

服務業職場友誼與銷售績效關係之研究 -以主管/非主管為干擾變數

林英顏¹ 江珮瑜^{*2} 謝庭華³

¹中臺科技大學行銷管理系
40601 台中市北屯區廬子路 666 號

²大葉大學管理學院博士班
51591 彰化縣大村鄉學府路 168 號

³中臺科技大學行銷管理系
40601 台中市北屯區廬子路 666 號

摘要

員工在職場的工作氣氛及績效同時是企業重視的要素，過去對職場友誼與銷售績效間的關係及主管/非主管在該關係的研究依然不清。本研究旨在探討職場友誼與銷售績效間之關係及主管/非主管在該關係間是否具有干擾效果。調查銀行及百貨公司的 130 名銷售人員並且在控制收入與年資以層級迴歸分析發現，職場友誼顯著正面影響銷售績效，且主管/非主管在職場友誼與銷售績效間具有干擾效果，特別在擔任主管的職場友誼愈好，銷售績效會愈好。本研究亦提出未來研究及實務建議供實務界參考。

關鍵詞：銷售人員職場友誼，銷售人員績效，主管/非主管

The Relationship between Workplace Friendship and Sales Performance of Service Industry: The Moderating Effect of Executive / Non-executive

YING-YEN LIN¹, PEI-YU JIANG² and TING-HUA HSIEH³

¹Department of Marketing Management, Central Taiwan University of Science and Technology
No.666, Buzih Road, Beitun District, Taichung City 40601, Taiwan, R.O.C.

² Ph.D. Program in Management, Da-Yeh University
No.168, University Rd., Dacun, Changhua 51591, Taiwan, R.O.C

³Department of Marketing Management, Central Taiwan University of Science and Technology¹
No.666, Buzih Road, Beitun District, Taichung City 40601, Taiwan, R.O.C.

*2 通訊作者



ABSTRACT

A company's atmosphere and sales performance are both important factors of an organization. The relationship between salesperson's workplace friendship and sales performance in service industry remains unclear. This study aimed to find out the relationship between salesperson's workplace friendship and sales performance. Survey of banks and department stores of 130 salespersons found that the positive effect of salesperson's workplace friendship on sales performance. Executive / non-executive moderated the relationship between workplace friendship and sales performance. That relationship between workplace friendship and sales performance of executives were significantly stronger than that of non-executives. The study also made recommendations for future research and practice practitioners reference.

Key Words: workplace friendship, sales performance, executive / non-executive

一、緒論

(一) 研究背景

公司一方面希望員工可以在好的組織氣候上班以產生同事間的互助行為，又期盼公司同事間友誼的培養而不影響工作表現。過去有許多職場友誼對組織及工作產生正向功能的研究。Riordan and Griffeth (1995)即指出職場友誼 (workplace friendships) 對於與個人 (individuals)、組織 (organizations) 與工作的關係是重要的。它可以讓員工更有創造力 (creativity) (Yager, 1997)、提高員工組織承諾 (commitment to the organization) (Riordan & Griffeth, 1995; Rawlins, 1992) 且與工作滿意 (job satisfaction) 有關 (Markiewicz, Devine & Kausilas, 2000; Riordan & Griffeth, 1995)。前人已有許多工作滿意或組織承諾影響工作績效的實證研究 (Jaramillo, Mulki, & Marshall, 2005; Judge, Thoresen, Bono & Patton, 2001)，故推論職場友誼與工作績效是有關的，然而過去對該關係的研究較少，僅有 Song (2007) 在一項職場友誼與生產力 (productivity) 的研究指出職場友誼會導致員工有好的正面工作態度 (work attitudes)，而友誼的品質較友誼機會有較強的正向工作態度。

服務業相較製造業在銷售無形性產品，Daran, Tucci and Wiman (2001) 指出從事零售的服務業是高度需要銷售人員來傳遞服務的產業。余泰魁與黃識銘 (2005) 研究指出服務業的第一線銷售人員與顧客接觸，顧客感受到服務品質高低直接受到銷售人員的影響。而許多製造業的銷售人員常服務下游企業客戶 (Business-to-Business)，常常需要獨立完成銷售管理工作。故，服務業銷售人較製造業銷售人員有較多與同屬第一線員工互動及培養職場友誼的機會，以服務業來探討銷售人員的友誼會帶來互相支持或降低工作投入而影響工

作績效的提高或降低，是值得探討的議題。本研究的目的旨在探討服務業職場友誼與銷售績效間的關係

Mao, Hsieh and Chen (2012) 研究發現較高的組織層級的員工的職場友誼較差，愈高階的主管在往上晉升時會遭遇許多卡位的競爭，且原本在愈高層級的主管同階的同事也會較少。然而，主管或基層員工的職場友誼好是否會把事情做好 (即高的工作績效)，未能得到解答。對於實務界而言，瞭解主管的職場友誼好或非主管的職場友誼會帶來高的工作績效是重要的議題。故本研究的目的二旨在探討主管/非主管在職場友誼與銷售績效間關係的干擾效果。

(二) 研究問題與目的

縱然以上研究發現，職場友誼可以帶來個人、工作及組織的正向功能。然而，也有一些學者認為職場友誼未必會對組織帶來正面的影響。Jehn (1997) 就認為友誼會使員工傾向於社會化 (socialize)，而不是使員工將焦點放在工作上；Bramel and Friend (1987) 研究發現，職場友誼只是創造員工間的社交行為，而使員工逐漸脫離群體工作目標而阻礙對組織生產力的影響。故，職場友誼與銷售績效間的關係仍未被釐清。本研究旨在探討服務業的銷售員職場友誼與銷售績效間關係是否有關？若有關？其間的關係為何？本研究目的旨在探討服務業的銷售員職場友誼與銷售績效間關係。另外，儘管 Lin (2010) 的研究發現主管較下屬有較佳的職場友誼，過去少有研究以銷售績效做為應變數進行研究，故另一個研究目的在檢測服務業主管/非主管在銷售員職場友誼與銷售績效間關係的干擾效果。

(三) 研究架構

依上述的研究文獻及研究背景推導，本研究以服務業銷售人員為研究範圍，銷售人員職場友誼為自變數；以銷售績



效為應變數；而過去許多學者研究指出工作經驗及收入影響銷售績效(Lee, 2014)，為了純化職場友誼與銷售績效間的關係，本研究以收入與年資為控制變數；以主管與非主管為干擾變數。本研究旨在探討銷售人員職場友誼與銷售績效間之關係。如圖 1 所示。

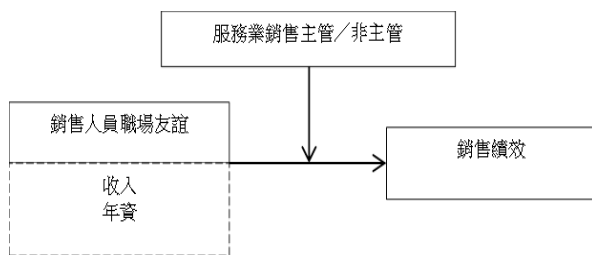


圖 1. 研究架構

二、理論與研究假設

(一) 服務業(service industry)

服務業是一個包含公共部門及非利潤組織提供服務經濟特性的產業，如租借商業(renting residential or commercial property)、實體流通(distribution of physical products)、專業及商業服務(professional and business service)、財務與金融(finance and insurance)、健康照護及社會協助(health care and social assistance)、資訊服務(information service)、餐飲業(accommodation and food services)等 (Lovelock & Wirtz, 2007)。

許多學者提到有關服務產品的特性，如不可儲存性、無性、難以視覺化及理解、顧客共同生產、顧客是服務經驗的一部份、輸入及產品變動廣、時間考量及可經非實體管道產 (Grönroos, 2007; Lovelock, Wirtz, Keh, & Lu, 2002)。

(二) 銷售績效(sales performance)

銷售績效被定義為衡量公司賣產品給顧客的工作品質及績效(Ahmad, Mat, Isa, Ismail & Amlus, 2012)。近來許多研究影響銷售績效的因素，在組織與工作方面，銷售控制系統(Sales control systems)影響銷售績效(Miao & Evans, 2013)，他們指出當壓制行為衝突時成果控制系統和能力控制系統對適應銷售行為(adaptive selling behavior)及銷售努力(selling effort)有正面影響；也學者提到最適混合控制系統(optimally blended control system)對銷售績效的影響(Flaherty, Pappas, & Allison, 2014)過去二十年來已有許多目

標導向與銷售績效間關係的研究，近來的研究更細膩的驗證出銷售目標導向(salesperson goal orientations)、銷售經驗及調整性的銷售間交互關係對銷售人員銷售績效(salesperson selling performance)的顯著影響(Terho, Kairisto-Mertanen, Bellenger, & Johnston, 2013)，特別依銷售經驗。在銷售人員個人方面，工作智謀(Job Resourcefulness)對銷售績效即有顯著影響(Harris, Ladik, Artis, Fleming, 2013)；Dustin & Belasen (2013)針對一群經歷減薪後員工研究他們銷售績效改變，發現個人在較高薪水程度時高於較低薪水程度時的努力；Shannahan, Bush, and Shannahan(2013)做一項銷售人員受教性(salesperson coachability)、特質競爭性(trait competitiveness)及轉變型領導特質(transformational leadership)與銷售績效間關係研究指出，當銷售人員受教性較高、人格特質愈有競爭性及愈具有轉變型領導時的銷售績效達到最高；研究並指出銷售人員受教性在轉變型領導與銷售績效間具有中介效果，即高銷售人員受教性會易透由轉變型領導創造高的銷售績效。在組織與個人交互關係的研究方面，銷售人員產品知識(salesperson product knowledge)、銷售人員具競爭力的智慧行為(competitive intelligence behaviors, SCIB)及銷售力自動(sales force automation, SFA)系統間關係當對銷售績效直接正面影響效果(Mariadoss, Milewicz, Lee, & Sahaym, 2014)。故，從過去研究發現個人特質、工作的特性、組織領導風格、組織控制系統及公司薪資政策皆會影響銷售績效。較少有研究指出職場友誼與銷售績效間的關係。

(三) 職場友誼(workplace friendships)

職場友誼是員工間相互信任、承諾、相互連結和分享利益及非排他性的職場關係(Berman, West & Richter Jr. 2002; Dobel, 2001)。一些學者研究發現同儕關係(peer relationships)發展的階段性，Sias and Cahill(1998)發現職場(workplace)的同儕友誼(peer friendships)會歷經三個階段的轉變，分別是從相識到朋友(acquaintance to friend)、朋友到好朋友(friend to close friend)、好朋友到最好的朋友(close friend to best friend)；另外，Kram and Isabella(1985)也提出同儕關係發展連續性(continuum of peer relationships)分別是資訊的同儕(information peer)、組織的同儕(collegial peer)以及特殊的同儕(special peer)，說明職場的同儕友誼會因親密的程度扮演提供資訊，工作協助到情緒支持的角色。故，同儕關係可以提供員工工具性、情緒性支持(instrumental and emotional



support)、內在報酬(intrinsic reward)、減緩工作壓力(job stress)(Kram & Isabella, 1985)。職場友誼對公司及員工的影響顯而易見。

過去研究已有許多職場友誼(workplace friendships)影響後果變項的研究,它可以使員工覺得工作較有趣(enjoyable)、提昇個人創造力(creativity) (Yager, 1997)、提高員工知覺工作的重要性(perceived job significance)(Mao, Hsieh, & Chen, 2012)、提高員工組織承諾(commitment to the organization)(Riordan & Griffeth, 1995; Rawlins, 1992)、增加忠誠(morale)、降低離職(Riordan & Griffeth, 1995; Kram & Isabella, 1985)、與工作投入(job involvement)、工作滿意(job satisfaction)有關(Markiewicz et al., 2000; Riordan & Griffeth, 1995)。另外,也有相近職場友誼的研究,職誼友誼品質(the quality of friendships)會影響工作滿意度及生產力(productivity)(Rath, Harter & Harter, 2010; Winstead, Derlega, Montgomery, & Pilkington, 1995)。

職場友誼可以協助建立藉由社交活動得到情緒的支持及工作上資訊的提供(Kram & Isabella, 1985)。許多學者研究指出職場友誼會提昇個人創造力、工作投入及工作滿意(Markiewicz, Devine & Kausilas, 2000; Riordan & Griffeth, 1995; Yager, 1997)。另外,Shannahan, et. al (2013)也指出銷售人員本身具有被教導性(即學習其他更效的銷售技巧)會有較佳的銷售表現,受教導性也隱函與他人互動並尋求支援的職場友誼。且服務業產品是具有高度無形性及易變性的特性(Lovelock, Wirtz, Keh, & Lu, 2002),服務業的銷售人員若能建立在以提昇創造力及能以工作為中心的友誼,將會帶來推昇銷售績效的可能。故推論本研究假設如下:

假設一:服務業銷售人員職場友誼對銷售績效呈顯著正向影響

Claro and Neto (2013)實證研究指出友誼網絡(friendship networks)會提昇銷售經理對新產品銷售績效,理由是好的職場友誼會讓銷售主管獲得有價值的資訊(valuable information),有價值資訊有助於公司主管績效提昇是顯而易見的。Mao et al., (2012)研究指出職場友誼會產生工作意義(job significance)有關,會較低層的員工較不易從工作找到意義,知覺高工作意義的員工較易產生高的銷售績效(Grant, 2008)。且,服務業的銷售主管具有領導服務人力達成銷售績效的任務,主管可能較非主管會以達成互助提昇工作、創造力為中心發展職場友誼,容易銷售績效的效果。故

推論本研究假設如下:

假設二:服務業銷售主管/非主管對職場友誼與銷售績效產生干擾效果,且主管較非主管對該關係的影響顯著。

三、研究方法

(一) 操作性定義及變數衡量

1. 職場友誼

本研究採用Nielsen, Jex and Adams(2000)定義及量表,職場友誼概念性定義為「員工知覺到工作場合內友誼的品質」,共有6題測量員工認定職場友誼的程度,以Likert五點尺度,從非常不同意到非常同意分別以1-5編碼。本研究測得本變數的Cronbach's alpha為.88。衡量建構效度的GFI為.92、AGFI為.81。職場友誼具有高的信度及效度。

2. 銷售績效

採用Sujan, Harish, Weitz and Kumar (1994)的七題量表衡量員工對績效表現的自評。題目如:「我相較他人創造了高的銷售額」、「我時常超越我的銷售目標」,以Likert五點尺度,從非常不同意到非常同意分別以1-5編碼,所有題目皆為正向題。本研究測得本變數的Cronbach's alpha為.81。衡量建構效度的GFI為.92、AGFI為.84。銷售績效具有高的信度及效度。

3. 個人變項

年資以月為單位衡量;年齡以受訪者實際年齡填答及編碼;收入以年收入含獎金方式衡量,量表為20萬元以下、21萬-40萬元之間到141萬元以上等分別賦予1-8的尺度;職級依基層員工、低階主管、中階主管、高階主管及最高階主管分別賦予1-5的尺度,編碼時1代表非主管;編碼2-4為主管。且藉以區分主管與非主管的職場友誼及銷售績效。

(二) 資料收集及樣本分佈

本研究的資料主要來自金融業及百貨業為主的企業員工,共郵寄問卷350份,回收銷售人員130份,有效回收率51%。樣本分佈情形中,女性佔66.2%高於男性;已婚所佔的比例為50.8%與未婚者相當;平均年齡34歲;教育程度以大學佔43.8%最多,其次為專科學歷29.2%;主管95人所佔比例26.9%;非主管35人所佔比例73.1%;行業別之金融業員工84人所佔比例64.6%最多;其次百貨業員工42人所佔比例32.3%,保險業4人佔2.3%,其他行業1人佔0.8%。

為檢測資料來源的品質,以單因子變異數分析來驗證金



融業、百貨業及保險業三種樣本來源在各變數是否有顯著差異。由表 1 所示，雖然銷售人員績效在三個樣本來源有顯著差異；但是職場友誼在三個樣本來源無顯著差異，應該仍適合進行資料檢定。

表 1. 樣本同質性 ANOVA 檢定表

變數	金融業	百貨業	保險業	F 值	顯著性
職場友誼	3.784	3.861	3.780	.968	.383
銷售績效	3.352	3.731	3.191	8.322**	.000

註: **P<.01

四、研究結果

表 2 呈現收入、年資、銷售人員職場友誼與銷售績效間的相關性、平均數及標準差。平均而言，員工呈現中度的銷售人員職場友誼(平均值 3.80, 標準差.59)及工作績效(平均值 3.48, 標準差.53)。銷售人員職場友誼與銷售績效間呈顯著正相關($r=.26$; $p<.01$)。

表 2. 相關、平均數及標準差

	平均 值	標準 差	1	2	3	4	5
收 入	4.12	1.89	-				
年	126.70	89.53	.18*	-			
職	1.49	.87	.59* *	.32**	-		
友	3.80	.59	.04	-.07	-.03	-	
銷 售 績 效	3.48	.53	.01	-.00	.09	.26**	-

註: **P<.01. * P<.05.

在檢測假設一的部份，我們進行二階段的多層級迴歸分析，銷售人員職場友誼與銷售績效間的迴歸分析結果呈現在表 3 中。在控制收入及年資後，發現標準化的迴歸係數為 0.26($p<.05$)及解釋變異增量為 6.8%，職場友誼顯著正向影響銷售人員績效。因此，分析結果支持假設一：服務業職場友誼對銷售績效呈顯著正向影響。

表 3. 檢測假設之職場友誼對銷售績效分析

模式與進入之變數	銷售人員績效	
	1	2
1. 收入	.01	-.00
年資	-.01	.02
2. 職場友誼		.26**
R ²	.00	.068
ΔR ²	.068	

註: 表格內顯示之迴歸係數為標準化

**P<.01.

在檢測假設二的部份，我們進行四階段的多層級迴歸分析，主管及非主管職場友誼與銷售人員績效間的迴歸分析結果呈現在表 3、表 4 及表 5 中。在控制收入及年資後，發現職位與職場友誼的交互效果對銷售績效有顯著影響，其迴歸係數為.13($p<.05$)及解釋變異增量為 4.5%；主管的標準化的迴歸係數為 0.49($p<.01$)及解釋變異增量為 22%；非主管的標準化的迴歸係數為 0.16($p>.05$)及解釋變異增量為 2.6%。主管的職場友誼顯著正向影響銷售人員績效；而非主管的職場友誼不顯著影響銷售績效。因此，主管與非主管在職場友誼與銷售績效間呈現正向干擾效果，當職位愈高者的職場友誼愈好時的銷售績效愈高，且主管較非主管對該關係的影響顯著，支持假設二。

表 4. 檢測假設之職場友誼對銷售績效分析

模式與進入之變數	銷售績效			
	1	2	3	4
1. 收入	.01	-.00	-.09	-.14
年資	-.01	.02	-.02	-.00
2. 職場友誼		.26**	.27**	-.08
3. 職位			.16	-.11*
4. 職位* 職場友誼				.13*
R ²	.00	.068	.083	.128
ΔR ²	.00	.068	.015	.045

註: 表格內顯示之迴歸係數為標準化

**P<.01. *P<.05.



表 5. 檢測假設之非主管職場友誼對銷售績效分析

模式與進入之變數	銷售人員績效	
	1	2
1. 收入	-.17	-.17
年資	.18	.18
2. 職場友誼		.16
R ²	.059	.085
ΔR ²	.026	

註：表格內顯示之迴歸係數為標準化

五、研究結論與建議

(一) 結論

本研究旨在探討服務業職場友誼與銷售績效間之關係。結果發現，銷售人員職場友誼對銷售績效間之關係，支持本研究假設一。本研究結果較接近前人對職場友誼對組織有工作投入及滿意等有正向影響的發現(Markiewicz, Devine & Kausilas, 2000; Riordan & Griffeth, 1995)，較不接近就認為員工間友誼會使員工不將焦點放在工作上(Jehn, 1997; Bramel & Friend, 1987)對組織有負面影響的研究，可能是服務業的銷售人員需要許多互助及更良好的溝通環境，在與人接觸頻繁的工作職場，好的同事友誼也會增進工作意義(Mao, Hsieh & Chen, 2012)，進而提昇工作價值及工作效率。

另外，服務業銷售主管／非主管對職場友誼與銷售績效產生干擾效果，且主管較非主管對該關係的影響顯著，即服務業主管的職場友誼愈高，銷售績效愈高；然而非主管的職場友誼與銷售績效間無顯著關係，支持假設二。Mao, Hsieh and Chen (2012)研究發現因為高處不勝寒，愈高階的員工的職場友誼愈差，本研究進一步擴展這個理論到愈高階主管的職場友誼的好壞與銷售績效的關係。同時某一程度呼應 Claro and Neto (2013)對銷售經理友誼會提高銷售的研究發現，但本研究與他們不同的地方在本研究將是包含銷售經理的主管做為研究對象，擴展了主管在職場友誼與銷售績效間的關係。

(二) 建議

建議後續研究可以行業別為干擾變數進行銷售員職場友誼與工作績效的探討，進而瞭解不同業別特質的銷售人員兩者關係會有何異同。另外，不同工作特性（如外勤或內勤人員）也可能會造成其兩者間關

係之干擾。最後，建議可以研究員工職場內及職場外之友誼對工作績效間之影響差異。

實務建議部份，公司可以設計工作中及工作外增進整體員工職場友誼的活動，以增進公司員工的銷售績效，在工作中的活動設計部份，可以設計團隊間的相互競賽，可以培養團隊內的友誼，又可以增進公司的銷售績效；在工作外的活動設計，可以安排與職場有關的工作外活動，如共進午餐或上下班的共乘制度。公司高階團隊似乎不必擔心公司員工間的友誼好會不專心在工作上，只要有適當的團隊績效規範，將對公司產生正面效益。另外，主管較非主管在職場友誼促進銷售績效顯著的結果部份，公司應特別鼓勵主管間的友誼建立，對打破門戶之見是有幫助的（如，銷售部門與生產部門），一般而言，主管的工作責任高於非主管的員工，更不易因職場友誼而荒廢了工作，可能會因為帶來跨部門的支援而增進銷售績效，運用獎勵旅遊設計公司外的活動，如主管共識營不僅可以延續工作內容的討論，也因增進主管間的友誼進而提昇銷售績效。最後，建議服務業建立可以活絡員工感情的活動，重視工作職場的互動氣氛，對提昇工作績效會有顯著幫助。

(三) 研究限制

本研究僅以百貨業及金融業為樣本來瞭解職場友誼與銷售績效間的關係一般化的程度可能不足。另外，在調查銷售績效時，由於蒐集資料的困難，本採用問卷詢問員工填答自己認知績效及職場友誼的情況，例如，有些員工可能實際上的績效並未達水準以上或在公司人緣不佳，但自我感覺績效及自覺在公司的關係良好，所以知覺自我績效的結果可能會與公司統計的客觀銷售績效資料結果有差異。

參考文獻

- 余泰魁、黃識銘(2005)。供應商銷售人員工作滿意量表之建構，*人力資源管理學報*，5，49-74。
- Ahmad, N., Mat, N. K. N., Isa, M. F. M., Ismail, S. and Amlus, M. H. (2012). An Analysis of Alternative Causal Models of Sales Performance on Sales People. *American Journal of Economics, special Issue*, 101-04.
- Ahmad, N., Mat, N. K. N., Isa, M. F. M., Ismail, S. and Amlus,



- M. H. (2012). An Analysis of Alternative Causal Models of Sales Performance on Sales People. *American Journal of Economics, special Issue*, 101-04.
- Berman, E. M., West, J. P. and Richter Jr., M. N. (2002). Workplace relations: friendship patterns and consequences (according to managers). *Public administration Review*, 62, 217-30.
- Crandall, R. (1980). Motivations for Leisure. *Journal of Leisure Research*, 12, 45-54.
- Chen, C-Y, Mao, H-Y, Hsieh, A-T, Liu, L-L, Yen, C-H. (2013). The relationship among interactive justice, leader-member exchange, and workplace friendship. *The Social Science Journal*, 50, 89-95.
- Claro, D. P., Neto, S. A. L., Claro, P. B. de O. (2013). The enhancing impact of friendship networks on sales managers' performance. *Brazilian Administration Review*, 10, 158-175.
- Darian, J. C. Tucci, L. A. and Wiman, A. R. (2001). Perceived salesperson service attributes and retail patronage intentions. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 9, 205 – 213.
- Dobel, J. Patrick. (2001). Can public leaders have friends? *Public Integrity*. 3, 145-58.
- Dustin, S. L. and Belasen, A. R. (2013). The impact of negative compensation changes on individual sales performance. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 33, 403-418.
- Flaherty, K. E., Pappas, J. M., and Allison, L. (2014). The influence of an optimal control system on salesperson performance and championing. *Industrial Marketing Management*, 43, 304-311.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108.
- Grönroos, C. (2007). Service management and marketing: customer management in service competition. John Wiley and Sons.
- Harris, E. G., Ladik, D. M., Artis, A. B. and Fleming, D. E. (2013). Examining the influence of job resourcefulness on sales performance. *The Journal of Marketing Theory and Practice*, 21, 405-414.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E. and Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, 376-407.
- Kabanoff, B., and O'Brien, G. E. (1986). Stress and the Leisure Needs and Activities of Different Occupations, *Human Relations*, 39, 903-916.
- Kram, K. E., and Isabella, L. P. (1985). Mentoring alternatives: The role of peer relationships in career development. *Academy of Management Journal*, 28, 110-132.
- Lee, C. C. (2014). Housing Salesperson Performance and the Peer Structure of Competition and Cooperation. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing and Service Industries*.
- Lin, C. T. (2010). Relationship between job position, job attributes, and workplace friendship: Taiwan and China. *Journal of Technology Management in China*, 5, 55-68.
- Lovelock, C., and Wirtz, J. (2007). Services Marketing: People, Technology, Strategy, 6th. ed., Prentice Hall.
- Lovelock, C. H., Wirtz, J., Keh, H. T., and Lu, X. (2002). Services marketing in Asia: managing people, technology, and strategy. Prentice Hall.
- Mao, H-Y, Hsieh, A-T and Chen, C-Y. (2012). The relationship between workplace friendship and perceived job significance. *Journal of Management and Organization*, 18, 247-262.
- Markiewicz, D., Devine, I., and Kausilas, D. (2000). Friendships of women and men at work job satisfaction and resource implications. *Journal of Managerial Psychology*, 15, 161.
- Mariadoss, B. J., Milewicz, C., Lee, S., and Sahaym, A. (2014). Salesperson competitive intelligence and performance: The role of product knowledge and sales force automation usage. *Industrial Marketing Management. Industrial Marketing Management*, 43, 136-145.
- Miao, C. F., and Evans, K. R. (2013). The interactive effects of sales control systems on salesperson performance: a job demands-resources perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 73-90.
- Nielsen, I. K., Jex, S. M., and Adams, G. A. (2000). Development and validation of scores on a two-dimensional workplace friendship scale. *Educational and Psychological Measurement*, 60, 628-643.
- Rath, T., Harter, J., and Harter, J. K. (2010). Wellbeing: The five essential elements. Gallup Press. Rawlins, W. K. (1992). *Friendship matters: Communication, dialectics, and the life course*.



New York: Aldine de Gruyter

Riordan, C. M., and Criffeth, R. W. (1995). The opportunity for friendship in the workplace: An underexplored construct. *Journal of Business and Psychology*, 10, 141-154.

Shannahan, K. L. J., Bush, A. J. and Shannahan, R. J. (2013). Are your salespeople coachable? How salesperson coachability, trait competitiveness, and transformational leadership enhance sales performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41, 40-954.

Song, S. H. (2007). Workplace Friendship and Employees Productivity: LMX Theory and the case of the Seoul City Government. *International Review of Public Administration*, 11, 47-58.

Sujan, Harish, Weitz, B. A. and Kumar, N. (1994). Learning orientation, working smart, and effective

Selling. *Journal of Marketing*, 58, 39-52.

Terho, H., Kairisto-Mertanen, L., Bellenger, D., and Johnston, W. J. (2013). Salesperson goal orientations and the selling performance relationship: The critical role of mediation and moderation. *Journal of Business Market Management*, 6, 70-90.

Winstead, B. A., Derlega, V. J., Montgomery, M. J., and Pilkington, C. (1995). The quality of friendships at work and job satisfaction. *Journal of Social and Personal Relationships*, 12, 199-215.

Yager, J. (1997). *Friendshifts: The power of friendship and how it shapes our lives*. Stamford, CT: Hannacroix Creek Books.

收件：103.11.17 修正：103.12.20 接受：103.12.26

