

## 第四章 個案分析

本章共分四小節，包括個案公司簡介、行為事例訪談、量表編制與施測以及資料分析與討論，茲分述如下。

### 第一節 個案公司簡介

個案母體公司成立於 2002 年元月份。本研究的個案對象為其旗下子公司之信用卡部門。迄 2005 年十一月份為止的資料顯示，其國內之營業分行家數計有 114 家，於國內銀行通路市佔率為 3.6%，成為僅次於官股銀行的國內第五大銀行。且經 Moody's 信用評等公司評定之信用評等為 Baa3 級。近三年來的稅後盈餘分別為 2003 年的 1.87 元、2004 年的 3.99 元以及 2005 年（前三季）的 1.47 元，與同業相較下，經營績效十分顯著。

一、主要業務內容為：

- A. 商業銀行業務：短中長期存放款、匯兌及保證業務、信用卡業務、信用狀、應收帳款承購業務等。
- B. 外匯銀行業務：進出口外匯、匯出入匯款、外幣存放款、外幣擔保付款之保證業務。
- C. 投資及理財業務：投資短期票券、政府公債、公司債等金融債券買賣、短期票券經紀及自營業務、衍生性金融商品交易業務。
- D. 業務代理及其他：代理收付款項、代銷公債、國庫券公司債及公司股票、代售金塊、金

幣、銀幣業務，以及經中央主管機關核准之代理服務業務，代理國庫業務等。

## 二、後續的業務展望：

- A.積極發展財富管理業務，提供更專業、即時與客製化的顧客理財規劃服務。
- B.消費金融業務將充分運用通路價值、金控組織行銷體系以及整合資料庫資源經營顧客。
- C.建立系統化評估授信品質的機制，重視風險管理流程，有效預防與追蹤。
- D.結合金控資源、通路與多樣化金融服務，協助企業彈性籌資，促進營運發展。
- E.研發創造 E-Payment、E-Channel 的競爭力，滿足顧客數位化的生活與理財需求。

在消費金融業務發展方面，持續著重於有效的風險控管以及創造最大價值，個人消費金融授信政策採取質量並重的原則，秉持專業、熱誠及效率的服務精神，因應外在環境變化及配合政府金融政策執行，積極承作政府辦理輔助勞工建構及修繕貸款、輔助人民購置住宅貸款及優惠房貸等政策性貸款外，也努力發展信貸及現金卡等業務。在信用卡業務方面，也不斷地有創新與突破，如參與清新健康的職棒活動，發行國內第一張運動聯名卡（兄弟象聯名卡），確保卡片安全的晶片信用卡，使顧客使用能更安心。在公務機關服務方面，二次榮獲觀光局評選為公務人員旅遊卡的發卡銀行之一，該項業務服務市佔率已接近 40%。在電子金融服務方面，也配合國內電子商務、數位內容線上消費快速成長，提供金流服

務。另一方面，也積極運用網路銀行與既有的顧客基礎，透過 DM 及網頁的媒體效能，整合行銷各項的產品及活動，提升整體對顧客的服務便利性及滿意。

### 三、個案公司信用卡事業處簡介：

個案公司信用卡事業處成立於 1993 年 4 月，舉凡與信用卡商品相關的活動及業務方面都是由此部門負責。主要的工作包括信用卡的市場定位、行銷活動的設計與執行、刷卡活動的設計與執行、信用卡的申請、徵審、製作、發卡、補卡、一般客戶服務與抱怨處理等業務，都是由信用卡事業處獨立完成處理，也就是說可以將其視為一個具體而微的事業單位，目前為國內第五大信用卡發卡銀行，其對公司的營收貢獻佔有十分重要的地位。下表 4-1 資料為國內前五大發卡銀行資料：

表 4-1 前五大發卡銀行發卡業務概況

	中國信託 銀行	台新銀行	國泰世華 銀行	聯邦銀行	玉山銀行
流通卡數	708 萬	500 萬	370 萬	297 萬	255 萬
有效卡數	423 萬	275 萬	205 萬	129 萬	171 萬
逾放比率	2.88%	2.81%	1.81%	2.79%	1.53%

資料來源：行政院金管會銀行局 2005 年 9 月金融統計資料

信用卡事業處目前所屬員工約為 520 名，組織結構分為信用風管部、作業客服部、系統發展部、行銷企劃部以及營運管理部等五個部門。其中作業客服部主要負責信用卡製卡與發卡作業，以及處理信用卡顧客來電服務、卡片使用需求

以及抱怨或客訴等問題解決。本研究所探討的對象為作業客服部的客服專員，人數約為 130 名。下圖 4-1 為個案公司信用卡事業處行政組織架構圖：

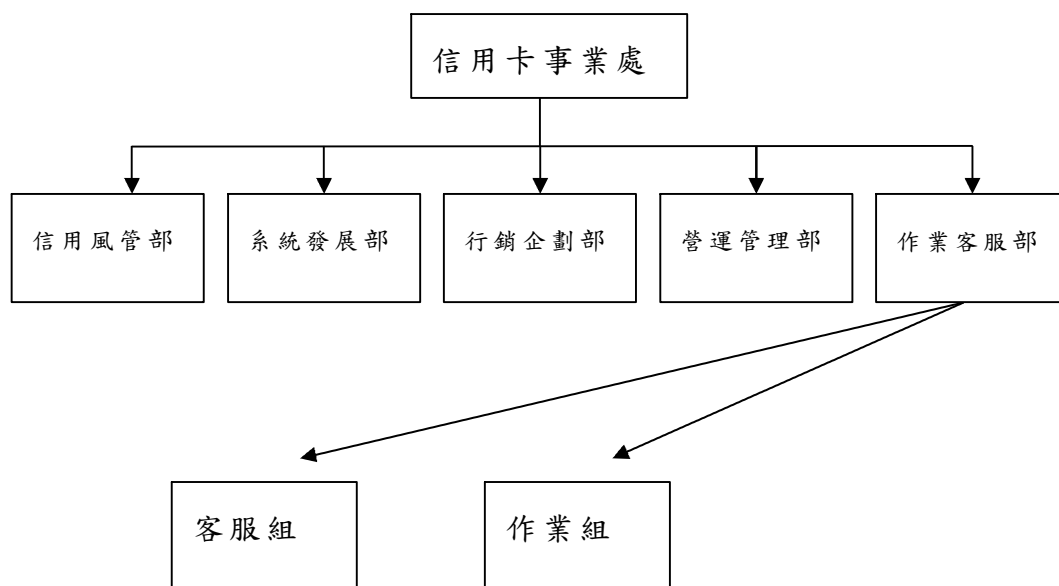


圖 4-1 個案公司信用卡事業處行政組織架構圖

## 第二節 行為事例訪談

在研究資料蒐集與整理的過程裡，訪談三位績效優異且客服年資為二年以上的資深客服專員，取得有效的行為事例資料，藉以建立績效指標。並依所得資料歸納成三個群組，依序是客服專業、產業知識以及個人特質等三大群組。

### (一) 客服專業職能構面

在訪談中研究者發現與客服專業相關的績效指標敘述有二十項，從編碼一到二十項，分析結果如下：

1、穩定性：係指在客服工作中，不論線上所遭遇的顧客口氣如何，都必須謹慎面對每一通來電諮詢電話。

A-2：但最重要的就是確實看待每一通電話的撥入，因為顧客的反應很直接，我們的服務就靠看不見的電話來做服務溝通，所以要盡力讓每一位顧客滿意。(1-2-1)

2、專注：係指在工作中能全神貫注地了解顧客需求及問題。

A-5：但如果沒有極佳的耐性及專注力，很難在工作上有好的表現。(1-5-1)

3、臨場反應：面對各式各樣的顧客問題，在短時間內就能提供可能的解決方式或處理。

A-5：臨場反應要好。每天有那麼多的電話進來詢問有關信用卡的業務，問題的種類包羅萬象...。（1-5-2）

4、自制力：在工作中不因外力的影響而降低工作效能或效率。

A-7：但是因為我們從事的是金融服務業，即使今天遇到再無理的顧客，都必須和顏悅色的繼續我們的工作。（1-7-1）

A-13：如果你的自制力及EQ比較不夠的話，在面對千奇百怪的顧客時，可能會很快就被挑起不舒服的情緒，所以這個部分要很注意。（1-13-1）

5、挫折容忍力：不會因為顧客的反應影響自身的情緒。

A-7：很多時候電話進線比較多的時候，顧客可能在線上已經等得不耐煩了，等我們接到電話處裡時，大部分的顧客情緒都不是很好，（1-7-2）

B-4：但多半的時候，顧客都沒什麼耐心的聽你解釋，這時你會覺得很挫折，一天只要遇到幾個這種顧客，你就會覺得很無奈，（2-4-2）

6、人際敏感度：能從與人交談以及資料中獲得有效的訊息。

A-9：真的遇到線上的顧客時，我們自己的判斷及應對進退能力很重要。（1-9-1）

B-7：我發現這種有問題的顧客其實都有跡可循，且多半會一

再重複打來，這時我們的資料庫系統就會發揮功用，在輸入顧客的資料後，第一時間就可以知道顧客的大概背景及狀況...。(2-7-1)

C-7：對於我們客服人員來說，自己的敏感度及對事情的處理彈性，相對來說佔了很大的因素...。(3-7-1)

7、自我覺察能力：能發覺自己的情緒變化。

A-10：一定不能真的動氣或被影響，一但被影響其實就是一種訊號，可能自己要冷靜下來，轉換一下心情...。(1-10-2)

B-11：因為每個人都會有情緒，但重要的是你要能察覺到自己情緒的轉變，以及該如何維持品質...。(2-11-1)

C-10：如果你的個性不適合或你自己不認同服務業的要求，我想應該也會待得十分痛苦，所以我覺得了解自己的個性，然後找工作是最好的...。(3-10-1)

8、服務熱忱：對於工作的認同以及努力。

A-11：所有的一切都是朝著以顧客為尊的理念來服務顧客，如果以這個觀點來看的話，可能對顧客同理心的培養，是佔我們客服人員訓練上要加強的部分。(1-11-1)

B-5：但其他的案例通常不是這麼的平順，這個我覺得要看經驗，你工作的越久其實就愈能掌握顧客的需求是什麼...。

(2-5-1)

C-12：而在這裡我覺得大家都會為了整個團隊而努力，不會去  
太計較付出，所以相對的公司的競爭力相對其他同業來說  
十分突出，我們身為其中的一份子也深感榮耀，這也就是  
我覺得客服專員需要合群以及不自私的特質...。(3-12-1)

9、同理心：能設身處地的替對方設想。

A-8：因為如果是我等了那麼久沒人理我，相信我也會很不高  
興的。(1-8-1)

10、團隊精神：能與同事相互合作，達成工作要求。

A-12：我們銀行很強調團隊精神，如果有對顧客服務技巧比較  
不熟悉的新進學妹，我們也都會負責帶好她們，因為大家  
都是同事，畢竟大家都在一條船上...。(1-12-1)

B-6：我們其實是以團隊為主的方式來工作，我們的支援性及  
互補性很強，遇到比較難纏的顧客，我們會互相支持...。  
(2-6-1)

B-7：我們可以儘量在我們所提供的服務上做到盡善盡美，關  
鍵可能就在團隊精神吧！(2-7-2)

B-10：對就是察言觀色能力以及團隊精神，這個對我們客服來  
說很重要。(2-10-1)



C-8：遇到表現不好的同事，我們都會盡力協助克服問題，我們還蠻講求團隊精神的，如果沒有給予他們協助的話，整個後果其實都是全部的人來承擔。(3-8-2)

11、傾聽技巧：能仔細地傾聽顧客的需求及問題。

B-2：溝通能力及傾聽技巧、同理心也是很基本的客服服務能力(2-2-3)

12、語言表達能力：能流暢的與顧客應答。

A-3：基本上一定要有良好的語文表達與溝通能力。(1-3-1)

C-3：因為信用卡客服不是直接看顧客面對面的，是以聲音來看顧客做接觸溝通...。(3-3-2)

13、彈性：能依權責決定與調整對顧客的服務。

B-4：我想這個好像沒辦法用公司的標準作業流程來跟他解釋，只能耐著性子跟顧客慢慢解釋，如果運氣好的話，可能還會有一點用...。(2-4-1)

C-6：顧客的型態及需求真的很不同，所以彈性對我們來說很重要...。(3-6-2)

14、互助：能與同事互相合作，完成工作要求。

B-8：各組都有學姊在幫大家注意服務的品質，透過跟聽及一般錄音案例的研討，可以讓我們改進與顧客服務的技

巧...。(2-8-1)

B-9：有些同事的配合性比較好，當我在接到比較麻煩的顧客時，通常已經花了很久時間卡在同一個地方，有的同事注意到就會來支援我...。(2-9-1)

C-4：所以遇到這種顧客只能想辦法轉給男的學長，或提醒顧客有電話錄音的存在，多少會有一點幫助。(3-4-2)

C-8：遇到表現不好的同事，我們都會盡力協助克服問題...。(3-8-1)

C-11：我一進來公司後，就有許多學長姊主動來幫忙我適應這個環境，也讓我體會到團體的重要性。(3-11-1)

15、電話禮儀：接聽電話的基本禮貌。

C-3：電話禮儀或應答的技巧，這也是必須的，這可以靠訓練來達成...。(3-3-1)

16、敬業精神：對工作產生專業的認同。

A-1：讓每位顧客都能感到尊重，且願意使用我們的產品及滿意我們所提供的服務，不會因為我們在言語或口氣上有不週到的地方，使顧客對我們公司或信用卡使用的滿意度下降，這些大概是工作上主要的職責。(1-1-1)

B-4：這情形在今年報稅的季節中遇到好幾次，我只能做好我

自己的本分，用我自己的態度來讓顧客滿意。(2-4-3)

C-1：客服人員的主要職責，大概就是讓每一位來電詢問的顧客都能得到滿意的回覆以及協助，使我們的信用卡產品能獲得顧客的愛用及好評，增加我們市場上的競爭力。

(3-1-1)

17、溝通能力：藉由話語的交談使對方瞭解彼此的意思。

B-3：問題是我們只是負責他的信用卡帳款支付的部分而已，他在線上所刷的交易，收單銀行並不是我們，且交易的對象是國稅局，我們根本無法做什麼，可是跟顧客解釋半天，但他就不聽，折騰了大半天還是不滿意，像這類的事情還蠻多的。(2-3-1)

C-3：因為信用卡客服不是直接看顧客面對面的，是以聲音來看顧客做接觸溝通，所以電話禮儀及技巧很直接會影響服務的品質，所以也蠻重要的，大概就這些吧。(3-3-3)

18、情緒控制：能控制自己的情緒。

A-8：因為我是在做提供金融服務的客服專員，所以我會認為他不是再罵我，他是在罵等待時間太久，如果是這麼想，就不會有不舒服的感覺了。(1-8-2)

A-10：我覺得這工作的角色本來就比較苦情一點，所以不能想

太多...。(1-10-1)

B-10：所以遇到問題處理時間一旦拖長後，聲音表情可能就會出現狀況，這時應該就要注意到自己的變化，我覺得這個能力也很重要。(2-10-2)

C-5：如果沒有好的EQ，可能會很痛苦，不尊重的感覺其實最難處理，所以有時候你會覺得你的專業好像沒辦法在工作中看到，這時就會陷入情緒低潮中，但又不能去影響到下一通的顧客，所以真的很難面對。(3-5-1)

19、自信心：對自己的工作表現有信心。

A-14：培養對自己工作的自信也很重要，因為如果你對自己有自信的話，你根本就不怕這些事情。(1-14-1)

A-16：很多時後機會只有一次，你如果猶豫不決或吞吞吐吐的，顧客就會懷疑你的專業，相對也會讓事情更麻煩，會所以我覺得自信心對我們非常重要。(1-16-1)

20、主動性：能自發的完成工作要求，並內化成習慣。

C-6：這要時間及經驗的累積，好像沒有絕對的答案。在服務業來說，能提供給顧客差異化的服務就是我們存在的價值，我們在這一點好像做得還不錯。(3-6-1)

C-9：工作態度積極進取、不會因專注做自己的事而自私等因

素，這些都是在客服部工作的同事其實都蠻常見的個性，  
我覺得這好像是最基本的要求。(3-9-2)

## (二) 個人特質職能構面

在訪談中研究者發現與個人特質相關的績效指標敘述有五  
項，從編碼二十一到二十五項，分析結果如下：

21、個性活潑：個人特質的一種，外向、易與人互動。

C-9：大部分的優點我覺得我們公司在徵選新進員工時都有特  
別挑一些特質比較相近的人，如個性比較活潑外向...。  
(3-9-1)

22、樂觀：個人特質的一種，對事物採正向積極的看法。

A-14：你對自己有自信以及樂觀的個性，你就會覺得就算碰到  
再糟糕的顧客都可以從中再學習，就算受挫也是覺得  
OK。(1-14-2)

A-15：如果你是一個樂觀的人，顧客撥進來的第一個感覺就會  
覺得很溫暖，相對的來說，你遇到態度不好的顧客機會也  
就會變少...。(1-15-1)

23、細心：個人特質的一種，處理事物謹慎不隨便。

A-6：這些有些可以靠經驗的累積來成長，但是人格特質的影  
響應該是佔大部分的因素。因為每次的客戶服務都可以算

是一次小型的交易，需要個性較為沉穩細心的人才會有辦法  
來仔細地發覺顧客的要求並且即時的因應。(1-6-1)

24、耐心：個人特質的一種，處理事物有條理、循序漸進。

A-4：不過我覺得個人的耐心及高的EQ也是必須的，個性要比  
較活潑外向...。(1-4-1)

B-1：在個人特質方面，我覺得有耐心、EQ以及有服務熱忱的  
個性這些都很重要。(2-1-1)

C-4：不舒服的事，大概說不完吧，比較誇張的是會有一些無  
聊的人打進來騷擾，可是你又不能直接掛掉對方的電話，  
因為服務業的服務精神是不容許這樣的事發生。(3-4-1)

25、情緒起伏低：個人特質的一種，情緒穩定不易受外力影響。

C-5：只能耐住性子接完電話，遇到很不理性的顧客真的會讓  
你很難過，通常接完這種電話後，只能下線稍微休息一  
下，平復一下自己的情緒，這個情緒只能淡化處理。(3-5-2)

### (三) 產業知識職能構面

在訪談中研究者發現與產業知識相關的績效指標敘述有三  
項，從編碼二十六到二十八項，分析結果如下：

26、文書作業能力：能使用電腦、傳真機、影印機等文書工具。

B-2：而所需技能方面，跟一般能力很像嘛，使用電腦這是一

定要會的，一般能力的話是指什麼？如果是說文書處理、電腦使用的話算嗎！還是說電話禮儀之類的能力。(2-2-2)

27、專業素養：與工作的專業能力相關聯的知識與技能。

B-2：專業知識的話比較多的話，就像是金融法規、商業會計能力、資料庫使用、消費金融商品知識、本行金融產品的知識，或者是銀行作業流程等等專業知識。(2-2-1)

B-12：我覺得與其說專業知識的重要性，不如要說應用專業的能力，這些東西好像是很難將其歸類為專業知識，但是如果沒有這些東西，專業知識又如何能表現出來呢！所以金融服務業的專業核心是提供服務的人，而這些能力的培養對從事服務的人是最重要的。(2-12-1)

C-2：在專業知識方面的話，對於消費金融產品的種類及相關知識都要很熟悉，銀行法及民法的相關規則也要很熟(3-2-1)

28、熟悉組織內部作業流程：嫻熟內部作業，並能知變通。

C-7：所以維持顧客關係的正確做法跟有效的做法根本不一樣，剛開始工作的時候對這種感受最深，因為明明按照銀行的內部作業規則在做事，但最後竟然得不到應有的效果，搞不好還砸鍋得不償失，所以這個時候的彈性及對人

的敏感度就佔了服務關鍵性的地位，這算是另類的服務方法嗎？我也不曉得，但起碼我有感覺到這點的重要性。

(3-7-2)

總結上述經由訪談所得資料，整理合併為下表 4-2 為訪談整理後之編碼表，以及表 4-3 歸納訪談編碼所得的職能群組。

表 4-2 訪談整理編碼表

編碼	績效指標類別名稱	編碼	績效指標類別名稱	編碼	績效指標類別名稱
1	穩定性	11	傾聽技巧	21	個性活潑
2	專注	12	語言表達能力	22	樂觀
3	臨場反應	13	彈性	23	細心
4	自制力	14	互助	24	耐心
5	挫折容忍力	15	電話禮儀	25	情緒起伏低
6	人際敏感度	16	敬業精神	26	文書作業能力
7	自我覺察能力	17	溝通能力	27	專業素養
8	服務熱忱	18	情緒控制	28	熟悉組織內部作業流程
9	同理心	19	自信心		
10	團隊精神	20	主動性		

資料來源：研究者自行整理



表 4-3 職能群組表

職能群組	職能內涵	編碼序號
客服專業	穩定性、專注、臨場反應、自制力、挫折容忍力、人際敏感度、自我覺察能力、服務熱忱、同理心、團隊精神、傾聽技巧、語言表達能力、彈性、互助、電話禮儀、敬業精神、溝通能力、情緒控制能力、自信心、主動性。	1-20
個人特質	個性活潑、樂觀、細心、耐心、情緒起伏低。	21-25
產業知識	文書作業能力、熟悉並能活用專業知識與能力、熟悉組織內部作業流程。	26-28

資料來源：研究者自行整理

### 第三節 量表編製與施測

研究根據第二章文獻探討整理出與客服人員相關職能後，同時也透過與個案公司資深客服專員訪談後，將所得資料彙整成可能之職能構面，並與個案公司人資專員與客服部門主管多次討論後，希望能藉由質化與量化的方式來整併歸納出客服專員此職務構面及內涵。下表 4-4 為整併的客服人員專業職能列表。

透過上述兩種方式的彙整與分析，得到較適合個案公司文化與背景的客服人員專業職能項目。原則上是由文獻探討與訪談資料相類似的項目來做為職能問卷項目的基礎，參酌 Spencer & Spencer 職能辭典中的架構，將專業職能構面中的職能項目整併為主動性、自制力、自信心、衝擊與影響、彈性、人際 EQ 以及顧客服務傾向等七個構面。加上其他個人特質構面以及專業知識構面合計為九個構面。

初次編製的職能問卷共七十題，客服專業構面計有主動性構面八題、自制力構面十二題、自信心構面十題、衝擊與影響構面九題、彈性構面四題、人際 EQ 構面六題以及顧客服務傾向構面六題，其他個人特質構面八題以及客服專業構面七題，合計一共七十題。

完成後商請外部專家兩位及個案公司人資專員與客服部門主管來檢視量表問題的適切性。在評定的標準方面，一份具良好內容效度的量表應包含下列條件：1.每個試題應該與所界定的內容或行為有適度的相關性。2.問項內容應能確切涵蓋所界定的對象範疇。3.試題分配應適度反映各變項所應佔之比例。也就是說如果編製的量表或問卷能通過上述三個

檢視的標準，會有一定程度的內容效度。也代表所發展出的量表能適切的量測出目標對象的專業職能項目。

根據上述的標準，委請外部專家及個案公司主管對量表做檢視及建議，將不適用的題項予以刪除或調整，總題數由原先七十題減為六十六題，各構面題項也予以修正，詳如下表 4-5。

表 4-4 整併的客服人員專業職能表

經由文獻探討所彙整 客服人員專業職能	經由行為事例訪談所整理 客服人員專業職能
<p>客服專業知識方面：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>口語表達能力</li> <li>數理能力</li> <li>閱讀理解能力</li> <li>對關鍵字詞的辨識能力</li> <li>影響力</li> <li>人際EQ</li> <li>顧客服務導向</li> <li>自信心</li> <li>建立關係</li> <li>分析思考能力</li> <li>概念思考能力</li> <li>資訊蒐集能力</li> <li>組織知覺能力</li> <li>自我控制能力</li> <li>團隊與合作精神</li> <li>彈性</li> </ul> <p>人格特質方面：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>情緒穩定</li> <li>樂於助人</li> <li>社交性強</li> <li>易關懷他人</li> <li>專注力</li> <li>不會以自我為中心</li> <li>有耐性</li> <li>細心重細節</li> </ul> <p>產業專業知識：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>相關的法規</li> <li>流程、作業程序等相關產業知識</li> </ul>	<p>客服專業知識方面：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>穩定性</li> <li>專注</li> <li>臨場反應</li> <li>自制力</li> <li>挫折容忍力</li> <li>人際敏感度</li> <li>自我覺察能力</li> <li>服務熱忱</li> <li>同理心</li> <li>團隊精神</li> <li>傾聽技巧</li> <li>語言表達能力</li> <li>彈性</li> <li>互助</li> <li>電話禮儀</li> <li>敬業精神</li> <li>溝通能力</li> <li>情緒控制</li> <li>自信心</li> <li>主動性</li> </ul> <p>個人特質職能方面：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>個性活潑</li> <li>樂觀</li> <li>細心</li> <li>耐心</li> <li>情緒起伏低</li> </ul> <p>產業知識職能方面：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>文書作業能力</li> <li>專業素養</li> <li>熟悉組織內部作業流程</li> </ul>

資料來源：研究者自行整理

表 4-5 客服人員專業職能量表內涵與題數表

職能項目	職能內涵	題數
主動性	面對顧客能掌握機會提供可能之協助	7
自制力	在工作中不會因為個人情緒的影響而受影響，有抗壓性、體力及適度的幽默感。	11
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。	9
衝擊與影響	瞭解顧客的需求與考量，並提供協助。	8
彈性	因應不同顧客針對情況調整風格和技巧。	5
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。	6
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。	6
其他個人特質	能從工作中得到到樂趣、從錯誤中學習、對他人有正面的期望。	8
專業知識	能充實產業相關知識並活用於工作中。	6
合計		66

資料來源：研究者自行整理

## 第四節 資料分析與討論

### 一、背景變項分析

經由文獻探討與訪談的結果彙整所編製出的客服人員專業職能量表，對個案公司信用卡部客服人員進行施測。在施測時共發出115份問卷，回收115份問卷，剔除42份無效問卷，有效問卷為73份，有效回收率為63.48%。

將回收問卷做簡單的背景變項資料分析，詳如下表4-6。個案公司之客服專員目前皆由女性員工擔任；在年齡分布方面，該部門員工以28歲以下員工為主，屬於年輕族群，年齡分布為20~22歲佔6.8%，23~25歲佔71.2%，26~28歲佔21.9%；教育程度方面整體均為專科以上，專科學歷佔50.7%，大學學歷佔49.3%；在職等方面大部份均為客服專員（客服部門服務年資兩年以下）佔70%左右，資深客服專員僅佔28.8%左右；在總工作年資方面，工作經驗在兩年以下的佔26.1%，兩年到五年工作經驗的佔53.4%，五年以上工作經驗的佔20.5%。

表 4-6 樣本背景資料表

變項	內容	人數	百分比
年齡	1. 20~22歲	5	6.8
	2. 23~25歲	52	71.2
	3. 26~28歲	16	21.9
教育程度	1. 專科	37	50.7
	2. 大學	36	49.3
職等	1. 客服專員	51	69.9
	2. 資深客服專員	21	28.8
	3. 其他	1	1.4
個案公司客服 年資	1. 零到一年以下	22	30
	2. 一年以上兩年以下	29	39.7
	3. 二年以上三年	22	30.1
客服工作服務 年資	1. 零到一年以下	21	28.8
	2. 一年以上兩年以下	30	41.1
	3. 二年以上三年以下	16	21.9
	4. 三年以上	6	8.2
總工作年資	1. 零到一年以下	8	11
	2. 一年以上兩年以下	11	15.1
	3. 二年以上三年以下	15	20.5
	4. 三年以上四年以下	15	20.5
	5. 四年以上五年以下	9	12.4
	6. 五年以上	15	20.5

資料來源：研究者自行整理

## 二、信度分析

針對問卷的九個構面，依序進行對各構面的信度分析，藉以將不適宜的題項予以刪除，並且在剔除後，重新進行內部一致性分析，以確保各構面信度能有所提升。

### (一) 主動性職能構面

經過信度分析後，主動性構面的  $\alpha$  值為0.82。在此構面的7個題目中，其校正後的項目總相關皆大於0.4，剔除任一題項皆無法對提升構面信度有助益，所以保留此構面的所有題項，構面題項為七題。分析結果如下表4-7。

表4-7 主動性構面信度分析表

題項	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's's Alpha if Item Deleted
1	21.904	5.005	0.479	0.819
2	21.712	5.402	0.462	0.814
3	21.493	4.809	0.681	0.774
4	21.041	5.623	0.579	0.797
5	21.041	5.290	0.646	0.785
6	21.151	5.519	0.556	0.799
7	21.082	5.160	0.617	0.787

資料來源：研究者自行整理

## (二) 自制力構面

經過信度分析後，自制力構面的  $\alpha$  值為0.758。在此構面的11個題目中，第8,9,10,17的校正後項目總相關值低於0.4，且刪除後構面信度提升為0.8，所以刪除這個4題項，其餘校正後的項目總相關皆大於0.4，剔除任一題項皆無法對提升構面信度有助益，所以保留此構面的11, 12, 13, 14, 15, 16, 18等題項，構面剩餘題項為7題。分析結果如下表4-8。

表4-8自制力構面信度分析表

題項	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's's Alpha if Item Deleted
*8	37.192	8.713	0.343	0.748
*9	37.384	8.906	0.139	0.770
*10	37.014	8.958	0.108	0.775
11	37.260	7.945	0.496	0.729
12	37.644	7.149	0.599	0.711
13	37.205	8.360	0.567	0.731
14	37.301	8.102	0.431	0.737
15	37.329	7.918	0.560	0.723
16	37.767	7.376	0.536	0.721
*17	38.068	7.315	0.372	0.756
18	37.342	8.145	0.550	0.727

資料來源：研究者自行整理

註一：\*表刪除的題項



### (三) 自信構面

經過信度分析後，自信構面的 $\alpha$ 值為0.824。在此構面的9個題目中，其校正後的項目總相關皆大於0.4，剔除任一題項皆無法對提升構面信度有助益，所以保留此構面的所有題項，構面題項為9題。分析結果如下表4-9。

表4-9自信心構面信度分析表

題項	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's's Alpha if Item Deleted
19	30.247	7.049	0.501	0.814
20	30.301	6.352	0.575	0.801
21	30.137	6.925	0.472	0.814
22	30.247	6.466	0.548	0.804
23	30.534	5.947	0.488	0.816
24	30.493	5.781	0.593	0.799
25	30.644	6.149	0.545	0.804
26	30.479	5.836	0.692	0.785
27	30.233	6.626	0.444	0.815

資料來源：研究者自行整理

### (四) 衝擊與影響構面

經過信度分析後，衝擊與影響構面的 $\alpha$ 值為0.842。在此構面的8個題目中，第28題的校正後項目總相關值低於0.4，且刪除後構面整體信度提升為0.855，

所以刪除此題項。其餘校正後的項目總相關皆大於 0.4，剔除任一題項皆無法對提升構面信度有助益，所以保留此構面的其他題項，構面剩餘題項為 7 題。分析結果如下表 4-10。

表 4-10 衝擊與影響構面信度分析表

題項	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's's Alpha if Item Deleted
*28	26.918	4.549	0.434	0.855
29	26.644	4.455	0.796	0.795
30	26.644	4.844	0.558	0.825
31	26.562	5.111	0.546	0.828
32	26.589	5.023	0.481	0.834
33	26.671	4.807	0.670	0.814
34	26.603	5.048	0.570	0.825
35	26.822	4.287	0.695	0.806

資料來源：研究者自行整理

註一：\*表刪除的題項

#### (五) 彈性構面

經過信度分析後，彈性構面的  $\alpha$  值為 0.609。在此構面的 5 個題目中，第 36 題的校正後項目總相關值低於 0.4，且刪除後構面整體信度將提升至 0.714，故刪除此題項。其餘校正後的項目總相關皆大於 0.4，剔除任一題項皆無法對提升構面信度有所助益，所以保留構面

的其他題項，構面剩餘題項為 4 題。分析結果如下表 4-11。

表 4-11 彈性構面信度分析表

題項	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's's Alpha if Item Deleted
*36	15.603	1.298	0.229	0.714
37	15.356	1.455	0.481	0.492
38	15.137	1.592	0.440	0.523
39	15.233	1.681	0.407	0.543
40	15.110	1.738	0.511	0.527

資料來源：研究者自行整理

註一：\*表刪除的題項

#### (六) 人際EQ構面

經過信度分析後，人際EQ構面的  $\alpha$  值為 0.766。在此構面的 6 個題目中，其校正後的項目總相關皆大於 0.4，剔除任一題項皆無法對提升構面信度有助益，所以保留此構面所有題項，此構面題項為 6 題。分析結果如下表 4-12。

表 4-12 人際 EQ 構面信度分析表

題項	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's's Alpha if Item Deleted
41	19.370	2.736	0.603	0.716
42	19.411	2.912	0.500	0.740
43	19.548	2.418	0.459	0.756
44	19.315	2.608	0.511	0.731
45	19.301	2.547	0.532	0.726
46	19.630	2.514	0.538	0.724

資料來源：研究者自行整理

註一：\*表刪除的題項

#### (七) 顧客服務傾向構面

經過信度分析後，顧客服務傾向構面的  $\alpha$  值為 0.809。在此構面的 6 個題目中，其校正後的項目總相關皆大於 0.4，剔除任一題項皆無法對提升構面信度有助益，所以保留此構面的所有題項，構面題項為 6 題。分析結果如下表 4-13。

表 4-13 顧客服務傾向構面信度分析表

題項	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's's Alpha if Item Deleted
47	19.137	2.564	0.554	0.785
48	19.082	2.910	0.632	0.772
49	19.205	2.666	0.585	0.775
50	19.342	2.701	0.577	0.777
51	19.301	2.658	0.650	0.761
52	19.137	2.898	0.456	0.803

資料來源：研究者自行整理

#### (八) 其他個人特質構面

經信度分析後，其他個人特質構面的  $\alpha$  值為 0.892。在此構面的 8 個題目中，其校正後的項目總相關皆大於 0.4，剔除任一題項皆無法對提升構面信度有助益，所以保留此構面的所有題項，構面題項為 8 題。分析結果如下表 4-14。

表 4-14 其他個人特質構面信度分析表

題項	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's's Alpha if Item Deleted
53	25.904	8.227	0.634	0.883
54	25.822	7.704	0.771	0.868
55	25.712	8.347	0.696	0.877
56	26.014	7.986	0.611	0.887
57	25.836	8.139	0.730	0.873
58	25.767	8.376	0.641	0.881
59	25.795	8.054	0.788	0.868
60	25.603	9.354	0.534	0.892

資料來源：研究者自行整理

#### (九) 專業知識構面

經信度分析後，專業知識構面的  $\alpha$  值為 0.861。在此構面的 6 個題目中，其校正後的項目總相關皆大於 0.4；刪除題項 61 對構面信度提升程度有限故，同時刪除其他題項皆無法對提升構面信度有所助益，故保留此構面的所有題項，構面題項為 6 題。分析結果如下表 4-15。

表 4-15 專業知識構面信度分析表

題項	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's's Alpha if Item Deleted
61	19.110	3.821	0.528	0.862
62	19.027	3.555	0.565	0.861
63	18.849	3.991	0.715	0.833
64	18.890	3.904	0.569	0.852
65	18.877	3.665	0.891	0.803
66	19.014	3.403	0.788	0.811

資料來源：研究者自行整理

#### (十) 整體職能問卷信度彙整

經由信度分析後，總共刪除 6 個題項(分別是 8, 9, 10, 17, 28, 36,等)，刪除上述題項後，最後完成的職能量表題數總共有九個構面 60 個題項，再進行一次構面的信度分析，整合各構面的分析結果，各構面的 Cronbach's  $\alpha$  係數介於 0.71~0.89 間，顯示所發展出的職能問卷量表各構面具有內部一致性信度。表 4-16 為調整後的總體信度表。

表 4-16 調整題項後總體信度分析表

構面	構面平均數	構面變異數	構面 Cronbach's $\alpha$ 值
主動性	3.56	0.127	0.82
自制力	3.74	0.045	0.8
自信	3.80	0.03	0.824
衝擊與影響	3.85	0.007	0.855
彈性	3.90	0.012	0.714
人際 EQ	3.89	0.018	0.766
顧客服務傾向	3.84	0.01	0.809
其他個人特質	3.69	0.015	0.892
專業知識	3.79	0.011	0.861

資料來源：研究者自行整理



### 三、效度分析

#### (一) 內容效度 (專家效度)

本研究經由文獻探討的資料收集與分析，以及實際針對個案公司客服專員的實際訪談，歸類彙整成此職務的專業職能，並藉以發展出職能量表問卷題項七十題，在問卷初稿完成後，商請 C 銀行資深客服中心主管一位 (信用卡商品資歷八年)、同業 M 銀行信用卡部門客服組長一位 (信用卡商品資歷五年) 以及個案銀行人資部專員針對所發展的量表進行評估及修訂，經修訂的職能量表問卷題目減為六十六題，在理論與實務方面取得一致的共識，完成正式的施測職能量表，故本研究之職能量表具有一定的專家效度。

#### (二) 效標關聯效度

一般說來，統計上有三種蒐集效度的主要方向，一是從測量的內容來蒐集，也就是所謂的內容關聯效度。第二種是與測量物相關的外在表現證據來蒐集，也就是效標關聯效度。最後一種是從構念的性質來蒐集，也就是構念效度。三種效度並無好壞優劣之分，端視變項的性質與研究目的加以選擇 (吳明清，2000)。

效標關聯效度主要是利用實證的方法，考驗量表與外在效標間的關聯性，當彼此相關越強時，即顯示量表具有好的效標關聯效度，也就是說能藉由量表的施測可以有效收集到所欲瞭解的問題資訊。

本研究所採用的是效標關聯效度，預測變項為發展出的各變項構面，依變項為受測員工的績效資料。

以績效考評作為職能構面的效標時，九個職能構面與績效間均有顯著相關。相關係數介於 0.47~0.84 之間，此結果表示當量表構面的分數越高，則相對的績效考評分數也就越高，反之則否。此量表的各職能構面與績效間存在中高度正相關，也就是說，亦具有一定的效標關聯效度。下表 4-17 為各職能構面與績效之相關係數表。

表 4-17 各職能構面與績效之相關係數表

	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十
一	1									
二	0.60**	1								
三	0.73**	0.60**	1							
四	0.69**	0.65**	0.66**	1						
五	0.72**	0.49**	0.68**	0.81**	1					
六	0.51**	0.47**	0.57**	0.73**	0.70**	1				
七	0.59**	0.54**	0.68**	0.78**	0.77**	0.69**	1			
八	0.70**	0.56**	0.72**	0.80**	0.79**	0.68**	0.84**	1		
九	0.74**	0.54**	0.69**	0.66**	0.78**	0.55**	0.71**	0.70**	1	
十	0.62**	0.49**	0.77**	0.62**	0.71**	0.56**	0.72**	0.76**	0.78**	1

資料來源：研究者自行整理

註一：一到十依序為績效變項、主動性構面、自制力構面、自信構面、崇及與影響構面、彈性構面、人際 EQ 構面、顧客服務傾向構面、其他個人特質構面以及專業知識構面等。

註二：\*\*表示  $p < 0.01$

#### 四、多元迴歸分析

迴歸分析的旨在確認所發展出來的量表的職能構面中有哪些變項可以預測績效的結果。以量表所發展的九個構面為自變項，員工績效為依變項。在前項相關分析中，我們已經確認九個構面與績效間有顯著正相關，接著將建立迴歸模式，以研究結果的標準化後 $\beta$ 值、顯著性以及膨脹係數(VIF值)等項目，檢視哪些構面最能預測績效。

研究以同時進入法來進行迴歸分析，在九個構面中，達到顯著的有四個構面，分別是自制力構面的 $\beta$ 值 0.34、人際 EQ 構面的 $\beta$ 值-0.31、顧客服務傾向構面的 $\beta$ 值 0.30 以及其他個人特質構面的 $\beta$ 值 0.4，而九個構面可以解釋績效依變項的總變異量為 72.3%。由此模型可以知道自制力構面、人際 EQ 構面、顧客服務傾向以及其他個人特質等四個構面對績效具有顯著的預測能力。

在自制力構面方面對於績效有正向的影響，表示此職務所需的能力需要對自己工作態度具高度的控制力。在人際 EQ 構面方面對於績效有負向的影響，表示此職務需要不受外力干擾而影響到效率的能力。在顧客服務傾向構面對於績效有正向的影響，表示此職務所需的能力，要能不對顧客存有預設立場以及

能適時地調整自己的情緒。其他個人特質構面方面對於績效有正向的影響，這表示此職務需要有能對顧客提供更合適的服務及解決方案、能夠樂觀的看待自己的工作以及適當地調整自己的心情等能力。迴歸資料結果詳如下表 4-18。

表 4-18 職能構面預測績效之迴歸分析表

構面	B 係數	標準化 $\beta$ 值	t 值	VIF 值
常數項	50.32		16.54**	
主動性	1.06	0.13	1.41	2.06
自制力	3.64	0.34	2.93**	3.14
自信	1.42	0.15	1.00	5.08
衝擊與影響	2.07	0.21	1.44	5.04
彈性	-0.99	-0.10	-0.95	2.44
人際 EQ	-2.90	-0.31	-2.24*	4.33
顧客服務傾向	2.70	0.30	1.97*	5.09
其他個人特質	2.91	0.40	3.08**	3.79
專業知識	-1.67	-0.21	-1.61	4.01
F 值	18.23**			
決定係數	0.723			
調整後決定係數	0.683			

資料來源：研究者自行整理

註一：\*表  $p < .05$ , \*\*表  $p < 0.01$