

第一章 緒論

第一節 研究動機

在現今 21 世紀商業競爭環境日益激烈的情況下，決定公司優勝劣敗的關鍵因素，已經不再是單純的實體產品或價格，反而是看不到的「顧客關係」。所以未來企業的戰場不只是市場區隔、價格等方面，更重要的是「有形及無形的服務」，即以良好的客戶服務來贏得現有或潛在顧客的信賴與忠誠。

近年來由於「顧客關係管理」理論的興起，企業對於顧客關係的建立和維持十分重視。「客戶服務部門」做為企業實行「顧客關係管理」的前鋒，是接觸客戶的前端，也是與客戶的互動最頻繁的地方。公司必須能調整「服務不過是成本消耗」的心態，進而體認到，如果管理得當，客戶服務部門也能夠成為重要的「企業利潤中心」。

然而要建構一個具備效率與服務的客服部門，必須具備技術（Technology）、程序（Process）及人員（People）等三大要素（周震平，2000）。但是不論增購再先進的作業系統，搭配再完善的作業流程，都不能忽略了各種服務的運作（Delivery）及完成（Complete），終究都還是要由客服人員來操作系統及依標準作業程序來共同完成的。所以客服人員乃是滿足顧客滿意的重要主角，也可能是未來企業經營致勝的關鍵影響因素。

根據一般客服中心的營運經驗，人力支出成本約佔所有運作預算的六成到八成不等，所佔比例極高。因此在客服中心的營運裡，客服人員的招募遴選是一個重點，除了要找到

正確的人才外，維持穩定的人力資源，也可有效節省在人力資源的成本及費用支出，相對來說，也會使營運的效益有顯著的提升（高子欽，2003）。

而台灣的金融業競爭十分激烈，各家銀行無不使出渾身解數，推出許多新的金融產品來吸引客戶。信用卡產品的市場是其中屬一屬二的激烈戰場，而客戶服務品質的好壞，很明顯的也會影響到客戶滿意度，最後間接的也會反映到銀行的獲利上。客服人員是代表企業與顧客直接接觸的人員，他們必須傳遞公司、產品、服務以及經營理念的正面形象，同時還得在與顧客互動的一瞬間就能生效。因為顧客對公司的印象通常來自與客服人員初次的互動，而且交易成功與否往往就決定在互動開始的前幾分鐘，稍一不慎，都可能導致顧客的抱怨，更有甚者將導致顧客的流失。因此如何找到合適且穩定的客服人員，對於銀行的管理者是一項挑戰。

在實務界上應用相當廣泛的「職能基礎管理」（Competency-based management, CBM）或稱「職能基礎模式」（Competency-based model）是一種以「能力」為出發點的嶄新人力資源管理模式，它的主要目的在於找出並確認哪些是導致工作上卓越績效所需的能力及行為表現，以協助組織或個人瞭解如何提升其自身的工作績效（Spencer & Spencer, 1993）。

目前國內並無針對客服人員的職能相關研究，本研究將運用前述的觀點，針對銀行信用卡部的客服人員加以深入探討，瞭解究竟一個優秀的客服人員應具備哪些工作職能？並試圖描繪出一個優秀的客服人員所應具有之形象，希望能夠找出表現優異的銀行信用卡客服人員所應具備之工作職能

(知識、技術、能力及特質)，以供日後在招募及甄選客服人員及後續針對人員的績效考核、教育訓練，甚至員工生涯規劃與組織發展之參考。

第二節 研究目的

基於上述之研究動機，本研究將從理論面與實務面深入探討銀行業客服人員的專業職能為何？因此，本研究的研究目的有以下幾點：

- 一、藉由相關文獻的整理歸納，瞭解銀行業客服人員所擔任的角色、職務及應具備的能力為何？
- 二、經由文獻的整理歸納發展出訪談大綱，並對個案銀行人資部門暨信用卡部客服主管進行深度訪談，以及對績效優異的信用卡部客服人員進行行為事例訪談（behavior event interview, BEI）過程，藉以編製出銀行業客服人員工作職能量表。
- 三、藉由工作職能量表對個案銀行之客服人員進行施測，將所得結果與客服人員的績效表現進行信度及效度考驗，以確認量表職能構面及題目的有效性，找出影響客服人員績效表現的職能項目，以提供個案公司將來應用在教育訓練或發展，以及後續的人力資源配置應用。

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍：

(一) 本研究主要針對銀行信用卡客服人員工作職能的建立作探討，至於其他行業、職務之職能模式，則不在本研究探討範圍之內。

(二) 本研究以個案公司信用卡部的客服人員為研究對象，其他產業之客服人員則不在本研究探討範圍之內。

二、研究限制：

(一) 研究樣本的影響：

本研究研究對象為銀行信用卡部客服人員，由於對象樣本的限制，所以僅針對客戶來電（Inbound）服務部份來做探討，去電（Outbound）服務部份不在本研究探討範圍之內。

(二) 研究者的影響：

本研究採取質化暨量化兼併的方式進行，過程中力求以客觀、完整的資料蒐集與分析方式來呈現。但由於本研究部分研究資料採深入訪談的方式獲得，由於研究者的訪談技巧、經驗、知識背景等能力問題的限制，將可能形成研究者偏誤。

(三) 立意取樣的影響：

本研究在量化研究的部分由於取樣的對象為個案公司的員工，目的在客服人員專業職能的建立，而非相關理論的證明。由於個案研究結果缺乏普遍性，故研究結果較不適合做廣泛的推論。

第四節 重要名詞解釋

客服人員 (Customer Service Representative)

從事直接或用電話與客戶接觸，處理有關安裝、轉換、停用或變更服務項目等服務的人員 (引自美國勞工部雇用與訓練管理局)。

職能 (Competency)：

所謂「職能」，簡單來說，是指任職者為有效達成工作所必須具備的專業知識、技術、行為表現與工作動力。其中，知識、技術、行為代表對任職者「工作能力」的要求，動力則代表對任職者「工作意願」的要求。唯有「能力」與「意願」充分配合，才能創造出最佳工作表現 (Parry, 1998)。

職能模式 (Competency Model)

「職能模式」在人力資源管理領域中，強調的是以「能力」為基礎的管理模式，希望能夠依企業的經營環境、組織文化等特性，從中找出並確認哪些是導致工作上卓越績效所需的能力及行為表現，進而協助組織或個人瞭解如何提昇工作績效 (王明倫, 2004)。