

東海大學國際貿易研究所

碩士論文

影響銷售人員顧客導向行為之因素：
形象管理的角色

**The Antecedents of Salesperson
Customer Orientation Behaviors :
The Role of Image Management**

指導教授：張國雄 博士
吳立偉 博士

研究生：林怡珊

中華民國 101 年 6 月

東海大學國際貿易學系碩士班

林怡珊 君所撰碩士論文：

影響銷售人員顧客導向行為之因素:形象管理的角色

業經本委員會審議通過

碩士論文口試委員會委員

林欣美

(林欣美)

駱世民

(駱世民)

指導教授

張國雄

(張國雄)

吳立偉

(吳立偉)

系主任

林灼榮

(林灼榮)

中華民國 101 年 5 月 31 日

謝誌

光陰似箭，研究所兩年的時間在此畫下句點。這兩年的時光讓我非常的充實，有歡笑也有淚水、有學習也有玩樂，當然最重要是感謝師長們的諄諄教誨還有學長姊、同學們的幫忙與陪伴以及可愛的學弟妹們的貼心，讓我在東海大學國際貿易所兩年的時光成長許多也學會了懂更多的事情。

要感謝的當然首先是我的指導教授-張國雄老師。碩二便指導我論文，雖然一開始我對論文一竅不通還因個人私事而延誤到論文進度，讓老師擔心，但老師卻沒因此放棄，仍細心指導，最後使我論文能順利完成。也要感謝口試委員，在口試階段給與寶貴的意見與指導，讓我的論文能夠更加完善。

接下來要感謝的當然是班上所有可愛的同學們了~因為有你們的陪伴，所以讓我有快樂的兩年研究所生活。特別是凱妮跟宜潔，凱妮是我第一個認識的，在星巴克跟你還有三位學長見面讓我印象非常深刻，覺得你可愛也很好相處，從一開始我們的很客氣到現在麻吉到很不客氣，回想起來好好笑~還有宜潔，第一次看到你是排座位時你就在我隔壁!原來就是跟我同直屬學長然後不來第一次見面的那個女生!你這愛哭鬼，實在也好可愛，從不是很熟到現在也麻吉到很不客氣齁!!!這兩年不管開心或著難過，你們總是陪在我身邊。我們到處吃喝玩樂也一起努力拼計量拼財管拼論文!難過落淚時你們也跟著我一起哭、安慰著我，說永遠會陪在我身邊支持我!我只想說，謝謝，謝謝老天讓我們三個認識能夠相知相惜還有相愛~我們就是永遠的 SHE!還有玉米，謝謝你總是聽我說話，當我的垃圾桶，還陪伴著我們三個，一直跟我們說無印的好康也一直幫著我們許多事情。還有謝謝上屆學長們，讓我有許多開心的回憶，特別是李恆志學長，真的辛苦你，總是一直麻煩你，謝謝你的指導與幫忙!最後當然要最感謝我最愛的家人，謝謝你們支持我、鼓勵我，讓我能順利的完成研究所學業。

林怡珊謹誌於

東海大學國際貿易研究所 中華民國 101 年 6 月

摘要

本研究旨在從銷售人員形象管理之觀點，探討銷售人員本身為何有顧客導向行為。銷售人員之形象管理：「預期形象獲得」及「預期正面績效收益」是否會影響銷售人員顧客導向行為，而「顧客導向是工作要求」、「顧客導向是名譽」、及「自我效能」即為影響銷售人員顧客導向行為之因素。本研究採量化研究，發放紙本問卷予壽險業之銷售人員，共發放 200 份問卷，回收有效問卷為 150 份。經研究結果顯示，銷售人員之形象管理對銷售人員顧客導向行為有顯著相關；而除了自我效能對預期形象獲得沒有顯著相關，其餘影響銷售人員顧客導向行為之因素對形象管理皆有顯著相關。過去研究在探討顧客導向時，重點聚焦在公司或組織為何會採取顧客導向，以及公司或組織如何去影響員工顧客導向行為，而較少研究從銷售人員形象管理之觀點，故本研究將以此觀點做深入探討。

關鍵字：名譽、自我效能、預期形象獲得、預期正面績效收益、顧客導向

Abstract

This research is aimed at why salesperson has customer orientation behaviors from image management viewpoint. Whether salesperson's image management : 「 expected image gains 」 and 「 expected positive performance outcomes 」 would affect the salesperson customer orientation behaviors , and the antecedents of salesperson customer orientation behaviors are 「 customer orientation as a job requirement 」 、 「 customer orientation as innovative 」 and 「 self-efficacy 」 . The empirical context is provided by quantitative research , paid through the paper questionnaire, sample from insurance business's salesperson , with the effective response rate 150 out of 200. After we examine the effects of the research , we find that salesperson's image management positively affects salesperson customer orientation behaviors , and all of the antecedents of salesperson customer orientation behaviors positively affect salesperson's image management except self-efficacy which doesn't affect expected image gains. When we discussed customer orientation, much of existing research focus on why companies or organizations execute customer orientation or how to affect salesperson customer orientation behaviors , less of existing research argues from salesperson's image management viewpoint . So this research makes a deep investigation on salesperson's image management viewpoint.

Keywords : innovative 、 self-efficacy 、 expected image gains 、 expected positive performance outcomes 、 customer orientation

目錄

| | |
|----------------------|----|
| 第一章 緒論..... | 1 |
| 第一節 研究背景與動機..... | 1 |
| 第二節 研究目的..... | 3 |
| 第二章 研究架構與假設..... | 5 |
| 第一節 顧客導向..... | 6 |
| 第二節 形象管理..... | 11 |
| 第三節 顧客導向為工作要求..... | 14 |
| 第四節 顧客導向是名譽..... | 17 |
| 第五節 自我效能..... | 21 |
| 第三章 研究方法..... | 30 |
| 第一節 樣本與資料蒐集..... | 30 |
| 第二節 問項衡量..... | 33 |
| 第三節 資料處理與分析..... | 38 |
| 第四章 研究結果與分析..... | 50 |
| 第一節 SEM 二階段準則..... | 50 |
| 第二節 整體模式衡量分析..... | 51 |
| 第五章 討論與建議..... | 59 |
| 第一節 研究討論..... | 59 |
| 第二節 管理意涵..... | 61 |
| 第三節 研究限制與未來研究方向..... | 63 |
| 參考文獻..... | 64 |
| 附錄..... | 72 |

圖表目錄

圖目錄

| | |
|---------------------------------|----|
| 圖 2-1 研究架構圖..... | 5 |
| 圖 2-2 相互決定論 | 21 |
| 圖 2-3 效能信念與結果期望之關係 | 22 |
| 圖 2-4 自我效能感基本概念模式 | 26 |
| 圖 3-1 一階驗證式因素分析（潛在變項完全有相關）..... | 40 |
| 圖 4-1 整體模式架構圖..... | 52 |
| 圖 4-2 本研究結構模式路徑係數圖..... | 58 |

表目錄

| | |
|---|----|
| 表 2-1 顧客導向相關定義彙整 | 7 |
| 表 2-2 自我效能相關定義彙整 | 24 |
| 表 3-1 四間壽險業者之抽樣比例 | 30 |
| 表 3-2 樣本分佈情形 | 32 |
| 表 3-3 衡量問項之參考文獻 | 37 |
| 表 3-4 Cronbach's α 值與驗證性因素分析 | 41 |
| 表 3-5 AVE 區別效度分析 | 46 |
| 表 4-1 Bollen 檢定標準化相關係數 | 51 |
| 表 4-2 變數間之相關係數分析 | 52 |
| 表 4-3 原整體模式適配度分析結果 | 55 |
| 表 4-4 修正後整體模式適配度分析結果 | 56 |
| 表 4-5 路徑係數分析 | 58 |

第一章 緒論

第一節 研究背景與動機

顧客導向(Customer Orientation)就是當銷售人員與顧客互動時導入行銷觀念，依顧客的需求來幫顧客做出適當且滿意的購買決策，進而維持其與顧客長期關係及利益(Saxe & Weitz, 1982)。隨著市場競爭日漸激烈，消費者的選擇也越來越多樣化，以往的銷售導向已經不再能打動顧客的心，現代行銷概念強調在顧客導向，顧客是否願意來購買企業所提供的產品或服務，將決定企業之競爭力以及是否能繼續在市場存活，然而企業若持續只提供一成不變的服務給予顧客，是無法讓顧客滿意的。故企業為提昇本身的競爭優勢，並維持自身市場之領導地位，顧客導向已扮演相當重要之角色，只有以顧客為導向的經營才能提升企業的服務品質。而顧客導向為企業所帶來的重要性其一是提高滿意度，企業的成長和利潤最主要是來自顧客的忠誠度，而顧客忠誠度則是受顧客滿意度的直接影響，所以顧客導向對顧客滿意度有正向影響，高度顧客導向其服務品質和顧客滿意度都會較高。其二是增加獲利，執行顧客導向的企業，除了可以深入了解顧客的需求外，再藉由滿足顧客的慾望，加以提升滿意度與忠誠度，進而增加企業的利潤。其三是永續經營，將顧客導向深植為企業之共享價值和信念，才能強化以顧客為企業經營重點之觀念，當企業重視消費者就可能鞏固市場佔有率及順利發展。

過去研究在探討顧客導向時，重點聚焦在公司或組織為何會採取顧客導向，以及公司或組織如何去影響員工顧客導向行為。Kelley (1992)認為有顧客導向的公司則會有較高的績效表現，並且使顧客及企業皆能獲利。公司認為實行顧客導向策略是重要的，公司銷售人員則會以實行顧客導向行為來銷售 (Flaherth, Dahlstrom & Skinner, 1999)。對企業而言，在銷售過程中銷售人員為組織與顧客之間重要的橋樑，銷售人員必須將此產品為顧客分析、說明及建議，使得銷售人員對顧客扮演著一個重要的顧客導向角色 (Saxe, 1979)。由於許多公司實行顧客導向的責任落在銷售人員身上，以往研究大多認為組織因素會影響銷售人員實

行顧客導向，較少研究從銷售人員形象管理之觀點，探討銷售人員本身為何有顧客導向行為。本研究認為銷售人員形象管理心理層面之「預期形象獲得」及「預期正面績效收益」，會影響銷售人員顧客導向行為。

影響銷售人員顧客導向行為之因素本研究提出顧客導向是工作要求、顧客導向是名譽、自我效能此三因素。顧客導向是工作要求(Customer Orientation as a Job Requirement)是指當理解顧客導向為工作要求時則會去實行顧客導向，且將會認為其主管與同事對他們所實行顧客導向是有效及有良好基礎而感到更有信心，並較願意相信實行顧客導向行為將會有利於在工作上獲取正面績效收益。顧客導向是名譽(Customer Orientation as Innovative)指的是因採取顧客導向而擁有名譽的銷售人員，當從事滿足顧客的需求時則認為會提高自身的形象，且會加強顧客導向將會有利於工作績效和效率的這種信念。自我效能(Self-efficacy)則為銷售人員必須具有足夠的專業知識、技能與素養，才能有充分的信心與信念去表現並成功執行顧客導向，故銷售人員在有此信心與信念下，希望透過執行顧客導向而為其帶來正面績效，且會認為其主管與同事將肯定此銷售人員並對其有信心能成功實行顧客導向。

而 Goffman (1959)提出形像管理，是指人們試圖管理和控制他人對自己所形成的形象之過程。Arkin (1981)為此區別防禦型與積極型，本研究銷售人員心裡層面之形象管理即參考 Arkin 的積極型形像管理，也就是預期形象獲得、預期正面績效收益。預期形象獲得(Expected Image Gains)是指銷售人員提出新的顧客導向想法給上層主管並努力實行，為了就是展現自我能力與認真的態度來提升自我形象。預期正面績效收益(Expected Positive Performance Outcomes)則是當銷售人員相信顧客導向行為將能為他們的工作角色或工作單位帶來績效的改善或是獲得效率，此時會努力實行顧客導向並預期正面績效收益。

第二節 研究目的

本研究是透過形象管理之影響來探討影響銷售人員顧客導向行為之因素。

本研究提出下列研究目的：

一、本文探討銷售人員之形象管理是否會影響銷售人員顧客導向行為。

Goffman (1959)指出，當人們想操縱和控制自己在他人心目中的形象時，就會想要進行形象管理。而銷售人員進行形象管理的動機，像是在組織中，銷售人員的工作能力與工作方式形象與其欲達目標關係密切；或著提升對銷售人員來說，是非常有價值的目標，而上級和同事對自己工作能力與工作方式的觀感，則直接影響銷售人員的提升，故銷售人員會非常在意上級和同事對有關自己工作能力與工作方式所形成的好形象；亦或是銷售人員希望上級賞識自己的能力，顧客認可自己的工作方式，當認為上級過去已形成有關自己能力的不良印象，或者顧客已形成有關自己工作方式的不良印象時，銷售人員會想改變此印象，而對自我形象進行管理的動機就會更強烈。

故本文提出形象管理即為預期形象獲得、預期正面績效收益。在他人的內心想法或是形像是決定銷售人員行為的重要因素，因為這些形象會影響他人對銷售人員的反應，而銷售人員可能以獲得必要的資源和社會支持來實現自我目標(Leary & Kowalski, 1990; Tedeschi & Riess, 1981)，也就是說銷售人員有可能刻意的努力實行顧客導向為的就是提升形象以達到預期形象的獲得。正面績效收益即包含了提高生產力和工作品質、減少錯誤率、提高能力以達到目的和目標，並改善平常的工作績效，所以當銷售人員相信他們的顧客導向行為將能為他們的工作角色或工作單位帶來績效的改善或是獲得效率，則會較願意執行顧客導向，故會預期正面績效收益。

二、本文探討影響銷售人員顧客導向之因素是否會影響銷售人員形象管理。

本研究提出顧客導向是工作要求、顧客導向是名譽、自我效能此三項因素即為影響銷售人員顧客導向行為之因素。銷售人員的高層管理者是另一個影響銷售人員顧客導向行為之潛在的因素。當工作要求顧客導向行為是明確的指示，而執行顧客導向行為與達成績效是相關的。故銷售人員如果視顧客導向為工作要求的一部分的話，他們較願意相信執行顧客導向行為將會有利於他們達到預期正面績效收益。同時，當理解顧客導向為工作要求的一部份時，銷售人員也會認為這更適合採取顧客導向行為，因為高階主管與同事將會認為他們所執行的顧客導向是有效的及有良好的基礎而感到更有信心，也就會有高預期形象獲得。

而銷售人員把從事滿足顧客需求認為是顧客導向的行為時，形象獲得會提高，因為此行為銷售人員與現有社會形象是一致的，會帶來行為合理化以及減少不恰當的關係。故執行顧客導向而擁有名譽的銷售人員，也較喜歡把顧客導向價值內部化，並且較願意相信顧客導向行為將會有利於他們的工作。一旦個人因採取顧客導向而擁有名譽，並認為自己本身是一個顧客導向銷售人員時，其自尊將加強對顧客導向的積極看法，也就是會強化顧客導向將對績效和工作效率做出有意義的貢獻這種信念。所以除了銷售人員的組織、上司，以及高階主管之外，銷售人員的非正式社會聲譽也有可能透過顧客導向行為影響到其預期形象以及預期績效收益。

銷售人員必須具有足夠的專業知識、技能與素養，才能有充分的信心與信念去表現並成功執行顧客導向，故當銷售人員對本身自我效能有此信心能實行顧客導向時，則會預期有正面績效的收益。同時，認為高階主管與同事會因對銷售人員本身具有足夠的專業知識、技能與素養來肯定他，並對此銷售人員有信心能成功實行顧客導向，也就是銷售人員會預期形象的獲得。

第二章 研究架構與假設

根據本研究目的、研究動機、與相關文獻之收集，而推導出本研究架構圖。本研究主要以心理層面之影響來探討影響銷售人員顧客導向行為之因素。故以「顧客導向為工作要求」、「顧客導向是名譽」、「自我效能」為自變數；並以銷售人員心理層面：「預期形象獲得」、「預期正面績效收益」作為中介因子；依變數則是「顧客導向行為」。而此三項自變數能正向影響中介因子，並透過中介因子來影響銷售人員採取顧客導向行為。本研究架構圖如圖 2.1 所示。

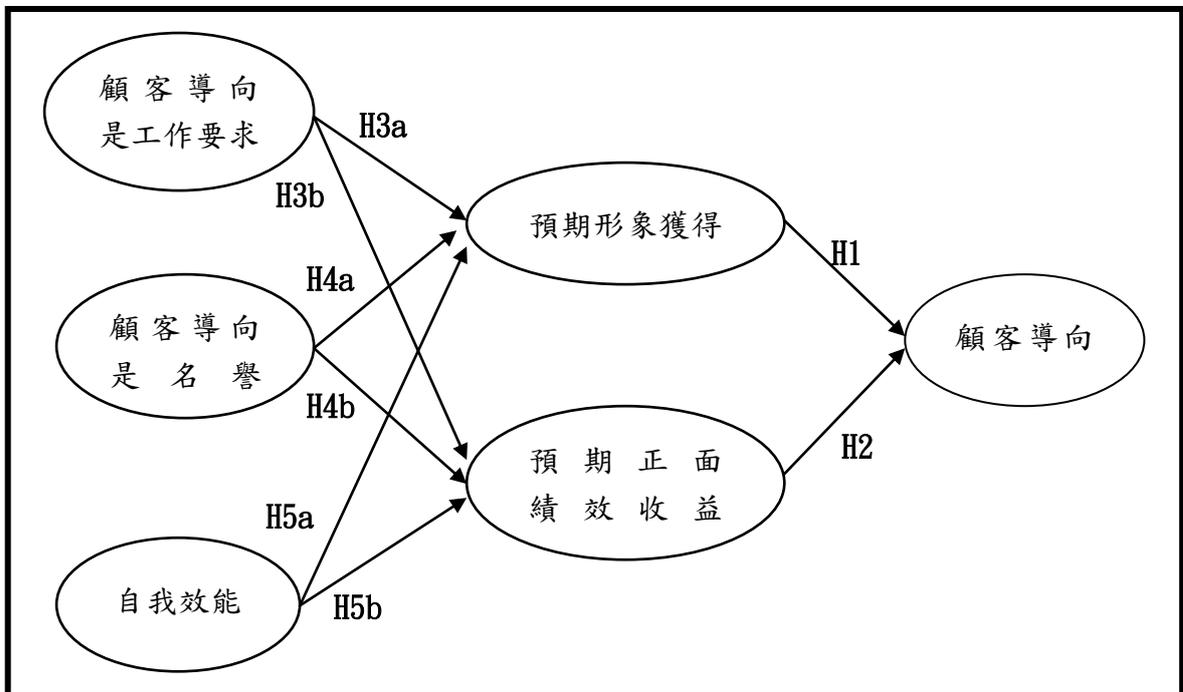


圖 2-1 研究架構圖

第一節 顧客導向

一、 顧客導向定義：

Kotler (1980)認為顧客導向銷售可視為把行銷概念應用在第一線銷售人員與顧客互動的層次，也就是將公司所有活動顧客導向以提供顧客滿意，並和顧客建立對彼此互益的長期關係。Saxe and Weitz (1982)則認為顧客導向就是把行銷概念運用於銷售人員與顧客間的接觸，也就是銷售人員與顧客的互動中，銷售人員運用行銷的觀念來幫助顧客做出適當且滿意的購買決策，換言之，高度顧客導向銷售人員的目標是努力提高顧客的長期滿意，以進一步達到工作滿足感。所以高度顧客導向的銷售人員是會盡量避免立即銷售，不會為了增加短期的獲利來犧牲顧客的利益。而顧客導向就是企業將其行銷重點集中在了解顧客之需求(needs)、需要(wants)和行為的活動(Shapiro, 1988)。 Narver and Slater (1990)表示顧客導向即對於目標客群充分的了解並能持續性的創造高度顧客價值，並要了解顧客的價值鏈，同時，需將顧客的利益擺在第一之行銷概念。Rohit, Farley, & Webster (1993)則定義顧客導向為把顧客利益擺在第一的信念，來發展能夠長期獲利的企業體。顧客導向狹義來說，指企業重點在於提供能滿足顧客需求的產品與服務；廣義來說，也就是企業和顧客長期互相分享價值與策略的組織承諾(Cynthia, 1996)。Donavan, Tom & John (2001)提出顧客導向則包含了員工對顧客之洞悉需求、迎合取悅、服務傳遞及維持關係等層面。Boles , Babin, and Brashear (2001)之研究則指出將顧客導向的觀念引導至企業的決策之中，並將顧客導向觀念推廣於員工與顧客間的互動，發現顧客導向是藉由了解顧客的需求及渴望而來決定企業活動與行為的一種哲學；如果組織中的中階主管了解並相信高階管理者執行顧客導向策略之決心，則會向其下屬強調執行顧客導向之重要性，這會使企業更加以顧客導向為經營的核心價值。Stock and Hoyer (2002)認為顧客導向是銷售人員透過協助顧客購買決策，並滿足顧客需求的行為。Rindfleisch and Moorman (2003)也提出顧客導向是以顧客的利益為優先，並能持續性的創造較高之顧客價值和信念。

綜合上述學者們對顧客導向的定義、理論、探討以及實際運用，所以顧客導向就是追求顧客價值極大化的一種理念，而它是能夠在組織或是個人之層級來落實。本研究對顧客導向定義為「銷售人員與顧客互動時導入行銷觀念，依顧客的需求來幫顧客做出適當且滿意的購買決策，進而維持其與顧客長期關係及利益。」

表 2-1 顧客導向相關定義彙整

| 學者(年代) | 顧客導向定義 |
|------------------------------------|---|
| Kurtz,Dodge, and Klompmaker (1976) | 在行銷觀念中，組織所有的部門皆是以解決顧客問題和滿足顧客需求的方向努力，故銷售人員不能再只是專注如何提升銷售數量，更重要的是了解顧客真正需求，才是行銷規劃之根基；當組織接受顧客導向的觀念後，銷售人員必須具備足夠專業能力來處理市場期望和顧客的需求。 |
| Kotler (1980) | 顧客導向銷售可視為把行銷概念應用在第一線銷售人員與顧客互動的層次。 |
| Saxe and Weitz (1982) | 將行銷概念執行於銷售人員與顧客間接觸的層次；也就是銷售人員與顧客的互動中，銷售人員運用行銷的觀念來幫助顧客做出適當且滿意的購買決策 |
| Shapiro (1988) | 顧客導向就是企業將其行銷重點集中在了解顧客之需求(needs)、需要(wants)和行為的活動。 |
| Narver and Slater (1990) | 顧客導向即對於目標客群充分的了解並能持續性的創造高度顧客價值，並要了解顧客的價值鏈，同時，需將顧客的利益擺在第一之行銷概念。 |
| Hoffman and Ingram (1992) | 顧客導向可視為一種行銷概念落實在銷售人員和顧客互動間。 |
| Rohit, Farley, and Webster (1993) | 把顧客利益擺在第一的信念，來發展能夠長期獲利的企業體，並且不傷害到其他人，像股東、經營者、員工的利益稱為顧客導向。 |
| Day (1994) | 顧客程度高的企業，內部員工則會互相分享顧客導向之價值與信念，有較高的顧客價值和服務進而是組織中的競爭優勢。 |

表2-1 (續)

| | |
|--------------------------------|---|
| Donavan, Tom, and John (2001) | 顧客導向則包含了員工對顧客之洞悉需求、迎合取悅、服務傳遞及維持關係等層面 |
| Boles et al. (2001) | 顧客導向是藉由了解顧客的需求及渴望而來決定企業活動與行為的一種哲學；如果組織的中階主管了解並相信高階管理者執行顧客導向策略之決心，則會向其下屬強調執行顧客導向之重要性，這會使企業更加以顧客導向為經營的核心價值。 |
| Stock and Hoyer (2002) | 顧客導向是銷售人員透過協助顧客購買決策，並滿足顧客需求的行為。 |
| Rindsfleish and Moorman (2003) | 顧客導向是以顧客的利益為優先，並能持續性的創造較高之顧客價值和信念。 |

二、 顧客導向重要性：

對於企業來說，不論是提升服務和產品的品質或是維持競爭優勢，亦或是提升新產品或服務的成功機率，顧客導向皆扮演重要至極的角色。企業須清楚自身所能提供給顧客的價值，而在新服務開發過程中顧客可以加入參與，讓顧客能表明自己的需求以及對組織服務的期待，並進而了解顧客心中真正想要的價值。

由於顧客的服務品質知覺，和第一線銷售人員有密切關係，所以第一線銷售人員的服務，是企業與顧客間關係的重要橋梁。而銷售人員與顧客的往來，除了員工所具備的專業技術與服務能力外，另外是否具備了站在顧客的立場去考量之同理心來服務顧客並且滿足顧客的需求以達到顧客滿意，所以銷售人員在工作上所表現出的行為與態度，更會深刻直接影響顧客滿意度與忠誠度。

Saxe and Weitz (1982) 當顧客面臨新的或是複雜的購買決策時，顧客大多會接受顧客導向之銷售方式。品質管理領域之學者認為，企業若是要持續提升產品和服務的品質，則必須重視顧客的意見，因此若要維持企業的持續性競爭優勢，顧客導向將會是重要的武器(Narver & Slater, 1990)。Kelly (1992)提出由於服務特性是無形性、異質性和不可分割性 (Parasuraman et al., 1985)，所以顧客導向在企業中扮演一個重要的角色。

根據過去文獻將顧客導向的重要性整理如下：

(一) 提高滿意度

Dunlap, Dotson, and Chambers (1988) 研究表示對服務業而言，具備顧客導向的銷售人員是非常重要的，因為高度顧客導向的銷售人員所表現的服務行為是會提升顧客滿意度。Goff, Boles, Bellenger, and Stojack (1997)發現顧客對於執行顧客導向的銷售人員與代理商，對其滿意度會有正相關。顧客滿意度對企業經營相當重要，一位滿意的顧客通常會願意再度購買並與其他人愉悅談論該公司產品，並忽略競爭品牌廣告，不購買其他競爭公司產品

(Kotler, 2000)。企業的顧客導向策略應該包含傾聽、提供服務、提供承諾以及滿足顧客等，並且須致力於提升顧客滿意(McNaughton et al, 2001)，因為企業的成長和利潤最主要是來自顧客的忠誠度，而顧客的忠誠度則是受到顧客滿意度的直接影響，兩者呈正向相關 (Heskett et al, 1994)，所以顧客導向對顧客滿意度有正向影響，高度顧客導向其服務品質和顧客滿意度都會較高(梁雯玟，2001)。由上可知，執行顧客導向是可以提升顧客滿意度，並進一步與顧客建立良好穩固之長期關係。

(二) 增加獲利

顧客導向會有助於銷售人員和組織一起維持良好的顧客關係，而以往許多研究也顯示顧客導向是企業獲利的來源，亦是企業建立競爭優勢之前提 (Narver & Slater, 1990；Deshpande et al., 1993；Ganesan, 1994；William & Attaway, 1996)。Drucker (1994)表示當企業達到創造顧客、滿足顧客需求時，再經由企業內部員工的努力，即可產生長期的收益。Garbarino and Johnson (1999)研究發現執行顧客導向的企業，除了可以深入了解顧客的需求外，再藉由滿足顧客的慾望，加以提升滿意度與忠誠度，進而增加企業的利潤。上述表示以顧客為導向之企業，將會獲得顧客的肯定，並且增加購買意願，進而提高公司的利潤。

(三) 永續經營

Deshpande, Farley, and Webster (1993) 認為企業單純只有瞭解顧客實際與潛在需求之相關資訊是不足夠的，要將顧客導向深植為企業中之共享價值 (value) 和信念 (beliefs)，才能不斷強化以顧客為企業經營重點的觀念，並使顧客導向的觀念普及於企業之中，當企業持續重視消費者市場，就可能鞏固市場佔有率及順利發展 (Slater & Narver, 1995)。

由上述可知，以客為尊的觀念，已是現今企業擁有競爭力的唯一選擇，企業應該體認此理念，並將經營從「產品導向」轉變為「顧客導向」，並提供適當地產品，以滿足不同顧客之個別需求，落實顧客滿意，培養忠誠顧客，使顧客為企業創造更多利益和價值。

Saxe and Weitz (1982) 進一步指出顧客導向銷售的六大關鍵特徵：

1. 能幫助顧客做出令其滿意的購買決策。
2. 協助顧客了解其真正之需求。
3. 提供能夠滿足顧客需求之產品或服務。
4. 正確的描述產品或服務。
5. 避免使用花俏的手法欺騙顧客
6. 避免對顧客使用高度施壓的手法

第二節 形象管理

Goffman (1959)提出形象管理，是指人們試圖管理和控制他人對自己所形成的形象之過程。Goffman 認為，通常人們總是傾向於以一種與當前的社會情境或人際背景相吻合的形象來展示自己，以確保他人對自己做出愉快的評價。也就是說，理解他人對自己的知覺與認知，並以此為依據創造出積極的有利於我們的形象，將有助於我們成功地與人交往。Goffman 也指出，當人們想操縱和控制自己在他人心目中的形象時，就會想要進行形象管理；而進行形象管理的三個動機：(1)形象與個人目標的相關性；越是與個人目標相關密切的印象，個人進行形象管理的動機就越強烈。像是在組織中，銷售人員的工作能力與工作方式形象，與其目標關係密切(2)這些目標的價值；越是有價值的目標，個人進行形象管理的動機就越強烈。例如，提升對銷售人員來說，是非常有價值的目標，而上級和同事對自己工作能力與工作方式的觀感，則直接影響銷售人員的提升，因此，銷售人員會非常在意上級和同事對有關自己工作能力與工作方式所形成的好形象。(3)個人期望留給他人的印象與他認為自己已經留給他人的形象之間的差異；此差異越大，個人的形象管理之動機就越強。像是銷售人員希望上級賞識自己的能力，顧客認可自己的工作方式，當認為上級過去已形成有關自己能力的不良形象，或者顧客已形成有關自己工作方式的不良形象時，銷售人員會想改變此形象，而對自我形象進行管理的動機就會更強烈。

從形像管理文獻中做一個基本的區別：防禦型和積極型形像管理(Arkin, 1981; Schlenker, 1980)。Arkin 為此區別做一個很好的定論：防禦型(預期風險獲得)其目的是為了保護個人的社會形象，它是由於消極的情感狀態(例如：尷尬、羞愧)所引起；積極型(預期形象獲得、預期正面績效收益)其目的是為了提升個人的社會形象或是改善個人工作的效率與品質、降低錯誤率並改善平常的工作績效，它是藉由察覺機會來促使自我價值提升所引起，為了就是在別人心中創造良好形象。也就是說，當銷售人員試圖使自己為某消極事件承擔最小責任或想擺脫

麻煩時，就可以使用防禦型形像管理。而當銷售人員試圖使自己對某一積極結果的責任最大化，或者想讓自己看起來比實際更出色時，會使用積極型形像管理。本研究依據 Goffman (1959) 提出形象管理，參考 Arkin 所分類之積極型形象管理作為本研究中介因子，即預期形象獲得、預期正面績效收益。

一、 預期形象獲得

在他人的內心想法或是形像是決定銷售人員行為的重要因素，因為這些形象會影響他人對銷售人員的反應，因此，銷售人員可能以獲得必要的資源和社會支持來實現自我目標(Leary & Kowalski, 1990; Tedeschi & Riess, 1981)。有關行像管理的文獻中認為形象考慮在影響組織各種行為上是重要的，像是回饋找尋(Ashford & Northcraft, 1992)，組織公民行為(Rioux & Penner, 2001)，銷售問題(Ashford, Rothbard, Piderit, & Dutton, 1998)。顧客導向的研究中，形象關係隨著社會和政治的變遷，而越來越受到組織層級研究的關注(Arndt & Bigelow, 2000; Tolbert & Zucker, 1983; Westphal, Gulati, & Shortell, 1997)。雖然形像管理的議題較少從個人層面來研究探討，但以往證據表明這些議題會影響到銷售人員在工作上顧客導向的行為。

隨著社會和政治的角度理解顧客導向，再根據形象管理的文獻中，我們主張預期形象獲得可能影響銷售人員的顧客導向行為。因此銷售人員有可能刻意的努力實行顧客導向為的就是能得到自己所預期獲得的形象。一個銷售人員可能認為提出新的顧客導向想法給上層主管，能展現自我能力與認真的態度。故為了獲得預期中之自我形象而採取顧客導向行為此為想獲得自信型的形象管理。

H1：「預期形象獲得」會正向影響銷售人員採取顧客導向。

二、 預期正面績效收益

人們在工作場所採取顧客導向行為的主要原因是能獲得績效。而引進新的技術和實施新的工作方法，是因為這些新的技術和新的工作方法比現有的更好而且也預計能改善績效以及獲得效率。以效率為導向的角度來看，雖然顧客導向現今已扮演相當重要的角色，但相較於文獻上明確的研究，顧客導向受到預期績效獲得的影響大多是被隱含性假設。而且少部分研究證據來解釋，預期正面績效收益是如何影響銷售人員在工作場所中顧客導向的行為。

當銷售人員相信他們的顧客導向行為將能為他們的工作角色或工作單位帶來績效的改善或是獲得效率，此時預期績效收益是為正面的。而效率的概念通常是指投入及產出的比率或是比較(Ostroff & Schmitt, 1993; Pennings & Goodman, 1977)。本研究，我們定義“效率”一詞大部分以“績效”此同義詞來描述目標或實際工作的表現。以具體來說，正面績效收益包含了提高生產力和工作品質、減少錯誤率、提高能力以達到目的和目標，並改善平常的工作績效。顯然，在不同的職位，有關績效方面也各不相同，而人們也以不同的方式來衡量各種績效。因此，何謂正面績效收益是由每一個特定的銷售人員所主觀定義的。

而提高效率和工作績效是增加銷售人員的競爭力與成就。站在效率導向的角度來理解顧客導向，銷售人員認為預期實行顧客導向行則會有利於他們的工作，所以本文假設當銷售人員為了原先自我預期之正面績效收益，而會較願意採取顧客導向行為。

H2: 「預期正面績效收益」會正向影響銷售人員採取顧客導向。

第三節 顧客導向為工作要求

一、 顧客導向為工作要求定義：

若公司執行顧客導向策略，會使公司主管階層及員工更了解顧客的需求，讓公司組織更有彈性、工作團隊也會有效率、新進員工更容易社會化，而且擁有與公司相同的理念，並趨向公司最終目標(Allen & Meyer, 1990；Van Maanen & Schein, 1979)。Kelley (1992)認為對企業而言，公司的顧客導向策略可鼓勵第一線銷售人員對顧客需求的重視，而公司主管給予員工明確指導和方向，使員工把顧客導向的理念落實在工作中，進而提升顧客的滿意。Kelley 並認為有顧客導向的公司則會有較高的績效表現，並且使顧客及企業皆能獲利。Jaworski and Kohli (1993)則認為要創造把顧客的利益擺為第一的工作環境，方法之一就是藉由公司顧客導向策略。Donaldson (1995) 更認為，顧客導向即是一種「必須」而非「選擇性」之行為，所以競爭優勢及組織策略之基礎的關鍵在於執行顧客導向。若公司認為顧客導向策略是重要的，公司的銷售人員更能以顧客導向行為來銷售(Flaherth, Dahlstrom & Skinner, 1999)。將公司在組織承諾中所發展與持續關心顧客的需求與利益此理念，表現在銷售員與顧客間之接觸(Hartline et al., 2000)。Boles et al., (2001) 也指表示，公司的第一線銷售人員是否會表現出顧客導向行為和公司的策略有相關。Strong and Harris (2004)研究發現，公司的顧客導向策略是正向的影響員工顧客導向行為，而且在許多高績效的組織中，都是執行有效的顧客關係管理和實施顧客關係管理策略來成功。

公司執行顧客導向策略的價值是在於，組織若越強調服務的價值並提供員工訓練，則越能期待員工表現更佳的顧客導向工作表現 (Peccei & Rosenthal, 2001)。因此當公司能設計出顧客導向所需的結構、程序、及獎勵制度來操作顧客導向時，顧客導向策略之優點才能顯現 (Deshpande et al., 1993; Narver & Slater, 1990)。綜合以上述可以得知，所謂「公司顧客導向即公司促使員工產生顧客導向行為，以提高顧客滿意，進一步創造顧客價值並能獲得長期利益的作為。」

二、 顧客導向為工作要求重要性：

由於服務具有無形性、異質性以及不可分割性的特性，故對企業而言最重要之競爭優勢往往是建立在服務上，因為服務是無法隨意複製成功的。在 Porter 所主張的三大競爭策略中，其中一項就是「差異化」，如何利用差異化的服務，使企業在激烈的競爭環境中得到絕對優勢是相當重要之成功因素，故顧客導向在企業中所扮演的角色相當重要。藉由過去研究分析後可發現，當公司以顧客導向作為經營理念時，除了能正向影響員工行為，使員工提供顧客導向的行為進而提升服務的品質及顧客價值之外 (Hartline et al, 2000; Peccei & Rosenthal, 2001)，更能夠使組織獲得長期利益 (Narver & Slater, 1990; Kelley, 1992; Boles et al., 2001; Conduit & Mavondo, 2001; Chen et al., 2004; Auh & Menguc, 2006)。

由此可知，公司顧客導向是一種策略的活動，其目的是讓員工能自發性提供具有顧客導向的行為，進而讓公司能長期經營並且獲利。在此觀點下，顧客導向是一個企業基本的文化。故公司的第一線銷售人員是否會表現出自發性顧客導向的行為則與公司策略有相關(Boles et al., 2001)。組織的中階主管了解並相信高階管理者執行顧客導向策略之決心，則會向其下屬強調執行顧客導向之重要性，這會使企業更加以顧客導向為經營的核心價值。

所以銷售人員的高層管理者是另一個影響銷售人員顧客導向行為之潛在後果的因素。從效率導向的角度來看，工作要求顧客導向行為是明確的表示，採取顧客導向行為與達成績效是相關的。與其他人相比，銷售人員如果視顧客導向為工作要求的一部分的話，他們較願意相信產生、採取、實行顧客導向行為將會有利於他們的工作。同時，從社會政治的角度來看，工作要求顧客導向行為，也代表外部需求和期望有顧客導向的行為，這也將銷售人員的顧客導向行為合理化。而且研究提出，當銷售人員被一些具有專業領域背景或職位能支持其行為的高階層管理者所引導時，會試圖改變初衷的行為(像是:銷售問題、創新等)來做出善

意的評價(Ashford et al., 1998; Daft, 1978)。因此，當理解顧客導向為工作要求的部份時，銷售人員將會認為這更適合採取顧客導向行為，並且由於經理與同事將會認為他們的顧客導向是有效的及有良好的基礎而感到更有信心(即，有高預期形象獲得)。

H3a: 「顧客導向為工作要求」會正向影響「預期形象獲得」。

H3b: 「顧客導向為工作要求」會正向影響「預期正面績效收益」。

第四節 顧客導向是名譽

名譽通常視為個人在所處的環境被如何看待，或是個人如何被他人所了解。個人的名譽影響組織中與他人工作上的合作關係、人際關係、或是績效評估與職涯發展。故個人的名譽在我們日常生活與工作中息息相關，但是對於名譽的概念卻有許多不同的解釋，原因為對名譽此概念少有共同的或一般性的認知。

名譽的觀念在社會學、行銷學、會計學、經濟學以及組織理論與策略中都有探討，而名譽在各學科皆有不同的意涵，舉例：在社會學中，名譽為個人的地位、領導者的成就、組織內部關係；在行銷學中，名譽為顧客購買該公司產品或服務而願意給付之價格；在法律與會計學中，名譽或稱為商譽為公司盈餘或公司出售或併購之價值；在經濟學中，名譽為顧客對產品無形之品質和產品價格等；在企業經營中，名譽是公司吸引投資者之程度與顧客對該公司產品與服務的信任 (Shenkar & Ychtman - Yaar, 1997)。其次，過去學者研究也將名譽區分不同的層次，分別為宏觀層次的公司以及組織名譽 (Shenkar & Ychtman - Yaar, 1997 ; Cable & Graham, 2000) 以及微觀層次的個人名譽。根據過去研究，我們可以發現已有多數之研究整合宏觀層次的名譽發展 (Barney, 1991 ; Cable & Graham, 2000 ; Shenkar & Ychtman - Yaar, 1997)。但個人的名譽在微觀層次卻尚未有相同的整合概念。故本研究將個人名譽的定義整理如下：

Spence (1974) 認為名譽為一種身分的訊號，認為此價值歸咎於眾多個人的屬性，像是學歷，因學歷反應出個人之前經驗。Gioia & Sims (1983) 將名譽定義為大眾對於個人的了解，名譽是個人與他人比較的績效表現。Gioia & Sims 也提出個人名譽將會影響部屬、同事以及管理者如何看待個人的工作以及可能對個人的職場結果有直接的影響，例如薪水、紅利、權利。Tsui (1984) 認為名譽是過去行為的表現。Wilson (1985) 認為名譽有廣義和狹義之分，廣義的名譽為他人認為個人(公司、產業等)之特性或屬性。例如：A 擁有禮貌名譽。因此能夠預測此人未來的表現(表現禮貌)以及過去經驗之敘述(A 被觀察過是有禮貌的)。狹義的名

譽是個人近期被觀察的過去行動。Wilson 表示名譽是一種狀態變數(state variable)是會影響未來的機會，而此狀態變數是因為個人過去的行為。故銷售人員當前的決定必需考量短期效果和長期對於個人名譽的效果。Raub & Weesie (1990)認為名譽是嵌入於社會架構中，會影響社會網絡關係中的互動，並定義名譽為他人觀察個人過去的表現之行為。並提出若某個人現行的行為是會立即影響短期現實中要面對的情境，且同時此行為也會影響未來發展結果時，此人會考量短期所決定的效益及長期來看對名譽之影響，兩者相互比較是否值得交換，而此交換的考量會明顯的影響此人行為。Pfeffer (1992)則表示，個體們是尋求將自己描繪成好的名譽，而一旦獲得此好的名譽，則會帶來更多權力。Bromley (1993)提出，名譽是一種影響形式，是運用在自尊、個體行為、社會認同以及社會互動方面。此外，Bromley 認為個人與他人所共有的某些個體的印象，是會強化整體的印象，如同名譽是在一個組織中其他人如何看待個人的評價，因此某一個體或許至少會有許多種名譽，像是所附屬之社會團體的名譽種類；其次個人的行為會影響他人如何看待此個體，從而影響此個體的名譽。社會學家 Kilduff and Krackhardt (1994) 則發展出另一種社會網絡觀點，認為個體所屬的網絡是發展個人績效表現良好的名譽其中一個因素。Kilduff and Krackhardt (1994) 的研究根據 basking in reflected glory 理論認為，當某特定對象或團體獲得成就或是表現良好時，個人會樂於去宣傳與該特定對象或團體的友誼關係，使強化他們在社會形象。Whitmeyer (2000)則表示正向名譽系統(positive reputation system)是普遍存在現有社會的，Whitmeyer 也定義正向名譽為個人的特性，而基於此特性會傳達個人是更容易表現良好的人際互動(如：合作者)的訊息，這些正向名譽包括授予證明、得獎、證照及過去的優良表現等，正向名譽系統在信任中扮演相當重要的角色，Whitmeyer 認為正向名譽系統附屬於角色的特徵作為訊息，表示其為比較容易受到某種互動的歡迎。Johnson, Erez, Kiker, and Motowidlo (2002) 研究比較同樣表現協助行為被評估者們，擁有好名譽的個人相較於不好名譽的個人會獲

得額外的報酬。相對來說，沒有表現協助行為的個人，其不好的名譽會對其更加不利，故研究結果指出個人名譽與協助行為之間有交互效果。Ferris, Blass, Douglas, Kolodinsky, and Treadway (2003) 對於名譽的分析，提出六點觀察：1. 名譽在本質上大部分是知覺以及主觀。名譽是由他人在特定社會網絡下，觀察者所見而定義的，故個人可能有許多不同的名譽，也包含衝突的名譽。2. 在有些資訊未完整了解情況下，他人的名譽是會影響個人的決策。3. 名譽有種價值，是持有者和知覺者共有的認知價值，而名譽是受到某個體之特質和成就所影響，這反映有些可觀察的特質或是某個體的特性(例如:性別、種族、年紀等)還有人力資本變數(例如:教育、訓練、經驗等)。4. 名譽是代理者、目標和情境的一種產品，像是個性特徵、政治技能等這些潛在的特徵或行為的表現。5. 名譽受到刻意及隨機事件左右，故有的時候能夠掌控，有的時候卻不能。6. 名譽在時間向度中，不是突如其來所產生的東西，是經一段時間不斷運作結果，不論是透過他人直接觀察亦或是間接方式(如溝通)所獲得的資訊。

綜合以上述社會學家認為，個人名譽存在於社會架構中，其主要目的在於降低不確定性(Raub & Weesie, 1990)，例如從未謀面的兩人，個人名譽則會影響他人對於此個人的知覺。而經濟學家也視名譽為降低不確定性資源，其認為名譽是一種決策參考時的依據，從個人與他人互動中，利用過去行為表現用來預測未來行為表現的指標(Lahno, 1995 ; Whitmeyer, 2000)。

Sharma et al. (1999)從三個產業的銷售人員、主管訪談來分析銷售行為(顧客導向、信任、前攝行為等)、顧客行為(顧客正向態度、滿意、共同目標等)與關係威脅(友善與專業的平衡、缺乏新鮮感、不合理得要求等)對關係利益(高銷售額有高獲利、低銷售成本與好口碑等)之關係。其中銷售行為(顧客導向、信任、前攝行為等)對顧客自發行為(口碑、忠誠等)、組織績效(高銷售額有高獲利)有關。

所以除了銷售人員的組織、上司，以及高階主管之外，銷售人員的非正式社會聲譽也有可能透過顧客導向行為影響到其預期形象以及預期績效收益。形象管理文獻中指出，人們嘗試建立形象是受到他們認為目前在別人心中被視為什麼的影響(cf. Leary & Kowalski, 1990)。尤其，人們傾向採取呈現自己與現有社會形象是一致性的方法(Schlenker, 1980)因為人們認為當自己的行為與他人的期望是相稱時，會得到更多的社會認同與合理化(Zelditch, 2001)。因此，從社會政治的角度來看，當銷售人員把從事滿足顧客需求認為是顧客導向的行為時，形象獲得會提高，因為此行為銷售人員與現有社會形象是一致的，會帶來行為合理化以及減少不恰當的關係。

因採取顧客導向而擁有一名譽的銷售人員，也較喜歡把顧客導向價值內部化，並且較願意相信顧客導向行為將會有利於他們的工作。社會名譽就是把顧客導向建立在個人的自我概念。在社會基礎上之自我認識的研究指出，自我概念已被塑造為自己對自己的看法與自認為他人對自己的看法基本上是一致的(Shrauger & Schoeneman, 1979)。更重要的是，人們需要保持對自我的正面看法(自我肯定)，因為此類自尊視為一種有價值的情感資源，是為了應付生活上的挑戰。(Steele, 1988)。因此，從效率導向的角度來看，一旦個人因採取顧客導向而擁有一名譽，並認為她或他自己是身為一個顧客導向銷售人員，她/他的自尊將加強對顧客導向的積極看法，也就是強化顧客導向將會對績效和工作效率做出有意義的貢獻這種信念。

H4a: 「顧客導向是名譽」會正向影響「預期形象獲得」。

H4b: 「顧客導向是名譽」會正向影響「預期正面績效收益」。

第五節 自我效能

自我效能此觀念最初是來自心理及社會學領域，而在初期各個學者對自我效能有著些許不同的解釋。Bandura (1977)由社會學習理論延伸，發展自我效能理論。Bandura 的社會學習理論中特別強調人類行為有三個決定性因素：環境、認知、行為等，此三個因素彼此之互動會影響人類的行為。而在個人認知的能力方面：1. 利用象徵性符號能力，可藉由符號傳遞來學習，作為行動的引導；2. 預想未來能力，其行為大部分是有目的；3. 替代學習能力，可藉由觀察他人行為及其結果來學習；4. 自我管理能力，可依據其內在的標準來進行評估；5. 自我反省能力。由於具有上述的能力，個人可判斷自己有多大之能力去執行某行為，即稱自我效能(Bandura, 1977)。Bandura 表示人格發展是藉由相互決定論歷程，經由環境(environment)、行為(behavior)、個人(person)間相互影響來決定人類的行為，而自我效能便是其中重要的個人變項。

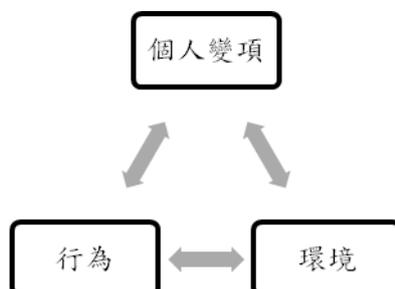


圖 2-2 相互決定論

Note. From *Social learning theory*, by Bandura, A., 1977, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

自我效能是 Bandura 於 1977 年提出，1982 年及 1986 年 Bandura 對自我效能有更加詳細的定義，有關 Bandura 對自我效能的定義，如下：

Bandura (1977,1986)：認為每個人的成功期望會決定其在面對困難時，是否可以堅持原本的信念來完成其行為。換言之，一個人對其自身去成功的表現一項受予任務或行為的能力之一種個人信念。並且把自我效能分為兩方面探討，一是個人

評價完成某項行為後將會獲得特定結果的預期；另一是個人認為其本身能有效地實行所想獲得結果之行為。前者稱之為結果預期，後者稱之為效能預期。結果預期是行為和結果的判斷，是指個人對某行為會導致某結果之預期；效能預期則是能力和行為之判斷，指個人對自己是否能進行某種行為之執行能力的推測亦或是判斷；其實兩者並不一定會有必然的因果關係。如果個人認為某種情況會超出自己能力範圍，則會避免此情況發生；若情況是其能力可以掌控的，則可以去面對。故自我效能會影響個人付出行動之努力程度，並且影響個人遇到困境時可以堅持行動的程度。

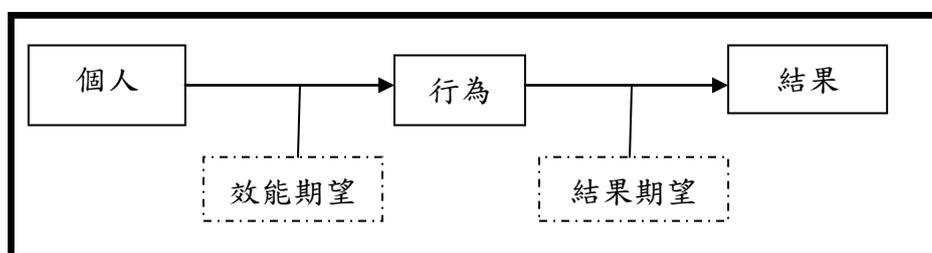


圖 2-3 效能信念與結果期望之關係

Note. From *Social learning theory*, by Bandura, A., 1977, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Bandura (1982)：自我效能是當個人面對重大事件時，其相信自己是否有能力能夠去面對問題，並解決此問題，故自我效能的信念會影響個人對行動的決策。所以當人們相信某一情況會超過他們自己的能力，他們則會避免此狀況發生。反之，個人若認為某種情況是他們自己的能力可以掌控時，則會去面對。故自我效能會影響個人付出行動之努力程度，且還會影響個人遇到逆境時可以堅持行動之程度。

Bandura (1986)：自我效能是個人對其組織或著是執行其所指派行動所表現的一種知覺。所謂效能感，指的是個體確認自己能夠執行產生某一特定結果所需行為之感覺。此為判斷個人在有新奇、無法預測以及壓力因素之情境下，能夠組織並執行有效策略的程度(Bandura, 1986;Bandura & Schunk, 1981)；也就是說，個人對其達成某特定任務所需的組織、實行行動能力的判斷。

一、 國內外自我效能定義：

Schunk and Carbonair (1984) 表示自我效能是個人對自我最高能力之信念，而非其真正的能力，並且確定個人在某特定情況下之特定行為的自我效能是很重要的。Noreen M Clark and Julia A Dodge (1999)認為自我效能是希望達成某一項目標的一種反應。Maddux (1995)則表示自我效能會影響個人對其行動之選擇、努力於此行動之程度以及持續此行動的時間長度。張春興(1991)認為自我效能理論是個人在追求目標中所面臨某一項特殊工作時，對此項特殊工作動機之強弱，且會決定個人對其自我效能的評估。張春興並表示自我效能是依據自己過去經驗，對某項特殊工作或事件，經過多次的成敗歷練後，確認自我在處理此項工作時，具有高度效能。陳玉玲(1996)定義自我效能是在指定某情境中，個人能成功表現行為方向之信念，而個人對自我信念之強度，會決定其是否會努力解決困難的情境。許德發(1999)表示，自我效能會隨著其個體的成長而有所變化，當個體在成長的每一階段時，都會經歷不同的事件，來累積其自身的經驗；自我效能也會逐漸發展產生不同的作用。相對而言，個人每遭遇不同事件時，須重新評估自我能力，以增進本身的自我效能。對某項工作或事件擁有較高之自我效能感的個體，會主動參與或進行可以完成此項工作的行動，並積極的來進行此項行動，亦可長久性持續此項行動(吳英璋，2001)。陳志文(2007)認為自我效能是個人為達成某行為目標而努力執行之信心，此信心會決定人們將投入多少努力，且其在面對問題和厭惡經驗時，可以堅持多久。陳志文也認為人們較容易傾向於害怕且避免他們認為無法應付的威脅情境，在他們判定自己能夠成功處理某一項情境時，行為的表現會比較主動積極。自我效能較高的人通常具有高度的自信心，認為自己能夠有效地處理其面臨的事件，因此也較能堅忍不拔來處理此事情，故常有優秀的工作表現。自我效能又區分為一般自我效能 (generalized self-efficacy) 以及特殊自我效能 (specific self-efficacy)。前者指的是個體實行未來行動時，對個人能力的信心水準之整體評估 (Bandura, 1997)，後者指的是對特定工作表現之認知(萬

金生，2004)。本研究採取 Bandura 的一般自我效能觀點。對自我能有效完成某項工作亦或表現某行為所具有的信念，而此信念是來自於對完成某行為能力的主觀判斷。本研究依研究對象特性將其內容區分為達成目標的判斷能力、執行任務的堅持度二個構面。

表 2-2 自我效能相關定義彙整

| 學者(年代) | 自我效能的定義與涵義 |
|--------------------------|--|
| Bandura (1977) | 自我效能期望指的是每個人的成功期望會決定其在面對困難時，是否可以堅持原本的信念來完成其行為。 |
| Bandura (1982) | 自我效能是當個人面對特定事件時，其相信自己是否有能力能去面對並解決問題。 |
| Lee (1983) | 認為自我效能是個人評估完成此工作所擁有的能力或是信心。 |
| Roth (1985) | 認為自我效能是個人為達到其預期結果，在實行學習活動行為中，對自我能力的一種知覺，同時也認為自我效能會影響個體的動機和行為。 |
| Bandura (1986) | 自我效能是個體對自我是否有能力來組織且執行一連串行動以達到特定形式成就之評斷，且把自我效能區分成結果預期和效能預期兩部分。 |
| Kanfer (1987) | 表示特定任務之自我效能是將個人的意念利用心理或勞力的努力，來達到績效之目標水準。 |
| Schunk (1989) | 指出自我效能是個人的某種信念，是個人有信心能做到所預期表現水準的一種想法，也就是對自我的執行能力能有效的達到預期目標之信念。 |
| Lock and Latham (1990) | 認為擁有較高自我效能信念的員工會訂定有挑戰性目標，或著付出較大努力來面對挑戰。 |
| Gist and Mitchell (1992) | 自我效能是判定員工個人的能力，利用激勵、認知資源以及行動方式，來達成未來特定之任務績效。 |
| Busch (1995) | 自我效能是一種個人成功執行某一種行為之信念，是在個人動機中扮演關鍵性的角色。 |

表2-2 (續)

| | |
|------------|---|
| 孫志麟 (1991) | 依Bandura 的自我效能，將其定義為個人對自己能夠達到成功所擁有的信念，而此信念是對自己完成某行動的一種能力判定。 |
| 黃郁文 (1994) | 為個人對執行某工作所具備之能力，及對此工作能做到的地步之一種主觀評價。 |
| 陳玉玲 (1995) | 自我效能是在指定某情境中，個人能成功表現行為方向之信念，而個人對自我信念之強度，會決定其是否會努力解決困難的情境。 |
| 洪菁穗 (1999) | 總歸多位學者的看法，認為自我效能指在情境特定之構念、能力之信念，且和過去經驗密切相關，也是對未來工作表現的預測指標。 |
| 林寶生 (2005) | 認為自我效能期望是有關個人對其自身成功表現一項受予任務或行為之能力的個人信念。 |
| 何麗君 (2005) | 認為自我效能指的是個人相信自我擁有能夠成功處理某項任務且加以解決的能力之信念。 |

二、 自我效能理論基礎：

Bandura (1977)提出一套行為改變歷程之理論，認為個體行為是受到自我認知機制的運作結果所產生的，這種認知機制稱為自我效能感。從圖 2-4 的自我效能感基本觀念模型中可發現三者相互影響之關係，且彼此構成動態的自我效能觀念模式。

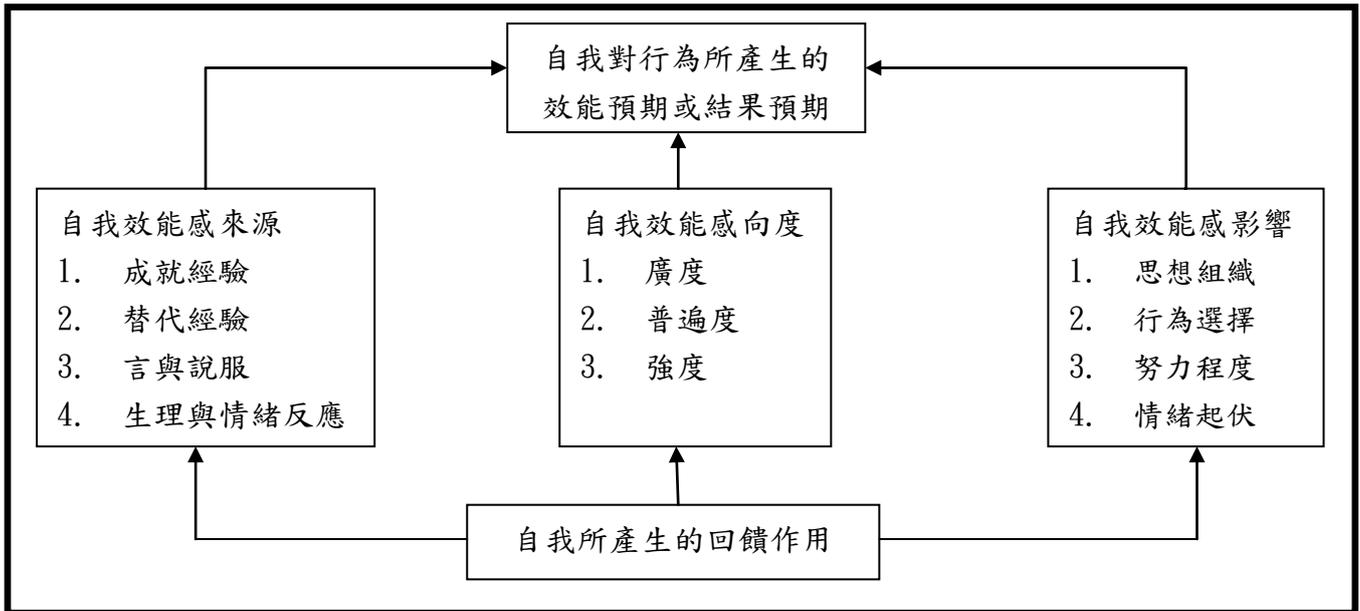


圖 2-4 自我效能感基本概念模式

資料來源：國民小學教師情緒管理與教師效能之研究，顏淑惠，2000，台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，臺北市。

針對自我效能感基本觀念進行以下分析：

(一) 自我效能來源

Bandura (1977, 1995, 1997)認為自我效能被視為個體對自我能力能夠成功的達成環境中任何生理、心理、社會以及認知方面所要求之信念。也就是能替自己帶來正面改變能力之評價，其來源包括：

1. 過去成就與表現
2. 替代者經驗
3. 言語說服
4. 感情上激勵

從這些來源所產生自我效能訊息，會由於個人而給予不同權重，因而形成對自我能力的評價。

(二) 自我效能向度

有關自我效能測量，Bandura (1982)表示適當之效能分析，應以廣度、普遍度、強度等三個層面來加以評估，故當個體採取行動時，三個向度會影響對自我效能之預期。如下:(王受榮，1992；劉曦萍，2008；陳志文，2007)

1. 廣度：即事情的困難度，當同類但困難度不同的行為依照排列時，個人會由於面對難度的不同之行為而有所不同的自我效能。
2. 普遍度：指的是個人將對於某情境所評估之自我效能，同化至其他相似情境和行為。
3. 強度：強度是指自我效能的強弱程度。

在了解個人自我效能時，可以從上述三個向度來進行分析，能更精確的預測其行為表現。故應用在銷售人員服務情境時，廣度指的是面對不同程度服務困境時，所需擁有高度自我效能感；普遍度指在符合銷售人員角色的不同情境中，都能體認自我效能的存在；而強度則是不管面對情境經驗之不確定性如何，還能堅持努力，且充分發揮銷售人員個人最大的知自我效能感。

(三) 自我效能影響與功能

自Bandura的自我效能理論了解，自我效能對於個人的行為是有相當程度上之影響。何千惠(2004)指表示自我效能的影響和功能如下：

1. 思想組織：人們和環境互動的過程中，自我效能程度會影響其思考及情緒反應，故經常認為自己沒有能力足以應付環境變遷，在遇到問題時，會覺得較難以解決，且有壓力；相對地，自我效能高者，當面對逆境會較正向信念，而焦慮不安情緒也較低；故當面對失敗時，自我效能高者將其歸咎於「我不夠努力」，而自我效能低者歸因於「我沒有能力」。

2. 行為選擇:個人在生活中常承擔做決定之責任，故面臨抉擇時，自我效能較高者，傾向選擇面對問題並解決問題的正向行為。
3. 努力程度:當遇瓶頸時，自我效能高者會付出更多努力，且其努力程度也較強。
4. 情緒起伏:自我效能較高者，在制訂目標後，遇到瓶頸時會更加努力來達成，但自我效能低者，在面臨困難時很快放棄自我的抱負和企圖心，並經常處於焦慮、壓力中；故自我效能高者較自我效能低者有較強執行力。

本研究採取洪凱莉(2010)，將自我效能達成目標分層面，分為自我覺察力、工作實踐度、人際融合力、挫折包容度四個構面，來測量銷售人員對顧客導向所擁有之工作信心和信念之能力，及自我管理、自我反省能力的內在標準評估。

本研究自我效能的構面內涵說明如下：

1. 自我覺察力：

評估自己是否能夠完成任務目標，且適當處理不同場合、時機，所作出正確判斷。以自覺心反省思考，促進對人、事、物了解和觀察，來肯定自我成就。

2. 人際融合力：

藉由銷售，與他人之間互動和諧、合作共事能力；可為他人著想、與他人分享經驗、知識，並增進家庭、社會關係。

3. 工作實踐度：

對於銷售人員在工作情境中，個人本身任務之投入完成、能解決困難和問題、完成任務，所擁有的信心及做事之靈敏度。

4. 挫折包容度：

銷售人員面對壓力、挫折或困難，不同工作崗位，或遇到不同事件時，可重新調整及克服，且兼容並蓄的態度來處理，增進個人成熟圓融。

綜合上述，本研究以 Bandura (1977) 的自我效能理論，應用在銷售人員本身工作中。因此，自我效能的期望是關於銷售人員對其本身去成功表現執行顧客導向之能力的個人信念，亦即是銷售人員必須具有足夠的專業知識、技能與素養，才能有充分的信心與信念去表現並成功執行顧客導向，所以當銷售人員對本身有此信心能實行顧客導向時，則會預計透過執行顧客導向而為其帶來正面績效。同時，經理與同事由於此銷售人員本身具有足夠的專業知識、技能與素養而肯定此銷售人員並對此銷售人員有信心能成功實行顧客導向。

H5a: 「自我效能」會正向影響「預期形象獲得」。

H5b: 「自我效能」會正向影響「預期正面績效收益」。

第三章 研究方法

第一節 樣本與資料蒐集

由於本研究以心理層面之影響來探討影響銷售人員顧客導向行為之因素，故母體範圍以銷售人員為調查對象進行探討，由於目前各大產業、公司皆有銷售人員，故本研究選擇以壽險業之銷售人員為調查對象。即研究母體為台灣中部地區的銷售人員。

在確定母體後，本研究乃以壽險產業中選其四間壽險業者(依據市佔率)為樣本對象。研究中以比例抽樣去抽取所需的樣本，即國泰人壽保險股份有限公司、中國人壽保險股份有限公司、宏泰人壽保險股份有限公司、中華郵政股份有限公司(壽險處)為對象，按比例抽取樣本進行調查。

表 3-1 四間壽險業者之抽樣比例

| 壽險業者 | 市佔率(%) | 2010年保費收入 (百萬元) | 2010年壽險產業 總收入(百萬元) | 抽樣比例 |
|------|--------|--------------------|-----------------------|--------|
| 國泰人壽 | 24.3% | 561,391 | 2,312,850 | 70/160 |
| 郵政壽險 | 7.18% | 165,970 | 2,312,850 | 50/160 |
| 中國人壽 | 5.2% | 120,278 | 2,312,850 | 30/160 |
| 宏泰人壽 | 1.44% | 33,368 | 2,312,850 | 10/160 |

本研究以問卷調查的方式為主，在抽樣過程中，資料蒐集方法的樣本數，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份為佳，若樣本數少於50，則無法到達收斂。本研究問卷的發放及回收則採用紙本問卷方式，並由研究者委由壽險業高階層管理者對其銷售人員發放與回收，問卷發放期間為2011年8月至2011年9月，共計發放200份問卷(國泰人壽70份、郵政壽險60份、中國人壽50份、宏泰人壽20份)，回收共有160份(國泰人壽70份、郵政壽險50份、中國人壽30份、宏泰人壽10份)，回收率約為80%，剔除無效問卷10份，有效問卷共計150份，有效回收率為75%。而本研究樣本數為160，有效樣本大於150，故應可以接受。

樣本基本資料如表 3-2 的資料分析結果，就性別而言，以女性較多，有 104 人佔樣本總數 69.3%，男性則有 46 人佔 30.7%；在年齡分佈上以 51 歲以上歲人數居多，有 35 人佔總樣本的 23.3%，最少的則是 25 歲以下，有 10 人佔 6.7%；在婚姻狀況方面，已婚有 101 人佔 67.3%，未婚有 49 人佔 32.7%；在教育程度方面，以大學學歷有 55 人佔 36.7%為最高，研究所(含)以上有 2 人則佔最少為 1.3%；在工作年資方面，以 9 年至 12 年以下為最多，有 23 人佔 15.3%，最少的則為 15 年至 18 年以下有 14 人佔 9.3%；在工作性質方面，皆以壽險業為主要對象；在平均月所得方面，以 60001 元以上為主有 44 人佔 29.3%，10001~20000 元則為最少，有 5 人佔 3.3%。

表 3-2 樣本分佈情形

| 變項名稱 | 類別 | 樣本數 | 百分比(%) | 累積百分比(%) |
|-------|---------------|------|--------|----------|
| 性別 | 男 | 46 | 30.7 | 30.7 |
| | 女 | 104 | 69.3 | 100.0 |
| 婚姻狀況 | 已婚 | 101 | 67.3 | 67.3 |
| | 單身 | 49 | 32.7 | 100.0 |
| 年齡 | 25歲以下 | 10 | 6.7 | 6.7 |
| | 26歲至30歲以下 | 18 | 12.0 | 18.7 |
| | 31歲至35歲 以下 | 17 | 11.3 | 30.0 |
| | 36歲至40歲以下 | 18 | 12.0 | 42.0 |
| | 41歲至45 歲以下 | 23 | 15.3 | 57.3 |
| | 46歲至50 歲以下 | 29 | 19.3 | 76.7 |
| | 51歲以上 | 35 | 23.3 | 100.0 |
| | 教育程度 | 國中以下 | 4 | 2.7 |
| 高中職 | | 50 | 33.3 | 36.0 |
| 專科 | | 39 | 26.0 | 62.0 |
| 大學 | | 55 | 36.7 | 98.7 |
| 研究所以上 | | 2 | 1.3 | 100.0 |
| 工作年資 | 1年以下 | 19 | 12.7 | 12.7 |
| | 1年至3年以下 | 18 | 12.0 | 24.7 |
| | 3年至6年以下 | 19 | 12.7 | 37.3 |
| | 6年至9年以下 | 19 | 12.7 | 50.0 |
| | 9年至12年以下 | 23 | 15.3 | 65.3 |
| | 12年至15年以下 | 16 | 10.7 | 76.0 |
| | 15年至18年以下 | 14 | 9.3 | 85.3 |
| | 18年以上 | 22 | 14.7 | 100.0 |
| 工作性質 | 保險 | 150 | 100 | 100.0 |
| 平均月所得 | 10000 元以下 | 6 | 4.0 | 4.0 |
| | 10001~20000 元 | 5 | 3.3 | 7.3 |
| | 20001~30000 元 | 25 | 16.7 | 24.0 |
| | 30001~40000元 | 26 | 17.3 | 41.3 |
| | 40001~50000元 | 21 | 14.0 | 55.3 |
| | 50001~60000元 | 23 | 15.3 | 70.7 |
| | 60001元以上 | 44 | 29.3 | 100.0 |

第二節 問項衡量

在確立本研究架構及研究對象後，為發展出適合研究主題之調查工具，本研究依據研究架構發展出五部份，前四部份分別是：「在建立顧客關係」、「了解及滿足顧客需求」、「在目前工作上」、「在貴公司服務」即包含了顧客導向、顧客導向是工作要求、顧客導向是名譽、自我效能、預期形象獲得、預期正面績效收益等相關問項，第五部份為個人基本資料包含性別、年齡、婚姻狀態、工作性質、工作年資、教育程度、平均月收入(見附錄)。

為避免填答者產生困擾，問卷採結構式封閉型問題，本量表採用李科特七點尺度(7-point Likert Scale)來計分予以量化，分為非常不同意、不同意、有點不同意、普通、有點同意、同意、非常同意等七類別，依序給予1、2、3、4、5、6、7分，以不記名的方式由受測者勾選。

本研究以便利取樣方式進行問卷前測，共發出30份，回收30份有效問卷。經由研究對象填答，並提供意見與回饋，目的是為測試問卷中的內容與語句是否可以讓受測者了解，再針對問卷题目的語意及合宜性，與指導教授充分討論後，加以修改，完成問卷定稿。

各變項之操作性定義詳述如下：

一、 顧客導向

本研究依據Saxe and Weitz (1982)對顧客導向定義為：銷售人員與顧客互動時導入行銷觀念，依顧客的需求來幫顧客做出適當且滿意的購買決策，進而維持其與顧客長期關係及利益。Saxe and Weitz也指出當顧客在面臨新的或複雜購買決策時，顧客會較接納顧客導向之銷售方式。

本研究參考Saxe and Weitz (1982)之研究進行衡量，並針對影響銷售人員顧客導向行為之因素加以修改，形成量表(如附錄第一部分第11-22題)。並刪除不顯著的因素負荷量或著因素負荷量低於0.5之題目(如附錄第一部份第11、12、13、19、20、21、22題)，以七點計分，共採取5題衡量問項，

分別為：我會盡可能與顧客討論他們的需求。我會盡可能解釋產品訊息促使顧客購買，而不是給予壓力。我會針對顧客的問題，提供最適合的產品。我會盡可能找出最有用的產品給顧客。我會盡可能準確地回答顧客對產品的疑問。(如附錄第一部分第14、15、16、17、18題)

二、 預期形象獲得

定義為：為了提升個人的社會形象，藉由察覺機會來促使自我價值提升所引起，為了就是在別人心中創造良好形象。銷售人員提出新的顧客導向想法給上層主管並努力實行，為了就是展現自我能力與認真的態度來提升自我形象。

本研究參考Ashford, Rothbard, Piderit and Dutton (1998)之研究進行衡量，並針對影響銷售人員顧客導向行為之因素加以修改，形成量表(如附錄第二部分第1-4題)。並刪除不顯著的因素負荷量或著因素負荷量低於0.5之題目(如附錄第二部分第3題)，以七點計分，共採取3題衡量問項，分別為：如果我了解及滿足顧客的需求，會提升我在公司的形象。如果我了解及滿足顧客的需求，會讓同事對我有更好印象。建議以「了解及滿足顧客需求」的方法來達到目標，將會提升上司對我的評價。(如附錄第二部分第1、2、4題)

三、 預期正面績效收益

定義為：當銷售人員相信他們的顧客導向行為將能為他們的工作角色或工作單位帶來績效的改善或是獲得效率，此時會努力實行顧客導向並預期正面績效收益。以具體來說，正面績效收益包含了提高生產力和工作品質、減少錯誤率、提高能力以達到目的和目標，並改善平常的工作績效。而提高效率和工作績效是增加銷售人員的競爭力與成就。我們認為員工預期實行顧客導向行為會有利於他們的工作。

本研究參考Yuan and Woodman (2010)之研究進行衡量，並針對影響銷

售人員顧客導向行為之因素加以修改，形成量表(如附錄第二部分第5-7題)。以七點計分，共採取3題衡量問項，分別為:我越能了解及滿足顧客的需求，我的工作表現會越好。了解及滿足顧客的需求可以使我的業績做得更好。如果我以「了解及滿足顧客的需求」來達成目標，會使公司的業績有更好的表現。(如附錄第二部分第5、6、7題)

四、顧客導向是工作要求

定義為：銷售人員被一些具有專業領域背景或職位能支持其行為的高階層管理者所引導時，會採取顧客導向行為。當理解顧客導向為工作要求時，則會去實行顧客導向，且將會認為其主管與同事對他們的顧客導向是有效及有良好基礎而感到更有信心。銷售人員如果視顧客導向為工作要求時，其較願意相信實行顧客導向行為將會有利於在工作上獲取正面績效收益。

本研究參考Yuan and Woodman (2010)之研究進行衡量，並針對影響銷售人員顧客導向行為之因素加以修改，形成量表(如附錄第二部分第8-10題)。並刪除不顯著的因素負荷量或著因素負荷量低於0.5之題目(如附錄第二部分第9題)，以七點計分，共採取2題衡量問項，分別為:了解及滿足顧客的需求是我工作的職責。我的工作需要我了解顧客的需求，並解決顧客的問題。(如附錄第二部分第8、10題)

五、顧客導向是名譽

定義為：因採取顧客導向而擁有一名譽的銷售人員，從事滿足顧客的需求時則認為會提高自身的形象；而因採取顧客導向而擁有一名譽，並認為自己是一個顧客導向銷售人員時，其會加強顧客導向將會有利於工作績效和效率的這種信念。

本研究參考Yuan and Woodman (2010)之研究進行衡量，並針對影響銷售人員顧客導向行為之因素加以修改，形成量表(如附錄第二部分第11-13題)。以七點計分，共計3題衡量問項，分別為:公司同事想知道如何「了解」

顧客需求的相關經驗時，都會想到我。公司同事很喜歡我分享如何「了解」顧客需求的相關經驗。公司同事想知道如何「滿足」顧客需求的相關經驗時，都會想到我。(如附錄第二部分第11、12、13題)

六、 自我效能

定義為：銷售人員必須具有足夠的專業知識、技能與素養，才能有充分的信心與信念去表現並成功執行顧客導向。本研究以Bandura (1977)的自我效能理論，運用在銷售人員工作中。故自我效能的期望是有關銷售人員對其自身成功的表現執行顧客導向能力之個人信念。

本研究參考Bandura (1977)之研究進行衡量，並針對影響銷售人員顧客導向行為之因素加以修改，形成量表(如附錄第三部分第1-7題)。並刪除不顯著的因素負荷量或著因素負荷量低於0.5之題目(如附錄第三部分第1、2、3、4題)，以七點計分，共採取3題衡量問項，分別為：即使「了解及滿足顧客的需求」會面臨的問題較多，我也會盡力完成。即使「了解及滿足顧客的需求」讓我面對較多挫折，我也會積極解決顧客需求的問題。即使「了解及滿足顧客的需求」讓我有壓力，我還是會做好我的工作。(如附錄第三部分第5、6、7題)

表 3-3 衡量問項之參考文獻

| 研究構面 | 量表問項 | 參考文獻來源 |
|------------|--|---|
| 顧客導向 | <p>我會盡可能與顧客討論他們的需求。</p> <p>我會盡可能解釋產品訊息促使顧客購買，而不是給予壓力。</p> <p>我會針對顧客的問題，提供最適合的產品。</p> <p>我會盡可能找出最有用的產品給顧客。</p> <p>我會盡可能準確地回答顧客對產品的疑問。</p> | Saxe and Weitz (1982) |
| 預期形象獲得 | <p>如果我能了解及滿足顧客的需求，會提升我在公司的形象。</p> <p>如果我能了解及滿足顧客的需求，會讓同事對我有更好印象。</p> <p>建議以「了解及滿足顧客需求」的方法來達到目標，將會提升上司對我的評價。</p> | Ashford, Rothbard, Piderit, and Dutton (1998) |
| 預期正面績效獲得 | <p>我越能了解及滿足顧客的需求，我的工作表現會越好。</p> <p>了解及滿足顧客的需求可以使我的業績做得更好。</p> <p>如果我以「了解及滿足顧客的需求」來達成目標，會使公司的業績有更好的表現。</p> | Yuan and Woodman (2010) |
| 顧客導向是工作要求的 | <p>了解及滿足顧客的需求是我工作的職責。</p> <p>我的工作需要我了解顧客的需求，並解決顧客的問題。</p> | Yuan and Woodman (2010) |
| 顧客導向是名譽 | <p>公司同事想知道如何「了解」顧客需求的相關經驗時，都會想到我。</p> <p>公司同事很喜歡我分享如何「了解」顧客需求的相關經驗。</p> <p>公司同事想知道如何「滿足」顧客需求的相關經驗時，都會想到我。</p> | Yuan and Woodman (2010) |
| 自我效能 | <p>即使「了解及滿足顧客的需求」會面臨的問題較多，我也會盡力完成。</p> <p>即使「了解及滿足顧客的需求」讓我面對較多挫折，我也會積極解決顧客需求的問題。</p> <p>即使「了解及滿足顧客的需求」讓我有壓力，我還是會做好我的工作。</p> | Bandura (1977) |

第三節 資料處理與分析

在基本分析方面，本研究以SPSS 18.0 統計軟體作為分析工具；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，因此本研究以AMOS 18.0 統計軟體進行信效度及結構模式配適度分析，有關本研究之各統計分析方法茲說明如下。

一、 共同方法變異分析

本研究蒐集單一受測者的認知訊息是以自陳式量表 (Self-Report Inventory) ，而有可能會導致共同方法變異 (Common Method Variance) 偏誤發生，為確認本研究是否發生共同方法變異問題，故在進行信效度分析之前，先行檢測是否有發生共同方法變異。本研究即採取 Harman 單一因子檢定法 (Harman's One-Factor Test) 來檢定各研究變數之間是否有共同方法變異 (Podsakoff & Organ, 1986) 。而單一因子檢定基本假設為當一主要因素可解釋全部變數之間的多數共變異數時則代表各變數間有存在共同方法變異之問題。

本研究將顧客導向是工作要求、顧客導向是名譽、自我效能、預期形象獲得、預期正面績效收益以及顧客導向之所有變數以最大變異法進行因素分析，所有變數資料經過主成份因素分析之後，累積解釋變異量為 77.572%，第一個因素解釋變異量為 24.620%。故本研究從蒐集單一受測者的認知資訊所顯示，並無發生嚴重的共同方法變異問題。

二、 信度分析

本研究以Cronbach α 係數及組成信度(Composite Reliability, CR)來衡量問卷的信度。在信度檢測方面，常用來檢驗信度方法為Cronbach α 係數，而Cronbach α 係數是由學者L. J. Cronbach 於1951 年所提出測量內部一致性之信度係數。Cronbach's α 係數值來檢測問卷中同一構面，題項之內部一致性，Cronbach's α 的值介於0 與1 之間。根據Fornell and Larcker(1981)的觀

點，研究各構念之信度估計，Cronbach's α 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和精確性；Cronbach's α 係數值介於0.3至0.7時則表示為可接受；Cronbach's α 係數值小於0.3 則表示內部一致性過低。此外， 在使用內部一致性分析篩選題項時， 當項目總相關（Item-Total Correlation）過低或為負值時應考慮予以刪除，來提高量表的信度。具體來說，項目總相關值以0.5為衡量之標準，此外，在檢視變數信度部份，若刪除該題項能夠提升Cronbach's α 的係數值，也就表示能提升整體量表信度時，則可以考慮刪除該題項。組成信度(Composite Reliability, CR)是指內部變數的一至性或著穩定性，所以當CR值越高則表示衡量變數的一致性越高。Fornell and Larcker(1981)則是建議潛在變項的CR值能達到0.6以上。CR值公式如下：

$$CR = \frac{(\sum \text{Loading})^2}{[(\sum \text{Loading})^2 + \sum \text{error}]}$$

(一) Cronbach's α 值信度分析

本研究首先以Cronbach's α 係數分析各構念量表的信度，將分析結果整合如圖3-1、表3-4所示。顧客導向是工作要求的Cronbach's α 係數為0.6，顧客導向是名譽的Cronbach's α 係數為0.942，自我效能的Cronbach's α 係數為0.885，預期形象獲得的Cronbach's α 係數為0.815，預期正面績效收益的Cronbach's α 係數為0.782，顧客導向的Cronbach's α 係數為0.923。整體而言，顧客導向是名譽、自我效能、預期形象獲得、預期正面績效收益、顧客導向量表的信度水準均超過Fornell and Larcker(1981)所建議高穩定性與精確性之 0.7 的水準；而顧客導向是工作要求量表則屬於可接受之0.3至0.7。

(二) 組合信度分析

由表3-4各構面之組合信度之值可看出，顧客導向是工作要求CR值

=0.643，顧客導向是名譽CR值=0.944，自我效能CR值=0.892，預期形象獲得CR值=0.83，預期正面績效獲得CR值=0.794，顧客導向CR值=0.935，各構面之組合信度均超過Fornell and Larcker(1981)所建議CR值能達到0.6以上 之可接受水準，且萃取變異量除了顧客導向是工作要求略偏低外，均超過 0.5 的水準，表示指標的內部一致性均為可接受。

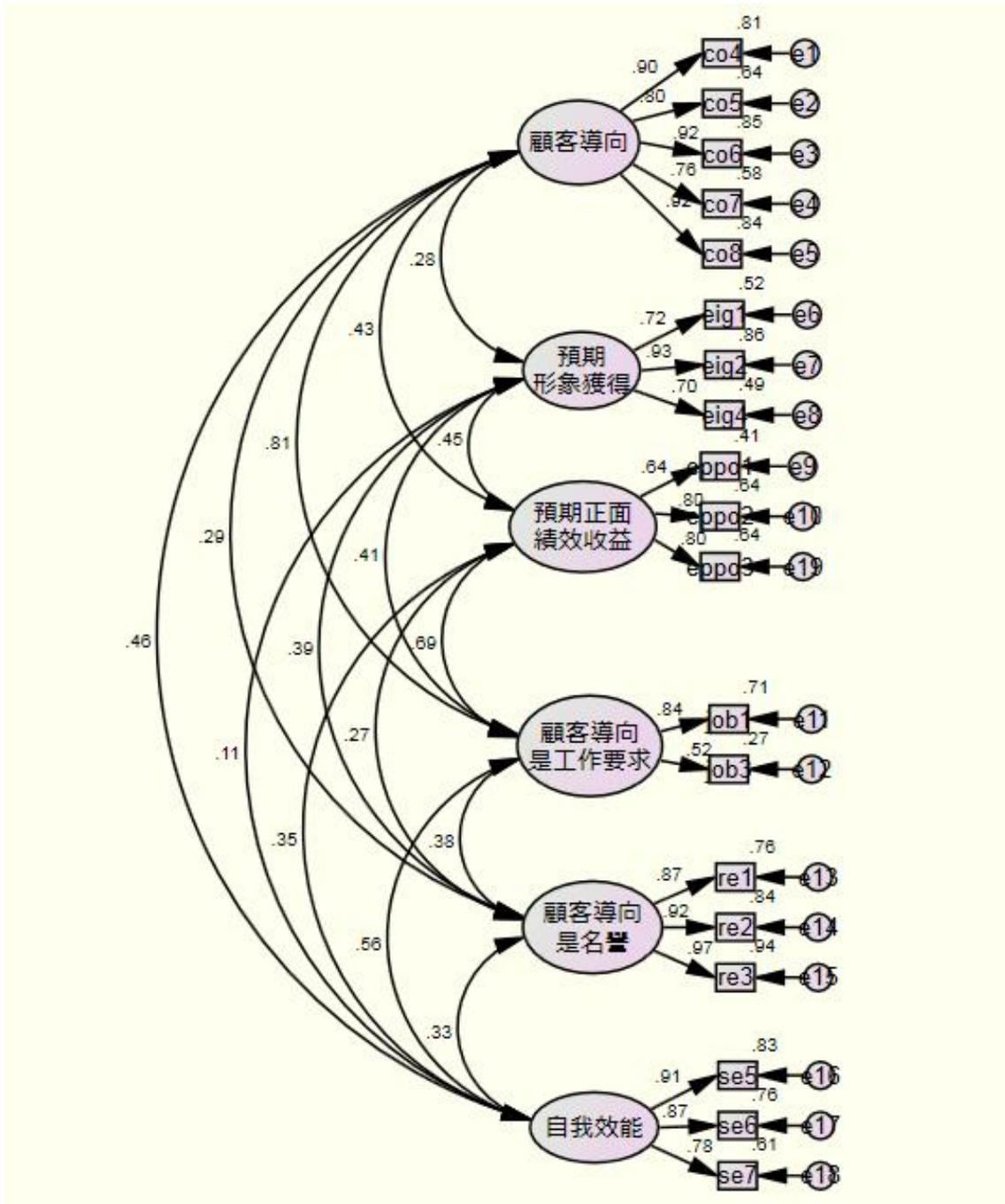


圖 3-1 一階驗證式因素分析 (潛在變項完全有相關)

表 3-4 Cronbach's α 值與驗證性因素分析

| 構面問項 | MLE 的估計參數 | | 組合 信度 (CR) | 萃取變 異量 (AVE) |
|---|------------------------|---------------------------|------------------|--------------------|
| | 因素負荷量 (λ) | 衡量誤差 (ε) | | |
| 顧客導向是工作要求(Cronbach's $\alpha = 0.6$) | | | 0.643 | 0.488 |
| 1. 了解及滿足顧客的需求是我工作的職責。 | 0.842*** | 0.291 | | |
| 2. 我的工作需要我了解顧客的需求，並解決顧客的問題。 | 0.516*** | 0.734 | | |
| 顧客導向是名譽(Cronbach's $\alpha = 0.942$) | | | 0.944 | 0.848 |
| 1. 公司同事想知道如何「了解」顧客需求的相關經驗時，都會想到我。 | 0.872*** | 0.240 | | |
| 2. 公司同事很喜歡我分享如何「了解」顧客需求的相關經驗。 | 0.918*** | 0.157 | | |
| 3. 公司同事想知道如何「滿足」顧客需求的相關經驗時，都會想到我。 | 0.970*** | 0.059 | | |
| 自我效能(Cronbach's $\alpha = 0.885$) | | | 0.892 | 0.734 |
| 1. 即使「了解及滿足顧客的需求」會面臨的問題較多，我也會盡力完成。 | 0.911*** | 0.170 | | |
| 2. 即使「了解及滿足顧客的需求」讓我面對較多挫折，我也會積極解決顧客需求的問題。 | 0.871*** | 0.241 | | |
| 3. 即使「了解及滿足顧客的需求」讓我有壓力，我還是會做好我的工作。 | 0.784*** | 0.385 | | |
| 預期形象獲得(Cronbach's $\alpha = 0.815$) | | | 0.830 | 0.624 |
| 1. 如果我能了解及滿足顧客的需求，會提升我在公司的形象。 | 0.722*** | 0.479 | | |
| 2. 如果我能了解及滿足顧客的需求，會讓同事對我有更好印象。 | 0.929*** | 0.137 | | |
| 3. 建議以「了解及滿足顧客需求」的方法來達到目標，將會提升上司對我的評價。 | 0.698*** | 0.513 | | |
| 預期正面績效收益(Cronbach's $\alpha = 0.782$) | | | 0.794 | 0.563 |
| 1. 我越能了解及滿足顧客的需求，我的工作表現會越好。 | 0.639*** | 0.592 | | |
| 2. 了解及滿足顧客的需求可以使我的業績做得更好。 | 0.801*** | 0.359 | | |
| 3. 如果我以「了解及滿足顧客的需求」來達成目標，會使公司的業績有更好的表現。 | 0.800*** | 0.360 | | |

表3-4 (續)

| 顧客導向(Cronbach's $\alpha = 0.923$) | | 0.935 | 0.745 |
|------------------------------------|----------|-------|-------|
| 1. 我會盡可能與顧客討論他們的需求。 | 0.901*** | 0.188 | |
| 2. 我會盡可能解釋產品訊息促使顧客購買，而不是給予壓力。 | 0.802*** | 0.357 | |
| 3. 我會針對顧客的問題，提供最適合的產品。 | 0.919*** | 0.155 | |
| 4. 我會盡可能找出最有用的產品給顧客。 | 0.761*** | 0.421 | |
| 5. 我會盡可能準確地回答顧客對產品的疑問。 | 0.919*** | 0.155 | |

GFI= 0.858 ; NFI=0.888 ; CFI= 0.946 ; RMSEA= 0.073

因素負荷量為標準化之值，*** $p < .001$.

三、效度分析

效度(Validity)是一種衡量尺度，能夠測量出研究者所想要衡量事物的程度。常見的效度，有分為兩種不同類型分為內容效度與建構效度，說明如下：

(一) 內容效度(Content Validity)

內容效度指的是測量工具能夠涵蓋測量主題的程度，也就是量表內容是否涵蓋所需衡量的構念，或是說內容效度是一種測量本身所包含概念意義範圍或著程度，能夠真正代表原有之內容、物質或題目之本意。衡量是否具有足夠內容效度，是涉及研究人員的主觀判斷；有些人認為具有高度內容效度的衡量，但在其他人看來可能並非如此，而內容效度的關鍵因素是在於發展衡量工具時所遵循之程序（黃俊英，2001）。

本研究問卷之內容是引用學者發展之相關量表為主要參考依據，此量表在應用上應該具有內容效度，另外在問卷表達方面，也是與教授、專家及同學反覆討論而得，希望能夠藉由文獻探討，並整合專家學者的意見，其目的是在求取過程之嚴謹與結果之完整性，符合效度之提升。

(二) 建構效度(Construct Validity)

建構效度指的是量表能夠測量理論上某種概念或特質之程度，也就是構念是否能夠真實反應出實際狀況，建構效度則分為收斂效度

(Convergent Validity)和區別效度(Discriminate Validity)。本研究藉由驗證

性因素分析來衡量模式並進行模式的適合度檢定，其用來檢定各構面是否有足夠收斂效度與區別效度。

1. 收斂效度：

又稱內部一致性效度，指的是來自相同構念的這些題項，彼此間相關要高，就是用不同方法測同一特質，相關性要高，至少有中度的相關。

- (1) 適配度指標(Goodness of Fit Index,GFI)與調整後的配適度指標(Adjusted Goodness of Fit Index,AGFI):GFI與AGFI指數衡量由理論模式所能解釋的變異與共變的量，AGFI是將GFI依自由度的數目加以調整後所得。若此二指數越接近1表示整體配適度越高，模型的解釋能力越高。
- (2) 比較配適度指標(Comparative Fit Index ,CFI):CFI 可反映出假設模型與無任何共變關係的立模型之差異程度，同時也考慮到被檢驗模型與中央卡方分配之離散性。CFI 指數越接近1 代表模型契合度越理想，表示能有效改善中央性的程度。通常是採用 $CFI > 0.9$ 。
- (3) 平方近似誤差均方根(root mean square error of approximation , RMSEA):RMSEA做為對模式適合度的母群體推估考驗，比較理論模式與飽和模式的差距，不受樣本數和模式複雜度影響。Brown and Cudek (1993)與Jarvenpaa et al. (2000)皆表示RMSEA之理想值應小於0.08。
- (4) 收斂效度係以因素負荷量之顯著水準與平均變異抽取量(average variance extracted , AVE)進行衡量，AVE值是在計算潛在變數對各個測量變項平均變異解釋能力，其值越高表示其變數有較高的收斂效度(convergent validity)。Fornell and

Larcker (1981)及Bagozzi and Yi (1988)都建議潛在變項的AVE最好都能超過0.5。AVE值公式如下：

$$AVE = \frac{\sum \text{Loading}^2}{(\sum \text{Loading}^2 + \sum \text{error})}$$

表3-4中顯示自變數量表的驗證性因素分析的結果，其模式的適合度指標中GFI =0.858，NFI =0.888及CFI =0.992，GFI、NFI略低於0.9水準，CFI則有大於0.9的理想水準，而RMSEA為0.051，RMSEA愈小愈好，表中也顯示各衡量題項的因素負荷量之*p*值均已達顯著水準，故顯示各構面題項之收斂效度是在可以接受範圍。再者由表3-4中各構念之萃取變異量之值可看出，顧客導向AVE值=0.745，預期形象獲得AVE值=0.624，預期正面績效獲得AVE值=0.563，顧客導向是工作要求AVE值=0.488，顧客導向是名譽AVE值=0.848，自我效能AVE值=0.734，除了顧客導向是工作要求AVE值稍低外，各構面之萃取變異量均超過Fornell and Larcker (1981)所建議AVE值能超過0.5的水準，結果顯示本量表有良好的收斂效度，表示指標的內部一致性均為可接受的。

2. 區別效度：

區別效度分析是驗證不同兩構面之相關在統計上是否有差異，在不同構面的題目應該不具有高度相關，如有高度相關，則表示這些題目是衡量同一件事，通常這會發生在構面之定義如有過度重疊時。檢定構面間是否有區別效度可用以下方法：

- (1) 相關係數法:檢查所有構面的直接相關，如果構面間的標準化相關係數大於0.85，則稱這兩構面沒有區別效度，這是大部分學者依據經驗法則所採用之準則；或跑完所有題項間之相關矩陣，檢查同一構面中題目間的相關係數是否有大於不同構面的

相關。因為此方法有點主觀，故建議做為初步檢查使用。

- (2) 信賴區間法(bootstrap):建立構面間的相關係數之信賴區間，如果未能包含1，代表完全相關，則表示構面之間是有區別效度的(Torzadeh, Koufteros, & Pflughoeft, 2003)。在SEM要建立係數之信賴區間，在95%的信心水準之下，利用bootstrap估計方式，如果信賴區間不包含1，則拒絕虛無假設，此稱兩構面式具有區別效度；反之，則無區別效度。
- (3) 平均變異數萃取法(AVE):取得每個構面的AVE值，利用AVE值與各構面間之相關係數平方後來做比較，AVE值應該要大於各構面間之相關係數平方，表示區別效度的存在(Fornell & Larcker, 1981)。
- (4) SEM估計法(Anderson & Gerbing, 1988):把所有因素重新用CFA估計，之後固定某兩個因素間的皮爾森相關為1，檢定其若減少一個自由度，而增加一些卡方值是否顯著。如果增加的卡方值超過一定標準，例如1自由度，卡方值是為3.8415，則拒絕虛假設，也就是假設構面間完全相關 $H_0=1$ 是被拒絕的，故構面不是完全相關，而具有區別效度。依照上述步驟，每個相關要一個一個設為1以及重新檢定，每次只能檢定一個，直到所有構面之相關完成為止，例如5個因素，會產生 $5*4/2=10$ 個相關，故要檢定10次。Deery, Erwin, and Iverson, (1999)建議p值最好在0.001以下，並不是傳統的0.05；Jaccard and Wan (1996)建議為得到型一錯誤=0.05之整體模型水準，顯著水準應使用Bonferroni來校正，校正程序為：1. 把多次的檢定顯著值依序排列由小到大；2. 評估檢定最小的顯著性與 α/n 值來做比較。若檢定值大於調整後 α 值，則可進行下個比較。3. 第二小

的檢定值和 $\alpha/n-1$ 值來做比較。若檢定值大於調整後 α 值，則可進行下一個比較；直到不顯著為止或著新 α 為0.05時停止。

(5) ECVI及AIC指標法(Mallard & Lance, 1998):區別效度是指不同構面的題項縮減成比較構面時，模型配適度會變較差，故可將模型之因素來適當的合併至其它構面去，重新用SEM來分析，檢查其ECVI及AIC的變化，此兩個值愈小愈好。所以，若縮減構面後之ECVI及AIC高於縮減構面前之ECVI及AIC，稱模型在縮減後比較差，故構面不適合做縮減，換言之，具有區別效度。

本研究採用AVE法，引用Fornell and Larcker的方法，利用所測量出AVE值，來衡量區別效度(Fornell & Larcker 1981)。萃取變異量是指從平均變異數抽取量中，可以觀察到因素中變異量是由多少變異性所構成，其他的變異量則是由測量誤差所貢獻的。為了符合區別效度的要求，結構模型各變數AVE值必須大於結構與結構間之相關係數平方。

表 3-5 AVE 區別效度分析

| 變數 | 自我效能 | 顧客導向 是名譽 | 顧客導向 是工作要求 | 預期正面 績效收益 | 預期 形象獲得 | 顧客導向 |
|-----------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| 自我效能 | 0.734 | | | | | |
| 顧客導向是名譽 | 0.102** | 0.848 | | | | |
| 顧客導向是工作要求 | 0.263** | 0.127** | 0.488 | | | |
| 預期正面績效收益 | 0.088** | 0.048** | 0.233** | 0.563 | | |
| 預期形象獲得 | 0.018 | 0.099** | 0.084** | 0.180** | 0.624 | |
| 顧客導向 | 0.172** | 0.076** | 0.392** | 0.128** | 0.064** | 0.745 |

** $p < .01$.

依據表3-5，對角線放的是該構面的AVE值，其它對角線外的下三角為標準化相關係數平方值，如果某兩構面有區別效度的話，那麼該兩構面的標準化相關係數平方值均應小於該兩構面的AVE值。顧客導向與預期形象獲得之AVE值為0.745及0.624，而顧客導向與預期形象獲得之相關係數平方值為0.064；由於顧客導向與預期形象獲得之AVE值皆大於其相關係數平方值(0.745>0.064、0.624>0.064)，故表示顧客導向與預期形象獲得之間有足夠的區分效度。顧客導向與預期正面績效收益之AVE值為0.745及0.563，而顧客導向與預期正面績效收益之相關係數平方值為0.128；由於顧客導向與預期正面績效收益之AVE值皆大於其相關係數平方值(0.745>0.128、0.563>0.128)，故表示顧客導向與預期正面績效收益之間有足夠的區分效度。顧客導向與顧客導向是工作要求之AVE值為0.745及0.488，而顧客導向與顧客導向是工作要求之相關係數平方值為0.392；由於顧客導向與顧客導向是工作要求之AVE值皆大於其相關係數平方值(0.745>0.392、0.488>0.392)，故表示顧客導向與顧客導向是工作要求之間有足夠的區分效度。顧客導向與顧客導向是名譽之AVE值為0.745及0.848，而顧客導向與顧客導向是名譽之相關係數平方值為0.076；由於顧客導向與顧客導向是名譽之AVE值皆大於其相關係數平方值(0.745>0.076、0.848>0.076)，故表示顧客導向與顧客導向是名譽之間有足夠的區分效度。顧客導向與自我效能之AVE值為0.745及0.734，而顧客導向與自我效能之相關係數平方值為0.172；由於顧客導向與自我效能之AVE值皆大於其相關係數平方值(0.745>0.172、0.734>0.172)，故表示顧客導向與自我效能之間有足夠的區分效度。

預期形象獲得與預期正面績效收益之AVE值為0.624及0.563，

而預期形象獲得與預期正面績效收益之相關係數平方值為0.180；由於預期形象獲得與預期正面績效收益之AVE值皆大於其相關係數平方值($0.624 > 0.180$ 、 $0.563 > 0.180$)，故表示預期形象獲得與預期正面績效收益之間有足夠的區分效度。預期形象獲得與顧客導向是工作要求之AVE值為0.624及0.488，而預期形象獲得與顧客導向是工作要求之相關係數平方值為0.084；由於預期形象獲得與顧客導向是工作要求之AVE值皆大於其相關係數平方值($0.624 > 0.084$ 、 $0.488 > 0.084$)，故表示預期形象獲得與顧客導向是工作要求之間有足夠的區分效度。預期形象獲得與顧客導向是名譽之AVE值為0.624及0.848，而預期形象獲得與顧客導向是名譽之相關係數平方值為0.099；由於預期形象獲得與顧客導向是名譽之AVE值皆大於其相關係數平方值($0.624 > 0.099$ 、 $0.848 > 0.099$)，故表示預期形象獲得與顧客導向是名譽之間有足夠的區分效度。預期形象獲得與自我效能之AVE值為0.624及0.734，而預期形象獲得與自我效能之相關係數平方值為0.018；由於預期形象獲得與自我效能之AVE值皆大於其相關係數平方值($0.624 > 0.018$ 、 $0.734 > 0.018$)，故表示預期形象獲得與自我效能之間有足夠的區分效度。

預期正面績效收益得與顧客導向是工作要求之AVE值為0.563及0.488，而預期正面績效收益與顧客導向是工作要求之相關係數平方值為0.233；由於預期正面績效收益得與顧客導向是工作要求之AVE值皆大於其相關係數平方值($0.563 > 0.233$ 、 $0.488 > 0.233$)，故表示預期正面績效收益與顧客導向是工作要求之間有足夠的區分效度。預期正面績效收益得與顧客導向是名譽之AVE值為0.563及0.848，而預期正面績效收益與顧客導向是名譽之相關係數平方值為0.048；由於預期正面績效收益得與顧客導向是名譽之AVE值皆

大於其相關係數平方值($0.563 > 0.048$ 、 $0.848 > 0.048$)，故表示預期正面積效收益與顧客導向是名譽之間有足夠的區分效度。預期正面積效收益得與自我效能之AVE值為0.563及0.734，而預期正面積效收益與自我效能之相關係數平方值為0.088；由於預期正面積效收益得與自我效能之AVE值皆大於其相關係數平方值($0.563 > 0.088$ 、 $0.734 > 0.088$)，故表示預期正面積效收益與自我效能之間有足夠的區分效度。

顧客導向是工作要求得與顧客導向是名譽之AVE值為0.488及0.848，而顧客導向是工作要求得與顧客導向是名譽之相關係數平方值為0.127；由於顧客導向是工作要求得與顧客導向是名譽之AVE值皆大於其相關係數平方值($0.488 > 0.127$ 、 $0.848 > 0.127$)，故表示顧客導向是工作要求得與顧客導向是名譽之間有足夠的區分效度。顧客導向是工作要求得與自我效能之AVE值為0.488及0.734，而顧客導向是工作要求得與自我效能之相關係數平方值為0.263；由於顧客導向是工作要求得與自我效能之AVE值皆大於其相關係數平方值($0.488 > 0.263$ 、 $0.734 > 0.263$)，故表示顧客導向是工作要求得與自我效能之間有足夠的區分效度。

顧客導向是名譽與自我效能之AVE值為0.848及0.734，而顧客導向是工作要求得與自我效能之相關係數平方值為0.102；由於顧客導向是工作要求得與自我效能之AVE值皆大於其相關係數平方值($0.848 > 0.102$ 、 $0.734 > 0.102$)，故表示顧客導向是工作要求得與自我效能之間有足夠的區分效度。

依據上述及表3-5，各結構與結構間的相關係數平方值皆小於各變數的AVE值，故表示皆有區別效度。

第四章 研究結果與分析

本研究於第一節中，利用 SEM 二階段準則主要是先了解 SEM 分析的可行式，若有相關過高時(>0.85)，表示有共線性的存在，故在執行 SEM 分析時可能會得到係數方向相反之結果，進而導致錯誤之推論。在第二節中，本研究目的之一即在檢驗顧客導向是工作要求、顧客導向是名譽、自我效能此三項因素透過心理層面(預期形象獲得、預期正面績效收益)對銷售人員顧客導向行為之整體架構的模式配適度，故本研究採用 AMOS18.0 統計軟體，建立結構方程式模型 (Structural Equation Model, SEM)，檢定變數之路徑係數是否顯著，藉以驗證研究假說。

第一節 SEM 二階段準則

Bollen (1989)提出SEM分析之二階段準則，第一步是把研究人員想分析之模型變成驗證性因素分析，換言之，將所有外生潛在變數和內生潛在變數全部變成外生潛在變數，只衡量潛在變數間之變異數及共變異數，且忽略潛在構面間之因果關係。如圖4-1，當潛在因素重新驗證性因素分析時，接著評估模式是否有正定，模式若正定，再繼續往下一步驟進行。第二步則是在檢驗潛在變數之原始模型。通常第一步驟有通過，表示模式在結構模型下是有可能正定，且從其相關程度之大小也可預知模型評估狀態，若結構模型無法正定時，第一步驟也能提供足夠之資訊判定原因。

從估計標準化係數來看，所有潛在變數之間的兩兩相關介於0.113~0.811之間。表示變數間是沒有共線性的存在，也沒有不相關變數存在SEM的研究之中。這一個步驟先了解SEM分析的可行式，若相關過高時(>0.85)，表共線性存在，若大部份相關太低，則造成模型沒有解釋能力且路徑不顯著結果。SEM若無法正定可能是模式配適不佳造成，可由二階段檢定找出不理想的構面，並加以處理。

Bollen二階段檢定所得結果(表4-1)卡方值247.001，自由度137，卡方/自由度為1.803，GFI 及AFGI為0.858及0.803，RMSEA為0.073，大致上符合配適標準。

表 4-1 Bollen 檢定標準化相關係數

| 變數名稱 | 相關 | 變數名稱 | 皮爾森相關係數 |
|-----------|------|-----------|---------|
| 顧客導向 | <--> | 預期形象獲得 | 0.281 |
| 顧客導向 | <--> | 預期正面績效收益 | 0.426 |
| 顧客導向 | <--> | 顧客導向是工作要求 | 0.811 |
| 顧客導向 | <--> | 顧客導向是名譽 | 0.295 |
| 顧客導向 | <--> | 自我效能 | 0.459 |
| 預期形象獲得 | <--> | 預期正面績效收益 | 0.447 |
| 預期形象獲得 | <--> | 顧客導向是工作要求 | 0.406 |
| 預期形象獲得 | <--> | 顧客導向是名譽 | 0.386 |
| 預期形象獲得 | <--> | 自我效能 | 0.113 |
| 預期正面績效收益 | <--> | 顧客導向是工作要求 | 0.695 |
| 預期正面績效收益 | <--> | 顧客導向是名譽 | 0.271 |
| 預期正面績效收益 | <--> | 自我效能 | 0.351 |
| 顧客導向是工作要求 | <--> | 顧客導向是名譽 | 0.382 |
| 顧客導向是工作要求 | <--> | 自我效能 | 0.558 |
| 顧客導向是名譽 | <--> | 自我效能 | 0.333 |

$$x^2 = 247.001 ; df=137 ; \frac{x^2}{df} = 1.803 ; GFI= 0.858 ; AGFI= 0.803 ; RMSEA= 0.073$$

第二節 整體模式衡量分析

為進一步檢定本研究理論架構所提出之各構念間關係，故進行線性結構關係分析來瞭解整體模式之關係。線性結構關係分析是結合因素分析(Factor Analysis)及路徑分析(Path Analysis)，且納入計量經濟學之聯立方程式，所以可同時處理一系列依變項間之關係，其適用於本研究想探討的整體模式之因果關係。針對整體模式關係之探討是依據 Anderson and Gerbing (1988)及Williams and Hazer (1986)等學者建議進行兩階段的線性結構關係分析：第一階段是先針對各研究構面及其衡量題項來進行Cronbach's α 係數分析和驗認性因素分析，來瞭解各構面之信度、收斂效度和區別效度；第二階段則為把多衡量題項縮減為少數衡量的指標，再應用線性結構關係發展結構模式並加以分析，來驗證研究中各項假說檢定。因第一階段之分析已在本章第三節中已加以分析，所以不再重複描述，本節將從第二階段開始分析。

一、 整體模式發展

依照第三節分析結果顯示，本研究各構面之信度、收斂效度和區別效度均達到可接受的水準值，故本研究在顧客導向是工作要求、顧客導向是名譽、自我效能、預期形象獲得、預期正面績效收益以及顧客導向等衡量模式上，依據研究架構建立理論模式如圖4-1所示，潛在構念是以橢圓形表示，觀測變數是以矩形表示。本研究使用AMOS 18.0結構方程模式軟體來進行分析，經整合各衡量變數之平均值、標準差與相關係數矩陣如表4-2所示，而各衡量變數間均具有顯著相關，適合進行結構方程模式分析。

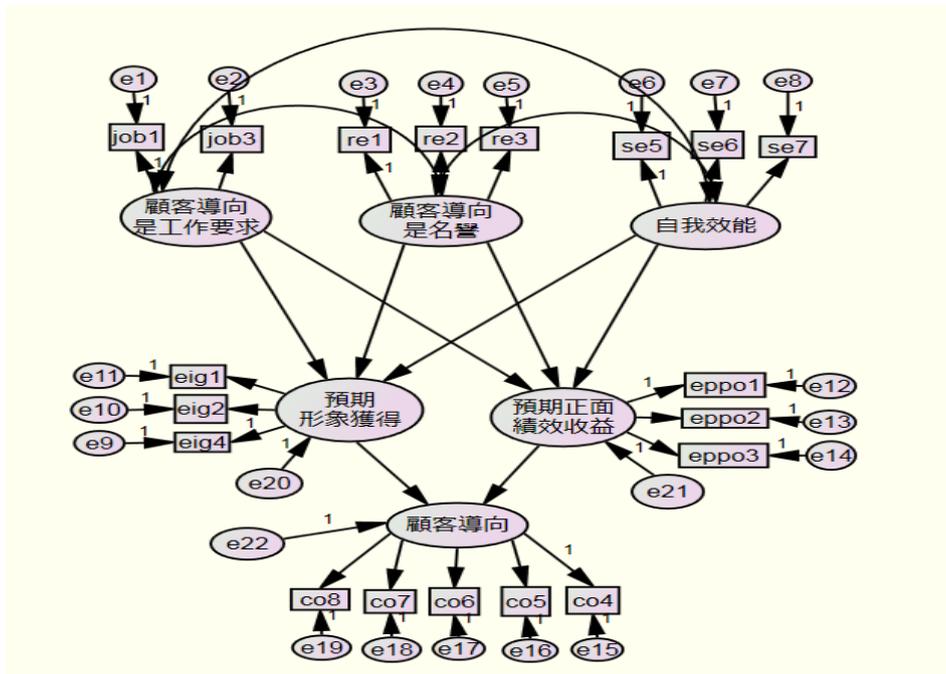


圖 4-1 整體模式架構圖

表 4-2 變數間之相關係數分析

| 變數 | 平均數 | 標準差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------|-------|-------|---------|---------|---------|---------|---------|-------|
| 1. 自我效能 | 6.216 | 0.572 | 1.000 | | | | | |
| 2. 顧客導向是名譽 | 5.202 | 1.155 | 0.320** | 1.000 | | | | |
| 3. 顧客導向是工作要求 | 6.353 | 0.620 | 0.513** | 0.356** | 1.000 | | | |
| 4. 預期正面績效收益 | 6.058 | 0.802 | 0.296** | 0.219** | 0.483** | 1.000 | | |
| 5. 預期形象獲得 | 5.709 | 1.034 | 0.133 | 0.314** | 0.289** | 0.424** | 1.000 | |
| 6. 顧客導向 | 6.387 | 0.743 | 0.415** | 0.275** | 0.626** | 0.358** | 0.253** | 1.000 |

** $p < .01$.

二、 分析結果

本研究以理論模式之評估與假說關係的驗證，來進行結果敘述分析。

(一) 理論模式評估

依據Bagozzi and Youjae (1988)看法，有關模式配適度評估，須從基本的配適標準(Preliminary Fit Criteria)、整體模式配適度(Overall Model Fit)等評估。本研究針對所提出的理論模式評量如下：

1. 基本的配適標準：

此標準是用來檢測模式的細列誤差、辨認問題或是輸入有誤等，可以從衡量指標之衡量誤差衡量，不能有負值且因素負荷量須介於0.5至0.95 間，並且是否達顯著水準來加以衡量。由表3-4顯示，本研究在各潛在構念衡量指標之因素負荷量均有達顯著水準，在衡量誤差部份也沒有出現負值，故整體屬可接受範圍。

2. 整體模式配適度：

利用SEM作為理論模型之驗證時，不錯的模型配適度是SEM分析必要條件，配適度研究人員模型所估算出的期望共變異數陣與樣本共變異數矩陣一致性的程度，配適度愈好代表模型和樣本愈接近。為達此目的，應考量SEM 所提供重要相關統計指標。此指標是來評估整體模式和觀察資料之適配程度，Hair, Anderson, Tatham and Black (1998)將其分為三種類型：絕對適合度衡量、增量適合度衡量及簡要適合度衡量等。本研究評估結果描述如下：

(1) 絕對適合度衡量：

是用來確定整體模式可預測共變數或相關矩陣之程度，衡量指標像：卡方統計值 χ^2 、配適度指標(GFI)、平均殘差平方根(RMSR)、平均近似誤差平方根(RMSEA)等。由表4-3資料所示，本研究整體理論模式的絕對適合度衡量指標為：

$\chi^2=261.948$ ，GFI=0.851，RMSR=0.104，RMSEA=0.076，除GFI略低於0.9之水準、RMSR及RMSEA亦達可接受的範圍（越小越好），因此，本研究絕對適合度乃達可接受之範圍。

(2) 增量適合度衡量：

是來比較所發展之理論模式和虛無模式，衡量指標像是：調整後的配適度指標(AGFI)、基準的配適指標(NFI)及比較配適度指標(CFI)等，由表4-3資料所示，本研究整體理論模式的增量適合度衡量指標為：AGFI=0.800，NFI=0.881，CFI=0.941，除AGFI、NFI略低於0.9之水準，CFI則大於0.9之理想水準，達可接受的範圍。

(3) 簡要適合度衡量：

是調整適合度衡量，才能比較包含有不同估計係數數目之模式，來決定每估計係數所獲得的適合程度，衡量指標像是：簡要的基準配適度指標(PNFI)和簡要的適合度指標(PGFI)，由表4-3資料所示，本研究整體理論模式的簡要適合度衡量指標為：PNFI=0.727 及PGFI=0.632，均大於0.5之理想水準，達可接受的範圍。

整體而言，綜合上述各項指標之結果判斷，本研究理論模式之整體模式適配度算良好。

表 4-3 原整體模式適配度分析結果

| 配適指標 | 研究架構模式 | 判定標準 |
|----------------|---------|-------|
| 絕對適合度衡量 | | |
| 卡方值 x^2 | 261.948 | 越小越好 |
| x^2/df | 1.858 | <3 |
| GFI | 0.851 | >0.9 |
| RMSR | 0.104 | 越小愈好 |
| RMSEA | 0.076 | <0.08 |
| 增量適合度衡量 | | |
| CFI | 0.941 | >0.9 |
| NFI | 0.881 | >0.9 |
| AGFI | 0.800 | >0.9 |
| 簡要適合度衡量 | | |
| PNFI | 0.727 | 愈大愈好 |
| PGFI | 0.632 | >0.5 |

由於多元常態檢定之臨界比(Critical Ratio)是在10以內，則可視資料是符合多元常態，若發現資料多元常態大於10時，表示不符合多元常態，故有可能造成估計時卡方值之膨脹，雖ML估計法對中度的多元非常態資料是具有強韌性(robust)，也就是資料即使違反統計假設仍然可得到相當的信度與效度，但本研究仍對非多元常態是否會造成嚴重的影響加以了解，故採用自助法(bootstrap)加以解決。而本研究多元常態檢定值Critical Ratio是43.944，大於Kline (2005)所建議標準(c.r.<10以內)，所以資料並不符合多元常態分佈。故本研究沒有符合多元常態，會有可能造成標準誤低估以及卡方值的膨脹。所以本研究將採用bootstrap法。自助法(Bootstrap)估計是種利用取出放回之重抽樣技術，修正模型卡方值，來檢驗模型配適度，

調整因缺乏多元常態分配的資料。大部分應用於小樣本分析，但也不能過小，至少需要100個樣本；另一種則是樣本資料違反多元常態的假設。若樣本資料符合多元常態，最大概似估計法會較不偏。若本資料違反多元常態假設，則自助法會較不偏。而本研究樣本數為150份，為樣本數較少，並且非多元常態，故採行bootstrap法來進行修正。

模型在經過2000次的bootstrap之後，均得到1996次的模型是配適良好，只有四次是配適度差，下一個出現差的模型的機率是 $p = 0.002$ 。在修正過後，卡方值 χ^2 、 χ^2/df 、GFI、RMSEA、CFI、NFI、AGFI皆有改善其原數值，並得到較好的配適度。(如下表4-4)

表 4-4 修正後整體模式適配度分析結果

| 配適指標 | 研究架構模式 | 判定標準 |
|----------------|---------|-------|
| 絕對適合度衡量 | | |
| 卡方值 χ^2 | 201.986 | 越小越好 |
| χ^2/df | 1.400 | <3 |
| GFI | 0.91 | >0.9 |
| RMSR | 0.104 | 越小愈好 |
| RMSEA | 0.050 | <0.08 |
| 增量適合度衡量 | | |
| CFI | 0.970 | >0.9 |
| NFI | 0.910 | >0.9 |
| AGFI | 0.870 | >0.9 |
| 簡要適合度衡量 | | |
| PNFI | 0.727 | 愈大愈好 |
| PGFI | 0.632 | >0.5 |

(二) 假說關係驗證

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4-5所示，在經由標準化係數之後：

1. 預期形象獲得→顧客導向是顯著的($\beta = 0.235$, $p - value = 0.00$)，表示假設 H1: 「預期形象獲得」會正向影響銷售人員採取顧客導向成立。
2. 預期正面績效收益→顧客導向是顯著的($\beta = 0.226$, $p - value = 0.00$)，表示假設 H2: 「預期正面績效收益」會正向影響銷售人員採取顧客導向成立。
3. 顧客導向為工作要求→預期形象獲得是顯著的($\beta = 0.124$, $p - value = 0.049$)，表示假設 H3a: 「顧客導向為工作必須」會正向影響「預期形象獲得」成立。
4. 顧客導向為工作必須→預期正面績效收益是顯著的($\beta = 0.263$, $p - value = 0.00$)，表示假設 H3b: 「顧客導向為工作必須」會正向影響「預期正面績效收益」成立。
5. 顧客導向是名譽→預期形象獲得是顯著的($\beta = 0.300$, $p - value = 0.00$)，表示假設 H4a: 「顧客導向是名譽」會正向影響「預期形象獲得」成立。
6. 顧客導向是名譽→預期正面績效收益是顯著的($\beta = 0.263$, $p - value = 0.00$)，表示假設 H4b: 「顧客導向是名譽」會正向影響「預期正面績效收益」成立。
7. 自我效能→預期形象獲得是不顯著的($\beta = 0.016$, $p - value = 0.852$)，表示假設 H5a: 「自我效能」會正向影響「預期形象獲得」不成立。
8. 自我效能→預期正面績效收益是顯著的($\beta = 0.130$, $p - value = 0.00$)，表示假設 H5b: 「自我效能」會正向影響「預期正面績效收益」成立。

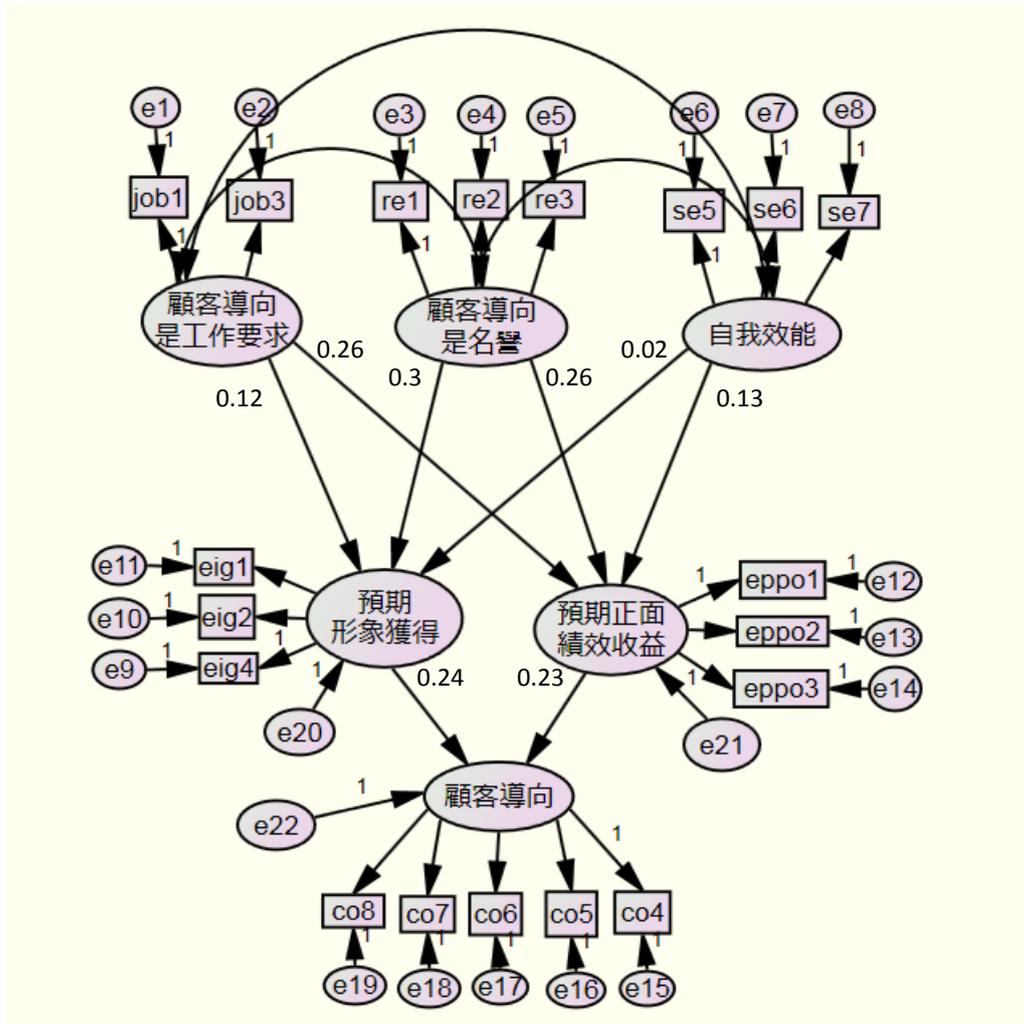


圖 4-2 本研究結構模式路徑係數圖

表 4-5 路徑係數分析

| 結構關係 | 標準化估計值 | P值 | 對應假設 | 檢定結果 |
|--------------------|--------|--------|------|------|
| 預期形象獲得→顧客導向 | 0.235 | *** | H1 | 成立 |
| 預期正面績效收益→顧客導向 | 0.226 | *** | H2 | 成立 |
| 顧客導向為工作要求→預期形象獲得 | 0.124 | 0.049* | H3a | 成立 |
| 顧客導向為工作必須→預期正面績效收益 | 0.263 | *** | H3b | 成立 |
| 顧客導向是名譽→預期形象獲得 | 0.300 | *** | H4a | 成立 |
| 顧客導向是名譽→預期正面績效收益 | 0.263 | *** | H4b | 成立 |
| 自我效能→預期形象獲得 | 0.016 | 0.852 | H5a | 不成立 |
| 自我效能→預期正面績效收益 | 0.130 | *** | H5b | 成立 |

* $p < .05$. ** $p < .01$. *** $p < 0.001$

第五章 討論與建議

第一節 研究討論

本研究即探討銷售人員本身為何有顧客導向行為，並透過心理層面之影響來促使銷售人員有顧客導向行為之因素。其為了解「顧客導向為工作要求」、「顧客導向是名譽」、「自我效能」之因素是否藉由銷售人員的心理層面「預期形象獲得」、「預期正面績效收益」來正向影響銷售人員採行顧客導向行為。

本研究經由實證分析發現：

- 一、 在「預期形象獲得」部分對顧客導向行為是顯著的，所以一個銷售人員可能提出新的顧客導向想法給上層主管或實行顧客導向行為，為了就是展現自我能力與認真的態度，故有可能刻意的努力實行顧客導向為的就是提升在高階主管或同事面前的自我形象。
- 二、 在「預期正面績效收益」部分對顧客導向行為也是顯著的，所以提高效率和工作績效是增加銷售人員的競爭力與成就，故銷售人員認為預期實行顧客導向行為會有利於他們的工作，所以銷售人員也會較喜歡採取顧客導向行為。
- 三、 在「顧客導向為工作要求」部分對預期形象獲得與預期正面績效收益是顯著的，所以當理解顧客導向為工作要求的一部份時，銷售人員將會認為這更適合採取顧客導向行為，並由於經理與同事將會認為他們的顧客導向是有效的及有良好的基礎而感到更有信心；而且當銷售人員如果視顧客導向為工作要求的一部分的話，他們較願意相信產生、採取、實行顧客導向行為將會有利於他們的工作。
- 四、 在「顧客導向是名譽」部分對預期形象獲得與預期正面績效收益也是顯著的，表示當銷售人員把從事滿足顧客需求認為是顧客導向的行為時，形象獲得會提高，因為此行為銷售人員與現有社會形象是一致的，會帶來行為合理化以及減少不恰當的關係；所以一旦個人因採取顧客導向而擁有一名譽，並

認為她或他自己是身為一個顧客導向銷售人員，她/他的自尊將加強對顧客導向的積極看法，也就是強化顧客導向將會對績效和工作效率做出有意義的貢獻這種信念。

五、 在「自我效能」部分對預期形象獲得是不顯著的，表示經理與同事不一定由於此銷售人員本身具有足夠的專業知識、技能與素養而肯定此銷售人員並對此銷售人員有信心能成功實行顧客導向，或是銷售人員本身由於有著足夠的信心能成功實行顧客導向所以並不會透過預期形象獲得才來實行顧客導向；而對於預期正面績效收益是顯著的，所以當銷售人員對本身有此信心能實行顧客導向時，則會預計透過執行顧客導向而為其帶來正面績效。

第二節 管理意涵

企業為了提昇競爭優勢維持在市場上的領導地位，故公司或組織須採取以顧客導向為經營理念，方能正向影響員工的行為，促使員工能提供顧客導向之服務，來提升服務品質和顧客價值，進而使組織能夠獲得長期的利益。由於顧客的服務品質知覺，與第一線銷售人員有密切的關係，所以第一線銷售人員的服務，成為企業與顧客間關係的重要關鍵。

根據本研究實證結果，可得知影響銷售人員顧客導向行為之因素：顧客導向是工作要求、顧客導向是名譽對銷售人員之形象管理皆有正向顯著相關，而自我效能對預期正面績效收益有正向顯著相關卻對預期形象獲得沒有顯著相關；銷售人員之形象管理：預期形象獲得與預期正面績效收益也皆是正向顯著影響銷售人員顧客導向行為。故企業管理者除了在公司推廣顧客導向政策來促使銷售人員顧客導向行為之外，且需要了解影響員工自發性顧客導向行為的想法，也就是員工會藉由信念來影響態度最後再影響行為。依據本研究發現，提供下列管理意涵：

一、由於員工對顧客導向是工作要求此信念會正向影響預期形象獲得與預期正面績效收益，所以公司或組織皆應以顧客導向為其企業文化或政策，透過公司或組織本身由上往下來推廣顧客導向政策激勵員工，使員工能了解到顧客導向即為工作上要求。故在顧客導向是工作要求此信念下，員工會認為如能確實執行顧客導向，除了能為公司帶來利潤也可能會使自己獲得形象或正面績效上的收益，在擁有這樣的態度後才會切確執行顧客導向此行為。

由於員工對顧客導向是名譽此信念會正向影響預期形象獲得與預期正面績效收益，故公司或組織其本身應該擁有因實行顧客導向政策而獲得外界好的名譽與口碑，如此，員工會認為身為因顧客導向而有好名譽的公司一份子，認同公司執行顧客導向而自己也會因執行顧客導向獲得好的名譽；或是高階主管本身應該需擁有因實行顧客導向而獲得好的名聲，如此才會影響下面員工。所以在有這些顧客導向是名譽這樣的信念下，則會影響員工認為如

能實行顧客導向會使自己獲得形象或正面績效上的收益，在擁有這樣的態度後才會想要切確執行顧客導向此行為。

由於員工對自我效能此信念會正向影響預期正面績效收益，所以公司或組織應該多給予員工有表現自我能成功執行顧客導向的機會，不單只是由上往下傳達命令並按照口令實行顧客導向，如能給員工多提出有關顧客導向的自我想法、意見或創新，能讓員工認為自己是身為顧客導向銷售人員的一份子且會有能力能夠成功實行顧客導向，如此信念下也會對自我有期望能夠獲得正面績效收益，而在擁有這樣的態度後其實能更有效幫助員工更有信心來確切實行顧客導向。

二、 由於銷售人員之形象管理會正向影響顧客導向行為，故公司或組織能從激勵員工之形象、名譽方面來著手，更能誘使銷售人員自發性顧客導向行為。如有些員工可能並不太在乎績效方面的獎勵，而在乎的是個人形象與名譽；像是從事此行業許久的資深銷售人員或高階層主管，其在乎的可能是個人形象、名譽，績效對其而言已經不太重要。故企業管理者如能多獎勵員工個人形象方面或多舉辦競賽來提升其形象，如（1）提供形象評分機制予顧客，讓顧客來評價員工，而獲有高形象員工者，能擁有特殊獎勵及公開獎賞員工（也就是透過顧客的好口碑來獲得形象、名譽）；（2）舉辦個人及團體競賽來提升其形象、名譽等方法，皆能使員工為了得到預期的形象、名譽而誘使其顧客導向行為。

公司或組織亦能從正面績效收益等方面來著手，來誘使銷售人員自發性顧客導向行為。而正面績效收益包含了提高生產力和工作品質、減少錯誤率、提高能力以達到目的和目標，並改善平常的工作績效。如有些員工可能並不太在乎形象獲得，而在乎的是個人正面績效收益，故企業管理者如能改善在正面績效收益這方面並公開激勵、獎勵員工提升個人正面績效，來誘使其能自發性的顧客導向。

第三節 研究限制與未來研究方向

- 一、 雖然本研究所提出之理論模型是根據文獻的探討而提出，但在實證研究上，因受到時間與研究經費之限制，故本研究採用橫斷面的資料作為實證之依據，而無法以縱斷面之研究方法蒐集資料來加以探討變數間之因果關係，所以本研究只能觀察某時間點下的現象，而無法得知後續行為之變化情況，因此可能產生在時間上的偏差。後續研究者若時間與經費許可之情況下，可進一步以縱斷面來追蹤調查。
- 二、 由於各行各業皆有銷售人員，而本研究之樣本只針對壽險業來進行探討，故結果僅能反應出壽險業的可能情況，未來除了擴大壽險業本身的調查規模之外，也可考量加入其它的產業，來比較之間是否會產生不同的結果，更使研究結果更加周延。
- 三、 本研究在探討影響銷售人員顧客導向行為之中介變數，只討論到銷售人員之心裡層面因素等，或許有其他中介變數也會影響；而影響銷售人員顧客導向行為之因素，也只探討到顧客導向是工作要求、顧客導向是名譽、自我效能此三種變數，故後續研究者可考慮加入其他重要變數，例如：激勵因素、銷售人員與直屬主管關係、工作的投入、組織承諾等，以更加完整地瞭解整體影響之關係。

參考文獻

一、 中文文獻

- 王受榮. (1992), 我國國民小學教師效能及其影響因素之研究, 國立台灣師範大學教育研究所博士論文。
- 何千惠. (2004), 二型糖尿病患者自我效能及社會支持與遵醫囑行為之相關研究—以台北縣某區域教學醫院為例, 國立臺灣師範大學衛生教育研究所碩士論文。
- 何麗君. (2004), 國中學生自我效能、集體效能與學業成就之相關研究, 國立彰化師範大學教育研究所碩士論文。
- 吳英璋. (2001), 青少年自我效能之成長及其影響—青少年人格的建構, 人格建構工程學研究基金會, 19-69。
- 林寶生. (2005), 組織氣候、工作特性、內外控人格、自我效能與工作績效之關係研究—以陸軍某基地進訓基層單位為例, 大葉大學國際企業管理學系碩士班碩士論文。
- 洪凱莉. (2010), 志工的組織信任、心理契約、服務學習與自我效能關係之研究, 高雄師範大學成人教育研究所。
- 洪菁穗. (1999), 探討國中生在理化科的學術地位、自我效能與學業成敗歸因之關係, 國立台灣大學物理研究所碩士論文。
- 孫志麟. (1991), 自我效能的基本概念及其在教育上的應用, 教育研究雙月刊, 22, 47-53。
- 張春興. (1991), 現代心理學, 臺北: 東華書局。
- 梁雯玟. (2001), 顧客導向、服務補償與服務品質之關係研究: 以國際觀光旅為實證, 國立成功大學企業管理研究所碩士論文。
- 許德發. (1999), 專科學生對科學的態度、生物學科自我效能與其營養健康信念表徵、學業成就之關係研究, 國立臺灣師範大學科學教育研究所博士論文。
- 陳志文. (2007), 屏東縣養護機構老人休閒治療需求與其自我效能之研究, 國立屏東教育大學體育學系碩士論文。
- 黃俊英. (2001), 多變量分析, 第七版, 台北: 中國經濟企業研究所。
- 黃郁文. (1994), 自我效能概念及其與學業成就表現之關係, 諮商與輔導, 106, 39-41。
- 劉曦萍. (2008), 教學活動介入對國小學童的規律運動行為、健康信念及運動自我效能影響之研究, 國立屏東教育大學體育學系碩士論文。
- 顏淑惠. (2000), 國民小學教師情緒管理與教師效能之研究, 台北市立師範學院國民教育研究所碩士論文。

二、 英文文獻

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- Anderson, J. C. & Gerbing, B. W. (1988). Structural Equation Modling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Arkin, R. M. (1981). Self-presentation styles. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (pp. 311-333). New York: Academic Press.
- Arndt, M. & Bigelow, B. (2000). Presenting structural innovation in an institutional environment: Hospitals' use of impression management. *Administrative Science Quarterly*, 45, 494-522.
- Ashford, S. J. & Northcraft, G. B. (1992). Conveying more (or less) than we realize: The role of impression-management in feedback-seeking. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 53, 310-334.
- Ashford, S. J., Rothbard, N. P., Piderit, S. K. & Dutton, J. E. (1998). Out on a limb: The role of context and impression management in selling gender-equity issues. *Administrative Science Quarterly*, 43, 23-57.
- Auh, S. & Menguc, B. (2006). Diversity at the executive suite : A resource-based approach to the customer orientation - organizational performance relationship. *Journal of Business Research*, 59, 564-572.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavior change. *Psychological review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1977b). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1982). The self and mechanisms of agency. In J.Suls(Ed.), *Psychological perspectives on the self* (Vol. 1). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A Social-cognitive theory*. Englewood Cliffs,NJ: Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in changing societies*. New York: Cambridge University.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman and Company.
- Bandura, A. & Schunk , D.H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586-598.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of*

- Management*, 17, 99-120.
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G. & Brooks, C. (2001). An Examination of the Relationships between Retail Work Environment, Salesperson Selling Orientation - Customer Orientation and Job Performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9, 1-13.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables*. New York: Booz, Allen & Hamilton
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, image, and impression management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. & Jane W. L. (2002). The customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Determinants and Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 110-119.
- Busch, T. (1995). Gender differences in self-efficacy and attitudes toward computers. *Journal of Educational Computation Research*, 12(2), 147-158.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 929-947.
- Chen, C. K., Yu, C. H., Yang, S. J. & Chang, H. C. (2004). Developing a Customer-Oriented Service Evaluation System (COSES) for the Public Sector. *中山管理評論*, 12(S2), 107-123.
- Cialdini, R. B., Borden, R. J., Thorne, A., Walker, M. R., Freeman, S. & Sloan, L.R. (1976). Basking in reflected glory: Three (football) field studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 366-375.
- Conduit, J. & Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of Business Research*, 51(1), 11-24.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Cynthia, A. (1996). Customer contributions to quality: A different view of the customer-orientated firm. *Academy of Management Review*, 21(3), 791-824.
- Daft, R. L. (1978). A dual-core model of organizational innovation. *Academy of Management Journal*, 21, 193-210.
- Day, G. (1994). The Capabilities of Marketing---Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(10), 37-52.
- Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, F. E. Jr. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Donaldson, B. (1995). Customer service as a competitive strategy. *Journal of strategic marketing*, 3, 113-126.

- Donavan, D. T., Tom, J. B. & John, C. M. (2001). The consequences of service worker customer orientation: Job satisfaction and commitment. *American Marketing Association. Conference Proceedings, 12*, 26.
- Drucker, P. F. (1994). The theory of the business. *Harvard Business Review, 72(5)*, 95.
- Dunlap, B. J., Dotson, M. J. & Chambers, T. M. (1988). Perceptions of Real-Estate Brokers and Buyers: A Sales-Oriented, Customer-Oriented Approach. *Journal of Business Research, 17(2)*, 175 -187.
- Ferris, G. R., Blass, R., Douglas, C., Kolodinsky, R.W., & Treadway, D.C. (2003). Personal reputation in organizations. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (pp. 211-246). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Flaherty, T. B., Robert, D. & Steven, J. S. (1999). Organizational values and role stress as determinants of customer-oriented selling performance. *Journal of personal selling and sales management, 19(1)*, 1-18.
- Fornell & Larcker. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research, 18*, 39-50.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing, 58(2)*, 1-19.
- Garbarino, E. & Johnson, S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing, 63(4)*, 70-87.
- Gioia, D. A. & Sims, H. P. Jr. (1983). Perceptions of managerial power as a consequence of managerial behavior and reputation. *Journal of Management, 9*, 7-26.
- Gist, M. E. & Mitchell, T. R. (1992). Self-efficacy : A theoretical Analysis of its determinants and malleability. *Academy of Management Review, 17(2)*, 183-211.
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. & Stojack, C. (1997). The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products. *Journal of Retailing, 73(2)*, 171-183.
- Goffman, E. (1959). *The Presentation of Self in Everyday Life*. New York: Doubleday.
- Hair, J. F. (1992). *Multivariate data analysis (3rd ed.)*. New York.
- Hair, J. F. Jr., Anderson, R. E., Tatham, R. C. & Black, W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hal
- Hartline, M. D., Maxham III, J. G. & McKee, D. O. (2000). Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employees. *Journal of Marketing, 64*, 35-50.
- Hayduk, L. A. (1987). *Structural Equation Modeling with LISREL: Essentials and Advances*. Baltimore, MD: Johns Hopkins Press.
- Hochwarter, W. A., Ferris, G.R., Zinko, R., Arnell, B. & James, M. (2007b). Reputation

- as a moderator of the political behavior – work outcomes relationships: A Two-Study Investigation with convergent results. *Journal of Applied Psychology, 92(2)*, 567-576.
- Hoffman, K. D. & Ingram, T. N. (1992). Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *The Journal of Service Marketing, 6(2)*, 68-78.
- Jaccard, J. & Wan, C. K. (1996). Lisrel Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression, *Quantitative Applications in the Social Sciences*. (Vol. 114). Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.
- Jaworski, B. J. & Ajay, K. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of marketing, 57(7)*, 53-70.
- Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S. & Motowidlo, S. J. (2002). Linking and attributions of motives as mediators of the relationships between individuals' reputation, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology, 87(4)*, 808-815.
- Kanfer, R. (1987). Task-specific Motivation : An Integrative Approach to Issues of Measurement, Mechanisms, Processes, and Determinants. *Journal of Social and clinical Psychology, 5*, 237-264.
- Kelley, S. W. (1992). Developing Customer Orientation Among Service Employees. *Journal of the Academy of Marketing Science, 20(1)*, 27-36.
- Kilduff, M. & Krackhardt, D. (1994). Bringing the individual back in : A structural analysis of the internal market for reputation in organizations. *Academy of Management Journal, 37*, 87-108.
- Kolter, P. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning Implementation and Control, 10th Edition*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1980). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control, 4th ed.* Englewood Cliffs, N.J: Prentice- Hall, Inc.
- Kurtz, D. L., Dodge, H. R. & Klompaker, J. E. (1976). *Professional Selling*. Dallas: Business Publications, Inc.
- Lahno, B. (1995). Trust, reputation, and exit in exchange relationships. *Journal of conflict resolution, 39*, 495-510.
- Leary, M. R. & Kowalski, R. M. (1990). Impression management: A literature review and two-component model. *Psychological Bulletin, 107*, 34-47.
- Lee, C. (1995). Self-efficacy and behavior as predictors of subsequent behavior in an assertiveness training program. *Behavior Research and therapy, 21*, 225-232.
- Lock, E. A. & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- McNaughton, R. B., Osborne, P., Morgan, E. & Kuttwaroo, G. (2001). Market

- Orientation and Firm Value. *Journal of Marketing Management*, 521-542.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-36.
- Ostroff, C. & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36, 1345-1361.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research. *Journal of Marketing*, 49, 41-50.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behaviour through empowerment: An empirical test of HRM assumptions. *Journal of Management Studies*, 38(6), 830-857.
- Pennings, P. S. & Goodman, J. M. (1977). Toward a workable framework. In P. S. Pennings & J. M. Goodman (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 146-184). San Francisco: Jossey-Bass.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Boston: Harvard Business School Press.
- Raub, W. & Weesie, J. (1990). Reputation and efficiency in social interactions: An example of network effects. *American Journal of Sociology*, 96, 626-654.
- Rindfleisch, A. & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421-436.
- Rioux, S. M. & Penner, L. A. (2001). The causes of organizational citizenship behavior: A motivational analysis. *Journal of Applied Psychology*, 86, 1306-1314.
- Rohit, D., John, U. F. & Frederick, E. W. Jr. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadred analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Roth, W. G. (1985). Treatment implications derived from self-efficacy research with children. *Doctor of Psychology Research Paper*.
- Saxes, R. & Weitz (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19, 343-351.
- Schlenker, B. R. (1980). *Impression management: The self-concept, social identity, and interpersonal relations*. Monterey, CA: Brooks/Cole.
- Schunk, D. H. & Carbonari, J. P. (1984). *Self-efficacy model. Behavioral Health: A handbook of health enhancement and disease prevention*. New York: Wiley.
- Sharma, A., Tzokas, N., Saren, M. & Kyziridis, P. (1999). Antecedents and Consequences of Relationship Marketing: Insights from Business Service Salespeople. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 601-611.
- Shenkar, O. & Yuchtman-Yaar, E. (1997). Reputation, image, prestige, and goodwill: An interdisciplinary approach to organizational standing. *Human Relations*,

- 50(11), 1361-1381.
- Shrauger, J. S. & Shoeneman, T. J. (1979). Symbolic interactionist view of self-concept: Through the looking glass darkly. *Psychological Bulletin*, 86, 549-573.
- Slater & Narver (1995). Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Spence, A. M. (1974). *Market signaling: Informational transfer in hiring and related screening processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Steele, C. M. (1988). The psychology of self-affirmation: Sustaining the integrity of self. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 21, pp. 261-302). New York: Academic Press.
- Stock, R. M. & Hoyer, W. D. (2002). Leadership style as driver of salespeoples' customer orientation. *Journal of Market- Focused Management*, 5(4), 355-376.
- Strong, C. A. & Harris, L. C. (2004). The Drivers of customer orientation: an exploration of relational, human resource and procedural tactics. *Journal of strategic marketing*, 12(sep), 183-204.
- Tedeschi, J. T. & Riess, M. (1981). Identities, the phenomenal self, and laboratory research. In J. T. Tedeschi (Ed.), *Impression management theory and social psychological research* (pp. 3-22). New York: Academic Press.
- Tolber, P. S. & Zucker, L. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform. *Administrative Science Quarterly*, 28, 22-39.
- Torkzadeh, G., Koufteros, X. & Pflughoeft, K. (2003). Confirmatory analysis of computer self-efficacy. *Structural Equation Modeling*, 10(2), 263-275.
- Tsui, A. S. (1984). A role set analysis of managerial reputation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 34, 64-96.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in organizational behavior*, 1, 209-264.
- Westphal, J. D., Gulati, R. & Shortell, S. M. (1997). Customization or conformity? An institutional and network perspective on the content and consequences of TQM adoption. *Administrative Science Quarterly*, 42, 366-394.
- Whitmeyer, J. M. (2000). Effects of positive reputation systems. *Social Science Research*, 29, 188-207.
- Williams & Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Trust Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equations Methods. *Journal of Applied Psychology*, 71 (2), 219-223. 121.
- Williams, M. R. & 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*, 16(4), 33-52.

Wilson, R. (1985). Reputations in games and markets. In A. E. Roth(Ed.), *Game-theoretic modes of bargaining* (pp. 27-62). Cambridge, England: Cambridge University Press.

YUAN, F. & WOODMAN, R. W. (2010). Inovative Behavior In The Workplace: The Role of Performance and Image Outcome Expectations . *Academy of Management Journal*, 53(2), 323-342.

Zelditch, M. Jr. (2001). Theories of legitimacy. In J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (pp. 33-53). Cambridge, U.K: Cambridge University Press.

附錄

親愛的先生/小姐您好：

這是一份調查問卷，目的在探討「業務人員對滿足顧客需求」之看法。問卷所得資料僅供學術研究分析之用，對於您的填答資料我們絕對保密，請您放心填答。您寶貴的意見對本研究有相當大的幫助，衷心期盼您的協助。最後誠摯地感謝您在百忙之中能撥冗協助填答本問卷！

敬祝

身體健康、萬事如意。

東海大學 MBA

指導教授：張國雄 教授

研究生：林怡珊 敬上

第一部分：

| 下列問題是請您評估「您在建立顧客關係」時的一些看法，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。 | | 非常不同意 | 不同意 | 有點不同意 | 沒意見 | 有點同意 | 同意 | 非常同意 |
|---|------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 面對容易被我說服的顧客，我會積極向他推銷產品。 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 我會盡我所能去銷售所有商品，而不是去滿足顧客的需求。 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 我會觀察不同顧客的個性，向他們推銷商品。 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 即使我不確定產品是否適合顧客，我仍然會說服他們購買。 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 我會說服顧客購買我的產品，而不是以滿足顧客需求為目的。 | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 我會盡可能美化我的產品，使其更好銷售。 | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 相較於了解顧客的需求，我會花費更多的時間去說服顧客購買。 | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 我會假裝同意顧客的看法，並取悅他們。 | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 我會在還沒了解顧客的需求前，就開始推銷我的產品。 | <input type="checkbox"/> |
| 10 | 完成一筆交易會讓我覺得像是打敗一個對手。 | <input type="checkbox"/> |
| 11 | 我會試圖幫助顧客來達成他們的需求。 | <input type="checkbox"/> |
| 12 | 我會藉由滿足顧客的需求，來達成自己的目標。 | <input type="checkbox"/> |
| 13 | 一個好的銷售人員，必須優先考量顧客的最佳利益。 | <input type="checkbox"/> |
| 14 | 我會盡可能與顧客討論他們的需求。 | <input type="checkbox"/> |
| 15 | 我會盡可能解釋產品訊息促使顧客購買，而不是給予壓力。 | <input type="checkbox"/> |
| 16 | 我會針對顧客的問題，提供最適合的產品。 | <input type="checkbox"/> |
| 17 | 我會盡可能找出最有用的產品給顧客。 | <input type="checkbox"/> |

| | | | | | | | | |
|----|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 18 | 我會盡可能準確地回答顧客對產品的疑問。 | <input type="checkbox"/> |
| 19 | 我會盡可能提供可以滿足顧客所需的產品。 | <input type="checkbox"/> |
| 20 | 若顧客做出不適當的決定時，我會幫助他做出更好的決定，而非一味的認同他。 | <input type="checkbox"/> |
| 21 | 我會盡可能提供顧客所預期的產品。 | <input type="checkbox"/> |
| 22 | 我會盡可能思考顧客的需求。 | <input type="checkbox"/> |

第二部分：

| 下列問題是請您評估「了解及滿足顧客需求」的一些看法，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。 | | 非常不同意 | 不同意 | 有點不同意 | 沒意見 | 有點同意 | 同意 | 非常同意 |
|---|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 如果我能了解及滿足顧客的需求，會提升我在公司的形象。 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 如果我能了解及滿足顧客的需求，會讓同事對我有更好印象。 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 如果我能了解及滿足顧客的需求，會提升顧客對我的形象。 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 建議以「了解及滿足顧客需求」的方法來達到目標，將會提升上司對我的評價。 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 我越能了解及滿足顧客的需求，我的工作表現會越好。 | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 了解及滿足顧客的需求可以使我的業績做得更好。 | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 如果我以「了解及滿足顧客的需求」來達成目標，會使公司的業績有更好的表現。 | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 了解及滿足顧客的需求是我工作的職責。 | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 我沒有必要透過「了解及滿足顧客的需求」，來達成上司對我工作上的要求。 | <input type="checkbox"/> |
| 10 | 我的工作需要我了解顧客的需求，並解決顧客的問題。 | <input type="checkbox"/> |
| 11 | 公司同事想知道如何「了解」顧客需求的相關經驗時，都會想到我。 | <input type="checkbox"/> |
| 12 | 公司同事很喜歡我分享如何「了解」顧客需求的相關經驗。 | <input type="checkbox"/> |
| 13 | 公司同事想知道如何「滿足」顧客需求的相關經驗時，都會想到我。 | <input type="checkbox"/> |

第三部分：

| 下列問題是請您評估「您在目前工作上」的一些看法，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。 | | 非常不同意 | 不同意 | 有點不同意 | 沒意見 | 有點同意 | 同意 | 非常同意 |
|---|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 我很有信心能了解及滿足顧客的需求。 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 了解及滿足顧客的需求，會讓我肯定自我價值。 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 在面對不同顧客需求時，我能做出正確的決策。 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 了解及滿足顧客的需求，會讓我很有成就感。 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 即使「了解及滿足顧客的需求」會面臨的問題較多，我也會盡力完成。 | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 即使「了解及滿足顧客的需求」讓我面對較多挫折，我也會積極解決顧客需求的問題。 | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 即使「了解及滿足顧客的需求」讓我有壓力，我還是會做好我的工作。 | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 我有充份的時間將工作做好。 | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 我的工作量似乎已經超過我的負荷。 | <input type="checkbox"/> |
| 10 | 我覺得主管對我的績效要求標準訂得太高。 | <input type="checkbox"/> |
| 11 | 我的工作經常讓我感到壓力沈重，難以負荷。 | <input type="checkbox"/> |
| 12 | 為了不讓家人(父母、配偶)失望，我會照著家人的期望而努力工作。 | <input type="checkbox"/> |
| 13 | 我努力工作，是因為有成就才會光耀門楣。 | <input type="checkbox"/> |
| 14 | 我努力工作，是因為上司會誇獎工作認真的同仁。 | <input type="checkbox"/> |
| 15 | 我常在想：自己目前工作表現是不是已經達到父母的期望。 | <input type="checkbox"/> |
| 16 | 我常為了要達到家人(父母、配偶)的期望而加倍努力工作。 | <input type="checkbox"/> |
| 17 | 不管工作內容有多困難，我認為值得去做就會盡力而為。 | <input type="checkbox"/> |
| 18 | 工作的時候，我總是拚命去做，直到自己滿意為止。 | <input type="checkbox"/> |
| 19 | 即使沒有別人在場，我也會積極把未完成的工作做完。 | <input type="checkbox"/> |
| 20 | 我常在想：目前工作表現是否已經達到自己的期望。 | <input type="checkbox"/> |
| 21 | 工作遇到障礙時，我會根據自己的判斷嘗試不同解決方法。 | <input type="checkbox"/> |

第四部分：

| 下列問題是請您評估「您在 貴公司服務」的一些看法，沒有「對或錯」，請依據實際的狀況，在適當的方格內打勾。 | | 非常不同意 | 不同意 | 有點不同意 | 沒意見 | 有點同意 | 同意 | 非常同意 |
|--|-------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 我會主動與同仁協調溝通。 | <input type="checkbox"/> |
| 2 | 我會樂意協助同仁解決工作上的困難。 | <input type="checkbox"/> |
| 3 | 我會主動分擔或代理同仁之工作。 | <input type="checkbox"/> |
| 4 | 我會主動幫助新進同仁適應工作環境。 | <input type="checkbox"/> |
| 5 | 我會主動對外介紹或宣傳公司的優點，或澄清他人對公司的誤解。 | <input type="checkbox"/> |
| 6 | 我會主動提出建設性的改善方案，以供公司有關單位參考。 | <input type="checkbox"/> |
| 7 | 我會願意努力維護公司形象，並積極參與有關活動。 | <input type="checkbox"/> |
| 8 | 我會以積極的態度參加公司內相關會議。 | <input type="checkbox"/> |
| 9 | 我很願意和公司共度未來。 | <input type="checkbox"/> |
| 10 | 我覺得公司的問題就是我們的問題。 | <input type="checkbox"/> |
| 11 | 我沒有歸屬於公司的強烈意識。 | <input type="checkbox"/> |
| 12 | 我對此公司沒有情感依戀的感覺。 | <input type="checkbox"/> |
| 13 | 我不想成為公司大家庭的一份子。 | <input type="checkbox"/> |
| 14 | 公司對我而言深具意義。 | <input type="checkbox"/> |
| 15 | 我經常有離開目前工作的念頭。 | <input type="checkbox"/> |
| 16 | 最近我曾出現詢問其他工作機會的念頭。 | <input type="checkbox"/> |
| 17 | 與剛到職時比較，我對此工作印象愈來愈差。 | <input type="checkbox"/> |

基本資料：

| | |
|---|---|
| 請填寫下列各項基本資料，所有資料僅供統計分析之用，內容絕對保密，請您放心據實填答。 | |
| 1.請問您的性別是： | <input type="checkbox"/> 男 <input type="checkbox"/> 女 |
| 2.請問您的婚姻狀況是： | <input type="checkbox"/> 已婚 <input type="checkbox"/> 單身 <input type="checkbox"/> 其他 |
| 3.請問您的年齡是： | <input type="checkbox"/> 25 歲以下 <input type="checkbox"/> 26 歲至 30 歲以下 <input type="checkbox"/> 31 歲至 35 歲 以下 <input type="checkbox"/> 36 歲至 40 歲以下 <input type="checkbox"/> 41 歲至 45 歲以下 <input type="checkbox"/> 46 歲至 50 歲以下 <input type="checkbox"/> 51 歲以上 |
| 4.請問您的教育程度是： | <input type="checkbox"/> 國中以下 <input type="checkbox"/> 高中職 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學 <input type="checkbox"/> 研究所以上 |
| 5.請問您在目前公司服務的 年資是： | <input type="checkbox"/> 1年以下 <input type="checkbox"/> 1年至3年以下 <input type="checkbox"/> 3年至6年以下 <input type="checkbox"/> 6年至9年以下 <input type="checkbox"/> 9年至12年以下 <input type="checkbox"/> 12年至15年以下 <input type="checkbox"/> 15年至18年以下 <input type="checkbox"/> 18年以上 |
| 6.請問您目前任職公司類型 是： | <input type="checkbox"/> 直銷 <input type="checkbox"/> 保險 <input type="checkbox"/> 仲介 <input type="checkbox"/> 汽車 <input type="checkbox"/> 其他 |
| 7.請問您的月收入約： | <input type="checkbox"/> 沒有收入 <input type="checkbox"/> 10000 元以下 <input type="checkbox"/> 10001~20000 元 <input type="checkbox"/> 20001~30000 元 <input type="checkbox"/> 30001~40000元 <input type="checkbox"/> 40001~50000元 <input type="checkbox"/> 50001~60000元 <input type="checkbox"/> 60001元以上 |

本問卷到此結束，請您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!