台灣自來水公司
TAIWAN WATER CORPORATION

111 年度

如何做好業務股長的工作-

讓服務所運作順利

研究單位：板橋服務所

研究人員：黃啟育

研究期程：111 年 01 月至 111 年 06 月

目 錄

壹、研究動機----------3

貳、研究目的----------3

參、研究方法與過程----------4

肆、結論----------11

伍、參考資料----------12

壹、研究動機

：台灣自來水股份有限公司全省約有100個服務(營運)所，板橋服務所用戶數為244,943戶為全省第5大所，僅次於台中所、高雄所、台南所、桃園所，因此板橋所身為全省第5大所，一定會有很多客訴問題及危機產生，故如何做好危機管理及順利解決客訴問題，且如何讓服務所運作順利，就成了業務股長必須面對的課題。

貳、研究目的

：自來水公司為賣水的國營事業，為服務性的產業，為提供服務的公司，因此公司的形象就很重要，為了維持公司的良好形象，就必須讓客訴及陳情案減少，並積極參與社會公益。一旦客訴及陳情案減少，服務所運作順利，每位員工上班就會有好情緒，上班氣氛良好，就會讓員工對公司產生向心力，新進員工離職率也就會變少，公司也不會因為離職率高，而一直訓練新人，讓服務所運作不順，所以業務股長每天上班的職責，就是讓所屬員工每天在氛圍良好的服務所上班，減少客訴及陳情案的發生，讓服務所運作順利，此時員工就會以身在自來水公司服務為驕

傲，最後維持良好的服務品質，讓公司能夠永續經營。

參、研究方法與過程

：如何讓服務所運作順利首先要兩方面著手，第一要解決的就是內憂，第二要解決的就是外患，所謂內憂包括人員的流動率、員工的敬業態度及員工相戶間互助合作;外患則是用戶的客訴、陳情等。

一、 內憂：

1. 人員的流動率：本公司因為有士級及員級的區別，而且又有薪資高低的差異，新進士級人員往往因為薪資太低，所以留下來的比例少之又少，另備取不足的前提下，只會讓公司的基層士級人員士氣大減，又本公司已 20 幾年未調水費，營收又越來越少，導致新進人員越補越少，最後有些區處還打折遇缺不補，此時士級人員一個人就要做二個人的工作，因而提高士級人員的流動率。至於如何降低士級人員的流動率，讓服務所運作順利，最重要的是營造氣氛良好的環境，讓新進人員不致因環境氣氛不好而產生離職的念頭，所以營造氣氛良好的環境

後，員工就願意全心全意為服務所工作，最後就會降低人員的流動率。另外一個降低士級人員的流動率就是提高士級人員的薪資及福利，讓自來水公司的薪資及福利追上台電或中油，但是要追上台電或中油的薪資及福利就必須要調整 20 幾年未調整的水費，一旦調整水費，士級人員的薪資及福利提高之後，員工的向心力就會更強，也才不會有這麼高的離職率了，服務所自然地就會運作順利。

2. 員工的敬業態度：又可從 2 方向來分析

(1) 服務態度不好：員工每個人都有不同的個性，故股長要管理每個個性不同的人就要花費更多的心力，一旦某個員工今天若是剛好心情不好，在工作時就會把情緒帶來在工作中，就很容易引起客訴，此時若是敬業態度良好的員工，就會避免情緒不好，然後以專業的敬業態度來服務用戶，所以員工的個性很重要，若是遇到個性不好且又對長官交待的任務不理不踩的員工，此時主管就會很頭痛，服務所的運作就會不順利。所以員工的敬業態度來自他的個

性，想要有好的敬業態度，個性和心態就很重要，主管對於這種個性和心態都不好的人，就只能要求他改一下個性和心態，但畢竟有一句諺語：牛牽到北京還是牛，所以不強烈要求這些個性不好的人一定要改個性，只能請他們盡量調整好自己的心情，不要讓心情而影響到工作。而要有好的服務態度，就必須要靠股長各種溝通技巧，來化解與部屬間的對立，進而相互培養默契，獲得部屬的認同，服務所的運作才會順利。

(2) 服務速度太慢：每個人的資質才智皆不同，有的人學習很快效率好工作速度快，有的人學習很慢效率差工作速度慢，一般來講，學習很慢效率差工作速度慢的人，會被認為敬業態度不好的人，因服務速度太慢會容易造成客訴和員工的有樣學樣，一旦每個員工都以這種態度在工作，主管會很頭痛。本公司服務所落實單一窗口，從一般收費、用水計算、水費突增、漏水諮詢，櫃台受理各式業務，因此當櫃台都在

辦理較為費時的業務、或者有櫃台同仁請假人力不足時，後方排隊的民眾就可能感覺不耐煩甚至發出抱怨而產生客訴。解決方法：安撫報怨的客戶，請其稍候，並將較為費時的用水計算、水費突增轉移給股長處理，或請統計/上下傳等後勤同仁代為解說，讓櫃台跳號較為快速，但盡量避免直接受理該用戶案件，以免其他已經抽號的等待民眾感覺不公平。第 2 個解決方法就是股長直接接手空缺的櫃台叫號受理案件，或請其他後勤同仁暫時支援櫃台，消化排隊的用戶。

3. 員工相戶間互助合作：一個公司要永續發展就必須靠員工相戶間互助合作，也就是要發揮團隊精神。團隊的力量是無窮的，相信大家都知道，打一場勝仗，單槍匹馬是絕對完成不了的，每個人有每個人的優點，也就是吸取別人的優點，然後再融合自己的優點，互助合作完成公司的工作。但是現實中，要員工互助合作，就必須員工之間沒有勾心鬥角的情形發生，所以只要員工相戶間有良好的互助

合作，每個人都無私全心全意貢獻自己的才智及心力，為公司竭盡心力奮鬥，使服務所運作順利。

二、 外患：用戶的客訴、陳情等，為什麼會有客訴及陳情呢？板橋所業務股的業務主要是收費、營收、代收繳、及抄表等。

1. 收費：收費主要的客訴及陳情主要是收費太慢，櫃檯用戶數的多寡與服務品質及客訴案件量成正比而解決方法，就是盡量減少用戶來服務所繳費，因為以前繳水費的管道太少，不像現在繳水費的管道越來越多元化，只要向同仁宣導，多教育一位用戶到超商或行庫繳費或者申辦代繳，櫃檯前就少一份排隊的壓力，另外只要向用戶介紹網路、傳真、郵寄或水電麻吉也能辦理更名過戶，櫃檯前就少一位可能抱怨的用戶。

2. 營收：營收會造成客訴的就是重覆繳費，為什麼會有重覆繳費產生？主要是用戶水費已扣繳後來又用行動支付或是到服務所繳費，另用戶到服務所退費時，承辦退費的人必須很小心，因為有可能一不小心就會觸發用戶的地雷，而造成客訴。

例：自來水公司為國營事業，為服務性質的公司，萬一用戶來服務所來退費而承辦員服務態度不好，就很容易造成客訴，解決方法：隨時注意退費承辦員的心情起伏，一但用戶快生氣時，此時業務股長就必須趕快到用戶面前解說，以避免讓用戶因生氣而造成客訴或陳情。

3. 代收繳：代收繳會造成的客訴就是用戶沒有要取消扣繳，但是被取消扣繳，此時火氣就大起來然後投訴，但是被取消扣繳的原因往往是被親戚或朋友上 1910 客服取消，但是本人卻沒有要取消，所以造成誤會而客訴，解決方法：利用 K 系統再回復代繳帳號，並跟用戶致歉。

4. 抄表：有用水突增的用戶，如果沒有得到好的回覆，就很容易產生客訴和陳情，用水突增的糾紛是櫃台最為常見的問題，用戶即使沒有親自到場，也會打電話來詢問，新同仁受限於經驗，通常無法招架，稽查不在所內時，多由股長或是資深同仁處理。無論獨立表或分表通常會在收到抄表員的突增通知單時詢問，當下請用戶自行查看

指針有無抄錯或請用戶委託大樓管理員檢視抄表有無抄錯，用戶通常堅稱絕無漏水現象，並質疑水表準確度，回覆用戶解決方法：

(1) 水表為齒輪式架構，需有水流經過水表才會轉動，水表中紅色指針或是黑色扇形若是沒用水時持續轉動，此時此刻就正在漏水。

(2) 本公司水表出廠時都會經過中央標準檢驗局的檢驗再出廠，所以水表指針的準確度達99%以上，在未經過中央標準檢驗局證實水表故障前，我們絕對相信水表準確度，並以抄見指針為依據來跟用戶收費。

(3) 請用戶逐一關閉馬桶前、水塔前、蓄水池前開關，觀察水表紅色指針是否靜止。如果是關閉馬桶前開關，然後水表從轉動變為靜止，那顯而可見的就是馬桶漏水。水塔前開關關閉，水表紅色指針即靜止，代表漏水點為表後地下管線或蓄水池段。蓄水池開關關閉，水表紅色指針即靜止，代表漏水點為表後地下管線。

（4）獨立表發生水量突增，若是遲不修復可能造成地基沖刷影響居住安全，若開挖修復地下管線所費不貲，此時建議用戶封閉地下暗管，改拉明管入水塔。

肆、結論：

回到本篇研究報告的主題：如何做好業務股長的工作讓服務所運作順利，因為每個股長的管理風格都不同，所以要讓服務所運作順利，就必須要解決內憂及外患，第一要解決的就是內憂，第二要解決的就是外患，所謂內憂包括人員的流動率、員工的敬業態度及員工相戶間互助合作;外患則是用戶的客訴、陳情等。另須依據服務所的特性去管理，像板橋服務所為全省第 5 大所，用戶客訴及陳情的案件很多，又案件一多累積經驗就多，經驗多要解決客訴及陳情相對地就比較容易許多，業務股長每天上班的職責，就是讓所屬員工每天在氛圍良好的服務所上班，減少客訴及陳情案的發生。但內憂的部份最不好解決的就是人員的流動率，一旦一個服務所若是人員的流動率高，服務人員少，服務的品質就差，最好的解決方法就是提高士級人員的薪資及福利，讓自來水公司士級人員的薪資及福利

追上台電或中油，自來水公司的水價已20幾年未調整，希望公司可以重視這個問題，讓自來水公司所有員工都能全心全意、盡心盡力為公司工作，這樣一來，服務所自然運作順利。

伍：參考資料

一、107年度林秀美管理師研究報告--業務股長的職責所在-糾紛處理人員短缺急救與能力及心態的培養

二、105年度趙胤芝主任研究報告-從本公司士級人員之選才、用才、育才、晉才及留才探討本公司面臨人力斷層之研究

三、107年度板橋所黃妙如股長研究報告--客訴案件處理之效能提升-以板橋所服務股為例