

臺中市政府 95 年度

自行研究發展報告

探討台中工業區標竿企業
如何提升服務品質

台中市政府經濟局

中華民國 95 年 9 月 8 日

摘要

本市位處中部經濟區塊的中心與成長所繫，對於中部經濟區塊甚至於整個台灣地區未來的經濟產業發展具有舉足輕重的地位。本局負有推動工業帶動經濟發展之工作目標，如何藉由不斷學習進而提昇相關業務服務品質，乃為研究之動機。

本研究分為四章，第一章為前言，介紹本研究計畫之研究緣起及研究動機與目標，說明本研究之目的，第二章為研究方法、流程，本研究採探索性之研究方式，用以了解及釐清研究主題，第三章為具體做法與效益，推動成果為參加5場次標竿學習活動，參加學習同仁（含市場課管理員）計50人，建立各場次學習心得共5篇，並將相關成果建立相關檔案及檢討與建議，將可有效提升本局服務品質的水準。

目 錄

| | |
|---------------------------|----|
| 探討台中工業區標竿企業如何提升服務品質 | 1 |
| 第一章、前言 | 1 |
| 一、緣起 | 1 |
| 二、研究動機與目標 | 2 |
| 第二章、研究方法、流程： | 3 |
| 一、研究方法：研究工具 | 3 |
| 二、研究流程與步驟 | 5 |
| 三、名詞界定 | 5 |
| 第三章、具體做法與效益： | 11 |
| 第四章、檢討與建議： | 15 |
| 結論 | 16 |
| 參考文獻： | 17 |
| 參考附件：經濟局工業課標竿學習推動計畫 | 18 |

探討台中工業區標竿企業 如何提升服務品質

第一章、前言

一、緣起

經濟活動與產業發展為都市生存的命脈，也是都市最基礎的元素，不僅影響都市成長的規模，更引導整個都市發展的內涵，扮演著火車頭的地位。近年來，國內經濟受到產業結構發展之趨勢以及國際化、自由化的影響，國內各級產業正面臨結構性的轉變與挑戰，值此同時，本市位處中部經濟區塊的中心與成長所繫，對於中部經濟區塊甚至於整個台灣地區未來的經濟產業發展具有舉足輕重的地位。另由於人民的生活水準與民主素養逐漸提昇，漸漸的對於政府的要求也越來越高，希望得到更好的政府服務，政府面對這種壓力，若要滿足人民期待的需求，就必須要能提高行政效率以及服務品質，而這些都必須依靠公務員本身努力去修正自身的想法與態度，由於公務員是政府的第一線員工，他們的一舉一動都會影響到政府的績效與形象。政府必須要了解到這件事實，並了解目前是以顧客為導向的社會，政府機關人員必須培養出具有正確觀念、對工作有期許，才能夠因應這種變化，並且達到民眾符合的要求。對於公務單位的改革，不僅僅是向民間企業學習變革的方式就可以了，必須符合自身體系中的運作模式與流程，讓公務人員能夠快速地融入這些改革的規範中，才能達到迅速且有效改革的目的。本局負有推動工業帶動經濟發展之工作目標，如何藉由不斷學習進而提昇相關業務服務品質，乃為研

究之緣起。

二、研究動機與目標

在急遽變動與不確定的超競爭年代，國際市場、區域組織以及國界的藩籬皆產生變動；四面八方來自於世界各個角落的競爭對手，都不斷地以幾何速度成長中，標竿企業為求生存無不追求以最小的成本來獲取最大的利潤，不斷地發展及運用相關管理及生產方式來增進企業競爭力，進而提高產品的品質及服務的績效，其努力成果可為政府公部門學習借鏡。

台中工業區現有近 1000 家廠商，勞工人數近 4 萬人，年產值高達 2550 億，平均每年增加 300 億，為中部第一大工業區，更是台中市經濟重心，擁有多家優質企業，其相關服務措施，可為學習標地，而臺中工業區廠協會經營者跨業交流會，係由區內不同事業廠商基於「界腦經營」、「資源互補」為成長目標所成立組織，成立於 94 年 1 月 20 日，首任會長賴文針（動能科技董事長）、副會長王武騰（中國生化），計有工業區 30 位廠商成員參加；活動設計分為四大主軸：

1. 分組討論（近況報告、行業解析、案例探討、議題熱線）。
2. 科專計畫。
3. 專題演講。
4. 工廠觀摩：以會員公司為主，其用意為為會員公司診斷把脈、探討問題與提供意見；另外安排知名企業參訪。

提供政府資源協助企業設立海外經營據點，並為與會者建立資訊交流及經驗分享的表演舞台以及技術移轉、法令因應等知識。其推動方式以資訊補給站自居，每月聚會一次，透過 Email 及網站

增長交流，凝聚向心力。

為增進學習點、面及深度，並使本局各課均能參與標竿企業如何提升服務品質學習並藉參訪機會增進與工業區廠商互動，本局乃擇定上揭交流會 95 年活動計畫中之 5 場次（中國生化、群錄【均豪】、超王、茂寧、立穩），分由產、市、工、商、農等課課長為領隊，帶領各課推派參加人員前往學習參加，藉由觀摩學習活動可發現廠商於服務品質方面的用心與努力，激勵自己與同仁學習精神，而藉由參加同仁的心得分享與說明對於為民服務方面有正面積極效益提升。

第二章、研究方法、流程：

一、研究方法：研究工具

本研究係為探索性之研究方式，探索性研究是為了釐清與定義及問題之本質所做的初始研究，它不似結論性研究（亦即敘述性研究和因果性研究）有明確界定的研究問題和假設，並且能以結構式的方法進行研究。Churchill（1995）與 Zikmund（1994）指出探索性研究主要適合應用於研究主題涉及釐清問題本質，且為前人未做或甚少做過的主題，目的在於發掘與洞察一些想法、觀念與見解，而不在於為一些現象作推理或提供明確的解決方案。採用探索性研究將有助於了解及釐清新的或是尚屬模糊的研究主題，以使後續的研究者能對相關研究主題有較多的了解（古永嘉，1996）。茲將探索性研究之特性列

表如下列：

表 1-1 探索性研究特性列表

| | |
|--------|------------------------|
| 研究計劃要領 | 探索性研究 |
| 研究目的 | * 一般的 * 獲得有關某一情境之見解 |
| 資料需要 | 模糊的 |
| 資料來源 | 未明確界訂 |
| 資料收集表格 | 開放粗略的 |
| 樣本 | * 較小 * 主觀選擇以產生有用的見解 |
| 資料收集 | * 有彈性 * 沒有固定程序 |
| 資料分析 | 非正式；通常為非數量性的 |
| 推論與建議 | 暫時性 |

Cooper&Emory (1995) 將探索性研究可採行之研究方法分為下列

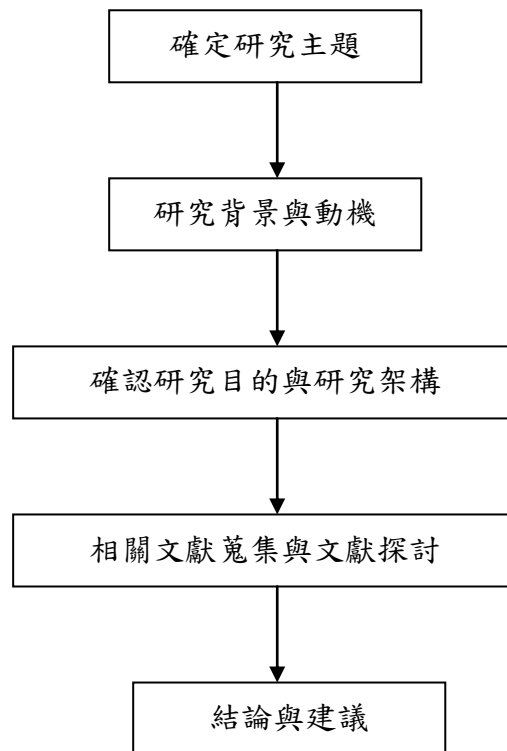
八項：

- (一) 深度訪談。
- (二) 參與式觀察。
- (三) 影片、照片或錄影帶。
- (四) 技術與心理測驗。
- (五) 街頭觀察研究。
- (六) 專家或群體領導者訪談。
- (七) 文件資料分析。

(八) 人員互動觀察。

本文將採深度訪談、參與式觀察及人員互動觀察等方式。

二、研究流程與步驟



研究流程圖

三、名詞界定

1、標竿管理：

是一項透過衡量比較來提升企業競爭地位的過程，它強調的就是以卓越的公司作為學習的對象，透過持續改善來強化本身的

競爭優勢。根據美國生產力與品質中心（APQC）對標竿管理的定義如下：「標竿管理是一項有系統、持續性的評估過程，透過不斷地將組織流程與全球企業領導者相比較，以獲得協助改善營運績效的資訊。」。

2、激勵的定義：

美國管理學家 B. Erelson and Steiner 給激勵下了如下定義：

“一切內心要爭取的條件、希望、願望、動力等都構成了對人的激勵”。Zedeck and Blood 則認為，激勵是朝某一特定目標行動的傾向。Atchinson 認為，激勵是對方向、活力和行為持久性的直接影響。Gellerman 認為激勵是引導人們朝著某些目標行動，並花費一些精力去實現這些目標。Shartle 認為激勵是“被人們所感知的，而導致人們朝著某個特定的方向或為完成某個目標而採取行動的驅力和緊張狀態”。

F. Herzberg 則認為激勵是一種內在的力量，並且自我控制與自我滿足而不受到外在環境的控制。Davis 則認為激勵乃是由於工作人員的需要、願望有待滿足，而透過各種誘導、激勵的方式，而產生合乎組織目標的行為。許士軍（民 81）則提出：激勵乃個人希望藉由某種行為以達到他人提升既有價值的目的。Robbins（1992）認為激勵是只願意為組織目標努力的意願，但這個意願卻受限於這個努力是否能夠滿足個人的需要。

簡單而言，激勵可說是一種激發個人行動的因素，管理者可以針對不同員工的需求與目標，採取不同的激勵措施，來營造出一個適當的工作環境，進而激發員工的工作意願，最後可以得到組織和員工個人目標的實現。

3、激勵相關理論

根據張潤書，組織行為與管理技巧一書中將激勵理論分為三個型態介紹，分別為：內容、過程以及增強。

1、內容模式討論引起、產生或是引發激勵行為的因素並且著重在需求的內涵：

(1) 馬斯洛 (Maslow) - 需求層級理論：Maslow 繼承了 Murray 對於需求的定位與需求的概念並加以發揚光大。認為人類是需求的動物，隨時都有需求的可能，並將需求分為五個層級加以論述。

(a) 生理需求：包括了飢餓、居住、性或是其他肉體上的需求。

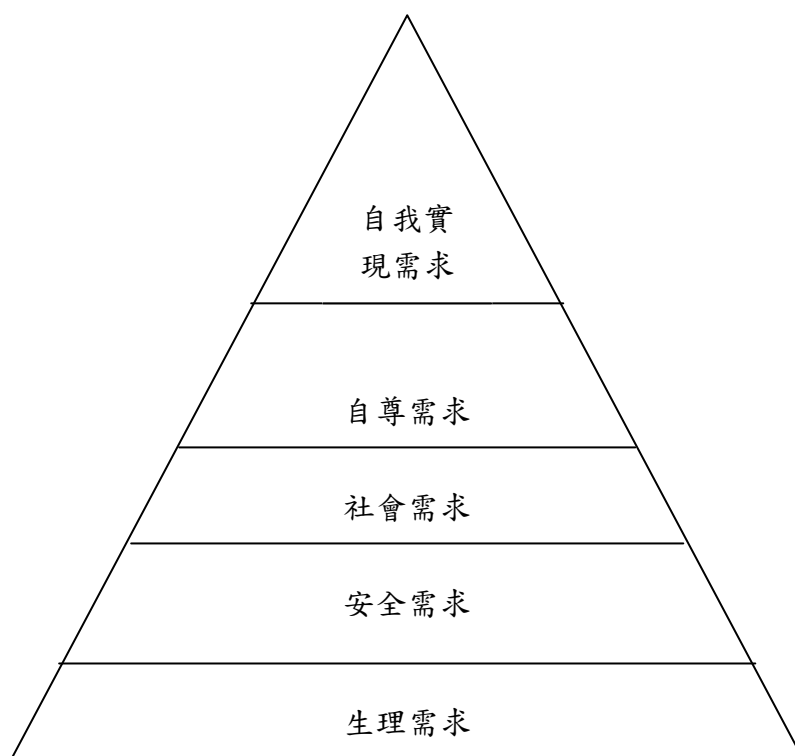
(b) 安全需求：包括了身體和情感上的受保護感、安全感…等等。

(c) 社會歸屬需求：包括了愛情、友情、歸屬感、接納感…等等。

(d) 尊敬需求：包含了內在自我的尊重、成就感、自治感…等等，外在的尊重則包含了社會地位、同僚的認同與上司的注意…等等。

(e) 自我實現需求：能夠發揮自我潛能、自我成長以及自我實現…等等。

以 Maslow 的理論而言，他認為人在追求滿足時，是依照層級而上的，一定要先滿足生理上的必需需求後，才有可能逐次向上發展，一層一層地到自我實現需求滿足為止。



學習型組織的特質：

1、Pedler et al. (1991) 認為學習型組織的特徵有四個：鼓勵組織成員學習並發展全部潛能的氣氛；將所學習的文化延伸至顧客、資源供應者與組織重要的利害關係人上；使人力資源發展成為組織策略的中心，最後，持續不間斷地進行組織變革的程序。

2、Galbraith & Lawler III (1993) 提出了以下八點：

- (1) 組織設計會隨著組織策略和環境變遷而變。
- (2) 將組織資源不斷地運用在發展技巧和知識，並將資源與全體組織成員共享。
- (3) 組織更加地扁平化與行動敏捷。
- (4) 組織擅長於整合許多任務團隊。
- (5) 在大環境中，組織與其他組織形成密切的網路連結，可互相分享學習。
- (6) 在學習的過程中，組織整體皆能符合績效要求。
- (7) 管理者必須負起與組織成員確立溝通清楚的組織遠景。
- (8) 人員除了被期待做好工作之外，還需思考改善工作方式並持續學習。

3、Luthans et al. (1995) 說明學習型組織特徵如下：

- (1) 鼓勵矛盾的存在，並容許質疑與爭論以及批判組織現況。
- (2) 組織成員必須具備遠見與系統思考的能力，並擁有掌控全局的管理風格。
- (3) 組織獎勵能夠實驗、冒險並能夠勇於提供建議的部屬與上司。

4、Kovach (1997) 指出學習型組織特徵為：擁有開創新觀念的態度；組織能夠鼓勵與提倡學習和創新的機會；成員了解工作的目標及貢獻。

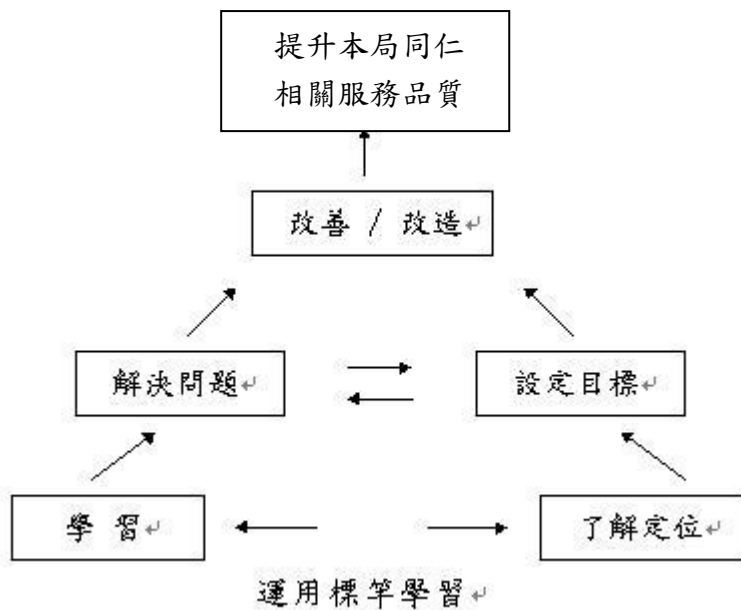
5、Watkins&Marsick (1993) 與楊國德 (民 88) 則提出 7 個 c 說明

學習型組織的特徵：

- (1) Continuous：持續不斷地學習。
- (2) Collaborative：親密的合作關係。
- (3) Connected：彼此聯繫的網路。
- (4) Collective：集體共享的觀念。
- (5) Creative：創新發展的精神。
- (6) Captured and Codified：系統存取的方法。
- (7) Capacity Building：建立能力的目的。

推行企業標竿學習的目的：

基本上是為了學習優異企業的作法，並了解自身與優異企業間的差異，以便於訂定目標，執行改善或改造的措施，而最終的目的則是提昇本局同仁相關服務品質競爭力。有關標竿學習的各層次目標可參考下圖所示：



資料來源：林嘉玲，「向高標準學習挑戰的手法——標竿研究（Benchmarking）」，工業簡訊 25 卷 7 期（民國 84 年 7 月），頁 104。

由上圖可知標竿學習的基本目的在於瞭解自己與學習他人，進而達到解決問題與釐清目標的目的，最終目的則在於自我改造並提升競爭力。石滋宜先生則認為標竿學習很重要的一個基本目標是：學習新事物，並且將新觀念帶進組織，也就是放棄現行的做事方法，重新再出發。因此，學習他人長處，進而瞭解並改進自身，增加組織創造力與競爭力，可說是各類標竿學習一致的目的。

第三章、具體做法與效益：

- (一)具體做法：由本局產、市、工、商、農等課課長分別擔任領隊，帶領各課推派學習人員前往學習並要求於活動後應提供



相關心得經彙整後建立專檔，並於讀書會及相關課務活動中分享心得予同仁。

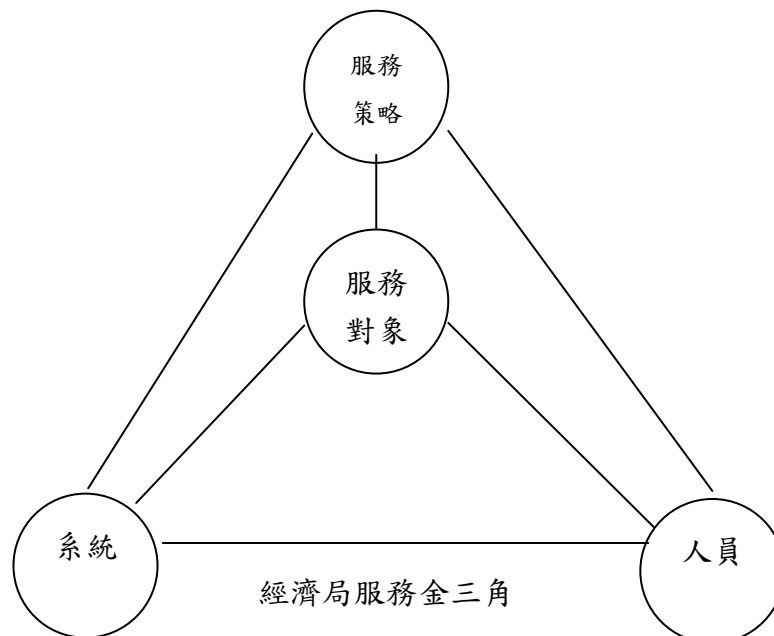
(二) 學習相關企業對於內、外顧客服務積極做法，有關學習心得彙整表，如下：

| 項 | 提升服務品質做法 | 心得 |
|---|-----------|--|
| 1 | 推動 5S 運動 | 藉由整理、整頓、清掃、清潔、教養等活動推行，全員參與相關活動推動，由辦公室等環境進而達到提升產品品質的做法。 |
| 2 | 建立產訓結合 | 善用政府部門資源，結合研發單位技術，提升產品品質與競爭力。 |
| 3 | 鼓勵所屬進修 | 藉由再進修提升員工知能，達到知行合一的目標。 |
| 4 | 建立榮譽榜鼓勵機制 | 藉由相關活動及提供獎金提升員工榮譽心。 |
| 5 | 建立提案改善制度 | 藉由提供獎金或晉升等方式，鼓勵員工提供建議案，進而提升服務品質。 |
| 6 | 建議客服專線 | 由專人負責相關課服事宜，如遇有重大客戶抱怨事件，機動彈性處理，提高顧客滿意度，避免不必要損失。 |

| | | |
|---|-----------|---|
| 7 | 資源與敦親睦鄰共享 | 積極規劃相關設施如運動場所、羽球場、圖書館等場地提供作為附近居民使用，不僅有效提升資源使用並避免產生與附近居民間的隔閡，並擴大了「為民服務」的層面，此種積極做法值得效法。 |
|---|-----------|---|

(三) 效益：

- 1、相關活動計將參加 5 場次標竿學習活動，參加學習同仁（含市場課管理員）計 50 人，有效建構學習面的廣度。
- 2、建立各場次學習心得 5 篇，有效達到學習經驗傳承的目標。
- 3、建立以顧客中心的服務金三角哲學；
 - (1) 建立本局為顧客導向的組織，將本局業務服務對象置於本局的中心，將服務策略、系統、成員圍繞服務對象打轉（本局組織與管理皆為了服務），形成創造性的交互作用。
 - (2) 服務策略：策略、服務哲學在 SWOT 分析下，建立服務模式，滿足服務對象。同時不僅是提供服務，並讓服務對象了解本局為其需求所設定的策略或哲學。本局的服務策略在於建立小而美、小而能有效率的經濟局，並強化產、官、研交流機制。



- (3) 人員：人員在服務對象時使其服務上具有最具關鍵性的交互作用。其亦是提供服務創意的最大機會。本局在提昇服務品質上以全員動員，全員參與的方式辦理。
- (4) 系統：本局提供各項行政措施之機制，簡化與縮短行政程序，讓服務對象避免產生不悅與抱怨，減少服務對象負擔太多行政程序。
- (5) 服務策略與人員：在建立小而美、小而能有效率的經濟局，並強化產、官、研交流機制的服務策略或哲學，本局員工有堅定的理念與信條，致力維持品質，知道為何而服務，應如何服務。
- (6) 服務策略與系統：系統的設計應配合服務策略的需要。
- (7) 系統與人員：不良的系統設計只會造成人員提供服務降低效率；不良的程序、不合邏輯的任務指派、不良的實體設備也會造成人員提供服務時的效能降低；本局致力建立反映改良機制，讓具服務熱忱的人員反映其對系統改良之意見。

第四章、檢討與建議：

以往政府機關給予民眾的印象就是官僚文化盛行，公務員是政府的第一線員工，他們的一舉一動都會影響到政府的績效與形象，而公務組織的僵化，人員進用等相關因素之限制皆不利實施相關便民服務措施，本局因業務因素需直接面對市民，應如何適當地給予員工正確的激勵，使員工不再僅只是每天重覆著機械性的工作，並願意主動地朝著多方面去學習，特別是向標竿企業，學習提升服務品質，不僅可達到事半功倍之效，亦可更符合市民之期待，故建議：

1. 繼續派員參加企業學習活動，學習企業相關做法及檢討本局服務措施之缺失，以提升本局服務品質效能。
2. 檢修或修訂標準化作業規範流程及相關作業手冊，以簡化行政程序，縮短民眾等候時間。
3. 結合民間資源延伸服務據點，藉由各項訪查及廠商訪談增進彼此瞭解及互動。
4. 以「PDCA」(計畫、執行、確認、考核)的架構推動提升服務品質，以客為尊服務觀念出發，並定期追蹤管制、查核檢討改進。
5. 推動全員參與環境維護與鼓勵員工進修，除美化環境外並可提升為民服務的素質與能力。
6. 蒐集重要或民眾關心案件相關資料彙編服務指南，以做為改善服務形象之具體作法。
7. 落實建立改善服務品質之提案制度，鼓勵同仁提案，並於讀書會及品管圈等會議中分享同仁。



結論

今天的優勢，不代表明日的成功，「追求完美的過程是永無止境的」，唯有在既有的基礎上，不斷尋求突破、勇於改革，隨著時代的脈動，回應民眾的需求，追求最高品質的服務，如此，才是成功的不二法門。

政府在行政觀念上要作出適應新的調整“服務”的概念，向企業進行標竿學習是一項有效的方式，透過持續改善來強化本身的競爭優勢，繼而引發許多極具創意的服務方式，跳脫舊框框思考方式，唯有來自於外在產業的刺激，才能改變公務機關的組織習性甚至重新塑造組織文化。

面對現在多變的局勢，唯有本局全體同仁產生共識以學習心態面對問題，藉由不斷學習持續性、策略性充實自我，並與組織成員平日的工作相結合，導致組織成員知識、態度及行為的改變，進而強化組織創新和成長的動力。

參考文獻：

- 1、 楊麗琴，2003，〈地方政府輔導違章工廠遷廠關鍵因素研究---以彰濱工業區為例〉，P. 73-75。
- 2、 吳珊瑾，2005，〈企業文化、組織政治知覺和激勵因素對學習型組織、專業承諾與員工工作績效之關聯性研究—以高雄港務局為例〉，P. 2-5。
- 3、 林嘉玲，「向高標準學習挑戰的手法--標竿研究 (Benchmarking)」，工業簡訊 25 卷 7 期(1995 年 7 月)，P. 103。
- 4、 台中市政府經濟局，2003，標竿學習-自評與改進報告。

參考附件：經濟局工業課標竿學習推動計畫

壹、緣起

經濟局品質目標：「創新、專業、活力」。

經濟局工業課為增益行政效能，再造便民新形象，配合「標竿學習」計畫全面推動提升服務品質計畫、組織學習計畫、績效考核計畫，結合品管工具來追求卓越、建立優勢、進行流程再造及持續改善行政效能，再造便民新形象。

貳、計畫目標

工業課分項目標：「創新、專業、便民、效率」。

工業課辦理務範圍甚廣，包含工業行政管理、公用事業管理（加油站、加氣站、自來水、電力、電信、天然氣、自來水及電器承裝業等）業務及電力承裝管理等業務，業務性質廣泛且與民眾權益息息相關。

為配合政策推動及服務品質的提昇，透過標竿學習方式，參酌其他機優單位作法，進行工作流程檢討並配合內部學習機制，嘗試從學習中建立最佳作業典範，期望全面提昇行政效能。

參、推動計畫

標竿學習內容主要工作項目包含標竿研習會、標竿觀摩、自評與改進計畫、執行方案、輔導小組評量等五項工作。作業單位工業課配合政策推動擬定自評與改進計畫、執行方案，同時建立稽核及回饋機制。

一、服務品質計畫

- 1、品質管理與行政績效方案。
- 2、執行力方案。

二、組織學習計畫

- 1、座談會及研習會。
- 2、專題研討。
- 3、讀書圈。
- 4、品管圈

三、績效考核計畫

定期與不定期考核方案。

肆、工作項目與稽核及考評機制

一、研訂便民服務措施

- 1、便民服務手冊。
- 2、文宣及光碟。

二、建立單一服務窗口及溝通機制

- 1、與民（廠商）有約、走動式服務。
- 2、法令宣導、座談會及說明會。
- 3、調解爭議。
- 4、櫃檯化作業。
- 5、訪談。

三、研訂作業程序標準

- 1、作業標準（SOP）。
- 2、等候服務。
- 3、宣導及到場服務。
- 4、研擬英文版工廠業務說明書。

四、民眾抱怨處理機制

- 1、研訂抱怨處理程序。
- 2、建立紓解機制。

- 3、追蹤考核：訂定本課公文稽催作業原則。
- 4、加強內部同仁教育與經驗傳承：讀書會及專題討論。

五、延伸服務據點，結合社會資源

包含跨機關服務、民間企業團體合作、社會資源及人力運用等措施。

六、完善服務環境，提供特殊服務

- 1、環境規劃及維護考評方案。
- 2、便民服務設施。
- 3、辦公室標示及綠化。
- 4、彈性服務時間配套措施。
- 5、身心障礙者等特殊服務措施。

七、機關網頁建置

- 1、上網申辦及查詢服務。
- 2、機關願景及服務項目、最新消息及公告事項。
- 3、服務及聯絡事項（作業期限、辦理時間、地點、聯絡電話、傳真及電子郵件信箱）
- 4、局長信箱及民意論壇。

八、遠距及資訊化服務措施

- 1、通信申辦、電話申辦。
- 2、網際網路應用及電子化政府（我的e政府）連結維護。
- 3、業務電腦化及服務科技化。
- 4、民眾隱私權保護措施。

九、電話禮貌訓練及考評。

- 1、電話禮貌說帖。
- 2、應對要領技巧。
- 3、追蹤考核：訂定本課電話禮貌考評原則。

4、加強內部同仁經驗交流：讀書會及專題討論。

