

一種不易失敗的組織行銷模式 —組織結構化銷售管控系統之建立與實施

AN EASY-TO-SUCCESS BUSINESS MARKETING SELLING MODEL - THE DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A STRUCTURE SELLING CONTROL SYSTEM

樊祖燁*

致理科技大學商務科技管理系教授

Tsu-Yeh Fan

*Professor, Department of Commerce Technology and Management,
Chihlee University of Technology*

摘要

本研究係將某家國際企業的销售訓練教材改編為組織結構化銷售管控系統，再分別在兩個台灣中小企業以產學合作案的方式進行實證研究。研究方法為將這兩家台灣中小企業的销售控制系統加以整理與分類，再結合改編的組織行銷模式與相關之學說理論，實施於公司之銷售人員，最後建立了一個組織行銷結構化銷售管控系統。本研究並於105學年度與106學年度邀請其中一家實施企業的高階主管至北部某科大進行行銷課程之協同教學，並撰寫了一個完整的教案。本研究除了統整上述的研究內容外，並以一個實際之台灣中小企業對某銀行之銷售成功個案為例，加以說明如何進行此結構化銷售管控系統。本研究希望能夠藉由本系統之推廣，提升國內企業進行組織行銷之成功率。

關鍵字：中小企業、組織採購、組織行銷、結構化銷售

*通訊作者，地址：新北市板橋區文化路1段313號，電話：0925-509365
E-mail：joef@mail.chihlee.edu.tw

ABSTRACT

This research modified an international company's sales training materials into an organizational buying selling control system, and then conducted empirical research in two Taiwan SMEs. The research method is to sort the sales control system of these two companies, and then combined the modified business buy marketing model and related theories to implement on the company's sales staff. Finally, a structured selling system was built for business buy. This study also invited a senior executive from one of the companies to a technology university of northern Taiwan to conduct collaborative teaching of the marketing courses in the 105 and 106 academic years, and wrote a course materials. In addition the above research content, this study uses an actual case of a Taiwan SME's successful selling story to explain how to implement the structured selling system. This study hopes the structured selling system can improve the success rate of SMEs companies in organizational marketing.

Keywords: SMEs, Business Buy, Organizational Marketing, Structured Selling

壹、研究動機與目的

經濟部（2019）中小企業白皮書顯示，2018 年臺灣中小企業家數及就業人數皆創下近年來最高紀錄。但台灣中小企業年度銷售值僅占全體企業的 3 成，而且內銷值超過其總產值的八成。究其主要原因應是台灣廠商多是以製造或代工的型態為主，故外銷的主力仍為大型之代工廠商，而中小企業多是擔任對上游大型代工廠商之供貨角色。隨著全球化時代來臨，代工產業不斷面臨後進者的競爭壓力，遭遇產業轉型的壓力。中小企業如要擺脫代工的宿命，面向廣大的消費者進行銷售（B2C），固然是其產業轉型的選項之一，但又面臨了要如何創造自有品牌價值的一個困境。建立品牌是一個長期且繁複的過程，除了需要高度的品牌管理能力外，發展品牌所需的龐大且須長期投入的行銷費用，更往往令中小企業卻步。

其實中小企業只要利用行銷規劃工具完成對市場環境與目標客戶的分析，找到了正確的市場區隔，再運用適當的行銷策略，切入對企業市場的銷售（B2B），相信一定會獲取遠較代工優渥的利潤。尤其現在網際網路發展迅速，在進行產品推廣時，較不會受到行銷資源的限制，這對資源有限的中小企業而言，無疑是一大福音，也是企業

要永續經營的一種途徑。許多學者曾進行各種行銷學說理論之有效性驗證，但多是以事後追蹤的方式進行，少有在企業進行銷售活動之初，甚或進行產品研發之前，即以行銷理論加以驗證與追蹤。

本研究以某家國際知名企業的 B2B 銷售訓練教材為藍本，佐以專案管理的工具與技巧，整合並實際應用於兩家台灣中小企業的 B2B 銷售行為。最後再以一家台灣中小企業的真實銷售個案做為範例說明。這一個完整的 PDCA 循環不僅可以驗證相關之行銷理論的確可運用於企業之日常營運，個案更可以在課堂上做為教材與學生分享。

因此，本研究希望藉由探討組織結構化銷售管控系統的建立與實施，為希望進軍 B2B 市場的台灣中小企業找出一個可行的行銷方式。更希望能將此研究成果，提供台灣中小企業 B2B 銷售經驗之分享，以便其能利用有限的資源進行產品之銷售，並進一步地進軍國際市場。對於講求實務教學之技職體系的行銷課程教學，也希望能利用本個案進行教學，除了可豐富上課內容外，學生在上課後對理論如何與實務相結合也較會有更深一層的了解，對他們未來的就業更會有莫大的助益。

貳、文獻探討

本研究希望能夠藉由文獻探討的方式，完成一個組織結構化銷售管控系統雛型。由於目前探討消費者購買行為的研究很多，但研究組織採購行為的論文相對少了許多。本研究認為在實務上，組織採購雖然是由一群利害休戚相關的組織成員所做出的理性決策，但是由於每個人所擔任的職務不同，以及專長各異，因此如果把一個完整的組織採購過程分為不同的階段，仍可以在每一個階段中找到關鍵主導人員，本研究將該位關鍵主導人員視為該採購階段之獨立消費者。因此本研究首先希望藉由組織採購與消費者購買行為的比較，找到可適用於組織採購之消費者行為理論。接下來本研究藉由探討資訊處理模式的研究論文，整理出組織採購人員進行採購行為時，由何種資訊管道接收產品資訊，以及如何處理外來的資訊，以便提出如何提供採購人員產品資訊的有效辦法。最後希望以目前已成熟之專案管理理論，為本研究所發展的組織結構化銷售管控系統建立一個有效的管控機制。

一、組織採購與消費者購買行為

(一)組織採購行為

Kotler, Ang, Leong, and Tan (2004) 認為組織市場是由採購財貨及服務並使用於生產其他財貨或服務，或供銷售、租賃或轉供應於他人之所有機構所組成，與消費者行銷在行銷管理的領域中是不相同的區塊。Sheth (1973) 認為組織採購行為的最終目的在於選擇一個或多個合適的供應商。一般消費者購買行為決策受心理、產品、組織及情境因素所影響，而組織採購因是聯合決策，所以組織採購行為模式應包括決策者心理層面、衝突的解決及情境因素，再加上前述的產品及組織因素等五大變項。由上述研究可知，消費者購買決策與組織採購行為的決策方式是不同的。

Webster Jr. and Wind (1972) 將組織採購定義為正式組織為採購商品及服務的決策過程，包括在多品牌和供應商當中做出確認、評估和選擇最合適的品牌及供應商。所以本研究認為組織採購決策過程牽涉組織內部其它部門，並隨決策階段不同，而有不同參與人員。而這些不同的參與人員要如何共同完成一項採購專案呢？Webster Jr. and Wind (1972) 和 Kotler et al. (2004) 將組織執行採購工作的任務小組稱為採購中心；並定義採購中心為參與決策過程中，擁有共同目標且承擔決策風險的所有個人或團體。採購中心依 Kotler et al. (2004) 定義共有六種不同角色成員，分別為發起者、把關者、影響者、決定者、同意者以及購買者。由上述研究中，本研究將採購中心定義為是由一群關心不同特定利益之個別消費者所組成。

Robinson, Faris, and Wind (1967) 將組織採購過程歸納為八個階段，包括需求認知、需求定義、需求描述、供應商確定、建議具體化、建議評估與選擇、正式訂購及績效評估。Sheth (1973) 的研究指出組織採購行為應涵蓋參與購買決策者的內心世界、促成採用共同決策條件、共同決策過程和衝突的解決方式。Hiller (1973) 將組織採購過程分成四個決策階段。快速決策：僅用於有明確的行動以解決所面臨問題之案例。問題詳述：在進一步解決問題時，把方法明確的顯示出來。供應商選擇：在潛在供應商群中，將名單縮小，選出一或少數幾家供應商。承諾決策：當組織已決定供應商，應該完成它的期望至何種程度。因此本研究認為，隨著不同的組織採購階段，每一個企業的採購階段都是由不同的採購中心成員所主導。也就是說採購中心的成員會隨著不同的採購階段，而變換主導的人員，所以本研究將採購中心的成員視為各自獨立、目的不同的單一消費者。

Johnston and Lewin (1996) 整合過去學者之研究，提出組織採購行為整合性模式，並以採購風險做為情境變數，視其為一連續性構面。提出動態的組織採購行為模型。Gelderman and Van Weele (2002) 提出採購行為是一連串互動性的過程，並影響最終

採購決策的觀念，以符合現今總體經濟趨勢的變化。Kotler et al. (2004) 則綜合以上學者的研究，認為組織採購牽扯到的人數眾多，尤其在採購重要的資本財時更甚。因為集思廣義下的決策較為周全。參與的人員通常分別代表了各自的部門，應用不同的準則來衡量採購標的物，但組織採購者必須局限在組織購買政策所設下的條件中來滿足組織的需求。樊祖燁、黃營杉 (2014) 整合了上述學者的研究，認為在行銷的初期階段，應該先將大部份的行銷資源投注在發起者身上，在確定產品規格後，則要將推銷的重心放在決定者身上，而且要藉助於決定者認為可靠信任的人員傳遞有利資訊，以產生行銷效果。而採購中心各種角色人員的認定，隨著不同組織的組織型態與各項不同採購方案而異，須因個案之不同加以界定。所以本研究認為組織行銷的成功關鍵因素在於行銷人員能否隨著採購階段之推進，將推銷重點聚焦於該階段之採購中心關鍵人員 (keyman)。

本研究綜合上述學者之研究，認為組織採購係由採購中心的六種角色成員執行。組織採購是買賣雙方一連串互動性的過程，銷售方應隨著採購案的進行，將行銷資源聚焦在該階段之關鍵人員身上。因此本研究將各採購中心的成員皆視為獨立的消費者，並且以消費者購買行為模式來解釋每一位採購中心成員的行為。

(二) 消費者購買行為模式

許多學者提出的消費者購買行為模式皆遵循「認知→感情→行為」模式。消費者必須要先知曉並瞭解產品，才會產生興趣、喜歡、再進行購買行為。Sheldon (1911) 最早提出 AIDAS 消費者購買行為模式。現代學者雖多採用 Strong (1925) 所提出之 AIDA 模式，但本研究認為消費者的滿意不僅是影響其再購之重要因素，更是口碑行銷是否成功之關鍵，因此本研究使用 AIDAS 模式解釋潛在消費者從接觸商品資訊開始，到完成消費的行為模式。本研究將 AIDAS 模式的五個階段定義如下：

1. 認知 (awareness)：消費者經廣告宣傳，逐漸對產品或品牌產生印象。
2. 興趣 (interest)：消費者注意廣告所傳達的訊息之後產生興趣。
3. 欲望 (desire)：消費者認同廣告所提出之訴求，產生擁有該項產品的欲望。
4. 行動 (action)：消費者真正進行購買行為。
5. 滿意 (satisfaction)：消費者對產品的使用產生滿意。

AIDAS 消費者購買行為模式多用來解釋 B2C (企業對個人消費者，business-to-consumer) 之銷售行為。雖然 B2B (企業對企業，business-to-business) 的銷售行為是由銷售公司對採購公司之採購中心成員進行，但因為各個成員所屬之組織

部門不同與採購目的各異，因此具備不同的目標，但卻共同承擔決策風險。本研究認為所有採購中心成員的採購決策行為亦是依循著 AIDAS 購買行為模式進行。此外，因為廠商所面對的消費者人數極多，且往往不知分佈在那？因此一般進行 B2C 銷售行為的廠商多是採用廣告的方式來傳遞產品的訊息。但是進行 B2B 銷售行為的廠商因為已經知道目標客群是誰，因此傳遞產品資訊的方式就必須依據採購中心成員所習慣與信任的方式傳送。

(三)小結

由上述的文獻探討中可知，組織採購時都會組成採購中心進行採購行為。採購中心的人員所關心的利益不同，而且隨著採購階段的不同，也會由不同的成員主導。因此本研究認為所有採購中心成員可視為單一的消費者，他們的採購決策行為亦是依循著 AIDAS 購買行為模式進行。銷售廠商必須掌握每一個採購階段之關鍵人員為誰？以及他在採購中心扮演的角色為何？進而必須了解該角色之資訊處理模式，以便能有有效的傳遞產品資訊。

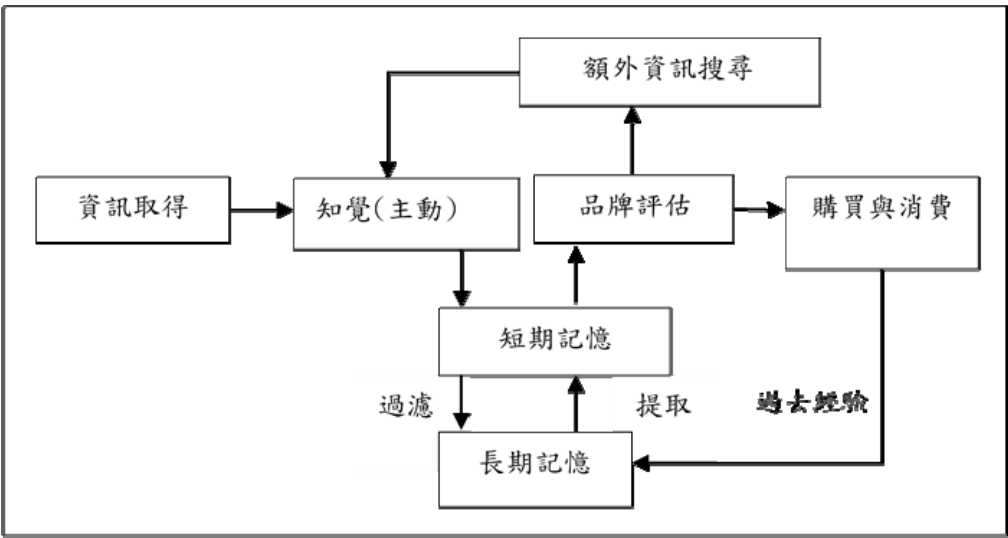
二、資訊處理模式

Assael (2004) 提出的資訊處理模式 (參圖 1) 認為消費者會先透過短期記憶來過濾資訊，並將需要的資訊模組化並儲存在長期記憶中。消費者在評估品牌時會啟動一些關鍵資訊以組成品牌評估的決策規則，如果覺得已獲取的資訊不足以進行品牌評估決策，則會再進行額外的資訊搜尋行為。Bettman (1979) 指出資訊搜尋又可分為內部資訊搜尋和外部資訊搜尋，內部資訊搜尋通常是記憶中自發性的過程，搜尋的是產品知識。消費者的產品知識若不足夠做為購買決策依據，便會展開外部資訊搜尋，搜尋的則為產品資訊。一般產品資訊即為所有與產品相關的資訊，如產品本身屬性或廣告中所揭露的資訊，這些資訊指的是能減少採購者不確定性的事實或數據 (Wellish, 1972)。樊祖燁、黃營杉 (2014) 研究組織採購資訊搜尋行為，發現網際網路、專業雜誌及業務人員是採購中心成員最關注的資訊來源管道，因此聘雇專業的業務人員是廠商最有效的行銷手段。

本研究認為在組織採購的各個階段中，採購中心的成員所需要獲得的資訊都不相同。因為各個關鍵人員獲取資訊的管道都不相同，因此業務人員需要依據銷售階段及關鍵人物的不同，以正確的資訊管道，提供正確的資訊內容給正確的關鍵人員。

三、專案管理

專案是指一項由彼此相互關聯的一次性活動所構成的暫時性任務配置，以開創某



資料來源：Assael（2004）

圖 1 資訊處理模式

獨特性的產品或服務。專案有別於傳統工作，強調彈性及因任務需求而成立，任務一旦結束專案就會終止（PMI, 2017）。王嘉男、朱彥貞（2014）認為因應不同的產業，專案會有不同的作業方式，必須先依專案目的來掌握工作範圍，再以工作分解結構（WAS, work breakdown structure）的方式擬定清楚的執行步驟或作業程序，再開始執行專案。所以專案是否成功，關鍵在於專案執行者是否清楚勾勒出專案工作包¹（work package）的關連性，並時時追蹤績效指標，以提早做出反應，避免專案施行時的失控。

一個專案階段的結束就會有一個「決策點」，它是以審查主要交付標的和專案績效為主，稱之為里程碑（milestone）。決策點的工作重點為：決定專案是否應進行到下一階段（「Go」或「No-Go」）、檢定和更正執行效益上錯誤的「檢核點」、「審查點」或是設立「測試點」，以審查所有的交付標的是否符合要求。這只是一個「點」，在銷售時程的甘特圖上是沒有工期的（許秀影，2015）。

本研究認為組織銷售行為的成功關鍵因素為工作到達每一個銷售階段決策點時，必須檢核是否有達到該銷售專案預期之績效指標，並決定是否應修正專案的施行工作？也就是要決定是否進行到下一階段？或是放棄該專案的進行？也就是決定「Go」或「No-Go」。因此在每一個銷售階段中，銷售人員必須清楚地界定在該階段中的「應有作為」以及「完成指標」為何。

參、研究方法

本研究之研究目的是要開發一套企業實際可用之組織結構化銷售管控系統，因此在系統開發過程中，除了要藉由文獻探討的結果建立理論架構外，並且要找到一個現有的組織銷售模型，以便本研究據以修正系統使符合國內的組織採購模態。除此之外，一個組織結構化銷售管控系統要能夠實際地在現實環境中有效地應用，必須要有一套教材用以教育行銷人員，更要有成功的實施案例做為教材與憑證。因此本研究在研究方法上使用了五個步驟，詳見圖 2 之研究架構圖。

本研究使用的研究方法為文獻探討與個案研究。首先會依據國際知名企業的業務訓練內容，整理出一套業務銷售流程，接下來再運用專案管理的理論，將銷售方法逐漸轉變為專案型的管理方法論，以便成為組織結構化行銷管控系統。最後再以一個完整的個案進行驗證與說明。本研究之個案介紹以 A 公司做為產品銷售公司的代號，並以 B 銀行做為採購企業之代稱。本研究的研究步驟共分為五個部份，如下所示：

一、文獻探討與建立模型

本研究先由文獻探討中，了解組織如何進行採購的行為，並藉由探討組織採購中心之採購行為與消費者購買行為的異同，嘗試以消費者行為模式來解釋組織採購中心成員之購買行為模式。接下來本研究並探討組織如何進行採購行為以及如何進行流程的控管，包括採購中心的組成、產品資訊的蒐集、採購的決策過程等。本研究並希望藉由現有國內外組織銷售的組織行銷流程，找到一個適合目前台灣企業使用的組織行銷模式，再以專案管理的管控方法，建立一個適合目前台灣企業使用的結構化銷售管控系統。

二、修正模型

接下來，本研究將找尋一家以 B2B 銷售模式進行行銷活動的本土企業，以產學合作的方式與該公司合作，至該公司進行田野調查。本研究將以所發展之結構化銷售管控系統與該公司現有的行銷管理流程加以比較，再透過與該公司現有管控表單的核對以及與銷售人員及主管進行深度訪談與開會討論，決定是否修正本研究發展之組織結構化銷售管控系統或是修改該公司現有的行銷流程，使兩者一致。接下來則是將整個銷售流程劃分為數個銷售階段，並且給予各個銷售階段明確的定義、訂定標準作業流程（SOP）以及該階段完成的明確 KPI 指標，以便銷售人員得以遵循，系統也可依據這些標準進行管控。

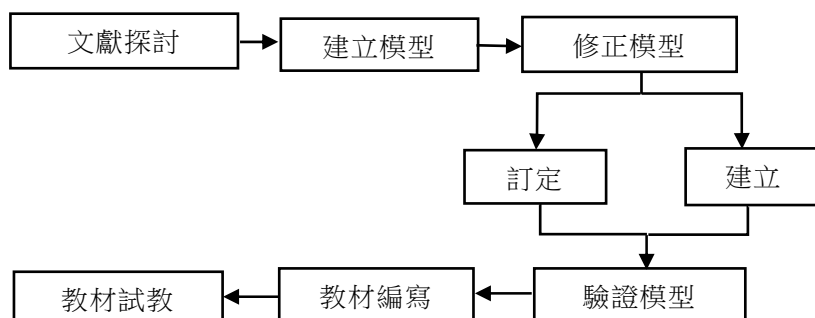


圖 2 本研究之研究架構圖

三、驗證模型

本研究希望能建立一個標準的組織結構化銷售管控系統，這就如同建立一個模型（model），除了必須經過長期的驗證以確定其信度外，還必須尋找不同行業別之組織實施以驗證其效度。因此本研究在第一家建立結構化銷售管控系統的公司中進行長時間（至少一年）的測試後，必須要再找尋一家企業進行模型之驗證。本研究同樣是以產學合作的方式進入第二家公司進行實地研究。研究方法一樣是透過表單核對與人員訪談，將管控系統標準化。為了驗證本系統之信度與效度，本研究將先對第二家企業之行銷人員進行教育訓練，再以本研究所發展之組織結構化銷售管控系統對該企業之銷售流程進行驗證，以確定本模型之效度。

四、教材編寫

一個新的組織結構化銷售管控系統要能夠成功實施，除了必須要讓進行銷售的人員能夠了解這個系統之外，還要能夠使其願意去實踐勵行。因此本研究除了要編撰一套完整的中文教材以供實施前對欲實施者進行教育訓練外，還將由現有的成功行銷實例中，選擇一個符合本教材的個案，再將其依據本系統的作業流程與完成指標編寫為教學個案。這樣除了使本研究所發展之組織結構化銷售管控系統方便教學外，更可藉由該成功個案的教學，讓上課的行銷人員相信這套行銷流程的效用而樂於身體勵行。

五、教材試教

為了確保本套組織行銷流程的教材內容簡單易懂，本研究邀請了一家產學合作企業之行銷部門高階主管，對台灣北部某科技大學的學生利用行銷類課程進行組織結構化銷售管控系統的教學。因為技職院校對於學生的課程目標為訓練學生畢業後的即時

就業力。因此如果這份教材的內容能夠讓在校學生都能了解並加以活用，這樣不但代表了這份教材的實用性，也可以使學生們在學校時就能學會一種實用的工作技能。

肆、系統介紹

本研究與第一家企業（簡稱甲公司）簽立致商產字第 100002 號及致商產字第 100003 號兩個產學合作案，利用兩年（2011 及 2012 年）的時間進行組織結構化銷售管控系統之建立，並將整個的銷售流程以 Microsoft 的 Project 軟體建立管控機制。接下來再利用一年半（2013 及 2014 年）的時間進行教材與個案的編寫。因為進行模型驗證的企業必須要進行比較大規模的企業行為變動，因此一直到 2016 年才找到企業（簡稱乙公司）願意配合進行。本研究利用致商產字第 105005 號及致商產字第 105010 號兩個產學合作案與乙公司共同進行了一年之系統驗證，並且邀請乙公司之高階行銷主管於 105 及 106 學年於台灣北部某科技大學的行銷管理課程中擔任協同教學與專題講座的業師，以上課學生為對象，進行教材的試教與修改，完成了教材內容的驗證。接下來，本研究將進行整個組織行銷結構化銷售管控系統的發展過程與管理流程介紹。

組織的採購行為是由採購中心所決定，採購中心則是由組織中與採購產品有關的成員所組成。他們依據職務與需求區分為六種角色，各種角色成員考量的採購因素雖然不同，但都是以組織的某方面利益為主要考量點。各種組織採購中心都有其不同的組織型態與採購目的，因此每位採購中心成員都可視為一個有特定採購目的之消費者。他們與個別消費者採購行為最大的不同，就是組織採購中心視各種不同的採購目的與組織運作規則，在各個階段都會有不同的關鍵人員。因此本研究將組織採購的行為依其進行的流程區分為四個階段與七個步驟，再以專案管理的進行方式，以「GO」及「NO GO」的決策點來決定銷售活動是否要繼續進行。也就是說，本研究的研究方法是透過「捨」而非「取」來過濾案子，以便將有限的資源投注在成交機率較高的個案中，以獲得較高的成交率。

一、組織採購的七個步驟

進行組織行銷活動的業務人員所面對的是採購中心的成員，雖然採購中心成員不是一般社會大眾，但是在每一個採購階段中，該階段關鍵人員的購買心態仍與一般的消費者無異。因此銷售人員雖面對許多採購中心的成員，但是隨著採購階段的不同，

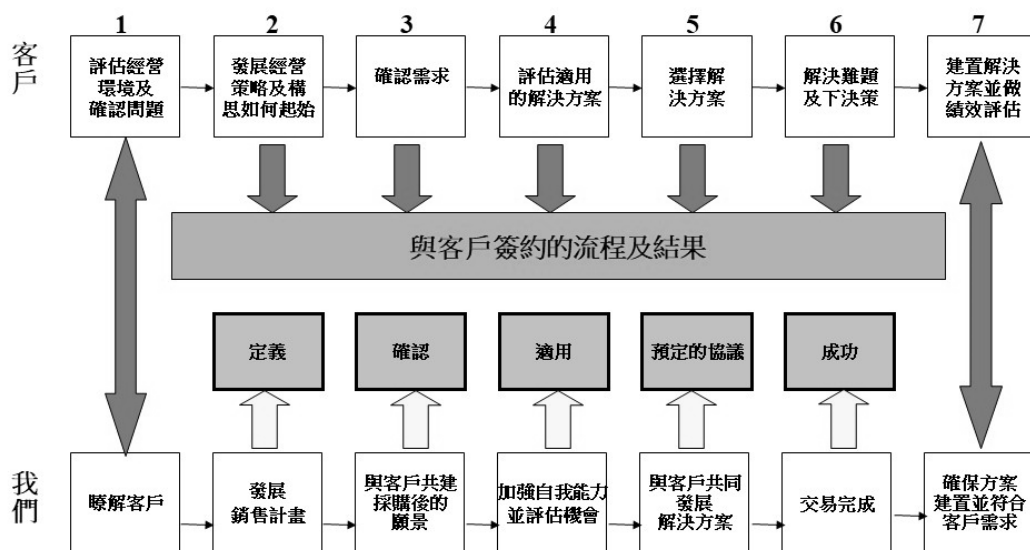
所面對的關鍵人員亦有所不同。銷售人員的挑戰為如何辨識現在的採購階段為何？目前所面對的關鍵人員為何？以及關鍵人員所在乎的採購著眼點為何？

特定銷售方法論（SSM, Signature Selling Methodology）是某國際企業用來訓練業務人員進行 B2B 銷售的課程（Bartek, 2007；Felder, 2000；Rickle, 2000）。本研究將 SSM 的英文改為“Structure Selling Method”，簡稱“SSM”。中文則稱之為結構化銷售法。本研究將 SSM 定義為一個組織結構化銷售管控系統。SSM 共分為七個步驟（參圖 3）。SSM 十分重視欲銷售給客戶的產品必須帶給組織「價值」，這種價值可能是降低營運費用、增加銷售單價，或是減少材料成本等。但不論是那一種價值功效，必須是要讓採購中心成員能夠感受到這次採購的產品，可以為組織營運帶來加值效果。本研究將這種為組織加值的產品內涵稱之為產品「核心價值」。

本研究將整個組織行銷流程分為四個管控階段（請參圖 4），分別為發現（Discover）、定義（Define）、確認（Confirm）及交貨（Deliver）（簡稱為 D、D、C、D）。本研究將 SSM 中之四個階段與企業實際的銷售流程相比對，再將每一個階段訂定明確的標準作業流程及應完成的指標，並以 Microsoft 的 Project 管理軟體加以建檔控管。這四個銷售階段的定義及具體指標則如下所示。

（一）發現（Discover）

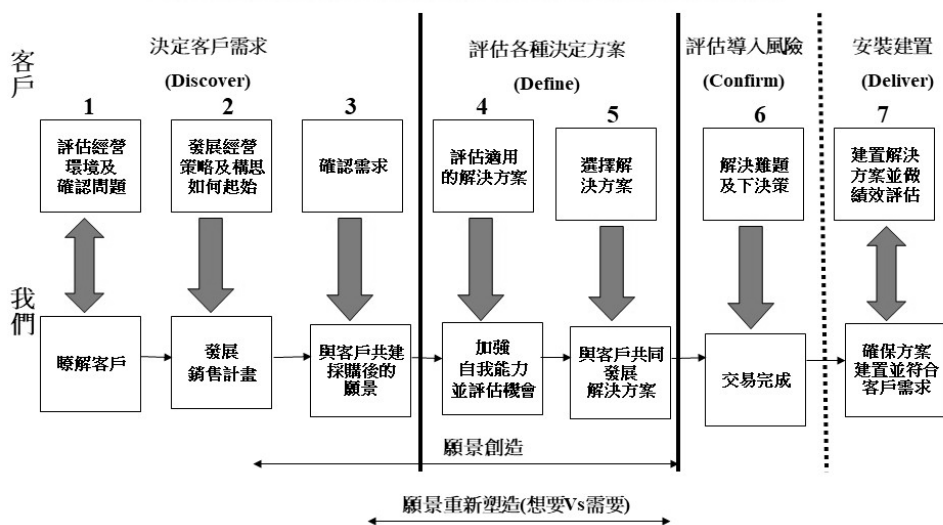
1. 定義：藉由參展、研討會、展示..等等的推廣行為，使客戶瞭解公司產品的功能和價值，以及成為市場新興產品的潛力，進而採購樣品做進一步功能測試及做市場調查的配合。
2. 應有作為：
 - (1) 公司資料建檔備查（NEW）。
 - (2) 介紹公司、型錄寄送。
 - (3) 樣品的採購及寄送（客戶採購）。
 - (4) 要求客戶回覆市場調查及產品測試結果。
 - (5) 了解在此階段客戶所遇到的困難點；對於拒絕採購樣品的客戶，探討是否有其他方法去幫助客戶解決上述困難點。
3. 完成指標：本階段客戶應該完成採購公司樣品、產品功能性測試或是小部份之潛在市場調查。



(資料來源：改寫自 IBM 業務訓練教材)

圖 3 組織採購的七個步驟

銷售工作可分為四個階段 (企業購買流程的決勝關鍵大多在前兩個階段)



(資料來源：改寫自 IBM 業務訓練教材)

圖 4 組織採購四個銷售階段

(二) 定義 (Define)

1. 定義：客戶已知道公司產品在市場的潛力而開始有進一步配合的溝通與討論。
2. 應有作為：
 - (1) 客戶對公司產品核心價值的認同。
 - (2) 瞭解客戶在樣品測試後所遭遇的問題。
 - (3) 尋求解決客戶困難及問題的方法。
 - (4) 確認客戶對解決困難及問題方法的執行及測試結果的瞭解和接受。
 - (5) 進一步的拜訪客戶公司及爭取與客戶高層長官面談。
 - (6) 詳細確認採購機種及其他需求。
 - (7) 初步報價。
3. 完成指標：本階段客戶和公司在產品品牌及進口國的進口規範及需求已有明確的認同與瞭解。本階段客戶或公司可能決定無法繼續配合或採購產品。

(三) 確認 (Confirm)

1. 定義：客戶與公司建立雙贏的共識，不論是在現階段的產品、開發中的產品，還是未來規劃的產品，並且雙方都願意去建立實質的合作關係。
2. 應有作為：
 - (1) 收到客戶的「客製化要求」規劃或設計申請。
 - (2) 確認客戶「客製化要求」規劃或設計的可行性及相關配件的更改。
 - (3) 提供報價並與客戶相互磋商議價，直到雙方同意價格。
 - (4) 客戶收到最終「客製化要求」規劃或設計，並加以確認。
 - (5) 客戶進行採購程序，直到收到客戶訂單。
 - (6) 與採購人員確認交貨時間。
 - (7) 確認客戶採購訂金入帳及通知採購人員。
3. 完成指標：本階段客戶已決定採購並開始相關採購的準備及文件確認。

(四) 交貨 (Deliver)

1. 定義：公司與客戶已經建立合作夥伴的關係並往雙贏目標前進。
2. 應有作為：
 - (1) 確認最終交貨時間。
 - (2) 交貨。
 - (3) 提供客戶所需的產品教育訓練（如果是需要的）。
 - (4) 關心客戶收貨時間與地點，以及是否有其他文件的需求（進口報關用）。
 - (5) 關心使用狀況，是否有需要其他的協助。
 - (6) 催款。
 - (7) 收款。
3. 完成指標：本階段至收款完畢，該客戶再度進入 **Define** 的階段。

二、顧客的想要與需要

本研究認為組織採購中心的每一位成員雖然都有著不同的採購目的，但只要成員進行採購決策時是站在公司的立場進行考量，他們所思考的絕對是希望能為公司創造利益與價值。但是通常在組織採購的行為研究中，會發現採購中心成員對採購產品的了解遠不如產品銷售公司的人員。究其原因為採購中心成員要進行採購的產品項目極多，但廠商要銷售給組織的產品比較單一，自然對產品的功能規格與「核心價值」較採購中心的成員要了解。所以如果銷售人員僅僅依據採購中心成員的「想要」進行推銷，而並不是由他們最合適的「需要」進行推銷，就不易突顯本身的優點。如果銷售人員能先藉由對採購中心成員「想要」的需求了解，再藉由自己產品的「核心價值」去發現顧客真正「需要」的產品為何？就比較容易達到銷售自家產品的目的。

總而言之，採購中心成員對他們的需要，往往是停留在產品功能面能為其解決現有的問題上，本研究稱之為「現有的痛」。如果銷售人員能發現客戶「隱藏的痛」，並將使用該產品後如何達到客戶的願景描述給客戶了解並體認，再說明如何藉由產品的核心價值解決這個「隱藏的痛」，並進而提出使用該產品的價值宣言，這樣對於產品的銷售工作，便會有很大的助益（參圖 5），這項工作也就是圖 4 所提到的「願景重新塑造」。本研究認為「發現顧客的想要」及「確認顧客的需要」正是 SSM 中「發現」與「定義」階段中最重要的事。

找出接觸的途徑

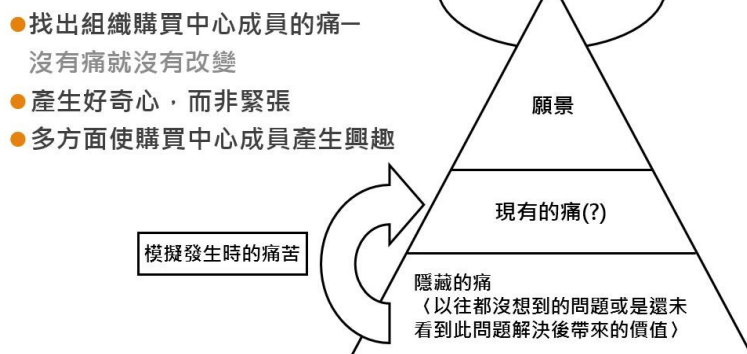


圖 5 在進行組織銷售時，必須先找到採購者的痛，並將「想要」轉換為「需要」

伍、案例探討

本研究藉由一家銀行採購「外匯匯率看板」的個案，來加以說明 SSM 要如何地應用。為了保護個案銀行的營運機密，在此便以 B 銀行做為個案銀行代稱，並將個案的實際內容與時空背景稍做改寫。個案的撰寫採 SSM 的四個階段（D、D、C、D）加以說明。

一、發現（Discover）階段

台灣早期進行外匯管制，因此對銀行各分行是否能夠辦理外匯業務進行管控。後來為了開放外匯，因此以漸進的方式先行開放乙種外匯分行設立。乙種外匯分行相較於甲種外匯分行而言，縮減了許多能辦理的業務，只能辦理外幣兌換的業務。但是因為乙種外匯分行開辦一年後如果沒有違規紀錄且營運良好，就可以申辦為甲種外匯分行，所以各家銀行都摩拳擦掌地申請開辦乙種外匯分行的業務。

申辦乙種外匯指定分行的主要規定，除了要有專門的承辦人員外，還必須要能對客戶提供外匯匯率的即時報價。當時在台灣銀行約有 70% 以上都是使用 IBM 中大型電腦主機，並將所有的業務交易系統都建置在 IBM 主機上。B 銀行所使用之電腦主機，便是 IBM/390 大型電腦主機系統。因此 B 銀行為了要趕辦此業務，便打算在每一

個分行採購一組能與 IBM/390 大型電腦系統連線的個人電腦工作站，再加上一面與工作站連動的外匯匯率報價 LED 看板（請參圖 6 左下方陰影部份）。這樣的一套產品，市面上的平均售價約在 NT\$8-10 萬元，因此 B 銀行打算採用每一家分行 NT\$10 萬元以下的簡易採購招標，由總行的國外管理部統一採購 20 組設備，並已編列 NT\$200 萬元打算進行採購作業，以便及早開辦乙種外匯分行業務。

二、定義（Define）階段

（一）顧客的想要

對 B 銀行的採購中心而言，這是一個極小的採購案，目的只是為了符合主管機關所提出的開辦條件，以便盡快開辦乙種外匯指定分行，因此自然希望整個採購案簡單且快速地完成。而就本案之關鍵人員，國外管理部的承辦人員而言，銷售人員進行拜訪後得知其心態即為：「這面外匯匯率看板只是為了讓分行具備乙種外匯分行的開辦條件，承辦人員著眼之處完全是在一年後可申請開辦甲種外匯指定分行的這一個金牛身上」。所以對承辦人員而言，也不打算花太多的心思在這個採購案上面。

依據結構化銷售法（SSM）而言，在「發現」與「定義」階段的銷售工作主要是瞭解客戶以及發展銷售計劃。而在定義階段就必須要與客戶共建採購後的願景。因此如果依據客戶「想要」的需求，本研究可以下列的語句加以說明：「B 銀行希望能為每一家申請獲准開辦乙種外匯指定業務的分行，建置一套與總行主機 IBM/390 相連的外匯匯率看板系統，以便符合主管機關的規定，及早開辦甲種外匯指定分行」。此外，為了節省開辦的時間，B 銀行採每一家分行 NT\$10 萬元以下的簡易採購招標，由總行的國外管理部統一採購 20 組設備，再安裝至各家乙種外匯指定業務的分行（每家的採購金額不到 NT\$10 萬元）。這整個採購案的金額上限為 NT\$200 萬元，且得標廠商必須至 20 家分行安裝系統，並免費負責驗收後一年的保固。

A 公司是當時台灣 IBM 公司的個人電腦經銷商。IBM 的個人電腦稱之為 PS/55 系列，它與當時市面上的個人電腦在電腦的設計架構與作業系統上都不相同，一台平均要 NT\$30 萬元，與一般市面上的品牌個人電腦相較，價格要貴上將近 10 倍。初步估算這種單純的採購案即使單單銷售 PS/55 系列個人電腦，就不符成本，更遑論要再加上一面外匯匯率報價看板以及一年的保固。就 A 公司的營運成本而言，即使賠錢勉強做下來，只要分行常發生故障需要維修，後續便會帶來不可預估之維修支出負擔。

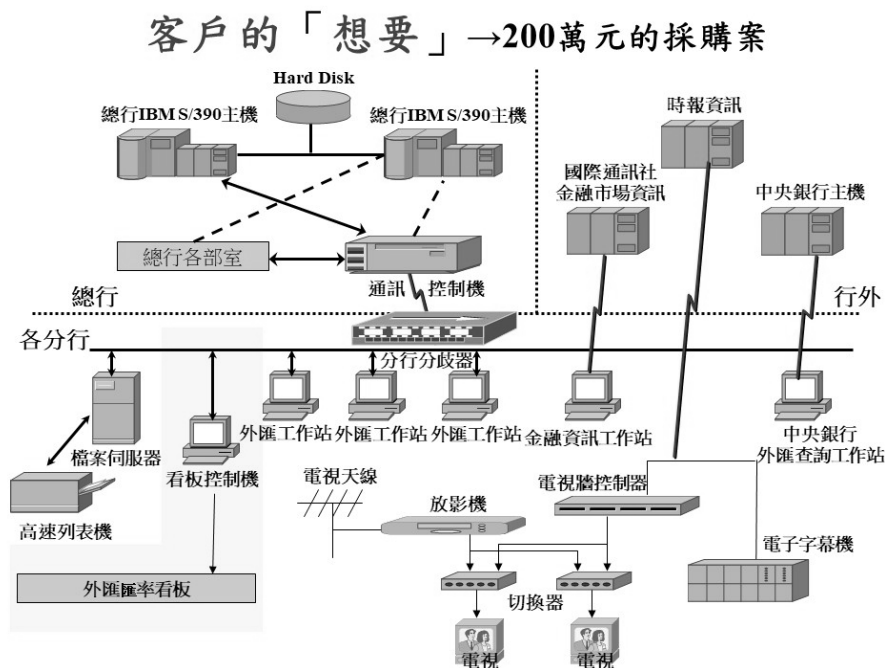


圖 6 B 銀行原本打算採購之外匯匯率看板設備架構圖

(二) 顧客的需要

如果 A 公司的業務人員只是運用到一般的銷售方法，那麼他自然就不會為了這個賺不到錢的案子浪費時間了。但是如果該銷售人員是運用到本研究所指的“SSM”，在發展銷售計劃前先了解客戶購買外匯匯率看板後之採購願景，再思考 A 公司之產品核心價值是否能對其採購願景產生加值，嚐試將客戶的想要，藉由願景之重新塑造成為客戶的需要，這樣 A 公司也許就能為 B 銀行的採購案創造了不同的藍海商機。

經過 A 公司業務人員與 B 銀行採購中心成員共同重新塑造願景後發現，B 銀行未來的願景是希望一年之後，能夠將乙種外匯指定分行申請改制為甲種外匯指定分行。因此現有的外匯匯率看板僅為先期的一項投資，而且在第二年申請改制為甲種外匯指定業務分行後，整個的電腦設備都必須重行規劃並購置。因為主管機關的政策規定來得比較突然，所以 B 銀行只想到早點上線爭取商機，但其整體的規劃與預算的編列並沒有同步的跟上²。也就是說，未來的乙種外匯指定分行改制甲種外匯指定分行後，需要一套完整的外匯資訊系統，這套系統不僅是要提供給上門的客戶完整的外匯資訊，更要能提供給行員交易與進行作業的資訊，所以其實 B 銀行所需要的是一套完整的外匯市場資訊顯示系統（如圖 7 所示），而非承辦人員所想要的外匯看板系統。

市場資訊顯示系統(CMS)模組架構

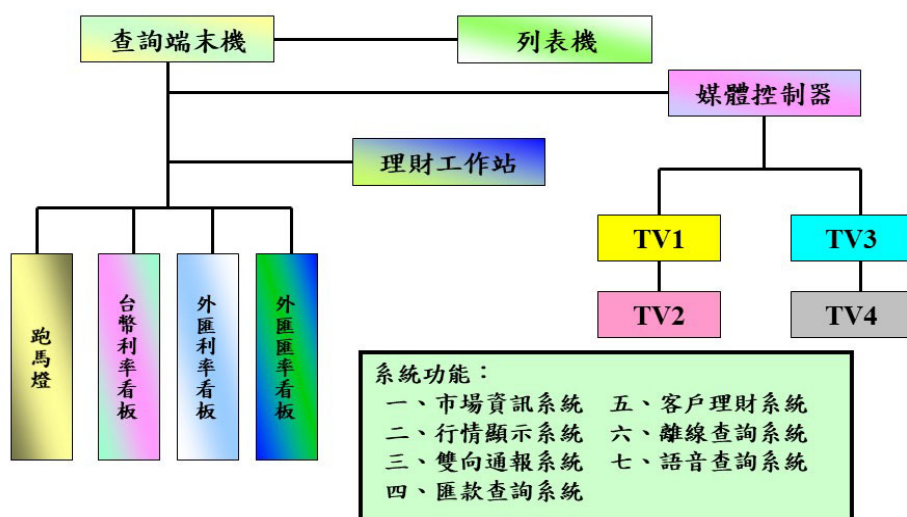


圖 7 市場資訊顯示系統模組架構圖

(三) 如何達到雙贏

A 公司的銷售人員發現了客戶真正需要的採購項目，再經由產品的「核心價值」來創造價值宣言，便正式進入了「定義」階段，工作內容為「加強自我能力並評估機會」以及「與客戶共同發展解決方案」。一旦客戶接受了共同創造的願景之後，客戶就開始為銷售方承擔了部份的銷售責任，而且隨著銷售工作的進行，這個銷售的責任會更進一步地轉移到客戶身上（如圖 8 所示）。因為客戶的採購是為了組織利益，因此當 B 銀行採購中心的成員體會到購買 A 公司的產品能實現組織的最大利益時，他們就會共同發展解決方案，並主動承擔起越來越多的銷售責任。在此時整個採購案的成功機率已超過七成，而即將進入「確認」階段。

三、確認 (Confirm) 階段

當 A 公司的業務人員知道了 B 銀行真正需要的是什麼之後，接下來就是要釐清 A 公司產品的「核心價值」是否能滿足 B 銀行未來的需要，並進而與 B 銀行共同勾勒出願景了。這時 A 公司的銷售人員就要藉由描繪出客戶隱藏的痛，並說明如何經由採購 A 公司的產品而達到 B 銀行的願景，並陳述其價值宣言。所以 A 公司的業務人員要深入探討 IBM 個人電腦的優點（核心價值）為何？以及如何將它的產品功能改變成為整個願景之核心價值。

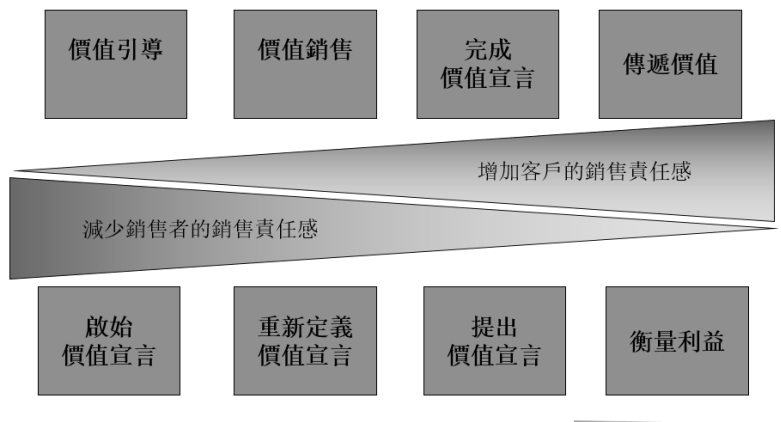


圖 8 共同塑造願景完成後便是銷售責任的開始轉移

IBM 的 PS/55 系列個人電腦的價格之所以是市售一般個人電腦的 10 倍，主要的原因是它的整個資料傳輸架構不是市面上通用的 ISA Bus，而是 MAC Channel 架構，而且它使用的作業系統是 OS/2 而非 Windows。這兩項特殊規格的目的就是要使個人電腦也能像 IBM 中大型電腦一樣可同時執行多項工作且有內建的通訊架構可與 IBM 的中大型電腦直接連線，這些功能正可以解決目前 B 銀行國外管理部一年後即將遇到的困難。

一家銀行分行要開辦甲種外匯指定分行業務，有三項外部資訊必須取得：每個人由年初至現在之匯出金額³、路透社所提供的外匯匯率以及重大財經資訊以供大額匯兌議價之用。這些資訊雖然量都不大，但都是必須額外付費，且價錢不菲。更重要的是各項資訊都有專屬的設備傳輸顯示裝置，不但極佔空間，而且要有不同的人操作，僅僅是操作人員加上各種資訊源的費用，一個月就要有將近 NT\$10 萬元的支出。因此如果能運用 IBM PS/55「一台多工」的核心價值，並且透過全行現有的電腦網路，將總行國外部所接收的資訊源過濾篩選後再分享給各分行之 PS/55 個人電腦，自然能為分行節省人力、空間與成本費用。所以客戶需要的是如圖 9 的設備架構圖（請參圖 9 下半部之分行設備）。在此階段，A 公司的銷售人員便將推銷重心由 B 銀行總行國外管理部的經辦人員轉移至 B 銀行的資訊處人員（此階段之關鍵人員）。A 公司在 B 銀行的資訊處設置了一個展示中心，架設整個系統讓資訊處人員測試通過後，再請分行實際業務操作人員（此階段之關鍵人員）進行試用。在獲得資訊處人員對技術可行性的背書與分行業務人員對業務可行性的確認後，國外管理部便將採購規格依據 A 公司的建議修改，再將採購案移至總務處執行，這時 A 公司的銷售人員便將推銷重心轉移至總務處的採購人員（此階段之關鍵人員）。

介紹 A 公司的系統並確認其功能足敷現行的作業規定並可運行無虞。接著再由 A 公司的銷售人員至各乙種外匯分行的分行經理（此階段之關鍵人員）做說明，先以試用方式爭取指標性分行的租用，後續的採購確認及系統安裝自然也就水到渠成了。A 公司後續以 B 銀行為成功案例，運用相同的 SSM 銷售方法，重行以 D、D、C、D 的行銷模式對台灣其他使用 IBM 中大型主機的銀行進行推銷，兩年內共計將本系統銷售至 11 家銀行的 600 家以上分行，創造出新台幣上億元的業績。

陸、結論與貢獻

本研究嚐試結合企業現有之組織銷售方法與專案管理技術，並實際於兩家台灣中小企業進行實證研究，開發了一套結構化銷售管控系統，並將一個實際發生的個案編寫為教材，具體說明如何運用此銷售方法。總而言之，SSM 在銷售的四個階段及七個步驟中，主要的成功關鍵因素是在前兩個階段，其要訣在於結合自己產品的「核心價值」，將客戶的想要轉換成客戶的需要，並共同建構出採購的願景，接下來再將整個的銷售責任轉移給客戶。這七個步驟的具體工作則如下所示：

- (一) 瞭解客戶，發現客戶採購之真正組織營運目的。
- (二) 將客戶的「想要」轉換為「需要」，並結合產品的核心價值發展銷售計畫。
- (三) 向關鍵人員介紹銷售計畫，並與客戶共同建立採購後的願景。
- (四) 加強自我能力並評估機會，確認並發表價值宣言。
- (五) 與客戶共同發展解決方案，並進行銷售責任的轉移。
- (六) 監督交易的按時進行，並確保交易完成。
- (七) 確認方案的建置符合客戶需求，並計劃後續的採購案。

本研究最重要是要傳遞一個訊息，銷售工作是一個「捨」的工作，而不是一個「得」的工作。業務的時間有限，加上組織的採購中心對於採購的產品都是以對組織營運的最佳考量為著眼點，也就說，如果欲銷售的產品之核心價值無法在客戶需要的採購目的上加得分，進而能夠描繪出採購後的願景，那麼即使持續地勉強進行銷售工作，也不會有好的結果，惟有細心地檢視自己的「產品核心價值」能否為顧客產生願景的加分，才是成功進行銷售的不二法門。

註釋

1. WBS 的最底層項目即為工作包，工作包具備可交付成果的內容。
2. 一般企業組織的資本門採購都必須在前一年度編列預算通過後，來年始可支用。
3. 當時政府還有在管制個人每年匯出外匯金額，由中央銀行的電腦主機彙整資料，因此分行電腦須與中央銀行電腦主機連線查詢。

致謝

本研究感謝致商產字第 100002 號、致商產字第 100003 號、致商產字第 105005 號及致商產字第 105010 號等四個產學合作案之委託單位對本研究提供的資源與幫助。

參考文獻

一、中文部分

1. 王嘉男、朱彥貞(2014)，專案管理，科學發展，494，64-70。
2. 許秀影(2015)，專案管理基礎知識與應用實務－專案管理入門寶典(第六版)，新北市：社團法人中華專案管理學會。
3. 經濟部(2019)，2019 中小企業白皮書，經濟部中小企業處。
4. 樊祖燁、黃營杉(2014)，組織服務採購資訊搜尋行為之研究，中華管理評論國際學報，17(3)，1-28。

二、英文部分

1. Assael, H. (2004). Consumer Behavior: A Strategic Approach. Boston: Houghton Mifflin.

2. Bartek, D. (2007). Selling IBM's Innovative Solutions. Retrieved January 20, 2017, from <https://www.redbooks.ibm.com/redbooks/pdfs/sg246330.pdf>.
3. Bettman, J. R. (1979). An Information Processing Theory of Consumer Choice. MA: Addison-Wesley.
4. Felder, R. (2000). IBM Signature Selling Methodology. Retrieved January 13, 2016, from ftp://service.boulder.ibm.com/software/partners/cmconfcall/CM1_3_Signature_Selling.pdf.
5. Gelderman, C. J., & Van Weele, A. J. (2002). Strategic direction through purchasing portfolio management: A case study. Journal of Supply Chain Management, 38(2), 30-37.
6. Hiller, T. J. (1973). A Decision Making in the Industrial Purchasing Process. University of Bradford Management Center, Unpublished doctoral dissertation.
7. Johnston, W. J., & Lewin, J. E. (1996). Organizational buying behavior: Toward an integrative framework. Journal of Business Research, 35(1), 1-15.
8. Kotler, P., Ang, S. H., Leong, S. M., & Tan, C. T. (2004). Marketing Management - An Asian Perspective (3rd ed.). New Jersey: Prentice Hall.
9. PMI (2017). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (6th ed.). Newtown Square: Project Management Institute.
10. Rickley, M. R. (2000). Signature Selling (SSM). Retrieved October 20, 2016, from <ftp://ftp.software.ibm.com/software/partners/pdf/SignatureSalesOverview.pdf>.
11. Robinson, P. J., Faris, C. W., & Wind, Y. (1967). Industrial Buying and Creative Marketing. Boston: Allyn and Bacon.
12. Sheldon, A. F. (1911). The Art of Selling. Libertyville, IL: The Sheldon University Press.
13. Sheth, J. N. (1973). A model of industrial buyer behavior. Journal of Marketing, 37(4), 50-56.
14. Strong, E. K. (1925). The Psychology of Selling and Advertising. New York: McGraw-Hill.

15. Webster Jr., F. E., & Wind, Y. (1972). A general model for understanding organizational buying behavior. Journal of Marketing, 36(2), 12-19.
16. Wellish, H. (1972). From information science to informatics: A terminological investigation. Journal of Librarianship, 4(3), 157-187.

109 年 02 月 20 日收稿

109 年 03 月 09 日初審

109 年 05 月 06 日複審

109 年 06 月 12 日接受

作者介紹

Author's Introduction

姓名	樊祖燁
Name	Tsu-Yeh Fan
服務單位	致理科技大學商務科技管理系教授
Department	Professor, Department of Commerce Technology and Management, Chihlee University of Technology
聯絡地址	新北市板橋區文化路 1 段 313 號
Address	No.313, Sec. 1, Wenhua Rd., Banqiao Dist., New Taipei City 220, Taiwan (R.O.C.)
E-mail	joef@mail.chihlee.edu.tw
專長	行銷管理、商業模式設計、教學設計
Speciality	Marketing Management, Business Model Design, Instructional Design