

再探競爭心理氣氛對銷售人員目標導向的影響：銷售經驗及好競爭特質的調節角色

陳 嵩·林伶瑾·李佩芬*

(收稿日期：104 年 06 月 12 日；接受刊登：104 年 08 月 24 日)

摘要

促進組織內部競爭氣氛，一向是銷售經理激勵銷售人員趨向表現動機、以達成更佳績效的常用方法。不過學者們認為，促進競爭氣氛的做法可能會抑制銷售人員的學習動機、助長其迴避表現傾向。本研究主要探討銷售人員知覺競爭心理氣氛對其學習、趨向表現、迴避表現導向的影響，以及銷售經驗與好競爭特質的調節效果，並以 496 位壽險銷售人員為問卷調查實證對象。迴歸分析顯示，競爭心理氣氛並不會抑制銷售人員的學習導向，好競爭特質則會激發銷售人員的學習及趨向表現導向。調節分析則顯示，競爭心理氣氛僅對資深銷售人員的學習導向有較顯著正向影響。此外，競爭心理氣氛僅會助長低好競爭特質銷售人員的迴避表現導向。最後，研究者針對管理意涵及未來研究分別提出建議。

關鍵詞彙：競爭心理氣氛，好競爭特質，目標導向，銷售經驗

壹· 緒論

什麼因素導致銷售人員銷售行為 (selling behaviors) 及銷售績效 (sales performance) 的差異，這一直都是銷售力管理 (salesforce management) 研究者關注的議題；源自教育心理學的目標導向理論 (theory of goal orientation) 則提供了一個有效解釋銷售人員行為及績效差異的理論架構 (Sujan, Weitz, and Kumar, 1994)。教育心理學者 (e.g., Elliot, 1999; Elliot and Church, 1997) 指出，人們在成就情境 (achievement situation) 下追求三種不同的目標：學習目標 (learning goal)、趨向表現目標 (performance-approach goal)、及迴避表現目標 (performance-avoidance goal)。學習目標 (或稱學習導向, learning orientation)

* 作者簡介：陳嵩，崑山科技大學企業管理系教授，songchen@mail.ksu.edu.tw；林伶瑾，崑山科技大學企業管理系助理教授；李佩芬，崑山科技大學房地產開發與管理系助理教授。

者渴望透過取得新技能、精熟新情境、改善個人能力來發展自我；趨向表現目標（或稱趨向表現導向，performance-approach orientation）者渴望證明個人的能力、並獲得能力上的有利評價；迴避表現目標（或稱迴避表現導向，performance-avoidance orientation）者則渴望迴避他人對其能力的非難、及對其能力的負面評價 (VandeWalle, 1997)。

目前已以許多研究者將目標導向理論運用在銷售力管理的研究上，探討銷售人員的目標導向對其銷售績效之影響。由於勤奮工作(working hard)及適應性銷售行為 (adaptive selling behavior)是由銷售人員掌控、直接影響銷售績效的重要銷售行為 (Krishnan, Netemeyer, and Boles, 2002)，因此亦有許多研究者探討銷售人員目標導向對這兩種銷售行為的影響。這些研究顯示，銷售人員的學習導向對銷售行為、銷售績效多呈正向影響（如陳光偉、陳嵩，2006；陳嵩、李佩芬、陳光偉，2008；Chakrabarti, Barnes, Berthon, Pitt, and Monkhouse, 2014; Kohli, Shervani, and Challagalla, 1998; Park, 1997; Porath and Bateman, 2006; Silver, Dwyer, and Alford, 2006; Sujan et al., 1994; Terho, Kairisto-Mertanen, Bellenger, and Johnston, 2013），迴避表現導向則多呈負向影響（如陳光偉、陳嵩，2006；陳嵩等，2008；Porath and Bateman, 2006; Silver et al., 2006）。此外，或許是因為人員銷售工作的競爭本質，銷售人員的趨向表現導向不但與銷售行為、銷售績效間呈正向關聯（如陳光偉、陳嵩，2006；Chakrabarti et al., 2014; Park, 1997; Sujan et al., 1994），對銷售績效的解釋力甚至高於學習導向（如陳嵩等，2008；Kohli et al., 1998; Porath and Bateman, 2006; Terho et al., 2013; Silver et al., 2006）。依據上述研究結果可知，理想的銷售人員不但要有達成銷售任務的旺盛企圖心，亦需懷有強烈的學習動機來不斷提昇個人的專業知識、技術能力、及人際技巧。因此，激勵銷售人員的學習及趨向表現導向，對銷售人員績效的改善、銷售組織生產力的提昇必有極大的助益 (Markose, 2011)。

然而現實上，由於銷售過程充滿了困難、挫折及障礙 (Dalrymple and Cron, 1998)，因此銷售組織往往會透過內部競賽、獎賞產出績效較高的銷售人員（如分紅、賦予特殊身份）等方法來激勵銷售人員的鬥志，以達成短期銷售目標 (Churchill, Ford and Walker, 1997)。因此與組織中的其它單位相比，銷售單位的競爭氣氛特別強烈 (Beltramini and Evans, 1988; Moncrief, Hart, and Robertson, 1988)。問題是，這些慣用的銷售力管理措施固然能夠激發銷售人員的趨向表現導向（或旺盛的企圖心），但是否也會降低銷售人員的學習導向、助長銷售人員的迴避表現導向呢？Anderson and Oliver (1987) 認為，競爭多強調結果導

向，這可能會促使銷售人員專注於立即結果、忽略將心力投入長期有益能力發展的學習活動上；VandeWalle (2001) 則認為，競爭性的獎酬結構設計易使員工知覺組織內部充滿強烈的競爭心理氣氛 (competitive psychological climate)，使員工產生威脅性的心理壓力，進而助長其迴避表現導向。

在實證研究方面，國內四個產業銷售人員的研究顯示（見表一），競爭心理氣氛確實可能助長銷售人員的迴避表現導向，惟未必會抑制、甚至會激勵銷售人員的學習導向。現實上，在面對組織內部競爭壓力時，有些人員確實可能展現出高迴避表現、低學習導向，有些則展現出高學習、低迴避表現導向；是什麼原因導致個人（銷售人員）面對競爭壓力時會展現不同的目標導向呢 (Johnson, Johnson, and Roseth, 2012: 1076)？

表一 知覺競爭心理氣氛及好競爭特質對銷售人員目標導向的影響

研究者	研究對象	自變項	依變項		
			學習導向	趨向表現導向	迴避表現導向
嚴聰玲、管羚君 (2007)	251 位銀行理財專員	競爭心理氣氛	+(***)	+(***)	+(***)
李佩芬等(2006)	303 位不動產經紀人	競爭心理氣氛	NS	+(***)	+(*)
陳光偉、陳嵩 (2006)	357 位壽險銷售人員	競爭心理氣氛	+(*)	+(***)	+(***)
	376 位汽車銷售人員		+(*)	+(***)	NS
Harris et al. (2005)	190 位不動產經紀人	好競爭特質	NS	+(***)	
Wang and Netemeyer (2002)	147 位不動產經紀人	好競爭特質	+(*)		
	173 位廣告銷售人員		+(*)		

註：「NS」表無顯著影響、「+」表正向影響；*：p<0.05, **：p<0.01, ***：p<0.001

Elliot and Church (1997)指出，恐懼失敗 (fear of failure) 是引發個人迴避表現導向的主要原因之一。理論上，資淺銷售人員較乏銷售專業能力及技巧，較可能對「競爭過程的壓力」持負面觀點--競爭可能會暴露個人的缺點、是有損個人尊嚴的威脅，因此競爭心理氣氛的負面影響（助長迴避表現導向）較可能發生在資淺銷售人員。相對的，資深銷售人員則較可能對「競爭過程的壓力」持正面觀點--內部競爭不但是展現、證實個人專業能力及技巧的機會，亦是有助瞭解個人缺點、習得新技能的機會，因此競爭心理氣氛的正面影響（激發學

習及趨向表現導向)較可能發生在資深銷售人員。準此，驗證銷售經驗對銷售人員「知覺競爭心理氣氛-銷售人員目標導向」的關聯是本研究的第一個目的。

另外，好競爭特質 (trait competitiveness) 亦是可能影響個人解釋、回應競爭環境的重要個人性格 (Brown, Cron, and Slocum, 1998; Fletcher, Major, and Davis, 2008)。實證研究顯示，由於競爭環境較能滿足高好競爭特質者的需求，因此高好競爭特質的銷售人員較可能以正面態度來體驗競爭 (Zahn, 2011)、在高競爭心理氣氛下會設定較高的銷售競賽目標 (Brown et al., 1998)、呈現較高的銷售績效 (Schrock, Hughes, Fu, Richards, and Jones, 2014)。目前雖有少數研究探討銷售人員的好競爭特質對其學習及趨向表現導向的影響 (參見表一)，惟至今尚乏研究探討、驗證銷售人員的好競爭特質與知覺競爭心理氣氛的交互作用對個人目標導向的影響 (Johnson et al., 2012: 1074)。準此，驗證銷售人員好競爭特質對「知覺競爭心理氣氛-銷售人員目標導向」關聯的影響是本研究的第二個目的。希望本研究對銷售人員目標導向前因知識的擴展、銷售組織管理效能的提昇能有助益。

貳· 文獻探討與假設

本節主要說明目標導向、競爭心理氣氛、好競爭特質的涵意，分析銷售人員知覺競爭心理氣氛、及好競爭特質對其目標導向的影響，其次推論銷售人員的銷售經驗及好競爭特質對「競爭心理氣氛-銷售人員目標導向」關聯的影響。

一、目標導向

目標導向理論源自教育心理學，主要探討學習者在成就情境下從事學習工作的理由或目的，及其對學習過程的認知、情感、學習行為、學習成效的影響 (Dweck and Leggett, 1988)。初期的研究者將學習者從事學習工作的理由或目的區分成兩種，如學習目標-表現目標 (e.g., Dweck, 1986)、精熟目標-表現目標 (e.g., Harackiewicz and Elliot, 1993)、任務涉入-自我涉入 (e.g., Nicholls, 1984) 等。儘管用詞不同，這些研究者將學習者發展能力的目標 (統稱學習導向) 或驗證能力的目標 (統稱表現導向) 做了相同的區別。學習導向者相信個人智能可透過努力、經驗來改善，因此他們追尋的目標在熟練個人既有能力，並培養精熟未來任務所需能力；表現導向者則認為個人智能是固定、

不易改變的特質，因此他們追尋的目標在勝過他人以證明其能力，並避免失敗或犯錯而被視為缺乏能力 (Dweck and Leggett, 1988)。

目標導向理論主張，在面對困難、挫折、障礙時，學習導向應導致正向的學習過程（如對學習有較高的內在興趣、面對失敗能堅持不懈、會選擇適度挑戰性的任務、會主動找尋回饋資訊、採深層學習策略等）及學習效果，表現導向則易導致較低的學習動機及自律 (Dweck and Leggett, 1988)。惟以學生為對象的研究 (e.g., Archer, 1994; Meece, Blumenfeld, and Hoyle, 1988; Wolters, Yu, and Pintrich, 1996) 顯示，學習導向固然導致正面的過程與結果，表現導向卻未必會引發負面過程及結果。Elliot (1999)、Elliot and Church (1997)、Elliot and Harackiewicz (1996) 等認為，表現導向研究結果的不一致，可能是表現導向的概念混淆了趨向 (approach)、迴避 (avoidance) 兩種動機，且許多研究者僅以趨向型態 (approach form) 來衡量表現導向。因此 Elliot 等人進一步將表現導向區分為趨向表現導向及迴避表現導向，也就是將個人在成就情境下所追求的目標區分為學習導向、趨向表現導向、及迴避表現導向三個構面。學習導向者專注於能力的發展及任務的精熟，趨向表現導向者則渴望勝過他人以獲得能力上的有利評價，迴避表現導向者則渴望迴避他人對其能力的負面評價 (Elliot and Church, 1997: 218)。本研究亦採三構面觀點來衡量銷售人員的目標導向。

二、競爭心理氣氛對銷售人員目標導向的影響

心理氣氛 (psychological climate) 意指「員工對組織環境的認知」，也就是員工從個人價值來解釋組織作為、評價組織作為對其個人利益、福祉的意涵 (James, James, and Ashe, 1990)；知覺組織內部的競爭心理氣氛 (簡稱競爭心理氣氛) 意指「員工對組織依據同仁間績效比較給予獎酬的認知」 (Brown et al., 1998: 89)。需特別說明的是，心理氣氛與組織氣氛 (organizational climate) 雖然皆與組織環境有關，但前者屬個人層次的認知與理解、後者則係組織層次的共同認知 (Brown and Leigh, 1996)。也由於個人認知偏差及其他個人因素，使得同一組織的不同成員對組織分配獎酬方法、激勵成員管理方法的知覺有所偏差，對氣氛的知覺也可能不一樣 (Brown, Samaraweera, and Zahn, 2011; James et al., 1990)，因此許多研究者 (如陳光偉、陳嵩，2006；Arnold, Flaherty, Voss, and Mowen, 2009; Brown et al., 1998; Lam, 2012; Plouffe, Srinivran, and Barclay, 2010; Schrock et al., 2014; Zahn, 2011) 即以個人層次來衡量銷售人員的知覺競爭心理氣氛及其影響。

至於競爭環境對個人目標導向的影響，由於個人面對競爭環境的壓力時易將焦點放在能力證明及自己與他人表現間的評比上，因此競爭環境易引發個人（趨向）表現導向的動機 (Ames and Ames, 1984)。此外，由於競爭多強調結果取向，這可能會促使組織成員專注於立即結果、忽略將心力投入長期有益能力發展的學習活動上 (Anderson and Oliver, 1987)，因此組織內部競爭亦可能有礙員工的學習。再者，在面對競爭環境的壓力時，由於他人表現非個人所能控制或影響，這可能引發員工的評價焦慮，進而喚起迴避表現導向的動機 (VandeWalle, 2001)。

在實證研究方面，國內的研究顯示，競爭心理氣氛確實可能喚起銷售人員的趨向表現及迴避表現導向，但並不會抑制、甚至可能激勵其學習導向（見表 1）。陳光偉、陳嵩 (2006)認為，這是因為銷售組織通常都會建立明確的個人（及組織）銷售目標；依據目標及控制理論，提供清晰明確的目標可協助部屬將焦點放在任務上，引發其找尋有助達成目標的相關資訊及任務策略 (Locke and Latham, 1990)。因此，儘管競爭過程可能造成壓力，但亦可能是一種鼓勵找尋資訊及策略的正向壓力 (LePine, Podsakoff, and LePine, 2005)。另一方面，競爭雖僅提供結果資訊、未直接提供有關學習的資訊，但結果資訊亦可能鼓勵銷售人員發掘好、壞績效的原因，協助銷售人員瞭解自己在同儕間的位階，確認別人採用的技巧及知識是否具有學習價值、並由他人的錯誤及成就中學習 (Brown et al., 1998)。這或許就是競爭心理氣氛不但不會抑制銷售人員的學習，甚至會激勵其學習的原因。本研究綜合上述分析提出下列假設。

假設 1a：競爭心理氣氛對銷售人員的趨向表現導向呈正向影響。

假設 1b：競爭心理氣氛對銷售人員的迴避表現導向呈正向影響。

假設 1c：競爭心理氣氛對銷售人員的學習導向呈正向影響。

三、銷售人員好競爭特質對目標導向之影響

好競爭特質通常被概念化為一種「享受人際競爭，渴望獲得勝利、表現的比他人更好」的一種人格 (Spence and Helmreich, 1983: 41)。在實務上，基於銷售任務的競爭本質，銷售人員的好競爭特質一向被視為最能有效激發銷售人員成功慾望的一種個人特質，也被視為人員銷售工作的關鍵成功因素 (Brown and Peterson, 1994; Krishnan et al., 2002)，因此銷售組織常以好競爭特質者為甄選目標 (Plotkin, 1987)，而銷售工作亦常吸引許多好競爭特質者來應徵 (Churchill et al., 1997)。由於「勝過他人」對好競爭特質者極為重要，他們會將注意力放在與他人間的績效評比上，會不斷監督、比較自己與他人的績

效，以確定能勝過同事 (Krishnan et al., 2002)，因此銷售人員的好競爭特質對其趨向表現導向有極顯著的正向影響 (Harris, Mowen, and Brown, 2005)。再者，好競爭特質銷售人員有較高的工作自我效能感 (job self-efficacy) (Todd, Andrew, Lachowetz, and Pursel, 2007)、較在乎個人聲譽 (Ho, 2012)，由於高自我效能者較不可能追求迴避表現目標 (Payne, Youngcourt, and Beaubien, 2007)，呈現迴避表現導向的行為將有損好競爭特質銷售人員的個人聲譽，因此銷售人員的好競爭特質應會降低其迴避表現導向的傾向。

最後，由於受到與他人競爭、達成較高目標動機的鼓舞 (Brown et al., 1998)，高好競爭特質銷售人員會主動找尋比較性訊息，以瞭解自己在同儕間的位階、確認別人採用的技巧及知識是否有價值、由他人的錯誤及成就中學習 (Wang and Netemeyer, 2005)。換言之，銷售人員愈好勝、他們愈可能試圖發掘這類比較性訊息、致力於啟發性學習 (vicarious learning)。在實證研究方面 (參見表一)，目前僅 Harris et al. (2005) 及 Wang and Netemeyer (2002) 驗證不動產經紀人及廣告銷售人員的好競爭特質對其學習導向及趨向表現導向的影響，且較少研究驗證好競爭特質對個人迴避表現導向的影響。本研究依據上述分析提出下列假設。

假設 2a：銷售人員的好競爭特質對其趨向表現導向呈正向影響。

假設 2b：銷售人員的好競爭特質對其迴避表現導向呈負向影響。

假設 2c：銷售人員的好競爭特質對其學習導向呈正向影響。

四、銷售經驗對「競爭心理氣氛—銷售人員目標導向」關聯之影響

社會性比較過程 (social comparison processes) 是組織高競爭氣氛的最重要、也最顯著的特色 (Brown et al., 1998)。社會性比較提供有關員工能力、對組織相對貢獻的資訊，這些資訊會影響員工的自我認知及他人對員工的評價，因此競爭心理氣氛不但會帶給員工極大的壓力 (Fletcher et al., 2008)，並可能喚起銷售人員的迴避表現導向 (H1b)，不過此一正向關係預期對乏銷售經驗者會更為強烈。這是因為資淺銷售人員的專業知識、銷售能力、及人際關係技巧皆不足，有較高的銷售失敗可能性 (Franke and Park, 2006)，故較可能產生高度的失敗焦慮感 (Pefley, 2008)。換言之，對乏經驗的銷售人員而言，組織內部競爭是暴露個人缺點、損及個人尊嚴的威脅，因此競爭心理氣氛對乏經驗銷售人員的迴避表現導向會有較強烈的正向影響。

此外，理論分析及過去的研究皆顯示，競爭心理氣氛有助激發銷售人員的趨向表現動機(H1a)，惟此一正向關係預期對富銷售經驗者會更為強烈。Vroom (1964) 的期望理論 (expectancy theory) 主張，個人的趨向 (approach) 動機 (即趨向表現導向) 的強烈程度受到(1)努力導致績效的可能性、(2)績效導致酬賞的可能性、及(3)酬賞的價值知覺之影響。依據期望理論，儘管內部競爭氣氛傳達銷售組織會給予較高績效者較高報酬或較高價值獎勵的訊息，但如果銷售人員自覺努力也不可能或不易達成組織要求的績效標準，競爭心理氣氛對銷售人員趨向動機的激勵效果將大為降低。由於經驗豐富的銷售人員曾面對過不同類型的顧客、處理過許多類型的銷售情境、試用過許多的銷售策略，更懂得獲取顧客資訊的技巧，有許多銷售手法可供靈活運用 (Franke and Park, 2006; Spiro and Wetiz, 1990)，因此資深銷售人員的自我效能感比較高 (Judge, Jackson, Shaw, Scott, and Rich, 2007)，也就是知覺努力導致高績效的可能性比較高，故競爭心理氣氛較能激發資深銷售人員的趨向表現導向。

最後，競爭心理氣氛固然有助提昇銷售人員的學習導向(H1c)，惟此一正向關係對富銷售經驗者預期會較為強烈。這是因為競爭會趨使銷售人員找尋方法以取得勝過同儕的必要優勢 (Martin and Bush, 2006; Swift and Campbell, 1998)，而經驗豐富的銷售人員知道如何選擇最有效的銷售手法 (Franke and Park, 2006; Spiro and Wetiz, 1990)，因此較有能力自競爭結果資訊抽離出自己失敗的原因，並歸納、學習他人成功的方法與知識 (Franke and Park, 2006)。換言之，組織內部競爭較可能成為資深銷售人員瞭解個人缺點、由錯誤中學習的機會，因此競爭心理氣氛較可能激發資深銷售人員的學習導向。本研究依據上述分析提出下列假設。

假設 3a：銷售人員愈富銷售經驗、競爭心理氣氛對其趨向表現導向的正向影響愈強烈。

假設 3b：銷售人員愈乏銷售經驗、競爭心理氣氛對其迴避表現導向的正向影響愈強烈。

假設 3c：銷售人員愈富銷售經驗、競爭心理氣氛對其學習導向的正向影響愈強烈。

五、好競爭特質對「競爭心理氣氛—銷售人員目標導向」關聯之影響

社會心理學及互動心理學主張，個人特質會影響其對情境的解釋及回應 (Schneider, 1983; Bolger and Zuckerman, 1995; Lazarus and Folkman, 1984)，好競爭特質則是可能影響個人回應競爭環境的一個重要個人特質 (Brown et al., 1998; Fletcher et al., 2008)。依據 Bandura (1997) 的社會認知架構，與他人（或同儕）績效、技能、及行為有關的比較性資訊是引導個人啟發性學習的主要訊息來源。對高好競爭特質者而言，競爭環境的社會性比較資訊是提供個人學習及成長的機會，工作表現勝出的渴望則會趨使他們視組織內部競爭為向同事（或主管）展現能力及成就的機會 (Ho, 2012)。依據「需求-供給配適」的互動觀點，工作環境提供的資源與回饋（包括提供的財物、物理及心理資源，及任務與人際相關的機會）能否滿足個體的需求，將會影響個體對工作環境的解釋及回應 (Edwards, Caplan and Harrison, 2001; Kristof, 1996)--如工作滿意度、組織承諾感、工作壓力感、及績效 (Edwards and Shipp, 2007)。由於組織內部競爭環境提供好競爭特質者展現能力及成就的舞台，而社會性比較資訊則能滿足其學習、成長的需求，因此競爭心理氣氛對高好競爭特質者是一種挑戰性壓力 (Zahn, 2011)。挑戰性壓力會引發員工正面情緒，及積極的問題解決處理方式—如更努力 (Lazarus and Folkman, 1984)，因此競爭心理氣氛有助提昇高好競爭特質者的趨向表現及學習導向。

相對的，低好競爭特質者不喜歡人際間的競爭，因為人際競爭會佔用他們的工作時間及心力，有礙個人其它目標的實現 (Ho, 2012)。因此，在低好競爭特質者的需求與競爭環境供給的錯配 (mismatch) 情況下，低好競爭特質者易將競爭壓力評為威脅性壓力 (threat stress) (Zahn, 2011)。由於威脅性壓力易引發員工負面情緒、及消極反應--如迴避情境、找藉口 (Lazarus and Folkman, 1984)，因此競爭心理氣氛特別可能助長低好競爭特質者的迴避表現導向。

目前雖乏研究驗證本研究的上述推論，不過部份實證研究間接支持本研究的觀點。例如高好競爭特質的銷售人員在高競爭心理氣氛下會設定較高的銷售競賽目標 (Brown et al., 1998)、呈現較高的銷售績效 (Schrock et al., 2014)。此外，以資訊科技員工為對象的研究顯示，知覺競爭心理氣氛對高好競爭特質員工的工作態度（如組織承諾）及工作投入行為呈正向影響、對低好競爭特質的員工則呈負向影響 (Fletcher et al., 2008)。本研究依據上述分析提出下列假設。

假設 4a：銷售人員好競爭特質愈高、競爭心理氣氛對其趨向表現導向的正向影響愈強烈。

假設 4a：銷售人員好競爭特質愈低、競爭心理氣氛對其迴避表現導向的正向影響愈強烈。

假設 4b：銷售人員好競爭特質愈高、競爭心理氣氛對其學習導向的正向影響愈強烈。

六、控制變項

為什麼人們在相同情境下會追尋不同的目標呢？Dweck (1986) 認為，個人對智能的可發展性看法是影響其追求目標的原因之一。個人對智能可發展性的看法有兩種：實體論 (entity theory) 者認為個人的智能是一種不易改變或不可控制的特質，增殖論 (incremental theory) 者則相信個人的智能可以透過努力、經驗來增加或提昇。儘管過去的研究多顯示，智能實體論信念可能引導個人追求表現導向，智能增殖論信念則較可能引導個人追求學習導向 (Dweck and Leggett, 1988)，惟受試者在回答智能增殖論觀點題項時較可能受到社會期許 (social desirability) 的影響而呈向上的偏誤 (Dweck, 1999)，因此本研究選擇將銷售人員的智能實體論信念納為其目標導向的控制變項。此外，過去的研究顯示，(1)高學歷者通常擁有較多的專業知識與技能，其自我效能感會比較高(Spreitzer, 1996; Spreitzer, Kizilos and Nason, 1997)，而個人的高一般性自我效能感(general self-efficacy)則易激發其學習導向、降低其迴避表現導向(Payne et al. 2007)；(2)銷售組織的內部環境及銷售控制系統皆可能影響銷售人員的目標導向(Kohli et al., 1998)，因此本研究亦將受試者的學歷及公司別納為其目標導向的控制變項。

參· 研究設計

一、問卷量表設計

本研究假設主要透過問卷調查來驗證。問卷量表包括銷售人員的好競爭特質、競爭心理氣氛、目標導向、智能實體論信念、及人口變項五部份。除人口變項外，各量表皆採李克特七點尺度來衡量，「1」表非常不同意，「7」表非常同意。各研究變項的題項內容詳見附表一，以下分別說明之。

1.好競爭特質：Spence and Helmreich (1983) 設計的好競爭特質量表廣為銷售力管理研究者(如 Brown et al., 1998; Harris et al., 2005; Lam, 2012; Plouffe et al., 2010; Robie, Brown, and Shepherd, 2005; Schrock et al., 2014; Wang and Netemeyer, 2002)所採用，本研究以該量表的 4 題正向陳述題來衡量銷售人員的好競爭特質。

2.競爭心理氣氛：Brown et al. (1998) 的競爭心理氣氛量表（共 3 題問項）廣為銷售力管理研究者（如陳光偉、陳嵩，2006；Lam, 2012; Plouffe et al., 2010; Schrock et al., 2014; Zahn, 2011）所採用，本研究採該量表來衡量銷售人員對組織競爭心理氣氛的認知。

3.目標導向：陳光偉、陳嵩 (2006) 參考 Sujana et al. (1994) 的銷售人員學習及趨向表現導向量表、及 Vandewalle (1997) 的迴避表現導向量表，設計出具信、效度的三構面銷售人員目標導向量表。本研究採該量表來衡量銷售人員的學習、趨向表現導向（各 4 題）、及迴避表現導向（共 5 題）。

4.智能實體論信念：本研究採 Dweck (1999) 的成人智能信念量表 (Theories of Intelligence Scale: Self Form for Adults) 中的實體論問項（共 4 題）來衡量銷售人員的智能實體論信念。

5.人口變項：包括性別、年齡、學歷、婚姻狀況、及銷售經驗（以產業銷售年資計算）。

二、問卷調查及有效樣本結構

由於壽險業以人員銷售為主，銷售人員及銷售主管都承受極大的配額業績壓力，而內部銷售競賽、定期公佈業績排行、獎勵高績效銷售人員等，則是壽險業激勵銷售人員鬥志以達成銷售目標的慣用手法，因此本研究選擇國內壽險業為實證產業，並以市佔率最高的國泰、南山、新光、富邦、三商美邦等五間壽險公司台南地區第一線業務人員為問卷受試者。研究者依據各公司服務處業務人員總數，留置相同比例份數的問卷，由主管人員將問卷轉發給業務人員填答。每份問卷都附有一個免貼回郵的信封，讓受測者完成問卷填寫後置入並彌封，直接寄回給研究者。本研究共發放 700 份問卷，回收 578 份問卷；扣除填答不完全者，實得有效問卷 496 份（見表二）。有效問卷中 66.12% 為女性，平均年齡 37.26 歲，大學（含）以上學歷者佔 42.89%，未婚或單身者共 228 人(46.40%)，平均銷售經驗 8.17 年（標準差 7.03 年）。

表二 各壽險公司問卷調查發放及回收份數

公司名稱	發放份數	回收份數 (回收率)	有效問卷 (有效回收率)
1.國泰人壽	200	167 (83.50%)	146 (73.00%)
2.南山人壽	150	119 (79.33%)	104 (69.33%)
3.新光金控	150	122 (81.33%)	95 (63.33%)
4.富邦人壽	100	81 (81.00%)	68 (68.00%)
5.三商美邦人壽	100	89 (89.00%)	83 (83.00%)
合計	700	578 (82.29%)	496 (70.86%)

三、量表信、效度分析

本研究以 AMOS 20 版套裝軟體為工具，以驗證性因素分析 (CFA) 刪除解釋力 (squared multiple correlations, SMC) 低於 0.4 的個別題項 (Taylor and Todd, 1995)，並對保留題項進行量測模式配適度分析、潛在構念的信度及效度分析。CFA 模式包括 24 個可觀測的指標題項、6 個特質(trait)潛在變項、一個未測潛在方法構念 (unmeasured latent method construct, ULMC) (Podsakoff, Mackenzie, Lee, and Podsakoff, 2003)；各指標題項的變異分別來自相對應的特質潛在變項、隨機誤差及未測潛在方法構念，未測潛在方法構念的變異數設定為 1、與其它特質潛在變項間無相關性(Gunezi, Luca, and Troilo, 2011)。以下分別說明分析結果。

1. 量測模式配適度：最大概似法統計分析結果顯示，量測模式整體配適度指標 $\chi^2(=141.49, df=102)$ 達顯著水準 ($p<0.013$)，惟規範卡方值 ($=1.39$) 介於 1~3 之間，GFI ($=0.97$)、AGFI ($=0.95$)、NFI ($=0.97$) 值皆大於 0.90 可接受標準，RMSEA 值 ($=0.028$) 及 RMR 值 ($=0.051$) 皆低於 0.08 可接受標準 (Hair, Joseph, Tatham, and Black, 1995)。整體而言，量測模式配適度達可接受水準。
2. 信度：附錄表 1 顯示，各特質潛在構念指標題項的 Alpha 值皆大於 0.70、組合信度 (composite reliability, CR) 及平均變異數抽取量 (average variance extracted, AVE) 分別大於 0.70 與 0.50，顯示各潛在構念的信度皆達可接受水準 (Hair et al., 1995)。
3. 效度：附錄表 1 顯示，各特質潛在構念所屬指標題項的標準化因素負荷量 (λT 值) 均相當高 ($p<0.001$)，各構念收斂效度堪稱良好 (Anderson and Gerbing, 1988)。表 3 則顯示，各潛在構念間的相關係數加減 1.96 個標準誤之信賴區間未涵蓋 1，且相關係數平方值皆遠小於潛在構念的平均變異數抽取量，顯示各構念間皆具適當區辨效度 (Dillon and Goldstein, 1984)。

4.共同方法變異分析：本研究各研究變項屬銷售人員的認知(cognition)、及成就動機構念，因此由其它來源蒐集這些數據變得很困難(Podsakoff et al., 2003: 887)。然而以自陳式 (self-report) 量表蒐集單一受試者的認知及成就動機資訊，極可能導致共同方法變異 (common method variance, CMV) 的偏誤，進而可能使得變項關係產生高估或低估的現象 (Payne et al., 2007)。本研究依據 Podsakoff et al., (2003) 的建議，問卷採不記名調查、問卷題項採隨機配置法來降低發生 CMV 現象的可能性。此外，本研究分別計算特質潛在變項、未測潛在方法構念、及隨機誤差對各研究變項變異數的相對解釋力(參見表三)。

表三 研究變項描述性統計量、相關性及變異量分解

研究變項	相關係數							
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1.銷售經驗	---							
2.學歷	-.40 (-.63~-.18)	---						
3.智能實體論信念	-.06 (-.21~.08)	.05 (-.17~.28)	0.67					
4.好競爭特質	-.06 (-.16~.03)	.10 (-.05~.25)	.04 (-.08~.16)	.57				
5.競爭心理氣氛	.04 (-.06~.14)	.00 (-.15~.15)	.24 (.09~.38)	.21 (.11~.31)	.58			
6.學習導向	-.06 (-.14~.01)	-.03 (-.15~.08)	.10 (.01~.18)	.41 (.34~.48)	.24 (.10~.41)	.67		
7.趨向表現導向	.01 (-.14~.16)	-.02 (-.23~.20)	.08 (-.10~.26)	.37 (.23~.51)	.25 (.10~.40)	.40 (.29~.50)	.66	
8.迴避表現導向	-.02 (-.17~.13)	-.19 (-.42~.05)	.41 (.15~.67)	-.14 (-.31~.03)	.02 (-.16~.20)	.07 (-.05~.19)	.15 (-.11~.40)	.61
平均值 (標準差)	8.17 (7.03)	14.14 (1.87)	4.47 (1.49)	5.58 (0.85)	5.40 (1.03)	6.02 (0.82)	5.31 (1.09)	3.67 (1.38)
變異來源	指標題項變異量之相對解釋力(%)							
特質(T)	---	---	83.72	73.59	69.60	85.71	76.69	66.71
方法(M)	---	---	2.03	7.50	13.71	0.29	10.17	19.29
誤差(E)	---	---	14.24	18.91	16.69	14.00	13.14	14.00

註：相關係數下方括號內數字表相關係數在 95%的信賴區間；對角線數字表 AVE 值。

分析結果顯示，指標題項變異數平均 76.00% 源自特質潛在變項、15.16% 源自隨機誤差、僅 8.83% 源自未測潛在方法構念，且未測潛在方法變項的平均解釋力百分比值遠小於其他研究(e.g., Williams, Cote, and Buckle, 1989)，因此可以合理推論本研究並無嚴重的 CMV 問題 (Choi and Chen, 2007; Guenzi et al., 2011)。

肆· 研究結果

本研究以驗證性因素分析各潛在構面保留的指標題項之原始量表分數加總平均值來衡量各研究變項，以階層迴歸分析 (hierarchical regression analysis) 進行主效果 (main effect) 及交互作用效果 (interaction effect) 的假設檢驗，其結果摘列於表 4。由於交互作用項與交互作用組成項間的相關性過高易產生複共線性 (multicollinearity) 問題，因此本研究在執行調節迴歸分析前將所有交互作用組成項予以標準化，使其平均數透過線性轉換為 0，再計算交互作用項的相乘積 (Aiken and West, 1991)。以依序說明研究假設驗證結果。

一、智能實體論信念之影響

Dweck (1986) 主張，學習者的智能實體論信念是影響其表現導向的重要前因。雖然 Dweck (1986) 未區分趨向表現導向及迴避表現導向，但 Dweck 對表現導向構念的描述 (e.g., Dweck and Leggett, 1988) 顯示，學習者的實體論信念應會正向影響這兩種類型的表現導向 (Elliot, 1999: 175)。本研究結果(見表四)顯示，銷售人員的智能實體論信念對迴避表現導向呈極顯著的正向影響($\beta=0.41, p<0.001$)，對趨向表現導向呈略顯著正向影響($\beta=0.10, p<0.05$)，對學習導向的影響則不顯著($\beta=0.05, p>0.30$)。本研究結果支持 Dweck (1986) 及 Elliot (1999) 的主張。

二、競爭心理氣氛及好競爭特質之影響

表四主效果模式顯示，(1) 競爭心理氣氛不但會激發銷售人員的趨向表現及迴避表現導向 ($\beta=0.31, p<0.001$; $\beta=0.11, p<0.01$)，也會促進其學習導向 ($\beta=0.14, p<0.001$)，假設 1a~1c 皆獲得支持。(2) 銷售人員的好競爭特質不但會激發其趨向表現導向 ($\beta=0.39, p<0.001$)，也會助長其學習導向 ($\beta=0.36, p<0.001$)，惟對迴避表現導向的影響則不顯著 ($\beta=0.00, p>0.90$)，僅假設 2a 及

2c 獲得支持、假設 2b 未獲得支持。與競爭心理氣氛相比，銷售人員的好競爭特質不但能激勵其趨向表現導向，更能引發其學習動機，這或許就是銷售組織偏好以好競爭特質者為甄選目標的重要原因之一。

表四 階層迴歸分析結果摘要(N=496)

自變項	依變項：銷售人員目標導向		
	學習導向	趨向表現導向	迴避表現導向
控制變項			
A 公司	0.01	0.18***	-0.03
B 公司	-0.04	0.07	0.02
C 公司	-0.07	0.05	-0.02
D 公司	-0.17***	0.11*	0.01
學歷	0.00	-0.01	-0.15***
智能實體論信念	0.05	0.10*	0.41***
ΔR^2	0.0354**	0.0346**	0.1864***
主效果變項			
銷售經驗	-0.12**	-0.00	-0.04
競爭心理氣氛	0.14***	0.31***	0.11**
好競爭特質	0.36***	0.39***	0.00
ΔR^2	0.1678***	0.2833***	0.0125*
交互作用項			
競爭心理氣氛 x 銷售經驗	0.13***	0.16***	-0.05
競爭心理氣氛 x 好競爭特質	0.01	0.09*	-0.11**
ΔR^2	0.0163**	0.0313***	0.0130*
Adj. R^2	0.2014***	0.3342***	0.1947***

註：單尾考驗，*：p<0.05 **：p<0.01 ***：p<0.001

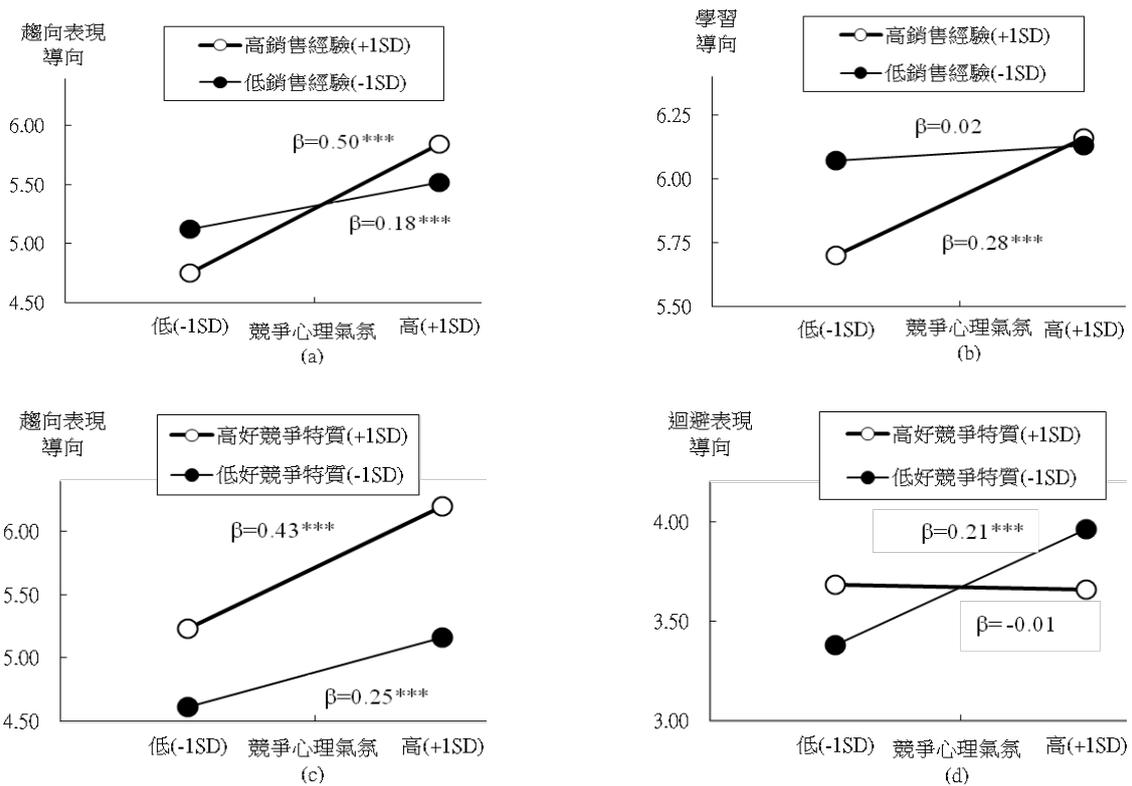
三、銷售經驗的調節效果

表四的交互作用效果模式顯示，銷售經驗與競爭心理氣氛的交互項對銷售人員的趨向表現導向及學習導向呈顯著正向影響 ($\beta=0.16$, $p<0.001$; $\beta=0.13$, $p<0.001$)、對迴避表現導向的負向影響則不顯著 ($\beta=-0.05$, $p>0.30$)，假設 2b「銷售人員愈乏銷售經驗、競爭心理氣氛對其迴避表現導向的正向影響愈強烈」未獲得支持。為進一步瞭解銷售經驗對「競爭心理氣氛--銷售人員趨向表現導向

(及學習導向)」關聯的影響為單調 (monotonic) 或非單調 (nonmonotonic) 型態，本研究依據 Aiken and West (1991) 的建議，將銷售經驗變項分別以正、負一個標準差帶入交互效果模式，分別得到高、低銷售經驗情況下，競爭心理氣氛對銷售人員趨向表現導向(及學習導向)影響的簡單迴歸方程式，並將其繪成如圖 1a 及 1b 的交互作用效果圖。圖 1a 顯示，競爭心理氣氛對高銷售經驗者的趨向表現導向呈極顯著的正向影響 ($\beta=0.50, p<0.001$)，且顯著高於對低銷售經驗者的影響 ($\beta=0.18, p<0.001$)，假設 2a「銷售人員愈富銷售經驗、競爭心理氣氛對其趨向表現導向的正向影響愈強烈」獲得支持。圖 1b 則顯示，競爭心理氣氛對高銷售經驗者的學習導向呈顯著正向影響 ($\beta=0.28, p<0.001$)，對低銷售經驗者的正向影響則不顯著 ($\beta=0.02, p>0.50$)，假設 2c「銷售人員愈富銷售經驗、競爭心理氣氛對其學習導向的正向影響愈強烈」獲得支持。整體而言，資深銷售人員的學習動機雖然較低 ($\beta=-0.12, p<0.01$)，但仍可透過競爭心理氣氛提昇其學習導向；資淺銷售人員因有較強烈的學習動機，因此競爭心理氣氛不易再進一步提昇其學習導向。

四、好競爭特質的調節效果

除了銷售經驗，本研究假設 4 推論「競爭心理氣氛—銷售人員目標導向」的關聯亦可能受到銷售人員好競爭特質的影響。表四交互作用效果模式顯示，競爭心理氣氛與好競爭特質的交互作用對銷售人員的趨向表現導向呈略顯著的正向影響 ($\beta=0.09, p<0.05$)、對迴避表現導向則呈顯著負向影響 ($\beta=-0.11, p<0.01$)、對學習導向的影響則不顯著 ($\beta=0.01, p>0.70$)，因此假設 4c「銷售人員好競爭特質愈高、競爭心理氣氛對其學習導向的正向影響愈強烈」未獲得支持。進一步的交互型態分析(見圖一 c)顯示，競爭心理氣氛對高好競爭特質者的趨向表現導向呈極顯著的正向影響 ($\beta=0.43, p<0.001$)，且顯著高於對低好競爭特質者的影響($\beta=0.25, p<0.001$)，因此假設 4a「銷售人員好競爭特質愈高、競爭心理氣氛對其趨向表現導向的正向影響愈強烈」獲得支持。圖一 d 則顯示，競爭心理氣氛對低好競爭特質者的迴避表現導向呈顯著正向影響 ($\beta=0.21, p<0.001$)，對高好競爭特質者則呈不顯著的負向影響($\beta=-0.01, p>0.80$)。由於圖一 d 顯示銷售人員的好競爭特質呈非單調影響，因此假設 4b「銷售人員好競爭特質愈低、競爭心理氣氛對其迴避表現導向的正向影響愈強烈」獲得部份支持。



圖一 交互作用效果圖

* : $p < 0.05$ ** : $p < 0.01$ *** : $p < 0.001$

伍· 結論與建議

一、 結論

獎賞產出績效較高的銷售人員，一向都是銷售組織激勵銷售人員鬥志、達成組織銷售目標的重要方法 (Churchill et al., 1997)。然而競爭性的銷售獎勵結構設計絕非萬靈丹；瞭解這些獎賞方法引發的競爭心理氣氛對不同背景銷售人員成就動機的影響，並據以調整管理措施，才能有效提昇銷售力管理效能。本研究的主要目的即在瞭解銷售人員的知覺競爭心理氣氛對其學習、趨向表現及迴避表現導向的影響，以及銷售經驗、好競爭特質的調節效果。以下分別說明研究結果。

- (1) 好競爭特質對銷售人員目標導向的影響：銷售人員的好競爭特質一向被視為能有效預測銷售績效的人格變項之一。Robie et al. (2005) 認為，這是因為高好競爭特質的銷售人員懷有勝過他人的強烈動機，勝過他人的重要性亦會驅使他們致力於有助贏得勝利績效的行為--如透過學習來培養有助勝過他人的專業知識、技巧及能力，進而改善了銷售績效。本研究主效果模式顯示，銷售人員的好競爭特質會正向影響其趨向表現導向，和 Harris et al. (2005) 的研究結果相同；此外，銷售人員的好競爭特質對學習導向亦有極顯著的正向影響，和 Wang and Netemeyer (2002) 的研究結果相同。整體而言，Robie et al. (2005) 的主張獲得本研究的支持。
- (2) 競爭心理氣氛對銷售人員趨向表現導向的影響：本研究主效果模式顯示，競爭心理氣氛對銷售人員的趨向表現導向確實呈現極顯著的正向影響，和嚴聰玲、管羚君(2007)，陳光偉、陳嵩(2006)，李佩芬等(2006)的研究結果相一致。惟進一步的交互作用效果分析顯示，競爭心理氣氛對資深銷售人員的趨向表現導向呈極顯著的正向影響、對資淺者的正向影響則較為有限。本研究結果支持期望理論 (Vroom, 1964) 的主張：銷售組織意圖透過競爭性獎勵結構激發銷售人員的趨向動機，銷售人員具備達成產出績效的專業能力及技巧（也就是豐富的銷售經驗）是重要的前提條件。此外，本研究交互作用效果分析亦顯示，銷售人員的好競爭特質愈高、競爭心理氣氛對其趨向表現導向的正向影響愈強烈。本研究結果亦間接支持需求--供給配適的互動觀點：銷售組織提供的獎勵結構較能滿足高好競爭特質銷售人員的需求，故較能激發其趨向表現導向。
- (3) 競爭心理氣氛對銷售人員迴避表現導向的影響：VandeWalle (2001) 認為，組織內部競爭會助長員工的迴避表現導向。本研究主效果模式顯示，競爭心理氣氛確實會助長銷售人員的迴避表現導向，與嚴聰玲、管羚君 (2007)、李佩芬等 (2006) 的研究結果相一致。惟進一步的交互作用效果分析顯示，銷售人員的好競爭特質愈低、競爭心理氣氛對其迴避表現導向的正向影響愈強烈，VandeWalle (2001) 的主張獲得本研究有條件的支持。此外，本研究假設 3b 推論，資淺銷售人員較可能因競爭壓力引發「失敗焦慮感」，因此「銷售人員愈乏銷售經驗、競爭心理氣氛對其迴避表現導向的正向影響愈強烈」，惟該假設並未獲得實證結果的支持。為什麼資深銷售人員也會受到競爭心理氣氛的負面影響呢？這可能是因為資深銷售人員的知覺自我效能較高 (Judge et al., 2007)，對績效表現亦有較高的自我期許，然而其他銷售同仁的績效表現卻非個人所能控制或影響，以致資深銷售人

員面對社會性比較過程有較高的「不確定焦慮感」（擔憂無法勝過其他同仁或輸給資淺同仁），進而喚起迴避表現的動機。由於本研究並未實際衡量銷售人員的焦慮感，因此上述推論尚待後續研究驗證之。

- (4) 競爭心理氣氛對銷售人員學習導向的影響：Anderson and Oliver (1987) 主張，銷售組織的內部競爭會促使銷售人員專注於立即結果、忽略將心力投入長期有益能力發展的學習活動上。本研究主效果模式則顯示，競爭心理氣氛不但不會抑制、反而會激發銷售人員的學習導向，和嚴聰玲、管羚君 (2007)、陳光偉、陳嵩(2006)等人的研究結果相一致，Anderson and Oliver (1987) 的主張未獲得本研究的支持。進一步的交互作用效果分析顯示，競爭心理氣氛對銷售人員學習動機的正向影響受到銷售經驗的調節，且銷售人員愈富銷售經驗、競爭心理氣氛對其學習導向的正向影響愈強烈。此外，本研究假設 4c 推論，競爭環境提供的比較性資訊能滿足高好競爭特質者學習及成長的需求，因此「銷售人員好競爭特質愈高、競爭心理氣氛對其學習導向的正向影響愈強烈」，惟該假設並未獲得實證結果的支持。或許比較性資訊雖是引導個人替代性學習的主要訊息來源 (Bandura, 1997)，惟透過競爭結果的比較性資訊來學習（或模仿）他人成功的技巧及知識，可能有損高好競爭特質者的個人聲譽 (Ho, 2012)，以致競爭心理氣氛不易激發高好競爭特質銷售人員的（替代性）學習動機。

二、學術涵意

在成就情境下，個人的目標導向究竟屬於穩定的個人傾向、亦或是情境性特質呢？早期的教育心理研究者多主張學習者的目標導向是個穩定的個人傾向，受到個人特質的影響 (Payne et al., 2007)，惟有些研究者 (e.g., Button, Mathieu, and Zajac, 1996; Farr, Hofmann, and Ringenbach, 1993; Ames and Acher, 1988) 認為情境的影響力亦不可忽視。目前已有少數研究探討、驗證銷售人員的個人因素--如好競爭特質 (Harris et al., 2005)、或銷售人員知覺情境特質--如競爭心理氣氛 (陳光偉與陳嵩, 2006) 對其目標導向的影響，惟少有研究同時探討這兩種能激發個人趨向表現導向因素的交互作用對個人學習及迴避表現導向的影響 (Johnson et al., 2012)。本研究則同時探討、驗證銷售人員好競爭特質（個人因素）及知覺競爭心理氣氛（情境特質）對其目標導向之影響。本研究結果顯示，好競爭特質對銷售人員學習成就動機的影響力明顯高於競爭心理氣氛，但兩者皆會正向影響銷售人員的趨向成就動機；本研究的結

果支持 Button et al. (1996) 的主張--宜將目標導向描述成為「具有穩定的個人差異，但也會受到情境特質的影響(p.28)」。

另外，有些研究者主張，組織內部競爭氣氛會抑制銷售人員的學習動機 (e.g., Anderson and Oliver, 1987)、會助長員工的迴避表現導向 (e.g., VandeWalle, 2001)。本研究結果則顯示，競爭心理氣氛並不會助長高好競爭特質銷售人員的迴避表現導向，卻能激發資深銷售人員的學習導向。顯然，以競爭導致壓力來論斷組織內部競爭的負面影響（如抑制學習、助長迴避表現）似過於單純；研究者在探討組織內部競爭環境對員工的態度、動機、行為（包括工作行為、及偏差行為）等之影響時，考量員工個人特質及需求的差異是有其必要性與重要性 (Fletcher et al., 2008)。

三、管理涵意

過去的實證研究顯示，銷售人員的好競爭特質、學習及趨向表現導向對其銷售行為及銷售績效多呈正面影響、迴避表現導向則多呈負面影響。因此，除了甄選高好競爭特質、高學習及趨向表現導向的銷售人員外，銷售組織及銷售經理人若能激發現有銷售人員的學習（及趨向表現）導向、降低其迴避表現導向，對銷售人員銷售績效的改善、銷售組織生產力的提昇都有極大的助益 (Markose, 2011)。本研究依據實證結果提出下列數點管理涵意，供銷售經理及人力資源部門參考。

(一) 激勵資深銷售人員的學習導向

過去的研究顯示，學習導向的銷售人員不但有卓越的銷售表現，且能因應顧客需求調整銷售行為，以更堅強的毅力面對銷售障礙（陳光偉、陳嵩，2006；Chakrabarti et al., 2014；Porath and Bateman, 2006；Sujan et al., 1994；VandeWalle, Brown, Cron, and Slocum, 1999）。然而資深銷售人員可能自覺已累積了豐富的知識及能力，以致自發性學習動機不是那麼強烈。因此，銷售組織該如何激勵資深銷售人員的學習導向呢？本研究顯示，競爭心理氣氛對銷售人員學習導向的促進效果受到銷售經驗的影響，且銷售人員經驗愈豐富、競爭心理氣氛對其學習導向的激勵效果愈高。因此要激勵資深銷售人員的學習導向，銷售組織可將管理焦點放在「透過比較性的產出回饋資訊，讓資深銷售人員瞭解自己失敗的原因、學習他人成功的方法」。換言之，銷售組織可針對資深銷售人員設計、強調競爭導向的產出基控制系統 (outcome-based control

system) (Anderson and Oliver, 1987)，透過比較性的產出回饋資訊來激發他們的替代性學習動機。

(二)降低銷售人員的迴避表現導向

迴避表現導向的銷售人員不但銷售績效不佳，且銷售努力行為亦極待改善（陳光偉、陳嵩，2006；Silver et al., 2006），因此沒有一個組織願意招募迴避表現導向的銷售人員，然而銷售組織的內部競爭環境卻可能助長低好競爭特質銷售人員的迴避表現導向。由於低好競爭特質銷售人員的銷售績效普遍不佳（e.g., Brown and Peterson, 1994; Mengue, 1996; Schrock et al., 2014; Shannahan, Bush, and Shannahan, 2013; Wang and Netemeyer, 2002），而好競爭特質又是個短期不易改變的穩定個人特質（Spence and Helmreich, 1983），因此銷售經理（及人力資源部門）不但要避免錄用低好競爭特質者，並宜設法將低好競爭特質的現職銷售人員轉介到非銷售的職務。此外，協助現職銷售人員建立智能增殖論（incremental theory）信念（Dweck and Leggett, 1988），避免其因工作困難及挑戰而助長迴避表現導向，亦是銷售經理人的重要任務之一。本研究建議銷售經理人可參考下列做法來降低銷售人員的迴避表現導向，並激發其學習動機（Bandura, 1997; VandeWalle, 2001）：(1)口語說服（verbal persuasion）--解釋任何能力都可能進一步培養、及努力是銷售成功的理由；(2)替代學習--提供努力成功的對照性角色模範實例；(3)成功經驗（experience of success）--提供培養能力的訓練機會、及自我參照的回饋，進步時給予鼓勵。

(三)彈性調整銷售控制焦點

銷售經驗反應銷售人員知識及能力的累積（Cron and Slocum, 1986）。本研究顯示，競爭心理氣氛特別有助激發資深銷售人員的趨向表現及學習導向，但對資淺銷售人員的激勵效果則極為有限。由於資淺銷售人員需持續接受養成訓練，而帶著學習目標參與訓練的受訓者較可能持續的以受訓任務為焦點、會評估個人對訓練內容瞭解程度來調整學習策略、在學習過程中採取主動的角色、完成訓練方案後有較高的維持技能活動的可能性（VandeWalle, 2001），因此研究者建議銷售組織對資淺銷售人員宜採行為基控制系統（behavior-based control system），將焦點放在銷售人員知識及能力的培養上；也就是透過上司的嚴密監督、指導及提供較高比例的固定薪資，來協助資淺銷售人員透過實作學習（enactive learning）來培養、發展必要的專業知識及能力（Anderson and Oliver, 1987）。對資深銷售人員，由於他們已培養、發展出必要的專業知識、

技巧、及能力，因此銷售組織可改採產出基控制系統，也就是逐步減少上司的嚴密監督與指導，逐漸調高薪資中的佣金、紅利比例(Anderson and Oliver, 1987)，透過社會性比較過程來激勵他們的替代性學習動機、及達成高產出績效的企圖心。

四、研究限制及建議

本研究為精簡研究架構，僅探討銷售人員知覺競爭心理氣氛、好競爭特質對其目標導向的影響，且受試產業僅及於壽險業，問卷調查資料皆屬橫斷面，因此研究結果的概判能力(*generalization*)可能受到限制。建議後續研究宜以其他產業（如房仲業、汽車銷售）銷售人員為對象，以縱斷面資料驗證銷售人員個人因素（如好競爭特質、一般性自我效能）、組織環境因素（如競爭心理氣氛、組織學習文化）、及上司因素（如領導行為、回饋焦點、目標導向）等對銷售人員目標導向的影響。

值得特別強調的是，儘管競爭是人員銷售工作的特質，不過銷售人員的好競爭特質、及知覺組織競爭心理氣氛亦可能帶來人際互動的負面影響，如阻礙同事間的合作 (Brown and Peterson, 1994)，導致人際偏差行為 (*interpersonal deviance*) -- 詛咒同事、非難同事、歸咎同事 (Jelinek and Ahearne, 2006, 2010)。再者，人員銷售工作的本質與非人員銷售工作間有極大的差異（如佣金比例高、工作獨立性高、追求短期產出績效、同事間互動需要較少），因此後續研究可分別以銷售職及非銷售職的員工為對象，比較競爭心理氣氛及員工好競爭特質對員工工作態度（如組織承諾、工作滿意度）、工作壓力感、工作績效、組織公民行為 (Fletcher et al., 2008)、人際偏差行為 (Jelinek and Ahearne, 2010) 之影響，以及可能的調節因素--如知覺工作意義 (Jelinek and Ahearne, 2010)、知覺工作與他人的相依度 (Robie et al., 2005)。

參考文獻

- 李佩芬、陳嵩、張佑崇，「組織環境及個人信念對銷售人員目標取向、銷售行為績效之影響—以不動產經紀人員為例」，第九屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會，山東：山東大學，2006年。
- 陳光偉、陳嵩，「銷售人員目標取向的成因及對績效之影響」，管理學報，第 23 卷第 3 期，2006 年，頁 385-407。
- 陳嵩、李佩芬、陳光偉，「上司家長式領導對銷售人員目標取向及績效之影響：以銀行理財專員為例」，企業管理學報，第 77 期，2008 年，頁 1-46。

嚴聰玲、管羚君，「組織內部環境、銷售人員目標取向與績效的關聯性」，第十屆兩岸中華文化與經營管理學術研討會，廣東：廈門大學，2007年。

Aiken, L. S., and S. G. West, *Multiple regression: Testing and interpreting interactions*. Newbury Park, CA: Sage, 1991.

Ames, C., and R. Ames, "Goal structures and motivation", *Elementary School Journal*, 85(1), 1984, pp.39-50.

Ames, C., and J. Archer, "Achievement goals in the classroom: student's learning strategies and motivational processes", *Journal of Educational Psychology*, 80(3), 1988, pp.260-267.

Anderson, E., and R. L. Oliver, "Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems", *Journal of Marketing*, 51(4), 1987, pp.76-88.

Archer, J. "Achievement goals as a measure of motivation in university students", *Contemporary Educational Psychology*, 19(4), 1994, pp.430-446.

Arnold, T., Flaherty, K. E., Voss, K. E., and J. C. Mowen, "Role stressors and retail performance: The role of perceived competitive climate", *Journal of Retailing*, 85(2), 2009, pp.194-205.

Bandura, A. *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W. H. Freeman, 1997.

Beltramini, R. F., and K. R. Evans, "Salesperson motivation to perform and job satisfaction: A sales contest participant perspective", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(2), 1988, pp.35-42.

Bolger, N., and A. Zuckerman, "A framework for studying personality in the stress process", *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(5), 1985, pp.890-902.

Brown, S. P., Cron, W. L., and J. W. Slocum, "Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance", *Journal of Marketing*, 62(4), 1998, pp.88-98.

Brown, S. P., and R. A. Peterson, "The effect of effort on sales performance and job satisfaction", *Journal of Marketing*, 58(2), 1994, pp.70-80.

Brown, S. P., and T. W. Leigh, "A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance", *Journal of Applied Psychology*, 81(4), 1996, pp.358-368.

Brown, S. P., Samaraweera, M., and W. Zahn, On the use of organizational climate in sales force research. In Cravens, D. W., LeMeunier-Fitzhugh, K., and Piercy, N. F. (Eds.), *Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management*, 2001, pp.374-402.

Button, S. B., Mathieu, J. E., and D. M. Zajac, "Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 1996, pp.26-48.

Carson, S. J., "When to give up control of outsourced new product development", *Journal of Marketing*, 71(1), 2007, pp.49-66.

Chakrabarti, R., Barnes, B. R., Berthon, P., Pitt, L., and L. L. Monkhouse, "Goal orientation effects on behavior and performance: Evidence from international sales agents in the middle east", *The International Journal of Human Resource Management*, 25(2), 2014, pp.317-340.

- Choi, J., and C. C. Chen, "The relationships of distributive justice and compensation system fairness to employee attitudes in international joint ventures", *Journal of Organizational Behavior*, 28(6), 2007, pp.687-703.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., and O. Walker, *Sales Force Management*, Chicago: Richard D. Irwin, 1997.
- Cron, W. L., and J. Slocum, "The influence of career stages on salespeople's job attitudes, work perceptions, and performance", *Journal of Marketing Research*, 23(2), 1986, pp.119-129.
- Dalrymple, D. J., and W. L. Cron, *Sales Management: Concepts and Cases*, N.Y.: John Wiley & Sons, 1988.
- Dillon, W. R., and M. Goldstein, *Multivariate analysis: Methods and application*, N.Y.: John Wiley and Sons, 1994.
- Dweck, C. S., "Motivational Processes Affecting Learning", *American Psychologist*, 41(10), 1986, pp.1040-1048.
- Dweck, C. S., and E. L. Leggett, "A social-cognitive approach to motivation and personality", *Psychological Review*, 95(2), 1988, pp.256-273.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D., and R. Van Harrison, "Person-environment fit theory", In Cooper, C. L. (Ed.), *Theories of Organizational Stress*, 28-67. Oxford: Oxford University Press, 2001.
- Edwards, I. R., and A. I. Shipp, "The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework", In Ostroff, C., and Judge, T. A. (Eds.), *Perspectives on organizational fit*, 209-258. New York: Lawrence Erlbaum, 2007.
- Elliot, A. J., Approach and avoidance motivation and achievement goals. *Educational Psychologist*, 34(3), 1999, pp.169-189.
- Elliot, A. J. and Harackiewicz, J. M. 1996. Approach and avoidance achievement goals and intrinsic motivation: A mediational analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3): 461-475.
- Elliot, A. J., and M. Church, "A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation", *Journal of personality and Social Psychology*, 72(1), 1997, pp.218-232.
- Farr, J. L., Hofmann, D. A., and K. L. Ringenbach, 1993. "Goal orientation and action control theory: Implications for industrial and organizational psychology", In Cooper, C. L., and Robertson, I. T. (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 193-232.
- Fletcher, T. D., Major, D. A., and D. Davis, 2008. "The interactive relationship of competitive climate and trait competitiveness with workplace attitudes, stress and performance", *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 2008, pp.899-922.
- Franke, G. R., and J. E. Park, 2006. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 2006, pp.693-702.
- Guenzi, P., De Luca, L. M., and G. Troilo, "Organizational drivers of salespeople's customer orientation and selling orientation". *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 2011, pp. 269-285.

- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and W. C. Black, *Multivariate Data Analysis* (3rd), N. Y.: Macmillan Publishing Company, 1995.
- Harackiewicz, J. M., and A. J. Elliot, "Achievement goals and intrinsic motivation", *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1993, pp.904-915.
- Harris, E. G., Mowen, J. C., and T. J. Brown, "Re-examining salesperson goal orientations: Personality influencers, customer orientation, and work satisfaction", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(1), 2005, pp.19-35.
- Ho. V. T., "Interpersonal counterproductive work behaviors: Distinguishing between person-focused versus task-focused behaviors and their antecedents", *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 2012, pp.467-482.
- James, L. R., James, L. A., and D. K. Ashe, "The meaning of organizations: The role of cognition and values", In Schneider, B. (ed.), *Organizational Climate and Culture*, 41-80. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990.
- Jelinek, R., and M. Ahearne, "The enemy within: Examining salesperson deviance and its determinants. *Journal of Personal Selling & Sales Management*", 26(4), 2006, pp.327-344.
- Jelinek, R., and M. Ahearne, "Be careful what you look for: The effect of trait competitiveness and long hours on salesperson deviance and whether meaningfulness of work matters", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 18(4), 2010, pp.303-321.
- Johnson, D. W., Johnson, R. T., and C. J. Roseth, "Competition and performance: More facts, more understanding? Comment on Murayama and Elliot (2012)", *Psychological Bulletin*, 138(6), 2012, pp.1071-1078.
- Judge, T. A., Jackson, C. L., Shaw, J. C., Scott, B. A., and B. L. Rich, "Self-efficacy and work-related performance: The integral role of individual differences", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 2007, pp.107-127.
- Kohli, A. K., Shervani, T. A., and G. N. Challagalla, "Learning and performance orientation of salespeople: The role of supervisors", *Journal of Marketing Research*, 35(2), 1998, pp.263-274.
- Krishnan, B. C., Netemeyer, R. G., and J. S. Boles, "Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(4), 2002, pp.285-295.
- Kristof, A., "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications", *Personnel Psychology*, 49(1), 1996, pp.1-10.
- Lam, L. W., "Impact of competitiveness on salespeople's commitment and performance", *Journal of Business Research*, 65(9), 2102, pp.1328-1334.
- Lazarus, R. S., and S. Folkman, *Stress, Appraisal and Coping*, New York: Springer, 1984.
- Lepine, J. A., Podsakoff, N. P., and M. A. Lepine, "A meta-analytic test of the challenge stressor-hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance", *Academy of Management Journal*, 48(5), 2005, pp.764-775.
- Locke, E. A., and G. P. Latham, "Work motivation and satisfaction: Light at the end of the tunnel", *Psychological Science*, 1(4), 1990, pp.240-246.

- Markose, B., "Influence of moderators in the relationship of supervisory feedback with goal orientation of salespeople", *International Journal of Business Insights & Transformation*, 4(2), 2011, pp.53-66.
- Martin, C. A., and A. J. Bush, "Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 2006, pp.419-438.
- Meece, J. L., Blumenfeld, P. C., and R. H. Hoyle, "Students' goal orientations and cognitive engagement in classroom activities", *Journal of Educational Psychology*, 80(4), 1988, pp.514-523.
- Menguc, B., "Evidence for Turkish industrial salespeople: Testing the applicability of a conceptual model for the effect of effort on sales performance and job satisfaction", *European Journal of Marketing*, 30(1), 1996, pp.33-51.
- Moncrief, W. C., Hart, S. H., and D. Robertson, "Sales contests: A new look at an old management tool", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 8(3), 1988, pp.55-61.
- Nicholls, J. G., "Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance", *Psychological Review*, 91(3), 1984, pp.328-346.
- Park, J. Y., *The Role of Culture in Life Insurance Sales Process: Learning Goal Orientation and Motivated Reasoning in Adaptive Selling*. Unpublished doctoral dissertation, University of Nebraska, 1997.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., and J. M. Beaubien, "A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net", *Journal of Applied Psychology*, 92(1), 2007, pp.128-150.
- Pefley, P. M., *The Relationship between State Self-Efficacy and State Worry and Sales Performance*. Unpublished Ph. D dissertation, University of Southern California, 2008.
- Plotkin, H. M., "What makes a successful salesperson?" *Training and Development Journal*, 41(9), 1987, pp.54-56.
- Plouffe, C. R., Srinivran, S., and D. W. Barclay, "Exploratory navigation and salesperson performance: Investigating selected antecedents and boundary conditions in high-technology and financial services contexts", *Industrial Marketing Management*, 39(4), 2010, pp.538-550.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., and N. P. Podsakoff, "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies", *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 2003, pp.879-903.
- Porath, C. L., and T. S. Bateman, "Self-regulation: From goal orientation to job performance", *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 2006, pp.185-192.
- Robie, C., Brown, D. J., and W. J. Shepherd, "Interdependence as a moderator of the relationship between competitiveness and objective sales performance", *International Journal of Selection and Assessment*, 13(4), 2005, pp.274-281.
- Schneider, B., "Interactional psychology and organization behavior", In Cummings, L., and Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 5, 1983, pp.1-31. Greenwich, CT: JAI Press.
- Schrock, W. A., Hughes, D. E., Fu, F. Q., Richards, K. A., and E. Jones, "Better together: Trait competitiveness and competitive psychological climate as antecedents of salesperson

- organizational commitment and sales performance", Forthcoming in *Marketing Letters*, DOI: 10.1007/s11002-014- 9329-7, 2014.
- Shannahan, K. L. K., Bush, A. J., and R. J. Shannahan, "Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance", *Journal of Academy of Marketing Science*, 41(1), 2013, pp.40-54.
- Silver, Lawrence S., Dwyer, S., and B. Alford, "Learning and performance goal orientation of salespeople revisited: The role of performance-approach and performance-avoidance orientations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(1), 2006, pp.27-38.
- Spence, J. T., and R. L. Helmreich, "Achievement-related motives and behavior", In Spence, J. T. (Ed.), *Achievement and Achievement-related Motives: Psychological and Sociological Dimensions*, 1983, pp.-74. San Francisco, CA: Freeman.
- Spiro, R. L., and B. A. Weitz, "Adaptive selling conceptualization, measurement, and nomological validity", *Journal of Marketing Research*, 27(1), 1990, pp.61-69.
- Spreitzer, G. M., "Social structural characteristics of psychological empowerment", *Academy of Management Journal*, 39(2), 1996, pp.483-504.
- Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., and S. W. Nason, "A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction and strain", *Journal of Management*, 23(5), 1997, pp.679-704.
- Sujan, H., Weitz, B. A., and N. Kumar, Learning orientation, working smart, and effective selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 1991, pp.39-52.
- Swift, C. O., and C. Campbell, "Psychological climate: Relevance for sales managers and implicit on consequent job satisfaction", *Journal of Marketing Theory & Practice*, 6(1), 1998, pp.27-37.
- Taylor, S., and P. Todd, "Understanding information technology usage: A test of competing models", *Information Systems Research*, 6(2), 1995, pp.144-176.
- Terho, H., Kairisto-Mertanen, L., Bellenger, D., and W. Johnston, "Salesperson goal orientations and the selling performance relationship: The critical role of mediation and moderation", *Journal of Business Market Management*, 6(2), 2013, pp.70-90.
- Todd, S. Y., Andrew, D. P. S., Lachowetz, T., and B. Pursel, "Exploring the ways trait competitiveness differentiates salespeople in professional sport clubs", *International Journal of Sport Management*, 8(4), 2007, pp..372-387.
- VandeWalle, D., "Goal orientation: Why wanting to look successful doesn't always lead to success", *Organizational Dynamics*, 30(2), 2001, pp.162-171
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., and J. W. Slocum, "The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test", *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 1999, pp.249-259.
- VandeWalle, D., 1997. Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6), 1997, pp.995-1015.
- Vroom, V. H., *Work and Motivation*, New York: Wiley, 1964.

- Wang, G., and R. G. Netemeyer, "The effects of job autonomy, customer demandingness, and trait competitiveness on salesperson learning, self-efficacy, and performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 2002, pp.217-228.
- Williams, L. J., Cote, J. A., and M. R. Buckley, 1989. "Lack of method variance in self-reported affect and perceptions at work: Reality or artifact?" *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 1989, pp.462-468.
- Wolters, C. A., Yu, S. L., and R. P. Pintrich, "The relation between goal orientation and students' motivational beliefs and self-regulated learning", *Learning and Individual Differences*, 8(3), 1996, pp.211-238.
- Zahn, W. J., *Effects of Competitive Psychological Climate on Customer- and Sales-Oriented Selling Behaviors*, Unpublished doctoral dissertation, University of Houston, 2011.

附錄表一 證性因素分析結果摘要

潛在變項	指標題項(Alpha 值、CR 值、AVE 值)	λ_T 值	λ_M 值
智能實體論信念	(0.85, 0.85, 0.67)		
	●我可以學會新的技能，但仍不易改變我的天生的智能	0.78	0.09
	●智能是一種不易改變的個人特質-----	0.94	0.03
	●一個人的智能高、低多是天生註定的-----	0.68	0.25
好競爭特質	(0.80, 0.80, 0.57)		
	●我喜歡在有競爭者的情況下工作 -----	0.64	0.13
	●在同樣的任務上表現得比別人好，這對我是重要的---	0.84	0.20
	●我覺得在工作及競賽中，勝利是重要的-----	0.69	0.36
競爭心理氣氛	(0.80, 0.81, 0.58)		
	●在本公司，大家都很關心銷售排行榜上前幾名是誰----	0.70	0.33
	●在本公司，同事間常私下或公開的比較銷售成績-----	0.81	0.27
	●在本公司，你被認可的程度取決於你的銷售成績排名	0.65	0.36
學習導向	(0.86, 0.86, 0.67)		
	●透過每次的銷售體驗來學習，這對我而言是重要的*-	----	----
	●花相當多時間去學習與顧客交易的新方法是值得的---	0.73	0.09
	●學習如何成為一個更棒的銷售人員，對我是極重要的	0.85	0.03
趨向表現導向	(0.82, 0.85, 0.66)		
	●上司視我為一個優秀銷售人員，這對我而言非常重要	0.74	0.28
	●我極希望「我的同事認為我擅長於銷售」-----	0.75	0.34
	●知道表現勝過公司其他銷售人員時，我覺得非常快樂	0.84	0.23
迴避表現導向	(0.86, 0.83, 0.61)		
	●假如新的銷售任務「可能會讓我在他人面前顯得缺乏能力」時，我會儘量避免接受此任務*-----	----	----
	●我會儘可能避免接手可能讓我表現不佳的銷售任務---	0.69	0.44
	●我會儘可能不接手我覺得困難、能力不能勝任的任務*	----	----
	●「避免顯示能力不足」是比「學習新技巧」更重要-----	0.76	0.44
	●我寧願選擇熟悉的工作，也不願接手我覺得陌生的工作	0.71	0.32

註：特質(trait, T)潛在變項、未測潛在方法(method, M)構念、及量測誤差(error, E)三成份對各潛在變項指標題項變異解釋量的計算公式如下(Carson, 2007)： $T=(\sum\lambda_T)^2$ ，

λ_T 表特質因素負荷量； $M=(\sum\lambda_M)^2$ ， λ_M 表方法因素負荷量； $E=\sum\varepsilon$ ， ε 表誤差變異量；各成份變異量的相對解釋力則是以各成份解釋變異量佔三成份加總解釋變異量的百分比值計算；CR 值= $T/(T+E)$ ，AVE 值= $\sum\lambda_T^2/(\sum\lambda_T^2+E)$ 。*表該題項因 SMC 值小於 0.4 被刪除。

Re-examining the Impacts of Competitive Psychological Climate on Salespersons' Goal Orientation: The Moderating Roles of Sales Experience and Trait Competitiveness

SONG CHEN, LIN-CHIN LIN, PEI-FENG LEE *

ABSTRACT

Furthering competitive climate within sales organizations has been the routine practices often used by sales managers to motivate salespeople's performance-approach motivation, and consequential greater performance. However, some scholars urge that these practices furthering competitive climate may restrain salesperson's learning motivation, and further their tendency to performance-avoidance. This study examines the impacts of salespersons' perceived competitive psychological climate (CPC) on their learning, performance-approach and performance-avoidance orientations, and the moderating effects of sales experience and trait competitiveness on these impacts. Four hundreds and ninety-six sales employees from five life insurance firms in Taiwan were sampled as subjects. Using regression analysis, our findings indicate that perceived CPC doesn't restrain salespeople's learning orientation, and trait competitiveness can simultaneously arouse salespeople's learning and performance-approach orientation. Moderating analyses show that the positive relationship between CPC and learning orientation is more significantly only for highly experienced salespersons. In addition, the results also show that the positive relationship between CPC and avoidance-performance orientation is significantly only for salespeople with lower competitiveness. Finally, managerial implications and directions for future research are suggested.

Keywords: competitive psychological climate, trait competitiveness, goal orientation, sales experience

* Song Chen, Professor, Department of Business Administration Kun Shan University. Lin-Chin Lin, Assistant Professor, Department of Business Administration Kun Shan University. Pei-Feng Lee, Assistant Professor, Department of Real Estate Development and Management Kun Shan University.

