

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、銷售技巧、情緒智力與銷售績效對工作滿足之研究

A STUDY OF CUSTOMER KNOWLEDGE MANAGEMENT, SALES METHOD,
EMOTIONAL INTELLIGENCE AND SALES PERFORMANCE ON SALES
METHOD

指導教授：范惟翔 博士

ADVISOR：WEI-SHANG FAN Ph.D.

研究生：林怡萱

GRADUATE STUDENT：YI-HSUAN LIN

中 華 民 國 1 0 1 年 6 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、銷售技巧、情緒智力與銷售績效對工作滿足
之研究

研究生： 林怡萱

經考試合格特此證明

口試委員： 曹幸如
古維翰

紀信光

指導教授： 古維翰

系主任： 陳中樂

口試日期：中華民國 101 年 6 月 8 日

誌謝

兩年的求學生涯，終於畫上句點。回首這兩年的點點滴滴，儘管這一路走得多辛苦，但是這兩年的生活真的過得很充實。研究所在學期間，在學術專業領域上，接受多位企管系教授們的指導，讓我從中學習到許多有關企業管理上的知識，相信對於結合學術理論與實務應用有非常大的幫助。

在論文研究上與撰寫期間，感謝指導教授范惟翔博士，多次給予我正確的方向，並以嚴謹求證的研究精神，協助修正論文方向，並在研究方法上給與諸多的教導及關鍵點的突破，在此敬上十二萬分的感謝之意。論文口試期間，承蒙曹常鴻博士及紀信光博士不辭辛勞地沈越論文，並逐一給予精闢地指正，使我對於論文的撰寫有更進一步的體認及瞭解，也感謝南華大學企管系辦公室美淑小姐在行政上不斷的給予協助，在此謹對三位致上最誠摯的謝意。

在此亦感謝身邊的朋友們思婷、伯泓及皖華還有一直在我身邊支持我鼓勵我的人，不僅在撰寫論文時給予指點，也給我諸多的鼓勵，讓我能夠順利度過這兩年來繁忙而充實的研究生活。最後要感謝我的先生及我的家人，他們是我最大的精神支柱，在他們的鼓勵與支持下，讓我毫無後顧之憂地完成兩年的學業。在此學業階段完成之際，同時面臨工作新挑戰的開始，也是應用所學知識的時機，為突破萬難，繼續奮鬥。最後謹將這本論文獻給所有關心我的人。

林怡萱 謹致於

南華大學企業管理系管理科學碩士班

中華民國 101 年 6 月

南華大學企業管理系管理科學碩士班

100 學年度第 2 學期碩士論文摘要

論文題目：顧客知識管理、銷售技巧、情緒智力與銷售績效對工作滿足之研究

研究生：林怡萱

指導教授：范惟翔 博士

論文摘要內容：

隨著科技不斷的進步，知識經濟的意識抬頭，公司與客戶之間不再只有產品上的買賣，更是有知識上的交易，越來越多公司將顧客納入他們的新產品開發流程，由顧客提供的知識、市場資訊和額外的資源，都代表著競爭優勢的潛在來源。銷售是一種面對面為主要的產品銷售方式，銷售人員本身除了有銷售行為之外，也是公司所提供服務的接受者，在管理重點上也已經漸漸的遠離產品製造及工廠管理，取而代之的是對於顧客的重視，因此了解顧客的需求，提供完善個人化服務、開發潛在的顧客市場，將顧客的知識引入到產業的經營，是企業的首要挑戰之一。目前國內外已經漸漸有許多探討顧客知識管理的研究，著重顧客資料進行分析為目前研究所探討重要議題。

關鍵詞：顧客知識管理、銷售技巧、情緒智力、銷售績效、工作滿足

Title of Thesis : A study of Customer Knowledge Management, Sales Method,
Emotional Intelligence and Sales Performance on Sales
Method

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

Graduate Date : June 2012 Degree Conferred : M.B.A.

Name of Student : Yi-Hsuan Lin Advisor : Wei-Shang Fan Ph.D.

Abstract

Customer are known as a brilliant source of knowledge for the companies, due to the development of sales selling and the changes in consumption patterns, sales selling becomes a popular way for customer to purchase products in Taiwan. Selling requires face-to-face selling skill, therefore, sales not only need to provide suitable products but also have to offer nice service. Recently, the operation of sales selling have changed from fabricate production to strategic management, and especially focuses on customers' demand.

Currently, there are not many researches concerning customer knowledge management. Most managers are only concerned about collecting customer information or setting a database of customers, and the importance of analyzing customer information is ignored. To understand the customer knowledge flow of direct selling industry, which can be divided into the creation, sharing and application of customer knowledge. There is still room for improvement to discover the creation of customer knowledge database in terms of customer characteristics and preferences.

1. To verify the importance of customer knowledge in marketing performance of corporations and the market information in group activities. With proper process like creation, sharing, and application, knowledge can

be an asset to a company and can improve the performance of the company

Keywords : Customer Knowledge Management, Sales Method, Emotional Intelligence, Sales Performance, Sales Method

目錄

中文摘要.....	i
英文摘要.....	ii
目錄.....	iv
表目錄.....	vi
圖目錄.....	vii
第一章 緒論.....	1
1.1 研究動機與目的.....	1
1.2 研究流程.....	3
第二章 文獻探討.....	4
2.1 顧客知識管理.....	4
2.1.1 知識管理.....	4
2.1.2 顧客知識管理.....	6
2.2 銷售技巧.....	9
2.3 情緒智力.....	11
2.4 銷售績效.....	13
2.5 工作滿足.....	14
第三章 研究方法.....	16
3.1 研究一 傳統產業銷售人員之顧客知識管理研究.....	16
3.1.1 運用顧客知識管理.....	16
3.1.2 銷售人員情緒智力.....	22
3.1.3 銷售技巧與銷售績效.....	24
3.2 研究二 直銷人員顧客知識管理之研究.....	27
3.2.1 研究架構.....	28

3.2.2 假設推導	29
3.2.3 問卷設計與資料收集	31
3.2.4 變項操作性定義	32
3.2.5 資料分析與結果	35
第四章 結論與建議.....	47
4.1 結論	47
4.2 管理意涵	48
4.3 研究限制與後續研究建議.....	50
參考文獻.....	51
一、中文部分	51
二、英文部分	52
附錄一	59
個人簡歷	66

表目錄

表 2.1 知識分類比較表.....	5
表 2.2 顧客知識管理相關定義整理.....	8
表 2.3 銷售技巧定義.....	10
表 3.1 各部門知識管理的運作.....	20
表 3.2 顧客知識管理過程.....	21
表 3.3 銷售人員情緒智力影響因素結果.....	23
表 3.4 經營情報.....	25
表 3.5 變項操作性定義.....	32
表 3.6 本研究收斂效度分析結果彙整表.....	35
表 3.7 研究構面之區別效度分析.....	36
表 3.8 驗證性因素分析.....	38
表 3.9 整體模式適配度分析結果.....	41
表 3.10 結構化模型路徑係數表.....	43
表 3.11 本研究假設內容與研究結果.....	44
表 3.12 直接、間接效果與總效果.....	45

圖目錄

圖 1.1 研究流程圖.....	3
圖 3.1 研究架構圖.....	28
圖 3.2 SEM 理論之相關模型圖.....	37

第一章 緒論

1.1 研究動機與目的

近十幾年來，企業經營者面臨許多嚴峻的挑戰，全球化的趨勢之快速變化，企業為了掌握市場、產品及顧客，擬定有利於企業的銷售策略，減少資源浪費並增加公司的銷售績效，進而提升企業之競爭能力，早已拋開產品生產製造進而實行顧客知識管理之計畫。Demarest (1999)認為知識不會自動產生，亦不能直接創造績效，而知識管理的方向已經慢慢延伸到顧客端，企業內部所有成員的相互分享並共同整合知識，以了解顧客需求並藉以發展符合顧客的產品與服務項目，達到企業滿足顧客需求的目的，除了知識的建立外，銷售人員亦需將創造、吸收、分享至運用知識。以顧客為中心的企業，會持續與顧客互動的溝通、累積並產生對顧客更深的了解，藉由銷售人員與顧客之間的買賣，與顧客建立關係，以掌握顧客資訊，同時利用顧客的知識，訂做不同的銷售策略與商業模式來達到企業的銷售績效亦能達到顧客的需求。對銷售人員來說，銷售過程就是一種學習，藉由顧客資訊的知識累積是建立顧客知識的第一步，爾後也必須透過吸收與分享過程，才可轉化為有效的顧客知識，並將這些知識應用在銷售決策上，進而提升自己專業的知識領域以及公司的競爭力。

事實上唯有成功的銷售，才会有較佳的銷售成果，因此成功的銷售建立在跟顧客之間良好的互動中。進入知識經濟時代後，顧客知識管理是創造企業價值的核心關鍵，任何企業透過有效的顧客知識管理，以創造持續性競爭優勢。以往產業的研究重點，大多偏向在企業組織與特質以及消費者行為(Ingram & Martin, 1992; Bauer & Andras,1995)，卻鮮少研

究以銷售人員運用顧客知識管理的議題加以探討，因此本研究以建立兩個研究主題，第一部分為質性研究(傳統產業)與第二部分為量化分析(直銷人員)以顧客知識管理為主要探討的議題，藉由與銷售人員直接與客戶面對面的交談中，透過受訪者中以獲得更多的資料，進而發展適當的理論模型，提出適當的建議，以期對公司與銷售人員有所助益與啟發。

本研究主要是想探討銷售人員從事銷售工作中，以顧客知識管理理論為基礎，進而銷售技巧、情緒智力對銷售績效與工作滿足理論運作模式之影響。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)蒐集相關文獻，建立顧客知識管理、銷售技巧與情緒智力對銷售績效與工作滿足的影響。
- (二)探討顧客知識管理、銷售技巧與情緒智力是否會透過銷售績效對工作滿足產生影響。
- (三)驗證顧客知識管理、銷售技巧與情緒智力對銷售績效與工作滿足之整體配適度模式。

1.2 研究流程

本研究根據研究目的，針對顧客知識管理、銷售技巧、情緒智力、銷售績效與工作滿足等相關文獻分析與探討後，並且建立本研究之架構及假設推導，本研究之流程如下圖1.1所示：

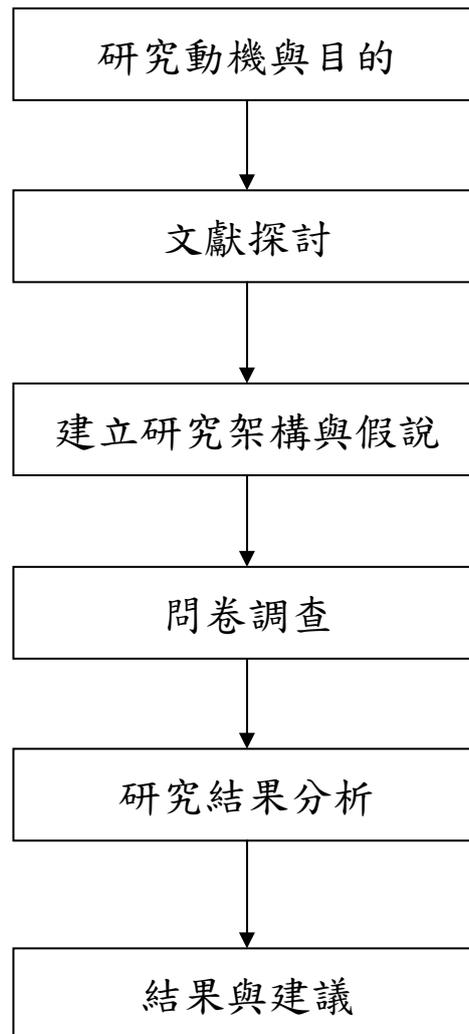


圖 1.1 研究流程

資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

2.1 顧客知識管理

2.1.1 知識管理

進入二十一世紀的知識經濟時代，「知識管理」已成為企業競爭的優勢，也是組織核心競爭力暨企業永續經營不可或缺的重要關鍵之一(林子銘、連俊璋，民 91)，Hanley (2000)認為知識管理的目的就是在於激發知識的創造、分享與應用，以達成組織學習並為企業創造價值；知識管理的目的在於提供組織知識工作者工作，協助並管理關鍵的生產因子。Andrew (2001)亦提出知識管理的流程為取得、轉換、應用與保護。Baldauf (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；在新時代的行銷手法裡面，企業重視的不僅只存在企業組織，而是把知識管理的觀念運用到顧客身上，藉由知識過程讓顧客從被動轉化為主動，並與顧客的知識相互結合，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, 2000)。

在知識的分類方面，Polanyi 在 1967 年最先把知識分為內隱知識(Tacit Knowledge)與外顯知識兩種知識(Explicit Knowledge)的溝通形式。Nonaka and Takechi (1995)進一步將兩者分類，內隱知識是屬於個人內化的知識或技術，比較難以用文字去表達，是屬於一種印象、經驗或寫作技術等；外顯知識則是較具體客觀予以體會或了解的概念，能以明確的文字與言語傳達，且可以相互流通與向外部延伸擴散，例如：資訊技術或電腦使用手冊...等等。此外，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，且選擇、過濾、展開內隱與外顯知識，讓其組織產生獨特的價值，更為企業帶來更多的競爭優勢。知識的分類有主觀與客觀之分，將內隱知識與外顯知識的差異歸納如表 2.1：

表2.1 知識分類比較表

性質	內隱	外顯
文件化、標準化、具體化	不可	可以
主、客觀	主觀	客觀
主要存在於	個人	團體
擴散性	較弱，需經由人際互動比較容易傳遞	強

資料來源：本研究整理

2.1.2 顧客知識管理

這是一個知識導向的時代，也是一個高度挑戰的時代，知識更是企業競爭的基礎，資訊科技更是管理知識創造價值的重要貢獻者(Bejou et al., 2000)。企業為了避免企業與員工的知識資產流失，而積極投入資源來實施知識管理的工作，為組織帶來更多的競爭優勢。因此。知識管理的焦點不應只存在於組織當中，而是把顧客有關的資訊轉化為組織經營的重要決策參考，並與顧客知識相結合，透過知識的創造、移轉、實施與維持能為企業營運提供實質的效益。

過去幾十年，顧客行為與需求已經改變且迅速的影響組織的運營和績效。根據 Xu and Walton (2005) ，顧客可以被視為他們的業務流程中的組織的合作夥伴。企業藉由顧客知識管理之應用，來進行企業與顧客之溝通與對話，取得顧客相關的知識，把與顧客有關的資訊轉化為組織經營的重要決策參考，舉例來說：如何讓員工願意分享知識，也同樣適用在顧客身上，也就是企業要怎麼讓顧客願意主動分享他們的知識。Parker (2000)將顧客知識管理定義為過程的取得、共享、轉移、實施與顧客相關的訊息和知識組織的好處。顧客知識管理是一個持續不斷進行中、擴散與使用顧客知識成為組織與顧客之間連結的程序，並透過與顧客的交談、互動以即將顧客資料與資訊或面對面的經驗提供給與組織有效的運用，讓銷售人員能把顧客知識建立在行銷策略上面。

顧客知識管理策略就是從顧客那裡得到的資訊轉化為組織經營的重要決策參考，透過知識的取得、移轉、實施與維持能為企業提高競爭優勢。Boorom (2001)認為，透過與顧客的交流建立起深度的顧客知識，並利用這方面的知識改善產品或服務，以提升利益與交易；另外，將知識融入產品，以及配合知識密集的服務，在加上開發員工的潛能，培養創

新的文化、強調學習的重要性，鼓勵分享員工知識，並將顧客知識融入商業流程當中，讓知識工作者在有需要的時候能夠擷取所需的知識。所以，顧客知識管理主要目的就是在管理顧客的知識，更是管理顧客與企業相關的任何知識活動(Dous, 2005)。

再者，實施顧客知識管理不僅能夠維持的顧客知識，更能進階的深入到管理顧客的知識，讓顧客的資訊可以記憶在銷售人員心中。Fernando and Marshall (2004)強調在顧客知識管理的過程中，顧客知識的獲取是互利共存的，亦即透過公司員工與顧客的面對面的接觸，可以觸及到公司過去不曾發掘的潛在知識，更可以了解顧客對公司產品或服務的使用經驗或看法，因此，企業最主要的競爭利器已與以往大不相同，為了創造出更高的競爭優勢，企業將其注意力轉移到顧客身上，並有效地從顧客獲取到知識，進而達到顧客所需產品的參考之一(Sigal Narsade, 2000)。建立顧客知識是顧客知識管理的第一步，並且有效的分析與運用，方能達到銷售人員不僅能留住顧客更能為公司帶來銷售績效。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整理

學者(年代)	顧客知識管理的定義
Su et al. (2006)	企業藉由顧客知識管理之應用，來進行企業與顧客之溝通與對話，取得顧客相關的知識，把與顧客有關的資訊轉化為組織經營的重要決策參考。
Patton (2002)	將顧客知識管理定義為過程的取得、共享、轉移、實施與顧客相關的訊息和知識組織的好處。
Thomas and Jeanne (2002)	強調顧客知識的獲取是互利共存的，透過銷售人員與顧客面對面的接觸，可以從顧客中得到資訊，更可以了解顧客對公司產品或使用經驗或看法。
Mittal and Kamakura (2007)	為了提高競爭優勢，企業將其注意力轉移到顧客身上，並有效地從顧客獲取到知識，進而達到顧客所需產品的參考之一。

資料來源：本研究整理

2.2 銷售技巧

牛津英文辭典(1989)將銷售人員定義為「以販賣公司商品或推銷業務為職業的人」。韋氏第三國際辭典(1986)對業務員的解釋有兩種，一為被雇用在特定區域內或店內販賣公司商品或服務的人；另一種為企圖說服別人來接受或贊成一種概念、思想體系或行動方案的人。

黃俊英 (民94)指銷售人員是一種非常重要雙向溝通的管道，對顧客而言，銷售人員也代表著公司。銷售人員一方面將有關產品與服務的資訊傳遞給顧客，一方面將顧客的需求或者是對產品及服務的反應傳遞給公司。Joseph (2002)曾說到，一個有銷售技巧的銷售人員應該知道如何做確定的事，例如，當顧客進門時，銷售人員應該如何接待，如何開口與顧客交談引導出顧客的需要，進一步觀察顧客的舉動發掘顧客購買的欲望，並在最佳的時機提出交易。所以Trow (2004)認為成功銷售人員應具備有以下的能力：表達溝通能力、專業技術能力、人際關係能力、規劃與組織的能力以及判斷能力。

呂志峰 (民93)指出銷售人員的推廣活動相較於其他行銷推廣活動有以下特點：(一)人員銷售能作較詳細的解說或示範，這對於較複雜或較新穎的產品或服務特別重要；(二)可依照每位潛在購買者的動機與興趣而改變銷售訊息，亦即可做到個人化溝通。相反地，廣告、公關與促銷，卻只能進行一視同仁的一般化溝通；(三)在篩選溝通對象上較有效率，可降低溝通的錯誤與浪費。而其他形式的推廣活動可能有許多對象並非潛在購買者，這些不可避免的浪費仍無法減少；(四)藉由逐人增加的方式調整銷售團隊的規模，可有效控制成本。而廣告與促銷則必須一次購入相當數量的數量與金額；(五)可有效地獲得顧客滿意，並產生立即的回饋。

就顧客而言，銷售人員即代表公司，因此，銷售員也是代表公司創

造出顧客滿意度。Williams and Attaway (1996)指出，行銷成功的公司高度依賴銷售代表是因為他們最直接影響顧客。Joseph et al. (2002)整理了40篇之文獻，是各學者對銷售技巧所作的相關定義，如表2.3：

表2.3 銷售技巧的定義

銷售技巧	人際關係的技巧 (Interpersonal skills)	傾聽(Listening) 同理心(Empathy) 樂觀(Optimism) 知覺的觀察(Perceptive Observation)
	銷售能力的技巧 (Salesmanship skills)	適應(Adaptability) 銷售商議(Consultative Selling) 交涉和詢問(Negotiation & Questioning) 銷售人員的心情和溝通方式 (Salesperson Cues & Communication)
	專業的技巧 (Technical skills)	消費者知識(Customer knowledge) 委託人評價線索(Client Evaluation Cues) 買賣者關係管理(Buyer/Seller Relationship Management) 競爭者資訊(Competitive Information)

資料來源：本研究整理

綜合以上所述，乃指公司的銷售人員是否具備有如傾聽、同理心、樂觀和知覺觀察的「人際關係的技巧」，「銷售能力的技巧」則為銷售適應、交涉、詢問及溝通方式，最後，所有與銷售相關的知識則為「專業的技巧」，而這些技巧能協助銷售人員在從事銷售工作時，有效完成交易促進銷售的方法。

2.3 情緒智力

許多學者認為情緒智力是屬於一種能力(Salovey & Mayer, 1990; Goleman, 1995; De Beauport & Diaz, 1996; Mayer & Salovey, 1997; Weisinger, 1998; Bellack, 1999; Wong & Law, 2002; Law, 2004)。國內外學者對於情緒智力的相關理論與研究累積至今已有了相當的成果，不同學者對於情緒智力的內涵皆有不同的看法。

情緒智力一詞最早的相關文獻是由Thorndike (1920)在Harper雜誌中所提出的，稱為社會智力(Social Intelligence)，他提出IQ與情感方面為密不可分的關係。Behrman and Perreault (2001)首先把情緒智力定義為做好一件事的衡量標準，稱之EQ(Emotional Quotient)情緒商數，在他的定義中EQ 為一種社會適應能力(Bar-On, 2000)；包括在情緒上、社會知識上和在全方面的能力上(Bar-On, 2001)。其中主要的涵義包括四大方面：(1) 認知、了解並傳達自己、(2) 認知、了解並與別人相處、(3) 妥善的管理情緒並克制衝動以及(4) 在個人和社會中適應改變並處理問題，並提出了五大能力在這些範疇之中：個人能力(Intrapersonal Skills)、人際能力(Interpersonal Skills)、適應力(Adapt Ability)、壓力管理(Stress Management) 與一般情緒(General Mood) (Bar-On, 1997)。

Davies et al.在2003年提出對於情緒智力的看法，認為情緒智力應包括1. 評估和表達自我情緒的能力、2. 評估與認知他人的情緒、3. 控制自

我的情緒以及4. 使用情緒以促進績效。雖然學者們對於情緒智力都有不一樣的觀點，但是每個觀點並不會互相抵觸，而是相互補充。Nowack (2006)則歸納學者們對於情緒智力的定義認為情緒智力所包含的基本概念包含了：1.自我知覺(Self-Awareness)、2.自我管理(Self-Management)、3.社會知覺(Social Awareness)及4.關係管理(Relationship Management)。

情緒智力屬於一種內在的思考能力，所思考的對象包括自己和他人，這種能力是可以學習成長的，所以不管在任何年紀都可以學習與提升。然而，銷售技巧最好的人不是具有最高智商的人，而是那些情緒傳達得到回應的人。這說明，和社交能力不足、性格孤僻的天才相比，合作態度良好者及善於與他人相處的員工更可能得到為了達到自己的目標所需的合作(江文慈，民95)。

綜合以上所述，情緒智力應包括評估和表達自我情緒的能力、評估與認知他人的情緒、控制自我的情緒以及使用情緒以促進績效。情緒智力是屬於一種內在的思考能力，所思考的對象包括自己和他人，此能力是可以學習成長的，所以在任何年紀都可以學到與提升自我。

2.4 銷售績效

銷售績效於行銷文獻上一直是相當重要的議題，銷售管理者不斷地試圖瞭解良好銷售績效的決定因素，以對組織內銷售人力作最有效率的管理，如銷售人員的甄選、銷售訓練課程的安排、銷售人員的評估等。業務人員和領導者對工作環境、氣氛和知覺會影響業務員的績效，而薪資、目標明確與個人的控制更是影響業務人員績效的重要因素。依據 Bruce (1999) 的研究指出，影響銷售績效的因素可以歸為以下兩類：

(一)個人因素：人格特質、智力、角色認知、動機、滿意度、溝通、知識結構、銷售智慧、銷售流程技術、適應性。

(二)環境因素：管理與廣告支出、競爭、銷售市場狀況、領導、組織文化。

早期，個人因素多以角色認知、動機、個人基本資料與智力為主，近來的研究重點轉向適應性銷售行為、銷售流程技術、銷售智慧、溝通方面探討。Bruce et al. (2000) 研究銷售市場狀況 (Territory Characteristics) 對銷售績效的影響，發現銷售人員的績效會因銷售市場狀況不同而改變。

Babakus (2001) 指出績效泛指對組織標有貢獻的所有活動行為，而銷售績效乃是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，銷售績效在行銷文獻上也是學者們重視的議題，其不斷地試圖了解良好的銷售績效之決定因素。銷售人員對工作環境、氣氛與知覺都會影響銷售人員的績效，而薪資、明確目標與個人的控制亦是影響銷售人員的銷售績效重要的因素之一。

諸如 Barker (2004) 探討成功之銷售績效，調查96位基層的銷售主管，其研究發現適應性銷售行為、成功處理顧客抱怨、開創高市場佔有率與利潤、具較高達成工作意識及較願意承擔風險的銷售人員是比較成功的

銷售人員。Churchill et al. (2001) 也曾提出銷售管理者不斷地試圖了解良好的銷售績效之決定因素，乃以對組織內的銷售人力做為最有效率的管理，例如銷售人員的甄選、銷售人員的評估等。

2.5 工作滿足

工作滿足(Job Satisfaction)的概念，當時乃意指個人對工作情緒的態度或取向，Gangestad and Snyder (2000)等學者加入這個領域的研究，提出了整體性(Overall)、差距性(Expectation Discrepancy)及參考架構說(Frame of Reference)的定義。工作滿足係指個人對工作表現的態度，當員工對工作產生滿意感受及正向情緒反應時，會更加投入心力，也會激發工作的意願與助於工作的績效提昇。Wexley and Yukl (2005)也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；此外，Steers (2004)指出工作滿足乃對工作及工作經驗的評價，進而產生積極或愉快的情緒狀態。

Robbins (2005)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，表示對工作也抱持著越正面的態度。Tudge et al. (2000)提出見解，係指出工作滿足的構面分為內部滿足與外部滿足，內在滿足係指造成滿足的原因與銷售工作本身有密切的關係，係由銷售人員本身所得到的滿足程度，如成就感、自尊、自主、回饋性、掌握控制感；在滿足則是造成滿足感的原因與銷售人員本身並無直接的關係，包括上線的肯定與讚許、伙伴間的和諧關係、良好的工作環境、訓練、獎金、獎銜等。Churchill et al. (2001)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。

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)

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

本研究分以質性與量化做為兩篇研究，研究一為質性研究以文化創意產業之刺繡公司的銷售經理與銷售人員，透過訪談方式根據構面去做研究內容。研究二為量化研究，以直銷公司為例，並根據前述之研究目的與文獻探討建構出本研究架構，提出研究假設並針對研究架構之各相關變數，予以定義及簡述衡量方式後，根據研究架構設計問卷，以問卷作為研究工具，收集實證資料，藉此驗證研究假設是否成立。

3.1 研究一 傳統產業銷售人員之顧客知識管理研究

本研究以個案的分析與探討台南一家刺繡業者-東世國際開發股份有限公司做為研究主體，探討其發展的關鍵因素。台灣刺繡產業為了將這項產業發揚光大及永續經營，應尋求更好的顧客知識管理，其次，當企業面臨重大挑戰時，所採取對應的銷售策略，試著以個案的分析與探討，經由對實際企業的探討結果，來了解企業除了對刺繡產業銷售策略及銷售績效，提供建議與參考外，也提供後續研究者未來可延伸探討的問題與方向。

3.1.1 運用顧客知識管理

1. 知識管理的應用

- (1) 東世公司由民國七十九年成立研發設計部門，使得新產品與製作技術的開發能力增強許多，經營階層期許特有的專業知識成為同業的標竿和源頭。
- (2) 八十年過後應 e-mail system，對於傳遞知識、訊息有相當大的助益，

結合員工個人知識與組織知識呈現、促成分享藉用一些資訊科技方法將隱藏於個人內在的知識具體展現出來，例如：社群的營造、會議的分享、工作報告與分析、彙整各人的知識和組織知識管為企業知識、建立累積、分享的管理機制，對企業做適當的決策亦有所助益。

- (3) 知識管理導入的預期效益：減少不必要之智識文件搜尋時間並且提高知識之再利用的價值，保存和傳承核心知識，降低因人員離職或退休可能造成的技術斷層，提供知識庫與人才庫以便知識工作者快速解決工作上所遭遇的問題，也形成團隊合作與樂於分享的組織氣氛。
- (4) 推動方針管理：訂定每年的總銷售目標，再細分目標成效，每季的統計分析與修正，並且從總經理到行銷部甚至到廠務做清楚的 SWOT 分析，再透過分析技術衡量達到目標，像是生產目標、銷售目標甚至定訂出 OEM 的要求採購目標，以達成和各 OEM 廠間相互長久的合作與相互共存、共享的關係等等…。

2. 顧客知識取得

- (1) 銷售人員的互動：東世公司針對顧客經營訊息改變，透過高階管理階層的生意往來、電話連絡與資料說明等互動下，進而要求業務部人員對客戶進行溝通了解客戶的需求和銷售人員定期、不定次數的相互溝通心得與成果分享。
- (2) 公司透過每年一月、二月、三月、七月、九月及十月的歐洲或大陸參展與客戶的拜訪，並非只有單單討論訂單的問題，甚至與客戶交流一些市場需求的變化與產品的研發，從訪談客戶中得到一些市場上相關資訊，了解上下游相關產業的動向。
- (3) 來自顧客的資訊，更是東世公司管理階層決策的重要參考指標，因為高階主管們認為有效的顧客知識管理，將有助於產品銷售的策略擬

定，高階層主管在外部知識取得方面，以不定期的拜訪顧客與到歐洲或大陸參展下，評估公司的市場競爭能力和將公司在定期研究開發出來的新技術和新創意的產品下提出來共同討論，並就各項收集資料整理出幾項要素。

- (a) 產能利用率：從參展、客戶訪談到書面資料皆可獲得客戶的產能利用率、產品市場佔有率等運作情形，有助於了解顧客競爭能力狀況，例如：制定和調整各行銷地區的所需，達到銷售目標。
- (b) 價格檢視：了解客戶公司對產品的價格策略及市場銷售量及銷售價格，評估其價格策略是否能與廠商長期配合或者必須調整產品，例如：東世公司產品通常調整產品設計以符合銷售地區的市場價格和占顧客產品生產成本之半，所以價格策略甚具相關性。
- (c) 市場檢視：在新產品尚未實際發展出來前，若能夠明確地定義目標市場、顧客需求、欲望及偏好、產品概念、以及產品規格與需求，將是東世公司生產新產品發展的關鍵要素，例如：在一種新產品設計研究發展出來前，必定會明確考量顧客的需求。

因此東世公司外部獲得資訊以「文件獲得」做為重要的知識來源，主要係以與顧客或同業面對面或電話中討論得到的資訊，做成記錄留存。內隱知識從與顧客間的對話、行為觀察與經驗傳承三方面具有相同的重要性。至於從內部獲取知識可由參展或訪談知識變成一個資訊分享資料庫，進一步做為公司內部方針管理的制訂參考指標。從內部獲得的知識包括：問題對策一覽表、銷售產量或比率圖、銷售目標分配表。

目前東世公司已經有籌備資料庫的建立，內容包括了：顧客的基本資料、互動訪談紀錄、每月每季每年方針管理以地區分別、客戶特殊專業性、以往交易的記錄來為客戶訂立銷售目標，做為生產銷售的參考指

標與決策。

3. 顧客知識的移轉

- (1) 跨部門的整合：公司部門內部必須相互聯繫，方能整合各項動作為客戶服務，業務部門除了製作生產指示單、安排訂貨出，最重要是與顧客溝通後的知識轉型到設計部門從事研發設計創造。
- (2) 客訴問題處理：自行生產之主力產品、OEM & ODM產品；對於客訴問題，製作原因對策分析表，透過業務部了解出貨狀況、產品瑕疵、客訴原因、品檢，並附樣品檢查，最後經由總經理再與各部門探討改進方式和策略核定做為矯正通知單；各部門主管依循決策做修正和分析，在回報給總經理做為以後更正的依循程序。內部資訊的傳遞方式包括書面公文傳送、公司每個禮拜的開會紀錄、運用網路傳遞，例如：將產品資訊放置網路，業務部門人員就可以參閱，顧客亦發e-mail提供資訊或從網路得知公司新開發產品。

4. 顧客知識的實施與維持

東世公司屬於傳統產業，但隨著時代在進步與改變，其公司也對產品不斷的再創新與創意，當產品上市之後，公司很重視顧客的需求，所以顧客的意見更為重要，因此在每週的會議裡面，都會讓銷售人員來向主管們報告每一個客戶反應的問題，透過顧客的意見也能夠在產品做得更好。而且研究開發設計部門也會在每個星期的會議上提出對新素材、新創意的探討研究，對新流行趨勢和客戶的需求更加強達到銷售目標，同時也會在固定時間與廠務探討如何對新技術上的突破以求更多創新和專有獨特創意的產品，與世界流行趨勢保持同步，也將新產品，推向世界擴大流行時尚市場，達到市場需求。

其公司也透過企業內部文化來做維持，公司提供了書籍供其員工借

閱，並且鼓勵員工利用下班後的時間自我充實，如果有提供不錯的想法，公司也會適時提供獎勵，作為企業內部理念知識的傳遞，如表 3.1 各部門知識管理運作。

表3.1 各部門知識管理的運作

時間	參與人員	主題	實例
每週	銷售人員	檢討每週執行績效與重點	每週銷售人員將銷售狀況以報表呈現，並給予經營主管和探討下一週的重點工作
每週數次	設計部門	在會議上提出新素材、新創意的探討	隨時注意流行趨勢並在會議上提出分享
每月	廠務部門	技術上的突破與創新	生產所面臨到的技術問題和已經克服專業技術面，提供設計開發部門研發更加以利用於新產品上

資料來源：本研究整理

除了獎勵員工提升自我能力之外，公司對於員工的福利制度也相當關心，(例如：訂定平時績效考核辦法與年終獎金紅利發放、員工獎金及享有員工結婚禮金和生育獎金)，此外對員工的照顧也是使員工願意全心投入的一項重點，具體措施包括員工待遇合理化及工作權的保障，因此公司內各階層的員工皆能形成高績效的工作團隊。基於上述顧客知識管理過程，本研究整理如下表 3.2

表 3.2 顧客知識管理過程

顧客知識管理過程	項目
顧客知識的取得	<ol style="list-style-type: none"> 1. 銷售人員與客戶間的互動 2. 每年一月、二月、三月、七月、九月及十月的歐洲或大陸參展與不定時的客戶的拜訪 3. 來自顧客的資訊
顧客知識的移轉	<ol style="list-style-type: none"> 1. 部門間的業務配合連繫 2. 書面公文傳送 3. 公司每個禮拜的開會紀錄 4. 運用網路傳遞
顧客知識的實施與維持	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提供管理或銷售的相關書籍讓員工借閱 2. 塑造主動與學習的工作氣候 3. 支持創新的觀念 4. 對於顧客新產品的購買訂購量多寡或金額高低給與開發部門獎勵

資料來源：本研究整理

3.1.2 銷售人員情緒智力

對公司而言，想提升業務人員關係能力，必須教育業務人員要以開放的心胸去詢問和學習，包括與顧客互動的小秘訣或是了解銷售失敗的原因；提升業務人員情緒智力，必須先教育業務人員一個正面的學習態度；想提升新進業務人員專業知識，必須先使新進業務人員相信自己有能力可以學好銷售知識。

當銷售人員面對工作壓力與銷售上不順利時，不僅會影響到個人的情緒更會影響到銷售績效。公司在銷售人員面臨到工作上的困難時，也會適時的給予開導與指教，利用關心與員工面對面的交談，來了解到員工在工作上是否有需要給予幫助。公司銷售部門經理表示，當一個員工擁有較高的 EQ 期銷售技巧的能力也會越好，尤其是員工在定期出國參展與顧客面對面，會由於因為顧客在選購產品或在對產品有所指教與批評下，員工如何以高 EQ 的情緒智力來應對顧客，對員工如何解決顧客問題亦能銷售產品，不僅在銷售方面也有相當大的助益，也能達到公司的銷售績效。根據上述情緒智力整理以下銷售人員情緒智力因素影響結果，如表 3.3：

表 3.3 銷售人員情緒智力影響因素結果

情緒智力影響階段	影響結果
尋找潛在的客戶	需要與顧客相處到某一段時間，與顧客累積彼此間的信任
與顧客間的接觸	了解顧客的心理，面對顧客所提到的問題是否能解決，達到顧客需求
銷售說明	不僅有高的銷售知識，更可以利用肢體語言讓銷售更生動、更活潑，不僅能顯現工作上的專業更能引導顧客的想法跟肯定
處理抗拒	面對顧客在產品上有些不認同能以客觀、冷靜的態度處理問題，消除顧客的疑慮
成交	說明產品的獨特性與特色重點能使顧客在購買上能有較大的購買意願，要下決心也會加強，成交的機會就會越大
售後服務	能積極面對與解決顧客在購買後所產生的問題，定期追蹤，與顧客保持良好的關係，讓顧客精神層面可以感受到還不錯

資料來源：本研究整理

3.1.3 銷售技巧與銷售績效

面對當前世界整體經濟衰退與歐債的影響下，銷售策略公司分兩方面進行：

1. 發展高級產品：針對高階顧客層，由其是目前堪稱世界最大工廠變為世界最大市場的中國大陸，因公司近年頻頻在大陸參展與銷售，因此漸漸在中國大陸創造更大的商機。
2. 平價商品：為網羅更多消費者，另外發展平價商品，在合乎成本的範圍內大膽拓展行銷對象，並顧好喜歡這項產品的顧客族群，產品就能存活下來，創造一定的價值，如此一來，銷售數量大增，訂單源源不斷，工廠機台產能一再滿載。雖然薄利，但在如此嚴峻的景氣下得以繼續佔有一席之地。

除此之外，因為公司的產品及公司經營的方向是追逐著世界流行趨勢，所以趨勢是主導公司產品設計的最大因素。設計人員必須對未來市場走向敏感度要高，可以說趕得上流行趨勢，淘汰過時產品，由於公司對顧客採取長期經營合作的觀點，經營階層數會不定期接觸顧客了解各項經營情報，如表 3.4 經營情報所示，並引導下游廠商也走向正確的設計方向，因此提升了公司經營策略的正確度，所以趕得上流行趨勢比任何因素都來的重要。

表 3.4 經營情報

銷售地區	顧客喜好 產品類型	銷售產品	銷售數量	銷售價位	總收入(美元)
歐洲、 美國、 加拿大	英式復古 蕾絲及縷 空花邊等 等細膩的 圖案	內衣花 邊、布疋、 花朵	100,000 meter	中、 高價位	710,513.30
亞洲(台 灣、大陸)	多樣化的 圖案、大朵 花設計	布疋	100,000 meter	中、 高價位	250,614.46
中東、 非洲	金色花朵 與大花類 型	布疋、花邊	50,000 meter	中價位	280,092.19
北美、 中南美洲	幾何形圖 型類型、蕾 絲花邊	內衣花 邊、布疋、 花朵	2,000 meter	低價位	188,881.53

資料來源：本研究整理

傳統上銷售管理主要即針對銷售的數字在處理，而不重視甚至無法提供某些功能，從企業管理的觀點來說，目標達成的程度就是績效表現的程度，而顧客知管理功能即可以拓展銷售、整合銷售過程之智慧、機動地提供銷售策略與因應之道、準確地評估銷售的效能、銷售人員的訓練等，可以填補原本不足之處，最重要的是根本改變整個銷售作業方式

或制度。在面對全球化的潮流下，更是要知道製造產品已經不是唯一的成本中心，產品更是要升級到具知識性、環保性的要求，以更有智慧的生產來掌握核心事業。其次，企業應該整合顧客、供應商與合作夥伴資訊，提升產品的附加價值，取得市場的領導地位，並積極開拓新商機，擴大市場佔有率，鞏固現有市場與提升中上階層的市場，將顧客知識管理的綜效發揮到淋漓盡致，這對組織的銷售策略有正向的效果存在。本研究從個案分析中裡探討後發現了解顧客相關知識將會成為企業的一項競爭優勢，有關於顧客的需求、習性、消費行為等等相關資訊的蒐集，在由資訊科技的輔助下，讓顧客知識可以透過組織學習而達到共享。藉由顧客知識的取得、移轉、實施與維持的過程，以提升技術、產品與達到銷售績效及企業整體對外的競爭力，讓顧客知識成為企業不可或缺的無形資產。

刺繡產業在受到環境變遷的影響之下，時時刻刻都在做創新，流行創造也創造流行。對刺繡業者來說，妥善的運用顧客知識管理可以促進公司不斷地改善其銷售策略與銷售產品，生產彈性與迅速因應市場需求與變化，縮短新刺繡樣本上市時間，也提供承諾之即時交貨期限，不僅是讓公司進步的原動力，而創意、創新的產品與銷售策略更是從公司內部建立起對內與對外的知識資訊的開始，促進公司內部的知識流通並提升成員獲取知識的效率，有效發揮組織內個體成員的知識能力與開發潛能，以提升組織個體與整體的知識學習能力，這些都是公司、銷售人員跟顧客之間的連結、不斷的互動學習而來的。

3.2 研究二 直銷人員顧客知識管理之研究

直銷在台灣有不一樣的趨勢發展，例如：實體商店的出現供顧客親臨體驗，讓直銷銷售員藉著跟客戶直接面對面的交談與溝通，也可以收集到各方面的資訊與自我成長。對直銷人員來說，銷售過程就是一種學習，藉由顧客資訊的知識累積是建立顧客知識的第一步，爾後也必須透過吸收與分享過程，才可轉化為有效的顧客知識，並將這些知識應用在銷售決策上，進而提升自己專業的知識領域以及公司的競爭力。基於上述，本研究探討顧客知識管理策略之實施，是否對直銷業者有正向提昇之助益，以國內三家知名直銷業者(雅芳、安麗、如新)作為實證性的研究對象，運用驗證性因素分析，結合AMOS軟體進行整體變數架構的理論實證與經營實務的探討。

3.2.1 研究架構

根據前述之研究目的與文獻探討建構出本研究架構，如圖3.1研究架構圖所示，進而提出研究假設並針對研究架構之各相關變數，予以定義及簡述衡量方式後，根據研究架構設計問卷，以問卷作為研究工具，收集實證資料，藉此驗證研究假設是否成立。

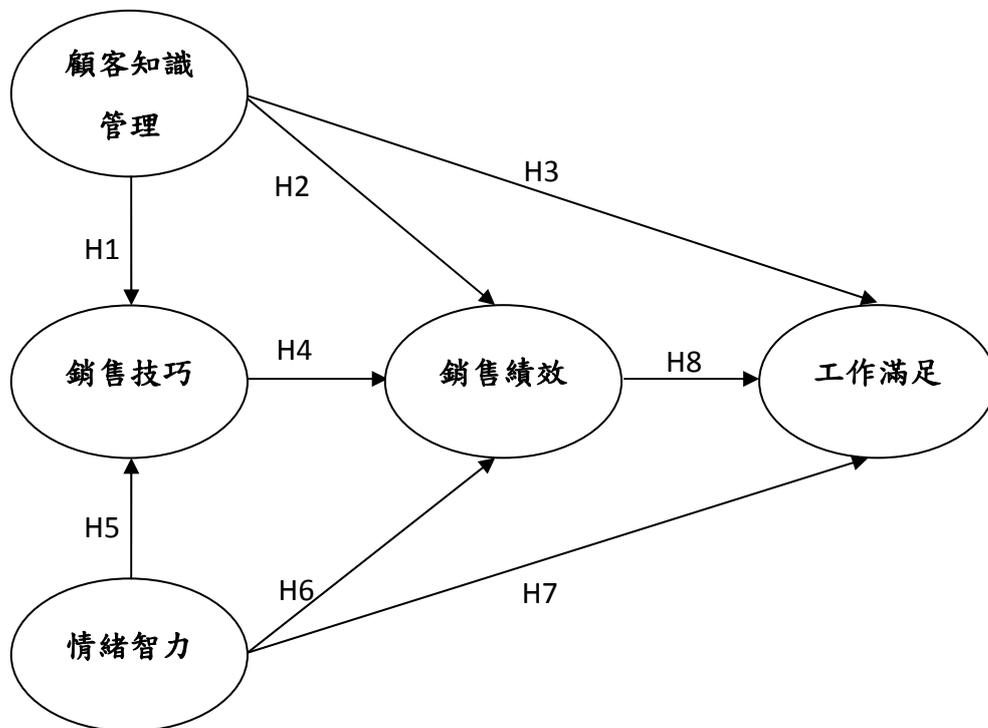


圖 3.1 研究架構

資料來源：本研究整理

3.2.2 假設推導

銷售技巧為銷售人員必備的條件之一，其可被應用在所有的銷售範圍裡以提升自我的績效。Butler (2004)提出顧客知識的重要性之概念，此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，也可以了解銷售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，將能夠提升自己的銷售技巧能力。

Ekman (2004)認為，銷售人員的經驗、知識與技巧，如果透過與顧客之間的互動，銷售人員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 (2001)也指出知識管理是服務、產品及流程不斷的創新關鍵，在銷售過程中，銷售人員藉著服務、產品及銷售流程來達成銷售績效。

在最高管理階層的承諾、組織文化、技術支持和獎勵制度都會影響顧客知識管理成功的因素。Kohli et al. (2002)等學者的研究中指出，金錢上的報償並不能鼓勵知識分享的行為，管理者若以經濟因素作為激勵工具，則員工越覺得受到控制而不願將知識分享與他人。工作滿足可以增進知識的分享，而形成員工內在滿足的激勵效果比外在滿足的效果更佳。綜合本研究根據上述文獻所述，並推論以下假說：

H1：顧客知識管理與銷售技巧之間存在顯著正向影響

H2：顧客知識管理與銷售績效之間存在顯著正向影響

H3：顧客知識管理與工作滿足之間存在顯著正向影響

Spiro (2006)認為銷售人員針對不同顧客採用不同的銷售展示，溝通理解能力愈強就反應互相影響的投入，因此與其他推廣方法比較，銷售人員能依據各別的顧客需要調整溝通方法，且有機會與個別的顧客進行市場研究，觀察顧客對銷售資訊的反應，進而調整與執行對顧客有效的

銷售互動。故銷售技巧將可以使銷售人員在面對問題時與情境可以更有效的處理，進而創造更佳的績效。綜合本研究根據上述文獻所述，並推論以下假說：

H4：銷售技巧與銷售績效之間存在顯著正向影響。

情緒智力高低是銷售人員在工作職場上成功與否的關鍵因素之一。Holmes and Srivastava (2002)曾提出說銷售技巧會受到自我激勵的影響，認為當情緒商數中的自我激勵越高，會促使組織有越高的銷售技巧能力。國外針對業務人員的相關研究結果也顯示，擁有較佳情緒智力的銷售人員其銷售技巧也會越好(Douglas, 2002)。因此，企業員工擁有情緒智力的重要性是沒有爭議性的，而如何在工作中做好有效且良好的情緒管理，進而達到銷售績效是需要受到重視的。

Lazarus (2001)的情緒認知理論建構出銷售人員的企圖、行為與績效預期情緒結果，此情緒結果係指環境如何影響個人自己利益的認知評估。Wang and Netemeyer (2004)研究指出，當一個人考慮目標達成與否的結果，評估結果將會產生預期性情緒反應。Wong and Law (2002)指出銷售人員的情緒智力影響其銷售績效與工作滿足，而且他認為情緒智力亦是銷售人員的核心績效，藉之影響著銷售人員的銷售績效。

Saxton et al. (2001)研究指出情緒智力影響工作滿足，而情緒智力可有效解釋離職傾向、曠職以及實際的離職行為。當人們工作時感受到正面情緒智力的百分比，也會成為對工作滿意度的有效指標，而且也可能成為是否辭職的影響因素(Fisher, 2001)。Narsade (2000)針對心情和感染力的研究指出，正面情緒有助於其工作滿足與銷售績效，負面情緒則影響其銷售技巧能力，重要的是，主管自己並不了解他們本身情緒所造成的影響。綜合本研究根據上述文獻所述，並推論以下假說：

H5：情緒智力與銷售技巧之間存在顯著正向影響

H6：情緒智力與銷售績效之間存在顯著正向影響

H7：情緒智力與工作滿足之間存在顯著正向影響

在組織中，銷售人員的銷售績效表現也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)。換言之，提高銷售人員的銷售績效會使銷售人員有更高的工作滿足感。而員工的績效表現將會使他們更加的滿意自己的工作內容，而他們對銷售工作的努力也會影響工作滿足感(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。綜合本研究根據上述文獻所述，並推論以下假說：

H8：銷售績效與工作滿足之間存在顯著正向影響。

3.2.3 問卷設計與資料收集

本研究問卷設計共分為顧客知識管理、銷售技巧、情緒智力、銷售績效、工作滿足及個人基本資料等六部分共 47 題，變項之衡量皆依據相關文獻之量表，且依據本研究需要修改過後，得到本研究之變數操作性定義及衡量問項，各問項皆採用李克特(Likert)七點量表方式衡量。資料收集分兩部分進行，第一部分以 40 份問卷進行前測分析，以確認本研究問卷適合作為正式問卷之用；第二部分進行正式問卷的發放與回收，以銷售人員為研究對象，共發放 500 份，扣除填答不完整、填答一致性與無效問卷，有效回收 358 份。

3.2.4 變項操作性定義

表 3.5 變項操作性定義

衡量構面	操作性定義	衡量內容	參考文獻
顧客知識管理	將顧客知識管理定義為過程的取得、共享、轉移、實施與顧客相關的訊息和知識組織的好處	01. 我會將銷售的經驗與知識，加以記錄留存 02. 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 03. 我會將顧客的銷售記錄或使用狀況加以記錄保留 04. 我常運用電腦科技(如：MSN、E-mail)處理公司與顧客的銷售互動	Zhang(2011) ; Xu and Walton(2005) ; Ma and Qi (2009)

衡量構面	操作性定義	衡量內容	參考文獻
銷售技巧	銷售人員是一種非常重要雙向溝通的管道，銷售人員一方面將有關產品及服務的資訊傳遞給顧客，一方面將顧客的需求或對產品及服務的反應傳遞給公司	01. 我會傾聽顧客所要詢問的問題 02. 我會讓顧客了解他們的想法是重要的 03. 我能向我的顧客示範操作產品	呂志峰(民93)；黃俊英(民94)
情緒智力	情緒智力應包括 1. 評估和表達自我情緒的能力、2. 評估與認知他人的情緒、3. 控制自我的情緒以及 4. 使用情緒以促進績效	01. 我能夠體會身旁他人的感覺和情緒 02. 我能夠自我激勵 03. 我總是鼓勵自己盡最大的努力 04. 我可以控制自己的脾氣並理性解決所面臨的難題	Davies, M., Stankov, L. and Roberts, R. D. (2003)；江文慈 (民95)

衡量構面	操作性定義	衡量內容	參考文獻
銷售績效	銷售管理者不斷地試圖了解良好的銷售績效之決定因素，乃以對組織內的銷售人力做為最有效率的管理，例如銷售人員的甄選、銷售人員的評估等。	01. 我獲得的銷售佣金高於公司其他同事 02. 我在維持現有顧客的表現優於公司其他同事 03. 我在整體銷售績效上的表現優於公司其他同事	Babakus (2001); Churchill (2001); Barker (2004)
工作滿足	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，表示對工作也抱持著越正面的態度。	01. 我對我的工作感到滿意 02. 我的工作內容是充滿樂趣 03. 我對我的工作每天都充滿熱情 04. 我很滿意這份工作所得到的報酬	Steers (2004); Wexley and Yukl (2005); Robbins (2005)

資料來源：本研究整理

3.2.5 資料分析與結果

1. 效度分析

本研究以驗證性因素分析檢驗各構面之效度，驗證性因素分析是以衡量模式進行模式的適合度檢定，以檢定各構面是否具有足夠的收斂效度 (Convergent Validity)和區別效度 (Discriminant Validity)。必須同時具有這兩樣效度才算具有建構效度(榮泰生，民98)。

(a)收斂效度

收斂效度是利用同一構面中變數之間相關程度的大小加以評估，又稱為內部一致性效度，主要是確保一個構面的變數之間至少有中度的相關，在探索性目的下，從表3.6中顯示各構面模式的適合度指標GFI、NFI及CFI均大於0.9的理想水準，而RMR亦符合小於0.08的可接受範圍，且各衡量題項的因素負荷量之P值均達極顯著水準，顯顯示各構面題項之收斂效度是在可接受的範圍。

表 3.6 本研究收斂效度分析結果彙整表

構面	GFI	NFI	CFI	RMR	各題項P值
顧客知識管理	0.976	0.962	0.979	0.026	***
銷售技巧	0.995	0.996	0.998	0.018	***
情緒智力	0.993	0.995	0.999	0.013	***
銷售績效	0.996	0.997	0.999	0.012	***
工作滿足	0.996	0.997	0.998	0.008	***

資料來源：本研究整理

(b)區別效度

根據 Bagozzi and Phillips (1982)、張紹勳(民 94)等學者的建議來進行區別效度的檢定，其方式為：利用單群組兩個模式的方法，兩個模是分別為未限制模式與限制模式，接著進行兩個模式之卡方值差異比較，若是卡方值差異量越大且達到顯著水準($P < 0.05$)，表是兩個模式間有顯著的不同，如果未限制模式之卡方值越小，則表示潛在特質間相關越低，其區別效度就越高(吳明隆，民 98)，如表 3.7 研究構面之區別效度分析。

表 3.7 研究構面之區別效度分析

模式(ΔX^2)之計算以未限定衡量模式為基準		X ²	DF	ΔX^2
整體非限定衡量模式		179.8	126	—
顧客知識管理→銷售技巧	相關係數限定為1	247.7	127	67.9
顧客知識管理→銷售績效	相關係數限定為1	192.5	127	12.7
顧客知識管理→工作滿足	相關係數限定為1	218.6	127	38.8
銷售技巧→銷售績效	相關係數限定為1	330.9	127	151.1
情緒智力→銷售技巧	相關係數限定為1	219.3	127	39.5
情緒智力→銷售績效	相關係數限定為1	240.5	127	60.7
情緒智力→工作滿足	相關係數限定為1	350.2	127	170.4
銷售績效→工作滿足	相關係數限定為1	228.3	127	48.5

資料來源：本研究整理

本研究在模式分析方面，運用 AMOS-17.0 軟體建立結構方程式驗證效度及結構方程式模型的檢定。SEM 基本上是一種驗證性的方法，通常必須有理論或經驗法則支持，由理論來引導在理論導引的前提下才能建構假設模式圖(吳明隆，民 98)。

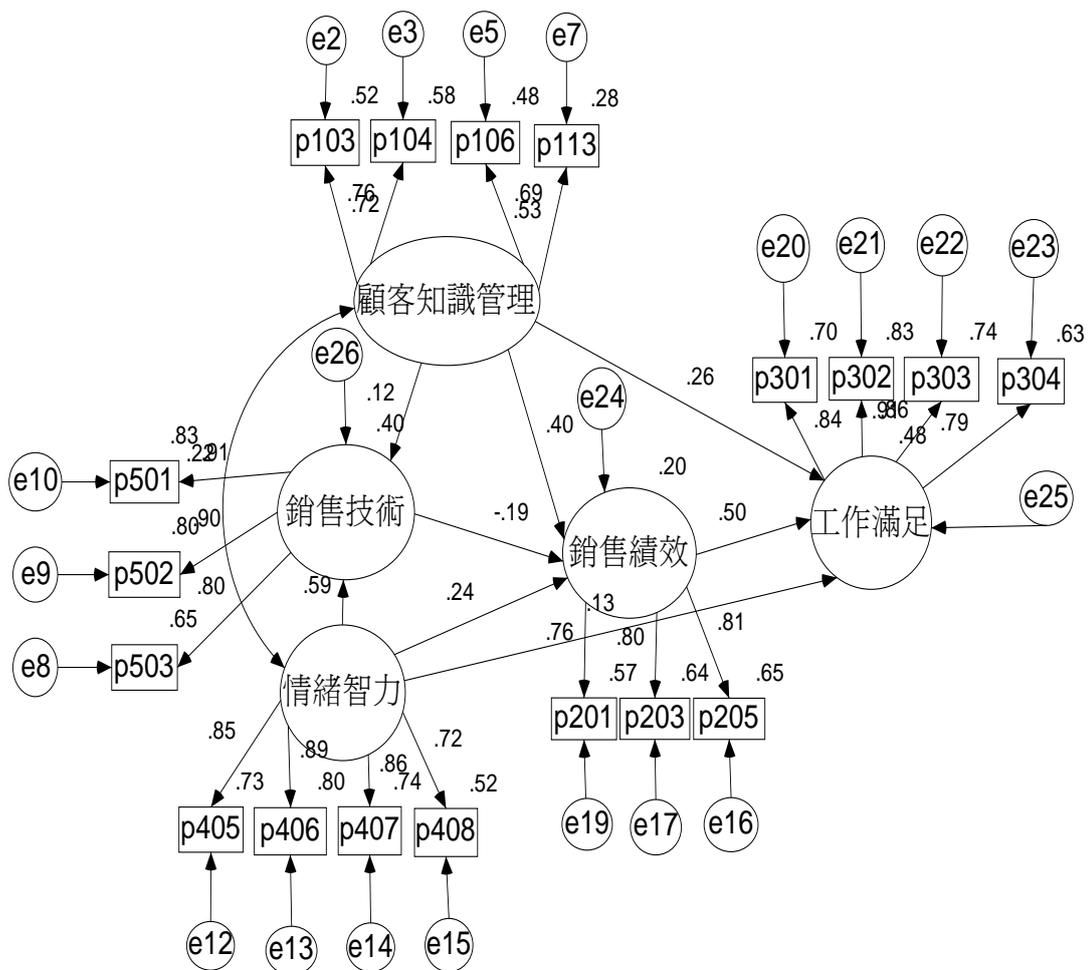


圖 3.2 SEM 理論之相關模型

資料來源：本研究整理

2. 模式配適度分析

(1) 模式內在結構適配度

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，其各指標及潛在變項的信度主要分析模式內在品質 (Hair et al., 1998)，從潛在變項的 CR 在 0.60 以上與潛在變項 AVE 在 0.5 以上及個別項目的信度

在 0.50 以上的可接受水準來加以評估。各構面的組合信度係數，範圍在 0.8 至 0.9 之間，均超過 0.70 的可接受水準、各構面的平均萃取變異量係數。

各量表的信度水準均超過 Nunnally(1967)所建議 0.7 以上的水準，而平均抽取變異為題項信度的平均，可用於判定信度。如表 3.8 所示。

表 3.8 驗證性因素分析

構面	變項	MLE的估計參數			題項信度 R^2 (SMC)	構念成份信度	平均抽取變異
		因素 負荷量	衡量誤差				
顧客知識管理	P103. 我會參加各種講習訓練	0.73	0.35	0.53	0.80	0.51	
	P104. 我會將銷售的經驗與知識，加以記錄留存	0.76	0.39	0.57			
	P106. 我會將顧客的銷售紀錄或使用狀況記錄保存	0.69	0.41	0.48			
	P113. 我常運用電腦科技	0.72	0.32	0.52			
銷售績效	P201. 我獲得的銷售佣金高於公司其他同事	0.76	0.50	0.57	0.81	0.58	

構面	變項	MLE的估計參數				題項信度	構念成份信度	平均抽取變異
		因素 負荷量	因素 負荷量	因素 負荷量	因素 負荷量			
	P203. 我在維持現有顧客的	0.80	0.39	0.64				
	P205. 我在整體銷售績效上的表現優於公司其他同事	0.81	0.44	0.65				
工作滿足	P301. 我對我的工作感到滿意	0.84	0.32	0.70				
	P302. 我的工作內容是充滿樂趣的	0.91	0.19	0.82				
	P303. 我對我的工作每天都充滿熱情	0.86	0.28	0.73	0.91	0.70		
	P304. 我很滿意這份工作所得到的報酬	0.80	0.41	0.64				
情緒智力	P405. 我能夠體會身旁他人的感覺情緒	0.86	0.27	0.73				
	P406. 我能夠自我激勵	0.89	0.22	0.79				
	P407. 我總是鼓勵自己盡最大努力	0.86	0.29	0.73	0.89	0.66		
	P408. 我可以控制自己的脾氣並理性解決所面臨的難題	0.72	0.32	0.52				

構面	變項	MLE的估計參數				題項信度	構念成份信度	平均抽取變異
		因素負荷量	衡量誤差	R ² (SMC)				
銷售技巧	P501. 我會傾聽顧客所要詢問的問題	0.91	0.15	0.82				
	P502. 我會讓顧客了解他們的想法是重要的	0.90	0.18	0.81	0.91	0.78		
	P502. 我會讓顧客了解他們的想法是重要的	0.90	0.18	0.66				

資料來源：本研究整理

◎因素負荷量 > 0.7，信度係數 > 0.5

(2) 整體模式適配度

整體模式適配度主要用來評量整個模式與觀察資料的配適程度，亦即模式的外在品質，而模式適配 Hair et al. (1998) 將其分三種類型：絕對適合度衡量、增量適合度衡量及簡要適合度衡量。本研究依 Byrne (2001)，進一步的檢視分析結果修正指標(M.I)，以作為最終模式修正之探討。結果顯示修正後整體樣本模式各項指標都達到評鑑標準，如表 3.9 所示。

(a) 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(X²)、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。

(b) 增量適合度衡量

係比較所發展的理論模式與虛無模式，衡量指標有調整的適合度指標(AGFI)、基準配合指標(NFI)和比較配合指標(CFI)等。

(c) 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。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 3.9 整體模式適配度分析結果

適配指標	判斷準則	本研究結果
Chi-square(CMIN)	愈小愈好	179.761
CMIN/DF	<3	1.427
RMR	<0.05	0.04
RMSEA	<0.08	0.035
GFI	>0.9	0.948
AGFI	>0.8	0.929
NFI	>0.9	0.954
CFI	>0.9	0.986
PNFI	>0.5	0.786
PGFI	>0.5	0.698

資料來源：本研究整理

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

3. 假設驗證

本研究以最大概似法(Maximum Likelihood)所估計出來的結果，可用以檢定本研究假設是否達顯著水準及成立，路徑係數及假設檢定彙整如表3.10，驗證結果顯示本研究整體樣本模式CR值皆顯著，假設都成立，茲說明如下：在標準化係數之後，顧客知識管理對銷售技巧之路徑係數為0.12($P < 0.05$)CR值達顯著水準，即顧客知識管理對銷售技巧具有直接正向影響，因此假設H1獲得支持；顧客知識管理與銷售績效之路徑係數為0.40($P < 0.001$)CR值達顯著水準，即顧客知識管理與銷售績效具有直接正向影響，因此假設H2獲得支持；顧客知識管理與工作滿足之路徑係數為0.26($P < 0.001$)CR值達顯著水準，即顧客知識管理與工作滿足具有直接正向影響，因此假設H3獲得支持；銷售技巧與銷售績效之路徑係數為0.19($P < 0.05$)CR值達顯著水準，即銷售技巧與銷售績效具有直接正向影響，因此假設H4獲得支持；情緒智力與銷售技巧之路徑係數為0.59($P < 0.001$)CR值達顯著水準，即情緒智力與銷售技巧具有直接正向影響，因此假設H5獲得支持；情緒智力與銷售績效之路徑係數為0.24($P < 0.01$)CR值達顯著水準，即情緒智力與銷售績效具有直接正向影響，因此假設H6獲得支持；情緒智力與工作滿足之路徑係數為0.13($P > 0.05$)CR值為不顯著，即情緒智力與工作滿足不具有直接正向影響，因此假設H7獲得支持；銷售績效與工作滿足之路徑係數為0.50($P < 0.01$)CR值達顯著水準，即銷售績效與工作滿足具有直接正向影響，因此假設H8獲得支持。

表3.10 結構化模型路徑係數表

結構關係	路徑係數	CR值	實證結果
顧客知識管理→銷售技巧	0.12	2.362*	顯著
顧客知識管理→銷售績效	0.40	5.766***	顯著
顧客知識管理→工作滿足	0.26	4.453***	顯著
銷售技巧→銷售績效	0.19	2.493*	顯著
情緒智力→銷售技巧	0.59	11.066***	顯著
情緒智力→銷售績效	0.24	3.082**	顯著
情緒智力→工作滿足	0.13	2.747*	顯著
銷售績效→工作滿足	0.50	8.317***	顯著

資料來源：本研究整理

*P<0.05 , **P<0.01 , ***P<0.001

本研究以顧客知識管理、銷售技巧、情緒智力對銷售績效、工作滿足之研究架構，並將回收之 358 份直銷銷售人員有效問卷，利用驗證性因素分析及 AMOS 進行實證分析驗證相關研究假設，一方面得出研究結論與貢獻，另一方面則針對本研究限制提出後續研究之建議。

另外，本研究之研究結果如表3.11所示，其顯示本研究整體模式配適值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。

表3.11 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技巧之間存在顯著正向影響	成立
H2：顧客知識管理與銷售績效之間存在顯著正向影響	成立
H3：顧客知識管理與工作滿足之間存在顯著正向影響	成立
H4：銷售技巧與銷售績效之間存在顯著正向影響	成立
H5：情緒智力與銷售技巧之間存在顯著正向影響	成立
H6：情緒智力與銷售績效之間存在顯著正向影響	成立
H7：情緒智力與工作滿足之間存在顯著正向影響	成立
H8：銷售績效與工作滿足之間存在顯著正向影響	成立

資料來源：本研究整理

由上述研究結果顯示，顧客知識管理對於銷售技巧、銷售績效及工作滿足皆呈現顯著正向影響，故顯示出在銷售的過程中顧客知識的重要性，猶如 Demarest(2001)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，更促使員工內在滿足的激勵效果。

4. 中介效果討論

所謂總效果係指直接效果與間接效果的加總，在直接效果與間接效果方面，本研究實證資料顯示顧客知識管理對銷售技巧、顧客知識管理

對銷售績效與顧客知識管理對工作滿足的直接效果皆達顯著水準；情緒智力對銷售技巧、情緒智力對銷售績效與情緒智力對工作滿足的直接效果皆達顯著水準；而銷售技巧對銷售績效與銷售績效對工作滿足之直接效果也達顯著之水準。另外，顧客知識管理對工作滿足與情緒智力對工作滿足之間接效果也都達顯著，結果列示於表3.12：

表 3.12 直接、間接效果與總效果

實數關係	直接效果	間接效果	總效果
F1→F2	0.174(2.362*)		
F3→F2	0.605(11.066***)		
F1→F4	0.585(5.766***)		
F2→F4	0.203(2.493*)		
F3→F4	0.254(3.082*)		
F4→F5	0.475(8.317***)		
F3→F5	0.132(2.747*)		
F1→F5	0.358(4.453***)		
F1→F4→F5	0.358	0.585 X 0.475=0.278	0.636
F3→F4→F5	0.132	0.254 X0.475=0.120	0.252

註：()內表示CR值，***表示極顯著(P<.001)，**表示非常顯著(P<.01)，*表示顯著(P<.05)

直銷人員的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。一位成功的銷售人員取決於本身的努力，而真正達成銷售績效

則必須有賴於銷售人員的精明表現。本研究亦證實銷售技巧對銷售績效的影響，此亦已得到過去許多國內外研究的支持，其指出銷售技巧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，並提昇自己的銷售技巧能力，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，當銷售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。

情緒智力高低是銷售人員在工作職場上成功與否的關鍵因素之一。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。擁有較高EQ的銷售人員在其主觀上感受較低的壓力，擁有較好的身心狀態，因此他們可以之覺自己及他人的情緒反應因而擁有較高的銷售能力，掌控他們自己本身的情緒，其比較容易融入工作的內容核心並且達到工作滿足。

第四章 結論與建議

4.1 結論

顧客知識管理是近年來國內外學者積極研究的主題，而企業與銷售人員對顧客知識的運用也愈來愈重視，所以此議題已漸漸成為學者們的研究議題之一。本研究以顧客知識管理為基礎，探討銷售人員以高效的情緒智力發展出良好的銷售技巧，達到自己或公司的銷售績效進而提升工作滿足。不同的產業中，企業經營與銷售技巧亦可能影響顧客知識管理的採用與成果，所以本研究以兩個不同的角度來看企業經營與銷售人員對顧客知識管理採用的影響，第一部分是文化創意產業之刺繡公司的銷售人員，透過定期的顧客拜訪與透過電話、傳真或網路來協助公司銷售與管理，刺激營業成長與達到公司更好的銷售績效；第二部分擇是以直銷銷售人員，針對個別的顧客以不定期並積極的與顧客面對面進行雙向溝通，以獲得消費者立即回應與訂購的銷售方式達到個人的銷售目標，其次，當企業面臨重大挑戰時，銷售人員在工作上所面臨到的難題，如何採取對應的銷售策略經由對傳統產業的銷售人員實際的探討結果與對直銷銷售人員做問卷調查研究，探討如何妥善運用顧客知識管理來塑造一個成功的銷售技巧，創造出更好的銷售績效。

經過研究實證後，銷售人員在顧客知識管理這方面都具有相當大的影響，實施顧客知識管理的企業，也幫助了銷售人員不僅在工作上或各方面都具有優勢並且能有效的掌握顧客知識也樂於分享知識，能結合不同部門的力量追求目標，因此能產生較佳的銷售績效。由於顧客知識資產是很難交易的核心能力，所以彌足珍貴，企業若要提升其顧客知識管理能力，就必須同時重視組織環境對顧客知識管理的支援能力和顧客知識

管理流程的效率，進而促進新產品績效，使公司繁榮。

4.2 管理意涵

本研究針對銷售人員實施顧客知識管理之情況，發現銷售人員在顧客知識流程中，不單單只是重視顧客，而須滿足顧客的需求，從顧客知識的取得、分享到應用等，都有助於提升自己的銷售技巧，亦會提升與顧客的互動，而與顧客之間建立起深厚的關係。銷售人員妥善的利用顧客知識管理，將顧客知識、銷售經驗與銷售技巧融合，並將這些銷售知識分享給後進人員，將有利於增進銷售人員的銷售技巧。

企業受到環境變遷的影響之下，時時都會有令人驚異的事情發生，例如：與其他行銷通路結合或是令人意想不到的產品問世，因此對業者來說，對於顧客的瞭解是銷售成功的前提，所以對於銷售人員的培訓就必須將顧客知識的培訓作為重要內容。對顧客的瞭解並不僅僅是指對銷售人員所面對的具體顧客的瞭解，而是指對其產品所面對的市場群體的性質、特點、影響因素和行為方式的瞭解。瞭解競爭者的知識和瞭解企業自身同樣重要，“知己知彼，百戰不殆”。銷售人員不僅要瞭解自己的企業優勢在哪裡，更重要的是要瞭解自己的企業比競爭對手強在哪裡，弱在哪裡。只有這樣才能在向顧客推銷產品時揚長避短，充分展示企業和產品的競爭優勢。同時對行業總體情況及發展變化趨勢的瞭解也是十分重要的，這能使銷售人員在推銷產品時給顧客以更強的信任感和說服力。好的銷售員最基本的品質在於兩條：一是有親和力，善於從顧客的角度考慮問題；二是有成功慾，能執著地為實現自己的目標而不懈努力。

妥善的運用知識可以促進組織不斷地改善其服務與產品，不僅是讓公司進步的原動力，而新的產品與服務更是從企業內部建立起對內、對

外的知識資訊的開始，這都是公司與銷售人員跟顧客之間的連結、不斷的互動與學習而來的。銷售人員要將自己的戰略、理念銷售出去，首先要了解到顧客的需求，不是只有命令或者灌輸，且不僅要把資訊發送出去，還要獲得資訊的回饋，為下一次溝通提供改善的依據，方得達到銷售人員對企業理念與戰略的認同進而提升工作滿足與不斷激發和保持銷售人員對工作上的熱情。

4.3 研究限制與後續研究建議

本研究針對兩個不同產業的銷售人員，利用顧客知識管理為基礎進行個案探討和量化分析。傳統產業的個案探討是以實際訪談來做為個案研究，雖然銷售人員漸漸的開始以基礎性的顧客知識管理來做為經營企業的理念，但公司的銷售人員由於上班時間是責任制，透過訪談公司的經理與銷售人員，對於利用顧客知識管理的能力還是有進一步的空間或是比較難具體的建構出一套完整的系統。

而以人對人為主要銷售方式的直銷產業而言，直銷銷售人員同時具有銷售人員與消費者的雙重身分，使得該產業的銷售人員在顧客知識管理的創造、維持與實施方面的建立與其他產業有所不同，所以茲以問卷調查方式，納入銷售人員如何運用顧客知識管理並以高情緒智力在銷售技巧能力有較高的創造力進而提高銷售績效達到工作滿足，但由於直銷人員上與直銷公司並無雇用關係的特殊性，無法將完整的顧客知識回饋給公司，人員上下線的制度只能回饋給下一個新進人員，所以無法以個案探討公司與銷售人員如何整合出一套完善的顧客知識管理系統。

有鑑於此，企業與銷售人員於實施顧客知識管理與行銷知識創造能力活動時會因不同環境、文化、組成份子和行業而有不同之管理方式，也因此將產生不同之影響與做法，未來研究可以加入接觸時間為調節變數，探究銷售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，銷售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、中文部分

1. 黃芳銘(民 96)，結構方程模式理論與應用，台北：五南圖書。
2. 黃俊英(民 94)。行銷學的世界(第 3 版)，台北：天下遠見。
3. 王琮賢(民 89)，影響銷售人員談判傾向之因素-實證研究，國立中正大學企業管理研究所士論文。
4. 江文慈(民 95)，「情緒智力(EQ)意涵的再解析」，諮商與輔導，第136期，2-8頁。
5. 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，第7卷，第2期，1-22頁。
6. 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。
7. 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。
8. 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，第8卷，第1期，87-111頁。
9. 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。
10. 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，第1卷，第1期，31-42頁。

二、英文部分

1. Anderson, J. C. & 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. & 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., Grant, H., Ingram, T. & 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. & Yi, Y. (1988), On the Evaluation of Structural Equation Models, Journal of the Marketing Science, Vol.16, No.1, pp.74-94.
5. Baldauf, A. & Cravens, D. W. (2002), The Effect of Moderators on the Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcomer Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships, European Journal of Marketing, Vol.36, pp.1367-1389.
6. Barker, A. T. (2004), Benchmarks of successful sales force performance. Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol.16, No.2, pp.95-104.
7. Behrman, D. N. & Perreault, W. D. (2001), Measuring the Performance of Industrial Salespersons, Journal of Business Research, Vol.10, No.3, pp.355-370.
8. Bejou, D. B. & Thomas, N. I. (2000), Determinants of Relationship Quality : An Artificial Neural Network Analysis, Journal of Business Research, Vol.36, No.2, pp.137-143.
9. Boorum, M. L., Goolsby, J. R. & Ramsey, R. P. (2001), 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. Butler, R. (2004), What Young People Want to Know When : Effects of Mastery and Ability Goals on Interest in Different Kinds of Social Comparisons, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.62, No.4, pp.924-943.
 11. Byrne, B. M. (2001), Structural Equation Modeling With AMOS, New Jersey : Mahwah.
 12. Cho, S. D. & 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.
 13. Christen, M., Iyer, G. & Soberman, D. (2006), Job Satisfaction, Job Performance, and Effort : A Reexamination Using Agency Theory, Journal of Marketing, Vol.70, No.1, pp.137-150.
 14. Churchill, G. J., Neil, F. & Orville, W. J. (2001), Personal Characteristics of Salespeople and the Attractiveness of Alternative Rewards, Journal of Business Research, Vol.7, No.1, pp.25-50.
 15. Cynthia D. (2001), Mood and emotions while working : Missing pieces of job satisfactions? Journal of Organizational Behavior, Vol.21, pp.185-202.
 16. Davenport, T. H., Harris, J. G. & Kohli, A. K. (2001), How Do They Know Their Customers So Well, MIT Sloan Management Review, Vol.42, No.2.
 17. Davies, M., Stankov, L. & Roberts, R. D. (2003), Emotional Intelligence : In Search of An Elusive Construct, Journal of Personality

and Social Psychology, Vol. 75, No. 4, pp. 989-1015.

18. Donovan, D. T., Brown, T. J. & Mowen, J. C. (2004), Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation : Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors, Journal of marketing, Vol. 68, No. 1, pp. 128-146.
19. Dous, M. H., Salomann, L. K. & 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.
20. Douglas, P. H. (2002), Information Technology is Out-Knowledge Sharing is in, The Journal of Corporate Accounting & Finance, Vol. 13, No. 4, pp. 73-77.
21. Ekman, P. (2004), Emotions Revealed : Recognizing Faces and Feelings to Improve Communication and Motional Life, New York : Henry Holt and Company.
22. Fang, W., Palmatier, R. W. & 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.
23. Feng, T. & 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.
24. Fernando, J. & 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.

25. Franke, G. R. & Park, J. E. (2006), Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation : A Meta-Analysis, Journal of Marketing Research, Vol.43, pp.693-702.
26. Gangestad, S. W. & Snyder, M. (2000), Self-Monitoring : Appraisal and Reappraisal, Journal of Psychological Bulletin, Vol. 126, pp.530-555.
27. Garcia, M. & Annabi, H. (2002), Customer Knowledge Management, Journal of the Operational Research Society, Vol.53, No.8, pp.875-884.
28. Giacobbe, R. W., Jackson J., Crosby, L. A. & 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.2, No.2, pp.115-142.
29. Gibbert, M., Leibold, M. & 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.
30. Hanley, S. & Dawson, C. (2000), A Framework for Delivering Value with Knowledge Management : The AMS Knowledge Centers, Journal of Information Strategy, Vol.16, pp.27-36.
31. Holmes, T. L. & Srivastava, R. (2002), Effects of Job Perceptions on Behaviors : Implications for Sales Performance, Journal of Business Research Industrial Marketing Management, Vol.31, No.5, pp.421-428.
32. Hunter, G. K. & Perreault, W. D. (2006), Sales Technology Orientation, Information Effectiveness, and Sales Performance, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.12, No.2, pp.95-113.
33. Hult, G. T., Hurley, R. F., Guinipero, L. C. & Nichols, E. L. (2003), Organizational Learning in Global Purchasing : A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers, Journal of Decision Sciences, Vol.31, No.2, pp.293-325.

34. Joseph, O. R., David, S., Armen, T., Pratibha, A. D. & Robert, T. L. (2002), A Measure of selling skill : Scale Development and Validation, Journal of Personal Selling & Sales management, Vol.3, pp.13-21.
35. Keillor, B. D., Parker, S. R. & Pettijohn, C. E. (2000), Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance, The Journal of Business & Industrial Marketing, Vol.15, No.1, pp.7-23.
36. Kohli, Shervani, T. A. (2002), Learning and Performance Orientation of Salespeople : The Role of Supervisors, Journal of Marketing Research, Vol.35, No.2, pp.263-274.
37. Kotler, P. (2000), Marketing Management : Analysis, Planning Implementation and Control, 10th Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
38. Kotler, P. (2003), Marketing Management 11th Edition, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
39. Lambert, E. C., Hogan, N. L. & 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
40. Lazarus, R. S. (2001), Emotion and Adaptation, New York : Oxford University Press.
41. Lytras, M. D., Pouloudi, A. & Poulymenakou, A. (2002), Knowledge Management Convergence-Expanding Learning Frontiers, Journal of Knowledge Management, Vol.6, No.1, pp.40-51.
42. Manning, B. & Thorne, C. (2002), Demand Driven : 6 Steps to Building An Ecosystem of Demand for Your Business, McGraw-Hill Companies.
43. Nonaka, I. & Takeuchi, H. (2002), The Knowledge-Creating Company,

- Oxford University Press, Journal of Applied Psychology, Vol.84, No.2, pp.249-259.
44. Nowack, K. (2006), Emotional Intelligence : Leaders Make a Difference, HRT Rends, pp. 40-42.
45. Park, J. E. & Holloway, B. B. (2003), Adaptive Selling Behavior Revisiter : An Empirical Examination of Learning Orientaion, Sales Performance, and Job Satisfaction, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol.23, No.3, pp.239-242.
46. Porter, S. S., Wiener, J. L. & Frank 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.
47. Polanyi, M. (1996), The Tacit Dimension, N.Y. : M. E. Sharp Inc.
48. Robbins, S. P. (2005), Organizational Behavior : Concepts, Controversies and Applications, 7th Edition, Prentice-Hall, International Inc.
49. Saxton, M. J., Phillips, J. S. & Blakeney, R. N. (2001), Antecedents and Consequences of Emotional Exhaustion in the Airline Reservations Cervice Sector, Human Relations of Computing, pp.583-595.
50. Sharma, A. & 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.
51. Sigal Narsade (2000), The Ripple Effect : Emotional Contagion in Groups, Working Paper 98, Yale School of Management, New Heaven, Connecticut.
52. Sprio, R. L & Weitz B. A. (2006), Adaptive Selling : Conceptualization, Measurement and Nomological Validity, Journal of Marketing Research, Vol.27, No.2, pp.61-69.

53. Steers, R. M. (2004), Introduction to Organizational Behavior, 4th Edition, Harper Collins Publishers Inc, New York.
54. Sy, T., Tram, S. & Hara, L. A. (2006), Relation of Employee and Manager Emotional Intelligence to Job Satisfaction and Performance, Journal of Vocational Behavior, Vol.68, No.21, pp.461-473.
55. Trow, M. (2004), The Academic Senate As a School for University Leadership : Liberal Education, Journal of Business Research, Vol.76, No.1, pp 23-27.
56. Tudge, T. A., Bono, J. E., Thoresen, C.J. & Patton, G.K. (2001), A Qualitative and Quantitative Review, Journal of Psychological Bulletin, Vol.127, No.3, pp.376-407.
57. Wang, G. & Net, R.G. (2004), Salesperson Creative Performance : Conceptualization, Measurement and Nomo Logical Validity, Journal of Business Research, Vol.57, No.8, pp.805-812.
58. Williams, M. R. & Attaway, J. S. (1996), Exploring Sales Persons' 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.
59. Wong, C. S. & Law, K. S. (2002), The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude : An exploratory study, The Journal of Leadership Quarterly, Vol.13, No.3, pp. 243-274.
60. Xu M. & Walton, J. (2005), Gaining customer knowledge through analytical CRM, Manage Data Syst, Vol.105, No.7, pp.955-971.
61. Zack, M. H. (2001), Developing a Knowledge Strategy, California Management Review, Vol.41, No.3, pp.125-145.
62. Zhang, Z. (2011), Customer Knowledge Management and the Strategies of Social Software, Bus. Process Ming. J., Vol.17, No.1, pp82-106.

附錄一

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，目的在瞭解直銷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

南華大學管理科學研究所

需要研究結果 e-mail: _____ 指導教授： 范惟翔 博士

研究生： 林怡萱

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。

	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
第一部分 顧客知識管理							
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	<input type="checkbox"/>						

	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
來互相學習。							
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"/>						

	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
第二部分 銷售技巧							
1. 我會傾聽顧客所要詢問的問題。	<input type="checkbox"/>						
2. 我會讓顧客了解他們的想法是重要的。	<input type="checkbox"/>						
3. 我能向我的顧客示範操作產品。	<input type="checkbox"/>						
4. 我能夠清楚且完整的描述產品。	<input type="checkbox"/>						

	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
第三部分 情緒智力							
1. 我十分了解自己的情緒。	<input type="checkbox"/>						
2. 我一向知道自己是否開心。	<input type="checkbox"/>						
3. 我可以由朋友的行為表現察覺他們的情緒。	<input type="checkbox"/>						
4. 我能夠體會身旁他人的感覺和情緒。	<input type="checkbox"/>						
5. 我能為自己訂定計劃並全力以赴達成目標。	<input type="checkbox"/>						
6. 我能夠自我激勵。	<input type="checkbox"/>						
7. 我總是鼓勵自己盡最大的努力。	<input type="checkbox"/>						
8. 我可以控制自己的脾氣並理性解決所面臨的難題。	<input type="checkbox"/>						
9. 當我生氣時，我總是可以立即平息怒氣。	<input type="checkbox"/>						

	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
第四部分 銷售績效							
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"/>						

	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
第五部分 工作滿足							
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
 90,000 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