

李晶晶^①, 柴俊武^②

摘要 影响销售绩效的决定性因素很多,国外这方面的研究已有几十年的历史,而我国相关研究却很少,对国外相关研究方法和结论进行介绍的文献也极少。本文探讨了销售绩效衡量方式的分类,并从个体、组织、环境三方面对销售绩效的影响因素进行了总结,对最新的研究方向进行了归纳,并在此基础上提出了一些有待继续研究的方向。

关键词 销售绩效,个体因素,组织因素,环境因素

销售绩效影响因素的文献综述与研究展望^③

0 引言

销售是一个企业获取利润的重要环节,也是组织成功的关键因素(Cravens等,1993; Mackenzie等,1998)。对顾客而言,销售人员即代表着公司(Crosby等,1990),顾客满意度也是由销售人员所创造出来的。Williams和Attaway(1996)指出营销成功的公司高度依赖销售代表是因为他们直接影响顾客。销售绩效对组织绩效有直接且非常迅速的影响,所以,如何提高销售绩效就成为每个销售经理一直都关注的问题,他们不断在试图了解良好销售绩效的决定因素,从而对组织内的销售力作最有效率的管理。销售绩效的决定因素研究在营销学术界长期以来一直都是很重要的议题(Pilling, Naveen, Henson, 1999),吸引了国外无数的学者对此进行探索。从个体

因素到组织环境因素,各学者都在试图找出与销售绩效最相关的决定因素。国内关于销售绩效管理的研究比较多,但是关于销售绩效的影响因素的研究却不多,已有的也多是案例型研究,基本上没有基础理论性研究。为了有利于国内学者开展这方面的基础研究,很有必要对国外相关研究进行详细综述。

本文首先对销售绩效的衡量方式进行归纳,因为绩效的衡量方式对影响因素与销售绩效之间的因果关系有比较深的影响,然后分别从个体层面、组织层面和环境三方面对销售绩效的影响因素进行总结,最后介绍此领域目前最新的研究情况,在此基础上,提出下一步的研究方向。研究框架如图1所示。

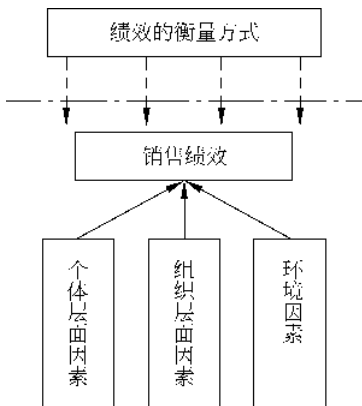


图1 销售绩效的影响因素模型

① 李晶晶,电子科技大学管理学院研究生, E-mail: yanzijun205@163.com

② 柴俊武,电子科技大学管理学院讲师, E-mail: chajiw@uestc.edu.cn

③ 本研究受教育部人文社会科学研究项目(项目编号 05JJC630066)资助;真诚地感谢匿名评审专家对本文提出的宝贵修改意见。

1 销售绩效的衡量方式

很多研究表明绩效的不同衡量方式会导致不同的研究结果,Churchill等(1985)的研究显示研究过程中使用的因变量的度量类型会影响研究结果,Baldauf和Cravens(2002)也认为,没有考虑以销售人员的行为绩效作为产出绩效的预测变量,是过去研究对销售人员产出绩效解释力不高的主要原因。Churchill等(2000)修正了其销售人员产出绩效模式,将销售人员的行为绩效纳入其销售绩效的直接前因变量,并建议销售人员的绩效衡量应包括活动(或行为)绩效及销售绩效。所以我们有必要了解绩效的多种衡量方式,以便在后续研究中选取最合适的度量方式。

第一种分类标准是按照绩效是否可量化,从而确定客观面和主观面。Kavanagh(1995)研究认为员工的工作表现可由两方面来探讨:客观的结果面,例如生产成本、投资报酬率,这种评估的内容比较注重工作的最终结果;主观的行为面,例如可观察到的身体活动或行为,比较注重工作的中间行为过程。Park和Holloway(2003)在研究中将销售绩效分为客观绩效(财务销售量)与主观绩效(顾客保留与发展新顾客关系等)。Behrman和Perreault(1982)指出销售绩效的客观衡量为销售额与市场占有率。

第二种是根据评价重点所在对绩效进行分类,分为过程(行为)绩效和结果(产出)绩效。Robbins(1998)将工作绩效项目区分为两方面:员工工作成果,例如销售额,评价重点是工作结果而非工作方法;员工工作行为,例如销售部门之销售人员拜访顾客次数,评价重点在行为而非结果。Baldauf和Cravens(2001,2002)也将组织绩效分为行为绩效与产出绩效。而销售行为绩效又分为技术知识、适应销售、团队工作、销售呈现、计划与组织支持。Ashwin和Sheila(2001)在探讨销售绩效与组织控制、顾客导向销售的关系中,销售绩效度量采用的是目标达成率、专业知识绩效、销售呈现绩效、提供资讯绩效四种指标,可以看到第一个指标是产出绩效,其余三个都属于行为绩效。但是Cravens等(1993)的研究认为销售绩效中还有一

部分属于非销售行为绩效,他们把销售人员绩效分为销售产出绩效(销售目标达成绩效)、销售行为绩效(专业知识绩效与销售呈现绩效)与非销售行为绩效(提供咨询绩效与控制费用绩效)三种类型。

第三种分类根据衡量绩效的渠道的多样性,可分为自我评估、直属主管评估、同事评估、复式评估、交叉评估、部署评估、委员会评估等。很多研究为了提高结果的信度,就会选择多元渠道的信息反馈,也即多重标准的绩效衡量模式。

其他分类包括Katz和Kahn(1978)根据角色行为理论,将工作绩效区分为角色内行为与角色外行为两种类型。所谓角色内行为为一般指正式的或体制内所规范的行为;组织通常会设定一部分行为或工作的标准进行绩效评估,因此角色内行为将直接与工作报酬或前程动向发生关系。角色外行为是员工自发的一些行为,比如组织公民行为。Borman和Motowidlo(1997)将工作绩效区分为任务绩效与情境绩效。所谓任务绩效是指一个人工作上的结果,此结果直接关系到组织所期望或指定任务,判断的准则在于是否合乎正式角色赋予个人的要求。任务角色类似角色内行为,直接影响组织的技术核心效能。情境绩效所涵盖的范围比较宽泛,不直接支持组织的技术核心,比较支持一般性组织的社会心理环境,所以角色外行为可以情境绩效来说明。

在Churchill(1985)的研究中提到的销售绩效决定因素研究文献中,大约有一半多都是采用来自经理、同事、自我报告的主观评估绩效标准,其余的使用的是客观数据,包括销售额、销售佣金等。这之后,销售人员行为绩效得到重视,更多的研究中采用行为绩效来衡量销售绩效(Babakus等,1996;Cravens等,1993;Fang等,2004;Holmes和Sriivaatava,2002;Park和Holloway,2003;Sujan等,1994)。

2 销售绩效的影响因素

销售绩效的影响因素有很多,Walker,Churchill和Ford(1977)提出的销售人员的绩效决定因素模型中就包括个体、组织环境因素以及相关销售活动。Weitz(1981)提出的销售绩效的

权变模型认为影响销售绩效的因素不仅有源自销售人员的因素,还包括源自客户的因素,比如客户的购买任务特征、销售人员与客户关系的特点等。Churchill等(1985)发现关键的决定销售绩效的因素依次为智能、个人特征、技术水平、角色认知、动机以及组织/环境因素。Plank等(1994)构建的销售人员绩效和效力的综合框架中涵盖的影响绩效的因素包括个体、组织和环境因素以及销售行为。Johnston和Marshall

(2003)认为销售人员的绩效是个人特性和组织因素的函数。Franzi(2004)在Walker-Churchill的销售绩效模型的基础上提出了一个适应现在计算机和通信技术发展环境的、改进的销售人员的绩效模型,模型里增加了销售机会、联系客户能力、总的与客户接触时间等影响绩效的因素。

本文根据影响销售绩效的因素来源所属,把销售绩效的决定因素分为以下三类:个体层面的因素、组织层面的因素、环境因素(见表1)。

表1 销售绩效主要影响因素相关研究(1918—2006)

变量类型	主要结论	相关学者	
个体层面因素	智能	智能对销售绩效确实有影响,但是相关性比较弱,智能对绩效的方差贡献不到2%	Oschrin(1918); Churchill(1985)
	技巧	销售技巧对销售绩效的预测能力高于智能,技巧对绩效的方差贡献大于7%;结合销售流程之销售技巧与销售绩效有正相关关系	Churchill(1985); Dwyer, Hill和Martin(2000)
	动机	动机对销售绩效的预测能力介于智能和销售技巧之间	Churchill(1985)
	个人因素	个人因素包括年龄、性别、教育背景等,都对销售绩效有影响,影响力度和智能因素相当	Churchill(1985)
	销售智慧	分析型智慧、创造力智慧与适应性智慧会不同程度地影响销售绩效	Berg和Sternberg(1985); Sujan(1999)
	适应性销售	适应性销售可以提高销售绩效	Szymanski(1988); Weitz等(1988); Boorum等(1998); Barker(1999); Park和Holloway(2003); Fang等(2004)
	勤奋工作	勤奋工作对销售绩效也有显著正向影响	Brown和Peterson(1993); Sujan等(1994); Holmes和Srivastava(2002); Krishnan, Netemeyer和Boles(2002); Fang等(2004)
组织层面因素	企业文化	不同的企业文化对销售绩效产生不同的影响;家族型文化对销售人员的效率产生负面影响,市场型文化对销售效果有正面影响	Skinner(2000); Luo X M(2003)
	领导风格	领导风格、领导质量都会影响销售效力、销售绩效	Perry等(1999); Mackenzie, Podsakoff和Rich(2001); Martin和Aaron C(2001); Paparoidamis(2005)
	绩效评估	组织绩效评估的选择会影响销售绩效;绩效评估的公平性也会影响销售绩效	Pettijohn E. C., Pettijohn S. L., D'amico M.(2001); Pelham(2002); Brashear等(2004)
	培训	销售培训会带来销售绩效的提高;但是也有研究显示培训与销售绩效之间没有显著正相关关系	Pelham(2002); Ashraf等(2006); Franzi L. C.(2004)
环境因素	竞争	市场竞争会影响销售绩效	Ryans和Weinberg(1979)
	销售领域特征	销售人员的绩效会因销售市场状况不同而改变	Pilling, Naveen和Henson(1999); Baldauf, Cravens和Piercy(2001)
	客户因素	销售人员与客户之间的关系品质显著影响销售绩效	关国宏(2005)
	信息通讯技术	信息通讯技术的应用会对全球销售团队绩效有正面的影响;网络技术的使用对销售绩效有影响	Anderson(1996); Leigh和Marshall(2001); Long等(2006)

资料来源:本研究整理。

2.1 个体层面因素

这里的个体因素不仅指个体的传记性特征,例如年龄、性别、教育程度等,还包括人格特质、动机、销售技巧、智能、角色认知等和个体相关的因素。Churchill等(1985)综述了过去75年间的116篇关于销售绩效影响因素的研究,文中把所有因素共1653个分为六大类:角色认知、销售技巧、动机、个人因素、智能、组织/环境因素,在此可以看到前五类都属于个体层面因素,早期的研究多是关注个体因素对销售绩效的影响。

智能指的是销售人员的智商,Oschrin(1918)对智商与销售绩效关系的研究是最早研究销售绩效的,1653个因素中有832个因素与智力有关。技巧指的是销售人员所采用之技巧。用技术来预测销售绩效较晚,1956年才引起学者的注意,早期的研究中只有178个因素与销售技术有关。动机指的是销售人员的销售动机,比如报酬、成就感等,1950年以后才有学者研究动机与绩效的关系,已有的文献中有126个因素。角色认知是指销售人员对自己所扮演角色的认知,直到1978年才有学者对角色认知作实证研究,所涉及因素有59个。个人因素指与个人有关的因素,如年龄、性别、种族、外表、学历等,对这方面的研究一直在持续中,是第二大类,有407个因素与个人因素有关。

早期的销售绩效决定因素研究的一个很明显的特点就是每篇研究基本上都是只从单一的某一个角度来探讨它对绩效的影响。而Churchill等(1985)的研究结果显示,没有任何一种单一预测因素可以解释销售绩效的重大变异。这个结论被后续研究广泛引用,并且深深影响了后续研究销售绩效影响因素的方向,更多的学者试图从其他角度来寻找销售绩效的决定因素。

通过文献阅读,可以发现后期的研究中,学者们更多地从智慧、适应性、创造力、勤奋工作等角度来探讨销售绩效决定因素。1985年,Sternberg提出销售人员之销售智慧的三种形式:分析型智慧、创造力智慧与适应性智慧,研究认为这三种智慧会不同程度地影响销售人员的绩效(Sternberg, 1985)。Weitz等(1988)提出适应性销售,并构建

出通过适应性销售提升销售效力的概念性模型。之后Szymanski(1988)也认为先前的研究者忽略了几个潜在的重要的绩效决定因子,其中也包括销售人员的适应性程度,他认为适应性销售促使销售员在销售流程中采取适合顾客的销售技术,从而提高整体销售绩效。Boorum, Goolsby和Ramsey(1998)研究理性沟通特质及适应性对销售绩效的影响,以239位保险销售人员为研究对象,以销售人员自评目标达成率与收入作为销售绩效衡量指标,研究结果发现沟通理解能力低的销售员会投入更多的互动以了解顾客,而与顾客更多的互动促进销售员因应顾客需求调整销售方式(适应性销售),而产生较高的销售绩效。Barker(1999)通过调查探讨高销售绩效的标准,发现适应性销售、成功处理顾客抱怨、开创高市场占有率与利润、具较高工作成就感、较愿意承担风险的销售员是较有效力的销售员。后续学者持续对适应性销售作研究,均证实适应性销售与高的销售绩效呈现显著正向相关关系(Fang等,2004; Holmes和Srivastava, 2002; Park和Holloway, 2003; Porter, Wiener和Franlwick, 2003)。Erika(1999)经电话采访不同产业的顶尖销售人员总结出最优销售员的十大特质,其中就包括创造力,他认为当销售愈复杂时,销售员的创造力愈重要,尤其在销售新商品与服务时,创造力成为销售员创造高绩效的一个必要的特质。Sujan(1999)研究结果同样发现具乐观与适应性销售、创造力智慧的销售人员绩效可明显提升。勤奋工作对销售绩效也会产生显著正向影响(Brown和Peterson, 1993; Fang等, 2004; Holmes和Srivastava, 2002; Krishnan, Netemeyer和Boles, 2002; Sujan等, 1994)。

在技术水平对销售绩效的影响上,由早期的单纯的微观销售技巧转变为结合销售流程的销售技巧。Castleberry和Shepherd(1993)研究销售技巧的一个方面——倾听技巧,发现倾听技巧和销售绩效有正相关性。Dwyer, Hill和Martin(2000)对于人员销售流程中成功的销售因素作探讨,研究结果指出有12项销售技术可辨识高绩效与低绩效销售员,其中建立具影响力的客户、查阅文件记录寻找潜在客户、公开表示、以图表帮助顾客了解、沉默等待顾客作决定,这五项

技术与销售绩效成正向相关关系。

Sengupta 等(2000)发现了两个其他的个体层面的因素:战略能力和内部创业能力,是销售人员销售效果的显著决定因素。这两个因素的影响受两个关系变量——沟通质量和客户信任的中介调节。

个体层面的决定销售绩效的因素由早期的销售智能、智力、个人特性、心理因素等属于个体特征的因素,转向后来的适应能力、表达能力、沟通技巧、销售流程技术、勤奋工作等也属于个体层面的因素,但是却是可以通过管理控制来提高和发展的因素,这也强调了销售管理的重要性,Johnston 和 Marshall(2003)也认为管理可以直接控制销售人员如何被培训及发展。管理控制和培训对销售人员的长期绩效有重要潜在贡献,从而使得更多学者研究组织层面的因素对销售绩效的影响。

2.2 组织层面因素

此处所指的组织层面因素主要指存在于组织内部的影响销售绩效的因素,包括企业文化、领导风格、管理模式等。

Skinner(2000)对于销售力的尖峰绩效作研究,认为达到尖峰绩效的方法就是建立一个尖峰绩效的企业文化。而企业文化有不同的类型,研究表明家族型文化对销售人员的效率会产生负面影响,市场型文化对销售效果有正面影响,同时研究结论表明行为控制体系可以提高销售人员的销售效果,并且会影响销售效率(Luo, 2003)。Jaramillo, Mulki 和 Marshall(2005)在组织承诺与销售人员工作绩效的关系研究中,把组织文化作为中介变量,结果表明组织承诺对销售人员的工作绩效的正面影响受组织文化的调控,在集体主义文化里这种正相关关系强于个体主义文化。

在管理领域的研究发现一致认为 LME (leader-member exchange)与绩效之间有正相关关系(Duarte 等,1994),从而引起了销售领域学者们对领导质量与绩效关系的研究。高质量的领导——成员交流关系会给下属提供额外支持、反馈、工作相关的资源和机会,形成强的沟通关系,加强成员的绩效(Wayne 等,1997)。Paparoidamis

(2005)研究结论表明:销售人员和销售经理交流中表现出来的领导质量和销售人员绩效正相关。Mackenzie, Podsakoff 和 Rich(2001)探讨交易型领导与转换型领导对销售绩效与组织公民行为之影响,结果显示领导行为对销售绩效有显著影响,主管采取转换型领导的销售人员其销售绩效与组织公民行为高于主管采取交易型领导形态的销售人员。Martin 和 Aaron(2001)的研究结果表明销售经理的领导风格、销售人员感知到的授权会显著影响销售人员的客户导向销售方法的采用,进一步感知到的授权和客户导向销售会影响销售绩效。Perry 等(1999)研究团队领导对销售绩效的影响,指出团队成员特征、领导方式、领导力的分享都会间接或直接影响销售团队销售效力。

Pettijohn 等(1999)的研究结果认为组织绩效评估的选择也会影响销售绩效和员工离职率。Pettijohn, Pettijohn, D'amico (2001)研究绩效评估对销售人员工作满意度的影响,认为当绩效评估标准清晰,并且被销售人员感知到是公平的,且和奖励联系到一起时,销售人员的工作满意度会提高,从而提高销售绩效。Pelham (2002)研究认为从公司层面出发的咨询导向的销售团队管理,包括培训、评估和薪酬计划都对销售绩效有显著影响。

Podsakoff 和 Mackenzie(1994)实证研究证明公平对维持销售人员的满意度和生产力有重要作用,Brashear 等(2004)的研究进一步把公平分为分配公平和程序公平,研究结论也说明感知到的不公平会负面影响销售人员的满意度、承诺和绩效。

组织层面的因素还包括培训和薪酬设计,它们对销售绩效的影响作用也很大,很多跨国公司都认为销售培训项目对销售团队激励(Liu, 1996)、效力(Piercy, Craven 和 Morgan, 1998)和绩效(Pelham, 2002)有重要影响。Ashraf 等(2006)的研究结论指出销售培训会带来销售绩效的提高,包括销售收入、收益率、减少客户抱怨、降低销售成本,但是这种关系受文化的中介影响。但是 Franzi(2004)的研究显示培训与销售绩效之间没有显著正相关关系。在薪酬结构对销售绩效的影响研究上, Campion, Medsker 和 Higgs(1993), Cohen 和 Ledford (1994)的研

究都表明组织结构和设计以及薪酬体系对提高团队绩效有重要作用,目前比较多的是研究如何确定一个最优的薪酬体系来提高销售绩效(Flaherty E K等,2001)。

通过对文献的研究,我们发现组织层面的因素对销售人员绩效的影响结论,存在比较多的矛盾之处,笔者认为这主要是因为各个学者的研究所取样本不同,不同的企业在管理风格上就会有很大差异,所以研究结论会有所不同。但从另一个角度看,这也证实了组织层面因素会对销售人员绩效产生影响。

2.3 环境因素

以前的研究(Walker, Churchill 和 Ford, 1977; Churchill等,1985)都是把组织、环境因素归结在同一类影响因素里面,此处把环境因素单独列出,主要是考虑到下面这些因素基本上都是源于销售组织外部,要控制这些因素,不仅涉及组织内部,更多地涉及外部环境。

和组织层面因素一样,研究环境因素对销售绩效的影响的文献也很多。Ryans 和 Weinberg(1979)提出了一个三阶段的个体销售和领域特征的概念模型,在这个模型里的环境因素变量包括竞争、销售领域特征和对应的客户因素。Ryans 和 Weinberg(1987)再次研究影响销售绩效的环境因素,包括公司营销活动和领域特征。Wildt 和 Winer(1983)也验证了市场环境的变化对销售绩效的影响。Pilling等(1999)研究销售市场状况对销售绩效的影响,以172位销售人员为研究对象,结果显示销售人员的绩效会因销售市场状况不同而改变,表明销售人员的产出可以通过区域特征来预测。Pilling, Naveen 和 Henson(1999)以相对效果作为销售人员绩效的衡量,通过数据包络分析同样得出结论:销售区域特征,也就是销售人员所在区域资源的丰富程度,可以用来预测销售人员的产出。Baldauf, Cravens 和 Piercy(2001)研究指出销售区域设计对销售行为绩效和销售结果绩效都有很强的影响作用。美国宏(2005)探讨了寿险行业关系品质以及顾客自发行为对销售绩效的影响,结果显示,销售人员与客户之间的关系品质显著影响顾客自发行为和销

绩效,顾客自发行为也显著影响销售绩效。

通过文献回顾,可以看到影响销售绩效的环境因素主要包括三类。一类是销售人员所处的组织大环境(此类区别于组织层面的因素,主要是组织层面的因素多对销售人员的心理和行为产生直接影响,从而影响销售绩效;而这里的组织大环境因素主要对销售人员的绩效结果产生直接影响),比如公司的营销行为、广告支出等销售人员无法控制的环境。第二类是市场环境,比如市场的变化、销售领域特征、同行的竞争等。最后一类是源自客户方面的因素,比如客户的购买偏好、客户关系品质、顾客自发行为等,并且可以看出研究趋势,现在更多的关注最后一类环境因素对销售绩效的影响,这可能是和实业界越来越强调客户关系管理,以期和客户长期合作相呼应。

3 近期的研究热点

因为新的环境的变化、高新技术的发展和创新的创新的力量以及全球化的持续发展,都会使影响销售绩效的因素在不断改变,所以需要进一步的研究来深入探索销售人员绩效(Anderson,1996)。

近期的研究一方面主要集中在销售力自动化,以及信息和通讯技术、IT技术的应用对销售绩效的影响。在高竞争环境的压力下,越来越多的企业不得不使用信息通信技术(ICT)来维持其竞争优势(Sohal等,2001)。在销售过程中采用信息通信技术,也被称作销售团队自动化(SFA),也就是通过硬件和软件的应用把人为的销售活动转换成电子过程(Rivers 和 Dart, 1999)。许多研究已经证明信息和通信技术的应用会对全球销售团队绩效有正面的影响,ICT已经明显影响了个人销售(Anderson, 1996; Leigh 和 Marshall, 2001)。Lapierre 和 Denier(2005)从组织研究的角度实证分析得出结论:信息通信技术的应用和销售团队的沟通效果成正相关关系,建议使用信息和通讯技术工具并且对这些工具持乐观态度的销售人员会取得更高水平的沟通效果,从而提高绩效。基于B2B的发展,Long等(2006),Day 和 Bens(2005)一致认为网络已成为B2B企业中销售人员最广泛使用的与

客户沟通的渠道,网络的使用对销售人员绩效产生了很大影响。Johnson 和 Bharadwaj(2005)研究销售活动数字化对销售人员的绩效的影响,认为数字化可以提高销售人员的效力,但同时增加了工作的不安全性,这样看来,数字化的销售力对销售人员来说是一把双刃剑。但是管理者可以通过销售力控制系统、人力资源投资、数字化战略等管理措施来降低数字化对销售人员的负面作用,从而保证数字化的应用来提高销售人员绩效。但是 Engle 和 Barnes(2000)的研究证明信息技术的使用与销售绩效之间没有显著相关关系。

另一方面因为销售人员是处于边界位置,他一方面要面对组织的裁员、重组、削减成本等重大变革;另一方面又要面对顾客购买方式、购物偏好等市场环境的急剧变化,如此快速的变化都会导致销售力过时。所以销售管理人员会经常思考这样一个问题:“我们的销售力是否已经过时?”从而引起了一些学者对销售力衰退的关注。只有感知到了这种销售力的衰退,销售人员才会更主动地更新自己。关于衰退的研究固然不是最新的研究方向,但是关于销售力衰退的研究却是销售领域一个很新的视角。过去的研究衰退的文献比如产品过时、知识过时、技术过时等,都是从公司或者科技的角度来研究的,很少有研究从个体的角度来探讨衰退(Henderson, 1999)。但近期已有研究关注个体的衰退,尤其是处于组织边界的个体(比如销售人员)的衰退。Jones, Chonko 和 Roberts(2004)从销售人员的角度探讨了销售力的衰退,他们研究的目的就是要加强人们对销售力过时的理解,他们从个体、组织和环境三个方面分析影响销售力过时的因素,研究表明销售人员感知到的衰退会显著影响工作满意度和绩效,并且个体和组织因素都会影响销售人员对销售力衰退的感知程度,个体因素中的学习导向会加强对衰退的感知,组织因素中的市场导向会降低感知的销售力衰退,而环境因素中的市场波动程度不影响感知销售力衰退。

4 对今后研究的展望

本文所提到的研究者们无疑已经在这个领域

中为人们认识销售绩效的影响因素提供了大量的研究成果。但是,这其中也存在一些模棱两可甚至相互矛盾的结论,况且随着销售环境的发展变化,新的影响因素也在不断出现,因而仍然有以下几个方面的问题值得我们继续关注和深入研究。

第一,从前面的总结来看,影响销售绩效的纯个体层面和组织层面的因素研究已经比较完善,但是我们知道组织因素对很多个体因素都有直接或间接的影响,因而后续研究可以进一步探讨组织因素对个体因素和绩效因素的中介效应。此外,团队合作在销售组织中也越来越成为一种很重要的工作方式,但是从团队角度来研究销售绩效,尤其是应用团队过程模型来研究销售人员的绩效的文献却很少。Gladstein(1984)以 100 个销售团队为对象研究了销售团队的绩效影响因素,但是他也只是选取了团队特征、团队过程中的几个变量作为自变量,至今仍没有一个完整的模型来研究销售团队绩效,因而这也是一个值得研究的方向。

第二,营销理论从 20 世纪 60 年代的 4P 模式到 80 年代的 6P 模式,再到 90 年代的 4C 模式,随着营销模式的发展,销售绩效的影响因素的研究重点也在不断转变,由关注销售人员本身具有的特质比如智能、个人特征等到创造力、适应性能力等更加强调销售人员所具有的满足客户需求的能力。现在随着网络技术的发展,更多的企业营销模式已转变为 ITCIT 模式,即个性、信任、成本、信息和时间,从而我们可以推测销售绩效的影响因素的研究重点也会更加倾向于研究在这种信息技术背景下,销售绩效的决定因素有何新变化。

第三,前面的近期研究重点显示销售力衰弱的研究在目前很重要,但是在这个领域里,还有很多问题都没搞清楚。例如,销售人员之间的互相反馈对感知销售力衰退的影响,以及销售人员对客户分别感知到的销售力衰退是否等同,他们如何进一步影响销售绩效等。另外也可以选取多个行业的纵向数据来研究销售力衰退,这样可以弥补 Jones 等(2004)的研究中的局限性,从而使研究结果更可靠。

第四,在影响销售绩效的因素研究上,还存

在一些不一致的结论,比如培训、新技术的使用等对销售绩效的影响还没有一个最终的一致结果,因而这也是值得进一步研究的方向。另外,企业文化是影响销售绩效的组织层面的一个很重要的因素,并且企业文化对其他个体因素和绩效的关系也有调控作用。但很少有研究验证在不同于西方国家文化的中国,企业文化对销售人员绩效的影响是否不同于西方企业。因而未来研究也可以比较东西方不同文化对销售人员绩效的影响。

最后,在此领域研究方法的应用上,也有进一步研究的空间。以往的研究多是采用问卷调查或实验室实验的方法来获取截面数据,往往具有一定的局限性,所以下一步的研究可以考虑加入时间序列因素进行面板分析,从而可能发现更多的非线性效应。此外在以后的研究中,还应该注意因变量的度量方式选取,尽量多种方式相结合,以增加研究结果的信度。

参考文献

- [1] 美国宏. 运用线性结构关系模式探讨销售人员特质、品牌权益、销售行为、关系品质、顾客自发行为与销售绩效关系之影响——以台湾寿险业为例[D]. 中国台湾: 国立东华大学企业管理研究所, 2005.
- [2] ANDERSON R E. Personal Selling & Sales Management in the New Millennium[J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1996, 16: 17-32.
- [3] ASHRAF M A, EARL D H, ASRIJANTAN M. Global sales training: In search of antecedent, mediating, and consequence variables[J]. *Industrial Marketing Management*, 2006, XX.
- [4] ASHWIN W J, SHEILA R. The indirect effects of organizational controls on salesperson performance and customer orientation[J]. *Journal of Business Research*, 2001, 54(1): 1-10.
- [5] BABAKUS E, CRAVENS D W, GRANT K, et al. Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance, and sales organization effectiveness[J]. *International Journal of Research in Marketing*, 1996, 13(4): 345-353.
- [6] BALDAUF A, CRAVENS D W, GRANT K. Consequences of sales management control in field sales organizations: a cross-national perspective[J]. *International Business Review*, 2002, 11(5): 577-609.
- [7] BALDAUF A, CRAVENS D W, PIERCY N F. Examining Business Strategy, sales management, and salesperson antecedents of sales organization effectiveness[J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2001, 21(2): 109-122.
- [8] BARKER A T. Benchmarks of successful salesforce performance[J]. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1999, 16(2): 95-104.
- [9] BEHRMAN D H, PERREAULT W D. Measuring the performance of industrial salespersons[J]. *Journal of Business Research*, 1982, 10: 355-370.
- [10] BERG C, STERNBERG R J. A triarchic theory of intellectual development during adulthood[J]. *Developmental Review*, 1985, 4 (December): 334-370.
- [11] BOOROM M L, GOOLSBY J R, RAMSEY R P. Relational communication traits and their effect on adaptiveness and sales performance[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1998, 26(1): 16-31.
- [12] BORMAN W C, MOTOWIDLO S J. Task performance and contextual performance: the meaning for personnel selection research[J]. *Human Performance*, 1997, 10(2): 99-110.
- [13] BRASHEAR G T, BROOKS M C, BOLES S J. Distributive and procedural justice in a sales force context scale development and validation[J]. *Journal of Business Research*, 2004, 57: 86-93.
- [14] BROWN S P, PETERSON R A. Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: meta-analysis and assessment of casual effects [J]. *Journal of Marketing Research*, 1993, 30(Feb.): 63-77.
- [15] CAMPION M A, MEDSKER G J, HIGGS C A. Relations between work group characteristics and effectiveness: Implications for designing effective work groups[J]. *Personnel Psychology*, 1993, 46: 823-850.
- [16] CASTLEBERRY S B, SHEPHERD C D. Effective interpersonal listening and personal selling[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1993, 13(Winter): 35-49.
- [17] CHURCHILL G A, FORD N M, HARTLEY S W, et al. The Determinants of Salesperson

- Performance: a Meta-analysis[J]. *Journal of Marketing Research*, 1985, 22(2): 103-118.
- [18] CHURCHILL G A, FORD N M, WALKER O C, et al. *Sales force management*[M]. 6th ed. Chicago, IL: Richard D. Irwin, 2000.
- [19] COHEN S G, LEDFORD G E. The effectiveness of self-managing teams: A quasi-experiment[J]. *Human Relations*, 1994, 47(1): 13-43.
- [20] CRAVENS D W, INGRAM T N, LAFORGE R W, et al. Behavior-based and outcome-based salesforce control systems[J]. *Journal of Marketing*, 1993, 57(4): 47-59.
- [21] CROSBY L A, EVANS K R, COWLES D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective[J]. *Journal of Marketing*, 1990, 54(July): 68-81.
- [22] DAY G S, BENS K J. Capitalizing on the Internet opportunity[J]. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 2005, 20(4/5): 160-168.
- [23] DUARTE N T, GOODSON J R, KLICK N R. Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal[J]. *Academy of Management Journal*, 1994, 37: 499-521.
- [24] DWYER S, HILL J, MARTIN W. An empirical investigation of critical success factors in the personal selling process for homogeneous goods[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2000, 3: 151-159.
- [25] ENGLE R L, BAMES M L. Sales force automation usage, effectiveness, and cost-benefit in Germany, England and the United States[J]. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 2000, 15(4): 216.
- [26] ERIKA R. The 10 traits of top salespeople[J]. *Sales and Marketing Management*, 1999, 15(1): 34-37.
- [27] FANG E, PALMATIER R W, EVANS K P. Doal-setting paradoxes? Trade-offs between working hard and working smart: the United States versus China[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2004, 32(2): 188-202.
- [28] FLAHERTY E K, WEINBERGER G M. A multi-level analysis of sales force compensation: adopting a contingency theory perspective[J]. *American Marketing Association Conference Proceedings*, 2001, 12.
- [29] FRANZI L C. The impact of sales force automation on sales force performance[D]. Robert Morris University, 2004.
- [30] GLADSTEIN D L. Groups in context: a model of task group effectiveness[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1984, 29(4): 499-517.
- [31] HENDERSON A D. Firm strategy and age dependence: A contingent view of the liabilities of newness, adolescence, and obsolescence[J]. *Administrative Science Quarterly*, 1999, 44(2): 281-314.
- [32] HOLMES T L, SRIVASTAVA R. Effects of job perceptions on job behaviors: implications for sales performance[J]. *Industrial Marketing Management*, 2002, 31(5): 421-428.
- [33] JARAMILLO F, MULKI J P, MARSHALL G W. A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research[J]. *Journal of Business Research*, 2005, 58: 705-714.
- [34] JOHNSON S D, BHARADWAJ S. Digitization of selling activity and sales force performance: an empirical investigation[J]. *Academy of Marketing Science Journal*, 2005, 33(1): 3.
- [35] JOHNSTON M W, MARSHALL G W. *Sales Force Management*[M]. Boston: McGraw-Hill, 2003.
- [36] JONES E, CHONKO B L, ROBERTS A J. Sales force obsolescence: Perceptions from sales and marketing executives of individual, organizational, and environmental factors[J]. *Industrial Marketing Management*, 2004, 33: 439-456.
- [37] KATZ D, KAHN R L. *The Social Psychology of Organizations*[M]. 2th ed. New York: Wiley, 1978.
- [38] KAVANAGH M J, TANNENBAUM S I, TRACEY J B. Applying trained skills on the job: the importance of the work environment[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1995, 80(2): 239-252.
- [39] KRISHNAN B C, NETEMEYER R G, BOLES J S. Self-efficacy, competitiveness, and effort as antecedents of salesperson performance[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002, 22(4): 285-295.
- [40] LAPIERRE J, DENIER A. ICT adoption and moderating effects of institutional factors on salesperson's communication effectiveness: a contingency study in high-tech industries[J]. *Technovation*, 2005, 25: 909-927.
- [41] LEIGH T W, MARSHALL G M. Research priorities in sales strategy and performance[J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*,

- 2001, 21(2): 83-93.
- [42] LFRED M P. An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance [J]. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002, 22(2): 97.
- [43] LIU S. Motivating salespersons in Hong Kong and People's Republic of China[J]. *International Journal of Management*, 1996, 13(2): 179-183.
- [44] LONG M, TELLEFSEN T, LICHTENTHAL J D. Internet integration into the industrial selling process: a step-by-step approach[J]. *Industrial Marketing Management*, 2006.
- [45] LUO X M. Antecedents of salesperson effectiveness and efficiency performance: A data envelopment analysis[D]. Louisiana Tech University, 2003.
- [46] MACKENZIE S B, PODSAKOFF P M, AHEARNE M. Some possible antecedents and consequences of in-role and extra-role salesperson performance[J]. *Journal of Marketing*, 1998, 62(July): 87-98.
- [47] MACKENZIE S B, PODSAKOFF P M, RICH G A. Transformational and transactional leadership and salesperson performance[J]. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2001, 29(2): 115-134.
- [48] MARTIN, AARON C. Customer-oriented selling: An empirical examination of organizational and individual antecedents, and performance outcomes [D]. The University of Memphis, 2001.
- [49] MORGIN A J, INKS S A. Technology and the salesforce: increasing acceptance of sales force automation[J]. *Industrial Marketing Management*, 2001, 30: 463-472.
- [50] OSCHRIN, ELSIE. Vocational tests for retail saleswomen[J]. *Journal of Applied Psychology*, 1918, 2(June): 148-155.
- [51] PAPAROIDAMIS G N. Learning orientation and leadership quality: their impact on salespersons' performance [J]. *Management Decision*, 2005, 43(7/8): 1054.
- [52] PARK J E, HOLLOWAY B B. Adaptive selling behavior revisiter: an empirical examination of learning orientation, sales performance, and job satisfaction[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2003, 23(3): 239-242.
- [53] PELHAM A. An exploratory model and initial test of the influence of firm level consulting-oriented sales force programs on sales force performance [J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2002, 22(2): 97-109.
- [54] PERRY L M, PEARCE L C, SIMS P H. Empowered selling teams: how shared leadership can contribute to selling team outcomes[J]. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1999, 19(3): 35.
- [55] PETTIJOHN S L, PETTIJOHN E C, TAYLOR J A. An empirical investigation of the relationship between retail sales force performance appraisals, performance and turnover[J]. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 1999, 7(1): 39.
- [56] PETTIJOHN E C, PETTIJOHN S L, D'AMICO M. Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2001, 12(2): 127.
- [57] PIERCY N Y, CRAVEN D W, MORGAN N A. Sales force performance and behavior-based management processes in business to business sales organizations[J]. *European Journal of Marketing*, 1998, 32: 79-100.
- [58] PILLING B K, NAVEEN D, HENSON S. Accounting for the impact of territory characteristics on sales performance: relative efficiency as a measure of salesperson performance[J]. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1999, 19(2): 35.
- [59] PLANK, RICHARD E, REID A D. The mediating role of sales behaviors: an alternative perspective of sales performance and effectiveness[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1994, 14: 43-56.
- [60] PODSAKOFF P M, MACKENZIE S B. Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness [J]. *Journal of Marketing*, 1994, 22(May): 185-191.
- [61] PORTER S S, WIENER J L, FRANKWICK G L. The moderating effect of selling situation on the adaptive selling strategy-selling effectiveness relationship[J]. *Journal of Business Research*, 2003, 56(4): 275-281.
- [62] RIVERS L M, DART J. The acquisition and use of sales force automation by mid-sized manufacturers[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1999, 19(2): 59-73.
- [63] ROBBINS S P. *Organizational Behavior*[M]. 8th, ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

- International, 1998.
- [64] RYANS A B, WEINBERG C B. Territory sales response [J]. *Journal of Marketing Research*, 1979, 16(4): 453-465.
- [65] RYANS A B, WEINBERG C B. Territory sales response models: Stability over time[J]. *Journal of Marketing Research*, 1987, 24(2): 229-233.
- [66] SENGUPTA S, KRAPFEL R, PUSATERI M. An empirical investigation of key account salesperson effectiveness[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2000, 4: 253-261.
- [67] SKINNER S J. Peak performance in the sales force [J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2000, 20(1): 37-42.
- [68] SOHAL A S, MOSS S. Comparing IT success in manufacturing and service industries[J]. *International Journal of Operations and Production Management*, 2001, 21(1/2): 30-45.
- [69] STERNBERG R J. *Beyond IQ: triarchic theory of human intelligence*[M]. New York: Cambridge University Press, 1985.
- [70] SUJAN H, WEITZ B A, KUMAN N. Learning orientation, working smart, and effective selling[J]. *Journal of Marketing*, 1994, 58(3): 39-52.
- [71] SUJAN H. Optimism and Street-Smarts: identifying and improving salesperson intelligence [J]. *The Journal of Personal selling & sales management*, 1999, 19(3): 17-33.
- [72] SZYMANSKI D M. Determinants of selling effectiveness: the importance of declarative knowledge to the personal selling concept [J]. *Journal of Marketing*, 1988, 52(1): 64-77.
- [73] WALKER O C, CHURCHILL G A, FORD N M. Motivation and performance in industrial selling: present knowledge and needed research[J]. *Journal of Marketing Research*, 1977, 14(May): 156-168.
- [74] WAYNE S J, SHORE L M, LIDER R C. Perceived organizational support and leader-member exchange: a social exchange perspective[J]. *Academy of Management Journal*, 1997, 40(1): 82-111.
- [75] WEITZ B A, SUJAN H, SUJAN M. Increasing sales productivity by getting salespeople to work smarter[J]. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1988, 8(2): 9-19.
- [76] WEITZ B A. Effectiveness in sales interactions: a contingency framework[J]. *Journal of Marketing*, 1981, 45: 85-103.
- [77] WILDT A R, WINER R S. Modeling and estimation in changing marketing environments[J]. *Journal of Business*, 1983, 56(3): 365-388.
- [78] WILLIAMS M, ATTAWAY J S. Exploring salesperson's customer orientation as mediator of organizational culture's influence on buyer-seller relationships[J]. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 1996, XVI(Fall): 33-52.

Determinants of the Performance of Salespeople: A Literature Review

Li Jingjing, Chai Junwu

(University of Electronic Science and Technology of China)

Abstract Many factors affect the performance of a salesperson. Compared with western researchers, Chinese scholars have paid scarce attention to this topic. This paper reviews the measurement of salesperson performance and summarizes its influencing factors on the individual, organizational and environmental level. The paper concludes with a summary of the latest research methods in the field and suggests possible directions for further research.

Key Words Salesperson Performance, Individual Factors, Organizational Factors, Environmental Factors