

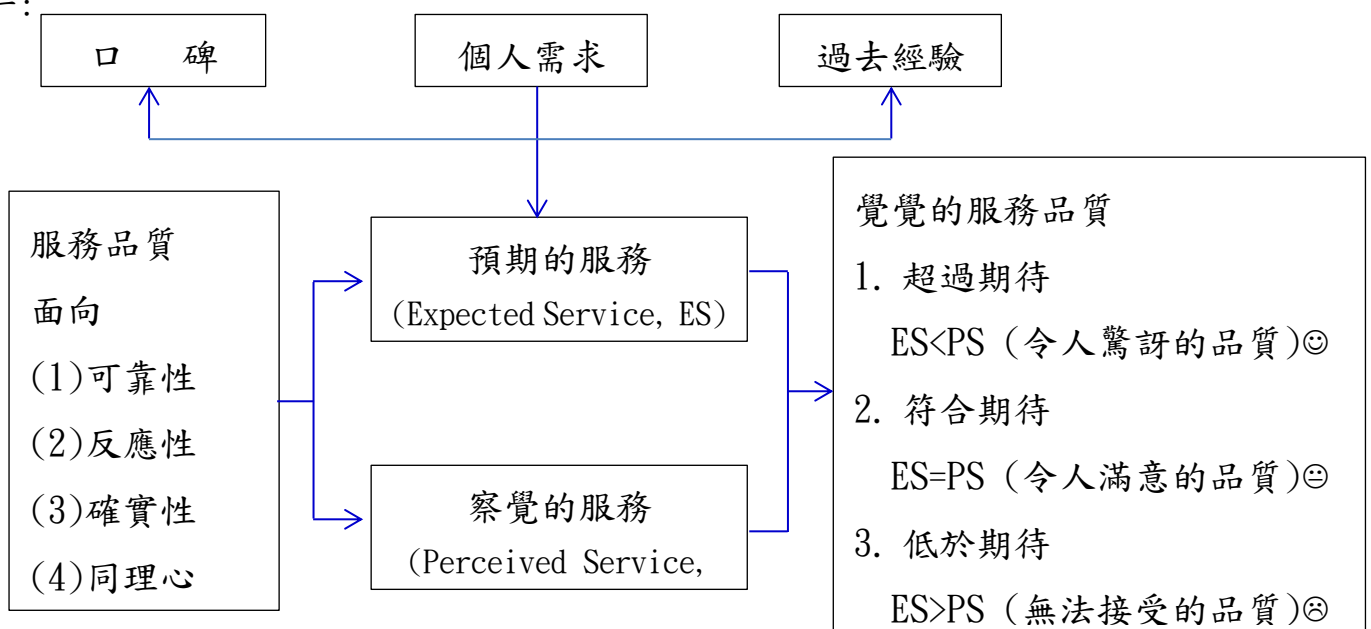
從顧客需求觀點，談善用訓練機制形塑企業品牌之淺見

輔導顧問 李秉懿

企業必須從顧客的觀點來界定他們的需求，滿足他們的需求。藉由與顧客接觸互動過程，替他們釋疑，也不斷從他們身上獲取產品開發的新靈感，成為一種和顧客共同創造價值的經營模式（管理雜誌 390 期）。與顧客接觸互動視為提供有形或無形商品「服務」導向的一種過程，此時第一線員工所扮演著極為重要的角色，因其給顧客最直接「服務感受」的體驗，甚至不亞於「實體商品」；服務可以視為是提供者與接收者之間，一種主觀的互動過程，涉及知識和技能的調度與運用，也涵蓋事前階段和事後階段的服務運作（2009 年，吳偉文）。

就服務而言，品質評估是在服務傳送過程中完成。每一次的顧客接觸均被稱為關鍵時刻，這個機會可以令顧客滿意或不滿意。顧客對服務的滿意度，來自實際獲得服務與服務期待的比較。當期待被超越時，服務即被視為擁有卓越的品質，而且是一次愉悅的經驗。然而當服務僅符合期待，服務品質會被認為可接受。當期待由感知得到證實時，品質才是令人滿意的。如圖一顯示，服務期待是以好幾個來源為基礎，包括口碑、個人需求及過去的經驗等。

圖一：



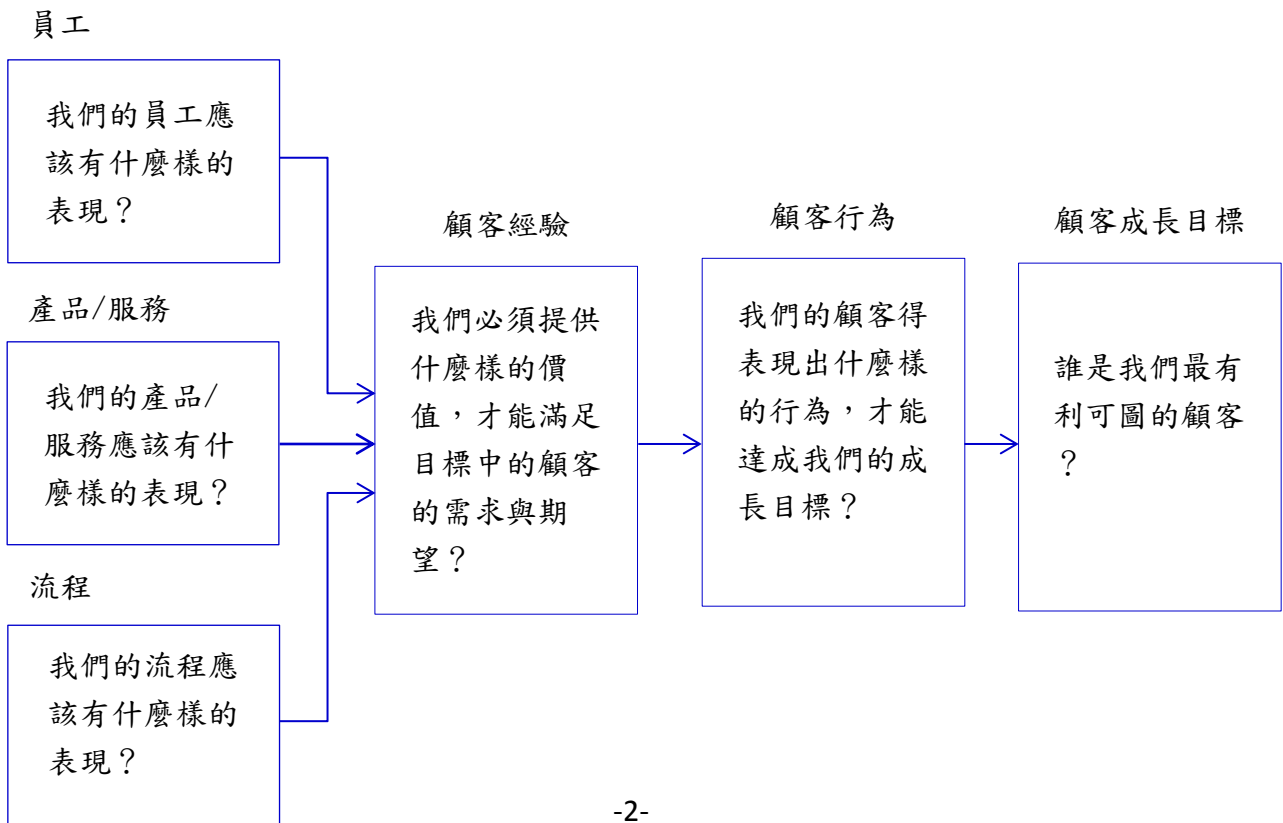
(資料來源：ReAmerican Marketing Association：adapted from A. Parasuraman, V. A. Zeithaml, and L. L. Berry, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," Journal of Marketing, vol. 49, Fall 1985, p. 48.) - 2005 年「服務管理」譯本，美商麥格羅·希爾公司出版
作者 James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons

面對「顧客永遠是對」的服務世代，企業廠商應思考每一次提供給顧客的服務體驗過程中，如何從「物有所值」基本感受，提升到「物超所值」境界，真正讓顧客驚艷，緊緊的抓住顧客品牌忠誠，再提升購買的意願。反之，當企業負面品牌形象一直出現在顧客面前，每次服務體驗都是一次不愉快的經驗，將逐漸侵蝕企業的競爭力，也會反映在市場營收上；若無法警覺與重視顧客反應，消費市場將是最後的仲裁者。

「創造顧客感動的品牌管理」一書（作者史祥恩和喬•惠勒）中，提起星巴克 CEO 霍德華•舒茲(Howard Schultz)談到自家企業：咖啡優勢品牌建立過程，並沒有做什麼廣告，唯一做的就是「集中力量創造價值，進行顧客服務。」並透過員工熱情展現品牌特質，共同「創造出奇蹟、創造出經驗。」成為全球跨國際的知名咖啡連鎖店。而亞馬遜網站執行長貝佐斯 (Jeff Bezos)，曾說：「我一向覺得，構成品牌的主要因素，不是公司對自己的自吹自擂，而是公司實際上所做的一切」。

我們從這兩家享譽全球企業的成功經驗分享中發現，他們實際從事創造一種顧客感動、認同的價值經驗，留給顧客心目中正向的「品牌印象」。當然成功公司品牌尚需同時具備「優異的產品/服務品質」、「順暢的客戶服務流程」、「訓練有素的員工表現」等三項條件缺一不可。在該書中作者揭露「公司員工、產品/服務、流程如何影響顧客經驗」架構分享(圖二)，說明經營服務訴求與目標顧客需求之間的相關性。

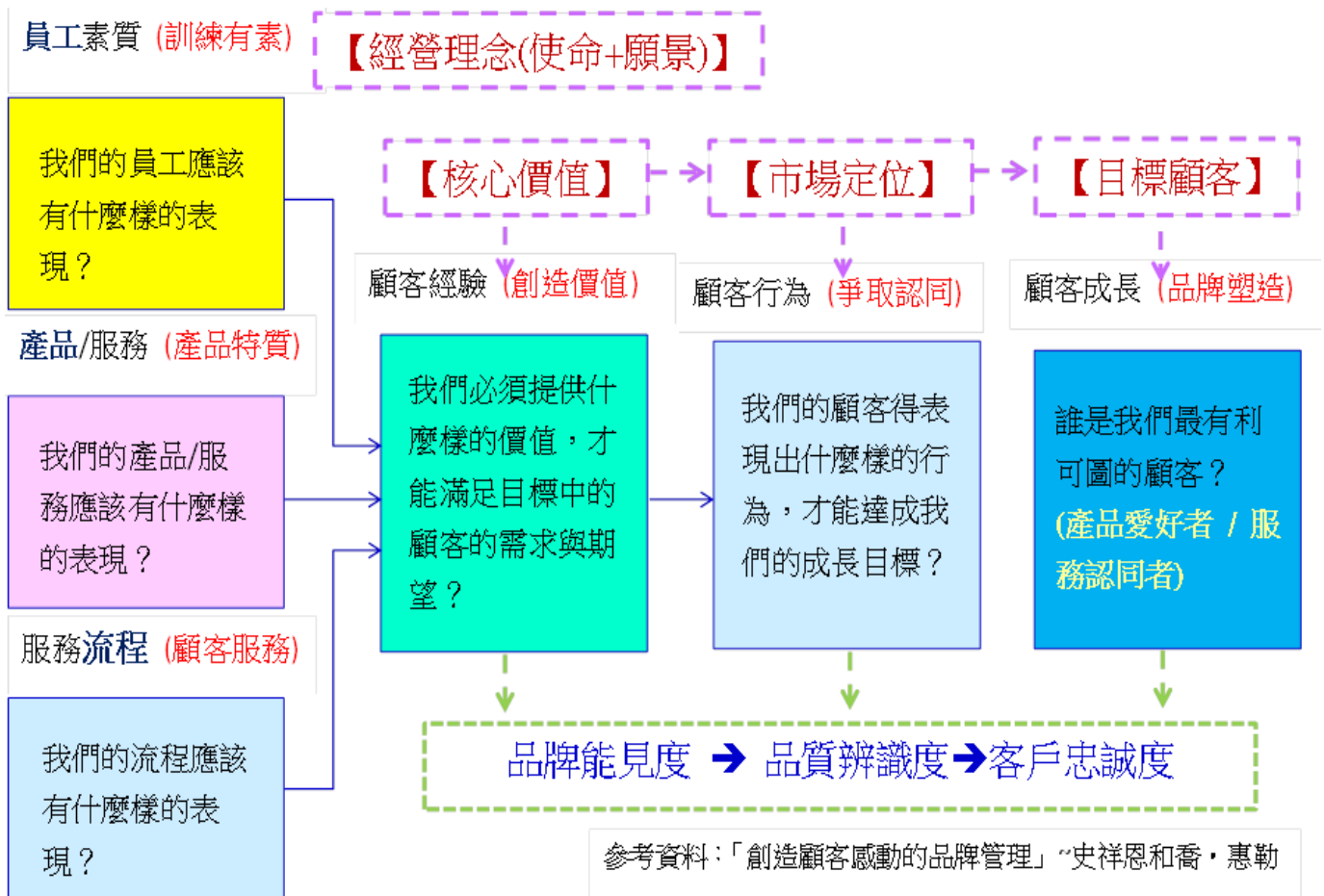
圖二：「公司員工、產品/服務、流程如何影響顧客經驗」架構



從這本書中談到，影響「顧客經驗」感受、引導「顧客行為」、提升「顧客成長目標」，有三大關鍵資源，即「員工」、「產品/服務」、「流程」。產品研發與服務設計、或者服務流程規劃，對於企業廠商來說，都可以透過引進資源或者自行發展而成；然而涉及人力資本-「員工」是否能表現出符合企業經營者的期待、提供令顧客感受深刻的服務體驗？對經營者而言永遠是最無法掌握的問題。

至於企業人力資本提升，若以為每一位員工能力與技能的表現，無需任何的教導，就能立即符合顧客服務期待。建議針對不同角色的員工持續挹注「培訓資源」，針對內、外部的服務功能需要，同時加諸企業的經營理念(使命+願景+企業文化)、核心價值的薰陶、分析產品市場定位，進而安排多元的訓練規劃，使各階層員工累積應備的知識、技能與態度，成為「訓練有素」的企業服務尖兵，才能期待提供令顧客驚艷服務體驗的，加上優異的產品功能品質、順暢的服務流程，以創造顧客感動的品牌印象，最後反映到企業的經營績效上。(嘗試針對圖二架構，加入一些關鍵元素，如圖三顯示)

圖三：創造顧客感動的品牌管理發展架構



企業經營以獲利為目標、貫徹永續經營為終極目的。但如何成本最小化，營運獲利最大化，向來都是企業經營上錙銖必較的考量點因素。傳統經營思維都以為在機器設備廠房等硬體設備投資上，必要性不容置疑，但經常會掉入以為員工應有能力面對工作的挑戰，認為公司員工以為不太需要投入太多訓練，便可以自動自發的表現出應有的行為與技能；但經常看到的結果卻是事與願違，職場上常見的是事後追究責任、釐清該由誰來承擔失敗的惡果(代罪羔羊)。但其實失敗主因其來有自，「不對的人放在不對的地方、處事能力與經驗不足已無法面對工作挑戰」，而不對的人加上能力不足，其結果可預測而知。

98年金融風暴發生後，大部分企業很難僥倖不受到牽連，但仍有些企些在此困境中安然度過、並且力挽狂瀾、蓄勢待發，時間見證企業經營的盛衰，就算曾是世界上知名的企業品牌也不可能永保不墜，稍有閃失都有可能經營易主，不可不慎而輕忽詭譎多變的動態市場競爭環境。(如曾是手機霸主的Nokia今非昔比，已悄悄易主)

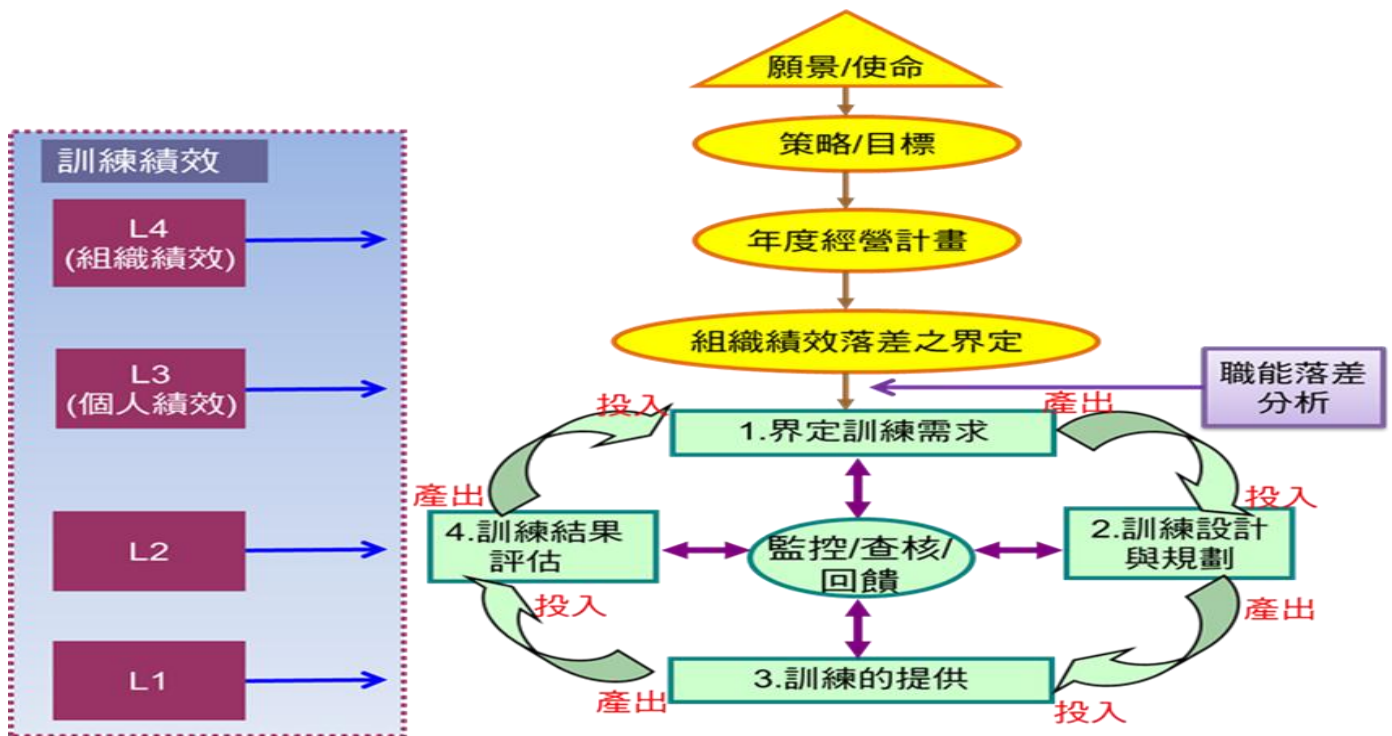
在傳統的觀點裡，企業界並不認為員工訓練與能力發展是足可協助公司創造「價值」，並且能成功地應付來自外界競爭挑戰的活動；今天，這樣的觀點已有改變，比起那些不懂得運用創新訓練與能力發展實務的公司，凡是懂得成功運用這二項技巧的公司，其財務方面的表現大多比較突出，而員工訓練與能力發展亦可協助公司迎戰接踵而來的競爭壓力。(2005年，「員工訓練與能力發展」譯本)

在國內迄今已推行八年的台灣訓練品質系統 (Taiwan TrainQuali System, TTQS)，提供企業單位或訓練單位在培訓系統上建置的協助資源，不僅在經費提供部份補助，更提供訓練輔導顧問資源，再輔以評核委員驗證訓練體系的良窳；協助推動事業單位重視人力資本投資的觀念，希望透過人力資源提升，強化企業經營體質的良性循環。

參考「創造顧客感動的品牌管理」一書中，從修正後之圖三「創造顧客感動的品牌管理發展架構」，與企業導入「TTQS 策略性人力資源發展體系」(圖四)，基本上都具有策略思考發展的邏輯與作法。即藉由完整內部訓練系統培養出「訓練有素」的員工，為顧客「創造價值、爭取認同、品牌塑造」，以達到「品牌能見度、品質辨識度、客戶忠誠度」的目標。

TTQS 實施目的在於引導事業體重視「訓練與組織經營策略及願景連結」的關聯性，透過經營目標確認、訓練需求依據、訓練規劃展開、訓練內涵提供、訓練成果評估、訓練監控機制等流程循環，以建立一套完整且系統化的「策略性人力資源發展體系」。

圖四：策略性人力資源發展體系



TTQS 為策略性的訓練發展管理體系，凡企業內部訓練單位或外部訓練機構皆可藉由 TTQS 推動執行，將其訓練規劃與企業或訓練機構的經營策略與願景使命連結，並依 PDDRO 訓練循環管理與監控機制，逐步內化建立一套完整且系統化的策略性訓練管理體系，藉以提升人力培訓體系之運作效能，最終目的期望強化人力優化與職場競爭力。當企業或訓練機構建置符合 TTQS 內涵的教育訓練體系，預期會有以下六大益處（資料來源：行政院勞委會職訓局 TTQS 文宣 DM）：

- ◆ TTQS 為人力資源訓練最佳管理工具。
- ◆ 釐清組織願景、目標、策略、計畫，有助達成經營目標。
- ◆ 建立完整且系統化的訓練品質管理系統。
- ◆ 高效優質的訓練執行力，辦訓有模有樣。
- ◆ 訓練紀錄檔案詳實，不浪費訓練資源。
- ◆ 落實學習型組織，訓練成果可以延伸擴大。

事業單位(企業廠商或訓練機構)導入一套有效的訓練體系有其必要性，然「從無到有」的建置過程是第一個階段，但系統建立後應落實與持續精進，才能邁向「從有到好」的第二階段，再提升至「從好到卓越」的第三階段。然而三個階段建立過程並非一蹴可

幾，應先考量事業單位經營體質與需要，循序漸進建置符合事業單位當時所需要的培訓體系。唯有「訓練有素」的員工，才能充分的執行事業單位交付的工作任務，提供顧客感動的服務體驗與感受，最後的回饋將是顧客對企業品牌的信任與忠誠度，營收持續成長、以及穩定的獲利回饋。

參考資料：

1. 管理雜誌 390 期
2. 東亞論壇季刊(EAST-ASIA REVIEW) No. 463 2009. 03，服務科學與服務創新策略，吳偉文。
3. 「創造顧客感動的品牌管理」書，史祥恩(Shaun Smith)，喬.惠勒(Joy Wheeler)/著，哈佛企管 2003 年出版。
4. 2005 年「服務管理」譯本(原書名:Service management:operations、strategy、and information technology,4e，作者 James A.Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons)，美商麥格羅·希爾公司出版。
5. 2005 年「員工訓練與能力發展」譯本(原書名：Employee Training & Development，作者 Raymond A. Noe)，美商麥格羅·希爾公司出版。
6. TTQS 官網 <http://ttqs.evta.gov.tw>