

第五章 結論與建議

本研究旨在建構網路服務業中 B2C 網站網路行銷部門主管管理能力指標，並判定其重要性，以提供業界未來在網路行銷部門主管遴選及發展之參考。為達上述研究目的，本研究經由文獻的分析與探討、專家訪談及德爾菲專家問卷調查，獲得我國優質網站專業網路行銷主管實務上的意見，經過各主次構面下，能力指標分析與篩選後，提出以下結論，並提出未來研究方向之建議，供後續研究者參考。

第一節 研究結論

根據研究目的，本研究對網路行銷部門主管管理能力構面及指標探討分析後，歸納出以下結論。

壹、本研究所建構之網路行銷主管管理能力指標，經過三回合的德爾菲專家問卷施測後，依重要性程度及專家共識程度的評定結果，整合專家意見，確認其架構共涵蓋四個主構面、十三個次構面及五十七項能力指標。內容如下：

一、網路行銷主管能力主構面

網路行銷主管管理能力共包括主管個人能力、概念性能力、人際性能力、技術性能力等四個能力主構面。

二、網路行銷主管管理能力次構面

(一)主管個人能力

主管個人能力主構面下包含自我覺察能力、問題解決能力、壓力管理能力等三個次構面管理能力。

(二)概念性能力

概念性能力主構面下包含分析能力、決策能力等二個網路行銷主管次構面管理能力。

(三)人際性能力

人際性能力主構面下包含領導能力、溝通能力、衝突管理能力、人際關係能力等四個網路行銷主管次構面管理能力。

(四)技術性能力

技術性能力主構面下包含市場趨勢研究能力、顧客服務能力、產品獲利能力、網路專業能力等四個網路行銷主管次構面管理能力。

三、網路行銷主管管理能力指標

網路行銷主管管理能力指標共有五十七項，詳列如下：

(一)自我覺察能力

1. 能訂定自我道德判斷的標準
2. 具有責任感
3. 具備環境適應的能力
4. 能評鑑所獲取的資訊

(二)問題解決能力

1. 能定義問題

2. 能解決日常工作中的問題
3. 能解決突發性的問題
4. 具備執行問題解決方案的能力

(三) 壓力管理能力

1. 能管理因工作過量超出掌控範圍所產生的時間壓力
2. 能管理來自於角色、議題和行為的衝突性壓力
3. 能管理因環境快速變遷產生不良工作條件的環境壓力
4. 能管理因不當的假設與恐懼所產生的預期性壓力

(四) 決策能力

1. 能依照既定的方針與規則進行例行性的決策
2. 能回應非例行性無法預料的機會與威脅
3. 能根據過去的經驗對當前的資訊進行良好的決策
4. 能評斷當前資訊的重要性而產生良好的意見

(五) 分析能力

1. 能分析組織所處的產業環境與任務
2. 能分析組織目前的營運情勢
3. 能分析公司營運的策略
4. 能控管評鑑組織員工的績效
5. 能整合運用組織的資源

(六) 領導能力

1. 能鼓舞部屬士氣
2. 能充分授權增加部屬的任務責任
3. 能激勵部屬以確定部屬在組織中的行為方向、努力與堅持的程度
4. 能帶領部屬達成組織團隊的目標

(七)溝通能力

1. 能清楚傳達完整的訊息防止遺漏扭曲
2. 能注意員工所傳達的訊息
3. 能專心聆聽部屬談話眼神良好接觸抓住談話重點
4. 能具有同理心去了解他人的想法
5. 具備跨部門溝通協調的能力

(八)衝突管理能力

1. 能解決人際之間的衝突
2. 能解決小組內部的衝突
3. 能解決跨小組間的衝突
4. 能解決組織之間的衝突

(九)人際關係能力

1. 能與他人一起工作
2. 能了解他人
3. 能凝聚小組成員的向心力
4. 能有效管理人際的互動

(十)市場趨勢研究能力

1. 能對市場趨勢的變化做立即的反應
2. 能不斷找尋新方法以維持市場領導者的地位
3. 能留意競爭對手活動的相關資訊與競爭對手進行區隔
4. 能從現有的目標市場中深耕發現新的目標市場
5. 能維繫舊有客戶增加消費頻率

(十一)顧客服務能力

1. 能了解顧客的特性及心理需求

2. 能重視和顧客、供應商、商業夥伴的交流與合作
3. 能保持對網路行銷工作的動力熱忱
4. 能保護公司及消費者的權益維持公平交易與網路付款安全性
5. 面對客戶抱怨能進行危機處理

(十二) 產品獲利能力

1. 能將創意帶到網站設計不時更新以滿足其求新求變的需求
2. 能對產品保有熱忱且能關心產品的形象
3. 能配合定價與目標市場的消費特性進行促銷活動
4. 能吸引消費者上網並維持瀏覽的興趣
5. 能針對產品的流通/銷售方式進行網路評估與行銷定位

(十三) 網路專業能力

1. 能整合行銷人員的創意與技術人員的技術支援
2. 能具備數據資訊處理能力
3. 能運用網頁或 email 等網路工具將促銷訊息送交客戶端
4. 能與市場垂直/水平業者進行異業合作開發

貳、本研究所建構之網路行銷主管管理能力指標四個主構面中，技術性能力是網路行銷主管最重要的能力，主管個人能力是次重要的能力。

網路行銷主管的技術性能力是市場趨勢研究能力、顧客服務能力、產品獲利能力、網路專業能力等網路行銷功能的能力，雖然行銷主管有「主管」經理的頭銜，底下也有員工，但是工作重心多半是行銷功能的商業過程，而不是管理部屬。因此網路行銷主管在這個構面的能力非常重要。

主管個人能力包括自我察覺的能力、問題解決的能力、壓力管理能

力，訪談專家與德爾菲專家的看法一致，認為這個構面的能力是行銷主管非常重要的一群能力。

參、網路行銷主管管理能力各主構面下共包含十三項次構面能力，最重要的是市場趨勢研究能力、顧客服務能力、問題解決能力、產品獲利能力及網路專業能力。

在平均分數超過 4.5 的這幾項能力次構面中，除了顧客服務能力屬於主管個人能力外，其餘四項次構面能力均屬於技術性能力，可見專家對技術性能力重要性的共識與重視，網路行銷主管執行行銷工作所需的相關能力非常重要。且工作中面臨問題時的問題解決能力，也是網路行銷主管非常重要的能力。

肆、本研究依照重要性程度及專家共識程度的評定，所篩選出的五十七項網路行銷主管管理能力指標，其中有十九項是非常重要的指標。

本研究專家共同決定出五十七項管理能力指標，將其中非常重要的管理能力指標敘述如下：

在自我覺察能力方面，網路行銷主管最重要的是要具有責任感。在問題解決能力方面，要能解決突發性的問題並具備執行問題解決方案的能力。

在決策能力方面，網路行銷主管要能回應非例行性無法預料的機會與威脅。在領導能力方面，要能帶領部屬達成組織團隊的目標。溝通能力方面，須具備跨部門溝通協調的能力。人際關係能力方面，要能凝聚小組成

員的向心力。

在市場趨勢研究能力方面，網路行銷主管要對市場趨勢變化做立即反應、不斷找尋新方法以維持市場領導者的地位，經常留意尋找與競爭對手活動相關的資訊來和競爭對手進行區隔，從現有目標市場深耕發現新目標市場並維繫舊有客戶增加消費頻率。在顧客服務能力方面，要能了解顧客的特性及心理需求，重視和顧客、供應商、商業夥伴的交流合作，保持對網路行銷工作的動力熱忱，還要保護公司及消費者權益，維持公平交易與網路付款安全性。在產品獲利能力中，要能對產品保有熱忱且關心產品形象，吸引消費者上網並維持瀏覽的興趣。在網路專業能力中，最重要是要能整合行銷人員的創意與技術人員的技術支援。

第二節 研究建議

一、給網路行銷主管的建議

(一)網路行銷主管的自我發展

網路行銷主管可依據本研究篩選出來的五十七項能力指標，當作是執行網路行銷管理工作時所需能力的目錄，在未來自我發展時，可依自身現況與本研究結論所列之能力指標進行比較，進而釐清自己已經具備的能力或未來所需加強的方向。

(二) 加強網路行銷專業能力

技術性能力是網路行銷主管最重要的能力，網路行銷主管應重視且加強在市場趨勢研究、市場區隔方面的能力，還要了解顧客的特性與心理需求。除了對產品關心，對工作保有熱忱外，還要有整合技術人員與行銷人員專長的能力，重視與異業之間的同盟合作。

(三) 加強突發性、非例行性突發事項的處理能力

問題解決能力方面，網路行銷主管應培養自己在突發性問題方面的解決能力，並培養執行問題解決方案的能力。要能回應非例行性無法預料的機會與威脅，這些都是網路行銷主管在工作執行時非常重要的能力。

(四)在人際性能力方面加強領導及溝通能力

對於跨部門、跨組織的事項，須具備溝通協調的能力。且要能凝聚小組成員的向心力，以帶領部屬達成組織團隊的目標。這些是網路行銷主管最重要的人際能力。

對於有志從事主管工作的網路行銷人員，也可以朝這些能力的具備養成來自我提升，以符合勝任網路行銷主管職務的條件。

二、給人力資源工作者的建議

(一)網路行銷主管的遴選

本研究建構出的網路行銷主管管理能力指標，可提供公司未來在網路行銷部門主管遴選時的參考，能力具備與否將影響執行工作的成效，故在網路行銷主管任用時可依其能力具備與否、得分高低來當做遴選的標準。

(二)網路行銷主管的績效管理

在績效管理時，可將此能力指標列入績效考核的工具之一，依主管此項能力具備與否來進行考核，但具備能力之外，還需能夠表現於工作行為中，所以考核時還需參考工作產出之數據、工作行為表現等其他相關資料，利用多元的工具有效進行績效管理。

(三)網路行銷主管的訓練與發展

在訓練與發展時，可參考本研究之能力指標，了解哪些能力指標是公司所需要，但現職網路行銷主管未具備的，可以針對網路行銷主管管理能力的缺口排定公司訓練與發展的方案。

三、給後續研究之建議

(一)可將研究母群推廣至整個網路服務業，針對不同性質網站，做能力具備與否的比較。

(二)以部屬的觀點來看網路行銷主管具備管理能力的程度，若進行交互比對會較客觀。

(三)可以結合績效評估與網路行銷主管管理能力之研究，更能看出這些能力指標對網路行銷主管執行工作的重要性。

(四)可以針對不同背景變項的網路行銷主管進行調查，了解其能力具備的程度是否有差異。