

提昇公用事業服務品質之員工訓練需求分析

— 某公司之個案探討

錢天真*、賴炳況**

摘要

隨著時代的變革，電力事業趨於自由化與民營化，電力公司正面臨前所未有的競爭態勢，為持續提升員工績效表現，強化組織競爭力，確保員工所擁有的才能得以符合組織運作的需求，提供員工適切的訓練顯得特別重要，訓練需求分析因而成爲公司實施員工訓練過程中不可或缺的一環。

本研究主旨在探討爲提昇個案公司服務品質所需要的員工訓練，以訪談法瞭解個案電力公司之員工教育訓練現況，從人員、工作任務及組織三個層面的訓練需求進行探討。依據服務品質觀念性模式(SERVQUAL)，服務品質可包括有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性五個構面。研究結果顯示，個案電力公司對於可靠性、反應性及關懷性的服務較不足，需要對員工多加強這幾方面的訓練課程，以提昇對用戶之服務品質。

關鍵字：員工訓練、需求分析、服務品質

*大葉大學 國際企業管理學系 助理教授

**大葉大學 人力資源暨公共關係學系 碩專班研究生

壹、前言

一、研究背景與動機

在全球化經濟環境的快速變動之下，所有的企業皆必須重視顧客的反應與意見，產品或商品得以任何形式提供給顧客，除了提供產品或商品以外，也提供服務以增加產品或商品的價值。企業所提供的產品不再只是產品本身，服務品質的提升更是提升產品附加價值重要項目之一。任何的產品包括服務在內，都以能讓顧客達最佳滿意度為目標。現代企業的有效經營主要為提供顧客滿意服務及賺取合理利潤。在自由競爭下的民營企業，若能賺取合理利潤並長期生存與成長，就是它已提供顧客滿意服務的最佳保證。

以往台灣的公用事業皆為國家政府經營，主要為提供民生經濟基本需求產品，由於是政府經營而形成市場壟斷，故並未存有顧客導向的概念，也不了解顧客真正的需求。然而在自由化、國際化與民營化的經營環境大趨勢下，公用事業不再只是單純地提供公眾所需之產品，更應深入了解顧客的需求，才能在民營化之後提供足以使顧客滿意的服務。

政府自民國78年起逐步推動公營事業民營化迄今已近二十年，台灣電力公司為民營化的公營事業之一，在此期間為了轉型為顧客導向的公司經營，如何加強服務品質以滿足顧客需求成了當前重要的挑戰。台灣電力公司正面臨自由化、國際化與民營化的衝擊，過去擁有綜合電業專營權的獨佔優勢，而現今則必須接受民間獨立發電業加入經營的挑戰與競爭。尤其新修訂的電業法修正案已於民國96年通過，在原電業法的保護傘撤除之後，台電公司將面臨用戶流失的危機，因此如何在近年內提高服務品質以鞏固客源，實為台電全體員工所應具有的危機意識，以及必須共同面臨的挑戰。

二、研究目的與問題

本研究以台灣電力公司為個案，目的在探討為提昇個案公司服務品質所需要的教育訓練。研究以訪談法進行，主要研究問題為：

1. 個案公司的員工教育訓練現況為何？
2. 為提昇服務品質所需之教育訓練為何？

貳、文獻探討

本研究蒐集、探討及回顧國內外相關文獻，就有關服務品質及訓練需求之理論和相關文獻進行整理，分為教育訓練、訓練需求分析、服務品質三個部份。

一、教育訓練

訓練是針對組織內員工所實施的一種再教育。它是指組織促使員工學習與工

作有關的知識與技巧，用以改善其工作績效，進而達成組織目標的人力資源措施(林欽榮，1998)。吳美連與林俊毅(1999)將教育訓練分成狹義與廣義，狹義的訓練是指為確保員工具備執行業務的能力，組織提供了員工所需要的各種基本技能與知識，而此提供是為員工目前的工作需要，又稱「技術訓練」；廣義的訓練則是指組織為了將來執行業務的需要，對於組織成員所進行的知識與技能的再學習及心理的重建。

教育訓練的直接目的在於提高效率、培養人格、培育人才、提高生活水準，這是指員工的本身部分；若是從長遠的角度來看，其間接的目的應該是維持單位的長久發展，有了良好的人才培育，企業的脈動才能長久(林欽榮，1998)。教育訓練乃就組織成員之有效執行現在擔任的職務或預期將來要擔任的工作，所必須具備的知識與能力之提高為其目的，而由其組織所推行的諸多能力發展措施(黃南斗，1992)。員工擔任某項業務與職責所必須要的知識、技能及態度等往往與原先被期望的目標、基準規則有所差異，為了彌補或拉近這兩者之間的差異距離，應該對員工施以教育與訓練(陳永牲，2000)。

二、訓練需求分析

所謂訓練需求，係指在組織中的運作及管理上所產生的困境，需要以教育訓練加以解決者。訓練需求評估的目的在藉以提供擬定年度教育訓練計畫所需的資料，並透過評估與分析的結果，來安排訓練課程的項目，進而決定整個年度教育訓練計畫的內容。企業希望教育訓練除了提高員工技術、知能及態度之外，還能有效地節制成本，讓每一分錢發揮最大效率(盧美月，2002)。

Noe (2005)指出，訓練需求評估與分析包括組織、工作、人員三個層面，事先進行調查、評估與分析，再據以擬訂訓練計畫內容，才能促使訓練有效性。

1. 組織需求分析：主要在於瞭解企業的短程、長程目標和人力資源的情形，並運用效率指標、組織氣候等，評估企業內部的人力資源狀況，從而瞭解哪個部門需要訓練。

2. 工作需求分析：調查每項工作內容、責任、性質以及員工所應具備的基本條件，將工作內容資訊寫在工作說明書中，而員工所應具備的基本條件即可從工作規範中得知。從這兩項書面檔案資料，可瞭解員工應該接受哪些方面的訓練。

3. 人員需求分析：可將個人工作表現與可接受績效的最低標準相較，或在特定範圍內比較員工具備的技能以及工作所需技能的熟練程度(Noe, 2005)。

在發展訓練方案前必須進行需求分析，主要是為了界定組織的問題領域、獲得管理者的承諾、發展評估資訊以及決定訓練的成本效益(Michalak and Yager, 1997)。確立需求的重要性在於需求分析可以確認組織的特性與問題，決定訓練的目標與訓練成效的評估指標，落實訓練之目標，分析成本效益，以及確定舉辦教育訓練的時機(陳國嘉，1991)。需求分析可以降低員工在接受教育訓練時所造成的生產力耗損，以及避免浪費時間與金錢(黃英忠，1993)。然而，並非所有的組織問題皆可由教育訓練加以解決，因此，必須分析組織目前及未來可能面對的

問題，釐清可藉由教育訓練解決的問題(吳秉恩，1996)。

Sleezer (1993)認為，由於組織無法將全部的資源用於滿足所有的訓練需求，因此，訓練需求評估就愈顯重要。在訓練需求評估的階段，由訓練專業人員將訓練的需要加以排序，評估進行訓練所需的資源與實際可用的資源作最適當的配合調整，以設計出切實可行的訓練方案。Dilauro (1979)認為績效標準可分為目前的績效標準與所預期的未來的績效標準，因此，可以將教育訓練需求分為立即性的需求與長期性的需求。Camp, Blanchard, and Huszczo (1986)則將教育訓練需求分成因應式(reactive)需求與預應式(proactive)需求，因應式需求發生於員工目前工作之預期績效和認知績效存有差異時；預應式需求則發生於員工現行之工作行為無法滿足未來的標準或期望。簡建忠(1994)則認為從企業的觀點來看，訓練需求是衍生於生產的需求、科技的汰舊換新、結構的改變、員工的要求，以及外部經濟景氣的影響或法令規章等；但就企業員工而言，訓練需求的發生則是導因於完成工作或任務所需具備的知識、技術、態度與能力等。Goldstein (1993)的研究指出，有效的訓練必須經過仔細的需求分析，透過對學習經驗精確的控制，以設計訓練計畫，並達成學習目標，再以績效標準做為評估準則。

三、服務品質

相較於製造業的產品，服務業的產品性質與服務內容多屬無形，且不容易量化。服務品質研究的根源係從歐洲的早期觀念與北美的顧客滿意理論而來(Pierre, Tynan & Money, 1999)，有關服務品質的文獻相當廣泛，但由於時空環境背景的差異，各方學者對其定義有許多不同的見解，然精神卻是相通的。品質是一種能令消費者或使用者的滿足，並且樂意購買的特質(鍾朝嵩，1986)。Crosby (1979)指出品質即是合乎標準或規格，但是規格必須配合消費者的需求。Sasser, Olsen and Wyckoff (1978) 提出「服務」和「商品」最大的不同，在於服務具有下列四項特性：無形性(intangibility)、易逝性(perishability)、異質性(heterogeneity)，以及同時性(simultaneity)，所以服務品質概念與有形商品之品質之間有所不同，其衡量的方法也不同。

Zeithaml (1988)定義服務品質是對服務整體的優越性或優秀性的消費者評價，各自特性內容如下：1. 服務品質不同於客觀、實在的品質。2. 服務品質不是服務的具體概念而是非常抽象的概念。3. 服務品質和態度類似的概念就是整體性的評價。4. 品質的評價大部分是以比較概念來說明，亦即隨著顧客個別的服務比較相對的優越性或優秀性以評價高低。何雍慶與蘇雲華(1995)說明服務品質是一群具代表性消費者對於某一服務所認定的長期且穩定的顧客滿意水準。

四、服務品質的構面

Sasser, Olsen and Wyckoff (1978)認為服務業產出之無形性，顧客在整個服務傳遞過程的參與程度，以及服務的無法儲存性等，都會影響到服務的品質。他們認為服務水準類似品質的觀念，而服務水準(perceived service level)意指所提供之

服務為顧客帶來外顯與內隱之利益水準，遂提出評量服務品質應包括：1. 安全性 2. 一致性 3. 態度 4. 完整性 5. 調節性 6. 便利性 7. 及時性。而Takeuchi and Quelch (1983)則根據顧客的消費步驟，提出衡量服務品質應依顧客在消費前、消費時與消費後三個階段來加以評估並綜合之，亦即：1. 消費前所考慮的衡量因素，包括公司行號的形象、過去的經驗、朋友的看法與口碑、商店的聲譽、政府檢驗結果、廣告價格與宣傳績效。2. 消費時所考慮的衡量因素，包括績效衡量標準、對服務人員的評價、服務保證條款、服務與維修政策、支援方案、索價。3. 消費後所考慮的衡量因素，包括使用的便利性、維修申訴與保證的處理、零件的即時性、服務的有效性、可靠度、相對績效。

Mitra (1993)則將服務品質分成以下四個構面：

1. 服務行為及態度。此為與服務人員有關的態度，包括禮貌、自信、提供服務之意願、細心及體貼等，這些特性皆可經由後天之訓練而產生，亦可能為其先天之人格特質，管理者可在應徵時便篩選人才。
2. 時效性。由於服務具有易逝性，無法事先予以儲存，因此服務品質之好壞取決於服務當時之過程，而時效性包括等待之時間、服務完成所需之時間等。
3. 服務不合格點。即為考慮實際成效偏離目標值之情況。例如飯店中每100名顧客中的抱怨人數之比例。
4. 設施有關之特性。服務設施良窳亦會影響服務品質，例如飯店之設備是否現代化。

Parasuraman, Zeithaml and Berry (1985)指出，服務品質是消費者和服務提供者之間的互動過程。換言之，服務品質是消費者在主觀上對所提供之服務的知覺狀況，亦即顧客對業者所提供的服務的實際感受和服務期望之間的差距。比較事前顧客對於服務的期望與實際感受過程兩者的差異，可從許多項構面進行衡量。Parasuraman 等人(1988)其後提出服務品質的擴大模式 SERVQUAL，共有五個衡量構面，茲說明如下：

1. 有形性(tangibles)：指實體的服務設施、服務人員的儀表外觀及提供服務的工具和作業設備等。
2. 可靠性(reliability)：包括服務的可靠度及一致性，即能可靠且正確地提供為顧客承諾的服務能力。
3. 反應性(responsiveness)：指服務人員對顧客的要求，能快速理解、服務及處理。包括為顧客服務的意願和敏捷感。
4. 保證性(assurance)：服務人員具有執行服務所需的專業知識和技能，並具有親切感、禮貌，能獲得顧客的信賴。
5. 關懷性(empathy)：提供特別注意與關心個別顧客需求。

綜合前述文獻對服務品質構面及模式之論點，服務品質衡量構面會因為產業不同而有所差異。故本研究配合台電公司教育訓練計劃，採用 Parasuraman 等人(1988)所建構之服務品質模式，針對服務品質教育訓練的構面來衡量：1. 有形性

2. 可靠性 3. 反應性 4. 保證性 5. 關懷性。其中「有形性」是判定服務品質上重要的外在因素，「可靠性」是關連到服務結果的品質，「反應性」與「保證性」為提供服務過程中從業人員的態度，「關懷性」則是透過從業人員表現出企業對顧客所抱持問題的理解能力。

參、研究方法

本研究採用個案研究法，以訪談法針對個案電力公司提昇服務品質之員工訓練需求進行探討，本研究以個案公司三名資深人員為對象做深度訪談。

一、訪談對象

研究對象的選取以個案公司資深人員為原則，必須熟悉台電公司，瞭解公司對顧客的服務，以及具備公司教育訓練規劃的經驗。本研究訪談對象有三位，第一位為個案公司高雄訓練中心教育訓練主管，第二位為個案公司彰化區營業處人力資源組主辦，第三位為個案公司彰化區營業處服務課主辦。

二、資料蒐集

本研究首先對個案公司廣泛蒐集資料，再深入瞭解公司服務品質相關問題及教育訓練現況，此外，研究者在日常的工作中即以參與觀察法進行研究，瞭解相關議題，由於被觀察者對研究者充分地信任，因此在研究者的工作範圍內都可以得到極為真實的資料。

進行訪談前，研究者先以電話與訪談對象聯繫，告知本研究動機與研究目的，並徵求其同意於訪談過程中錄音，當確定訪談對象願意接受訪談時，便與之約定訪談時間與地點。在與訪談對象接洽時，受訪者皆慨然答應受訪，在進行訪談時三位受訪者都詳盡地回答，並真誠地表達心中的看法。訪談問題大綱如下：

1. 台電公司員工教育訓練的實施現況為何？
2. 公司辦理那些教育訓練以提升服務品質？請從服務的有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性等五個方面來談。
3. 台電的訓練單位對公司訓練需求評估為何？從人員的層面而言，有何訓練需求？從工作任務的層面而言，有何訓練需求？從組織的層面而言，有何訓練需求？

三、次級資料

本研究除了參考相關領域的研究文獻之外，研究之次級資料包括：

1. 台電政策：包含台電所印製之刊物、相關報告或主管官員演說內容，以及官方所公佈之新聞稿、文件資料等。
2. 公司及同業資料：公司內部及上下游同業活動整體執行之企劃與結案報告。

3. 書籍論文：有關服務品質及人力資源、教育訓練之各種書籍、委託學術機構執行之研究報告、參考書、技術文本、學位論文等。
4. 報章雜誌與期刊：包括各學術與非學術性期刊、雜誌中的相關文章，或各大報紙對於服務品質及人力資源、教育訓練所作的報導或研究。
5. 網路資料：經由網際網路查詢與本研究有關之各項資料，從世界各大組織團體或政府單位專屬之網址擷取相關資料。

四、資料分析

本研究資料以訪談的錄音內容為主，訪問時研究者手寫的紀錄為輔，之後再將訪談的錄音內容打字成逐字稿。逐字稿完成後，詳細地閱讀每位受訪者的訪談內容，依研究問題做整理。在服務品質方面，針對服務的有形性、可靠性、反應性、保證性及關懷性五個部份做分析與整合。在教育訓練方面，依人員層面、工作任務層面、組織層面探討現況以及瞭解需求。

肆、結果

一、教育訓練現況

台電訓練所之訓練需求評估是以台電各單位針對下一年度所需訓練類別、培訓種類進行調查，並由主管處彙整後送訓練所審查，訓練所再依訓練容量、今年訓練成效評估，再予與開班。

訓練需求評估往往因各單位調查之誤差，產生調訓時一些困擾，如開班後調訓人數不足，或者訓練需求過多之現象，因此針對這一些缺點，已建議訓練所自行作訓練需求調查，再和各主管處比對，以增加訓練需求之真實性。

為確保供電品質及提升電力從業人員素質，台電公司每年投資員工在職教育訓練經費上相當可觀，用以滿足員工專業知識的需求，並希望提高員工工作績效，而訓練是否能達到預期目標，均有賴採行有效的評估措施加以衡量。依據台電公司「人才培訓體系」分成「分類」及「評價」人員系統，有計畫地舉辦各項訓練，除為員工個人奠定技能基礎，並滿足員工自我及組織發展需求，達成公司永續經營的目標。台電公司訓練所提供很好的學習機會，使員工增進新知識、新技術，並改善工作態度，以適應專業化的工作需要。

訓練中心的訓練計畫需求係由各主管系統單位所規劃及提供，因此，由各主管系統進行訓練需求回饋調查，以俾符合顧客滿意度並達到訓練之目標與提昇組織績效。對於訓練的課程內容或師資都在每班開班結束後，進行學員問卷調查，依據 ISO 作業程序書對於不合格之教師予與淘汰。因講師主要由台電公司各單位工作經驗豐富之專業人員擔任，並聘請外界學者、專家，都是學有專精，具備教學技巧，因此幾乎沒有不合格之講師。

台電過去生產導向的階段，至今邁入以顧客滿意為導向的服務階段，對於人力運用除強調紀律和效率外，應加強員工個人之服務、活力和創新的能力，如何

訓練員工了解公司各組織業務，學習「專業知識」與「技能」乃當務之急。台電公司與用戶較密切相關者，亦即用戶較能切身感受，有三個主要部份，供電品質；抄表收費業務；受理業務。因此，從此三方面加以課程設計，對提高用戶滿意，將可事半功倍。服務顧客應以積極的態度，在以人為本、追求卓越的「誠信、關懷、創新、服務」基礎下，滿足用戶供電品質與可靠度的電力需求，讓用戶能夠降低生產成本，提高生活品質，增加客戶忠誠度，進而強化公司的產品價值、服務價值及形象價值是公司新的經營理念。

二、服務品質

台電公司為深入了解用戶對於服務品質之需求與期許，自 91 年度起，即每年定期委託外界公關公司辦理顧客滿意度調查工作。主要採電話訪問方式，並視需要辦理焦點座談會以充實調查內容。並由調查結果進行深入檢討分析，由相關單位研擬具體執行方案，俾使服務品質滿足顧客期許，提升企業競爭力。

本次訪談就台電公司有關服務品質之訓練需求，受訪者皆提供台電顧客服務白皮書與之參考，並依據其內容敘述台電公司為因應民營化及提供更便民服務所採取的措施，因此，本研究配合台電公司教育訓練及此白皮書，採用 Parasuraman 等人所建構之服務品質模式，分析服務品質教育訓練需求評估之構面：1. 有形性、2. 可靠性、3. 反應性、4. 保證性及 5. 關懷性。

1. 有形性

申請用電時，提供用戶從網路直接申請用電，透過內部系統與承裝業者連結，使整個施工期間縮短並利於掌握整個施工流程與進度。以新的通訊及資訊科技，對線路遷移進行整個施工流程的管理與進度的掌握，並藉由地理資訊系統，應用在實際客戶服務中，以進一步提升用戶服務品質。

對用電量較大客戶，實施自動檢針系統，獲取客戶使用電力的詳細資料，以減少傳統抄表方式對客戶的干擾與不便。台電公司在供電設備改善上不遺餘力，目前正積極推動輸變電計畫，期能提升供電系統之穩定與可靠，另外台電公司現場員工均已製作制服，嚴格要求員工在服裝儀容上應整潔，以給予用戶良好之第一印象。

2. 可靠性

目前台電為獨佔企業，民眾必須使用台電電力，未來電業自由化後，若有其他廠商加入競爭，部分用戶可能不願意繼續向台電公司購買電力，對台電公司而言是個警訊，台電公司應持續加強服務品質之提升，做好顧客關係管理，提升顧客滿意度，進而留住現有顧客。

開發完整客戶資料庫系統，並與營業資料庫連線，隨時更新客戶的各種易動情形，保持客戶資料的完整性與正確性。用戶希望台電服務品質能重視供電設備故障時，搶修效率高，能在最短時間恢復供電，以降低用戶損失及提供電維持能力、電壓穩定等，需讓用戶可以實質感受到台電公司的服務提升及停電時間縮短，而台電公司對民眾回報停電的處理速度也要變得更快，如此，服務品質也有

了顯著的提升。

3. 反應性

客戶服務中心對停電的管理，應設專門回覆客戶電話的語音專線系統，另外可針對該營業區電力分佈情形以電腦系統管理，進一步掌握停電影響範圍，以降低客戶對停電的抱怨。針對用戶抱怨最多的櫃台辦理業務的複雜度，目前各區營業處服務中心，服務櫃檯均綜合受理各項申請，櫃台服務一元化，一處收件全程服務，以正確有效地處理相關申請業務的需求。為加速陳情案件處理時效，除設有服務專員且定期拜訪外，另實施用戶陳情處理系統，將陳情案件輸入電腦，各單位相互連線，總公司藉由電腦追蹤、分析、了解處理情形。並透過系統資訊管理制度，統計用戶建議，做為台電改進的依據。

4. 保證性

台電公司為確保供電可靠及提高電力使用效率，特實施負載管理，減緩尖峰用電的成長速度，對電力系統負載之均衡有極大的效益，同時亦穩定了供電的服務。台電以「服務導向，顧客至上」為服務品質目標，推動各項計畫，積極從事創新服務品質及加強施政宣導等工作，此外更從建立同仁正確的服務理念做起，辦理相關服務態度講習，改善作業流程與加速作業品質效益，並藉由各種管道，傾聽民衆的聲音，不斷精進服務品質與舉辦優質之創新服務，就是使用戶明瞭台電公司是值得信賴的。

5. 關懷性

為提升服務品質，了解顧客對各項用電申請作業的滿意度，目前利用台電網站提供線上滿意度調查問卷，各營業區所亦有滿意度調查問卷供民衆填寫，定期公布統計結果及改善措施供民衆參閱。台電已積極開發便民的繳費作業方式，用戶可直接利用金融機構或郵局代繳電費，亦可利用連鎖的便利商店繳費，如此多元化的收費服務，都是為方便消費者辦理繳費事宜。

由於台灣人口密度較高，居住環境狹窄，民衆又常於窗戶加設鐵窗，或商店裝設廣告招牌，易產生感電事故，台電因此實施鄰近房屋高壓架空裸線改善計畫，已明顯改善此事故的發生。

目前油價高漲，台電在面臨燃料價格飆漲及虧損的低價電價的艱鉅處境下，電價調整方案仍配合政府政策，實施凍漲，並調節電力供應，增進公共福利，因應未來營運環境，希能有一套完整的制定電價調整機制。持續提升供電品質是台電公司長期努力的目標，為減少停電造成用戶生活不變，除積極推行線路被覆化及地下化外，努力改善配電線路，在不停電情況下執行線路維修及更新，以減少停電時間。

三、訓練需求

1. 組織

在人力資源管理上，台電公司建立了「選」、「訓」、「用」合一的人資制度。新進人員錄取後，依業務需要施予短期或較長期的養成訓練，後就其能力條件與

個人志趣派任工作。台電訓練所為確保訓練效果，提昇服務品質，以追求卓越，顧客滿意為最高指導原則，依據 ISO 作業程序書辦理各項業務。在職人員方面為使其不斷地增進專業知識與管理技能，亦釐訂各項在職訓練方案，以增強核心技術能力、培育新知識與新技能。

重視用戶的問題和意見。台電公司應建立與用戶間良好的溝通管道，廣設服務專線、顧客意見信箱，或是常做顧客滿意度調查，如此才能真正地了解社會大眾的需求，然後主動地協助解決問題，讓用戶能感受到公司對其之重視。台灣電力公司為確保電廠運轉安全及效率，在台電人才培訓體系下引進系統化訓練制度，建立一套電廠人員培訓要求及制度，對於專業技術則透過培訓及專案方式培養。台電公司人員進用分為分類人員及評價人員，評價人員培訓後擔任技藝性職位，分類人員培訓後擔任專業性及管理性職位。各電廠視實際專業工作內容，按系統化訓練制度精神訂有完整的訓練計畫，包括評價人員(技術員)初始訓練、評價人員(技術員)進階訓練、工程師初始訓練、工程師進階訓練。更需依法規要求完成相關訓練及考試，並取得證照後才能正式擔任相關工作。

台電公司 97 年度訓練需求調查，業已於 96 年 8 月完成需求輸入作業，且係為由各主管單位覆審及增列有關訓練規範，預定在台電公司訓練所及訓練中心舉辦之在職訓練班別或假訓練所、甚或委託外界辦理之工安環保教育訓練。

為因應 E 化趨勢，台電公司雖已完成「所內資訊網」及「訓練服務網」，仍應持續朝向網路學習，建構網路學習平台，結合實體課程，以節省成本，並增加學習成效。另外為落實教育訓練，使學習更有誘因，提高學習動機，有必要考慮學習成效與獎金及升遷相結合。配合行政院終身學習之政策，以鼓勵同仁學習及型塑公司為學習型組織，台電公司將員工每年平均受訓時數納入責任中心總目標關鍵績效指標項目。

2. 工作任務

如何提昇服務品質，首先就是要了解用戶的需求是什麼，像是用戶總希望有單一窗口服務到底，關於這個需求，台電公司可盡量簡化各項用電的申請手續，並且開放用戶利用網路及電話申辦各項手續，盡量減低手續的複雜性。每位用戶最基本需求就是台電員工都有良好的服務態度，希望得到基本的尊重和重視，關於這個需求，台電公司應多對員工做顧客滿意服務方面的訓練和宣導，讓每位員工了解服務品質的提昇不能光靠櫃檯服務人員的努力即可達成，若其他部門員工處理公務時讓用戶反感，則公司的努力最後還是徒勞無功。

當工作績效和行為差異是因為個人能力不足，或因員工態度信念不合，或主管不積極參與員工訓練發展所引起，員工或主管的訓練發展便可能是最好的方法。因為訓練發展可以提高員工能力，也可以改變員工處理事務的態度和觀念，尤其是員工態度和觀念的培養。提昇個人的專業能力的方法：1. 工作上必須具備的專業能力要取得證照、相關的法規、規章要熟悉運用。2. 向資深的同仁請益吸取他人的工作經驗。3. 電腦技術的熟練。利用各種訓練、研討會或案例分享，加強同仁之溝通、談判能力及主動關懷、謙遜有禮的言行態度（包括服裝儀

容、肢體語言、說話語氣、談話內容及行為舉止等)，提升同仁的魅力及公司形象。

訓練所是ISO認證機構，因此針對訓練成效採行有效的評估措施，再針對評估結果，做為開班及課程設計之依據。年度訓練需求關係到公司整體業務發展，也關係到訓練所訓練成效，因此年度訓練需求的評估，除了要針對目前所開班次之調查外，應該針對目前業務需要，進行現場單位訪談，以增開新的班次，並符合單位之所需，提昇公司經營之績效。

3. 人員

員工訓練必須顧及到受訓員工、其直屬上司、高級管理階層及組織整體的需求，因此訓練人員在進行訓練計畫工作以前，必須相當瞭解訓練需求。增加學習深度與學習廣度，以加強在民營化變革中的技術能力；瞭解員工實際需要，針對台電公司核心價值進行深入的全面性學習，並建立學習型環境；充實員工並與其進行良性對話，進行適當組織變革以因應外界環境變化與挑戰。

在當前品質競爭的時代，品質所追求的即為顧客滿意。唯有讓顧客滿意，企業才有繼續生存的實力，故每個員工應將做好服務品質視為自己的責任。「用戶有需求，服務以對，用戶有怨言，微笑以對」，如此才可確保台電公司的永續經營。用戶問題希望能快速地得到回應，不希望各相關部門有相互踢皮球的現象，關於這個需求，台電公司應挑選資深、經驗豐富的第一線服務人員，儘可能的在第一線即解決用戶的問題。

此外，需加強員工與客戶的協調能力，以親切友善的態度對待顧客，面對用戶不合理的語氣亦能以包容的心態來面對，並且分析無法辦理的理由，以使用戶了解即使其要求無法辦理，台電公司人員也很有誠意面對並期能解決問題。透過受訓人員之工作績效評估，可了解受訓人員學習整體策略目標的情形，而這也是公司對其企業組織管理上相當重要的一項資訊，不斷為受訓人員的訓練進行修正，也提供之後受訓人員訓練需求的參考。

伍、結論與建議

一、結論

本研究從組織、工作任務及人員三層面瞭解台電公司教育訓練現況，探討訓練需求，研究結果發現雖然台電公司已提供豐富的訓練課程，對未來訓練也有所規劃，但為了因應民營化後同業的競爭，必須提昇服務品質以滿足顧客的期待，仍有許多方面有待加強，在組織層面有ISO程序及E化訓練建置等。在工作任務層面有單一窗口服務。在人員層面有將做好服務品質視為自己的責任，以親切友善的服務態度對待顧客等。針對服務品質的五部份而言，研究結果顯示，台電公司對於可靠性、反應性及關懷性的服務較不足，需要對多加強這幾方面的訓練課程，以提昇對用戶之服務品質。

二、對實務之建議

本研究對實務之建議如下：

1. 規劃一項訓練前要先釐清訓練的目的，再檢視目的對組織的重要程度，之後才是評估那些人應該來參與。組織分析的部分應由教育訓練單位來主導，而工作及人員分析的部分，可由各單位主管來執行，以符合組織整體發展需求，並精確掌握各單位的訓練需求。
2. 當有影響績效的疑慮存在，建立完善的訓練需求評估流程，才得以分析出組織最迫切的訓練需求，使組織的訓練計劃方向性正確，也讓教育訓練成本投入得到最有效的運用。
3. 隨著產業面貌日益多樣且界線模糊，衡量方法應有改進空間。除滿意度量化分析外，亦須加強深入質化研究及公共事業與民營化服務之差異化策略分析，以因應未來民營化所增加服務品質的效果。
4. 服務品質成效是指顧客在接受服務前的期望與接受服務後的認知間的差異，故宜加強結合用戶期望的服務品質與員工訓練之事宜，如訂定服務品質績效指標、友善服務內容的提供、顧客回饋資料收集與分析、有效處理顧客抱怨、同理心的服務態度訓練等，都是提升服務品質的重要事項。

三、對後續研究之建議

本研究主要之研究限制為訪談對象以中部區域為主，尚不足以代表公司整體，而且台灣地區城鄉所面臨的狀況及顧客的反應不盡然相同，員工之訓練需求亦可能有所差異。由於研究的限制，本研究仍有未盡之事宜，茲提出對後續研究之建議，供後續有興趣之研究者參考。本研究以台電訓練單位人員為訪談對象，未來可對不同單位之員工進行訪談，做更深入分析。宜輔以顧客對服務品質的問卷分析，進一步探索區域性顧客對服務品質的共同最大需求。後續研究可加入其他理論之知覺服務品質模式，進行更廣泛的研究。

參考文獻

- 台灣電力股份有限公司 (2006)。台電公司顧客服務白皮書。台北：作者。
- 何雍慶、蘇雲華 (1995)。服務行銷領域顧客滿意模式及服務品質模式之比較研究。輔仁管理評論，2 (2)，37-64。
- 吳美連、林俊毅 (1999)。人力資源管理-理論與實務。台北：智勝。
- 吳秉恩 (1996)。企業教育訓練策略與訓練成效之研究—以組織學觀點分析。台北：行政院國家科學委員。
- 林欽榮 (1998)。管理心理學。台北：五南。
- 陳永牲 (2000)。教育訓練品質之探討。品質管理月刊，36 (8)，66-70。
- 陳國嘉 (1991)。如何做好員工教育訓練—企業人手冊。台北：遠流出版社。
- 黃英忠 (1993)。產業訓練論。台北：三民書局。
- 黃南斗 (1992)。企業員工訓練實務手冊。台北：臺華工商圖書出版公司。
- 盧美月 (2002)。如何擬定年度教育訓練計畫。人力發展與訓練雜誌。
- 簡建忠 (1994)。績效需求評估。勞工研究，114，1-12。
- 鍾朝嵩 (1986)。日本式品質管理。桃園：先鋒企業管理發展中心。
- Camp, R. R., Blanchard, P. N., & Huszycz, G. Z. (1986). *Toward a more organizationally effective training strategy and practice*. New Jersey: Prentice Hall.
- Crosby, A. (1979). *Quality is free: The art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill.
- Dilauro, T. J. (1979). Training needs assessment: current practices and new directions. *Public Personnel Management*, 8(6), 350-359.
- Goldstein, I. L. (1993). *Train in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation*. Pacific Grove.
- Kirkpatrick, D. L. (1998). *Evaluating training programs: The four levels*. New York: Berrett-Koehler Publishers.
- Michalak, D. F., & Yager, E.G. (1997). *Making the training process work*. New York: Harper & Row Publishers.
- Mitra, A. (1993). *Fundamentals of quality control and improvement*. New York: Macmillan.
- Noe, R. A. (2005). *Employee Training & Development*. New York: McGraw-Hill Press.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 58, 111-123.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A

- multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 12-40.
- Pierre, C., Tynan, C., & Money, A. (1999). Service performance gap: Re-evaluation and redevelopment. *Journal of Business Research*, 46, 133-147.
- Sasser, W. E., Olsen, R. P., & Wyckoff, D. D. (1978). Management of service operation: Text, cases, and readings. In H. Takeuchi & J. A. Quelch (Eds), *Quality is more than marking a good product*. New York: Bacon Co.
- Sleezer, C. M. (1993). Training needs assessment at work: A dynamic process. *Human Resource Development Quarterly*, 4(3), 247-264.
- Takeuchi, H., & Quelch, J. (1983). Quality is more than making a good product. *Harvard Business Review*, 139-145.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Employee Training Needs Analysis for Enhancing Utility Service Quality: A Case Study on One Company

Tien-Chen Chien^{*}, Bing-Kuang Lai^{**}

Abstract

Coping with liberalization and privatization of the electricity industry, Taipower is facing an unprecedented challenge. In order to continuously improve performance and strengthen competitiveness, it is essential to provide effective training to ensure employees' capabilities meet organization operation requirements. Therefore, training needs assessment plays an important role at Taipower.

This study used the interview method to assess training needs from three types of analyses: including person analysis, task analysis, and organization analysis. The current study investigated training needs for improving service quality in Taipower based upon SERVQUAL, including 1. Tangibles 2. Reliability 3. Responsiveness 3. Assurance 4. Empathy. Study results indicated that "reliability", "responsiveness" and "empathy" are the most important factors contributing to customer service quality. It is suggested that Taipower needs to put more emphasis on those areas while designing training programs for employees.

Keywords: Employee Training, Needs Analysis, Service Quality

^{*} Assistant Professor, Department of International Business Management, Da-Yeh University

^{**} Graduate Student, Department of Human Resource and Publication Relations, Da-Yeh University

