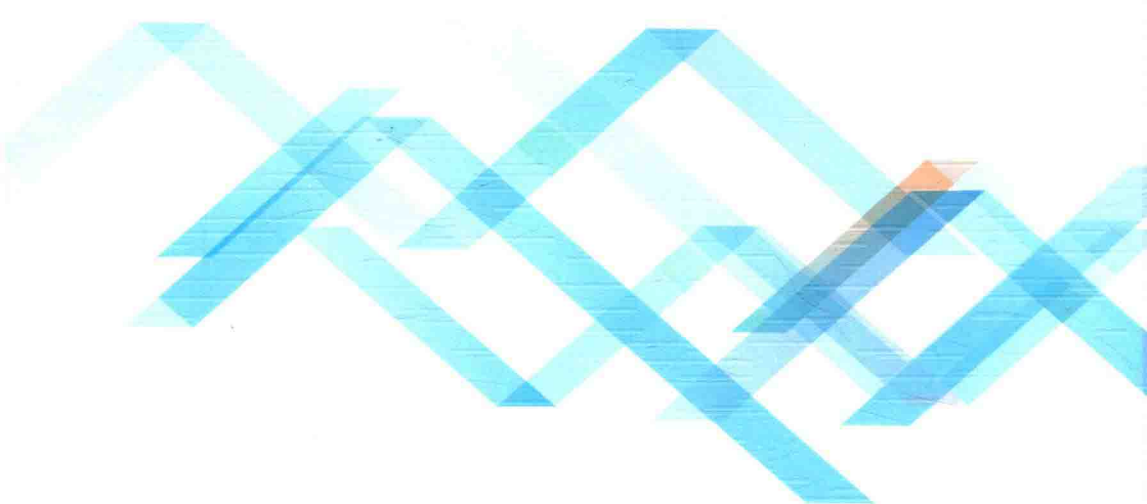




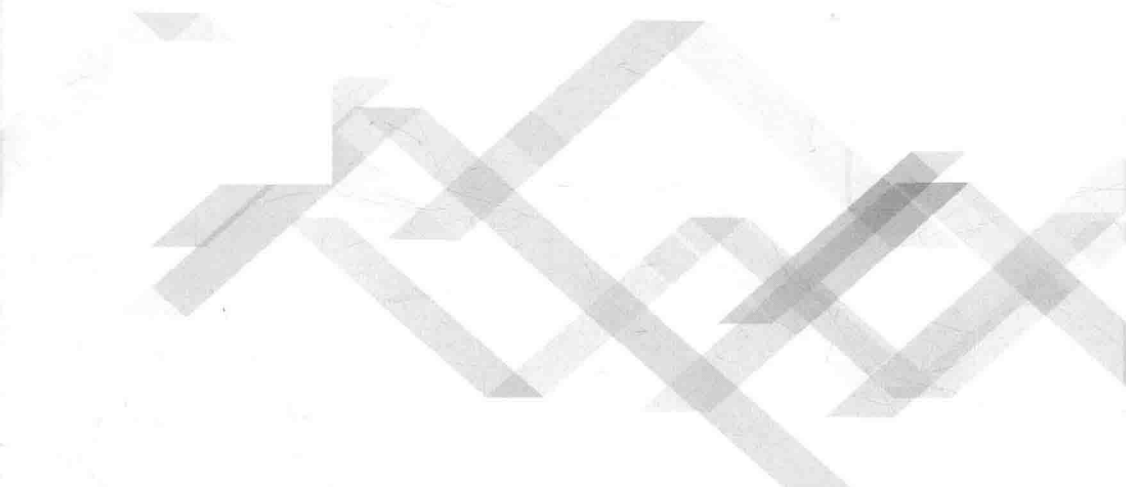
The Effect and Impact Mechanism of Formal Control on Sales Force Performance

—Empirical Evidence from Chinese Context

正式控制对销售人员 绩效的影响效应与机制研究

——来自中国情境的实证数据

彭雷清 黄嘉欣 著



The Effect and Impact Mechanism of
Formal Control on Sales Force Performance
— Empirical Evidence from Chinese Context

正式控制对销售人员
绩效的影响效应与机制研究
——来自中国情境的实证数据

彭雷清 黄嘉欣 著

图书在版编目(CIP)数据

正式控制对销售人员绩效的影响效应与机制研究 / 彭雷清, 黄嘉欣著. —大连:
东北财经大学出版社, 2015.12
ISBN 978-7-5654-2185-3

I. 正… II. ①彭… ②黄… III. 企业管理-销售管理-研究 IV. F274

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第312212号

东北财经大学出版社出版发行

大连市黑石礁尖山街217号 邮政编码 116025

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

幅面尺寸: 170mm×240mm 字数: 200千字 印张: 13 3/4 插页: 1

2015年12月第1版 2015年12月第1次印刷

责任编辑: 孙晓梅

责任校对: 那 欣

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

定价: 42.00元

版权所有 侵权必究 举报电话: (0411) 84710523

前 言

当前我国市场营销学术研究领域讨论较多的话题主要集中在消费者行为、品牌管理、渠道管理等领域，对于西方研究的热门话题——销售人员管理的关注度还不高。事实上，销售人员管理在市场营销学、组织行为学、社会心理学等多个学科成果基础上展开的研究工作，具有跨学科研究的特性。从实践来看，由于销售人员的销售业绩是企业销售业绩的主要组成部分，如何激励销售人员为企业销售工作做出积极的贡献，提升销售行为效率，仍然是所有营销管理者共同关心的话题。

销售人员的工作方式与其他部门成员的工作方式最大的区别之一，就是他们远离公司行政中心，深入渠道、顾客群体和个人开展销售工作。他们的工作需要高度的灵活性、创新性和适应性。尤其是在当今消费者需求变化较快、渠道变革日益深化的背景下，如何使难以监督控制的销售人员为企业效益提升开展工作，是横亘在销售管理人员面前的难题。为了解决销售人员的激励、监督、评估、培养等问题，组织和销售管理人员需要对销售人员进行有效的控制。“销售人员控制”这一话题自20世纪80年代提出以来，获得了西方学术界长期的关注。其中销售

人员正式控制，即由组织和销售管理人员明确规定的控制方式被证明在销售人员行为控制以及绩效提升上具有重要的作用。

然而，在上述研究领域仍然存在诸多尚待深入解答的问题。比如，销售人员正式控制通过什么机制影响销售人员的行为与业绩？正式控制作为一个多维度构念，其不同的维度之间是否存在交互的影响效应？正式控制对销售人员绩效的影响效应的大小是否受到其他因素的影响？此外，对于这一领域的实证研究大多是在西方国家背景下展开的，对于中国情境中销售人员的价值观、行为和绩效受到哪些独特因素影响的研究还不够丰富，仍然需要在本土化情境中进行探讨。一个值得关注的问题是，中国人具有传统的价值观念，上下尊卑的观念影响了控制手段实施的效果。因此，我们在本书中深入探讨了诸如上下级关系、信任、中国人的传统等在销售人员控制与管理中所发挥的作用。

为了解决上述问题，我们首先收集和整理了销售人员控制领域的国内外研究成果。在跟踪和评述相关成果以及访谈的基础上，提出了研究的假设模型。为了推动研究的本土化，我们对国外研究中的变量概念及测量做了中国情境的适应性调整，并在全国 30 多家企业多次展开访谈、问卷调研工作，利用网络手段和现场调研方法共计发放问卷 500 多份。在实证数据统计分析的基础上，我们验证了研究的主要假设，并对结果进行了深入的探讨。我们希望借此回答上述问题，为销售人员管理的中国情境研究提供新的视角。

本书整理了所有与正式控制以及销售人员绩效关系话题相关的研究成果。第一部分是全书研究的基础。首先介绍了研究的意义、内容、方法。其次将本书涉及的主要变量的研究情况作了文献综述。这一部分主要由彭雷清、黄嘉欣完成。第二部分是关于销售人员正式控制与销售人员态度、行为和绩效之间关系的研究，分别从销售人员的动机、策略（顾客导向）、信任、心理契约兑现四个理论视角探讨了正式控制对结果的影响机制，这一部分主要由彭雷清、黄嘉欣、段为伟、姚洪玲完成。第三部分对于顾客导向行为这一在研究销售人员管理控制过程中具有研究新意的话题的拓展性进行研究，这一部分主要由彭雷清、黄嘉欣、潘亚威完成。最后在回顾所有已完成的研究的基础上，提出了研究

展望，这一部分主要由彭雷清、黄嘉欣完成。

本书的出版得到教育部人文社会科学研究项目“正式控制对销售人员行为的影响：中国人传统性的调节作用”（项目编号：12YJA630095）、广东省自然科学基金项目“员工相对剥夺感的测量、形成机制及影响效应研究”（项目编号：2015A030310503）、广东省普通高校人文社科研究项目“员工相对剥夺感的测量、形成机制及影响效应研究”（项目编号：2014WQNCX108）的资助，在此深表谢意。

彭雷清 黄嘉欣

于广东财经大学

2015年11月

目 录

1 导 论/1

1.1 研究意义/2

1.2 研究内容/4

1.3 研究方法/6

2 文献综述/8

2.1 正式控制研究/8

2.2 销售绩效/24

2.3 信 任/32

2.4 中国人传统性/35

2.5 顾客导向/37

2.6 研究述评/43

3 正式控制交互作用、顾客导向与销售人员绩效的影响机制研究/46

3.1 问题的提出/46

3.2 文献回顾与理论假设/48

3.3 研究方法/52

2 正式控制对销售人员绩效的影响效应与机制研究

- 3.4 研究结果/54
- 3.5 结论与讨论/59

4 正式控制、工作动机与销售人员绩效关系研究/61

- 4.1 问题的提出/61
- 4.2 销售人员动机文献回顾/66
- 4.3 研究假设/73
- 4.4 变量定义与测量/79
- 4.5 研究对象选取与数据收集/84
- 4.6 数据分析/85
- 4.7 结论与讨论/104

5 正式控制对销售人员信任的影响效应研究/108

- 5.1 问题的提出/108
- 5.2 研究假设和概念模型/111
- 5.3 实证检验/116
- 5.4 结 论/120
- 5.5 讨 论/123

6 结果控制、心理契约兑现与销售人员合作行为/129

- 6.1 问题的提出/129
- 6.2 文献回归与理论假设/131
- 6.3 研究方法/134
- 6.4 研究结果/136
- 6.5 结论与讨论/141

7 上下级关系对销售人员学习导向及顾客导向的影响机制/143

- 7.1 问题的提出/143
- 7.2 理论与假设/145
- 7.3 研究方法/148

7.4 研究结果/149

7.5 结论与讨论/153

8 销售人员顾客导向对绩效的影响：知识属性的调节作用/155

8.1 问题的提出/155

8.2 销售人员知识相关研究综述/157

8.3 研究模型与假设/161

8.4 研究方法设计/167

8.5 数据分析与结果讨论/177

8.6 管理建议与研究局限和展望/197

9 研究结论、不足与未来研究展望/199

9.1 研究主要结论/199

9.2 研究存在的不足/201

9.3 研究展望/203

主要参考文献/205

1 导 论

销售人员是企业的战略资源之一，如何通过管理促使他们为企业价值的增加和战略目标的实现而努力，一直是销售管理理论和实践关注的研究课题（陈晓东，2008；Rodrigues, Coelho & Sousa, 2015；Wang, Dou & Zhou, 2012）。销售人员在组织中发挥着关键作用，如何激励销售人员是销售经理需要优先考虑的问题。当前中国企业因西方经济放缓而实现出口转内销策略，国内的市场竞争加剧，消费者需求多样化且变化迅速，这都对企业的销售能力提出了极大的挑战。如何建立销售队伍和激励销售人员，促使他们搜集信息，根据市场和客户的变化不断调整销售策略和方案，有效地向目标群体推销产品、服务和方案，成为所有企业共同关心的问题。

在企业销售部门内部，由于不同年龄的员工价值观的巨大差异，员工特征和需求多变，在这样的队伍中对销售人员进行激励具有较大的难度。为了更好地销售产品，许多公司十分重视对销售人员的激励，已经开发出大量不同的方案，但是由于销售人员以远离行政中心的方式开展工作，对销售人员的有效监督、控制、培训和激励仍然是横亘在所有销

售管理者眼前的主要难题。近几年来,销售数据造假、销售差旅费虚报、虚假产品信息宣传等屡见不鲜。如何保持销售队伍的活力,激发销售人员为组织的利益而完成任务,具有重要的理论和现实意义。

为了解决上述问题,国外的销售人员管理领域学者都比较关注销售人员管理控制这个话题。自20世纪80年代销售人员管理控制的概念被提出以来,众多学者就对此作了深入的研究。在这一领域,Anderson和Oliver(1987)最先对销售人员的管理控制进行了界定,即一个组织中关于监督、引导、评估和补偿其员工的程序集合。Jaworski(1988)把销售人员的管理控制划分为正式控制和非正式控制两类。正式控制是一种明文的、由管理层产生的控制机制,主要包括行为控制和结果控制。

大量的研究表明正式控制对销售人员的态度、行为和绩效有显著影响。然而,对于其作用效应和影响机制,尚有不少值得深入的领域,而且大量的研究都是在西方背景下展开的,推动销售人员正式控制策略在中国进行研究有助于拓展我们对于本土情境独特影响因素的认识。本章是全书的概览,主要介绍研究意义、研究内容和研究方法。

1.1 研究意义

1.1.1 理论意义

(1) 从不同的理论视角深化正式控制对销售业绩影响机制的研究

本章的理论意义在于其有利于深化正式控制对销售人员销售行为影响的理论认识,特别是不同类型正式控制的不同影响机制,能进一步完善销售人员的管理控制理论。尽管过去有研究从学习理论、角色理论等视角探讨了正式控制影响销售人员行为和绩效的机制,但是我们仍然有必要从其他的理论视角来透视这一影响过程。比如,目标设定理论、内部动机理论、领导的目标-路径等理论视角都能让我们重新认识正式控制与销售业绩之间的作用过程。

(2) 厘清正式控制不同的维度对销售业绩影响的差异化效应

理论研究表明,正式控制包含结果控制、行为控制(活动控制)、

能力控制等不同的维度。过去对这些维度与销售绩效之间关系研究的结论并不一致,对于不同维度之间是否存在交互影响效应的探讨也只是处于起步的阶段,在国内对于正式控制不同维度的影响的实证探讨也较为缺乏,我们有必要对这个多维度构念的影响效应进行更为深入的考察。

(3) 厘清中国情境特质元素对销售人员销售行为的影响机理

过去大量的关于销售人员正式控制的研究都是在西方背景下展开的,对于销售人员管理的本土化研究很少。我国有悠久的历史,传统文化的影响根深蒂固。尽管经过剧烈的社会变迁,但中国人身上依然留有传统文化的烙印(刘军等,2008)。比如,中国人的上下级关系就具有与西方不同的文化特征,其工作外的交往内容更为特殊。此外,中国人还强调“上尊下卑”的角色关系与义务(Farh et al., 2007)。这种价值观特征被称为中国人传统性,但其在营销管理领域的应用研究仍极为少见,尤其是其对销售人员的工作认知、态度、情感和行为的影响尚有待探讨。

1.1.2 实践意义

上述理论研究都可以为企业提高销售人员的管理效率和政府规范销售人员的从业行为提供理论参考和决策依据。具体来说,本章的实践意义体现在以下方面:

(1) 为企业提升销售人员业绩提供启示

销售人员的行为改善对于促进我国经济增长方式的转型起着很大作用。目前我国经济增长方式从外向型转变为内源型,扩大内需、繁荣流通、进一步振兴国内市场已经成为国家发展的重要战略之一,而销售人员的销售行为规范和对销售人员管理效率的提高是开拓国内市场的必要途径和微观基础。本章以如何提升销售人员的业绩为重要的研究目标,探讨了正式控制、上下级关系、销售人员动机、销售人员角色规范等不同因素对销售业绩的影响效应和机制。通过这些讨论,企业的销售人员管理者可以得到如何提升销售人员绩效的启发。

(2) 为企业销售部门控制策略的运用提供决策参考

过去不少的研究认为销售部门对销售人员的控制只存在于组织层

面，即组织的制度规范的层面。本章拓展了对这一领域的认识，对控制策略在上下级之间运用方式的影响效应进行了深入探讨。此外，本章也探讨了不同的控制策略之间是互相替代还是互补、如何配合使用等理论问题。这些理论问题的解决将为企业销售部门、销售主管的管理决策提供参考。

(3) 对销售人员的甄选、培养、晋升提供本土化建议

由于本章对销售人员绩效影响因素的研究数据全部来自中国大陆，对于中国本土情境中独特的问题，如上下级关系、信任、中国人传统性等因素的影响进行了深入的探讨，因此可以帮助销售管理人员更好地理解本土销售人员的态度和行为。本章的探讨也有助于企业更好地制定销售人员的甄选标准，帮助企业通过培训来强化销售人员的能力，对于销售人员态度、行为与绩效的评价方式和评价手段也提供了新的视角，有助于企业合理地进行销售管理人员职业生涯规划与晋升安排。

1.2 研究内容

第1章，导论。本章首先介绍研究意义，通过揭示目前我国销售人员激励工作存在的挑战与现状，凸显了在当前背景下开展销售人员正式控制与销售绩效机制研究的理论和现实意义。在此基础上，概览性地介绍了研究内容和研究方法。

第2章，文献综述。本章主要对所涉及的概念、变量的来源、定义、维度、前因与结果等文献进行追踪和评述。主要变量包括销售人员管理控制、销售绩效、信任、中国人的传统性以及顾客导向。通过对文献的综述，我们找到当前研究的热点、难点以及机会。

第3章，正式控制交互作用、顾客导向与销售人员绩效的影响机制研究。本章基于目标设定理论，构建了一个被中介的调节效应模型，探讨了正式控制（包括结果控制和行为控制）对销售人员绩效的影响。实证结果表明：结果控制与销售人员业绩之间显著正相关；结果控制与行为控制对销售业绩有交互效应，结果控制与行为控制较强时，销售业绩更高；销售人员的顾客导向行为对上述交互效应与销售业绩的关系起部

分中介作用。本章的结论表明销售管理者需要通过结果控制为下属设置目标,配合使用行为控制提供反馈,从而激发销售人员迎合顾客需求的销售行为,从而提升其销售业绩。

第4章,正式控制、工作动机与销售人员绩效关系研究。本章主要从动机理论的角度来探讨正式控制对销售绩效的影响。这一章的主要研究内容聚焦在销售人员动机的中介作用上。我们首先探讨了销售人员正式控制与动机之间的关系,然后探讨了动机与销售人员绩效之间的关系。最后,我们发现,销售人员动机在正式控制与绩效之间的中介作用显著。

第5章,正式控制对销售人员信任的影响效应研究。本章构建结果控制、行为控制和能力控制与销售人员信任上司的关系模型,旨在揭示正式控制对销售人员信任上司的重要作用。同时,也说明在结果控制、活动控制和能力控制与销售人员对上司的信任关系中中国人传统性具有显著的调节作用。通过对192名销售人员的调研,我们发现,结果控制对销售人员信任上司的负向作用显著,活动控制和能力控制对销售人员信任上司有显著的正向作用。除此之外,本章识别了正式控制与销售人员信任上司之间关系的调节变量:中国人传统性,并对调节变量的调节作用进行了分析。

第6章,结果控制、心理契约兑现与销售人员合作行为。本章构建了一个被调节的中介作用模型,以此探讨结果控制影响销售人员合作行为的机制。本章的结论表明:结果控制与销售人员合作行为之间显著正相关;心理契约兑现在结果控制与销售人员合作行为之间起部分中介作用;中国人传统性调节了心理契约兑现的中介作用,即当中国人传统性较弱时,销售人员心理契约兑现在结果控制与合作行为之间的中介作用较强,反之亦然。本章进一步探讨了研究的理论意义和实践意义。

第7章,上下级关系对销售人员学习导向及顾客导向的影响机制。本章基于信任理论的视角,探讨了上下级关系对两种价值观形成的影响机制。基于企业调研的135个样本分析,我们探讨了上下级关系与学习导向、顾客导向的关系,上下级关系与销售人员对上司的信任之间的关系以及信任在上下级关系与学习导向以及顾客导向之间扮演的完全中介

作用。

第8章，销售人员顾客导向对绩效的影响：知识属性的调节作用。知识经济的到来使得当今的销售工作发生了巨大的转变，而且已经有学者证明不同属性的知识会对绩效产生不同的影响。于是，在知识经济背景下，销售人员顾客导向对其绩效的影响机制问题已经成为理论界和实践界关注的重点。本章结合当今时代背景及销售工作的特点，深入顾客导向及绩效的维度提出了顾客导向、销售绩效、知识属性之间关系的概念模型及假设。本章主要探讨顾客导向的两个维度对销售绩效的两个维度的正向影响、营销性知识对顾客导向与销售绩效之间的关系的调节效应。此外，我们探讨了技术性知识对顾客导向与现场销售绩效之间的关系所起的正向调节作用。

第9章，研究结论、不足与未来研究展望。在前述研究的基础上，我们总结了主要研究结论，指出了研究中存在的不足，对于正式控制、销售绩效、顾客导向等销售人员研究领域的未来拓展空间进行了探讨，以激发其他研究者继续探索这一领域具有研究价值的话题。

1.3 研究方法

本书运用控制理论和销售管理等前沿理论和现代研究方法，从中国入传统性的角度对正式控制、销售人员信任上司以及销售人员销售行为之间的关系做了有意义的深入研究。具体研究方法如下：

(1) 规范分析和实证分析相结合

在规范分析上，梳理理论和现有文献，论述了本书的理论内涵。在实证分析上，通过问卷调查和中国及各城市的相关统计年鉴等数据，利用SPSS、Lisrel和Mplus验证相关的理论命题。

(2) 定性研究方法和定量研究方法相结合

在定性研究方法中，通过一对一的深度访谈和一对多的焦点小组座谈深层挖掘访问对象对于本书各部分内容的理解。在定量研究方法中，主要利用探索性因子分析方法，确定量表的最优题项，并进行信度与效度检验；利用结构方程等分析程序检验与分析正式控制、销售人员信任

上司、顾客导向、中国人传统性和销售人员销售行为、销售绩效等变量之间关系的理论命题。

(3) 抽样调查和小组访谈相结合

针对不同规模、不同所有制、不同性质、不同地区和不同行业的销售人员、销售经理和销售总监，进行深度访谈与焦点小组座谈；量表开发与问卷调查采用地区与行业配额抽样。在抽样过程中，尽量坚持随机原则。

2 文献综述

2.1 正式控制研究

2.1.1 销售人员控制的定义

过去几十年中，许多学者对多种合作类型的销售进行了广泛且持续的关注，销售人员控制在销售过程中的协调、指导作用也备受关注。在组织中，管理控制的目的在于为实现组织的既定目标，对职工态度、行为进行指导并施加影响（Anderson & Oliver, 1987; Eisenhardt, 1985; Jaworski, 1988; Ouchi, 1979）。

对销售人员控制的研究最早可以追溯到20世纪70年代，国外学者Ouchi（1979）开辟了销售人员控制研究的新天地。当前销售管理控制研究源于Anderson和Oliver（1987）以及Jaworski（1988）提出的两个基本理论。

Anderson和Oliver（1987）从经济学、组织行为学以及心理学理论