



從滿意度指標模型體現服務新價值－以人事人員為例

為提供主計同仁完善的人事服務，行政院主計總處人事處運用日本品管大師狩野紀昭（Noriaki Kano）的「狩野模型」（Kano model），以產品功能或服務的品質屬性，區分出令顧客「有感」與「無感」的品質要素，進而打造人事服務專屬的滿意度指標模型，並藉由 106 年辦理的「人事人員服務滿意度問卷調查」，分析其與人事人員服務滿意度之間的相關性，從而提出有效提高滿意度的行動方案並具體落實，展現人事服務新價值。

游金純（行政院主計總處人事處處長）

壹、前言

根據服務行銷的三角架構概念，組織應先使內部員工滿意，才能使員工願意展現高品質服務行為（Thomas, 1978），亦即在服務行銷裡，行銷的對象不僅包括外部顧客，還應包括服務內部員工，唯有滿意的員工，才能提升服務品質及組織價值。公部門亦

然，為使員工可以將績效回饋於組織，提供優質的人事服務有其必要性。

鑒於行政院人事行政總處（以下簡稱人事總處）前於 106 年辦理「人事人員服務滿意度問卷調查」，調查結果可提供各人事機構了解服務品質的現況，同時審視現行人事服務措施可再精進之處。行政院主計總處人事處（以下簡稱本

處）透過問卷調查結果所觀察到之現象，全面盤點人事服務內容，運用「狩野模型」（Kano model）打造專屬的「滿意度激盪化指標模型」，並據以激盪及規劃有感服務，進而研提具體可行的精進作為行動方案，以期各項服務措施更臻符合同仁需求，俾使整體滿意度更為提升。

貳、「滿意度激化指標模型」之建構

一、「狩野模型」(Kano model) 簡介

企業於品質管理策略上常引用的「狩野模型」(Kano model) 理論，是由日本品管大師狩野紀昭(Noriaki Kano) 於1984年提出，也稱為「二維品質模式」，藉由劃分產品品質的層次，逐一分析產品功能與顧客滿意度之間的相關性，從而找出能夠有效提高顧客滿意度的功能，據以排定產品功能改善的優先順序(Kano, Seraku, Takahashi & Tsuji, 1984)。

過去的品質理論認為，只要產品品質不斷提升，顧客滿意度也會隨之提高，但產品升級了，卻產生顧客沒有更滿意之現象，因此，狩野模型修正了這種線性思維，以滿意度(顧客的主觀感受)和功能(產品的客觀機能)為兩條軸線，畫出了二維平面(圖1)¹，列舉出以下4種品質要素(萊行樂，

2013;張玉琦,2016)：

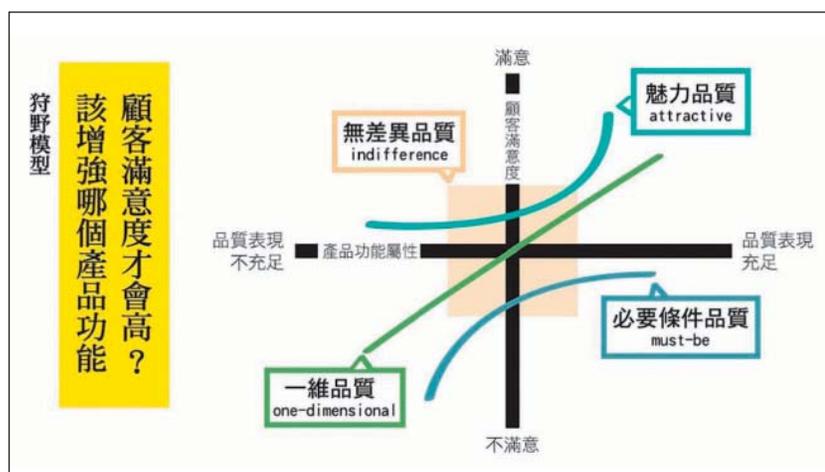
- (一) 無差異品質 (indifference)
顧客較不具敏感性的品質。
- (二) 必要條件品質 (must-be)
產品一定要具備的功能。這是顧客對產品的基本要求，功能充足時，顧客覺得理所當然，但是品質不佳時，滿意度就會大幅滑落。
- (三) 一維品質 (one-dimensional)
與顧客滿意度呈現線性關係的品質要素。品質愈好，顧客滿意度愈高；品質下滑，顧客也會給予負面評價。
- (四) 魅力品質 (Attractive)
狩野模型的最大特色，

將品管的層次進一步深化，是顧客意想不到且創造高度滿意度的品質要素。此要素還不存在時，顧客並不會意識到，但是當品質一提升，顧客滿意度就會大幅提高。

二、106年「人事人員服務滿意度問卷調查」結果

本次調查分為「可靠性」、「回應性」、「保證性」、「同理心」、「有形性」及「整體性」6個評價構面，並細分為14個次構面，共15題，平均值介於1-5，數字愈高表示同仁對該題目有愈正向的評

圖 1 狩野模型 (Kano model)



資料來源：張玉琦 (2016)。

論述》管理 · 資訊

價。據調查結果，本處填答平均值高於全國之題項計有 10 題，顯示同仁對於本處人事服務趨向正面評價（表 1）。

三、「滿意度激化指標模型」內涵

為提供同仁最完善的人事服務，運用「狩野模型」與

106 年「人事人員服務滿意度問卷調查」結果，全面盤點本處人事服務內容，依業務將 14 題題目納入 4 種品質要素內涵進行分類²，逐一分析該題目與

表 1 106 年「人事人員服務滿意度問卷調查」機關填答結果明細表

| 評價構面 | 次構面 | 題目 | 內容 | 本總處填答平均值 | 全國填答平均值 |
|------|---------|-----|---|----------|---------|
| 可靠性 | 及時／利益維護 | Q36 | 當我遇到權益相關事項（如國旅卡請領、結婚補助、子女教育補助…等），人事同仁會即時提醒同仁辦理。 | 3.72 | 3.71 |
| | 可靠 | Q37 | 當我洽詢人事問題時，人事同仁能給我一致且正確的答覆。 | 3.83 | 3.80 |
| | 正確 | Q38 | 人事同仁辦理與我有關的案件時（如陞遷、升官等訓練資績計算等），能備妥正確或齊全的基本資料。 | 3.90 | 3.82 |
| | 時效 | Q39 | 人事同仁對於我所洽詢的問題或申辦的業務，能儘速告知處理情形。 | 3.89 | 3.87 |
| 回應性 | 主動／利益維護 | Q40 | 人事同仁會主動提供人事法規（如公務員服務法、公務人員行政中立法…等）或業務的相關資訊。 | 3.91 | 3.66 |
| | 彈性 | Q41 | 當我申辦人事相關業務時，人事同仁會提供我更多元彈性的申辦方式（如紙本或網路均可…）。 | 3.70 | 3.70 |
| | 簡便 | Q42 | 當我申辦人事相關業務時，人事同仁能盡量簡化申辦的程序（如部分資料能由系統自行產出，表格不會太複雜…等）。 | 3.71 | 3.71 |
| 保證性 | 信心 | Q43 | 當我洽詢人事業務時，人事同仁對於人事法規與作業流程都很嫻熟。 | 3.77 | 3.77 |
| | 公平（安全） | Q44 | 人事同仁辦理與我有關的案件時（如陞遷、考績、獎懲…等），處理程序是公平的，讓我很安心。 | 3.86 | 3.78 |
| | 禮貌 | Q45 | 當我洽詢或申辦人事業務時，人事同仁的服務態度親切有禮。 | 3.92 | 3.93 |
| 同理心 | 個別需求 | Q46 | 依據我的經驗與觀察，人事同仁對於機關內有緊急需求的同仁能給予優先協助。 | 3.88 | 3.82 |
| | 利益維護 | Q47 | 人事同仁辦理與我有關的人事案件時（如考績或休假年資的採（併）計、辦理退休時如何選擇生效日等），會主動維護我的權益。 | 3.76 | 3.73 |
| | 保密 | Q48 | 當我洽詢人事業務時，人事同仁會遵守保密原則。 | 3.92 | 3.87 |
| 有形性 | 空間 | Q49 | 當我洽辦人事業務時，我很容易知道該找哪位承辦同仁。 | 3.39 | 3.73 |
| 整體性 | N/A | Q50 | 整體而言，我覺得人事同仁在處理業務上具備很好的人事專業。 | 3.83 | 3.82 |

註：■ 本總處填答平均值較高
■ 全國填答平均值較高

資料來源：整理自行政院人事行政總處 106 年「人事人員服務滿意度問卷調查」。

同仁對人事人員服務滿意度之間的相關性，區分令同仁「有感」與「無感」的服務，將原有滿意度較高之服務品質精緻化，並增強及提升滿意度較低之服務品質，發展出差異化服務，激盪出專屬本處的「滿意度激化指標模型」（圖2）。以下就本模型的4種品質要素內涵分述之：

（一）原則品質（Principle）

此項為一般例行性業務（如差勤管理、職員證申請、國旅補助核銷、終身學習時數上傳與維護、人事資料管理等等），同仁較不具敏感性。

（二）必要品質（Must-be）

此品質為現行從事之必要性業務，亦為同仁認為人事人員應具備的基本能力。當服務品質充足時，同仁覺得理所當然，但當品質不佳時，滿意度就會大幅滑落。

（三）滿意品質（One-dimensional）

與滿意度呈現線性關係的品質要素，為一直以來所提供的人事服務，當人事服務品質愈好，滿意度愈高；品質下滑則直接給予負面評價。

（四）魅力品質（Attractive）

此品質為近年新推動業務，以往並無類此服務，同

仁並不會意識到差別，但當服務推出後，因同仁意想不到且超出期待，更能明顯感受到差異性，因此，滿意度就會大幅提升。

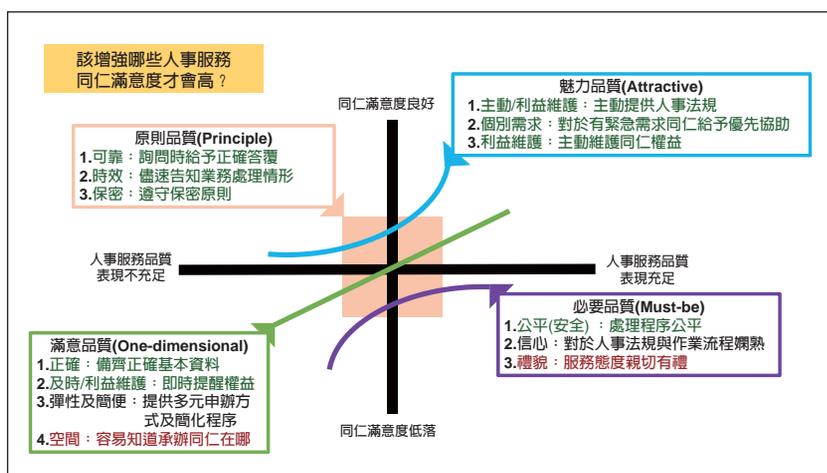
參、精進作為行動方案及執行情形

全國計有 4,447 個主計機構及 12,439 名主計人員，其人事法制、任免、考績、獎懲、退撫及訓練等事項，僅由本處 22 位人事人員統籌管理，如何以有限的人力資源創造最大的服務效益，以全面提升人事人員整體服務價值為一大考驗。本處透過「滿意度激化指標模型」，賡續精進既有滿意度較高面向，並針對可再精進之處提出具體行動方案，同時創造新興人事服務項目，讓同仁感受到人事人員扮演著更為積極、主動之角色與功能，進而提升人事服務整體滿意度。

一、維持原則品質

維持一般例行性業務的品質，如差勤管理給予一致性答覆、即時辦理同仁職員證申

圖 2 滿意度激化指標模型



資料來源：本研究繪製。



請事宜、人事資料管理堅守保密原則、定期辦理國旅補助核銷及上傳與維護終身學習時數等。

二、精進必要品質

(一) 落實陞遷、考績、獎懲等案件之公平性

秉持公平公正原則審議人事甄審委員會及考績委員會審議案件，並以全國主計網之職期輪調名冊查詢作業系統落實全國主計人員職期遷調，擴大地方政府主計人員陞遷管道以促進中央地方主計人才交流，俾利各單位及各級主計機構即時有效的遴補適當之人才。

(二) 提升人事法規與作業流程之嫻熟度

本處負責全國主計人事規章之擬訂、審核及解釋事項，提供全國主計人員針對各類主計法規適用之依循與參考，爰由本處同仁於每週進行「法規共讀」時間，分享最新修正法規及人力資源管理新知。另依據同仁業務實際需求，薦送同仁參加公

務人力發展學院各項訓練及開辦各類專題演講，推廣及深化相關政策性訓練，以提升及增進同仁業務知能。

(三) 踐行電話禮儀之禮貌面

為加強日常執行公務及與主計同仁接洽時之禮貌，進行多次電話禮儀宣導，並請同仁主動提供協助與服務，給予適切關懷，塑造本處良好形象。

三、提升滿意品質

(一) 備妥正確人事資料

為因應人事資訊服務雲端化、共用化與資料開放加值，協調人事總處共同推動建置主計人員版 WebHR，精進一條鞭雲端化人力管理資源，整合主計人事相關應用系統，整合資源有效運用，提升人事管理效能。另建立行政院主計總處（以下簡稱主計總處）完整公務人力資料庫，並於同仁利用「公務人員個人資料校對網站」更新個人資料後旋即於 WebHR 更新，以維護其個人權益，並提升人事資料正確性。

(二) 主動即時提醒相關權益

於差勤系統中設定將同仁申請婚假、娩假及喪假等津貼補助相關之假別時，以 e-mail 方式傳送待遇福利承辦人，承辦人收到通知後即主動聯繫關懷，並寄送公保及津貼等表件以提醒其可請領之生活津貼、各項補助費等，並於接近年底時提醒同仁請領國旅卡補助、主動告知同仁符合健康檢查資格，貼心維護同仁權益。

(三) 提供人事業務申辦彈性與便利性

採用多元方式提供同仁各項申請服務，如以紙本或 e-mail 方式皆可申辦在職證明，同時針對常見之申請案件，如自願退休、留職停薪及復職申請案設計統一表格，由本處代為處理程序細節，簡化同仁申請流程，展現人事服務的便利性。

(四) 創設單一窗口人事服務領航員

圍於主計總處人員辦公地點分布於四地，同仁較不利熟悉本處各科服務窗口，

且本處服務對象除本總處人員外，尚包含全國 12,439 名主計一條鞭人員，為使同仁洽辦人事業務時，容易找到承辦窗口，本處將各項業務分工於主計總處 eBAS 公告周知並隨時更新，並將常見業務之承辦窗口置於首頁之服務窗口項下方便同仁查閱，如遇業務調整時，亦發放 mail 告知所有同仁服務窗口更新狀況，並於主計總處走廊張貼人事處位置圖以利同仁洽辦業務時找尋對應窗口位置。

四、創造魅力品質

(一) 打造幸福啓航專案

配合 107 年 7 月之退休年金改革推出幸福啓航專案，由本處同仁擔任領航員，提供同仁了解職涯轉變之機會與優勢，同時支援有意調整工作現況（如育嬰、轉職、退休）同仁諮詢管道及建議方案服務。截至 107 年 8 月，共計服務 59 人次，其中，詢問是否符合退休資格計 10 件、詢問退休生效時點計 5

件、試算退休金計 22 件、試算辭職可領回退撫基金總額計 9 件、諮詢留職停薪權益事項計 9 件、諮詢轉職事宜計 4 件。

(二) 營造友善工作職場

從同仁視角推動符合需求的友善職場措施，協助同仁在面對工作與家庭雙重角色要求與壓力時，能夠輕鬆面對並在組織中享有成功的工作職涯。包括設有幸福補給站、關懷園地、各單位關懷聯絡員、每月以 e-mail 方式提供關懷訊息及健康生活文摘資訊、製作主計總處心情溫度計酷卡等，建立溫馨關懷的工作環境，營造互動良好之正向組織文化。截至 107 年 8 月，寄發 e-mail 提供有利同仁工作、生活等面向之關懷訊息以及健康生活文摘計 13 封、發放同仁心情溫度計酷卡計 763 張、針對個別同仁諮詢並提供建議方案計 6 件、單位團體諮商服務計 1 件。

(三) 建置主計人事便利包

為提供全國主計人員知

悉相關人事法規與服務之申請流程，建置人事法規便利包及人事作業流程便利包。另每月以 e-mail 方式寄發最新人事法規釋例供同仁參考運用。

(四) 運用全國主計員額管理系統

即時全面掌握主計機構設置、員額及職務結構等資訊，並應主計總處及各級主計機構首長人事決策需要，讓人力決策更具科學統計大數據基礎。

(五) 建構真人主計磨課師 (MOOCs)

以專業之主計人員結合主計總處知識管理 (KM) 系統，快速傳承主計智慧，全面升級主計人力資產，加值創新與應用主計知識，提升主計團隊效能與動能。

(六) 推介相關福利事項

針對 9 大公教人員福利事項，每月以「福利主打星」方式，透過 mail、海報供同仁參考運用，並打造「公教福利 234，照顧您的大小事」，整理及分類 2 項優惠、



3 種貸款及 4 項健檢保險方案，幫助同仁快速了解及減輕同仁自行上網尋找或須致電本處的時間負擔。

(七) 關懷聯絡退休人員

配合 107 年 7 月之退休年金制度改革，主動積極關懷退休人員，減輕渠等人員因年金改革所帶來的衝擊及不安，並協助其了解重算處分之計算內涵，以同理的態度帶給退休前輩溫暖的力量，強化服務品質及落實關懷照護退休人員，計關懷 218 人。

(八) 錄製健康操創意影片

邀集主計總處各單位拍攝創意影片一抖肩舞，鼓勵同仁工作之餘不忘身體健康，引導同仁重視健康及保持樂觀正向之工作與生活態度，促進團隊夥伴經營、凝聚組織向心力。

肆、行動方案執行成效之驗證

為檢視各項行動方案是否有效提升及維持人事人員服務品質，本處就執行成果進行成

果檢測，分述如下：

一、電話禮儀抽測

於 107 年 2 月 1 日以 mail 方式請同仁配合接聽電話禮儀，並於 4 月開始進行電話抽測，經統計 4 月至 6 月份共 3 次電話抽測結果，電話禮儀從 65%、92% 提升至 100%，顯見同仁現已全面將禮貌服務精神內化，以親切及誠懇態度服務回應詢問業務之同仁，建立本處良好的服務形象，且本處多次接獲同仁正面回饋，並表達真的有被服務的感覺。

二、人事同仁填寫自評表

為了解人事同仁對於服務之自我評價，並自我檢視現行人事服務可精進之處，藉由同仁於工作實務運作之經驗及觀點，以期各項服務措施更能符合主計同仁需求，於 107 年 8 月 2 日請本處實際承辦人事業務同仁填寫自評表，內容包含：自評 106 年問卷題目以自我檢討須精進項目、列舉自身人事專業強項及須加強項目以作為未來在職學習之參考，以及建

議更多可推動之人事服務以作為日後研議人事服務精進方案之參據。

三、107 年「人事人員服務滿意度問卷調查」

配合人事總處於 107 年 7 月施測完竣，本處滿意度從去年的 76% 大幅提升至 85.66%，成長率近 10%，且本處於各項次構面之填答結果皆高於全國填答平均值（下頁表 2）。感謝主計總處同仁對於本處人事服務的回饋，顯見上開各項行動方案之執行已展現成效，未來將持續積極推動各項人事服務新興專案。

伍、結語

藉由 107 年「人事人員服務滿意度問卷調查」結果，驗證及肯定本處這一年來從滿意度指標模型體現人事服務的努力，透過上開各項行動方案之推動與落實，本處將人事業務化繁馭簡，提升行政效能，亦啟發人事服務新思維，打造 360 度全面性服務，強化並提升人事服務素質，創造更為完

善之人事服務品質。

註釋

1. 張玉琦 (2016) 〈<https://www.manager-today.com.tw/glossary/view/192>〉。
2. 問卷題目共 15 題，第 15 題係「人事專業整體性」，為綜合前述 14 題之整體分數，如該 14 題滿意度提升，第 15 題滿意度也隨之提升，爰第 15 題不劃分至任一品質要素層次。

參考文獻

1. Kano, N. & Seraku, N. & Takahashi, F. & Tsuji, S. (1984). Attractive quality and must-be quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 38-48.
2. Thomas, D. R. E. (1978). Strategy is Different in Service Businesses *Harvard Business Review*, 56 (Jul. - Aug.), 158 - 165.
3. 萊行樂 (2013)，專案管理的故事：打造新諾亞方舟！從超級造船專案學會 PMP 管理的實踐，臺北：大寫出版。
4. 張玉琦 (2016)，為什麼產品升級了，顧客卻沒有更滿意？經理人月刊網頁，〈<https://www.managertoday.com.tw/glossary/view/192>〉。❖

表 2 107 年與 106 年「人事人員服務滿意度問卷調查」填答結果比較表

| 評價構面 | 次構面 | 107 年全國填答平均值 | 107 年本總處填答平均值 | 106 年本總處填答平均值 |
|--------|-------------|--------------|---------------|---------------|
| 可靠性 | Q36：及時／利益維護 | 4.02 | 4.2 | 3.72 |
| | Q37：可靠 | 4.06 | 4.31 | 3.83 |
| | Q38：正確 | 4.08 | 4.33 | 3.90 |
| | Q39：時效 | 4.09 | 4.32 | 3.89 |
| 回應性 | Q40：主動／利益維護 | 3.94 | 4.34 | 3.91 |
| | Q41：彈性 | 3.97 | 4.22 | 3.70 |
| | Q42：簡便 | 3.98 | 4.26 | 3.71 |
| 保證性 | Q43：信心 | 4.02 | 4.25 | 3.77 |
| | Q44：公平（安全） | 4 | 4.34 | 3.86 |
| | Q45：禮貌 | 4.14 | 4.35 | 3.92 |
| 同理心 | Q46：個別需求 | 4.06 | 4.32 | 3.88 |
| | Q47：利益維護 | 4 | 4.27 | 3.76 |
| | Q48：保密 | 4.1 | 4.4 | 3.92 |
| 有形性 | Q49：空間 | 4.05 | 4.06 | 3.39 |
| 整體性 | Q50：N/A | 4.06 | 4.26 | 3.83 |
| 本總處滿意度 | | | 107 年：85.66 分 | 106 年：76 分 |

資料來源：整理自行政院人事行政總處 106 年及 107 年「人事人員服務滿意度問卷調查」。