

國 立 交 通 大 學

高階主管管理學程碩士班

碩 士 論 文

客服中心組織績效評估系統：

以道路救援業個案公司（祥碩興業）為例

**Performance Evaluation System of Customer-Services Call Center:  
Road-Side Service Company (Hsiang Shuo Enterprise Co.), as an example**

研究生：徐福光

指導教授：楊千 教授

中華民國九十三年六月

客服中心組織績效評估系統：  
以道路救援業個案公司（祥碩興業）為例  
**Performance Evaluation System of Customer-Services Call Center:  
Road-Side Service Company (Hsiang Shuo Enterprise Co.), as an example**

研究 生：徐福光  
指導教授：楊 千

Student : Fu-Kuang Hsu  
Advisors : Dr. Yang, Chyan

國立交通大學  
高階主管管理學程碩士班  
碩士論文  
A Thesis  
Submitted to Master Program of Management for Executives  
Colledge of Management  
National Chiao Tung University  
in Partial Fulfillment of the Requirements  
For the Degree of  
Executive Master  
of  
Business Administration  
June 2004  
Hsinchu, Taiwan, Republic of China

中華民國九十三年六月

# 中文摘要

客服中心組織績效評估系統：

以道路救援業個案公司（祥碩興業）為例

研究生：徐福光

指導教授：楊千 博士

國立交通大學高階主管管理學程碩士班

## 摘要

對於許多企業而言，除了業務單位之外，與顧客接觸最密切的單位，就是客服中心。許多研究都忽略了客服中心績效評估的重要性，如客服中心這樣的策略性事業單位，也不能只依賴財務報表評估其營運績效，因此本研究以道路救援業個案祥碩興業公司為研究個案，該公司以「行遍天下」為服務商標，本研究利用問卷及電訪方式，針對該公司全體員工、接受過服務之消費者、道路救援現場司機人員及企業客戶等進行抽樣調查，採用關鍵事件技術法蒐集資料，透過三角測定法分類歸納資料，建構出六個構面「產品及服務面、流程與制度面、資訊系統面、人力資源面、顧客面、財務面」的新平衡計分卡，取代標準四構面的平衡計分卡「財務面、顧客面、內部流程面、學習成長面」。此六構面通過層級分析法之一致性檢定，顯示此六構面可以反應此產業的特殊性。

本研究從六構面及其 KPI 項目提出「六卦圖」，及客服中心績效評估系統「因果互動模式」，並從中研擬出「企業內部互動課責流程」（包含創新流程、企業客戶規範流程、服務前置流程、教育訓練流程、服務執行流程、服務成果評估流程、一般顧客關係維護流程、企業顧客關係維護流程八大流程），藉此一互動課責流程的相關性及完整性，可使客服中心在「創新、服務前置、服務執行、售後服務」方面上不斷地執行、回饋、改善，促使客服中心績效漸趨完善。

利用此六個構面及權重，發展出的 29 個 KPI 項目及 81 個 KPI 指標，其重要度及權重，均經過問卷調查及量表分析，並檢定信度、效度，具有高度之可靠性及正確性，同時發展完成各項績效指標的定義說明、指標量度、行動計畫，建構出符合道路救援產業特性之績效衡量系統，更能貼切反應各 KPI 指標的重要度。

關鍵字：客服中心 (Call Center)、道路救援 (Road-Side Service)、平衡計分卡 (Balanced Scorecard)、關鍵績效指標 (Key Performance Index)、行遍天下 (Automobile Association)、關鍵事件技術法 (Critical Incident Technique)、三角測定法 (Triangulation)、層級分析法 (Analytic Hierarchy Process)、六卦圖 (The Six Diagrams)

## 英文摘要

### **Performance Evaluation System of Customer-Services Call Center: Road-Side Service Company (Hsiang Shuo Enterprise Co.), as an example**

Student : Fu-Kuang Hsu

Advisors : Dr. Yang, Chyan

Master Program of Management for Executives  
National Chiao Tung University

### **ABSTRACT**

With respect to many enterprises, customer-services call center is the closest unit to their clients and customers other than sales departments. The importance of evaluating the performances of customer-services call center is always neglected by many researches. The strategic business unit, such as customer-services call center, cannot be evaluated merely based on financial reports.

Therefore, the Hsiang Shuo Enterprise Co., Ltd, a road-side service company is selected as an example for case study. The company carries the philosophy of “Automobile Association” to provide services to its customers. For sampling surveys, questionnaires and telephone interviews are performed towards end customers, road-side service chauffeurs, on-site company staffs, and enterprise customers. The “Critical Incident Technique” is adopted to gather information with the help of the “Triangulation Method” to infer data analysis to conclude the six aspects of new balanced scorecard. The six aspects are consisted of products and services, interactive accountability process and regulations, information systems, human resources, customers, and finance, instead of the four aspects of standard balanced scorecard, which includes finance, customers, internal business processes, and learning and growth. The new integrated six aspects have passed the “Consistency Ratio Test” by means of the “Analytic Hierarchy Process Survey” indicating that it reflects the unique characteristics of the industry.

In this search, the Six Diagrams is generated from the six aspects and the relating KPI items and further propose the “Enterprise Interactive Accountability Process” from the cause-and-effect relationship of customer-services call center’s performance evaluation system. The process is composed of eight components: innovation, enterprises customer specification, education and training, service execution, service achievement evaluation, general customers relationship enhancement, and enterprises customers’ relationship enhancement. Due to the Enterprise Interactive Accountability Process’ correlation and completeness, it enables the call center to keep on executing, gaining feedback, and improving in the circulation of innovation, the previous service, the executive service, and the after-sales service stage. As a result, the call center would gradually achieve perfection.

By applying these six aspects and weighting proportion have been developed, the twenty-nine key performance items, and the eighty-one key performance indexes have been along with their degrees of importance, and weighting proportions. The data have been proved with high reliability and accuracy through questionnaires survey, scaling investigation to test their reliability and validity. According to each key performance index and the study of each definition, measurement, and action plan, therefore the performance evaluation system is established in order to fit for the characteristics of the road-side service industry.

Key words : Call Center 、Road-Side Service 、Balanced Scorecard 、Key Performance Index 、Hsiang Shuo Enterprise 、Automobile Association 、Critical Incident Technique 、Triangulation 、Analytic Hierarchy Process 、The Six Diagrams

## 誌謝

在產業工作將近 22 年後，能有機會再回學校接受有系統且完整的 EMBA 訓練，此時無論在學業、家庭或工作各方面的兼顧，對忙碌的我而言是一項嚴苛之挑戰。

學習是一種喜悅也是一種成長，感謝交通大學提供一個良好的學習環境及知識交流的平台，讓許多學員在校能吸收當前的知識，在同儕間可分享過去豐富的工作經驗，這使參與 EMBA 的每位學員都受益匪淺。然而最大的受益者將是學員們所服務的企業，因為知識及經驗可在組織間擴散，縮短組織學習的時間，對於企業提高競爭力有深遠的影響。

本論文得以順利完成，首先要感謝指導教授楊千博士，從論文題目的擬定，指導研究方向，到論文完稿，感謝楊千教授的悉心指導與提供寶貴建議。同時也要感謝祥碩興業公司饒啟勳、徐培修、林明輝同仁的參與討論與協助文件整理等，透過每週的定期集會討論，經過不斷之探討及數次的問卷或電話訪問分析，終於歸納客服中心績效評估之六個構面，並從六個構面找出各關鍵指標(KPI)等，最後經由各同仁熱烈討論，終於訂出各指標的衡量基準。口試時承蒙傅振華教授及何偉真博士撥冗詳閱本論文，指導文中不足地方及提供諸多寶貴意見，學生受益良多，僅在此致上最誠摯的謝意。

最後感謝這些年來父母的鼓勵與支持，特別是內子蘇秀卿女士全心全意的付出及無怨無悔的犧牲，常常陪我至交大上課，因此她也經常倘佯陶醉在交大美麗之校園及圖書館中，渡過愉快充實的週末及週日，並使我在專心投入工作之餘能安心求學，完成學業，將論文付梓。

我特別以此篇論文致送給我的兩個兒子，長子徐敏鴻在澳洲西雪梨大學就讀企管系，次子徐敏浚在美國西雅圖華盛頓大學就讀生化系，希望藉此學業完成能激發他們倆能夠更加努力完成學業，返國貢獻社會，以盡國家培育之恩。

最後感謝裕器公司的黃文賓同仁幫忙論文文稿校正、整理，特此申表謝意。

國立交通大學  
徐福光 謹誌

中華民國九十三年六月

# 目錄

中文摘要 .....	I
英文摘要 .....	II
目錄 .....	V
表目錄 .....	VIII
圖目錄 .....	IX
符號說明 .....	X
<b>第一章 緒論 .....</b>	<b>1</b>
1.1. 研究背景與動機 .....	1
1.2. 研究目的與問題 .....	2
1.3. 研究流程 .....	3
1.4. 研究範圍與限制 .....	4
1.4.1. 研究者的限制： .....	5
1.4.2. 研究範圍的限制： .....	5
<b>第二章 文獻探討 .....</b>	<b>6</b>
2.1. 客服中心 .....	6
2.1.1. 客服中心的定義 .....	6
2.1.2. 企業成立客服中心的意義 .....	8
2.1.3. 資訊科技與客服中心 .....	9
2.1.4. 客服中心經營策略規劃流程 .....	10
2.1.5. 客服中心的價值與效益 .....	14
2.2. 組織績效 .....	19
2.2.1. 組織績效評估概念 .....	19
2.2.2. 績效指標 .....	20
2.2.3. 績效評估指標的設立 .....	21
2.2.4. 客服中心的服務績效衡量 .....	22
2.3. 平衡計分卡 .....	23
2.3.1. 財務構面 .....	25

2.3.2. 顧客構面 .....	26
2.3.3. 內部流程構面 .....	27
2.3.4. 學習與成長構面 .....	28
2.3.5. 策略地圖 .....	29
<b>第三章 研究方法 .....</b>	<b>33</b>
3.1. 研究設計 .....	33
3.2. 研究方法 .....	35
3.3 抽樣方法與問卷 .....	37
3.4. 分析程序 .....	38
<b>第四章 研究主題—個案資料分析 .....</b>	<b>41</b>
4.1. 個案祥碩興業公司介紹 .....	41
4.1.1. 公司簡介 .....	41
4.1.2. 產業環境變遷 .....	46
4.1.3. 祥碩興業公司之 SWOT 分析 .....	48
4.2. 個案祥碩興業公司客服中心介紹 .....	49
4.3. 資料收集與分析過程 .....	59
4.3.1. 員工 .....	60
4.3.2. 消費者 .....	61
4.3.3. 企業顧客 .....	63
4.3.4. 車隊司機 .....	64
4.4. 建立績效評估系統 .....	65
4.5. 發展量表及信度、效度檢定 .....	76
<b>第五章 結論與建議 .....</b>	<b>86</b>
5.1. 研究的結論 .....	86
5.2. 研究的建議 .....	88
5.3. 後續研究的建議 .....	89
<b>參考文獻 .....</b>	<b>91</b>
一、中文文獻 .....	91
二、外文文獻 .....	94
<b>附錄一：第一次開放式問卷 .....</b>	<b>97</b>
一、最終顧客 .....	97

二、員工 .....	97
三、拖吊車司機 .....	97
四、企業顧客 .....	98
<b>附錄二：六大構面總表 .....</b>	<b>99</b>
第一構面：產品與服務 .....	99
第二構面：流程與制度 .....	107
第三構面：資訊系統 .....	115
第四構面：人力資源 .....	119
第五構面：顧客 .....	122
第六構面：財務 .....	124
<b>附錄三：第二次封閉式量表 .....</b>	<b>126</b>
一、六構面問卷 .....	126
二、KPI 指標問卷 .....	127
<b>附錄四：服務供應商溝通流程 .....</b>	<b>131</b>
<b>附錄五：資訊系統規劃流程 .....</b>	<b>132</b>
<b>附錄六：服務人力資源規劃流程 .....</b>	<b>133</b>
<b>自傳 .....</b>	<b>134</b>

## 表目錄

表 2.1. 策略與財務配合的主題.....	26
表 2.2. 顧客構面的核心成果量度.....	27
表 4.1. 有效問卷資料統計表.....	60
表 4.2. 第一次員工問卷彙整統計表.....	60
表 4.3. 第二次員工問卷彙整統計表.....	61
表 4.4. 第一次消費者問卷彙整統計表.....	62
表 4.5. 第二次消費者問卷彙整統計表.....	62
表 4.6. 第一次企業顧客問卷彙整統計表.....	63
表 4.7. 第二次企業顧客問卷彙整統計表.....	63
表 4.8. 第一次車隊司機問卷彙整統計表.....	64
表 4.9. 第二次車隊司機問卷彙整統計表.....	64
表 4.10. 產品與服務構面之項目及 KPI 指標.....	68
表 4.11. 流程與制度構面之項目及 KPI 指標.....	69
表 4.12. 資訊系統構面之項目及 KPI 指標.....	70
表 4.13. 人力資源構面之項目及 KPI 指標.....	72
表 4.14. 顧客構面之項目及 KPI 指標.....	74
表 4.15. 資訊系統構面之項目及 KPI 指標.....	74
表 4.16. 各構面之重要性.....	77
表 4.17. KPI 指標之量表.....	79
表 4.18. 刪除之 KPI 指標.....	81
表 4.19. 調整過後之 KPI 指標量表.....	81
表 4.20. 績效評估系統量表每項 KPI 指標之最後權重表.....	83

## 圖目錄

圖 1.1. 研究流程圖 .....	4
圖 2.1. 接觸中心架構 .....	7
圖 2.2. 客服中心的基礎建設 .....	17
圖 2.3. 客服中心的運作與後台支援 .....	18
圖 2.4. 平衡計分卡的四個構面 .....	24
圖 2.5. 企業內部流程構面---通則性價值鏈模式 .....	27
圖 2.6. 學習與成長構面的衡量架構 .....	28
圖 2.7. 平衡計分卡之策略地圖 .....	30
圖 3.1. 研究架構圖 .....	35
圖 4.1. 祥碩興業公司經營策略規劃圖 .....	42
圖 4.2. 祥碩興業公司的組織原則 .....	43
圖 4.3. 祥碩興業公司的核心競爭力 .....	43
圖 4.4. 祥碩興業公司組織圖 .....	44
圖 4.5. 祥碩興業公司事業模式 (BUSINESS MODEL) .....	46
圖 4.6. 道路救援市場佔有率分析 .....	47
圖 4.7. 客服中心硬體架構圖 .....	50
圖 4.8. 客服中心軟體架構圖 .....	50
圖 4.9. 道路救援服務示意圖 .....	51
圖 4.10. 客服中心全面品質服務模式 .....	52
圖 4.11. 客服中心組織結構 .....	53
圖 4.12. 客服人員服務品質評量 .....	54
圖 4.13. 道路救援標準作業流程圖 .....	57
圖 4.14. 調查顧客滿意度 .....	58
圖 4.15. 顧客關係與教育訓練機制 .....	59
圖 4.16. 組織績效評估系統六構面 .....	65
圖 4.17. 客服中心績效評估系統因果互動模式 .....	66
圖 4.18. 經營策略規劃與組織績效評估系統之整合 .....	67
圖 4.19. 企業內部互動課責流程 .....	70
圖 4.20. 績效評估六卦圖 .....	76

## 符號說明

$a_i^2$	: 所有訪問者在項目 i 之分數的變異數( $i=1, 2, \dots, k$ )
$a_t^2$	: 所有訪問者在總分的變異數( $t=1, 2, \dots, k$ )
ACD	: Automatic Call Distribution, 自動話務分配
AHP	: Analytical Hierarchy Process, 層級分析法
BSC	: Balanced Scorecard, 平衡計分卡
CI	: Consistency Index, 一致性指標
CIT	: Critical Incident Technique, 關鍵事件技術法
CR	: Consistency Ratio, 一致性比例
Cr	: Critical Ratio, 決斷值
CRM	: Customer Relationship Management, 客戶關係管理
Cronbach- $\alpha$	: Coefficient Alpha, 信度檢定
CSC	: Customer Service Call, 顧客服務中心
CTI	: Computer Telephony Integration, 電腦電話整合
DC	: Direct Contact, 直接電訪
FDS	: Fax on Demand Server, 傳真服務伺服器
FOD	: Fax on Demand, 傳真服務
GSM	: Global System for Mobile, 泛歐式行動電話系統
IVR	: Interactive Voice Response, 互動式語音回應系統
K	: 尺度中項目的數目
KPI	: Key Performance Index, 關鍵績效指標
MTMM	: Multitrait-multimethod Matrix, 多重方法矩陣
n	: 項目數
PBX	: Private Branch eXchange, 私用交換機
RI	: Random Index, 隨機性指標
SMS	: Short Message Service, 簡訊服務
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences 社會科學統計分析軟體
TQM	: Total Quality Management, 全面品質管理
TQS	: Total Quality Service, 全面品質服務
$\lambda_{\max}$	: 最大特徵值

# 第一章 緒論

## 1.1. 研究背景與動機

在工業時代裡，企業如果想要擁有競爭優勢，只要大量投入有形資產，如土地、勞動、廠房、設備等，就可以為企業創造可觀的收益，這些獲利都可以從財務報表中具體顯現出來。然而，在知識經濟的時代裡，資訊科技的發達，各種知識與能力的廣泛流傳，使得企業不得不面對一個問題，就是無形資產的影響越來越大，企業的經營績效已經不再只是依賴有形資產，該如何衡量企業的經營績效變得是一件相當困難的事情。

傳統績效衡量指標多半依賴財務指標，在動態以及充滿不確定的環境中，競爭日益激烈，這種財務指標已經不足以呈現組織經營的全貌，而且許多國內外的實際案例都顯示，有些專業經理人會為了帳面上的美化，追逐短期經營績效而忽略長期的成長，例如刪減研發創新的支出，短期上來看組織的成本降低，卻可能斲傷長期的成長機會。企業領導者若想要提昇經營績效，成為產業中的佼佼者，必須改善績效評估系統的結構，才能發揮「績效目標引導行為」的意義。

財務指標不是不好，只是這些都是企業營運之後的成果，屬於績效評估的落後指標，企業如果一直仰賴這種落後指標，容易產生誤導資訊，而忽略許多可以創造財務績效的領先指標，便會出現短視心態。傳統績效衡量偏重財務面，非財務面的衡量指標較少，在以知識為基礎的競爭環境下，組織是否具有發展、培養及運用無形資產的能力，對其成功有關鍵性的影響。

然而，傳統的財務量度卻無法全然掌握組織的價值創造活動。這些活動來自於運用組織所有的無形資產，如：員工的技能與士氣、資料庫與資訊科技、產品與服務的創新、顧客忠誠度與關係等。企業該如何去衡量無形資產的績效呢？平衡計分卡（Balanced Scorecard，簡稱 BSC）或許是一個可行的解決方法。

哈佛大學教授 Robert Kaplan 和諾朗諾頓研究所（Nolan Norton Institute）執行長 David Norton 在 1990 年 12 月創造出一個包括「財務、顧客、企業內部流程、學習與成長」等四個構面所組成的一個績效衡量系統，就是平衡計分卡。

他們在 1992 年 1 月—2 月哈佛商業評論期刊上首次發表一篇關於「平衡計分卡」的論文，接著在 1993 年與 1996 年又各發表兩篇論文，表示平衡計分卡不只是一個績效衡量系統，藉著這樣的新式績效衡量系統，可以

將遠景與策略轉化為實際經營的行動，發揮目標引導行為的效果，讓組織擺脫降低成本與降低價格兩種競爭途徑的宿命，重新審視企業的績效是由哪些構面所組成，他們認為財務不再是唯一的衡量指標，除了財務這個衡量價值的指標之外，還有許多創造價值的指標，這些都應該獲得應有的重視。這是本研究的研究動機之一。

對於許多企業而言，除了業務單位之外，與顧客接觸最密切的單位，就是顧客服務中心（簡稱客服中心，Call Center）。客服中心最主要的功能就是提供各種產品、技術有關的資訊給顧客，一方面要達成公司交付的顧客關係管理方案，也可以進行顧客滿意調查，另一方面也必須向外承攬服務提供的業務，成為別家公司的外包顧客服務公司，創造更多元的收入來源。

最早的顧客服務功能放在行銷部門或業務部門，只有一位到數位的服務人員，隨著企業版圖的擴張，人數不斷增加，然後形成 Porter 價值鏈裡的獨立活動，在企業內部成立客服部門。

美國在 1999 年時已經有全國人口 3% 的人從事客服中心專員的工作，全球則約有 170 億美元的電話顧客服務需求（郭美懿，2003），百分之六十的顧客會透過客服中心聯絡（Williams，2003）。

因此，專業的客服公司必須培養訓練有素的客服人員，這些服務人員不僅具備服務的熱忱，還需要瞭解其所簽約公司之相關產品與服務資訊，在不同的服務時段（顧客來電的離峰和尖峰）提供完善的服務，並致力服務品質的一致。

然而許多研究都忽略了客服中心績效評估的重要性，像客服中心這樣的策略性事業單位，也不能只依賴財務報表評估其營運績效，必須從更「平衡」的角度，全面評估營運成果。因此，本研究的第二個動機就在於該如何設計客服中心的績效評估系統，協助相關管理者掌握各種短期和長期的指標，進而達成提昇績效的效果。

## 1.2. 研究目的與問題

研究問題是研究的開端，與研究假設的關係，就是假設為對問題提出嘗試性的解答。此外，研究問題的重要性，也可以從國內學者謝安田（1993）的解釋中看出：「沒有研究問題，就沒有研究目標；沒有研究問題，就沒有研究方向；沒有研究問題，更失去研究的意義，所以從事研究以前，就應該先確立研究的問題，…也就是先弄清楚研究所尋找的是甚麼。」

根據本研究的背景與動機，本研究的目的在於以平衡計分卡為典範 (paradigm)，以道路救援業之個案案例，找出如何設計一個適合於客服中心的績效評估系統的方法。只有清楚明確的績效評估系統，才能達到目標管理的效果。

因此，本研究的研究問題為道路救援業的客服中心，如何評估其績效？如果採用平衡計分卡作為績效評估系統設計的依據，是否需要配合產業特性而調整？調整之後的平衡計分卡又應該是何種形式？這種「平衡」的績效評估系統又該如何導入？這些問題在過去的文獻中都找不到類似解決方案，這些都是本研究想要解決的問題。

### 1.3. 研究流程

本研究之研究流程先從確認研究目的與問題開始，進而尋找有關於組織績效及評估的相關文獻，其中也包括平衡計分卡的資料，接著對個案公司進行訪談，繪製出個案公司的營業模式，再以關鍵事件技術收集營業關係人的意見，將平衡計分卡文獻中所提到的構面整合進來，進而製作出適合的組織績效評估系統，發展績效評估系統量表以及建構客服中心績效評估系統，如圖 1-1 所示；



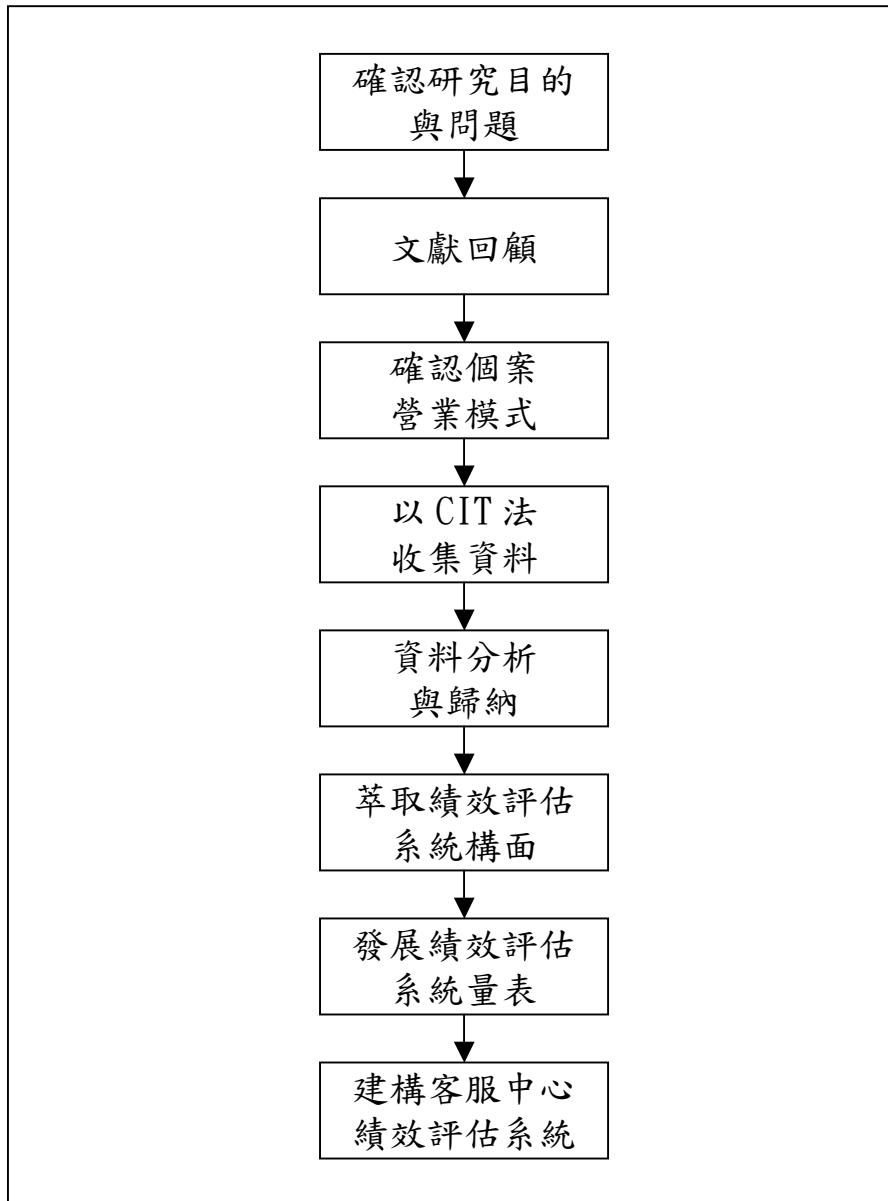


圖 1.1. 研究流程圖

#### 1.4. 研究範圍與限制

本研究屬於個案研究，也是質性研究，因此研究範圍為道路救援業之祥碩興業公司，據該公司表示目前在市場上佔有 40% 之佔有率，在國人汽車使用越來越普及的今日，道路救援的重要性自然與日遽增。

然而受限於個案研究與質性研究的特性，以及研究者的人力、財力、物力及時間等限制，無法針對所有道路救援業者進行全面的訪談和量化的

調查，因此，本研究可能出現以下兩點限制：

1.4.1. 研究者的限制：

在研究者時間和能力限制之下，歸納與分析難免有所疏漏。

1.4.2. 研究範圍的限制：

本研究無法長時間觀察該個案公司，僅能就一特定時空條件下進行研究，也不能確定是否適用於所有道路救援業者的客服中心，這個限制有待後續研究解決之。



## 第二章 文獻探討

### 2.1. 客服中心

#### 2.1.1. 客服中心的定義

甚麼是客服中心？本研究認為客服中心為企業與顧客接觸的橋樑，以協助顧客解決問題為主，如今由於資訊科技的進步使得客服中心出現新風貌。以下說明客服中心的定義：

1. Holt (1998)：

客服中心之所以成立，主要是能夠降低成本、贏得顧客忠誠度、快速解決問題，同時客服中心有一項重要的機制，就是能夠有效的整合（Integration）企業面對顧客的前端（Front Office）與後端（Back Office）。

2. LIMRA's Market Facts (1997)：

客服中心是一個維持顧客關係的傳遞管道與工具。

3. Serchuk (1997)：

客服中心是為企業提供更多與顧客接觸的機會及贏得競爭優勢、提供銷售管道的單位。

4. 李振維 (2000)：

認為所謂的 Call Center 就是建立一個 Contact Center 聯結平台，整個架構核心包括三項：企業互動管理（Enterprise Interaction Management）、客戶關係管理（Customer Relationship Management，簡稱 CRM）以及資料倉儲（Data Warehousing），如圖 2.1 所示，前端是以不同的方式（語音、多媒體、E-mail 等）將用戶資料同步輸出入。當服務為導向的行業導入後，由被動服務轉為主動行銷，以及給予客戶驚喜，在不多耗費成本下，提升企業效率、客戶滿意度及產品行銷的能力。

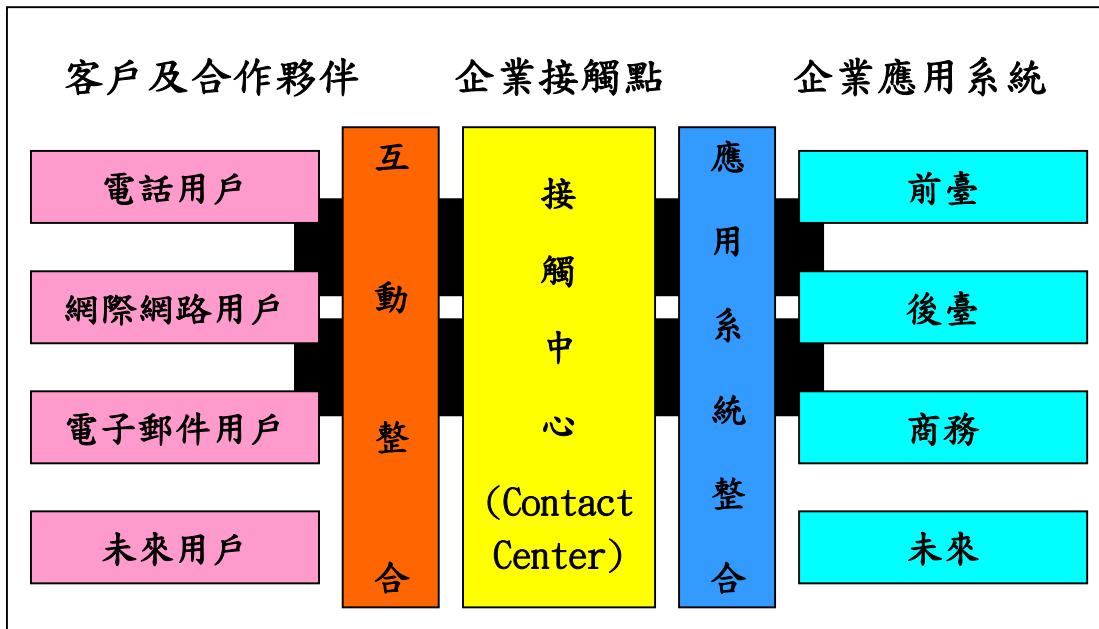


圖 2.1. 接觸中心架構

資料來源：李振維（2000），「新一代電話服務中心」，網路資訊，5月號

5. 方翰偉（1998）：

Call Center 就是透過一些相關設備的組合，幫助值機人員（Agent）能快速、有效率地處理大量撥入及撥出的電話。企業利用這些方案來做一些客戶服務、產品查詢、帳款催收甚至電話行銷的應用，以增加客戶服務滿意度，提升企業形象及創造一些銷售機會。

6. 尤曉雯（1997）：

定義一般的客服中心是指集中在一處，而主要工作就是透過電話執行與客戶對談的工作，解決客戶的問題，新一代的客服中心可因整合電話系統與電腦系統，成為更有效率的「整合性顧客服務中心」。

綜合學者與實務界的觀點，本研究認為客服中心是企業提供與顧客接觸、維持良好關係的傳遞管道與工具，並且可為企業降低成本，增加企業營運效率、形成競爭優勢，並提高顧客忠誠度的單位部門。

## 2.1.2. 企業成立客服中心的意義

許多企業應該發現到，若將經營的目標訂定在單純的獲取利潤，那企業並不容易長久經營，故必須讓企業成為以顧客為導向的組織，以提昇顧客的滿意度與忠誠度為首要，如此才是長期生存的根本。

要成為顧客導向型的組織，企業必須密切地與顧客接觸、互動、時時了解市場現況，以提供顧客真正渴望的產品與服務。在這樣的目標下，客服中心身為企業接觸顧客的第一線單位，所肩負的使命就是企業的聯繫中心、互動中心、管理中心、忠誠中心（孫文惠，1999）。

所謂聯繫中心，就是客服中心能夠讓顧客利用各種傳輸工具與之聯繫，立即獲得各項便捷的服務。

所謂互動中心，就是客服中心可以透過各種資訊科技，如電腦電話整合 (Computer Telephony Integration，簡稱 CTI)、互動式語音回應系統 (Interactive Voice Response，簡稱 IVR)、自動話務分配 (Automatic Call Distribution，簡稱 ACD)、工作流程系統、資料庫等，即時取得顧客資料，根據顧客的特性與喜好，進行服務與行銷。

所謂管理中心，就是客服中心是企業管理顧客資料的主要單位，在與顧客接觸的過程中，服務人員會即時蒐集、記錄、更新顧客資料來進行分析，以了解顧客特性與喜好，提供企業做為開發新產品與服務的依據。

所謂忠誠中心，就是客服中心可以透過各式管道主動關懷、維繫顧客、提供服務，以提昇顧客滿意度與企業形象。

此外，客服中心除是企業的聯繫中心、互動中心、管理中心、忠誠中心外，在企業轉型為顧客導向型的組織時，客服中心也是企業轉型的引導中心。

客服中心以顧客為主，從自己本身的流程、結構、文化、人員等的顧客導向化，一直擴散至企業的流程、結構、文化、人員等的整個轉型，也都要全面地顧客導向。

在企業轉型過程中，藉由客服中心與顧客長期互動下，對顧客的深入了解，來決定企業顧客化的主要方向。所以，當客服中心在企業中地位日益重要的情況下，有些產業如金融業、電信業、保險業等，都將客服中心獨立成為企業體系中重要的單位。

### 2.1.3. 資訊科技與客服中心

果芸（2000）認為資訊科技的應用，是未來客服中心成功發展的關鍵。過去的客服中心，一方面由於科技發展的限制，一方面又由於提供顧客服務的重要性，因此，客服中心的建置必須投入大量的人力、資金、場所，但卻只能以簡單的電話設備提供有限服務。

然而，近年來由於電信設備、錄音設備，以及互動式語音回應系統（IVR）、自動話務分配（ACD）的發展，使得客服中心能夠只以少數的人力、資金、場所，能夠達成傳統客服中心所無法完成的任務，創造出數倍的效益（鄭甦民，2000）。

而且在資訊科技的幫助之下客服中心的功能還不僅只有服務，更包括行銷、銷售、顧客關係的維繫與建立等。在電腦電話整合（CTI）系統的出現後，客服中心所能夠提供的功能與應用顯然又向前進展一大步。

電腦與電話兩者整合的最大特色，就在於整合了客服中心兩大科技領域，包括電腦相關領域與電話通訊領域，以提供如螢幕電話、來電即時資料庫顯示、自動來電轉接與撥出、連結語音與數位資料、電腦與電話資料傳輸等功能，易言之，整合的程度可達電腦即電話、電話即電腦的效果（陳信宏，2001）。

然而，客服中心資訊科技的應用還不僅如此，在電子商務透過網際網路進行交易的趨勢下，客服中心下一波發展對象就是網路驅動式的客服中心（Web-enabled Call Center），利用網際網路做為顧客取得即時服務的入門捷徑，一方面支援企業在電子商務模式下的顧客服務作業，一方面增加企業電子商務交易的成功比率（Bradshaw，1999）。

從上述這些客服中心資訊科技的應用中，可以很清楚地看出客服中心與資訊科技間，早已緊密到成為一體的地步，只有與資訊科技的不斷結合，客服中心才有可能更全面的提供迅速且即時服務，以發揮它應有的效益。

當客服中心的重要性日益提昇，以及與資訊科技的關係愈來愈密切時，這也正代表著客服中心的規劃與發展相對地更加重要。對顧客而言，客服中心要提供可滿足顧客需求的服務；對企業而言，客服中心必須配合企業的策略進行行銷與銷售工作，還必須時時反應市場需求給企業的策略發展部門。

因此，客服中心規劃與發展最大挑戰，就在於如何以其所擁有的資訊科技、人力資源、流程，有效執行企業一連串的目標。

## 2.1.4. 客服中心經營策略規劃流程

在實際的規劃與發展上，由於客服中心經常是企業體系中相當重要的單位，所以，這使得客服中心規劃與發展存在著許多必須考量的項目，包括客服中心的策略與定位為何？要提供的功能與應用有那些？如何進行客服中心的作業排程、授權、監督、控管等？客服中心的作業流程與運作模式為何？客服人員要如何進行甄選、訓練、績效考核、獎勵等？要如何建立客服中心的基礎建設？如何對資訊科技做有效的應用等問題，都是客服中心規劃與發展上非得解決的問題（高子欽，2003，曾世忠，2003，李明德和曾俊欽，2003）。

同時，除了要考量的問題有這麼多以外，客服中心的規劃與發展更會根據各產業特性、企業發展的焦點的不同，而讓規劃與發展的進行方式產生許多的差異。另外，在那些將客服中心視為競爭優勢來源的企業中，更會以專案的形式，結合企業內部各相關單位，以及外部顧問和各類型的網路通訊、資訊系統廠商，大規模地進行客服中心的規劃與發展。這些也都顯示出客服中心規劃與發展的複雜性（張文豪，2001）。

傳統的客服中心是成本中心，主要還是等待顧客來電的被動回應，是一種僅用電話聯繫、以電話資料為主的單一部門。當代的客服公司是一種利潤中心，不再被動等待來電，改為主動與顧客聯繫，透過各種不同的媒體介面（包含網際網路），整合各種營運資料提供給顧客的組織（藍德聖，2001）。

也就是說，傳統的客服中心，是一種通話導向、以電話為中心的運作方式，對於顧客各種意見採取被動式的回應，以電話做為顧客溝通的管道，也是一種成本中心，這種「電話中心」正在面臨轉型為「接觸中心」(Contact Center)（林佩樟，2002）。

根據 Graham(1998)，從時間的順序來看，已經出現了三代的客服中心，而且即將有第四代的產生。

第一代的客服中心與顧客的關係通常直接建立於企業流程之中，因此，此時在客服中心的服務人員只針對某一項產品或服務項目負責。

第二代的客服中心，藉由資訊系統的協助，使得每一位服務人員都能夠處理各種情況的顧客來電。

第三代的客服中心，其特色是可以使顧客的來電在各個不同實體位置的服務中心之間移轉，獲得十分完整且完善的處理。

至於即將出現的第四代客服中心，其在於可以透過整合型網路的資訊傳輸方式，讓服務人員的工作地點並不一定要侷限於某個特定的地方，且顧客也能夠透過網路進入客服中心的服務體系中。

以目前客服中心而言，主要介於第二代與第三代之間，乃是在於好幾個集中的場所，利用人員結合電話、電腦與網路等資訊科技，一方面可依據顧客的需求，提供最迅速、正確、專業的服務；另一方面依據企業的策略，主動或被動的提供產品資訊以進行服務、行銷和銷售等工作。

為了要讓客服中心得以發揮預期的效益，事前的妥善規劃與正確的發展步驟，將有助於協助企業找出客服中心的定位，以及運作上所需的資訊基礎建設、人力資源、流程、功能等。不過在考量客服中心規劃層面與發展程序上，必須從許多不同之角度來考慮，以下將分別加以說明。

### 1. 客服中心的規劃層面

吳欣穎（2000）認為客服中心的建置會對企業內各部門造成一定的衝擊，所以在規劃時，必須就業務面與組織面分別加以考量。

就業務面而言，首先需分析相對的競爭優勢，找出資源配置最有效率的方式，而後決定各項業務的優先順序，並制定整體發展策略加以實行。同時，企業應評估顧客對服務水準的需求，以界定所提供之服務的程度。最後，在客服中心建置的同時，企業應引導顧客改變習慣，讓新的客服方式，成為顧客偏好的管道。

就組織面而言，客服中心的建置，經常代表企業新服務與新流程的發展，為了要讓新服務與新流程順利運作，就必須要考量與組織其他要素或資源間的整合。此外，客服中心的運作會涉及與企業其他部門的合作關係，所以亦應考量與各部門間的互動。讓與客服中心相關的資源能夠誠心的相互配合，以發揮客服中心的效益。

另外，從功能規劃的角度，江銓祥（2000）認為客服中心規劃必須考量硬體部份、軟體部份、人力資源部份。硬體部份，包括廠房、電信網路設備、電腦網路設備、終端設備等；軟體部份，包括前台系統部份、服務人員桌面系統部份、後台系統部份；人力資源部份，包括顧客服務作業管理團隊、顧客服務作業團隊，技術人員團隊等。

而以實際建置的角度，果芸（2000）認為客服中心的規劃有以下七點要注意：

(1) 在建置客服中心之前，須先策訂客服中心之使命，明確確定其在組織裡所擔任的角色和如何與組織內各部門協調運作。

- (2)界定客服中心的服務範圍、營收來源、費用額度與貢獻之價值。  
在營運上需與組織整體相結合，在貢獻上需考慮對顧客與企業整體之利益。
- (3)指派企業內對客服中心有認識、有前瞻眼光的高層人員，主導客服中心之經營運作，使該中心能夠充分發揮功能。
- (4)支持並鼓勵經常往來之顧客，使用並習慣客服中心所提供的溝通管道。
- (5)尋找並訓練優良人才。客服中心的服務人員是企業與顧客交往的第一線，以熱誠及專業知識的人才才能夠留住顧客。
- (6)客服中心與相關的業務部門應經常溝通，以協調解決雙方面臨的共同問題，以使客服中心與相關的業務部門結合為一體。
- (7)善用已發展成熟之設備與資訊系統，以提昇客服中心的服務與效率，並加速客服中心的自動化作業。

以客服中心之企業運作模式（Business Model）而言，TruePoint Offers (1999) 認為必須以策略（Strategy）為規劃的出發點，之後再定義出配合策略所需的科技（Technology）、人員（Staff）與作業程序（Operational Procedures）等。所以，策略、科技、人員與作業程序四個項目就是規劃考量的重點。在策略上，客服中心的定位包括：

- (1)服務定位：提昇或改善服務水準、服務管道的增加。
- (2)成本定位：降低服務成本及實體營運成本（如人員、設備、分公司）。
- (3)銷售與行銷定位：增加銷售或行銷管道、進行特定顧客行銷與銷售、顧客關係的維持與建立、新客源的開發。

而在人員上，主要運作有管理人員與專家人員兩部份。運作與管理人員是那些維持客服中心運作與進行管理的人員，包括管理者、顧客關係監督者、客服人員、技術人員等。而專家人員則是指那些提供顧客特殊需求或是其特殊技能執行企業策略的服務人員。而在作業程序上，則包括了新流程與既有流程整合兩部份，新流程主要是指由客服中心建立後所產生的新服務、銷售與行銷方式而形成的流程。既有流程整合則是與企業其它支援功能進行整合的部份。

最後，在科技上，則是結合策略、人員、作業程序等層面共同定義客服中心的基礎建設與設備。

## 2. 客服中心的規劃程序

Telemarketing & Call Center Solutions (1998) 認為企業在規劃客服中心有十個主要的程序：建立客服中心的工作團隊、設立客服中心的願景、評估可能的改變、發現顧客的需求、與競爭者比較、建立新的流程、設計客服中心的基礎建設、服務人員的訓練、科技的建置與推行、監督客服中心的運作。

而與 TruePoint Offers 規劃考量的重點相似，Brad Cleveland 和 Jay Minnucci (2000) 認為客服中心是一個由策略 (Strategy)、人員 (People)、流程 (Process)、科技 (Technology) 所組成的系統，這個系統能夠有效率地將企業的資源整合起來以與顧客互動，滿足顧客需求。因此，其規劃必須從願景與策略開始，將人員、流程、科技三者安排至最恰當的方位中。此外，不同於其他的觀點，他們認為由於客服中心持續的進展，使得客服中心的規劃也是一個持續進行的活動，必須不斷地投資在人員、流程、科技三者之上，以據此提供高度創新與品質的服務。

總結而言，整合上述的討論，本研究認為客服中心的規劃程序可分為下述六個階段：

### (1) 建立專案團隊階段：

首先，建立一個工作團隊，這個工作團隊的成員比上述 TruePoint Offers 所提出的人員，還更廣泛的納入企業相關單位的人員。包括專案主持人、顧客服務流程相關單位人員、客服中心解決方案 (Solution) 之服務廠商、企業資訊部門人員等。

### (2) 設定目標階段：

站在企業整體的角度，依據企業策略設立客服中心的願景，並確定客服中心營運的方向與預期達成的效益。

### (3) 評估階段：

評估客服中心建立後，企業那些部份需要獲得改善與加強。同時，藉由顧客的需求與競爭者的比較，找出基本必須提供的功能，以及有機會創新服務的部份。

### (4) 規劃與設計階段：

依據以上客服中心的目標與評估的結果，來設計客服中心的管理制度、流程、基礎建設、人力資源等項目。

### (5) 建置階段：

進行服務人員的訓練、資訊系統的建置與推行，以及客服中心流程的確立、再造與整合等工作。

#### (6)監督階段：

持續監督客服中心的發展，在運作上有無缺失，有無要加強或調整的部份，是否達成預期的效益與目標等，其監督結果即為再次進行改善之依據。

### 2.1.5. 客服中心的價值與效益

客服中心是企業直接服務與面對顧客的第一線，對於許多產業而言，它肩負起企業既有顧客的維持與新客源的開發之重要使命。因此，深入了解客服中心的定位、功能與應用、基礎建設、運作模式等將有助於發揮客服中心的價值與效益（陳信宏，2001）。

在客服中心的定位方面，隨著客服中心演進的過程，其定位也隨即發生變化。以過去而言，由於功能與應用的限制使得客服中心只能夠單純地提供一些簡單的服務項目，而且其服務顧客所產生的電話費、技術支援、人力資源、設備等，完全成為企業設立客服中心必須負擔的成本，因而，客服中心除了服務的定位外，亦被視為成本中心（Cost Center）。

然而，由於資訊科技的協助，客服中心的功能與應用大量增加，造成客服中心逐漸擴展出新的定位。就服務定位來看，目前企業將客服中心視為提供顧客服務主要通路的原因有二（Bradshaw, 1999）：

1. 客服中心可以直接與顧客進行對話，適時反應市場狀況與消費者聲音，以掌握並確保顧客對服務的滿意度。
2. 客服中心透過人員與顧客的互動聯繫，較易掌握顧客需求並可立即直接回應。

基於上述的原因，縱使客服中心的初期設立的成本昂貴，然而在其效益一旦發揮之後，往往有助於企業市場上的競爭，因而，成本中心的概念逐漸轉移成利潤中心（Profit Center）之上。另一方面，目前客服中心所能夠提供的效益並不僅只於服務顧客而已，包括企業整體服務成本的降低、顧客滿意度與效率的提昇、行銷與銷售管道的增加等，都是新一代客服中心功能發揮後，所帶來的具體效益（王舜弘等，2001）。

在客服中心的功能與應用方面，設立客服中心的產業包括金融業、電信業、高科技產業與製造業及服務行銷業等，依據不同的產業各有不同的功能與應用。而在資訊科技快速發展下，各產業所設立的客服中心基本上可以三種不同的構面來描述，分別是功能面、應用面與資訊傳輸面（吳欣穎，1999）：

1. 功能面：以整體功能面來看，客服中心主要可分為來電 (Inbound)、外撥 (Outbound)、項目管理 (Account Management) 等功能形式。在來電的部份，即是由顧客透過客服中心所提供的各種管道要求服務人員提供所必須的服務。外撥的部份，即是由服務人員主動透過各種服務管道對顧客進行服務與行銷的工作。而如資料庫核對、特殊關懷等項目管理的部份，則是做為企業內部部門在行銷業務上的重要支援，結合外撥針對特定顧客從事維繫聯絡的工作。
2. 應用面：客服中心的應用面，一般可以提供各種與行銷、銷售、服務、調查等相關的應用，而在配合各產業的特性後，由於著重的部份不同，因此會各自衍生許多特殊的應用項目。在與來電、外撥的功能模式結合後，客服中心更可以做到電話行銷、訂單輸入、帳款催收、顧客支援服務、產品資訊提供、滿意度調查、汽車防盜保全等應用。
3. 資訊傳輸面：傳統客服中心的資訊傳輸往往只能夠透過電話或傳真的方式而已，隨著電腦與網路科技的發展，增加許多資訊傳輸的方式，包括電子郵件、自動語音系統、網路線上留言、網路電話等，同時這些不同的傳輸媒體之間也不斷的進行整合，企圖能夠即時回應顧客的需求，以提昇服務品質與效率。

在客服中心的基礎建設方面，目前完整客服中心所包含的基礎建設，跨越了電腦與通訊兩大專業領域。除了傳統的電話整合系統外，尚需加入資訊科技運用下所發展出的各種軟硬體設備，一般而言，黃佳櫻 (2003)、吳欣穎 (2000)、林琬儒 (1999) 等人對客服中心基礎建設的探討可分為五大項目：

1. 主體：包括私用交換機 (Private Branch eXchange, PBX)、電腦電話整合系統 (Computer Telephony Integration, CTI)、互動式語音回應系統 (Interactive Voice Response, IVR)、傳真服務伺服器 (Fax on Demand Server, FDS)、自動話務分配 (Automatic Call Distributor, ACD)、計費系統、錄音設備、電子商務應用軟體、企業顧客/一般顧客資料庫、大型主機與伺服器、網路設備等。
2. 顧客端介面 (Customer Interface)：主要包括與顧客聯繫的各種應用工具，如電話、傳真、電子郵件、網際網路等。
3. 客服端介面 (Agent Interface)：主要包括顧客資料管理系統、桌面工具、工作流程系統和其他應用整合系統 (Third Party Application Integration)。

4. 商務管理介面：商務管理介面包括的範圍廣泛，舉凡企業在客服中心的績效評估、資料系統分析、監督機制等均涵蓋在內。

5. 系統管理介面：即資訊技術維修、系統運作維持等。

而上述的各項設備中，目前最受注目的系統就屬電腦電話整合系統 (CTI)，它結合了電話通訊與電腦資料處理兩大技術。過去在傳統的客服中心裡，電腦系統的資料傳輸和客服人員所使用的電話語音傳輸系統一向是分開的，而電腦電話整合系統則是將兩者結合。讓客服中心所使用的各式資訊系統，都可以在電話網路及電腦網路的整合下，轉變成企業內部網路 (Intranet) 的一部份。整個客服中心的基礎建設，如圖 2-2 所示（億訊公司，2000）。

在客服中心的運作模式方面，將上述客服中心的功能面與應用面結合在一起，客服中心的作業方式主要可以分成進線 (Inbound) 與外撥 (Outbound) 作業兩種：

首先是進線作業，包括顧客服務、顧客申訴、資料查詢與修改、問題答覆、技術支援等。而其是顧客藉由電話、傳真、電子郵件等資料傳輸媒介進入客服中心尋求協助。

其次是外撥作業，包括電話行銷、帳款催收、顧客聯繫、活動通知、顧客調查等。與顧客來電作業相反，此是透過服務中心的人員藉由電話、傳真、電子郵件、簡訊(SMS)等資料傳輸媒介來接觸顧客以進行這些商業活動。

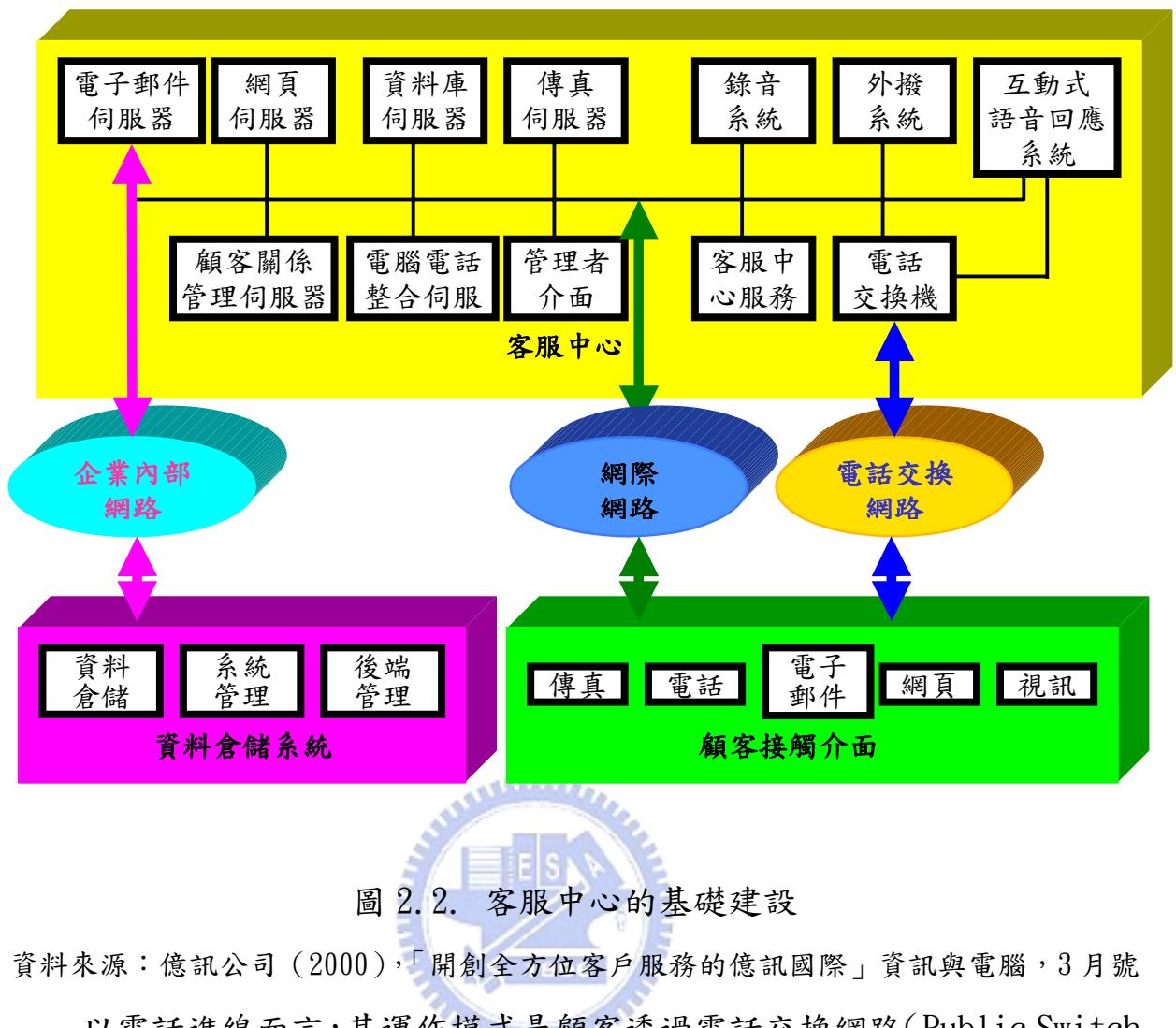


圖 2.2. 客服中心的基礎建設

資料來源：億訊公司（2000），「開創全方位客戶服務的億訊國際」資訊與電腦，3月號

以電話進線而言，其運作模式是顧客透過電話交換網路（Public Switch Telephone Network，PSTN）提供之中繼介面電話進入客服中心後，顧客可以依據系統設計來選擇各種服務方式，包括互動式語音回應系統（IVR）、傳真服務（Fax-On-Demand，FOD）或客服人員直接對話服務等。

進而從顧客進入系統接受預設服務之各種作業狀況，直至選定適當的服務人員之前，所取得的任何顧客資訊，則透過電腦電話整合（CTI）系統依據服務人員技能、顧客資料、等待時間、即時排班等資訊分派（Routing）此顧客給某服務人員。若遇到服務人員全忙時，則由互動式語音回應系統（IVR）播放語音，請顧客留下回覆的資訊，在於適當時機再主動聯絡顧客進行補救服務（朱邦弘等，2002）。

當一顧客確定分派給某服務人員時，在服務人員應答的同時，可透過資料庫立即將顧客基本資料與過去要求服務的歷史資料顯示於電腦螢幕上，供服務人員參考以提供適當的應答與服務。

客服人員以電話外撥而言，其運作模式是客服中心配合企業各部門，如行銷或銷售部門依據各部門的需要（如行銷或銷售計劃等）利用資料庫

篩選出符合條件的顧客，以自動話務分配 (ACD) 分配給各服務人員（服務人員必須事先了解外撥的任務內容並接受過適當的任務訓練），在指定的時間內進行對某顧客的聯繫，而由電腦電話整合 (CTI) 系統進行對外撥號與撥號結果判別的工作，再依據實際的狀況進行處理，如轉由服務人員接聽直接與顧客對話，或重撥、隔日再撥、傳真資料、訊息留話等。而在與顧客對話的部份，電腦螢幕隨即將顧客完整資料顯示出，並提示服務人員所要執行的任務項目。

由上述來電與外撥的運作中可知，客服中心的運作上極佳的服務人員與資訊系統是相當重要的要素，一般皆認為服務人員與資訊系統是客服中心的關鍵。然而，僅憑客服中心內極佳的服務人員與資訊系統卻是不夠。基本上，客服中心的實際運作上會不斷與企業的其他部份互動（吳欣穎，2000），如服務人員的訓練涉及企業人力資源的管理、客服中心的應用與策略研擬相關，甚至於為了滿足顧客的需求，在必要時會與企業實體的配送系統結合等。換言之，客服中心的運作除了人員與資訊系統外，還必須與企業的其他功能相結合在一起，透過與企業其他功能之間的相互支援，才能夠發揮客服中心的效益，如圖 2-3 所示。

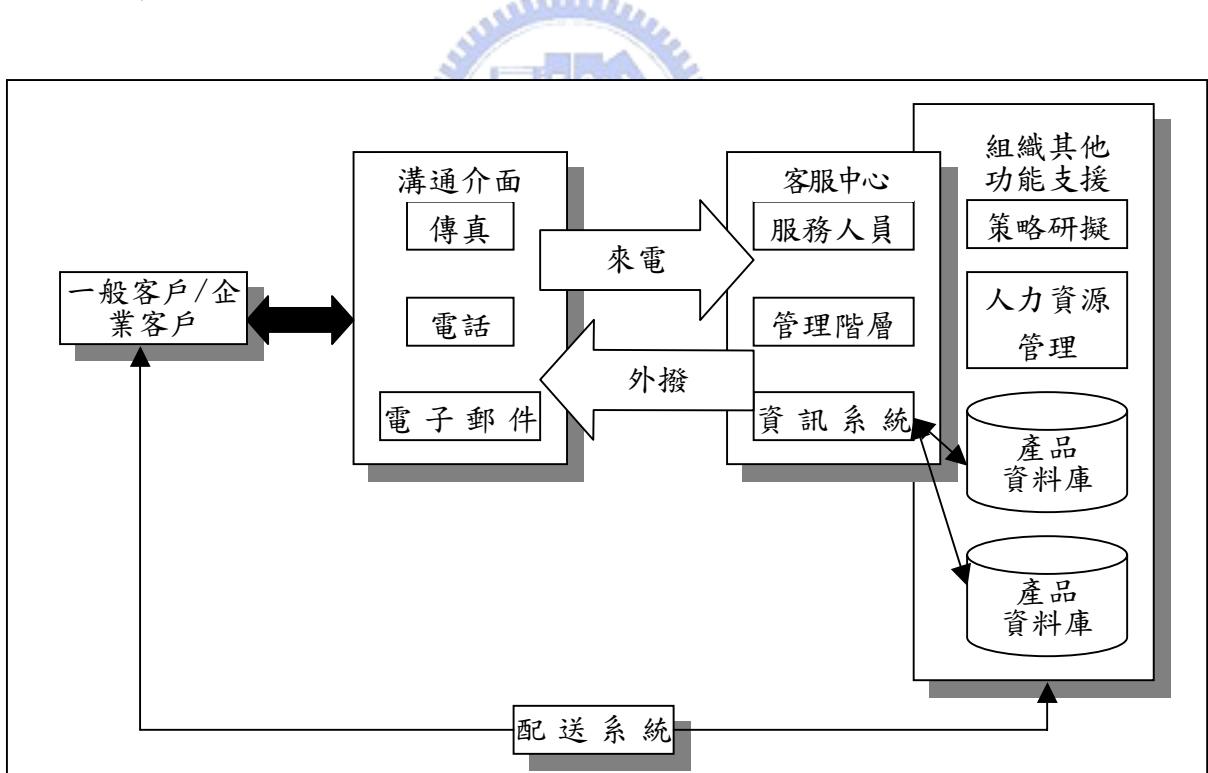


圖 2.3. 客服中心的運作與後台支援

資料來源：整理自吳欣穎（1999），「企業導入顧客關係管理之研究」，P97

## 2.2. 組織績效

### 2.2.1. 組織績效評估概念

組織績效是指企業中之績效成果，傳統上為實現企業整體目標，透過一個評估系統以量化的方式，或主觀的判斷來衡量日常營運所表現的結果（許士軍，1995）。通常也象徵企業達成其所訂目標之程度，是一種整體性的概念，代表著整個組織作業的最終結果（涂淑惠，2002）。

因此，組織績效通常可做為判斷個人（如：管理者）、團隊以及整個組織效能的工具（陳欽智，1998）。然而，組織績效（Organizational performance）並非一「概念」（Concept），而是一「構念」（Construct），它無法藉由現實世界之具體事件直接轉換，而必須透過更高層次的抽象化推演得之（李美琳，1996）。但是基於研究時間、資源上的限制及推演的困難度，各學者所採用之組織績效衡量方式及指標不盡相同，不過大致上可分為財務性及非財務性二大類。

通常財務性績效包含：銷售額（Sales）、淨利（Net Income）、股東權益報酬率（ROE）、每股盈餘（EPS）等；非財務性績效則包括員工士氣、員工滿意度、員工的曠職率等（Hitt，1998）。

Venkatraman 和 Ramanujam (1986) 對組織績效做更詳細的分類，其從策略管理的角度將組織績效的衡量分為財務性、組織效能（非財務性）以及作業性績效三個層次，其中前二者與一般組織績效之定義、內容大同小異，而後者則是屬於作業性指標，包含市場佔有率、行銷效果、產品品質、製造之附加價值等。在其對組織績效的分類中，似乎已經可以看到組織績效相關指標的全貌，包含過去、現在、未來及財務性、非財務性等部份。

而 Kaplan 和 Norton (1996) 在探討組織未來之績效評估制度研究中，所發展出來的平衡計分卡（Balanced Scorecard）亦是近年來頗受重視的績效衡量工具之一，屬於一種全面性的績效衡量指標，其主要衡量構面包括：財務、顧客、內部營運流程、學習與成長等四大部份，目前國內已有相當多的企業採用 BSC 來做為其評核個人、組織表現及其未來發展之指標。

劉平文（1991）認為績效係指「對於組織目標達成程度的一種衡量」。而管理工作的基本要素之一就是績效評估，其工具是管理者建立的績效指標，績效指標代表衡量對象所要努力的方向。

Kaufman (1988) 即認為績效指標是用以辨別與證明，預先規劃的目標是否已達成的衡量方法。而衡量或評估的標準，即稱為績效標準。

從績效管理的觀點來看，其本身的意義即是如何執行策略、達成目標的管理過程。而績效實現的過程是依據組織訂定的整體策略方向與目標，再依照個體目標來實現部門目標進而實現組織目標。此三種績效指標彼此間具有因果關聯，且各部門相互配合，以達成目標之一致性。

如 Fortuin (1988) 將績效指標視為一種變數，來衡量組織的整體系統或部份系統的效率或效能，藉以了解其作業過程是否符合所設定的目標。

### 2.2.2. 績效指標

如前所述，組織績效係指企業達成其所訂目標之程度，然而在一定期間內組織並非只是追求一種目標，通常是多重目標的，因此使用單一的標準較缺周延性（張靜琪，2000）。另一方面，有鑑於不同企業之產業別、規模的不同，甚至是部門別之差異，績效評估指標在選擇上亦有所不同。一般來說，企業在選擇上必須考量短、中、長期之情形，並兼顧主觀及客觀、屬量及屬性等因素，以求達到周延性與適切性的要求。因此，衡量指標可能不只是單一的，而應該是多元化、多重及綜合性的指標。

天下雜誌於 1994 年首度進行之「標竿企業競爭力評估調查」，姜雪影採用多元性、多重的指標來衡量組織未來的績效表現，包括：前瞻能力、創新能力、以顧客為導向的產品及服務、管理效率及組織效能、財務能力、吸引及培育人才的能力、運用科技及資訊加強競爭優勢的能力、跨國界之國際營運能力、擔負企業公民責任九項競爭力指標。

而類似的研究，如中華徵信所 (1996) 所建立的「企業經營績效綜合指標」，則包含純益率、資產報酬率、淨值報酬率等。有別於前述之研究對象多是包含各個產業別，蘇千琇(1996)僅以台灣地區之銀行為研究對象，採取五種構面共 14 項的績效指標，包括：營收成長率、淨利成長率、資產報酬率、速動比率等。由於各學者之研究目的及研究對象之差異，因此所提出之績效衡量之方式和標準不盡相同，但一般均採多元化、多重準則之衡量方法。張靜琪 (2000) 將各學者所採用之組織績效衡量指標加以整理，分成傳統財務性指標、人力資源績效指標兩大類。

本研究認為績效指標的觀點，可以分成以下三種類別：

#### 1. 定量 (Quantitative) 和定性 (Qualitative) 指標

MacArthur (1996) 認為有些衡量對象可分為定量變數 (Quantitative variables) 和定性變數 (Qualitative variables)。其中定量變數如前置時間，可以直接以數量化指標來評估，屬於定量指標；或以非量化方式的主觀判斷來衡量，屬於定性指標，如管理人員對前置時間滿意程度的高、中、低程度。而定

性變數如衡量很抽象的員工士氣，亦可以數量化的方式以員工離職率來表示，化為定量指標，或是直接由顧問公司針對員工士氣分為高、中、低的尺度來衡量，屬於定性指標。

## 2. 財務性 (Financial) 與非財務性 (Nonfinancial) 指標

此為定量指標的再分類，定量指標若以金額化表示即為財務性指標，反之為非財務性指標。雖然傳統會計所使用的衡量指標均偏重在財務上的衡量，但其重要性仍不容忽視。Eccles & Pybum(1992) 認為財務性指標在衡量企業整體績效時扮演重要的角色，在管理人員的控制下，若欲了解其是否善用企業資產以增加股東價值時，財務性指標即是正統且重要的指標。

在過去環境中即使有非財務性績效存在，但由於其無法跨功能比較，且在產出導向而非投入導向的環境中，使得非財務指標較不受重視。但在環境及技術的改變下，非財務性指標漸受重視。Eccles & Pybum (1992) 認為有幾個因素使然：

- (1)企業愈來愈重視品質及顧客服務，而帶動對品質、顧客滿意度等績效評估指標的新發展。
- (2)競爭標竿的發展促使非財務性績效愈受重視，因為標竿給予管理人員一個比較工具，讓其從內部的競爭移轉成外部市場的競爭。
- (3)資訊科技在績效評估制度的演進上亦扮演相當重要的角色。

## 3. 過程衡量和結果衡量的指標

一般傳統的績效評估制度所強調的財務性指標，就是一種結果衡量的指標。但是 Gonsalves & Eiler (1996) 認為財務結果是評估事件發生後的歷史結果，並未考量未來可能的結果以及績效的根源，即不具前瞻性及矯正的效果，而現今的企業通常缺乏衡量發生結果之前的領先指標。實際上，對過程進行的衡量，可以提供結果成敗的原因，包括關鍵成功因素和關鍵性工作的回饋，做為引導管理者日常運作，而可以直接評估目標達成和目標達成度回饋的結果衡量。

### 2.2.3. 績效評估指標的設立

績效評估指標的分類並無好壞之分，只要能與公司組織結構、策略、文化、環境以及管理人員所需資訊相配合，就是一個好的績效評估指標。

績效評估指標的建立必須由上而下，並且與組織中之策略、資源及流程相連結。為使績效指標能正確表達所要衡量目的，在設立績效評估指標時，應遵循下列幾項基本原則（劉長昀，2002）：

- (1)完整性：績效評估指標必須定義明確，且能反映接受衡量單位的全部績效。
- (2)客觀、公平：個人績效評估與組織績效評估應予區分。
- (3)可控制性：各部門績效衡量應獨立，且績效衡量的項目是可控制的。
- (4)比較性：指標不同時間是可以比較的。
- (5)目標融合性：績效的衡量應並兼顧結果與過程，同時與組織總目標相配合，而無抵觸的情形出現。
- (6)符合長期利益：績效評估指標應使各部門注重長期計劃，而不是僅考量短期的結果。
- (7)少數重要項目：績效評估指標應攸關組織未來經營成敗之關鍵因素，指標過多會分散所要衡量目的的重要性。
- (8)適用性：績效評估指標應能隨企業之競爭策略、成功關鍵因素、內部或外部環境的改變，而適時的調整。

以上八點條件，都是為使績效指標能在最適當的情況下，在為組織或部門設定衡量標準時，能充分表達所要衡量的目的，進而激勵員工，使企業達成策略上的管理以及組織目標。

#### 2.2.4. 客服中心的服務績效衡量

在張淑雯(2000)之碩士論文中談到如何衡量客服中心之服務績效時，引用 Lovelock(1996)之研究，認為以通訊及資訊技術為主的顧客服務系統（亦可稱之為顧客服務中心）的績效衡量須兼顧速度與品質的考量，前述美國客服電話中心(Customer Service Call Center)的調查報告更具體之指出，客服中心可利用下列 11 項指標衡量客服中心服務績效，茲將 11 項指標分述如下說明：

- (1)平均回答速度
- (2)平均處理時間
- (3)平均放棄等待的比率
- (4)電話服務係數
- (5)平均等待時間
- (6)第一次就成功解決的比例

- (7) 值機人員的可獲得性
- (8) 每通電話平均成本
- (9) 平均每年的電話數量
- (10) 平均每位值機人員處理的電話總數量
- (11) 平均每分鐘成本

上述衡量指標作為組織服務績效衡量或可看出客服中心本身服務作業績效，無法具體廣泛的全面衡量「客服中心」之組織績效，其衡量基礎偏於作業端層次，無法涵蓋整個組織之經營層次，因此本研究認為應可從組織多構面的角度，再做深入的探討及研究影響組織績效的重要指標。

## 2.3. 平衡計分卡

在現在競爭的環境之下，傳統的會計績效衡量方法，如投資報酬率、每股盈餘等，對於企業的持續改善及創造活動，可能會產生一些誤導的資訊。過去工業時代，傳統的財務績效衡量方法能夠發揮很好的效果，但是現在企業講求競爭、技術發展創新的時代，無形資產的重要性日益增加，偏重財務性的績效衡量方法已經不再適用，反而會妨礙企業創造未來長期經濟價值的能力，因此許多學者開始對現行的績效衡量方法進行改善。

由於傳統的績效評估制度偏重於財務面的衡量，已不能再滿足現在組織的需求，以及未來發展的趨勢 (Lilia & Elea, 1991)。管理者需要有能帶領企業開創未來，並能具體地將企業目標行動化的管理機制。Kaplan 及 Norton (1992) 針對 12 家不同產業的公司研究，提出 BSC 四構面和整合性的管理制度，協助管理者能迅速獲得完整的資訊，以幫助瞭解企業的狀況。

Kaplan 與 Norton 於 1992 年提出 BSC 的觀念，因為沒有任何一種單一的指標能完整地呈現企業的經營績效，必須在短期和長期目標、財務和非財務量度、落後與領先指標、內部與外部之間的指標取得平衡。而 BSC 不但保留原有的財務指標，同時也納入營運指標來補充傳統財務績效衡量的不足，使得 BSC 成為企業嶄新的績效衡量工具。

BSC 是一套全方位的架構，促使策略化成行動，使公司在基本的能力和創新下，達到競爭水準，而不只侷限在有形的資產。由於資訊時代的來臨，屬於工業時代有關於競爭力的基本假設已經不再有利可圖；只憑迅速將新科技連結到實體資產上，或是能妥善的管理資產和負債，都已經不能再為公司帶來競爭優勢。

因此，資訊時代的企業必須勵精圖治，對內積極培植厚實的資產和能

力，對外開擴良好關係和策略聯盟。為使行之有年的財務會計模式得到改善，將公司的無形資產和智慧資產的價值包含在內，而不像傳統財務會計僅著重在實物和有形的資產上，故無形資產和企業能力的價值預估，對身處二十一世紀的企業而言，更為重要。

從管理會計的角度來看，策略整合越來越重要，並且已逐漸脫離傳統單一績效評量的準則，而朝向以複合式績效評量聯結到組織各層級的關鍵成功因素上（王秋琪，2002）。而 BSC 之四個構面，除了保有傳統的財務性的績效指標，同時也加入了三個非財務性的績效指標構面如顧客、內部流程及學習成長，此四個構面將組織的願景和策略，透過衡量目標（Objectives）和量度（Measures）組成一個新的衡量系統，而這些都是未來競爭關鍵的主要動因。Chow & Haddad (1997) 研究指出，BSC 主要的特色，在於它能整合組織的策略、架構及願景，幫助企業將長期的策略與顧客價值等目標，轉換為組織內外具體的行動。

平衡計分卡提供管理者從企業的財務、顧客、內部流程、學習與成長四個構面來檢視企業的經營績效，如圖 2-4 所示。

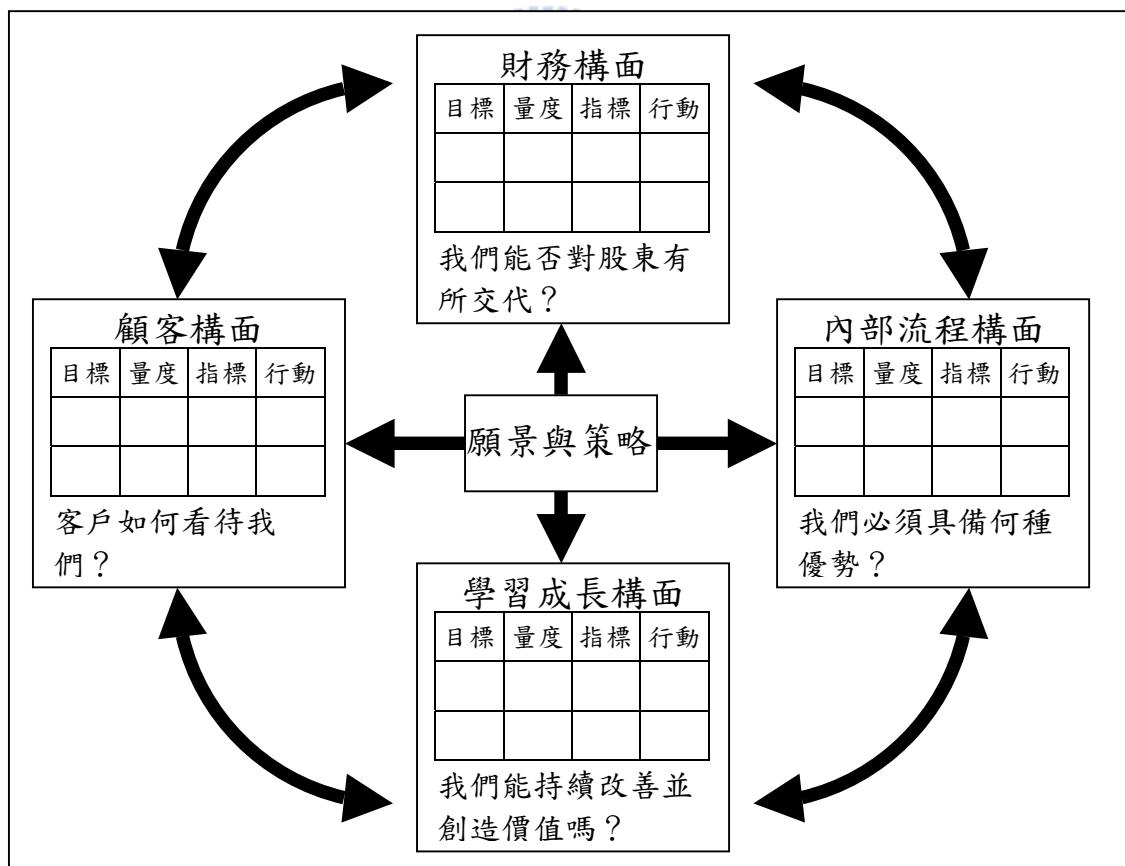


圖 2.4. 平衡計分卡的四個構面

資料來源：整理自 Kaplan, R. S., and D. P. Norton (1996), 「Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System」, Harvard Business Review

- (1)顧客如何看待我們？
- (2)我們必須具備何種優勢？
- (3)我們能持續改善並創造價值嗎？
- (4)我們能否對股東有所交代？

### 2.3.1. 財務構面

雖然財務構面的績效衡量指標無法完整地衡量企業的績效，但 BSC 仍然保留了財務構面。這是因為財務量度它反映企業過去的經營績效，顯示企業策略及行動的實行成果。而且所有構面最終仍然必須連結至財務構面，成為其他計分卡構面的目標量度之終極指標。

企業的生命週期大致上可以分成三個階段，分別為成長期、維持期、豐收期。而企業在面對生命週期的不同的階段，會有不同的財務目標。企業在財務構面的策略主題大致可分成三類：

#### 1. 營收成長和組合

擴大產品和服務種類的範圍，開拓新客源和市場，改變產品和服務的組合提高附加價值，以及重定產品和服務的價格。

#### 2. 成本下降及生產力提高

降低影響產品和服務的直接成本，減少間接成本，並與其他事業單位共享資源。

#### 3. 資產利用與投資策略

降低支持既定業務量或業務組合所需的營運資金水準，同時利用剩餘產能發展新業務，提高稀有資源的使用效率，以及處置閒置資產，藉此擴大固定資產的利用率。

表 2.1 顯示三個財務主題和三種企業策略，矩陣中的單元即為財務目標的驅動因素。

表 2.1. 策略與財務配合的主題

		策 略 主 題		
		營收成長和組合	成本下降及生產力提高	資產利用與投資策略
事業單位的策略	成長	1. 市場區隔的營收成長率 2. 新產品、服務、顧客佔營收的百分比	1. 員工平均收益	1. 投資佔營收的百分比 2. 研發佔營收的百分比
	維持	1. 目標客戶和客戶的佔有率 2. 交叉銷售 3. 新應用佔營收的百分比 4. 顧客和產品線的獲利率	1. 相對於競爭者的成本 2. 成本下降率 3. 間接開支(佔營收的百分比)	1. 營運資金比例(現金週轉率) 2. 主要資產類別的資本運用報酬率 3. 資產利用率
	豐收	1. 顧客和產品線的獲利率 2. 非獲利顧客的比例	1. 單位成本(每種產品、每個交易)	1. 回收期間 2. 產出量

資料來源：Robert S. Kaplan & David P. Norton (1999),「平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具」

### 2.3.2. 顧客構面

很多企業都有強調顧客的任務聲明，BSC 要求管理者將任務聲明對顧客的服務轉化成能影響顧客因素的衡量指標，因此企業必須確定目標顧客群及市場區隔，使企業能以這些目標區隔的顧客及市場調整核心成果量度的方向。顧客構面的因素分成四類：時間、品質、服務、成本，因此根據這些因素，可發展成表 2.2 的核心成果的量度。

管理階層根據目標區隔的顧客選定核心成果的量度後，還必須辨別目標區隔顧客最重視的價值，選擇提供給這些顧客的價值主張。顧客價值主張代表企業透過產品和服務而提供的屬性，目的在於創造目標區隔中的顧客忠誠和滿意度，所有的產業的價值主張都有一套共通的屬性，這些屬性可以區分成三類，也就是構成價值的產品和服務的屬性、形象、關係。企業從價值主張中決定特定目標和量度，致力於達成這些設定的目標，便能提供卓越的價值主張給目標區隔的顧客。

表 2.2. 顧客構面的核心成果量度

市場佔有率	反應一個事業單位在既有市場所佔的業務比率（以顧客數、消費金額、或銷售量來計算）
顧客爭取率	衡量一個事業單位吸引或贏得新客戶或新業務的速度，可以是絕對或相對數目
顧客延續率	記錄一個事業單位與既有客戶保持或維繫關係的比率，可以是絕對或相對數目
顧客滿意度	根據價值主張中的特定績效準則，評估顧客的滿意程度
顧客獲利率	衡量一個顧客或一個區隔扣除支持顧客所需的特殊費用後的純利

資料來源：Robert S. Kaplan & David P. Norton (1999)，「平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具」

### 2.3.3. 內部流程構面

企業在確定一項策略來滿足目標顧客及股東的期望之後，從這項策略衍生出企業內部流程的目標與量度，這個由上而下的發展過程，顯示出企業所須具備的關鍵流程，並且在這些流程表現卓越，持續不斷地改善。企業一般共通的內部價值鏈模式包含三個主要的企業流程，如圖 2.5 所示。

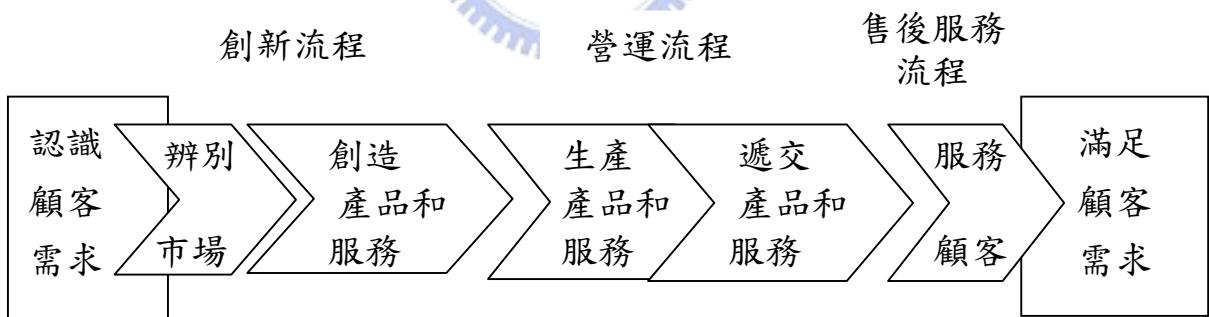


圖 2.5. 企業內部流程構面---通則性價值鏈模式

資料來源：Robert S. Kaplan & David P. Norton (1999)，「平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具」

#### 1. 創新

創新流程是價值創造的長波，它包含兩個部份，第一部分是進行市場研究，辨認市場的規模、顧客的喜好，以及目標產品或服務的價格點。第二部份是設計革新的產品和服務價值給顧客，利用現有的科技創造新產品和服務的開發流程。

## 2. 營運

營運流程是價值創造的短波，從收到顧客的訂單開始，直至運送產品或服務給顧客為止。企業必須辨別營運流程的成本、品質和時間，以有效率的方式，提供優質的產品或服務給顧客。

## 3. 售後服務

售後服務流程包括保修期和修理工作、瑕疵和退貨的處理，以及付款手續，促使企業在交貨之後能重視服務層面的績效。

### 2.3.4. 學習與成長構面

BSC 強調投資於未來的重要性 (Robert S. Kaplan & David P. Norton, 1999)，因此，企業如果要達到長期財務成長目標，必須投資於人、系統和流程等基礎架構，因此學習成長構面可分為三個範疇，包含 1. 員工能力、2. 資訊系統能力、3. 激勵、授權及配合度。

1. 員工能力：為衡量員工工作結果大部分企業都是從三組核心衡量指標做為成果量度，包含員工滿意度、員工延續率、員工生產力，而其動因為員工技能、科技基礎架構、行動氣候，當組織加強動因時，員工潛能必定可以發揮並不斷前進。核心衡量指標及動因構成學習與成長構面的架構圖，如圖 2.6 所示。

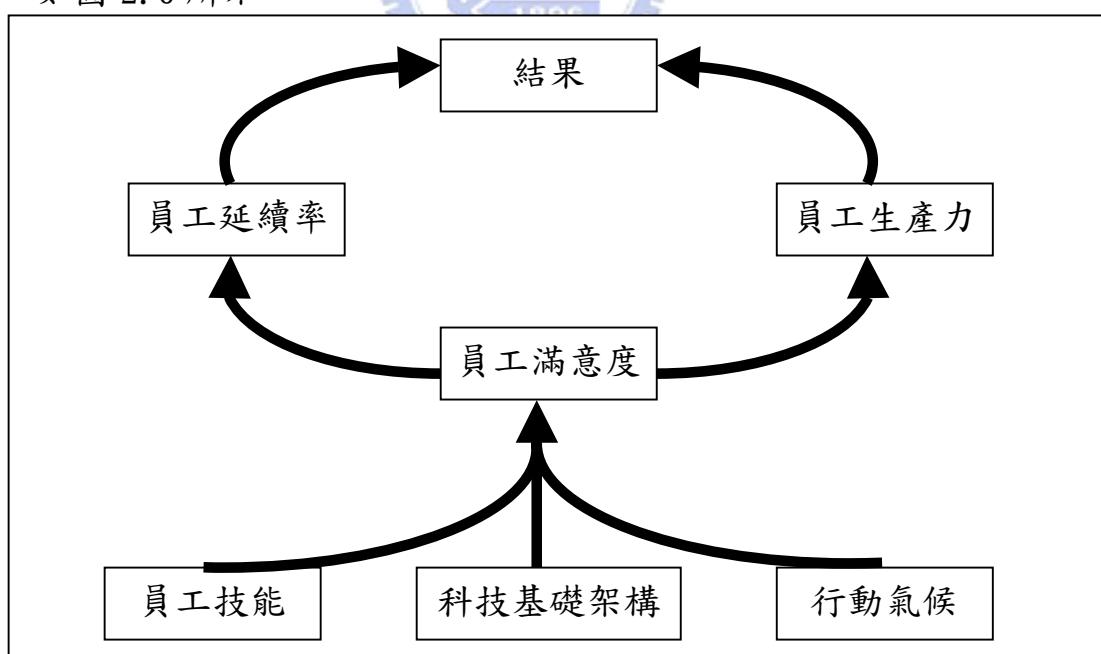


圖 2.6. 學習與成長構面的衡量架構

資料來源：Robert S. Kaplan & David P. Norton (1999),「平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具」

2. 資訊系統能力：在今日競爭的環境下，員工需要掌握卓越資訊，對顧客、內部流程，及個人決策造成的財務後果有清晰的認識，在獲得這種資訊回饋後，才可堅持執行改進計畫，系統化的根治缺點。

3. 激勵、授權及配合度：為促進員工積極、主動性的氣氛，公司需要衡量員工建言和建言的採納、衡量改進、衡量個人和組織的配合度、衡量團隊績效。

### 2.3.5. 策略地圖

在 19-20 世紀的工業時代，企業如要獲得競爭優勢，只要大量投入有形資產，如：土地、勞動、廠房、設備便可達成企業目標 (Chandler, 1990)。但是，在 20 世紀中期，資訊時代的出現，無形資產成為企業獲得競爭優勢的關鍵因素。在 1982 年，有形資產的帳面價值佔企業市值的 62%；十年後，其比率下降至 35% (Berkley & Gupta, 1995)。而到了 20 世紀末，有形資產的帳面價值比降到 20% 以下 (Webber, 2000)。

明顯地，企業為創造價值已從管理有形資產策略轉換到以知識管理為主的策略模式。為何會有這樣的現象產生，主要原因在於企業運用無形資產的能力較投資及管理有形資產更具決定性，因無形資產能讓組織具有下列的價值（陳雅婷，2002）：

1. 發展顧客關係，保持既有顧客之忠誠度，並能夠有效率地去服務新顧客及新市場。
2. 對目標顧客群介紹其所需之新產品及新服務。
3. 以低成本及短前置時間，提供顧客訂製的高質產品或服務。
4. 驅使員工不斷改進技術及應變能力。
5. 部署資訊技術、資料庫及其資訊系統。

為了因應這樣的轉變，繼 BSC 之後，Kaplan 及 Norton 於 2001 年提出一個新的架構，主要目的在於將無形資產與有形資產做連結，讓企業更進一步了解其價值增加的來源。這一個新的架構稱為「策略地圖」，如圖 2.7 所示：

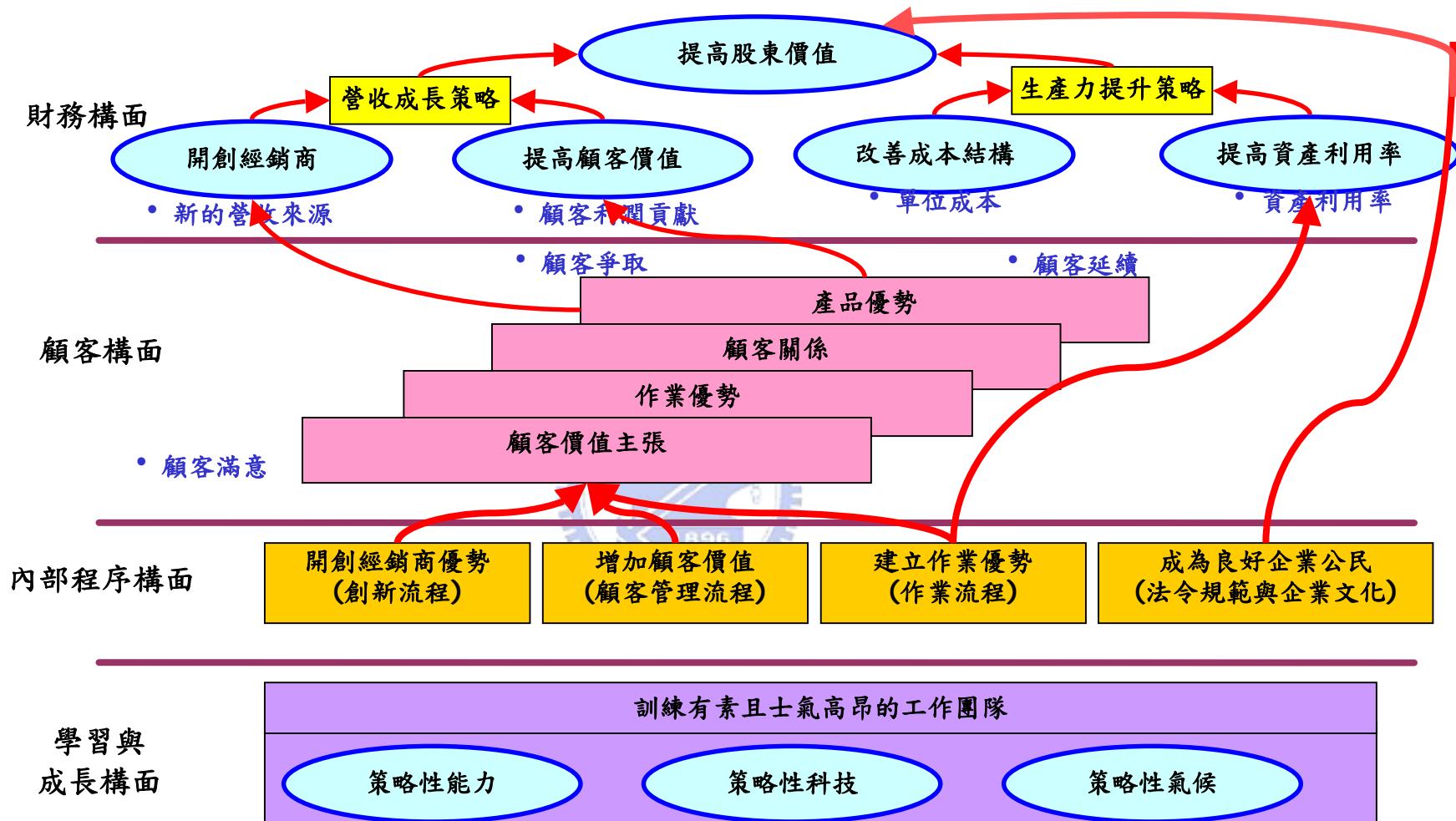


圖 2.7. 平衡計分卡之策略地圖

資料來源：整理自 Robert S. Kaplan & David P. Norton (1999)，「平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具」

策略地圖能夠將組織的重要元素與組織策略連結 (Kaplan & Norton, 2001)。透過 BSC 及策略地圖，可以幫助組織的每一個部門，甚至於能讓員工了解公司的策略，進而增進組織整體績效，提升競爭優勢。

而企業如何運用 BSC?在於能否將組織整體的資源及行動聚焦在策略上，促進策略之具體行動化，進而發揮企業之整體力量。企業實施 BSC 之五大原則 (Kaplan & Norton, 2001)，分述如下

1. 將策略轉化成營運之術語：策略地圖之建立。
2. 將整個組織與策略相連結：創造事業單位間的綜效及服務部門的綜效。
3. 使策略與每人每天的工作相結合：創造策略性共識、界定個人和團隊目標、設計平衡式之獎酬制度。
4. 使策略成為持續性之流程：規劃與預算、回饋與學習。
5. 領導統御及驅動變革。

組織唯有擬定出明確及具體的願景及策略，透過 BSC 制度，將焦點集中、資源集中，並確實地貫徹執行力，相信能夠創造聚焦的優勢，進而使組織持續地保有競爭優勢。

而企業之策略如何與 BSC 上之績效衡量指標做連結，在 1998 年 Liberatore and Miller 提出使用 AHP (Analytical Hierarchy Process) 層別分析過程法的方法將 BSC 上之績效衡量指標與策略連結，其步驟如下：

1. 建構 AHP 法將之與 BSC 之目標與任務連結。
2. 使用 AHP 法決定關鍵績效衡量之權重或重要性。
3. 採用關鍵績效衡量去建構指標以監控整個組織之績效。
4. 使用績效指標去衡量並且建立監控組織個別單位策略達成效果。

藉由 AHP 法，可以很明確地將企業策略組織與指標做連結，讓組織的成員很清楚的明白企業策略與自身工作的關係。

然而 BSC 的四個構面是否足夠？連原作者都不能保證夠用，他們也認為必須是依產業特性予以調整，而且也有金融服務業的例證說明，BSC 可能有六個構面，而且構面的名稱也與 BSC 原型不全然相同 (Ittner, Larcker & Meyer, 2003)。然而，如何調整？或者說，如何設計出適合組織特性的 BSC？並沒有詳細而且具體的方案及步驟，這是目前文獻上所看到一個極大的漏洞。

此外，關鍵績效指標（Key Performance Index，簡稱 KPI 指標）的設定也是一個值得探究的問題，一般而言都是從過去的文獻中找出相關指標，例如蔡佩娟（2001）從許多文獻中整理出四個構面最常用的量度共有 147 個，包括財務構面 33 個、顧客構面 41 個、企業內部流程構面 41 個、學習與成長構面 32 個，然而這些指標是否適用於各組織，或者是否還有其他指標？這又是目前文獻所沒有論述的。



## 第三章 研究方法

### 3.1. 研究設計

重要的科學思考方法有兩種，包括演繹法（Deduction）和歸納法（Induction），演繹法根據事實進行未來的推論，歸納法找出事實之間的關係以形成結論，這兩種推理方法也就是研究方法的濫觴（謝安田，1993；Babbie, 1998；Cooper & Emory, 1995；Jankowicz, 1995；Sekaran, 1992；Zikmund, 1995）。

研究設計是實現研究目的、回答研究問題的藍本（榮泰生，1999），不僅是一項計畫，更是一項策略，指引著研究者明確地、順利地且更經濟地完成其研究任務，因此它在整個研究過程中扮演著極為重要的角色（謝安田，1993），研究者在進行正式研究時，只要按圖索驥即可，研究者可能用次級資料研究、個案研究、調查、實驗或觀察來研究，因為可以利用的研究工具很多，研究者要從各種可能的角度來看研究設計的問題（榮泰生，1999）。這就代表著不同研究性質的問題，需要收集不同類型的資料，研究性質的不同，影響從事哪一類型的研究（Cooper & Emory, 1995；Sekaran, 1992；Zikmund, 1995）。

不論是哪一種分類，基本上都可以分成三種主要的研究類型：探索性研究、描述性研究、因果性研究。現分述如下（Cooper & Emory, 1995），其中本研究採用探索性研究及描述性研究：

#### 1. 探索性研究：

缺乏明確概念、需要更多資訊、對研究的問題沒有清楚的概念時採用，可使得變數結構與關係更為清楚。

#### 2. 描述性研究：

需以統計分析技術，對變數或假設進行資料收集和處理，以瞭解某些現象或研究主體的特性，並解決某特定問題。

#### 3. 因果性研究：

對變數因果關係進行研究，在假設 X 變數是造成 Y 變數的原因下，研究者收集資料以證實或推翻此假設，並控制 X、Y 之外的變數。

受到研究目的、研究環境的真實性、研究的結構化、研究主題的範圍、

研究者對變數的控制、方法論與方法、時間幅度、資料收集的方法、分析單位等不同而採用不同的研究設計，本研究參考榮泰生（1999）的論述，敘述本研究之研究設計為：

1. 研究目的：本研究屬於描述式研究。
2. 研究環境真實性：本研究屬於現場研究。
3. 研究結構化：本研究屬於探索式研究。
4. 研究主題範圍：本研究屬於個案研究。
5. 方法論與方法：質性研究方法論，本研究之收集資料工具為關鍵事件技術法(Critical Incident Technique，簡稱 CIT 法，Flanagan, 1954)。
6. 時間幅度：本研究屬於橫斷面研究。
7. 分析單位：本研究針對道路救援業的客服中心進行研究，研究層次包括個體、團體、及組織系統層次。

本研究資料來源分為兩類，首先是次級資料，取材自個案公司裡各項內部文件與記錄；其次是藉由關鍵事件技術（CIT）為第一手資料的收集工具，這次開放式問卷乃是第一次的問卷。

本研究首先採質性研究方法進行，質性研究主張從被研究者的觀察與訪談中，去瞭解屬於他們內在世界的意義，以進行對複雜社會現象的正確詮釋，通常這類資料的原始型態都是雜亂無章的，必須經過簡化、分類、關連原則的應用，找出研究主體的概念化架構，進而獲得抽象概念，這是一種歸納式的過程。

Bryman (1988) 認為質化研究通常不採用事先預設好的理論或概念架構，因為這樣的預設理論或概念，並無法真正反映出被研究者真正的社會真實情況與觀點。

本研究也是個案式的研究，郭良文及林秦甘（2001）認為個案是研究者在一個特定的時空進行深入瞭解，所以研究者需要找出具有獨特性的研究對象，而非具有代表性的現象。

經過事件關鍵技術法收集相當資料後，經過歸納之後，建立績效評估系統之構面，然後繼續進行文獻探討以及整理開放問卷內容，將建立各構面的 KPI 指標，而後定義各關鍵績效指標之意義以及績效衡量指標，最後設計出適合之行動方案，以期達成目標引導績效的效果。

本研究的研究架構圖如下：

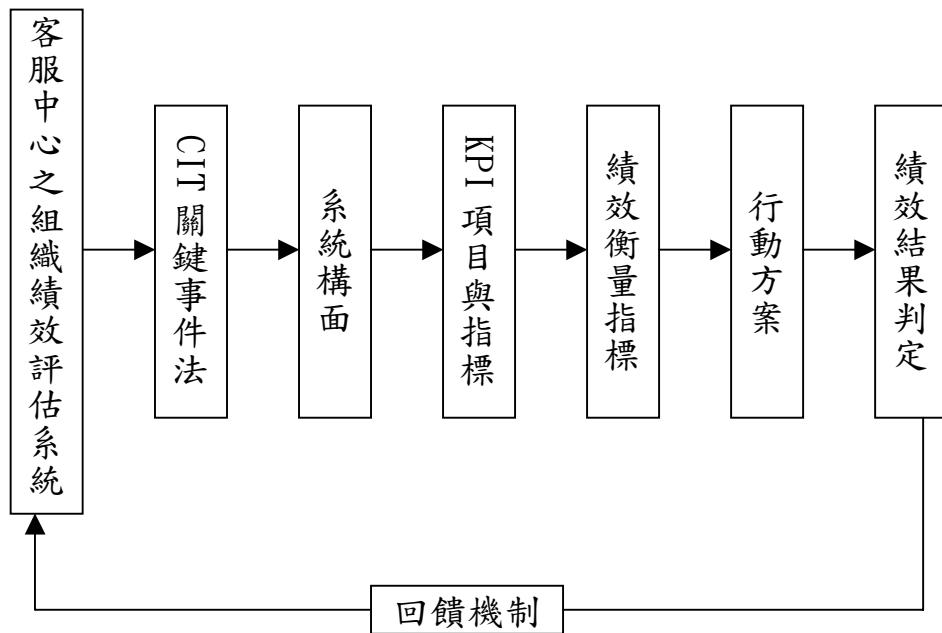


圖 3.1. 研究架構圖



## 3.2. 研究方法

本研究希望透過各種資料來源，瞭解道路救援業之客服中心應該如何進行績效評估，以期在學術上和實務上建構新的觀念與方法。因此使用以下研究方法：

### 1. 個案研究法

根據 Yin (1994) 的說明，個案研究像實驗法一樣不是要呈現樣本，研究的目的是要擴展和推導理論，想達成分析式的概化，而不是統計式的概化。

採用單一個案的研究方法，目的在於揭露相關議題，因為 BSC 系統是否適合於道路救援業之客服中心，並沒有明確的答案，而且 BSC 的發明人 Kaplan 和 Norton 也同意 (1999)，四個構面不一定足夠，為了因應不同產業的需求，有可能增減構面數目，或者構面名稱會有不同，因此，本研究試圖以 BSC 的「平衡」精神，建立一個適用於道路救援業客服中心的績效評估系統。

### 2. 文獻回顧法

使用前人研究之資料文獻，幫助研究工作更為具體可行，一些

已經完善建構與收羅的資料庫 (Database)，使得文獻的收集更為廣泛及便利 (Sekaran, 1992 ; Zikmund, 1995)。

一項研究需要研究者自己的觀點，也需要使用各式各樣的資料來支持這些觀點，這些可使用的資料，可以分成原始的 (Primary) 與次級的 (Secondary)，研究者透過實證方式直接收集的資料，就是原始資料；研究者整理自前人收集整理的研究，並運用在本次研究中的資料，就是次級資料 (Cooper & Emory, 1995 ; Jankowicz, 1995)。

### 3. 關鍵事件技術

關鍵事件技術是質性研究的一種工具，以一種設計過的調查步驟，收集被研究者的實際體驗，並藉此達成解決實際問題和發展心理原則 (Alto, 1980)，也有學者認為這種技術是民族學誌 (Ethnography) 的一種工具 (Herndon & Kreps, 1993)。

CIT 是由美國匹茲堡大學教授 Flanagan (1954) 所設計完成，所謂「關鍵」是指這些被敘述的活動在行動者心中具有重要的地位，「事件」是指可觀察到的人員活動，透過這些人員活動可以針對行動者做出推論與預測 (Nyquist, Bitner & Booms, 1985)。

在管理領域裡，CIT 經常使用在組織內個體對於工作的詮釋，以及服務業之顧客滿意或不滿意的研究 (Herndon & Kreps, 1993)。Fisher (1987) 認為使用 CIT 有三項優點：可以延伸現有的理論、提供新的邏輯思考、從真實的生活體驗取得資料。

### 4. 層級分析法 (Analytic Hierarchy Process, 簡稱 AHP)

吳萬益、林清河 (2000) 書中提到，層級分析法是美國匹茲堡大學教授 Thomas L. Saaty 於 1971 年提出的一套決策方法，其目的是將複雜的問題系統化，由不同的層面給予層級分解，透過量化的判斷，尋得脈絡後加以綜合評估，以提供決策者選擇適當方案的充分資訊。

由於層級分析法能將複雜的系統簡化成簡要之層級系統，並彙集專家及決策者的意見，在實務決策分析上，極具實用價值。利用名目尺度 (Nominal scale) 執行各因素間的成對比較 (Pairwise Comparison)，再建立對比較矩陣，並求出特徵向量 (Eigenvector) 及特徵值 (Eigenvalue)，以該特徵向量代表層級中各因素間的優先順序，可作為衡量模型中各項指標的相對權重；另外以成對比較矩陣的最大特徵值來評估成對比較矩陣之一致性的強弱，藉由計算

一致性比例 (Consistency Ratio, 簡稱 CR)，可評估專家意見一致性高低程度。

CI(Consistency Index)：一致性指標

$$= (\lambda_{\max} - n) / (n-1)$$

其中  $\lambda_{\max}$ ：最大特徵值，n：項目數

RI(Random Index)：隨機性指標

公式：CR=CI/RI

若  $CR \leq 0.1$  時，顯示整個評估過程達一致性，而評估結果可作為決策資訊及重要評估的參考指標。

鄧振源、曾國雄 (1989) 研究中提出 AHP 法的作用是將複雜且非結構化的問題系統化：由高層次往低層逐步分解，並經過量化的判斷，簡化並改進以往依靠直覺的決策程序，求得各方案間的優先權重值，提供決策者選擇適當方案的充分資訊，凡優先權重值愈大的方案表示被採納的優先順序愈高，可降低決策錯誤的風險性。



### 3.3 抽樣方法與問卷

本研究針對祥碩興業公司的事業模式中所有的關係人採取立意抽樣 (Purposeful Sampling)，此類關係人包括企業顧客、最終使用者、拖吊車司機、祥碩興業公司員工。

立意抽樣之邏輯和效力，在於選擇資訊豐富之個案 (Information-Rich Cases) 做深度之研究。資訊豐富之個案，是指這些樣本中含有大量對研究目的至關重要問題的資訊。立意抽樣之目的就是選擇資訊豐富之個案，以說明研究所關注之問題 (Patton, 1990)。

本研究第一次採用開放式的問卷，題目共有兩題，分別請抽樣對象回答。第一題為「您認為客服中心最重要的部分是哪一部分？」，第二題為「請問您認為這項最重要的原因為何？請說明之。」本研究利用第一題做為構面萃取來源，第二題做為 KPI 指標選取依據。

本研究第二次分成兩階段問卷，第一階段是針對績效評估系統之構面進行重要性評估，第二階段將 KPI 指標設計為封閉式的問卷，找出哪些 KPI 指標適合用來衡量客服中心之績效評估系統。

### 3.4. 分析程序

一個可以加強研究設計的重要方法，是藉助三角測定法 (Triangulation)，或者說是在研究相同的現象或方案時使用多種方法。這可以只使用不同方法或資料，包括使用量化研究方法和質的研究方法 (Patton, 1990)。

Denzin(1978)把三角測定分成四個基本類型：(一)資料三角測定 (Data Triangulation)，即在研究中利用不同來源的資料；(二)研究者三角測定 (Investigator Triangulation)，即使用不同的人員或評鑑人員；(三)理論三角測定 (Theory Triangulation)，即使用多種觀照取向去詮釋一組資料；(四)方法三角測定 (Methodological Triangulation)，即以多種方法去研究一個問題或一個方案。

本研究應用此一測定方法，在資料方面採用三角測定，從該公司的業務關係圖中，找出相關的上下游資料，收集不同來源的資料進行分析。此外對研究者採取三角測定，各資料來源的歸納方法共分三層：第一層先三位專業經理人分成初步的類別，第二層另一批三位經理人寫成文字的構面、第三層由研究者將四種資料來源的各構面予以彙整。在這三層歸納過程中，每一次的歸納結果，都需要各層負責歸納的經理人全數同意，方可成立。

分析構面完畢將由各專業團隊規劃 KPI 指標、建構組織績效評估系統，然後進一步擬定績效衡量指標以及行動方案，最後設計適合道路救援業客服中心的評估量表。

本研究將採用下列量表建立步驟：(Cooper & Emory, 1995)

1. 收集可能的量表項目：

擬定許多條正負態度的項目或語句，分為非常重要或非常不重要等五個或七個程度。

2. 執行所有這些可能的項目：

隨機抽選應答者，要求對這些項目圈選其態度。

3. 計算總分：

將每一個項目的量表數值予以加總，計算各應答總分的平均值，若總分低於此平均值，則表示負態度，反之則為正態度。

4. 決定項目的區別能力：

區別能力的計算需要先加總每應答者的分數，將之由小到大順序排列，由最低四分位數（最低 25% 的分數）與最高四分位數（最高 25% 的分數）中，各求一平均值，兩平均值之差距則為區別能力，區別能力大者表示項目對正負態度的區別能力強，應予以保留，區別能力小者應刪除。

#### 5. 選擇量表項目：

即上述選擇區別能力大者的原則，利用  $t$  檢定，若結果顯著，則此題目可以放入量表內，計算  $t$  值之後，依大小排列，只取  $t$  值大於 1.75 的項目，不過計算時每組都需要在 25 人以上，信賴水準在 95%。

#### 6. 檢查信度：

信度是指衡量工具本身的正確性或是精確性。為檢定 KPI 指標量表之信度，本研究中採用 Cronbach- $\alpha$  係數做信度檢定，若  $\alpha$  值大於 0.7 顯示此份問卷之信度頗佳。

$$\alpha = \left( \frac{k}{k-1} \right) \left( 1 - \frac{\sum a_i^2}{\sum a_t^2} \right)$$



$K$ ：尺度中項目的數目

$a_i^2$ ：所有訪問者在項目  $i$  之分數的變異數 ( $i=1, 2, \dots, k$ )

$a_t^2$ ：所有訪問者在總分的變異數 ( $t=1, 2, \dots, k$ )。總分是指該受訪者在各項目上分數的總合

#### 7. 統計分析：

以 SPSS 社會科學統計分析軟體 (V11.0 版) 進行檢定信度、效度之分析。

#### 8. 效度的檢測法：

效度是指測驗能夠測量到它所想要測量的特質的程度。為檢定 KPI 指標量表之效度，本研究中採用由 Campbell & Fiske 提出以多重方法矩陣 (multitrait-multimethod matrix，簡稱 MTMM) 作為進行建構效度的檢驗，其檢驗標準如下：

效度  $\leq 0.1$  無效

$0.1 < \text{效度} \leq 0.3$ ：是否有效應據相關研究斟酌

$0.3 < \text{效度} \leq 0.5$ ：有效 (最常見的範圍)

$0.5 < \text{效度} \leq 0.7$ ：很有效（次常見的範圍）一本研究採用  
 $0.7 < \text{效度}$ ：十分有效



## 第四章 研究主題一個案資料分析

### 4.1. 個案祥碩興業公司介紹

#### 4.1.1. 公司簡介

1988 年政府已開放國外觀光旅遊，對出國旅遊國人為新體驗，除旅遊觀光外，各種服務觀念跟隨旅遊帶入國內，同一時間進口車隨關稅調降而大舉進口，相對進口車而言，國外汽車廠開始導入汽車服務觀念，譬如道路救援服務為車輛使用時必要之緊急救難服務。

祥碩興業公司為當時國內最大汽車銷售公司，累積保有客戶基盤已達 250 萬名客戶，保有國內最多國產車客戶，在轉型至進口車銷售與服務提供，參考國外汽車價值鏈服務提供，遂興起仿效美國 AAA 與日本 JIF 之道路救援服務提供，以「行」的週邊服務廣泛提供車主以達「快速、便利」之服務需求。故於 1988 年 7 月成立服務中心，1999 年 2 月設立登記股份有限公司，資本額八仟萬元，目前員工人數 130 名，以「行遍天下」為其服務品牌。

這幾年一直結合各廠牌、各地區專業保修廠、素質優良的拖吊救援業者，持續提昇服務品質與效率，達到提供車主滿意的消費服務保障。然而祥碩興業公司並不以此為滿足，為提升公司的管理效率，並讓公司服務品質符合國際性品管標準，於 1996 年初決定將 ISO 9002 品保制度引進並經德國萊茵評定為優良廠商，且藉由制度化的徹底落實，讓祥碩興業公司能更上層樓，並以更完善的服務，來回饋所有客戶。

祥碩興業公司自成立以來，始終堅持「車主服務滿意第一」的經營理念，努力提昇服務品質，拓展營運業績。秉持「合理」與「公平」，「合作」與「和諧」的精神，為提昇汽車族朋友們的生活品質與豐富內涵，從事各種服務事業。對祥碩興業公司來說，顧客、員工、服務廠商和社會整體都是共榮共利的事業伙伴。

祥碩興業公司的核心價值觀為「結合人、車、生活，做為優質服務的領導者」。祥碩興業公司的經營理念：

1. 加強與顧客互動，建立顧客忠誠度。
2. 建構學習組織，創造顧客加值服務。

### 3. 團隊充分合作，迅速滿足顧客之需求。

祥碩興業公司的經營策略規劃流程如圖 4.1 所示，本研究僅針對其中組織績效評估系統進行研究，此系統仍在策略規劃中形成：

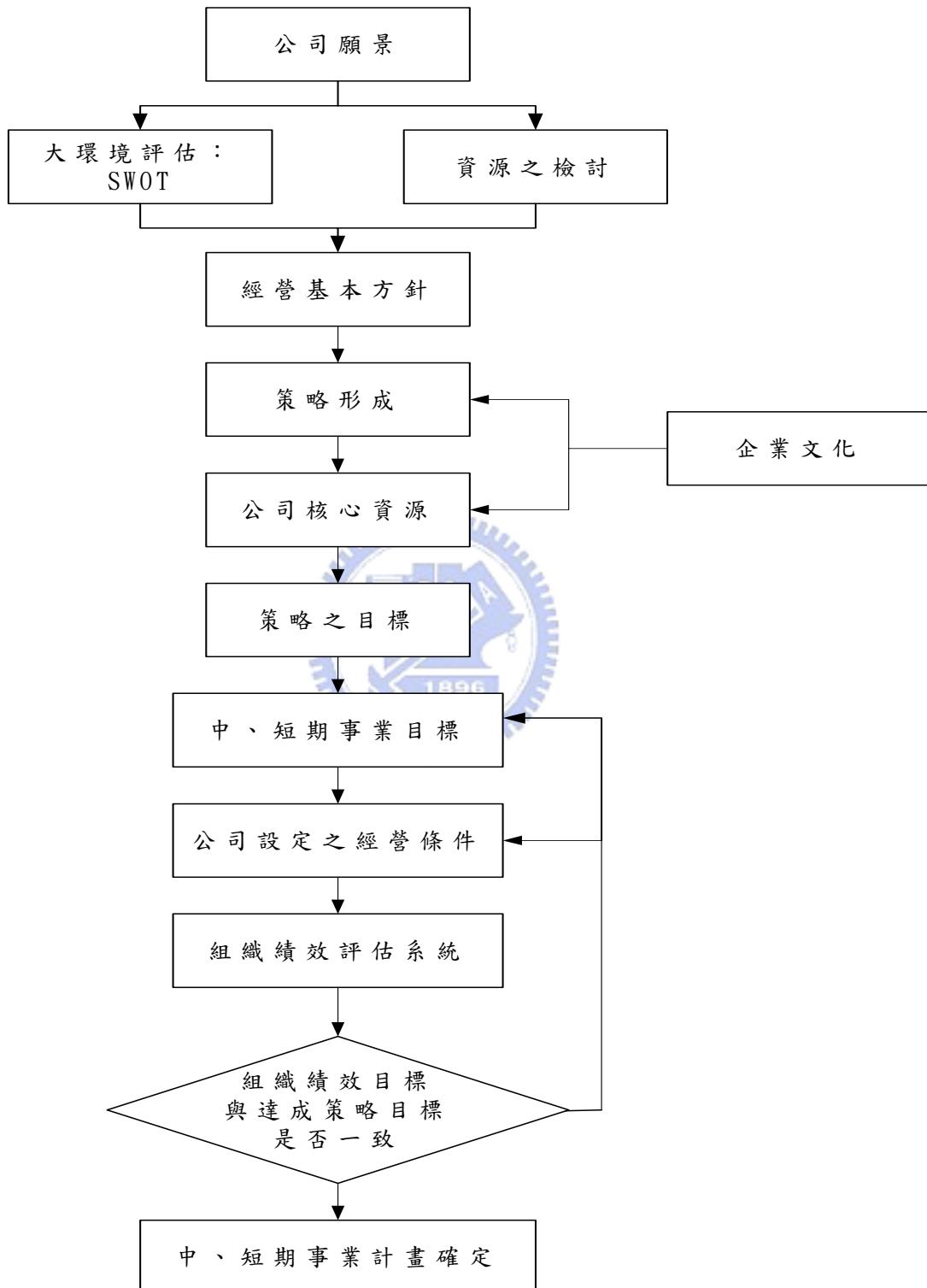


圖 4.1. 祥碩興業公司經營策略規劃圖

資料來源：個案公司

祥碩興業公司的組織原則，如圖 4.2：

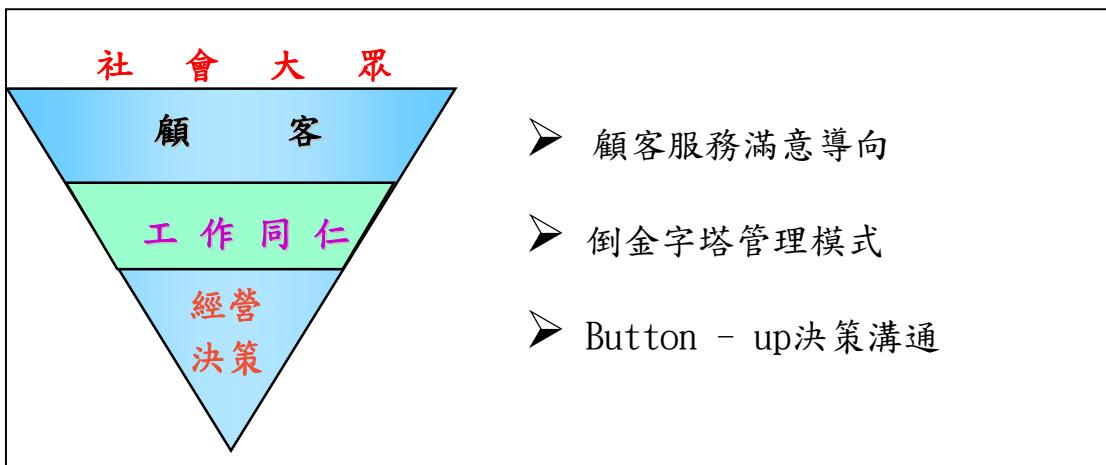


圖 4.2. 祥碩興業公司的組織原則

資料來源：個案公司

祥碩興業公司的核心競爭例如圖 4.3 所示，共計有五項，包括利用集團資料庫進行資料庫行銷、專業的 CSC 及服務團隊、建構生活管家連鎖店的服務模式、利用完整 E 化平台提供顧客加值服務、持續創新服務新產品：

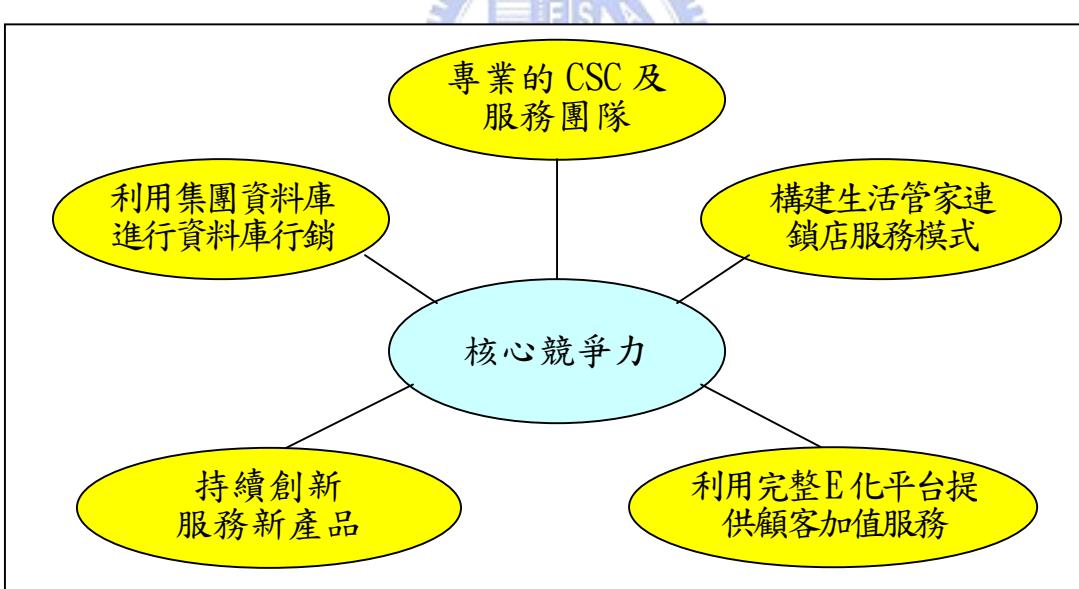


圖 4.3. 祥碩興業公司的核心競爭力

資料來源：個案公司

從各核心競爭力發展出來的競爭策略，分別列示如下：

1. 利用集團資料庫進行資料庫行銷：

利用完整顧客資訊執行資料採礦，找出有耕耘希望的顧客，執

行直效行銷。

## 2. 專業的 CSC 及服務團隊：

網羅專業人才，加強客服人員教育訓練、建立公司內部良好之溝通程序及文化、建構完整服務流程。

## 3. 建構生活管家連鎖店的服務模式：

建立良好的資訊管理系統、有效整合服務技術來源。

## 4. 利用完整 E 化平台提供顧客加值服務：

增加網路購物之銷售方式、強化顧客需求資訊、提供顧客零時差無質變之加值貼心服務。

## 5. 持續創新服務新產品：

有效整合集團資源，降低成本，建立進入障礙、提供差異化服務組合，避免陷入市場價格競爭。

祥碩興業公司的組織圖如圖 4.4 所示：

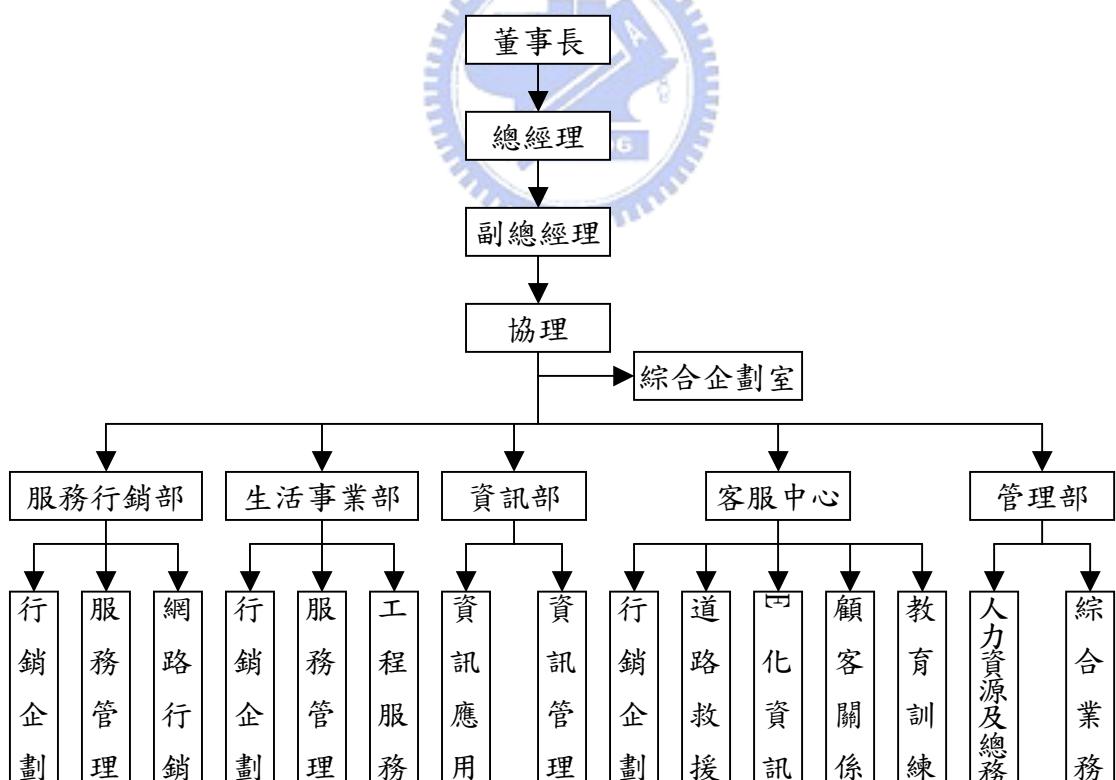


圖 4.4. 祥碩興業公司組織圖

資料來源：個案公司

祥碩興業公司針對道路救援的司機也設置「拖吊司機管理規範」，詳細

記載道路救援的服務項目，分述如后：

1. 道路急修服務：共計有接電啟動服務；送油服務，油資憑加油站加油發票向車主收費；送水服務；換備胎服務；開車門鎖服務等五項。
2. 拖吊服務：共計有一般道路平面拖吊；高速公路平面拖吊；保養廠故障車運送服務；全載拖吊服務；輔助輪拖吊服務；以及其他特殊作業服務等共計六種。
3. 維修廠之間運送車服務。
4. 到府取送車檢修服務。

道路救援服務是祥碩興業公司主要業務之一，道路救援服務區分為一般道路與高速公路，高速公路為安全考慮，一律以拖吊服務執行，以避免意外發生；一般道路則因不同服務需求區分為急修與拖吊。以高速公路局訂定 1,500 元/10 公里為基本費率，超過 10 公里每公里收費 50 元/公里為收費基準。

道路救援區分為急修與拖吊並以日夜間為服務計費區分，急修項目為：接電起動、換備胎或充氣、加冷却水或汽油、開車門鎖等項目；拖吊項目為：平面道路、高速公路、山區海邊（以道路類別區分），一般拖吊、特殊救援、吊桿作業等（以作業類別區分）。

祥碩興業公司目前的營運概況，可以分成以下幾點說明：

1. 合作伙伴：超過 100 家。
2. 車主會員：行遍天下集團自有會員數超過 50 萬名（不含銀行及保險公司贈卡會員），總會員數超過 200 萬名（含銀行/保險公司贈卡）。
3. 保有客戶車輛：超過 250 萬輛（含集團企業中華汽車. 裕隆汽車擁有車輛數佔國產車市場 45%）。
4. 年營業額：今年預算目標 3.1 億元。
5. 客戶車輛廠牌數：超過 50 種以上車型。
6. 年平均車輛服務數：超過 120,000 輛次。

祥碩興業公司的事業模式，上游為車商、銀行、產險公司，由這些公司提供各種服務商品，如白金卡、車輛保險、保固等附加在主要產品上之拖吊服務，最終顧客（包括上游企業提供之名單，以及自有會員）透過祥

碩興業公司客服中心聯繫，祥碩興業公司透過各地區拖吊車隊對最終顧客提供各種道路救援及代位值勤服務，如圖 4.5 所示。

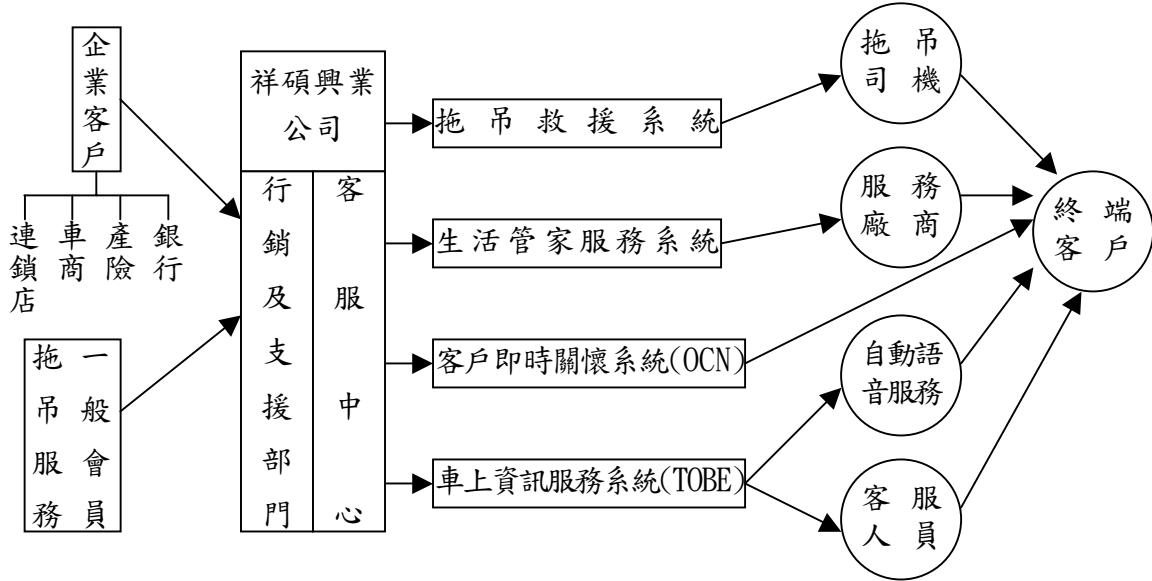


圖 4.5. 祥碩興業公司事業模式 (Business Model)

資料來源：個案公司



#### 4.1.2. 產業環境變遷

十餘年來，祥碩興業公司的市場面臨相當大的變革，1988 年到 1996 年之間道路救援服務均以自費方式服務客戶，以「道路救援服務卡」方式在市場上銷售，市場行情在 2,500 元/年/卡，服務案件每月達 1,000 件以上、每月營業額達 250 萬以上者的主要業者為：行遍天下、全鋒、倖之友、世華等。

從 1996 年開始中國信託率先以「金卡」信用卡為免費贈送道路救援附加服務以爭取發卡量，確實為中國信託帶來可觀的市場知名度，締造國內信用卡最大發卡量之銀行；因為有效提升信用卡發卡量，各銀行均以道路救援免費為基本金卡附加服務以爭取客戶申辦信用卡，尤為新銀行爭取業務必備服務加值項目，而使道路救援服務業務快速於市場成長。

2000 年因各道路救援業者競爭白熱化致價格不斷向下探底，單價已殺至流血競爭地步，各家道路救援業者均面臨財務虧損問題，此時世華併入捷上，倖之友不堪財務惡化而退出市場，行遍天下因受國產汽車財務問題為裕隆集團併購；經過市場重整，2001 年已是行遍天下與全鋒為市場兩大業者，全鋒在道路救援佔有大部份市場（市場佔有率分析如圖 4.6）。

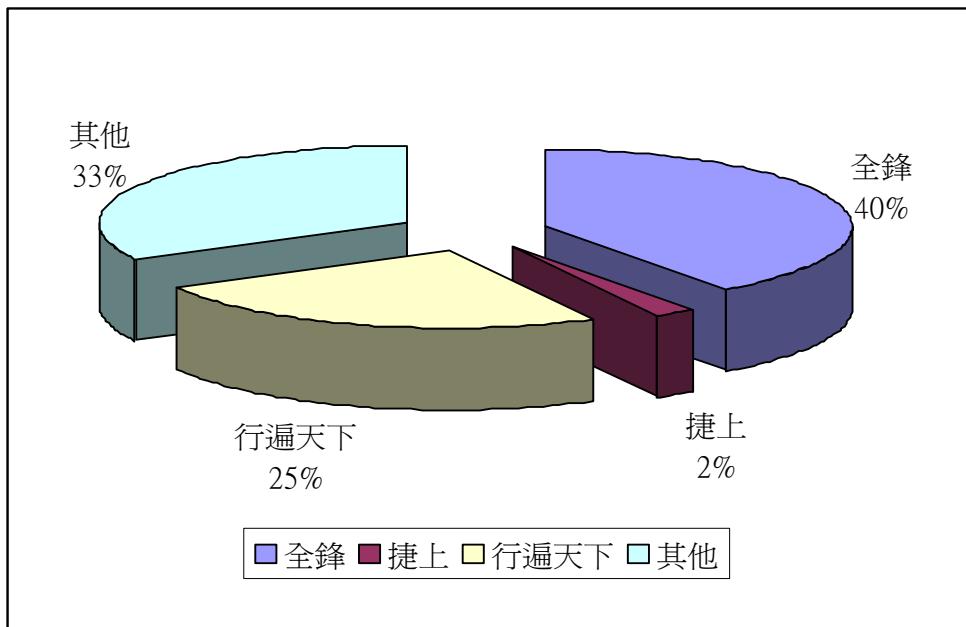


圖 4.6. 道路救援市場佔有率分析

資料來源：祥碩興業公司內部 2002 年資料

### 道路救援市場規模

設算基礎：

- (1) 車輛保有台數：500 萬輛
- (2) 平均月救援發生率：1.1%
- (3) 平均每次服務數費：800 元
- (4) 全鋒每月服務件數：20,000 件
- (5) 行遍天下每月服務件數：12,000 件
- (6) 地區性保修廠道路救援服務大都由在地服務救援車，拖吊無正確統計資料可統計。

道路救援市場趨勢已是銀行信用卡、產險公司、汽車新車附加必備服務項目，但在銀行費用支出考量下趨於放棄道路救援為附加服務項目，2003 年開始各銀行信用金卡（代表性為台新銀行）已放棄提供道路救援附加服務改為以人壽險為附加服務項目。

此外，當前總體環境的變化，景氣治安欠佳，各業者對附加服務以壓低成本為最大考量，為提供客戶服務又不增加費用前提下，以道路救援為優先檢討對象。

汽車市場日趨產品同質化競爭，車主對差異化服務之認知價值待提升；同為道路救援服務因服務項目（拖吊區分為一般平面拖吊、特殊救援、高速公路拖吊）提供不同而致收費有所差異。

市場進入障礙不高，廠商間缺少差異化服務提供，偏重在拖吊服務未發展其他周邊服務如：車輛事故現場協助處理、保險理賠配合作業支援等。

由於顧客要求即時、便利、可靠、價廉之 24 小時全年無休服務。同業間價格競爭激烈，經營獲利普遍欠佳，但由於強烈競爭下市場服務品質不斷提升，大量減少客戶訴怨發生。

一般而言，道路救援服務往往配合產物保險以及信用卡之附帶服務而做為免費附贈品，致使市場合理價格行情受到扭曲，難以提升硬體設備增進服務品質及速度，不易導入如衛星導航系統以加強服務品質等。

加上拖吊車從業人員（司機）素質普遍不足，知識水準不易提升，難以接受新進科技應用，IVR 語音回報宣導操作需不斷再教育訓練(至少 3 次以上)始可上線運作。

然而政府對於道路救援業務亦有法令的限制，例如：

1. 必須取得高速公路局每二年一次全區段（六區段）營運許可路權之拖吊車輛，才能執行高速公路之道路救援服務。
2. 登記在指定公司車輛每區段 10 台以上，資本額 300 萬以上，近兩年轄下登錄服務高速公路路權之拖吊車輛，無任何違約記錄點超過 3 點致遭高速公路局解約者。
3. 需 24 小時全年無休辦理道路救援服務業務之公司行號。

#### 4.1.3. 祥碩興業公司之 SWOT 分析

##### 1. 優勢 (Strength)

- (1) 集團車輛銷售市佔率超過 45%，具完整服務網
- (2) 集團內部新車及保有車輛要求服務基盤大
- (3) 完整客戶資料庫
- (4) 豐富之電子地圖資訊及優良之 E 化平台
- (5) 擁有裕隆集團之水平事業資源可以有效支援，如保險、租賃、代步車、文化事業、旅遊事業等
- (6) 拖吊車隊可利用裕隆發展之衛星定位系統予以有效控管及支援服務需求

##### 2. 弱勢 (Weakness)

- (1) 集團色彩，產生顧客對於資料保密之疑慮
- (2) 客服人員流動性高，無法累積經驗形成競爭優勢

- (3)市場佔有率低，相對市場領導品牌，成本相對較高
- (4)企業內部缺乏有效之績效管理系統
- (5)系統整合能力較弱
- (6)專業管理人才較缺乏

### 3. 機會 (Opportunity)

- (1)旅遊，休閒市場之興起，需要代步車或機場接送服務逐漸增加
- (2)拖吊服務已不能滿足客戶需求，急需其他替代加值服務（如：房屋修繕、健診、家電維修…等）
- (3)由於申請銀行白金卡市場意願提高，為了增加發卡量，各銀行莫不突破，希望增加差異化服務
- (4)許多企業為提高營收及降低成本，不願大量投資軟硬體建構自己的客服中心，已逐漸走向委託專業代位值勤客服中心，執行各種行銷業務

### 4. 威脅 (Threat)

- (1)服務被定位成贈品，難以提高獲利
- (2)市場領導競爭廠商易使用較低價格破壞市場行情
- (3)服務性商品進入障礙低，易被同業仿照
- (4)各公司已逐漸體認維繫與顧客關係的重要，客服中心的專業已普遍受到重視，競爭愈來愈劇烈，客服人才流動性高。

## 4.2. 個案祥碩興業公司客服中心介紹

祥碩興業公司對於客服中心的經營願景為：

「打造服務行銷市場優質服務及顧客滿意之領導品牌。」

而祥碩興業公司客服中心之經營使命為：

1. 在服務行銷領域中，成為 24 小時最具專業及最有創新服務領導者。
2. 為顧客提供貼心的、雙向的、即時的附加價值服務以維繫顧客的忠誠度。
3. 在車輛移動過程及移動目的生活中創造「量身打造」、「與眾不同」新服務價值。

如第二章所述，客服中心需要投資大量的硬體設備以及軟體系統，隨

隨著客戶數成長與客戶服務需求，必須投資的硬體設備設施包括電話交換機、客戶資料庫伺服器、電話/電腦整合作業系統(CTI)、自動派話系統(ACD)、客服值機電腦、電腦作業軟體、互動語音回應系統(IVR)等，以符合實際作業需求，如圖 4.7 所示。

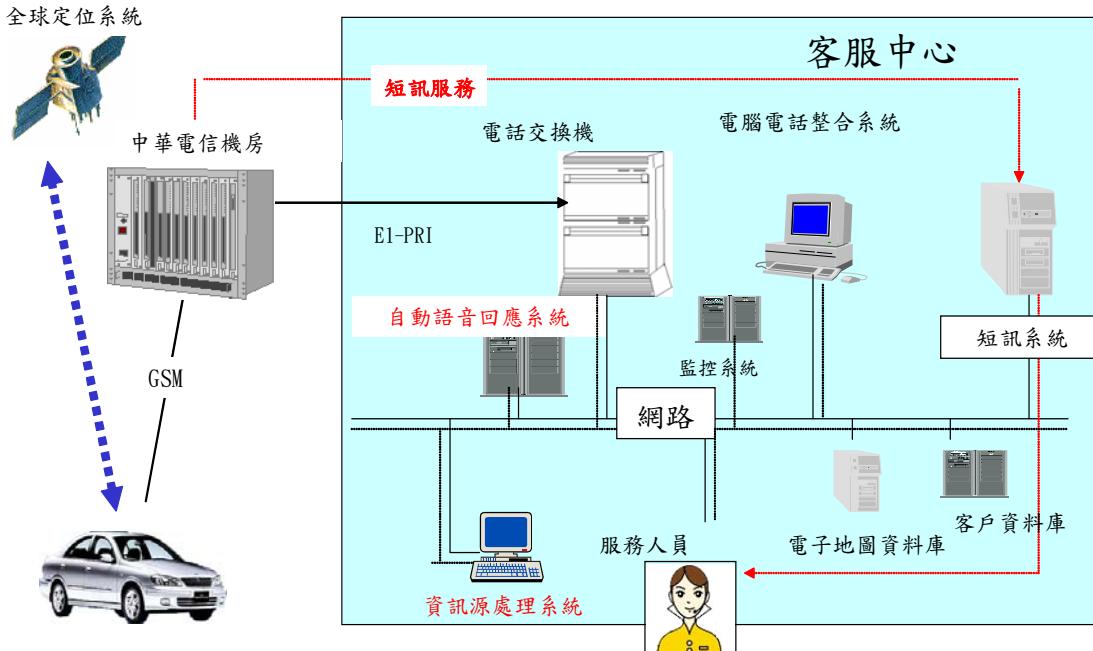


圖 4.7 客服中心硬體架構圖

資料來源：個案公司

執行道路救援服務需建立一套作業軟體，以整合客戶資料及服務作業進行，作業程式不但可查詢客戶服務記錄，更可提供客服人員於服務執行時可快速解決客戶服務需求，並可達成帳務管理，全部作業流程可在最短時間內掌握服務全程進度，客服中心軟體架構圖如圖 4.8 所示。

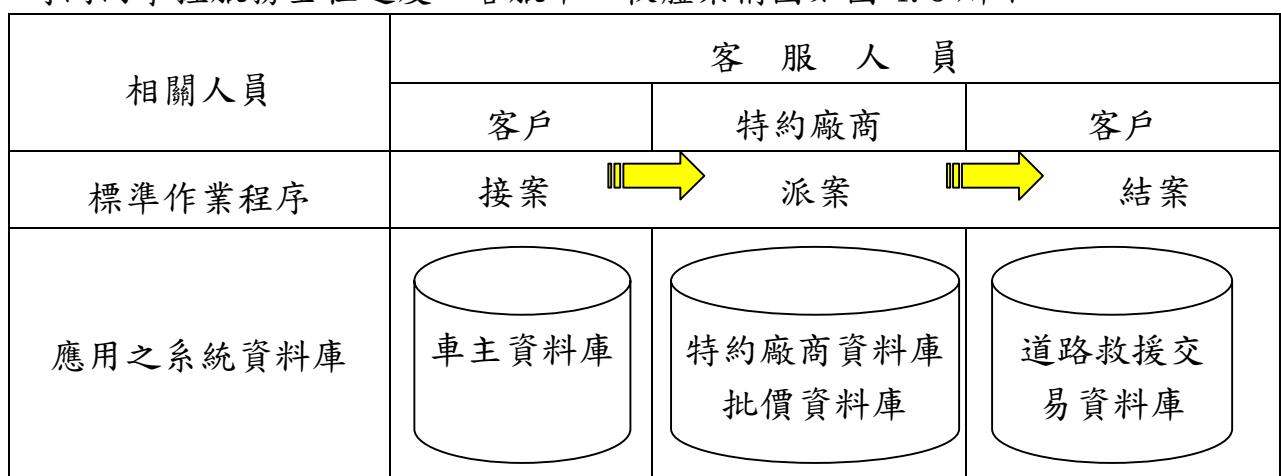


圖 4.8. 客服中心軟體架構圖

資料來源：個案公司

執行道路救援服務需建立一套作業系統，以整合客戶資料、特約廠商

資料庫、批價資料庫、道路救援資料庫等服務作業，作業程序不但可查詢客戶服務記錄，更可提供客服人員於服務執行時可快速解決客戶服務需求，並可達成精緻作業管理，全部作業流程可在最短時間內掌握服務全程進度。

架構建置依據：依標準系統設計作業導引之準則設計

系統功能：主要功能需符合接案、派案、結案、線上資料分析

伺服器作業環境：Microsoft Windows 2000 Server

資料庫伺服器：Microsoft SQL 2000 Server

系統通訊方式：以行動電話結合無線傳訊方式(GSM、SMS 等)，來傳送所有道路救援作業程序所需使用之訊息，並藉以結合客戶、特約廠商以及客服中心，其示意圖如下所示：



圖 4.9. 道路救援服務示意圖

資料來源：個案公司

客服中心現行實施的全面品質服務模式（TQS 模式）可以分成五個階段，如圖 4.10 所示：

### 1. 市場與顧客調查：

分別進行經銷商調查、顧客滿意度調查及顧客需求調查、以及 3 日 DC (3 日內直接電話訪問) 顧客抱怨案例收集與安排以實際案

例教材內容訓練。

## 2. 策略形成：

首先由公司願景形成客服中心的服務策略，以提升客服中心的進線能量以及降低未接聽率，增進顧客滿意，並設計能滿足顧客和客服人員的服務系統。

## 3. 服務藍圖與流程的制訂：

包括系統流程的擬定、服務流程的規劃，以及提供服務、面對顧客需求找出流程中的關鍵時刻特別加以控管。

## 4. 教育訓練與溝通：

對於全體員工傳達全面優質服務的目的和作法，針對相關人員進行基本接待禮儀和技能訓練，針對上機操作進行相關技能的實習。

## 5. 評估、衡量與回饋：

建立服務品質績效指標，以及持續推行車主滿意度調查。

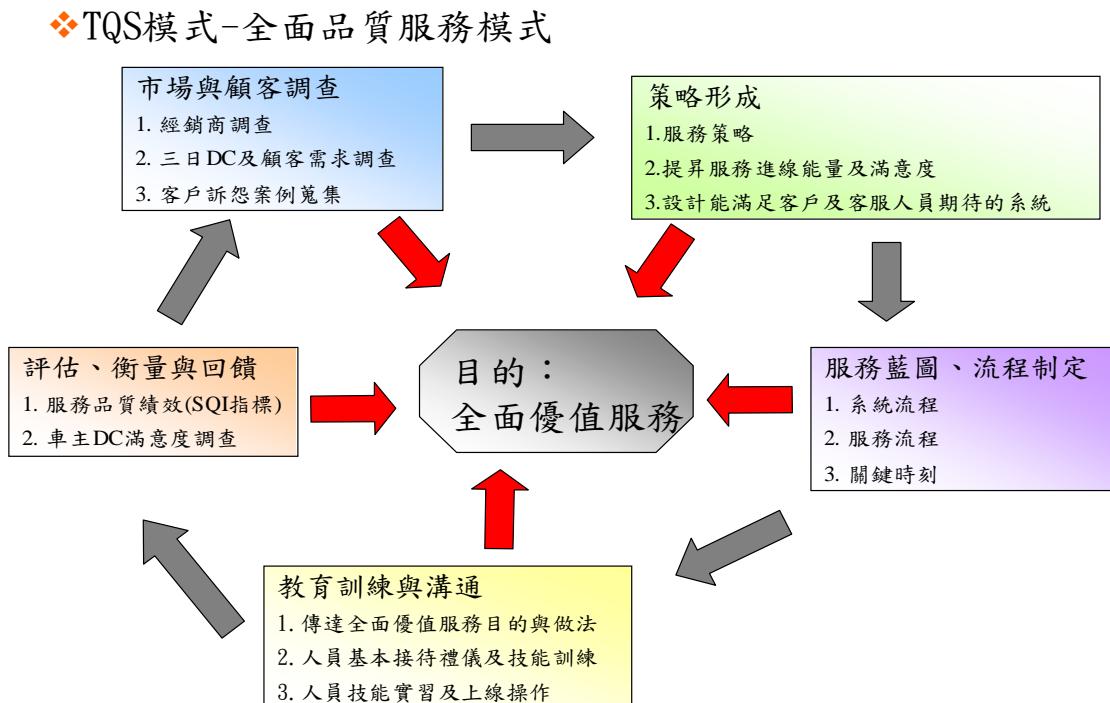


圖 4.10. 客服中心全面品質服務模式

資料來源：個案公司

目前客服中心的組織架構，如圖 4.11 所示，設有經理、主任、組長或

副組長等中階和基層主管，以及客服人員 80 人，並分成第一線客服人員以及第二線的輔導員兩類，一般常見的基本問題主要由第一線客服人員負責回答，較為複雜或遇到顧客提出較不易回答或處理上較困難的問題則交由豐富服務經驗的第二線的輔導員來回應。

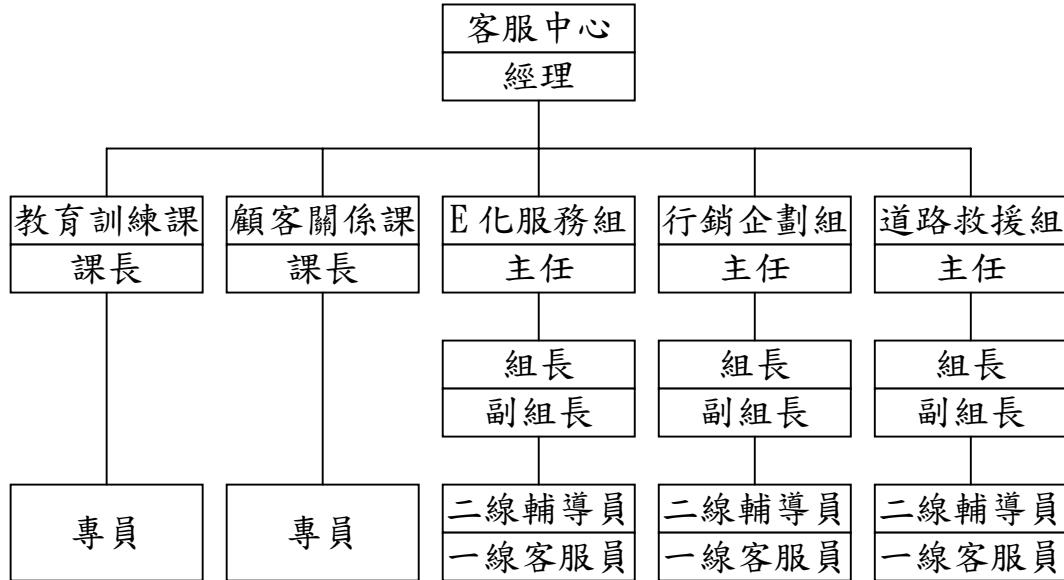


圖 4.11. 客服中心組織結構

資料來源：個案公司

依照服務經驗顯示，道路救援服務作業首重時間管理，當車主在路上遇有車輛問題，慌張無助時最在意即是什麼時間可獲得服務協助，在車主進線尋求緊急救援時，於第一時間了解車輛問題，立即派勤於事故現場之附近調動拖吊車輛於最短時間到達車主事發現場，現行服務規定市區以 30 分鐘，郊區以 45 分鐘為基本要求，偏遠山區（如合歡山、梨山、南迴公路、山地管制區等）則以約定時間為服務到達時間；除時間管理要求外，道路救援更應注意下列事項：

1. 車輛的故障問題判斷正確性
2. 車主資料正確與即時性
3. 救援服務拖吊車司機技術熟練
4. 客服人員接聽電話服務態度親切性
5. 救援服務拖吊車司機服務態度親切
6. 收費依照規定，不超收費用
7. 選擇正確之拖吊方式

目前祥碩興業公司的客服中心以 24 小時 365 天全年無休 3 班輪值運

作；由客服中心經理負全責，下設 3 班組長(副組長)負責該班服務值勤處理值勤發生全部道路救援服務事項。

組長需就組員出勤狀況與當班值勤狀況全盤掌握，統計分析個人電話接聽數、服務案件數、電腦登錄/登出時間、平均每通電話通話時間、電話接聽總時間、稼働率，以考核個人基本服務動態，相關活動參見圖 4.12。

夜班值勤組長在當日日結後（24 時後電腦自動日結作業）審核當日服務案件，查核服務案件是否錯誤；列印當日服務日報表提供各合作廠家，各合作廠家可掌握客戶服務執行狀況，尤為產險公司涉及客戶車輛理賠事宜，故可協助產險公司於第一時間了解客戶服務需求並快速處理，以提升客戶服務滿意度。

為便利客戶發生事故時免於電話煩惱，均提供 0800 免費服務電話以利客戶緊急需求可連絡道路救援服務中心；除提供 0800 免費電話外，亦提供服務電話貼紙張貼於車內前擋玻璃或後擋玻璃，以避免服務需求時手足無措，無法查出客服中心之服務電話。

除設客服中心之外，祥碩興業公司在全省各地設立 24 家車商提供 450 輛各式拖吊車，組成服務網以快速處理客戶服務，並要求拖吊車是否準時，以到達時間為考核各服務拖吊廠商執行之服務績效標準。

#### ◆ 客服人員服務品質評量

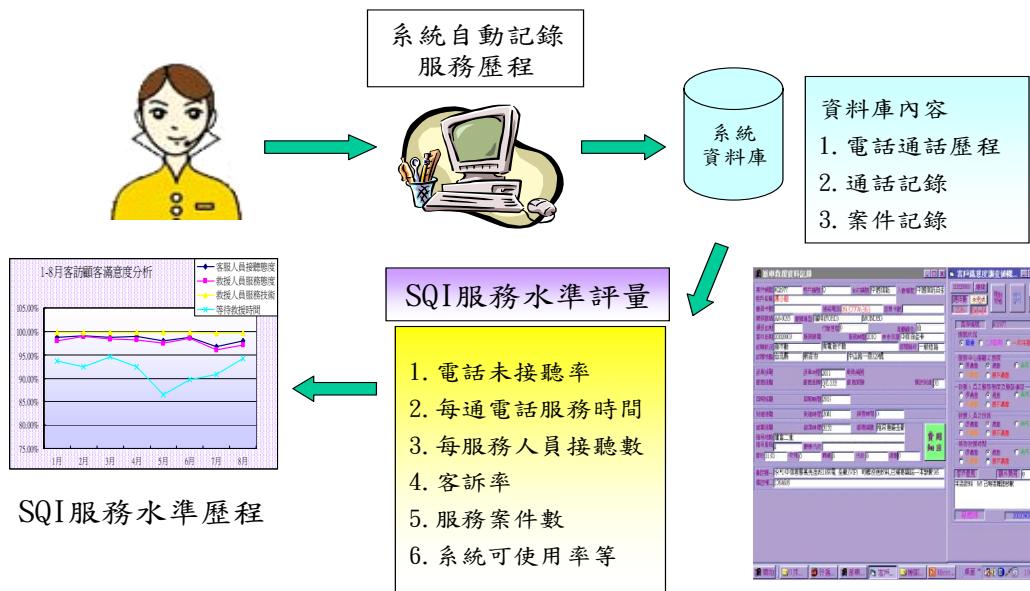


圖 4.12. 客服人員服務品質評量

資料來源：個案公司

客服人員應用電腦查詢客戶資料庫以快速對應客戶是否為會員，當客戶來電進線尋求服務時，客服人員以「車號」查詢客戶權益，並據以執行

客戶服務。

關於拖吊車司機出勤作業程序，詳細說明如后：

1. 接受出勤指示：

車隊服務人員接獲客服中心人員指派之救援任務，應立即填寫服務四聯單，詳錄基本資料及現場狀況，並告知客服人員預定抵達現場時間。以最短時間，巡視救援車輛基本硬體設備齊全及功能之正常；以最快及安全之速度，抵達事故現場。

2. 抵達現場注意事項：

抵達現場後再次確認車號，立即回報客服中心現場狀況及處理方式，向車主詳細說明服務形式、計費標準及計價方式。

3. 如需現場急修作業時，應注意事項：

急修時，應立即先做故障排除。依高公局規定，國道上不可執行急修作業，請將車輛脫離國道後再急修作業，當服務完成後立即回報客服中心，並填立服務四聯單請車主簽名確認。如急修不成需改拖吊者，應立即聯絡客服中心，並確認拖吊目的地。

4. 拖吊作業前依客服中心指示注意事項：

拖吊時應依客服中心之指示，將該故障車拖往指定目的地或距故障地點最近之原廠，並於到達完成時回報客服中心。動用吊桿等議價作業，須與車主議價完成後，經客服中心之確認並依指示拍照存證後方可作業。拖吊完成後應填立服務四聯單，請車主及（或）保養廠簽名確認，並將四聯單依規定交付車主及服務廠。當拖吊服務完成後應立即返回原駐守之區域或地點，等候客服中心下一個救援任務之指派。

5. 執行拖吊作業前檢查程序注意事項：

拖吊車抵達故障現場時，先察看有無放置故障警告標示，再檢查車輛是否為急修原因（如沒電、沒油、沒水等）導致車輛故障，如檢查完畢並非急修原因，則執行拖吊作業。

6. 拖吊作業之執行注意事項：

先將拖吊車開至離故障車輛正前方約二公尺，至車後將油壓式拖架放低，約離地 5~10 公分，然後將拖吊車緩慢後開，離故障車輛約 20 公分時停下，將拖架桿套住故障車驅動輪（看其驅動輪為前輪或後輪），將拖架與拖架桿用卡榫卡住後，即將拖架升高離地

約 80~120 公分，將可請車主至拖吊車前座就座，前往拖吊目的地維修。

#### 7. 拖吊作業之完成注意事項：

到達拖吊目的地時，將車輛拖至指定地點，將拖吊車手煞車拉起，確定車輛固定後，到車後將油壓式拖架放低，直到故障車輛胎接觸地面後，將拖架桿取離故障車，然後將拖架升起，會同車主或保養廠人員檢查車輛有無受損，如有受損則於「服務四聯單」內之客戶簽名欄註明受損位置或狀況；如無受損，則請車主或保養廠人員於服務四聯單上簽名，即完成拖吊作業。

#### 8. 各項回報作業程序：分成以下幾種：

- (1) 到達回報：於到達現場時立即向客服中心回報。
- (2) 無法準時到達異況回報：無法於預定時間到達，如塞車、破胎、拖吊車輛故障、急修改拖吊、變更拖吊目的等。
- (3) 完成回報：完成後立即向客服中心回報，並取得報修單號。
- (4) 議價回報(特殊或長程運輸)：遇有車主長程運送及特殊作業等議價後通知客服中心。

有關整合車主、客服中心、服務點的整體作業流程，參考圖 4.13 所示。

執行服務完畢之後，於三日內進行「3 日 DC 電話訪問」，以瞭解車主對於本次拖吊服務是否感到滿意，並引以為日後服務改進之依據。其中針對客服人員表現，將詢問車主兩個問題：「客服人員接聽服務態度」，以及「客服人員專業度」，如圖 4.14 所示。

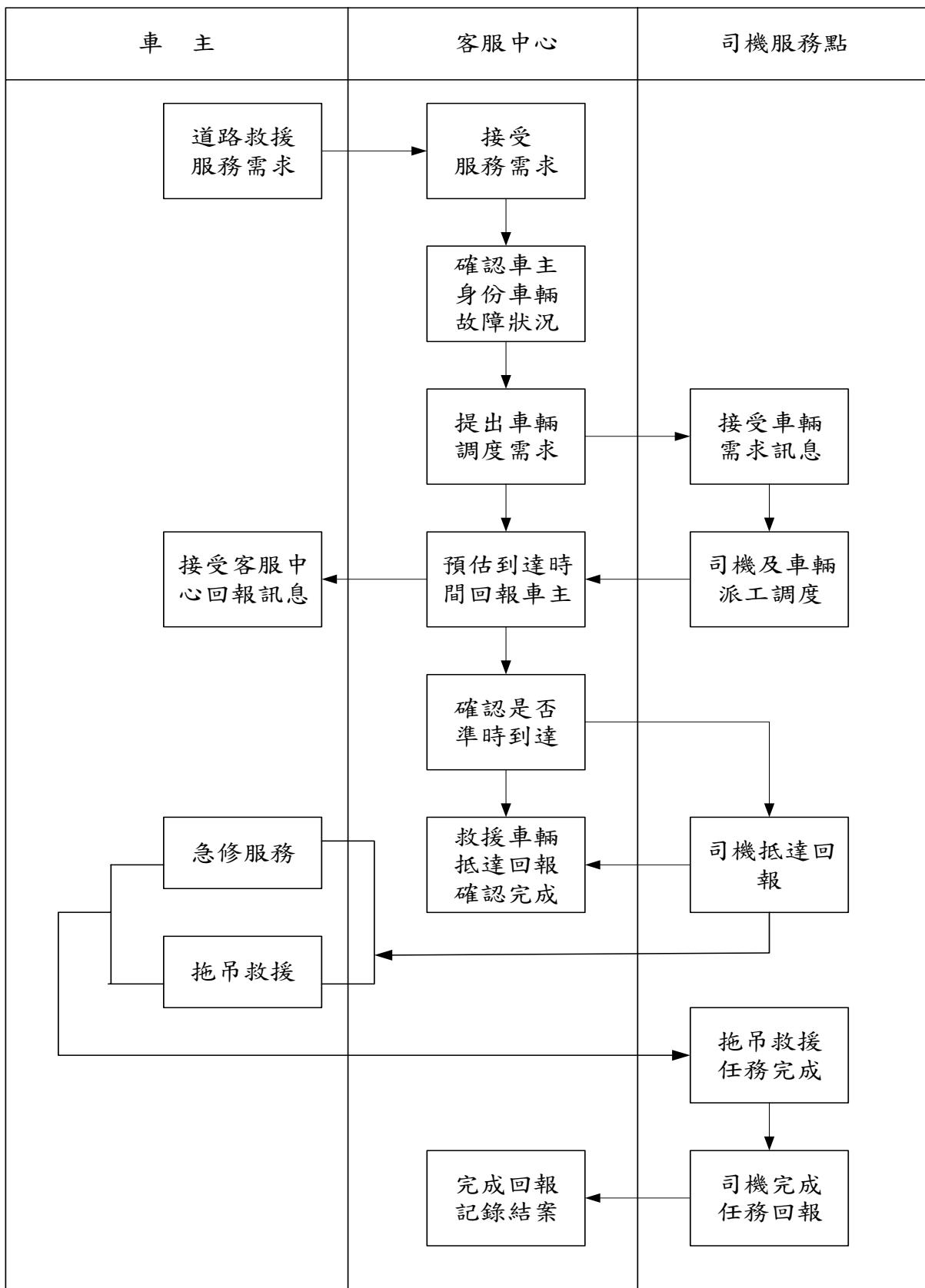


圖 4.13. 道路救援標準作業流程圖

### ◆調查顧客滿意度(顧客關係課)

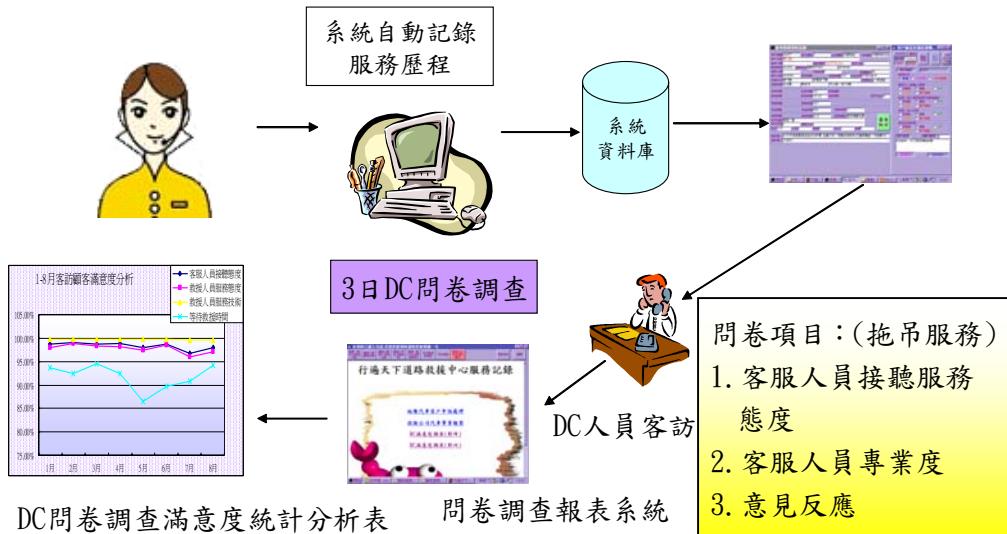


圖 4.14. 調查顧客滿意度

至於維繫顧客關係的作法，每一次接聽服務電話時，由客服人員按問題難易度分成兩線處理之外，另外設置顧客關係課，專責處理顧客關係維繫的問題，包括 3 日 DC 的調查、定期進行之顧客滿意調查，還有當顧客提出抱怨時，由顧客關係課深入瞭解，並且在解決抱怨之後，擬定成具體之改善方案，提供給教育訓練課日後推行教育訓練之用。藉由許多的服務個案，指導客服人員面對不同情境應有之行為，希望能夠長期提升員工在態度、專業知識、能力、技術上的水準，以及顧客對祥碩興業公司的印象、商譽，有關顧客關係與教育訓練體制如圖 4.15 所示。

除客服人員之外，祥碩興業公司對於拖吊車司機也有相關規範。因為拖吊車司機是執行拖吊服務的實際執行者，透過各種教育訓練機會，讓拖吊車司機瞭解祥碩興業公司自成立以來，始終堅持對「車主服務滿意第一」的經營理念，努力提昇服務品質，拓展營運業績。秉持「合理」與「公平」，「合作」與「和諧」的精神，為提昇汽車族朋友們的生活品質與豐富內涵，從事各種服務事業。希望拖吊車司機瞭解，顧客、員工、服務廠商和社會整體都是共榮共利的事業伙伴。

## ❖ 顧客關係與教育訓練機制

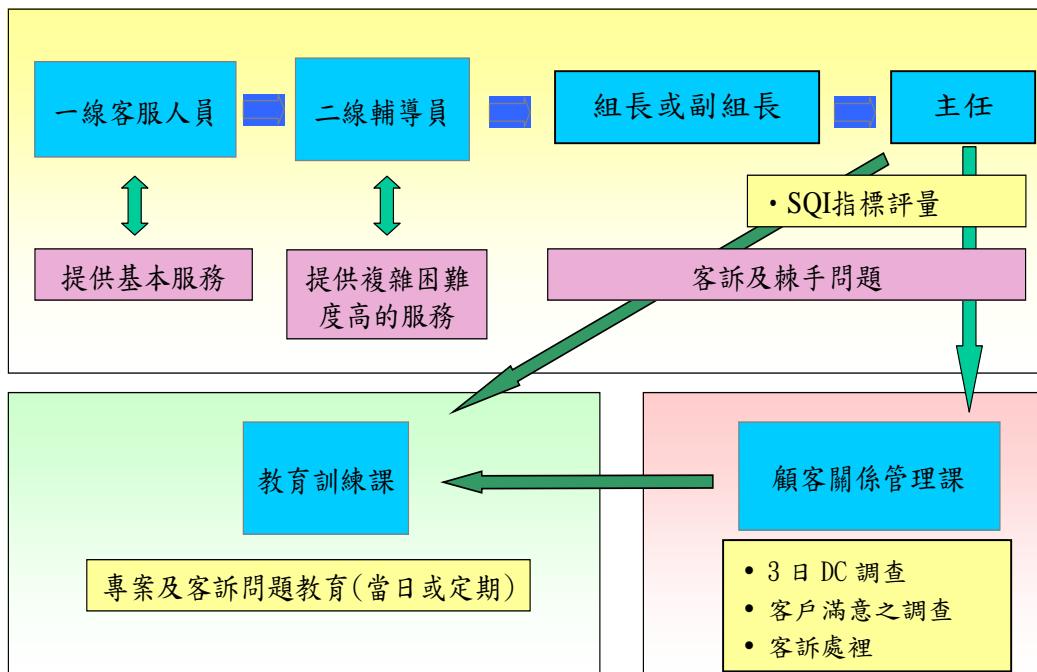


圖 4.15. 顧客關係與教育訓練機制

### 4.3. 資料收集與分析過程

本研究之資料蒐集與分析過程如下：

首先，依照第三章所述，使用關鍵事件技術（Critical Incident Technique，簡稱CIT），取得祥碩興業公司利害關係人，包括企業顧客、最終使用者（近期提供過拖吊服務的顧客）、拖吊車司機、祥碩興業公司員工等，對於客服中心其重要部分的看法以及理由，問卷內容參見附錄一，本研究運用質性研究中的關鍵事件技術針對與道路救援業務有關連之所有對象進行調查，其中涵蓋有公司全體員工、接受過服務之消費者、道路救援現場司機人員、企業客戶等四種對象，以書面問卷、電話訪問及當面訪談等之三種方式，詢問每個對象對於客服中心最重要部分為何及原因為何共兩問題，問卷形式參見附錄一，藉以瞭解客服中心在大家心目中最重要的程度為哪些，且最為日後構建績效評估系統之依據，經彙整後有效之問卷資料統計如下：

表 4.1. 有效問卷資料統計表

調查對象	份數
祥碩興業公司全體員工	107
接受過服務之消費者	137
道路救援現場司機人員	39
企業客戶（銀行、保險、車商）	40
合計	323

其次，分析過程採三角測定的方式，針對每一類利害關係人的答案進行分類。共有四種資料來源：員工、服務廠商、企業顧客、最終使用者。各來源的歸納方法共分三層：第一層先三位專業經理人分成初步的類別，第二層另一批三位經理人寫成文字的構面、第三層由研究者將四種資料來源的各構面予以彙整。

#### 4.3.1. 員工

1. 從員工處所收集到的重要項目資料，第一次彙整結果如下：

表 4.2. 第一次員工問卷彙整統計表

項次	項目	票數
1	教育訓練	6
2	顧客滿意	5
3	系統	13
4	道路救援	2
5	服務的態度	4
6	人力資源	3
7	車上 E 化服務系統 (TOBE)	1
8	專業技術	2
9	團隊合作	9
10	服務品質	5
11	執行力	1
12	電話接聽速度	1
13	客服人員耐心	3
14	制度	2

項次	項目	票數
15	人員素質問題	15
16	電話接得進來	1
17	公平福利	1
18	領導幹部	1
19	工作認知態度	6
20	求知慾	1
21	禮貌	1
22	公司提供足夠資源	1
23	無後顧之憂的服務	1

2. 員工問卷第二次彙整結果如下：

表 4.3. 第二次員工問卷彙整統計表

類別	內容
人	人力資源、教育訓練、團隊合作、執行力、客服人員工作認知、求知慾、領導幹部
顧客滿意	顧客滿意
系統	資訊系統、電話接得進來
產品	道路救援、車上 E 化服務系統 (TOBE)
服務	人員服務態度、服務專業、專業技術、服務品質、電話接聽速度、耐心、禮貌、無後顧之憂的服務
管理制度	公平福利、公司提供足夠的資源

#### 4.3.2. 消費者

##### 1. 來自於消費者的問卷採隨機抽樣

共計有 137 份有效問卷，樣本為 2003 年 7 月 28 日尋求拖吊服務的顧客。第一次分類結果如下：

表 4.4. 第一次消費者問卷彙整統計表

項次	項目	票數
1	解決問題最重要	2
2	服務做好最重要	2
3	提供諮詢	1
4	電話有人接聽	3
5	快速處理問題	49
6	簡化會員查詢之流程	1
7	注重處理問題之流程	1
8	服務後的關懷客戶	1
9	拖吊車到達速度	1
10	客服人員溝通的技巧	1
11	人員對地理環境的熟悉度	1
12	提供準確的諮詢	1
13	客服人員的專業程度	4
14	派車後需回報顧客	5
15	電話系統正常運作	1
16	迅速接聽電話	6
17	客服人員處理應變能力	1
18	客服人員親切的服務態度	20

2. 消費者第二次問卷彙整結果如下：

表 4.5. 第二次消費者問卷彙整統計表

類別	內容
客服人員專業能力	溝通技巧、對地理環境熟悉度、專業程度、應變能力、親切服務態度
服務速度	快速處理問題、救援到達速度、迅速接聽電話
服務流程	簡化會員查詢之流程、處理問題之流程、派車後需回報顧客
系統相關	電話系統正常運作、電話有人接聽
服務產品	提供準確的諮詢
服務的重要性	服務做好、可解決問題，服務的關懷

#### 4.3.3. 企業顧客

1. 企業顧客人員訪談第一次分類結果如下：

表 4.6. 第一次企業顧客問卷彙整統計表

項次	項目	票數
1	產品熟悉度	1
2	服務態度	9
3	專業素養	7
4	反應能力	8
5	專心傾聽顧客需求	1
6	即時服務	2
7	能快速接聽電話	7
8	提供好的服務效率	4
9	正確的資料	1

2. 企業顧客問卷第二次彙整結果如下：

表 4.7. 第二次企業顧客問卷彙整統計表

類別	內容
客服人員能力問題	產品熟悉度、態度、專業素養、反應能力、專心傾聽顧客需求
服務速度問題	即時服務、能快速接聽電話、提供好的服務效率
服務資料問題	正確的資料

#### 4.3.4. 車隊司機

1. 車隊司機問卷第一次分類結果如下：

表 4.8. 第一次車隊司機問卷彙整統計表

項次	項目	票數
1	地理位置熟度	1
2	案號熟悉度	1
3	車主資料、服務權益交代的不清楚	3
4	電話接聽速度過慢	17
5	回報專線難通	11
6	異況未登記日後查證困難	1
7	價格過低	1
8	態度需公正	1
9	夜間人員態度不佳	1
10	對帳的人員太難找	1
11	回報系統查無資料	1

2. 車隊司機問卷第二次彙整結果如下：

表 4.9. 第二次車隊司機問卷彙整統計表

類別	內容
派車專業知識	地理位置、案號錯誤、車主資料權益狀況給的不清楚
接聽問題	電話接聽速度過慢、回報專線難接通
資料正確問題	異況未登記日後查證困難、對帳人員太難找、回報系統常查無資料
價格問題	價格過低（拖吊費用）
態度問題	服務公正、部分人員態度不佳

上述四種來源的資料經過進一步彙整及交互討論，一致認為下列六個構面可以涵蓋上述四類人員的關心問題，此六大構面包括：人力資源（客服人員、司機、行政人員、領導者）、顧客、流程及制度、資訊系統、產品及服務，再加上傳統文獻得到的財務構面，共計有六個構面，如圖 4.16 所示。六大構面建立之後，針對每一個構面影響組織績效的重要內涵進行更

深入之文獻探討，以及所有員工全面對於這六項構面進行深入研討，希望從這兩個方向找出六大構面的實質重要內容，並據此設計相關 KPI 指標。最後，關鍵績效指標建立後，還要設計相關活動方案，以期發揮目標引導行為的改善員工行為之效果。

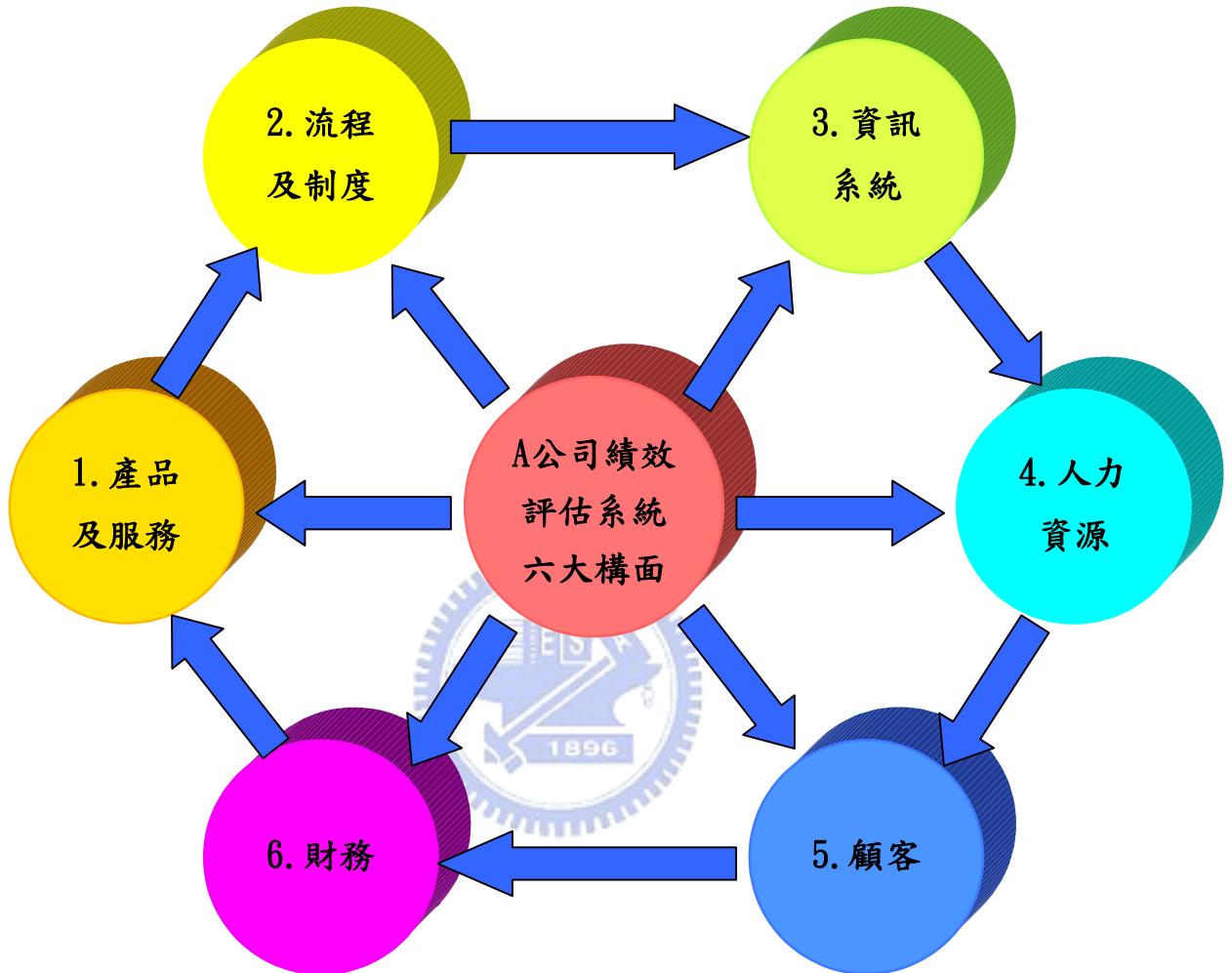


圖 4.16. 組織績效評估系統六構面

#### 4.4. 建立績效評估系統

本研究參考 BSC 的精神，將這六個構面之因果關係，繪製成圖 4.16 之「客服中心績效評估系統因果互動模式」，其中互動涵意如下所述：從這個模式來詮釋這六個構面對客服中心績效評估系統的重要聯結關係。當客服中心接受顧客服務需求時，必須要有明確的服務內容（產品/服務），透過先進之資訊系統將客戶資料庫顯示出來，有時可以自動語音服務，有時必

須以客服人員來進行服務，而此三個構面之效果，需要透過企業內部各部門的「互動課責流程」加以橫向、縱向之溝通貫穿作業細節，方可使三個基本構面發揮淋漓盡致、以達到顧客滿意，建立顧客之忠誠度，如果每一企業主管內部之客服中心均能以此模式運作，那麼自然而然就可達到公司財務上設定的目標。

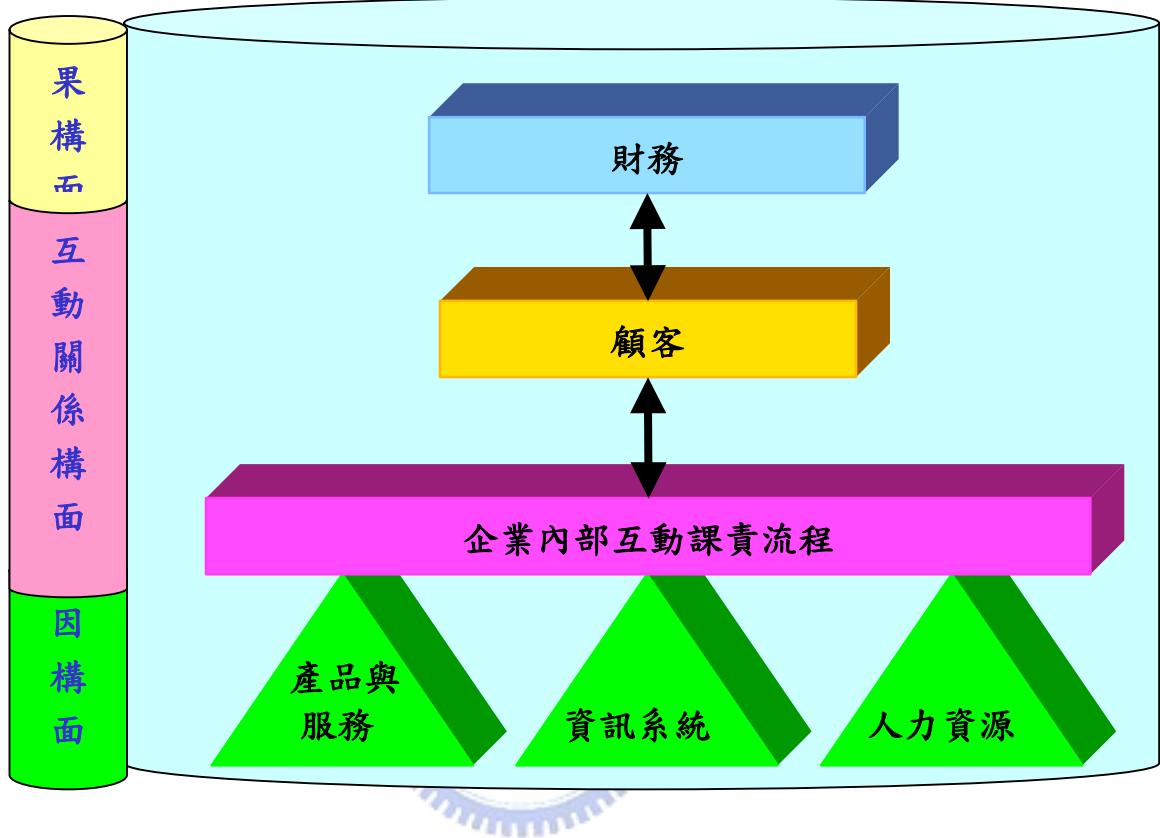


圖 4.17. 客服中心績效評估系統因果互動模式

若將此六大構面及相關的 KPI 指標、績效衡量指標、行動方案與圖 4.1 之經營策略規劃圖結合，則可以圖 4.18 表示之，企業組織經營績效之好壞，在公司願景主導下，必須審視環境的變化、法規動態，及考慮自己擁有的競爭資源有哪些，了解自身優勢、弱勢，必須充分掌握自己所建立的這些資源優勢來訂立公司發展之策略及其目標，因此，正確策略選擇的重要性，是影響公司績效最關鍵之因素，在許多文獻論述中均可找出相當多論文述及如何進行策略規劃，以發揮公司組織之績效。

本研究並非否定其重要性，因礙於研究範圍及時間限制，僅就策略訂立完成之後，在研究一個客服中心組織系統其內部與外部互動之間，企圖找出一套重要原則或衡量績效系統，能真正有效據以落實行動，以確保組織所賦予之策略目標能否順利達成。

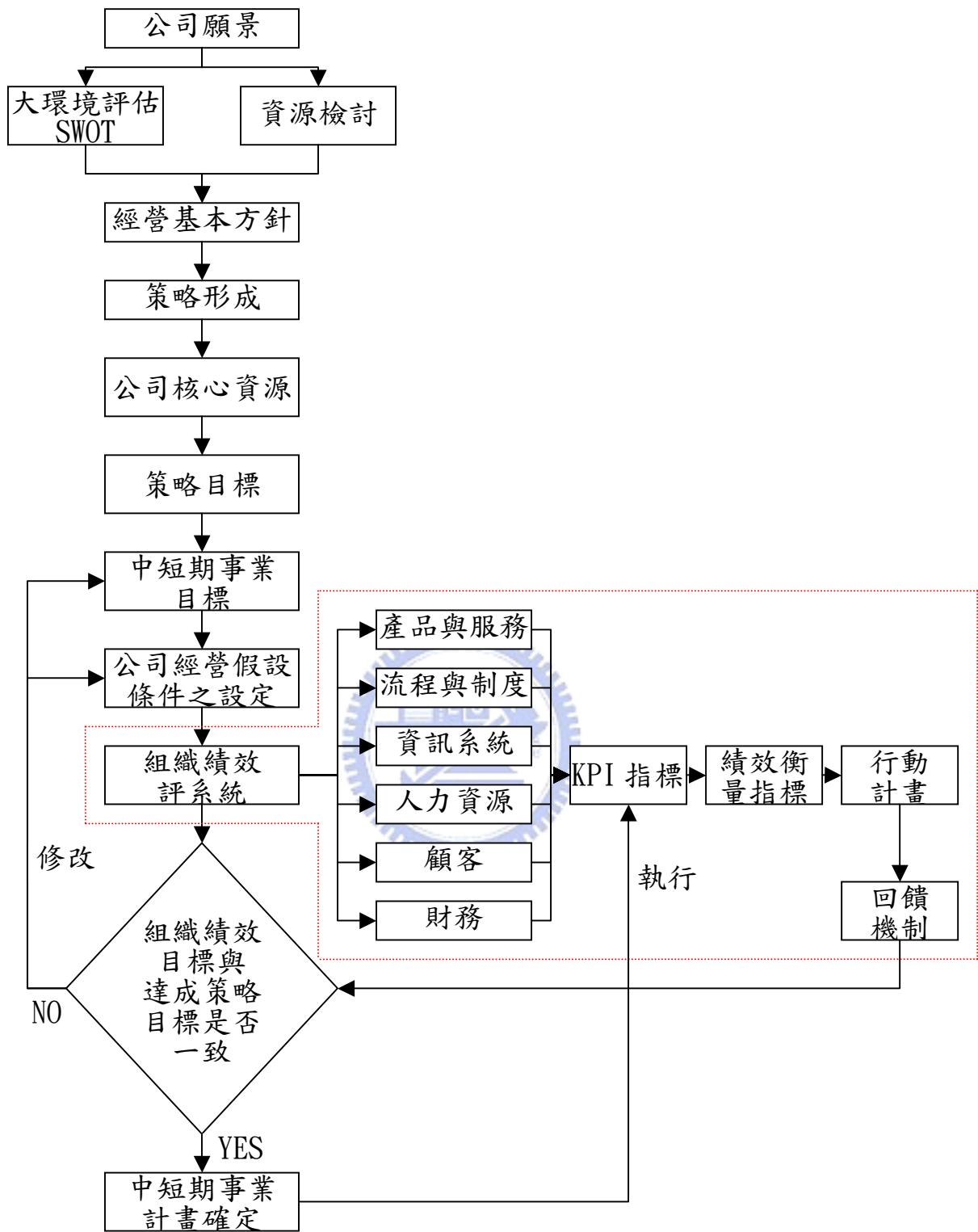


圖 4.18. 經營策略規劃與組織績效評估系統之整合

經過更深入的文獻搜尋以及祥碩興業公司各部門人員腦力激盪之後，找出各構面之 KPI 指標，茲分別列表如下：

1. 第一項構面—產品與服務：

表 4.10. 產品與服務構面之項目及 KPI 指標

項目	KPI 指標
創新	1. 每年新產品數量 (採用新的技術或流程，突破原有的產品層面或產生全新的產品，能滿足市場上的需求，並與公司已存在的產品明顯的差別。)
	2. 產品差異化程度 (採取市場區隔策略，定位產品不同的特色，比同業間具有競爭優勢，藉此讓企業獲得利基。)
	3. 市場研究 (為一種用資訊將消費者、顧客、公眾與廠商連接起來的功能，這種資訊用於識別和說明市場機會和存在的問題；用於催生、提煉和評估市場營銷活動，監控市場營銷表現，加深對市場營銷的過程的理解。)
商譽	1. 合理收費 (經市場所能接受並認同該產品的價值，客戶對於所支出的費用認同是相當於當時物價指數的價值，並且滿足客戶所需。)
	2. 公司形象 (市場中對於該品牌或公司企業的喜好印象程度；通常為口耳相傳或傳媒廣告等刻意塑造。如：重視顧客服務、高品質、迅速、使用該產品使顧客很放心、準時等等)
品牌	1. 公司知名度 (在同一採樣計算基準的人數，對於該品牌、產品、公司名稱等，瞭解或具有印象可說出口的。此群組人數佔基準人數的百分比。)
	2. 忠誠度 (指客戶再次購買的意願。)
客服 服務 品質	1. 客服人員專業能力 (客服人員對於產品及地理資訊的熟悉度，以及服務過程的正確程度)
	2. 客服人員專業形象 (客服人員服務時及應答速度，以及服務時的態度，及顧客對於客服人員的服務滿意度)

項目	KPI 指標
客服 服務 品質	3. 客服人員補救服務 (當產生客訴時，對於顧客採取補救措施處理的方式，使顧客減低不滿意)
	4. 客服人員服務能量 (客服人員在規定時間內可服務的最大案件數量或容量)
司機 服務 品質	1. 司機專業能力 (拖吊車司機對於產品及地理資訊的熟悉度，以及服務過程的正確程度、以及拖吊技術的熟悉度、能不能準時到達現場)
	2. 司機專業形象 (拖吊車司機服務時的服務態度及服務時所穿著的整齊清潔程度，也包含司機是否公正合理的收費)
	3. 司機補救服務 (當產生客訴時，對於顧客採取補救措施處理的方式，致使顧客減低不滿意)
	4. 司機服務能量 (拖吊車司機在規定時間內可服務的最多案件數量或容量)

2. 第二項構面—流程與制度，詳細流程內容參見附錄二：

表 4.11. 流程與制度構面之項目及 KPI 指標

項目	KPI 指標
創新	1. 創新流程
	2. 企業客戶規範流程
服務前置	3. 前置作業流程
	4. 教育訓練流程
服務執行	5. 服務執行流程
	6. 服務成果評估流程
售後服務	7. 一般顧客關係維護流程
	8. 企業顧客關係維護流程

上述八項流程之關係，本研究命名為「企業內部互動課責流程」，如圖 4.19 所示：

## 企業內部互動課責流程 (Enterprise Interactive Accountability Process)

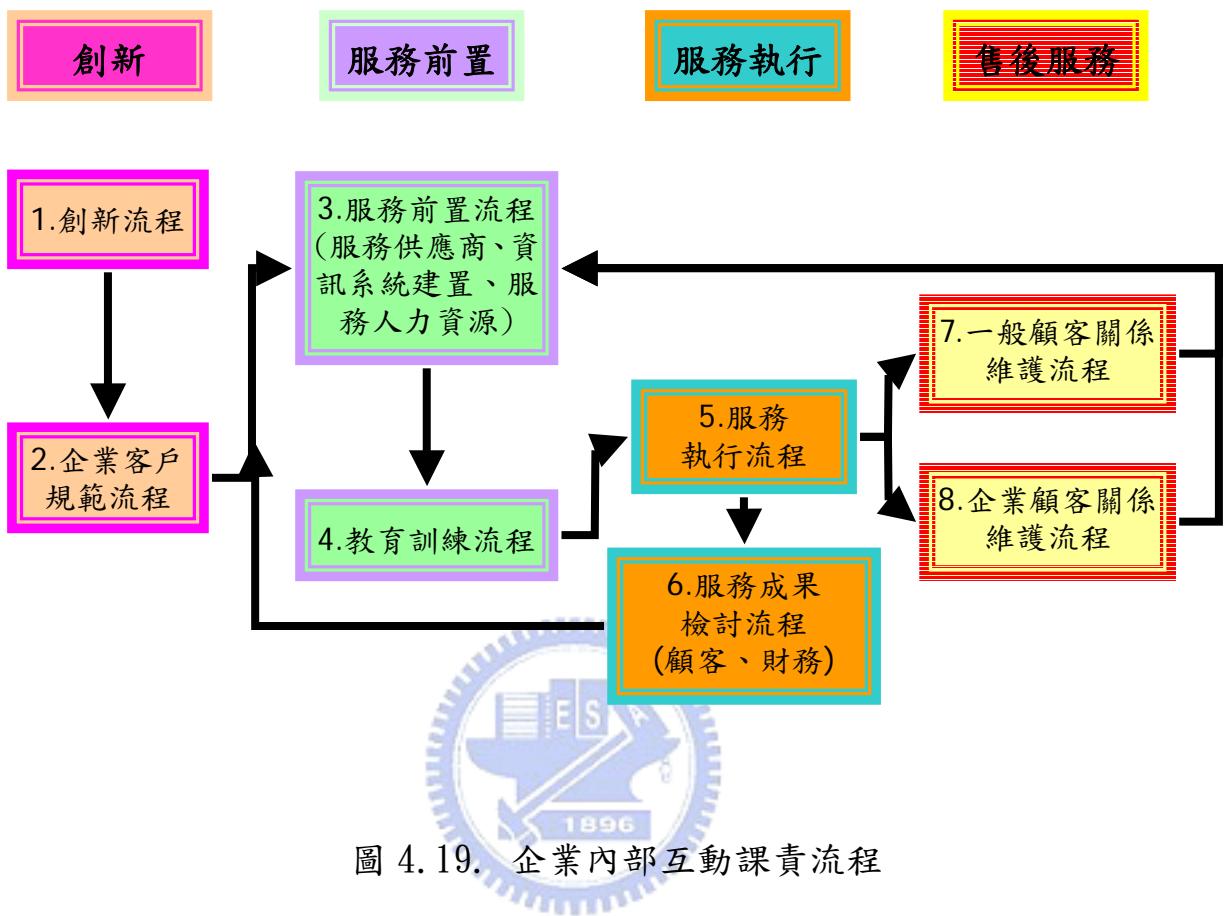


圖 4.19. 企業內部互動課責流程

### 3. 第三構面—資訊系統

表 4.12. 資訊系統構面之項目及 KPI 指標

項目	KPI 指標
資訊系統 穩定度	1. 系統功能延用之擴充性 (擴充性越高越好，可降低重複開發之時間，此外，因為擴充性高則不用破壞原有結構，因此增加其系統穩定度)
	2. 系統正常運作時間比率 (系統穩定度高—即表示系統當機率低)
	3. 終端讀存資料效能 (存取時間越短，效能越好，因為存取時間越長，則系統所承受之壓力越大，其穩定度也越低)
	4. 資料庫可用度 (評估硬體與軟體之使用率並提早預估是否需汰換)

項目	KPI 指標
資訊系統穩定度	<p>5. 防毒系統安裝及更新 (防毒成功次數及更新病毒碼頻率越高越好)</p> <p>6. 作業系統之資料備份 (備份頻率越高越好，以降低需回存時損失的資料量)</p>
設備效能	<p>1. 主機電腦可正常使用率 (主機作業電腦在開機後，正常可操作之程度，此值越高表示主機作業電腦可使用度較高)</p> <p>2. 資訊暨通訊設備維護率 (維護率越高越好，以降低故障所增加之時間成本及費用，減少等待維修時間)</p> <p>3. 電腦設備更新週期 (定期更換以降低臨時性損壞而造成之損失)</p> <p>4. 故障叫修在時限內完成之比率 (叫修量越低越好，回應處理時間越短越好，以期能增加 user 服務滿意度)</p>
資訊完整性	<p>1. 司機自動語音完成回報系統成功率 (使用自動語音系統完成回報之高低程度，成功率越高，表示較多的司機有意願使用此自動回報系統)</p> <p>2. 語音回報系統(IVR)設備正常運作率 (資訊系統的設備，維持正常運作之程度)</p> <p>3. 語音通話流程耗時率分析 (語音通話流程耗時即表示顧客來電時，每通電話進線完成時間與進線時間之差異值係電訊系統問題所造成)</p> <p>4. 司機語音回報配合度分析 (司機配合利用自動語音系統回報程度，此值越高表示司機配合意願越高)</p>
資訊系統最佳化	<p>1. 各項軟體系統整合完成率 (整合性越高越好，增加軟體模組重複使用率)</p> <p>2. 個人電腦標準作業系統最佳化 (標準化越高越好，以降低維修時需額外處理之例外狀況)</p> <p>3. 資訊資料庫正規最佳化程度 (正規化程度越高越好，正規化之目的為減少資料之重複輸入以增加資料之正確性)</p>

項目	KPI 指標
資訊 系統 最佳化	4. 資料庫資料之正確性程度 (clean 最佳化越高越好，直接匯入系統之原因為減少人工大量輸入資料造成之資料錯誤率與降低人工輸入所產生之時間成本)
	5. 資訊分享的最佳化程度 (資訊分享度越高越好，目標為知識及資訊共享，分享度越高表公司內部資訊流通越順暢)
	6. 資料階層化的最佳化程度 (結構化後提昇資料運用與查詢，透過分類來提高程式撰寫效能)
資訊 成本 合理化	1. 系統建置成本之控制 (成本考量點：實際費用，耗費之時間成本，人工成本，訓練之無形成本。整體評估為系統建制後所帶來淨效益與所需花費之各項成本考量，何者效益較大)
	2. 系統維護費用成本之控制 (為維護電腦正常運作之費用成本支出)
	3. 電腦化節省效益 (電腦自動化後所能節省之人工作業成本及日後資料可擴大使用之考量)
	4. 系統自製化效益 (自行開發所需耗費之人力物力及時程考量，與委外來衡量)

#### 4. 第四構面—人力資源

表 4.13. 人力資源構面之項目及 KPI 指標

項目	KPI 指標
人力 規劃	1. 正確評估人力需求
	2. 定期進行工作量化分析
招募 甄選	1. 新進員工招募成效
	2. 新進員工招募成本 (指刊登報紙及 104 等廣告媒體之費用)
學習 與 成長	1. 提升同仁成長動力 (透過不斷的訓練促進同仁成長)

項目	KPI 指標
學習 與 成長	2. 核心職能建立 (核心職能指本職必備之專業技能，其衡量標準以完全通過測試者)
	3. 增加員工競爭力 (建立人員能力分級制度，提升專業能力)
	4. 建立非核心能力 (非核心能力指以非員工本身職長但可以職務代理人身份代理他人之能力)
	5. 降低個人案件錯誤率
人力 及 薪資管理	1. 人力薪資及福利 (向心力基本要素即應確保員工之薪資合理)
	2. 提高人員向心力
	3. 提高人員素質 (以招收高學歷-指大專以上之客服人員為主)
	4. 降低表現稱職同仁離職率 (稱職意指該同仁季考績均在甲等以上之同仁)
	5. 適度之獎勵 (每個月分組獎勵同仁)
	6. 鼓勵同仁提案
人員 績效 評估	1. 電話未接聽控管 (避免客戶待機過久切斷電話以致抱怨，電話系統可分析未接聽通數)
	2. 作業準確程度 (指就會員資格、救援派遣及批價等作業之正確性)
	3. 客戶訴怨處理 (客戶對人員服務速度、態度及內容不滿而客訴)
	4. 顧客對客服人員之滿意程度 (以電話訪談已服務客戶對人員之服務滿意度)
	5. 員工配合程度 (完成交辦事項即表示員工已配合作業)

## 5. 第五構面—顧客

表 4.14. 顧客構面之項目及 KPI 指標

項目	KPI 指標
企業 顧客	1. 企業顧客市場佔有率 行遍天下之道路救援卡佔整體救援卡所佔比率
	2. 企業顧客延續率 已到期之合約顧客，並已經繼續完成續約的比率。
	3. 企業顧客爭取率 拜訪非公司顧客使之成為公司顧客的比率。
企業 顧客	4. 企業顧客滿意度 現有顧客對公司提供的服務滿意度比率。
	5. 企業顧客獲利率 現有顧客帶給公司淨利的比率 (其中服務成本指拖吊成本+營銷攤提+固定資本攤提)
	6. 企業顧客關係管理 以與企業顧客合作年數來衡量管理之好壞程度
一般 顧客	1. 拖吊市場佔有率 持有行遍天下道路救援卡的卡數佔整體救援卡所佔比率
	2. 降低一般顧客抱怨率 降低行遍天下的會員的客訴比率
	3. 一般顧客滿意度 對已服務顧客所做的三日 DC 電訪表示滿意度比率

## 6. 第六構面：財務

表 4.15. 資訊系統構面之項目及 KPI 指標

項目	KPI 指標
營收成長 (開源面)	1. 確保服務產品毛利 (分析各企業客戶所屬卡別之毛利貢獻)
	2. 增加非會員收入 (非會員指未與本公司簽約合作企業所屬之車主)
	3. 增加 OUTBOUND 營收 (OUTBOUND 指電話外撥業務，非僅內接部份而已)
	4. 員工生產力目標達成 (指員工每人之營收生產力)

項目	KPI 指標
營收成長 (開源面)	<p>5. 員工附加價值目標達成 (指員工每人之獲利貢獻度)</p> <p>6. 營業收入目標達成 (指全公司各商品總營收)</p> <p>7. 稅前純益目標達成 (指全公司各商品總純益)</p> <p>8. 控管未達損益平衡之客戶 (因恐客戶服務之實際發生率高於原簽約時之估算值致未達 損益兩平甚或招致虧損)</p>
成本下降 \ 生產力 改進 (節流面)	<p>1. 控管員工費用 (指員工每人之平均支出)</p> <p>2. 服務成本低於同業具競爭性 (服務成本指客服中心之建置、管銷及人力等成本)</p> <p>3. 提升急修比率 (拖吊之費用高於急修，提升急修數可減少成本)</p> <p>4. 增加非拖吊車之救援 (以較低成本之救援工具替代拖吊車進行服務)</p> <p>5. 降低批價錯誤比率 (批價指客服人員於服務結案時批費用予拖吊救援服務廠)</p> <p>6. 公關救援次數控管 (指應收費但因公關交際而未收費之案件數)</p> <p>7. 投機客服務次數控管 (投機客指濫用免費拖吊每月均有拖吊記錄者)</p> <p>8. 杜絕司機虛報或錯報 (救援之司機有時會故意魚目混珠試圖虛報費用)</p> <p>9. 0800 電話費控管 (0800 電話費為公司負擔，縮短服務時間可降低成本)</p>
風險 管理	<p>1. 避免壞帳發生</p> <p>2. 降低救援損壞理賠</p> <p>3. 投保意外險 (災害損失控管)</p> <p>4. 強制拖吊靠行車投保意外險</p>

本研究中在此提出一結合六大構面、29 個 KPI 項目構成的績效評估系統—績效評估六卦圖，第一層是績效評估系統，第二層是績效評估六構面，第三層是各構面 KPI 項目，詳如圖 4.20 所示。

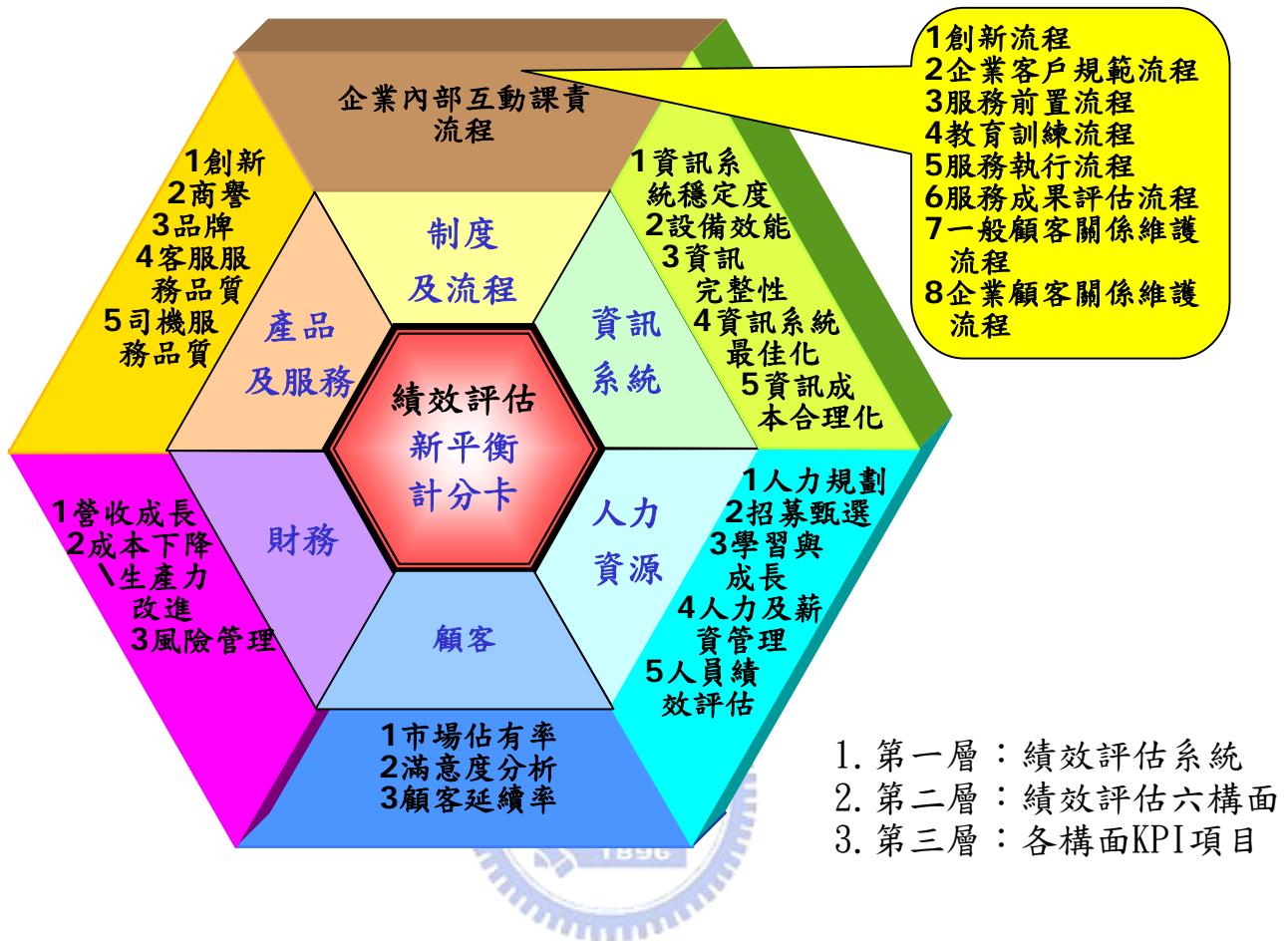


圖 4.20. 績效評估六卦圖

上述六構面詳細內容，包括後續擬定的績效衡量指標、行動方案等，參見附錄二。其中流程與制度構面的第一個流程，又延伸出附錄四服務供應商溝通流程、附錄五資訊系統規劃流程、附錄六服務人力資源規劃流程。

公司績效評估系統不容易進行全面性之因素掌控與執行，因其內容相當龐雜，如果不能找出績效評估系統之重要構面及各構面之 KPI 項目而加以量化，將難以發揮績效目標導引行為的效果。

## 4.5. 發展量表及信度、效度檢定

本研究根據第四節所發展出來的績效評估系統以及第三章所述之方法，進行各構面以及 KPI 指標的量表建立，並計算出 KPI 指標的權重，找

出適合於道路救援業的績效評估系統量表。

將前一節所提出之構面內容，轉換成適當之量表，請公司員工進行評估，以瞭解那些 KPI 指標在員工心目中，最能反映他們的實際工作績效。

量表內容如附錄三，分成兩階段進行，第一階段針對六大構面的重要性，以比較式評價尺度進行，採用 Thurstone 量表，進行兩兩比較的成對衡量 (Cooper & Emory, 1995；榮泰生, 1999)，以 AHP 法找出各構面的重要性權重，兩階段皆經過 20 人次的預試。

預試階段問卷以下列五點進行修正：

1. 問卷之問題是否清晰。
2. 問卷的語詞和敘述是否流暢。
3. 問卷的作答方式是否容易。
4. 問卷上有無未提及之重要意見。
5. 有無答題上的情形使得統計上遭遇困難。

修正各項疏漏之後，針對六大構面的重要性，進行 40 人實際之間卷調查，經過 AHP 法分析，可得知各構面之重要性如表 4.16 所示：



表 4.16. 各構面之重要性

構面	比重
產品與服務	28.8%
流程與制度	20.6%
資訊系統	14.4%
顧客	14.2%
人力資源	13.2%
財務	8.8%

由上述表格可知，各構面之重要順序依序為產品與服務 (28.8%)、流程與制度 (20.6%)、資訊系統 (14.4%)、顧客 (14.2%)、人力資源 (13.2%)、財務 (8.8%)。且經由層級分析法中的檢定一致性，其一致性比值 (Consistency Ratio) 為 0.0074 小於 0.1，故表示此六構面權重符合一致性之目標，代表第一階段所進行之間卷調查，內容可供經營團隊參考。

第二階段將各構面的 KPI 指標予以量表化，以 Likert 量表進行，根據第三章第四節所提出之量表編定過程，進行客服中心績效評估系統之量表編製，本階段也經過 20 人次的預試。

第二階段預試後問卷也針對以下五點進行修正：

1. 問卷之問題是否清晰。
2. 問卷的語詞和敘述是否流暢。
3. 問卷的作答方式是否容易。
4. 問卷上有無未提及之重要意見。
5. 有無答題上的情形使得統計上遭遇困難。

修正各項疏漏之後，針對各項 KPI 指標的重要性，進行 40 人實際之間卷調查，調查之量表在整理後進行項目分析，項目分析進行步驟分述如下：

1. 將所有受試者在量表的得分依每項 KPI 指標平均數高低分排序。
2. 每項 KPI 指標中得分平均數位於前第 25 分位數者為高分組，位於第 75 分位數以下者為低分組。
3. 計算各項的決斷值 (Critical Ratio, 簡稱 Cr)。Cr 值的計算，即為上述高分組在某題得分之平均數與低分組在同一題得分之平均數之差異顯著性檢定，亦即 t 檢定 (t-test)，在信賴水準為 95% 下，決斷值為 1.75。以關係式表示，即如下式：

$$t_{0.05,39} = Cr = \frac{(X_h - X_l)}{\sqrt{\frac{S_h^2}{N_h} + \frac{S_l^2}{N_l}}} \geq 1.75$$

其中， $X_h$ ：高分組在某題得分之平均數

$X_l$ ：低分組在某題得分之平均數

$S_h$ ：高分組在某題得分之標準差

$S_l$ ：低分組在某題得分之標準差

$N_h$ ：高分組人數

$N_l$ ：低分組人數

4. 將高分組與低分組平均數之差異檢定中沒有顯著差異的項目刪除。

經過項目分析之  $t$  檢定後，97 項 KPI 指標皆保留下來，進一步經過整理之後可得各項 KPI 指標之比重如表 4.17：

表 4.17. KPI 指標之量表

KPI 指標	分數	KPI 指標	分數
客服人員專業能力	4.875	企業顧客爭取率	4.300
資料庫資料之正確性程度	4.750	員工附加價值目標達成	4.300
公司形象	4.675	語音回報系統(IVR)設備正常運作率	4.275
提高人員向心力	4.675	司機語音回報配合度分析	4.275
客戶訴怨處理	4.650	營業收入目標達成	4.275
提高人員素質	4.625	司機自動語音完成回報系統成功率	4.250
顧客對客服人員之滿意程度	4.625	降低個人案件錯誤率	4.250
司機專業能力	4.600	企業顧客市場佔有率	4.250
司機專業形象	4.600	客服人員服務能量	4.225
資訊系統正常運作時間比率	4.600	電話未接聽控管	4.225
主機電腦可正常使用率	4.600	增加非會員收入	4.225
資訊分享的最佳化程度	4.600	員工生產力目標達成	4.225
降低表現稱職同仁離職率	4.600	資料庫軟硬體設備運作時間	4.200
作業準確程度	4.575	拖吊市場佔有率	4.200
企業顧客滿意度	4.575	投保意外險	4.200
杜絕司機虛報或錯報	4.575	司機服務能量	4.175
服務執行流程	4.575	各功能系統資訊容易交互分享程度	4.175
教育訓練流程	4.525	語音通話流程耗時率分析	4.175
忠誠度	4.500	各項軟體系統整合完成率	4.175
降低批價錯誤比率	4.500	資訊資料庫正規最佳化程度	4.175
客服人員補救服務	4.475	控管員工費用	4.175
提升同仁成長動力	4.475	強制拖吊靠行車投保意外險	4.175
降低一般顧客抱怨率	4.475	服務成本低於同業具競爭性	4.150
一般顧客滿意度	4.475	資訊暨通訊設備維護頻率	4.125
企業顧客關係維護流程	4.475	0800電話費控管	4.125

KPI指標	分數	KPI指標	分數
客服人員專業形象	4.450	一般顧客關係維護流程	4.125
司機補救服務	4.450	防毒系統安裝及更新頻率	4.100
企業顧客獲利率	4.450	鼓勵同仁提案	4.100
企業顧客關係管理	4.450	控管未達損益平衡之客戶	4.100
公司知名度	4.425	電腦化節省效益	4.050
故障叫修在時限內完成之比率	4.425	公關救援次數控管	4.025
企業顧客延續率	4.425	定期進行工作量化分析	4.000
進行市場研究以瞭解現狀和趨勢	4.400	增加OUTBOUND營收	3.975
使用電腦讀存資訊的快慢程度	4.400	企業客戶規範流程	3.975
作業系統之資料備份	4.400	市場認同之合理收費	3.950
適度的獎勵	4.400	系統建置成本之控制	3.950
稅前純益目標達成	4.400	產品差異化程度	3.925
投機客服務次數控管	4.400	個人電腦之各項作業標準化程度	3.875
正確評估人力需求	4.375	系統維護費用成本之控制	3.825
核心職能建立	4.375	系統自製化效益	3.750
員工配合程度	4.375	新進員工招募成效	3.750
避免壞帳發生	4.375	新進員工招募成本	3.750
降低救援損壞理賠	4.375	創新流程	3.750
服務成果評估流程	4.375	電腦設備更新週期	3.725
資料階層化的最佳化程度	4.325	提升急修比率	3.575
人力及薪資管理	4.325	建立非核心能力	3.450
確保服務產品毛利	4.325	增加非拖吊車之救援	3.450
服務前置流程	4.325	每年新產品數量	3.425
增加員工競爭力	4.300		

以下將 KPI 指標進行量表資料信度之檢定，信度係指測驗結果的一致性、穩定性及可靠性，一般多以「內部一致性」來加以表示該測驗信度的高低。信度係數愈高即表示該測驗的結果愈一致、穩定與可靠。本量表採用 Cronbach- $\alpha$ 係數(coefficient alpha)計算信度係數，經過檢定之後，總信度 $\alpha$ 值為 0.9974 大於 0.7，顯示此份問卷測驗的信度頗佳。

在效度檢定方面有二，其一是各項 KPI 是藉由文獻探討、工作分析與學界及實務界之專家人士進行實際的訪談、建議與修正等程序所獲得之量測指標，且與祥碩興業公司專業人員多次對 KPI 討論並修訂而成，故具有良好的內容效度。其二是本研究利用 SPSS 中多重方法矩陣，計算每構面之分項 KPI 指標對總項之相關係數，作為效度衡量之標準，若計算值大於 0.5，即表示其具有良好的效度。結果顯示有 23 項 KPI 指標對總項之相關係數小於 0.5，理應予以刪除。但在刪除之 23 項 KPI 指標中，在經營團隊仔細考慮之後，認為其中之 7 項 KPI 指標得分在所有 KPI 指標中重要度排名位於前 33%，在績效評估系統中具有一定程度之影響力，故對於此 7 項 KPI 指標予以保留，其餘刪除之 16 項 KPI 指標如表 4.18 所示，其中之 KPI 指標經營團隊在最後確認之後，認為其 KPI 指標對於營運績效並無重大之影響，故最後可得一具有 81 項 KPI 指標之量表。調整過後之 KPI 指標量表如表 4.19 所示。

表 4.18. 刪除之 KPI 指標

KPI 指標	分數	KPI 指標	分數
公司產品差異化程度	3.925	營業收入目標達成	4.275
市場認同之合理收費	3.950	控管員工費用	4.175
各功能系統資訊容易交互分享程度	4.175	服務成本低於同業具競爭性	4.150
系統建置成本之控制	3.950	提升急修比率	3.575
系統維護費用成本之控制	3.825	增加非拖吊車之救援	3.450
系統自製化效益	3.750	公關救援次數控管	4.025
定期進行工作量化分析	4.000	投機客服務次數控管	4.400
鼓勵同仁提案	4.100	降低救援損壞理賠	4.375

表 4.19. 調整過後之 KPI 指標量表

題目	分數	題目	分數
每年新產品數量	3.425	人力及薪資管理	4.325
進行市場研究以瞭解現狀和趨勢	4.400	降低表現稱職同仁離職率	4.600
公司形象	4.675	提高人員向心力	4.675
公司知名度	4.425	提高人員素質	4.625
忠誠度	4.500	適度的獎勵	4.400
客服人員專業能力	4.875	電話未接聽控管	4.225

題目	分數	題目	分數
客服人員專業形象	4.450	作業準確程度	4.575
客服人員補救服務	4.475	客戶訴怨處理	4.650
客服人員服務能量	4.225	顧客對客服人員之滿意程度	4.625
司機專業能力	4.600	員工配合程度	4.375
司機專業形象	4.600	企業顧客市場佔有率	4.250
司機補救服務	4.450	企業顧客延續率	4.425
司機服務能量	4.175	企業顧客爭取率	4.300
資訊系統正常運作時間比率	4.600	企業顧客滿意度	4.575
使用電腦讀存資訊的快慢程度	4.400	企業顧客獲利率	4.450
資料庫軟硬體設備運作時間	4.200	企業顧客關係管理	4.450
防毒系統安裝及更新頻率	4.100	拖吊市場佔有率	4.200
作業系統之資料備份	4.400	降低一般顧客抱怨率	4.475
主機電腦可正常使用率	4.600	一般顧客滿意度	4.475
資訊暨通訊設備維護頻率	4.125	確保服務產品毛利	4.325
電腦設備更新週期	3.725	增加非會員收入	4.225
故障叫修在時限內完成之比率	4.425	增加OUTBOUND營收	3.975
司機語音回報配合度分析	4.25	員工生產力目標達成	4.225
司機自動語音完成回報系統成功率	4.275	員工附加價值目標達成	4.300
語音回報系統(IVR)設備正常運作率	4.175	稅前純益目標達成	4.400
語音通話流程耗時率分析	4.275	控管未達損益平衡之客戶	4.100
各項軟體系統整合完成率	4.175	降低批價錯誤比率	4.500
個人電腦之各項作業標準化程度	3.875	杜絕司機虛報或錯報	4.575
資訊資料庫正規最佳化程度	4.175	0800電話費控管	4.125
資料庫資料之正確性程度	4.750	避免壞帳發生	4.375
資訊分享的最佳化程度	4.600	投保意外險	4.200
資料階層化的最佳化程度	4.325	強制拖吊靠行車投保意外險	4.175
電腦化節省效益	4.050	創新流程	3.750
正確評估人力需求	4.375	企業客戶規範流程	3.975

題目	分數	題目	分數
新進員工招募成效	3.750	服務前置流程	4.325
新進員工招募成本	3.750	教育訓練流程	4.525
提升同仁成長動力	4.475	服務執行流程	4.575
核心職能建立	4.375	服務成果評估流程	4.375
增加員工競爭力	4.300	一般顧客關係維護流程	4.125
建立非核心能力	3.450	企業顧客關係維護流程	4.475
降低個人案件錯誤率	4.250		

在進行 KPI 指標量表資料信度之檢定後，同樣利用 Cronbach- $\alpha$ 係數 (coefficient alpha)進行資料內部一致性之檢定。經過檢定之後，總信度  $\alpha$ 值為 0.9972 大於 0.7，故顯示調整過後之量表結果也具有一定的可靠程度。

最後，在計算出六構面之權重及各 KPI 指標之得分之後，即可將各 KPI 指標之得分乘上該 KPI 指標所屬構面之權重即可得知每 KPI 指標之最後得分，即可得到每 KPI 指標之最後權重比，做為績效評估系統量表中各評估因子的權重及重要度代表，績效評估系統量表每項 KPI 指標之最後權重比如表所示。

表 4.20. 績效評估系統量表每項 KPI 指標之最後權重表

KPI 指標	最後 權重	KPI 指標	最後 權重
每年新產品數量	1.744	人力及薪資管理	1.007
進行市場研究以瞭解現狀和趨勢	2.241	提高人員向心力	1.088
公司形象	2.381	提高人員素質	1.076
公司知名度	2.253	降低表現稱職同仁離職率	1.071
忠誠度	2.292	適度的獎勵	1.024
客服人員專業能力	2.482	電話未接聽控管	0.983
客服人員專業形象	2.266	作業準確程度	1.065
客服人員補救服務	2.279	客戶訴怨處理	1.082
客服人員服務能量	2.151	顧客對客服人員之滿意程度	1.076
司機專業能力	2.342	員工配合程度	1.018

KPI指標	最後 權重	KPI指標	最後 權重
司機專業形象	2.342	企業顧客市場佔有率	1.066
司機補救服務	2.266	企業顧客延續率	1.110
司機服務能量	2.126	企業顧客爭取率	1.079
資訊系統正常運作時間比率	1.172	企業顧客滿意度	1.148
使用電腦讀存資訊的快慢程度	1.121	企業顧客獲利率	1.116
資料庫軟硬體設備運作時間	1.070	企業顧客關係管理	1.116
防毒系統安裝及更新頻率	1.045	拖吊市場佔有率	1.053
作業系統之資料備份	1.121	降低一般顧客抱怨率	1.122
主機電腦可正常使用率	1.172	一般顧客滿意度	1.122
資訊暨通訊設備維護頻率	1.051	確保服務產品毛利	0.668
電腦設備更新週期	0.949	增加非會員收入	0.653
故障叫修在時限內完成之比率	1.127	增加OUTBOUND營收	0.614
司機自動語音完成回報系統成功率	1.083	員工生產力目標達成	0.653
語音回報系統(IVR)設備正常運作率	1.089	員工附加價值目標達成	0.664
語音通話流程耗時率分析	1.064	稅前純益目標達成	0.680
司機語音回報配合度分析	1.089	控管未達損益平衡之客戶	0.634
各項軟體系統整合完成率	1.064	降低批價錯誤比率	0.695
個人電腦之各項作業標準化程度	0.987	杜絕司機虛報或錯報	0.707
資訊資料庫正規最佳化程度	1.064	0800電話費控管	0.637
資料庫資料之正確性程度	1.210	避免壞帳發生	0.676
資訊分享的最佳化程度	1.172	投保意外險	0.649
資料階層化的最佳化程度	1.102	強制拖吊靠行車投保意外險	0.645
電腦化節省效益	1.032	創新流程	1.367
正確評估人力需求	1.018	企業客戶規範流程	1.449
新進員工招募成效	0.873	服務前置流程	1.576
新進員工招募成本	0.873	教育訓練流程	1.649
提升同仁成長動力	1.041	服務執行流程	1.668

KPI指標	最後 權重	KPI指標	最後 權重
核心職能建立	1.018	服務成果評估流程	1.595
增加員工競爭力	1.001	一般顧客關係維繫流程	1.504
建立非核心能力	0.803	企業顧客關係維繫流程	1.631
降低個人案件錯誤率	0.989		



## 第五章 結論與建議

企業在衡量組織績效時，一般採用平衡計分卡之四構面為主，但在實際運用時將會因評估產業對象型態的不同而產生評估構面的內容有所差異，進而讓平衡計分卡的評比內容及指標權重產生實質的改變，為求讓平衡計分卡更能適用於各種不同的產業，新發展出的績效衡量方式仍能保持平衡計分卡的周延性，且更能真實地反應出實際企業的營運結果。本章根據實際問卷及電訪等抽樣調查及分析結果，做出本研究的結論，並對於祥碩興業公司經營者提出經營管理的建議，以及對於後續研究者提供可能的方向及建議。

### 5.1. 研究的結論

1. 評估個案公司組織績效時，因該公司產業具有特殊性，本研究利用問卷及電訪方式，建構出六個構面「產品及服務面、流程與制度面、資訊系統面、人力資源面、顧客面、財務面」的新平衡計分卡，取代標準四構面的平衡計分卡「顧客面、財務面、內部流程面、學習成長面」。

在研究實例中採用道路救援業祥碩興業公司為研究對象，該產業為較冷門的特殊行業，經引用 BSC 的精神及方法進行研究，針對該公司全體員工、接受過服務之消費者、道路救援現場司機人員及企業客戶等進行抽樣調查，採用關鍵事件技術法蒐集資料，透過三角測定法分類歸納資料，透過層級分析法建構出六個構面「產品及服務面、流程與制度面、資訊系統面、人力資源面、顧客面、財務面」的新平衡計分卡，取代標準四構面的平衡計分卡「顧客面、財務面、內部流程面、學習成長面」。此六構面與 29 個 KPI 項目構成一「六卦圖」，經六構面的剖析後使該產業能更真實貼切的呈現出其產業特殊的一面，並瞭解該產業所特別重視的部份。由此可瞭解到在各行業中運用平衡計分卡做為該企業的績效評估時，應注意到指標構面的適用性及其績效衡量指標是否真正反應該產業衡量組織績效的標準，並考慮是否需將 BSC 採取更加符合產業特性之應用。

2. 本研究在個案中發現客服中心績效評估系統因果互動模式，並研擬出企業內部互動課責流程。

策略是一套關於因果的假設，在建構一個轉策略為衡量標準的平衡計分卡中，因果關係的原則需要納入考量，在標準的平衡計分卡中，因果關係是一個垂直向量，從下層的學習成長構面逐一往上，依序為內部流程構面、顧客構面到最上層之財務構面。本研究中在因果關係中提出一個介於因與果間的關係構面，那就是「互動關係構面」，因構面是由產品與服務構面、資訊系統構面、人力系統構面所構成，藉由互動關係構面之企業內部互動課責流程構面及顧客構面拉近企業與顧客關係，最終結果將反應在果構面，也就是財務構面。由於個案公司屬於高度服務性質的公司，客戶與公司間的關係十分密切，需要藉由一套互動的流程持續不斷改善服務流程，提升服務品質，而這流程就是「企業內部互動課責流程」，流程中包含創新流程、企業客戶規範流程、服務前置流程、教育訓練流程、服務執行流程、服務成果評估流程、一般顧客關係維護流程、企業顧客關係維護流程八大流程，藉此一互動課責流程的相關性及完整性，可使客服中心在「創新、服務前置、服務執行、售後服務」方面上不斷地執行、回饋、改善，促使客服中心績效漸趨完善。

3. 本研究發展出 81 項 KPI 指標，經過統計檢定具有高度信度及效度，並依此發展出各 KPI 的績效衡量指標，及其行動方案。

本次研究問卷對象是以祥碩興業公司中高階主管及至少服務於該產業兩年以上的基層主管或人員，由於對象均為相當瞭解該產業生態及專業上具有一定程度的鑑別能力，同時對於量表一致性檢定及問卷之信度及效度檢定均達於一定之要求水準。其中信度檢定之 Cronbach- $\alpha$  值高達 0.9974 以上，可信度相當高，故問卷後的數值統計準確率與可信度將高於一般問卷的標準誤差；效度檢定時，藉由文獻探討、工作分析與學界及實務界之專家人士進行實際的訪談、建議與修正等程序所獲得之量測指標，且與祥碩興業公司專業人員多次對 KPI 討論並修訂而成，故具有良好的內容效度，同時於計算各構面之分項 KPI 指標對總項之相關係數時，也具有高度相關性，顯示本研究的結構效度頗高。

本研究最後發展出的 29 個 KPI 項目及 81 個 KPI 指標及權重，建構出符合道路救援產業特性之績效衡量系統，並於附錄二中提供各 KPI 項目及其指標之定義說明、衡量指標與行動方案。

## 5.2. 研究的建議

1. 建議祥碩興業公司可採用本研究中完成包含六大構面的平衡計分卡、及發展出的績效評估系統因果互動模式與企業內部互動課責流程、KPI 指標、績效衡量指標，進行未來年度計畫及具體實施之依據。

在研究報告中顯示祥碩興業公司在未經由平衡計分卡進行分析研究前，該公司對於績效的評估並無整套完整的評估方式，對於業務執行的效能也僅以多年來經營的實務經驗進行管理上的人力、物力調整及調度；並且對於執行業務時需緊密配合的協力服務廠商（拖吊車商）在能量及品質的管理上無法落實，此種情況有可能使企業在運作時造成重大失控，對於永續經營的企業而言，將無法有效掌握未來的營運績效。

因此本研究中依據該公司客服中心之運作現況提出「產品及服務面、流程與制度面、資訊系統面、人力資源面、顧客面、財務面」等六構面，可涵蓋至客服中心所有的前端、後端、財務、非財務等考量因素，並從中發展出的 29 個 KPI 項目及 81 個 KPI 指標及權重，建構出符合道路救援產業特性之績效衡量系統，並於附錄二中提供各 KPI 項目及其指標之定義說明、指標量度與行動方案。建議祥碩興業公司採用此研究中「績效評估六大構面」及各 KPI 項目及其指標，進行未來年度的營業預算制訂時的依據參考，並在每一年度第四季進行實際指標值數值與預算預估目標值的差異進行討論與修正；若該公司依此新平衡計分卡進行三年以上的持續推行，則祥碩興業公司應該能對未來的年度營運預算及營業績效有更精確的預估。

2. 在本研究中發展出相當可靠之道路救援業績效衡量系統，對於未來的個案公司經營結果之預測、執行、績效評估、回饋及改善，形成有效的管理工具。

本研究結果運用到實際客服中心營運的管理上，對於企業內部門間的緊密配合與運作流程的順暢有相當直接關係，因道路救援業是極為特殊服務業，與一般製造業（如汽車製造）或一般服務業（旅遊業亦是先規劃旅遊商品再行販售）的最大不同是在於製造商品與販售商品是同時發生的，並非先將商品製造後再等待商品的售出。在客戶電話來電時就立即啟動製造與販售的動作，這一連串的動作

亦在那短短的數分鐘甚至是數十分鐘而已，由於企業面對高標準的顧客滿意要求，因此在這關鍵時刻下，這一連串的快速動作一再考驗著企業流程與制度上的完善程度，因此本研究中提出適用「客服中心績效評估系統因果互動模式」及「企業內部互動課責流程」。

在運用因果互動模式時，需瞭解企業內部各構面所涵蓋部門在溝通的互動關係上是具有一致性的，每個單位均需要有面對顧客及服務顧客的準備，也就是企業整體都是與顧客有相同的同理心，本研究中因構面是由產品與服務構面、資訊系統構面、人力系統構面所構成，藉由互動關係構面之企業內部互動課責流程構面及顧客構面拉近企業與顧客關係，而最終結果將反應在果構面，也就是財務構面。在互動過程中依循的準則可依本研究中「企業內部互動課責流程」中的創新流程、企業客戶規範流程、服務前置流程、教育訓練流程、服務執行流程、服務成果評估流程、一般顧客關係維護流程、企業顧客關係維護流程等八大流程。在創新流程後進行流程規範的制訂，且在進行服務提供前的各項資源、系統、人力等的配置及執行前的完整人員教育訓練；當服務發生時同時進行 TQM「全面品質管理」的檢核動作，並在服務後的售後服務進行 CRM「客戶關係管理」，對於檢核及售後服務的結果進行分析，並再經由回歸流程的不斷改善與資源的配置調整，以求達到最完美的搭配。

### 5.3. 後續研究的建議

1. 對於未來研究客服中心道路救援業務上，建議進行橫斷面的分析，增加個案公司樣本數，或該樣本數之總市場佔有率能提高。

對於本研究所提個案為單一祥碩興業公司單一業務「道路救援」為對象，雖祥碩興業公司實為多功能多業務型態公司，但研究分析對象為單一公司時，將會受公司文化、經營理念、運作流程、員工習性等因素影響，可能產生研究方向及問卷調查數據涵蓋性不足、誤差等現象，導致研究結果未能真實且確切反應出該產業的標準流程、各構面及各 KPI 指標的重要度。建議未來研究相同題目及相同對象時，對於案例對象應採取一家以上，或是最好將研究對象所服務的市場提高至市場比率 70% 以上，如此可更真實反應出該產業之營運現況，並可據此研擬出衡量該產業的組織績效標準。

2. 擴展研究對象的範圍，以客服中心執行多元化業務，並採用平衡計分卡做為其績效評估之依據。

擴展研究對象至客服中心其他的服務項目業務，如：「連鎖商店設備報修中心」、「行車 e 化資訊功能服務」等不同的執行流程及方式，探討各種不同服務項目的 KPI 指標，並以平衡計分卡研究模式對「多元化複合式客服中心」經營提出最佳化的管理模式。目前各客服中心為提昇業務發展均趨向於多元化業務模式經營，藉以提昇客服中心的服務效率，並取得客服人員的人力資源運用最佳平衡點；故對於複合式客服中心的企業管理研究「最佳管理模式」是有其必要性，待後續研究者可以致力的研究主題。

3. 對於研究取得的資料可考慮延長時間點，增加縱斷面分析，將研究資料時間區間拉長至五年或更長的時間，可更能真實反應出道路救援服務業務的演變情況。

道路救援業務提供服務時間在於客戶的車輛發生機件故障、車禍事故、駕駛失誤等狀況時機，客戶對於發生的次數、時間、問題等均是無法預估或是安排的，這對於道路救援業之客服中心對各項資訊的掌握，更是一件困難的工作。本研究中對祥碩興業公司的研究調查因時間等因素僅進行兩年的資料收集與分析，其中小部份研究項目亦因祥碩興業公司過去未執行或未記錄而導致無指標數值或數據不全，但無數據並非表是該項目不重要。因此本研究進行過程中發現，拖吊業者雖無法在短期預估客戶何時將發生服務需求，但在資料收集過程中卻發現，道路救援產業的服務發生確有其週期可循，因季節環境的變化如颱風、水災、地震等將可能造成車輛服務需求的明顯變化，因此建議資料的統計分析以 5 年為計算期間。

# 參考文獻

## 一、中文文獻

1. Earl Babbie, 社會科學研究方法, 李美華等譯, 時英出版社, 台北市, 民國 87 年。
2. Robert S. Kaplan & David P. Norton, 平衡計分卡：資訊時代的策略管理工具, 朱道凱譯, 城邦文化, 台北市, 民國 88 年。
3. 中華徵信所, 台灣地區大型企業排名 Top500, 中華徵信所, 台北市, 民國 85 年。
4. 尤曉雯, 「整合性客服中心的功能與建置」, 資訊與電腦, 台北市, 民國 86 年 9 月。
5. 王秋琪, 「企業績效衡量指標監控機制之建立－系統思考之觀點」, 中正大學會計學研究所, 碩士論文, 嘉義縣, 民國 91 年。
6. 王舜弘, 張子禎, 趙新民, 「客服中心服務品質的探討」, 品質管制月刊, 台北市, 民國 90 年 1 月。
7. 方翰暉, 「Call Center 的建置要素」, 資訊與電腦, 台北市, 民國 87 年 2 月。
8. 朱邦弘, 周秀玟, 易進源, 洪德城, 葉丁源, 羅文亨, 簡志誠, 「行動通信多媒體客服中心系統之發展」, 電信研究雙月刊, 桃園縣, 第 32 卷第 3 期, 民國 91 年。
9. 江銓祥 (2000), 「Call Center 建置二三事」, 資訊與電腦, 台北市, 民國 89 年 3 月。
10. 李美琳, 「企業經營績效綜合指標之研究」, 台灣大學會計學研究所, 碩士論文, 台北市, 民國 85 年。
11. 李明德, 曾俊欽, 科技客服, 培生出版社, 台北市, 民國 92 年。
12. 李振維, 「新一代電話服務中心」, 網路資訊, 台北市, 民國 89 年 5 月。
13. 林琬儒, 「電話服務中心之服務品質分析：以中華電信障礙服務為例」, 中山大學資訊管理研究所, 碩士論文, 高雄市, 民國 88 年。
14. 林佩樺, 「在顧客導向之智慧型客戶接觸中心的架構下以文件分類的技

術探索顧客的需求」，朝陽科技大學資訊管理學系碩士班，碩士論文，台中縣，民國 91 年。

15. 吳欣穎，「企業導入顧客關係管理之研究」，台北大學企業管理學系，碩士論文，台北市，民國 89 年。
16. 鄧振源、曾國雄，企業研究方法，華泰書局，臺南市，民國 89 年 1 月。
17. 果芸，「引領電子商務起飛的 Call Center」，資訊與電腦，台北市，民國 89 年 3 月。
18. 姜雪影，「標竿企業競爭力調查」，天下雜誌，第 185 期，台北市，民國 85 年 10 月。
19. 孫文惠，「顧客的第一線 Call Center 應用與發展」，資訊與電腦，台北市，民國 88 年 12 月。
20. 高子欽，魅力客服，培生出版社，台北市，民國 92 年。
21. 涂淑惠，「管理才能、薪酬與組織績效關連性之探討：人力資本理論之應用」，中正大學企業管理研究所，碩士論文，嘉義縣，民國 91 年。
22. 許士軍，管理學，東華書局，台北市，民國 84 年。
23. 郭良文，林秦甘，「質化與量化研究方法之比較分析」，資訊傳播與圖書館學，7 (4)，1-13，台北市，民國 90 年。
24. 郭美懿，「從自有走向專業分工，Call Center 也吹委外風」，通訊雜誌，第 74 期，台北市，民國 92 年。
25. 陳信宏，「客戶服務中心規劃與發展之研究」，暨南國際大學資訊管理研究所，碩士論文，南投縣，民國 90 年。
26. 陳欽智，「高科技與傳統產業薪酬制度之比較與經營績效之關係」，中興大學會計學研究所，碩士論文，台中市，民國 87 年。
27. 陳雅婷，「企業績效指標監控支援系統之研究：以平衡計分卡為例」，中正大學會計學研究所，嘉義縣，碩士論文，民國 91 年。
28. 黃佳櫻，「建構行動商務的關鍵成功因素」，台灣大學資訊管理研究所，碩士論文，台北市，民國 92 年。
29. 張文豪，「顧客服務中心類型與顧客關係管理策略之關連性研究—以服務業為例」，中原大學企業管理研究所，碩士論文，桃園縣，民國 90 年。
30. 張靜琪，「員工薪資福利對組織績效之影響」，中山大學人力資源管理研

究所，碩士論文，高雄市，民國 89 年。

31. 張淑雯，「以全球資訊網為基礎之客戶服務櫃檯系統，達到客戶服務之效率」，交通大學經營管理研究所，碩士論文，民國 90 年。
32. 鄧振源，曾國雄，「層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (上)」，中國統計學報，第 27 卷，第 6 期，台北市，民國 78 年。
33. 鄧振源，曾國雄，「層級分析法 (AHP) 的內涵特性與應用 (下)」，中國統計學報，第 27 卷，第 7 期，台北市，民國 78 年。
34. 曾世忠，效率客服，培生出版社，台北市，民國 92 年。
35. 榮泰生，企業研究方法，五南出版社，台北市，民國 88 年。
36. 億訊公司，「開創全方位客戶服務的億訊國際」，資訊與電腦，台北市，3 月號，民國 89 年。
37. 蔡佩娟，「平衡計分卡之量度發展與應用」，台北大學企業管理學系，碩士論文，台北市，民國 90 年。
38. 鄭甦民，「淺談電話客服中心(Call Center)的發展與應用」，彰銀資料期刊，第 49 卷第 5 期，台北市，民國 89 年。
39. 劉平文，經營分析與企業診斷：企業經營系統觀，華泰書局，台北市，民國 80 年。
40. 劉長昀，「以平衡計分卡觀點探討企業核心資源與經營效率：以台灣某電子公司為例」，國防管理學院國防財務資源研究所，碩士論文，台北縣，民國 91 年。
41. 藍德聖，「客服中心—作業協調和顧客管理」，台灣大學商學研究所，碩士論文，台北市，民國 90 年。
42. 謝安田，企業研究方法，著者發行，民國 82 年。
43. 蘇千琇，「應用財務比率評鑑台灣地區銀行經營績效」，台灣大學財務金融學系，碩士論文，台北市，民國 85 年。

## 二、外文文献

1. Alto, Palo, The Critical Incident Technique, American Institutes for Research, 1980.
2. Berkley, Blair J., & Amit Gupta, "Identifying the Information Requirements to Deliver Quality Service", International Journal of Service Industry Management, Vol. 6, Iss. 5, 1995.
3. Bradshaw, D., Next Generation Call Centers-CTI, Voice and the Web, Ovum Pty Ltd, 1999.
4. Bryman, Alan, Quantity and Quality in Social Research, Routledge, London, 1988.
5. Chandler, Alfred D., "The Enduring Logic of Industrial Success", Harvard Business Review, Mar-Apr, Vol.68, Iss.2, 1990.
6. Chow, W. C., & M. Haddad, "Applying the Balance Scorecard to Small Companies", Management Accounting, August 1997.
7. Brad Cleveland and Jay Minnucci, "Developing The E-Enabled Call Center : A Strategic Perspective", Business Communications Review, June 2000.
8. Cooper, R. Donald, & C. William Emory, Business Research Method, Irwin, Chicago, 1995.
9. Denzin, Norman K., The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods, McGraw-Hill, NY, 1978.
10. Eccles, Robert G., & Philip J. Pyburn, " Creating a Comprehensive System to Measure Performance", Management Accounting, Vol. 74, No. 4, 1992.
11. Fisher, W. R., Human Communication as Narration: Toward a Philosophy of Reason, Value and Action, University of South Carolina Press, 1987.
12. Flanagan, J. C., "The Critical Incident Technique", Psychological Bulletin, Vol.51, 1954.
13. Fortuin, Leonard, "Performance Indicators:Why,Where and How", European Journal of Operational Research, Vol.1, 1988.
14. Gonsalves, Frank A. J., & Robert G. Eiler, "Managing Complexity through Performance Measurement", Management Accounting, Vol.78, No.2, 1996.
15. Graham, Emily, "Outsiders Seek Opportunities", Journal Record, May, 1998.

16. Herndon, Sandra L., & Gary L. Kreps, Qualitative Research: Applications in Organizational Communication, Hampton Press, Virginia, 1993.
17. Hitt, M. A., "The Measuring of Organizational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies", Management International Review, Vol.28, 1998.
18. Holt, S., "Customer Service Marches Front and Center", Infoworld, September 1998.
19. Ittner, Christopher D., David F Larcker, & Marshall W Meyer, "Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard", The Accounting Review, Vol. 78, Iss.3, 2003.
20. Jankowicz, A. D., Business Research Projects, Chapman & Hall, London, 1995.
21. Kaplan, R. S., and D. P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance", Harvard Business Review, pp.71-79, Jan-Feb, 1992.
22. Kaplan, R. S., and D. P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System", Harvard Business Review, pp. 75-85, Jan-Feb 1996.
23. Kaplan, R. S., and D. P. Norton, "Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I", Accounting Horizon, Vol.15, Iss.1, 2001.
24. Kaufman, Roger, "Preparing Useful Performance Indicators," Training & Development, September 1988.
25. Liberatore, M. J., & Tan Miller, "A Framework for Integrating Activity-Based Costing and the Balanced Scorecard into the Logistics Strategy Development and Monitoring Process", Journal of Business Logistics, Vol.19, No.2, 1998.
26. Lilia, Yee-Ching Chan, & Elea Bernadette Lynn, "Performance Evaluation and the Analytic Hierarchy Process," Journal of Management Accounting Research, Vol.3, Fall 1991.
27. LIMRA's Market Facts, "Call Center Technologies on the Rise", Purdue, July-Aug 1997.
28. MacArthur, John B., "Performance Measures that Count: Monitoring Variables of Strategic Importance", Journal of Cost Management, Vol.10, No.3, 1996.
29. Nachmias, Chava Frankfort & David Nachmias, Research Method in the Social Science, St. Martin's Press ,NY, 1981.

30. Nyquist, J. D., Mary J. Bitner, & B. H. Booms, "Identifying Communication Difficulties in the Service Encounter: A Critical Incidents Approach", in J. Czepiel, M. Solomon, & C. Suprenant (Ed.), The Service Encounter: Managing Employee-customer Interaction in Service Business, Lexington Books, 1985.
31. Patton, Michael Quinn, Qualitative Evaluation and Research Methods, Laureate Book, 1990.
32. Saaty, T. L., The Analytic Hierarchy Process, McGraw-Hill, 1980.
33. Sekaran, Uma, Research Method for Business, John Wiley & Sons, NY, 1992.
34. Serchuk, A., "Who is the Service Center's Customer", Mentor Center News, July 1997.
35. Steward, W. E., "Balanced Scorecard for Projects," Project Management Journal, March 2001.
36. "Ten Steps to Shape Your Call Center Strategy", Telemarketing & Call Center Solutions, May 1998.
37. TruePoint offers, "Building a Call Center: A Business Model", Executive Journal, May-June 1999.
38. Venkatraman, M., & V. Ramanujam, "Measurment of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches", Academy of Management Review, Vol.11, No.4, 1986.
39. Webber, Michael J., "Globalisation: Local Agency, the Global Economy, and Australia's Industrial Policy", Environment and Planning, Vol.32, Iss.7, 2000.
40. Williams, Graham, "Call Center Operations: Profiting from Teleservices", Consulting to Management, Vol.14, Iss.2, June 2003.
41. Yin, Robert K., Case Study Research: Design and Methods, Sage Publications, CA, 1994.
42. Zikmund, William G., Business Research Method, The Dryden Press, Orlando, 1995.

# 附錄一：第一次開放式問卷

## 一、最終顧客

親愛的合作夥伴 您好：

X先生小姐您好，您曾經在X時候接受過我們的服務，我們想耽誤您一分鐘的時間，請問您對於我們的服務有沒有意見或是建議。

1. 請問X先生小姐認為我們的服務最重要的部分是哪部分（只要回答一個項目就好）。
2. 請問X先生小姐認為其為最重要之原因為何？

謝謝您，您的高見將是我們不斷改善的動力，祝您一切順心，再見。

## 二、員工

親愛的同仁 您好：

鑑於客服中心是公司最重要的營運命脈，為了因應越來越惡劣之競爭環境，公司即將對於客服中心有持續不斷的改善計畫。在此希望藉由本次問卷，瞭解各位同仁對於客服中心營運的認知，藉以瞭解在各位同仁之心目中，客服中心最重要之部分是哪部分，以做為日後公司改善及規劃營運方針之依據。煩請同仁撥冗填寫此份問卷，並仔細審慎思考下列問題，請在以下空白處填入您的高見即可，再次感謝。

1. 您認為客服中心最重要的部分是哪部分（只要回答一個項目就好）。
2. 認為其為最重要之原因為何？請簡述之。

## 三、拖吊車司機

親愛的合作夥伴 您好：

首先感謝 貴公司對祥碩興業（行遍天下）之厚愛，並給予行遍天下為 貴公司服務之機會，鑑於客服中心為行遍天下最重要的營運命脈，我們除不斷地自我精進改善外，更重要的是，我們也希望能夠真正的幫助到 貴公司的相關業務，並期許我們能夠提供更完美的服務。

在此，行遍天下擬對客服中心進行持續提升的改善計畫之同時，我們更希望能聆聽 貴公司對於行遍天下客服中心營運的認知，藉以瞭解在 貴公司之心目中，行遍天下客服中心最重要之部分是哪部分，並做為日後行遍天下客服中心改善及規劃營運方針之依據。煩請 貴公司撥冗填寫此份問卷，並仔細審

慎思考下列問題。請在以下空白處填入 貴公司的高見即可。再次感謝，您的高見將是我們不斷改善的動力。

1. 貴公司認為客服中心最重要的部分是哪部分（只要回答一個項目就好）。

2. 貴公司認為其為最重要之原因為何？請簡述之。

#### 四、企業顧客

親愛的合作夥伴 您好：

首先感謝 貴公司對祥碩興業（行遍天下）之厚愛，並給予行遍天下為 貴公司服務之機會，鑑於客服中心為行遍天下最重要的營運命脈，我們除不斷地自我精進改善外，更重要的是，我們也希望能夠真正的幫助到 貴公司的相關業務，並期許我們能夠提供更完美的服務。

在此，行遍天下擬對客服中心進行持續提升的改善計畫之同時，我們更希望能聆聽 貴公司對於行遍天下客服中心營運的認知，藉以瞭解在 貴公司之心目中，行遍天下客服中心最重要之部分是哪部分，並做為日後行遍天下客服中心改善及規劃營運方針之依據。煩請 貴公司撥冗填寫此份問卷，並仔細審慎思考下列問題。請在以下空白處填入 貴公司的高見即可。再次感謝，您的高見將是我們不斷改善的動力。

1. 貴公司認為客服中心最重要的部分是哪部分（只要回答一個項目就好）。

2. 貴公司認為其為最重要之原因為何？請簡述之。



## 附錄二：六大構面總表

### 第一構面：產品與服務

項目	KPI 指標	績效衡量指標	行動方案
創新	一、每年新產品數量	新產品數=經由企業客戶承認且接受的新產品業務 > 3 件/年	<ol style="list-style-type: none"> <li>依新產品提案管理辦法，定期舉辦行銷企劃比賽活動。</li> <li>經業務所屬單位進行深入研究，並與各相關部門進行討論。</li> <li>提案於審查委員會中討論，進行新產品執行計劃、流程展示、營運成本分析等項目說明；尋求各部門認同及支持該業務執行。</li> </ol>
	二、產品差異化程度	$\text{產品差異化比例} = \frac{\text{產品差異化件數}}{\text{現有已執行的產品}} > 10\%/\text{年}$ <p>※經內部審查委員會審議是否與現有產品具有差異</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>依腦力激盪作業準則，每週定時舉行一次活動，記錄活動提案內容。</li> <li>活動採自由發言且不設限是否為自有業務。</li> <li>收集發想點子並交由所屬單位討論可行性並留存，每月進行一次發想結果研究報告。</li> </ol>
	三、市場研究	<ol style="list-style-type: none"> <li>競爭者的研究分析。</li> <li>信用卡的成長市場。</li> <li>產險市場的成長情況。</li> <li>搭配信用卡銷售拖吊服務的市場變化情況。</li> <li>客服人員及拖吊車服務能量變化分析。</li> <li>車輛掛牌數及車輛報廢數變化分析。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>競爭者策略預測推估，並提出因應方案。</li> <li>金融市場信用卡產品消長及副產品追蹤。</li> <li>產險市場資料收集各家產險附贈產品分析。</li> <li>追蹤信用卡有附贈拖吊服務與無附贈的卡種與卡數的比率變化。</li> <li>每月進行客服人員及拖吊車量能分析。</li> <li>由全國監理所取得車輛掛牌及報廢資料，研究區域車輛變化。</li> </ol>

商譽	一、合理收費	合理收費比例 = $1 - \frac{\text{不合理收費案件數}}{\text{總案件數}} > 99.5\%$ ※不合理收費件數需經調查且確認成立	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依拖吊費用管理審核作業進行客訴案件的各項費用比對調查，及不合理收費立案退費作業。</li> <li>2. 依上述管理辦法進行失職單位人員處份。</li> <li>3. 制定符合市場標準的收費價格表</li> <li>4. 費用需經現場車主或服務廠廠長確認簽收。</li> </ol>
	二、公司形象	認同公司比率 = $\frac{\text{符合件數}}{\text{總抽樣件數}} > 40\%$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依委外專業市調作業辦定期進行公司形象調查作業，每年固定時間進行。</li> <li>2. 委外市調公司的遴選需符合作業辦法中篩選的標準。</li> <li>3. 調查作業開始前，市調公司需先將問卷、調查方法、數據指標的意義等提供審查委員會審議方可執行。</li> </ol>
品牌	一、知名度	知名度市調比率 = $\frac{\text{符合件數}}{\text{總抽樣件數}} > 40\%$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依委外專業市調作業辦定期進行公司知名度調查作業，每年固定時間進行。</li> <li>2. 委外市調公司的遴選需符合作業辦法中篩選的標準。</li> <li>3. 調查作業開始前，市調公司需先將問卷、調查方法、數據指標的意義等提供審查委員會審議方可執行。</li> </ol>
	二、忠誠度	忠誠度 = $1 - \left( \frac{\text{去年簽約的企業客戶數} - \text{今年續約的企業客戶數}}{\text{去年簽約的企業客戶數}} \right) > 98\%$ ※顧客對於相同產品更換品牌的心理成本；對於名稱知曉度、認知的品牌品質、堅強的心理性與情感性的品牌聯想及其他資產，如專利、商標及通路的關係	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 研究企業客戶未續約的原因。</li> <li>2. 對於可立即解決的原因，需立即處理。</li> <li>3. 對於無法立即處理的原因，需反應至管理當局，並立案定期追蹤。</li> <li>4. 將處理結果提報審查委員會確認問題處理結果。</li> </ol>
客服服務品質	一、客服人員專業能力	三日DC電訪客訴客服人員 產品熟悉度 = $1 - \frac{\text{專業程度不足總件數}}{\text{三日DC電訪完成總件數}} > 98\%$ ※客服人員對服務產品內容的熟悉程度，越高表示人員的熟練程度越高	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 對每日的案件進行定量（每日案件量 50%）電話問卷採樣調查。</li> <li>2. 評分以 1~5 級分，分數越高評價越高。</li> <li>3. 以該項得分為 1 分、2 分定義為客戶產生訴怨。</li> <li>4. 依客服人員教育訓練作業辦法安排人員訓練課程，及個別加強訓練。</li> </ol>

客服服務品質	一、客服人員專業能力	$\text{地理熟悉度} = 1 - \frac{\text{三日DC電訪客訴客服人員地理判斷能力不足總件數}}{\text{三日DC電訪完成總件數}} > 98\%$ <p>※客服人員對服務現場地理路況的辨識能力，越高表示人員的地理熟悉程度越高</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>預防措施：裝設電子地圖系統，輔助客服人員辨識該地區地理方位。</li> <li>依客服人員專業能力檢定辦法進行定期或不定期的地圖閱讀能力及方位辨認能力的問卷抽查。</li> <li>因客戶訴怨本項目並經顧客關係課確認為客服人員疏失，並依罰則辦法懲處。</li> </ol>
		$\text{作業正確率} = 1 - \frac{\text{登錄人員第一次輸入資料作業錯誤總筆數}}{\text{總服務案件數}} > 99\%$ <p>※客服人員資料登錄作業的正確率及完整性越高，表示資料庫中資料內容正確性越高，進行分析的精確度越高</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>加強資料登錄人員教育訓練，建立資料錯誤後修正流程，並要求出錯人員參與資料修正作業。</li> <li>將新發生的錯誤，新增修訂列於資料輸入人員作業注意項目表中，以達提醒人員的目的。</li> <li>資料來源不清時，需依照資料輸入作業準則所述進行電話查證工作。</li> <li>資料輸入錯誤判定需經客戶指正及原始傳真資料比對，資料稿內文字需可清楚判斷字跡內容，始為確認人員資料輸入疏失。</li> </ol>
	二、客服人員專業形象	<p>(一) 服務速度： 從車主撥號進線到客服人員連絡派勤拖吊車，客服人員回報車主將到達現場的拖吊車車牌及預估到達時間的整體作業時間 &lt; 5 分鐘</p> <p>※服務速度越快越好，表示客服人員的作業速度越快，客戶等待的時間越短</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>依客服人員值機作業準則，需於設定的時間內完成 a. 客戶進線確認需求 → b. 去電拖吊車基地確認派車事宜 → c. 去電車主告知車主將到達服務的拖吊車車牌及預估到達的時間，此三個步驟。</li> <li>依客服人員值機作業準則，客服中心主管需定期分析整體及客服人員個人的服務記錄，是否有超過時限的案件；進行瞭解原因，及操作方法是否有誤。經確認原因後進行人員再訓練或流程修正作業。</li> </ol>
		<p>(二) 應答速度： 從車主撥號進線到客服人員接起電話回應，讓客戶等待的時間 &lt; 電話鈴響三響（約 15 秒鐘）</p> <p>※應答速度越快越好，表示客服人員的接電話的速度越快，客戶等待的時間越短</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>依客服人員值機作業準則，交換機設定超過 15 秒未接聽列為 Abandon Call（進線未接聽）。</li> <li>依客服人員值機作業準則，客服中心主管需定期分析整體及客服人員個人的服務記錄，是否有超過時限的案件；進行瞭解原因，及操作方法是否有誤。經確認原因後進行人員再訓練或流程修正作業。</li> </ol>

客服服務品質	二、客服人員專業形象	<p>(三) 接聽態度：</p> $\text{CSI指標} = 1 - \frac{\text{三日DC電訪客訴客服人員服務態度不佳總件數}}{\text{三日DC電訪完成總件數}} > 98\%$ <p>※接聽態度指標越高越好，表示客戶越滿意客服人員的服務態度</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>對每日的案件進行定量（每日案件量 50%）電話問卷採樣調查。</li> <li>評分以 1~5 級分，分數越高評價越高。</li> <li>以該項得分為 1 分、2 分定義為客戶產生訴怨。</li> <li>依客服人員教育訓練作業辦法安排人員訓練課程，及個別輔導訓練。</li> <li>挑選優良服務態度案件為樣本，提供客服人員觀摩。</li> </ol>
		<p>(四) 服務滿意：</p> $\text{服務滿意指標} = 1 - \frac{\text{三日DC電訪整體評分為(非常滿意+滿意)總件數}}{\text{三日DC電訪完成總件數}} > 98\%$ <p>※服務滿意指標越高越好，表示客戶對本公司的服務滿意度越高</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>對每日的案件進行定量（每日案件量 50%）電話問卷採樣調查。</li> <li>評分以 1~5 級分，分數越高評價越高。</li> <li>以該項得分為 1 分、2 分定義為客戶產生訴怨。</li> <li>滿意指標分為整體及個人，客服中心主管需對兩者均進行分析。若整體指標低落需依客服中心人員管理辦法進行檢討會議，並將檢討後改善計畫送交審查委員會審議。若為個人指標低落則需依客服人員教育訓練作業辦法安排人員訓練課程，及個別輔導訓練。</li> <li>新進人員需依「人力資源中薪資管理制度內『提高人員素質』項目」進行徵選，以提高人員平均水準。</li> </ol>
	三、客服人員補救服務	<p>(一) 客訴處理速度：</p> <p>※客訴處理專人與客戶連繫的時間 &lt; 24 小時（工作小時）</p> <p>※客訴案件處理完畢時間 &lt; 72 小時（工作小時）</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>顧客關係課追蹤尚未連絡案件。</li> <li>定期追蹤尚未處理完畢案件。</li> <li>若處理時間超過時限，主管需進行原因探討，若確為人員疏失則依客訴處理準則中人員疏失罰責進行懲處。</li> </ol>
<p>(二) 客訴補償速度：</p> <p>※客訴案件處理完畢後補償費用寄出時間 &lt; 7 個工作天</p>		<ol style="list-style-type: none"> <li>顧客關係課追蹤結案結果。</li> <li>處理補償費用寄送。</li> <li>客訴專線接受客戶補償問題處理。</li> <li>若處理時間超過時限，主管需進行原因探討，若確為人員疏失則依客訴處理準則中人員疏失罰責進行懲處。</li> </ol>	

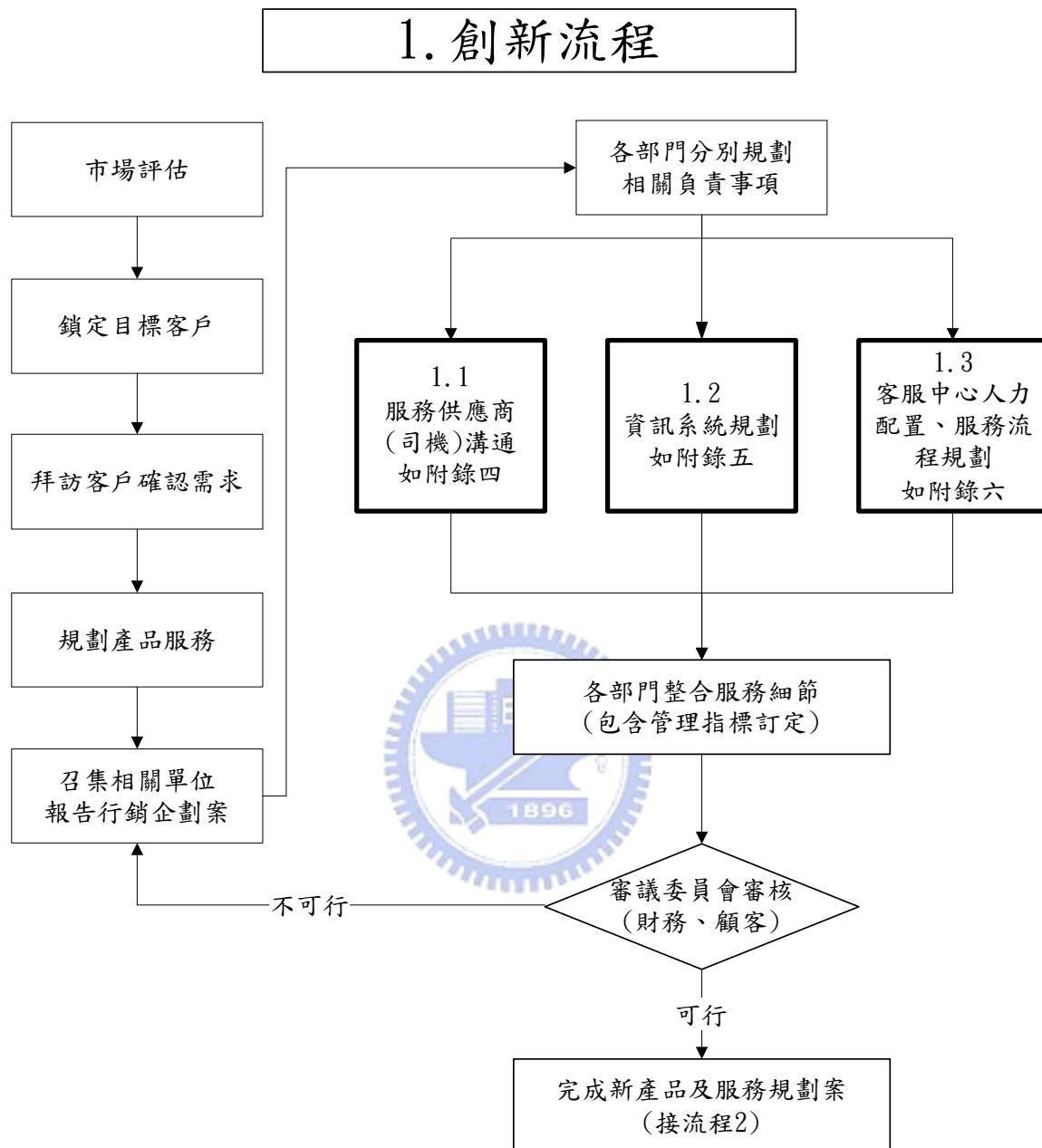
客服服務品質	四、客服人員服務能量	<p>(一) 服務能量比值：</p> <p>標準客服人員能量 = <math>\frac{\text{服務總件數(月)}}{420}</math></p> <p>服務能量比值(X) = <math>\frac{\text{實際客服人員能量}}{\text{標準客服人員能量}}</math></p> <p>服務能量比值標準區間：0.71 (低標值) &lt; X &lt; 1.25 (高標值)</p> <p>※服務能量比值&lt;0.71 表示客服人員人力過剩</p> <p>※服務能量比值&gt;1.25 表示客服人員人力不足</p> <p>※值機人員服件數 20 件/日，每月 21 日共 420 件</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>服務案件數約每增加 420 件/月，需增加一位值機人員。</li> <li>建立緊急事件處理之跨業務支援作業二線機制。</li> <li>建立季、週、日的統計分析能量報表。</li> <li>客服中心管理辦法依報表之週期起伏安排調度時段執機人員數。</li> </ol>
司機服務品質	一、司機專業能力	<p>(一) 產品熟悉度：</p> <p>產品熟悉度 = <math>1 - \frac{\text{三日DC電訪客訴司機人員專業程度不足總件數}}{\text{三日DC電訪完成總件數}} &gt; 98\%</math></p> <p>※司機人員對服務產品內容的熟悉程度，越高表示人員的熟練程度越高</p> <p>(二) 地理熟悉度：</p> <p>地理熟悉度 = <math>1 - \frac{\text{三日DC電訪客訴司機人員地理判斷能力不足總件數}}{\text{三日DC電訪完成總件數}} &gt; 98\%</math></p> <p>※司機人員對服務現場地理路況的熟悉程度，越高表示人員的地理熟悉程度越高</p> <p>(三) 作業正確率：</p> <p>作業正確率 = <math>1 - \frac{\text{三日DC電訪客訴司機人員作業不當總件數}}{\text{三日DC電訪完成總件數}} &gt; 98\%</math></p> <p>※司機人員於現場拖吊作業的正確率越高，表示司機的正確操作能力越高及發生車輛拖吊受損的機率越低。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>對每日的案件進行定量（每日案件量 50%）電話問卷採樣調查。</li> <li>評分以 1~5 級分，分數越高評價越高。</li> <li>以該項得分為 1 分、2 分定義為客戶產生訴怨。</li> <li>依車隊管理-司機教育訓練作業辦法安排人員訓練課程，及個別加強訓練。</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>預防措施：裝設電子地圖系統，輔助司機人員辨識該地區地理方位。</li> <li>依車隊管理-司機專業能力檢定辦法進行定期或不定期的地圖閱讀能力及方位辨認能力的問卷抽查。</li> <li>因客戶訴怨本項目並經車隊管理課確認為司機人員疏失，徑依罰則懲處。</li> </ol> <ol style="list-style-type: none"> <li>依車隊管理-拖吊操作準則制定拖吊方式之標準作業程序及定期教育訓練。</li> <li>收集建立各種車型正確作業規範。</li> <li>定期現場狀況實務人員隨車教育演練及各廠牌車型專業訓練。</li> <li>製作標準作業操作步驟圖解手冊，發送給每位司機服務人員。</li> <li>操作錯誤判定需經客戶訴怨及車廠確認及本公司技術人員三方確認，認定確實為拖吊所造成損傷；且該損傷是為拖吊過程中可避免的。</li> </ol>

司 機 服 務 品 質	一、司機專業能力	<p>(四) 拖吊技術能力：</p> $\text{拖吊技術能力} = 1 - \frac{\text{三日DC電訪客訴司機人員技術不良總件數}}{\text{三日DC電訪完成總件數}} > 99\%$ <p>※司機人員於現場服務作業的技術能力越高作業速度越快，表示司機的專業熟練程度越高。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依拖吊操作準則正確操作救援器械，在無損傷被救援車輛情況下完成。</li> <li>2. 對每日的案件進行定量（每日案件量 50%）電話問卷採樣調查。</li> <li>3. 評分以 1~5 級分，分數越高評價越高。</li> <li>4. 以「司機技術能力」得分為 1 分、2 分定義為客戶產生訴怨。</li> <li>5. 發生訴怨時依車隊管理-司機教育訓練作業辦法安排人員訓練課程，及個別加強訓練。</li> </ol>
		<p>(五) 準時服務率：</p> $\text{準時服務率} = 1 - \frac{\text{司機未能在與客戶約定時間內到達總件數}}{\text{總服務案件數}} > 99\%$ <p>※準時服務率越高越好，表示司機人員到達服務現場的時間越能在約定時間內到達。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依車隊管理-服務作業流程所訂定的各區段所應到達時限內到達救援現場。</li> <li>2. 未能依照所約定時間到達者，經由車隊管理調查確認後對司機進行逾時罰款處理。</li> </ol>
		<p>(六) 事故處理能力：</p> <p>事故發生時相關產險的專業處理能力之評比 &gt; 95%</p> <p>評估項目及配分：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 填單作業(10%)。</li> <li>2. 資料傳真(10%)。</li> <li>3. 資料寄發(20%)。</li> <li>4. 約定抵達時間(20%)。</li> <li>5. 照片缺失：曝光率(20%)。</li> <li>6. 檢查表勾選項目缺失(20%)。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依車隊管理-事故現場處理作業準則進行應該拍照及填寫資料及傳送。</li> <li>2. 由綜合業務組收取司機回送照片單據等資料，並進行資料內容核對，確定填寫完整。</li> <li>3. 未填寫完整的案件提報至車隊管理列入車隊管理-托吊車績效考核中計算。</li> </ol>

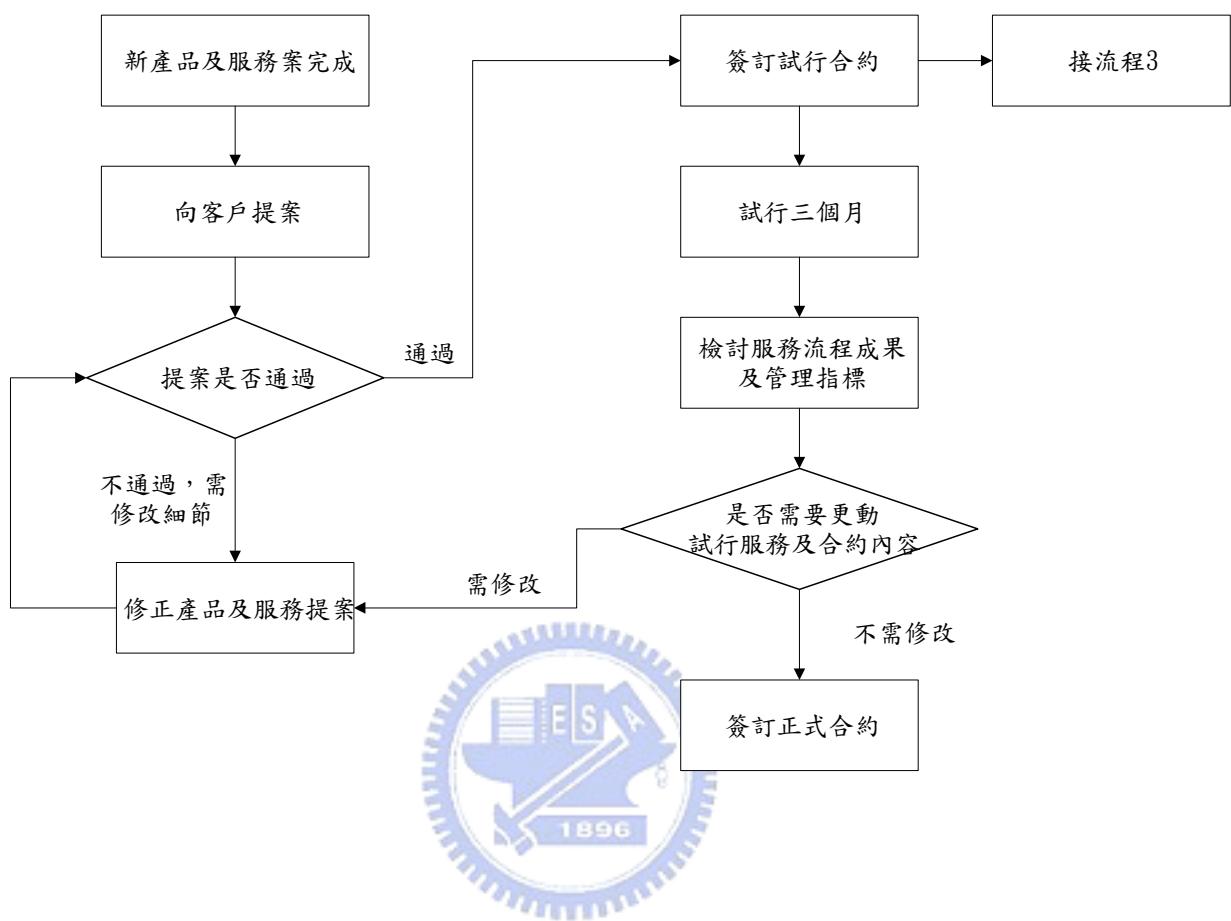
司 機 服 務 品 質	二、司機專業形 象	<p>(一) 服裝儀容：</p> $\text{服裝儀容} = 1 - \frac{\text{三日 DC 電訪客訴司機人員 服裝不整總件數}}{\text{三日 DC 電訪完成總件數}} > 99.7\%$ <p>※司機人員的服裝儀容評價越高越好，表示到達現場服務的人員給予客戶具有高度專業形象的感覺。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依車隊管理-司機人員服裝儀容要求準則，要求司機人員穿著本公司指定制服，並符合外型要求，如：不可抽煙吃檳榔、喝酒穿拖鞋等。</li> <li>2. 對每日的案件進行定量（每日案件量 50%）電話問卷採樣調查。</li> <li>3. 評分以 1~5 級分，分數越高評價越高。</li> <li>4. 以「司機服裝儀容」得分為 1 分、2 分定義為客戶產生訴怨。</li> <li>5. 發生訴怨時車隊管理依司機人員服裝儀容要求準則判定所犯規定的嚴重性，列入車隊管理-托吊車績效考核中計算。</li> </ol>
		<p>(二) 服務態度：</p> $\text{服務態度} = 1 - \frac{\text{三日 DC 電訪客訴司機人員 態度不佳總件數}}{\text{三日 DC 電訪完成總件數}} > 99.7\%$ <p>※司機人員的服務態度評價越高越好，表示到達現場服務的人員具有優良的服務態度。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 對每日的案件進行定量（每日案件量 50%）電話問卷採樣調查。</li> <li>2. 評分以 1~5 級分，分數越高評價越高。</li> <li>3. 以該項得分為 1 分、2 分定義為客戶產生訴怨。</li> <li>4. 依車隊管理-司機教育訓練作業辦法安排人員訓練課程，及個別加強訓練。</li> </ol>
		<p>(三) 誠信品質：</p> $\text{誠信品質} = 1 - \frac{\text{三日 DC 電訪客訴司機人員 作業不實總件數}}{\text{三日 DC 電訪完成總件數}} > 99.9\%$ <p>※司機誠信品質評價越高越好，表示客戶認同司機的專業能力及誠信且認同司機的專業建議。</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 對每日的案件進行定量（每日案件量 50%）電話問卷採樣調查。</li> <li>2. 評分以 1~5 級分，分數越高評價越高。</li> <li>3. 以該項得分為 1 分、2 分定義為客戶產生訴怨。</li> <li>4. 依車隊管理-托吊作業收費標準評定司機收費是否正確，未符合標準者需進行司機及該拖吊廠商的檢討會議；並依標準所定對拖吊廠商處以罰責。</li> </ol>
		<p>(四) 車輛滿意度：</p> <p>定期查核總體平均滿意度之評比 &gt; 90%</p> <p>評比項目及配分：</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 車輛外觀清潔 (20%)。</li> <li>2. 車輛內部清潔 (20%)。</li> <li>3. 車身標示清楚 (20%)。</li> <li>4. 車上設備完整 (20%)。</li> <li>5. 設備固定牢固 (20%)。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 依車隊管理-車輛整體形象標準管理規章定期及不定期抽查，檢核各項評分項目。</li> <li>2. 對於檢核結果未達標準者先以口頭告知，並安排複檢時間，一週內需完成複檢並達標準。</li> <li>3. 經複檢後仍未達標準者，依管理規章對於拖吊車商提報會議中檢討，討論停派案件或處以罰款等罰則。</li> </ol>

司 機 服 務 品 質	三、司機補救服 務	<p>(一)客訴處理速度：            ※客訴處理專人與客戶連繫的時間 &lt;24小時 (工作小時)            ※客訴案件處理完畢時間 &lt;72小時 (工作小時)</p>	1.顧客關係課追蹤尚未連絡案件。 2.定期追蹤尚未處理完畢案件。 3.若處理時間超過時限，主管需進行原因探討，若確為人員疏失則依客訴處理準則中人員疏失罰責進行懲處
	四、司機服務能 量	<p>(二)客訴補償速度：            ※客訴案件處理完畢後補償費用寄出時間 &lt; 7個工作天</p> <p>(一)服務能量比值：  <math display="block">\text{標準拖吊車輛能量} = \frac{\text{服務總件數 (月)}}{100}</math> <math display="block">\text{服務能量比值 (X)} = \frac{\text{實際拖吊車輛能量}}{\text{標準拖吊車輛能量}}</math>           服務能量比值 (X) 標準區間：            低標值                   高標值            北區 <math>1.25 &lt; X &lt; 1.67</math>            中區 <math>1.33 &lt; X &lt; 1.67</math>            南區 <math>1.25 &lt; X &lt; 1.67</math>            東區 <math>1.54 &lt; X &lt; 1.67</math></p> <p>※服務能量比值&lt;低標值表示拖吊車輛能量過剩。            ※服務能量比值&gt;高標值表示拖吊車輛能量不足。            ※拖吊車出車服務次數 4 件/日，每月 25 日共 100 件。</p> 	1.服務案件數約每區域增加 100 件/月，需增加一部拖吊車。 2.建立緊急事件處理之跨業務支援作業二線機制。 3.建立季、週、日的統計分析能量報表。 4.車隊管理辦法依報表之週期起伏安排調度時段值機人員數。

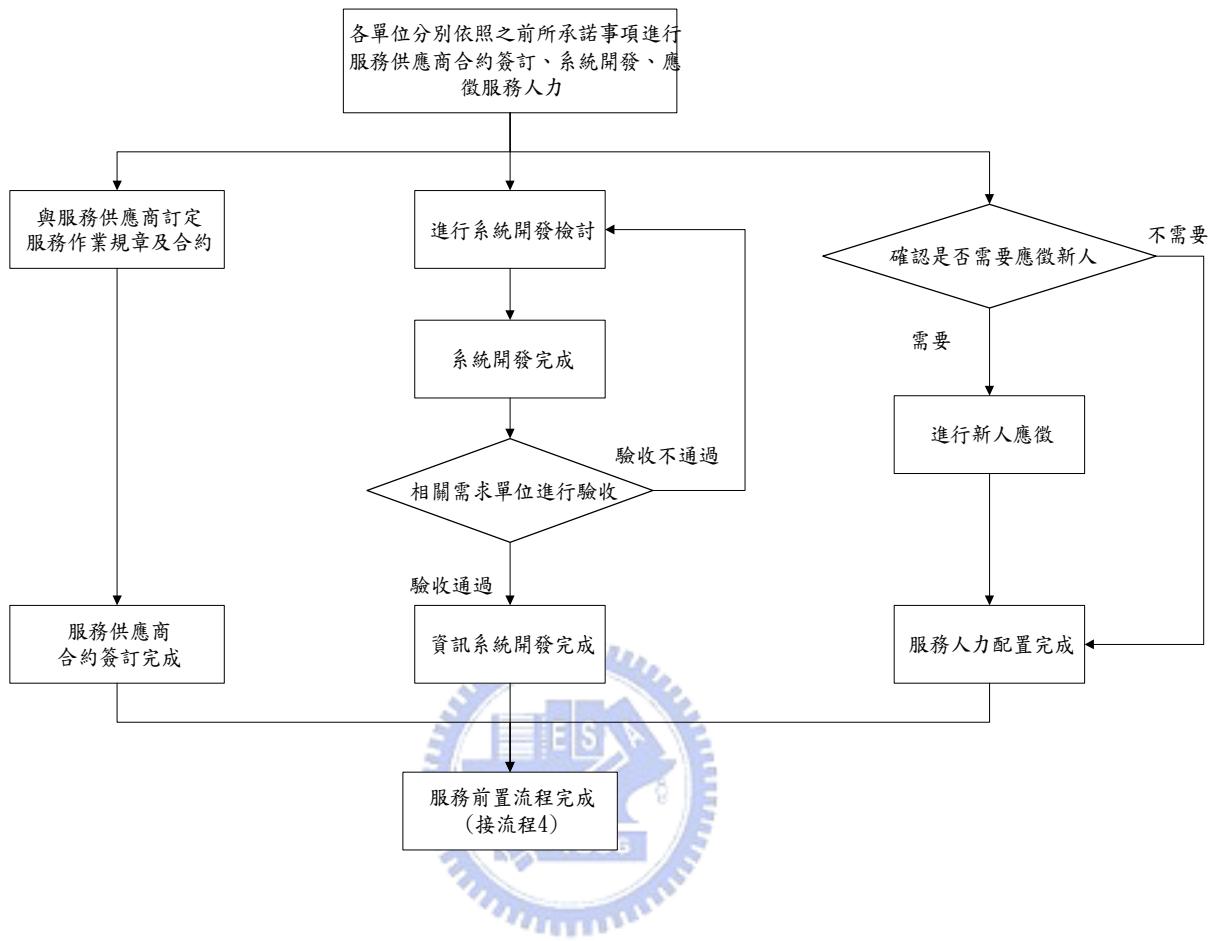
## 第二構面：流程與制度



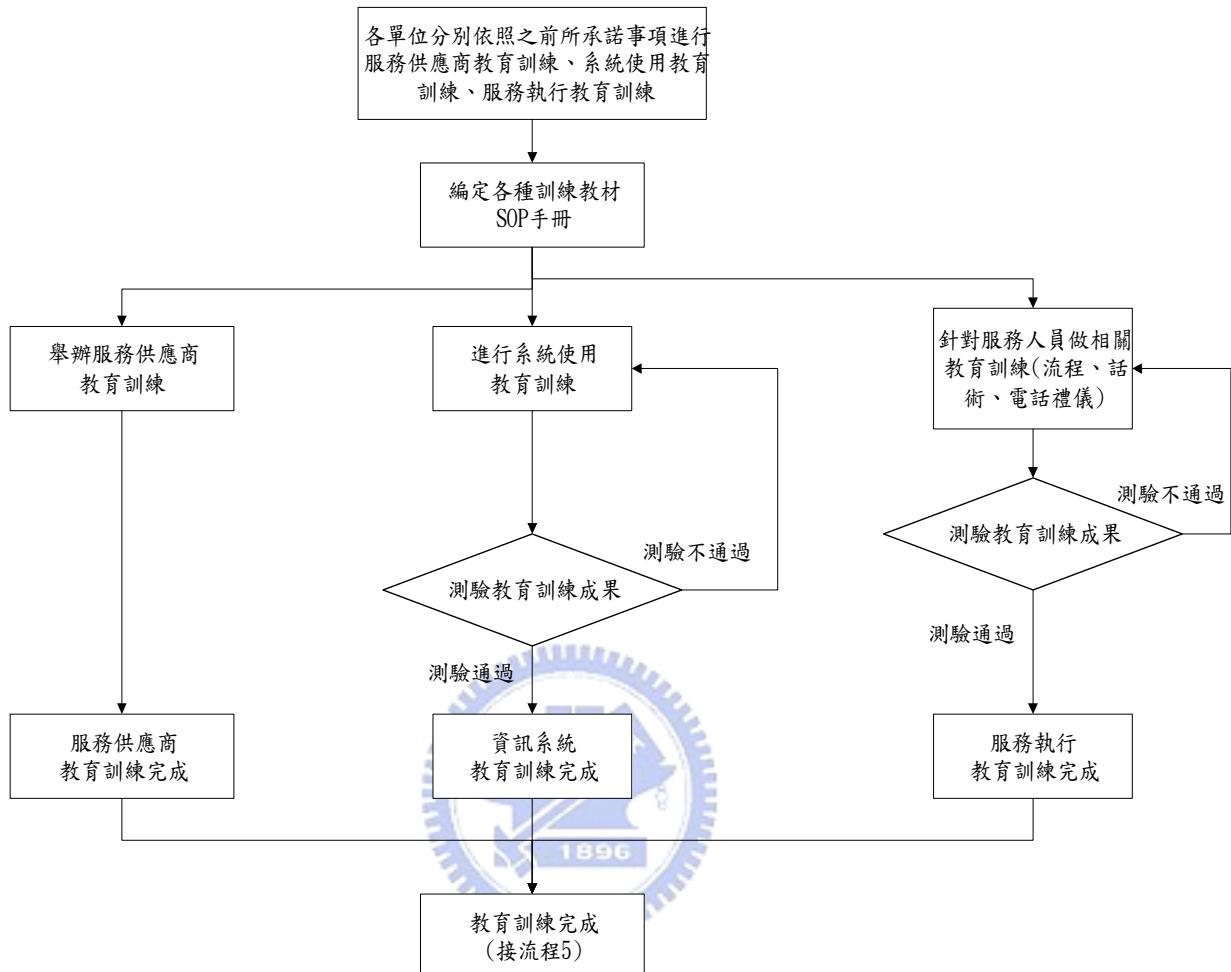
## 2. 企業客戶規範流程



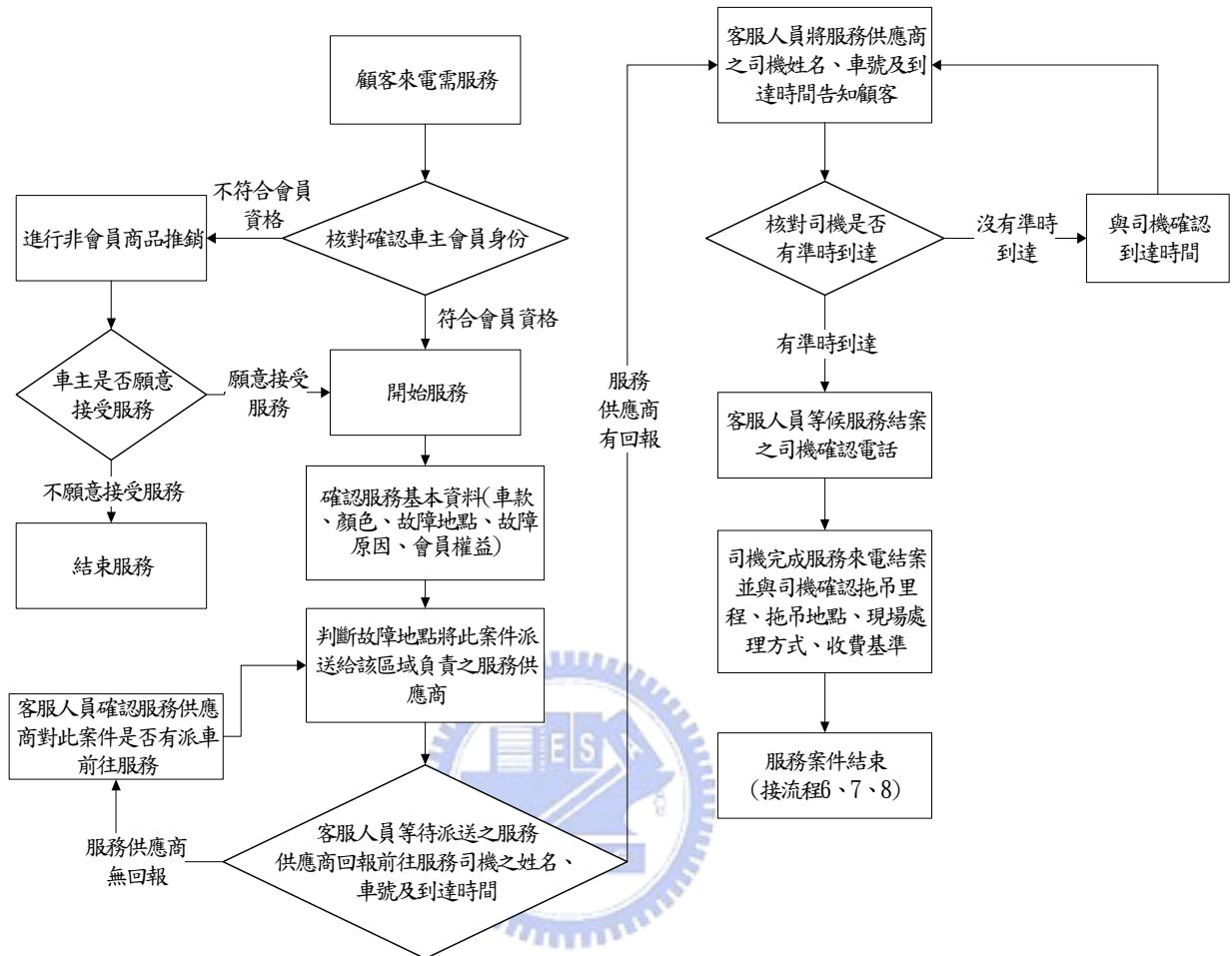
### 3. 服務前置流程



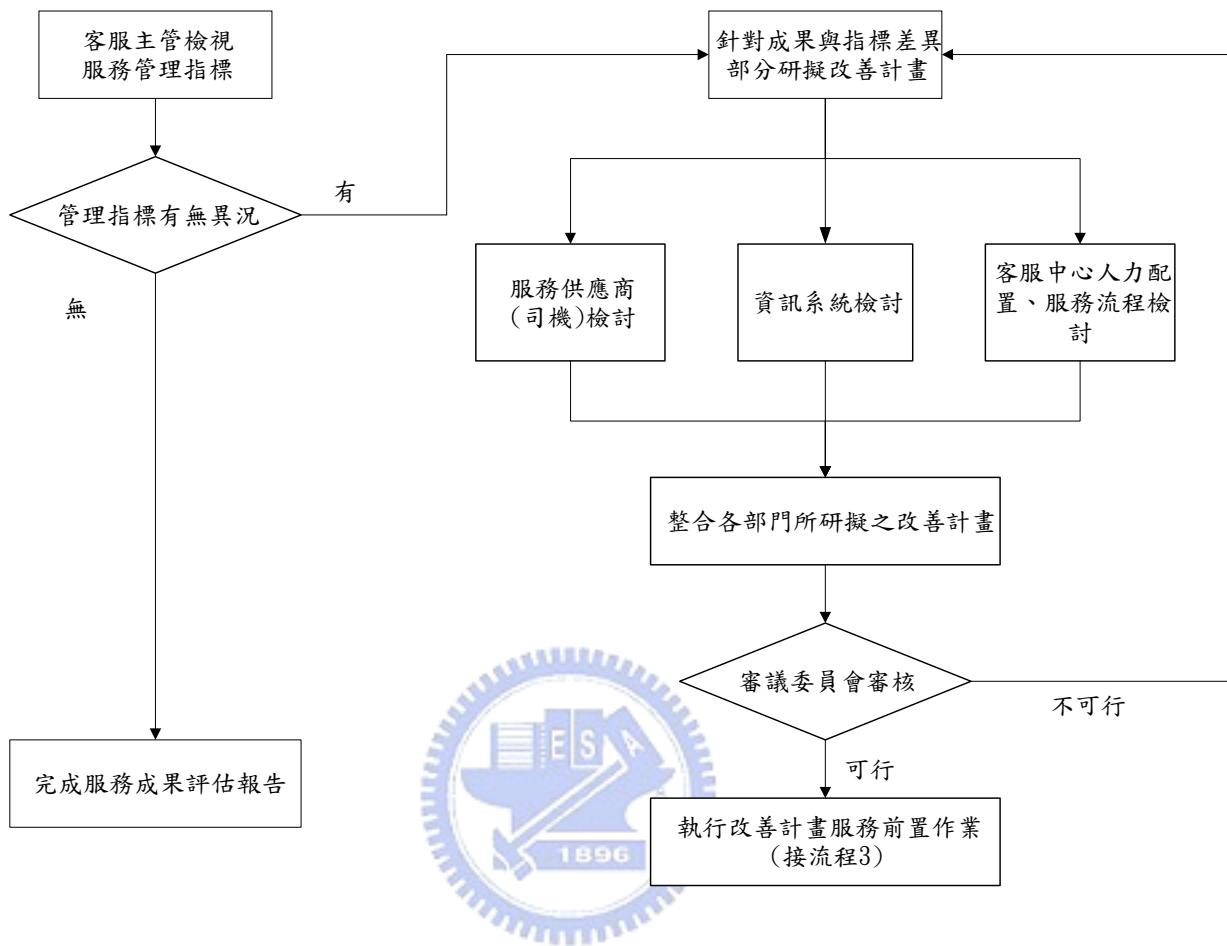
## 4. 教育訓練流程



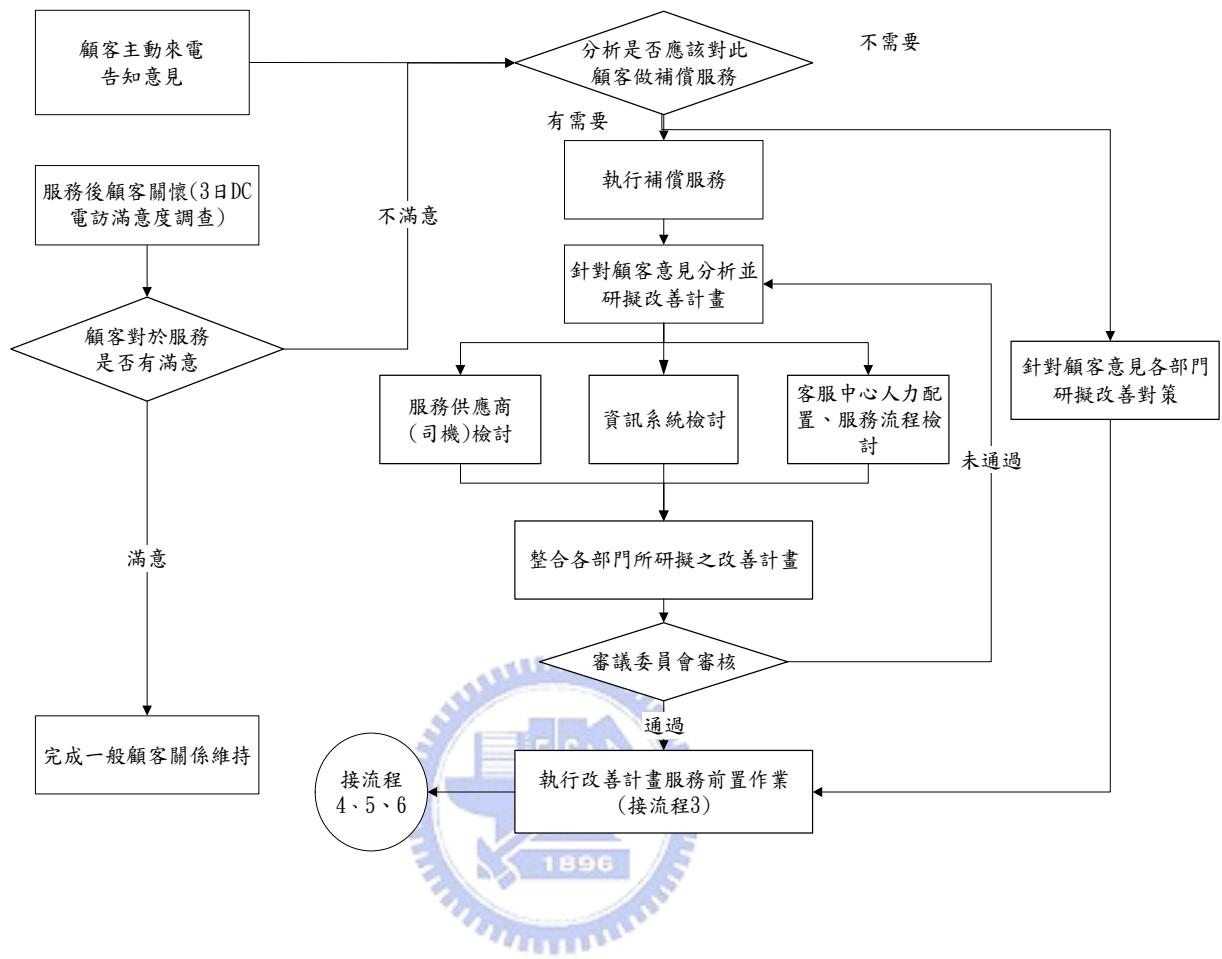
## 5. 服務執行流程



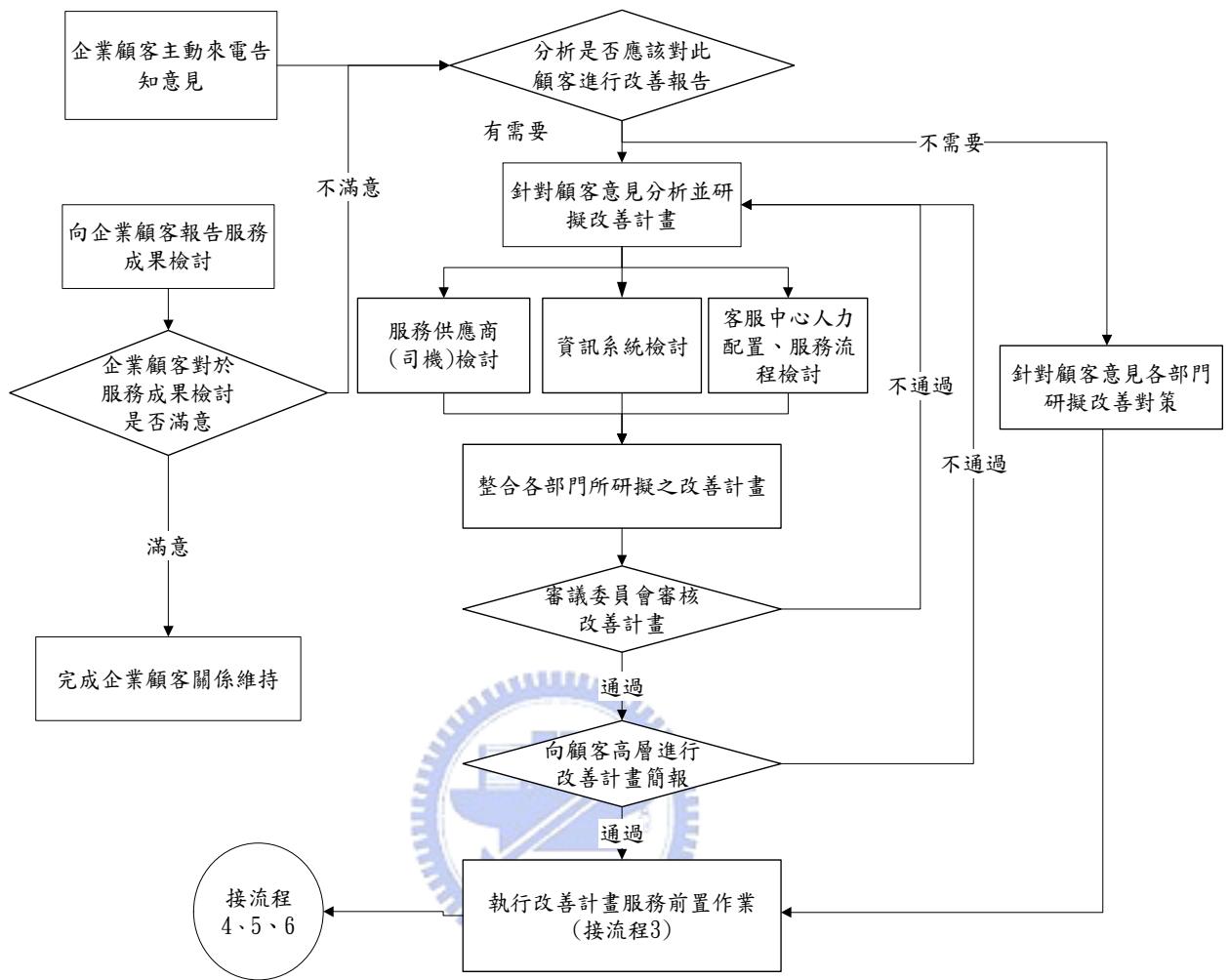
## 6. 服務成果評估流程



## 7. 一般顧客關係維護流程



## 8. 企業顧客關係維護流程



### 第三構面：資訊系統

項目	KPI 指標	績效衡量指標	行動方案
資訊系統穩定度	一、系統功能延用之擴充性	$\text{系統模組建置率} = \frac{\text{系統功能已模組化總數}}{\text{總系統數}}$ <p>※模組化：標準化，統一命名規則，建制系統之規範，將相似之系統功能集合在一起，增加維護之方便性等</p>	I. 找出可共同使用之程式，建構成系統模組資料庫，以便增進未來使用之方便性
	二、系統正常運作時間比率	$\text{系統正常運作時間比率} = \frac{\text{正常運作時間}}{\text{總時間}} > 95\%$	I. 定期檢查 Log 檔及不正常狀態 2. 當機原因，依當機原因研擬對應對策
	三、終端讀存資料效能	$\text{終端讀存資料效能} = \frac{\text{系統壓力測試指標總數}}{\text{總系統數}} = 100\%$ <p>※系統壓力測試：即系統效能測試，測試系統可同時支援多少位 user 存取資料等功能</p>	I. 設定各階段壓力臨界點之標準工作準則 2. 臨界點的處理程序準則
	四、資料庫可用度	$\text{資料庫可用率} = \frac{\text{可使用時數}}{\text{總上線時數}} > 99.99\%$	I. 建立自動監控系統效能、硬碟空間、建立備援系統，並警示系統管理者
	五、防毒系統安裝及更新	$\text{防毒成功率} = \frac{\text{病毒防疫成功次數}}{\text{病毒攻擊次數}} = 100\%$	I. 完整之病毒防疫/防火牆設定、隨時主動取得流行病毒資訊、與病毒防疫/防火牆供應商保持聯繫以獲得最新技術支援
	六、作業系統之資料備份	$\text{資料備份完成率} = \frac{\text{已完成每週備份次數}}{\text{預計完成每週備份次數}} = 100\%$	I. 一個星期一次做完整資料備份，以確保資料的保存，同時，讓資料達到備份的目的以避免不時之需
設備效能	一、主機電腦可正常使用率	$\text{主機作業電腦可使用率} = \frac{\text{可使用時數}}{\text{上線總時數}} > 99.99\%$	I. 制定標準維護操作的流程，提供系統管理員操作電腦時所需的基本常識以避免不當的操作，影響作業主機電腦系統的穩定度 2. 讓電腦效能維持在正常的水準之上，發揮其應有的功能，讓系統得以運作

設備效能	二、資訊暨通訊設備維護頻率	資訊暨通訊設備維護率 = $\frac{\text{每月完成維護總數}}{\text{每月預定完成維護總數}} = 100\%$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 通訊暨通訊設備維護廠商制定定期維護計畫</li> <li>2. 廠商固定每個月定期檢修資訊暨通訊設備</li> <li>3. 資訊暨通訊設備檢核報告以提供資訊暨通訊設備管理人員管控</li> <li>4. 設備發生故障的機率</li> <li>5. 設備使用的年限，讓設備的投資報酬率提升</li> </ol>
	三、電腦設備更新週期	電腦更換完成率 = $\frac{\text{每年完成作業電腦更換數}}{\text{每年預定完成作業電腦更換數}} > 99.99\%$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 計劃作業電腦保養零件更換標準並設定替換標準年限，以確保作業電腦的效能及穩定度</li> </ol>
	四、故障叫修在時間內完成之比率	每月叫修完修率 = $\frac{\text{30分鐘內完成反應叫修總件數}}{\text{每月叫修總件數}} > 95\%$	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 回應計畫為資訊部問題處理人員根據同仁回報問題需求提出後，不論何時（含假日），在設定的期限內完成叫修的件數</li> </ol>
資訊完整性	一、司機自動語音完成回報系統成功率	語音完成回報率 = $\frac{\text{語音完成回報量}}{\text{總案件量}} > 90\%$	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. 語音通話記錄資料庫顯示出，成功完成語音回報量與全部案件比例即為指標回報率</li> </ol>
	二、語音回報系統(IVR)設備正常運作率	設備正常運作率 = $\frac{\text{正常運作時數}}{\text{總運作時數}} > 99\%$	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. 依道路救援資料庫主機、語音回報 IVR 設備正常運作之機制，確保作業準則</li> </ol>
	三、語音通話流程耗時率分析	語音通話流程耗時限制 = (進線操作耗時最長平均時間 - 進線操作耗時最短平均時間) < 60 秒 ※以上操作流程耗時最長及最短平均值係以各取 10 次為平均值	<ol style="list-style-type: none"> <li>I. 語音通話記錄資料庫分析出，以每天「操作完成的案件量」為採樣分母，找出操作耗時最長時間及最短時間案件各十件，各別取其平均值作為取樣值，作為進線操作耗時最長及最短的分析依據</li> </ol>

資訊完整性	四、司機語音回報配合度分析	$\text{語音回報司機配合率} = \frac{\text{司機完成語音回報數}}{\text{總派案數}} > 80\%$	1. 道路救援資料庫中列出某時間區間「案件」的數量及明細，與司機利用語音回報資料庫記錄比對即可查知其配合比率
資訊系統最佳化	一、各項軟體系統整合完成率	$\text{完成模組率} = \frac{\text{已完成模組化軟體總數}}{\text{預計完成模組總數}} > 98\%$ <p>※模組化：標準化，統一命名規則，建制系統之規範，將相似之系統功能集合在一起，增加維護之方便性等</p>	1. 模組化系統軟硬體採購 2. 採行運用開發模組之百分比愈高愈佳 3. 年度完成模組化軟體之目標數，作為考核依據
	二、個人電腦標準作業系統最佳化	$\text{符合標準率} = \frac{\text{符合個人電腦作業規格台數}}{\text{個人電腦總台數}} > 95\%$	1. 個人電腦作業規格，建立各項作業軟體安裝及維護規範 2. 檢查及維護個人電腦作業規格
	三、資訊資料庫正規最佳化程度	$\text{正規化程度率} = \frac{\text{第三正規化資料表總數}}{\text{資料表總數}} > 85\%$ <p>※正規化：將重複之出現之資料整合成單一資料，並提供相關軟體系統重複使用，可有效提升資料庫存取效能</p>	1. 系統的過程中，要求所有系統建置在建立資料庫資料表時都要將資料表實行至少第三正規化程度
	四、資料庫資料之正確性程度	$\text{資料Clean完成率} = \frac{\text{資料經clean後直接轉入系統總筆數}}{\text{資料總筆數}} \geq 99\%$ <p>※資料 Clean 程度：資料庫中資料之正確性</p>	1. 資料的建置過程中要求百分之百的依照資料欄位屬性輸入或傳輸，以降低資料錯誤率及重複率
	五、資訊分享的最佳化程度	$\text{資訊分享程度率} = \frac{\text{已完成KM系統數}}{\text{預計完成KM系統數}} > 85\%$ <p>※資訊分享：公司內部不同的子管理系統（例如：人事系統 / 薪資系統 / 考勤系統 / 績效系統等等），可以共同享有之資料程度</p>	1. 完成所有表格及資料填寫無紙化 2. 公司內部 KM 系統 3. 公司內部表單與行政標準化流程 4. 表單資料庫 5. 電子公文行政系統
	六、資料階層化的最佳化程度	$\text{資料階層化程度率} = \frac{\text{完成階層化之總資料庫數}}{\text{總資料庫數}} > 85\%$ <p>※資料階層化：根據系統功能來建立資料庫的欄位定義（用以提升系統執行效能，縮短程式開發時間）</p>	1. 將所有資料完成分類並依大小類別之結構性的歸類完成資料庫結構化 2. 篩選與儲存 3. 資料庫維護及備份機制

資 訊 成 本 合 理 化	一、系統建置成本之控制	系統建置成本動用率 = $\frac{\text{年度實際系統建置成本}}{\text{年度預算目標系統建置成本}}$ 85% < 系統建置成本動用率 < 95%	1. 硬體比價機制之建立 2. 專案執行採開放性架構，或預設未來所需功能，以有效提升投資效益與降低總體開發成本 3. MIS 技能提升，加強公司內部之系統維護與硬體專業知識 4. 建立廠商資料庫，保持聯繫，以選擇優良可靠之合作夥伴
	二、系統維護費用成本之控制	系統維護成本率 = $\frac{\text{年度實際系統維護成本}}{\text{年度預算目標系統維護成本}}$ 85% < 系統維護成本率 < 95%	1. 對異常之維護支出專案檢討 2. 整合性的系統維護費用統一議價及合約簽訂，以維護公司的權益
	三、電腦化節省效益	電腦化成本合理化比率 = $\frac{\text{系統建置後支出成本}}{\text{系統建置前支出成本}} < 85\%$	1. 列出並評估各系統建置效益大小優先順序並依效益大者優先建置 2. 有效管理作業費用
	四、系統自製化效益	系統自製率 = $\frac{\text{系統年度自製化成本}}{\text{系統年度預計委外及自製化總成本}} \geq 50\%$ ※系統自製率：系統由公司 IT 部門自行開發的比例	1. 訂定系統自製化統一標準 2. 訓練及提升系統自製化的人員素質 3. 訂定年度系統自製率比目標，並列入考核項目

## 第四構面：人力資源

項目	KPI 指標	績效衡量指標	行動方案
人力規劃	一、正確評估人力需求	人力需求數 = $\frac{\text{預估服務量總時數}}{\text{平均每人工工作數量}}$ ※88人/2003年	1. 按過去半年及業績增加比例，將每人生產力平均值產值加10%設定，每半年評估一次做適當之人力需求數。
	二、定期進行工作量化分析	個人工作項目量化比率 = $\frac{\text{可量化工作時間}}{\text{個人工作總時間}} \geq 90\%$	1. 每季依服務能量檢討個人工作項目，並將工作予以量化並求算其平均產值。
招募甄選	一、新進員工招募成效	新人面試合格比率 = $\frac{\text{面試合格人數}}{\text{總面試人數}} \geq 80\%$	1. 通知面試前先由客服中心主任以電話會談方式做資格篩選
		新人報到率 = $\frac{\text{新人報到數}}{\text{新人錄取數}} \geq 80\%$	1. 縮短面試到報到間之時效並追蹤管理新人報到數
		新人訓練合格率 = $\frac{\text{新人合格數}}{\text{新人報到數}} \geq 90\%$	1. 以考試及主管（經理）考核嚴格篩選新人訓練合格資格
		新人任職逾3個月比率 = $\frac{\text{新人任職3個月人數}}{\text{新人報到合格數}} \geq 90\%$	1. 以完整之教育訓練課程兼以學長制讓新進同仁適應公司之環境
	二、新進員工招募成本	每人成本下降率 = $\frac{\text{每人招攬作業成本節省費}}{\text{每人招攬作業成本}} \geq 10\%$	1. 多利用低成本之媒體或徵人管道如建教合作及政府求職介紹所
學習與成長	一、提升同仁成長動力	參與率 = $\frac{\text{實際上課人數}}{\text{應上課人數}} \geq 95\%$	1. 對應到未到之同仁設懲處機制，並統計年出席率100%之同仁予以獎勵，並訂定學習護照獎勵辦法。

學 習 與 成 長	二、核心職能建立	合格率 = $\frac{\text{實際訓練測試合格人數}}{\text{目標訓練測試合格人數}} \geq 90\%$	1. 未合格者限期補正 2. 對通過核心職能測試者，將頒發證書。
	三、增加員工競爭力	客服人員分級認證制度： A 級：(具線上即時處理客訴之能力者)：佔 20% B 級：(能接聽所有進線之能力者)：佔 60% C 級：(能接聽(扣除產險線)道路救援線之能力)：佔 20%	1. 訂定 ABC 認證標準及級數(ABC 等各再分上中下三級) 2. 每三個月以評核表評核 BC 級同仁審核達 90 分以上則晉升一級 3. 訂定 ABC 薪資級距作為調整薪資依據
	四、建立非核心能力	合格率 = $\frac{\text{非核心能力實際訓練合格人數}}{\text{非核心能力目標訓練合格人數}} \geq 90\%$	1. 未合格數者限期補正，合格且達成 100% 出席時數者，於年度將提報給予全勤獎勵金。
	五、降低個人案件錯誤率	個人錯誤率 = $\frac{\text{個人錯誤發生件數}}{\text{總錯誤發生件數}} < 0.5\%$	1. 每季查核比對一次針對錯誤案件加以分析並實施再教育制度
人 力 及 薪 資 管 理	一、人力薪資及福利	薪資及福利水平 = $\frac{\text{平均薪資及福利}}{\text{同業平均薪資及福利}} \geq 110\%$	1. 參考同業薪資及公司獲利狀況適時調整薪資及物價水平
	二、提高人員向心力	公司員工為經常性加班(4 天以上)	1. 公司員工、研發及行銷人員經常性加班
	三、提高人員素質	高學歷人數比率 = $\frac{\text{具大專水準以上客服人數}}{\text{客服總人數}} \geq 85\%$	1. 招募員工學歷以專科以上為原則提高素質
	四、降低表現稱職同仁離職率	稱職同仁離職率 = $\frac{\text{表現稱職者年度離職總人數}}{(\text{年初在職人數} + \text{年底在職人數})/2} < 10\%$	1. 在公司獲利下持續提昇員工薪資福利解決交通不便問題 2. 定期舉行雙向溝通座談會解決員工問題 3. 分析同仁離職原因並限期改善問題點
	五、適度的獎勵	個人受獎勵次數：依獎懲辦法每月 $\geq 3$ 次以上及年頒發之獎勵案件數	1. 年度表揚績優各項標準頒發優質獎並作為升遷及調薪基礎
	六、鼓勵同仁提案	提案件數率 = $\frac{\text{提案總件數}}{\text{客服人員數}} \geq 3 \text{ 件/年}$	1. 設立提案獎勵制度獎勵同仁提案，以達成每人至少 3 件/年為目標。

人 員 績 效 評 估	一、電話未接聽率控管	未接聽率(日) = $\frac{\text{個人未接聽電話數}}{\text{接聽電話總數}} < 2\%$	1. 訂定人員接聽通數標準，定期公佈個人表現。
	二、作業準確程度	作業準確度 = $\frac{(\text{總服務件數} - \text{作業錯誤件數})}{\text{總服務件數}} > 99.5\%$	1. 定期由 CRM 人員進入錄音系統以測聽人員電話內容，符合 SOP 標準及服務態度檢測
	三、客戶訴怨處理	個人客訴率(月) = $\frac{\text{個人客訴發生數}}{\text{個人服務件數}} < 0.02\%$	1. 對客訴案件進行深入瞭解，找出問題提出避免同仁再犯錯之對策，對重複再犯者給以懲戒。
	四、顧客對客服人員之滿意程度	顧客滿意率 = $\frac{\text{對個人服務滿意度之件數}}{3\text{日 DC 電訪數}} > 98\%$	1. 顧客申訴客服人員案件及 3 日 DC 案件服務滿意度表揚 2. 滿意數：指(滿意+非常滿意)之數
	五、員工配合程度	配合程度 = $\frac{\text{每月按時完成工作交辦事項}}{\text{每月交辦工作項目}} > 95\%$	1. 對任何交辦事項明定完成日期，並設計表格落實追蹤管理。



## 第五構面：顧客

項目	KPI 指標	績效衡量指標	行動方案
企 業 顧 客	一、企業顧客市場佔有率	市場佔有率 = $\frac{\text{企業客戶發行信用卡數量}}{\text{整體市場信用卡數量}} \geq 40\%$	1. 依聯合信用卡中心查詢各銀行與企業客戶簽約之信用卡量。 2. 請外商企業客戶提供有效信用卡數量。 3. 針對各個目標客戶訂定拜訪計劃。 4. 每月檢討已簽約之目標客戶數量。
	二、企業顧客延續率	顧客延續率 = $\frac{\text{已經續約顧客數}}{\text{已到期合約顧客數}} \geq 99\%$	1. 每月排定拜訪現有企業顧客並適時收集顧客之回饋信息。 2. 訂定業務人員之續約目標獎勵方案。
	三、企業顧客爭取率	顧客爭取率 = $\frac{\text{新簽訂企業顧客數量}}{\text{未合作企業顧客數量}} \geq 15\%$	1. 依據未開發廠商一覽表每月訂定新顧客開發名單 2. 每月訂定業務人員拜訪新顧客數量及次數，且設立目標定期拜訪，建立公共關係。
	四、企業顧客滿意度	顧客滿意度 = $\frac{\text{電訪表示(非常滿意+滿意)人數}}{\text{電訪顧客數量}} \geq 98\%$	1. 針對客戶調查表示不滿意項目依三日 DC 問題反應及客訴處理流程進行檢討提出改善對策。
	五、企業顧客獲利率	顧客獲利率 = $\frac{\text{企業顧客營業收入} - \text{服務成本}}{\text{企業顧客營業收入總額}} > 10\%$	1. 依新產品提案管理辦法，增加創新產品，擴增營業收入。 2. 比較多樣服務來源以降低服務成本以提高淨利。
	六、企業顧客關係管理	合作平均年數 = $\frac{\text{企業顧客合作年數合計}}{\text{企業顧客總數}} \geq 3\text{年以上}$	1. 以客製化的服務提高競爭門檻提高與顧客合作的年數。 2. 加強定期拜訪或高層互動等活動增進合作關係。

一 般 顧 客	一、拖吊市場佔有率	拖吊市場佔有率 = $\frac{\text{行遍天下會員拖吊服務案件數}}{\text{整體市場拖吊服務總案件數}} > 1\%$	1. 進行抽樣調查，以推論整體市場救援卡數量。 2. 開發各通路，加強會員之招攬。
	二、降低客訴率	客訴率 = $\frac{\text{客訴發生件數}}{\text{會員服務總件數}} < 0.01\%$	1. 針對客訴案件發生原因徹底瞭解並限期改善，並訂定獎懲制度加以管理。 2. 將客訴資料累積編訂成教材，配合情境模擬之訓練課程，減少客訴常犯錯誤之發生。
	三、顧客滿意度	顧客滿意度 = $\frac{\text{電訪表示(非常滿意 + 滿意)人數}}{\text{電訪顧客數量}} \geq 98\%$	1. 針對客戶調查表示不滿意項目依三日 DC 問題反應及客訴處理流程進行檢討提出改善對策。



## 第六構面：財務

項目	KPI 指標	績效衡量指標	行動方案
營收成長 (開源面)	一、確保服務產品毛利	產品毛利率 = $\frac{\text{各卡別之總毛利}}{\text{各卡別之總營收}} > 30\%$	1. 新增差異化服務項目，避免價格競爭及檢討服務成本下降以提高毛利率
	二、增加非會員收入	非會員收入目標達成率 = $\frac{\text{非會員實際收入}}{\text{非會員目標收入}} = 100\%$	1. 對非會員進行 DC 瞭解有無被拖吊車以低價搶生意。
	三、增加 OUTBOUND 營收	Outbound營收目標達成率 = $\frac{\text{Outbound實際業務收入}}{\text{Outbound目標業務收入}} = 100\%$	1. 開發新服務外撥商品增加客服中心之營收
	四、員工生產力目標達成	平均每人營收 = $\frac{\text{年度營收目標}}{\text{平均員工數}} \approx \text{_____元}$	1. 按月核計並檢討達成狀況，對有差異部份要求具體對策
	五、員工附加價值目標達成	平均每人加值獲利 = $\frac{\text{年度獲利目標}}{\text{平均員工數}} \approx \text{_____元}$	1. 按月核計並檢討達成狀況，對有差異部份要求具體對策
	六、營業收入目標達成	營收目標達成率 = $\frac{\text{全公司實際業務收入}}{\text{全公司目標業務收入}} = 100\%$	1. 以差異化產品拓展市場達成營收
	七、稅前純益目標達成	純益目標達成率 = $\frac{\text{全公司實際稅前純益}}{\text{全公司稅前純益目標金額}} = 100\%$	1. 嚴格控管支出達成獲利目標
	八、控管未達損益平衡之客戶	損益平衡客戶率 = $\frac{\text{達損益平衡客戶數}}{\text{總客戶數}} > 90\%$	1. 每月分析各客戶別之損益平衡狀況，對有虧損之客戶深入檢討原因找出對策。
(節流面) 生成產本 力下降 改進	一、控管員工費用	員工費用 = $\frac{\text{年度員工費用目標}}{\text{平均員工數}} \approx \text{_____元}$	1. 按月核計並檢討達成狀況，對有差異部份要求具體對策
	二、服務成本低於同業具競爭性	平均每人服務成本降低率 = $\frac{\text{年底每人服務成本降低金額}}{\text{年初每人服務成本}} > 10\%$	1. 分救援廠商別、客戶別進行分析 2. 對服務費異常偏高者列專案分析並設法針對問題點降低

成本下降／生產力改進 （節流面）	三、提升急修比率	急修件數增加率 = $\frac{\text{比去年同期急修件增加數}}{\text{每月救援總件數}} > 10\%$	1. 主任每日對拖吊案件進行審核，對有可能急修卻以拖吊案件執行提出糾正，要求改以急修處理，提高急修之比率
	四、增加非拖吊車之救援	非拖吊車救援增加率 = $\frac{\text{比去年同期非拖吊車救援增加數}}{\text{每月救援總件數}} > 10\%$	1. 開拓機車或計程車隊對急修客戶救援之比率
	五、降低批價錯誤比率	批價錯誤降低率 = $\frac{\text{比去年同期批價錯誤降低數}}{\text{每月服務案件總數}} > 10\%$	1. 批價作業電腦化及加強客服人員訓練
	六、公關救援次數控管	公關救援比率 = $\frac{\text{每月公關拖吊救援數}}{\text{每月總服務案件數}} < 0.1\%$	1. 明定公關授權審核機制及主管每日核帳
	七、投機客服務次數控管	投機客比率 = $\frac{\text{每月投機客救援數}}{\text{每月總服務案件數}} < 0.05\%$	1. 明確授權權限及主管每日或月核帳投機客之使用狀況
	八、杜絕司機虛報或錯報	虛(錯)報率 = $\frac{\text{每月虛(錯)報救援數}}{\text{每月總服務案件數}} < 0.05\%$	1. 提高 DC 比率加強稽核及提高罰款金額
	九、0800 電話費控管	0800電話費降低率 = $\frac{\text{比去年同期0800電話費降低費用}}{\text{每月營業成本}} > 1\%$	1. 每月核算平均每個案件之電話費支出狀況
	一、避免壞帳發生	應收帳款回收率 = $\frac{\text{應收帳款回收件數}}{\text{應收帳款總件數}} = 100\%$	1. 設專人專責對客戶加強催收，對逾期半年以上仍未結清客戶，暫停服務。
	二、降低救援損壞理賠金額	救援損壞理賠比率 = $\frac{\text{每月救援損壞理賠金額}}{\text{每月營業成本}} < 0.1\%$	1. 明定辦法釐清拖吊車與本公司權責，對司機進行檢定之考試
風險管理	三、投保意外險	投保意外產險比率 = $\frac{\text{投保意外產險金額}}{\text{總資產}} > 0.3\%$	1. 對風災等意外確實做好事前防範、事中應變與事後檢討等工作
	四、強制拖吊靠行車投保意外險	靠行車投保意外險比率 = $\frac{\text{實際投保車數}}{\text{應投保車數}} = 100\%$	1. 以合約規範所有救援服務之靠行車均須投保意外險

## 附錄三：第二次封閉式量表

### 一、六構面問卷

親愛的祥碩同仁：

在百忙之中，煩勞您撥空填寫問卷，實在感激之至。

這是一份純學術的問卷，採用層級分析法 (Analytic Hierarchy Process) 進行分析，想萃取出在建立組織績效評估系統時，就產品與服務、流程與制度、資訊系統、人力資源、顧客、財務這六個構面之間，彼此相比較之後的重要性。希望以您的專業能力，幫助本研究判斷這六個構面的重要性排名，您的觀點將對本研究產生重大貢獻。

您的參與是本研究得以順利完成的重要關鍵，此一資料僅做於學術用途，不會對外發表或外洩，請您放心資料的保密與安全。若有題意不清或疑問之處，請您盡量提出意見，非常感謝您的協助。

#### 問卷填寫方法說明



本問卷將採用層級分析法進行，因此需要您就以下各項題目進行比較，例如：如果您要買一輛新的汽車，您需要考慮以下三項功能：舒適度、性能、價格，此時您必須進行左邊項目與右邊項目兩兩比較的相對重要性判斷，1 代表相對極度弱勢的重要性、2 代表相對弱勢的重要性、3 代表相對稍弱勢的重要性、4 代表相等強度的重要性、5 代表相對稍強勢的重要性、6 代表相對強勢的重要性、7 代表相對極度強勢的重要性，如下表所示：

舒適度	1	2	3	4	5	6	7	性能
舒適度	1	2	3	4	5	6	7	價格
性能	1	2	3	4	5	6	7	價格

此時如果您認為舒適度對您而言，比性能稍微重要，請您圈選 5，如果您認為舒適度比價格極度強勢重要，請您圈選 7，如果您認為性能比價格相對稍微弱勢的重要性，請您圈選 3。

## 本研究問卷項目

請您針對左邊項目與右邊項目進行兩兩比較的相對重要性判斷，1代表相對極度弱勢的重要性、2代表相對弱勢的重要性、3代表相對稍弱勢的重要性、4代表相等強度的重要性、5代表相對稍強勢的重要性、6代表相對強勢的重要性、7代表相對極度強勢的重要性，以下是本問卷內容：

產品與服務	1	2	3	4	5	6	7	流程與制度
產品與服務	1	2	3	4	5	6	7	資訊系統
產品與服務	1	2	3	4	5	6	7	人力資源
產品與服務	1	2	3	4	5	6	7	顧客
產品與服務	1	2	3	4	5	6	7	財務
流程與制度	1	2	3	4	5	6	7	資訊系統
流程與制度	1	2	3	4	5	6	7	人力資源
流程與制度	1	2	3	4	5	6	7	顧客
流程與制度	1	2	3	4	5	6	7	財務
資訊系統	1	2	3	4	5	6	7	人力資源
資訊系統	1	2	3	4	5	6	7	顧客
資訊系統	1	2	3	4	5	6	7	財務
人力資源	1	2	3	4	5	6	7	顧客
人力資源	1	2	3	4	5	6	7	財務
顧客	1	2	3	4	5	6	7	財務

## 二、KPI 指標問卷

所屬部門： 姓名：

親愛的同仁：

在百忙之中，煩勞您撥空填寫問卷，實在感激之至。

這是一份純學術的問卷，目的在建立組織績效評估系統時，就產品與服務、流程與制度、資訊系統、人力資源、顧客、財務這六構面之間，希望以您的專業能力，幫助本研究判斷這六個構面中的各項 KPI 指標的重要性，您的觀點將對本研究產生重大貢獻。

您的參與是本研究得以順利完成的重要關鍵，此一資料僅作於學術用途，不會對外發表或外洩，請您放心資料的保密與安全。若有題意不清或疑問之處，請您盡量提出意見，非常感謝您的協助。

## 問卷填寫方法說明

填寫問卷時，您必須就以下各項題目進行配分，例如：如果您要購買一輛新的汽車，您需要考慮以下三項功能：舒適度、性能、價格，此時您必須判斷每一項目的重要性，1分：非常不重要、2分不重要、3分普通、4分重要、5分非常重要：，如下表所示：

項目	分數				
1. 舒適度	1	2	3	4	5
2. 性能	1	2	3	4	5
3. 價格	1	2	3	4	5

此時如果您認為舒適度對您而言，是非常重要，請您圈選 5，如果您認為價格並不會影響您的購車的判斷，請您圈選 1。

**本研究問卷項目**

請您針對每一項目進行配分，1分代表非常不重要、2分代表不重要、3分代表普通、4分代表重要、5分代表非常重要，以下是本問卷內容：

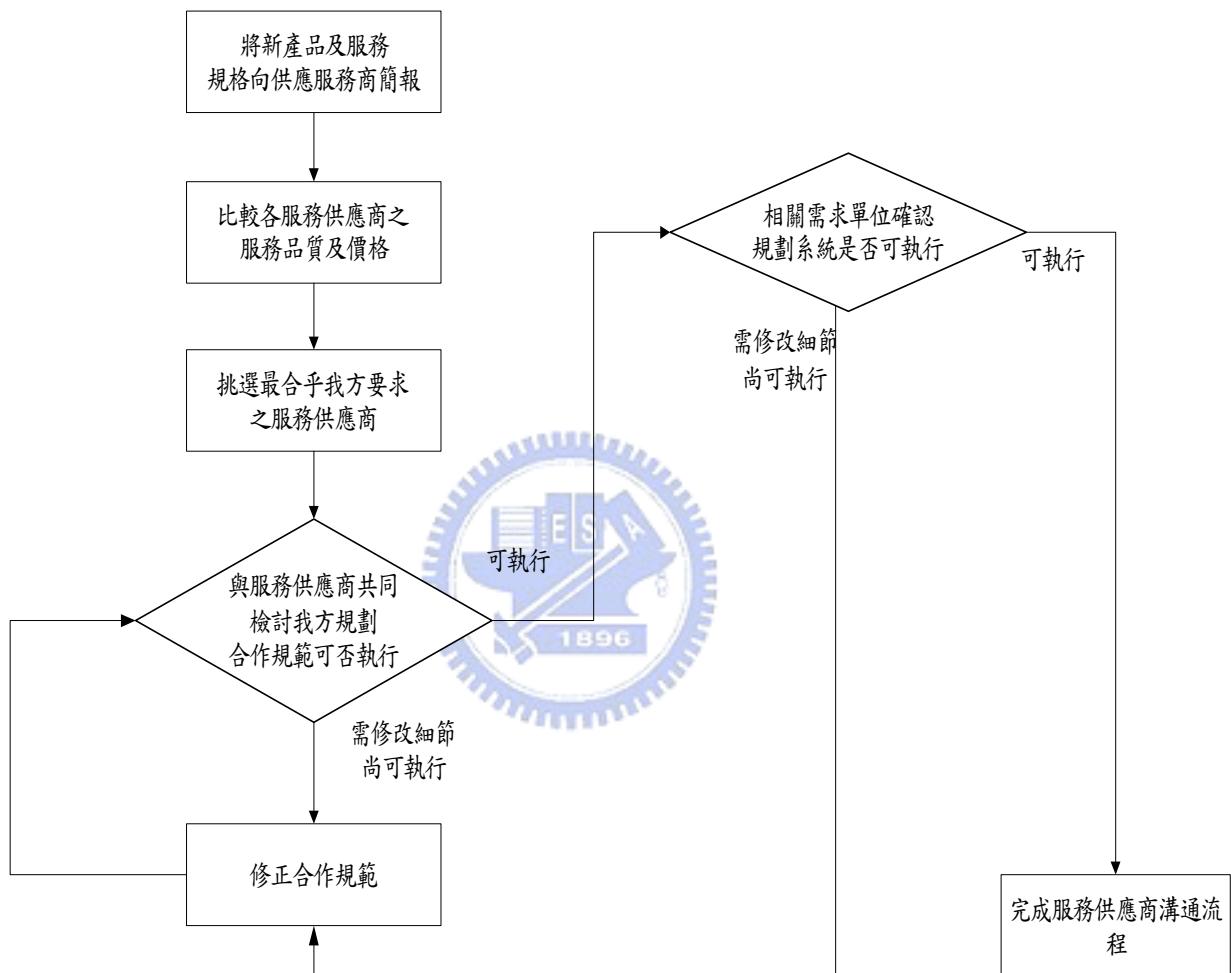
項目	分數				
1. 每年新產品數量	1	2	3	4	5
2. 產品差異化程度	1	2	3	4	5
3. 市場研究	1	2	3	4	5
4. 合理收費	1	2	3	4	5
5. 公司形象	1	2	3	4	5
6. 公司知名度	1	2	3	4	5
7. 忠誠度	1	2	3	4	5
8. 客服人員專業能力	1	2	3	4	5
9. 客服人員專業形象	1	2	3	4	5
10. 客服人員補救服務	1	2	3	4	5
11. 客服人員服務能量	1	2	3	4	5
12. 司機專業能力	1	2	3	4	5
13. 司機專業形象	1	2	3	4	5
14. 司機補救服務	1	2	3	4	5
15. 司機服務能量	1	2	3	4	5
16. 系統功能延用之擴充性	1	2	3	4	5
17. 系統正常運作時間比率	1	2	3	4	5
18. 終端讀存資料效能	1	2	3	4	5
19. 資料庫軟硬體設備運作時間	1	2	3	4	5
20. 防毒系統安裝及更新	1	2	3	4	5
21. 作業系統之資料備份	1	2	3	4	5
22. 主機電腦可正常使用率	1	2	3	4	5
23. 資訊暨通訊設備維護頻率	1	2	3	4	5
24. 電腦設備更新週期	1	2	3	4	5

25. 故障叫修在時限內完成之比率	1 2 3 4 5
26. 司機自動語音完成回報系統成功率	1 2 3 4 5
27. 語音回報系統(IVR)設備正常運作率	1 2 3 4 5
28. 語音通話流程耗時率分析	1 2 3 4 5
29. 司機語音回報配合度分析	1 2 3 4 5
30. 各項軟體系統整合完成率	1 2 3 4 5
31. 個人電腦標準作業系統最佳化	1 2 3 4 5
32. 資訊資料庫正規最佳化程度	1 2 3 4 5
33. 資料庫資料之正確性程度	1 2 3 4 5
34. 資訊分享的最佳化程度	1 2 3 4 5
35. 資料階層化的最佳化程度	1 2 3 4 5
36. 系統建置成本之控制	1 2 3 4 5
37. 系統維護費用成本之控制	1 2 3 4 5
38. 電腦化節省效益	1 2 3 4 5
39. 系統自製化效益	1 2 3 4 5
40. 正確評估人力需求	1 2 3 4 5
41. 定期進行工作量化分析	1 2 3 4 5
42. 新進員工招募成效	1 2 3 4 5
43. 新進員工招募成本	1 2 3 4 5
44. 提升同仁成長動力	1 2 3 4 5
45. 核心職能建立	1 2 3 4 5
46. 增加員工競爭力	1 2 3 4 5
47. 建立非核心能力	1 2 3 4 5
48. 降低個人案件錯誤率	1 2 3 4 5
49. 人力及薪資管理	1 2 3 4 5
50. 提高人員向心力	1 2 3 4 5
51. 提高人員素質	1 2 3 4 5
52. 降低表現稱職同仁離職率	1 2 3 4 5
53. 適度的獎勵	1 2 3 4 5
54. 鼓勵同仁提案	1 2 3 4 5
55. 電話未接聽控管	1 2 3 4 5
56. 作業準確程度	1 2 3 4 5
57. 客戶訴怨處理	1 2 3 4 5
58. 顧客對客服人員之滿意程度	1 2 3 4 5
59. 員工配合程度	1 2 3 4 5
60. 企業顧客市場佔有率	1 2 3 4 5
61. 企業顧客延續率	1 2 3 4 5
62. 企業顧客爭取率	1 2 3 4 5

63. 企業顧客滿意度	1	2	3	4	5
64. 企業顧客獲利率	1	2	3	4	5
65. 企業顧客關係管理	1	2	3	4	5
66. 拖吊市場佔有率	1	2	3	4	5
67. 降低一般顧客抱怨率	1	2	3	4	5
68. 一般顧客滿意度	1	2	3	4	5
69. 確保服務產品毛利	1	2	3	4	5
70. 增加非會員收入	1	2	3	4	5
71. 增加 OUTBOUND 營收	1	2	3	4	5
72. 員工生產力目標達成	1	2	3	4	5
73. 員工附加價值目標達成	1	2	3	4	5
74. 營業收入目標達成	1	2	3	4	5
75. 稅前純益目標達成	1	2	3	4	5
76. 控管未達損益平衡之客戶	1	2	3	4	5
77. 控管員工費用	1	2	3	4	5
78. 服務成本低於同業具競爭性	1	2	3	4	5
79. 提升急修比率	1	2	3	4	5
80. 增加非拖吊車之救援	1	2	3	4	5
81. 降低批價錯誤比率	1	2	3	4	5
82. 公關救援次數控管	1	2	3	4	5
83. 投機客服務次數控管	1	2	3	4	5
84. 杜絕司機虛報或錯報	1	2	3	4	5
85. 080 電話費控管	1	2	3	4	5
86. 避免壞帳發生	1	2	3	4	5
87. 降低救援損壞理賠	1	2	3	4	5
88. 投保意外險	1	2	3	4	5
89. 強制拖吊靠行車投保意外險	1	2	3	4	5
90. 創新流程	1	2	3	4	5
91. 企業客戶規範流程	1	2	3	4	5
92. 服務前置流程	1	2	3	4	5
93. 教育訓練流程	1	2	3	4	5
94. 服務執行流程	1	2	3	4	5
95. 服務成果評估流程	1	2	3	4	5
96. 一般顧客關係維繫流程	1	2	3	4	5
97. 企業顧客關係維繫流程	1	2	3	4	5

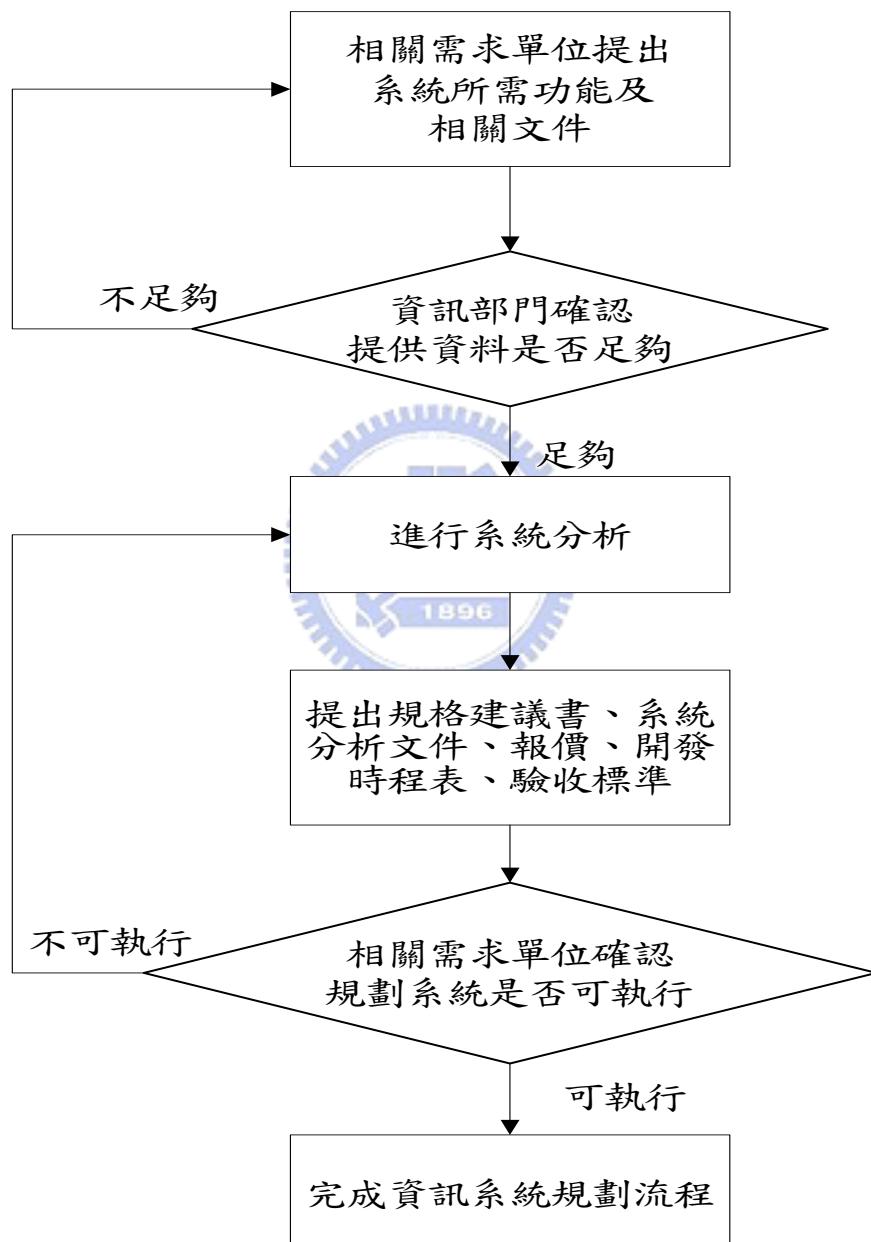
## 附錄四：服務供應商溝通流程

### 1.1 服務供應商溝通流程



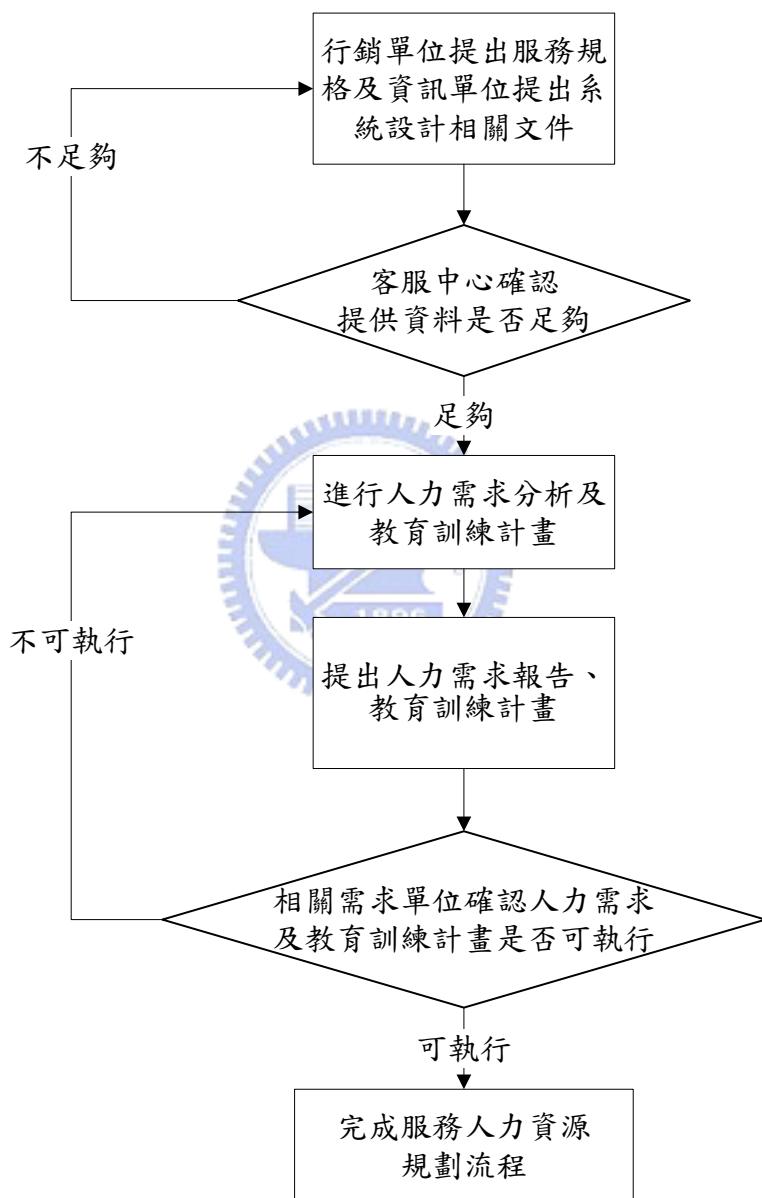
## 附錄五：資訊系統規劃流程

### 1. 2 資訊系統規劃流程



## 附錄六：服務人力資源規劃流程

### 1.3 服務人力資源規劃流程



# 自傳

## 一、作者基本資料

1. 姓名：徐福光 (Fu-Kuang Hsu)
2. 性別：男
3. 出生年月日：1948 年 8 月 20 日
4. 學歷與證照：
  - (1) 美國克拉克遜大學機械研究所碩士 (1977)  
(Clarkson University, M. S. of Mechanical Engineering)
  - (2) 大同大學 (前大同工學院) 機械工程系畢 (1972)
  - (3) 教育部講師證書 (講字第 11164 號) (1978)
  - (4) 1994 中華民國企業經理名人錄 (1994)

## 二、現職

1. 裕器工業股份有限公司：董事長兼總經理 (2004 年)

## 三、主要工作經歷

1. 大同大學機械系助教 (1974~1976)
2. 美國克拉克遜大學機械系助教 (1976~1977)
3. 淡江大學機械系講師 (1977~1978)
4. 中山科學研究院第二研究所助理研究員 (1978~1980)
5. 裕隆汽車製造股份有限公司 (1980~2003)
  - (1) 工程中心：科長、所長、總工程師 (1980~1992)
  - (2) 開發部：經理 (1992~1994)
  - (3) 採購部：經理 (1994~1996)
  - (4) 技術系統：協理 (1996~1998)
  - (5) 生產系統：協理 (1998~1999)
  - (6) 管理系統：副總經理 (1999)
  - (7) 海外事業室：副總經理 (2001~2003)
6. 嚴慶齡基金會慶齡動力實驗室主任 (1991~1992)
7. 中華民國自動機工程協會第十七屆理事 (1998~2000)
8. 日產菲律賓汽車公司 (NMPI)：副總經理 (1999~2001)
9. 祥碩興業股份有限公司總經理 (2002~2004)