

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

顧客知識管理、顧客導向與適應性銷售行為對銷售績效與  
工作滿足之研究

THE RESEARCH OF CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT,  
CUSTOMER ORIENTATION AND ADAPTIVE SELLING BEHAVIOR ON  
SALES PERFORMANCE AND JOB SATISFACTION

指導教授：范惟翔 博士

ADVISOR : WEI-SHANG FAN Ph.D.

研究生：林秋鳳

GRADUATE STUDENT : CHIU-FENG LIN

中 華 民 國 九 十 八 年 一 月

# 南 華 大 學

企業管理系管理科學碩士班

## 碩 士 學 位 論 文

顧客知識管理、顧客導向與適應性銷售行為對銷售績效與工作滿足之研究

研究生： 林秋鳳

經考試合格特此證明

口試委員： 葉上峰

沈惟翰

吳俊峰

指導教授： 沈惟翰

系主任： 吳俊峰

口試日期：中華民國九十七年十二月二十四日

南華大學企業管理系管理科學碩士班  
九十七學年度第一學期碩士論文摘要

論文題目：顧客知識管理、顧客導向與適應性銷售行為對銷售績效與工作滿足之研究

研究生：林秋鳳

指導教授：范惟翔 博士

論文摘要內容：

顧客知識管理之理論與應用可分為組織與個人兩面向，以組織而論，企業將顧客有關的銷售知識運用於推廣公司產品促進績效；就個人而言，銷售人員將顧客知識轉為個人的銷售能耐，進而提昇銷售績效並獲得工作滿足。同時，本研究將顧客知識管理延伸到顧客導向與適應性銷售行為並討論對銷售績效與工作滿足之影響，並以直銷業為實證，運用典型相關分析與結構方程模式驗證相關程度與整體模式。

研究結果顯示典型相關與理論模型皆獲得支持，顧客知識管理對適應性銷售行為有顯著正向影響；適應性銷售行為對銷售績效有顯著正向影響，且在顧客知識管理與銷售績效間具中介效果；銷售績效對工作滿足有顯著正向影響，且在適應性銷售行為與工作滿足間亦具中介效果。

關鍵詞：顧客知識管理、顧客導向、適應性銷售行為、銷售績效、工作滿足

Title of Thesis : The Research of Customer Knowledge Management,  
Customer Orientation and Adaptive Selling Behavior on  
Sales Performance and Job Satisfaction

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

Graduate Date : January 2009                      Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Chiu-Feng Lin              Advisor : Wei-Shang Fan Ph.D.

## **Abstract**

The theories and applications of customer knowledge management can be divided into the two aspects of organizational and individual. In terms of the organizational, companies use the relevant sales knowledge of customers to promote its products and improve performance. In terms of the individual, sales personnel convert customer knowledge into individual sales capacity, increasing their sales and gaining job satisfaction. At the same time, this study extends customer knowledge management to customer-oriented and adaptive selling behavior and discusses the effects of sales performance and job satisfaction. Direct marketing is used empirically to perform canonical correlation analysis and structural equation modeling to test for correlation and the overall model.

This study found that both canonical correlation and theoretical models were supported and that customer knowledge management does indeed have significant positive influence on adaptive selling behavior. Adaptive selling behavior has significant positive influence on sales performance and also has a mediating effect between customer knowledge management and sales performance. Sales performance has a significant positive influence on job satisfaction and also has a mediating effect between adaptive selling behavior and job satisfaction.

**Keywords : Knowledge Management, Customer Orientation, Adaptive Selling  
Behavior, Sales Performance, Job Satisfaction**

# 目 錄

|                     |       |      |
|---------------------|-------|------|
| 中文摘要                | ..... | i    |
| 英文摘要                | ..... | ii   |
| 目 錄                 | ..... | iv   |
| 表目錄                 | ..... | vi   |
| 圖目錄                 | ..... | viii |
| <b>第一章 緒論</b>       | ..... | 1    |
| 1.1 研究背景與動機         | ..... | 1    |
| 1.2 研究目的            | ..... | 3    |
| 1.3 研究流程            | ..... | 4    |
| <b>第二章 文獻探討</b>     | ..... | 5    |
| 2.1 顧客知識管理          | ..... | 5    |
| 2.2 顧客導向            | ..... | 10   |
| 2.3 適應性銷售行為         | ..... | 12   |
| 2.4 銷售績效            | ..... | 16   |
| 2.5 工作滿足            | ..... | 19   |
| <b>第三章 研究方法</b>     | ..... | 22   |
| 3.1 研究架構            | ..... | 22   |
| 3.2 研究假設            | ..... | 23   |
| 3.3 研究變數之操作性定義與衡量內容 | ..... | 27   |
| 3.4 問卷設計與資料收集       | ..... | 30   |
| 3.5 資料分析方法          | ..... | 32   |
| <b>第四章 研究結果與分析</b>  | ..... | 37   |
| 4.1 樣本之描述性統計分析      | ..... | 37   |
| 4.2 信度與效度分析         | ..... | 39   |
| 4.3 相關分析            | ..... | 53   |
| 4.4 典型相關分析          | ..... | 54   |
| 4.5 結構模式配適度分析       | ..... | 57   |
| <b>第五章 結論與建議</b>    | ..... | 66   |
| 5.1 研究結論            | ..... | 66   |

|             |                    |           |
|-------------|--------------------|-----------|
| 5.2         | 實務意涵.....          | 69        |
| 5.3         | 研究限制與後續研究建議.....   | 70        |
| <b>參考文獻</b> | <b>一、中文部分.....</b> | <b>72</b> |
|             | <b>二、英文部分.....</b> | <b>74</b> |
| 附錄一         | 本研究問卷.....         | 83        |
| 個人簡歷        | .....              | 87        |

## 表目錄

|        |                      |    |
|--------|----------------------|----|
| 表 2.1  | 內隱知識與外顯知識比較表         | 6  |
| 表 2.2  | 顧客知識管理相關定義彙整         | 8  |
| 表 2.3  | 適應性銷售行為與績效之相關研究      | 14 |
| 表 2.4  | 銷售績效構面彙整             | 18 |
| 表 3.1  | 顧客知識管理之操作性定義及衡量方式    | 27 |
| 表 3.2  | 顧客導向之操作性定義及衡量方式      | 28 |
| 表 3.3  | 適應性銷售之操作性定義及衡量方式     | 29 |
| 表 3.4  | 銷售績效之操作性定義及衡量方式      | 29 |
| 表 3.5  | 工作滿足之操作性定義及衡量方式      | 30 |
| 表 3.6  | 各構面之前測結果分析           | 31 |
| 表 4.1  | 描述性統計分析              | 37 |
| 表 4.2  | 人口統計變項之多變量分析結果彙整     | 39 |
| 表 4.3  | 顧客知識管理信度分析結果         | 41 |
| 表 4.4  | 顧客導向信度分析結果           | 41 |
| 表 4.5  | 適應性銷售行為信度分析結果        | 42 |
| 表 4.6  | 銷售績效信度分析結果           | 42 |
| 表 4.7  | 工作滿足信度分析結果           | 43 |
| 表 4.8  | 顧客知識管理探索性因素分析之結果     | 44 |
| 表 4.9  | 顧客導向探索性因素分析之結果       | 45 |
| 表 4.10 | 適應性銷售行為探索性因素分析之結果    | 45 |
| 表 4.11 | 銷售績效探索性因素分析之結果       | 46 |
| 表 4.12 | 工作滿足探索性因素分析之結果       | 46 |
| 表 4.13 | 顧客知識管理之驗證性因素分析結果     | 47 |
| 表 4.14 | 顧客導向之驗證性因素分析結果       | 49 |
| 表 4.15 | 適應性銷售行為之驗證性因素分析結果    | 50 |
| 表 4.16 | 銷售績效之驗證性因素分析結果       | 51 |
| 表 4.17 | 工作滿足之驗證性因素分析結果       | 52 |
| 表 4.18 | 區別效度分析結果             | 53 |
| 表 4.19 | 研究變項之平均數、標準差與相關分析彙整表 | 53 |

|        |                              |    |
|--------|------------------------------|----|
| 表 4.20 | 顧客知識管理與顧客導向之典型相關整體模式評估 ..... | 54 |
| 表 4.21 | 顧客知識管理與顧客導向之典型相關分析 .....     | 55 |
| 表 4.22 | 模式內在結構適配度分析結果 .....          | 58 |
| 表 4.23 | 整體模式適配度分析結果 .....            | 60 |
| 表 4.24 | 結構化模型路徑係數彙整表 .....           | 62 |
| 表 4.25 | 結構方程模型之直接、間接與總效果分析表 .....    | 65 |
| 表 5.1  | 本研究假設內容與研究結果 .....           | 67 |

## 圖目錄

|       |                          |    |
|-------|--------------------------|----|
| 圖 1.1 | 研究流程圖 .....              | 4  |
| 圖 3.1 | 研究架構圖 .....              | 23 |
| 圖 4.1 | 顧客知識管理與顧客導向之典型相關模型 ..... | 57 |
| 圖 4.2 | 本研究結構模式路徑分析結果 .....      | 62 |

# 第一章 緒論

## 1.1 研究背景與動機

「人才」與「知識」是企業組織獲致競爭利基的兩項利器（簡瑞霖，民96），而知識管理的主要目的，就是讓員工們能夠樂意地將自己所擁有的知識、經驗與他人分享，並進一步將知識資產有系統的管理與儲存。然而，過去知識管理的文獻，大多探討導入知識管理對企業的重要性或是描述知識管理對經營績效的影響（梁定澎等學者，民94；溫源鳳等學者，民96），但Garcia-Murillo and Annabi（2002）認為顧客是企業最重要的知識來源，而顧客知識能為企業發掘到新興市場的創新機會，亦是找出市場優勢的關鍵因素（Sanchez & Elola, 1991；Li & Calantone, 1998），由上述可知，顧客知識對企業營運扮演著非常重要的角色，也可得知顧客知識對組織的重要性。

顧客是企業最大的獲利來源，企業若要獲得更多的顧客，重視顧客知識將是企業未來努力的方向。Wayland and Cole（1997）認為企業如果想要瞭解顧客，不僅是要將所獲得的顧客資訊予以量化，更重要的是透過組織、分析與瞭解顧客知識，並將顧客、知識與管理三者變成組織的智慧且成為實際的行動。因此，對直銷人員來說，銷售的過程就是一種學習，過程中顧客資訊的累積只不過是建立顧客知識的第一步，其後續必須透過吸收與分享的過程，才能轉化為有效的顧客知識，並將這些知識將應用在銷售決策上，進而為自己創造卓越績效也為公司提昇競爭力。

隨著市場競爭日漸劇烈，消費者的選擇也逐漸多樣化，以往的銷售導向已不再能打動顧客的心，唯有以顧客導向的經營才能提升其服務品質。對直銷業而言，獲利來源是來自於顧客持續的回購，因此在銷售過

程中，銷售人員為組織與顧客之間的橋樑，其必須將該產品為顧客分析、說明及建議，使得銷售人員扮演著一個問題解決諮詢的角色，即「顧客導向」的角色（Saxe, 1979）。另外，在銷售的過程中，銷售人員要處理的不僅是顧客對商品的需求資訊，而在與顧客的互動中，更是要能夠依據不同顧客的需求而提供不同商品與服務，並與顧客建立起對雙方有益的長期關係，而最終才能為自己與企業帶來較佳的績效表現（Saxe & Weitz, 1982；Williams & Attaeay, 1996）。

在直銷業中，銷售人員的績效取決於成功銷售，而成功銷售則必須建立在與顧客良好的互動中。然而與其他推廣方法相比，人員銷售是唯一能依據個別顧客的需要與看法調整行銷訊息的溝通媒介，並觀察顧客對銷售資訊的反應，迅速調整並執行對顧客最有效的銷售互動(Spiro & Weitz, 1990)。過去許多文獻均證實適應性銷售行為與績效具顯著關係（Holmes & Srivastava, 2002；Porter et al., 2003；Sharma & Levy, 2003；Fang et al., 2004），而Park and Holloway（2003）更進一步提出適應性銷售行為對績效與滿足皆具顯著關係，然而卻鮮少研究從顧客知識管理與顧客導向的議題加以探討，因此本研究從顧客知識管理與顧客導向銷售的角度探討直銷人員適應性銷售與績效之間的關聯性，以瞭解目前直銷業中，銷售人員在顧客知識管理的運作的程度與銷售績效上之影響。

## 1.2 研究目的

本研究主要是想了解直銷產業中，顧客知識管理、顧客導向與適應性銷售行為對銷售績效與工作滿足之影響。因此，本研究藉由文獻探討建立出一研究架構，並選定合適的研究對象為此問題做進一步的實證，據以提出管理實務上的意涵。本研究具體的研究目的彙整如下所示：

- (一) 瞭解顧客知識管理、顧客導向與適應性銷售行為對銷售績效與工作滿足的影響。
- (二) 探討顧客知識管理、顧客導向是否會透過適應性銷售行為對銷售績效與工作滿足產生影響。
- (三) 驗證顧客知識管理、顧客導向與適應性銷售行為對銷售績效與工作滿足之整體配適度模式。

### 1.3 研究流程

本研究之研究流程如下圖 1.1 所示：

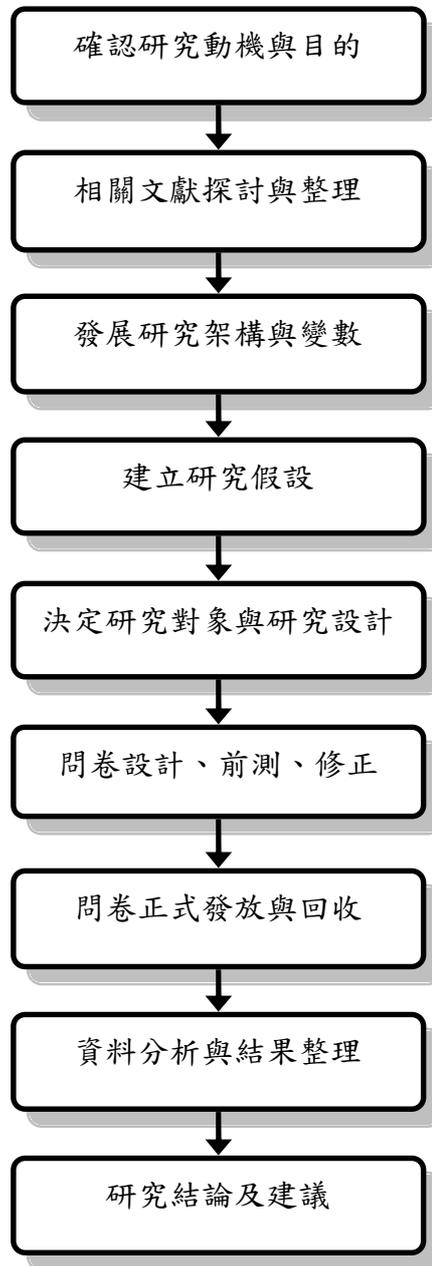


圖 1.1 研究流程圖

資料來源：本研究整理

## 第二章 文獻探討

根據研究動機與目的所述，顧客知識管理、顧客導向與適應性銷售行為對銷售績效與工作滿足產生重要影響，因此在本章節中，將探討過去學者對顧客知識管理、顧客導向、適應性銷售行為、銷售績效與工作滿足的相關研究文獻，並將予以彙整。

### 2.1 顧客知識管理

#### 2.1.1 知識管理

知識是企業最重要的資源，而知識管理的目的就在於激發知識的創造、分享與重覆使用，以達成組織學習並為企業創造價值（Hanley & Dawson, 2000）。Zack（1999）認為知識管理程序包含五個階段，分別為知識取得（Acquisiion）、知識精鍊（Refinement）、知識儲存和檢索（Storage and Retrieval）與知識呈現（Presentation）。Andrew et al.（2001）亦提出知識管理的流程為取得、轉換、應用與保護。Morey（2001）則認為知識管理流程包括創造、取得、移轉、運用與評論等五個階段；Lytras et al.（2002）亦提出知識管理流程，大致可分為評估、取得、分類、創造、移轉與運用等六階段，因此知識管理活動就是對知識進行舉凡創造、取得、蓄積、儲存、分享、擴散、加值與移轉等一連串有效管理的活動（溫源鳳、湯凱喻，民96）。

在知識的分類方面，Polanyi（1966）最早將知識成為內隱知識（Tacit Knowledge）與外顯知識（Explicit Knowledge）兩類。而 Nonaka and Takechi（1995）進一步將兩者分類，所謂內隱知識是存在於個人身上，難以具體化與共同化，亦難以用語言及文字等外在形式表達的知識；外顯知識

則是較具體客觀，能以明確語言形容，且可以相互流通與向外部延伸擴散。此外，在其所提出之組織知識創造螺旋（Knowledge Creation Spiral）中，知識的創造模式是透過內隱知識與外顯知識的不斷循環互動而形成的。因此，Hult（2003）認為知識管理是一套有系統的流程，用來產生及散佈資訊，並選擇、過濾、展開內隱及外顯知識，讓組織產生獨特的價值，也為企業帶來更多的競爭優勢。Nonaka and Takechi（1995）綜合學者們的研究，將內隱知識與外顯知識的差異歸納如表 2.1：

表 2.1 內隱知識與外顯知識比較表

| 內隱知識（主觀的）   | 外顯知識（客觀的）    |
|-------------|--------------|
| 經驗的知識（實質的）  | 理性的知識（心智的）   |
| 同步的知識（此時此地） | 連續的知識（非此時此地） |
| 類比知識（實務）    | 數位知識（理論）     |

資料來源：Nonaka, I. and Takeuchi, H.（1995），The Knowledge Creating Company：How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York: Oxford University Press.

### 2.1.2 顧客知識管理

身處在知識經濟的時代中，知識被視為一項重要的資產，亦成為創造價值的重要貢獻者。企業為了防止企業與員工的知識資產流失，無不投入資源進行知識管理的工作，以為組織帶來競爭優勢。因此，企業的知識焦點不應只存於組織中，而必須轉移至顧客身上，並與顧客知識相結合。然而，在企業中，支持企業最大的經濟來源即是顧客，企業若要獲得更多的顧客，則重視顧客的知識便是未來努力的方向。

基本上，知識管理是一種經營策略，它能夠幫助企業因應市場的挑戰，並使企業與員工有效的使用存於組織內的知識，換言之，知識管理

就是企業將資訊轉化為知識，用知識指導決策並付諸行動，而行動的結果將使企業獲得利潤。因此，顧客知識管理就是把與顧客有關的資訊轉化為組織經營的重要決策參考，透過知識的創造、移轉、實施與維持而為企業營運帶來實質的效益（簡瑞霖，民 95）。

另外，Wayland and Cole（1997）指出企業的成長必須將焦點置於顧客，而顧客知識管理則是強調組織有效地獲取、分享與擴散顧客知識，而顧客知識不僅只是予以量化，仍需要透過組織、分析與瞭解並有效運用，使顧客知識成為組織的智慧進而轉換為組織績效，因此顧客知識管理將會決定企業的價值。換句話說，顧客知識管理就是管理從顧客身上得到的知識，意即組織擺脫過去將顧客視為被動的產品或服務接受者的觀念，轉而讓顧客成為組織知識夥伴的一種策略性程序，程序中包含了獲得、分享與擴展存於顧客身上的知識，透過適當的運作而讓組織與顧客雙方得利（Gibbert et al., 2002；黃識民，民 94）。因此，顧客知識管理的目的就是在管理顧客的知識，也就是管理顧客與企業相關的任何知識活動（Dous et al., 2005）。

再者，有效的顧客知識不僅能夠在顧客知識的表層運作，並且可以更深入的管理顧客知識，使這些顧客知識深植在服務人員的腦海中。Garcia-Murillo and Annabi（2002）強調在顧客知識管理的過程中，顧客知識的獲取是雙向的，亦即透過公司員工與顧客的直接接觸，可以觸及到公司過去未曾發掘的潛在知識，也可以了解顧客對公司產品或服務的使用經驗或看法，因此，企業最重要的知識來源是顧客，而企業必須積極與顧客對話，獲取顧客知識，進而了解顧客做購買決策的理由。故顧客資訊的累積是建立知識的第一步，而有效的分析與應用，才能為銷售人員與企業留住顧客並創造獲利。因此，本研究整理過去學者對於顧客

知識管理之定義，參見表 2.2：

表 2.2 顧客知識管理相關定義彙整

| 學者 (年代)                          | 顧客知識管理定義                                                                           |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Davenport and Probst. (2002)     | 顧客知識管理包括企業為獲取顧客知識所花費的心力、行銷與顧客行銷管理，除了人際互動外，更強調利用資訊工具進行分析，以提升資料的價值。                  |
| Gibbert et al. (2002)            | 顧客知識管理包含了獲取、分享與擴散從顧客而來的知識，透過適當的運作，使得公司與顧客雙方獲利。                                     |
| Garcia-Murillo and Annabi (2002) | 顧客知識管理是獲取、管理與分享顧客知識，其可成為企業所具備的競爭工具。                                                |
| 張銘峻 (2003)                       | 組織成員透過組織學習，將顧客資料、資訊或接觸經驗提供給組織有效的利用，並擴展顧客知識的深度與廣度，透過有效的管理，俾使顧客知識成為組織的智慧進而提高企業的競爭優勢。 |
| 范惟翔 (2006)                       | 顧客知識管理是顧客知識透過創造、建構、移轉與應用，而為企業帶來實質利益。                                               |

資料來源：本研究整理

綜合上述學者對顧客知識管理內容的論述，本研究將顧客知識管理為定義為銷售人員在與顧客的互動過程中，將有關顧客的資料、資訊或接觸經驗取得、儲存、分享並應用於銷售上，進而為自己與組織創造互利雙贏的成果。

### 2.1.3 顧客知識管理與人員銷售

Feng and Tian (2005) 從企業的角度，將顧客知識區分為下列三種類型：

## 1. Knowledge For the Customer

企業提供顧客需要的知識，以利提高顧客對產品與服務的了解，而企業最終的目的是為了改變顧客的偏好，提高顧客的需求與企業產品之間的一致性、適合性及協調性，使顧客接受其產品。

## 2. Knowledge About the Customer

此種知識的類型在於根據所蒐集的統計資訊、顧客購買的歷史資料以及其他管道的資訊回饋，反應出顧客現狀或未來可能改變的趨向。依據特性的不同可分為：自然的屬性知識 (Natural Attribute Knowledge)：例如，性別、年齡、職業與嗜好等；消費的屬性知識 (Consuming Attribute Knowledge)：例如，消費習慣、消費需求與購買資訊等；預測的屬性知識 (Predicting Attribute Knowledge)：例如，未來改變趨勢等。

## 3. Knowledge From the Customer

此類知識包含顧客握有的相關產品資訊，或是由顧客身上得來的有價值之建議，以及顧客對於企業的其他競爭對手的產品與服務管道之相關知識等。

一般而言，不同的產業環境，知識的重要性就有可能有所不同。當競爭愈是激烈，知識的重要性和發揮的程度就相對愈高(梁定澎，民94)。在直銷業中，以往直銷業成長的關鍵在於找到超級業務員，然而現今的銷售方式建立在顧客導向上，因此重視顧客的需求是企業獲得競爭優勢的關鍵。故企業不能再將知識專注於組織中，必須將其轉移到顧客身上，並與顧客知識結合，創造一個企業與顧客的知識分享平台(呂崇榮、吳銜容，民95)。

Butler (2000) 提出不能忽視顧客知識的重要性，其認為有效利用顧客需求知識將能夠提高顧客滿意與增加顧客再購行為。對於直銷業而言，銷售人員的銷售經驗、銷售知識與技巧，皆必須透過互動性的參與

分享和交流，而在與他人分享的過程中，無形中也有助於知識的傳遞與應用，進而提升自己的銷售能力與績效。

在直銷業中，直銷人員扮演著企業與顧客間的橋樑，而直銷人員又與顧客有較直接的接觸與互動，因此直銷人員與顧客每一次的互動，一方面顯示出銷售人員將產品資訊和知識與顧客交流，一方面也顯示出銷售人員將銷售資訊和知識提供給組織，如此一來，擴大了成員參與程度也增加組織決策速度。故直銷人員若能重視並運用顧客知識，加強顧客知識管理機制，在日後的銷售上將能夠更深入的了解顧客而滿足每一位顧客不同的需求，進一步提供更好的產品與服務。

## 2.2 顧客導向

顧客導向係指人員的服務態度，而服務的目的在於滿足顧客的需求以創造顧客滿意，故顧客導向的精神在於企業內的員工屏除自己本身的立場轉而設身處地為顧客解決問題。因此，企業必須瞭解以客為尊的觀念是現今擁有競爭力的唯一選擇，並且更應落實顧客滿意的精隨，進而培養忠誠的顧客群（呂崇榮、吳銜容，民95）。

Saxe and Weitz（1982）認為顧客導向就是將行銷的概念實行於銷售人員與顧客接觸間，也就是顧客與銷售人員的互動中，銷售人員運用行銷的觀念幫助顧客做出適時並且滿意購買決策，易言之，顧客導向的內涵在於將顧客的利益擺在第一。此外，該學者進一步指出顧客導向的六大關鍵特徵，包含1.幫助顧客完成滿意的購買決策；2.協助顧客評估其需求；3.提供滿足顧客需求之產品或服務；4.正確的描述產品或服務；5.避免欺騙或花俏的伎倆；6.避免對顧客使用壓迫的手段。並且，其認為顧客導向行為策略應使用於以下情況：1.第一線服務人員可以提供數種選擇，

並擁有協助顧客之專業知識；2.顧客從事複雜之購買任務；3.第一線服務人員與顧客之間存在合作關係；4.推薦與重覆購買是企業重要的銷售來源。

再者，Kotler（2000）亦認為顧客導向的銷售服務可視為將行銷觀念應用在銷售人員與顧客的互動層次上，將公司所有的活動導向提供顧客滿意，並且與顧客雙方建立起互利雙贏的長期關係。因此，顧客導向有助於銷售人員與組織維持良好的顧客關係，而以往許多的研究也顯示出顧客導向是企業獲利的來源，亦是公司建立競爭優勢的前提（Narver & Slater, 1990；Deshpande et al., 1993；Ganesan, 1994；William & Attaway, 1996）。

### 2.2.1 顧客導向與人員銷售

直銷業是個強調與人互動的產業，因此與顧客建立良好的關係往往有賴於直銷人員的維繫，換句話說，顧客導向有助於銷售人員及其組織維持其顧客關係。此外，顧客導向亦會使銷售人員隨著銷售環境的不同而調整銷售方式，進而對於多變的顧客和多型態的銷售狀況作出適當回應（Spiro & Weitz, 1990）。所以愈是顧客導向的銷售人員愈是有能力且樂意為顧客服務並調整與顧客互動方式以展現更符合賣方需求的銷售。

另外，許多研究指出，愈是顧客導向的銷售人員，愈能與顧客建立起良好關係，換句話說，高度顧客導向的銷售人員，其行為著重於增加長期顧客滿意，亦會避免導致顧客不滿意之行為，因此會盡量避免為了立即銷售以增加短期的獲利而犧牲顧客的利益。Edwards（1991）亦認為愈是具顧客導向態度的服務人員愈有較高的工作滿足。Donavan et al.（2004）也提出高度顧客導向的員工是以提高顧客的滿意度為努力的目標，進一步達到工作滿足感。

除了上述說明顧客導向有助於直銷人員與顧客建立起良好的關係外，顧客導向通常也是反映著銷售人員對滿足顧客需求之能力的自信，其蘊含著銷售人員對顧客需求的關照、察覺以提供適切的服務與回應（Brown et al., 2002；Donavan et al., 2004）。因此，銷售人員越是站在顧客的立場來服務顧客，相對的就越能夠滿足於與顧客互動性質的工作，故顧客導向高的人員，也較能在與顧客的互動中獲得工作滿足。由此可知，顧客導向為一種策略的活動，目的是讓銷售人員能提供具有顧客導向的服務行為，甚至可以提高員工的工作滿足，進而提升銷售人員對組織的認同感。

### 2.3 適應性銷售行為

適應性銷售行為（Adaptive Selling Behavior, ASB）是指在與顧客的互動間、或與不同顧客互動時，銷售人員依據銷售情境及顧客本質等資訊，進而去改變調整其銷售行為（Weitz et al., 1986；Sujan et al., 1988；Spiro & Weitz, 1990）。

適應性銷售包含兩個要素，首先，要有觀察一個人內心的洞察力，必須時時觀察顧客的反應；第二，要有反應能力，銷售人員的反應必須適當的依對方內心而有所不同，因此銷售人員應具備解讀顧客情感與需求的能力，而銷售人員可以經由培養以下三種能力來提升其適應性銷售能力（Sujan, 1999）：

#### 1. 辨識顧客需求或潛在欲求的能力

許多銷售失敗的原因出於銷售人員沒有正確的將顧客的動機或目的解讀出來，因此，銷售人員都應發掘顧客的潛在動機而非表面動機，亦及顧客在購買或接受服務時，所追求的目標是有許多層級的。

#### 2. 攫取顧客肢體語言的暗示

攫取顧客肢體語言的暗示意即解讀顧客非語言的部份，例如，臉部表情、手勢以及其他非語言的暗示，此在溝通中都常被視為相當重要的部份。顧客的肢體語言常會透露出許多訊息，善於察覺顧客肢體語言的銷售人員可藉此獲得更多顧客沒有直接表明出來的資訊，此有助於銷售人員與顧客的應對與應變。

### 3. 解讀情感的能力

銷售不僅是將產品售出，而銷售人員與顧客之間的互動與溝通也是相當重要的一部份，尤其藉由人員進行銷售乃是在潛在買方與銷售人員之間，確認顧客需求、將顧客需求與公司產品配合，使顧客與公司之間達到雙向溝通（Warren et al., 1995）。因此，銷售人員對顧客情緒反應的解讀都將影響銷售的成功與否。

Szymanski（1988）在其銷售績效模型中指出，適應性銷售行為是銷售人員在陳述產品與顧客的互動中評估其需求，再配合顧客發展銷售策略，而最終的目的在於提升銷售水準與銷售績效。Weitz et al. (1986)提出適應性銷售行為，並指出提昇銷售力的概念性架構，在其架構中主張銷售人員的適應性銷售動機及能力會影響適應性銷售的行為，而Spiro and Weitz（1990）進一步發展出適應性銷售量表（ADAPTS），以衡量銷售人員的適應性銷售動機、能力、及行為。Marks et al.,（1996）的研究顯示，ADAPTS量表由是應性銷售信念（belief）及適應性銷售行為（Adaptive Selling Behavior）兩個構面組成，而適應性銷售行為對銷售績效呈顯著正向影響。另外，Barker（1999）以基層銷售主管為研究對象的調查也發現，適應性銷售行為與成功的銷售績效具正向關係。因此，銷售的成功與否取決於銷售人員的努力，但要真正達成銷售績效，更必須有賴於銷售人員的精明（Smarter）表現（Boorom et al, 1998）。故本研究整理過去學

者對於適應性銷售行為與績效之相關研究，參見表2.3。

表 2.3 適應性銷售行為之相關研究

| 學者                       | 研究主題                                                                                                                            | 問卷對象          | 研究結果                                         |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------------------------------------------|
| Spiro and Weitz (1990)   | Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity.                                                     | 製造業 268 位業務人員 | 發展衡適應性銷售能力的量表 (ADAPTS)，證實適應性銷售行為與銷售績效具顯著正向關係 |
| Sujan et al. (1994)      | Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling                                                                      | 190 位銷售人員     | 銷售績效取決於適應性銷售行為之聰明銷售，而非僅取決於努力銷售               |
| Boorom et al. (1998)     | Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance                                          | 239 位壽險銷售員    | 高度互動投入的銷售員能夠促進適應性銷售行為，並提升銷售績效                |
| Barker (1999)            | Benchmarks of successful salesforce performance                                                                                 | 96 位基層銷售主管    | 適應性銷售行為與銷售績效具正向關係                            |
| Keillor et al. (2000)    | Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance                                                    | 126 位銷售主管     | 關係銷售行為(顧客導向、適應性與服務導向)對個人績效有正相關。              |
| Park and Holloway (2003) | Adaptive Selling Behavior Revisiter : An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction | 199 位韓國汽車銷售人員 | 適應性銷售行為與銷售績效及工作滿足具顯著正向關係                     |

表 2.3 適應性銷售行為之相關研究 (續)

| 學者                     | 研究主題                                                                | 問卷對象                    | 研究結果                                                |
|------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------------------------|
| Franke and Park (2006) | Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer: A Meta-Analysis | 31,428 位不同銷售領域的銷售人員     | 適應性銷售行為與績效 (自我績效、管理績效、目標產出績效) 具顯著正向關係               |
| 陳嵩、蘇淑芬 (2006)          | 銷售人員的目標取向—組織環境與個人成功歸因信念的角色                                          | 600 位壽險銷售人員、600 位汽車銷售人員 | 壽險業人員的適應性銷售行為對銷售績效呈顯著正向影響；汽車銷售人員的適應性銷售行為對銷售績效的影響不顯著 |
| 劉桂苓(2007)              | 以服務導向、情緒勞務、支持性組織氣候為前置因素探討零售服務業銷售人員之適應性銷售與銷售績效                       | 24 位銷售主管與 156 位銷售人員     | 適應性銷售行為與績效具顯著正向關係                                   |

資料來源：整理自 Giacobbe et al. (2006)

### 2.3.1 適應性銷售行為與人員銷售

適應性銷售行為是銷售人員對每一位顧客採用獨特的銷售展示，也就是銷售人員展現許多顧客化的行為 (陳嵩、蘇淑芬，2006)，因此與其他推廣方法相比，人員銷售是唯一能依據個別顧客的需要調整溝通方式，且銷售人員有機會對個別顧客進行市場研究，觀察顧客對銷售資訊的反應，進而調整並執行對顧客最有效的銷售互動 (Spiro & Weitz, 1990)。故適應性銷售行為將可以使銷售人員面對問題與情境時能夠更有效率的處理，進而創造更加的績效 (Wang & Netemeyer, 2004)。

銷售人員在銷售的過程中，扮演顧客與商品間的橋樑，而其銷售行

為更是一種溝通的過程，故一位具適應性的銷售人員較能夠將複雜的銷售問題妥善的處理，並與顧客維繫著良好的關係，因此工作滿意度亦可明顯提升（Fry et al., 1986；Bejou et al., 1996）；此外，Sujan et al.（1988）亦持相同看法，其認為樂於在顧客的互動和情境中學習的銷售人員，將有助於提昇銷售工作的樂趣，且透過適應性銷售的運用，將能增加銷售人員的工作樂趣和工作滿足。

## 2.4 銷售績效

績效是泛指對組織目標有貢獻的所有活動行為，而銷售績效是指銷售人員在執行銷售工作任務時與顧客互動時各種活動之表現（Churchill et al., 1985；Babakus, 1996）。另外，Campbell（1990）認為績效是個人幫助組織完成目標的程度，而Borman and Motowidlo（1997）亦持相同觀點，其認為績效是與組織目標有關的行為，且該行為可依個體對組織目標程度的高低予以測量，故績效是指員工在某特定期間內，執行工作而所達成結果的紀錄或目標的效益，而這些效益項目例如：生產力、營收成長率、利潤成長率、市場佔有率、預算控制、提升品質、縮短時效降低成本及顧客滿意度等。因此，績效可以說是個人在組織中表現的總評分，它反映著個人與組織互動的程度，亦可以說是組織或個人為了達成組織目標的一種工作成果的表現（黃心怡，民 96）。

在績效的類型方面，許多研究是根據Katz and Kahn（1978）所提出的角色行為理論作為分類，將績效分為角色內行為（In-role Behavior）與角色外行為（Extra-role Behavior）兩種類型。所謂角色內行為係指正式的或體制內所規範的行為，組織通常會設定一部份行為或工作的標準，然後據此標準進行績效評估，因此，角色內行為常與工作報酬或前程發

展產生關聯；而角色外行為涵蓋層面則較為廣泛，可以視為一種員工自由心證的行為或表現，其概念相當於組織公民行為（Organizational Citizenship Behaviors）或社會贊同行為（Prosocial Behaviors）。

另外，Borman and Motowidlo（1997）依據Campbell（1990）的研究架構，將績效分為任務績效（Task Performance）與情境績效（Contextual Performance）二種。所謂任務績效係指個人在工作上的表現成果，而此結果直接關聯組織期望或設定的任務，因此，一般的績效評估皆主要針對任務績效進行衡量；而情境績效係指個人不受組織內部的正式系統約束，而發自內心的互惠、回報及樂於助人等相關之行為。Motowidlo and Van Scotter（1994）則將績效區分為任務績效與脈絡績效。所謂任務績效係指工作者在份內工作範圍內，對活動所表現之熟練度；而脈絡績效則是工作者在任務活動之外，對組織效能有貢獻的其他活動而所表現的熟練度。

然而，管理者不斷的了解良好的銷售績效的決定性因素，以在組織成員的徵選、訓練課程的安排等方面，能夠做最有效率的管理。在績效的評估方面，Behrman and Perreault（1982）是發展銷售績效衡量的先驅者，其指出銷售績效的客觀衡量為銷售額與市場佔有率，其次，亦包含不必要花費的控制、顧客的發展支持、技術知識的使用等，而後續有關銷售績效的研究亦採其核心概念為基礎（Barker, 1999; Baldauf & Cravens, 2002），其一方面顧及客觀與主觀的衡量完整性；另一方面，以顧客為基礎來衡量銷售績效，將更具實務管理意涵。

在實務研究方面，Crosby et al.（1990）以預期未來之互動與銷售效果來衡量績效，預期未來之互動指的是顧客繼續和企業維持關係的意願，而銷售效果則是企業實質上銷售上的表現。Cravens et al.（1993）則

將績效分為銷售產出績效（銷售目標達成績效）、銷售行為績效（專業知識績效、銷售呈現績效）與非銷售行為績效（提供資訊績效、控制費用績效）等三種類型。此外，Baldauf and Cravens（2002）將組織績效分為行為績效與產出績效，行為績效中分為技術知識、適應銷售、團隊工作、銷售呈現計畫與組織支持等，而行為績效與產出績效兩者都對組織銷售效能有正向關係。Park and Holloway（2003）則將銷售績效分成客觀績效（財務銷售量）與主觀績效（市佔率、獲利、銷售金額、顧客保留與發展新顧客關係），因此，一位成功的銷售人員不僅是達到組織的銷售目標外，而更必須兼顧顧客關係的維繫之整體績效。根據文獻回顧，本研究整理如表2.4所示：

表 2.4 銷售績效構面彙整

| 構面            | 提倡學者                                                                         | 本研究引用構面 |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 市場佔有率         | Behrman and Perreault(1982); Sujan et al.(1994);<br>Park and Holloway (2003) | ◎       |
| 銷售金額          | Behrman and Perreault(1982); Sujan et al.(1994);<br>Park and Holloway (2003) | ◎       |
| 獲利            | Sujan wt al. (1994); Park and Holloway (2003)                                | ◎       |
| 顧客維持          | Crosby et al. (1990); Sujan et al. (1994); Park and<br>Holloway (2003)       | ◎       |
| 開發新顧客         | Behrman and Perreault(1982); Sujan et al.(1994);<br>Park and Holloway (2003) | ◎       |
| 銷售量<br>(銷售目標) | Crosby et al. (1990); Cravens et al. (1993); Park<br>and Holloway (2003)     |         |

表 2.4 銷售績效構面彙整 (續)

| 構面     | 提倡學者                                                                            | 本研究引用構面 |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 專業知識績效 | Behrman and Perreault (1982); Cravens et al. (1993); Baldauf and Cravens (2002) |         |
| 銷售呈現績效 | Cravens et al. (1993); Baldauf and Cravens (2002)                               |         |
| 提供資訊績效 | Cravens et al. (1993)                                                           |         |
| 控制費用績效 | Behrman and Perreault(1982);Cravens et al.(1993)                                |         |

資料來源：整理自關國宏 (2005)

綜合上述學者對銷售績效內容的論述，Park and Holloway (2003) 以客觀績效與主觀績效衡量其銷售績效，以市佔率、獲利、銷售金額、顧客保留與發展新顧客關係等問項作為銷售績效之衡量，因此本研究在銷售績效的衡量上，將採用Sujan et al.(1994) 以及Park and Holloway(2003) 所提出之市佔率、獲利、銷售金額、顧客保留與發展新顧客關係等五題項衡量之。

## 2.5 工作滿足

工作滿足 (Job Satisfaction)，又稱為工作滿意度，最早是由Hoppock (1935) 所提出，其指出工作滿足是指員工在心理與生理兩方面對環境因素的滿足感受，亦即員工對工作情境的主觀反應。Porter and Lawler (1968) 認為工作滿足是由內在滿足與外在滿足所構成；內在滿足是指與工作本身有密切關係之報償，包含在工作中所獲得的成就感、自尊與自主感等，外在滿足則是與工作本身無直接關係之報償，包括主管讚許、良好工作環境與高薪資福利等，其更進一步指出滿足的程度須視個人在工作中，實際所獲得的報酬與他所認為應得的報酬之間的差距而定，這

種感覺主要來自個人主觀的需求。在工作情境中，若個人實得報酬與應得報酬的差距越小，則其工作滿足的程度越大；反之，則越小。因此，工作滿足不僅是受到內在層面（工作本身、同僚關係）影響，更會受到外在因素（薪資、升遷）的影響，其兩者皆會影響員工的行為與意向（Tudge et al., 2001）。

除了上述以期望差距的概念衡量工作滿足外，亦有學者認為工作滿足是許多因素加以綜合解釋後所得到的結果。Wexley and Yukl（1977）指出工作滿足是工作者對於工作的一種感受，是一種對於工作各層面加以評價後，所產生的廣泛性態度；同時，Churchill et al.（1979）亦持相同看法，其認為工作滿足是一個涵蓋多面向的構念，包含對本身工作、管理者、工作夥伴、薪酬條件、晉升獎勵方案、公司政策與工作的安全感等整體之工作滿意認知。此外，Steers（1994）指出工作滿足乃對工作及工作經驗的評價，進而產生愉快或積極的情緒狀態。Robbins（1996）則認為工作滿足是員工對其工作所抱持的一般性態度，當員工的工作滿足程度越高時，表示其對工作也抱持著愈正面的態度。

綜觀上述學者們對於工作滿足的定義，可以得知工作滿足是一種態度而非行為，意即一種對工作情境不同構面的反應或態度。一般大致可歸納下列三類（余慶華，民 90）：

#### 1. 綜合性的定義（Overall Satisfaction）

此定義是將工作滿足的概念作一般性的解釋，認為工作滿足只是一個單一的概念，重點在於工作者對其工作及有關環境所抱持的一種態度。

#### 2. 期望差距的定義（Expectation Discrepancy）

此定義是指將滿足的程度視為一個人自特定的工作環境中，所實際獲得的價值與預期獲得的價值之差距，其重點在於所應得的與實際獲得

的二者間差距，其差距愈小，滿足程度愈大，反之，則滿足程度愈小。

### 3. 參考架構的定義 (Frame of Reference)

此定義又稱為構面性定義，可說是特殊構面的滿足，其特徵是工作者對特殊構面之情感反應，而影響工作滿足則是涉及許多其他因素，例如，工作好壞的比較、與其他人的比較、個人的能力以及過去的經驗等。

一般而言，工作滿足可以視為工作本身、工作環境、或此兩者組合的一種態度或情緒反應。當員工工作滿足感愈高時，通常會導致較佳的組織效果，且更願意主動配合組織目標的完成，進而對工作產生興趣而更努力工作。因此，組織應創造出有利於員工工作滿足的情境，以留住人才為組織效力。本研究採Porter and Lawler (1968)之觀點，其認為工作滿足來自於內在滿足與外在滿足所構成，而在變數的衡量上則採用Lambert et al. (2007)與Sy et al. (2006)所提出之衡量題項。

## 第三章 研究方法

本章主要目的在說明本研究之研究方法，其根據第二章文獻探討的理論基礎建立本研究架構，並提出研究假設、操作性定義，而以問卷作為研究工具，再以統計方法分析實證資料，藉此驗證本研究假設。茲說明研究架構、研究假設、研究變數操作性定義與衡量內容、資料蒐集方法以及資料分析方法等五部份。

### 3.1 研究架構

回顧文獻闡述有關顧客知識管理的研究中，有研究探討顧客知識管理與績效的影響（范惟翔等人，民95；張銘峻，民92），亦有研究指出顧客導向對工作滿足之影響（黃品全，民94；陳協勝、蔡清陽，民95）。然而，亦有學者提出顧客導向與工作滿足之關係並非為直接因果關係（Donavan et al, 2004）。另外，Park and Holloway（2003）在其研究中指出，適應性銷售行為對績效與工作滿足有顯著影響，故本研究參酌Park & Holloway（2003）之研究，其探討銷售人員適應性銷售之研究並以適應性銷售行為為中介變項，因此本研究根據上述學者之研究，並整合以往學者之相關研究以形成本研究架構，如圖 3.1 所示：

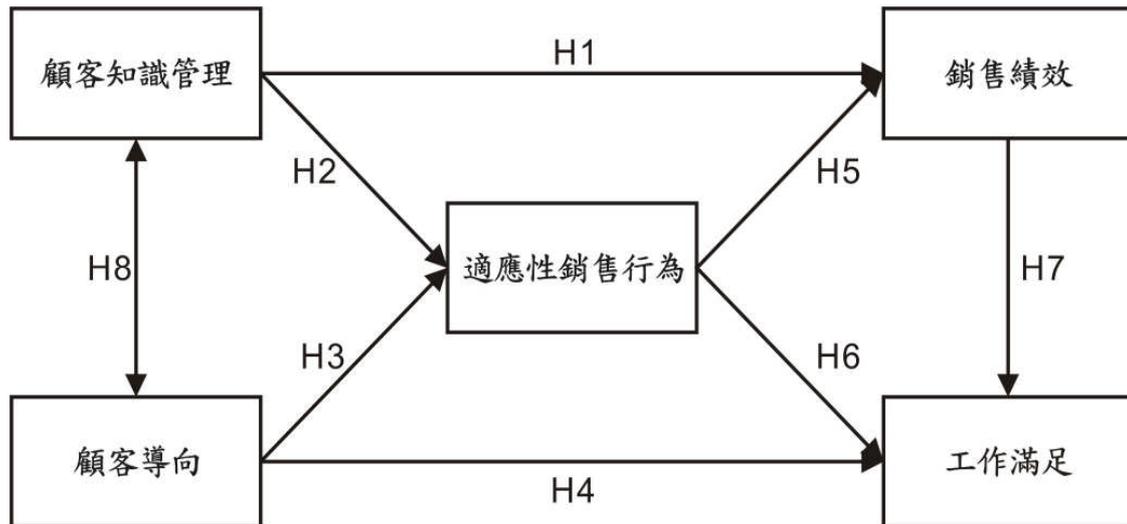


圖3.1 研究架構圖

資料來源：本研究整理

## 3.2 研究假設

### 3.2.1 顧客知識管理對適應性銷售行為與銷售績效之影響

Butler (2000) 提出顧客知識的重要性之概念，該學者認為企業有效地利用顧客知識將能夠提高顧客滿意與增加顧客再購行為，因此可以瞭解直銷人員在銷售產品的過程中，透過蒐集、管理並與銷售夥伴分享、交流顧客知識，將能夠令自己更具銷售力。Nonaka and Takechi (1995) 則認為組織能夠不斷的創新是來自於內部成員藉由分享內隱知識，並將知識擴散到不同部門。對於直銷業而言，銷售人員的銷售經驗、銷售知識與技巧，皆必須透過互動性的參與分享和交流，而在與他人分享的過程中，無形中也有助於知識的傳遞與應用，進而提升自己的銷售能力與績效。

Demarest(1997)指出知識管理是產品、服務和流程不斷創新的關鍵。在直銷業中，直銷人員藉著產品、服務與銷售流程來達成績效，同時直

銷人員扮演著企業與顧客間的橋樑，而直銷人員又與顧客有較直接的接觸與互動，透過與顧客每一次的互動，一方面顯示出銷售人員將產品資訊和知識與顧客交流，一方面也顯示出銷售人員將資訊和知識提供給組織，如此一來，擴大了成員參與程度也增加組織決策速度。因此，直銷人員若能重視並運用顧客知識，加強顧客知識管理機制，將有助於日後陳述產品時，更瞭解顧客內心真正對產品的需要，進而在與顧客的銷售互動中做出最適切的銷售展現。故根據上述文獻所述，本研究建立以下假設：

H1：顧客知識管理與銷售績效之間存在顯著正向影響。

H2：顧客知識管理與適應性銷售行為之間存在顯著正向影響。

### 3.2.2 顧客導向對適應性銷售行為與工作滿足之影響

顧客導向通常強調銷售人員對滿足顧客需求之能力的自信 (Brown et al., 2002)，其中蘊含著個人對顧客需求的關照呵護、察覺其需求與互動以提供適切服務的傾向與動機 (Donavan et al., 2004)。直銷業是個強調與人互動的產業，故維持良好的關係往往有賴於直銷人員的維繫，而顧客導向則有助於銷售人員及其組織維持其顧客關係。此外，顧客導向亦會令銷售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)。因此，愈是顧客導向的銷售人員愈是有能力且樂意為顧客服務並調整與顧客互動方式以展現更符合賣方需求的銷售。

一個高度顧客導向的銷售人員，其行為著重於增加長期顧客滿意，亦會避免導致顧客不滿意之行為，因此會盡量避免為了立即銷售以增加短期的獲利而犧牲顧客的利益 (Franke & Park, 2006)。另外，Donavan et

al. (2004) 也認為高度顧客導向的員工是以提高顧客的滿意度為努力的目標，進一步達到工作滿足感。銷售人員的工作就是提供顧客服務以滿足顧客需求，因此，越是站在顧客立場來服務顧客的銷售人員，就越能夠滿足於與顧客互動性質的工作，故顧客導向高的人員，也較能在與顧客的互動中獲得工作上的滿足。故根據上述文獻所述，本研究建立以下假設：

H3：顧客導向與適應性銷售之間存在顯著正向影響。

H4：顧客導向與工作滿足之間存在顯著正向影響。

### 3.2.3 適應性銷售行為對銷售績效與工作滿足之影響

Barker (1999) 以96位基層銷售主管為研究對象的調查發現，適應性銷售與成功的銷售績效具正向關係。Keillor et al. (2000) 探討關係銷售行為，包含顧客導向、適應性與服務導向對個人績效（年平均銷售金額）的關係，發現銷售行為對銷售績效有正相關。故適應性銷售將可以使銷售人員面對問題與情境時能夠更有效率的處理，進而創造最佳的績效（Wang & Netemeyer, 2004）。

在銷售的過程中，銷售人員在顧客與商品之間扮演著橋樑的角色，而銷售行為更是一種溝通的過程，因此一位具適應性的銷售人員較能夠將複雜的問題妥善的處理，並且與顧客之間有良好的關係，而工作滿意度亦可明顯提升（Fry et al., 1986；Bejou et al., 1996）；此外，Sujan et al. (1988) 認為樂於在顧客的互動和情境中學習的銷售人員，將有助於提昇銷售工作的樂趣，且透過適應性銷售的運用，銷售人員將增加工作樂趣和工作滿足。故根據上述文獻所述，本研究建立以下假設：

H5：適應性銷售行為與銷售績效之間存在顯著正向影響。

H6：適應性銷售行為與工作滿足之間存在顯著正向影響。

### 3.2.4 銷售績效對工作滿足之影響

績效不僅是個人，更是組織極為重視的問題，Mitchell (1996) 提出，根據內在激勵理論，銷售人員的能力和自我肯定有助於提昇銷售信心且將反應在銷售的表現上。然而，在組織中，銷售人員的銷售績效表現將會影響公司給予不同銷售獎金的獎賞與鼓勵，因此銷售人員的績效將有助於提昇工作滿足 (Cho & Chang, 2008)。換句話說，銷售人員若獲得較高的工作績效，則將會有較高的工作滿足感。另外，內在激勵理論中亦提及，員工的績效表現將會使他們更加的滿意該項工作，而他們對銷售工作的努力亦會影響工作滿足感 (Christen et al., 2006)，故對銷售人員而言，當銷售人員對自我銷售能力越肯定時，將會投入更多的心力在銷售上而達到更高的銷售績效，進而有較高的滿足感。故根據上述文獻所述，本研究建立以下假設：

H7：銷售績效與工作滿足之間存在顯著正向影響。

### 3.2.5 顧客知識管理與顧客導向之關聯性

現今消費者的意識攀升，對於產品的需求不僅是單純消費，而企業為了贏得青睞，重視顧客的需求成為了企業經營的焦點。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，對企業而言，顧客的知識應被有效的分析、儲存與使用，而經由外顯與內隱知識的適當管理，將有助於銷售人員在銷售上強化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，因此企業若要進行顧客知識管理，則先必須重視顧客知識的獲取及整合，此來自於銷售人員與顧客的銷售互動，因此，銷售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，更有助於銷售人員提供滿足顧客需求的產品或服務。故根據上述文獻所述，本研究建立以下假設：

H8：顧客知識管理與顧客導向具有關聯性。

### 3.3 研究變數之操作性定義與衡量內容

為了檢驗上述之研究假設，本研究試圖將觀念性架構予以操作化，並發展相對應之問項。根據前述研究架構之概念，本研究之測量構念包含五個部份，分別為顧客知識管理、顧客導向、適應性銷售、銷售績效與工作滿足。茲將各研究變項定義及量表發展分別簡述如下：

#### 3.3.1 顧客知識管理

顧客知識管理之衡量內容以 13 題來衡量，該問項依據相關文獻與研究需要加以斟酌修改而成，其變項操作性定義及衡量方式彙整簡述如下表 3.1 所示。各問項皆採李克特（Likert）七點量表方式衡量。

表 3.1 顧客知識管理之操作性定義及衡量方式

| 變項     | 變項定義                                       | 衡量方式             | 參考文獻                   |
|--------|--------------------------------------------|------------------|------------------------|
| 顧客知識管理 | 銷售人員在銷售的過程中，將與顧客互動的資訊/知識取得、儲存、分享並應用於日後銷售上。 | • 觀察顧客的購買情況。     | Demarest (1997)；       |
|        |                                            | • 知識作為銷售的參考。     | Gibbert et al. (2002)； |
|        |                                            | • 參加講習吸收更多專業知識。  | 溫源鳳、楊世芳、石玟旻 (民 96)；    |
|        |                                            | • 將銷售經驗以書面的方式保留。 | 梁定澎、歐陽彥晶               |
|        |                                            | • 銷售內容內化成個人的知識。  | 、許如欽 (民 94)；           |
|        |                                            | • 將銷售紀錄或使用狀況記錄。  | 廖彥迪 (民 94)             |
|        |                                            | • 交流銷售經驗來互相學習。   |                        |
|        |                                            | • 將技能知識傳授部屬或下線。  |                        |
|        |                                            | • 透過聯誼交流分享銷售知識。  |                        |

表 3.1 顧客知識管理之操作性定義及衡量方式（續）

| 變項 | 變項定義 | 衡量方式                                                                                                                                | 參考文獻 |
|----|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|    |      | <ul style="list-style-type: none"> <li>顧客資訊建檔作為銷售應用。</li> <li>顧客知識作為調整銷售依據。</li> <li>知識應用到實際銷售作業上。</li> <li>用電腦科技處理銷售互動。</li> </ul> |      |

資料來源：本研究整理

### 3.3.2 顧客導向

顧客導向之衡量內容以 5 題來衡量，該問項依據相關文獻與研究需要加以斟酌修改而成，其變項操作性定義及衡量方式彙整簡述如下表 3.2 所示。各問項皆採李克特（Likert）七點量表方式衡量。

表 3.2 顧客導向之操作性定義及衡量方式

| 變項   | 變項定義       | 衡量方式           | 參考文獻                  |
|------|------------|----------------|-----------------------|
| 顧客導向 | 銷售人員扮演     | 盡可能滿足顧客的需求和目標。 | Brown et al.(2002)；   |
|      | 接受顧客需求     | 建議的商品是符合顧客的需要。 | Roger et al. (2000)；  |
|      | 和問題諮詢的     | 與顧客討論他們的服務需求。  | Saxe and Weitz (1982) |
|      | 角色，幫助顧客    | 找出對顧客最有幫助的商品。  |                       |
|      | 做出滿意的購買決策。 | 滿足顧客的需求達到銷售目標。 |                       |

資料來源：本研究整理

### 3.3.3 適應性銷售行為

適應性銷售行為之衡量內容以 5 題來衡量，該問項依據相關文獻與研究需要加以斟酌修改而成，其變項操作性定義及衡量方式彙整簡述如

下表 3.3 所示。各問項皆採李克特 (Likert) 七點量表方式衡量。

表 3.3 適應性銷售行為之操作性定義及衡量方式

| 變項      | 變項定義                            | 衡量方式                                                                                                                                                                 | 參考文獻                                                                         |
|---------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 適應性銷售行為 | 與顧客的互動中，依據銷售情境與顧客本質等資訊，調整其銷售行為。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 我能夠彈性使用各種銷售方式。</li> <li>• 使用不同銷售方式是容易的。</li> <li>• 銷售風格隨情境不同而改變。</li> <li>• 依不同客戶用最適銷售方式。</li> <li>• 因地制宜運用銷售方式。</li> </ul> | Hunter and Perreault (2006) ;<br>Park and Holloway (2003) ;<br>陳崧、蔡淑芬 (2006) |

資料來源：本研究整理

### 3.3.4 銷售績效

銷售績效之衡量內容以 5 題來衡量，該問項依據相關文獻與研究需要加以斟酌修改而成，其變項操作性定義及衡量方式彙整簡述如下表 3.4 所示。各問項皆採李克特 (Likert) 七點量表方式衡量。

表 3.4 銷售績效之操作性定義及衡量方式

| 變項   | 變項定義                            | 衡量方式                                                                                                                                                                 | 參考文獻                                                                                |
|------|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| 銷售績效 | 以銷售額、銷售佣金、顧客保留、發展新顧客與整體銷售績效衡量之。 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 賺得銷售佣金高於其他同事。</li> <li>• 在開發新客戶優於其他同事。</li> <li>• 整體銷售績效優於其他同事。</li> <li>• 為公司創造一個高的銷售額。</li> <li>• 能夠積極的維持現有顧客。</li> </ul> | Fernando and Marshall (2004) ;<br>Park and Holloway (2003) ;<br>Sujan et al. (1994) |

資料來源：本研究整理

### 3.3.5 工作滿足

工作滿足之衡量內容以 5 題來衡量，該問項依據相關研究文獻與研究需要加以斟酌修改而成，其變項操作性定義及衡量方式彙整簡述如下表 3.5 所示。各問項皆採李克特 (Likert) 七點量表方式衡量。

表 3.5 工作滿足之操作性定義及衡量方式

| 變項               | 變項定義    | 衡量方式            | 參考文獻                   |
|------------------|---------|-----------------|------------------------|
| 工<br>作<br>滿<br>足 | 銷售人員對於  | • 我對我的工作感到滿意。   | Lambert et al. (2007)； |
|                  | 外在與內在的  | • 我對我的工作每天充滿熱情。 | Sy et al. (2006)；      |
|                  | 整體感覺，而產 | • 我喜歡在這家公司上班。   | Park and Holloway      |
|                  | 生的態度評   | • 很滿意工作所得到的報酬。  | (2003)                 |
|                  | 價。      | • 我的工作對我來說充滿樂趣。 |                        |

資料來源：本研究整理

### 3.4 問卷設計與資料收集

本研究之問卷設計共分為六個部份，分別為顧客知識管理、顧客導向、適應性銷售、銷售績效、工作滿足與人口統計資料等，共計 39 題，變項之衡量皆依據相關研究文獻之量表且根據本研究需要而進行修正，其中顧客知識管理的衡量主要參酌溫源鳳等人 (民 96)、梁定澎等人 (民 94) 與廖彥迪 (民 94) 所提出之衡量問項；顧客導向方面主要參酌 Brown et al. (2002) 與 Roger et al. (2000) 所提出之衡量問項；適應性銷售行為方面主要參酌 Park and Holloway (2003) 與陳崧、蔡淑芬 (民 95) 所提出之衡量問項；銷售績效主要是參酌 Fernando and Marshall (2004) 與 Park and Holloway (2003) 所提出之衡量問項；工作滿足則是參酌 Lambert et al. (2007) 和 Sy et al. (2006) 所提出之衡量問項。

綜合上述所得到本研究之操作性定義及衡量問項，皆採李克特（Likert）七點尺度量表衡量，而在資料收集方面則分為兩部份，第一部份收集 30 份問卷，其目的用來確認本研究之衡量問項是否適合做為正式問卷之用；第二部份則是進行正式問卷的發放與回收。

### 3.4.1 前測分析

問卷初稿設計完成後，本研究於正式問卷發放前，先將問卷之內容語法與相關學者討論修改，其後則進行前測問卷的發放。由於正式問卷施測對象為直銷人員，因此為了確保問卷填答的品質與取樣便利性，故將問卷設於 my3q 網站（<http://www.my3q.com/>），並請相關直銷人員連結至該網站填答。本問卷擷取 30 份問卷以檢測問卷之信度，前測結果其各構面之 Cronbach's  $\alpha$  皆超過 0.7，KMO 值皆超過 0.5，結果如下表 3.6 所示。

表 3.6 各構面之前測結果分析

| 衡量構面    | Cronbach's $\alpha$ | 衡量構面 | Cronbach's $\alpha$ |
|---------|---------------------|------|---------------------|
| 顧客知識管理  | 0.872               | 銷售績效 | 0.898               |
| 顧客導向    | 0.746               | 工作滿足 | 0.914               |
| 適應性銷售行為 | 0.886               |      |                     |

資料來源：本研究整理

### 3.4.2 正式問卷與發放

在正式抽樣部分，本研究根據從事多層次傳銷其登記所在地區分布，主要以北區、中區與南區為主，並根據直銷世紀雜誌（2006.07 月號）所公佈的台灣多層次傳銷前 10 大排名中，採成長率最高的三家業者為抽

樣對象，分別為安麗日用品公司、美商賀寶芙公司與美樂家公司，因此北區、中區與南區依照滾雪球抽樣法，請該區之三家直銷公司之直銷人員填答，共發出 300 份，回收 238 份，扣除填答不完整與無效問卷，有效問卷數為 213 份，回收率為 67.62%。

此外，在進行結構方程分析時，在所需的樣本數方面，依據 Joreskog and Sorbom (1993) 指出，樣本數  $N$  宜大於  $K(K-1)/2$  為最佳，其中  $K$  為觀測變數之個數，理想指標為 78，而 Anderson and Gerbing (1988) 認為，樣本數宜大於 200；另外，根據 Hayduk (1987) 其研究之經驗顯示，在進行結構分析之樣本數大致在 50~500 份為宜，倘若樣本數少於 50，則無法達到收斂，而本研究樣本數為 213，有效樣本大於 200，故應可以接受。

### 3.5 資料分析方法

本研究問卷回收後，先經人工檢查並將資料予以編碼登錄，其資料分析分為基本分析與整體模式分析兩部份。在基本分析方面，本研究以 SPSS 10.0 統計軟體作為分析工具，分析包含敘述性統計分析、信度分析、探索性因素分析、皮爾森 (Pearson) 相關分析、典型相關分析；在整體模式方面，本研究使用線性結構方程式 (Structural Equation Model, SEM) 探討架構之因果關係，其包含了因素分析及路徑分析以及觀察資料適合度等，透過以上之觀察值找出合適的模式，因此本研究以 AMOS 5.0 統計軟體進行效度及結構模式配適度分析。

#### 3.5.1 敘述性統計分析

敘述性統計分析是用以說明樣本資料結構，是將問卷基本資料與研究之各構面進行次數分配、百分比、平均數及標準差等基本統計分析，

以將受測者對各變數之意見作一概略描述。本研究透過敘述性統計衡量受測者回答各問項之平均數與標準差，藉以瞭解受測者之分布情形，分析的項目包含性別、年齡、工作性質、工作年資、教育程度、平均月收入等六項。

### 3.5.2 信度分析

在信度的檢測方面，本研究採用社會科學領域中使用最為廣泛的Cronbach's  $\alpha$  係數值來檢測問卷中同一構面裡，題項的內部一致性。一般而言，Cronbach's  $\alpha$  係數值大於 0.7 代表內部一致性越高，表示量表具有相當高的穩定性與精確性；Cronbach's  $\alpha$  係數值小於 0.35 則表示內部一致性過低（榮泰生，民 95；林震岩，民 95）。

此外，在使用內部一致性分析篩選題項時，當項目總相關值（Item-Total Correlation）過低或為負值時應考慮予以刪除，以提高量表信度。具體而言，項目總相關值以 0.4 為其衡量標準，此外，再檢視變數信度的部份，若刪除該題項能提升 Cronbach's  $\alpha$  的係數值，也就是表示能夠提升整體量表信度時，則可考慮刪除該題項（榮泰生，民 95；林震岩，民 95）。

### 3.5.3 探索性因素分析

探索性因素分析的目的在於從一群雜亂無章的變數中找出共同的屬性，以將許多變數中關係密切的變數組合成數目較少的幾個並足以影響原始資料的共同因素，進而達到簡化的目的。本研究將問卷中各構面進行探索性因素分析，以萃取出變數中重要的因素。

本研究採取主成分因素分析法（Principal Component Analysis）選取特徵值（Eigenvalue）大於 1 之因素，以最大變異數轉軸法（Varimax

Rotation) 轉軸，而以 0.5 作為最低顯著的因素負荷量 (Factor Loading)，進一步刪除題項中不適合之問項。

### 3.5.4 效度分析

在效度的檢測方面，本研究以驗證性因素分析探討構面效度，並以內容效度 (Content Validity) 與建構效度 (Construct Validity) 來衡量各構面的效度。

#### 1. 內容效度 (Content Validity)

內容效度是指量表內容是否涵蓋所要衡量的構念，亦即量表是否能夠適切的涵蓋研究主題的需求。

#### 2. 建構效度 (Construct Validity)

建構效度是指量表能夠測量所建構理論的某概念或特質的程度。本研究將以收斂效度 (Convergent Validity) 表示之。

##### (1) 收斂效度：

收斂效度用於當量表欲評估之特質缺乏黃金標準的效標時，則以此量表與理論上評量相關特質的量表之間的關連程度代表之。

##### (2) 區別效度：

區別效度是指量表可否區別與測量特質不相關的因素。本研究依據 Anderson and Gerbing (1988) 的建議進行區別效度之檢定，其方式為將兩兩構面的相關係數限定為 1，然後將此限定模式與未限定之原衡量模式進行卡方差異性檢定，如果限定模式之卡方值較未限定之原衡量模式之卡方值為大，且達顯著水準時，則表示此兩構面間具有區別效度。

### 3.5.5 皮爾森 (Pearson) 相關分析

相關分析是用來檢視兩兩變數線性關係強度的統計技術，其係數值

介於-1~1 之間。相關係數無法判斷因果關係，只能夠判別變數之間的關係強度，其中又分為完全正相關、正相關、負相關、完全負相關、零相關等五種情形（林震岩，民 95）。本研究使用皮爾森（Pearson）積差相關分析方法，以瞭解各構面間的相關程度並作為其他分析方法之基礎。

### 3.5.6 典型相關分析

本研將藉由典型相關分析來探討顧客知識管理與顧客導向兩構念之間的關連性，由典型方程組建立，再透過 Bartlett（1947）所提出的統計量進行顯著性檢定，其次估計典型負荷量（ $>0.3$ ），計算與解釋重疊指數（ $>5\%$ ），進一步找出相關程度最大之線性組合。

### 3.5.7 結構模型與配適度分析

本研究目的之一即在檢驗顧客知識管理、顧客導向與適應性銷售行為對銷售績效與工作滿足之整體架構的模式配適度，故本研究採用 AMOS 5.0 統計軟體，建立結構方程式模型（Structural Equation Model, SEM），檢定變數的路徑係數是否顯著，藉以驗證研究假說。結構關係模式是社會及行為科學研究中常常用來探討因果模式的工具，它整合了因素分析與路徑分析，處理社會科學研究當中最棘手的潛在變項問題，利用線性結構關係模式來探討變項間的因果關係，驗證施測所得之觀察資料適合度（Fit），以找出合適的模式。

在模式分析方面，本研究採用 AMOS 5.0 統計軟體進行結構方程式模型之分析。整體模式配適度主要在評量整體模式與觀察資料的配適程度，即模式的外在品質。在整體模式配適度方面，Hair et al.（1998）將其分為三種類型：絕對適合度衡量、增量適合度衡量、簡要適合度衡量，分別簡述如下（蕭文龍，民 96；黃芳銘，民 96）：

### 1. 絕對適合度衡量

絕對適合度衡量主要是用來確定整體模式可以預測共變數或相關矩陣的程度，其衡量指標包括卡方統計值 ( $\chi^2$ )、平均殘差平方根 (RMR)、適合度指標 (GFI)、平均平方誤差平方根 (RMSEA) 等。其中，平方殘差平方根 (RMR) 反應的是殘差大小，其值愈接近零表示理論模式與觀察資料可以適配。

### 2. 增量適合度衡量

增量適合度衡量是用來比較所發展的理论模式與虛無模式，其衡量指標包含調整的適合度指標 (AGFI)、基準的配合指標 (NFI)、比較配合指標 (CFI)。

### 3. 簡要適合度衡量

簡要適合度衡量是調整適合度衡量，俾能比較含有不同估計係數之數目的模式，以決定每一估計係數所能達到的適合程度。常用的衡量指標包括簡要的基準配合指標 (PNFI)、簡要的適合度指標 (PGFI)。

## 第四章 研究結果與分析

本章節第一節將先針對所蒐集的樣本資料進行描述性統計分析與多變量分析；第二節則運用 Cronbach's  $\alpha$  係數來檢定各構面之信度，並使用探索性因素分析與驗證性因素分析進行效度之討論；第三節則運用相關分析探討各構面之相關係數矩陣；第四節則運用線性結構方程模式來驗證整體模式之配適度與假設驗證之討論及間接效果之探討。

### 4.1 樣本之描述性統計分析

此部份包含樣本的基本資料之描述，以及各變數之次數分析、百分比分析，藉以瞭解樣本之分布情形，其彙整如下表 4.1 所示。

表 4.1 描述性統計分析

| 項目     | 樣本數 | 百分比  | 累積百分比 |
|--------|-----|------|-------|
| 性別     |     |      |       |
| 男      | 89  | 41.8 | 41.8  |
| 女      | 124 | 58.2 | 100.0 |
| 年齡     |     |      |       |
| 20~29歲 | 107 | 50.2 | 50.2  |
| 30~39歲 | 68  | 31.9 | 82.1  |
| 40~49歲 | 34  | 16.0 | 98.1  |
| 50歲以上  | 4   | 1.9  | 100.0 |
| 工作性質   |     |      |       |
| 兼職     | 123 | 57.7 | 57.7  |
| 全職     | 90  | 42.3 | 100.0 |

表 4.1 描述性統計分析 (續)

| 項目              | 樣本數 | 百分比  | 累積百分比 |
|-----------------|-----|------|-------|
| <b>銷售年資</b>     |     |      |       |
| 5 年內            | 125 | 58.7 | 58.7  |
| 6~10 年          | 65  | 30.5 | 89.2  |
| 11~15 年         | 18  | 8.5  | 97.7  |
| 16 年以上          | 5   | 2.3  | 100.0 |
| <b>教育程度</b>     |     |      |       |
| 高中職             | 121 | 56.8 | 56.8  |
| 專科/大學           | 91  | 42.7 | 99.5  |
| 碩士(含)以上         | 1   | 0.5  | 100.0 |
| <b>月收入(含佣金)</b> |     |      |       |
| 30,000 元以下      | 102 | 47.9 | 47.9  |
| 30,001~50,000 元 | 63  | 29.6 | 77.5  |
| 50,001~70,000 元 | 30  | 14.1 | 91.6  |
| 70,001~90,000 元 | 15  | 7.0  | 98.6  |
| 90,001 元以上      | 3   | 1.4  | 100.0 |

資料來源：本研究整理

從表 4.1 中顯示，受訪者中男性 89 位(41.8%)、女性 124 位(58.2%)；年齡在 20~29 歲 107 位 (50.2%)、30~39 歲 68 位 (31.9%)、40~49 歲 34 位 (16.0%)、50 歲以上 4 位 (1.9%)；工作性質為兼職 123 位 (57.7%)、全職 90 位 (42.3%)；銷售年資在 5 年內 125 位 (58.7%)、6~10 年 65 位 (30.5%)、11~15 年 18 位 (8.5%)、16 年以上 5 位 (2.3%)；教育程度在高中職 121 位(56.8%)、專科/大學 91 位(42.7%)、碩士以上 1 位(0.5%)；月收入(含佣金)在 30,000 以下 102 位 (47.9%)、30,001~50,000 元 63 位 (29.6%)、50,001~70,000 元 30 位 (14.1%)、70,001~90,000 元 15 位

(7.0%)、90,001 元以上 3 位 (1.4%)。

因此本次受訪者以女性居多 58.2% (男性占 41.8%)；年齡在 20~29 歲最多 (50.2%)；工作性質方面以兼職 57.7% 居多 (全職占 42.3%)；銷售年資多數在 5 年內 (58.7%)，教育程度在高中職 56.8% 居多，月收入(含佣金)在 30,000 以下 (47.9%) 最多。

此外，本研究為了瞭解人口統計變項是否會影響各構面，因此本研究運用多變量變異數分析，將性別、年齡、工作性質、銷售年資、教育程度與月收入(含佣金)等變數進行多變量分析，並使用 Wilks' Lambda 係數檢定整體是否有顯著差異，再以 F 檢定來判斷各別單變量差異的顯著情形，如達顯著者則以 Scheffe 法進行事後比較，做差異性分析，以瞭解群組之間的差異是否有顯著性。如表 4.2 所示，其分析結果皆未達顯著水準，表示人口統計變項在本研究的各構面上無顯著差異。

表 4.2 人口統計變項之多變量分析結果彙整

| 人口統計變項     | Wilks' Lambda | F 值   |
|------------|---------------|-------|
| 1.性別       | 0.974         | 0.618 |
| 2.年齡       | 0.872         | 1.076 |
| 3.工作性質     | 0.978         | 0.515 |
| 4.銷售年資     | 0.849         | 1.296 |
| 5.教育程度     | 0.922         | 1.954 |
| 6.月收入(含佣金) | 0.873         | 0.796 |

資料來源：本研究整理 \*P<0.05 \*\*P<0.01 \*\*\*P<0.001

## 4.2 信度與效度分析

本研究分別以 Cronbach's  $\alpha$  係數、探索性因素分析與驗證性因素分

析來說明本研究量表之信度與效度。探索性因素分析以共同性係數大於 0.5 作為選取題項之準則，驗證性因素分析則以個別題項信度、因素負荷量、衡量誤差、個別構面配適值及構面的相關程度為衡量準則。本研究的問卷題項採用探索性因素分析與驗證性因素分析，其中探索性因素分析各構面之 Cronbach's  $\alpha$  係數均在 0.8 以上，表示構面衡量具有相當之信度。此外，本研究問卷內容均根據國內外相關文獻，並經由專家學者檢視與前測，因此量表具有相當之內容效度。

#### 4.2.1 信度分析

本研究以內部一致性係數 (Cronbach's  $\alpha$ ) 分析各構面量表的信度，顧客知識管理量表信度分析結果如表 4.3 所示，其 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.913；顧客導向量表信度分析結果如表 4.4 所示，其 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.883；適應性銷售行為量表信度分析結果如表 4.5 所示，其 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.879；銷售績效量表信度分析結果如表 4.6 所示，其 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.916；工作滿足量表信度分析結果如表 4.7 所示，其 Cronbach's  $\alpha$  係數為 0.904。整體而言，各構面量表的信度水準均超過 Hair et al. (1998) 所建議可接受之 0.7 的水準，故本研究問卷中的各構面之題項都具有良好的信度。

表 4.3 顧客知識管理信度分析結果

| 量表問項               | Item-Total Correlation | Alpha If Item Deleted | Cronbach's $\alpha$ |
|--------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| P101.觀察顧客的購買情況。    | 0.606                  | 0.856                 | 0.868               |
| P102.知識作為銷售的參考。    | 0.692                  | 0.842                 |                     |
| P103.參加講習吸收更多知識。   | 0.754                  | 0.831                 |                     |
| P104.將銷售經驗以書面方式保留。 | 0.649                  | 0.850                 |                     |
| P105.銷售內容內化成個人的知識。 | 0.679                  | 0.844                 |                     |
| P106.將銷售紀錄或使用狀況記錄。 | 0.633                  | 0.852                 | 0.825               |
| P107.交流銷售經驗來互相學習。  | 0.693                  | 0.749                 |                     |
| P108.將技能知識傳授部屬或下線。 | 0.687                  | 0.754                 |                     |
| P109.透過聯誼交流分享銷售知識。 | 0.669                  | 0.776                 |                     |
| P110.顧客資訊建檔作為銷售應用。 | 0.668                  | 0.776                 |                     |
| P111.顧客知識作為調整銷售依據。 | 0.736                  | 0.744                 |                     |
| P112.知識應用到實際銷售作業上。 | 0.693                  | 0.764                 |                     |
| P113.用電腦科技處理銷售互動。  | 0.525                  | 0.837                 |                     |
| 構面整體信度：0.913       |                        |                       |                     |

資料來源：本研究整理

表 4.4 顧客導向信度分析結果

| 量表問項                | Item-Total Correlation | Alpha If Item Deleted | Cronbach's $\alpha$ |
|---------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| p201.盡可能滿足顧客的需求和目標。 | 0.710                  | 0.860                 | 0.883               |
| p202.建議的商品是符合顧客的需要。 | 0.776                  | 0.844                 |                     |
| p203.與顧客討論他們的服務需求。  | 0.747                  | 0.852                 |                     |
| p204.找出對顧客最有幫助的商品。  | 0.688                  | 0.866                 |                     |
| p205.滿足顧客的需求達到銷售目標。 | 0.678                  | 0.867                 |                     |

資料來源：本研究整理

表 4.5 適應性銷售行為信度分析結果

| 量表問項               | Item-Total Correlation | Alpha If Item Deleted | Cronbach's $\alpha$ |
|--------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| P302.使用不同銷售方式是容易的。 | 0.715                  | 0.858                 | 0.879               |
| P303.銷售風格隨情境不同而改變。 | 0.726                  | 0.849                 |                     |
| P304.依不同客戶用最適銷售方式。 | 0.726                  | 0.849                 |                     |
| P305.因地制宜運用銷售方式。   | 0.813                  | 0.816                 |                     |

資料來源：本研究整理

表 4.6 銷售績效信度分析結果

| 量表問項               | Item-Total Correlation | Alpha If Item Deleted | Cronbach's $\alpha$ |
|--------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| P401.賺得銷售佣金高於其他同事。 | 0.813                  | 0.891                 | 0.916               |
| P402.在開發新客戶優於其他同事。 | 0.812                  | 0.891                 |                     |
| P403.整體銷售績效優於其他同事。 | 0.773                  | 0.899                 |                     |
| P404.為公司創造一個高的銷售額。 | 0.805                  | 0.893                 |                     |
| P405.能夠積極的維持現有顧客。  | 0.718                  | 0.910                 |                     |

資料來源：本研究整理

表 4.7 工作滿足信度分析結果

| 量表問項               | Item-Total Correlation | Alpha If Item Deleted | Cronbach's $\alpha$ |
|--------------------|------------------------|-----------------------|---------------------|
| P501.我對我的工作感到滿意。   | 0.721                  | 0.891                 |                     |
| P502.我對我的工作每天充滿熱情。 | 0.824                  | 0.869                 |                     |
| P503.我喜歡在這家公司上班。   | 0.795                  | 0.875                 | 0.904               |
| P504.很滿意工作所得到的報酬。  | 0.699                  | 0.895                 |                     |
| P505.我的工作對我來說充滿樂趣。 | 0.759                  | 0.883                 |                     |

資料來源：本研究整理

#### 4.2.2 探索性因素分析

探索性因素分析主要在驗證各構面之建構效度，以確保各構面之解釋力與穩定性。本研究在進行因素分析之前，以 KMO 與 Bartlett 的球形檢定來確定是否適合進行因素分析，其後採主成分分析（Principal Components Analysis）與最大變異數轉軸法，保留特徵值大於 1 的研究變項，並萃取共同性係數大於 0.5 作為選取題項之準則。

本研究結果如下表 4.8~4.12 所示，顧客知識管理共 13 個題項，KMO 值為 0.907，經探索性因素分析萃取出 3 個因素，分別命名為知識取得、知識分享與知識應用，累積解釋變異量 66.602% 為，特徵值分別為 6.384、1.199、1.075；顧客導向共 5 個題項，KMO 值 0.874 為，經探索性因素分析萃取出 1 個因素，累積解釋變異量為 68.244，特徵值為 3.412；適應性銷售行為共 5 個題項，KMO 值為 0.828，經探索性因素分析萃取出 1 個因素，累積解釋變異量為 73.799，特徵值為 2.952；銷售績效共 5 個題項，KMO 值為 0.873，經探索性因素分析萃取出 1 個因素，累積解釋變異量為 74.891，特徵值為 3.745；工作滿足共 5 個題項，KMO 值為 0.879，經探索性因素分析萃取出 1 個因素，累積解釋變異量為 72.313，特徵值為

3.616，結果顯示本研究建構之五個構面的建構效度均達理想水準。

表 4.8 顧客知識管理探索性因素分析之結果

| 構面與問項                   | 因素<br>負荷量 | 共同性   | 特徵值   | 累積解釋<br>變異量(%) |
|-------------------------|-----------|-------|-------|----------------|
| (F1) 顧客知識管理 (KMO=0.907) |           |       |       | 66.602         |
| (fac11) 知識取得            |           |       | 6.384 |                |
| P101.觀察顧客的購買情況。         | 0.696     | 0.553 |       |                |
| P102.知識作為銷售的參考。         | 0.781     | 0.671 |       |                |
| P103.參加講習吸收更多知識。        | 0.776     | 0.727 |       |                |
| P104.將銷售經驗以書面方式保留。      | 0.647     | 0.567 |       |                |
| P105.銷售內容內化成個人的知識。      | 0.719     | 0.642 |       |                |
| P106.將銷售紀錄或使用狀況記錄。      | 0.633     | 0.534 |       |                |
| (fac12) 知識分享            |           |       | 1.199 |                |
| P107.交流銷售經驗來互相學習。       | 0.797     | 0.749 |       |                |
| P108.將技能知識傳授部屬或下線。      | 0.795     | 0.749 |       |                |
| P109.透過聯誼交流分享銷售知識。      | 0.755     | 0.691 |       |                |
| (fac13) 知識應用            |           |       | 1.075 |                |
| P110.顧客資訊建檔作為銷售應用。      | 0.645     | 0.692 |       |                |
| P111.顧客知識作為調整銷售依據。      | 0.795     | 0.750 |       |                |
| P112.知識應用到實際銷售作業上。      | 0.688     | 0.689 |       |                |
| P113.用電腦科技處理銷售互動。       | 0.742     | 0.644 |       |                |

資料來源：本研究整理

表 4.9 顧客導向探索性因素分析之結果

| 構面與問項                 | 因素<br>負荷量 | 共同性   | 特徵值   | 累積解釋<br>變異量(%) |
|-----------------------|-----------|-------|-------|----------------|
| (F2) 顧客導向 (KMO=0.874) |           |       | 3.412 | 68.244         |
| p201.盡可能滿足顧客的需求和目標。   | 0.820     | 0.673 |       |                |
| p202.建議的商品是符合顧客的需要。   | 0.867     | 0.752 |       |                |
| p203.與顧客討論他們的服務需求。    | 0.845     | 0.714 |       |                |
| p204.找出對顧客最有幫助的商品。    | 0.802     | 0.643 |       |                |
| p205.滿足顧客的需求達到銷售目標。   | 0.794     | 0.630 |       |                |

資料來源：本研究整理

表 4.10 適應性銷售行為探索性因素分析之結果

| 構面與問項                    | 因素<br>負荷量 | 共同性   | 特徵值   | 累積解釋<br>變異量(%) |
|--------------------------|-----------|-------|-------|----------------|
| (F3) 適應性銷售行為 (KMO=0.828) |           |       | 2.952 | 73.799         |
| P302.使用不同的銷售方式是容易的。      | 0.839     | 0.704 |       |                |
| P303.銷售風格隨情境不同而改變。       | 0.847     | 0.717 |       |                |
| P304.依不同客戶用最適銷售方式。       | 0.846     | 0.715 |       |                |
| P305.因地制宜運用銷售方式。         | 0.903     | 0.816 |       |                |

資料來源：本研究整理

表 4.11 銷售績效探索性因素分析之結果

| 構面與問項                 | 因素<br>負荷量 | 共同性   | 特徵值   | 累積解釋<br>變異量(%) |
|-----------------------|-----------|-------|-------|----------------|
| (F4) 銷售績效 (KMO=0.873) |           |       | 3.745 | 74.891         |
| P401.賺得銷售佣金高於其他同事。    | 0.886     | 0.785 |       |                |
| P402.在開發新客戶優於其他同事。    | 0.885     | 0.784 |       |                |
| P403.整體銷售績效優於其他同事。    | 0.858     | 0.737 |       |                |
| P404.為公司創造一個高的銷售額。    | 0.879     | 0.773 |       |                |
| P405.能夠積極的維持現有顧客。     | 0.816     | 0.666 |       |                |

資料來源：本研究整理

表 4.12 工作滿足探索性因素分析之結果

| 構面與問項                 | 因素<br>負荷量 | 共同性   | 特徵值   | 累積解釋<br>變異量(%) |
|-----------------------|-----------|-------|-------|----------------|
| (F5) 工作滿足 (KMO=0.879) |           |       | 3.616 | 72.313         |
| P501.我對我的工作感到滿意。      | 0.823     | 0.677 |       |                |
| P502.我對我的工作每天充滿熱情。    | 0.896     | 0.802 |       |                |
| P503.我喜歡在這家公司上班。      | 0.876     | 0.768 |       |                |
| P504.很滿意工作所得到的報酬。     | 0.804     | 0.647 |       |                |
| P505.我的工作對我來說充滿樂趣。    | 0.849     | 0.721 |       |                |

資料來源：本研究整理

### 4.2.3 驗證性因素分析

本研究將以驗證性因素分析檢驗各構面之效度，驗證性因素分析係以衡量模式進行模式的配適度檢定，以檢定各構面是否具有足夠的收斂效度（Convergent Validity）與區別效度（Discriminative Validity）。

#### 1. 收斂效度分析

顧客知識管理之驗證性因素分析結果如下表4.13所示，其模式之適合度指標中GFI、NFI、CFI分別為0.907、0.904、0.944，均超過0.9的理想水準，而RMR為0.040，亦符合在0.05以內的準則，且各衡量題項的因素負荷量之P值均達顯著水準，故顯示顧客知識管理構面各題項之收斂效度是在可接受的範圍內。

表4.13 顧客知識管理之驗證性因素分析與t值結果

| 變項                 | MLE的估計值                |          | 題項信度<br>R <sup>2</sup><br>(SMC) | t-Values |
|--------------------|------------------------|----------|---------------------------------|----------|
|                    | 因素負荷量<br>( $\lambda$ ) | 衡量<br>誤差 |                                 |          |
| <b>第一階</b>         |                        |          |                                 |          |
| <b>(F1) 顧客知識管理</b> |                        |          |                                 |          |
| P101.觀察顧客的購買情況。    | 0.63***                | 0.45     | 0.39                            | 6.91     |
| P102.知識作為銷售的參考。    | 0.68***                | 0.38     | 0.46                            | 7.21     |
| P103.參加講習吸收更多知識。   | 0.75***                | 0.33     | 0.56                            | 7.65     |
| P104.將銷售經驗以書面方式保留。 | 0.68***                | 0.51     | 0.47                            | 7.27     |
| P105.銷售內容內化成個人的知識。 | 0.69***                | 0.51     | 0.48                            | 7.33     |
| P106.將銷售紀錄或使用狀況記錄。 | 0.66***                | 0.48     | 0.44                            | 7.14     |
| P107.交流銷售經驗來互相學習。  | 0.68***                | 0.45     | 0.46                            | 7.23     |
| P108.將技能知識傳授部屬或下線。 | 0.65***                | 0.48     | 0.43                            | 7.09     |
| P109.透過聯誼交流分享銷售知識。 | 0.65***                | 0.58     | 0.43                            | 7.07     |
| P110.顧客資訊建檔作為銷售應用。 | 0.71***                | 0.42     | 0.50                            | 7.41     |
| P111.顧客知識作為調整銷售依據。 | 0.67***                | 0.48     | 0.45                            | 7.19     |
| P112.知識應用到實際銷售作業上。 | 0.70***                | 0.47     | 0.49                            | 7.35     |
| P113.用電腦科技處理銷售互動。  | 0.53***                | 0.57     | 0.29                            | 6.91     |

表4.13 顧客知識管理之驗證性因素分析與t值結果（續）

| 變項                 | MLE的估計值      |          | 題項信度<br>R <sup>2</sup><br>(SMC) | t-Values   |
|--------------------|--------------|----------|---------------------------------|------------|
|                    | 因素負荷量<br>(λ) | 衡量<br>誤差 |                                 |            |
| <b>第二階</b>         |              |          |                                 |            |
| <b>(F1) 顧客知識管理</b> |              |          |                                 |            |
| (fac11) 知識取得       | 0.84***      | 0.10     | 0.71                            | 10.17      |
| (fac12) 知識分享       | 0.84***      | 0.16     | 0.71                            | 9.97       |
| (fac13) 知識應用       | 0.86***      | 0.14     | 0.73                            | 10.17      |
| 資料來源：本研究整理         |              | *P<0.05  | **P<0.01                        | ***P<0.001 |

註：SMC 及 λ 為標準化之值

顧客導向之驗證性因素分析結果如下表4.14所示，其模式之適合度指標中GFI、NFI、CFI分別為0.988、0.988、0.997，均超過0.9的理想水準，而RMR為0.012，亦符合在0.05以內的準則，且各衡量題項的因素負荷量之P值均達顯著水準，故顯示顧客導向構面各題項之收斂效度是在可接受的範圍內。

表4.14 顧客導向之驗證性因素分析與t值結果

| 變項                  | MLE的估計值      |          | 題項信度<br>R <sup>2</sup><br>(SMC) | t-Values |
|---------------------|--------------|----------|---------------------------------|----------|
|                     | 因素負荷量<br>(λ) | 衡量<br>誤差 |                                 |          |
| <b>(F2) 顧客導向</b>    |              |          |                                 |          |
| p201.盡可能滿足顧客的需求和目標。 | 0.76***      | 0.28     | 0.58                            | 10.51    |
| p202.建議的商品是符合顧客的需要。 | 0.84***      | 0.22     | 0.71                            | 11.54    |
| p203.與顧客討論他們的服務需求。  | 0.81***      | 0.22     | 0.66                            | 11.12    |
| p204.找出對顧客最有幫助的商品。  | 0.74***      | 0.32     | 0.55                            | 10.20    |
| p205.滿足顧客的需求達到銷售目標。 | 0.72***      | 0.26     | 0.52                            | 10.51    |

資料來源：本研究整理

\*P<0.05

\*\*P<0.01

\*\*\*P<0.001

註：SMC及λ為標準化之值

適應性銷售行為之驗證性因素分析結果如下表4.15所示，其模式之適合度指標中GFI、NFI、CFI分別為0.997、0.997、0.998，均超過0.9的理想水準，而RMR為0.006，亦符合在0.05以內的準則，且各衡量題項的因素負荷量之P值均達顯著水準，故顯示適應性銷售行為構面各題項之收斂效度是在可接受的範圍內。

表4.15 適應性銷售行為之驗證性因素分析與t值結果

| 變項                  | MLE的估計值                |          | 題項信度<br>R <sup>2</sup><br>(SMC) | t-Values |
|---------------------|------------------------|----------|---------------------------------|----------|
|                     | 因素負荷量<br>( $\lambda$ ) | 衡量<br>誤差 |                                 |          |
| <b>(F3) 適應性銷售行為</b> |                        |          |                                 |          |
| P302.使用不同銷售方式是容易的。  | 0.76***                | 0.20     | 0.58                            | 13.12    |
| P303.銷售風格隨情境不同而改變。  | 0.78***                | 0.29     | 0.61                            | 13.50    |
| P304.依不同客戶用最適銷售方式。  | 0.79***                | 0.25     | 0.62                            | 13.68    |
| P305.因地制宜運用銷售方式。    | 0.90***                | 0.27     | 0.81                            | 13.12    |

資料來源：本研究整理

\*P<0.05    \*\*P<0.01    \*\*\*P<0.001

註：SMC 及  $\lambda$  為標準化之值

銷售績效之驗證性因素分析結果如下表4.16所示，其模式之適合度指標中GFI、NFI、CFI分別為0.954、0.966、0.972，均超過0.9的理想水準，而RMR為0.026，亦符合在0.05以內的準則，且各衡量題項的因素負荷量之P值均達顯著水準，故顯示銷售績效構面各題項之收斂效度是在可接受的範圍內。

表4.16 銷售績效之驗證性因素分析與t值結果

| 變項                 | MLE的估計值      |          | 題項信度<br>R <sup>2</sup><br>(SMC) | t-Values |
|--------------------|--------------|----------|---------------------------------|----------|
|                    | 因素負荷量<br>(λ) | 衡量<br>誤差 |                                 |          |
| <b>(F4) 銷售績效</b>   |              |          |                                 |          |
| P401.賺得銷售佣金高於其他同事。 | 0.87***      | 0.24     | 0.75                            | 13.02    |
| P402.在開發新客戶優於其他同事。 | 0.87***      | 0.23     | 0.75                            | 16.43    |
| P403.整體銷售績效優於其他同事。 | 0.82***      | 0.29     | 0.68                            | 15.03    |
| P404.為公司創造一個高的銷售額。 | 0.84***      | 0.26     | 0.70                            | 15.44    |
| P405.能夠積極的維持現有顧客。  | 0.75***      | 0.41     | 0.56                            | 13.02    |

資料來源：本研究整理

\*P<0.05

\*\*P<0.01

\*\*\*P<0.001

註：SMC及λ為標準化之值

工作滿足之驗證性因素分析結果如下表4.17所示，其模式之適合度指標中GFI、NFI、CFI分別為0.974、0.981、0.988，均超過0.9的理想水準，而RMR為0.020，亦符合在0.05以內的準則，且各衡量題項的因素負荷量之P值均達顯著水準，故顯示工作滿足構面各題項之收斂效度是在可接受的範圍內。

表4.17 工作滿足之驗證性因素分析與t值結果

| 變項                 | MLE的估計值                |          | 題項信度<br>R <sup>2</sup><br>(SMC) | t-Values |
|--------------------|------------------------|----------|---------------------------------|----------|
|                    | 因素負荷量<br>( $\lambda$ ) | 衡量<br>誤差 |                                 |          |
| <b>(F5) 工作滿足</b>   |                        |          |                                 |          |
| P501.我對我的工作感到滿意。   | 0.78***                | 0.32     | 0.61                            | 12.38    |
| P502.我對我的工作每天充滿熱情。 | 0.88***                | 0.20     | 0.78                            | 13.92    |
| P503.我喜歡在這家公司上班。   | 0.85***                | 0.27     | 0.72                            | 13.27    |
| P504.很滿意工作所得到的報酬。  | 0.74***                | 0.40     | 0.54                            | 11.23    |
| P505.我的工作對我來說充滿樂趣。 | 0.80***                | 0.31     | 0.64                            | 12.38    |

資料來源：本研究整理

\*P<0.05

\*\*P<0.01

\*\*\*P<0.001

註：SMC 及  $\lambda$  為標準化之值

## 2. 區別效度分析

本研究依據 Anderson and Gerbing (1988) 的建議進行區別效度之檢定，其方式為將兩兩構面的相關係數限定為 1，然後將此限定模式與未限定之原衡量模式進行卡方差異性檢定，如果限定模式之卡方值較未限定之原衡量模式之卡方值為大，且達顯著水準時，則表示此兩構面間具有區別效度。本研究之區別效度分析結果如表 4.18 所示，表中資料顯示出各構面中的兩兩構面之相關係數限定為 1 時，其限定模式之卡方值均較未限定模式之卡方值為大，因此表示各構面間具有區別效度。

表 4.18 區別效度分析結果

| 模 式     |         | 未限定模式<br>$\chi^2$ 值 | d.f. | 限定模式<br>$\chi^2$ 值 | d.f. | $\Delta\chi^2$ |
|---------|---------|---------------------|------|--------------------|------|----------------|
| 顧客知識管理  | 顧客導向    | 43.923              | 19   | 133.749            | 20   | 89.826***      |
|         | 適應性銷售行為 | 16.266              | 13   | 63.130             | 14   | 46.864***      |
|         | 銷售績效    | 56.449              | 19   | 137.423            | 20   | 80.974***      |
|         | 工作滿足    | 36.990              | 19   | 123.653            | 20   | 86.663***      |
| 顧客導向    | 適應性銷售行為 | 42.945              | 26   | 111.873            | 27   | 68.928***      |
|         | 銷售績效    | 89.363              | 34   | 200.443            | 35   | 111.08***      |
|         | 工作滿足    | 48.057              | 34   | 148.046            | 35   | 99.989***      |
| 適應性銷售行為 | 銷售績效    | 70.647              | 26   | 122.417            | 27   | 51.77***       |
|         | 工作滿足    | 40.940              | 26   | 94.209             | 27   | 53.269***      |
| 銷售績效    | 工作滿足    | 62.512              | 34   | 130.940            | 35   | 68.428***      |

$\Delta\chi^2$  = 限定模式  $\chi^2$  值 - 未限定模式  $\chi^2$  值

\*P<0.05 \*\*P<0.01 \*\*\*P<0.001

### 4.3 相關分析

本研究採用 Pearson 積差相關係數進行相關分析，各構面之平均數、標準差與相關矩陣值列示如下表 4.19 所示，各變項之構面間皆呈現顯著相關，對於研究假設有初步的支持。

表 4.19 研究變項之平均數、標準差與相關分析彙整表

| 變項         | 平均數   | 標準差   | F1       | F2       | F3       | F4       | F5   |
|------------|-------|-------|----------|----------|----------|----------|------|
| F1 顧客知識管理  | 5.758 | 0.654 | 1.00     |          |          |          |      |
| F2 顧客導向    | 6.000 | 0.677 | 0.672*** | 1.00     |          |          |      |
| F3 適應性銷售行為 | 5.769 | 0.711 | 0.626*** | 0.570*** | 1.00     |          |      |
| F4 銷售績效    | 5.392 | 0.828 | 0.445*** | 0.309*** | 0.470*** | 1.00     |      |
| F5 工作滿足    | 5.441 | 0.797 | 0.451*** | 0.440*** | 0.439*** | 0.441*** | 1.00 |

資料來源：本研究整理

\*P<0.05 \*\*P<0.01 \*\*\*P<0.001

#### 4.4 典型相關分析

本研究利用典型相關分析探討顧客知識管理與顧客導向兩變項之間的相互關係，進一步尋找潛在典型因素，其結果如下表4.20所示。其中顧客知識管理（知識取得、知識分享、之適應用）與顧客導向（對工作感到滿意、對工作充滿熱情、喜歡在這家公司上班、喜歡這份工作的報酬、這工作對我來說充滿樂趣）間共有二組典型係數達顯著水準，表示兩組變項之間有二組顯著地不同線性組合關係，第一組典型相關係數為0.481，第二組典型相關係數為0.096。

表4.20 顧客知識管理與顧客導向之典型相關整體模式評估

| 統計摘要     | 典型相關     |         |         |
|----------|----------|---------|---------|
|          | 1        | 2       | 3       |
| 特徵值      | 0.927    | 0.106   | 0.003   |
| 典型相關係數   | 0.481    | 0.096   | 0.003   |
| Wilk's 值 | 0.46801  | 0.90175 | 0.99738 |
| F值       | 11.95231 | 2.73310 | 0.18144 |
| 顯著性 (P值) | 0.000    | 0.006   | 0.909   |

資料來源：本研究整理

本研究進一步分析其第一組與第二組之典型相關路徑，表4.21顯示該兩組線性組合之典型因素、解釋變異量與重疊指數。第一組典型相關中，顧客知識管理的第一典型因素 ( $\chi_1$ ) 與顧客導向 ( $\eta_1$ ) 的第一典型因素之典型相關係數為0.481。顧客知識管理的第一典型因素 ( $\chi_1$ ) 可解釋三項顧客知識管理之變異量的72.075%；而顧客導向的第一典型因素 ( $\eta_1$ ) 可解釋五項顧客導向之變異量的64.486%，而兩者重疊的部份則分別為

34.668%與31.018%。第二組典型相關中，顧客知識管理的第二典型因素（ $\chi_2$ ）與顧客導向（ $\eta_2$ ）的第二典型因素之典型相關係數為0.096。顧客知識管理的第二典型因素（ $\chi_2$ ）可解釋三項顧客知識管理之變異量的13.293%；而顧客導向的第二典型因素（ $\eta_2$ ）可解釋五項顧客導向之變異量的10.598%，而兩者重疊的部份則分別為1.275%與1.016%。

表4.21 顧客知識管理與顧客導向之典型相關分析

| 顧客知識管理 | 典型因素     |          | 顧客導向            | 典型因素     |          |
|--------|----------|----------|-----------------|----------|----------|
|        | $\chi_1$ | $\chi_2$ |                 | $\eta_1$ | $\eta_2$ |
| 知識取得   | -0.786   | 0.443    | 盡可能滿足顧客的需求和目標。  | -0.735   | 0.654    |
| 知識分享   | -0.881   | 0.250    | 建議的商品是符合顧客的需要。  | -0.810   | 0.152    |
| 知識應用   | -0.892   | -0.375   | 與顧客討論他們的服務需求。   | -0.843   | -0.073   |
|        |          |          | 找出對顧客最有幫助的商品。   | -0.914   | -0.183   |
|        |          |          | 藉由滿足顧客需求達到銷售目標。 | -0.695   | 0.201    |
| 解釋變異量  | 72.075%  | 13.293%  | 解釋變異量           | 64.486%  | 10.598%  |
| 重疊指數   | 34.668%  | 1.275%   | 重疊指數            | 31.018%  | 1.016%   |

資料來源：本研究整理

註：若控制變項負荷量和效標變項組有相同的標記，則有正相關；若控制變數負荷量和效標變數組有反向標記，則為負相關。

顧客知識管理與顧客導向之典型相關分析模型如下圖4.1所示。綜合上述典型相關分析的結果，顧客知識管理的三個控制變項（知識取得、

知識分享、知識應用)，係透過兩個典型因素影響顧客導向的五個效標變項（盡可能滿足顧客的需求和目標、建議的商品是符合顧客的需要、與顧客討論他們的服務需求、找出對顧客最有幫助的商品、藉由滿足顧客需求達到銷售目標），其中以第一個典型因素的解釋變異量較大，達72.075%，第二個典型因素的解釋變異量較小，僅13.293%。因此，顧客知識管理的三個控制變項主要是藉由第一典型相關因素影響顧客導向的五個效標變項。此外，顧客知識管理的三個控制變項中與第一典型相關因素（ $\chi_1$ ）較高且典型相關負荷量達0.7以上者有三個，依序為知識應用、知識分享、知識取得，而顧客導向的五個效標變項中與第一典型相關因素（ $\eta_1$ ）較密切且典型相關負荷量達0.7以上者有四個，依序為找出對顧客最有幫助的商品、與顧客討論他們的服務需求、建議的商品是符合顧客的需要、盡可能滿足顧客的需求和目標。因此，顧客知識管理是以知識應用、知識分享、知識取得影響顧客導向之找出對顧客最有幫助的商品、與顧客討論他們的服務需求、建議的商品是符合顧客的需要、盡可能滿足顧客的需求和目標。因此本研究假設H8：顧客知識管理與顧客導向具有關聯性獲得支持。

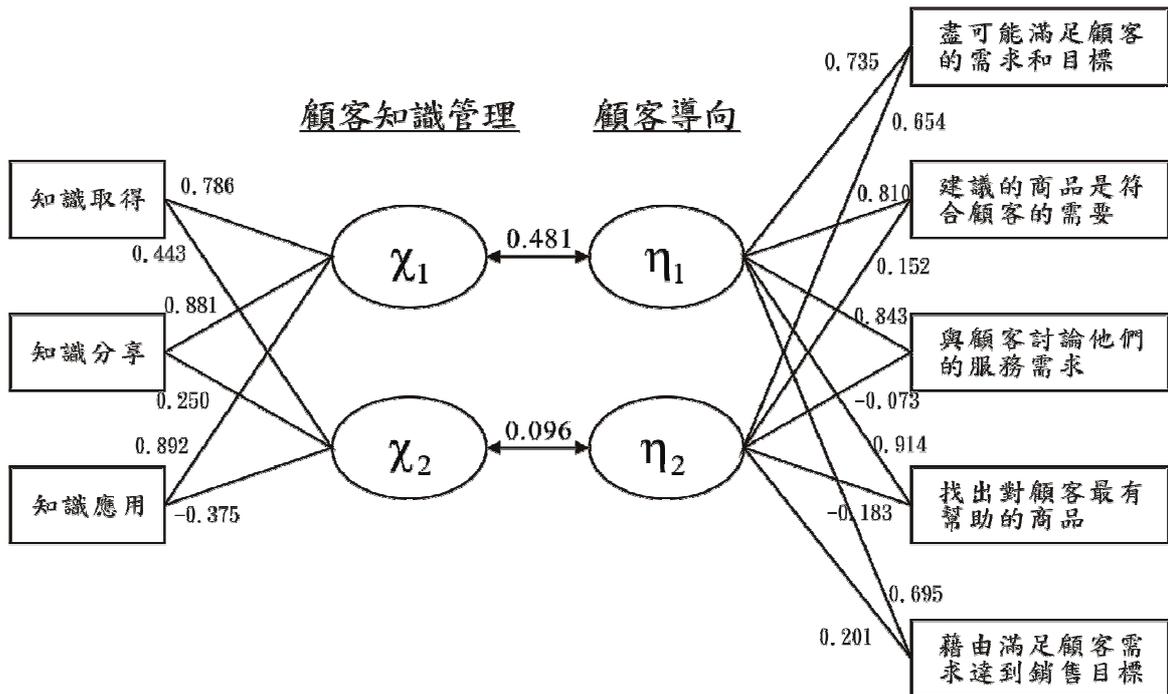


圖4.1 顧客知識管理與顧客導向之典型相關模型

資料來源：本研究整理

## 4.5 結構模式配適度分析

### 4.5.1 樣本適切性

SEM (Structural Equation Models) 可檢驗整體研究模型與資料間的配適程度，以及模式中各潛在變項的因果關係。然而在進行結構方程分析時，在所需的樣本數方面，Anderson and Gerbing (1988) 認為，樣本數應大於 200 才宜進行，而根據 Hayduk (1987) 其研究之經驗顯示，在進行結構分析之樣本數大致在 50~500 份為宜，倘若樣本數少於 50，則無法達到收斂，而本研究樣本數為 213，故應可以接受。

### 4.5.2 模式內在結構適配度 (Fit of Internal Structure of Model)

模式內在結構適配度主要在評量模式內估計參數的顯著程度、各指

標及潛在變項的信度等，乃是分析模式的內在品質。模式內在品質的判斷指標包含個別項目信度 (Individual Item Reliability)、估計參數是否都達顯著水準。個別項目的信度即為各變項的  $R^2$  (Squared Multiple Correlation, SMC) 值，主要是衡量個別項目與潛在變項的線性相關強度， $R^2$  值越接近1，表示其線性相關強度越強，模式的內在品質越佳，且該個別項目越適合當成該潛在變項的衡量工具。Bagozzi and Yi (1988) 認為理想觀測變數的SMC值應大於0.5，而如下表4.22所示，本研究各變項的  $R^2$  值亦接近或超過0.5的可接受水準，故表示本研究模式應具有良好的內在結構適配度。

表4.22 模式內在結構適配度分析結果

| 變項                    | MLE的估計值            |      | 題項信度<br>$R^2$ (SMC) |
|-----------------------|--------------------|------|---------------------|
|                       | 因素負荷量( $\lambda$ ) | 衡量誤差 |                     |
| <b>(F1) 顧客知識管理</b>    |                    |      |                     |
| fac11.知識取得            | 0.76***            | 0.21 | 0.58                |
| fac12.知識分享            | 0.77***            | 0.27 | 0.59                |
| fac13.知識應用            | 0.82***            | 0.19 | 0.67                |
| <b>(F2) 顧客導向</b>      |                    |      |                     |
| p201.盡可能滿足顧客的需求和目標。   | 0.73***            | 0.31 | 0.54                |
| p202.建議的商品是符合顧客的需要。   | 0.84***            | 0.23 | 0.70                |
| p203.與顧客討論他們的服務需求。    | 0.82***            | 0.22 | 0.66                |
| p204.找出對顧客最有幫助的商品。    | 0.77***            | 0.29 | 0.60                |
| p205.藉由滿足顧客的需求達到銷售目標。 | 0.70***            | 0.28 | 0.48                |

表4.22 模式內在結構適配度分析結果（續）

| 變項                        | MLE的估計值            |      | 題項信度<br>R <sup>2</sup> (SMC) |
|---------------------------|--------------------|------|------------------------------|
|                           | 因素負荷量( $\lambda$ ) | 衡量誤差 |                              |
| <b>(F3) 適應性銷售行為</b>       |                    |      |                              |
| P302.使用不同的銷售方式對我是容易的。     | 0.76***            | 0.20 | 0.58                         |
| P303.銷售風格隨著銷售情境不同而改變。     | 0.79***            | 0.27 | 0.63                         |
| P304.依不同客戶使用最適合的銷售方式。     | 0.79***            | 0.24 | 0.63                         |
| P305.我能因地制宜，運用最妥善的銷售方式銷售。 | 0.88***            | 0.19 | 0.78                         |
| <b>(F4) 銷售績效</b>          |                    |      |                              |
| P401.賺得的銷售佣金高於公司其他同事。     | 0.84***            | 0.28 | 0.71                         |
| P402.在開發新客戶的表現優於其他同事。     | 0.88***            | 0.21 | 0.77                         |
| P403.整體銷售績效的表現優於其他同事。     | 0.84***            | 0.27 | 0.70                         |
| P404.能為公司創造一個高的銷售額。       | 0.84***            | 0.25 | 0.70                         |
| P405.能夠積極的維持現有顧客。         | 0.72***            | 0.46 | 0.52                         |
| <b>(F5) 工作滿足</b>          |                    |      |                              |
| P501.我對我的工作感到滿意。          | 0.74***            | 0.37 | 0.55                         |
| P502.我對我的工作幾乎每天都充滿熱情。     | 0.85***            | 0.24 | 0.73                         |
| P503.我喜歡在這家公司上班。          | 0.85***            | 0.26 | 0.73                         |
| P504.很滿意這份工作所得到的報酬。       | 0.74***            | 0.40 | 0.55                         |
| P505.我的工作對我來說充滿樂趣。        | 0.83***            | 0.27 | 0.69                         |

資料來源：本研究整理

\*P<0.05 \*\*P<0.01 \*\*\*P<0.001

### 4.5.3 整體模式適配度 (Overall Model Fit)

整體模式適配度主要是在評量整體模式與觀察資料的適配程度，亦即模式的外在品質，而整體模式的適配可分為絕對適合度衡量、增量適合度衡量以及簡要適合度衡量 (Hair et al., 1998)。本研究依Byrne (2001)

的建議，進一步檢視分析結果修正指標（M.I.），以作為最終模式修正之探討。本研究整體理論模式的適配度分析結果如下表4.23所示。

### 1. 絕對適合度衡量

絕對適合度衡量是用來確定整體模式可以預測共變數或相關矩陣的程度，衡量指標包括卡方統計值（ $\chi^2$ ）、平均殘差平方根（RMR）、適合度指標（GFI）、平均平方誤差平方根（RMSEA）等。其中，平方殘差平方根（RMR）反應的是殘差大小，其值愈接近零表示理論模式與觀察資料可以適配。

### 2. 增量適合度衡量

增量適合度衡量是用來比較所發展的理论模式與虛無模式，其衡量指標包含調整的適合度指標（AGFI）、基準的配合指標（NFI）、比較配合指標（CFI）。

### 3. 簡要適合度衡量

簡要適合度衡量是調整適合度衡量，俾能比較含有不同估計係數之數目的模式，以決定每一估計係數所能達到的適合程度。常用的衡量指標包括簡要的基準配合指標（PNFI）、簡要的適合度指標（PGFI）。

表4.23 整體模式適配度分析結果

| 適配指標            | 研究架構模式        | 判斷準則 |
|-----------------|---------------|------|
| $\chi^2$ 值 (DF) | 356.708 (196) | 愈小愈好 |
| $\chi^2 / DF$   | 1.820         | <3   |
| P值              | 0.000         | 不顯著  |
| GFI             | 0.873         | >0.9 |
| NFI             | 0.894         | >0.9 |
| AGFI            | 0.837         | >0.8 |

表4.23 整體模式適配度分析結果（續）

| 適配指標  | 研究架構模式 | 判斷準則  |
|-------|--------|-------|
| CFI   | 0.949  | >0.9  |
| RMR   | 0.041  | <0.05 |
| RMSEA | 0.062  | <0.08 |
| PNFI  | 0.758  | >0.5  |
| PGFI  | 0.677  | >0.5  |

資料來源：本研究整理

\*P<0.05 \*\*P<0.01 \*\*\*P<0.001

#### 4.5.4 假設驗證

本研究結構模式路徑分析結果如圖4.2所示，其路徑係數彙整如表4.24所示，在經由標準化係數之後，顧客知識管理(F1)-銷售績效(F4)檢定CR值不顯著，表示假設H1：顧客知識管理與銷售績效之間存在顯著正向影響不成立；顧客知識管理(F1)-適應性銷售行為(F3)檢定CR值達顯著水準，表示假設H2：顧客知識管理與適應性銷售行為之間存在顯著正向影響成立；顧客導向(F2)-適應性銷售行為(F3)檢定CR值不顯著，表示假設H3：顧客導向與適應性銷售行為之間存在顯著正向影響不成立；顧客導向(F2)-工作滿足(F5)檢定CR值達顯著水準，表示假設H4：顧客導向與工作滿足之間存在顯著正向影響成立；適應性銷售行為(F3)-銷售績效(F4)檢定CR值達顯著水準，表示假設H5：適應性銷售行為與銷售績效之間存在顯著正向影響成立；適應性銷售行為(F3)-工作滿足(F5)檢定CR值不顯著，表示假設H6：適應性銷售行為與工作滿足之間存在顯著正向影響不成立；銷售績效(F4)-工作滿足(F5)檢定CR值達顯著水準，表示假設H7：銷售績效與工作滿足之間存在顯著正向影響成立。

表4.24 結構化模型路徑係數彙整表

| 結構關係                   | 路徑係數 | CR值      | 假設     |
|------------------------|------|----------|--------|
| 顧客知識管理(F1)→銷售績效(F4)    | 0.19 | 1.620    | H1：不成立 |
| 顧客知識管理(F1)→適應性銷售行為(F3) | 0.59 | 4.632*** | H2：成立  |
| 顧客導向(F2)→適應性銷售行為(F3)   | 0.18 | 1.563    | H3：不成立 |
| 顧客導向(F2)→工作滿足(F5)      | 0.31 | 3.305*** | H4：成立  |
| 適應性銷售行為(F3)→銷售績效(F4)   | 0.39 | 3.361*** | H5：成立  |
| 適應性銷售行為(F3)→工作滿足(F5)   | 0.15 | 1.505    | H6：不成立 |
| 銷售績效(F4)→工作滿足(F5)      | 0.31 | 3.957*** | H7：成立  |

資料來源：本研究整理

\*P<0.05 \*\*P<0.01 \*\*\*P<0.001

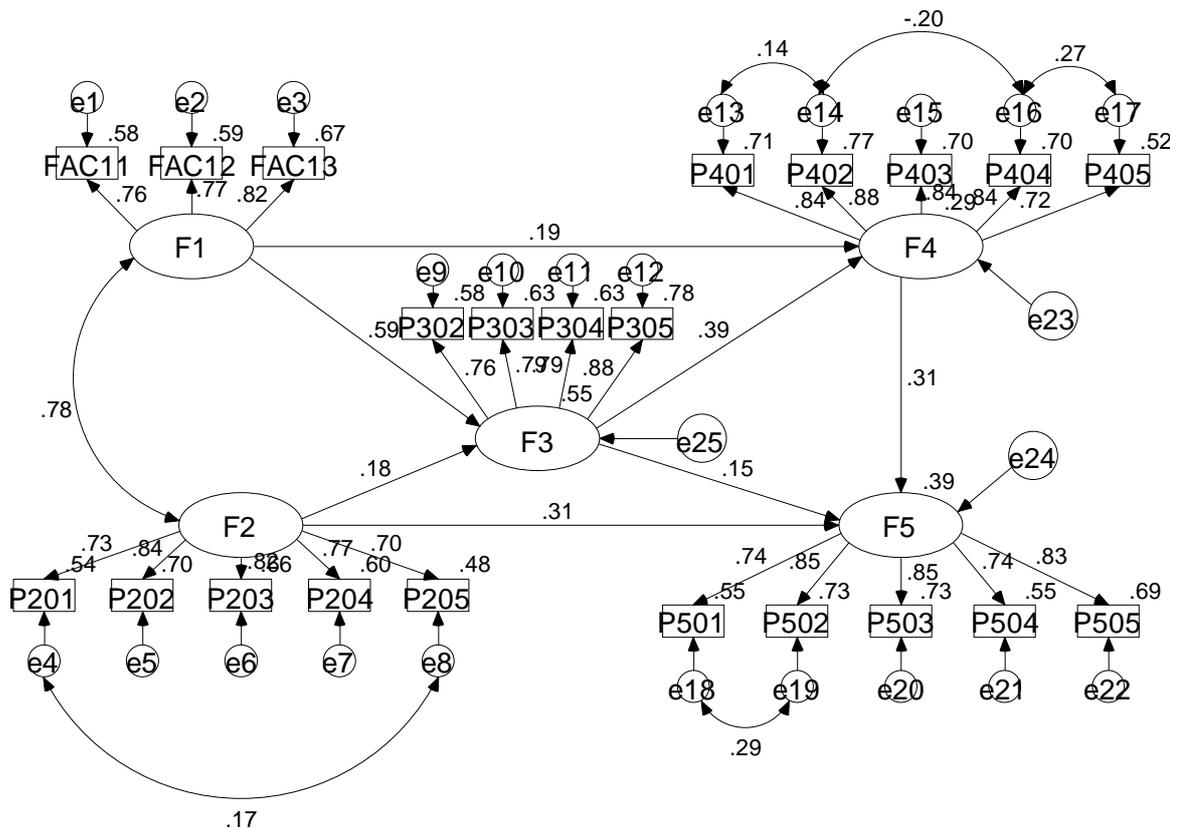


圖4.2 本研究結構模式路徑分析結果

資料來源：本研究整理

- 潛在自變項：F1：顧客知識管理；F2：顧客導向。
- 潛在依變項：F3：適應性銷售行為；F4：銷售績效；F5：工作滿足。
- 顧客知識管理（F1）的觀察指標：FAC11為「知識取得」；FAC12為「知識分享」；FAC13為「知識應用」；e1~e3分別為其衡量之誤差變數。
- 顧客導向（F2）的觀察指標：P201為「盡可能滿足顧客的需求和目標」；P202為「建議的商品是符合顧客的需要」；P203為「與顧客討論他們的服務需求」；P204為「找出對顧客最有幫助的商品」；P205為「藉由滿足顧客的需求達到銷售目標」；e4~e8分別為其衡量之誤差變數。
- 適應性銷售行為（F3）的觀察指標：P302為「使用不同的銷售方式對我是容易的」；P303為「銷售風格隨著銷售情境不同而改變」；P304為「我能因地制宜，運用最妥善的銷售方式銷售」；P305為「依不同客戶使用最適合的銷售方式」；e9~e12分別為其衡量之誤差變數。
- 銷售績效（F4）的觀察指標：P401為「賺得的銷售佣金高於公司其他同事」；P402為「在開發新客戶的表現優於其他同事」；P403為「整體銷售績效的表現優於其他同事」；P404為「能為公司創造一個高的銷售額」；P405為「能夠積極的維持現有顧客」；e13~e17分別為其衡量之誤差變數。
- 工作滿足（F5）的觀察指標：P501為「我對我的工作感到滿意」；P502為「我對我的工作幾乎每天都充滿熱情」；P503為「我喜歡在這家公司上班」；P504為「我的工作對我來說充滿樂趣」；P505為「很滿意這份工作所得到的報酬」；e18~e22分別為其衡量之誤差變數。
- e23~ e25分別為「銷售績效」、「工作滿足」與「適應性銷售行為」之誤差變數。

#### 4.5.5 變數間影響效果分析

本研究以直接效果、間接效果與總效果來比較各變數間的影響效果。直接效果係指兩個變數之間的路徑係數的值；間接效果係指前面第一個自變數與中間變數的路徑係數乘以中間變數與依變數的路徑係數的值；總效果則係指直接效果與間接效果的加總（林震岩，民95）。

本研究之直接效果、間接效果與總效果如表 4.25 所示，在直接效果方面，本研究實證結果顯示，顧客知識管理與銷售績效之直接效果未達顯著水準；顧客知識管理與適應性銷售行為之直接效果達顯著水準；顧客導向與適應性銷售行為之直接效果未達顯著水準；顧客導向與工作滿足之直接效果達顯著水準；適應性銷售行為與銷售績效之直接效果達顯著水準；適應性銷售行為與工作滿足之直接效果未達顯著水準；銷售績效與工作滿足之直接效果達顯著水準。

在間接效果與總效果方面，顧客知識管理透過適應性銷售行為對績效影響的間接效果達顯著水準，其直接效果 0、間接效果為 0.23 ( $0.59*0.39$ )，而總效果為 0.23，而總效果值高於直接效果，表示適應性銷售行為在顧客知識管理與銷售績效之間具有中介效果。因此，顯示出適應性銷售行為對銷售人員的銷售績效扮演相當重要的關鍵。

此外，顧客導向透過適應性銷售行為對工作滿足的間接效果未達顯著水準，其直接效果為 0.31、間接效果為 0，而總效果 0.31，其總效果與直接效果相同，但由於適應性銷售行為與工作滿足並未獲支持，此表示適應性銷售行為在顧客導向與工作滿足之間不具有中介效果。

再者，適應性銷售行為透過銷售績效對工作滿足的間接效果達顯著水準，其直接效果為 0、間接效果為 0.12 ( $0.39*0.31$ )，而總效果為 0.12，其總效果高於直接效果，表示銷售績效在適應性銷售行為與工作滿足之

間具有中介效果。因此，顯示出銷售績效對銷售人員工作滿足的重要性。

表4.25 結構方程模型之直接、間接與總效果分析表

| 結構關係                                | 直接效果    | 間接效果 | 總效果     |
|-------------------------------------|---------|------|---------|
| 顧客知識管理(F1)→銷售績效(F4)                 | 0       | --   | 0       |
| 顧客知識管理(F1)→適應性銷售行為(F3)              | 0.59*** | --   | 0.59*** |
| 顧客導向(F2)→適應性銷售行為(F3)                | 0       | --   | 0       |
| 顧客導向(F2)→工作滿足(F5)                   | 0.31*** | --   | 0.31*** |
| 適應性銷售行為(F3)→銷售績效(F4)                | 0.39*** | --   | 0.39*** |
| 適應性銷售行為(F3)→工作滿足(F5)                | 0       | --   | 0       |
| 銷售績效(F4)→工作滿足(F5)                   | 0.31*** | --   | 0.31*** |
| 顧客知識管理(F1)→適應性銷售行為(F3)<br>→銷售績效(F4) | 0       | 0.23 | 0.23*** |
| 顧客導向(F2)→適應性銷售行為(F3)<br>→工作滿足(F5)   | 0.31*** | 0    | 0.31    |
| 適應性銷售行為(F3)→銷售績效(F4)<br>→工作滿足(F5)   | 0       | 0.12 | 0.12*** |

資料來源：本研究整理

\*P<0.05    \*\*P<0.01    \*\*\*P<0.001

## 第五章 結論與建議

本章主要根據前一章節之實證分析結果整合歸納，其次說明其實務意涵，最後則提出研究限制與後續研究者研究之建議與方向。

### 5.1 研究結論

本研究以直銷人員為對象，採用問卷方式作為研究工具，探討顧客知識管理、顧客導向與適應性銷售行為對銷售績效與工作滿足之關係研究，採用線性結構方程模式（SEM）驗證整體模型架構，並進一步判斷其整體模式之配適度。本研究與以往研究之不同處有兩點，分別為：

（1）過去的研究多顯示，適應性銷售與銷售績效有顯著的正相關（Park & Holloway, 2003；Franke & Park, 2006；陳嵩、蘇淑芬, 2006；劉桂苓, 2007），或是顧客知識管理與績效之探討（張銘峻, 2003；范惟翔等人, 2006）。本研究除了除了考量適應性銷售行為外，更考量了顧客知識管理，並且探討顧客知識管理透過適應性銷售行為對績效之影響。

（2）以往學者僅針對顧客導向對適應性銷售行為的影響分析（Spiro & Weitz, 1990），而本研究則同時探討顧客知識管理與顧客導向對其適性銷售行為的影響。

另外，本研究之研究結果如表 4.23 所示，其顯示本研究 GFI 值為 0.873，而 NFI 值為 0.894 等未達建議之檢定水準 0.9 以外，其他配適值則皆達學者建議之判斷標準，因此本研究之架構配適良好，而理論模型亦可獲得支持。其次，本研究將假設內容與研究結果彙整如表 5.1 所示。

表 5.1 本研究假設內容與研究結果

| 研究假設                         | 實證結果 |
|------------------------------|------|
| H1：顧客知識管理與銷售績效之間存在顯著正向影響。    | 不成立  |
| H2：顧客知識管理與適應性銷售行為之間存在顯著正向影響。 | 成立   |
| H3：顧客導向與適應性銷售行為之間存在顯著正向影響。   | 不成立  |
| H4：顧客導向與工作滿足之間存在顯著正向影響。      | 成立   |
| H5：適應性銷售行為與銷售績效之間存在顯著正向影響。   | 成立   |
| H6：適應性銷售行為與工作滿足之間存在顯著正向影響。   | 不成立  |
| H7：銷售績效與工作滿足之間存在顯著正向影響。      | 成立   |
| H8：顧客知識管理與顧客導向具有關聯性。         | 成立   |

資料來源：本研究整理

由上述研究結果顯示，顧客知識管理對於適應性銷售行為呈現顯著正向影響，故顯示出在銷售的過程中顧客知識的重要性，猶如 Demarest (1997) 認為知識管理是產品、服務和流程不斷創新的關鍵。因此，對直銷人員而言，若能透過公司相關的教育訓練來增加自我銷售成長，或是累積每一次顧客互動的銷售經驗，並與團隊夥伴相互分享交流，則無形中除了有助於知識的傳遞與應用外，亦能使自己在銷售上解讀顧客的心理感受並辨識顧客潛在的需求，而令自己更懂得根據顧客的特性而調整自我的銷售展現。

銷售不僅是將產品售出，與顧客的互動也是相當重要的一部份。一位成功的直銷人員取決於銷售人員的努力，而真正達成銷售績效則必須有賴於銷售人員的精明 (Smarter) 表現 (Boorom et al, 1998)。本研究亦證實適應性銷售行為對銷售績效的影響，此亦已得到過去許多國內外研究的支持，其指出適應性銷售與銷售績效有顯著的正相關 (Park & Holloway, 2003; Franke & Park, 2006; 陳嵩、蘇淑芬，民 95; 劉桂苓，

民 96) 相符合，因此適應性銷售行為是直銷人員應積極學習之觀念，並提昇自己的適應性銷售能力，此有助於規劃服務時與顧客之互動並瞭解顧客需要，亦能增加銷售成功的機會而在銷售績效上有所表現。另外，銷售績效對工作滿足有高度影響力，易言之，當直銷人員的銷售績效表現愈好時，自然會影響公司給予不同的獎酬，因此銷售人員的績效將有助於提昇工作滿足。

顧客導向是一種策略的活動，直銷人員在銷售的過程中與顧客的往來除了本身所具備的專業知識與能力外，另外是否具備願意站在顧客立場去考量的同理心來服務顧客，且表現出的行為與態度更會深刻的影響顧客的滿意度。Donavan et al. (2004) 學者認為，高度顧客導向的員工是以提高顧客的滿意度為努力的目標來執行，進一步達到工作滿足感，因此直銷人員若愈是展現出顧客導向的態度，並能夠設身處地且適時的解決顧客的問題、給予顧客足夠的產品資訊而使顧客感到滿意，則也較能夠在銷售產品的過程中獲得工作滿足。此外，本研究的H3與H6皆未呈顯著影響，代表適應性銷售行為在顧客導向與工作滿足之間不具中介效果，故若以工作滿足而言，直銷人員直接藉由展現出顧客導向的服務行為並站在顧客的立場來服務顧客而與顧客建立起良好的長期關係，使顧客感到滿意而持續重複購買，則將獲得較高的工作滿足。

另外，從表5.1可見，顧客知識管理與銷售績效並未呈現顯著影響，說明了在本次的研究中，直銷人員儘管將知識管理的概念與顧客結合，讓與顧客的互動變成知識，並且將顧客的資料、資訊或接觸經驗透過分享與有效運用是無法直接為直銷人員創造出績效。但本研究亦實證發現，顧客知識管理若能透過適應性銷售行為，則對績效有間接的顯著影響。因此，直銷人員在銷售產品的過程中落實顧客知識管理固然重要，

但善加利用最終所萃取出來的知識，展現出與顧客最有效的銷售互動，並提供更優質的服務，才是提升自我競爭優勢、創造績效的重要關鍵因素。

## 5.2 實務意涵

基於本研究之實證結果，提出以下管理實務上的建議，以提供直銷業主管、直銷人員之參考。

### 1. 重視顧客知識，加強知識管理

顧客知識管理的落實可從兩方面探討，對直銷人員而言，在每一次的銷售中，從顧客知識的取得、分享到應用等，皆有助於提升自己的銷售能力亦會提升與顧客的互動，而與顧客發展出更深厚的關係；對直銷公司來說，妥善的運用知識是促使組織不斷的改善其產品與服務，也是公司進步的原動力，而新的產品與服務就是從組織建立起對內與對外的知識資訊開始，而這些皆有賴於公司、直銷人員、與顧客等三方之間的緊密連結、密切互動與相互學習，因此組織內部應使知識管理不斷的循環下去，並鼓勵直銷人員分享、交流，使員工與組織之間的互動達到最大效力，進而產生更多的創意及想法，以成為未來開發新產品之參考而提供更貼近顧客需求的產品。

### 2. 提升適應性銷售能力

過去研究指出，實務界對銷售人員的激勵方案多著重於如何激勵銷售人員使其更努力工作，包括用更多時間銷售、拜訪更多顧客，或是對棘手的顧客投入更多心力，當然不可否認的，成功的直銷人員取決於努力，然而績效的達成則有賴精明表現（Boorum et al, 1998）。在銷售的過程中，當顧客知覺產品複雜度愈高時，則適應性效果愈佳（Weitz et al., 1986）。因為知覺產品複雜性愈高，相對購買風險也愈高，關於產品內涵與效益的問題也愈多，而需求的資訊亦增加，因此銷售人員若能依據

顧客的疑問及資訊需求等，彈性的調整銷售策略與溝通方式來滿足每一位顧客的需求，則相對的就會提高交易成功的機會，故銷售人員應強化其適應性銷售能力，辨認個別顧客的需求以及關心的事情，俾能提升銷售績效。

### 3. 以顧客導向為銷售方針

Kolter(2003)曾指出，開發一位新顧客的成本為維繫舊顧客的五倍，因此完善的售前、中、後客戶服務，有助於提高顧客的回購率。對一位高度顧客導向的直銷人員來說，因為平時與顧客的相處、對待顧客的態度，不只是為了希望顧客掏錢消費產品，而更是真心的與顧客交朋友、設身處地為顧客解決生活上的問題，並提供顧客正確、足夠的產品資訊，進而讓朋友願意回購，甚至推薦新朋友一起分享。因此，不論是公司或是直銷人員都應將顧客導向視為企業文化或指導方針，不僅要做到顧客導向，更要積極的發掘顧客潛在或未來的需求，如此一來，公司產品不但能在競爭激烈的市場上存活，顧客也願意持續性、長久的與直銷人員合作，而直銷人員也會更滿足於該工作，對公司也將會有更多的認同感。

### 5.3 研究限制與後續研究建議

1. 在銷售績效的衡量上，銷售績效的評估可採用的方法分為自評、由管理者或同事評、由標的公司取得數據資料、由外界取得公司數據資料等四種方式 (Churchill et al., 1985)。本研究是採自評的方式衡量，因此有可能會高估績效，故後續研究可試著採用其他指標或不同角度來多方衡量績效，例如，由同事互相評等或由顧客評比滿意度等，而使銷售績效更為客觀。

2. 本研究探討對象為直銷人員，而直銷人員與顧客的接觸時間最長，未來研究可以加入接觸時間為調節變數，探究直銷人員顧客導向對

工作滿足影響受其接觸時間長短的調節程度。另外，直銷人員亦是第一線員工，與顧客維持良好的關係是銷售的第一步，因此未來可以進一步同時探討顧客知識管理與顧客關係管理對績效影響之研究。

## 參考文獻

### 一、中文部份

1. 呂崇榮、吳銜容（民95），建構顧客導向之知識管理系統—以台灣民宿產業為例，工研院創新與科技管理研討會。
2. 余慶華（民90），消費金融從業人員之工作投入、工作滿足、薪酬福利與工作績效之相關研究-以高雄地區銀行為例，國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
3. 林震岩（民95），多變量分析：SPSS的操作與運用，初版，台北：智勝文化。
4. 范惟翔、張瑞鉉、盧建勳（民95），台灣連鎖業顧客知識管理理論與實證，中華管理學報，7卷，2期，1-22頁。
5. 梁定澎、歐陽彥晶、許如欽（民94），影響台灣企業採用知識管理之因素，資訊管理學報，12卷，3期，1-38頁。
6. 陳協勝、蔡清陽（民95），服務人員顧客導向對工作滿足、組織承諾與組織公民行為關聯性之研究-以某旅館業為例，2006創新、整合與應用研討會，66-77頁。
7. 陳嵩、蘇淑芬（民95），售人員的目標取向—組織環境及個人成功歸因信念的角色，人力資源管理學報，6卷，1期，1-29頁。
8. 張銘峻（民92），新產品績效受顧客互動強度與顧客知識管理能力等相關因素影響之研究—以台灣資訊軟體產業為例，中原大學企業管理系碩士論文。
9. 黃心怡（民96），即時通訊軟體使用對溝通滿足與個人績效影響之研究，國立雲林科技大學企業管理碩士論文。
10. 黃芳銘（民96），結構方程模式理論與應用，台北：五南圖書。

11. 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，11卷，2期，89-112頁。
12. 黃識民 (民94)，市場導向、關係行銷能力與顧客知識能力對企業資本之影響，第三屆全國當代行銷學術研討會。
13. 溫源鳳、湯凱喻 (民96)，知識管理—科技、研發、資訊與績效，普林斯頓圖書公司。
14. 溫源鳳、楊世芳、石玟旻 (民96)，高科技產業知識管理策略及活動、知識資源特性與經營績效關係之探討—資源基礎觀點，中華管理學報，8卷，1期，87-111頁。
15. 榮泰生 (民95)，SPSS與研究方法，初版，台北：五南書局。
16. 廖彥迪 (民94)，技術創新類型與知識管理能力對新產品開發績效之影響，國立中央大學企業管理研究所碩士論文。
17. 劉桂苓 (民96)，以服務導向、情緒勞務、支持性組織氣候為前置因素探討零售服務業銷售人員之適應性銷售與銷售績效，國立雲林科技大學企業管理系碩士論文。
18. 簡瑞霖 (民95)，知識管理基礎設施對顧客知識管理之影響：Campbell顧客知識管理觀點，明道學術論壇，1卷，1期，31-42頁。
19. 簡瑞霖 (民96)，以知識管理基礎設施探討影響顧客知識管理之因素，明新學報，33卷，1-25頁。
20. 蕭文龍 (民96)，多變量分析入門實用書 SPSS+LISREL (SEM)，台北：碁峯資訊。
21. 關國宏 (民95)，運用線性結構關係模式探討銷售人員特質、品牌權益、銷售行為、關係品質、顧客自發行為與銷售績效之影響—以台灣壽險業為例，國立東華大學企業管理研究所。

## 二、英文部分

1. Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, Psychological Bulletin, Vol.103, No.3, pp.411-423.
2. Andrew, H. G., Arvind, M. and Albert, H. S. (2001), Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective, Journal of Management Information System, Vol.18, No.1, pp.185-214.
3. Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, H., Ingram, T. N. and LaForge, R.W. (1996), Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness, International Journal of Research in Marketing, Vol.13, No.4, pp.345-363.
4. Bagozzi, R. P. and Yi, Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.16, No.1, pp.74-94.
5. Baldauf, A. and Cravens, D. W. (2002), The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships, European Journal of Marketing, Vol.36(11/12), pp.1367-1389.
6. Barker, A. T. (1999), Benchmarks of successful salesforce performance. Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.16, No.2, pp.95-104.
7. Behrman, D. N. and Perreault, W. D. Jr. (1982), Measuring the Performance of Industrial Salespersons, Journal of Business Research, Vol.10, No.3, pp.355-370.
8. Bejou, David, Barry, and Thomas, N. I. (1996), Determinants of Relationship Quality: An Artificial Neural Network Analysis, Journal of Business Research, Vol.36, No.2, pp.137-143.
9. Boorom, M. L., Goolsby, J. R. and Ramsey, R. P. (1998), Relational

- Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.26, No.1, pp.16-30.
10. Borman, W. C. and Motowidlo, S. J. (1997), Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research, Human Performance, Vol.10, No.2, pp.99-109.
  11. Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. and 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.
  12. Butler, Y. (2000), Knowledge Management: If Only You Knew What You Knew, Australia Library Journal, Vol.49, No.1, pp.31-42.
  13. Byrne, B. M. (2001), Structural Equation Modeling With AMOS, New Jersey: Mahwah.
  14. Campbell, J. (1990), Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, Consulting Psychologists press, Chicago.
  15. Cho, S. D. and Chang, D. R. (2008), Salesperson's Innovation Resistance and Job Satisfaction in Intra-Organizational Diffusion of Sales Force Automation Technologies: The Case of South Korea, Industrial Marketing Management, Vol.37, No.7, pp.1-7.
  16. Christen, M., Iyer, G. and Soberman, D. (2006), Job Satisfaction, Job Performance, and Effort: A Reexamination Using Agency Theory, Journal of Marketing, Vol.70, No.1, pp.137-150.
  17. Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W. and Walker, O. C. (1985), The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, Journal of Marketing Research, Vol.22, pp.119-129.
  18. Churchill, G. Jr., Neil, F. and Orville, W. Jr. (1979), Personal

- Characteristics of Salespeople and the Attractiveness of Alternative Rewards, Journal of Business Research, Vol.7, No.1, pp.25-50.
19. Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. and Young, C. E. (1993), Behavior-Based and Outcome-Based Salesforce Control System, Journal of Marketing, Vol.57, No.4, pp.47-59.
  20. Crosby, L. A., Evans, K. R. and Cowles, D. (1990), Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective, Journal of Marketing, Vol.54, No.3, pp.68-81.
  21. Davenport, T. and Probst, G. J. B. (2002), Knowledge Management Case Book, Weinheim, Wiley.
  22. Demarest, M. (1997), Understanding Knowledge Management, Long Range Planning, Vol.30, No.3, pp.374-384.
  23. Deshpande, R., Farely, J. U. and Webster, F. E. Jr. (1993), Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness, Journal of Marketing, Vol.57, No.1, pp.23-37.
  24. Donovan, D. T., Brown, T. J. and 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.
  25. Dous, M. H., Salomann, L. K. and Brenner, W. (2005), Knowledge Management Capabilities in CRM: Making Knowledge For, From and About Customers Work, Proceeding of the Eleventh Americas Conference on Information System, pp.167-178.
  26. Edwards, J. R. (1991), Person-Job Fit: A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological Critique, International Review of Industrial and Organizational Psychology, Vol.6, pp.283-357.
  27. Fang, W., Palmatier, R. W. and Kenneth R. E. (2004), Goal-Setting Paradoxes? Trade-Offs between Working Hard and Working Smart: The

- United States Versus China, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.32, No.2, pp.188-202.
28. Feng, T. and Tian, J. (2005), Customer knowledge management and condition analysis of successful CKM implementation, Proceedings of the Fourth International Conference on Machine Learning and Cybernetics, pp.18-21.
  29. Fernando, J. and Marshall G. W. (2004), Critical Success Factors in the Personal Selling Process: An Empirical Investigation of Ecuadorian Salespeople in the Banking Industry, The International Journal of Bank Marketing, Vol.22, No.1, pp.9-25.
  30. Franke, G. R. and Park, J. E. (2006), Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis, Journal of Marketing Research, Vol.43 (November), pp.693-702.
  31. Fry, L. W., Charles, M. F., Parasuraman, A. and Margaret, A. C. (1986), An Analysis of Alternative Causal Models of Salesperson Role Perception and Work-Related Attitude, Journal of Marketing Research, Vol.23, No.2, pp.153-163.
  32. Ganesan, S. (1994), Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships, Journal of Marketing, Vol.58, No.2, pp.1-19.
  33. Garcia-Murillo, M. and Annabi, H. (2002), Customer Knowledge Management, Journal of the Operational Research Society, Oxford, Vol.53, No.8, pp.875-884.
  34. Giacobbe, R. W., Jackson Jr., D. W., Crosby, L. A. and Bridges, C. M. (2006), A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.XXVI, No.2, pp.115-142.
  35. Gibbert, M., Leibold, M. and Probst, G. (2002), Five Style of Customer Knowledge Management and How Smart Companies Use Them To

- Create Value, European Management Journal, Vol.20, No.5, pp.459-469.
36. Hair, J. F., Anderson, R. E., Thatam, R. L. and Black, W. C. (1998), Multivariate Data Analysis, 5th Edition, Prentice-Hall International, Inc.
37. Hanley, S. and Dawson, C. (2000), A Framework for Delivering Value with Knowledge Management: The AMS Knowledge Centers, Information Strategy Vol.16, pp.27-36.
38. Hayduk, L. A. (1987), Structural Equation Modeling with LISREL: Essentials and Advances, Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.
39. Holmes, T.L. and Srivastava, R. (2002), Effects of Job Perceptions on Behaviors: Implications for Sales Performance, Industrial Marketing Management, Vol.31, No.5, pp.421-428.
40. Hoppock, R. (1935), Job Satisfaction, Harper and Row, New York, p.271.
41. Hult, G.T.M. (2003). An Integration of Thoughts on Knowledge Management, Decision Science, Vol.34, No.2, pp.189-195.
42. Hunter, G. K. and Perreault Jr. W. D. (2006), Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.XXVI, No.2, pp.95-113.
43. Joreskog, K. G. and Sorbom, D. (1993), LISREL 8, Scientific Software International, Inc. Chicago, IL.
44. Katz, D. and Kahn, R. L. (1978), The Social Psychology of Organizations, 2nd Edition, New York: Wiley.
45. Keillor, B. D., Parker, S. R. and Pettijohn, C. E. (2000), Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance, The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.15, No.1, pp.7-23.
46. Kotler, P. (2000), Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control, 10th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

47. Kotler, P. (2003), Marketing Management, 11th Edition, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
48. Lambert, E. C., Hogan, N. L. and Griffin, M. L. (2007), The Impact of Distributive and Procedural Justice on Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, and Organizational Commitment, Journal of Criminal Justice, Vol.35, pp.644-656.
49. Li, T. and Calantone, R. J. (1998), The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination, Journal of Marketing, Vol.62, pp.13–29.
50. Lytras, M. D., Pouloudi, A. and Poulymenakou, A. (2002), Knowledge Management Convergence- Expanding Learning Frontiers, Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.1, pp.40-51.
51. Manning, B. & Thorne, C. (2002), Demand Driven: 6 Steps to Building An Ecosystem of Demand for Your Business, McGraw-Hill Companies.
52. Marks, R., Vorhies, D. W. and Gordon J. B. (1996), A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: Critique and Recommendations, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.16, No.4, pp.53-65.
53. Mitchell, T. (1996). Participation in Decision Making: Effects of Using One's Preferred Strategy on Task Performance and Attitudes, Journal of Social Behavior and Personality, Vol.11, No.3, pp.531-546.
54. Morey, D. (2001), High-speed Knowledge Management: Integrating Operations Theory and Knowledge Management for Rapid Results, Journal of Knowledge Management, Vol.5, No.4, pp.322-328.
55. Motowidlo, S. J. and van Scotter, J. R. (1994), Evidence That Task Performance Should Be Distinguished from Contextual Performance, Journal of Applied Psychology, Vol.79, No.4, pp.475-480.
56. Narver, J. C. and Slater, S. F. (1990), The Effect of A Market Orientating

- on Business Profitability, Journal of Marketing, Vol.3 (July), pp.20-38.
57. Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York: Oxford University Press.
58. Park, J. E. and Holloway, B. B. (2003), Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.23, No.3, pp.239-242.
59. Polanyi, M. (1966), The Tacit Dimension. London : Routledge & Kegan Paul.
60. Porter, L. W. and Lawler, E. E. (1968), What Job Attitudes Tell about Motivation, Harvard Business Review, Vol.46, No.1, pp.118-126.
61. Porter, S. S., Wiener, J. L. and Frankwick G. L. (2003), The Moderating Effect of Selling Situation on the Adaptive Selling Strategy—Selling Effectiveness Relationship, Journal of Business Research, Vol.56, No.4, pp.275-181.
62. Robbins, S. P. (1996), Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications, 7th Edition, Prentice-Hall, International Inc.
63. Roger, P. M., Reid, P. C., Kenneth, A. and Edward, W. W. (2000), Cognitive Style as an Antecedent to Adaptiveness, Customer Orientation, and Self-Perceived Selling Performance, Journal of Business and Psychology, Vol.15, No.2, pp.179-197.
64. Sanchez, A. M. and Elola, L. N. (1991), Product Innovation Management in Spain, Journal of Product Innovation Management, Vol.8, No.1, pp.49-56.
65. Saxe, R. (1979), The Customer Orientation of Salespeople, doctoral dissertation, UCLA Graduate School of Management, Dissertation Abstracts International, Vol.40, No.10, 5570A.

66. Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople, Journal of Marketing Research, Vol.19, No.8, pp.343-351.
67. Seymanski, D. M. (1988), Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept, Journal of Marketing, Vol.52, No.1, pp.64-77.
68. Sharma, A. and Levy M. (2003), Salespeople's Affect Toward Customers Why Should It Be Important for Retailers?, Journal of Business Research, Vol.56, No.7, pp.523-528.
69. Sprio, R. L. and Weitz B. A. (1990), Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, Journal of Marketing Research, Chicago, Vol.27, pp.61-69.
70. Steers, R. M. (1994), Introduction to Organizational Behavior, 4th Edition, Harper Collins Publishers Inc, New York.
71. Sujan, H., (1999). Optimism and Street-Smarts: Identifying and Improving Salesperson Intelligence. Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.19, No.3, pp.17-33.
72. Sujan, H., Weitz, B. A. and Kumar N. (1994), Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. Journal of Marketing, Vol.58, pp. 39-52.
73. Sujan, H., Weitz, B. A. and Mita, S. (1988), Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.8, No.2, pp.9-19.
74. Sy, T., Tram, S. and O'Hara, L. A. (2006), Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance, Journal of Vocational Behavior, Vol.68, pp.461-473.
75. Tudge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C. J. and Patton, G. K. (2001), The Job Satisfaction– Job Performance Relationship: A Qualitative and

- Quantitative Review, Psychological Bulletin, Vol.127, No.3, pp.376-407.
76. Wang, G. and Netemeyer, R. G. (2004), Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity, Journal of Business Research, Vol.57, No.8, pp.805-812.
77. Warren, J. K., Sandra E. M. and Thomas R. D. (1995), Marketing, 2nd Edition, New Jersey: Prentice Hall.
78. Wayland, R. E. and Coel, P. C. (1997), Customer Connections :New Strategies for Growth, Harvard Business School Press.
79. Weitz, B. A., Sujan, H. and Mita S. (1986), Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness, Journal of Marketing, Vol.50, No.4, pp.174-191.
80. Wexley, N. W. and Yukl, G. A. (1977), Organizational Behavior and Personnel Psychology, 3rd Edition, Homewood: Richard D. Irwin.
81. Williams, M. R. and Attaway, J. S. (1996), Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships, The Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.16, No.4, pp.33-52.
82. Zack, M. H. (1999), Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, Vol.41, No.3, pp.125-145.
83. 2005年台灣多層次傳銷公司前10大排名，2006年11月15日，  
<http://www.dsrc.nsysu.edu.tw/dsrc-tn/infor-service/business-survey/2006-survey/taiwan-top-ten-2006-1.pdf>

## 附錄一：本研究問卷

親愛的先生、小姐：

您好！首先感謝並懇請您撥冗填答此份問卷！

這份問卷調查，目的在瞭解銷售人員從事銷售工作時，對於顧客、銷售與工作有關之研究。本問卷採不具名方式，您所提供的資料僅供學術之用，絕不對外公開，請您放心作答。

本研究採嚴謹的態度進行研究，因此題項稍多，請您本著支持台灣學術發展的用心回答下列問題。若您需要了解本研究結果，請填上個人e-mail，本研究完成後將會回寄重要研究成果。

最後，再一次謝謝您！花費寶貴時間協助本研究的順利進行。

敬祝

萬事如意、健康愉快

不需要研究結果

需要研究結果 e-mail：\_\_\_\_\_

南華大學管理科學研究所

指導教授： 范惟翔 博士

研究生： 林秋鳳 敬上

以下問卷採七點尺度量表，由左至右依序為「非常不同意」、「不同意」、「有點不同意」、「普通」、「有點同意」、「同意」、「非常同意」，如果您「非常同意」該題的敘述，請選擇最右邊的打勾；如果您「非常不同意」該題敘述，請選擇最左邊的打勾，其餘依此類推。

| 第一部份 顧客知識管理                              | 非常不同意                    | 不同意                      | 有點不同意                    | 普通                       | 有點同意                     | 同意                       | 非常同意                     |
|------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我會觀察顧客的購買情況（例如：數量、產品別）。               | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我會重視各種知識的來源，包括顧客、同行的銷售情報，作為銷售的參考。     | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我會參加各種講習訓練（例如：演講、內部刊物），吸收更多的專業知識。     | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我會將銷售的經驗與知識，加以記錄留存。                   | <input type="checkbox"/> |
| 5. 對於和銷售有關的工作內容，我皆能內化成個人的知識與技能。          | <input type="checkbox"/> |
| 6. 我會將顧客的銷售紀錄或使用狀況加以記錄保留。                | <input type="checkbox"/> |
| 7. 我會與公司其他同事交流銷售經驗來互相學習。                 | <input type="checkbox"/> |
| 8. 我會將我所知的銷售技能與知識傳授給部屬或下線。               | <input type="checkbox"/> |
| 9. 我會透過聯誼交流（例如：產品展示會、家庭聚會）的活動，與同事分享銷售知識。 | <input type="checkbox"/> |
| 10. 我會將顧客的資訊/知識建檔，作為個人未來銷售生涯的應用。         | <input type="checkbox"/> |
| 11. 我會以顧客知識作為調整銷售策略的依據。                  | <input type="checkbox"/> |
| 12. 我會將從顧客身上得到的相關知識應用到實際的銷售作業上。          | <input type="checkbox"/> |
| 13. 我常運用電腦科技（如：MSN、E-mail）處理公司與顧客的銷售互動。  | <input type="checkbox"/> |

| 第二部份 顧客導向               | 非常不同意                    | 不同意                      | 有點不同意                    | 普通                       | 有點同意                     | 同意                       | 非常同意                     |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我會建議符合顧客需求的產品。       | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我會與顧客討論他們的服務需求。      | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我會盡可能的找出對顧客最有幫助的商品。  | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我會盡可能的滿足顧客的需求和目標。    | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我藉由滿足顧客的需求來達到我的銷售目標。 | <input type="checkbox"/> |

| 第三部份 適應性銷售行為                               | 非常不同意                    | 不同意                      | 有點不同意                    | 普通                       | 有點同意                     | 同意                       | 非常同意                     |
|--------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我能依不同客戶（如：上班族、銀髮族）需求，使用最適合的銷售方法。        | <input type="checkbox"/> |
| 2. 對我而言，使用不同的銷售方法（如：產品心得分享、產品展示）是容易的。      | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我的銷售風格（如：重人際、重商品）會隨著銷售情境（如：團體、個人）不同而改變。 | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我的銷售方式遭拒絕時，我會改變另外一種作法銷售。                | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我會在不同的銷售場合，運用最妥善的銷售方法銷售公司的產品。           | <input type="checkbox"/> |

| 第四部份 銷售績效                | 非常不同意                    | 不同意                      | 有點不同意                    | 普通                       | 有點同意                     | 同意                       | 非常同意                     |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我獲得的銷售佣金高於公司其他同事。     | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我在開發新客戶上的表現優於公司其他同事。  | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我在維持現有顧客的表現優於公司其他同事。  | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我能夠為公司創造一個高的銷售額。      | <input type="checkbox"/> |
| 5. 我在整體銷售績效上的表現優於公司其他同事。 | <input type="checkbox"/> |

| 第五部份 工作滿足           | 非常不同意                    | 不同意                      | 有點不同意                    | 普通                       | 有點同意                     | 同意                       | 非常同意                     |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. 我對我的工作感到滿意。      | <input type="checkbox"/> |
| 2. 我的工作內容是充滿樂趣的。    | <input type="checkbox"/> |
| 3. 我對我的工作每天都充滿熱情。   | <input type="checkbox"/> |
| 4. 我很滿意這份工作所得到的報酬。  | <input type="checkbox"/> |
| 5. 整體而言，我喜歡在這家公司上班。 | <input type="checkbox"/> |

## 基本資料

1. 性別  男  女
2. 年齡  20~29 歲  30~39 歲  40~49 歲  50 歲以上
3. 工作性質  兼職  全職
4. 從事銷售工作年資  5 年內  6-10 年  11-15 年  16 年(含)以上
5. 行業別  直銷業  汽車業  保險業  其它\_\_\_\_\_
6. 教育程度  高中職  專科/大學  碩士(含)以上
7. 平均月收入(含佣金)  30,000 以下  30,001~50,000  
 50,001~70,000  70,001~90,000  
 90,001 以上

本問卷到此結束，煩請檢查是否有遺漏之處，再次非常感謝您的參與和協助！

祝 身體健康 平安喜樂

## 個人簡歷

1. 姓名：林秋鳳
2. 出生年月日：民國 73 年 5 月 6 日
3. 出生地：台灣省台北市
4. E-mail：[danielcindy.tw@yahoo.com.tw](mailto:danielcindy.tw@yahoo.com.tw)
5. 學歷：南華大學企業管理學士
6. 發表學術研討會著作：
  - (1) 范惟翔、林秋鳳，以紮根理論探討直銷人員建立直銷知識之研究，  
2008 第九屆永續發展管理研討會，國立屏東科技大學。
  - (2) 范惟翔、林秋鳳，跨國直銷公司海外直銷人員銷售知識建立之研究  
—台灣三大跨國直銷公司實證，2008 國際商務理論暨實務研討  
會，義守大學。