



案例二 遠傳電銷、客服新人訓練職能課程 業績達成率高 新人不再留不住

遠傳電信企劃暨管理處訓練暨發展管理部副理毛鈺禎 口述
「職能基準發展與應用推動計畫」專案辦公室 撰

遠傳電信為全台三大行動電信服務公司之一，自民國106年起投入電話行銷新人訓練職能課程認證，強化過去新人訓練模式，不僅電話行銷達成率高達21%，新人留任率提升6.9%，客戶對新人的平均滿意度更高達94.91%，甚至優於絕大多數工作一年以上同仁。遠傳打鐵趁熱，今年申請電話客服新人訓練認證為職能課程，讓新人訓練藍圖更加完善。

重視員工訓練 開課時數年逾8000小時

遠傳電信重視員工訓練，認為訓練需要系統性的長期培育及計畫，才能發揮出最大綜效。遠傳電信訓練營運管理部統計，103年到105年，遠傳平均每年員工訓練人數皆突破3000人，每年開課班次超過200堂，總時數超過8000個小時，以提升員工職場能力。



遠傳電信的新人訓練量大，遠傳電信企劃暨管理處訓練暨發展管理部副理毛鈺禎105年接觸職能課程，有感於遠傳過去在電話行銷及客服新人離職率偏高，盼能透過職能課程檢視訓練環節，並建立標準化訓練方式，讓新人訓練能更快速全面，隔年先鎖定電話行銷新人訓練進行職能課程認證。

毛鈺禎指出，遠傳長期以來提供的新人訓練長達32天，新人進來後由遠傳支薪上課，訓練成本很高。「希望給客戶的是可以一通電話服務到完，不需要轉接就能解決客戶所有問題。」

毛鈺禎說，考量32天的新人訓練無法一次完全申請職能認證，所以拆解成階段性認證，以電話客服為例，上完8天課程的新人，具備可接第一階電話的能力，「但我們這時仍然不會讓新人上線打仗，必須要熟悉遠傳所有商品，才真正具備上線的基本能力。」

服務、銷售缺工比高 鎖定新人訓練著手

行政院主計處統計，105年及106年的「工業及服務業廠商短缺員工概況-按工作地點分」調查顯示，服務及銷售工作人員缺工比率分別為18.5%及16.8%。毛鈺禎表示，服務業員工需求高，加上遠傳電信政策盼能擴大電話銷售業務，以提升客戶市占率，首要任務就是協助第一線電話行銷人員發展應具備的職能。透過職能分析將訓練過程制度化，規劃符合電話行銷人員所需具備的知識、技能和能力。另一方面，遠傳也重視客服專業知識的增進，以增加客戶滿意度及問題解決率，維持服務滿意度第一。

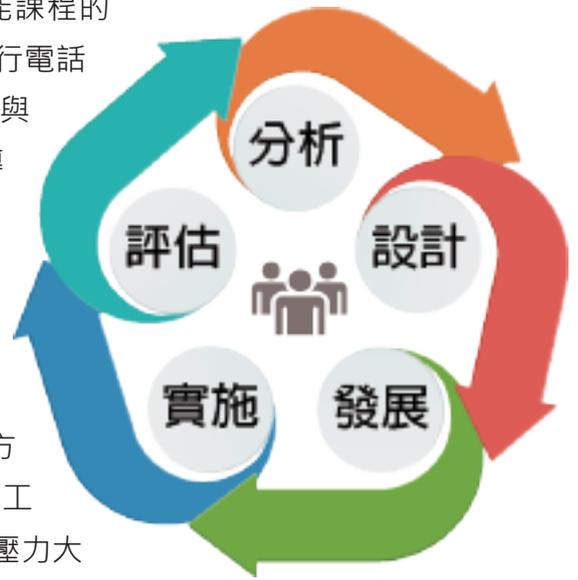
遠傳電信連兩年申請的職能課程，皆針對遠傳新進人員，藉職能訪談讓問題更系統化，毛鈺禎指出，接著再透過發展人員學習地圖及職能發展擴大課程適用度，將訓練結合績效達成來提高訓練效益，增加收入並降低人員流失。

訓練未必有保底 職能分析更精準

毛鈺禎帶領的訓練營運管理部團隊共三人，由她主導職能課程的申請，在分析、設計、發展、實施、評估五階段，由毛鈺禎進行電話銷售及客服新人的職能分析後，再請團隊夥伴跟職能基準發展與應用推動計畫輔導顧問討論，研擬需要強化的項目，並由輔導顧問協助建立更清楚的訓練架構。

「過去以為訓練保平安，有訓練就有保障，透過職能分析後發現未必如此。」毛鈺禎表示，透過職能分析後，發現部分能力不需透過訓練就能達成，或是原本的訓練無法達成設定的目標，反而因為多的訓練而讓目標失焦。舉例來說，比方透過激勵課程來增進同仁向心力或減少同仁工作壓力，卻發現工作壓力的來源是因為業績目標高，導致同仁缺乏信心，「解決壓力大或開激勵課程，就不會成為我們的選擇。」

毛鈺禎指出，遠傳希望能透過訓練快速培養新人能力，但快速培養能力的方式不是只有訓練，過去很多訓練傳承下來，訓練單位不知其所以然，透過職能課程的申請，全盤分析理解後，才能知其然又知其所以然。導入iCAP的過程發現課程評量不只有考試，角色扮演、紀錄觀察等都是評量可以執行的方式之一。



電銷、客服新人訓練紮實 快速養成基本能力

遠傳電信106年申請電話行銷新人訓練職能課程，課程時數總計5天共40小時，課程提供基礎專業電信知識，及電話行銷前、中、後會發生及影響的相關作業能力及技巧，課程內容包括基礎專業、銷售專業、話術專業、進階專業、電話行銷基礎。

毛鈺禎表示，基礎專業內容包括銷售產品知識、常用系統；銷售專業以促銷方案的功能與特色、電話行銷流程為主；話術專業授課範疇為培養客戶溝通能力、增加員工銷售技巧；進階專業教授說服客戶的能力、電話行銷系統；電話行銷基礎則需瞭解電話行銷規範、執行部門銷售計畫能力等。

107年接著申請電話客服新人訓練課程，課程時數為8天共64小時，課程內容包括客服基礎、流程基礎專業、系統專業、流程進階專業。客服基礎的授課範疇為



公司產品介紹、公司組織、工作規範、公司服務作業流程；流程基礎專業則需瞭解電話客服服務作業流程、客戶互動內容記錄、遠傳資費介紹；系統專業包括標準認證話術、話機操作能力、客服常用系統；流程進階專業以客戶資料查詢及變更、行動電話繳款方式為主。



新人達成率、滿意度 較資深同仁高

「電話銷售的成效看的是業績，客服則看錯誤率多寡，訓練這幾個月來，新人通過訓練上線後的達成率都在標準之上。」毛鈺禎指出，以去年通過的電銷新人訓練職能課程為例，至今已開20多堂課，追蹤發現，**電銷新人在去年跟今年同樣時間與條件下，三個月業績達成率成長21%**，「本以為只有3%到5%，看到實際效果後感到很驚人。」

遠傳電信新人離職率原本偏高，**客服新人訓練職能課程今年十月通過職能課程認證，新人留任率增加6.9%**。毛鈺禎表示，五分量表原本就很高的滿意度也有微幅提升，從4.97增加到4.99。「且因新人服務熱忱高，顧客對新人的滿意度，甚至還超過工作一年以上的員工。」

毛鈺禎認為，連續兩年的新人訓練課程申請職能認證，讓訓練團隊的成員能力也跟著相對提升，目前團隊已有5名成員上過iCAP課程導入專業研習，希望團隊中至少一半的人能夠更加瞭解iCAP這一套職能導向課程開發方法，讓職能課程成為部門內部的組織文化，以增加訓練認同感，並提升訓練品質。

