

销售经理与销售人员的沟通质量对其工作结果影响的研究

黄敏学 李小玲 潘 黎

[摘 要] 销售管理的重点是通过沟通有效管理经常在外的销售人员。已有研究指出,沟通行为通过影响沟通质量来影响工作结果,同时也会通过影响角色压力来产生影响;前者强调结果,后者强调过程。沟通行为对工作结果的影响是双方面的。沟通行为先影响沟通质量,并通过它来影响角色压力,进而影响工作结果;沟通频度和双向沟通对提高感知沟通质量最有效。

[关键词] 销售人员;沟通;沟通质量;角色压力;工作结果

[中图分类号] F713.50 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2008)06-0862-06

作为公司重要岗位的销售人员需要在企业外部工作,这给销售人员与公司的沟通带来不便。而销售人员这种沟通不畅将会导致他们缺乏企业归属感,对工作目标和职责不清,进而影响工作绩效甚至忠诚度。本文将关注沟通是如何影响销售人员的工作结果。

在与销售人员打交道的相关人员中,销售经理是最有影响力的,已有研究也表明,销售经理行为对销售人员有很强的影响^[1](第 263 页)。Teas, Wacker 和 Hughes(1979)的研究发现,雇员 15%—20%的时间都用在和信息沟通相关的行为上,而剩下的 80%时间里的活动,大部分要么依赖于、要么间接相关于信息沟通行为,所以那些能与下属进行高质量沟通的销售经理无疑能更好地管理和指导销售人员^[2](第 355 页)。本文的研究旨在了解销售经理与销售人员之间的沟通如何对销售人员的工作结果产生影响和产生怎样的影响,以及如何能改善销售经理和销售人员之间的沟通。

一、文献综述

(一)沟通行为

Krone, Jablin 和 Putnam(1987)认为,沟通最好用四个特征来描述:沟通接触的频率、用来传输信息的模式或渠道、内容或者说是使用的影响战略的类型,还有沟通流的方向,而且消息是具体的并且会产生沟通效果^[3](第 1 页)。过去用这些特征来研究销售经理的沟通很少,只有 Johlke et al. (2000)和 Jonlke and Duhan(2000)做过相关研究。

沟通频率指组织成员之间沟通的量和持续时间^[1](第 267 页)。模式是发送者向接收者传递信息和影响的渠道^[1](第 267 页),分为正式或非正式。内容指发送者用来影响接收者行为而使用的影响战略的类型^[1](第 267 页),有较大权利的组织成员(如销售经理)会尝试影响权利较小的成员(如销售人员)。Johlke, Duhan, Howell, and Wilkes(2000)将沟通内容分为命令式和非命令式。沟通方向是指信息和

影响力在组织中的横向和纵向的移动^[1] (第268页)。有关上下级关系的研究都集中在垂直沟通方面,而且这种沟通都是从更有权力的上级向缺少权力的下级下行沟通,这种沟通叫做单向沟通^[1] (第269页)。

(二)工作结果与沟通行为

销售人员的工作结果有很多种,本研究着重关注工作绩效、工作满意和组织承诺几个关键的工作结果。对销售经理和销售人员之间的沟通行为如何影响销售人员的工作结果的观点是一个不断发展的过程,从一开始认为沟通行为直接影响工作结果,发展到后来认为沟通行为通过中介变量影响工作结果^[4],有些认为是对沟通环境的感知在起中介作用,有些则认为通过工作过程即角色模糊来起中介作用。

(三)角色压力的影响路径

工作相关的角色压力是在组织行为中经常研究的结构。Boles and Babin (1994)总结发现,组织行为研究者通常将角色压力定义为某个角色的所有冲突和模糊^[5] (第57页)。对于沟通行为对角色压力的影响,大部分的组织沟通文献经常考虑的是沟通频率的影响,而且结论不一致,如有的研究证明沟通频率越多,销售人员感到的角色模糊程度越低^[6] (第32页),但是 Walker et al. (1975)的研究则发现,销售经理和人员的沟通与销售人员角色模糊没有关系^[6] (第32页)。因此,沟通行为是如何影响角色压力的还需进一步探讨。角色冲突和角色模糊对工作满意的负面影响在所有研究中都得到了一致性的证实。但实证研究中,角色模糊和绩效之间的关系很弱。也有研究发现,角色模糊和冲突会降低组织承诺^[1] (第263页)。

(四)沟通质量的影响路径

Goldhaber and Krivos (1977)最早对沟通质量进行了说明,他们认为沟通质量就是沟通被感到及时的(是最近的并能随时在需要的时候得到)、准确的(由于它通常是正确的,所以能让人放心)、充分的(足够多,能完成任务)和全面的(广泛,不缺乏任何重要的情况)^[7] (第42页)。关于沟通质量如何对工作结果产生影响主要有两种观点:一种是认为沟通质量直接影响工作结果, Snyder & Morris (1984)发现上级沟通质量和组织绩效显著相关^[8] (第461页), Mohr and Spekman (1994)发现合作伙伴之间的沟通质量与对合作关系的满意正向相关^[9] (第135页), Morgan and Hunt (1994)发现渠道成员之间的高质量沟通对成员之间的承诺有正向影响^[10] (第20页);另一种是认为沟通质量通过沟通满意影响工作结果。Mohr and Sohi (1995)在渠道成员关系中的研究就发现更高的沟通质量会对沟通满意有正面影响^[4] (第393页)。

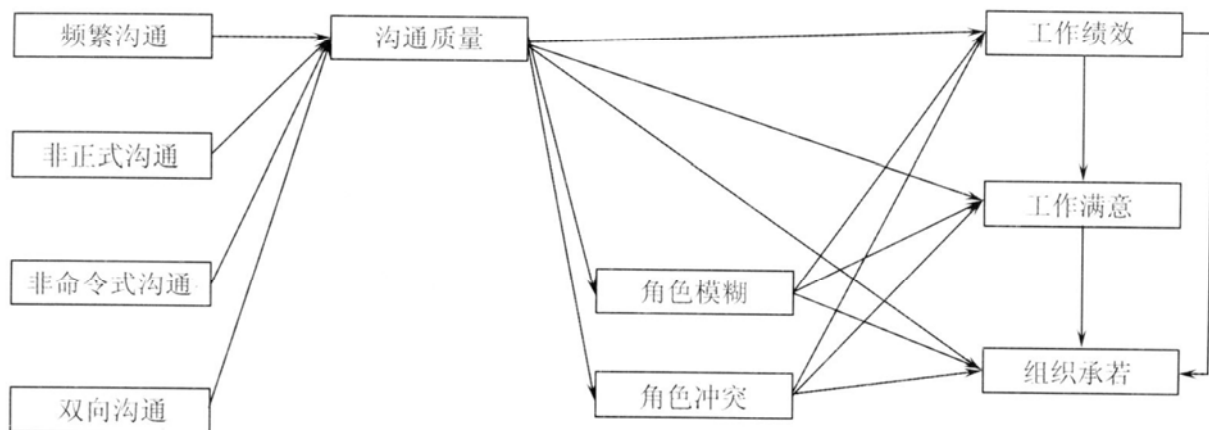


图1 假设模型图

二、研究假设

通过以上的文献综述和探讨可以发现,沟通质量在解释沟通行为和工作结果之间起着非常关键的中介作用。对于沟通行为国外文献主张从机械角度研究,本文接受这一观点,将沟通行为分为频率、模式、内容和方向四个维度。此外,本文还将研究沟通质量和角色压力之间的关系。本文认为沟通质量是

沟通行为和角色模糊之间的中介变量,这是因为沟通行为只有在导致高质量的沟通结果后,才可能降低销售人员的角色压力。同时,考虑到角色冲突和角色模糊是一对互相独立而又相关的变量,本文提出以下的研究构架,如图 1 所示:

如前文献综述,沟通行为的四个方面的提高,可以提升销售人员的感知质量^[4](第 393 页),可以得出下面假设:

假设 1: 要提升销售人员感知的沟通质量,可以通过提高销售经理与销售人员之间的(a)沟通的频率;(b)沟通的非正式程度;(c)非命令式沟通;(d)双向沟通程度。

本文认为沟通行为是通过感知到的沟通质量来影响角色压力的。因为当销售人员感到与上级的沟通有更高的质量的时候,就有更多有效的信息来对角色进行更清晰的认知。我们假设:

假设 2: 销售人员感知的与上级的沟通质量越高,销售人员的(a)感知角色模糊越低;(b)感知角色冲突越低。

本研究重点考虑关键的工作结果变量,包括工作绩效、工作满意和组织承诺。已有文献支持更高的沟通质量会对以下工作结果有正面影响:工作满意、工作绩效、组织承诺。因此,本文假设如下:

假设 3: 当销售人员感知的与销售经理的沟通质量越高时:(a)其工作满意程度越高;(b)其工作绩效越好;(c)其对组织承诺水平越高。

以上文献证明更低水平的角色模糊会对销售人员的工作满意、组织承诺和工作绩效有积极影响。本文做出以下假设:

假设 4: 销售人员感知的角色模糊越低:(a)其工作满意程度越高;(b)其工作绩效越好;(c)其对组织承诺水平越高。

高水平的角色冲突被证明会使雇员的工作满意感降低。而对工作绩效的影响方向,则有不同的看法,本文将在实际分析中检验这一关系。因此,本文做出如下假设:

假设 5: 销售人员感知的角色冲突越低:(a)其工作满意程度越高;(b)其工作绩效越好;(c)其对组织承诺水平越高。

尽管对工作绩效和工作满意之间的因果关系有争论,但在销售领域中,由于销售人员通常具有很高的成就需要,因此本文认为当销售人员工作绩效越好时,他们会对工作更满意。本文做出如下假设:

假设 6: 销售人员工作绩效越好,工作满意水平越高。

假设 7: 销售人员工作绩效越好,其组织承诺水平越高。

假设 8: 销售人员工作满意程度越高,其组织承诺水平越高。

三、研究设计与数据分析

(一)研究设计

本研究通过对销售人员进行问卷调查,来验证模型和假设的正确性。具体来说,对于频率的测量综合了 Jonlke and Duhan (2001)和 Johlke, Duhan, Howell, and Wilkes (2000)测量销售经理与销售人员进行沟通频率的量表。而对模式的测量则是根据 Jonlke and Duhan (2001)测量销售经理与销售人员进行沟通模式的量表和本文对正式/非正式模式特征的总结,并自行开发了量表。对内容的测量量表,是根据 Jonlke and Duhan (2001)对销售人员与销售经理之间沟通内容的测量量表改编而来。对方向的测量采用了 Fisher, Maltz, and Jaworski (1997)测量销售人员和技术人员之间双向沟通程度的量表,测量沟通的双向程度。沟通质量采用了 Jonlke and Duhan (2001)测量销售人员对他与销售经理之间沟通质量的感知的量表。角色压力采用 Rizzo, House, and Lirtzman (1970)测量角色压力的 14 项量表^[11](第 162 页)。工作绩效的测量采用了自报告式的量表,根据 Pettit, Goris, and Vaught (1997)测量企业雇员工作绩效的量表改编而来^[12](第 98 页)。工作满意是采用 Johlke, Duhan, Howell, and Wilkes (2000)根据 INDSALES (Churchill, Ford, and Walker 1974)对工作本身满意的量表改编的条目来测量

的。组织承诺也是采用 Johlke, Duhan, Howell, and Wilkes(2000)的量表。

(二)数据的来源与收集

本文选取了一家全国知名的快速消费品企业,该企业在全国直辖市和省会城市共设有 22 个办事处,负责营销和销售工作。在该企业的年度全国销售人员培训中,一次培训课的末尾对所有参与培训的销售人员发放了本研究的问卷,并承诺对研究收集的数据严格保密,销售人员匿名自愿填写。本次调查共回收问卷 254 份,有效问卷 223 份,有效率为 87.8%。

(三)构念测量的信度与效度

经过主成分法的因子分析,抽取的因子与预期设想的构念测量基本保持一致,只是角色冲突因子经过提取后分成两个子因子(分别命名为:角色内部冲突和角色间冲突),各个因子的累计解释量均高于 50%,具有较好的效度。从表 1 的数据可以看出,构念测量均具有较高的信度,测量工具都比较可靠。

(四)假设检验

运用分层多次回归分析方法,对模型检验后的汇总结果如图 2 所示,路径参数表示系数,因变量的构念框中的百分比表示回归后的 R²。

表 1 构念测量的信度与效度

变量	条目	问卷项目编号	Cronbach	累计解释变异量%
沟通行为	12			
频繁沟通	3	a11, a12, a13	0.870	79.383
非正式沟通	3	a21, a22, a24	0.619	57.155
非命令式沟通	3	a31, a32, a33/a34, a35	0.700	62.993
双向沟通	3	a42, a43, a44	0.7645	68.076
沟通质量	4	b1, b2, b3, b4	0.886	74.764
沟通满意	5	c1, c2, c3, c4, c5	0.913	74.499
角色压力	12			
角色模糊	6	d11, d12, d13, d14, d15, d16	0.804	54.384
角色内部冲突	2	d22, d27	0.605	50.171
角色之间冲突	4	d23, d24, d25, d26	0.667	71.660
工作满意	5	e11, e12, e13, e14, e15	0.832	64.405
工作绩效	6	e31, e32, e33, e34, e35, e36	0.886	63.784
组织承诺	4	e21, e22, e23, e24	0.851	69.378

下面将对假设检验的结果进行进一步的说明与解释:

1. 简化模型与原模型最大的区别就是沟通满意没有被纳入模型。从前面的数据分析可以发现,在整合的模型中对三个工作结果变量进行回归时,沟通满意都没有进入回归模型。也就是说在沟通质量对工作结果的影响过程中,沟通满意并没有起到中介作用。

2. 从简化的模型图中也可以看出,沟通质量既会直接对工作结果产生直接影响,也会通过对角色压力对工作结果产生间接影响。比如沟通质量对工作绩效的实际的总影响系数为 0.261[0.183+(−0.323)×(−0.243)]。

3. 本文关于沟通行为和沟通质量之间的假设结果与 Jonlke and Duhan (2001)的一致,即销售经理与销售人员之间的频繁沟通和双向沟通被证明会提高销售人员感知的沟通质量,而非正式沟通和非命令式沟通则没能进入对沟通质量的回归方程。

4. 本文假设沟通行为下的四个维度以及沟通质量都对角色压力有影响。但从分析结果中来看,沟通行为的四个维度均没有进入对角色模糊的回归方程,而只有沟通质量进入了,也就是说沟通行为是通过影响沟通质量的感知来影响角色模糊,而不是直接影响。

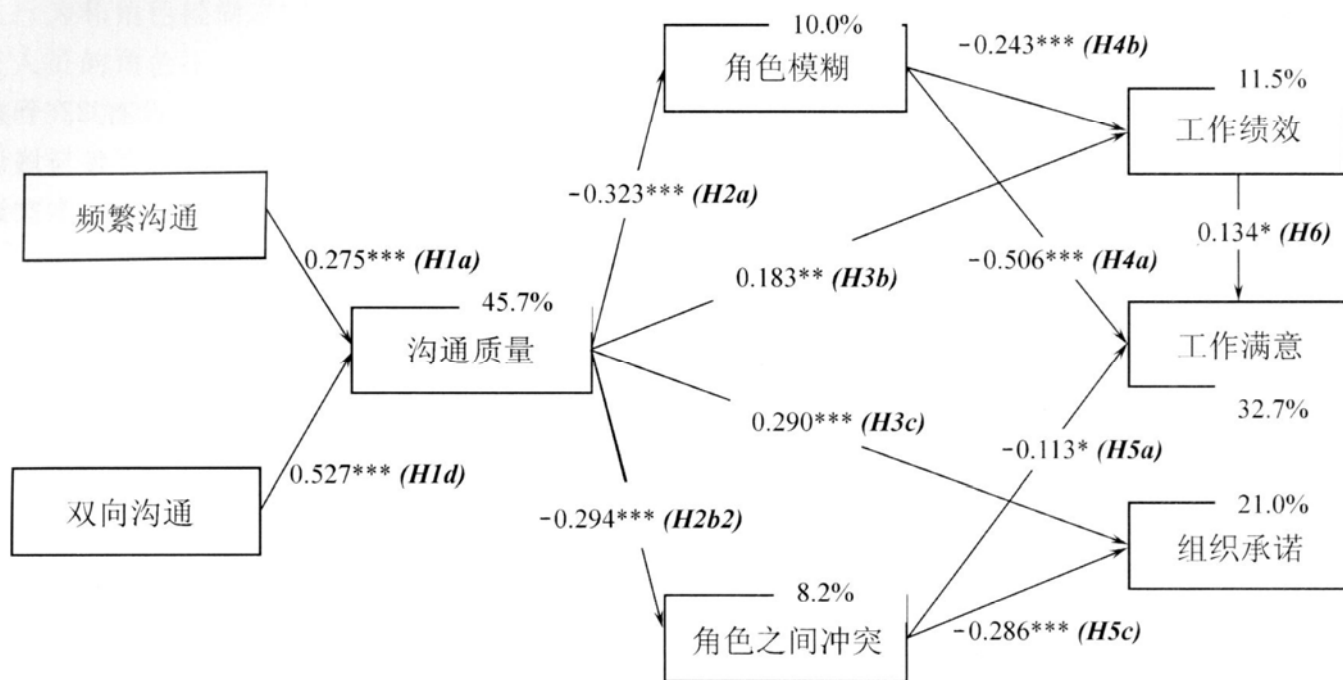


图 2 模型检验综合结果

四、结论与建议

本文的研究结果显示:销售人员感知的与上级之间的沟通质量直接影响销售人员工作结果,通过其感知到角色压力影响其工作结果的路径得到了验证,而通过其感知的与上级之间的沟通满意影响其工作结果的路径没有得到验证。沟通满意在沟通质量和工作结果之间的中介作用没有得到验证,而沟通质量对工作绩效和组织承诺的直接影响得到了验证。这更加说明,在销售人员的管理中要特别注重沟通的质量,销售经理应与销售人员从多个角度来提升沟通质量。销售经理与销售人员之间的沟通质量除了直接影响销售人员的工作结果,还会通过感知的角色压力来影响工作结果。过去的研究结论却不一致,本文的研究很好地解决了该问题。只有高质量的沟通才可能降低角色压力,关键是沟通的及时性、全面性、准确性和充足性,而不是具体采用哪种行为方式。本文还研究了什么样的沟通行为能使得销售经理和销售人员之间的沟通质量更高。从简化的模型中可以看到,销售经理与销售人员之间沟通的频率越多,沟通的双向程度越高,销售人员的感知沟通质量就越高,而非正式沟通和非命令式沟通则对沟通质量没有影响。因此,销售经理应尽量多与销售人员进行沟通,特别是加强双向式沟通。

国外对销售环境下的沟通研究并不多,国内相关研究就更少。在下一步的研究中,一是可以更多探讨与销售人员相关的其他人员如经销商沟通对其工作结果的影响;二是可以进一步探讨不同类型的沟通信息与沟通方法的匹配问题;三是本研究的样本只是收集了一个特定行业的企业,下一步可以比较分析不同行业企业的差异性导致的影响。

[参 考 文 献]

- [1] Johlke, Mark C. & Dale F. Duhan, Roy D. Howell, Robert W. Wilkes. 2000. "An Integrated Model of Sales Managers' Communication Practices," *Journal of the Academy of Marketing Science* 28.
- [2] Teas, R. Kenneth, & John G. Wacker, R. Eugene Hughes. 1997. "A Path Analysis of Causes and Consequences of Salespeople's Perceptions of Role Clarity," *Journal of Marketing Research* 16.
- [3] Krone, Kathleen, & Frederic M. Jablin, Linda Putnam. 1987. "Communication Theory and Organization Communication: Multiple Perspectives," in Jablin, F. et al. eds. *Handbook of Organizational Communication*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- [4] Mohr, Jakki J. & Ravipreet S. Sohi. 1995. "Communication Flows in Distribution Channels: Impact on

- Assessments of Communication Quality and Satisfaction,” *Journal of Retailing* 71.
- [5] Boles, James S. & Barry J. Babin. 1994. “Role Stress Revisited: One or Two Constructs?” *Journal of Marketing* Summer.
- [6] Walker, Orville C. & Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford. 1975. “Organizational Determinants of the Industrial Salesman’s Role Conflict and Ambiguity,” *Journal of Marketing* 39.
- [7] Goldhaber, G. M. & P.D. Krivonos. 1997. “The ICA Communication Audit: Process, Status, Critique,” *The Journal of Business Communication* 15.
- [8] Snyder, R. A. & J. H. Morris. 1984. “Organizational Communication and Performance,” *Journal of Applied Psychology* 69.
- [9] Mohr, Jakki J. & Robert Spekman. 1994. “Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques,” *Strategic Management Journal* 15.
- [10] Morgan, Robert M. & Shelby D. Hunt. 1994. “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing* 58.
- [11] Rizzo, J. R. & R. J. House, S. I. Lirtzman. 1970. “Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations,” *Administrative Science Quarterly* 15.
- [12] Petti, John D. & Jose R. Goris, Boggy C. Vaught. 1997. “An Examination of Organizational Communication as a Moderator of the Relationship Between Job Performance and Job Satisfaction,” *The Journal of Business Communication* 34.

(责任编辑 邹惠卿)

Role of Sales Force Communication on Salespersons’ Job Outcomes

Huang Minxue, Li Xiaoling, Pan Li

(School of Economics & Management, Wuhan University, Wuhan 430072, Hubei, China)

Abstract: Salesperson needs work outside the company that lead to communicate difficultly with company. Studying the role of communication on salespersons’ job outcomes is important for sales force management. Prior literature found that communication behavior can influence job outcomes through two ways separately: one is through communication quality (the influence of communication outcome) and another is through role stress (the influence of communication process). This paper supposes that communication behavior influence job outcomes through two ways simultaneously and proposes an integrated framework. The result shows that effective communication behavior can lead to high communication quality, which can lower the role stress and influence salespersons’ job outcomes. Among four facts of communication behavior, communication frequency and bidirectional communication are the most effective.

Key words: salesperson; communication; communication quality; role stress; job outcomes