

初探銷售員人際接觸後之主觀感受——人際接觸日誌法之應用

張文賢¹ 藍美英² 黃玟儀³

¹ 中州科技大學 cwschang@dragon.ccut.edu.tw

² 中州科技大學 clair@dragon.ccut.edu.tw

³ 中州科技大學 wihwang@dragon.ccut.edu.tw

摘要

人際接觸與互動是促進人際關係與企業關係的重要元素，關係的發展過程及連帶強度皆基於個人主觀的感受，雖然此理論已有許多探討，但過去行銷文獻並未針對此議題進行實證研究。本文根據人際關係及互動理論，探討影響業務員與顧客之人際接觸後主觀感受的因素，並以人際接觸日誌法搜集二位報導人三個月的資料進行分析，發現接觸雙方性格相投程度及每次接觸時間與主觀感受間有強烈的正向關係，人口統計變數的相似性及接觸的背景與主觀感受的關係則因人而異。本文最後針對研究結果提出理論及管理意涵。

關鍵詞：人際接觸、人際接觸日誌、顧客關係

通訊作者

姓名：藍美英

E-mail：clair@dragon.ccut.edu.tw



壹、緒論

互動是企業關係形成與發展的基本元素，IMP的許多學者從1976年開始即投入在複雜環境中企業間關係本質的研究，發展出互動的研究取向(interaction approach)(Mandják and Simon, 2010; Turnbull, Ford and Cunningham, 1996)。互動的本質是短期且動態，它包含企業間交換與調整的所有活動，交換可能包括社交、資訊與經濟的內含(Schurr, 2007)。根據互動劇場(interaction episodes)理論，隨著時間經過，企業間一連串的互動會構成雙方的關係，有關互動的內容、劇場與關係的連結及關係發展的結果已有相當深入的討論(Grönroos, 2004; Schurr, 2007; Schurr, Hedaa and Geersbro, 2008)。企業間所有的互動劇場都由雙方企業相關的人員接觸來處理與支持(Mandják and Simon, 2010)，但人際關係在企業關係發展各階段所扮演的角色常被忽略(Gedeon, Fearne and Poole, 2009)。

接觸(contact)是人際關係與企業關係發展的最基本單位(Adobor, 2006; Halinen and Salmi, 2001)，但過去行銷領域的研究並未針對此議題做相關的實證研究。Grönroos(2004)、Schurr(2007)及Schurr et al.(2008)雖提出關係互動劇場理論，詳細說明互動對關係發展進程的影響，但仍僅限於觀念性探討，並未進行實證研究，僅少數研究以個案研究或關鍵事件法(critical incident technique, CIT)進行實證，如Bitner, Booms, and Tetreault(1990)、Roos(2002)等。儘管CIT應用於企業行銷或服務行銷領域的互動劇場相關研究，可獲得相當可靠的結果，但此方法存在著二個重要的問題，首先，受訪者可能難以完整的回憶過去發生的事(Grönroos, 2004)；其次，非關鍵事件對關係發展亦有顯著的影響(Schurr et al., 2008)；這二個問題使得我們難以對人際接觸與互動及其與商業關係發展過程的關聯性有全面性的瞭解。

接觸日誌法(Contact diary，以下簡稱日誌法)是由少數報導人在某一特定期間內，提供每天人際接觸的實況，它能產生報導人每天每個人際接觸的詳細資訊，包括：接觸背景、內容與接觸後的感受(傅仰止，2005、Fu, 2005)。此方法可克服CIT前述的缺點，讓我們更能瞭解人際接觸與商業結果間的關係，但因搜集資料有困難，使得商業與管理領域尚未有相關的研究利用此方法來搜集與分析資料。

過去有關買賣雙方互動的研究，多數從顧客或買方的角度來探討(如Claycomb and Frankwick, 2008; Crosby, Evans and Cowles, 1990; Grönroos, 2004; Lian and Laing, 2007等)，鮮少從賣方的角度進行分析。然而，人員銷售是一種常用的行銷工具，許多企業會聘用大量的業務員，每天負責主動接觸現有及潛在顧客而建立人際關係，進而改變企業間的關係(Halinen and Salmi, 2001; Gedeon et al., 2009)。人際關係通常是一種直覺或主觀的感受(Granovetter, 1973)，這些主觀感受通常來自每次與顧客的人際接觸(傅仰止，2005)，如果業務員對與某一個顧客接觸後的主觀感受不佳，可能會讓業務員不願再與這個顧客發展進一步的關係，使得企業間的關係無法進一步發展。但過去的文獻對業務員每次與顧客接觸的背景、內容及主觀感受的討論並不多，阻礙我們對商場中人際關係發展的理解，不利於管理者思考如何激勵與訓練業務員。



本研究採初探性研究，期填補上述研究的缺口，首先簡要回顧人際關係的商業利益與其發展過程，以及企業關係發展的劇場理論，再探索可能影響業務員與顧客人際接觸後主觀感受的因素，接著以日誌法由2位報導人記錄三個月間每天與顧客接觸的實際情況來搜集資料，探索那些接觸的背景及形式會影響接觸後的主觀感受，最後提出本研究的結論與建議。

貳、理論與假設

一、人際關係的商業利益

從Granovetter(1985)提出社會鑲嵌的觀念後，人際關係或連帶與經濟活動間的運作模式受到學者高度的重視，行銷領域的研究取向從傳統交易式行銷轉變為關係交換或關係行銷，即強調持續性的交易或組織間的合作關係，以提高企業的優勢。這種轉變使得研究者愈加重視人際關係對採購或聯盟過程的影響，因為組織間的合作關係通常建基於個別組織相關人員之人際關係，因此人際關係常被視為是採購過程中的關卡(Lian and Laing, 2007)。

在行銷或管理領域的研究中，常用連帶的強度(strength of ties)代表人際關係的緊密程度，連帶根據認識時間長短、情感的緊密程度、親密性及互惠性服務程度可區分為強連帶與弱連帶，這種連帶強度大多是直覺的主觀看法(Granovetter, 1973)。其中弱連帶可以傳遞多樣性的資訊與外顯知識，傳遞的範圍較廣，對創新構想的啟發有明顯的助益(Rindfliesch and Moorman, 2001)；而由弱連帶所形成之具結構洞的人際網絡，行動者可能形成跨越結構洞的橋，能帶來控制資訊的利益(Burt, 1997)。強連帶因具有高度信任的本質，可傳遞影響力、情緒支持與共享敏感性資訊((Inkpen and Tsang, 2005; Rindfliesch and Moorman, 2001)，較可能促成群體間或組織間的合作關係(Adler and kwon, 2002)。

Ring and Van de Ven (1994)認為企業間合作關係隨著時間經過而形成、發展或解散，都是一連串的人際活動所構成。人際關係在企業間關係或企業與消費者間關係發展皆扮演重要的角色，此論點已獲得普遍的認同，如Ring and Van de Ven(1994)所提之企業間合作關係的出現、興盛與解散，人際間的價值觀、信任等因素皆影響企業間關係的發展進程。Preis(2003)證實再購買的決策過程中，人際的滿意度對再購買的可能性與購買比例有正向的關係。Lian and Laing(2007)亦證實在高度接觸服務的情境中，人際關係對顧客滿意度有正向影響。Ivens(2004)亦主張顧客對關係品質的認知，不僅是實體產品、價格或相關服務，關係行為亦對企業關係有重大的影響。Oliver et al.(2000)更指出在中國社會做生意，相對於其他西方國家，更需要良好的人際關係。

根據過去的研究，跨界人員包括各種的職位，每一種職位的人際關係能為企業帶來不同的直接利益，如高階管理者或團隊的人際關係能促進策略聯盟的形成、重要資訊的交換、降低環境不確定性等(Gulati, 1999)，第一線服務人員的人際關係能提高顧客滿意度、增進顧客對企業的信任與承諾等(Bove and Johnson, 2001; Lian and Laing, 2007;)，業



務員的人際關係能促成交易、提高顧客再購意願及解決衝突等(Geiger and Turley, 2005; Preis, 2003)。在企業市場或服務業，業務員與現有及潛在顧客會有密集的接觸與互動，對企業關係的發展有重大影響，相關研究亦對此部份有相當多的探討(如Claycomb and Frankwick, 2008; Crosby, Evans and Cowles, 1990; Grönroos, 2004; Lian and Laing, 2007等)，惟欠缺從業務員的角度進行分析，致使我們對企業關係中的人際關係知識不夠完整。

二、人際關係的形成與發展

從華人社會的觀點，人際關係是指兩人在連續的、有意義的交往過程中，在某一個時間點以前的綜合交往狀況。它包含交往關係及既定關係，交往關係累積之後形成既定關係，而以前累積的既定關係又會影響交往關係(楊中芳，2001)。此外，黃光國(1988)依照人際關係中的情感與工具二個構面，將關係區分為情感性、混合性與工具性三種。情感性關係是指較長久而穩定的社會關係，人際互動的規範是「各盡所能，各取所需」；混合性關係是指交往雙方彼此認識且具有一定程度的情感關係，由於預期以後會有持續交往，會採用人情法則，給予對方特殊的幫助。工具性關係是指透過此種關係來獲得或達成個人的物質目標，本質上是短暫而不穩定的，像業務員與顧客之間的關係即屬之。由於工具性關係中情感的成份甚微，因此個人會採用公平法則與對方交往，並由此獲得最大的利益。情感性關係與混合性關係之間的界線是不容易突破的，但工具性與混合性關係則可透過拉關係的角色套繫，將工具性關係轉變為混合性關係。亦即業務員與顧客間的關係，可以透過緊密的互動，逐漸培養情感關係，而轉化成混合性的關係，但是難以進一步成為如同家人的般的情感性關係。

另根據Altman & Taylor(1973)所提出的社會滲透理論(social penetration)，認為人際關係是由夥伴間頻繁的互動所形成；在關係的互動中，夥伴持續的瞭解對方更機密且更多的事物，以滲透另一夥伴的人格(personality)。人格可視為一個由許多元素所構成的組織，包括兩個構面：1.人格的廣度(Personality breadth)，2.人格的深度(Personality depth)。其中人格的廣度包括兩的子構面：範疇(categories)與頻率(frequency)，範疇表示關係夥伴在關係持續期間論及的話題，頻率表示關係夥伴在這些範疇互動的數量。人格的深度表示從人格的表面進入核心的路徑(path)，人格的結構就和洋蔥一樣，由許多不同的層次所構成，當更深入人格的深處，會變得更難以滲透到夥伴人格的更深階層，此乃因為在人格深處比外部層次具有較高度的風險聯想(risk-association)(Bruhn, 2003)。

社會滲透的過程是隨著時間有順序地從表面逐漸地往較深層的自我進展，在這個發展過程中，交往雙方透過評估人際的報酬與成本及滿意與不滿意，用以決定關係的進展，當報酬的絕對量或報酬與成本的比率較大時，滲透的過程較為迅速(Bruhn, 2003)。從情感性的層面，業務員每次與某個顧客接觸後的主觀感受即為互動的報酬，主觀感受愈佳業務員愈願意再投入時間與此顧客互動，雙方人際關係進展的速度會更快，進而提昇企業關係。據此，本研究將探討那些接觸的情境與內容會影響接觸後的主觀感受。



三、關係互動劇場

人際關係的發展及其對商業關係的利益已受到普遍的認同，但相關的實證多屬靜態的關聯性，究竟的人際關係與企業關係如何形成、發展與相互影響，則仍待深入之研究。互動劇場理論是概念化關係及網絡發展的重要理論，其主張關係是由一系列的互動劇場所構成，由於互動具有短期及動態的特性，且包含企業間交換與調整的活動，使得組織間關鍵的互動劇場(critical interaction episode)會產生關係與網絡的變化(Bowey and Easton, 2007; Grönroos, 2004; Halinen, Salmi, and Havila, 1999)。支持此論點的原因有三，首先，買賣雙方可能有不同的動機，但其間的交換通常是連續的關係交換(包括社會、資訊及經濟)，而非間斷的交易；其次，互動是一個非常合適的觀察單位；第三，互動劇場、關係及網絡間存在著階層關係(hierarchy)(Schurr, 2007)。此理論詳細說明企業關係形成與發展的背景與過程，可做為後續進一步實證研究的理論基礎。

CIT是最常用來分析互動劇場的研究方法(Schurr, 2007)，它具有能提供豐富資料、產生相關事件精確與深入的記錄及適用於評估不同文化背景的顧客知覺等好處。另一方面，由於它需要受訪者詳細描述他們認為重要的事件，但受訪者可能難以完全記得、難以精確地將事件分類或不願意花時間完整地敘述這些事件，使得此方法受到一些批評(Gremler, 2004)。Schurr(2007)亦指出，在關係發展的過程中，非關鍵互動劇場(non-critical interaction episode)累積後亦會使關係產生變化，因此需有更適合於複雜環境中分析關鍵與非關鍵互動劇場如何影響關係發展的方法。

個人接觸日誌法是直接、實際記錄自我與他人接觸的所有行動，它是由報導人真實記錄每天所有一對一人際接觸的對象、情境及接觸的特質等(傅仰止, 2005; Fu, 2005)。在企業市場，大多數企業都會僱用業務員，負責拜訪新舊顧客，期能藉由達成交易、解決衝突、搜集資訊、提供服務或交叉銷售等，與顧客建立、發展及維持關係。然而，並非業務員每次拜訪客戶都能獲得這些客觀的結果，多數可能只是例行性拜訪，但是每一次接觸都會產生主觀的評價與感受，這些感受的累積將促使關係發生變化(Schurr et al., 2008; Schurr, 2007)。因此，利用日誌法來記錄業務員每天與顧客接觸的實況與感受，將可釐清那些接觸的背景及內容能促進人際關係的進展。

四、人際接觸的主觀感受

無論從的連帶強度的特性(Granovetter, 1973)、社會滲透理論的人際關係滲透進程或關係發展過程(Altman and Taylor, 1973)，關係是一種主觀的評價或感受，每一次接觸與互動都會產生對報酬與成本的主觀評價，若感受到的報酬高於成本，關係將往人格更深處發展，或連帶強度更強，進而促進雙方企業關係更緊密；反之，將可能使雙方的關係逐漸疏離(Bagozzi, 2006)。

在企業市場買賣雙方的接觸較多是由賣方的業務員主動，從陌生拜訪、協商交易內容及簽訂契約，甚至是非上班時間的社交等，通常由賣方業務員主動提出。某一次接觸的感受非常良好，會促使業務員儘快積極安排下一次的接觸，並會做好提供顧客高價值



的準備，如優惠價格或客製化的服務等，進而強化雙方企業間的關係。若某一次或二次的接觸感受不佳，可能會使業務員放棄這個顧客、減少拜訪次數或不願提供顧客所真正需要的服務，更嚴重的狀況是業務員可能因不愉快的客戶接觸，而向公司提供扭曲的客戶資訊，使公司對某個特定的客戶關係做出錯誤的決策，結果將使雙方企業的關係逐漸疏離。

業務員每一次接觸雖不一定是關鍵事件，但可能導致企業關係發展產生變化，可惜過去的研究大多在探討人際關係的狀態與企業間關係的關聯性，並未深入瞭解影響業務員每一次與顧客接觸後主觀感受之因素，阻礙了我們對企業關係發展過程的全面性理解。本研究採用日誌法，由報導人記錄每天與客戶接觸的真實情境及主觀的感受，期瞭解那些接觸背景、內容與接觸後的主觀感受有關聯性。

五、影響接觸後主觀感受的重要因素

(一)人口統計變數的相似性

人際接觸雙方人口統計變數的同質性意指雙方的性別、婚姻狀況、年齡層及教育程度等(傅仰止, 2006)。在人際接觸過程中，通常僅利用部份的時間談正事，如議價或訂約，其他的時間大多是閒聊，包括政治、家庭生活或興趣等，若接觸雙方具有較多的同質性，能有較多的共同話題，雙方的互動可能會逐漸進入人格的較深處，使接觸的主觀感受較佳，進而可能形成朋友關係(Price and Arnould, 1999)。據此，本研究建立以下假設：

H1：業務員與接觸對象之人口統計變數相似性與接觸的主觀感受間有正向關係。

(二)熟悉程度

既定關係是接觸雙方在交往之前或交往過程中所累積的、為當地社會認可的既定關係連帶，包括血親、姻親、同學、同事及同鄉等，具有這些關係的雙方因預期有持續的交往，會以人情法則給予對方特殊的幫助(黃光國, 1988)，較容易消除懷疑及建立彼此的信任(Oliver et al., 2000)，有助於促進良好的接觸結果。

H2-1：業務員與接觸對象有既定關係與接觸後主觀感受間有正向關係。

Granovetter(1973)提出人際連帶強度乃根據認識時間長短、情感的緊密程度、親密性及互惠性服務程度來衡量，此四項指標間具有關聯性(Nelson, 1989)其中僅認識時間長短是客觀性的指標。接觸的雙方彼此認識的時間愈長，彼此的熟悉程度會愈高，愈能瞭解對方的行事風格、興趣及需要，業務員在接觸前即能做好充分準備，以應付預定處理或突發之生意上與非生意上的事情，因此能使接觸的感受較為良好。例如，有些客戶不喜歡殺價，希望供應商業務員第一次的報價就是最底價，而有些顧客喜歡殺價，就算再低的價格他也不滿意，必須經過討價還價的過程，若業務員與顧客認識的時間長，可瞭解不同顧客的習性，即能在接觸前做好相關準備，可能在接觸後能有較良好的主觀感受。

H2-2：業務員與接觸對象認識時間與接觸後主觀感受間有正向關係。

從網絡分析的角度，如果自我與對人的網絡成員互相認識，包括家人及朋友等，這



些網絡成員將形成一個封閉式的網絡，這種網絡可促進有效規範的產生，以及維持彼此的互相信任，因而強化了社會資本(Coleman, 1988)。由強連帶所形成的網絡會有較強的社會規範與信念，容易促使行動者順從網絡的規則與慣例，可降低正式控制的需要，彼此之間亦會有較高的承諾，降低監督成本，同時能快速解決爭論(Nelson, 1989; Krachardt and Hanson, 1993)。亦即，業務員與顧客間彼此熟識對方的家人及同事，形成一個較封閉的網絡，彼此的行為舉止會依照整個朋友圈的規範，在接觸的過程中顧客較不會出現令業務員難堪的行為，如惡意批評或故意挑難等，可能使業務員對接觸的感受較佳。

H2-3：業務員與接觸對象的家人及同事識熟悉與接觸後主觀感受間有正向關係。

接觸雙方個人特質的相似性是促進友誼形成與發展的重要條件(Price and Arnould, 1999)，包括態度、行為偏好、價值觀與個人建構等方面的相似性(Hays, 1988)，亦即雙方個人性格、價值觀和行為方式相互投合的情況(彭泗清、楊中芳，2001)。如果交往的雙方具有相同(或相似)的性格特點，在關係發展過程中不僅有工具性的交換，還有感情交流，極有可能發展成為情感與利益緊密相聯的一體化(彭泗清、楊中芳，2001；Oliver et al., 2000)。若業務員與顧客間的性格相同，如為人處事的態度與價值觀、共同的興趣、做事時有默契等，較可能達成生意上的目的，同時成為有情感交流的好朋友，進而使接觸後的主觀感受較佳。

根據前述，本研究建立以下假設：

H2-4：業務員與接觸對象性格相投與接觸後主觀感受間有正向關係。

(三)接觸情境

生意上的接觸不一定都是由賣方主動發起，顧客有時也會因有採購的需要或解決過去採購商品的問題，而主動邀請賣方的業務員見面。當雙方的接觸是由顧客主動，雙方通常會有特定的事情要處理，接觸通常能解決這些事情，因為接觸會佔用雙方的時間，除非不得已，雙方不會把問題留到下次再解決。若由業務員所發起的接觸，可能沒有特定目的，接觸後可能沒有任何具體的結果，亦沒有任何特別的感受。因此由顧客主動發起的接觸，相對於業務員發起的接觸，應會讓業務員有較佳的主觀感受(傅仰止，2005)。

業務員和顧客接觸時，不一定都是一對一的接觸，也可能有其他人在場，例如業務員到顧客公司時，剛好有其他公司的業務在場。當有其他人在場時，雙方可能無法深入討論重要或敏感性的話題，如價格，導致此次的接觸僅能做一些情感性的交流，而無法達成工具性的目的，這種狀況可能造成業務員心理的失望。相對地，若是一對一的接觸，雙方可以暢所欲言，達成工具性目的的機會較高，進而能有較佳的感受。

時間具有高度的價值，時間投資一種非常重要的成本，需要能獲得適當的報酬，才會願意繼續投資，尤其是在非親屬的人際網絡中(Hofferth, Boisjoly and Duncan, 1999)。對多數的業務員來說，雖每天的主要工作就是拜訪客戶，但對每個顧客所投入的時間仍具有機會成本；相對的，顧客與業務員接觸也必須付出時間成本，無論接觸是由那一方發起，若某一方感覺獲得的工具性及情感性的報酬低於付出的成本，都可能提出結束此



次接觸的要求。接觸時間愈久，代表雙方在接觸的過程中，各自所評估的報酬大於成本，才會讓接觸的時間持續，因此業務員對此次接觸的主觀感受較佳。

送禮是企業間生意往來非常重要的手段(Chua, Morris and Ingram, 2009)，有助於建立雙方長期關係(Oliver et al., 2000)及改善關係品質(Geiger and Turley, 2005)。過於貴重的禮物除了是公司沉重的負擔外，亦可能有道德與法律的疑慮，僅適用於某些特殊的狀況，並不適用於業務員日常的人際接觸。單價較低的伴手禮，如某地方的名產等，是業務員拜訪顧客時的利器，可讓顧客感受到被尊重，有助於拉近彼此的距離或是對立的狀況，使業務員拜訪的目的容易達成，進而使接觸後有較佳的感受。

H3：業務員與接觸對象接觸之情境中，由接觸對象所發起、一對一接觸、接觸時間長及有帶伴手禮的接觸後主觀感受較佳。

參、資料與方法

本文搜集資料的方法採用深入訪談及日誌法，其中日誌法在1970年代由美國少數學者嘗試後，很少再有進一步的發展，主要是因資料收集困難，但它確實能夠真實記錄某個期間內最完整的個人人際接觸的資料，而非透過回憶的估計值(傅仰止，2005)，適合用於搜集業務員人際接觸的實況。

本研究採用的日誌法，乃以社會學之社會聯繫與個人網絡為基礎，重新設計於記錄商業世界中業務員與顧客面對面接觸的真實情況與感受。記錄的項目包括接觸對象的人口統計與社經背景、雙方熟悉程度(對彼此家人、同事的熟悉程度及性格相投的程度)、接觸形式(由誰發起、時間、地點、伴手禮)及接觸結果等。其中性別、年齡層、婚姻狀況及教育程度相同者記錄為1，不相同者記錄為0，年齡層相同指的是與接觸對象的年齡差距5歲(含)以內。既定關係包括與接觸對象的關係為血親、姻親、同學、同鄉、過去同事及沒有這些關係等6種，依序記錄為1-6。雙方熟悉程度方面，認識時間由報導人直接記錄雙方認識多少年，熟悉彼此家人程度、熟悉彼此公司同事程度及性格相投程度則由報導人直接填寫分數，最低為1分，最高為5分；其中性格相投程度則請報導人就接觸雙方是否能玩在一起、能談得、心底有很多東西是相通的及做事很有默契等方面(彭泗清、楊中芳，2001)，給予一個主觀的估計值。在接觸形式方面，由業務員主動記錄為0，對方主動記錄為1；接觸時沒有其他人在場記錄為0，若有其他人在場則記錄為1；接觸時間則請報導人記錄接觸持續多少分鐘；接觸地點若在業務員公司記錄為0，在對方公司記錄為1；接觸時若有帶伴手禮記錄為1，沒有則記錄為0。接觸結果以主觀感受來衡量，非常良好記錄為5分，最低為1分。

本文的資料由二位匿名的報導人提供，報導人之一是男性(李先生)、三十九歲、已婚有小孩、五專畢業、任職於中部地區某石材公司的業務部、業務經驗12年。報導人二是男性(林先生)、三十七歲、已婚有小孩、五專畢業、任職於某上市資訊科技服務公司業務部，業務經驗14年。筆者先與二位報導人進行深度訪談，解釋本研究的目的與過程，



並瞭解其所工作與行業特性後，再由二位報導人分別於2010年1-3月間逐日記錄每天上班時間與顧客的面對面接觸。

李先生在記錄期間共與55位顧客做223次的面對面接觸，最常接觸之顧客的接觸次數為10次，又以接觸4次的顧客最多。林先生在記錄期間共與73位顧客做124次的面對面接觸，最常接觸之顧客的接觸次數為9次，而以接觸1次者為最多。二位報導人的人際接觸次數有大幅的差異，根據二位報導人的訪談，其主要原因是行業差異所造成，石材業主要經營買賣，銷售實體產品，產品種類不多且固定，在銷售產品時不需向顧客做太多的介紹，通常只協商品級、價格與數量，而科技服務業需要做非常多顧客拜訪前的準備工作，以做出客製化的服務，因此在同期間內，石材業的李先生拜訪客戶的次數較多。另一方面，林先生拜訪的顧客數較李先生多，主要是因顧客的規模與採購特性所造成，石材業的規模較小，通常多為小型企業，由老闆或老闆娘負責所有採購工作，上游廠商的業務員通常只與這二種角色做深入接觸。而科技服務業的顧客包括較大型企業，會有較複雜的採購過程，包括使用單位、採購單位及會計部門等，因此業務員須接觸同一公司的各相關單位的人員。

在接觸目的方面，李先生大多數的接觸是與顧客洽談新的生意，佔記錄期間總接數次數的37.7%，其次是例行性拜訪，佔33.6%，第三是處理生意上的問題，佔25.6%，另有3.1%是處理非生意上的問題，記錄期間並未做陌生拜訪。林先生則較多次數在處理生意上的問題，佔36.3%，其次是洽談新的生意，佔32.3%，第三則是例行性拜訪，佔27.4%，處理非生意上的問題佔2.4%，另有1.6%是進行陌生拜訪。二位報導人在記錄期間與顧客接觸目的有些差異，其主要原因是行業特性，石材業的顧客根據目前的訂單向上游廠商進貨，單次採購的數量變動性很大，因此業務員會花比較多時間與顧客談新的訂單。高科技服務業的顧客訂單較為大額且期間持續較久，因此業務員多數的時間用來處理目前採購案的相關問題。

二位報導人在報導期間記錄的研究變項摘要如表2。李先生與其接觸對象在性別與婚姻狀況有非常高的同質性，年齡層亦相當接近，僅教育程度有較大的差異，多數接觸對象教育程度比李先生還低。既定關係方面，僅有1位接觸對象是李先生過去的同學，其餘皆沒有親戚或同學的關係。林先生與其接觸對象在性別與婚姻狀況亦有非常高的同質性，年齡層與教育程度則有較大的差異，其中教育程度大部份較林先生為高。記錄期間所有的接觸對象皆與林先生沒有既定關係。因此，既定關係與主觀感受間的關聯性，無法從本研究所搜集的資料進行驗證。



表 1 業務員與顧客接觸的目的

目的	李先生		林先生	
	次數	%	次數	%
陌生拜訪	0	0	2	1.6
例行性拜訪	75	33.6	34	27.4
處理生意上的問題	57	25.6	45	36.3
洽談新的生意	84	37.7	40	32.3
處理非生意上的問題	7	3.1	3	2.4
合計	223	100.0	124	100.0

在熟悉程度方面，李先生與接觸對象平均認識的時間約為9年，與對方家人及同事的熟悉程度並不高。林先生與接觸對象平均認識的時間約為4.5年，與對方家人及同事的熟悉程度亦不高。顯示在商場的情境中，業務員與顧客間的人際網絡重疊性不高，不屬於Coleman(1988)所謂之封閉式網絡。

表 2 研究變項摘要

變項名稱	李先生		林先生		最小	最大
	平均數	標準差	平均數	標準差		
人口統計變數同質性						
性別相同	.91	.29	.83	.38	0	1
年齡層相同	.45	.49	.27	.45	0	1
婚姻狀況相同	.97	.17	.58	.50	0	1
教育程度相同	.25	.43	.28	.45	0	1
既定關係	5.99	.20	6.00	.00	1	6
雙方熟悉程度						
認識時間(年)	9.10	3.05	4.48	3.27	1	20
熟悉家人程度	2.53	1.14	1.25	.84	1	5
熟悉彼此同事程度	2.74	1.01	2.90	1.12	1	5
性格相投程度	2.56	.98	2.83	1.07	1	5
接觸形式						
由誰主動	.48	.50	.31	.46	0	1
其他人在場	.32	.47	.47	.50	0	1
接觸時間(分)	83.14	39.83	62.34	63.54	10	360
接觸地點	.51	.50	.94	.23	0	1
伴手禮	.09	.29	.05	.21	0	1
接觸結果						
主觀感受	3.09	.71	3.59	.95	1	5



李先生與顧客的接觸約有一半是對方主動，約1/3會有其他人在場，每次接觸的時間平均是83分鐘，接觸地點約有一半是在對方公司，很少帶伴手禮去拜訪顧客。林先生與顧客的接觸約1/3是對方主動，約一半的次數有其他人在場，每次接觸的時間約62分鐘，接觸地點絕大部份在對方公司，同樣亦很少帶伴手禮拜訪顧客。

肆、資料分析

本研究分別以二位報導人每次接觸後的主觀感受為應變數，人口統計變數同質性、雙方熟悉程度及接觸形式為自變數，以最小平方法(OLS)進行迴歸分析，藉以發掘那些接觸的背景因素及內容會影響業務員的主觀感受。

二位報導人與接觸顧客的人口統計變數同質性對主觀感受的影響並不明顯(表3)，僅林先生與接觸對象的婚姻狀況相同，接觸後較傾向感受良好。此一結果與傅仰止(2005)的研究發現相似，這些接觸對象的人口統計變數的同質性，在商場上的人際接觸，並不能影響關係發展的重要因素，假設1僅獲部份支持。

表 3 主觀感受的影響因素

自變數	李先生		林先生	
	標準化迴歸係數	T值	標準化迴歸係數	T值
常數項	1.511	3.833**	1.331	3.755**
人口統計變數同質性				
性別相同	.019	.291	.041	.713
年齡層相同	.005	.084	.058	.966
婚姻狀況相同	.069	1.060	.127	1.948*
教育程度相同	.061	.965	-.046	-.767
雙方熟悉程度				
認識時間(年)	.055	.783	-.237	-3.515**
熟悉家人程度	-.016	-.157	.043	.660
熟悉彼此同事程度	-.072	-.624	.002	.026
性格相投程度	.374	3.830**	.592	6.559**
接觸形式				
由誰主動	.123	.748	-.194	-2.926**
其他人在場	.104	1.620	.116	1.806*
接觸地點	.127	.773	.021	.354
伴手禮	.011	.175	.109	1.828*
接觸時間(分)	.241	3.558**	.127	1.971*



接觸雙方彼此性格相投的程度與接觸後的主觀感受間有明顯的正向關係，此結果除與楊中芳(2001)、黃光國(1988)及Altman & Taylor(1973)等學者的論點相同，而且更將此論點延伸到商業世界。熟悉對方家人及公司同事程度的估計係數皆不具統計顯著性，顯示業務員與顧客間人際網絡的重疊性和接觸後的主觀感受並沒有關聯性。從林先生的資料顯示，雙方認識的年數愈長，接觸後的主觀感受愈不佳；此與假設二明顯不同，原因是從事於科技服務業的林先生，與接觸對象認識年數為4.5年，雙方熟悉度並不高，從網絡分析的角度並未形成封閉式的網絡(Coleman, 1988)，才會造成主觀感受不佳；但李先生的資料則顯示此二者間沒有顯著的關係，由此可知認識時間的長短與接觸後主觀感受的關係異因人而異，假設2亦僅獲部份支持。

從李先生的資料顯示，接觸的形式與接觸後主觀感受間沒有明顯的關聯性。林先生的部份是接觸地點與主觀感受沒有關聯性；由對方主動提出的接觸會傾向感受較不佳，有其他人在場或有帶伴手禮的接觸會傾向感受良好。由此可知，接觸形式與接觸後的感受之間的關聯性會因人而異。每次接觸持續時間的長短與接觸後的主觀感受間有顯著的正向關係，此結果與傅仰止(2005)的研究發現相同，驗證了在時間就是金錢的商業世界中，顧客願意花較長的時間與業務員接觸，較容易使業務員在接觸後感受良好。因此本文的假設3亦獲部份支持。

伍、結論與建議

人際接觸是人際關係與商業關係發展最基本的單位(Bagozzi, 2006; Gedeon et al., 2009; Halinen and Salmi, 2001)，接觸後的主觀感受將影響人際關係與商業關係的發展(傅仰止, 2005)，但過去關係行銷領域的研究並未針對此議題深入探討與研究，使得我們對商業世界中的人際接觸所知有限。本研究為初探性研究，以人際接觸日誌法記錄與分析二位業務員與顧客接觸的實況，分析影響業務員人際接觸後主觀感受的重要因素。

本研究證實業務員體認到與顧客間性格相投的程度和接觸後的主觀感受間有強烈的正向關係，呼應Granovetter(1973)對人際連帶是一種直覺觀點的主張。每次接觸時間的長短代表著雙方對接觸的成本與報酬的立即性評估，雙方花愈多時間在接觸上，會有較佳的接觸後感受。婚姻狀況的相似性、認識時間長短及伴手禮等客觀的接觸背景因素，對接觸後感受的影響則因人而異。性別、年齡教育程度等人口統計變數的相似性、業務員與顧客間的人際網絡屬封閉式或開放式網絡以及接觸的地點等因素，在複雜企業間關係的人際互動中不具重要性。

一、理論貢獻

將日誌法應用於企業間關係的人際接觸是本研究的重要貢獻，透過本文初探性的研究，能讓研究者與實務界深入瞭解買賣雙方人際接觸的複雜背景、接觸狀況與結果，可做為互動研究取向與互動劇場理論實證工作發展的基礎。

無論從連帶強度(Granovetter, 1973)或社會滲透理論(Altman & Taylor, 1973)的觀



點，人際關係發展都是互動雙方主觀感受的結果，在企業間協同合作關係的過程中，買賣雙方應抱持互惠的立場，但過去的研究多偏向從顧客的角度來探討互動的品質(Ekinci & Dawes, 2009)或關係滿意度(如Abdul-Muhmin, 2005; Claycomb & Frankwick, 2010)，本文從賣方的觀點探討影響接觸後主觀感受的因素，可填補此一理論的缺口。

關係是由一連串的互動所構成(Bowey and Easton, 2007; Grönroos, 2004; Halinen, Salmi, and Havila, 1999)，而過去的實證研究大多從某個時間點來驗證關係狀態與結果變數間的關係，缺乏針對關係發展最基本單位(接觸)的實證性研究。本文首先嘗試分析接觸雙方背景及接觸情境與接觸結果的關係，可做為深入瞭解企業間關係接觸的基礎，喚起更多相關的研究，以建構企業間關係發展更完整的理論架構。

二、管理意涵

在企業市場中，建立與維持良好的顧客關係是管理者的重要目標，但這項任務通常由第一線的銷售人員來負責，如何訓練、激勵與監督業務員以及制定關係策略與戰術，乃是管理者重要的挑戰。本研究的結果可提醒管理者，應訓練與激勵業務員培養多元的興趣及想法，以開放的心胸和顧客接觸，才能得到較佳的結果。此外，亦可透過監督業務員每次與顧客接觸的持續時間，做為判斷顧客關係發展進程的參考，以做出適當的個別關係策略。

三、研究限制與未來研究建議

在企業市場中，業務員與顧客接觸的目的包括工具性與情感性(Abdul-Muhmin, 2005)，管理者或業務員可能更關心工具性的結果，如是否簽訂銷售合約、解決顧客問題或化解衝突等。本研究的重點置於情感性的結果，未來可進一步探討影響接觸之工具性結果的各種因素，以及情感性結果與工具性結果間的關聯性。

業務員與顧客的接觸不僅發生在上班時間，工作場所外的社交活動亦是關係發展的重要決定因素(Geiger and Turley, 2005)，本文為使研究的焦點更明確，僅探討上班時間的面對面接觸，未來相關的研究應可利用日誌法，詳細記錄與分析業務員上班時間與上班時間以外的顧客接觸，比較其結果的差異與相互影響；此外，亦可擴大日誌法記錄的內容，例如是否達成客觀的接觸目的等，將可對人際接觸與企業關係的發展有更全面性的瞭解。

人際關係與企業關係間關聯性會因不同文化背景而有所差異，例如在中華與俄羅斯的文化中，人際關係通常發生在企業關係之前，而在西方文化中，通常人際關係是企業關係的結果(Halinen and Salmi, 2001)。未來應進行跨文化的驗證與比較，更能呈現企業關係中人際接觸的重要性。



參考文獻

- 黃光國，1988。中國人的權力遊戲，巨流圖書公司。
- 傅仰止，2005。社會資本的概念化與運作：論家人重疊網絡中的時間投資機制，台灣社會學，第9期，第165-203頁。
- 彭泗清、楊中芳，2001。交往關係的影響因素與發展過程，中國人的人際關係、情感與信任，遠流出版社。
- 楊中芳，2001。人際關係與人際情感的構念化，中國人的人際關係、情感與信任，遠流出版社。
- Abdul-Muhmin, A.G., 2005. Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets. *Journal of Business Research*, 58, 619-628.
- Adobor, H., 2006. The role of personal relationships in inter-firm alliances: Benefits, dysfunctions, and some suggestions. *Business Horizons*, 49, 473-486.
- Adler, P.S. & S.W. Kwon, 2002. Social capital: prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17-40.
- Altman, I. & D.A. Taylor, 1973. *Social Penetration: The Development of Interpersonal Relationships*. New York: Holt, Rhinehart and Winston.
- Bagozzi, R.P., 2006. The role of social and self-conscious emotions in the regulation of business-to-business relationships in salesperson-customer interactions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 453-457.
- Bitner, M.J., B.H. Booms & M.S. Tetreault, 1990. The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(January), 95-106.
- Bove, L.L. & L.W. Johnson, 2001. Customer relationships with service personnel: do we measure closeness, quality or strength. *Journal of Business Research*, 54, 189-197.
- Bowey, J.L. & G. Easton, 2007. Net social capital processes. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(3), 171-177.
- Bruhn, M., 2003. *Relationship Marketing: Management of Customer Relationships*. Prentice Hall.
- Burt, R.S., 1997. The contingent value of social capital. *Administrative Science Quarterly*, 42(2), 339-365.
- Chua, R.Y.J., M.W. Morris, & P. Ingram, 2009. Guanxi vs networking: Distinctive configurations of affect- and cognition-based trust in the networks of Chinese vs



- American managers. *Journal of International Business Studies*, 40(3), 490-508.
- Claycomb, C. & G.L. Frankwick, 2010. Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 252-263.
- Coleman, J., 1988. Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, 95-121.
- Crosby, L.A. K.R. Evans, & D. Cowles, 1990. Relationship quality in service selling: An interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(July), 68-81.
- Ekinci, Y., & P.L. Dawes, 2009. Consumer perceptions of frontline service employee personality traits, interaction quality, and consumer satisfaction. *The Service Industries Journal*, 29(4), 503-521.
- Fu, Y.C., 2005. Measuring personal networks with daily contacts: a single-item survey question and the contact diary. *Social Networks*, 27(2), 169-186.
- Gedeon, I.M., A. Fearnle & N. Poole, 2009. The role of inter-personal relationships in the dissolution of business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4), 218-226.
- Geiger, S. & D. Turley, 2005. Socializing behaviors in business-to-business selling: an exploratory study from the Republic of Ireland. *Industrial Marketing Management*, 34(2), 263-273.
- Granovetter, M. S., 1973. The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360-1380.
- Granovetter, M. S., 1985. Economic action and social structure: The problem of social embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481-510.
- Grönroos, C., 2004. The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Gulati, R., 1999. Where do interorganizational networks come from. *The American Journal of Sociology*, 104(5): 1439-1493.
- Halinen, A. & A. Salmi, 2001. Managing the informal side of business interaction: Personal contacts in the critical phases of business relationships. 17th IMP conference, Oslo, Norway.
- Hofferth, S.L., J. Boisjoly & G.J. Duncan, 1999. The development of social capital. *Rationality and Society*, 11(1). 79-110.
- Inkpen, A.C., & E.W.K. Tsang, 2005. Social capital, networks and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146-165.
- Ivens, B.S., 2004. How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test



- based on Macneil's exchange framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(5), 300-309.
- Krackhardt, D., & J.R. Hanson, 1993. Informal networks: The company behind the chart. *Harvard Business Review*, 71(4), 104-111.
- Lian, P.C.S. & A.W. Laing, 2007. Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 709-718.
- Mandjók, T. & J. Simon, 2010. Interaction and complexity, navigation from Marseille to Budapest. *Industrial Marketing Management*, 39(6), 1038-1040.
- Mavondo, F.T. & E.M. Rodrigo, 2001. The effect of relationship dimensions on interpersonal & interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. *Journal of Business*, 52, 111-121.
- Nelson, R. E., 1989. The strength of strong ties: social networks and intergroup conflict in organizations. *Academy of Management Journal*, 32(2), 377-401.
- Oliver H.M. & J.S.Y. Lee, R.P.M. Chow, L.Y.M. Sin & A.C.B. Tse, 2000. Relationship marketing the Chinese way. *Business Horizons*, January-February, 16-24.
- Preis, M.W., 2003. The impact of interpersonal satisfaction on repurchase decisions. *The Journal of Supply Chain Management*, 39(3), 30-39.
- Price, L.L. & E.J. Arnould, 1999. Commercial friendships: Service provider – Client relationships in context. *Journal of Marketing*, 63(3), 38-56.
- Rindfleisch, A., & C. Moorman, 2001. The acquisition and utilization of information in new product alliances: A strength-of-ties perspective. *Journal of Marketing*, 65(2), 1-18.
- Ring, P.S. & A.H. Van de Ven, 1994. Developmental processes of cooperative interorganizational relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90-118.
- Roos, I., 2002. Methods of investigating critical incidents. *Journal of Service Research*, 4(3), 193-204.
- Schurr, P.H., 2007. Buyer-seller relationship development episodes: theories and methods. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22(3), 161-170.
- Schurr, P.H., L. Hedaa & J. Geersbro, 2008. Interaction episodes as engines of relationship change. *Journal of Business Research*, 61, 877-884.
- Turnbull, P., D. Ford, & M. Cunningham, 1996. Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 11(3/4), 44-62.



Abstract

Interpersonal contact is the important element to facilitate the interpersonal relationship and business relationship. The process of relationship development and the strength of ties are determined by the subjective perception after a serial of interpersonal contacts and interactions. Although many of scholars have explored the related theories, they were lack of empirical study in the filed of marketing. This paper explores the factors affect the subjective perception of the salesperson after they contact with their customers. The empirical analysis was based on three months data of contact diary recorded by two informants. We find the extant of similar in temperament and the endure time in every contact have strong positive relationship with the subjective perception after contact. The relationships both similarity in demographic and context of contact with subjective perception are contingent on focal actor. Finally, we propose some implications of theory and management based on the results of empirical analysis.

Keywords: interpersonal contact, contact diary, customer relationship

