

台灣壽險業銷售人員特質與行為對銷售績效影響之研究

黃庭鍾*、池文海**、關國宏***

摘要

對於壽險業者而言，壽險業從事人員如何發揮個人特質進行銷售行為，透過顧客自發行為影響提升銷售績效，為達成組織績效重要關鍵之一。本研究以台灣地區五大壽險公司之壽險投保人為研究對象，針對銷售人員個人特質與銷售行為如何影響顧客自發行為的產生，更進一步影響整體銷售績效。本研究獲致以下結果：(1) 壽險業銷售人員特質將會正向影響銷售行為形成；(2) 壽險業銷售人員特質對於銷售績效影響並不顯著；(3) 壽險業銷售績效高低會受到銷售行為與顧客自發行為所影響。

因此，台灣壽險業銷售人員特質的影響雖存在於產業當中，但對於銷售績效間並無直接影響；而是必須透過銷售行為及顧客自發行為的建構，才能發揮其影響力。換言之，銷售人員特質並不會直接影響銷售績效，而其原因可能是銷售人員與保戶的關係，常會依保戶從業務人員銷售行為的表現，進而引發顧客自發行為的形成兩者所決定，反而與銷售人員的特質無直接影響。在此，本研究也希望能提供壽險業者一項實證性的相關研究，使其重新思考其經營模式之定位，並進一步提高經營績效。

關鍵字：銷售人員特質、銷售行為、顧客自發行為、銷售績效

* 經國管理暨健康學院健康產業管理研究所助理教授

** 國立東華大學企業管理學系副教授

*** 國立東華大學企業管理學系碩士

壹、緒論

依據中華民國人壽保險商業同業公會資料指出：台灣地區 2003 年壽險業保費收入達新台幣 11,327 億元，比 2002 年增加 27.4%。人壽保險（包括個人壽險、團體壽險及個人年金保險）投保人件數總計 35,911,000 件，投保率高達 158.9%。根據壽險公會統計，台灣地區總保費收入每年幾乎以約 15%~25% 的年增率穩定成長，顯示台灣民眾在壽險商品購買能力上實不容忽視，而從壽險有效契約平均保額僅 76 萬元來看，以現今每人生命經濟價值的提升，實應有長足的成長空間。由於目前全世界正朝向「金融國際化、自由化」的趨勢，而在台灣正式加入世界貿易組織 (WTO) 後，更勢必與世界接軌；因此，壽險工作將不再單純的只是保單銷售，而是讓壽險行銷人員具備更充足的金融專業知識以提升自我的才能，亦拓展更為寬廣的事業領域。在此同時，壽險銷售人員如何維繫與顧客間的關係，達成企業長期最大的利益，也是企業的核心議題之一。

對壽險業而言，銷售人員跟顧客維持關係是相當重要的，而其最主要的獲利來源則是來自於顧客的續保行為 (Goodwin and Ross, 1992)。保險屬於持續性會員制的服務型態。此關係型態非常需要企業提供優異的服務品質，使得企業有持續的利潤來源與良好的口碑 (Zeithaml, Berry and Parasuraman, 1985; 1996)。研究指出：銷售人員特質與其銷售績效有關 (Anderson and Oliver, 1987; Howe et al., 1994; Baldauf and Cravens, 1999; Baldauf, Cravens and Grant, 2002)；銷售行為對顧客自發行為與組織績效有關 (Sharma, et al., 1999; Keillor, Parker and Pettijohn, 2000; Porter, Wiener and Frankwick, 2003)；而 Bettencourt (1997) 在其研究中，提出顧客自發行為將有益於企業提升服務品質或效益 (Mills and Morris, 1986)。因此本研究希望以銷售人員特質、銷售行為、顧客自發行為與銷售績效之間關係進行探討，瞭解消費者在這些環境下之關係強度，並進一步作為企業行銷策略參考依據。

因此，本研究研究目的包括：(1) 建構銷售人員特質、銷售行為、顧客自發行為與銷售績效模式；(2) 實際驗證銷售人員特質、銷售行為對於顧客自發行為與銷售績效關係；(3) 依據研究成果，提出可行策略與建議。

貳、文獻探討

一、銷售人員特質

Swan and Nolan (1985) 認為銷售人員與企業公司兩者造就信任，並以歸因理論將銷售人員的特質、個人經驗、第一印象與公司形象均視為影響信任的因素，其中銷售人員的特質包含提供技術與專業資訊、產品與服務的績效、銷售人員與企業的保證承諾。在 Weitz, Sujan and Sujan (1986) 的研究中曾指出：銷售人員特質對其適應銷售行為有關；而銷售人員特質包含內在獎酬導向、知識能力、資訊

取得技巧等。Pilling and Eroglu (1994)也針對銷售人員同理心 (empathy) 與專業對商品銷售的影響，其中同理心包含認知與情感，專業包含銷售智慧(銷售技巧、呈現能力)與溝通能力等；結果發現：銷售人員特質確實會影響其購買意願。

在相關實證研究部分，Szymanski and Churchill (1990) 曾以 52 名金融服務銷售人員為研究對象，比較成功與不成功銷售人員對顧客印象的差異，例如：顧客的年齡、收入、財務目標、小孩數目與婚姻狀態等；研究結果發現：成功與不成功的銷售人員對於顧客印象的確存在顯著差異，例如：對潛在顧客類型的描述有差異、重視不同的顧客印象，並顯示出銷售人員知識對顧客印象而言，確實具有重要的影響。而 Lagace, Dahlstrom and Gassenheimer (1991) 也以製藥業為例，並利用 Crosby, Evans and Cowles (1990) 的品質關係模型加以延伸，同時考量銷售人員道德特質對其關係品質的關係進行探討；透過迴歸分析得出：銷售人員道德特質、專業性對信任與滿意度皆有顯著正相關。至於 Wray, Palmer and Bejou (1994) 則是以美國金融專業服務業為例，採用類神經網路工具分析 SOCO (Selling-Orientation Customer-Orientation) 指標與關係品質的關係，同時並以滿意度、信任、銷售導向、顧客導向、道德、專業與持續時間做為研究中的構念變數；研究結果發現：銷售人員行為(銷售導向、顧客導向)與其特質(專業)都對雙方關係品質(信任、滿意度)有正相關。

此外，Baldauf and Cravens (1999) 以奧地利 79 家企業 159 位銷售經理為研究對象，探討以組織銷售控制、銷售設計、銷售人員特質、銷售績效對組織銷售效能之影響關係，其中銷售人員特質分為：內在動機、認知動機、銷售支持導向與顧客導向。Erika (1999) 以電話訪問 209 位不同產業的銷售人員，依據這些銷售人員的表述，提出成功銷售人員的十大特質為：自我意志力、迫切意識、自我驅策力、獨斷力、樂於承擔風險、社交能力、概念化能力、健全的懷疑感、創造力與同理心；並認為當銷售愈複雜時，銷售人員的銷售智慧(創造力)愈重要，尤其在銷售新商品與服務時，創造力成為銷售人員創造高績效的一個重要特質。而在 Keck, Leigh and Lollar (1995) 研究中，也指出銷售績效的重要關鍵因素包括：目標設定、伙伴、銷售技巧、銷售持續、內在動機、委任與團結；其中個人因素有目標設定、銷售技巧、銷售持續、內在動機。

至於壽險業相關實證，則可由 Howe, Hoffman and Hardigree (1994) 的研究中得知：人壽保險銷售人員的道德特質、顧客導向銷售與銷售績效有正相關；而 Boorum, Goolsby and Ramsey (1998) 以 239 位壽險銷售人員為樣本，其研究結果發現：溝通與互動強度的個人特質在適應銷售的架構下，對銷售績效有正相關。除了壽險公司的訓練和培養銷售人員成專業的人才，而銷售人員亦應具備知識與銷售態度，以提高銷售績效，故選才和留才的方式恰當且正確，是壽險公司減低成本，及業務人員挑戰銷售績效的方法。至於在 Cooper, Frank and Williams (2003) 的研究中，亦指出壽險業對於道德議題必須要有更高標準，以獲得顧客信任。因此綜合上述學者，本文擬採用銷售人員的專業知識能力、溝通能力、對顧客之態度、銷售智慧以及道德，作為銷售人員特質的五個主要衡量構面。

二、銷售行爲

Weitz (1981) 曾指出，一般而言，在適應性銷售行爲 (adaptive selling) 下，會導致較高的銷售績效；同時 Weitz, Sujan and Sujan (1986) 也提出適應性銷售概念，並提出提升銷售效力的概念性的架構，其中包括適應性銷售與銷售知識以檢驗銷售人員與顧客之間的互動，進而證實適應性銷售與高銷售績效具顯著正向關係。Wray, Palmer and Bejou (1994) 研究發現：經驗、銷售人員行爲（銷售導向、顧客導向）與專業能力都對雙方關係品質有相關。Sharma, Tzokas, Saren and Kyziridis (1999) 則從產業的服務銷售人員與主管為對象，以訪談來分析銷售人員行爲（顧客導向、前攝行爲、信任）、顧客行爲與關係威脅對關係利益（高銷售額高獲利、低銷售成本與好口碑）之關係；研究結果發現：銷售行爲對顧客自發行爲（口碑、忠誠）、組織績效（高銷售額高獲利）有關。至於 Keillor, Parker and Pettijohn (2000) 探討關係銷售行爲（顧客導向、適應性、服務導向）對個人績效（年平均銷售金額）的關係，結果同樣也發現銷售行爲對銷售績效有正相關。

Porter, Wiener and Frankwick (2003) 依據 Weitz (1981) 銷售人員績效模式進行相關後續研究，研究結果發現再次驗證：適應性銷售行爲對銷售績效具有正相關；而 Wang and Netemeyer (2004) 也指出：銷售人員創造績效中，適應性銷售將可以使銷售人員面對問題與情境時能更有效率的處理事務，進而創造更佳的績效。由於本研究之壽險業銷售人員服務導向，符合強調風險管理及資產規劃導向，進而視投保者的需求及保險內容的要求比較後，銷售人員再做適當的銷售，故適應性銷售為銷售行爲的構面；而保險銷售人員應主動地從事顧客導向行爲，以發展雙方之良好關係 (Howe, Hoffman & Hardigree, 1994)。高度顧客導向之銷售人員其行爲著重於增加長期顧客滿意度；當銷售人員所擁有的資源需要為顧客量身訂做以滿足其需求時，銷售人員採行顧客導向銷售是具成本效益的，故顧客導向亦為銷售行爲相當重要一環。因此，本研究將銷售行爲分成適應性銷售與顧客導向銷售兩大構面。

此外，Saxe and Weitz (1982) 也指出：當顧客在面臨新的或是複雜之購買決策時，顧客多善於接納顧客導向之銷售方式，再次驗證了顧客導向行爲的確有助於銷售人員及其組織維持其顧客之關係 (Williams and Attaway, 1996)。由於壽險銷售人員將依據保戶情境、條件來調整本身銷售行爲，進而增加銷售成功可能性；而以客為尊的銷售行爲也產生與保戶長期維持關係，並得以接近潛在顧客、擴展未來銷售機會與行銷通路。因此，本研究銷售行爲分為適應銷售行爲與顧客導向銷售行爲，將具有相當的解釋力與管理意涵。

三、顧客自發行爲

Bettencourt (1997) 在其研究中，提出顧客自發行爲表現 (Customer Voluntary Performance ; CVP) 概念，並定義其為：「顧客為基於特定條件，做出有益於企業提升服務品質或效益的行爲」。Bettencourt (1997) 也指出，顧客自發行爲表現的產生有三個先決變數，分別是：顧客承諾、整體顧客滿意以及顧客知覺支持。

對於特定企業而言，顧客就如員工一般，也會產生許多合作、創新和自發行爲的產生 (Mills and Morris, 1986)；而關係行銷對於企業而言，應該思考其如何讓顧客成爲企業傳遞服務時的夥伴，甚至在某些場合扮演企業之部分員工等，提供一個較好的解釋。

就壽險業而言，關鍵的成功因素往往是獲得顧客滿意之後，進一步使該顧客成爲企業的最佳推銷員。而 Bettencourt (1997) 也將顧客自發行爲分成三大構面，即：忠誠、合作、參與行爲，並使其管理意涵更符合實務。在壽險業關係行銷當中，鼓勵顧客成爲企業服務傳遞系統中的夥伴，是最佳的顧客方針 (Bagozzi, 1995)，如果企業不懂得利用顧客作爲多重角色的潛在夥伴，就會喪失競爭優勢 (Schneider and Bowen, 1995)。顧客自發行爲意指顧客有意願與企業維持長期的關係，當顧客與企業的關係已處於最高層次時，彼此以互惠方式來建立長期合作關係的情況下，顧客便會將自己視爲該企業的員工般，也會有很多合作的、創新的以及自發的行爲產生 (Mills and Morris, 1986)。

壽險業的顧客自發行爲所指的是：對應壽險企業與銷售人員以及保戶所產生的忠誠行爲（如：向別人推薦自己所參與的企業或銷售人員）、合作行爲（如：遵守良心規則，不發生道德危機，利於服務接觸的行爲）、參與行爲（如：主動提供意見與建議，與銷售人員進行溝通）。然而根據本研究對象---保戶，對應其自發行爲表現來看，「忠誠行爲－顧客扮演企業的促銷者」，符合了保戶的主動性與涉入感強的特質；「合作行爲－顧客扮演企業之部分人力資源」，符合了保戶參與企業活動，甚至將自己視爲企業的一份子；「參與行爲－顧客扮演企業之諮詢顧問」，符合了保戶具有生產性的特質，例如，在自己人際網絡上，會向銷售人員提出建議或共同解決疑難問題等。故本文採用 Bettencourt (1997) 的看法，以忠誠行爲、合作行爲與參與行爲三個構念，發展爲顧客自發行爲的影響變數。

四、銷售績效

Churchill, Ford, Hartley and Walker (1985) 指出：「績效乃是對組織目標有貢獻的所有活動行爲」。而銷售績效於行銷文獻上一直是相當重要的議題 (Boorum, Goolsby and Ramsey, 1998; Pilling, Donthu and Henson, 1999)，銷售管理者不斷地試圖瞭解良好銷售績效的決定因素，以對組織內之銷售人力作最有效率的管理，如銷售人員的甄選、銷售訓練課程的安排、銷售人員的評估等。銷售人員和領導者對工作環境、氣氛和知覺會影響銷售人員績效，而薪資、目標明確以及個人的控制是影響銷售人員績效重要因素。

但就壽險業而言，績效是指企業對其銷售人員在過去某一段時間之內的工作表現或業務績效後，做貢獻度之評核，並對所具有的潛在發展能力作一判斷，以了解其將來在執行銷售時之適應性，進而作爲調整薪資及考慮升遷、獎勵及懲罰的依據。而本研究則是以顧客觀點來衡量銷售績效，故銷售金額、目標達成率、市場佔有率與控制費用績效，只有銷售人員本身與企業單位才能得知，保戶是較無法對這些構面加以回答。

也因這些限制，本研究以技術知識績效、銷售呈現績效、提供資訊績效為績效構面來衡量銷售績效。在 Gravens, Greeley, Piercy and Slater (1998) 的研究中指出，銷售人員績效的銷售行為績效（技術知識績效與銷售呈現績效）與非銷售行為績效（提供資訊績效與控制費用績效）會導致較佳的銷售產出績效（銷售目標達成績效），因此本研究假設有好的銷售績效（技術知識績效、銷售呈現績效、提供資訊績效為績效）必定有好的產出績效（銷售金額與市場佔有率）。

五、各構面研究假說

（一）銷售人員特質與銷售行為之互動關係

Weitz (1981) 認為：在銷售人員效率的權變模式之中，銷售人員特質應包含：產品與顧客知識、銷售智慧（分析互動技巧與方法的利用性）；其中銷售行為將受到銷售人員特質、銷售人員與顧客關係的特性與顧客購買情境特性構面影響，並將進而增加其銷售效率。而在 Weitz, Sujan and Sujan (1986) 研究中也指出：銷售人員特質對於其適應性銷售行為有顯著影響；而銷售人員特質包含：內在獎酬導向、知識能力與資訊取得技巧等，同時該研究結果也指出：在適應銷售性行為下，將會導致較高的銷售績效。

Howe, Hoffman and Hardigree (1994) 曾指出：人壽保險銷售人員的個人道德特質與顧客導向銷售有正相關。Barker (1999) 也以加拿大的銷售人員為研究對象，研究結果發現：銷售人員特質的確會影響銷售行為，且進而影響個人與組織績效；其中個人特質分為：動機、技術知識與能力，銷售行為則分為：實際銷售行為、非銷售行為（包含：適應性、拜訪顧客與處理顧客抱怨等）與產出行為。因此可知銷售人員特質確實會影響其銷售行為之展現，故本研究做出假說 1：銷售人員特質對於其銷售行為有顯著正向影響。

（二）銷售人員特質與銷售績效之互動關係

Anderson and Oliver 於 1987 年時曾建立概念模式，進行銷售人員控制系統、特質、績效與組織銷售效能之探討，研究結果指出：銷售人員特質（包含認知情感、專業能力與態度等）與其銷售及非銷售行為績效有關，而行為績效也導致產出績效，進而影響組織銷售效能；至於銷售人員的非銷售行為績效，也直接與組織銷售效能有關。而在實證研究部分，Howe et al. (1994) 也指出：人壽保險銷售人員的道德特質與銷售績效有正相關。Baldauf and Cravens (1999) 更進一步以奧地利 79 家企業 159 位銷售經理為研究對象，探討以組織銷售控制、銷售設計、銷售人員特質、銷售績效對組織銷售效能之影響關係，研究結果發現：內在與認知動機是高銷售績效人員的重要特質；而在績效方面，行為績效與產出績效都對組織銷售效能有正向關係。

此外，Baldauf, Cravens and Grant (2002) 更探討銷售管理在銷售人員特質、個人績效與組織銷售效能之間的關係，並以澳洲、奧地利兩國之銷售產業經理作實證研究。其銷售人員特質分為銷售人員態度、銷售人員動機、認知與專業能力；而銷售績效可分行為績效與產出績效。該研究結果也得出：在兩個國家中，銷售

人員特質對銷售行為有正相關，銷售行為又對銷售產出績效有正相關。故綜合上述學者看法，本研究提出假說 2：銷售人員特質對於銷售績效有顯著正向影響。

(三) 銷售行為與銷售績效之互動關係

Babakus, Cravens, Grant, Ingram and LaForge (1996) 探討銷售管理控制系統、銷售設計、銷售行為、外部銷售績效與組織銷售效能的關係，並透過 58 位銷售執行長與 146 位銷售經理兩組樣本做架構實證；而經 LISREL 得出其關係，銷售行為在兩組樣本中對外部銷售績效皆有正相關，而外部銷售績效對組織銷售效能亦是正相關。Keillor, Parker and Pettijohn (2000) 探討銷售行為（顧客導向、適應性、服務導向）對個人績效（年平均銷售金額）的關係，以 366 位銷售人員為樣本，利用多元迴歸分析得出：只有顧客導向對產出基礎的個人績效有正相關，也說明銷售行為對銷售績效具有正相關。

Dwyer, Hill and Martin (2000) 探討在同質商品（人壽保險商品）中，其銷售程序的重要關鍵因素為何與對績效的關係，而銷售程序包含探勘、事前接近、接觸、銷售呈現、處理與克服抵抗、收割與售後服務；經過 309 位銷售人員的資料分析，發現銷售行為（重要關鍵因素）確實與個人績效有關。Porter, Wiener and Frankwick (2003) 則是透過迴歸分析探討適應性銷售行為透過銷售情境對銷售績效的影響，該銷售情境分為再購買與新購買，根據 Weitz (1981) 的銷售人員績效模式得出：適應性銷售行為對銷售績效有正相關；且在新購買的情境下其銷售績效比再次購買者更具效率。因此本研究提出假說 3：銷售行為對於銷售績效有顯著正向影響。

(四) 銷售行為與顧客自發行為之互動關係

Sharma, Tzokas, Saren and Kyziridis (1999) 從三個產業的服務銷售人員、主管以訪談來分析銷售行為（顧客導向、前攝行為、信任）、顧客行為（顧客正向態度、共同目標、滿意）與關係威脅（缺乏新鮮感、友善與專業的平衡、不合理得要求）對關係利益（高銷售額高獲利、低銷售成本與好口碑）之關係。其中銷售行為對顧客自發行為（口碑、忠誠）、組織績效（高銷售額高獲利）有關。

Reid, Pullins and Plank (2002) 則認為：銷售人員溝通觀點的銷售行為將影響顧客不同的購買情境。透過 518 位樣本進行 LISREL 的分析。而結果顯示不同銷售行為對顧客購買情境而有所差異。也就是說，銷售行為對顧客自發行為（購買行為）是有相關的。因此本研究提出假說 4：銷售行為對於顧客自發行為有顯著正向影響。

(五) 顧客自發行為與銷售績效之互動關係

Edvardsson, Gustafsson and Strandvik (2000) 以瑞典的企業為研究對象，探討滿意-忠誠-績效之關係；並以產品為主與服務為主的兩類樣本去驗證模式。該研究發現：滿意度與忠誠度都與績效（利潤、收益成長）有關。進一步說，以服務為主的企業，若顧客忠誠度與其績效有正相關，則應加強其關係來維持競爭優勢；而以產品為主的企業，若顧客忠誠度與其績效有負相關，則應以低價策略來維持顧客。由此可知，顧客自發行為（忠誠）與績效確實有相關。

而 Chaudhuri and Holbrook (2001) 分析品牌信任與品牌情感，將會影響行為忠誠與態度忠誠；而行為忠誠會影響市場佔有率的績效。因此，品牌權益與顧客自發行為有關且顧客自發行為與銷售績效有關。此外，Stank, Goldsby, Vickery and Savitskie (2003) 探討物流服務績效、滿意度、忠誠度與市場佔有率之關係，其研究發現物流服務績效的提升對其滿意度、忠誠度有正相關，而顧客忠誠度對市場佔有率也有顯著正相關。因此，本研究根據上述想法，認為顧客自發行為對銷售績效具有顯著相互影響關係，進而提出假說 5：顧客自發行為對於銷售績效有顯著正向影響。

參、研究方法

一、研究架構

本研究的主要目的在於瞭解探討台灣壽險產業之銷售人員特質、銷售行為以及銷售績效之互動關係是否存在顯著正向關係。根據文獻探討以及研究目的，本研究之概念性架構繪製如圖 1 所示：

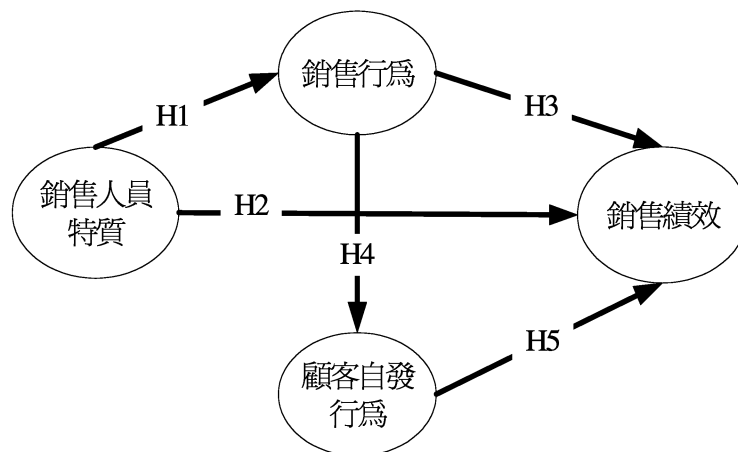


圖 1 本研究相關變數關係結構圖

二、研究變項與操作性定義

本研究之研究變項包括下列四項：銷售人員特質；銷售行為；顧客自發行為；銷售績效，在此將四個構面之研究變項予以操作性定義，各構面之定義及衡量變數如下：

(一) 銷售人員特質 (Salepeople Characteristics; SC)

本研究銷售人員特質根據文獻歸納出五項構面，分別為專業知識能力、溝通、態度、銷售智慧以及道德等。由於本研究以保戶觀點知覺銷售人員特質；因此主要焦點在於保戶所接觸銷售人員與認知特質。本研究銷售人員特質次要變數定義如表 1 所示，問項衡量方式採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。而各變數問項比例為：3 題、4 題、3 題、3 題與 4 題，共 17 題問項。

表 1 銷售人員特質次要變數的定義與衡量

次要變數	觀念性定義	操作性定義	文獻來源
專業知識 能力	銷售人員所擁有對商品、市場的知識。	1. 銷售人員對於金融服務有相當充足知識	Gravens et al. (1993)
		2. 銷售人員對壽險商品非常瞭解	
		3. 當討論商品時，銷售人員知道他該說什麼	
		4. 銷售人員常提供壽險商品的資訊與知識	
溝通	銷售人員與保戶互動的效率。	5. 銷售人員常會與我互動交談	Boorum, Goolsby and Ramsey (1998)
		6. 銷售人員在交談中很輕鬆	
		7. 銷售人員與我交談時很吃力	
態度	瞭解銷售人員在關係行銷過程的心態。	8. 銷售人員很真誠	Anderson and Oliver (1987; 1994)
		9. 銷售人員很負責認真	
		10. 銷售人員很積極	
銷售智慧	銷售技巧、經驗的累積，展現於銷售表現。	11. 銷售人員很有創意的呈現壽險商品	Keck, Leigh and Lollar (1995)
		12. 銷售人員銷售時常用一些輔助工具	
		13. 銷售人員很有效率的銷售壽險商品	
道德	在行銷過程中，銷售人員對職業價值觀認知。	14. 銷售人員不誇大商品的特徵與利益	Lagace et al. (1991)
		15. 為了銷售業績，銷售人員曾利用謊言	
		16. 銷售人員銷售我需要的商品	
		17. 銷售人員提供全面的、合法的保證	

(二) 銷售行為 (Salepeople Behaviors; SB)

本研究之銷售行為分成適應性銷售與顧客導向銷售兩大構面。主因為壽險業銷售人員的服務導向，其符合強調風險管理及資產規劃導向；並視投保者的需求及保險內容的要求比較做適當的銷售。故本研究銷售行為次要變數的定義與衡量如表 2 所示，問項衡量方式採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。而適應性與顧客導向性問項所佔比例各佔 4 題，共 8 題問項。

表 2 銷售行為次要變數的定義與衡量

次要變數	觀念性定義	操作性定義	文獻來源
適應性 銷售	指與顧客互動中獲得銷售狀態資訊，進而調整其銷售行為。	1. 銷售人員會彈性使用銷售方法 2. 銷售人員會因不同顧客而採取不同銷售方法 3. 銷售人員有經驗用不同銷售方法 4. 銷售人員會因情境不同而採取不同銷售方式	Spiro and Weitz (1990); Roger, Reid, Kenneth and Edward (2000)
顧客導向 銷售	將顧客利益擺在第一，以發展長期獲利的企業體。	5. 銷售人員會盡可能滿足我的需求與達成目標 6. 銷售人員會盡可能幫助我最大益處的壽險商品 7. 銷售人員決定何種商品基於我的長期需要規劃 8. 銷售人員建議的商品是最符合我的需要	Saxe and Weitz (1982); Roger, Reid, Kenneth and Edward (2000)

(三) 顧客自發行為 (Customer Voluntary Performance; CVP)

本研究依據 Bettencourt(1997)所提出顧客自發行為表現(Customer Voluntary Performance ; CVP)，並定義成顧客為基於特定條件，而做出有益於企業提升服務品質或效益的行為，該研究將顧客自發行為分為：(1) 忠誠行為；(2) 合作行為；以及(3) 參與行為。本研究問項衡量方式亦採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。而忠誠行為、合作行為以及參與行為各佔 3 題，共 9 題問項。

表 3 顧客自發行為次要變數的定義與衡量

次要變數	觀念性定義	操作性定義	文獻來源
忠誠行為	保戶對銷售人員的忠貞行為	1. 我會告訴其他人我的銷售人員的正面事情 2. 我鼓勵朋友與親戚來找我的銷售人員進行投保 3. 當我有投保或理財需求時，我會找我的銷售人員	Bettencourt (1997)
合作行為	顧客表現出有利於服務接觸的行為	4. 我對我的銷售人員盡量表現出合作態度 5. 我儘可能和善對待與尊敬我的銷售人員 6. 當我的銷售人員離去時，我會禮貌予以示意	Bettencourt (1997)
參與行為	保戶主動參與及涉入銷售人員的發展	7. 我會讓銷售人員瞭解如何提供更佳的服務 8. 我會積極建議我的銷售人員改善其服務 9. 若我想到更好的服務模式，我會告訴銷售人員	Bettencourt (1997)

(四) 銷售績效(Sale Performance; SP)

本研究銷售績效由於採用保戶的觀點，故在銷售績效方面只能採用專業知識績效、銷售呈現績效與提供資訊績效三個構面，其中各變項所佔比例為 3 題、5 題與 3 題，共 11 題問項。各問項衡量方式亦採用 Likert 七點量表，數字由 1~7，數字越大代表越同意。

表 4 銷售績效次要變數的定義與衡量

次要變數	觀念性定義	操作性定義	文獻來源	
專業知識 績效	瞭解銷售人員 在行銷中專業 知識表現	1. 我的銷售人員知道公司商品的設計與詳細敘述 2. 我的銷售人員知道公司商品的應用層面與功能 3. 我的銷售人員有能力解決我對公司商品的疑問	Behrman & Perreault (1982); Cravens et al. (1993)	
	銷售呈現 績效	瞭解銷售人員 在行銷中銷售 呈現表現		4. 我的銷售人員會傾聽與判斷我關心的事情 5. 我的銷售人員會使我瞭解我所關心的事情 6. 我的銷售人員會建立親近關係以培養新顧客 7. 我的銷售人員會簡潔清楚傳達銷售呈現 8. 我的銷售人員會解決我的問題與障礙
		提供資訊 績效		瞭解銷售人員 在行銷中提供 資訊表現

三、資料蒐集方法

(一) 前測分析

本研究於正式問卷發放前，預先做一次前測問卷，並採取一對一方式，與相關行業受測者溝通，瞭解問項之敘述是否能確切表達問卷意涵，並與相關受訪者討論，確認題項可衡量出我國壽險產業特性。

(二) 問卷發放與回收

本研究母體範圍為金融服務業中的人壽保險業之已投保人（保戶），亦即研究母體為全台灣地區的所有人壽保險投保人。在確定母體後，本研究乃以 2003 年壽險產業市佔率前五大壽險業者為樣本對象，並以比例抽樣所需樣本，即國泰人壽 (24.23%)、南山人壽 (14.37%)、新光人壽 (11.67%)、郵政壽險 (10.09%) 與安泰人壽 (7.74%) 按比例抽取樣本。問卷發放期間為 2004 年 11 月至 2005 年 1 月，共計兩個月。問卷共發出 2000 份，經回收共計 1114 份，回收率達 55.7%，經過對回收樣本作篩選後有效回收樣本總計 1088 份，有效回收率達 54.4%。同時有效總樣本 1088 中有也 954 份屬於前五大業者之保戶，同時亦包含其他非五

大業者之保戶樣本¹，計 134 份。

本研究問卷之受訪者男性為 503 (46.2%) 人，而女性為 585 (53.8%) 人；年齡大部分為 26~35 歲 (41.85%) 與 36~45 歲(28.2%)，可見在壽險產業保戶裡，大多以青壯年為主；教育程度以大學及專科者居多(78.3%)，國中（含以下）學歷者為最少 (2.5%)；其壽險投保業者以南山人壽、國泰人壽與安泰人壽為前三者，分別佔有 23.2%, 23.1%與 18.7%。而受測者保單購買行為，就保單張數，大都以兩件與 4 件以上為主，達 58.1%，而 1-3 件者均達 20%以上，可以發現保戶購買保單張數兩件以上共達 89.0%，確實顯現出台灣壽險業保單的普及性。

肆、資料分析與發現

一、樣本結構之敘述性分析

（一）銷售人員特質之特性分析

經分析後得知在保戶的銷售人特質認知上，各題項的平均分數都在 4.55 ~ 5.36 分數之間，都是正面評價，但都稍低，可見保戶對銷售人員特質的實際認知對期待尚有一個落差。大致而言，保戶就其銷售人員之專業知識能力與態度顯現出較佳的認同。但在銷售智慧則仍有不足，可見銷售人員在商品銷售與利用銷售的工具上是有加強的必要。受訪者以「當在討論商品時，我的銷售人員知道他該說什麼」評價最高，即可能在進行交易時，受訪者會考慮銷售人員之專業知識程度；而排名次之為「我的銷售人員對壽險商品非常瞭解」以及「我的銷售人員在交談中很輕鬆」，可見壽險產業中，受訪者除重視銷售人員專業知識外，也十分重視與銷售人員之間相互溝通關係。

值得注意的是「我的銷售人員很有創意的呈現壽險商品」此問項受測值最低，顯示目前保戶並不會以創意作為投保與否的關鍵考量因素之一，因此壽險銷售人員應多重視自己知識累積與溝通能力，而非以譁眾取寵方式獲得客戶青睞。

（二）銷售行為之特性分析

而在保戶對於銷售人員之銷售行為認知上，平均得分得分在 4.93 ~ 5.12 分數之間，表示壽險產業之適應銷售與顧客導向銷售都具正面的評價，顯示保戶對於銷售人員之銷售行為的知覺表示同意，其中顧客導向銷售之分數較適應銷售明顯，不過兩者仍然有進步的空間。

而銷售行為構面前三名題項為「我的銷售人員會盡可能找出幫助我最大益處的壽險商品」、「我的銷售人員會盡可能滿足我的需求與達成我的目標」以及「我的銷售人員決定何種商品是基於我的長期需要做規劃」，此三題均為顧客導向銷售的衡量題項，由此可見在受訪者當中顧客導向銷售的特性還是較適應銷售濃厚，因而建議相關業者在進行銷售時，應盡量以滿足保戶要求為主要銷售訴求為佳。

¹ 此處的 134 份問卷是由上述 2000 份回收樣本中，受測者回答主要業者為其他業者。

(三) 顧客自發行為之特性分析

在顧客自發行為部分，所有受訪者對於顧客對於企業之自發行為看法上，均有正面的看法，亦即均認同顧客自發行為的特性的確存在。經分析後得知，在各題項當中，以「當我的銷售人員離去時，我會禮貌予與示意」的平均值為最高，由此可見在壽險產業中，銷售人員對於保戶而言，為鼓勵其自發行為的主要誘因之一；其次則為「我盡可能和善對待與尊敬我的銷售人員」、「我會讓我的銷售人員知道更佳的方法來服務我」、「我對我的銷售人員會盡可能完全合作」以及「如果想到有用的想法去提升服務，我會跟我的銷售人員提供建議」，再次驗證了銷售人員與客戶間的緊密關係。

(四) 銷售績效之特性分析

在銷售績效方面，所有受訪者對於企業銷售績效各題項之看法上，皆在平均值 4 分以上，甚至數個選項超過 5 分，顯示受測者對此表現偏為正向的態度。經分析後得知，排名前兩項分別為「我的銷售人員有能力解決我對商品的不明白之處」與「我的銷售人員知道壽險商品的應用層面與功能」，因此壽險產業需著重整體銷售人員專業能力程度，以期在競爭激烈的市場中爭取一席之地。而題項「我的銷售人員會主動提供最新的壽險相關資訊」的排名最後，或許是目前消費民眾已厭倦大量銷售資訊的強迫接受，所以在獲取相關資訊上面所獲得的分數較低，未來壽險產業必須避免大量公開散發資訊，而轉向熱誠服務顧客，以達到建立口碑與擴大市場之最後經營目標。

二、信效度分析

(一) 信度分析

本研究首先以 Cronbach's α 係數分析各構念量表的信度：在銷售人員特質量表信度分析中，整體信度達 0.9491；其中專業知識能力、溝通、態度、銷售智慧與道德 Cronbach's α 係數，則分別為 0.8654, 0.8325, 0.9090, 0.8798 與 0.8328，均達一定水準。而在銷售行為量表之信度分析中，整體信度達 0.9406；其中適應銷售與顧客導向銷售之 Cronbach's α 係數，則分別為 0.9035 與 0.9233，亦符合一般可信之指標。在顧客自發行為量表之信度分析，忠誠行為、合作行為與參與行為其 Cronbach's α 係數分別為 0.8911、0.8601 與 0.8752，而整體顧客自發行為量表的 Cronbach's α 係數則為 0.9265；而在銷售績效之信度分析中，整體信度為 0.9506；其中專業知識績效、銷售呈現績效與提供資訊績效 Cronbach's α 係數分別為 0.9284, 0.8929 與 0.8846。整體而言，各量表信度水準均超過 Nunnally (1978) 所建議可接受之 0.7 的水準。再者，由各構念之組合信度與萃取變異量值可看出，各構面之組合信度均超過 0.7 的可接受水準，且萃取變異量亦均超過 0.5 的水準，表示指標內部一致性均為可接受。

(二) 效度分析

驗證性因素分析係以衡量模式進行模式的適合度檢定，以檢定各構面是否具有足夠的收斂效度 (convergent validity) 和區別效度 (discriminant validity)。

1. 收斂效度分析

由本研究中各構念的二階驗證性因素分析結果如表 5 所示，模式適合度指標除 GFI 接近 0.9 外，NFI 與 CFI 均超過 0.9 的理想水準，而 RMSR 除銷售人員特質部分較高外，均屬可接受範圍；此外，本研究各構念題項因素負荷量之 p 值均為顯著，故顯示本研究中各構念題項均落於可接受範圍之中；換言之，均具有一定的收斂效度。

表 5 銷售人員特質、銷售行爲、顧客自發行爲與銷售績效構面適合度指標

	GFI	NFI	CFI	RMSR
銷售人員特質	0.891	0.921	0.929	0.073
銷售行爲	0.917	0.949	0.951	0.045
顧客自發行爲	0.877	0.909	0.911	0.123
銷售績效	0.963	0.978	0.981	0.033

2. 區別效度分析

本研究依據 Anderson and Gerbing (1988) 的建議來進行區別效度的檢定，其方式為：分別將兩兩構面相關係數限定為 1，然後將此限定模式與未限定原衡量模式進行卡方差異性檢定，如果限定模式之卡方值較未限定原衡量模式之卡方值為大且達顯著水準時，則表示此二構面間具有區別效度。

本研究的各構面之區別效度分析結果顯示：各構念中的兩兩構面的相關係數限定為 1 時，其限定模式之卡方值均較未限定模式之卡方值為大，除專業知識績效與銷售呈現績效，以及銷售呈現績效與提供資訊績效等未達顯著水準外，其餘均達顯著的差異水準；大致說來，各構面間均具有不錯的區別效度。

三、線性結構方程式分析

本研究主要目的是在探討『銷售人員特質』、『銷售行爲』、『顧客自發行爲』與『銷售績效』間關係，分析方法以線性結構關係模式進行，藉以探討不同的壽險產業人員在上述各構念間的影響方向，以及直、間接影響結果。各衡量構面相關係數如表 6 所示，各衡量變數間均有顯著相關，適宜進行線性結構分析。

表 6 銷售人員特質、銷售行為、顧客自發行爲與銷售績效各構面間相關係數表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
1. 專業知識能力	1												
2. 溝通	0.716*	1											
3. 態度	0.700*	0.795*	1										
4. 銷售智慧	0.570*	0.649*	0.666*	1									
5. 道德	0.642*	0.683*	0.693*	0.669*	1								
6. 適應銷售	0.603*	0.594*	0.644*	0.669*	0.649*	1							
7. 顧客導向銷售	0.616*	0.654*	0.677*	0.631*	0.755*	0.779*	1						
8. 忠誠行爲	0.634*	0.733*	0.750*	0.746*	0.693*	0.693*	0.772*	1					
9. 合作行爲	0.637*	0.735*	0.736*	0.654*	0.751*	0.674*	0.777*	0.877*	1				
10. 參與行爲	0.575*	0.741*	0.686*	0.811*	0.739*	0.810*	0.689*	0.819*	0.788*	1			
11. 專業知識績效	0.694*	0.688*	0.703*	0.636*	0.695*	0.709*	0.741*	0.782*	0.786*	0.671*	1		
12. 銷售呈現績效	0.613*	0.677*	0.684*	0.597*	0.652*	0.653*	0.725*	0.743*	0.766*	0.790*	0.788*	1	
13. 提供資訊績效	0.584*	0.710*	0.670*	0.643*	0.631*	0.639*	0.692*	0.729*	0.755*	0.714*	0.737*	0.639*	1

*表 $p < 0.01$

依據前述因素分析分析結果，本研究線性模式之徑路圖繪製如圖 2 所示；其中潛在構念 (latent construct) 以橢圓形來表示，觀測變數 (observed variable) 則以矩形來表示。

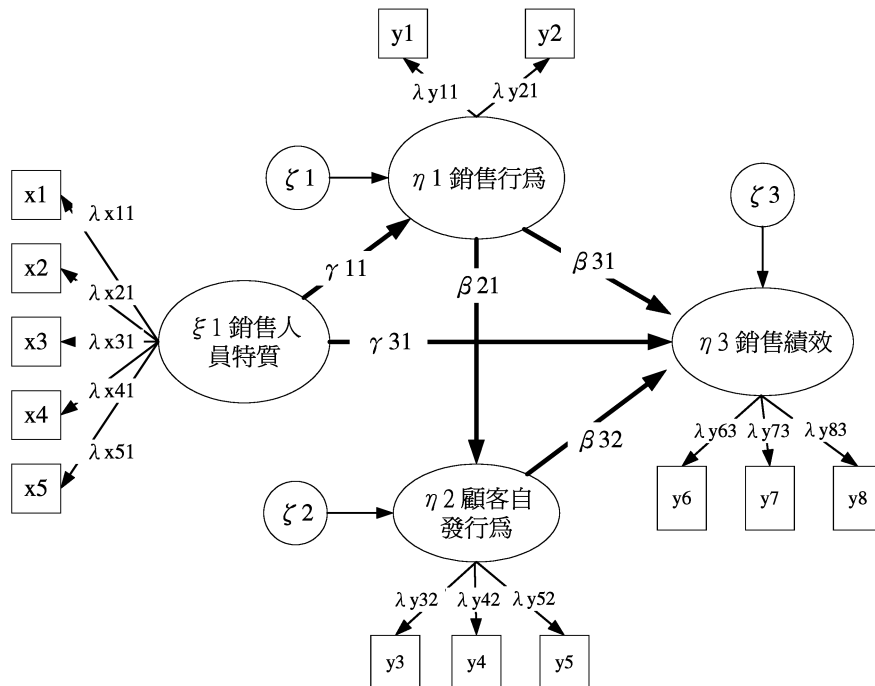


圖 2 銷售人員特質、銷售行為、關係品質與銷售績效理論模式與參數結構

線性結構關係方程式中包含測量模式與結構模式，其中的測量模式，即所謂的『驗證性因素分析』。由於判斷適配與否的指標甚多，在此本研究採用的指標判決如表 5 所示；整體配適度的統計量可看出這整個模式的可接受度，而圖 3 說明了本研究之分析結果。

表 7 本研究判定適配與否之參考指標

SEM 適配指標(fit indices)	判斷準則
卡方值	越小越好
Akaike information criterion (AIC)	越小越好
Schwarz's Bayesian criterion (SBC)	越小越好
卡方值除以自由度	<3
Goodness of fit index (GFI)	>0.9
Adjusted for degrees of freedom (AGFI)	>0.9
Bentler and Bonett's NFI (1980)	>0.9
Root mean square residual (RMR)	<0.05
RMSEA estimate	<0.05

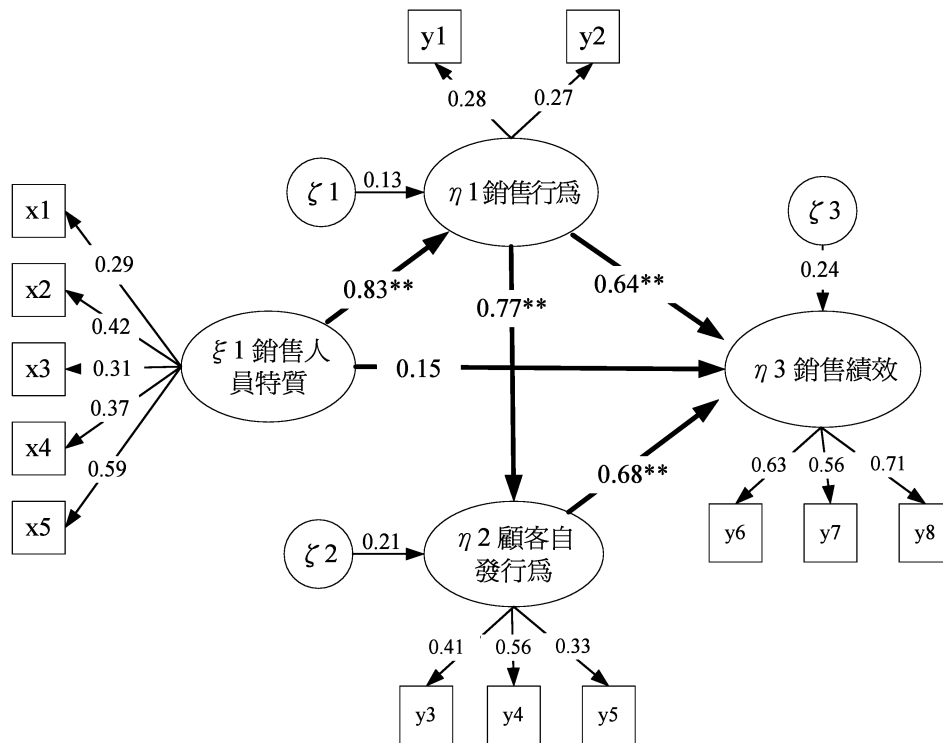


圖 3 銷售人員特質、銷售行為、關係品質與銷售績效之線性結構關係圖

本研究整體模式的配適度： $\chi^2 = 862.18$ ；d.f. = 108； $\chi^2/d.f. = 7.9831$ ； $p = 0.06$ ；殘差均方根 (RMSR) = 0.034；平均近似值誤差平方根 (RMSEA) = 0.037；配適度指標 (GFI) = 0.934；調整後配適度指標 (AGFI) = 0.941；比較配適度指標 (CFI) = 0.844；標準配適度指標 (NFI) = 0.935；與表 7 相比，均符合標準值，可見本研究模式配適度良好。

線性結構模式之分析結果除了可說明各因果關係變數影響方向外，更可顯示出影響效果與程度之大小。茲將路徑參數估計值、顯著性整理與本研究假說成立與否，整理成如表 8 所示。

表 8 本研究假說檢定結果

研究假說	構念	估計值	結果
H1	銷售人員特質正向影響銷售行為	0.827**	支持
H2	銷售人員特質正向影響銷售績效	0.154	不支持
H3	銷售行為正向影響銷售績效	0.633**	支持
H4	銷售行為特質正向影響顧客自發行為	0.642**	支持
H5	顧客自發行為正向影響銷售績效	0.677**	支持

伍、結論

一、研究結論

本研究選擇台灣壽險業之保戶做為實證研究對象，樣本經由線性結構模式之配適度檢定，顯示本研究整體理論模式配適符合可接受的適合度檢定水準，表示本研究之理論模型可獲得支持，故本研究結論認為，銷售人員特質、銷售行為、顧客自發行為與銷售績效四構念間，確實存在著顯著影響關係。

本研究結果顯示，銷售人員特質的影響雖存在於壽險產業當中，但對於銷售績效間並無直接影響；而是必須透過銷售行為及顧客自發行為的建構，才能發揮其影響力。換言之，銷售人員特質並不會直接影響銷售績效，而其原因可能是銷售人員與保戶的關係，常會依保戶從業務人員銷售行為的表現，進而引發顧客自發行為的形成兩者所決定，反而與銷售人員的特質無直接影響。

在銷售行為方面，壽險產業消費者的認知大多以切身關懷的顧客導向銷售為主，顯示消費者保戶仍以符合自我所需為主要考量；過去的一成不變銷售方式，在壽險市場中早已不受重視。在顧客自發行為的認知部分，目前以合作行為的得分較高，而以參與行為的得分最低，顯示現今消費者對於壽險業務人員所採取的僅限於當時的相互合作，本身對壽險業務人員忠誠度不高，且也不願意以口碑或自我經驗向他人陳述。

此也可以從銷售績效方面得知，專業知識績效高於銷售呈現績效與提供資訊績效，亦顯示消費者對於壽險銷售人員所抱持的態度與觀感。因為壽險產業是一

與保戶長期關係的事業，而不是僅僅銷售商品後就不再與其往來；而由本研究可得知：保戶對於銷售人員特質的認知，並不會直接影響其銷售之績效；而是必須藉由以客為尊的銷售行為，運用保戶願意合作的自發行為，進而建立起相互信任的關係，方能使銷售績效得以提升。

二、管理意涵

由於銷售人員特質對於銷售績效並無直接相關，而是必須仰賴銷售行為的進行與關係品質的建構來加以形成；但此並不意味銷售人員的特質就不甚重要，而是應該加強其對於銷售行為的訓練，深植「以客為尊」的絕對概念；同時建立起與保戶之間的信任關係，以期使銷售績效能有顯著影響。

而在顧客自發行為構面的建構上，由於消費者僅限於重視合作行為，最大的原因之一可能是對於彼此的信任不足。因此若要提升保戶對於顧客自發行為的認知，可特別針對建立信任方面的關係品質為最主要考量因素，如加強售後服務、定期舉辦相關活動，以增進保戶對於企業品牌的親近及信任感。再者，由於華人較重感情與關係，其許多交易模式往往依賴其關係網絡，而且壽險商品的特性亦屬於長期性，因此，與保戶建立長期夥伴關係，以及透過網絡培養潛在顧客也是成功銷售壽險的不二法門。

至於在銷售績效構面的建構上，當務之急為持續加強銷售人員的素質；其次為完整蒐集保險產品品質相關資料，並且將績效分析作為改善的基礎，以加強企業本身的市場競爭力。因此，業者應著重銷售人員的篩選與員工職前訓練，以其在保戶面前展現優質服務與專業、信賴的特質，以贏得保戶良好第一印象。

本研究經由文獻探討建構理論模型，銷售人員特質顯著正向影響銷售行為，而銷售行為顯著正向影響顧客自發行為與銷售績效。最後，顧客自發行為也顯著正向影響銷售績效。本研究選擇台灣壽險業之保戶做為實證研究對象，樣本經由線性結構模式之配適度檢定，顯示本研究整體理論模式配適符合可接受的適合度檢定水準，表示本研究之理論模型可獲得支持。另由於本研究為量化研究，只試圖達到研究議題之廣度觀點；故本研究建議，台灣壽險業追求銷售績效的行銷模式中，可針對該產業作深度訪談，當可更確切的了解壽險業者，使本研究的研究發現能在實務操作上加以運用，以達學以致用之目標。

參考文獻

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach., *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, E., & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Babakus, E., Cravens, D. W., Grant, K., Ingram, T. N., & LaForge, R. W. (1996). Investigating The Relationships Among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, and Sales Organization Effectiveness. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 345-353.
- Bagozzi, R. P. (1995). Reflections on Relationship Marketing in Consumer Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 272-277.
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (1999). Improving the Effectiveness of Field Sales Organizations. *Industrial Marketing Management*, 28(1), 63-72.
- Baldauf, A., & Cravens, D. W. (2002). The Effect of Moderators on The Salesperson Behavior Performance and Salesperson Outcome Performance and Sales Organization Effectiveness Relationships. *European Journal of Marketing*, 36(11/12), 1367-1389.
- Barker, A. T. (1999). Benchmarks of Successful Salesforce Performance. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16(2), 95-104.
- Bettencourt, L. A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery. *Journal of Retailing*, 73(3), 383-406.
- Boorom, M. L., Goolsby, J. R., & Ramsey, R. P. (1998). Relational Communication Traits and Their Effect on Adaptiveness and Sales Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(1), 16-31.
- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The Chain of Effects From Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker, O. C. (1985). The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 103-118.
- Cooper, R. W., Frank, G. L., & Williams, A. P. (2003). The Life Insurance Industry's Ethical Environment: Has It Improved in the New Millennium? *Journal of Financial Service Professionals*, 57(6), 38-50.
- Crosby, L. A., Evans, K. R., & Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Dwyer, S., Hill, J., & Martin, W. (2000). An Empirical Investigation of Critical Success

- Factors in the Personal Selling Process for Homogenous Goods. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20(3), 151-159.
- Edvardsson, B., Johnson, M. D., Gustafsson, A., & Strandvik, T. (2000). The Effects of Satisfaction and Loyalty on Profits and Growth: Products Versus Services. *Total Quality Management*, 11(7), 918-928.
- Erika, R. (1999). The 10 Traits of Top Salespeople. *Sales and Marketing Management*, 15(1), 34-37.
- Goodwin, C., & Ross, I. (1992). Consumer Responses to Service Failure: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perception. *Journal of Business Research*, 25(16), 149-163.
- Gravens, D., Greeley, G., Piercy, N. F., & Slater, S. F. (1998). Mapping the Path to Market Leadership: Effectively Combining Various Dimensions of Strategy into An Integrated Process of Strategic Analysis and Action Maps the Path to Market Leadership. *Marketing Management*, 7(3), 29-39.
- Howe, V., Hoffman, K. D., & Hardigree, D. W. (1994). The Relationship Between Ethical and Customer-Oriented Service Provider Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 13(7), 497-506.
- Keck, K. L., Leigh, T. W., & Lollar, J. G. (1995). Critical Success Factors in Captive, Multi-Line Insurance Agency Sales. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(1), 17-34.
- Keillor, B. D., Parker, S. R., & Pettijohn, C. E. (2000). Relationship-Oriented Characteristics and Individual Salesperson Performance. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(1), 7-23.
- Lagace, R. R., Dahlstrom, R., & Gassenheimer, J. B. (1991). The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11(4), 39-47.
- Mills, P. K., & Morris, J. H. (1986). Clients as "Partial" Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation. *Academy of Management Review*, 11(4), 726-735.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Pilling, B. K., Donthu, N., & Henson, S. (1999). Accounting for the Impact of Territory Characteristics on Sales Performance: Relative Efficiency as a Measure of Salesperson Performance. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(2), 35-45.
- Pilling, B. K., & Eroglu, S. (1994). An Empirical Examination of the Impact of Salesperson Empathy and Professionalism and Merchandise Salability on Retail Buyers' Evaluations. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(1), 45-58.
- Porter, S. S., Wiener, J. L., & Frankwick, G. L. (2003). The Moderating Effect of Selling Situation on the Adaptive Selling Strategy–Selling Effectiveness Relationship. *Journal*

- of Business Research*, 56(4), 275-281.
- Reid, D. A., Pullins, E. B., & Plank, R. E. (2002). The Impact of Purchase Situation on Salesperson Communication Behaviors in Business Markets,” *Industrial Marketing Management*, 31(3), 205-213.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople. *Journal of Marketing Research*, XIX, 343-351.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1995). *Winning the Service Game*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sharma, A., Tzokas, N., Saren, M., & Kyziridis, P. (1999). Antecedents and Consequences of Relationship Marketing: Insights from Business Service salespeople. *Industrial Marketing Management*, 28(6), 601-611.
- Stank, T. P., Goldsby, T. J., Vickery, S. K., & Savitskie, K. (2003). Logistics Service Performance: Estimating Its Influence On Market Share,” *Journal of Business Logistics*, 24(1), 27-55.
- Swan, J. E., & Nolan, J. J.(1985). Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 5(2), 39-48.
- Szymanski, D. M., & Churchill, G. A.(1990). Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople. *Journal of Marketing Research*, 27(2), 163-174.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G (2004). Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812.
- Weitz, B. A. (1981). Effectiveness In Sales Interactions: A Contingency Framework, *Journal of Marketing*, 45(1), 85-103.
- 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.
- Williams, M. R., & Attaway, J. S. (1996). Exploring Salespersons’ Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture’s Influence on Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 33-52.
- Wray, B., Palmer, A., & Bejou, D. (1994). Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 28(10), 32-48.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1985). Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2), 33-46.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.

A Study of Salespeople's Characteristics and Behaviors on Sale Performance - An Empirical Study of the Insurance Business in Taiwan

Huang Ting-Chung^{*}, Chi Wen-Hai^{**}, Kuan Kuo-Hon^{***}

Abstract

The paper is mainly on the relationships among salespeople's characteristics (SC), salespeople's behaviors (SB), customer voluntary performance (CVP) and sale performance (SP) in the business of insurance. The chief methods in the research are the general statistics and SEM analysis. The results are as follows: (1) the implementation of SB is direct influenced by SC; (2) the relationship between SC and SP is not significant; (3) SP in the insurance business is influenced by SB and CVP. Although the influence of SC exists in insurance industry, it doesn't affect the SP directly. Instead of a direct effect, SC influences SP by SB and CVP as mediators. Salespeople often depend on different strategies with their clients to perform their SB and in further to arouse the clients' CVP to increase the SP. This paper provides the needed services to give all insurance businesses an empirical study to consider as they revise their business models.

Key words: Salespeople Characteristics, Salespeople Behaviors, Customer Voluntary Performance, Sale Performance

* Assistant Professor, Institute of Health Industry Management, Ching Kuo Institute of Management and Health

** Associate Professor, Department of Business Management, National Dong Hwa University

*** Graduate Student, Department of Business Management, National Dong Hwa University