

歐系汽車 Volkswagen 與日系汽車 Toyota 銷售員之教育訓練比較探討

許碧珊^{*1}、簡士鈞²、湯梓辰³

^{*1} 經國管理暨健康學院人力資源發展系副教授

² 國立高雄應用科技大學人力資源發展系碩士班

³ 國立台北教育大學課程與教學所博士候選人

摘要

現在經濟環境變化快速，原有的市場經濟結構的改變，消費者購買力也跟著下降，迫使企業必須重新思索未來具競爭的策略及管道。各企業在營業額與獲利都相對萎縮之下，紛紛採行各種降低成本措施。就經營策略、成本的考量，企業在內部資源有限之下，如何有效的運用人力資源策略，以提昇企業的競爭優勢？近年來資訊科技的盛行與運用，負責企業教育訓練人員更可利用網路科技，進行多元性課程訓練、資料維護等教育訓練管理。本研究以 2010 年 12 月銷售量前兩名之汽車公司「Volkswagen」與「Toyota」為例，透過個案訪談了解兩家企業在教育訓練模式上的差異。研究結果發現目前兩家公司的教育訓練模式皆屬制式且程序的方式，對汽車銷售員的成功影響不大，而研究也發現對汽車銷售員最重要的成功法則應是銷售員的經驗，而非是公司提供的教育訓練。因而，研究結果迫使我們思索，教育訓練如何改善？如何幫助員工提昇銷售經驗？這則是目前企業教育訓練中應要著重的項目。

關鍵字：教育訓練，汽車銷售員

The Discussion and Comparison of Sales' Educational Training in European Auto Company of Volkswagen and Japanese Auto Company of Toyota

Pi-Shan Hsu^{*1}, Shih-Chun Chien², Tzuchen Tang³

^{*1}Associate professor, Human Resource Development, Ching Kuo Institute of Management and Health.

²Master, Human Resource Development, National Kaohsiung University of Applied Sciences.

³Doctor Candidate, Graduate Institution of Curriculum and Instruction, National Taipei University of Education.

Abstract

The economic environment changing is fast, the original market economy structure' has changed, the consumer purchasing power is also dropping, this force company rethink deeply about the competition in the future the strategy and the pipeline. Various companies under the turnover of profit atrophy ha^{*}ve picked a line to reduce the cost. On management strategy, cost consideration, companies under the internal resources are limited, how does the effective utilization human resources strategy promote company's competitive advantage? In recent years, information and technology being in vogue with utilized, company educational trainers responsible can use the network and technology to train, education and training management and so on material maintenance. This research take December, 2010 sales volume and selected first two car company "Volkswagen" and "Toyota" as an example, to do the case interview in the education and training pattern. Research conclusion found out that these two companies are followed the steps-progress of educational training, which is not really have great influence of these sales. Also, the companies have found out that the most important elements of success are sales' experiences, which is not really related to the educational training. Therefore, the conclusion can make us think: how can we improve? How can we promote sales' experiences? These are the important elements of companies' educational training.

Keywords: educational training, car sales

* Corresponding Author

壹、研究背景與目的

隨著經濟環境快速變化，經濟全球化的模式已將產業疆界變得模糊，原有的市場遊戲規則不斷再改變，而在汽車市場上的購買力，自然也受到這經濟變化所影響，消費者傾向於朝低價位的汽車選購，迫使企業界不得不重新思索未來具競爭性的策略及經營之道。

而在面臨各企業在營業額與獲利都相對萎縮之下，許多公司行號為了要有效的運用人力資源、加強業績，紛紛開創了符合該公司文化的教育訓練，這些教育訓練包含了許多項目，如網路科技訓練、資料維護訓練、多元性課程訓練、EQ 訓練，等等。而教育訓練之目的則是希望員工之素質能夠提升，進而影響公司產業的銷售量。但是，這些想法皆為公司主管的想法，是否真實的呼應到員工的需求？教育訓練是否可間接的影響員工的銷售量？這些議題則是在教育訓練模式之後，紛紛出現在目前的企業市場之中。

因此，本文主要探討 Volkswagen 與 TOYOTA 兩家銷售量排行全台前兩名的汽車公司的銷售人員教育訓練¹，分析兩家不同公司的文化背景所發展的教育訓練方式與課程規劃，探討銷售人員如何運用與吸收教育訓練產生不同的功效，藉此比較雙方汽車銷售員的教育訓練模式生態與差別，並探討不同公司之教育訓練對員工的銷售業績是否有直接或間接的成效。

綜以上所述，本文之研究目的為以下兩點：

- 一、瞭解 Toyota 與 Volkswagen 汽車銷售員之教育訓練與實務經驗。
- 二、探討 Toyota 與 Volkswagen 汽車公司之汽車銷售員教育訓練課程成效。
- 三、提供適當建議於汽車銷售員之教育訓練。

貳、汽車產業分析

本文之目的為瞭解各家汽車銷售員之教育訓練與實務經驗、以及探討 Toyota 與 Volkswagen 汽車公司在汽車銷售員教育訓練後之成效。在此，本文首先以汽車產業分析之方式，針對汽車產業概況、Toyota 與 Volkswagen 公司介紹、Toyota 與 Volkswagen 教育訓練的正面證據，瞭解目前兩家汽車公司之內容，以下將針對上述之三大面向，分項說明之：

一、汽車產業概況

汽車的產生改變了人類的生活距離，造就了人類更多的不可能，對於現代社會中是不可或缺的，其性能縮短人們的時間，拓展更為廣泛的社交圈，也加速了社會文明的變化。而汽車產業隨著經濟的因素，部分汽車公司進行策略運用，對於該產業進行整合，如全球已整合的汽車集團：Renault-Nissan、VW、Toyota、Ford²。

¹ 2010 年 12 月份臺灣汽車市場銷售報告 <http://news.u-car.com.tw/news-detail.asp?nid=11889>

而目前所遇到之問題，如：汽車產業在全球先進國家汽車市場已趨飽和，就以臺灣為例：臺灣汽車市場銷售量於 1994 年達到 56 萬輛，隨即逐年下滑，2001 年為 34 萬輛，回到 13 年前的水準，在此證實臺灣汽車市場總量也趨近飽和狀態²。

在汽車市場已趨飽和情況下，汽車公司開始商討改良方案，而提升員工品質則是基本且重要的步驟。而其包含了教育訓練，本文之第一目的為瞭解 Toyota 以及 Volkswagen 教育訓練與實務經驗，以下將針對兩間公司的介紹、教育訓練，分項說明之：

二、Volkswagen 與 Toyota 公司介紹

(一) Volkswagen 企業介紹

1934 年，希特勒為了使平民百姓都能擁有一部汽車，即強調「破除汽車是奢侈品」的觀念，並即著手推動生產經濟、耐用、安全的國民車，他並將這款國民車命名為 KdF，意思是「喜悅中產生力量」(Kaft durch Freude)。委派捷克籍的費迪南保時捷 (Ferdinand Porsche, 1875~1951, 即保時捷跑車的創始人) 研發平價小汽車，也就是所謂的國民車 (Volkswagen, 簡稱 VW, 即福斯汽車的由來)。

福斯車廠於一九三九年的四月完成首期建設，即展開募集生產資金，當時的勞工部長賴伊博士(Dr. Ley)想出了一個妙方——集郵票換國民車，想購買國民車者，先買一面值五馬克的 KdF 郵票及貼郵票的簿子，當貼滿一本時，即可拿到沃爾斯堡的車廠，換領一輛人人羨慕的國民車。依當時德國民眾的所得，每周購買五馬克的 KdF 郵票，貼滿每頁廿八張空欄的郵票簿，大約要三年的時間，就可換領一輛的國民車，一時之間，士、農、工、商，幾乎人手一冊，巴望著郵票上的國民車圖案，能夠早日脫框而出，讓自己的美夢成真。

一個人類的舊概念「個人的行動力」促使新大陸在汽車發展上拔得頭籌。亨利福特所出產的「Model T」是世界第一部量產的汽車，而在歐洲大陸「國民車」形象也逐漸在一般大眾心中生根。

而目前 Volkswagen 汽車集團已發產為首區一指的全球性公司，總部位於德國狼堡 [Wolfsburg]，目前分布在四十四個地點並擁有大約三十二萬五千名的員工。截至目前，Volkswagen 集團旗下擁有八家超越悠久歷史、設計精良的汽車品牌：Audi、Bentley、Bugatti、Lamborghini、Seat、Skoda、Volkswagen、Volkswagen 商用車；所研發製造的各類型汽車，表現均相當優異。

Volkswagen 的座右銘：客戶永遠是對的！品質、安全、環境保護、社會競爭力是 Volkswagen 汽車奉行的公司價值所在。長期以來 Volkswagen 汽車的多品牌策略加上將以個別客戶需求為產品發展重點的考量，Volkswagen 汽車已有能力以更公道的價格提供更優惠的產品³。

² 「汽車產業經營與展望」研討會記要，徵信部 林清海 (<http://www.jcic.org.tw/publish/011103.htm>)

³ 取自 Volkswagen 台灣公司網頁 <http://www.volkswagen.tw/>

(二) Toyota 企業介紹

田公司早期以製造紡織機械為主，創始人豐田喜一郎 1933 年在紡織機械製作所設立汽車部，從而開始了豐田汽車公司製造汽車的歷史。1935 年，豐田 ai 型汽車試製成功，第二年即正式成立汽車工業公司。但在整個數 30 年代和 40 年代該公司發展緩慢，一直到了二戰之後，豐田汽車公司才加快了發展步伐。它們通過引進歐美技術，在美國的汽車技術專家和管理專家的指導下，很快掌握了先進的汽車生產和管理技術，並根據日本民族的特點，創造了著名的豐田生產管理模式，大大提高了工廠生產效率和產品汽車，並在本世紀 60 年代末即大量湧入北美市場。

花費六年時間研發，終於在 1962 年發售的 700cc 小型大眾汽車，第一代的 Publica，是一台以基本概念實現價格低廉的實用車種。而一直到 1966 年發售第一代 Corolla（花冠），開發調查主任長谷川龍雄所提出「80 分主義」的思想。這個思想指出，汽車建造及銷售需以萬人所接受的 80 分為合格目標，超越 80 分後再逐級攀上獲取更高分數，最終達致各方面均取得平衡的企業思想。之後，80 分主義更加演變成為了「80 分主義+Alpha」，成為了針對舊車款及其他公司的差別化策略。

豐田汽車公司的總部設在日本愛知縣豐田市和東京都文京區的汽車工業製造公司，屬於三井財團。豐田在 2008 年汽車銷售量超越通用汽車，成為全世界第一位的汽車生產廠商。而豐田也是 Lexus、HINO、SCION、DAIHATSU 的母公司及富士重工業（SUBARU）的最大股東。豐田基本理念遵守國內外的法律及法規精神，通過公開、公正的企業活動爭取國際社會信賴的企業市民⁴。

三、Toyota 與 Volkswagen 的教育訓練

本文以文獻部分了解到 Toyota 與 Volkswagen 企業文化及背景的差異，並依各公司文化差異中與各公司訪談結果後，整理出六個影響教育訓練之變因，其包含：新進員工訓練程度、訓練課程之成效、禮儀訓練之差異、升遷訓練之差異、理論與實務配合程度、經驗與訓練之重要性。

⁴ 取自 Toyota 台灣公司網頁 <http://www.toyota.com.tw/>

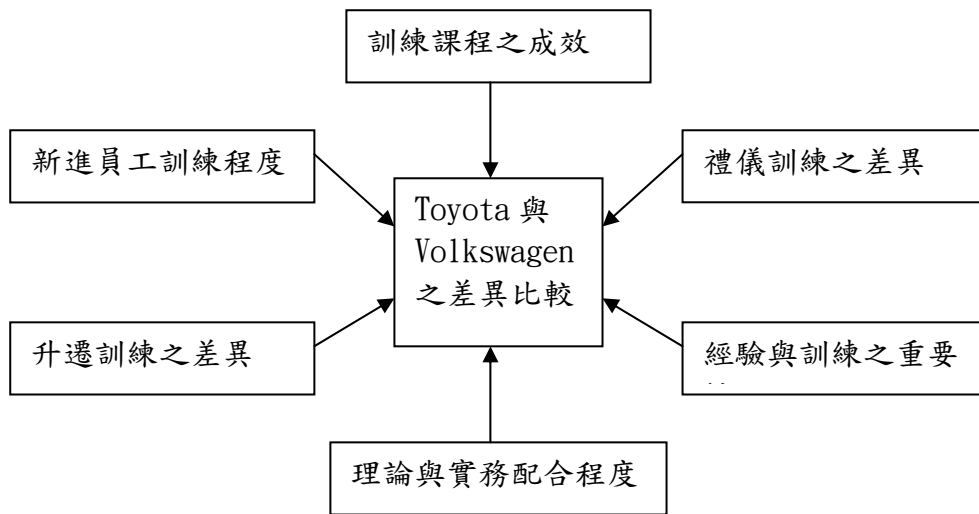


圖 1 Toyota 與 Volkswagen 六大教育訓練方向

參、研究方法

本研究屬半結構式訪談研究，主要利用訪談方式探討本文之大議題：新進員工訓練程度、訓練課程之成效、禮儀訓練之差異、升遷訓練之差異、理論與實務配合程度、經驗與訓練之重要性，參與者將可針對開放性的問題，回答其想法，並由此探討兩間公司之教育訓練方向之差異。

以下將探討研究執行時所用之方法，並描述整個研究的流程並建構出研究流程，再利用研究流程去建立研究假說，並設計訪談問題與訓練訪談技巧。以下將針對：研究設計、研究對象、及資料分析方法，分項說明之：

一、研究設計

本研究方法著重於兩個階段，一為「汽車產業分析」進行汽車廠商的瞭解及探討，之後訂出問題，之後進行第二階段：實際面之半結構式訪談，主要是透過「汽車產業分析」之結論擬定研究變數，予以操作性定義並設計本研究之訪談內容，再實地拜訪研究對象進行談話。以下(圖 2)為本研究設計之架構圖：

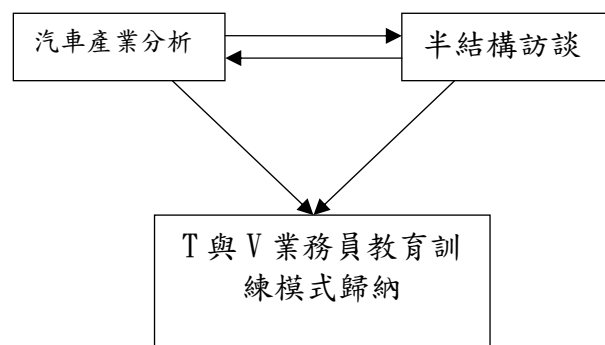


圖 2 研究架構

二、研究對象

本研究主要以半結構式訪談追尋研究解答，雖有汽車產業分析能探討，但為了能深入了解汽車銷售員教育訓練之現況，本研究主要依據以下四項考量篩選研究對象：

- (一) 代表性：所選取之企業必須在汽車銷售中擁有良好的經營績效，並且具競爭優勢的標竿企業。
- (二) 有效性：所選取之企業已有教育訓練課程，並有專責單位負責教育訓練，對員工之培訓、考核其制度健全。
- (三) 正確性：為了要求資料獲得之正確性，個案企業接受之訪談對象應為接受過該企業教育訓練之員工，以確定受訪來源印證其客觀性及正確性。
- (四) 便利性：為達到研究可行性，所選取之個案企業所在位置盡可能考量研究者的位子，因此選擇於台灣北部，且願意接受研究者之半結構式訪談及提供相關資料以供研究者進行資料分析之用。

依據上面四項準則，經多方考量和評估後選擇合宜且願意支持本研究之 Toyota 與 Volkswagen 汽車廠商之汽車銷售員，其中包含課長級、組長級和業務汽車銷售員。

綜以上所述，本研究樣本共找了 Toyota 和 Volkswagen 各兩名銷售員，各銷售員之基本資料如表 1 所示。

表 1 兩家銷售員基本資料

企業名稱	姓名	性別	年資	職務
TOYOTA	陳**	男	十年以上	課長
	張**	男	五年	組長
Volkswagen	楊**	女	五年以上	銷售代表
	傅**	女	三年	銷售顧問

三、資料分析方法

本研究主要是以六個研究方向比較差異，依照新進員工訓練程度、訓練課程之成效、禮儀訓練之差異、升遷訓練之差異、理論與實務配合程度、經驗與訓練之重要性六個研究方向 Toyota 與 Volkswagen 的差異比較。將進行資料分析作業，方法如下：

(一) 分析研究樣本基本資料

樣本基本資料主要是針對過去文獻的各項資料進行資料分析。主要內容為企業文化、企業規模、品牌形象、教育訓練實施情形等，藉由樣本資料分析可了解樣本特性，對於訪談內容因事先充分了解，較容易精確獲得所需之資訊。

(二) 訪談之信度與效度分析

本研究訪談信度與效度，在擬定訪談內容之前，事先參考過去文獻資料經充分了解後擬製出教育訓練之訪談內容。而希望精確獲得所需資訊，深入訪談前，再經由人力資

源發展系系上教授等人試問並加以修正，使受訪者不會誤解訪談之題意，確信本研究之訪談內容信度與效度。

(三)訪談內容比較分析

本研究經半結構式訪談後所獲得的內容以客觀的態度進行整理、分析以獲得事實，藉探討訪談內容所構成文件資料中做對照，並將所有訪談的差異性與相似性進行質化的比較分析。

本研究運用個案訪談方式，對於兩家汽車公司的汽車銷售員進行「新進員工訓練程度」、「訓練課程之成效」、「禮儀訓練之差異」、「升遷訓練之差異」、「理論與實務配合程度」、「經驗與訓練之重要性」六大向度之分析。

四、訪談問題

本研究針對上述之六大向度發展出 14 個子向度，做為本研究之訪談問題，並與經國管理暨健康學院人力資源發展系教授們討論，藉以釐清與確認訪談問題向度之效度。綜以上所述，本研究之訪談問題，如表 2 所示：

表 2 訪談問題

6 大向度	14 子向度 (問題)
新進員工訓練程度	1. 汽車銷售員的教育訓練包含什麼樣的內容？ 2. 基本訓練項目與理論訓練項目？
訓練課程之成效	3. 訓練後會進行評鑑嗎？什麼方式檢驗？ 4. 訓練之後對於業務之績效幫助多大？ 5. 訓練後評鑑會影響日後績效嗎？
禮儀訓練之差異	6. 有特別進行禮儀方面之訓練嗎？ 7. 售後服務之評斷方式？ 8. 會進行開會檢討嗎？多久一次？
升遷訓練之差異	9. 在升遷上有不同的教育訓練嗎？ 10. 如果有，差別在哪？
理論與實務配合程度	11. 理論與實務強調哪一塊？以什麼樣的方式操作或上課？ 12. 訓練只限於新進人員？
經驗與訓練之重要性	13. 教育訓練確實有幫助嗎？還是經驗比較重要？ 14. 一旦錄取就工作並同時訓練；還是訓練後才正式投入職場？

肆、研究結果

研究透過半結構式訪談，以六大方向為主進行分析，綜合以上所述，以下為六大向度的發現：

一、新進員工訓練程度

新進員工因一旦進入公司所接受到的課程分類，例如：基本訓練、銷售技巧訓練、實際操作進行程度...等。郭芳煜認為教育訓練是經由連續而有系統的發展計劃，以增進員工的知識與技術、改善工作態度，進而提高工作效率與生產力。因此，教育訓練為一種過程，能改善員工從事某項工作的技術與能力。

綜合以上所述，Volkswagen 和 Toyota 兩公司的新進員工程度比較，如表 3 所示：

表 3 新進員工訓練程度比較表

Volkswagen	主要訓練內容分為基本訓練與專業訓練為期半年 1. 基本訓練主要為公司發展史、企業資訊與機械常識 2. 專業訓練為業務方面知識的汽車構造與實際操作
Toyota	新進員工之訓練可分為學習課程、禮儀訓練與 Q&A 為期約兩個月 1. 學習課程主要為公司沿革與公司規章，以數位教材呈現 2. 六項式介紹為實際銷售方式之 SOP 模式 3. 禮儀訓練為待客之道 4. Q&A 定期作角色扮演狀況模擬

結論：Volkswagen 將主要資訊教授給新進員工並以實際操作為主要教學方式；而 Toyota 分類精細將每一步驟確實執行，並透過數位教材縮短新進員工上手的時間。

二、訓練課程之成效

Nadler(1979)指出「訓練」是為了改善員工目前的工作能力與績效，以配合未來企業發展的規劃⁵。而以下表 4 將分析訓練課程之成效方法。

⁵ Nadler, L (1979). Developing human resources, 2nd edition. Austin, Tex : Learning Concepts

表 4 訓練課程之成效比較表

Volkswagen	透過教育訓練，汽車銷售員更了解汽車的構造以及其公司之汽車特性與差別重點。其教育訓練評鑑會以外聘「神秘客」的方式進行業務抽檢，而學理方面會進行實際操作與紙筆測驗與心得。
Toyota	透過訓練能更了解客人心理層面，想必在銷售上也有產生不同的差別，同樣以「神秘客」進行檢測汽車銷售員之銷售技巧等各方面程度，而數位教材則同樣透過電腦操作測驗
結論：在教育訓練的成果同樣會進行評鑑，並透過評鑑給予較差者更多的協助，但是對於銷售業績部分沒有太大的幫助。	

三、禮儀訓練之差異

服務禮儀是企業的門面，也是服務業最基本的態度。禮儀訓練是每一位工作的人員所必須遵循的守則，是人員服務的第一線，也是服務品質評估的標的之一。

綜合以上所述，Volkswagen 和 Toyota 兩公司的禮儀訓練之差異，如表 5 所示。

表 5 禮儀訓練之差異比較表

Volkswagen	禮儀訓練僅針對特別部門汽車銷售員要求，普通部門之汽車銷售員以平常課程進行要求，並定期開會檢討。 在售後服務也會進行評鑑，外聘電話訪問來確定售後服務之要求，欲給予消費者更多的方便。
Toyota	從新進員工訓練開始教導觀念、禮儀、態度、與客人應對溝通方法及服務品質；在售後服務區塊也有依 SOP 流程進行。
結論：雙方企業對於禮儀訓練的要求有所區別，Volkswagen 重於區別一般客戶與特別客戶因應不同狀況給予不同方式之禮儀；而 Toyota 將所有客戶一視同仁，注重每個細節來服務顧客。	

四、升遷訓練之差異

一個有規模的企業必須要有明確的升遷管道與機會，而相較於 Volkswagen 和 Toyota 的兩家的升遷訓練比較，可見表 6 所示。

表 6 升遷訓練差異表

Volkswagen	業務無升遷訓練，與其他管理、行政部門不同，不需要對於升遷進行管理或再進修方面訓練
Toyota	公司的評估下，汽車銷售員是否具備領導能力、人際關係及對公司的貢獻等方面，而再進一步的管理升遷訓練。
結論：兩者因制度不同，對於汽車銷售員的要求自然也有所不同，因此 Toyota 對升等機會能有更多管理的訓練與執行	

五、理論與實務配合程度

「要學就要動」是常常聽見的學習方法，學理課程與實際操作課程是否相輔相成達到提高學習效率的效果，Toyota 與 Volkswagen 是否有運用此方法，可見表 7 所示。

表 7 理論與實務配合程度表

Volkswagen	新進員工集體訓練時會採取上午理論下午實作的模擬操作課程，並進入職場與前輩一對一練習銷售應對。上完課後參與 Volkswagen 的國際認證的測試，符合國際資格方能進行實際銷售，理論與實務交錯練習。
Toyota	安排電腦學理課程以及實際操作 SOP 流程，並以角色扮演進行評鑑與 Q&A；新車也會透過實際操作感受不同車型之性能
結論：兩家企業皆會讓學理與實作交換進行，增加學員學習意願，並更深入了解產品的差異性。	

六、經驗與訓練之重要性

教育訓練固然重要，但訓練內容的等級是否滿足員工更為重要，一套有效的教育訓練能使員工有更好的求知慾與工作績效，員工也可透過此訓練擁有較多的學習機會增加工作經歷及經驗。以下將分析比較 Toyota 與 Volkswagen 經驗訓練之差異性：

表 8 經驗與訓練重要性之比較表

Volkswagen	教育訓練只是輔助汽車銷售員熟悉企業與產品，而實際銷售來自汽車銷售員本身能力。一旦錄取即進行訓練時也進入職場銷售學習，公司只是幫助集中客人的焦點，銷售手法全看個人技巧。
Toyota	進入職場後即開始盡其職責，定期上課進行訓練，不讓訓練與實際操作脫節
結論：受訪者同樣是業務身份，經驗比訓練更重要，個人能力與經驗累積是銷售業務的條件，教育訓練只是輔助員工更了解市場以及自家產品特性，給予業務更多銷售的深層內容。	

經由本研究分析兩家公司汽車銷售員的教育訓練後，發現教育訓練可幫助汽車銷售員更加了解自家的產品，然而經過訪談後發現業務員認為教育訓練對業績沒有太大的幫助，他們相信透過經驗的累積或是傳承比教育訓練對業績的幫助更為重要。

肆、研究限制

本研究針對個案的汽車銷售員進行半結構式訪談，以瞭解該銷售員對於教育訓練之想法，綜合以上研究發現，汽車銷售員認為教育訓練對自己銷售業績並未有顯著幫助。然而，研究著重在個案，難以了解多數員工的想法。再者，研究為半結構式訪談，雖然研究已列出之 14 個子向度為訪談的主要依據，然而在訪談時，卻會針對個別之需求，有不同之問題衍伸。另外，研究對象受到公司之限制，並無法針對目前基層員工進行訪談，因而，無法從研究中了解基層銷售員對於教育訓練之想法。

綜合以上所述，本研究之限制如下所示：

- 一、研究以個案方式呈現，無法了解多數員工之想法。
- 二、研究因以半結構式訪談方式進行，延伸問題無法統一。
- 三、研究對象並未多元，只針對高階主管或顧問進行訪談，難以了解基層員工之想法。
- 四、研究對象的性別考量可能造成想法落差的原因之一。

伍、研究結果與建議

經由本研究探討兩家公司汽車銷售員的教育訓練後，了解到教育訓練的文化差異雖大，但是同樣對於汽車銷售員幫助並沒有很大。汽車銷售員透過教育訓練能更加了解自家的產品，並且有效率的進行銷售。但教育訓練所教導的都只是些制式化的程序與方法，因此汽車銷售員成功的最重要法則還是在於經驗上的累積，所以教育訓練無法給予績效明顯成長。

在透過本研究之三大目標：瞭解 Toyota 與 Volkswagen 汽車銷售員之教育訓練與實務經驗、探討 Toyota 與 Volkswagen 汽車公司之汽車銷售員教育訓練課程成效、以及提供適當建議於汽車銷售員之教育訓練，研究發現不同公司體系存有不同的教育訓練體系，而教育訓練需符合公司的制度以及背景，才可發展出最好、及最適合的教育訓練體系。在此，研究者希望給予教育訓練單位的建議如下

- 一、提供師徒制，讓新進員工有機會像熟練的汽車銷售員學習經驗。
- 二、提供教育分享，讓員工與員工之間彼此分享銷售經驗，藉此拉近員工之間的距離，以及透過分享讓經驗繼續累積及傳承。
- 三、建立團體共識：讓員工藉由教育訓練，建立團隊共識，共同完成銷售目標。

經驗的累積雖然比教育訓練來的有價值，但是教育訓練是在企業中不可或缺的項目，有教育訓練才會有經驗的累積，對於未來欲研究教育訓練模組及個案給予以下研究建議：

一、企業內新進員工對教育訓練滿意度分析。

育訓練並非是只是由上往下、由上層傳遞知識給下層的關係，一個完整的教育訓練須適時的聆聽被教育者的聲音，了解新進員工的需求、背景，進而發展出符合團隊、個人、以及企業的教育訓練。

二、管理階層之教育訓練條件與適性分析。

教育訓練並非只是針對新進員工，管理人員是否也需要進行訓練及適性分析，以探討一位好的主管如何帶領員工達成公司預期目標。因而，本文最後建議一個完整的教育訓練並非只針對新進員工進行訓練，也需適時的針對管理階層輔助及訓練，以可輔助新進員工及管理人員本身之工作素養。

三、基層人員教育訓練與管理階層之課程差異。

不同的階層、團隊，教育訓練的課程應不盡相同，訓練需考量被訓練者之背景、經驗、需求，給予不同之協助。因此，基層人員之教育訓練與管理階層的課程應有所差異。

參考文獻

- 1.Nadler, L (1979). Developing human resources, 2nd edition. Austin, Tex : Learning Concepts.
- 2.2010 年 12 月份臺灣汽車市場銷售報告 <http://news.u-car.com.tw/news-detail.asp?nid=11889>
- 3.「汽車產業經營與展望」研討會記要，徵信部，林清海（<http://www.jcic.org.tw/publish/011103.htm>）
- 4.Toyota 台灣公司網頁 <http://www.toyota.com.tw/>
- 5.Volkswagen 台灣公司網頁 <http://www.volkswagen.tw/>

