

# 淺談 ISO9004 在社會福利機構行政管理之運用

黃秀雲\*

## 摘 要

品質時代的來臨，消費者重視服務的品質，社會福利機構基於服務的責信，有必要實施一套品質管理系統於機構行政管理上。社會福利機構可考慮運用 ISO9004—「品質管理與品質系統要向-指導綱要」於行政管理上建立一套有效的品質系統。本文說明社會福利機構實施 ISO9004 時，機構行政管理者的責任、ISO9004 基本要項與運用、實施的階段，並說明機構推行 ISO9004 的好處與可能遇到的難題。

---

\*現任行政院衛生署中興醫院社會服務室社會服務員

## 壹、前言

近年來消費者意識抬頭，服務對象在選擇產品及服務時，會以品質為考量的重點；同時，社會服務提供以品質為焦點的服務管理亦為各界人士普遍重視（黃源協，1999；施怡廷、梁慧雯合譯，1997；Moore & Kelly，1996；曹愛蘭，1995；鄒應媛、吳鄭重合譯，1995）。Martin（1993）認為各界重視「品質管理」的理由為：第一、社會服務正面臨品質危機，而這危機可能會損害到服務對象、社會大眾和捐款者的信心；第二、有品質的產品和服務，會創造忠實的消費者，這正是贏回人心的方法；第三、品質的追求是免費的；第四、和過去的管理浪潮不同，品質管理可以和傳統的社會服務，以及社會工作價值相互融合（施怡廷、梁慧雯合譯，1997）。

對今日不論是政府機構或民間團體之社會福利機構至少有五個因素衝擊行政管理，影響社會工作專業服務提供(林顯宗、陳明男，1990)，分別來自法律規章制度與價值，接受社會服務案主(即顧客)，機構社會工作者之專業背景，社會福利機構營運，新知識運用等面向。同時，由於社會工作具有專業自主性、專業權威、專業信任與比較(credat emptor & caveat emptor)等專業特性（Morales & Sheafor，1992），使得社會工作人員在提供服務的過程中，有很大的權力與自由，能直接影響與控制服務品質，亦讓服務提供者的贊助者、政府、服務對象、或其他第三者對機構與社會工作專業服務產生品質信賴與信任危機。另外，在一項瞭解民間社會福利機構人事部門對機構適用勞動基準法相關規定之因應的研究中

發現，有三成的機構採取品質管理措施改善服務以作為因應（黃秀雲，1999）。因而，社會福利機構於行政管理上需對社會工作專業服務提供的「責信」（Accountability）作出適切的反應，推行品質管理。

在「品質管理」的歷史演變中，由品質控制、品質管理……，到「全面品質管理（TQM）」風行，至近年來的 ISO9000 系列品管標準積極推行。其中 ISO9000 系列品管標準是同時關照到消費者生活品質、機構服務品質、社會大眾福祉，具有一套具體明確準則與實施程序，為各界樂於接受。ISO9004「品質管理與品質系統要項-指導綱要」為 ISO9000 系列之一，係供機構內部施行品質保證之模式，可作為內部評鑑之參考，維持一項有效的品質系統，以持續地滿足顧客現在及未來的需求而制定的（林公孚，1996）。社會福利機構透過機構本身自我要求與第三者認證監督的方式，提供符合顧客需求的社會工作專業服務與服務品質，是機構謀求社區認可及社會肯定之途徑。

故，社會福利機構需要認清社會工作專業服務品質的重要性，藉由一套具公信力的品質系統之行政管理運作，使機構能提供符合顧客期望水準的社會工作專業服務品質。而，ISO9004 是目前國際上各行各業盛行的一套有關機構行政管理之品質管理系統，有助於機構透過組織結構與作業流程，落實社會使命的達成，積極達到顧客滿意的需求。他山之石可以攻錯，社會福利機構可試著採行 ISO9004 系統應用於行政管理，以得到社區的認同，獲得與維持專業地位的社會認可，且使機構能夠永續經營。

## 貳、簡介 ISO9004

### 一、ISO9000 系列之源起與 ISO9004

ISO 源自希臘語“ISOS”即代表相等(EQUAL)，相似(SAME)的意思，國際標準組織(International Organization for Standardization)取其義，將其名稱縮寫訂為 ISO，是由世界各國的國家標準機構組成，國際標準組織在 1987 年公佈 ISO9000 系列，ISO9000 旨在為各國企業機構建立一套共同之品質系統標準，可使企業機構能擴大市場的接受性、被同業肯定、符合基本安全需求。ISO9000 系列是由 ISO9000、9001、9002、9003、9004 所組成，其中 ISO9004 係供機構內部品質管理之用，欲維持一項有效的品質系統，以持續地滿足顧客現在及未來的需求而制定的，基本要項為 17 項，其在我國經濟部商品檢驗局的編號為 CNS12684，(林公孚，1996；顏立盛，1994a，1994b)。

### 二、ISO9004 之特性

ISO9004 標準不僅適用於製造業，亦適用於服務業，其具有下列四項特質(林公孚，1996)：

- (一) 系統性：凡機構組織內與品質有關的活動，均納入成為品質系統，予以管制。
- (二) 預防性：每項品質活動均需著手擬定計畫，規定程序使品質活動均能在管制狀態下進行，以防止不良情況發生。
- (三) 適用性：機構可依據服務特性與個別情況需要，將標準所列的品質要項逕行裁適後採用。
- (四) 經濟性：顧及機構的風險，成本及利益之考量，使產品／服務品質符合最佳化與經濟的目標。

### 三、社會福利機構實施 ISO9004 的理由

鑑於顧客權益與滿意、機構使命與營運、社工專業服務責信與發展，社會福利機構可考慮採取 ISO9004「品質管理與品質系統要項-指導綱要」，由機構內部著手作「品質管理」。理由為：

第一、ISO9004 標準的實施，是從制訂品質政策、目標與責任做起，並藉由品質計畫、品質管制、品質保證、與品質改進，建立機構品質系統與進行運作，促使社會福利機構從「組織結構設計」與「作業流程設計」兩方面著手，落實品質管理。

第二、ISO9004 標準具有系統性、預防性、適用性、經濟性的特質，符合社會福利機構的使命感、經營型態的複雜與多樣、營運風險的考量、社會的公平正義之特性。

第三、ISO9004 標準的推行，將會縮小管理者和服務提供者對顧客期望的認知，與顧客認知的服務之間的差距，有助於減少服務糾紛，提升機構競爭優勢，爭取福利資源。

第四、ISO9004 標準同時適用於製造業、商業、服務業等，可提供社會大眾有一共同基準評價社會福利機構，利於機構之社會工作專業服務品質取得各行各業肯定。

第五、ISO9004 標準的執行，有助於機構進一步實施 ISO9001、ISO9002、ISO9003，並取得認證，建立機構建立專業品質形象。

社會福利機構運用 ISO9004 做機構內部品質管理時，可同時考量到機構的營運風險與利益、顧客的需求、

社會的公平正義要求。

社會工作專業服務提供過程可由高度機械化（如直接撥電話）至高度個人化（例如：家庭訪視、臨終關懷）。在提供服務的過程中，服務是指滿足顧客需求的供應者與顧客之間介面上的活動以及供應者內部活動所產生的結果；品質是機構的整體特徵，具有滿足顧客明定或潛在的要求之能力（中華民國品質管制學會譯印，1993）。不論是以機械化或程序化，過程規定愈明確，則結構的和有規律的品質系統原則之應用的機會愈大。故，機構須將服務品質需求依機構特性轉變為一組量化或質化的要求，俾立於實現品質要求和檢查，並使社會大眾確信機構品質系統所執行之各種有計劃、有系統的活動會符合品質要求，對機構有信心。機構行政管理者在進行品質管理時要瞭解須由其領導，並由組織內部全部成員共同參與執行，含有全面品質管理的觀念，以全員參與及著眼於長期成功為基礎，透過顧客滿意使得組織全部成員與社會同蒙其利。

## 參、ISO9004 的內涵

### 一、ISO9004 基本要項與運用

ISO9004 係供機構內部品質管理之用，就管理的觀點可將它歸為基本管理、過程管制與事實依據三大類，共有十七項基本要項（林政榮，1998；施怡廷、梁慧雯合譯，1997；林公孚，1996；TQM 研究小組，1996a，1996b；PZB，1985）：

#### 第一類：基本管理

##### 1. 管理責任：明確制訂品質政策、組織、與管理審

查要求，並協調指派適當人員負責執行特定工作任務。例如：訂定機構的發展願景、修改組織章程、修訂執掌職務與工作說明書。

- 2.品質系統要項：機構必需制訂符合 ISO9004 要求之書面品質系統，包括書面文件與品質計畫，使各級人員均能在規範的作業要求下工作。例如：訂定工作說明書、制訂社會工作服務倫理守則、家庭訪視工作準則。
- 3.品質系統之財務考慮：機構的需要與利益及顧客的需求與期望要同時考慮，使機構能有效經營，營運更有效率。例如：依財務狀況與服務對象訂立行政費用支給準則、依專業人員數與社區服務需求量建立機構的服務供給量。
- 4.人事：機構應建立並維持書面程序對影響品質之所有工作人員依其需求訓練，透過考核、升遷、福利制度促其持續地提升服務品質。例如：成立跨部門的品質促進小組、訓練種子人員、修改人事管理規章。

## 第二類：過程管制

- 1.行銷品質：機構應對目標案主群作需求調查，瞭解服務供給市場，將服務順暢地提供給需要的人。例如：作服務對象的需求研究、建立機構服務資源管理系統。
- 2.規格與設計之品質：服務提供之前，服務方案的設計、設計人員、設計過程的控管須嚴密，以使服務具有適切性、可行性、效能、效率。例如：社工督導需依成員專業能力與服務對象給與成員適切的督導、機構要確認捐助者的期望

與贊助計畫之間的差距。

3. 承包品質：機構在承包政府、機構團體的福利服務要注意承包的合法性、社會正義、契約中的雙方權責等。例如：機構承攬政府之委託服務方案要瞭解機構執行公權力時之機構的法律地位，危害民眾時的國家賠償責任，著重績效管理以獲得服務對象的信賴。
4. 供給過程品質：服務供給的過程中，要確保工作人員依規定方法、程序提供，服務能符合顧客需求，但要保留人員專業自主的彈性。例如：採取團體作業方式、訂立危機處理要點作即時反應與處理、社會工作者與服務對象一再確認服務計畫與服務提供。
5. 供給過程管制：由指定人員採用可管制供給過程的方法進行稽核以求服務符合品質要求。例如：建立即時回饋管道讓工作相關人員得以立刻修正、建立案主申訴管道以有效快速地回應案主需求。
6. 服務評價：可參考顧客、政府、專業組織對機構的意見反應，依機構內部稽核人員的稽核結果作服務評價。例如：瞭解服務贊助者的意見與其即時說明、將部門績效考核項目增列政府評鑑、專業組織評比、顧客抱怨計分。
7. 評價策略、方法、步驟之管制：實施評價時，其策略、方法、步驟要符合品質計畫等規定，以求有效、效率。例如：個案紀錄評價可採用內容分析法、成員績效考核須依人事管理規則。
8. 不合格服務管制：在服務提供過程中，發生不符合品質要求時應立即停止、補救、變更、代替

原提供的服務，以減低顧客的損失、傷害。例如：利用網路傳輸服務資料產生斷訊時，立即改以傳真替代。

- 9.改善措施：對於已發生的不合格服務應針對其缺點及可改進之處作改善。例如：將政府評鑑意見作成服務改善計畫、修改服務作業流程。
- 10.服務後之活動：提供服務後須作紀錄、追蹤或提供轉介機構所需的支援。例如：製作服務報告書、建立轉介服務系統提供追蹤服務、建立電子服務信箱隨時提供顧客諮詢服務。
- 11.服務安全：須注意服務對個人、家庭、機構、國家、環境的影響，考慮是否傷害其生存、身體、財產的權利，危及社會安定、國家安全、環境保護。例如：依照電腦處理個人資料保護法規定保存個案檔案資料、網路傳輸資料須作好保密措施。

### 第三類：事實依據

- 1.品質紀錄：包括服務提供所有的資料，如個案紀錄、方案計畫書、結案報告，應依規定記錄、保存。例如：使用防潮箱保存錄音帶、錄影帶、磁片等易發霉受潮資料、利用保險箱收存特殊服務對象資料。
- 2.統計方法之應用：以計質與計量方法分析現行品質系統的服務品質，可供改善、修改品質系統，提升服務品質之用。例如：使用魚骨圖說明機構延遲給付服務對象經濟補助的因果、以柏拉圖說明安置服務對象就業適應不良的原因與件數。

## 二、推行 ISO9004 的四個階段

在機構內推行 ISO9004 可應用計畫、執行、檢討、改善措施四個階段進行(參自林公孚，1996；林顯宗，陳明男，1990)：

### (一)計畫階段：瞭解現況、妥善規畫

- 1.成立 ISO9004 推行委員會，由機構的領導者、各部門主管及相關人員組成，執行品質政策。例如：委員會的成員要包括董事、執行長、各部門主管、第一線工作人員代表、品管專家等等。
- 2.實施人員教育訓練、形成共識，如採進修、授課、研討等方式進行；訓練時間分階段與分級進行；教材內容依對象、工作設計；對象包括機構各階層主管、工作人員、志工、相關承包與合作單位人員。
- 3.妥善規劃推行時程，包括文件完成與執行審核日期。例如：採取 PERT 方法規劃工作、採用目標管理執行方案。
- 4.按 ISO9004 標準，對現行品質系統進行診斷與評鑑。例如：採用品質稽核檢查表檢視機構的管理責任、設計管制、文件管制等等。
- 5.依據服務需要參考 ISO9004 標準補強品質系統。例如：依照捐助者需要補強機構的贊助方案完成報告、安養機構重視家屬來訪加強安排交通車與住宿服務措施。

### (二)執行階段：建立品質系統

- 1.實施文件撰寫方法之教育訓練，教導機構成員如何撰寫建立品質系統所需的文件。例如：採

取教授型組織訓練成員，依照機構所制訂的品質文件撰寫格式，教導同部門或團隊編製品質文件。

2. 劃分權責、展開品質手冊、作業程序、職務說明書、工作紀錄等編撰工作。此項工作，最好由機構最高主管帶頭領導，機構全體成員積極參與，較能順利推展工作。例如：依照組織功能與工作流程劃分工作小組、最高主管視情況參與各工作小組的會議。
3. 建立文件彙整總表，以知悉各項工作的關係，始可有系統、完整撰寫工作。由各部門與團隊分別建立文件彙整表，最後由 ISO9004 推行委員會作成最後的彙整與決定，分別與相關人員溝通協調，分頭進行撰寫文件。例如：採用專案管理系統彙整、追蹤各項工作。
4. 督導文件編寫作業之進行，由品保推行委員會負責督導各部門進行編寫工作。可由品保推行委員以定時或不定時方式瞭解與督導成員編製情形，各部門亦可向品保推行委員反應問題。例如：採用週報、月報、季報、年報及不定時報告的方式進行之。
5. 核頒各種文件，建立檔案，俾成員能依各種品質書面文件規定提供服務。各種文件送經 ISO9004 推行委員會審議後，須由機構領導人正式核頒，公告與送交成員，使成員瞭解並能依規定執行。例如：機構採取公文書、電子佈告欄、電子信件等方式公告與傳遞訊息與各種文件予機構成員，俾相關人員依最新的品質文件作業。

### (三)檢討：執行內部稽核

- 1.實施品質稽核教育訓練、培養合格的內部稽核人員，得以執行機構內部稽核。選擇適合的人員施予教育訓練，賦予權責，以進行內部品質稽核，發現缺點立即修正。例如：挑選具專業證照與經驗的人員，施予適當訓練後，賦予稽核的權責。
- 2.執行內部稽核，由合格的內部稽核人員執行，將稽核結果作成紀錄。由合格人員依規定，對各部門與團隊進行品質稽核，作成稽核紀錄，以方便檢討與改進。例如：工作團隊進行個案研討，各單位進行工作檢討會議。
- 3.執行初評，機構在執行品質管理一段時間後，須進行整體的初評，以採取改善措施。在進行稽核時，對於除須立即改進事務應立刻反應外，在執行品管一段時間後，ISO9004 推行委員會須進行整體的初評，評價成效、成本、效率、影響，俾針對缺點推展改善措施。例如：基於延長服務時間與降低加班費，專任人員採取變形工時與增加兼任人員。

### (四)改善措施：針對缺點改善措施

- 1.針對稽核與初評之缺失，採取改善措施，達到機構提升服務品質的目標。針對所檢討的缺點，由各部門與團隊各自分工合作，採取品質改善措施，有系統與組織地達到機構品質目標。例如：採取標竿管理與績效管理方式，要求各單位有效且快速達成改善目標。
- 2.整理品質系統文件，務期符合實際運作情況。

經核頒執行的品質系統文件，應每隔一段時間針對評價的缺點與機構實際運作情形作修改，不斷地追求品質提昇。例如：機構社會工作倫理準則隨時修訂、機構申請表件與工作紀錄依工作準則與品質要求作更新。

### 三、行政管理者責任

社會福利機構欲提升與維持社會工作專業服務品質，建立一套品質管理與品質保證系統，機構的行政管理者為舉足輕重的角色。在 ISO9000 系列的品質要項中，均把行政管理責任列為首要地位，指明最高階行政管理者應對品質政策的制定、品質目標的訂定，以及品質系統之建立負責任（林公孚，1996）。

機構的行政管理者應擬訂及陳述機構的品質政策，品質政策應與其他政策一致，並採取一切措施使品質政策能為全體成員所了解、實施與維持。針對品質政策，機構應制定實施品質的目標，包括效率、效能、合法性、安全性、公平性、可靠性、回應力、同理心等等（林政榮，1998；PZB，1985），並且估算成本，作為提供服務及爭取經費的參考。進一步，基於有效且快速回應（effect quick response）環境的變化與服務對象的需求，機構需著重事前的顧客價值管理，管理階層的互動之教育學習，部門間的團隊合作與績效管理，創新管理（林政榮，1998），讓機構成員全體參與品質管理。

品質系統係指以施行品質管理所需的組織結構、職掌、程序、過程與資源，設計原則應以能適合社會福利機構所提供服務的特殊形態為準，所設計的系统務期符

合下列需求水準(林公孚，1996)：

- (一)能為全體成員所了解，且有效執行。
- (二)所提供的服務，確能滿足顧客需要，促使顧客成長。
- (三)著重於防止問題而非事後追查。

社會福利機構在建立 ISO9004 模式時，機構行政管理者的角色為決策者、計畫者、管理者、行政協調者、教育者、評估者。在推行的初期，行政管理者必須注意不可激進，避免人員抗拒心理，先建立成功的心理，使人員樂於做進一步配合(陳明邦，1995)。

- (一)決策者：即負責機構之品質需求評估、品質政策訂定、機構其他政策調整、品質目標訂定。  
例如：決策機構的發展願景、政策，善用知識管理與資訊管理系統隨時修訂機構目標。
- (二)計畫者：依品質政策、品質目標，規劃機構品質系統，視機構狀況，執行情形調整品質系統。  
例如：訂定機構中長程計畫、年度計畫。
- (三)管理者：負責品質系統的運作，認定運作的問題、改善問題以使提供服務過程順暢、符合品質要求。例如：成立任務工作小組進行團隊工作，監督各部門行政運作、指揮成員完成任務。
- (四)行政協調者：負責協調機構各部門執行品質系統的工作配合、互動，以提供符合品質要求的社會工作專業服務。例如：協調社工部門與行政部門作個案轉介工作、溝通與協調社工部門與資訊部門作服務資訊管理系統。
- (五)教育者：負責以實施各種措施使全體成員了解

、樂意能夠共同推行機構品質系統。例如：推動種子人員訓練、公開說明與回答成員疑惑、實施管理階層互動的教育學習。

(六)評估者：負責評估、分析機構實施品質系統的成本、效果與效率。例如：評估各部門執行狀況、評價服務品質改善成效。

## 肆、社會福利機構推行 ISO9004 的好處

社會福利機構提供社會工作專業服務，其提供服務的品質在現今社會、政治、經濟環境中，已受到各方的批評，且面臨其他機構競爭的情況下，機構推行 ISO9004 可達到維護機構的聲譽，建立專業的地位，獲取社區的認可。社會福利機構推行 ISO9004 的好處包括：

### 一、社會福利機構可因應政治、法律規章、社會價值的衝擊：

社會福利法規相繼制定、施行，政府推行民營化措施，消費者意識提高，使社會福利機構與政府、補助者、案主訂服務契約的機會大增，推行 ISO9004 品質系統，可確保機構服務品質符合服務契約要求，達成服務責任，並且在發生服務爭議、糾紛時，有足夠的證據劃清責任歸屬；且易提有力的證據說明服務績效、促銷機構的專業服務。

### 二、機構本身易於評估服務績效，成本及作改善：

社會工作專業服務具有不確定性、複雜性、變異性、社交性、個別化，難以標準化、規格化、測量之屬性，藉由機構發展、建立，文件化，執行與維持一個品質

系統，機構行政管理者可依據明確的品質目標、品質系統文件、服務紀錄評估服務績效、成本，依評估報告作改善措施，使機構經營更有效能。

### 三、機構提供社會工作專業服務易獲得社區認可：

社會福利機構的顧客有案主、案主團體，經費補助者、服務發包者、轉介機構等；機構的競爭者有提供相同服務的機構，提供類似可替代服務的機構、其他競爭資源的機構；機構的評鑑、監督者有政府、專業組織。社會福利機構推行具國際標準的 ISO9004 品質管理與品質保證系統，可確保專業服務品質達到顧客滿意、教育顧客、吸引顧客的目的，提升競爭優勢，通過政府、專業組織的評鑑，獲得社會大眾的信賴、社區的認可。

### 四、機構服務品質可得其他行業、國家認可：

ISO9000 系列是世界各國通行的國際標準，許多國家將之轉訂為國家標準，可適用於製造業、商業、資訊軟體及服務業等，例如英國與澳洲在醫療界使用 ISO 國際標準，國內元智大學採用為教學品保制度，中央健康保險局中區分局獲得 ISO9002 認證。社會福利機構採用 ISO9000 系列檢證社會福利機構服務品質，獲得 ISO9000 認證，即可得到其他行業、國家認可。另外，若政府、專業組織亦採用 ISO9004 品質系統評鑑社會福利機構，可使評鑑有一明確化、系統化的標準，可收易於實施之效。

### 伍.社會福利機構推行 ISO9004 可能的難題

社會福利機構提供的是社會工作專業服務，非常重

視人的權利、社會環境的變遷，對於服務品質的提高，當然機構行政管理不容忽視之課題，若根據其他行業實施的經驗，及 ISO9004 品質系統的運用在社會福利實務界是一種新的嘗試，可能在推行上會遇到的難題有：

一、對 ISO9004 認知不足致成反效果：

ISO9004 品質管理與品質保證概念對當前台灣社會福利實務界而言，是陌生的，或認為僅適用於製造業，不適用於高度複雜性、變異性的社會工作專業服務；機構行政管理者錯誤的認知導致不良的、錯誤的品質決策而影響機構營運；實施初期之文件化工作被認為是無助於服務效能，效率提高；認所需的人事訓練經費會偏高影響機構營運；為取得認證而推行 ISO9004 導致偏離品質提高目標(顏立盛，1996)等。

二、有違機構固有組織文化致人員反彈：

組織文化係組織成員所共有的一套重要的價值觀念、信念、與體認(kast and Rosenzweig, 1985；江岷欽、林鍾沂，1995)。社會福利機構通常較少議及組織效能、服務績效、營運成本、行政管理權威等等議題，而此正是 ISO9004 實施的各項子題，易讓機構成員質疑專業的自主性，服務的公平正義，ISO9004 的適用性、推行的效果等問題，因不同於機構成員所持有的價值觀念、信念與體認，將導致人員的抗拒、怠工、離職。

三、主管機關對社會福利機構認證的知識經驗不足致認證困難：

目前國內 ISO9000 認證登錄是由經濟部商品檢驗局主辦，申請驗證的廠商行號多為製造業、資訊業等等營

利機構。對於屬於服務業的社會福利機構還處於待開發的領域；一般 ISO9000 認證顧問公司的顧客絕大多數為製造業、電子業、資訊業等等營利導向機構，屬於非營利取向的社會福利機構往往非其顧客群，使其對社會工作專業服務領域不熟悉；社會工作專業組織多尚在草創階段，機構規模不若其他行業的公司機構大且有組織，恐無力要求社會福利機構之服務品質，遑論督促機構進一步獲得 ISO9000 認證。主管機關、認證顧問公司、社會福利機構與社工專業組織可參考各國作法與先例，向企業界借鏡，依社會福利机构的特性與國情，採取適當的作法突破實施困境。

## 陸、結語

雖然「服務品質」是非常重要的，世界各國各行各業如火如荼地爭取 ISO9000 品質管理與品質保證的認證，然而，國內社會環境中福利需求日增，政府福利經費緊縮困境、福利多元主義下的市場競爭現象；社會工作專業條件尚未完全具備，社會福利機構良莠不全，政府主管機關與社會工作專業組織似乎無力負起監督、輔導的責任，使得社會工作專業服務品質提升的工作雪上加霜。在新管理主義之追求經濟、效率與效能的趨勢下（黃源協，1999），社會工作專業欲獲得社區認可，社會福利機構欲取得社會信賴，有勞行政管理者瞭解顧客價值需求、善用社會資源、做出適切的決策，從結構面與流程面大力倡導，從事社會服務人員的覺醒與力行。

社會福利機構推行 ISO9004 於行政管理上，對機構而言是一大變革，影響層面包括作業流程的改造—制度

重建 (re-system)、組織結構的重組—組織再造 (Restructure)、經營思維的轉變 (re-vitalization) (石滋宜, 1996)。同時, 機構可參考 ISO9004 所提供的指導原則, 降低變革衝擊, 突破實施困境。在推行的過程中, 需要機構領導者的堅持, 各主管的推動與全體成員的配合, 同心協力執行, 始能克盡其功, 使「服務品質」不是流於口號而是社會福利機構與社會工作專業的口碑。

註: 本文係根據 ISO9004 之 1994 年版本撰寫, ISO9004 改訂草案業於 2000 年 10 月公布, 有興趣者可至國際標準組織網站(<http://www.iso.ch>)查詢。

## 參考書目

### 【中文部分】

- Rogerson, J.H. (1996)。ISO9000 系列標準在服務業應用的重要展望。《品質管制月刊》, 32(4), 57-60。
- TQM 研究小組(譯)。(1996a)。《服務業的 TQM》。桃園: 和昌發行。
- TQM 研究小組譯 (1996b)。《ISO9000 與 TQM 之再構築》。桃園: 和昌發行。
- 中華民國品質學會 (1993)。《ISO 國際標準服務業品質管理》。台北: 中華民國品質學會譯印。
- 江岷欽, 林鍾沂 (1995)。《公共組織理論》。台北: 國立空中大學。
- 石滋宜 (1996)。《世紀變革》。台中: 中國生產力中心。
- 林公孚編著 (1996)。《突破 ISO9000—國際化品質經營之道》。台北: 中華民國品質管制學會。

- 林政榮 (1998)。顧客價值驅動的服務價值模式建構之研究。《品質學報》，5(2) 19-44。
- 林顯宗，陳明男 (1990)。《社會福利與行政》。台北：五南圖書出版公司。
- 陳明邦 (1995)。服務品質的管理。《品質管制月刊》，31(11)，16-20。
- 鄒應媛、吳鄭重譯 (1995)。《全面品質服務》。台北：中國生產力中心。
- 黃秀雲 (1999)。台灣地區民間社會福利機構人事部門對機構適用勞動基準法相關規定之因應。《社區發展季刊》，85，226-236。
- 黃源協 (1999)。邁向新世紀的社會工作管理。《社區發展季刊》，88，197-218。
- 顏立盛 (1994a)。ISO9000 系列標準的市場價值與成功策略。《品質管制月刊》，30(8)，63-73。
- 顏立盛 (1994b)。從新版 ISO90004 談品質管理發展方向。《品質管制月刊》，30(12)，29-45。
- 顏立盛 (1996)。ISO9000；礙手 9000-認證的心態不當，小心良藥變毒藥。《品質管制月刊》，32(10)，36-40。

#### 【英文部分】

- Martin, L. (1993). *The Quality Management in Human Service Organization*. London: Sage Publication,inc.
- Moore, S. T., & Kelly, M. J. (1996). Quality Now: Moving Human Services Organizations toward a Consumer Orientation to Service Quality. *Social Work*,4(1).33-40.
- Morales, A. T., & Sheafor, B.W. (1992). *Social Work — A Profession of Many Faces*. Boston : Allyn and Bacon.

Parasuraman, A. , Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-55.

# Implementing The ISO9004 in Social Welfare Organization Administration and Management : An Introductory Discussion

Shiu-yun Huang

## Abstract

As quality of service is becoming more important to consumers today, the social welfare organizations are more committed to service accountability, and more interested in instilling a quality management system in their administration and management. One of approaches of quality management systems is the ISO9004 (Quality management and quality system elements—guidelines). This paper addresses to the responsibilities of administrators and managers, the ISO9004 items, implementing steps, and explains the strengths and difficulties of implementing the ISO9004 in the social welfare organization.