

## 第二章 文獻探討

本章就以下將分從客服中心、客服人員的特質與角色、及職能模式等三部份來探討，茲分節如下：

### 第一節 客服中心

#### 一、客服中心簡介

客服中心是企業直接服務與面對客戶的第一線單位，負有對新客源的開發與顧客關係的維持的重要使命。因此了解客服中心的演進與現況、運作模式、與顧客關係管理的關係等，將有助於了解其價值。

##### (一) 客服中心演進與現階段概況

根據陳信宏（2000）研究所述，從時間順序來看，台灣目前已經出現過第三代的客服中心，且即將有第四代形式的客服中心產生。

1. 第一代客服中心：與客戶的關係建立於企業流程上，此時客服人員只針對某一項產品或服務項目負責。
2. 第二代客服中心：藉由資訊系統的協助，使得每位客服人員皆能處理各種情況的客戶來電。
3. 第三代客服中心：其特色是可以使客戶的各種來電在各個不同實體位置的服務中心之間移轉，獲得十分完整且完善的處理。
4. 第四代客服中心：可以透過整合型網路的資訊傳輸方式，讓服務人員的工作地點並不一定要侷限於某個特定地方，且客戶也能夠透過網路進入客服中心服務

體系中。

5.國內企業客服中心現況：主要介於第三代與第四代之間，利用人員結合電話、電腦、與網路等資訊科技，一方面依客戶需求，提供最迅速、正確、專業的服務；另一方面依據企業的策略，主動或被動的提供資訊以進行服務、行銷和銷售等工作。

## （二）客服中心運作模式

吳欣穎（1999）的研究中提到，客服中心作業方式主要分成來電（Inbound）與去電（Outbound）作業兩種：

- 1.來電作業：包括客戶服務、客戶申訴、資料查詢與修改、問題答覆、技術支援等，藉由電話、傳真、電子郵件等資料傳輸媒介進入客服中心尋求協助。
- 2.去電作業：包括電話行銷、帳款催收、客戶聯繫、活動通知、客戶調查等與來電作業相反，為透過客服中心人員藉由電話、傳真、電子郵件等資料傳輸媒介來接觸客戶，以進行這些商業活動。

成功的客服中心除了優秀客服人員與資訊系統是重要因素外，在實際運作上與企業其他部門互動極為重要，如服務人員的訓練涉及人力資源管理、客服中心的應用與策略研擬相關，甚至為了滿足客戶需求，必要時須與企業實體的配送系統相結合，也就是客服中心運作除了與資訊系統相關外，還需企業其他功能之間的相互支援，才能發揮客服中心的效益。

## （三）客服中心與顧客關係管理的關係

客戶滿意度一直是成功銷售的關鍵指標。而客戶滿意來自於產品的本身、行銷企劃的設計、銷售環節的順暢，以及最重要的客戶關係管理(Customer Relationship Management, CRM)。

黃貞琇(2003)研究中提到，CRM 是一種旨在改善企業與客戶之間關係的管理技術。它應用於企業的市場營銷、銷售、服務與技術支持等與客戶相關的領域。而 CRM 的目標是透過提供快速和週到的服務以吸引和保持更多的客戶，提高客戶忠誠度，最終為企業帶來利潤增長。

客服中心與 CRM 的關係最為密切，因為客服中心主要用於提供客戶服務或電話行銷，而良好的客戶關係亦是客服中心成功的關鍵。CRM 技術透過建立客戶數據庫，對資訊的統計分析，處理和採掘，使客服人員可以得到每位客戶的詳細資訊、過去交往記錄、客戶愛好等資訊，因此可以為客戶提供個人化的服務，節省通話時間，既可以提高客服人員的工作效率，也提高了客戶滿意度。

## 二、客服中心功能與定位

### (一) 客服中心的機能

吳欣穎(1999)的研究中指出，設立客服中心的產業包括金融業、電信業、高科技產業與製造業等，依據各種不同的產業各有其不同的功能與應用。在科技快速發展下，各產業所設立客服中心可以三種不同構面描述，分別是功能面、應用面以及資訊傳輸面：

- 1.功能面：以整體功能面而言，客服中心主要可分為來電(Inbound)、去電(Outbound)、項目管

理 (Account Management) 等功能模式。

- ◆來電部份：客戶透過客服中心各種管道要求服務人員提供所必須之服務，如客戶投訴、產品查詢、交易服務等。
- ◆去電部份：由服務人員主動透過各種服務管道對客戶進行服務與行銷的工作，如滿意度調查、資訊通知等。
- ◆項目管理部份：作為企業內部部門在銷售業務上的重要支援，結合去電針對特定客戶從事維繫聯絡的工作。如電話行銷、電話銷售、帳款催收等。

2.應用面：客服中心的應用面，一般可提供各種行銷、銷售、服務、調查等相關應用，而在配合各種產業的特性後，由於著重的部份不同，因此會各自衍生許多特殊的應用項目。在與來電去電的功能模式結合後，客服中心可以做到電話行銷、訂單輸入、帳款催收、客戶支援服務、產品資訊提供、滿意度調查等應用。

3.資訊傳輸面：傳統客服中心的資訊傳輸往往只能透過電話或傳真方式而已，隨著電腦與網路科技的發展，增加許多資訊傳輸方式，包括電子郵件、自動語音系統、網路線上留言、網路電話等，同時這些不同的傳輸媒體之間也不斷的進行整合，企圖能夠即時回應客戶的需求，以提昇服務品質與效率。

## （二）客服中心的定位

客戶服務中心可以應用在許多領域，包括電信業、銀行業、保險業以及新興的資訊技術產業等，都可以透過建立客戶服務中心的形式為其用戶提供優質、快捷的服務。

陳信宏（2000）研究中認為，隨著客服中心的演進的過程，其定位也產生變化。過去因功能與應用限制使得客服中心只能夠提供一些簡單服務項目，而且其服務客戶所產生的電話費、技術支援、人力資源、設備等，完全成為企業設立客服中心必須負擔的成本，因而客服中心除了服務的定位外，亦被視為成本中心（cost center）。然而由於資訊科技的協助，客服中心的機能與應用大量增加，造成客服中心逐漸擴展出新定位。

### 1 從服務定位分析（Bradshaw，1999）：

- ◆ 客服中心可以與客戶直接對話，可適時反應市場狀況與消費者聲音，以掌握並確保客戶滿意度。
- ◆ 客服中心透過人員與客戶的互動聯繫，較易掌握客戶需求並可立即直接回應。
- ◆ 客服中心設立成本昂貴，然其效益一旦發揮，往往有助於企業競爭，因而，客服中心的定位將由以往的成本中心概念逐漸轉移成利潤中心（Profit-Center）。

### 2 客服中心除服務外另具有其他功能：

客服中心除服務外所提供效益包括企業整體服務成本降低、客戶滿意度與效率提昇、行銷與銷售管道增加等都是新一代客服中心功能發揮後所帶來的具體效益。

### 三、客服中心的人力資源管理

#### (一) 客服中心的人員招募

客服中心的主角稱為客服代表 (Customer Service Representative, CSR、Customer Care Representative, CCR、或 Agent)。而一個良好的客服人員，在性別、學歷、經歷上的要求並非絕對，但其先天個性及後天的調適才是關鍵所在。而藍德聖 (2001) 研究認為，客服人員的個性上需具備以下的條件：

- ◆良好社交性
- ◆情緒起伏低
- ◆對他人關懷
- ◆不以自我為中心
- ◆具服務導向及熱忱
- ◆具耐性
- ◆重細節

而除了傳統的面試方法外，客服人員的甄選尚可包括性向測驗及電話聲音測試。一個適任的客服人員需有較高的社交性及較低的情緒性。而電話聲音測試則可真實的測得客服人員在聲音及語言上的使用。

#### (二) 客服人員的訓練、技巧

Brendan (2001) 提到，客服人員的能力包含柔性的技巧和硬性的技巧。柔性的技巧有電話接聽技巧、對他人關懷、電話禮貌。硬性的技巧有確認和解決問題、確認銷售機會和行動。而管理人員的能力包括訓練和監督客服人員、設定電話流量、排班、規劃策略、及和其它部門協調。支援人員的認證包含以上這些部分，而且要知道如何確認、處理、解決

紛爭、及解決技術上的問題。

在客服人員的訓練方面，藍德聖（2001）研究中指出，新進客服人員的訓練至少包括電話禮儀訓練、公司簡介、公司產品知識介紹、流程課程、及電腦操作訓練。至於訓練時間長短，視產業不同約一星期到一個月，但訓練時間越長越不符合成本效益，如何縮短新進客服人員的訓練時間，且不影響訓練品質，已經成為許多客服中心的重要課題。

#### 四、Call Center 的演進

依周震平（2000）的觀點，有關台灣客服中心的演進有下列時期：

##### （一）消費者服務專線

最早具備客戶電話服務中心雛形者，首推一些消費性產品公司，例如洗髮精、食品、家電用品等。為了塑造直接與客戶互動之服務形象，所以提供免費服務專線，稱之為「消費者服務熱線」，由聲音甜美、較具服務精神的女性員工接聽電話，其目的是為提供客戶抱怨及建議之管道，但此時尚未成立專責的客戶服務單位，往往只是隸屬於公關或行銷部門之下，且服務時間只限於正常上班時間內。

##### （二）航空公司訂位部門

較大型的 Call Center 肇始於航空公司之訂位組單位，該類 Call Center 的業務內容單純（以訂位為主，客戶抱怨處理為輔）、流程固定（查日期時間班次→問客戶姓名→問連絡人電話→給予顧客訂位代號），但此時服務時間仍停留於正常上班時間內。

### (三) 金融業

Call Center 的作業模式在國外金融業早已行之多年，並逐漸跨足商業應用、電信交通等領域，後續如政府、醫療都將是亟具發展潛力的市場。國內 Call Center 的應用也是以銀行金融業為主要切入點；近年來政府放寬金融機構的設立，金融、信用卡、保險業、證券業者如雨後春筍般出現，激烈競爭下使客戶服務概念有了更進一步的詮釋，其中尤以銀行信用卡部門為最，大型廿四小時營運的 Call Center 乃正式產生，並且以客戶服務為主要訴求。

### (四) 電信業者

民國八十七年我國開放民營行動電話系統業者成立之後，開始有了廿四小時運行的大規模電話服務中心，將 Call Center 於台灣之發展推到了最高點。電信業者 Call Center 從業人員所需的專業知識可說包羅萬象，從帳單、各種廠牌型號手機功能、促銷方案內容、網路訊號申告、客戶資料線上更改、增值服務(如語音信箱等服務)，以及一般客戶抱怨申訴，林林總總，舉凡客戶想問的，皆可透過此專線打入。由於專業知識的複雜是其他產業所不及，因此電信業客服人員的訓練時間往往須長達三週至一個月，即使是熟手，亦必須佐以不間斷的在職訓練，故人才養成的成本極高，有經驗的從業人員與管理人才因此於人力市場上「物以稀為貴」。

### (五) 電話服務中心電腦系統的演進及 CTI 之應用：

由早期只提供一條專線服務電話，到 080 免費服務電話，再到自動話務分配系統 ACD(Automatic Call Distribution)、自動語音查詢系統 IVR(Interactive Voice Response)，以至最先進的電腦電話整合系統 CTI(Computer



Telephony Integration)，台灣的 Call Center 也開始由早期所謂「消費者服務熱線」，走向世界先進的電腦電話整合系統 CTI。。

## 五、銀行業之客服中心

客服中心是向顧客進行銷售行為以及提供所需服務，其主要功能在於建立並持續顧客關係。銀行的客服中心亦稱為電話銀行，它是一個業務運作中心，僱用客服人員或客服代表處理大量的來電和回電。這種技術，可讓銀行的客服中心根據客戶個別需求提供不同服務。

由於資訊科技及通訊的進步，使得銀行可以建立一個基於電話平臺或網際網路的客戶服務中心。透過客服中心，客戶可以使用電話或網路等通訊方式與銀行聯繫，享受銀行提供的服務。銀行也能夠充分利用自己所擁有的客戶資料資訊，主動向客戶提供針對性的服務。在開設新分行的成本越來越高的今天，客戶服務中心將成為銀行增加服務據點的最佳替代選擇。

而驅使銀行業改變的動力，在於獲得更多利潤和更大的經濟繁榮。許多國家放鬆銀行業務管制的結果，促使一連串創新銀行業務的出現，而客戶對銀行的要求也越來越高，一旦他們有很多銀行可供選擇時，就很可能不再忠於一家銀行。

就經營策略而言，今日的銀行業必須提供優質的客戶服務。隨著各種應用程式和解決方案更進一步整合，以及支援技術的改進，銀行無論何時、何地，都能以多種方式為客戶提供服務。這種技術優勢，再結合世界一流的客戶服務，正是銀行致勝的要件。

伴隨著全球競爭日益白熱化，客戶的需求以及服務業勞動力的改變、以及創新通訊技術的突飛猛進，都促使傳統客服中心的轉型。就在不久前，客服中心還被視為支出中心，現在卻成為許多金融機構極具競爭力的資產。也就是說客服中心不僅可以改善客戶的滿意度，也可以帶來營收，使得客服中心成為銀行強而有力的行銷工具（王志平，1999）。

對於我國的銀行業來說，因為早期的銀行家數較少，資金融通的管道不發達，市場屬於寡佔性質，消費者的議價能力不強，相對來說對於銀行業的經營是有利的；但是伴隨新銀行的開放與成立，以及日益增加的消費者意識抬頭之後，銀行間的競爭已進入了「服務」的競爭，銀行除需提供優良的金融產品外，也需提供完整的銷售前、銷售中和銷售後的客戶服務，才能吸引顧客，維持與客戶間的良好關係，而客服中心正是最有效且直接的一種選擇，可以幫助銀行業提升自己的服務品質及競爭能力。

## 第二節 客服人員的工作角色與特質

### 一、客服人員的工作角色

依美國勞工部僱用與訓練管理處對客服人員，CSR(Customer Service Representative)，或稱之為CCR(Customer Care Representative)此工作職務的定義敘述如下：

#### (一) 客服人員的工作任務方面

- 1 親自或利用電話與顧客接觸，處理有關安裝、啟用、停用或變更等需求服務。
- 2 使用電腦來完成合約表格、變更住址紀錄以及處理未完成的訂單等活動。
- 3 決定服務要求及應收帳款的費用
- 4 促銷新的或額外的服務
- 5 解決帳單或顧客投訴以及依客戶抱怨事項指派相關部門進行調查。

#### (二) 客服人員所需的知識、技能方面

- 1 相關的客戶及個人服務
- 2 語文能力
- 3 銷售及行銷技巧
- 4 口語理解能力
- 5 口語表達能力
- 6 專注的傾聽能力
- 7 注意力
- 8 數理能力
- 9 閱讀理解能力

- 10 書寫記錄能力
- 11 服務導向
- 12 對數字敏感性高
- 13 訊息處理的順序性
- 14 注意關鍵字詞的能力
- 15 快速協調的手部動作

### (三) 客服人員的工作活動與內容

- 1 和組織外的人溝通
- 2 獲得顧客資訊
- 3 直接與公眾接觸及服務
- 4 紀錄相關的資訊
- 5 從事管理的活動
- 6 使用電腦來處理交易
- 7 與主管、同僚及部屬的溝通
- 8 解決衝突以及與他人協商
- 9 能分辨目的、行動及事件的差異
- 10 對環境的掌控
- 11 處理與外部客戶有關的事務

周震平（2000）認為，國內的銀行信用卡客服中心的客服人員，其工作為每日接聽用戶撥入之詢問電話，除了用餐及休息時間外，客服人員必須在位子上等待或接聽客戶的詢問電話，工作型態較為單調、無變化，再加上客戶電話往往以抱怨者佔多數，因此客服人員一天工作下來須承擔極大的壓力，情緒起伏亦大。一個良好的客服人員，在性別、學歷、經歷上的要求並非絕對，但其先天個性及後天的調適才是關鍵所在。客服人員除個人特質很重要外，語言的使用及聆聽

溝通技巧也要好，而這除了談話技巧要一流外，更是要有條理、具說服力、音調適中。在不同產業對客服人員的要求原則上並無太大差異，但因產品別的不同而可能有些不同特質之要求，例如保險、銀行業的客服人員不可以懼怕複雜數字的運算。

## 二、客服人員的特質

優秀的客服人員須具備什麼特質呢？周震平（2000）認為客服人員在個人特質的方面最好具備以下條件：

- 1.良好社交性。
- 2.情緒起伏低。
- 3.對他人關懷。
- 4.不以自我為中心。
- 5.具服務導向及熱忱。
- 6.具耐性。
- 7.重細節。

高子欽（2003）認為一般常見較受客服管理人員喜好的工作特質有下列幾項：

- 1.正面積極的工作態度
- 2.工作配合度高且接受彈性調度
- 3.具備團體合作的特質
- 4.對客戶服務有高度熱忱

總結以上對客服人員職務的描述及定義可以得知，一個勝任的客服人員須具備的能力，除了要有該服務行業的知識及專業能力之外，個人特質的適合度也是必須加以考慮的；

不然光有知識及專業能力，但卻不具有喜歡與人接觸的特質，長此以往，將對個人、組織及顧客三方面都有不利的影響。

### 第三節 職能模式

#### 一、職能之緣起

職能此一名詞，是由哈佛大學教授 David Mc Clelland 在 1970 年初期所提出，其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，他強調更應該注重實際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 Competence Assessment Method），改變以往重視工作分析、職務說明書等工具的使用，而是從主管人員及高績效的工作者身上，找出達成高績效的職能因素（Spencer & Spencer, 1993）。將這些高績效工作者共同具有的職能因素歸納整理，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需具備的關鍵能力（林文政，2001；蔡明穎，2000；劉曉雯，2003）。

學者 Mc Lagan 認為職能模式 Competency model 可視為一種決策工具，比傳統的工作說明書更具有效力。因此也引發了各界對於『職能』在組織、企業，各職業、工作等應用的興趣。

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，皆可參考之而制定決策。Mc lagan（1983）認為職能評估與分析，具有以下功用：

- 1 可以徵選人員；
- 2 評估工作；
- 3 規劃個人發展；
- 4 設計課程；

- 5 計劃個人的職業生涯；
- 6 作為教導、諮商與贊助之用；
- 7 計劃職位的接替與認定具有高潛能者；
- 8 擬定職業生涯的途徑。

## 二、職能的意義與種類

### （一）職能的定義

不同學者對職能的定義也有所不同：

Hayes（1979）將職能定義為知識、特質、動機、社會性角色及個人技巧間的整合，從而產生卓越的工作績效。

Boyatzis（1982）認為職能是個人的基本特質，並能夠產出有效或卓越的工作績效。這些個人特質包括動機、技巧、自我概念或社會角色及所運用的知識。

村上良三（1988）認為職能是指包含了個人所具有的潛在性能力在內，但並不單以每個人所擁有的潛在才能而已。而是依照所擔任的職務之執行所需要的條件，來測定所具有能力的程度，也就是指在職務行為方面的具體表現能力，亦即和績效有關的實際能力為對象。

Spencer & Spencer（1993）認為職能是一個人的外顯特質和內隱特質的總合，潛在特質是指一個人特性中最深層而長久不變的部份，即使在不同的職務或工作中，都可由這些基本特性來加以解釋或預測其思考或行為表現。

Ledford（1995）認為職能是個人可驗證的特質，包括可能產生績效所具備的知識、技巧及行為。

李聲吼（1997）認為職能是指在工作中所須具備的內在能力或技能，這些職能可能會以不同的行為或方式表現在工



作中。

Parry(1998)認為職能包含一個人的知識、態度及技能，是影響一個人工作的最主要因素。職能可以藉由一個可接受的標準來衡量，並可以經由訓練與發展來加以增強。

歸納以上各學者所提出職能的定義可以知道。職能是指一個人所具有的潛在基本特質(Underlying Characteristic)，而這些特質應與工作績效的預測有關(Spencer & Spencer,1993)，而基本特質是指職能是針對個人特質中最深層、長久不易改變的部分，即使在不同的職務或工作中，都可由這些基本特性來預測會有何種思考或行為表現。

## (二) 職能的種類

對組織來說，「職能」有三個種類(王明倫，2004)：

### 1. 核心職能：

是組織依其願景、核心價值、長期目標與策略等，擬訂組織整體應展現出的核心競爭力，這一類職能通常希望組織的核心人員都能具備。例如：若客戶滿意是公司所抱持的核心價值觀，那組織內所有人員都必須有客戶導向的能力及行為表現。

### 2. 管理職能：

是組織內各階層的管理人員應具備的職能，因管理人員為企業成敗之關鍵人物，是否擁有應具備的管理職能不僅影響個人績效，更會影響團隊表現。所謂強將手下無弱兵，一個稱職的領導人，不僅懂得知人善任，他所塑造的良好工作文化與氣氛，容易創造優秀、堅強的團隊，進而領導團隊，結合企業資源，快速回應顧客要求，達成企業目標。反之，恐造成劣幣

驅逐良幣、人才流失的反淘汰現象，虛耗組織能量。因此，領導人才管理職能的培育，向來是企業教育訓練發展重點。

### 3. 專業職能：

依據組織內各類工作設計及需求而定義，與工作職掌及目標直接相關，不同的工作需要不同的專業知識、技能與特性。例如：一個業務人員必須具備銷售、說服、溝通的能力，但會計人員並不那麼需要。

而依 Spencer & Spencer (1993) 提出的冰山理論模型，在個人方面有五個基本職能如下。如下圖 2-1：

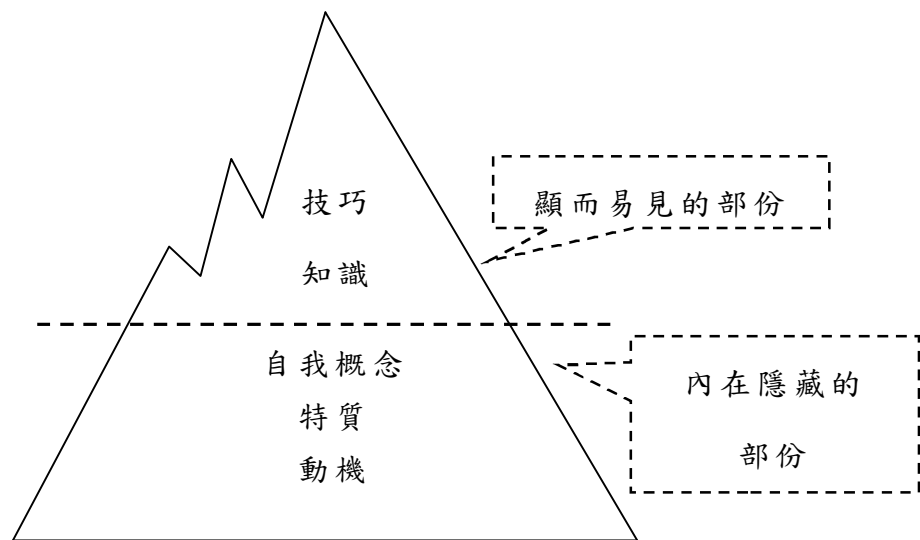


圖 2-1 冰山理論模型

資料來源：魏梅金譯 (2002)。Spencer, L.M., & Spencer, S.M. 著。才能評鑑法，p20

包括動機 (motive)、特質 (trait)、自我概念 (self-concept)、知識 (knowledge) 及技巧 (skill) 等五種基本型態，茲分別介紹如下：

1. 動機：是指一個人的意向 (think about) 或想要 (want)，最終導致行為的發生，動機可藉以驅動 (drive)、指引 (direct)、與選擇 (select) 達成特定行動與目標所需的行為。例如一個有成就動機的人，會為自己設定具挑戰性的目標，賦予自己責任心去達成，並不斷運用回饋促使自己做得更好。
2. 特質：是指一個人生理上的特質，以及對一些情境與訊息的一致性反應。如製作高級機械錶的鐘錶師傅，就須具備細心、耐心與好眼力，就是個人特質型之職能。
3. 自我概念：是指一個人的態度、價值觀及其自我形象。例如自信 (self-confidence)。
4. 知識：是指一個人所具備關於某方面特別領域的資訊 (information)，而這些知識是使某人『能做』某事而不是『想做』某事。例如銀行行員對於企業金融與融資方面的知識十分熟捻，但他卻想開一間寵物店。
5. 技巧：是指完成生理或心智工作的能力 (ability)，包括分析性思考及概念性思考。譬如外科醫師的技巧就是能將患部切除而能不傷及其他健康組織。

而知識及技巧是屬於較為外顯性的，是比較容易被看見的，也是比較容易被加以改變的，如下圖 2-2 所示。

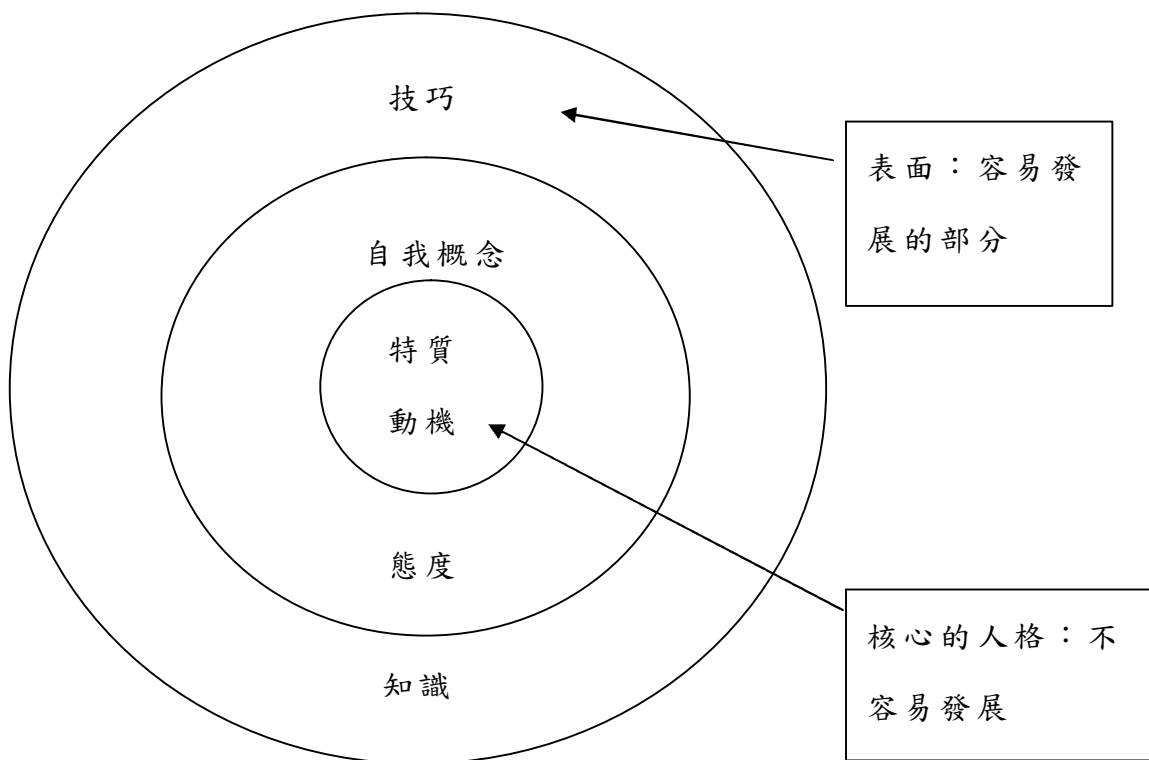


圖 2-2 核心與表面職能模型

資料來源：魏梅金譯（2002）。Spencer, L.M., & Spencer, S.M. 著。才能評鑑法，p20。

對企業而言，對於這些能力的獲得若用訓練和發展的方法是較具成本效益的；相對的，動機、特質以及自我概念是屬於個人較深層難以發現的內隱特性，是比較不容易運用訓練發展的方式獲得的(Spencer & Spencer,1993)，但是仍可經由教育訓練、心理諮商、經驗等方式而改變，但是非常的花時間且不見得有效果。所以，必須在「甄選活動」時，藉由職能模式來找出具備這些職能的人，應是最具成本效益的方式(Milkovich & Newman,2002)。

### (三) 職能辭典：職能的分類與群組

1981年 Boyatzis 針對經理人職能研究中，歸納出一組用來辨識優秀經理人的職能模式，之後由 McBer 公司針對全球兩百個以上的工作，所分析出來的職能項目，編整成才能辭典。

根據 Spencer & Spencer 在 *Competence at Work* 書中所提到的，用操作形定義的觀點來看職能可概分為兩類。一類為門檻類的職能，即一個人工作所需的基本知識與技能，如針對客服人員來說，其公司所銷售的產品知識內容及相關權益服務就是門檻類職能；另一類為可區分的職能，意思是說可以藉由評量或考核來區分出績效高和一般績效差異的因素。例如，人際 EQ 就是屬於這類的職能。

通常一般職務職能可以整合出三到六個群組，每個群組可能包含兩到三個職能，每個職能均有三到六個行為指標來加以區分，這六個群組分別為：

1. 成就與行動
2. 協助與服務
3. 衝擊與影響力

4.管理

5.認知

6.個人效能

且在 Boyatzis 的資料分析中發現，許多的職能群組具有一種以上的構面，常見的構面包括以下幾項：

1.行動的完整性或緊密性

2.影響力的大小

3.行為的複雜度

4.努力的程度

大部分的職能定義至少會有兩到三個構面，例如人際溝通與瞭解這個職能就包含有：1.對他人瞭解的深度 2.傾聽與回應他人等兩個構面。

### 三、職能模式之建立

目前一般用來發展職能模式的方法，有下列四種：

#### (一) 專家調查(Expert Surveys)

由職能研究專家調查員工職務能力的一種調查方式。由職能研究專家透過問卷、觀察、或訪談等方式，來找出企業的職能模式。

#### (二) 工作職能評鑑法(Job Competence Assessment Method)

此方式是由 McClelland 等人發展，其流程共分為五大步驟：定義績效指標、取樣、關鍵事件訪談、發展能力模式、以及驗證。如下圖 2-3：

此方法是最標準而完整的職能發展方式，Spencer & Spencer (1993)將其執行流程分為六個步驟：定義有效的績效指標、選取樣本、資料蒐集、確認工作之任務及其職能需求、驗證職能模式、以及應用。

因為此方法的完整與嚴謹，並需要組織及樣本的受訪者完全的投入與配合，再加上也需要專家(訪談、分析等)的協助，故成本及時間是其執行時要考量的重要因素。

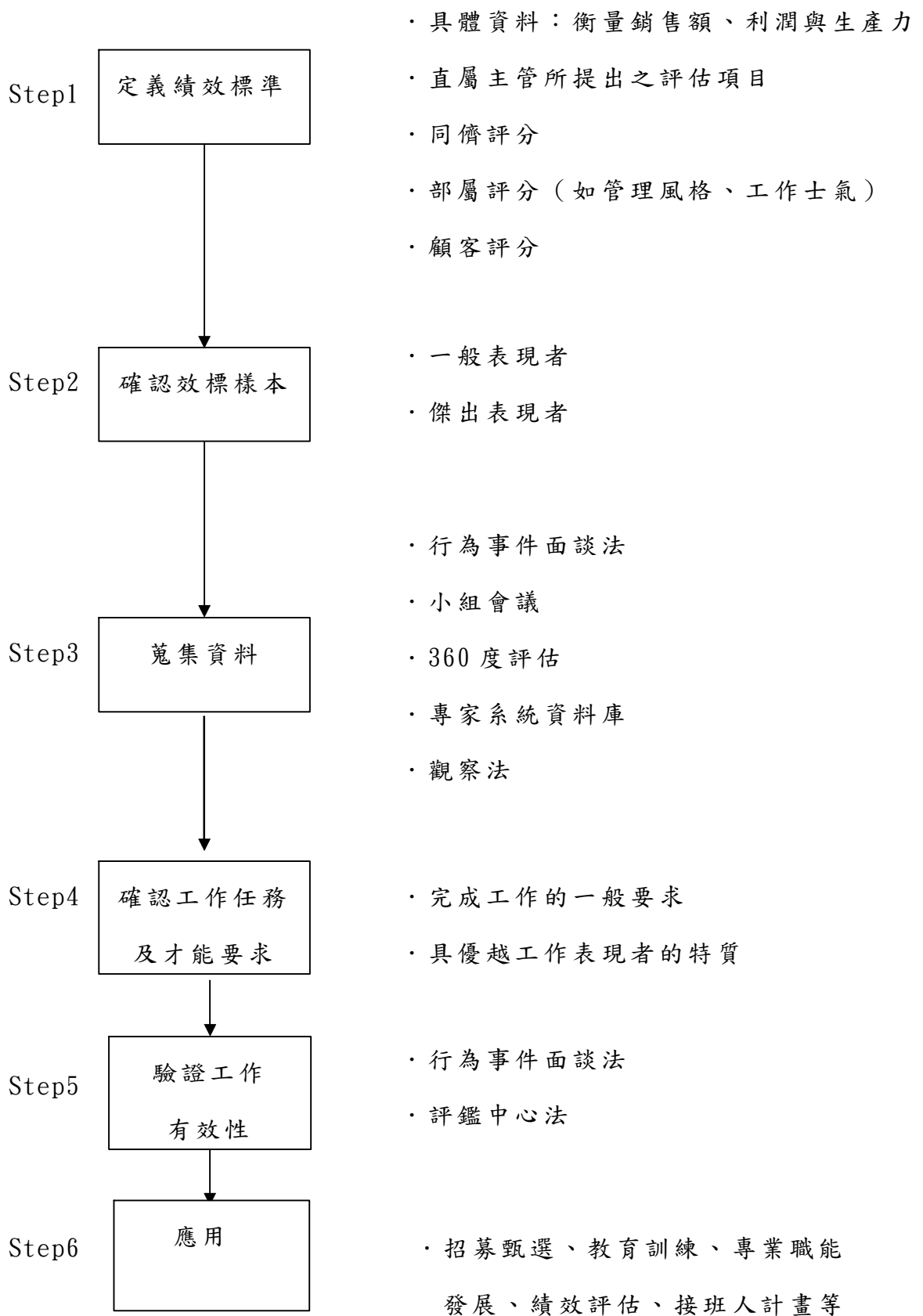


圖 2-3 工作職能評鑑流程圖

資料來源：魏梅金譯（2002）。Spencer, L.M., & Spencer, S.M.

著。才能評鑑法，p128。



### （三）專家會議（Expert Panels）

基於工作能力評鑑法有其實行上的顧慮，因此而產生了一種簡化、較易進行的職能評估方法，即稱之為「專家會議法」。Spencer& Spencer(1993)提出專家會議法可以分為以下四個步驟：專家會議、確認關鍵事例、資料分析、以及驗證職能模式。其間皆由組織內、外專家組成專案小組共同來建立職能模式。

此方法主要是簡化工作能力評鑑法，選取卓越績效者及一般績效者進行訪談的過程，而代之以專家會議。專家會議的成員是集合了組織內、外的專家，針對要進行職能模式分析的工作，找尋與其相關的人員，共同開會討論，以決定此項工作或職位的重要職能項目。如：該項工作或職位的主管、人力資源部門專家、顧問、顧客、該工作或職位表現優秀的員工等，都可以是「專家會議」的成員。

專家會議同樣是確認目標工作的主要任務及績效指標，並分辨其中一般必備的職務能力及導致績效優良的職務能力，以及其關鍵之事例，然後再加上問卷調查來分析，以決定此工作之職能模式。最後再將此模型與選取的績效指標評比對照，即可以驗證。如下圖 2-4：

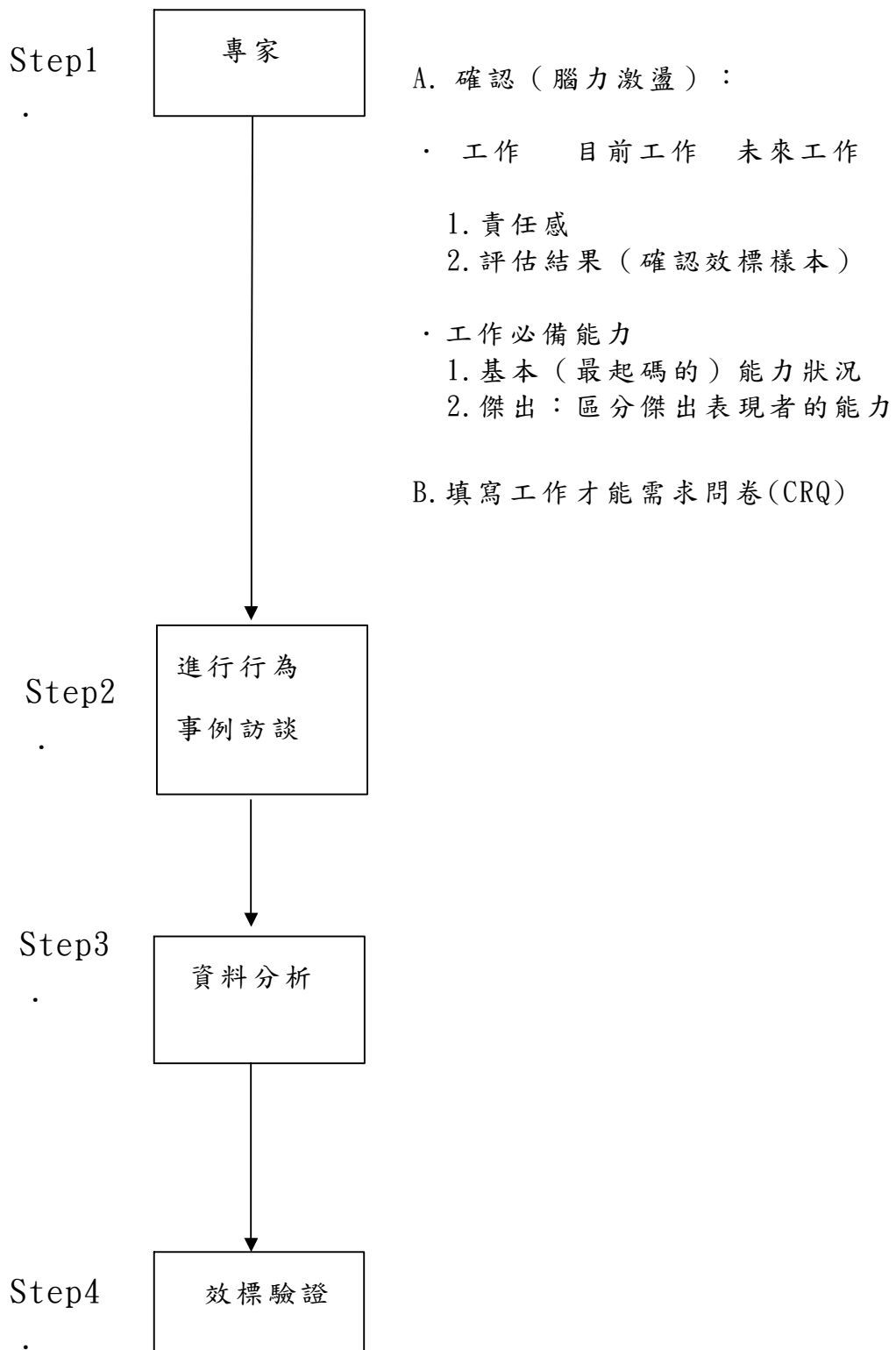


圖 2-4 專家會議流程圖

資料來源：魏梅金譯（2002）。Spencer, L.M., & Spencer, S.M.  
著。才能評鑑法，p147.

#### (四) 聯合探索法(Combined Discovery)

Kochanski(1996)認為上述之方式只提供企業暫時的職能模式，認為需將上述的方法，加以合併來使用。其所謂的聯合探索方式，就是結合上述二種以上的方法，來找出企業真正的職能模式。

職能模式的發展方式概略有上述這幾種方法，有的模式係針對特定工作、特定階級加以發展，有些則以尚未存在或新增的工作為研究對象。然而，無論使用任何方式，組織都要先確認組織的策略與未來發展的方向，並在此方針的引領之下，選定對組織具有價值性的工作，並與公司領導人（或高階主管）面談，以進行職能模式設計的相關程序（Spencer & Spencer,1993；吳佳儒，2000）。

根據 Spencer & Spencer（1993）提出，在建立職能模式時，以使用效標樣本的古典研究法最為嚴謹，其基本原理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，透過行為事例訪談、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工作績效所需的職能項目，最後再實際驗證與應用此才能模式。

但在近年之研究中，在考量時間及成本因素下，多採用以專家為基礎之簡短職能模式建立過程。其程序為古典研究法之簡化版，此時最重要之第一步驟為「詢問正確的 SMEs（subject matter experts，對於欲發展職能之職位的工作內容，所需知識、技巧、能力等資訊有相當程度之瞭解者，通常為資深員工、直屬主管或專家學者）」。第二為「問正確的

問題（何為達成高績效之相關能力）」、並作「正確的分析與解讀」及進行行為描述（Mirabile,1997）。不過 Dalton（1997）認為不管使用的方法為何，皆應避免「如果總經理說這是職能，那它就是職能」的情況，因為這將沒有任何驗證效度。

由於考慮到研究樣本的限制，故本研究參考 Spencer & Spencer（1993）之「專家會議法」的流程，並略加修改，做為本研究分析客服人員工作職能構面的方法。主要是對個案公司人資主管暨客服部門主管進行訪談，並經由主管推薦選取績效優異者進行行為事例訪談。之後分析比對所得到的資料，並區別影響績效優劣之職能及其關鍵事例，並結合文獻探討所獲得之職能項目，以決定此工作職務的專業職能項目，藉以編製成客服人員專業職能量表。

## 第四節 銀行業信用卡客服人員的職能

如同前面研究動機中所述論述的，目前國內並無與銀行業信用卡客服人員相關之職能研究，因此將從以下兩點深入瞭解此職務之職能內涵。

(一) Spencer & Spencer 所發展的業務人員與人類服務工作者的一般職能：

Spencer & Spencer (1993)運用量化的方法在其著作 *Competence at Work* 中，針對許多職務整理出許多職能構面，其中一類為業務銷售人員，另有一類為人類服務工作者的職能構面，他提出了此職務的職能需求分析，並針對各項職能需求程度予以不同權重，權重越高，表示該類職務越需要此項職能。

業務銷售人員應具備的職能包含下列幾項：

1. 影響力：建立信用、注重客戶需求與考量等。
2. 成就企圖心：設定據挑戰性目標、有效運用時間等。
3. 主動積極：掌握機會，面對競爭或威脅時有所回應。
4. 人際 EQ：願意花時間傾聽他人的問題，了解他人的背景、興趣和需求。
5. 顧客服務導向：發掘他人的潛在需求，滿足其需要；  
追蹤問題、要求與抱怨的後續發展。
6. 自信心：相信自己的能力和判斷，對問題或挫折願意負起責任。
7. 建立關係：能建立並運用人際網路關係。
8. 分析思考能力：可以找出因果關係進行推論，將複雜的問題作系統性分析。

- 9.概念思考能力：找出模式、使用概念來診斷狀況。
- 10.資訊蒐集能力：能從多種管道獲得必要資訊。
- 11.組織知覺能力：瞭解組織內部的功能及運作。
- 12.專業知識：具備業務相關的技術或產品知識。

人類服務工作者應具備的職能包含下列幾項：

- 1.影響力：建立信用、注重客戶需求與考量等。
- 2.培養他人：針對個人需要，給予有彈性的答覆。
- 3.人際 EQ：願意花時間傾聽他人的問題，了解他人的背景、興趣和需求。
- 4.自信心：相信自己的能力和判斷，對問題或挫折願意負起責任。
- 5.自我控制力：可以讓工作不受到個人情緒的影響，有抗壓性、體力及適度的幽默感。
- 6.其他個人效率的能力：能從工作中得到樂趣、從錯誤中學習、對他人有正面的期望。
- 7.專業知識：拓展、使用專業知識。
- 8.顧客服務傾向：發掘他人的潛在需求，滿足其需要；追蹤問題、要求與抱怨的後續發展。
- 9.團隊與合作精神：尋求他人的意見、肯定他人與他人合作。
- 10.分析思考能力：可以找出因果關係進行推論，將複雜的問題作系統性分析。
- 11.概念思考能力：找出模式、使用概念來診斷狀況。
- 12.主動積極：掌握機會，面對競爭或威脅時有所回應。

13.彈性：針對情況調整風格和技巧。

14.直接/果斷性：必要時設下限度，並拒絕他人的要求。

綜合以上所述，將可能適用於客服人員的職能項目依相關程度與重要性加以考量，雖然與前述研究或有些微差異，但可依相關文獻以及依據個案公司的產業屬性及職務角色做調整，所得到的結果，可用於發展量表時，有一初步的架構。

(二) 國內與客服人員職務相關之職能研究：

吳信如（2002）在其資訊業務人員職能論文研究中則將業務職能定為：1.人際類 2.態度類 3.專業類等三構面。

林正茂（2002）在其紙業銷售人員職能論文研究中則將職能界定為：1.人際類 2.專業類 3.管理類 4.態度類等四構面。

黃玉真（2003）在其金融業帳款催收專員研究中將職能界定為：1.溝通與問題解決 2.成就與企圖心 3.法務實務 4.團隊合作等四項構面。

鄭嘉琪（2004）在其電訪員核心才能評鑑量表研究中將職能界定為：1.主動性 2.自我控制 3.自信心 4.衝擊與影響 5.成就和行動 6.彈性及 7.人際瞭解等七項。歸納以上研究整理如下表 2-1。



表 2-1 國內與客服人員職務相關之職能研究

研究者	研究對象	職能構面及項目
吳信如	資訊業業務人員	<p>人際類：溝通談判技巧、影響力、團隊合作、與顧客建立合作關係。</p> <p>態度類：設定更高目標、深入瞭解並滿足顧客需求。</p> <p>專業類：瞭解市場趨勢、確認評估潛在機會。</p>
林正茂	紙業銷售人員	<p>人際類：溝通能力、人際關係、顧客關係。</p> <p>專業類：產品知識、銷售技能。</p> <p>管理類：規劃能力、工作與時間管理、問題分析與解決。</p> <p>態度類：成就導向、積極主動、自信心。</p>
黃玉真	帳款催收人員	<p>溝通與問題解決：</p> <p>成就與企圖心：</p> <p>法務實務：</p> <p>團隊合作：</p>
鄭嘉琪	電訪員	<p>主動性</p> <p>自我控制</p> <p>自信心</p> <p>衝擊與影響</p> <p>成就和行動</p> <p>彈性</p> <p>人際瞭解</p>

資料來源：研究者自行整理

綜合以上各節的文獻資料，可以發現銀行業信用卡部客服人員的職能構面及項目大致包含以下幾個層面：

一、客服專業知識方面：

依序是口語表達能力、數理能力、閱讀理解能力、電腦文書處理能力、對關鍵字詞的辨識能力、影響力、人際 EQ、顧客服務導向、自信心、建立關係、分析思考能力、概念思考能力、資訊蒐集能力、組織知覺能力、自我控制能力、團隊與合作精神、彈性等。

二、人格特質方面：

依序是情緒穩定、樂於助人、社交性強、易關懷他人、專注力、不會以自我為中心、具耐性、做事細心重細節等特質。

三、產業專業知識：

相關的法規、流程、作業程序等相關產業知識。

本研究將採用這些構面及項目，以做為後續職能量表構面的製作分類與題目編製的參考。