

遠傳電信教育訓練部門副理黃芳薪 口述

「職能基準發展與應用推動計畫」專案辦公室 採訪整理

科技進步帶來通訊市場的便利，國內電信市場白熱化，服務成為各家電信業者的兵家必爭之地，電信業直營門市人員是面對顧客的第一戰線，表現直接影響顧客滿意度。遠傳電信透過直營門市新人基礎訓練職能導向培訓課程，**將過去的訓練更細緻化，為初入遠傳的新人紮穩馬步，結訓通過率較過去高出兩成。**

競爭白熱化 基礎養成最重要

依國家通訊傳播委員會 (NCC) 統計，105 年 11 月底行動通信用戶總數達 2895 萬戶，4G 用戶數在 105 年底續增至 1764 萬戶，較 104 年底增逾六成，占整體行動通信用戶數 60.9%。行動通訊普及，隨身行動設備功能日新月異，電信市場因技術及商品求新求變，無不力求在品質、服務上精進。

遠傳電信教育訓練部門副理黃芳薪 (以下稱：黃副理) 指出，滿足顧客需求及解決顧客問題，是遠傳注重的服務核心，人才專業必須隨著產業與科技趨勢成長，遠傳長期以來相當重視人才養成培育，落實深耕訓練。

從城市到鄉村，電信門市如雨後春筍般插旗營運，市場競爭激烈可見一般。黃副理表示，遠傳自 99 年起，觀察市場變化投入通路改造，鎖定三大目標計畫，包括門店改造，數位化及導入商品匯流體驗；增加門市服務據點，提供新一代數位匯流的門店服務，最重要的一項，是持續強化員工培訓制度。

黃副理指出，遠傳正視新進同仁的養成與培育，提供完整的新進同仁訓練，在標準化、系統化及效益下，培育出具基礎專業的門市服務人員，提高顧客服務滿意度，仰賴的就是基礎訓練。「基礎教育的養成最重要，新人各方面訓練若能到位，下門市後更能展現工作能力，對顧客滿意度及銷售表現都有幫助，經過幾年歷練後，人才培育將會更健全。」

結訓通過率提高兩成

過去 ●●●●●●●●▶ 現在

- 1 講師 ▶ 擁有領域專業，且增加人力資源發展與職能等系統化分析能力
- 2 訓練分析 ▶ 考量培訓利益關係人，分析更精細到位
- 3 評量設計 ▶ 改善過往評量盲點，精準對應職能內涵
- 4 組織影響 ▶ 建立職能導向培訓概念，降低培訓成本與風險





投入資源 訓練更到位

遠傳原本就有新人基礎訓練課程，每個月針對各通路人力需求提供新人訓練。黃副理指出，直營門市較密集的北部地區，因為流動率高，一個月開兩班，每班約 30 人，中部每個月一班，人數約十多人，流動率較低的南部，每月新人訓練有時少於 10 人。

遠傳去年六月著手計畫，將原有的新人訓練，透過職能分析流程，進行訓練需求分析後，以 4 個月的時間發展對應的直營門市新人基礎訓練職能培訓課程。黃副理指出，遠傳訓練課程的講師與一般企業講師不同，都是來自具備門市店長經驗的前線同仁，「我們的講師由基層上來，相對缺乏人力資源教育訓練正式體系。」最大的挑戰，是讓講師不僅能傳達實務經驗，還能兼顧教育訓練需求，透過職能導向課程的規劃，系統化提升企業辦訓能力。

遠傳直營門市新人基礎訓練課程的發展，主要是遠傳教育訓練部門專案小組，以黃副理為部門主管，旗下還有專案負責人負責分析、輔導、細節執行、認證等，依計劃進度，展開職能課程品質認證各項作業準備及推動。



課程內容 精準對應職能內涵

資深專員楊欣翰舉例，管理系統三個主要角色為職能專家、產業專家、利益關係人，過去新人訓練課程分析的方式，是幾個人人在設計課程開始時進行簡單討論，利益關係人的部分不會牽扯這麼細與廣，雖然品質沒有太大問題，卻無法作到細膩。「調整後從分析過程就要找很多人進來，經過落差分析後就比較到位。」

遠傳直營門市新人基礎訓練在 8 天職能導向課程中，主要提供基礎專業電信知識及門市營運的作業能力與技巧，除知識及技能外，也期盼透過訓練，讓新人能主動、熱忱展現服務態度。

遠傳新人基礎訓練職能導向培訓課程，內容包括新人服裝儀容、常用系統、遠傳銷售產品的基礎專業；遠傳系統服務介紹、Android/Apple 作業系統及品牌手機等商品專業；六大加值及 POS 查價的促案講解；月租型/預付型、攜碼服務、E-Learning 啟用作業及練習的啟用作業；月租型服務異動作業；帳務資訊查詢、自動轉帳申請作業、常用加值、門市繳費作業、帳單代收等帳務補單介紹；續約作業以及服務禮儀等基礎課程。

「職能導向課程導入後，受訓時間差異不大，但課程的精細度卻相差很多。」黃副理表示，新人需要學習的基本職能並未大幅度改變，透過職能導向課程系統化後，分析新人應該具備的職能內涵，確立工作目標、任務、知識技能、態度等，從更專業的角度探索新人的需求，再透過設計課程回推到工作內涵，確保訓練品質更加完整。



效益提高 通過率高兩成

黃副理指出，在新人基礎訓練職能導向培訓課程中，還能注意到過去課程設計忽略的盲點。他舉例，比如過去的評量演練內容，多半憑經驗，以筆試、口試、角色扮演等方式進行，可能未必精準對應到職能內涵。

以操作啟用門號的單元測驗為例，學員必須依照流程要求顧客出示證件、選手機、選號、進行系統啟用等，這一連串的項目進行下來，過去驗收時僅在課堂上詢問有沒有問題，有問題舉手，但在這一連串的流程中，若僅以結果論，無法得知每個學員遭遇的問題及盲點。每個單元累積下來，在結訓總驗收時，學員的能力就會出現落差。

黃副理指出，透過職能導向課程的多元評量方式，現在能更細膩對應到職能內涵、能力及行為態度，減少類似問題發生。在有效的評量下，測出學員的學習狀態，針對學習落差的學員，進一步加強輔導，在完整的學習環境下，培育出門市專業人員，讓顧客服務的品質與專業加倍，結訓通過率較過往高出兩成。

除了新人培訓外，遠傳也將職能導向課程的精神融會在其它訓練中。黃副理表示，比如部門儲備級以上的幹部及主管訓練，除內部訓練提供，依計劃執行，為求能提供更多元及廣泛的學習，會委請外部管理顧問公司逕行課程規劃，以社群經營及管理為例，過往辦訓程序與導入職能導向課程品質管理系統後，有別以往辦訓的精實度及效益，有顯著的進步及提升，讓辦訓的品質做好已是基本的，更是要做到位。透過職能導向輔導導向課程的核心概念建立指導方針及標準，現在也能運用在其它訓練上，更能降低成本、風險及不必要的浪費。