

從 KANO 服務品質模型看 TTQS 評核服務的改善方向

東南科技大學企業管理系助理教授、TTQS 北區主導評核委員

葉俊偉

壹、TTQS 評核服務與服務品質

TTQS 是我國勞動部多年以來積極推動的一套教育訓練系統，其全名為 Taiwan Talent Quality-management System (臺灣人才品質管理系統)。政府機構推動 TTQS 的用意，主要著眼在國家整體的人力資本提昇，因為近年來我國的產業面臨升級轉型、經濟景氣以及科技進步等挑戰，在與世界各國的競爭中，人力資本顯得格外重要；然而人力資本的培養，一部份是在學校中完成，更重要的是在產業中厚植人力資本，提昇國家整體的競爭力。

就我國的產業結構而言，2013 年中小企業家數為 133 萬 1,182 家 (年增率 1.87%)，佔全部企業的 97.64%；中小企業就業人數高達 858 萬 8 千人 (年增率 1.22%)，佔總就業人數的 78.30% (經濟部中小企業處，2014)，可見中小企業為我國經濟的重要命脈。中小企業在經營上具備相當的彈性，可以因應不同的情況隨時進行調整，但是也由於員工人數少、組織扁平化、部門任務多，因此較大企業來說，缺乏具有制度的各項作法；就以教育訓練而言，中小企業往往並未具備專責人員負責教育訓練事宜，也缺乏詳盡的規劃，導致企業在進行教育訓練時，無法做出較長遠的規劃，只能依據當時人員所缺乏的能力，進行短期的、即時性、補救性的教育訓練。

為了改善企業的教育訓練體系，「倡導各事業機構投資所屬員工的人力資本，並且強化事業機構及訓練單位之辦訓意願與能力，進而協助勞工有效提升職場競爭力」(勞動部 TTQS 官網，2015)，因此勞動部多年來持續投入 TTQS 的推動，並積極提供各項服務。以 TTQS 而言，勞動部主要推動以下三項服務 (勞動部 TTQS 官網，2015)：一、TTQS 教育訓練：針對各事業單位或訓練機構的人力資源負責人員，目的在落實企業人才發展品質管理規範之應用管理，協助企業導

入 TTQS、提昇教育訓練人員專業素養及落實企業訓練品質的效益，內含四類別課程：基礎課程（產業人才投資方案單位辦理）、應用課程、專題課程與管理發展課程；二、TTQS 輔導服務：為協助各事業單位或訓練機構解決人力資源發展所遭遇的問題，勞動部遴選了一批 TTQS 輔導顧問，提供免費的到場諮詢服務，以協助企業或訓練機構建立 TTQS 管理制度，有效運用人力資源，提高經營效率；三、TTQS 評核服務：為提升企業或訓練機構人力培訓之品質，由勞動部遴選一批評核委員，依據勞動力發展署核定之計分卡評定標準，到場為申請單位進行評核服務作業。

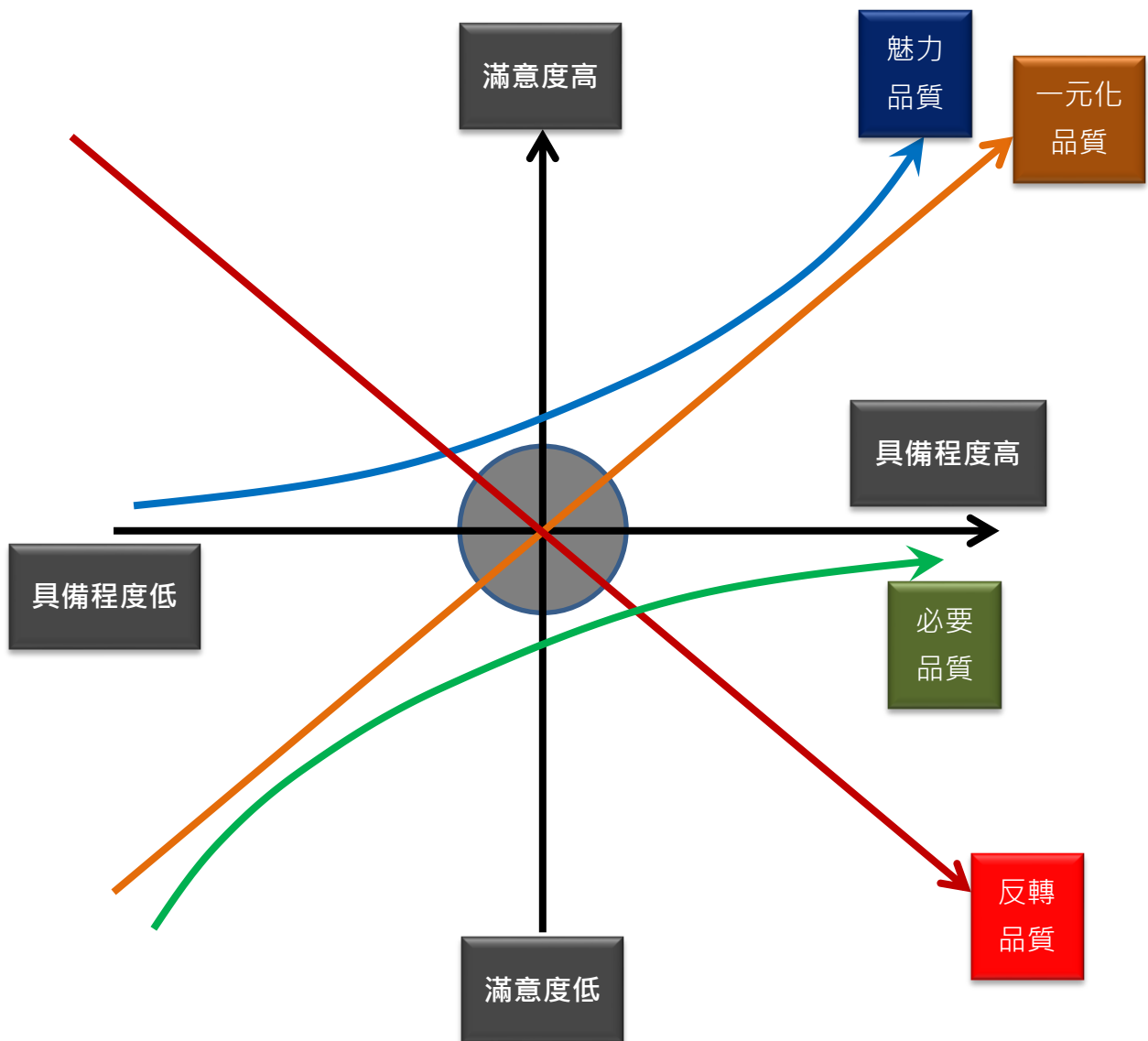
以上述的三項服務來說，在評核服務的部分，較其他兩項服務容易引起較多的爭議。因為評核服務是由兩位評核委員到場進行各項教育訓練資料的檢核，受限於時間較短（三小時），且必須評定分數與等級，如果與事業單位或訓練機構的預期有落差時，評核服務的美意往往會打了折扣，因此這項服務的服務品質格外受到重視。勞動部現有的作法，是請助理在評核過程中，將評核服務的滿意度調查表交給受評機構填寫，回收後瞭解其意見據以改進，但滿意度調查的意見內容未必能呈現出受評機構的全面想法，對於整體服務品質的提昇也有限，這個部分也是勞動部希望能夠積極改進的。

貳、KANO 服務品質模型

學者對於服務品質的探究，提出許多不同的看法。例如日本學者狩野紀昭（Noriaki Kano）所提出的 KANO 二維服務品質模型，以及 Parasuraman, Zeithaml 及 Berry 三位共同提出的 PZB 服務缺口品質模型。本文將以 KANO 服務品質模型為主，針對 TTQS 評核服務進行檢視，並提出相關的建議，做為提昇 TTQS 評核服務品質的參考。

日本學者狩野紀昭等人(1985)提出 KANO 二維服務品質模型，利用兩個向度來描述服務品質，橫向（X 軸）為具備程度，意指提供評核服務的單位（勞動部）對其服務所提供的具備程度高低，越右側越高，越左側越低；縱向（Y 軸）為滿意度，意指受評單位（外部顧

客)或評核委員(內部顧客)所感受到的滿意程度,越上方越高,越下方越低。接著他提出五種不同的服務品質(如圖一),說明如下。



圖一 KANO 二維服務品質模型 (狩野紀昭等人, 1985)

- 一、魅力品質：如果具備該品質要素的話，會讓顧客獲得滿意；但如果未具備這項品質的話，顧客能夠接受，而且也不會不滿意。這項品質的內容往往是該機構所能提供最好的服務，也是具備競爭力的來源，提供這些服務時，顧客會覺得驚喜、貼心與感動。
- 二、必要品質：這項服務是該機構所應提供的基本服務，提供這些服務時，顧客會認為是理所當然的，並不會增加顧客的滿意度；但是如果並未具備這項品質的話，顧客會產生不滿意的感受。

- 三、反轉品質：如果具備這項服務品質的話，顧客會不滿意；反之如果沒有具備這樣的服務品質，顧客會比較滿意。這項品質的內容指的是該機構在服務過程中不能出現的行為，往往是顧客不滿意的來源。
- 四、一元化品質：如果具備這項品質要素的話，顧客會獲得滿足；反之如果並未具備的話，顧客會產生不滿的現象。
- 五、無關緊要品質：是指無論具備或不具備該項品質要素，都不會影響顧客的滿意程度。

參、將 KANO 服務品質模型套用到 TTQS 評核服務流程

從上述的說明看來，KANO 服務品質模型可說是檢驗服務品質的方式之一，我們要將這個模型套用在 TTQS 的評核服務上，首先要瞭解 TTQS 評核服務的流程。依據 TTQS 官網所揭示的評核服務標準作業流程，可分為以下階段與步驟：

一、前置階段：

- (一) 單位在線上申請評核；此時外部顧客（評核單位）面對的是線上系統的操作，以及接受詢問的分區服務中心人員。
- (二) 派案系統受理申請評核單位線上報名後，由分區服務中心與申請評核單位確認評核時間；此時外部顧客（評核單位）面對的是分區服務中心的人員。
- (三) 分區服務中心指派評核委員及助理；此時內部顧客（評核委員）面對的是分區服務中心的人員以及助理。
- (四) 安排委員與單位之評核時程並確認地點；此時外部顧客（評核單位）與內部顧客（評核委員）同時面對分區服務中心的人員以及助理，並以助理為主。

二、實地評核階段：

- (一) 評核委員至單位進行實地評核作業，分區服務中心人員撰寫助理日誌、簽到表及取得在場人員同意後全程錄音，並於評核後請單位人員填寫評核服務滿意度調查表及 TTQS 相關問卷；此

時外部顧客（評核單位）要面對的是內部顧客（評核委員）與助理。

- (二) 兩位評核委員分別產出一份評核表，互相討論後產出一份共同評核表，並於評核表中簽名。助理於共同評核表蓋章後將該表最後一頁影本交予受評單位，三份評核表皆由分區服務中心人員帶回，僅提供共同評核表之影本交由兩位委員之一於 TTQS 網站上完成線上登錄；此時內部顧客（評核委員）面對的是助理。

三、審核階段：

- (一) 由分區服務中心確認評核計分表之完整度。如果評核結果為金牌（含）以上，則交由委員會進行審查與確認，如確認為金牌無誤，則上傳結案報告並彙整名單；但如經過確認未達金牌，則交回原評核委員，請其針對評核內容提出補充說明文件並進行修正。如果評核結果為銀牌（含）以下，則依據總數量的二分之一進行抽樣檢驗，被抽到的評核計分表，會交由主導評核委員組成的專業度審查委員會進行審查，若確認分數等級無誤，則上傳結案報告並彙整名單；但如經過確認在等級上有差異，則交回原評核委員進行修正；另外二分之一未被抽到的評核計分表，則會直接進行上傳結案報告與彙整名單的動作；此時內部顧客（評核委員）要面對的是分區中心的工作人員。
- (二) 結案報告及彙整後的名單會由各分區中心繳交到 TTQS 專案辦公室，最後再彙整到勞動部勞動力發展署，由勞動力發展署正式發文各申請單位，告知其評核結果。此時外部顧客（評核單位）要面對的是各分區服務中心的工作人員。

依據 KANO 服務品質模型的五種品質，搭配上述的評核服務流程以及內、外部顧客的對照，可製成如表一的雙向細目分析表。

表一 將KANO服務品質模型套用在TTQS評核服務的雙向細目分析表

| | 魅力品質 | 必要品質 | 反轉品質 | 一元化品質 | 無關緊要品質 |
|---------------------------------|---|--------------------------------------|---|--|-------------------------------|
| 一、(一) 單位在線上 申請評核 | 每個申請單位配置一名專屬服務人員，從單位線上申請時開始，進行一對一（單一窗口，一案到底）的聯繫與協助。 | 線上申請系統在操作上的方便性及正確性；分區服務人員回覆的即時性與正確性。 | 線上申請系統當機、無法登入或者有其他資料處理不當的事宜；分區服務人員未能即時回覆，或給予錯誤操作的引導。 | 線上申請系統字體大小適當；字型容易辨識；分區服務人員能提供詳細的說明。 | 線上申請系統畫面是否美觀與吸引人。 |
| 一、(二) 分區與評核 單位確認時 間 | 能善用科技裝置或平台與評核單位保持密切的聯繫。 | 分區服務人員在確認時的態度與正確性。 | 分區服務人員在溝通評核時態度不佳或有登記錯誤的情況。 | 分區服務人員是否能與評核單位做再三的確認。 | 分區聯絡人的年齡、性別、身高、體重等個人基本屬性。 |
| 一、(三) 分區指派委 員及助理 | 能依據委員所提出的時段適當且平均地指派委員。 | 分區派案人員及助理的態度與正確性。 | 分區派案人員及助理的態度不佳或有說明錯誤的情況。 | 分區服務人員是否具備耐心，對指派的狀況加以詳盡的說明。 | 委員與助理的年齡、性別、身高、體重等個人基本屬性。 |
| 一、(四) 協調委員及 單位評核時 間及地點 | 助理與分區服務人員能考量委員的專業、時段、地區，找出最適合該單位的委員，並且以多元的管道（電話、簡訊、郵件）與單位及委員進行確認。 | 助理與分區服務人員的態度與正確性。 | 助理與分區服務人員的溝通不足，造成評核時間地點有誤。 | 助理與分區服務人員是否能再三協調與確認評核委員及單位時間地點。 | 助理與分區服務人員的年齡、性別、身高、體重等個人基本屬性。 |
| 二、(一) 實地進行評 核作業 | 評核委員能依據其專業，提供該單位教育訓練改進所需的重要意見，並且確實可執行。 | 評核委員的態度、專業度及公正性；助理的態度及資料蒐集的完整性。 | 評核委員遲到、對評核流程及內涵不熟悉或有違反評核委員倫理事項的情況；助理遲到、對評核流程不熟悉或所攜文件不足。 | 評核委員能依據專業提出適當的問題並給予合理的建議；助理能適當地處理各種突發狀況、適時回報分區中心並順利完成評核作業。 | 評核委員是否利用電腦進行評核紀錄的撰寫。 |

| | 魅力品質 | 必要品質 | 反轉品質 | 一元化品質 | 無關緊要品質 |
|-------------------------|---|---------------------------|-------------------------------|----------------------------------|----------------------------|
| 二、(二) 產出評核表 及助理登錄 | 評核表中文字簡潔洗鍊，沒有任何錯別字；助理能在收到資料後立即正確完成登錄作業。 | 助理的態度及資料蒐集的完整性。 | 助理對評核相關文件處置不當、歸檔及登錄不全或對流程不清楚。 | 助理能夠協助評核委員完成各項資料，並依據時限規定完成歸檔與登錄。 | 評核表單是否以電腦繕打完成。 |
| 三、(一) 完整度與專業度審查 | 分區服務人員能多方蒐集委員當時的狀況並具備同理心。 | 分區服務人員的態度與修正說明的明確性。 | 分區服務人員與評核委員溝通態度不佳或說明不清楚。 | 分區服務人員對於完整度與專業度審查的必要性說明與詳盡程度。 | 分區服務人員的年齡、性別、身高、體重等個人基本屬性。 |
| 三、(二) 發文通知受評單位等級 | 分區服務人員能充分了解評核成績的依據，並且以同理心與受評單位進行良好且完整的溝通。 | 分區服務人員的態度及對於評核等級的瞭解與說明程度。 | 分區服務人員與受評單位溝通態度不佳或說明不清楚。 | 分區服務人員與受評單位間的溝通詳盡程度。 | 公文使用的紙張大小與信封形式。 |

肆、進一步的驗證與建議

上述的雙向細目表中各項品質內容，是依據個人擔任 TTQS 評核委員的經驗所列舉的例子，並未經過科學化的驗證，其完整性需要再行確認；例如表中列出某項要素的內容，並不代表只有這項要素存在，而是需要更多專家學者投入相關的意見，才能讓這個表格的內容更為完整，也更具備信度與效度。後續應如何進行，有以下的建議：

- 一、廣泛蒐集內部顧客（評核委員）及外部顧客（申請受評單位）對於各階段的各項品質要素意見，並將其填入雙向細目表中；
- 二、召開專家會議，檢討雙向細目表的各項品質要素，以確認其內容；
- 三、依據專家會議確認過後的雙向細目表，編訂「TTQS 評核服務各階段品質檢核表」，在進行時由內部顧客與內部顧客進行評核並提供改善意見；
- 四、定期檢討雙向細目表及 TTQS 評核服務各階段品質檢核表，以達到持續改善的效果。

參考文獻

1. 狩野紀昭、瀨樂信彥、高橋文夫、辻新一著，陳俊卿譯（1985），「有魅力的品質與應該有的品質」。品質管制月刊，21(5), 33-41。
2. 勞動部 TTQS 官網（2015）。TTQS 計畫緣起。擷取自：
http://ttqs.wda.gov.tw/Menu_001_01.aspx，擷取日期：2015/3/6。
3. 勞動部 TTQS 評核服務作業流程（2015）。TTQS 評核服務作業流程。擷取自：http://ttqs.wda.gov.tw/Menu_002_01.aspx，擷取日期：2015/3/6。
4. 經濟部中小企業處（2014）。中小企業白皮書。台北：經濟部。