



台灣自來水公司

101 年度研究報告

電話錄音功能對自來水公司落實
為民服務精神之探討

撰寫單位：第十二區管理處鶯歌服務所

撰寫人員：林秀美

撰寫日期：中華民國 101 年 7 月

目錄

第一章 緒論

第一節 問題背景與現況

第二節 研究流程與方法

第二章 文獻探討

第一節 電話錄音功能與服務業特性互補

第二節 電話錄音功能保障公司、員工、及顧客權益

第三節 電話錄音功能可輔助分析電話服務缺口

第三章 電話錄音功能的管理效果

第四章 結論與建議

參考文獻

第一章 緒論

第一節 問題背景與現況

從 96 年行政院辦理「政府服務品質獎」以來，為民服務的風潮更是大舉帶動包含自來水公司在內的各個政府單位對服務品質的重視，其評獎目的如下：

- 一、 落實推動服務品質，表彰卓越服務機關。
- 二、 樹立優質服務典範，擴散標竿學習效益。
- 三、 引領服務改造風潮，鼓勵提供創新服務。

由字裡行間可看出設立此獎項是為了鼓勵政府單位將服務內容從單純的提供事務性處理擴大到服務態度的升級，然後寄望公務人員站在用戶立場用「不同以往」的方式給予用戶進階服務。

政府決策可說是國營事業服務水準的導航，在為民服務至上的政策風潮下，政府單位的服務水準相較於以往確實有長足進步，然而，和民眾現今要求的標準相比，總是還有一段備受期待的進步空間。承辦人員從受理到完成民眾案件，都被要求以理性全程處理，無論受理對象的狀態是理性或者情緒化。

如何以標準作業流程處理帶著情緒的民眾的案件又不失人性關懷，即使無法達到用戶希望的結果仍然維持身為服務人員該有的禮儀，這是本公司第一線接觸用戶的基層員工當前遭遇的現況與挑戰，然而；在遭受用戶壓力的情形下，服務人員的服務水準可能受到用戶

情緒影響而失常，反倒形成客訴的引爆點。因此，基層維持甚至加強服務水準極需要新工具—電話錄音功能。

公司目前對於臨櫃客戶權益，各服務所皆已架設攝影機供爭議時調閱現場資料；對於網路用戶，也有申辦案件記錄可查詢；唯獨對於用戶來電諮詢、電話申辦業務的內容及去向無從追蹤，遇有糾紛時，只有兩造說法，沒有客觀資料佐證。

第二節 研究流程與方法

本研究將從服務的特性、行銷金三角及服務缺口等文獻資料中探討服務業為何需要電話錄音功能並舉出服務/營運所相關實例，再進而探討電話錄音功能對落實為民服務精神的正面影響。

第二章 文獻探討

第一節 電話錄音功能與服務業特性互補

由於國營事業本身擁有公共性和企業性的雙重性格，且國營事業所提供的服務，大多具有公共性的特質(張炳榮，2004)，所謂公共性就是指國營事業服務的項目是以解決普羅大眾共有的民生問題為導向，Kotler(1996)將服務歸納為具有以下五項特性：

一	無形性 (Intangibility)	貨物具有實體的尺寸與屬性，而服務卻看不見、摸不到，也無法加以衡量，接受服務的人只能藉著觀察體驗，才能夠體會到該項服務的優劣。
二	易逝性 (Perishability)	服務不能夠儲存，不使用時就會消失，因此，「難以保存」這個概念的涵義即在於服務提供者必須確保其服務能夠需求與供給一致。

三	不可分割性 (Inseparability)	服務的製造與消費之間沒有時空差距，服務類商品只存在於買方與賣方之間的互動，且生產與消費是同時進行的。所謂「不可分割」帶有以下層面的涵義，使得服務品質不可能預先「把關」。 1. 服務無法先在 某處製造，然後在其他時間再運送至他處供顧客消費。 2. 服務性商品的銷售員與顧客之間並沒有其他媒介，無法透過第三者代勞。 3. 人們得到該商品製造出來之前就付出代價。
四	異質性 (Heterogeneity)	由於服務具有不可分割的特性，服務產品不可能事先按照特定的標準來 製造出某項服務，且所有由人製造、消費的服務性商品都可能無法維持均一的品質。服務提供者、服務時間、服務地點……等都是服務異質性的來源。
五	顧客的參與 (Participate)	製造業、工廠與產品的消費者完全隔離，但對於服務業而言，「顧客就在你的工廠中」。在服務過程中，顧客自始至終都參與其中，服務業無法像製造業一樣，在生產的過程中多次檢查和控制，防止不良品送到顧客手中。因此服務業，必須設法做到在提供服務的同時確保品質。

服務因為無形，本公司員供服務來電詢問的用戶時，必須將洽辦業務需要的流程或文件清楚說明，不可模稜兩可，才能建利用戶的信賴感。

服務無法重來，也不能儲存，尤其現代的用戶因為工作忙碌無法臨櫃，洽辦前通常會先以電話溝通，來電的一瞬間，最希望得到的就是本公司員工迅速的電話接聽服務。調度員工處理電話接聽的速度是服務易逝性背後的行銷義涵。

電話服務的過程中，線路兩端同時存在用戶與服務人員，整個過程有許多因素會影響消費者的心理跟行為，用戶對於得到解答是迫切的，他們期待精準專業的回答，而不是或連續的轉接電話且得不到解

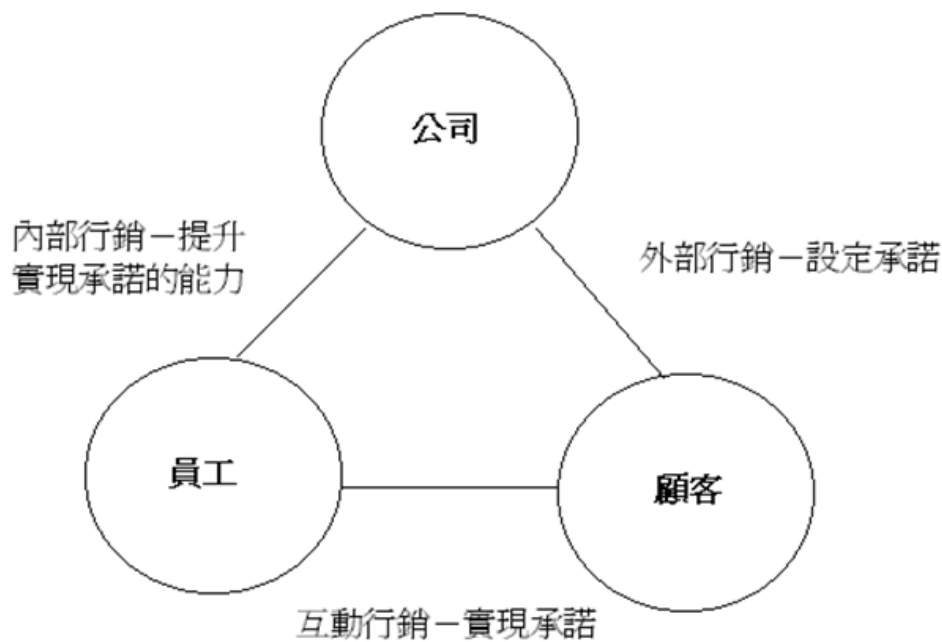
決方式。非轉接不可時，員工也需告知來電用戶即將轉接的分機，以便意外斷線時，用戶可自行聯絡該承辦人。

同樣的洽詢電話由不同的員接聽對應，所提供的服務存在相當大的變異性，不專業的回答容易產生「一顆老鼠屎壞了一鍋粥」效應；即使是同一員工提供的服務，也可能因為服務對象、心情、環境等不同因素有所不同，唯有加強訓練員工標準化的應對，才有助於樹立公司優良的形相。

綜合以上服務的特性可知，如果能有電話錄音工具能加以紀錄員工服務的過程，並擷取內容供其他員工參考，明定「好的服務」與「不及格的服務」的標準，也將對提升員工的服務水準大有助益。此外，用戶透過電話接觸員工提供的服務當下所產生的觀感，無論正面或負面，都是事後的主觀陳述，如果沒有工具可以紀錄員工服務用戶時所使用的電話語言及服務內容，除非現場有第三人聽見(其它用戶或員工)，否則檢視員工專業度將會流於單方認知。

第二節 電話錄音功能保障公司、員工、及顧客權益

Thomas(1978)提出服務行銷三角架構，在公司、員工及顧客三者間，必須存在三種型態的行銷，企業才能提供卓越成功的服務。



1. 外部行銷－設定承諾

企業透過行銷組合的策略活動，包括行銷研究、市場區隔、選定目標市場、促銷、訂價、通路等決策來執行對顧客的承諾並傳達服務的方式。例如：本公司為使用戶諮詢便利，積極推廣 1910 免付費服務電話。

2. 互動行銷－實現承諾

經由第一線服務人員從顧客的觀點來提供的互動服務，才是用戶真正需要的服務。服務品質最重要的關鍵在於服務人員與顧客之間的直接互動。在接受服務之前，顧客只有預期，也只能憑想像，而服務人員和顧客之間的互動發生時，才讓企業的真實面目被顧客所認識。

互動行銷包含兩個重要的服務品質構面：技術品質和功能品質。技術構面的服務品質是指顧客從服務提供的過程中看得見的部份，我們可以說服務人員提供什麼服務或者說顧客接受服務得到了什麼。例

如:用戶來電洽詢如何更改水單姓名，服務人員條列出所需文件給予明確的回答。

功能構面的服務品質是指得到服務結果所經歷的過程，也就是服務人員是怎麼提供服務的或顧客是如何得到服務的。例如:本公司服務人員接聽用戶來電時，除針對用戶問題給予回答外，語氣上也給人溫和有禮的感覺。

3. 內部行銷—提升實現承諾能力

員工為了能確實傳遞企業所承諾的服務，必須要具備傳遞服務的動機、能力、技巧和工具等。因為關係到服務行銷的最終結果，第一線服務人員的素質就非常的重要。因此企業需有激勵的方法，來提升員工的士氣，及透過有效的教育訓練及福利措施來滿足員工的需求，以吸引、開發、激勵、留住優秀的員工，內部行銷就是善待員工有如善待顧客的哲學。服務業公司對待員工的方式，應該由一開始的提供「雇用」(employment)，逐漸進步到「獎勵」(encouragement)，再到「授權」(empowerment)，甚至最後到促使同仁「創新」服務(innovation)，這應是內部行銷的最高境界。

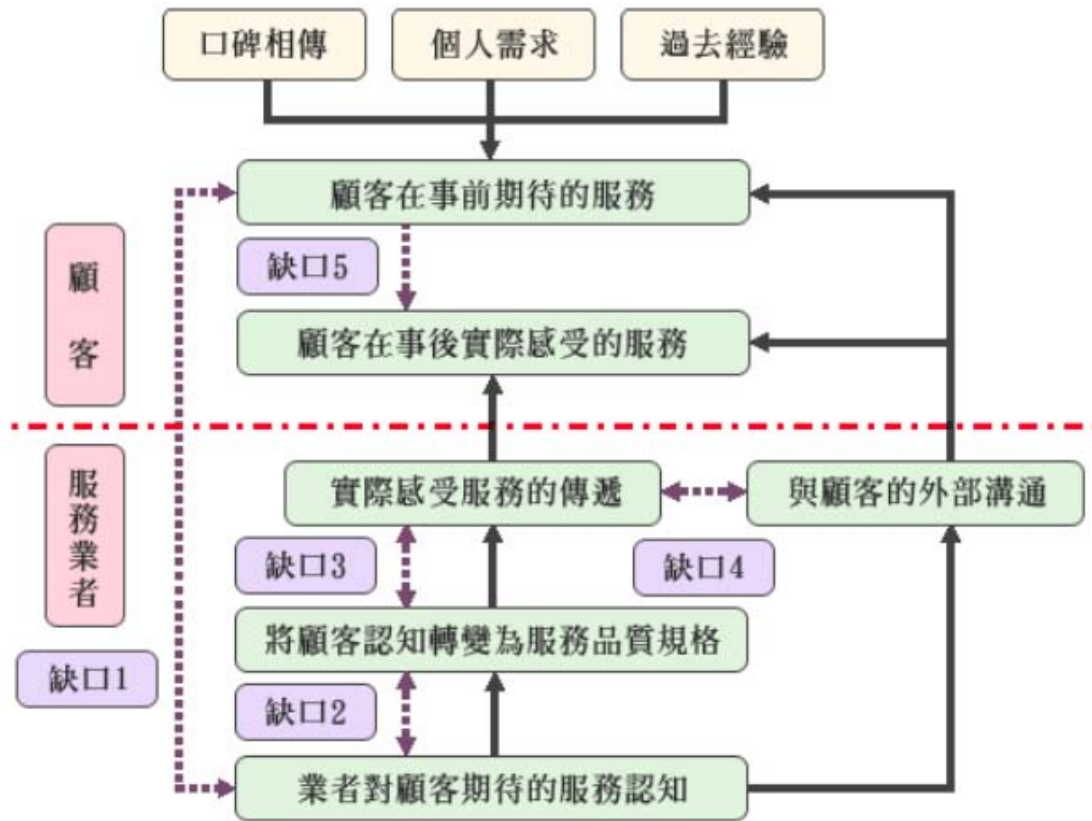
對於本公司日益增加的電話諮詢量，要能提升電話服務品質，除了加強電話接聽人員的電話禮貌及態度之外，公司也必須給予接聽人員強而有力的支持—電話錄音功能。這種工具就是一種「授權」，讓

員工面對來自用戶的壓力時，能夠依據自身工作職權給予恰當回覆並解決用戶疑問，而非避重就輕或層層轉遞他人反而造成用戶認為拖延而客訴。此外，電話錄音也能讓員工遭遇來電用戶做出時非理性要求時，除了自我提醒保持應有的禮儀，也能夠因為有錄音功能而獲得一份職權受到保障的安心感。員工覺得在工作環境中被保障，才會去思考工作上的「創新」，降低電話客訴率，落實為民服務的精神。所謂創新，倒並不是指標新立異，而是指多付出一份巧思讓用戶覺得被關懷而感動。例如，有用戶來電詢問如何到服務所時，服務人員最基本上就是直接告知地址，但是再深一層去了解用戶的目的也許只是想更改水單地址或姓名，這些業務透過傳真或網路也能申辦，不一定非臨櫃不可。多一句詢問，反而能真正滿足用戶的需求，但是前提是服務人員必須感受自己在提供電話服務時是受到保障的，否則除非是天生熱心，大部分的員工都會抱持著「少說少錯」的冷漠心態只提供最基本服務。

第三節 電話錄音功能可輔助分析電話服務缺口

Parasuraman、Zeithaml、Berry(1985)三位探討服務品質的學者建立了一個簡稱 PZB 的服務品質模式，其研究中發現「服務業者對服務品質的知覺，與為消費者提供服務的任務中，存在著主要的差距或缺口」。這種研究服務品質從產生到傳遞給顧客過程中產生的五個落

差，稱為「缺口理論」。以下探討本公司電話服務在五個缺口中的實例。



缺口 1：顧客期望與經營管理者之間的認知缺口，當企業不了解顧客的期待時，便無法提供讓顧客滿意的服務。例如：本公司認為只要用戶來電 24 小時有員工可接聽，用戶就會滿意；然而，用戶真正希望的是在電話中就能即時性得到用水相關問題的解決。

缺口 2：經營管理者與服務規格之間的缺口，企業可能會受限於資源及市場條件的限制，可能無法達成標準化的服務，而產生品質的管理的缺口。例如：公司希望服務廣大用水戶，但

電話服務礙於線數有限，當滯旱或臨時破管發生導致電話線路皆占線時，將排擠同時間打電話進線的用戶，使用戶抱怨經常占線或誤以為員工刻意將電話拿起不接聽。

缺口 3： 服務品質規格與服務傳達過程的缺口，企業的員工素質或訓練無法標準化時或出現異質化，便會影響顧客對服務品質的認知。例如：用戶來電詢問電子帳單問題時，並非每位接聽人員都對後端系統運作相關知識熟悉，必須層層轉達，甚至不知詢問甚麼單位，反而使用戶對本公司的服務產生挫折感。

缺口 4： 服務傳達與外部溝通的缺口，例如做過於誇大的廣告，造成消費者期望過高，而用戶實際接受服務卻不如預期時，會降低其對服務品質的認知。例如：本公司積極宣導 1910「一通電話服務到底」免付費專線，但部分用戶業務(繳費證明、新裝工程進度)目前仍須直接聯絡各地服務/營運所才能辦理。

缺口 5： 顧客期望與體驗後的服務缺口，是指顧客接受服務後的知覺上的差距，只有這項缺口是由顧客決定缺口大小。例如：用戶致電本公司詢問過戶所需資料時，可能因先受其他國營事業規定影響，認為本公司要求資料太多而產生抱怨。

缺口一到缺口四是探討企業內部制訂服務規格流程時產生的差距，具有因果關係；缺口五是指消費者對服務的期望與實際感受到服務時的心理落差。要滿足這些缺口，給予接聽電話的服務人員各種專業的訓練及禮儀的教育非常重要，目前本公司驗收訓練成果大都透過區處對各服務/營運所電話測試，但是測試人員都是以理想上模擬的題庫對服務人員進行理性測試，實在無從得知服務人員對訓練內容的實際應用以及在用戶壓力下的真實應對。

引進電話錄音功能能夠幫助公司了解內部在電話服務流程上的不足之處，以節錄下的錄音實例教育員工改善，制定更完善的工作標準作業流程，才能更貼近用戶需求，提高滿意度。

第三章 電話錄音功能的管理效果

在網絡通訊高速發展的今天，電話已成為各個單位間互相溝通和解決問題的橋樑，許多重要的事情和決策是在電話中完成的。在這種「可以用電話解決，何必親自跑一趟」的社會趨勢前提下，本公司的一線服務人員在往後接聽的電話量可想而知將與日俱增。

隨著法制健全和人們法律意識的提高，用戶對服務的要求水準也只會越來越嚴格，因此，本公司也面臨需要有工具來保持自身的形象和維護用戶的權益。民間企業早已普及運用高科技電話監控數字錄音系統實施內部辦公管理，從中分析內部、外部存在問題和隱患，加以

防範於未然，並把重要的電話錄音備份存檔，以備將來出現的意外糾紛提供法律依據，為企業以及個人挽回經濟和名譽損失。

許多人都把電話錄音設備當成一種竊聽的工具，報持有負面的看法。事實上，辦公室電話錄音已經可以將電話錄音當成教育訓練的參考，記錄下客戶訂單與處理態度，加強客服人員應對技巧，有效提升顧客滿意度。

採用電話錄音其實是重現了管理學及心理學上有名的「霍桑實驗」。這個實驗原本是為了測試出是什麼樣的原因(如薪水、休息間隔…等)能夠讓員工更有工作效率，但是實驗人員發現，在實驗過程中無論哪一種原因，竟然都對員工有促進工作效率的功用。實驗結果帶來一個結論：當人們知道自己成為觀察對象時，會有正面改變行為的傾向(吳美連，2004)。也就是說，公司每年費時費力進行各服務/營運所員工的教育訓練，試圖提升服務水準，但是其實在電話服務這一大區塊上，只要有電話錄音這樣的工具，讓服務環境進入被關注的情況下，員工就會自我提醒他們正被期待去做好某件事，並且積極去實踐。

電話錄音功能對公司內外具有以下管理效果：

1. 從錄音中了解員工的學習狀態及應對的服務水準如何加強。
2. 控制電話成本，制止員工上班時間利用公司電話進行聊天之

行為。

3. 了解電話的總體運作情況，確保用戶在電話上被服務的品質。
4. 歸納用戶需求，針對類似問題進行員工訓練。
5. 把重要的錄音文件備份存檔，以備份將來出現意外糾紛提供依據。

第四章 結論與建議

本公司的客服中心 1910 免付費服務專線採用的語音系統即具有電話錄音功能，自上線以來，已將現有 12 個用戶服務中心的電話量集中，未來更預計漸次將全省各服務所電話納入客服中心接聽。然而，對於用戶的某些來電需求例如申請繳費/裝置證明、詢問工程進度、加退水費、拆表時間…等問題，各服務/營運所的直接功能仍然無法被取代，對有這些問題的用戶，仍然必須致電服務/營運所辦理，因此，若欲提升站所服務水準，保障員工的服務環境以及用戶受優質服務的權益，引進電話錄音功能將是未來趨勢。

本研究僅就需求性討論電話錄音功能的必要，引進此功能所需支出之費用則有待詳細向業者詢問後評估。

參考書目

1. 張炳榮（2004），公營事業民營化問題之系統探討，桃園，私立中原大學企業管理研究所碩士論文
2. 行政院研究發展考核委員會(民 100 年 8 月 16 日)。行政院研究發展考核委員會(為民服務)—「政府服務品質獎評獎實施計畫」下載。台北市：行政院。民 101 年 7 月 13 日，取自：
<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4171387&ctNode=14507&mp=160>
3. J. S. Osland, D. A. Kolb, & I. M. Rubin 著，吳美連譯，2004，
《組織行為(第七版)》。臺北：智勝。
4. Kotler (1996) Marketing Management : An Asian Perspective, Prentice-Hall, pp.128-135.
5. Thomas, D. R. E. (1978). Strategy is different in service industry. Harvard Business Review, 56, 158-165.
6. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. and Berry, L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and its Implication for Future Research," Journal of Marketing, (49), 1985, pp. 41-50.