

國立臺灣大學進修推廣學院生物科技管理碩士在職學位學程
碩士論文



Professional Master's Program of Biotechnology Management

School of Professional Education and Continuing Studies

National Taiwan University

Master's Thesis

銷售人員目標導向對於自我效能及銷售績效表現之影響-以台灣生技產業之銷售人員為樣本的實證研究

The impact of salespeople's goal orientation on self-efficacy and sales performance - An empirical study on a sample of salespeople in Taiwan's biotechnology industry

李巧芸

Chiao-Yun Lee

指導教授：戚樹誠 博士

Advisor: Shu-Cheng Chi, Ph.D.

中華民國 113 年 6 月

June 2024

國立臺灣大學碩士學位論文
口試委員會審定書

MASTER'S THESIS ACCEPTANCE CERTIFICATE
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY

銷售人員目標導向對於自我效能及銷售績效表現之影響-以台灣生技產業之銷售

人員為樣本的實證研究

The impact of salespeople's goal orientation on self-efficacy and sales performance –
An empirical study on a sample of salespeople in Taiwan's biotechnology industry

本論文係李巧芸 P11E43004在國立臺灣大學生物科技管理碩士在職學位學程完成之碩士學位論文，於民國113年6月24日承下列考試委員審查通過及口試及格，特此證明。

The undersigned, appointed by the Department / Graduate Institute of Professional Master's Program of Biotechnology Management on 24 / 6 / 2024 have examined a Master's Thesis entitled above presented by Chiao-Yun Lee P11E43004 candidate and hereby certify that it is worthy of acceptance.

口試委員 Oral examination committee:

何哲誠

鄧朝豐

陳淑貞

(指導教授 Advisor)

系(所、學位學程)主管 Director: 何哲誠



謝辭

此論文得以如期順利完成，首先要感謝我的指導教授戚樹誠老師，從一開始的研究方向選題到研究流程及架構的建立，接著問卷的建立到後續資料的分析探討，老師都給予相當重要的建議及指導，透過老師每次的提問也讓我有機會更進一步去閱讀更多的文獻及梳理整篇論文的脈絡，在論文完成的同時也讓這個題目能實際應用在我的實務工作上，獲益良多。

也感謝兩位口試委員羅新興老師及陳淑貞老師對於論述方式及論文不足之處給予明確的建議，也對此題目提供不同的觀點讓整本論文能更趨於完整。

感謝 111PM 同學們兩年來的互相支援及學習，雖然難免覺得平日工作已分身乏術，周末的課程和無止盡的作業及報告真的常常懷疑人生，但總還是在周末課程結束後有重新充電的感覺。也期待每次的分組作業討論，和來自不同領域的大家互相交流切磋，交換不同的觀點，這絕對是最大的收穫之一。

感謝我的公司美嘉儀器，鼓勵我在工作十多年後重回校園進修，也願意讓我學以致用將 PM 學程中學習到的知識實際運用在部門人員管理上，這是促成此本論文發想的最初起點。

感謝家人兩年來體諒我工作、學業兩頭燒的超滿行程，陪伴的時間甚少，一轉眼兩年就在不停地工作和上課中度過。

感謝我人生中的重要夥伴 Catrice，也許此時此刻無法定義，但絕對是我心中重要的支柱，也是我能撐著完成此論文的重要動力。

最後要謝謝自己，願意正視自己那總是覺得自己還可以變得更好的心情，突破自己下了班就不想社交的 i 人性格，願意犧牲周末爬山的小確幸，重拾書本繼續燒腦。此時此刻覺得自己收穫滿滿，期待自己能帶著這兩年的所學所見往下一個目標邁進。

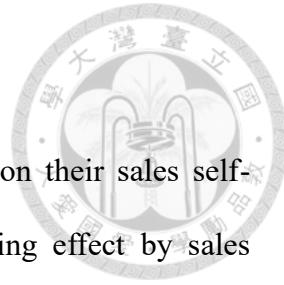
中文摘要



本研究探討銷售人員目標導向對於銷售自我效能及銷售績效表現之影響，並探討銷售經驗的可能調節效果。研究者以台灣生技相關產業之銷售人員為抽樣對象進行問卷調查，受訪對象包括：藥廠、醫療器材公司、生技公司及相關協力廠商之銷售人員，共計有效問卷 113 份。研究結果顯示：1. 銷售人員的績效導向及銷售自我效能皆對銷售績效具正向影響，銷售人員的學習效果對銷售績效的預測效果則未獲支持；2. 銷售自我效能對於績效導向和銷售績效間的關係具中介效果；3. 銷售經驗在績效導向透過銷售自我效能影響銷售績效的路徑上具負向調節效果。亦即，對於低銷售經驗組而言，績效導向的強度會增強銷售自我效能，進而提升銷售績效；當銷售經驗增加時，績效導向透過銷售自我效能正向影響銷售績效的效果會減弱。文末，研究者討論學習導向與績效導向對銷售績效的長短期影響效果，並依據結果提出建議：1. 甄選銷售人員時可先參考其績效導向，如能同時具備學習導向者更佳；2. 管理者進行任務分配時可參考銷售人員之目標導向，能有效提升自我效能進而提升銷售績效；3. 對於公司內部資深銷售人員可借重其銷售經驗為公司帶來更大的銷售績效。

關鍵字：目標導向、學習導向、績效導向、銷售自我效能、銷售經驗、銷售績效

Abstract



This study examined the impact of salespeople's goal orientation on their sales self-efficacy and sales performance, as well as the potential moderating effect by sales experiences. The researchers conducted a survey targeting sales personnel in Taiwan's biotechnology-related industries, including pharmaceutical companies, medical devices companies, biotech firms, and related subcontractors, collecting a total of 113 valid questionnaires. The study results indicated that (1) Both performance orientation and sales self-efficacy positively affected sales performance, while the predictive effect of learning orientation on sales performance was not supported; (2) Sales self-efficacy mediated the relationship between performance orientation and sales performance; (3) Sales experiences negatively moderated the effect by performance orientation on sales performance via sales self-efficacy. In other words, for the low sales experiences group, their propensity of performance orientation enhanced sales self-efficacy, in results improving their sales performance, as compared to the high sales experiences group. But, as sales experiences increased, the positive effect of performance orientation on sales performance via sales self-efficacy decreased. Finally, the researchers discussed the short-term and long-term effects of learning orientation versus performance orientation on sales performance. The following recommendations are proposed: (1) When selecting sales personnel, candidates' performance orientation should be considered, and it is even better if they also possess a high propensity of learning orientation; (2) Managers should consider salespeople's goal orientation when assigning tasks to them to effectively enhance self-efficacy and sales performance; (3) Companies should leverage the sales experiences of senior sales personnel to achieve greater sales performance.

Keywords: goal orientation, learning orientation, performance orientation, sales self-efficacy, sales experiences, sales performance



目次



口試委員會審訂書	i
謝辭	ii
中文摘要	iii
Abstract	iv
第一章 緒論	1
第一節 研究背景及動機	1
第二節 研究目的	4
第三節 研究流程	5
第二章 文獻探討	6
第一節 目標導向	6
第二節 自我效能	9
第三節 銷售經驗	11
第四節 銷售績效	13
第五節 假說推導	14
一、學習導向與銷售績效之關係	14
二、績效導向與銷售績效之關係	15
三、銷售自我效能與銷售績效之關係	15
四、學習導向、銷售自我效能與銷售績效之關係	15
五、績效導向、銷售自我效能與銷售績效之關係	16
六、銷售經驗對於學習導向→銷售自我效能→銷售績效路徑以及 對績效導向→銷售自我效能→銷售績效路徑之調節效果	17



第三章 研究方法	20
第一節 研究架構.....	20
第二節 研究假說.....	21
第三節 研究對象.....	21
第四節 研究工具.....	22
一、目標導向量表.....	22
二、銷售自我效能量表.....	23
三、銷售經驗.....	23
四、銷售績效量表.....	24
五、基本資料.....	24
第五節 資料分析工具.....	26
一、描述統計.....	26
二、信度檢測.....	26
三、相關性分析.....	26
四、迴歸分析.....	27
五、中介效果分析.....	27
六、調節效果分析.....	28
第四章 研究結果	29
第一節 樣本結構分析	29
第二節 信度分析.....	30
第三節 相關性分析	31
第四節 迴歸分析.....	33



第五節 中介效果分析	35
第六節 調節及中介效果分析	37
第五章 結論	40
第一節 研究結果討論	40
第二節 研究之管理意涵	46
第三節 研究限制與未來研究建議	48
參考文獻	50
附錄 - 問卷量表	64



圖次

圖 1.1 研究流程圖	5
圖 3.1 研究架構圖	20
圖 3.2 SPSS 之 PROCESS Model 4 中介模型 (資料來源: Hayes, 2013)	27
圖 3.3 SPSS 之 PROCESS Model 7 調節模型 (資料來源: Hayes, 2013)	28
圖 4.1 銷售經驗對於績效導向及銷售自我效能之調節效果	39

表次

表 2.1 目標導向之理論架構分類整理 (資料來源: 本研究整理).....	7
表 3.1 目標導向衡量題項	22
表 3.2 銷售自我效能衡量題項	23
表 3.3 銷售經驗題項	23
表 3.4 銷售績效衡量題項	24
表 3.5 基本資料題項	25
表 4.1 樣本結構分析表	29
表 4.2 問卷各變項題項之信度分析結果	30
表 4.3 各變項間之相關性分析結果	31
表 4.4 學習導向及績效導向與銷售績效及之迴歸分析結果	33
表 4.5 銷售自我效能與銷售績效之迴歸分析結果	34
表 4.6 銷售自我效能對於學習導向與絕對銷售績效之中介效果	35
表 4.7 銷售自我效能對於學習導向與相對銷售績效之中介效果	35
表 4.8 銷售自我效能對於績效導向與絕對銷售績效之中介效果	36
表 4.9 銷售自我效能對於績效導向與相對銷售績效之中介效果	36
表 4.10 銷售經驗對於績效導向與銷售自我效能之調節效果	37
表 4.11 銷售經驗對於績效導向-銷售自我效能-絕對銷售績效路徑之調節效果	38



表 4. 12 銷售經驗對於績效導向-銷售自我效能-相對銷售績效路徑之調節效果	38
表 4. 13 研究假說結果彙整	39
表 5. 1 研究結果與討論彙整 - 直接效果	43
表 5. 2 研究結果與討論彙整 - 中介效果	44
表 5. 3 研究結果與討論彙整 - 調節式中介效果	45



第一章 緒論

本研究探討銷售人員的目標導向對於自我效能及銷售績效表現的影響，並檢視銷售經驗之調節效果，在此以台灣生技相關產業之銷售人員為研究樣本，從中探討於銷售管理上之研究意涵。

第一節 研究背景及動機

銷售人員在各行各業中是不可或缺的角色，舉凡有形的、無形的產品，一般消費性商品、高科技產品、解決方案，甚至是創意概念，最後都需要經過銷售過程轉換成公司營收才有辦法維持公司的持續發展及永續經營，因此銷售人員在現今的商業社會中扮演非常重要的角色。在現今高度專業分工及競爭的環境下，客戶對於銷售人員的要求及期待已不是停留在早期的第一印象-活潑外向、好親近、能言善道幾項特質而已，根據產業實務經驗，一個優秀的銷售人員通常具備以下能力：快速理解公司產品及市場的定位、了解客戶需求、開發潛在客戶、維持良好客戶關係，進而提升公司的營收及品牌價值。

銷售人員通常是整個公司最貼近客戶及窺探市場的第一層，亦是客戶認識公司及了解公司經營理念及產品的門面，好的銷售人員可將公司的技術、產品、理念有效推展至客戶端，讓公司在業界擁有好的競爭力及名聲，業績蒸蒸日上，再者甚至可讓公司在產業中成為先驅領導者。因此，延攬市場上的優秀銷售人員加入團隊，或是從特質上去尋找極具潛力的人才加以培養成為下一個優秀新星，是每個公司無時無刻都在進行的重要工作之一。

過去許多銷售相關研究發現，銷售人員的目標導向是銷售人員行為和銷售績效的關鍵驅動因素之一 (Dweck & Leggett, 1988; Kohli et al., 1998)。具學習目標導向(learning goal orientation) 的銷售人員會透過學習新技能及掌握新情勢來發展新的能力；具績效目標導向 (performance goal orientation) 的銷售人員會想要向他人展示並驗證自己的能力。兩種目標導向與銷售績效表現之間的相關性尚未有一致的結果，學習導向與銷售績效表現從正相關 (Sujan et al., 1994; VandeWalle et al., 1999) 到沒有相關 (Kohli et al., 1998)；績效導向比學習導向似乎對銷售人員銷售績效表現

的解釋力更佳 (Porath & Bateman, 2006)；也有研究提出時間長短與目標導向之間的相互作用也許可以解釋這些不一致的觀點 (Ahearne et al., 2010; Kohli et al., 1998)，短時間來看，績效目標導向更快取得銷售績效，而學習目標導向亦可能會影響短期銷售績效，但若將時間軸拉長，學習目標導向反而可以透過發展技能來提高長期銷售績效。另外，自我效能與銷售經驗也可能是影響銷售績效的因素之一，研究顯示銷售人員的自我效能也是影響銷售績效的因素之一 (Krishnan et al., 2002; Sujan et al., 1994; Wang & Netemeyer, 2002)，自我效能增強時，銷售績效亦會跟著提升；Mangos 與 Steele-Johnson (2001) 的研究結果發現，目標導向會透過主觀任務複雜性(subjective task complexity)影響自我效能，再透過自我效能進而影響績效表現。換言之，其結果顯示主觀任務複雜性對於目標導向及自我效能間的關係具有中介效果，而自我效能對於主觀任務複雜性及任務績效表現間的關係也具有中介效果。而在一些銷售相關的研究結果顯示，經驗對於知識與努力工作間的關係具有負向調節效果，進而影響銷售績效 (Singh and Das, 2013; Rapp et al., 2006; Rapp et al., 2008; Wang 2000)，前面也提到，時間與目標導向之間有相互作用。在此，本研究試圖探討銷售人員的目標導向是否會透過自我效能對於銷售績效產生影響，而銷售經驗能或許能夠提升目標導向透過自我效能以致於提升銷售人員銷售績效的正向影響。換言之，銷售經驗在上述中介影響效果中扮演調節角色。

生技相關產業之技術與產品應用範圍甚廣，舉凡從生物科學研究及其延伸，例如：分子生物學、細胞生物學、微生物學、生物化學等相關基礎研究及基因編輯工程、再生醫學、細胞療法、醫學工程等技術延伸，再擴展到與其他領域的應用，例如：農漁畜牧科學、食品科學、能源環保應用、化工/材料科學、電機/資訊科學、醫療保健等經濟領域皆包含其中。根據 2023 年經濟部工業局之生技白皮書，台灣生技產業（製造業及其相關技術服務業）範疇，目前主要分為五大類：製藥產業、醫療器材產業、應用生技產業、健康福祉產業、數位醫療產業，據統計 2022 台灣生技產業總營業額為新臺幣 7,009 億元，而全球生技相關產業市場總計高達 2.6 兆美元（藥品 1.48 兆美元、醫療器材 4,832.7 億美元、農業生技 1,018 億美元、保健營養品 3,061 億美元、數位醫療 2,060 億美元、再生醫療 220 億美元、基因編輯 54 億美元）。無論是國內或全球，生技相關產業已是各國相當重視的產業之一，而生技產業與半導體產業相似，相比於其他製造產業，屬知識與技術密集之整合性科



技，其產業結構複雜且價值鏈長，且產品開發期長、產品與生命及健康相關，必須以更高標準檢視，因此對於從業人員的要求門檻相對高於其他產業，因此對於銷售人員的挑選標準及能力要求會更嚴謹。

生技相關產業的銷售模式多為公司對公司及公司對醫療&學術研究單位，對象皆為專業領域中的專家學者，以及醫生、教授及研究人員，其銷售的內容多為領域中具有專業知識的技術及產品，因此對於銷售人員的專業背景及知識要求也相對來得高。且生技領域技術發展快速，跨產業或跨領域合作的機會也非常多，因此銷售人員對於技術及產品的相關知識更新速度也必須與時俱進，否則很快就會被產業所淘汰。根據產業實務經驗，一個表現優異的銷售人員通常會同時具備客戶開發能力及自主學習能力，並且不怕失敗願意接受挑戰，即便遭遇困難或失敗也很快能振作，並可將以往的銷售經驗內化為未來銷售的養分。因此在生技產業中要維持高銷售績效的銷售人員，除了要有自信可以面對專家學者的專業諮詢，也必須要不斷地學習產業新知，精進自我能力，才有辦法在這個產品知識含量高、且產品開發期程長的生技產業有好的表現並具有立足之地。

綜上所述，研究者認為生技產業的產業特性及對於銷售人員的要求非常符合本次研究調查，其目標導向對於不同經驗的銷售人員的銷售績效可能會有不同程度的影響，銷售人員的自我效能及其產業經驗也可能會對銷售績效帶來效果。



第二節 研究目的

基於研究背景及研究動機，本研究欲探討台灣生技相關產業銷售人員其目標導向對於銷售績效表現的影響，並檢視其銷售自我效能及銷售經驗是否對之間的關係具有中介或調節效果。

在管理意涵上，依據本研究的結果，生技產業在招募及培養銷售人員時，能否經由其目標導向、銷售自我效能等特質找到合適的人選。另外，對於銷售經驗不同的新進人員與資深人員，是否能依其特質給予合適的訓練課程及任務目標，以期讓各式特質的銷售人員都能在銷售領域發揮其長處，也增加企業在銷售人員任用上的多元性。

因此本研究主要目的如下：

1. 探討銷售人員目標導向與銷售績效的關聯性
2. 探討銷售人員目標導向與銷售自我效能的關聯性
3. 探討銷售人員銷售自我效能與銷售績效的關聯性
4. 探討銷售人員目標導向與銷售績效間的關聯性是否受到銷售自我效能影響
5. 探討銷售人員目標導向與銷售自我效能間的關聯性是否受到銷售經驗影響



第三節 研究流程

本研究主要目的為探討銷售人員的目標導向對於銷售自我效能及銷售績效的影響，並檢視銷售經驗是否對於目標導向與銷售自我效能間存在調節效果，在此以台灣生技相關產業之銷售人員為研究樣本，研究設計以問卷方式進行抽樣調查。

本研究在確認研究動機後，界定研究範圍及對象，接著進行文獻蒐集，逐步建立研究架構與提出假說，再依據文獻及假說進行問卷設計。問卷設計包含目標導向量表、銷售自我效能量表、銷售經驗、銷售績效量表及基本資料。於問卷回收後進行資料統計分析，統整歸納分析數據結果，最終進行討論與建議。

研究流程圖如下：

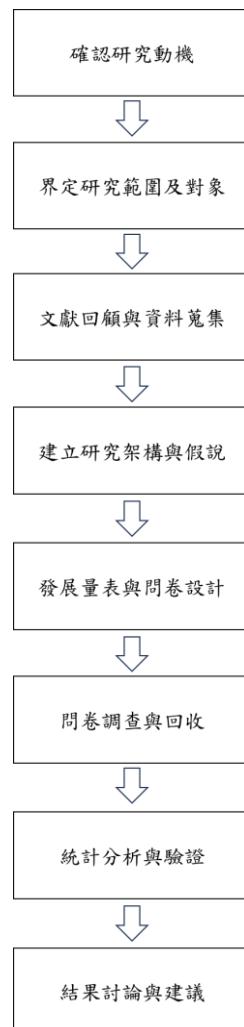


圖 1.1 研究流程圖

第二章 文獻探討



第一節 目標導向

一、目標導向的意義及對個人學習與成就的影響

Dweck (1986) 是早期探討目標導向 (goal orientation) 的概念及其對個人學習和成就 (achievement) 的影響的學者之一。Dweck 指出，個人在不同的成就動機下可以分成兩種不同類型的目標：學習目標 (learning goal) 及績效目標 (performance goal) (Dweck, 1986)，學習目標是指個人會尋求提升自己的能力、理解及掌握新事物；而績效目標則是個人尋求能增加對於其能力有利的判斷，或是避免對於其能力不利的判斷 (Dweck & Elliott, 1983; Nicholls & Dweck, 1979)。Dweck (1986) 提到，相信智力 (intelligence) 是一種固定特徵的個人傾向，相信智力具有穩定性的人會得到對於該特徵的有利判斷 (亦即，設定其績效目標)；而相信智力是具有可塑性的個人，則傾向於發展該特徵 (亦即，發展其學習目標)，而這兩種目標的選擇導致不同的行為模式。學習目標導向的個人，會希望透過獲取新技能和掌握新情況來提高他們的能力 (Dweck & Leggett, 1988; Sujan et al., 1994)，即使對自身能力評估較低，也會傾向選擇挑戰性的任務來促進學習 (Bandura & Dweck, 1985; Elliott & Dweck, 1988)。相對來說，以績效目標為導向的個人，更在乎是否能向他人展現自己的能力並取得對其有利的評價，自身能力評估高者，會願意挑戰困難的任務 (Bandura & Dweck, 1985; Elliott & Dweck, 1988)；而對自身能力評估低者，易傾向選擇簡單的任務以保證成功，避免因失敗而顯現自身能力的不足 (Bandura & Dweck, 1985; Elliott & Dweck, 1988)。因此目標導向也會影響個人對於任務困難度及或任務失敗時的反應 (Dweck & Leggett, 1988; Elliott & Dweck, 1988)。

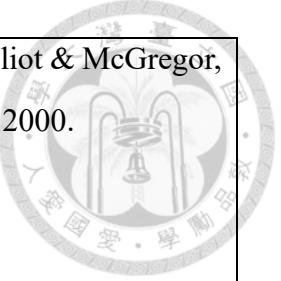
二、目標導向之維度

較早期的相關研究 (Dweck, 1986) 將學習導向與績效導向這兩個概念視為是單一連續體的兩端，但目前普遍將其視為兩個獨立的維度 (Harris et al., 2005 ; Payne et al., 2007)，因此個人可以同時具有不同程度的學習和績效導向 (VandeWelle, 1997)。某些學者提出了 2×2 的理論框架 (如：Elliot, 1999 ; Elliot & McGregor,

2001；Pintrich, 2000)，這個框架包含以下四種目標導向類型：精熟*-趨向 (mastery-approach)、精熟-逃避 (mastery-avoidance)、績效-趨向 (performance-approach) 和績效-逃避 (performance-avoidance) (Elliot, 1999；Elliot & McGregor, 2001；Pintrich, 2000)。（*註：部分學者將學習導向一詞稱為精熟導向 (mastery-orientation)，本研究中皆統一使用「學習導向」。）根據這些學者的說法，具有學習-趨向目標的學生努力獲得積極的結果，例如獲取知識和技能，而具有學習-逃避目標的學生則只是避免得到消極結果，例如失去技能或變得無能。因此，具有學習-趨向目標的學生會努力學習盡可能多的知識，而具有學習-逃避目標的學生將避免誤解課程材料或避免忘記已經學習的內容；具有績效-趨向目標的學生旨在向他人展示能力，而具有績效-逃避目標的學生專注於避免表現出無能。另外有些學者主張將績效導向分為績效-證明 (performance-prove) 和績效-逃避 (performance-avoidance) 兩個子維度 (Silver et al., 2006；VandeWelle & Cummings, 1997；VandeWalle et al., 2001)，績效-證明導向是指希望證明自己的能力並獲得對其能力有利的判斷，而績效-逃離導向是指希望避免被認為能力不足及他人對自己的負面判斷。不過一些學者認為，績效-逃避的作用與績效導向的原始概念不同，較類似於個人對失敗的恐懼 (Button et al., 1996；Dweck & Leggett, 1988；Jelinek et al., 2006；Kanfer & Ackerman, 2000)。大多數銷售相關研究採用二維概念的目標導向，對於績效導向的看法限制在績效-證明導向** (Ahearne et al., 2010；Jelinek et al., 2006；Sujan et al., 1994；Terho et al., 2013)，本研究也採用此二維概念來探討目標導向（**註：本論文以下提及之「績效導向」皆是指「績效-證明導向」）。

表 2.1 目標導向之理論架構分類整理 (資料來源: 本研究整理)

目標導向之不同理論架構分類	參考文獻
學習導向與績效導向是單一連續體的兩端。	Dweck, 1986.
學習導向與績效導向是兩個獨立的維度 ¹ ，個人可同時具有不同程度的學習導向和績效導向，或僅在一個目標導向維度上獲得高分 ² 。	1. Harris et al., 2005；Payne et al., 2007. 2. VandeWelle, 1997.



<p>目標導向 2x2 理論框架，目標導向包含四種：</p> <p>精熟-趨向 (mastery-approach)</p> <p>精熟-逃避(mastery-avoidance)</p> <p>績效-趨向 (performance-approach)</p> <p>績效-逃避 (performance-avoidance)</p> <p>(*註：精熟導向即是本研究所稱之學習導向)</p>	<p>Elliot, 1999 ; Elliot & McGregor, 2001 ; Pintrich, 2000.</p>
<p>績效導向分為績效-證明 (performance-prove) 和績效-逃避 (performance-avoidance) 兩個子維度。</p>	<p>Silver et al., 2006; VandeWelle & Cummings, 1997; VandeWalle et al., 2001.</p>
<p>目前多數銷售相關研究採用二維概念的目標導向，對於績效導向的看法限制在績效-證明導向。(本研究採用此分類)</p> <p>(**註：上述之績效-趨向導向與績效-證明導向即為本研究所稱之績效導向)</p>	<p>Ahearne et al., 2010; Jelinek et al., 2006; Sujan et al., 1994; Terho et al., 2013.</p>

三、與銷售相關之目標導向研究

Dweck 與 Leggett (1988) 以及 Payne 等人 (2007) 針對學生的研究結果發現，具有績效導向的學生會傾向基於尋求正面評價而努力表現，並避免負面評價而害怕或迴避挑戰等負面結果。一些銷售相關的研究中也發現，具學習導向的銷售人員享受發現如何有效銷售的過程，受具有挑戰性的銷售環境所吸引，他們重視從過程中獲得個人的成長和精通銷售技能的感覺，不會因錯誤而過度煩惱 (Sujan et al., 1994)；相對來說，在績效導向下，銷售人員尋求主管和同事對其技能的有利評價，他們避免具有挑戰性的銷售環境，不願意嘗試新方法，擔心這些行為會導致不良結果從而導致對他們能力和表現的負面評價 (Sujan et al., 1994)。不過也有一些銷售相關的實證研究 (如：Kohli et al., 1998; McFarland & Kidwell, 2006; Porath & Bateman, 2006; Silver et al., 2006) 發現，銷售人員為了實現目標會付出更大的努力，因此績效目標導向與銷售績效間往往存在正向關係。在銷售情況下，績效目標導向的銷售人員更易於專注績效表現，為了能快速產生績效而努力 (Kohli et al.,

1998)，這在短期內可以快速獲得成果；另一方面，Ahearne 等人(2010)指出，學習導向與績效表現間的關係可能與時間有關，學習導向的銷售人員其績效在短期內表現是下降的，但將時間拉長來看，其績效表現上升幅度更快，未來能夠達到的績效水準將更高，因此長遠來說學習導向對於銷售績效的是有正向關係的。Elliot 的研究 (Elliot & Church, 1997; Elliot et al., 1999) 亦指出，對個人而言，同時採用學習導向和績效-證明導向可能會是最好的模式，且學習導向和績效-證明導向分別是長期和短期績效的促進因素之一。而 Porath 與 Bateman 在 2006 年以大型跨國電腦公司中採用遠距工作而具有相當程度自主權的銷售人員為對象的研究顯示，學習導向和績效-證明導向都與預測自我調節 (self-regulation) 中的主動行為 (proactive behavior) 相關，遠距銷售工作者因無法參與實體辦公室中表現與銷售相關的工作行為，只能從銷售績效證明其工作成果，且也必須更主動學習以獲得更多資訊來維持其銷售績效，說明了學習導向和績效-證明導向可以分別對銷售績效產生影響。

第二節 自我效能

一、自我效能的意義

Bandura (1977, 1994, 1997) 指出，自我效能 (self-efficacy) 是一種獲得預期結果的感知能力 (perceived ability)，指個人對自己在特定任務領域中，可以表現良好的能力和信心。自我效能強的人傾向將精力聚焦在分析和解決問題上，認為自己有能力成功完成任務；而自我效能弱的人會全神貫注於評估問題，懷疑自己的技能和能力，並在努力解決問題前就會先預期失敗 (Bandura & Wood, 1989；Meichenbaum, 1977；Sarason, 1975)。有研究發現，強烈的自我效能可以帶來個人的成就 (如：Bandura, 1997；Usher & Pajares, 2008；Zimmerman, 2000)。另外，自我效能高的人將困難任務視為挑戰，會設定具有挑戰性的目標，並設法進行任務以達成目標，且在遭遇困難時持續努力，即便最後失敗了會歸因於自己的努力不足或尚缺乏足夠的知識或技能，然後繼續努力或補強不足之處，可以很快地恢復自我效能；然而，自我效能低的人會表現出相反的反應，遇到困難任務時會先預



期自己自身能力不足，無法完成目標，而在遭遇挫敗時懷疑自己的能力 (Bandura, 1997)。

二、自我效能對績效表現之影響

Geitz 等人 (2016) 關於學生自我效能與目標導向影響學生行為的研究中發現，目標導向與深度學習行為有顯著相關，自我效能與學習-趨向目標導向有顯著相關。Coutinho 與 Neuman (2008) 提出關於學生意願導向、學習風格、自我效能及後設認知 (metacognition)的預測模型，他們指出學習-趨向目標導向和績效-趨向目標導向是自我效能的正向預測因子，同時自我效能也是績效表現的預測指標。

除此以外，自我效能與工作相關績效之間具正相關性，較高的自我效能，會提升工作者的工作績效 (Gist et al., 1989; Stajkovic & Luthans, 1998)。Krishnan 等人 (2002) 指出，個人的自我效能可以預測不同類型的工作績效，例如：人壽保險銷售 (Barling & Beattie, 1983)、教師研究生產力 (Taylor et al., 1984) 等。有關市場銷售的研究也發現，銷售人員的自我效能對銷售結果具有影響力 (Ahearne et al., 2005; Fu et al., 2010; Krishnan et al., 2002; Peterson, 2020; Schmitz & Ganesan, 2014; Vancouver et al., 2001; Vancouver et al., 2002)，或是自我效能可以透過影響工作努力而對績效產生間接影響，例如：Chowdhury (1993) 的研究結果顯示，相較於自我效能低的銷售人員，自我效能高的銷售人員對銷售目標額的增加反應良好；Wang 與 Netemeyer (2002) 的研究顯示，銷售人員為了學習所付出的努力程度對其自我效能，以及其自我效能對銷售績效皆有正面影響；Fu 等人 (2009) 關於自我目標設定、自我效能和新產品銷售的研究中發現，自我效能和自我目標設定間存在正向關係，當銷售人員對自己成功銷售新產品的能力充滿信心時，則更可能設定更高的個人目標，並認知未來可能會成功 (Brown et al., 2005)。另外，也有一些研究指出，自我效能對於目標導向及工作績效之間的關係具有中介或調節效果，例如：Mangos 與 Steele-Johnson (2001) 關於主觀任務複雜性 (subjective task complexity)、目標導向、自我效能及任務績效表現的研究中提到，目標導向藉由主觀任務複雜性影響績效，而主觀任務複雜性對績效的影響是由自我效能所中介 (目標導向 → 主觀任務複雜性 → 自我效能 → 績效表現)；Potosky 與 Ramakrishna (2002) 對於組織氛圍知覺 (climate perceptions)、目標導向、自我效能及工作績效的研究顯示，自我效能對於目標導向和工作績效之間具中介效果，而組織氛圍知覺具調節效果。

而有關自我效能扮演調節角色的研究例如: Sujan 等人 (1994) 的研究發現，銷售人員的自我效能，亦即銷售人員對其整體銷售能力的信心，可以調節績效導向對「努力工作」的影響，進而提升銷售人員的銷售績效。Vieira 等人 (2022) 在探討關於控制系統 (銷售管理中主管基於銷售行為和銷售結果對於銷售人員的監控、指導及評估) 與銷售人員自我效能的研究結果顯示，自我效能對於控制系統具有調節效果，具有高自我效能的銷售人員更喜歡受到銷售結果 (相對於銷售行為) 的監控，因為他們相信自己具有克服銷售問題的高度決心和毅力 (Schmitz & Ganesan, 2014)，可以獲得更好的績效，不需要主管來監管他們的行為；反之，低自我效能的銷售人員，因為對於實現銷售目標缺乏信心，需要主管提供更多行為上的監控及指導，以實現可提高銷售績效的正確行為。綜上所述，銷售人員的自我效能對其銷售行為及銷售績效在不同的環境條件下產生了一定的直接或間接的影響。

第三節 銷售經驗

一、銷售經驗對於工作績效之影響

銷售經驗 (sales experience) 可視為銷售人員在銷售工作上花費的時間。經驗會帶來更高水準的銷售相關知識和技能，影響銷售人員的工作動機、角色認知以及工作績效 (Ingram & Bellenger, 1983; O'Hara et al., 1991; Schmidt et al., 1986; Walker et al., 1975)，並且對工作行為產生正面影響 (Park & Holloway, 2003)。一些研究 (如：Bartkus et al., 1989; Behrman & Perreault, 1984; Kerr & Jermier, 1978; Walker et al., 1977) 發現，銷售人員的銷售經驗是工作績效的重要預測因素之一。Behrman 與 Perreault (1984) 關於銷售人員的角色壓力模型 (role stress model) 對於績效及滿意度的研究中發現銷售經驗為銷售績效的直接影響因素，具有經驗且勤奮工作的銷售人員績效表現勝過於相對較無經驗的新人，而經驗豐富但工作不太努力的銷售人員其績效表現比不上努力工作的新人；Hofmann 等人 (1993) 針對保險業銷售人員的研究發現，隨著銷售經驗增加，銷售業績成長率也顯著增加；Deadrick 等人 (1997) 也發現跟著時間的推移，銷售經驗與績效改善率也呈現相關性。Park 與 Holloway (2003) 以及 Levy 與 Sharma (1994) 均認為，經驗是銷售人員行為的一項重要的預測因子。



二、銷售經驗對銷售人員之影響

Becker (1962) 認為，銷售人員可透過更多的經驗而提高關於適應性銷售的知識，但 Sonnentag (1998) 研究則認為經驗不一定會增加知識。Singh 與 Das (2013) 文章中提到，在銷售環境中，陳述性知識 (declarative knowledge，指關於事實的知識) 與程序性知識 (procedural knowledge，指關於方法或技能的知識) 會隨著銷售經驗增加而提升，也部分解釋了銷售績效的提升 (Weitz et al., 1986)。Matsuo 與 Kusumi (2002) 探討了經驗如何調節知識和績效之間的關係，研究指出，知識是透過不斷重複的經驗累積而來的，而這些經驗能提升個人工作知識的有效性，對於銷售人員績效提升非常重要。另外，Wang (2000) 研究指出，銷售經驗對銷售人員的銷售績效與自我效能產生影響。Wood 與 Bandura (1989) 文章中提到，人們主要透過四種方式來增強對於自我效能的信念：精熟經驗 (mastery experiences)、建立模型 (modeling)、社會性說服 (social persuasion)、以及增強生理狀態 (physiological states)，其中最有效的方法為「精熟經驗」，當人們在過程中遭遇挫折並透過不斷地努力後所獲得成功的經驗，會讓他相信自己有能力去面對相當程度的挑戰，反之，當其只經歷輕鬆的成功，往後就很容易因失敗而產生挫敗感並且自我懷疑。應用到銷售領域，經驗豐富的銷售人員會從過去的經驗中學習到面對失敗的適應力，也從成功的經驗中獲得更多成就，而這些過去的成就提升了銷售人員的自信感，並在銷售活動中創造高水準的自我效能。

另外，R.M. 等人 (2019) 文章中提到，工作經驗是一種個體差異變量，可以調節銷售人員的態度、觀點及行為間的關係 (Churchill et al., 1976)。一項關於銷售人員研究指出，「經驗可能會調節銷售人員的看法、態度和行為之間的關係」 (Russ & McNeilly, 1995, p.58)。Singh 與 Das (2013) 亦指出，銷售經驗的增加會增強以顧客為導向的銷售 (customer-oriented selling) 與銷售績效之間，以及工作滿意度與銷售績效之間關係的強度，但適應性銷售 (adaptive selling) 與銷售績效間的強度隨著經驗的增加而減弱，因為經驗豐富的銷售人員與客戶間具有長期的合作關係，雙方存在一種默契，這使得他們的銷售適應力不如以「顧客為導向的銷售」或雙方關係中的其他行為來得重要。綜合以上研究，銷售經驗對於銷售人員目標導向、自我效能及銷售績效間的關係似乎也存在某些程度的影響，值得進一步探討。



第四節 銷售績效

一、銷售績效的意義

銷售績效是評估企業整體能力的重要指標之一，銷售單位實際可帶來的營收也是企業能否生存及持續發展的重要基石。一般在企業的實務經驗中，評估銷售人員的銷售績效最直接的方式為銷售額或訂單的數量，不過銷售人員的其他銷售活動，例如客戶拜訪、售後服務等，在短期內無法看到成果，但長時間來看，這些銷售行為可能會產生未來的銷售機會。因此，評估銷售人員的銷售績效表現(sales performance)是企業在銷售管理時非常重要的要素之一，但在銷售相關研究中對於銷售人員的績效表現評估一直都沒有明確的衡量標準(Holmes & Srivastava, 2002; Limbu et al., 2016; Park & Holloway, 2003)，其衡量方式的合適性在文獻中有諸多討論(Bol & Smith, 2011; Bolander et al., 2021; Limbu et al., 2016; Zallocco et al., 2009)。Chawla 等人(2020)在關於銷售績效的回顧性文章中提到，銷售績效有多種定義方式，第一種是指「銷售的有效性」，例如：銷售量、市佔率、目標達成率和新客戶數量；第二種是指「對組織目標有貢獻度的行為」(Walker et al., 1979, pp. 33,35)；第三種則是將銷售績效概念化為由「有效性」和「行為」所組成(Anderson & Oliver, 1987)。

二、銷售績效的衡量方式

一般來說，衡量銷售人員銷售績效的數據來源可由銷售人員自己或其同事提供，亦可由主管或客戶提供(Bolander et al., 2021; Jaramillo et al., 2005; Rich et al., 1999)。儘管使用自我報告評估工作績效容易存在主觀偏見，不過在一些研究中說明了主觀及客觀績效之間的相關性(Farh et al., 1988; Kock, 2017; Muckler & Seven, 1992)。Kock (2017)研究指出，對於工作績效的匿名自我評估可能比主管給予的官方年度績效評估分數更好。Bolander 等人(2021)的文章對銷售績效的測量方式進行了系統性回顧，將銷售績效區分為絕對銷售績效表現 (absolute sales performance) 和相對銷售績效表現 (relative sales performance)。前者為銷售人員對自身績效表現的主觀評價，沒有與其他銷售人員進行任何參考或比較；後者則是銷售人員針對實際產出績效數字與同儕進行比較，以此作為客觀評估方式(Bolander et al., 2021; Fehrenbacher et al., 2018)。在 Høgevold 等人(2024)的文章中

也提到，絕對績效說明了銷售人員對自己績效的個人判斷，除了零之外沒有任何參考，以原始、直觀並不可避免地帶有偏見的方式評估自己 (Bolander et al., 2021; Lai-Bennejean & Beitelspacher, 2021; Sujan et al., 1994)。另一方面，相對績效表示銷售人員必須以實際銷售數字與公司其他同事或其他相同產業公司的銷售人員相比，這種具有相對參考點的評價方式，可提供較為公正的自我評價 (Boles et al., 1995; Sohi, 1996; Jex, 2002; Lai-Bennejean & Beitelspacher, 2021)。Avlonitis 與 Panagopoulos (2005) 提到在進行相對銷售績效評價時可以使用不同的銷售績效指標，例如：銷售額、銷售利潤或市場佔有率等指標來建立比較參考點。綜上所述，在此研究中我們同時採用絕對銷售績效及相對銷售績效的衡量方式，以分別代表主觀及客觀的銷售績效。

第五節 假說推導

一、學習導向與銷售績效之關係

在教育心理學的研究中發現，學生的學習導向和考試成績間存在正相關 (Button et al., 1996; Phillips & Gully, 1997)。Butler (1993) 和 Block 等人 (1995) 利用情境來誘導學生的目標導向，研究結果發現在操弄學習情境下的學生提高了其任務表現，但在操弄績效情境下的學生則無。這些研究顯示學習目標導向比績效目標導向更有可能帶來正向的績效結果。在銷售的研究中，VandeWalle 等人 (1999) 發現學習導向與銷售績效間具有正相關；高學習導向的銷售人員喜歡學習如何銷售，且在銷售時不怕犯錯，願意面對銷售時所遭遇的困難與挑戰 (Harris et al., 2005; Terho et al., 2013)。學習被視為一種長期而非短期回報的投資 (Sujan et al., 1994)，Ahearne 等人 (2010) 針對銷售人員在公司推行計畫變革 (planned change) 期間的目標導向對績效軌跡的縱向追蹤，研究發現高學習導向的銷售人員在初期銷售績效下降的幅度較大且斜率較陡，但隨後其銷售績效恢復的幅度及速度都比低學習導向的銷售人員來得好。學習導向讓銷售人員更願意花時間學習相關知識發展新技能，短期內可能會影響銷售績效，但以長遠來看，發展長期有益銷售的知識技能，將有助於銷售績效表現。基於此，研究者提出以下假說：

假說 1：銷售人員的學習導向對銷售績效有正向影響。



二、績效導向與銷售績效之關係

高績效導向的銷售人員尋求他人對其能力和績效的正面評價 (Ames & Archer, 1988; Dweck & Leggett, 1988)，在銷售時會避免導致自身評價降低的情境，因而避免面對具有挑戰性的銷售情境。另有研究顯示，高績效導向的銷售人員更易受到外部獎勵，例如：獎金、升職、他人肯定等激勵，注重短期績效 (Harris et al., 2005)，也願意努力使其銷售方式適應客戶需求，以獲得好的銷售績效，藉此展現自己的能力，得到正面評價 (Jelinek et al., 2006)。基於此，研究者提出以下假說：

假說 2：銷售人員的績效導向對銷售績效有正向影響。

三、銷售自我效能與銷售績效之關係

Bandura (1977) 指出自我效能是指個人對自己在特定任務領域中，可以表現良好的能力和信心，Sujan 等人 (1994) 將此概念應用至銷售領域，說明具銷售自我效能 (self-efficacy) 的銷售人員認為自己具備銷售工作相關的技能，有完成工作的能力 (Bandura, 1986; Sujan et al., 1994)。Gist 等人 (1989) 提到，當自我效能增強時，績效就會提升。陸續一些相關研究 (Krishnan et al., 2002; Wang & Netemeyer, 2002) 也顯示，自我效能與工作績效有相關性，對績效有正向影響。Coutinho 與 Neuman (2008) 指出自我效能感是績效的預測指標之一。換言之，高自我效能者對自己有更大信心，相信自己可以把銷售做好，不怕銷售上遇到的困難。基於此，研究者提出以下假說：

假說 3：銷售人員的銷售自我效能對銷售績效有正向影響。

四、學習導向、銷售自我效能與銷售績效之關係

過去一些與學生學習相關的研究都提到，自我效能和目標導向皆和學生的學習行為相關 (Bandura, 1997; Bandura & Schunk, 1981; Elliot et al., 1999, Elliot & McGregor, 2001; Zimmerman, 2000)。Bell (2002) 研究結果顯示，學習導向與自我效能、績效和知識呈正相關；Bandalos 等人 (2003) 也指出，學習導向和績效導向都可以預測自我效能，並且也都能透過自我效能間接影響學習成就。而 Bandura

(1993) 的回顧性文章中則提到，在一項管理任務的測試中，將能力視為可習得技能的人培養了一種高度彈性的個人效能感，儘管達到標準很困難，但有此信念的人仍然堅定相信自己的能力，會為團隊設定具有挑戰性的目標，並以有效的方式使用分析策略，此種自我效能會來較高的集體成就。Potosky 與 Ramakrishna (2002) 針對企業員工的研究發現，學習目標導向與學習自我效能呈正相關，而 Gong 等人(2009)指出學習導向有利於員工創造性自我效能的建立與維持。另外，自我效能與績效之間的關係，Stajkovic 與 Luthans (1998)研究自我效能和工作相關績效間呈現正相關; Gist 等人 (1989) 指出當自我效能增強時，績效就會提升; Krishnan (2002) 研究也提到，自我效能對銷售業績有直接和間接的影響。

綜上所述，許多研究都已證實目標導向可預測自我效能，而自我效能與績效表現之間也存在正相關性，那是否目標導向可透過自我效能來影響績效表現? Mangos 與 Steele-Johnson (2001) 一項針對學生意願導向、任務複雜性、自我效能及績效之間的研究發現，目標導向透過任務複雜性影響績效，而任務複雜度對績效的影響是由自我效能所中介; Gong 等人 (2009) 發現員工的創造性自我效能是員工學習導向對創造力影響的中介因素; Potosky 與 Ramakrishna (2002) 針對資訊系統專業人員的研究提出自我效能對於學習目標導向和工作績效之間具中介效應，由上述研究結果我們可以推論: 因為學習導向的員工認為能力具可塑性，經由學習所習得的技能及累積的成功經驗會增加其自我效能的信念，相信自己有能力完成工作，而其自我效能的提升也將有助於工作上獲得更好的表現。從其因果關係，我們假設在銷售工作上，自我效能也可能會對銷售人員學習導向及銷售績效產生中介因素。高自我效能的銷售人員有更大的信心，可以激勵自己學習，相信自己能透過學習銷售知識，進而提升業績。基於此，研究者提出以下假說：

假說 4: 銷售人員的銷售自我效能對於學習導向與銷售績效的關係具有正向中介效果。銷售人員的學習導向愈高，銷售自我效能愈高，其銷售績效愈好。

五、績效導向、銷售自我效能與銷售績效之關係

目前的研究，績效導向與自我效能間的結果並未有一致的結果。Liem 等人 (2008) 提到，學習導向和績效-趨向目標導向 (performance-approach goal orientation)

對於自我效能具有正向預測效果。Coutinho 與 Neuman (2008) 指出績效-趨向目標導向是自我效能的正向預測因子。但也有一些研究提出不同看法，例如：Phillips 與 Gully (1997) 和 Ford 等人 (1998) 都發現績效導向對個人的自我效能有負面影響；Bell (2002) 研究則是發現績效導向和自我效能間沒有顯著關係，但進一步分析，績效導向與低能力個體的自我效能成負相關，但與高能力個體的自我效能呈正相關。關於研究結果的不一致，Jiang 等人 (2014) 提到，學生的自我效能與目標導向選擇和環境有關，也就是說學生感知環境的方式會影響自我效能和所採取的目標導向，環境可能是造成績效導向與自我效能間之關係不一致的原因之一。

不過，Bandalos 等人 (2003) 針對學生的研究結果指出，績效導向能正向預測自我效能，並且也能透過自我效能間接影響成績結果，代表著自我效能在績效導向與成果之間產生中介效果。Coutinho 與 Neuman (2008) 的研究也指出，績效導向能正向預測自我效能，而自我效能也能正向預測績效表現。在此我們也假設銷售人員的自我效能會對其績效導向及銷售績效表現產生中介效果。績效導向愈高的銷售人員其自我效能愈高，銷售績效表現也愈好。基於此，研究者提出以下假說：

假說 5：銷售人員的銷售自我效能對於績效導向與銷售績效的關係具有正向中介效果。銷售人員的績效導向愈高，銷售自我效能愈高，其銷售績效愈好。

六、銷售經驗對於學習導向→銷售自我效能→銷售績效路徑以及對績效導向→銷售自我效能→銷售績效路徑之調節效果

另一個變項為銷售經驗，銷售經驗隨著年資增加，經驗豐富的銷售人員記憶中有著多種銷售經驗事蹟，可將多年累積的銷售經驗靈活運用應用在各式銷售情境中。Wood 與 Bandura (1989) 提到，自我效能可以透過多種方式增強，其中最有效的是掌握過去的經驗 (Bandura, 1986)，隨著經驗的累積可增強自我效能。Wang (2000) 的文章中也提到，銷售經驗為銷售人員提供了有效處理不同銷售問題的知識和技能，進而提高了自我效能水準；經驗豐富的銷售人員會取得更多成就，而這些過去的成就帶給銷售人員自信感，並在銷售活動中創造了高水準的自我效能。另外，在 Churchill 等人 (1976) 的研究中提到，工作經驗是一個個體的差異變量，

可以調節銷售人員的態度、觀點和行為之間的關係; Matsuo 與 Kusumi (2002) 討論經驗如何調節知識和績效之間的關係，研究中提到，隨著經驗的累積，一個人的知識或技能會變得更加複雜和有效，也就是說，高經驗者其知識和績效之間的關係就愈緊密。而在一些研究銷售人員的行為及表現與銷售績效相關的研究中，工作經驗可被視為一個調節因素 (Rapp et al., 2006; Rapp et al., 2008; Singh and Das, 2013)，例如 Rapp 等人 (2006) 研究，知識對於銷售人員的努力工作 (work hard) 有正向影響，而努力工作對於銷售績效也有正向影響，在此研究中發現經驗對於知識與努力工作間的關係具有負向調節效果，進而影響銷售績效。結果顯示知識程度較高但經驗少的銷售人員可能更加努力工作，因為經驗的不足反而讓他們更願意藉由本身具備的豐富知識和資訊來提供努力工作的能力和動力，進而提升銷售績效；另外，Rapp 等人 (2008) 的研究，經驗調節了銷售人員使用 CRM (客戶關係管理) 工具與適應性銷售行為間的關係，進而影響銷售績效，相較於經驗值較低的人員，經驗豐富的人員對於 CRM 工具及各種銷售任務的了解較多，可善用 CRM 工具進行適應性銷售來完成銷售任務，並提升銷售績效，在此經驗對於 CRM 工具的使用與適應性銷售行為間具有正向調節效果；Singh 與 Das (2013) 的研究關於銷售經驗對於適應性銷售行為、客戶導向與銷售績效的調節效果，研究指出銷售經驗對於適應性銷售行為與銷售績效間存在負向調節效果，客戶導向與銷售績效間存在正向調節效果，對於銷售經驗豐富的銷售人員而言，其適應性銷售行為與銷售績效之間的關係減弱，因為其與客戶已培養出長期合作關係，此時適應性銷售行為對於銷售績效的影響不如客戶導向或其他銷售關係來得重要。

Tesluk 與 Jacobs (1998) 提到，經驗在個人的職業生涯中，在不同的時間點可能會產生不同的影響。如前段所述，銷售經驗對於銷售人員的一些銷售行為之間以及對於銷售績效間具有調節的作用，而銷售經驗對於銷售人員的目標導向、自我效能及銷售績效間是否具有調節效果，目前尚未發現有此部分的研究。因此我們想了解，基於前面假設 4 及假設 5，若自我效能對於目標導向與銷售績效具中介效果成立，那隨著經驗的累積，此路徑的效果是會持續增強或逐漸減弱？首先，若中介路徑成立，代表無論是學習導向促使不斷地學習知識，或是目標導向為了達到目標而努力，都會增強銷售自我效能，進而提升銷售績效；此時加入「經驗」變數，研究者認為對於年資尚淺、經驗不足的銷售人員而言，其自我效能會受到

目標導向的驅動，因為銷售的最終目的是提升銷售績效。因此無論是受哪種目標導向驅使，都能讓經驗不足的銷售人員更願意透過「學習大量的知識」或是「對於目標的努力」來快速提升銷售自我效能，進而達到提升銷售績效的結果。相對地，對於資深、經驗豐富的銷售人員而言，其自我效能將不會受到目標導向驅使，因為豐富的銷售經驗已讓他擁有「充足的知識與技能」及「明確需努力的目標」，足以維持高自我效能進而提升或維持一定水準的銷售績效，因此我們認為對於經驗豐富的銷售人員來說，目標導向對於自我效能的影響強度會逐漸趨緩。基於此，研究者提出以下假說：

假說 6：銷售經驗在學習導向透過銷售自我效能影響銷售績效的路徑上具調節效果，且其效果隨著經驗增加而減弱，為負向調節效果。

假說 7：銷售經驗在績效導向透過銷售自我效能影響銷售績效的路徑上具調節效果，且其效果隨著經驗增加而減弱，為負向調節效果。

第三章 研究方法



第一節 研究架構

本研究欲探討生技相關產業銷售人員的目標導向-「學習導向」及「績效導向」，以及「銷售自我效能」對於「銷售績效」的影響，並探討「銷售經驗」對於「銷售自我效能」的調節效果。依據前一章的文獻回顧及假說推導進行研究架構擬定如下：

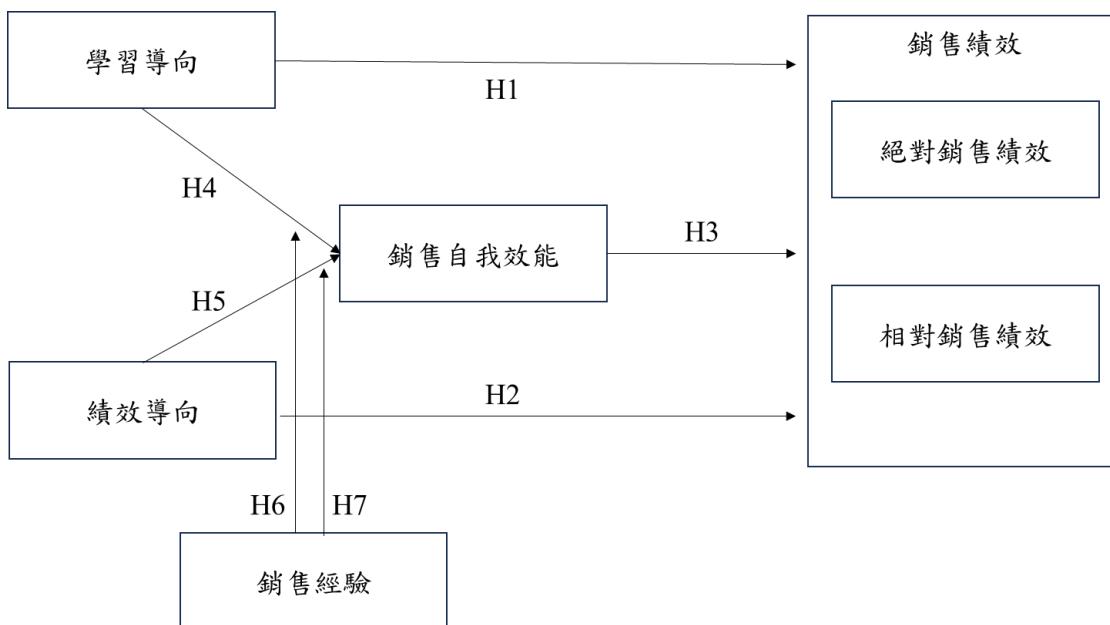


圖 3.1 研究架構圖



第二節 研究假說

依據前一章的文獻回顧及假說推導，本研究提出假說如下：

假說 1：銷售人員的學習導向對銷售績效有正向影響。

假說 2：銷售人員的績效導向對銷售績效有正向影響。

假說 3：銷售人員的銷售自我效能對銷售績效有正向影響。

假說 4：銷售人員的銷售自我效能對於學習導向與銷售績效的關係具有正向中介效果。銷售人員的學習導向愈高，銷售自我效能愈高，其銷售績效愈好。

假說 5：銷售人員的銷售自我效能對於績效導向與銷售績效的關係具有正向中介效果。銷售人員的績效導向愈高，銷售自我效能愈高，其銷售績效愈好。

假說 6：銷售經驗在學習導向透過銷售自我效能影響銷售績效的路徑上具調節效果，且其效果隨著經驗增加而減弱，為負向調節效果。

假說 7：銷售經驗在績效導向透過銷售自我效能影響銷售績效的路徑上具調節效果，且其效果隨著經驗增加而減弱，為負向調節效果。

第三節 研究對象

本研究以台灣生技醫藥產業之藥廠、醫療器材公司、生技公司及相關協力廠商之銷售人員為研究對象，界定範圍主要以其提供服務對象為：臨床醫療單位、藥廠/生技公司之研發及製造部門、學術研究單位之銷售人員為主。

本研究以線上問卷形式蒐集樣本，線上問卷不受時間地點限制，問卷設計為必須每題皆填答才算完成，否則將無法送出問卷，可提升問卷填答率及回收率。問卷發送主要管道以生物科技管理在職專班學程中服務於生技相關產業之同學及其同事，以及研究者於生技相關產業內之同事及同業相關人員進行發放。問卷填答前說明此次研究對象為生技醫藥相關產業之銷售人員，非相關人員不可填答。問卷調查期間自 2024 年 3 月 14 至 2024 年 4 月 3 日止，共回收有效問卷 113 份。



第四節 研究工具

本研究以問卷形式進行調查，問卷內容分別為目標導向量表、銷售自我效能量表、銷售績效量表、銷售經驗、基本資料共五部分，量表部分參考國外文獻中已被廣泛引用之量表，先經由熟稔中、英雙語人士將量表題項翻譯成中文後，再請另一位雙語人士進行回譯程序（劉慧如，2002；Brislin et al., 1973；Werner & Campbell, 1970）。再經由專家學者確認文意正確後，建立此次研究使用之中文版量表。

一、目標導向量表

本研究參考自 Sujan 等人（1994）關於銷售人員學習導向、聰明工作及有效銷售的研究中所使用之目標導向量表，量表中學習導向共 9 題，其中第 5 題為反向題，其他皆為正向題；績效導向共 6 題，皆為正向題，此量表用於衡量銷售人員的目標導向。以李克特氏五等尺度量表（Likert Scale）計分，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，給予 1、2、3、4、5 分。

表 3.1 目標導向衡量題項

變項		題項
目標導向	學習導向	1. 完成一次艱難的銷售是非常讓我感到滿足的。 2. 不斷提升銷售技巧是成為一位優秀銷售人員的重要部分。 3. 銷售時犯錯只是學習過程的一部分。 4. 對我來說，從每次銷售經驗中學習是很重要的。 5. 關於銷售，確實沒有太多新東西需要學習。*(R) 6. 我總是能學到一些關於我的客戶的新知識。 7. 花大量時間學習與客戶打交道的新方法是值得的。 8. 學習如何成為更好的銷售人員對我來說至關重要。 9. 有時我會付出很大的努力來學習新事物。
	績效導向	10. 我的主管認為我是個優秀的銷售人員，這對我來說非常重要。 11. 我非常希望我的同事認為我擅長銷售。 12. 當我知道自己的表現優於公司其他銷售人員時，我感覺非常好。 13. 我總是試著向我的主管傳達我的成就。 14. 我花了很多時間思考，相較於其他銷售人員我的表現如何。 15. 我使用主管的標準來評估自己。

*(R)為反向題



二、銷售自我效能量表

本研究參考本研究使用 Vieira 等人 (2022) 參考 Sujan 等人 (1994) 的銷售自我效能量表，並參考 Peterson (2020) 針對反向題的建議，將銷售自我效能量表題項均修改為正向題，共有 7 題。以李克特氏五等尺度量表 (Likert Scale) 計分，從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，給予 1、2、3、4、5 分。

表 3.2 銷售自我效能衡量題項

變項	題項
銷售自我效能	1. 我擅長銷售。 2. 向客戶施予壓力對我來說很容易。 3. 我知道在銷售情境下該怎麼做對的事。 4. 我發現說服與我觀點不同的客戶很容易。 5. 我的特質很適合銷售。 6. 我擅長於弄清楚客戶想要什麼。 7. 我很容易讓客戶明白我的觀點。

三、銷售經驗

先前的研究 (Mintu-Wimsatt & Gassenheimer, 2000; Rapp et al., 2006) 提到，工作經驗除了參考目前職位的年資，也必須考慮在目前公司工作的時間以及在相同產業中的工作年資。本研究參考 Rapp 等人 (2006) 銷售經驗的衡量方式，以個人年資的平均值來衡量：1. 銷售工作年資、2. 在特定產業內的銷售工作年資、3. 在公司的銷售工作年資。以此三個指標的 z 分數 (z score) 進行平均做為銷售經驗的測量值。此三題在問卷設計上以問答方式請受試者實際填入整數數字，且最高填入數字預設不超過 50。

表 3.3 銷售經驗題項

變項	題項
銷售經驗	1. 從事銷售工作年資 2. 在目前相關產業從事銷售工作年資 3. 在目前任職公司從事銷售工作年資



四、銷售績效量表

本研究參考 Høgevold 等人(2024)的絕對銷售績效量表及相對銷售績效量表作為銷售績效的衡量方式，其中絕對銷售績效量表原始題項參考自 Sujan 等人(1994)的銷售績效量表，共 7 題，皆為正向題；相對銷售績效量表原始題項參考自 Sohi (1996) 及 Høgevold 等人(2024)的銷售績效量表，統整後共 5 題，皆為正向題。以李克特氏五等尺度量表 (Likert Scale) 計分，絕對銷售績效衡量尺度從「非常不同意」、「不同意」、「沒意見」、「同意」、「非常同意」，給予 1、2、3、4、5 分。相對銷售績效衡量尺度，從「遠低於」、「低於」、「相同」、「高於」、「遠高於」平均水準，給予 1、2、3、4、5 分。

表 3.4 銷售績效衡量題項

變項	題項
絕對銷售績效	1. 我為公司獲得良好的市場佔有率做出貢獻。 2. 我銷售高利潤產品。 3. 我產生高水準的銷售額。 4. 我快速地銷售出公司新產品。 5. 我辨識負責區域的主要客戶並向他們銷售。 6. 我超額完成銷售目標。 7. 我協助我的銷售主管實現他或她的目標。
相對銷售績效	請說明您在過去 12 個月的表現 [...] 相較於公司其他銷售人員，我的 8. 「銷售額」 9. 「獲利能力」 10. 「市場佔有率」 11. 「產生新的生意」 12. 「現有客戶服務」

五、基本資料

問卷蒐集受試者的性別、年齡、教育程度、職務類別、產業次分類別等背景資料，在統計分析中，性別與教育程度為控制變項。

在一些早期銷售相關研究指出，女性銷售人員相較於男性銷售人員更能進行適應性銷售，與客戶發展相互依賴並持續的合作關係 (Gilligan 1982; Goolsby et al.,

1992)，進而取得更好的銷售績效；但也有研究認為性別對銷售績效的影響並不顯著 (Comer & Dubinsky, 1985)，例如：Lambert 等人 (1990) 研究提到，女性銷售人員對客戶準確認知 (更準確地了解客戶的決策過程以規劃合適的銷售策略) 並不一定比男性準確；Levy 與 Sharma (1994) 的研究則推翻先前研究，性別在適應性銷售上的影響並不顯著。儘管目前並沒有一致的證據顯示銷售人員的性別與績效間存在顯著關係，但基於在一連串的銷售行為之下，能否順利完成銷售的因素相當多元且複雜，在參考眾多文獻後本研究中研究者將「性別」視為控制變項之一。

此外，教育程度與銷售人員表現的銷售行為與銷售績效有關，受過良好教育的銷售人員更善於提出問題並解釋客戶反應，這會帶來更好的知識結構 (knowledge structures，指銷售人員對其客戶的了解以及客戶和銷售知識的組織方式) 及銷售績效表現 (Cotham 1969; Lamont & Lundstrom 1977; Levy & Sharma 1994; Sharma 2007)，在此，我們將「教育程度」作為控制變項之一。

表 3.5 基本資料題項

題項	選項
性別	<input type="checkbox"/> 女 <input type="checkbox"/> 男
年齡	_____歲
最高學歷	<input type="checkbox"/> 高中(職)含以下 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學/四技/二專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士
職務類別	<input type="checkbox"/> 銷售(業務)專員 <input type="checkbox"/> 銷售經理(不含管理職) <input type="checkbox"/> 銷售主管(含管理職) <input type="checkbox"/> 銷售單位最高負責人
產業類別	<input type="checkbox"/> 藥廠 <目標客戶：臨床醫療單位> <input type="checkbox"/> 醫療器材公司 <目標客戶：臨床醫療單位> <input type="checkbox"/> 生技公司(含生技服務、科研發展服務等) <目標客戶：臨床醫療單位/生技公司/學術研究單位> <input type="checkbox"/> 其他生技醫藥相關協力廠商 <目標客戶：生技醫藥相關公司/單位>

基本資料填答方式為單選題，年齡項目請受試者實際填入整數數字，且最高填入數字預設不超過 100。

待問卷回收完成後，將問卷每個題項得分整理建檔，其中反向題得分及類別變項(例如：性別及教育程度)需轉換後建檔，最後以 SPSS 統計軟體作為後續資料處理與分析。

第五節 資料分析工具

一、描述統計

本研究對於受訪者所提供之基本資料，性別、年齡、最高學歷(教育程度)、職務類別、產業類別進行平均數及百分比統計，了解受試者之分布。

二、信度檢測

為確認本研究使用之量表可信度，本研究採用 Cronbach's α 值評估題項之間是否具備內部一致性，目前研究廣泛認為 Cronbach's α 值大於 0.7 以上為可接受信度。本研究使用 SPSS 軟體 (IBM SPSS Statistics ver. 26) 中的「信度分析」功能針對每一構面之題項進行可靠性分析，Cronbach's α 值大於 0.7 即代表符合信度檢測。

三、相關性分析

本研究使用「皮爾森相關係數 (Pearson's correlation coefficient)」分析兩組連續變項間的相關程度，其相關係數數值於介於 -1 到 1 之間，若相關係數數值愈大，表示兩變項間之相關程度愈高。本研究使用 SPSS 軟體中的「雙變異數」分析功能針對本研究中的各變項進行相關性分析。



四、迴歸分析

為檢測研究中所提出之假設的自變項與依變項間的關係，本研究使用 SPSS 軟體中的「線性」迴歸分析功能建立迴歸模型，並檢視模型是否具有預測能力 (F 值)、自變項對依變項的影響 (β 值)、以及自變項可以解釋依變項的程度百分比 (R^2 值)。

五、中介效果分析

當上述迴歸分析模型成立，進一步探討自變項與依變項之間是否存在其他變項，自變項是否透過其他變項來傳遞對依變項的影響，此傳遞的變項稱為中介變項 (陳淑萍、鄭中平，2011；Baron & Kenny, 1986)。當自變項與依變項之間關係呈顯著性差異，中介變項的加入讓顯著性降低，代表中介效果成立。

本分析使用 Andrew F. Hayes 所開發可在 SPSS 軟體下使用的 PROCESS macro (Hayes, 2012) 做中介效果分析，此研究使用 PROCESS ver. 4.2 中的 Model 4 中介模型作為中介效果分析 (Hayes, 2013)，在模型中使用拔靴法 (bootstrapping) 對樣本重複抽樣 5,000 次，並以 95% 信賴區間檢視是否具中介效果。

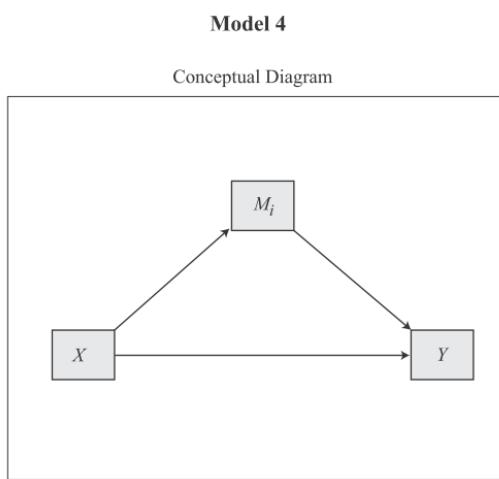


圖 3.2 SPSS 之 PROCESS Model 4 中介模型 (資料來源: Hayes, 2013)



六、調節效果分析

有別於中介效果，當自變項與依變項間的關係強度會受到其他變項的影響，亦即此變項的存在會增強或減弱自變項與依變項間的關係，此造成影響的變項稱為調節變項（陳淑萍、鄭中平，2011；Baron & Kenny, 1986; Edwards & Lambert, 2007）。

本分析使用 Andrew F. Hayes 所開發可在 SPSS 軟體下使用的 PROCESS macro (Hayes, 2012) 做調節效果分析，此研究使用 PROCESS ver. 4.2 中的 Model 7 調節模型作為調節效果分析 (Hayes, 2013)，在模型中使用拔靴法 (bootstrapping) 對樣本重複抽樣 5,000 次，並以 95% 信賴區間檢視是否具調節效果。

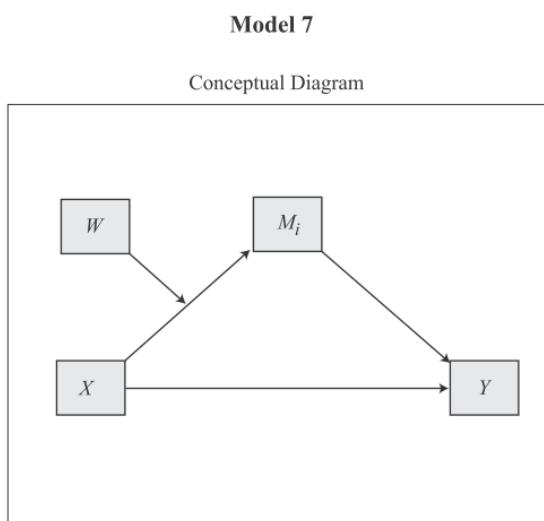


圖 3.3 SPSS 之 PROCESS Model 7 調節模型 (資料來源: Hayes, 2013)



第四章 研究結果

第一節 樣本結構分析

此研究回收有效問卷為 113 份，受試者平均年齡為 41.75 歲，年齡最輕為 27 歲，最長為 68 歲；性別比例以男性 77 人 (68.14%) 佔多數；最高學歷以碩士 74 人 (65.49%) 最多，大學/四技/二專 29 人 (25.66%) 居次；職務類別以銷售 (業務) 專員 55 人 (48.67%) 居多，其次為銷售主管 (含管理職) 27 人 (23.89%)；產業次分類別以生技公司的 53 人為最多，佔 46.9%。銷售年資平均為 11.55 年，年資最低為 0.5 年，最高為 35 年。

表 4.1 樣本結構分析表

變項	類別	人數	百分比
性別	女	36	31.86%
	男	77	68.14%
最高學歷	專科	3	2.65%
	大學/四技/二專	29	25.66%
	碩士	74	65.49%
	博士	7	6.19%
職務類別	銷售(業務)專員	55	48.67%
	銷售經理(不含管理職)	16	14.16%
	銷售主管(含管理職)	27	23.89%
	銷售單位最高負責人	15	13.27%
產業類別	藥廠	20	17.70%
	醫療器材	19	16.81%
	生技公司	53	46.90%
	生技相關協力廠商	21	18.58%
年齡	最小	27	平均 41.75 年
	最大	68	
年資	最小	0.5	平均 11.55 年
	最大	35	



第二節 信度分析

本研究使用 SPSS 軟體中的「信度分析」功能針對每一變項之題項進行可靠性分析，Cronbach's α 值大於 0.7 即代表符合信度檢測。針對各變項進行信度分析結果如下：

目標導向題項共 15 題，其中學習導向 9 題，績效導向 6 題，Cronbach's α 值分別為 0.725 及 0.778，總 Cronbach's α 值為 0.782，皆大於 0.7，表示結果具內部一致性。

銷售自我效能題項共 7 題，Cronbach's α 值為 0.837，大於 0.7，表示結果具內部一致性。

絕對銷售績效題項共 7 題，Cronbach's α 值為 0.884，大於 0.7，表示結果具內部一致性。

相對銷售績效題項共 5 題，Cronbach's α 值為 0.892，大於 0.7，表示結果具內部一致性。

表 4.2 問卷各變項題項之信度分析結果

變項		題數	Cronbach's α 值
目標導向	學習導向	9	.725
	績效導向	6	.778
銷售自我效能	銷售自我效能	7	.837
銷售績效	絕對銷售績效	7	.884
	相對銷售績效	5	.892

N=113



第三節 相關性分析

本研究使用 SPSS 軟體中的「雙變異數」分析功能針對本研究中的各變項進行相關性分析。

表 4.3 各變項間之相關性分析結果

變項名稱	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性別	/							
2 教育程度	-0.029	/						
3 學習導向	-0.136	0.092	(0.725)					
4 績效導向	-0.101	0.153	0.311**	(0.778)				
5 銷售自我效能	-0.085	-0.108	0.104	0.235*	(0.837)			
6 銷售經驗	0.167	-0.218*	0.008	-0.223*	0.145	/		
7 絶對銷售績效	-0.145	0.092	0.258**	0.370***	0.672***	0.147	(0.884)	
8 相對銷售績效	-0.219*	0.015	0.169	0.284**	0.603***	0.144	0.769***	(0.892)

a. 性別計分方式: 女性 = 0 ; 男性 = 1

教育程度計分方式: 專科 = 0 ; 大學/四技/二專 = 1 ; 碩士 = 2 ; 博士 = 3

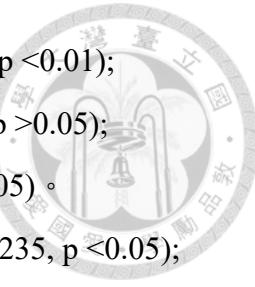
b. N=113; *** p <0.001; ** p <0.01; * p <0.05

c. 對角線括號內數值為 Cronbach's α 係數，其餘數值為皮爾森相關係數
(Pearson's correlation coefficient)

性別及教育程度與學習導向、績效導向、銷售自我效能、銷售經驗之相關性分析如下：

- 性別與教育程度 ($r = -0.029, p > 0.05$)、學習導向 ($r = -0.136, p > 0.05$)、績效導向 ($r = -0.101, p > 0.05$)、銷售自我效能 ($r = -0.085, p > 0.05$)、銷售經驗 ($r = 0.167, p > 0.05$) 之間皆無顯著相關性。
- 教育程度與學習導向 ($r = 0.092, p > 0.05$)、績效導向 ($r = 0.153, p > 0.05$)、銷售自我效能 ($r = -0.108, p > 0.05$) 之間皆無顯著相關性。
- 教育程度與銷售經驗呈負相關，具顯著差異 ($r = -0.218, p < 0.05$)

學習導向、績效導向、銷售自我效能與銷售經驗，各變項間之相關性分析如下：



1. 學習導向與績效導向呈正相關，具顯著差異 ($r = 0.311, p < 0.01$);
2. 學習導向與銷售自我效能之間無顯著相關性 ($r = 0.104, p > 0.05$);
3. 學習導向與銷售經驗之間無顯著相關性 ($r = 0.008, p > 0.05$)。
4. 績效導向與銷售自我效能呈正相關，具顯著差異 ($r = 0.235, p < 0.05$);
5. 績效導向與銷售經驗呈負相關，具顯著差異 ($r = -0.223, p < 0.05$)。

各變項與絕對銷售績效、相對銷售績效間之相關性分析如下：

性別與絕對銷售績效之間無顯著相關性 ($r = -0.145, p > 0.05$)

性別與相對銷售績效呈負相關，具顯著差異 ($r = -0.219, p < 0.05$)

教育程度與絕對銷售績效之間無顯著相關性 ($r = 0.092, p > 0.05$)

教育程度與相對銷售績效之間無顯著相關性 ($r = 0.015, p > 0.05$)

學習導向與絕對銷售績效呈正相關，具顯著差異 ($r = 0.258, p < 0.01$);

學習導向與相對銷售績效之間無顯著相關性 ($r = 0.169, p > 0.05$);

績效導向與絕對銷售績效呈正相關，具顯著差異 ($r = 0.370, p < 0.001$);

績效導向與相對銷售績效呈正相關，具顯著差異 ($r = 0.284, p < 0.01$);

銷售自我效能與絕對銷售績效呈正相關，具顯著差異 ($r = 0.672, p < 0.001$);

銷售自我效能與相對銷售績效呈正相關，具顯著差異 ($r = 0.603, p < 0.01$);

銷售經驗與絕對銷售績效之間無顯著相關性 ($r = 0.147, p > 0.05$);

銷售經驗與相對銷售績效之間無顯著相關性 ($r = 0.144, p > 0.05$);

由分析結果得知，績效導向與銷售自我效能及銷售經驗間具有相關性；學習導向與絕對銷售績效間具有相關性；績效導向與絕對銷售績效及相對銷售績效間具有相關性；銷售自我效能與絕對銷售績效及相對銷售績效間具有相關性。



第四節 迴歸分析

本分析使用 SPSS 軟體中的「線性」迴歸分析功能建立迴歸模型，以性別及教育程度為控制變項，分別探討三個自變項-學習導向、績效導向、銷售自我效能與二個依變項-絕對銷售績效、相對銷售績效間之關係，以下分段說明之。

一、學習導向及績效導向與銷售績效之迴歸分析

探討兩個自變項-學習導向及績效導向，分別與絕對銷售績效、相對銷售績效兩個依變項之間的關係。

由表 4.4 得知，學習導向與絕對銷售績效之間 $\beta = .146$ ($p > 0.05$)，不具有顯著性影響，績效導向與絕對銷售績效之間 $\beta = .311$ ($p < 0.001$)，具有顯著性的正向影響； F 值為 5.481 ($p < 0.001$)，表示此迴歸模型顯著，對於絕對銷售績效具預測能力。另外，學習導向與相對銷售績效之間 $\beta = .070$ ($p > 0.05$)，亦不具顯著性影響；績效導向與相對銷售績效之間 $\beta = .248$ ($p < 0.05$)，亦具有顯著性的正向影響。 F 值為 3.763 ($p < 0.001$)，表示此迴歸模型顯著，對於相對銷售績效具預測能力。

表 4.4 學習導向及績效導向與銷售績效及之迴歸分析結果

		依變項	
		絕對銷售績效	相對銷售績效
控制變項	性別	-.093	-.185*
	教育程度	.029	-.034
自變項	學習導向	.146	.070
	績效導向	.311***	.248*
R2		.169	.122
ΔR^2		.138	.090
F 值		5.481***	3.763***

性別計分方式：女性 = 0；男性 = 1

教育程度計分方式：專科 = 0；大學/四技/二專 = 1；碩士 = 2；博士 = 3

N=113; *** p <0.001; ** p <0.01; * p <0.05



此結果不支持假說 1：銷售人員的學習導向對於絕對銷售績效及相對銷售績效皆無顯著影響。

此結果支持假說 2：銷售人員的績效導向對絕對銷售績效及相對銷售績效皆有正向影響。

二、銷售自我效能與銷售績效之迴歸分析

探討自變項-銷售自我效能與絕對銷售績效、相對銷售績效兩個依變項之間的關係。

由表 4.5 得知，銷售自我效能與絕對銷售績效之間 $\beta = .682$ ($p < 0.001$)，具有顯著性的正向影響， F 值為 34.264 ($p < 0.001$)，表示此迴歸模型對於絕對銷售績效具預測能力；銷售自我效能與相對銷售績效之間 $\beta = .597$ ($p < 0.001$)，亦具有顯著性的正向影響， F 值為 23.940 ($p < 0.001$)，表示此迴歸模型對於相對銷售績效亦具預測能力。

表 4.5 銷售自我效能與銷售績效之迴歸分析結果

	自變項	依變項	
		絕對銷售績效	相對銷售績效
控制變數	性別	-.082	-.166*
	教育程度	.163*	.075
	銷售自我效能	.682***	.597***
	R ²	.485	.397
	△R ²	.471	.381
	F 值	34.264***	23.940***

性別計分方式：女性=0；男性=1

教育程度計分方式：專科=0；大學/四技/二專=1；碩士=2；博士=3

N=113; *** p <0.001; ** p <0.01; * p <0.05

此結果支持假說 3：銷售人員的銷售自我效能對絕對銷售績效及相對銷售績效皆有正向影響。



第五節 中介效果分析

本分析使用 SPSS 軟體中的 PROCESS macro (Hayes, 2012) , 以 Model 4 作為中介模型進行中介效果分析 (Hayes, 2013)。以性別及教育程度為控制變項，以銷售自我效能為中介變項，分別探討兩個自變項-學習導向、績效導向，分別與兩個依變項-絕對銷售績效、相對銷售績效間是否具有中介效果，以下分段說明之。

一、銷售自我效能對於學習導向與銷售績效之中介效果

由表 4.6 結果得知，學習導向對於絕對銷售績效具直接效果 (區間不含 0)，不具間接效果 (區間含 0)，亦即銷售自我效能對於學習導向與絕對銷售績效之間不具中介效果。

表 4.6 銷售自我效能對於學習導向與絕對銷售績效之中介效果

學習導向(X) → 銷售自我效能(M) → 絕對銷售績效(Y)				
	95% 信賴區間			
	Effect 值	SE 值	下界	上界
直接效果	.288*	.118	.053	.523
間接效果	.120	.107	-.096	.325

N=113; 顯著性判斷: 95% 信賴區間內不含 0，代表具顯著差異。

由表 4.7 結果得知，學習導向對於相對銷售績效不具直接效果及間接效果 (區間皆含 0)，亦即銷售自我效能對於學習導向與相對銷售績效之間不具直接及中介效果。

表 4.7 銷售自我效能對於學習導向與相對銷售績效之中介效果

學習導向(X) → 銷售自我效能(M) → 相對銷售績效(Y)				
	95% 信賴區間			
	Effect 值	SE 值	下界	上界
直接效果	.145	.136	-.124	.414
間接效果	.111	.097	-.090	.295

N=113; 顯著性判斷: 95% 信賴區間內不含 0，代表具顯著差異。

此結果不支持假說 4，銷售人員的銷售自我效能對於學習導向與銷售績效的關係不具有中介效果。



且因假說 4: 學習導向→銷售自我效能→銷售績效路徑不成立，則假說 6: 銷售經驗在此路徑上具調節效果也不成立。

二、銷售自我效能對於績效導向與銷售績效之中介效果

由表 4.8 結果得知，績效導向對於絕對銷售績效具直接效果(區間不含 0)，亦具有間接效果(區間不含 0)，亦即銷售自我效能對於績效導向與絕對銷售績效之間具中介效果。

表 4.8 銷售自我效能對於績效導向與絕對銷售績效之中介效果

績效導向(X) → 銷售自我效能(M) → 絶對銷售績效(Y)				
95% 信賴區間				
	Effect 值	SE 值	下界	上界
直接效果	.214**	.077	.061	.367
間接效果	.175**	.088	.012	.358

N=113; 顯著性判斷: 95% 信賴區間內不含 0，代表具顯著差異。

由表 4.9 結果得知，績效導向對於相對銷售績效不具直接效果(區間含 0)，有間接效果(區間不含 0)，亦即銷售自我效能對於績效導向與相對銷售績效之間具中介效果。

表 4.9 銷售自我效能對於績效導向與相對銷售績效之中介效果

績效導向(X) → 銷售自我效能(M) → 相對銷售績效(Y)				
95% 信賴區間				
	Effect 值	SE 值	下界	上界
直接效果	.145	.088	-.030	.320
間接效果	.162**	.081	.010	.328

N=113; 顯著性判斷: 95% 信賴區間內不含 0，代表具顯著差異。

此結果支持假說 5: 銷售人員的銷售自我效能對於績效導向與銷售績效的關係具有正向中介效果。



第六節 調節及中介效果分析

本分析使用 SPSS 軟體中的 PROCESS macro (Hayes, 2012)，以 Model 7 作為中介及調節模型進行中介及調節效果分析 (Hayes, 2013)。但由於前述學習導向透過銷售自我效能影響銷售績效之中介效果不成立，因此以下不進行此路徑的調節中介效果檢驗，僅針對績效導向的影響效果進行分析。以下以性別及教育程度為控制變項，以績效導向為自變項，與兩個依變項-絕對銷售績效、相對銷售績效之關係，並以銷售自我效能為中介變項，再以銷售經驗作為績效導向與銷售自我效能之調節變項，分析可能的中介調節效果，以下說明之。

一、銷售經驗在績效導向透過銷售自我效能影響銷售績效的路徑上之調節效果

由表 4.10 結果得知，績效導向與銷售經驗之交互項其 95% 信賴區間不包含 0，代表銷售經驗對於績效導向及銷售自我效能之關係具顯著調節效果，且區間為負，代表銷售經驗對績效導向及銷售自我效能之間具負向調節效果。

表 4.10 銷售經驗對於績效導向與銷售自我效能之調節效果

銷售經驗(W)		95% 信賴區間			
績效導向(X)	↓	Effect 值	SE 值	下界	上界
績效導向		.273***	.094	.087	.458
銷售經驗		.111	.069	-.026	.248
績效導向 x 銷售經驗		-.266*	.123	-.509	-.023
△R ² =.037		p=.032			

N=113; 顯著性判斷: 95% 信賴區間內不含 0，代表具顯著差異。

由表 4.11 結果得知，績效導向 → 銷售自我效能 → 絶對銷售績效路徑具直接效果(區間不含 0)，亦具間接效果(區間不含 0)，表示銷售自我效能具中介效果；而銷售經驗在此路徑中具調節效果(區間不含 0)，且區間為負，表示具負向調節效果。

表 4.11 銷售經驗對於績效導向-銷售自我效能-絕對銷售績效路徑之調節效果

銷售經驗(W)		95%信賴區間		
	Effect 值	SE 值	下界	上界
直接效果	.214***	.077	.061	.367
間接效果	.188**	.082	.028	.350
調節效果	-.183*	.085	-.351	-.012

N=113; 顯著性判斷: 95%信賴區間內不含 0，代表具顯著差異。

由表 4.12 結果得知，績效導向→銷售自我效能→相對銷售績效路徑不具直接效果(區間含 0)，銷售自我效能具間接效果(區間不含 0)，表示銷售自我效能具中介效果；而銷售經驗在此路徑中具調節效果(區間不含 0)，且區間為負，具負向調節效果。

表 4.12 銷售經驗對於績效導向-銷售自我效能-相對銷售績效路徑之調節效果

銷售經驗(W)		95%信賴區間		
	Effect 值	SE 值	下界	上界
直接效果	.145	.088	-.030	.320
間接效果	.174**	.075	.027	.327
調節效果	-.169*	.079	-.331	-.015

N=113; 顯著性判斷: 95%信賴區間內不含 0，代表具顯著差異。

此結果支持假說 7：銷售經驗在績效導向透過銷售自我效能影響銷售績效的路徑上具調節效果，且其效果隨著經驗增加而減弱，為負向調節效果。負向調節成立。

我們以圖形方式呈現銷售經驗的調節效果(見圖 4.6.1)。使用調節變項的平均值作為中間值，高於平均值的一個標準差作為高值，比平均值低一個標準差的值作為低值。結果顯示，對於低銷售經驗組而言，績效導向的強度會增強銷售自我

效能；對於高銷售經驗組而言，績效導向與銷售自我效能間的關係不顯著，也就是說隨著銷售經驗的增加，績效導向對自我效能的影響會變弱。

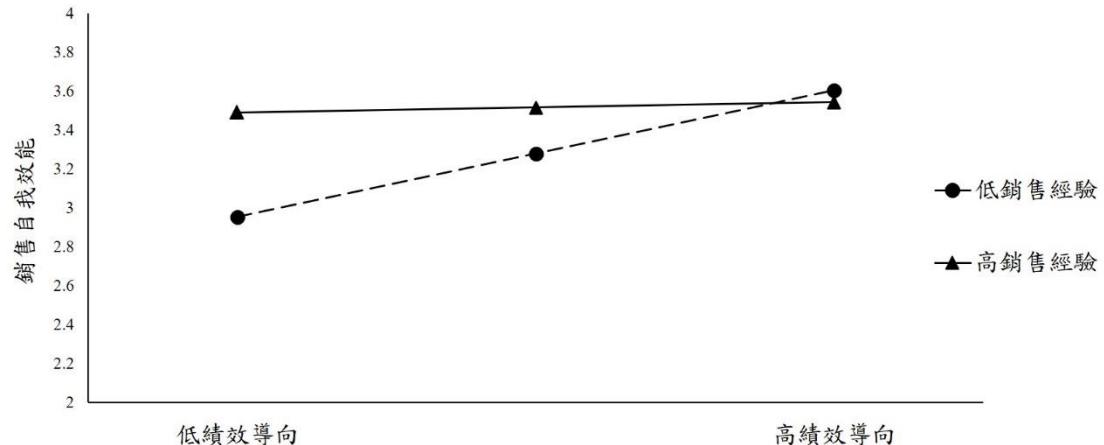


圖 4.1 銷售經驗對於績效導向及銷售自我效能之調節效果

將本研究之假說結果彙整如下表：

表 4.13 研究假說結果彙整

研究假說	研究結果
假說 1：學習導向對銷售績效有正向影響。	絕對銷售績效：不成立 相對銷售績效：不成立
假說 2：績效導向對銷售績效有正向影響。	絕對銷售績效：成立 相對銷售績效：成立
假說 3：銷售自我效能對銷售績效有正向影響。	絕對銷售績效：成立 相對銷售績效：成立
假說 4：銷售自我效能對於學習導向與銷售績效的關係具有正向中介效果。	絕對銷售績效：不成立 相對銷售績效：不成立
假說 5：銷售自我效能對於績效導向與銷售績效的關係具有正向中介效果。	絕對銷售績效：成立 相對銷售績效：成立
假說 6：銷售經驗在學習導向透過銷售自我效能影響銷售績效的路徑上具調節效果，且其效果隨著經驗增加而減弱，為負向調節效果。	絕對銷售績效：不成立 相對銷售績效：不成立
假說 7：銷售經驗在績效導向透過銷售自我效能影響銷售績效的路徑上具調節效果，且其效果隨著經驗增加而減弱，為負向調節效果。	絕對銷售績效：成立 相對銷售績效：成立

第五章 結論

第一節 研究結果討論

本研究以台灣生技相關產業之銷售人員為研究調查對象，使用問卷量表調查後進行量化分析。本研究有效樣本數為 113 份，其中性別比例女:男約 3:7，教育程度研究所(碩/博士)佔七成以上，平均年齡為 41 歲左右，平均年資為 11.55 年。本研究透過問卷形式對於銷售人員的目標導向、自我效能及銷售經驗是否對於銷售績效造成影響進行分析。以下針對研究結果逐一討論：

一、學習導向對於絕對銷售績效及相對銷售績效之影響皆不顯著。

過去研究對於學習導向與銷售績效之間的關係，有部分研究顯示具正向相關性 (Sujan et al., 1994; VandeWalle et al., 1999)，也有研究結果顯示兩者之間不具顯著相關性 (Kohli et al., 1998)。本研究結果與 Kohli 等人 (1998) 結論相同，推測原因可能是學習需要增加知識或提升技能，需要更長的時間才有機會看到成效，因此學習導向在短時間內可能無法提升績效表現；且具有學習導向的銷售人員更願意接受挑戰困難的目標和任務，例如：需要具備更多專業知識才得以說服的客戶或是需要培養長期關係的客戶，這會使他們花更多時間在拜訪更難以滲透的客戶或是經營更長期的客戶關係，短時間內無法看到銷售績效表現，不過長期來看可能會有更大的績效表現回報。在市場激烈競爭的銷售壓力下，許多具備學習導向的銷售人員尚未等到長期績效發生可能就會因受不了壓力而離開市場，也無法成為此類研究的訪問對象。

而銷售績效衡量方式也可能是無顯著影響的原因之一，本研究使用的銷售績效衡量方式是以填答當時的狀態回答過去 12 個月的績效表現，但以生技產業的產品週期及採購週期而言，12 個月屬於短週期，短期的銷售績效也容易受到外部環境例如市場波動、政策等因素影響，一般實務上會以三年平均線來檢視銷售人員銷售績效表現，或是可搭配訪談來評估其短期及長期績效是否受目標導向影響。此結果也許可說明先前文獻為何對於學習導向和銷售績效間的關係無法獲得一致的結果，推測也有可能因為不同評估銷售績效方式影響了研究結果。





二、績效導向對於絕對銷售績效及相對銷售績效都具有相當顯著的正向影響。

一些銷售相關研究指出，銷售人員會為了達成目標願意付出努力，績效導向與銷售人員的績效呈正相關 (Kohli et al., 1998)，績效導向比學習導向更好解釋銷售人員銷售績效表現 (Porath & Bateman, 2006)。本研究結果與過去文獻論點相符，這說明具備高績效導向對於銷售人員而言是必要的。假若一個銷售人員具備學習導向但無績效導向，在變化快速且競爭的銷售環境中，往往尚未等到長期績效成果，就已先被擁有短期績效表現的同儕或競爭者所淘汰。根據市場實務經驗，一個表現良好且可在競爭激烈的市場中存活下來並穩定發展的銷售人員，往往可兼顧短期及長期的績效表現，過去研究中也提到，個人可以同時具有不同程度的學習導向及績效導向 (VandeWelle, 1997)，兩種導向對於不同的績效目標產生不同的影響，銷售導向有助於銷售人員達成短期的績效目標，而同時具備學習導向才是銷售人員有機會表現出長期績效的可能原因之一。

三、銷售自我效能對於絕對銷售績效及相對銷售績效都具有相當顯著的正向影響。

自我效能代表個人對自己在特定任務領域中，可以表現良好的能力和信心。過去研究顯示，銷售人員的銷售自我效能也是影響銷售績效的因素之一 (Krishnan et al., 2002; Sujan et al., 1994; Wang & Netemeyer, 2002)，當銷售自我效能增強時，銷售績效亦會跟著提升。本研究結果與過去文獻論點相符，顯示銷售自我效能對於絕對績效及相對績效皆能帶來正向影響。高銷售自我效能的銷售人員遇到具有挑戰性或較複雜需要花更多時間完成的任務時，有更高的自信認為自己能完成任務而願意接受挑戰，而通常具挑戰性的任務有很高的機率為高績效高報酬任務，因此會帶來高銷售績效。

四、銷售自我效能對學習導向與銷售績效間不具正向中介效果。

過去研究顯示，企業員工的學習導向與學習自我效能呈正相關 (Potosky & Ramakrishna, 2002)，而當自我效能增強時，績效就會提升 (Gist et al., 1989)，但並未有研究討論自我效能是否對兩者間具中介效果。由過去研究及本研究的假設 1

及假設 3 的結果來看，我們原本預測自我效能可能對於學習導向及銷售績效間可能具有中介效果，不過從結果來看假設並不成立。Sitzmann 與 Yeo (2013) 文章提到，過去的績效表現 (past performance) 會影響自我效能，而自我效能又會影響後續的績效表現 (subsequent performance)，自我效能的提升可能來自於過去績效表現的鼓勵，而自我效能增加便可能會設定更高的目標來提高未來績效表現。藉由此因果關係可以推測自我效能可透過已完成的成功績效表現不斷地被增強，而從假說 1 推論，學習導向影響的是長期的績效表現，代表需要更長時間才能看到成果，因此相較於績效導向，透過學習導向對於自我效能增強的效果可能會比較慢發生，因此當兩者 (學習導向&績效導向) 同時對個人產生影響時，學習導向可能反而會延遲自我效能對於績效表現的影響，因此效果不顯著。

五、銷售自我效能對績效導向與銷售績效間具顯著影響，有正向中介效果。

過去 Bandalos 等人 (2003) 針對學生意願導向及自我效能與課程表現的研究結果指出，績效導向能正向預測自我效能，並且也能透過自我效能間接影響成績結果，代表自我效能在績效導向與成果之間產生中介效果。在本研究針對銷售人員的研究也得到相同的結論。如前段論述，在銷售過程中，銷售人員的自我效能可能會因為過去所獲得的成功績效表現不斷地被增強，相較於學習導向，績效導向更容易在短期內可獲得銷售績效的提升，而對於自我效能的效果也會更快發生，相較於學習導向更快對於績效表現產生影響，因此相較於學習導向，績效導向→自我效能→績效表現的路徑具顯著性，效果成立。

六、依據研究假說 6，銷售經驗在學習導向透過銷售自我效能影響銷售績效的路徑上具調節效果，且其效果隨著經驗增加而減弱，為負向調節效果。因假說 6 必須基於假說 4 路徑成立，而如第四點討論，假說 4 並未成立，因此假說 6 在此也不成立。

七、銷售經驗在績效導向→銷售自我效能→銷售績效的路徑上具負向調節效果，隨著經驗增加而減弱效果。

先前 Rapp 等人 (2006) 研究提到，經驗對於知識與努力工作間具負向調節效果，而努力工作對於銷售績效有正向影響，也就是說知識程度較高但經驗少的銷售人員可能更加努力工作，因為經驗的不足反而讓他們更願意藉由本身具備的豐富知識和資訊來提供努力工作的能力和動力，進而提升銷售績效；而對於經驗豐富的銷售人員而言，除了知識外有其他可以維持高績效表現的方式，因此經驗對於知識與努力工作間的關係影響就減弱。本研究結果與文獻的調節方式類似，對於經驗不足的銷售人員而言，績效導向的強度會增強自我效能，進而提升銷售績效；而對於經驗豐富的銷售人員，除了自我效能外有其他維持績效表現的方式，例如：客戶關係及市場敏銳度，因此績效導向與自我效能間的關係減弱，換句話說，隨著銷售經驗的增加，績效導向對自我效能的影響減弱，但銷售人員可能可透過其他銷售行為來維持銷售績效表現。

表 5.1 研究結果與討論彙整 - 直接效果

本研究 假說	H1: 學習導向對銷售 績效具正向影響	H2: 績效導向對銷售 績效具正向影響	H3: 銷售自我效能對 銷售績效具正向影響
過去研 究論點	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 正相關: Sujan 等人(1994); VandeWalles 等人(1999) ▪ 無相關: Kohli 等人(1998) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 正相關: Kohli 等人(1998) ▪ 績效導向比學習導向更好說明銷售績效 (Porath & Bateman 2006) 	銷售人員的銷售自我效能增強時，銷售績效會跟著提升 (Krishnan 等人 2002; Sujan 等人 1994; Wang & Netemeyer 2002)
本研究 結果	拒絕 H1，與 Kohli 等人(1998) 論點相符。	支持 H2，與過去研究相符。	支持 H3，與過去研究相符。
結果討 論	<ol style="list-style-type: none"> 1. 學習需要時間增進知識及技能，須長時間觀察績效。 2. 具學習導向願意挑戰困難目標，經營長期客戶關係，長期來看可能有更大回報。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 高績效導向對於銷售人員是必要的。 2. 高學習/低績效導向短期內無法展現績效，容易被市場淘汰。 3. 個人同時具備不同程度學習及績效導向，有助於達成短期及長期績效。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 銷售自我效能對銷售績效帶來正向影響。 2. 高銷售自我效能人員遇到具挑戰性或複雜任務時，有更高自信接受挑戰，通常高挑戰任務帶來高報酬及高銷售績效。



	<p>3. 績效衡量週期為過去 12 個月，易受產業屬性及環境短期波動影響。以生技產業而言一般以 3 年平均線檢視。</p> <p>4. 市場競爭&銷售壓力可能導致具備學習導向人員未等到長期績效發生即離開市場，無法成為訪問對象。</p>		
--	--	--	--

表 5.2 研究結果與討論彙整 - 中介效果

本研究 假說	H4: 銷售自我效能對學習導向與 銷售績效間具正向中介效果	H5: 銷售自我效能對績效導向與銷 售績效間具正向中介效果
過去研 究論點	<ul style="list-style-type: none"> ■ 學習導向與學習自我效能呈正相關 (Potosky & Ramakrishna 2002) ■ 自我效能增強，績效提升 (Gist 等人 1989) ■ 未有研究討論自我效能對於兩者之中介效果 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 學生的自我效能對於績效導向及成績結果具中介效果 (Bandalos 2013) ■ 未有銷售相關研究討論兩者之中介效果
本研究 結果	拒絕 H4	支持 H5
結果討 論	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sitzmann 與 Yeo (2013): 過去的績效會影響自我效能，而自我效能又會影響未來的績效。 2. 由 H1 推論，學習導向影響長期績效，相較於績效導向較慢看到成果。當兩者同時作用時，學習導向反而延遲自我效能對績效表現的影響，因此效果不顯著。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 銷售人員過去的成功績效不斷加強自我效能。 2. 相較於學習導向，績效導向更容易在短期內獲得績效提升，對於自我效能的效果也更快發生。



表 5.3 研究結果與討論彙整 - 調節式中介效果

本研究 假說	H6: 銷售經驗在學習導向透過自我效能影響銷售績效的路徑上具負向調節效果。	H7: 銷售經驗在績效導向透過自我效能影響銷售績效的路徑上具負向調節效果。
過去研究論點	Rapp 等人 2006: 努力工作對銷售績效有正向影響，但經驗對於知識與努力工作具負向調節效果。	Rapp 等人 2006: 努力工作對銷售績效有正向影響，但經驗對於知識與努力工作具負向調節效果。
本研究 結果	此假說必須基於 H4 成立，研究結果拒絕 H4，故 H6 也不成立。	支持 H7，與過去研究調節方式類似。
結果討論	/	<ol style="list-style-type: none">經驗不足的人員，績效導向強度會增加自我效能，進而提升銷售績效。隨著經驗增加，績效導向與自我效能間的關係減弱。經驗豐富的人員，除了績效導向與自我效能外有其他維持績效的方式。



第二節 研究之管理意涵

建議組織在徵求銷售人員時可初步判斷應徵者是否有績效導向的特質，以本研究結果顯示，具備績效導向是基本條件，至少可確保會願意為了自我表現或獲得短期成果而努力達成績效目標，特別是在新進人員時期，如不設法在短期內先達成一些目標展示自己的能力，確保自己可在競爭的銷售環境中存活下來，即使有更多的學習力也沒有機會展現。本次研究結果顯示學習導向對於銷售績效表現無顯著影響，但研究者推測可能與銷售績效的評量方式及時間點有關連性，以實務經驗而言，如銷售人員能同時具備學習導向是加分項，表示該人員除了能達成短期目標，也願意學習新技能並接受較困難的長期目標，通常也能達成長期的績效表現，為公司帶來更大的效益，這會是組織願意投資並培養的人才類型之一。

其次，對於已在組織內的銷售人員，針對其任務分配及職涯規劃時可考量其目標導向、自我效能以及銷售經驗，提供更合適的建議及規劃。例如：若人員績效導向多於學習導向，且短期績效明顯多於長期績效的類型，可給予快速獲得績效成果或週期較短的任務，通常可快速看到成果對於該類型人員的自我效能有很大的幫助；若人員同時具備學習導向和績效導向，除給予短期任務快速獲得成果以提升自我效能外，也可嘗試給予具挑戰性、需花費較多時間及具備某些能力才能勝任的長期任務。而管理者對於兩種人員類型的績效評估方式也必須區分出短期及長期評估方式，特別是長期且具挑戰的任務，例如：開發未知的市場或面對長期競爭如何反敗為勝，這些任務對於銷售人員而言充滿高度不確定性且必須背負高失敗率的風險，因此必須給予此類人員更多時間並提供學習機會，等待更大的回報發生。

此外，本研究結果顯示，銷售經驗具調節效果，會減弱績效導向與自我效能間的關係，表示隨著經驗的增加，績效導向對於自我效能的影響減弱，因此在銷售人員的職涯中，當其達到一定年資後，要依靠績效導向→自我效能→銷售績效這條路徑來提升或突破銷售績效是較難達成的，不過資深銷售人員仍能透過其他銷售行為來維持銷售績效，因此建議可提供資深銷售人員其他可善用其豐富經驗的工作選擇，例如：任命其為導師來協助新進銷售人員一起達成績效，或是邀請其成為顧問擔任特定領域或產品的專家，藉此來提升整體組織的銷售績效。

最後，建議公司中必須同時存在兩種導向的銷售人員，才能兼顧公司的短期目標及中長期目標，而其兩種導向的比例建議可依公司產業及產品屬性而定。以本次調查之生技相關產業為例，一般在工作任務配置上會有第一線的銷售專員與第二線的學術/技術專員，第一線銷售專員通常以績效導向為主，主要著重在短期目標的達成，是維持公司定期營收的重要來源；而第二線學術/技術專員則是以學習導向為主，主要著重在協助第一線銷售人員理解更專業的知識以說服專業客戶群，維持長久的合作關係，此種任務通常是著眼於中長期的目標，期望能為公司帶來更長遠的效益。



第三節 研究限制與未來研究建議

本次研究經分析討論後發現仍有一些未竟之處，說明如下：

一、研究對象

本次研究以生技相關產業之銷售人員為調查對象，一般對於「銷售人員」的定義為需背負銷售業績金額的人員，但如前一節所述，其產業特性在銷售團隊中通常會有負責銷售的銷售專員以及負責知識/技術的技術專員，兩者對於銷售都扮演非常重要的角色，且根據實務經驗兩者的目標導向程度應該有所差異。本次調查對象只針對「銷售人員」，並未調查「技術專員」，未來如有機會可針對兩種類型同時進行調查，相信更有可能印證過去的研究結果，在企業管理上也有機會了解此種團隊合作方式是否更有效率。

二、研究工具

本次研究對於主觀銷售績效及客觀銷售績效的評量方式值得進行更多的討論，銷售績效評量的有效性一直都是銷售相關研究相當關心的題目之一，本次以自評方式量表進行績效評量，雖然有區分主觀(自己)及客觀(相較於他人)兩種，但受試者回答時只能依受測當下自身感受的情況做評量，無法進一步證實其回答的準確性。如其績效評量內容亦有機會納入主管對受測者的評分，或是可進行不同時間點多次的回答(例如：每一季回答一次，一年共有四次)，可能藉此減少橫斷面回答的偏差，提高評量正確性。

三、研究方法

本次研究主要以問卷量化方式調查目標導向、銷售自我效能及銷售經驗對於銷售績效的影響，只能針對各變項之分數進行相關性及因果關係的探討，並未更進一步了解受試者的看法及觀點，如有機會能針對受試者進行質化研究，訪談了解其回答的因果，想必能使問卷結果更有解釋力，整個研究也會更加具備說服力。



四、研究變項

本次研究提出銷售經驗可調節績效導向與銷售自我效能之間的關係強度，進而影響銷售績效，此路徑是否存在其他調節變項，也是未來可繼續研究討論的課題。

參考文獻



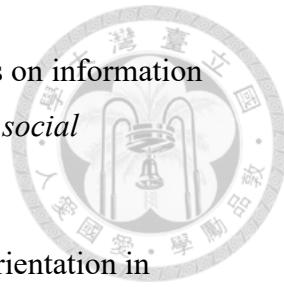
1. 陳淑萍、鄭中平. (2011). 潛在調節徑路模型的模型設定. *教育研究與發展期刊*, 7(4), 1-24.
2. 經濟部工業局 (2023). 生技產業白皮書. 台灣: 經濟部工業局
3. 劉慧如 (2002). 跨文化研究測驗量表的翻譯 *大葉學報*, 11(2), 79-88.
4. Ahearne, M., Lam, S. K., Mathieu, J. E., & Bolander, W. (2010). Why are some salespeople better at adapting to organizational change?. *Journal of Marketing*, 74(3), 65-79.
5. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945.
6. Ames, C., & Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: Students' learning strategies and motivation processes. *Journal of educational psychology*, 80(3), 260.
7. Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of marketing*, 51(4), 76-88.
8. Avlonitis, G. J., & Panagopoulos, N. G. (2005). Antecedents and consequences of CRM technology acceptance in the sales force. *Industrial marketing management*, 34(4), 355-368.
9. Bandalos, D. L., Finney, S. J., & Geske, J. A. (2003). A model of statistics performance based on achievement goal theory. *Journal of educational psychology*, 95(3), 604.
10. Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co.



11. Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.
12. Bandura, A. (1986). Social foundations of thought and action. *Englewood Cliffs, NJ*, 1986(23-28), 2.
13. Bandura, A. (1993). Perceived self-efficacy in cognitive development and functioning. *Educational psychologist*, 28(2), 117-148.
14. Bandura, A. (1994). Self-Efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), Encyclopedia of Human Behavior (Vol. 4, pp. 71-81). New York: Academic Press.
(Reprinted in H. Friedman (Ed.) (1998). Encyclopedia of Mental Health. San Diego: Academic Press).
15. Bandura, A., & Schunk, D. H. (1981). Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. *Journal of personality and social psychology*, 41(3), 586.
16. Bandura, A., & Wood, R. (1989). Effect of perceived controllability and performance standards on self-regulation of complex decision making. *Journal of personality and social psychology*, 56(5), 805.
17. Bandura, M., & Dweck, C. S. (1985). The relationship of conceptions of intelligence and achievement goals to achievement-related cognition, affect and behavior. *Unpublished manuscript, Harvard University*.
18. Barling, J., & Beattie, R. (1983). Self-efficacy beliefs and sales performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 41-51.
19. Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173.
20. Bartkus, K. R., Peterson, M. F., & Bellenger, D. N. (1989). Type a behavior, experience, and salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 9(2), 11-18.



21. Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of political economy*, 70(5, Part 2), 9-49.
22. Behrman, D. N., & Perreault Jr, W. D. (1984). A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of marketing*, 48(4), 9-21.
23. Bell, B. S., & Kozlowski, W. J. (2002). Goal orientation and ability: Interactive effects on self-efficacy, performance, and knowledge. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 497.
24. Block, C. J., Roney, C. J. R., Geeter, J., Lopez, P. D., & Yang, T. (1995). The influence of situationally induced learning and performance goal orientations on anxiety, motivation and performance on a complex task. In *national meeting of the Academy of Management, Vancouver, British Columbia, Canada*.
25. Bol, J. C., & Smith, S. D. (2011). Spillover effects in subjective performance evaluation: Bias and the asymmetric influence of controllability. *The Accounting Review*, 86(4), 1213-1230.
26. Bolander, W., Chaker, N. N., Pappas, A., & Bradbury, D. R. (2021). Operationalizing salesperson performance with secondary data: aligning practice, scholarship, and theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49, 462-481.
27. Boles, J. S., Donthu, N., & Lohtia, R. (1995). Salesperson evaluation using relative performance efficiency: The application of data envelopment analysis. *Journal of personal selling & sales management*, 15(3), 31-49.
28. Brislin, R. W., W. J. Lonner and R. M. Thorndike (1973) Cross-Cultural Research Methods. John Wiley & Sons, New York, NY.
29. Brown, S. P., Jones, E., & Leigh, T. W. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of applied psychology*, 90(5), 972.



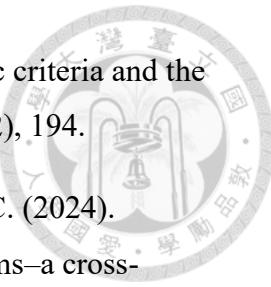
30. Butler, R. (1993). Effects of task-and ego-achievement goals on information seeking during task engagement. *Journal of personality and social psychology*, 65(1), 18.
31. Button, S. B., Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational behavior and human decision processes*, 67(1), 26-48.
32. Chawla, V., Lyngdoh, T., Guda, S., & Purani, K. (2020). Systematic review of determinants of sales performance: Verbeke et al.'s (2011) classification extended. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(8), 1359-1383.
33. Chowdhury, J. (1993). The motivational impact of sales quotas on effort. *Journal of Marketing Research*, 30(1), 28-41.
34. Churchill Jr, G. A., Ford, N. M., & Walker Jr, O. C. (1976). Organizational climate and job satisfaction in the salesforce. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 323-332.
35. Comer, J. M., & Dubinsky, A. J. (1985). Managing the successful sales force.
36. Cotham, J. C. (1969). Using personal history information in retail salesman selection. *Journal of Retailing*, 45(2), 31.
37. Coutinho, S. A., & Neuman, G. (2008). A model of metacognition, achievement goal orientation, learning style and self-efficacy. *Learning environments research*, 11, 131-151.
38. Deadrick, D. L., Bennett, N., & Russell, C. J. (1997). Using hierarchical linear modeling to examine dynamic performance criteria over time. *Journal of Management*, 23(6), 745-757.
39. Dweck, C. S. (1986). Motivational processes affecting learning. *American psychologist*, 41(10), 1040.
40. Dweck, C. S., & Leggett, E. L. (1988). A social-cognitive approach to motivation and personality. *Psychological review*, 95(2), 256.



41. Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological methods*, 12(1), 1.
42. Elliot, A. J. (1999). Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational psychologist*, 34(3), 169-189.
43. Elliot, A. J., & Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of personality and social psychology*, 72(1), 218.
44. Elliot, A. J., & McGregor, H. A. (2001). A 2×2 achievement goal framework. *Journal of personality and social psychology*, 80(3), 501.
45. Elliot, A. J., McGregor, H. A., & Gable, S. (1999). Achievement goals, study strategies, and exam performance: a mediational analysis. *Journal of educational psychology*, 91(3), 549.
46. Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1983). Achievement motivation. *Handbook of child psychology: social and personality development*. New York: Wiley, 643-691.
47. Elliott, E. S., & Dweck, C. S. (1988). Goals: An approach to motivation and achievement. *Journal of personality and social psychology*, 54(1), 5.
48. FARH, J. L., Werbel, J. D., & Bedeian, A. G. (1988). An empirical investigation of self-appraisal-based performance evaluation. *Personnel Psychology*, 41(1), 141-156.
49. Fehrenbacher, D. D., Schulz, A. K. D., & Rotaru, K. (2018). The moderating role of decision mode in subjective performance evaluation. *Management Accounting Research*, 41, 1-10.
50. Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M., & Salas, E. (1998). Relationships of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of applied psychology*, 83(2), 218.



51. Fu, F. Q., Richards, K. A., & Jones, E. (2009). The motivation hub: Effects of goal setting and self-efficacy on effort and new product sales. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29(3), 277-292.
52. Fu, F. Q., Richards, K. A., Hughes, D. E., & Jones, E. (2010). Motivating salespeople to sell new products: The relative influence of attitudes, subjective norms, and self-efficacy. *Journal of marketing*, 74(6), 61-76.
53. Geitz, G., Joosten-ten Brinke, D., & Kirschner, P. A. (2016). Changing learning behaviour: Self-efficacy and goal orientation in PBL groups in higher education. *International Journal of Educational Research*, 75, 146-158.
54. Gilligan, C. (1982). The contribution of women's thought to developmental theory: The elimination of sex bias in moral development research and education.
55. Gist, M. E., Schwoerer, C., & Rosen, B. (1989). Effects of alternative training methods on self-efficacy and performance in computer software training. *Journal of applied psychology*, 74(6), 884.
56. Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of management Journal*, 52(4), 765-778.
57. Goolsby, J. R., Lagace, R. R., & Boorom, M. L. (1992). Psychological adaptiveness and sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 12(2), 51-66.
58. Harris, E. G., Mowen, J. C., & Brown, T. J. (2005). Re-examining salesperson goal orientations: personality influencers, customer orientation, and work satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 19-35.
59. Hayes, A. F. (2012). PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling.
60. Hayes, A. F. (2013). Model templates for PROCESS for SPSS and SAS.



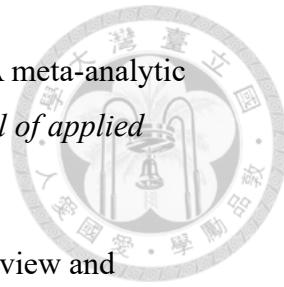
61. Hofmann, D. A., Jacobs, R., & Baratta, J. E. (1993). Dynamic criteria and the measurement of change. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 194.
62. Høgevold, N., Rodriguez, R., Svensson, G., & Otero-Neira, C. (2024). Salespeople's sales performance skills in B2B of services firms—a cross-industrial study. *European Business Review*, 36(2), 201-224.
63. Holmes, T. L., & Srivastava, R. (2002). Effects of job perceptions on job behaviors: Implications for sales performance. *Industrial Marketing Management*, 31(5), 421-428.
64. Ingram, T. N., & Bellenger, D. N. (1983). Personal and organizational variables: Their relative effect on reward valences of industrial salespeople. *Journal of Marketing Research*, 20(2), 198-205.
65. Jaramillo, F., Carrillat, F. A., & Locander, W. B. (2005). A meta-analytic comparison of managerial ratings and self-evaluations. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25(4), 315-328.
66. Jelinek, R., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). A longitudinal examination of individual, organizational, and contextual factors on sales technology adoption and job performance. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 14(1), 7-23.
67. Jiang, Y., Song, J., Lee, M., & Bong, M. (2017). Self-efficacy and achievement goals as motivational links between perceived contexts and achievement. In *Noncognitive psychological processes and academic achievement* (pp. 102-128). Routledge.
68. Kanfer, R., & Ackerman, P. (2000). Individual differences in work motivation: Further explorations of a trait framework. *Applied Psychology*, 49(3), 470-482.
69. Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational behavior and human performance*, 22(3), 375-403.



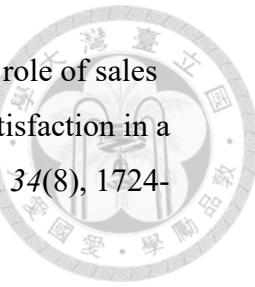
70. Kock, N. (2017). Which is the best way to measure job performance: self-perceptions or official supervisor evaluations?. *International Journal of e-Collaboration (ijec)*, 13(2), 1-9.
71. Kohli, A. K., Shervani, T. A., & Challagalla, G. N. (1998). Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors. *Journal of Marketing Research*, 35(2), 263-274.
72. Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., & Boles, J. S. (2002). Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 285-295.
73. Lai-Bennejean, C., & Beitelspacher, L. (2021). Impacts of salespeople's biased and unbiased performance attributions on job satisfaction: the concept of misattributed satisfaction. *European Journal of Marketing*, 55(2), 468-496.
74. Lambert, D. M., Marmorstein, H., & Sharma, A. (1990). The accuracy of salespersons' perceptions of their customers: Conceptual examination and an empirical study. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 10(1), 1-9.
75. Lamont, L. M., & Lundstrom, W. J. (1977). Identifying successful industrial salesmen by personality and personal characteristics. *Journal of Marketing Research*, 14(4), 517-529.
76. Levy, M., & Sharma, A. (1994). Adaptive selling: the role of gender, age, sales experience, and education. *Journal of Business Research*, 31(1), 39-47.
77. Liem, A. D., Lau, S., & Nie, Y. (2008). The role of self-efficacy, task value, and achievement goals in predicting learning strategies, task disengagement, peer relationship, and achievement outcome. *Contemporary educational psychology*, 33(4), 486-512.
78. Limbu, Y. B., Jayachandran, C., Babin, B. J., & Peterson, R. T. (2016). Empathy, nonverbal immediacy, and salesperson performance: the mediating role of adaptive selling behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(5), 654-667.



79. Mangos, P. M., & Steele-Johnson, D. (2001). The role of subjective task complexity in goal orientation, self-efficacy, and performance relations. *Human performance*, 14(2), 169-185.
80. Matsuo, M., & Kusumi, T. (2002). Salesperson's procedural knowledge, experience and performance: an empirical study in Japan. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 840-854.
81. McFarland, R. G., & Kidwell, B. (2006). 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), 143-159.
82. Meece, J. L., Blumenfeld, P. C., & Hoyle, R. H. (1988). Students' goal orientations and cognitive engagement in classroom activities. *Journal of educational psychology*, 80(4), 514.
83. Meichenbaum, D. (1977). Cognitive behaviour modification. *Cognitive Behaviour Therapy*, 6(4), 185-192.
84. Mintu-Wimsatt, A., & Gassenheimer, J. B. (2000). The moderating effects of cultural context in buyer-seller negotiation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(1), 1-9.
85. Muckler, F. A., & Seven, S. A. (1992). Selecting performance measures: "Objective" versus "subjective" measurement. *Human factors*, 34(4), 441-455.
86. Nicholls, J. G., & Dweck, C. S. (1979). A definition of achievement motivation. Unpublished manuscript, University of Illinois, Champaign, IL
87. O'Hara, B. S., Boles, J. S., & Johnston, M. W. (1991). The influence of personal variables on salesperson selling orientation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(1), 61-67.
88. Park, J. E., & Holloway, B. B. (2003). Adaptive selling behavior revisited: An empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction. *Journal of personal selling & sales management*, 23(3), 239-251.



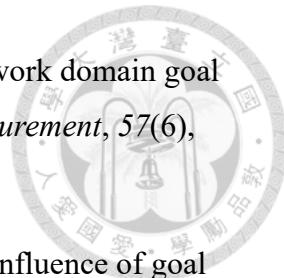
89. Payne, S. C., Youngcourt, S. S., & Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of applied psychology*, 92(1), 128.
90. Peterson, R. A. (2020). Self-efficacy and personal selling: review and examination with an emphasis on sales performance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 40(1), 57-71.
91. Phillips, J. M., & Gully, S. M. (1997). Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal--setting process. *Journal of applied psychology*, 82(5), 792.
92. Pintrich, P. R. (2000). An achievement goal theory perspective on issues in motivation terminology, theory, and research. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 92-104.
93. Porath, C. L., & Bateman, T. S. (2006). Self-regulation: from goal orientation to job performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 185.
94. Potosky, D., & Ramakrishna, H. V. (2002). The moderating role of updating climate perceptions in the relationship between goal orientation, self-efficacy, and job performance. *Human performance*, 15(3), 275-297.
95. Rapp, A., Agnihotri, R., & Forbes, L. P. (2008). The sales force technology–performance chain: The role of adaptive selling and effort. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), 335-350.
96. Rapp, A., Ahearne, M., Mathieu, J., & Schillewaert, N. (2006). 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), 279-293.
97. Rich, G. A., Bommer, W. H., MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Johnson, J. L. (1999). Apples and apples or apples and oranges? A meta-analysis of objective and subjective measures of salesperson performance. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 41-52.



98. RM, H., Sivakumaran, B., & Jacob, J. (2019). The moderating role of sales experience in adaptive selling, customer orientation and job satisfaction in a unionized setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(8), 1724-1735.
99. Russ, F. A., & McNeilly, K. M. (1995). Links among satisfaction, commitment, and turnover intentions: The moderating effect of experience, gender, and performance. *Journal of Business Research*, 34(1), 57-65.
100. Sarason, I. G. (1975). Test anxiety and the self-disclosing coping model. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43(2), 148.
101. Schmidt, F. L., Hunter, J. E., & Outerbridge, A. N. (1986). Impact of job experience and ability on job knowledge, work sample performance, and supervisory ratings of job performance. *Journal of applied psychology*, 71(3), 432.
102. Schmitz, C., & Ganesan, S. (2014). Managing customer and organizational complexity in sales organizations. *Journal of Marketing*, 78(6), 59-77.
103. Sharma, A., Levy, M., & Evanschitzky, H. (2007). The variance in sales performance explained by the knowledge structures of salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 27(2), 169-181.
104. Silver, L. S., Dwyer, S., & Alford, B. (2006). 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), 27-38.
105. Singh, R., & Das, G. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of business & industrial marketing*, 28(7), 554-564.
106. Sitzmann, T., & Yeo, G. (2013). A meta-analytic investigation of the within-person self-efficacy domain: Is self-efficacy a product of past performance or a driver of future performance?. *Personnel Psychology*, 66(3), 531-568.



107. Sohi, R. S. (1996). The effects of environmental dynamism and heterogeneity on salespeople's role perceptions, performance and job satisfaction. *European Journal of Marketing*, 30(7), 49-67.
108. Sonnentag, S. (1998). Expertise in professional software design: A process study. *Journal of applied psychology*, 83(5), 703.
109. Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Self-efficacy and work-related performance: A meta-analysis. *Psychological bulletin*, 124(2), 240.
110. Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of marketing*, 58(3), 39-52.
111. Taylor, M. S., Locke, E. A., Lee, C., & Gist, M. E. (1984). Type A behavior and faculty research productivity: What are the mechanisms?. *Organizational behavior and human performance*, 34(3), 402-418.
112. Terho, H., Kairisto-Mertanen, L., Bellenger, D., & Johnston, W. J. (2013). Salesperson goal orientations and the selling performance relationship: The critical role of mediation and moderation. *jbm-Journal of Business Market Management*, 6(2), 70-90.
113. Tesluk, P. E., & Jacobs, R. R. (1998). Toward an integrated model of work experience. *Personnel psychology*, 51(2), 321-355.
114. Usher, E. L., & Pajares, F. (2008). Sources of self-efficacy in school: Critical review of the literature and future directions. *Review of educational research*, 78(4), 751-796.
115. Vancouver, J. B., Thompson, C. M., & Williams, A. A. (2001). The changing signs in the relationships among self-efficacy, personal goals, and performance. *Journal of applied psychology*, 86(4), 605.
116. Vancouver, J. B., Thompson, C. M., Tischner, E. C., & Putka, D. J. (2002). Two studies examining the negative effect of self-efficacy on performance. *Journal of applied psychology*, 87(3), 506.



117. VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and psychological measurement*, 57(6), 995-1015.
118. VandeWalle, D., & Cummings, L. L. (1997). A test of the influence of goal orientation on the feedback-seeking process. *Journal of applied psychology*, 82(3), 390.
119. VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of applied psychology*, 84(2), 249.
120. VandeWalle, D., Cron, W. L., & Slocum Jr, J. W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of applied psychology*, 86(4), 629.
121. Vieira, V. A., Jones, E., Faia, V. D. S., Silva, J. D. D., & Negreiros, L. F. D. (2022). The moderating role of self-efficacy in the relationship between control systems and sales performance. *Journal of Personal selling & sales Management*, 42(2), 158-180.
122. Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1975). Organizational Determinants of the Industrial Salesman's Role Conflict and Ambiguity: The right organizational structure and supervisory style can help salesmen understand their jobs, but they don't reduce the conflicts experienced by salesmen. *Journal of Marketing*, 39(1), 32-39.
123. Walker Jr, O. C., Churchill Jr, G. A., & Ford, N. M. (1977). Motivation and performance in industrial selling: Present knowledge and needed research. *Journal of marketing research*, 14(2), 156-168.
124. Walker, O. C., Churchill, G. A., & Ford, N. M. (1979). *Where do we go from here?: Selected conceptual and empirical issues concerning the motivation and performance of the industrial salesforce*. Graduate School of Business. University of Wisconsin-Madison.



125. Wang, G. (2000). *Personal factors affecting sales performance: Modeling the effects of experience, competitiveness, self-efficacy, effort, and creativity*. Louisiana State University and Agricultural & Mechanical College.
126. Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2002). 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, 217-228.
127. Weitz, B. A., Sujan, H., & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of marketing*, 50(4), 174-191.
128. Werner, O., & Campbell, D. T. (1970). Translating, working through interpreters, and the problem of decentering. *A handbook of method in cultural anthropology*, 398(420).
129. Wood, R., & Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of management Review*, 14(3), 361-384.
130. Zallocco, R., Bolman Pullins, E., & Mallin, M. L. (2009). A re-examination of B2B sales performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 598-610.
131. Zimmerman, B. J. (2000). Self-efficacy: An essential motive to learn. *Contemporary educational psychology*, 25(1), 82-91.

附錄 - 問卷量表

學術研究問卷-銷售人員目標導向對於銷售績效之影響



您好:

感謝您協助填寫此份學術研究問卷，本研究主旨為探討"生技醫藥相關產業之銷售人員的目標導向，對於銷售績效之影響"。本問卷為匿名調查，資料分析僅呈現研究結果，無任何個人資訊在其中。您的資料絕不做個別分析，資料不公開，您的服務單位、主管也絕對不會得知您的填答內容，請您安心作答。

填答時系統要求登入 google 帳號僅為了確保同一帳號不重複填寫，並不會蒐集您的個人資訊。此份問卷預計約花您 5-10 分鐘填答，您的填答將提供本研究非常寶貴的資訊，非常感謝您的協助!

國立台灣大學 生物科技管理碩士學位學程

指導教授: 戚樹誠 教授

研究生: 李巧芸 敬上

聯絡信箱: P11E43004@ntu.edu.tw



第一部分

以下是一些敘述個人自我評價的描述，請依照您對自己的實際認知，勾選您的同意程度。

題號	題目	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意
1	完成一次艱難的銷售是非常讓我感到滿足的。					
2	不斷提升銷售技巧是成為一位優秀銷售人員的重要部分。					
3	銷售時犯錯只是學習過程的一部分。					
4	對我來說，從每次銷售經驗中學習是很重要的。					
5	關於銷售，確實沒有太多新東西需要學習。					
6	我總是能學到一些關於我的客戶的新知識。					
7	花大量時間學習與客戶打交道的新方法是值得的。					
8	學習如何成為更好的銷售人員對我來說至關重要。					
9	有時我會付出很大的努力來學習新事物。					
10	我的主管認為我是個優秀的銷售人員，這對我來說非常重要。					
11	我非常希望我的同事認為我擅長銷售。					
12	當我知道自己的表現優於公司其他銷售人員時，我感覺非常好。					
13	我總是試著向我的主管傳達我的成就。					
14	我花了很多時間思考，相較於其他銷售人員我的表現如何。					
15	我使用主管的標準來評估自己。					

第二部分

以下是一些敘述個人自我評價的描述，請依照您對自己的實際認知，勾選您的同意程度。

題號	題目	非常不同意	不同意	沒意見	同意	非常同意

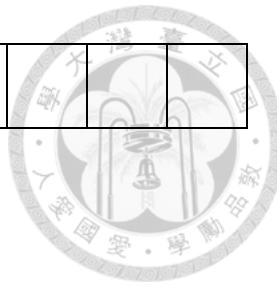
		同 意			
1	我擅長銷售。				
2	向客戶施予壓力對我來說很容易。				
3	我知道在銷售情境下該怎麼做對的事。				
4	我發現說服與我觀點不同的客戶很容易。				
5	我的特質很適合銷售。				
6	我擅長於弄清楚客戶想要什麼。				
7	我很容易讓客戶明白我的觀點。				

第三部分

請您針對個人實際銷售表現，勾選您的同意程度。

題號	題目	非 常 不 同 意	不 同 意	沒 意 見	同 意	非 常 同 意
1	我為公司獲得良好的市場佔有率做出貢獻。					
2	我銷售高利潤產品。					
3	我產生高水準的銷售額。					
4	我快速地銷售出公司新產品。					
5	我辨識負責區域的主要客戶並向他們銷售。					
6	我超額完成銷售目標。					
7	我協助我的銷售主管實現他或她的目標。					
題號	題目	遠 低 於 平 均 水 準	低 於 平 均 水 準	相 同 於 平 均 水 準	高 於 平 均 水 準	遠 高 於 平 均 水 準
8	請說明您在過去 12 個月的表現，相較於公司其他銷售人員，我的「銷售額」					
9	請說明您在過去 12 個月的表現，相較於公司其他銷售人員，我的「獲利能力」					
10	請說明您在過去 12 個月的表現，相較於公司其他銷售人員，我的「市場佔有率」					
11	請說明您在過去 12 個月的表現，相較於公司其他銷售人員，我「產生新的生意(訂單)」					

12	請說明您在過去 12 個月的表現，相較於公司其他銷售人員，我的「現有客戶服務」			
----	---	--	--	--



第四部分

請您依據您目前工作的實際情況填寫

題號	題目	答題區
1	從事銷售工作年資	____年
2	在目前相關產業從事銷售工作年資	____年
3	在目前任職工作從事銷售工作年資	____年

第五部分

以下為基本資料，請您依照實際狀況填寫

題號	題目	答題區
1	性別	<input type="checkbox"/> 女性 <input type="checkbox"/> 男性
2	年齡	____歲
3	最高學歷	<input type="checkbox"/> 高中(職)含以下 <input type="checkbox"/> 專科 <input type="checkbox"/> 大學/四技/二專 <input type="checkbox"/> 碩士 <input type="checkbox"/> 博士
4	職務類別	<input type="checkbox"/> 銷售(業務)專員 <input type="checkbox"/> 銷售經理(不含管理職) <input type="checkbox"/> 銷售主管(含管理職) <input type="checkbox"/> 銷售單位最高負責人
5	公司類別	<input type="checkbox"/> 藥廠 <目標客戶：臨床醫療單位> <input type="checkbox"/> 醫療器材公司 <目標客戶：臨床醫療單位> <input type="checkbox"/> 生技公司(含生技服務、科研發展服務等) <目標客戶：臨床醫療單位/生技公司/學術研究單位> <input type="checkbox"/> 其他生技醫藥相關協力廠商 <目標客戶：生技醫藥相關公司/單位>

感謝您的填答，您的珍貴資訊將對此研究有非常大的幫助！

請將此問卷回傳至以下信箱：

P11E43004@ntu.edu.tw 或是 cylee16@gmail.com

再次感謝您的參與！