



台灣自來水公司

105 年度研究報告

探討落實職務代理人制度對於
本公司顧客滿意度的正向影響

研究單位：第十二區管理處鶯歌服務所

研究人員：林秀美

研究期程：105 年 4 月至 105 年 6 月

目錄

第一章	研究緣起	3
第一節	研究動機	3
第二節	研究目的	4
第二章	代理人制度	4
第一節	代理的定義	4
第二節	代理的正當性	5
第三節	代理的必要性	6
第四節	本公司當前代理現況	7
第三章	代理制度與顧客滿意度的關聯	9
第一節	顧客滿意度的定義	9
第二節	顧客滿意度的衡量構面	10
第三節	服務業的特性	11
第四節	以行銷觀點探討內、外部用戶滿意	12
第四章	研究結論與建議	18
參考文獻		19

第一章 研究緣起

第一節 研究動機

管理大師彼得·杜拉克 (Peter Drucker) 說：「我們正進入一個知識社會，在這個社會當中，基本的經濟資源將不再是資本 (capital)、自然資源 (natural resources)、或是勞力 (labor)，而將是知識 (knowledge)，知識員工將成為其中的主角。」這句話的箇中涵義是說，21 世紀的企業員工已無法再像過去一樣，從一而終守著一份固定的工作，企業經營也無法默許如此的員工存在。我們既是顧客也是員工，在消費者意識抬頭的浪潮下，如同我們在日常生活中要求享受快速且高品質的服務，本公司的員工也受到顧客同樣的要求。企業期望經營茁壯不外乎顧客的支持，創造滿意的顧客則必須仰賴知識型員工，相對地，員工期望在企業佔有一席之地也必須有成為知識型員工的認知。

本公司近年來因應退休潮透過考試方式進用大批年輕員工，這些高學歷的”80 後”員工熟悉 3C(電腦、手機、消費電子)操作、學習及處理事務能力優越，但同時因自我意識強也有管理不易的特質，激勵這一群員工達成組織的目標也是人力資源運用上持續探討的議題。楊豔玲，周倩，孟祥敏 (2012) 指出要激勵此類知識型員工除了透過多樣化工作內容、增加工作目標挑戰性等方式改善工作本身，還

需要通過職位輪調、職務代理等方式讓員工的工作不流於一成不變，如此不但滿足了知識型員工較高的心理契約要求，避免職業倦怠，也能為企業建立優秀的儲備人才。

第二節 研究目的

代理人制度可用以管理知識型員工，也能夠用來改善本公司長期以來在員工之間因出差或請假時「只代不理」的情況。本研究將探討落實職務代理制度的必要性及正當性，以及該制度落實對本公司內外顧客滿意度的正向提升。

第二章 代理人制度

第一節 代理的定義

所謂職務代理制度是指根據代理人(事務承辦人)所擔任的職務而產生的代理，即法人或其他組織的成員以及主要工作人員就其職權範圍內的事項進行的法律行為，無須法人或其他組織的特別授權，其法律效果應當由法人或其他組織承擔(MBA 智庫百科, 2014)。本公司歸類於國營事業，員工即廣義公務員，故本研究所提到的職務代理人是指「公職人員所屬機關原先已排定順序之代理人，而非臨事時由應迴避之公職人員所指定之代理人」(公職人員利益衝突迴避法施行細則，民 93 年)。

陳敏(2007)指出職務代理是發生在行政機關內部的授權行為，依情形可分為法定代理、指定代理及授權代理三種：

- 1．**法定代理**是有法源依據的代理關係，例如：行政院長出缺，由行政院副院長暫代；
- 2．**指定代理**是由上級機關或行政首長指定人員代理行使職權，例如：內政部長出缺，由行政院長指定內政部次長暫代；
- 3．**授權代理**指機關首長將職權事務中的一部分下授副手或所屬單位主管或其他下屬代為行使。

第二節 代理的正當性

本公司同仁除非特殊情況無法使用系統，因故無法處理業務時都必須透過差勤系統點選假別並選擇預設好的代理人，而這些代理人也都是由主管考量工作相關或互補性加以指派，因此符合指定代理的歸類。

梁永興(2014)認為「指定代理才是機關職務代理的真正內涵」，執行職務是公務員的責任，公務員之間的代理，僅限於政府機關的事務，而公務員與國家有特別職務關係，對國家有忠誠服從的義務，因此不得拒絕代理的指派。換句話說，代理也是公務員的任務之一，這件任務發生時間不一定，但只要發生，被指定的代理人有責任執行任務。

第三節 代理的必要性

肖容(2008)提到職務代理制度是在台資企業中盛行的人力資源有效管理模式，事務承辦人缺勤期間，由他人代為行使職權或執行工作任務。該位代理事務承辦人行使職權或執行工作任務之人即為職務代理人，事務承辦人為被代理人，雙方的代理關係是限定範圍的職務及職責，此制度能夠保證人力資源的有效運用，並為企業的正常運作提供人力保障。

職務代理制度必須確實推展，因為無論政府單位或民間企業，代理情形可分為事務承辦人因公務、私務造成無法出勤的代理或者因某職務出缺的代理，若為後者，更需有人代為處理，否則事務的推行與運作將產生問題，損害人民與用戶權益，甚至衍生國家賠償責任(陳清秀，2007)。

優質員工是訓練而來的，落實職務代理就是一種對員工的教育訓練，該種人力培養方式是企業為增加員工個人知識、技術、能力、態度與提升企業組織之績效，配合企業的策略與未來發展目標，提供員工對工作相關的訓練活動來提升組織與員工的績效(黃誌瑩，2001)。也就是說，本公司可以透過職務代理的方式進行教育訓練，使人力資源有效地成長，而後達成組織發展及企業目標。企業的經營與發展，有賴於培養組織內知識、技術及能力優良的各類人才(黃營杉、齊德

彰，2004)。

就業情報(104 人力銀行，2011)顯示，企業主認為新鮮人相較於有經驗人員的優勢在於可塑性高、學習能力強及薪資要求較低。然而許書揚(2013)分析企業主定義的「可塑性」並非指員工自己的學習偏好，而是當組織基於需求進行變革時，將員工調動部門或派駐海外，該員工都能快速適應並培養新能力。有些員工在特定部門特定職務出類拔萃，但卻無法適應組織變革下的職務調整，這類無法加以調動而造成公司困擾的員工，可塑性並不高。新鮮人可塑性高是因為初入社會或就業不久，對於陌生環境的各種既成規範適應力強，對於新規範、新方法的接受度也會高於資深員工。近年來本公司招考入大批年輕員工，推廣代理人制度並加以落實的最佳時機莫過於此。員工在最初進入公司時，若被灌輸職務代理也是工作一部分的觀念，員工在公司服務的生涯中都會遵行這個原則，時效上，教育的越早效果越好。

第四節 本公司當前代理現況

職務代理機制若設置得宜，用戶得到期望中的服務，事務承辦人也能安心休假、受訓或出差，代理人能接觸多元工作做為日後職務輪調的鋪陳，主管也不需要費心日常事務空轉或連帶產生的客訴。

以目前本公司代理情形整體而言，「只代不理」仍然普遍可見，事務承辦人請假或出差時，代理人雖然受派代理，但不一定執行或能執

行事務承辦人的工作，因此主管指派各項業務的代理人時，應加以考慮以下狀況：

1. **業務時效**：代理人與被代理人的業務如果在時效上有所衝突，並不適合互為全職代理。例如抄表人員每日皆有例行工作區需抄表，而催收拆表人員則必須趕在抄表員的行程之前處理完欠費戶拆表及前置作業，因此並不適合彼此代理。
2. **業務量**：代理人若本身業務量已負荷過重，並不適宜再被指派代理吃重工作。例如中型服務所(用戶 10 萬左右)營收統計人員無論報表量、電話量已屬繁忙，並不適合再承接像是抄表上下傳之類同屬負載量高的業務。
3. **專業知識或技能**：員工職系與代理是否適任關係密切。本職系內的員工從事相關工作或互相代理能夠快速上手；但跨職系的代理則需要較長訓練時間，從未有相關經驗者更必須透過師徒制加以培訓後，方能成為代理人。例如抄表員與稽查人員系出同門，只要熟悉抄表機介面，雙方互代多能勝任；新裝設計人員大多需要有土木或機電的背景，若指派一般行政人員作為代理，除非該代理人已有相關經驗，不然訓練時間長，或許效果也不彰。
4. **分散代理項目**：本公司各單位皆設有員額限制，通常一名員工也身兼數種工作項目，遇有人員臨時退休或申請長假，除非可聘僱臨時

人員做全職代理，否則依常理而言，無法有專人完全兼任，因此主管宜將缺勤人員工作劃分數塊再交由數名人員代理，以減輕代理人負擔。

5. **互為代理**：單向的代理對代理人而言是一種身心壓榨，員工容易產生不公平的情緒，設定代理人時如果能將業務相關且時效錯開的承辦人設定互為代理，雙方要請假時都必須先商議彼此的工作進度，互代關係就形成了互惠模式，例如代收繳(工作時間在上午)與上下傳(工作時間集中下午)。

第三章 代理制度與顧客滿意度的關聯

第一節 顧客滿意度的定義

一般企業追求顧客滿意的目的在於剖析消費者對產品或服務的心理運作，並找出成功模式加以複製，創造營利，使企業得以永續經營；國營事業除了營利因素，更有代表政府正面形象的考量。

Cardozo 在 1965 年首次提出顧客滿意的觀念，他認為在特定情境下，顧客滿意是指顧客對購買產品所付出的成本以及獲得產品報酬後的認知狀態，當認知到報酬比犧牲的成本高，則會形成滿意，反之則不滿意。Hunt(1977)則認為「滿意」是一種對情感的衡量，它反映出消費者在購買一種產品或使用一種服務後所獲得的正面感覺，也就是「評估所經驗的產品至少應該和其原先所預期的一樣好」。Zeithaml

and Bitner (2002)認為滿意度為顧客的實現反應。對一個產品或服務的特性，或對產品或服務本身，是否能在消費相關的實現上提供一個愉快水準的判斷。理論提出至今幾經驗證沿革，服務業的顧客滿意度本研究解釋為消費者在選定產品或服務時常依其之前的期望及購後實際感受體驗而產生的評價反應(張几文，2008)。

第二節 顧客滿意度的衡量構面

顧客滿意如何衡量學者各有說法，大致可分為兩種，一為整體滿意度衡量，二為多重屬性的衡量。Czepiel & Adebayo (1974)將顧客滿意視為消費者對產品(或服務)的主觀反應總合，因此採整體性的評估，另一派學者則認為滿意度的衡量可以從複合式項目下手，亦即針對多重項目的滿意度分別進行衡量再做加總。本研究整理相關學者研究如下：

年代	1983	1995	1996
研究者	Westbrook	Ostrom and Iacobucci	林陽助
滿意度構面	(1) 銷售人員 (2) 店內環境 (3) 產品本身的滿意度	(1) 產品價格 (2) 服務效率 (3) 服務人員 (4) 公司整體表現 (5) 與理想中的公司接近的程度	(1) 產品品質 (2) 員工素質 (3) 服務內容 (4) 實體呈現

歸納學者結論，服務業的重點在於人與人所提供的服務，因此人員的存在及其素質至關重大。從服務所的櫃台實際情況即可加以驗證：顧客洽辦業務時，事務承辦人不在場，就由代理人服務，顧客只

要能找到提供服務的對象，只要代理人的態度有禮貌、服務效率在時效內，客戶觀感並不會不滿意，反而會有即使是不同的服務人員也有一致服務水準的正面看法。

第三節 服務業的特性

國營事業，同時擁有公共性和企業性的特性，所提供的服務，也大多具有以解決普羅大眾共有的民生問題為導向的公共性的特質。比起以純營利為導向的民間企業，本公司或許更像是肩負政策性質的服務業。Kotler(1996)將服務歸納為具有以下五項特性：

一	無形性 (Intangibility)	服務看不見、摸不到，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。
三	不可分割性 (Inseparability)	買方與賣方之間的生產與消費是同時進行的。
四	異質性 (Heterogeneity)	服務可能無法維持均一的品質。服務提供者、服務時間、服務地點……等可能造成服務異質性。
五	顧客的參與 (Participate)	服務生產過程中，顧客全程參與，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。

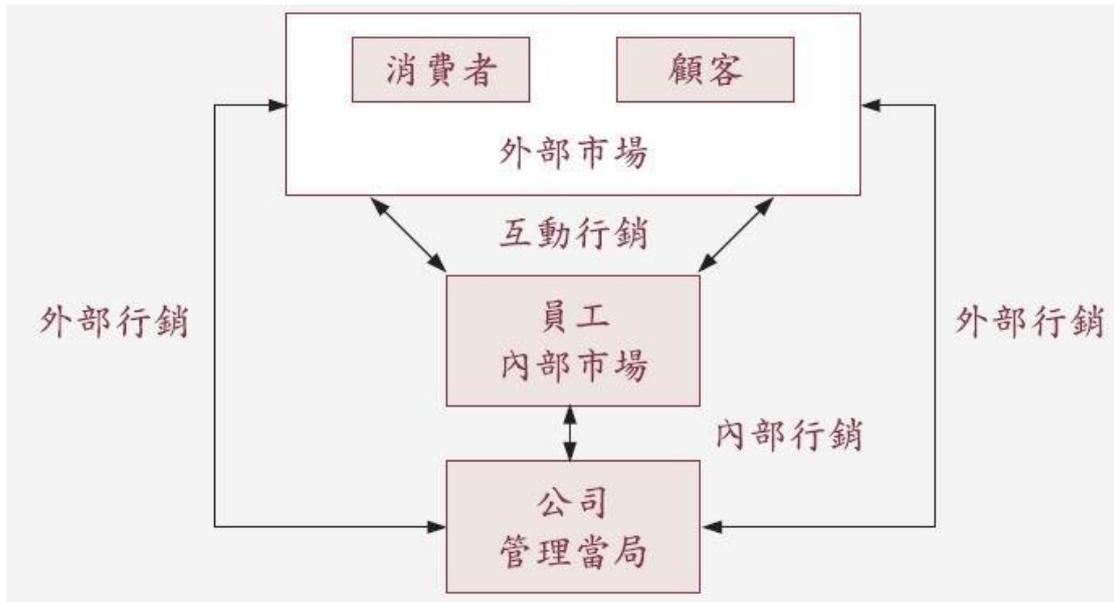
以無形性而言，未曾親身體驗本公司服務的用戶，對公司的印象都是停留在「聽說」的階段，因此企業經營不可避免地必須注重媒體與網路的風評以正形象，對於上門要求服務的顧客，無論何種管道，對應的服務品質都必須管控；以易逝性及不可分割性而言，本公司營

業時間固定，服務過程中必須有兩造存在，洽辦如欠費復水裝表等業務仍必須在營業時間內辦理，為了彌補雙方時差的缺憾，公司除了有夜間值機人員可提供簡易回覆，近年也多宣導網路及 1910 電話等 24 小時掛件申辦服務；以異質性及顧客的參與而言，承辦人的心情或代理人之間處理方式，都會帶給用戶不同的觀感，也無法事先得知可能造成用戶不愉快的過程加以改善，因此必須用教育訓練盡量使服務達到一致的水平。

網路與電腦系統的技術在近幾年來飛快進步，例如本公司繳費、過戶方式的多元化，用戶甚至不需要到服務所的櫃台，機器與新流程將陸續取代一般事務性的櫃台人員，換句話說，目前能夠存留在本公司的各種人力業務項目是因為顧客仍然需要人際互動式的服務，因此服務的品質相對重要。

第四節 以行銷觀點探討內、外部用戶滿意

企業經營得以成功並永續發展不能忽略顧客滿意，不滿意的員工無法創造滿意的顧客，因此現代管理學強調必須把員工也當成顧客般對待。Thomas(1978)提出的服務行銷三角架構指出，公司、員工、顧客三者之間的內部行銷、外部行銷和互動行銷互相整合，企業才能提供卓越的服務：



1. 外部行銷－設定承諾

這部分的行銷指的是企業針對外部顧客的行銷行為。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。本公司在各服務所皆公告各種作業流程所需時間，以復水族群為例，流程明定用戶繳費後一天內須完成裝表，否則即違背公司所設定的承諾。

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，才讓企業的真实面目被顧客所認識。當用戶前往服務所申請復水業務，櫃台承辦人除了要能專業且明確地

回答填寫何種表格並檢附何種證件(技術性服務品質)，在服務過程中，語氣上也要能讓用戶感受到溫和有禮(功能性服務品質)。

由此可見，當業務承辦人因故無法提供用戶服務時，必須要有代理人承接，且代理人素質必須兼備技術性與功能性，否則無法進行公司銷售業務，嚴重影響外部顧客滿意度。

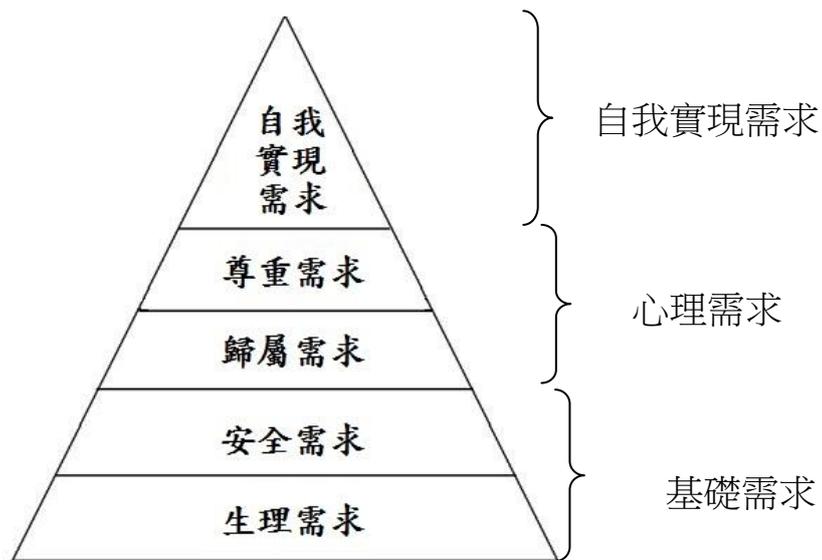
3. 內部行銷—提升實現承諾能力

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。內部行銷是指雇用、訓練和肌力公司內部的員工，讓他們都能了解顧客滿足的重要性，並且願意全力做好服務顧客的工作(黃俊英，2002)。

林陽助(2003)認為第一線服務人員的素質左右服務行銷的最終結果，因此企業需要有激勵的方法提升員工士氣，並透過有效的教育訓練及福利滿足員工需求，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。

綜上所述，顧客滿意其實根源於企業內外部的行銷循環，環節之一的「員工」是位在公司內部的顧客，這群顧客對企業的親身體驗密

切影響其親朋好友以及接觸的外部客戶對企業的印象，因此企業必須照顧員工的需求。Maslow 於 1954 年提出**需求層次理論**說明人類生存有最基本必須滿足的生理 (physiological) 需求，包括：食物、水、睡眠、性等需求；安全 (safety) 需求是指免於傷害與威脅；愛與歸屬感 (love/ belongingness) 的社會性需求則是當人們在前述兩種需求被滿足後所產生對愛的情感需求；再之後，人會開始追求成就感及個人自尊 (esteem)，最後會進入追求自我實現與卓越的階段 (self-actualization and selftranscendence) (Maslow, 1997)。



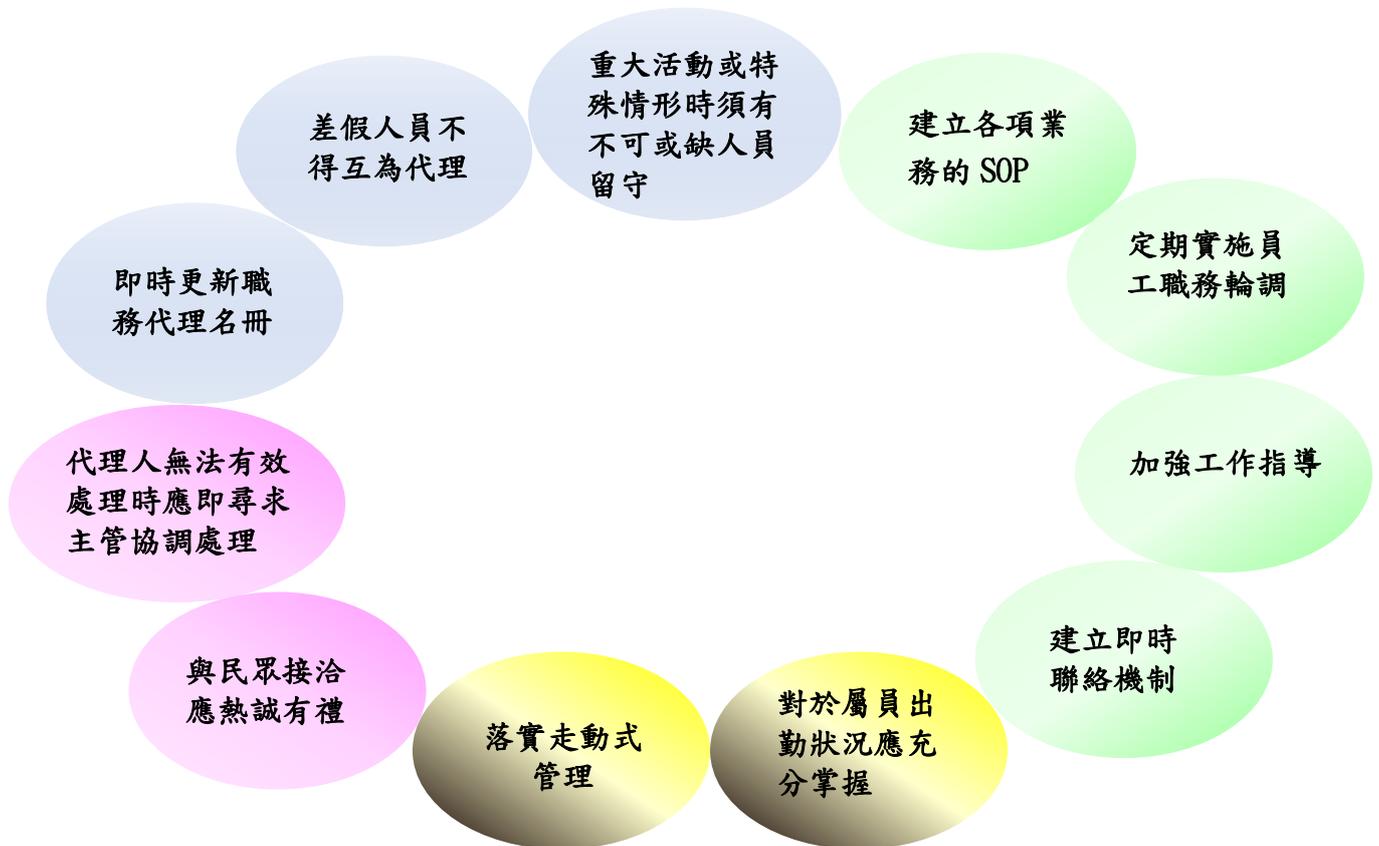
當員工基礎需求滿足了，企業得進一步關心心理層次的需求。雖然每個員工對「擁有代理人」的基礎需求不一定在同一個需求層次，但員工都會希望自己的工作有代理人，當需要安心休息或因故無法出勤時有人可接手業務。至於「成為他人的代理人」、多方汲取工作經驗屬於中、高階需求。

McGregor (1960) 提出經理人對人性本質的兩種觀點，分別是負面的 X 理論(theory X)及正面的 Y 理論(theory Y)。X 理論認為人性是厭惡工作且想逃避工作的，員工傾向避免承擔責任，薪資則為工作的主要選項，對於 X 類員工，要落實代理人制度必須明訂規章，有效掌握經濟因素，誘導員工達成組織目標；Y 理論則假設人們樂於工作，他人的認同感及自我實現與金錢同等重要，員工傾向自律且投身於工作，願意對工作負責並展現創造力及促進組織績效，對於 Y 類員工，要落實代理人制度必須透過民主參與、需要滿足、觀念溝通、人羣關係等方法促進員工工作意願。

Megley(1970)提出 Z 理論(theory Z)：員工個體有所差異，不宜偏重制度、規章與組織的層面，而忽略了人性的需求與影響；反之也不宜只看重人的生理與心理需求，輕視了制度和組織層面的重要。企業欲達成組織目標，例如推動代理人制度，應善用獎勵和懲罰，以溝通及正向獎勵的方式來激勵員工對工作的熱誠，用負向處罰方式制止員工不當行為，建立部屬對組織的信心，強調員工彼此之間與員工及組織之間利害與共的共識。

代理人制度若無法落實，顧客滿意度也必定無法提升，本公司為提升顧客滿意度，首先必須明定代理人規章，要求各單位落實代理制度，確保事務承辦人不在勤時確實交接業務給合宜代理人，並保障代

理人辛勤代理的權益與獎勵。桃園市政府公告其下屬各單位落實代理人制度之具體應配合事項(如下圖)可做為本公司推行之參考。



(桃園市大溪區公所人事室, 民 104)

第四章 研究結論與建議

員工是本公司的內部顧客，只有在內部顧客的需求被滿足的前提下，才有提升外部顧客的滿意度的可能。對於有請假需求的員工，代理人制度不可或缺，本公司須及早對員工建立「互代即互惠」的觀念；對於追求更多自我發展的員工，代理人制度是通往另一個專業領域的路徑，本公司須明定規章，以獎勵方式激勵員工積極成為專業代理人。

本公司的永續經營奠基於顧客滿意，服務業要使顧客滿意必須著

重服務與提供服務的人員素質，然而，再專業的員工也總有缺勤而無法服務用戶的時點，再加上本公司這十年來退休潮造成的職務空窗期，若各式業務未有代理人承接或因專業不足處理不當，讓用戶無法即時得到想要的服務，公司的形象將蒙受損失，對行銷策略的投資也付之一炬，外部顧客滿意度自然無法提升。

參考文獻

一、中文部分

104 人力銀行(2011)。新鮮人職缺，老鳥也在搶！國立聯合大學。2016 年 6 月 15 日，取自

<http://www.nuu.edu.tw/UIPWeb/wSite/ct?xItem=71881&ctNode=15204&mp=52>

桃園市大溪區公所人事室(民 104)。人資羅盤。104 年 7 月:頁 16。

公職人員利益衝突迴避法施行細則 第 5 條 (民 91 年 03 月 20 日)

肖容(2008)。煙草企業建立健全職務代理人制度的探討。菸草在線,1(1)。2008 年 11 月 5 日，取自

http://www.tobaccochina.com/management/epmanage/innovate/200811/20081149432_330832.shtml

林陽助(1996)。顧客滿意決定模式與效果之研究—台灣自用小客車之實證。未出版碩士論文，國立台灣大學，台北市。

林陽助(2005)。服務行銷。台北市：鼎易。

徐士克(民 88)。組織溝通、參與決策、個人特質、角色壓力與工作態度之關係。國立政治大學心理研究所碩士論文。

徐詩航(民 104 年 7 月)。人力運用精實。人資羅盤月刊，2。取自

MBA 智庫百科(2014)，2016 年 6 月 6 日，取自 <http://wiki.mbalib.com/zh-tw/職務代理>。

許書揚，(2013 年)，企業要什麼樣的人才？(一) 學習意願強、可塑性高，LoveTouch。2016 年 6 月 15 號，取自

<http://www.love-touch.org/2015/06/management0629.html>

梁永興(2014)。論政府機關職務代理之法制化。文官制度季刊，第六卷第二期，頁 125。

黃俊英(2004)。行銷學的世界。台北：天下文化。

黃誌瑩(2001)。教育訓練制度規劃之個案研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，桃園。

黃營杉、齊德彰(2004)。學習型組織人力資源教育訓練成長模式之研究—以台灣標竿企業為例，大葉學報，13(2)，81-95。

陳敏(2007)。行政法總論(五版)。臺北：新學林。

陳清秀(2007)。國家賠償實務之研討(上)。月旦法學雜誌,141 期,頁 171-207。

張凡文(2008)。服務品質、滿意度與重遊意願之研究—以牛耳藝術渡假村為例。未出版碩士論文，朝陽科技大學，臺中縣。

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

楊豔玲，周倩，孟祥敏(2012)。中小企業知識型“80後”員工的激勵研究。
商場現代化，17:39-40，2016年4月7號，取自
<http://wenku.baidu.com/view/a0e8843d87c24028915fc370?fr=prin>

二、英文部分

- Kotler (1996) *Marketing Management : An Asian Perspective*, Prentice-Hall, pp.128-135.
- Cardozo, R.N. (1965). An Experimental Study of Customer Perception, Expectation, and Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 24, 244-249
- Czepiel, J. A., Larry, J. R, and Adebayo Akerele. (1974). Perspectives on Consumer Satisfaction. *American Marketing Association*, 119-123.
- Hunt, H. K., 1977, *Conceptualization and Measurement of Consumer Satisfaction and Dissatisfaction*, Cambridge, MA: Market Science Institute.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, NY: McGraw-Hill.
- Megley, J.E. (1970), III. " Management and the Behavioral Sciences: Theory Z." *Personnel Journal*.
- Maslow, A. H. (1997). *Motivation and Personality (3rd Ed.)*. New York, NY: Pearson.
- Ostrom, A., & Iacobucci, D. (1995). Consumer trade-offs and the evaluation of services. *Journal of Marketing*, 59(1), 17-30.
- Singh, J., & Sirdeshmukh, D. (2000). Agency and trust mechanisms in consumer satisfaction and loyalty judgments. *Academy of Marketing Science*, 28(1), 150-167.
- Westbrook, R. A. (1983). Product Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase.
- Zeithaml, V.A., & Bitner, M. J. (2002). *Marketing , Integrating Customer Focus Across The Firm*. 3rd edition, McGraw-Hill, New York