

第五章 研究結果與建議

本研究主要是藉由文獻探討的整理，以及質性訪談的歸納，發展出客服職能量表。並藉由量化工具的信效度考驗分析，剔除不適宜的題項，完成適合個案公司的客服職能量表。經由上述的過程可以提供實際的研究結果，予個案公司未來發展進一步職能的依據，並提出未來研究的建議，供後續研究者參考。

第一節 研究結果

一、客服人員角色與職務所需能力

經由文獻的整理與歸納，本研究整併客服專員所應扮演的角色以及所需的能力分別是：

(一) 客服專業知識方面：

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。

二、 客服專業職能量表的建立

將文獻分析所得與實際訪談資料做調整及修正，整併出三大構面以及七十題題項的職能量表初稿，經由外部專家的意見提供以及與個案公司人資專員的討論，將構面擴大為九個構面，題項刪減為六十六題，完成職能量表正式施測版本。

三、 客服專業職能量表的考驗與分析

本研究的目的是在於發展適合個案公司之信用卡客服專業職能量表，經由文獻整理與分析、主管的訪談、第一線工作人員行為事例訪談、量表構面的編制與題目的編撰、專家效度的檢視、以及針對員工的施測等步驟。最後修訂完成的職能量表總共有九個構面，六十個題項。

在信度方面，各構面之內部一致性信度介於 0.714~0.892 之間，效度方面除具專家效度外，也藉由各構面與效標（個案公司績效考評分數）的相關分析獲得證實，在信度與效度上均有一定的水準。

在預測解釋能力方面，職能量表的自制力構面、人際 EQ 構面、顧客服務傾向構面以及其他個人特質構面等四個構面對客服人員績效具有顯著的預測能力。其自制力構面、顧客服務傾向以及其他個人特質對客服人員績效有正向的影響。自制力構面的職能可以經由教育訓練方式加以改善或提升能力；顧客服務傾向以及其他個人特質構面的職能屬於態度類的職能，較難由教育訓練改善，但在新進人員的甄選與既有員工的工作輪調方面，可以提供篩選與安置的參考；而呈現負向影響的人

際 EQ 構面職能，推測可能是因為客服績效考評的影響，造成較資深的客服專員僅針對顧客來電問題提出解決，因為其經驗較豐富，所以在處理顧客問題會採用直覺的反應來面對。反之，新進或資淺的客服專員，因為經驗較不足，在其面對顧客問題時的判斷與處置，所需考慮因素就會較多，相對花費的時間也較長，進而影響到績效考評的成績，所以在人際 EQ 構面呈現負向的影響。

個案公司若能針對上述四類構面的因素加以考慮，予以員工鼓勵以及提供合適的協助，藉以提升有關這些構面所需的能力，可使績效獲得改善，有效提升整體服務水準，相信亦有助於部門整體人力資源效能的提升。

第二節 研究建議

對個案公司而言，本研究所發展的職能量表僅僅是開端，以 Spencer & Spencer 的觀點來看，職能模式其實是非常實務的一項工具，職能量表構面以及題項都不是一成不變的，端視實際的需求與變化來做調整。以下將針對個案公司可應用的層面及後續研究者提供建議，供其後續發展的參考。

一、個案公司的招募與訓練方面

由於個案公司信用卡客服部門的客服專員年齡多集中在二十五歲以下，工作年資相對也短，優點是很活潑有服務的熱忱，但相對的在經驗以及整體客服部門的作業負荷相對較重，在實際與部門主管以及客服專員的訪談中都可感受的到此種現實的壓力，推想可能的原因有二，首先是此職務對於個案公司信用卡部門來說十分重要。因為信用卡業務是看不見的服務，所以顧客對此種金融工具的主觀使用經驗與無形感受，端賴客服品質的良窳。但對從事客服的員工來說，長時間的接聽電話以及重複解決相類似的問題，很容易感到無趣及沒有成就感，以致形成動輒輕易離職他就的現象；其二是個案公司信用卡部，其實是將客服組做為信用卡部新進員工基礎訓練與教育的單位，

在入行服務一段時間熟悉狀況後，就會將員工輪調至信用卡部其他組服務，對於客服組的資深員工來說，此舉對於新進人員的照顧熱忱很容易消磨殆盡，因為之前與新進員工所建立的工作默契將不斷地重頭來過，以致沒有辦法較深厚的同儕互助關係。所以如何提升客服組員工對於工作的熱忱及認同，相較要求其組織向心來得重要的多。否則組織整體士氣很難提升，同時也會影響客服部門整體工作表現。而此徵候可能出現在先前所做的多元迴歸分析中，在人際 EQ 構面方面呈現負向的影響，反映在施測的量表題項中，所以需要予以特別留意，建議個案公司應深入瞭解客服專員個別心理需求以及整體組織氣候，避免影響部門整體人力資源效能。

二、個案公司的績效考評與工作輪調方面

個案公司的績效考評方式，主要有小組組長自評、他組組長評分、抽檢電話錄音品質、上線時數績效、客訴率等項目構成，每個月都會有固定報表提供績效改善與參考。就研究發現具正向影響的自制力構面、顧客服務傾向構面與其他個人特質構面來看，藉由客服人員職能量表的施測，也都能有效的預測出員工的績效。換句話說，個案公司可以研究所發展的客服人員職能量表，做適當的調整後，作為客服人員績效考評的輔助工具。

同時，也可將客服績效表現欠佳的員工，經由適當的教育訓練或重新安置於個案公司其他部門，使得個案公司的人力資源配置獲得改善，不會因此而產生浪費，藉以提昇整體服務水準與競爭力。

三、對後續研究者的建議

(一) 本研究係以個案研究來建構職能量表，目的僅在驗證發展量表的有效性，所發展的量表僅適用於個案公司並不具推論性。建議後續研究者擴大研究範圍，並進行較大量樣本的施測，建立可推論性。

(二) 在內容效度方面，本研究所採用的方式是專家效度及效標關聯效度。由於資源以及樣本的限制，無法做較大的樣本施測與考驗，建議後續研究者可針對發展問卷構面及題項做構念效度的檢視，使量表及題項能更適切反應所需的職能內涵。