

# 第一章 緒論

## 第一節 研究動機

「1999 臺北市民當家熱線」是一個在第一線接觸民眾、給予民眾及時回應的整合性服務窗口，其概念始於新公共服務的「單一窗口服務」，自 2004 年推出之後，為回應民眾對申訴、諮詢不便所產生的抱怨，提高市民對於臺北市政府便民服務的滿意度。臺北市政府研究發展考核委員會在郝龍斌市長市政白皮書的政策指導下，開始對國內外都會型政府的治理經驗進行探訪，而後發現美國紐約市政府推動的 311 專線服務，最能符合臺北市民的需要。為此，郝龍斌市長及研考會主委等市府高階主管，於 2007 年底親至美國紐約汲取 311 專線的服務經驗，並在返國後指示研考會負責「1999 市民熱線優化專案」規劃與推動工作。

「1999 市民熱線優化專案」融合了美國紐約 311 專線服務特色以及臺北市民公共服務需求，期透過第一代「1999 市民熱線」的優化升級達成下列的目標：

- (一) 從市民需要的角度重新整合市府各機關服務於 1999 單一窗口，讓 1999 成為市民碰到任何有關市政問題時，最有效率的服務管道。
- (二) 協助所有市府局處能以迅速且有效的方法進行橫向聯繫，以便能確實有效地處理民眾需求。
- (三) 透明化各機關服務辦理情況與落實執行進度的管制，以提高市府各機關服務處理效能。

1999 市民熱線經汲取消化紐約市的成功經驗後，始於 2008 年 7 月 3 日優化上線，由於服務內容推陳出新，加上臺北市政府各機關的行銷宣導得宜，民眾的使用率不斷攀升，尤其近來臺北市政府爭取承辦諸多國際與大型活動，亦發促進民眾使用 1999 市民熱線的機會，是 1999 市民熱線的電話量攀至高峰。

然而，此類「話務中心」(call center) 運作良窳的關鍵，實在於服務的提供者，亦即「話務人員」(telephone service representative, TSR) 的服務品質。一個話務系統的運作是否成功、公部門引進話務中心的服務是否能如預期中提供高品質的服務，除有賴於話務中心系統功能完善的考量之外，由話務人員的工作「職能」(competence) 所涉及的服務品質是一項重要的關鍵因素 (McClelland, 1973)。工作職能可以透過職前評估、職前訓練、在職進修以及監督考核反覆提升，亦可從人力資源與工作環境加以評估，在同樣以服務導向為組織目標之公民營部門話務中心，在話務人員工作職能上之差異，將成為建構最適工作環境並提升服務品質相當重要之課題。

## 第二節 研究問題

如本章第一節所提及，話務中心運作之成效與良窳的關鍵，具有極大的部分掌握於話務人員的服務品質，由於話務人員係接觸民眾的第一線行政人員（street-level bureaucrats），所以話務人員之於民眾而言，則有相當高的程度概括涵蓋了包括整個 1999 話務中心、臺北市政府各局處，甚至是臺北市市長。因此民眾對於話務人員服務觀感與滿意度，往往便是對臺北市政府全體評價的投射，端此，話務人員亟應確立專業的服務形象與完善的服務品質；而在影響話務人員服務品質能否提升之方面，話務人員的工作職能更箇中相當值得探討之議題。

關於職能的描述，Ledford（1995）認為職能是個人可驗證的特質，包括可能產生績效所具備的知識、技巧及行為。而 Byham & Moyer（1996）認為職能是一切與工作有關的行為、動機與知識的總稱。可分為行為職能、知識職能與動機職能。李聲吼（1997）則認為職能是人們在工作時所必需具備的內在能力或資格，這些才能能以不同的行為或方式表現在工作場合中。它亦指某方面的知識與技能，這些知識與技能對於產生關鍵性成果有決定性的影響力。Catano（1998）認為職能是隱藏在有效與成功工作績效的特性，這些隱藏的特性可被觀察與衡量，並可藉由訓練與發展來改善。Parry（1998）認為職能是一系列影響一個人工作主要部分的有關知識、態度和技巧，與工作中的績效相關，可根據某項標準加以衡量，且可經由訓練和發展加以提升。

是故在研究問題方面，本研究乃以 1999 話務人員為研究對象，探究下列議題內容與範圍：

- 1、探討 1999 話務人員工作職能與服務品質提升之關聯性，並比較公、民營話務中心在話務人員工作職能與養成教育之差異。
- 2、建構 1999 話務人員工作職能的評估構面及評估工具。
- 3、針對 1999 話務人員進行工作職能之能力評估。
- 4、提出改善 1999 話務人員工作職能與服務品質之具體建議。

### 第三節 研究目的

本研究嘗試建構話務中心工作職能與服務品質的指標及評估方法，並對「1999 話務中心」之「1999 臺北市民當家熱線話務中心的話務人員」(以下簡稱 1999 話務人員) 進行研究，對話務人員進行工作職能與服務品質的問卷與訪談調查，希望透過對話務人員工作職能與服務品質之間關聯的了解，對於「1999 市民熱線」提出相關建言，以供北市府繼續、修正相關方案之參考，此外本研究亦試圖強化其工作職能，提升整體服務品質，著予改善離職比率。

本研究預期達成下列研究目的：

- 1、比較公、民營話務中心在話務人員工作職能與養成教育之差異，以作為提升服務品質具體做法之依據。
- 2、建立完整之工作職能評估構面及評估工具，以作為甄選新進話務人員或評估現職人員之工具。
- 3、完成現有 1999 話務人員工作職能之能力評估。
- 4、提出具體可行改善 1999 話務人員工作職能之建議，以提升服務品質並供話務管理之參考。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 話務中心

#### 一、定義

「電話客戶服務中心」被定義為一個實體的地點，內部建置一個或一群組電話服務的客服席次，其具體運作方式是由一群受過專門訓練的服務人員，透過電腦與電話整合、電話自動分配，以專用話機專門為特定的業別與服務屬性設計一個最迅速、最有效率及便捷的接聽來電與撥出電話的環境，主要目的是顧客服務、電話行銷與銷售、技術支援或是其他的商業活動，除有語音服務、接聽和外撥電話功能外，尚有傳真、電子郵件、互動式網路交談、視訊等功能（Dawson, 2001；童啟茂，2000；趙新民，2001；李明德、曾俊欽，2003），簡稱為話務中心，亦有被簡稱為客服中心。

#### 二、演進歷程

從二十世紀 70 年代起，電信業（電話公司、網路廠商）與金融業（銀行、信用卡機構、證卷或信託基金公司、保險業等）等民間企業就開始將話務中心運用於公司客戶服務（台北市政府，2008；遠擎管理顧問，2001），如電信業的客戶服務、帳務繳款、設備報修、施工派工，以及金融業的客戶金融、電話行銷、帳款催收、關係聯繫、保險理賠、語音下單等項目。隨後，高科技產業、製造業、醫療業與運輸業也陸續加入，各產業依據其特性與需求，提供不同的服務，如高科技產業和製造業的技術支援熱線、顧客訴怨；醫療業的掛號、查詢、諮詢服務，以及運輸業的訂位、租車、里程酬賓、快遞查詢等（林琬儒，2000：5）。從時間順序來看，目前已出現了 3 代的話務中心，第四代則指日可待（Graham, 1998；陳信宏，2000）：

1、第一代話務中心：與客戶的關係建立於企業流程上，此時客服人員只針對某一項產品或服務項目負責。

2、第二代話務中心：藉由資訊系統的協助，使得每位客服人員皆能處理各種情況的客戶來電。

3、第三代話務中心：其特色是可以使客戶的各種來電在各個不同實體位置的服務中心之間移轉，獲得十分完整且完善的處理。

4、第四代話務中心：可以透過整合型網路的資訊傳輸方式，讓服務人員的工作地點並不一定要侷限於某個特定地方，且客戶也能夠透過網路進入話務中心服務體系中。

至於話務中心在我國的演進情形，大致上分為5個類別（周震平，2000）：

#### 1、消費者服務專線

最早客戶電話服務中心的雛形是一些消費性產品公司，例如洗髮精、食品、家電用品等廠商。為了要塑造與客戶互動之服務形象，提供免費服務專線，稱之為「消費者服務熱線」。目的是提供客戶抱怨及建議管道，但尚未成立一個專門負責的顧話務單位，一開始只是隸屬於公關部門或行銷部門之下的一個單位，服務時間限於正常上下班時間之內。

#### 2、航空公司訂位組

較為大型的話務中心始於航空公司之訂位訂票單位，話務中心的業務內容單純（以訂位為主，較少客戶抱怨處理）、流程固定（查日期時間班次→問客戶姓名→問連絡人電話→給訂位代號），但是服務時間仍停留於正常上班時間之內。

#### 3、金融、信用卡業

當政府放寬金融機構的設立，金融、信用卡、保險業、證券業者紛紛出現。在激烈的競爭下，客戶服務概念有了更進一步的詮釋，尤其以信用卡業為最。大型24小時營運的話務中心乃正式產生，並且以服務客戶為其最主要訴求。

#### 4、電信業者

民營的行動電話系統業者成立之後，300~500人次、24小時運行的大規模電話話務中心，將話務中心發展推到了高峰期。電信業者話務中心從業的話務人員所需的專業知識極多，從帳單、手機功能、促銷內容、網路訊號申告、客戶資料線上更改、增值服務（例如行動數據、WAP、語音信箱等），以及一般客戶抱怨申訴。由於專業知識的複雜是其他產業所不及，因此電信業話務人員的訓練時間往往須長達3週至1個月，所以人才培訓的成本極高。

#### 5、電話服務中心電腦系統的演進及電腦電話整合系統之應用

由早期只提供1條客戶專線，到080免費服務電話，再到「自動話務分配系統」（automatic call distribution, ACD）、自動語音查詢系統（interactive voice response, IVR），以至最先進的「電腦電話整合系統」（computer telephony integration, CTI），我國的話務中心也開始由早期所謂「消費者服務專線」，走向世界先進的電腦電話整合系統。

### 三、類型

Reed (1999) 認為，話務中心可依照不同的運作、管理及流程分為「保守型」(cube farm)、成本中心型 (cost center)、接觸中心型 (contact center)、顧客中心型 (customer center)、關係中心型 (relationship center) 5 個不同的類型，各類型的應用、管理方式、文化以及可能遭遇到的議題如表 2-1 所示：

表2-1 話務中心的5種類型

類型	應用	管理	文化	議題
保守型	1、銷售 2、廣告 3、客戶服務台 4、處理顧客抱怨	此類型最重視的是成本的降低，預算以短期成本為基礎，通常用於取代昂貴的通路。	強調目標導向，獎勵制度不是以團體為基礎，而是以個人為基礎，重視效能以及效率。	並非顧客導向，導致顧客滿意度一般，而強調個人業績，使得話務人員壓力大導致人員流動率高，常會因固定成本而委外處理。
成本中心型	1、銷售及行銷 2、支援銷售人員 3、顧客諮詢 4、顧客資料確認	此類型話務中心可能自行營運或委外處理，整合銷售及行銷功能，連結可能顧客、回應處理顧客與顧客評等，通常向中階主管報告。	採授權方式運作，但仍注重電話的數量以及通話時間，認為解決顧客的抱怨與其業績有所關係。	未能與企業其他業務資源相互整合，不易依照需求作彈性調整。在成本以及效率的考量上，可能以委外來提高效率及效能。
接觸中心型	1、對顧客從事進線及外撥行銷 2、提供單一窗口，讓顧客諮詢、接受服務及抱怨。	合併電話資源與顧客資源系統，或是分享存取主要顧客資料的權力，以及中階管理來降低成本，高階主管對於話務中心的營運提供支持與投入。	由於是混和多技能多功能的工作內容，話務人員必須具備多樣的技能，獎勵制度以團體表現為基礎，有較為積極的文化。	服務內容可分為高、低階，低階可以委外處理，顧客資料分散，且存取權限有限。
顧客中心型	整合全部與顧客接觸的管道。	結合軟硬體指標，強化顧客滿意度，不論委外或是自營，在管	綜合軟硬體績效指標，希望以最快速度回應顧客，對於個人以	雖然員工流動率低，但是對於員工生涯規劃不足，使用新媒體

		理上採用單一文化與流程，直接向執行長報告。	及團體績效都很注重。	管道對於話務中心低成本是一項挑戰。
關係中心型	全面整合顧客關係管理的每一個接點。	客戶導向組織的核心競爭力，績效透過平衡計分卡或是類似的管理方式衡量，作業成本被視為銷售成本的一部分，有權存取企業核心顧客關係管理系統。	話務中心與整個組織共同工作，且與整個顧客價值相連，與其他部門高度互動並分享知識與最佳實務。	需要企業流程再造及資訊科技基礎建設的支援，一切以顧客為導向，但並未有過去歷史已經證明的案例。

資料來源：Reed, 1999。

#### 四、功能

曾世忠（2003）依電話的「進線」（inbound）與「外撥」（outbound）、銷售與服務為標準，劃分出如表2-2的4種話務中心的重要功能（黃至賢，2003：9-10）：

##### 1、進線服務（inbound service）

服務專線的接聽，是目前絕大多數話務中心最完整的核心業務，是話務產業最早發展的功能。電信、銀行、保險等擁有大量顧客基礎的產業，都會建置或外包以進線服務為基礎的話務中心，藉以服務其大量的顧客群。

##### 2、外撥服務（outbound service）

因為顧客導向的市場潮流下，被動等待顧客來電的服務已經無法完全滿足顧客的需求，於是話務中心產生了一項新的功能，主動撥出電話對顧客進行關懷的行為，成為新的服務概念。也由於是新的功能、新的觀念，在實務上其工作業務很難被明確的區分出來，其工作分散在進線服務以及外撥銷售兩個業務區隔內。

##### 3、進線銷售（inbound sales）

話務中心配合其廠商的行銷活動，建構訂購專線服務顧客，使顧客可能直接撥入電話完成其所需要的交易，如電視購物或者郵購等。進線銷售不但可以交易，更可以直接把顧客資訊回饋到行銷部門。在實務上，此業務區隔的工作大多被進線服務業務區隔的話務人員一起包辦，仍未有明確的績效指標。

##### 4、外撥銷售（outbound sales）

廠商以電話外撥行銷，是一項比起其他功能更為主動積極的功能，尤其當話務中心可以整合客戶來往的詳實資料庫，大幅提昇了行銷活動的廣度、深度和精確度。但是執行這項功能時，必須考慮到顧客感受，不能讓顧客感受到由於廠商掌握個人資料，而進行強迫銷售，不然反而會對業績產生反效果。

表2-2 話務中心的功能矩陣

	進線或外撥	進線電話	外撥電話
服務與銷售			
服務		進線服務	外撥服務
銷售		進線銷售	外撥銷售

資料來源：曾世忠，2003。

## 五、優點

Serchuk (1997) 認為話務中心的價值在於為企業組織提供更多與顧客接觸的機會，是贏得競爭優勢、提供銷售管道的單位。Holt (1998) 認為話務中心能夠降低營運成本、得到顧客忠誠度、快速反應及解決問題，同時能夠有效整合企業面對顧客的「前端」(front office) 與「後端」(back office) (黃至賢，2003：7)。Bradshaw (1999) 則認為話務中心第一可以與客戶直接對話，可適時反應市場狀況與消費者聲音，以掌握並確保客戶滿意度；第二可透過人員與客戶的互動聯繫，較易掌握客戶需求並可立即直接回應；第三縱使設立成本昂貴，然其效益一旦發揮，往往有助於企業競爭，因而成本中心概念逐漸轉移成「利潤中心」(profit center)。

隨著電腦與電話整合、電話自動分配技術與資料庫建置等科技的進步，話務中心可記錄每一次與客戶的接觸，有效掌握客戶資訊，並經由電腦的分析，對於高價值的客戶，實施個人化的服務以提升其忠誠度，再透過主動的外撥進行服務與銷售，進而為企業創造利潤。近年來，尤其是網際網路和通訊方式的革命性發展更使話務中心不僅能處理電話，還能處理傳真、電子郵件和網際網路，提供客戶多重服務管道，為客戶提供全方位、個人化的服務和關懷，有效的解決問題，提高客戶的滿意度，使企業得以在日益激烈的市場競爭中立於不敗之地 (李明德、曾俊欽，2003；王嘉東，2008：3)。因此，現代話務中心的概念是運用「電腦與電話整合」(computer telephony integration, CTI) 之技術，將客戶的電話、處理資料的電腦及客服人員做完整且完美的整合，以提供客戶快速且高品質之服務，並進行主動、有效、經濟之「電話行銷」(telemarketing)。話務中心目前已廣泛的被運作於電信、金融、航空等服務產業，是現代企業賴以提昇服務品質、開拓市場、提昇競爭力的經營新利器 (中華電信公司資訊處，2001)。

六、在我國民營部門的應用：以中華電信公司的 123 客戶服務中心為代表

中華電信公司的話務中心被稱為「123 客戶服務中心」。為便於客戶以電話查詢及辦理各項電信業務，該公司自 1992 年起即運用「互動式語音回應」

(integrated voice response, IVR) 之技術，陸續由各營業單位建置各別之語音服務系統（語音系統），結合各個 080 免付費服務專線提供服務，並於 1997 年 4 月啟用單一服務專線「123」，提供客戶方便之服務管道（中華電信公司資訊處，2001）。

然鑒於業務複雜、客戶眾多、組織龐大，加上現有語音系統之容量小、功能少等因素，無法滿足客戶「一通電話、全程服務」的服務需求，因此中華電信公司自 1998 年 7 月起便開始進行新一代「電話話務中心」之規劃與建設，第一個「電話話務中心」示範區（桃園與中壢）於 2000 年 4 月正式上線運作，成果良好，接著南區分公司之臺南電話話務中心於 2000 年 12 月啟用運作；高雄電話話務中心亦於 2001 年 3 月啟用。新一代的電話話務中心為方便客戶撥號，全部使用免付費服務專線「123」，亦即客戶在全國各地只要撥「123」，便直通中華電信公司的電話話務中心。因為使用「123」這個號碼，中華電信公司的電話話務中心定名為「123 客戶服務中心」（中華電信公司資訊處，2001）。

此後一直延續至 2007 年，中華電信公司的 123 客戶服務中心係分屬北、中、南 3 區分公司：北區分公司據點有「博愛」、「信義」、「三重」、「桃園」4 個話務中心，服務區域包括臺北北區、臺北東區、臺北南區、臺北西區、文山、士林、雙和、板橋、基隆、桃園、中壢、新竹、宜蘭、花蓮（14 個營運處）；中區分公司話務中心在 3 區當中最早完成區域整合及人力委託外包，服務區域包括北臺中、南臺中、苗栗、豐原、彰化、南投、雲林（7 個營運處）；南區分公司話務中心在 3 區當中最後完成區域整合及人力委託外包，服務區域包括嘉義、臺南、高雄、鳳山、屏東、臺東（6 個營運處）（徐豔如，2006：24）。

由於中華電信公司的 123 客戶服務中心啟用早、編制完整周延且運作績效卓著，故被本研究選定為與「1999 臺北市民當家熱線」話務中心相互比較其話務人員工作職能與養成教育差異性的民營部門。

#### （一）目標架構

中華電信公司 123 客戶服務中心的目標即是「整合電話、電腦系統以及優秀人員，完成空中單一櫃台，提供客戶一通電話、萬事 OK 之服務」，其主要內容如下（中華電信公司資訊處，2001）：

1、服務對象：該公司所有住宅客戶、企業客戶、機關客戶、潛在客戶以及社會大眾，都是 123 客戶服務中心服務的對象。

2、服務管道：除主要以 123 免付費專線之外，並結合傳真、網際網路、電子郵件等多重管道。

3、業務種類：涵蓋該公司固定網路、行動電話、呼叫器、HiNet、ADSL、數據及國際等全部業務。

4、服務功能：提供該公司所有業務之業務諮詢、訂單受理、帳務處理、障礙申告、客戶關懷及電話行銷等功能。

5、資訊系統：話務中心必須與各業務之訂單、帳務、障礙處理等多個「後端資訊系統」（legacy systems）連線。

中華電信公司 123 客戶服務中心的目標架構如圖 2-1 所示。



圖 2-1 中華電信公司 123 客戶服務中心的目標架構

資料來源：中華電信公司，2010。

## （二）系統架構

中華電信公司 123 客戶服務中心系統的主要硬體設備包含：專用自動交換機（private automatic branch exchange, PABX）、互動式語音應答系統（interactive voice response, IVR）、數位錄音系統（digital recorder system, DRS）、電腦電話整合伺服器（computer telephony integration server, CTI Server）、應用伺服器（application server, AP Server）、資料庫伺服器（data base server, DB Server）、傳真伺服器（fax server）及「電話撥號設備」（dialer）等，這些設備連同其他通信網路設備、系統管理工作站、客服工作站、數位話機以及後端資訊系統等構成如圖 2-2 所示之系統架構圖（中華電信公司資訊處，2001）。

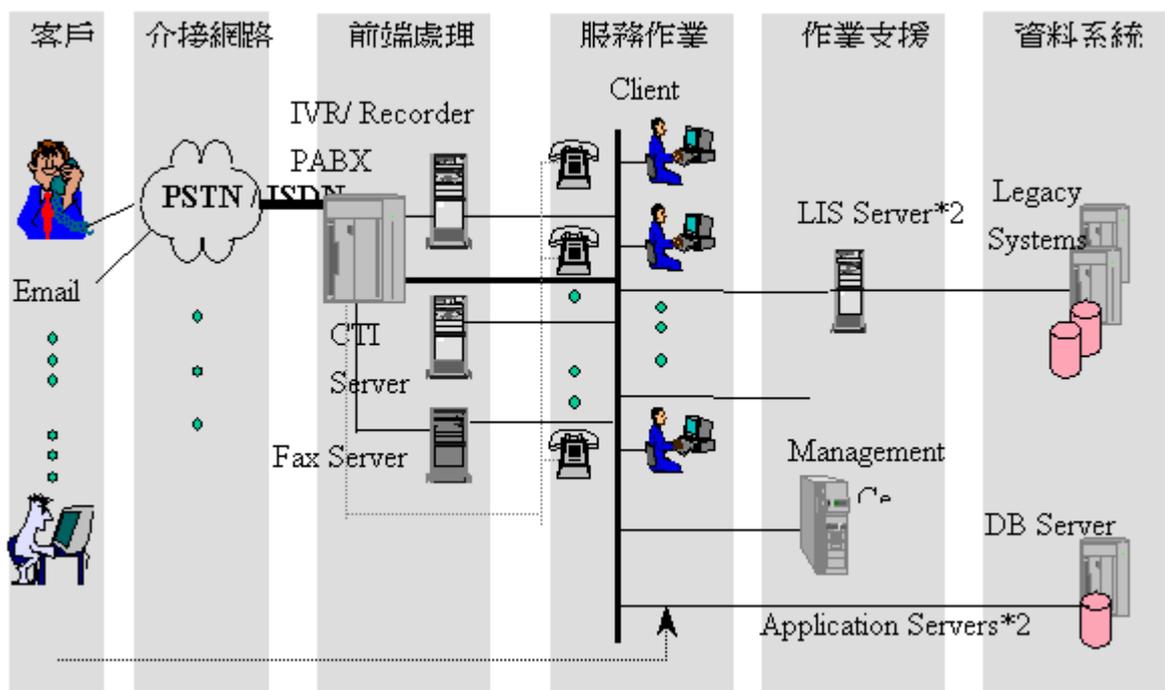


圖 2-2 中華電信公司 123 客戶服務中心的系統架構

資料來源：中華電信公司資訊處，2001。

除了上述之硬體設備設備之外，最重要的是以軟體將所有設備整合搭配起來運作，中華電信公司話務中心的應用軟體是由該公司的電信研究所自行研發，稱為「話務中心應用系統」（call center application system, CAS），完全以分散式元件模型架構於微軟公司的 MTS（Microsoft transaction server）內之多層式架構，具有彈性大、擴充性強與容易操作等優點（中華電信公司資訊處，2001）。

### （三）功能/特色

中華電信公司 123 客戶服務中心的功能/特色為（中華電信公司，2010）：

1、單一客戶服務窗口：客戶有任何業務諮詢、抱怨、障礙申告等都可經由一通電話得到服務。

2、話務人員業務單一窗口：企業話務人員不僅能查詢所有相關內部系統的資料，來服務客戶，同時提供最新優惠等資訊，方便客服人員對客戶行銷產品與服務。

3、高效能及備援功能：考量高話務量及不中斷服務之需求，設計具有高效能處理及系統備援功能。

3、符合實際作業需求：整體設計不僅是縱向整合，同時也實現橫向整合之實際作業需求。

4、語音自動應答及導引：透過語音自我服務或輸入前置選項資料，以便分配至適當的客服群組或人員。

5、全程錄音功能：以便維持客戶服務品質及作為爭議時評斷之依據。

6、自動撥號/傳真功能：提供文件回傳及傳真文件收取與管理及自動撥號功能，以提昇主動行銷之效率。

7、客製化服務：提供符合客戶需求的客製化服務。

#### （四）效益

中華電信公司推動 123 客戶服務中心之建設效益為（中華電信公司資訊處，2001）：

1、電話與電腦整合：運用 CTI 將電話與電腦做完整之整合，可進行智慧型之話務分配，並可識別客戶之電話號碼，直接將客戶之資料顯示於螢幕上（Screen pop-up）。

2、空中單一櫃台：將「123」服務專線變成空中單一櫃台，客戶只要撥「123」便可以獲得全程的服務。

3、人性化服務：以人員為主，語音為輔，客戶可以直接與話務人員輕鬆對話，無需與冰冷的機器對談。

4、主動服務：化被動處理客戶進線為主動之外撥服務與電話行銷。

5、降低成本：未來將擴大電話管道的話務中心作業量，降低營業櫃台的作業量，可減少客戶來店之時間與金錢，並可提高作業效率及降低營運成本。

#### （五）人力資源管理

話務中心本質上就是對客戶作人性化服務，因此中華電信公司 123 客戶服務中心的話務人員素質與運作是話務中心最關鍵的課題。這方面從規劃、招募、培訓、任用、運作、考核、激勵每一環節都是相當重要，詳細內容如下（中華電信公司資訊處，2001）：

1、人力規劃：在話務中心成軍之前就必須進行人力資源之規劃，即從人力來源到考核激勵各環節都要做完整之規劃以便執行。

2、人員招募：依據所需人員之工作內容與條件，從公司內部徵調、外部招募、部分工時或人力委外等人力之來源求才。目前中華電信公司話務人員的人力來源為（胡金系，2002：42）：

（1）外包人力：依業務需求及人力運作情形，與外包公司訂定契約及聘用外包人員。

（2）正式人員：原有客服人力及由其他單位所平行移轉之人力。

（3）從業人員：依業務需求及人力運作情形，授權各分公司獨立招募約聘人員。

3、訓練培養：話務人員需接受最基本的服務觀念、應對禮儀、業務熟悉、電腦操作與電話行銷等訓練，幹部主管則需要更深入與長時間之培養。

4、組織任用：大型話務中心人員多達數百人，需進行良好的組織架構、作業流程、工作分工與人員任用。

5、運作管理：訂定排班制度、運作流程、工作表單、管理報表與人員之管理及輔導，並盡量將運作管理電腦化。

6、考核評估：訂定管理規則與評核辦法，對話務人員進行「質」與「量」並重之考核，做為獎懲與品質管理之依據。

7、激勵鼓舞：話務人員的工作特性是重覆性高、壓力大、枯燥單調，因此必須進行有效之競賽、獎勵、激勵等辦法與活動。

#### （六）話務人員的服務品質

在服務品質方面，中華電信公司話務人員的服務品質評估可分為話務專線撥通率、話務人員專業素養及服務技巧、客戶服務滿意度及滿意度調查等，簡述如下（胡金系，2002：42）：

##### 1、話務專線撥通率

自客戶撥通客服專線起經由 IVR 互動語音選單流程至話務人員接聽為止，視系統之接續速度分別訂定服務水準。

##### 2、話務人員專業素養及服務技巧

話務人員服務品質考核項目分別依工作品質、工作負荷、服務品質及專業知能等 4 項目，給予不同權重評估及考核。

##### 3、客戶服務滿意度

客戶服務滿意度依委外客戶服務滿意度查訪公司及內部行銷查訪系統所調查之滿意度分數依權重分別評比各話務中心之整體服務品質。

##### 4、客戶服務滿意度調查

全公司年度滿意度查訪包含服務電話、話務人員、帳單處理及申訴管道等。內部行銷查訪系統查訪項目包含服務電話、話務人員、服務方式、帳單處理等項目。

#### 七、在我國公共部門的應用

##### （一）臺北市政府

中央政府的勞委會與健保局基於業務性質，與民眾的接觸、互動較為頻繁，故率先於 2000 年後在客服機制中導入民間企業的話務中心，以精進為民服務的績效。另一方面，對地方政府而言，話務中心是地方政府諮詢市民蒐集重要管道，藉由話務中心市民來電的分析處理，地方政府可以掌握哪些服務是市民最需要、也最重視的服務瞭解市民的需求，也可瞭解市民對於市政服務的感受、瞭解施政品質，並可作為市政規劃、市政管理的參考基礎（Fleming, 2008）；同時，話務

中心也是建立地方政府與市民關係的重要途徑，透過對於市民需求的及時反應，可提升市民滿意度（胡愈寧、左峻德，2010：38）。

長久以來，民眾對於政府便民服務最大的抱怨，多來自服務過程產生的橫向聯繫不足及服務效能不彰等兩大問題。這兩大問題往往造成市府服務的冗餘、不一致與空隙等遲滯服務效率的障礙，所謂冗餘意指機關重複執行某一項服務，造成公共資源浪費的情況，例如各機關重複設置便民服務 0800 專線，不僅造成服務資源浪費，也混淆了民眾對於便民專線功能的認知；所謂不一致意指機關對於某一項服務因缺乏一致性的處理標準，而造成民眾對政府執行力誤解之情況，例如道路坑洞處理，因權責分散於新工處、區公所、自來水處等機關，導致道路坑洞的處理標準不同而引發民怨；空隙意指某些公共服務不在原有的分工範圍之內，以致沒有機關願意主動負責處理，例如市區道路水溝淤塞，導致排水功能失靈或污水溢出，卻找不到應該負責單位的情況。

為解決民眾對前述問題產生的抱怨，提高市民對於市府便民服務的滿意度。在郝龍斌市長市政白皮書的政策指導下，積極探訪國內外都會型政府的治理經驗，發現美國紐約市政府推動的 311 專線服務，最能符合臺北市民的需要。為此，郝龍斌市長及研考會主委等市府高階主管，特地在 96 年底親至美國紐約汲取 311 專線的服務經驗，並在返國後旋即指示本會負責「1999 市民熱線優化專案」規劃與推動工作（臺北市政府，2010）。

台北市自 2003 年 9 月起研擬設置市府話務中心之可行性方案，2004 年開始規劃與建置完善的市政話務服務中心，2005 年 1 月 25 日正式啟用營運「1999 臺北市民當家熱線」，以簡碼 1999 作為便民服務專線代表號，方便民眾記憶及撥打，共設置 1999 話務人員席次 31 席，每月計有 5 萬通話務，累積近 10,000 題市政題庫；另為提供市民更貼心與便捷的服務，並進一步了解市民的市政需求，台北市政府參考美國紐約市政府 311 專線的營運經驗，於 2008 年 7 月 3 日正式啟用升級優化後的 1999 市民熱線，除將原先 31 席 1999 話務人員席次大幅提升至 88 席外，強化了原有的市政諮詢、轉接電話與申訴（建議）等服務，另整併所屬各機關現行運作的 16 條 0800 免付費電話與 2 條非 0800 業務專線，整合與民眾生活息息相關的派工案件的受理及流程管控服務，至 99 年 6 月 30 日止，累計已服務 375 萬 2,994 通電話，受理 22 萬 2,264 件申訴案件與 40 萬 9,442 件派工案件，平均每月服務 15 萬 6,375 通電話，受理 9,261 件申訴案件與 1 萬 7,060 件派工案件（臺北市政府，2008），目前已擴充功能、增加接聽席次，受理各類檢舉、申訴，並且 24 小時均設國、台、客、英、日語話務人員，上班時間也提供越南語、泰語服務，使民眾輕鬆藉由電話就能獲得更便利及整合性之市政服務。

1999 市民熱線具體的服務內容分為四大類：

1. 諮詢：即提供市政服務諮詢；由話務人員提供簡單的市政諮詢及電話轉接服務。各局處建立 FAQ 題庫，提供給話務中心回答民眾問題。
2. 轉接：即為轉接市民來電至各局處；由話務人員依據市民要求或因市民問題涉及局處專業判斷者，將轉接局處承辦人員回答。
3. 單一案件：即接受民眾檢舉、申訴；受理民眾電話申訴、檢舉，並列入臺北市政府單一申訴窗口，後送相關局處權責處理。民眾可以撥打 1999，詢問該民眾檢舉、申訴及通報案件之執行進度。
4. 通報派工：受理民眾通報派工，目前規劃 8 個機關之 16 項派工業務，於民眾通報後一定時限內完成服務。民眾可以撥打 1999，藉由派工案件編號，詢問派工案件之執行進度（汪芷瑋，2008：25）。

## （二）高雄市政府

高雄市政府為強化為民服務工作，貫徹中央便民利民政策，於 1980 年 3 月 1 日成立「高雄市政府聯合服務中心」，聯合服務中心又稱馬上辦中心，是市府市政服務的單一窗口，扮演政府與民眾溝通橋樑角色，提供民眾諮詢服務、受理人民陳情、申訴、建議暨反映等服務事項，同時肩負市府各機關間橫向聯繫之責，於群眾集體至市府陳情、請願時，負責第一線疏處工作，迅速聯繫主管機關到場處理，防範衝突及意外事件之發生（高雄市政府研考會，2008）；1991 年 3 月 1 日成立「立即處理中心」，針對與市民生命財產息息相關的緊急事務，以全天候 24 小時受理方式，提供民眾立即處理之服務窗口，希望透過立即處理中心的運作連繫及追蹤管制，排除可能產生之危險事項（高雄市政府，1992）；2007 年底建置完高雄市政府話務中心，2008 年 4 月 1 日正式營運，是高雄市政府市政服務的單一窗口，當市民有任何市政問題需要諮詢、建議或反映或者遇到權益受損、生命財產、安全受到威脅、或對違法、違章、抱怨向政府提出陳情、申訴，無法獲得市府所屬機關妥適處理與答覆時，均可透過話務中心反映，尋求協助解決（莊孟杰，2004），其亦以簡碼 1999 做為便民服務專線代表號，將企業客服之專業服務理念導入市政服務，提供一致性標準化作業，並透過電腦電話整合系統，知識庫及各機關常見問題集 FAQ 的建立，以及多樣化之教育訓練，提升話務專職人員為民服務知能，提供市民優質、專業，24 小時全年無休之單一窗口服務（李敏龍，2008）；2009 年 4 月 18 日，啟用「1999 高雄萬事通」話務中心，為強化服務品質，將企業客服導入市政客服，提供一致性標準化作業，並透過電腦電話整合系統，知識庫的建立與專業人員的訓練，提供市民 24 小時全年無休單一窗口話務服務，提升整體市政滿意度，落實便民服務（高雄市政府，2009）。

### （三）其他縣市政府

繼臺北市、高雄市之後、臺中縣（2009年5月1日）、苗栗縣（2009年5月5日）、南投縣（2009年5月15日）、臺中市（2009年7月1日）、臺南縣（2009年7月20日）、桃園縣（2009年8月28日）、臺北縣（2009年10月22日）、臺南市（2010年5月10日）等縣市亦相繼啟用縣（市）民專線，提供民眾申訴與諮詢的相關服務。各縣市的話務中心無論是一般家用電話、行動電話或是公用電話等各式通訊系統均可撥接，沒有區域及時間限制；其希望能在最短的時間內，對於緊急救援通報、專業諮詢服務、法律、醫療及心理輔導，甚至是反詐騙諮詢等，強調「即時服務」與「單一窗口」，加速案件處理時效，以「民眾」為核心就能夠完成所有的作業，並獲得全程親切而且有效率的服務，建立「顧客導向」（customer orientation）的服務方式。同時，話務中心服務模式可以發揮省時、快速、節省成本以及轉介相關資源之各項功能，快速且有效的回應民眾的建議或需求，連同負責政府單位重要法令或政策之宣導與執行。一般而言，話務中心在白天或是晚上隨時都會有專業人員接聽民眾服務，並依問題的需要結合警政、醫療、檢察、社福、內政、消防、教育等專業人士來協助解決或轉介問題。因此，民眾不需要自己區分釐清問題的種類，再向不同單位來求助。換言之，設置話務中心還包含跨政府單位的橫向聯繫服務（行政院研考會，2008）。

## 第二節 話務人員的工作職能

### 一、職能

一般認為職能概念正式起源於1970年代美國政府委託D. C. McClelland所屬的McBer顧問公司研究外交人員的績效差異而開啟。McClelland（1973）認為職能可以有效的預測工作績效，不會因種族、性別或社會經濟所影響的行為特質與屬性，其意義是將高績效者達成成果的行動特性模式化（李淑芳譯，2005）。他說明智力並非是決定績效好壞的唯一因素，智力測驗所設計的情境往往不一定能適用在真實情境上，其他如認知、態度、人格特質等皆有可能是影響績效的因素，所以他認為要評鑑一個人是否有能力勝任工作，應在真實的環境下進行，而提出一套「工作職能評量方法」（job competence assessment method, JCAM），改變以往工作分析及建立工作說明書的方式，而從高績效表現的員工中找出導致卓越績效的關鍵職能（Spencer & Spencer, 1993），並將一群高績效員工共同具有的能力加以分析歸類，建立一項工作的職能模式。McLagan（1980）認為職能是足以完成主要工作結果的一連串知識、技術與能力。Boyatzis（1982）將職能分為

3 個會影響個人在工作中特定職能應用層面的層次：動機與特質、自我形象與社會角色，以及技能（藍美貞、姜佩秀譯，2001）；他並將源自於心理學的職能概念運用到管理領域，區分管理職能為 6 大類：目標和行動管理、領導力、人力資源、指揮部屬、關注他人、專業知識，此項研究大大提升了職能概念的實用性（吳偉文、李右婷，2006）。Glosson & Schrock（1985）認為職能是成功扮演某一職位或角色所需的知識、技能、判斷、態度及理性，故職能具有高度的個人化特質。Cofsky（1993）認為職能是能力、知識、特質及其他因素在適當的情境下適當的組合，能夠預測高績效的產出。

Spencer & Spencer（1993）以 Boyatzis（1982）的理論為基礎，認為職能是一項個人潛在特質，這些特質和工作績效表現有高度的因果關係，績效則要透過特定的效標來衡量，而提出 5 種不同的潛在特質：

1、動機（motives）：一個人對某種事物持續渴望，進而驅使個人去達成特定的行動或目標。

2、特質（traits）：與生俱來生理上與心理上的特徵，可對情境和訊息做持續的反應。例如戰鬥機飛行員要擁有絕佳的視力。

3、自我概念（self-concept）：指個人的態度、價值觀及對自我的想法，可以用來預測個人在一段時間所呈現的意向。例如一個自信的員工認為自己不論在任何情況下都能有效率的工作，即是一種自我概念的認定。

4、知識（knowledge）：指個人在特定領域的專業知識。

5、技能（skill）：完成工作的生理或心智能力，包括分析性思考與概念性思考。

這 5 種不同的潛在特質依照發展的難度，形塑成如圖 2-3 所示的冰山模型。

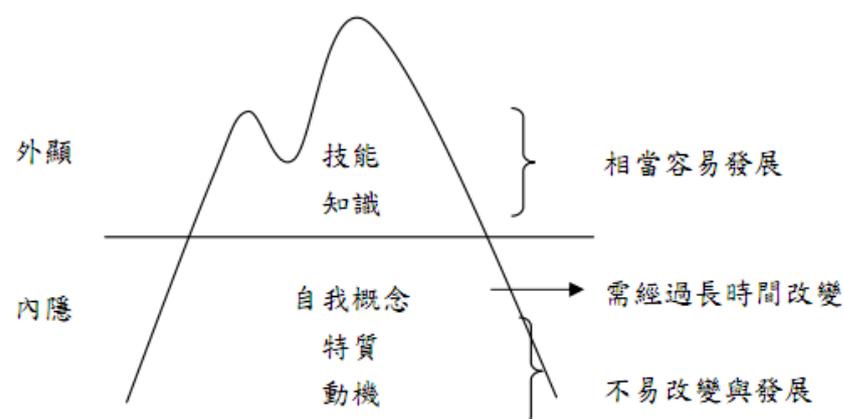


圖 2-3 冰山模型

資料來源：Spencer & Spencer, 1993。

圖 2-3 中，知識和技能是傾向表面看得到的特性，可以藉由教育訓練加以發展；特質和動機則位於底層，是表面看不到的，應在甄選時就要找出與企業需求適配的人才；自我概念的部分則介於深層與外顯之間，雖然難以改變但可以藉由長期的訓練、心理諮商、或積極的發展經驗來加以改變。據此，他們針對不同工作特性的工作者提出 5 種一般職能模式，這 5 種特性的工作者包括：技術人員與專業人士、業務人員、人類服務工作者、管理人員與企業家（Spencer & Spencer, 1993）。

Ledford（1995）認為職能是個人可驗證的特質，包括可能產生績效所具備的知識、技巧及行為。Byham & Moyer（1996）認為職能是一切與工作有關的行為、動機與知識的總稱。可分為行為職能、知識職能與動機職能。李聲吼（1997）認為職能是人們在工作時所必需具備的內在能力或資格，這些才能能以不同的行為或方式表現在工作場合中。它亦指某方面的知識與技能，這些知識與技能對於產生關鍵性成果有決定性的影響力。Catano（1998）認為職能是隱藏在有效與成功工作績效的特性，這些隱藏的特性可被觀察與衡量，並可藉由訓練與發展來改善。Parry（1998）認為職能是一系列影響一個人工作主要部分的有關知識、態度和技巧，與工作中的績效相關，可根據某項標準加以衡量，且可經由訓練和發展加以提升。Lucia & Lepsinger（1999）認為職能模式是為求有效達成組織中的職責，而所必須具有的知識、技能、特性之組合，亦是招募、教育訓練、工作評價、人力配置的應用工具。李隆盛（1999）認為職能是專業人員執行工作任務所需的知識、技能、態度。吳偉文、李右婷（2006）認為職能是職務上高績效者的行為特徵，高績效者係指穩定、經持維持高績效者而言。這些特徵涵蓋知識、技能、能力（ability）、以及其他特性，即是所謂的 KSAOs。

## 二、職能模型

### （一）定義

職能模型（competency model）是指構成每一項工作所需具備的職能，而知識、技能、行為，以及個人特質則潛在於每一項的職能中（Dalton, 1997）。更進一步，職能模型被用來定義員工在工作中訓練與發展的需求。在員工的發展計畫中，員工可以明確地瞭解現在與未來工作所需的職能類型（Raymond, 1999）。職能模型亦提供組織對於員工的期望行為（Gatewood & Field, 1998；楊尊恩、林文政，2004：3）。

### （二）基礎架構

Cardy & Selvarajan (2006) 將職能模型設計的基礎架構分為 4 大類：

#### 1、現行工作途徑 (job-based approach)

若組織內部的策略、流程、組織結構、工作設計、各類職務的工作內容和執行方式較趨近於穩定，就可採用現在式的工作分析，去萃取各職務的主要職責、執行各項主要職責方法、其執行方法背後所需要的關鍵知識技能與特質。

#### 2、未來工作途徑 (future-based approach)

若組織內部的策略、流程、組織結構、工作設計、各類職務的工作內容和執行方式即將發生改變，且有大體的明確方向和目標。就可採用未來式的工作分析，規劃未來職務的主要職責、執行各項主要職責方法、其執行方法背後所需要的關鍵知識技能與特質。

#### 3、個體才能途徑 (people-based approach)

若組織內部策略、流程、組織結構與職務內容，變動相當迅速，且不易預測，就難經由標準化的工作分析去萃取出職能。取而代之的將會是能適應各類環境變化和學習新事物的基本才能，例如智能 IQ (預測學習新事物的能力)、適應力和彈性 (預測變革能力)、創造力和冒險 (預測創新能力)、人際技巧 (預測團隊合作能力)、職業興趣 (預測工作動機)、基礎專業知識等 (預測未來獲取新知識的潛力)。例如微軟 (Microsoft) 所在意的關鍵職能很單純，就是極端聰明的人才。

#### 4、組織文化途徑 (value-based approach)

能夠在某個組織擔任相同職務且表現績優的人才，一旦放在不同組織中，其績效表現往往不如預期，反之亦然。會造成這樣的可能原因，往往是個人價值觀與組織文化適配性不足。因為不同組織會有不同的核心價值觀和理念，對於績效標準和執行相同工作職務的方法上，就會出現極大的差異。這就是實務界導入職能模型最常談的共同核心職能，其職能背後所象徵的就是組織在意的價值觀，當此價值觀深植於組織內部中，並形成大多數同仁的共識後，就是組織文化。組織文化導向的職能模型，所強調的不是達成績效的結果，而是過程。

### (三) 職能類型

各論者的職能模型各有特色，其中大瀧令嗣 (1996) 提出的職能模型，將 Spencer & Spencer (1993) 冰山模型的 5 類職能要素修改區分為 4 種類型：第一，知識和技術；第二，硬性技能 (know-how 的技能，即應用知識和技術的專業經驗與能力)；第三，軟性技能 (信念、價值觀、行動特徵)；第四，性格。如圖 2-4 所示，具體說明如下 (轉引自李右婷，2006：14-15)：

1、大瀧令嗣 (1996) 強調職能就是高績效者的軟性技能，左右績效高低的重要因素，主要是來自於軟性技能的部分。

2、圖 2-4 中冰山的最上部是知識和技術，其次是硬性技能，接著是部分沈在海面下的軟性技能，而在最下部分的是個人性格。

3、冰山在海面上的部分是為後天的部分，而在海面下的部分是為先天的部分；知識和技術、硬性技能、部分的軟性技能，皆是屬於可經由後天的學習而得。

4、在教育訓練方面，可將傳統上以知識、技術和硬性技能為主的取向，轉變為將焦點放在軟性技能之上，進行員工的能力開發。換言之，對於初級職務人員，是以知識、技術和硬性技能為主的教育訓練；對於進階管理人員，則必須施以軟性技能的能力開發，方能奏效。

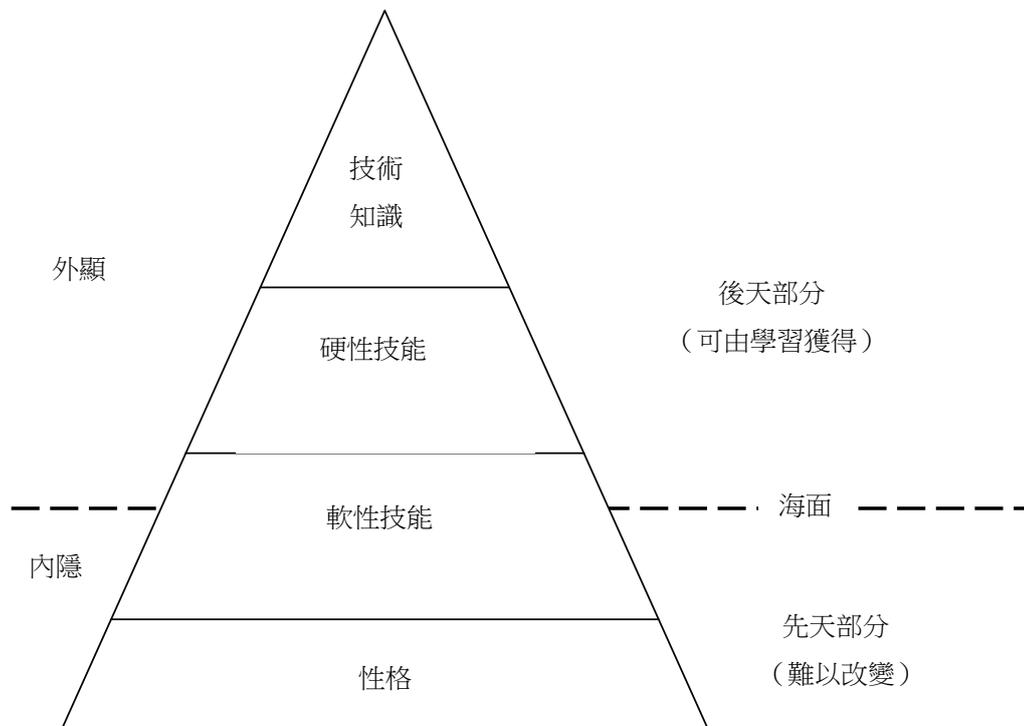


圖 2-4 大瀧令嗣（1996）的職能模型

資料來源：轉引自李右婷，2006：15。

#### （四）發展方式

關於職能模型的發展方式有多種途徑可以進行，依其特定目的與性質而有不同選擇，最為典型的發展方式為「工作職能評鑑法」(job competence assessment method) (Boyatzis, 1982)，此外尚有「簡易職能模式」(short competency model) (Spencer & Spencer, 1993)、單一工作職能模式 (single incumbent model) (Spencer & Spencer, 1993; Mansfield, 1996) 以及 Mansfield (1996) 所闡述與主張的核心職能模式與整合式職能模式 (鄭素玲，2006：15-20)：

##### 1、工作職能評鑑法

工作職能評鑑法是一套嚴謹而費時的發展過程，所應用的專業工具包含有「解碼系統」(coding system)、圖像故事練習 (picture story exercise)、學習風格庫 (learning style inventory) 與統計方法等。首先由定義「績效衡量標準」(identification of criterion measure) 開始、其次是「工作因素分析」(job element analysis)、行為事件訪談 (behavioral event interview)、測試與測量 (test and measurement) 與職能模型等 5 大步驟，如表 2-3 所示。

表 2-3 工作職能評鑑法

步驟	活動	結果
定義績效衡量標準	1、選擇適當績效評量 2、蒐集資料	工作績效評量資料
工作因素分析	1、區辨績效特質表 2、取得評量 3、計算特質權重 4、分析特質群	1、績效相關特質權重表 2、特質群組
行為事件訪談	1、行為事件訪談 2、訪談編碼 3、相關績效編碼	1、假定區辨工作績效特質表 2、驗證特質表
測試與測量	1、選擇與績效相關的職能測驗和測量 2、施測與測量	驗證特質表或職能
職能模型	整合前 3 步驟結果	驗證職能模型

資料來源：Boyatzis, 1982: 42。

## 2、簡易職能模式

為了簡化典型職能模式的發展時間與流程，以專家為基礎的簡易職能模式 (Spencer & Spencer, 1993) 其發展過程將直接採用由人力資源專家、卓越工作者及其主管所共同組成的專家團體，運用腦力激盪法、填寫職能需求問卷與運用專家電腦系統的輔助來達成共識確認職能，並經選擇性的行為事件訪談、資料分析與驗證等 4 個步驟完成職能模型。簡易職能模式能在短時間內提供實用的資訊，但是較缺乏工作職能評估的完整性，適合分析數量較多的次重要工作者。

## 3、單一工作職能發展模式

單一工作職能模式是為單一工作者或少數工作者因無法提供足夠的樣本而發展的職能模式。從確立重要工作開始，資料的蒐集通常透過與重要工作者互動，如與專家團體或工作者的焦點團體、主管或工作者面談，資料蒐集階段包括

訪談客戶和部屬、其他工作者調查或觀察工作者在工作中的情形。完成資料蒐集之後就是分析資料，製成職能模型，包括 10-20 個特性或技能，每一特性或技能都有特定行為的定義描述成功績效者「做些什麼」與「如何達成績效」。單一工作職能也可應用簡易職能模式搭配修改的關鍵事件訪談來完成模型建立

(Spencer & Spencer, 1993)。單一工作職能模型通常不與組織的其他模型結合，所以不適合作為工作職能間的比較，或是評估個人職能與其他工作職能的需求。

#### 4、核心職能模式

核心職能模式是從眾多的工作中建立其共同的職能，第一步驟就是決定母體-例如所有管理者，接著會從已建立的個人職能模型與文獻資料-領導、商業、組織發展和人力資源發展領域等蒐集相關資料。再者由專業顧問公司已發展的核心職能模型來輔助個人工作職能模型行為與觀念的萃取。最後由高階經理人來檢視並修改模型，以確保符合組織使命、價值觀和組織文化。此種核心職能模式的發展是採取價值觀而非技能，通常忽略特定工作的技術技能與知識，無法區辨個別工作，所以不適用於招募，所以特定工作改變時也不需要隨時更改核心職能。

#### 5、整合式職能模式

通常針對需求性而建立，例如某組織需要建立 25 位專業人員與主管人員的職能作為績效管理、專長發展或甄試等需求。可以解決個人與其他職位間的差異比較。

#### (五) 用途

職能模型幾乎可以應用於人力資源管理的所有工具上，諸如選、用、育、留，皆可參考職能模型而制定決策。歸納 Mclagan (1983) 與 Spencer & pencer (1993) 的看法，職能評估與分析，可應用於：甄選人員、作為績效管理依據、設計訓練課程、規劃個人發展及職涯規劃、作為薪酬發放依據、計劃職位的接替與認定具有高潛能者 (升遷、接班人計畫)，以及發展整合性人力資源管理資訊系統等 (陳志鈺, 2001; Spencer & Spencer, 1993)。由此可知，職能模型可運用於所有人力資源管理之功能面，亦可將人力資源管理系統作為系統之整合設計與規劃 (楊尊恩、林文政, 2004: 4)。

此外，有關職能模型對企業的影響，Lawson & Limbrick (1996) 認為職能模型對企業的應用與影響可以分成組織層面與個人層面來探討；而 Spencer & Spencer (1993)、劉宜靜 (2000)、吳政哲 (2000)、劉曉雯 (2003) 等亦提出職能模型運用對組織與員工之影響，經整理分述說明如下 (楊尊恩、林文政, 2004: 4-5)：

#### 1、組織層面

### (1) 組織競爭策略與整體績效的介面

無論是職能模型的建構或評鑑，其工作分析時的首要工作之一，就是要釐清組織的目標與核心能力，因此當建構一套職能模型時，該模式即成為組織中溝通價值觀、共識，以及策略的最佳工具，也可將組織策略規劃所需的核職能與個人職能做緊密的結合，指出組織的需要與員工所具備能力之間的差距，並藉由訓練或甄選來造就雙贏的局面。

### (2) 能力資料庫的應用

企業可將所有員工的個人職能資料建檔，加以電腦化之後，成立組織能力資料庫。如此一來，在組織面對新的挑戰（如外派、接班人計劃、緊急事件處理小組等）時，管理階層可迅速從此資料庫中尋找適當的人才來加以應變，甚至運用此一系統因應人力市場的供需，擬定對組織最具價值的規劃與管理。

### (3) 學習型組織的實踐及契合人力資源發展需求

學習型組織盛行及「知識工作者」時代的來臨，企業的人力資源素質必須不斷提升，職能模型若與個人績效回饋系統加以結合，將可協助員工建立學習目標，透過更新人員所擁有的知識、技術與能力，才足以成為組織高附加價值的資源投入，對組織貢獻高度的經濟效益。而員工自我成長的動力增加，亦可強化組織的學習能力，建立終生學習的文化與價值，進而擴大對環境變遷的因應能力。

### (4) 人力資源功能的整合

藉由發展整合性人力資源管理資訊系統，將人力資源部門各功能面加以整合運用，可讓組織資源、資訊之使用與傳遞更有效率，並提升人力資源部門的總體績效及專業形象。

## 2、個人層面

### (1) 個人潛能的開發

職能模型提供員工一個明確的卓越學習模範，讓員工清楚地瞭解如何邁向成功與卓越，以積極的態度幫助個人不斷地激發潛能。由於組織一開始就替員工設定了極具挑戰性的目標，可以讓員工因為組織目標明確而全力以赴，發揮個人潛能，進而提升員工的工作效率、生活品質與工作滿意度。

### (2) 專業能力的發展

當知識工作者成為組織勞動力的主體時，專業能力即成為企業生存成敗的關鍵。建構完整的職能模型除了釐清組織能力與一般管理能力，也著眼於個人專業能力的發展。換言之，組織中的每一位員工的專業能力，將在職能模型的評估與回饋不斷地運行之後，愈趨於完善。

### (3) 生涯定位的探索

當組織中有了職能模型之後，員工在主管的協助下，經由能力評鑑分析和

對自我能力的檢視之後，可以針對專業能力、生涯規劃與潛能開發等，規劃個人生涯發展的行動步驟。同時，個人可以經由對組織職能模型的瞭解、以及職能評鑑的回饋，釐清出現在個人生涯中的種種難題，尋求解決的可能途徑。

### 三、影響話務人員服務品質的工作職能

依據圖2-4大瀧令嗣（1996）的職能模型，影響話務人員這類初級職務人員服務品質的工作職能應以知識、技術和硬性技能為主。周震平（2000）提出話務人員尚須具備的態度與個人特質有：良好社交性、情緒起伏低、對他人關懷、不以自我為中心、具服務導向及熱忱、具耐性、重細節；而所需的知識與技能至少有：電話禮儀、公司簡介、公司產品知識介紹、流程機制的運作及電腦操作訓練。高子欽（2003）認為成功的話務人員要具備如下的態度：

#### 1、專業的服務心態

話務人員每天所接觸的顧客有著不同的背景、表達與認知程度皆有差異，但身為話務人員必須具有專業的服務心態來面對工作。專業的服務心態並非是話務人員本身的真實心情，而是一種面對話務工作的準備，唯有擁有以服務心態才能面對客戶的進線情緒而不被干擾，並確保服務品質不受影響。

#### 2、良好的情緒管理

話務人員每天因重複接聽相同問題，或感受工作壓力、體力不勝負荷，甚至要接受顧客抱怨的負面情緒等，都有可能會影響到服務熱誠。因此一個良好的話務人員需有自我情緒管理的能力。

延若涵（2006）提出服務業顧客關係管理專業人員所需的工作職能內涵為：

#### 1、專業知識技能

（1）顧客服務導向：能夠發掘顧客的潛在需求；能夠滿足顧客需求；能夠持續追蹤顧客的問題，需求與抱怨。

（2）分析思考能力：能夠找出顧客滿意與否的原因；能夠對顧客反應做合理的推論；能夠將顧客的疑慮做系統性的分析。

（3）概念思考能力：能將顧客關係管理理論運用於工作中；能找出過去、現在與未來之間的變化或關聯；能運用經驗法則來處理工作中的問題。

（4）專業知識：熟悉顧客關係管理相關理論；具備顧客關係管理相關工作經驗；對組織提供的服務或產品相當了解。

（5）培育他人：能夠針對每一位顧客的需求給予不同的回應；相信顧客的潛在能力。

（6）資訊蒐集能力：能夠從多重管道獲得資訊。

#### 2、個人特質

(1) 人際互動：耐心傾聽顧客的需求及問題；針對顧客抱怨能夠誠懇的處理。

(2) 自信心：相信自己的能力；勇於面對競爭或挑戰。

(3) 自我控制力：不會把私人情緒帶到工作中。

(4) 成就企圖心：能夠為自己設定具挑戰性的目標；努力在期限內完成顧客對服務或商品的需求。

(5) 建立關係：能夠有系統的建立顧客網絡；能夠與顧客維持良好關係並保持聯繫。

(6) 其他個人效率：能從工作中得到樂趣；對組織有認同感。

### 3、行為態度

(1) 影響力：能夠建立對顧客的信用；能運用溝通技巧使顧客同意自己的意見。

(2) 主動積極：能夠爭取及把握住每一次的機會；能做的比實際工作要求的多。

(3) 團隊合作精神：尋求並願意採納他人的意見；願意與他人合作。

(4) 彈性：能適應各種不同的環境。

(5) 直接/果斷性：能堅持應有的原則。

(6) 組織知覺能力：清楚組織的功能。

臺北市勞工局就業服務中心（2005）指出話務人員每天需面對的工作是此起彼落的查詢電話，除了需要有耐心聆聽顧客的陳述，還有有良好的語言表達能力、反應快以回答不同顧客的問題。且在一般的查詢之外，還需面對顧客的抱怨、無理取鬧或不接受解釋等狀況，電話服務人員不但要有良好的溝通能力以化解顧客的不滿，更要有面對挫折的能力，隨時自我調適。此外，因為電腦是不可或缺的工具，因此需要有基本的電腦操作能力，且打字要快，才能即時將顧客的談話內容輸入到電腦中做記錄。歸納而言，包括：良好的語言表達能力、良好的溝通能力、基本電腦操作能力，打字迅速、挫折容忍力、能耐心聆聽顧客陳述、反應迅速。

吳正一（2006）認為影響話務人員服務品質的工作職能為：

1、客服專業知識方面：口語表達能力、數理能力、閱讀理解能力、電腦文書處理能力、對關鍵字詞的辨識能力、影響力、人際EQ、顧客服務導向、自信心、建立關係、分析思考能力、概念思考能力、資訊蒐集能力、組織知覺能力、自我控制能力、團隊與合作精神、彈性。

2、人格特質方面：情緒穩定、樂於助人、社交性強、易關懷他人、專注力、

不會以自我為中心、具耐性、做事細心重細節。

3、專業知識方面：相關的法規、流程、作業程序等相關產業知識。

美國勞工統計局（2007）指出影響話務人員服務品質的工作職能為服務技巧、銷售與行銷技巧、電腦操作能力、語言能力、口語理解及表達能力、傾聽技巧、書寫記錄能力、處理訊息的邏輯順序、注意關鍵字的能力、服務導向、耐心處理事務、友善、專注。

汪芷瑋（2008：37）深究影響話務人員的工作職能，除個性之特徵至為重要外，言語上的使用及聆聽溝通技巧更是要好，而這除了談話技巧要一流外，更是要有條理、具說服力、音調適中。個人特質上話務人員應要對服務有熱忱，個性不可過於閉塞；又由於工作單一性高，因此需一定的定性與耐性，至於其他專業知識上的不足，則可藉由教育訓練補強。除了上述的態度，擁有多樣的技能或具備較強的學習力與欲望是相當重要的一點。一般常見於話務中心的專業知識有溝通技巧、語言能力、鍵盤輸入技能與電腦應用能力（汪芷瑋，2008：38-39）：

#### 1、良好的溝通技巧

話務中心仰賴話務人員透過聲音傳遞來服務或交易，因此良好的溝通技巧是每個話務人員最基本的要求，以下分4點來說明溝通能力的重點。

（1）聆聽特質：有時顧客一時無法清楚說明來電的需求或問題，此時則須仰賴話務人員從聆聽的過程當中去感受顧客的需求與情緒。

（2）適時回應：除了被動聆聽，適時的回應可以引導顧客透露更多或說出更明確的問題與需求，有助話務人員要在短時間內更了解顧客的需求，並進而產生良好的互動，讓顧客有被重視的感受。

（3）主動告知：若話務人員只會跟著客戶問一句、答一句的對談，這種方式不但無法表達主動溝通的誠意，還會讓來電者感到話務人員有不耐煩的感覺。因此在互動的過程中，一旦感覺到顧客對某項問題有所疑問或需求，即立刻主動告知。

（4）掌握溝通情境：能夠因人而異、因事而變，進而營造不同的溝通情境。

#### 2、語言技能

可使用顧客熟悉的語言與顧客交談，拉近彼此的距離，讓溝通順暢，進而提高服務品質。

#### 3、鍵盤技能

話務人員值機時利用電腦進行資料搜尋和輸入辨識的機會多，所以電腦打字輸入速度及電腦鍵盤（含滑鼠、條碼機等相關週邊工具）之操作技能為必備的要求，這些通稱為鍵盤技能。

#### 4、電腦應用技能

由於話務中心不斷開發出許多應用軟體提供話務人員使用，所以話務人員對於新系統上的適應力也是一樣重要的能力。

#### 四、小結

綜合文獻探討的結果可知，影響話務人員服務品質的工作職能包括「人格特質」（周震平，2000；高子欽，2003；延若涵，2006；吳正一，2006；美國勞工統計局，2007；汪芷瑋，2008）與「專業能力」（周震平，2000；高子欽，2003；延若涵，2006；臺北市勞工局就業服務中心，2005；吳正一，2006；美國勞工統計局，2007；汪芷瑋，2008）兩大構面，分屬大瀧令嗣（1996）職能模型的內隱與外顯層面。話務人員工作職能的人格特質構面可依據Goldberg（1990）、McCrae et al.（1986）最具代表性的「五大人格特質模式」（The Big Five Model），分為以下5個構面（江錦樺，2001：7-8）：

##### 1、親和性（agreeableness）

指一個人對於他人所定下之規範的遵循程度，若對主管、配偶等人規範之遵循程度越高，其親和性程度越高。其特徵為有禮貌、令人信賴、待人友善、容易相處。

##### 2、勤勉正直性（conscientiousness）

指一個人對追求的目標之專心、集中程度，若一個人目標愈少、愈專心致力於其上，則其勤勉正直程度愈高。其特徵有努力工作、成就導向、不屈不撓，此外也意味著負責守紀律、循規蹈矩、謹慎有責任感。

##### 3、外向性（extraversion）

指一個人對於與他人間關係感到舒適之程度，若其程度愈高或愈多，則表示其愈外向。其特徵除了自信、主動活躍、喜歡表現，尚有喜歡交朋友、愛參與熱鬧場合、活潑外向等。

##### 4、情緒敏感性（neuroticism/emotional stability）

指能激起一個人負面情感之刺激所須之強度，當一個人所能接受的刺激愈少，則其情緒敏感性愈高。其特徵為易焦躁、易沮喪、易緊張、過分擔心、缺乏安全感，較不能妥善控制自己的脾氣。

##### 5、開放的學習性（openness to experience）

指一個人興趣之多寡及深度。若一個人興趣愈多樣化，但相對深度較淺，則其開放性愈高。其特徵為具有開闊心胸、富於想像力、好奇心、原創力、喜歡思考及求新求變。

至於話務人員專業能力的構面則遍及情緒（高子欽，2003；臺北市勞工局

就業服務中心，2005；吳正一，2006）、溝通（周震平，2000；臺北市勞工局就業服務中心，2005；吳正一，2006；美國勞工統計局，2007；汪芷瑋，2008）、思考（延若涵，2006；吳正一，2006；美國勞工統計局，2007）、知識（周震平，2000；延若涵，2006；吳正一，2006）、文書（周震平，2000；臺北市勞工局就業服務中心，2005；吳正一，2006；美國勞工統計局，2007；汪芷瑋，2008）等5種能力。

### 第三節 話務人員的服務品質

#### 一、定義

已有相當多國外學者以各種定義界定過「服務品質」一詞。Levitt（1972）認為服務品質是服務結果能符合原先所設定的標準。Sasser et al.（1978）用材料、設備和人員3個向度來定義服務品質，而這樣的分類也隱喻了服務品質不只包含最佳的結果，同時也包含提供服務的方式；他指出服務品質衡量可分為7個構面，包括消費者對服務提供系統的信賴程度、服務的標準化、服務人員與消費者的互動程度、服務設備的完善、依消費者需求而調整服務內容的機動性、提供服務的速度與消費者接受服務的便利性。Churchill & Suprenant（1982）認為服務品質是消費者對於服務的滿意程度，而消費者的服務滿意度則取決實際的服務與原來期望間的差距。Gronroos（1983）認為服務品質是顧客對於期望服務與接受服務後的實際認知，由「技術品質」（technical quality）、功能品質（functional quality）與「公司形象」（corporate image）3個項目所構成。Lewis & Booms（1983）認為服務品質是「傳送的服務」和「期望的服務」吻合之程度，也就是兩者間需具有一致性。

Parasuraman et al.（1985）認為服務品質是在傳遞過程及服務提供者和顧客互動過程中產生的服務優劣程度，意味著顧客對服務的期望與他們接受服務後實際認知之間的差距，也就是：服務品質（Q）=認知的服務（P）-期望的服務（E）。其中，若期望的服務水準和所認知的服務水準相等，表示服務品質是可以接受，如果所認知的服務水準大於期望的服務水準，表示服務品質是良好的，如果所認知的服務水準小於期望的服務水準，代表服務品質是不良的，他們也提出「服務品質認知連續帶」的觀念，認為服務品質是購買前的期望、過程品質的認知以及產出品質的認知這3項的乘積，同時將認知服務品質視為一連續帶，至於顧客對服務品質的認知會落在連續帶的哪一點上，則取決於期望被滿足的程度。如果期望未被滿足，且隨著不滿意差距的擴大，會逐漸往完全不滿足的品質趨近；如果期望被滿足，則顧客所認知的服務品質是可以接受的；如果滿足程度超出期望，

則顧客所認知的服務品質將是非常滿意的，且隨著期中差異的擴大，逐漸往理想品質趨近（劉大昌、易進忠，2002）。

Martin（1986）強調服務品質應設定可行的標準，其將服務品質分為兩大部分：第一，程序面向（procedural dimension），指技術面傳遞系統應有的屬性，包括便利設備、預期、即時、有組織的流程、溝通、客戶回饋、監督；第二，友善面向（conviviald dimension），指服務人員與客戶建立關係的能力，包括態度、注意、說話的聲調、肢體語言、叫得出客戶的名字、引導、建議性銷售、解決問題、機智。Lehtinen & Lehtinen（1991）認為，服務品質可分為過程品質與產出品質，前者指服務過程中顧客對此項服務品質的主觀評價，後者則是顧客對服務成果的衡量。Lovelock（1991）指出服務品質是顧客在享受消費過程中所得到的一種經驗，亦即顧客預期的服務水準和顧客實際感受的服務水準之間的差異。Cronin & Tabor（1992）認為，服務品質應只要從服務的績效來衡量，不必與顧客原先的期望作比較。Whiteley（1993）認為服務品質是顧客得到的產品品質。Spreng & Mackoy（1996）認為，服務品質是滿意的前提，而服務品質的產生是來自於和品質構面有關的理想績效和實際績效之間的比較。Shemwell et al.

（1998）認為，服務品質的確會影響滿意度，服務品質可間接透過滿意度來影響購買行為，如促使客戶產生情感的承諾、持續的承諾與抱怨行為的減少等。Zeithaml（1998）認為，服務是行為、過程與績效，服務本質是無形的，相較於實體產品而言，服務具有無形性、異質性、易逝性、生產與消費同時發生等特性（吳沛峰，2004：20）。

在國內文獻方面，翁崇雄（1993）認為顧客對服務品質滿意的程度，來自於顧客事前期望的服務水準，與公司全體人員所提供而顧客實際感受到的服務品質水準。林陽助（1996）則整理、歸納各學者對服務品質的看法，將服務品質的定義分成兩大類：

- 1、服務品質是顧客對服務整體優劣程度的評價，是一種認知性品質，不同於客觀性的品質。

- 2、服務品質產生於顧客對期望服務與認知服務績效間的比較。

王仲三（2002）認為服務品質為了解客戶想要什麼，以及滿足顧客所要的東西，甚至超越其要求之水準。龔佩蓉（2002）認為服務品質是顧客對於事務主觀的反應，是一種知覺品質，並非客觀品質，同時亦表示服務品質往往無法量化衡量。李麗珍（2003）以顧客對於服務的期望與認知間差距來衡量服務品質。林季葦（2006）認為服務品質是滿足顧客的需求，並且符合或超越他們原先的期望，使顧客感到滿意。

## 二、構面

最具代表性的服務品質構面論述可屬 Parasuraman et al. (1985) 針對銀行業、信用卡公司、證券經紀商、產品維修業等 4 種服務業提出的 PZB 服務品質概念模式，完整涵蓋了服務品質的各衡量構面 (Parasuraman et al., 1985: 35-48; 鄭福成, 2009: 17-24):

1、有形性 (tangibility): 指服務的實體設備、人員儀表及提供服務的工具及設備。

2、可靠性 (reliability): 指服務執行過程中的一致性、穩定性和可信賴程度。

3、回應性 (responsiveness): 指服務人員提供服務的意願與速度，包括服務的即時性。

4、勝任性 (competence): 指服務人員必須具備的技術與專業知識能力。

5、禮貌性 (courtesy): 指服務人員的態度有禮貌、尊重、體貼、友善地對待顧客。

6、信賴性 (credibility): 指能讓顧客信任該公司的服務人員是誠實的。

7、安全性 (security): 指讓顧客在接受服務時免於危險和疑慮。

8、接近性 (access): 指時間、地點的方便性，使顧客易於接近且易於獲得服務。

9、溝通性 (communication): 指以顧客能瞭解的訊息傳達並傾聽其意見。

10、瞭解性 (understanding): 指對於顧客的需求能充分的知道與瞭解。

其次，PZB 服務品質概念模式係認為顧客對服務的期望與認知之間的差距是以「缺口五」(gap 5) 來表示，它取決於服務傳送相關的各差距(缺口一-缺口四)之大小與方向(胡金系, 2002: 18)，如圖 2-5 所示：缺口一為知識缺口，係指「『客戶期望服務』與『管理者知覺客戶期望服務』兩者之間的差距」(consumer's expectation-management perception gap)；缺口二為標準缺口，係指「『管理者知覺客戶期望服務』與『服務品質標準』兩者之間的差距」(management's perception-service quality specification gap)；缺口三為傳遞缺口，係指「『服務品質標準』與『服務傳遞』兩者之間的差距」(service quality specification-service delivery gap)；缺口四為溝通缺口，係指「『服務傳遞』與『外部行銷溝通』兩者之間的差距」(service delivery-external communication gap)；缺口五是一般所稱客戶認知的服務品質，係指「『客戶期望服務』與『實際認知服務』兩者之間的差距」(expected service-perceived gap)。

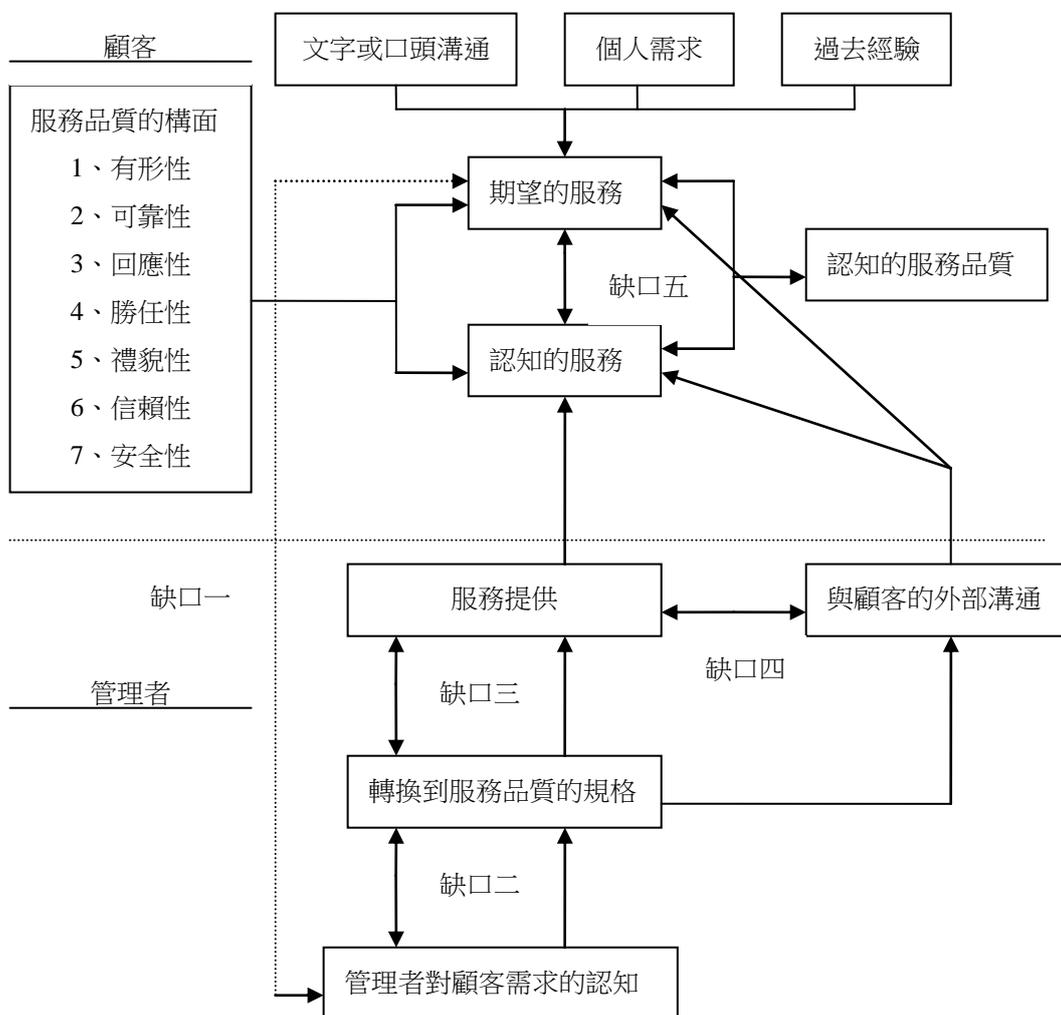


圖 2-5 PZB 服務品質概念模式

資料來源：Parasuraman et al., 1985；楊錦州，2002：103。

至於可能導致服務品質不佳的缺口與發生原因分析則如表2-4所示。

表2-4 5項可能導致服務品質不佳的缺口與發生原因分析

缺口	意義說明	影響各缺口的原因	缺口來源
缺口一	顧客的期望與管理	管理者對顧客期望缺乏完整的認	服務業者

	者認知之差距。	識。	
缺口二	管理者認知與服務品質規格之差距。	管理者沒有能力制定服務品質的目標水準，以符合對顧客期望的認知，並將其轉變成可實行的規格。	服務業者
缺口三	服務品質規格與服務提供時之差距。	1、缺乏團隊合作。 2、不良的員工招募。 3、不足夠的訓練。	服務業者
缺口四	服務提供與外部溝通之差距。	1、管理者誇大承諾。 2、接洽的員工缺乏資訊，導致服務傳送與外部溝通之間差距。	服務業者
缺口五	預期的服務與認知的服務之差距。	1、顧客的個人需求過去消費經驗、口碑。 2、顧客對服務公司所能提供服務品質期望過高。	消費者

資料來源：Parasuraman et al., 1985；呂博裕譯，2002：194-195。

為了有效改善企業內部的 4 個服務品質缺口，Parasuraman et al. (1988) 又提出了服務品質的延伸模式 (Berry et al., 1990)，詳細列出了 PZB 服務品質概念模式中各缺口的影響因素 (胡凱傑等，2008：6)，再經由一連串的反覆調查分析，發展出一套名為 SERVQUAL 服務品質的量表，為第一個有系統發展出來的服務品質衡量尺度，提供學者增補及改良服務品質之衡量尺度的重要基礎 (Parasuraman et al., 1991; 胡凱傑等，2008：5)。

### 三、話務中心的服務品質

Dabholkar et al. (1996) 將話務中心的服務品質構面歸納為實體設備、可靠性、人員互動、問題解決及政策。

Diming (1988) 主張服務業在品質設計階段時，應廣泛環視周遭各種考慮因素，確立適用性，選擇切合使用者需要的設計構想，然後將構想轉變為規格。於決定服務品質的因素時，有關時間因素為主要考慮的要點，由於服務的不可分割性，因此使得提供服務所需的時間成為一相當重要的因素。在服務的傳遞過程中，可將其劃分為如下 3 個時段：第一，接近時間 (access time)，即從顧客試圖與公司聯絡，至受到接待的時間；第二，等待時間 (queuing time)，即在服務的過程中，常由於服務場所、服務人員能力、工作量、經濟條件等因素，而造成顧客有所等待，包括應採用何種等待模式 (如顧客到達型態，服務站之個數，服務順序，系統最大容納數等) 與等待線的長度 (即等待時間的長短)；第三，服

務時間 (action time)：從接到顧客需求，到完成所需服務為止的時間。

Anton et al. (1997) 便以前述Diming (1988) 的服務傳遞3階段為基礎，調查美國銀行業、保險業、電信業等約300個話務中心的平均應答速度、處理時間、等待時間、放棄，以及在一通電話內滿足顧客要求的服務 (顧客不需要再打第二通、第三通電話) 比率，提出有關影響話務中心客戶服務滿意度相關特性，針對客戶認知因素作了如下分類 (林琬儒，2000：32-33)：

1、對於接聽系統時的感覺 (accessibility)

- (1) 鈴響次數。
- (2) 等待時間。
- (3) 保持時間 (hold time)。
- (4) 轉接次數。

2、與話務人員互動的感覺 (the interaction with the TSR)

- (1) 迅速處理呼叫。
- (2) 站在顧客立場、關心顧客。
- (3) 明瞭顧客的問題。
- (4) 清楚解說。

3、對於話務人員應答時的感覺 (the answer given by the TSR)

- (1) 完整回答。
- (2) 正確回答。
- (3) 親切回答。

Anton et al. (1997) 以前述影響話務中心顧客服務滿意度的相關特性為基礎，進而提出「話務中心服務品質的衡量架構」(measuring the quality of call center service) (胡金系，2002：20-21)：

1、服務系統外部控制變項 (external metrics variable)

即前述影響話務中心顧客服務滿意度的相關特性，為顧客撥打服務系統時，對於系統接聽狀況、話務人員的處理、應答情形 (answer)、整個處理過程 (fulfill) 所認知的程度。

2、服務系統內部控制變項 (internal metrics variable)

顧客每一次撥打系統的平均應答速度 (average speed of answer, ASA)、等待時間、第一次呼叫即完成所需服務之比率、中途離開比率等，系統所提供之參考資料，林琬儒 (2000：44) 認為應包括顧客平均響鈴次數、顧客呼叫阻塞比率、平均等待服務人員應答時間、系統平均應答速度、服務人員平均處理時間、顧客

平均等待處理時間、顧客平均通話時間、顧客轉接服務比率、第一次呼叫完成服務之比率、顧客放棄比率、服務人員每小時處理呼叫數、系統全部呼叫數量等。

### 3、服務系統相關業務功能變項

包括訓練部門、電信部門、資訊科技部門、人力資源部門、訓練部門。

Anton et al. (1997) 的話務中心服務品質衡量架構如圖 2-6 所示。

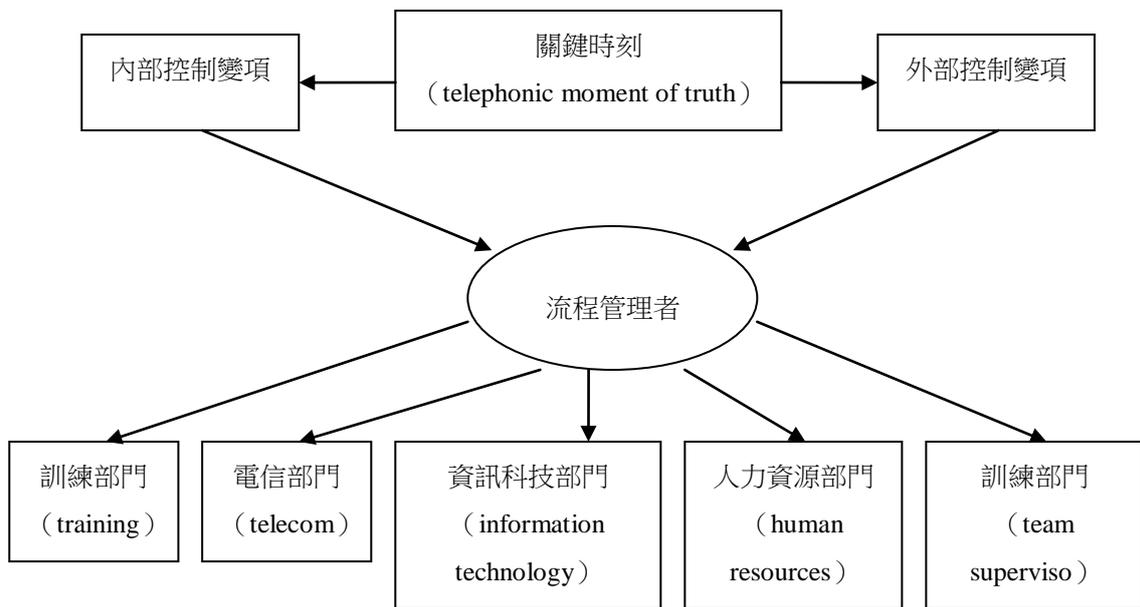


圖 2-6 話務中心服務品質的衡量架構

資料來源：Anton et al., 1997: 17。

在實務方面，以臺灣大哥大的客服發展單位為例，其對話務中心整體服務品質的考核制度如下（高子欽，2003：221-236）

#### 1、考核項目

為了話務中心服務的品質與整體的水平，話務中心對人員考核是需要考慮相當多因素的，一般常見的考核項目有：

##### (1) 服務品質

話務人員的服務品質的好壞，直接影響到顧客滿意度的高低的，管理者為了提供給顧客更滿意的服務為目標，執行話務制度考核，通常服務品質往往是佔考核分數中極大的比重。所謂服務品質的好壞如何判斷，簡單而言就是依據來自顧客的讚美與滿意的回應。制定服務品質該考核項目時，可參考以下依據：第一，強調獲取顧客反映的聲音為最優先的考核依據；第二，重視顧客的讚美與滿意回

應，並實際回饋於成績並進行表揚；第三，提供話務人員可以反映己身優良服務事件的管道；第四，服務品質的績效成績建議優於工作產能之成績，培養同仁服務品質為先的觀念。

## (2) 工作績效

工作績效的考核必須是在兼顧品質的前提下。只要將服務品質的因素控制住，工作績效的表現將也可忠實記錄話務人員工作的成本價值。話務中心的人力作業成本往往不容易直接反映評斷，必須藉由系統中獲取可以進行分析工作績效的數據資料，此些資料包含話務人員與顧客的平均通話時間、接聽的通數、平均每小時接聽通數和平均話後處理時間等，由於工作績效的計算邏輯大致上方向是一致，都是要來觀察話務人員在服務的工作上，所能表現的產能與所花的時間是否專注在與顧客的服務上，但值得注意的是，這些工作績效的考核數據，都必須要反應當初話務中心人力的規劃以及所選取的服務品質目標，包含了應答率、服務水準、平均等候時間等項目：

### A、接通通數

所代表的通常是話務人員當天或週或月的接聽電話數量，這個數字反映出一個絕對的產量，但是若對於每通電話所耗費的時間與品質未加以衡量時，通常不會以此單一數據作為決定工作績效的考核依據，但可以由人員接聽通數進行判斷人員工作的「負載量」(loading)，其管理面的意義則是用來檢視人員是否有不正常的疏於值機，造成接聽通數過低，或是草率的進行服務，因而造成過多的接聽通數，相對的服務品質也不會太好。

### B、平均每小時接通通數

這個數據來自於上述的接通通數，將之除上當日話務人員的實際值機時間所得，通常以每小時為單位較常見。這個數據比接聽通數多一個涵義，就是效率產能。就管理層面上來說這項考核的數據可以用來檢視那些有特殊離線未值機的原因，造成接聽通數過少的人員，檢視其值機的效率是否仍維持水平。

### C、平均通話時間

是指話務人員平均每一通電話花在與顧客實際說話的時間，這段時間代表的是顧客可實際感受的服務時間，是一個重要的服務指標。當然對於過長的服務通話時間，可能代表溝通產生問題或是客訴產生，以及過短的平均通話時間，也相當容易會發生服務不週的情況，必須進行了解或協助與輔導；對於考核而言，這兩種電話都是值得加強側聽考核的。

### D、平均話後處理時間

此項數據指的是每通電話處理之後，後續的行政作業，這些包含該通電話的重點摘要，或是顧客需要後續處理的事件記錄，所需耗費的時間長短，與話務

人員對專業知識的熟悉程度有絕對的正相關，通常新進同仁在此項的數據明顯較高，所以在執行考核時，通常列為新人的重要觀察依據。當然資深人員的此項數據仍需要觀察，通常藉此項數據的觀察，可以察覺專業知識退步，或是對新訊息未有認真研讀的資深人員，管理者將可以進行輔導與記錄。

#### E、平均處理時間（average handling time, AHT）

平均處理時間所指的就是平均通話時間與平均話後處理時間的總和，其所代表的意義是指實際每一次的服務，話務人員所花在該事件上的所有時間，可以看出話務人員其值機的時間花在服務的總體時間。在管理上通常將此段時間與離線時間以及線上等待時間做百分比的比較，藉以判斷人員所發揮整體功能方向是否確實，不應出現平均處理時間的比例低於其他兩者，如此代表這工作與技能的安排出了差錯，應進行檢視與調整。

#### F、平均線上等待時間

指的是話務人員於值機的現場上，平均等待每一通電話的時間，也就是閒置、可再利用的時間，通常這個數據反映的可能是話務量的降低，但是就管理的層面上來看，若出現在非整體人員的狀況下，就應該積極進行人員所賦予的工作技能設定數量異常，通常在人員轉調單位時容易發生，所以通常在人員轉調時會列為重要觀察數據，藉以檢視是否有在工作與技能安排上遺漏之處。新進人員的平均等待時間通常也會較長，理當是因為所學技能尚未完備，未賦予較多的工作與技能所致。

#### G、離線時間（off line time）

這個數據可以直接呈現話務人員的離線時間過量時，則表示人員有過多的離線不在工作崗位上，需要管理者進行留意。

### （3）人員出勤

話務中心的人員排班是相當謹慎，所有的服務班別都是為了讓顧客的服務不間斷，因此各個時段的人力都是經過仔細的計算與規劃，所以線上人力的配合對話務中心相當重要，因此人員出勤狀況也是績效考核中相當重要的一項。事先依據顧客進線的歷史資料加以分析，再做人員的編制安排，以應付顧客進線的流量，假如話務人員出勤假況不佳的話，不但會影響公司整體的應答率，對其他同事而言也是工作量的增加，其所產生的連鎖效應遠超過一般話務人員的想像；同時，出勤率正常與否也反映話務人員對這個工作的認同，對於出勤紀錄較差，或是較無法配合公司彈性加班意願的同仁，公司也可以適時去了解該員的情況和想法，了解該員是因為身體健康因素、工作心態、個人外務問題、或是工作配合度的原因，導致出勤績效不佳的情形，藉此從小地方發覺問題提早改善，防止因個人工作績效而影響到整體值機服務品質。

以下列舉幾項重要的人員出勤考核時的注意事項：

A、出勤考核的配分應有所層次差別，病假的比重會較低，臨時性的事假則通常較不被允許，且扣分較重。

B、對於任務重要且人力編制規模較小的單位，其出勤狀況的考核可以適當的加重。

C、出勤與人員整體產能有絕對的關聯意義，若發生人員過多的請假務必進行輔導改進，以免常此以往，造成人員服務專業與工作心態的落差。

#### (4) 特殊表現

除了上述的價值品質考核、工作績效表現和人員出勤狀況，一般話務人員除了在服務線上與顧客的應對進退之外，為了維持話務人員持續不斷對工作付出的熱誠，公司可以依據組織的作業需求，給予話務人員不同的表現機會，讓員工有參與感與成就感，也可藉此發現個人潛能，將有助於人員成長以及績效的達成，不但可以人盡其才，也可降低離職率。往往很多話務人員在服務一段時間之後，被訓練成一個只會接聽電話的能手，不會主動融入團體的生活和組織運作；其實透過其他方面的表現，更可以全盤觀察話務人員的能力，對於考核制度反映出來的成績也更有公信力，比如線上面對強烈拋怨顧客能主動化解顧客的問題，得到顧客的讚揚，對於公司推行的活動能主動參與，對於公司的既定制度能提出中肯的建議和改善方式，諸如此類的表現，都可以列入考核項目當中，酌量加分。

### 2、執行方式

#### (1) 服務品質方面

##### A、品質側聽

單位內所屬的品質管制單位則會針對每一位話務人員執行服務品質側聽，每月在不同的時段執行數次側聽，還需要考量人員的專業或年資進行頻率上的調整，並於當月底列示抽測結果和抽測成績給該員參考，單位主管也同步配合於值機現場不定期同步側聽服務人員價值品質，並根據話務人員服務態度和專業知識的表現給予側聽考核成績。

##### B、定期測驗

對於新訊息的不斷更新，通常建議以每月份為一個週期，由各級單位根據其業務更新需求，由相關品管單位提供月測驗試卷，並於每個月月底採取統一測驗的方式，評量服務人員的吸收程度，並將測驗成績列入當月考核成績中，並且透過成績反映，了解話務人員吸收的程度，對成績不良的人員則視個人情況，施行個別加強輔導。

##### C、顧客滿意度調查

顧客線上直接獲得滿意服務是最好的口碑，對話務人員的表現有一種另類

考核的方式，品管或稽核單位可以在話務人員服務完成後，在事後去電顧客外撥訪談，詢問顧客對這通電話的整體滿意度，和對公司和話務人員的建議，轉換成顧客的立場去考核話務人員的服務水準，不過這種考核方式比較耗時。此外，可以透過實際線上服務的記錄為話務人員評分，公司可以舉辦線上服務品質競賽，只要話務人員獲得顧客的讚美或經由話務人員的說服力，撫平顧客抱怨心理及疑問等，話務人員皆可提報此案件，只要經審查人員認可者，皆可獲得獎勵，表現優異者更可獲得表揚，有此誘因讓他們更加的樂於為顧客提供更完善更竭盡所能的服務，同時也可以讓話務人尋隨時聆聽顧客給予的讚美，無形當中獲得的成就感，更是其價值。

## (2) 工作績效方面

### A、值機數據

根據每一位話務人員每個月的接聽電話通數、接聽應答率、電話處理時間和話後處理時間等，依據各單位的話務結構進行制定合適的成績標準來做考核的依據。一般常見的話務人員各項值機數據可以用絕對數據來反映，也可以用相對的百分比來進行，一般絕對數據的考核因為因應各種話務中心的工作不同，其數值差異甚大，故在此以相對於整體值機時間的百分比來談值機數據的考核意義，相關數據如通話時間、話後處理時間、線上等候時間、線上保留時間等。此外，各個話務中心所面臨的工作不盡相同，建議可以將現況做一資料整理，從中找出適合該話務業務的進線數據結構，然後再訂定出評分的標準會是較恰當的。

### B、勤勉態度

所謂勤勉態度包含著話務人員的工作態度和異常狀況的扣分。有些話務人員在接聽通數和應答時間都控制的很好，但是偶爾會出現一些值機異常狀況的發生，比如忘了回電顧客或是忘了寄發顧客索取的資料，或許該員平日的績效成績很好，但是因為這些小疏失，也有可能累積日後的客訴，所以在考核方面可以著重較高的扣分比例，達到約束管制的效果。

## (3) 人員出勤方面

### A、出勤紀錄

人員出勤率影響到線上話務的承接、影響到現場席位的調配、甚至影響現場管理的運作，對於全勤的話務人員，公司可以視本身的薪資結構，決定是否給予全勤獎金的發放，並且在總考核成績中的出勤成績項目給予滿分的得分比例，藉此表揚全勤話務人員的工作態度和敬業精神，對於病假、事假、婚假、喪假、產假、陪產假、公假、公傷假、生理假、特休和加班抵休，也必須依據勞基法和公司考核制度設定一套合宜的評分標準。

### B、加班配合

話務中心有時候會因為促銷活動或是產品廣告的推出，而產生線上人力吃緊的情況，這時候為了顧客接聽率的考量，一般現場主管會要求話務人員配合彈性的加班，在不影響勞基法的規定之下，加班意願的配合也可以列入人員出勤的考績，尤其對於擁有多重電話接聽技能的話務人員，彈性的加班更可以解決公司的燃眉之急。

#### (4) 其他特殊表現方面

##### A、主管評核

由各單位主管共同考核整組組員，在每個月月底前先行個別約談，了解該組員在整個月份的月測驗成績、服務品質側聽成績、工作績效表現、品質考核競賽成績、出勤狀況和工作態度，這些整體成績表現配合該員其他表現給予適當的加分，得到該員當月份總成績。

##### B、專案工作

其他表現方面的加分還可以包括協辦相關活動，舉凡動態的公司聚餐、外出聯誼到靜態的座談會、研討會或是讀書會，亦或是一些公司內部的專案協商和規劃，只要話務人員投入心力去參與、去付出，都可以視情況酌量加分，以資鼓勵。

##### C、組內工作

話務中心話務工作的交替是很繁重的，對於那些主動協助單位主管幫忙組內工作進行的話務人員，在每個月的月底填寫一份個人工作日誌列入考核加分的參考，不管是文書的處理、資料的統計或是新人的輔導，這些都可以減輕單位主管的負擔，幫自己增加考核加分的機會。

##### D、資料收集彙整

產業的知識和產業的變化不斷的推陳出新，只是光靠公司內部某個單位去蒐集資料的話，這樣的動員仍顯不足，假如話務人員發揮主動的精神，蒐集彙整相關的產品知識和目產業動態，這樣的資訊對公司和對其他的同仁都有很大的幫助，也值得公司視情況酌量加分。

##### F、優質服務

另外還有一些優質服務項目也可以列入考核加分的參考，如：

第一，處理特殊或重大案件，由顧客明確表示希望公司表揚者。

第二，顧客強烈抱怨前端服務人員態度和公司政策，經安撫能獲得顧客稱讚者。

第三，主動積極參與單位內的服務工作，如爭取擔任科內教育訓練種子講師者等。

#### 四、話務人員的服務品質

話務中心由電話、電腦以及話務人員 3 大要素組成，其中話務人員是成敗的關鍵，因為話務中心強調以話務人員取代過去以電腦語音為客戶進行服務，即回歸人性化、親切性以及高品質之服務觀念（中華電信公司資訊處，2001）。

美國勞工統計局（Bureau of Labor Statistics）（2007）認為，話務人員最主要的工作就是要幫助顧客得到適當的服務，回答顧客所詢問的問題。他們需要與顧客互動，以提供顧客所需的服務與產品資訊，或處理顧客的抱怨。和顧客接觸的管道除了電話之外，通常含包括電子郵件、傳真、信函或直接與顧客面對面，所回答的問題很有可能是許多相當常見且類似的問題。話務人員工作時幾乎都會使用電腦與電話，當話務人員和顧客溝通時，一邊即要將所溝通的內容輸入到電腦中，電腦的資料庫會依據話務人員所輸入的內容，提供適當的答案，讓話務人員來解決顧客的問題。當遇到無法解決的問題時，通常就需將電話轉接給其他可以滿足顧客需求的人員或主管（汪芷瑋，2008：34-35）。

從我國各縣市政府 1999 專線的服務範疇來看，話務人員的工作主要是將接聽來自各方民眾的來電，解決民眾的疑難雜症，若線上無法立即回覆的問題則由話務人員查明後外撥回覆，或轉接到相關單位。1999 專線話務人員最主要的工作範疇大部分限於進線服務，即接聽來電並提供服務，除非必要時才主動回撥給民眾。由於 1999 專線是屬於政府部門之服務專線，因此 1999 專線之話務人員也扮演一些不同於一般企業話務人員的角色（汪芷瑋，2008：35-37）。

以臺北市政府為例，其 1999 話務人員需負責「市政諮詢」、「電話轉接」、「派工登錄」、「告知電話」與「單一申訴」等 5 項工作內容，<sup>1</sup>並扮演如下角色（汪芷瑋，2008：35-37）：

##### 1、立即提供諮詢者

1999 專線主要提供的服務有諮詢、電話轉接、派工登錄、告知電話及單一申訴等 5 大項，其中諮詢服務的服務量即占有所有服務量的 58% 左右。舉凡市政業務、非市政業務大大小小與民眾生活息息相關的事務皆為民眾撥打 1999 專線的原因。1999 話務人員須在規定時間回覆民眾的問題，若暫時無法回應，則待話務人員查明後以外撥方式告知。

##### 2、首長秘書

雖然目前已有許多管道讓民眾發聲，但仍經常出現民眾想要直接和首長直接對談的情況，此時 1999 話務人員即須扮演首長秘書之角色過濾來電，一方面安撫民眾的情緒，另一方直接給予答覆或轉接至相關單位，以實質的做法解決民眾的問題。

---

<sup>1</sup> 詳見「臺北市民當家熱線 1999 服務作業流程」。

### 3、政策行銷者

從企業的角度來看，沒有行銷就沒有市場，現在的政府部門也不例外。要讓民眾接受公共政策獲訊息，必須將它們是為一種「產品」加以行銷，才能得到民眾的認同與支持。當一個新的公共政策實施時也是民眾最亟欲了解的時刻，此時藉由民眾撥打 1999 專線詢問詳情，經過話務人員詳細解說後，往往可獲得民眾的支持。

### 4、市民訊息整合者

1999 專線來電內容範圍既多且廣，1999 話務人員接到來電將訊息登錄電腦後再透過系統的統計分析，即可了解市民的需求所在。藉由這些統計數據即可做為各機關改善或新政策推出等的依據。

### 5、資源分配者

以臺北市 1999 專線所受理的 16 項派工登錄為例，藉由統計可發現最常受理案件類型的前 5 名分別為違停、場所噪音、人與動物噪音、大型廢棄物和汙染舉發。相關單位即可根據此資料投入較多的人力、物力處理此五項派工登錄中，將資源做最好的配置。

至於話務人員的服務品質構面，Anton et al. (1997) 視為其話務中心服務品質衡量架構的外部控制變項構面，歸納為第一，顧客對於接聽系統時的感覺，包括鈴響次數、等待時間、保持時間、轉接次數；第二，顧客與話務人員互動的感覺，包括迅速處理來電、站在顧客立場、關心顧客、明瞭顧客的問題、清楚解說；第三，顧客對於話務人員應答時的感覺，包括完整回答、正確回答、親切回答。Haymarket Business Publications (1998) 歸納為快速電話處理的方便性、話務人員的熱誠、話務人員提供可靠的和正確服務的一致性。林琬儒 (2000: 32-33) 運用前述 Anton et al. (1997) 的話務中心服務品質衡量架構為基礎，選擇中華電信障礙服務系統為研究對象，藉由服務系統話務資料之分析與使用者對服務品質之認知調查，探討話務中心服務品質建立之有關程序與影響因素，並以 Anton et al. (1997) 話務中心服務品質衡量架構的外部控制變項衡量話務人員的服務品質，如表 2-5 所示。

表2-5 話務人員服務品質的構面、衡量變項及問卷題項

構面	衡量變項	問卷題項
接聽的能力	1、鈴響次數 2、等待時間 3、保持時間 4、轉接次數	1、顧客可以隨時撥通服務電話 2、系統能快速接聽顧客的電話 3、顧客等待話務人員應答的時間 4、話務人員處理問題時，讓顧客等待的時間

		5、服務系統的操作程序有清楚的說明
互動的過程	1、迅速處理來電 2、站在顧客立場 3、明瞭顧客的問題 4、清楚解說	1、話務人員有足夠的時間與顧客溝通 2、話務人員能很快瞭解顧客的服務需求 3、話務人員能很清楚回答顧客的問題 4、話務人員處理問題的正確性 5、撥一次電話就能解決顧客的問題 6、需要再轉接多個話務人員處理
應答	1、完整回答 2、正確回答 3、親切回答	1、話務人員有足夠的專業回答顧客的問題 2、話務人員能很完整回答顧客的問題 3、話務人員的處理讓顧客覺得很有信心 4、話務人員儘可能快速的完成顧客的呼叫 5、話務人員對顧客的問題表示關心的態度

資料來源：修改自林琬儒，2000：46。

Brown & Maxwell (2002) 歸納為話務人員的友善性和效率、產品成本和話務中心的便利性。Kassim & Bojei (2002) 曾就馬來西亞的電話行銷產業進行研究，並以SERVQUAL量表針對業者做服務品質缺口分析，發現顧客對話務人員所提供服務的實際感受，與其自身的期望是有顯著差異的。周煥榮 (2002) 歸納為很容易連線、講話很有禮貌、回應顧客所需要或想要的、立即處理顧客的要求、不要使顧客接觸缺乏訓練或錯誤信息的話務人員、實現對顧客的承諾、第一次就做好顧客的要求、服務連續不中斷、告訴顧客能期待得到什麼、親切回應。胡金系 (2003) 參考Anton et al. (1997) 的話務中心服務品質衡量架構，探討電信服務業話務中心顧客來電作業之關鍵品質，並以品質機能展開法為工具，深入探討話務中心服務系統相關部門對話務中心支援程度與影響服務品質之關聯性。侯君溥等 (2004) 採用品質機能展開法，建立顧客服務中心服務品質分析程序。研究結果顯示，顧客對障礙服務系統要求品質之重要度以「服務人員對顧客的問題表示關切的態度」、「服務人員的處理讓顧客覺得很有信心」及「服務人員能很完整回答顧客的問題」等3項之重要度排名較高。劉能 (2005) 針對話務中心經營流程與服務模式探討，並認為建立良好的話務中心是企業導入顧客關係管理的第一步，而提供顧客無微不至的關懷是提高顧客忠誠度的重要關鍵。

Cherkassky (2006) 的研究指出，有2/3以上的顧客對於話務中心服務經驗是持否定或中立的看法，另指出83%顧客則否定話務中心服務經驗，且72%的顧客重新考慮未來是否還要與該公司交易。張國忠等 (2006) 探討話務中心的各項服務功能對顧客認知價值與行為意向之影響，其研究結果發現話務中心的效率功能對顧客整體認知價值具有正向影響，但話務中心的行銷功能對顧客認知的功效價

值與獲得價值卻產生負向影響。徐艷如（2006）針對中華電信話務中心顧客服務滿意度與服務效率進行分析，結果發現不同區域及屬性之顧客群，對中華電信公司所提供之服務品質及滿意度，其實際感受程度之同意水準具顯著差異。Hillmer & Kocabasoglu（2007）認為若能僱用背景、能力一致性較高的員工，將有助於提昇話務中心顧客的滿意度，進而改善生產力與品質（胡凱傑等，2008：6-7）。

至於臺北市政府現行的 1999 話務人員的服務品質考核主要以扣分方式進行，包括以下評分項目：<sup>2</sup>

#### 1、標準應對用語

- (1) 未使用標準開頭。
- (2) 未請教貴姓及問好。
- (3) 未確實執行請稍後及回線程序禮貌用語。
- (4) 資料未覆誦。
- (5) 未使用適當的結尾應對用語。

#### 2、說話與談吐

- (1) 一般禮貌用語（請、謝謝、您、不好意思）。
- (2) 用詞不當（口頭禪、非正式應對用詞）。
- (3) 說話速度過快或過慢/音量不適當。
- (4) 語言應用（國台語）。
- (5) 語調應用（被動回答、冷淡或不耐煩語氣）。

#### 3、應答時間的掌握

- (1) 非服務範圍電話，卻未適時結束。
- (2) 讓民眾在線上久候卻未給予適當回應。
- (3) 請民眾稍候卻未按保留鍵。
- (4) 可結束而未結束之電話。

#### 4、應答技巧

- (1) 未專注釐清民眾問題、重覆詢問。
- (2) 對於民眾疑惑未作適當說明或處理。
- (3) 應答時機掌握不佳（搶話、打斷民眾、未回應）。
- (4) 挑起民眾的情緒，言談中起衝突。
- (5) 缺乏服務熱忱、主動性不足、將問題往外推。
- (6) 不當反應或指責其他單位或人員。

#### 5、專業知識

- (1) 錯誤判斷/提供錯誤訊息。

---

<sup>2</sup> 詳見臺北市政府客服中心內部文件「1999 客服人員服務品質考核表」。

- (2) 解說不清，造成誤解/未正確處理民眾要求。
- (3) 未能及時整合、提供、處理民眾問題及所需資料。
- (4) 電腦、電話系統操作不當或查詢過久。
- (5) 派工錯誤、案文內容說明不清、未依標準作業程序處理。

另有 5 項加分項目：

- (1) 主動提供超乎市民期望的服務。
- (2) 教導或提醒市民避免未來問題發生。
- (3) 告知市民可供選擇的其他替代方案。
- (4) 提供最佳及有效的解決方案協助市民解決問題。
- (5) 適當的引導。

## 五、小結

綜合文獻探討的結果可知，服務品質不僅是一種結果，還包括提供服務的過程和方法，主要是由期望的服務與知覺的服務所組成，而兩者間的差距就代表了服務品質的優劣。

比起 Parasuraman et al.(1985, 1988)一般性的 PZB 服務品質概念模式，Anton et al. (1997) 包括內、外部控制變項以及相關業務功能變項的衡量架構係為話務中心的服務品質量身訂作，其中訓練、電信、資訊科技、人力資源、訓練等部門相關業務的功能變項與話務人員本身的服務品質較無涉；顧客每一次撥打系統的平均應答速度、等待時間、第一次呼叫即完成所需服務之比率、中途離開比率等內部控制變項較屬於話務人員的工作績效指標範疇(胡愈寧、左峻德, 2010:98)；至於話務人員的接聽、處理、應答情況等外部控制變項，則被 Anton et al. (1997) 歸納為顧客對於接聽系統時的感覺(包括鈴響次數、等待時間、保持時間、轉接次數等衡量變項)、顧客與話務人員互動的感覺(包括迅速處理來電、站在顧客立場、關心顧客、明瞭顧客的問題、清楚解說等衡量變項)、顧客對於話務人員應答時的感覺(包括完整回答、正確回答、親切回答等衡量變項)等 3 種事關話務人員服務品質的構面。

### 第三章 研究設計

#### 第一節 研究架構

本研究主要探究核心為從 1999 話務人員工作職能與服務品質提升之關聯性，建構並應用工作職能的評估構面及評估工具，再提出相關的具體建議，其研究架構如圖 3-1 所示。

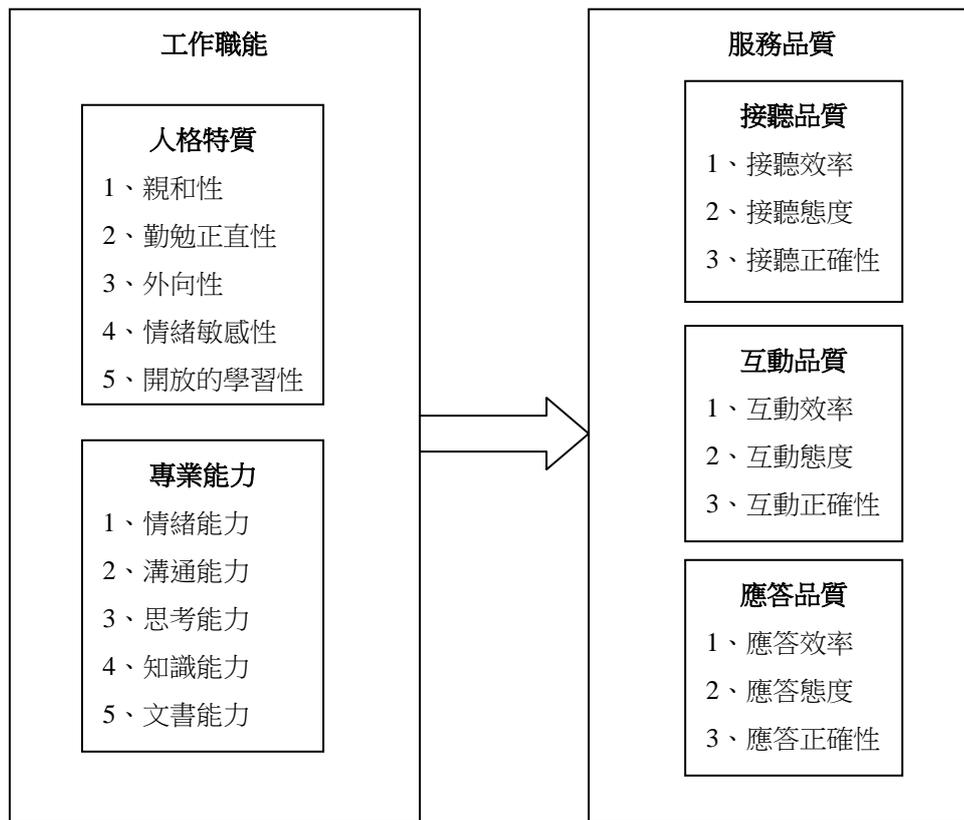


圖 3-1 研究架構

資料來源：本研究。

#### 第二節 研究變項

##### 一、工作職能的人格特質與專業能力構面

綜合文獻探討的結果，影響話務人員服務品質的工作職能包括「人格特質」與「專業能力」2大構面：人格特質構面包括McCrae et al. (1986) 五大人格特質模式的親和性、勤勉正直性、外向性、情緒敏感性、開放的學習性5個變項；專

業能力構面包括情緒能力、溝通能力、思考能力、知識能力、文書能力5個變項。

為使人格特質與專業能力等工作職能構面的評估指標更為切合 1999 話務人員的實際服務狀況，研究團隊於 2010 年 8 月 27 日親赴「1999 臺北市民當家熱線」話務中心實地參訪，由兩位資深的二線話務人員介紹 1999 話務人員的工作內容，包括市政諮詢、電話轉接與業務反映，其中業務反映又分為派工登錄與單一申訴等；在服務品質績效考核方面包括判斷是否正確傳達民眾的需求、對民眾的應對進退是否合宜、是否依題庫 FAQ 或網頁正確解答民眾的問題。

其次，研究團隊進入電話線上，側聽兩位資深話務人員實地上線為民眾提供的服務與解答。民眾的需求大概分為前述的市政諮詢、電話轉接與業務反映 3 類：第一，市政諮詢的來電就會在網路上或是由依 FAQ 題庫與網頁作答，若超過 FAQ 的範圍則尋求更資深的督導給予指導與建議；第二，電話轉接的來電就在網站上或是手冊中找到民眾所需的電話；第三，業務反映的來電較為複雜，首先會將其分成派工與單一兩個部分，派工的話共有 20 項，例如違規停車、噪音汙染等較立即性的事件，就會立刻報請相關單位前往處理；單一的話，是指民眾有需求但是時間沒有像派工那麼緊急就要立刻處理的事件，處理的時間大概是 6-10 個工作天。例如：餐廳稽查。以上業務都要在一邊講電話的同時一邊將資料「輸入」(key-in) 事件系統當中，若是在通話過程中無法完成電腦文書作業，則需利用下一通來電之前的空檔儘速完成。若民眾的需求無法在線上立即給予答案或回覆，或者民眾對於話務人員的回答感到不滿意或不滿足，則話務人員則可詢問民眾是否欲將問題編號建檔，如民眾願意，話務人員則會將問題保留，並於上班時間的空檔尋求答案，或者與同事請益、討論，待釐清解決方式後，則將檔案轉至相關權責單位，並盡可能在最短的工作天數內以電話或電子郵件回覆告知民眾處理結果。

此外，兩位資深的二線話務人員也依其實務經驗對於遴選新進話務人員所著重的工作職能提出幾項篩選的重點能力包括：

- 1、同理心。
- 2、勤勉。
- 3、外向。
- 4、情緒調適能力。
- 5、穩定
- 6、耐心
- 7、細心。
- 8、抗壓能力。
- 9、配合度（不要常常請假或是調假）。

- 10、虛心受教（可以被教育、調整）。
- 11、口語表達能力。
- 12、語言能力。
- 13、學習意願。
- 14、謙遜有禮。
- 15、臨機應變能力。
- 16、資料蒐集能力。
- 17、文書表達能力。
- 18、問題統整的能力。
- 19、問題解決的能力。
- 20、電腦應用文書處理能力。

整合前述文獻探討以及實地參訪結果後，本研究列舉人格特質與專業能力構面各變項的指標如下：

#### 1、人格特質構面

- (1) 親和性：包括同理心、謙遜有禮。
- (2) 勤勉正直性：勤勉。
- (3) 外向性：外向。
- (4) 情緒敏感性：包括穩定、耐心、細心。
- (5) 開放的學習性：包括配合度、虛心受教、學習意願。

#### 2、專業能力構面

- (1) 情緒能力：包括情緒調適能力、抗壓能力。
- (2) 溝通能力：包括口語表達能力、語言能力、臨機應變能力。
- (3) 思考能力：包括問題統整能力、問題解決能力。
- (4) 知識能力：資料蒐集能力。
- (5) 文書能力：包括文書表達能力、電腦應用文書處理能力。

以上工作職能的人格特質與專業能力構面各變項的指標如表 3-1 所示。

**表 3-1 1999 話務人員工作職能的評估構面、變項與指標**

構面	變項	指標	文獻出處
	親和性	1、同理心 2、謙遜有禮	1、Goldberg (1990)、McCrae et al.
	勤勉正直性	勤勉	
	外向性	外向	

人格特質	情緒敏感性	1、穩定 2、耐心 3、細心	(1986) 的五大人格特質模式 2、大瀧令嗣 (1996) 職能模型的「性格」
	開放的學習性	1、配合度 2、虛心受教 3、學習意願	
專業能力	情緒能力	1、情緒調適能力 2、抗壓能力	1、高子欽 (2003) 2、臺北市勞工局就業服務中心(2005) 3、吳正一 (2006)
	溝通能力	1、口語表達能力 2、語言能力 3、隨機應變能力	1、周震平 (2000) 2、臺北市勞工局就業服務中心(2005) 3、吳正一 (2006) 4、美國勞工統計局 (2007) 5、汪芷瑋 (2008)
	思考能力	1、問題統整能力 2、問題解決能力	1、延若涵 (2006) 2、吳正一 (2006) 3、美國勞工統計局 (2007)
	知識能力	資料蒐集能力	1、周震平 (2000) 2、延若涵 (2006) 3、吳正一 (2006) 4、大瀧令嗣 (1996) 職能模型的「知識、技術」和硬性技能
	文書能力	1、文書表達能力 2、電腦應用文書處理能力	1、周震平 (2000) 2、臺北市勞工局就業服務中心(2005) 3、吳正一 (2006) 4、美國勞工統計局 (2007) 5、汪芷瑋 (2008) 6、大瀧令嗣 (1996) 職能模型的「知識、技術」和硬性技能

資料來源：本研究。

## 二、服務品質的接聽品質、互動品質、應答品質構面

綜合文獻探討的結果，由於 Anton et al. (1997) 歸納話務人員的服務品質為顧客對於接聽系統時的感覺（包括鈴響次數、等待時間、保持時間、轉接次數等衡量變項）、顧客與話務人員互動的感覺（包括迅速處理呼叫、站在顧客立場、關心顧客、明瞭顧客的問題、清楚解說等衡量變項）、顧客對於話務人員應答時的感覺（包括完整回答、正確回答、親切回答等衡量變項），本研究據此將服務

品質區分為接聽品質、互動品質、應答品質 3 個構面。

為使前述服務品質各構面的衡量指標更為切合 1999 話務人員的實際服務狀況，研究團隊一方面參照臺北市政府的「1999 話務人員服務品質考核表」的標準應對用語、說話與談吐、應答時間的掌握、應答技巧、專業知識等 5 大評分項目內容；另一方面如前述於 2010 年 8 月 27 日親赴「1999 臺北市民當家熱線」話務中心實地參訪，由工作資歷為 2 年與 3 年的兩位資深的二線話務人員介紹如何考核 1999 話務人員的服務品質，包括判斷是否正確傳達民眾的需求、對民眾的應對進退是否合宜、是否依題庫 FAQ 或網頁正確解答民眾的問題，發現 1999 話務人員的服務品質應包括 3 項衡量標準：

1、效率：如以通話分鐘數來看平均處理的案件數多寡。

2、態度：如與民眾的應對是否合宜。

3、正確性：如是否正確傳達民眾的需求、是否依題庫 FAQ 或網頁正確解答民眾的問題。

整合前述 Anton et al. (1997) 話務人員服務品質各構面的衡量指標、1999 話務人員服務品質考核表的各評分項目（均修改為較具誘因的正向加分）的文獻探討以及實地參訪結果，並刪除掉彼此重覆與模糊的部分後，本研究列舉服務品質各構面的變項與指標如下：

#### 1、接聽品質構面

即從話務人員接聽起電話到民眾陳述問題的服務品質，其變項包括：

##### (1) 接聽效率

與效率標準有關的鈴響次數、等待時間、保持時間、轉接次數 (Anton et al., 1997)。

##### (2) 接聽態度

與態度標準有關的標準應對用語，如使用標準開頭、請教貴姓及問好、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語、使用適當的結尾應對用語。

##### (3) 接聽正確性

與正確性標準有關的標準應對用語，如覆誦民眾問題。

#### 2、互動品質構面

即民眾陳述問題後話務人員判定為市政諮詢、電話轉接、派工登錄、告知電話、單一申訴類別而加以處理的服務品質，其變項包括 (Anton et al., 1997)：

##### (1) 互動效率

與效率標準有關的迅速判定與處理民眾的問題。

##### (2) 互動態度

與態度標準有關的站在民眾立場、關心民眾。

(3) 互動正確性

與正確性標準有關的明瞭民眾的問題。

3、應答品質構面：

即聚焦於話務人員答覆民眾問題的服務品質，其變項包括：

(1) 應答效率

與效率標準有關的應答時間的掌握，如適時結束非服務範圍電話、請民眾稍候有按保留鍵、及時整合與提供民眾所需的資料。

(2) 應答態度

與態度標準有關的說話與談吐，如一般禮貌用語、用詞適當、說話速度適中、音量適當、語言應用，以及應答技巧，如專注釐清民眾問題而不重覆詢問、不挑起民眾的情緒而爆發衝突、富主動性的服務熱忱而不推卸問題。

(3) 應答正確性

與正確性標準有關的專業知識，如提供正確訊息、解說清楚、依照標準作業程序、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生、告知民眾可供選擇的其他替代方案。

以上服務品質的接聽品質、互動品質、應答品質構面各變項的指標如表 3-2 所示。

表 3-2 1999 話務人員服務品質的評估構面、變項與指標

構面	變項	指標	文獻出處
接聽品質	接聽效率	1、鈴響次數 2、等待時間 3、保持時間 4、轉接次數	Anton et al. (1997) 話務中心服務品質的外部控制變項構面
	接聽態度	1、使用標準開頭 2、請教貴姓及問好 3、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語 4、使用適當的結尾應對用語	1999 話務人員服務品質考核表
	接聽正確性	覆誦民眾問題	
互動品質	互動效率	迅速判定與處理民眾的問題	Anton et al. (1997) 話務中心服務品質
	互動態度	1、站在民眾立場 2、關心民眾	

	互動正確性	明瞭民眾的問題	的外部控制變項構面
應答品質	應答效率	1、適時結束非服務範圍電話 2、請民眾稍候有按保留鍵 3、及時整合與提供民眾所需的資料	1999 話務人員服務品質考核表
	應答態度	1、一般禮貌用語 2、用詞適當 3、說話速度適中 4、音量適當 5、語言應用 6、專注釐清民眾問題而不重覆詢問 7、不挑起民眾的情緒而爆發衝突 8、富主動性的服務熱忱而不推卸問題	
	應答正確性	1、提供正確訊息 2、解說清楚 3、依照標準作業程序 4、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生 5、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案	

資料來源：本研究。

### 第三節 研究方法

研究團隊邀請各大專院校相關科系的專家學者 7 位為座談成員，針對本研究質性與量化研究資料的蒐集與分析方法，透過座談形式諮詢專家學者的專業知識能力、實務經驗與意見，以收集思廣益之效，協助解決複雜的實務議題。專家座談的成員如表 3-3 所示。

**表3-3 專家座談的成員**

(依姓氏筆劃順序排列)

姓名	職稱
仇桂美	開南大學公共事務管理學系專任副教授
郭耀昌	玄奘大學公共事務管理學系專任副教授
張瓊玲	中國文化大學行政管理學系專任副教授
陳衍宏	佛光大學公共事務學系專任助理教授
黃榮護	世新大學行政管理學系專任副教授
鄭美華	實踐大學博雅學部(通識教育中心)社會一組助理教授
劉祥得	銘傳大學公共事務學系暨研究所專任副教授
鄭國泰	國立新竹教育大學區域人文社會學系專任助理教授

資料來源：本研究。

### 一、問卷調查資料蒐集與分析

選擇全體 88 席 1999 話務人員為研究樣本發放「結構式問卷」(structured questionnaire)，採用 SPSS 12.0 for windows 中文版軟體將登錄與編碼後的問卷資料進行相關描述與推論統計分析的「調查研究」(survey research)，藉此釐清「探討 1999 話務人員工作職能與服務品質提升之關聯性，並比較公、民營話務中心在話務人員工作職能與養成教育之差異」的第一個研究問題的關聯性部分、「建構 1999 話務人員工作職能的評估構面及評估工具」的第二個研究問題，以及「針對 1999 話務人員進行工作職能之能力評估」的第三個研究問題。

結構式問卷由李克特 (Likert) 5 點尺度為基準的 5 大部分「封閉式問題」(closed-ended questions) 所組成：

1、第一部分測量 1999 話務人員的同理心、謙遜有禮(以上屬親和性變項)、勤勉(以上屬勤勉正直性變項)、外向(以上屬外向性變項)、穩定、耐心、細心(以上屬情緒敏感性變項)、配合度、虛心受教、學習意願(以上屬開放的學習性變項)的程度，作為 1999 話務人員人格特質構面的評估指標。

2、第二部分測量 1999 話務人員的情緒調適能力、抗壓能力(以上屬情緒能力變項)、口語表達能力、語言能力、臨機應變能力(以上屬溝通能力變項)、問題統整能力、問題解決能力(以上屬思考能力變項)、資料蒐集能力(以上屬知識能力變項)、文書表達能力、電腦應用文書處理能力(以上屬文書能力變項)的程度，作為 1999 話務人員專業能力構面的評估指標。

第三部分測量 1999 話務人員的使用標準開頭、請教貴姓及問好、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語、使用適當的結尾應對用語(以上屬接聽態度變項)、覆誦民眾問題(以上屬接聽正確性變項)、迅速判定與處理民眾的問題(以上屬互動效率變項)、站在民眾立場、關心民眾(以上屬互動態度變項)、明瞭民眾的問題的程度(以上屬互動正確性變項)、適時結束非服務範圍電話、請民眾稍候有按保留鍵、及時整合與提供民眾所需的資料(以上屬應答效率變項)、一般禮貌用語、用詞適當、說話速度適中、音量適當、語言應用、專注釐清民眾問題而不重覆詢問、不挑起民眾的情緒而爆發衝突、富主動性的服務熱忱而不推卸問題(以上屬應答態度變項)、提供正確訊息、解說清楚、依照標準作業程序、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生、告知民眾可供選擇的其他替代方案(以上屬應答正確性變項)，作為 1999 話務人員服務品質的接聽品質、互動品質、應答品質構面的評估指標(其中鈴響次數、等待時間、保持時間、轉接次數等接聽效率變項應不宜以 1999 話務人員為研究對象，故未列入問卷範圍)。

問卷中涵蓋的構面、變項、題項與指標如表 3-4 所示。

表 3-4 問卷涵蓋的評估構面、變項、題項與指標

構面	變項	題項與指標
人格特質	親和性	1、同理心
		2、謙遜有禮
	勤勉正直性	3、勤勉
	外向性	4、外向
	情緒敏感性	5、穩定
		6、耐心
		7、細心
	開放的學習性	8、配合度
		9、虛心受教
		10、學習意願
專業能力	情緒能力	11、情緒調適能力
		12、抗壓能力
	溝通能力	13、口語表達能力
		14、語言能力
		15、臨機應變能力
	思考能力	16、問題統整能力
		17、問題解決能力
	知識能力	18、資料蒐集能力
	文書能力	19、文書表達能力
		20、電腦應用文書處理能力
接聽品質	接聽態度	21、使用標準開頭
		22、請教貴姓及問好
		23、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語
		24、使用適當的結尾應對用語
	接聽正確性	25、覆誦民眾問題
互動品質	互動效率	26、迅速判定與處理民眾的問題
	互動態度	27、站在民眾立場
		28、關心民眾
互動正確性	29、明瞭民眾的問題	
	應答效率	30、適時結束非服務範圍電話
		31、請民眾稍候有按保留鍵
		32、及時整合與提供民眾所需的資料

應答品質	應答態度	33、一般禮貌用語
		34、用詞適當
		35、說話速度適中
		36、音量適當
		37、語言應用
		38、專注釐清民眾問題而不重覆詢問
		39、不挑起民眾的情緒而爆發衝突
		40、富主動性的服務熱忱而不推卸問題
	應答正確性	41、提供正確訊息
		42、解說清楚
43、依照標準作業程序		
44、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生		
45、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案		

資料來源：本研究。

## 二、次級資料蒐集與分析

廣為蒐集國內電信業龍頭-中華電信公司 123 客戶服務中心內部事關話務人員工作職能與服務品質內涵的業務資料，依循各工作職能以及相關服務品質為基準，採用 NVivo 7.0 質性研究軟體進行系統化分類、編碼與相關描述性統計的「內容分析」(content analysis, CA)，藉此釐清「探討 1999 話務人員工作職能與服務品質提升之關聯性，並比較公、民營話務中心在話務人員工作職能與養成教育之差異」的第一個研究問題的差異性部分，以及「提出改善 1999 話務人員工作職能與服務品質之具體建議」的第四個研究問題。

## 三、深度訪談資料蒐集與分析

採取「先訪談 1999 臺北市民當家熱線話務中心組長、企劃師與管理人員等 (研究代碼：A, B---)，再請他們各推薦 3 位 1999 話務人員受訪者，再請被推薦的受訪者各再推薦 3 位 1999 話務人員受訪者 (1999 話務人員的研究代碼為 T1, T2---)，直至第 20 位受訪者出現」的滾雪球抽樣法，方式為「半結構式」

(semi-structured) 的錄音訪談，採用 NVivo 7.0 質性研究軟體進行訪談逐字稿登錄、編碼、詮釋與分析的「深度訪談」(in-depth interview) 研究，藉此釐清「提出改善 1999 話務人員工作職能與服務品質之具體建議」的第四個研究問題。

訪談稿由人格特質、專業能力、服務品質等焦點構念組成，相關題綱如表 3-5 所示。

表3-5 訪談稿涵蓋的構念與題綱

構面	題綱
人格特質與服務品質	一、針對目前甄選1999話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？
	二、您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助1999話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？
專業能力與服務品質	一、針對目前甄選1999話務人員時中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？
	二、針對目前甄選1999話務人員時新聞稿閱讀並作重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？
	三、您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助1999話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

資料來源：本研究。

#### 第四節 研究信度、效度與倫理

##### 一、研究信、效度

##### （一）問卷部分

在問卷的信度前測方面，本研究以 18 名客服人員為問卷前測對象，並用 Cronbach's  $\alpha$  係數測量不同題目的一致性，即因素的衡量變項間相關性的「內部一致性信度」(internal consistency reliability)，測得問卷的第一部分(人格特質)、第二部分(專業能力)以及整體(以 0-10 分自評的第三部分服務品質未計)的 Cronbach's  $\alpha$  係數分別為 0.744、0.739、0.759，依 Guieford (1965) 的觀點，Cronbach's  $\alpha$  係數高於 0.7 者即為高信度，表示本研究的問卷具有頗高的內部一致性。

在問卷的效度前測方面，本研究由擔任計畫審查委員的相關專家學者協助審視問卷內容的相關性、正確性及措詞的合適性，檢視問卷的「內容效度」(content validity)，並依據彙整結果修正問卷。此外，問卷的人格特質、專業能力、服務品質各部分內涵係來自過去研究發現、現有理論基礎的文獻探討以及實地參訪，現象背後的潛在結構業已被預知(謝旭洲，2008：455)，故不再借助探索性的因素分析考驗問卷的「建構效度」(construct validity)。

##### （二）訪談部分

在訪談的信度與效度方面，本研究將以評估質性研究信度與效度的 3 項標準，說明增強研究信度與效度的方法（吳芝儀、李奉儒譯，1995：392；胡幼慧編，2008：119-120）：

#### 1、可信賴性（credibility）

即研究資料真實程度的內在效度。在資料蒐集過程中，本研究將全程錄音，完整轉化為逐字稿，增強本研究的可信賴性。

#### 2、可類推性（transferability）

即研究發現可被應用於理解與研究類似的情境的外在效度。本研究將經由公民營客服部門對於「工作職能與服務品質提升的關聯性」的差異比較結果，說明研究成果在其他系絡的可應用性與限制。

#### 3、可靠性（dependability）

即研究資料一致性的內在信度。本研究在資料蒐集過程中將針對較具爭議與疑慮的問題反覆詢問研究對象，確認其呈現前後一致的主觀意見、態度與價值觀。

#### 4、可驗證性（confirmability）

即研究發現的中立性與客觀性。本研究在資料蒐集與分析的過程中將秉持客觀中立的立場，避免加入研究者的主觀臆測與價值判斷。

## 二、研究倫理

在研究倫理方面，本研究將根據以下倫理原則，自研究對象身上進行質性資料的蒐集與分析工作（McNabb, 2002: 37；陳向明，2002：593）：

### （一）自願與非隱匿

本研究將在參與者自願的前提下進行深度訪談，而非以任何強制性手段行之。同時，最終的總結報告也將充分而非選擇性呈現資料蒐集與分析的結果。

### （二）尊重個人隱私與保密

本研究在資料蒐集與分析的過程中，凡事涉研究對象身分與較隱私的個人化資訊，將以各式代碼或符號予以充分保密。

### （三）公正合理

本研究將按照道德原則公正對待研究對象及所蒐集的資料，並合理處理研究者與研究對象的關係及最後的研究結果。

### （四）澈底性

本研究將嚴格遵循下列研究步驟進行：

- 1、定義研究中所有的關鍵概念。
- 2、選擇適當的樣本或團體參與者。
- 3、指出研究設計的所有限制。

4、分析設計的描述。

## 第五節 研究流程

本研究將研究流程分為 6 個階段，如圖 3-2 所示。

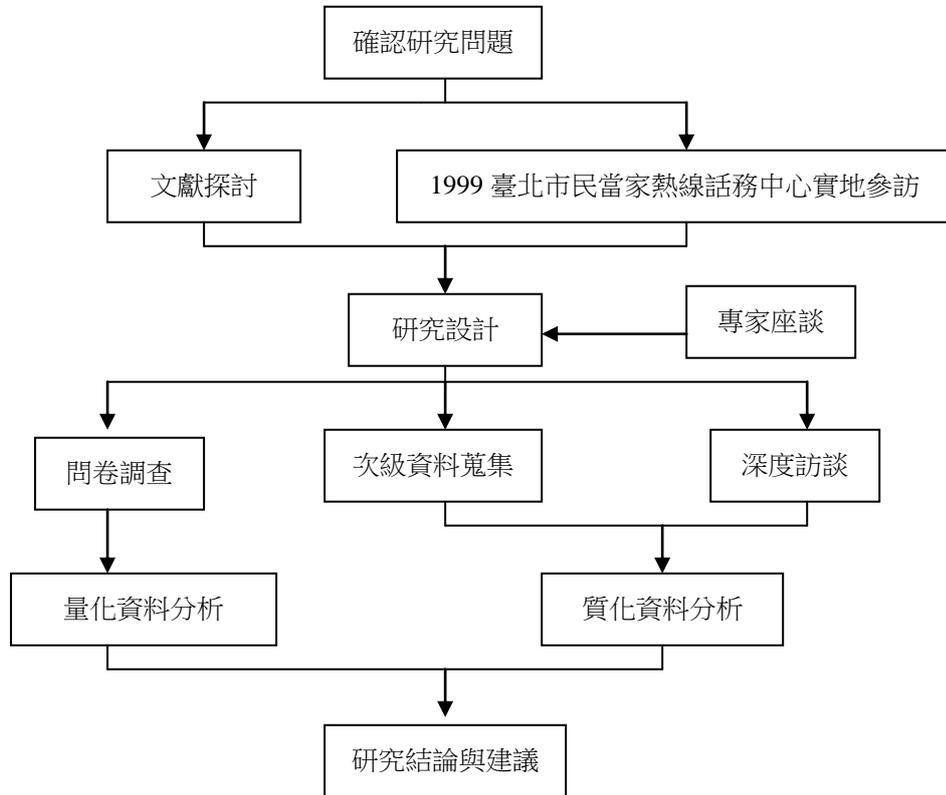


圖 3-2 研究流程

資料來源：本研究。

### 一、第一階段

確認「探討 1999 話務人員工作職能與服務品質提升之關聯性，並比較公、民營話務中心在話務人員工作職能與養成教育之差異」、「建構 1999 話務人員工作職能的評估構面及評估工具」、「針對 1999 話務人員進行工作職能之能力評估」、「提出改善 1999 話務人員工作職能與服務品質之具體建議」的 4 個研究問題。

### 二、第二階段

針對工作職能與服務品質主題進行文獻探討，特別聚焦於話務人員系絡；同時親赴「1999 臺北市民當家熱線」話務中心實地參訪，理解相關運作實況。

### 三、第三階段

基於文獻探討的結果，輔以專家座談的意見，進行實證研究的設計。

### 四、第四階段

以問卷調查、中華電信公司 123 客戶服務中心話務人員的次級資料蒐集、深度訪談等方式蒐集研究資料。

### 五、第五階段

將問卷調查所獲的量化資料以及次級資料蒐集、深度訪談所獲的質化資料進行整理、編碼、分析。

### 六、第六階段

撰寫研究結論與建議。

## 第四章 量化資料分析

本研究向全體 88 席 1999 話務人員發放問卷並回收，其中 3 份為無效問卷，故有效問卷為 85 份。

### 第一節 描述性統計結果分析

#### 一、社會人口變項

85份有效問卷中性別、年齡、學歷、家庭每月所得、婚姻狀態、年資、過去經驗等社會人口變項的次數分配，如表4-1所示。

表4-1 性別、年齡、學歷、家庭每月所得、婚姻狀態、年資、過去經驗的次數分配

分配			
	變項	個數	百分比
性別	男	24	28.2
	女	60	70.6
年齡	20歲以下	0	0
	21~29歲	53	62.4
	30~39歲	28	32.9
	40~49歲	4	4.7
	50~59歲	0	0
	60歲以上	0	0
學歷	小學(含)以下	0	0
	國(初)中	1	1.2
	高中	1	1.2
	高職、專科	20	23.5
	大學	59	69.4
	研究所(含)以上	4	4.7
家庭每月所得	30000元以下	37	43.5
	30001~59999元	21	24.7
	60000~99999元	15	17.6

100000~149999元	7	8.2
150000元以上	5	5.9
婚姻狀態		
有	23	27.1
無	62	72.9
其他	0	0
從事1999話務工作的年資		
1年以下	32	37.6
1~3年	41	48.2
4~6年	10	11.8
7~10年	2	2.4
11~15年	0	0
16年以上	0	0
過去擔任其他話務人員職務的經驗		
1年以下	40	47.1
1~3年	31	36.5
4~6年	10	11.8
7~10年	4	4.7
11~15年	0	0
16年以上	0	0

資料來源：本研究。

#### （一）性別

就性別而言，男性有24人，佔28.2%；女性有60人，佔70.6%。顯示女性的1999話務人員居多，達於7成；男性的1999話務人員僅不滿3成。

#### （二）年齡

就年齡而言，21~29歲的有53人，佔62.4%；30~39歲的有28人，佔32.9%；40~49歲的有4人，佔4.7%。顯示21~29歲的1999話務人員最多，超過6成；30~39歲的1999話務人員次之，約有3成；40~49歲的1999話務人員最少，僅不到1成。

#### （三）學歷

就學歷而言，國（初）中的有1人，佔1.2%；高中的有1人，佔1.2%；高職、專科的有20人，佔23.5%；大學的有59人，佔69.4%；研究所（含）以上的有4人，佔4.7%。顯示擁有大學學歷的1999話務人員最多，將近7成；擁有高職、專科學歷的1999話務人員次之，約有2成多；擁有研究所（含）以上以及國（初）中學歷的1999話務人員各僅不到1成。

#### （四）家庭每月所得

就家庭每月所得而言，30000 元以下的有 37 人，佔 43.5%；30001~59999 元的有 21 人，佔 24.7%；60000~99999 元的有 15 人，佔 17.6%；100000~149999 元的有 7 人，佔 8.2%；150000 元以上的有 5 人，佔 5.9%。顯示家庭每月所得在 30000 元以下的 1999 話務人員最多，超過 4 成；家庭每月所得在 30001~59999 元的 1999 話務人員次之，約有 2 成多；家庭每月所得在 60000~99999 元的 1999 話務人員第三，將近 2 成；家庭每月所得在 100000~149999 元以及 150000 元以上的 1999 話務人員各僅不到 1 成。

#### （五）婚姻狀態

就婚姻狀態而言，有婚姻狀態的有 23 人，佔 27.1%；無婚姻狀態的有 62 人，佔 72.9%。顯示未婚的 1999 話務人員居多，超過 7 成；已婚的 1999 話務人員僅不滿 3 成。

#### （六）年資

就年資而言，1 年以下的有 32 人，佔 37.6%；1~3 年的有 41 人，佔 48.2%；4~6 年的有 10 人，佔 11.8%；7~10 年的有 2 人，佔 2.4%。顯示從事 1999 話務工作的年資在 1~3 年的 1999 話務人員最多，將近 5 成；從事 1999 話務工作的年資在 1 年以下的 1999 話務人員次之，將近 4 成；從事 1999 話務工作的年資在 4~6 年的 1999 話務人員第三，約佔 1 成多；從事 1999 話務工作的年資在 7~10 年的 1999 話務人員僅不到 1 成。

#### （七）過去經驗

就過去經驗而言，1 年以下的有 40 人，佔 47.1%；1~3 年的有 31 人，佔 36.5%；4~6 年的有 10 人，佔 11.8%；7~10 年的有 4 人，佔 4.7%。顯示過去擔任其他話務人員職務的經驗在 1 年以下的 1999 話務人員最多，將近 5 成；過去擔任其他話務人員職務的經驗在 1~3 年的 1999 話務人員次之，將近 4 成；過去擔任其他話務人員職務的經驗在 4~6 年的 1999 話務人員第三，約佔 1 成多；過去擔任其他話務人員職務的經驗在 7~10 年的 1999 話務人員僅不到 1 成。

## 二、人格特質

85 份有效問卷中，工作職能的人格特質構面各題項的次數分配，如表 4-2 所示；人格特質構面其親和性、勤勉正直性、外向性、情緒敏感性、開放的學習性變項下，包括同理心、謙遜有禮、勤勉、外向、穩定、耐心、細心、配合度、虛心受教、學習意願共 10 項指標，在非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意的次數分配，則如表 4-3 所示。

表 4-2 人格特質構面各題項的次數分配

題項	個數	最小值	最大值	平均數	標準差	偏態統計量	標準誤	峰度統計量	標準誤
1、我是個能夠對別人的處境感同身的人。	85	1	3	1.72	0.648	0.348	0.261	-0.684	0.517
2、我是個對待別人謙虛客氣的人。	85	1	3	1.85	0.627	0.121	0.261	-0.476	0.517
3、我是個做任何事都相當勤的人。	85	1	4	1.95	0.770	0.402	0.261	-0.341	0.517
4、我是個個性外向的人。	85	1	4	2.04	0.892	0.547	0.261	-0.409	0.517
5、我是個能夠妥善掌控自己情緒的人。	85	1	4	1.96	0.778	0.527	0.261	0.007	0.517
6、我是個做事有耐心的人。	85	1	4	2.06	0.850	0.601	0.261	-0.059	0.517
7、我是個做事很少犯的人。	85	1	4	2.31	0.913	0.405	0.261	-0.554	0.517
8、我是個與別人相處融洽的人。	85	1	4	1.79	0.725	0.731	0.261	0.555	0.517
9、我是個會虛心接受別人教的人。	85	1	3	1.76	0.610	0.171	0.261	-0.498	0.517
10、我是個願意學習各項事的人。	85	1	3	1.67	0.605	0.300	0.261	-0.620	0.517

資料來源：本研究。

表 4-3 人格特質構面各指標的次數分配

變項	指標	描述性統計結果				
		個數 (%)				
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
親和性	同理心	33(38.8)	43(50.6)	9(10.6)	0(0)	0(0)
	謙遜有禮	24(28.2)	50(58.8)	11(12.9)	0(0)	0(0)
勤勉正直性	勤勉	25(29.4)	41(48.2)	17(20.0)	2(2.4)	0(0)
外向性	外向	26(30.6)	36(42.4)	17(20.0)	6(7.1)	0(0)
情緒敏感性	穩定	24(28.2)	43(50.6)	15(17.6)	3(3.5)	0(0)
	耐心	22(25.9)	42(49.4)	15(17.6)	6(7.1)	0(0)
	細心	15(17.6)	40(47.1)	19(22.4)	11(12.9)	0(0)
開放的學習性	配合度	31(36.5)	43(50.6)	9(10.6)	2(2.4)	0(0)
	虛心受教	28(32.9)	49(57.6)	8(9.4)	0(0)	0(0)
	學習意願	34(40.0)	45(52.9)	6(7.1)	0(0)	0(0)

資料來源：本研究。

## （一）親和性

### 1、同理心

1999 話務人員在同理心指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 89.4%；負面者（不同意與非常不同意）有 0%；無意見者有 10.6%。

### 2、謙遜有禮

1999 話務人員在謙遜有禮指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 87%；負面者（不同意與非常不同意）有 0%；無意見者有 12.9%。

## （二）勤勉正直性

### 1、勤勉

1999 話務人員在勤勉指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 77.6%；負面者（不同意與非常不同意）有 7.1%；無意見者有 20.0%。

## （三）外向性

### 1、外向

1999 話務人員在外向指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 73%；負面者（不同意與非常不同意）有 2.4%；無意見者有 20.0%。

## （四）情緒敏感性

### 1、穩定

1999 話務人員在穩定指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 78.8%；負面者（不同意與非常不同意）有 3.5%；無意見者有 17.6%。

### 2、耐心

1999 話務人員在耐心指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 75.3%；負面者（不同意與非常不同意）有 7.1%；無意見者有 17.6%。

### 3、細心

1999 話務人員在細心指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 64.7%；負面者（不同意與非常不同意）有 12.9%；無意見者有 22.4%。

## （五）開放的學習性

### 1、配合度

1999 話務人員在配合度指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 87.1%；負面者（不同意與非常不同意）有 2.4%；無意見者有 10.6%。

### 2、虛心受教

1999 話務人員在虛心受教指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 90.5%；負面者（不同意與非常不同意）有 0%；無意見者有 9.4%。

### 3、學習意願

1999 話務人員在學習意願指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 92.9%；負面者（不同意與非常不同意）有 0%；無意見者有 7.1%。

### 三、專業能力

85份有效問卷中，工作職能的專業能力構面各題項的次數分配，如表4-4所示；專業能力構面其情緒能力、溝通能力、思考能力、知識能力、文書能力變項下，包括情緒調適能力、抗壓能力、口語表達能力、語言能力、臨機應變能力、問題統整能力、問題解決能力、資料蒐集能力、文書表達能力、電腦應用文書處理能力共10項指標，在非常同意、同意、無意見、不同意、非常不同意的次數分配，則如表4-5所示。

表 4-4 專業能力構面各題項的次數分配

題項	個數	最小值	最大值	平均數	標準差	偏態統計量	偏態標準誤	峰度統計量	峰度標準誤
11、如果在上班前發生不愉快的事，會影響我工作時的情緒。	85	1	5	2.84	1.067	0.458	0.261	-0.584	0.517
12、工作量突然增加時，我會感到很緊張。	85	1	4	2.16	0.924	0.591	0.261	-0.353	0.517
13、我擅長用言語明確表達我的想法。	85	1	4	2.14	0.789	0.486	0.261	0.077	0.517
14、我的國語與台語非常流利。	85	1	5	2.29	1.056	0.624	0.261	-0.097	0.517
15、工作時一旦出現不曾遇到的問題，我能迅速找出解決方法。	85	1	5	2.07	0.813	0.684	0.261	1.032	0.517
16、我能夠將工作上遇到的問題分門別類處理。	85	1	4	2.11	0.618	0.555	0.261	1.308	0.517
17、我能夠在規定時效內解決工作上遇到的問題。	85	1	4	2.05	0.671	0.430	0.261	0.644	0.517
18、我只需要很短的時間，就能蒐集到解決工作問題所需的資料。	85	1	4	2.20	0.828	0.510	0.261	-0.064	0.517
19、我擅長用文字明確表達我的想法。	85	1	4	1.98	0.740	0.218	0.261	-0.610	0.517
20、對我而言，操作電腦文	85	1	4	1.93	0.870	0.583	0.261	-0.454	0.517

書處理軟體是很容易的事。

資料來源：本研究。

表 4-5 專業能力構面各指標的次數分配

變項	指標	描述性統計結果				
		個數 (%)				
		非常同意	同意	無意見	不同意	非常不同意
情緒能力	情緒調適能力	5(5.9)	34(40.0)	23(27.1)	16(18.8)	7(8.2)
	抗壓能力	20(23.5)	41(48.2)	14(16.5)	10(11.8)	0(0)
溝通能力	口語表達能力	16(18.8)	46(54.1)	18(21.2)	5(5.9)	0(0)
	語言能力	21(24.7)	32(37.6)	21(24.7)	8(9.4)	3(3.5)
	臨機應變能力	20(23.5)	43(50.6)	19(22.4)	2(2.4)	1(1.2)
思考能力	問題統整能力	10(11.8)	58(68.2)	15(17.6)	2(2.4)	0(0)
	問題解決能力	15(17.6)	53(62.4)	15(17.6)	2(2.4)	0(0)
知識能力	資料蒐集能力	15(17.6)	45(52.9)	18(21.2)	7(8.2)	0(0)
文書能力	文書表達能力	23(27.1)	42(49.4)	19(22.4)	1(1.2)	0(0)
	電腦應用文書處理能力	31(36.5)	33(38.8)	17(20.0)	4(4.7)	0(0)

資料來源：本研究。

### (一) 情緒能力

#### 1、情緒調適能力

1999 話務人員在情緒調適能力指標的評估結果正面者（不同意與非常不同意）有 27.0%；負面者（非常同意與同意）有 45.9%；無意見者有 27.1%。

#### 2、抗壓能力

1999 話務人員在抗壓能力指標的評估結果正面者（不同意與非常不同意）有 11.8%；負面者（非常同意與同意）有 71.7%；無意見者有 16.5%。

### (二) 溝通能力

#### 1、口語表達能力

1999 話務人員在口語表達能力指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 72.9%；負面者（不同意與非常不同意）有 5.9%；無意見者有 21.2%。

#### 2、語言能力

1999 話務人員在語言能力指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 62.3%；負面者（不同意與非常不同意）有 12.9%；無意見者有 24.7%。

### 3、臨機應變能力

1999 話務人員在臨機應變能力指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 74.1%；負面者（不同意與非常不同意）有 3.6%；無意見者有 22.4%。

#### （三）思考能力

##### 1、問題統整能力

1999 話務人員在問題統整能力指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 80%；負面者（不同意與非常不同意）有 2.4%；無意見者有 17.6%。

##### 2、問題解決能力

1999 話務人員在問題解決能力指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 80%；負面者（不同意與非常不同意）有 2.4%；無意見者有 17.6%。

#### （四）知識能力

##### 1、資料蒐集能力

1999 話務人員在資料蒐集能力指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 70.5%；負面者（不同意與非常不同意）有 8.2%；無意見者有 21.2%。

#### （五）文書能力

##### 1、文書表達能力

1999 話務人員在文書表達能力指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 76.5%；負面者（不同意與非常不同意）有 1.2%；無意見者有 22.4%。

##### 2、電腦應用文書處理能力

1999 話務人員在虛心受教指標的評估結果正面者（非常同意與同意）有 75.3%；負面者（不同意與非常不同意）有 4.7%；無意見者有 20.0%。

## 四、接聽品質

85份有效問卷中，服務品質的接聽品質構面各題項的次數分配，如表4-6所示；接聽品質構面其接聽態度、接聽正確性變項下，包括使用標準開頭、請教貴姓及問好、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語、使用適當的結尾應對用語、覆誦民眾問題共5項指標，在1~10分的自評範圍的次數分配，則如表4-7所示。

表 4-6 接聽品質構面各題項的次數分配

題項	個數	最小值	最大值	平均數	標準差	偏態統計量	峰度標準誤	峰度統計量	峰度標準誤
21、我在接聽民眾電話時會使用標準開頭。	85	3	10	9.11	1.185	-1.966	0.261	6.891	0.517

22、我在接聽民眾電話時會請教貴姓及問好。	85	3	10	8.89	1.282	-1.916	0.261	5.532	0.517
23、我在接聽民眾電話時會確實執行請稍後及回線程序禮貌用語。	85	6	10	9.02	1.000	-0.780	0.261	-0.118	0.517
24、我在接聽民眾電話時會使用適當的結尾應對用語。	85	3	10	8.89	1.134	-1.843	0.261	7.248	0.517
25、我會在民眾陳述問題後覆誦民眾的問題。	85	6	10	8.73	0.993	-0.251	0.261	-0.656	0.517

資料來源：本研究。

表 4-7 接聽品質構面各指標的次數分配

變項	指標	描述性統計結果									
		個數 (%)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
接聽態度	使用標準開頭			1				5	19	16	44
				(1.2)				(5.9)	(22.4)	(18.8)	(51.8)
	請教貴姓及問好			1		2	1	2	21	25	33
				(1.2)		(2.4)	(1.2)	(2.4)	(24.7)	(29.4)	(38.8)
接聽正確性	確實執行請稍後及回線程序禮貌用語						1	6	17	27	34
							(1.2)	(7.1)	(20.0)	(31.8)	(40.0)
	使用適當的結尾應對用語			1				6	20	29	29
				(1.2)				(7.1)	(23.5)	(34.1)	(34.1)
	覆誦民眾問題						1	7	29	25	23
							(1.2)	(8.2)	(34.1)	(29.4)	(27.1)

資料來源：本研究。

#### (一) 接聽態度

##### 1、使用標準開頭

1999 話務人員在使用標準開頭指標的自評結果依序為 10 分者有 51.8%、8 分者有 22.4%、9 分者有 18.8%、5 分者有 5.9%、3 分者有 1.2%。

##### 2、請教貴姓及問好

1999 話務人員在請教貴姓及問好指標的自評結果依序為 10 分者有 38.8%、

9分者有29.4%、8分者有24.7%、7分與5分者各有5.9%、3分與6分者各有1.2%。

### 3、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語

1999話務人員在確實執行請稍後及回線程序禮貌用語指標的自評結果依序為10分者有40.0%、9分者有31.8%、8分者有20.0%、7分者有7.1%、6分者有1.2%。

### 4、使用適當的結尾應對用語

1999話務人員在使用適當的結尾應對用語指標的自評結果依序為10分與9分者各有34.1%、8分者有23.5%、7分者有7.1%、3分者有1.2%。

## (二) 接聽正確性

### 1、覆誦民眾問題

1999話務人員在覆誦民眾問題指標的自評結果依序為8分者有34.1%、9分者有29.4%、10分者有27.1%、7分者有8.2%、6分者有1.2%。

## 五、互動品質

85份有效問卷中，服務品質的互動品質構面各題項的次數分配，如表4-8所示；互動品質構面其互動效率、互動態度、互動正確性變項下，包括迅速判定與處理民眾的問題、站在民眾立場、關心民眾、明瞭民眾的問題共4項指標，在1~10分的自評範圍的次數分配，則如表4-9所示。

表 4-8 互動品質構面各題項的次數分配

題項	個數	最小值	最大值	平均數	標準差	偏態統計量	峰度標準誤	統計量	標準誤
26、我會在民眾陳述問題後迅速判定問題類別而予以處理。	85	4	10	8.47	1.315	-1.287	0.261	1.814	0.517
27、我處理民眾問題時會站在他們的立場。	85	5	10	8.29	1.280	-0.713	0.261	0.210	0.517
28、我處理民眾問題時會關心他們的權益。	85	5	10	8.47	1.119	-0.342	0.261	-0.222	0.517
29、我明瞭民眾陳述的問題內容。	85	3	10	8.79	1.216	-1.779	0.261	5.689	0.517

資料來源：本研究。

表 4-9 互動品質構面各指標的次數分配

變項	指標	描述性統計結果									
		個數 (%)									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
互動	迅速判定與處理民				1	4	1	9	19	35	16
效率	眾的問題				(1.2)	(4.7)	(1.2)	(10.6)	(22.4)	(41.2)	(18.8)
互動	站在民眾立場					4	2	16	20	29	14
態度						(4.7)	(2.4)	(18.8)	(23.5)	(34.1)	(16.5)
	關心民眾					1	1	15	26	24	18
						(1.2)	(1.2)	(17.6)	(30.6)	(31.2)	(21.2)
互動	明瞭民眾的問題			1		1	1	5	21	30	26
正確				(1.2)		(1.2)	(1.2)	(5.9)	(24.7)	(35.3)	(30.6)
性											

資料來源：本研究。

#### (一) 互動效率

##### 1、迅速判定與處理民眾的問題

1999 話務人員在迅速判定與處理民眾的問題指標的自評結果依序為 9 分者有 41.2%、8 分者有 22.4%、10 分者有 18.8%、7 分者有 10.6%、5 分者有 4.7%、6 分與 4 分者各有 1.2%。

#### (二) 互動態度

##### 1、站在民眾立場

1999 話務人員在站在民眾立場指標的自評結果依序為 9 分者有 34.1%、8 分者有 23.5%、7 分者有 18.8%、10 分者有 16.5%、5 分者有 4.7%、6 分者有 2.4%。

##### 2、關心民眾

1999 話務人員在關心民眾指標的自評結果依序為 9 分者有 31.2%、8 分者有 30.6%、10 分者有 21.2%、7 分者有 17.6%、6 分與 5 分者有 2.4%。

#### (三) 互動正確性

##### 1、明瞭民眾的問題

1999 話務人員在明瞭民眾的問題指標的自評結果依序為 9 分者有 35.3%、10 分者有 30.6%、8 分者有 24.7%、7 分者有 5.9%、6 分與 5 分與 3 分者有 1.2%。

## 六、應答品質

85 份有效問卷中，服務品質的應答品質構面各題項的次數分配，如表 4-10

所示；應答品質構面其應答效率、應答態度、應答正確性變項下，包括適時結束非服務範圍電話、請民眾稍候有按保留鍵、及時整合與提供民眾所需的資料、一般禮貌用語、用詞適當、說話速度適中、音量適當、語言應用、專注釐清民眾問題而不重覆詢問、不挑起民眾的情緒而爆發衝突、富主動性的服務熱忱而不推卸問題、提供正確訊息、解說清楚、依照標準作業程序、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案共16項指標，在1~10分的自評範圍的次數分配，則如表4-11所示。

表 4-10 應答品質構面各題項的次數分配

題項	個數	最小值	最大值	平均數	標準差	偏態統計量	偏態標準誤	峰度統計量	峰度標準誤
30、我答覆民眾問題時會適時結束非服務範圍的電話。	85	4	10	8.36	1.299	-0.947	0.261	1.252	0.517
31、我答覆民眾問題時如要請民眾稍候會按保留鍵。	85	5	10	8.92	1.082	-0.929	0.261	0.943	0.517
32、我答覆民眾問題時會及時整合與提供民眾所需的資料。	85	5	10	8.67	1.040	-0.730	0.261	0.823	0.517
33、我答覆民眾問題時會使用一般禮貌用語。	85	7	10	8.98	0.976	-0.504	0.261	-0.850	0.517
34、我答覆民眾問題時的用詞適當。	85	5	10	8.80	0.998	-0.984	0.261	1.726	0.517
35、我答覆民眾問題時的說話速度適中。	85	3	10	8.67	1.209	-1.860	0.261	5.627	0.517
36、我答覆民眾問題時的音量適當。	85	4	10	8.71	1.261	-1.464	0.261	2.605	0.517
37、我答覆民眾問題時會靈活運用國、台語等不同語言。	85	1	10	8.06	2.195	-1.377	0.261	1.150	0.517
38、我答覆民眾問題時會專注釐清民眾問題而不重覆詢問。	85	3	10	8.39	1.381	-1.401	0.261	2.515	0.517
39、我答覆民眾問題時	85	5	10	8.58	1.148	-1.037	0.261	1.846	0.517

不會挑起民眾的情緒而爆發衝突。										
40、我答覆民眾問題時富主動性的服務熱忱而不推卸問題。	85	5	10	8.62	1.165	-1.117	0.261	1.318	0.517	
41、我答覆民眾問題時會提供正確的訊息。	85	6	10	8.76	0.959	-0.585	0.261	-0.147	0.517	
42、我答覆民眾問題時會解說清楚。	85	5	10	8.60	1.125	-0.794	0.261	0.803	0.517	
43、我答覆民眾問題時會依照標準作業程序。	85	5	10	8.75	1.090	-0.788	0.261	0.561	0.517	
44、我答覆民眾問題時會主動教導或提醒民眾避免未來問題發生。	84	4	10	8.46	1.207	-1.052	0.263	1.680	0.520	
45、我答覆民眾問題時會主動告知民眾可供選擇的其他替代方案。	85	5	10	8.59	1.072	-0.769	0.261	0.625	0.517	

資料來源：本研究。

表 4-11 應答品質構面各指標的次數分配

變項	指標	描述性統計結果										
		個數 (%)										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
應答效率	適時結束非服務範圍電話				1 (1.2)	3 (3.5)	2 (2.4)	10 (11.8)	28 (32.9)	24 (28.2)	17 (20.0)	
	請民眾稍候					1 (1.2)	1 (1.2)	5 (5.9)	22 (25.9)	24 (28.2)	32 (37.6)	
	有按保留鍵					1 (1.2)	1 (1.2)	8 (9.4)	24 (28.2)	32 (37.6)	19 (22.4)	
	及時整合與提供民眾所需的資料								7 (8.2)	20 (23.5)	26 (30.6)	32 (37.6)
應答態度	一般禮貌用語											

用詞適當				1	1	5	21	36	21
				(1.2)	(1.2)	(5.9)	(24.7)	(42.4)	(24.7)
說話速度適中	1			1	3	4	19	39	18
	(1.2)			(1.2)	(3.5)	(4.7)	(22.4)	(45.9)	(21.2)
音量適當				1	2	3	4	18	23
				(1.2)	(2.4)	(3.5)	(4.7)	(21.2)	(27.1)
語言應用	1	1	3	4	5	2	5	16	23
	(1.2)	(1.2)	(3.5)	(4.7)	(5.9)	(2.4)	(5.9)	(18.8)	(27.1)
專注釐清民眾問題而不重覆詢問			1		4	3	7	22	33
			(1.2)		(4.7)	(3.5)	(8.2)	(25.9)	(38.8)
不挑起民眾的情緒而爆發衝突					3	2	2	33	26
					(3.5)	(2.4)	(2.4)	(38.8)	(30.6)
富主動性的服務熱忱而不推卸問題					2	4	5	20	36
					(2.4)	(4.7)	(5.9)	(23.5)	(42.4)
應答提供正確訊息						1	9	18	38
						(1.2)	(10.6)	(21.2)	(44.7)
性解說清楚						2	12	21	31
						(2.4)	(14.1)	(24.7)	(36.5)
依照標準作業程序					1	1	9	20	30
					(1.2)	(1.2)	(10.6)	(23.5)	(35.3)
主動教導或提醒民眾避免未來問題發生				1	1	3	10	22	32
				(1.2)	(1.2)	(3.5)	(11.8)	(25.9)	(37.6)
主動告知民眾可供選擇的其他替代方案					1	2	10	21	35
					(1.2)	(2.4)	(11.8)	(24.7)	(41.2)

資料來源：本研究。

### (一) 應答效率

#### 1、適時結束非服務範圍電話

1999 話務人員在適時結束非服務範圍電話指標的自評結果依序為 8 分者有 32.9%、9 分者有 28.2%、10 分者有 20.0%、7 分者有 11.8%、5 分者有 3.5%、6

分者有 2.4%、4 分者有 1.2%。

#### 2、請民眾稍候有按保留鍵

1999 話務人員在請民眾稍候有按保留鍵指標的自評結果依序為 10 分者有 37.6%、9 分者有 28.2%、8 分者有 25.9%、7 分者有 5.9%、6 分與 5 分者各有 1.2%。

#### 3、及時整合與提供民眾所需的資料

1999 話務人員在及時整合與提供民眾所需的資料指標的自評結果依序為 9 分者有 37.6%、8 分者有 28.2%、10 分者有 22.4%、7 分者有 9.4%、6 分與 5 分者各有 1.2%。

### (二) 應答態度

#### 1、一般禮貌用語

1999 話務人員在一般禮貌用語指標的自評結果依序為 10 分者有 37.6%、9 分者有 30.6%、8 分者有 23.5%、7 分者有 8.2%。

#### 2、用詞適當

1999 話務人員在用詞適當指標的自評結果依序為 9 分者有 42.4%、10 分與 8 分者各有 24.7%、7 分者有 5.9%、6 分與 5 分者各有 1.2%。

#### 3、說話速度適中

1999 話務人員在說話速度適中指標的自評結果依序為 9 分者有 45.9%、8 分者有 22.4%、10 分者有 21.2%、7 分者有 4.7%、6 分者有 3.5%、5 分與 3 分者各有 1.2%。

#### 4、音量適當

1999 話務人員在說話速度適中指標的自評結果依序為 9 分者有 40.0%、10 分者有 27.1%、8 分者有 21.2%、7 分者有 4.7%、6 分者有 3.5%、5 分者有 2.4%、4 分者有 1.2%。

#### 5、語言應用

1999 話務人員在語言應用指標的自評結果依序為 10 分者有 29.4%、9 分者有 27.1%、8 分者有 18.8%、7 分與 5 分者各有 5.9%、4 分者有 4.7%、3 分者有 3.5%、6 分者有 2.4%、2 分與 1 分者各有 1.2%。

#### 6、專注釐清民眾問題而不重覆詢問

1999 話務人員在專注釐清民眾問題而不重覆詢問指標的自評結果依序為 9 分者有 38.8%、8 分者有 25.9%、10 分者有 17.6%、7 分者有 8.2%、5 分者有 4.7%、6 分者有 3.5%、3 分者有 1.2%。

#### 7、不挑起民眾的情緒而爆發衝突

1999 話務人員在不挑起民眾的情緒而爆發衝突指標的自評結果依序為 8 分者有 38.8%、9 分者有 30.6%、10 分者有 22.4%、5 分者有 3.5%、7 分與 6 分者

各有 2.4%。

#### 8、富主動性的服務熱忱而不推卸問題

1999 話務人員在富主動性的服務熱忱而不推卸問題指標的自評結果依序為 9 分者有 42.4%、8 分者有 23.5%、10 分者有 21.2%、7 分者有 5.9%、6 分者有 4.7%、5 分者有 2.4%。

### (三) 應答正確性

#### 1、提供正確訊息

1999 話務人員在提供正確訊息指標的自評結果依序為 9 分者有 44.7%、10 分者有 22.4%、8 分者有 21.2%、7 分者有 10.6%、6 分者有 1.2%。

#### 2、解說清楚

1999 話務人員在解說清楚指標的自評結果依序為 9 分者有 36.5%、8 分者有 24.7%、10 分者有 22.4%、7 分者有 14.1%、5 分者有 2.4%。

#### 3、依照標準作業程序

1999 話務人員在依照標準作業程序指標的自評結果依序為 9 分者有 35.3%、10 分者有 28.2%、8 分者有 23.5%、7 分者有 10.6%、6 分與 5 分者各有 1.2%。

#### 4、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生

1999 話務人員在主動教導或提醒民眾避免未來問題發生指標的自評結果依序為 9 分者有 37.6%、8 分者有 25.9%、10 分者有 17.6%、7 分者有 11.8%、6 分者有 3.5%、5 分與 4 分者各有 1.2%。

#### 5、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案

1999 話務人員在主動告知民眾可供選擇的其他替代方案指標的自評結果依序為 9 分者有 41.2%、8 分者有 24.7%、10 分者有 18.8%、7 分者有 11.8%、6 分者有 2.4%、5 分者有 1.2%。

## 第二節 推論性統計結果分析

### 一、性別對人格特質的差異性分析

性別對人格特質構面各指標的獨立樣本 t 檢定摘要如表 4-12 所示。

表 4-12 性別對人格特質構面各指標的獨立樣本 t 檢定摘要

指標	男性		女性		t 值(82)
	平均數	標準差	平均數	標準差	
同理心	1.50	0.511	1.80	0.684	0.056
謙遜有禮	1.88	0.612	1.85	0.633	0.869

勤勉	1.71	0.624	2.07	0.800	0.053
外向	1.79	0.833	2.12	0.904	0.132
穩定	1.71	0.690	2.07	0.800	0.058
耐心	1.92	0.974	2.10	0.796	0.374
細心	2.17	0.963	2.37	0.901	0.370
配合度	1.58	0.776	1.88	0.691	0.086
虛心受教	1.67	0.637	1.80	0.605	0.371
學習意願	1.58	0.584	1.72	0.613	0.364

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此性別不同的1999話務人員在人格特質構面的同理心、謙遜有禮、勤勉、外向、穩定、耐心、細心、配合度、虛心受教、學習意願等指標的表現並無顯著差異。

## 二、性別對專業能力的差異性分析

性別對專業能力構面各指標的獨立樣本t檢定摘要如表4-13所示。

**表4-13 性別對專業能力構面各指標的獨立樣本t檢定摘要**

指標	男性		女性		t值(82)
	平均數	標準差	平均數	標準差	
情緒調適能力	2.67	1.204	2.90	1.020	-0.899
抗壓能力	1.92	0.929	2.25	0.914	-1.504
口語表達能力	2.13	0.850	2.15	0.777	-0.130
語言能力	2.21	1.103	2.33	1.052	-0.485
臨機應變能力	1.92	1.100	2.15	0.659	-0.972
問題統整能力	2.13	0.741	2.10	0.573	0.166
問題解決能力	1.88	0.448	2.13	0.724	-1.975
資料蒐集能力	1.96	0.806	2.28	0.825	-1.641
文書表達能力	1.96	0.859	1.98	0.701	-0.138
電腦應用文書處理能力	1.67	0.917	2.05	0.832	-1.853

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此性別不同的1999話務人員在專業能力構面的情緒調適能力、抗壓能力、口語表達能力、語言能力、臨機應變能力、問題統整能力、問題解決能力、資料蒐集能力、文書表達能力、電腦應用文書處理能力等指標的表現並無顯著差異。

### 三、性別對接聽品質的差異性分析

性別對接聽品質構面各指標的獨立樣本t檢定摘要如表4-14所示。

**表4-14 性別對接聽品質構面各指標的獨立樣本t檢定摘要**

指標	男性		女性		t值 (82)
	平均數	標準差	平均數	標準差	
使用標準開頭	9.04	0.999	9.12	1.263	-0.260
請教貴姓及問好	8.75	1.152	8.93	1.339	-0.589
確實執行請稍後及回線程序 禮貌用語	8.79	1.062	9.10	0.969	-1.282
使用適當的結尾應對用語	8.63	1.408	8.98	1.000	-1.314
覆誦民眾問題	8.75	0.847	8.73	1.056	0.069

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此性別不同的1999話務人員在接聽品質構面的使用標準開頭、請教貴姓及問好、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語、使用適當的結尾應對用語、覆誦民眾問題等指標的表現並無顯著差異。

### 四、性別對互動品質的差異性分析

性別對互動品質構面各指標的獨立樣本t檢定摘要如表4-15所示。

**表4-15 性別對互動品質構面各指標的獨立樣本t檢定摘要**

指標	男性		女性		t值(82)
	平均數	標準差	平均數	標準差	
迅速判定與處理民眾的問題	8.38	1.096	8.50	1.408	-0.434
站在民眾立場	8.29	1.083	8.30	1.369	-0.027
關心民眾	8.38	1.013	8.50	1.172	-0.488
明瞭民眾的問題	8.63	1.377	8.87	1.157	-0.818

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此性別不同的1999話務人員在互動品質構面的迅速判定與處理民眾的問題、站在民眾立場、關

心民眾、明瞭民眾的問題等指標的表現並無顯著差異。

#### 五、性別對应答品質的差異性分析

性別對应答品質構面各指標的獨立樣本t檢定摘要如表4-16所示。

**表4-16 性別對应答品質構面各指標的獨立樣本t檢定摘要**

指標	男性		女性		t值 (82)
	平均 數	標準 差	平均 數	標準 差	
適時結束非服務範圍電話	8.38	1.313	8.37	1.314	0.026
請民眾稍候有按保留鍵	8.75	1.152	9.00	1.058	-0.954
及時整合與提供民眾所需的資料	8.58	0.717	8.72	1.151	-0.639
一般禮貌用語	8.96	1.083	9.00	0.939	-0.176
用詞適當	8.83	0.761	8.80	1.086	0.137
說話速度適中	8.50	1.474	8.73	1.103	-0.793
音量適當	8.75	1.032	8.70	1.357	0.162
語言應用	8.21	1.793	8.00	2.365	0.437
專注釐清民眾問題而不重覆詢問	8.38	1.377	8.38	1.403	-0.025
不挑起民眾的情緒而爆發衝突	8.54	0.779	8.60	1.278	-0.208
富主動性的服務熱忱而不推卸問題	8.79	0.977	8.55	1.241	0.853
提供正確訊息	8.58	0.776	8.83	1.028	-1.074
解說清楚	8.25	1.073	8.75	1.129	-1.858
依照標準作業程序	8.83	0.702	8.72	1.223	0.547
主動教導或提醒民眾避免未來問題發生	8.29	1.268	8.53	1.194	-0.794
主動告知民眾可供選擇的其他替代方案	8.58	0.717	8.57	1.184	0.079

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此性別不同的1999話務人員在應答品質構面的適時結束非服務範圍電話、請民眾稍候有按保留鍵、及時整合與提供民眾所需的資料、一般禮貌用語、用詞適當、說話速度適中、音量適當、語言應用、專注釐清民眾問題而不重覆詢問、不挑起民眾的情緒而爆發衝突、富主動性的服務熱忱而不推卸問題、提供正確訊息、解說清楚、依照標準作業程序、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案等指標的表現並無顯著差異。

#### 六、年齡對人格特質的差異性分析

年齡對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-17所示。

**表4-17 年齡對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
同理心	組間	2	3.398	1.699	4.378*
	組內	82	31.825	0.388	
	總和	84	35.224		
謙遜有禮	組間	2	1.467	0.734	1.907
	組內	82	31.544	0.385	
	總和	84	33.012		
勤勉	組間	2	2.114	1.057	1.817
	組內	82	47.698	0.582	
	總和	84	49.812		
外向	組間	2	2.466	1.233	1.569
	組內	82	64.428	0.786	
	總和	84	66.894		
穩定	組間	2	2.064	1.032	1.733
	組內	82	48.830	0.595	
	總和	84	50.894		
耐心	組間	2	8.486	4.243	6.662*
	組內	82	52.220	0.637	
	總和	84	60.706		
細心	組間	2	6.618	3.309	4.278*
	組內	82	63.429	0.774	
	總和	84	70.047		
配合度	組間	2	5.243	2.621	5.519*
	組內	82	38.945	0.475	
	總和	84	44.188		
虛心受教	組間	2	1.073	0.537	1.456
	組內	82	30.221	0.369	
	總和	84	31.294		
學習意願	組間	2	0.617	0.309	0.839
	組內	82	30.159	0.368	
	總和	84	30.776		

\* p<0.05

資料來源：本研究。

執行事後多重比較的發現如下：

1、第2（21~29歲）、3（30~39歲）組在第1題「我是個能夠對別人的處境感同身受的人」（指標：同理心）的得分有顯著差異，2比3高0.368分，代表以同理心指標而言，21~29歲比30~39歲的1999話務人員表現較佳。

2、第2（21~29歲）、3（30~39歲）組在第6題「我是個做事有耐心的人」（指標：耐心）的得分有顯著差異，2比3高0.510分，代表以耐心指標而言，21~29歲比30~39歲的1999話務人員表現較佳。

3、第3（30~39歲）、4（40~49歲）組在第6題「我是個做事有耐心的人」（指標：耐心）的得分有顯著差異，4比3高1.321分，代表以耐心指標而言，40~49歲比30~39歲的1999話務人員表現較佳。

4、第3（30~39歲）、4（40~49歲）組在第7題「我是個做事很少犯錯的人」（指標：細心）的得分有顯著差異，4比3高1.250分，代表以細心指標而言，40~49歲比30~39歲的1999話務人員表現較佳。

5、第2（21~29歲）、3（30~39歲）組在第8題「我是個與別人相處融洽的人」（指標：配合度）的得分有顯著差異，2比3高0.517分，代表以配合度指標而言，21~29歲比30~39歲的1999話務人員表現較佳。

#### 七、年齡對專業能力的差異性分析

年齡對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-18所示。

**表4-18 年齡對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
情緒調適能力	組間	2	3.964	1.982	1.772
	組內	82	91.730	1.119	
	總和	84	95.694		
抗壓能力	組間	2	1.678	0.839	0.983
	組內	82	70.016	0.854	
	總和	84	71.694		
口語表達能力	組間	2	2.530	1.265	2.084
	組內	82	49.776	0.607	
	總和	84	52.306		
語言能力	組間	2	4.914	2.457	2.271
	組內	82	88.733	1.082	
	總和	84	93.647		
臨機應變能力	組間	2	7.749	3.874	6.643*
	組內	82	47.827	0.583	

	總和	84	55.576		
問題統整能力	組間	2	1.902	0.951	2.586
	組內	82	30.146	0.368	
	總和	84	32.047		
問題解決能力	組間	2	2.841	1.421	3.331
	組內	82	34.970	0.426	
	總和	84	37.812		
資料蒐集能力	組間	2	9.867	4.933	8.475*
	組內	82	47.733	0.582	
	總和	84	57.600		
文書表達能力	組間	2	5.204	2.602	5.236*
	組內	82	40.749	0.497	
	總和	84	45.953		
電腦應用文書處理能力	組間	2	3.568	1.784	2.438
	組內	82	60.009	0.732	
	總和	84	63.576		

\*  $p < 0.05$

資料來源：本研究。

執行事後多重比較的發現如下：

1、第2（21~29歲）、3（30~39歲）組在第15題「工作時一旦出現不曾遇到的問題，我能迅速找出解決方法」（指標：隨機應變能力）的得分有顯著差異，2比3高0.474分，代表以隨機應變能力指標而言，21~29歲比30~39歲的1999話務人員表現較佳。

2、第3（30~39歲）、4（40~49歲）組在第15題「工作時一旦出現不曾遇到的問題，我能迅速找出解決方法」（指標：隨機應變能力）的得分有顯著差異，4比3高1.286分，代表以隨機應變能力指標而言，40~49歲比30~39歲的1999話務人員表現較佳。

3、第2（21~29歲）、3（30~39歲）組在第18題「我只需要很短的時間，就能蒐集到解決工作問題所需的資料」（指標：資料蒐集能力）的得分有顯著差異，2比3高0.720分，代表以資料蒐集能力指標而言，21~29歲比30~39歲的1999話務人員表現較佳。

4、第2（21~29歲）、3（30~39歲）組在第19題「我擅長用文字明確表達我的想法」（指標：文書表達能力）的得分有顯著差異，2比3高0.470分，代表以文書表達能力指標而言，21~29歲比30~39歲的1999話務人員表現較佳。

## 八、年齡對接聽品質的差異性分析

年齡對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-19所示。

**表4-19 年齡對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平		F 檢定
				方和		
使用標準開頭	組間	2	1.797	0.899		0.634
	組內	82	116.250	1.418		
	總和	84	118.047			
請教貴姓及問好	組間	2	2.807	1.404		0.851
	組內	82	135.240	1.649		
	總和	84	138.047			
確實執行請稍後及回線程序禮貌用語	組間	2	0.793	0.397		0.391
	組內	82	83.160	1.014		
	總和	84	83.953			
使用適當的結尾應對用語	組間	2	1.327	0.663		0.510
	組內	82	106.720	1.301		
	總和	84	108.047			
覆誦民眾問題	組間	2	5.855	2.927		3.121
	組內	82	76.922	0.938		
	總和	84	82.776			

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此年齡不同的1999話務人員在接聽品質構面的使用標準開頭、請教貴姓及問好、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語、使用適當的結尾應對用語、覆誦民眾問題等指標的表現並無顯著差異。

## 九、年齡對互動品質的差異性分析

年齡對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-20所示。

**表4-20 年齡對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平		F 檢定
				方和		
迅速判定與處理民眾的問題	組間	2	6.243	3.122		1.842
	組內	82	138.933	1.694		

	總和	84	145.176		
站在民眾立場	組間	2	17.115	8.558	5.822*
	組內	82	120.532	1.470	
	總和	84	137.647		
關心民眾	組間	2	2.575	1.288	1.029
	組內	82	102.601	1.251	
	總和	84	105.176		
明瞭民眾的問題	組間	2	4.021	2.011	1.372
	組內	82	120.167	1.465	
	總和	84	124.188		

\* p<0.05

資料來源：本研究。

執行事後多重比較，發現第2（21~29歲）、3（30~39歲）組在第27題「我處理民眾問題時會站在他們的立場」（指標：站在民眾立場）的得分有顯著差異，3比2高0.966分，代表以站在民眾立場指標而言，30~39歲比21~29歲的1999話務人員表現較佳。

#### 十、年齡對應答品質的差異性分析

年齡對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-21所示。

**表4-21 年齡對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由	平均平		F 檢定
		度	平方和	方和	
適時結束非服務範圍電話	組間	2	7.508	3.754	2.294
	組內	82	134.186	1.636	
	總和	84	141.694		
請民眾稍候有按保留鍵	組間	2	3.676	1.838	1.591
	組內	82	94.747	1.155	
	總和	84	98.424		
及時整合與提供民眾所需的資料	組間	2	1.650	0.825	0.759
	組內	82	89.126	1.087	
	總和	84	90.776		
一般禮貌用語	組間	2	0.746	0.373	0.386
	組內	82	79.207	0.966	
	總和	84	79.953		
用詞適當	組間	2	1.417	0.708	0.707

	組內	82	82.183	1.002	
	總和	84	83.600		
說話速度適中	組間	2	4.819	2.409	1.675
	組內	82	117.958	1.439	
	總和	84	122.776		
音量適當	組間	2	4.725	2.363	1.503
	組內	82	128.922	1.572	
	總和	84	133.647		
語言應用	組間	2	32.169	16.085	3.540*
	組內	82	372.536	4.543	
	總和	84	404.706		
專注釐清民眾問題而不重覆詢問	組間	2	12.803	6.401	3.562*
	組內	82	147.385	1.797	
	總和	84	160.188		
不挑起民眾的情緒而爆發衝突	組間	2	1.079	0.540	0.403
	組內	82	109.674	1.337	
	總和	84	110.753		
富主動性的服務熱忱而不推卸問題	組間	2	8.893	4.446	3.471*
	組內	82	105.060	1.281	
	總和	84	113.953		
提供正確訊息	組間	2	2.355	1.178	1.289
	組內	82	74.939	0.914	
	總和	84	77.294		
解說清楚	組間	2	3.764	1.882	1.504
	組內	82	102.636	1.252	
	總和	84	106.400		
依照標準作業程序	組間	2	4.936	2.468	2.133
	組內	82	94.876	1.157	
	總和	84	99.812		
主動教導或提醒民眾避免未來問題發生	組間	2	1.704	0.852	0.579
	組內	81	119.189	1.471	
	總和	83	120.893		
主動告知民眾可供選擇的其他替代方案	組間	2	1.629	0.814	0.703
	組內	82	94.960	1.158	
	總和	84	96.588		

\* p<0.05

資料來源：本研究。

執行事後多重比較的發現如下：

1、第2（21~29歲）、3（30~39歲）組在第37題「我答覆民眾問題時會靈活運用國、台語等不同語言」（指標：語言應用）的得分有顯著差異，3比2高1.325分，代表以語言應用指標而言，30~39歲比21~29歲的1999話務人員表現較佳。

2、第2（21~29歲）、3（30~39歲）組在第38題「我答覆民眾問題時會專注釐清民眾問題而不重覆詢問」（指標：專注釐清民眾問題而不重覆詢問）的得分有顯著差異，3比2高0.834分，代表以專注釐清民眾問題而不重覆詢問指標而言，30~39歲比21~29歲的1999話務人員表現較佳。

3、第2（21~29歲）、3（30~39歲）組在第40題「我答覆民眾問題時富主動性的服務熱忱而不推卸問題」（指標：富主動性的服務熱忱而不推卸問題）的得分有顯著差異，3比2高0.694分，代表以富主動性的服務熱忱而不推卸問題指標而言，30~39歲比21~29歲的1999話務人員表現較佳。

#### 十一、學歷對人格特質的差異性分析

學歷對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-22所示。

**表4-22 學歷對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
同理心	組間	4	0.172	0.043	0.098
	組內	80	35.052	0.438	
	總和	84	35.224		
謙遜有禮	組間	4	0.897	0.224	0.558
	組內	80	32.115	0.401	
	總和	84	33.012		
勤勉	組間	4	3.697	0.924	1.603
	組內	80	46.115	0.576	
	總和	84	49.812		
外向	組間	4	6.518	1.629	2.159
	組內	80	60.376	0.755	
	總和	84	66.894		
穩定	組間	4	0.615	0.154	0.245
	組內	80	50.279	0.628	
	總和	84	50.894		
耐心	組間	4	1.773	0.443	0.602
	組內	80	58.933	0.737	
	總和	84	60.706		

細心	組間	4	0.686	0.172	0.198
	組內	80	69.361	0.867	
	總和	84	70.047		
配合度	組間	4	4.557	1.139	2.300
	組內	80	39.631	0.495	
	總和	84	44.188		
虛心受教	組間	4	0.642	0.161	0.419
	組內	80	30.652	0.383	
	總和	84	31.294		
學習意願	組間	4	1.051	0.263	0.707
	組內	80	29.725	0.372	
	總和	84	30.776		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此學歷不同的1999話務人員在人格特質構面的同理心、謙遜有禮、勤勉、外向、穩定、耐心、細心、配合度、虛心受教、學習意願等指標的表現並無顯著差異。

## 十二、學歷對專業能力的差異性分析

學歷對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-23所示。

**表4-23 學歷對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
情緒調適能力	組間	4	7.669	1.917	1.742
	組內	80	88.025	1.100	
	總和	84	95.694		
抗壓能力	組間	4	6.897	1.724	2.129
	組內	80	64.797	0.810	
	總和	84	71.694		
口語表達能力	組間	4	4.023	1.006	1.666
	組內	80	48.283	0.604	
	總和	84	52.306		
語言能力	組間	4	3.748	0.937	0.834
	組內	80	89.899	1.124	
	總和	84	93.647		
臨機應變能力	組間	4	1.200	0.300	0.441
	組內	80	54.376	0.680	

	總和	84	55.576		
問題統整能力	組間	4	0.178	0.044	0.111
	組內	80	31.869	0.398	
	總和	84	32.047		
問題解決能力	組間	4	1.472	0.368	0.810
	組內	80	36.340	0.454	
	總和	84	37.812		
資料蒐集能力	組間	4	4.824	1.206	1.828
	組內	80	52.776	0.660	
	總和	84	57.600		
文書表達能力	組間	4	1.274	0.319	0.570
	組內	80	44.679	0.558	
	總和	84	45.953		
電腦應用文書處理能力	組間	4	2.487	0.622	0.814
	組內	80	61.090	0.764	
	總和	84	63.576		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此學歷不同的1999話務人員在專業能力構面的情緒調適能力、抗壓能力、口語表達能力、語言能力、臨機應變能力、問題統整能力、問題解決能力、資料蒐集能力、文書表達能力、電腦應用文書處理能力等指標的表現並無顯著差異。

### 十三、學歷對接聽品質的差異性分析

學歷對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-24所示。

**表4-24 學歷對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平均平		F 檢定
			平方和	方和	
使用標準開頭	組間	4	12.911	3.228	2.456
	組內	80	105.136	1.314	
	總和	84	118.047		
請教貴姓及問好	組間	4	2.671	0.668	0.395
	組內	80	135.376	1.692	
	總和	84	138.047		
確實執行請稍後及回線程序禮貌用語	組間	4	5.738	1.434	1.467
	組內	80	78.215	0.978	

	總和	84	83.953		
使用適當的結尾應對用語	組間	4	8.564	2.141	1.722
	組內	80	99.483	1.244	
	總和	84	108.047		
覆誦民眾問題	組間	4	1.667	0.417	0.411
	組內	80	81.109	1.014	
	總和	84	82.776		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此學歷不同的1999話務人員在接聽品質構面的使用標準開頭、請教貴姓及問好、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語、使用適當的結尾應對用語、覆誦民眾問題等指標的表現並無顯著差異。

#### 十四、學歷對互動品質的差異性分析

學歷對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-25所示。

**表4-25 學歷對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平均平		F 檢定
			平方和	方和	
迅速判定與處理民眾的問題	組間	4	16.995	4.249	2.652
	組內	80	128.181	1.602	
	總和	84	145.176		
站在民眾立場	組間	4	17.040	4.260	2.826
	組內	80	120.607	1.508	
	總和	84	137.647		
關心民眾	組間	4	11.834	2.959	2.536
	組內	80	93.342	1.167	
	總和	84	105.176		
明瞭民眾的問題	組間	4	13.159	3.290	2.370
	組內	80	111.029	1.388	
	總和	84	124.188		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此學歷不同的1999話務人員在互動品質構面的迅速判定與處理民眾的問題、站在民眾立場、關

心民眾、明瞭民眾的問題等指標的表現並無顯著差異。

#### 十五、學歷對應答品質的差異性分析

學歷對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-26所示。

**表4-26 學歷對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由	平均平		F 檢定
		度	平方和	方和	
適時結束非服務範圍電話	組間	4	6.482	1.621	0.959
	組內	80	135.212	1.690	
	總和	84	141.694		
請民眾稍候有按保留鍵	組間	4	10.941	2.735	2.501
	組內	80	87.482	1.094	
	總和	84	98.424		
及時整合與提供民眾所需的資料	組間	4	8.277	2.069	2.007
	組內	80	82.499	1.031	
	總和	84	90.776		
一般禮貌用語	組間	4	10.698	2.674	3.089
	組內	80	69.255	0.866	
	總和	84	79.953		
用詞適當	組間	4	7.667	1.917	2.019
	組內	80	75.933	0.949	
	總和	84	83.600		
說話速度適中	組間	4	16.250	4.063	3.051
	組內	80	106.526	1.332	
	總和	84	122.776		
音量適當	組間	4	12.557	3.139	2.074
	組內	80	121.090	1.514	
	總和	84	133.647		
語言應用	組間	4	20.908	5.227	1.090
	組內	80	383.797	4.797	
	總和	84	404.706		
專注釐清民眾問題而不重覆詢問	組間	4	12.142	3.036	1.640
	組內	80	148.046	1.851	
	總和	84	160.188		
不挑起民眾的情緒而爆發衝突	組間	4	6.044	1.511	1.155
	組內	80	104.708	1.309	

	總和	84	110.753		
富主動性的服務熱忱而不推卸問題	組間	4	11.725	2.931	2.294
	組內	80	102.228	1.278	
	總和	84	113.953		
提供正確訊息	組間	4	9.325	2.331	2.744
	組內	80	67.969	0.850	
	總和	84	77.294		
解說清楚	組間	4	11.498	2.875	2.423
	組內	80	94.902	1.186	
	總和	84	106.400		
依照標準作業程序	組間	4	5.347	1.337	1.132
	組內	80	94.465	1.181	
	總和	84	99.812		
主動教導或提醒民眾避免未來問題發生	組間	4	14.288	3.572	2.647
	組內	79	106.605	1.349	
	總和	83	120.893		
主動告知民眾可供選擇的其他替代方案	組間	4	4.854	1.214	1.058
	組內	80	91.734	1.147	
	總和	84	96.588		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此學歷不同的1999話務人員在應答品質構面的適時結束非服務範圍電話、請民眾稍候有按保留鍵、及時整合與提供民眾所需的資料、一般禮貌用語、用詞適當、說話速度適中、音量適當、語言應用、專注釐清民眾問題而不重覆詢問、不挑起民眾的情緒而爆發衝突、富主動性的服務熱忱而不推卸問題、提供正確訊息、解說清楚、依照標準作業程序、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案等指標的表現並無顯著差異。

#### 十六、家庭月所得對人格特質的差異性分析

家庭月所得對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-27所示。

**表4-27 家庭月所得對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
同理心	組間	4	1.797	0.449	1.075
	組內	80	33.427	0.418	

	總和	84	35.224		
謙遜有禮	組間	4	2.308	0.577	1.503
	組內	80	30.704	0.384	
	總和	84	33.012		
勤勉	組間	4	4.191	1.048	1.837
	組內	80	45.621	0.570	
	總和	84	49.812		
外向	組間	4	2.380	0.595	0.738
	組內	80	64.514	0.806	
	總和	84	66.894		
穩定	組間	4	4.245	1.061	1.820
	組內	80	46.649	0.583	
	總和	84	50.894		
耐心	組間	4	5.625	1.406	2.043
	組內	80	55.081	0.689	
	總和	84	60.706		
細心	組間	4	3.195	0.799	0.956
	組內	80	66.853	0.836	
	總和	84	70.047		
配合度	組間	4	1.921	0.480	0.909
	組內	80	42.267	0.528	
	總和	84	44.188		
虛心受教	組間	4	1.474	0.368	0.988
	組內	80	29.820	0.373	
	總和	84	31.294		
學習意願	組間	4	2.581	0.645	1.831
	組內	80	28.195	0.352	
	總和	84	30.776		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此家庭月所得不同的1999話務人員在人格特質構面的同理心、謙遜有禮、勤勉、外向、穩定、耐心、細心、配合度、虛心受教、學習意願等指標的表現並無顯著差異。

#### 十七、家庭月所得對專業能力的差異性分析

家庭月所得對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-28所示。

表4-28 家庭月所得對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
情緒調適能力	組間	4	1.557	0.389	0.331
	組內	80	94.137	1.177	
	總和	84	95.694		
抗壓能力	組間	4	3.909	0.977	1.153
	組內	80	67.785	0.847	
	總和	84	71.694		
口語表達能力	組間	4	0.478	0.119	0.184
	組內	80	51.828	0.648	
	總和	84	52.306		
語言能力	組間	4	10.684	2.671	2.576
	組內	80	82.963	1.037	
	總和	84	93.647		
臨機應變能力	組間	4	6.605	1.651	2.697
	組內	80	48.972	0.612	
	總和	84	55.576		
問題統整能力	組間	4	2.493	0.623	1.687
	組內	80	29.554	0.369	
	總和	84	32.047		
問題解決能力	組間	4	1.887	0.472	1.051
	組內	80	35.924	0.449	
	總和	84	37.812		
資料蒐集能力	組間	4	1.927	0.482	0.692
	組內	80	55.673	0.696	
	總和	84	57.600		
文書表達能力	組間	4	4.834	1.209	2.351
	組內	80	41.119	0.514	
	總和	84	45.953		
電腦應用文書處理能力	組間	4	9.575	2.394	3.546*
	組內	80	54.002	0.675	
	總和	84	63.576		

\* p<0.05

資料來源：本研究。

執行事後多重比較，發現第2（30001~59999元）、3（60000~99999元）組在第20題「對我而言，操作電腦文書處理軟體是很容易的事」（指標：電腦應用

文書處理能力)的得分有顯著差異，3比2高0.943分，代表以電腦應用文書處理能力指標而言，家庭月所得60000~99999元比30001~59999元的1999話務人員表現較佳。

#### 十八、家庭月所得對接聽品質的差異性分析

家庭月所得對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-29所示。

**表4-29 家庭月所得對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平均平		F 檢定
			平方和	方和	
使用標準開頭	組間	4	4.193	1.048	0.737
	組內	80	113.854	1.423	
	總和	84	118.047		
請教貴姓及問好	組間	4	7.287	1.822	1.115
	組內	80	130.760	1.634	
	總和	84	138.047		
確實執行請稍後及回線程序禮貌用語	組間	4	3.033	0.758	0.750
	組內	80	80.920	1.011	
	總和	84	83.953		
使用適當的結尾應對用語	組間	4	1.693	0.423	0.318
	組內	80	106.354	1.329	
	總和	84	108.047		
覆誦民眾問題	組間	4	6.153	1.538	1.606
	組內	80	76.624	0.958	
	總和	84	82.776		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此家庭月所得不同的1999話務人員在接聽品質構面的使用標準開頭、請教貴姓及問好、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語、使用適當的結尾應對用語、覆誦民眾問題等指標的表現並無顯著差異。

#### 十九、家庭月所得對互動品質的差異性分析

家庭月所得對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-30所示。

**表4-30 家庭月所得對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平均平		F 檢定
			平方和	方和	
迅速判定與處理民眾的問題	組間	4	3.451	0.863	0.487
	組內	80	141.725	1.772	
	總和	84	145.176		
站在民眾立場	組間	4	14.372	3.593	2.332
	組內	80	123.275	1.541	
	總和	84	137.647		
關心民眾	組間	4	13.003	3.251	2.822
	組內	80	92.173	1.152	
	總和	84	105.176		
明瞭民眾的問題	組間	4	10.869	2.717	1.918
	組內	80	113.319	1.416	
	總和	84	124.188		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此家庭月所得不同的1999話務人員在互動品質構面的迅速判定與處理民眾的問題、站在民眾立場、關心民眾、明瞭民眾的問題等指標的表現並無顯著差異。

## 二十、家庭月所得對應答品質的差異性分析

家庭月所得對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-31所示。

**表4-31 家庭月所得對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由 度	平均平		F 檢定
			平方和	方和	
適時結束非服務範圍電話	組間	4	10.342	2.585	1.575
	組內	80	131.352	1.642	
	總和	84	141.694		
請民眾稍候有按保留鍵	組間	4	4.106	1.026	0.871
	組內	80	94.318	1.179	
	總和	84	98.424		
及時整合與提供民眾所需的資料	組間	4	4.943	1.236	1.152
	組內	80	85.833	1.073	
	總和	84	90.776		
一般禮貌用語	組間	4	2.578	0.644	0.666
	組內	80	77.375	0.967	

	總和	84	79.953		
用詞適當	組間	4	7.195	1.799	1.883
	組內	80	76.405	0.955	
	總和	84	83.600		
說話速度適中	組間	4	5.458	1.364	0.930
	組內	80	117.319	1.466	
	總和	84	122.776		
音量適當	組間	4	13.912	3.478	2.324
	組內	80	119.735	1.497	
	總和	84	133.647		
語言應用	組間	4	54.795	13.699	3.132*
	組內	80	349.910	4.374	
	總和	84	404.706		
專注釐清民眾問題而不重覆詢問	組間	4	5.159	1.290	0.666
	組內	80	155.029	1.938	
	總和	84	160.188		
不挑起民眾的情緒而爆發衝突	組間	4	12.886	3.221	2.633
	組內	80	97.867	1.223	
	總和	84	110.753		
富主動性的服務熱忱而不推卸問題	組間	4	13.993	3.498	2.800
	組內	80	99.960	1.250	
	總和	84	113.953		
提供正確訊息	組間	4	4.505	1.126	1.238
	組內	80	72.789	0.910	
	總和	84	77.294		
解說清楚	組間	4	3.773	0.943	0.735
	組內	80	102.627	1.283	
	總和	84	106.400		
依照標準作業程序	組間	4	7.960	1.990	1.733
	組內	80	91.852	1.148	
	總和	84	99.812		
主動教導或提醒民眾避免未來問題發生	組間	4	3.909	0.977	0.660
	組內	79	116.984	1.481	
	總和	83	120.893		
主動告知民眾可供選擇的其他替代方案	組間	4	4.047	1.012	0.875
	組內	80	92.542	1.157	
	總和	84	96.588		

\* p<0.05

資料來源：本研究。

執行事後多重比較，發現第4（100000~149999元）、5（150000元以上）組在第37題「我答覆民眾問題時會靈活運用國、台語等不同語言」（指標：語言應用）的得分有顯著差異，5比4高3.943分，代表以語言應用指標而言，家庭月所得150000元以上比100000~149999元的1999話務人員表現較佳。

## 二十一、婚姻狀態對人格特質的差異性分析

婚姻狀態對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-32所示。

**表4-32 婚姻狀態對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
同理心	組間	1	1.210	1.210	2.953
	組內	83	34.013	0.410	
	總和	84	35.224		
謙遜有禮	組間	1	0.367	0.367	0.934
	組內	83	32.644	0.393	
	總和	84	33.012		
勤勉	組間	1	1.441	1.441	2.474
	組內	83	48.370	0.583	
	總和	84	49.812		
外向	組間	1	0.866	0.866	1.089
	組內	83	66.028	0.796	
	總和	84	66.894		
穩定	組間	1	1.604	1.604	2.702
	組內	83	49.290	0.594	
	總和	84	50.894		
耐心	組間	1	2.406	2.406	3.425
	組內	83	58.300	0.702	
	總和	84	60.706		
細心	組間	1	1.511	1.511	1.830
	組內	83	68.536	0.826	
	總和	84	70.047		
配合度	組間	1	3.030	3.030	6.110
	組內	83	41.158	0.496	
	總和	84	44.188		
虛心受教	組間	1	1.255	1.255	3.467

	組內	83	30.039	0.362	
	總和	84	31.294		
學習意願	組間	1	1.166	1.166	3.269
	組內	83	29.610	0.357	
	總和	84	30.776		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此婚姻狀態不同的1999話務人員在人格特質構面的同理心、謙遜有禮、勤勉、外向、穩定、耐心、細心、配合度、虛心受教、學習意願等指標的表現並無顯著差異。

## 二十二、婚姻狀態對專業能力的差異性分析

婚姻狀態對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-33所示。

**表4-33 婚姻狀態對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
情緒調適能力	組間	1	4.604	4.604	4.195
	組內	83	91.090	1.097	
	總和	84	95.694		
抗壓能力	組間	1	0.463	0.463	0.540
	組內	83	71.231	0.858	
	總和	84	71.694		
口語表達能力	組間	1	1.641	1.641	2.688
	組內	83	50.665	0.610	
	總和	84	52.306		
語言能力	組間	1	0.456	0.456	0.406
	組內	83	93.191	1.123	
	總和	84	93.647		
臨機應變能力	組間	1	1.274	1.274	1.948
	組內	83	54.302	0.654	
	總和	84	55.576		
問題統整能力	組間	1	0.703	0.703	1.863
	組內	83	31.344	0.378	
	總和	84	32.047		
問題解決能力	組間	1	1.540	1.540	3.523
	組內	83	36.272	0.437	
	總和	84	37.812		

資料蒐集能力	組間	1	5.493	5.493	8.750
	組內	83	52.107	0.628	
	總和	84	57.600		
文書表達能力	組間	1	2.487	2.487	4.748
	組內	83	43.466	0.524	
	總和	84	45.953		
電腦應用文書處理能力	組間	1	3.243	3.243	4.462
	組內	83	60.333	0.727	
	總和	84	63.576		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此婚姻狀態不同的1999話務人員在專業能力構面的情緒調適能力、抗壓能力、口語表達能力、語言能力、臨機應變能力、問題統整能力、問題解決能力、資料蒐集能力、文書表達能力、電腦應用文書處理能力等指標的表現並無顯著差異。

### 二十三、婚姻狀態對接聽品質的差異性分析

婚姻狀態對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-34所示。

**表4-34 婚姻狀態對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平均平		F 檢定
			平方和	方和	
使用標準開頭	組間	1	0.392	0.392	0.277
	組內	83	117.655	1.418	
	總和	84	118.047		
請教貴姓及問好	組間	1	0.011	0.011	0.007
	組內	83	138.036	1.663	
	總和	84	138.047		
確實執行請稍後及回線程序禮貌用語	組間	1	0.142	0.142	0.140
	組內	83	83.811	1.010	
	總和	84	83.953		
使用適當的結尾應對用語	組間	1	0.146	0.146	0.112
	組內	83	107.901	1.300	
	總和	84	108.047		
覆誦民眾問題	組間	1	0.295	0.295	0.297
	組內	83	82.482	0.994	
	總和	84	82.776		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此婚姻狀態不同的1999話務人員在接聽品質構面的使用標準開頭、請教貴姓及問好、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語、使用適當的結尾應對用語、覆誦民眾問題等指標的表現並無顯著差異。

#### 二十四、婚姻狀態對互動品質的差異性分析

婚姻狀態對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-35所示。

**表4-35 婚姻狀態對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標	自由度	平均平		F 檢定
		平方和	方和	
迅速判定與處理民眾的問題	組間	1	0.601	0.345
	組內	83	144.575	
	總和	84	145.176	
站在民眾立場	組間	1	7.524	4.799
	組內	83	130.123	
	總和	84	137.647	
關心民眾	組間	1	0.282	0.223
	組內	83	104.894	
	總和	84	105.176	
明瞭民眾的問題	組間	1	0.209	0.140
	組內	83	123.980	
	總和	84	124.188	

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此婚姻狀態不同的1999話務人員在互動品質構面的迅速判定與處理民眾的問題、站在民眾立場、關心民眾、明瞭民眾的問題等指標的表現並無顯著差異。

#### 二十五、婚姻狀態對應答品質的差異性分析

婚姻狀態對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-36所示。

**表4-36 婚姻狀態對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由	平均平		F 檢定
		度	平方和	方和	
適時結束非服務範圍電話	組間	1	0.407	0.407	0.239
	組內	83	141.288	1.702	
	總和	84	141.694		
請民眾稍候有按保留鍵	組間	1	0.499	0.499	0.423
	組內	83	97.924	1.180	
	總和	84	98.424		
及時整合與提供民眾所需的資料	組間	1	0.396	0.396	0.363
	組內	83	90.381	1.089	
	總和	84	90.776		
一般禮貌用語	組間	1	0.127	0.127	0.132
	組內	83	79.826	0.962	
	總和	84	79.953		
用詞適當	組間	1	0.021	0.021	0.021
	組內	83	83.579	1.007	
	總和	84	83.600		
說話速度適中	組間	1	0.148	0.148	0.100
	組內	83	122.628	1.477	
	總和	84	122.776		
音量適當	組間	1	2.728	2.728	1.729
	組內	83	130.919	1.577	
	總和	84	133.647		
語言應用	組間	1	14.594	14.594	3.105
	組內	83	390.112	4.700	
	總和	84	404.706		
專注釐清民眾問題而不重覆詢問	組間	1	4.904	4.904	2.621
	組內	83	155.284	1.871	
	總和	84	160.188		
不挑起民眾的情緒而爆發衝突	組間	1	0.448	0.448	0.337
	組內	83	110.305	1.329	
	總和	84	110.753		
富主動性的服務熱忱而不推卸問題	組間	1	3.496	3.496	2.627
	組內	83	110.457	1.331	
	總和	84	113.953		
提供正確訊息	組間	1	0.119	0.119	0.128
	組內	83	77.175	0.930	
	總和	84	77.294		

解說清楚	組間	1	0.467	0.467	0.366
	組內	83	105.933	1.276	
	總和	84	106.400		
依照標準作業程序	組間	1	0.808	0.808	0.678
	組內	83	99.004	1.193	
	總和	84	99.812		
主動教導或提醒民眾避免未來問題發生	組間	1	0.006	0.006	0.004
	組內	82	120.887	1.474	
	總和	83	120.893		
主動告知民眾可供選擇的其他替代方案	組間	1	0.013	0.013	0.011
	組內	83	96.575	1.164	
	總和	84	96.588		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此婚姻狀態不同的1999話務人員在應答品質構面的適時結束非服務範圍電話、請民眾稍候有按保留鍵、及時整合與提供民眾所需的資料、一般禮貌用語、用詞適當、說話速度適中、音量適當、語言應用、專注釐清民眾問題而不重覆詢問、不挑起民眾的情緒而爆發衝突、富主動性的服務熱忱而不推卸問題、提供正確訊息、解說清楚、依照標準作業程序、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案等指標的表現並無顯著差異。

## 二十六、從事1999話務工作的年資對人格特質的差異性分析

從事1999話務工作的年資對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-37所示。

**表4-37 從事1999話務工作的年資對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
同理心	組間	3	1.800	0.600	1.454
	組內	81	33.424	0.413	
	總和	84	35.224		
謙遜有禮	組間	3	1.009	0.336	0.852
	組內	81	32.002	0.395	
	總和	84	33.012		
勤勉	組間	3	0.041	0.014	0.022

	組內	81	49.771	0.614	
	總和	84	49.812		
外向	組間	3	2.014	0.671	0.838
	組內	81	64.880	0.801	
	總和	84	66.894		
穩定	組間	3	0.494	0.165	0.265
	組內	81	50.400	0.622	
	總和	84	50.894		
耐心	組間	3	2.697	0.899	1.255
	組內	81	58.009	0.716	
	總和	84	60.706		
細心	組間	3	6.935	2.312	2.967*
	組內	81	63.112	0.779	
	總和	84	70.047		
配合度	組間	3	2.259	0.753	1.454
	組內	81	41.930	0.518	
	總和	84	44.188		
虛心受教	組間	3	2.345	0.782	2.187
	組內	81	28.949	0.357	
	總和	84	31.294		
學習意願	組間	3	0.923	0.308	0.835
	組內	81	29.853	0.369	
	總和	84	30.776		

\* p<0.05

資料來源：本研究。

執行事後多重比較，發現第1（1年以下）、4（7~10年）組在第7題「我是個做事很少犯錯的人」（指標：細心）的得分有顯著差異，4比1高1.875分，代表以細心指標而言，從事1999話務工作的年資為7~10年比1年以下的1999話務人員表現較佳。

#### 二十七、從事 1999 話務工作的年資對專業能力的差異性分析

從事1999話務工作的年資對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-38所示。

**表4-38 從事1999話務工作的年資對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
情緒調適能力	組間	3	12.768	4.256	4.157*
	組內	81	82.926	1.024	
	總和	84	95.694		
抗壓能力	組間	3	10.794	3.598	4.786*
	組內	81	60.900	0.752	
	總和	84	71.694		
口語表達能力	組間	3	2.865	0.955	1.565
	組內	81	49.441	0.610	
	總和	84	52.306		
語言能力	組間	3	3.023	1.008	0.901
	組內	81	90.624	1.119	
	總和	84	93.647		
臨機應變能力	組間	3	1.826	0.609	0.917
	組內	81	53.751	0.664	
	總和	84	55.576		
問題統整能力	組間	3	0.525	0.175	0.450
	組內	81	31.522	0.389	
	總和	84	32.047		
問題解決能力	組間	3	1.447	0.482	1.074
	組內	81	36.365	0.449	
	總和	84	37.812		
資料蒐集能力	組間	3	0.570	0.190	0.270
	組內	81	57.030	0.704	
	總和	84	57.600		
文書表達能力	組間	3	0.576	0.192	0.342
	組內	81	45.377	0.560	
	總和	84	45.953		
電腦應用文書處理能力	組間	3	0.796	0.265	0.342
	組內	81	62.780	0.775	
	總和	84	63.576		

\* p<0.05

資料來源：本研究。

執行事後多重比較的發現如下：

1、第2(1~3年)、3(4~6年)組在第11題「如果在上班前發生不愉快的事，會影響我工作時的情緒」(指標：情緒調適能力)的得分有顯著差異，3比2高1.215

分，代表以情緒調適能力指標而言，從事1999話務工作的年資為4~6年比1~3年的1999話務人員表現較佳。

2、第1（1年以下）、3（4~6年）組在第12題「工作量突然增加時，我會感到很緊張」（指標：抗壓能力）的得分有顯著差異，3比1高0.975分，代表以抗壓能力指標而言，從事1999話務工作的年資為4~6年比1年以下的1999話務人員表現較佳。

3、第2（1~3年）、3（4~6年）組在第12題「工作量突然增加時，我會感到很緊張」（指標：抗壓能力）的得分有顯著差異，3比2高1.100分，代表以抗壓能力指標而言，從事1999話務工作的年資為4~6年比1~3年的1999話務人員表現較佳。

## 二十八、從事1999話務工作的年資對接聽品質的差異性分析

從事1999話務工作的年資對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-39所示。

**表4-39 從事1999話務工作的年資對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析**

指標		自由度	平均平		F 檢定
			平方和	方和	
使用標準開頭	組間	3	3.867	1.289	0.915
	組內	81	114.180	1.410	
	總和	84	118.047		
請教貴姓及問好	組間	3	7.556	2.519	1.563
	組內	81	130.491	1.611	
	總和	84	138.047		
確實執行請稍後及回線程序禮貌用語	組間	3	1.963	0.654	0.646
	組內	81	81.990	1.012	
	總和	84	83.953		
使用適當的結尾應對用語	組間	3	0.819	0.273	0.206
	組內	81	107.229	1.324	
	總和	84	108.047		
覆誦民眾問題	組間	3	3.517	1.172	1.198
	組內	81	79.259	0.979	
	總和	84	82.776		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此從事1999話務工作的年資不同的1999話務人員在接聽品質構面的使用標準開頭、請教貴姓及問好、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語、使用適當的結尾應對用語、覆誦民眾問題等指標的表現並無顯著差異。

#### 二十九、從事 1999 話務工作的年資對互動品質的差異性分析

從事1999話務工作的年資對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-40所示。

**表4-40 從事1999話務工作的年資對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平均平		F 檢定
			平方和	方和	
迅速判定與處理民眾的問題	組間	3	7.870	2.623	1.548
	組內	81	137.307	1.695	
	總和	84	145.176		
站在民眾立場	組間	3	5.352	1.784	1.092
	組內	81	132.295	1.633	
	總和	84	137.647		
關心民眾	組間	3	0.763	0.254	0.197
	組內	81	104.414	1.289	
	總和	84	105.176		
明瞭民眾的問題	組間	3	2.386	0.795	0.529
	組內	81	121.802	1.504	
	總和	84	124.188		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此從事1999話務工作的年資不同的1999話務人員在互動品質構面的迅速判定與處理民眾的問題、站在民眾立場、關心民眾、明瞭民眾的問題等指標的表現並無顯著差異。

#### 三十、從事 1999 話務工作的年資對應答品質的差異性分析

從事1999話務工作的年資對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-41所示。

表4-41 從事1999話務工作的年資對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要

指標		自由	平均平		F 檢定
		度	平方和	方和	
適時結束非服務範圍電話	組間	3	6.807	2.269	1.363
	組內	81	134.887	1.665	
	總和	84	141.694		
請民眾稍候有按保留鍵	組間	3	1.105	0.368	0.307
	組內	81	97.319	1.201	
	總和	84	98.424		
及時整合與提供民眾所需的資料	組間	3	4.292	1.431	1.340
	組內	81	86.485	1.068	
	總和	84	90.776		
一般禮貌用語	組間	3	6.823	2.274	2.519
	組內	81	73.130	0.903	
	總和	84	79.953		
用詞適當	組間	3	1.171	0.390	0.384
	組內	81	82.429	1.018	
	總和	84	83.600		
說話速度適中	組間	3	5.055	1.685	1.159
	組內	81	117.722	1.453	
	總和	84	122.776		
音量適當	組間	3	2.150	0.717	0.441
	組內	81	131.497	1.623	
	總和	84	133.647		
語言應用	組間	3	7.867	2.622	0.535
	組內	81	396.839	4.899	
	總和	84	404.706		
專注釐清民眾問題而不重覆詢問	組間	3	1.801	0.600	0.307
	組內	81	158.387	1.955	
	總和	84	160.188		
不挑起民眾的情緒而爆發衝突	組間	3	1.506	0.502	0.372
	組內	81	109.247	1.349	
	總和	84	110.753		
富主動性的服務熱忱而不推卸問題	組間	3	1.523	0.508	0.366
	組內	81	112.430	1.388	
	總和	84	113.953		
提供正確訊息	組間	3	5.975	1.992	2.262

	組內	81	71.319	0.880	
	總和	84	77.294		
解說清楚	組間	3	5.459	1.820	1.460
	組內	81	100.941	1.246	
	總和	84	106.400		
依照標準作業程序	組間	3	5.837	1.946	1.677
	組內	81	93.975	1.160	
	總和	84	99.812		
主動教導或提醒民眾避免未來問題發生	組間	3	2.945	0.982	0.666
	組內	80	117.948	1.474	
	總和	83	120.893		
主動告知民眾可供選擇的其他替代方案	組間	3	6.409	2.136	1.919
	組內	81	90.180	1.113	
	總和	84	96.588		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此從事1999話務工作的年資不同的1999話務人員在應答品質構面的適時結束非服務範圍電話、請民眾稍候有按保留鍵、及時整合與提供民眾所需的資料、一般禮貌用語、用詞適當、說話速度適中、音量適當、語言應用、專注釐清民眾問題而不重覆詢問、不挑起民眾的情緒而爆發衝突、富主動性的服務熱忱而不推卸問題、提供正確訊息、解說清楚、依照標準作業程序、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案等指標的表現並無顯著差異。

### 三十一、過去擔任其他話務人員職務的經驗對人格特質的差異性分析

過去擔任其他話務人員職務的經驗對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-42所示。

**表4-42 過去擔任其他話務人員職務的經驗對人格特質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標	自由度	平方和	平均平方和	F 檢定	
同理心	組間	3	1.524	0.508	1.221
	組內	81	33.699	0.416	
	總和	84	35.224		
謙遜有禮	組間	3	2.343	0.781	2.063
	組內	81	30.669	0.379	

	總和	84	33.012		
勤勉	組間	3	2.853	0.951	1.640
	組內	81	46.959	0.580	
	總和	84	49.812		
外向	組間	3	2.723	0.908	1.146
	組內	81	64.171	0.792	
	總和	84	66.894		
穩定	組間	3	1.630	0.543	0.894
	組內	81	49.264	0.608	
	總和	84	50.894		
耐心	組間	3	7.187	2.396	3.626*
	組內	81	53.519	0.661	
	總和	84	60.706		
細心	組間	3	5.333	1.778	2.225
	組內	81	64.714	0.799	
	總和	84	70.047		
配合度	組間	3	4.651	1.550	3.176
	組內	81	39.537	0.488	
	總和	84	44.188		
虛心受教	組間	3	0.375	0.125	0.327
	組內	81	30.919	0.382	
	總和	84	31.294		
學習意願	組間	3	0.947	0.316	0.857
	組內	81	29.830	0.368	
	總和	84	30.776		

\* p<0.05

資料來源：本研究。

執行事後多重比較，發現第1（1年以下）、2（1~3年）組在第6題「我是個做事有耐心的人」（指標：耐心）的得分有顯著差異，1比2高0.576分，代表以耐心指標而言，過去擔任其他話務人員職務的經驗為1年以下比1~3年的1999話務人員表現較佳。

### 三十二、過去擔任其他話務人員職務的經驗對專業能力的差異性分析

過去擔任其他話務人員職務的經驗對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-43所示。

表4-43 過去擔任其他話務人員職務的經驗對專業能力構面各指標的單因子變異數分析摘要

指標		自由度	平方和	平均平方和	F 檢定
情緒調適能力	組間	3	4.444	1.481	1.315
	組內	81	91.250	1.127	
	總和	84	95.694		
抗壓能力	組間	3	4.157	1.386	1.662
	組內	81	67.537	0.834	
	總和	84	71.694		
口語表達能力	組間	3	2.712	0.904	1.477
	組內	81	49.594	0.612	
	總和	84	52.306		
語言能力	組間	3	5.300	1.767	1.620
	組內	81	88.347	1.091	
	總和	84	93.647		
臨機應變能力	組間	3	2.706	0.902	1.382
	組內	81	52.871	0.653	
	總和	84	55.576		
問題統整能力	組間	3	4.672	1.557	4.608
	組內	81	27.375	0.338	
	總和	84	32.047		
問題解決能力	組間	3	2.137	0.712	1.617
	組內	81	35.675	0.440	
	總和	84	37.812		
資料蒐集能力	組間	3	5.491	1.830	2.845
	組內	81	52.109	0.643	
	總和	84	57.600		
文書表達能力	組間	3	2.360	0.787	1.462
	組內	81	43.593	0.538	
	總和	84	45.953		
電腦應用文書處理能力	組間	3	3.807	1.269	1.720
	組內	81	59.769	0.738	
	總和	84	63.576		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此過去擔任其他話務人員職務的經驗不同的1999話務人員在專業能力構面的情緒調適能力、抗壓

能力、口語表達能力、語言能力、臨機應變能力、問題統整能力、問題解決能力、資料蒐集能力、文書表達能力、電腦應用文書處理能力等指標的表現並無顯著差異。

### 三十三、過去擔任其他話務人員職務的經驗對接聽品質的差異性分析

過去擔任其他話務人員職務的經驗對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-44所示。

**表4-44 過去擔任其他話務人員職務的經驗對接聽品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平方和		F 檢定
				平方和	F 檢定	
使用標準開頭	組間	3	2.128	0.709	0.496	
	組內	81	115.919	1.431		
	總和	84	118.047			
請教貴姓及問好	組間	3	2.988	0.996	0.597	
	組內	81	135.059	1.667		
	總和	84	138.047			
確實執行請稍後及回線程序禮貌用語	組間	3	1.869	0.623	0.615	
	組內	81	82.084	1.013		
	總和	84	83.953			
使用適當的結尾應對用語	組間	3	1.813	0.604	0.461	
	組內	81	106.234	1.312		
	總和	84	108.047			
覆誦民眾問題	組間	3	8.276	2.759	3.000	
	組內	81	74.500	0.920		
	總和	84	82.776			

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此過去擔任其他話務人員職務的經驗不同的1999話務人員在接聽品質構面的使用標準開頭、請教貴姓及問好、確實執行請稍後及回線程序禮貌用語、使用適當的結尾應對用語、覆誦民眾問題等指標的表現並無顯著差異。

### 三十四、過去擔任其他話務人員職務的經驗對互動品質的差異性分析

過去擔任其他話務人員職務的經驗對互動品質構面各指標的單因子變異數

分析摘要如表4-45所示。

**表4-45 過去擔任其他話務人員職務的經驗對互動品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由度	平方和	平均平	
				方和	F 檢定
迅速判定與處理民眾的問題	組間	3	8.402	2.801	1.659
	組內	81	136.774	1.689	
	總和	84	145.176		
站在民眾立場	組間	3	10.248	3.416	2.172
	組內	81	127.399	1.573	
	總和	84	137.647		
關心民眾	組間	3	5.810	1.937	1.579
	組內	81	99.367	1.227	
	總和	84	105.176		
明瞭民眾的問題	組間	3	9.420	3.140	2.216
	組內	81	114.768	1.417	
	總和	84	124.188		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此過去擔任其他話務人員職務的經驗不同的1999話務人員在互動品質構面的迅速判定與處理民眾的問題、站在民眾立場、關心民眾、明瞭民眾的問題等指標的表現並無顯著差異。

### 三十五、過去擔任其他話務人員職務的經驗對應答品質的差異性分析

過去擔任其他話務人員職務的經驗對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要如表4-46所示。

**表4-46 過去擔任其他話務人員職務的經驗對應答品質構面各指標的單因子變異數分析摘要**

指標		自由 度	平方和	平均平	
				方和	F 檢定
適時結束非服務範圍電話	組間	3	11.771	3.924	2.446
	組內	81	129.923	1.604	
	總和	84	141.694		

請民眾稍候有按保留鍵	組間	3	5.378	1.793	1.560
	組內	81	93.046	1.149	
	總和	84	98.424		
及時整合與提供民眾所需的資料	組間	3	6.109	2.036	1.948
	組內	81	84.668	1.045	
	總和	84	90.776		
一般禮貌用語	組間	3	4.159	1.386	1.482
	組內	81	75.794	0.936	
	總和	84	79.953		
用詞適當	組間	3	3.690	1.230	1.247
	組內	81	79.910	0.987	
	總和	84	83.600		
說話速度適中	組間	3	5.291	1.764	1.216
	組內	81	117.485	1.450	
	總和	84	122.776		
音量適當	組間	3	6.738	2.246	1.434
	組內	81	126.909	1.567	
	總和	84	133.647		
語言應用	組間	3	33.701	11.234	2.453
	組內	81	371.005	4.580	
	總和	84	404.706		
專注釐清民眾問題而不重覆詢問	組間	3	6.840	2.280	1.204
	組內	81	153.348	1.893	
	總和	84	160.188		
不挑起民眾的情緒而爆發衝突	組間	3	4.705	1.568	1.198
	組內	81	106.048	1.309	
	總和	84	110.753		
富主動性的服務熱忱而不推卸問題	組間	3	9.594	3.198	2.482
	組內	81	104.359	1.288	
	總和	84	113.953		
提供正確訊息	組間	3	5.576	1.859	2.099
	組內	81	71.718	0.885	
	總和	84	77.294		
解說清楚	組間	3	10.626	3.542	2.996
	組內	81	95.774	1.182	
	總和	84	106.400		
依照標準作業程序	組間	3	7.116	2.372	2.073
	組內	81	92.696	1.144	

	總和	84	99.812		
主動教導或提醒民眾避免未來問題發生	組間	3	1.478	0.493	0.330
	組內	80	119.415	1.493	
	總和	83	120.893		
主動告知民眾可供選擇的其他替代方案	組間	3	1.616	0.539	0.460
	組內	81	94.972	1.172	
	總和	84	96.588		

資料來源：本研究。

分析結果顯示，所有指標的顯著性p值均未達顯著水準，因此過去擔任其他話務人員職務的經驗不同的1999話務人員在應答品質構面的適時結束非服務範圍電話、請民眾稍候有按保留鍵、及時整合與提供民眾所需的資料、一般禮貌用語、用詞適當、說話速度適中、音量適當、語言應用、專注釐清民眾問題而不重覆詢問、不挑起民眾的情緒而爆發衝突、富主動性的服務熱忱而不推卸問題、提供正確訊息、解說清楚、依照標準作業程序、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案等指標的表現並無顯著差異。

### 三十六、工作職能與服務品質各構面的關聯性分析

工作職能的人格特質、專業能力構面與服務品質的接聽品質、互動品質、應答品質構面的相關分析結果摘要如表 4-47 所示。

表4-47 工作職能與服務品質各構面的相關分析結果摘要

構面	變項	親和性	勤勉正直性	外向性	情緒敏感性	開放的學習性	情緒能力	溝通能力	思考能力	知識能力	文書能力	接聽態度	接聽正確性	互動效率	互動態度	互動正確性	應答效率	應答態度	應答正確性		
工作職能	親和性																				
	人格特質	勤勉正直性	0.479**																		
		外向性	0.320**	0.245*																	
		情緒敏感性	0.543**	0.582**	0.356**																
		開放的學習性	0.503**	0.471**	0.468**	0.497**															
	專業能力	情緒能力	.046	.048	.083	0.106	0.236*														
		溝通能力	0.375**	0.444**	0.347**	0.631**	0.661**	0.260*													
		思考能力	0.588**	0.502**	0.335**	0.631**	0.568**	0.115	0.599**												
知識能力		0.460**	0.388**	0.345**	0.521**	0.476**	0.126	0.576**	0.621**												
	文書能力	0.366**	0.435**	0.372**	0.633**	0.491**	0.000	0.657**	0.565**	0.593**											
服務品質	接聽品質	接聽態度	0.022	.013	.022	.028	.015	.112	.151	.111	.108	.015									
		接聽正確性	.200	.110	.092	.109	.029	.075	.101	.268*	.223*	.018	0.202								
	互動品質	互動效率	.172	.260*	.167	.224*	.203	.119	.322**	.307**	.306**	.127	0.235*	0.537**							
		互動態度	.209	.162	.080	.189	.092	.143	.248*	.304**	.333**	.090	0.236*	0.564**	0.675**						
		互動正確性	.085	.062	.117	.179	.195	.220*	.357**	.324**	.277*	.133	0.238*	0.504**	0.651**	0.697**					
		應答效率	.056	.072	.004	.174	.244*	.357**	.289**	.170	.082	.004	0.264*	0.487**	0.650**	0.552**	0.741**				
	應答品質	應答態度	.116	.195	.019	.324**	.269*	.263*	.416**	.319**	.248*	.118	0.271*	0.540**	0.623**	0.614**	0.704**	0.801**			
		應答正確性	.064	.188	.143	.207	.180	.181	.300**	.261*	.205	.065	0.262*	0.622**	0.642**	0.659**	0.699**	0.779**	0.859**		

\*p<0.05, \*\*p<0.01

資料來源：本研究。

分析結果顯示：

1、工作職能的人格特質構面與服務品質的應答品質構面呈現顯著負相關 ( $p < 0.05$ )，代表人格特質與應答品質間的正向關聯性。

2、工作職能的專業能力構面與服務品質的互動品質構面呈現顯著負相關 ( $p < 0.01$ )，代表專業能力與互動品質間的正向關聯性。

3、工作職能的專業能力構面與服務品質的應答品質構面呈現顯著負相關 ( $p < 0.01$ )，代表專業能力與應答品質間的正向關聯性。

### 第三節 討論

本章中所進行之描述性統計與推論性統計結果分析，係根據現有之全體 88 位 1999 話務中心話務人員為母體，對其發放問卷進行普查並回收（其中 3 份為無效問卷，有效問卷為 85 份）後所做成，因此該諸項結果，乃係就當前之 88 位話務人員情況而言之，是為對話務人員當前情形之概窺，因此所探得之結果或許並非必定完全為話務中心未來其他話務人員情形之準繩或常態。

本章中統計分析所呈現之未達顯著水準之情形，本研究推論可能是由於 1999 話務人員於前來話務中心進行甄選之時，已事先經過篩選，可能基於此原因，使各指標的表現無顯著差異。以外，本研究復以「年齡」、「家庭每月所得」、「年資」與「過去擔任其他話務人員職務的經驗」等變項進行交叉分析，如表 4-48、表 4-49 與表 4-50 所示。

表4-48 「年齡」與「家庭每月所得」之交叉分析

		家庭每月所得					總和
		30000元 以下	30001~ 59999元	60000~ 99999元	100000~ 149999元	150000 以上	
年齡	21~29歲	27 73.0%	11 52.4%	7 46.7%	6 85.7%	2 40.0%	53 62.4%
	30~39歲	10 27.0%	8 38.1%	6 40.0%	1 14.3%	3 60.0%	28 32.9%
	40~49歲	0 .0%	2 9.5%	2 13.3%	0 .0%	0 .0%	4 4.7%
總和		37 100.0%	21 100.0%	15 100.0%	7 100.0%	5 100.0%	85 100.0%

$\chi^2 = 10.964, p = .204$

資料來源：本研究

分析結果顯示，顯著性 p 值未達顯著水準，因此家庭月所得指標與年齡指標之間並無顯著關聯。

表4-49 「年齡」與「從事1999話務工作的年資」之交叉分析

		從事1999話務工作的年資				總和
		1年以下	1~3年	4~6年	7~10年	
年齡	21~29歲	23 71.9%	26 63.4%	4 40.0%	0 .0%	53 62.4%
	30~39歲	9 28.1%	14 34.1%	5 50.0%	0 .0%	28 32.9%
	40~49歲	0 .0%	1 2.4%	1 10.0%	2 100.0%	4 4.7%
總和		32 100.0%	41 100.0%	10 100.0%	2 100.0%	85 100.0%

$\chi^2 = 45.450, p = .000$

資料來源：本研究

分析結果顯示，顯著性 p 值達到顯著水準，因此從事 1999 話務工作的年資指標與年齡指標之間存在顯著關聯。本研究推測，可能是由於話務人員之年齡結構較偏向為年輕，加之藉由訪談獲悉該項話務工作多為年輕者的第一、二份工作，較無其他工作比較基礎，因此可能呈現是項分析結果。

表4-50 「年齡」與「過去擔任其他話務人員職務的經驗」之交叉分析

		過去擔任其他話務人員職務的經驗				總和
		1年以下	1~3年	4~6年	7~10年	
年齡	21~29歲	33 82.5%	16 51.6%	4 40.0%	0 .0%	53 62.4%
	30~39歲	7 17.5%	13 41.9%	5 50.0%	3 75.0%	28 32.9%
	40~49歲	0 .0%	2 6.5%	1 10.0%	1 25.0%	4 4.7%
總和		40 100.0%	31 100.0%	10 100.0%	4 100.0%	85 100.0%

$$\chi^2 = 19.340, p = .004$$

資料來源：本研究

分析結果顯示，顯著性 p 值達到顯著水準，因此過去擔任其他話務人員職務的經驗指標與年齡指標之間存在顯著關聯。本研究推測，可能是由於話務人員之年齡結構較偏向為年輕，加之年輕者過去較少有擔任其他話務人員職務的經驗，因此可能產生是項分析結果。

## 第五章 質化資料分析

### 第一節 次級資料分析

研究團隊於2010年9月23日親赴中華電信公司123客戶服務中心（博愛話務中心）實地參訪，期能獲取該中心內部事關話務人員工作職能與服務品質內涵的業務資料，惜未獲應允，僅能以參訪記錄的逐字稿，作為瞭解該中心與其話務人員編制、話務人員的工作職能與服務品質內涵、委外勞務廠商與該中心對於話務人員人力資源管理的合作、1999話務人員與該中心話務人員工作職能與養成教育內涵差異性的次級資料。

#### 一、中華電信公司123客戶服務中心與其話務人員的編制

過去中華電信公司的123客戶服務中心並無統一之代表號，係由各地分公司負責當地之客戶服務，因此其話務中心分散於各地分公司管轄、營運，具備不同的編制、管理與服務流程標準。2007年後進行整頓，將北、中、南各地之話務中心與各項業務加以整合，且制定通過ISO認證之標準化作業程序，集中管理，是為現今之123客戶服務中心單一服務窗口。

123客戶服務中心之話務人員依照績效考核與服務資歷，分為「一線人員」與「二線人員」，一線人員依據業務內容細項進行分組，例如針對e-mome服務、用戶申告、疑難排除、資費業務等，皆有對應、負責的小組，其通常多以10人作為一小組單位，並從中擇一資歷較深、熟稔業務的人員作為班長，以提供小組成員業務上的指導與協助；二線人員的工作內容主要為公關、新聞業務，除此之外，當一線人員出現應接不暇，或業務無法處理的情形時，二線人員亦會協助支援其業務。若一線人員欲升上二線人員，除了需具備較深的資歷以外，更需通過每個月的績效考核，達到特定水準的考核成績，方有機會升上二線人員的行列。

現階段123客戶服務中心的一、二線人員分別為一線154人，二線17人，其中一線人員約1/3為約聘派遣人力、2/3為正式員工，而二線人員及其他管理人員則全數為正式員工。

#### 二、中華電信公司123客戶服務中心話務人員的工作職能內涵

中華電信公司123客戶服務中心對於話務人員所需工作職能的要求，展現於其遴選新進人員的標準上。該中心的新進人員多為約聘人員，主要交由簽約外包的人力勞務廠商進行健康檢查與性向測驗作初步篩選，再由該中心面試，決定

錄用與否。

#### 1、委外勞務廠商的健康檢查與性向測驗

受試者在接受123客戶服務中心面試前，勞務廠商會先進行心理與生理的健康檢查，由於話務中心工作場所較為密閉，故受試者不可患有傳染性疾病。

其次，勞務廠商亦會對派往前來面試的人員先進行性向測驗（或適性測驗），了解該人員是否適合話務工作。性向測驗檢視的內容包括：

- (1) 抗壓力。
- (2) 負責能力。
- (3) 溝通能力。
- (4) 問題解決能力。
- (5) 工作態度。

#### 2、123客戶服務中心的面試資格審查

在遴選新進人員時，若需錄用10個名額，123客戶服務中心會設定15至20個名額進行遴選。除基本學歷要求大專以上之外，另會測驗以下內容：

##### (1) 專業類

A、瞭解中華電信執掌與業務與否。

B、進行電腦及相關設備的基本操作，以及打字測驗（中打每分鐘30字為準；音檔則無特別限制）。

##### (2) 服務類

觀察下列項目，瞭解受試者是否適合話務工作：

A、受試者的個性特質。

B、應答能力（話術）。

C、國、台語口說是否流利（通其他語言尤佳）。

### 三、中華電信公司 123 客戶服務中心話務人員的服務品質內涵

中華電信公司 123 客戶服務中心對於話務人員所需服務品質的要求，展現於其考核話務人員績效的標準上。

#### 1、考核機制

##### (1) 日常考核

日常考核為針對每日工作績效進行評分，每日工作結束後皆可獲悉當日績效結果。

##### (2) 月考核

月考核為每日考核成績的累算，且每月會公布表現優良的話務人員，並予以獎勵。

## 2、考核方法

### (1) 考勤表

使用客觀標準的考勤表進行考核，內容包括：

#### A、服務精神

個人：多快接起電話？

整體：30秒應答率？

#### B、品質與效率（佔成績60%）

#### C、專業智能（佔成績20%）

### (2) 一般考核

藉由以下3項措施來了解話務人員的工作績效。

#### A、QOS（盲生評比）

委託淡江大學由盲生抽打客服電話，並瞭解盲生對話務人員的專業度、服務語態支滿意程度。

#### B、QM（側聽考核）

話務人員每通電話接有錄音，由班長隨時側聽，瞭解人員應對內容與方式是否合於要求與標準。

#### C、FC（客戶滿意）

藉由即時側聽，瞭解客戶滿意與否外，另會抽樣撥打予近期使用123客服專線的客戶，詢問其滿意程度。

## 3、獎懲機制

### (1) 正式員工

由話務中心依考核成績進行獎懲。

#### A、考核優秀者

考核優秀者除予以公布（放上榮譽榜公布表揚）外，另給予200元中華電信儲值卡以資獎勵；另亦具有較大升遷機會。

#### B、考核較劣者

針對其弱項予以輔導。

### (2) 約聘人員

由委外勞務廠商依考核成績進行獎懲。

#### A、考核優秀者

績效前5%者，給予獎金2000元；前5-10%者，給予獎金1000元；前10-15%者，給予獎金500元。

#### B、考核較劣者

由話務中心針對考核較劣者，給予委外勞務廠商輔導單，要求勞務廠商對

該人員進行輔導，若該人員連續受話務中心提出3次輔導單予勞務廠商，則受離職處分。

#### 四、委外勞務廠商與中華電信公司123客戶服務中心對於話務人員人力資源管理的合作

中華電信公司123客戶服務中心內部的話務人員除約2/3的正式員工以外，另有約逾1/3係來自勞務廠商所提供之人力，因此勞務廠商於話務中心的人力資源管理而言，具有舉足輕重的地位。以下為勞務廠商與該中心對於話務人員人力資源管理的合作情形。

##### （一）新進人員的遴選

勞務廠商對人力進行初步健康檢查與性向測驗後，再交由話務中心進行面試。

##### （二）輔導考核結果欠佳的人員

針對考核欠佳者，由話務中心向勞務廠商提出輔導單，由勞務廠商對該人員進行輔導、再教育。

##### （三）一般性管理

由勞務廠商管理約聘人員的休假與排班；話務中心則負責考核約聘人員的績效與成績。

#### 五、1999 話務人員與中華電信公司 123 客戶服務中心話務人員的工作職能與養成教育內涵的差異性

本研究以研究團隊親赴 1999 臺北市當家熱線話務中心與中華電信公司 123 客戶服務中心實地參訪的記錄逐字稿為文本，登錄於 NVivo 7.0 質性研究軟體，並窮盡出人格特質、專業能力、養成教育的研究代碼，建立如表 5-1 的對照表，來比較公、民營話務中心在話務人員工作職能與養成教育之差異。

就工作職能的人格特質與專業能力構面而言，當前 1999 臺北市當家熱線話務中心係透過甄選過程中筆試的中打與音檔（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）測試，以及口試的個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好面談，連同新聞稿閱讀和重點摘述，篩選出符合其人格特質（同理心、謙遜有禮、勤勉、外向、穩定、耐心、細心、配合度、虛心受教、學習意願）與專業能力（情緒調適能力、抗壓能力、口語表達能力、語言能力、臨機應變能力、問題統整的能力、問題解決的能力、資料蒐集能力、文書表達能力、電腦應用文書處理能力）要求的話務人員；中華電信公司 123 客戶服務中心的話務人員亦是透過甄選過程

中的性向測驗以及面試資格審查，篩選出符合其人格特質（工作態度、個性特質）與專業能力（抗壓力、負責能力、溝通能力、問題解決能力、瞭解中華電信執掌與業務的專業知識、電腦基本操作與打字、應答能力與國、台語口說是否流利要求的話務人員）。所不同的是，123 客戶服務中心會與勞務廠商在甄選過程中分工合作，先由勞務廠商負責性向測驗，再由 123 客戶服務中心負責面試資格審查。

就養成教育而言，1999 臺北市民當家熱線話務中心與中華電信公司 123 客戶服務中心都會對表現不佳的話務人員進行輔導。所不同的是，前者輔導的對象是「是否正確傳達民眾的需求」、「對民眾的應對進退是否合宜」、「以通話分鐘數來看平均處理的案件數多寡」、「是否依題庫（FAQ）或網頁解答民眾問題的正確性」等項目表現不佳者；後者輔導的對象是服務精神、品質與效率、專業智能的考勤表以及盲生評比、側聽考核、客戶滿意的一般考核表現不佳者。其次，123 客戶服務中心會與勞務廠商在輔導過程中分工合作，由 123 客戶服務中心負責輔導表現不佳者；勞務廠商負責輔導表現更為低劣而被 123 客戶服務中心開出輔導單者（連續被開 3 次輔導單的話務人員須受離職處分）。第三，123 客戶服務中心話務人員須接受輔導的項目相當多元，包括服務精神、品質與效率、專業智能的考勤表項目，以及盲生評比、側聽考核、客戶滿意的一般考核項目。

**表 5-1 當前 1999 話務人員與中華電信公司 123 客戶服務中心話務人員在工作職能與養成教育的差異**

研究代碼	1999 話務人員	中華電信公司 123 客戶服務中心話務人員
人格特質	抗壓性 同理心 勤勉外向 謙遜有禮 順服 穩定 耐心 細心 配合度 虛心受教 學習意願高 挫折忍受度 熱心 愛好服務 反應快 EQ 高	工作態度（勞務廠商的性向測驗） 個性特質（123 客戶服務中心的面試資格審查）

	契而不捨的精神 責任感 親和力	
專業能力	自我情緒調適能力 抗壓能力 口語表達能力 溝通協調技巧 話術溝通技巧 邏輯分析能力 語言能力 歸納分析能力 臨機應變能力 問題統整的能力 問題解決的能力 資料蒐集能力 文書表達能力 電腦應用文書處理能力 閱讀分析能力	抗壓力（勞務廠商的性向測驗） 負責能力（勞務廠商的性向測驗） 溝通能力（勞務廠商的性向測驗） 問題解決能力（勞務廠商的性向測驗） 瞭解中華電信執掌與業務的專業知識(123客戶服務中心的面試資格審查) 電腦基本操作與打字(123客戶服務中心的面試資格審查) 應答能力（123客戶服務中心的面試資格審查） 國、台語口說是否流利（123客戶服務中心的面試資格審查）
養成教育	在「是否正確傳達民眾的需求」、「對民眾的應對進退是否合宜」、「以通話分鐘數來看平均處理的案件數多寡」、「是否依題庫（FAQ）或網頁解答民眾問題的正確性」等項目表現不佳者，須接受資深主管的指導與建議。	服務精神、品質與效率、專業智能的考勤表以及盲生評比、側聽考核、客戶滿意的一般考核表現不佳者須接受123客戶服務中心的輔導，表現更為低劣者須被123客戶服務中心開出輔導單，接受勞務廠商輔導，連續被開3次輔導單者須受離職處分。

資料來源：本研究。

表5-1所呈現之「人格特質」與「專業能力」的細項指標，為避免模稜兩可之疑義，茲分述各指標之操作型定義如次：

(一) 人格特質

1. 抗壓性：與生俱來對壓力的承受度。
2. 同理心：謂設身處地、感同身受之性格。
3. 勤勉外向：勤快、不畏於與人來往。
4. 謙遜有禮：內斂且具有禮數。
5. 順服：服從上級指示。

6. 穩定：易於掌握捉摸。
7. 耐心：對事務不厭其煩。
8. 細心：行事細膩，不輕忽細節。
9. 配合度：受調派指揮之配合度良好。
10. 虛心受教：能容他人之建議、指導。
11. 學習意願高：保持積極的求知態度。
12. 挫折忍受度：容忍失敗、膠著之能力。
13. 熱心：為人熱情、活力十足。
14. 愛好服務：樂於服務他人。
15. 反應快：理解迅速。
16. EQ 高：情緒管控能力佳。
17. 契而不捨的精神：為達目的，堅持到底。
18. 責任感：言出必行，準時完成份內工作。
19. 親和力：容易與之親近。

## (二) 專業能力

1. 自我情緒調適能力：了解自己情緒，可設法排解或轉化為動力之能力。
2. 抗壓能力：後天經學習之壓力調適能力。
3. 口語表達能力：口條清晰、能精確表達所想之能力。
4. 溝通協調技巧：擅於以溝通調解矛盾、衝突之能力。
5. 話術溝通技巧：修飾話語、表達得體之能力。
6. 邏輯分析能力：剖析事理，釐清因果關係之能力。
7. 語言能力：可流利使用兩國以上語言之能力。
8. 歸納分析能力：將諸多繁雜事物分門別類進行整納之能力。
9. 臨機應變能力：處理突發或意外狀況之能力。
10. 問題統整的能力：將民眾的意見有系統彙整為具體問題之能力。
11. 問題解決的能力：有效率解決業務內問題之能力。
12. 資料蒐集能力：自行蒐集業務相關資訊的能力。
13. 文書表達能力：公文撰寫清晰順暢、辭令達意之能力。
14. 電腦應用文書處理能力：電腦文書軟體操作使用之能力。
15. 閱讀分析能力：能流暢閱讀、了解文意並進行重點摘要之能力。

## 第二節 專家座談分析

研究團隊邀請各大專院校相關科系的專家學者 8 位為座談成員，針對本研究質性與量化研究資料的蒐集與分析方法與針對 1999 話務人員工作職能與服務品質之具體建議，透過座談形式諮詢專家學者的專業知識能力、實務經驗與意見，以收集思廣益之效，協助解決複雜的實務議題。以下列舉學者專家們對於改善 1999 話務人員工作職能與服務品質之具體建議如後：

### 一、工作職能(人格特質與專業能力)甄選部分：

勞務廠商對於受試者的初步篩選，應密切合於話務工作之用人需求，且應透過與話務中心的密切互動，設計最適之甄選測驗，訂定最合理之勞務契約，並應由勞務廠商與話務中心共同輔導、訓練新進人員。

**陳衍宏教授：**在人格特質這部分可能可以就是跟臺北市政府簽約的那個委外公司，應該在他們開始在用這些人的時候，如果有做一些量表，他應該是要傾向去找那種情緒相對穩定的；但另一方面，這些由外包公司篩選進來的人進來之後臺北市政府要第二次再做一次篩選，這個是可以做的，就是說譬如說他說我派一組人過來，那他同時需要具備某些專業的人格特質跟專業能力，那在人力派遣的這個所謂專業能力當中他大概只能做到譬如說他對於某些應對等等的一些基本的禮貌、禮儀等等，那是不是臺北市政府有必要在那個市政府內部再做進一步的教育訓練，那這時候所謂的專業能力的養成就會變成就像是臺北市的市政或是跟局處的互動等，那這邊就可以來討論說到底是由勞務廠商那邊來做規範，或者是由臺北市政府這邊來做。所以如果還是一樣回到人力資源的這個部分要未來可能性，可能從剛才人格特質兩階段的篩選，專業能力兩階段的一個訓練，那這樣進來以後是不是可以提升服務品質，那提升服務品質要有哪些的一個訓練可能還可以在市府這邊做。

**鄭國泰教授：**在專業能力部分應該要偏向在情緒理念跟溝通能力上的一個篩選，在選擇上特別是對人力勞務廠商在找人上應該要求他們去做到在專業能力上要有這兩個能力，第二個在人格特質上應該要偏向親和力強還有情緒穩定比較夠的人，然後我有特別覺得市府在找這些人的時候應該跟那個人力勞務廠商講說最好找一些具有公共行政背景的人，或者是他有念過相關像都市計畫跟市政有關的話務人員更好，那再來是說就是我認為那個等到人進來之後，應該建議市府要找一個單位，而且要有一個特別做專業訓練，那怎麼去做教育訓練就是讓這些話務人員可以了解臺北市政府在幹什麼，那臺北市政府哪一個局處在負責什麼樣的業務的那種教育訓練，讓他們可以在接受民眾的投訴或什麼樣可以有效的去因應或去回答一些問題。

**劉祥得教授：**工作職能跟服務品質的建議，那在專業能力的部分應該是情緒穩定、溝通、思考、知識文書等能力，另外在溝通能力好也比較有關係，思考我能力我認為應該有關，因為他在接這種抱怨的時候他必須統整，然後再找哪個單位要怎麼處理，或者他的知識，如果他沒有這樣他應該要有收集資料的能力，但這個好像感覺比較周邊，或者文書能力，除非他在接的時候他就會有需要打很多文件才會有文書能力。

**鄭美華教授認為：**關於市民反應市政問題，話務人員的專業能力可能是可以即時並正確的記下來民眾需求與必須轉給相關承辦局處，如果說他們也能夠舉出他們在這個處理的事情上面達成人家施政的滿意的那個程度，我就覺得這個是值得肯定，但是有沒有這個機制，還是說他只是接完有轉出去然後有一個形式上的紀錄說是誰來過，但是他來過他只是把你的線路美化而以他並不是達到你所要的那個目標。專業的職能上面讓他能夠有一些在職的訓練，讓他對工作有滿意度，然後他也有升遷他也有適當的符合他能力的待遇，我覺得是一個良性的循環。當然專業能力很重要，但是做這樣的工作跟他的那個待遇、薪給一定是有關係的，所以在薪資部分，如果人力素質很高，可是你給的待遇是不是符合人才的那就不行。所以我相信我們所要的話務人員除了他語氣要很好之外，他要有效率跟效能。

**黃榮護教授：**關於話務人員的職能，那首先可能我們知道這個工作的環境到底是需要什麼樣的人，這個人我想有一個東西是可以訓練的，就是話務人員的訓練大概包含應該怎麼樣的去接聽，怎麼樣的去回答，這種知識性跟技巧性的東西大概比較容易訓練，另外一個就是他的一些的人格的特質，還有他的這種自我的概念以及他的動機，如果他的人格特質那他是屬於那種比較內向型的，而且他以前就不喜歡講話的人你要他來做話務人員那簡直是一種傷害，那一般的來講自我形象比較好的人當然比較主動積極之外，比較有自信的人，訓練的過程裡面當然他也比較就是說越碰到什麼樣的一些難題的時候他比較不會退縮，因為比較是正面的，所以然後在動機的方面可能他要有真的是喜歡服務人群，如果他的動機只是為了一份薪水來的這種很快的就會陣亡。所以如果他是以一個服務的動機那應該他就會比較抗壓性會比較好，學習的能力、調適的能力相對的會比較高，所以這邊可能我們要去想的就是說這個工作的性質所需要的這樣的人不是知識跟技能而已。所以在徵選的時候第一個你除了看每一個人當然來得時候寫的時候他已經想像你所要的話務人員可能是什麼樣子，那所以他也許已經很多的地方就會去迎合你，所以你能不能在心理測驗或是在很多的徵選的工具裡面他能夠去把他很準確的能夠做出來，如果不能夠很準確的話沒關係進來的時候有一個訓練的過程裡面強加的，如果在訓練再加上讓他上線實習的時候，所以這個東西我們就是為什麼常常會感覺，你要培養一個話務人員你千萬不要把他只是感覺他就是一份工作，你不做別人可以做，你如果是這樣一直滾動的話你就會發現永遠都是新手，你永遠都在訓練新手，訓練新手當然他的狀況老是搞不清楚的，如果這個話務人員他是非常的這個熟練，很多的時候他一回生兩回熟，熟能生巧，他已經非常的熟練的時候，那他當然就是在整個服務的品質就會高。

張瓊玲教授：人格特質就是要穩定，EQ 高、穩定，然後不會把別人的負面情緒性很高的跟著一起爆發，那對人要有一定的同理心，另外，關於謙遜有禮是可以訓練的，1999 並不像私人外商公司可以分紅抽傭，所以你無法拿一個招牌或拿一個願景做一種尊榮感的一種好像說服自己去做這件事情，就是說很光榮的去承擔這種，大概有點難，你只是覺得做久了覺得我是一個接線生，那只能跟他教育謙遜有禮是在於這是我們人做人基本的道理。

仇桂美教授：關於評估品質部分一個是效率，一個是態度，一個是正確性，像我之前看這個的時候我想了很久，我覺得這三個好像應該是上位概念，就是說建議把他放在構面的下面，接聽品質、互通品質、應答品質，因為他基本上像這種話務工作他是一種比較 technique 技術性的，他沒有辦法很長遠的去觀察或者是很長的時間去反應，比較不太可能，所以通常我們操作型的定義就是你接聽電話的禮貌。

## 二、強化績效考評、教育訓練制度：

管理作為可採剛柔並濟之方式，同時給予同仁關懷與鞭策；此外，考評制度影響後續訓練甚鉅，藉由正確有效的考評結果，可作為後續訓練之依據與基礎，以切中改善人員不足的面向。

張瓊玲教授：勞動關係方面第二線長官就不要太黑臉，一定要那種好媽媽的那一種，要常常懂得給他心裡的撫慰，第一線轉達工作價值感是很重要的，因為安慰他的我們的價值感就是你為什麼會選他因為他順，所以如實轉達就好，然後再來第二線就是你轉達不好或者服務不好那麼第二線管理者他就會來抓你第一線的品質，所以第一線一定是要用 Y 理論，第二線我不能說 X 理論，但是要類 X 理論。然後最好接半小時電話就可以起來走一走，因為如果沒有好好適當的休息的話，他沒有好好順利跟那個平和的去接下一通電話的服務，他可能電話撥的品質會走樣了，所以他應該要讓他休息，我建議每半小時應該起來做這個伸展一下，去走一走五分鐘，或者是說你每一個小時應該去這個 tea break，去走一走每隔十分鐘，做適度的休息則有助品質提升。另外，也建議請一個老師在訓練的時候訓練稍微跟他講，然後我認為不是只有職前訓練，其中有時候在上課也不免再找一些心理或這者是公關的人員來跟他們上那種一小時幽默風趣的課程，讓他們舒解一下，這種也不是大學老師，除非你叫大學老師夠幽默風趣，像那方蘭生我就覺得不錯，但是他退休了，方蘭生他是廣告那些，這個有點幽默然後這種翻書籍然後也從中會看到你看這個講者幽默有禮，你會有點內化跟學習的功能，那這個是勞動關係以外給他們透過訓練給他們做一個舒壓。

黃榮護教授：另外在工作的過程裡面這個都是我們要考評的，所以第一個就是在你服務的時候要能夠跟工作的人跟工作的人本身要能夠 fit，那一種契合一定要產生那個效果才會出來，所以我的感覺就是說訓練的本身針對他這個考評，因為你有正確的考評你才能夠再訓練，那如果訓練然後觀察了一段時間實在不適應，公務體系的政府跟這個承包的廠商一定要有一個默契就是說

要做好服務工作，那如果在我的看法裡面你要提升他的基本的責能、職能，關於工作職能的部分可以多花一點時間訓練，他只要慢慢的就熟了，所以他流動率為什麼會高。那你怎麼樣來去考評，真的，有些是看你怎麼去看他的績效工作績效，你怎麼樣的去評估，你評估什麼樣的建議，那你這個評估的時候我們現在三百六十度、預定三百六十度、一百八十度也可以，同仁之間然後長官再看一下，差不多了，你去找外部顧客然後他也弄不清楚話務人員，因為考評會涉及到他的整個當然他的獎勵之外會考慮尊重他的訓練，因為當你中間發現這個人格特質是不錯的只是不熟練，就是訓練或者是再給他一點時間磨練就可以，你感覺雖然技巧很好可是你 EQ 很差，動不動就會生氣，你當然知道這個的話沒有辦法改變，訓練給他機會，改變一個人的本性很難，但是如果是利用訓練來改變他的行為，這當然這涉及到誘因機制，激勵，激勵裡面除了正向的激勵，這個也是其他的那種處罰的機制產生，所以考評這種東西，因為他不是只有政府機關，他是一個已經算是一個民間來的等於派遣人力在這個地方，而且他的工作的屬性是比較單純，就是偏向話務，他不像公務員，公務員在公共部門裡面，第一個他的管理工具本來就很死，如果使用像平衡計分這種都是不適合的，不是會很有效，只是會增加公務機關的麻煩。

第一個他本身不適任就是他的性格的本身，他的人格特質的本身還有他的學經歷的部分，然後還有另外一個需注意的面向就是市政府局處的資源系統支援，因為他的問題許多的答案或是什麼樣的，除了操作手冊(FAQ)外還有許多政策性的東西，就要靠其他局處給予答案，他們只不過是轉接的公器而已。

### 三、職涯發展、激勵與升遷

除工作激勵手段以外，升遷與待遇亦是相當重要之滿足誘因；因此應重新檢視工作負荷量與可得報酬之間的關聯，並視情形合理話務人員之待遇與獎勵。

鄭美華教授：專業的職能上面讓他能夠有一些在職的訓練，讓他對工作有滿意度，然後他也有升遷他也有適當的符合他能力的待遇，我覺得是一個良性的循環。

再者，若是 1999 的這些話務服務人員能夠有一個制度化的管理，比如說好讓他達成了這個為民服務，而如果還有所謂的服務的滿意度回應的話，每年應該要有適當的統計來證明這些人是不是能夠提升薪等或是有沒有能夠有怎麼樣的獎金，要有這樣的制度而不是說那個質化的量化的都沒有，然後就是憑某一個人給他打一個分數讓他能夠有好的考績或是沒有好的考績，這樣的話很容易流於大家去巴結那個打考績的人。

黃榮護教授：我們在這邊一直強調要怎麼樣去改善、去改善，可是你這個派遣的單位，委辦的單位他已經存心就不良了，已經很多的地方在這邊，他就是要低薪，他就是福利也不好，或是怎麼樣，這些的基本的東西你要看一下，重賞之下你起碼話務人員他不一定要大學畢業，高職畢

業他就可以訓練他到很好，真的是這樣的，可是他那個薪水如果比他出來的人需要碩士嗎？不需要，碩士去那裡常常會陣亡，坐在那裡我一個碩士還受你這個氣，我還做這種事情，不要，千萬不要好高騖遠，什麼樣的工作 fit 他的學經歷。

**張瓊玲教授：**關於話務人員的服務品質提升部分部分第一個你要激勵他有榮譽感，而大部分從事話務人員可能會有年齡會低齡化，就是那種剛畢業涉世未深的人才，涉世已深他覺得要不是我走投無路的話我覺得那是一個不好的工作，每天都不快樂，所以第一個勞動關係條件要做好，勞動關係條件好、薪資折帳問題，你政府不能袖手旁邊，不能說我外包多少錢給你就好，管理機關(政府)要介入每一個人跟他的一個公司之間的一個契約、內容，這是人家要的最實際的東西，你再給我一些什麼有的沒有放假幾天我都覺得算了，我會來工作就是要賺錢，我不是要升遷，因為那種話務人員也沒有機會升遷，你就想說那個 0800 的客服專線人家是幹什麼，你說升遷要麼會希望變成內勤的專業人才，可是顯然就是兩條系統，因為公務機關你要到內勤專職的人你要考試，所以他的一個工作是沒有什麼願景的，就是一個他不會你在塑造什麼願景，那都是間接和虛幻，那就是一時的止痛劑，讓他覺得我們還願意上班，那所以勞動條件政府應該要積極介入，然後要比較這樣子工作的這個薪資待遇，跟一般民間大廠的一個待遇水準的比較，若是比外面民間心資水準稍高則可幫助穩定流動率。所以建議一律提高薪資，然後三節獎金不可少，在民間企業有三節獎金，公務人員沒那麼多，公務人員只有年終獎金還有考績獎金，但是我認為他們不會有考績獎金，年終獎金還不知道有沒有一個半月，有一個月或半個月就不錯，因為這個錢是給他們公司，公司再核發下來，所以不見得能夠拿到足額的年終獎金，所以我認為三節酌發獎金，各一個三千塊，由於他是一個民怨單位，接受民怨喜裡的單位，酌發三千這是可以 PO 出來的建議，所以我認為用這些回溯去再給他勞動條件的增強這是鼓勵 1999 維持良好話後品質最根本之道。

### 第三節 訪談資料分析

本研究以深度訪談所得的逐字稿為文本，登錄於 NVivo 7.0 質性研究軟體，並窮盡出改善人格特質的甄選面與培訓面、改善專業能力的甄選面與培訓面等研究代碼，列舉受訪者對於改善 1999 話務人員工作職能的建議如後（編號 A 至 D 為話務中心管理階層，編號 T\* 為話務人員）。

#### 一、改善人格特質的甄選面

##### （一）延長面試時間

現行甄選話務人員之面試時間過於短促，面試人員難以在如此短暫時間內探知受試者的邏輯能力、內涵與特質。延長面試時間可對受試者進行較深入且全盤性的了解，避免錄用且投入訓練成本後始發現其人格特質或相關核心能力不適合話務工作。

受訪者 A 表示：

面試時間的長短也是相當重要的一個因素，你如果短時間像我們這樣面對面談個五分鐘，其實你不知道我這個人是怎麼樣，但是如果花了2~4個小時這樣談下來，那你肚子裡面有什麼東西我都非常清楚；過去我也有聽說過別的客服公司，單單面試就花了一天，一天你大概有什麼樣的毛病、優點、特質，全部都瞭若指掌，但是目前面試時間相當短，通常進來了時候才發現他不能用，因為有時候見面第一印象或許很好，但事實上，上線了之後經過教育訓練階段那邊之後才發覺他缺乏某種客服人員的人格特質。

受訪者 T2 表示：

可能在面試的時候應該要再就是多聊一些談吐方面吧，還有一些思考邏輯方面，像我覺得我們這邊就是就是大概會有一定的年紀就是可能因為擁有的比年輕人更多的生活經驗，所以在面對民眾五花八門的問題，什麼樣的問題都可能有，所以可能在，像我自己是感覺比較年輕方面的，就是在應對方面就是可能比較年紀大的人，會能夠比較能夠跟民眾作應對。

## （二）增加面試人員

除延長面試時間外，亦可由多位面試人員或專家進行有層次的面試，比起僅由一、二位面試人員進行面試與判斷，較能篩選出真正適任的合格者。

受訪者 D 表示：

我認為就是要更多人去參與這項工作，而不是只有一個人，可能就是3、4個人去面談，他們現在是有一關一關的面試，我會認為應該是由他們總公司的人事就是已經經過更多面試的人員來作面試工作會比較適合。

## （三）著重受試人員的話務工作經驗、樂觀開朗、反應、EQ、日常嗜好與耐心特質

具有興趣、嗜好與信仰者，通常較能排解、調整情緒，應較適任屬情緒勞動性質之話務工作。在人格特質方面，過去有客服相關工作經驗者，對話務工作的反應能力較佳，此外，樂觀開朗、EQ與耐心等，為話務工作中與民眾溝通時數個重要之要件，應具備以上特點之話務人員方能勝任話務工作。

受訪者 B 表示：

面試角度的話，第一個我們希望可能有客服經驗，再來就是個硬要樂觀開朗，那還有像要反應好、EQ好，另外可能就是家庭背景也是我們考量的一個因素，還有他自己的日常嗜好，像有沒有常常看書、充實自己，因為通常你會去多看點書，可能代表你這個人會比較有上進心一點，加上我們的話務工作常常調整，不會一直待在同一個位置上，所以多增進自己的知識、還有有學習慾的人會是比較好的。

#### 受訪者T15表示：

我覺得第一方面就是你的EQ要很高，因為你不能對民眾發脾氣，所以你任何事情都要保持很正面的態度，所以就是我覺得就是在面試的時候其實就是要從這個人他的工作經驗去把一些問題排除掉，然後再去看他適不適合做這個工作，因為其實做這個工作壓力是很大的，就是抗壓性要非常高。

#### 受訪者T16表示：

應該要看他的個性吧---可能比較要有耐心吧，我覺得至少要有一些工作的經驗，可能對話、應對要比較好這樣子。

#### 受訪者 T6 表示：

第一個一定要有耐心，EQ要好，本來脾氣暴躁的那些人，到我們這邊來，本來是四方型到後來都變圓型了，被市民磨練成圓形，所以第一個就是要有耐心還有EQ要好，我們專業這方面是沒有關係，因為進來再受訓就會有專業了，這個就是要有經驗，那專業就是經驗累積還有就是加強訓練，所以在專業方面就是沒有那麼說一定要有，第一個就是要有耐心還有就是要有興趣，興趣也很重要，有興趣來學的話大概很快就進入軌道，那沒有興趣的話你學了一年、半年也都還是一樣，那有的人同樣都是新進人員他只要受訓一個月他馬上就能勝任，那有的人已經當了2、3年都還是一樣沒有辦法，這可能就是他的EQ沒有辦法整理好，就是經不起市民的激怒一下就爆發出來，所以這個是很重要的。

#### 受訪者T9表示：

我是覺得要適任這個工作就是這個人的人格特質要樂觀一點，因為畢竟是在接電話然後每個電話有一些比較情緒化的民眾可能會有人身攻擊的部分，那我覺得在甄選客服人員的時候他的本身的特質要很樂觀，然後對工作的想法要很正面，我覺得這是兩個特質，然後在來一個就是在甄選客服人員的時候公司會優先考量是不是有從事過服務業，因為必經有從事過服務業的人他可能會比較喜歡接觸人群，因為這個工作就是每天都在跟人家講話在跟人家溝通，然後有時候我發現主管他們在甄選的時候會問那個應徵者人緣好不好或是人際關係好不好，因為人緣跟人際關係

跟一些溝通能力有沒有耐心可不可以勝任這工作都有很大的關係。

#### (四) 著重受試人員的健康狀況

話務工作之環境常處於密閉之空調空間中，因此傳染病帶原者較不適合該型態之工作環境；此外話務工作壓力龐大，心理健康尤其重要；加之需時常配合話務中心之班表、工作調派，故話務人員宜維持運動健身之習慣，以保身心健康。

受訪者A表示：

另外健康因素，我們的話務人員一定是要耐操，不要說今天接電話明天就感冒，後天就肚子痛，因為面對著壓力，這些話務人員一定要有健康的身體，尤其要維持平時定期的運動，還有運動的習慣，這樣他相對可以舒壓，他又不運動，體質又不好那這種就不適合當客服人員。

受訪者C表示：

但是如果還要再提到什麼額外的補充的話，我其實會認為是一些身體健康的狀況，可能會在這裡會希望把它加進去，譬如說過去有沒有什麼樣的一些病史、病例，那我覺得這些對我們來說會有一些幫助，為什麼會這樣子？就是因為我們這個工作精神壓力非常大，那我們會擔心有些同仁可能家族有一些什麼樣的精神病的遺傳，或是什麼樣的一個狀況，那我不希望說我這個工作讓他的病突然間被激發了，那我覺得這樣子對人家的父母親就真的很不好意思，所以如果一定要加的話這一段我覺得可能是很重要的。

## 二、改善人格特質的培訓面

### (一) 強化心靈面的舒壓與激勵課程

話務工作之壓力沉重，同時亦屬情緒勞動，話務人員的心理狀態對工作表現之影響更為顯著，因此可夠透過建立定期性的舒壓與激勵課程，協助維持話務人員的心理健康。

受訪者A表示：

我們會再加強有關心靈成長的課程、有關舒壓的課程很重要，像我們學生在上課，不管是在唸高中還是大學或是研究所，老師是會一直壓力一直來，你要念什麼書、你要考試或---，但是從來沒有舒壓課程，所謂的舒壓課程不是體育課，要不然就是參加什麼社團活動，沒有所謂真的專業舒壓課程，事實上舒壓這一部分，你怎麼去舒解這個壓力這一部分是很重要，這一部分的課程我們目前大概一年才舉辦1、2次，那這一部分我們會再加強。

受訪者B表示：

有舒壓課程，就是幫助我們人員認識自己，然後也可以解自己的壓力，並去面對。

受訪者 C 表示：

那唯一一個比較跟心靈做一個層面上的互動的，就是舒壓的課程，也因應我們這邊的電話量這麼大的一個關係，所以同仁都必須利用自己的下班時間，那我們額外給付他加班費，然後讓他來上這些課程，但是相對的在這課程來實施的時候，同仁其實已經帶著一個疲憊的身軀來了，所以對同仁來講，這個課程對他們的幫助是在課程當中得到的一個獲得，可是對身體來說是疲憊的。

受訪者T1表示：

我們之前的話是有一些相關的舒壓課程，跟一些心靈上面的輔導課程，可是因為這一部分，因為我們的能力狀況加上電話量比較大，還是一樣會沒有辦法有充分的時間再上這些課程，可是如果有的話當然希望是多一點。

受訪者T3表示：

就是我們會有一些像是舒壓的課程---你看我們會有一些雜誌什麼的，那我覺得我有會比較想要建議的就是開一些類似心理輔導的課程。

受訪者T4表示：

如果說哪方面的課程的話，主要還是說舒解壓力的管道，舒解壓力可能比如說同理心方面的，因為其實在線上碰到最大的挫折可能就是民眾的負面情緒，就是我們第一線就直接承受到，所以其實這個部分他的壓力承擔還蠻大的。

受訪者T5表示：

之前有上舒壓課程，就是可能由老師來帶我們上舒壓課程做一些可能可以舒解的一些運動，可是我覺得那個都是短暫的，因為上完就沒有了，

受訪者T9表示：

因為我覺得在職人員的教育訓練適合的是激勵，一些激勵課程或是一些服務品質課程，比較需要一些鬥志的課程，因為電話量很大可能會有職業倦怠或是工作上的瓶頸，那或者是熱忱感沒那麼重的時候，比如說我上線半年我就覺得接電話就是這樣一直接，當主管發現某一些客服人員比較沒有熱忱的時候，那就是要去計畫一個激勵課程，或是一些客服人員禮貌度比較沒那麼夠的時候，那我覺得可能外聘一些講師幫大家上一些禮儀的課程，恢復那個禮貌度，我覺得這是在職人員比較需要去加強的一個功，幫大家把服務熱忱再拉回來，不然會忘記，就是會有倦怠感。

受訪者T10表示：

其實我覺得不外乎就是壓力的舒解，因為今天當你累積很多壓力的時候相對你的心情不好的時候你呈現出來的服務品質就會不好，就包含你應答的口氣就會比較沉悶一點，那因為我們不是面對面的都是透過聲音的。

受訪者T13表示：

因為長期是處於比較負面的情緒，然後聽到的個案可能就是比較負面的，可能家庭經濟上或各方面，就是比一般我們見到的再低層次這樣，所以就是你可能聽到的個案相對會影響你個人本身，然後在這環境工作久了會覺得人生好像沒有什麼希望，就是會讓人喪失鬥志，所以我覺得可以的話可以安排一些心靈的課程，其實是有效的，就是讓話務人員恢復正面的希望。

## （二）強化團隊合作訓練

話務人員雖於處理話務工作時為獨立作業，但是在業務學習、專題探討時，則為數個小組團隊之組成；透過團隊合作，同僚間的默契與共生關係方可得到強化，凝聚話務人員之向心力。

受訪者 C 表示：

還有一個就是我覺得要一個團隊合作的一個訓練，其實我們常會參加到一些激勵的課程，他都是一個團隊、一個團隊在做的，那我覺得可以讓同仁在團隊的課程中去學習到，我們其實是每個每個的小團隊，總共有9個小團隊，我們這9個小團隊當中怎麼樣去手牽手、心連心來打敗每一次遇到的整個電話不一樣的狀況，然後讓同仁可以更緊密的結合在一起，我覺得團隊的課程也是非常重要。

受訪者T13表示：

我覺得因為我們公司的人非常多，可是因為工作很煩忙完全都很少跟同事間互動，就是跟同事之間都不熟，這也是我覺得對公司沒有向心力的主要原因之一，你可能就只有跟你座位的附近

幾個熟識而已，可是熟也沒有時間讓你熟到非常的熟識，除非你今天是做很久的人員，所以我覺得這會讓人員流走，因為完全你離職完全不會考慮，因為跟同事也沒有感情，如果你今天跟同事有革命性的情感那你可能還會考慮多留一下，可是這裡沒有，我覺得應該也是因為業務繁忙吧，明明就人很多可是跟同事間完全都不熟識，我覺得公司可以舉辦一些活動，來團聚員工之間的感情，我覺得這是一個可以加向心力的做法。

### （三）強化熱忱訓練

話務工作的繁重易使人員工作熱忱減低，透過定期強化熱忱訓練，可協助人員提升自身之工作熱忱。

受訪者A表示：

就是話務人員的熱忱，這兩年半以來我發現話務人員比較缺乏熱忱，現在是樂於工作的年輕人不多，所以這一部分的熱忱該如何提升，對於整個1999中心的向心力這是我們要加強的。

受訪者D表示：

應該去公告給話務人於每個人都去聽這個音檔，然後你想一想自己可不可以做到這樣的服務，那為什麼你會沒有辦法達到這樣的服務你是缺少了什麼？因為你在自己講電話的時候沒有辦法跳開來，你不會知道自己缺少什麼，然後你聽過經過別人在過成功可以想一想我好像沒有這樣的服務熱忱，我好像沒有辦法一直追蹤案件到結束，我為什麼沒有看到可以這樣做，所以我覺得就是也應該提供一些正向的思考而不是說一直告訴他們怎樣避免怎樣不好的服務，那也許你在找到的那個好的服務當你把該做的都做好的時候，其實就已經避免了客訴的產生。

### （四）強化挫折忍耐度訓練

話務人員在業務進行，以及和民眾溝通之過程，時常遭遇各類不同的挫折，因此可加強挫折忍耐度之訓練，協助話務人員以不同的方式看待挫折，並予以克服。

受訪者A表示：

在臺北市政府的話務人員所要學會的第一件功夫就是什麼？就是被罵，每100個客人裡面就有6個客人7個客人進來就霹靂啪啦非理性的漫罵，給你無理的要求，那你要去訓練啊，要不斷的去訓練，你能夠接受別人的罵，不是嘻皮笑臉的接受，但是你能夠很理性的很超然的去接受他的辱罵，那這一部分這忍耐度的訓練類似是一般情報員才有辦法接受的訓練，

### (五) 適度安排聚餐

受訪者T7表示：

其實我覺得公司可以多安排聚餐，因為要辦活動對這個單位來說不可能，太難了，不能全部休息出去，但是我覺得偶爾一個月的1、2次的聚餐可以讓主管跟同事之間聊一下或是吐苦水，因為畢竟之前跟資深的人員就是心裡的成熟度是不一樣的，那新進人員可以在這個聚餐比較輕鬆的愉快氣氛下去去引導他，因為你說心裡諮商效果好像不大，之前有，我們公司有做過聘請心理諮商師來座中型的人員輔導，但是我覺得效果好像不是很大。

受訪者 T10 表示：

因為人員的調度上因為我們都有分小組，那其實每一組我們目前我們每個月大概能辦的就是聚餐吧，聚餐比較多，但是會希望走向戶外這樣子比較好一點。

### 三、改善專業能力的甄選面

#### (一) 強化筆試的中打與音檔測試

筆試的中打與音檔測試與話務工作具有強烈而直接的關聯，因此強化筆試的中打與音檔測試乃有其必要性。

受訪者 A 表示：

覺得這一部分的建議也ok，因為這樣的測試最主要的目的在了解他的一個聆聽的能力和邏輯思考的能力還有表達的能力，我認為這樣的一個測試是ok的，但是，當然在邏輯表達這方面我是認為還有待加強去測試，因為民眾是搞不清楚權責機關是誰，那或許他反映的問題是包含好多個機關，那所以你這個邏輯思考的能力一定要非常清楚，絕對不能張冠李戴，搞不清楚，這一部分是很重要。

受訪者 B 表示：

我們的測驗，常常主要是想測驗我們人員的臨場反應，例如我給你一台電腦，你要如何找到答案？所以以像中打測驗來說的話，是蠻重要的，因為我們的作業全部是透過電腦來key in，所以打字的速度和正確度就很重要，因為很可能你路名打錯，就會造成我們後續市府相關執行單位的困擾或是錯誤，那對民眾來說就等於他們的問題沒有被解決，因此中打測驗是蠻重要的。那在音檔測驗方面，也是非常必要的，像我們如果要瞭解專業知識，或是服務流程的話，就必須交叉聽音檔來學習，交叉聽音檔就是說比如像我們家聽你們家的音檔，你們家聽我們家的音檔，這

樣互相學習，因為畢竟每個小隊大家對於自己總是有盲點，所以可以透過這樣的方式來互相學習。

#### 受訪者 C 表示：

基本上，我覺得中打的測試跟音檔的測試，是一個一定要去執行的一關，我覺得很重要，其是重要的原因是因為說，在我們這邊中打是每一通電話都要歷經的事情，因為市民說，一邊聽、手上就一定要打，這不能停的，因為你一停你就耽誤到市民的時間，那耽誤到市民的時間其實換個角度來看，就是浪費市政府話服電話費，所重要的一件事情，所以我覺得打字的速度是很要求的，那另外像是音檔的測試為什麼也很重要？因為其實這就是模擬，你其實就是在上線，那在上線的過程中，就是市民講，然後你去了解他的問題，幫他成立一個案件，那如果今天他講的內容，然後你成立案件的時候成立的不清楚，可能市民說A你卻把它寫成B，那對市民來講就會覺得你臺北市政府有沒有在幫我服務？夠不夠專業？所以我覺得音檔測試跟中打測試，這一塊非常非常的重要，我甚至不排除說加強在音檔測試的一個難易度。

#### 受訪者 D 表示：

中打測是我覺得是需要的，因為我們在登打案件的時候是還蠻講求速度的，因為友人她說他打3.40個字他覺得還是沒有辦法應付這邊的速度，他甚至跟我說他想離職，然後我跟他說你其實打久就會變快一點，但是我覺得以一個數值當標準例如打30字為多少分為標準可能是不好的，也許就讓他有再進步的空間，也許你這禮拜進步10個字你的分數可以再高一點。

#### 受訪者 T1 表示：

我是覺得，因為在這個部分的話，他本身希望一個打字能力，再來是一個基本的語言能力，就是講話方面的部分就是要比較清晰，應該有相關的要求是合理的，因為畢竟要服務到這麼多人、這麼多民眾，那遇到狀況、問題的部分，相對的也要隨機應變。

#### 受訪者 T2 表示：

還ok，因為打字是要測說那個送案件的一個速度，如果太慢的話也會影響到自己。

#### 受訪者 T9 表示：

我們在應徵新人的時候有一個是給他們聽音檔，然後讓面試的人員去寫說你聽這個音檔的時候看他聽的跟寫的是不是一樣，那會這樣的原因是因為要判斷他的理解能力，因為就是我剛才前面所講的客服人員他的理解力跟他的溝通能力，我覺得這點是很重要的，不能說市民說他很可憐你把它寫成他很快樂，就是這是不行的，大部分電話接進來都是在跟人家溝通，我覺得因為你

是在說話你是在溝通，然後別人也是聽得到你的聲音，然後他陳情的事情透過我們的公文把他打出去那你要把他陳情的東西跟你打出去的東西是一樣的，所以我覺得這是很重要，我覺得這是有需要的在甄選過程當中，然後去測驗這個人的理解能力還有他書寫文章的能力，是不是ok我覺得這個是有需要去做到的，因為有些人講的說來寫不出來，那所以我覺得這是重要的。

受訪者 T10 表示：

我覺得在遴選上面做這樣的測驗是比較直接的是不錯的。

受訪者 T11 表示：

聽音檔的話我覺得，因為我沒意見耶，基本上這兩個我都沒有意見，還可以接受。

受訪者 T12 表示：

聽音檔的部分就還算是蠻不錯的方式，他就是藉由別人的音檔，就是有時候我們在服務可能會呈現出不耐煩的態度可能自己會不自覺，可是如果放出來聽的時候就會很明顯的感受到那個狀況是什麼，就是那個會提醒我們在接聽電話的時候要更小心更去注意。

## (二) 強化面試的新聞稿閱讀並做重點摘述

面試的新聞稿閱讀並做重點摘述係邏輯分析能力之體現，與話務工作具有強烈而直接的關聯，因此應對面試的新聞稿閱讀並做重點摘述部分進行強化。

受訪者 A 表示：

最主要的目的是在於測試其閱讀能力跟歸納分析的能力，那一個話務人員的規劃分析能力方面也很重要，比如說我跟你雜七雜八講了10分鐘的話，那你話務人員知不知道我講的重點在哪裡，我講的主要訴求在哪裡、我的次要訴求在哪裡，還有我點出你市政的主要問題在哪裡、次要問題在哪裡、待解決的問題在哪裡？一個話務人員聽了我雜七雜八講了很多話後，他一定要能規納出來，否則民眾講了10分鐘白講了，了解嗎？你在記錄他的申訴意見、建議意見，如果沒有把他講的重點，我剛才講的那幾個重點摘錄下來的話，那民眾講的不是就白講了嗎？那你記錄的不清楚你後送到權責機關去，那權責機關也只能根據話務員的紀錄，因為他不知道當時民眾跟話務員講了些什麼，他是根據你話務人員登錄在後送系統裡面的資料，然後去辦理，人家講了「ABCDE」，你記了「ACE」，那「B」沒有記「D」也沒記，那當然民眾一定會不滿意，會認為我跟你說了那麼多你才記了兩三項，所以，這一部分的歸納分析能力很重要。

### 受訪者 B 表示：

這個測驗主要是要看看他有沒有閱讀障礙，因為我們的工作內容和性質實在不太適合具有閱讀障礙的人來進行，還有就是他的語調，因為我們的服務都是透過電話，所以假使它的語調是比較不清晰，或是可能讓民眾誤以為他不耐煩，那可能就會造成誤會，當然它可能沒有不耐煩或是不開心的意思，不過就是因為他的語調可能讓民眾產生誤解。而新聞稿的部分呢，就是要能將資料內容扼要陳述，也就是抓重點說明，像市府最近有助你好孕的一個補助計劃，那我給我們同仁一張相關的計劃內容說明，那他們就要把它扼要精簡，抓出重點，清楚的讓詢問民眾了解整個大概的情形，所以期時在誌府資訊方面，牽涉到蠻多比較細節或複雜的部分，還有可能像有法條的部分，所以我們在選擇人才這方面，雖然原則上目前是會以大專學歷為前提考量，不過其實我有面試過一些有好幾年工作經驗的高中職畢業的人，其實他們有歷練過，所以能力也不見得會比較差。

### 受訪者 C 表示：

其實像新聞稿的導讀之意，就像我剛剛提到的，它最重要的點是要在於說，我要聽到他講話的抑揚頓挫，也要聽他的音質，那另一部分我是要聽聽看，這位同仁他在講這篇文章當中，他有沒有辦法快速的在這個讀的過程中，立刻擷取出他覺得這段文章要講的重點是什麼，要講這個重點是什麼，除了說我們要理解一些市政的資訊提供給市民之外，相對的另外一種的訓練是，我也要知道說當市民在陳述他自己發生的事情時，同仁是不是也一樣有這樣的能力，可以擷取出來市民所要講的重點，幫他寫成一個案件陳述出去，讓其他的單位的同仁可以一目了然的知道市民的訴求，所以針對新聞稿導讀這一項，我會覺得是非常重要的一項，那當然他的比重上對我來說會佔的比例是很重的，他大概會佔到40%左右的成績，因為它相對的它同時包含三個面向去看，一個是抑揚頓挫的部分，他的語調，那另外一個是他的理解力，還有一個就是整個案件的撰寫的能力，所以這三個對我來說其實在1999客服人員當中，是扮演很重要、很重要的一個角色。

### 受訪者 T2 表示：

其實ok，因為我們常常像民眾有問問題，那也是要去局處給的一些新聞稿的資料，那我們就是去看資料或是自己要怎麼樣去回答，或是有那個資料看，因為有發現說有的時候一天資料給你看可是卻發現不同的人看出來會有不同的解答方式，所以就是大概能夠看出說理解能力和思考的邏輯，多少還是有一點幫助。

### (三) 增加面試自我介紹的計畫書

自我介紹計畫書的製作，關乎受試者的文書與組織能力。

受訪者C表示：

其實我覺得在面試的部分我們可以再加入另外一段，可能就是我會很期望看到就是說這個人他對於過往的一個工作，他可能可以有一個簡單的一個小小的簡報，或是一份自己的一個 proposal，因為我覺得每個人都會說，說其實是簡單的，但是我覺得在文書能力上也會我們的一個期望跟要求，所以我會看到這個同仁他在製作這個proposal的能力大概到什麼階段，我會期望看到這樣的一個東西出來；那另外就是說，他已經成為我的同仁的時候，我要怎樣去提升他的一個服務品質，當然不外乎就是要加強這樣的訓練，

#### 四、改善專業能力的培訓面

##### （一）強化Q&A專題研討小組機制

藉由團隊的個案探討，幫助話務人員更快速、更有系統的吸收新資訊。

受訪者C表示：

除了訓練之外，其實我有想過一個更好的模式，就是，我們現在所有的同仁他們每一個月，我們都會開一個叫做Q&A Workshop的一個方式，就是彼此可能就是會聽一下最近我們覺得很棒的一些音檔，那聽聽看在這裡面看其他的人，是用怎樣的一個話術安撫市民的，會得到市民更多的回應，那其實我更期望的是，這個東西音檔是我們大家都聽同樣的音檔，那我期望的會是同仁可以自己做role play的一個方式，我可能扮一個奧客，你可能扮一個客服人員，你是怎樣把我安撫下來的，那做這樣的一個情境演練的時候，當你自己成為那個客服人員的時候，你再碰到這樣的一個問題，你就會覺得這東西好像我昨天做夢看過一樣，所以我重新再回應的時候，我可能回應起來就會比較得心應手，我就不會回應像那麼一個空虛的感覺，所以我會希望就是儘可能慢慢做到像是一對一的方式或者是一對五的方式做這樣的一個role play的一個練習。

受訪者T1表示：

其實現在的話都有相關的那個，因為我們還一個就是專門在，比如說你今天跟民眾對話的部分我們有相關的錄音，那它會在每個月的時候就是會固定有一天會做一個上課的開導，他會調這通call應該要說你今天跟民眾對話有相關的內容，那在相關的內容妳有哪些需要改善，或者是說優缺點的部分，他會做一個討論說明，這個其實也可以對我們蠻有幫助。

##### （二）定期開設新增業務課程

臺北市政府所涵蓋之業務眾多繁雜，可委請各局處開設相關業務課程，使話務人員對該業務內容有更詳盡且完整之了解。

受訪者B表示：

我是覺得可以多安排局處的人員來中心上課解說，因為常常可能他們來的新聞稿或是公文只有薄薄一張，那我們對他們新增的業務或活動瞭解就不能說很透徹，所以當民眾打電話來問到一些比較細節的東西的時候，我們人員就可能比較難去回答他們的這些問題，所以我是希望可以請局處人員來講解，那可以透過面對面的互動交流，讓中心了解像是我們成案然後交給他們案子，過程O不OK，諸如此類很多我們可以互相了解，對於業務也會更有幫助，

#### 受訪者 D 表示：

其實目前的專業能力的部分，在訓練的部分都是我們資深話務員去做教育訓練，那其實未來我們會想要針對就是我們比較常被詢問的部分，例如說像勞資糾紛，勞工局就是常被詢問的，還有交通局的業務部分，那也許就是請他們相關的局處該怎麼去回覆市民，由局處來提供我們教育訓練，也許他們可以做到更專業更精準的方式，不過說實話這些也都是需要時間許可的，就是有空間的時候有辦法去這些事的時候我們才會來做這些事。

#### 受訪者T9表示：

我覺得比較需要的是因為是整發有很多新的政策或是新的業務，那針對這些新的政策出來的時候，像之前我們沒有微笑單車，然後現在有，然後微笑單車在信義區到處都有這樣子，然後他們剛開始有這業務時，微笑單車的人員就有來幫我們上課，包括微笑單車怎麼使用這樣子，我覺得政府有新的業務出來的時候可以來幫我們話務人員上課，因為新的業務出來的時候他們會去做宣傳，他們做宣傳的時候我們1999的話務量也會變多，所以他們在推出新業務之前幫我們上課是比較需要，因為現在目前很多局處新業務出來我們話務人員就是很厲害他們就是拿一張只說新的業務我們就要回答了，那有時候我覺得只是個紙上談兵的感覺，那如果是新的業務出來那可以幫大家先上課，然後他們再去做新業務的宣傳，然後民眾再進線這樣子我會覺得比較好，比較可以理解。

#### 受訪者T13表示：

我是覺得像我們承接市政業務，其實是每天很多訊息都在更新尤其是一些市政及時的資訊，可是我們拿到的都不是第一手，這就造成我們很大困擾的一部分，很多時候就是民眾他已經看到新聞，就是在新聞已經發布了，可是我們這邊根本就沒有任何的訊息，這是一個還蠻困好的部分，然後這是即時訊息的更新，再來就是我們話務人員進來的時候就是什麼都不懂，所以會有一個月的教育訓練時間，然後才開始慢慢的跟聽或是上線，可是這一個月的時間結束之後我們上線就沒有再任何的教育訓練，像我們內部有一個一般資訊，就是每個話務人員都可以在上面發佈訊息，然後訊息每個人都可以看到，他是做為我們內部溝通來使用的，就是可以即時看到每個人發的一般訊息，有的話務人員一收到民眾的反應就是有一些新的消息就是會發佈在上面讓我們其

他人看到，可是我們都只能透過那樣的方式互相來分享話務人員的東西，卻沒有一個比較完整的，就是專業上面的教育訓練，因為你電話接久了你一定會發現你可能專業上哪裡不足，就是反而你實際上機之後，才會了解哪方面不足，但是針對這些不足公司卻沒有再辦一個教育訓練給我們。

### (三) 加強溝通話術訓練

話務人員與民眾的溝通應對為直接影響民眾觀感，乃指決定其對話務人員服務品質任認知之關鍵，因此應加強溝通話術之訓練。

受訪者T12表示：

比如話術方面就是講話的方式用字遣詞對了就可以了，所以可能是在溝通方面的課程，語言的課程會比較重要一點。

本研究繼而參酌 Strauss (1987) 的做法，在各研究代碼所拆解的訪談逐字稿資料內搜尋如「因為」、「既然」以及如「結果是」、「所以」等字眼的段落，分別當作 Mohr (1982) 所謂變項分析的「條件」(condition) 以及「結果」

(consequence)，再借助 NVivo 7.0 質性研究軟體的「模式」(models) 功能，組建出如圖 5-1 的「改善工作職能的具體建議」因果關係模式：

第一，延長面試時間與增加面試人員，有利於面試人員藉由面試過程突顯出受試人員的話務工作經驗、樂觀開朗、反應、EQ、日常嗜好與耐心特質，以及受試人員的健康狀況，從甄選面改善 1999 話務人員的人格特質。

第二，強化心靈面的舒壓與激勵課程並適度安排聚餐，有利於 1999 話務人員接受團隊合作、熱忱、挫折忍耐度的訓練成果，從培訓面改善 1999 話務人員的人格特質。

第三，強化筆試的中打與音檔測試、面試的新聞稿閱讀並做重點摘述、增加面試自我介紹的計畫書，有利於從甄選面改善 1999 話務人員的專業能力。

第四，強化 Q&A 專題研討小組機制、定期開設新增業務課程、加強溝通話術訓練，有利於從培訓面改善 1999 話務人員的專業能力。

第五，分別從甄選面與培訓面改善 1999 話務人員的人格特質與專業能力後，有利於改善 1999 話務人員的工作職能，進而提升其服務品質。

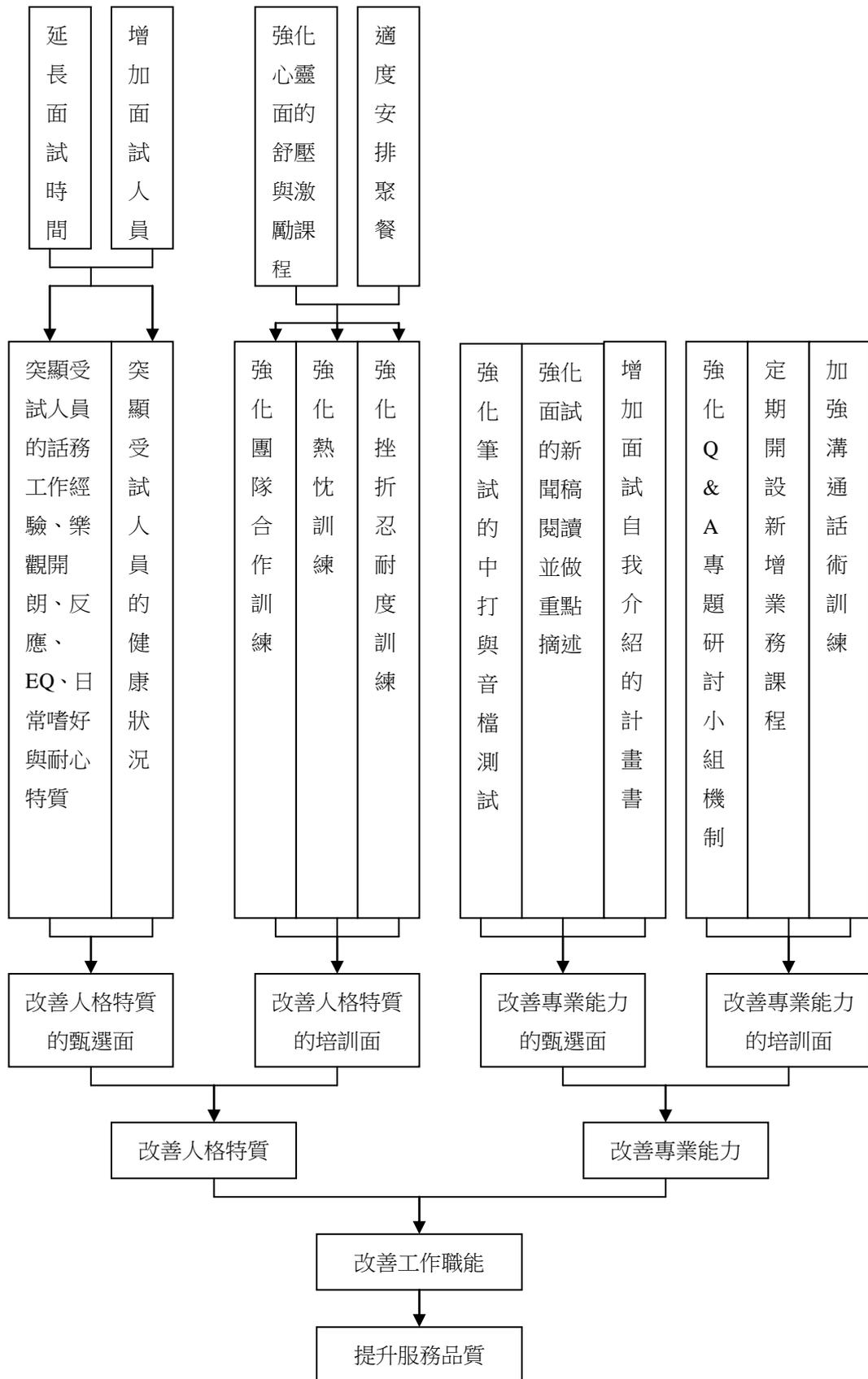


圖 5-1 改善 1999 話務人員工作職能的具體建議因果關係模式

資料來源：本研究。

## 第六章 研究發現與建議

### 第一節 研究發現

#### 一、工作職能與服務品質提升之關聯性

##### 1、工作職能的人格特質構面與服務品質的應答品質構面呈現出正向關係

如本研究量化資料分析結果中的表 4-47 所示，人格特質構面的同理心、謙遜有禮、勤勉、外向、穩定、耐心、細心、配合度、虛心受教、學習意願指標的高低，以及應答品質構面的適時結束非服務範圍電話、請民眾稍候有按保留鍵、及時整合與提供民眾所需的資料、一般禮貌用語、用詞適當、說話速度適中、音量適當、語言應用、專注釐清民眾問題而不重覆詢問、不挑起民眾的情緒而爆發衝突、富主動性的服務熱忱而不推卸問題、提供正確訊息、解說清楚、依照標準作業程序、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案指標的高低，彼此間存在正向的關聯性。

##### 2、工作職能的專業能力構面與服務品質的互動品質構面呈現出正向關係

如本研究量化資料分析結果中的表 4-47 所示，專業能力構面的情緒調適能力、抗壓能力、口語表達能力、語言能力、臨機應變能力、問題統整能力、問題解決能力、資料蒐集能力、文書表達能力、電腦應用文書處理能力指標的高低，以及互動品質構面的迅速判定與處理民眾的問題、站在民眾立場、關心民眾、明瞭民眾的問題指標的高低，彼此間存在正向的關聯性。

##### 3、工作職能的專業能力構面與服務品質的應答品質構面呈現出正向關係

如本研究量化資料分析結果中的表 4-47 所示，專業能力構面的情緒調適能力、抗壓能力、口語表達能力、語言能力、臨機應變能力、問題統整能力、問題解決能力、資料蒐集能力、文書表達能力、電腦應用文書處理能力指標的高低，以及應答品質構面的適時結束非服務範圍電話、請民眾稍候有按保留鍵、及時整合與提供民眾所需的資料、一般禮貌用語、用詞適當、說話速度適中、音量適當、語言應用、專注釐清民眾問題而不重覆詢問、不挑起民眾的情緒而爆發衝突、富主動性的服務熱忱而不推卸問題、提供正確訊息、解說清楚、依照標準作業程序、主動教導或提醒民眾避免未來問題發生、主動告知民眾可供選擇的其他替代方案指標的高低，彼此間存在正向的關聯性。

以上釐清本研究「探討 1999 話務人員工作職能與服務品質提升之關聯性，並比較公、民營話務中心在話務人員工作職能與養成教育之差異」的第一個研究問題的關聯性部分。

## 二、公、民營客服部門話務人員工作職能與養成教育內涵的差異性

本研究選擇中華電信公司 123 客戶服務中心的話務人員，與 1999 話務人員比較工作職能與養成教育內涵的差異性。

1、本研究的次級資料分析結果如表 5-1 所示，就工作職能的人格特質與專業能力構面而言，當前 1999 話務人員必須具備抗壓性、同理心、勤勉外向、謙遜有禮、順服、穩定、耐心、細心、配合度高、虛心受教、學習意願高、挫折忍受度、熱心、愛好服務、反應快、EQ 高、契而不捨的精神、責任感與親和力的人格特質，以及自我情緒調適、抗壓能力、口語表達能力、溝通協調技巧、話術溝通技巧、邏輯分析能力、語言能力、歸納分析能力、臨機應變能力、問題統整的能力、問題解決的能力、資料蒐集能力、文書表達能力、電腦應用文書處理能力、反應應對技巧、情緒管理能力、閱讀分析能力等的專業能力；中華電信公司 123 客戶服務中心的話務人員則須具備工作態度、個性特質的人格特質，以及抗壓力、負責能力、溝通能力、問題解決能力、瞭解中華電信執掌與業務的專業知識、電腦基本操作與打字、應答能力與國、台語口說是否流利的專業能力。

2、如表 5-1 所示，就養成教育而言，當前在「是否正確傳達民眾的需求」、「對民眾的應對進退是否合宜」、「以通話分鐘數來看平均處理的案件數多寡」、「是否依題庫（FAQ）或網頁解答民眾問題的正確性」等項目表現不佳的 1999 話務人員須接受 1999 臺北市民當家熱線話務中心的輔導；服務精神、品質與效率、專業智能的考勤表以及盲生評比、側聽考核、客戶滿意的一般考核表現不佳與表現更為低劣的 123 客戶服務中心話務人員則須分別接受中華電信公司 123 客戶服務中心與勞務廠商的輔導。

以上釐清本研究「探討 1999 話務人員工作職能與服務品質提升之關聯性，並比較公、民營話務中心在話務人員工作職能與養成教育之差異」的第一個研究問題的差異性部分。

## 三、1999 話務人員工作職能的評估構面及評估工具

本研究整合文獻探討以及實地參訪 1999 臺北市民當家熱線話務中心的結果後，將工作職能分為人格特質與專業能力構面，各包括以下變項與指標：

1、人格特質構面

- (1) 親和性：包括同理心、謙遜有禮。
- (2) 勤勉正直性：勤勉。
- (3) 外向性：外向。
- (4) 情緒敏感性：包括穩定、耐心、細心。
- (5) 開放的學習性：包括配合度、虛心受教、學習意願。

2、專業能力構面

- (1) 情緒能力：包括情緒調適能力、抗壓能力。
- (2) 溝通能力：包括口語表達能力、語言能力、臨機應變能力。
- (3) 思考能力：包括問題統整能力、問題解決能力。
- (4) 知識能力：資料蒐集能力。
- (5) 文書能力：包括文書表達能力、電腦應用文書處理能力。

1999話務人員工作職能的評估構面、變項與指標如表3-1所示；評估工具即為涵蓋表3-1各評估構面、變項與指標的問卷量表。

以上釐清本研究「建構1999話務人員工作職能的評估構面及評估工具」的第二個研究問題。

四、1999話務人員工作職能的能力評估

表6-1 1999話務人員的工作職能評估結果

構面	變項	指標	評估結果		社會人口變項對各指標的差異性
			正面	負面	
人格特質	親和性	同理心	89.4%	0%	21~29歲比30~39歲者佳
		謙遜有禮	87%	0%	
	勤勉正直性	勤勉	77.6%	7.1%	
	外向性	外向	73%	2.4%	
	情緒敏感性	穩定	78.8%	3.5%	
		耐心	75.3%	7.1%	21~29歲比30~39歲者佳 40~49歲比30~39歲者佳 過去經驗1年以下比1~3年者佳
		細心	64.7%	12.9%	40~49歲比30~39歲者佳 年資7~10年比1年以下者佳
		配合度	87.1%	2.4%	21~29歲比30~39歲者佳

	開放的學習性	虛心受教	90.5%	0%	
		學習意願	92.9%	0%	
專業能力	情緒能力	情緒調適能力	27.0%	45.9%	年資4~6年比1~3年者佳
		抗壓能力	11.8%	71.7%	年資4~6年比1年以下者佳 年資為4~6年比1~3年者佳
	溝通能力	口語表達能力	72.9%	5.9%	
		語言能力	62.3%	12.9%	
		臨機應變能力	74.1%	3.6%	21~29歲比30~39歲者佳 40~49歲比30~39歲者佳
	思考能力	問題統整能力	80%	2.4%	
		問題解決能力	80%	2.4%	
	知識能力	資料蒐集能力	70.5%	8.2%	21~29歲比30~39歲者佳
	文書能力	文書表達能力	76.5%	1.2%	21~29歲比30~39歲者佳
		電腦應用文書處理能力	75.3%	4.7%	家庭月所得60000~99999元比 30001~59999元者佳

資料來源：本研究。

本研究的調查資料分析結果顯示，1999 話務人員的工作職能評估結果正面居多，以學習意願得分最高、虛心受教次之；他們特別欠缺的是情緒調適能力與抗壓能力。

7 個社會人口變項中，性別、學歷、婚姻狀態不同的 1999 話務人員其工作職能無甚顯著差異。以同理心指標而言，21~29 歲比 30~39 歲者佳；以耐心指標而言，21~29 歲比 30~39 歲者佳、40~49 歲比 30~39 歲者佳、過去經驗 1 年以下比 1~3 年者佳；以細心指標而言，40~49 歲比 30~39 歲者佳、年資 7~10 年比 1 年以下者佳；以開放的學習性指標而言，21~29 歲比 30~39 歲者佳；以情緒調適能力指標而言，年資 4~6 年比 1~3 年者佳；以抗壓能力指標而言，年資 4~6 年比 1 年以下者佳、年資為 4~6 年比 1~3 年佳；以臨機應變能力指標而言，21~29 歲比 30~39 歲者佳、40~49 歲比 30~39 歲者佳；以資料蒐集能力指標而言，21~29 歲比 30~39 歲者佳；以文書表達能力指標而言，21~29 歲比 30~39 歲者佳；以電腦應用文書處理能力指標而言，家庭月所得 60000~99999 元比 30001~59999 元者佳。

前述1999話務人員工作職能各構面、變項、指標的評估結果如下。

#### (一) 人格特質

##### 1、親和性

##### (1) 同理心

正面者 89.4%、負面者 0%；21~29 歲比 30~39 歲者佳。

(2) 謙遜有禮

正面者 87%、負面者 0%。

2、勤勉正直性

(1) 勤勉

正面者 77.6%、負面者 7.1%。

3、外向性

(1) 外向

正面者 73%、負面者有 2.4%。

4、情緒敏感性

(1) 穩定

正面者 78.8%、負面者 3.5%。

(2) 耐心

正面者 75.3%、負面者 7.1%；21~29 歲比 30~39 歲者佳、40~49 歲比 30~39 歲者佳、過去經驗 1 年以下比 1~3 年者佳。

(3) 細心

正面者 64.7%、負面者 12.9%；40~49 歲比 30~39 歲者佳、年資 7~10 年比 1 年以下者佳。

5、開放的學習性

(1) 配合度

正面者 87.1%、負面者 2.4%；21~29 歲比 30~39 歲者佳。

(2) 虛心受教

正面者 90.5%、負面者 0%。

(3) 學習意願

正面者 92.9%、負面者 0%。

(二) 專業能力

1、情緒能力

(1) 情緒調適能力

正面者 27.0%、負面者 45.9%；年資 4~6 年比 1~3 年者佳。

(2) 抗壓能力

正面者 11.8%、負面者 71.7%；年資 4~6 年比 1 年以下者佳、年資為 4~6 年比 1~3 年佳。

2、溝通能力

(1) 口語表達能力

正面者 72.9%、負面者 5.9%。

(2) 語言能力

正面者 62.3%、負面者 12.9%。

(3) 臨機應變能力

正面者 74.1%、負面者 3.6%；21~29 歲比 30~39 歲者佳、40~49 歲比 30~39 歲者佳。

3、思考能力

(1) 問題統整能力

正面者 80%、負面者 2.4%。

(2) 問題解決能力

正面者 80%、負面者 2.4%。

4、知識能力

(1) 資料蒐集能力

正面者 70.5%、負面者 8.2%；21~29 歲比 30~39 歲者佳。

5、文書能力

(1) 文書表達能力

正面者 76.5%、負面者 1.2%；21~29 歲比 30~39 歲者佳。

(2) 電腦應用文書處理能力

正面者 75.3%、負面者 4.7%；家庭月所得 60000~99999 元比 30001~59999 元者佳。

是就 1999 話務人員工作職能的「評估結果」觀之，並進行分析如下：

1. 人格特質方面

- (1) 「開放學習性」的正面者居所有變項之冠，其中配合度的正面者為 87.1%，虛心受教的正面者為 90.5%，學習意願的正面者為 92.9%，負面者皆為 0%；顯示當前絕大多數話務人員在接受市府新知、主動增進業務知識方面相當良好無虞，值得肯定。
- (2) 「親和性」變項的正面者則居全變項之次高，其中同理心的正面者為 89.4%，謙遜有禮的正面者為 87%，負面者皆為 0%；顯示話務人員在展現親和面向，為絕大多數話務人員普遍認同並實行的重點之一。
- (3) 「勤勉正直性」的正面者居全變項之第三高，其中勤勉的正面者為 77.6%，負面者為 7.1%；顯示除多數人員自認為勤勉以外，尚有少數人員認為自身勤勉度有待加強。
- (4) 「外向性」的正面者居全變項之次低，其中外向的正面者為 73%，負面者為 2.4%；顯示多數人員屬於外向之性格，以及極少數人員自認

不具備外向的條件，其他人員則自認持平。

- (5) 「情緒敏感性」的正面者居全變項之最低，其中穩定的正面者為 78.8%，負面者為 3.5%，耐心的正面者為 75.3%，負面者為 7.1%，細心的正面者為 64.7%，負面者為 12.9%；顯示當前約有四成之話務人員認為自身不相當具備或不具備細心之特質，遵此，或應特別加強人員之細心度訓練。

## 2. 專業能力方面

- (1) 「思考能力」的正面者居所有變項之冠，其中問題統整能力的正面者為 80%，負面者為 2.4%，問題解決能力的正面者為 80%，負面者為 2.4%；顯示當前大多數話務人員在面對業務問題時，多數時間仍可迎刃而解。
- (2) 「文書能力」的正面者居所有變項之次高，其中文書表達能力的正面者為 76.5%，負面者為 1.2%，電腦應用文書處理能力的正面者為 75.3%，負面者為 4.7%；顯示多數話務人員對於公文撰寫與電腦應用尚無遭遇過大之困難。
- (3) 「知識能力」的正面者居所有變項之第三高，其中資料蒐集能力的正面者為 70.5%，負面者為 8.2%；顯示除七成的人員認為自身資料蒐集能力偏佳以外，尚有近一成的人員自認資訊蒐集能力並不佳。
- (4) 「溝通能力」的正面者居所有變項之次低，其中口語表達能力的正面者為 72.9%，負面者為 5.9%，語言能力的正面者為 62.3%，負面者為 12.9%，臨機應變能力的正面者為 74.1%，負面者為 3.6%；顯示話務人員認為在口語表達、使用的服務語言、臨機應變方面仍有相當程度之努力空間。
- (5) 「情緒能力」的正面者居所有變項之最低，其中情緒調適能力的正面者為 27%，負面者為 45.9%，抗壓能力的正面者為 11.8%，負面者為 71.7%；顯示能有效排解調整情緒的話務人員為數不多，更有近半數的話務人員認為自身的情緒調適能力不佳，尤其在抗壓能力方面，僅有稍多於一成的話務人員能有效承受壓力，然則有高達七成之話務人員明確表達其抗壓能力傾向不佳，是故除應重新檢視甄選過程是否能有效篩選抗壓性不佳的受試者外，亦應提供話務人員調適、面對壓力之協助，除此之外，亦應對工作負荷量進行檢視與重分配。

以上釐清本研究「針對1999話務人員進行工作職能之能力評估」的第三個研究問題。

## 第二節 建議

茲就本研究之建議，整理如表6-2：

**表6-2 研究問題與研究方法及結果對照表**

研究問題		研究方法及結果
1、探討 1999 話務人員工作職能與服務品質提升之關聯性，並比較公、民營話務中心在話務人員工作職能與養成教育之差異。	工作職能與服務品質提升之關聯性。	採問卷調查法，結果呈正向關係。
	公、民營話務中心在話務人員工作職能與養成教育之差異。	採次級資料分析。
2、建構 1999 話務人員工作職能的評估構面及評估工具。		整合文獻探討與實地參訪之結果。
3、針對 1999 話務人員進行工作職能之能力評估。		<p>「同理心」指標：21~29 歲比 30~39 歲者佳。</p> <p>「耐心」指標：21~29歲比30~39歲者佳，40~49歲比30~39歲者佳，過去經驗1年以下比1~3年者佳。</p> <p>「細心」指標：40~49歲比30~39歲者佳，年資7~10年比1年以下者佳。</p> <p>「配合度」指標：21~29歲比30~39歲者佳。</p> <p>「情緒調適能力」指標：年資4~6年比1~3年者佳。</p> <p>「抗壓能力」指標：年資4~6年比1年以下者佳，年資為4~6年比1~3年者佳。</p> <p>「臨機應變能力」指標：21~29歲比30~39歲者佳，40~49歲比30~39歲者佳。</p> <p>「資料蒐集能力」指標：21~29歲比30~39歲者佳。</p> <p>「文書表達能力」指標：21~29歲比30~39歲者佳。</p> <p>「電腦應用文書處理能力」指標：家庭月所得60000~99999元比30001~59999</p>

	元者佳。
4、提出改善 1999 話務人員工作職能與服務品質之具體建議。	<p>一、立即可行之建議</p> <p>(一) 強化話務人員遴選之流程</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在人格特質面向</li> <li>2. 在專業能力方面</li> </ol> <p>(二) 強化話務人員培訓之內涵</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職前訓練</li> <li>2. 在職訓練</li> </ol> <p>二、中長期性建議</p> <p>(一) 人事制度面向</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 因應話務量激增，可視需求合理增補話務人員</li> <li>2. 工作負荷量與所得報酬之再檢視，可合理優化待遇</li> </ol> <p>(二) 服務內涵面向</p> <p>發展他種提供服務之媒介或管道</p>

資料彙整：本研究

## 一、立即可行之建議

綜合本研究的次級資料與訪談資料分析結果，可提出改善1999話務人員工作職能進而提升服務品質的立即可行之建議如後。

### (一) 強化話務人員遴選之流程

#### 1. 在人格特質方面

##### (1) 調整遴選條件與方式

A. 強調受試者的適任特質：1999話務業務內容繁重，且屬情緒勞動工作，因此受試者之人格特質是為判斷其是否適任話務工作的關鍵要素之一，亦是影響話務服務品質的重要因素，如：樂觀開朗、反應、EQ與耐心等，皆為話務工作所需具備的基本核心特質，他者如相關話務工作經驗、日常嗜好則為裨益話務工作之增益特質。

是故在勞務廠商對受試者進行前段遴選時，可對受試者進行多層次或多次性的測驗，俾貼近探知受試者之人格特質；而在面試階段，則可經由面試人員判斷並討論，針對未具備上述特質之受試者，視不具備以上特質數目的多寡，初步排定具有優先順序之不適任淘汰名單。

**B. 檢視受試者生理與心理的健康狀況：**話務人員的身體健康的狀況亦是達成良好話務工作表現相的重要因素之一，除了遴選時、任職期間內定期的健康檢查；此外，由於話務人員的工作所承受之精神壓力相當可觀，因此應更可注意話務人員的心理健康。

建議可要求受試者於遴選時，可同時檢附醫療院所之精神健康檢查證明，並鼓勵話務人員保持運動習慣，維持強健及健康的身心狀態。

**C. 強化遴選工具：**話務中心可與勞務廠商進行積極互動，釐清勞務廠商之測驗方式是否貼近當前現實狀況，協調修正之並進行遴選分工，進而提升其服務品質。除可對現行人格測驗、性向測驗進行測驗內容與類型之強化外，例如可增加「評鑑中心測驗」。

評鑑中心測驗即是透過情境模擬的方式，對受試者進行評斷；與工作樣本測試不同者，工作樣本測驗乃係使用實際工作內容進行測驗，以了解受試者在實際工作可能出現之反應；然評鑑中心測驗則是透過塑造一情境，觀察受試者是否出現測驗者所期望之行為、反應與特質。

至於遴選工具使用之時機或時程，或應由話務中心或勞務廠商為之，則可由話務中心與勞務廠商兩造共同協商研擬。

## (2) 調整面試進行之方式

面試活動為決定受試者能否加入話務工作的最後一道篩網；為求能正確遴選合適之人才，或可對現行面試制度進行強化，茲提出具體之建議如次：

**A. 安排充裕的面試時間：**除採用「半結構式面試」外，鑒於現行面試時間過於短促，面試人員難以在數分鐘的簡短互動中探知受試者的個性與內涵；因此可適度調整充裕的面試時間，面試人員可對受試者進行更深入的認識，亦具有寬裕的時間可採取其他可行之面試技術與方法。

**B. 加入他項面試工具：**擇用良適的面試工具，對選才納能相當具有助益。建議可在個別面試受試者後，加入「無領導小組討論」(Leaderless Group Discussion, LGD)，由面試人員向數位面試者提出議題，並觀察

各面試者之反應、言談等行為，並進行評分，以判斷諸位受試者是否具備所期望之語言表達能力、分析歸納能力與溝通協調能力等，俾了解該名受試者是否能勝任此工作。

**C. 增加面試人員：**可安排數位面試人員進行「系列面談」或「陪審團式面試」，即藉由數位面試人員的意見，統合評估該名受試者的適任與否，減少因單一面試人員之個人好惡所造成之偏頗，而影響人才遴選之成效。

## 2. 在專業能力方面

### (1) 測驗內容建議

**A. 由受試者以自我介紹之計畫書或履歷進行簡報：**藉由要求受試者製作計畫書或個人履歷，並進行簡單陳述的方式，可了解受試者文書、組織與表達能力，而是項能力亦直接影響話務工作中將民眾申告事項成案後送的效率與精確性。

**B. 模擬操作工作內容：**可對受試者進行「工作樣本測驗」。

工作樣本測試即將工作事務小型化、簡化之實際模擬。受試者被要求對一些工作中的典型問題進行處理，測試者則觀察受試者是否達成該問題所期望之相應行為，或達成相應行為之程度，藉以判斷受試者適任與否。

### (二) 強化話務人員培訓之內涵

#### 1. 職前訓練

**加強溝通話術訓練：**話務工作重要關鍵之一即溝通應對與話術語態，因話務工作僅能透過聲音進行溝通，缺少表情、肢體等「非語言訊息」(non-language message)，因此受話者僅能透過話務人員的聲音來獲得資訊，甚至直接影響其對話務人員服務態度的認知，是故相較於面對面的客服溝通，電話客服更需加強溝通話術的訓練。

除了現有之話務工作標準作業流程(S.O.P)以外，亦可訂定明確的「語態」與「聲音表情」的教學或課程，或進行「角色扮演」(Role play)測驗，以了解該位話務人員待加強之缺失，並予以指導，協助話務人員

快速進入狀況。

## 2. 在職訓練

**A. 強化心靈層面之舒壓與激勵課程：**透過舒壓課程除了可以將工作的負面情緒排解之外，尚可增加工作職能中關於情緒管理方面的技巧。經本研究發現，諸多話務人員對於該類型的課程，認為在個人心理層面上具有相當程度的助益，且亦認為覺得該課程是相當必須的，或可透過建立定期性的心理諮商、壓力排解課程，維持話務人員之心理健康。

**B. 定期開設新增業務課程：**1999市民熱線不僅有效提升服務效率、降低民眾申告不便之困擾，同時話務中心亦為臺北市府各局處分擔諸多第一線的民眾諮詢與轉接業務；惟1999話務人員之業務內容涵蓋臺北市政府之所有管轄事項，是故亟需仰賴各局處在第一時間提供當前政策最新之完整、正確的資訊，藉由話務中心與市府各以局處的密切互動與配合，以同時裨益話務工作的進行，以及案件後送予市府各局處執行的效率與正確性。

**C. 適時安排團隊聚會，強化夥伴意識：**話務人員平時工作繁重，亦時常需配合話務中心的業務調整排班時段或增加工作量，與同僚間的互動較為稀少；且話務工作多為情緒勞動，相當需要抒發之管道與同僚相互的關懷；加上話務人員係以小組團隊的方式進行市府新資訊的專題研討（例如Q&A專題研討小組），因此藉由適時的安排各小組團隊的聚會，可凝聚話務人員對團隊之向心力與士氣，達到激勵的作用。

以上釐清本研究「提出改善1999話務人員工作職能與服務品質之具體建議」的第四個研究問題。

## 二、中長期性建議

藉由本研究之分析與專家座談之結果，研究團隊建議於此提出關於改善1999話務人員工作職能與服務品質之未來可行的具體建議，期供話務中心參酌，並可作為後續研究之標的。惟本小節之建議事項，牽涉到硬體、制度、環境等多面向的考量，恐非為短時間內可完成之建議，故將其列為中長期性建議，茲分述如次：

## **(一) 人事制度面向**

### **1. 因應話務量激增，可視需求合理增補話務人員**

臺北市政府1999話務中心之話務量隨年快速成長，話務人員人數已從先前未達50席增至目前88席，但日益劇增的話務量，仍使每位話務人員一日平均接聽的電話的進線量已幾近超過個人可負荷之程度。為避免話務量的「量變」對話務品質產生「質變」的影響，在維持話務人員有效配置與運用的前提下，話務人員的擴編與增補或可是未來值得考量的重要議題之一。

### **2. 工作負荷量與所得報酬之再檢視，可合理優化待遇**

話務中心除對話務人員的遴選方式進行積極性的改善與調整以外，應可對話務人員的工作負荷量與所得報酬的平衡進行檢視。由於工作量激增，組織成員權衡「工作付出」與「可得報酬」後所獲致之「期望值」(Expectation)亦會有所不同，本研究專家座談的與談學者亦提出可優化待遇的見解，以被動性強化話務人員奉獻心力的滿足誘因(Incentives)。除了提升基本薪資可作為有效增強貢獻滿足平衡之方式以外，亦可參考中華電信公司123客服中心所採取者，根據考績結果或服務品質分數，發放績效獎金；另外，亦或可參考私部門發放三節獎金之激勵方式為之。

## **(二) 服務內涵面向**

### **發展他種提供服務之媒介或管道**

當前通訊溝通的技術與方式相當多元，建議話務中心除了目前使用電話作為單一提供服務的工具(Instrument)之外，亦可考量結合他種主流傳播媒介或管道，提供民眾諮詢、申告服務。例如在網路方面，除了現有1999市民熱線官方網站中之設置之網路電話外，茲提出以下可行之網路服務具體(specific)方式：

1. 官方網站可設置即時通訊(Instant Messaging)窗口，讓民眾於線上直接使用文字與話務人員即時對談。
2. 將話務服務接軌主流社群網路(Social Network)，藉由主流社群網站之普及性、便利性與擴充性，提供豐富且易於取得的便民服務。

## 參考書目

### 一、中文部分

- 104 評測銀行網站 (2010)。工作價值觀測驗量表，2010 年 8 月 5 日檢索，  
<http://www.104assessment.com.tw/paper/workvalue/cont.jsp>。
- 中華電信公司資訊處 (2001)。中華電信「123 客戶服務中心 Call Center」介紹，  
2010 年 8 月 12 日檢索，<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=8412&ctNode=418>。
- 中華電信公司(2010)。話務中心應用系統，2010 年 8 月 12 日檢索，<http://www.cht.com.tw/BusinessCat.php?Module=NormalArticle&CatID=681&PageID=1090>。
- 王仲三 (2002)。家電門市服務品質之顧客滿意度研究。義守大學工業工程管理學系碩士論文，未出版，高雄。
- 王嘉東 (2008)。民眾對高雄市政府話務中心服務品質期待與滿意度關係之研究。高雄師範大學成人教育研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 臺北市政府 (2008)。1999 臺北市民當家熱線，2010 年 8 月 20 日檢索，  
<http://www.taipei.gov.tw/>。
- 臺北市政府研究發展考核委員會 (2010)。提升服務品質績效報告。臺北：臺北市政府研究發展考核委員會。
- 臺北市政府勞工局就業服務中心 (2005)。職業資料專輯。臺北：臺北市政府勞工局就業服務中心。
- 江錦樺 (2001)。人格特質與組織文化之適配性對工作績效之影響-以高科技 F 公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 何雍慶、蘇雪華 (1995)。服務行銷領域顧客滿意模式及服務品質模式之比較。輔仁管理評論，2 (2)，37-64。
- 延若涵 (2006)。服務業顧客關係管理專業人員職能研究。國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文，未出版，臺北。
- 呂博裕譯 (1997)，J. A. Fitzsimmons & M. J. Fitzsimmons 著。服務管理，以創造競爭優勢。臺北：美商麥格羅希爾國際股份有限公司。
- 李右婷 (2006)。建立職能分析能力課程規劃及運用試作之研究。行政院勞工委員會職業訓練局泰山職業訓練中心委託研究計畫。
- 李明德、曾俊欽 (2003)。科技客服-話務中心的系統建置。臺北：培生教育。
- 李淑芳譯 (2005)，安達貴之著。360 度評估實務。臺北：中國生產力中心。
- 李敏龍 (2008)。1999 高雄萬事通-幸福城市新平台，啟動高雄便捷新市政。財

- 訊，314，174-175。
- 李隆盛（1999）。科技與職業教育的跨越。臺北：師大書苑。
- 李聲吼（1997）。人力資源發展的能力內涵。就業與訓練，15（2），59。
- 李麗珍（2004）。臺北市政府教育局服務品質之研究。臺北市立師範學院國民教育研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 林仁和（2001）。社會心理學。臺北：揚智文化。
- 林季葦（2006）。銀行服務品質與顧客滿意度之研究。國立成功大學統計學系碩士論文，未出版，臺南。
- 林琬儒（2000）。電話服務中心之服務品質分析：以中華電信障礙服務為例。國立中山大學資訊管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 林陽助（1996）。顧客滿意度決定模型與效果之研究-臺灣自由小客車之實證，國立臺灣大學商學研究所未出版博士論文。
- 吳正一（2005）。客服人員專業職能分析-以 E 銀行信用卡部為例。國立臺灣師範大學工業科技教育學系碩士論文，未出版，臺北。
- 吳芝儀、李奉儒譯（1995）。質的評鑑與研究。臺北：桂冠圖書公司。
- 吳沛峰（2004）。臺南市政府服務品質滿意度之研究-以勞工局為例。國立成功大學政治經濟學研究所碩士論文，未出版，臺南。
- 吳政哲（1990）。高科技產業工程專業人員職能需求分析-以某半導體公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 吳偉文、李右婷（2006）。人力資源管理-解讀職能密碼。臺北：普林斯頓。
- 周煥榮（2002）。Call Center 管理概說。高雄：中華電信訓練所。
- 周震平（2000）。人才篇-話務中心人才招募、訓練及管理。通訊雜誌，76，104-105。
- 侯君溥、吳文雄、林勝程、林琬儒（2004）。建立客戶服務中心服務品質分析程序：以中華電信障礙服務為例。資訊管理學報，11（1），1-33。
- 徐艷如（2006）。中華電話務中心客戶服務滿意度與服務效率之分析探討。國立中山大學社會科學院高階公共政策碩士學程碩士在職專班碩士論文。
- 胡幼慧編（2008）。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。臺北：巨流。
- 胡金系（2002）。電信服務業話務中心服務品質之研究：以 A 公司為例。國立中山大學企業管理學系碩士在職專班碩士論文。
- 胡愈寧、左峻德（2010）。台北市政府 1999 市民熱線服務效益之評估。市政專題研究報告第 368 輯。臺北：臺北市政府。
- 翁崇雄（1993）。評量服務品質與服務價值之研究-以銀行業為實證對象。國立臺灣大學商學研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 高子欽（2003）。魅力客服-話務中心的人員管理。臺北：臺灣培生教育出版。

- 高雄市政府 (1992)。你的小事就是政府的大事。高雄市政府立即處理中心服務成果彙編。
- 高雄市政府 (2009)。高雄萬事通 1999：高雄市政府 24 小時服務專線，2010 年 8 月 23 日檢索，<http://w5.kcg.gov.tw/work1999/default.htm>。
- 高雄市政府研考會 (2008)。聯合服務中心，線上服務，2010 年 8 月 19 日檢索，<http://www.kcg.gov.tw/>。
- 莊孟杰 (2004)。從民眾關係管理看市長電子信箱滿意度調查。國立中山大學資訊管理研究所碩士論文，未出版，高雄。
- 張國忠、劉娜婷、柯麗蓉、鄭敏媛 (2006)。銀行業話務中心之服務功能對顧客認知價值與行為意向之影響研究。管理與系統，13 (2)，201-220。
- 許世軍 (1977)。工作滿意，個人特徵與組織氣候-文獻探討與實證研究。政治大學學報，35，13-56。
- 項靖 (2005)。行政單一窗口作業。數位化政府。臺北：空中大學。
- 陳向明 (2002)。社會科學質的研究。臺北：五南圖書出版有限公司。
- 陳信宏 (2000)。話務中心規劃與發展之研究。暨南大學資管研究所碩士論文，未出版，南投。
- 陳志鈺 (2001)。百貨業樓面管理人員職能量表之建立-以某百貨公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 童啟茂 (2000)。Call Center 的發展現況與趨勢。資訊與電腦，236，41-43。
- 黃至賢 (2003)。客服人員的人格特質對其工作績效的影響。國立政治大學企業管理研究所碩士論文，未出版，臺北。
- 黃麗雪 (2006)。派遣員工工作滿意度及工作投入之探討。東吳大學企業管理學系碩士論文，未出版，臺北。
- 曾世忠 (2003)。效率客服-話務中心的程序規劃。臺北：培生集團。
- 楊尊恩、林文政 (2004)。職能模式在企業中實施之現況調查，2010 年 9 月 15 日檢索，[http://hr.mgt.ncu.edu.tw/conferences/09th\\_/3-4.pdf](http://hr.mgt.ncu.edu.tw/conferences/09th_/3-4.pdf)。
- 楊錦州 (2002)。服務業品質管理。臺北：品質學會。
- 遠擎管理顧問 (2001)。2001 年臺灣話務中心之規劃、建置與運用調查研究報告。臺北市，遠擎管理顧問有限公司。
- 葉嘉修 (2008)。職業認同與情緒耗竭之關係情緒勞動之角色。中國文化大學國際貿易學系碩士論文，未出版，臺北。
- 趙新民 (2001)。話務中心 5 部曲：壹零壹篇-Call Center 總規劃策略。資訊與電腦，256，127。
- 藍美貞、姜佩秀譯 (2001)。職能招募與選才 (Competency-based recruitment and

- selection**) (Payne, T & Wood, R 著)。臺北：商周。
- 鄭素玲 (2006)。薪資專業人員職能模型建立之研究。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 鄭福成 (2009)。服務品質之研究-以臺灣自來水公司第十區管理處為例。國立臺東大學區域政策與發展研究所碩士論文，未出版，臺東。
- 劉大昌、易進忠 (2002)。服務品質評量模式導入之研究。2002 科技與管理學術研討會論文集，483-494。
- 劉宜靜 (2000)。高階行政人員核心能力分析-五國的經驗與啟示。國立政治大學公共行政學系碩士論文，未出版，臺北。
- 劉曉雯 (2003)。管理職能模式及其評鑑系統之設計-以 Z 公司為例。國立中央大學人力資源管理研究所碩士論文，未出版，桃園。
- 劉能 (2005)。電話話務中心經營流程與服務模式探討以宇達電通為例。國立交通大學管理學院碩士論文，未出版，新竹。
- 謝光俊 (2004)。人格特質、工作特性與情緒勞務負荷、工作滿意及顧客服務品質感受之關聯性研究-以中華電信為例。國立臺灣海洋大學航運管理學系碩士論文，未出版，基隆。
- 謝旭洲 (2008)。社會統計與資料分析。臺北：威仕曼。
- 龔佩蓉 (2002)。臺鹽公司高雄營業處服務品質之探討。國立中山大學企業管理學系碩士論文，未出版，高雄。

## 二、英文部分

- Anton, J., J. Monger & D. S. Perkins (1997). *Call Center Management: by the Numbers*. West Lafayette, Indiana: Purdue University Press.
- Arkin, A. (1997). Hold the Production Line. *People Management*, 3: 22-27.
- Ashforth, B. E. & R. H. Humphrey (1993). Emotional Labor in Service Roles: The Influence of Identity. *Academy of Management Review*, 18(1): 88-115.
- Berry, L. L., V. A. Zeithaml & A. Parasuraman (1990). Quality Counts in Service, Too. *Business Horizons*, 28(3): 44-53.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model of Effective Performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Bradshaw, D., (1999). Next Generation Call Center CTI. *Voice and the Web*. Ovum Pty Ltd.
- Brown, G. & G. Maxwell (2002). Customer Service in UK Call Centres: Organisational Perspectives and Employee Perceptions. *Journal of*

- Retailing and Consumer Services*, 9: 309-316.
- Bureau of Labor Statistics (2007). Customer Service Representatives. Retrieved September 28, 2008, from <http://www.bls.gov/oco/ocos280.htm>.
- Byham, W. C. & R. P. Moyer (1996). *Using Competencies to Build a Successful Organization*. Development Dimensions International.
- Cardy, R. L. & T. T. Selvarajan (2006). Competencies: Alternative Frameworks for Competitive Advantage. *Business Horizons*, 49: 235-245.
- Catano, V. M. (1998). *Competencies: A review of the Literature and Bibliography*. Canadian Council of Human Resources Associations.
- Cherkassky, M. (2006). How Good Is Your Customer Service. *Target Marketing*, 29(7): 26-31.
- Churchill, G. A. & C. Surprenant (1982). An Investigation Into The Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*, 19(4): 491-504.
- Costa, P. T. Jr. & McCrae, R. R. (1992). An Introduction of the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60: 175-215.
- Cronin, J. J., Jr. & S. A. Taylor (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *Journal of Marketing*, 56: 55-66.
- Cropanzano, R., J. C. Howes, A. A. Grandey & P. Toth (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18: 159-180.
- Dabholkar, P. A., I. T. Dayle & O. R. Joseph (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of Travel Research*, 24: 3-16.
- Dalton, M. (1997). Are Competency Models a Waste? *Training and Development*, 51(10): 46-49.
- Dawson, L. L. (2001). *Cyberspace and Religious Life: Conceptualizing the Concerns and Consequences*. The 2001 International Conference of The Spiritual Supermarket: Religious Pluralism in the 21st Century.
- Day, D. V. (1989). Spring 1989 Personality and Job Performance: Evidence of Incremental Va. *Personnel Psychology*, Durham.
- Eisenberger, R., R. Huntington, S. Hutchison & D. Sowa (1986). Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 71:500-507.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.

- Fasolo, P. M. (1995). Procedural Justice and Perceived Organizational Support: Hypothesized Effects on Job Performance. In R. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of Work Organizations* (pp. 185-195). Westport, C. T.: Quorum Books.
- Fleming, C. (2008). *Customer Service and 311/CRM Technology in Local Governments: Lessons on connecting With Citizens*. ICMA.
- Gakovic, A. & L. E. Tetrick (2003). Perceived Organizational Support and Work Status: A Comparison of the Employment Relationships of Part-Time and Full-Time Employees Attending University Classes. *Journal of Organizational Behavior*, 24: 649-666.
- Gatewood, D. R. & S. H. Field (1998). *Human Resource Selection*. Orlando, FL: The Dryden Press.
- George, J. M., T. F. Reed, K. A. Ballard, J. Colin & J. Fielding (1993). Contact with AIDS Patients as a Source of Work-Related Distress: Effects of Organizational and Social Support. *Academy of Management Journal*, 36: 157-171.
- Glosson, L. R. & J. R. Schrock (1985). *Competencies Needed for Articulation Among and Between Post-Secondary Vocational Food Technology Programs in Texas*. ERIC Document Reproduction Service, No. ED266262.
- Goldberg, L. R. (1990). An Alternative Description of Personality: The Big Five Factor. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59: 1216-1229.
- Graham, S. (1998). The End of Geography or the Explosion of Place? Conceptualizing Space, Place and Information Technologies. *Progress in Human Geography*, 22: 165-85.
- Grandey, A. A. (2000). Emotional Regulation in the Workplace: A New Way to Conceptualize Emotional Labor. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5: 95-110.
- Gronroos, C. (1983). *Strategic Management and Marketing in Service Sector Marketing Science Institute*. Boston: Marketing Science Institute.
- Guieford, J. P. (1965). *Fundamental Statistics in Psychology and Education* (4th ed.), McGraw-Hill, New York.
- Guilford, J. P. (1959). *Personality*. New York: McGraw Hill.
- Haymarket Business Publications (1998). The Telebusiness Teport-the Definitive Report on Teleusiness in the UK to the Year 2005. *Marketing Direct Magazine*,

5-17.

- Hillmer, S. & C. Kocabasoglu (2007). Improving Quality and Productivity via Stratification: A Call Center Example for Forming Homogeneous Employee Groups. *The Quality Management Journal*, 14(1): 19-29.
- Hochschild, A. R. (1983). *The Managed Heart: The Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- Holt, S. (1998). Customer Service Marches Front and Center. *Infoworld*, 21: 75.
- Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*. New York: John Wiley.
- Kalleberg, A. L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42: 124-143.
- Kassim, N. M. & J. Bojei (2002). Service Quality: Gaps in The Malaysian Telemarketing Industry. *Journal of Business Research*, 55(10): 845-852.
- Kelman, H. C. (1961). Processes of Opinion Change. *Public Opinion Quarterly*, 25: 57-78.
- Lawson, T. E. & V. Limbrick (1996). Critical Competencies and Developmental Experiences for Top HR Executives. *Human Resource Management*, 48(2): 67-85.
- Ledford, G. E., Jr. (1995). Pay for the Skill, Knowledge, and Competencies of Knowledge Workers, *Compensation and Benefits Review*, 27(4): 55-62.
- Lehtinen, U. & J. R. Lehtinen (1991). Two Approaches to Service Quality Dimensions. *The Service Industries Journal*, 11(3): 287-303.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship between Man and Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9: 370-390.
- Levitt, T. (1972). Production-Line Approach to Service. *Harvard Business Review*, 50: 41-52.
- Lewis, R. C. & B. H. Booms (1983). The Marketing Aspects of Service Quality. In L. Berry, G. Shostack & G. Upah (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 99-107). Chicago: American Marketing.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Lovelock, C. H. (1991). *Services Marketing* (2nd ed.), Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lucia, A. D. & R. Lepsinger (1999). *The Art and Science of Competency Models*.

- San Francisco: Jossey-Bass.
- Mansfield, R. S. (1996). Building Competency Models: Approaches for HR Professionals. *Human Resource Management*, 35(1): 7-18.
- March, J. G. & H. A. Simon (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Martin, W. B. (1986). Defining What Quality Service Is for You. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 26(4): 32-38.
- McCrae, R. R., P. T. Costa, Jr. & C. M. Busch (1986). Evaluating Comprehensiveness in Personality Systems: The California Q-set and the Five-Factor Model. *Journal of Personality*, 54: 430-446.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for Competence Rather Than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1): 1-24.
- McLagan, P. A. (1980). Competency Model, *Training & Development Journal*, 34(12): 22-26.
- McLagan, P. A. (1983). *Models for Excellence*. D.C.: The American Society for Training and Development.
- McNabb, D. (2002). *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management: Quantitative and Qualitative Approaches*. New York: M. E. Sharpe Inc.
- Mohr, L. B. (1982). *Explaining Organizational Behavior*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Morris, M. J., & D. C. Feldman (1997). Managing Emotions in the Workplace. *Journal of Managerial Issues*, 9: 257-274.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithmal & L. L. Berry (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49: 41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithmal & L. L. Berry (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale of Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64: 12-41.
- Parasuraman, A., L. L. Berry & V. A. Zeithaml (1991). Reassessment of the SERVQUAL Scale. *Journal of Retailing*, 67(4): 420-450.
- Parry, S. B. (1998). Just What Is a Competency? And Why Should You Care? *Training*, 35(1): 58-64.
- Pine, G. L., & G. Innis (1987). Cultural and Individual Work Values. *The Career Development Quarterly*, 14(2): 279-287.

- Porter, L. W. & E. E. Lawler (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, ILL: Irwin-Dorsey.
- Price, J. H. (1972). *Handbook of Organization Measurement Lexington*. District of Columbia: Health & Company.
- Randall, M. L., R. Cropanzano, C. A. Bormann & A. Birjulin (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20: 159-174.
- Raymond, A. N. (1999). *Employee Training & Development*. New York: McGraw-Hill.
- Reed, D. (1999), *Call Centres - The Next Generation*. London: Financial Times Business Ltd.
- Rhoades, L. & R. Eisenberger (2002). Perceived Organizational Support: A Review of the Literature. *Journal of Applied Psychology*, 87: 698-714.
- Sasser, R., P. Olsen & D. D. Wyckoff, (1987). *Management of Service Operations-Text, Cases, and Reading*. New York: Allyn and Bacon.
- Serchuk, A. (1997). Who is The Service Center's Customer. *Mentor Center New*, July: 8.
- Scott, W. G. & T. R. Mitchell (1972). *Organization Theory*. Homewood, ILL.: Richard D. Irwin.
- Shemwell, D. J., U. Yavas & Z. Bilgin (1998). Customer-Service Provider Relationships: An Empirical Test of a Model of Service Quality, Satisfaction and Relationship Oriented Outcome. *International Journal of Service Industry Management*, 9: 155-168.
- Shore, L. M. & T. H. Shore (1995). Perceived Organizational Support and Organizational Justice. In R. S. Cropanzano & K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing the Social Climate of the Workplace* (pp. 149-164). Westport, CT: Quorum.
- Spencer, L. M. & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Model for Superior Performance*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Spreng, R. A. & R. D. Mackoy (1996). An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*, 72 (2): 201-214.
- Strauss, A. L. (1987). *Qualitative Analysis for Social Scientists*. Cambridge, UK:

- Cambridge University Press.
- Super, D. E. (1970). *Manual for the Work Values Inventory*. Chicago: Riverside Publishing Company.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
- Weiss, D., R. Dawis, G. England & L. Lofquist (1967). *Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire*. Minneapolis, MN: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Whiteley, R.C. (1993). *The Customer Driven Company*. The Forum Corporation.
- Zeithaml, V. A. (1998). Consumer Perception of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3): 2-22.

# 附錄一 期中報告審查會議記錄及回應說明表

臺北市府研究發展考核委員會 99 年度委託研究案

「1999 話務人員工作職能與服務品質提升之研究」期中審查會

## 會議記錄

一、時間：中華民國 99 年 8 月 18 日(星期三) 上午 9 時 30 分

二、地點：臺北市府研考會 1201 會議室

三、主席：臺北市府研考會主任秘書 黃銘材

四、出席審查人員：

### 學者專家：

中華人力協會	秘書長	張瑞明
銘傳大學公共事務學系	副教授	席代麟
臺北大學公共行政暨政策學系	教授	呂育誠

### 市府單位：

臺北市政府研究發展考核委員會話務組	企劃師	廖洲棚
臺北市政府研究發展考核委員會話務組	組長	紀素菁
臺北市政府研究發展考核委員會研展組	研究員	古麗如
臺北市政府研究發展考核委員會研展組		

五、主席致詞：(略)

六、研究主持人報告：(略)

七、討論與建議：

**(一) 中華人力協會張秘書長瑞明**

1. 服務職能的自變項是否皆為獨立變項？變項間是否有重疊的可能？  
例如對於組織承諾中之價值承諾，與工作價值觀中內在價值與外在價值而言。
2. 建議研究團隊可蒐集與客服人員相關的職能模型文獻，以作為設定並修正自變項、依變項內容與屬性的參考。

**(二) 銘傳大學公共事務學系席副教授代麟**

1. 報告書中「工作職能」與「服務職能」兩詞出現混用的情形，根據報告書中對於兩詞的使用，兩者應是屬於同樣意涵，不過為求慎重起見，是否應再對兩專有名詞進行說明？
2. 在第一章第二節「研究範圍」中，關於自變項與依變項間的關聯性，若過去有相關文獻可提出加以分析、介紹，應可進一步強化研究架構中自變項與依變項間的關聯。
3. 研究團隊經委託單位建議，在民營客服部門方面擇定中華電信公司，期望在後續期末報告中可將中華電信針對客服人員工作職能與服務品質，或是針對自變項與依變項的研究進行呈現。此外，中華電信之相關文獻若有資料取得上的困難時，應如何因應？
4. 報告書 P.47 的訪談構念與題綱與 P.60 的半結構式訪談稿，在兩者對應的題項上似乎略有出入、無法完全吻合？
5. 建議研究團隊可派遣人員，安排數個時段至話務中心實地了解中心運作現況，進行參與觀察，甚而可撰寫觀察日誌，作為研究發現之對照或佐證。

**(三) 臺北大學公共行政暨政策學系呂教授育誠**

1. 關於研究範圍第一項「比較公民營客服部門的差異」的部分，會

如何進行？

2. 自變項與依變項之間如何具體連結？如何具體定義依變項(服務品質)的「態度」與「聆聽」？
3. 問卷題項與指標在學理上可明確釐清，但一般填答者是否可能造成混淆？
4. 建議研究團隊與委託單位可合力針對問卷與訪談題項進行逐題修正、設定，以符合研究需求。此外亦有以下建議可作為研究團隊參考：問卷方面的重點或可著重主觀認知部分，訪談方面則可傾向客觀標準部分。

#### (四) 台北市政府研究發展考核委員會話務組黃組長臣豪

1. 自變項可能較偏向心理層面，但在話務人員專業能力層面則較為欠缺，例如包含學識經驗、表達能力、文書能力、邏輯思考、情緒管理與聆聽的技巧等方面，應可作為自變項的參考；關於依變項服務品質的部分，例如態度、正確性(正確的記錄民眾需求)與效率等，應可作為依變項的參考，此外，研究團隊若有其他更切合的項目，也期待研究團隊的提出。
2. 本單位希望研究團隊將中華電信北、中、南三區客服中心之話務人員作為比較、呈現的標的，而非中華電信派駐高雄市 1999 專線的話務人員。
3. 在服務品質的認知方面，話務人員、管理人員以及民眾對於服務品質的見解可能不盡相同，建議研究團隊可藉由訪談過程，探知其對於服務品質的認知，並加以彙整並在報告中加以定義，實能對本單位提供更佳的助益。

#### (五) 台北市政府研究發展考核委員會話務組廖企劃師洲棚

1. 目前的架構偏重主觀與個人的部分，這方面符合本單位的要求，但仍較欠缺客觀的工作職能標準，期望研究團隊將本單位之服務品質考核表加以納入，一方面可強化客觀標準的部分，另一方面則可檢測該考核表的完整性。
2. 期望研究團隊針對後續例如文獻蒐集、問卷調查、訪談等工作，

建立並提出工作進度表。

3. 本單位所提供之標準作業程序偏重對話務人員行為的規範與指引，其中並無定義服務品質，若僅以該作業程序推導出服務品質的指標，可能未能確切反映服務品質的定義，本單位較期許研究團隊以本單位的角度來定義服務品質，因此便需從本單位的定位、功能與運行成果出發。此外希望未來在與話務服務相關的文獻蒐集上能加以補強。

#### **(六) 臺北市政府研究發展組**

1. 本會於 98 年度完成「臺北市政府 1999 市民熱線服務效益之評估」委託研究案，建請研究團隊參考，以便進一步瞭解 1999 市民熱線定位及話務人員服務績效等，並請參考該委託報告架構與格式，以利後續期末報告之撰寫。

#### **(七) 主席裁示**

1. 期中報告審查通過，請研究單位依照各委員審查意見修改研究報告，並與委託單位密切聯繫。
2. 請列出後續工作進度表，並請本會行政單位持續檢視。
3. 研究團隊請至話務中心實際了解 1999 之作業實況。
4. 問卷及訪談稿請依委員意見修改，並送請委託單位及審查委員審視後再進行。

## 臺北市政府研考會委託研究期中報告審查意見回應說明表

### 研究案名稱：1999 話務人員工作職能與服務品質提升之研究

審查委員	審查意見	回應說明
中華人力協會 張秘書長 瑞明	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 服務職能的自變項是否皆為獨立變項？變項間是否有重疊的可能？例如對於組織承諾中之價值承諾，與工作價值觀中內在價值與外在價值而言。</li>   <li>2. 建議研究團隊可蒐集與客服人員相關的職能模型文獻，以作為設定並修正自變項、依變項內容與屬性的參考。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 委託單位在相關文件中沒有刻意對工作職能與服務職能兩詞進行區隔，而研究團隊也因襲了混用的狀況，因此研究團隊於後續期末報告中會針對該兩專有名詞進行解釋與說明，並視兩者在概念性定義上是否有共用的空間。</li>   <li>2. 研究團隊將藉由職能模型的思考方向，再度檢視自變項與依變項的屬性進行更精確的定義與區隔，以外研究團隊亦會與委託單位進行討論，是否能在職能模型的方向與委託單位的需求之間取得平衡。</li> </ol>
銘傳大學公共事務學系 席副教授代 麟	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 自報告書中「工作職能」與「服務職能」兩詞出現混用的情形，根據報告書中對於兩詞的使用，兩者應是屬於同樣意涵，不過為求慎重起見，是否應再對兩專有名詞進行說明？</li>   <li>2. 在第一章第二節「研究範圍」中，關於自變項與依變項間的關聯性，若過去有相關文獻可提出加以分析、介紹，應可進一步強化研究架</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 委託單位在相關文件中沒有刻意對工作職能與服務職能兩詞進行區隔，而研究團隊也因襲了混用的狀況，因此研究團隊於後續期末報告中會針對該兩專有名詞進行解釋與說明，並視兩者在概念性定義上是否有共用的空間。</li>   <li>2. 研究團隊將會陸續補充相關之研究文獻，以強化自變項與依變項的關聯性。</li> </ol>

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>構中自變項與依變項間的關聯。</p> <p>3. 研究團隊經委託單位建議，在民營客服部門方面擇定中華電信公司，期望在後續期末報告中可將中華電信針對客服人員工作職能與服務品質，或是針對自變項與依變項的研究進行呈現。此外，中華電信之相關文獻若有資料取得上的困難時，應如何因應？</p> <p>4. 報告書 P.47 的訪談構念與題綱與 P.60 的半結構式訪談稿，在兩者對應的題項上似乎略有出入、無法完全吻合？</p> <p>5. 建議研究團隊可派遣人員，安排數個時段至話務中心實地了解中心運作現況，進行參與觀察，甚而可撰寫觀察日誌，作為研究發現之對照或佐證。</p>	<p>3. 研究團隊將盡全力蒐集相關文獻，並於後續期末報告中呈現。若在次集資料蒐集上確有困難時，研究團隊將徵詢委託單位的意見，是否尋找替代性的民營部門。</p> <p>4. 研究團隊的做法是將 P.47 的構念與題綱和問卷調查題項進行銜接，P.60 的半結構式訪談稿則希望藉由訪談的過程，引導受訪者提出一些可能影響服務品質之新的自變項，或是關於依變項的意見；此外研究團隊亦會對 P.47 構念與題綱和 P.60 半結構式訪談稿進行彙整，使其既能吻合問卷題項，亦能藉由訪談過程獲得受訪者的意見。</p> <p>5. 至話務中心實地觀察了解為主席與委託單位的需求，加之委員提出諸多具體可行之做法，研究團隊欣然接受委員之建議。</p>
<p>臺北大學公共行政暨政策學系呂教</p>	<p>1. 關於研究範圍第一項「比較公民營客服部門的差異」的部分，會如何進行？</p>	<p>1. 期中報告 P.43 中提及將使用「次級資料蒐集」，且在委託單位的建議下，將選擇</p>

審查委員	審查意見	回應說明
授育誠	<p>2. 自變項與依變項之間如何具體連結？如何具體定義依變項(服務品質)的「態度」與「聆聽」？</p> <p>3. 問卷題項與指標在學理上可明確釐清，但一般填答者是否可能造成混淆？</p> <p>4. 建議研究團隊與委託單位可合力針對問卷與訪談題項進行逐題修正、設定，以符合研究需求。此外亦有以下建議可作為研究團隊參考：問卷方面的重點或可著重主觀認知部分，訪談方面則可傾向客觀標準部分。</p>	<p>中華電信作為民營部分的資料蒐集主要來源。</p> <p>2. 根據委託單位提供之服務作業流程工作說明書，對於服務品質的各項構面與關連放於期中報告書 P.45 中。關於依變項之具體定義或客觀標準，研究團隊將針對委託單位提供之客服人員服務品質考核表，將該考核方式之具體項目予以參酌修正，納入本研究中。</p> <p>3. 有關題項中專有名詞的表述是否可能造成填答者混淆的部分，在半結構式訪談過程中可藉由訪問者與訪談者間的互動獲得瞭解與釐清，而在問卷填答上則欠缺互動的過程；因此研究團隊後續會再針對問卷題項進行檢視，並進行必要之修正與補強。</p> <p>4. 研究團隊會將委員的建議納入修正的重要參考。</p>
台北市政府 研究發展考 核委員會話 務組黃組長 臣豪	<p>1. 自變項可能較偏向心理層面，但在話務人員專業能力層面則較為欠缺，例如包含學識經驗、表達能力、文書能力、邏輯思考、情緒管理</p>	<p>1. 研究團隊將針對委託單位以實務經驗提出的寶貴建議，作為本研究變項之項目與屬性的修正與擴充的重要參考，並經彙整後納入報</p>

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>與聆聽的技巧等方面，應可作為自變項的參考；關於依變項服務品質的部分，例如態度、正確性(正確的記錄民眾需求)與效率等，應可作為依變項的參考，此外，研究團隊若有其他更切合的項目，也期待研究團隊的提出。</p> <p>2. 本單位希望研究團隊將中華電信北、中、南三區客服中心之話務人員作為比較、呈現的標的，而非中華電信派駐高雄市 1999 專線的話務人員。</p> <p>3. 在服務品質的認知方面，話務人員、管理人員以及民眾對於服務品質的見解可能不盡相同，建議研究團隊可藉由訪談過程，探知其對於服務品質的認知，並加以彙整並在報告中加以定義，實能對本單位提供更佳的助益。</p>	<p>告之中。</p> <p>2. 研究團隊將採納委託單位所建議之更精確的方向，作為次級資料蒐集、呈現的重點。</p> <p>3. 此部分會後將與委託單位進行討論，因原本研究設計規劃中未涉及此關於民眾與管理人員等較廣泛的層面，若委託單位有新的需求，研究團隊亦會全力配合。</p>
<p>台北市政府 研究發展考 核委員會話 務組廖企劃 師洲棚</p>	<p>1.目前的架構偏重主觀與個人的部分，這方面符合本單位的要求，但仍較欠缺客觀的工作職能標準，期望研究團隊將本單位之服務品質考核表加以納入，一方面可強化客觀標準的部分，另一方面則可檢測該考核表的完整性。</p> <p>2.期望研究團隊針對後續例如</p>	<p>1.</p>

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>文獻蒐集、問卷調查、訪談等工作，建立並提出工作進度表。</p> <p>3. 本單位所提供之標準作業程序偏重對話務人員行為的規範與指引，其中並無定義服務品質，若僅以該作業程序推導出服務品質的指標，可能未能確切反映服務品質的定義，本單位較期許研究團隊以本單位的角度來定義服務品質，因此便需從本單位的定位、功能與運行成果出發。此外希望未來在與話務服務相關的文獻蒐集上能加以補強。</p>	
<p><b>臺北市政府 研究發展組</b></p>	<p>1. 本會於 98 年度完成「臺北市政府 1999 市民熱線服務效益之評估」委託研究案，建請研究團隊參考，以便進一步瞭解 1999 市民熱線定位及話務人員服務績效等，並請參考該委託報告架構與格式，以利後續期末報告之撰寫。</p>	<p>1. 研究團隊會參考該文獻，並作為報告修正之參考。</p>

## 附錄二 期末報告審查會議記錄及回應說明表

### 臺北市府研究發展考核委員會 99 年度委託研究案

#### 「1999 話務人員工作職能與服務品質提升之研究」

#### 期末審查會會議記錄

一、時間：中華民國 99 年 12 月 22 日(星期三) 下午 2 時 00 分

二、地點：臺北市府研考會 1201 會議室

三、主席：臺北市府研考會主任秘書 黃銘材

四、出席審查人員：

##### 學者專家：

淡江大學公共行政學系	系主任	黃一峯
銘傳大學公共事務學系	副教授	席代麟
臺北大學公共行政暨政策學系	教授	呂育誠

##### 市府單位：

臺北市府研究發展考核委員會話務組	組長	黃臣豪
臺北市府研究發展考核委員會話務組	企劃師	廖洲棚
臺北市府研究發展考核委員會研展組	組長	紀素菁
臺北市府研究發展考核委員會研展組	研究員	古麗如
臺北市府研究發展考核委員會會計室	未出席	
臺北市府研究發展考核委員會秘書室	未出席	
臺北市府研究發展考核委員會兼政風	未出席	

五、主席致詞：(略)

六、研究主持人報告：(略)

七、討論與建議：

##### (一) 淡江大學公共行政學系 黃一峯系主任

3. 希望研究團隊於市政府方面應的文獻，內容可再增加。  
例如對於其現況、問題或是提升方面，可作為基本的出發點。
4. 研究方法方面，質性研究以分析為主軸後，再引他人的的論述作為佐證，希望由研究單位的觀點為主導，再利用研究資料作為輔助。
5. 甄選方面，希望研究團隊可尋找或是引進一套更好的甄選方法，而能夠對整個流程、方法做更完整的建議；甄試上的人格特質方面，我認為是它長期累積下來的成果，較不易改變，較傾向於由篩選方法來選出較為適任人員較為適合。

6. 可再增加第一章內容份量。

### (二) 銘傳大學公共事務學系 呂育誠教授

6. 資料蒐集大多為話務人員的角度，其是否與話務單位之管理角度符合？
7. P.122 的表 4-47 中的服務品質指標為何呈現負相關，是否可加以說明？
8. 表 4-48～表 4-50 其所代表的意義與職能概念，可再做討論或論述說明。
9. P.130 表 5-1 中的細項可作進一步的分析、歸納整理說明。  
例如抗壓力和挫折忍受度的差異？
10. P.158～P.159 表 6-2 中的對照，例如延長面試時間此一項目，是否可具體說明、描述能使用何種評估工具進行評量？
11. 是否可說明表 6-1 正、負面指向之意義，如何理解或使用此表的指標？
12. 對於當事人的意見是否是委託單位在未來必須做的？職能提升在哪部份可明顯看出其成效？希望可以讓目標與手段間的關連性可以更密切結合。

### (三) 銘傳大學公共事務學系 席代麟副教授

5. 第一章內容可再增加補充，而在第二、三節中出現兩個標題相同，是否有誤？
6. 第二章文獻探討上希望可再增加 1999 話務中心之著墨，可參考 98 年度的台北市政府服務品質考核研討會中 1999 所提出之報告。  
第一節 P.15 部分，當中的「五個階段」似是五個不同行業別的介绍與演進階段概念有點出入，可對其原始出處再作了解。
7. P.54 圖 3-1 中的「情緒敏感性」和「情緒能力」是否可定義其是屬於人格特質或是專業能力，並對其定義說明、敘述。
8. P.177 中對於中華電信 123 客戶服務中心的訪談提綱，是否有實際使用，並在報告中作呈現？
9. 專家座談部份除了引用原文外，希望可再進行摘要，由論述為主軸再由原文資料輔助、佐證；將其他未呈現的老師意見加入。
10. 在結論方面 P.150 中的立即可行建議，希望可以用研究單位觀點來陳述；可增加一、兩位非話務人員的受訪者，將其意見與委託單位歸納、修正。
11. 建議將表 6-2 置於章節前或是附錄中。

### (四) 廖洲棚企劃師

4. 是否可說明表 4-47 中顯著水準為何為負相關？
5. 建議將管理人員與話務人員的訪談逐字稿部分，做區隔比較、對照。

**(五) 黃臣豪組長**

4. 在用字部分 P.156 中建議將「派遣公司」改為「勞務廠商」避免在解讀上的混淆。
5. 中長期建議中建議提供一些較具前瞻性的意見。
6. 建議將簡體的「台灣」改為正體「臺灣」。

**(六) 主席裁示**

期末報告審查通過，請研究單位依照各委員審查意見修改研究報告，並依照時程辦理後續工作事項。

## 臺北市政府研考會委託研究期末報告審查意見回應說明表

研究案名稱：1999 話務人員工作職能與服務品質提升之研究

審查委員	審查意見	回應說明
淡江大學公共行政學系黃系主任一峯	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 希望研究團隊於市政府方面的文獻，內容可再增加。例如對於其現況、問題或是提升方面，可作為基本的出發點。</li> <li>2. 研究方法方面，質性研究以分析為主軸後，再引他人的的論述作為佐證，希望由研究單位的觀點為主導，再利用研究資料作為輔助。</li> <li>3. 甄選方面，希望研究團隊可尋找或是引進一套更好的甄選方法，而能夠對整個流程、方法做更完整的建議；甄試上的人格特質方面，個人認為是它長期累積下來的成果，較不易改變，較傾向於由篩選方法來選出較為適任人員較為適合。</li> <li>4. 可再增加第一章內容份量。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 遵照辦理。研究團隊已對文獻內容加以增補。</li> <li>2. 知悉。研究團隊已進行撰文角度與資料呈現上的修正。</li> <li>3. 遵照辦理。研究團隊已針對甄選流程提出具體建議。詳參本研究報告 P.151~153。</li> <li>4. 遵照辦理。</li> </ol>
臺北大學公共行政暨政策學系呂教授育誠	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 資料蒐集大多為話務人員的角度，其是否與話務單位之管理角度符合？</li> <li>2. P.122 的表 4-47 中的服務品質指標為何呈現負相關，是否可加以說明？</li> <li>3. 表 4-48~表 4-50 其所代表的</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 資料的取得亦包含數位管理階層之意見，因此尚符合話務單位之管理角度。</li> <li>2. 此是資料分析結果呈現上的瑕疵，研究團隊已予以修正，以辟疑慮。</li> <li>3. 遵照辦理。已新增表 4-48~表</li> </ol>

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>意義與職能概念，可再做討論或論述說明。</p> <p>6. P.130 表 5-1 中的細項可作進一步的分析、歸納整理說明。例如抗壓力和挫折忍受度的差異？</p> <p>7. P.158～P.159 表 6-2 中的對照，例如延長面試時間此一項目，是否可具體說明、描述能使用何種評估工具進行評量？</p> <p>8. 是否可說明表 6-1 正、負面指向之意義，如何理解或使用此表的指標？</p> <p>9. 對於當事人的意見是否是委託單位在未來必須做的？職能提升在哪部份可明顯看出其成效？希望可以讓目標與手段間的關連性可以更密切結合。</p>	<p>4-50 的相關論述。</p> <p>4. 遵照辦理。研究團隊已對意涵易生誤解之指標進行說明。</p> <p>5. 研究團隊已對該點進行更具體的說明，且提出相關細節與建議。詳參本研究報告 P.152～153。</p> <p>6. 遵照辦理。已補述正、負面者所呈現之意涵。參本研究報告 P.148～149。</p> <p>7. 遵照辦理。研究團隊已針對該點進行強化與補充。詳參本研究報告 P.45～50。</p>
<p>銘傳大學公共事務學系席副教授代麟</p>	<p>1. 第一章內容可再增加補充，而在第二、三節中出現兩個標題相同，是否有誤？</p> <p>2. 第二章文獻探討上希望可再增加 1999 話務中心之著墨，可參考 98 年度的台北市政府服務品質考核研討會中 1999 所提出之報告。第一節 P.15 部分，當中的「五個階段」似是五個不同行業別的介绍與</p>	<p>1. 遵照辦理。已修正此編排上之瑕疵。</p> <p>2. 遵照辦理。研究團隊已對原始文獻進行檢視，並對報告進行修正。</p>

審查委員	審查意見	回應說明
	<p>演進階段概念有點出入，可對其原始出處再作了解。</p> <p>3. P.54 圖 3-1 中的「情緒敏感性」和「情緒能力」是否可定義其是屬於人格特質或是專業能力，並對其定義說明、敘述。</p> <p>4. P.177 中對於中華電信 123 客戶服務中心的訪談提綱，是否有實際使用，並在報告中作呈現？</p> <p>5. 專家座談部份除了引用原文外，希望可再進行摘要，由論述為主軸再由原文資料輔助、佐證；將其他未呈現的老師意見加入。</p> <p>6. 在結論方面 P.150 中的立即可行建議，希望可以用研究單位觀點來陳述；可增加一、兩位非話務人員的受訪者，將其意見與委託單位歸納、修正。</p> <p>7. 建議將表 6-2 置於章節前或是附錄中。</p>	<p>3. 遵照辦理。已對易生疑義之指標進行說明。詳參本研究報告 P.148~149。</p> <p>4. 研究團隊於參訪中華電信 123 客服中心時曾使用該訪談題綱進行提問，惜未獲得 123 客服中心所提供精確相關之回應。</p> <p>5. 遵照辦理。已在原文之前加入摘要論述。詳參本研究報告 P.124~128。</p> <p>6. 遵照辦理。目前訪談資料包含數位非話務人員（管理人員）之意見，並已將其意見參酌納入。</p> <p>7. 遵照辦理。</p>
<p>台北市政府研究發展考核委員會話務組廖企劃師洲棚</p>	<p>1. 是否可說明表 4-47 中顯著水準為何為負相關？</p> <p>2. 建議將管理人員與話務人員的訪談逐字稿部分，做區隔比較、對照。</p>	<p>1. 此為資料分析結果呈現上的瑕疵，研究團隊將予以修正，以辟疑慮。</p> <p>2. 遵照辦理。詳參本研究報告 P.128。</p>

審查委員	審查意見	回應說明
台北市政府研究發展考核委員會話務組黃組長臣豪	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 在用字部分 P.156 中建議將「派遣公司」改為「勞務廠商」避免在解讀上的混淆。</li> <li>2. 中長期建議中建議提供一些較具前瞻性的意見。</li> <li>3. 建議將簡體的「台灣」改為繁體「臺灣」。</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>甲、 遵照辦理。</li> <li>乙、 遵照辦理。研究團隊已增補具體且具前瞻性之建議。詳參本研究報告 P.154~155。</li> <li>丙、 遵照辦理。</li> </ol>

## 附錄三 1999話務人員工作職能與服務品質提升之研究問卷

親愛的先生小姐您好：

本問卷為臺北市政府委託「1999話務人員工作職能與服務品質提升之研究」計畫的研究問卷，試圖瞭解1999話務人員的工作職能與其服務品質間的關係。您的寶貴意見對本研究成敗的良窳至關重要；所有問卷資料將採匿名回答方式，並充份保密，其僅用於學術統計分析之用，懇請安心撥冗填答。由衷感謝您的參與，敬祝

身體健康，萬事如意

國立政治大學公共行政學系教授 孫本初 敬上

聯絡電話：(公)(02)29393091#51146

填答指示：請您在以下題目右方的方格中勾選一個最適當的答案。

	非常 不同意	不同意	無意見	同意	非常 同意
<b>第一部分：人格特質</b>					
1、我是個能夠對別人的處境感同身受的人。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2、我是個對待別人謙虛客氣的人。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3、我是個做任何事都相當勤快的人。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4、我是個個性外向的人。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5、我是個能夠妥善掌控自己情緒的人。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6、我是個做事有耐心的人。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7、我是個做事很少犯錯的人。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8、我是個與別人相處融洽的人。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9、我是個會虛心接受別人教導的人。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10、我是個願意學習各項事物的人。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>第二部分：專業能力</b>					
11、如果在上班前發生不愉快的事，會影響我 工作時的情緒。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12、工作量突然增加時，我會感到很緊張。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13、我擅長用言語明確表達我的想法。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14、我的國語與台語非常流利。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15、工作時一旦出現不曾遇到的問題，我能迅 速找出解決方法。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16、我能夠將工作上遇到的問題分門別類處 理。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17、我能夠在規定時效內解決工作上遇到的問 題。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

【問卷未完，請續下頁】

	非常 不同意	不同意	無意見	同意	非常 同意
18、我只需要很短的時間，就能蒐集到解決工作問題所需的資料。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19、我擅長用文字明確表達我的想法。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20、對我而言，操作電腦文書處理軟體是很容易的事。	---- <input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

填答指示：請您在以下題目右方的方格中，就您的實際表現以 0-10 分進行自評。

### 第三部分：服務品質

- 21、我在接聽民眾電話時會使用標準開頭。 ----
- 22、我在接聽民眾電話時會請教貴姓及問好。 ----
- 23、我在接聽民眾電話時會確實執行請稍後及回線程序禮貌用語。 ----
- 24、我在接聽民眾電話時會使用適當的結尾應對用語。 ----
- 25、我會在民眾陳述問題後覆誦民眾的問題。 ----
- 26、我會在民眾陳述問題後迅速判定問題類別而予以處理。 ----
- 27、我處理民眾問題時會站在他們的立場。 ----
- 28、我處理民眾問題時會關心他們的權益。 ----
- 29、我明瞭民眾陳述的問題內容。 ----
- 30、我答覆民眾問題時會適時結束非服務範圍的電話。 ----
- 31、我答覆民眾問題時如要請民眾稍候會按保留鍵。 ----
- 32、我答覆民眾問題時會及時整合與提供民眾所需的資料。 ----
- 33、我答覆民眾問題時會使用一般禮貌用語。 ----
- 34、我答覆民眾問題時的用詞適當。 ----
- 35、我答覆民眾問題時的說話速度適中。 ----
- 36、我答覆民眾問題時的音量適當。 ----
- 37、我答覆民眾問題時會靈活運用國、台語等不同語言。 ----
- 38、我答覆民眾問題時會專注釐清民眾問題而不重覆詢問。 ----

【問卷未完，請續下頁】

- 39、我答覆民眾問題時不會挑起民眾的情緒而爆發衝突。 ----
- 40、我答覆民眾問題時富主動性的服務熱忱而不推卸問題。 ----
- 41、我答覆民眾問題時會提供正確的訊息。 ----
- 42、我答覆民眾問題時會解說清楚。 ----
- 43、我答覆民眾問題時會依照標準作業程序。 ----
- 44、我答覆民眾問題時會主動教導或提醒民眾避免未來問題發生。 ----
- 45、我答覆民眾問題時會主動告知民眾可供選擇的其他替代方案。 ----

#### 第四部分 基本資料

- 46、性別：男 女
- 47、年齡：20歲以下 21~29歲 30~39歲 40~49歲 50~59歲 60歲以上
- 48、學歷：小學（含）以下 國（初）中 高中 高職、專科 大學 研究所（含）以上
- 49、家庭每月所得：30000元以下 30001~59999元 60000~99999元 100000~149999元  
150000元以上
- 50、婚姻狀態：有 無 其他
- 51、從事1999話務工作的年資：1年以下 1~3年 4~6年 7~10年 11~15年 16年以上
- 52、過去擔任其他話務人員職務的經驗：1年以下 1~3年 4~6年 7~10年 11~15年 16年以上

**【本問卷到此結束，感謝您耐心填答】**

## 附錄四 半結構式訪談稿

### 壹、人格特質與服務品質

一、針對目前甄選1999話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

二、您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助1999話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

### 貳、專業能力與服務品質

一、針對目前甄選1999話務人員時中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

二、針對目前甄選1999話務人員時新聞稿閱讀並作重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

三、您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助1999話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

## 附錄五 臺北市政府 1999 臺北市民當家熱線話務中心實地

### 參訪記錄

時間：99 年 8 月 27 日

參訪者：施伯欣、林子寧\*

一開始，由委託單位先介紹兩位資深話務人員，他們的工作資歷分別是 2 年級 3 年並成為二線人員，二線人員即是在話務實務工作有相當深刻的了解與豐富的經驗，因此特請兩位來為研究團隊針對話務人員之工作內容、新進人員之訓練及針對話務人員如何考評績效等部分來為我們做介紹。

首先，先為我們介紹關於 1999 臺北市民當家熱線話務中心的業務範圍，其中包括諮詢、查詢電話與業務反映，其中業務反應又分為派工與單一等業務內容。針對背景做基本了解之後，兩位資深話務人員也依其實務經驗對於遴選新進人員的能力或是人格特質、話務人員所需具備的特質及績效評估時所需的工作職能提出了以下幾項篩選重點能力：勤勉外向、情緒調適能力、穩定、耐心、細心、配合度高（不要常常請假或是調假）、虛心受教（可以被教育、調整）、反應快、臨機應變能力佳、問題統整。

而關於服務品質的部分，則提出以下現有的考評方式（採取若服務品質表現不佳則扣分的方式）：

- 1、判斷是否正確傳達民眾需求的能力。
- 2、由資深主管來評估話務人員對民眾的應對進退是否合宜？
- 3、以通話分鐘數來看平均處理的案件數多寡，以評估績效。
- 4、針對民眾問的問題的解答正確性。評估方式：是否有依題庫（FAQ）或是網頁作答？若超過 FAQ 範圍則尋求更資深的督導給予指導與建議。

以上是關於針對話務人員之工作內容、新進人員之訓練及針對話務人員如何考評績效等部分之背景介紹，接下來就實際進入電話線上，實際聽兩位資深話務人員實地上線為民眾服務與解答。

---

\* 國立政治大學公共行政學系碩士生。

---

ㄉㄨㄨ～ㄉㄨㄨ～電話響了！

您好，敝姓 X，請問有麼地方可以為您服務？

民眾：「……………」

好的，請問先生/小姐貴姓？

民眾：「姓 X。」

X 先生/小姐您好，關於您的問題……

關於民眾需求大概分為 3 類需求：服務諮詢、電話轉接及舉報，服務諮詢的話就會在網路上或是由題庫（FAQ）與網頁作答，若超過 FAQ 範圍則尋求更資深的督導給予指導與建議。電話轉接的話就在網站上或是手冊中找到民眾所需的電話。舉報的部分較為複雜，首先會將其分成「派工」與「單一」兩個部分，派工的話共有 20 項，例如違規停車、噪音汙染等較立即性的事件，就會立刻報請相關單位前往處理；單一的話，是指民眾有需求但是時間沒有像派工那麼緊急就要立刻處理的事件，處理的時間大概是 6-10 個工作天，例如餐廳稽查。以上業務都要在一邊講電話的同時一邊將資料 Key in 事件系統當中，若是在通話過程中無法完成電腦文書作業，則需利用下一通來電之前的空檔儘速完成。

若民眾的需求無法在線上立即給予答案或回覆，或者民眾對於話務人員的回答感到不滿意或不滿足，則話務人員則可詢問民眾是否欲將問題編號建檔，如民眾願意，話務人員則會將問題保留，並於上班時間的空檔尋求答案，或者與同事請意、討論，待釐清解決方式後，則將檔案轉至相關權責單位，並盡可能在最短的工作天數內以電話或電子郵件回覆告知民眾處理結果。

綜合與兩位資深話務人員的對談，他們認為話務人員可能所需的工作職能如下：

- 1、同理心。
- 2、勤勉外向。
- 3、情緒調適能力。
- 4、穩定、耐心、細心。
- 5、抗壓性高。
- 6、配合度高。
- 7、虛心受教（可以被教育、調整）
- 8、口語表達能力佳、語言能力。

- 9、學習能力。
- 10、態度、謙遜有禮。
- 11、反應快、臨機應變能力佳。
- 12、資料蒐集能力。
- 13、文書表達能力。
- 14、問題統整、解決之能力。
- 15、電腦應用文書處理能力。

附錄六 民營企業客服部門實地參訪主題與題綱：

中華電信公司 123 客戶服務中心（博愛話務中心）

訪談單位	臺北市政府研考會「1999話務人員工作職能與服務品質提升之研究」研究案委託單位-國立政治大學公共行政學系
訪談人員	中國文化大學行政管理學系助理教授傅岳邦 國立政治大學公共行政學系碩士生施伯欣、林子寧
受訪單位	中華電信公司客服處與企業客戶分公司專案處
訪談主題	中華電信公司北、中、南3區分公司「123客戶服務中心」客服人員的工作職能與服務品質
訪談題綱	<p><b>一、工作職能</b></p> <p>1、貴公司123客戶服務中心的客服人員必須具備哪些人格特質、專業能力或是其他的工作職能，才能滿足貴公司提升客服人員服務品質的要求？</p> <p>2、貴公司係透過何種工具或方式，評估123客戶服務中心客服人員的工作職能？或是透過何種養成教育，幫助123客戶服務中心的客服人員具備前述的工作職能？</p>
	<p><b>二、服務品質</b></p> <p>1、貴公司在考核123客戶服務中心客服人員服務品質的內涵時，包括哪些考核標準、項目與方式？</p> <p>2. 前述的考核標準、項目與方式是否會因客服人員分屬北、中、南3區分公司而有所差異，或是一體適用？</p> <p>3、對於服務品質不佳的客服人員，貴公司有何淘汰機制？</p>

## 附錄七 民營企業客服部門實地參訪記錄：

### 中華電信 123 客戶服務中心（博愛話務中心）

時間：2010 年 9 月 23 日下午 2 時 30 分

參訪者：廖洲棚<sup>\*</sup>

傅岳邦<sup>\*\*</sup>

施伯欣、林子寧<sup>\*\*\*</sup>

#### 一、格局與編制

博愛話務中心大樓為日本時期所興建之電話交換局，昔日作為大型電信交換主機的機房，加之建築歷史悠久，現列為臺北市三級古蹟之一。博愛話務中心位於該棟大樓第二、三及四樓，編制有180位話務人員，而博愛話務中心則是專門負責大臺北地區「123客服專線」中之「固網業務」的接聽與處理。

過去中華電信之客服中心並無統一之代表號，乃係由各地的分公司負責當地之客戶服務，因此話務中心四散於各地分公司中，由各分公司管轄、營運，因此當時各地話務中心之編制、管理，乃至於服務流程尚不具備同樣的標準；直至2007年後，由時任的中華電信主任進行整頓，將北中南各地之話務中心與各項業務加以整合，且制定通過ISO認證之標準化作業程序（SOP），集中管理，是為現今之「123客戶服務中心」單一服務窗口。

123客服中心之話務人員依照績效考核與服務資歷，分為「一線人員」與「二線人員」，一線人員依據業務內容細項進行分組，例如針對e-mome服務、用戶申告、疑難排除、資費業務等，皆有對應、負責的小組，其通常多以10人作為一小組單位，並從中擇一資歷較深、熟稔業務的人員作為班長，以提供小組成員業務上的指導與協助。

二線人員的工作內容主要為公關、新聞業務，除此之外，當一線人員出現應接不暇，或業務無法處理的情形時，二線人員亦會協助支援其業務。此外，若一線人員欲升上二線人員，除了需具備較深的資歷以外，更需通過每個月的績效考核，達到特定水準的考核成績，方有機會升上二線人員的行列，而博愛話務中心現階段一、二線人員分別為一線154人，二線17人，其中一線人員約1/3為約聘

<sup>\*</sup> 臺北市政府 1999 市民熱線話務中心企劃師。

<sup>\*\*</sup> 中國文化大學行政管理學系助理教授。

<sup>\*\*\*</sup> 國立政治大學公共行政學系碩士生。

派遣人力、2/3為正式員工，而二線人員及其他管理人員則全數為正式員工。

### 123客服中心話務人員升遷途徑

一線人員 → 二線人員 → (擔任兩次以上小組班長) → 領班 → 股長

## 二、話務人員的遴選與考核

### (一) 新進人員遴選標準

話務中心新進人員多為約聘人員，主要交由簽約外包的人力勞務廠商進行健康檢查與性向測驗的初步篩選，再由話務中心進行面試，決定錄用與否。

#### 1、健康檢查與性向測驗

受試者在面試前，勞務廠商會進行心理與生理的健康檢查，由於話務中心工作場所較為密閉，故受試者不可患有傳染性疾病。

此外，勞務廠商亦會對派往前來面試的人員先進行性向測驗（或適性測驗），了解該人員是否適合話務工作；性向測驗檢視的內容包括：

- (1) 抗壓力。
- (2) 負責能力。
- (3) 溝通能力。
- (4) 問題解決能力。
- (5) 工作態度。

#### 2、面試的資格審查

在遴選新進人員時，若需錄用10個名額，中心會設定15至20個名額進行遴選；除基本學歷要求大專以上之外，另會測驗：

##### (1) 專業類

A、瞭解中華電信執掌與業務與否。

B、進行電腦及相關設備的基本操作，以及打字測驗（中打每分鐘30字為準，音檔無限制）。

##### (2) 服務類

以面試的方式，觀察下列項目，瞭解受試者是否適合話務工作。

A、受試者的個性特質。

B、應答能力（話術）。

C、國、台語口說是否流利（通其他語言尤佳）。

### (二) 話務人員績效考核

#### 1、考核機制

### (1) 日常考核

日常考核為針對每日工作績效進行評分，每日工作結束後皆可獲悉當日績效結果。

### (2) 月考核

月考核為每日考核成績的累算，且每月會公布表現優良的話務人員，並予以獎勵。

## 2、考核方法

### (1) 考勤表

使用客觀標準的考勤表進行考核，其考核內容例如包括：

#### A、服務精神

個人：多快接起電話？

整體：30秒應答率？

#### B、品質與效率（佔成績60%）

#### C、專業智能（佔成績20%）

### (2) 一般考核

藉由以下3項措施來了解話務人員的工作績效。

#### A、QOS（盲生評比）

委託淡江大學由盲生抽打客服電話，並瞭解盲生對話務人員的專業度、服務語態支滿意程度。

#### B、QM（側聽考核）

話務人員每通電話接有錄音，由班長隨時側聽，瞭解人員應對內容與方式是否合於要求與標準。

#### C、FC（客戶滿意）

藉由即時側聽，瞭解客戶滿意與否外，另會抽樣撥打予近期使用123客服專線的客戶，詢問其滿意程度。

### 品質政策：3Q 服務精神

高品質（Quality）：提升客服專業素質。

高效率（Quickly）：快速滿足客戶的需求。

高 EQ（Emotional Quotient）：提供親切週到的服務。

## 3、獎懲機制

### (1) 正式員工

由話務中心依考核成績進行獎懲。

A、考核優秀者

考核優秀者除予以公布（放上榮譽榜公布表揚）外，另給予200元中華電信儲值卡以資獎勵；另亦具有較大升遷機會。

B、考核較劣者

針對其弱項予以輔導。

（2）約聘人員

由委外勞務廠商依考核成績進行獎懲。

A、考核優秀者

績效前5%者，給予獎金2000元；前5-10%者，給予獎金1000元；前10-15%者，給予獎金500元。

B、考核較劣者

由話務中心針對考核較劣者，給予委外勞務廠商輔導單，要求勞務廠商對該人員進行輔導，若該人員連續受話務中心提出三次輔導單予勞務廠商，則受離職處分。

### 三、委外勞務廠商與話務中心的管理差異

話務中心內部之話務人員，除約2/3的正式員工以外，另有約逾1/3係來自勞務廠商所提供之人力，因此勞務廠商於話務中心的人資管理而言，具有彌足輕重的地位。以下為勞務廠商與話務中心的人資管理差異：

（一）新進人員的遴選

勞務廠商對人力進行初步健康檢查與性向測驗後，再交由話務中心進行面試。

（二）輔導考核結果欠佳的人員

針對考核欠佳者，由話務中心向勞務廠商提出輔導單，由勞務廠商對該人員進行輔導、再教育。

（三）一般性管理

由勞務廠商管理約聘人員的休假與排班；話務中心則負責考核約聘人員的績效與成績。

## 附錄八 「1999 話務人員工作職能與服務品質提升之研究」

### 專家座談會會議記錄

時間：99 年 11 月 11 日下午 14 時 30 分~17 時 30 分

地點：國立政治大學綜合南棟 13 樓第二會議室

會議主持人：孫本初教授、傅岳邦教授

出席人員：

- 仇桂美 開南大學公共事務管理學系專任副教授  
郭耀昌 玄奘大學公共事務管理學系專任副教授  
張瓊玲 中國文化大學行政管理學系專任副教授  
陳衍宏 佛光大學公共事務學系專任助理教授  
黃榮護 世新大學行政管理學系專任副教授  
劉祥得 銘傳大學公共事務學系暨研究所專任副教授  
鄭美華 實踐大學博雅學部(通識教育中心)社會一組助理教授  
鄭國泰 國立新竹教育大學區域人文社會學系專任助理教授

列席人員：國立政治大學研究團隊

傅岳邦教授	那麼非常感謝各位專家學者今天從很遠的外縣市前來參加我們 1999 話務人員工作職能與服務品質提升之研究的專家座談，那麼今天主要就是針對以臺北市政府 1999 全體 88 席的話務人員做為研究對象，試圖想要發展一套評估話務人員工作職能以及服務品質的構面，以及相關的評估工具，那就這個部分其實研究團隊目前已經經由問卷調查以及深度訪談的方式在進行相關研究資料的收集，那除了質性導向為主的問卷、訪談，以及量化導向為主的問卷，兩種研究資料收集的方式之外，所以今天就藉由本次專家座談的形式，就相關的議題，包括工作職能的內涵，服務品質的本質，以及如何藉由工作職能去提升服務品質的相關的關聯性，就這個議題來就教於各位專家學者的部分。
郭耀昌主任	好，是這樣子我覺得這個專案研究當然在這個研究的目的功能都非常清晰明白，那這個問卷設計上我覺得已經符合我們一般對研究報告的期待，而且在這個問卷的底下的安排的交代上面我覺得是非常的合宜，非常的合宜，那我相信這個在施做過程中應該是能夠符合我們理論所預期的，針對服務品質這個問題做出一些對政策建議有幫助的一些研究成果，那我個人有一些這個不理解的地方，請教一下我們研究團隊，就是我們現在的

這個研究議題應該是 1999 這個話務的這個議題，那我不大理解他為什麼裡面的描述會講到中華電信公司 123 客戶，所以這中間是不是少了一個簡短的討論跟論證，我主觀猜測，可能後端是由中華電信公司他提供這個機制，還是說這個有什麼原因，這個在爾後的這個呈現上面是不是可以補充說明一下，就是說你的研究的標的應該是臺北市政府 1999 話務人員，是不是，那你在後面再討論中華，這個沿用了中華電信公司 123 客戶中心這樣的一個個案介紹，他的目的是什麼？他的原由是什麼？恐怕是需要再清楚的一些呈現，那當然我的閱讀過程中我理解的方向是好像是想要公部門、私部門做比較，那如果說是要做這樣的一個比較，那問卷施測的對象好像又是 1999 話務人員，那所以這個比較是不是必要的，對這個委託單位來講這個委託是不是必要的，如果是的話這部分是不是應該再哪個合適的段落再說明一下怎麼去做這樣的一個比較，那如果說這個回到我們的主標題是 1999 話務人員的話，我覺得在這個的模式運用上面是非常的合宜，我剛才已經提過了，但是這個模式要做公私部門的比較可能要花一點這個唇舌來做解釋，那可能是在閱讀上有遺漏還是說我明顯方向有偏差，這個如果有這種現象也請研究團隊指正，我就是說就我的理解做這樣子的一個第一個問題的反應，第二個就是說在訪談的設計上面我個人這個有一個偏見，不一定正確，提出來也是請在座的師長來做指正，就是說我們現在在這個 55 頁這個部分看的出來就是同時呈現了依序呈現了問卷，問卷的這個構面指標等等，接下來我們在 57 頁又看到訪談的這個涵蓋面，那我個人是基於一個考量，就是說我們在訪談的時候規劃這麼詳細，規劃這麼細膩，這麼多的題目，這個跟我們的問卷要做結合的時候會不會有技術上的困難，有沒有可能就是說在爾後真正施測的時候，因為我不大清楚這兩個蒐集資料的管道是同步進行還是有先後順序，那我假定他不是同步進行的話，我會建議說有沒有可能在實際運作的時候這個提綱的部分可以再選擇性的把他精簡濃縮，那假定他是這個先做訪談，那可能在濃縮上面需要有一些學理依據，那假定他是問卷施測之後做了初步問卷統計之後才去做訪談的話，我相信他在這個濃縮的過程中可能就各有所本，那簡單講起來不管怎麼操作，我個人覺得訪談本來就很耗時，然後訪談本來就是要約談這些我們說的承辦人員都非常的辛苦，最好是能夠這個單刀直入，然後題目少，但是請他講多一點，那你題目多，然後時間又那麼有限，我就有點這個擔心，在事後分析上面會不會產生困難，那這個問題延伸到第三

	<p>個小小的問題，就是說這個設計上我們這個訪談的資料希望說透過我們說的質化分析的軟體來做一個處理，那當然這是一個我們說的初稿，那我建議就是說除非說這些都是委託單位明文指定，譬如說我就是指定要用這個軟體，譬如說指定要問這麼多的題目，那他當然另外一回事，如果這些都沒有經過明文指定，我會這個建議說考慮到剛剛講到的訪談資料的質跟量，訪談資料的廣度跟深度的差異性，這個軟體能不能用，恐怕你要事後才會知道，因為這個軟體他首先要找幾個 keyword，有點內容分析的問題，那如果你的材料沒那麼多他整不起來，那可能就要回復到原始的土法煉鋼，我們用研究團隊的腦力激盪，專家就是我們這個一個團隊的這個老師們來做判斷，他做了這個我們說研判式的詮釋，那當然我相信這個是一種新的嘗試，我們也期待能夠看到有機會用這樣的一個工具來做這樣的分析，因為這個分析是相對是更客觀的，如果讓那個電腦軟體來做相對於更客觀，那倒過來講他設計的目的其實就像他之前講是質化研究的工具，他預設你會有一堆的訪談資料才對，要不然他沒辦法歸納，那所以說好像我們在做政府機關委託企劃的時間、經費的限制是不是可以有這種考量，在訪談題目上面做精簡，在訪談的逐字稿分析工具上面保留一點點彈性，不一定要這個把自己的這個分析工具給咬死，這個是我以上的這個兩個大方向，三個小問題，先供在座的師長來指正，也供研究團隊做參考，以上報告謝謝。</p>
<p>傅岳邦教授</p>	<p>好，那我想我這邊就...先就郭老師說的意見做一個回覆，那首先郭老師提到的第一個大的問題，就是有關於中華電信 123 這個客服部門在研究報告當中出現的角色是不是略顯突兀這個問題，有關這個部分其實在各位專家學者手上資料的第六頁，那第六頁的第二節所謂的研究目的問題，在研究問題的部分在委託單位臺北市政府研考會的要求之下我們這一項研究一共要探討四個研究問題，其中第一個研究問題就是有關於探討 1999 話務人員工作職能服務品質提升之關聯性，並且比較公民及客服部門的差異，那麼在提出以及其中審查會議當中以及我們和委託單位的會晤跟討論，交換意見的過程當中委託單位明白的希望我們能夠以中華電信做為公民及客服部門比較當中心營客服部門的一個標的個案，那所以就這個部分我們研究團隊也特別與委託單位到中華電信博愛話務中心去做實地的參訪，因此就會在各位手邊報告當中資料當中會出現你們第三張有一張專章討論中華電信這個民營公司的客服部門的這個概況，另外第二個大的問題就是有關於問卷，問卷和訪談的部</p>

	<p>分，那麼在這個部分有關於剛剛第二個是有關於訪談稿涵蓋的構面跟提綱的這個部分因為也必須跟郭老師以及其他的老師們其他的委員們說明的就是所有有關於問卷所涵蓋的變相構面指標以及題項，以及訪談稿所涵蓋的提綱均是經過立志其中跟提出和其中審查，以及另外三位外聘的審查委員大家集思廣益的結果，所以目前呈現出的結果可能和各位委員們、各位老師們的一些看法觀點可能會出現不一致的地方，我想這一點也必須跟各位致歉，另外一方面也必須跟各位說明。另外好像郭老師還有談到的是工具面有關於電腦軟體訪談這個部分也是在期初跟期中審查當中經過委託單位的認可，那當然也許在用軟體進行登入、編碼以及分析處理的過程當中，如果說遭逢到訪談稿文本內容不足，甚至於不堪去搜尋出一些關鍵字做為編碼這樣子的情況，那這個部分的話因為委託單位已經和研究對象，也就是 1999 臺北市民當家熱線話務中心當中的全體 88 個的客服人員已經就這個部分做了一些關照，所以我們在訪談的過程當中應該是會受到受訪對象比較高程度的配合度，那我們目前在訪談進行的過程當中也的確呼應了在訪談對象在對於每一項問題其實都能夠直悔不言，言無不敬，這有關訪談的文本內容豐富度的問題到是目前來講這個技術性問題算是可以克服的層面，謝謝。</p>
劉祥得教授	<p>那那個仇老師、吳主任還有那個岳邦老師，鄭老師、衍宏還有那個整個研究團隊，我就大概看一下大概我知道就是 1999 他可能要改變他的服務品質的一個研究，那其實應該也滿不容易的，因為辦一個類似企業的 call center，call center 其實也應該是在做以前的文獻，他應該是在做 service 的 recovery 的工作，他已經先處理一次問題了，那第二次 recover 當然也十分影響到臺北市政府的服務品質，因為他在 recover 的過程中如果沒有做好應該就...就讓市民往上往下 down 了吧，那我想等於也十分不容易，他要做很多的研究去證實話務中心他的評估的構面、評估的標準，然後重要的他有一個依據就是中華電信的 call center，那中華電信的 call center 的選擇應該是委託單位要的，那他的評估的標準、構面，我想就...應該十分具體，我想到後來做一個調查應該也可以符合委託者的一些需求，那我這邊提幾個簡單的意見，就是也許我也沒有看很清楚，但是我的就是參考就好，還是研究團隊意見為主，那比如說在...依照我的理解如果在第十八頁這種的，這種 TZB 他其實是一種期待跟認知的差距，那我不曉得因為你們的問卷，但是看後面的問卷第三者是看不出來你要如何測差距，你要如何測這三個缺口構</p>

面的差距，當然我不曉得你這文獻 service quality 提一下而已還是你真的要用，如果真的要用的話就代表後面的題項就沒有很清楚讓人家要看到什麼你有要測量他的差距，就是說他的期待跟他的認知有差距，那你怎麼去檢驗他的差距這樣，如果是後面是比較看不出來，但是中間這裡面我們就是從中間這文獻大概都探討了一些話務中心的許多的文獻，那這些文獻我覺得不錯，不過 anyway 我不曉得像我的學生論文的話我就希望他因為我們這些企管文獻是不是可以讓他...像耀昌主任講的，當然論述上去稍微論證他用語，政府機關的 co-center，就以這樣文句讓人家覺得你比較 fit 這樣的一個研究案，否則外人可能認為這就是一個 co 過來 copy 過來的，那當然你們可能都有做改寫，但是如果你把他...把他引到你的 1999 這樣的話，是 1999 臺北市當家熱線話務中心的話其實更切題，因為這很多敘述裡面對...就是說他可能就是很多其他文獻也找不到，好，那一直到了...我有點小小疑問，在四十八的研究設計這邊，就是說四十八頁這邊可以看得出來你想探討的是人格特質跟他的能力以他的服務品質的關聯性，但是感覺這前面好像比較少探討他們之間的關聯，當然論文需要，那研究案需不需要我就不曉得了，那如果你真的後來要測量他的關聯性看員工的人格跟專業能力跟服務品質專業性，我想目的應該就在於說以後你要評核他的時候...其實也許說評核他或者說你在用人的時候要用這樣屬性的人，要有這樣的能力的人才能提高你的 service quality 也許是這樣子，不過這裡面沒有這樣的關聯性的探討，那在五十頁這邊，五十頁這邊擬了一個服務品質的構面評量指標，那去整理出來，其實也很好，因為就我所知大概應該也就是這些，接聽、互動、應答，不過這裡的這麼好的指標我是不太了解為什麼，就是說 P50 頁沒有納到，沒有納到，是不是題目太多了，沒有納到 P55 到 56 頁，尤其五十六頁那邊的題項，如果我覺得這樣不好，因為那邊的題很好但是五十六頁這邊比較精簡，那這中間的挑選過程中是怎麼挑選的，需要做一個交代，那有的我不曉得，我覺得 P50 頁有的也不錯，應答品質，應答品質，那好像感覺有，都有納入，但好像有踢一點掉的感覺，那看起來不太一樣，題項的參考...ok，好，那在五十四頁這邊有一點小疑問就是說研究對象我本來以為說是...就我調查的觀點我本來以為說會去問市民，而且是問說他有打過 1999 的，然後再評鑑這些人員，我看到你是問八十八個人，八十八個人，那這八十八個人就是說那意思就是自我評鑑就對，那自我評鑑就是說 ok 如果讓委託單位能夠接受就好了，我原本想

	<p>說是不是有個篩選題是有打過 1999 的，好，有打過才開始問沒有就丟掉了，但是如果八十八分的感覺是自我評量的感覺，ok，那委託單位可以接受就好了，但五十五頁這邊 P55 頁這邊我是想說建議就是說以後我想你們應該會有題目，因為這邊呈現的構面、親和性、同理心，但是你衡量指標...老實說衡量 major 在研究上可能就是因為要題項的是 item 的，但是這裡感覺好像譬如說 P55 頁這邊，親和性跟同理心跟謙遜有禮好像感覺都是構面的感覺，沒有比較細化，因為在問卷設計的原理來看感覺好像題項會嚴重影響到你後來蒐集到的資料，ok，如果說細一點不曉得會不會好一點，當然後來你終究會細化，那五十七頁這邊...五十七頁當然你們可能也會有一些反彈，然後其中也有審查，但我是小小有點訝異，就是說這裡跟前面的關聯性好像構面不太一樣，一個是特質，一個是價值觀，一個是情緒勞動，一個是業務參與，一個是組織的 commitment，但這些根本研究的結合度，尤其是...我是有點懷疑就是說譬如說情緒勞動，這種淺層演出跟 deeply 的，這種是我學生有做我才知道，一般我的學生不做我也不會知道，但專家真的都知道嗎？淺層跟深層演出或者內在價值還有外在價值還有外向性，剛好我的學生都有做，所以我知道，但我在猜如果我學生不做這種研究我大概也不會，所以這樣去問的話他們真的都知道嗎？ ok，那簡單意見這樣可能也會講錯，就參考就好了，謝謝。</p>
<p>傅岳邦教授</p>	<p>謝謝劉老師提出來的寶貴意見，那我這邊就逐一的來做答覆，第一個問題劉老師提到的十八頁 PZB 那個模式，那的確就如劉老師所談到的，其實這項委託計畫，委託單位他們真正的目的除了說要做現有的話務人員工作服務品質的評估之外，然後最重要的他們就是希望能夠從源頭從頭 recruiting 這邊開始，建立一些相關工作職能的一個篩選的一個工作，從源頭就把客服人員的服務品質把他工作職能能夠找到正確的具有正確工作職能的人進客服部門，所以在這個部分我們 PZB 這個部分其實我們只是在文獻探討當中做一般的文獻的檢閱，而並沒有根據他的缺口期望的一個特性把他轉化為我們的研究架構，因為要配合委託單位有關於剛剛 recruiting 這樣的的目的，那事實上本研究的研究架構就不是主要不是來自於 PZB 的模式，而是從相關的文獻還有我們去中華電信的參訪，以及我們研究團隊實際去臺北市政府我們 1999 臺北市民當家熱線話務中心做實地的參訪，這三個來源所整合而成的研究架構，所以在研究架構當中比較沒有看出 PZB 這樣的一個脈絡，那這是第一個問題，第二個問題就是劉老師有提到四十八頁，四十八頁的研究架構</p>

當中，有關於人格特質專業能力這兩項工作職能的部分和服務品質的關聯性好像在報告當中特別是在文獻探討的過程當中好像沒有提到，那這個部分的話我們是有研究團隊這邊是有在三十八頁的部分，在三十八頁當中有一個標題就是三，影響話務人員服務品質的工作職能，所以說從三十八頁的這個部分我們有把相關的話務人員工作職能以及服務品質之間的關聯性的有關的實證研究有做一個文獻的探討，那第三個問題，劉老師提到五十頁，五十頁的問卷的題項，題項的這個部分，五十頁問卷題項跟後面的五十三頁，五十三頁的工作職能變相作業的的衡量指標，大體上兩個部分是有 match 的，但是其中有一兩個...有一兩個題項是在我們其中審查之後我們和委託單位的會晤當中...因為委託單位也要求，但是大體上應該都是符合的，就是五十頁和五十三頁這兩個部分，第四個問題就是五十四頁當中，劉老師感到比較訝異的部分就是我們的研究對象好像只局限在於全體八十八席的話務人員，那這個部分要跟劉老師以及各位專家學者說明的就是有關於外部顧客的滿意度評鑑的部分，臺北市政府研考會已經在上個年度的委託計畫當中做過了，就是包括績效評估以顧客滿意度做為績效評估切入角度的計畫，他們之前已經 run 過了，所以這一次他們在招標階段就明白揭示他們的研究對象就是以他們全體的八十八席客服人員為主跟各位專家學者說明，第五個問題就是五十五頁，五十五頁的題項...這個好像剛剛前面是不是問卷的部分，這個好像就是這個部分的話劉老師有提到說好像題項跟構面之間的部分，那這個問題的話委託單位當初是考量到客服人員的工作時間比較長，工作的壓力負擔也比較大，所以在問卷的題數上面比較不主張說我們用太多的題目，所以會發生剛剛劉老師提到說題項之間好像沒有再去開展出更多的題目這樣的一個問題，第六個問題就是五十七頁，劉老師提到五十七頁，那這個部分我想我這邊要特別跟各位專家學者致歉，就是因為在和各位聯繫來參加專家座談的過程當中其實我們也一直在進行...進行研究報告相關...那這個部分我要跟各位專家學者致歉的就是五十七頁的部分，事實上是未更新的資料，那這些五十七頁的構念除了人格特質之外，工作價值觀、情緒勞動、業務參與、組織承諾都是我們在其中審查的時候一些舊的構念，其中審查之後已經更新了，但是這個部分因為在撰寫的過程當中和各位聯繫的這個流程重疊了，所以以至於在更新的部分我們沒有注意到，這個部分要跟各位致歉，所以五十七頁的各個構面其實是應該呼應到四十八頁的研究架構這個部分，那另外

	<p>好像郭老師和劉老師都有提到的問題，就是好像問卷所涵蓋的範圍和訪談所涵蓋的這個部分好像沒有重複，那這個部分的話要特別跟兩位老師說明，就是我們在第六...在各位手邊資料的第六頁，第六頁第二節研究目的當中，研究問題的第一個部分要比較公民與客服部門的差異，那這個部分的話是我們會用...用內容分析法然後去中華電信做訪談，根據訪談跟記錄，就剛剛郭老師提到的來做一個內容的分析，那第二個部分建構 1999 話務人員工作職能評估構面以及評估工具，以及第三個問題，這兩個問題委託單位都是要求我們以問卷，以問卷來回答這兩個研究問題，反而深度訪談是要回答第四個，就是提出改善的具體建議，所以會有各位專家學者會發現說怎麼問卷所涵蓋的題項跟構面好像跟訪談的提綱好像兜不攏的狀況，原因就是在於因應委託單位的要求這兩種資料的蒐集方法是分別要回答不同的兩個研究問題，那這個特別跟各位說明，剛剛郭老師提到意見的時候這個部分忘記帶到，也特別跟郭老師致歉，以上謝謝。</p>
<p>仇桂美教授</p>	<p>不過剛才可能有幾個大問題可能都解釋過了，就是那個五十七、五十八，那是那個應該就是再改一改應該就還好。那另外還有一個問題剛才好像也解釋過了，就是那個 88 份做評量那一塊，那如果之前有做過滿意度，時間也差不多，那可能就要在某一部分稍微處理一下，免得出現說奇怪為什麼只看這個感覺不大周嚴，那真的還是有一個那個 response，就是他的那個回應或者是顧客的認知，那這樣可能會比較完整一點，另外像四十二頁有提到因為這個文章裡面的那個概念是非常多的，是在第四個情緒敏感性，這個 emotion ability，就是他的情緒的穩定度，所以這邊下了一個界定說負面刺激的強度，所以這個指的是專門負面的，就是說你那個標題跟內容上的可能要再精確一點，還有就是像 p46 提到人管這個要把它分成外包人力、正式人員、從業人員等等，那這一塊對我們整個 program 有沒有什麼影響？好像沒有什麼管，就是人力的結構的這一塊，那當然我們人力資源管理裡面會有很多不同種的人力，不過這個案子裡面看起來是滿單純的，所以應該沒有什麼關係，那另外就是其實像五十頁那個表我覺得做的很好，就是五十頁他那個標準裡面用了三個，一個是效率，一個是態度，一個是正確性，像我之前看這個的時候我想了很久，我覺得這三個好像應該是上位概念，就是說...那我們把他放在構面的下面，接聽品質、互通品質、應答品質，那實際上效率、態度、正確性在很多的相關的這些學術論述裡面大概都有提過，因為他基本上像這種</p>

	<p>話務工作他是一種比較 technique 技術性的，他沒有辦法很長遠的去觀察或者是很長的時間去反應，比較不太可能，所以通常我們操作型的定義就是你接聽電話的禮貌，大概就這個，然後要不然就是你的速度，然後你顧客的要求你解決了沒有，通常就這幾個，所以這幾個好像就反應到你這邊到你這邊效率、態度、正確性，我覺得這三個好像是一個滿上位的一個概念，其實像剛才討論大部分都是集中在這幾個地方，那所以同樣的問題譬如說像五十五頁這邊，他的構面五十頁那個構面就是接通品質、互動品質、應答品質，那五十五頁這邊的構面又變得很複雜，那你把那個變相，人格特質、專業能力跟服務品質當成是變相，那構面又變成是親切性什麼什麼，所以這個構面的定義到底是什麼？那五十跟五十五頁這當中的那個 item 是什麼？我覺得這兩個事實上是具有連貫性的，似乎好像應該稍微有一些 link 的關係，那可是...當然我個人觀點不見得是對的，我會認為那效率、態度、正確性那三個應該是比較上位的概念，因為在我們通常這種技術型的工作裡面他的操作大部分都是這三個來再來下位處理一些技術問題，所以會造成五十跟五十五頁之間看起來就有點辛苦，就是說...對，看起來就滿辛苦的，好像那個概念的層次上有點亂，那尤其是那個人格特質，那人格特質可能有點像四十八頁那個架構，好，那這個我們的題目上是工作職能跟服務品質，那所以你四十八頁那個架構裡面一個是專業能力，一個是服務品質，那你把那個人格特質加進來，那所以那個人格特質顯然在五十五頁的時候你把它當成一個變相，那然後到五十五頁當成變相，那可是人格特質跟態度之前是有關係的，一般來說那個 personality 人格 character 跟那個 attitude 他是一個有直接關聯的一個基本架構，那可是到了五十頁他又變成態度了，所以我感覺這兩個表好像需要重新整理一下才會更清楚，好，大概是這樣子，ok，謝謝。</p>
<p>傅岳邦教授</p>	<p>非常謝謝仇老師剛剛提出來的意見，首先就是有關於我們是不是要在研究報告當中特別說明有關於外部顧客的滿意度的認知這個部分做一個說明，免得說讓讀者覺得說好像在服務品質的評鑑這個部分似乎忽略了來自外部顧客的層面，那這個部分因為在剛剛回應劉老師的問題當中有提到，那我想這個部分我們研究團隊會在專章專節特別開闢一個段落來做這個說明，那四十二頁的確誠如仇老師所提出來的，我們這邊所界定的情緒敏感性是比較傾向於負面，負面的情緒和反應，四十六頁仇老師所提出來的人力結構這個部分，那事實上目前臺北市政府 1999 臺北市民當家熱線話務中心主要的人力來源也是來自於</p>

	<p>外包，那這個部分為什麼委託單位臺北市政府研考會會希望我們在公民營客服部門的比較當中在民意部門這個部分選擇中華電信的 123 客服部門為對象就是因為該中心主要人力的結構還有人力資源的管理主要也是以外包的，外部...外包的人員為主，所以這個部分的公民營客服部門尤其是在人力結構以及相關人力資源管理部分我們在第五章的資料分析當中也會特別針對仇老師提出的這個部分做一個突顯跟強調，那五十頁仇老師提到的效率、態度、正確性這個上位的概念，包括剛剛主持人提到的構面跟變相之間的順序的掉換，我想這個研究團隊回去都會做一個重新的修訂跟重整，那另外就是仇老師有針對五十五頁、五十六頁以及前面就是表四之一、四之二、四之三之間的關聯性以及閱讀的...閱讀的這個舒適性都提出一些寶貴的意見，那研究團隊這邊所呈現的方式其實主要的是表四之一，是有關於品質的部分，那表四之二是有關於工作職能的部分，因此在五十六頁所呈現的表四之三，那個問卷所涵蓋的題項構面那裡，知識整合至表四之一的品質，四之二的工作職能，那所以各位在翻閱的時候也許會覺得有一些混亂，是原因就是在於表四之三涵蓋的面向比較四之一和四之二多，就是表四之一加表四之二等於表四之三，不過相關的一些欄位還有剛剛提到的所謂的標準、變相、次序的上面，閱讀上面邏輯的問題研究團隊也會針對這個部分做一個補強跟更新，以上謝謝。</p>
鄭國泰教授	<p>孫老師然後仇主任、劉教授還有傅教授、郭教授還有陳教授，那我繼續講...那我第一個想法其實跟那個劉教授一樣就是對於那個 PZB 的部分，然後他其實我覺得那個服務品質那個缺口，其實應該我第一次看到那個題目的時候應該是跟他的主題，那後來再後面的時候其實我慢慢去再他的那個研究架構上才開始對這個內容特別的有一種比較清晰的概念，那可是我比較好奇的是在人格特質的部分其實他一個公共心理學常用的一個特質，那他原始的問題有六十題，那六十題可是在這個研究裡面其實也在五個構面裡面其實所涵蓋的題像其實會有一些問題，那特別他也牽扯到說您說已經作了預測，可是你的問卷的多寡怎麼去刪減題目我覺得這個部分可能應該要交代一下，讓這個研究可以更為完善，那我主觀猜測因為其實剛才您那個傅教授在研究問題的時候有說明說第一個是用內容分析，第二個是用問卷，第二第三是用問卷，第四是用深度訪談，可是我認為應該如果是這樣的話應該把你未來會用什麼樣的方式去解釋你的問題或是研究目的應該把它更明確化去寫出來，那我主觀真的猜測這個應該是 1999 人都是外包的，1999...</p>

	<p>外包的，那 123 也是外包的，所以為什麼他會想...為什麼會想要用這個研究案應該是說未來我們在評選一些外包的人員的時候怎麼去找到比較適合做 1999 這個業務的，所以我可能認為，應該先去了解，因為中華電信在那個外包上特別是話務人員他已經進行一些年了，而且他做得還滿成功的，那我覺得應該去看他們經驗之後再重新去看你的問卷的構圖，然後再去做進一步的研究，我覺得可能會比較好，那就是我個人一點小小的意見。</p>
<p>傅岳邦教授</p>	<p>好，謝謝鄭老師，鄭老師主要提出來三個問題，第一個是有關於人格特質的部分，就是有提出來有六十題的量表，那這個部分的話因為委託單位考量到我們研究對象跟研究樣本，八十八席的話務人員，他們平常的工作時間以及工作壓力負擔的這個問題，所以希望我們在題數不要過多的前提之下去發展問卷，所以這個跟鄭老師說明，那另外提到 Cronbach 內部一致性的這個信度的部分，那部分其實我們在前測的過程當中已經有算出來，只是因為我們專家座談和研究報告的撰寫是同步進行的，所以有些資料沒有更新，但是這部分不管是整體的 Cronbach 的係數各個部分，就各個部分這個我們會算出來，那有都有超過 1.7，那當然後續的研究報告會再做一個補足，那第二個問題就是鄭老師提到要明確的從第六頁研究報告第六頁當中四個研究問題各可以用什麼樣的研究方法，用什麼樣的資料蒐集或資料分析方法去解答，我想這個部分非常謝謝鄭老師，的確，如果做這樣一個明確的釐清的話可能讓讀者在閱讀的過程當中一些困惑跟混淆可能可以盡量的減少，這個我們回去也會做補足，非常謝謝鄭老師。那第三個問題就是鄭老師建議是不是能夠藉由到中華電信 123 客服中心的實地參訪，然後把他發展成為問卷的一個基礎，那事實上這個部分我們研究團隊已經前去中華電信的 123 話務客服中心博愛的話務中心已經去參訪過了，那參訪的過程當中也有收集到一些口頭的一些資料，但是我們在向中華電信博愛話務中心去提出我們希望能夠取得書面資料的需求的時候，這個部分比較沒有得到對方一些正面的回應，所以我們就是就...根據我們實地參訪我們錄音紀錄的部分，然後和我們文獻...文獻探討的結果以及研究團隊先前還有赴依臺北市政府 1999 臺北市民當家熱線話務中心做實地的參訪，這三個來源然後我們把它整合做為各位在...在五十五頁、五十六頁以及相關的頁數當中看到的，跟問卷所涵蓋的構面跟變相，還有一些相關的題項，就是表四之一、四之二、四之三，有關於工作職能、服務品質就是來自於文獻探討中華</p>

	<p>電信的參訪，以及 1999 臺北市民當家熱線話務中心的實地參訪，這三個來源而來，所以這部分也跟鄭老師說明，我們問卷的構成的確是有中華電信參訪的部分，以上謝謝。</p>
<p>陳衍宏教授</p>	<p>孫教授，以及各位專家學者，那我想剛剛對於這個問卷的部分可能每一個老師都有提了很寶貴的意見，那我現在可能有一些疑問，我是從這個委託單位他為什麼提這個計畫來給研究團隊一個參考，譬如說像他這題目就提到說 1999 話務人員工作職能與服務品質提升之研究，那從這整個研究的問卷的設計過程當中剛剛幾位老師也提了一些意見，我想往這邊去修改當然會提升問卷的品質，但是如果回到整個委託題目來看，他為什麼要從工作職能來談服務品質，我覺得這很重要，因為現在的委託研究案他最後都要有可操作性，他應該是要透過人力資源的這些方法去提高他的工作職能，然後藉著這樣之後去強化服務品質，就是說提升服務品質，所以我想問卷的部分我不多談，但是可能有一些那個內容可能研究團隊要再要提到以符合未來委託單位可能會要求的部分，譬如說像第六頁這邊提到，他說就是研究動機這邊他說希望由話務人員的工作職能，那這等一下我會談職能的這個概念，為什麼要去談職能，他某些程度是績效評估跟教育訓練，這個可能要提到，否則你現在會創造出很漂亮的評估構面，或是說量表也做得很漂亮，但是最後他可能要的是你要提供我什麼樣的提升服務品質的方案或建議，可能這邊就沒辦法提，然後接下來談到的就是說工作職能可以透過職前評估這些，職前評估、職間訓練等等這些，這個都是人力資源方案在提的，那好像在我們的那個這一本報告書當中這一塊還沒有提到，還沒有提到，所以是不是委託單位他其實也想看到這個而目前還沒有，還沒有寫，另外就是在第二節研究目的問題這個地方，他有寫到說試圖強化其工作職能，提升整體服務品質，我覺得這當然 ok，那後面這句話著於改善離職比率，我覺得這個如果是委託單位寫的你可能要去釐清，這個東西沒有直接相關，提高服務品質他可以改善離職率嗎？或是說就剛剛那個傅教授談到就他也還透過外包等等，那我主觀猜測委託單位其實要知道說當我外包出去的時候我要什麼樣的人，進來之後我要什麼樣的人，然後他透過什麼樣的一個評選機制，或是希望什麼樣教育訓練的機制來達成服務品質的提升，那這個可能會是委託單位要的，那這是我主觀猜測，這題目都有提到，那問卷的部分我沒有太多其他的意見，因為剛剛其他老師都有提了，如果我這樣的想法沒有錯的話，其實我會建議研究團隊在剛剛你提到六點，就是那個第六頁這邊提到</p>

四個研究的內容議題與範圍，第四個部分你寫到提出改善 1999 話務人員工作職能與服務品質的具體建議，那我們發現你在那個第五十七頁這個地方大概就是訪談，就是針對這第四個部分所設計而來的嗎？如果是的話應該多放一點人力資源管理取向的一些問向，以去強化你如何透過這個工作職能的這些概念來提升服務品質，譬如說教育訓練，甚至是你是不是訂了很某些那個績效指標的一些門檻，否則我們會有漂亮的這些量表，結果你告訴我哪些人格特質，有哪些工作價值觀，或者哪些專業能力，但是你沒有一個篩選機制，所以我在想委託單位應該想要知道是你如何篩選這個，透過人力資源的一個...一個研究，然後來把這個面向給強化，那如果是這樣的話那我會建議那個第四個點部分不太需要再去問那個服務品質或工作職能這一塊，因為你們如果在剛剛的那個問卷的部分已經處理的很好，那事實上是不需要同樣的問題再問一次，那另外如果要談發展比較學術的一個研究的話，事實上先有量化再來問質化的說真的也怪怪的，所以這個部分可能建議研究團隊可以為了要讓這整個研究的過程當中符合我們一般的那種學術的邏輯，然後也能夠配合到委託單位他對於這一個研究的期待，所以可能訪談的部分可以就第四部分可以花多一點在人力資源這一塊，那再來就是談到如果是人力資源這一塊是有可能未來在政策建議上很重要的一環的話，那四十六頁這邊以後所談到的這個所謂人力資源管理這一個主題的話，應該可以多放在外包的績效評鑑的標準，或是說核心職能篩選什麼樣合適的人，那未必要把他放在是不是會降低離職率，因為我不認為說提升服務品質就會降低離職率，除非服務品質不好被投訴他被迫離職，否則他們之前沒有絕對的因果關係，所以四十六頁這邊人力資源管理是不是就可以把它濃縮在我們講...譬如說在講策略性管理的幾個重要的核心職能的面向，那他最後會引導出我們什麼樣教育訓練的方案，那個可以不用具體寫作法，但在建議的時候應該可以提到，這樣可能我覺得這樣在那個研究的時候能夠提出除了這些量表或是說我們研究的成果之外還有一些可行，可行的政策建議，因為我知道那委託案像這個一次就好像三個題目，三個論文的題目在寫，所以難免會有這樣的一個好像這樣組合性的概念在裡面，所以如果真的要符合委託單位的要求可能真的要有一些這個，那如果這樣的話你後面那個深度訪談的部分，就我們剛才講到深度訪談可能要放多一點在人力資源上面，然後題目上面可能要能夠那個讓人家可以看出說你問的到底是針對哪一個，不過我想這個團隊處理這一塊應

	<p>該是沒有問題，我是覺得說整體而言他工作職能應該不是放在評估，而是在我們當服務品質出現了哪些問題的時候他可能是一個門檻，篩選然後教育訓練，甚至退場機制這樣的一個概念，是不是這樣可能要請這個研究團隊再思考看看，因為如果當初我們一般研究案第一章的部分大概都是他們當初委託單位寫的，那難免有時候邏輯怪怪的，譬如說他跟離職率有什麼關係，那如果沒有的話我建議在期中報告直接趕快把他刪掉，否則到最後期末報告他又說你這沒有寫到，那這個可能你又增加了量，那我們一般人做法是期中報告他認了那你寫這個就算，所以把他的那個當作委託的內容否則這樣做到後來我覺得做到後來他可以回來要求說我沒有看到人力資源的一個訓練方案，在服務品質上面有什麼樣的一個篩選的機制，那至於內容的話因為剛才其他老師都有談了，我就不再這邊多說，謝謝。</p>
<p>傅岳邦教授</p>	<p>好，非常謝謝陳老師提出來相當務實而且很精準的一些...一些建議跟看法，那的確如果我們回溯到委託單位的初衷的話，其實委託單位就是因為要因應 1999 話務人員離職率過高的一個問題，這個是一個源頭，就是都留不住人，那留不住人他們就會發想說是不是能夠在 recruiting 這個階段就能夠先篩選先選擇出正確的，符合工作職能，而可以表現出相應服務品質的一些人，那這樣這些人就可以選到對的人，選到正確工作職能的人的話就可以改善離職率的問題，所以委託單位基本的邏輯是這樣，那這邊也非常謝謝陳老師剛剛所提出來，尤其是對於我們在如何去回答第六頁第四個研究問題，也就是具體的建議，特別是這個具體的建議還希望說是不是能夠跟四十六頁的人力資源的主題做一個連結並且透過深度訪談的方式來加以挖掘其中的一些深層概念，我想這個部分特別謝謝陳老師，那我們在訪談的過程當中以及報告的撰寫都會把這個部分列入非常重要的考量，至於最後陳老師還有提到一個就是我們在研究資料收集上面好像在順序上面好像有一些瑕疵，就是在量化研究資料跟質化研究資料的收集的順序上面是不是要做一個斟酌，那這個部分我想跟各位坦承就是因為這個案子下個月就要結案了，所以目前不得已所以我們直化跟量化的研究資料的收集跟分析就必須要同步進行，這個也請各位專家學者能夠見諒，這個也是目前研究團隊所碰到的一個非常現實的一個問題，以上謝謝。</p>

A	<p>那我們就進行第二部分，那第二部分就是其實在五十八頁這邊有，就是我們想要就是因為我們的題目是 1999 話務人員他工作職能與服務品質提升這個研究主題，那我們是想要就是請各位專家學者請依你的那個專業的能力還有你的自己的經驗然後提出有沒有一些看法或是一些意見這樣子。</p>
傅岳邦教授	<p>好，不好意思，我這邊要再跟專家學者做說明，因為剛剛回答劉老師的問題當中有提到，我們五十八頁這邊各位所看到的國字大寫的肆專家座談這個標題，裡面的內容我們還沒有同步的更新，也就是這一段當中各位會看到一些很奇怪的關鍵詞，包括這一段倒數第二行的工作價值觀、情緒勞動、業務參與、組織承諾，那這些都是我們在期中審查之前的舊的，舊的一些跟工作職能有關的變相，事實上這個部分應該是研究團隊要透過這一次的專家座談就叫各位專家學者有關於人格特質以及專業能力這兩項工作職能以及這些工作職能和對服務品質的影響效果的意見，對這個部分特別再次的跟各位致歉，我們在資料的呈現上面還沒有做同步的更新，以上謝謝。</p>
陳衍宏教授	<p>人力派遣一般在做的時候他其實是不針對那個人，他是針對那個公司，所以他如果要解除他們之間的關係是跟公司所以是不是直接對人，那臺北市政府會不會直接對人這樣，其實他是可以要求那個公司訓練什麼樣的人給我，不是我給他要的，所以我想這已經做到快結案了，所以他應該還是一樣我會建議說可能因為還是要回應第四題，不過這是我幫研究團隊想的，可能還是要講一些譬如說教育訓練方面的東西，因為我們現在講的應該會變成記錄，變成記錄就會變成一個研究團隊裡面的一個很重要的參考，所以如果說這個方向是沒錯的話那可能要放多一點在教育訓練的建議上面，譬如說我大概舉一個例子，譬如說像人格特質這一塊可能可以就是跟臺北市政府簽約的那個委外公司，應該在某種程度上他們開始在用這些人的時候，如果有填一些量表，他應該是要傾向去找那種情緒相對穩定的，那是不是這些人進來之後臺北市政府要第二次再做一次篩選，這個是可以做的，就是說譬如說他說我派一組人過來，那他同時需要具備某些專業的人格特質跟專業能力，那在人力派遣的這個所謂專業能力當中他大概只能做到譬如說他對於某些應對等等的一些基本的一些禮貌、禮儀等等，那是不是臺北市政府有必要在那個市政府內部再做一次類似的教業訓練，那這時候所謂的專業能力的養成會變成是臺北市的那種市政，就市政跟局處等等之間的，那這個是就可以去規範說到底是由人力勞務廠商那邊來做規範，或者是由臺北市政府這邊來做，如</p>

	<p>果他這麼重視所謂服務品質會回應到那個滿意度上的話，那市政熟不熟悉可能是那個打電話進去的人所關心的，那如果這樣的話他專業能力在進入這個臺北市政府 1999 的時候，是不是臺北市政府應該有一個類似這樣的訓練，我現在想說如果純粹從那個人力資源的角度來看的話，他也可以做這樣的事但怎麼訓練那個就不是你們的事了，就是說你可以提出一些教育訓練的參考，看怎麼做，在他篩選的人然後進來，進來之後你的篩選機制是什麼，然後因為離職率很高，你還是可以去建議去做追蹤，在我們談那個人力資源管理的時候，或許有一些就是那種離職等等的那些追蹤，可以去找為什麼他離職，說不定他根本跟服務品質是沒有關係的，那這個也可以做建議，而且你做這樣後續研究建議你們就可以去接下一個案子，繼續做為什麼他要離職，因為我是認為這個沒有直接的關係，所以如果還是一樣回到人力資源的這個部分要未來可能性，可能從剛才人格特質兩階段的篩選，專業能力兩階段的一個訓練，那這樣進來以後是不是可以提升服務品質，那提升服務品質要有哪些的一個訓練可能還可以在市府這邊做，以上這個初步的建議。</p>
<p>鄭國泰教授</p>	<p>那我繼續延續那個人格特質方面的看法，我個人認為既然會做成記錄那我就講了，就是針對這個研究案來講，我個人認為在專業能力部分應該要偏向在情緒理念跟溝通能力上的一個篩選，在選擇上特別是對人力勞務廠商在找人上應該要求他們去做到在專業能力上要有這兩個能力，第二個在人格特質上應該要偏向親和力強還有情緒穩定比較夠的人，然後我有特別覺得市府在找這些人的時候應該跟那個人力勞務廠商講說最好找一些具有公共行政背景的人，或者是他有念過相關像都市計畫跟市政有關的話務人員更好，那再來是說就是我認為那個等到人進來之後，應該建議市府要找一個單位，就像衍宏講的要有一個特別做專業訓練，那怎麼去做教育訓練就是讓這些話務人員可以了解臺北市政府在幹什麼，那臺北市政府哪一個局處在負責什麼樣的業務的那種教育訓練，讓他們可以在接受民眾的投訴或什麼樣可以有效的去因應或去回答一些問題，以上是我的建議。</p>
<p>劉祥得教授</p>	<p>其實第六頁第四個是說服務品質的工作職能跟服務品質的建議，那在五十三頁這邊就有他的專業能力是情緒、溝通、思考、知識文書，服務品質是接聽、互動跟應答，但是這個服務品質我覺得沒有包含滿意認知，因為你服務品質老實說也都在滿意，但滿意的構面還有很多但是你們沒有用，其實 PZB 裡面也有，裡面就包含禮貌性各種的次構面的，好，再回來看五十三</p>

頁，他的情緒能力很好，那當然他接聽品質會好，這當然有關係，那溝通能力好也比較有關係，思考我能力我認為應該有關，因為他在接這種抱怨的時候他必須統整，然後再找哪個單位要怎麼處理，或者他的知識，如果他沒有這樣他應該要有收集資料的能力，但這個好像感覺比較周邊，或者文書能力，除非他在接的時候他就會有需要打很多文件才会有文書能力，如果不是的話我覺得後面兩個好像比較周邊，那如果...所以你必须評量說他這幾個能力才能提高他的品質，不過我倒過來講如果因為你們意思是說他的離職率很高，離職率很高所以你要改善，但是離職率...但是你的最終的是服務品質，但是服務品質會好的前因跟離職率會高的前因完全不一樣，所以應該無法回答，如果你真的要離職率應該去做離職率原因，但這裡都不是，他不會有人格特質，當然有點影響但是部分原因，他的專業能力也不是離職原因的主流，絕對不是，可能是薪資、關係、主管、同仁、工作內容一大堆的，但這個都沒有，所以我認為你要他們要回答的問題用這樣的構面跟架構我是覺得好像怪怪的，但是我猜還是集中在品質吧，那如果是品質的話我覺得整體的服務的品質滿意...當然我不知道你這邊也許做完了，但是沒有，但是單純只是接聽，但是打 1999 他應該他的滿意認知不會只侷限在跟話務人員對話而已吧，會是包含他的處理，後端的處理，滿意，那應該就是其他的構面，那我不曉得這三個是不是另外還有五十五頁這邊，我覺得好像有點矛盾，就是說你人格特質包含一個情感，情緒的敏感性、穩定、耐心、細心，那你專業能力有一個抗壓性，有一個調適能力，好像有重複的感覺，如果說在對照說五十七頁的情緒勞動，我不確定，當然你們已經改了，會不會是個錯誤，所謂的情緒勞動是跟主管的關係，就是主管交代一個話下來，第一個我很認真的應付，這叫深層的，主管下來表面應付、口頭應付，心理上根本不鳥他，這淺層，這個淺層的，但這個好像跟這個我不確定跟你們前面這個情緒有沒有關，所以如果有一個情緒又有一個情緒能力，又有情緒敏感性，就是說他真的差異的話就釐清楚楚一點，否則的話因為我剛才這樣的問題就是說一連串我不確定是不是很大的問題，就是說如果到後端的 quality 但是我覺得 quality 又不是很足，那如果是 quality 他就無法回答離職率的問題，再回到一個問題，如果他是外包的我們根本不用去管他離職率問題，因為他自己會找人來，你只要 require 就好了，你只要要求因為我們不需要去顧忌，你外包的話你還需要顧忌外包公司的人跑掉嗎？應該也不需要吧

鄭美華教授

臺北市政府 1999 話務中心的話務人員會比每一個接到都是統合說整個市政府說四面八方來的問題大家都一樣這樣當然是有分工比較好，就像比如說某一組人是針對內政業務、民政業務，某一組人是針對環境衛生，而某一組人是針對財政的或是社會福利的，如果能夠有這樣的分工我們一打去一問他就對那個十分的熟析就比較好。

我們這個附近就是那個第四台的線路拉的很亂，很亂第一個就是讓你覺得怎麼有對街的這樣隔空拉過來，然後左邊右邊的房舍電線也都這樣拉進來，然後都匯集在我們這棟樓，我起先有跟里長反映然後里長跟我說要打 1999，然後我說那里長的功能就是我們反應什麼你就叫我們去打 1999 嗎？他說到也不是他們也會打給 1999 然後他們也會連絡市議員，所以我所向 1999 反應的這件事就是在大概 2.3 天之後就有市議員打電話來說我們要反映的事什麼？

說要來會勘，可是到時候他們爽約了沒有來，沒有來我就直接打 1999 告訴他說我怎麼樣怎麼樣，然後呢就再這個打的之前兩三天，好像那個線路偷偷的被整理了一下可是他沒有移走，我起先反應的是它必須要移走，因為不能夠左邊大樓、右邊大樓、對面大樓和對面隔壁大樓全都匯集到這裡來，希望他能夠移走，他只是把那個線路用整齊一點，那我們打給 1999 的時候有告訴這個接電話的人說，我的需求不是它去美化而是我要他移走，然後他就告訴我說那他會去轉知那個觀光傳播局，那其實他轉知那個觀光傳播局的話，我會比較希望說他能夠告訴我觀光傳播局會有什麼樣的人來對我做更進一步的了解，或者是他們什麼時候會派員來，那因為我這個事情是前面有里長跟市議員出面，所以里長市議員爽約一次之後他們就另外約了一個時間也的確把那個觀光傳播局的人，什麼第四台的人那個里長還有議員的辦公室主任都找到現場來，然後就在那裡簽了一個什麼協調書說他們限定 14 天內要把它拆除，然後我發覺到這個 14 天已經過了，我去看好那個所謂的拆除就是有一點應付了事，比如說他有那個所謂的轉接盒，我問他說這是什麼東西怎麼這麼多個這個盒，他說是因為訊號到這裡太弱必須要有這個加強的這個盒，然後我說那問題就是如果這個有電磁波或是什麼影響到我們的健康的話你可不可以把它移到別的地方去，前面那個第四台的人就有說那要給他兩個禮拜的時間，因為他還要去協調說有誰能夠接受這個，我說那你講好是你需要多少的時間，你要兩個禮拜三個禮拜或是四個禮拜？他就說那就給一個月好了，那結果過了兩個禮拜之後他把那個盒子大概

往左邊一了大概三尺左右，那其實這樣也不是我所要的，我要求他說移走的話不是說離我遠一點，然後那個線路只是整理了一下同樣也是很亂，那這個是我對 1999 的在這件事情的處理上面我的觀感，所以我相信我們所要的除了他語氣要很好之外，他要有效率跟效能。像剛剛提的那些能力當然都很必要，但是做這樣的工作跟他的那個待遇、職等一定是有關係的，你只有一味的要求他要具有這麼多這麼好的專業能力或是人格特質，他可能不得以做這個工作不會做太久。

你說是有怎麼樣的配套措施，比如說他接 1999 這個電話的人是所謂的總機小姐，還是說他需要有那些的專業能力，如果有專業能力他顯然就是有考試任用資格，那考試任用資格，及格的人他會願意他要做那個業務以便在升遷上面是比較有機會的。

實際運作狀況可能是辛苦的，有的快三天就是快氣死，因為有的人可能不是那麼的善良，他打到 1999 來就是會凶巴巴的啊，他遇到的那種情形其實在研究案當中就可以說是理性反應的還是氣急敗壞的還是說故意找碴的，如果他是反對黨就故意要找是故意給你鬧事的，那個也是需要做一些分析吧。

在薪資部分，希望可以提高，2 萬多快你要要求對哪些有專業，他能夠耐得住性子就不錯了，所以那個其實是相對的，所以你要人力素質很高，可是你給的待遇是不是符合人才的那就不行。

那個門檻只是說大專畢業的話兩萬多塊大概只能顧到中等生吧，中等生他為了要溫飽他要有一份工作，所以兩萬多他就能接受，如果是那個比較，比如說他的專業能力好，它可以在別的地方尋找到好的工作，他也不會留在 1999 做那個接線的小姐，因為這些年輕的人他都會面臨到一個擇偶，或者是尋找結婚對象的壓力，如果他的工作是比如說在什麼文化局或者什麼裡面當科員也好或者是當什麼專員當什麼的，他寧願去當那個有機會升遷到那個，他不會想說他是在臺北市政府當 1999 的接線員。所以我認為說他這個工作是發展性比較受限，所以在薪資報酬上的誘因應該提高，在這個領域中表現優異的應該被獎勵，另外在工作職能部分，有民眾反應什麼的話，他可以記下來去轉給什麼樣的人，如果說他們也能夠舉出他們在這個處理的事情上面達成人家施政的滿意的那個程度，我就覺得這個是值得肯定，但是有沒有這個機制，還是說他只是接完有轉出去然後有一個形式上的紀錄說是誰來過，但是他來過他只是把你的線路美化而以他並不是達到你所要的那個目標，那這樣

的話我們要去問說這個接電話的人他有怎麼樣的品質，還是他有怎麼樣的專業職能，那個好像談不上。話務人員扮演的角色部分僅是幫我們解決問題的左手跟你接案右手交給別人去做，但是這裡面會產生一個值得臺北市政府的相關政治的問題，就是假如是這樣的話他會是一個形式化的東西，就是有人在做事也做了但是那個施政滿意度到底好不好。

另，外包給誰來做，做這個工作，臺北市政府外包給誰來做這個 1999 專線的工作，這個要做一個結論的話大概就是，第一個假如他是用人力派遣的公司，本來就是對於專業距離比較遠，人力派遣來的應該是來自各方面不一定對市政的業務嫻熟。

最後就是關於留才的部分，就是那個像 1999 的這種人事制度它必須要盡力起來讓他們覺得說，留下來他是有希望的，然後那個待遇大概也讓他不會一直很想跳槽，然後第三個就是說他們必須在適當的在職訓練當中去了解他所必須關注的工作，這個工作可以是像剛剛那一分組的，所以他可以很快的去了解如說一個單位或兩個單位或三個單位，而不是反正大家通通都一起隨機的接到什麼電話涵蓋的是 10 幾個局處，那就會他的服務就會流於很層面，如果說他是很熟析的，那他在對人家所反應的意見上面就至少可以有一些比較專業性的互動。

可能就比如說那個在他在這個局處，假如有這個 1999 的人他的表現是到非常專業也非常好，服務態度什麼都很好，要有那個適當的比例讓他們可以在局處裡面變成約聘或者是有一點升遷的管道，在局處裡面約聘跟一直在 1999 我相信對於在人的一些向上努力的態度跟精神是有幫助的。

專業的職能上面讓他能夠有一些在職的訓練，讓他對工作有滿意度，然後他也有升遷他也有適當的符合他能力的待遇，我覺得是一個良性的循環。

這個 1999 的這些人能夠有一個制度化的管理，比如說好讓他達成了這個為民服務，而如果還有所謂的服務的滿意度回應的話，每年應該要有適當的統計來證明這些人是不是能夠提升薪等或是有沒有能夠有怎麼樣的獎金，要有這樣的制度而不是說那個質化的量化的都沒有，然後就是憑某一個人給他打一個分數讓他能夠有好的考績或是沒有好的考績，這樣的話很容易流於大家去巴結那個打考績的人。

黃榮護教授

起碼我們現在要知道他們目前是到什麼樣的程度，對不對，那是說怎麼樣改善的話表示說可能他們現在有些什麼樣的體制，這個是最基本的，那也許這裡面有許多的問題，你們都已經彙整了，那有許多的具體的作法可能也有其他的人有其他的想法，我只是因為這個算是一個案例，而且我們是很重要的案例，市政府為了設定這個事實上也有許多的考察，也有許多的研究報告，甚至前一陣子的時候我們把整個就是費用打這個 1999 其實他都是免費的，雖然時間上有限制，轉接的話是十分鐘，反正應該有一些的限定，但是那已經是很好了，就是說是免費的一個服務，所以這個問題本身我大概是如果說我們這個話務人員他要什麼樣的一個職能，那首先可能我們知道這個工作的環境到底是需要什麼樣的人，這個人我想有一個東西是可以訓練的，就是說話務人員的訓練大概你怎麼樣的去接，怎麼樣的去回答，這種知識性跟技巧性的東西大概比較容易訓練，我們在講到的可能就是比較就是他的一些的人格的特質，還有他的這種自我的概念以及他的動機，如果他的人格特質那他是屬於那種比較內向型的，而且他以前就不喜歡講話的人你要他來做話務人員那簡直是一種傷害，對不對，那一般的來講自我形象比較好的人當然比較主動積極之外比較有自信，訓練的過程裡面當然他也比較就是說越碰到什麼樣的一些難題的時候他比較不會退縮，因為比較是正面的，所以然後在動機的方面可能他要有真的是喜歡服務人群，如果他的動機只是為了一份薪水來的這種很快的就會陣亡，

1999 這種基本上他是很繁瑣的，你看設定的這麼多的問題，然後這些市民雖然歸類起來大部分的問題不外乎就是那幾大類，但是也有其他的，可能你還會再接的過程當中有一些可能是心理、精神有毛病的人打電話形成了這個語言或是電話的騷擾，所以基本上他那個動機，如果他是以一個服務的動機那應該他就會比較抗壓性會比較好，學習的能力、調適的能力相對的會比較高，所以這邊可能我們要去想的就是說這個工作的性質所需要的這樣的人不是知識跟技能而已。因為核心能力我們都知道，核心能力的構成，現在很多的文獻你們在 review 的時候也一定有，sponsored 跟 sponsors 的，然後附錄的那個 1994 年的那個 confidence at work 那本書裡面，那你從這個地方在你服務的時候就可以知道這一個特殊人找出來，所以不是要怎麼樣強化他，你在 improve 這一關的時候我覺得那個整個徵選的過程人力資源那個在他的徵選的過程裡面就必須要從頭開始

有好的設計，你現在外包出去說不定他委託 104，然後把這個東西 improve 的時候就做很好的一個篩選，這一關一定要把關，那這種徵選的時候第一個你除了看每一個人當然來得時候寫的時候他已經想像你所要的話務人員可能是什麼樣子，那所以他也許已經很多的地方就會去迎合你，所以你能不能在心理測驗或是在很多的徵選的工具裡面他能夠去把他很準確的能夠做出來，這個才是第一個，如果不能夠很準確的話沒關係進來的時候有一個訓練的過程裡面強加的，如果在訓練再加上讓他上線實習的時候，所以這個東西我們就是為什麼常常會感覺，你要培養一個話務人員你千萬不要把他只是感覺他就是一份工作，你不做別人可以做，你如果是這樣一直滾動的話你就會發現永遠都是新手，你永遠都在訓練新手，訓練新手當然他的狀況老是搞不清楚的，如果這個話務人員他是非常的這個熟練，很多的時候他一回生兩回熟，熟能生巧，他已經非常的熟練的時候，那他當然就是在整個服務的品質就會高；所以第一個就是要已經在徵選的過程裡面要很圓融，當然我也不曉得現在話務人員的待遇是多少，福利到底是怎麼樣，你如果把它弄的是薪水很低的然後福利也不好，好像這個是一些就是找不到工作的才會去找，所以市政府他對於他只是把整個話務人員，現在話務人員應該有八十到一百個之間，以前大概五十個以下，現在大概一百個之間的時候不是量多就好，他在工作的過程裡面這個都是我們要考評的，所以第一個就是在你服務的時候要能夠跟工作的人跟工作的人本身要能夠 fit，那一種契合一定要產生那個效果才會出來，這個第一個，第二個進來的時候的考評真的是很重要，那你怎麼樣來去考評，真的，有些是看你怎麼去看他的績效工作績效，你怎麼樣的去評估，你評估什麼樣的建議，那你這個評估的時候我們現在三百六十度、預定三百六十度、一百八十度也可以，同仁之間然後長官再看一下，差不多了，你去找外部顧客然後他也弄不清楚話務人員，所以這個考評...因為考評會涉及到他的整個當然他的獎勵之外會考慮尊重他的訓練，因為當你中間發現這個人格特質是不錯的只是不熟練，就是訓練或者是再給他一點時間磨練就可以，你感覺雖然技巧很好可是你 EQ 很差，動不動就會生氣，你當然知道這個的話沒有辦法改變，訓練給他機會，改變一個人的性格、人格很難，是要改變他的行為，就是你在這個工作裡面你就是要這種行為，當然這涉及到誘因機制，激勵，激勵裡面除了正向的激勵，這個也是其他的那種處罰的機制產生，所以考評這種東西，因為他不是只有政府機關，他是一個已經

算是一個民間來的等於派遣人力在這個地方，而且他的工作的屬性是比較單純，就是偏向話務，他不像公務員，公務員在公共部門裡面，第一個他的管理工具本來就很死，弄了一大堆什麼...什麼平衡計分都是騙人的，不是會很有效，真的，只是會增加公務機關的麻煩，可是在企業這個這樣的一個企業裡面他的性質單純，所以他的在考評的部分不容易做，落實這個條款，那我不曉得他們過去到底怎麼樣的在看待這些，那些那一個承辦的單位這些當然也很重要，他...當然生意人他一定是要賺錢，可是你不要賺很多的錢，不要壓縮的這種，為什麼我會提到這個，我們在這邊一直強調要怎麼樣去改善、去改善，可是你這個派遣的單位，委辦的單位他已經存心就不好了，已經很多的地方在這邊，他就是要低薪，他就是福利也不好，或是怎麼樣，這些的基本的東西你要看一下，重賞之下你起碼話務人員他不一定要大學畢業，高職畢業他就可以訓練他到很好，真的是這樣的，可是他那個薪水如果比他出來的人需要碩士嗎？不需要，碩士去那裡常常會陣亡，坐在那裡我一個碩士還受你這個氣，我還做這種事情，不要，千萬不要好高騖遠，什麼樣的工作 fit 他的學經歷，fit 他的人的這個就非常的重要，可是他如果高職畢業，他的薪水是比高職畢業一般在社會上高一點的時候那很好，那就很好，高職的人一個月的薪水，我不曉得他是怎麼算，因為我看那個市政府委辦出去的錢也不多，五千萬左右一年，他們的錢好像也不多，現在那個誰在當主委的時候我聽他講過，因為上次有一年的時候他們要換，要換那個承辦的方式，就是研考會有討論到這個問題，所以我的感覺就是說訓練的本身針對他這個考評，因為你有正確的考評你才能夠再訓練，那如果訓練然後觀察了一段時間實在不適應，企業裡面之前談這種東西就會很...真的一定就是要有措施，所以我相信為什麼要外包，如果是公務體系裡面的話還很能做，你既然外包出去你就可以在這個地方，那政府跟這個承包的廠商一定要有一個默契就是說要做好服務工作，那如果在我的看法裡面你要提升他的基本的責能、職能，就是這樣子，話務人員要是已經這個...這個...那但是你在徵選的時候有沒有可能徵選到這樣的人，上面的東西你可以多花一點時間訓練，他只要慢慢的他就熟了，所以他流動率為什麼會高，第一個他本身不適任就是他的性格的本身，他的人格特質的本身還有他的學經歷本身，這個職位一般來講高職夠了啦，你會說這裡面有很多的東西需要什麼高職啊，那如果是他大學生來的話一般來講他一定會走的，幹嘛去做這個工作，所以一開始的時候一定...可

	<p>是臺灣還有高職生嗎？我不曉得，我不曉得，但是一定薪水也不要太低，太低的意思就是不要低於他們高職生在外面的那種職場，懂得行情，大概是這樣子，那種結果你其他的品質對了，然後那個資源系統就是市政府，因為他的問題許多的答案或是什麼樣的，除了操作手術外是還有許多政策性的東西，就是你給的答案，就是要市政府這邊能夠來提供，他們只不過是轉接的工具而已，我想我大部分是這樣。</p>
張瓊玲教授	<p>(1999 話務中心的常設化)那第一個我看到如果是這樣，第一個我剛剛講說肯定 1999 的這一個服務專線是不錯的，所以我們任何事情有需要才有存在的價值，那根據調查因為臺北市最近有很多大的業務量的激增，挖馬路，挖什麼，那自然就會有民怨的一些聲音出來，所以就存在確有其必要性，也發揮它的功能，那所以有必要的話那我們就希望他是一個常設的一個情況，不會因人設之，所以說改朝換代這個東西就不見，那他其實這個常設好就如何來增進他的品質跟穩定他的一個服務的一個整個常態化，服務功能發揮。那第一個就是人員的來源是怎麼來的？如果說這個是外包的話，那外包有一個外包的一個激勵的作為，那我們就先講，在檢討外包給哪一家民營公司在拆帳的時候給 1999 話務人員的拆帳比例對不對？對不對，我給他一個員額算三萬五，可是你給他兩萬六，那我當然會每次聽到電話都是要罵人，對不對，然後還要能夠好好闡述人家罵的這個內容。</p> <p>對，因為我有好多次，因為譬如說我在罵一個警察，那這樣你不是只應付我，因為我不會只告 1999，我還會告那個地方專機還有刑警大隊，所以我就怕我吃案，所以就多方管道 check，所以當然 1999 算是我接到最嫩的小女孩，他連紀錄都不見得正確，我就乾脆說我講你寫下來，我就口述，你要能夠做到這樣，這才叫<u>順服</u>，因為臺北市很多這種公民，你如果說到南部，南部還在跟你揮半天以後他想算了，算了，那臺北市民眾公民社會比較成熟，因為他要達到什麼目的，他也不太會因為失去理性，譬如說 1999 就是一個過程的一個管道，他不太會跟他生氣，就像我不太會對這個生氣，但是我要的是你有沒有把我的這個目的帶到，那第一個 1999 目前是有做到順，因為他是可以，但是要讓他留下來...因為這工作存在很多怨氣，而且他不是公務員，所以第一個你要激勵他榮譽感，例如：因為我有學生在什麼花旗銀行什麼當那個客服人員，甚至什麼遊戲橘子在那邊，那一個月才多少錢，兩萬四，流動率一定很高，那花旗銀行客服他為什麼會留著？因為他<u>可以抽傭</u>，然後一個人發</p>

四百萬的保險，誰跟你講電話還跟你買保險，他說老師我也沒辦法就不知到怎樣，我說有人買嗎？他說真的有冤大頭買，然後買了之後他說每次買了以後我就會對他很好，我覺得...對，因為他的業績到達，那你這個實際上外包的性質他又不能抽傭，如何讓人家很快樂？對啊，闡釋...現在我跟他講沒有闡釋錯，到目前為止我罵了很多項，沒有闡釋錯已經不錯，因為他要回 mail 給我，那沒有闡釋錯已經不錯了，但是如果沒有闡釋錯有時候他很不容易，而且年齡會低齡化，就是那種剛畢業涉世未深的人才，涉世已深他覺得要不是我走投無路的話我覺得那是一個不好的工作，每天都不快樂，所以第一個勞動關係條件要做好，勞動關係條件好、薪資拆帳問題，你政府不能袖手旁邊，不能說我外包多少錢給你就好，管理機關(政府)要介入每一個人跟他的一個公司之間的一個契約、內容，這是人家要的最實際的東西，你再給我一些什麼有的沒有放假幾天我都覺得算了，我會來工作就是要賺錢，我不是要升遷，因為那種話務人員也沒有機會升遷，你就想說那個 0800 的客服專線人家是幹什麼，你說升遷要麼會希望變成內勤的專業人才，可是顯然就是兩條系統，因為公務機關你要到內勤專職的人你要考試，所以他的一個工作是沒有什麼願景的，就是一個他不會你在塑造什麼願景，那都是間接和虛幻，那就是一時的止痛劑，讓他覺得我們還願意上班，那所以勞動條件政府應該要積極介入，然後要比較這樣子工作的這個薪資待遇，跟一般民間大廠的一個待遇水準的比較，那我剛剛講我大概知道都是兩萬五以內，那我不知道 1999 多少錢。

如果是和一般民間差不多的話，那一定流動性高，那如果我們政府可以比人家外面廠商多個一兩千塊，有助穩定流動性，因為是人家打電話去尋求服務的，譬如說我打到電信局 123，我在跟你講話的過程我還發揮了我這個人的功用，我幫你，對不對，我還有一點小小成就感，對方很 nice 會說非常感謝，怎麼樣啊，我 123 我也使用過，我覺得他們還滿 nice，123 的人薪水一個月多少？

真的，國營事業嘛，因為我覺得他們滿 nice 的，對，我好像問他電話的什麼東西跟我轉半天，還好啦，那你看民間公司是可以抽，因為他有業績可以抽，那我們這 1999 當然累的要死，你抽什麼？他就業績，對，所以穩定不了這是常態，這是一定的，那如果可以的話他不用外包他可以考慮要改成約聘，約僱人員，那就要看人事法令有沒有可以在這裡有一個這個開一條路的可能性，因為我知道約僱已經 close 了，但是地方單位的

約雇還是開著的，那如果覺得用外包是最好的話，那麼要檢討每一個人的薪資，而且建議把每一個人薪資提高比外面多個一到兩千塊，我多個一千五我就願意來，我起碼願意為了這一千五多待一年，因為你出去不見得找得到，然後哪怕是花旗銀行他都可以做到一個月業績好的...像我學生可以做到一個月三萬四、三萬五，那可見他抽傭不少，他都想要走，對，因為沒指望的工作，你不可能一直在做抽傭，甚至他覺得這種電話行銷跟你賣保險他自己都覺得有點不可信賴，因為你自己沒看到，對，那你後續的服務我不見得做得到，可是我專門找一個那個人壽...人壽公司，襄理專員的什麼的他們名字掛很大的，可是你可以找到那一個專責的人，那在銀行兼賣保險很多...他那我找誰啊？我找三號專員、五號專員，那個人要買個機率不高，所以他有時候還會同情那個消費者，所以這種工作他也不提，更何況我們政府單位這種乾的要死，除非他就是打算說我就是願意常常換，你如果願意常常換那不符合願意做這個研究案的主題，因為做這個研究案主題就是希望他不要常常換，好，那再來勞動條件，再來勞動契約，勞動契約是不是跟這個對方講，如果有一個人能夠工作的話希望他能夠至少能夠穩定簽約一年，那你知道民營契約有一些敬業條款，敬業條款就是你在這裡要多久你才能夠出去，或者你出去多久你不能從事相關工作，那你如果希望久，我薪水給你提高了，多了那一點，那我希望這工作來應徵的能夠一年，那然後最少要大專學歷，所以如果你這工作可以弄得差不多兩萬七，那你還有年終獎金，大概願意待一年的就還有，否則經常流動，這樣對這工作是不好的，所以我們剛剛講說勞動條件跟勞動契約，然後再來就是我們討論就是勞動關係，勞動關係就是管理措施，這種行政學來講就是管理措施，譬如說怎麼樣可以讓他覺得待的很快樂，基本上他面對的客戶就像我們來申訴的一定不會讓他快樂，甚至他錯的話我們還會吼他，你做錯了，譬如說我會打電話，我剛剛前腳出門了我忘了東西回來，我那路已經被封了，對，所以為什麼人民都要打 1999，而且最近爆增，因為郝龍斌做了很多蠢事，對，你莫名其妙，你之前沒廣告，我開車出去，你這裡路平，誰知道路平，我急著拿一個課本或急著拿一個東西給我小孩我就馬上要走，我怎麼知道你這裡不能動，他說對不起請走別的，你就一臉漠然跟我說對不起，你路霸啊？你假借公權力說你路霸，拜託，這裡封那裡封，沒在開工的，所以我才會說你再抓住人就把你綁住，你為什麼必要這麼做？然後我還跟他說我叫張瓊玲請幫我寫下來，我敢講我就敢具名，因

為我覺得我這樣對你好，而且或許你不知道你下面在搞什麼，那累積一堆民怨，你說路平很好，大家要忍耐，那忍耐了之後也在挖，就一直挖，你到底知不知道，好，那就牽涉到話務人員你有沒有在應付客人，像我常常在注意你有沒有在應付客人，對，他都四平八穩的回那個文，我相信那個文不會是他寫的，他轉了以後他就記錄到後面，後面的公文也四平八穩什麼什麼，都是說最後我們會改進，那改進還不是照挖，所以我說1999只能提供一個宣洩，他只是情緒的宣洩而已，你要這一些，拿出第一線當砲灰的人常存，這怎麼可能，誰願意被丟水球，他只是負責出去被丟水球而已，那他有沒有達到功用、他符不符合我的心情，可是我照樣對你不滿，因為我覺得你對我四平八穩，就是四平八穩，所以我覺得對這一類的人其實要激勵很多人，那這就是勞動的關係，我們先來談勞動關係，那勞動關係是他的主管怎麼看待他在做這個工作，他的主管看待工作...譬如說她接了一個莫名其妙的公民打電話來兇他一頓，其實那公民一定很可憐，像我遇到的我還被警察兇，對，破壞、爆跳如雷，什麼刑警大隊電話都打，對啊，那警察可以說我在辦案，他把路堵起來，我等了二十幾分鐘警察先生，我一個小孩生病，我一個小孩在幼稚園，你能不能挪一下車子，你那什麼爛民眾，你沒看到我在辦案嗎？你這什麼話。

對，我就跟他說我要去爆料，他氣的...以我這種溫和的我都遇到這種事情，然後我下面更機警的動作我打給刑警大隊，然後還告訴你不准你...然後再打我跟1999說我告訴你我打給刑警大隊，因為這什麼爛官，如果我是刁民那你絕對是爛官，對不對，我還什麼等你移一下車子，所以完全不知道民眾的痛苦，這個掛在誰身上？一定掛在郝龍斌身上，可是郝龍斌絕對不知道，好，那能夠幫他知道就是1999，所以1999第一個他如果無端被罵他能不能維持好的情緒把內容好好的上達，所以1999他是不是都有電話都有錄音，應該要錄音，遇到如果刁民的時候可以調錄，哪一天、哪一天，請幫我打電話，你調要跟我講，對，因為我們這種人就被惹毛了，然後...所以如果他知道他有錄音他會收一個忌憚的效果，但是他很需要怎麼樣...他的長官能夠稍微體諒他一下，所以勞動關係他這個長官就不要太黑臉，一定要那種...那種歐吉桑，那種好媽媽的那一種，辛苦了今天有很多市民倒垃圾，要常常懂得給他心裡的撫慰，所以要常常安慰他，然後最好接半小時電話就可以起來走一走，管理措施，因為一直接電話他會爆炸，因為我都講到會爆炸他怎麼不會爆炸，我接的電話不是只有我一通，那為什麼我會打電

話，我還打很多通，因為民怨，對不對，覺得我民怨很多，對，然後你這個打如果沒有好好適當的休息的話，他沒有好好順利跟那個平和的去接下一通電話的服務，他可能電話撥的品質會走樣了，所以他應該要讓他休息，我建議每半小時應該起來做這個伸展一下，去走一走五分鐘，或者是說你每一個小時應該去這個 tea break，去走一走每隔十分鐘，就像上課一小時不是...一堂課不是五十分鐘，另外十分鐘應該要讓他下課自由活動，否則會造就很多...因為他會內化變成他，他生活不快樂，每天他知道好多好多這個事情，他又很無奈，那一個有為青年是不會做這種事，因為他很無奈，所以這個勞動關係一定要好，也就是後面這個公投，第一線管理者一定要是一個好人的角色，然後第二線的管理者要是一個嚴父的角色，就是黑白臉要互相，如果說你已經整肚子火了你回頭看一人瞪你我看你就抓狂了，如果忽然間回頭你辛苦了，那個有時候我們也很難解決這個問題，但是把它如實轉達就好了，這樣透過這樣才能夠去轉達一些工作的價值，所以第一線轉達工作價值感是很重要的，因為安慰他的我們的價值感就是你為什麼會選他因為他順，所以如實轉達就好，然後再來第二線就是你轉達不好或者是你...你這個 Y 曲那麼他就會來抓你第一線的品質，所以第二線你回頭那個人很好你好歹也有點良心，看看稍微好一點好好寫一下，寫一下那第...後面第二線的就要做查核的動作，所以就一緊一鬆，一黑一白，要讓他互相運用，那我認為這是一個勞動關係的部分，所以第一線一定是要用 Y 理論，第二線我不能說 X 理論，但是要類 X 理論，也就是你的準確度，因為第一線如果太 X 的話第二線大概就不用 X 人家馬上就...對不對，因為你不掛在我身上那怎麼辦呢？可是又會造成民怨，民怨就會說你沒回答，他今天回答我都覺得是那是為真嗎？我都很懷疑，你知道那個警察就說因為他在處理那個案子，是一個類似一個機車被捲到車子底下已經昏迷了什麼，隨便你講，你隨便講我就只好隨便接受，重要的是我發現很奇妙，所以我覺得這一類的人應該還是心理系出來比較好一點，因為我不認為他能夠真正解決什麼問題，問題還是存在，他方式補救了第一個這個...第一個這個情緒紓導的門，第二個他要如實轉達，如實轉達這個正確性是他的品質，然後結果不關他的事，結果的內容是民眾會記在市府頭上你有沒有呼喚我，你這內容對不對，但是民眾會看的是你第一個你寫的事由對不對，事由一定是你寫的，那我們就看事由寫錯回去再申訴，第二通 1999 再打前面一通 1999 在講什麼，對，你在申訴，所以你前面只能就勞動條件、勞動

契約跟勞動關係來對他們激勵，至於你這邊說要去找說他的人格特質、專業能力，我覺得這種動作沒有什麼專業能力，他的人格特質就是要穩定，EQ 高、穩定，然後不會把別人的...的發作的氣跟著一起...這個情緒性很高的跟著一起爆發，那對人要有一定的同理心，這是對人，一定的同理心，那這種謙遜有禮是可以訓練的，你看你滿妹打去外商公司每一個這個...這個客服人員都非常謙遜有禮，這種謙遜有禮都比國內的公司來的有禮，那人家就是有外商公司的品質，但外商公司的品質有兩個，第一個他一定要大學畢業，那第二個他要...他要...他的一個招牌叫做譬如說花旗匯豐，你講出去有一種光榮感，但是 1999 沒有，1999 叫做我這個叫做民怨單位，他跟那個不一樣，那第三個人家會抽傭，你 1999 沒有，所以你無法拿一個招牌或拿一個願景做一種尊榮感的一種好像說服自己去做這件事情，就是說很光榮的去承擔這種，大概有點難，你只是覺得做久了覺得我是一個接線生，那你要教他謙遜有禮是在於這是我們人做人基本的道理，只能這樣跟他講，那會請一個老師在訓練的時候訓練稍微跟他講，然後我認為不是只有職前訓練，其中有時候在上課也不免再找一些心理或這者是公關的人員來跟他們上那種一小時幽默風趣的課程，讓他們舒解一下，這種也不是大學老師，除非你叫大學老師夠幽默風趣，像那方蘭生我就覺得不錯，但是他退休了，方蘭生他是廣告那些，這個有點幽默然後這種翻書籍然後也從中會看到你看這個講者幽默有禮，你會有點內化跟學習的功能，那這個是勞動關係以外給他們透過訓練給他們做一個舒壓，但是不管如何我還是要回頭說如何激勵他們呢？由於他們不是公務員，所以錢還是最重要的，那錢最重要那你要不要說那獎金，我告訴你在公務界或準公務界發獎金是很困難的，因為每個都順，他就每個都差不多，誰比誰好？沒有，你能說接案率嗎？那也很難，像我都複雜的案子，你聽我一聽電話搞不好抵人家兩通。

但是他會感受幫我轉接我馬上在一個，因為我一定太火了哪有這種警察，因為我之前受很多的氣，我還要再跟他警察先生我車上有什麼拜託一下，置之不理，所以這民怨很大，所以他是...他只能說好，我幫你轉達，然後那個接線生，那個 1999 還不錯，那我這樣寫一寫你說對不對？我說不對，在這麼樣，然後再這樣那我改成這樣好不好？我說也不是，我念一下你寫，他在那邊寫下來那我就照念你覺得這樣是嗎？我說是，這個你起碼做到，但是他這樣一講我就覺得他誠度不夠，我覺得他是個小妹，然後我就嚴重懷疑他不是公務員，但是起碼他可以這樣

做到，你不是公務員你做的搞不好比公務員還多，公務員搞不好不會這麼好對不對，所以...所以我就覺得說這一開始在人的篩選上到目前為止都是對的，都可以的，所以如果我們要想如何維持這樣你說核發獎金我覺得很難，直接提高薪水，每一個人都一樣，所以你如何在這裡比業績，你有什麼抽傭嗎？你不一樣，你又不能抽保險，所以一律提高薪資，然後三節獎金不可少，在民間企業有三節獎金，公務人員沒那麼多，公務人員只有年終獎金還有考績獎金，但是我認為他們不會有考績獎金，年終獎金還不知道有沒有一個半月，有一個月或半個月就不錯，因為這個錢是給他們公司，公司再核發下來，所以不見得能夠拿到足額的年終獎金，所以我認為三節酌發獎金，各一個三千塊，那一個快樂多了，對不對，那一節你也不要說什麼，酌發三千...有很多公司酌發一千，但是由於他是一個民怨單位，接受民怨喜裡的單位，酌發三千這是可以 PO 出來的建議，所以我認為用這些回溯去再給他勞動條件的增強這是鼓勵  
1999 維持良好話後品質最根本之道。

## 附錄九 訪談逐字稿

受訪者：A

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 這是他們承襲多年來在進用客服人員的指標，就這些去弄，但是我個人比較具體的一個看法，我是覺得有些東西不見得看得出來，那在面試時間的長短也是相當重要的一個因素，你如果短時間像我們這樣面對面談個五分鐘，其實你不知道我這個人是怎麼樣，但是如果花了 2~4 個小時這樣談下來，那你肚子裡面有什麼東西我都非常清楚；過去我也有聽說過別的客服公司，單單面試就花了一天，一天你大概有什麼樣的毛病、優點、特質，全部都瞭若指掌，但是目前面試時間相當短，通常進來了時候才發現他不能用，因為有時候見面第一印象或許很好，但事實上，上線了之後經過教育局那邊之後才發覺他缺乏某種客服人員的人格特質，其實一個客服人員的人格特質我覺得有幾個比較原則性的東西是他的個性，我們 1999 的服務這部分他的一個忍耐性、抗壓性是要高於企業客服，企業客服的服務比較著重於幾個專業項目，不像市政府的客服它服務的項目非常包羅萬象，我們有 32 個一級機關，130 個二級機關，所有的業務都是話務人員要服務的項目，你看這有多複雜，那你想到那麼樣複雜這麼複雜的一個大機器，尤其臺北市政府，如果鄉下地方政府那就算了，這麼大的一個龐大的機器要一個高中、職或是大專畢業的學生去提供這樣的諮詢服務其實是有很高的挑戰度，所以這部分在個性上面他一定要有那種逆來順受，還有抗壓性要非常的高才有辦法，否則現在的草莓族一碰到就「哇～那麼麻煩、那麼複雜喔。」然後還有臺北市民有一個特質，臺北市民是非常沒有耐心的，那臺北市民的期望值是高於全世界所有的都市、城市，臺北市民他認為比紐約市市民還優秀，比倫敦市民還來得要優秀，所以他期望市政府做得要比紐約市政府還要好，要比倫敦市政府甚至比東京都還要好，這是臺北市民，我們在客服人員身上發現臺北市民有這樣的特質，他期望值非常高，所以相對的挑戰度就非常高，但是離開淡水河，這些臺北市民的期望值又非常低，因為他知道它做不到，所以他不會有期望，但是他對臺北市政府有一種無極限的期望，我發覺是這樣，那相對的我們的話務人員抗壓性要非常高，事實上他已經很努力了但他還是沒有辦法做到民眾所期待那樣，因為民眾希望的就是說我打電話給你，你連查都不用查就可以回答我，那你想可能嗎？這是很難做到的一件事情，他畢竟還

是要花一點時間去幫他們做查詢，去上系統做查詢，但是民眾他沒有時間等待，他沒有耐心去等待，他哪怕是你查個 5 秒、10 秒鐘他都覺得你很不專業，但是你說到哪去找這種人可以直接打電話他直接回答，包括市長他都做不到，不要說市長，包括副市長、秘書長他都做不到，因為他只知道大概他不知道那麼多細節，但是民眾期望所有的細節你都要回答，所以在個性方面抗壓性要非常高，可是者種人不好找，尤其七、八年級以後要找更困難，當然有但是不好找，另外就是表達能力，一個話務人員的表達能力，第一他口齒一定要很清晰，不要民眾在問什麼你回答什麼民眾聽不懂，另外就是邏輯要很清楚，民眾說的是「ABC」你不要搞成「ACD」整個邏輯要非常清楚，這一部分我覺得也是重點，另外健康因素，我們的話務人員一定是要耐操，不要說今天接電話明天就感冒，後天就肚子痛，因為面對著壓力，這些話務人員一定要有健康的身體，尤其要維持平時定期的運動，還有運動的習慣，這樣他相對可以舒壓，他又不運動，體質又不好那這種就不適合當客服人員，另外就是文筆，文筆要好，因為民眾所表達的，民眾的申訴，民眾的抱怨，他的 Complain、他的 Suggestion，他的 opinion，你都要很清楚的去紀錄啊，你如果文筆不好的話就會記得零零落落，其實這個很重要，最後一點是有關資訊的能力，因為我們同時要操作 1、20 個系統，一個話務人員要操作很多系統，因為他的資訊來源就是透過這些資訊系統，一定要有這方面的能力，那資訊能力包括了打字，不要說一分鐘才打了兩個中文字，注音拼音找好久那當然不適合當話務人員，所以我剛才講的大概就是第一個問題的一些建議，那當然這是一個理想，因為以目前的待遇，一個月兩外多快的一個待遇你說要找博士級以上的人來擔任客服人員這是不可能的事情，你說要找林志玲來當客服人員也不可能，但是這跟民眾的期望是一定會有落差，你一個月的薪水才兩萬多塊，你如果一個月的薪水有七、八萬塊錢我可以挑那些高素質的人進來，提供更高品質的服務，那以目前政府的人力資源經費來講相當的有限，所以也沒有辦法，所以礙於現實面，我剛才講的都是理想，但理想跟現實一定會有這方面的落差，當然我們就是儘可能的用最少的待遇去找最好的人來，這是政府部門的期望也是議員的期望，說實在這是有點不大可能的任務，但是也必須要去做，但是我們目前也是在這樣做，讓你們知道一下。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

**A：** 我覺得一個人的人格跟特質這一部分是沒辦法去改善的，一個人的人格特質是很難改變的，必須要跟你們講，還有他的特質也是很難改變的，因為

他的特質是定型的，一直從小時候然後到成年之後，除社會經驗，除了學識不斷的成長，但是人格特質的改變不容易，真的是不容易，我覺得有些是可以改變有些是不能改變的，我覺得就是要提升他的聆聽跟對話技巧，是相對於比改善人格特質來得重要、來得容易一點，一個話務人員怎麼會聽民眾講的話，怎麼會跟民眾對話，因為我們話務人員比需要壓抑他的人格特質，譬如說一個話務人員他平常是很容易動怒、很容易生氣的，你當一個話務人員就必須要把這個人格特質去壓抑住，那...我想談到這一部分會影響服務品質這點，我覺得我先把影響服務品質的幾個因子，一個是「量」，量變就會質變，所以你們應該知道。譬如說只有我就只有一個人，我當然畢竟選我只能接一通電話，我不是死的人，你如果有同時 15 通電話進來這支電話，我也只能一個人接，那我為了很快的去接很多的進線，「量」就會改變了我的質，我就沒有辦法每一通都服務的非常好，所以「量」這一部分也是會影響我們的服務品質，另外會影響我們服務品質的就是我們的資訊的 Update，因為這些資訊來源是來自各局、處，各檢視機關，你這個資訊給我的是錯的、是舊的，那我話務人員跟一些人講，我跟你講錯的比沒講還糟糕，那這些都涉及服務品質，因為我打了 1999，1999 跟我講是怎麼樣結果不是這樣，事實不是這樣，那就沒有所謂的 Quality 可言，所以這一部分都是內部的所以這一部分也沒辦法去克服在內。那第三點就是權責機關的執行力，你有跟我建議了，比如說這位小姐你有跟我建議說哪邊的道路要改善，譬如說基隆路的道路起起伏伏、不平要改善。那我已經跟你建議了，你也轉達民意了，但是問題是不是這通電話掛完路就馬上鋪平，那就要看他的執行力如何，他如果執行力很強，那很快的就獲得改善，民眾再次打電話來就會覺得很滿意，如果你的執行力差它就會覺得：「我打 1999 也沒用。」接下來我就會跟你抱怨，「上次我跟你反應的那個基隆路你怎麼沒有改善？」那話務人員支吾其詞沒有辦法把這件事情講清楚時，那我一定會覺得你真的服務品質太差，那服務品質差是話務人員的問題嗎？是權責機關的執行力太差。那我剛才講的「量」、資訊還有權責機關的執行力，其實這一點是權責機關的問題，這一部分我們沒有要做改善，最後一點可以針對這一個問題可以去回答怎樣去提升服務品質，就是跟非理性顧客溝通的技巧是很重要的，在臺北市非理性顧客的人口大概佔 6.7% 左右。

Q：

是進線量還是統計？

A：對，就是 100 個裡面有 6 個不是很理性，100 個大概有 6.7 個不是很理性，所謂不是很理性就是他要求你做一些你做不到的事情，或要求你做一些

你不該做的事情，反正就是打電話跟你談不是市質的問題但是卻要你服務的問題問題，或是就是說用很苛責的或是好像類似對待那種下人的那種……，非常不客氣、非常不理性的民眾一個比例，但是跟這種人溝通的確是要有技巧，因為顧客永遠是對的有這麼一句話，你即便只佔了4%、6%，但是你如何讓他們滿意這是一個要努力的目的，與這些非理性顧客溝通的技巧，我是覺得說在服務品質方面才有幫助，哪怕對方是神經病，你有讓神經病都覺得你服務非常好，那就是你高竿的地方，就是你服務品質很棒的地方，你說你神經病你都可以服務的很好，那一般的正常人是妳一定服務更好。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

**A：** 我覺得這一部分的建議也 ok，因為這樣的測試最主要的目的在了解他的一個聆聽的能力和邏輯思考的能力還有表達的能力，我認為這樣的一個測試是 ok 的，但是，當然在邏輯表達這方面我是認為還有待加強去測試，因為民眾是搞不清楚權責機關是誰，那或許他反映的問題是包含好多個機關，那所以你這個邏輯思考的能力一定要非常清楚，絕對不能張冠李戴，搞不清楚，這一部分是很重要。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 有關第二點最主要的目的是在於測試其閱讀能力跟歸納分析的能力，那一個話務人員的規劃分析能力方面也很重要，比如說我跟你雜七雜八講了 10 分鐘的話，那你話務人員知不知道我講的重點在哪裡，我講的主要訴求在哪裡、我的次要訴求在哪裡，還有我點出你市政的主要問題在哪裡、次要問題在哪裡、待解決的問題在哪裡？一個話務人員聽了我雜七雜八講了很多話後，他一定要能規納出來，否則民眾講了 10 分鐘白講了，了解嗎？你在記錄他的申訴意見、建議意見，如果沒有把他講的重點，我剛才講的那幾個重點摘錄下來的話，那民眾講的不是就白講了嗎？那你記錄的不清楚你後送到權責機關去，那權責機關也只能根據話務員的紀錄，因為他不知道當時民眾跟話務員講了些什麼，他是根據你話務人員登錄在後送系統裡面的資料，然後去辦理，人家講了「ABCDE」，你記了「ACE」，那「B」沒有記「D」也沒記，那當然民眾一定會不滿意，會認為我跟你說了那麼多你才記了兩三項，所以，這一部分的歸納分析能力很重要。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

A： 那關於這問題有四點，第一點，我們會再加強有關心靈成長的課程、有關舒壓的課程很重要，像我們學生在上課，不管是在唸高中還是大學或是研究所，老師是會一直壓力一直來，你要念什麼書、你要考試或……，但是從來沒有舒壓課程，所謂的舒壓課程不是體育課，要不然就是參加什麼社團活動，沒有所謂真的專業舒壓課程，事實上舒壓這一部分，你怎麼去舒解這個壓力這一部分是很重要，這一部分的課程我們目前大概一年才舉辦 1、2 次，那這一部分我們會再加強。另外，就是話務人員的熱忱，這兩年半以來我發現話務人員比較缺乏熱忱，現在是樂於工作的年輕人不多，所以這一部分的熱忱該如何提升，對於整個 1999 中心的向心力這是我們要加強的。第三點就是挫折忍耐度，在臺北市政府的話務人員所要學會的第一件功夫就是什麼？就是被罵，每 100 個客人裡面就有 6 個客人 7 個客人進來就霹靂啪啦非理性的漫罵，給你無理的要求，那你要去訓練啊，要不斷的去訓練，你能夠接受別人的罵，不是嘻皮笑臉的接受，但是你能夠很理性的很超然的去接受他的辱罵，那這一部分這忍耐度的訓練類似是一般情報員才有辦法接受的訓練，一般情報員的訓練就是訓練你我怎樣刑囚、逼供你都不會講，你都不會跟我講你是誰，也不會講你的長官是誰，也不會講你來的任務是什麼，這樣去訓練，而我們這部分的訓練就是訓練到即便我把你罵臭頭，你也還是說：「謝謝你的來電。」，有辦法去做到這樣的功夫，這一部分我們都會加強。那最後一段就是客訴案件的處理，因為民眾就是那種 Complain 的那些顧客，我們這邊來 Complain 的顧客佔的比例也有大概 1 成，因為他不見得理想；即便是歐巴馬，現在目前美國國民對歐巴馬的滿意度有沒有 100%？沒有啊！剛上任的時候八成，現在掉到有沒有四成啊？對不對？大概六成對歐巴馬一定會有所抱怨，一樣的、相對的像郝市長現在這樣做，一定不可能有 100% 都對他的任何政策都有滿意，但是如果他對市政有所 Voice and View，比如說文湖線有抱怨、貓空纜車有所抱怨或是路平專案有所抱怨，那你怎麼樣去處理、怎麼樣去應答，那這方面的技巧這方面的課程都是需要去加強的地方。

Q：

想請問一下，您一開始有講到說因為人格特質本身是一種比較難以改變的，那在應徵面試時有沒有思考過比如說增加哪些措施，或是增加一段充裕的時間來充份認識？

A： 我覺得就剛才我講的時間這部分要適度的延長，另外就是面試官要有豐富的經驗，因為我發覺有些面試不見得是客服中心的主管，就是勞務廠商的

經理親自去面試，這樣不是很有經驗、資深的客服人員去面試的話，那就會有落差，本身面試官有落差當然進來的人有落差，就像塞子的孔越大的話，掉下的東西就越粗，塞子越細掉到底下的就越細，一樣的道理，如果一個很資深的客服部門的經理當然就比較能巨細靡遺，我要的是什麼樣的人，那這個人是不是有具備？那面試官也要很清楚的知道我要的是什麼人，要去問什麼樣的題目，這也是很重要的。

受訪者：B

Q：

您剛剛有說分組別，那去除花博組別以外，那其他的組別是？

A： 應該是這麼說，其實我們在分組的部分，為了要讓話務中心的運作更有效率，所以我們設計有一線跟二線，那一線會去個別分成好幾個 Team，那二線我們把他歸納成一個 Team，那所謂的二線人員是他們可能負責的部分就是負責接收我們一線人員的資訊，還有就是可能一線人員遇到他沒有辦法排除比如說這個客訴的電話，那他可能需要二線人員來協助，他會把電話轉接給二線的人員，可能在這邊是比較資深，或是他的應對進退是比較 ok 的，我們會把他設置在二線的人員這個部分，然後再協助一線人員在接聽電話這個部分，因為，其實有時候一線人員在接聽對話的時候就已經可能很有壓力了，那如果說遇到一些比較難纏的民眾的時候，就是可能需要二線人員來做一個協助，所以我們現在目前的一個規劃，是把二線人員歸至在同一個組裡面，以便來做一個管理這樣。

Q：

剛您有提到說針對花博有做分組嗎？

A： 簡單說起來，其實花博這個區塊跟 1999 這個區塊應該是分開的兩個區塊，但是我們把他放在一樣是在 1999 這個區塊裡面，主要的用意是，比如說花博的一個進線量大的時候，1999 人員可以來協助，1999 進線量大的時候花博的人可以來協助，那可以達到一個互相 cover 的一個作用，尤其是最近，然後 11/6 花博要開始正式營運了，那最近進線量其實也不少，如果不這樣做調整的話，其實花博的電話很難值得講。

Q：

那您剛剛說到明年可能會擴編，是常態性的擴編，還是針對花博這一段期間的擴編？

A： 所為擴編的部分是針對 1999 這個區塊，那花博本身是一個短期的，所以到明年的 4/25~4/30 左右他整個專案結束就會結束了，但是針對 1999 這個部分的話它是會一直持續下去，那實際上擴編的一個狀況還是會取決於市政府他們的一個規劃。

Q：

所以說目前有這個計畫就是把話務人員的編制擴大？

A： 對，因為其實就今年跟去年的進線、電話量來比的話，量差蠻大的，量

變很多，本來今年要擴編，但是一些因素的關係，所以今年人數沒有做調整，那其實很明顯的電話量是吃不下來。

Q：

**那大概增加幾成的進線量？**

A： 幾成的部分，實際數據的部分大概是我們經理比較清楚，那我初估的話大概有可能將近有 4 成，因為我們用同樣的人去接將近多一輩的電話。

Q：

**請問是您從客服人員慢慢遷升至督導，還是督導是獨立訓練？**

A： 像我的部分的話，我是從一般的話務人員，然後經過訓練慢慢才接替督導這個職務，因為可能在交替的這個時間，因為從去年到今年算是 1999 臺北市民當家熱線話務中心大擴編，因為我們之前是在市政府那邊，市政府那邊整個加起來的人力大概只有 3、40 名，那現在是一倍多，所以整個的過渡跟感受我其實還蠻深的。

Q： **針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？**

A： 像面試角度的話，第一個我們希望可能有客服經驗，再來就是個硬要樂觀開朗，那還有像要反應好、EQ 好，另外可能就是家庭背景也是我們考量的一個因素，還有他自己的日常嗜好，像有沒有常常看書、充實自己，因為通常你會去多看點書，可能代表你這個人會比較有上進心一點，加上我們的話務工作常常調整，不會一直待在同一個位置上，所以多增進自己的知識，還有有學習慾的人會比較好的。

Q： **您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？**

A： 我們目前有專業的教育訓練，幫助我們人員學習話物工作的內容；還會有舒壓課程，就是幫助我們人員認識自己，然後也可以解自己的壓力，並去面對，除此之外，舉例像目前花博這段期間，我們也會安排同仁到花博園區去實地了解，讓他們對於工作內容有比較具體的認知，那當然也可以藉由這個方式，讓我們人員可以出去散散心。

Q： **針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？**

A： 其實像我們的測驗，常常主要是想測驗我們人員的臨場反應，例如我給你一台電腦，你要如何找到答案？所以以像中打測驗來說的話，是蠻重要

的，因為我們的作業全部是透過電腦來 key in，所以打字的速度和正確度就很重要，因為很可能你路名打錯，就會造成我們後續市府相關執行單位的困擾或是錯誤，那對民眾來說就等於他們的問題沒有被解決，因此中打測驗是蠻重要的。那在音檔測驗方面，也是非常必要的，像我們如果要瞭解專業知識，或是服務流程的話，就必須交叉聽音檔來學習，交叉聽音檔就是說比如像我們家聽你們家的音檔，你們家聽我們家的音檔，這樣互相學習，因為畢竟每個小隊大家對於自己總是有盲點，所以可以透過這樣的方式來互相學習；所以我覺得目前這樣的安排蠻合理的。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 其實這個測驗主要是要看看他有沒有閱讀障礙，因為我們的工作內容和性質實在不太適合具有閱讀障礙的人來進行，還有就是他的語調，因為我們的服務都是透過電話，所以假使它的語調是比較不清晰，或是可能讓民眾誤以為他不耐煩，那可能就會造成誤會，當然它可能沒有不耐煩或是不開心的意思，不過就是因為他的語調可能讓民眾產生誤解。而新聞稿的部分呢，就是要能將資料內容扼要陳述，也就是抓重點說明，像市府最近有助你好孕的一個補助計劃，那我給我們同仁一張相關的計劃內容說明，那他們就要把它扼要精簡，抓出重點，清楚的讓詢問民眾了解整個大概的情形，所以期時在誌府資訊方面，牽涉到蠻多比較細節或複雜的部分，還有可能像有法條的部分，所以我們在選擇人才這方面，雖然原則上目前是會以大專學歷為前提考量，不過其實像我有面試過一些有好幾年工作經驗的高中職畢業的人，其實他們有歷練過，所以能力也不見得會比較差。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

**A：** 我是覺得可以多安排局處的人員來中心上課解說，因為常常可能他們來的新聞稿或是公文只有薄薄一張，那我們對他們新增的業務或活動瞭解就不能說很透徹，所以當民眾打電話來問到一些比較細節的東西的時候，我們人員就可能會比較難去回答他們的這些問題，所以我是希望可以請局處人員來講解，那可以透過面對面的互動交流，讓中心了解像是我們成案然後交給他們案子，過程 O 不 OK，諸如此類很多我們可以互相了解，對於業務也會更有幫助，還有，就是因為我們目前局處人員來上課還蠻不定期的，所以可能的話，我覺得多辦這種上課還蠻好的。

受訪者：C

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 基本上，為什麼需要去看他的工作經驗值，最主要就是說，我想知道說，做這份工作其實他的一個抗壓性一定要很大，而且他過往的邏輯性和思考能力是必須要有組織性的，所以我必須要透由他的工作經驗，去了解說他過往的工作經驗是不是能勝任 1999 話務人員這樣的一個職務，那另外呢，為什麼要具有一個自評的特質，如果這個人本身就已經很內向了，然後如果在這邊又承受極大的壓力，他可能很容易得到憂鬱症，所以在我這邊工作的員工，他們基本上最起碼一定要有一個固定的嗜好，他可能喜歡運動，打籃球，或者是他喜歡找朋友聊天吃飯，他有一些宣洩的管道，這樣我才可以確保說同仁的身心靈是一個比較 ok 的狀態，不會是屬於這種都沒辦法發洩，那我還會再去看他，就是說，除了這樣還會去談論家庭狀況，家庭狀況為什麼很重要？最主要是因為說，有些人他可能說：「我的小朋友可能才剛出生沒多久，或者我的小朋友可能才 3、4 歲。」，那有這種狀況的時候，他就可能沒有辦法常常配合我們機動性的加班，因為大家都曉得，在市府這個團隊當中，我們常常會因為一些特殊的一個議題，或者是臨時發生的一個狀況，舉例來說：「像是貓纜好了，或是蘆洲的捷運也好，或者是突然間有個選舉的議題，或者是 5 歲的寶寶生孕補助。」這些東西一出來的時候，一定會電話量會過量，那這種狀況我就需要很多的人來解決我這些問題，所以如果有些這樣的媽媽的話，他可能就比較沒有辦法勝任這樣的工作，可能沒有辦法避免加班，所以在人民的挑選上，家庭狀況的時候，是我們顧忌的一件事；那當然換個角度來看，如果說今天這個同仁他可能是單親家庭，或者是他可能有很重的一個交際的負擔，那對我來說他可能就會很適任這個工作，因為他感覺錢對他來說很重要，所以我想要任何時間要加班他就比較能配合，所以很多東西我都會一體兩面來看說這個同仁適不適用，那除此之外就是，我覺得成績合乎標準當中啊，其實我們還會有一項的面試標準就是我會請他唸一段新聞稿的部分，然後他可能要告訴我說，他讀完的這段內容當中他聽到了哪些東西、他看到了哪些東西，他告訴我他看到的重點是什麼？為什麼需要這樣呢？其實市民之所以會打電話來詢問，就是因為市民對於市政的一些標題，或是一些細部的內容是沒有辦法理解的，甚至是不清楚的，所以他需要透過 1999 同仁的一些解釋跟說明，讓他更清楚這些條款在說些什麼，所

以如果說這位同仁他的邏輯性不好，或者是他的閱讀能力不夠 ok 的時候，那他讀完這一篇他可能會不曉得它重點是什麼，那市民問他他就會答不出來，那對他來說他就會有一個事倍功半的狀況，所以這樣的一個情況來講，我們會有同仁準備好這樣的新聞稿，然後測試一下他的整個的邏輯性，那另外還有一個很重要的就是，他在唸這個新聞稿的過程中，我可以聽得出來他的聲音好不好聽，或是聲音會不會太粗，會不會市民即聽到這個人講話就其實很想掛電話，所以這些也是我們會再評合的一個項目，那我們針對以上我剛剛說的這五點我們會做一個評合，然後了解一下這個人到底適不適任在我這個 1999 的工作，假設說他上面的指向都很 ok，可是他聲音非常非常的難聽，那你覺得這個人可以用嗎？其實對我來說他的聲音比重會佔很重，這個人可能就不適任，那如果說這個人其實他每一項都很 ok，可是他邏輯性可能差了點，可是他過往的工作經驗又有跟這個工作有相關，那我就會考慮用這個人，然後加強再訓練他的邏輯性，所以當然他們進來的時候，我們會有一個表會註明他說這個人它是什麼星座、什麼血型，那他過往的工作經驗值是多久，然後面試他的人是哪一位同仁，我會做這樣的一個分析表，我才知道說當我的人員如果離職，或者是這個人員在我這邊表現很好的時候，我調出他的 Profile 的時候，我才知道這個人的曲線圖大概是怎樣，其實我有針對我們 1999 的同仁做過一個分析，其實在這邊有留任最久的星座其實我也嚇一跳，是一個很火爆的星座，是牡羊座，可是卻是我在這邊留任最久的最大宗的同仁，那第二大宗是處女座，可能就是要求比較細，所以對於自己講出去的每一句話，寫的每一個案情就很要求，所以在我這邊留任最久的是這兩個星座的同仁。

**Q：牡羊座真的還蠻驚訝的。**

**A：** 我其實分析完一看也是：「啊！怎麼會這樣！」我自己也嚇了很大一跳，後來換個角度想，其實牡羊座的人雖然他的個性有個很火爆的那一面，可是其是你換個角度去解釋，火爆其實可以轉換成是很熱心、很熱情，所以牡羊座的人通常很喜歡幫助別人，那基於幫助別人這樣的一個角度，其實就很適合做這份工作，因為其實做這份工作我常常跟同仁講，是積陰德、是積福報，因為你不斷不斷在幫助人，所以其實我後來換個角度想的時候，其實是牡羊座我一點也不意外，以上大概是我提的第一點的部分。

**Q：您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？**

**A：** 其實像我們現在給予的一些教育訓練的模式都會是比較制式化的，譬如說：客服禮儀，或者是應對技巧，那唯一一個比較跟心靈做一個層面上的互

動的，就是舒壓的課程，也因應我們這邊的電話量這麼大的一個關係，所以同仁都必須利用自己的下班時間，那我們額外給付他加班費，然後讓他來上這些課程，但是相對的在這課程來實施的時候，同仁其實已經帶著一個疲憊的身軀來了，所以對同仁來講，這個課程對他們的幫助是在課程當中得到的一個獲得，可是對身體來說是疲憊的，所以其實我自己在看這個怎麼樣去提升服務品質，我覺得很重要的一面就是，我的電話量在下降的時候，在現場狀況沒有這麼緊張的時候，我會希望利用現場的時間，我們的上班時間，讓他們可以出來做一些課程的學習，那至於學習的課程當中，我們會希望有一些變化的是，我可能會安排有一些課程是讓同仁覺得說，不再是一個教條式的方式告訴你說，話要怎麼說才有禮貌，我們的抑揚頓挫要怎麼下才會讓市民覺得說我們是親切，那我想做的課程會是一種深層的互動，譬如說，我可以跟他們一起訓練，就是說壓力的一種釋放，我們現在學到的是說壓力的舒解，可是我覺得更重要的一點，應該讓他們去仔細的看壓力是怎麼來的，那我們怎樣避免這些壓力產生，我覺得這個課程對同仁來說是很需要的一個，那除了這個之外呢，還有一個就是我覺得要一個團隊合作的一個訓練，其實我們常會參加到一些激勵的課程，他都是一個團隊、一個團隊在做的，那我覺得可以讓同仁在團隊的課程中去學習到，我們其實是每個每個的小團隊，總共有 9 個小團隊，我們這 9 個小團隊當中怎麼樣去手牽手、心連心來打敗每一次遇到的整個電話不一樣的狀況，然後讓同仁可以更緊密的結合在一起，我覺得團隊的課程也是非常重要，那另外最重要的可能又會回歸到是教條式的一個課程，可是這個我覺得對同仁來說是真的是有需要，因為，市民的型態不停、不停在進步，不停、不停的以不同的方式來呈現，因為現在整個步進發達的關係，所以我會希望說，客訴處理技巧的這個部分，我們會半年或是一季的時候，會提出一些新的應對客戶，處理一些比較難處理的客訴一些方式來教導給員工，讓他們不會要一接到客訴就是：「喔～好害怕，接的就是唾棄，然後接的就是怎麼辦。」面臨到是這樣的狀況，我希望可以給他們一些武器，讓他們知道子彈來了我們怎麼擋，什麼角度的子彈我們應該拿出什麼樣的武器，我希望給同仁這樣的一個方向，以上是第二點的部分。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

**A：** 基本上，我覺得中打的測試跟音檔的測試，是一個一定要去執行的一關，我覺得很重要，其是重要的原因是因為說，在我們這邊中打是每一通電話都要歷經的事情，因為市民說，一邊聽、手上就一定要打，這不能停的，

因為你一停你就耽誤到市民的時間，那耽誤到市民的時間其實換個角度來看，就是浪費市政府話服電話費，所重要的一件事情，所以我覺的打字的速度是很要求的，那另外像是音檔的測試為什麼也很重要？因為其實這就是模擬，你其實就是在上線，那在上線的過程中，就是市民講，然後你去了解他的問題，幫他成立一個案件，那如果今天他講的內容，然後你成立案件的時候成立的不清楚，可能市民說 A 你卻把它寫成 B，那對市民來講就會覺得你臺北市政府有沒有在幫我服務？夠不夠專業？所以我覺得音檔測試跟中打測試，這一塊非常非常的重要，我甚至不排除說加強在音檔測試的一個難易度。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 其實像新聞稿的稿讀之意，就像我剛剛提到的，它最重要的點是要在與說，我要聽到他講話的抑揚頓挫，也要聽他的音質，那另一部分我是要聽聽看，這位同仁他在講這篇文章當中，他有沒有辦法快速的在這個讀的過程中，立刻擷取出他覺得這篇文章要講的重點是什麼，要講這個重點是什麼，除了說我們要理解一些市政的資訊提供給市民之外，相對的另外一種的訓練是，我也要知道說當市民在陳述他自己發生的事情時，同仁是不是也一樣有這樣的能力，可以擷取出來市民所要講的重點，幫他寫成一個案件陳述出去，讓其他的單位的同仁可以一目了然的知道市民的訴求，所以針對新聞稿導讀這一項，我會覺得是非常重要的，那當然他的比重上對我來說會佔的比例是很重的，他大概會佔到 40% 左右的成績，因為它相對的它同時包含三個面向去看，一個是抑揚頓挫的部分，他的語調，那另外一個是他的理解力，還有一個就是整個案件的撰寫的能力，所以這三個對我來說其實在 1999 客服人員當中，是扮演很重要、很重要的一個角色。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

**Q 金經理：**

你是指在面試的時候，還是說透過一些訓練之後？

**Q：**

兩個部分其實都可以。

**A：** 其實我覺得在面試的部分我們可以再加入另外一段，可能就是我會很期望看到就是說這個人他對於過往的一個工作，他可能可以有一個簡單的一個小小的簡報，或是一份自己的一個 Proposal，因為我覺得每個人都會說，說其實是簡單的，但是我覺得在文書能力上也會我們的一個期望跟要求，所以

我會看到這個同仁他在製作這個 Proposal 的能力大概到什麼階段，我會期望看到這樣的一個東西出來；那另外就是說，他已經成為我的同仁的時候，我要怎樣去提升他的一個服務品質，當然不外乎就是要加強這樣的訓練，那除了訓練之外，其實我有想過一個更好的模式，就是，我們現在所有的同仁他們每一個月，我們都會開一個叫做 Q&A Workshop 的一個方式，就是彼此可能就是會聽一下最近我們覺得很棒的一些音檔，那聽聽看在這裡面看其他的人，是用怎樣的一個話術安撫市民的，會得到市民更多的回應，那其實我更期望的是，這個東西音檔是我們大家都聽同樣的音檔，那我期望的會是同仁可以自己做 role play 的一個方式，我可能扮一個奧客，你可能扮一個客服人員，你是怎樣把我安撫下來的，那做這樣的一個情境演練的時候，當你自己成為那個客服人員的時候，你再碰到這樣的一個問題，你就會覺得這東西好像我昨天做夢看過一樣，所以我重新再回應的時候，我可能回應起來就會比較得心應手，我就不會回應像那麼一個空虛的感覺，所以我會希望就是儘可能慢慢做到像是一對一的方式或者是一對五的方式做這樣的一個 role play 的一個練習。

**Q：**請問你剛剛說那個是 Q&A Workshop 是不是？

**A：**對！Q&A Workshop 就是像一個問題跟答案的一個研討。

**Q：**

另外就是想要請問一下，像目前我們在甄選這方面就是中打測驗跟音檔測驗，那您個人有沒有覺得說，除了比如說我們中打還有聽音檔進行分析、歸納、寫案，那除此之外還有沒有比如說針對義務上的需求，您個人有沒有覺得說還有什麼可以放進來作為甄選或是加強他們專業能力的一種方式或是測驗？

**A：**我覺得在專業能力方面，就是綜合我們剛剛講的中打、音檔、工作經驗、自我的評知還有家庭狀況就這些的面向來看，還有他的興趣我覺得是足夠的，但是如果還要再提到什麼額外的補充的話，我其實會認為是一些身體健康的狀況，可能會在這裡會希望把它加進去，譬如說過去有沒有什麼樣的一些病史、病例，那我覺得這些對我們來說會有一些幫助，為什麼會這樣子？就是因為我們這個工作精神壓力非常大，那我們會擔心有些同仁可能家族有一些什麼樣的精神病的遺傳，或是什麼樣的一個狀況，那我不希望說我這個工作讓他的病突然間被激發了，那我覺得這樣子對人家的父母親就真的很不好意思，所以如果一定要加的話這一段我覺得可能是很重要的。

**Q：**

我想請問一下，因為剛剛有提到根據他們的星座做一些統計，那你們會

**不會想說可以針對不同星座使用不同的甄選方式？**

**A：** 不會因為有不同的星座而不同的甄選方式，但是會有一種星座就是你怎麼分析下來，他永遠就是三個月就會陣亡，那種星座就是你在錄用他的時候，你可能除了就是我剛剛講的，工作經驗...等，去評估之後剛好他又是那個星座的人，然後他過往的工作經驗可能也都是短短幾個月結束的話，那種人就算他的口調再好，我都不會用他。

**Q：**

**那可以方便可以知道是什麼樣的星座嗎？就目前統計。**

**A：**

其實在我們這邊最沒有辦法適任的星座是射手座，我可以理解的原因是因為我覺得說，射手座的人比較愛好自由，因為你每天把他綁在這邊8個小時一直講、一直講，其實有一定的難度，所以當我看到它是射手座或是水瓶座，而且他過往的工作經驗都是三個月、兩個月，這種我可能就真的不會用，因為在我這邊教育訓練時間成本很高，因為要學的東西很多，我相關知識交給你可能要花一個月，我要把你完全訓練到一個獨立上線，獨自單打作業完全沒有問題我要花四個月，所以我的時間成本是很長的，那在這麼長的過程當中，如果找了一個人進來那這個人中途可能就會放棄，那我可能一開始在選擇的時候就會很重要。

**Q：**

**所以說這不是一個正式的篩選方式，只是一個統計出來的結果可能這個趨勢，所以您在遇到這些性做的人可能會特別留意？**

**A：** 對，我會特別去看他的工作經驗，還有他的嗜好方面的部分，那另外就是，今年度開始我去分析一下我們離職的同仁，大致上之前的工作是做什麼樣相關的經驗，我們目前統計到的就是說，過往我們在 Call Center 應徵人的時候，這個人如果在過去有 Call Center 的經驗，其實對我們來講他可能更好訓練，這個人可能更適任這份工作，但是，在 1999 這個專案是不適合這個條款的，為什麼不適任？從我年初嘗試到現在，我們大概應徵了將近有 12 位的就是曾經做過 Call Center 的人，那他們大部分是來自於銀行的 Call Center 或是電信業的 Call Center，那他們進之後，大概都是 3~4 個月絕對會離開，絕對會陣亡，原因只有一個，就是壓力太大，因為過往在民間企業的部分接觸的東西面積比較小，如果你是電信業就是手機怎麼操作啊，帳單的問題，那網路的問題；那如果你今天做的是銀行，就是很單純信用卡的問題，點數怎麼兌換，哪裡繳錢，就是一些單純性比較單純的，那相對的跟 1999 做比較，其實 1999 是非常、非常的複雜，要懂的東西非常、非常的廣，

所以同仁在處理上相對就會認為「哇！怎麼我要懂得東西這麼多！」那他會去做比較，在這過程中他會比較，如果我的薪資是領一樣的，我為什麼不選擇簡單一點的工作、單純一點的工作，而做 1999 還有一個很重要的一點就是說，市民容忍，就是我們要尊重市民的，所以我們是替市民服務的，所以我們不能跟市民有任何的不開心，所以在服務市民的過程中，我們就只能帳單全收，但是對私人企業來說，他們有一些選擇權，我大可以不要你這個客戶，你可以不要用我們家的手機，反正你奉獻就是這麼樣的少，我們有不一樣的選擇權，但是我們作政府機關我們沒有這樣的一個權利，我們只能會市民服務，所以過程當中，這些同仁可能就會沒有辦法適應這邊 1999 整個服務的內容性就會選擇離開，所以現在我在找人的過程中，就會回歸到其實沒有 Call Center 經驗的人可能會比較適任在我這邊 1999，整個對 Call Center 都不懂得人我從頭訓練起來就像你(訪談人員 A)說的是一個「白紙」這樣的訓練反而會更好。

**Q：**

所以說您的這個調查結果就是會反饋到最初你在篩或甄選人員時作為一個實際的考量？

**A：** 會！會做為一個實際的考量。

受訪者：D

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 當然是適合，因為話務人員它需要有大體的特質，那從訪談中可以了解他的一些特質是不是適合，那他是不是可以做持久的話務人員大概可以從訪談中觀察出。

Q：

你覺得說現行的制度是 ok 還是有沒有其他的做法？

A： 我覺得應該是要有更專業的人來去做這個方案的部分，也許他已經做了很長的 call center 的工作，他比較了解說怎樣是比較適合或是有這樣的特質，所以我認為就是要更多人去參與這項工作，而不是只有一個人，可能就是 3.4 個人去面談，他們現在是有一關一關的面試，我會認為應該是由他們總公司的人事就是已經經過更多面試的人員來作面試工作會比較適合。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 其實在這裡最需要的就是慢慢得教育訓練，但是因為說實話的大家時間都不夠，因為我們基礎教育訓練大概只有一個月的時間，那一個月的時間可能他都還沒有很熟練的時候他就已經被推著上去了，那我覺得比較需要適合的教育訓練時間要到兩個月，也許他就是做了一個多月的教育訓練之後，再由人做一對一的旁聽的教導的部分，那其實對這樣的話務人員他的培訓會比較完整的，那可能因為目前人力的需求比較緊湊的部分，所以他們就是會變成縮短成一個月的教育訓練，那未來如果有是說每年的人力比較許可，也許就是教育訓練的時間會拉長，那針對一些比較特別的或是比較困難的案子的話也有時間把他們抽出來慢慢做一些細緻講解的部分。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

A： 中打測是我覺得是需要的，因為我們在登打案件的時候是還蠻講求速度的，因為友人她說他打 3.40 個字他覺得還是沒有辦法應付這篇的速度，他甚至跟我說他想離職，然後我跟他說你其實打久就會變快一點，但是我覺得以一個數值當標準例如打 30 字為多少分為標準可能是不好的，也許就讓他有再進步的空間，也許你這禮拜進步 10 個字你的分數可以再高一點。

音檔的部分，其實一般得話務中心都是透過這兩個方式做測試，不過因為他們目前音檔測試部分也許因為人比較多側聽的人比較少，所以他們的通數應該一個月三通吧？其實正確的方式會依年資來分，也許就是年資剛進的比較新進的它側聽的音檔會比較多通可能會到 10 通，那隨著資歷越來越深那他每個月需要被抽測的通數可以降低一點，也許他都已經來了三年他都已經 ok 了，督導就是每個月抽測一通確定他的服務品質服務內容都 ok 的話就可以了，那未來我會跟他們討論可能會朝這個方向來做。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 其實因為從以前我們的 call center 就會有這個 15 分鐘，因為每天新聞稿的訊息很多，如果你要讓話務人員自己去看的話很難確保他會不會去看這個資訊，所以我們都會要求話務人員提早 15 分鐘到，那而且有時候我們的做法會是用抽測，那是你的工作所需要先做到的，所以你要先讀好了，那我早上的 15 分鐘是抽測我的問題昨天的前面的宣達你有沒有了解、你有沒有去閱讀，像我知到他們目前不是用抽測的方式，而是針對新聞稿的部分講解給他們聽，其實再這裡的工作比較特別一點，因為他們必須要符合勞基法的部分，所以他們對那 15 分鐘也會很抱怨，因為他會覺得他為什麼要提早那 15 分鐘來，雖然那 15 分鐘們還是有給付他薪水，所以其實針對這部分我們還是會跟公司再想一下，有沒有更好的方法可以就是讓他們同時了解內容、同時又不要抱怨那麼多，那這個其實我們也還在思考。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

其實目前的專業能力的部分，在訓練的部分都是我們資深話務員去做教育訓練，那其實未來我們會想要針對就是我們比較常被詢問的部分，例如說像勞資糾紛，勞工局就是常被詢問的，還有交通局的業務部分，那也許就是請他們相關的局處該怎麼去回覆市民，由局處來提供我們教育訓練，也許他們可以做到更專業更精準的方式，不過說實話這些也都是需要時間許可的，就是有空閒的時候有辦法去這些事的時候我們才會來做這些事。

**Q：**

那請問您認為怎麼樣的人格特質的人會比較適合擔任話務人員這工作？

**A：** 第一抗壓性高，這個很容易解釋吧，第二就是我覺得他要有鍥而不捨的精神，例如說你沒有辦法回答問題的時候你要鍥而不捨的去找到答案回覆市民，然後你沒辦法處理的時候你要鍥而不捨的找到對的人來幫你處理事情，

所以我覺得這個鍥而不捨得精神是很重要的，然後另外就是說他的抗壓性要高，然後也要了解說也要能夠處理自己的情緒，也要了解說今天市民罵的是北市府而不是你，每天都可以歸零的人才可以做這個工作。

Q：

那在職的時候，就是工作當中有沒有什麼樣的訓練、措施或方法？

A：當然就是如果有新的專業知識需要，就是市政有公告的時候，他們會有新的知識去做教育訓練，那其實我們也希望他們做一個舒壓課程，不過也因為節奏太快，有時候他們舒壓課程在電話量太大的時候會被縮減，就變成說他們的心裡沒有辦法好好的去紓發，所以可能就是明年度我們針對這部分就是希望也會有多餘的時間來做這件事，然後我們有請公訓處的人就是我們的公訓處請老師來幫他們上舒壓的課程，所以目前就是舒壓專業課程就是都有，可是也許就是沒有那麼足夠，所以我們未來會希望就是定時去做這件事。

Q：

現在的情況是，像妳剛才提到說時間不夠，那是因為人力還是業務量？

A：業務量太多了。而且下半年度有花博，我們又承接花博的電話所以就是整個量變很多，所以每個人為了要達到我們所謂服務水準的部分，所以都會很緊張加快他們的腳步。

Q：

關於提升話務人員服務品質這一塊有沒有什麼樣的建議？

A：其實我覺得目前話務中心都是在放大在不好的事情，例如被客訴的事情是什麼？然後被指責的事情是什麼？但是他們很少有一個正向的資料去提供給大家，所以我會覺得說其實很優良的客戶很 ok 的 case，你應該去公告給話務人於每個人都去聽這個音檔，然後你想一想自己可不可以做到這樣的服務，那為什麼你會沒有辦法達到這樣的服務你是缺少了什麼？因為你在自己講電話的時候沒有辦法跳開來，你不會知道自己缺少什麼，然後你聽過經過別人在過成功可以想一想我好像沒有這樣的服務熱忱，我好像沒有辦法一直追蹤案件到結束，我為什麼沒有看到可以這樣做，所以我覺得就是也應該提供一些正向的思考而不是說一直告訴他們怎樣避免怎樣不好的服務，那也許你在找到的那個好的服務當你把該做的都做好的時候，其實就已經避免了客訴的產生。

Q：

那我想要請問一個問題，因為你剛才提到您是屬於管理的階層，那你們管理的理論是懷柔的理論還是比較嚴格的？

A： 其實我們也不是管理，因為我們有一個勞務委外的廠商，等於說我是對那個勞務委外廠商的窗口，那其實基本上我們是管理不介入的，因為我們是勞務委外，那只是說我們會透過跟他們管理階層的討論，就是也許我們會建議有一些方向該怎麼做，可是我們並沒有這個權責去介入他們的管理這麼深，那他們目前的管理我覺得應該是算懷柔，因為在這裡的工作人員也有點算是半公務人員，因為他們都非常了解勞基法，非常了解怎麼樣的法律該怎麼執行，所以你也沒有辦法去高壓他。

受訪者：T1

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 我是覺得，因為在這個部分的話，他本身希望一個打字能力，再來是一個基本的語言能力，就是講話方面的部分就是要比較清晰，應該有相關的要求是合理的，因為畢竟要服務到這麼多人、這麼多民眾，那遇到狀況、問題的部分，相對的也要隨機應變。

有時候在太忙碌時是可以的，避免掉一些就是比較...，我們會有每個月有一個中打測試，或是測聽成績之類的，那在那區塊的話，有時候在忙碌的時候，話務人員以接電話的較多量的時候，可能相對的品質比較沒有那麼好，那就是說可以有一個緩衝時間可以暫停或是...，可以不用再重複做這些事情。

Q 訪談人員 B：

暫停是指？

A： 就比如說，以這個月來說，電話量比較多，那他這部分就是說能夠緩衝一下，不要讓我們話務人員增加工作量的狀況。

Q 訪談人員 A：

是說暫停像一些中打測試，這些考評制度可能對你們額外造成一些負擔的東西，可以盡量就是避免不要讓你們就是在工作忙碌之下，又要多做這些事情？

A： 對。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 我們之前的話是有一些相關的舒壓課程，跟一些心靈上面的輔導課程，可是因為這一部分，因為我們的能力狀況加上電話量比較大，還是一樣會沒有辦法有充分的時間再上這些課程，可是如果有的話當然希望是多一點。

Q 訪談人員 B：

您希望可能這些舒壓課程他的次數可以多一點？

A： 對。

Q 訪談人員 A：

還是說你們目前這些課程是暫時停止？

A： 暫時停止，因為電話量的關係。

**Q 訪談人員 B：**

那比如說像這些舒壓課程，那您個人覺得對你自己有沒有幫助？

**A：** 有耶，因為畢竟民眾他總是會想到一些出其不意、奇奇怪怪的問題，可是都是你不到的問題，比如說參觀花博你只要去就好了，可是他們就會想到說要帶一些有的沒的東西，然後就想到說我怎麼都不會想到帶這些，就很奇怪的問題，會想到說原來有這麼多人的需求不一樣是在於說，可能他自己的關係或是他自己的因素，他想要讓自己旅遊的時候更多的裝備在那邊，然後又讓人覺得說只是出個遊而已啊，可是他們就是想到很多問題這樣子。

**Q 訪談人員 A：**

那請問一下你擔任 1999 話務人員大概多久的時間？

**A：** 我們這邊的話，因為它是屬於委外的，他有一直銜接不同的專案，所以我這樣上上下下的話大概三年多。

**Q 訪談人員 A：**

那你認為之所以可以擔任三年多的時間，算蠻長的一段時間，那麼你覺得你個人本身個性上或是人格特質方面有沒有特殊的一些情緒、個性或是某個能力你覺得可以讓你擔任這麼久的時間？

**A：** 在耐性的部分，就是會一直被磨，磨到就是很有耐性，那再來是說有的時候，我們會明明就一件事情不會想到這麼多，可是就是會變得說自己在去想說會有什麼樣的後續狀況，就是會一直在猜測突發狀況會有什麼，那再來這個東西的部分，有時候沒有想到這麼多的狀況下，就不自覺的會想到說有什麼後續問題。

**Q 訪談人員 A：**

所以就是你人為在自己的耐心的部分和為民眾著想的部分，就是這兩個部分能力比較好，所以才能夠擔任三年，三年對你們來說應該蠻長的？

**A：** 對，蠻長的。

**Q 訪談人員 A：**

那除此之外你還有覺得其他的嗎？

**A：** 我覺得還有的話就是專業知識會變比較多。

**Q 訪談人員 A：**

經驗比較豐富這樣子？

**A：** 因為它有的時候是不會推出很多的福利專案，然後就是沒接觸過的都接觸到了。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如

何？是否有具體的建議？

A： 是有，因為在專業知識的部分，還是很多新增加不同的福利方案，可是我們必須再花一點時間去知道說有哪些福利專案，像這次花博是新的，新的部分他有很多的相關問答，那我們還是有很多不熟悉的地方，所以還必須要再多去查他的 FAQ。

Q 訪談人員 A： 你的意思是說不同的業務可能會衍伸不同的專業問題，就是一直在增加，哪你可能希望說在 FAQ 的建製方面可能速度快一點，還是說你希望是像上課的課程？

A： 是在建製方面。

Q 訪談人員 A：

那這方面你是覺得資料庫的速度不夠快，還是質不夠好？

A： 是他給我們的時間太久，比如說我們在第一時間，民眾他詢問的問題，那我們需要在當下做一個回覆，那我們就是會打電話給這個花博單位的人員，那可是他們在回覆的時間卻也相對比較慢。

Q 訪談人員 A：

就你個人認知，你覺得 1999 話務人員需要怎麼樣的專業能力？

A： 其實我們在專業能力本身進來的時候都沒有相關的專業能力，是到了相關的課程部分他才會提供你相關的像我們局處的一個專業知識課程，那我們都是從這邊去上課得知 1999 或是市政府他在一個局處的服務有哪些服務相關的方式才會知道。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 新聞稿宣讀的時候，我覺得是有影響的，因為它是在每天早上要提早到 15 分，可是問題是，他所給的資料部分是說，臨時增加的、有異動的部分，那我們在當下的時候，早上一來就可以知道說哪些東西是最新資料。

Q 訪談人員 A：

所以說你們就是有這一方面的資訊可以提升你們的專業知識？

A： 對。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

A： 其實現在的話都有相關的那個，因為我們還一個就是專門在，比如說你今天跟民眾對話的部分我們有相關的錄音，那它會在每個月的時候就是會固定有一天會做一個上課的開導，他會調這通 call 應該要說你今天跟民眾對話有相關的

內容，那在相關的內容妳有哪些需要改善，或者是說優缺點的部分，他會做一個討論說明，這個其實也可以對我們蠻有幫助。

**Q 訪談人員 A：**

那除了這個是針對個人嗎？還是一個 Team、代表人物，還是每個人都會調出 call 來然後做改進檢討？

A： 他的部分是隨機抽的，所以他會去找一些有點跟缺點的部分。

**Q 訪談人員 B：**

那除了這些部分以外，您個人有沒有哪些意見就是針對覺得像是話務中心可以提供給你們有哪些協助，或是期待他有什麼更好的福利？就是你的一些想法都 ok。

A： 我是覺得在人力上面可以再多一點。

**Q 訪談人員 B：**

就是人力方面可以再多一點可以減輕你們的工作負擔？

A： 對。

**Q 訪談人員 A：**

是話務人員嗎？還是你所謂的人力是指像督導這樣？

A： 是話務人員的部分，因為我們有時候在人數的部分，其實以電話量上面的部分是接不起來的，因為它有時候都是破萬通，或是快接近萬通，所以以我們這樣的席次是真的有限。

**Q 訪談人員 A：**

那我們不要論現在特殊的狀況，以你們以前就是正常的狀況而言的話，那你認為有什麼樣的建議？

A： 好像沒有耶。

**Q 訪談人員 B：**

那您剛剛說增加人於來分擔話務量是指現在花博這個期間嗎？還是您覺得說，你從擔任三年多以來您覺得就是話務量漸漸增加，負擔上比較沉重？

A： 我覺得是這段花博營運期間，因為它的電話量會影響到我們所有人員的加班和休假的狀況，所以就變成說，有時候話務人員他已經像是機器人一直在接，可是他可能在休息的時間有時候還要協助公司作加班的動作，那畢竟還是有一點吃不消。

**Q 訪談人員 B：**

那去除像花博，那之前的期間像是 9 月，花博之前的時間，那話務量的

負擔上妳覺得？

A： 還 ok，因為它落差還是很大。

Q 訪談人員 A：

那您認為就是。除了我們剛剛提到一些可能可以提升服務品質的內容，那你有沒有認為還有什麼其他部分可以提升話務人員的一個服務品質？

A： 我覺得是舒壓的部分，其實我們對於舒壓的方式不會太講究，就是希望能夠吃吃喝喝，或是大家能夠互相聊一些能夠舒解的方式。

Q 訪談人員 B：

所以您說是可以像是家聚或是組聚大家一起聊天、談心，分享工作上的問題，您覺得這樣有幫助？

A： 對，因為畢竟還是可以舒緩心情。

Q 訪談人員 A：

那你們目前的現行制度是沒有這樣的設計嗎？

A： 是有，可是時間上面很難去喬定，就是因為剛剛講到的人力狀況，像我們要是組聚的話或是什麼之類的話，第一個一定要人力配置部分，因為我們已經有分相關的組員名單，那在分組的狀況下，他如果要去跟人家交換的時候，可是因為人力上面的考量，可能會導致組聚的部分人數不齊全，就是人力上面能夠增加的話就可以有這樣的一個部分去相聚。

Q 訪談人員 B：

那目前組聚的頻率大概是多久一次？

A： 好像已經沒了。可是最近有在敲時間，可是那已經是隔了好幾個月才做的動作。

Q 訪談人員 A：

那以前是在花博之前的時間還是說可能今年，就是你們以前比較正常運作的期間大概是多久一次？

A： 我們會看累積的金額，因為我們會有獎勵金，那就是讓組員去吃飯或怎樣的應用，那他再那個部分好像是一個月就會發一次，那我們會看金額累積多少，因為如果想要吃好一点就會累積很多，因為畢竟還是有金額的，一個月的話都還會有一個月會或是慶生會，可是那個自從 9.10 月就慢慢停辦。

Q 訪談人員 A：

那以目前的培訓制度，您覺得對育話務人員的服務品質提升是不是有幫助，還是你有什麼意見？

A： 我覺得是在課程的部分，因為像是說，我們資深人員的話已經習慣這樣

的模式會去找一些 FAQ 自己做一個吸收的動作，那在新人的部分她可能上線沒有辦法很完整，因為那個電話量的部分他們必須要上課上到一半然後先去接電話，可是在這區塊的話他們可能就是專業知識跟經驗比較不足，所以讓他們可以就是說，要給他們更多時間去授課，然後我們希望會是說，能夠等他們課程更完整再來協助我們會比較好，相對的話可能客訴會變更多。

**Q 訪談人員 B：**

我想請問一下一個先前的問題，在人格特質的方面，您有沒有覺得就是說你以前遇過的一些同事可能離職，或是跟其他同事比起來，我自己好像某些方面比較 ok 一點才能勝任這工作？

**A：** 就是在做這方面的部分態度不能太強硬，因為有的時候畢竟你在強硬的時候跟你的口氣上面會讓民眾覺得說你在兇他，可是就是說你在講話上面比較溫柔會讓客訴比較少，也會做的比較長。

**Q 訪談人員 B：**

所以您覺得您自己是一個個性比較溫和、身段比較軟的一個人是這個意思嗎？

**A：** 嗯。

**Q 訪談人員 A：**

那除此之外你覺得還有什麼其他的？除了個人以外，像是身邊表現比較優秀的一些話務人員或是比較資深的話務人員，你觀察他們你認為說有沒有什麼人格特質？

**A：** 像媽媽的部分他們會展現他們的親和力，有的人他們會是用台語的方式，像遇到啊公打給你的時候，就會用很親切的方式跟他問好或是用台語的方式讓他覺得說遇到自己人。

**Q 訪談人員 A：**

那除了親和力之外還有嗎？

**A：** 還有同理心和專業知識，因為以專業知識來講的話，他可能就很快馬上得到他要的消息，他會覺得這位話務人員服務的很周到，就是在這部分他會很相信你所說的一些解答。

**Q 訪談人員 A：**

那在專業這部分是指...，因為我有一點不太了解你們所謂的專業知識是指說，像是市政或是其他的一些能力嗎？

**A：** 我們的專業知識的話是說他在幫局處，比如說我們每一個 13 個局處的底下機關要申請、申辦的文件，比如說我今天要辦駕照要怎麼辦理，那它相對的部分他要知道相關的答案，那再一時間馬上做一個說明，那這部分我們

就是認定他是在專業知識的部分很好這樣子，因為你畢竟如果在回答的時候支支吾吾，會讓民眾覺得說你的答案會是正確的嗎？會有否定或是肯定的感覺。

**Q 訪談人員 A：**

那這樣子會影響到你們的一個服務品質嗎？

**A：** 因為我們會有一個測聽的部分，那測聽的部分就是針對說你的專業知識跟你的流暢度，因為我們會有三關的 SOP，那在 SOP 的部分的話就是會提及這方面的事情。

**Q 訪談人員 A：**

我想要問一個問題，我想妳身邊應該曾經有過話務人員因為一些因素而離職或是想要離職，那你有想過會是哪些原因嗎？

**A：** 我覺得是在民眾比較難應付的時候，就是有的時候，可能是運氣吧，就是一天會連續接到好幾通就是很無理取鬧的事，那因為他們有的時候跟他們在解說已經說過的部分他們還是堅持他們的立場，那我們已經跟他表示過是不行的，或者是說我們申請的可能就是這樣，那他的部分還是一樣堅持說明明就可以，我們當下會沒有辦法再去說明的時候，民眾他可能會一直抓著你不放，再來就是有些髒話，或是動不動不知名的原因要客訴你，然後我們可能就是會覺得身心疲勞。

**Q 訪談人員 A：**

那造成你們身心疲勞的原因除了就是民眾一些非理性行為以外，還有什麼其他的部分？

**A：** 扣分的部分，我們會有加分跟扣分，那扣分的部分等於說，有時候我們所得知的部分他會有相關的 SOP，可是我們在扣分的部分有時候明明會覺得說這個部分扣分扣得太嚴重，可能民眾它講的狀況問題可是在不同的督導聽起來的部分，可能分數就是沒有相關的一個標準，就變成說有的扣得比較重的扣得比較輕，會讓我們的信心更打折扣。

**Q 訪談人員 A：**

那關於薪資獎酬方面，你有沒有一些，就是你覺得說跟你的工作是不是合理，因為你願意留下來可能就是覺得說滿合理的，或者有沒有什麼改進一些關於教育、薪資獎酬這方面？

**A：** 我是覺得在薪資部分我們有一個方法，那個是績效考核辦法，可是在績效考核辦法的話就是會依每個月的部分去做計算，那在做計算的時候就是會影響到你下個月會領怎麼樣的薪水。

**Q 訪談人員 A：**

**那是像業績制？**

**A：** 不算耶，因為它是如果考績前三名，就是考績前三個月沒有維持到很好才會做降薪，或是調配你的薪水，他不是馬上就做一個降薪或調配，因為它有三個月的緩衝期。

**Q 訪談人員 A：**

**那考評內容是包含效率、正確性以外還有什麼？**

**A：** 他的內容的部分就是像中打跟書測，還有就是我們每天的新聞稿，還有你的每天的測聽成績，還有你的可服務時間比例。

**Q 訪談人員 A：**

**所以說以上說得這些測驗都是每個月都會做的測驗，可是如果調薪或是降薪是三個月後才會進行調整的動作？**

**A：** 是。

受訪者：T2

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 目前考評會依照話務人員的業績方面的一些，像是接的通數化是帶機要比較久的部分，還有就是像我們平常會考一些書測，還有測打字，還有主管也會去測聽說通話的一個品質，所以說是有蠻多的考評面向。

Q 訪談人員 A：

那你對於這些考評時的一些測驗，你認為是否合理，或是改進，是否有一些看法？

A： 因為有時候話務量真的是很多，然後民眾對我們會有一些期待，那我們就會有一些壓力在，會覺得有時候我們會覺得說，民眾對市政府的一些要求，可是我們又會跟市政府那邊做溝通，因為沒有辦法達到民眾他要求，所以就是感覺有點卡在中間有點兩難的那種感覺。

Q 訪談人員 A：

請問擔任這個工作大概多少的時間？

A： 兩年了。

Q 訪談人員 A：

因為現在是比較特殊著狀況，因為正在舉辦花博，所以電話量會暴增，那我們就以以前到現在你認為有什麼樣的人格特質讓你適任於這個工作？

A： 我自己會覺得說，我是喜歡接民眾，要幫民眾找問題然後就是提供他答案，像民眾有時候打電話來問，簡單就是像花博的票價，其實就是滿喜歡幫忙民眾來做這一方面的問題的解答，因為有的時候，因為像是自己有洽過公，就是要找局處總機可能會轉來轉去不知道轉到哪個部門，那我們這邊就是可以先做初步的幫民眾問題的解決，那就是會有一種成就感，應該算是個性還蠻溫和蠻喜歡服務人家，就可能有一點那種比較雞婆的那種個性，所以就覺得還，幫民眾這樣聊天，就是有時候比較挫折是遇到民眾會對我們有一些期待，可是我們能做的畢竟還是有限，可能遇到一些局處我們可能要去更改，或是說一些民眾的建議，那我們很難去有一個執行度，那不過就只能把一些案件就是民眾的問題把它記載下來然後反應這樣子，就是比較有錯這這部分。

Q 訪談人員 A：

就是這部分感到比較挫折就是因為有時候民眾對你有期待，可是權責機關它可能沒有那麼快解決，可是民眾還是會感覺認為是擬服務品質不好，所以這部分是你感到比較挫折的部分？

A： 對。

Q 訪談人員 A：

那就是您認為就是除了你剛才提到說你比較喜歡幫民眾解決問題，然後比較溫和，然後個性比較喜歡幫助別人之外，就是不論是除了你自己或是你觀察身邊的一些朋友或是話務人員，那他們是不是有一些特殊的人格特質或是個性，比較適任工作？

A： 其實我覺得是就是都要有熱心，然後脾氣要好，因為有的時候會接到一些民眾他會不理性的可能就是一些謾罵或是咆哮，可是就會要自己...，就是第一個要抗壓性啦，然後自己要自我做調適，所以大部分可能都是自己要脾氣要好，然後自己要取得一個自我調適或是舒壓的方式，因為朽時候向下班的時候我們同事之間就會聊天，就是互相排解一些壓力，因為有的時候民眾雖然他罵，可是後來就自己想說也不是罵你，可能是罵一些政策或是一些事情，如果說有些同事一直在罵會覺得說是在罵自己，那可能就是會覺得壓力很大，可能就是會做的比較辛苦這樣子。

Q 訪談人員 A：

所以你覺得就是要 EQ 好，還有抗壓性要高，然後自我調適的能力要比較好一點，是只比較樂觀嗎？

A： 是壓力的，有遇到壓力自己可能要找一些紓發的方式或是做一些排解，要不然就是會覺得說民眾就是一一直在罵我，然後會感覺都幫不到民眾，民眾一直在罵就會感覺很不爽然後就跟著一直在罵。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 我覺得是可以是一些課，就是說抱怨的處理之類的那種訓練課程，就是跟民眾怎麼應對，因為其實有一些跟民眾應對的課程，就是...，或是說可能用一些定期討論的方式也可以，因為真的每一個人接到的電話都不一樣，那我們可能就是只能透過比較好的朋友幾個這樣聊天，然後就會知道，因為有可能這個問題下次有能就會變成我接到，那之前有問過就會知道怎麼樣應對會比較好，所以可能就是一些客訴的處理，還有一些那種經驗的分享，我覺得應該會有幫助。

Q 訪談人員 B：

那請問目前有像您說的這種就是對抱怨的一個課程或是討論嗎？

A： 討論我們就是有時候會問督導吧。

Q 訪談人員 A：

但是你比較希望是可能一個 Team 的方式，然後不管是好的或是壞的，都可以大家討論學習這樣子，就不是只是說你們問督導這樣子？

A： 恩，對。

Q 訪談人員 B：

所以說目前是沒有比如說像你們話務然於然後跟督導一起來做一個討論，就是比如說我們可能特定一個時間大家一起來討論一個情形，目前這個有嗎？

A： 現在是一個月會有聽一次教育訓練的音檔，我們會有那種教育訓練有抓大概 4.5 通音檔就是讓我們話務人員聽，聽完以後會有大概討論這個音檔哪裡好哪裡不好這個樣子，然後就是互相討論，就是大概一個月一次這樣子，然後要寫心得報告，目前陷再是有這種方式，就是一個月一次。

Q 訪談人員 A：

那你認為目前的方式會有達到就是你剛剛所提到的提升嗎？

A： 其時討論那些是有，就是說聽音檔然後督導幫忙來做這樣是有，可是要寫心得報告就會有壓力，因為就是要有限多少字的報告。

Q 訪談人員 B：

那比如說你們在聽這個音檔的過程中，那可提出，有辦法提出其他個案就是討論到其他個案，或者是自己各可能遇到的個案，還是說就只針對這個音檔的個案？

A： 是針對音檔的個案，就是說這個音檔好在哪裡壞在哪裡，就是，好就是就是要學習的地方，不好就是說避免，就是大概一個月會有這樣的分享。

Q 訪談人員 A：

所以這些的分享是，可能督導或是相關人員他們想好、找好然後他們選出來的？

A： 對。

Q 訪談人員 A：

所以您剛剛的意思是說希望可以除了這些之外，還可以增加比如說討論的部分，是這樣的意思嗎？

A： 對。

Q 訪談人員 B：

那您還有沒有覺得就是比如說話務中心還可以提供就是哪些方式然後

可以比如說協助你們在個人的情緒或者是可能自己的一些...，就是帶出就是這個人有某個特質然後就是把它激發出來，你覺得目前有沒有這樣的課程或方式，或是有沒有希望有哪些規劃？

A： 因為我們上班真的一坐上去就是一直接，因為上課有的時候就是利用電話比較少的時候，因為之前是還比較可以，可是最近花博就是比較忙碌就是時間真的事都已經排很緊，所以如果真的要再上課就比較沒有想排時間，因為下班就想回家。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

A： 還 ok，因為打字是要測說那個送案件的一個速度，如果太慢的話也會影響到自己的一個...，就是我們也常常會有接到民眾反映案件，可能就是說民眾說完以後可能下一通電話就會進來了，如果說你沒有辦法說那麼快可以打完的話，就是一天下來可能都會接到個 1.20 件的案件，在處理的時效上面可能就是會受到影響這樣子，可能在面試的時候應該要再就是多聊一些談吐方面吧，還有一些思考邏輯方面，像我覺得我們這邊就是就是大概會有一定的年紀就是可能...，因為其實民眾的問題我們有的時候都...，它可能就是以前都會想到這個是屬於市政的問題，可是現在民眾的問題真的是五花八門，什麼樣的問題都可能會有，所以可能在，像我自己是感覺比較年輕方面的，就是在應對方面就是可能比較年紀大的人，會能夠比較能夠跟民眾作應對。

Q 訪談人員 B：

所以您覺得他們就是年紀上算是比較資深的他們是為什麼會比較會應對是他的生活經驗嗎？還是...？

A： 對，生活經驗，因為像有的時候民眾會問說...，比如說我們會覺得蠻基本的一些知識什麼投票之類的，可能雖然我們會有給一些 FAQ 裡面其實也是會有那個資料，有一些就是怎麼投票，然後領票要再哪裡領，然後，或是說一些觀念性的問題，我是覺得像生活的那種，我是自己感覺我也不知道是不是這樣子。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 其實 ok，因為我們常常像民眾有問問題，那也是要去局處給的一些新

聞稿的資料，那我們就是去看資料或是自己要怎麼樣去回答，或是有那個資料看，因為有發現說有的時候一天資料給你看可是卻發現不同的人看出來會有不同的解答方式，所以就是大概能夠看出說理解能力和思考的邏輯，多少還是有一點幫助。

**Q 訪談人員 A：**

那您認為就是有沒就像除了像剛才說的一些中打測驗，然後還有一些新聞稿的閱讀，除了這樣的方式之外，你覺得還有沒有其他的方法你覺得可以增加 1999 話務人員的專業能力？

**A：** 其實自己真的要多做功課，因為其實針對活動，作業都很多，那自己都要去看，然後基本的作業，像常常我們也是主管一些一般訊息就是可能自己要去做整理這樣子。

**Q 訪談人員 A：**

那除了工作上給您的一些培訓或是教育訓練課程之外，你自己在下班之後你還需要做什麼樣的訓練或是...，就是為了提昇自己的服務品質，你有沒有做一些其他的作法，或是說有沒有想過可以用什麼方式可以提升自己的品質？

**A：** 自己的話我就是會常常上市政府的網站，然後看一些新聞稿，這樣子等於是民眾有時候會打電話來問問題，那我就能比較快速的找到說要想看的東西，因為東西真的很多要背真的背不起來，那只是說能看怎樣比較快速的能找到民眾問的問題回打給民眾這樣子，就是新聞或是網路就是自己會常常去瀏覽。

**Q 訪談人員 A：**

那除這個之外，你認為不一定是你自己或者是其他話務人員他們有沒有其他的方式，就是除了現行的一些教育或訓練，那你認為說他的服務品質很不錯，那你有沒有觀察到他有沒有什麼樣的作法或是進修之類的？

**A：** 像有的人他就是會利用下班的時間就是去整理，就是把各個訊息它可能自己做成 word 檔或是 excel 檔分類，比如說社會局的全都放在一起，花博的問題全都放在一起，可能花博的也有再分票價什麼、什麼的問題，他等於是自己會再去做一個整理分類這樣子，就會自己多讀這樣，可是就真的就是要下班花一些時間。

**Q 訪談人員 B：**

那目前您覺得比如說中心可以提供哪些像是課程或是哪些協助，你覺得可以對於在工作上會比較有幫助，就是您所希望的，就是中心可以為我做什

麼這樣子？

A： 是有在慢慢增加，像之前聽音檔那個是沒有的，好像是半年前才有再增加的。

Q 訪談人員 B：

像您待到目前大概 2 年多，那應該有遇過一些同事就是離職，那您覺得他或是猜他可能離職的原因是什麼？

A： 就是覺的壓力很大，就是會有接到，可能電話多每天都覺得就是一直在講話，電話一掛掉又一通電話進來，就感覺生活的時間很緊湊，可能早上就連喝水都沒辦法，就是可能有很多民眾都在外面等，那我們去喝水就是會按休息，那就會變成讓民眾等到了，所以就會變成說休息的時間相對的比較變少，大部分都是這樣子，壓力比較大，就是都感覺時間好像都要一直坐在這邊。

Q 訪談人員 A：

我想請問一下就是因為目前花博算是比較特殊的狀況，那在這之前其他人感覺壓力那麼大的感覺就是說平常的話務量你覺得還 ok 嗎？

A： 之前的話是還好，就是如果說話務量不要這樣一通接一通的話其實是還好，因為至少說你可以利用電話量沒有進來的時候就會登載一些案件，因為像有的時候沒有辦法說很即時的，我們登案件會有分一些比較即時的就是一馬上送出，就是有一些時效性，那有一些沒有時效性的部分的話，像之前都是利用電話沒有進來的那個空檔來打，可是現在如果電話很多一通接一通就變成都要下班留下來再打案件，那有的時候一天會多到 20 幾個案件，那我們一打都可能打個 2.3 個小時，所以時間的話下班就會延長很多。

Q 訪談人員 A：

那除了他們可能，也不一定說有實際離職，可能就是他曾經跟你說過很累好想要離開，那他們大概的原因是除了說壓力大之外還有沒有什麼其他的？

A： 有的時候電話多會要加班，如果說電話多上班時間就已經很累了，可是還要再加班就會覺得很辛苦。

Q 訪談人員 B：

所以說加班的情形是滿常見的嗎？

A： 要看那個耶，也是一陣一陣，像如果電話沒有很多的時候也是還好，那如郭說電話量比較大的時候才要做加班，所以是要看電話量。

Q 訪談人員 B：

那您覺得像是比如說他們在離職的原因中，你覺得像是說比如說這邊的

福利或是薪資你覺得會是他們的考量嗎？

A： 這個就沒有問到，大部分都是說就是很累啊，或是說電話很多，然後遇到民眾就是有時候都是會罵這樣子。

Q 訪談人員 A：

那我想請問您之前有曾經擔任過類似的工作，還是說您可能一出社會就是作話務人員這樣子？

A： 之前是有在銀行擔任過客服的工作。

Q 訪談人員 A：

那你覺得在私部門跟公部門有什麼不同？

A： 其實都是服務民眾，只是說在銀行方面它還會有其他的一些壓力，因為它是一個產品，可能會說你們服務不好我就不要用你們的信用卡之類的這樣子，那我們這邊就是公部門是還好，他其實就是會罵說，就是感覺發洩的情緒佔比較多數，因為有一些可能罵一罵政策可是也沒辦法，他還是臺北市民，不會說我就不要住臺北市我就遷走，是還好，只是它可能會覺得就是說你做的很爛之類的漫罵。

Q 訪談人員 A：

就是可能說在私部門的話，如果服務不好它可能有其他替代選擇，可是在公部門的話，如果民眾他不理性或是他認為您服務的不好它可能還是沒有其他替代選擇，因為它還是住在臺北市？

A： 對。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

A： 還好。大致 ok。

受訪者：T3

Q 訪談人員 A：

請問您擔任話務人員時間多久了？

A： 大概 4 年了吧。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 就是，如果說應徵這樣的人進來的話，我們大概會比較選就是他比較熱忱，然後就是他能夠比較抗壓，因為其實我們的工作壓力還蠻大，然後他的邏輯觀念要很好，比如說我們可能需要他那種比較舉一反三的狀況，能夠知道說我們可能講東，然後他南西北都知道該怎麼做，因為線上的民眾可能不會單單的只問一個簡單的問題。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 這個可能需要就是說他對我們工作有一定程度的了解，除了各個市政之外，就是我們會有一些像是舒壓的課程，我們也會讓我們的人...，像我們是每天早上七點上班，那你早上的時候就會每天固定都會有 15 分鐘就是先了解最近可能會有遇到的一些議題或是發生的時事這樣子，那剩下部分可能就是他們在電話當中自己就要去要有感覺說它可能會些我們可能都還沒有聽到的訊息，可能他今天接的這個電話可能短短的一個小時內接了 4.5 通電話都有類似這樣問題的電話，它可能自己就要有反應，那我們還會再請其他人去提供這樣的訊息，那課程的話我覺得我們已經從一開始就會有給他們一些一連串的課程，那後續的話我們還是會開一些，比如說，如果有遇到一些什麼議題或是一些什麼活動的話，我們都還是會另外再補充課程給這些人員，所以還好。

Q 訪談人員 A：

那針對人格特質這個部分，你有沒有覺得需要就是可以說可以進行哪些課程或是訓練的方式然後進而提升話務人員的服務品質？

A： 這部分好像比較沒有，因為我們在一開始篩選的時候，就已經先找到我們要的人，那再來就是說如果他的個性是比較，因為我們還是會有一些小組自己的活動，如果說你說要做提升的話，這個比較難吧，因為其實他們的性格可能在一開始就已經很，就已經很特定的，那我們可能就是會，就是主管他們會再溝通，如果說他們真的有需要他們再加強的話，我們可能在人的篩

選上就已經先選定我們要的人，那如果說他是那種就是真的做了超過三個月他覺得抗壓性不夠，我們其實也沒有辦法強迫他留下來。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

**A：** 就是像我剛剛說的中打測驗跟音檔測驗，可能要知道說他是不是聽的出來民眾真的主要訴求跟表達的方向，然後，這兩個的測驗是讓他知道說我們可能不是只是單單的電話上的應對，因為我們可能還要做一些快一點動作的打字或是公文送出去的東西，所以這兩個東西可能在他接電話的當下就是除了說之外他的手還要動作就直接把公文送出去，因為我們還是有時間上的控管，因為比如像一些比較緊急案件，他必須要在時效 5 分鐘內就要完成，可是我說這個東西在面對基礎的狀況下，他如果打字沒有到一定程度，我們可能會覺得他不太適合，因為可能他打字就已經整個時間都浪費在上面，那中間段的話就是說我們還是有每個月的一些比如說評分測驗、打字測驗，而且我們還會有其他就是考核上的，就是比如說我們要去聽別人的一些音檔覺得他們這樣的說話方式我們需要修正哪些，我們還是要寫一些就是類似評論音檔的報告出去，讓他們知道說我們自己要求著什麼，然後對方到底跟我們的落差在哪裡，我們還是會有其他別的顧問單位的音檔來讓我們來做這樣的部分。

**Q 訪談人員 B：**

所以就是您覺得在這方面像是您剛剛說的是中打還有音檔還有一些測驗方式您覺得這樣是 ok 的嗎？

**A：** 對。

**Q 訪談人員 A：**

就是已經足夠嗎？還是你有沒有什麼樣的建議或是方式？

**A：** 有啊，就是說我們還是會每個一段時間，他們針對於我們學習上的東西，可能或者是說我們這一個階段每個人的狀況不一樣，督導他們都會額外再作輔導，因為，就是工作也會疲乏，我們還是會有一些課程或是訓練，讓自己可以在當下可能會做調整，所以這個部分就是他不定期的，但是我們還是就是他們都會安排這樣的東西做加強。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 我覺得他的重點是放在說，就像我們的一個談話的狀況或者是訴求，我們能夠聽出這個東西的重點在哪裡，我覺得這樣的東西要看他的評分點佔多

少，如果說今天他的評分點可能是著重一半、50%的話，我覺得對新人來講可能不是很不公平，因為他們畢竟才新近來，你很難去抓到說這個東西的重點在哪邊，你對於它主要的訴求並不是很了解，可是對於老人來講就沒有什麼很大的影響，因為畢竟我們已經做了很久了，可能你提頭我大概知道你要接的位是什麼，或者是說我大概知道你要講的意圖是在哪裡，對於這個東西我覺得還是有待商榷，畢竟沒有辦法每個人的水準都不一樣，就像我跟你說等於是我一開始強調為什麼希望舉一反三的人，這個點會影響到說他聽到的時候他會不會去想到這些，因為我們是站在為民眾服務的角度，我必須先了解民眾的需求是什麼，當他在講 1 的時候我必須要先去想到 2、3，他可能他的需求有沒有這些，我要另外再補充給他沒有，所以我覺得這個還是會有一點點不是這麼的適合所有的話務人員，因為每個人的資歷都不相同。

**Q 訪談人員 A：**

那您覺得除了資歷之外是不是有其他的部分可以影響，比如說他的過去的生活經驗，或是說有沒有，比如說學歷或是各方面可能影響的因素？

**A：** 我們的工作這個部分都是 for 在臺北市，所以我覺得他可能進來之後才會他才會想到說我們的帶動他才會想說這個東西原來跟那個有關，久而久之他自己也會去注意到，可能他之前不管他做哪個服務業，或者是說他是不是做服務業，我覺得只有基本的服務態度，跟他從事過的這個有服務業的精神之外，剩下就是看他自己後續，他是不是有那個觀念說你可能在臺北市工作，你會慢慢去觀察臺北市所有發生的事情，那前面的部分我們挑選的時候當然就會先以那種就是他曾經服務過民眾或做過服務業的這個為主，然後我們才能夠讓他知道說服務的精神在哪邊。

**Q 訪談人員 A：**

我想請問一下您現在的身分是？我記得你們好像有分一線、二線跟督導，那是怎麼分別？

**A：** 一線人員就是一般的話務，然後二線的話就是我們可能不是單單只有接電話，我們還佔了諮詢還有排解客訴，因為像我就是二線人員，那如果說一般除了接電話的時間，那之後就是有些話務人員他們可能會，就是像我說的新人他們不太知道他們會託我們就是我們設定的那個代碼讓他們進來問我們問題，我們另外一個代碼就是如果他線上被民眾客訴了，你不可能自己去解決客訴，因為你已經被民眾客訴了，所以他會轉給我們讓我們幫忙去看說他的客訴怎麼去排解，那我們可能會先了解他的狀況或者是說我們會詢問到底民眾問了什麼問題，然後知道大概再這個問的短暫的一分鐘去了解他會什麼會引起民眾的客訴，然後想辦法去幫他排解，畢竟每個人可能聽到的對話

每個人的磁場也不太相同，可能你很適合我可是他不見得，因為我們還是有一些民眾他只跟男生說話他不跟女生說話，你要求轉接主管也是轉接男的，所以每個人的狀況跟情形都不相同，那我們二線的工作就是除了一般接電話之外就時還要再負責做這樣的，就是除了諮詢跟排解一些他們線上造成的客訴。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

**A：** 應該就是比較會想要建議就是，你看我們會有一些雜誌什麼的，那我覺得我有會比較想要建議的就是開一些類似心理輔導的課程，除了輔導我們之外，當然我們也會了解說這些人他的心態的部分，那還有就是說有一些溝通的書，你可能就是剩餘的時間或是有空的時間我們可能可以一起來看，就會比較希望是說，因為我們這個工作的服務項目跟內容可能跟一般的外界的服務有一些些比較不同就是我們只 for 臺北市市政業務，可是非市政業務還是多多少少有一些民眾在問，那我們就是會期望就是說像現在這樣當然除了報章雜誌之外，就是我們還會有一些其他一些相關的非時事或時事上的一些問題，所以我們會希望說可能這些東西的資料會是在平常增加的。

**Q 訪談人員 A：**

**是指書面資料嗎？還是說檔案比如說網路資訊的一些整理跟 Update？**

**A：** 對，因為我們目前整理的都是一些我們經常會碰到的，可是剩下的部分我們都是自己在網路上搜尋，可是有些，比如說非市府單位可能他跟中央的其他單位去辦了一個活動，那這個活動還蠻大的，可能我們沒有任何相關的資料，那我們可能會比較希望說有人可以提供這樣的協助，因為只要在臺北市的市民都會問，就是如果他聽到這樣的訊息，那我們變成我們還要自己去找，可能這個東西，或者是我們還要再去問某某政府單位，就是非市府的中央單位，可能對我們來講就是身份上...，像我可以說我是二線的人員，我就可以直接用這個身份去問，可是對一般的一線話務人員他可能就是問的時候對方就會質疑你是或不是，因為對方畢竟是政府機關單位，他是不是要提供給你或他也會去質疑你，我們只是透過電話，那我們雖然會報說我們是 1999 但是很多人並不是完全知道，那是只是說現在因為它越來越清楚這個點，不然的話以前都還是會有一點落差，他還是會覺得說你是哪裡啊，就要市政府這句話抬出來有點奇怪，可是我們希望說我們會有人去整理這些大型的，那變成是我們的那個做新聞的小姐可能會比較辛苦，還要去幫忙網羅這個方面的資料，但是有的時候政府單位如果說，非市府的這些政府單位如果說他沒有提供對我們來講可能在一時的搜尋上會有一點時間上的耽誤，那民眾都是

即時在問的，我們就要再跟他說我們半個小時後再回你電話，我覺得就是可能說對民眾的觀感可能就是不是那麼 ok，因為它會認為說市府單位就是應該就是馬上會知道這些訊息，可是沒有人很清楚的知道說市政府也只是在臺北市，除了臺北市以外其他縣市辦的活動或是其他縣市的資料我們不完全知道。

**Q 訪談人員 B：**

像您剛剛說的像非市府資訊是指說比如說事發生再臺北市裡面的一些活動或是什麼？

**A：** 我記的我剛進來的時候，我覺得很有趣的一個點就是，你知道剛出來那時候真的還蠻菜鳥的，然後你知道就是有一個民眾就是打電話來問我們說小朋友們都很喜歡那個皮卡丘，那個卡通就是剛推出來然後大家就是很瘋狂，然後他竟然問我說他搬到哪裡去？所以我完全不知道說，那種除非是說像我家裡有小朋友我看過這個卡通，否則如果你只是一般的人你根本不會知道說這個東西，可是這個活動其實那個時候還蠻大的，他也有公告媒體說他搬到士林那個地方，所以我會覺得說我們在搜尋或是資料上的提供，那他可能是跟...，因為我當時不清楚他跟哪個單位合作，他可能希望藉某個政府單位去幫他做推行，那我們只是覺得說就是類似說，比如說他跟文化局在某個地方，他藉由文化局在某個地方辦了一個觀光活動或者是說藝文活動，那我們現在是說文化局他可能就是提供一些相關的訊息，但是他並不是真的主辦單位，那主辦單位可能是掛某某公司，那這個落差下民眾看到文化局就會來問我們，可是文化局他們並不是主辦單位他們也不是協辦單位，下面沒有任何資料，那這樣子我們在搜尋會再找，我們常常會在問民眾說請問一下您聽到的是怎麼樣的一個藝文或是什麼樣的 Title？他就要想很久或者是他根本講不出來的時候，我們真的很難去找到相關的資料，我們完全不知道要落什麼關鍵字去找這個東西，我們有遇到過類似的問題，那有的時候是請他去問其他單位的，比如說像臺南或是高雄他們辦了一些農產品，然後借了我們的場地，可是我們只知道他借場地可是根本不知道他辦了什麼活動，那我們只知道說他就在你的場地你怎麼會不知道辦了什麼活動，因為它只是借了場地他沒有跟我們市府單位說他們要辦什麼活動的時候，我們還要去說看牠點就抓在於說他跟借場地的公館中心然後去看他那天是什麼東西然後再去看他的標題然後再去找它到底辦了什麼活動，不過我們去找那個線索，可是如果說他講的點不是那麼清楚的時候我們會有很大的障礙，可是他就在臺北市辦啊，他會跟你說他在臺北市辦他怎麼不知道，這個對我們來講還蠻困擾的。

**Q 訪談人員 B：**

那我想在請問一下您有沒有就是跟其他同事互動之後我自己覺得我自己某些部分還算 ok，就是自己還算不錯所以我可以適任這個工作這麼久，或是我有一些地方比同時還不錯這樣？

**A：** 其實就是這裡離我家很近，他的上班時間也就是，應該是我個人啦，就是蠻符合小孩子的上課時間，可能這兩個點之外就是，我覺得已經做很多年那個抗壓性已經沒有像他們反彈那麼大，因為我們就已經大概知道會說反正他們就是什麼東西都會問，然後有一般的 SOP 流程，然後再來就是我們個性也比較雞婆，就是如果今天你可能遇到就是年紀比較大的老伯伯，或者是他問的相關問題就是與市政有一點點的關係，我覺得如果能夠服務或是能夠提供我覺得我還蠻雞婆的，像我們前不久以前傅娟是這邊的里長，然後就有一位老太太就從彰化打電話來，想要知道他的資料，可是他現在已經沒有在這邊當里長，那我就提供那一區里長的資料，可是他前一通已經打過這個電話，可是我們這邊的一線新人吧，可能這邊沒有就沒有提供給他，可是他真的很想要知道那是一樣癌症的東西，所以他又打電話是在線生是我在接，那我覺得是說雖然我沒有他的電話，但是我可以告訴她那一里的里長電話，它可以跟他做洽詢，然後我覺得他很有趣的是，你會覺得人很熱情，他把他家地址都報給我，告訴我說如果哪天我去那裡玩他要招待我，你就會發現說他們的熱情就是會出現在一些就是意想不到而且很特別的地方，然後你會覺得很開心說怎麼會有人這麼的熱情，然後還會連地址都告訴你說請你去她家玩。雖然也是會被罵，但是你會發現說他們還是會有一些人的那種感謝妳，他不會說一些什麼特別的話，但是你就是會感受到他很開心的想要告訴你他想要做的事，可是我覺得點就是說如果今天我就是沒有然後沒有辦法提供給他，能不能問到可能是他自己的技巧，可是我覺得說如果你可以提供類似相關的訊息給他是有帮助的，你會看他的反應是這麼的強烈。

**Q 訪談人員 A：**

您除了擔任 1999 話務人員 4 年的時間之外，之前還有相關的工作經驗嗎？

**A：** 有啊，我之前大概快三年在壹咖啡，也蠻好笑就是從工讀生到正職到店長，完全是一個狀況外的事情，可是相對的，在這之前的服務業都沒有這麼的明顯，這個的東西是直接面對客戶，然後在那個當中在學到原來什麼叫服務，因為在這個之前的工作都跟服務業沒有什麼關係，然後我只是想說在這個當下那三年的時間讓我了解到說服務的方向，然後在這邊的話就是學的更精進，雖然只透過聲音，民眾可以從聲音了解到說我們現在到底想法或是我

們有沒有誠意或是我們有沒有在聽她敘述，因為面對面你可能看得到，可是聲音這個東西的表達就是你講話的抑揚頓挫或是你講話的方式他透過聲音才能知道你在幹麻，因為我也曾經遇到過像我們處理客訴，他只是在一句話他可能沒有多講說我現在針對這部分處理，那雖然說我可能在跟你對話，那我這個當中在做什麼事情，可是民眾他沒有聽到這句話也沒有看到你，所以他會覺得說你有沒有在聽我說，那這個落差是會有影響，前面的工作讓我了解到什麼是服務業，後面的工作讓我學習到真正的服務。

**Q 訪談人員 B：**

那除了以上這些有沒有什麼對中心的建議，就是什麼都可以，不限制在我們剛剛說的這些裡面？

**A：** 我覺得很難吧，因為你看我們 24 小時然後每個人的上班班別很亂，然後時間也很亂，我覺得就是很難就是所有話務人員是不是有一天可以都不要接電話可以在一起，我們過年都還要上半，所以我們是全年無休，可是我們發現就是說除了我們真的做比較久的，然後新的話務人員可能大夜班或是小夜班他們就是也不太認識新人，所以會有很大的就是落差吧，因為他也不知道誰是誰，因為其實我們的業務都是息息相關的，像他們深夜遇到的問題他們也是要接給白天的人去做處理，因為白天局處他們才有上班，所以我們晚上局處只是配合不見得每件事都問得到，然後我覺得就是我們的人就是三個班別，然後他們的那個他就是大家聚在一起的時間就是不太可能，所以我想說如果哪天有機會的話所有局處的人都來上班然後我們話務中心所有人...，就是大家可以聚一聚。

**Q 訪談人員 A：**

那就是您服務過這麼長的時間，有沒有觀察過身邊有一些人有一些比較特別的人格特質來擔任這工作？

**A：** 我們之後比較訓練的這些人員就是責任心比較夠，就是後續慢慢帶的人就是時間觀念很重要然後責任心比較夠，然後再來就是在說話方式吧，這三個是後續我覺得課程的部分還有一些我們對話的方式，讓他們可以了解說可能說話的方式要比較委婉一點，不要是直接告訴民眾說做不到或不行，因為人是沒有辦法接受拒絕的，所以我覺得就是說後續，責任心可能就是說我們希望你自已案件，我們的規定是當天要處理完，但是很多人他會覺得這個東西不重要，最近的一些新人有這樣的狀況，但是後續他們來會漸漸了解為什麼要即時處理，然後時間觀念是因為可能對其他人沒影響，可是對這個行業很明確，比如說遲到 10 分鐘，可是以現在的狀況或是電話量，在這 10 分鐘可能進線量你可能少接兩通，我們的客訴會增加很多的問題，所以我們會要

求我們的話務人員上班不要遲到，進來以後我們會慢慢的潛移默化慢慢的開導、教導。

**Q 訪談人員 A：**

**那關於專業能力的部分呢？**

**A：** 我覺得還好，因為各個局處他們也都是...，如果像現在是比較忙，可是他們之前就是各個局處會有比較特定的課程或者是說他們需要提供給我們的他們都會來再幫我們上課，因為我要這麼講究是因為我們真的不是很熟他們的所有業務流程，那像有些是國單位的，雖然都是同樣在臺北市政府底下，但是他不是定在市政府那棟大樓，所以他們也是會來幫忙上一些課程，然後再來就是說透過一些稿讀或是透過新聞稿的這個東西，我們會讓話務人員去針對於這個部分去加強自己的專業，因為算是即時性的。

**Q 訪談人員 A：**

**請問在上班之外的一些訓練課程之外，在下班後有沒有嘗試做什麼來讓自己更上軌道？**

**A：** 像別人的勞基法比較細的，然後我們的會比較厚，然後對於一些比如說我們是真的會有職業病，比如說像辦機車，或是辦身分證什麼的，我們可能就是去的現場會再多問，我們不會馬上去吸收或是特定自己去看什麼的，可是在遇到的狀況或是自己的生活，我們這樣講好了，比如說你也生活在臺北市，當你遇到這些問題的時候或是你自己在半的時候，如果你是市民你也會想要知道這個部分，那我覺得我可以做這麼舊的一個點就是我自己生活中遇到的我自己會再去多問兩句了解說這個程序到哪裡或是這個東西到最後怎麼處理，然後他們來問的時候我們可以提供相關的東西，因為這些事可能市政府單位不會給我們的然後課程也不會上的，然後我覺得好奇心有時候也會是好事，像我走在路上就會看到一個地標是圓形的，然後我們就會一直在問說這個是歸誰管，就是你自己就會想，然後民眾在形容的時候，你會想說他形容到底是什麼東西，因為有的時候他不知道名字你也不知道名字，可是他就他看到的跟你形容你會想說他在講什麼，可是如果你平常沒有在觀察的話你根本不會知道他在講什麼，那他也會跟你講說那個東西可能割傷他或踢到它，所以我覺得就是說做這行業就是要時常去觀察，然後進來的新人我也會給他們這個建議，如果你是市民你遇到的時候你的反應會是什麼？所以下一個人遇到的時候你會用什麼樣的態度去面對這件事情，如果說像這樣子我們自己就會再多問幾句說怎麼解決，或者是說是哪個單位管的，雞婆一點就是問那個單位那是什麼東西。

受訪者：T4

Q 訪談人員 A：

請問您這個話務工作擔任多久的時間？

A： 將近 10 個月。

Q 訪談人員 A：

那以前是曾經也有相關的客服經驗？

A： 對，我之前是有做過麥當勞的訂單客服，那個大概 7 個月左右。

Q 訪談人員 A：

哪你覺得性質相同嗎還是有什麼不一樣？

A： 這兩個工作比較起來其實性質差很多，像麥當勞那個訂餐客服就是客人要什麼餐點就是幫他配好他的餐點就是送件出去就好，就完全不像這邊還要做諮詢、反應任何市政業務都要了解這樣子，性質差蠻多的。

Q 訪談人員 A：

那我想請問一下因為您工作時間也是快一年的時間，那請問您現在是處於依現、二線還是督導？

A： 我現在是二線人員。

Q 訪談人員 A：

二線人員的話是有一點協助一線人員？

A： 對，就是有一點協助，可能一線的同儕再線上有碰到不清楚的或者他不知道怎麼做處理的，那就可能先問我們那一線，那二線這邊就會做協助，或者是說有的民眾他會要求一線人員直接轉主管，他想直接跟主管講，他想直接跟主管講會比較有這個效率，那就是我們二線人員就是擔任說這樣的主任的一個腳色。

Q 訪談人員 A：

那二線人員跟督導之間是平行還是垂直？

A： 應該說二線人員在上去才是各個督導。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 這個部分，應該是說他們在甄選新人面試部分我並沒有在場，所以我並不清楚他們實際的一個情況，那當然這邊就是大家可能會希望說，因為我們這邊壓力還蠻大的，就是可能要樂觀一點或是說，應該是說會比較有點休閒活動可以自己排解、調解出來這樣子會比較好。

**Q 訪談人員 A：**

那還有其他的嗎？就是你覺得說除了這些像一些特殊的個性或是人格特質的部分？

**A：** 人格特質部分的話，我會覺得都應該是，應該是說就不要太去在乎民眾的反應情緒，希望說他要能夠盡快的當下就釋懷掉民眾上一通的負面情緒這樣子。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

**A：** 如果說哪方面的課程的話，主要還是說舒解壓力的管道，舒解壓力可能比如說同理心方面的，因為其實在線上碰到最大的挫折可能就是民眾的負面情緒，就是我們第一線就直接承受到，所以其實這個部分他的壓力承擔還蠻大的。

**Q 訪談人員 A：**

那還有什麼其他的部分嗎？除了這些之外？

**A：** 其他部分我覺得還好，因為可能像專業課程的話大家或多或少都有再補充，就是因為上班可能太過忙碌，所以可能情緒緊繃比較嚴重一點。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

**A：** 像妳剛才所說的中打的部分的話，我是覺得中打比較可能沒有那麼必要，因為其實平常在線上就是第一時間就是你的情緒，你的反應在幫民眾做協助了，那中打的話它基本上就是要看你的打字速度，那這個基本上我覺得是沒有什麼必要。

那再來像是你剛才所說的聽音檔抓重點的能力，這個部分我覺得就是蠻重要的，所以應該是說這個音檔品質的部分我覺得是可以比較加重。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 這樣子話，我覺得這樣子很有可能有一部分他在當下需要在做確認，所以說如果以這樣子去做一個標準有點牽強。

**Q 訪談人員 B：**

所以您的意思是說，是不是像是比如說就是，藉由一次這樣子來作為決定好像太武斷？

**A：** 這個標準，對，可能有點武斷。

**Q 訪談人員 B：**

那你有沒有什麼建議或是方法可以改善？就是您的想法。

A： 這個部分他可能是需要去做一個問答，才會得到的一個重點，所以說如果他只是單純去唸一段新聞稿或是一段文章的話，可能比較沒有辦法去抓出這樣的一個訴求點。

Q 訪談人員 B：

所以您認為是像除了新聞稿這個測驗之外可以再增加一些互動性的方式來了解他？

A： 對，就是比較互動性的方式。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

A： 如果說針對專業能力的話，應該說 1999 話務人員他管的範圍真的太廣，所以有關於專業部分的能力大家都是一直在補充，也許會有比較希望就是說，可能就是另外在上班時間，額外再去做這樣子的一個加強重點課程，等於是針對某些活動，比方說現在的花博活動在做一些重點課程加強。

Q 訪談人員 A：

您的意思是說實地去外面參加嗎？還是請外面的人來上課這樣子？

A： 我的意思應該是說，因為像花博的活動她其實是隨時都在做更新的，所以我會希望說如果有機會的話就可能有花博的專業人員，去跟我們做一個可能這一陣子接下來花博會有什麼樣新的策略或是新的方案，那我們這邊可以先同步作一個即時的得知，而不是說民眾詢問了我們再去確認這樣子，可以事先先去了解。

Q 訪談人員 B：

那比如說像您，好像中心還會安排一些比如說什麼課程，像是輔導、心理、教學課程，那您就是上過這些課程有沒有覺得就是說，他是不是應該辦的次數應該要再多還是少呢？還是推覺得說他是不是還有什麼內容可以再放進來？

A： 我會比較建議這個課程可以在多一點，就是像剛才所說到這方面情緒舒壓的這個課程，其實我們不定期會有一些情緒舒壓的課程，那只是這個情緒舒壓的課程會比較建議就是說次數可以多一點。

Q 訪談人員 A：

那我想請問一下就是這個工作您之所以可以勝任，你覺得說自己可能具備怎樣的人格特質，還是說不一定是自己覺得有一些表現比較優異的同事，可能你去觀察身邊的同事，就是有什麼樣人個特質的人會比較適合？

A： 我覺得第一個很重要的就是樂觀然後再來就是，應該是說他能夠當下釋

懷掉，他能夠很明確的判斷說這個民眾抱怨可能不是針對我個人，他不會這樣的一個事情放在自己心裡，他就可以比較快去釋懷。

**Q 訪談人員 B：**

比如說那民有沒有覺得自己好像哪方面還算不錯還 ok，所以我就是可以擔任這個職務，就是升任還蠻快的，就是自己覺得哪方面我自己的特質這樣子？

**A：** 我覺得我神經比較大條一點，所以民眾的一些負面情緒我比較不會放在心裡去想，就是應該是說我比較能夠去釋懷掉那個負面情緒。

**Q 訪談人員 A：**

那還有其他的嗎？或是你覺得說這位同事他很優秀他有哪一點可以去學習這樣子？

**A：** 應該是說我們有的同是他就是設想的比較周到，就是可能民眾他今天只是問了一個花博的問題，但是我們同仁在幫他確認的過程當中，他可以先去幫他想到它可能任何需要到飲食、交通、票價或是紀念品的部分，就可以先去幫他設想好問題，那就可以提供給他，那民眾一次就可以得到很多訊息，我覺得這樣還蠻優秀的，就是會想到比較多。

**Q 訪談人員 A：**

那除了這個之外還有其他的他們的一些，除了說設想比較周到還有比較不在意民眾情緒之外還有其他的嗎？

**A：** 其他部分因為我們是客服，所以我覺得口條其實還蠻重要的，那口條這個說話的一個條理性，那包含它本身的一個，有部分同仁就是他的一個邏輯性很好，因為可能民眾說了一個事情民眾說的不清楚，我們同仁可以當下就幫他整理好事怎麼樣的一個事情，幫民眾作確認，所以這是我覺得比較重要的。

**Q 訪談人員 A：**

那還有一個問題就是想請教您，就是關於增進專業能力的部分，除了說您自己在中心他們會提供一些資訊之外，那您在工作之虞有沒有做什麼事情來讓自己更快上手，還是說您覺得中心提供的這些東西就已經足夠了？

**A：** 其實如果下班時間的話，我們大家都會有個習慣就是會看當天的新聞，就是隨時注意說當天新聞可能講了什麼樣的內容，就會有心理準備說民眾可能會想要了解這樣的訊息，那當然這部分中心他也會每天都提供新聞稿導讀，就是會提供最新一步的訊息，那只是大家會再去習慣再 Update 一下這樣子。

**Q 訪談人員 A：**

那關於人格特質的部分，你覺得有沒有什麼方法可以改善 1999 話務人員他們的工作職能？就是針對人格特質這部分？你覺得有沒有什麼可以改善他們服務品質的地方？

A： 如果說要用外在方式的話，可能就真的只能加強一些相關舒壓或是輔導課程，那畢竟人員在線上就已經蠻辛苦得，那可能就是加這些輔導課程，讓他有一個舒壓的管道、舒解的管道。

Q 訪談人員 B：

那除了就是我們上面獎的這些範圍以外，就是您有沒有曾經想到說中心可以在加強哪些部分，或是中心可以提供怎樣的協助、幫助，會讓我覺得我呆在這裡更好，或是我工作起來更好、更盡力？

A： 我想過這個問題耶，對啊，我不會去想那麼多，目前是覺得還可以了啦，如果說要提建議我還沒有什麼想法。

Q 訪談人員 A：

就是你覺得說目前不管是在教育訓練方面或是選才的制度方面，你覺得就是都算蠻合理了嗎？

A： 如果說這個部分的話，就可能在這個，應該是說比較內部的晉升的部分，我想知道的話會是針對這部分，希望會可以更了解一點。

受訪者：T5

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 因為後來有換承包商，所以我近來的時候是 A 公司，是到去年的時候才換這家公司，所以基本上福利這家公司有比之前更好，就是該給的比如說加班費或是休假日的時候來加班，就是給的錢是有加倍的，所以像是之前的那家公司是沒有給予年終獎金的，可是這家公司是有的，雖然是有延續到之前的應該有的福利都有延續下來，然後福利我是覺得是有比之前較好。

Q 訪談人員 A：

那在制度的方面的話呢？

A： 制度的部分的話，有的時候因為像現在電話量比較大，所以有的時候可能晚上都必須要留下來配合加班，可是有的人晚上是必需要上課的，或是有的人是有家庭的，他可能沒有辦法臨時接獲到通知就，你今晚就是要留下來加班，而且那個家班它可能就是現在準備要下班了，他可能前 5~10 分鐘才發一般資訊處跟大家講，可能人家當下的感覺並不是這麼好，可能人家網上去上課或是幹麻，沒有辦法就是配合公司作加班的動作。

可能這樣講的話可能就是，可能他也是沒有辦法事先告知，因為他就是依現場的電話量，可能現在同時間很多電話打進來，那前面的那個整個的 KP 就是會往下掉，所以他就是必須現在要再多留下一些人再把那個 KP 拉上來，所以可能也是左右為難，可是通常接話者不是會那麼的舒服。

Q 訪談人員 A：

那如果說針對，你認為 1999 話務人員他應該具備怎樣的人格特質比較適合？

A： 他一定要有服務市民的心態，就是可以站在市民的立場去幫市民著想，因為打電話都是市民在生活發生的狀況，那假設換我哪天在路上發生這樣的情勢，是不是會跟他一樣生氣，是不是抱怨的心態會跟他一樣，所以就是一定要同理心，然後不要有太偏激的想法，可能不要先否決市民的想法，要站在市民的立場去想這件事情，如果當我遇到了是不是會發生這樣的狀況，或是情緒跟他一樣的激動，然後要同理心。

Q 訪談人員 A：

那除了這些之外有沒有其他的？因為你已經擔任兩年多，其實是蠻長的一段時間，那你有沒有覺得說自己就是有沒有有一些特殊的個性或是一些人格

**特質所以才會留這麼久？**

**A：** 我覺得要耐罵耶，然後比較沒有辦法常接受到...，因為打這個電話進來其實 10 個有 8 個都是進來抱怨的，很少表揚，可是如果接到表揚要是我接到我會很開心，因為終於可能 10 通接到 1 通市民是表揚某個單位的誰，或是表揚今天他看到公車司機背老婆婆上公車，就會覺得感到很不一樣，然後大部分都是打電話進來抱怨或建議的，所以我覺得一定要耐罵要不然在這邊很難生存下去，因為可能你會被市民的情緒影響到，可是你接到下一個市民根本就是不干他的事情，所以情緒一定要收拾好，要不然你可能會影響到接下一通市民的感覺。

**Q 訪談人員 A&B：**

那除了這些之外，或是你有沒有觀察過一些同事就是他們跟你留的比較久，他們有沒有怎麼樣的人格特質，或是覺得就是說他這個特質或是某方面的應對是很值得我學習？

**A：** 我覺得通常會留下來做比較久就是會默默做事的，就是怏怏的做，就是公司給什麼指令那很少會聽到他抱怨東抱怨西的，可能他真的完全的接受，雖然可能不是那麼想去做，可是他還是會去把這件事情完成，就是默默在做事。

**Q 訪談人員 A：**

那想請問一下，關於薪資福利這一塊，你覺得是足夠的嗎？

**A：** 這個薪資的部分是看你的表現，就是有分看你的表現就是看你的薪資評定在什麼地方，他是看你的考績，那考績就是包含到線上的應對每個月主管他們就去聽音檔，然後側聽 4~5 通，然後聽看看你跟線上市民的應對是不是對的，然後照公司給的 SOP 流程去走，那應有的方式是不是有帶到，那另外每個月就是有安排考書測，書測的成績也會有還有中打。

**Q 訪談人員 A：**

那你有沒有認為說就是除了這些現行的設計，那有沒有什麼其他的建議就是其他的方法？

**A：** 我們都覺得...，打字的成績不需要，因為可能打字雖然線上打的字要很快，但是有的時候我們都還會覺得這個還蠻多餘的，另外還有我剛剛忘記講到，就是書測的成績，那書測的成績就是考現在現在是政府最新的資訊你一定要知道才能夠提供給市民，所以這個書測成績是每個月都會考的，然後就是看你這些成績的評等然後去做一個看你應該是領多少薪資。

**Q 訪談人員 A：**

那我想請問一下向您剛剛說打字的成績比較沒有必要是因為大家的打

字速度都差不多，還是這部分的意見是？

A： 我覺得，就這個大家都覺得很無聊，然後這個是我們每個月都有在考，然後這個月公司是有幫我們爭取，因為這個月花博開始嘛，所以就把我們的書測、打字成績就暫停，就都不考，因為我們每個月都會進去考，就是公司有顧慮到我們的辛苦，因為之前那個電話量真是太恐怖了。

Q 訪談人員 B：

那我想請問一下就是現行的這些設計可能有些部分不是很合理，那有沒有什麼取代打字或是測聽這個人，打字速度或是什麼樣專業能力的作法？

A： 其他我覺得就是像書測成績考試 ok，因為你一定要知道市政府現在最新更新的資訊是什麼，不然你線上真的沒有辦法回答，市府的資訊是幾乎每天都在更新，然後哪個局處推出什麼活動都要很了解，可是中打就是坐在那邊打 10~15 分鐘的字，然後沒有任何用意，因為打字他是看你的字有沒有打對，還有你的速度，可是你線上接到市民的電話通常不會去打這些文謔謔的文字內容。

因為他只是給你一篇文章，然後那篇文章可能是什麼戰國時代，就是一些什麼很奇怪，諸葛什麼的...

你在線上根本不會用到這些文字用語，如果去考比如說像烤臺北市的路名，那有些人可能字會用錯可能忠孝東路的忠，他可能打成金鐘的鐘，或什麼出乂ㄥ，那我覺得考這個線上用的到的就 ok，因為是線上就可以用的到的，因為有些字你可能打錯那路名不對了。

Q 訪談人員 B：

那這個打字測驗是及格制還是說有排名高低這樣？

A： 他有分，他會分就是你打完字主管會訂一個標準出來，他 15 分鐘他的中打成績他就是終止，然後告訴你現在的標準率是多少錯誤率是多少，然後主管有評定的標準，你必須要再幾分或是幾%之上才是 100 分，然後其他之下是 85 分或什麼的。

Q 訪談人員 A：

那這個部分是會直接影響到你們的年終獎金？

A： 這個我不知道會不會影響到年金，但是會影響到薪資的部分，然後你的薪資部分他可能一個月就要評定，他可能是好幾個月然後整個評估之後看你的薪資標準在哪裡。

Q 訪談人員 A：

所以說可能在這個側翼的設計部分希望說可以做一些改善或是加強這樣子？

**A：** 還有一個，我剛剛想到，我們每個月就是會聽品委會的課程，那個品委會就是會聽有點像是你們這樣的狀況，他就是會去一樣，比如說每個縣市政府都有設立 1999，那我們就是會打電話去測試其他單位，然後把電話錄音下來，然後我們就會去評斷然後跟其所有的人去分享，比如說這個梯次我們三個人去上課，那上課的老師他就會把這個音檔放出來給大家聽，那我們三個就會去聽別的話務人員的服務單位他對這個線上市民的服務你覺得怎麼樣？我覺得這個是可以刺激到、檢視到自己講的部分，因為你自己在當下講你不覺得有任何錯可是你回過頭來聽自己的或是聽別人的才知道原來剛剛我哪邊有問題應該要怎樣修飾自己。

那他評的部分的話大部分都是像我們這種外包的單位，然後有一、兩通是我們自己的話務人員的音檔，就是主管他會隨便抽，比如我們兩個的音檔，那這個月就是我們兩個的音檔然後大家就來講說你覺得有哪邊很好的或是哪邊應該修飾，然後要寫成心得報告。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

**A：** 我覺得如果說現在有推出一個比如說新的改革方案，像之前電視上廣告的那個住你好運那個部分就廣告打很大，所以打電話進來詢問的市民就很多，就是可能準備要生寶寶的或是準備要結婚的，他一定會打電話進來問，那可能市民問出來的題目都不太一樣，那我們接收到的資訊就可能就是一點點而已，那如果說下次有這種比如說新的一個活動要推出來的話，如果說有局處的同仁因為他本身一定會了解他自己辦理的東西如果他可以過來我們這裡來上課的話，我覺得會更好，比給我們的紙本更生動，之前是會安排可是現在比較少，可能是電話量比較大所以可能沒辦法一個梯次的人去上課那麼多人。

**Q 訪談人員 A：**

那可以透過哪些培訓課程或是任何方式改善他的人格特質，進而提升其服務品質？

**A：** 之前有上舒壓課程，就是可能由老師來帶我們上舒壓課程做一些可能可以舒解的一些運動，可是我覺得那個都是短暫的，因為上完就沒有了，可是你剛剛講到的好像是方向就是讓我想一個就是我覺得督導很重要，假設說這個話務人員常常犯錯或是當下接受到市民被罵就是很生氣，我覺得督導就是要站在很客觀的立場去站在話務人員這邊，並不是可能一味的指責話務人員不對什麼的，因為他已經接收到市民不好的情緒了，然後我的主管如果還是沒有站在跟我同一陣線，我覺得情緒可能就會爆發或是心裡有很多的不平

衡，所以我覺得主管的輔導的腳色很重要。

**Q 訪談人員 A：**

那想請問一個問題，你會比較喜歡比較屬於像媽媽型的那種主管還是像嚴父型的那種主管？

**A：** 我會喜歡媽媽耶，因為他可以像朋友又像主管，你可能會去跟他分享剛剛發生什麼事情，可是如果比較嚴格反而是人家有什麼心事的話就會放在心裡不敢講，然後也許他就會一直累積一直積壓自己的情緒。

**Q 訪談人員 A：**

那金經理的腳色是屬於比較像媽媽型的還是比較像嚴父型的腳色？

**A：** 我覺得他一半一半耶，有的時候會覺得他比較嚴格，可是大部分都是像媽媽的腳色，他可能發現你哪裡不舒服他都會來問你有沒有好一點然後就是關心一下，我現在有想到剛剛督導的部分，就是有的主管他就是還蠻用心，因為我們剛剛有提到聽音檔的成績部分，然後聽了音檔它不是自己的主管去聽，他是混合的，比如說你聽我們家這組的然後你再去聽他們家的，然後別人家的再由我來聽，然後就由不同的主管去評定，因為這樣才不會有私心的部分，之前我們是有分兩種，一個就是自己督導聽，然後一個就是跨組聽，我不曉得現在是怎麼聽法，然後有的主管他會很細心，可能你聽我我可能都常常在線上會有一些口頭禪，然後可能在別的主管被聽到會被扣分會寫說太多口頭禪，然後當我的主管看到他就會很細心寫一張小紙條說誰誰誰你的口頭禪可能不要太多或什麼的，就是你要注意到的部分，他就可以寫一張小紙條放在你的桌上提醒你，我覺得這樣很貼心，他也不是直接來罵你，他是反而是很貼心的跟你講，他是用另外一種方法。

**Q 訪談人員 A：**

那你們的督導是從二線人員直接升上去還是？

**A：** 我來這邊是，之前那家舊公司也是從話務人員升到督導部分，那後來這家新公司有的是直接從總公司調過來的。

**Q 訪談人員 A：**

那這兩種人你們會不會覺得有落差？

**A：** 督導部分是會有，如果是自己的話務人員上去當督導他比較會站在我們的立場去了解那個狀況，可是如果是像另外的單位空降部隊到我們這邊來的話可能就比較不知道現在的狀況，那我們可能跟他講什麼就比較沒有辦法共識，所以要再經過時間磨合。

**Q 訪談人員 A：**

我想請問一下過去的一些工作經驗是跟話務人員有相關的嗎？有沒有

什麼差別或是什麼？

A： 沒有，完全落差很大。之前做別的工作然後後來才來這邊工作。我之前是在幼稚園上班所以完全沒有關聯性。

Q 訪談人員 A：

那在這工作經驗內你有沒有什麼個性是特別被突顯或是什麼個性慢慢的被埋沒？

A： 市政府的所有東西你都會知道，然後你就會想到自己自身的權益，另外就是你自己朋友如果你問到什麼市政問題的話，以前我們可能就是默默承受悶在心理自認吃虧，可是現在反而在這邊上班反而會知道很多管道，申訴管道、陳情管道，或是你要申請什麼樣的東西你都會比較知道要怎麼去申請，然後會置到自己有什麼樣的權益，就是自己的朋友或是家人遇到的時候你就可以給他們窗口或是方向去走，在這邊知道很多事情就覺得學到很多。

Q 訪談人員 A：

你覺得什麼樣個性的人比較適合從事這個工作？

A： 我覺得一定要有想要服務市民的精神。

Q 訪談人員 B：

就是除了我們剛剛這些以外，比如說你有沒有什麼建議就是透過我們呈現觸來然後讓公司或是市政府研考會知道？就是關於中心的一些建議或是什麼想法？

A： 目前最需要改善的部分就是應該是補休假的部分，因為現在話務量真的是很多，尤其是花博開始，所以很多同仁他可能想要申請補休假或是年假，可能就一直被累積，那可能人家想要做一個申請的動作就申請不到，或者是說，就是加班部分雖然很優渥的提出獎金的部分，可是不在於那個錢的多寡，他是真正想要去休息，即使是一天也很好，然後當然如果是很缺錢的話可能就是會想要賺外快或幹麻，所以現在公司從花博開始 11、12 月份有提出一個這兩個月當中你都沒有休假的話都沒有請假、遲到就是會多補一天的補修給你，就多一天假，但是我們就想說多一天補假也不見得談的來，因為全公司那麼多人，然後補休假是我今天申請了你就不行，不能重複，可是公司那麼多人難免一定會重複到，就變成我請了我跑比較快我申請到了你就不行，你就要選別天，那有人就是很想休但是都排不到。

然後，突然加班最好不要再，雖然電話量也沒有辦法去預知，可是真的有的人要去上課就真的很難，就突然那種感覺，要下班了然後突然通知要留下來，然後假日有一個備員的部分，備員加班，可能一星期的話可能排定 20 個人要來加班，然後你沒有辦法掌控當天電話量的部分，所以假設 20 個

人他就可能備人次到 5 個，比如說備我們三個人，那我們三個人的手機都要保持暢通，然後主管可能就臨時打電話給你說待會要麻煩你過來上班，不然的話就是你沒有辦法你要找人去幫你代，他就是要補足那個人數。

**Q 訪談人員 A&B：**

那你針對以上建議你有沒有什麼可以改善，因為像是有些東西是沒有辦法改善，像是話務量，那你有沒有覺得什麼方式可以做改善？就是同事聊天之間這個或許可以怎麼改或是有什麼措施？

**A：** 我覺得就是該休假就休假，該補休就補休，因為這樣子只會累死那些一線接電話的，因為一線真的很辛苦，就是一直接、一直接都沒有停過的，就是因為主管他們那邊是可以看得到，一線生在離線的狀態，比如說你現在去上廁所或是抽菸你可能離開位置超過 5 分鐘他就會開始喊妳的名字，因為我自己很愛面子，因為一喊就是個辦公室都聽的到，或者是說他旁邊的都知道他不在，或是某某現在正在處理什麼樣的狀況並不是他不想接電話，所以要超過 5 分鐘都要跟主管報備，所以 5 分鐘之內你要趕快去倒水或是趕快去上廁所，以前更辛苦，以前中午的吃飯時間都被人家說，因為我們正常就是休息一個小時，然後可能他也都是講中午上幾點班的人可能我的工作時間可能是 12 點到 12 點半，我就是必須只能休息半個小時，然後我的吃飯時間就是 12 點半到 1 點，所以之前常常同事都說吃飯要吃很快會胃痛，吃吃後才改掉這個方法，就是變成下班再留下來。

受訪者：T6

Q 訪談人員 A：

請問您從事這個話務人員的工作多久了？

A： 從開班到現在，從 93 年的 12 月就進來了，我們 94 年 1 月 1 日才對外宣佈那個嘛，就是馬市長那時候，就是對外開放開始然後宣佈開始啟用。

Q 訪談人員 A：

那請問你從事這工作之前有沒有做過話務？

A： 有，在健保局那邊呆了將近 8 年，然後後來我們健保局那邊免費諮詢專線就撤掉了，因為經費的關係，所以就分給各個分局去做服務，那我們總局這邊撤掉，那撤掉以後剛好臺北市政府要成立，那外包公司就直接把我們這些人員在一到臺北市政府這邊來受訓，同樣是這間外包公司，那我們就繼續留任下來。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 第一個一定要有耐心，EQ 要好，本來脾氣暴躁的那些人，到我們這邊來，本來是四方型到後來都變圓型了，被市民磨練成圓形，所以第一個就是要有耐心還有 EQ 要好，我們專業這方面是沒有關係，因為進來再受訓就會有專業了，這個就是要有經驗，那專業就是經驗累積還有就是加強訓練，所以在專業方面就是沒有那麼說一定要有，第一個就是要有耐心還有就是要有興趣，興趣也很重要，有興趣來學的話大概很快就進入軌道，那沒有興趣的話你學了一年、半年也都還是一樣，那有的人同樣都是新進人員他只要受訓一個月他馬上就能勝任，那有的人已經當了 2.3 年都還是一樣沒有辦法，這可能就是他的 EQ 沒有辦法整理好，就是經不起市民的激怒一下就爆發出來，所以這個是很重要的。

Q 訪談人員 A：

那除了興趣、耐性還有 EQ 之外還有什麼個性的部分？

A： 個性也有，個性的話我覺得是說像我們話務人員的話壓力蠻大的，而且我們這邊來說下班以後一定要想辦法解放、舒壓，就不會把情緒帶回家，也不會把家裡的壓力帶到公司來。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 有，其實我們新進人員都有做教育訓練，那這個教育訓練原則上至少都

要 2 個月 2 個禮拜以上，其實我們剛進來的時候的教育訓練是一個月，但是後來是說因為我們的一隔越等於是從 0 開始，我們剛進來的時候都是沒有題庫，我們不知道市民要問什麼我們要給他的答案是什麼，所以我們等於是每一通電話進來都是題庫，剛開始承辦是這樣，所以我們第一屆很辛苦，然後還要整理市民的資料，他們問什麼還要去請教局處然後再給他們答案，所以變成說我們在做新人的勞工局的課程新人教育訓練，所以我都會給新人說你們很好你們很享受，你們的題庫都有好幾千條，我們以前都沒有，都是要自己去早答案，都是要趁假日的時間趕快去上網，我們的局處裡面都有很多他們裡面的 FAQ，很多資訊可以看，那這個就是看你自己要不要去充實，如果光是靠我們的教育訓練還不夠，你自己還要去找一些題庫找一些答案，那市民他要問的我們都不勿澳他要問什麼所以等於是說並不是我們資深就是萬能的，我們還是要再去充實、再教育、再去學，因為市民的問題都很新鮮，他不可能說舊的來問，像現在很多活動他還是來問新的，而且是最近花博，花博是新的嘛那我們還是要去學要去了解，就是你不只是光靠教育訓練，你自己還要再去充實就是各局處或是市政府的題庫，尤其你們年輕人知道我們的網頁資訊其實真的很多，那市民的問題也是萬花筒一樣什麼問題都問。

**Q 訪談人員 A：**

那就是人格特質的部分還有沒有覺得就是除了這些教育訓練的方式，那還有沒有其他的一些措施或是方式來改進？

**A：** 改進的話，其實還有就是可能他自己還要再去學或是進修之類的，多聽一些外面的一些像是管理課程，你要想辦法你遇到這件事情的瓶頸時你要怎麼去化解，這個是很重要，因為現在很多年輕人我覺得他們很多會在線上很會脾氣爆起來，因為他禁不起市民的激怒，然後他會說我為什麼那麼委屈來這邊受你的辱罵，所以他就當場跟民眾起衝突，在我們來講他真的是很委屈沒錯，可是你要想說我們是為民服務，我們是應該被罵，他罵我們我們還應該說謝謝你，所以這方面真的是要管理好。

**Q 訪談人員 A：**

那就是說可能有像這種情形，那有沒有可能就是會有什麼措施或是方法，可以讓這些新進人員可能脾氣比較衝動，就是 EQ 訓練或是各方面訓練？

**A：** 其實像這種當時發生的時候我們都會請他下線，不能繼續服務要讓他休息，然後我們再去輔導他跟他講，就是以我們比較有經驗的人去輔導他跟他講，第一個他罵的不是你，他不是針對你的人格攻擊，他是罵整個臺北市或是罵市長，所以你就不要把它放在心上，你要想說我們是為民服務所以你要

站在客觀的立場，你不要想說他是罵你其是他是針對事情的辱罵而不是針對你的人格的罵，我們就是會開導他，讓他釋懷，要不然他會耿耿於懷說為什麼我要受這種辱罵。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

**A：** 其實依照我目前的工作是審件，那審件的話就是內容的散打，那我覺得現再的話他們是打字方面很快可是錯別字一大堆，錯別字我有在跟我們公司這邊之前有講過你們測中打是測速度，可是速度的話就會照成大家說舊事一直打、一直打只要我速度打快我的分數就會高，可是這樣的話我覺得不公平，我們在打字雖然速度也要比較快，我覺得不僅要速度快也要正確，你錯字一大堆然後送到我們審件這邊也是造成我們的疲勞麻煩，你都要花時間去找錯字，而且現在是速度快的不一定是正確，所以對於我們審件是很困擾，那音檔的話就是這個是靠運氣啦，因為他一天下來他不可能每一通都聽到，他會去抓，那剛好那通音檔就剛好讚許的服務很好，因為整天下來人不可能沒有脾氣，你整天下來一定會情緒起起落落，所以會變成說他抓的音檔剛好是那通 call 是優的，那他的分數就高了，那很不幸一天接 100 多通下來有一通剛好不好的音檔被聽到了，那這樣的話他整個月的考績就不好了，所以我覺得他這樣抓來考評我們的成績是有點不公平的。

**Q 訪談人員 A：**

那除了說中打跟音檔去測驗一些專業能力之外，那有沒有還認為說話務人員還需要具備怎樣的專業能力？

**A：** 其實專業能力的話就是說，我們有很多考評嘛一個就是說你的話術，話術一定要按照教育訓練的來講，那有的人他就是習慣會有一些口頭禪會有一些贅語，所以這一方面的話可能就會讓人家聽起來很不專業，所以是一些話術要改進，那話術要改進的話你要多聽別人的音檔，就是你要去調一些好的或是你有空的話就是抽空去跟聽那些比較好的音檔，然後就是自己學習慢慢改善，因為一個專業人員他的話術一定要標準，再來就是應對方面，就是反應方面要快，就是盡量不要有那些贅語出來。

**Q 訪談人員 A：**

那有沒有覺得說可以透過哪些方法或是措施來增加話務人員的一些專業能力，因為你說在專業能力是可以被訓練的，那你有沒有覺得說有怎麼樣的方式、建議或是措施做法？

**A：** 目前的話我們會有一些就是他們會對於一些接電話比較有經驗，那當然

他在外面比較有接電話在這邊學當然會比較快，如果你完全沒有那種接電話的訓練的話，那你完全要從頭學起那你可能會比較慢，他有經驗像有一些銀行他都有一些話務的接線人員，所以他一進來的話他就有具備這一方面的知識了，所以這樣的話對我們要訓練就比較快，他只要再補充我們市政府的一些內部之事就可以了，那他的一些應對或是聲調都是已經必備有了，所以就是有多一些經驗的人來訓練會比較快，比較容易進入軌道，再來就是有沒有用心，用心很重要，有沒有用心要學有沒有用心要改。

**Q 訪談人員 A：**

**那我想請問一下因為您在從這行業很久了，那就是想請教你自己是有怎樣特殊的個性或是特質讓你覺得你會願意留這麼久？**

**A：**可能就是興趣啦，興趣最重要，我們會覺得說在線上服務啊，然後被市民讚許那會覺得成就感，因為我是早上才剛接到一通，我可以分享，因為我們的新進人員他不知道就是說他們可能在查詢方面還比較弱，所以他就轉接給比較資深的，那我剛好接到，那這位市民已經跟我們的信近人員講了將近 10 分鐘，這是市民跟我講的啦，然後我們的話務人員給我們的時候只有提供給我們案件的編號，因為他昨天才反映的，然後局處還沒有回覆，然後我們的話務人員就沒有看到局處回覆，然後他不知道怎麼告訴市民這件事情處理如何，然後我就回覆這會周小姐不好意思周小姐你有什麼問題，然後他說我已經跟前面那位話務人員耗掉 10 幾分鐘你還要我再從頭講一次，我說不好意思我這邊只有案件編號，麻煩周小姐你等我一下我先去查我們這個案件的內容怎樣在來回覆你，他說我沒有耐心再等你了，你等一下回電給我，那我就說好因為他已經火大了，我就說你留下電話我待會打電話給你，他留下電話我當然要去查案件，那我去看然後他有跟我說你們的局處承辦人員昨天有來我家，那他們家是因為馬桶的水不通阻塞了，那他有叫一些水電人員去修復，然後說是因為我們外面在施工因為在做污水管的管線在施工堵住，他目前也不知道是我們的問題還是他們家水管的問題，所以我就跟他說我幫你詢問看看，那我要回覆他我必須要完整的資料我必須要了解，然後先問局處他們昨天到底是派誰去，然後處理現場的情形怎樣我才有辦法來應對他，免得說又被他捉到把柄來指責，查完以後我就問工處，那工處人員他也不知道工程人員派哪一位，那也不知道他們現場勘查如何，那我就說你可不可以，因為市民已經不耐煩了記一下市民的聯絡電話，那你們查出來以後今天盡快跟他回覆，然後他就說好他會去詢問，那我就先留下我們局處人員的電話，我在我們局處還沒有回店我馬上就回覆，第一個信用，我答應要回電給他，所以我不能說就丟給局處，我自己還要再回覆給市民，這是很重要的，我們

答應要為他服務，所以我們要把我們跟局處聯絡的情形告知給市民，然後就撥電話過去告訴他說是我們的工處的人員然後他現在要幫我查，因為他是裡面的人於他不是現場工程人員，然後我就說我聯絡了然後他也有電話，如果說今天他們沒有回電給你的話你可以跟他們連絡，因為他們畢竟是現場人於才了解情形，才有辦法去會勘溝通，到底是我們的問題還是你自家的問題，如果說他沒有跟你聯絡你可以跟他們連絡，我就提供電話給他，他就說馬小姐你服務很好，如果每一個人都像你這麼積極去為我們服務的話會有多好，所以說我們為她服務我們反而得到這種讚賞，我們當然會好有成就感，這個就是分享，所以變成說我們要怎麼去局處溝通然後再去跟市民回覆，讓市民滿意這個是很重要，再來就是說你要回覆給市民手邊資料一定要充足，不要說你漏東漏西，到時候你回電給他還被市民說你什麼都不知道那你回電等於是白回嘛，我還是得不到答案，所以這個就是很重要。

**Q 訪談人員 A：**

那除了興趣方面之外還有沒有什麼可能就是促使你做這麼長久的原因？

**A：** 可能重要的就是年紀也有了，如果說在道別的單位去就還要再重新學習，因為畢竟這一方面我已經待這麼久了，然後自己也已經有一點興趣了，所以就不想再換了，所以在換的話可能就是退休了，然後還有一個就是離家近。

**Q 訪談人員 A：**

那個性方面有沒有覺得說自己有怎麼樣的個性？

**A：** 個性的話我覺得可能對跟市民溝通方面就是還可以應對，可能就是因為經驗來的，因為市民要問什麼你下一句話一講什麼我們都大概知道你下一句話要問什麼。

**Q 訪談人員 A&B：**

那最後就是想要請問對於話務中心你覺得有什麼樣的建議，就是希望他們在甄選人或是各方面綜合的建議？或是你曾經有想到過的？

**A：** 我的建議就是說希望公司能夠撥一些時間讓我們有打案件的時間，不要再力愈下班時間，那這樣的話等於上班時間會拉長，你在打案件的話如果是遇到打字比較慢的，或是有的人為了完美把字句修飾的很好在慢慢想，變成說可以比如說讓我們提早 30 分鐘下班然後把案件打完，就是盡量不要佔用下班時間。

然後再來就是加班，加班太密了。因為他加班的話就是看今天的電話

量，電話量多的話他隨時發布訊息要加班，可是會造成說如果今天我下班我有約了，我有重要的事情，那會造成我們的困擾。

**Q 訪談人員 A：**

**那在薪資福利的部分？**

**A：** 其實這是見仁見智，目前對我們來講可能薪資方面不敢講說很好，可是跟外面的話務人員來比的話還可以，所以薪資方面倒是沒有很要求一定要怎樣，說真的我們要想說我不要領那麼多可是我要輕鬆一點，因為有時候加班太多，說真的薪資方面還可以，跟外面話務人員來比的話，可是工作的話可能會比較累，像我們以前在健保局很輕鬆，可是薪資沒有比這邊高，可是我們就是上班的很快樂，因為我不要求賺那麼多，我的服務時間服務就好不要再給我額外的工作時間，然後這邊的考評太多，書面的考評，書測、音檔、中打...等，這些都是要我們額外的時間來考試不是在上班的時間。

書測是應該的啦，書測會進步，可是你說還要再音檔中打、還有聽音檔再做心得報告，還有小故事，還有基準考評，所以一個月下來真的，而且那些東西都是要用我們的下班時間來做。

受訪者：T7

Q 訪談人員 A：

請問您從事這個 1999 話務人員的工作多久了？

A： 大概有 3.4 年左右。

Q 訪談人員 A：

那你之前曾經有話務的經驗嗎？

A： 沒有，完全沒有。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 因為甄選我的是前一家經理，後來換了公司接手，所以其實前一家經理在面試的時候也是像這樣問我有沒有客服經驗，可能他也擔心說這個 1999 的性質，可能那時候我的認知跟外面的克服的認知差異很大，我也沒想過這麼有難度，他應徵時有特別提醒我，我覺得是一個挑戰所以那時候他也沒有特別考慮說一定要有客服經驗才可以，他也給了我機會。

Q 訪談人員 A：

那你認為說有沒有什麼樣的特質就是一些個性上的人格特質比較適任在 1999 話務人員這個工作？

A： 其實很難從，因為公司第一個考量的是學歷，就是要大學畢業，那這個基本上都是各家公司的考量，那再來說大學生的素質，因為學識不等於他的能力，那所以現在的社會你的一個整體的表現就是你的整體人際關係，能力是可以續培養的，那學識的部分是你自己要去學習加強的，所以我一直認為說如果在應徵人上面如果只是因為學歷而聘用他，然後後續才知道說他能不能適任，因為現在人格特質部分我認為說他本身心態個性能夠開朗一點，第二個他在抗壓不管是 1999 這個工作或是其他外面的工作一定都有一點的困難度跟挑戰性，你的抗壓能力就是一定要能夠承受，然後再來就是你自己的舒壓，就是你要能夠排放在工作職場上遇到的壓力能適度的排放，那我覺得具備這樣子去到哪裡工作都 ok。

Q 訪談人員 A：

那您剛才有提到說像外包公司他的第一個考量是學歷，那針對這部分你是不是有一點意見？

A： 我沒有意見，可是我就是覺得說就是以學歷為考評，像現在有很多大企業他可能講究的不是學歷，而是你的人際關係你的 IQ、EQ 整個人的部分，

那這公司在聘用的時候他就先列了這個門檻，那有可能在低於這個門檻以下的，可是他未這個工作的適應力跟處理工作能力也許會在這個 1999 客服中心勝任的更好那這些人才就流失沒有用到。

**Q 訪談人員 A：**

你的意思是說他們不該先用學歷把很多人篩選掉，應該先看他的能力為主？

**A：** 對，我覺得應該更廣義點，因為我覺的它現在條件設了以後會有遺珠之憾，有可能會出現這種情形，不過它現在面試進來的抗壓力好像沒那麼高，所以造成我們的流動率很高，因為大家想像的跟實際的現實面落差太大，相信大家認知的客服就是像一般的銀行或是電信公司它只要針對他的單一興趣做細部的了解跟回應，但是公務機關的客服真的是太多了，因為他的府內的分支就多了，更何況我們對他機構不了解，要馬上深入對所有人來說真的是一個難度，所以我現在可以看到很多新進人員大概，以前的公司說你只要進來一上線接電話只要撐的過 3 天到 7 天就可以決定這個人就可不可以用了，就直接面對市民作挑戰，他給你的就是嘴最強悍的挑戰，從正常到不正常，從理性到不理性都有，所以 7 天是一個過渡期，如果你可以適應這 7 天的一個接電話，不休息不能偷懶，所以我們現再受訓時間一個月給了他們很長的一個寬限，就是加強他們的撰業跟對市府機關的了解。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

**A：** 其實我覺得公司可以多安排聚餐，因為要辦活動對這個單位來說不可能，太難了，不能全部休息出去，但是我覺得偶爾一個月的 1.2 次的聚餐可以讓主管跟同事之間聊一下或是吐苦水，因為畢竟之前跟資深的人員就是心裡的成熟度是不一樣的，那新進人員可以在這個聚餐比較輕鬆的愉快氣氛下去去引導他，因為你說心裡諮商效果好像不大，之前有，我們公司有做過聘請心理諮商師來座中型的人員輔導，但是我覺得效果好像不是很大。

**Q 訪談人員 A：**

那你覺得除了聚餐之外還有什麼其它方式嗎？

**A：** 太難了，都沒辦法，這個單會沒辦法抽出那麼多的時間，再加上每個人的家庭特性跟已婚未婚就有差別了，那有家庭跟沒家庭單身這樣就差很多了。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

**A：** 中打音檔或是這種打字測驗跟工作的專業度完全沒有關係，不過他就是工作上的一個輔助工具，因為現在都是使用電腦的時代，那如果你的輸入速度快相對的會加快你的處理時效，所以，這部分其實對不會的人來講會比較困難，對會的人來講會比較駕輕就熟，所以沒什麼困難度，但是我門某些部分的人對電腦，因為年齡層有差異所以對電腦的一個熟析度不一樣，不過這個跟專業能力是沒有關係的。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 這個是可行的，而且我覺得是有需要的，因為我們在實施這個之前就是暫停讓大家自動自發去搜尋自己上電腦去閱讀，可是這種成效是 0，第一個沒時間第二個大家也累了就不會再特別去開那個檔案，其實公司在電腦上就已經有去規劃好了，也比較暢行說無紙作業，可是大家就是也很懶了不會去看，所以我還是覺得紙本宣導加深所有話務人員的印象，說不定今天你的工作就會遇到這樣的問題。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

**A：** 可是之前公司沒有這部分，只有新進人員的教育訓練，那進來之後的訓練應該較再職訓練但是他們沒有這一塊。

**Q 訪談人員 B：**

那中心有這一塊嗎？還是只有由公司來做這一方面的訓練？

**A：** 對。

**Q 訪談人員 A：**

那有沒有認為說就是需要增加哪些部分？就是以你觀察可以增加的部分？

**A：** 我覺得公司可以增加在職訓練，因為畢竟新人的教育訓練並不是那的的落實，就算落實他再工作一段時間大概三個月、四個月他也會遇到一些問題，或是他的資訊有不足，那這時候公司就要做在職訓練，我是覺得有這樣的需要，因為必經他不知道的還是不知道，你沒灌輸他新的資料他的腦力吸收就是還維持在這些他知道的範圍，所以反而有需要做在職訓練，可以減少比較多的錯誤跟客訴。

**Q 訪談人員 B：**

那您認為這些在職訓練可以包括哪些東西？

**A：** 就是市府太多的一個活動更新，我覺得這方面要去搜集，第一個，第二個就是本身公文的一個公文製作能力，因為市府、公務人員，我們所謂的客

服就是電話上服務，客人陳述我們中間人做紀錄，那當你記錄的時候沒有做好這溝通的橋樑會造成客人跟公務人員之間的這段落差沒辦法連結，所以我覺得公文製作能力是還要再加強的。

**Q 訪談人員 A：**

您已經擔任 3.4 年了，那您覺得說有沒有自己有一些比較特殊的個性或是特質，或是觀察身邊的一些同事有共通的特質，或是說什麼樣特殊的個性可以留下來蠻久的？

**A：** 就是大家會稍微吐苦水，然後吐完後搞不好他今天整個的壓力會做一些些許的釋放，那我發現這樣子的一個情形可以持續它的工作力更久，工作的生命力，因為他至少他講出來會有人附和也會有人提供給他另外的轉向，那它可以從中釋懷，不會 care 說今天這個民眾對他破口大罵，或者是口出穢言，那他心情就會很不好，可是他這樣講大家也會講我也有他也有，就覺得不是只有他會接到這樣的情況，就是先前打預防針你還沒有接到這民眾實際的震撼教育你會覺得沒什麼，等到街道之後你就會發現原來是真的這樣子，所以大家提出來吐一吐苦水，反而他工作的生命力後續的延續力會比較長。

**Q 訪談人員 B：**

那如果是在個性的部分你本身有沒有覺得我好像某個部分個性還 ok，所以我可以勝任這個工作，或是也是待很久的同事有沒有覺得他某個點他很棒他很厲害這樣子？

**A：** 有啊，我幾乎發現有些同事他對工作上、職場上的工作資料蒐集跟匯整他就很仔細，那相對的它擁有的資訊或是資料的搜集會加深他的專業力，必經他蒐集的資料夠詳細，那當然提供給民眾的資料就更完整，所以相對這樣子的服務的一個落差就會慢慢出現，相對你就會發現為什麼資深人員跟進來一段時間人員跟新進人員，民眾感覺最強烈，民眾一接聽服務就知道你這個人給他的服務內容，他可以聽的出來以已經服務很久了，或是你是不是剛進來的人員，就有民眾說那些主管可是他不是要客訴也不是要抱怨，他只是要反應說那些新進的服務人員公司要給他加強要給他訓練，因為他覺得可能沒有達到他想要的，也有可能之前給他服務的資深人員都服務的很好，讓他有一個比較跟落差。

**Q 訪談人員 A：**

那民眾比較常會反應像什麼樣的情況，就是大概是怎麼樣的情況他會知道資不資深？

**A：** 這個我真的不知道耶，我也問過他說為什麼他可以聽的出來，他說聽聲

音就知道，那就是聲音會代表你這個人你說話出來有沒有肯定或自信，因為如果你今天對民眾投給你的問題我們不知道會心虛，所以回答出來的語氣會浮浮的，那今天你知道答案你一定會很肯定告訴他說對就是這樣子，當不知道的時候就會開始遲疑，這部分我要稍微查一下，我是在猜這樣子，因為民眾他沒有說的很明確，他只說聽聲音就知道，就是你本身對你的專業度不太夠就會對你說出來的自信也不足，所以透過語言傳遞出來會讓民眾覺得你對你自己所說的內容不是很肯定，會讓他有懷疑說你到底會不會提供的正不正確。

**Q 訪談人員 A：**

那你們有沒有一些方式可以跟公司作溝通，還是說只是由他們自己設計考評跟制度？

**A：** 對，這是公司設計出來的，但是他們也沿用蠻久了，所以臺北市的 1999 不是他新接的客服，再他成立之初就一直引用這套考評，但是應該是接了這單位之後又延伸更多的細節，我不太清楚但是我在想應該是這樣子，因為這單位是人多事情多，那相對的發現了一些問題會去增加些考評項目出來，那當初有跟公司反應過確實是很不合理，因為電腦的系統是死的它設計的這些都是死的，那你要活的人是用照套死的系統有困難，因為他就是抓你現有的，但是人是活的，如果你這樣的績效要代表工作力可能太短了，這點也是目前很多人感到沒辦法接受的。

**Q 訪談人員 B：**

您這一方面是說他電腦隨機抽取來做側聽嗎？還是是指什麼部分？

**A：** 不是，側聽是人為的，這是從你早上打卡開始到下班你的一天的工作時間，他就評出很多可利用的人員利用率，那你這樣子所謂可利用人員利用率當然是越高越好，當然是代表你休息時間減少，那當然他是話務量大所以他又變出這些東西出來，慢慢的就造成，其實這個對話務人員來說真的很不公平，因為本身他沒有喘息的時間，相對的它工作一天下來就會覺得很厭煩，尤其又是接電話的。

**Q 訪談人員 B：**

所以你的意思就是說他可能用系統來算這些數字出來可是對人來說這太死了，他需要休息？

**A：** 太武斷了，因為你的活動，因為會有很多事情，因為每個話務人員不是站在同一水平線上做考核，今天如果你的能力公司認為可以再增加期他的項

目給你妳會身兼 3.4 個工作，可是另外一個人是單純的一線話務人員，但是這些是站在同一水平點做考評的。

**Q 訪談人員 A：**

那你有沒有覺得就是說可以有其他的方式來做替代電腦做這樣的考評？

**A：** 很難耶，真的對這個單位真的要用績效來評估目前的一切的話，想不出怎麼樣才可以用的更好，因為公司不可能再設計另外一套系統為某些人，畢竟那是少數人，所以他都想不出來了我也想不出來。

**Q 訪談人員 A：**

那就是說除了剛剛提到說可利用人員利用率這種數值來代表您的績效，因為電腦是死的人是活的，那可能就是不是很公平的，那除了這些你還有沒有對中心有一些建議，就是整體的建議都可以或是什麼地方可以改善的？

**A：** 改善的部分，因為目前單位是以績效為前提，所以相對的對人員的管理，人性管理部分會比較弱一點。

**Q 訪談人員 A：**

所以就是希望比較可以得到關懷或是大家互相懷柔的那種感覺，希望能夠加強而不是冷冰冰的追求績效？

**A：** 對啊，因為你為了追求績效相對的就會把人當作一個機器，那你把人當作機器這台機器一天 24 小時這樣使用不出一個月或幾個月那當然會疲乏，所以反而是一個人性上面的關懷或是措施會比較少，尤其是這個單位又那麼多人。

**Q 訪談人員 A：**

那除了這部分還有沒有什麼其他的建議？

**A：** 工作職場上就是可以，因為客服的環境就是可以安靜一點，不要太吵雜，因為太吵雜造成客戶跟你的一些聽電話的品質相對比較差。

**Q 訪談人員 A：**

那除了這兩點以外還有想到什麼嗎？

**A：** 太常加班了。

受訪者：T8

Q 訪談人員 A：

請問您從事話務人員這個工作多久的時間？

A： 兩年多。

Q 訪談人員 A：

那您之前有從事話務人員的經驗？

A： 沒有，是來這裡才開始。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 我覺得還蠻合理的，因為其實質這個在應徵話務人員的部分，我覺得本來跟你的生活背景還是有關係，因為如果說本身它是比較開朗型的人，因為我們 1999 的話務跟其他的客服單位是不同的，所以我們可能會接到有一些很負面的反應的東西，所以有可能這個部分如果你本身的抗壓性不夠的話，你就很有可能會陷入那個，就是你可能會常常人家抱怨你的時候，其實這件事情已經結束了，但是你會陷在那個反應裡，或是他在罵你的，因為有的民眾他會辱罵，所以他在辱罵的時候你的狀態你的情緒會留在那個狀態下，所以你再接下一通電話的時候你會影響那個服務品質，我覺得，所以變成說你那個抗壓性要高，然後再來就是你自己要去排解，就也就是人家對妳抱怨之後你有沒有辦法把這個壓力排解出去，我覺得我是可以做到這個部分。

Q 訪談人員 A：

那除了這樣之外你還有沒有什麼樣的個性可以讓你做這麼久？

A： 因為我覺得我很喜歡團體的生活，就是我其實是應該很怕孤單吧，就是說我覺得如果是在團體生活裡面，像我們的工作像客服來說是要互相幫忙，因為每一個人的工作幾乎都是一樣，就是沒有像一般的企業就是比如說你是做會計或是你做行政什麼的，可是我們每個人的工作原則上都是一樣的，就是客服就是接聽電話，所以遇到狀況都會一樣，那我們都會大家都互相幫忙，比如說你不會的那你來問我那你來問我，我會我就會告訴你，或是我不會的我就會去告訴其他的人，那如果說他也會他就會告訴其他的人，就是不會說我會但是我不告訴你，我覺得這是還不錯的，其實這是一個很好學習的地方，就是說雖然它是算公家的一個委任單位的地方，但是他就是很多東西你可以學習，就是可以學習到人與人聯繫的關係，因為有時候你在做聯繫的時候為什麼你跟他聯繫的時候為什麼他不幫你做這件事情，那就是可能你在

對話的時候，我覺得這可以學習人與人之間在對話的方式，一個溝通的方式，或者說民眾打電話進來可能你跟他講話的時候有一些衝突，可能他要轉電話給主管但是為什麼轉給主管之後就這件事情就解決了，這就是我們應該要學習的地方，是不是我們在跟民眾對話的時候是不是我們的態度讓他誤會，那或者是說你今天對話的時候是不是讓對方可以信任你他覺得你可以幫他處理好這一件事情，我覺得這也是一個成就感的部分。

**Q 訪談人員 A：**

**剛剛您說的一些具備抗壓性跟排解那還有沒有透過一些其他的？**

**A：** 當然可以啊，因為我們的這種工作其實都是一直要，就是說我們每天都要很多都要去整合，因為我們每天有很多新的訊息，比如說像現在的花博一樣，只是之前沒有只是在一開始要花博的時候可能就要很多預先的動作，比如說交通或是要改道什麼的，那我們就要去了解，那枝後等到花博開始之後就是它裡面的一些交通或是票價什麼的，變成說我們每天都要去增加一個這樣的訊息，我覺得人就是一個我去強迫你去學習一個東西，可是這種東西就是是我本來每天都要做的，但是我覺得這一也不錯因為我每天都在進步，就是我在這個單位裡面我是在進步的，那也許在其他地方也許不見得但是，可是至少在我的單位裡面我有進步，如果只要我比別人認真努力一點我可能比別痕還多懂一些，那我可以去教導別人可能一些像是新進人員，我覺得這個對我來說也是一個成就感。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

**A：** 其實這個服務品質我覺得是要去聽優秀的音檔，因為像我們公司就是會有每個月他就是會有提供一個最佳音檔，或是說比較有瑕疵的音檔，那我們就是一起來聽一起來寫心得報告，那這各就是針對說，我們可以去聽其他客服單位的，就是為什麼他的這通電話服務很好或是為什麼這通電話會有瑕疵，因為雖然說我們都是按照 SOP 流程沒錯，可是有時候你會因為你的情緒或是對方的情緒而 SOP 流程顛倒之類的，因為正常的就是問候這些都是固定的，可是內容你在處理這件是比如說民眾的情緒安撫這件事，我覺得那都是要從經驗當中，或是透過其他的電話案例然後去學習說為什麼這位客服他可以把這件事情處理的很好。

**Q 訪談人員 A：**

**那你有沒有什麼其他建議？**

**A：** 因為我覺得一線人員他是新進所以他薪資的部分就是從一個比較基本的，但是二線人員對他很有做提升的時候是不是對他的薪資做一個提升，那

當然資深人員他做的事情就是協助一線人員做一些諮詢，我覺得這都可以協助沒有問題，只是說因為他今天做這麼多了就是可以做一個保障，而不是，因為我們可能會說就算你是資深你是二線，但是可能因為你有什麼狀況，而你的薪資還是可能會往下掉，我覺得這這個是，就是你的薪資往下掉但是你的工作還是不變的，就是你還是要協助諮詢，所以我會覺得說，建議說可以做一個保障，雖然說可能會上上下下的狀況，但是薪資方面我覺得應該要給資深人員一個保障，就是說不要因為我是因為考績的部分，因為會有通話時數的關係，有可能因為這個而沒有被加到分數，可是我們要協助處理很多事情，所以電話時間會拉長，這是我看到很多資深人員的這個狀況所以我提出這個部分。

**Q 訪談人員 A：**

**那除了這個的部分之外的話？**

A： 其他部分的畫像現在我們就是有提前 15 分鐘導讀，可是因為有些時候真的是因為我們有些同仁住比較遠，像我是住在基隆，所以車子只要一慢分整個心情就會被影響到，因為我們已經遲到了但是你還要再提早 15 分鐘，那有時候真的很多狀況，像我們很多同仁本來是上八點的，但是他為了那 15 分鐘去選其它的班別，就是上午晚一點的班它才能夠提早來，當然我也知道公司是會了大家就是因為訊息太多，所以必須要提早來了解，怕大家沒有時間去吸收，可是我會覺得說其實這個本來就是每個人的工作，不能因為可能有些人針對自己的不認真或者他根本不想去看，因為我們已經有專門的人在�新聞稿，已經有整理出一張紙了，那因為你不去看然後造成便成其他的人都要這麼早來，我知道這個部分是很好的可是問題是我覺得這個本來就是你自己的工作你就是要提早來提早做這個工作，那如果你不提早來你就是要想辦法在上線的時候把這個資料看完，我覺得是應該要這樣子，我會認為這本來就是你的分內工作，你當一個客服本來就應該要知道一些今天會有什麼活動要做，本來就是要事先去知道，有時候新聞稿雖然會真的比民眾慢，所以我們都很想得到比較完整的，可是有時候變成民眾來告訴我們在哪裡看到這個資料我們去找才找到這個東西，我覺得我們的資源有時候並不是那麼的齊全，因為他們提供給我們的資歷應該要提早一點才可以，而不是說當天或提前一天才給我們，因為我們這樣要來吸收實在太多了。

受訪者：T9

Q 訪談人員 B：

那想請問您目前從事多久的時間？

A： 今年應該是第 6 年。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 我是覺得要適任這個工作就是這個人的人格特質要樂觀一點，因為畢竟是在接電話然後每個電話有一些比較情緒化的民眾可能會有人身攻擊的部分，那我覺得在甄選客服人員的時候他的本身的特質要很樂觀，然後對工作的想法要很正面，我覺得這是兩個特質，然後在來一個就是在甄選客服人員的時候公司會優先考量是不是有從事過服務業，因為必經有從事過服務業的人他可能會比較喜歡接觸人群，因為這個工作就是每天都在跟人家講話在跟人家溝通，然後有時候我發現主管他們在甄選的時候會問那個應徵者人緣好不好或是人際關係好不好，因為人緣跟人際關係跟一些溝通能力有沒有耐心可不可以勝任這工作都有很大的關係。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 我是覺得新人的教育訓練，就是第一個他們的專業課程要很全面就是很全面的讓他們去上全部的課程，因為目前 1999 這邊的話務量很大，他們有時候可能是因為電話量關係然後新人他可能上課沒有全部上完就去接電話，然後這個對他們來說影響很大，然後我覺得他們應該要有完整的課程，然後把市政內容熟悉過後，然後有書面的考試，那當然就是上課跟接電話是一回事，然後就是上線接電話，那上線接電話之前他們應該要有一個很充足的時間去做一個跟聽的動作，就是跟聽不要接電話，然後看看資深人員是怎麼服務市民然後體驗一下市民進線的感覺，然後在來就是他們在上線的時候，因為我覺得這是他們目前比較缺乏的，可能是人力的關係，因為我覺得他們在上線的前兩個禮拜都要有資深的人員在旁邊輔導他們，我覺得這是一個比較完整的客服人員訓練，那現在是他們上完課甚至是課程還沒上完就上線，那挫折感就會很大，因為我發現現在的情況是這樣，因為上課跟接電話真的是兩回事，因為上課的時候講師可能都是跟你講很正確的東西，比如說低收入戶的資格申請，然後你就會知道找這裡，但是市民不會跟你說他是低收入戶市民會說我好可憐我沒有工作，然後我小孩子不要我，他不會把要申

請低收入戶這個東西告訴你，那你要從他比較口語化的內容去判斷他可能符合我們什麼樣的社會福利，那這是其中的一個例子，那當然還有很多，所以他們上線的時候變得跟上課不一樣，他們上線的時候變成要從事民一些比較口語的東西去把它變成很專業的東西去幫他判斷權則單位或是怎麼幫他服務這樣子，所以這時候就是必須要有資深人員可以在旁邊可能第一個月在旁邊跟聽或是輔導，我覺得會對他們在上線的之後的品質會比較好，才不會說新人在上線的時候挫折感很大，或者是，因為它們一開始是面對市民，那市民對 1999 的評價也會有影響，因為可能我客服人員一天接 100 通電話，那可能這市民一生就打這次 1999，然後是一個新人接的，然後他從此不再打，然後這市民會說 1999 的人員不專業，可是他面對的可能是一個新人。

然後如果是在職的，因為我覺得在職人員的教育訓練適合的是激勵，一些激勵課程或是一些服務品質課程，比較需要一些鬥志的課程，因為電話量很大可能會有職業倦怠或是工作上的瓶頸，那或者是熱忱感沒那麼重的時候，比如說我上線半年我就覺得接電話就是這樣一直接，當主管發現某一些客服人員比較沒有熱忱的時候，那就是要去計畫一個激勵課程，或是一些客服人員禮貌度比較沒那麼夠的時候，那我覺得可能外聘一些講師幫大家上一些禮儀的課程，恢復那個禮貌度，我覺得這是在職人員比較需要去加強的一個功，幫大家把服務熱忱再拉回來，不然會忘記，就是會有倦怠感。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

**A：** 我們現在的中打測驗它是佔我們整個話務人員考核百分之百裡面的百分之五，是其中一小部分的考核，那我是覺得有需要去把它做一個標準，因為我們現在規定是每分鐘 30 個字，因為我們有一些民他打電話進來那要透過電腦系統去查可能是局處的分機號碼或是民眾打過來派工，然後希望輸入一些很簡單的地址，或是民眾的姓氏，那不可能我們的話務人員是那種還要一次成功的，對我們也不能要求太高，但是就是要有一定的標準這是需要的，就是中打、音檔要有一定的技能，但是他這個成績其實不會佔他考核裡面太多，所以算是合理。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 我們在應徵新人的時候有一個是給他們聽音檔，然後讓面試的人員去寫說你聽這個音檔的時候看他聽的跟寫的是不是一樣，那會這樣的原因是因為要判斷他的理解能力，因為就是我剛才前面所講的客服人員他的理解力跟他

的溝通能力，我覺得這點是很重要的，不能說市民說他很可憐你把它寫成他很快樂，就是這是不行的，大部分電話接進來都是在跟人家溝通，我覺得因為你是在說話你是在溝通，然後別人也是聽得到你的聲音，然後他陳情的事情透過我們的公文把他打出去那你要把他陳情的東西跟你打出去的東西是一樣的，所以我覺得這是很重要，我覺得這是有需要的在甄選過程當中，然後去測驗這個人的理解能力還有他書寫文章的能力，是不是 ok 我覺得這個是有需要去做到的，因為有些人講的說來寫不出來，那所以我覺得這是重要的。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

**A：** 我覺得比較需要的是因為是整發有很多新的政策或是新的業務，那針對這些新的政策出來的時候，像之前我們沒有微笑單車，然後現在有，然後微笑單車在信義區到處都有這樣子，然後他們剛開始有這業務時，微笑單車的人員就有來幫我們上課，包括微笑單車怎麼使用這樣子，我覺得政府有新的業務出來的時候可以來幫我們話務人員上課，因為新的業務出來的時候他們會去做宣傳，他們做宣傳的時候我們 1999 的話務量也會變多，所以他們在推出新業務之前幫我們上課是比較需要，因為現在目前很多局處新業務出來我們話務人員就是很厲害他們就是拿一張只說新的業務我們就要回答了，那有時候我覺得只是個紙上談兵的感覺，那如果是新的業務出來那可以幫大家先上課，然後他們再去做新業務的宣傳，然後民眾再進線這樣子我會覺得比較好，比較可以理解。

**Q 訪談人員 B：**

那除此之外你覺得還有可以有什麼樣的措施或是方法除了就是你剛才說的課程以外？

**A：** 我覺得還有針對業務量比較大的局處，像勞工局、社會局還有商業處，這些業務量比較大的，像勞工局我們好多人員都希望知道勞基法，都還蠻希望勞工局的人員可以來幫我們多上一些勞基法的課程，因為民眾進線量還蠻大的，那我們就課以直接在線上去解釋勞基法的東西，那只是勞基法的部分我們好像都還沒有去上到一些比較專業的，那像我們有勞基法一小本的手冊，那裡面的條例我們都是用看的，但是我們還有沒去上過是那些條例的原因，其實還蠻希望就是說有專業人員能幫我們一條、一條解釋那些法律的意思。

**Q 訪談人員 B：**

那您有沒有覺得自己可以任職這麼久就是自己某謝個性還不錯所以可

以勝任？

A： 我覺得真的是比較樂觀比較正面，那還有一個原因就是其實這邊同是感情都還蠻好的，其實還蠻能適應這樣的一個環境。

Q 訪談人員 B：

那您有沒有說再這段期間看到一些同事他的能力很不錯或是他有哪些特質是你比較欣賞或是可以像他學習？

A： 我是覺得我們有很多同事他面對現在這麼辛苦的這個環境我覺得他們都還蠻任勞任怨的，因為有些人就是會報怨，那有些比較年長的同是他們就會覺得說這是過渡期，撐過去就好了，也會給一些同事比較正面的力量，那還蠻值得學習的，因為我是覺得我是那種比較覺得辛苦就會有一點抱怨這樣子，那其實有些同事就會說沒關係啦撐過去就好了，然後大家都一樣，我覺得同事互相鼓勵、打氣還蠻重要的。

Q 訪談人員 A：

除了以上那些您對中心或是公司有沒有什麼其他的建議或是想法？

A： 因為我是覺得每一個話務人於包括主管的工作量都太大了，像話務人員來講因為我覺得他們應該是在電話結束的時候又有時間去給他們去登記案件，就是要有一些文書處理的時間，才不會造成說要留下來打案件或是案件延誤的情況，因為他們是掛完電話沒有時間去把案件登記就繼續接下一通，這樣子我覺得針對處理時效會有一些問題，然後再來是主管的部分，因為他們目前電話量很大，那主轉也是要接一整天的電話，但是主管的工作不是接電話，他還有很多比如說輔導組員，然後或者是說他必須要去監聽組員他在上線電話服務時的品質，這樣子才可以在這客服人員接電話的時候然後他有問題就馬上去輔導，可是主管現在並沒有時間去做這些事情，因為他也在接電話。

我覺得督導應該是要有很足夠的時間去作輔導組員的工作，這對他們組員的服務品質甚至團隊的向心力的部分要去做激勵的這個動作，但是現在好像沒有給督導太多的時間去做這些事情，督導自己也是接完電話下班找時間做一些行政工作，我覺得這是對整個品質會有顧慮到，就是會比較不好。

Q 訪談人員 A：

你的主管是只督導嗎？

A： 對。是督導。

Q 訪談人員 B：

那除了這兩點你還有想到其他層面？

A： 因為我想到者兩點是目前比較嚴重的。

受訪者：T10

Q 訪談人員 B：

那想請問您在這邊服務多久了？

A： 我來這邊 7 月份到現在，所以大概 4.5 個月吧。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 面試的時候它是有跟我講說有關於這個工作的性質或是要做什麼，其實我覺得還 ok 啦，就是該有的它都有講到了，比如說像福利啊或者是一些必須要注意到的狀況其實他都有提到了，所以我覺得是合理的。比如說要上晚班，那晚班是到幾點讓我們自己衡量我們能不能來上這個班這樣子。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 其實會希望，就比如說培訓課程的部分我是覺得，其實這邊的畫主要培訓課程就是專業知識的部分，可是我覺得客服人員的話因為本身客服人於特質就是抗壓性要強，那面對說這麼大量的一個話務量的話就是會希望說辦一些活動，比如說戶外踏輕或是運動之類的一些活動，就是一方面讓大家舒壓那一方面凝聚團體的凝聚力，可是因為在這邊的話其實是還蠻有困難的，因為人員的調度上因為我們都有分小組，那其實每一組我們目前我們每個月大概能辦的就是聚餐吧，聚餐比較多，但是會希望走向戶外這樣子比較好一點。

Q 訪談人員 B：

那目前這總聚餐或是組聚的頻率您覺得如何？

A： 聚餐的話我是覺得還 ok 啦，就是一個月一次這樣子，因為以我們這組來講的話就是一個月一次這樣子，那平常的話就是可能只能利用下班的時間然後大家聊一聊，就是下班可能就是小聊或是幾個相約逛逛街之類的。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

A： 我覺得是 ok 的，因為其實過去的工作經驗來講是沒有過這一方面的測驗，但是我覺得在遴選上面做這樣的測驗是比較直接的是不錯的。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 在對於新聞稿的摘選就是重點式的部分我覺得在我們這邊是很重要的，因為往往市民在打電話進來的時候是會洋洋灑灑講了很多，但是這時候我們需要有一個能力就是話務人員的能力就是要把它條列式出來，包涵說我們再成立正式公文的時候或是反映問題的時候怎麼樣讓局處的人員很快的了解說民眾的訴求在哪邊，那經由這個的話就是用這種方式去訓練他們的話我覺得是很好的，因為他要很快抓到重點。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

**A：** 其實我覺得不外乎就是壓力的舒解，因為今天當你累積很多壓力的時候相對你的心情不好的時候你呈現出來的服務品質就會不好，就包含你應答的口氣就會比較沉悶一點，那因為我們不是面對面的都是透過聲音的，那我覺得，其實也可以透過一些儀態的課程我覺得也是不錯的，比如說面對著鏡子講話，然後訓練你自己說你的聲音你的呈現你的表情，呈現出來給人家的感覺就是什麼樣的感覺我覺得是可以的。

**Q 訪談人員 B：**

那除了儀態課程您覺得還有什麼樣的課程或是措施可以幫助你剛剛講的壓力舒解或是提升服務品質？

**A：** 課程的部分我覺得是見仁見智，這我倒不是非常的建議或是要求，可是我是覺得比如說一些儀態或是舒壓，就我剛剛前面提到的一些戶外的活動啦，或是說一些去運動啦，因為我們這邊離運動中心也很近，讓大家去流流汗也是不錯，要不然整天也都坐在這邊。

**Q 訪談人員 B：**

那如果是針對專業能力的部分您覺得中心可以提供哪些措施？

**A：** 專業能力的部分，因為我們要知道的局處很多然後要知道的訊息也很多，我覺得是可以美伊州或是每一個月來複習那有什麼樣的變動也都可以透過課程講解，可是變成就是說這要安排的話可能就要一週的時間因為人數真的太多了。

**Q 訪談人員 B：**

那另外想要請問您任職到目前，您有沒有覺得自己在哪方面跟同事比起來哪些個性比較 ok 的所以可以勝任這個工作？

**A：** 可能就是比較樂觀一點啦，因為就是很多事情我的想法都會覺得，當然有的時候遇到不合理的事情就是會小抱怨，可是我覺得這個小抱怨沒有什麼不好，講出來他會獲得解決我覺得是 ok 的，那主要是我覺得這就是工作啦我沒有想很多什麼合理不合理的，當初公司面試的時候都有跟你將說是什麼

樣性質的工作，然後你該注意些什麼都有跟你講了，那你就是自己有思考過後決定升任這個工作進來的，因為本身我找工作我看的薪資我不會擺最前面，而是我會先看說這個工作她開出的條件我到底能不能接受，我如果能接受我才領這個錢我才會來到這邊工作，我不會認為說那邊薪資比較高然後我去了那個地方，可是他其實我的特性我的特質不符合的時候我也是會做的很辛苦，所以薪資當然也是會一個考量但是他不會是我的第一個考量。

**Q 訪談人員 B：**

那您有沒有看到哪些同事他的一些能力或是個性或是態度就是蠻值得我們學習的，或是你很佩服的這些能力？

**A：** 其實我覺得大家都還蠻優秀的，也都很互相，那我們這邊的話也都是大家也都很聊得來，然後也都很，就是團隊的凝聚力還蠻強的，就是互相扶持這樣子。

**Q 訪談人員 B：**

那最後想要問你的就是關於以上這些以外，那您有沒有對於中心或是公司有沒有其他方面的建議，就是各層面就是你想過的？

**A：** 我來這邊其實我最想要建議，但是我不知道 o 不 ok 啦，就是因為在這邊很多東西都是透過人工或是紙本的方式在處理，但是我是會希望就是像現在是電腦化的時代，那我覺得我們應該要轉型就是用 E 化的方式來做處理，這是我希望能夠改進的部分，就比如說考勤好了，那考勤我們可能都是用人工分打在 excel 表上面，但是我會希望覺得說那公司有建置這系統的能力，那全部是不是變成系統化，比如說我今天要請假那我就去系統登打，那這資訊主管他只要他上系統去評核說 o 不 ok，我就不用拿著紙本到處去追到處去問，我的意思是這樣子，或是申請一些零用金之類的，都是用這種方式來傳達訊息，就不要再透過紙本方式然後其實還蠻浪費時間的。

受訪者：T11

Q 訪談人員 B：

那想請問一下您在這邊服務多久？

A： 差不多 1 年半。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 合理啊，但是這是我出社會第一份工作，所以基本上我沒有工作經驗可言，但是呢因為急著找工作，所以大概是表現出自己很想要這份工作所以就應徵上了。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 因為基本上我是屬於個性比較內向的人，可是因為這個的話因為市民熱線他不像一般的客服，因為他非常生活化，因為一般像我們打一些什麼電信客服就是比較機械式，因為它的每天接觸的問題就是那一些，可是 1999 不一樣，你會接到許多舉凡他家小狗或者是說路上流浪漢或是總統選舉社會有關的話都會接到，那這種的話就是經驗的累積，除非說你以前也有做過客服的經驗，可能會有一些方法去應對，可是我如果就我做這第一份工作來看的話，真的是需要經驗的累積，因為除了平常人也有不理性的人。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

A： 聽音檔的話我覺得，因為我沒意見耶，基本上這兩個我都沒有意見，還可以接受。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 新聞導讀這部分他比較像是宣導，他比較沒有那麼偏向考試這部分，其實宣導的話就是還蠻重要的，因為每天訊息要更新的很多，所以說市民打進來我們被問到不知道的話，就是有宣導過但是不知道的話就會被市民質疑我們的專業度，所以我覺得這個算必要之一。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

A： 只能靠自己去努力的吸收知識。

Q 訪談人員 B：

那您有沒有想過說比如說中心可以提供給我什麼東西可以讓我可以更上手更了解某項業務內容？

A： 我覺得如果能讓我休假就好了，就我們這份工作很需要休假。

Q 訪談人員 B：

那另外想要請問說您剛才說您比較內向嘛，那您還是有做一年半的時間，那您覺得在這勝任一年半有沒有覺得自己在個性上也是還蠻 ok 還蠻不錯的，然後可以讓你升任這麼久？

A： 逆來順受吧，因為你不知道你每天會遇到什麼樣的事情，但是基本上市民每天會打進來，你大概有時候你聽到他第一句你接久了就知道它是要反應些什麼。

Q 訪談人員 B：

那除了這些建議之外，你還有沒有其他什麼建議？像您剛剛說的休假的部分？

A： 希望補休更好請一點。

Q 訪談人員 B：

那你還有其他什麼各方面的建議？就是比如說辦一些活動或是什麼制度之類的，就是你曾經想過可以建議的？

A： 因為我們公司有分組，那各組裡面基本上就會不定時辦聚餐之類的，那我們有時候同事也會約一約，所以還好，因為基本上大家時間都很難敲定。

受訪者：T12

Q 訪談人員 B：

那想請問一下您任職多久？

A： 一年半多。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 可是我的部分可能跟別人不太一樣，因為我是先進去總公司然後這是他們其中一個專案，因為他們專案這邊人力不足所以才由總公司在調配過來，所以總公司那邊的面市可能跟這邊的面市可能不一樣。

Q 訪談人員 B：

那如果是針對公司那方面的呢？

A： 他就比較一般，他就比較沒有拘束在一定要有客服的經驗，就是比較一般面試，就是會有書面的座談，就是會測驗對數字的敏感度，因為可能我們再聽的時候就是要針對數字的部分要比較小心一點，然後會有一些書面的測驗，然後再由主管做面談審核。

Q 訪談人員 B：

那像針對公司面試的方式那你覺得合理嗎？你有沒有覺得說有沒有要改善的部分或是他這樣面試 ok 嗎？

A： 還好，我覺得那時候因為他面試因為書面的側翼那方面就是針對於它需要的地方像是是數字的敏感度之類的，就是是公司所需要的，所以我覺得是在合理的範圍之內，面談的話就是像一般去面試的時候很一般的面談一樣。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 可是我覺得中心他們並沒有要你外向，他沒有要外向這個，他只要你問的到民眾他要反應的東西就是人、事、時、地、物，然後內容就好了，所以他其實沒有很外向的話他不會造成困擾，他只要能問的方式對了就是比如話術方面就是講話的方式用字遣詞對了就可以了，所以可能是在溝通方面的課程，語言的課程會比較重要一點。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

A： 基本上就覺得很麻煩而已，因為他這些都不會是太難的東西，如果說是

資料像是新聞稿的部分就是資料，每天有更新的資訊那可能民眾會問，因為我們是第一線接電話，那民眾常常問那個基本上我們都知道，所以不太會有問題，可是再加上要考試的話就會覺得很煩，就是我已經知道可是你還要一直考我，像中打的話就是那個能力都還是，就是最少一分鐘 3.40 個字就是很普遍，可是我們就是變成說每個月有好幾十分鐘卡在那邊測驗，可是那並不會影響到我們接案件，所以就我個人的話我會覺得很無所謂的。

**Q 訪談人員 B：**

所以您認為像是音檔或是裡面測驗的東西就是你本身已經會的，所以是比較多餘的？

**A：** 有一點那種感覺。

**Q 訪談人員 B：**

那對於中打或是音檔這方面，你還有其他的想法嗎？你除了覺得可能比較麻煩或是不必要之外，有沒有說他可以改成什麼方式或是加入什麼東西？怎麼修改？

**A：** 聽音檔的部分就還算是蠻不錯的方式，他就是藉由別人的音檔，就是有時候我們在服務可能會呈現出不耐煩的態度可能自己會不自覺，可是如果放出來聽的時候就會很明顯的感受到那個狀況是什麼，就是那個會提醒我們在接聽電話的時候要更小心更去注意。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 它現在新聞稿的已經改了，他現在是我們每天早上就會進公司作開會宣導，所以已經沒有這個測驗了。

**Q 訪談人員 B：**

那這方面你有什麼看法嗎？就是關於他的內容就是他這個實行的方式，比如說他每天這樣子逕行對你來說你有沒有什麼樣感受或建議？

**A：** 現在的話他就是變成一組、一組的人進來去念新聞稿所有的內容，讓所有的人去讀過一遍，就是確保每個人都有跟上，這個是還蠻好的只是我們要提早 15 分鐘來上班，那其實他的內容方式因為他不會太多，就是資訊不會太多，就是今天要用的新的資訊不會太多，所以其實它速度也蠻快的大概 10 分鐘左右，就是念一遍的人大家都會看過一次，會有一個大概印象在，就是如果問到的話也會知道資料去哪裡找，我覺得目前以這種方式來做宣導還算好處。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話

**務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？**

**A：** 專業能力因為有時後市政府裡面的業務太煩雜了，就是裡面有些東西就是只能算說是多學多看局處裡面有辦理什麼樣的業務、事情，然後再加上經驗的累積，因為市政府裡面 13 個局處他可以辦的業務太多了，所以不會有什麼樣的課程去了解說各個局處再辦理什麼事情，大概不會有課程去了解那些內容，所以大部分的人員都是接線的時候就是民眾有接到然後就去問在慢慢累積經驗才了解到更多，所以大概很難有課程去提升那個專業度，因為我們的專業就是在於局處裡面的資訊跟業務。

**Q 訪談人員 B：**

那您任職一年半就是推有沒有認為就是自己有什麼樣的個性或是特質是比較突出的地方可以勝任？

**A：** 我覺得可能是公事我不會帶回家，就是電話接了現在會非常生氣，但是下了班就會忘記就算了，就是隔天就忘記這件事情，就是脾氣會去的比較快。

**Q 訪談人員 B：**

那您待到目前為止您有沒有想過說對於公司或是中心有什麼建議？就是除了剛剛說的以外。

**A：** 之前公司有說就是覺得話務人員壓力太大希望給我們一些舒壓的課程，就是外聘老師來上課程，可是後來因為電話量愈來愈大可能就因為人力不足的關係，所以這課程就沒有上，所以我是覺得說可以上那課程試看看。

**Q 訪談人員 B：**

那還有其他層面的建議嗎？就是你希望公司或是中心可以提供給你哪些協助或是內容？

**A：** 我覺得像是那個三節的部分吧，因為我們三節一直都沒有，然後可能在學習一些局處新的資料的時候希望可以給我們上一些更完整的課程，有的時候只是講一講說局處有加了什麼樣新的東西，那可能那樣東西比較複雜的時候希望公司可以找人去確實的學習清楚後，再教給我們人員而不是說那邊有網頁你們自己去看。

受訪者：T13

Q 訪談人員 A：

那想請問一下您從事話務人員多久？

A： 兩年的時間。

Q 訪談人員 A：

那過去曾經有話務相關的工作經驗嗎？

A： 沒有，這是第一份工作。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 其實我覺得個人的個性對這份工作並不會影響那麼大，那當然只要是一個正常的人就是情緒起伏比較沒有那麼大的可能是比較適合做這份工作，因為我們在接線的時候遇到的狀況，因為我們是承接市政方面的業務比較多，所以打電話進來的民眾他可能是屬於比較激動然後是屬於比較負面的情緒打電話進來的，所以我覺得話務人員的情緒必須是不容易受影響的，就是情緒上的波動比較低或比較少的會比較適任於話務人員。

Q 訪談人員 A：

那除了這個之外還有其他的嗎？

A： 我覺得現階段我們公司的話務人員的話，其實個性上不管是比較開朗或是比較陰沉的其實都有，大部分都各佔一半，有些人他可能是在一般人相處上比較內向但是他在接電話的表現上是沒有影響到，所以其實從接線的表現跟大部分人的個性其實沒有很正面的相關性。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 神經要大條，就是話務人員本身得失心不能太重，所以說這個話務人員就是好勝心或是得失心太重的話務人員在這邊做的話可能會不快樂。

Q 訪談人員 A：

那就是您有沒有覺得說關於這部分訓練課程的一些建議或是措施這樣？

A： 我倒是覺得說再這邊工作久了感覺好像一直被欺負，因為長期是處於比較負面的情緒，然後聽到的個案可能就是比較負面的，可能家庭經濟上或各方面，就是比一般我們見到的再低層次這樣，所以就是你可能聽到的個案相對會影響你個人本身，然後在這環境工作久了會覺得人生好像沒有什麼希

望，就是會讓人喪失鬥志，所以我覺得可以的話可以安排一些心靈的課程，其實是有用的，就是讓話務人員恢復正面的希望。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

**A：** 因為我覺得目前我們評分的標準，就是其實大部分管理我們話務人員有一個電腦系統，然後他每天話務人接線的狀況記錄在裡面，然後他就是你連帶的接了多少通的電話然後你接線的每通音檔的時間，然後就是你接線的長度都是在紀錄裡，那這個也是納入我們話務人員考核的標準裡面，但是這樣的一個電腦化的評分標準，並不能代表這個話務人員的能力，所以我覺得這個機械化的東西可能反而是有失公平的，他只能代表說罷部分話務人員就是平均值，所以其實像這樣子電腦化的考核反而是不公平的來源，當然就是除了這個電腦考核之外還有聽 call 的機制，就是我們主管會每個月固定調這位話務人員幾通 call 出來評分，可是因為評分其實是很主觀的，所以每個主管依照他自己的專業性可能也不準，或是每個主管的專業不同的時候可能評分出來的結果也不一樣，所以就是遇到現行比較想建議改進的。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 因為目前我們現行的制度是說，新聞稿的閱讀是不在我們上班時間裡面的，可是這對話務人員本身，因為我們工作下班後都會有自己個人的私事，所以其實這個佔用到我們自己本身的休息時間我們並不是每個人都這麼願意，所以說這個新聞稿的制度是放在 8 小時的上班時間內，是一個還蠻好的制度，因為他就是確實在短時間內可以掌握到今天發生比較重要新聞，確實這是一個好的制度但是不應該放在 8 個小時以外。

**Q 訪談人員 A：**

哪除了這些部分你有沒有另外的一些建議？就是提升話務人員專業能力這部分。

**A：** 我是覺得像我們承接市政業務，其實是每天很多訊息都在更新尤其是一些市政及時的資訊，可是我們拿到的都不是第一手，這就造成我們很大困擾的一部分，很多時候就是民眾他已經看到新聞，就是在新聞已經發布了，可是我們這邊根本就沒有任何的訊息，這是一個還蠻困好的部分，然後這是即時訊息的更新，再來就是我們話務人員進來的時候就是什麼都不懂，所以會有一個月的教育訓練時間，然後才開始慢慢的跟聽或是上線，可是這一個月的時間結束之後我們上線就沒有再任何的教育訓練，像我們內部有一個一般

資訊，就是每個話務人員都可以在上面發佈訊息，然後訊息每個人都可以看到，他是做為我們內部溝通來使用的，就是可以即時看到每個人發的一般訊息，有的話務人員一收到民眾的反應就是有一些新的消息就是會發佈在上面讓我們其他人看到，可是我們都只能透過那樣的方式互相來分享話務人員的東西，卻沒有一個比較完整的專業上面的教育訓練，因為你電話接久了你一定會發現你可能專業上哪裡不足，就是反而你實際上機之後，才會了解哪方面不足，但是針對這些不足公司卻沒有再辦一個教育訓練給我們。

**Q 訪談人員 A：**

**那你會比較建議說像哪一部分的專業？**

**A：** 當然我們會以民眾常問到的為主，因為公司其實也是有在統計說民眾到底大概大多在問的是哪一類居多，那公司是不是應該針對這部分來開啟一個教育訓練的課程。

**Q 訪談人員 A：**

**就是關於民眾常問得這個面向，那還有沒有什麼其他關於的一些專業能力提升的部分？不管是課程或是方式都可以。**

**A：** 有時候我們會想對公司做一些怎樣提升專業訓練的建議，可是我們覺得我們這樣的意見都完全反應不到上面，就是我覺得說管理面跟我們話務人員是有一些斷層在的，就是覺得這個問題已經很久了反應的沸沸揚揚但是上面都感受不到。

**Q 訪談人員 A：**

**那我想請問一下您是大專畢業嗎還是高中職？**

**A：** 大專畢業。

**Q 訪談人員 A：**

**那您剛才有說這是您的第一份工作，那我想請問說你有沒有再就你的觀察或是認為什麼樣個性的人或是什麼樣人個特質的人會比較適合話務人員這樣的工作或是他可以留的比較久？**

**A：** 就我的觀察，就是以前有一些比較資深人員他是留下來了，可是他是年紀比較長的人，就是可能這邊要留下年輕人的機率比較少因為我們的專案是採一年一批制，那這也是可能導致年輕人比較不想要留下了的原因，因為畢竟比較沒有保障，然後再加上我們的薪水是固定的，因為薪水是在我們當初進來的時候就已經先簽訂，所以沒有調整的空間它不會上漲，可是我們的話務量是越來越多，所以就變成你的薪水不會長可是工作量變多的情況下，這也是導致離職的原因，然後會留下來的通常就是年紀比較長他有家庭的壓力，他可能已經結婚生子已經有家庭的壓力，它可能沒有辦法說馬上離職，

可是我們這邊也是有一個好處就是工作時間正常，就是八小時，沒有加班的情況下就是八小時，所以就是我們的班別的制度非常多，就是說我們可能有7點上班的那他下午4點就下班了，那他剩下有非常多的時間可以去照顧他的家庭，那這個也是有的人他留的比較久的原因，那通常都是年紀比較長的。

那就是還有一種就是天天人，就是他的神經是非常大條就是非常樂觀，就是民眾罵他他可能也沒什麼感覺沒什麼情緒這樣，它可能就是天生非常樂觀。

然後會留下來的人，還有一個原因是我們話務中心除了接電話之外，資深人員還會被分配到做其他事情，所以當他做其他事情的時候他不是一直在接電話，這個也是比較資深人員他會留下來的原因，因為他不是每天不斷的接電話，一直接受民眾的疲勞轟炸，所以他有其他的時間是做其他的事情的。

**Q 訪談人員 A：**

**那像你的話目前是二線嗎是一線？**

**A：** 我算是歸類在二線，但是我的工作又算是比較特別，我基本上是不接民眾電話，我們是審件人員，所以基本上我們是比較少接民眾電話，除非說一線真的電話量很多的時候才會幫忙這樣，也是一線慢慢上來這樣子。

**Q 訪談人員 A：**

**那就是還有其他的嗎？就是你觀察到的就是他留下來的時間比較長，然後比較適合的一些怎麼樣的能力？**

**A：** 應該是說其實你自己像要為民眾服務到什麼樣的階段，你可以每通電話都轉接，就是我們話務人員在諮詢一個專業的問題的時候會有兩種做法，假設一種是我話務人員專業能力非常充足的時候我可以直接的解決他告訴民眾該怎麼做，或是我們可以查詢現有的資料庫就是查詢之後在告訴民眾，然後在一種作法就是最簡單的，就是我們有機關人員通訊錄，假設民眾問了一個勞工局的問題，我們可以直接查詢勞工局的分機然後直接轉接給局處，所以我才說自己想要為民眾服務到什麼程度，如果說今天你什麼都不懂你還是有辦法結束這通電話，就是你把電話轉接出去，那你可以每天都不停的轉接電話那你就是一個總機的角色，那這樣子你轉接電話的話那民眾的報怨都不會落在你頭上，有些人他就是抱持這樣的心態，反正他就是把電話轉接出去，因為其實你有時候多跟民眾多講一些可能成案的機會會比較大，那因為我們公司目前是沒有文書處理時間的，我們文書處理時間勢必需要用中午休息時間或是下班的時間來處理，有些人會因為登打案件而沒有辦法準時下班，假釋你今天把電話轉接出去了就不會有這些壓力，所以當然他每天工作就很輕鬆，所以要看自己就是想要提供給民眾怎樣的服務。

**Q 訪談人員 A：**

那最後的一個部分就是想請問您對於話務中心除了我們剛剛講的那些之外，你有沒有其他建議？

**A：** 如果今天的目的為了讓話務人員可以開心的在這邊工作會願意長時間的在這邊工作，那我覺得公司的管理面要更堅強一點，因為我覺得目前我們整個話務中心的層級就是經理、副理然後就是各組的督導，那通常會直接面對我們的就是各組督導，但是我覺得我們的督導沒有很大的權限，就是今天我們有事情跟我們的督導反應的時候它可能也是講說你就怎麼樣啊，安慰我們一下而已，可是這並沒有多大的效用，可是也完全改善不了我們目前所遇到的狀況，就是說管理面這裡有問題跟你講了督導也沒有權限做任何決定，所以說上面是不是下放給督導的權限不夠，這是我覺得我看到的。

舉個例子來講，我們每天會有一位值班的督導，他是負責當天現場所有話務的狀況，假設說現在非常多民眾再獻上等待的時候他就會叫大家趕快結束掉電話，就是可能盡量減短然後結束這通電話然後服務下一位客人，可是我們就依照他的指示做了，可能轉接出去這通電話就結束了，可是到時候這通 call 在評分的時候被調出來聽，當成一個考核的依據的時候，那為什麼你沒有照 SOP 流程，可是我們是依照當天值班督導的指示做的，然後你想要申覆這通 call 沒有辦法申覆，這是你的問題，就是變成督導的指示有時候會害到你，所以有時候督導告訴你的事情不是對的，但是到時候他們開會又變了一個版本，那我們以新的版本來說就變成是錯的那就會被扣分就會影響到考核。

**Q 訪談人員 A：**

所以你會認為說督導的腳色是希望他是怎麼樣的腳色？

**A：** 我覺得公司在作政令宣達的時候應該要一致，不應該版本變來變去，這是其中一個，再來就是督導你自己講過的話，就是我們的督導感覺就是好像沒有什麼地位，就是督導講出來的話好像可聽可不聽，我們並不是質疑督導的專業，而是說長久以來督導講過的話好像不是定案，所以久而久之就會覺得督導講的話好像聽聽就好，後續上在怎麼變公司還會在做變化，所以我們會覺得好像就是一個小組長這樣子。

**Q 訪談人員 A：**

還有其他什麼樣的建議嗎？

**A：** 再來我覺得公司應該要開啟一個話務人員可以直接跟公司有能主導的決策者一個溝通的管道。

就是管理我們 1999 的一個決策者，就是有能力來決定我們 1999 的一個

決策的。

還有就是我覺得我們公司就是有時候面對市民一線的角色，那通常市民也很多那種勞資糾紛的問題來問我們，可是偏偏我們就是明明為市民服務這個，可是我覺得我們公司也很常不按照這個吧，就是很常有這種勞資的問題，這是讓我們覺得很誇張的，因為我們成包就是我們是市府的那個，那這些資訊我們都知道，可是公司還是違背了最基本的勞基法，這是我覺得很誇張的。

**Q 訪談人員 A：**

**那是類似什麼樣的事件？**

**A：** 就例如強迫加班，就是你沒有的到人員同意就強迫加班。

**Q 訪談人員 A：**

**那還有其他的嗎？**

**A：** 我覺得因為我們公司的人非常多，可是因為工作很煩忙完全都很少跟同事間互動，就是跟同事之間都不熟，這也是我覺得對公司沒有向心力的主要原因之一，你可能就只有跟你座位的附近幾個熟識而已，可是熟也沒有時間讓你熟到非常的熟識，除非你今天是做很久的人員，所以我覺得這會讓人員流走，因為完全你離職完全不會考慮，因為跟同事也沒有感情，如果你今天跟同事有革命性的情感那可能還會考慮多留一下，可是這裡沒有，我覺得應該也是因為業務繁忙吧，明明就人很多可是跟同事間完全都不熟識，我覺得公司可以舉辦一些活動，來團聚員工之間的感情，我覺得這是一個可以加向心力的做法。

受訪者：T14

Q 訪談人員 A：

那請問您從事這話務工作大概多久？

A： 大概滿兩年。

Q 訪談人員 A：

那過去有相關得工作經驗嗎？

A： 如果是依照這種形式的客服是沒有。

Q 訪談人員 A：

那我想請問你現在的工作是屬於二線嗎還是像其他的？

A： 我是算二線。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 依照現行制度如果是依照這個公司現行制度上面的話，應該說這個制度面看似很完善，但是多多少少都是會有一些耳語，就是說比如說像休假、排休，排班的部分，或者是要我們做一些例行繳交資料或是作業，很多話務人員就是會有這樣的一個問題存在，應該是這樣說，這個公司對我們來說是一個新公司，曾經有舊的公司，因為這種公司與市府銜接上當然說不可能會有永久性的會有聘用跟指導的狀態，以前就公司針對排班這一塊是一個蘿蔔一個坑，就是說大家都會很自動的私底下講一講就好了，但是這個公司上面看似制度成面上很好，他會依照你成績考核然後會做這樣的一個排班方式問題，就是私底下會講說不公平。

如果是依照我，因為二線不算是主管，我只能告訴你個部分，如果是依照由來我看新人，我會比較需要他們的工作經歷，因為大致上的工作同仁好像都是新進的大多的都是離開學校就來，那離開學校就來的它就會覺得自己學歷高然後好像什麼事情都能做什麼事情都能勝任，但是事實上他們沒有工作經歷，所以導致公司上的一些同事與同事間的一些職場道德是沒有，所以導致我覺得這個公司老人也留不住新人也帶不起來。

Q 訪談人員 A：

那就是在 2 年多的工作期間你有沒有觀察過，或是你覺得自己是不是有怎麼樣的人個特質讓你們留下來，或是你觀察其他人覺得說可能話務人云他們可能需要怎麼樣的人格特質？

A： 在這個方面樂觀開朗的人可以在這個工作單位留很久，這個人格特質是

最需要的，這是我覺得最重要的一點，就是你能很樂觀很開朗的去面對所有的事情，然後對事情不要帶很多自己主觀的事件，通常這種人通常在這單位是留最久的，而且是能留下最多的，就是凡事都不太計較，被民眾罵被民眾酸個兩句他也能秉持著自己就是我就是依照自己的 SOP，然後盡量做到服務大眾性，就是頂多被罵個兩句然後去旁邊跟同事打打屁、聊聊天那就結束了這種人可以留的最久，那這種人以新人來說就是最好帶，因為他不會覺得說我覺得這樣就是這樣，我學校學的我吸收到的知識我覺得應該就是這樣做，我覺得這樣是不對的。

**Q 訪談人員 A：**

那除了這些還有沒有其他的？或是你自己有沒有怎樣的個性就是可以以至於留還蠻久的？

**A：** 原則上就是所有兼格，最重要而且也是僅存的就是這點。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

**A：** 我覺得這些都是多餘的，因為第一剛剛提到中打嘛，中打測驗這是一個在這間公司所有的同仁應該具備的能力，因為打字是你的工作，服務是你應該要有的一個動作，今天民眾跟你講什麼你應該很完整性的就是記錄在你的電腦裡面，或是你手邊的基本資料裡面，你不應該告訴我說我就是覺得你慢所以我要測，可是並沒有那麼多時間可以讓所有話務人員一直 run 這件事情，而且是重複的，舉個歷來說你的成績是設定 50 個字 100 分然後 35 個字是 80 分，你今天所有話務同仁反覆練習能打到這個成績之後，有必要再重複作這件事情嗎？我覺得是不必要的。

那像音檔測驗，我們拆成兩塊來說，第一個我們會有一個 QA 的問題，就是說他會邀請外部單位或是我們自己督導來做測驗，他會掉所謂同仁的優良音檔或是其他單位不良的音檔來讓我們做示範，但是我會覺得說聽懂了，可是你今天會強制所謂寫一個字數或是一定要在什麼規定時間期限內做到，我覺得這個，因為畢竟我們真的是沒有那麼多時間可以去做這些事情，一天 8 小時裡面我們沒有額外的時間，扣除掉一個小時的休息時間跟一個小時所謂的點休息一次是 5 分鐘離線的時間，其他事實上我們的時間真的是很 rush，根本沒有時間去做這些事情，那有一些同仁居住的地點真的是比較偏遠，比如說住在宜蘭或是住在苗栗，他根本沒有時間去做這些事情，而且這些事情是每個月一直重複，雖然說內容不同課題不同，但是在我看來都是重複不必要的，這些真的是可以省略的，你要可以每一年辦一次，或是半年一



一個休息層面或者是我們的補休、下班，你沒有給我們適度的休息我覺得這樣的服務品質是沒有的。

因為在您看來或許你私底下有打過 1999 問過一些事情，但是事實上你會聽到聲音是很合順的但是原則上已經快接近是裝出來的，很容易就一開始會覺得剛進來這間公司大家都光鮮亮麗的，打到其他客服小姐都是聲音很好聽服務水準一流，專業知識 ok，可是當你進到這行業或許前半年你會有這樣的服務熱忱，但是之後就是因為壓力、時間、耐性，慢慢的被時間磨掉之後就沒有了，所以我的建議是看是要維持現況，或是改良現況但是就是不要再增加一些課題給其他的一些話務同事。

**Q 訪談人員 A：**

那最後想請問您一個問題就是說您是高中職畢業還是大專畢業？

**A：** 應該說是我是專科肄業，因為兵役的問題我就沒有繼續再下去。

受訪者：T15

Q 訪談人員 A：

請問您從事這個話務人員的工作多久了？

A：快 9 個月了。

Q 訪談人員 A：

那您過去有相關的工作經驗嗎？

A：曾經有客服的經驗。

Q：針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A：我覺得這方法你要做一個工作當然就是要先看人家過去有哪些相關的特質，還有他的人格是不是適合做這個工作，我覺得這是很重要的，因為如果他沒有心去，因為客服是一個很雜的工作，他必須每天去面對很多不同的民眾，他們會有不同的意見、不同的個性，然後你要怎麼去把這問題解決掉，我覺得第一方面就是你的 EQ 要很高，因為你不能對民眾發脾氣，所以你任何事情都要保持很正面的態度，所以就是我覺得就是在面試的時候其實就是要從這個人他的工作經驗去把一些問題排除掉，然後再去看他適不適合做這個工作，因為其實做這個工作壓力是很大的，就是抗壓性要非常高。

Q 訪談人員 A：

那你覺得以上之外還有沒有什麼其他的？

A：就是你要思考很多元化，因為客服這個工作的話他面對的問題有很多，因為民眾他的問題是五花八門的，所以你要推想怎麼去，因為像你遇到一個問題之後向我們這個工作再短時間內就要民眾一個解答，所以你要知道很多像業務的細分你都要很懂，因為民眾也些是不喜歡等待，他們覺得打進來你就要馬上給他們答案，所以就是你腦容量要很大，要記很多東西。

Q：您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A：我覺得就是要平常自己要多做功課，像是看新聞或是多去瀏覽一些網站，然後聽到什麼不懂的就要去問，不要因為害怕就放在心裡就不敢問，這樣你永遠都不會知道那個答案是什麼，所以我當接線員的時候我常常會往後面跑，就是常會去問督導什麼的啊，我覺得這樣就是可以很快學習，還有就是學長姐，那我們一些資深話務人員都可以去詢問，然後再來就是像我剛剛講的就是要去看市政網站，因為每天的訊息每天都是在變的，像現在花博東西

也是一樣，每天都會有新的訊息出來，所以你要不斷的去更新你的資料，才不會民眾打進來說你什麼都不知道，然後對這單位會有一些存疑，就會說是不是專業度不夠知識不足。

**Q 訪談人員 A：**

我想請問一線擬門線再的二線人員大概有多少人？

**A：** 我知道的話大概有 10 來位吧。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

**A：** 其實我覺得中打這部分是不太需要的，中打這部分你每天都在打字，所以你的打字速度一定不會慢，然後我覺得中打是沒有這個必要，然後音檔的部分是可以去聽一些，因為他會分好的音檔跟不好的音檔，那好的話當然可以吸取別人的經驗，那不好的話就可以知道說這種錯就是以後不要再犯了，要怎麼樣去面對市民用什麼樣的態度，所以音檔這個部分是 ok 的。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 這樣的方式我覺得算是，我一開始比較不能夠就是每天都要進行新聞稿的導讀，因為之前都是自己看，但是慢慢的就是會覺得說因為一開始沒有導讀的時候，你拿到可能說時間快到你就會放在旁邊不去理他了，所以那些東西你就不會去知道，那民眾一打電話進來，因為我們會透過很多管道去搜尋這個答案，那你就可能會忽略性某部分，那你要去看的時候就會很雜，因為新聞稿上面字數很多，可能依時之間沒有辦法找到很正確的答案，那現在導讀的話等於是去強迫你知道每天發生的事情，我覺得是滿 ok 的。

**Q 訪談人員 A：**

那關於現行的制度就是剛才提到的一些以外，你還有沒有一些建議的做法？

**A：** 因為其實每天就是除了這些東西之外，因為我們遇到的問題很多，那我們有時候就是會問局處，然後問到答案之後如果他是新的，那我們會像是發布一般訊息把它發佈出來，我覺得透過這方法的話是還不錯，就是自己知道別人可能不知道的東西，那對大家是有用的你就把它 po 出來，讓大家都知道，不要因為一件事情幾百個人都問到然後一直去煩總部，他們會覺得很煩，他會認為都給你資料都跟你說了，就是這方法大家也可以多多利用，把時事分享給別人。

**Q 訪談人員 A：**

那我想問說在您的觀察之中，或是你自己覺得你有什麼樣的個性或是別人有怎麼樣的個性讓他可以勝任話務人員這樣的工作？

A： 最重要就是抗壓性，因為其實像你在面對民眾的時候都是要很心平氣和，就是他罵你妳不能被激怒，就算他一直狂罵你一直用髒話也好用什麼也好，你都要把怒氣壓下來，我覺得很多二線人員他們厲害的地方，因為他們都是語氣非常的平緩，也不會跟民眾大小聲，也不會說是搶話啊或是什麼樣態度不好之類的，就是值得學習的地方，其實我也是在學習，因為最近一直不斷掛上電話之後馬上又有電話進來，那種感覺會讓人煩躁，但是你要努力去克制這方面的問題，所以其實抗壓性就是很重要，做這個工作的特質。

抗壓性之外的話，我覺得還有就是話術，你要怎麼樣去應對，不能民眾丟給你一個問題之後你也不能說我不知道這方面我不了解，你還是要知道怎樣去跟民眾應對，你不能去挑起民眾的情緒，這方面的話我覺得也是很重要的。

還有我覺得就是思緒要清楚，就是你要非常有調理，因為我們的跟打就是正式的公文了，所以用字遣詞方面的話，就是可以多看看別人打的案件，他們是怎樣去敘述，因為也不能太白話，但是你又讓局處很清楚民眾的訴求是什麼，他們咬怎樣去解決這方面的事情，所以這方面就是思緒也是很重要的。

Q 訪談人員 A：

那最後的部分請問你對於話務中心個人有沒有什麼建議？

A： 就是休息時間可以再長一點，不是中午休息時間，就是其他的時間，因為我們現在的話不能太常按休息，因為現在話務量真的太大了，可是你有時候你接的真的很累的時候我們會在後面聽到督導喊說趕快接回來或什麼的話，我覺得那會讓話務人員壓力更大，我覺得這是可以改進的地方，其實其他都是還好，像是座位的問題，因為可能現在話務量很大，我們有增加一些新人有支援的人員，可是座位不足，就可能你今天來發現你座位上怎麼多一個人那就會影響到話務人員的情緒。

Q 訪談人員 A：

那關於制度面的部分你有沒有覺得現行的制度面可以改善的地方，可以讓話務人員在工作的時候可以更加開新或是更加快樂，就是提昇自身的服務品質？

A： 可能就是請休假的制度吧，因為接花博可能已經累積了很多補休時數，就是之前加班換來的補休時數，可是他並不是那麼的好請，沒有說可能補今天的話可能上個月就要先丟出來，沒辦法說在前一、兩天之前臨時說要補休，這個的話真的是比較不方便，因為如果有事的話話務人員要自己請事

假，或是什麼的話會比較不公平。

**Q 訪談人員 A：**

**那除了休假制度部分還有什麼？**

**A：** 其他也還好，比如像是加班方面，就是他是沒有硬性規定，他是他會排一些假日備援的人，就是你家日你要在家等電話過來備援，如果說真的已經工作很久已經連上好多天了，我好不容易休假了你要我備援然後又要我去上班，那上班隔天之後我又要在去上班，那一連串的這種會比較吃不消，但是現在會比較好他會有徵求同意。

受訪者：T16

Q 訪談人員 A：

請問您從事話務工作多久了？

A： 一年半。

Q 訪談人員 A：

那現在是屬於二線人員，過去有類似的工作經驗嗎？

A： 二線人員。沒有，話務工作的話其實是第一份，以前算是服務業不是接電話這樣子。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時陳述個人工作經驗、自評特質、家庭狀況、日常嗜好的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

A： 應該要看他的個性吧，是不是屬於比較能有熱忱服務這種感覺，可能比較要有耐心吧，我覺得至少要有有一些工作的經驗，可能對話、應對要比較好這樣子。

Q： 您覺得還可以透過哪些培訓課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其人格特質、進而提升其服務品質？

A： 覺得應該像我們會有跟聽，我覺得跟聽這是還蠻不錯的，雖然他們不會去實際操作，但是他們可以去聽我們怎麼跟民眾說話應對的方式，因為上課其實歸上課，其實只是告訴你這些資訊，那可能您要操作這件事情或是找這件事情，可是你可能上課才有上到，可是實際的話沒有摸過沒有看過可能會比較緊張又會慌掉，所以沒有辦法那麼快的去解決，所以我覺得就是跟聽或者是說，或是反過來的腳色就是我們比較資深的在旁邊然後他們在操作，我覺得這樣會讓他們比較快上手。

Q： 針對目前甄選 1999 話務人員時，中打測試、音檔測試（要求參與甄選者聽一段音檔，並做重點摘錄）的筆試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體的建議？

A： 就是一些基本，因為有時候就是看個人，因為每個人的記錄方式有的人是用手寫有的是會直接記錄下來，如果民眾跟你直接敘述很快的話，當然你要打當然你的速度要跟得上其實如果跟不上的話還會再問一次，那就可能造成民眾的不悅，當然速度上要有一些基本程度。

音檔的話，這是可以讓如果主管提出是可以讓話務人員去知道他的這通電話的缺點在哪邊，然後怎麼去做改善，或者是說也許他可能平常都這樣做可是有人去聽這個音檔原來他少做這一點，那就可以知道他自己的缺失在哪邊就可以去做改善，因為公司也是有考績評分標準，所以這邊可以改善。

**Q：** 針對目前甄選 1999 話務人員時，新聞稿閱讀並做重點摘述的面試方式與其成績合格標準，您的看法如何？是否有具體建議？

**A：** 因為像我們目前因為新聞稿我們從這個月開始是有說要開始提早 15 分鐘上班，然後就是會閱讀新聞稿，可是基本上有一些新聞稿他們做新聞稿的人員當下就會發一些一般訊息，就會去公告，那發一般訊息我們都是要點出來看的，像我個人我點了我就會去看，那他隔天還會印一份紙本出來那我還是會看，我覺得這是個人在工作，因為這是個人一定要知道的資訊，避免民眾問了你一問三不知，所以你要自己有在手中的訊息，所以我會個人自己去掌握，可能公司有他的考量就是同意一個時間讓大家在早上請主管去導讀，也許公司有考量，我覺得個人這邊應該是個人必須要去了解，所以這方面應該是自己要先去了解的不一定說公司安排這樣。

**Q：** 您覺得還可以透過哪些培訓的課程、方式、項目或內容，幫助 1999 話務人員改善其專業能力、進而提升其服務品質？

**A：** 因為我不是訓練的人員，那如果說要，因為每個的吸收程度是不一樣的，這方面我真的比較難提供一些。

**Q 訪談人員 A：**

那我是想要請問說您當初進來的時候就是說，會有學歷這一塊的篩選，那時候篩選的標準是怎麼樣的學歷？

**A：** 因為我算是大專畢業的。

**Q 訪談人員 A：**

您自己也留一段很長的時間，那您有沒有覺得就是你自己有什麼樣的個性讓你比較適應這樣的工作，或是你有沒有觀察過其他人就是有怎麼樣的個性會比較適合擔任這樣的工作？

**A：** 我覺得是大而化之的個性吧，就是比較不會那麼的去斤斤計較，因為畢竟我們自己清楚自己的工作立場，其實就比較不會去這麼的計較，因為我們的立場就是協助他們，當然我們不可能一定能幫你怎樣，所以我就會了解我們自己的立場然後盡我們所能的去幫他們聯繫去幫他們協助，所以我覺得這部分就這樣。

**Q 訪談人員 A：**

那除了這些還有沒有其他的就是認為說自己有怎樣的個性比較適合？或是留下來的人具備怎麼樣的特質？

**A：** 算是服務熱忱吧，因為通電話不可能說非常的不屑非常的冷淡，當人家問你什麼當然就要比較愉悅的態度去回答。

**Q 訪談人員 A：**

那最後就是想請問你對於話務中心有沒有什麼樣的建議可以提升話務人員的服務品質這一塊？

**A：** 這點真的還好，因為都會上課，就是教育訓練，那都會包含一些算是開頭裡面那些的該怎麼講，應該是要加強個人的禮貌用語吧，因為可能在一開始不太熟悉的話，可能口語化會比較嚴重，所以我覺得如果加強一些新人的一些比較專業應對的能力會比較好，就會感覺他好像在跟同學在聊天那就會顯得比較不專業。

## 附錄十 1999 話務人員工作職能與服務品質提 升之研究工作進度表

工作項目	工作策略	時間進度
一、確定自變項與依變項的研究架構	1、透過互動，徵詢委託單位的需求與意見。 2、蒐集與參考中華電信北、中、南區客服人員的相關次級資料。 3、參考台經院（2010）的《臺北市政府 1999 市民熱線服務效益之評估》研究報告（已蒐集）。 4、親臨 1999 話務人員的工作現場觀察與記錄。	2010/8/20- 2010/9/15
二、修正與調整自變項與依變項的文獻探討	1、根據研究架構修正與調整自變項的文獻探討。 2、根據研究架構修正與調整依變項的文獻探討。 3、按照審查委員意見，補充「職能模型」的相關文獻。	2010/9/16- 2010/10/15
三、擬定問卷題目與訪談題綱	1、透過互動，徵詢委託單位的需求與意見。 2、依據文獻探討中自變項的屬性加以發展。 3、依據文獻探討中依變項的屬性加以發展。	2010/10/16- 2010/11/15
四、問卷前測	1、尋求委託單位協助，針對 10 名 1999 話務人員進行問卷前測。 2、依因素分析的結果修正問卷題目。	
五、問卷資料蒐集	尋求委託單位協助，針對全體 88 席 1999 話務人員發放與回收問卷。	2010/10/16- 2010/11/15
六、訪談資料蒐集	1、尋求委託單位協助。 2、最初受訪人選徵詢委託單位的意見，後續再以滾雪球法進行。	
七、專家座談	專家人選徵詢委託單位的意見。	
八、問卷資料分析	運用 SPSS 軟體進行問卷資料的描述性與推論性統計分析。	2010/11/16- 2010/11/30
九、訪談資料分析	運用 NVivo 軟體對訪談資料進行登錄、編碼與分析。	2010/11/30- 2010/12/31
十、撰寫包括中、英文摘要的成果報告	1、透過互動，徵詢委託單位的需求與意見。 2、彙整問卷與訪談的研究發現。	2010/12/1- 2010/12/31

發行人：翁瑞廷

發行所：臺北市政府研究發展考核委員會

地 址：臺北市市府路 1 號 11 樓東南區

電 話：02-27287779

影印所：全盛印刷品有限公司

地 址：台北市文山區指南路二段 45 巷 4 弄 6 號 1 樓

電 話：(02)29394941

中華民國 99 年 12 月

初版 70 本