

doi:10.11835/j.issn.1008-5831.2016.06.009

欢迎按以下格式引用:陈国平,陈俊松.保险业师徒关系对营销员销售绩效的影响研究——情绪智力及目标取向的角色[J].重庆大学学报(社会科学版),2016(6):70-78.

Citation Format: CHEN Guoping, CHEN Junsong. The effect of mentoring relationship on sales performance: The roles of emotional intelligence and goal orientations[J]. Journal of Chongqing University (Social Science Edition), 2016(6):70-78.

保险业师徒关系对营销员 销售绩效的影响研究 ——情绪智力及目标取向的角色

陈国平,陈俊松

(武汉科技大学 管理学院,湖北 武汉 430081)

摘要:基于社会学习理论,采集了5家保险企业428名营销员数据,探讨了师徒关系对保险营销员销售绩效的影响机制,并揭示了个体情绪智力的中介作用以及目标取向的调节机制。研究表明:师徒关系对营销员情绪智力、销售绩效均有正向影响;情绪智力在师徒关系影响销售绩效的过程中具有部分中介作用;个体目标取向是师徒关系影响销售绩效的调节机制,证明目标取向与学习目标取向在师徒关系对销售绩效的影响中具有显著调节效果,而回避目标取向则不具显著的调节效果。研究结果对于保险业中更好应用师徒关系以培养营销员、提升保险销售绩效以及改善保险业销售形象均具有重要启示。

关键词:师徒关系;销售绩效;情绪智力;目标取向;保险营销员

中图分类号:F272.921

文献标志码:A

文章编号:1008-5831(2016)06-0070-09

保险营销实践中,很多保险企业都会为新入营销员指派一名指导老师,并签订师徒协议,通过建立一种固定的、较为正式的、组织认可的师徒制,对新入营销员实施培训和辅导。已有研究表明,作为一种特殊形式的员工社会化及训练发展机制,师徒关系对新入员工的组织适应与学习有积极效益,受到师傅协助的徒弟可获得许多实质的正向结果,例如提高工作满意度与工作自信、降低流动率^[1]、加速社会化过程^[2]以及提高职业成功认知^[3]等。然而,目前国内保险业中的师徒关系模式在佣金计酬、人海战术的营销方式下发生了扭曲,师傅过于注重徒弟销售技巧培训、强调销售能力辅导,甚至为了获得预期销售绩效而指导新入营销员采取背德违规的销售手段,这也成为当前保险业营销员信用缺失、职业形象不佳的重要原因之一。因此,在保险营销体制改革大背景下,传统师徒关系模式是否有必要继续采用?如果有必要,那么又当如何发挥师徒关系的积极作用,使之更有利于销售绩效的长期提升?这是保险营销体制改革的重要现实问题,亟需理论与实证检验。

保险营销是典型的情绪劳动过程,特别是遭受职业形象不佳的行业困境时,需要营销员具备理解自己情绪和他人情绪,有效倾听并能够准确传达信息,以及在多样化群体中维持良好人际关系的能力^[4],而情绪智

修回日期:2016-05-16

基金项目:国家自然科学基金项目“顾客对服务失误的感知与抱怨动机:基于自我威胁与自我监控”(71072073)

作者简介:陈国平(1968-),男,湖北汉川人,武汉科技大学管理学院教授,管理学博士,主要从事企业管理、服务营销研究,E-mail:cgp1717@163.com。

力正包含了以上这些因素。相关研究显示,个人情绪智力不仅影响身心健康,更影响工作表现与创造力^[5-7];在某些时候,情绪智力比智商更为重要,因为情绪智力在人际互动中扮演着重要的角色,高情绪智力者较能使自己和他人社会环境的人际互动中产生双赢的结果^[8]。此外,保险销售是非常具有挑战性的工作,营销员需要经常面对困难或挫折,有的能接受这种挑战,深信最后一定能解决问题,达成销售目标;有的则变得士气低落,对销售工作丧失兴趣,甚至退出销售职场^[9]。对此,目标取向理论指出,人们在成就情境下追求两个不同的目标:在面对失败或挫折时,表现目标取向者展现负面自我认知(如能力不足)、负向情绪(如焦虑);学习目标取向者则展现建设性的自我暗示、自我监督、正向预测、正向情绪,并发展有效的解决方法^[10]。然而,现有研究在目标取向分类上存在差异,实证结果也多不一致^[11-13]。显然,保险营销员的情绪智力、目标取向与销售绩效的关联尚需要更多研究验证。

基于此,本文以社会学习理论为基础,探讨:(1)师徒关系如何影响保险营销员的销售绩效?(2)营销员情绪智力与目标取向在师徒关系与销售绩效的关系中扮演何种角色?不同的目标取向又具有怎样的差异化作用?

一、文献回顾与假设演绎

(一)师徒关系及其与销售绩效的关系

虽然师徒关系的定义众多且纷杂,但均具有一个共同要义,即师徒关系是假设由上对下的一种在工作技能与知识上指导的人际关系,此关系是具有丰富工作经验的资深者(师傅)与资浅者(徒弟)间工作经验的交流与分享,其中师傅提供支持与指导,并对徒弟个人的职业生涯规划与发展给予意见^[14]。大多数文献指出,师徒关系由社会心理支持、职业发展支持和角色楷模三个维度组成^[15]。社会心理支持指向与情绪相关的心理援助、团体互动、归属感,职业发展支持表明师傅向徒弟传授与职业相关的知识、技能、经验等,角色楷模则是指师傅提供与工作相关的角色界定与扮演以利于徒弟模仿和学习。相关研究证实,师徒制已成为帮助徒弟进步、增加徒弟工作效能的一项重要措施,如 Byrne, Dik 和 Chiaburu 指出,师徒关系与组织生涯满意度、人际关系和角色内绩效有显著的关系^[16];Scandura 认为徒弟一路上有人带领,在工作绩效、薪水及升迁上的表现较好^[17]。Akarak 与 Ussahawanitchakit 研究了职业发展支持、社会心理支持、角色楷模对工作产出的影响,发现此三者得分越高,工作产出表现则越好^[18]。以上这些实证研究文献表明,师徒关系对徒弟包括工作绩效在内的工作产出有显著的积极影响,销售绩效是一种工作产出,显然受到师徒关系的正向影响,这在保险业同样适用。值得注意的是,尽管保险销售已越来越普遍、越来越成熟,但保险销售环境不容乐观,客户不合作、回避甚至抵制保险产品,导致保险销售过程充满了困难、障碍及挫折,成功率往往很低。因此,较之与保险产品相关的知识掌握、销售技巧与销售能力,营销员更需要合适的角色扮演与更高的自我效能要求,更需要角色学习与心理援助。为此,提出如下假设。

H1:师徒关系对保险营销员销售绩效具有显著正向影响。

H1a:社会心理支持对保险营销员销售绩效具有显著正向影响,且比职业发展支持的影响强度大。

H1b:角色楷模对保险营销员销售绩效具有显著正向影响,且比职业发展支持的影响强度大。

(二)情绪智力与师徒关系和销售绩效的关系

Salovey 和 Mayer 将情绪智力界定为“社会智力的一部分,包括监控自身与他人情绪和情感的一种能力,并利用这些信息引导个体的思考与行动”^[19],他们进一步将情绪智力看成是一种新的智力而非个人特质,涉及个人对情绪信息的处理能力^[20]。从已有文献看,影响情绪智力的前因变量,有工作环境气氛、知觉组织支持、工作自主性^[21]、招募甄选^[22]等。在保险营销员师徒关系中,师父通过为徒弟提供职场上的支持(如保险产品知识分享、客户信息共享、工作上一对一的协助)以应对可能面临的各种销售困境,通过社会心理支持(彼此鼓励、信任、心理援助)以积极发展徒弟的各种情绪处理能力,通过提供角色楷模(角色认识、角色界定、角色扮演)以利于徒弟发展营销员角色及信心、自尊的知觉^[17]。应对销售困境、情绪处理能力、信心与自尊皆是个人情绪智力的重要元素。基于以上推论可知,师徒关系将有助于徒弟发展个人情绪智力。为此,提出以下假设。

H2:保险营销员师徒关系对情绪智力有显著的正向影响。

保险销售是典型的情绪劳动过程,保险营销员对顾客情绪的知觉与掌控能力在整个保险销售过程中发

挥着重要作用。Dirk 和 Susan 回顾相关文献指出,大多数研究结果显示心情好的营销员相较于中立情绪或情绪欠佳的营销员,能够获取较佳的共同利益^[21]。Kunnanatt 提出高情绪智力者较能使自己和对方在社会环境的人际互动中产生双赢的结果,其所散发的情绪吸引力会增加双方的社会关系网络和情绪支持强度^[8]。以上文献表明,一方面,营销员情绪智力越高越容易与客户相处,越容易发现共同利益,即使销售不成功,但“买卖不成仁义在”,这将有助于提升后续的保险销售;另一方面,情绪智力越高越容易扩大营销员的社会关系网络,这对保险销售的意义不言而喻,将为营销员带来更多的潜在客户与潜在绩效。为此,假设如下。

H3: 保险营销员的情绪智力越高,其销售绩效越高。

(三) 情绪智力在师徒关系与销售绩效关系间的中介效应

依照社会学习理论的观点,人类会根据个人经验和观察结果而调整自身的行为^[23]。Heslin 提出了一个较为完整的工作场所的社会学习模型,说明主管可以通过角色楷模的示范,让员工建立信心、学习到正确的技能,进而有助于改善员工绩效与满意度水平^[24]。Marc 等人的研究发现,情绪智力是影响个体努力程度、坚持不懈的中介变量^[21]; Day 与 Allen 也发现,通过情绪智力的中介效果,师徒关系对职业生涯成就的影响是不同的^[3]。因此,在必须以人际互动方式完成工作的服务领域,情绪智力是促成个体学习他人并获得服务成功的关键点,并且具有中介作用。这意味着,从类似师傅的主管那里进行学习,所获得的技能、角色知识、自我效能等将首先作用于个体的情绪智力,通过情绪智力的提升进而改善销售绩效。根据以上推理,得到以下假设。

H4: 情绪智力在师徒关系影响保险员销售绩效的过程中具有中介作用。

(四) 不同目标取向在师徒关系与营销员销售绩效间的调节作用

VandeWalle 将个人目标取向区分为学习目标取向、证明目标取向及回避目标取向三个维度^[9]: 学习目标取向者往往期望通过提升个人能力以获得更好的自我展现,包括熟悉新情境、培训新技能等;证明目标取向者期望表现并向他人证明自己的能力,从而获得他人对自身能力的认可与有利评价;回避目标取向者则期望回避他人对自己能力的否定及其消极评价。学习目标取向者多愿接受困难任务的挑战,会选择适当策略来改善工作表现^[10],更加珍视学习新技能、增进个人能力的机会,一旦获得师傅的指导与帮助,他们更能提升自己的工作绩效。证明目标取向者熟悉自己工作中的优势、劣势及可能遇到的机会或威胁,因而亦可能通过师徒关系,不断强化自己的能力、改善自身的不足,学习如何利用机会及规避威胁,进而获得更好的产出以及他人对其能力的较佳评价^[25]。不难看出,证明目标取向强化了师徒关系对销售绩效的影响。回避目标取向者视进一步努力是徒劳的,努力只是见证他们缺乏能力^[10],因此在工作中向师傅学习的动机及整体努力较低,也就难以介入师徒关系对销售绩效的影响。为此,提出如下假设。

H5a: 学习目标取向在保险营销员师徒关系与销售绩效的关系中具有作用。

H5b: 证明目标取向在保险营销员师徒关系与销售绩效的关系中具有调节作用;

H5c: 回避目标取向在保险营销员师徒关系与销售绩效的关系中不具有调节作用;

根据上述的研究文献探讨及假设推演后,确立理论研究模型如图 1 所示。

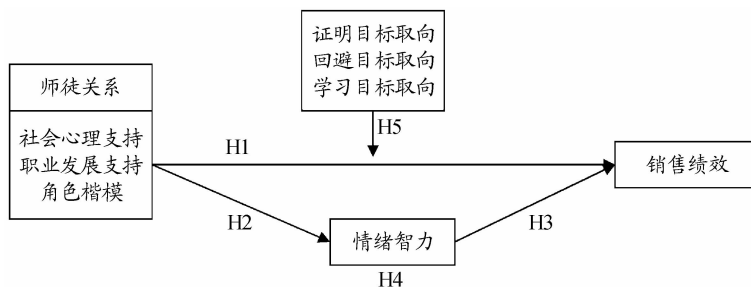


图 1 本研究的理论模型

二、研究设计

(一) 研究过程及研究对象

本研究以 5 家保险公司作为调查源。研究问卷编制完成之后先进行预试,研究团队于 2014 年 6 月先向 2 家保险公司共发放了 100 份问卷进行预调查,最终回收 78 份有效问卷。对以上问卷进行信、效度分析,进

而修改与完善问卷中的条目以形成正式问卷。正式的研究则于 2014 年 7-8 月间进行,共向 5 家保险公司分别寄出 100 份问卷,合计发出 500 份问卷。填写问卷时,被调查者要求作答时间在 20 分钟以上,并强调调查的隐匿性。最后,回收问卷 463 份,有效问卷 428 份,有效回收率为 85.6%。样本中,教育程度以高中与大专为主,合计占 63.7%;平均年龄为 32.7 岁;男性为 184 人,女性为 244 人;平均工作年限为 5.6 年。

(二) 测量工具(表 1)

师徒关系是徒弟对师徒关系认知的个体层次变量,采用 Scandura 所编制的 15 条目量表^[17],其中职业发展支持 6 个条目、社会心理支持 5 个条目、角色楷模 4 个条目,内部一致性 Cronbach's α 值分别为 0.75、0.81 和 0.70。情绪智力借鉴台湾学者编制的 32 条目简式量表^[26],该量表以海峡两岸华人为样本,验证结果亦显示该量表是个良好的测量工具。目标取向采用 VandeWalle 的量表^[9],共有 20 个条目,其中学习目标取向、证明目标取向和回避目标取向各有 9 个、6 个、5 个条目。销售绩效采用 Robinson 等针对保险营销员而研发的量表^[27],共 9 个条目。以上各量表均采用李克特五点尺度进行测量,1 代表非常不同意,5 代表非常同意。

为检验自我报告数据是否存在共同方法变异,应用 Harman 单一因素检测法对师徒关系、情绪智力、目标取向以及销售绩效进行因素分析。结果显示,可抽取 11 个因素,且在 75.2% 的解释变异中,单一因素只解释了 21.6% 的变异量。所以,共同方法变异问题对本研究结果的影响非常小。由表 2 可以发现,VIF 值介于 1.10 至 1.75,远小于 10,显示并无显著共线性问题。为进一步避免共线性问题,本文在回归统计分析时将控制变量与研究变量进行中心化处理。

三、数据分析与结果

(一) 信度与效度检验

采用验证性因子分析检验量表的结构效度,模型拟合情况结果如表 1 所示。师徒关系、情绪智力、学习目标取向、销售绩效 4 个变量的 6 个拟合指标均达到了模型可接受标准(一般建议为 $\chi^2/df < 5$, RMSEA < 0.10 , GFI, CFI, NFI, TLI > 0.90);证明目标取向与回避目标取向除了 GFI 指标外,其他 5 个拟合指标都达到了模型可接受的标准,虽然两者的 GFI 指标并未达到一般建议的 0.9 的水平,然而 Kafetsios 等学者指出只要 GFI 大于 0.8 即可接受^[28]。同时,表 2 中的各变量、维度的 AVE 平方根均要高于相应变量或维度的相关系数,说明各构念具有较好的区分效度。信度方面,从表 2 可以看到,师徒关系、情绪智力、证明目标取向、回避目标取向、学习目标取向以及销售绩效的 Alpha 系数分别为 0.926、0.948、0.923、0.916、0.893、0.861,表明各变量信度较好。

表 1 变量测量模型的拟合结果($n = 428$)

	条目数	χ^2/df	RMSEA	GFI	CFI	NFI	TLI
师徒关系	15	4.256	0.054	0.990	0.911	0.903	0.907
情绪智力	32	4.785	0.035	0.944	0.952	0.931	0.909
证明目标取向	6	4.011	0.061	0.896	0.997	0.991	0.992
回避目标取向	5	4.219	0.068	0.881	0.900	0.912	0.913
学习目标取向	9	4.636	0.057	0.909	0.926	0.913	0.915
销售绩效	5	3.598	0.073	0.902	0.979	0.919	0.929

(二) 变量间的相关分析

从表 2 中可以看出,除了回避目标取向与其他变量呈现显著负相关以外,其他变量间均呈现两两显著正相关关系。

(三) 假设检验

从表 3 的回归模型 7 结果可以看出,师徒关系对销售绩效的标准化回归系数为 0.345($p < 0.001$),说明师徒关系对保险营销员销售绩效具有显著的正向影响。进一步考察师徒关系中三个维度对销售绩效的影响,社会心理支持、角色楷模、职业发展支持三个维度对销售绩效的标准化回归系数分别为 0.316、0.289、

0.258,且 p 值都低于0.001。并且,社会心理支持、角色楷模可解释销售绩效分数1.8%、1.5%的变异量,较职业发展支持高,说明社会心理支持、角色楷模更有利于提升保险营销员的销售绩效。综合以上讨论,H1、H1a、H1b得到了验证。

回归分析显示(见表3的模型1和模型2),师徒关系与情绪智力仍具有显著正相关性,且标准化回归系数为0.168($p < 0.001$),说明营销员师徒关系对情绪智力存在显著的正向影响,本研究H2成立。其次,从表4的多元回归模型3结果可以看出,情绪智力可解释销售绩效分数3.1%的变异量,且标准化回归系数为0.199($p < 0.001$)。可见,营销员的情绪智力对销售绩效存在显著的正向影响,H3获得支持。

表2 变量的均值、标准值、Alpha系数与相关系数($n = 428$)

	M	SD	VIF	Alpha	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 职业发展支持	3.72	0.26	1.57	0.90	1(0.83)								
2 社会心理支持	3.58	0.23	1.39	0.91	0.49***	1(0.78)							
3 角色楷模	3.67	0.24	1.42	0.88	0.54***	0.51***	1(0.82)						
4 师徒关系	3.68	0.22	1.45	0.926	0.57***	0.54***	0.44***	1(0.81)					
5 情绪智力	3.59	0.48	1.29	0.948	0.29***	0.33***	0.42***	0.45***	1(0.82)				
6 证明目标取向	3.58	0.24	1.54	0.923	0.34***	0.36**	0.38***	0.33**	0.38***	1(0.76)			
7 回避目标取向	3.22	0.22	1.12	0.916	-0.32**	-0.34**	-0.37***	-0.35**	-0.28**	-0.52***	1(0.73)		
8 学习目标取向	3.46	0.23	1.60	0.893	0.35***	0.38***	0.42***	0.40**	0.39***	0.41***	-0.40**	1(0.79)	
9 销售绩效	3.73	0.62	-	0.861	0.39***	0.41***	0.39***	0.43***	0.38***	0.42***	-0.36***	0.39***	1(0.78)

注: *、**、***各表示 $p < 0.05$ 、0.01、0.001;对角线括号内的值为变量的AVE平方根。

表3 师徒关系对营销员的情绪智力与销售绩效的回归分析($n = 428$)

		情绪智力				销售绩效		
		模型1	模型2	模型3	模型4	模型5	模型6	模型7
控制变量	年龄	0.045	0.035	0.062**	0.082	0.055	0.074	0.051*
	教育程度	0.068	0.082	0.077*	0.134	0.111	0.122	0.166*
	工作年限	0.127	0.073*	0.046**	0.282**	0.266**	0.273**	0.043*
	互动频率	0.204*	0.186**	0.185***	0.119**	0.161**	0.159**	0.163**
研究变量	社会心理支持				0.316***			
	角色楷模					0.289***		
	职业发展支持						0.258***	
	师徒关系		0.168***					0.345***
R^2 变异量		0.266**	0.194**	0.332***	0.018***	0.015***	0.013***	0.024**
整体模型的 F 值		18.481***	16.741***	20.651***	20.417***	12.116***	15.217***	19.458***
R^2 变异量的 F 值		17.562***	15.882***	20.651***	17.334***	18.409***	15.718***	6.912***

注:表内回归系数皆为标准化回归系数。其中,***表示 $p < 0.001$,**表示 $p < 0.01$,*表示 $p < 0.05$,皆为双边检验。

表4中的回归模型4结果显示,师徒关系和情绪智力可共同解释营销员销售绩效4.5%的变异量, R^2 变异量的 F 值为9.172。其中,情绪智力与营销员销售绩效仍具有显著正向关系,标准化回归系数为0.172,师徒关系与销售绩效的正向关系显著下降(标准化回归系数为0.192, $p = 0.023$)。结合表4回归模型2结果可以得出,师徒关系与销售绩效的正向关系会通过增加情绪智力的部分中介而达成,因此H4获得支持。

表4中的回归模型6显示,师徒关系分别与证明目标取向、学习目标取向的交互作用共同对销售绩效具有显著的预测效果, R^2 变异量的 F 值为3.143,可共同解释受测营销员销售绩效分数3.7%的变异量。其中,师徒关系与证明目标取向的交互作用的回归系数为0.108,师徒关系与学习目标取向的交互作用的回归系数为0.025,二者对销售绩效都产生了显著的调节作用。而师徒关系与回避目标取向的交互作用对销售绩效不具有调节作用(标准化回归系数为-0.043, $p = 0.24$)。因此,H5a、H5b、H5c均获得支持。据此,建立证明目标取向与学习目标取向在师徒关系影响销售绩效的关系中具有调节作用,如图2和图3所示。

表4 保险营销员销售绩效的多元回归模型($n=428$)

		模型 1	模型 2	模型 3	模型 4	模型 5	模型 6
控制变量	年龄	0.062 **	0.051 *	0.067 *	0.057 **	0.078 *	0.064
	教育程度	0.077 *	0.066 *	0.102 *	0.096	0.078	0.082
	工作年限	0.046 **	0.043 *	0.015 **	0.028 *	0.041 *	0.067 *
	与师傅的互动频率	0.185 ***	0.163 ***	0.154 **	0.149 ***	0.167 ***	0.142 ***
研究变量	师徒关系(MF)		0.345 ***		0.192 *	0.209	0.181
	情绪智力(EQ)			0.199 ***	0.172 **		
	证明目标取向(PO)					0.133 ***	0.212 ***
	回避目标取向(AO)					-0.257	-0.163
	学习目标取向(LO)					0.065 **	0.082 **
二元交互效果变量	PO × MF						0.108 *
	AO × MF						-0.043
	LO × MF						0.025 *
	累积变异量 R^2	0.332 ***	0.356 ***	0.363 ***	0.377 ***	0.391 ***	0.428 ***
	R^2 变异量	0.332 ***	0.024 **	0.031 ***	0.021 ***	0.035 ***	0.037 **
	整体模型的 F 值	20.651 ***	19.458 ***	20.874 ***	19.173 ***	19.047 ***	16.815 ***
	R^2 变异量的 F 值	20.651 ***	6.912 ***	15.433 ***	9.172 ***	10.163 **	3.143 *

注:表内回归系数皆为标准化回归系数。其中,***表示 $p < 0.001$,**表示 $p < 0.01$,*表示 $p < 0.05$,皆为双边检验。

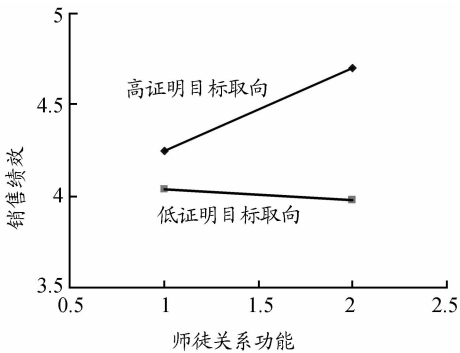


图2 证明目标取向的调节效应

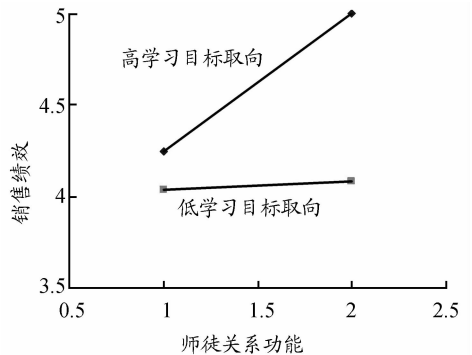


图3 学习目标取向的调节效应

四、研究结论与管理启示

(一) 研究结果与讨论

首先,保险业营销员的师徒关系具有“一箭双雕”的效果,可实现销售绩效与情绪智力的双提升。中国自古以来,师父的角色与功能除传授专业知识技能外,也具有人格品德教育意义,往往会形成亦师亦友关系,不仅有助于徒弟提升专业知识、技术技能,而且对徒弟的职业品德、人格道德具有教化与楷模作用,两者对徒弟的职业生涯发展均带来促进作用。本文为保险营销继续采取师徒关系模式提供了理论支撑,证明了师徒关系对保险营销员销售绩效的提升存在多方面的影响,不仅对其销售绩效具有直接的正向影响,而且有助于培养他们的情绪智力,进而有助于提升销售绩效。这一结论既与以往师徒关系研究的结论具有一致性,又拓展了师徒关系对徒弟态度认知与工作产出的影响范围,在一定程度上丰富了师徒关系理论研究。

其次,师徒关系的作用展现既需要师傅的言传也需要师傅“以身作则”,既需要专业技能辅导又需要职业道德教化。本文发现,师徒关系中社会心理支持与角色楷模两个维度都较职业发展支持维度更能显著提升销售绩效。职业发展支持维度和专业知识、工作技能、工作行为等有关,属于工具性功能;角色楷模维度展示了更为积极、更为正面的典范与榜样角色模板,徒弟社会模仿性更强、社会学习效果更佳;社会心理支持维度不仅能够帮助新手面对销售困境,而且对他们在销售过程中的情绪表达与情绪管理会有帮助^[15],体现了长期发展性职业道德教化功能。因此,虽然短期内职业发展支持更有助于提升营销员销售绩效,但长期看社

会心理支持与角色楷模更有助于销售绩效的提升。先前有关师徒关系对工作产出的影响研究,往往将师徒关系视为一个整体进行研究,这显然具有局限性。一方面师徒关系三个维度对工作产出的影响必然存在强度上的差异,有必要开展细化研究以明确不同的影响,从而可以在管理上做到有的放矢;另一方面 Evered 曾提出徒弟也可能从师徒关系(如角色模范)中学到坏的习惯^[29],这也决定着对师徒关系的研究需要细化,以区分积极影响与消极影响。因此,本文验证了师徒关系三个维度对销售绩效所具有的不同影响,从而细化并丰富了师徒关系对工作产出影响的理论研究。

再次,情绪智力在师徒关系与销售绩效的关系中具有中介作用。本文亦发现情绪智力在师徒关系与销售绩效的关系中扮演部分中介角色,这表明,师徒关系对保险营销员销售绩效的影响既有直接效应,又有间接效应。就间接效应而言,师徒关系有助于徒弟的人格情绪培养,特别是在高挑战性、高情绪投入的保险销售行业当中,更需要师徒关系发挥情绪智力的缓冲与强化功能。在高人际关系的华人文化中,在处理更多非血缘关系的保险营销时,营销员情绪智力越高,就越能够认知与受益更高层次的师徒关系^[28],且倾向与师傅、客户建立持久关系^[4],产生更为长久性的合作关系预期,从而强化师徒关系对销售绩效的影响。而以往师徒关系的理论研究未能觉察到情绪智力的角色,本文则基于社会学习理论,验证了情绪智力在师徒关系影响销售绩效的过程中充当了中介角色,在一定程度上补充了师徒关系影响工作产出机制的理论研究。

最后,个体目标取向是师徒关系影响销售绩效的调节机制。本文发现,证明目标取向与学习目标取向是师徒关系影响销售绩效的调节变量,而回避目标取向则未能充当调节角色。这表明,强调高绩效、高奖励的结果取向行为,极可能促使具有表现目标取向的营销员专注于短期结果,而忽略将精力投入长期有益能力发展的学习活动中^[12];同时,面对结果取向的竞争环境压力时,具有表现目标取向(包括证明目标取向与回避目标取向)的营销员倾向于将焦点放在能力证明及自己与他人表现的评比上,这可能引发具有回避目标取向的营销员对失败的焦虑^[13],从而不利于改善其销售绩效。以往文献尚未认识到目标取向与师徒关系在绩效管理方面的联系,本文则发现了目标取向在师徒关系影响销售绩效的过程中扮演了调节角色,不仅明确了师徒关系影响销售绩效的一个具体情境,而且在一定程度上整合了师徒关系理论与目标取向理论的相关观点。

(二) 营销管理启示

本文构建了保险营销员师徒关系影响销售绩效的作用机制,深化了师徒关系的理论研究。所取得的研究结论对保险业中继续采用以及更好应用师徒关系来培养营销人员具有重要意义,并提供了以下三点管理启示。

第一,保险组织可以通过正式规章制度,明确师徒关系的重要意义,指导师徒关系的建立与运作,并建立相应的考核激励机制。现行的保险营销体制以佣金计酬、人海战术为主要特点,血缘关系很重,求量不求质,在一定时期内推动了中国保险业的快速发展,但也暴露出许多问题,如诚信缺失、职业形象不佳。为此,除了保险营销体制的改革外,改善营销员职业形象不佳的问题需要充分发挥师徒关系对营销员的正面培养和积极引导作用,一方面注重工作技能的培训与辅导,另一方面要更加强调以诚信为核心的职业道德教化,这既需要师傅的言传,也需要师傅“以身作则”以树立典范。这就要求管理者在设计制度时,不仅要关注师傅对徒弟的业务指导与职业发展支持,更要留意师傅的行为与态度是否积极正面。第二,由于情绪智力对师徒关系影响销售绩效具有部分中介作用,因此保险公司要将考察与培养营销员的情绪智力作为一项重要工作。当前,一些保险营销员的情绪智力不高,经常采用“死缠烂打、疾病恐吓”的方式进行营销,“忽悠”成为了保险营销员的代名词。为此,一方面,建议保险组织招聘情绪智力较高的营销员;另一方面,要通过情绪管理训练,提升师徒的情绪智力,培养徒弟观察、倾听以及情绪管理的能力。第三,营销员的不同目标取向调节了师徒关系对销售绩效的影响,这暗示我们,在保险营销中要根据营销员的不同目标取向制定差异化的激励机制。一方面,在甄选营销员时,可依据营销员的目标取向量表直接评估其目标取向,选择具有强烈学习及证明目标取向的应聘者;另一方面,为提升不同目标取向者的销售绩效,应对证明目标取向者提供高绩效高奖励的结果导向激励,对学习目标取向者设计有益其能力学习的培训与发展激励,对回避目标取向者应营造允许失败的宽松环境,以降低他们对失败的焦虑。

(三) 研究不足与展望

本文采用自我报告的横断面研究设计,尚未开展师徒关系对保险营销员销售绩效的长期影响研究,后续

研究可采用纵贯面的研究设计,以观察师徒关系的长期影响效果。另外,本文和大多数研究一样,仅关注了师徒关系所带来的积极影响与正向结果,建议未来研究也可探讨师徒关系对师父或徒弟的负面影响。

参考文献:

- [1] RAABE B, BEEHR T A. Formal mentoring versus supervisor and coworker relationships: Differences in perceptions and impact [J]. *Journal of Organizational Behavior*, 2003, 24(3): 271 – 293.
- [2] SOSIK J J, GODSHALK V M. The role of gender in mentoring: Implications for diversified and homogenous mentoring relationships [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2000, 57(1): 102 – 122.
- [3] DAY R, ALLEN T D. The relationship between career motivation and self-efficacy with protégé career success [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2004, 64(1): 72 – 91.
- [4] GAO Y, SHI J, NIU Q, et al. Work – family conflict and job satisfaction: Emotional intelligence as a moderator [J]. *Stress and Health*, 2013, 29(3): 222 – 228.
- [5] 陈国平, 王碧云. 服务推断线索对顾客购前感知风险的影响 [J]. *重庆大学学报(社会科学版)*, 2010, 16(1): 77 – 87.
- [6] Austin E J. An Investigation of the relationship between trait emotional intelligence and emotional task performance [J]. *Personality and Individual Differences*, 2004, 36, 1855 – 1864.
- [7] AVERILL J R. A tale of two snacks: Emotional intelligence and emotional creativity compared [J]. *Psychological Inquiry*, 2004, 15: 228 – 233.
- [8] KUNNANATT J T. Emotional intelligence: The new science of interpersonal effectiveness [J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2004, 15: 489 – 495.
- [9] VandeWALLE D. Goal orientation: Why wanting to look successful doesn't always lead to success [J]. *Organizational Dynamics*, 2001, 30(2): 162 – 171.
- [10] DWECK C S, LEGGETT E L. A social-cognitive approach to motivation and personality [J]. *Psychological Review*, 1988, 95(2): 256 – 273.
- [11] 陈嵩, 李佩芬. 上司家长式领导风格对营销员目标取向之影响——以寿险业为例 [J]. *企业管理学报*, 2006, 71: 1 – 34.
- [12] JANSSEN O, PRINS J. Goal orientations and the seeking of different types of feedback information [J]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 2007, 80(2): 235 – 249.
- [13] MOON H K, CHOI B K, JUNG J S. Previous international experience, cross-cultural training, and expatriates' cross-cultural adjustment: Effects of cultural intelligence and goal orientation [J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2012, 23(3): 285 – 330.
- [14] KRAM K E. Phases of the mentoring relationship [J]. *Academy of Management Journal*, 1983, 26(4): 608 – 625.
- [15] FOWLER J L, O' GORMAN J G. Mentoring functions: A contemporary view of the perceptions of mentees and mentors [J]. *British Journal of Management*, 2005, 16(1): 51 – 57.
- [16] BYRNE Z S, DIK B J, CHIABURU D S. Alternatives to traditional mentoring in fostering career success [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2008, 72(3): 429 – 442.
- [17] SCANDURA T A. Mentorship and career mobility: An empirical investigation [J]. *Journal of Vocational Behavior*, 1992, 13(2): 169 – 174.
- [18] AKARAK P, USSAHAWANITCHAKIT P. Effects of mentoring on intention to leave in Thai public accounting firms: Mediators of job efficiency, commitment, and performance [J]. *Review of Business Research*, 2008, 8(2): 37 – 46.
- [19] SALOVEY P, MAYER J D. Emotional intelligence [J]. *Imagination Cognition and Personality*, 1990, 9(3): 185 – 211.
- [20] MAYER J D, SALOVEY P. What is emotional intelligence [M] // SALVEY P, SLUYTER D. Emotional development and emotional intelligence: Implication for educators. New York: Basic Books, 1996.
- [21] LINDEBAUM D, CARTWRIGHT S. A critical examination of the relationship between emotional intelligence and transformational leadership [J]. *Journal of Management Studies*, 2010, 47(7): 1317 – 1342.
- [22] BRACKETT M A, RIVERS S E, SALOVEY P. Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success [J]. *Social and Personality Psychology Compass*, 2011, 5(1): 88 – 103.

- [23] BANDURA A. Self-efficacy mechanism in human agency[J]. *American Psychologist*, 1982, 37(2): 122 - 147.
- [24] HESLIN P A. Boosting empowerment by developing self-efficacy[J]. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 1999, 37(1): 52 - 64.
- [25] POTOSKY D. Goal orientation, learning self-efficacy, and climate perceptions in a post-acquisition corporate context[J]. *Human Resource Development Quarterly*, 2010, 21(3): 273 - 289.
- [26] 钟从定, 谢孟桦. 情绪智力与谈判行为: 谈判策略、人际吸引力与谈判结果[J]. *管理学报*, 2008, 25(5): 525 - 548.
- [27] GODSHALK V M, SOSIK J J. Aiming for career success: The role of learning goal orientation in mentoring relationships[J]. *Journal of Vocational Behavior*, 2003, 63(3): 417 - 437.
- [28] KAFETSIS K, NEZLEK J B, VASSIOU A. A multilevel analysis of relationships between leaders' and subordinates' emotional intelligence and emotional outcomes[J]. *Journal of Applied Social Psychology*, 2011, 41(5): 1121 - 1144.
- [29] EVERED J I. Salespeople should not be mentors for salespeople[J]. *Sales and Marketing Management*, 1989, 141(15): 10 - 13.

The effect of mentoring relationship on sales performance: The roles of emotional intelligence and goal orientations

CHEN Guoping, CHEN Junsong

(*School of Management, Wuhan University of Science and Technology, Wuhan 430081, P. R. China*)

Abstract: Based on social learning theory, this study discusses the impact of the mentoring relationship on sales performance and studies the mechanism of emotional intelligence and the goal orientations through collecting 5 insurance enterprises and 428 questionnaires of the salesmen of insurance. The results show that: mentoring relationship has a significant positive impact on emotional intelligence and sales performance; emotional intelligence has a partially mediated effect between the mentoring relationship and sales performance; proving orientations and learning orientations has a significant moderator role in the process of mentoring relationship effecting on sale performance, but the interactions of mentoring relationship and avoiding orientations have no significant effect on sales performance. These conclusions provide supporting evidence and a guide to action for using mentoring relationship to train the salesmen of insurance, promote sales performance and improve the identity of insurance.

Key words: mentoring relationship; sales performance; emotional intelligence; goal orientations; salesmen of insurance

(责任编辑 傅旭东)