

國立交通大學

管理學院(管理科學學程)碩士班

碩士論文

業務人員專業核心職能與新客戶開發之
研究—以商用套裝軟體產業為例

The Study of the Core and Profession Competency of Salesman
and the Potential customers' development – a case study of
Commercial Package Software Industry

指導教授：林富松博士

研究生：李安東

中華民國九十四年六月

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在國立交通大學管理科學所九十三學年度第二學期取得碩士學位之論文。

論文名稱：業務人員專業核心職能與新客戶開發之研究—以商用套裝軟體產業為例

指導教授：林富松博士

1. 同意 不同意

本人具有著作財產權之上列論文全文(含摘要)資料,授予行政院國家科學委員會科學技術資料中心(或改制後之機構),得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或數位化等各種方式重製後散布發行或上載網路。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一,申請文號為: _____, 註明文號者請將全文資料延後半年再公開。

2. 同意 不同意

本人具有著作財產權之上列論文全文(含摘要)資料,授予教育部指定送繳之圖書館及國立交通大學圖書館,基於推動讀者間「資源共享、互惠合作」之理念,與回饋社會及學術研究之目的,教育部指定送繳之圖書館及國立交通大學圖書館得以紙本收錄、重製與利用;於著作權法合理使用範圍內,不限地域與時間,讀者得進行閱覽或列印。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一,申請文號為: _____, 註明文號者請將全文資料延後半年再公開。

3. 同意 不同意

本人具有著作財產權之上列論文全文(含摘要),授予國立交通大學與台灣聯合大學系統圖書館,基於推動讀者間「資源共享、互惠合作」之理念,與回饋社會及學術研究之目的,國立交通大學圖書館及台灣聯合大學系統圖書館得不限地域、時間與次數,以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製,並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式,於著作權法合理使用範圍內,讀者得進行線上檢索、閱覽、下載或列印。

論文全文上載網路公開之範圍及時間 -

本校及台灣聯合大學系統區域網路: 年 月 日公開

校外網際網路: 年 月 日公開

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與不同意之欄位若未鈎選,本人同意視同授權。

研究生簽名:

(親筆正楷)

學號: 9162519

(務必填寫)

日期: 民國 94 年 6 月 18 日

業務人員專業核心職能與新客戶開發之研究—以商用套裝軟體產

業為例

The Study of the Core and Profession Competency of Salesman and the
Potential customers Development – a case study of Commercial Package
Software Industry

指導教授：林富松

Advisor: Fu-Sung Lin

研究生：李安東

Student: An-tung Lee

國立交通大學

管理學院(管理科學學程)碩士班



A Thesis

Submitted to Department of Management Science

College of Management

National Chiao Tung University

in partial Fulfillment of the Requirements

for the Degree of

Master Program of Management Science

June 2005

Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十四年六月

業務人員專業核心職能與新客戶開發之研究—以商用套裝軟體產業為例

The Study of the Core and Profession Competency of Salesman and the new customers' development research – a case study of Commercial Package Software Industry

研究生：李安東

指導教授：林富松 博士

國立交通大學管理科學系

中文摘要

軟體產業在國家計畫中，曾有工業局主導的國家軟體產業五年計畫，目的再資訊硬體產業蓬勃發展的同時，帶動資訊軟體產業。隨著國際大環境的變動，中國市場的興起，軟體產業仍有一些突破。但衡諸國際級的軟體公司如微軟，思愛普，甲骨文等等，國內商用套裝軟體業的行銷業務人才，仍有長足進步的空間。

自 1970 年哈佛教授 McClelland 提出 Competency 的觀念以來，絕大多數的研究都環繞在管理職能或是核心職能。然而對於以行銷和研發主導的軟體產業來說，目前國內的研究還不是很多。而業務人員卻占有相對重要的戰略地位，在與客戶的接觸的銷售循環中，與業務績效相關的諸如產品、價格、品質、競爭對手、相容性、平台等等因素中，業務人員素質的良窳佔有關鍵性的影響因素。

商用套裝軟體產業與資訊硬體產業最大的不同在於專業的要求占有相對高的成分，所以特別需要投入大量的專業訓練和產品訓練，以因應客戶日益複雜的軟體功能需求。針對商用套裝軟體產業業務人員的職能研究，可以了解是否其職能需求迥異於其他產業，進而協助未來軟體產業人資或部門主管，針對業務人員招募與甄選、薪資與獎酬、訓練與發展、績效與管理、接班人計畫，甚至業務人員的生涯規劃、組織變革及日常管理。基於以上的研究了解，本研究建立我國資訊商用套裝軟體業的業務人員專業核心職能與新客戶開發之研究。

經由本研究確認在績效評比中，新客戶開發將重於舊客戶維持，人際類職能將重於態度類與專業類職能，企業應針對這些主要影響因素給予業務人員相關的教育訓練等之協助，例如：培養新客戶開發能力、團隊合作的精神、學習如何有效的溝通與表達技巧、利用人際網絡與利害關係人建立起有效的關係等。

關鍵詞：職能、業務人員、商用套裝軟體、新客戶

英文摘要

Abstract:

The software industry in the national plan, once had the national software industry five years plan which the Industrial Development Bureau Ministry of Economic Affairs led, goal again information hardware industry vigorous development at the same time, led the information software industry. Along with the international big environment change, Chinese market starting, the software industry still had some breakthroughs. But weighs the various international levels software company like Microsoft, SAP, and ORACLE and so on, the domestic commercial software industry marketing service talented person, still had the space to be improved.

Since 1970 Harvard Professor McClelland proposed the Competency idea, the majority research all has surrounded in the management function perhaps the core function. However regarding sells and the research and development leadership software industry said that, at present the domestic research is not very many. But the service personnel actually holds the relatively important strategic status, in with in the customer contact sales circulation, with the service achievements correlation such as in product, price, quality, competitor, compatibility, platform and so on factor, the service personnel quality is good holds the crucial influence factor.

The commercial software industry and the information hardware industry is biggest differently lies in the specialized request to hold the relatively high ingredient, therefore specially needs to invest the massive specialist training and the product training, by in accordance to customer day by day complex software function demand. In view of the commercial software industry service personnel's function research, may understand whether its function demand different to other industries, then the assistance future the software industry person will help or the department manager, will recruit in view of the service personnel with to select, the salary and the prize reward, the training and the development, the achievements and the management, the successor plans, even service personnel's profession plan, organization transformation and daily management. Understood based on the above research that, this research establishes our country information commercial software industry service personnel specialized core function and the new customer development research.

By way of this research confirmation in the achievements comparison and appraisal, the new customer development again to the old customer maintenance, the interpersonal kind of function again to the manner class with the specialized kind of function, the enterprise will be supposed to aim at these major effect factors to give the education and training which the service personnel will be connected assistance the and so on, for example: Raises the new customer development ability, the team cooperation spirit, how studies the effective communication and the expression skill, the use interpersonal network and the formidable sponsor establishes the effective relations and so on.

Keywords: Competence, Salesman, Commercial Package Software, Potential customer

致謝

感謝論文撰寫期間，承蒙恩師 林富松老師的悉心指導，讓我獲益菲淺；所辦翠鴻、玉娟小姐的進度提醒；此外，感謝褚宗堯老師、何淑薰老師、徐怡老師於口試時，惠予專業的意見與指導，在此致上最深的謝意。

感謝父親大人、母親大人、祖父大人、祖母大人、外祖母大人的養育之恩，最後僅以此論文獻給我摯愛的太太維萍，謝謝您一路上的相扶相持，您是天下最好的太太。



目錄

中文摘要	iv
英文摘要	v
致謝	vi
目錄	vii
表目錄	ix
圖目錄	x
第一章 緒 論	1
1.1 研究動機	1
1.2 研究目的與問題分析	2
1.2.1 研究目的	2
1.2.2 問題分析	3
1.3 研究流程	4
1.3.1 研究流程	4
第二章 文獻探討	5
2.1 業務人員的角色、功能及任務	5
2.1.1 業務人員的涵義	5
2.1.2 業務人員的任務與角色	6
2.1.3 業務人員的功能	8
2.2 職能的意義	9
2.2.1 職能之源起	9
2.2.2 職能之定義	10
2.2.3 職能之分類	11
2.2.4 職能之性質	13
2.2.5 職能字典	14
2.2.6 績效管理與發展之定義	15
2.3 業務人員的職能需求	16
2.4 職能模式的發展方法	24
2.4.1 標準的職能評鑑法	24
2.4.2 專家會議法	25
第三章、台灣軟體產業簡介	28
3.1 研究背景	29
3.1.1 軟體產業的重要性	29
3.1.2 軟體產業的發展現況	29
3.1.3 軟體產業的五個紀元	31
3.1.4 軟體產業的發展趨勢	33
3.2 我國軟體產業的重要性	34

3.3 我國軟體產業的發展現況	35
3.4 我國商用套裝軟體產業的關鍵成功因素與業務人員的關係	37
第四章 研究方法	39
4.1 研究架構	39
4.2 研究範圍與對象	41
4.2.1 研究範圍	41
4.2.2 研究對象	42
4.2.3 研究方法	43
4.2.4 量表編製	44
第五章、研究結果	45
5.1 樣本回收分析	46
5.2 樣本特性分析	47
5.3 相關分析	49
5.4 施測公司分析和建議	51
5.5 研究結果	53
第六章、結論與建議	55
6.1 研究限制	56
6.2 後續建議	57
6.2.1 對商用套裝軟體公司的建議：	57
6.2.2 對後續研究的建議：	58
參考文獻	59
附錄一 訪談問卷	62
附錄二 訪談公司資料簡介	64

表目錄

表 2-1 業務人員的一般職能	18
表 2-2 商用套裝軟體業與其他產業業務人員專業職能之比較.....	21
表 2-3 商用套裝軟體業業務人員專業核心職能說明表.....	21
表 2-4 各行業別業務人員專業職能之比較.....	34
表 3-1 三大軟體市場區隔的前五大管理領域	30
表 3-2 三大軟體市場區隔前五大管理領域的各別極端.....	30
表 3-3 資訊服務業六大市場區隔之定義與產品說.....	32
表 3-4 軟體公司成功關鍵項目比對.....	34
表 3-5 我國商用套裝軟體產業的關鍵成功因素.....	35
表 4-1 各職能構面信度分析.....	41
表 5-1 研究樣本回收情形.....	43
表 5-2 回收樣本之基本資料分析.....	44
表 5-3 績效成績分佈情況.....	45
表 5-4 施測公司績效成績分佈情況.....	48



圖目錄

圖 1-1 研究流程.....	4
圖 2-1 冰山模型圖，核心與一般職能示意圖.....	12
圖 2-2 軟體業業務人員專業核心職能構面.....	20
圖 2-3 標準職能評鑑流程.....	23
圖 2-4 專家會議法之流程.....	24
圖 3-1 今日資訊科技市場的區隔.....	27
圖 3-2 軟體歷史紀元（包括重要公司成立年代）.....	29
圖 3-3 全球軟硬體市場產值比較.....	31
圖 4-1 研究架構.....	39



第一章緒論

1.1 研究動機

二十一世紀，管理學最大個貢獻就是提升知識工作的價值和知識工作者的生產力(彼得杜拉克, Peter Drucker, 1999)。而軟體產業就是典型的知識密集型的產業，員工絕大多數都是知識工作者。對軟體公司領導者最大挑戰就是發掘並留用高生產力的知識工作者，將其轉化為組織的績效。

自 1970 年哈佛教授 McClelland 提出 Competency 的觀念以來，絕大多數的研究都環繞在管理職能或是核心職能。對於以行銷和研發主導的軟體產業來說，目前國內的研究還不是很多。而業務人員卻占有相對重要的戰略地位，在與客戶的接觸的銷售循環中，與業務績效相關的諸如產品、價格、品質、競爭對手、相容性、平台等等因素中，業務人員素質的良窳佔有關鍵性的影響因素。

軟體產業在國家計畫中，曾有工業局主導的國家軟體產業五年計畫，目的再資訊硬體產業蓬勃發展的同時，帶動資訊軟體產業。隨著國際大環境的變動，中國市場的興起，軟體產業仍有一些突破，如工具軟體的趨勢，訊連，友立；商用軟體的鼎新，精業。但衡諸國際級的軟體公司如微軟，思愛普，甲骨文等等，國內商用套裝軟體業的行銷業務人才，仍有長足進步的空間。至於進步的方向，和進步的方法，也是本研究想要探討的。

職能管理於近年來成為我國企業界的風潮，究竟他能為實務界帶來的幫助有多少，目前尚未有具體的研究結論。根據中華人力資源管理協會之會員共 516 的調查中，在 120 個樣本企業，現有導入職能模式者為 42 家 (35%)，目前沒有但未來可能導入職能模式者則有 71 家 (59.2%) (楊尊恩, 2004)，歸因於完整的職能系統所費不貲外，國內對職能體系有經驗的輔導顧問公司仍在少數，更何況職能研究的目的是為企業的長遠發展考量。在面對劇烈變動的市場中，員工職能與人力資源發展的相關研究，仍有諸多學術與實務值得探討的領域。

資訊軟體產業變化快，與資訊硬體產業相同的是產品生命週期短。商用套裝軟體產業最大的不同在於專業的要求占有相對高的成分，所以特別需要投入大量的專業訓練和產品訓練，以因應客戶日益複雜的軟體功能需求。業務人員成為軟體產業的急先鋒，馬前足，針對軟體產業業務人員的職能研究，可以了解是否其職能需求迥異於其他產業，進而協助未來軟體產業人資或部門主管，針對業務人員招募與甄選、薪資與獎酬、訓練與發展、績效與管理、接班人計畫，甚至業務人員的生涯規劃、組織變革及日常管理。基於以上的了解，本研究的動機是在建立我國商用套裝軟體業的業務人員職能研究。

1.2 研究目的與問題分析

1.2.1 研究目的

如何將以往將人與事區分開來的「工作分析」及「特質分析」，而致力追求「人、工作、環境」的相互契合(陳玉山,1995)。職能導向管理(Competency-based management, CBM)或稱為職能基礎模式(Competence-based model)，找到了一條新的道路和方向，也是一種從「能力」為出發的管理模式，在實務界的應用相當廣泛，如奇異電氣(GE, 花旗銀行(CityBank)等國際標竿企業皆行之有年。舉凡甄選招募、教育訓練、薪資管理、職涯發展，都有其可應用之處，因此軟體公司應給與深度重視才是。

本研究的目的是探討我國商用套裝軟體產業業務人員，主要的職能構面的組成，與新客戶的開發的關係，並了解新客戶開發是否對是否對達成組織或部門目標有決定性的影響，藉由本研究能夠對整個商用套裝軟體產業，在業務人員選才，留才，用才，育才，能有進一步的參考價值。本研究著重在以下幾點：

- (一) 了解商用套裝軟體產業業務人員對職能項目的看法。
- (二) 探討商用套裝軟體產業業務人員的主要職能構面。
- (三) 分析商用套裝軟體產業業務人員職能構面與新客戶開發的關係。

1.2.2 問題分析

近幾年來，由於國際化，網路化，資訊化與民主化的結果，使得全球以及國內的環境更加低複雜，如何提升企業組織的「競爭優勢」，唯有重視「人力資源管理與應用」應為根本的關鍵所在(張裕隆，民 87)。隨著產業專業分工的到來與網路銷售的興起，客戶的購買行為更呈現多元化通路，而同時各企業組織彼此之間的競爭也越來越激烈，間接促使業務人員的腳色也趨向多元化。因此，唯有發展「業務職能」，將銷售行為漸漸從過去的單純販賣公司的產品與服務，朝向一種專業顧問式行銷方式至為重要，而「顧問式行銷」能建立的基礎，在於發展客戶與業務人員之間的專業信任，追求雙贏互利的成果關係(Chevalier, 1993)。

有鑑於此，對於站在最前面代表公司直接面對客戶的業務人員，其素質的高低攸關公司競爭力與獲利能力的高低，其重要性不言而喻。

那麼一個傑出的業務人員究竟是天生的還是訓練出來的？「傑出的業務人員是訓練出來的」(蓋登氏編輯委員)，學者 Kimball(1994)亦認為：「銷售是一種技巧，而非天賦。」那麼商用套裝軟體產業的業務人員應具備哪些主要能力呢？本研究以三家總部在台灣國內代表性公司，及四家全球布局軟體龍頭的台灣分公司等，具有銷售商用套裝軟體產品公司的業務人員與業務主管進行深度訪談，經由系統性的分析，佐以大量的文獻探討，得到結論。以作為未來軟體產業針對業務人員的訓練、發展、績效、甄選、獎酬、甚至生涯發展規劃的參考依據。

1.3 研究流程

1.3.1 研究流程

本研究流程包含以下幾個步驟：確認研究動機與目的、文獻蒐集進行回顧與探討、建立研究方法與架構、業務人員訪談、業務主管訪談、相關理論研究、資料蒐集、分析與彙整、撰寫研究成果、研討與修正、結論與建議等。

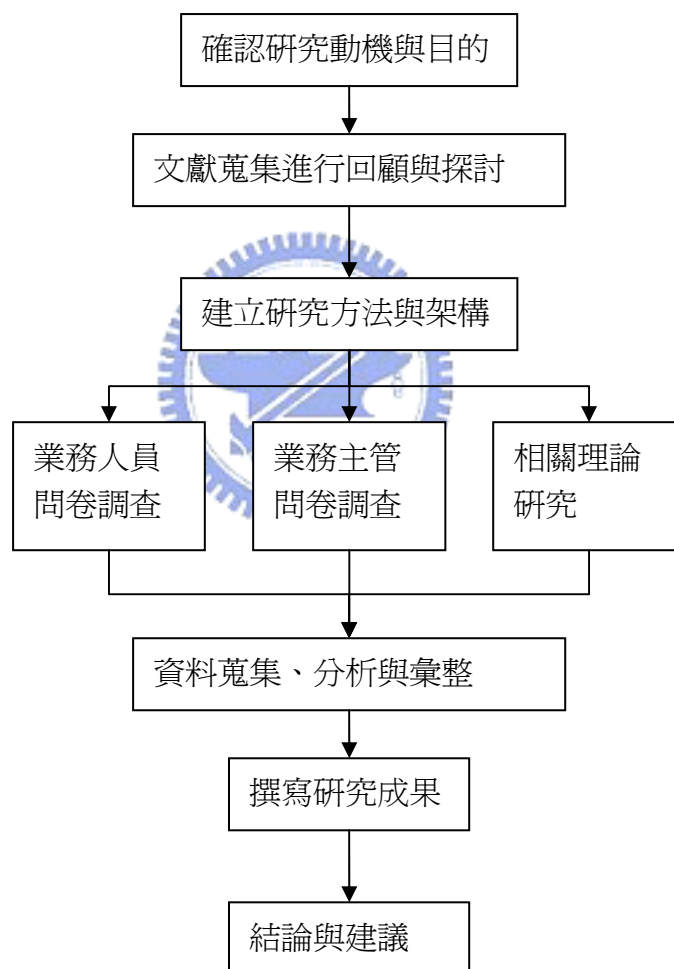


圖 1-1 研究流程，資料來源：本研究整理

第二章 文獻探討

在探討商用套裝軟體業業務人員的專業職能之前，首先我們必須對業務人員作個定義，業務人員在企業內所扮演的角色為何？有哪些因素會影響到業務人員的績效？其次則探討「職能概念」的意義及內涵；接著以上述兩者為基礎，來瞭解一個優秀的業務人員應具備哪些職能。最後說明職能模式的發展方式，以擬定適合的研究方法。

2.1 業務人員的角色、功能及任務

2.1.1 業務人員的涵義

根據牛津英文辭典 (Oxford English Dictionary Vol. 9) 對業務人員之定義為「以販賣公司產品或推廣銷售業務為職業者」。而韋氏第三國際辭典 (Webster's Third New International Dictionary) 之定義有二：「被雇用在指定區域或在店內販售公司產品或服務的人」。由於在業務人員職位說明書中往往備設立此職位的目的為「建立並維持與客戶之間的良好關係以達成所賦予之銷售目標及業務擴展。」，故此，本研究對業務人員的定義當以牛津辭典及韋氏第三國際辭典的第二定義為準。

除了影響及說服客戶購買產品或服務外，真正的銷售還必須幫助客戶發現、確定問題，提供有效的資訊且做好售後服務，以確保客戶獲得長期的滿足 (Pederson, Wright & Weitz, 1984)。既然工作的內容變更了，當然對以從事銷售活動為主的業務人員之能力上的要求也隨之改變。一般而言，對於「銷售」(selling) 的定義是指「人員或非人員協助、或說服消費者購買商品或服務的過程，而消費者的購買行為會對販賣者產生利益。」(Alexander, 1960)。然而隨著時代的進步，銷售的內含已有所改變。今天的企業無論是誰都在竭盡所能的要找出消費者尚未被滿足的需求，並且想辦法比其他競爭者更快更好的滿足消費者，這樣的行銷模式被稱之為「客戶導向」。而在這樣的影響下也使得銷售的內涵有了改變。

2.1.2 業務人員的任務與角色

隨著產業界的競爭日趨激烈，客戶對產品及服務的要求也更高、更複雜。由於銷售行為的改變，使業務人員的任務、角色與功能也產生重大的轉變。

學者Kotler（1986）認為，現代企業中業務人員具有下列六項任務：

1. 開發 (Prospecting)：

開發新客戶

2. 溝通 (Communication)：

業務人員必須向客戶溝通有關公司的產品與服務的價值。

3. 銷售 (Selling)：

業務人員必須執行確認客戶、與客戶接觸、說服客戶購買以完成銷售。

4. 服務 (Service)：

業務人員必須提供客戶不同的服務：包括問題分析、提出解決方案等。

5. 資訊收集 (Information gathering)：

業務人員是公司的「境域偵感者」(boundary-spanner)，持續的在公司與客戶間進行訊息的接收與傳遞，要能洞察市場的需求，並把市場訊息帶給公司以轉換為客戶所需的產品和服務。

6. 處置 (Allocating)：

業務人員必須能評估客戶的素質，並在缺貨時提出建議及隨時向公司反應。

學者許士軍（1981）認為業務人員在從事現代銷售活動時，扮演以下四種角色：

1. 公司的代表：

業務人員是公司的代表，因為客戶往往由業務人員的人格、經驗、學識、一舉一動來判斷他的公司。

2. 顧客的聲帶：

業務人員能聽到客戶的反應，而這些反應是改善品質或服務的寶貴意見。

3. 文化的先鋒：

銷售時，業務人員必須說明商品的價值與效用，指導客戶瞭解產品的功能。無論銷售成功與否，也會對潛在客戶予以指導，因此業務人員無形中提高社會的文化水準。

4. 公司的舵手：

市場導向是企業生存之道，而真正瞭解市場、客戶的是業務人員，業務人員之小社會的趨勢，能指出競爭商品的動向，引導公司走上正確的經營方向。

在商用套裝軟體產業中，公司業務人員大多扮演一種開發訂單型的角色。這一類型的業務人員著重在創造更多的銷售，爭取訂單的工作就是找尋新的買主，並透過交叉銷售對舊客戶增加銷售額，這個過程有時不僅需要創意，更需要許多本質學能的投入，方能奏效。

所以商用套裝軟體業的業務人員不僅具備傳統開拓市場、銷售商品的功能，他也必須是公司與客戶之間的良好溝通者，並代表公司教育客戶、與客戶維繫良好的關係。負責開發訂單的業務人員必須說服被動且有抗性的客戶，使客戶相信該產品能夠滿足他們的需求，因此值得他們購買。軟體產品是無形體的，客戶可能不了解自己有此需求，或有些使用上的技術問題需要說明，因此業務人員的專業解說能力就變得很重要。



2.1.3 業務人員的功能

人員銷售涉及到人與人之間的互動，與其他的銷售方式比較，人員的銷售更具人性、彈性與機動性，業務人員可以將銷售的訊息整理成更能滿足潛在客戶的需求。一般而言，新推出、複雜或價格高的產品，更需仰賴人員的銷售，此時業務人員在提供產品資訊，以提昇客戶的購買慾或降低客戶使用的風險上扮演相當重要的角色。

學者 Marcus (1975) 提到，現代業務人員的功能演進的以下三個新的方向：

1. 解決問題型的銷售 (Selling as problem solving)：

業務人員已逐漸由蕭及的傳統推銷作風，轉為積極的為客戶發現需要，有效解決客戶的難題。

2. 能增加價值的服務型銷售 (Selling as service that add value)：

由於同一產業競爭廠商間的產品、品質、價格、銷售條件等逐一趨向一致，所以業務人員必須運用個人的經驗、專業知識向客戶提供諮商服務 (Consultation service) 或產品應用服務 (Application service)，使客戶能充分的利用產品的效能，而成為廠商的競爭利器。

3. 區域管理式的銷售 (Selling as territorial management)：

由於市場的區域擴大，公司管理當局逐漸擴大授權，激起業務人員的責任心，減輕管理監督的負擔。

學者 Pederson & Weitz (1984) 則認為現代業務人員不只是具備銷售的功能，還具備下列兩項功能：

1. 業務人員可以協助發展創新，且將此創新介紹給客戶。：

業務人員站在超然的立場，瞭解客戶的需要。他們可以清楚的知道，有多少客戶具有相同的需求，公司可由業務人員身上獲得更多的資訊，以協助研發部門創新。

2. 業務人員可以增加產品的價值：

業務人員將產品銷售給客戶會產生「地域效用」、「時間效用」及「所有權效用」。因為唯有最終財貨才可能對消費者產生使用上的價值，而藉由業務人員的銷售行為，使得產品產生真正的效用，故業務人員會增加產品的價值。

綜合以上學者所述，今日的業務人員已不只是個四處拜訪按門鈴的推銷員，他更是個溝通者、建議者、協調者、訊息處理者、問題解決者以及公司其他同仁的支援者。

2.2 職能的意義

2.2.1 職能之源起

職能，Competency，首先是由美國哈佛大學教授 David McClelland 在 1970 年初期，針對高等教育普遍使用智力測驗來篩選學生的現象提出挑戰，他強調更應該注重影響學習績效的能力（Competency）而非智商（McClelland, 1973）。

並進而發展出工作能力評估法（job Competency Assessment Method），試圖改變以往重視工作分析、工作說明書，而是從主管人員及高績效的員工身上，找出達成高績效的職能因素（Spencer & Spencer, 1993）。

美國訓練發展協會專員 Mclagan 即認為 Competency Model 可是為一種決策工具，比工作說明書更具有效力，因此也引發業界對於「職能」在組織、企業、各職業及工作等應用之興趣（陳志豪, 1999）。將這些高績效工作者共同具有的職能因素歸納，即可找出此項工作的職能模式（Competency Model），主要用來描述在執行某項工作時所須具備的工作能力。

至於職能模式幾乎可以應用於人力資源管理的所有工具上，諸如選、用、育、留、展等皆可據以參考而制定之決策。Mclagan（1983）認為職能評估與分析，具有以下功能：

1. 人才之甄選與招募
2. 績效評估工作
3. 個人未來工作發展計劃
4. 訓練課程設計
5. 個人未來職業生涯計劃
6. 作為教導、諮商與贊助之用
7. 作為職位的接替與認定具有高階潛能者
8. 擬定職業生涯之途徑

2.2.2 職能之定義

關於「competency」的中文定義眾說紛紜，有稱為「職能」、「才能」、「知能」等，Spencer & Spencer (1993) 認為「competency」是指一個人所具有之潛在基本特質 (underlying characteristic)，而這些潛在的基本特質，不只與其工作所擔任的職務有關，更可瞭解其預期或實際反應、以及影響行為與績效的表現。而村上良三 (1988) 認為，所謂「職能」是指包含具有潛在性能力在內，然而，卻不是以每個人所擁有的潛在能力為對象，而是依照所擔任的職務所需要的條件，測出已具有能力的程度之意。

故綜合以上的論點，我們可以將「competency」簡單的定義為與工作職務及工作行為有關的個人特性，所以採取「職能」之中文定義。Boyatzis 對 Competency 的定義如下：「一個人的職能是指某一個人所具有的某些基本特質，而這些基本特質就是會導致、影響個人產生更好及更有效率的工作績效以及工作成果之基本關鍵特性。」又因為職能可作為預測績效之基礎 (Spencer & Spencer, 1993)，所以有效的職能將可反映在工作績效的表現上，而且職能是可以表現出比平均更高的績效之行為，不是心理學上的用語，不需推理與假說，而是一種可觀察行為的收集 (Klein, Andrew L; Jul/Aug 1996)，所以要如何讓職能與工作績效做一連結，便成為企業所感興趣的議題。

美國管理學會 (American Management Association) 會長 Hayes 和 McBer 顧問公司 (1979) 更進一步指出為了產生工作績效，職能應該要超越「有能力執行」的簡單層次，再整合人際技巧、知識、自我概念、特質與動機，此種高層次的整合概念，涵蓋多元的構面，而非僅侷限於個人所擁有的知識與技巧，同時也呼應 Spencer & Spencer (1993) 提出之職能的五種類型。

而 Ledford (1995) 在整合眾多學者的意見之後，將職能的定義歸納如下：「職能為個人可驗證的特質，包括可能產生績效所具備的知識、技術與行為」。換言之，職能不只要求個人須具備哪些知識與技能，而是更應該要能反映出個人真正做了什麼。

2.2.3 職能之分類

Spencer & Spencer (1993) 同時也將職能的種類區分為五種類型，亦即廣為大眾所知的冰山模型，在冰山模型中，將職能區分為外顯、可觀察得到，及內隱、不易觀察得兩類，以下圖說明之。

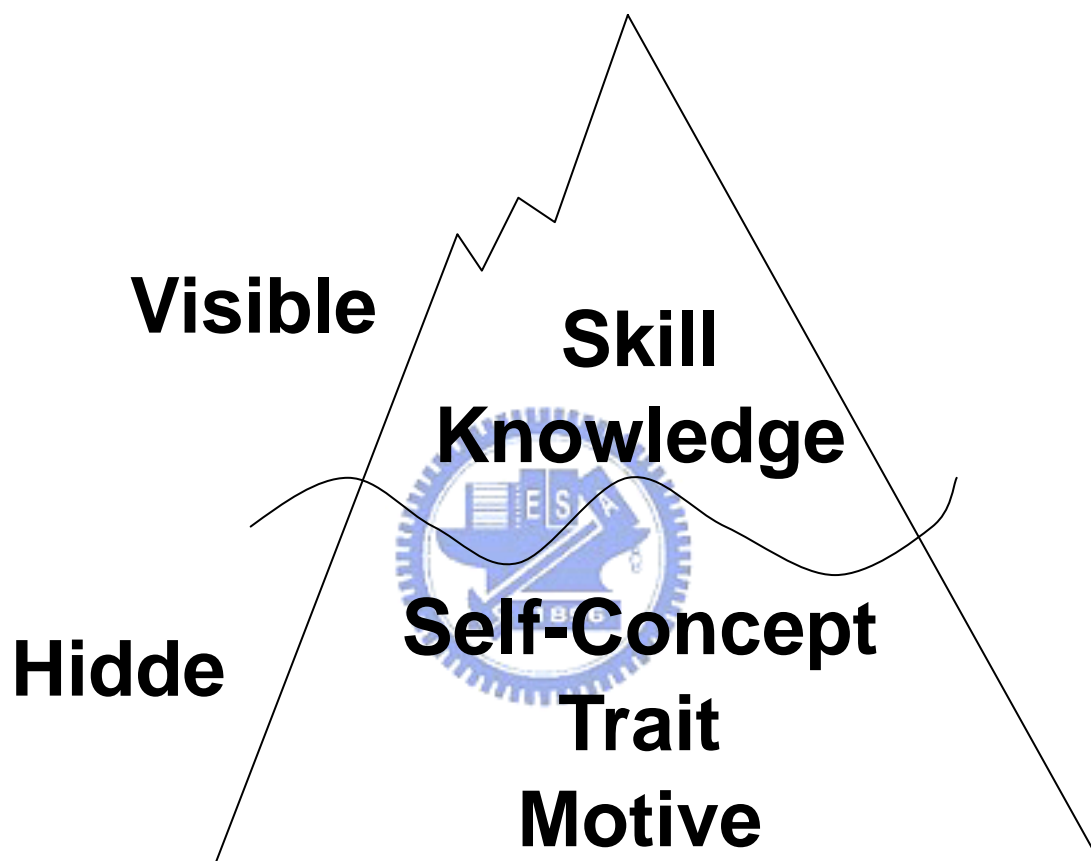


圖 2-1 冰山模型圖，資料來源：Spencer & Spencer (1993), *Competence at Work: Central and Surface competencies*, p.11

針對外顯的、容易加以訓練及發展的表面性職能，企業可藉由一些訓練課程的培育來加強員工的職能，但是對於內隱的、不容易加以訓練及發展的潛在性職能，企業則必須在甄選的過程中透過該職能模型來找出具備組織所需職能的員工。(Milkovich & Newman, 1999, 6)

Spencer & Spencer (1993) 提出冰山模型來解釋職能，認為職能包括：動機 (motives)、特質 (traits)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge)、及技巧 (skill) 等五種基本特性。

1. 動機 (motives)

動機是指一個人的意圖或欲求，而最後可能會導致行為的發生，因此動機可以驅使人去達成特定的行動及目標。例如：具有成就動機的人，會為自己設立具有挑戰性的目標，並賦予自己去完成目標的責任感，並且能不斷修正，以促使自己做得更好。

2. 特質 (traits)

與生俱來的生理特質，及對情境或資訊的一致性反應。例如：一架戰鬥機的駕駛員，具備靈敏的反應力和及好的眼力，就是他所具備的特質。

3. 自我概念 (self-concept)

一個人的態度、價值或對自己的看法。例如：自信心及自我價值觀等。

4. 知識 (knowledge)

一個人在某個特定領域中所具備的知識，而這些知識能使某人「能做」某事，而非「想做」某事。例如：一位外科醫生的知識為熟知人體的神經與肌肉。

5. 技巧 (skill)

執行工作時的生理或心智的能力，包括分析性思考及概念性思考。

其中知識 (knowledge) 和技巧 (skill) 是屬於表面性職能，是較容易看見的，也是相對較容易發展的，因此，若能給予員工訓練，則是最具有成本效率的手法。至於隱藏性的職能，如：動機 (motives) 特質 (traits) 及自我概念 (self-concept)，是位於冰山模型的底層，相對於表面職能是較難藉由評估或訓練的方式來改變與發展的，因此適合以「甄選」的方式，來找出具備這些職能的人才。



2.2.4 職能之性質

根據學者對於職能的描述，鄧國宏(民 89)對質能的詮釋，歸納出下列六項性質：

1. 「職能」必須有能被確認 (identified) 出來的行為
一個人有成就導向 (achievement orientation) 才能，我們必須能夠舉出他這種成就動機展現在外的行為。這行為可能是為自己訂定具挑戰性的標準，並積極達成之；或是他總是在超越目前的標準。其中，需包含員工現在與未來能力的確認 (Kochanski & Ruse, 1996)。
2. 「職能」與績效有密切關係
員工具有成功導向所展現的行為，例如一位業務主管為公司開創市場，帶來卓越績效。這種成就動機，才能稱之為「職能」，若非，則不能稱之為「職能」(Spencer & Spencer, 1993、Boyatzis, 1982、Reynold, 1993)。
3. 不同企業所需的「職能」也不同
每一個企業組織所需要的職能可能有所不同。若一個企業深處於競爭極為激烈的環境中，則強烈的成就動機是極為重要的「職能」。然而，若是已經站穩腳步，一切運作都在最佳的均勻狀態，過強的成就動機可能會破壞其運作的平衡，導致績效衰退 (Boulter, Dalziel & Hill, 1996)。企業的職能模式是與組織面對的環境相依的，無法被其他企業所援用 (Boyatzis, 1982)。
4. 「職能」因為職位的不同，而有不同程度上的差別
企業最高主管可能需要及高理念性能力，中階主管可能需要較多的溝通能力，而基層主管則需要較強的專業能力 (Katz, 1995、Gugliemino, 1979、張裕隆，民 87)。
5. 「職能」是經由學習而漸漸發展的
職能並不一定是與生俱來的，可以經過瞭解、學習以及應用來強化員工的職能 (Raymond, 1999、Ralelin & Coledge, 1995)。經過研究才能的取得是相當耗時的，所以他們通常是被歸於員工發展中，漸漸發展出來的 (Milkovich & Boudreau)。
6. 「職能」是會改變的
Boyatzis (1996) 透過他利用直接或間接地介入來瞭解過去 27 年，超過 800 個不同的管理人員以及專業人員的工作職能模型 (job competency model)，他發現每個管理職能都在改變。職能的變化程度，將隨著人們在不同的年齡、階段、職涯層級以及環境等，而有所不同的轉變 (Yeung, 1996)。

2.2.5 職能字典

根據 Spencer & Spencer (1993) 在 *Competence At Work* 一書中，認為職能字典是根據每項職能再敘述出有程度區別的行為指標，因此本研究將採取此方法去評鑑來定義各職能，並依各職位應具備之職能等級與目前實際員工之職能等及來找出其職能落差 (Gaps)，同時觀察職能落差與績效評估之相關因素，據以發展該員工不足之職能落差。

根據 Spencer & Spencer (1993) 所認為職能的行為指標似乎應有著「尺度」(scaling) 上的特性，因此要建立職能字典，必須先各職能之主構面及次購面，然依所編製出的主／次購面再加以發展出四至五項具有程度區別的行為，用以檢視員工是否已經具備此項才能。

例如：主構面：挫而不捨

次購面：(一) 態度挫而不捨，以下為其五項評估行為

1. 常以逃避的心態來面對挫折。
2. 在經歷打擊後，心情及態度會受到影響，需經過一段時間的調適後，才能恢復正常。
3. 在經歷打擊後，能馬上調適心情，恢復正常。
4. 在經歷打擊後，能迅速恢復正常，且能繼續維持自動自發的態度。
5. 能以迎接挑戰的精神面對任何的挫敗與打擊。

次購面 (二) 行為挫而不捨，以下為其五項評估行為

1. 在遇到挫折後，從此一蹶不振，無法繼續維持原有的工作標準。
2. 在經歷打擊後，能維持原有的工作標準。
3. 在經歷打擊後，雖能維持原有的工作標準，但卻無法接受任何的批評與建言。
4. 在接受打擊後，能接受同事或客戶的批評，但在行為改善上，卻還有待加強。
5. 在接受打擊後，能檢討缺失，欣然接受同事或客戶的批評，以繼續追求進步或改善。

2.2.6 績效管理與發展之定義

許多學者對績效管理定義有許多不同的解釋與看法，績效管理是在於某一段特定時間內，對員工工作表現成果之衡量評價，藉以作為調薪、敘獎、任免、晉升、職務調整、供作輔導改進、決定訓練需求與員工生涯規劃等之參考依據，以提供員工工作回饋以及協助主管瞭解部屬改進其工作表現（吳秉恩，民 81）。而 Amerstrong & Baron（1998）認為，績效管理是一個策略性及整合性措施，而績效發展則係針對績效管理之結果來發展個別員工在知識、技能、態度及團隊的能力，改善人群的工作績效，來促成組織的成功。



2.3 業務人員的職能需求

業務人員(salesman)應擬定良好的銷售計劃、做好訂單管理、加強顧客服務、處理客戶抱怨、與客戶建立良好關係，並且知道如何運用時間（林財丁、高金豐、陳玄愷，1994），接著本研究將探討影響業務人員績效的職能項目。

Robinson (1981) 將優秀的業務人員做了以下描述：

1. 有豐富的知識。
2. 有旺盛的企圖心。
3. 非常敏銳，能很快的察覺到別人的反應。
4. 對這份工作有興趣，不排斥。
5. 樂於幫助別人。
6. 可讓人信賴的。
7. 對工作很熱忱。

Spencer & Spencer (1993) 在 *Competence At Work* 一書中，提出五個一般性的職能模型，而其中針對業務人員，Spencer & Spencer 認為業務人員應有感染力與影響力等十一大項，詳細內容如表 2-1 所示。

林財丁、高金豐、陳玄愷在 *業務組織管理* (1994) 一書中提到「優秀的業代應具備專業知識，且要善於溝通，更應努力開發客戶持續追蹤。」；「優秀的業代在做產品介紹時，儘可能讓對方先認同業代，將業代當成難得的知己。這樣的手法莫過於當一位聆聽者，讓客戶接受業代；……。第三，傑出的業代在首次與客戶接觸後會主動追蹤；……。第四，良好的業代應做好客戶管理……。綜合以上，我們可以歸納一位優秀的業代應具備專業性、知識豐富及善於溝通。」

表 2-1 業務人員的一般職能

權重	職能	表現
職能障礙	技術性的專業知識	具備相關的技術或商品專業知識
10	感染力與影響力	讓客戶有信賴感 能注意到客戶注重的事項 間接的影響 能由對方的語言或行動猜出其結果
5	成就導向	能設定具有挑戰性且可達成的目標 能有效率的運用時間 能促使客戶購買 能運用潛在的有利機會
5	積極主動	堅持到底、不輕易放棄 抓緊機會 用於面對挑戰
3	人際關係	能明瞭非語言行為 能瞭解他人的態度 能預測他人的反應
3	客戶導向	能提供額外的服務滿足客戶的需求 能滿足客戶潛在的需求 能處理客戶的抱怨 能成為客戶信賴的顧問
3	自信心	相信自己的能力 樂觀 面對挑戰
2	關係的建立	維持工作上的友誼關係 擁有並使用人際網路
2	分析性思考	思考各項可能的原因 對於可能發生的困難是先做好準備及處理
2	概念化思考	應用經驗法則 能比較過去與現在相似之處
2	資訊搜集	能擁有許多資訊的來源
2	組織知識	能知道客戶組織的功能

資料來源：Spencer, L. M., & Spencer, S. M., *Competency at Work*, John Wiley & Sons, Inc., 1993, P.173

而林丁財、黃康齡（1990）以深度訪談的方式，訪問太平洋房屋及裕隆汽車公司的業務主管，從訪談的過程中整理歸納出成功業務人員的職能特質包括：

1. 良好的人際能力。
2. 智慧與能力。
3. 活力充沛。
4. 高成就動機。
5. 自信心。
6. 善於調適壓力。
7. 組織倫理。
8. 私德與生活。
9. 容貌儀表。

陳志豪（1998）的碩士論文「業務人員職能需求分析」中，將一個優秀的業務人員所需職能的各項構面及其意義內涵整理如下：

1. 親和力：待人和善，態度良好，使人感到容易親近；經常保持愉悅快樂的心情，笑臉迎人，並表現出待人的熱忱。
2. 專業知識：對公司產品有清楚的瞭解，能夠以其專業知識為客戶搭配最適合的產品；同時也瞭解競爭者的產品，能夠為客戶比較其中的差異與優劣。
3. 專業技術：具備專業的銷售技巧並能運用；具備溝通技巧，有說服力；有制定計劃並完成的能力；有自我管理的能力。
4. 自信心：對自己有信心，相信成敗是由自己掌控的；在失敗時能視之為挑戰並自我調適，重新出發；樂觀的。
5. 應變力：能適應不同人的行為及個性；對人與環境具敏銳性，能迅速察覺及適應變化，並立即做出因應的動作及改變，隨機應變。
6. 顧客導向：尊重並瞭解客戶的感受及需求，站在客戶的立場著想；建立與客戶間良好的關係；言行舉止令客戶信賴；以滿足客戶為第一優先。
7. 活力：經常維持高度的活動力及生產力；勤勉的；長時間有效的工作並保持最佳的工作步調；經常保持健康。
8. 成就動機：強烈的想要達成目標；有企圖心；雄心勃勃的；具有毅力；主動進取。
9. 認同感：認同、喜好推銷業務的工作，對工作有熱忱；忠於公司及規定。
10. 獨立性：能獨立自主地完成工作。
11. 儀表：儀容端莊、穿著整齊清潔。

吳信如(2002)的碩士論文「資訊軟體業業務人員專業核心職能量表之建立」中，將一個軟體業業務人員職能的各構面及其意義整理如下，並為本研究的主要參考職能項目：

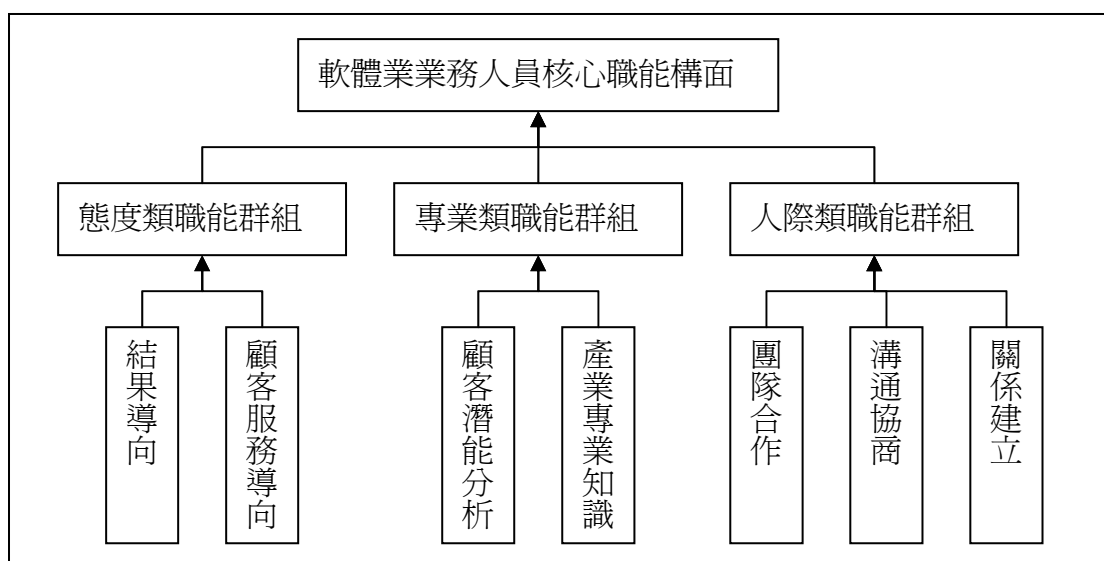


圖2-2 軟體業業務人員專業核心職能構面，資料來源 吳信如, 2002

以上說明如下表 2-3 軟體業業務人員專業核心職能說明表：

	項目	說明
人際類職能群組	團隊合作	商用套裝軟體的業務人員在推銷公司產品的時候，必須與其他同事相互合作，提供顧客全方位的專業服務。
	溝通協商	業務人員要有效的運用溝通，使他人同意自己的構想外，更要能傾聽他人。溝通協商技巧關係到交易的成敗。
	關係建立	商用套裝軟體公司與上、下游關聯產業結合形成綜效，與銷售人員建立有效關係，結合資源產生共同銷售機會。
專業類職能群組	顧客潛能分析	除了與舊客戶維持良好的合作關係外，更應致力於新客戶的開發，確認、分析、與評估潛在的事業發展機會。
	產業知識	市場變動快速，也極具競爭力，業務人員除了須具備對公司產品專業知識外，更應對外界環境(尤其是競爭者)的變遷與發展有敏銳而深入的了解，進而提出專業性的建議；以及公司該如何去反應。
態度類職能群組	結果導向	業務人員追求卓越，且為自己設立具有合理、具體、具挑戰性的目標，發展更好且更有效的方法，來完成工作目標。
	顧客服務導向	MIC 預測，「服務」佔專案的比重將愈來愈大，遠超過軟體與硬體。以 ERP 系統而言，「顧問服務」佔總成本的 50%，次為軟體授權佔 25%，硬體不及 10%，維護支援與教育訓練則為 15%。同時「顧問式行銷」，強調與客戶建立和發展彼此信任關係、提供客戶專業服務以滿足客戶需求。

資料來源：吳信如，2002

根據諸位中外學者針對業務人員所需的職能項目研究結果顯示：業務人員除了須擁有專業的知識與技術外，銷售人員的人格特質對其銷售而言也是很重要的（Robinson, 1981）。故將過去相關之研究結果加以彙總整理成下列幾個構面，藉此來了解一個優秀的業務人員所需的職能為何，並將各個構面的意義與內涵整理如下：

1. 專業知識：指具備相關的技術或商品專業知識，及其相關之因素，如教育、程度及經驗等。（Kirchner, 1957; Benge, 1965; Churchill, 1985; Sutermeister, 1976; Spencer, 1993; Robinson, 1981; 黃康齡, 1990; 李美玉, 1998; 李樹中, 2001）
2. 專業技術：具備專業的銷售巧技並能應用；此一技能乃經由人格、態度、教育程度、經驗及興趣等因素之交互作用，而形成工作技巧及能力。（Benge, 1965; Moss, 1978; Churchill, 1985; Sutermeister, 1976; Spencer, 1993; Robinson, 1981; 黃康齡, 1990）
3. 自信心：對自己有信心，相信成敗是由自己掌控的；在失敗時能視之為挑戰並自我調適，重新出發；樂觀的。（Herbert & Mayer, 1964; Miner, 1961; Busch & Wilson, 1976; Spencer, 1993; Shipp, 1980; 陳志豪, 1998; 黃康齡, 1990）
4. 顧客導向：尊重並瞭解客戶的感受，並願意付出額外的努力來滿足顧客之需求；與顧客建立良好的互動關係；言行舉止令顧客信賴；並以滿足顧客為第一優先；此外，非常敏銳，能很快的察覺到別人的反應，具有同理心。（Spencer, 1993; Shipp, 1980; 陳志豪, 199; 李美玉, 1998）
5. 成就導向：設定具挑戰性且可達成的目標；具有旺盛的企圖心；把握機會；主動進取。（Spencer, 1993; Shipp, 1980; 陳志豪, 1998; 李美玉, 1998）
6. 親和力：待人和善，態度良好，令人感到容易親近；經常保持愉快的心情，笑臉迎人，並表現出待人的熱誠（Kirchner, 1957; Miner, 1961; Moss, 1978; Churchill, 1985; Spencer, 1993; Shipp, 1980; 郭崑謨, 1984）
7. 人際關係：維持工作上的友誼關係，擁有並使用人際網絡；樂於與人相處跟交往；並與他人保持良好的互動。（Berhrman, 1978; Spencer, 1993; Shipp, 1980; 黃康齡, 1990; 李樹中, 2001）
8. 應變力：能適應不同人的行為及個性；對人與環境具敏銳性，能迅速察覺及適應變化，並立即做出因應的動作及改變，隨機應變。（Kirchner, 1957; Lamont & Lundstrom, 1977; Robinson, 1981; Jackson Jr., 1988; Spiro & Weitz, 1990; Spencer, 1993; Shipp, 1980; 郭崑謨, 1984; 陳志豪, 1998）
9. 獨立性：能獨立地完成工作之能力。（Elsby, 1969; Miner, 1961; Robinson, 1981）
10. 壓力調適能力：善於適應壓力；情緒上的自給自足。（Chally, 1982; 黃康齡, 1990）

接著本研究亦整理出國內與業務人員相關的職能構面，以供參考。其中，包含學者林財丁、黃康齡(1990)以深度訪談的方式訪問了太平洋房屋及裕隆汽車公司的業務主管，其歸納出九項成功業務人員的職能特質；李美玉(1998)以個案研究的方式以某西藥公司為例發展出西藥業的業務人員專業核心職能，共分三大觀念性主構面與八個次構面；陳志豪(1998)亦以個案研究的方式以某壽險公司為例發展出壽險業的業務人員專業職能需求，研究結果求得十個核心職能構面；Anntoinette D. Lucia, Richard Lepsinger(1999)研究的銀行業業務人員職能；李樹中(2001)以某個案公司為研究對象發展出辦公家具業業務人員專業核心職能，主要分為四大構面，吳幸如(2002)主要以兩家跨國軟體公司及五家本土軟體公司的業務人員為研究對象，發展出專業核心職能主要有三大構面。本研究繼續以人際類、態度類、專業類，以商用套裝軟體業為研究範圍在表5-5中即將本研究與上述研究結果做一對照與比較：

表2-4 各行業別業務人員專業職能之比較

房屋仲介業及汽車銷售業	壽險業	銀行業	西藥業	家具業	軟體業
良好的人際能力 智慧與能力 活力充沛 高成就動機 自信心 善於調適壓力 組織倫理 私德與生活 容貌儀表	親和力 專業知識 專業技術 自信心 應變力 顧客導向 成就動機 認同感 團隊精神 學習態度	心思敏捷 數字理解力 多元思考 抗壓性 自信心 高能量 社交性 自我要求 銷售技巧 問題解決技巧 呈現技巧 訓練技巧 電腦能力 財務分析 競爭環境 產品知識	人際職能 溝通能力 領導與團隊合作 銷售職能 銷售能力 專業知識 態度職能 改變傾向 結果導向 顧客導向 解色知覺	人際關係 銷售能力 產品知識 工作態度	人際職能 團隊合作 溝通協商 專業職能 關係建立 顧客潛能分析 產業知識 態度職能 結果導向 顧客服務導向

資料來源：林財丁、黃康齡(1990)，李美玉(1998)，陳志豪(1998)，Anntoinette D. Lucia(1999)，李樹中(2001)，吳幸如(2002)，本研究整理

一、人際關係

由以上的比較表可以看出無論是哪一種產業的業務人員，人際關係都是很重要的。但軟體產業並沒有如西藥業一般將人際關係區分出溝通能力、領導與團隊合作，而是整合在一起綜合運用，這和商用套裝軟體業的銷售方式有很大的關係。因為商用套裝軟體業的銷售模式是以整體電腦系統的設計規劃為主，在這樣的銷售模式下，商用套裝軟體業的業務人員就像是一間公司的電腦系統規劃的專案負責人一樣，不但要與客戶建立良好的人際關係，還要與協力廠商、競爭同行建立競合的關係，除此之外，還要能協調公司的內部人員共同完成銷售的目標。商用套裝軟體業的業務人員再人際關係的處理方面必須注意以下兩個重點：

（一）凡是會影響銷售成敗的人皆是客戶

雖然所有的研究或是文獻的資料都強調客戶關係的重要，但大多是只和直接客戶或潛在客戶要有良好的關係，而就商用套裝軟體業的業務人員而言，不但要和客戶建立良好的人際關係，甚至是和競爭者都要有良好的關係。在這樣錯綜複雜得交易關係下，每一個環節都會影響交易的成敗，因此，對商用套裝軟體業的業務人員而言，必須把所有會影響交易成敗的人都當成客戶，並與之建立良好的人際關係，才能確保銷售任務的完成。

（二）人際關係的建立必須是長期的

軟體產品和一般消費性產品不同，通常客戶採購之後，除非是因為特殊原因，至少有三到四年的時間不會在需要購買該項軟體。至於如何能讓客戶再這麼長的一段時間後，需要服務時仍能想到你呢？那就必須和客戶建立長期的友誼關係。這樣的模式和壽險業是很類似的，對保險業務人員而言，當客戶簽下一份保單後，就代表至少十至二十年的關係，但和商用套裝軟體業不同的是，當交易完成後，壽險業的業務人員可以藉由收取保費、保障檢視、健康訊息傳遞等理由和客戶維持密切的聯繫，對商用套裝軟體業業務人員而言，如果沒有需要，是不會有很好的理由和客戶保持密切聯繫的。此外，既然客戶此次購買的時間和下次購買的時間間距很長，商用套裝軟體業業務人員也會面臨人事異動的困境，如果當初業務人員只為成交一筆生意而得罪其他人，也許未來這些人也會成為客戶。所以，和客戶建立長期關係，不單是只直接客戶而已，凡是所有會影響交易成功與否的相關人員都要建立長期的良好關係。

二、 產品知識（專業知識）

本研究進行量表設計時，在與個案公司個主管討論後，特別將產品知識獨立於銷售能力之外，因為就一個商用套裝軟體業務人員而言，要銷售的產品知識實在太廣，往往造成個案公司在進行教育訓練或是新進人員在自學時不知從何著手的困擾，所以希望能釐清產品知識的項目，以便於進行更適當的產品知識教育訓練。本研究進行訪談後的整理分析結果，歸納出要具備產品知識能力一定要能熟悉產品的品名、功能、價格、交或其及如何使用等基本資訊，並能依據客戶的需求給予不同程度的建議，才算是具備有產品知識的能力。

三、 工作態度

業務人員的工作態度無論是哪個產業都是很重要的。本研究在研究的過程中發現，對業務人員工作態度的要求與該公司的經營理念、企業價值觀作緊密的結合。因為業務人員代表公司與客戶接觸，業務人員的形象對客戶而言就是公司的形象。雖然各產業對業務人員的工作態度都認為很重要，但是要求的內容會隨著各公司的經營理念、企業文化等因素而有所不同。

對於一個商用套裝軟體業的業務人員而言，一筆交易的完成從發現需求、確認需求、系統規劃、實機展示、簡報、議價、簽約締結、交貨、驗收、付款到售後服務的過程，每個過程都必須具備有良好的人際關係、銷售能力、產品知識及正確的工作態度，才能再這樣繁瑣且時間漫長的銷售過程中確保交易的完成。而在這樣的銷售模式下，要培養出一位具有高績效表現的業務人員是非常不容易的，因為在執行時會面臨不知從何著手的困境。本研究經分析後，發展出商用套裝軟體業業務人員專業職能與新客戶開發的關係，確認新客戶開發重於舊客戶維持，人際類職能群組重於專業與態度類職能群組，將可以提供業界及個案公司作為未來培養優秀業務人員之用。

2.4 職能模式的發展方法

Spencer & Spencer (1993) 將職能模式的發展方式分為標準的職能評鑑法以及專家會議法，以下分別就這兩種才能發展方法簡述之。

2.4.1 標準的職能評鑑法

本方法是最標準而完整的職能發展方式，其執行流程共分為六個步驟：定義有效的績效指標、選取樣本、資料蒐集、確認工作任務及其才能需求、驗證才簡單的說，本方法是針對選定的職位或工作，先界定其績效的衡量指標，再抽取若干此工作或職位上的工作者為樣本，將之分為卓越績效與平均績效兩類，透過關鍵事例訪談、小組討論、360 度評量法、專家系統資料庫以及觀察法等方式來蒐集資料，並配合工作上的要求以確認達成卓越的工作績效所需的才能項目，最後再實際地驗證與應用此才能模式。

此外，Kochanski (1997) 亦指出，才能模式發展完成之後，除了努力讓員工接受並加以落實應用外，還必須保持有效的溝通，以便隨時因應環境的變動予以修正。

標準的才能評鑑法是一種完整落實才能模式概念的發展方式，如果可以將此研究流程實際的進行，將可獲得相當正確的結論以及有效的應用成果。但是由於此方法相當的完整與嚴謹，因此需要組織及研究對象全力的配合與支持，同時在進行訪談與分析階段時也需要專家共同參與及協助，故成本及時間上的考量是此方法是否可行的重要影響因素。

另外，這個發展方式在執行上也容易受到企業文化與組織價值觀的影響，使得研究結果大多偏向獨特性以及個別性，故在推論或應用上亦有其發展上的研究限制。

2.4.2 專家會議法

基於標準才能評鑑法有其實行上的困難，因此產生了一種簡化、較易進行的才能評估發展方法，一般稱之為「專家會議法」。

專家會議法主要有四個執行步驟，分別為專家會議、確認關鍵事例、資料分析以及驗證與運用此才能模式。本方法主要是以專家會議代替選取卓越績效者以及一般績效者進行訪談的過程，專家會議的成員通常為組織內、外部的專家，其中包括直屬主管、人力資源部門專家、顧問、外部顧客以及該職務表現優異的現有工作者等等。

專家會議法主要的進行方式是針對該職位或工作進行才能模式的分析與確認，並找尋相關的人員，共同開會討論以決定此項工作或職位的核心才能項目。專家會議首先必須先確認目標工作的主要任務以及績效指標，並透過關鍵事例以及問卷調查法獲得該工作所需才能的相關資料，並予以分析，找出並確認一般具備能力和導致績效卓越的能力有哪些，以決定此工作所需之才能模式，最後再將此模型與選取的績效指標進行結果分析，以驗證此才能模式的有效性。

本研究基於時間與成本上的限制，以及考慮個案公司與研究對象的參與意願和配合度，故本研究所發展的業務人員專業核心職能評鑑量表將採取「專家會議法」的方式進行之。專家會議的成員包括研究者、指導教授、個案公司行銷業務管理者以及該職位績效表現卓越的業務人員，共同進行業務人員專業核心職能的評鑑與需求分析，期望能夠從主管人員及高績效工作者的身上，找出及確認達成卓越工作績效所需的關鍵能力，藉以驗證此才能模式的正確性與有效性。

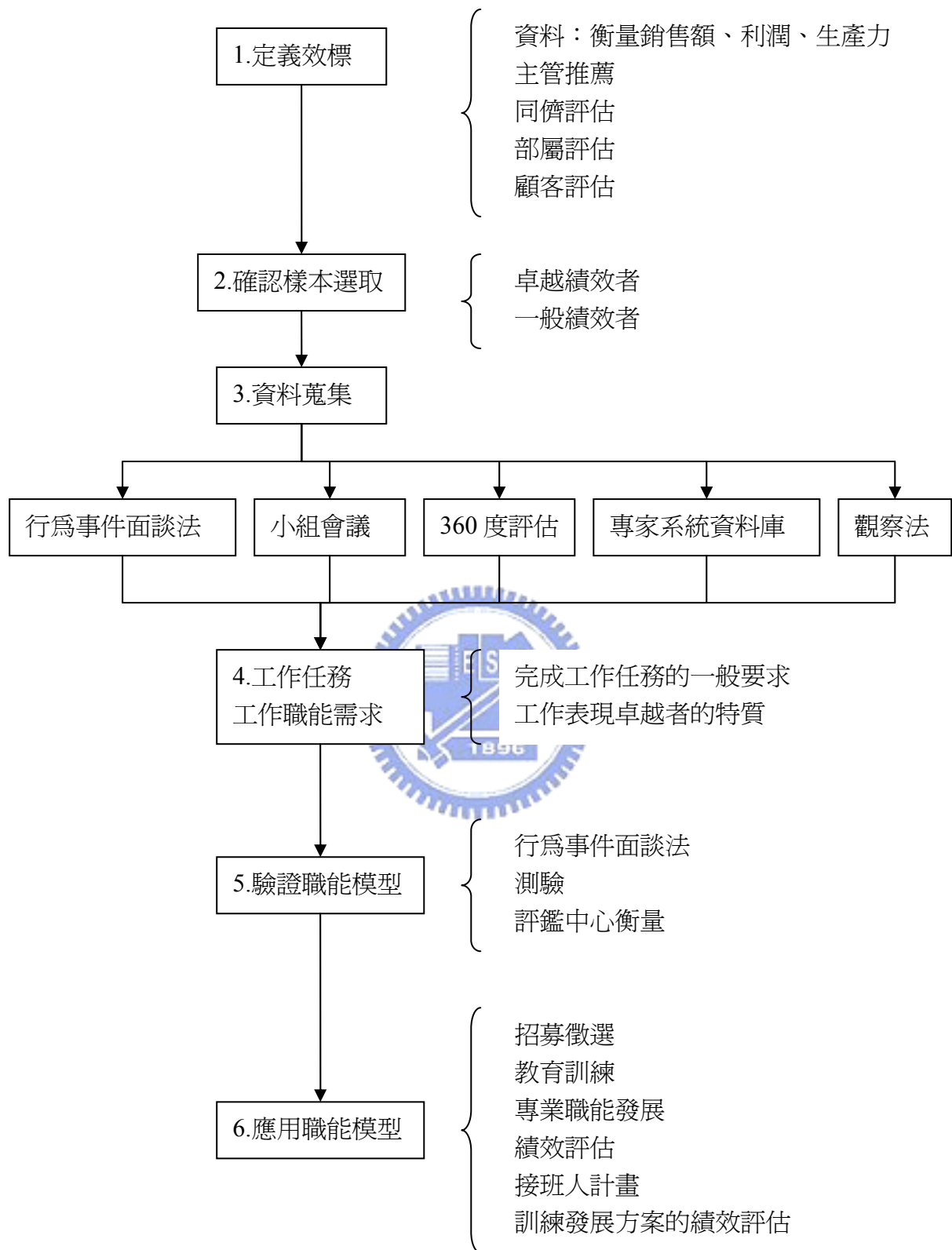


圖2-3 標準職能評鑑流程，資料來源：Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993), *Competency at Work*, New York, John Wiley & Sons, pp. 95.

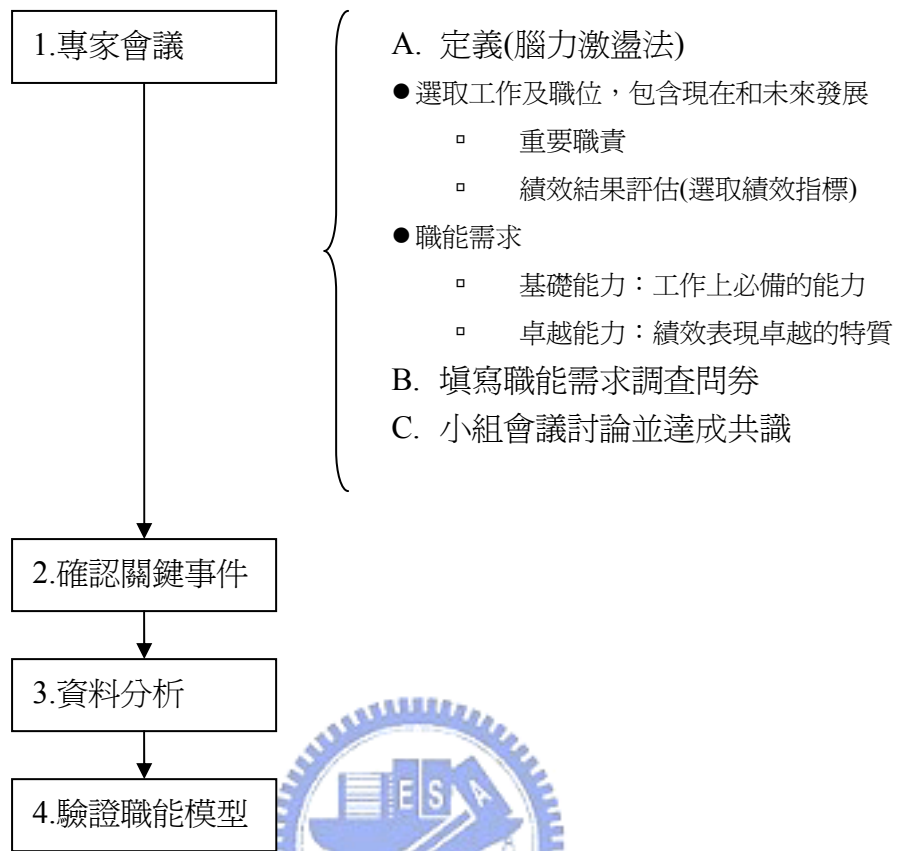


圖 2-4 專家會議法之流程

資料來源：Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993), *Competency at Work*, New York, John Wiley & Sons, pp. 107.

第三章、台灣軟體產業簡介

自工業革命以來，先進開發國家為發展工業，促進繁榮經濟，致使全球自然資源快速消耗殆盡，為此先進國家無不往腦力密集且零污染的科技業或設計業靠攏。天主教教宗 John Paul II 在「百年宣示」(Centestimus Annus)中表示：「以前決定性的要素是土地，後來是資本，……今天的決定要素是知識」，大前研一亦認為科技產業是國家發展必然過程，而軟體就是以數位形式呈現的知識。資訊科技的普及應用，顛覆了社會溝通的模式，國家、社會、企業、個人、團體、組織都希望資訊科技的深度運用，來提升效率或達到轉型；隨著這樣的高度資訊化要求，軟體產業的重要性與成長性越來越受到矚目，由於需求的不同面向，軟體產業也開始多元性的發展，來因應不同市場區隔的差異與特性，如何競爭求勝、脫穎而出，在在考驗軟體產業各公司經營與決策者的智慧，也由於這樣的因素讓軟體產業充滿機會和不確定性。



3.1 研究背景

3.1.1 軟體產業的重要性

一九五五年的三月二十八日，電腦使用公司(Computer Usage Company, CUC)，全球公認的第一家軟體公司，由 John Sheldon 於紐約的一層公寓中成立。從初創的四個人，四萬美元的資金，十三年後員工達到 700 人，營業額 1300 萬美元。一個全新的產業—軟體產業—就此誕生。

五十年來，軟體產業以發展成為一個超過三千兩百億美金的全球性龐大產業，自一九九三年來維持 17% 的高度成長率。根據 Morgan Stanley 的 Technology IPO Yearbook(1997)報導：「軟體產業已經超越個人電腦、半導體、網路設備、及其他資訊產業，而成為市值最高的產業。」人類的生活中小到手機，電腦，大到汽車飛機的設計，甚至捷運系統，核能發電，衛星控管都免不了軟體的控管。

而軟體產業的工作機會是所有產業成長最快的。美國知名的資料庫軟體公司塞貝斯(Sybase)，就曾經租用飛機，掛上「Sybase want you」的布條飛越矽谷上空。為了吸引人才，軟體產業願意付出高昂的代價。甲骨文(Oracle)的人力資源經理 Aldy Duffield 表示：「我們無法單靠美國的程式設計師來補滿我們創造出來的工作機會，缺人的情況非常嚴重」

3.1.2 軟體產業的發展現況

根據知名企管顧問公司麥肯錫(McKinsey)針對全球一百多家位於美國、歐洲和亞洲，十六個國家的九十四家軟體公司，四百五十位執行長、技術長、財務長、行銷主管、人資主管的深度訪談，所產生出來「數位式競爭—全球軟體公司的致勝策略」(Secrets of Software success)，咸認是近年來對軟體產業的最大規模的搜索調查。

根據該公司主持計畫的五位顧問 Detlev J. Hoch, Cyriac R. Roeding, Gert Purkert, Sandro K. Lindner, Ralph Müller 的分析，軟體公司成功的因素不因地理區域有所不同，但不同的軟體產業區隔裡—專業軟體服務(professional service, 商業應用軟體(enterprise solutions, 和大眾化產品(mass-market)—成功因素的差異就非常大。下圖將各區隔的前十大公司整理出來。

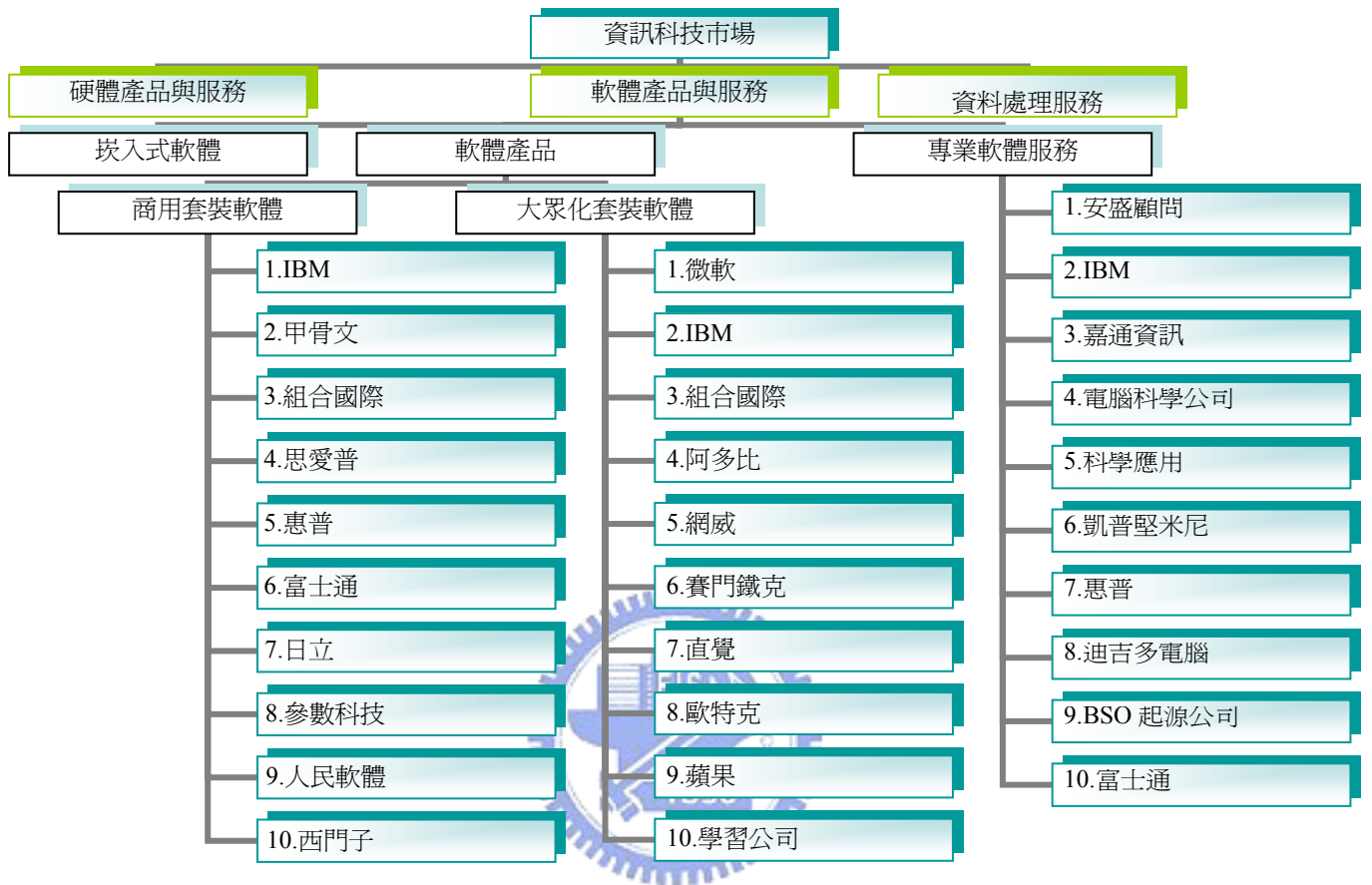


圖 3-1 今日資訊科技市場的區隔，資料來源：IDC, McKensey

3.1.3 軟體產業的五個紀元

1. 軟體產業第一紀元：獨立程式設計服務(西元 1949~1959)

1949 年美國國防部空中防衛專案，開始一項超大型軟體專案，雇用了 700 人花費了近八十億美金，而 1954 年美國大型的航空公司也委請 IBM 等公司撰寫專用的軟體，雇用了 200 人。兩大專案結束後，軟體人員開始將大型專案的經驗，推展拓廣到開辦軟體公司，同時期硬體產業的 Moore 定律發揮，硬體廠商對軟體的需求方興未艾，也奠定了美國成為軟體業霸主的遠因。

2. 軟體產業第二紀元：軟體產品的出現(西元 1959~1969)

1960 年代前述配合硬體的軟體商，由 ADR 公司開始，將軟體以產品方式授權個別公司使用，開啟了軟體公司可以上架產品，申請專利，同一套軟體格式一再販售的新型態商業模式。同時期 IBM 的 360 系統是最廣被採用的運作平台，該平台式開放式架構，但軟體搭售免費的方式，讓獨立軟體開發商倍感營運吃力。

3. 軟體產業第三紀元：商用軟體的崛起(西元 1969~1980)

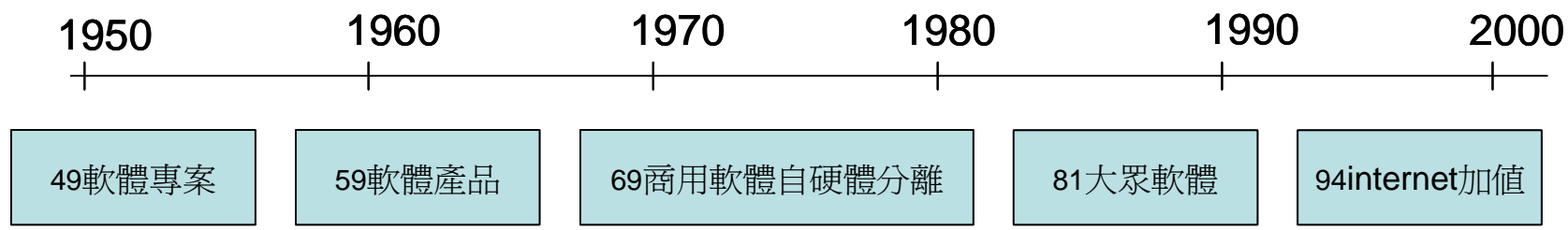
第二紀元末，IBM 開始願意將軟硬體分售，套裝的商用軟體開始蓬勃發展，當前軟體產業的主力公司美國組合國際(CA, 甲骨文(Oracle, 德國思愛普(SAP)等等都茁壯於這個時期。也因應工商業的全球化的大量資料處理，資料庫軟體開始成為軟體業全球活躍的要角。反觀台灣同期只有零星三家精業、零壹及資通三家提供軟體與服務的公司成立，整整落後美國 20 年(蔡博鈞, 2002)。

4. 軟體產業第四紀元：大眾個人化套裝軟體出現(西元 1981~1994)

此時期依然出現硬體帶動軟體的現象，蘋果二號(APPLE II)問世，開啟了個人軟體的需求，VisiCalc 成為殺手級應用軟體(Killer Application)。1981 年 IBM 的個人電腦平台，帶動了整體軟體業的成長，自 1979 年到 1985 年，軟體整整提升了十倍的產值。同時期有名的包括 Lotus 與微軟的 MS-Dos。

5. 軟體產業第五紀元：網際網路加值服務(西元 1995~2008)

網際網路出現的同時，軟體公司還在為眾多的平台而疲於奔命，而 1994 年的 Netscape 網頁瀏覽器軟體，開啟了軟體業的創新機會，擴大了軟體產業的需求，隨後帶動了透過網際網路提供服務的電子商務解決方案公司。



專業服務公司



產品公司

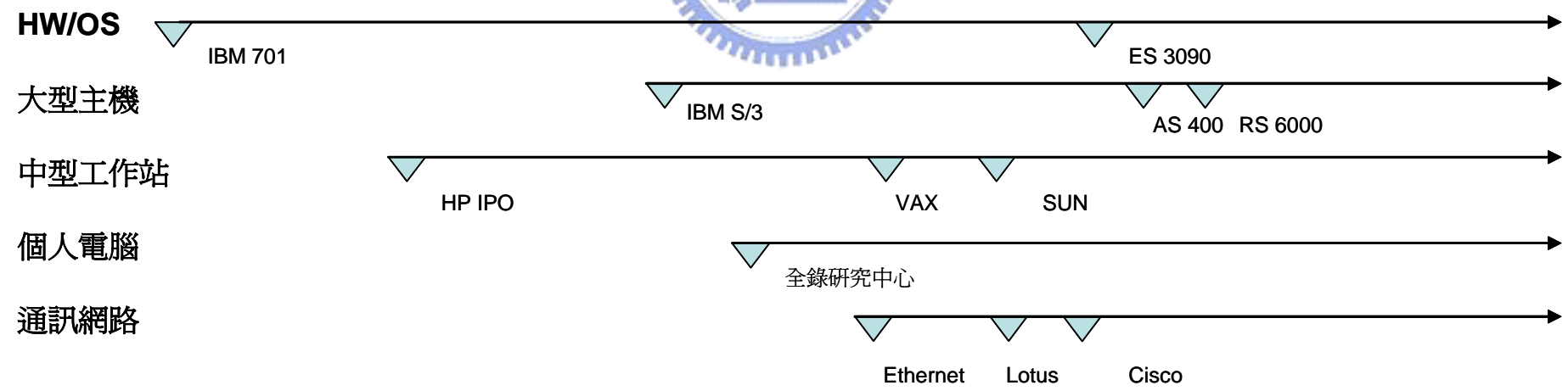
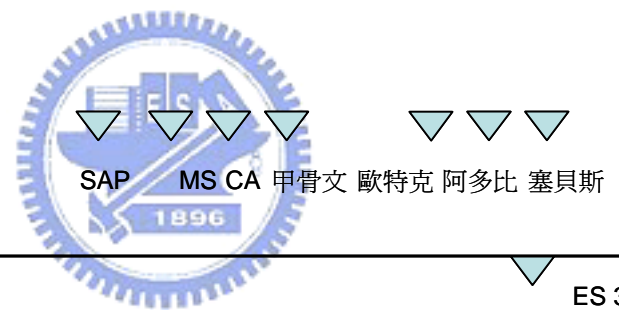


圖 3-2 軟體歷史紀元 (包括重要公司成立年代), 資料來源: 麥肯錫研究

3.1.4 軟體產業的發展趨勢

根據以上的公司的表現，麥肯錫顧問公司彙總出來，三大軟體市場區隔的前五大管理領域分別不同，也成為各該公司執行長、技術長、財務長、行銷主管、人資主管最關心的課題。

表 3-1 三大軟體市場區隔的前五大管理領域

專業軟體服務公司	商用軟體公司	大眾軟體公司
1. 人員管理 2. 人力資源分配 3. 軟體開發 4. 行銷 5. 聯盟	1. 聯盟 2. 服務策略 3. 行銷 4. 人員管理 5. 軟體開發	1. 行銷 2. 聯盟 3. 全球化 4. 人員管理 5. 軟體開發

資料來源：McKensley, 本研究整理

根據以上的五大管理領域，三大軟體市場區隔的領導者都一定面對人員管理或人力資源分配的人資議題，以及行銷或聯盟的業務議題，正也是本研究所關心的所在。因應不同的課題，必須將有，以下表來表示每個課題的極端，而軟體公司領導人的工作就是為有限的組織資源找到平衡點。

表 3-2 三大軟體市場區隔前五大管理領域的各別極端

專業軟體服務公司	商用軟體公司	大眾軟體公司
1. 長期投資於培訓與留用優秀人才 VS 短期內有效運用人力，以增加利潤 2. 為未來的業務與企業商譽投入時間 VS 充分利用人力的產能 3. 按專案時程進行 VS 提供所有功能與最佳品質 4. 投入資源以建立客戶信賴關係，保持專業形象 VS 投入資源積極建立品牌 5. 與多家軟體產品公司結盟，迅速擴張聯盟 VS 與少數軟體公司維持深度關係，但擴張較慢	1. 積極擴大市場與盟友分享市場 VS 專注於較小規模市場獨享利益 2. 同時追求產品與服務的營業額成長 VS 專注於產品的業務 3. 投入資源建立品牌，增進客戶關係，以取得市場主導地位 VS 限制行銷支出以增加利潤 4. 長期投資於培訓與留用優秀人才 VS 短期內有效運用人力，以增加利潤 5. 產品及早上市 VS 提供所有功能與最佳品質	1. 行銷投資取得市場地位 VS 限制行銷支出以增加利潤 2. 積極擴大市場與盟友分享市場 VS 專注於較小規模市場獨享利益 3. 快速國際化投資 VS 保持組織發展重點與獲利能力 4. 長期投資於培訓與留用優秀人才 VS 短期內有效運用人力，以增加利潤 5. 產品及早上市 VS 提供所有功能與最佳品質

資料來源：McKensley, 本研究整理

3.2 我國軟體產業的重要性

由於全球資訊化蓬勃發展，全球及我國的軟體市場日趨成熟。根據資策會市場情報中心的預測 2005 年全球的資訊產值將達到 12,223 億美元，軟體與硬體的比例將首度出現二比一，軟體佔比達到 63%。到了 2010 年全球的資訊產值將達到 16,886 億美元，軟體佔比將達到 65%。可見軟體產業發展的潛力不容忽視。

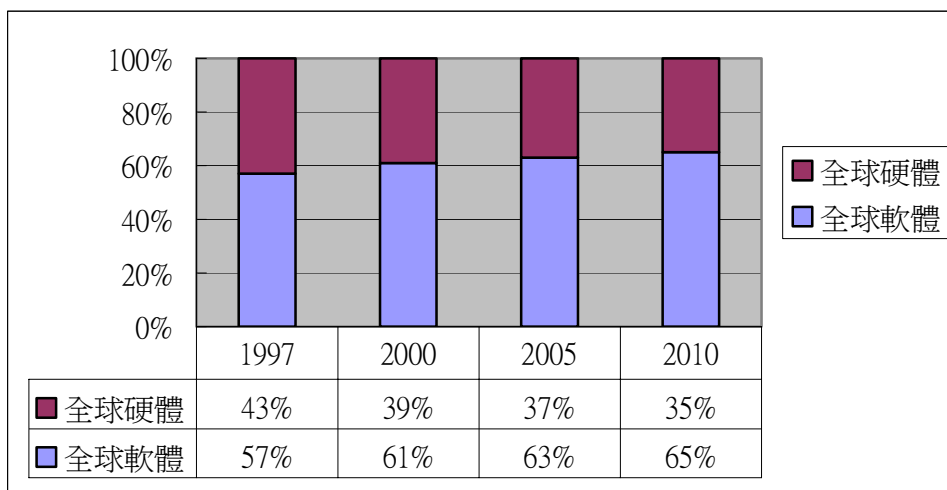


圖 3-3 全球軟硬體市場產值比較，資料來源：資策會，2001

經濟部工業局自 1992 年開始，即規劃實施軟體工業五年發展推動計畫，當時的目標是在 2002 年達到軟體產業產值 2000 億元，外銷出口 500 億元，在持續推動與輔導軟體產業發展後，成為我國重要的主流產業。根據資策會 MIC 的統計，從 1992~1998 年，軟體產業的複合成長率已達 22.3%，主要的廠商家數已有 600 多家，從業人員將近 30000 人。

3.3 我國軟體產業的發展現況

資訊軟體泛指由程式語言寫成程式，可命令資訊硬體運作，若是以位元方式進行運算或紀錄的成品。而軟體產業則是以編碼，撰寫程式等製作程序，創造附加價值，提供套裝軟體或是以專案方式提供服務的產業。(陳易聰, 2003)。

本研究蒐集的軟體產業主要分類方法有以下幾類：

(一) 經濟部軟體上市上櫃審查辦法

依據經濟部產業分類，軟體產業歸於技術服務項目，將軟體產業區隔成套裝軟體(Software Package, 專業服務(Profession Service, 轉鑰系統(Turnkey System, 系統整合(System Integration)四大項。

(二) 資訊工業策進會

資策會參照美國資料處理及服務組織協會(Association for Data Processing and Service Organization)，以及日本資訊服務產業協會(Japan Information Service Industry Association)所制定的標準，將資訊服務業區隔成套裝軟體、專業服務、轉鑰系統、系統整合、處理服務、網路服務六大項。

表 3-3 資訊服務業六大市場區隔之定義與產品說明

	定義	產品舉例說明	代表性廠商
套裝軟體	以包裝成套，使用者裝置後即可使用，有應用軟體與系統軟體兩大類。	Word、CAD\CAM、Oracle DBMS、MRP、貿易軟體等。	訊連科技、台灣微軟、台灣甲骨文等。
轉鑰系統	定型化軟硬體的整合，通常由加值型經銷商(VAR)提供。應用軟體部分甚少重新開發。	桌上型排版軟體、中小企業人事薪資系統、餐廳系統、旅館系統等。	大同、神通等。
系統整合	廠商提供相關網路、硬體、軟體，組成一整套完整的資訊系統。	大型國家級系統、電腦整合製造系統、金融系統等。	敦陽科技、大同電腦等
專業服務	依客戶需要開發或修改軟體，諮詢與教育訓練，設施管理與主機託管等等。	針對客戶需求進行軟體開發、諮詢、教育訓練等。	鼎新電腦、台灣 IBM、台灣 HP 等
處理服務	資料處理，交易處理等等。	各種表單資料輸入、帳單資料列印。	精業、台灣優利等。
網路服務	電子資料庫服務：線上資料庫，網路應用服務，網路連線服務等等。	金融股市連線系統、EDI 軟體公司等。	Seednet、Hinet 等。

資料來源：資策會 MIC，2001

(三) 中華民國資訊軟體協會

中華民國資訊軟體協會(CISA)，對軟體產品的分類主要分成「系統軟體」、「工具性應用軟體」、「管理及應用軟體」、「多媒體類」、「網路軟體系統」、「行業別應用軟體」、「軟體服務」等八大類軟體。

基於本論文的研究對象是台灣商用套裝軟體產業的業務人員，依據以上的中華民國資訊軟體協會的定義，商用套裝軟體主要指的是「管理及應用軟體」、「行業別應用軟體」(朱寧馨, 2002)，所以本研究也將以此為準，並篩選出各產業區隔的代表性公司，各公司說明如附錄二，針對這些公司的業務人員和業務主管不論本土或外商，年資夠資深且在我國商用套裝軟體公司有任職經驗，才列入深度訪談與調查的對象。



3.4 我國商用套裝軟體產業的關鍵成功因素與業務人員的關係

許多學者對關鍵成功因素有不同的論述與研究方法：

一、Leidecker & Bruno(1984)：環境分析、產業結構分析、產業及企業專家、競爭分析、產業領導廠商、企業本體分析、暫時或突發因素、市場策略對獲利影響分析。

二、Hofer & Schedal(1985)：確認產業與競爭有關的因素、針對重要性給予權數、加權評分、與實際因素比對、比較優先順序。

三、大前研一(1987)：剖解市場法、比較法。

根據朱寧馨(2002)的研究比對相關的文件後，彙整出台灣軟體產業競爭優勢與全球軟體公司的比較，佐以櫃檯買賣中心的軟體公司上櫃辦法，分析列表如下：

表 3-4 軟體公司成功關鍵項目比對

項目	參考資料 台灣軟體公司的經營關鍵成功因素探討(趙惠玲, 1998)	台灣套裝軟體公司關鍵成功因素探討(鍾昌榮, 1998)	數位式競爭—全球軟體公司的致勝策略(Hoch 等, 2000)	財團法人證券櫃台買賣中心資訊軟體公司股票申請上櫃補充辦法(2001)
政府產業政策	●	●		
科技技術法展	●			
社會文化環境	●			
市場經濟環境	●			
策略聯盟	●		●	
財務資金狀況	●	●		●
市場行銷	●	●	●	●
人力資源管理	●			
產品研發	●	●	●	
生產品質	●			●
銷售服務	●	●	●	
研發能力		●		●
公司制度		●		
國際化			●	

資料來源 朱寧馨, 2002

由上表分析歸納，他認為台灣軟體公司經營成敗的關鍵因素即為「政府政策」、「策略聯盟」、「財務資金狀況」、「市場行銷」、「人力資源管理」、「產品研發」六個類目。而其中策略聯盟、市場行銷、人力資源管理類目的交集，正是本研究的欲研究範圍業務人員所需職能。

上述研究方法，朱寧馨(2002)做出我國商用套裝軟體產業的成功關鍵因素。

表 3-5 我國商用套裝軟體產業的關鍵成功因素

項目	我國商用套裝軟體產業的關鍵成功因素	
	與業務人員直接相關因素	其他間接相關因素
管理	掌握公司業績目標，擬定公司營運策略，徹底執行。 強調公司文化，重視人力資源管理，使員工產生向心力。 策略聯盟，以併購作為手段之一。 利用電子商務。	加強危機處理。 利用網路革新內部。 反省檢討公司經營現狀。
市場	開發新市場。 取得市場領先地位。 堅強的銷售團隊。 加強顧客關係管理。	
產品	訂定產業標準。 完整產品線。 朝 e-business 的趨勢發展。	注重產品研發。

資料來源 朱寧馨(2002)，本研究整理

如何透過對業務主管以及業務人員的問卷調查，找到我國商用套裝軟體業業務人員的核心專業職能，進而協助新進業務人員的甄選方法，現有業務人員素質的培育提升，資深人員責任擔當的負載強化。進而為策略聯盟、市場行銷、人力資源管理等三個台灣軟體公司主要成功關鍵因素，做出貢獻，就是本研究的研究範圍。

由上表可知我國軟體產業的關鍵成功因素，共有十五項，而與業務人員直接或間接相關的達十一個項目。所以可以說掌握了良好的業務戰力，即掌握一半以上的成功關鍵因素。

第四章 研究方法

4.1 研究架構

根據研究目的與問題分析，及文獻回顧與探討結果，建構本研究架構如圖 4-1 所示，主要探討商用套裝軟體業業務人員專業核心職能之建立、評定及發展與新客戶開發相關績效目標達成之相互關連性。相關說明如下頁。



圖 4-1 研究架構(以虛線內架構為研究範圍)，資料來源：本研究

職能構面：

職能構面的選擇有許多模式，包括專家會議法、行為事例面談法，目前國內企業導入的方法均是由企管顧問公司提出職能字典，再由企業篩選而出。目前較少企業進行行為事例的訪談。而行為事例的訪談，對行為指標的撰寫將會有相當的助益。而本研究針對業務人員的職能構面，進行相關研究的匯總與歸納，其目的就是希望跨行業作出比較，並透過和業務人員的訪談過程中，選擇出適合商用套裝軟體業務人員的職能構面，進行下一階段的研究。

專業核心職能：

透過上一階段的研究，選擇出適合商用套裝軟體業務人員的職能構面，其核心專業職能分別為人際類職能，專業類職能，以及態度類職能，並針對這三大類職能進行問卷提項的發展，其中人際類職能的涵義為具有良好的溝通談判技巧、能瞭解並欣賞團隊互動的微妙之處、建立共識與團隊目標的能力、和顧客建立長期的合作關係與友誼；態度類職能的涵義為不斷為自己訂定更高的目標、要求自己表現的比別人好、深入了解顧客並滿足顧客需求；專業類職能的涵義為注意市場變動趨勢與競爭性活動、確認、分析、與評估潛在的事業機會。

考核指標與工作說明書：

目前各企業針對業務人員的考核指標，有些是根據工作說明書撰寫，但亦有不是依據工作說明書的企業，所以本研究皆予以蒐集，而考核指標一般來說量化的部分大都是以營業額和毛利或是淨利為標的，這些幾乎都是量外的指表，較少非量化的指標，更凸顯本研究的均衡性。透過這些資料的蒐集後，選擇出適合商用套裝軟體業務人員的績效指標，進行下一階段的研究。

新客戶開發相關績效：

業務人員的時間管理很重要，如何在銷售循環中的每個階段妥善分配時間，是達成高績效的關鍵，而與新客戶開發相關的指標計有，顧客滿意度、工作目標達成率、新客戶的開發數、舊客戶的維持率、總體的工作表現。其中這些指標間的回歸分析會是有趣的研究題目。

4.2 研究範圍與對象

4.2.1 研究範圍

依據基於本論文的研究對象是台灣商用套裝軟體產業的業務人員，依據第三章的中華民國資訊軟體協會的定義，商用套裝軟體主要指的是「管理及應用軟體」、「行業別應用軟體」(朱寧馨, 2002)，所以本研究也將以此為準，並篩選出各產業區隔的代表性公司，各公司說明如附錄二，針對這些公司的業務人員和業務主管不論本土或外商，年資夠資深且在我國商用套裝軟體公司有任職經驗，才列入深度訪談與調查的對象，再由這些對象的訪談與相關文獻的討論，彙整即成為本研究。



4.2.2 研究對象

1. 資歷：

	職稱	人數
基層業務人員	業務或資深業務或同職等	24
中層業務主管	業務經理	16
高層業務主管	業務協理或以上	5

2. 特質：

進行訪談之前，本研究依據下列標準，選取適當對象

- 具備良好表達能力。
- 對業務工作有相當的熟悉度。
- 具有優效的工作績效。
- 配合度高的人員。



4.2.3 研究方法

1. 本研究主題之進行，乃採取問卷調查法。依 Likert Scale 五等量表記分方法，根據受訪者在業務職能的同意程度區分成「完全同意」、「同意」、「無意見」、「不同意」、「完全不同意」，所得分數越高，該項職能越重要。

等級	涵義
5 表示「完全同意」	若不具備該項職能項目，將不可能有高績效表現。
4 表示「同意」	若不具備該項職能項目，將相當困難有高績效表現。
3 表示「無意見」	若不具備該項職能項目，將有些困難有高績效表現。
2 表示「不同意」	該項職能項目與績效表現有些相關。
1 表示「完全不同意」	該項職能項目與績效表現完全無關。

2. 信度分析：在量表的內部一致性分析方面，本研究採用統計係數Cronbach's α 來衡量同一構面下各題項間的一致性。學者Nunnally (1978) 認為 α 係數值等於0.7 是一個較低，但可以接受的量表邊界值，學者 DeVellis (1991) 也提出以下觀點： α 係數值如果在0.60 至0.65 之間最好不要； α 係數值界於0.65 至0.70 間是最小可接受值； α 係數值界於0.70 至0.80 之間相當好； α 係數值界於0.80 至0.90 之間非常好。故本研究將採上述學者之觀點，以 α 係數值0.70 為門檻，進行量表各構面與總量表的信度考驗。

3. 問卷內容設定

訪談問卷提要分為兩部分，分別為受訪者基本資料、業務職能項目調查與建議。訪談內容旨在探討受訪人員所認可職能的職能項目，以及其自我認可的績效。並嘗試找到實務界的認定中，文獻所不及之處。同時將這些相關資料，結合文獻參考資料及商用軟體業有關發展資料，經由整理、歸納、分析及修正，以達到本研究主題之目的。

4. 資料蒐集

在資料蒐集方面，本研究除根據訪談個案公司業務人員或業務主管所提供之資訊外，僅能根據各方面有關隻文獻資料及研究報告之蒐集，加以整理分析及歸納。

4.2.4 量表編製

根據第二章文獻探討，將國內、外與業務人員專業職能相關之期刊、論文、研討會資料、以及專書等加以蒐集並彙整分析，作為本研究量表構面的設計原則，參考施測公司的工作說明書或是考核指標(MBO或是KPI)，作為績效指標對應。劃分成人際類職能、態度類職能、專業類職能共三個職能的主構面，以及自評分數、顧客滿意度、工作目標達成率、新客戶的開發數、舊客戶的維持率、總體的工作表現等七個績效指標。

信度分析是指測量結果是否具有的一致性或穩定性的程度（葛樹人，民80）。本研究主要的測量方式則利用內部一致性Cronbach α 係數值作為信度的評鑑標準，而各構面Cronbach α 係數值應大於0.7 以上為佳（Nunnally，1978）。

表4-1各職能構面信度分析

主構面	涵義	題數	平均值	標準差	α 值
人際類職能 (問卷1~12)	具有良好的溝通談判技巧； 能瞭解並欣賞團隊互動的微妙之處； 建立共識與團隊目標的能力； 和顧客建立長期的合作關係與友誼	12	4.170	0.684	0.838
態度類職能 (問卷13~19)	不斷為自己訂定更高的目標； 要求自己表現的比別人好； 深入了解顧客並滿足顧客需求	7	4.102	0.759	0.813
專業類職能 (問卷20~25)	注意市場變動趨勢與競爭性活動； 確認、分析、與評估潛在的事業機會	6	3.993	0.752	0.899
全部		25	4.108	0.725	0.933

資料來源：本研究整理

正式量表的Cronbach Alpha 值全在0.8 以上，皆超過Nunnally (1978) 所建議的0.7 以上，顯示本研究各構面內部一致性水準相當高，顯示本量表具有良好的穩定性、以及內部一致性。此外，人際類與態度類職能群組的平均數分別為4.170 與4.102 遠大於專業類職能群組的平均數3.993。

第五章、研究結果

隨著知識經濟的到來，人力資源成為企業競爭力的主要因子，高科技製造業其產業前景與高新高福利搶人，商用套裝軟體產業在人才爭奪戰中不免遭遇一些困難，因此，如何在人才進入公司後育才、留才，更是不可忽視的課題。

有鑑於軟體產業對業務人員的迫切需求，本研究經由文獻歸納探討、並以國內知名軟體廠商及外商業者的業務人員進行深度訪談，發展商用套裝軟體業業務人員專業職能量表，與新客戶開發和舊客戶維持的研究，提供給商用套裝軟體公司更多元、更有效的業務人員招募甄選、訓練發展、績效發展的工具。僅將本研究之結果、建議說明於後。

本研究的主要研究成果是確認套裝商用軟體產業中的績效指標，新客戶的開發將較舊客戶的維持受業界的肯定。藉由與商用套裝軟體業優秀業務主管及業務人員進行訪談與調查，找出業務人員的職能需求項目，並比較職能量表中，三個主要的職能構面的績效評比是：人際關係大於工作態度，而工作態度又大於專業知識。

推就其原因雖然年資較資深的人員往往都希望藉由舊客戶為主要營收的來源，但是企業客戶針對套裝商用軟體的購買行為，往往一個循環到下一次的換構或是更新往往已是三到五年了，造成這樣的結果是舊客戶的高維持率不代表高績效的表現，而資深業務人員的傾向是高的目標達成率，而這些需要大量的新客戶開發。而新客戶的開發往往需要業務人員有嫻熟的人際技巧，而大量客戶的開發往往有許多挫折於期間，所以在績效評比中造成人際關係大於工作態度，而工作態度又大於專業知識。

5.1 樣本回收分析

表 5-1 研究樣本回收情形，

	發放問卷份數	有效回收問卷份數	有效問卷回收率
A 公司	20	13	65.0%
B 公司	10	6	60.0%
C 公司	10	5	50.0%
D 公司	10	5	50.0%
E 公司	8	5	62.5%
F 公司	10	6	60.0%
G 公司	8	5	52.5%
合計	76	45	59.2%

資料來源：本研究整理

其中發出的問卷部份透過人員傳遞，部份透過mail發送，部份透過MSN發送，相較起來國內商用套裝軟體企業的回收率較外商商用套裝軟體企業回收率稍高，因取其代表性，主要是針對其在行業別套裝軟體，或是管理類軟體，如企業資源規劃系統(ERP, Enterprise Resource Planning)、資料庫軟體(DB, Database)、群組軟體(Groupware)等等市佔率相對較高的企業為對象。

相對而言，不同企業對這樣的調查都表現高度的興趣，所以配合意願較高，所以回收率達到59.2%。

5.2 樣本特性分析

在商用套裝軟體抽樣，而有效的45份回收樣本基本資料分佈狀況，則如表5-2所示。

1. 在樣本的性別分佈上，男性多於女性；
2. 在婚姻狀況上，已婚多於未婚；
3. 在年齡方面，有一半以上的樣本集中在30 至40 歲之間；
4. 在教育程度上，其普遍集中在大學（佔46.7%）與研究所（46.7%）這兩個群體，而無高中教育程度的人員；
5. 在職位方面，多數仍為業務人員（佔53.3%），其餘為業務經理與業務協理；
6. 在目前公司的工作年資之分佈狀況上，多數人擁有3~5年（佔44.4%）的業務相關年資。

此一樣本分析結果與資訊軟體業之特徵大致相符，即員工年齡、專業與學歷有偏高之傾向；公司之成立時間偏短，資深如協理職等之平均年資大約十年左右。造成這樣的原因是過去國內發展商用軟體有兩個方向，一個方向是走套裝軟體加上部分的客制化；另一個方向的發展是全然的專案撰寫程式。而作歷史回顧時，發現現存的商用套裝軟體公司中，幾乎均是走套裝軟體方向的，這與國際上大型跨國商用套裝軟體市場的發展不謀而合。

而教育程度偏向大學與碩士，這與彼得杜拉克所定義的知識經濟產業不謀而合，商用套裝軟體產業不僅是研發人員偏向高學歷，連業務行銷人員在專業度的要求下，也偏向高學歷。面對商用套裝軟體未來的國際化，已經做好了基礎紮實的準備。

表 5-2 回收樣本之基本資料分析 (N=45)

	類別	人數	百分比
性別	男性	32	71.1%
	女性	13	28.9%
婚姻狀況	已婚	32	71.1%
	未婚	13	28.9%
年齡	20-30 歲	9	20.0%
	31-40 歲	29	59.2%
	41-50 歲	7	15.5%
學歷	高中(職)及以下	0	0.0%
	專科	3	6.6%
	大學	21	46.7%
	研究所及以上	21	46.7%
職位	業務人員或同職等	24	53.3%
	業務經理或同職等	16	35.6%
	業務協理或以上	5	11.1%
業務相關資歷	1 年以下	2	4.4%
	3~5 年	20	44.4%
	5~10 年	18	40.0%
	10 年及以上	5	11.2%

資料來源：本研究整理

5.3 相關分析

在自評分數方面，整體的平均分數為82.11，約有81%的分數是集中在71~90分之間，主要因為調查的對象都偏向資深，沒有太多偏高或偏低的分數產生。在其他剩餘的五個績效指標中，以「舊客戶的維持率」的分數有偏低的傾向，「工作目標達成率」與「客戶的滿意度」之分數則有偏高之傾向，可能的原因為工作目標達成率應與顧客滿意度有關，顧客滿意目標才能達成；而此外商用套裝軟體市場的屬性，必須要大量的開發新的潛在客戶群。以至於業務人員傾向新客戶之開發比舊客戶之維持來的高；這也是造成舊客戶的維持率偏低的原因。

推就其原因雖然年資較資深的人員往往都希望藉由舊客戶為主要營收的來源，但是企業客戶針對套裝商用軟體的購買行為，往往一個循環到下一次的換構或是更新往往已是三到五年了，造成這樣的結果是舊客戶的高維持率不代表高績效的表現，而資深業務人員的傾向是高的目標達成率，而這些需要大量的新客戶開發。而新客戶的開發往往需要業務人員有嫻熟的人際技巧，而大量客戶的開發往往有許多挫折於期間，所以在績效評比中造成人際關係大於工作態度，而工作態度又大於專業知識。

所以才能得到下頁的研究結果工作目標的達成率與新客戶的開發有正的相關性，工作目標達成率較高的業務人員，其對個人的新客戶的開發亦有相同的要求。但是業務人員一旦傾向針對新客戶的開發投入較高的時間比重後，相對的舊客戶維持的投入相對就會偏低，但是客戶滿意度與舊客戶的維持應有相關性，這個部分的績效項目的相關性可以在進行更進一步的探討。如何在新客戶的開發的高時間比重下，維持高的客戶滿意度，是透過怎樣的服務機制，或是工作切割，減輕業務人員作客戶服務的負荷。

表5-3 績效成績分佈情況

績效指標		次數	百分比(%)	全體平均數
自評分數(0~100分)	61~70	3	6.6%	82.11
	71~80	20	44.4%	
	81~90	17	37.7%	
	91~100	5	12.3%	
1. 顧客滿意度	2	1	2.2%	3.49
	3	25	55.5%	
	4	15	33.3%	
	5	4	8.8%	
2. 工作目標達成率	2	5	11.1%	3.51
	3	21	46.7%	
	4	10	22.2%	
	5	9	20.0%	
3. 新客戶的開發數	2	3	6.7%	3.47
	3	21	35.5%	
	4	18	51.1%	
	5	3	6.7%	
4. 舊客戶的維持率	2	6	12.3%	3.29
	3	24	53.3%	
	4	10	22.2%	
	5	5	11.1%	
5. 總體的工作表現	2	3	6.7%	3.44
	3	24	53.3%	
	4	13	28.9%	
	5	5	11.1%	

資料來源：本研究整理

5.4 施測公司分析和建議

本研究人際類、專業類、態度類三個主構面。信度方面，各構面的內部一致性係數(Cronbach Alpha值)介於0.813~0.899 之間，因此具有良好的信度。

對於施測七家公司中，我們給予分析和建議：

1. C公司在三個構面的平均表現與其他六家公司相比，有較為偏低的傾向，因此建議C公司可朝向加強該公司的業務人員在人際溝通、工作態度與專業知識與技術之能力，但也有可能是因為該公司的施測者在回答問題時普遍有較保守回答的傾向。
2. D公司為為全世界最大的資訊科技、商業與科技服務、顧問諮詢服務、IT 研究與 IT 融資公司，且分公司遍佈全球160國。所以在專業類群組顯得較其他公司的要求為高，也值得國內業務人員借鏡。
3. 至於人際類職能群組較低公司，業務主管應該培養與提倡業務人員團隊合作的精神，並提升其溝通協調的能力，鼓勵與教導其利用人際網絡，與他人建立互利的關係。



表5-4 施測公司績效成績分佈情況

	人際類群組	態度類群組	專業類群組
A 公司	4.071	4.099	3.910
B 公司	4.200	4.086	4.000
C 公司	3.950	3.857	3.867
D 公司	4.361	4.452	4.278
E 公司	4.367	4.057	4.000
F 公司	4.017	3.971	3.733
G 公司	4.267	4.029	4.033
總平均數	4.176	4.079	3.974

資料來源：本研究整理

5.5 研究結果

在五個績效指標中，以「工作目標達成率」的分數有偏高的傾向，「新客戶的開發數」相對較「舊客戶之維持」之分數則有較高之傾向，可能的原為商用套裝軟體市場的屬性，必須要大量的開發新的潛在客戶群。以至於業務人員傾向新客戶之開發比舊客戶之維持來的高；這也是造成舊客戶的維持率偏低的原因。雖然新客戶之開發原本就比舊客戶之維持來的困難；但商用套裝軟體的屬性本就與其他軟體產業的屬性極為不同。另外，根據過去相關研究結果顯示業務人員大多具有任務導向的人格特質，也就是喜歡設定具有挑戰性的目標；再者，目標設定理論亦主張「設定明確及被接受的“困難”目標，對員工具有較高的激勵效果，也能提升其工作滿意度，進而達到增進個人和組織績效的目的」。因此，我們推論或許是因為商用套裝軟體業務人員傾向於設定較高的目標，在不斷的開發新客戶的同時，伴隨目標達成後績效分數較高(見表5-4新客戶開發與自評分數相關係數達0.634)，所以其在「工作目標達成率」的績效分數有偏高之傾向。

「人口統計變數」與“績效指標”之相關係數：

1. 「新客戶的開發數」與「舊客戶的維持率」和“職位”、“業務年資”呈現正相關，但與“性別”、“婚姻”、“狀況”、“年齡”、“教育程度”無顯著相關，表示當某業務人員在「新客戶的開發數」與「舊客戶的維持率」的績效表現愈佳時，其愈有可能是“資深”、“較高職位”的業務人員。表示能在商用套裝軟體產業待的夠久，而且績效較好的話，必須一面持續做新客戶的開發，還有舊客戶的維持。
2. 「工作目標達成率」和“婚姻”亦呈現顯著的負相關。表示當某員工的「工作目標達成率」表現愈佳，其愈有可能是“已婚”的業務人員。有可能是因為業務人員家庭財務負擔等原因，而促成其目標達成率，進而導致其績效表現結果變好，工作目標達成率提升。

表5-4 施測公司績效成績分佈情況

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. 性別	1.000											
2. 婚姻狀況	0.243	1.000										
3. 年齡	-0.045	-0.412 **	1.000									
4. 教育程度	-0.016	0.064	-0.064	1.000								
5. 職位	0.107	-0.180	0.422 **	-0.181	1.000							
6. 業務年資	0.190	-0.084	0.569 **	-0.144	0.560 **	1.000						
7. 自評分數	0.167	-0.265	0.208	0.032	0.476 **	0.438 **	1.000					
8. 顧客滿意度	0.117	-0.239	0.134	0.064	0.487 **	0.324 *	0.489 **	1.000				
9. 工作目標達成率	0.019	-0.296 *	0.148	-0.125	0.443 **	0.379 *	0.593 **	0.753 **	1.000			
10. 新客戶的開發數	0.064	-0.005	0.107	0.081	0.357 *	0.355 *	0.634 **	0.393 **	0.340 *	1.000		
11. 舊客戶的維持率	0.056	-0.061	0.209	0.061	0.423 **	0.330 *	0.534 **	0.392 **	0.336 *	0.460 **	1.000	
12. 總體的工作表現	0.077	-0.239	0.111	0.047	0.480 **	0.319 *	0.574 **	0.926 **	0.790 **	0.465 **	0.505 **	1.000

資料來源：本研究整理

註：*表示 P<0.05，**表示 P<0.01

第六章、結論與建議

Spiro & Weitz (1990)曾以調適性銷售(Adaptive selling)的概念指出，人員銷售(Personal selling)是能夠按每位顧客的特殊需求及信念而調整行銷訊息的唯一管道，透過人員銷售達成銷售目的雖具有面對顧客、隨時調整行銷訊息的優點，但相對而言組織也必須付出較高的成本，既然人員銷售的成本較高，在甄選過程中更應慎選業務人員，使每位業務人員都能協助組織創造最高的業務績效。

知識經濟時代，人力資源發展是企業競爭力的主要因子，商用套裝軟體產業在人才爭奪戰中不免遭遇高科技製造業，其產業前景與高新高福利誘因，造成搶人才的困難，因此在人才進入公司後育才、留才，更是不可忽視的課題。

有鑑於軟體產業對業務人員的迫切需求，發展商用套裝軟體業業務人員專業職能量表，與新客戶開發和舊客戶維持的研究，提供給商用套裝軟體公司更多元、更有效的業務人員招募甄選、訓練發展、績效發展的工具。本研究經由文獻歸納探討、並以國內知名軟體廠商及外商業者的業務人員進行訪談調查，經由歸納整理出研究結論。

本研究的主要結論是確認套裝商用軟體產業中的績效指標，新客戶的開發將較舊客戶的維持受業界的肯定，因應這樣的績效指標。藉由與商用套裝軟體業優秀業務主管及業務人員進行訪談與調查，找出業務人員的職能需求項目，並比較職能量表中，三個主要的職能構面的績效評比是：人際關係大於工作態度，而工作態度又大於專業知識。

基於以上的研究結果，人際關係似乎高於專業知識，其實人際關係有絕大部分是建立在「顧問式行銷」上，因為專業知識夠，才可能取得客戶的信賴。商用套裝軟體產業與資訊硬體產業最大的不同在於專業的要求占有相對高的成分，業務人員所以特別需要投入大量的專業訓練和產品訓練，以因應客戶日益複雜的軟體功能需求。針對商用套裝軟體產業業務人員的職能研究，可以了解是否其職能需求迥異於其他產業，進而協助未來軟體產業人資或部門主管，針對業務人員招募與甄選、薪資與獎酬、訓練與發展、績效與管理、接班人計畫，甚至業務人員的生涯規劃、組織變革及日常管理。

基於以上的研究了解，本研究建立我國資訊商用套裝軟體業的業務人員專業核心職能與新客戶開發之研究。相關的研究限制和後續研究建議如以下兩節所述。

6.1 研究限制

本研究的範圍希望涵括的範圍能具備普遍性，不受市場區域或其他層面限制，但研究過程中仍有窒礙難行之處。

(一) 資料取得不易

本研究的對象因為需要有代表性，所以設定須有資深商用軟體軟體產業經驗，且須於本土軟體公司任職過，符合研究的對象並不少，但並非符合對象在工作之餘能配合本研究的進行，為免遺珠之憾，所以本研究盡可能多跨不同公司做採樣，但顧及廣度就在深度上稍有遺憾。

(二) 資料客觀性受限制

本研究的對象雖然都具備樂於助人，樂於分享的業務特性，但每家軟體公司若涉及其商業機密的時候，其所表達的訊息或多或少都難免所有保留或是有所偏頗，相信這是商業環境難以避免的狀況。

(三) 個案研究對象太多

本研究的對象以我國軟體產業從業人員 30000 人的 10%保守估計，可能就超過 3000 人，無法針對這樣的對象一一的做普遍性研究，所以本研究僅以規模較大且較具知名度的公司業務人員作為研究對象。取其代表性，但較缺普遍性。

6.2 後續建議

6.2.1 對商用套裝軟體公司的建議：

目前國內大部分商用套裝軟體公司均屬中小企業，由於中小企業限於人力與財力資源之限制，對業務人員的職能管理、績效評估與發展系統，不是缺乏制度，就是大多仍採傳統做法。透過本研究可對以下四個面向更完整週延。

1. 招募與徵選：各公司可以透過此份職能需求表，客觀找出業務人才。
2. 訓練與發展：透過此份職能需求表，可找到合適而準確的訓練實施。
3. 績效發展：透過此份職能需求表，可作為考核業務人員的行為標準。
4. 職涯發展：利用此表對業務人員進行回饋，配合公司訂出個人職涯發展。



6.2.2 對後續研究的建議：

1. 職能類別中銷售能力類別亦可探討：

本研究經由對各案公司業務代表之訪談及所提供之相關資料來進行分析歸納所得知。由各商用軟體產業公司所蒐集的建議分析，共有三份提到銷售有關的建議。歸納各文獻後，除學者林財丁、黃慶齡（1990）對房屋仲介業及汽車業業務人員的研究是以業務人員心理為主，所以沒有特別強調銷售能力外，壽險業與西藥業，家具業等等都非常重視銷售能力，同樣的由於商用套裝軟體的產品屬性，對於商用套裝軟體業的業務人而言，銷售能力也是很重要的。

2. 量表的效度分析與鑑別度分析及迴歸分析

若欲建立標準化的評鑑量表，可再透過樣本資料的再蒐集，再進行信度分析、鑑別度分析、以及效度分析的統計分析來獲得。信度分析可知道結果的一致性或穩定性的程度（葛樹人，1991）。鑑別度分析又稱項目分析，可以區分出高分和低分的群體（Cooper & Schindler, 1998）。效度分析又稱正確度分析，可用來測量真正測量的能力。效標關聯效度，具有預測或估計的能力，而有效程度則依據測量結果與效標的關聯程度而定。迴歸分析，可以得到解釋量的程度。亦可擴大樣本對象的蒐集，做更大規模的檢測。



參考文獻

中文部分：

1. 偉恩.曼第(R. Wayne Mondy,)等著，王祿旺譯，人力資源管理，新路書局，2002。
2. 黃廷合、呂日新著，人力資源管理—理論與實務，全華科技圖書，2002。
3. 萊爾.史班瑟(Lyle Specer)著，魏梅金譯，才能評鑑法，商周出版社，2002。
4. 羅伯特.貝可(Robert Bacal)著，劉復苓譯，進階績效管理，麥格羅希爾出版社，2004。
5. 村上良三著、陳文光譯，人事考核手冊—制度設計與運用，台北：台華工商圖書出版公司，1988。
6. 張國源譯，數位式競爭，台北：天下遠見出版股份有限公司，2000。
7. 財團法人資訊工業策進會，亞太主要國家軟體產業發展現況分析，經濟部技術處，2000。
8. 財團法人資訊工業策進會，我國軟體產業發展趨勢與因應策略，經濟部技術處，2000。
9. 楊裕隆、陳澤芳，認識我國廿一世紀明星產業—軟體產業，軟體工業五年發展計畫工作室，1999。
10. 賴遠烽，「員工職能與績效發展之相關性研究—以國內某家IC設計公司之個案分析」，交通大學，碩士論文，2003。
11. 邱康勉，「台灣專業軟體服務公司經營之成功關鍵要素探討」，交通大學，碩士論文，2003。
12. 吳正宜，「臺灣軟體公司國際化成功因素探討」，交通大學，碩士論文，2002。
13. 龐文豪，「製造業選購ERP軟體關鍵因素之研究」，交通大學，碩士論文，2002。
14. 陳易聰，「台灣的國家機關與軟體產業發展關係之研究」，中山大學，碩士論文，2003。
15. 朱寧馨，「商用套裝軟體業經營成功關鍵因素之研究」，中山大學，碩士論文，2002。
16. 吳信如，「資訊軟體業業務人員專業核心職能量表之建立」，中央大學，碩士論文，2002。
17. 吳仁和、吳如倩、林信惠，「管理才能發展需求之研究：以某鋼鐵公司為例」，第十期，人力資源學報，頁175-190，1998。
18. 吳佳儒，「HR 專業人員才能需求模型之建立—以個案公司為例」，中央大學，碩士論文，2001。
19. 李美玉，「西藥業業務人員專業核心職能之研究—以某製藥公司為例」，中央大學，碩士論文，1999。
20. 李樹中，「業務人員專業職能需求研究—以某辦公家具公司為例」，中央大學，碩士論文，2001。
21. 康依依，「影響西藥業業務人員績效因子之探討」，中央大學，碩士論文，1999。
22. 陳志鈺，「百貨業樓面管理人員職能量表之建立—以某百貨公司為例」，中央大學，碩士論文，2001。
23. 陳志豪，「業務人員職能需求分析—以某壽險公司為例」，中央大學，碩士

- 論文，1999。
24. 劉怡君，「製藥業中高階管理者「管理才能」評鑑量表之建立」，中央大學，碩士論文，2001。
 25. 蔡明峰，「我國軟體廠商的通路型態選擇－交易成本及其他因素之探討」，中央大學，碩士論文，2001。
 26. 蔡明穎，「團隊領導者核心才能評鑑量表之建立－以在台日式企業為例」，中央大學，碩士論文，2000。



1. Alessandra, A.J., & Wexler, P.S. . Non-Manipulative Selling, New Youk:Prentice Hall Press,1975
2. Blancero, D., Boroski, J., & Dyer, L.,, “Key Competencies for a Transformed Human Resource Organization: Results of a Field Study”, Human Resource Management, 35(3), pp.383-403,1996.
3. Boroski, J. W., “Putting it together: HR planning in ‘3D’ at Eastman Kodak”,Human Resource Planning, 13(1), pp.45-47,1990.
4. Boyatzis, R. E. The Competence Manager: A Model for EffectivePerformance, New York John Wiley & Sons, 1982.
5. Burgoyne, J. G. “The Competence Movement: Issues, Stakeholders andProspects”, Personnel Review, 22(6), pp.6-13, 1993.
6. Churchill, J., Ford, N. M., Hartley, S. W., & Walker J., O.C. “TheDeterminants of Salesperson Performance: A Meta-analysis”, Journal ofMarketing Research, pp.103-108, 1985.
7. Jackson, Jr., D.W., & Cunningham, W.H. Selling: The Personal Force inMarketing, New York: John Wiley Sons Co,1988.
8. Kochanski, J. T. Competency-Based Management, Training & Development,October, pp.41-44,1997.
9. Kolter, P. Marketing Management: Analysis, Planning & Control (5th ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1986.
10. Ledford, G. E. Jr., “Paying for the skill, knowledge, and competencies ofknowledge workers”, Compensation and Benefits Review, 27(4), pp.55-62, 1995.
11. Mansfield, R. S., “Building Competency Models: Approaches for HRProfessionals”, Human Resource Management, 35(1), pp.7-18, 1996.
12. Marcus, B.H. Modern Marketing (1st ed.), New York: Random House Inc,1975.
13. McClelland, D. C. Testing for Competence rather than for Intelligence,American Psychologist, 28(1), pp.1-24,1973.
14. McLagan, P. A. Models for Excellence, D. C.: The American Society forTraining and Development, 1983.
15. Person, C.A., Wright, Ed, M. D., & Weitz, B. A. Selling: Principle andMethods, Homewood, I11. :Irwin, 1984.
16. Robinson, D. (1981). “The Salesman Ambassador of Progress”, Journal of BusinessResearch, 8, pp.275-284.
17. Schiffman S. (1993). “Successful Salespeople Know How to Lead, The American Salesman, 38(12), pp.7-9.
18. Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). Competency at Work, New York: John Wiely& Sons.
19. Sutermeister, R. A. (1976). People and Productivity, (3th ed.), New York:McGraw-Hill Book Co.

附錄一 訪談問卷

女士/先生，您好：

首先感謝您在百忙之中撥冗填答此份問卷，本問卷純粹為學術性訪談之提要。您所提供的資料，僅供學術研究之用，絕不對外公開，敬請放心填答。本問卷主要目的在於瞭解商用套裝軟體業的業務人員需具備那些專業職能；並希望藉由此資料的搜集，發展出一套業務人員在甄選、訓練發展及績效管理上的應用工具。對於您的熱心協助，謹致上萬分謝意！

敬祝您 身體健康萬事如意！

國立交通大學管理科學研究所在職專班
指導教授：林富松博士
研究生：李安東敬上
聯絡電話：0936-324250
E-mail：antunglee@hotmail.com

第一部分 個人資料部分

1. 性別：男女
2. 婚姻狀況：已婚未婚
3. 年齡：_____歲
4. 教育程度：高中專科大學碩士及以上
5. 職位：業務人員資深業務人員業務經理業務協理其他_____
6. 您與業務相關的年資有多長？_____年_____月
8. 請您就去年（93/1/1~93/12/31）的整體工作表現，依下面所列項目來評估自己的工作績效，並且給予自己一個公平、客觀的評價分數。（假設60分為及格分數，請填0~100分）_____分

	不 符 合 期 望	需 要 改 進	符 合 期 望	超 出 期 望	非 常 傑 出
1. 顧客滿意度	1	2	3	4	5
2. 工作目標達成率	1	2	3	4	5
3. 新客戶的開發數	1	2	3	4	5
4. 舊客戶的維持率	1	2	3	4	5
5. 總體的工作表現	1	2	3	4	5

（此部份對本研究之整體分析相當重要，請務必客觀填答）

第二部分 問卷調查(請勾選)

請您仔細閱讀下列每一題項，並依您個人真實的感覺回答。5 表示「完全同意」、4 表示「同意」、3 表示「無意見」、2 表示「不同意」、1 表示「完全不同意」。

	完全 不同 意	不 同 意	無 意 見	同 意	完 全 同 意
1 我能成為顧客的諮詢對象	1	2	3	4	5
2 我追求團體成功甚於追求個人表現	1	2	3	4	5
3 我願意與他人分享資源與意見	1	2	3	4	5
4 我能分析競爭者產品和公司產品的差異	1	2	3	4	5
5 我能運用溝通技巧，使他人同意自己的意見	1	2	3	4	5
6 我能明確簡單地以口頭傳達訊息	1	2	3	4	5
7 我能堅持到底、絕不輕言放棄	1	2	3	4	5
8 我會為訂定的目標持續努力，盡力如期完成工作	1	2	3	4	5
9 我能服從上司規定，並充分溝通以達成共識	1	2	3	4	5
10 我能將顧客依重要性分類，以規劃所需投注的心力	1	2	3	4	5
11 我能清楚瞭解公司產品的功能與特色，以及對顧客的潛在貢獻為何	1	2	3	4	5
12 我具有強烈解決問題以及完成工作的動機與態度	1	2	3	4	5
13 我能站在銷售的立場，收集相關顧客的資料	1	2	3	4	5
14 對他人的能力與貢獻，我能表達出正面的態度與期望	1	2	3	4	5
15 我會與顧客保持接觸，並在銷售過程中有效的解決問題	1	2	3	4	5
16 我每天都想要把工作做得更好、將產品賣得更多	1	2	3	4	5
17 我能連同結盟夥伴對公司的產品與服務產生承諾感	1	2	3	4	5
18 我能定義與分析重要顧客所需要的技術，並找出最佳的方法來滿足顧客的需求	1	2	3	4	5
19 我能評估從結盟夥伴處得到的潛在利益為何，並追求共同的利益	1	2	3	4	5
20 我能找出目前存在的市場機會，並適時的把握	1	2	3	4	5
21 我能隨時掌握產業趨勢、科技發展與市場環境	1	2	3	4	5
22 我能找出關鍵決策者，並有效參與顧客的決策流程	1	2	3	4	5
23 我能了解銷售區域內的顧客特性與需求	1	2	3	4	5
24 我能隨時掌握競爭者的動態及其對公司的影響性	1	2	3	4	5
25 我能主動滲透到新的市場，瞄準新的顧客，並維持注意力在現有顧客的成長契機	1	2	3	4	5

請問除此人際類、專業類、態度類之外，您是否有其他類專業核心職能建議？

本問卷到此全部結束，請您再次檢查是否有所遺漏，非常感謝您的熱心協助！

附錄二 訪談公司資料簡介

基於本論文的研究對象是台灣商用套裝軟體產業的業務人員，商用套裝軟體主要指的是「管理及應用軟體」、「行業別應用軟體」(朱寧馨, 2002)，並篩選出各產業區隔的代表性公司，針對這些公司的業務人員和業務主管不論本土或外商，都需夠資深且在我國軟體公司有任職經驗，才列入深度訪談與調查的對象，再由這些對象的訪談與相關文獻的討論，彙整即成為本研究。

	公司簡介	業務範圍	
		管理及應用軟體	行業別應用軟體
A公司	成立於1982年，員工人數超過830人，公司主要營業項目為：買賣業與製造業應用套裝軟體之開發與代理銷售、電腦網路應用規劃與整合銷售服務、軟體系統與網路之規劃、設計與服務、以及專業訓練、系統上線輔導與售後服務產品。	√	√
B公司	1996年成立於台灣全球約有300名員工，包含亞洲、美國、日本和歐洲皆設有據點。成立以來，平均每年成長率逾50%，這是一家自影音多媒體領域跨足企業訓練領域的領導廠商。	√	
C公司	創立於1993年3月24日，為台灣主要提供主從方案及系統整合服務廠商。舉凡硬體設施，軟體等相關產品之銷售與服務，乃至於網路整合技術諮詢，提供客戶多元化的整合性服務。	√	√
D公司	為全世界最大的資訊科技、商業與科技服務、顧問諮詢服務、IT 研究與 IT 融資公司。針對客戶商業需求提供解決方案，協助客戶轉型為隨需應變的企業。分公司遍佈全球160國。	√	√
E公司	2002年成功地完成了世人矚目的企業合併案，結合擁有20年歷史的個人電腦業巨擘康柏，經由科技資源整合與擴大服務領域，建構了嶄新而具前瞻性的堅強事業體，成為全球資訊科技產品、技術、解決方案與專業服務之領導供應商。	√	√
F公司	成立於1975年，多年來在全球個人電腦與商用軟體、服務與網際網路技術上居領導地位。致力於提供各種產品與服務，讓人們在任何時間、任何地點、使用任何裝置，都能輕鬆取得資訊。為全球最大的商用套裝軟體公司。	√	√
G公司	創立於1977年，總部在美國加州Redwood Shores，是全球第二大軟體公司、全球最大的資料庫公司、全球資訊管理軟體領導者、以及電子商業軟體和服務供應商。	√	√

資料來源：本研究整理