

98 年度

職前訓練對新進第一線服務人員工作適應之影響－以台南服務所為例

研究單位：台南服務所

研究人員：陳亭妤

研究期程：98 年 03 月至 98 年 05 月

目 錄

楔子.....	3
第一章 緒論.....	3
第一節 研究動機與目的.....	3
第二節 名詞解釋.....	5
壹 職前訓練	
貳 訓練遷移	
參 工作適應	
肆 情緒勞務	
第二章 研究方法.....	10
第一節 資料蒐集方法.....	10
壹 筆談法	
貳 文件蒐集	
第二節 資料分析方法.....	13
第三章 資料分析與討論.....	14
第一節 各種訓練方式對實務工作助益程度之探討.....	14
壹 職場外訓練對實務工作之助益程度	
貳 工作中訓練及自我發展對實務工作之助益程度	
第二節 服務態度與品質之探討.....	22
第四章 結論與建議.....	29
參考文獻.....	31

附件.....	33
---------	----

附件一 97年新進人員職前訓練課程內容

表目錄

表一	工作中訓練各種訓練方式概述及優缺點比較.....	6
表二	職場外訓練各種訓練方式概述及優缺點比較.....	7
表三	受訪者一覽表.....	11

楔子

我活到 24 歲都還沒看過水表長怎樣，也從來沒有繳過水費及看過水單，突然間要我去面對用戶千奇百怪的問題，真是讓人難以招架，也就是說，有關公司的一切都不存在於我的先備知識裡，所以一開始很難適應……（鐵娘子 20090331，01）

第一章 緒論

第一節 研究動機與目的

「人」是企業的根本，也是最重要的資產，唯有由優秀人員組成的企業，方能創造出成功。企業創造成功的第一步是網羅優秀適用的人才，其次，不僅須使員工在專業方面有所提升，更應透過訓練制度，培養企業需要的人才。完善的教育訓練制度不僅能培育出適用的人才，更能為企業帶來利潤，故企業自然會重視並加強辦理培訓¹。

此外，在當今顧客至上的消費時代，許多產業紛紛轉以顧客服務為導向，企圖以高品質服務留住顧客。而在服務業中，代表公司與顧客直接接觸的就屬第一線服務人員，該人員素質的高低將直接影響顧客對公司印象的好壞（楊詩卉，2007），Lovelock 亦指出，員工對服務企業而言有三大主要意涵，首先，員工即產品核心的一部份，因為他們是服務傳遞過程中最易被看見的要素之一，其次，員工也是企業的代言人，顧客往往會將第一線員工等同於企業本身，最後，員工更是企業品牌的象徵，因為第一線員工決定了品牌的實際傳遞情形（2004，引自林宛瑩：2005：1）。有鑑於此，為提升企業形象及服務品質，企業往往會以一系列完善的人力訓練與發

¹ 企業決定是否投資培訓時，通常會計算三種預期的現存淨值，以 C 代表培訓成本，以 B 代表員工參訓後，雇主所得的總利益，S 代表雇主對參訓之員工所要增加之薪資，假定 $B-S > C$ ，代表培訓會增加企業利潤（引自李嵩賢，2001：4）。

展制度來提升第一線服務人員的專業知能和服務品質，以有效傳達企業優良文化和服務精神。

在企業所提供的訓練當中，又以專門培訓新進員工的職前訓練(orientation)最為普遍(李嵩賢, 2001)，職前訓練是大部份員工進入公司都會經歷的一項訓練，也是影響新進員工是否留任公司的關鍵期。職前訓練的目的主要在使新進人員對於企業的各项政策、實務工作技能、工作環境、工作群體以及企業價值觀等各方面有所瞭解、適應與融入。有效的職前訓練能幫助新進員工快速融入組織氣氛中並且減低其焦慮(引自楊詩卉, 2007: 6-7)，在實務操作上也能縮減其出錯頻率，使其盡快進入最佳狀態，然而卻未必所有的職前訓練都能達到如此效果，研究顯示，雖然企業投入大量成本提供員工完整的教育訓練制度，訓練遷移的有效性仍待商榷，如Fitzpatrick(2001, 引自楊詩卉, 2007: 2)研究指出員工能立即將訓練所學之技能知識應用在其工作場合上只有 10%，Saks&Belcourt(2006, 引自楊詩卉, 2007: 2)則指出有 62%的員工能馬上將所學應用在工作場域上，半年後則有 44%的員工，一年後僅剩 34%的員工可將所學應用在工作上。

因此，為瞭解台灣自來水公司(以下簡稱本公司)針對新進第一線服務人員所進行之職前訓練的效能，本研究擬以台南服務所之新進服務人員及服務年資未達四年者為研究樣本，以開放式問卷探究新進人員所參與的職前訓練類型，以及該訓練對實務工作的幫助程度，進而再深入探討職前訓練的效果如何影響新進人員之服務品質與態度，又有哪些其他因素會影響服務品質？以及職前訓練是否已完善提供相關之服務訓練？透過上述問題之探討以了解現階段之職前訓練之有效性，以作為未來訓練規劃之參考。

第二節 名詞解釋

壹 職前訓練

一、定義

泛指對準備就業者在正式就業前，或準備就新職者在就新職之前，所實施的訓練(黃英忠，1993)。Wanous 則將職前訓練定義為一個短期的，提供基本資訊以及主要為了減少初期進入組織壓力的規劃。Mestre, Stainer & Stainer (1997，引自楊詩卉，2007：5)則認為職前訓練制度可以視為一種設計來協助新進員工學習有關他們的工作，介紹給一起工作的同事，並盡快在工作中上手的一種特殊訓練。

二、目的

洪榮昭認為(2002)，教育訓練的目的在引起學員行為的改變，行為基本上可分為三個領域：認知領域、技能領域(或稱心理動作領域)、情感領域，而公司可從三個領域裡決定訓練課程的細目。職前訓練的目的主要在使新進人員對於企業各項政策、工作實務相關技能、工作環境、工作群體以及在企業價值觀等各方面有所瞭解、適應與融入(引自楊詩卉，2007：6-7)。如此才能使新進員工快速融入組織氣氛中並且減低其焦慮。

三、訓練方式

根據日本能率協會經營革新研究(1990)的人才培育分類方式作為分類依據，訓練方式可分為：工作中訓練(On-the-job training, O. J. T.)、職場外訓練(Off-the-job training, Off J. T.)、自我啟發(Self-development, S. D.)(洪榮昭，2002)，分述如下。

1. 工作中訓練(On-the-job training)：是指員工在直接的監督

下，藉由觀察有經驗的員工的行為及運用實物、人力或機器工作的過程而獲得學習，組織內部經驗豐富之員工將提供相關之指導，換言之，即在實際工作場域中邊做邊學，亦稱為內部訓練（In-house training 或 In-company training）。不論是同事間或員工與上司間一對一的指導皆屬 O. J. T.，但多未經審慎規劃而導致錯誤率增加（引自李嵩賢，2001：101-102）

表一 工作中訓練各種訓練方式概述及優缺點比較

O. J. T	訓練方式概述	優點	缺點
師徒制	<ul style="list-style-type: none"> ● 或稱「導師制」，是一種較非正式，但教、學關係極為密切，由導師主導一切學習內容和型態，學習時間不定的一種學習方式。 ● 適用時機：學員人數少，教、學間須緊密配合時宜採用之。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 長時間觀察，有助深入了解學員。 ● 提供現實的學習經驗。 ● 建立誠懇的教學關係，培養開放的學習心胸。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 學員人數限於少數。 ● 評量時間較長，且不易公正客觀。 ● 師生間的人際關係可影響學習成效與程序。
工作輪調	<ul style="list-style-type: none"> ● 發展一個使員工經歷不同職位類別的系統，使員工習得不同單位所需個相關能力，並對於組織各部門單位有所了解。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供學員不同的學習機會。 ● 提供學員興趣，減低工作乏味感。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 輪調時間短，學員不易專心。 ● 降低組織效率、訓練成本增加。
工作示範並在指導下實做	<ul style="list-style-type: none"> ● 由一個人實際操作一項任務、技能或過程，並伴隨一位訓練者來解說。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 事實檢測容易。 ● 易引起注意。 ● 過程具彈性。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 主講人技巧將影響成敗。 ● 花費大、場地受限。 ● 適用小團體。

引自楊詩卉(2007)服務業職前訓練制度對新進第一線服務員工組織適應之影響 (P.16)

2. 職場外訓練 (Off-the-job training): 職場外的訓練內容與現場作業並無直接關係，它屬於一般性的知識培養及能力開發 (黃英忠, 1993)。目前常用的職場外訓練方法包括：講課法、研討會、群體面談、視聽技術法、數位學習法等，以下茲就這五項進一步說明。

表二 職場外訓練各種訓練方式概述及優缺點比較

Off J. T	訓練方式概述	優點	缺點
講課法	<ul style="list-style-type: none"> ● 講師就教育主題單方面進行講述。 ● 講師教學決定成效。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 經濟又有效，有利於大量培養人才。 ● 準備程序容易。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 單方面授課，學員參與度不強。 ● 學習印象不深。
座談會	<ul style="list-style-type: none"> ● 由數位(最多五位)對特殊議題有研究的專家，每人發表 5-25 分鐘的言論，再與聽眾進行討論。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 提供不同觀點。 ● 聽眾發問，可從專家處得到較多資訊。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 須公開進行。 ● 聽眾僅能在最後階段參與。
群體面談	<ul style="list-style-type: none"> ● 由一位專家和一群受訓學員對話大約 30-50 分鐘，可能由線上主管回答學員問題，而問題會事先告知被問者。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 學員發問可確保所學是他們需要的。 ● 雙方的對話具有彈性。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 無法太詳細地回應問題。 ● 有些學員可能參與度不夠。
視聽技術法	<ul style="list-style-type: none"> ● 一套針對特殊議題所設計的自學教材，可能包含影片、幻燈片、自學手冊等。 	<ul style="list-style-type: none"> ● 可重複使用、具專業性。 ● 學習程序與成 	<ul style="list-style-type: none"> ● 製作費時費力，成本昂貴。

	現今多強調應用電腦科技、配合光碟設備以滿足學員個別需求。	效標準化，易於評量。 ● 學員規模不限。 ● 時間易控制。	● 單向溝通。 ● 內容缺乏彈性。
數位學習法	● 應用電腦訓練快速計算、整合、探求相互關係，或尋找資料，以提升相關知識技能。	● 不受空間限制。	● 學員須具備電腦知識。 ● 學員較少與講師互動。 ● 難以掌握學員學習狀況。

引自楊詩卉(2007)服務業職前訓練制度對新進第一線服務員工組織適應之影響 (P. 17, 19)

3. 自我啟發 (Self-development)：是一種以員工自我學習為中心的訓練方式(顏世霖, 2003)，即在解決問題中，自我成長的過程(黃英忠, 1993)。員工的能力開發應建立在自我啟發的基礎上，且員工學習意願的高低會影響訓練成效的好壞，因此自我啟發學習方式的先覺條件為員工個人須具備高度的學習動機與自我成長意願(顏世霖, 2003)。自我啟發的訓練地點並非侷限在企業內部，其方式包括：學位進修、國外考察進修、語文進修、讀書會進修、文獻資料選讀等(引自楊詩卉, 2007: 15)。

貳 訓練遷移

一、定義

學者 Newstorm 指出正向的訓練遷移，是指受訓者有效地將訓練中所獲得的知識、技能與態度運用至工作上的程度(1984，引自楊詩卉, 2007: 31)。訓練遷移的概念主要在了解企業投資在人力訓練上的花費是否具有效能，員工是否能夠將新技能應用至所屬工

作上，以提升其工作績效，一旦員工工作績效提升，組織整體績效便能提升，因此訓練遷移狀況是企業了解訓練成效的重要指標之一（引自楊詩卉，2007：2）。

參 工作適應

一、定義

所謂適應，Arkoff 認為是個人與環境間的互動關係，而環境則泛指組織中與個人有關的各種外在事物。適應行為是指個體在面臨環境變化時，會改變自己去適應環境要求的努力過程，它是維持個體生存的一種方式（李秋燕，2000）。而本研究所指之工作適應專指個體在組織中，自身與被委派任務的互動關係，包括對工作內容之熟稔度、掌握度，以及伴隨之挫折感與成就感。

肆 情緒勞務

一、定義

1983 年，社會學家 Hochschild 在「情緒管理的探討」(The Managed Heart) 一書中首先提出「情緒勞務」的觀念，將其定義為「個人致力於情感管理，以便在公眾面前，創造一個大家可以看到的脸部表情或身體動作，因此情緒勞務是被用來出售以換取工資的，故具有交換價值。」簡言之，情緒勞務是人們為了工作所做的情緒管理，通常發生在服務業（引自林宛瑩：2005：19）。

第二章 研究方法

本章茲就資料蒐集方式及資料分析方式做說明。

第一節 資料蒐集方式

本研究採取筆談及文件蒐集兩種方式進行資料的蒐集，詳細說明如下：

壹 筆談法

「訪談」是指研究者「尋訪」研究參與者，並且與其進行「交談」的一種活動。藉由這種「交談」的過程，可以瞭解到受訪者是如何使用自己的語言、她/他們所認為的重要問題是什麼、看待問題的角度、想法以及對問題所作的解釋為何（陳向明，2002）。筆談則是透過書寫開放式問卷的方式取代面對面訪談，待研究者回收問卷後再針對須釐清與深述之處，寫下提問與回饋，再寄予受訪者補充說明，如此一再往返，直到研究問題已有明朗清晰之回答。由於本研究囿限於研究經費與時間，故以筆談法為主要資料蒐集方式。本研究旨在瞭解本公司職前訓練對於新進服務人員在實務工作上的幫助程度，故採取半結構性筆談，希望在概略提問的引領下，仍能發展出受訪者自我的經驗分享，讓受訪者在筆談過程中受到較少限制，採取較開放的態度來描述自己的經驗，如此不但可在欲探討的問題上獲得充分的資源，也可在受訪者開放的描述中，意外攫取獨特訊息。以下將分別從研究參與者與筆談大綱來說明本研究之筆談的進行方式（陳亭妤、戴淑卿、張毓芝，2006）。

一、研究參與者

進行質性研究時，研究參與者的選取是依照研究者的判斷，選取能夠為本研究帶來最大資訊的樣本，故本研究採取立意抽樣

(purposive sampling) 的方式來選擇受訪者。

為了解職前訓練對新進人員工作適應之助益程度，本研究原擬以台南服務所之新進未達一年者為樣本，但有鑒於樣本數過少，易造成受訪內容遭對號入座，故將取樣標準擴增為年資未達四年之服務人員為研究樣本，以期提供更豐富的資料以供日後利用。本研究共有 7 名受訪者接受筆談（見表 2），樣本資料如下。

表三 受訪者一覽表

編號	匿名	性別	職稱	筆談次數	筆談時間 (西元年/月/日)
1	界王	男	營運士	2	2009/04/01 2009/04/04
2	勇哥	男	營運士	1	2009/04/10
3	文文	女	營運士	1	2009/04/06 2009/04/13
4	鐵娘子	女	營運士	1	2009/03/31
5	小太陽	女	營運士	2	2009/03/30 2009/04/06
6	軍夫人	女	營運士	2	2009/04/02 2009/04/10

7	蓓蓓	女	營運士	1	2009/04/06
---	----	---	-----	---	------------

二、筆談大綱

- 何時進入公司？在進入本公司前，是否已有其他就業經驗，請詳述。
- 到職後多久始參加員訓所舉辦的「新進人員訓練」？請描述該訓練的進行方式及上課內容。
- 新進時的職稱與第一項工作任務為何？請詳細描述工作性質與持續時間。
- 你/妳的指導者是如何帶領你/妳認識這份工作？你/妳喜歡他/她的帶領方式嗎？請詳細說明。
- 員訓所的「新進人員訓練」對於你/妳的第一項工作任務是否有所助益？請舉例說明。倘若助益不大，你/妳又是尋求何種管道以解決該工作帶來的困境？請詳細說明。
- 你/妳認為自己花了多久的時間摸熟第一項工作？你/妳對於「摸熟」的定義是什麼？
- 請比較摸熟前和摸熟後的工作表現有何不同，請舉例說明。
- 這項工作有無帶給你/妳印象深刻的挫折感或是成就感？請舉例。
- 在你/妳的第一項工作中，哪一個部份的知識技能是你/妳花最多精力和時間才學會的（抑或者到目前為止仍然不太熟）？你/妳是從哪些管道學得這些知識技能？你/妳覺得它很難學起來的原因是什麼？

- 你/妳瞭解公司的經營理念嗎？如何得知的？你/妳認為瞭解公司的經營理念對於身為一位服務人員而言有何影響（即經營理念是否影響你/妳及你/妳所提供的服務）？
- 主要影響你/妳的服務態度和品質的因素為何？（例如：工作量、前輩們的服務態度、主管的指示、個性…。）

貳 文件蒐集

蒐集與本公司職前訓練的相關文件資料，諸如：新進人員訓練手冊及上課講義，以了解公司職前訓練之課程規劃與內容，用以探討第一線服務人員之服務訓練的有效性。

第二節 資料分析方式

進行資料分析時，研究者比較及歸納問卷和蒐集到的相關文件，建立初步的編碼類目，再次仔細檢視研究資料的內容，重新整理和修訂編碼類目。待資料收集完成後，進行資料編碼的總分析，從跨個案中進行交叉比對，找出主題與重要概念以及其關聯性，形成研究結果裡的主要類目，並針對類別間的概念加以比較，以查覺是否關聯到更大的分析架構（陳亭妤、戴淑卿、張毓芝，2006）。

在訪談資料與相關文件的引用上，研究參與者的話皆以「標楷體」呈現，並標明出處。例如在訪談資料方面，(鐵娘子 20090331, 01-02) 之鐵娘子代表受訪者之化名，20090331 代表訪談時間（西元年月日），01 及 02 代表該份問卷頁數，跨頁以「-」連結。另外，「……」則為研究者在不偏離語意情況下所作的刪除，「()」則為幫助閱讀者所做的補註。在相關文件的引用上，則會標註文件名稱及出版日期（西元年月日）。

第三章 資料分析與討論

本章將針對各種訓練方式對實務工作之助益程度及第一線服務人員之服務態度與品質作深入探討。

第一節 各種訓練方式對實務工作助益程度之探討

壹 職場外訓練對實務工作之助益程度

職場外的訓練內容與現場作業並無直接關係，它屬於一般性的知識培養及能力開發（黃英忠，1993）。有效的職場外訓練不僅能提供專業知能，也因為常採取一對多的訓練方式，故能大幅降低企業的人事訓練成本，具有經濟效益，目前常用的職場外訓練方法包括：講課法、研討會、群體面談、視聽技術法、數位學習法等，本公司在台中員工訓練所所舉辦之新進人員職前訓練亦屬於一種典型的職場外訓練，將訓練場地挪移至與實務作業無直接關係之場地，據受訪者指出，為期三到五天的訓練課程主要以講課法為主，由數名各領域的管理人員負責授課，講授該領域的基本知識，例如鐵娘子和軍夫人就提到：

我們那一次的新進人員訓練共為期五天，每天早上到下午都會有排定的課程，內容包括會計類、政風類、水質檢驗類、工務類、notes 的使用方法、公司組織、員工福利及公司經營理念等的介紹，每一堂課都會請相關的公司高層人員去講課，有些課會設計兩節，有些設計一節，可能是依照課程的重要性來決定吧？！（鐵娘子 20090331，01）

為期五天，上課方式採演說式，會播放 PPT，授課者是總處的內部高層幹部，課程大致上是介紹台水公司營運模式與各處室的工作概況。（軍夫人 20090410，01）

大多數的課程皆以講課法呈現，但此種僅著重在視覺和聽覺刺激的靜態授課方式卻大大減低了學員們的學習興致，再加上多數課程與自己的實務工作關聯性小，類推程度低，因此無法引起學員們在學習上的共鳴，例如鐵娘子就提到：

因為上課沒有什麼互動性，都只是單方面聽老師講課而已，再加上有些內容跟自己的工作類別差太多，像我原本是坐櫃檯的，那老師在上會計和檢驗類的東西我就會聽不懂，也不大會想去聽，頂多考試前重點背一背，這樣而已。可是我們那一批受訓的人有的是檢驗類的，有的被分派到淨水場，我覺得沒用的課程或許對他們而言是有用的。（鐵娘子 20090331，01）

據筆談資料顯示，七位受訪者皆認為新進人員訓練之課程對於他們在處理實務上無顯著幫助，雖然職場外訓練旨在提供一全盤性的能力培養，而非針對單一操作技能給予訓練，但不可諱言的是，當課程內容與己身實務類型相差太遠時，不但無法引起學習動機，更無法產生訓練遷移的效果；此外，不同工作領域的員工所需的基本訓練也應具有差異性，若將包山包海式的課程套用在每一位新進人員身上，恐難收其成效，且會造成訓練資源的浪費。雖然受訪者一致認為新進人員訓練對於實務工作並無助益，但受訪者蓓蓓亦指出必須將時間軸拉長，待經歷過不同的工作指派後才能下定論：

（新進人員訓練）對工作上沒有直接助益，但上完課後比較能了解各科室主要的業務執掌，如果工作有疑問比較能直接反應說應該請教那各科室尋求解答。例如我日後兼辦文書作業時，對於類別的區分就能駕輕就熟，所以多少也能幫助自己對公司內部業務有一定程度的了解。（蓓蓓 20090406，01）

除了講課法以外，新進人員的訓練課程亦包含電腦 notes 系統的實地操作演練：

就是會把大家帶到一間電腦教室，原則上每個人都可以有一台電腦可以操作，不過因為有時候人會比較多，所以也會有共用的情形發生，老師就會講如何使用 notes，還有一些設定的問題。我覺得這種實地操作的課程挺好的，因為可以動一動，比較不會無聊，而且學會以後馬上就可以應用，只要把步驟記好就 ok 了，因為電腦操作的東西比較少例外。(鐵娘子 20090331, 03)

如同鐵娘子所說的，由於電腦設定的標準化及一致性，所以對於學員而言，只要把操作步驟熟記，就能產生較大的訓練遷移效果。

事實上，該訓練課程除了採用講課法及數位學習法以外，亦在課程最後設計了一場座談會，「上課前先發一張問題紙，寫一寫交出去，然後上課時會一一回答。」(小太陽 20090330, 01) 用意在於使新進人員能針對模糊不清的受訓內容或相關權益提出疑問，並由公司相關高層人員直接回答，以降低新進員工對陌生工作環境的焦慮感，例如界王就指出多數問題較偏向個人權益，因為這會直接影響到個人的工作滿意度：

上課的互動性在於人事單位與新人間的對答罷了，大多是問薪水、所從事的工作、陞遷、宿舍等，其他都只是單方面聽長官講課。(界王 20090401, 01)

除了關心個人權益以外，也有員工提出有關實務上會遇到的問題或困擾，例如小太陽就指出：

只記得最後一堂檢討會，大家都說不可以問問題，因為怕會被記住。但是還是有人問：「為什麼停水都不通知？」結果當時的主講人回答說：「怎麼可能不通知，我們公司規定要……………一連串的。你看我的手機裡面剛剛又傳來一通停水簡訊通知。」(小太陽 20090330, 04)

凡遇停水期間，民眾無不氣急敗壞地撥電話進公司詢問何時會恢復

供水，特別是那些需要營業的商家，更是一刻都等不了，造成服務所及營運所的話務量暴增，此時首當其衝的就屬第一線的服務人員，他們既需要接聽無數的電話，安撫民眾，一方面卻也對於何時供水毫無把握，造成第一線服務人員很大的困擾。無怪乎學員們會利用座談會的機會將實務工作上所遇到的困境拋出，渴望獲得實質解決。

小結

在職場外訓練方面，受訪者普遍反應訓練方式可望更加多元化，以提升學習動機與學習成效，除傳統之講課法，亦可多多放入討論試課程或操作性課程，打破過去僅以視覺及聽覺為主的學習模式；其次，職前訓練課程由於不具差異性，致使學員的學習興趣低落，訓練遷移效果也較差，故該訓練應針對各類工作給予不同設計，以符合各項實務工作的需求並提高訓練遷移效果，以免將訓練資源投注在相關性低的學員上，造成資源浪費，例如淨水場和服務所人員所需接受的職前訓練就應有所差別；再者，職前訓練課程是提供新進人員接觸並了解公司之窗口，也是新進人員與公司高層公開對話的僅有機會，若能保持一暢通且良善的溝通平台，讓基層人員所面對的常見問題能順利反應給公司高層，而公司高層也能透過此機會了解基層心聲並多予鼓勵，必能帶動公司成長與進步。

貳 工作中訓練及自我發展對實務工作之助益程度

工作中訓練 (On-the-job training) 是指員工在直接的監督下，藉由觀察有經驗的員工的行為及運用實物、人力或機器工作的過程而獲得學習，組織內部經驗豐富之員工將提供相關之指導，換言之，即在實際工作場域中邊做邊學，亦稱為內部訓練 (In-house training 或 In-company training)，常用的方法包括師徒制及工作輪調等，根據筆談資料顯示，七位受訪者在接觸第一項工作之際皆是由至少一位資深人員帶領，講解其工作內容及作業方式：

我的第一項工作是客服，這項工作是爲了以後櫃檯做準備。剛開始就跟在姐姐旁聽她如何接電話，姐姐在空閒時間將她所接到的電話內容告訴我，順便教我一些公司規定以及處理方式。隔天我就開始接電話，如遇到不懂的地方就請教她，在邊接電話邊問問題中，逐漸累積自己對工作的熟練度。(文文 20090406, 01)

報到後的隔天就被派去坐客服了，採師徒制，我覺得那是負的方式學習，因爲什麼都不懂就開始接聽電話，不過因爲有大姐隨時給我指點，雖然緊張但也只能仔細聽她如何與用戶洽談，從中抓住重點。(界王 20090401, 01)

除了擔任櫃檯及客服須有資深人員一對一帶領以外，新進抄表員之訓練亦採師徒制，由一位資深抄表員帶領新人學習如何抄表，例如軍夫人就提到：

我的師傅一開始教我拿手抄機，學習如何使用，再來掀水表，學習如何看指針，若遇到有問題的指針就開始調查是否漏水還是遷入遷出，遇到很難看的表位就想辦法如何抄到表，因此可以說是一份很有挑戰性的工作。我師父一直很包容笨手笨腳的我，一開始看指針都看錯，他都耐心指導。(軍夫人 20090410, 02)

從最基本的手抄機如何操作，到前往現場抄水表，不但考驗著新進抄表員學習新事物的能力，也考驗著他們的體力，軍夫人表示：「(最怕遇到的問題)大概就是找表找不到，問人也問不到，一直打電話也沒有用，只好放棄回來。跑得腿快斷，被太陽曬到快昏倒的狀態吧！……(找不到水表)這個部份就得靠經驗老道的師傅指點迷津啦！找過一次之後再找就比較有印象了。」(軍夫人 20090410, 01)由於抄表工作十分仰賴經驗，不論是找尋路線、判定水表位置或是異常診斷等，皆須有豐富的工作經驗以後才能得心應手，因此，資深抄表員便成為新手的行動地圖及行動百科，能幫助新手盡快熟悉

該項工作，勇哥也表示除了參詢前輩們的路線資料，也會詢問委外抄表員的寶貴意見：「抄表行進路線是我一直仍在探索的，因正式抄表才三個月，有些地區才去過一趟，一個月要抄 6000 多戶，印象還很模糊，所以目前正在建立一些路線資料，會多方參考學長及外包同仁的意見。」(勇哥 20090410，02)。

雖然工作中訓練 (O. J. T.) 的師徒制提供了新人一學習楷模，使其在模仿與再現資深人員的技術操作下，逐漸熟悉其工作內容，但由於沒有任何暖身預備期，使許多新進人員在毫無先備知識的狀態下就必須站上最前線，面對用戶千奇百怪的問題，內心自是備感壓力，而資深人員也由於必須一面執行份內工作，一面教導新人，蠟燭兩頭燒的情況下，教學品質較不穩定，且教學內容容易變得較為零散而無結構性，例如鐵娘子就提到：

我在報到後的隔天就被派去坐櫃檯了，雖然說我的師父就坐在我的後方，隨時給我指點，但都是遇到一種新的狀況就教一種，所以可能一下子學如何收費，一下子學過戶，一下子學新裝，而且因為有用戶在前面，你也不可能一邊聽前輩講，一邊作筆記，再加上怕用戶等太久，所以很多時候都是在師父的協助下快快送走客人，下班的時候回想今天做了什麼，發覺什麼都做了，但什麼都不記得，因此會感到很沮喪。
(鐵娘子 20090331，01)

不僅櫃檯人員有此零星學習的困擾，勇哥也提到，抄表路線資訊很難掌握的原因在於缺乏統一、正確的資料庫可供參考與學習：

很難學起來的原因是前輩們大都照自己方式抄表，沒有完整的資料來協助，另外像是部份門牌早已變更，但公司的資料卻還是舊地址，或是表位資料不明確等等，也會造成困擾。
(勇哥 20090410，02-03)

此種零星的學習於是導致新人必須遇到一個新狀況就問一件，然

而對於一個生手而言，所有的狀況都是新狀況，如何快速吸收指導者的教導，並在最短的時間內將所學熟練地應用在工作上，成為每個新人都必須面對的課題，其中「問」成了一門很重要的學問，小太陽就指出：「『問』真得很重要，因為你不問就不會有人告訴你，而且很多情況是發生了、遇到了才知道。」（小太陽 20090406，03）所謂「路長在嘴巴上」，學習新事物亦是如此，新進人員除了由特定一位資深人員帶領教導，平時亦須靠其他有經驗及熱心的同事指導提醒，才能更快步入軌道，例如文文也說：「我剛接客服時，每天上班的時候遇到不懂的地方馬上問前輩勤做筆記；回家之後再將我做的筆記整理一次，幫助我再一次的複習加深記憶。」（文文 20090406，02）倘若遇到無人可詢問的情況，例如前輩們皆十分忙碌時，就必須仰賴其他管道來補足指導者所無法提供的指導，例如小太陽會蒐集前輩們的筆記，再配合公司網站資訊，編寫一本屬於自己的武功秘笈，而界王則會參看水單內容、用戶服務白皮書或是上網搜尋相關資料：

剛開始真的是什麼都不懂就去接電話了，心情很緊張也很沮喪。因為什麼都不會，才接了三天就不想做了。無奈啊…後來，藉著上公司的網站，列印問與答、以及前輩、同伴會將自己所做的筆記、整理的重點印給我看，製作屬於自己的武功秘笈後才比較可以回答問題。（小太陽 20090406，01）

剛開始遇到不清楚的問題，真的無法解決時，我會將電話轉給前輩們，之後再前去詢問如何回答，該注意什麼，久而久之便不需要將電話轉予他人，自己便能解決，前輩們及股長也會拿水單給我端詳，了解水單的內容及水費該如何計算等，另營業規章的部份則依前輩的所講的再搭配公司提供用戶看的小本子及用戶服務白皮書來慢慢摸索，或是上網看些概略的規定。（界王 20090401，01）

因此，當師徒制無法提供完善的教學之際，新手們便轉而自力救

濟，衍生出其他許多「自我啟發」的策略，包括勤做筆記，以及瀏覽相關書面資料，包括法規、水單、服務手冊、前人筆記等，逐漸發展出一套屬於自己的教戰手冊。

在資深人員的教導以及新手們的努力自學下，新進人員是否因此在實務操作上顯得遊刃有餘？從受訪資料可看出，由於訓練制度的不足，導致新進人員在某一主要領域上的知能有所欠缺，而該部份的知能雖非主要工作項目，但卻會影響整體的工作表現及信心之建立，例如文文和小太陽皆表示自己對於「新裝工程」的作業流程及相關知能較欠缺，因為缺乏該方面的實務經驗，再加上例外狀況特別多，所以似乎只知其一，不知其二：

新裝工程的狀況跟例外很多，所以只能向前輩詢問來增加自己的知識（遇一件新的狀況學一件）；再加上我只接觸到文件的部分，可是新裝工程有很多部分是在櫃檯以外的，所以我覺得新裝工程最難學起來。（文文 20090406，02）

我覺得摸清楚公司的作業流程和公司的規定比較困難，這花最多精力和時間才學到一點點。公司的業務和電腦操作可以靠著練習和多背來熟練。但是我覺得要搞清公司的作業流程還蠻困擾的。……有很多業務的作業流程很繁雜，就算已經學好了步驟，但是還是有很多突發狀況。（小太陽 20090330，02-03）……像工程簽收方面就是，能不能結案？可以結案的條件是那些？結案後能不能掛啓用？…之類的（小太陽 20090406，03）

同樣有「只知其一，不知其二」困擾的還包括鐵娘子，她表示自己對於水表的構造毫無概念，因此會害怕遇到與水表有關的問題：

因為從來沒看過，所以對於它的構造、相關零件以及常見問題可說是完全陌生，很多專有名詞也都沒聽過。之前剛進來的時候，有民眾說已辦理復用，為何仍然沒水，我於是向前

輩請教，他們就說要用老虎鉗把止水栓往左邊開，於是我就現學現賣，也這樣回答用戶，但其實心裡虛虛的，因為我也不知道真正的止水栓長怎樣、位在哪裡，後來跟前輩反應過後，有幾次到後面倉庫，她就會特別拿水表給我看，用戶買零件的時候，前輩們也會大概解說零件名稱。（鐵娘子 20090331，02）

不論是水表抑或是新裝工程皆屬於第一線服務人員會常遇到的基本問題，對於沒有相關背景知識的新手來說，若無一套完整的介紹課程講述其基本概念，僅倚靠前輩一時興起的機會教育，不僅有礙新手的工作表現，增加其心理壓力，也會延後新手們學會該知能的時間，徒增無形的訓練成本。

小結

在工作中訓練方面，由於負責指導的資深人員往往必須一邊處理份內工作，一邊指導新人，分身乏術的情形常導致教學內容零散，不但指導者感到疲累，亦會延後新人熟絡該項業務的時間，造成公司營運成本增加，新進人員的工作信心及工作表現也會大受影響。零散的教學易導致某些區塊的學習成為「三不管地帶」，即每個部門都認為某區塊的學習應是由其他部門或人員負責訓練的，然而卻無一專責單位負責教導該區塊知能，進而影響到新進人員的工作表現，例如：新裝工程的流程、水表的相關知識等，類似此種基本常識若能提早編入適用於服務所人員的職前訓練課程，提供一全面性的概說，職前訓練才更具實用價值。

第二節 服務態度與品質之探討

新進人員由於對工作環境及內容都相當陌生，故若能盡快熟悉份內工作，勢必能增加自信心、提升處理效率，如此一來，既不會造成用戶久等不耐，也能帶給用戶專業感，服務品質自然就能提

升，例如文文就提到：「在工作摸熟前，工作時都很沒自信，要一直去翻筆記，回答用戶時也不是很確定。摸熟工作後，回答用戶時就會很確定，這樣比較不會讓用戶質懷我處理事情的能力。」(文文 200904013, 02) 鐵娘子也表示自己雖然只坐了兩週的櫃檯，但自信程度卻有很大的差別：「第二個禮拜和第一個禮拜就有明顯的差別，第一個禮拜是連 key 水號都戰戰兢兢，一定要核對兩次確定沒有眼花打錯，第二個禮拜在收水費的速度上明顯快很多，一些常用的電腦步驟(例如：復用、過戶、軍眷優待等)都可以背的起來，用戶比較不用等太久。」(鐵娘子 20090415, 02) 顯見工作熟練度的確會對服務品質造成不小影響。

除了工作技能的熟練度以及相關知能的豐富度會影響第一線服務人員的服務品質以外，據筆談資料顯示，工作量的多寡是影響服務人員態度的一大因素，尤其對客服人員更是如此：

電話量大的確會影響回答品質，尤其是停水的時候跟 21 號後開始有滯納金時，用戶很奇怪，21 號之前都不會發現水單沒收到，22 號就馬上想到跟發現水單沒收到。電話量大的時候幾乎是電話一放下又響、一放下又響，會把人逼瘋啊！當然到後來口氣都會很冷跟制式化。(小太陽 20090406, 01-02)

電話量當然會影響我的回答品質，若電話量少，那與用戶講說的詳細度便會增加，會順便告知用戶其他該注意的事項，若電話量多，爲了爭取時效，就會簡短回答，挑重點講，能快點掛電話就掛電話，至於語氣方面，如果正在忙或是連續接了太多的電話當然語氣就沒辦法維持很好的情況，但基本上還能接受吧！假設我是用戶的話。(界王 20090404, 02)

在電話量很多的狀況下，有時候電話一放下就又有另一通電話進來，在上一通電話還沒處理好的情況下就接下一通，多多少少會影響到下一通電話的服務品質。(文文 20090406, 01)

工作量過大常導致服務人員情緒上的疲勞感，回答用戶的語氣與態度也就不免變得制式化，且為爭取時效，以消化更多用戶的問題，解說的詳細度也會大打折扣。若平均以五位接聽電話的人力來計算，其中只有兩位是專責的客服人員，另外三位則本身具有其他主辦業務，亦須協助接聽電話，在人力明顯不足及客服電話之接聽單位配置不良²的雙重影響下，造成每逢月初、月底及停水期間，所內電話聲便響徹雲霄，鮮少間斷過，服務人員既要接聽電話，也要負責登打客戶問題及處理份內交辦任務，分身乏術自是不在言下，鐵娘子也說：

我覺得自己很像八爪章魚，同時間內要做好多事。我現在聽電話的時候能很快分辨何時可以一心二用，像用戶在抱怨的時候，我就會一邊聽一邊繼續做我的事，當然還是會適時回應，有些用戶只是想要有人聽他們講話而已，他們並不在乎你說了什麼，這可能跟現代人不大有情緒出口有關，但只要用戶一提到關鍵字，例如水號、地址、申訴、投書等，我就會抄寫在紙上，等掛掉電話後馬上解決。誰會想當八爪章魚？可是不這樣，工作根本做不完。（鐵娘子 20090415，04）

像鐵娘子這樣一心二用雖然可以增加時間利用率，卻易造成服務品質的風險，例如誤會用戶原意，或是資料登打錯誤，而這些錯誤可能必須透過更多額外的服務才能達到客戶所希冀的滿意水準，此外，不專心也會影響接聽者主辦業務的工作表現，造成雙輸的局面。

不僅工作熟練度及工作量會直接影響新進服務人員的服務態度，用戶態度的好壞也是影響工作者服務品質的一大關鍵。如同界王所說：「電話品質也跟用戶素質有關，如果用戶態度不好又無理，自然在回答上態度就有差異，如果用戶很理性講理，那當然態度就會好的多。」（界王 20090404，02）長久以來，組織往往只教導第

² 以第六區為例，免付費專線 0800000876 之接聽單位為台南服務所，不論用戶的用水地為何，凡是在台南市撥打該支電話，皆會轉進台南服務所的客服電話，因此台南服務所不僅須處理台南市用戶的疑難雜症，也須關照外縣市的用戶問題，電話量因而居高不下。

一線員工必須以客為尊，提供其優質的服務，卻忽略並非所有的顧客都是受歡迎的，有時問題的根源就來自於顧客本身，根據 T. R. A. P. (Technical Assistance Research Programs Inc.) 研究指出，有超過 30% 的產品或服務問題，來自於顧客本身或產品使用不當，更多時候，顧客會將自己造成的問題大聲宣揚 (引自林宛瑩，2005：28)。例如小太陽和鐵娘子就提到：

有一次有個用戶打電話進來，一開頭就霹靂啪拉罵一大串，說我們水費亂算一通，給他扣了很多錢，可是我進去電腦看之後，發現金額跟他講的不一樣，我就問他是幾月份的，月份卻一樣，最後搞了半天才發現他手上那張單子是去年的，他還不是沒道歉就掛電話了，我們好像被罵好玩的。(小太陽 20090406，04)……(接聽電話的)工作性質就是折磨一個新進人員的心志。折磨心志是因為以過去的經驗而言，很少會遇到無理的人、事、物。但是剛進公司時，幾乎天天遇見這些東西，這對我的衝擊很大。因為跟我的認知差距太大無法調適。(小太陽 20090406，02)

之前有一陣子還滿常遇到那種一進服務所就拍桌子大聲咆哮的用戶，說我們沒寄水單給他，導致他有滯納金，他這麼兇不過是爲了不繳那幾十塊的罰款，但可以不繳嗎??最後雖然沒給他收罰款，可是電腦資料顯示他每一期都遲繳，明顯就是個累犯，還這麼大聲，真是無恥。(鐵娘子 20090415，03)

諸如此類的無理用戶在服務所可說是屢見不鮮，Zemke&Anderson 在 1990 針對服務業的質性研究中，歸納出五種地獄型顧客：自我中心型、無理亂罵人型、歇斯底里罵人型、發號司令型及不付款型；Lovell 則是以蠻橫顧客 (Jaycustomers) 定義一群「不當使用一項服務或不當消費一項實體產品，之後再不當處置這項產品，造成企業、員工及其他顧客困擾」的顧客，他們通常可被分為：小偷、

規則破壞者、好鬥者、家庭爭吵者、破壞公物者及賴賬不還者（林宛瑩，2005）。除了蠻橫顧客以外，服務人員亦常須面對理性用戶的批評指教，例如文文就提到：「我覺得最深的挫折感是用戶對我們公司的印象，像是抄表正不正確、拆表的流程、修漏的效率等等，但是這些流程不是我櫃檯人員就能改變的；所以每當用戶因為這些而責罵我，我就會很挫折。」（文文 20090406，01）身為第一線服務人員雖然必須處理顧客的千百種問題，卻也時常遇到並非靠一己之力就能解決之事，當問題的牽涉層面越廣且積習已久時，服務人員不免倍感無奈。

第一線服務人員在面對用戶謾罵時又是如何處理？文文就指出，當遇到非理性用戶無法接受她的說法時，她只好將用戶轉介給上層，請主管與他溝通，私底下再和同事們討論以發洩情緒：

（坐櫃檯）讓我有壓力的是不知何時會出現不理性的用戶，如遇這種只能請主管出面來與他溝通。（文文 20090406，01）……我常會因為用戶不理智的言論、行為而生氣，往往遇到這種情形時，我都會與同事分享，並詢問他們將如何處理這樣的狀況。通常在互相分享之間，負面情緒就會不見了。（文文 20090413，02）

除了轉介給上層主管以外，多數時候，第一線服務人員多採取冷處理，即停止繼續解釋，以免用戶更加情緒失控：「我從未看過櫃檯的前輩們與用戶發生口角爭執，即便遇到十分無理取鬧的用戶亦是如此，前輩們說，遇到無理取鬧的用戶時最好不要搭腔，不然會一發不可收拾。」（鐵娘子 20090415，03）當第一線的服務人員總是被期望以謙和有禮的方式對待客戶，但卻無法從用戶端獲得等同的禮貌性對待時，工作人員往往必須表現出超乎常人之忍讓功力，才能讓事情儘快落幕，社會學家 Arlie Hochschild 稱呼這群必須為工作嚴格管理自我情緒的人為「情緒勞動者」（emotional labor），這些情緒勞務往往是第一線服務人員最主要卻最易被企業忽略的

壓力來源 (Joan Magretta, 2003)。

不論是轉介抑或者冷處理，這些策略都是第一線人員在實務工作中逐漸發展出的解套策略，然而正式的職前訓練是否提供相關訓練以教導新進人員處理類似的棘手問題？界王對此表示三年前的職前訓練課程並未包含客戶服務及管理這一部份，所以對於如何處理無理用戶或是提供高品質的服務全是靠過去豐富的打工經驗：

我覺得受訓的內容對於自己一開始的工作並無實質幫助，因為早前的訓練並無相關（客服）課程，也無教導營業章程方面的事情，所以無從了解應如何與用戶對答或該注意的禮貌細節，全憑過去打工的經驗及前輩的教導（界王 20090401，02）……曾一天連續工作 20 小時，想來還真有點累，……也因此看過各式各樣的人事物，較懂得如何與人交際。（界王 20090401，01）

在講究服務品質且須與用戶產生密切互動的自來水公司中，其職前訓練卻獨缺客戶服務及溝通之課程，即便在最近之 97 年新進人員職前訓練課程規劃³亦可看出，這塊被大聲疾呼應落實改進的服務缺口卻始終無法在新進人員到職之初提供有效的指導，不但無法提升用戶服務滿意度，也忽視了第一線服務人員長期所承受的情緒勞務壓力。

小結

在服務業中，代表公司與顧客直接接觸的就屬第一線服務人員，該人員服務品質之良窳將直接影響顧客對企業與產品之評價，據筆談資料顯示，影響第一線服務人員之服務品質的主要因素包括：工作熟練度、工作量及顧客態度，其中又以工作量及顧客態度為最關鍵因素。受訪者表示，工作量過大常導致情緒上的疲勞感，回答用戶的語氣與態度也就無法持續帶有熱情，且為爭取時效，以

³ 詳見附件一

消化更多用戶的問題，解說的詳細度也會大打折扣；此外，身為情緒勞動者的第一線服務人員總是被期待必須謙恭有禮，並以對客戶有益的方式來處理問題（周逸衡、凌儀玲，2004），但公司卻沒有提供適當及充足的訓練教導服務人員該如何服務蠻橫顧客，如何安撫用戶並同時兼顧公司獲利及原則；此外，第一線服務人員時常遇到非靠一己之力就能解決之事，當問題的牽涉層面越廣且積習越久時，不免讓服務人員倍感無奈，這些情緒勞務雖看似無形，但若處理不當，將對企業本身造成實質上的傷害。

第四章 結論與建議

在職場外訓練方面，訓練方式可望更加多元化，以提升學員的學習動機與學習成效，除傳統之講課法，亦可多多放入討論試課程或操作性課程，打破過去僅以視覺及聽覺為主的學習模式；其次，職前訓練課程應依工作性質之差異性而加以差異化，才能更符合各項實務工作的需求並提高訓練遷移效果，以免將訓練資源投注在相關性低的學員上，造成資源浪費；再者，職前訓練課程是提供新進人員接觸並了解公司之窗口，也是新進人員與公司高層公開對話的僅有機會，若能保持一暢通且良善的溝通平台，讓基層人員所面對的常見問題能順利反應給公司高層，而公司高層也能透過此機會了解基層心聲並多予鼓勵，必能帶動公司成長與進步。

在工作中訓練方面，由於負責指導的資深人員往往必須一邊處理份內工作，一邊指導新人，分身乏術的情形常導致教學內容零散，不但指導者感到疲累，亦會延後新人熟絡該項業務的時間，造成公司營運成本增加，新進人員的工作信心及工作表現也會大受影響。零散的教學亦導致某些區塊的學習成為「三不管地帶」，例如：每個部門都認為某區塊的學習應是由其他部門或人員負責訓練的，然而卻無一專責單位負責教導該區塊知能，進而影響到新進人員的工作表現，例如：新裝工程的流程、水表的相關知識等，類似此種基本常識若能提早編入適用於服務所人員的職前訓練課程，提供一全面性的概說，職前訓練才更具實用價值。

在服務業中，代表公司與顧客直接接觸的就屬第一線服務人員，該人員服務品質之良窳將直接影響顧客對企業與產品之評價，據筆談資料顯示，影響第一線服務人員之服務品質的主要因素包括：工作熟練度、工作量及顧客態度，其中又以工作量及顧客態度為最關鍵因素。受訪者表示，工作量過大常導致情緒上的疲勞感，回答用戶的語氣與態度也就無持續帶有熱情，且為爭取時效，以消

化更多用戶的問題，解說的詳細度也會大打折扣；此外，身為情緒勞動者的第一線服務人員總是被期待必須謙恭有禮，並以對客戶有益的方式來處理問題（周逸衡、凌儀玲，2004），但公司卻沒有提供適當及充足的訓練教導服務人員該如何服務蠻橫顧客，如何安撫用戶並同時兼顧公司獲利及原則；此外，第一線服務人員時常遇到非靠一己之力就能解決之事，當問題的牽涉層面越廣且積習越久時，不免讓服務人員倍感無奈，這些情緒勞務雖看似無形，但若處理不當，將對企業本身造成實質上的傷害。

本研究試圖從新進服務人員之角度出發，探究職前訓練課程對其工作表現之助益程度，從中了解第一線服務人員所真正需要的訓練為何，並提出相關建議，渴望以一更實務性的觀點重新檢視現階段之訓練課程，促使訓練課程更臻完善，以更具效能及符合經濟效益的方式培訓出合適之人才，為企業加分。

參考文獻

- Christopher Lovelock & Jochen Wirtz (2004)。服務業行銷五版，周逸衡、凌儀玲等譯。台北市：華泰文化。
- Joan Magretta (2003)。管理是什麼，李田樹等譯。台北市：天下遠見。
- 台灣自來水公司人力資源處訓練所(2008)。97年新進士級人員職前訓練班講義。
- 李秋燕(2000)。台灣企業外派大陸人員人格特質、生涯發展傾向、駐外動機、駐外適應與留任意願之研究。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 李嵩賢(2001)。人力資源的訓練與發展。台北市：商鼎文化。
- 林宛瑩(2005)。探討員工自尊、情緒勞務負荷及蠻橫顧客對服務破壞之影響-以第一線護理人員為例。國立嘉義大學行銷與流通管理研究所碩士論文。
- 洪榮昭(2002)。人力資源發展：企業教育訓練完全手冊。台北市：五南文化。
- 陳向明(2002)。教師如何作質的研究。台北市：洪葉文化。
- 陳亭妤、戴淑卿、張毓芝(2006)。大學女生宿舍性別文化初探。國立屏東教育大學初等教育學系專題研究報告。
- 黃英忠(1993)。產業訓練論。台北市：三民書局。
- 楊詩卉(2007)。服務業職前訓練制度對新進第一線服務員工組織適應之影響。國立中山大學人力資源管理研究所碩士論文。
- 顏世霖(2003)。訓練方式與訓練講師對訓練成效影響之研究—以

製造業為例。國立成功大學工業管理研究所碩士論文。

附件一 97年新進人員職前訓練課程內容

(摘自 97年新進士級人員職前訓練班講義，200808)

- 如何提升台水公司經營績效
- 本公司之主軸工作
- 評價職位人員之任免、遷調、核薪
- 工安管理與職災防範
- 材料管理
- 待遇福利與退撫制度
- 水質概論
- 責任中心績效考核
- 辦公室自動化作業系統
- 本公司營業章程解析
- 差勤、考核與獎懲
- 施工安全與修漏品質
- 人事制度與管理
- 自來水公司政風業務暨當前廉政工作
- 工務處業務簡介
- 財產管理之財務面探討