

客戶服務部門經理職能基準

版本	職能基準代碼	職能基準名稱	狀態	更新說明	發展更新日期
V2	BAS1499-002v2	客戶服務部門經理	最新版本	略	2018/12/21
V1	BAS1499-002	客戶服務部門經理	歷史版本	已被《BAS1499-002v2》取代	2015/12/31

職能基準代碼		BAS1499-002v2			
職能基準名稱 (擇一填寫)		職類			
		職業	客戶服務部門經理		
所屬 類別	職類別	企業經營管理 / 行政支援		職類別代碼	BAS
	職業別	未分類其他場所服務經理人員		職業別代碼	1499
	行業別	支援服務業 / 行政支援服務業		行業別代碼	N8209
工作描述		協調整合組織資源，發展策略以優化客戶服務運作，管理客戶服務團隊。			
基準級別		4			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能 級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
T1 將客戶服務中心整合至組織	T1.1 確認並分析相互依存關係	O1.1.1 客戶服務中心與組織其他部門業務暨資訊流程圖	P1.1.1 確認客戶服務中心和組織內其他部門的相依性 P1.1.2 繪製其他部門和客戶服務中心的業務和資訊流程圖	4	K1 分析方法和技術： <ul style="list-style-type: none"> ■ 優勢、劣勢、機會和威脅 (SWOT) ■ 平衡計分卡 ■ 投資報酬 (ROI) ■ 經濟附加價值 K2 遵守適用於組織的政策和要求 K3 公司經營目的和目標	S1 資料蒐集與分析能力： S2 溝通協調能力 S3 談判與協商能力 S4 領導能力 S5 預算資源管理能力 S6 在時間規劃內管理任務的計畫和組織技能 S7 創新的問題解決技能
	T1.2 分析價值和服務鏈及確	O1.2.1 價值和服務鏈模型	P1.2.1 發展價值和服務鏈模型 P1.2.2 蒐集數據以輔助服務鏈的持續性和鑑別現況之差距			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	認差距		P1.2.3 確認價值和服務鏈中的現況差距		K4 市場情報和數據收集原則 K5 資訊科技相關功能 K6 組織的溝通方法 K7 組織結構和報告層級，包括影響變革所需的關鍵人物 K8 進行有效會議、以及記錄和發布紀錄的原則 K9 風險評估和管理原則	S8 充分考慮既有或新活動的影響的風險評估和管理技巧 S9 各項自我管理技能： <ul style="list-style-type: none"> ■ 遵守政策和程序 ■ 當進行觀察和記錄結果時注意細節 ■ 尋求學習和發展的機會 ■ 在意外事件或職場壓力下有效並積極工作的壓力管理技能 S10 組織、管理和分析數據的科技技能
	T1.3 準備計畫以縮短價值和服務鏈的差距	O1.3.1 縮短服務鏈差距行動計畫書	P1.3.1 在客戶服務營運的控制範圍內，確認服務鏈差距 P1.3.2 確認縮短差距所需的活動和資源 P1.3.3 準備行動計畫 P1.3.4 建立評量和回饋流程			
	T1.4 將獲取的市場情報整合入營運流程	O1.5.1 市場情報資料分析	P1.4.1 諮詢組織的行銷領域或事業單位 P1.4.2 確認並同意所需的市場情報 P1.4.3 將收集的數據整合至客服指導方針 P1.4.4 將已收集的數據整合至資料庫 P1.4.5 將資訊整合至既有的客服策略和營運流程			
	T1.5 向其其他部門報告市場情報	O1.5.1 市場情報書面報告	P1.5.1 檢索獲得的情報資訊 P1.5.2 準備市場情報報告 P1.5.3 有效並及時的傳達資訊			
T2 促進持續改善	T2.1 領導持續改善系統和流	O2.1.1 持續改善計畫	P2.1.1 發展策略以確保團隊成員主動支持並參與決策流程、適時的承擔責任和採取主動	4	K10 持續改善模型 K11 知識管理系統 K12 品質系統	S11 運用不同方式，學習指導和輔導員工的技能 S12 工作結果的創新和水平思考技

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	程		P2.1.2 建立系統以確保組織持續改善流程並傳達給利害關係人 P2.1.3 確保改善流程達到永續性要求 P2.1.4 開發有效教導和輔導流程以確保個人和團體有能力執行並支援組織的持續改善流程 P2.1.5 藉由知識管理系統，確保來自企業的洞見和經驗方便運用及容易取得		K13 永續性原則	能 S13 建立並監控改善系統和流程的規劃技能 S14 獲取他人的信心和信任的團隊合作和領導技能
	T2.2 控管並調整績效策略		P2.2.1 確保監控運作進展之系統和流程的改善計畫 P2.2.2 根據組織程序調整並向利害關係人溝通策略			
	T2.3 管理進一步改善的機會		P2.3.1 建立流程以確保團隊成員持續得知工作改善的成果 P2.3.2 確保流程納入工作團隊績效的紀錄，作為進一步改善之機會 P2.3.3 將已確認改善的領域納入未來規劃			
T3 發展業務永續策略	T3.1 評估業務營運狀況的影響	O3.1.1 業務營運報告 O3.1.2 災後復原計畫	P3.1.1 評估業務營運情況立即性的影響 P3.1.2 確認可能受影響的業務功能 P3.1.3 評估恢復正常營運所需時間	5	K14 工作場所和公司的緊急程序 K15 在企業環境的基礎建設準備各項設備、科技、資源和系統 K16 職場的職業健康安全要求	S15 發展並提交能表達複雜構思和概念的報告或簡報 S16 在危機時期與各階層的所有人有效溝通

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P3.1.4 經利害關係人同意以決定災後復原計劃 P3.1.5 聯繫和諮詢受影響的利害關係人		K17 組織危機管理和災後復原計畫 K18 相關組織、法令、法規和法律要求 K19 在危機或意外事件時期掌握關鍵業務活動永續的組織期待 K20 意外事件的處理準則	S17 發展並執行企業永續計畫的專案規劃技能 S18 計畫背景研究技能 S19 風險評估和管理技能
	T3.2 確認業務永續的關鍵功能		P3.2.1 決定必須解決的業務永續需求 P3.2.2 考量實用的選擇方案以維持業務關鍵營運 P3.2.3 諮詢所有主要利害關係人以確認優先順序			
	T3.3 發展計畫以維持業務關鍵運作	O3.3.1 業務運作備份計畫	P3.3.1 決定適用的備份設備或系統 P3.3.2 使用修正方式，描述企業關鍵功能如何持續維運 P3.3.3 評估資源需求 P3.3.4 在發展計畫時，考量職業健康安全要求 (OHS) P3.3.5 決定發展執行及記錄溝通計畫的需求 P3.3.6 與利害關係人溝通計畫			
	T3.4 發展業務系統或資訊更新計畫	O3.4.1 業務系統或資訊更新計畫 O3.4.2 利益關係人溝通	P3.4.1 評估組織資訊系統修正操作的影響 P3.4.2 決定投入數據收集系統所需資源，並完成後續的行動 P3.4.3 與利害關係人討論以考量對下			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
		計畫	游業者的影響 P3.4.4 發展溝通計畫以確保利害關係人均被告知			
	T3.5 評估組織績效報告	O3.5.1 組織績效報告	P3.5.1 評估業務永續活動的有效性 P3.5.2 尋求利害關係人的回饋 P3.5.3 決定改善的範圍 P3.5.4 修正納入改善領域的企業永續計畫文件			
T4 優化客戶服務運作	T4.1 使用統計工具分析客戶服務流程	O4.1.1 客戶服務流程分析	P4.1.1 確認客戶服務流程所需分析 P4.1.2 使用統計工具，衡量服務層級的流程或其他指標的影響 P4.1.3 計算來自數據控制的上下限	4	K21 統計控制系統 K22 標竿原則 K23 客戶連繫流程和適用的管道 K24 客戶服務原則和流程 K25 在客戶聯繫運作內的運作變數 K26 統計、統計流程控制和支撐統計計算的原則 K27 流程評量和文件原則 K28 專案管理原則 K29 品質管理和有關流程控制方法	S20 橫跨所有溝通媒體表達資訊的溝通技能 S21 人際關係技能： <ul style="list-style-type: none"> ■ 與顧客、團隊成員和利害關係人建立關係 ■ 建立相關內部和外部網絡 S22 計算、處理並驗證數據和統計的計算技能 S23 所要求時間期限內管理所屬任務的規劃和組織技能 S24 創新能力 S25 專案管理能力： <ul style="list-style-type: none"> S26 資訊科技應用能力
	T4.2 矯正生產力的阻礙		P4.2.1 對照組織標準和目標，對目前生產力進行質化和量化分析 P4.2.2 確認生產力受阻礙的原因 P4.2.3 分析服務品質和品質管理工具以降低阻礙 P4.2.4 確認作業達到生產力標準			
	T4.3 進行流程評量	O4.3.1 服務流程評量報告	P4.3.1 確認審核流程環節 P4.3.2 使用圖形技術，分析並修改流程以改善績效 P4.3.3 嘗試並修正流程以達到組織效率的標準			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P4.3.4 使用圖形技術，將修正流程書面化			
	T4.4 設定客戶聯繫作業的標竿	O4.4.1 最佳服務流程標竿說明 O4.4.2 客戶服務績效指標	P4.4.1 確認適當流程改善的目標 P4.4.2 研究並推薦相關最佳實務的標竿組織 P4.4.3 書面化標竿組織所使用的相關的最佳實務流程 P4.4.4 確認可以採用的標竿組織流程 P4.4.5 確認執行新流程的相關優點和風險 P4.4.6 採用最佳實務流程以符合企業情況 P4.4.7 確認並書面化適當績效指標以評估新流程			
T5 發展與維持服務水準的策略	T5.1 分析歷史數據	O5.1.1 服務等待點與服務水準數據分析	P5.1.1 區分服務等待特點和服務水準數據 P5.1.2 蒐集相關和準確的服務水準數據 P5.1.3 以服務水準的期間，判定歷史服務水準 P5.1.4 蒐集相關和準確聯繫等待時間、掛斷率以及客戶調查數據 P5.1.5 判定過去的聯繫等待和掛斷時	5	K30 標竿原則 K31 業務和財務計畫原則 K32 包括法規要求的服務水準績效的業務要求 K33 適用聯繫數據和功能上的科技以及報告的能力 K34 服務水準的產業標準、最佳實務和法規要求 K35 組織結構和關鍵利害關係人	S27 溝通技能： ■ 與所有層級的人員有效溝通 ■ 進行有效的正式和非正式會議 ■ 開發、執行並評估策略的諮詢和協商技能 S28 計算技能： ■ 考量並管理服務水準，與預算和資源一致 ■ 考量數據和情境的脈絡

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			間的特色 P5.1.6 分析客戶滿意度及黏著度，以了解客戶觀點，並設法提高其滿意度與忠誠度		K36 在服務水準內，決定客戶期望和滿足的流程 K37 勞動力的結構和組織，包括兼職、臨時、定期契約和值班作業	S29 創新解決方案的問題解決技能 S30 風險評估和管理技能： <ul style="list-style-type: none"> ■ 潛在的問題或挑戰 ■ 監控組織與服務水準的一致目標
	T5.2 制定服務水準政策	O5.2.1 服務水準政策規劃書 O5.2.2 服務應變計畫書	P5.2.1 確認與產業標準所需服務水準的差異和影響 P5.2.2 諮詢相關利害關係人有關聯繫等待特點和服務水準 P5.2.3 確認有關服務水準的業績需求 P5.2.4 評量有關產業、市場和競爭的組織客服等待點 P5.2.5 制定等待點 P5.2.6 確認並書面化適宜的服務水準政策或目標 P5.2.7 為設備或科技的損失，開發整體應變計畫 P5.2.8 確認並書面化相關之資源要求 P5.2.9 與資深管理階層和利害關係人溝通並確認服務水準政策			
	T5.3 監控並維持服務水準		P5.3.1 確認既有科技的衡量能力 P5.3.2 選擇診斷措施以監控服務水準 P5.3.3 蒐集並分析服務水準數據 P5.3.4 確認表現不佳的服務水準週期			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
			P5.3.5 分析服務水準的投入並建議改正以維持服務水準 P5.3.6 建立標竿，與競爭對手以及產業最佳實務比較績效			
T6 管理 客戶服務 部門員工	T6.1 開發並應用招募和員工留用策略	O6.1.1 職務說明書 O6.1.2 員工流動紀錄與分析報告 O6.1.3 員工離職面談紀錄分析	P6.1.1 為客戶服務職責角色，發展並維持工作規範 P6.1.2 為客戶服務職責角色，發展並維持工作職位概述 P6.1.3 應用訪談技巧於員工遴選流程 P6.1.4 藉由分析員工流動率和離職面談的紀錄，確認關鍵流失因素 P6.1.5 引入員工留用策略以減少流失	4	K38 員工和勞資關係準則 K39 平等就業機會指導方針(如如性別平等工作法、身心障礙者權益保障法等) K40 訪談準則 K41 法律、法規和組織政策架構 K42 組織招募流程，包括角色定義、選擇條件標準、直接和間接評量流程 K43 獎勵和表揚策略及主動性的範圍 K44 技能稽核和訓練差距分析方法 K45 接班規劃準則 K46 訓練方案設計準則	S31 諮詢和協商技能： ■ 整理並記錄資訊 ■ 有效的口頭和文字溝通 ■ 發展並執行計畫 S32 達到有效遴選成果的訪談和招募技能
	T6.2 管理就職和進行員工訓練	O6.2.1 員工訓練計畫書	P6.2.1 安排稽核員工技能 P6.2.2 為所有客戶服務角色，辨別技能需求和技能落差 P6.2.3 分辨科技技能和客戶服務的技能需求 P6.2.4 發展訓練計畫以改善技能差距 P6.2.5 確認訓練支援所需資源 P6.2.6 為所有員工安排訓練方案以減少技能差距			
	T6.3 建立績效管理	O6.3.1 員工關鍵指標規	P6.3.1 為所有成員，發展並維持關鍵績效指標(KPIs)			

工作任務	工作活動	工作產出	行為指標	職能級別	職能內涵 (K=knowledge 知識)	職能內涵 (S=skills 技能)
	方案	劃書 O6.3.2 員工 績效評量報 告	P6.3.2 與各客戶服務成員確認關鍵績 效指標(KPIs) P6.3.3 規劃審查日期和收集數據以進 行績效管理 P6.3.4 進行績效評量並建立人員發展 計畫			
	T6.4 管理 薪資和激 勵方案	O6.4.1 員工 薪酬/獎勵規 劃書	P6.4.1 為個人和團體決定關鍵績效指 標 P6.4.2 依職責設定適當獎勵報酬 P6.4.3 運用關鍵績效指標(KPIs)啟動 獎勵計畫 P6.4.4 定期評量薪資和激勵計畫 P6.4.5 執行稽核流程以確保方案的整 體性			
	T6.5 管理 遵守法令 和法規要 求		P6.5.1 協助個人和員工熟悉法令和法 規要求 P6.5.2 確保符合法令和法規要求 P6.5.3 確認、記錄並矯正法令和法規 要求的違反狀況 P6.5.4 執行法規訓練			

職能內涵 (A=attitude 態度)

職能內涵 (A=attitude 態度)

- A01 主動積極：不需他人指示或要求能自動自發做事，面臨問題立即採取行動加以解決，且為達目標願意主動承擔額外責任。
- A02 自我管理：設立定義明確且實際可行的個人目標；對於及時完成任務展現高度進取、努力、承諾及負責任的行為。
- A03 持續學習：能夠展現持續學習的企圖心，利用且積極參與各種機會，學習任務所需的新知識與技能，並能有效應用在特定任務。
- A04 謹慎細心：對於任務的執行過程，能謹慎考量及處理所有細節，精確地檢視每個程序，並持續對其保持高度關注。
- A05 追求卓越：會為自己設定具挑戰性的工作目標並全力以赴，願意主動投注心力達成或超越既定目標，不斷尋求突破。
- A06 應對不確定性：當狀況不明或問題不夠具體的情況下，能在必要時採取行動，以有效釐清模糊不清的態勢，完成任務。

說明與補充事項

- 此項職能基準乃參考國外職能資料發展並經國內專家本土化及檢視完成。
- **建議擔任此職類/職業之學歷/經驗/或能力條件：**
 - 大專以上畢業，具 10 年以上客戶服務相關經驗。