

行政院國家科學委員會專題研究計畫成果報告

大型百貨公司銷售服務人員教育訓練管理系統 The Training Management System for Customer and Sales Services in the Department Store

計畫編號：NSC 87-2416-H-167-001

執行期限：86年8月1日至87年7月31日

主持人：陳啟光副教授 國立勤益工商專企管科

一、中文摘要

在「新服務時代」裡，一家永續經營的企業要追求的是顧客、企業與員工三者通贏的「三贏服務策略」。因為，唯有忠誠的顧客才能創造更多的利潤；唯有滿意的員工，企業期待他們對顧客做出超值的服務。這個觀念，在競爭日趨激烈，強調「顧客服務」與「顧客滿意」的大型百貨公司中，更顯得重要。因為，顧客服務品質的提昇乃是攸關業者競爭力的重要因素。有鑑於此，本研究以大型百貨公司為例來探討如何追求顧客、企業與員工三贏的服務品質。更詳細的來說，本研究探討大型百貨公司各階層對提昇顧客服務品質之期望與目前教育方式，並發展出一套企業得以永續經贏的電腦教育系統。

本研究針對國內大型百貨公司銷售服務人員的教育訓練制度，進行問卷調查研究並分析各大百貨公司之教育訓練系統例如：教育訓練方法、教材之運用、電腦化之運用等。

針對問卷資料所得，本研究除分析現行銷售服務教育訓練系統之缺失外亦從資訊科技的角度，規劃出顧客銷售服務的電腦輔助教學管理系統。此系統以電腦管理教學(Computer Managed Instruction, CMI)為精髓，提供學習受訓者結構性、吸收性、及適才適教的學習環境。期員工在自我成長的學習中訓練出符合企業需求及滿足顧客的銷售服務人員。

關鍵詞：銷服人員，企業教育訓練，電腦輔

助教學

Abstract

To enter the new service era, customer satisfaction can no longer guaranty a company's superior status. The trend for now is to seek for "three win service strategy". These three factors are customer, employee, and employer satisfaction. Therefore, this study focused on how to obtain these three goals for the department stores. This research employed questionnaire to collect information such as training method, training material, and computerization on training for the large department stores in Taiwan. For the information collected in this research, some statistical methods were employed to analyze the factors on salesperson training.

In addition to the factors that influence the quality of the sales training were discussed, a computer managed instruction system is designed to enhance the training process. The goal is to train the salesperson that meets the requirements of customers.

Keywords: Salesperson, education and training, CMI

二、緣由與目的

在「新服務時代」裡，一家永續經營的

企業要追求的是顧客、企業與員工三者通贏的「三贏服務策略」。因為，唯有忠誠的顧客才能創造更多的利潤；唯有滿意的員工，企業期待他們對顧客做出超值的服務。這個觀念，在競爭日趨激烈，強調「顧客服務」與「顧客滿意」的大型百貨公司中，更顯得重要。因為，顧客服務品質的提昇乃是攸關業者競爭力的重要因素。有鑑於此，本研究以大型百貨公司為例來探討如何追求顧客、企業與員工三贏的服務品質。更詳細的來說，本研究探討大型百貨公司各階層對提昇顧客服務品質之期望與目前教育方式，並發展出一套企業得以永續經贏的電腦教育系統。

在加強顧客服務品質方面，目前臺灣大型百貨業者的服務教育訓練大都仰賴歐系及日系的技術合作，缺乏本土自發研究的教育訓練管理系統。在服務教育訓練技術掌握在外來體系的情況下，對我國大型百貨公司業者品質及競爭力的長期發展有不利的影響。簡言之，此種技術合作易造成我國業者對外來體系的依賴，導致業者對競爭力提昇研究與發展的意願低落；此外，一昧將外來服務教育系統移植於國內，不見得適用於國內大型百貨公司顧客的需求。因此，如何整合國內大型百貨業者的服務經驗與顧客需求，研發出適合國情的服務教育體系乃是個刻不容緩的課題。

在研究實施上，本研究針對國內大型百貨公司銷售服務人員的教育訓練制度，進行問卷調查研究。配合次數分配、百分比、平均數、相關分析、變異數分析、逐步迴歸分析等統計方法探討大型百貨公司銷售人員的教育訓練制度的概況、企業訓練實施程序，以瞭解其訓練需求評估、訓練發展與實施、和訓練績效評估的情況。其次，本研究探討企業訓練組織軟體和硬

體特性、訓練實施程序、和訓練績效之間的相關性。

此外，針對問卷資料所得，本研究從資訊科技的角度，規劃出顧客銷售服務的電腦輔助教學管理系統。此系統以電腦管理教學(Computer Managed Instruction, CMI)為精髓，提供學習受訓者結構性、吸收性、及適才適教的學習環境。期員工在自我成長的學習中訓練出符合企業需求及滿足顧客的銷售服務人員。

三、結果

本研究以問卷調查方式，針對國內五家大型百貨公司銷售服務人員進行調查。問卷共寄出 352 份，回收 284 份，回收率 80.68%，扣除無效問卷 18 份，共計回收 266 份有效問卷。問卷資料以次數分配、百分比、平均數、相關分析、變異數分析、逐步迴歸分析等統計方法，予以分析。

問卷主旨在於探討：

- (一) 國內大型百貨公司企業訓練之概況，包括訓練之組織結構、需求評估、方案實施和訓練績效評估等程序。
- (二) 銷服人未接受訓練的因素及企業訓練的缺失。
- (三) 銷服人員的訓練需求。
- (四) 大型百貨公司組織結構因素(硬體因素：附設企業訓練中心，軟體因素：訓練實施辦法、定期訓練計劃、內部講師制度、自行編製教材、自行發展課程、經費補助方式)對組織績效的影響效果。
- (五) 大型百貨公司實施教育訓練對組織績效之影響效果。

根據回收之問卷，列舉重要結果如下：

- (一) 以「硬體因素而言」，雖然超過半數百貨公司並未設立企業訓練機構，但是有設立訓練機構的比例與未設立的比例相近，達 45.5%，這種比例與先前研究如高科技產業企業訓練相比(僅 10.6%) (溫金豐，民 82)，可說高很多，或許是因為百貨公司的產業特性，促使百貨公司更加重視企業訓練，也願意投入大筆費用在硬體設備

上。

- (二) 雖然百貨公司重視企業訓練，並表示有定期訓練，但是卻有 22.9% 的銷服人員表示未接受過企業訓練，理由以專櫃公司負責為首，其次是百貨公司未提供訓練，而未被推派的理由也佔 20% 強。這表示部份百貨公司可能基於銷服人員之高流動性考量，而將訓練責任交付與專櫃單位。
- (三) 員工人數 1,000 人以上，營業額 50 億以上全部有完整之訓練書面辦法。此表示公司較大者對制度的建立更加重視。而外商(日系)公司皆有建立，可知日商公司對制度的重視，所有組織特性與書面辦法建立有顯著相關。
- (四) 所有百貨公司皆有自編教材及課程。可見百貨公司對自身訓練的有個別獨特需求。
- (五) 所有組織特性訓練負責單位有顯著相關。員工人數 15,000 人以上、本土系統、年營業額 49 億以下和 100 億以上，及坪數 15,000 坪以上主要由專責單位負責。專責訓練單位在企業訓練方面或許會較專業，但是層級終究不如人事部門高，其影響亦有限。
- (六) 在訓練方式之使用程度，年營業額與電視教學、經營系統與模擬訓練和個案教學、坪數與演講法有顯著差異。不過可以發現，大部份公司依舊以演講法為主。其它訓練方式較為少用。足見其訓練方式不夠多元化。
- (七) 所有組織特性與訓練績效評估範圍有顯著相關。人數 1,500 人以下、年營業額 100 億以上及 50 億以下及本土系統大多評估受訓者滿意度為主，層次較低。但是大體上績效評估的範圍層面有顧慮到組織績效因素。至於評估報告應用方面，皆非人事之必要決策。員工 1,000 人以上、年營業額 50 億以上、本土系統及坪數 10,000 坪以上評估範圍以人事決策參考(非必要性)及改善訓練為主。此說明資源較充裕之百貨公司，報告應用層面較廣。
- (八) 由研究顯示，國中程度銷服人員認為企業訓練可以加強服務品質。可知企業訓練對於國中程度銷服人員而

言，是提昇服務品質的利器。另外資深銷服人員(11 年以上)認為企業訓練可以協助未來工作發展。由此可知，企業訓練可以培育人才，為公司儲備人力資源。他們和新進人員亦認同訓練可以加強組織溝通。換言之，企業訓練對組織擴張的百貨公司是有必要的。

- (九) 經由研究顯示，組織結構對訓練程序並無影響。反到是百貨公司員工人數、銷服人員職稱及百貨公司服務年資有所影響。不過後兩項呈負面影響。
- (十) 在使用電腦輔助教育訓練方面，並無公司採用，業界主要觀點為費用太高、不瞭解、及實施困難。

四、結論

綜合以上研究結論，本研究由管理及電腦教育系統的層面切入，提供具體可行的研究建議如下：

(一) 降低訓練成本，善用訓練資源

由研究顯示，國內大型百貨公司在訓練組織結構的軟、硬體因素大體而言悉數完善。尤其是「定期訓練」、「自編教材」、「自編課程」的達成率更是高達 100%。不但研究顯示銷服人員有高流動性，而且組織結構因素有因組織大小而有差異的傾向，例如以 1,000 人以下之百貨公司而言，訓練的書面辦法傾向正在建立中。如何與資源豐沛的百貨公司，一爭長短？故本研究建議在有限的資源下，妥善運用組織資源，其方法分述如下：

1.1 以顧客為師

事實上這可能是成本最低，但成效卻高的訓練方法，可惜大部份百貨公司並未將顧客的意見結合企業訓練制度。但是銷服人員即是接觸顧客的第一線，顧客亦最為了解銷服人員的缺失。本研究認為訓練單位應該將顧客意見納入訓練制度一環，定期邀請顧客舉行座談討論會，以作為訓練的參考依據。而且訓練單位應該和顧客服務部門保持緊密連繫，以獲得顧客之訊息，作為改善訓練的依據。

1.2 整合組織資源

百貨公司可以和專櫃公司達成協議，

由專櫃公司負責某些專業技能訓練，定期舉行。並和專櫃公司教育訓練人員交流，以瞭解彼此的需求。百貨並可經由和學術界交流的方式，規劃符合個別需求的訓練。更進一步，以策略聯盟方式，與特性相近之同業，共同負起訓練責任，以對抗資源充裕的競爭者，彌補自身資源不足之缺陷。

(二) 建立系統化的訓練制度

由調查瞭解，缺乏系統化的訓練，是所有百貨公司令人垢病的缺失。也就是訓練人員宜著手由組織觀點，長遠規劃一個有效的訓練方案。並可以自設學位的方式，鼓勵員工完成系列的教育課程。或者和學校合作，使學員能得到系統化的訓練，並可獲得學位。

(三) 克服銷服人員訓練困難，提供符合需求之訓練

研究顯示，專櫃銷服人員表示企業訓練可以降低離職率。本研究中有 22.9% 的銷服人員表示未接受訓練，其原因為百貨公司將訓練的責任全權交付予專櫃公司。進一步調查，這些銷服人員皆為專櫃人員。再者，由研究得知，自營專櫃人員比例不到二成，且百貨公司服務年資多集中在五年以下。如此高流動率會導致訓練成本效益低。故此建議百貨公司建立獎勵制度，協助專櫃公司降低銷服人員流動率。亦可和社區學校成立建教合作班，以降低人員訓練成本。另一方面將銷服人員的年資和穩定性列入付予訓練的考量。

除此之外，訓練不符需求亦佔訓練缺失之高比率。研究顯示，新進人員訓練是百貨公司提供銷服人員訓練之首位，但是對於百貨公司服務年資較久的銷服人員，顯然不合所求。經過調查得知，自我發展是眾多銷服人員的共同需求，如果百貨公司能結合員工個人生涯發展和組織訓練需求，會加強銷服人員的訓練效益。

(四) 落實組織結構與企業訓練程序

由研究顯示，大多數百貨公司建立有內部講師制度、自行規劃適合自身需要的教材與課程。使組織成員的專業知識得以傳承，意義非凡。但是組織結構對企業訓練程序並無影響。兩者對主觀績效影響力亦不大。以上所呈現的管理意含為，企業

在建立組織訓練結構及執行訓練方案時，不應只重視例行的訓練程序。百貨公司更應該在規劃訓練時即實行評估訓練。隨時檢視在訓練的過程，組織結構及訓練方案是否依舊保持其功能。例如所有百貨公司皆有執行需求評估，但是銷服人員普遍卻感到訓練不符需求，即為一例。

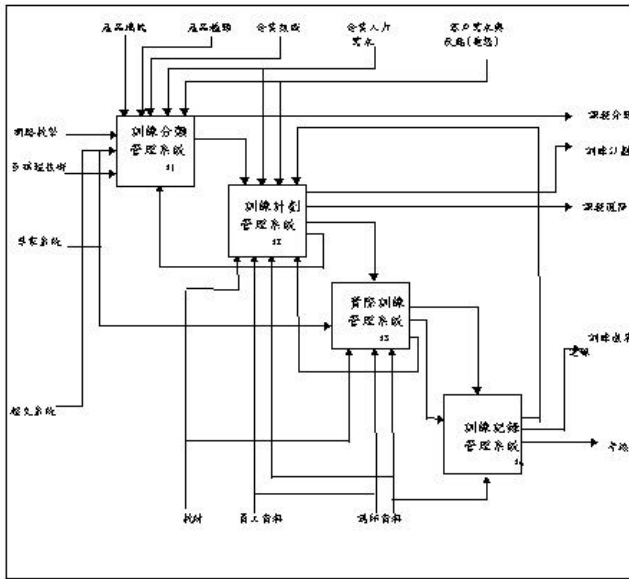
在訓練程序層級的提昇亦有必要。以需求評估範圍而言，應該配合組織未來發展需求，提供前瞻性的訓練規劃依據。

在訓練發展方面，以業務需求為編定方式之唯一考量。若以長遠考量，尚需思考其它有助於組織發展之因素。

另外研究發現部份訓練方式，如討論法、顧客心理認知訓練、模擬訓練對訓練績效有正面影響。由此可知利用同僚互動，與實務結合的多元化和活潑化訓練方式，有助於訓練之效果。然而大多銷服人員的訓練方式卻傾向單一溝通的演講法。

(五) 導入電腦管理教育訓練系統(CMI)

綜觀系統化的教育訓練或者規劃符合銷服人員需求的訓練，高科技的引入及運用可以解決銷服人員高流動率所帶來的訓練困擾。利用 CMI 的管理系統，銷服人員及訓練單位可以隨時檢視人員受訓流程，瞭解其必要之訓練。更進一步，訓練單位可以以較低的訓練成本，針對銷服人員實施個別化訓練，並且有系統規劃符合個人需求的訓練方案，最後和人力資源管理策略目標相互結合。本研究亦針對 CMI 教育訓練系統規畫出訓練管理系統流程圖如下：



五、計畫成果自評

本研究內容與原計畫向符，在探討大型百貨公司之教育訓練系統並提出建議解決方案。在預計達成目標方面：(一) 收集相關銷售服務人員教育訓練系統實施狀況並加以分析 (二) 設計一電腦教育訓練系統以供 CMI 教育系統開發之用。均達成預計之目標。此成果亦適合在學術期刊發表。

本研究之其他貢獻如下：對於商品結構相似的百貨公司而言，服務品質的提昇是百貨公司脫穎而出的重要因素。維持及改善服務品質亦需仰賴訓練的實施。因此就廠商而言，瞭解同業間的訓練概況，知道銷服人員的需求及訓練概況，知道銷服人員的需求及訓練系統缺失，進一步瞭解影響訓練績效的因素，以謀求改進之道。故本研究在實務界及學術界的貢獻分述如下：

(一) 對實務界的貢獻

- 1.1 提供百貨公司瞭解在銷服人員認知情形下，其所擁有或應用的組織結構、訓練評估、訓練發展、訓練評估之訓練程序實施層級並深入了解在銷服人員知覺下，訓練績效之高低、訓練需求、及訓練缺失。此研究結果有助於百貨公司檢視自身資源，擬定有效之訓練策略。
- 1.2 對於即將要加入之百貨公司或欲轉

型同業，亦可考量此研究結果，瞭解同業間訓練程序，提供其規劃訓練方案之重要指標。

(二) 對學術界的貢獻

2.1 目前國內訓練績效之相關探討多集中於製造業，較無與服務業相關之研究。經由筆者的研究，學術界一方面可以瞭解百貨公司與其它業態產業特性迥然不同之訓練狀況，亦希望開放後續研究從事服務業方面的研究大門。

2.2 研究結果顯示，完整的訓練程序並非是影響主觀績效的重大成因。可以推論空有訓練架構是不足以提升績效的，訓練品質的落實可能更為重要。在百貨公司訓練觀念萌芽與成長之際，此變數值得後續研究與探討。

五、參考文獻

- 王惠民。民 74。「企業內研修課程之企劃與實施」。企業訓練專業 人員講習會 講義彙編。行政院內政部勞工委員會職業訓練局編印。第二十六卷。6 月。頁 10-11。
- 中華徵信所。民 84。83 年台灣地區產業年報配銷流通業。頁 91-123。
- 丘宏益。民 85。「以服務品質的觀點探討員工培訓」。就業與訓練。第十四卷第二期。3 月。頁 36-39。
- 行政院勞工委員會職業訓練局。中小企業與人才培養。民 79。第二 十輯。11 月。頁 207。
- 行政院勞工委員會職業訓練局。企業內研修課程之企劃與實施。民 79。第二 十輯。11 月。頁 10-11。
- 行政院勞工委員會職業訓練局。新時代企業內職業能力開發的課題 與 方法。民 81。第四十六輯。12 月。頁 20。
- 行政院勞工委員會職業訓練局。民 82。百貨公司及超級市場業。5 月。頁 17-26。
- 行政院經濟建設委員會編。中華民國臺灣經濟建設十年計畫人力發展部門計畫草案。頁 60-69。

- 沈妙姿。民 84。「百貨公司賣場管理之研究--以台北市百貨公司為例」。國立政大企研所碩士論文。頁 7-9。
- 李大偉。民 82。「如何建立企業內教育訓練體系」。就業與訓練。第十一卷第五期。9 月。頁 62-71。
- 李安悌。民 85。「臺中市大型百貨公司消費者服務滿意度之研究」。高雄工學院服務品質提昇研討會論文。
- 汪發義。民 85。「臺灣地區壽險業人力培訓制度之研究」。國立政治大學勞工研究所。未出版碩士論文。
- 吳稟恩。民 73。「管理才能發展方案實施與成效關係之研究」。國立政治大學企研所博士論文。頁 17。
- 吳思華。民 78。「專業經理人與企業發展關係之研究」。國立政治大學企業管理研究所。未出版碩士論文。頁 100。
- 林清山。民 69。多變項分析統計學。臺灣東華書局。
- 林清山。民 81。心理與教育統計學。臺灣東華書局。
- 林欽榮。民 83。人事管理。前程管理顧問公司。第七版。頁 213。
- 周南燕主編。民 86。就業市場。朝陽堂。台北市。頁 2-29。
- 高瑞宏。民 79。「管理顧問業教育訓練服務之研究」。東海大學企業管理顧問研究所。碩士論文。
- 庾炳淳。民 84。「台灣企業員工教育訓練之實證研究--以企業排名前 1000 名製造廠商為研究對象」。東吳大學企業管理研究所。未出版碩士論文。
- 孫小羚。民 85。「全面品質管理企業績效關係之研究--以臺灣電子業為例」。東吳大學會計研究所。未出版碩士論文。
- 康自立。民 76。「企業內之訓練」。就業與訓練。第五卷。1 月。頁 5-11。
- 康自立。民 83。「職業訓練教材發展策略」。就業與訓練。第十二卷。3 月。頁 16-22。
- 陳海鳴。民 70。企業組織與管理。華泰圖書公司。頁 150。
- 華春春。民 80。「組織內部溝通與組織氣候關係之研究」。國立政大未出版碩士論文。頁 35-40。
- 張豔玲。民 83。「壽險業務人員教育訓練及績效相關之研究」。國立政治大學保險研究所。未出版碩士論文。
- 張火燦。民 77。「企業界訓練與發展的概念性模式之建立」。就業與訓練。第六卷第一期。1 月。頁 68-69。
- 張火燦。民 77。「企業界訓練需求評估模式」。就業與訓練。第六卷。5 月。頁 95。
- 張火燦。民 79。「人力資源發展方案的模式(上)--需求評估」。就業與訓練。第八卷。11 月。頁 45-49。
- 張火燦。民 80。「人力資源發展方案的模式(下)--規劃、實施與結果」。就業與訓練。1 月。頁 42-49。
- 張火燦。民 81。「中小企業人才培訓的問題與對策」。就業與訓練。第十卷。5 月。頁 43-46。
- 張火燦。民 86。策略性人力資源管理。台北：揚智文化事業公司。
- 張玉山譯(Caffarella 著)。民 81。「訓練需求的分析與編排」。就業與訓練。5 月。頁 47。
- 張瑞村。民 79。「企業訓練之課程發展模式」。就業與訓練。第八卷。9 月。頁 67-69。
- 黃英中。民 78。現代人力資源管理。台北：華泰書局。頁 144。
- 湯淑貞。民 66。管理心理學。臺北：三民書局。頁 79。
- 溫金豐。民 82。「企業教育訓練實施與績效之研究--由外在環境、組織特性、及經營策略三方面探討」。政大管理研究所未出版碩士論文。
- 楊朝祥。民 74。技術職業教育理論與實務。三民書局。頁 67。
- 趙建彰。民 84。「我國服務業推動全面品質管理的實證研究--以百貨公司為例」。政大企業管理研究所未出版碩士論文。頁 46-33。
- 蕭富峰。民 85。「影響服務品質關鍵因素

之研究--服務要素服務力 之觀點」。

國立政大企管所博士論文。頁 11-12。
戴幼農。民 83。 「訓練評核的原則與方法」。
就業與訓練。第十二 卷第四期。 7
月。頁 16-20。

Allen, Richard. (1994). "The need for diversity in corporate training: one size doesn't really fit", *Industrial and Commercial Training*, 26 (10), pp.15-17.

Anderson, R.E., Hair, J.F. Jr., & Bush, A.J. (1992) *Professional Sales Management*, New York: McGraw-Hill Book Co.

Anonymous. (1986). "Employee training in American", *Training and Development Journal*, Vol. 40, (Jul.), pp.34-37.

Anonymous.(1993). "Four dimensions of sales productivity", *Canadian Manager*, 18(1), (Spring), pp28-29.

Anonymous.(1994). "Training: make training accountable-assess its impact", *Personal Journal*, (Mar), pp13-16.

Anonymous. (1997). "Provider profiles", *Bank Marketing*,(Apr.), pp.60- 61.

Ary, Donald, Lucy Cheser Jacobs, and Asghar Razavieh.(1990). *Introduction to Research in Education*, Harcourt Brace College Publishers.

Baliga, E.R. and A. M. Jaeger.(1984). "Multinational corporation: control systems and delegation issues", *Journal of Interantional Business Studies*, Vol.15,(Fall), pp25-40.

Beach, D. S. (1980).*Personnel-the Management of People at Work*, 4th ed., New York: Macmillan Publishing Co. Inc. pp.359-360.

Bitner, M.J., B.H. Booms, amd M. S. Tetreault.(1990)"Encounter Diagnosing Favorable and Unfavorable Incedent," *Journal of Marketing*.

Boyce, Ann. (1996). "Effective training begins with needs assessment" , *Occupational Health and Safety*, 65 (8), (Aug.), pp72-73.

Bjorkquist, David C. & Theodore, Luis. (1994). "A model for training research from the workers' perspective" , *Human Resource*

Development Quarterly, 5 (2), pp.111-129.

Broadwell, Martin M. (1974). *The Supervision and the On-the-Job Training*, Allen-Wesley Publishing Company.

Brtran, Gabriel R. and Johannes Hoech. (1990). "Humanization of service: respect at the moment of truth". *Sloan Management Review*. 31(2), (Winter), pp89-96.

Burke, Lisa A. (1997). "Developing high-potential employees in the new business reality", *Business Horizons*, .40(2), (Mar/Apr.), pp18-