

# 再探銷售人員目標導向對行為績效之影響：銷售經驗及上司家長式領導的干擾角色

陳嵩·陳光偉·林伶瑾·李佩芬\*

(收稿日期：101 年 3 月 28 日；第一次修正：101 年 5 月 2 日；  
第二次修正：101 年 5 月 8 日；接受刊登日期：101 年 5 月 23 日)

## 摘要

在商業組織裡，銷售人員是創造營收及產生成本的主要來源，因此如何有效管理、並激勵銷售人員在角色內、外行為上投入更多心力，一直是學術界及企業界關注的焦點。目前已有研究者依據教育心理學的成就動機理論，探討銷售人員目標導向與銷售行為的關係，但往往得到不一致的研究發現。本研究延伸過去的研究，並依據目標均衡發展的觀點，首先探討銷售人員目標導向（包括學習導向、趨向表現導向、及迴避表現導向）對行為績效（包括角色內行為--銷售行為、及角色外行為--組織公民行為）之影響，其次推論銷售經驗及上司家長式領導（包括威權及仁慈領導）的干擾角色，並以台南地區壽險業的 271 位第一線業務人員為問卷調查實證對象。結構方程模式分析結果顯示，銷售人員愈傾趨向表現導向或上司愈傾低威權領導，銷售人員學習導向對行為績效的正向影響愈強烈。此外，在高銷售經驗或高學習導向的情況下，銷售人員的趨向表現導向對行為績效呈顯著正向影響；在低銷售經驗或低學習導向的情況下，銷售人員的趨向表現導向對行為績效呈負向影響。再者，在上司低仁慈領導的情況下，銷售人員的迴避表現導向才會對組織公民行為產生顯著負向影響。最後研究者依據實證結果提出管理建議供企業主管參考。

關鍵詞彙：目標導向，行為績效，家長式領導，銷售經驗

## 壹·緒言

### 一、研究背景

教育心理學者 Dweck (1986) 指出，人們在成就情境下追求兩個不同的目標—學習目標 (learning goal)、及表現目標 (performance goal)。學習目標引導人們改善能力、精熟執行的任務，表現目標引導人們獲得重要他人對其能力及表現的正面評價、避免重要他人對其能力及表現的負面評價。在面對失敗或挫

---

\* 作者簡介：陳嵩，崑山科技大學企業管理系教授。陳光偉，崑山科技大學企業管理系助理教授。林伶瑾，崑山科技大學國際貿易系助理教授。李佩芬，崑山科技大學不動產經營系助理教授。

折時，學習導向者展現出適應性組型 (adaptive pattern) 反應—如建設性的自我指示、自我監督、正向預測、正向情緒、及有效的解決方法等；能力信心較高的表現導向者則展現類似學習目標導向者的反應，能力信心較低的表現導向者則呈現非適應性組型 (maladaptive pattern) 反應—如負面自我認知 (能力不足)、負向情緒 (焦慮、沮喪)、對工作表達無趣或輕視 (Dweck, 1986; Dweck & Leggett, 1988)。由於學習者面對挑戰或遭遇挫敗的反應組型及學習結果多可以透過他們從事學習工作的理由或目的來解釋 (Dweck & Leggett, 1988; Grant & Dweck, 2003)，使得目標導向理論成爲近二十餘年來解釋學習者成就動機型態及學習結果的最重要理論架構 (Payne, Youngcourt & Beaubien, 2007)。Button, Mathieu & Zajac (1996) 及 Farr, Hofmann & Ringenbach (1993) 更建議將目標導向理論應用在產業及組織心理學 (或組織管理) 議題的研究上。

有鑑於銷售工作壓力極大，銷售過程更充滿了困難、挫折及障礙，如何有效激勵銷售人員在工作上投入更多心力，一直是學術界及企業界關注的焦點。目前已有許多研究依據教育心理學的成就動機理論，探討、驗證銷售人員目標導向對其銷售行爲—如勤奮工作 (working hard)、聰敏工作 (working smart) 或適應性銷售行爲 (adaptive selling behavior) 的影響 (參見表一)，或對銷售績效的直接影響 (如 Kohli et al., 1998; Silver, Dwyer & Alford, 2006)。這些研究對銷售管理知識的進展有極爲突出的貢獻，然而分歧的研究結果卻可能阻礙了目標導向理論在銷售力管理的有效應用。表一顯示，銷售人員的學習導向對銷售行爲皆呈顯著正向影響，惟趨向表現導向 (performance-approach goal orientation) 及迴避表現導向 (performance-avoidance goal orientation) 的影響則相當分歧：有的呈顯著影響、有的則無影響。

表一 銷售人員目標導向對其銷售行為影響之實證研究結果彙整

研究者	研究對象	統計方法	自變項：目標導向			依變項：銷售行為
			學習	趨向表現	迴避表現	
Sujan et al., (1994) <sup>b</sup>	190 位公司業務員	SEM	+	NS	未衡量	聰敏工作
			+	+	未衡量	勤奮工作
Park (1997)	307 位壽險經紀人	REG	+	+	未衡量	適應性銷售
VandeWalle et al., (1999)	153 位配銷商業務員	REG	+	NS	未衡量	勤奮工作
Park & Holloway (2003)	199 位汽車銷售人員	SEM	+	未衡量	未衡量	適應性銷售
Luo (2003)	133 位壽險經紀人	CORR	+	+	未衡量	聰敏工作
			+	NS	未衡量	勤奮工作
蔡明宏(2003)	217 位銷售人員	REG	+	未衡量	未衡量	勤奮工作
Maxwell et al., (2005)	232 位汽車銷售員	SEM	+	未衡量	未衡量	適應性銷售
陳光偉、陳嵩(2006)	314 位壽險業務員	SEM	+	+	-	適應性銷售
			+	+	-	勤奮工作
	274 位汽車銷售員	SEM	+	+	-	適應性銷售
			+	+	-	勤奮工作
李佩芬等 (2006)	303 位不動產經紀人	SEM	+	+	NS	適應性銷售
			+	+	NS	勤奮工作
陳嵩等 (2008)	251 位金融理財人員	REG	+	+	-	適應性銷售
			+	+	-	勤奮工作
陳國雄 (2008)	429 位直銷商	REG	+	NS	-	勤奮工作
賴又嘉 (2008)	156 位不動產經紀人	SEM	+	NS	NS	聰敏工作
			+	+	-	勤奮工作
蔡露醇 (2009)	268 位壽險經紀人	REG	+	NS	-	聰敏工作
			+	+	NS	勤奮工作
Chai et al., (2012)	256 位之壽險業務員	SEM	+	-		適應性銷售
合 計			+(8)	+(5), - (1)	-(3), NS(1)	適應性銷售
			+(4)	+(1), NS(3)	-(1), NS(1)	聰敏工作
			+(11)	+(7), NS(2)	-(5)	勤奮工作

註：「+」表顯著正向影響、「-」表顯著負向影響、「NS」表影響未達顯著水準。

資料來源：本研究整理

## 二、研究目的

爲什麼銷售人員「目標導向—銷售行爲」關聯呈如此分歧的研究結果呢？理論分析及實證研究指出，除了量表內容的差異 (Hulleman, Schrage, Bodmann & Harackiewicz, 2010; Payne et al., 2007)，工作情境—如任務複雜度 (task complexity) (Sanusi, Iskandar & Poon (2007)、組織時態常模 (temporal norms) (Lee, Hui, Tinsley & Niu, 2006)、組織獎賞氣氛 (rewarding climate) (Izadikhah & Jackson, 2011) 皆是可能影響「目標導向—工作行爲 (績效)」關聯的因素<sup>1</sup>。另外，Sujan, Weitz & Kumar (1994) 的研究顯示，銷售人員知覺的銷售自我效能 (self-efficacy) 亦會影響「趨向表現導向—銷售行爲」的關聯。

值得特別說明的是，教育心理學者 (如 Harackiewicz, Barron, Pintrich, Elliot & Thrash, 2002; Heyman & Dweck, 1992) 主張，學習與趨向表現導向的均衡發展 (也就是高學習、高趨向表現) 才符合個人的最大利益。遺憾的是，至今少有研究驗證員工的學習導向是否會影響「趨向表現導向—銷售行爲」的關聯型態 (form)、亦乏研究驗證員工的趨向表現導向是否會影響「學習導向—銷售行爲」的正向關聯強度 (strength)。未考量目標均衡發展的影響，是過去銷售人員「趨向表現導向—銷售行爲」關聯不一致研究結果的可能原因之一。因此，探討銷售人員學習與趨向表現導向的交互作用對銷售行爲的影響是本研究的第一個目的。

此外，Dweck & Leggett (1988) 主張，高自我效能的表現導向者會呈現出與學習導向者類似的適應性 (adaptive) 學習歷程 (如尋求挑戰、面對障礙能有效堅持) 及較佳的學習效果；低自我效能的表現導向者則呈現出無力 (helpless)、適應不良的 (maladaptive) 學習歷程 (如迴避挑戰、面對困難呈低持續力) 及低學習績效。Sujan et al., (1994) 的研究顯示，在高銷售自我效能群，銷售人員的趨向表現導向對勤奮工作及聰敏工作呈正向影響；在低銷售自我效能群，趨向表現導向對勤奮工作及聰敏工作則呈負向影響。由 Sujan et al., (1994) 的研究結果及 Dweck & Leggett (1988) 的主張判斷，過去研究未考量認知自我效能的干擾影響，是導致銷售人員「趨向表現導向—銷售行爲」關聯不一致研究結果的可能原因之一。由於工作經驗意謂員工在工作相關知識的累積

---

<sup>1</sup> 有些研究者以大學生爲對象，透過實驗設計操作來驗證干擾變項—如任務困難度 (Steele-Johnson, Beauregard, Hoover & Schmidt, 2000)、任務複雜度 (Hafsteinsson, 2004) 對受試者目標導向—行爲 (績效) 關聯的影響。然而實驗模擬可能無法反應真實組織環境及員工行爲，因此研究結果的概判能力受到限制。Levy, Cober & Miller (2002) 亦認爲這類實驗研究普遍缺乏外部效度，並建議應以實際組織環境來驗證。

(Schmidt, Hunter & Outerbridge, 1986)，是影響員工自我效能知覺的重要前因 (Judge, Jackson, Shaw, Scott & Rich, 2007)，因此推論、驗證銷售經驗對銷售人員「趨向表現導向—銷售行為」關聯型態的影響是本研究的另一個目的。

再者，目前亦有部份研究 (如陳嵩、李佩芬、陳光偉，2008；陳嵩、李佩芬，2006；Kohli et al., 1998) 推論、驗證上司領導行為對部屬目標導向的影響，惟至少少有研究探討上司領導行為對部屬「目標導向—銷售行為」關聯的可能影響。依據需求—供給 (needs-supplies) 之互補性契合 (complementary fit) 觀點 (Kristof-Brown, 1996) 研判，學習導向者有強烈的自主管理動機 (VandeWalle, 2001; Elliot & McGregor, 2001)，上司若能予其較多的自主管理空間，應有助提昇「學習導向—銷售行為」的正向關聯強度。相對的，迴避表現導向者對評價易感焦慮 (Payne et al., 2007)，他們擔心工作可能會顯露其缺乏能力，進而傷及自尊 (VandeWalle, 1997)，上司若能提供其一個安全的心理環境，應有助緩和迴避表現導向對銷售行為的負面影響。因此，依據個人—上司契合 (person-supervisor fit) 的理論觀點 (Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005)，探討、驗證上司領導行為對銷售人員「學習 (及迴避表現) 導向—銷售行為」關聯的影響是本研究的第三個目的。

另外，Podsakoff, Whiting & Podsakoff (2009) 的彙整分析 (meta-analysis) 顯示，銷售人員的組織公民行為 (organizational citizenship behavior) 有助增進組織生產力、降低成本、提昇部門績效。然而(1)組織公民行為對他人 (或組織) 的貢獻往往大於個人，甚至可能對個人的產出績效有所減少<sup>2</sup> (Bateman & Organ, 1983; Bergeron, 2007)；(2)銷售 (及專業服務) 組織多偏好採取產出基礎的管理控制系統 (outcome-based control systems)，銷售人員的薪資報酬有相當比例是依據其銷售績效，以致銷售人員可能會將個人目標及利益置於組織及顧客之前 (Anderson & Oliver, 1987)，進而降低其展現組織公民行為的動機 (Netemeyer, Boles, McLee & McMurrian, 1997; Piercy, Cravens, Lane & Douglas, 2006)。目前已有許多研究探討影響銷售人員組織公民行為的可能前因 (如 MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001; Mengue, 2000; Piercy et al., 2006, Netemeyer et al., 1997; Rich, 1999; Vilela, Varela & Ferrin, 2008)，惟尚乏研究探討銷售人員目標導向對其組織公民行為的可能影響。因此，瞭解銷售人員目標

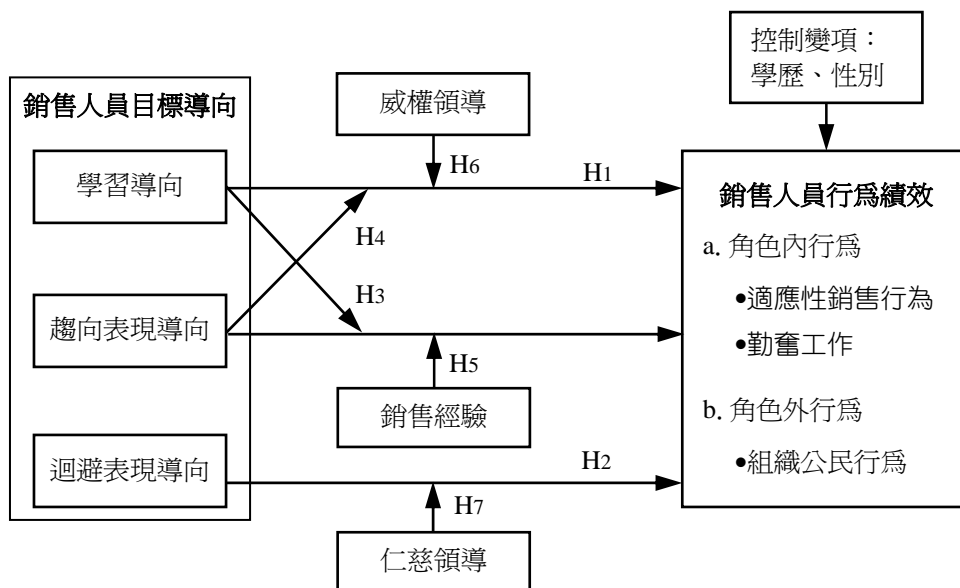
<sup>2</sup> MacKenzie, Podsakoff & Paine (1999) 針對保險經紀人的研究即顯示，受試者的組織公民行為與上司的績效評價間雖呈顯著正相關性，但組織公民行為與客觀銷售績效 (以佣金計算) 間卻呈負相關性。此外，Bergeron, Shipp, Rosen & Furst (forthcoming) 針對某專業服務公司 (採產出基礎管理控制系統) 員工的研究亦顯示，任務績效 (task performance) 才是決定調薪幅度、晉陞速度的關鍵；員工用於組織公民行為的時間愈多、調薪幅度愈小、晉陞速度愈慢。

導向與組織公民行爲的關聯、驗證銷售經驗及上司領導行爲對此關聯的影響是本研究的第四個目的。

Dubinsky & Skinner (2002) 指出，如何管理、激勵銷售人員投入更多心力於銷售工作、展現自發性的組織公民行爲，是相當值得研究關注的問題。本研究除延續有關銷售人員目標導向與銷售行爲、組織公民行爲（本研究合稱為行爲績效）關聯的驗證外，特別探討銷售人員目標均衡發展對其行爲績效的影響，銷售經驗、上司領導行爲對銷售人員「目標導向—行爲績效」關聯的影響。相信本研究對目標導向理論在組織管理應用知識的擴展、銷售力管理及銷售人員生產力的提昇上必能有所助益。

## 貳·文獻探討與研究假設

爲便於說明起見，本研究提出如圖一的概念性研究架構。以下首先說明目標導向及銷售人員行爲績效的構面及涵意，其次推論銷售人員目標導向對其行爲績效的影響，最後分析銷售經驗及上司領導行爲的干擾影響。



圖一 概念性研究架構

## 一、目標導向

教育心理學者 Dweck (1986) 指出，在成就情境下，個人的成就動機有的傾學習導向、有的傾表現導向。學習導向者會嘗試不斷改善自我能力、從學習中求精進、能夠運用有效的學習策略；表現導向者較在意成績結果及他人的評價，他們既期望能向別人證實其能力，也擔憂別人對其能力的負面評價，面對困難目標或失敗時易表現出退縮、逃避的行為 (Dweck & Leggett, 1988)。不過早期實證研究顯示，學習及表現導向既非互斥、亦非對立，也就是個人可能既是欲求改善能力的學習導向者、也是渴望勝過他人的表現導向者 (Button et al., 1996)。

理論上，學習導向導致正向的過程及結果、表現導向導致較低的動機及自律，惟以學生為對象的實證結果顯示，學習導向固然導致正面的過程與結果，表現導向卻未必會引發負面過程及結果 (如 Archer, 1994; Meece, Blumenfeld & Hoyle, 1988; Wolters, Yu & Pintrich, 1996)。Elliot (1999)、Elliot & Church (1997) 認為，過去表現導向研究結果的不一致，可能是表現目標的概念混淆了趨 (approach)、避 (avoidance) 兩種動機。依據定義，表現導向者既渴望獲得能力上的有利判斷、又渴望迴避不利的判斷，然而「渴望獲得讚許及證實能力」與「渴望避免非難及低能力的證實」是不同的目標，因此彼等將表現導向進一步區分為趨向表現導向、及迴避表現導向<sup>3</sup>，也就是將個人在成就情境下所追求的目標區分為學習導向、趨向表現導向、及迴避表現導向三個構面。學習導向者渴望透過取得新技能、精熟新情境、改善個人的能力來發展自我；趨向表現導向者渴望證明個人的能力、並獲得能力上的有利評價；迴避表現導向者渴望迴避他人對其能力的非難、及對其能力的負面評價 (VandeWalle, 1997)。本研究亦採三構面觀點來衡量銷售人員的目標導向。

## 二、銷售人員的行為績效

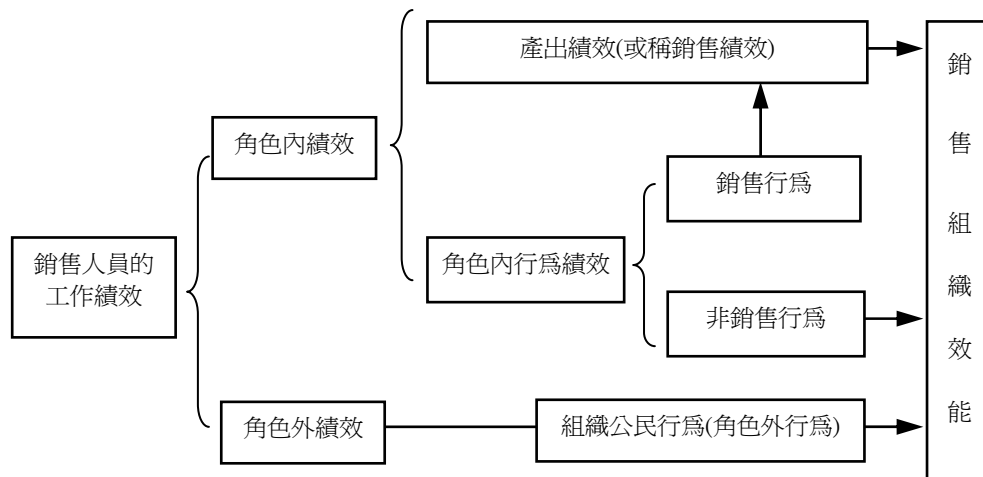
本節主要說明銷售人員績效 (salesperson performance) 的組成構面，其次界定本研究銷售人員行為績效的研究焦點。以下分別說明之。

---

<sup>3</sup> 有的研究者以其他的名稱來區分表現導向，如自我提昇導向 (self-enhancing ego orientation) 及自我防衛導向 (self-defeating ego orientation) (Skaalvik, 1997)、證明 (proving) 及迴避 (avoiding) 目標導向 (VandeWalle, 1997)。

## (一)銷售人員績效

銷售人員績效是個多構面構念 (參見圖二)，可概分為角色外績效及角色內績效 (MacKenzie et al., 2001)。角色外績效 (或稱角色外行爲) 是指員工主動執行超越其工作角色要求，並對組織目標也有貢獻的行爲 (Katz, 1964)。有的研究者稱角色外行爲是公民行爲 (Bateman & Organ, 1983) 或組織公民行爲 (Smith, Organ & Near, 1983)，並將其定義為「未為組織正式獎酬制度所承認，但有益於組織運作成效的各種自發性行爲」(Organ, 1988)。角色內績效是指組織正式要求的產出、及有助達成組織目標的行爲 (Verbeke, Belschak & Bagozzi, 2004)，又可區分為產出績效 (或稱銷售績效，如配額達程度、銷售額、銷售量、新顧客開發等) 及角色內行爲績效 (Churchill, Ford, Walker, Johnson & Tanner, 2000)。Cravens, Ingram, LaForge & Young (1993) 則建議將角色內行爲績效進一步區分為「銷售行爲績效」及「非銷售行爲績效」。銷售行爲績效意指銷售人員在執行銷售任務時的各種活動之表現 (Babakus, Cravens, Grant, Ingram & LaForge, 1996)，其衡量構面通常是銷售人員能控制、會影響產出績效的活動 (Piercy, Cravens & Lane, 2003)，例如適應性銷售、勤奮工作、技術知識的應用、銷售展示、團隊合作、銷售規劃、及銷售支援等；非銷售行爲 (如費用控制、資訊提供) 的表現通常不會直接影響銷售績效，但可能影響銷售組織效能 (Cravens et al., 1993)。



資料來源：陳光偉、陳嵩，「銷售人員目標取向的成因及對績效之影響」，*管理學報*，第 20 卷第 3 期，2006 年，頁 390。

圖二 銷售人員績效構面與組織效能之關聯



## (二)銷售行爲

依據前述分析，銷售人員績效可概分為銷售行爲、非銷售行爲、組織公民行爲、及產出四種績效。由於銷售行爲會直接影響產出績效，過去的研究亦多強調銷售人員目標導向與銷售行爲（或銷售績效）的關聯，因此本研究將銷售行爲納為銷售人員行爲績效的研究焦點之一。至於銷售行爲的衡量方面，由於(1)在當今競爭日趨激烈的市場，顧客的需求不斷變化，對商品及服務的要求也越來越嚴苛 (Arnett, Macy & Wilcox, 2005)，銷售人員必須花費更多的心力去了解顧客的需求（即勤奮工作），並設計出顧客化的解決方案才能滿足顧客的需求（即適應性銷售）(Jaramillo & Mulki, 2008; Wang & Netemeyer, 2002)；(2)實務界的銷售人員激勵方案多著重於激勵銷售人能更勤奮工作--如用更多時間銷售、拜訪更多的顧客 (Sujan, Weitz & Sujan, 1988)；(3)與其它推廣活動相比，「適應性銷售」是人員銷售最獨特的優勢 (Weitz, Sujan & Sujan, 1986)；(4)過去十餘年來，適應性銷售和勤奮工作的研究已成為銷售管理的主流 (Holmes & Srivastava, 2002)，許多研究即以適應性銷售及勤奮工作來衡量銷售人員在銷售活動投入的心力 (如 Jaramillo & Mulki, 2008; Rapp, Ahearne, Mathieu & Schillewaert, 2006; Sujan, et al., 1994)；(5)實證研究多顯示，適應性銷售及勤奮工作對銷售人員的主、客觀銷售績效呈顯著正向影響 (如陳光偉、陳嵩，2006；Fang, Palmatier & Evans, 2004; Franke & Park, 2006; Jaramillo & Mulki, 2008; Rapp, Agnihotri & Forbes, 2008)，因此本研究以適應性銷售及勤奮工作來衡量銷售人員的銷售行爲。適應性銷售是指「在與顧客持續互動期間，銷售人員依據相關銷售情境本質所認知的資訊，調整其銷售行爲或方法」(Spiro & Weitz., 1990; Weitz et al., 1986)；適應性銷售的極端例子就是對每一個顧客採用獨特的銷售展示，也就是銷售人員展現許多顧客化行爲。勤奮工作是指銷售人員長時間且持續地投入銷售工作相關活動 (Sujan et al., 1994)；勤奮的銷售人員會投注較多的時間在銷售工作上，同時能夠持之以恆地面對銷售工作上的挫敗。

## (三)組織公民行爲

由於銷售人員的組織公民行爲有助增進組織生產力、降低成本、提昇部門績效 (Podsakoff et al., 2009)，如何有效管理、激勵銷售人員的組織公民行爲極為重要，因此本研究將組織公民行爲納為銷售人員行爲績效的研究焦點之一。至於銷售人員組織公民行爲的衡量方面，自從 MacKenzie et al., (1991) 首先以公民美德 (civic virtue)、運動家精神 (sportsmanship)、及利他主義

(altruism) 或稱助人行爲 (helping) 來評量銷售人員的組織公民行爲後，後續研究者 (如 Koc, Paksoy, & Torlak, 2008; MacKenzie et al., 2001; Moideenkutty, Blau, Kummar & Nalakath, 2005; O'Connell, Doverspike, Norris-Watts & Hattrup, 2001; Piercy et al., 2006; Viela et al., 2010) 多參考 MacKenzie et al., (1991) 提出的構面加以修改或精簡，本研究亦採用這三個構面來衡量銷售人員之組織公民行爲。其中公民美德代表員工會主動關心及參與對組織有利的任何組織活動；運動家精神代表員工忍受不理想情況的意願；助人行爲是一個綜合的幾種類型的公民行爲，如自願幫助他人與工作有關問題的利他行爲、防止他人工作有關問題發生的善意 (courtesy) 行爲、幫助預防、解決或減輕組織內人際衝突的維持和平 (peacemaking) 行爲。

### 三、銷售人員目標導向對行爲績效的影響

本節首先分析銷售人員目標導向對行爲績效的影響，其次依據目標均衡發展的觀點推論學習導向對「趨向表現導向—行爲績效」關聯型態的影響、趨向表現導向對「學習導向—行爲績效」關聯強度的影響。

#### (一)學習導向對行爲績效的影響

學習導向者認為缺乏努力或採用無效策略是任務失敗的關鍵，困難任務則是測試自己實力、學習新技能、增進個人能力的機會 (Dweck & Leggett, 1988)，因此多願接受困難任務的挑戰，對工作任務展現較高的內在興趣 (Elliot & Church, 1997)，較不會對他人的評價 (或考試) 感到焦慮，會設定較高的績效目標、選擇適當策略來改善表現 (Payne et al., 2007)、對困難任務保有較強的持續力 (Dweck & Leggett, 1998)。依據目標導向理論判斷，學習導向者的動機在改善技巧能力，因此學習導向的銷售人員會尋求相對富挑戰性的情境，他們相信這樣做有助他們發展銷售環境的理解力、改善其適當銷售策略的知識。由於專業知識、技巧及能力是影響銷售人員適應性銷售動機及行爲的重要前因 (Weitz et al., 1986)，因此學習導向應能提高銷售人員改變其銷售 (或社交互動) 策略的意願。此外，學習導向會激勵銷售人員長時間工作 (因為他們享受銷售過程)，面對失敗時不斷的嘗試 (他們不會因困難而覺得自己是失敗的)。本研究依據上述分析提出下列假設。

**假設 1a：**銷售人員的學習導向對其適應性銷售行爲有顯著正向影響。

**假設 1b：**銷售人員的學習導向對其勤奮工作行爲有顯著正向影響。

再者，(1)依據目標導向理論判斷，組織公民行為對學習導向者是極富意義的活動。因為協助同事或新進人員有助個人精熟過去習得的知識與技能，參與組織會議活動能增進個人知識，不利工作情況帶來的挑戰更是個人成長的機會。(2)學習導向者的印象管理動機較低 (Tan & Hall, 2005)，較不會擔憂致力組織公民行為會減少銷售時間而影響銷售績效，進而影響上司對他的評價。(3)學習導向者面對困難挫折時通常比較樂觀 (VandeWalle, 1997)，而樂觀主義的銷售人員較可能出現利他的助人行為 (Rich, 1999)，因此學習導向的銷售人員比較像個樂於展現組織公民行為的好戰士 (good soldier)。過去的實證研究 (如蔡啓通, 2011; Chiaburu, Marinova & Lim, 2007; Chien & Hung, 2008; Lee et al., 2006) 亦顯示，學習導向的員工較可能展現組織公民行為。本研究依據前述分析提出下列假設。

**假設 1c：銷售人員的學習導向對其組織公民行為有顯著正向影響。**

## (二)迴避表現導向對行為績效的影響

與學習導向者相反，迴避表現導向者傾向將失敗歸因缺乏能力，且認為能力是不易改變的個人特質、視困難任務為威脅而非挑戰 (Elliot & McGregor, 2001)，多不願接受困難的任務 (Elliot & Church, 1997)、對他人評價 (或考試) 感到焦慮 (Elliot & McGregor, 2001; VandeWalle, 1997)、會致力於無效的策略發展 (Elliot & McGregor, 2001)、只願選擇簡單的工作 (Dweck & Leggett, 1988)、會設定較低的績效目標 (Payne et al., 2007)，面對可能失敗時付出努力的意願較低、面對困難任務時也比較沒有持續力，以迴避挑戰來保護其自尊 (Tuckey, Brewer & Williamson, 2002; VandeWalle, 1997)。依據目標導向理論判斷，由於迴避表現導向的銷售人員視進一步努力是徒勞的 (能力才是成功的關鍵)、努力只是見證他們缺乏能力，因此在銷售工作上的整體努力及持續力較低。再者，專業知識、技巧及能力是影響銷售人員適應性銷售動機及行為的重要前因 (Weitz et al., 1986)，而迴避表現導向者的迴避挑戰以保護自尊的行為則有礙其銷售環境理解力及適當銷售策略知識的發展，進而可能阻礙其適應性銷售活動的執行。本研究依據前述分析提出下列假設。

**假設 2a：銷售人員的迴避表現導向對其適應性銷售行為有顯著的負向影響。**

**假設 2b：銷售人員的迴避表現導向對其勤奮工作行為有顯著負向影響。**

另外，迴避表現導向者有較高的印象管理動機 (Tan & Hall, 2005; Tuckey et al., 2002) 一渴望迴避他人對其能力的非難或負面評價 (VandeWalle, 1997)。

研究者據此推判，由於(1)迴避表現導向者較憂心從事組織公民行為可能會減少銷售時間而影響銷售績效，進而影響上司對他的評價；(2)迴避表現導向者的能力信心較低 (Payne et al., 2007)，協助同事 (或新進人員)、參與組織會議活動發表個人建議，可能會彰顯自己能力的不足 (Chiaburu et al., 2007)；(3)迴避表現導向者抱怨不利的工作情況 (即外部歸因) 可降低他人將其不佳表現歸因缺乏能力 (內部歸因) 的可能性，因此迴避表現導向者可能較不願意從事組織公民行為。Chiaburu et al., (2007) 的實證研究即顯示，員工的迴避表現導向對組織公民行為呈顯著負向影響。本研究依據前述分析提出下列假設。

**假設 2c：銷售人員的迴避表現導向對其組織公民行為有顯著負向影響。**

### (三)趨向表現導向對行為績效的影響

Harackiewicz et al., (2002) 指出，與學習或迴避表現導向相比，趨向表現導向與學習歷程關係的研究發現顯得極不一致，有的呈適應性反應、有的呈非適應性反應、有的則無明顯關聯。Harackiewicz et al., (2002) 認為，除了研究者們以不同的概念來定義、衡量趨向表現導向外，趨向表現導向本身源自多種動機的合成亦是導致不一致發現的可能原因。不像學習 (或迴避表現) 導向象徵純粹的趨向 (或迴避) 動機，趨向表現導向有源自趨向導向的動機考量—渴望成功的成就動機，亦有源自迴避導向的動機考量—對失敗的畏懼 (Elliot & Church, 1997; Elliot & McGregor, 2001)。趨向表現導向者渴望成功的成就動機固然可能激勵銷售人員展現學習導向的銷售行為，但對失敗的畏懼則可能引導銷售人員展現迴避表現導向的銷售行為—不敢嘗試不熟悉且無成功把握的銷售策略、故意減少在銷售工作上的投入以降低他人將其不佳表現歸因缺乏能力的可能性。因此，在缺乏外在因素--如任務困難度、或個人內在因素--如學習導向、自我效能的干擾時，銷售人員的趨向表現導向可能因趨、避兩種動機的牽制而降低對銷售行為的影響力。Cellar, Stuhlmacher, Young, Fisher, Adair, Haynes, Twichell, Arnold, Royer, Denning & Riester, (2011) 及 Payne et al., (2007) 的彙整分析即顯示，趨向表現導向和任務相關的產出指標 (如特定任務的自我效能、自我設定目標水準、自我管制行為、任務績效等) 間的相關性接近於零。

另外，趨向表現導向者有較高的印象管理動機 (Tan & Hall, 2005)—渴望獲得重要他人 (如上司) 對其正面的印象及評價 (VandeWalle, 1997)，而協助同事或新進人員、參與組織會議活動發表個人建議、容忍不理想的狀況，這些行為皆有助於突顯個人能力的卓越性、博得上司的好感與同事的讚許，因此趨

向表現導向的銷售人員可能會像個好演員 (good actor)——展現組織公民行為。值得特別說明的是，組織公民行為對他人 (或組織) 的貢獻往往大於個人，甚至對個人的產出績效有所減少 (Bateman & Organ, 1983)，這可能導致重要他人的負面評價，進而可能會降低趨向表現導向者展現組織公民行為的動機。因此，在缺乏外在因素或個人內在因素的干擾時，銷售人員的趨向表現導向可能因趨、避兩種動機的牽制而降低對組織公民行為的影響力。過去的實證研究 (如蔡啓通，2011；Chiaburu et al., 2007; Lee et al., 2006) 多顯示，非銷售員工的趨向表現導向並不會影響其組織公民行為的展現。唯一例外的是，Chien & Hung (2008) 針對國內金融投資公司理財專員的調查則顯示，員工趨向表現導向對其組織公民行為呈顯著正向影響。綜合上述分析，本研究未提出趨向表現導向對行為績效影響的假設。

#### (四) 均衡目標導向對行為績效的影響

Cellar et al., (2011) 及 Payne et al., (2007) 的彙整分析顯示，學習導向和任務相關的產出指標間有顯著正向關聯，趨向表現導向則與這些指標的相關性接近於零。依據過去實證研究的發現，人們可能很容易就認定學習導向才是有益的、趨向表現導向是無助的 (Lee et al., 2006)。不過 Harackiewicz et al., (2002) 及 Hodge & Petlichkoff (2000) 主張，學習與趨向表現導向的均衡發展 (也就是高學習、高趨向表現) 才符合個人的最大利益；因為在這種情況下，個人將同時受到取得相關技能、表現勝過他人的雙重激勵。Roedel, Schraw & Plake (1994) 亦主張，高學習且高 (趨向) 表現導向的人可能比他人更容易獲得成功，因為這種人既關心能力的改進 (如培養新技能及新知識)、也關心能呈現超越規範標準的表現。遺憾的是，過去以企業員工為對象的研究，多僅探討學習導向及趨向表現導向的主效果，很少探討這兩種導向交互作用的可能影響。

Button et al., (1996)、Dweck & Leggett (1988) 及 Farr et al., (1993) 指出，缺乏學習導向的支持，強烈的 (趨向) 表現導向可能導致個人的不適應性反應。換言之，銷售人員趨向表現導向的負面影響最可能出現在低學習導向的情況、正面效益則可能出現在高學習導向的情況下。依據趨向表現導向的「合成動機」觀點 (Harackiewicz et al., 2002) 推斷，高學習導向有助降低銷售人員對失敗的畏懼，使其趨向表現導向的成就動機得以突顯，進而激勵其展現適應性的銷售行為及組織公民行為。相反的，銷售人員的低學習導向則可能引發其對失敗的畏懼，進而使趨向表現導向者展現出不適應的銷售行為及組織公民行為。研究者依據上述分析提出下列假設。

**假設 3a：**銷售人員的學習導向程度愈高，其趨向表現導向對適應性銷售行為的正向影響愈強烈；銷售人員的學習導向程度愈低，其趨向表現導向對適應性銷售行為的負向影響愈強烈。

**假設 3b：**銷售人員的學習導向程度愈高，其趨向表現導向對勤奮工作行為的正向影響愈強烈；銷售人員的學習導向程度愈低，其趨向表現導向對勤奮工作行為的負向影響愈強烈。

**假設 3c：**銷售人員的學習導向程度愈高，其趨向表現導向對其組織公民行為的正向影響愈強烈；銷售人員的學習導向程度愈低，其趨向表現導向對其組織公民行為的負向影響愈強烈。

另外值得特別強調的是，過去雖有許多研究者主張，在面對困難、失敗時，高學習且高趨向表現導向者最可能展現適應性反應及結果，惟理論分析多僅強調學習導向對「趨向表現導向—學習歷程」關聯的干擾效果。Heyman & Dweck (1992) 則認為，過度強調學習導向亦可能因學習過程的過度堅持（如學習自己有興趣但非任務需要的科目）而造成適應不良的反應。Dweck & Leggett (1988) 指出，成功追求學習目標的前提是先獲得客觀的優、缺點診斷，而（趨向）表現導向則能協助學習者透過客觀的比較性資訊瞭解自己的優、缺點。當個人只追求學習目標、但未能達成情境的績效要求（如取得差強人意的分數、符合生產力要求），這樣做不但有違個人的最大利益，甚至可能危及在工作領域的未來學習機會（Heyman & Dweck, 1992）。依據上述說明可知，趨向表現導向能協助銷售人員將焦點放在上司的評價或與同儕的評比上；瞭解上司的期望及自己的優、缺點，則有助銷售人員將其學習資源放在正確的事務上，進而有助績效的改善。因此，銷售人員的趨向表現導向亦可能影響其「學習導向—行為績效」的正向關聯強度。研究者綜合上述分析提出下列假設。

**假設 4a：**銷售人員的趨向表現導向程度愈高，其學習導向對適應性銷售行為的正向影響愈強烈。

**假設 4b：**銷售人員的趨向表現導向程度愈高，其學習導向對勤奮工作行為的正向影響愈強烈。

**假設 4c：**銷售人員的趨向表現導向程度愈高，其學習導向對組織公民行為的正向影響愈強烈。

## 四、銷售經驗對「趨向表現導向—行為績效」關聯的影響

Dweck & Leggett (1988) 指出，高自我效能的表現導向者雖傾向將失敗歸因低能力、但仍期盼透過挑戰來肯定自己的聰明才智，因此多願接受挑戰，呈現與學習導向者類似的行為反應；低自我效能的表現導向者傾向將失敗歸因低能力，因此只願選擇簡單的工作，面對可能失敗時付出努力的意願相對會降低、面對困難任務時也比較沒有持續力，以迴避挑戰來保護其自尊。以銷售人員為對象的實證研究即顯示，在高知覺自我效能情況下，趨向表現導向對勤奮工作及聰敏工作皆呈顯著正向影響；在低知覺自我效能情況下，趨向表現導向對勤奮工作及聰敏工作則呈不顯著的負向影響 (Sujan, Weitz & Kumar, 1994)。由於(1)經驗 (及年資) 意謂員工在工作相關知識的累積 (Schmidt et al., 1986)，兼具容易衡量、客觀的特色 (Fu, 2009)，是最廣被採用的工作知識替代指標，在組織人力資源決策 (如教育訓練、升遷、調薪) 上亦扮演極重要的角色 (Sturman, 2003)；(2)彙整分析顯示，經驗愈豐富的人知覺自我效能愈高 (Judge et al., 2007)，因此瞭解銷售經驗對「趨向表現導向—行為績效」關聯的影響具有實務上的價值。

過去的實證研究顯示，有經驗的銷售人員擁有更豐富的知識基礎及執行任務所需的技巧，曾面對過不同類型的顧客、處理過許多類型的銷售情境、試用過許多的銷售策略，更懂得獲取顧客資訊的技巧，有較多銷售手法可供靈活運用，並知道如何選擇最有效的銷售手法 (Ahearne, Hughues & Schillewaert, 2007; Fohlke, 2006; Franke & Park, 2006; Spiro & Wetiz, 1990)，因此與銷售經驗豐富的銷售人員相比，乏經驗的銷售人員較可能質疑自己的能力而產生對他人評價及失敗的焦慮。研究者依據前小節對趨向表現導向的「合成動機」所描述的特質判斷，缺乏銷售經驗的趨向表現導向者較可能因為對他人評價及失敗的焦慮而展現類似迴避表現導向的銷售行為，銷售經驗豐富的趨向表現導向者則較可能出展現類似學習導向的銷售行為。研究者依據上述分析提出下列假設。

**假設 5a：**銷售人員愈富銷售經驗，其趨向表現導向對適應性銷售行為的正向影響愈強烈；銷售人員愈乏銷售經驗，其趨向表現導向對適應性銷售行為的負向影響愈強烈。

**假設 5b：**銷售人員愈富銷售經驗，其趨向表現導向對勤奮工作行為的正向影響愈強烈；銷售人員愈乏銷售經驗，其趨向表現導向對勤奮工作行為的負向影響愈強烈。

此外，如前所述，組織公民行為固然可能獲得重要他人的正面評價，但組織公民行為和個人利益的衝突可能會降低趨向表現導向者展現組織公民行為的動機。由於銷售經驗豐富的銷售人員較瞭解別人（包括顧客、上司）對他的期望、更能有效的處理角色衝突問題（Churchill, Ford & Walk, 1976; Walker, Churchill & Ford, 1975），因此銷售經驗豐富的趨向表現導向者可能會有較強烈的展現組織公民行為之「動機」。再者，好演員也需要有表演的舞台。銷售經驗豐富的銷售人員常被當做乏經驗銷售人員的角色模範（O'Reilly & Weitz, 1980），因此有較多展現角色外行為的「機會」。綜合上述分析可知，銷售經驗豐富的趨向表現導向者較可能展現組織公民行為、乏銷售經驗的趨向表現導向者則較不可能展現組織公民行為。研究者提出下列假設。

**假設 5c：**銷售人員愈富銷售經驗，其趨向表現導向對組織公民行為的正向影響愈強烈；銷售人員愈乏銷售經驗，其趨向表現導向對組織公民行為的負向影響愈強烈。

## 五、上司領導風格對「學習（迴避表現）導向—行為績效」關聯的影響

所有的管理者都同意，領導者對組織的成敗興衰扮演非常重要的角色，這是因為一個高效能的領導者可激發員工的潛力，提高工作效率，同時滿足員工的需求，讓員工自動地朝向組織目標而努力（陳嵩等，2011）。因此，在組織行為（organizational behavior）的學術研究中，領導是最廣被探討的主題之一，且研究者多將部屬定位為上司領導行為的被動接受者，也就是部屬的態度、行為及績效受到上司領導行為的影響，有的則將部屬的能力、態度、或動機定位為上司領導行為效果的干擾變項（Shamir, 2007），至今僅少數研究探討知覺上司領導行為對部屬特質、認知、態度、行為關聯的干擾影響。例如 VandeWalle, Ganesan, Challagalla & Brown (2000) 探討銷售人員學習導向對其知覺找尋回饋價值及成本的影響，即將銷售主管的體恤（consideration）及體制領導（initiation of structure）定位為干擾變項。黃亦莉（2008）探討部屬家族取向及他人取向與對主管忠誠的關係，即將知覺上司家長式領導（paternalistic leadership）視為干擾變項。本研究亦將部屬知覺上司的家長式領導行為視為部屬目標導向—行為績效關聯的干擾變項。以下首先說明家長式領導的構面及涵意，其次分別推論上司威權領導對銷售人員「學習導向—行為績效」正向關聯



強度的影響、及上司仁慈領導對銷售人員「迴避表現導向—行為績效」負向關聯強度的影響<sup>4</sup>。

### (一)華人領導風格：家長式領導

一般而言，傳統領導研究大多採用源自西方的領導理論。然而華人社會的文化價值與西方社會呈明顯的差異 (Hofstede, 1980)，因此有些研究者從華人主位的立場出發，探討華人企業的組織類型與高階領導，發現華人企業的領導擁有清晰、鮮明的特色，表現出類似父權的作風，不但具有清楚而強大的權威，也有照顧、體諒部屬及樹立典範的領導成分在內。研究者把這種領導現象稱之為家長式領導 (鄭伯壘, 2005a)，並將其定義為「在一種人治的氛圍下，顯現出嚴明的紀律與權威、父親般的仁慈及道德的廉潔性之領導方式」(鄭伯壘、周麗芳、樊景立, 2000)。

家長式領導行為包括三個重要面向：威權 (authoritarianism)、仁慈 (benevolence) 及德行 (moral) (鄭伯壘, 2005a)。威權領導者強調其權威是絕對而不容挑戰的，對部屬則會做嚴密的控制，要求部屬毫不保留地服從，因此威權領導最能反映出華人社會高權力距離的特色 (鄭伯壘, 2005b)。威權領導者對部屬常展現出以下作為 (吳宗祐、周麗芳、鄭伯壘, 2008)：(1)專權作風：領導者會不願授權、只進行上對下的溝通，對訊息加以控制而不願公開，並對部屬進行嚴密控管；(2)貶抑部屬的能力：領導者會故意漠視部屬的建議與貢獻；(3)形象整飾：領導者為維護自己的尊嚴，表現出信心及操控相關訊息；(4)教誨行為：領導者會對部屬要求績效表現，對低表現加以直接斥責，且會對部屬加以指導。

仁慈領導類似於「施恩」，強調領導者對部屬福祉做個別、全面、且長久的關懷，主管展現的作為主要為對部屬個別照顧及維護部屬面子。例如主管可能會對因私人原因失業而財務窘困的舊部屬，提供金錢上的幫助，藉以表示他的恩澤；對效忠的資深員工會做出長久的照顧，即使員工的表現已經不如過去；當部屬犯錯時諄諄告誡、訓斥一番了事，而非做出完全不顧情面的處置 (鄭伯壘, 2001)。在概念上，仁慈與威權是有區別的，就像「嚴父」與「慈母」是彼此分立的一般。表面上，這種對部屬的慈愛與照顧，似乎與西方傳統領導研究中所強調的體恤 (consideration)、支持 (supportive) 領導有所雷同，但本

<sup>4</sup> 德行領導行為的主要功能在贏得部屬的信任、景仰、效法，進而產生較多自制、有責任的角色行為 (鄭伯壘, 2005a)。依據德行領導功能判斷，上司德行領導行為對「部屬目標取向—角色行為」關聯並無理論上的影響，因此本研究未提出德行領導的干擾假設。

質上是差異頗大的 (鄭伯壘, 2001; Wang & Cheng, 2010): (1)慈愛所涵蓋的範圍較廣,除了與工作有關的事項,慈愛也常表現在生活上的照顧,對部屬的關懷遠超過專業關係;(2)照顧是長期取向的,領導者會持續地照顧一些年老而忠誠的員工,即使他們的表現已不如以往。(3)慈愛包含對部屬失誤行為的寬容與保護,避免公開指責與揭發。(4)慈愛含有上對下、長輩對晚輩的施捨,而非只是為了工作目標的達成。

德行領導則強調領導者必須表現更高的個人操守或修養,才能贏得部屬的景仰與效法。至於領導者必須具備何種美德或特質,並沒有一致的看法,惟過去的研究者多特別強調領導者的兩種美德--公私分明與以身作則,因此現有研究多以這兩種美德做為華人德行領導的中心要素 (Farh & Cheng, 2000)。所謂公私分明是指領導者不會濫用權力、徇私、圖利自己;而以身作則是領導者必須表現更高的個人操守與修養,大公無私,以贏得部屬的景仰與效法。

## (二)上司威權領導的影響

以銷售人員為對象的實證研究 (如陳嵩等, 2008; 李佩芬等, 2006; 陳光偉、陳嵩, 2006; Porath & Bateman, 2006; Sujana et al., 1994; VandeWalle et al., 1999) 顯示,學習導向者較可能展現目標設定、努力、規劃、適應性銷售等自主調整 (self-regulation) 銷售行為,惟至今尚乏研究探討那些因素可能影響銷售人員「學習導向—行為績效」正向關聯的強度。研究者判斷,除了銷售人員的趨向表現導向 (即 H4) 外,上司的威權領導行為亦是可能的干擾因素之一。威權領導者強調個人威權及對部屬的支配,不願授權、單向溝通、對部屬採嚴厲管控 (鄭伯壘, 2005b),這可能會讓偏好自主調整的學習導向部屬覺得上司的督導行為是不必要的嚴密控制,自覺工作的自主性受到阻礙,導致喪失自我決定的感覺 (House & Dessler, 1974)。依據個人—上司互補性契合的需求--供給觀點研判,學習導向的銷售人員有高度自主管理的動機,而銷售經理的低威權領導行為則能提供部屬較多的自主管理空間,因此銷售經理愈傾低威權領導,銷售人員學習導向對其行為績效的正向影響愈強烈。研究者依據上述分析提出下列假設。

**假設 6a:** 上司的威權領導程度愈低,銷售人員學習導向對適應性銷售行為的正向影響愈強烈。

**假設 6b:** 上司的威權領導程度愈低,銷售人員學習導向對勤奮工作行為的正向影響愈強烈。

**假設 6c：**上司的威權領導程度愈低，銷售人員學習導向對組織公民行為的正向影響愈強烈。

### (三)上司仁慈領導的影響

迴避表現導向者的自我效能信心較低 (Payne et al., 2007)，面對評價易感焦慮，擔心可能會顯露其缺乏能力，進而傷及自尊 (VandeWalle, 2001)，因此迴避表現導向的銷售人員面對可能的失敗時付出努力的意願相對會降低、面對困難任務時也比較沒有持續力 (陳高等，2008)。顯然，每一個銷售主管都不希望部屬是個迴避表現導向者。然而除了引導、改變部屬的目標導向 (陳光偉、陳嵩，2006)，短期內上司該如何降低 (或緩和) 部屬迴避表現導向的可能負面影響呢？

Farh, Liang, Chou & Cheng (2008) 指出，仁慈領導的上司在工作領域上會對部屬表現出個別的關懷，如提供部屬改正錯誤的機會、避免公開讓部屬為難、提供輔導與指導、對部屬生涯發展表達關切等。此外，仁慈領導的上司也會在非工作領域上對部屬展現個別的關懷，如待部屬如家人、協助部屬解決私人危機，對部屬的關懷超越了專業關係。由於迴避表現導向的銷售人員較擔憂他人對其能力的非難、對可能的負面評價易感焦慮，而仁慈領導者對部屬個別關懷的支持行為則提供其一個安全的心理環境 (Farh et al., 2008)，依據個人—上司互補性契合的需求--供給觀點研判，銷售經理的仁慈領導行為應有助緩和部屬因迴避表現導向對銷售行為、組織公民行為的負面影響。過去的研究 (參見表一) 顯示，銷售人員迴避表現導向對銷售行為的影響相當分歧，有的呈顯著負向影響，有的則不顯著，上司的仁慈領導行為或許是導致分歧研究結果的可能因素之一。研究者依據上述分析提出下列假設。

**假設 7a：**上司的仁慈領導程度愈低，銷售人員迴避表現導向對適應性銷售行為的負向影響愈強烈。

**假設 7b：**上司的仁慈領導程度愈低，銷售人員迴避表現導向對勤奮工作行為的負向影響愈強烈。

**假設 7c：**上司的仁慈領導程度愈低，銷售人員迴避表現導向對組織公民行為的負向影響愈強烈。

## 參 · 研究設計

### 一、問卷量表設計

本研究假設主要透過問卷調查來驗證。問卷分為家長式領導、銷售人員目標導向、組織公民行為、銷售行為、及人口變項五個部份。除家長式領導及人口變項外，各量表皆採李克特七點尺度，「1」代表非常不同意，「7」代表非常同意。以下分別說明之。

1. **家長式領導量表**<sup>5</sup>：為精簡量表題數，本研究選用鄭伯壘 (2005a) 的家長式領導量表中各構面因素負荷量較高的題項，來衡量銷售人員對直屬上司在威權領導 (5 題) 及仁慈領導 (6 題) 行為的認知。量表採用六點尺度 (鄭伯壘等，2000)，「1」代表完全不符合，「6」代表完全符合。
2. **銷售人員目標導向量表**：陳光偉、陳嵩 (2006) 參考 Sujan et al., (1994) 的銷售人員學習導向及趨向表現導向量表、及 VandeWalle (1997) 的迴避表現導向量表，以 12 個題項來衡量銷售人員的三構面目標導向。由於陳光偉、陳嵩 (2006) 的量表具良好的信、效度，且題項精簡，因此本研究採該量表來衡量銷售人員的學習導向 (4 題)、趨向表現導向 (4 題) 及迴避表現導向 (4 題)。
3. **組織公民行為量表**<sup>6</sup>：Podsakoff & Mackenzie (1994) 的銷售人員組織公民行為量表廣為研究者所採用，因此本研究亦採用該量表來衡量銷售人員之助人行為 (共 5 題)、公民美德 (共 3 題) 及運動家精神 (共 4 題)。
4. **銷售行為量表**：本研究以 Robinson, Marshall, Moncrief & Lask (2002) 的

---

<sup>5</sup> 由於過去的實證研究 (如鄭伯壘，2005a；羅新興、陳忠虎、陳清秀，2004；鄭伯壘等，2000) 顯示，德行領導與仁慈領導行為間有極高的相關性，由於本研究未提出德行領導的假設，且為避免統計分析的複共線性問題，因此本研究未衡量德行領導行為。

<sup>6</sup> 過去有關銷售人員組織公民行為的實證研究，有的以其直屬主管為問卷填答者 (如 Mackenzie et al., 1998; O'Connell et al., 2001)、有的以銷售人員為填答者 (如 Chien & Hung, 2008; Viela et al., 2008)。由於(1)銷售人員較能知曉其工作行為、督導者可能不易觀察或知覺到這些行為 (Organ, 1988)；(2)某些人報答他人時可能會避免上司注意到他的角色外行為 (類似為善不欲人知)，他們擔心別人誤以為他在利用人際關係 (Lynch, Eisenberger & Armeli, 1999)、或不想讓上司覺得組織公民行為是一種常態 (Eisenberger, Armeli & Lynch, 1997)；(3)上司可能較易觀察到好演員 (good actor) 的表演—這些人會試圖以顯而易見的組織公民行為來營造一個有利的印象，而不易查覺到真正的好戰士為組織的付出行為 (Bolino, 1999)，因此本研究請銷售人員評量自己的組織公民行為。

短題本適應性銷售量表 (共 5 題)、Sujan et al., (1994) 的銷售人員勤奮工作量表 (共 3 題) 來衡量銷售人員的銷售行為。

5. **人口變項**：包括性別、年齡、正式最高學歷、銷售經驗 (以同一產業銷售工作年資計算)。

## 二、問卷調查及樣本結構

本研究以國內市佔率最高的五家壽險公司在台南地區的第一線業務人員為問卷調查實證對象；經逐一拜訪，得到這五家壽險公司 13 個服務處的允諾協助調查。研究者依據各服務處業務人員總數，留置相同比例份數的問卷，由主管人員將問卷轉發給業務人員填答後直接投寄；其中市佔率較高的國泰、南山、新光各發放 100 份問卷，富邦及三商美邦人壽各發放 50 份問卷。合計回收有效問卷 271 份<sup>7</sup>，其中 60.15% 為女性、39 歲 (含) 以下者佔 60.25%、大學 (含) 以上學歷者佔 34.32%、平均銷售經驗 5.79 年。

## 三、量表信、效度分析

本研究首先以 AMOS 4.0 版套裝軟體的結構方程模式 (structural equation modeling, SEM) 為工具，以驗證性因素分析 (CFA) 刪除 SMC (squared multiple correlations) 值低於 0.5 的問項，並對保留題項進行量測模式配適度分析、潛在構念的信度及效度分析，其結果摘列於表二、三。需說明的是，最大概似法 (maximum likelihood, ML) 及一般化最小平方法 (generalized least squares, GLS) 都是潛在構念指標於常態理論下的量測模式 (及結構模式) 估計方法，惟當變項分配呈非多元常態性時則宜使用漸近分配自由法 (asymptotic distribution free, ADF) (Browne, 1984)。本研究某些可觀測指標資料 (如學習目標導向) 呈非常態分配，因此本研究採用 ADF 估計法進行驗證性因素 (及結構模式) 分析。此外，由於本研究的可觀測指標題項過多，有效樣本數低於使用 ADF 估計法所需的樣本數<sup>8</sup>，無法將所有指標題項納入同一量測模式，因此本研究將指標題項依據理論模式分割為外生變項、內生變項兩個量測模式。以下分別說明分析結果。

<sup>7</sup> 回收有效問卷國泰人壽 64 份 (64%)、南山人壽 66 份 (66%)、新光金控 52 份 (52%)、富邦人壽 42 份 (84%)、及三商美邦人壽 47 份 (94%)。

<sup>8</sup> ADF 非常依賴樣本數，只有在大樣本時它的表現才會比較好。若可觀測指標題項有  $n$  個，執行 ADF 所需樣本數最少需大於  $n \times (n+1) / 2$ 。以本研究的 33 個指標題項計算，至少需要 561 個樣本。

表二 外生變項指標題項驗證性因素分析結果摘要

潛在變項	指標題項 (Alpha 值、CR 值、AVE 值)				λ 值
學習導向 (ξ <sub>1</sub> )	(0.94, 0.94, 0.80)				
	●完成一筆困難的銷售令人非常有成就感-----				0.86
	●不斷改善銷售技巧是做為一個優秀銷售人員的重要條件-----				0.85
	●「透過每一次的銷售體驗來學習」，這對我而言是重要的-----				0.89
	●我覺得銷售工作還有許多可學習的新事務-----				0.96
趨向表現導向 (ξ <sub>2</sub> )	(0.90, 0.90, 0.78)				
	●我希望「我的同事認為我擅長於銷售」-----				0.90
	●知道我的表現勝過其他銷售人員時，我覺得非常快樂-----				0.88
	●我會設法讓我的上司知道我的成就-----				0.81
	●「上司視我為一個優秀銷售人員」，這對我非常重要*-----				
迴避表現導向 (ξ <sub>3</sub> )	(0.91, 0.91, 0.72)				
	●假如新任務「可能會讓我在他人面前顯得缺乏能力」時，我會盡量避免接受此任務-----				0.85
	●我會儘可能不接手我覺得困難、能力不能勝任的任務-----				0.88
	●「避免顯示能力不足」是比「學習新技巧」更重要-----				0.78
	●我寧願選擇熟悉的工作，也不願接手我覺得陌生的工作-----				0.87
威權領導 (ξ <sub>4</sub> )	(0.90, 0.91, 0.78)				
	●當工作目標無法達成時，他會嚴詞要求我作出解釋-----				0.82
	●當工作目標無法達成時，他會斥責我-----				0.95
	●他心目中的模範部屬必須對他言聽計從-----				0.84
	●當我當眾反對他時，他會不高興*-----				
	●他會刻意與我保持距離*-----				
仁慈領導 (ξ <sub>5</sub> )	(0.94, 0.94, 0.79)				
	●當我碰到工作難題時，他會給我適當的鼓勵-----				0.91
	●他平常會向我噓寒問暖-----				0.94
	●他會協助我解決生活上的難題-----				0.86
	●他對我的關懷擴及到我的家人-----				0.85
	●當我工作情緒不佳時，他會給予適當的輔導*-----				
	●他會根據我個人的需要，來滿足我的需求*-----				
潛在構念相關性					
φ <sub>21</sub> =0.47 (0.32~0.62)	φ <sub>31</sub> =0.01 (-0.13~0.14)	φ <sub>41</sub> =-0.09-0.21~0.02)	φ <sub>51</sub> = 0.19 (0.08~0.29)		
φ <sub>32</sub> =0.50 (0.26~0.75)	φ <sub>42</sub> =0.06 (-0.12~0.24)	φ <sub>52</sub> =0.27 (0.10~0.43)	φ <sub>43</sub> =0.28 (0.08~0.49)		
φ <sub>53</sub> =0.15 (-0.01~0.32)	φ <sub>54</sub> =-0.07(-0.21~0.08)				

註：「\*」表該題項因 SMC 值小於 0.5 而刪除

表三 內生變項指標題項驗證性因素分析結果摘要

潛在變項	指標題項 (Alpha 值、CR 值、AVE 值)		λ 值
	第一階		
適應性銷售 (η <sub>1</sub> )	(0.89, 0.90, 0.74)		
	•當我覺得銷售方法無效時,我能輕易轉變另一種銷售方法-----		0.79
	•使用各種不同的銷售方法對我而言是非常簡單的-----		0.86
	•我能彈性的使用各種銷售方式-----		0.93
	•我能因人而異,選用最適切的銷售方式銷售*-----		
勤奮工作 (η <sub>2</sub> )	(0.92, 0.92, 0.79)		
	•為達成銷售目的,我長時間投入工作-----		0.85
	•當我遇到不易銷售的顧客時,我不會輕言放棄-----		0.91
	•面對多數顧客,我都能不屈不撓地工作直到獲取合約-----		0.90
幫助他人	(0.88, 0.86, 0.66)		
	•即使再忙,我也會抽出時間協助組織教導新同事-----		0.84
	•在採取行動之前,我會先與可能造成影響的人諮詢、協商-----		0.83
	•我會採取適當的措施,以避免引起同事間的衝突-----		0.77
	•我會花時間協助同事解決其工作的相關問題*-----		
	•我會在同事間有意見分歧時,充當「和事佬」*-----		
公民道德	(0.90, 0.90, 0.75)		
	•凡是有助公司形象提昇的活動,即使沒有要求,我都會參加-----		0.88
	•我會參加「公司鼓勵,但不強制要求參與」的培訓課程-----		0.87
	•我不但準時出席部門會議,也會主動投入討論-----		0.84
運動家精神	(0.87, 0.88, 0.70)		
	•我會避免花費時間抱怨「瑣碎的事情」-----		0.87
	•我很少抱怨、批評公司的作為-----		0.88
	•我時常注意到同事的優點而不是缺點-----		0.75
	•我處理事情不會小題大作,或把簡單的事變複雜*-----		
第二階			
組織公民行為 (η <sub>3</sub> )	(0.90, 0.92, 0.74)		
	幫助他人-----		0.81
	公民道德-----		0.90
	運動家精神-----		0.87
潛在構念相關性			
Ψ <sub>21</sub> =0.74 (0.58~0.90)		Ψ <sub>31</sub> =0.56 (0.43~0.68)	Ψ <sub>32</sub> =0.71 (0.55~0.87)

註：「\*」表該題向因 SMC 值小於 0.5 而刪除

1. **量測模式配適度分析**：兩個量測模式的整體配適度指標 $\chi^2$  值皆達顯著水準，惟規範卡方值 (Normed Chi-Square =1.41, 2.08) 介於 1~3 之間。此外，GFI (=0.94, 0.93)、AGFI (=0.91, 0.89)、CFI (=0.99, 0.98) 值皆大於或接近 0.90 可接受標準，RMSEA (=0.04, 0.06) 值低於 0.08 可接受標準 (Hair, Anderson, Tatham & Black, 1995)。整體而言，兩個量測模式配適度皆達可接受水準。
2. **信度分析**：表二、三顯示，各潛在構念指標題項的 Cronbach's Alpha 值及組合信度 (composite reliability, CR) 皆大於 0.70 可接受水準、平均變異數抽取量 (average variance extracted, AVE) 皆大於 0.50 可接受水準 (Hair et al., 1995)，顯示各潛在構念的信度皆達可接受水準。
3. **收斂效度分析**：表二、三顯示，各潛在構念指標題項的標準化因素負荷量 ( $\lambda$ 值) 均相當高 (達  $p < 0.001$  顯著水準)，各構念收斂效度堪稱良好 (Anderson & Gerbing, 1988)。
4. **區隔效度分析**：表二、三顯示，各潛在構念的相關係數加減 1.96 個標準誤之信賴區間未涵蓋 1，且潛在構念相關係數平方值皆小於潛在構念的 AVE 值，顯示構念間皆具適當區隔效度 (Dillon & Goldstein, 1984)。

## 四、分析程序

本研究採結構方程模式進行研究假設驗證。首先驗證只包括 H1~H2、不包括 H3~H7 的線性效果模式 (但干擾變項亦納入線性效果模式中)，其次再以線性效果模式為基準驗證交互作用效果 (Cortina, Chen & Dunlap, 2001; Mathieu, Tannenbaum & Salas, 1992)。由於可觀測指標題項過多，並為簡化交互作用效果的考驗，本研究將各一階模式潛在變項以其所屬指標題項的原始分數加總平均值作為單一衡量指標，並以 CR 值的平方根作為該潛在變項與單一指標間的負荷量值，量測誤差則設定為 (1 - CR 值) 乘單一指標的變異數 (Rapp et al., 2006)；將二階模式的第二階潛在變項 (組織公民行為) 以各第一階潛在變項 (幫助他人、公民道德、運動家精神) 的指標題項原始分數加總平均值作為其單一衡量指標，並以第二階潛在變項的因素負荷量值為路徑係數，單一衡量指標量的測誤差則設定為 (1 - 因素負荷量平方值) 乘單一衡量指標的變異數。至於交互作用項，為避免與組成項間相關性過高而產生複共線性問題，首先將所有外生潛在變項的單一衡量指標 (及銷售經驗) 予以標準化，使其平均數透過線性轉換為 0 後，再計算交互作用項的相乘積，並作為潛



在交互變項的單一衡量指標。其次依據 Bohrnstedt & Carter (1978) 提出的公式計算交互作用項的可信度值<sup>9</sup>，並以可信度值的平方根作為潛在交互變項與單一衡量指標間的負荷量值，單一衡量指標的測誤差則設定為 (1 - 可信度值) 乘單一衡量指標的變異數。

## 肆· 結果與討論

由於教育程度及性別可能影響個人的銷售行為 (Franke & Park, 2006; Levy & Sharma, 1994) 或組織公民行為 (Ng & Feldman, 2009)，因此本研究將受試者的正式教育年數及性別納為理論模式的控制變項。此外，有效樣本銷售年資分配呈明顯偏態，因此本研究於統計分析時先將其做 Log 轉換 (Hair et al., 1995)。以下依序說明結構模式配適度及研究假設驗證結果 (參見表四)。

### 一、線性效果分析

表四的線性效果模式配適分析結果顯示，整體配適度指標 $\chi^2$  雖達 0.05 顯著水準，惟規範卡方值介於可接受範圍內；此外，除 AGFI 值略低於 0.90 外，GFI、NFI、CFI 值皆高於 0.90 可接受標準值，RMSEA 值低於 0.08 可接受標準值，線性效果模式配適度應可接受。以下分別說明線性效果模式的驗證結果。

#### (一) 人口變項對行為績效的影響

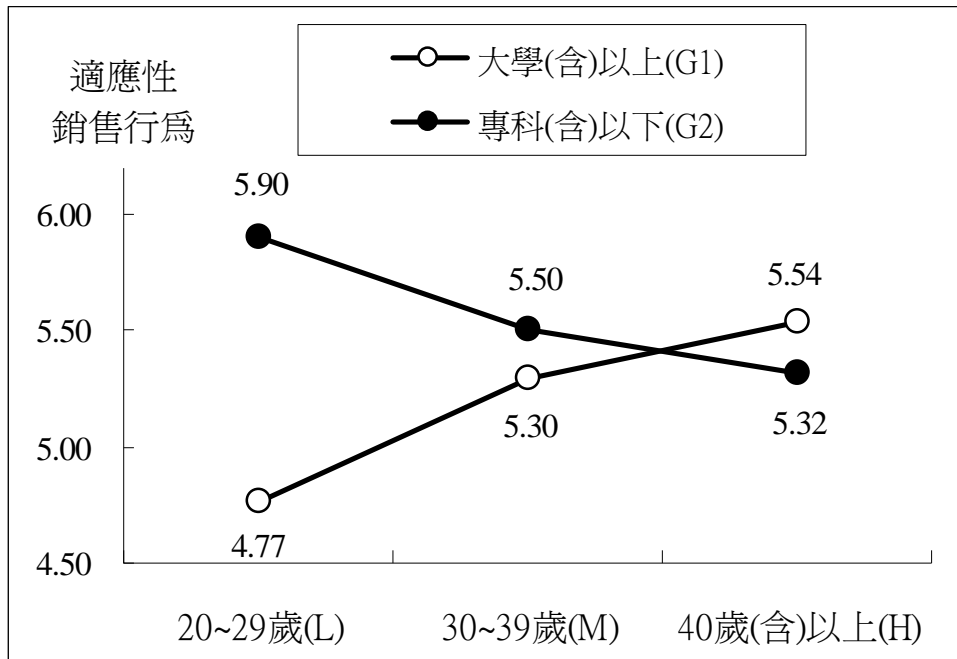
首先說明人口變項的影響。表四線性效果模式顯示，低學歷銷售人員在銷售任務上會投入較多的時間與心力 ( $\beta = -0.12, p < 0.05$ )、較可能展現適應性銷售行為 ( $\beta = -0.18, p < 0.01$ ) 及組織公民行為 ( $\beta = -0.21, p < 0.01$ )。本研究結果與過去的研究發現差異極大，例如 Levy & Sharma (1994) 的研究顯示銷售人員的學歷差異並不會影響適應性銷售的表現；Tsai, Chi & Hu (2009) 的研究顯示銷售人員的學歷差異並不會影響適應性銷售及勤奮工作行為。另外，Ng & Feldman (2009) 的彙整分析顯示，高學歷的員工較可能展現組織公民行為。為什麼本研究學歷較高的銷售人員行為績效反而較低呢？這是普遍存在壽險業的現象、亦或僅存在某個世代呢？

<sup>9</sup> 交互作用項 ( $x \cdot y$ ) 的可信度值  $\rho_{xy} = (\gamma_{xy} \cdot \gamma_{xy} + \rho_x \cdot \rho_y) \div (1 + \gamma_{xy} \cdot \gamma_{xy})$ ，其中  $\gamma_{xy}$  表  $x$  變項與  $y$  變項的相關係數值、 $\rho_x$  及  $\rho_y$  表  $x$  變項及  $y$  變項的可信度值，銷售經驗的可信度值設定為 0.95 (Harris, Mowen & Brown, 2005)。交互作用項的可信度值分別為 0.85 (學習導向•趨向表現導向)、0.87 (學習導向•威權領導)、0.90 (趨向表現導向•銷售經驗)、0.86 (迴避表現導向•仁慈領導)。

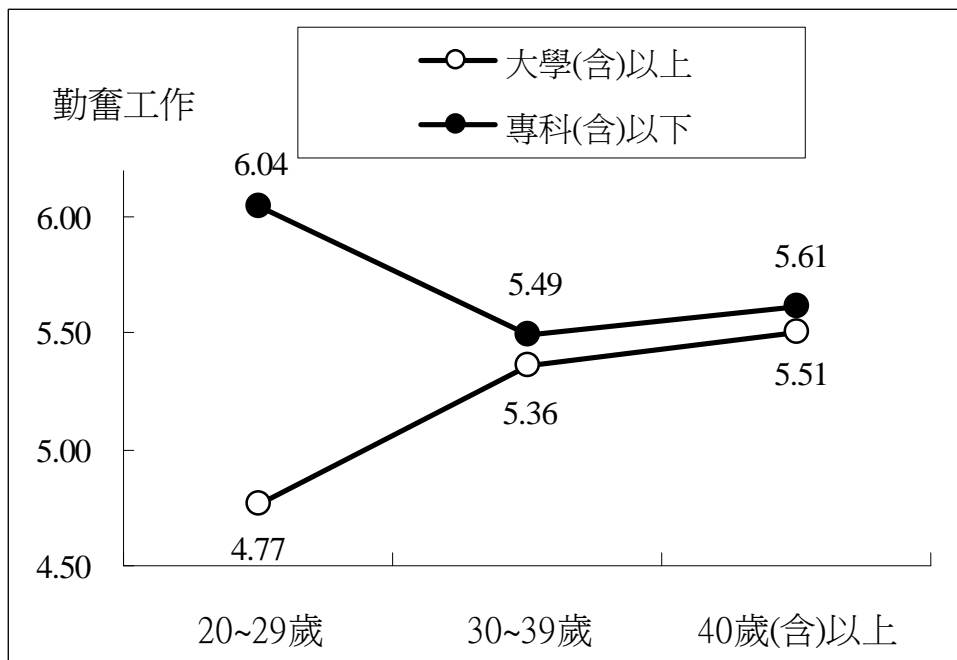
表四 研究假設驗證結果及結構模式配式度統計值

路 徑	假設方向	標準化路徑係數	
		(Step 1) Model 1 : 線性效果模式	(Step 2) Model 2 : 加入交互作用效果
學歷 → 適應性銷售		-0.12*	-0.11*
學歷 → 勤奮工作		-0.18**	-0.17**
學歷 → 組織公民行爲		-0.21**	-0.19**
性別 → 適應性銷售		-0.22***	-0.20***
性別 → 勤奮工作		-0.10	-0.09
性別 → 組織公民行爲		-0.10	-0.07
銷售經驗 → 適應性銷售		0.07	0.10
銷售經驗 → 勤奮工作		0.02	0.05
銷售經驗 → 組織公民行爲		-0.01	0.03
學習導向 → 適應性銷售	H1a(+)	0.16**	0.15*
學習導向 → 勤奮工作	H1b(+)	0.19**	0.30***
學習導向 → 組織公民行爲	H1c(+)	0.21**	0.34***
迴避表現導向 → 適應性銷售	H2a(-)	-0.04	-0.07
迴避表現導向 → 勤奮工作	H2b(-)	-0.10	-0.10
迴避表現導向 → 組織公民行爲	H2c(-)	-0.02	-0.06
趨向表現導向 → 適應性銷售		-0.01	0.01
趨向表現導向 → 勤奮工作		0.00	0.06
趨向表現導向 → 組織公民行爲		0.15*	0.16*
威權領導 → 適應性銷售		0.26***	0.19**
威權領導 → 勤奮工作		0.22***	0.15*
威權領導 → 組織公民行爲		0.06	-0.07
仁慈領導 → 適應性銷售		0.08	0.05
仁慈領導 → 勤奮工作		0.10	0.05
仁慈領導 → 組織公民行爲		0.11	0.09
學習導向 x 趨向表現導向 → 適應性銷售	H3a.4a(+)		0.16**
學習導向 x 趨向表現導向 → 勤奮工作	H3b.4b(+)		0.13*
學習導向 x 趨向表現導向 → 組織公民行爲	H3c.4c(+)		0.22**
趨向表現導向 x 銷售經驗 → 適應性銷售	H5a(+)		0.18**
趨向表現導向 x 銷售經驗 → 勤奮工作	H5b(+)		0.15*
趨向表現導向 x 銷售經驗 → 組織公民行爲	H5c(+)		0.23***
學習導向 x 威權領導 → 適應性銷售	H6a(-)		-0.12*
學習導向 x 威權領導 → 勤奮工作	H6b(-)		-0.20**
學習導向 x 威權領導 → 組織公民行爲	H6c(-)		-0.20**
迴避表現導向 x 仁慈領導 → 適應性銷售	H7a(+)		0.05
迴避表現導向 x 仁慈領導 → 勤奮工作	H7b(+)		0.05
迴避表現導向 x 仁慈領導 → 組織公民行爲	H7c(+)		0.15*
模式配適度指標值			
$\chi^2$ (d.f.)	76.20 (36)	42.40 (24)	
p 值	0.000	0.012	
Normed $\chi^2$	2.12	1.77	
GFI	0.97	0.98	
AGFI	0.87	0.89	
NFI	0.94	0.97	
CFI	0.97	0.98	
RMSEA	0.06	0.05	

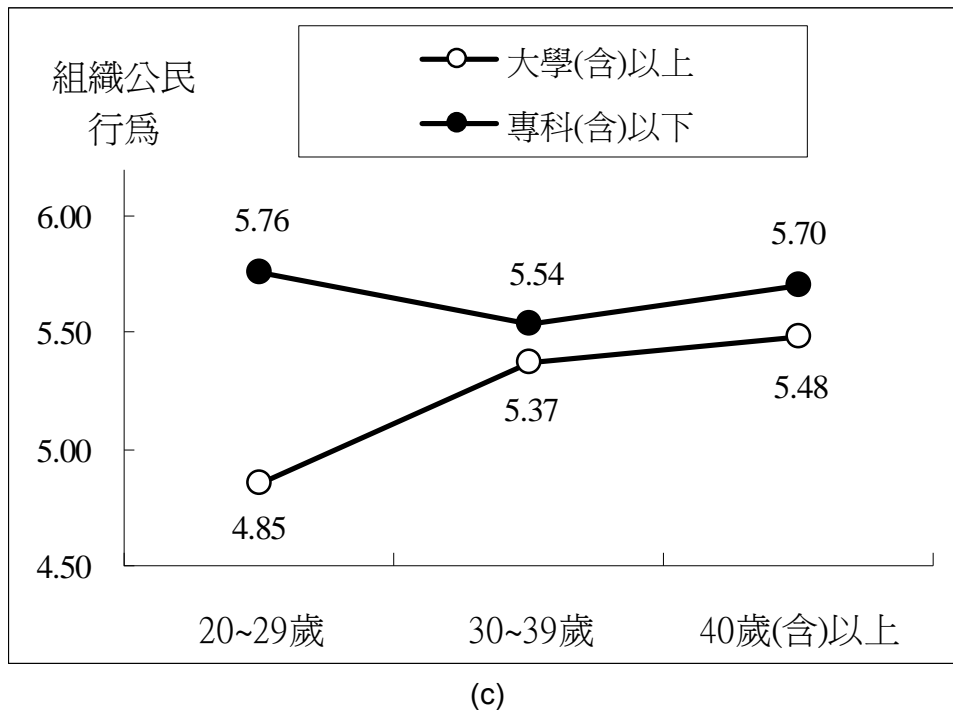
註：路徑係數採單尾考驗，\*：p<0.05，\*\*：p<0.01，\*\*\*：p<0.001



(a)



(b)



圖三 銷售人員學歷與年齡交互作用對行為績效的影響

本研究進一步分析銷售人員學歷與年齡的交互作用對行為績效的影響。變異數分析結果顯示，在排除性別、銷售經驗、目標導向、及領導行為的影響後，學歷與年齡間呈顯著的交互作用 ( $F=7.06, p<0.01$ ;  $F=6.48, p<0.01$ ;  $F=3.93, p<0.05$ )。交互作用圖顯示 (參見圖三)，不同學歷群間的行為績效差異主要出現在 29 歲 (含) 以下的年輕族群，且專科 (含) 以下學歷的銷售人員在銷售行為及組織公民行為的投入程度皆顯著高於大學 (含) 以上學歷的同儕 ( $p<0.001$ )。此外，在專科 (含) 以下學歷的銷售人員中，29 歲 (含) 以下的年輕族群在各行為績效構面的表現顯著優於中、高年齡族群 ( $p<0.10$ )；相反的，在大學 (含) 以上學歷的銷售人員中，29 歲 (含) 以下的年輕族群在各行為績效構面的表現皆顯著低於中、高年齡族群 ( $p<0.05$ )。為什麼同樣的七年級生，行為績效會因學歷差異而呈如此鉅大的變異呢？

台灣師大公教系教授洪榮昭指出，七年級生變成草莓族<sup>10</sup>的比例愈來愈高，這是父母過寵、大學普設造成教育品質低落，整體競爭力下挫的後果 (廖瑞宜，2003)。本研究的交互作用圖顯示，七年級生未必都是草莓族，草莓族

<sup>10</sup> 在媒體的渲染下，七年級生常被貼上抗壓性差、缺乏責任感、強調個人主義、欠缺溝通協調能力的「草莓族」標籤。

現象似乎較可能出現在大學（含研究所）學歷的七年級生。研究者判斷，由於近十餘年大學普設（包括技職學校改制、升格為學院或科技大學），以致人人有機會上大學<sup>11</sup>，不會（或不喜歡）讀書的人也能上大學，導致四年大學生活製造出許多有學歷但能力不足、有工作但無熱情、自我意識高漲的職場新鮮人。而專科或高職（中）畢業的七年級生，由於提早進入職場的歷練、缺乏放縱的大學生活經驗，且在就業的起跑點上自知學歷較其他同儕為低，這種歷練及自知反而激勵他們要在工作上比同儕及前輩更加努力。當然上述推論尚待後續研究驗證之。此外，理論上，同理心、人際關係取向等特質能增進個人對情境因素的體認、提昇調整行為的意願，進而增強適應性銷售行為的呈現（Spiro & Weitz, 1990），而女性較男性友善、富同理心、人際關係取向（Feingold, 1994），因此女的呈現（Spiro & Weitz, 1990），而女性較男性友善、富同理心、人際關係取向（Feingold, 1994），因此女性理應較可能表現出適應性銷售行為。惟過去研究有的顯示男、女銷售人員在適應性銷售表現上並無差異（如 Levy & Sharma, 1994; Siguaw & Honeycutt, 1995），有的反而顯示男性銷售人員在與顧客互動時較可能展現適應性銷售行為（如 Tsai et al., 2009）。本研究亦顯示，男性銷售人員與顧客互動時較可能展現適應性銷售行為（ $\beta=-0.22$ ,  $p<0.001$ ）。研究者判斷，女性特質固然有助提昇適應性銷售的動機，惟適應性銷售的展現需應用到許多不同的技巧與知識（如銷售情境、顧客類別、銷售策略等）（Weitz et al., 1986），由於職場女性工作者承擔較重的角色壓力與負荷（如照顧子女的媽媽、打掃持家的主婦、照護公婆的媳婦等），不易像男性工作者較能全心專注於專業技能與知識的培養與發展，因此不像男性同儕在與顧客互動時會展現出較多的適應性銷售行為。

## （二）目標導向對行為績效的影響

表四線性效果模式顯示，(1)銷售人員的學習導向對其適應性銷售、勤奮工作、及組織公民行為皆呈顯著正向影響（ $\beta=0.16$ ,  $p<0.01$ ;  $\beta=0.19$ ,  $p<0.01$ ;  $\beta=0.21$ ,  $p<0.01$ ），假設 1a~1c 皆獲得支持。(2)銷售人員的迴避表現導向對其適應性銷售、勤奮工作、及組織公民行為雖呈負向影響，惟未達顯著水準（ $\beta=-0.04$ ,  $p>0.05$ ;  $\beta=-0.10$ ,  $p>0.05$ ;  $\beta=-0.02$ ,  $p>0.05$ ），假設 2a~2c 皆未獲得支持。

<sup>11</sup> 本研究有效樣本中，40歲（含）以上的族群（共105人）中僅15.2%（即16人）擁有大學學歷，30~39歲的族群（共88人）中有38.6%（即34人）擁有大學學歷，29歲（含）以下的族群（共78人）中有55%（即43人）擁有大學學歷。由有效樣本各年齡層的學歷比例變動情形可看出，有愈來愈多的大學或研究所畢業生投入壽險業。

另外，銷售人員的趨向表現導向對組織公民行爲呈顯著正向影響 ( $\beta=0.15$ ,  $p<0.05$ )，與 Chien & Hung (2008) 的研究發現相同。

### (三)威權領導對銷售人員行爲績效的影響

表四線性效果模式顯示，上司威權領導對銷售人員的適應性銷售及勤奮工作行爲呈顯著正向影響 ( $\beta=0.26$ ,  $p<0.001$ ;  $\beta=0.22$ ,  $p<0.001$ )。爲什麼上司的威權領導會影響銷售人員的銷售行爲、卻不會影響組織公民行爲呢 ( $\beta=0.06$ ,  $p>0.05$ )？鄭伯壘 (2005a) 及 Chou & Cheng (2006) 指出，威權領導行爲包括與人的控制有關的『專權領導』及與任務執行有關的『威嚴領導』二部分。前者是指領導者展現個人權威，引發部屬的服從、順從、及畏懼等反應；後者則是指領導者監控程序、要求績效、及維護規範與制度等，以提升部屬的任務績效。由於經理人在組織內有其法定地位，他擁有合法的權力要求部屬遵守組織規章、服從經理人員的訓令和指示，而部屬亦自覺有一種義務感接受此項權力 (吳藹書, 1986)，因此上司的『威嚴領導』行爲較可能正向引導部屬的角色內行爲 (如勤奮工作、適應性銷售行爲)。組織公民行爲則屬角色外的自發性行爲，不易透過行政命令來規範 (Organ, 1988)，因此上司的威權領導行爲較不會直接影響部屬的組織公民行爲。

## 二、交互作用效果分析

表四顯示，與線性效果模式相比，加入交互作用項後的結構模式整體配適度指標  $\chi^2$  雖達 0.012 顯著水準，但整體配適度有極顯著的改善 ( $\Delta\chi^2(12)=33.80$ ,  $p<0.001$ )。由於加入交互作用項後，原線性效果路徑的影響力改變有限，因此以下僅說明交互作用效果的分析結果。

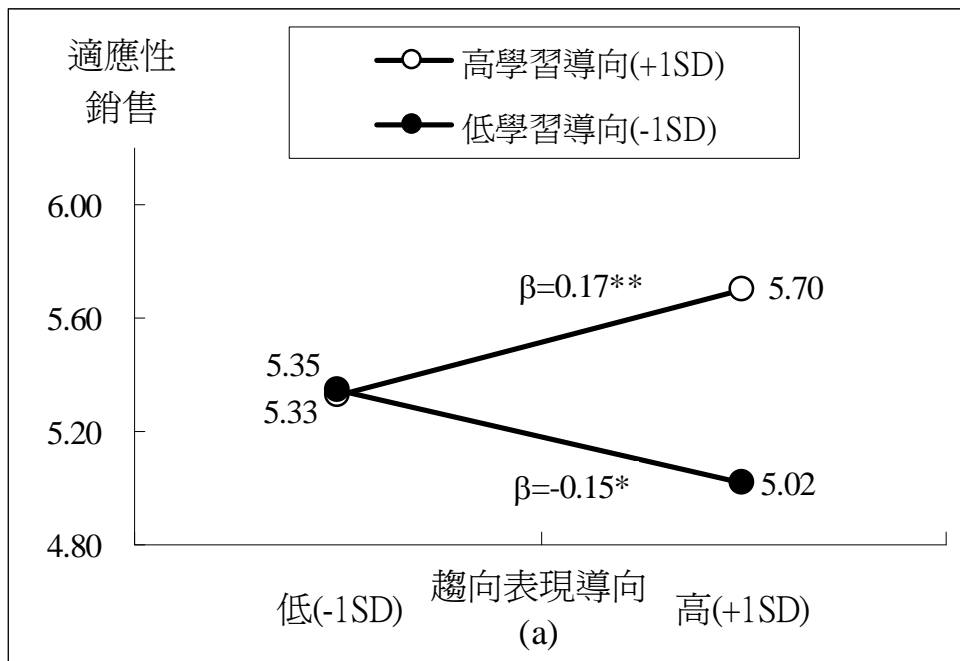
### (一)均衡目標導向對行爲績效的影響

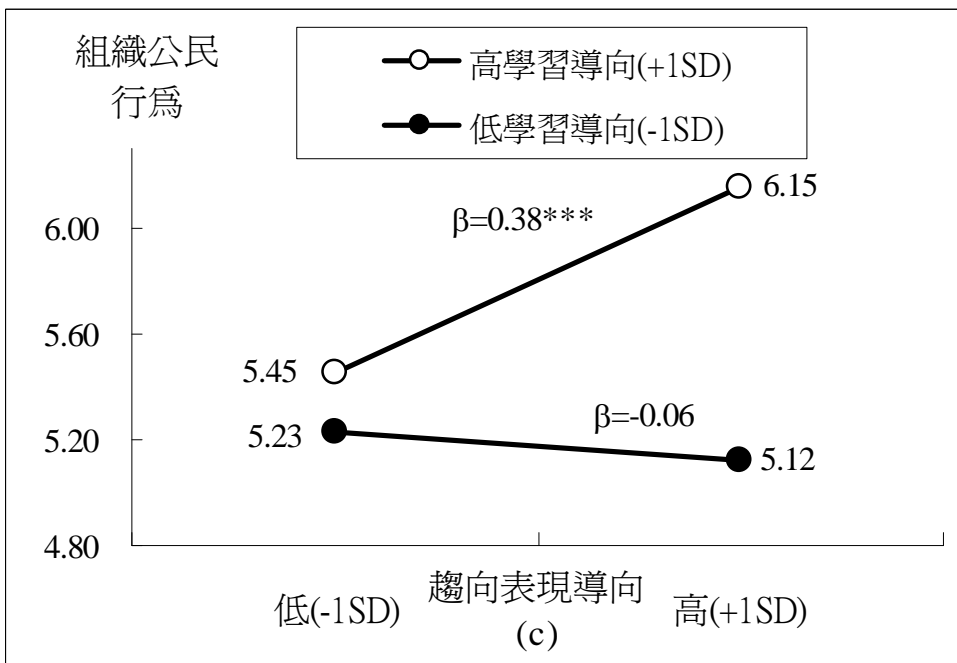
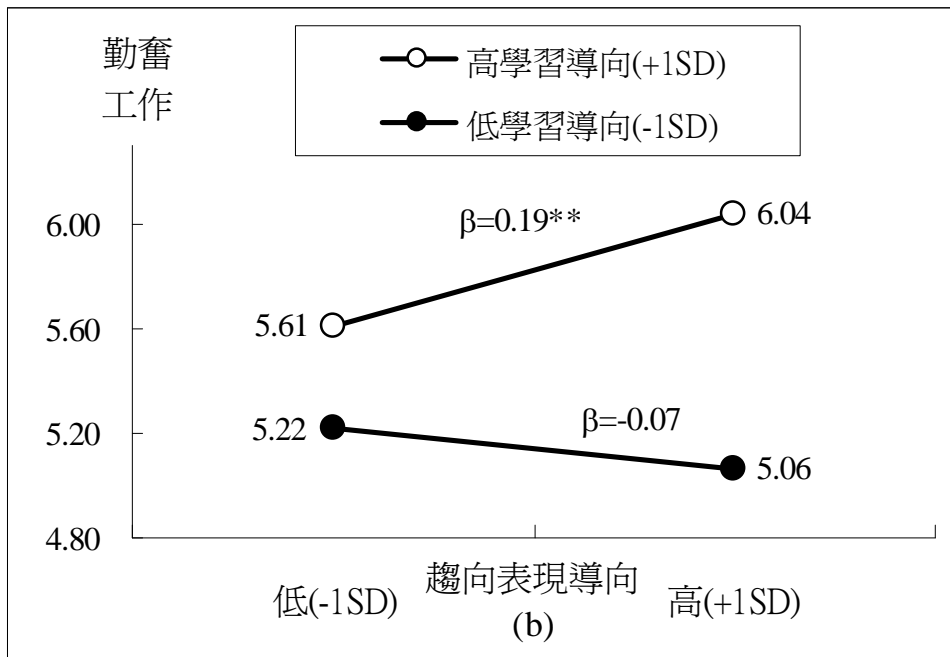
表四交互作用效果模式顯示，銷售人員學習導向與趨向表現導向的交互作用對適應性銷售、勤奮工作、及組織公民行爲皆呈顯著正向影響 ( $\beta=0.16$ ,  $p<0.01$ ;  $\beta=0.13$ ,  $p<0.05$ ;  $\beta=0.22$ ,  $p<0.01$ )。爲進一步瞭解交互作用的影響爲單調或非單調型態，本研究依據 Aiken & West (1991) 的建議，將學習及趨向表現導向變項分別以正、負一個標準差帶入表四模式 2，分別得到高、低學習導向及高、低趨向表現導向的四種組合情況下，銷售人員在適應性銷售、勤奮工作、組織公民行爲的表現，並分別將其繪成如圖四的交互作用圖。其中 a~c 圖表學

習導向對「趨向表現導向—行為績效」關聯的影響、d~f 圖表趨向表現導向對「學習導向—行為績效」關聯的影響。

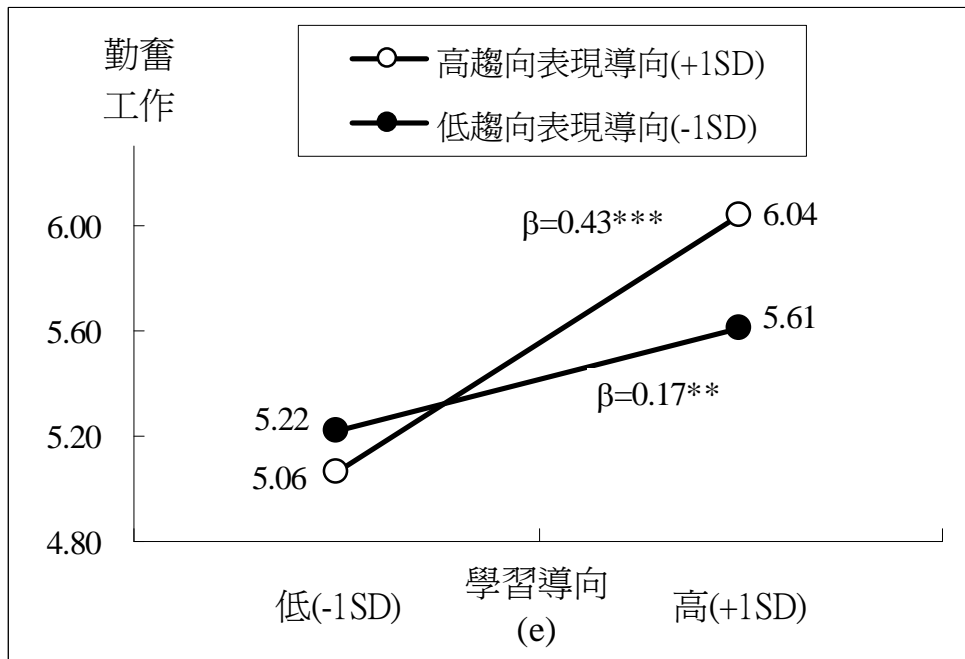
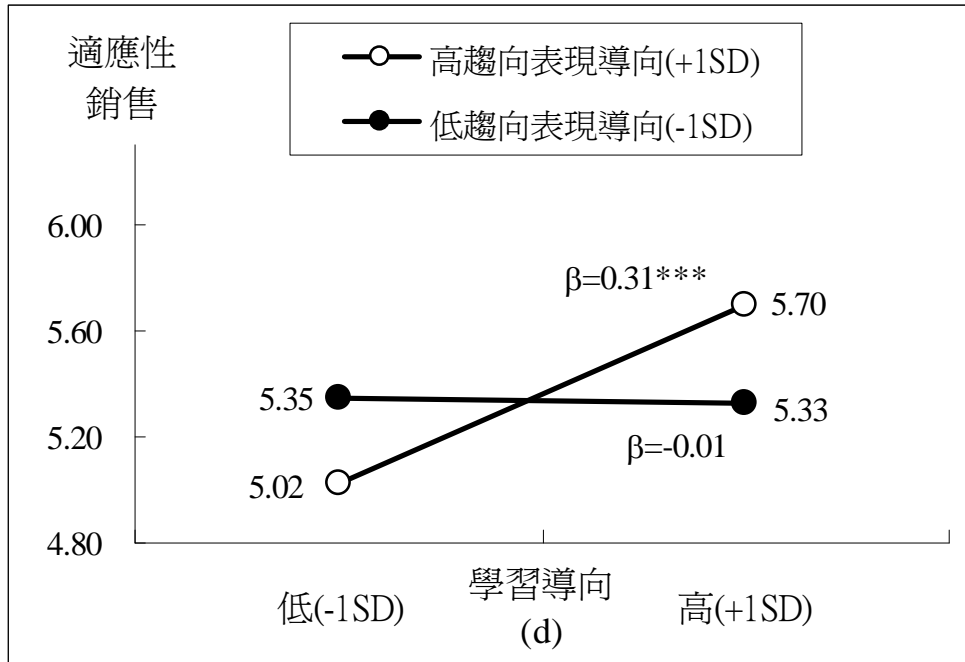
a~c 三圖顯示，在高學習導向情況下，銷售人員的趨向表現導向對各行為績效構面皆呈顯著正向影響 ( $p < 0.01$ )；在低學習導向情況下，銷售人員的趨向表現導向對各行為績效構面呈顯著負向或負向影響。整體而言，學習導向對「趨向表現導向—行為績效」關聯的影響呈非單調型態，假設 3a~3c 『銷售人員的學習導向程度愈高，其趨向表現導向對適應性銷售（勤奮工作、組織公民行為）行為的正向影響愈強烈；銷售人員的學習導向程度愈低，其趨向表現導向對適應性銷售（勤奮工作、組織公民行為）行為的負向影響愈強烈』獲得支持。

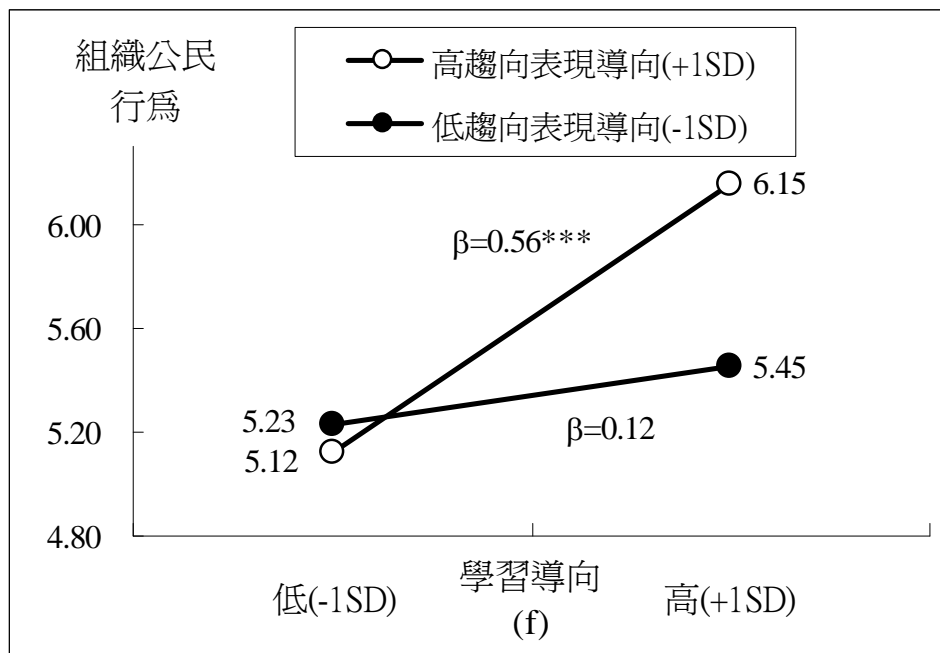
此外 d~f 三圖顯示，在高趨向表現導向情況下，銷售人員的學習導向對各行為績效構面皆呈極顯著的正向影響 ( $p < 0.001$ )；在低趨向表現導向情況下，銷售人員的學習導向對各行為績效構面皆呈相對較弱的正向影響。整體而言，趨向表現導向對「學習導向—行為績效」關聯的影響大致呈單調性，因此假設 4a~4c 『銷售人員的趨向表現導向程度愈高，其學習導向對適應性銷售（勤奮工作、組織公民）行為的正向影響愈強烈』獲得支持。











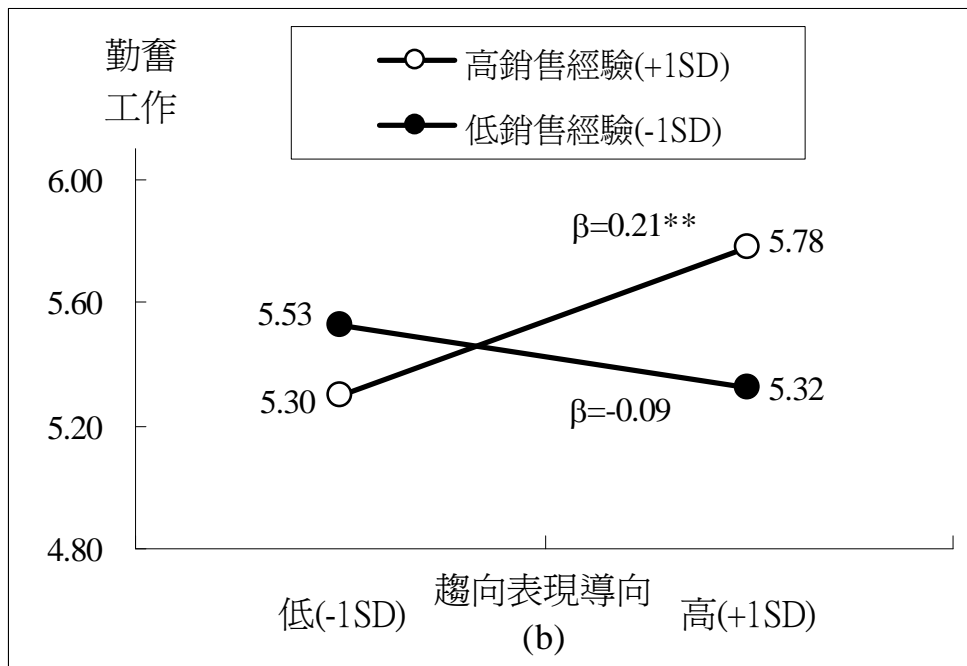
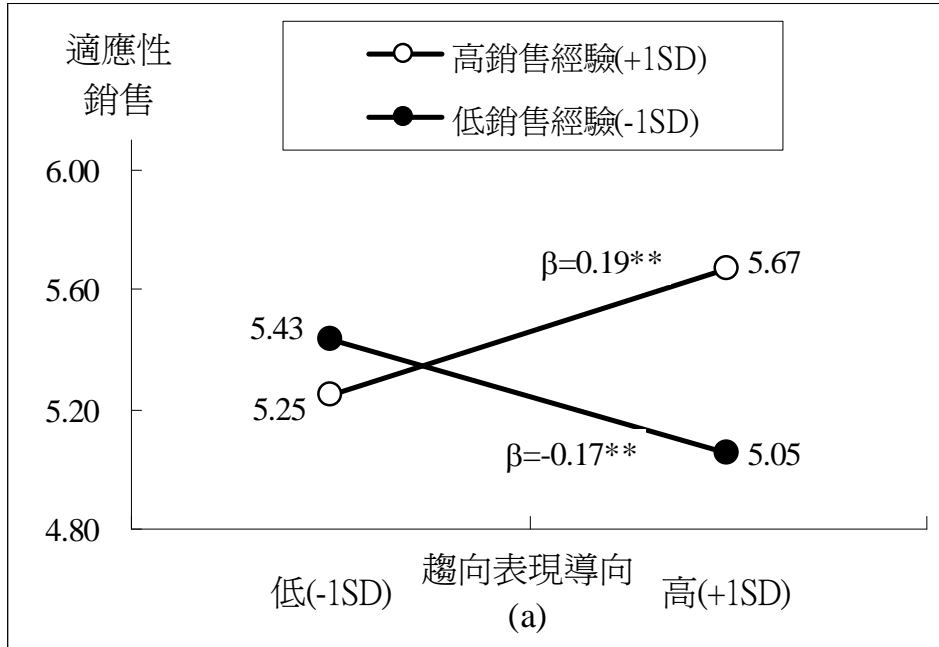
圖四 銷售人員學習及趨向表現導向之交互作用效果圖

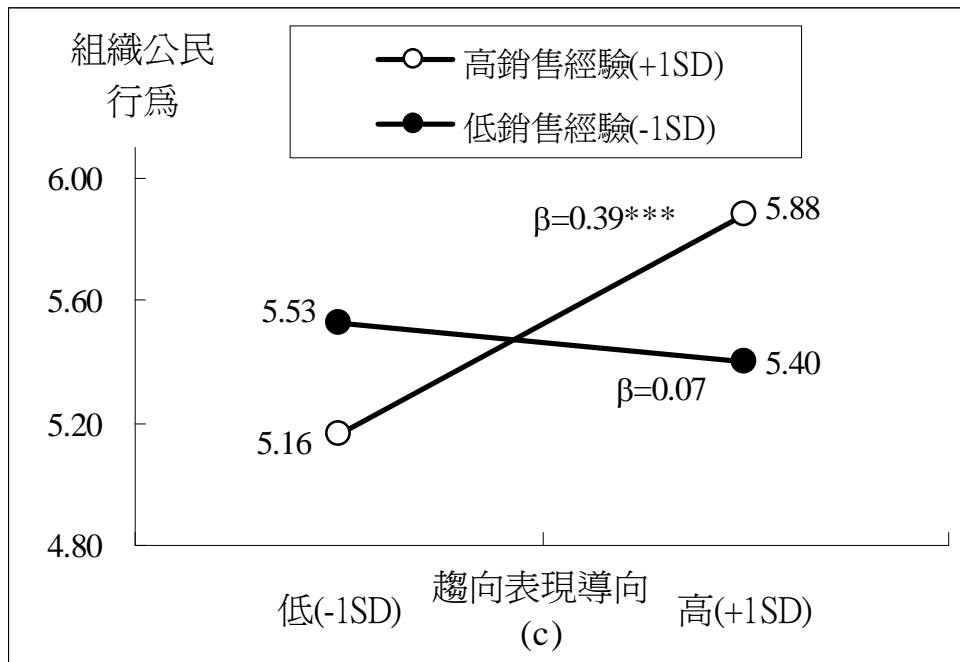
綜合圖四的分析可知，缺乏學習動機時，強烈的表現意願亦無法支持銷售人員在工作上投入更多的心力；缺乏表現意願時，銷售人員強烈學習動機的正面效益則可能無法實現。只有同時強調學習及趨向表現導向的銷售人員，才會投入最多的心力於工作上--不論是組織要求的角色內行為、或自發性的角色外行為。本研究結果大致支持教育心理學者的主張—學習與趨向表現導向的均衡發展才符合銷售人員（及組織）的最大利益。

## (二)銷售經驗的干擾影響

表四交互作用效果模式顯示，銷售人員趨向表現導向與銷售經驗的交互作用對各行為績效構面皆呈顯著正向影響 ( $\beta=0.18, p<0.01$ ;  $\beta=0.15, p<0.05$ ;  $\beta=0.23, p<0.001$ )。進一步的分析顯示（參見圖五），在高銷售經驗情況下，銷售人員的趨向表現導向對各行為績效構面皆呈顯著正向影響 ( $p<0.01$ )；在低銷售經驗情況下，銷售人員的趨向表現導向對各行為績效構面皆呈顯著負向或負向影響。整體而言，銷售經驗對「趨向表現導向—行為績效」關聯的影響呈非單調型態，假設 5a~5c 『銷售人員愈富銷售經驗，其趨向表現導向對適應性銷售（勤奮工作、組織公民）行為的正向影響愈強烈；銷售人員愈乏銷售經驗，

其趨向表現導向對適應性銷售（勤奮工作、組織公民）行為的負向影響愈強烈』獲得支持。





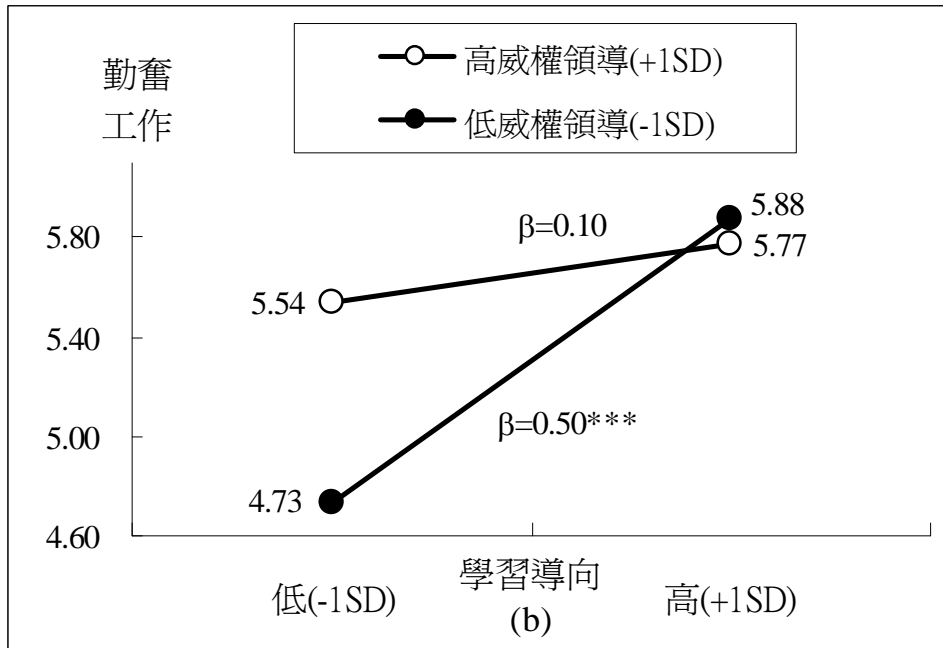
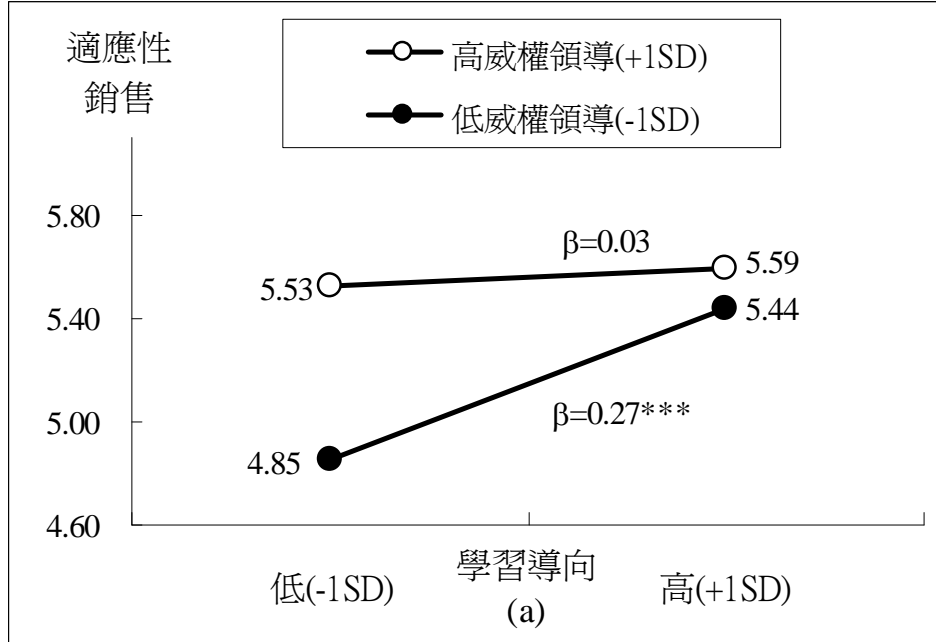
圖五 銷售經驗對銷售人員「趨向表現導向—行為績效」關聯形態之干擾效果圖

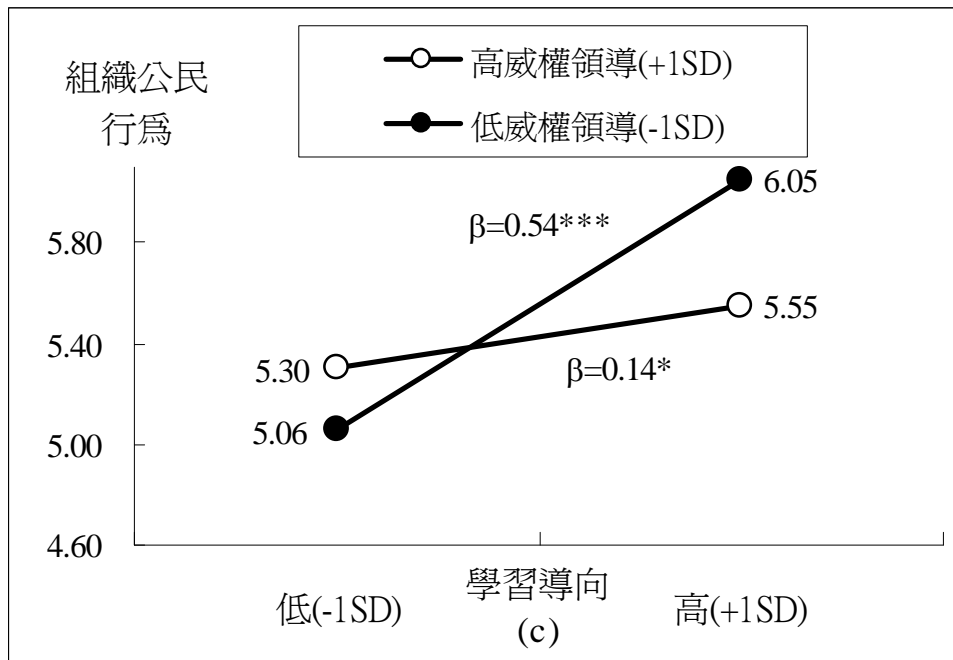
值得補充說明的是，目前已有許多研究探討影響銷售人員組織公民行為的可能前因（如 MacKenzie et al., 2001; Piercy et al., 2006; Vilela et al., 2010），惟少有研究驗證目標導向對銷售人員組織公民行為的影響。此外，目前雖有研究以非銷售員工為對象，驗證員工趨向表現導向對其組織公民行為的影響，惟研究發現相對分歧，有的呈顯著正向（如 Chien & Hung, 2008）、有的顯示並無顯著關聯（如 Chiaburu et al., 2007; Lee et al., 2006）。依本研究前述實證結果判斷，受試者學習導向或工作資歷的差異或許是導致不一致研究結果的可能原因。

### (三)上司威權領導的干擾影響

表四交互作用效果模式顯示，銷售人員學習導向與上司威權領導的交互作用對各行為績效構面皆呈顯著負向影響（ $\beta=-0.12, p<0.05$ ;  $\beta=-0.20, p<0.01$ ;  $\beta=-0.20, p<0.01$ ）。進一步的分析顯示（參見圖六），在上司低威權領導情況下，銷售人員的學習導向對各行為績效構面皆呈極顯著的正向影響（ $p<0.001$ ）；在上司高威權領導情況下，銷售人員的學習導向對銷售行為的正向影響變得不顯著、對組織公民行為呈略為顯著的正向影響（ $p<0.05$ ）。整體而言，上司威權領

導對銷售人員「學習導向—行為績效」關聯的影響呈單調性，假設 6a~6c 『上司的威權領導程度愈低，銷售人員學習導向對適應性銷售（勤奮工作、組織公民）行為的正向影響愈強烈』獲得支持。





圖六 上司威權領導對銷售人員「學習導向—行為績效」關聯強度之干擾效果圖

由於表四線性效果模式顯示，威權領導及學習導向兩個變項皆會影響銷售人員的適應性銷售及勤奮工作行為，這意謂威權領導及學習導向是準干擾變項 (quasi moderator)，也就是銷售人員的學習導向亦會干擾「威權領導—適應性銷售 (勤奮工作) 行為」的關聯 (Sharma, Murand & Gur-Arie, 1981)。進一步的補充分析顯示，在銷售人員呈低學習導向情況下，上司威權領導對銷售人員適應性銷售及勤奮工作行為呈極顯著正向影響 ( $\beta=0.31, p<0.001$ ;  $\beta=0.35, p<0.001$ )；在銷售人員呈高學習導向情況下，上司威權領導對銷售人員的影響變得不顯著 ( $\beta=0.07, p>0.05$ ;  $\beta=-0.05, p>0.05$ )。顯然，對低學習導向的銷售人員，上司的威權領導最能發揮督導部屬銷售行為的效果；對高學習導向的銷售人員，由於他們會自發性的執行銷售活動，因此上司的威權領導失去引導部屬的效果。

#### (四)上司仁慈領導的干擾影響

表四交互作用效果模式顯示，銷售人員的迴避表現導向與上司仁慈領導的交互作用對組織公民行為呈顯著正向影響 ( $\beta=0.15, p<0.05$ )，對適應性銷售、勤奮工作行為雖呈正向影響，惟未達顯著水準 ( $\beta=0.05, p>0.05$ ;  $\beta=0.05, p>0.05$ )，因此假設 7a~7b『上司的仁慈領導程度愈低，銷售人員迴避表現導向

對適應性銷售（勤奮工作）行為的負向影響愈強烈』未獲得支持。進一步的分析顯示，在上司呈低仁慈領導情況下，銷售人員的迴避表現導向對組織公民行為呈顯著負向影響 ( $\beta=-0.21, p<0.01$ )；在上司呈高仁慈領導情況下，銷售人員的迴避表現導向對組織公民行為的影響變得不顯著 ( $\beta=0.09, p>0.05$ )。由於仁慈領導對銷售人員「迴避表現導向—組織公民行為」關聯的影響呈非單調性，因此假設 7c『上司的仁慈領導程度愈低，銷售人員迴避表現導向對組織公民行為的負向影響愈強烈』獲得部份支持。

## 伍·結論與建議

### 一、結論

銷售人員在工作上的積極投入是企業最珍貴的資產，也是競爭優勢的重要來源之一（陳嵩、陳光偉、李佩芬，2011）。如何激勵銷售人員在銷售活動上投入更多的心力、自發的展現組織公民行為，一直是學術界及實務界關注的議題。本研究以壽險業第一線業務人員為問卷調查對象，探討、驗證銷售人員目標均衡發展對其行為績效（包括銷售行為及組織公民行為）的影響、銷售經驗及上司的家長式領導對銷售人員「目標導向—行為績效」關聯的影響。以下分別說明實證研究結果。

- 1. 學習導向的影響：**許多研究者依據教育心理學的目標導向理論推論員工學習導向對其工作績效（或自我調節行為）的影響，實證結果大多支持正向效果的主張（Cellar et al., 2011; Payne et al., 2007）。本研究則進一步擴展目標導向均衡發展的主張，並依據需求—供給之互補性契合觀點，推論銷售人員趨向表現導向及上司威權領導行為對銷售人員「學習導向—行為績效」正向關聯強度的影響。本研究顯示，銷售人員的學習導向對其適應性銷售、勤奮工作、及組織公民行為皆呈顯著正向影響，但正向影響強度受到銷售人員趨向表現導向及上司威權領導行為的干擾。在銷售人員呈高趨向表現導向、或上司呈低威權領導情況下，銷售人員的學習導向對行為績效呈極顯著的正向影響 ( $p<0.001$ )；但在銷售人員呈低趨向表現導向、或上司呈高威權領導情況下，銷售人員的學習導向對行為績效的正向影響變得微弱或不顯著。本研究結果不但支持目標導向均衡發展的主張，亦突顯上司權變領導的重要性。

2. **趨向表現導向的影響：**許多研究顯示，銷售人員的趨向表現導向對銷售行為的影響相當分歧，有的呈顯著正向影響、有的影響則不顯著（參見表一）。此外，以員工為對象的研究亦顯示，趨向表現導向對其組織公民行為的影響亦相當分歧，有的呈顯著正向影響、有的影響則不顯著。本研究依據目標導向均衡發展的主張、及自我效能干擾角色的觀點，推論銷售人員學習導向及銷售經驗對銷售人員「趨向表現導向—行為績效」關聯形態的影響。本研究顯示，在銷售人員呈高學習導向、或高銷售經驗的情況下，銷售人員的趨向表現導向對行為績效呈顯著正向影響 ( $p < 0.01$ )；在銷售人員呈低學習導向、或低銷售經驗的情況下，銷售人員的趨向表現導向對勤奮工作及組織公民行為呈微弱的負向影響、對適應性銷售行為則呈顯著負向影響 ( $p < 0.05$ )。本研究結果不但支持目標導向均衡發展的主張，亦突顯銷售經驗在支持趨向表現導向銷售人員在工作上投入更多心力的重要角色。
3. **迴避表現導向的影響：**目標導向理論主張迴避表現導向會導致個人非適應性的反應。本研究顯示，當上司呈高仁慈領導時，銷售人員的迴避表現導向並不會影響其組織公民行為；當上司呈低仁慈領導時，銷售人員的迴避表現導向才會對其組織公民行為產生顯著負向影響。

## 二、管理建議

銷售行為是影響銷售績效的重要前因之一 (Churchill et al., 2000)，而銷售人員自發性的組織公民行為則有助於增進組織生產力、降低成本、提昇部門績效 (Podsakoff et al., 2009)。因此，如何有效管理、激勵銷售人員投入更多心力於銷售工作、展現自發性的組織公民行為，是相當值得研究關注的問題 (Dubinsky & Skinner, 2002)。本研究依據實證研究結果提出下列數點建議，供壽險公司人力資源部門、銷售經理、及高階領導者參考。

1. **甄選合宜的銷售人員：**企業要激勵銷售人員投入更多心力於銷售工作、展現自發性的組織公民行為，甄選合宜的銷售人員是重要的前提。本研究顯示，兼具學習及趨向表現導向的銷售人員、或銷售經驗豐富的趨向表現導向銷售人員在各種行為績效上皆有較優異的表現。因此本研究建議，在甄選有經驗的銷售候選人時，人力資源部門及銷售經理可參考本研究的銷售人員目標導向量表直接評估候選人的目標導向，並選擇具強烈學習及趨向表現導向候選人。對缺乏銷售經驗的候選人，由於他們進



入組織後尚需接受養成訓練，而帶著學習目標參與訓練的受訓者較可能持續的以受訓任務為焦點、會評估個人對訓練內容瞭解程度來調整學習策略、在學習過程中採取主動的角色、完成訓練方案後有較高的維持技能活動的可能性 (VandeWalle, 2001)，因此企業可依據一般性的員工目標導向量表 (如 VandeWalle, 1997)，選擇具學習導向、過濾掉迴避表現導向 (或低學習、高趨向表現導向) 的候選人。

**2.調整上司的領導行為：**情境領導理論 (situational leadership of theory) 特別強調領導者在選擇領導方式時考量部屬特徵的重要性 (Hersey & Blanchard, 1977)。類似的，互補性契合觀點亦強調 (部屬) 需求—(上司) 供給的契合對部屬工作態度、行為、績效的影響 (Kristof-Brown, 1996)。本研究依據研究結果對銷售經理提出下列數點建議：(1)以本研究設計的銷售人員目標導向量表評估、診斷銷售人員的目標傾向。(2)對高學習導向的銷售人員，上司宜避免展現威權領導行為。由於高學習導向的銷售人員有強烈的自主管理的動機，銷售主管宜給予這類部屬較多的自主管理空間，並透過具體行動展現對部屬自主管理的信任。例如委派重要任務、分享重要訊息、賦予參與決策的機會 (Lester & Brower, 2003)、提供部屬更多的自主管理機會 (Brower, Schoorman & Tan, 2000; Cheng, Farh, Chang & Hsu, 2002; Conger & Kanungo, 1988)、協助部屬培養相關技能及自我管理能力的 (Barner, 1994)、避免過度倚賴嚴密監督部屬工作的控制系統 (Pierce & Gardner, 2004)。相反的，對低學習導向的銷售人員，上司則宜採威權領導來督導部屬的工作行為。(3)對高迴避表現導向的銷售人員，上司宜展現仁慈領導行為。迴避表現導向的銷售人員自我效能信心較低，特別擔憂他人對其能力的負面評價；他們面對評價時易感焦慮，擔心可能會顯露其缺乏能力，進而傷及自尊。儘管每一個銷售主管都不希望部屬是個迴避表現導向者，然而除了引導、改變部屬的目標導向外，短期內上司在對部屬的工作輔導上宜儘可能展現仁慈領導作為。例如試圖瞭解部屬表現不佳的真正原因 (如果缺乏才能則給予適當的教育與輔導)、提供部屬工作上的成長與發展機會、部屬碰到工作難題時能即時給予鼓勵、部屬忙不過來時能提供必要的協助、部屬犯錯時能給予改過的機會等 (鄭伯壘等, 2000)；給予這類部屬一個安全的心理環境，以舒緩迴避表現導向的可能負面影響。

**3.引導銷售人員的目標導向：**銷售組織多偏好招募好勝心強、有強烈表現動機的銷售人員 (Jelinek & Ahearne, 2010)，因此培養、引導新進銷售人員的學習導向 (並避免銷售人員因工作困難及挑戰而導致非適應性的行為) 是銷售經理人的重要任務之一。Dweck & Leggett (1988) 指出，對智能可發展性的看法會影響個人在成就情境下追求的目標。個人對智能可發展性的看法有兩種：實體論 (entity theory) 者相信智能是個不易改變、或不可控制的總體特質，增殖論 (incremental theory) 者則認為智能可以透過努力、經驗來增加或提昇。通常智能實體論信念可能引導個人追求表現目標、智能增殖論信念則較可能引導個人追求學習目標 (Dweck & Leggett, 1988)。此外，Duda & Nicholls (1992) 的結果歸因理論主張，個人對成功 (或失敗) 的評價標準會影響其對成功 (或失敗) 表現的歸因，進而影響其目標導向。當個人傾向採用規範性評價標準 (也就是以相對他人的表現來評價自己的成敗) 時，個人較可能將成功 (或失敗) 的表現歸因為高能力 (或缺乏能力)；由於相對高 (或低) 能力認知會影響個人在社會情境的自尊，因此能力歸因信念可能引發個人趨向表現的動機 (獲得他人對其能力的有利評價以提昇自尊)，亦可能激發其迴避表現的傾向 (避免他人對其能力的非難以維護自尊)。相對的，當對成功 (或失敗) 的評價傾向個人標準 (也就是經由自我參照的觀點來評價其能力的改善程度) 時，個人較可能將成功 (或失敗) 的表現歸因為個人的努力 (或缺乏努力)；由於努力歸因者相信透過努力、經驗可改善個人的能力，挑戰性工作的學習經驗最能改善個人的能力，因此努力歸因信念較可能引發個人的學習導向。以國內不動產經紀人 (李佩芬等，2006)、汽車及壽險銷售人員 (陳光偉、陳嵩，2006) 為對象的實證研究即顯示，智能實體論信念及能力歸因信念都會強化銷售人員的迴避表現導向，努力歸因信念則會增強銷售人員的學習傾向、降低其迴避表現的動機。本研究依據前述教育心理學者的主張及國內銷售人員的實證結果，建議銷售經理人可參考下列做法來激發銷售人員學習導向、降低迴避表現的動機 (陳光偉、陳嵩，2006)：(1)解釋銷售努力 (sales effort) 一包括努力的強度 (即勤奮工作) 及努力的方向 (即聰敏工作) (Jaramillo & Mulki, 2008) 是銷售成功的關鍵；(2)提供努力成功的對照性角色模範實例；(3)解釋銷售能力能透過努力及經驗來培養的理由；(4)提供培養能力的訓練機會；(5)如果組織施行的系統及政策會鼓勵趨向表現導向，銷售經理應特別慎重地提供有助學習導向的回饋 (Kohli et al., 1998)。

**4.彈性調整銷售控制系統：**本研究顯示，銷售經驗豐富的趨向表現導向銷售人員呈現適應性的行為績效，但缺乏銷售經驗的趨向表現導向銷售人員則呈現非適應性的行為表現。由於銷售部門強調競爭、爭取個人表現的產出基礎管理控制系統易引發個人的趨向表現動機 (陳光偉、陳嵩，2006)，但亦可能引發新進、乏經驗、對銷售能力缺乏信心的銷售人員迴避表現的動機。因此對於這些銷售人員，企業宜採用低佣金比例、有助培養專業知識及技能的行為基礎管理控制系統 (behavior-based control systems) (Oliver & Anderson, 1994)。

### 三、研究限制及研究建議

本研究以自陳式量表蒐集單一受試者的認知資訊，可能導致共同方法變異 (common method variance, 簡稱 CMV) 的偏誤，因此本研究以 Harman's 單因子檢定法 (Harman's one-factor test) 進行研究變項間 CMV 的判定 (Podsakoff & Organ, 1986)。Harman's 單因子檢定法的基本假設為，當一個主要因子可以解釋所有變項間的多數共變異數時，則意味變項間存在著共同方法變異的問題。主成份因子分析 (最大變異數直交轉軸) 顯示，33 個保留題項抽取出的第一個因子之解釋變異量僅 26.95%，顯示本研究採用自陳式量表來蒐集單一受試者的認知資訊並無嚴重的共同方法變異問題。其次，CMV 問題實際上會降低呈顯著交互作用的可能性 (Dunlap & Kemery, 1988)，而本研究的交互作用對銷售人員自評的銷售行為、組織公民行為多呈顯著影響，再次顯示本研究應無嚴重的 CMV 問題。再者，本研究僅以壽險業務人員為假設驗證對象、以橫斷面資料來驗證因果關聯的研究假設，研究結果的概判能力 (generalization) 可能受到限制，後續研究可以其他產業—如不動產仲介業、汽車業的銷售人員為對象，以縱斷面資料來驗證本研究的理論模式。最後，以七年級的銷售人員為對象，探討上司領導行為及激勵方式對他們的影響應是一個極有意義的議題。

### 參考文獻

李佩芬、陳嵩、張佑崇，「組織環境及個人信念對銷售人員目標取向、銷售行為績效之影響：以不動產經紀人員為例」，第九屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會，山東：山東大學，2006年。

吳靄書，「企業人事管理」，台北：大中國圖書股份有限公司，1986年。

- 吳宗祐，周麗芳，鄭伯壘，「主管的權威取向及其對部屬順從與畏懼的知覺對威權領導的預測效果」，*本土心理學研究*，第 30 期，2008 年，頁 65-115。
- 陳光偉、陳嵩，「銷售人員目標取向的成因及對績效之影響」，*管理學報*，第 20 卷第 3 期，2006 年，頁 385-407。
- 陳嵩、陳光偉、李佩芬，「垂直人際信任對部屬工作績效之影響：上司家長式領導的角色」，*管理學報*，第 28 卷第 1 期，2011 年，頁 1-29。
- 陳嵩、李佩芬、陳光偉，「銷售人員目標取向對銷售力自動化系統採用之影響」，*臺灣銀行季刊*，第 60 卷第 2 期，2009 年，頁 241-264。
- 陳嵩、李佩芬、陳光偉，「上司家長式領導對銷售人員目標取向及績效之影響：以銀行理財專員為例」，*企業管理學報*，第 77 期，2008 年，頁 1-46。
- 陳嵩、李佩芬，「上司家長式領導風格對銷售人員目標取向之影響：以壽險業為例」，*企業管理學報*，第 71 期，2006 年，頁 1-34。
- 陳國雄，「直銷商迴避目標導向對勤奮工作行為干擾效果之研究」，第十三屆直銷學術研討會，台中：嶺東科技大學，2008 年。
- 黃亦莉，「部屬家族取向、他人取向、與主管忠誠：家長式領導的調節效果」，台灣大學心理學研究所碩士論文，2008 年。
- 鄭伯壘，「家長權威與領導行為關係之探討」，國科會專題研究成果報告，1996 年。
- 鄭伯壘，周麗芳，樊景立，「家長式領導：三元模式的建構與測量」，*本土心理學研究*，第 14 期，2000 年，頁 3-64。
- 鄭伯壘，「組織文化與員工效能：上下契合度的效果」，鄭伯壘、郭建志、任金剛（編著），*組織文化：員工層次的分析*，台北：遠流出版社公司，2001 年，頁 263-313。
- 鄭伯壘，「家長式領導三元模式：現代轉化及影響機制 (1/4)－家長式領導三元模式：構念修正與再驗證」，行政院國科會華人本土心理學研究追求卓越延續計畫研究報告，2005 年(a)。
- 鄭伯壘，「華人領導：理論與實際」，台北：桂冠圖書股份有限公司出版社，2005 年(b)。
- 蔡啓通，「轉型領導、學習式目標導向、表現式目標導向、與員工角色行為之關係」，*管理學報*，第 28 卷第 5 期，2011 年，頁 493-520。
- 蔡明宏，「銷售人員學習目標導向對其工作行為與回饋尋求的影響－以自我效能與面子傾向為干擾變項」，台灣大學商學研究所碩士論文，2003 年。
- 蔡露醇，「銷售人員目標取向、銷售行為與銷售績效之關係－情境觀點與實證」，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文，2009 年。
- 廖瑞宜，「七年級生草莓族多抗壓性差」，中時電子報，<http://residence.educities.edu.tw/psydanny/news/920602.htm>，2003 年 6 月 2 日
- 賴又嘉，「上司家長式領導對銷售人員銷售行為與組織公民行為之影響：以目標取向和信任為中介變項」，崑山科技大學企業管理研究所碩士論文，2008 年。

- 羅新興、陳忠虎、陳清秀，「領導者類型、追隨者類型與領導效能關係之研究—以國軍組織成員為實證對象」，*國防管理學報*，第 25 卷第 2 期，2004 年，頁 51~60。
- Ahearne, M., Hughues, Douglas E. & N. Schillewaert, "Why Sales Reps Should Welcome Information Technology: Measuring the Impact of CRM-Based IT on Sales Effectiveness", *International Journal of Research in Marketing*, 24(4), 2007, pp.336-349.
- Aiken, L. S. & S. G. West, "Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions", Newbury Park, CA: Sage, 1991.
- Anderson, Erin & Richard L. Oliver, "Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control System", *Journal of Marketing*, 51(4), 1987, pp.76-88.
- Anderson, J. G. & D. W. Gerbing, "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach", *Psychological Bulletin*, 103 (3), 1988, pp.411-423.
- Archer, J., "Achievement Goals as a Measure of Motivation in University Students", *Contemporary Educational Psychology*, 19(4), 1994, pp.430-446.
- Arnett, Dennis B., Barry A. M. & James B. Wilcox, "The Role of Core Selling Teams in Supplier-Buyer Relationships", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(1), 2005, pp.27-42.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, H., Ingram, T. N. & R. W. LaForge, "Investigating the Relationships among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness", *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 1996, pp.345-363.
- Bateman, T. S. & D. W. Organ, "Job Satisfaction and the Good Soldier: the Relationship between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Management Journal*, 26(4), 1983, pp.587-595.
- Bergeron, Diane M., "The Potential Paradox of Organizational Citizenship Behavior: Good Citizens at What Cost? ", *Academy of Management Review*, 32(4), 2007, pp.1078-1095.
- Bergeron, Diane M., Shipp, Abbie J., Rosen, B. & Stacie A. Furst, "Organizational Citizenship Behavior and Career Outcomes: The Cost of Being a Good Citizen", *Journal of Management* (forthcoming).
- Bohrmstedt, G. W. & T. M. Carter, "The Reliability of Products of Two Random Variables", *Sociological Methodology*, 9, 1978, pp.254-273.
- Bolino, M. C., "Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors? ", *Academy of Management Review*, 24(1), 1999, pp.82-98.
- Brower, H. H., Schoorman, F. D. & H. H. Tan, "A Model of Relational Leadership: The Integration of Trust and Leader-Member Exchange", *Leadership Quarterly*, 11(2), 2000, pp.227-250.
- Browne, M. W., "Asymptotically Distribution-Free Methods for the Analysis of Covariance Structures", *British Journal of Mathematics and Statistical Psychology*, 37(1), 1984, pp.62-83.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. & D. M. Zajac, "Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 1996, pp.26-48.

- Cellar, D. F., Stuhlmacher, A. F., Young, S. K., Fisher, D. M., Adair, C. K., Haynes, S., Twichell, E., Arnold, K. A., Royer, K., Denning, B. L. & D. Riester, "Trait Goal Orientation, Self-Regulation, and Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Business and Psychology*, 26(4), 2011, pp.467-483.
- Chai, J., Zhao, G. & Barry, J. Babin, "An Empirical Study on the Impact of Two Types of Goal Orientation and Salesperson Perceived Obsolescence on Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(2), 2012, pp.261-273.
- Cheng, B., Farh, J., Chang, H. & W. Hsu, "Guanxi, Zhongcheng, Competence and Managerial Behavior in the Chinese Context", *Journal of Chinese Psychology*, 44(2), 2002, pp.151-162.
- Chiaburu, Dan S., Marinova, Sophia V. & Audrey S. Lim, "Helping and Proactive Extra-Role Behaviors: The Influence of Motives, Goal Orientation, and Social Context", *Personality and Individual Differences*, 43(8), 2007, pp.2282-2293.
- Chien Chun-Cheng, & Shuo-Tsung, Hung, "Goal Orientation, Service Behavior and Service Performance", *Asia Pacific Management Review*, 13(2), 2008, pp.513-529.
- Chou, L. F. & B. S. Cheng, "Does Employee's Authoritarian Value Matter: The Effectiveness of People-related and Task-related Authoritarian Leadership in China and Taiwan's Private Business", Paper presented at the 2006 International Association for Chinese Management Research (IACMR) Biannual Conference, 2006, Nanjing, China.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Walker, O. C., Jr. Johnson, M. W. & J. F. Tanner, "Sales Force Management", 6<sup>th</sup> ed., Chicago, IL: Richard D. Irwin, 2000.
- Churchill, G. A., Ford, Neil M. & O. C. Walker, "Organizational Climate and Job Satisfaction in the Sales Force", *Journal of Marketing Research*, 13(5), 1978, pp.323-332.
- Conger, J. A. & R. N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", *Academy of Management Review*, 13(3), 1988, pp.471-482.
- Cortina, J. M., Chen, G. & W. P. Dunlap, "Testing Interaction Effects in Lisrel: Examination and Illustration of Available Procedures", *Organizational research Methods*, 4(4), 2001, pp.324-360.
- Cravens, D. W., Ingram, T. N., LaForge, R. W. & C. E. Young, "Behavior-based and Outcome-based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, 57(4), 1993, pp.47-59.
- Dillon, W. R. & M. Goldstein, "Multivariate Analysis: Methods and Applications", John Wiley and Sons, Inc., New York, 1984.
- Dubinsky, Alan J. & Steven J. Skinner, "Going the Extra Mile: Antecedents of Salespeople's Discretionary Effort", *Industrial Marketing Management*, 31(7), 2002, pp.589-598.
- Duda, J. L. & J. G. Nicholls, "Dimensions of Achievement Motivation in Schoolwork and Sport", *Journal of Educational Psychology*, 84(3), 1992, pp.290-299.
- Dunlap, W. P. & E. R. Kemery, "Effects of Predictor Inter-correlations and Reliabilities on Moderated Multiple Regression", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 41(2), 1988, pp.248-258.
- Dweck, C. S., "Motivational Processes Affecting Learning", *American Psychologist*, 41(10), 1986, pp.1040-1048.

- Dweck, C. S. & E. L. Leggett, "A Social-Cognitive Approach to Motivation and Personality", *Psychological Review*, 95(2), 1988, pp.256-273.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armeli, S. & P. Lynch, "Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction", *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 1997, pp.812-820.
- Elliot, A. J. & H. A. McGregor, "A 2 x 2 Achievement Goal Framework", *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 2001, pp.501-519.
- Elliot, A. J., "Approach and Avoidance Motivation and Achievement Goals", *Educational Psychologist*, 34(3), 1999, pp.169-189.
- Elliot, A. J. & M. Church, "A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation", *Journal of personality and Social Psychology*, 72(1), 1997, pp.218-232.
- Fang, E., Palmatier, R. W. & K. R. Evans, "Goal-Setting Paradoxes? Trade-Offs between Working Hard and Working Smart: The United States versus China", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 2004, pp.188-202.
- Farh, J. L. & B. S. Cheng, "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations", In *Management and Organizations in the Chinese Context*, Li J. T., Tsui A. S. and E. Weldon (Eds.), London: Macmillan, 2000, pp.84-127.
- Farh, J. L., Liang, J., Chou, L. F. & B. S. Cheng, "Paternalistic Leadership in Chinese Organizations: research Progress and Future Research Directions", In Chen, C. C. and Y. K. Lee (Eds.), *Business Leadership in China: Philosophies, Theories, and Practices*, Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2008, pp.171-255.
- Farr, J. L., Hofmann, D. A. & K. L. Ringenbach, "Goal Orientation and Action Control Theory: Implications for Industrial and Organizational Psychology", In Cooper, C. L. and Robertson, I. T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 1993, pp.193-232.
- Feingold, A., "Gender Differences in Personality: A Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 116(3), 1994, pp.429-456.
- Fohlke, M. C., "Sales Presentation Skills and Salesperson Job Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(5), 2006, pp.311-319.
- Franke, G. R. & J. E. Park, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 43(4), 2006, pp.693-702.
- Fu, F. Q., "Effects of Salesperson Experience, Age and Goal Setting on New Product Performance Trajectory: A Growth Curve Modeling Approach", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17(1), 2009, pp.7-20.
- Grant, H. and C. S. Dweck, "Clarifying Achievement Goals and Their Impact", *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 2003, pp.541-553.
- Hafsteinnsson, L. G., "The Interactive Effects of Achievement Goals and Task Complexity on Effort, Mental Focus and Enjoyment", Ph.D. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 2004.
- Hair, Jr. Joseph F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & W. C. Black, "Multivariate Data Analysis", 3<sup>rd</sup> ed., N. Y.: Macmillan Publishing Company, 1995.

- Harackiewicz, J. M., Barron, K. E., Pintrich, P. R., Elliot, A. J. & T. M. Thrash, "Revision of Achievement goal Theory: Necessary and Illuminating", *Journal of Educational Psychology*, 94(3), 2002, pp.638-645.
- Harris, Eric G., Mowen, John C. & Tom J. Brown, "Re-examining Salesperson Goal Orientations: Personality Influencers, Customer Orientation, and Work Satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 2005, pp.19-35.
- Hersey, P. & H. H. Blanchard, "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources", 3<sup>rd</sup>. edit., Englewood, Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977.
- Heyman, Gail D. & C. S. Dweck, "Achievement Goals and Intrinsic Motivation: Their Relation and Their Role in Adaptive Motivation", *Motivation and Emotion*, 16(3), 1992, pp.231-247.
- Hodge, K. & L. Petlichkoff, "Goal Profiles in Sport Motivation: A Cluster Analysis", *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 22(3), 2000, pp.256-272.
- Hofstede, G. H., "Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values", Beverly Hill, CA: Sage, 1980.
- Holmes, Terence L. & R. Srivastava, "Effect of Job Perceptions on Behaviors: Implications for Sales Performance", *Industrial Marketing Management*, 31(5), 2002, pp.421-428.
- House, Robert J. & G. Dessler, "The Path Goal Theory of Leadership: Some Post-Hoc and a Priori Tests", In *Contingency Approaches to Leadership*, James G. Hunt and Lars L. Larson, eds., Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1974, pp.29-55.
- Hulleman, C. S., Schrage, S. M., Bodmann, S. M. & J. M. Harackiewicz, "A Meta-Analytic Review of Achievement Goal Measures: Different Labels for the Same Constructs or Different Constructs with Similar Labels?", *Psychological Bulletin*, 136(3), 2010, pp.422-449.
- Izadikhah, Z. & C. J. Jackson, "Investigating the Moderating Effect of Rewarding Climate on Mastery Approach Orientation in the Prediction of Work Performance", *British Journal of Psychology*, 102(2), 2011, pp.204-222.
- Jaramillo, F. & J. P. Mulki, "Sales Effort: the Intertwined Roles of the Leader, Customers, and the Salesperson", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 2008, pp.37-51.
- Jelinek, R. & M. Ahearne, "Be Careful What You Look for: The Effect of Trait Competitiveness and Long Hours on Salesperson Deviance and Whether Meaningfulness of Work Matters", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(4), 2010, pp.303-321.
- Judge, Timothy A., Jackson, Christine L., Shaw, John C., Scott, Brent A. & Bruce L. Rich, "Self-Efficacy and Work-Related Performance: The Integral Role of Individual Differences", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 2007, pp.107-127.
- Katz D., "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, 9, 1964, pp.131-146.
- Koc, U., Paksoy, M. & O. Torlak, "How Do Extra-Role Behaviors Affect Salespeople's Performance? An Empirical Examination", *Journal of Transactional Management*, 13(1), 2008, pp.58-76.
- Kohli, A. K., Shervani, T. A. & G. N. Challagalla, "Learning and Performance Orientation of Salespeople: The Role of Supervisors", *Journal of Marketing Research*, 35(2), 1998, pp.263-274.



- Kristof-Brown, A. L., "Person-Organization Fit: An Integrative Review of Its Conceptualizations, Measurement, and Implications", *Personnel Psychology*, 49(1), 1996, pp.1-49.
- Krostop-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & E. C. Johnson, "Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-Analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit", *Personnel Psychology*, 58(2), 2006, pp.281-342.
- Lee, C., Hui, C., Tinsley, Catherine H. & X. Niu, "Goal Orientations and Performance: Role of Temporal Norms", *Journal of International Business Studies*, 37(4), 2006, pp.484-498.
- Lester, Scott W. & Holly H. Brower, "In the Eyes of Beholder: The Relationship between Subordinates' Felt Trustworthiness and Their Work Attitudes and Behaviors", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(2), 2003, pp.17-33.
- Levy, M. & A. Sharma, "Adaptive Selling: The Role of Gender, Age, Sales Experience, and Education", *Journal of Business Research*, 31(1), 1994, pp.39-47.
- Levy, P. E., Cober, R. T. and T. Miller, "The Effect of Transformational and Transactional Leadership Perception on Feedback-Seeking Intentions", *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 2002, pp.1703-1720.
- Luo, X., "Antecedents of Salesperson Effectiveness and Efficiency Performance: A Data Envelopment Analysis", Ph.D. Dissertation, Louisiana Tech University, 2003.
- Lynch, Patrick D., Eisengerber, R. & S. Armeli, "Perceived Organizational Support: Inferior versus Superior Performance by Wary Employees", *Journal of Applied Psychology*, 84(4), 1999, pp.467-483.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Gregory A. Rich, "Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance", *Academy of Marketing Science Journal*, 29(2), 2001, pp.115-134.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & J. B. Paine, "Do Citizenship Behaviors Matter More for Managers than for Salespeople? ", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 1999, pp.396-410.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & R. Fetter, "Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(1), 1991, pp.123-150.
- Mathieu, J. E., Tannenbaum, S. I. & E. Salas, "The Influence of Individual and Situational Characteristics on Measures of Training Effectiveness", *Academy of Management Journal*, 35(4), 1992, pp.828-847.
- Maxwell, S., Reed, G., Saker, J. & V. Story, "The Two Faces of Playfulness: A New Tool to Select Potentially Successful Sales Reps", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(3), 2005, pp.215-229.
- McFarland, Richard G. & B. Kidwell, "An Examination of Instrumental and Expressive Traits on Performance: The Mediating Role of Learning, Prove, and Avoid Goal Orientations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 2006, pp.143-159.
- Meece, J. L., Blumenfeld, P. C. & R. H. Hoyle, "Students' Goal Orientations and Cognitive Engagement in Classroom Activities", *Journal of Educational Psychology*, 80(4), 1988, pp.514-523.

- Mengue, B., "An Empirical Investigation of a Social Exchange Model of Organizational Citizenship Behaviors across Two Sales Situations: A Turkish Case", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(4), 2000, pp.205-214
- Moideenkutty, U., Blau G., Kummar R. & A. Nalakath, "Relationship of Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity to Managerial Evaluations of Performance in India", *International Journal of Commerce and Management*, 15(3/4), 2005, pp.221-229.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O. & R. McMurrian, "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", *Journal of Marketing*, 61(1), 1997, pp.85-98.
- Ng, Thomas W. H. and Daniel C. Feldman, "How Broadly Does Education Contribute to Job Performance", *Personnel Psychology*, 62(1), 2009, pp.89-134.
- O'Connell, M. S., Doverspike, D., Norris-Watts, C. & K. Hattrup, "Predictors of Organizational Citizenship Behavior among Mexican Retail Salespeople", *International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 2001, pp.272-280.
- Oliver, Richard L. & E. Anderson, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior - and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, 58(4), 1994, pp.53-67.
- O'Reilly, C. A. & B. A. Weitz, "Managing Marginal Employees: The Use of Warning and Dismissals", *Administrative Science Quarterly*, 25(3), 1980, pp.467-484.
- Organ, Dennis W., "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Park, Jeong-Eun & Betsy B. Holloway, "Adaptive Selling Behavior Revised: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 23(3), 2003, pp.239-251.
- Park, Ju-Young, "The Role of Culture in Life Insurance Sales Process: Learning Goal Orientation and Motivated Reasoning in Adaptive Selling", Unpublished Ph.D. Dissertation, University of Nebraska, 1997.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S. & J. M. Beaubien, "A Meta-Analytic Examination of the Goal Orientation Nomological Net", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 2007, pp.128-150.
- Pierce, Jon L. & Donald, G. Gardner, "Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature", *Journal of Management*, 30(5), 2004, pp.591-622.
- Piercy, Nigel F., Cravens, David W. & N. Lane, "Sales Manager Behavior Control Strategy and Its Consequences: The Impact of Manager Gender Differences", *Journal of Personal Selling and Sales management*, 23(3), 2003, pp.221-237.
- Piercy Nigel F., Cravens David W., Lane N. & W. V. Douglas, "Driving Organizational Citizenship Behaviors and Salesperson In-Role Behaviors and Salesperson In-Role Behavior Performance: The Role of Management Control and Perceived Organizational Support", *Academy of Marketing Science*, 34(2), 2006, pp.244-262.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W. & P. M. Podsakoff, "Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 2009, pp.122-141.

- Podsakoff, P. M. & Scott B. MacKenzie, "Citizenship Behavior and Fairness in Organizations: Issues and Directions for Future Research", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 1994, pp.257-269.
- Podsakoff, P. M. & D. W. Organ, "Self-Reports in Organizational Research: Problems and Prospects", *Journal of Management*, 12(4), 1986, pp.531-544.
- Porath, C. L. & T. S. Bateman, "Self-Regulation: From Goal Orientation to Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 2006, pp.185-192.
- Rapp, A., Agnihotri, R. & L. P. Forbes, "The Sales Force Technology-Performance Chain: The Role of Adaptive Selling and Effort", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 2008, pp.335-350.
- Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu J. & N. Schillewaert, "The Impact of Knowledge and Empowerment on Working Smart and Working Hard: The Moderating Role of Experience", *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 2006, pp.279-293.
- Rich, Gregory A., "Salesperson Optimism: Can Sales Managers Enhance It and So What If They Do?", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 7(1), 1999, pp.53-63.
- Robinson, L., Marshall, G. W., Moncrief, W. C. & F. G. Lassk, "Toward a Shortened Measure of Adaptive Selling", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(2), 2002, pp.111-119.
- Roedel, Teresa DeBacker, Schraw, Gregory & Barbara S. Plake, "Validation of a Measure of Learning and Performance Goal Orientations", *Educational and Psychological Measurement*, 54(4), 1994, pp.1013-1021.
- Sanusi, Z. M., Iskandar, T. M. & J. M. L. Poon, "Effects of Goal Orientation and Task Complexity on Adult Judgment Performance", *Malaysian Accounting Review*, 6(2), 2007, pp.123-134.
- Schmidt, F. L., Hunter, J. E. & A. N. Outerbridge, "Impact of Job Experience and Ability on Job Knowledge, Work Sample Performance, and Supervisory Ratings of Job Performance", *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 1986, pp.432-439.
- Sharma, S., Durand, R. M. & O. Gur-Arie, "Identification and Analysis of Moderator Variable", *Journal of Marketing Research*, 18(3), 1981, pp.291-300.
- Sharma, S., "From Passive Recipients to Active Co-producers", In Shamir, B., Pillai, R., Bligh, M. C. & M. Uhl-Bien (Ed.), *Follower-Centered Perspectives on Leadership* (ix-xxxix), Greenwich, CT: Information Age Publishing, 2007.
- Siguaw, Judy A. & Earl D. Honeycutt, Jr., "An Examination of Gender Differences in Selling Behaviors and Job Attitudes", *Industrial Marketing Management*, 24(1), 1995, pp.45-52.
- Silver, L. S., Dwyer, S. & B. Alford, "Learning and Performance Goal Orientation of Salespeople Revisited: the Role of Performance-Approach and Performance-Avoidance Orientations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 2006, pp.27-38.
- Skaalvik, E. M., "Self-Enhancing and Self-Defeating Ego Orientation: Relations with Task and Avoidance Orientation, Achievement, Self-Perceptions, and Anxiety", *Journal of Educational Psychology*, 89(1), 1997, pp.71-81.
- Smith C. A., Organ D. W. & J. P. Near, "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 1983, pp.653-663.

- Spiro, R. L. & B. A. Weitz, "Adaptive Selling Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, 27 (1), 1990, pp.61-69.
- Steele-Johnson, D., Beauregard, R. S., Hoover, P. B. & A. M. Schmidt, "Goal Orientation and Task Demand Effects on Motivation, Affect, and Performance", *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 2000, pp.724-738.
- Sturman, M. C., "Searching for the Inverted U-Shaped Relationship between Time and Performance: Meta- Analyses of the Experience/Performance, Tenure/Performance, and Age/Performance Relationships", *Journal of Management*, 29(5), 2003, pp.609-640.
- Sujan, H., Weitz, B. A. & N. Kumar, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, 58(3), 1994, pp.39-52.
- Sujan, H., Weitz, B. A. & M. Sujan, "Increasing Sales Productivity by Getting Salespeople to Work Smarter", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 8(2), 1988, pp.9-19.
- Tan, James A. & Rosalie J. Hall, "The Effects of Social Desirability Bias on Applied Measures of Goal Orientation", *Personality and Individual Differences*, 38(8), 2005, pp.1891-1902.
- Tsai, M-H., Chi, S-C. S. & H-H. Hu, "Salespeople's Renqing Orientation, Self-Esteem, and Selling Behaviors: An Empirical Study in Taiwan", *Journal of Business Psychology*, 24(2), 2009, pp.193-200.
- Tuckey, M., Brewer, N. & P. Williamson, "The Influence of Motives and Goal Orientation on Feedback Seeking", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(2), 2002, pp.195-216.
- VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, Goutam N. & Steven P. Brown, "An Integrated Model of feedback-Seeking Behavior: Dispositions, Context, and Cognition", *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 2000, pp.996-1003.
- VandeWalle, D., "Goal Orientation: Why Wanting to Look Successful Doesn't Always Lead to Success", *Organizational Dynamics*, 30(2), 2001, pp.162-171.
- VandeWalle, D., "Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument", *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 1997, pp.995-1015.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L. & J. W. Slocum, Jr., "The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test", *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 1999, pp.249-259.
- Verbeke, W., Belschak, F. & Richard P. Bagozzi, "The Adaptive Consequence of Pride in Personal Selling", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 2004, pp.386-402.
- Vieja Belen B., Gonzalez Jose A. Varela, & P. F. Ferrin, "Salespersons' Self-Monitoring: Direct, Indirect, and Moderating Effects on Salespersons' Organizational Citizenship Behavior", *Psychology & Marketing*, 27(1), 2010, pp.71-89.
- Vilela, Belen B., Varela Gonzalez, Jose A. & Pilar Fernandez Ferrin, "Person-Organization Fit, OCB and Performance Appraisal: Evidence from Matched Supervisor-Salesperson Data Set in a Spanish Context", *Industrial Marketing Management*, 37(8), 2008, pp.1005-1019.
- Walker, O. C. Jr., Churchill, G. A. & N. M. Ford, "Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity", *Journal of Marketing*, 39(1), 1975, pp.32-39.

- Wang, An-Chin & Bir-Shiuan, Cheng, "When Does Benevolent Leadership Lead to Creativity? The Moderating Role of Creative Role Identity and Job Autonomy", *Journal of Organizational Behavior*, 31(1), 2010, pp.106-121.
- Wang, Guangping & Richard, G. Netemeyer, "The Effects of Job Autonomy, Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 2002, pp.217-228.
- Weitz, Barton A., Sujan, H. & M. Sujan, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness", *Journal of Marketing*, 50(4), 1986, pp.174-191.
- Wolters, C. A., Yu, S. L. & R. P. Pintrich, "The Relation between Goal Orientation and Students' Motivational Beliefs and Self-Regulated Learning", *Learning and Individual Differences*, 8(3), 1996, pp.211-238.

# Re-examining the Impact of Salespeople's Goal Orientation on Their Behavioral Performance: the Moderating Roles of Sales Experience and Supervisor's Paternalistic Leadership

SONG CHEN, KUANG-WEI CHEN, LIN-CHIN LIN, PEI-FENG LEE \*

## ABSTRACT

The salesperson is a major revenue-producing and cost-generating factor in most business enterprises. Consequently, understanding the way to manage and motivate salespeople to devote extra effort to their in-role and extra-role behaviours has long been a topic of research interest to academicians and practitioners. Guided by achievement motivation theory, there were much research examining the relationships between salespersons' goal orientation and selling behaviours, but have found inconsistent results. The present study extended precious research and re-examined the relationships of salespersons' goal orientation (including learning, performance-approach and performance-avoidance orientation) to their behavioural performance (including in-role selling behaviours and extra-role organizational citizenship behaviours) from the view of balance of both learning and performance-approach orientation, as well as explored the moderating roles of sales experience and supervisors' paternalistic leadership (including benevolence and authoritarianism leadership). Two hundreds and seventy-one sales employees from five life insurance firms in Taiwan were sampled as subjects. Results of structural equation modeling demonstrated that the positive relationships between learning orientation and behavioral performance was stronger for individuals with high performance-approach orientation or led by low authoritarianism leadership than for those with low performance-approach orientation or led by high authoritarianism one. The findings also showed that the relationship of performance-approach orientation to behavioral performance were significantly positive for individuals with high sales experience or high learning orientation, but these relationships became negatively for those with low sales experience or low learning orientation. In addition, a significantly negative relationship between performance-avoidance orientation and organizational citizenship behaviours was found for salesperson led by low benevolence leadership. Finally, managerial implications for managers and directions for future research are suggested.

Keywords: goal orientation, behavioral performance, paternalistic Leadership, sales experience

---

\* Song CHEN, Professor, Department of Business Administration, Kun Shan University. Kuang-Wei CHEN, Assistant Professor, Department of Business Administration, Kun Shan University. Lin-Chin LIN, Assistant Professor, Department of International Trade, Kun Shan University. Pei-Feng LEE, Assistant Professor, Department of Real Estate Management, Kun Shan University.