

3.對於比較沒有經驗的員工，除了正式評估之外還可以採非正式の間接評估，讓員工有充分的時間來改善自己的工作狀況。

4.門市服務人員績效的評估，並非是辨識哪一名員工不適任以便予以解僱。

(七) 有關內部升調補充人員

1.可內部升調可以激勵員工的士氣與工作績效。

2.可內部升調的人選與本店的價值觀和組織文化相符。

3.內部升調可充分利用現有的人力資源。但不易引進新觀念與新創意。

(八) Kirkpatrick(1959)提出訓練評估的四個層次為：學員反應、學習效果、行為改善、績效評核。

第三節 門市人員工作與管理

一、工作內容分解

(一) 工作分析(job analysis)

在組織內所執行的一種管理活動，專注於蒐集、分析、整合工作相關資訊，以提供組織設計、人力資源管理及其他管理機能的基礎。

(二) 工作說明書或職務說明書(job description)

1.將工作分析的結果做綜合性的整理，以界定特定或代表性職位的工作內容。

2.應載明之內容包括在組織中的關係、基本條件要求、功能職掌。

3.推行門市職位管理制度時，必須製作工作說明書或職務說明書。

因此，商店員工工作說明書內容為：員工必須執行商店業務的活動。

(三) 工作說明書用途

工作說明書是招募、甄選、訓練和評核之指標。

1.讓應徵者瞭解工作內容。讓新進員工知道自己被期待做什麼。

2.提供在職員工的實際工作內容與應負責任是否符合的比較考核。

3.但不能做為日後商品管理的基礎。因此，代理同事工作時，應確實瞭解職務內容，善盡責任。

(四) 工作規範(job specification)

1.利用工作說明書的資料，說明員工將某項工作做好所需具備的最低資格。

2.指明應招募何種人員，以及測驗出應徵者的人格特質。

（五）門市標準化作業手冊的內容

包括製作步驟、服務流程、設備清單。但薪獎辦法不包含在內。

（六）店長進行店務工作分配時應考量的因素

- 1.各時段的來客數與業績。
- 2.各人員之工作熟練度。
- 3.工作負責量的大小。

（七）門市作業之交接班管理

須核對上一班營業金額、每次應點交相關鑰匙、人員排班異動在排班表上註明。但不必每次都由店長擔任監交人。

二、工作行爲面設計

（一）工作輪調(job rotation)

主要目的在於增進員工工作的內容，在同一層級橫向調動工作職務，除了減少員工在工作上可能產生的單調與沉悶外，管理者也可藉由工作輪調培養具有發展潛力之員工，使其具備更上一層樓的能力。

（二）工作豐富化(job enrichment)

係指員工工作範圍以垂直方向的擴增，可增進其專業知識，例如：販賣部現場的員工，可以再賦予其進貨品管的工作，因責任增加而成為良好的品管員。
綜言之，工作豐富化是工作的再創造，在員工任務和職責上包含更大的範圍。

（三）工作擴大化(job enlargement)

係指工作範圍以水平方向的發展。一般而言，工作擴大化會增加員工在工作時的多樣性，例如：販售蔬菜的員工，其工作範圍由某一蔬菜區擴大為整個蔬菜區，但責任未增加。

（四）學習曲線(learning curve)

學習的效應會隨著服務時間的增加，使員工的工作熟練程度增加，進而提高服務或經營效率。

三、問題的處理

（一）問題的類型

依問題發生的時間，即過去、現在以及未來，三者予以劃分為：

- 1.發生型（過去）問題（救火類）：指已經發生的問題。
- 2.探索型（現在）問題（發現類）：指現況並無特別缺失、不適合或不良的情形，只是想更上一層樓、再進步的問題，與應有狀態對比而發掘出的問題。
- 3.預測型（未來）問題（預測類）：指未來在「假設……的話」的問題，描繪出可能發生的情況，而且是過去未曾經歷的問題，將如何對應。

（二）員工問題處理

- 1.零售店員工流動率與曠職率高，並且工作效率低的原因？
主要為工作時間長、員工薪資低、工作的技術層次低等原因。
- 2.一般而言，導致門市人力配置不順利的最大困擾主因為兼職人員無法按照標準規則來進行作業。
- 3.對於具有工作倦怠感的員工，管理者應多加關懷鼓勵或調整其工作內容。
- 4.員工最近經常遲到或早退，心不在焉、常常出錯，店長應主動瞭解該名員工無心工作的原因並善加引導，以化解其問題與不愉快的情緒。
- 5.當管理者與其部屬需要溝通的次數很多時，此種現象表示雙方有問題產生。
- 6.商店經理（店長）領導員工最大的挑戰是，如何激勵員工的潛力。
- 7.視評定結果採取行動是主管人員對擬定對策的作法。

（三）管理者在員工犯錯時給予批評的處理

- 1.應就事論事，避免人身攻擊。
- 2.不可威脅員工日後可能會受到處罰。
- 3.最好在犯錯的當下給予批評；但不要在全體員工的前面批評。

筆記欄

服務業從業人員的 12 字心法：
「臉笑、嘴甜、腰軟、眼明、手快、心細」。