



台灣自來水公司

100 年度

員工滿意度與服務品質
相關性之研討

撰寫單位：第十二區管理處樹林服務所

撰寫人員：王秀媛

撰寫日期：中華民國 100 年 6 月

目 錄

壹、前言	2
一、研究緣起	2
二、研究目的	3
貳、文獻探討	4
一、企業價值與員工價值	4
二、員工滿意	7
三、主管的教練學	8
參、產業實例-豐田汽車	9
肆、結語	13
伍、參考書目	16

壹、前言

一、研究緣起

自來水事業係屬以用戶為導向之服務業，如何建構讓用戶滿意之服務品質，除公務、供水、水質等有形品質外，用戶最殷切企求的則是無形的「過程品質」，此種過程品質既無形又抽象。據研究調查發現，顧客滿意與公司獲利、股價及績效成正相關，許多學者因而建議將顧客滿意度（CSI）納入企業品質管理的一部分，並強調顧客導向的經營方針。以往企業認為，唯有第一線的服務人員才需要奉行「顧客至上」的觀念，但是現今顧客滿意已經逐漸跨越部門的隔閡，成為全體員工的共識。

在企業組織內，員工對公司及工作的認知價值與滿意，是促使「員工」發揮最大效能的因素。良好的人力資源管理不僅可以讓組織擁有可以生存的機會，更可使組織持續地成長、增加競爭力和獲利。因此，如何使員工在工作上有所表現，充分發揮個人的能力，實為企業在人力資源管理上值得重視的課題，而員工認知價值、員工滿意度與員工工作績效之間的關聯性，便是本篇研究探討的重點。

二、研究目的

顧客滿意決定於服務品質，因為「人」是服務的要素。尤其對服務業而言，服務產生的價值是透過人來傳達，當員工與客戶接觸的關鍵時刻，會直接影響顧客滿意度，因此第一線服務人員與後場支援員工的態度、行為舉止，往往是企業能否超越競爭對手的致勝關鍵。

當員工心態處於不平衡狀態，勢必不願意對顧客提供好的服務品質，顧客滿意度自然會降低；製造業亦是如此，雖然產業已多採用自動化生產，但是生產線還是需要作業員、品管人員、倉管人員等，某一環節的員工心生不滿，就會使瑕疵品流通於市面上，導致顧客不滿、抱怨，甚至是訴訟糾紛，影響企業形象。

對企業的員工來說，有很多因素影響著自己對企業的感受，決定著自己工作的積極性、敬業度。如薪水、培訓、發展機會、家庭和工作的平衡、公平、同事關係、領導風格乃至工作環境和企業文化等。一個具有敬業精神的員工，只有在接受自己服務的企業的基礎上，才能把敬業精神發揮得更好，因為要獲得更大的投入感，關鍵在於個人與企業的價值觀能夠密切相連。

由此可知，員工滿意度的重要性，不亞於顧客滿意度。藉由探討如何提昇員工滿意，建立台水員工共同的價值體系，進而提昇服務品質與企業形象，乃本研究報告之最終目的。

貳、文獻探討

一、企業價值與員工價值

價值觀在韋伯字典裡的解釋是：「內心認為值得或欲求的原則、標準或品質。」，因為有價值觀，人們才能不僅僅以個人利益行事，而且能夠從更廣泛的意義上看待事情。

明確個人價值觀使人們更有力量面對困境，表現在工作上能強化對行動的投入感。而培養員工敬業精神的關鍵在於個人與企業的價值觀能夠密切相連。美國管理協會在針對1460 位高級主管所做調查後指出個人與公司共享的價值觀能增進個人與企業的效率，如果這兩者互不相關，就可能產生許多衝突和憤世嫉俗的事情；如果我們都有相同的價值觀，就能夠和諧共事，許多優秀團隊都有相同的價值觀和信念。

管理學家迪爾與甘迺迪注意到這種現象：「如果員工知

道他們的公司代表什麼，知道他們所擁護的標準是什麼，就能做出支持這些標準的決策，也會認為自己是企業內重要的一員，他們會因為在公司工作對他們具有意義而受到激勵。」當員工的價值觀和公司的價值觀步調一致時，個人的生活就會更好，對工作的取向比較樂觀，壓力程度也會減輕。

企業價值觀為企業的生存和發展提供基本的方向和行動指南，為企業員工形成共同的行為準則奠定了基礎。維休閒服公司的總裁執行長漢斯說：「一家公司的價值觀——它所代表的，以及它的員工所信仰的——對它的競爭力至為重要。事實上，是價值觀在驅動事業。」

企業價值觀提供了衡量凝聚力的尺度，這種共同的規則體系和評判準則決定了企業全體人員共同的行為取向。沒有共同價值觀的企業必定是鬆散而沒有競爭力的，如同大海中失去航向的船隻。企業價值觀中還包含價值理想，這種永恆的追求信念賦予企業員工以神聖感和使命感，並鼓舞企業員工為崇高的信念而奮鬥。

穆爾蒂（NR Narayana Murthy）係印度第二大軟體公司 Infosys 董事長，有「印度矽谷之父」之稱，榮獲《經濟學人》2005 年評選為「全球最令人景仰的十五名領導者」之一。他

強調公司治理能夠成功的前提，是要為領導階層塑造出一個合情合理、誠實及尊敬的價值觀。因此，公司治理必須聚焦在：創造一個尊敬公司治理的環境。我們所需要做的，只是一個能夠在道德與公司績效之間，每個層面上自我評估的機制。企業領導者必須創造一個「[重視尊敬勝於財富](#)」的企業氛圍。因為這樣的企業價值觀，使得該公司成為印度科技股股王。

因此，一個最有實力的企業者，應學會如何使用共同價值觀，以激發員工。在速度、品質和生產力愈發重要的時代，企業需要有自律主動的員工，因為這樣的員工能夠將他們最好的主意和僱主共同分享。

有些人之所以能夠進入高層次的職業領域，是因為他們將自己價值觀的核心內容與他們的工作融為一體。接受公司，認同公司絕不是靠外力強加於自己的，而是你自己人生價值的一種需要，這種積極心態在成功企業表現得非常突出。很多員工在第二天就要離開公司的情況下，前一天依然會很認真地做好自己的工作。

在一個有著高工資、好待遇、響亮的名聲、豪華的大廈的公司裡工作固然很誘人，但是如果你不能夠認同企業的價

值追求，那麼這個工作的種種迷人之處很快就會變得毫無意義。所以，當個人的價值觀和對自己未來的期待能與企業達成一致時，就像轉開取之不竭的能量泉源，你會喜歡自己的工作，而不再有彈性疲乏的危機。

二、員工滿意

根據服務行銷的三角架構概念，組織應先使內部顧客（員工）滿意，才能使員工願意展現高品質服務行為(Thomas, 1978)。員工工作滿意的本質是一種態度，即個人評價其工作或工作經驗而產生的正向或愉悅的情緒狀態(Price, 1997)，這種態度會影響員工服務行為的發生，進而影響工作績效，因此員工工作滿意是組織行為中不可忽視的元素。

當企業汲汲營營追求顧客滿意的同時，切記兼顧內部員工滿意度，唯有滿意的員工，才能對顧客提供優質的服務，顧客忠誠度高，企業自然能永續發展。

如何讓員工滿意呢？企業可透過滿足基本因子（例如薪資、職位等），讓員工獲得歸屬感；也可以透過滿足關鍵因子（例如成就感、社會地位等），建立員工的工作使命感。雙管齊下，可讓員工對企業產生忠誠度，進而成為企業維繫顧客關係的溝通橋樑。

事實上，滿意自身工作的員工去服務顧客，能對顧客滿意創造實質的績效，已有數字可佐證。根據美國西爾斯百貨研究顯示，每提升 5%的員工滿意度，可提升 1.3%的顧客滿意度。

三、主管的教練學

職場工作有各種酸甜苦辣，想成為一位成功的管理者，不但要具備專業知識，也要懂得運用各式溝通技巧，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。一旦公司能夠上下一條心，做起任何事來自然都能夠共體時艱、得心應手、事倍功半！

管理者不論是計劃的執行或是組織的協調，都應該以達成目標或是解決困難為參考依據。更重要的就是做每一件事情都絕對要以組織整體利益為最終考量目標，而不是單就該部門觀點來做思考。

另外，要替團隊建立專屬工作價值以及經常性的鼓勵士氣，並且絕對要營造快樂卓越的團體氣氛。尤其在建立對團隊有價值的目標時，請務必考量員工的認同度。因為優質的組織文化，能夠對組織成員產生強大的凝聚力，同時還可激發出成員的潛力，驅使大家勇往直前，甚至超越自己本身的

極限。當大家擁有價值的靈魂、激發潛能的唯妙藝術，再加上營造快樂環境的能力，將能協助管理者克服萬難、登上事業巔峰。

營造快樂的氣氛固然重要，但絕不是去做一個爛好人，對於這一方面的拿捏技巧，管理者常會出現兩難的情況。其實秘訣就是在私下場合用任何方式與部屬打成一片，但在正式工作時就必須要有一定的規範及要求，並且仍然以禮及誠懇相對待，讓工作環境儘量能夠以舒適、安全、快樂為原則。

管理者的責任是利用團隊的力量來完成公司的目標，組織裏的每一個成員都是一顆種子，如何使這些種子開花結果是管理者的責任。而管理者的考驗也絕對不是在於自己出力的多寡，而是要如何不需經過管理者的手，你的組織成員卻仍然能夠達成目標！這樣的管理者才是最成功的。優秀的管理者絕對不能夠讓自己成為舞台上唯一的主角，而讓其他成員變成舞台下的觀眾或過客。

參、產業實例-豐田汽車

豐田汽車如何驅動員工帶著腦袋來上班？這是剔透人性的結果。多數企業頂多做到尊重人，給好的待遇福利。但是豐

田卻是對人的思維力給予最高程度的肯定，「沒有人喜歡自己只是螺絲釘，工作一成不變，只是聽命行事，不知道為何而忙，豐田做的事很簡單，就是真正給員工思考的空間，引導出他們的智慧。」豐田生產模式發明人大野耐一在書中留下這段的話。

他們相信：第一線工作者，是最了解問題的專家。只是，傳統的運作，讓員工自己、管理者都忽視釋放第一線工作者的能量。「員工奉獻寶貴的時間給公司，如果不妥善運用他們的智慧，才是浪費，」這是大野耐一的名言。

太多企業，沒有發覺員工的資源，傾聽員工內在的聲音。「我們學過太多組織制度與領導技巧的重要性，但卻忘記回到根本，從人的角度出發。」華碩董事長施崇棠說。

然而，豐田管理矛盾的是，它既剔透人性，卻也違反人性，這畢竟不是員工自己的公司。人有四種才能，智能、身體、情感與精神，大多數企業只勉強使用到員工的前兩種才能，但是豐田卻開發了後面兩種。改變了人習慣安逸，不願意脫離舒適圈的習慣，去引導員工成長，不斷挑戰自己。改變習慣很難嗎？當然不容易。

日本豐田花了三十年，就是在進行「精實」的意識革命。他們第一個步驟是：建立起強調即時的豐田生產方式—TPS。後來發現，一項項的管理工具，建置容易，但是，成效到一定程度後，就會遇到瓶頸。公司要不斷成長的關鍵在於，員工的腦袋是否改變。

後來，他們鑽研出全面品質改善系統—TQM，這是第二階段工程難度極高，領導者需要非常大的決心與毅力，因為它必須讓整個公司永無止境的追求改善，不能停。

也因此，走入豐田工廠，看到的生產作業是迥異於傳統。一個小時後要生產的產品零件，就不准出現在旁邊，環境是清爽的。一條長長的輸送帶不見了，變成小型的U型工作站時，員工不再像過去般，只重複做同樣的事情，開始負責更多種功能的工作。大野耐一認為，先前那不叫做「工作」，那叫做「動作」。

台大國企系教授湯明哲解釋：「是一門環環相扣，要求你每天都要改善的學問。強調精簡流程的豐田生產方式（TPS）背後，是強韌的文化與學習性組織架構在支撐著，構成了牢不可破的全員品質改善系統（TQM）。」

因為要精準，關鍵就在於必須把流程中的魔鬼挑出來。

這是一種精神，不只是管理工具。『精實』兩字，落實在管理上，產生許多豐田的企業價值。包括一人多工、在現場找答案、容許犯錯（因為要不斷發掘問題，進行改善）。

因此，當地板上出現漏油，豐田主管會花半小時跟員工討論，而不是花五分鐘罵人，或把油擦掉就了事。他們會探討：如果是機器漏油，為什麼會發生？如果答案是機器襯墊磨損，為什麼會磨損？如果是質料不好，為什麼會買這個襯墊？如果比較便宜，為什麼要買這種便宜產品？難道沒想過安全問題嗎？最後得出的答案是，因為組織以節省短期成本做為對採購單位績效評估的原因，豐田會因而修改對採購部門的績效評量制度，根本解決。

用腦思考還不夠，還要用眼睛觀察。「我們要員工在現場找答案！」橫濱孝志說。前任豐田社長張富士夫常常默默站在工廠現場，一站半小時，觀察每個流程。有時甚至直接爬到機器下面看。

讓員工感受到自己的價值後，豐田更用全員品質改善系統（TQM）提案制度強化它。在豐田，小到如何省下一個螺絲釘，都可以被獎勵。

「錢並非是我們改善的主要誘因，獎金金額不高，有時只有五百元而已，但是大家會有成就感，因為被公開獎勵。」員工會覺得自己創造了很多過去沒有的價值，「改善」便成了習慣。

透過肯定自我的價值，學習如何去思考，「忽然之間會發現，相處十多年的員工好像變聰明了，以前是我要盯著他們做事情，現在是他們會主動來跟我討論，」引進豐田管理的腳踏車零組件廠維格總經理陳忠義說。

中央大學人力資源所副教授林文政指出，相較於股票分紅制度，提供的外在激勵因子，如較高的薪水福利，豐田管理強調的是內在激勵的因子，如穩定長期與安全的工作，這是兩種邏輯完全不同的思維。

肆、結語

人資部門只要搞好員工「活動」，就能搞定員工關係？佳世達（Qisda）人資中心總處長童文池認為，員工關係的經營，不應窄化為短期、活動導向模式，而是一個長期累積、培養的過程，創造一個充滿「幸福」的企業文化，成為帶給員工「幸福感」的幸福企業，才是員工關係的長久經營之道。

「員工關係是管理人性的議題！」童文池一語道破經營員工關係，最核心的概念。「人」是企業最寶貴的資產，卻也是最難管理的課題，特別當企業經營面臨波折，員工士氣瞬間降至冰點，員工關係更難維持。明基電通投資西門子的手機部門失利，便是仰賴長期累積的企業文化，做為後盾，用「幸福」做為維繫員工關係的秘密武器。

2003 年起，明基在公司內部推動「幸福企業」計畫。一方面為防員工「過勞」，不鼓勵他們太晚下班；另一方面，開設包含運動活力、健康維力、生活服務、幸福家庭、心靈抒壓、藝文等層面的幸福六大館。

透過員工照護機制，明基把「幸福」的企業文化，融入日常生活，加強員工對組織的歸屬感。另外，為鼓勵員工交流，也設計了專門的入口網站，提供員工下班後，相互討論的虛擬園地。

曾獲 2005 年國家傑出人力資源經理的童文池分析，現在的員工對「專業」的忠誠，大於對「工作」的忠誠，所以，組織要用企業文化，創造員工對企業的「認同」（Engagement），從「心」留住人才。

「幸福」是主觀的感受，完全潛藏於心，每個人衡量的標準不同。童文池說，企業要根據現況，做「脈衝式」的變化，創造幸福感的價值，強化員工對企業的凝聚力、和諧員工關係。更進一步，還要創造員工，對工作的「榮譽感」。

測量產品的良率很單純，評量人的表現就複雜了。不過，合理的績效管理，可以發揮團隊潛力、協助企業良性成長、滿足員工需求，讓企業和員工雙贏互利。當企業中的每一個成員都對自己負責，把自己做好的話，那是最有生產力，而且是最有價值的事情。因此，在追求服務品質提昇的同時，如何促使企業價值與員工價值相契合，進而提高員工的滿意度，應是台水文化努力的方向。

伍、參考書目

- 1、商業周刊第 976 期。
- 2、江口克彥著/朱廣興譯，主管的哲學，1998/10，洪建全教育文化基金會。
- 3、Jim Shaffer著/羅雅萱譯，成功領導配方，2002/1美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司。
- 4、29 個關鍵領導智慧，Robert Slater著，夏荷立譯，美商麥格羅·希爾國際股份有限公司台灣分公司，2003/3。
- 5、主管用心，員工貼心—72 個 e 世代的管理技巧，
中谷彰宏著，蕭志強譯，世茂出版社，新店市，
2001/11。
- 6、員工激勵—勞資雙贏的管理，Patrick Forsyth著，
顧建光譯，勝景文化事業有限公司，台北市，2002/2。