

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：傅恆德博士

網路服務品質（QOS）政策與顧客  
滿意之研究－中華電信公司台中  
營運處執行觀點



碩士班研究生：楊顯堂

中華民國九十八年七月六日



# 博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 東海大學 公共事務碩士學程在職進修專班 21  
組 97 學年度第二學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：網路服務品質(QOS)政策與顧客滿意之研究-中華電信公司執行觀點  
指導教授：傅恆德

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文(含摘要)，非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：楊顯堂

簽名：



中華民國 98 年 07 月 29 日

碩士論文題目：

網路服務品質(QoS)政策與顧客滿意之研究  
-中華電信公司台中營運處執行觀點

研究生：楊顯堂

指導教授：傅 恒 德 (簽章)

審查教授：孫 本 初 (簽章)

張 信 宏 (簽章)

傅 恒 德 (簽章)

專班主任：史 美 強 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 98 年 7 月 6 日

# 謝誌

兩年的時光飛快，才一轉眼就過了，年近六十的我，竟能又再度重拾書本，同時又獲得了知識的薰陶與友情的滋潤，這股求知的毅力，回想起來，覺得世事果然無常而美妙，尤其求學的辛酸讓我深深領會到，人生的每一段過程都可能出現變化，主要在於自己的拿捏規劃，因此論文的完成代表對自我的監持與執著。

本論文得以順利完成，首先要歸功於傅恆德指導教授的諄諄教誨，從題目的底定、研究架構與方法的擬定，乃至整個分析與結論，均投入極大的關注；另外特別感歐信宏博士與孫本初博士，於論文口試期間對於本論文提出精闢的指正，使本論文更臻完善，在此向諸位老師致上最深的謝意。

求學期間的辛酸自不在話下，但很慶幸的認識了曾平輝與楊伯亞同學，讓我在這求學的路上不寂寞。而公司方面，首先感謝同事廖高進及李銘淵和吳振忠二位長官的鼎力協助，提供論文研究相關意見與文獻所需資料，在這兩年之中持續不斷的提供關於課業上的專業資訊及論文架構中研究方法與方向，使得能順利地完成本論文，對於我來說內心由衷的感謝各位的協助。

最後謹以此論文，獻給我最親愛太太瓊瑛，有她在這一段時間的支持與體諒，使我無後顧之憂；可愛的女兒紫鈞、涵鈞更是促使我精進的原動力，有了他們的鼓勵和關愛，讓我終能堅持到底，如願以償完成學業，最後謹將此成果與所有關心我的朋友與家人一起分享。

楊顯堂謹誌於東海大學公共行政研究所碩士在職專班  
中華民國九十八年七月二十日

# 摘要

本研究採用質化研究之文獻分析、個案觀察及深度訪談的研究方法，分析目前中華電信公司配合電信自由化政策，自民國89年固網電信業務全面開放，及民國94年中華電信公司民營化後，從獨佔電信市場到面臨同業競爭的局面，為穩定市場、維護網路品質及提昇顧客滿意度，自民國90年即推出「網路服務品質」之政策。

尤其自民國94年中華電信公司民營化後，為應付電信市場激烈的競爭，對於「網路服務品質」之管控指標及顧客滿意特別重視，尤其是客戶訪談顧客滿意度成績，台中營運處每月均召開「網路服務品質」檢討會議，對當月「網路服務品質」客戶訪談，成績有尚可、不滿意者，則所屬單位必須提出檢討報告，供各單位參考。

從受訪者深度訪談中發現，中華電信公司自民國94年民營化後，因電信市場競爭，對「網路服務品質」政策的實施更加重視，不僅要求網路服務品質及顧客滿意度的提昇，每月並公佈經理人網路服務品質考核成績表，故各營運處平常均要求相關單位須注意「網路服務品質」的各項管控，因此自「網路服務品質」政策實施後，網路障礙也有明顯降低，讓人力更能充分利用，所以民營化後雖退休不少人，但因有「網路服務品質」政策的各項管控，節省不少人力。

各營運處客網單位為爭取客戶訪談時能說非常滿意，均有一套標準施工作業，如施工後的客戶關懷及「網路服務品質」查核均值得探討，希望透過此研究，提出建議及改善方法，供中華電信公司參考，以利中華電信公司繼續成為我國電信界之領先地位，並成為一最有經驗及最有價值之現代資訊、通訊公司。

關鍵詞：服務品質、顧客滿意度、客戶關懷

# 目錄

第一章 緒論	1
第一節 研究背景與動機	1
第二節 研究問題與目的	4
第三節 研究方法與途徑	5
第四節 研究範圍與限制	7
第五節 研究流程與章節安排	8
第二章 文獻探討	11
第一節 服務品質	11
第二節 顧客滿意	19
第三節 電信產業	27
第三章 QOS 政策與顧客滿意度分析	37
第一節 民營化與競爭力	37
第二節 提昇顧客滿意度	44
第三節 中華電信公司網路服務品質政策	48
第四節 台中營運處網路服務品質政策分析	65
第四章 QOS 個案觀察與深度訪談	81
第一節 客戶訪談個案資料分析	81
第二節 深度訪談	92
第五章 結論與建議	101
第一節 研究發現	101
第二節 研究建議	105

參考書目	109
附錄一 總公司 QOS 客戶滿意度電話查訪審核作業原則	115
附錄二 深度訪談－訪談記錄逐字稿	119
附錄三 中華電信南區分公司網路維運績優獎勵要點	161



# 表目錄

表 2-1：中華電信現有用戶數表(98.1).....	30
表 2-2：台灣地區家中寬頻上網之ADSL服務供應商表.....	33
表 3-1：網路服務品質客網執行項目及目標值表.....	55
表 3-2：QOS客戶訪談成績各營運處服務滿意度名次排列表.....	59
表 3-3：QOS客戶訪談成績各營運處大客戶服務滿意度名次排列表.....	60
表 3-4：中華電信南分公司 QOS 績優人員獎勵要點表.....	62
表 3-5：98年度QOS績效評核客網項目表.....	63
表 3-6：97年度QOS全區服務滿意度排名前十名表.....	65
表 3-7：台中營運處97年營運檢討網路服務品質表.....	66
表 3-8：98年台中營運處二客網勞安晨會QOS檢討表.....	67
表 3-9：97年台中營運處第二客網中心股級績效考核表.....	68
表 3-10：中華電信台中營運處 QOS 會議二客網尚可案件檢討報告 表.....	69
表 3-11：QOS台中營運處第二客網98.3客戶訪談成績表.....	71
表 3-12：台中營運處第二客網中心ADSL及專線不考核比率表.....	73
表 3-13：台中營運處九十八年四月份QOS第二客網中心第二次查核 報告表.....	75
表 3-14：98.4各營運處經理人考核QOS評核成績表.....	78
表 4-1：本研究的受訪者簡介表.....	91

# 圖目錄

圖 1-1：本研究步驟流程圖	8
圖 2-1：顧客感受之服務品質圖	15
圖 2-2：顧客滿意評價圖	20
圖 2-3：顧客認定的價值圖	24
圖 2-4：Fornell 顧客滿意瑞典模式示意圖	25
圖 2-5：2004~2007 中華電信消費者滿意度曲線圖	26
圖 2-6：中華電信公司寬頻客戶與行動電話市佔率圖	32
圖 3-1：接取網路架構圖	50
圖 4-1：QOS 網站不滿意案件查詢圖	80
圖 4-2：23801823 不滿意案件檢視客戶意見圖	81
圖 4-3：23801823 不滿意案件申訴查詢圖	82
圖 4-4：QOS 網站尚可案件查詢圖	84
圖 4-5：23595741 尚可案件檢視客戶意見圖	85
圖 4-6：23595741 尚可案件申訴查詢圖	86
圖 4-7：QOS 網站非常滿意案件查詢圖	88
圖 4-8：22593341 非常滿意案件檢視客戶意見圖	89

# 第一章 緒論

電信產業是國家經濟建設的基礎，也是促進人際溝通與增進傳達功能之最佳捷徑，通訊網路已成為現代人們高度依賴的必備要件。隨著科技的進步與市場需求的改變，加上世界貿易組織「基本電信協定」(Basic Telecom Agreement)的要求下，國際上要求各國開放其國內電信市場，電信事業自由化、公營事業民營化已是必然的趨勢。因此，在外有開放壓力、內有市場開放需求的雙重力量催化下，世界各國的電信產業開放的速度非常快速。

我國也不例外，隨著英國電信自由化、民營化風潮，自民國70年開始，要求政府開放電信業務及終端用戶設備自行提供的需求此起彼落，但我國自民國85年電信三法通過後，中華電信公司正式掛牌運作，才有民國86年開始開放行動電話(大哥大)市場，因電信自由化政策，隨著民營電信業者加入電信市場，導致電信業者之間競爭愈趨激烈，中華電信公司在面臨這樣激烈的市場競爭，不論是資源配置、產出組合或規模調整，皆面臨極大挑戰。

為滿足以客戶選擇為導向之市場，在經營規劃與管理效率上必須更加「積極開放」「有效管理」，才有生存競爭的機會。使得「服務品質」成為各電信業者之關鍵成功因素，更是顧客選擇電信公司之主要依據。因此，如何提供更好的服務品質，以提昇顧客滿意度，才是企業永續經營的策略。

## 第一節 研究背景與動機

### 壹、研究背景

中華電信公司是國內營運經驗最豐富、規模最大的綜合電信業者，也是國際間電信相關業者的重要合作夥伴，客戶數最多，網路設

施遍佈全台灣及離島地區，國際直達電路通達約 200 個國家以上。主要業務包括固網通信、行動通信，以及數據通信等三大領域，提供語音服務、專線電路、網際網路、寬頻上網、智慧型網路、虛擬網路、電子商務、企業整合服務，以及各類增值服務等，電信產品線齊全，長期以來都以促進全球化即時訊息溝通、普遍增強經濟社會運作效率、全面提高社會大眾生活品質、創造客戶價值為宗旨。

中華電信公司自民國85年公司化後，整體營運已不同於以往獨家經營的時代，電信事業在面臨這樣激烈的市場競爭，不論是資源配置、產出組合或規模調整，皆面臨極大挑戰。為保持其領先之市場佔有率，唯有從提高客戶滿意度，加強服務品質，創造客戶價值為宗旨，徹底改變重塑形象。

為因應網路時代的來臨，提昇公司競爭力以及滿足客戶的需求，唯有持續加強客戶服務品質之提昇，才能確保在既有的市場下繼續成長，中華電信公司特於民國90年推出網路服務品質（Quality of Network Service 簡稱QOS）政策，對內要求提昇各網路系統的標準值，對外則以與民眾有關的電信業務市話、非對稱性數位用戶迴路（asymmetric digital subscriber line，簡稱ADSL）、光纖接取網路（ethernet-based fttb 簡稱FTTB）、數據專線之裝機、查修案件做為用戶訪談項目，並每日於QOS網站上顯示出顧客滿意度成績、名次供大家參考，各營運處經理為爭得好成績，均要求所屬各客網單位做好各項事前及事後之施工標準規範（SOP）動作，但要得到用戶說「非常滿意」，在民風樸實的臺灣社會確實不簡單。

## 貳、研究動機

作者恰服務於中華電信公司從事網路維運工作多年，對總公司推行此政策，有深刻的體會與認知。總公司在客戶訪談當月裝、查案件時，

若客戶答尚可或不滿意，則該案件之施工員，除將會立即受該單位主管查詢外，該施工員之單位，一定要在當月營運處QOS檢討月會中提出檢討報告，並提出改進意見，供其他單位參考。

QOS政策推行這幾年來，隨著時間的演進，不斷的成長改變，尤其自民國94年民營化後面對競爭，更加重視QOS政策及顧客滿意度，至今QOS政策才有整體及完整風貌，因而對QOS政策發展過程中，導致整體客戶滿意度及行政效率的提昇，員工心態的徹底改變，成效及影響等，均值得深入的了解與探討，同時亦將是本研究的觀察重點，此是促成作者撰寫的動機之一。

為集中研究的重點，選擇台中營運處客網單位裝機、查修工作為研究的範圍，台中營運處能蟬聯中華電信公司全區QOS競賽，近三年來均名列前三名內，確實有一套辦法及一些相關配套措施，均值得研究進行深入的了解、探討及評估，此是促成作者撰寫的動機之二。

本研究以中華電信公司網路服務品質政策實施這幾年，其服務品質提昇對客戶滿意之關係，著重在客戶裝機、查修方面。並訪談多位中華電信公司目前實際從事此項政策之規劃及執行者，來探討中華電信公司網路服務品質政策之規劃、執行服務與使用者滿意度為研究標的，即透過對服務品質的衡量，當作功能成效的依據，從而找出改善的方向。

經由研究所得的結果，希望能提供建議方案以有效提昇服務品質及顧客滿意度，做為中華電信公司提昇與改善網路服務品質政策的參考，以期能夠在固網通信市場更具有競爭力。並希望經由此研究的分析建議，從而促成中華電信公司服務品質及客戶滿意度的提昇，此是作者撰寫本文的動機之三，希望能對此網路服務品質政策做出正確的檢討及建議，供中華電信公司來參考。

## 第二節 研究目的與問題

### 壹、研究目的

本研究在瞭解中華電信公司為電信自由化，開放業務特推出網路服務品質政策的期望與實際感受的現況，及探討中華電信公司民營化後為因應市場競爭，對網路服務品質的期望與實際感受的差距，和瞭解中華電信公司客網單位人員，對網路服務品質的期望與實際感受的現況。及探討中華電信公司客網單位人員，對客戶訪談顧客滿意度的差距，做為服務品質的參考，瞭解中華電信公司客網單位人員，對網路服務品質的管控制度以及目標值的構面，及探討中華電信公司客網單位人員，對網路服務品質政策申訴制度的瞭解，以及用戶對施工員服務品質的差異。

本論文以中華電信台中營運處執行觀點來探討，其對網路服務品質執行及榮獲中華電信公司全區網路服務品質競賽第一名的做法，瞭解客戶對中華電信公司實施網路服務品質政策的期望，及對施工員服務品質的感受，然後針對個案分析探討與深度訪談的研究結果提出改善建議，作為中華電信公司提昇網路服務品質及顧客滿意度的參考等等，以上這些論點均為本研究的目的。

透過個案資料分析及深度訪談的研究，可了解中華電信公司網路服務品質政策，是為顧客提供良好的網路品質，及提高顧客滿意度，並用以提升企業的競爭優勢，以達成企業策略目標。在激烈競爭的電信市場中，唯有對客戶提供高穩定的網路品質，提昇顧客滿意度，才能讓中華電信公司成為最有價值最受信賴的資訊、通訊公司，此為本研究的目的。

## 貳、研究問題

為了網路服務品質與顧客滿意之關係，將針對整個網路服務品質政策，進行整體性之分析探討，研究分析其網路服務品質的政策在執行發展時，施工人員對客戶裝機、障礙查修之數量、人力、流程、時間等所產生的問題。

網路服務品質與顧客滿意間有何問題，本研究將針對中華電信公司網路服務品質政策之相關規範是否已完備？網路服務品質政策與各營運處及客網同仁間之關係？目前各營運處因推動網路服務品質政策，在服務品質上是否有明顯變化？實施網路服務品質政策後，網路障礙案件上是否有顯著減少？

目前網路服務品質評比制度有否合理？有須要排名次嗎？網路服務品質在申訴制度上是否有顯著差距縮短？網路服務品質的政策及執行發展為何？未來網路服務品質的方向為何？等等這些都值得深思與研究的問題。

依據前述的研究背景與動機和問題，本研究在探討網路服務品質與顧客滿意之關係為主要目的。將針對中華電信公司整個網路服務品質政策推動，及中華電信公司台中營運處投入網路服務品質政策的執行和顧客滿意之關係，進行整體性之分析探討，研究其網路服務品質政策與顧客滿意之關連性。

## 第三節 研究方法與途徑

### 壹、研究方法

本研究係採質化研究方法中的文獻分析、深度訪談及個案觀察之研究方法，是針對某個個案真實狀況，採取深入的實證研究方法，從

服務的觀點對個案政策問題之背景、解決方案及實際後果等，進行深入分析探討，期能獲致某項解決特殊政策問題的共同點。

從「網路服務品質」管控指標及用戶電話訪談客戶滿意度成績評比，和對各營運處經理人考核「網路服務品質」的評核成績，來探討此網路服務品質政策，與顧客滿意之關係，可對此「網路服務品質」政策的影響有較具體的解決辦法，再透過個案分析和深度訪談研究，可了解「網路服務品質」政策運作情形，和顧客滿意之關係，再輔以文獻分析法，有系統的搜集相關的文獻理論，以驗證所提出的問題。

## 貳、研究途徑

為瞭解網路服務品質與顧客滿意之關係，將透過顧客滿意度與服務品質相關理論與文獻資料的分析探討，依據中華電信公司 QOS 網站客戶滿意度成績，比較出各營運處的客戶滿意度，將網路服務品質的績效評估，轉換為客戶服務效能，探討客戶使用者感知的網路服務品質服務水準與客戶使用者期望的網路服務品質服務水準之差距，及了解網路服務品質政策的研革，整體網路服務品質對顧客的實際感受，滿意度與期望服務程度之差距，以期有效提昇服務品質。

探討網路服務品質政策及執行發展和評估網路服務品質政策對公司的成效及影響，經由深度訪談，將所得資料透過資料分析法分析探討理論與實際情況，比較出客戶滿意度的差異，以期改善服務品質與效能，透過研究分析及提供建議以為中華電信公司和各營運處之參考。

故本研究以中華電信公司 QOS 網站資料為藍本，在客戶訪談顧客滿意度服務項目之架構下，檢討中華電信公司網路服務品質與顧客滿意之關係，並透過個案觀察及深度訪談，了解相關人員在不同崗位上，對網路服務品質與顧客滿意間關係的不同看法。並提出相關建議對中華電信公司網路服務品質政策的實施，及如何提昇顧客滿意度之方



法，讓網路服務品質的制度更健全，顧客滿意度更高昇，使中華電信公司真正成為一有價值的資訊、通訊公司。

## 第四節 研究範圍與限制

### 壹、 研究範圍

本論文研究範圍，為限定在中華電信公司市話、網路之裝機、查修案件之服務品質，研究對象為中華電信公司營運處客網單位裝機、查修施工人員，研究的內容主要係在探討中華電信公司網路服務品質政策的發展、推動與執行，顧客滿意之關係，及此政策的成效與影響。

因網路服務品質政策具有一致性及整體性，故政策部分將分別探討中華電信公司及臺中營運處對整體網路服務品質政策之規劃、認知及執行方案，而在成效及影響，則以臺中營運處客網單位裝機、查修案件進行分析探討。

### 貳、 研究限制

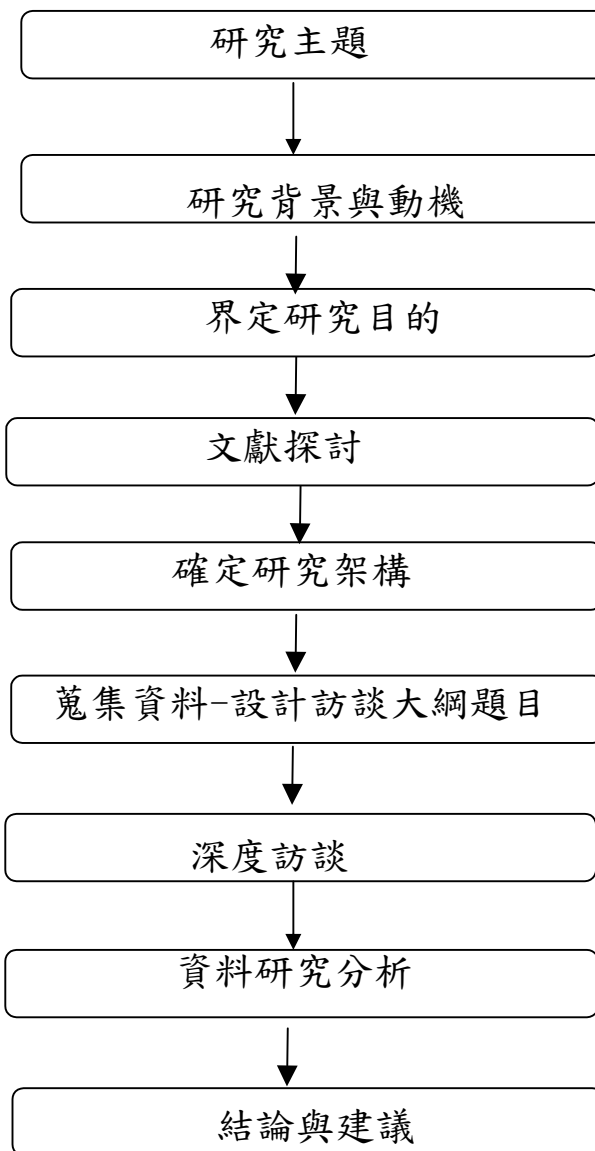
電信業務種類相當多，由於時間與樣本本身的限制，本研究僅限於中華電信公司台中營運處客網單位之用戶裝、移機及障礙查修施工人員，及網路服務品質相關政策之督導人員為研究對象，因此調查結果可能有些局部性，雖台中營運處轄區遼闊，所涵蓋之人文特色與全國主要縣市相差不大，但本研究的結論仍必須小心引用。

畢竟其調查範圍並未包括中華電信公司全體客網施工人員，以及電信所有業務。致於其他與用戶關係之電信業務如櫃台行銷、行動電話、固網加值、傳輸機房、光纖建設等其網路服務品質與顧客滿意之關係，因時間限制，則未能將其納入本研究範圍。

## 第五節 研究流程與章節安排

### 壹、研究流程

本研究為探討網路服務品質與顧客滿意之關係，將依下列研究流程逐步進行探討。



資料來源：自行整理

圖 1-1：本研究步驟流程圖

## 貳、章節安排

為探討網路服務品質政策與顧客滿意之關係，並提供建議以為中華電信公司做參考。

本研究章節如下：

第一章 為緒論，共分為五節，分節闡述本文研究的背景與動機、研究問題與目的、研究方法與途徑、研究範圍與限制、研究流程與章節安排介紹等。

第二章 為文獻探討與理論基礎，共分三節，闡述以服務品質及顧客滿意之相關理論並蒐集相關研究與論述，並分析中華電信公司產業發展，及如何因應市場變化和激烈競爭。

第三章 QOS 政策與顧客滿意度分析，本章專章討論內容闡述中華電信公司有關於民營化與競爭力，提昇顧客滿意度，並分析瞭解中華電信網路服務品質政策及探討中華電信台中營運處之執行現況。網路服務品質所要求的管控指標、客戶訪談顧客滿意度成績、營運處經理人考核 QOS 評核成績，均顯示於 QOS 網站，供客網單位同仁互相勉勵，對於客戶訪談顧客滿意度成績中，若有尚可或不滿意案件，可自我要求提醒自己勿犯同樣的錯誤。

第四章 QOS 個案觀察與深度訪談，採用質化研究方法，經由個案觀察分析及深度訪談實證結果，對網路服務品質政策之客戶訪談與顧客滿意之關係進行深入的探討。從 QOS 網站客戶訪談顧客滿意度個案中觀察，經訪談多位實際從事網路服務品質政策相關督導、考核及執行人員，將訪談資料彙整分析，瞭解中華電信公司為何民營化後，對於網路服務品質，特別重視的原因，就是要提昇顧客滿意度留置客戶，讓業績穩定成長。

第五章 結論與建議，透過文獻的探討，及利用個案觀察分析及深度訪談的研究發現後作成結論，並將各受訪人所提供興革改進意見，形成研究建議供中華電信公司參考，以提昇中華電信公司網路服務品質及顧客滿意度。

## 第二章 文獻探討與理論基礎

本章將以文獻回顧方式，針對服務品質與顧客滿意度的定義加以說明，並探討服務品質與顧客滿意度的重要性，及參選相關書籍及相關論文，作為建構本研究架構之理論基礎。

### 第一節 服務品質

#### 壹、服務的意義

「服務」二字，意味著和「人」有相關。服務所包含的範圍很廣泛，通俗的定義為幫別人的忙，也就是一個人或組織替代另一個人或組織做事，一般認為服務是為他人而完成的工作，或者是認為服務是指由人類勞動生產，依存於人類行為而非物質的實體，可見服務均與人有相關。

Zeithaml and Bitner (2000) 指出「服務可視為一系列的行為 (deeds)、程序 (processes) 以及表現 (performances)」，Harry (1997) 則認為「服務，只是某人對某事的一項保證，一種承諾而已」。翁崇雄 (1993) 整理了許多學者對於服務的見解，綜合這些對服務的定義，提出了一個較為適宜的服務定義：「有代價地為他人提供一對方所需求的行為」。<sup>1</sup>

Juran (1986) 認為服務是「為他人而完成的工作」。Kotler (1996) 則定義服務為「由一個組織提供給另一群組織的任何活動或利益，其在本質上是無形的，且不能擁有該物，亦不能產生任何物權之移轉」。服務品質管制研究委員會 (BMS) 認為服務是以獲取適合需要者的滿足為前提，並為達成企業目標、確保利潤所採取的活動。美國行銷協會

---

<sup>1</sup>轉引自黃逸甫，〈服務品質、價格、品牌形象與品牌個性對顧客滿意度之影響〉，碩士論文，政大企管所，民 90.6，頁 8。

(American Marketing Association)定義服務純粹是銷售或伴隨貨品銷售，所提供的活動效益或滿足感。<sup>2</sup>

## 貳、品質的意義

品質為決定產品或服務是否符合使用目的，而成為評價對象之固有性質與性能之全部，國際標準組織(international standard organization; ISO)則定義「品質係一產品或服務之特色與特性之綜合體，具有滿足既定需求之能力」。<sup>3</sup>

## 參、品質的定義

Juran(1974)提出品質可定義為「符合使用」(fitness for use)，而Crosby(1979)則認為「品質是使人們把他們值得去做的事，做得更好」。其後 Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1988)則將品質定義為「品質應為顧客知覺的品質」，Zeithaml(1988)認為「品質是消費者的主觀判斷」，學者Townsens(1985)將品質定義為，認知的品質(顧客的知覺、經驗或看法與期望的配合程度)和事實的品質(符合製造作業規格的程度)。<sup>4</sup>

綜合上述學者的定義，品質是一個較為抽象的概念，可以站在消費者或生產者的角度來定義它，但主要是用「符合需求」或「提供滿足」來解釋其精髓。品質是以滿足消費者的需求為目的，將企業的內部資源作最有效的配置，而讓生產與服務都能達到最高效用與最經濟的水準。

---

<sup>2</sup>轉引自施滄瑄，〈台灣網路書店經營型態對服務品質、知覺風險、顧客行為意圖影響之探討〉，碩士論文，政大企管所民 89.6，頁 8。

<sup>3</sup>轉引自孫明源〈服務品質、服務價值、滿意度與顧客行為意向關係之研究〉，碩士論文，成功大學管理研究所，民 92.6，頁 29。

<sup>4</sup>轉引自蘇恆毅，〈大台北都會區高運量大眾捷運系統服務品質、顧客滿意度與購後行為之研究〉，碩士論文，海洋大學航運管理研究所，民 89.6，頁 8。

## 肆、服務品質的意義

何謂服務品質？要定義服務品質並不是一件容易的事，以往對於品質的定義及衡量，幾乎是針對有形產品所發展出來的。由於服務的特性不同於實體產品，因此，瞭解實體產品的品質，並不足以瞭解服務品質，而服務本身的特值，也使得服務品質的意義難以界定，並引起學者不同的看法與討論。

Parasuraman et al.(1985)將服務品質定義為顧客對服務的期望與顧客接觸服務後實際知覺到服務之間的差距。如果期望的服務水準和認知服務水準相等，表示服務品質普通；如果認知的服務水準大於期望的服務水準，表示服務品質高；反之表示服務品質低。<sup>5</sup>

Kotler(1973)指一項活動或一項利益，由一方向他方提供，本質上是無形的，也不產生任何事務的物權轉變。是人與人間一種無形作為或利益的傳遞活動。<sup>6</sup>

Parasuraman、Zeithaml and Breay (1988)三人認為服務品質包括購買前的期望、過程品質、結果品質，因此將服務品質定義為顧客對某業者所提供服務的實際感受與顧客對於該類服務期望間的差距。並利用「知覺品質」來測量服務品質的知覺，並界定其操作性定義為「顧客對服務之期望水準與實際所提供服務水準之認知之差距」。<sup>7</sup>

服務品質的知覺是一種持久性的態度，是消費者整體評價的判斷；雖相關但不等於消費者對部分特定服務一時興起的滿足，他源自於對業者服務期望與實際感受服務的認知間的比較。

---

<sup>5</sup>轉引自吳坤錨，〈服務品質、產品品質。產品價格對顧客滿意度關聯性之研究〉，碩士論文，南華大學資訊管理學系，民95.6，頁13。

<sup>6</sup>轉引自吳仁捷，〈大學行政服務品質內部行銷滿意度模式之研究〉，碩士論文，義守大學管理科學研究所，民81.6，頁13

<sup>7</sup>同註4，頁9。

當期望服務等於認知服務時，消費者的感受服務品質是滿意的；當期望服務小於認知服務時，消費者的感受服務品質超過滿意水準，且隨著差距的擴大越來越滿意；而當期望服務大於認知服務時，消費者的感受服務品質是不滿意的，且隨著差距的擴大趨向於令人無法接受。<sup>8</sup>

Levitt (1972) 認為服務品質是指服務結果能符合所設定的標準，Sasser 等人 (1978) 以材料、設備和人員三構面來定義服務品質，並表示服務品質不只包括最佳的結果，也包含提供服務的方式。同時他們也認為服務水準和服務品質有相似的概念，服務水準就是所提供的服務對顧客帶來外在及隱含利益的程度，並且可將其分為期望服務水準與知覺服務水準。<sup>9</sup>

研究服務品質的重要目的之一，是找到提高顧客滿意度的方法，服務品質與滿意度之間具有高度的相關性，即存在顯著的因果關係 (Brown, 1993)；服務品質是一種態度，一種長期性的整體評估；而滿意度則是對某一次特定交易衡量的結果 (Buell, 1984)。

由於服務本身具備有無形性的特性，使得服務品質較為傾向經驗型態與信用型態的兩個構面；而有形產品型態的評量較傾向搜尋型態與經驗型態的兩個構面。因此，要區別服務品質與產品品質，端視三個基本品質型態在品質內容上所具有的比例關係。

洪順慶 (1998) 也認為服務品質是顧客期望與顧客感受之間的差異 (如圖 2-1 所示)，顧客期望是一種績效標準或參考標準。如果顧客感受不如預期，則顧客所知覺的服務品質就不好。如果感受和預期一致或者超出原先的預期，則會覺得滿意。<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup>同註4，頁10。

<sup>9</sup>轉引自莊茂盛，《自來水公司用戶滿意度實證研究》，碩士論文，中山大學企管所，民95年，頁7。

<sup>10</sup>同註8，頁8。



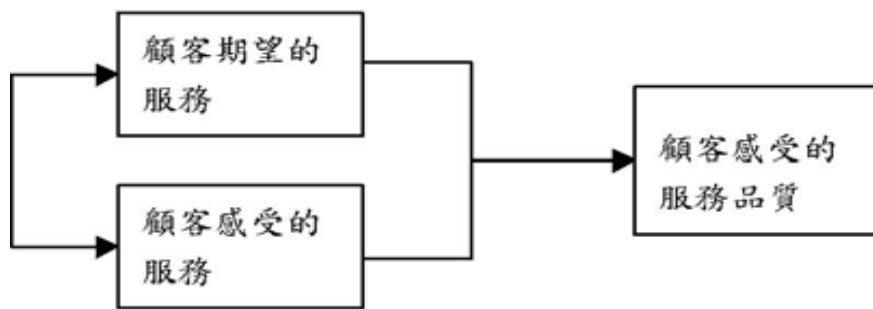


圖2-1：顧客感受之服務品質圖

資料來源：轉引自莊茂盛，〈自來水公司用戶滿意度實證研究〉，碩士論文，中山大學企管所，民95年，頁8。

學者Gronroos(1983)將服務品質依服務傳遞方式，將服務品質區分為：技術品質(technical quality)：指提供的服務為何？也就是實際消費者接受的服務內容結果是否能提高消費者的滿足。功能品質(functional quality)：指服務是如何提供的？也就是服務傳遞的過程與方式是否能提高消費者滿足。<sup>11</sup>

翁崇雄（1998）綜合各學者的說法，對品質以及服務品質做出了較完整的定義，他認為「顧客對服務品質之滿意程度，是來自於顧客事前期望的服務品質水準，與顧客接受服務的過程及服務的結果實際感受到的服務品質水準，此兩者之間的比較而得」。<sup>12</sup>

根據蕭宏智(2001)電子商務研究機構 eMarketer 對寬頻網路所做的研究顯示，未來寬頻網路業者若要吸引客戶，留住客戶，並進一步避免客戶流失，首要任務必先致力於通訊服務品質的提昇。由於長久以來中華電信與有線電視兩大寬頻技術互別苗頭，彼此競爭，使得大眾媒體都將焦點放在究竟哪種技術得以勝出，成為主流標準，而忽略了其實顧客服務才是最主要的問題所在。

<sup>11</sup> 轉引自楊文敏，〈中國信託商業銀行服務品質之研究—顧客滿意度的觀點〉，碩士論文，南華大學管科所，民94，頁19。

<sup>12</sup> 同註1，頁20。

服務品質是消費者對於產品整體優勢的判斷，消費者會在消費的過程中，透過對服務的預期與實際的認知的服務，來評估服務的品質。所有的服務理念得落實都必須以顧客為中心，不論是目標市場的定位，服務策略的擬定，服務系統的安排，以及服務人員的訓練與動力等都是以滿足顧客需求及協助顧客成功為出發點。

服務人員的服務態度、專業素養及服務意願等，均會直接影響其服務品質的好壞；因此甄選合適的服務人員，重視服務人員的生涯發展與訓練，建立具激勵作用的薪資福利制度，依服務類別及工作內容作適當的授權，並加強內部顧客滿意度的提升，讓員工發自內心去善待顧客等，才能提高顧客對服務品質的認知。

目前係服務業的時代，服務觀念的影響似乎是全面的，除了服務業採取「服務顧客導向」的經營策略與組織設計外，製造業也日益注重服務的內涵，而成為以提供服務為主，產品為輔的經營型態，凡此種種，均說明了服務業時代不僅是產業型態走向服務業，更是觀念的全面服務化。

由於生產技術的日新月異，實體產品愈來愈不容易差異化時，如何在「同質化競爭」之中脫穎而出，成功的關鍵就在產品品質及服務，此時服務行銷即可成為在銷售產品之外的另一個賣點。電信服務品質與客戶滿意之關係，客戶是公司最寶貴的無形資產，客戶也是企業利潤的源泉。因此，客戶的意願、期望、感受和反饋就是企業決策的出發點和落腳點，但是客戶心態不一而足，要全面把握客戶的確有些困難。

因此，許多企業退而求其次，只好從財務指標和業務指標出發，做出相應的決策。掌握客戶滿意度，希望提高企業的敏感性、靈活性，能夠讓企業的管理更加清礎、明確、並即時瞭解客戶的期望和感受，進而在正確的時間做出正確決策。

為落實「以客為尊」的服務理念，近年來中華電信公司對於消費者關懷所努力的方向，除提供消費者24小時全年無休免付費客服專線（123），網路櫃檯及專人即時處理、限時回覆多樣化申訴管道外，並持續增闢新服務據點及非上班時段服務據點，以快速、便捷、高效率、高品質不斷強化客戶服務，來滿足客戶通信服務需求為目標。

品質反映顧客的滿意，顧客對你所做的及他們的感受才是最重要的，而品質沒有高低之分，品質是絕對的。顧客認為它好就是有品質，否則就是沒有品質，為追求良好服務品質時必須注意的層面：確認誰是顧客、掌握顧客的使用目的、提供足以滿足其目的的服務。

成功的服務應該是讓顧客從第一次接觸到你的服務就留下深刻的印象，主動的向別人推銷你，並不斷的來消費，要達到這個境界需要多用「心」，要關心、要細心、要貼心、更要有耐心，時時要關心顧客要的是什麼，要比顧客更細心的檢查產品，耐心的傾聽顧客的問題，做到令顧客覺得貼心的服務，最後再加上一些新的創意，顧客必然會成為你最忠實的擁護者。

「服務」的精髓是態度，也是一種專業技術，服務宗旨是跟著客戶的感覺走，以客為尊，提供親切、快速、正確且創新的服務。好的服務必須是合情合理合法合宜的服務，想要達到服務的最高層次，是必須：心懷感激的接受。

電信服務的模式與內容正在快速地演進，過去，中華電信公司定位在網路的提供者，往往是建設導向，產品趨向標準化，但是現在，中華電信公司是整合性的電信服務提供者，必須改為需求導向，要能針對客戶的需求，創造更貼近生活和社群的產品。

近年來中華電信公司對於消費者關懷所做的努力，在申訴管道多樣化方面，中華電信公司客戶可經由服務中心、各業務客服專線（固

網業務123、行動業務0800-080090、寬頻業務0800-080412、國際業務0800-080100)及客戶意見處理系統、電子郵件或書信等多樣化管道提出申訴。中華電信會將客戶申訴資料派送權責單位，並由專人負責全程服務，限時回覆客戶。

中華電信網路服務品質包括網路品質、客戶服務品質、企客服務品質、績效評核及其他系統介接，本研究僅限在網路服務品質政策與顧客滿意關係中，其網路服務品質係針對客戶訪談顧客滿意度之電話查訪系統，查訪系統根據電話用戶訪談滿意與不滿意所評比的分數，來核定各營運的成績，如有用戶不滿意而該營運處認為責任不在他，將可向總公司申訴將該項成績剔除不計分。

中華電信公司為台灣電信業的領先企業，提供快速便捷、高效率、高品質及創新的電信服務，以提昇社會大眾生活品質、為客戶創造更多的價值是中華電信公司的任務。因此，中華電信公司須不斷強化客戶服務，提供快速、便捷、高效率、高品質、即時且經濟的、創新的電信服務，才能符合社會的期望。

過去，中華電信公司一直配合經濟與社會發展的需要，提供民眾普及的電信服務，在時代的變遷中，「客戶」成為中華電信公司心中最寶貴的「資源」，而中華電信公司也認為係一服務的提供者。基於此因緣背景，客戶對於中華電信公司的期許與信任，中華電信公司對客戶的感情與責任，是督促中華電信公司在客戶服務上不斷革新的動力，唯有加強服務品質才能提昇客戶的滿意度，也才能永續經營。

因此，服務是不可分割的，是指製造與消費間沒時空的距離，經驗與體驗是同時發生的，在這一連串溝通的過程，中華電信公司客戶服務人員在面對問題或艱鉅任務時，必須，控制、調整自己情緒、表現良好態度，要有「以客為尊」的心態，唯有這樣才能讓客戶貼心感動到非常滿意，近而信任愛用公司的產品，故中華電信公司所有人員

必須隨時謹記，提供快速穩定的網路服務品質，提昇顧客滿意度，才能使中華電信公司永續經營發展。

## 第二節 顧客滿意度

資訊的發達，知識的提升，自我意識的高漲，今日的社會，企業不再高高在上，消費者也不再處於劣勢，顧客滿意不但是影響未來收入的主要原因，更可成為未來公司獲利的最重要指標。企業想要永續經營，如何提升顧客滿意度，成為最重要的課題，顧客的消費是企業營收與利潤的來源，故滿足消費者的需求，就是企業經營唯一不變的原則，要增加公司的價值，亦應視顧客為公司的資產，並以「顧客滿意」為預測顧客購買決策的標竿。

Kotler(2000)曾經提過此一概念：企業經營唯一不變的原則，乃是滿足消費者的需求，並以市場為起點，透過整合行銷，來滿足消費者需求，從而在消費者滿意中獲取利潤。Fornell(1992)也認為消費者滿意是一項防禦性策略，將使得競爭者爭取該公司消費者的代價提高。因此，顧客滿意可說是在企業策略規劃上的重要因素。<sup>13</sup>

另Fornell在研究中指出顧客滿意度是指顧客在購買產品或使用服務後的整體衡量，經由經驗而產生的一種態度。滿意度是指可以直接評估的整體感覺，而消費者會將產品或服務及其理想標準做比較，所以消費者可能原本對產品或服務滿意，但和原先預期比較之後，又認為產品是普通的。<sup>14</sup>

「滿意」係指顧客經由購買後評估購買過程，所產生的感性、理性的知覺狀態及顧客認定的價值，滿意程度是一種對產品或服務的事

<sup>13</sup>轉引自何雍慶，〈顧客描述期望對顧客滿意度評量與購後意向關係之研究〉，文化大學國際企管所，民90年，頁1。

<sup>14</sup>轉引自張焯嵩，〈顧客滿意度分析決策支援系統建立之研究〉，碩士論文，大業大學工業工程與科技管理學系，民94年，頁5。

前預期與感受到的表現之評估與比較，當顧客購買及使用了產品或接受了服務之後，如果感受到認定的價值能夠符合或超過事前預期，則顧客會感到滿意，反之，若未能達到事前期待，則會有不滿意產生。

因此必須掌握關鍵時刻的處理，顧客產生抱怨，代表對公司尚存信賴，也指出了公司的弱點所在，必須更貼心細膩創造驚喜，並快而利他處理，讓客戶滿意。所以「顧客滿意」可解釋為，顧客對於所購買的商品和人員服務之實際評價高於或相當於事前期待<sup>15</sup>。

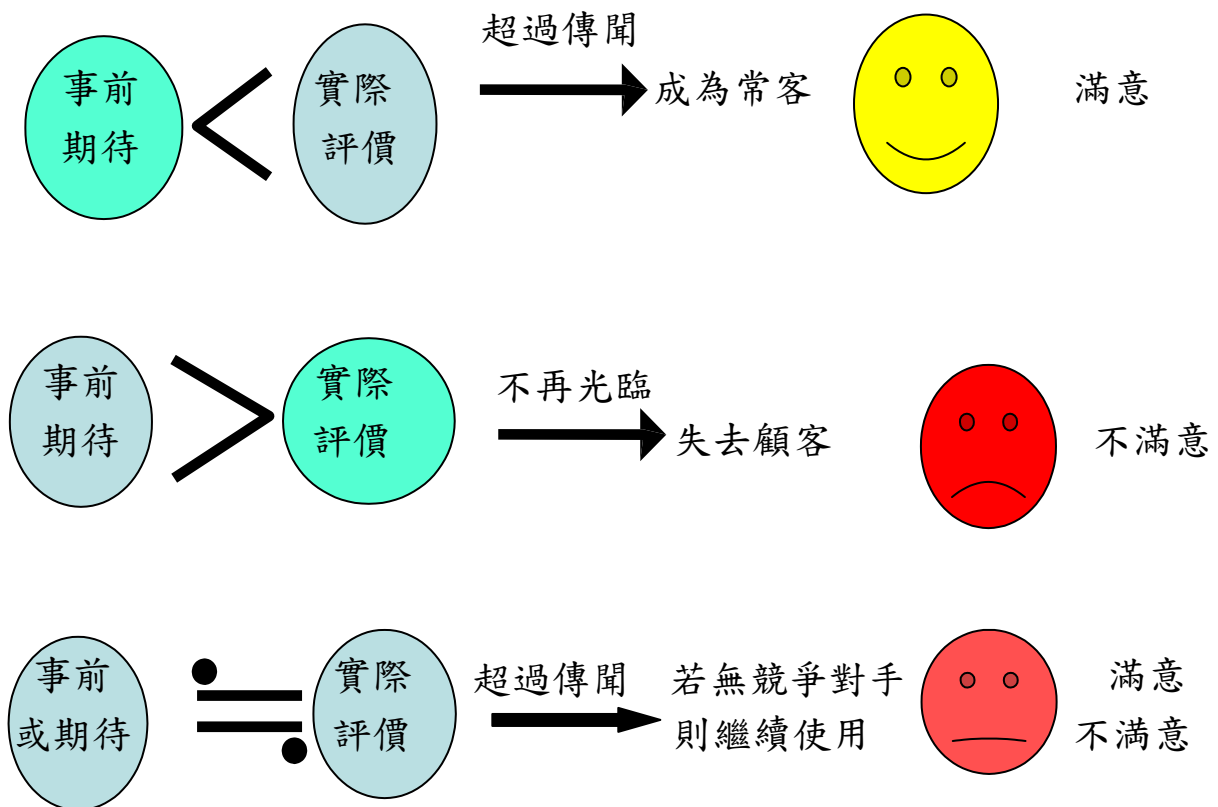


圖2-2：顧客滿意評價圖

資料來源：中華電信公司訓練所，行銷訓練，〈關鍵時刻非常服務研習班講義〉，民96年，頁3。

<sup>15</sup>轉引自中華電信公司行銷訓練，〈關鍵時刻非常服務研習班講義〉，民96年，頁3。

## 壹、顧客滿意度的定義

自從Cardozo(1965)將顧客滿意度的概念引進到行銷學的範疇之後，許多學者便開始投入此一領域的研究，而這些學者對顧客滿意度有著以下各種的定義：

Howard and Sheth(1969)首先將滿意度應用於消費者理論上，他們認為顧客滿意度是購買者對於其因購買某一產品而做的犧牲(如時間、金錢……)所得到的補償是否適當的一種認知狀態。Hunt(1977)顧客滿意度是一種經由經驗與評估而產生的過程，Hempel(1977)顧客滿意度是取決於顧客所預期的產品或服務利益之實現程度，它反映出預期與實際結果的一致性程度。<sup>16</sup>

Oliver(1981)顧客滿意度是對於附在產品的取得或消費經驗中的驚喜所做的評價。Churchill and Surprenant(1982)顧客滿意度是一種購買與使用產品的結果，是由消費者比較購買時所付出的成本與預期使用的效益所產生的，Solomon(1991)顧客滿意度是個人對所購買產品的整體態度，Kotler(1993)顧客滿意度是顧客所知覺的產品績效與個人期望之差異程度，為知覺績效與期望的函數。<sup>17</sup>可以表示如下：

顧客滿意度 = 實際感受到的服務 / 期望的服務。

綜合以上學者對顧客滿意度所做的定義，可以發現顧客滿意度其實是一種對產品或服務的「事前預期(expectation)」與「感受到的實際表現(perceived performance)」之評估與比較。當顧客購買及使用了產品或接受了服務之後，如果感受到的實際表現能夠符合或超過事前預期，則顧客會感到滿意；反之，若未能達到事前預期，則會有不滿意產生。

<sup>16</sup>轉引自吳幸容〈行動電話消費者滿意度之研究〉，碩士論文，長榮大學經管所，民89年，頁12。

<sup>17</sup>同上註，頁13。

## 貳、顧客滿意度的基本理論

有關顧客滿意度的基本理論，特別舉下列三種較具有代表性的理論來探討。

### 一、期望理論 (Expectancy Theory)：

Vroom (1964) 認為驅使人產生某特定行為的力量與他認為此行為所能導致的特定結果之評價及期望成正比。期望理論包含三因素：個體努力於工作上必有其認為應得的價值  $V$  (Valence)，而此價值是否可以因為個人的努力而如願獲得，內心存有期望  $E$  (Expectancy)，如果認為可以因努力而達到個人心中的價值標準，則會有極高的行動力驅使去做  $F$  (Force)，以公式表示之：<sup>18</sup>

$$F = \Sigma V \times E$$

$V$  (Valence): 認為可得的結果價值  
 $E$  (Expectancy): 預期可達到結果價值的機率  
 $F$  (Force): 驅使個人努力與否的激勵力量

### 二、類化理論 (Assimilation Theory)：

由學者Festinger(1957)提出的認知失調(cognitive dissonance)理論發展而來，認知失調之所以發生是因為消費者的決策和其先前評價兩者之間有差距而產生的。而類化理論的學者認為發生認知失調後，消費者會調整他對產品績效表現(product performance)的感受，以減少此一失調的現象。<sup>19</sup>

---

<sup>18</sup>轉引自林君怡〈員工價值、員工滿意與員工績效之關聯模式之建立與分析〉，碩士論文，中原大學工業工程學系，民93年，頁11。

<sup>19</sup>同註4，頁22。



### 三、比較水準理論( Comparison Level Thoery )：

學者Latour(1979)的比較水準理論，認為消費者滿意是產品表現的各項特性與消費者的比較水準的函數，當產品表現高於比較水準時會覺得滿意，反之則不滿意。形成比較水準的來源有三：1. 對於類似產品用作類似用途的經驗。2. 他人的口碑。3. 由廠商發出的訊息(廣告)而產生的期望。<sup>20</sup>

由上述三個滿意度理論中可以發現，大多數的理論基礎都是建立於「期望表現」與「績效表現」兩者之比較結果上，亦即消費者對於一個產品/服務的滿意程度，是透過上述兩元素之比較而得，而「期望表現」可視為一個「消費經驗前( pre-experience )的比較標準」，該以比較標準之形式與對滿意度之影響強度，則與消費者的過去消費經驗、個人偏好或需求、社會評價(口碑)與對廣告之印象等因素有關。

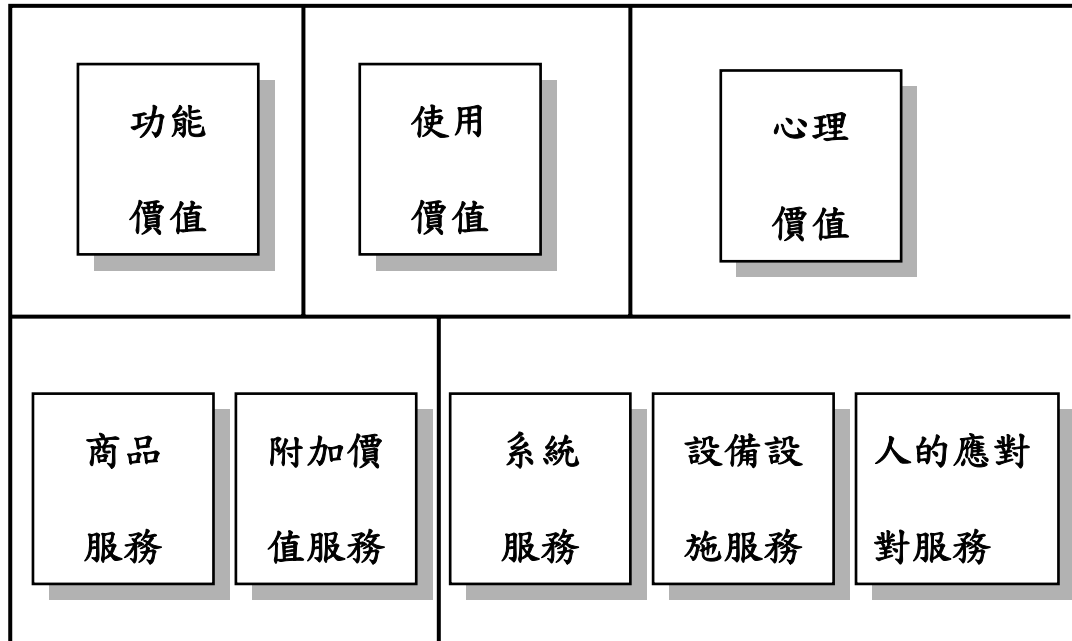
顧客滿意度受顧客「預期服務品質水準」與「實際感知服務品質水準」二者差距之影響，「顧客滿意」是一種消費者對於某一次實際經歷該消費後，才可能產生是否滿意的一種知覺，亦即它是顧客對於業者之產品/服務的一種短暫性、情緒性態度，容易受到時間、地點、情境因素之變化而有持續性的改變。

中華電信公司所提供之產品/服務(如圖2-3)，在顧客認定的價值上，包括：功能價值、使用價值、心理價值等三種，其產品必須要顧客認定的價值才算數，如顧客認定該產品無公司市售之價值，則該產品鐵定必須降價，否則將無人購買，其決定因素完全由顧客滿意來挑選決定，另其附加價值的服務及人的應對服務，也就是產品的服務品質，關係顧客滿意，可見顧客滿意對公司相當的重要。

---

<sup>20</sup>同註4，頁23。

## 顧客認定的價值



## 公司提供之產品/服務

圖2-3：顧客認定的價值圖

資料來源：王繼勳，〈游向藍海之前——談創意創新的幾點根本思維〉，工研院，創意中心，民97年，頁14。

本研究探討的「顧客滿意」，是顧客對中華電信網路的各項服務屬性，使用前的預期與使用後的感覺之評比而產生的。當用戶購買及使用了產品或接受了服務之後，可能對該產品或服務感到不滿，進而產生抱怨行為。

「抱怨行為」是顧客在與中華電信客網單位同仁往來服務的過程中，若有任何不滿意時，其所可能採取的行動。當用戶對產品或服務感到不滿，進而產生抱怨行為時，中華電信對於用戶抱怨的處理方式，將會影響用戶的滿意度與抱怨後的行為。

以理性期望理論（rational expectation theory）為基礎，認為顧客的滿意程度會受到顧客「購買前期望」及「購買後感受到的績效」的影響，而顧客滿意度的提昇，會導致顧客「忠誠度」的增加；反之，可能會產生「抱怨」及「忠誠度」下降，如圖2-4。

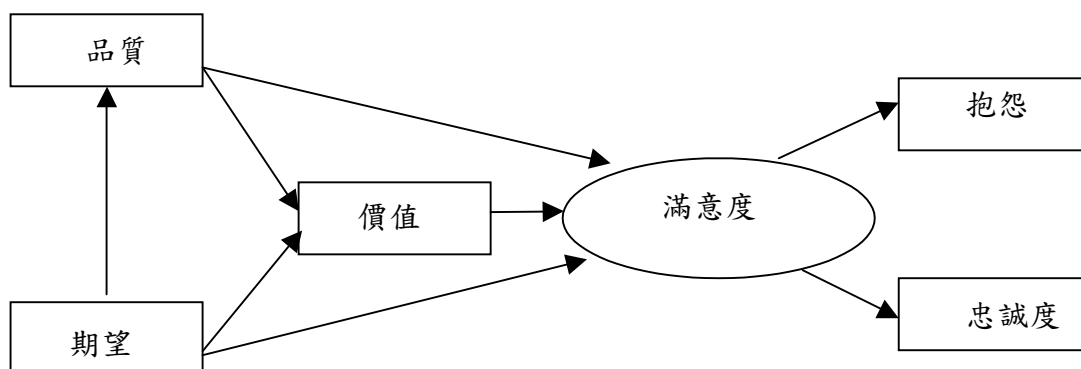


圖2-4：Fornell 顧客滿意瑞典模式示意圖

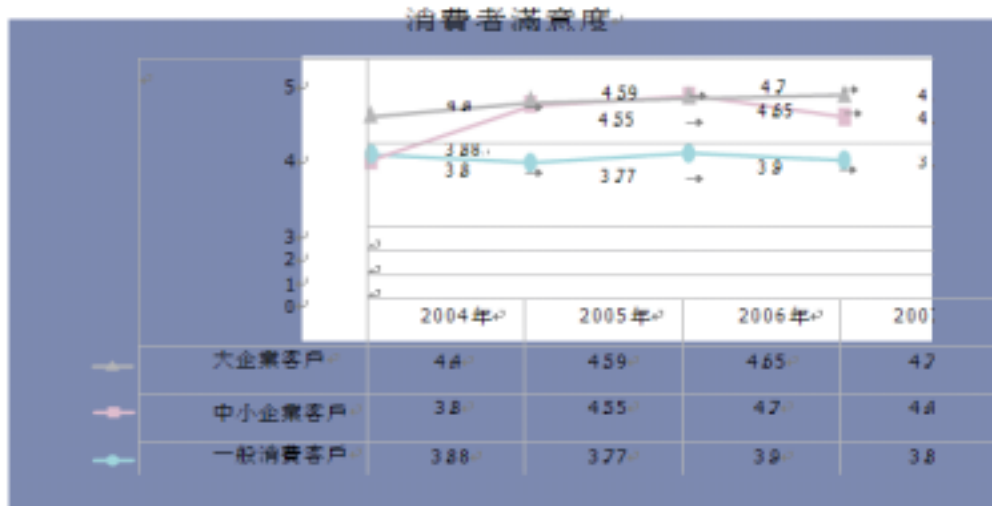
資料來源：轉引自溫淑戀，〈行動電話顧客滿意度與忠誠度關聯之研究〉，大同大學事業經營研究所，民92年，頁107。

中華電信公司為瞭解客戶對各項服務指標的滿意程度，每年分別就一般消費客戶、大企業客戶及中小型客戶進行客戶服務滿意度調查，找出客戶最關心的問題，做為改善服務品質和努力的方向。透過調查結果，有關整體服務滿意度持正面、肯定的評價項目，建立目標區間與學習標竿，作為各營運處的學習領導指標，鼓勵各營運處朝此目標邁進，並連結當年度績效評估，對於滿意度下降或偏低之項目，中華電信公司都會進一步的探討與分析並謀求改善。<sup>21</sup>

中華電信公司委請外面市場調查公司，所作2000年至2007年中華電信消費者滿意度調查，從圖2-5中，可看出中華電信公司這幾年來消費者滿意度指數相當高，可見中華電信公司相當重視此消費者顧客滿意度，消費者對中華電信感到滿意才會續用中華電信公司的產品，消

<sup>21</sup>轉引自中華電信公司，〈2007 中華電信企業社會責任報告書〉，民96年，頁36。

費者滿意度高代表產品有價值，售後服務好，因此中華電信公司在業績客戶數上一定上揚。



本公司客戶滿意度市場調查報告各年度皆委由外部市調公司進行，每一項服務的滿意度指標採五分法；非常滿意、滿意、普通、不滿意、非常不滿意，並以滿意度分數5、4、3、2、1表示。

圖2-5：2004~2007中華電信消費者滿意度曲線圖

資料來源：轉引自中華電信公司〈2007中華電信企業社會責任報告書〉，民96年，頁36。

因此，在用戶快速激增的台灣電信市場，唯有不斷提升客戶服務人員的素質，以及與客戶互動的效率和價值，才能滿足現代人快速而多樣的需求，並有效的維繫客戶關係。在面臨到商品，服務同質化的激烈競爭市場下，只有不斷地超越現況的服務品質，來掌握與顧客滿意的互動關係，才能促進顧客的消費並增加收益，也才能使企業永續的經營發展。

根據市場調查結果，客戶在選擇一家電信公司的服務時，最優先的考量項目為：通訊品質、通訊覆蓋率、客戶服務、費率、公司聲譽、產品、服務功能、客戶的附加價值等。其中客戶服務已超越價格和產品功能。因此這股高品質服務的殷切需求，正是驅動電信精益求精的

強大推力。<sup>22</sup>

所以良好的服務補救，可增加顧客的滿意度。顧客整體滿意度提升，可提高顧客繼續惠顧之意願，然而當服務品質成為顧客進行決策考量的重要依據時，情況可能就會有些改變。

由前述三個滿意度理論和中華電信公司的個案分析，本研究認為顧客滿意可以說是一種比較的態度，當消費者感受到的服務比期望差時，消費者在心中會產生不平，則對服務會感到不滿意。反之，當消費者感受到的服務比期望好時，消費者對服務會感到滿意。顧客滿意是受「預期服務水準」與「實際感受服務水準」二者差距的影響，亦即顧客本身比較消費前的期望與消費後的感受與經驗所得之結果，當消費後的感受超過原來的預期或能符合原來的期待，則可稱之為滿意，反之則不滿意。

就顧客本身而言，顧客事後認知的服務大於事前預期的服務，則產生顧客滿意，反之，當顧客事後實際認知的服務小於事前預期的服務，則顧客會產生不滿意的反應。顧客滿意度與服務品質兩者間是正向的關係，因為顧客的再購行為與再購意願，是顧客考慮服務品質的一種行為表現，要讓顧客滿意的方法：必須有把顧客常擺在心中、同時技巧性招呼多位顧客、超越顧客的期望、隨時掌握關鍵時刻的處理、提昇行銷專業能力，如確能做到這樣，才能讓顧客滿意。

### 第三節 電信產業

中華電信公司提供固網、行動、數據等電信服務，是台灣最大的綜合型電信服務公司，為因應社會的變遷，中華電信公司必須快速掌

---

<sup>22</sup>轉引自徐豔如，〈中華電信客服中心客戶服務滿意度與服務效率分析〉，碩士論文，中山大學社科院，民95年，頁30。

握電信產業趨勢，並採取適切的策略因應市場變化，因此即使身處在日漸激烈的競爭環境中，各項業務領域還是必須持續保持領先的佳績。

中華電信公司民營後這幾年儘管經營環境惡化，但全體員工還是相當努力，至97年底固網客戶數近1千3百萬，長途電話使用分鐘數與國際電話使用分鐘數分別為市場總量的84%及59.5%。寬頻客戶數達430萬戶，其中25%為光纖上網用戶，光纖上網用戶數年成長率為99%，且平均使用頻寬達10Mbps，97年底，中華電信公司擁有895萬行動電話客戶，較96年底成長2.85%，其中39.8%為3G客戶，3G客戶佔中華電信所有行動電話客戶數的比例逐年提高，其營收亦隨之成長，97年底3G服務營收已達325億元，3G客戶的加值服務使用量亦高於2G客戶。<sup>23</sup>

電信產業是從語音服務→寬頻數據服務→影音服務，在固網部份，中華電信公司是相對動作最為積極的固網業者，除積極汰舊換新線路外，對固網加值產業更是積極推展。除發展核心業務外，中華電信公司鼓勵創新，並迎合數位匯流之趨勢推出多項產品與加值服務：97年底已累積67萬6千名MOD客戶，相較於96年底成長了71%。MOD平台提供互動式服務，如家庭櫃員機、卡拉OK、遊戲及MOD（多媒體隨選視訊）上規劃特殊運用，供台灣彩券即時開獎即為企業客戶服務之最佳實例。另轉播2008年北京奧運賽事為推展MOD服務之大躍進，客戶的反應與使用行為的改變證明奧運節目的轉播為MOD做了最佳宣傳，並提高了客戶開機率與收視率。

值此電信網路、廣電網路、網際網路之間的數位匯流趨勢，中華電信公司了解到，電信業對客戶的影響較過去更深、更廣、更休戚與共，電信業的功能也從連接人與人之間，到協助客戶創造理想的生活內容與事業，中華電信公司必須不斷前進，才能跟得上客戶的腳步，另一方面，中華電信公司的視野，也將更動客戶生活與事業的創新。

<sup>23</sup>轉引自中華電信公司，〈97年報中文更新版〉，97年度營業成果，民98.3.31，頁4。

因此，中華電信公司未來必須不斷強化客戶服務，提供快速、便捷、高效率、高品質、即時且經濟的、創新的電信服務，配合時代的趨勢，中華電信公司以最佳的網路及服務品質為後盾，提供客戶最優質的服務，曾連續獲頒讀者文摘亞洲區品牌大調查「電信服務類別」之白金獎標誌(trusted brand)。這都是中華電信公司重視客戶服務的表現，所以儘管市場競爭激烈，還是可以交出亮麗的營運成績。

由此可見，中華電信公司具有穩定品質之固網建設，而市話加值服務ADSL、FTTB等寬頻網路及MOD多媒體隨選視訊以及未來網路電話，均需在優良固網品質基礎之下，才能提供精質的網路服務。而電信產業的發展趨勢，固網服務為電信市場主要服務之基礎營業項目，受到數位匯流及科技能力深遠的影響，中華電信公司雖身為電信產業先驅，但有責任提供優質電信服務品質，提供消費者更經濟、方便的服務效能，期能為政府、消費者、股東、員工創造出最佳的經營績效。

中華電信公司98.1所統計的現有客戶數如表2-1，可見中華電信公司在電信市場內現仍居領先地位，如能繼續注重服務品質，提昇顧客滿意度，相信民營電信業者要爭取此一市場並非容易，因市話用戶分佈廣，且投資費很高（須挖埋管道、佈放電纜），但利潤低、資金回收時間長，是很難成功的。

表2-1：中華電信現有用戶數（民98.1）

中華電信股份有限公司主要業務客戶數狀況表（98年1月）	
業務項目	累計客戶數
市內電話	12,704,798
住宅客戶	9,513,285
非住宅客戶	3,191,513
行動電話	8,950,428
2G 客戶	5,317,457
3G 客戶	3,632,971
網際網路 HiNet	4,091,627
寬頻接取	4,310,309
ADSL	3,206,868
FTTX	1,103,441
實收資本額：NT\$96,968,081,810 元	
員工人數：24,556 人	

資料來源：轉引自中華電信網站 (<http://www.cht.com.tw/>) 公司介紹營運現況，民98.2

由於行動電話因投資費用較少、資金回收時間短，且採無線供裝競爭在所難免。寬頻接取網路是未來電信產業的主軸，因係利用現有固網線路加值，中華電信公司相當重視此一市場，要求98年底所有網路必須全面光纖化達95%。

故唯有穩定網路服務品質，才能應付日易競爭激烈的網路市場。致於顧客滿意度，現階段中華電信公司要求員工服務，須做到令顧客不祇非常滿意，還要令顧客感動，讓顧客感動，才會有忠誠度，這樣中華電信公司才能生生不息、永續經營。



## 壹、國內電信市場競爭的基礎

國內電信市場競爭的基礎分為下列各項：

- 一、**行銷通路**：由於電信自由化政策，中華電信公司業已民營化，其壟斷的優勢可望逐漸消退，國內電信市場的競爭將更加激烈，市場也漸漸成了消費者導向的產業，如何擴增銷售通路或是產品搭售路線，已逐漸成為電信產業的重要競爭基礎之一。另外，與相關產業合作共同行銷，或是服務供應上的合作，亦可增加其產品服務的多元化及其價值。
- 二、**加值服務**：新加入的固網業者，除了搶食中華電信國際電話服務外，由於近年來寬頻的普及化，業者對寬頻服務亦多加著墨，加上網路電話的流行，在此情況下，業者勢必將加強研發更貼近消費者的消費服務，並利用既有的網路提供其服務，以其吸引更多的消費群體，因此電信業者的產品開發能力，則是未來左右競爭力的條件之一。
- 三、**數據通信**：數據通信是一種利用電信網路連接電腦或其他終端設備作國內、國際數據傳輸、交換、儲存、檢索的服務。在瞬息萬變的資訊化時代，我們無論在工作上或日常生活上，都需要一種速度快、品質高的傳輸資訊新媒體～數據通信，即俗稱網路。

根據台灣網路資訊中心（TWNIC）最新調查：截至2009年1月，台灣地區寬頻網路使用人數已達14,188,292人，幾乎每2人就有1人使用寬頻網路。<sup>24</sup>

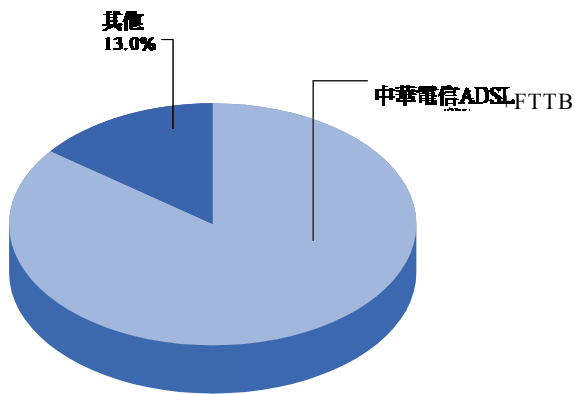
如圖2-6為民國96年中華電信公司與其它電信業者之寬頻客戶與

<sup>24</sup>台灣網路資訊中心〈網路統計-台灣網際網路使用調查〉，民 98.4，<http://www.twmic.net.tw>。

行動電話客戶市佔率之分析表。中華電信公司寬頻客戶市佔率為87%，其他業者僅為13%，行動電話客戶市佔率35.8%，其他業者為64.2%，可見固網寬頻市場還是以中華電信公司為客戶主要來源。固網寬頻市場須挖掘埋管道、佈放光纖電纜投資成本很大，不像無線行動電話，投資成本小，其他業者有競爭的空間。

二

寬頻客戶市佔率



行動電話客戶市佔率

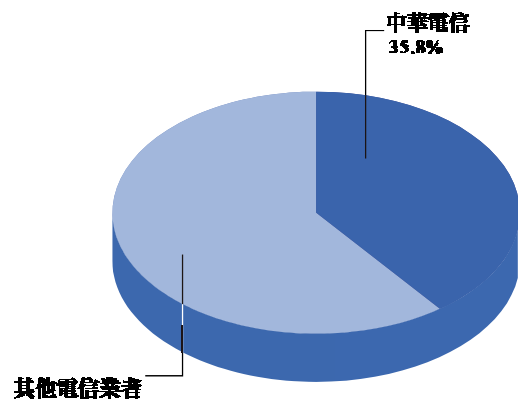


圖2-6：中華電信公司寬頻客戶與行動電話市佔率圖

資料來源：轉引自中華電信公司96年報補充版，民98.2，頁1。

隨著寬頻網路用戶的增加，網路電話的需求日益殷切，我國網路電話雖已在2001年開放，但由於通話品質與使用便利性尚不能與傳統電話比擬，故未對電信市場造成重大衝擊，如今網路電話技術已相當純熟，日本業者將網路電話與寬頻上網結合，並核配電話號碼，由於使用方便且費用低廉，用戶成長迅速，將對固網業務帶入另一個戰國時代。

目前（民98年度）中華電信公司Hinet仍居我國電信界的領先地位，由表2-2中可看出，市佔比率幾佔86%，民營電信業者要在短期間

內，搶佔此寬頻市場，因投資成本相當大，短期內不是那麼容易。所以中華電信公司一定要確保此通信產品的傳輸網路服務品質，提昇顧客滿意度，讓用戶安心、迅速、快樂的享用此便捷的產品，這樣中華電信才能在電信寬頻市場，永遠獨佔鰲頭，成為一最有價值與最值得信賴的資訊、通訊公司。

表2-2：台灣地區家中寬頻上網之 ADSL 服務供應商 單位：%

項目別	家中寬頻上網之ADSL 服務供		增減 百分點
	98 年1 月	97 年1 月	
總計	100.00	100.00	0.00
中華電信HiNet	85.94	84.00	1.94
台灣固網TFN	3.21	3.17	0.04
聯合數位網路SEEDNet	2.65	2.84	-0.19
So-Net	1.37	2.14	-0.77
亞太固網寬頻	1.03	2.18	-1.15
台灣電訊GOGONETADSL	0.43	0.69	-0.26
速博網Sparq	0.28	0.74	-0.46
和信超媒體Gigamedia	0.18	0.42	-0.24
其他			
不知道			

資料來源：轉引自台灣網路資訊中心網站，網路統計<98年度台灣寬頻網路使用調查報告>，<http://www.twnic.net.tw>，民98.2，頁146。

我國自實施電信自由化政策後，已成功引進競爭機制，活化電信產業結構，有效帶動電信事業成長，在良性市場競爭環境下，已明顯出現合理調降電信服務費率的發展趨勢，不僅電信用戶享有比過去更低價格，並對總體經濟發展有所貢獻。未來在政策的主導下，加上中華電信已正式民營化，電信業者間的競爭將更為激烈，除費率的競爭外，服務的品質與增值服務的種類將是能否獲得消費者青睞的關鍵。

中華電信公司係民國85年電信法修正通過完成立法後，由原交通部電信總局改制為中華電信股份有限公司，承接經營前電信總局所有的電信業務，且更積極推動電信自由化與建立公平的市場競爭環境。

而依據此電信法，分三階段開放我國電信業務，分別為第一階段的行動通訊業務自由化、第二階段的衛星通訊業務自由化、第三階段的固網業務自由化，至民國89年固網業務開放後，我國可說已全面電信自由化，開放市場競爭。

## 貳、電信事業的分類

根據交通部電信法第11條，電信事業分為第一類電信事業，指設置電信機線設備，提供電信服務之事業。以及第二類電信事業，則指第一類電信事業以外之電信事業。

由於第一類電信事業涉及稀有資源如頻率或土地之使用，採「特許制」而第二類電信事業因不從事傳輸網路基礎建設，其執照數目不加限制，全面開放自由競爭，故採「許可制」。

第一類電信事業通信業務的內容包括：綜合網路業務：指經營者經營市內網路業務、長途網路業務及國際網路業務。市內網路業務：指經營者提供使用者利用其固定通信網路，作同一市內通信營業區域內固定通信服務之業務及其營業區域內之電路出租業務。長途網路業務：指經營者提供使用者利用其固定通信網路，作國內不同市內通信營業區域間固定通信服務業務及其營業區域內之電路出租業務。國際網路業務：指經營者提供使用者利用其固定通信網路，作國際間固定通信服務之業務及其營業區域內之電路出租業務。電路出租業務：指經營者出租其所設置不具交換功能之網路傳輸機線設備及其附屬設備之業務。

第一類電信事業必須設置電信機線設備，提供電信服務之事業，即俗稱電信固網，其設置必須取得交通部之特許執照才可營業，如中華電信、台灣固網、亞太固網、速博電信等均是屬第一類電信事業。

固網的定義：固網乃是「固定通信網路」(Fixed Line)的簡稱，指的是市內、長途、國際電話與上網等有形「電話線」的現有電話服務，相對於不需要電話線的大哥大、呼叫器的「行動通信網路」，簡單的說就是「有線」與「無線」的兩大類電信服務差別。在電信法中屬第一類電信業務，以設置電信機線設備來提供基本電信服務的事業。

固定網路因須設置電信機線設備，投資成本相當大，致目前民營固網業者無法與中華電信相抗衡，如用戶迴路即俗稱「最後一哩 last mile」及遇到線路瓶頸設施如山洞、隧道、橋樑等特殊線路，雖國家通訊委員會通過，要求中華電信公司須開放這些設施供其他業者租用，但中華電信公司以這些特殊線路設置不易，故租用費用較昂貴，其他固網業者一直為降低租費而與中華電信爭論不休，甚至以歉繳規費抗議，致發生中華電信公司以未繳規費將其他固網業者斷訊問題，此問題目前由國家通訊委員會協商中。

第一類電信事業因投資成本相當大，電信自由化全面開放後，其他固網業者有感於必須借重外資，陳請立法院要求開放外資直接投資比例，故立法院於民國 91 年 7 月將電信法修法，通過外人投資我國電信事業直接持股比率上限由原 20%放寬為 49%，讓其他固網業者有競爭的生存空間，能與中華電信公司相抗衡，另電信法第 19 條規定第一類電信事業與第二類電信事業應建立分別計算盈虧之會計制度，並不得有妨礙公平競爭之交叉補貼。

第二類電信事業通信業務的內容包括：語音單純轉售服務業務：指經營者以租用電信事業之電路或頻寬連接公眾電話網路或行動電話網路，提供國際或長途語音服務。網路電話服務業務：指經營者透過網際網路傳送與接收所提供之語音服務。公司內部網路通信服務業務：指經營者以租用第一類電信事業之電路，並設置節點構成網路，以提供用戶作公司之內部單位、分支機構及其關係企業間通信之服務。

批發轉售服務業務：指經營者以批發方式承購或承租電信事業之電信服務後，並以自己名義向用戶或使用者提供電信服務。公用電話轉售服務業務：指經營者以承購或承租電信事業之電信服務，並設置以投幣、簽帳卡、信用卡或預付卡付費，供公眾使用電話之批發轉售服務。預付式電話卡轉售服務業務：指經營者以承購或承租電信事業之電信服務，提供使用者以經由國內撥接電信號碼或密碼構成通話之預付式批發轉售服務。

第二類電信事業因其不從事傳輸網路基礎建設，其執照數目不加限制，全面開放自由競爭，目前有許多二房東，其租用第一類電信事業之線路，透過這些電信線路來做一些電信服務業務，以語音服務來說有 Seednet 瑪凱電信...等等，以數據服務來說有 So-net，Seednet...等等，祇要獲得主管機關的許可即可營業。

固網市場開放，競爭趨激烈，我國其他固網業者介入其經營將使寡佔市場地位漸漸變化；國內電信市場語音普及率已高，成長空間受限，未來成長須依賴行動數據部份；行動電話持續降價，將衝擊長途電話；網際網路電話亦將逐步取代國際電話。為讓第二類電信事業成長，行政院最近有意開放陸資經營第二類電信事業，以活絡我國電信事業的成長。

## 第三章 QOS 政策與顧客滿意度分析

國營中華電信公司民營化的目的，為順應「電信自由化」的世界潮流，中華電信公司自民國 94 年 8 月配合政府政策及市場競爭力，出脫交通部持股，成為公營持股佔有率 50% 以下，順利改為民營。民營後為利市場競爭業績成長，特別注重服務品質及客戶滿意度，對於 QOS 政策更加重視，希望藉由 QOS 控管評比制度，能將網路服務品質提昇，讓客戶使用上都覺得非常滿意，並分析 QOS 政策之執行情形。

### 第一節 民營化與市場競爭力

#### 壹、民營化的意義

所謂「民營化」(privatization)的概念，意指認為透過自由市場價格機能與利潤機能的調整與激勵，一方面可以使服務或經營變成有效率，另一方面也可以避免政府供給的弊端。民營化的目標是多重的：因應經濟自由化與國際化之趨勢（其實是回歸亞當史密斯在國富論裡政府不應經管企業的主張）、提昇企業經營績效及效益、增進員工福利、提升消費者服務品質、籌措公共建設經費、減輕財政壓力（亦即減輕人民稅賦負擔）等。<sup>25</sup>

民營化績效，指的是個體企業競爭力或生產力的變化，而民營化效益指的是社會整體競爭力或生產力的提升，前者是內部效率問題，後者是外部效能影響，二者未必同調或雙贏。如精簡冗員可提升企業個體生產力，但增加社會失業人口；失去保護傘或特權，面對市場競爭，任何企業都可能倒閉，但該倒的不倒，則是社會的負擔，資源的錯置。

---

<sup>25</sup>轉引自張富盛《大台北地區安養中心服務品質評估之研究》，碩士論文，中華大學，民 93 年，頁 27。

雖然國際化與自由化之趨勢，公營企業民營化已為不可抗拒之世界潮流，但由於政府法令不周及執行未盡周延等諸多因素，造成政策之推動並不够順利，不時引起社會大眾之詬病，甚至有財團化、黨營化、賤賣國家財產、公股與民股經營權之爭等種種批評。民營化公司股價，如果大幅縮水也會引起投資人的不滿；另一方面，民營化後之企業亦面臨困難重重之經營壓力，包括體制調適及文化差異的困難、資金籌措及人事負擔的沉重、公股與民股經營權之爭、民營化與財團化之批評、現代化及知識化之困難等。

## 貳、 民營化的發展

民營化前後影響效率主要原因，為民營化後員工心態改變，不再有民營前「鐵飯碗」或「吃大鍋飯」之心態，優惠離退造成組織縮併，人力組織靈活調整，有效發揮人力資源，績效考核，提供企業化獎金，激勵員工，有效掌握公司產能，民營化後，制度調整引進新人力，改變僵化制度及開放市場競爭空間。

國營電信事業須兼顧政府的政策性任務，造成事業本身的自主性低，不僅要受預算的束縛、法律的限制，還要受到上級單位的層層監督，並且其決策程序繁複冗長，如事業單位若要進行採購案，就必須要公開招標、投標、審查，短則半年，長則一年，如果流標又要重新來過，根本無法配合市場需求而提供服務，以致形成經營障礙，難以因應當前急遽變化的經濟環境，影響營運績效，而推動民營化，可以減少法令的限制，使其各項措施的決策時間可以縮短，增加其彈性、效率及競爭力。

近年來，由於數位科技的快速發展，通訊、傳播二領域因數位化而日趨匯流，服務樣貌不斷推陳出新。並因應網際網路、電子商務、行動通信、寬頻通信等多項資訊通信科際的蓬勃發展與創新應用，及因應世界潮流「自由化」「民營化」，大量放寬電信管制，使國內外電



信科技不斷改革與創新應用，電信、資訊、及傳播亦日漸匯流整合，持續帶給電信事業新的挑戰與契機。

公營企業因員工多數具公務員身份，職位受公務員相關之法令保障，工作態度與做事方法，均較消極保守，謹守法令，層層監督，以不出錯為原則，行事缺乏效率與效果，但民營業者為求生存發展與永續經營，完全以獲利為導向，講求策略與戰術，較主動、積極、具競爭力，因此公營事業轉為民營後，部份基層員工與管理階層在心態上與作法上，常未能迅速調整與因應，難以貫徹公司政策。

### 參、 中華電信民營化

由於中華電信公司長期獨佔國家電信事業，使國營電信事業成為一個相當龐大的事業體，擁有數萬名員工及高達三千多億的資產，這樣龐大的國營事業如何進行民營化變成棘手難題。但中華電信公司經過這幾年公司化的銳變，不適應環境的員工該退的這幾年已陸續離開公司，目前仍在職的員工，心裡上大都能體認公司的立場，團結一致，面對各家業者的競爭，為確保服務品質且具競爭力，讓顧客對中華電信公司的服務，不論營業櫃台、裝機、查修等服務，均能永遠留下一個最深刻美好的印象。

中華電信公司民營化後，市場競爭力已不再受制於預算法等相關法令規範，大幅縮短決策程序，靈活調整經營型態，完全以企業經營角度發展策略，其投資策略更靈活，可依產業發展趨勢制訂投資方針與組合，如近年由於產業不景氣，及高科技產業之蓬勃發展，經營策略除維持本業之穩定成長外，亦積極轉型至以電子、網路、通訊等高科技產業。

民營化後之人才進用與薪資水準，較能配合公司業務發展需求，經過流程簡化、人員精簡等，各項作業更有效率，資金籌措管道也較

以往暢通，如得以現金增資或發行公司債等方式募集資金，財務操作亦視法令及董事會授權而定，額度及彈性均較靈活，同時盈餘不須繳國庫，可依公司法等規定，多方運用，對強化企業體質與多角化轉投資甚有助益，公司資產之處理，可視需要予以自用、融資、保證、開發、出租或出售…等，靈活運用，創造不同之附加價值。

電信民營化政策並不能單以經濟面或政治面的因素來加以論斷，許多電信民營化的研究，皆單以經濟理論中的自然獨佔性質消失作為促成電信民營化的動機，但這樣的解釋忽略了其他層面的要素影響力，例如政治面直接與社會面等，而形成研究過程中的偏頗與解釋力的不足。因此在電信民營化或其他相關之民營化的研究上，必須將研究的層面提升到整體的政經體制層次，使研究更切實際，同時我國的國營事業，其在民營化政策過程中扮演著相當重要的角色，而不能將其單純視為政策結果的接受者或執行者。

隨著我國經濟走向國際化、自由化，以及積極發展台灣成為亞太營運中心，促使原本由國家獨佔的電信事業，也逐漸開放自由競爭，以提昇資源配置效益，健全市場結構發展。電信自由化市場開放後，新的電信公司紛紛成立，商業競爭逐漸白熱化，中華電信公司面對競爭壓力，不得不改制為民營公司，以積極快速面對市場的衝擊，否則無法脫離行政體制的束縛，不具競爭力，和其他業者競爭。

電信事業民營化是時勢所驅，不僅可以解除加諸於公營電信事業上法令之束縛，提升資源配置效益，提高生產經營效率具競爭力；同時也可以增加政府收入、確保公共服務品質建設。因電信自由化的腳步日益加快，數位式低功率無線電話業務的開放，譜下了基本網路自由化的前奏，民國 85 年電信三法通過後，確立電信自由化的方向，從而將電信業務劃分為兩類，第一類電信事業以特許制方式開放，第二類電信事業採全面開放。因此，在電信全面自由化之際，中華電信公司的民

營化政策不得不展開，以因應電信國際化市場競爭的考驗。<sup>26</sup>

自民國 89 年固網全面開放後，電信市場變成百家爭鳴相互競爭的時代，所以中華電信公司民營化係因應日趨激烈的電信市場競爭，期望轉型為更具效率、更具競爭力的公司，同時也配合政府執行電信市場自由化政策，電信市場開放以後，中華電信公司面臨強大的競爭威脅，勢必無法再繼續維持獨佔經營的優勢，必須要面臨其他同業的競爭，以行動電話流失最為嚴重，民營化正可以使中華電信公司除去一些不必要的束縛，以更有彈性具競爭力的經營方式面對挑戰。

電信民營化政策的形成，是國家機關受到外環境的結構變化刺激，經由內在自利動機之權衡所採取的一種因應作為，因此電信民營化政策不僅要滿足外環境之要求，也必須回應國家機關之利益，所以電信民營化不僅是一種目標亦是一種手段。

國營事業（或國營企業，國企）民營化是市場經濟的精髓，市場已經自由化、企業化，公營型態的企業必定無法競爭，沒有存在的空間，因為公營事業存在的外部架構，已經不存在了，勉強維持公營，則必然降低資源運用效率，且繼續衍生相同的政治、社會問題。電信事業經營日趨多元化，所以民營體制在預算、人力、技術等資源投入及市場因應均較具彈性及時效。

今日國內外政經環境已大幅度變遷，不容繼續維持原來的獨佔市場，此時若仍刻意進行獨佔限制，易造成經濟效率低落，整體社會資源浪費，為了使公營事業也能合乎現代化企業的理念，勢必要推動公營事業移轉民營，重新建構與整頓這個鉅大資本體系。

---

<sup>26</sup>轉引自鐘佩勳〈中華電信民營化政策之分析〉，碩士論文，文化大學政治研究所，民 90 年，頁 56。

## 肆、 電信市場競爭力

隨著科技發展，電信、網路、媒體等產業呈現聚合的情形，中華電信必然無法僅將事業中心停留在傳統之電信產業，必須採取多角化經營策略，著眼於有線電視、網際網路、電子商務等領域，因此發展多角化經營，有助於中華電信公司的永續經營。在傳統電話慢慢式微下，固網增值漸漸興起，故中華電信在固網開放上，必須以更積極的態度面對，全面提昇網路品質並增加頻寬，民國94年更推出網路互動電視（MOD），並邁向全面光纖化做努力，尤其自民營化後，更加重視競爭激烈的網路服務品質，如何利用現有傳統電話網路，加掛終端設備數位化後變成數據線路，即俗稱ADSL網路。這幾年在營收網路部分佔相當大比例，經由電信網路帶給大家最迅速方便的訊息，在這現代資訊發達、分秒必爭、競爭激烈的社會，如中華電信至今尚未民營化，法令無法鬆綁，人事包袱嚴重將無法與民營業者競爭。

如同民國86年行動電話（大哥大）開放時，由於法令束縛，行銷、委外發包機制無法彈性應用，故當時一下子流失很多客戶，且員工因有公務員保障，敬業精神不足，民營後很多機制的改變，組織縮編及組織扁平化，推行員工五等第考核，績效獎金按考核成績發放，全員行銷，每人年度均有行銷配額等等措施，百年老店的中華電信公司才又出現生機，能與其他業者競爭。

中華電信公司為因應民營化，勞資間之協議與各項員工權益維護情形，自民國94年民營化後，仍秉持員工是公司最重要資產的信念，除遵守團體協約至少五年不裁員、不減薪之約定外，另增加育嬰留職停薪二年內育嬰津貼之請領、員工子女教育費補助、員工持股信託獎勵金、員工分紅及企業化特別獎金等多項福利措施，中華電信公司持續善盡關懷之責，並提供員工溝通及諮詢管道，以期奠定勞資和諧關係，才能有今日的成果。

為增進與產業工會溝通協商的頻率與廣度，俾建立常態、互信而有效之溝通機制，自96年5月起依據團體協約相關規定陸續與產業工會進行多次協商會議，並針對相關議題達成多項共識。中華電信公司董事會於第5屆第5次會議決議，成立專案小組處理勞資相關事宜，對增進勞資和諧有莫大助益。

我國政府為了讓中華電信與民間業者能站在公平的競爭地位，要求中華電信公司必須推動民營化，減少法令的限制，使其各項措施的決策時間可以縮短，增加其彈性及效率且具競爭力，使中華電信更具有彈性，並積極佈署海內外投資事業；且藉由全球化策略聯盟，擴大未來企業成長空間。中華電信公司民營化，的確有助於提昇經濟效率，使業務國際化及提昇國際競爭力，引進國外策略夥伴先進的技術，加速網路基礎建設之現代化，提昇國家或公司的全球形象和聲望<sup>27</sup>。

隨著電信市場的開放和中華電信公司的民營化，改變我國傳統由公營事業來負責提供公共性的做法，由中華電信的民營化個案中得知，在相關法規的配合，明定供給者的義務和罰則之前提下，電信事業的公共性依然可以受到相當程度的保障，而隨著經營主體的移轉民營，解除管制的實施，在事業經營、組織結構的調整或人事任用方面，更能發揮企業性的功效。<sup>28</sup>

民營化是對官式體制鬆綁，經營自主性較高，可發揮民營企業靈活度，迎向自由市場的競爭，邁開大步拓展商機。基於上述原因，強化本身產品及提供優質服務，是最根本做法，網路服務品質政策隨即運用而生。

中華電信公司在民營化後，更加重視網路服務品質，諸如各項網

---

<sup>27</sup>同註 25，民 90 年，頁 58。

<sup>28</sup>轉引自林淑馨〈中華電信民營化後之法制變革及其成效評估〉，《行政暨政策學報》，第 37 期，民國 92 年 12 月，頁 61。

路設備服務、服務中心櫃檯服務、客服中心服務品質等，均有設定 QOS 服務品質管控機制，以期提高各項服務品質，不僅內部實施客戶滿意度訪問，同時亦委託外部民調公司執行全方位各項服務之客戶滿意度訪問，長期掌握客戶之真正感受，以期針對缺失予以改善。

公營事業機構脫離政府部門的扶持之後，民營公司回歸市場面之首要，即以客戶為衣食父母，只有好的服務沒有不好的顧客，網路服務品質政策，因有管控機制，是喚起所有同仁重視顧客服務及提振品質的很有效工具；也間接激發了各部門間的積極競爭力及向心力，此正所以中華電信公司民營後，這幾年來均還能為顧客所信賴之要因。

## 第二節 提昇顧客滿意度

資訊的發達，知識的提升，自我意識的高漲，今日的社會企業不再高高在上，消費者也不再處於劣勢，企業想要永續經營，如何提升顧客滿意度，成為中華電信公司最重要的課題。顧客滿意度的提升，主要滿足顧客使用該產品的價值觀，以及品牌形象的建立，可以降低顧客對品牌的疑慮，提升對品牌的接受度，對業績的表現，還要觀察產品的推出時機、產品功能、產品價位，以及社會流行的時尚，諸多因素而定。

### 壹、 開放電信市場

隨著科技的進步與市場需求的改變，加上世界貿易組織(WTO)「基本電信協定」(Basic Telecom Agreement)的要求下，國際上要求各國開放其國內電信市場，電信事業自由化、公營事業民營化已是必然的結果，我國也不例外，因此，在外有開放壓力、內有市場開放需求的雙重力量催化下，世界各國的電信產業開放的速度非常快速，民國94年8月中華電信公司完成民營化後，已不同於以往獨家經營的時代，中華電信在面臨這樣激烈的市場競爭下，不論是資源配置、產出

組合或規模調整，皆面臨極大挑戰。

電信產業是國家經濟建設的基礎，也是促進人際溝通與增進傳達功能之最佳捷徑，通訊網路已成為現代人們高度依賴的必備要件。過去，基於電信事業之公共性、自然獨佔性，以及電信技術統一性等因素，世界各國之電信事業幾乎皆為政府獨佔經營。

在電信事業獨佔經營的時代，國家電信事業機構之實力，即是該國電信實力之表徵，可以反映該國電信競爭力之相對優勢，早期因政府有效控管下，民間業者無法參與資訊開發與公共建設，所以國內電信事業係由交通部電信總局獨家經營，因此台灣電信服務發展雖久，但真正開放與蓬勃發展卻是從近幾年才開始茁壯。

民國 91 年我國正式加入 WTO，國內電信市場失去保護對外開放，國際性公司大舉進入搶奪國內固網市場，固網市場必然是一場國際性經營的爭奪戰；雖然我國市內電話用戶市場，其中華電信公司與新進固網業者占有率比為 39:1。但中華電信公司，為保持其領先之市場佔有率，唯有從提高客戶滿意度，建立良好服務品牌形象著手，且未來的固網增值業務如網路電話將直接衝擊現有市場，為滿足以客戶選擇之市場導向，除要強化「客戶至上」為中心的經營理念外，在經營規劃與管理效率上必須更加「積極開放」「有效管理」，才有生存競爭機會。

## 貳、 提昇顧客滿意度因素

中華電信公司係一服務事業，要想提升顧客滿意度，必須先以「客戶服務」為競爭利器，判斷出問題所在必須力行，摒棄本位主義心態、善用溝通技巧、有效回應客戶需求、善用新科技，最重要的是要有一顆最誠懇的心及良好態度，中華電信公司是以客戶服務為主軸的企業，全體員工必須要有「同理心」的觀念，要努力做到接納、傾聽、

關心客戶的態度，企業成功關鍵在於中華電信公司提供客戶的價值，並符合日漸提高的期待。因此，如何喚起客戶對產品及服務的熱情，並終身追隨於你，需要的是迅速、簡潔、可靠並有價值的服務和百分之百的滿意度。

中華電信公司現在面臨很多競爭，尤其是現在的「削價戰」，與其他業者相比，中華電信公司只是輸在「售前」，「售前」指的就是中華電信公司的行銷不如人，這是因為中華電信公司前身為交通部電信總局，在民國 85 年才改制為公司，但仍為國營企業須受法令的約束，行銷作法上較無彈性，無法與其他業者競爭，在民國 94 年因出脫持股超過 50%，而將公營事業改為民營，民營後在行銷上就有彈性、有競爭力，短期看來也許中華電信公司產品的價格無法跟其他業者比較，但中華電信公司的售後服務與其他業者相比，較具有競爭性，這也就是顧客的信賴感，是對中華電信公司產品的期望。

## 參、 提昇顧客滿意度方向

隨著資訊科技進步，顧客需求呈現更多樣化，對於中華電信公司所提供各項網路產品的品質，顧客無法完全掌握，中華電信網路服務品質要如何提昇，此時第一線接觸顧客人員的角色顯然變得格外重要，必須針對顧客問題，能夠快速與正確的回應使顧客滿意，顧客才會對公司有信賴感，能接受公司的產品。

因此中華電信公司須要更注重第一線人員的專業與技術能力方面的培訓，定期給予員工教育訓練，讓顧客對中華電信的產品產生信任感，並且能夠盡量保持良好的服務品質，將能夠提高顧客滿意度，顧客對於中華電信公司網路的信任，包括服務品質、顧客滿意度、未來互動意願與信任是牽動顧客的行為，若想要維持與顧客長期穩固關係，爭取顧客的信任是企業成功的要素。



中華電信 Hinet 網路若想要與顧客維持長久關係，需要增強公司整體服務品質，讓顧客對於中華電信公司網路，所提供各項產品/服務產生信任與依賴感，進而提昇顧客滿意度。取得顧客的信任，首要目標是提昇網路服務品質，並且能夠以顧客利益為優先考量。

而一個企業能真正為企業創造價值的來源是忠誠的顧客，中華電信公司 ADSL、FTTB、MOD 等各項網路產品，要如何保留原有顧客或吸引更多顧客使用，唯一的辦法就是提高服務品質，讓網路速率更穩定，並加速進行網路全面光纖化，讓顧客使用網路更多元及更有效率，如現假日也有排班輪值用戶裝機、查修，藉此提高顧客滿意度，讓顧客滿意於中華電信公司 HINET 網路，而樂於長期使用。

過去在服務業強調的競爭利器-顧客關係管理，也逐漸受到高科技產業所重視，原因在於生命週期短、專業性高的高科技產品，顧客在購買時已不僅著重產品之卓越品質，同時也重視相關之服務提供，如開發過程時技術研發相關人員與顧客的互動、及業務人員的專業與服務態度、抱怨的處理及售後服務的提供等。從 QOS 評核項目中有關客戶滿意度部分，係中華電信總公司網路處委託客服處，進行客戶對中華電信網路服務品質、現場維修同仁服務態度的電話滿意度查訪，從資料顯示中華電信自民營化後慢慢地在提升顧客滿意度。

顧客滿意度的提昇，相對地獲得客戶的信賴，就能留住客戶，讓中華電信公司業績蒸蒸日上，在其他業者競爭之下，中華電信公司能有今日之業績，QOS 之管控為功不可沒。QOS 政策對客戶滿意度的提昇是正面積極的影響，顧客滿意度提昇會使每客戶每月/貢獻金額(ARPU)提昇，也會增加客戶對中華電信公司的黏著度，減少離網率(退租率)也就是提高了市佔率及競爭力，業績也相對成長呈正相關。

中華電信公司之網路服務品質系統，係針對各項網路設備執行自動化品質監控，各項網路設備是否納管監控品質，要如何快速在時限

內查修障礙改善及如何防範線路品質劣化，中華電信公司對於各項網路服務均訂定品質管控的門檻值，以管控各營運處及各分公司提供之網路服務。

網路服務品質政策自實施以來，重視品質的績效管控，全面總動員持續改善網路服務，讓客戶使用更流暢，目前客戶滿意度明顯上升，績效卓著，客戶滿意度高當然對營運有幫助，例如中華電信的光世代網路業務、MOD 業務、行動業務、數據業務等，在市場激烈競爭的情況下均能持續成長，這就是重視網路服務品質的最佳成果表現。

因此，對中華電信公司業者而言，要取得競爭優勢，強化其顧客關係管理功能，藉由企業與顧客充分的對話互動，建立良好的關係，取得顧客信賴，並設法滿足顧客的需求，增加企業的價值，以達到提升顧客滿意度與忠誠度的目標，這樣企業才能永續經營。<sup>29</sup>

### 第三節 中華電信公司網路服務品質政策

#### 壹、中華電信網路現況

台灣網際網路使用人口激增，應用日益普及，人們對信息的需求急劇增加，信息量呈指數增長，Internet 用戶需要傳送的信息，及網路增值（如中華電信MOD、電子商務、ATM）需求殷切，造成人們對「網際網路」服務品質的要求越來越高。

台灣網路發展現況，現代人不管在生活上或工作上愈來愈依靠網際網路，很多人每天進辦公室的第一件事就是打開電腦查看電子郵件，白天常因工作需要上網查詢資料或傳送檔案，晚上回家的休閒活動不是跟網友打電玩就是上網購物，或查看股票行情和即時新聞，網際網路已經

<sup>29</sup>轉引自莊玉玲〈顧客關係管理對顧客滿意度與忠誠度影響之研究〉，碩士論文，中原大學企管系，民94年，頁23。

成為現代人日常生活的一部分。

人的溝通從二條銅線語音連繫，隨科技進步至今進入高速寬頻的溝通，增加影像視訊等高畫質的傳輸，唯有靠光纖傳送，才能獲得更高的傳輸品質，光纖網路提供高速上網速度，由目前8M至100M~GB的速度，傳送圖、文、影像等應用。

所謂「寬頻網路(broadband network)」是指從固網業者的網路骨幹到終端用戶間的高頻寬網路，利用網路的壓縮功能及數位化技術，提升現有的網路傳輸效能及資料傳送能力，以容納更多的網路資料在同一時間傳送，充分提高資料傳輸效率的一種方式。<sup>30</sup>簡言之，即將頻寬變大的意思，寬頻網路就像是比現在電話撥接網路寬近千百倍的超高速公路，由於道路(頻寬)變寬了，汽車(資料)當然跑的更快，所以能提供比撥接上網快近千百倍的傳輸速度。

網際網路接取方式國內目前比較普遍的網路接取方式有三種，分別為纜線數據機(cable modem)、非對稱性數位用戶迴路(asymmetric digital subscriber line, 簡稱ADSL)以及光纖接取網路(ethernet-based fttb 簡稱FTTB)。

網際網路發展趨勢，現今網際網路(internet)的使用人口快速成長，乙太網路技術的發展，由區域網路(local area network, 簡稱LAN)，延伸到都會網路(metropolitan area network, 簡稱MAN)，再進入到家庭網路(home network)消費者對於頻寬的需求也愈來愈高，用戶端乙太網路(ethernet)頻寬的需求也就自然形成了。

美國電機工程協會(IEEE)，以乙太網路 IEEE 802.3 規範作為最後一哩(the last mile)的技術主軸，2001年7月正式成立 IEEE802.3

---

<sup>30</sup>孫明源〈服務品質、服務價值、滿意度與顧客行為意向關係之研究〉，碩士論文，成大管理 92 年，頁 13。

工作小組，訂定目標以支援用戶端網路（home network）接取技術。促使固網電信業者積極投入以太網路的建制，其目的是為了提供給消費者更大的寬頻服務，解決了用戶最後一哩的問題，同時也解決了目前網路塞車的瓶頸（bottle neck）。

網際網路架構分成接取網路（access network，簡稱AN）與骨幹網路（backbone network）接取網路指的就是消費者的電腦和ISP網路設備之間的通道，而骨幹網路就是連結ISP各個網路設備的通道。我們利用網路傳送資料必須先經過接取網路、骨幹網路再到接取網路，過去大多數的消費者撥接上網使用的電話網路就是一種接取網路。

網路的接取技術主要有電話撥接上網(dial-up)、有線電視網路纜線數據機(cable modem)、非對稱性數位用戶迴路(asymmetric digital subscriber line，簡稱ADSL) 直播衛星傳輸(direct pc)及光纖傳輸(ethernet-based fttb 簡稱FTTB)等5種方式；如下列圖3-1

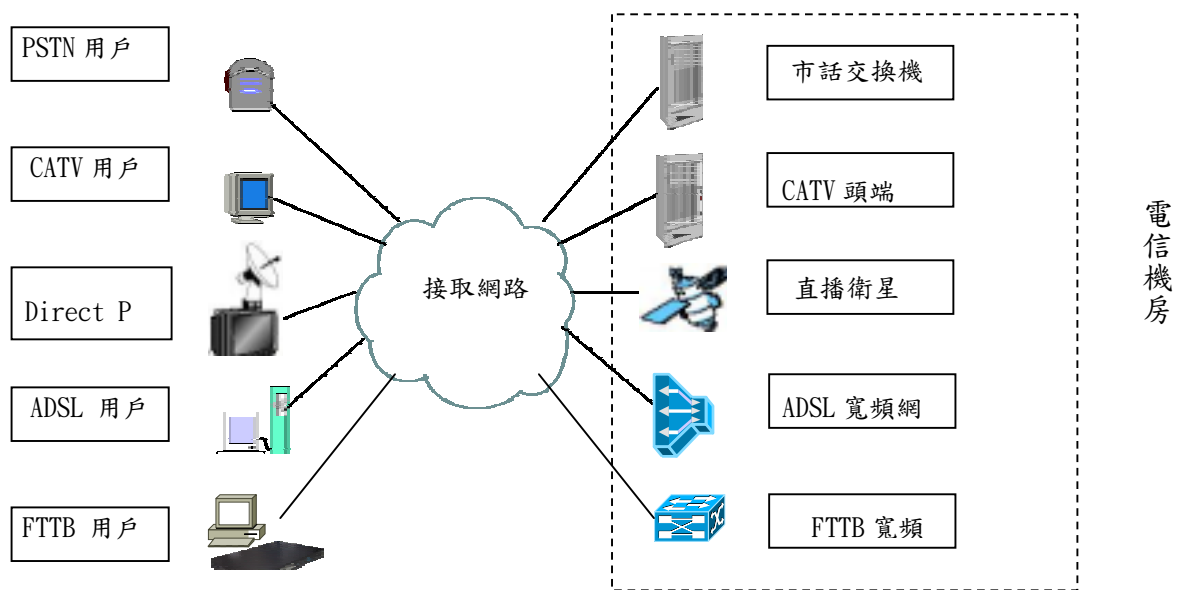


圖 3-1：接入網路架構圖

資料來源：轉引自許標能，〈FTTB寬頻接入網路系統服務品質及使用者滿意度之研究〉，碩士論文，大葉大學資訊管理學系，民 93 年，頁 17。

## 貳、QOS之政策

有良好的網路服務品質，才有完美的顧客滿意度，二者息息相關，民國90年中華電信公司即推出網路服務品質政策，但自民國94年民營化後，有感於電信業務之競爭，網路服務品質才逐漸受到各營運處的重視，QOS制度的實施，讓網路障礙明顯降低，節省不少人力，值得深入的研究，提供一個良好優質的網路，讓客戶信任是中華電信公司的責任，所以中華電信公司要永續經營，必須維護網路服務品質。

因此中華電信公司須更積極投入網路服務品質政策，要求所屬各營運處務必遵從QOS各項管控指標，並每月於QOS網站中公佈客戶訪談顧客滿意度成績及營運處經理人QOS評比成績及排名次，每季及每年均

對前三名的營運處獎勵，相關的當事人也一併獎勵，就是對網路服務品質的重視，各營運處為爭取佳績，當然也會要求所屬單位定出考核辦法，以提昇服務品質。

中華電信公司網路服務品質政策施行，由各營運處負責推動，以台中營運處為例，先於營運處成立 QOS 小組，成員包括客網、局網、數寬等單位股長級以上主管，並每月召開 QOS 檢討會，若有裝機、查修案件被訪談到尚可或不滿意，必須於 QOS 檢討會上提出報告以供各單位參考，當然在客網單位更是每星期必於晨會中檢討並提出改進方法，讓客網同仁全體遵守。

中華電信公司堅持一貫的「向上提升」精神，極力發展成為最值得信賴的資訊、通訊公司，尤其電信市場競爭極為激烈，必須同時提升企業化績效，因此對網路服務品質更為重視，以確保中華電信在我國電信界領先之地位。秉著長期之網路服務品質經驗，除價格競爭外，須提供更高之服務品質，並注重客戶的感受，俾能努力達到提供感動式的服務，期鞏固客戶之忠誠度，品質必須提供無止境的改善，也就是提升服務品質只有更好沒有最好。因此民國 94 年 8 月民營化後，持續更積極的改善以提升各項網路服務品質，才能強化競爭力。否則網路服務品質品質不良，將會大量流失客戶，影響營運，若重視品質，取得客戶的信賴度，即使初期流失之客戶亦會回流。

中華電信公司實施 QOS 制度的原由概如前述，電信係一服務事業，營收全來自於客戶的信賴及惠顧，自中華電信公司大力推展 QOS 制度以來，不論都會或鄉里的民眾，每每不經意的流露出對中華電信公司服務品質的讚許及好感，當各同業都極力想佔有國內固定規模的市場時，產品競爭力的差異化最根本就是來自於品質的領先，及令客戶感受得到的優質服務。

客戶服務及品質標準化若沒有 QOS 做的管控，如何讓客戶感受到

無所不在的通訊服務，QOS 機制，自民國 90 年實施，旨在因應市場競爭，為維持客戶滿意進一步保有客戶忠誠度，讓客戶喜愛使用中華電信的各項產品，激起業務的成長以保持穩定的營收及營餘，以奠定事業永續經營的磐石。

實施網路服務品質政策是時代潮流，客戶在選擇電信服務公司時，重視的是價格、品質、服務、速度、可靠度…等，身為電信上市公司，中華電信以技術掛帥及強大的研發團隊為後盾，提供良好的網路服務品質是理所當然，才能贏得客戶的信賴與青睞，能長期留住客戶，就是愛用中華電信公司產品的表現。

目前客戶對服務品質之要求意識非常高，實施網路服務品質政策可以讓全體同仁體認到網路服務品質的重要性，如此全面動員才有競爭力，如今日中華電信公司若未實施網路服務品質政策，品質未加管控，網路若呈現不穩定狀態，若遇到其他競爭業者之價格戰，客戶將會逐漸流失。

通信網路是一個端至端的全線服務，短至左鄰右舍、長至東西半球；在山巔海濱、在都會城鄉，千千萬萬的有、無線網路都要維持均一的水準，是相當不容易，中華電信公司乃對電路上每一環節均會聚集專家深入研討，訂定最精簡的建設維運及服務流程，並劃出允許水準及建立績效評價系統。現今中華電信公司全體員工，均對 QOS 所設定的網路標準規格，為很重要的行事準則，兢兢業業的追逐達成 QOS 的各項績效指標，網路服務品質的改善，可由內部指標優化具體的顯現；也可由歷年如天下、卓越雜誌或日報、電視台等流通媒體的優質評比得到印證。

提供適時且符合各界需求品質的產品，成為事業經營的首要任務，中華電信公司能夠持續成長而且獲得讀者文摘五度蟬聯「信譽品牌」（Trusted Brand）電信服務類白金獎、天下雜誌評選為電信服務業「台灣最佳聲望標竿企業」獎、第一屆今周刊評選為「商務人士理

想品牌大調查」電信業第一名、管理雜誌評選為「消費者心目中理想品牌」行動電話系統及數據網路服務第一名、、、等等獎項，除了證明中華電信領導團隊的能力之外，也證明了一群默默耕耘於網路服務品質上，各個工作崗位的英雄，監守崗位以及努力赴出的成就。

中華電信公司實施網路服務品質政策，對提升整體網路服務品質有很大貢獻，讓全體網路維運人員都非常重視網路服務品質，每項評核項目均訂有管控目標，因此「品質」已深植員工的心，處處認為如何對客戶做更好的服務著想，關懷客戶，重視客戶的感受，與客戶維持良好的互動，積極提高客戶滿意度。

網路服務品質政策競賽辦法內，分成很多項目各佔權重且每年都會依市場需求調整，以 2007 年為例：市話、專線、ADSL 裝修資料正確率佔 11%市話、專線、ADSL 客戶網路品質滿意度佔 14%，ADSL 寬頻網路品質佔 10%，ADSL 接取電路品質佔 5%，傳輸網路品質待改善率佔 10%，行動通信基地台待改善率佔 18%，數據專線納管達成率佔 8%，企業客戶專線待改善率佔 14%，電力品質佔 10%，共計 100%，由此可分析出所有項目都以客戶滿意度 100 分為出發點，增加營收為目的。

網路服務品質政策雖從民國 90 年起推出，但自民國 94 年 8 月中華電信公司民營化後，網路服務品質政策更是如火如荼的執行，中華電信公司為因應環境的改變，提昇公司競爭力以及滿足客戶的需求，唯有持續加強客戶服務品質之提昇，才能確保在既有的市場佔有率下繼續成長。

經過多年的改善以及引進新設備加以汰換，讓整個網路服務品質獲至社會各界的肯定及獲獎，即充分表現中華電信的整體網路是經得起考驗。網路服務品質管理系統由總公司委由電信研究所，建置了一個網路服務品質管理資訊系統，並以網站型式提供給各階層使用，使



用者經由公司內部網路，透過網路瀏覽器查詢各電信相關業務之服務品質資訊。

網路服務品質管理資訊系統，其範圍涵蓋了固網、行動、數據網路，業務方面則包括市話(含長途及國際)、ADSL、專線、網際網路等各項主要業務，各種網路及業務並依特定區域(全區、各區分公司、各營運處、各交換機或設備)之分類進行客戶服務品質與網路性能品質之管理。由於客戶服務品質的要求，則網路性能品質之管理一定要統一，才容易管控，所以網路品質設定有其一定的原則，首先須持續確保既有固網、行動及數據等各網路服務品質，並須配合各年度網路建設及業務開放，及參考歷年來之相關改善資料，訂定網路服務品質項目及指標。

網路品質之重點方向將隨著 IP 寬頻網路以及無線新技術引進所衍生之服務而調整，為配合公司政策推廣光世代業務及 MOD 增值服務，將 FTTx 及 MOD 網路品質逐步納入年度評核項目。行動業務 QOS 評核項目，將聚焦在營收業務項目之服務品質與客戶對品質的感受，並配合國家通訊傳播委員會各種網路品質評鑑，設定目標。

國家通訊傳播委員會，對各種網路品質的評鑑，有一定的標準，為配合評鑑特訂定網路服務品質客網單位執行項目及目標值(如表 3-1)，要求各營運處之客網單位，於裝機、查修施工時，必須確實執行，並要求各客網單位之工程師每日追蹤管制各項目目標值，列為每月 QOS 的成績。

由網路品質設定原則及網路服務品質客網項目執行績效之目標值中，可看出中華電信公司重視網路服務品質的程度，但要達目標值重在各客網單位的執行要求，目標值僅是一個標準，要達目標值以上便須各客網單位執行人員，每日兢兢業業盯著 QOS 各項報表指數，隨時提醒單位內施工人員的注意，能做到這項要求，服務品質一定非常好，客戶訪談顧客滿意度成績也一定都非常滿意。

表 3-1：網路服務品質客網執行項目及目標值

網路服務品質客網項目執行績效	目標值
市話 ADSL 裝修資料正確率	100%
市話客戶滿意度	≥4.6
ADSL 客戶滿意度	≥4.6
供裝 7 日障礙(ADSL)(%)	≤5
供裝 7 日障礙(FTTB)(%)	≤5
MOD 接取電路品質(%)	0
ADSL 接取電路品質(%)	≤0.01
市話網路不可用度(ppm)	≤400
MOD 障礙率(%)	≤1.5
市話服務平均供裝時程	≤3
客戶月重複障礙 3 次以上(扣分)	0
FTTB 納管率(%)	≥99.99

資料來源：轉引自中華電信南區分公司客網處網站 <http://10.50.232.27/>，民 98.3

實施網路服務品質政策，目的是提供客戶良好的品質感受，讓客戶感受到中華電信公司網路服務品質的穩定，進而留住客戶，讓中華電信公司永續經營。自實施網路服務品質政策後，改變了現場維修同仁的服務態度，確實提升中華電信公司顧客滿意度，提高客戶信賴，今日尚未實施 QOS 管控，想必會影響到整體營收，從 QOS 網站系統，所監測資料顯示中華電信網路服務品質提升了，消費者對中華電信公司的服務態度也改變了。

QOS 管控系統，由中華電信總公司網路處六科負責規劃及督導考核，其 QOS 網站分為：網路品質、服務品質、客戶服務品質、績效評核、其他系統介接、QOS 系統功能等六大項為網路之管理。網路品質項目中 N4：寬頻網路品質管理（line port）係針對網路速率之考核，

該網站將自動測試用戶申裝速率，如有未達所申裝速率將會自動顯示出，若超過 120 小時仍未處理，雖用戶未申告障礙，但仍將於網站顯示出並扣分。

各營運處為績效成績免被扣分，均要求各客網單位指派專人，每日上班必進入 QOS 網站查詢，查看有否未達速率之案件，若有，必馬上主動聯絡客戶前往處理，不能讓未達速率案件超過 120 小時，這是中華電信公司提昇網路服務品質所規定的標準值，以示對客戶負責。

各營運處在 QOS 的成績，客戶服務品質所佔權重相當大，其中 C1：是電話查訪系統，電話訪談對象為各營運處之客網單位裝機、查修所施工之客戶，該電話查訪由中華電信總公司委請客服處人員做電訪客戶訪談員，根據 TOPS 系統（裝機）及 E-TRIS 系統（查修），每日抽各營運處之裝、查資料，每月每一營運處至少須抽 40 件來向客戶做訪談。依用戶回答滿意度之程度來評分，非常滿意 5 分、滿意 4 分、尚可 3 分、不滿意 2 分、非常不滿意 1 分等來評定分數，每日公佈成績並排名次顯示於 QOS 網站上（如表 3-2），供大家瀏覽參閱，因各地營運處均屬北、南分公司所管轄，故由總公司委請客服處訪談較客觀。

但訪談人員因對現場較不了解，且因各地民情風俗不一樣，要客戶突然說「非常滿意」可能有些不習慣，大部分都會說「不錯」、但「不錯」在訪談人員心裡大都會誤會為「尚可」，這樣的「尚可」成績是不及格的，若有，客網單位就必須要求施工員寫報告詳述原因，如錯不在施工員則必須經由 QOS 網站申訴系統申訴，幸運的話可申訴成功。

但總公司大都以客戶的感覺為理由駁回申訴，讓施工人員常遭受許多委屈，但凡事均應講求一個「理」字，制度的要求無非希望網路品質能夠提昇，如果忽略了員工的感受，那品質的要求可能會打折扣。訪談成績與客戶的情緒也相當有關係，如客戶當天有事情煩心，情緒不穩定，那訪談的成績一定不理想，還有訪談到的客戶，並非當日施

工時在現場的同一人，則訪談成績就會有差異，這對施工人員是很不公平，所幸有申訴制度，若訪談成績不理想，其錯不在施工員，施工單位可詳述原因於 QOS 網站向總公司申訴剔除該分數。

QOS 網站所顯示出總公司委託訪談各營運處裝機、查修顧客滿意度的成績（如表 3-2），成績要高完全取決於裝、查施工員之服務品質，其服務品質的好壞，全由顧客感受說出非常滿意或不滿意。表 3-3 為注重大客戶的重要性，其電話訪查分數特別加上權重以示重視，大客戶被訪談到的案件也較多，大約佔 85%，訪談分數之排名，每天公佈於網站，同仁均可上網查看，以激勵士氣。

有考核就有競爭，有競爭自然就有壓力，員工為避免壓力，排斥在所難免，惟大部分員工均持正面看待之。針對競爭較激烈項目，員工會透過各種管道（異言堂、工會、各分公司管控 QOS 人員…）反彈評核項目。有競賽就有排名，有排名就有輸贏，贏的一方固然受獎可喜可賀，輸的一方也不必氣餒，員工為求表現，爭論必定難免，反彈偶而有之，把勝負當成兵家常事，即可釋懷。

員工對客戶訪談有爭議即是重視的表現，只要引導其向上的能量，即可穩定趨堅，QOS 政策列入總公司績效考核，成績優異之營運處除行政獎勵外，所得績效獎金也較高，且各分公司亦多有對 QOS 表現優異之獎勵辦法，以激勵士氣。自實施 QOS 政策以來，現場維修同仁皆改變以往公務人員心態，以客為尊，大幅提升顧客服務滿意度。

## 參、QOS 客戶訪談

QOS 客戶訪談顧客滿意度的電訪作業，存在一些不確定的因素，譬如受訪客戶非本公司在場服務時的同一人，或受訪者未能充份理解問答的要義等；惟以統計手法的評估，客戶反應的意見應可大部份的正確獲得。客戶電話訪談是由客觀單位來執行比較公正，確可真實反應

客戶意見。中華電信公司客服處受 QOS 政策主管單位網路處所託，每日抽取各營運處客網單位之裝、移機、障礙查修竣工資料，來向客戶做顧客滿意度訪談，應屬客觀，所訪談結果應能確實反應客戶意見，並將成績顯示於 QOS 網站供各單位同仁上網瀏覽。如表 3-2，另為要求爭取大客戶的成績，特將 QOS 網站大客戶顧客滿意度成績另行顯示，如表 3-3。

表 3-2：QOS 客戶訪談成績各營運處服務滿意度名次排列表

(2009/4/1 ~ 2009/4/30)

排名	ADSL		市話		專線		數分客服	
	單位	滿意度	單位	滿意度	單位	滿意度	單位	滿意度
1	西區	4.8333	基隆	4.8393	苗栗	4.9500		
2	新竹	4.8154	苗栗	4.8387	桃園	4.9290		
3	南區	4.8103	東區	4.8065	宜蘭	4.9286		
4	鳳山	4.8033	台南	4.7903	雲林	4.9000		
5	宜蘭	4.7826	嘉義	4.7719	台中	4.8701		
6	台南	4.7761	豐原	4.7619	西區	4.8700		
7	苗栗	4.7742	南區	4.7500	鳳山	4.8438		
8	基隆	4.7719	南投	4.7460	高雄	4.8173		
9	彰化	4.7612	高雄	4.7458	南區	4.7865		
10	士林	4.7593	宜蘭	4.7424	彰化	4.7791		
11	北區	4.7429	桃園	4.7333	嘉義	4.7778		
12	東區	4.7344	北區	4.7241	豐原	4.7273		
13	豐原	4.7241	雲林	4.7231	板和	4.7158		
14	桃園	4.7231	屏東	4.7167	屏東	4.7083		
15	南投	4.7097	彰化	4.7049	新竹	4.7078		
16	高雄	4.6897	花蓮	4.6935	南投	4.6842		
17	台東	4.6825	板和	4.6825	士林	4.6735		
18	雲林	4.6618	西區	4.6724	台東	4.6667		
19	台中	4.6557	台東	4.6563	花蓮	4.6667		
20	嘉義	4.6316	士林	4.6271	北區	4.6474		
21	板和	4.6154	新竹	4.6182	東區	4.6369		
22	花蓮	4.6000	鳳山	4.6034	台南	4.4409		
23	屏東	4.5781	台中	4.5968	基隆	4.4000		
24								

資料來源：QOS 網站，<http://10.112.122.102/>

本頁產生時間為 2009/4/17 下午 02:07:27

表 3-3：QOS 客戶訪談成績各營運處大客戶服務滿意度名次排列表  
(2009/4/1 ~ 2009/4/30)

排名	ADSL		市話		專線		數分客服	
	單位	滿意度	單位	滿意度	單位	滿意度	單位	滿意度
1	西區	4.8333	苗栗	4.8374	宜蘭	4.9672		
2	新竹	4.8281	基隆	4.8349	苗栗	4.9444		
3	南區	4.8087	東區	4.8250	桃園	4.9444		
4	鳳山	4.8000	台南	4.7951	雲林	4.9306		
5	宜蘭	4.7955	南區	4.7759	台中	4.8750		
6	苗栗	4.7869	嘉義	4.7699	西區	4.8432		
7	台南	4.7769	豐原	4.7680	彰化	4.8333		
8	基隆	4.7748	高雄	4.7611	鳳山	4.8309		
9	彰化	4.7612	南投	4.7570	高雄	4.8165		
10	士林	4.7570	宜蘭	4.7519	南區	4.7961		
11	北區	4.7429	桃園	4.7350	嘉義	4.7808		
12	東區	4.7381	北區	4.7304	新竹	4.7244		
13	豐原	4.7241	花蓮	4.7143	南投	4.7179		
14	南投	4.7238	屏東	4.7100	板和	4.7154		
15	桃園	4.7209	雲林	4.7083	豐原	4.7115		
16	台東	4.7083	彰化	4.6975	士林	4.6769		
17	雲林	4.7031	板和	4.6880	花蓮	4.6667		
18	高雄	4.6930	西區	4.6783	屏東	4.6495		
19	嘉義	4.6703	台東	4.6552	東區	4.6368		
20	台中	4.6583	新竹	4.6204	北區	4.6287		
21	板和	4.6429	士林	4.6174	台東	4.6000		
22	花蓮	4.6200	台中	4.6066	基隆	4.5000		
23	屏東	4.6129	鳳山	4.6018	台南	4.4498		
24								

資料來源：QOS 網站，<http://10.112.122.102/>

本頁產生時間為 2009/4/17 下午 02:07:27

各營運處 QOS 系統客戶訪談案件之追蹤，均由各營運處客網單位主辦 QOS 業務者，如社服股股長或領班，其每日均須隨時上網查詢客戶訪談成績，如有自己單位同仁被訪談到尚可、不滿意，均須立刻查詢原因，若有與查訪事實不符，即應依總公司電話查訪審核作業原則（如附錄一總公司 QOS 客戶滿意度電話查訪審核作業原則 96.3.23 修正頒布），提出具體事證於網站申訴，由分公司及總公司依審核原則同意扣除，則該案件將不記分，以免影響營運處成績。

電信服務的模式與內容正在快速地演進，過去，中華電信定位在網路的提供者，往往是建設導向，產品趨向標準化，但是現在，中華電信是整合性的電信服務提供者，必須改為需求導向，要能針對客戶的需求，創造更貼近生活和社群的產品。

因此中華電信公司對於客戶服務品質相當要求，尤其QOS的管控指標及顧客滿意度更是要求各營運處，必須隨時做好相關的配套措施，讓服務品質穩定，顧客滿意度提昇，這樣行銷業績才會通暢，所以中華電信唯有重視網路服務品質，才能讓客戶信賴，各項服務都能令客戶感覺到非常滿意，這樣中華電信才能在電信界永續生存，成為人人稱羨的，且可信賴的網路、資訊公司。

網路服務品質政策訂有各項獎勵辦法，中華電信南區分公司網路處，於 98.3 要求所屬營運處呈報 97 全年、下半年及第四季 QOS 績優人員敘獎名單（如表 3-4），可見此網路服務品質政策總公司、分公司、營運處均有獎懲制度，網路服務品質政策執行表現優秀者，或客戶訪談非常滿意者及施工服務品質表現優良者，年終時均由該營運處依據 QOS 獎懲要點呈報獎勵。



表 3-4：中華電信南分公司 QOS 績優人員獎勵要點表

評核類別	評核結果		獲獎營運處	受獎對象	獎勵等級	備註
QOS 總成績	南區全年及下半年甲組第一名		高雄	QOS 召集人及執行負責人	嘉獎兩次	依據 97.01.08 修訂「中華電信南區分公司網路維運績優獎勵要點」
				QOS 績優人員	嘉獎兩次或乙次	
QOS 總成績	南區下半年乙組第一名		南投	QOS 召集人及執行負責人	嘉獎乙次	
				QOS 績優人員	嘉獎乙次	
市話及 ADSL 接取網路服務品質 (第四季)	南區第一名	甲組	高雄 台中 (同分並列)	單位主管	嘉獎乙次	
				QOS 績優人員	營運處自行敘獎，敘獎人數不得超過該單位人數 20%	
		乙組	嘉義 屏東 台東 (同分並列)	單位主管	嘉獎乙次	
				QOS 績優人員	營運處自行敘獎，敘獎人數不得超過該單位人數 20%	
數據專線接取網路服務品質 (第四季)	南區第一名	甲組	鳳山 台中 (同分並列)	單位主管	嘉獎乙次	
				QOS 績優人員	營運處自行敘獎，敘獎人數不得超過該單位人數 20%	
		乙組	南投	單位主管	嘉獎乙次	
				QOS 績優人員	營運處自行敘獎，敘獎人數不得超過該單位人數 20%	

資料來源：轉引自中華電信南區公司客網處，<http://10.50.232.27/>，民 98.3

為提昇網路服務品質，中華電信南區分公司於 98 年 2 月客網共識營上，所訂 98 年度 QOS 績效評核客網單位之項目，如表 3-5，該項目

下所訂之目標值，及得分標準，各客網單位必須遵循，且要想一套辦法將單位成績達到目標值標準之上，可見中華電信公司相當重視網路服務品質（QOS）。

表 3-5：98 年度 QOS 績效評核客網項目表

項目	分項權重	目標值 (管控值)	得分標準	滿分 (分)	
營運 重點 評核 項目	市話裝修資料正確率	3 (9/3)	100%	資料正確率*95	95
	ADSL 裝修資料正確率	3 (9/3)	100%	資料正確率*95	95
	市話客戶網路品質滿意度	4.2 (14*0.3)	≥4.6	滿意度得分= 90+(實績值-3.9)*5	93.5
	ADSL 客戶網路品質滿意度	5.6 (14*0.4)	≥4.6	滿意度得分= 90+(實績值-3.9)*5	93.5
	ADSL、FTTB 接取電路品質	6 (15*0.4)	≤0.01%	96-實績值*100	95
管制 項目	ADSL 新裝(移)機(含 MOD)7 日內障礙申告數	扣分	≤5%	滿意度之扣分機制，分項未達目標值各扣滿意度總成績 0.5 分。以原始申告資料為準，均不予扣除。	
	FTTB 新裝(移)機(含 MOD)7 日內障礙申告數	扣分	≤4%		
	網路可用度(市話)	扣分	≤400(ppm)		品質未達目標值者，扣總成績 1 分
	市話供裝時程	扣分	≤3 天		品質未達目標值者，扣總成績 1 分
	ASDL、FTTx、專線每月 3 次以上申告	扣分	營運處依總公司門限值，並依不考核障礙率*40% + 重複障礙 3 次以上*60%(最高扣分營運處 0.3 分、分公司 0.5 分)		
	竄改資料、申報不實、嚴重做假者	扣分	每件扣 3 分(營運處、分公司)		
	客戶投訴至總公司之案件及企客專案經理所反映之大客戶意見。	扣分	客戶不滿案例，每案扣當月營運處【客戶滿意度】或【資料正確性】成績 0.5 分。		
分公 司重 點評 核項 目	MOD 接取電路品質	9.45 (35*0.27)	≤0	接取端電路品質得分=80 + (1-實績值)*15	95
	MOD 障礙率	扣分	≤1.5%	品質未達目標值者，扣總成績 2 分	

資料來源：轉引自中華電信南區分公司客網處網站 <http://10.50.232.27/>，民 98.3。

## 第四節 台中營運處網路服務品質政策分析

台中營運處相當重視網路服務品質政策，尤其是顧客滿意度，因顧客滿意度係行銷的後盾，顧客滿意度高，代表顧客再次購買中華電信公司產品的意願，台中營運處自 97 年度即要求客戶訪談顧客滿意度成績須達 4.6 分以上，是相當大的挑戰，針對 QOS 管控及客網單位面對總公司客戶電話訪談的有效辦法，台中營運處均有一套標準施工作業（SOP）的因應措施及辦法，要求所屬客網單位必須確實遵守。

QOS 制度客戶電話訪談的實施有否公平，如遇到有些不講理的客戶，網路故障 10 分鐘都等不得，非要求立即查修不可而國人習慣說不錯，不錯的意思，總公司有一些訪談人員的解讀為尚可，可說差之千里。所以台中營運處客網單位均要求所屬裝、查人員，施工完妥後一定要交代客戶說非常滿意，並且在施工後第二天即要求做客戶關懷，用戶如未接到，必須在不同時段聯絡 3 次以上，若還是未接到才可放棄，否則常容易出錯導致用戶回答說不錯，僅得尚可或滿意致分數降低，相對的關切壓力馬上來到，故網路服務品質政策實施後，客網單位裝、查人員均小心翼翼，深怕得罪到用戶，因萬一訪談到成績為「不滿意」，吃虧的還是自己。

各分公司客網處為追求成績，每年年初在轄屬營運檢討會中，要求各營運處針對 QOS 成績做一年度檢討報告，於檢討會中提出檢討如下表 3-6：97 年度 QOS 績效評核檢討中，台中營運處其客戶服務滿意度績效榮獲全區第一名，相當不容易，這都是台中營運處平時重視網路服務品質的管控，努力要求網路服務品質的成果。

表 3-6：97 年度 QOS 全區服務滿意度排名前十名表  
(2008/1/1 ~ 2008/12/31)

排名	ADSL		市話		專線	
	單位	滿意度	單位	滿意度	單位	滿意度
1	台中	4.7787	台中	4.7637	南投	4.9248
2	屏東	4.7749	屏東	4.7411	台中	4.8797
3	板和	4.7707	南投	4.7407	豐原	4.8744
4	雲林	4.7582	雲林	4.7326	花蓮	4.8571
5	南投	4.7581	彰化	4.7303	苗栗	4.8565
6	西區	4.7556	台南	4.7291	台南	4.8453
7	宜蘭	4.7539	東區	4.7251	雲林	4.8313
8	豐原	4.7443	基隆	4.7229	彰化	4.8309
9	北區	4.7311	北區	4.7207	鳳山	4.8222
10	基隆	4.7245	西區	4.7176	屏東	4.8148

資料來源：中華電信南區分公司 98 共識營台中營運處數寬中心報告

<http://webtc.cht.com.tw/>，民 98.3。

要客戶滿意度高，當然服務品質一定要良好，同時服務要做到令客戶感動，才能獲得客戶信任，要客戶永遠都是中華電信忠實的客戶，必須以服務代替行銷，業績當然也會跟著成長，這是中華電信台中營運處努力追尋的目標。

台中營運處 97 年營運檢討在網路服務品質中（如表 3-7），該網路服務品質檢討報告，可看出其 97 年顧客滿意度均達目標值 4.6 以上，資料正確率達 100%，裝移機竣工後 7 日內障礙申告率、電路待改善率，績效均達滿分，MOD 障礙率、市話服務平均供裝時程也均達管制目標值以上。

表 3-7：台中營運處 97 年營運檢討網路服務品質表

作業項目	市話滿意度	ADSL滿意度	市話、ADSL裝移機資料正確率	市話、ADSL障礙查修資料正確率	備註
績效	4.7637	4.7787	100%	100%	
備註	97 年度 QoS 本營運處榮獲南區第二名。 市話、ADSL 客戶滿意度績效榮獲全區第一名。				
其他績效	一、市話、ADSL 申裝移竣後 7 日內障礙申告率(含 ADSL、FTTB)、DSLAM line port 電路待改善率等。 績效：95 分(滿分)。 二、MOD 月障礙率：≤1.5%、市話服務平均供裝時程：≤3 天。 績效：均達管制標準值。				

資料來源：中華電信 98 共識營台中營運處二客網報告 <http://10.51.107.10/>，民 98.3。

另外總公司對「客戶或企客專案經理投訴至總公司反映客戶不滿意案，經查屬實」將列入 QOS 考核，台中營運處平時即要求對客戶要確實查修，確保品質、發揮誠信、實在的企業文化，這由客戶滿意度成績反應，可見台中營運處平日即非常注重 QOS 成績的表現。

中華電信台中營運處對 QOS 相當重視，要求轄下客網中心必須訂出 QOS 計畫執行策略，第二客網中心 98 年針對其執行策略具體作法如下：

策略一：每週二勞安晨會提報上週績效，並作分享及檢討。

策略二：各項指標每月管制，並列為 98 年度各股股級績效評核項目，

策略三：網路服務品質績效於本營運處每月 QOS 績效評核月會提報。

並為考核各股實績值。要求各客網中心工程師須隨時管控 QOS 各項指標值，並每月 2 次到各社服股查核，了解各社服股施工前、後用

戶關懷有否落實。

台中營運處第二客網中心，為執行該處要求每週、每月追蹤 QOS 顧客滿意度成績，如表 3-8 係 97/12 月份 QOS 客戶訪查各股顧客滿意度的成績表，每天均不能稍有鬆懈，客戶訪查成績代表顧客滿意度，顧客滿意度大部分由施工員的服務品質來決定，由此可見網路服務品質與顧客滿意度有相當因果的關係。

表 3-8：98 年台中營運處二客網勞安晨會 QOS 檢討表。

二客網 97/12 月份 QOS 訪查各股成績表						
項目	市話+ADSL					
股別滿意度	一股	二股	三股	四股	五股	小計
非常滿意	8	9	16	21	41	95
滿意	2	0	2	0	7	11
尚可	0	0	0	0	0	0
不滿意	0	0	0	0	0	0
非常不滿意	0	0	0	0	0	0
總件數	10	9	18	21	48	106
總得分	48	45	88	105	233	519
綜合評分	4.800	5.000	4.889	5.000	4.854	4.896

資料來源：中華電信南區分公司客網處 98 共識營台中營運處二客網報告

<http://10.51.107.10/>，民 98.2。

為落實 QOS 政策，台中營運處第二客網中心，更將 QOS 管控指標及市話、ADSL 客戶訪談成績，列入各股績效每月評比，如下表 3-9 為 97 年台中營運處第二客網中心股級績效考核表，QOS 所佔比重相當大，包括 QOS 管控指標如裝機竣工後 7 日內障礙率、Line Port 電路改善率及客護訪談顧客滿意度成績，所以各社服股為績效得好成績，對於 QOS 政策執行莫不全力以赴，對施工後客戶關懷碰到一些有意見

的客戶，均小心謹慎的應付，儘量配合客戶的要求，讓其對中華電信公司有信心，深怕得罪到客戶，而影響客戶訪談成績，連帶影響股級績效。

表 3-9：97 年台中營運處第二客網中心股級績效考核表

台中營運處二客網中心 97 年 1 月~10 月止【專業項目】績效考核表										
序號	評核項目 (公司目標；中心目標)	權重 (%)	資料來源	股別						備註
				一股	二股	三股	四股	五股	八股	
1	(市話)客戶滿意度(≥4.6；≥4.6)	10%	QoS	9.98	9.99	10.00	9.96	10.00		
2	(ADSL)客戶滿意度(≥4.6；≥4.6)	10%	QoS	9.95	10.00	10.00	9.93	10.00		
3	(ADSL)竣後 7 日內障礙申告率(≤5.0%；≤4.2%)	10%	QoS	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00		
4	(FTTB)竣後 7 日內障礙申告率(≤5.0%；≤4.2%)	10%	QoS	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00		
5	Line Port 電路待改善率(A≤0.01；A≤0.01)	10%	QoS	10.00	9.99	10.00	10.00	10.00		
6	MOD 月障礙率(≤1.50%；≤1.30%)	20%	e-TRIS	19.64	19.40	20.00	19.76	18.50		
7	市話服務平均供裝時程(≤3 天；≤2.8 天)	20%	QoS	20.00	20.00	20.00	20.00	20.00		
8	其他	10%								
合計		100%		89.57	89.38	90.00	89.65	88.50		
得分		70		62.70	62.57	63.00	62.76	61.95		

資料來源：中華電信台中營運處二客網網站 <http://10.51.107.10/>，民 97.11.18

台中營運處對網路服務品質政策要求相當高，特於 93 年成立 QoS 小組：成員包括客網中心：主任、工程師、社服股股長，數寬中心：主任、工程師、裝查、網管股長、局網中心：主任、工程師、電力、績效股長，由工務副經理為召集人，數寬中心工程師為執行秘書，每

月定期開會檢討，各單位均須提出當月檢討報告，若有尚可、不滿意案件還要專案報告如表 3-10。

表 3-10：中華電信台中營運處 QOS 會議二客網尚可案件檢討報告表

編號	客戶姓名： 勁久外勞仲介有限公司	聯絡人： 黃珮茹	查訪情形： 整體評估：非常滿意 (不計分)
設備號碼：	0423154682	聯絡電話：	0423166559
設備資訊		營運處：	台中營運處
受訪人：	巫先生		施工時間：非常滿意 施工人員：尚可(客戶稱:施工人員到現場時應該先詢問，例如：線路應該裝在哪裡或做何用途用，表現的更專業一點!!!)
申請時間：	2008/04/15 00:00:00	竣工時間：	2008/04/17 00:00:00
原因：	市話-申裝	訪談時間：	2008/04/21 14:44:05
施工結果：未作答			

一、事件摘要：申訴請扣除本案成績不予計分。

二、處理情形：

1. 本案客戶申裝聯絡人是黃珮茹小姐，施工人員前往現場接洽也都是黃小姐，但本公司 4/21 下午 QOS 訪談到的是巫先生，並非連絡人本人。
2. 本公司 QOS 訪談時(客戶稱:施工人員到現場時應該先詢問，例如:線路應該裝在哪裡或做何用途用，表現的更專業一點!!!)；據施工人員稱：到現場絕對會先與現場連絡人黃小姐請教要裝在那裡，否則施工人員要如何佈線；另外客戶只是申裝市話，施工人員一般都不會去詢問作何用途。(一般線路裝移機人員應該都會如此)
3. 請貴 QOS 主管依照線路施工作業標準及專業經驗判斷，客戶如此所言是否偏頗，對施工人員不公平？

三、針對上述情形，建請本案扣除不予計分。

台中營運處第二客戶網路中心簡俊哲 敬上 4/22 15:55TEL:04-24515444

資料來源：中華電信台中營運處二客網網站 <http://10.51.107.10/>，民 98.25。



由表 3-10 報告中，觀此案施工員真的很難為，施工前一定會問電話要裝在何處，如何佈線一定會與用戶協商，至於用戶使用電話的用途，施工員應不會干涉，各人有各人的想法。如其對中華電信公司的產品有不瞭解的地方，應透過該公司專門客戶服務之專線 123，向其詢問，要求施工員主動告知電話用途，確實施工員不曉得客戶想知道甚麼，但這是客戶的感受，施工員應可告知客戶，本公司有 24 小時服務專線 123，如有任何問題可隨時來電告知，將會為您解決難題，如有留這一服務管道，相信客戶在電話訪談時就不會對施工員說尚可。

故各客網中心社服股，莫不全力要求所屬施工員，施工前一定要與客戶聯絡，施工後要拜託客戶遇有總公司訪談時，要說非常滿意提醒客戶，隔天還要做客戶關懷之動作，由股內較有耐心及聲音親切的員工向客戶做電話關懷，並再次提醒客戶遇有總公司訪談時，要說非常滿意，如客戶不在，須聯絡最少 3 次並做成記錄才可跳過關懷。第二客網中心每週二晨會時，必公佈上星期 QOS 客戶訪談之成績並各股排名，由資料顯示出本日到上星期之 QOS 網站中心各股所被訪談之成績。

如下表 3-11，為台中營運處第二客網中心於每週晨會必由 QOS 資料顯示出上週 QOS 系統客戶訪談成績，若有尚可、不滿意案件，主辦股要提出報告，如尚可、不滿意原因非為施工員所造成，工程師一定要求立即申訴，激勵各社服股一定要重視服務品質。

各社服股常會碰到一些比較難纏的客戶，比如說要求裝機時間須配合用戶下班時間，或要求施工員早上 8 點以前或晚上 6 點以後，因為這些客戶的要求，通常在非上班時段，或網路障礙，明明係用戶自己電腦問題，非要施工員幫其處理上網問題，還有網路如斷線，要求在 30 分鐘內到府查修，此林林總總不合理的要求，施工單位因深怕得罪到客戶，並為求 QOS 客戶訪談時該用戶能說非常滿意，常要求施工員必須儘量配合，否則該案件真的被總公司訪談到，而客戶回答說不滿意，那就得不償失。

表 3-11：QOS 台中營運處第二客網 98.3 客戶訪談成績表

第二客網中心各股 QOS 成績表													
市話部份：		03/01~03/30											
滿意度 股別	一 股 (北屯)		二 股 (水湳)		三 股 (逢甲)		四 股 (烏日)		五 股 (黎明)		承包商		合計
非常滿意	0	3	6	3	9	0	3	0	9	10	12		43
滿意	3	0	0	0	0	0	3	3	0	2	6		11
尚可	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
不滿意													0
非常不滿意													0
小計	3	3	6	3	9	0	6	3	9	12	18	0	
平均成績	4.333		5.000		5.000		4.400		4.933		4.667		
排名	5		1		1		4		3				
總平均成績	4.805												4.6883
ADSL 部份：		06/01~06/30											
滿意度 股別	一 股 (北屯)		二 股 (水湳)		三 股 (逢甲)		四 股 (烏日)		五 股 (黎明)		承包商		合計
非常滿意	5	3	0	3	0	0	0	0	14	9	7		34
滿意	1	0	0	0	0	0	0	0	6	3	2		10
尚可	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			0
不滿意													
非常不滿意													
小計	6	3	0	3	0	0	0	0	20	12	9	0	
平均成績	4.867		5.000						4.712		4.778		
排名	2		1						3				
總平均成績	4.757												4.7313
備註：各股左邊欄位數字表大客戶，右邊表一般客戶													

資料來源：中華電信台中營運處二客網網站 <http://10.51.107.10/>，民 98.3。

客網中心裝機施工員，在施工時一定要確保裝機之施工品質，如裝機不確實，隨隨便便，則將來障礙一定會增加，比如裝網路必須做

迴線，否則速率會容易不穩定，竣工必須要測通並報竣，才能確保施工品質，施工的服務態度，一定要親切，這些都關係到日後的查修問題，及客戶的滿意度，處理不好，則後續工作將會很辛苦。

有關裝移機竣工七日內，發生障礙之標準動作，如要求承包商裝設 080 免付費電話提供客戶申告即時處理，避免客戶向 123 申告造成記錄，施工時如發現速率未達或 S/N 比太低不正常時，先不報竣待觀察正常後再報竣，要求每位施工員於竣工時提供客戶施工員手機號碼，有問題直接找施工員服務，不申告障礙以免影響成績。

平時指派專人進入各電路的網管系統，觀察電路效能，針對有速率未達但未告警者，在客戶未申告障礙前先行查修，障礙派修請查修員徹底查修一次解決，對於老朽劣化之線路，提報整修、佈放連絡電纜、更換端子版、佈放光纜請客網中心電纜股配合改善，提升電路品質。

障礙查修如有變更局纜、配纜、內線、端子及設備等，使電路恢復正常後，查修員必須於隔日，再進入該電路所屬網管系統，了解障礙歷史檔，查詢告警是否持續在紀錄，對於自己查修的障礙徹底根除，查修員工於障礙排除，電路恢復正常後，留下名片請客戶有問題時，可直接聯絡查修員或向 123 申告查修。

為利障礙修復資料的準確性，總公司要求各客網中心查修員，必須確實按修復原因輸入系統，不得故意輸入不考核原因來歸避考核，所以列有不考核率，ADSL 障礙不考核率門檻值 45%；專線障礙不考核率門檻值 46%，每週晨會時一併顯示出不考核件數比率表（如表 3-12）供各社服股參考，以利 QOS 成績，障礙原因不考核有訂門檻值，員工就不敢投機取巧，會將修復原因確實登錄查修系統（Tris），這樣日後做障礙分析統計時，較易判別障礙種類。

表 3-12：台中營運處第二客網中心 ADSL 及專線不考核比率表

股 別	ADSL							專線						
	D 項	D04 項	F 項	ABC 項	小計	不考 核項	不考核 項比率	D 項	D04 項	F 項	ABC 項	小 計	不考 核項	不考核 項比率
1 股	137	62	87	149	373	162	43.43%	66	39	17	65	148	44	29.73%
2 股	111	89	109	144	364	131	35.99%	52	41	43	39	134	54	40.30%
3 股	161	99	67	160	388	129	33.25%	73	47	32	76	181	58	32.04%
4 股	96	48	56	148	300	104	34.67%	40	17	19	52	111	42	37.84%
5 股	158	47	114	282	554	225	40.61%	83	34	34	105	222	83	37.39%
合 計	665	347	433	891	1989	751	37.76%	314	178	145	338	797	281	35.26%

資料來源：中華電信台中營運處第二客網中心網站 <http://10.51.107.10/>，民 98.3。

為降低障礙不考核率的具體作法，如加強宣導，使查修(網管)人員了解哪些是考核項目、哪些是不考核項目，具體作法簡單容易明瞭為原則，並印製修復代碼卡片，讓查修人員隨身攜帶，D99(其他)為不考核項，且修復原因不具參考價值，應盡量少用，如果一定要修 D99，須註明障礙原因。

D03(客戶稱 OK)為不考核項，如果電話聯絡時用戶稱 OK，則以 D06(自復)修復；如果有到用戶家時，則順便檢查有無潛在障礙因素，並以 D04(檢機線 OK)修復，如果是第三次申告障礙，一定要修不考核項目，以免造成重複 3 次障礙，根據以往統計，台中營運處一個月大

概 40~50 件 3 次(含)以上障礙，對障礙不考核率影響不會太大。為了在重複 3 次障礙件數及障礙不考核率上取得平衡，除第 3 次申告外，都以真實原因修復以兼顧兩項考核項目，並真實反應障礙原因。

MOD 障礙率要特別留意，障礙率管控值 1.5%，如果障礙申告率太高，則要修 D 類(D04、D06)，可以兼顧不考核率及 MOD 障礙率。此項管制要在超過門檻前管控，因為 MOD 障礙率分母固定(MOD 用戶總數)，每一件障礙都會使障礙率升高，除非大量增加 MOD 用戶，才有可能降低，查修派班主管要隨時追蹤障礙不考核率及重複 3 次障礙件數，如果有異常偏高情形，要特別留意管控，針對個別查修員修不考核項過多的情形，要深入了解及溝通。

客網中心每二星期由工程師負責查核各社服股裝、查案件客戶關懷處理情形，是否落實關懷標準動作才是最重要，如關懷客戶電話未接，須有三個時段（早、中、晚）並做記錄才算完成，若用戶不在有否撥打 3 次以上之記錄，尤其大客戶必須全部關懷，以及各股在 QOS 方面有何問題、有否照標準作業（SOP）施工，這都是查核的重點。

台中營運處這方面做得相當落實，尤其客戶關懷牽涉到顧客滿意度，客網中心工程師每月必須到各社服股查核 2 次，QOS 客網查核報告如表 3-13 為台中營運處九十八年四月份 QOS 第二客網中心第二次查核報告，該中心每二星期，由工程師到各社服股查核，瞭解各項客戶關懷動作是否落實，QOS 的管控指標是否已達標準值以及其他問題之反應。

表 3-13：台中營運處九十八年四月份 QOS 第二客網中心第二次查核報告表

台中營運處九十八年四月份 QOS (市話及 ADSL 客戶網路品質滿意度) 第二次查核報告

一、報告單位：第二客網中心 報告人：林祈甫 報告日期：98/4/22

二、報告案內容：

(一)、查核週期：第二客網第二次 98/4/06~98/4/20 (4/22 實地查核)

(二)、各工作日各股裝機 (含移機)、障礙 (含市話及 ADSL) 查核統計數量表及查核結果：

查 日 期	北屯		水湳		逢甲		烏日		黎明		備註
	裝機	障礙	裝機	障礙	裝機	障礙	裝機	障礙	裝機	障礙	
4/06	63	79	44	41	64	53	53	35	80	72	週一
4/07	64	55	32	39	75	46	53	43	87	76	
4/08	61	56	60	38	58	58	50	29	130	50	
4/09	55	43	64	27	72	40	58	24	261	68	
4/10	92	46	58	34	69	61	51	39	135	78	
4/11	57	33	49	15	88	34	49	19	93	38	週六
4/13	54	78	34	56	61	62	57	40	103	97	週一
4/14	46	81	42	59	30	66	29	55	84	88	
4/15	67	64	48	56	79	51	42	39	159	70	
4/16	56	59	58	56	69	45	34	41	95	64	
4/17	84	71	46	48	72	56	50	40	91	83	
4/18	63	32	34	30	64	38	44	31	98	45	週六
4/20	53	86	25	67	64	68	45	50	96	103	週一

三、查核結果：本次查核各股皆按照客戶關懷 SOP 規定作業

- (一)、本次查核時同時檢查逢甲及烏日兩機房洞道內各項防汛安全設施，正常。
- (二)、FTTB Line PORT 未達速率有 2 件超出 120 小時皆在本中心水滷局，請二股加強管控。
- (三)、申裝移竣後 7 日內障礙率 ADSL、FTTB 分別為 0.50、0.70，本中心為 0.34、0.65。
- (四)、至 4/20 止障礙不考核項比率目前 ADSL36.63%；專線 43.12%皆在門檻值內，本中心專線 35.26%，ASDL37.76%，重複障礙 3 次案件合計 3 件；MOD 障礙率 0.60%，本中心 0.58%。
- (五)、本中心至本月 21 日止 QOS 重複障礙不考核項比率 ADSL 及專線各股比率，皆無超出門檻值。
- (六)、本月 QoS 成績 21 日止總成績暫時排名第 9，客戶滿意度市話、ADSL 訪談件數分別為 31 件、30 件，成績 95 滿分，實績市話 4.726、ADSL 4.734，本中心客戶滿意度實績市話 4.767；ADSL 4.75。
- (七)、承包商施工申裝部份，被訪談到 4 件，7 項非常滿意，4 項滿意，實績 4.636，未達承諾值 4.65。
- (八)、下次查核日期：預定 98/05/07；查核人員：林祈甫、林光武

資料來源：轉引自台中營運處第二客網中心網站 <http://10.51.107.10/>，民 98.4。

由查核報告可知台中營運處對於總公司 QOS 政策相當重視，除成立 QOS 小組每月開會檢討外，若電話訪談出現尚可、不滿意案件，則副經理馬上會要求 QOS 執行秘書追蹤，看是否能申訴，97.6 總公司更推行每月重複障礙不得超過 3 次，所以各社服股施工員每日均戰戰兢兢小心翼翼的工作，深怕得罪客戶遭訪談為尚可、不滿意，將影響該股績效成績。

台中營運處第二客網服務轄區曾遇某難纏用戶來電申訴，強烈抱怨其網路斷線問題，因用戶有玩線上遊戲，斷線問題導致所有遊戲人物狂死，用戶從去年開始陸陸續續申告常斷線，用戶抱怨申告多次都未修復，來電後非常憤怒不聽解釋，並表示要向消基會申訴，最後用戶要求當天上午 10~12 點連絡或查修，其它時間不在家。

經查該客戶無所事事，整天以玩線上遊戲賺錢為業，家裡裝設 6 部舊電腦，這 6 部電腦整天均連上線上遊戲，該客戶每天就只有上午 10~12 點有空，其他時間不是睡覺就是在玩線上遊戲，很難連絡，查修人員也很盡力配合查修，換電纜、整理屋內線路、換 PORT 等通通處理過，也留行動電話給客戶。

客戶就是不理會不願直接連絡，一定要申告障礙後，再加「客戶意見處理系統」申訴，其實每次去查修前看 L2 至最上層流量均未斷，祇好另外再送用戶一只較好的 Switch HUB 給客戶使用，並再拜託客戶平常一定要關機，讓數據機釋放休息。

所以客網單位社服股長、領班碰到這樣難纏的客戶均要小心應付，否則也真是沒有辦法，從上述台中營運處的各種追蹤報表中，可見台中營運處對 QOS 政策的重視，反應在每月營運處經理人考核排名，這攸關營運處成績，各營運處都積極在處理，目前差距越來越小均為小數點。

如表 3-14 為中華電信公司各營運處經理人考核 QOS 評核成績表，其評核成績有好幾項，但主要取決於客戶滿意度成績，祇要當月訪談客戶案件，顧客滿意度成績中非常滿意佔多數，則當月經理人評核分數一定名列前茅，若當月有電纜被挖損，致電話不通、或行動基地台不通，則顧客滿意度成績一定很差。



表 3-14：98.4 各營運處經理人考核 QOS 評核成績表

98 年 4 月份區分公司各營運處經理人考核網路服務品質評核成績表													
編號	營運處	市話、專線、ADSL 裝修資料正確率	市話、專線、ADSL 客戶網路品質滿意度	ADSL 電路品質	傳輸網路品質改善率	行動通信基地台改善率	數據專線改善率	電力品質	扣分	成績等第	成績分數	全區排名	客戶網路滿意度排名
1	台北東區	95.00	95.00	95.00	94.42	94.25	94.94	95.00	0.00	優	94.79	18	1
2	台北北區	95.00	95.00	94.95	94.93	95.00	94.89	95.00	0.02	優	94.92	16	1
3	台北南區	95.00	95.00	94.50	94.68	95.00	94.93	95.00	0.00	優	94.86	17	1
4	台北西區	95.00	95.00	95.00	94.90	95.00	95.00	95.00	0.00	特優	94.99	5	1
5	士林	95.00	95.00	95.00	94.66	95.00	94.93	95.00	0.00	優	94.95	11	1
6	板和	95.00	95.00	94.73	95.00	95.00	95.00	95.00	0.00	特優	94.96	10	1
7	基隆	95.00	94.94	95.00	94.00	93.22	94.86	95.00	0.00	優	94.54	19	22
8	桃園	95.00	95.00	95.00	94.48	95.00	95.00	95.00	0.00	優	94.95	12	1
9	新竹	95.00	95.00	94.09	83.13	94.93	94.85	95.00	0.00	甲	93.63	22	1
10	宜蘭	95.00	95.00	94.68	95.00	94.52	95.00	87.62	0.00	優	94.11	21	1
11	花蓮	95.00	95.00	94.95	94.55	95.00	95.00	95.00	0.00	優	94.94	13	1
12	苗栗	95.00	95.00	94.99	95.00	95.00	95.00	95.00	0.00	特優	95.00	3	1
13	豐原	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	0.00	特優	95.00	1	1
14	台中	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	0.00	特優	95.00	2	1
15	彰化	95.00	95.00	94.96	95.00	94.71	95.00	95.00	0.00	優	94.94	14	1
16	南投	95.00	95.00	95.00	94.95	95.00	95.00	95.00	0.00	特優	95.00	4	1
17	雲林	95.00	95.00	94.91	94.98	95.00	95.00	95.00	0.00	優	94.97	7	1
18	高雄	95.00	95.00	94.95	95.00	59.79	94.97	95.00	0.00	甲	88.65	23	1
19	台東	95.00	95.00	94.94	95.00	95.00	95.00	95.00	0.00	優	94.96	9	1
20	鳳山	95.00	95.00	94.92	95.00	90.86	94.89	95.00	0.00	優	94.21	20	1
21	屏東	95.00	94.93	94.94	94.91	95.00	95.00	95.00	0.00	優	94.96	8	23
22	台南	95.00	95.00	95.00	95.00	95.00	94.95	95.00	0.00	優	94.99	6	1
23	嘉義	95.00	95.00	94.96	94.92	95.00	94.82	95.00	0.00	優	94.94	15	1
註：北、南區分公司各營運處成績前三名且成績>=BSC 指標者為特優，成績>= BSC 指標為優，成績<BSC 指標為甲。													

資料來源：轉引自中華電信公司 QOS 網站 <http://10.112.122.102>，民 98.4



## 第四章 QOS 個案觀察與深度訪談

為提高研究品質，本研究採質化研究之方法，質化是用來產生假設或描述過程，質化研究乃指任何不是經過統計程序、數學計算的、或其他非量化手續而產生研究結果的方法。

此方法可以是對人的思維、生活習慣、經驗故事、人際關係社會活動與思潮、甚至組織運作的研究。大致來說質化研究的程序是藉由各種方式，包括觀察、訪問或是書面紀錄來收集資料，透過非數學的分析程序，對所得資料進行解析，以獲得研究結果。

在質化研究中，資料可藉由各種來源來獲得，最常見的是經由訪問與觀察所取得，另外也可經由既有的文獻、紀錄或是圖像的收集，因此資料的形式不限，它包含了下列三種資料的收集：(一)深度、開放式訪談，(二)直接觀察，以及(三)書面文件等，藉由分析或解釋程序，研究者方能從所收集的資料中發現或整理出一些論點來印證所研究的結果。

### 第一節 客戶訪談個案資料分析

本研究個案以中華電信 QOS 網站資料為主，並參考各項顧客滿意度、服務品質等文獻做個案分析，因個案資料係從 QOS 網站，客戶訪談顧客滿意度中所擷取，故資料為真實性，採不滿意、尚可、非常滿意等三案例來做分析，可幫助我們了解客戶對施工人員的反應，以及客戶的需求。

從不滿意、尚可個案資料，可讓施工單位了解為甚麼客戶會抱怨，一定是對施工員的服務態度、施工時間、施工品質等不滿意，讓施工員深切反省，有則須即時改正免犯同樣的錯，無則須立即向總公司申訴剔除該件成績，並且檢討單位在做客戶關懷時為甚麼客戶未反

應，是聯絡不到人呢？有沒有不同時間聯絡三次以上，還是總公司做客戶訪談時，並非用戶本人或不是先前施工時聯絡人，必須想用甚麼理由向總公司申訴，才會通過剔除案件，這些我們都能從個案中分析避免重蹈覆轍。

## 壹、案例一：QOS 客戶訪談 23801823 不滿意案件

首先經由 QOS 網站查詢網路處客戶滿意度，先點選日期並選擇南分公司及台中營運處，能知道在選擇日期中，台中營運處所被訪談到的資料，如圖 4-1，23801823 案件，從 QOS 網站資料查詢中可查得客戶訪談資料，該案件總公司客服處訪談為：施工人員不滿意、整體評估尚可。

滿意度查詢	遺失查詢	資料正確	查訪紀錄	統計報表	案件審核							
開始時間: 2009/1/2	46	IS9107-A1121	未處理	無	IX (44)	0423298263	2009/01/09 10:03:33	2008/12/29	ADGL 申	施工時間: 非常滿意	是	台中營運處
結束時間: 2009/1/31									施工品質: 非常滿意	是		
電訪類別: 營運處									施工人員: 非常滿意	是		
項目: 所有項目									整體評估: 非常滿意	否		
分公司: 南區	47	IS9107-A0837	已結案	無	IX (44)	0423801823	2009/01/09 10:33:32	2008/12/16	ADGL 申	施工時間: 非常滿意	是	台中營運處
營運處: 台中									施工品質: 非常滿意	是		
服務中心: 所有單位									施工人員: 不滿意	否		
										整體評估: 尚可	否	
	48	IS9107-A1218	未處理	無	IX (44)	0423639907	2009/01/09 10:51:35	2008/12/23	ADGL 申	施工時間: 非常滿意	是	台中營運處
									施工品質: 滿意	是		
										施工人員: 非常滿意	是	

圖 4-1：QOS 網站不滿意案件查詢圖

資料來源：QOS 網站 <http://10.16.3.219/>，民 98.2。

由 QOS 系統查得 23801823 總公司客戶訪談結果為不滿意，如圖 4-1，則該主辦股當即於 QOS 系統中檢視客戶意見如圖 4-2。

159107-A0837 [客戶基本資料]			
客戶名稱	邱智英	原案號碼	0423801823
聯絡電話	0982967477	訪談人員	XXX
處理中心	台中營運處	受理人員	
申請時間	2008/12/16 00:00:00	竣工時間	2008/12/31 00:00:00
訪談人	曾先生先生	備用號碼	0982967477
聯絡人	曾先生	訪談時間	2009/01/09 10:33:32
項目/類別	申/ADSL	其他資訊	ADSL發包
企業/專線	4/4		

(資料正確性勾選表示申請資料正確)			記分
檢閱客戶意見			
<input type="checkbox"/> 資料正確	是		是
<input type="checkbox"/> 施工時間	非常滿意		是
<input type="checkbox"/> 施工品質	非常滿意		是
<input type="checkbox"/> 施工人員	不滿意	戶覺得施工人員有不耐煩的態度(當時客戶有詢問問題)(因施工人員在趕時間)、客戶覺得施工人員有不耐煩的態度(當時客戶有詢問問題)(因施工人員在趕時間)	否
<input type="checkbox"/> 折換原因	未作答		否
<input type="checkbox"/> 整體評估	尚可		否

處理結果 (處理人員填寫的服務、客訴、客案)

圖 4-2：23801823 不滿意案件檢視客戶意見圖

資料來源：QOS 網站 <http://10.16.3.219/>，民 98.2。

QOS 系統滿意度查詢，23801823 不滿意案件訪談資料，該客戶覺得施工人員好像時間很緊迫（如圖 4-2），面有不耐煩的態度，故總公司訪談服務品質時才會稱不滿意。

該股處理結果報告(如圖 4-3):本件由該單位報告中得知本案「施工時間」及「施工品質」均獲客戶極肯定為「非常滿意」，會對「施工人員」項目「不滿意」，純粹是客戶急於出門催促，而讓施工員面有著急引起之誤會，故向分公司及總公司提出申訴。



案件資料 - Microsoft Internet Explorer

**申請資料**

申請人	案件類別	申請時間
陳素玉 (南區電信分公司/臺中營運處)	電話查款(市話/ADSL)	2009/1/17 15:05

訪談時間：2009/01/09 10:33:32  
 類別：ADSL  
 備註：1.本案客戶為「賀美寶」健康食品直銷經銷商，於12/16申請移機，約定12/31 PM 3:30-5:30時段施工。  
 2.施工員接獲工作單後與客戶連絡人曾先生連繫並約定施工時間，於12/31 PM2:00左右前往施工。  
 3.據悉因客戶臨時有要事急著出門趕辦，故施工人員在檢測外線時客戶即頻頻催促，施工人員因急於要完成工作，反造成客戶誤認為「不耐煩」、「在趕時間」而誤會一場。  
 4.本案「施工時間」及「施工品質」均獲客戶極肯定為「非常滿意」，唯獨對「施工人員」項目「不滿意」，純粹是客戶急於出門催促而引起誤會(如附件)，實不應歸責於施工員，打擊施工人員士氣。故建請總公司准予將訪查成績「施工人員」項目「不滿意」成績剔除不計。  
 台中營運處 第二客網中心四股  
 張正昌 敬上 04-23380544

**歷程紀錄**

狀態	處理人	處理意見	處理時間
新申請	陳素玉 (04)23442435		2009/1/17 15:05
同意轉呈	周秀清 (07)3442162		2009/1/19 08:51
核准	陳寬宏 (02)23443620	(第 1 件管制案件)	2009/1/19 14:42
已修正	系統	原始評核資料已修正，但實際成績仍需等各系統重新計算後才會更新。時間依各系統而有不同，通常需一天左右。	2009/1/19 14:42

**管制狀態**

目前管制數量已達 1 件。

圖 4-3：23801823 不滿意案件申訴查詢圖

資料來源：QOS 網站 <http://10.16.3.219/>，民 98.2。

由本案例中得知基層施工員實在很難為，為了完成案件，事前必須先與客戶聯絡時間，現場施工難易或客戶有事，施工員又不能面有不耐煩，必須和藹可親、面帶笑容。

觀此案係該用戶臨時有事急於外出，對施工員催促所致，施工員為應客戶需求急於裝妥，當然面有著急表現，反遭該客戶誤解，好在

總公司有申訴制度，此案客戶「施工時間」及「施工品質」均為客戶所肯定為「非常滿意」，照常理判別因該對其施工不會有意見，會對「施工人員」項目說「不滿意」純係客戶急於出門而引起之誤會。

此案幸分公司及總公司審核人員明察，均認為係客戶誤會所致，予以同意註銷該案件「施工人員」部分不計分，由此案例可見服務品質相當重要，服務品質關係客戶的感受，服務品質的好壞會令客戶感受滿意與不滿意，則客戶訪談時，施工品質表現好的員工，其顧客滿意度一定非常滿意，二者有絕對關係。

## 貳、案例二：QOS 客戶訪談 23595741 尚可案

客戶訪談「尚可」案，首先由 QOS 網站滿意度查詢，輸入開始及結束日期，單位選擇南分公司台中營運處，即得知 23595741「施工時間」「施工品質」訪談為「尚可」乙案如圖 4-4，「尚可」分數祇有 3 分，當然會影響 QOS 營運處成績，因此必須查明原因，如錯不在施工員，則必須先想用何理由，比較符合總公司申訴原則，可扣除不計分之條文項目，向總公司申述剔除本件成績。

此案客戶認為從申請到施工，時間上花六天時間近一星期，客戶認為在現代這分秒必爭的資訊時代，中華電信公司已改為民營，係一有品牌形象的公司，申裝電話要花上近一星期是有點超過（中華電信規定用戶申裝到施工三天內須安裝），故總公司訪談時客戶才會對「施工時間」「施工品質」回答「尚可」。

本案經查 TOPS 系統，施工單的流程輸入在業務單位，非客網單位所掌控，裝機流程到施工單位僅 2 天，並非施工單位的錯，還好分公司及總公司審核人員明察秋毫，認為該案裝機時間太久不能歸責於施工員，故此案申訴成功該成績予以剔除。



圖 4-4：QOS 網站尚可案件查詢圖

資料來源：QOS 網站 <http://10.16.3.219/>，民 98.3。

QOS 網站系統滿意度查詢線上，如圖 4-4，查詢得知 23595741 案件總公司客戶訪談施工時間與施工品質均為尚可，經檢視客戶訪談系統意見如圖 4-5。



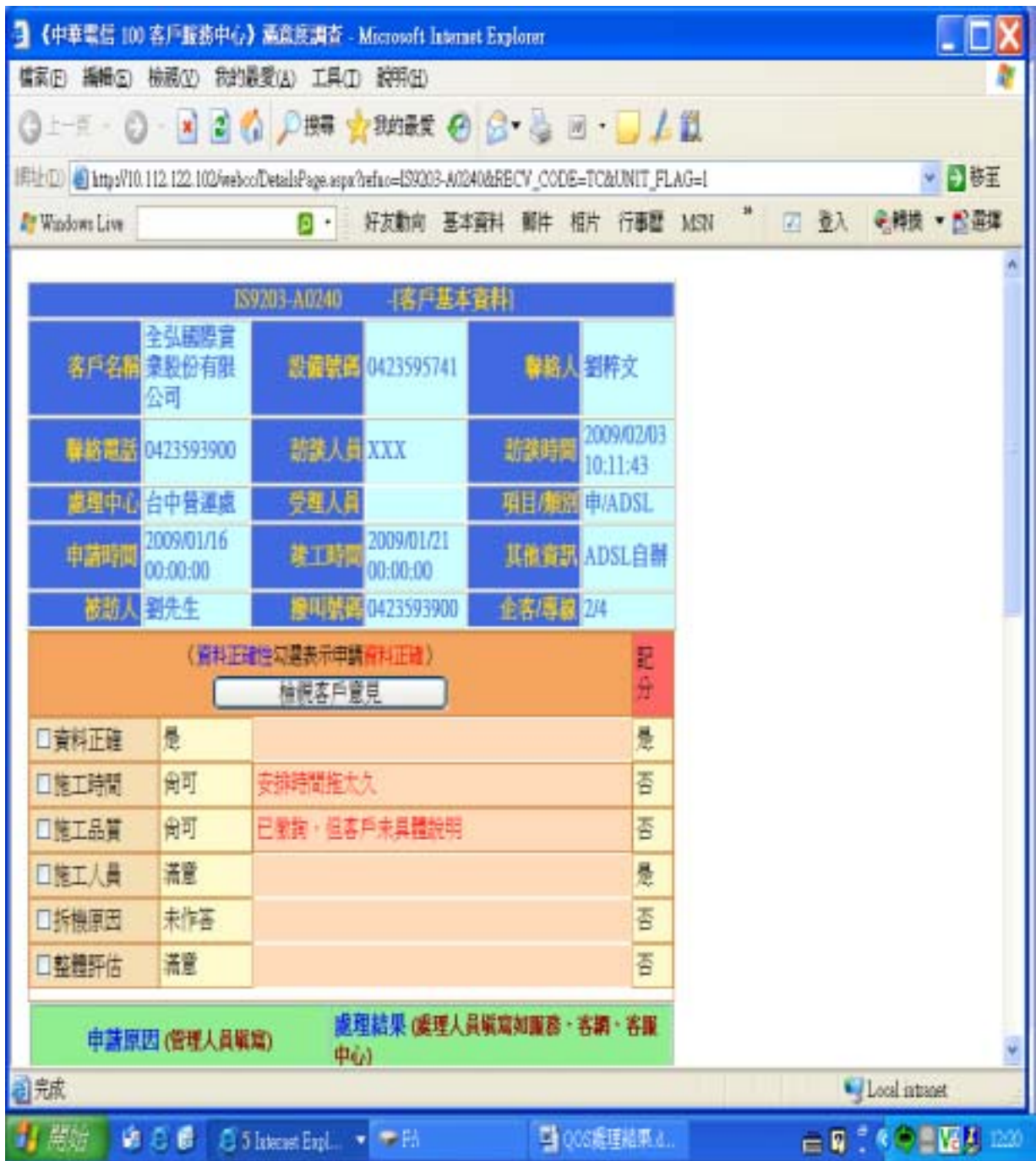


圖 4-5：23595741 尚可案件檢視客戶意見圖

資料來源：QOS 網站 <http://10.16.3.219/>，民 98.3。

由 QOS 網站查詢，得知 23595741 案件客戶訪談資料如上圖 4-5，及該單位申訴處理結果報告如圖 4-6，經查該案客戶被訪查時認為「施工安排時間過久」，該單位認為施工員 1/20 接獲施工單後與客戶約裝確

定 1/21 施工時間，施工員 1/21 依約前往客戶端裝機施工並無錯誤，故向分公司及總公司提起申訴。

案件資料 - Microsoft Internet Explorer

申請人	案件類別	申請時間
陳素玉 (南區電信分公司/臺中營運處)	電話查訪(市話/ADSL)	2009/2/11 13:41

訪談時間：2009/02/03 10:11:43  
 類別：ADSL  
 備註：1、本案客戶為工業一路130號之3全弘國際實業股份有限公司企業客戶，於1/16申裝二路ADSL+IT&SL8P節費器，按TOPS系統供裝流程，排定預施日期為1/21施工。  
 2、施工員1/20接獲施工單後與客戶約裝確1/21施工時間，施工員1/21依約前往客戶端裝機施工無誤。  
 3、本案客戶被訪查時認為「施工安排時間過久」，故對「施工時間」項目「尚可」，另「施工品質」項目客戶未能具體說明亦給予「尚可」。  
 4、綜觀本案客戶意見純粹是由於TOPS系統供裝流程所管控，客戶認知因素及申裝流程所致，不能歸究於本公司施工責任，況且本案被訪查人亦無法具體說明尚可原因。  
 5、因此建請總公司准予將本案施工時間及施工品質查訪成績剔除不計，以示公平。  
 台中營運處二客網中心五股 羅寧進 04-22541044 2/11AM10:40

歷程紀錄

狀態	處理人	處理意見	處理時間
新申請	陳素玉 (04)23442435		2009/2/11 13:41
同意轉呈	周秀清 (07)3442162		2009/2/11 13:50
核准	陳寬宏 (02)23443620		2009/2/19 11:35
已修正	系統	原始評核資料已修正，但實際成績仍需等各系統重新計算後才會更新。時間依各系統而有不同，通常需一天左右。	2009/2/19 11:35

管制狀態

目前管制數量已達 1 件。

列印本頁 關閉視窗

開始 6 Internet Expl... PA QOS處理結果上...

圖 4-6：23595741 尚可案件申訴查詢圖

資料來源：QOS 網站 <http://10.16.3.219/>，民 98.3。

此案例中發現施工服務品質係全套的，用戶申裝到施工，其感覺服務對象為中華電信公司，不會因施工員服務態度良好，但因業務單位疏忽而改變客戶的感受，何況中華電信公司裝機案件大都發包為承商施工員所施工，對中華電信公司裝機作業流程並非熟悉，此案如能在竣工後第二天，客網裝機單位做客戶關懷時，當用戶有抱怨裝機拖太久時，能主動向客戶道歉，並婉轉告知因公司業務單位作業上恐有疏失，將反應業務單位改進。

並即請業務單位負責裝機輸入人員之主管向用戶解釋，或攜帶小禮物到客戶家婉釋，同時並告知客戶往後若有任何電話問題，請其來電（留辦公室電話）告知，將為其解決難題，如能這樣婉轉向客戶說明，表答深摯的歉意，則一般認為該客戶定會理解而不會再生氣，至少若碰到總公司電話客戶訪談時，應不致於說尚可或不滿意，可見服務品質與顧客滿意度關係之重要性。

觀此案，服務品質真的對用戶訪談顧客滿意度的成績有很大的關係，客網派工領班抽到施工單後，如能稍為注意一下申請日期與派工日期的差異，馬上聯絡業務單位瞭解原因，並先行向客戶婉釋，一般認為客戶應該都能接受，不致碰到總公司客戶訪談時，其顧客滿意度會說「尚可」。

### 參、案例三：QOS 客戶訪談 22593341 非常滿意案件

本案為非常滿意的案件，從案件分析中可看出，該施工員一定非常認真、語態誠懇，專業技術一流，才會令客戶感到非常滿意，由 QOS 網站中輸入日期及單位查詢，如該單位轄區電話施工案件，有被訪談到為非常滿意，如下圖 4-7，則該單位通常將利用晨會予以表揚鼓勵，並由該轄區社服股長查詢登記後，列入該單位 QOS 季考核或年度考核獎勵名單中。





圖 4-7：QOS 網站非常滿意案件查詢圖

資料來源：QOS 網站 <http://10.16.3.219/>，民 98.3。

由圖 4-7，QOS 系統顯示 22593341 案件，為該單位非常滿意的案件，該施工員服務品質定讓客戶感受到很滿意，才會在碰到總公司客戶訪談時說非常滿意，如圖 4-8，該員將會在下週晨會時予以表揚，激勵其他同仁，若一季累積三件以上非常滿意案件，將於 QOS 營運處季獎勵或年度獎勵時提報，並予年終績效考核分數加分，以對該施工員之鼓勵作用，並激勵其他同仁向其看齊。



圖 4-8：22593341 非常滿意案件檢視客戶意見圖

資料來源：QOS 網站 <http://10.16.3.219/>，民 98.3。

## 第二節 深度訪談

「訪談」簡單說是「面對面的言辭溝通，其目的在其中的一方企圖了解他方的想法與感觸等」，因此是「有一定目的，且集中於某特定主題上的」對話，因此，「訪談」雖以一般對話的形式進行，但起碼在兩方面，有別於「一般/日常對話」。

「深度訪談」並非「訪問者」去挖掘「受訪者」已經存在於其個人腦海中的想法與情緒，而是透過雙方互動的過程，共同去「經歷」「選取」與「感染」，經由如是過程所重新建構的意見與情緒。因此，「深度訪談」的所得，是「受」「訪」持續的互動，即「深度訪談」的歷程，所共同營造出來的。

為研究網路服務品質與顧客滿意之關係，本文的訪談對象，係以 QOS 政策工作相關者，並在實務上有所瞭解，且有意願受訪為主。此次訪談對象，均為中華電信公司目前實際從事 QOS 政策規劃、督導、執行等工作之人員。

為其本研究更臻完善，綜合各項滿意度理論，及相關文獻探討，將訪談題目分開，故訪談題目分為政策面及執行面，客網中心工程師以上人員（包括工程師、主任、副經理、經理、協理等）訪談政策面題目，工程師以下人員（包括股長、助工、專員等），因其大都為實際從事執行之人員，訪談執行面題目。

因工程師以上人員，大都係政策制訂相關人員，工程師以下人員為現場實際施工相關人員，由訪談資料中可比較分析 QOS 政策執行前後之變化情形，以驗證 QOS 政策與顧客滿意之關係。

表 4-1：本研究的受訪者簡介表

編號	受訪者代號	性別	年齡	年資	服務單位	職稱	備註
1	A	男	58	39	中華電信北區分公司	協理	
2	B	男	58	39	中華電信南區分公司	協理	
3	C	男	59	39	中華電信南投營運處	經理	
4	D	男	61	40	中華電信豐原營運處	副理	
5	E	男	64	44	中華電信台中營運處	副理	
6	F	男	56	37	中華電信台中營運處	主任	
7	G	男	55	31	中華電信台中營運處	工程師	
8	H	男	54	36	中華電信台中營運處	股長	
9	I	男	53	35	中華電信台中營運處	領班	
10	J	男	53	33	中華電信台中營運處	班長	
11	K	男	55	33	中華電信台中營運處	專員	
12	L	男	52	32	中華電信台中營運處	專員	
13	M	男	50	30	中華電信台中營運處	專員	

## 壹、訪談題目擬定

訪談題目主要用來提醒研究訪談方向，因此在訪談時作者不預設立場也不限制受訪者談話的內容及方向，而採用開放式的問題，讓受訪者用自己的脈絡結構來陳述其經驗，進而深入挖掘和引發其他背後之關係。

基於本研究的動機、目的與問題暨研究架構與理論基礎，本論文設計的訪談題目以「網路服務品質與顧客滿意之關係」為訪談內容之主軸，其訪談題目分「政策面」及「執行面」二種。

## 貳、訪談政策面題目

政策面題目訪談對象均為營運處工程師以上之主管，因其大部分從事 QOS 制度的督導及考核，且民國 94 年 8 月中華電信民營化後，電信市場競爭更趨激烈，對 QOS 政策之落實，及對服務品質的要求，所以題目偏重政策及管理方面。

- 一、請問您認為中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。
- 二、請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策？如未實施 QOS 政策對目前營運是否有影響？
- 三、請問您認為中華電信公司 QOS 政策對整體網路服務品質有何影響？實施這幾年網路服務品質有何明顯改善？
- 四、請問您認為中華電信公司 QOS 政策對顧客滿意度有否提昇？因顧客滿意度的提昇對營運有何影響？業績有否明顯增加？
- 五、請問您認為中華電信公司 QOS 政策員工的反應如何？員工對 QOS 政策之要求有否反彈？QOS 政策對員工的表現有否賞罰？QOS 政策員工的表現對顧客滿意度有否提昇？
- 六、請問您認為中華電信公司 QOS 政策各項評比項目公平嗎？對客戶電話訪談能確實反應客戶意見嗎？有沒有值得檢討的地方？
- 七、請問您認為中華電信公司 QOS 政策要如何落實？落實 QOS 政策對客戶服務品質及顧客滿意度有何對價關係？
- 八、請問 QOS 政策實施這幾年有否須改進的地方？提供建言的管道有否順暢？

## 參、訪談執行面題目

執行面題目因訪談對象大都為股長級以下，均為實際參與從事 QOS 政策執行之人員，所以題目偏重員工對 QOS 政策的感受，及 QOS 的管



控障礙有否減少，至於顧客的服務品質則偏重顧客的感受，以及客戶對施工員的要求。

- 一、請問您認為中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。
- 二、請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策，實施後對您感受如何？QOS 政策對您的工作有否影響？QOS 政策您滿意嗎？若無 QOS 政策自動控管服務品質，網路障礙會增多嗎？
- 三、請問您認為 QOS 政策對網路服務品質有何影響，因 QOS 政策的實施對網路障礙有顯著的減少嗎？
- 四、請問您認為 QOS 政策對顧客滿意度有提昇嗎？因顧客滿意度提昇對工作上有任何幫助嗎？顧客滿意度提昇中華電信公司有否獎賞？
- 五、請問您 QOS 政策實施後，主管對客戶服務品質有何要求？有何因應措施？客戶對中華電信公司實施 QOS 政策有否滿意？
- 六、請問您認為 QOS 各項控管項目及客戶電話訪談制度有否改進空間，對您工作上是否有造成困擾？客戶電話訪談申訴制度合理嗎？
- 七、請問您認為 QOS 政策實施這幾年有檢討改進之必要嗎？QOS 政策有必要繼續實施嗎？若無 QOS 控管，網路服務品質顧客會滿意嗎？QOS 政策建議管道有否順暢。

為其訪談順利，首先以 E-mail 先行與受訪者溝通，再擇期與受訪者電話聯絡訪談時間及地點，並將訪談所得到的資料，經由整理、歸類、分析等過程，使其成為有意識且可用之資訊。

## 肆、訪談資料分析

為瞭解網路服務品質與顧客滿意之關係，本訪談資料蒐集，乃根據研究目的與問題及研究架構，建立出本研究之訪談題目，並以此訪談題目做為主軸，讓受訪者認真思考回答其相關問題，並將訪談結果加以分析整理，以獲得本研究欲探討問題之結論。

## 一、中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

由訪談中得知大部分的員工對中華電信公司由國營改為民營公司，均持正面看法，因電信自由化、民營化的趨勢為人民大眾的需求，迫使交通部不得不開放電信市場，電信市場開放後中華電信公司產品必須於市場競爭，如今天中華電信公司未改變仍為國營型態，將受各項法規、制度所束縛，凡人員進用、市場行銷、產品價格都將受到限制很難施展，無法於市場與其他電信業者競爭。

民營化後中華電信公司較靈活運用，雖民營化過程員工部分出現反彈，及民營化後中華電信公司為瘦身計劃精減人事，但大體上今日留下來的員工，均相當敬業且能共體時艱，相信唯有確保網路服務品質，以服務代替行銷之觀念，公司才能永續生存，由於全體員工的努力，中華電信公司 97 年合併營收為 2,016.7 億元<sup>31</sup>，其中行動電話營收佔 35.9%，網際網路與數據營收 佔 24.8%，固網營收佔 28.3%。此外，盈餘達 450.1 億元，純益率為 22.3%。所以致今民營後中華電信公司仍為電信界之龍頭，成為人人稱羨最有價值、最值得信賴的資訊、通訊公司。(訪談 A、B、C、E、F、G、J、K、L、M)

## 二、中華電信公司為何要實施 QOS 政策？如未實施 QOS 政策對目前營運是否有影響？

公司業績要成長，服務品質要提昇，顧客才會滿意，若品質沒顧好，再多的服務均沒用，祇是讓客戶失望，網路是中華電信公司固網增值賺錢的命脈，故中華電信公司一定要推行網路服務品質政策，惟有確保網路服務品質，公司才能永續經營。今天如未實施 QOS 政策，即以傳統的以建設能量為主軸，以生產線的功能作為績效評量的重要方向，將無法因應競爭市場（非獨占市場）客戶的選擇性，即使有充分的供應，如果銷售無法匹配，將造成滯銷，徒增成本的積壓而已，

<sup>31</sup>中華電信公司〈97 年中文年報/壹、致股東報告書〉，民 97.3，頁 6。

無利於整體事業的發展，最後會壓垮事業本體，網路服務品質未能讓顧客接受令其非常滿意，在這電信開放競爭的時代，用戶必離開到其他電信公司。(訪談 A、B、C、F、G、H、K)

### 三、QOS 政策對顧客滿意度有提昇嗎？因顧客滿意度提昇對工作上有任何幫助嗎？顧客滿意度提昇公司有否獎賞？

從 QOS 在客戶訪談顧客滿意度成績上可看出，顧客滿意度的提昇，相對地獲得客戶的信賴，就能留住客戶，讓中華電信公司業績蒸蒸日上，自 QOS 政策實施以來，重視品質的績效管控，全面總動員持續改善網路服務品質，目前客戶滿意度明顯上升，績效卓著。

QOS 政策員工的表現對顧客滿意度有正面提昇，例如到客戶端裝移機或查修時，均非常注意服務語態與施工品質，客戶滿意度高當然對營運有幫助，例如中華電信的光世代網路業務 (FTTB)、互動電視 (MOD) 業務、行動電話業務、數據業務在市場激烈競爭的情況下均能持續成長，這就是重視 QOS 品質的最佳成果。

實施 QOS 政策，每年均對表現績優之單位及員工給予行政獎勵，QOS 政策列入中華電信公司績效評比，成績優異者所得獎金較高，且各分公司亦多有對 QOS 表現優異之獎勵辦法，提報績優人員適時獎勵，以激勵士氣與效率。(訪談 A、B、C、D、F、G、H、K)

### 四、QOS 政策員工的反應，及員工的表現對顧客滿意度有否提昇。

經由深度訪談研究分析，有競賽就有排名，有排名就有輸贏，贏的一方固然受獎可喜可賀，輸的一方也不必氣餒，員工為求表現爭論必定難免，反彈偶而有之，把勝負當成兵家常事即可釋懷。QOS 政策剛開始因宣導不足，但經這幾年的努力，員工大都能接受，不祇客戶對中華電信形象加分，同時對行銷業績也有幫助，因此員工對於 QOS 政策不再有

反彈，QOS 表現好的員工，在各級長官心目中，當然認為是優秀的員工，在客戶心中也會非常滿意，所以整體來看，QOS 的設定門檻越高，顧客的滿意度相對提昇。(訪談 A、C、D、F、G、H、K)

## 五、中華電信公司 QOS 政策各項評比項目及客戶電話訪談制度有否改進空間。

中華電信公司 QOS 管控指標經多年演化進步，已由對內控的要求轉為從客戶期待的角度來規範，評比項目主要擷取網路系統可以提供的數據，QOS 評核單位已儘量修改評核機制，讓其趨臻公平，QOS 各項控管項目相當多，同仁比較有意見的是客戶訪談，因客戶訪談如用戶有不滿意，將造成員工的壓力，訪談員的情緒及訪談的題目能再接近現實面，否則因訪談員的因素致客戶不滿意，這樣當然造成施工員的困擾，客戶電話訪談申訴制度也還合理，如有尚可、不滿意，祇要能提出事實證明錯不在施工員，大部分均會申訴成功。(訪談 A、B、C、D、F、G、H、M)

## 六、QOS 政策要如何落實，提供建言的管道有否順暢。

QOS 政策要落實，這完全取決於首長的重視、及決心，有重視、及決心一定會交待成立執行小組負責追蹤督導，隨時與員工溝通取得共識，QOS 機制一個月派工程師到各社服股查核 2 次，在查核過程中可看出同仁是否落實，致於做不到的地方則再強宣導，發覺網路服務品質要有效果，必須確實做好裝機和障礙查修工作，確保品質、發揮誠信、實在的企業文化，同時必須訂定許多服務標準、辦法供各地電信營運處執行。落實 QOS 政策除設備儀器更新外，員工更須不斷提昇技術能力才能應付，也就是服務品質，才能讓顧客滿意。

建言的管道可說非常順暢，不管是從一般行政的建議、E-Mail、或透過 QOS 機制，都可向上級建議反應，除了每月 QOS 檢討會提出，

尚可透過客網單位每週的晨會反應意見，總公司每年年終均會開一 QOS 檢討會，並要求各營運處提供意見，所以建言的管道可說相當順暢。(訪談 A、B、C、D、E、F、H、I、J)

## 七、QOS 政策實施這幾年有檢討改進之必要。

QOS 政策實施這幾年，還是有一些少許的客戶，對公司的要求較高，比如說夜間查修、自備收費問題造成客戶不滿意，這都是客戶訪談所要檢討的項目，QOS 政策實施以來，都依情況及需要每年或分季改進評核項目及評核辦法，服務品質祇有更好，沒有最好，QOS 經這幾年的推展，不斷配合客戶的要求修改管制值，品質一定要持續的控管，才能維持良好的服務品質，客戶的需求會隨著時空的轉變，要求的標準不一，但中華電信也會隨著網路傳輸的不同，逐年提高 QOS 管制值的標準，今天若沒有 QOS 的管控，網路服務品質不會那麼穩定，當然客戶滿意度也會降低，(訪談 A、B、C、D、F、H、I、J、K)

## 伍、深度訪談結果

提昇 QOS 績效其具體措施，如定期指派專人加強設備點檢及測試工作，專人非上班時段障礙叫修之即時處理，加強傳輸設備及 SNIMS 系統監控，以期防患於未然，杜絕障礙之發生，指派專人每天負責查詢 QOS 網站各項績效及扣分資料，並即時處理。

若有客戶稱不滿意的地方，也希望能儘速處理讓客戶滿意，萬一案件漏失被訪談到尚可、不滿意，還必須儘速查明原因，如問題出在客戶、業務單位或其它通信業者，非為施工員所能掌握者，必須儘速提出申訴向總公司反應，將該案件成績剔除不計分，這樣才能確保營運處 QOS 成績，保持在全區前三名內。

自 94 年民營化後 QOS 政策大力推廣，其各項品質管控目標值，及

客戶訪談顧客滿意度成績，均顯示於 QOS 網站，確實讓各客網單位同仁，施工時均嚴謹地做好裝、查工作，及落實客戶關懷，深怕一個不小心，客戶訪談顧客會有不滿意產生，因裝、查工作嚴謹，致障礙查修顯著減少，否則以目前人力很難應付。

如屬設備不良之部分，將反應至採購單位或廠商，以改善設備品質，如屬其他單位人員因素，將共同檢討改善缺失，如係本維護單位人員，則將加強再教育，如屬交換機網管設備不良之部分，或數據機、機上盒等材料劣質不良部分，將反應至分公司或研究所，要求改善設備品質，如屬不可抗拒之因素，將迅速反應相關單位處理。

中華電信公司 QOS 政策實施這幾年，顧客的反應確實不錯，從圖 2-5，2004~2007 中華電信消費者滿意度曲線圖中即可知曉，員工也因為確保 QOS 成績，相對的改變服務語態，及徹底一次解決施工相關問題，各單位彼此間也因 QOS 的結合，變得更融洽，深怕那一環節出問題，讓客戶感到不便，而被訪談到不滿意，影響營運處成績。

故從本研究深度訪談中發現，目前中華電信公司一般員工均認為網路服務品質（QOS）政策，有繼續實施的必要，因其各項管控指標，對於服務品質及顧客滿意有相當之關係。

## 第五章 結論與建議

顧客滿意度關係客戶再次購買的意願，裝機與障礙查修施工人員的服務品質，關係客戶售後服務的滿意度，其滿意度的高低對客戶的權益影響極大，連帶影響公司整體的形象。中華電信公司身為電信產業先驅，必須提供優質的電信服務品質，提供消費者更經濟、方便的服務效能，期能為政府、消費者、股東、員工創造出最佳的經營績效，電信民營化是為經濟自由化的重要環節，對提升總體經濟效率與國家競爭力有極大的影響。

當中華電信公司能以客戶的需求與期望為出發點，掌握客戶之認知價值，則能提昇整體的客戶滿意度，並激勵員工在工作上的表現，提昇員工績效，目前各營運處已落實網路服務品質政策，惟需努力增進彼此共識認同網路服務品質政策，是有助益於中華電信公司顧客滿意度之提升。

落實網路服務品質政策，能穩定客戶服務品質及提升顧客滿意度，也就能留住客戶，讓中華電信公司永續經營，中華電信公司網路服務品質政策實施以來，相當重視品質的績效管控，並全面總動員持續改善網路服務品質，目前客戶滿意度成績均在4.6分以上明顯上升，成績相當亮麗。

### 第一節 研究發現

本研究發現中華電信公司於民國 85 年公司化後，服務面開創了以客戶為導向，客戶至上、服務至上的新理念，客戶是中華電信公司的衣食父母，公司公佈的策略，以客戶行銷為前導，網路服務為後盾，必須讓客戶非常滿意愛用公司的產品。

所以中華電信公司有感於客戶服務的重要性，於民國 90 年即率先推出網路服務品質政策，民國 94 年民營化後，此網路服務品質政策更積極加以落實，並以各營運處經理人考核網路服務品質評核成績表，每月辦理全區各營運處考核並排名次，其目的為的是將網路服務品質的績效，轉換為客戶服務的效能。

透過此網路服務品質政策的實施，不僅用戶滿意度提昇，員工的服務度、處事精神徹底改善，相對的因網路服務品質的要求，障礙率也大幅降低，對現在電信市場的競爭，有大幅的幫助，能留住老客戶，致於新客戶的開發，因服務品質的穩定，很具說服力，所以實施網路服務品質政策，相對的可擴展業績增裕營收。

在這波民營化衝擊下，中華電信公司也大量精減人力，若非實施網路服務品質政策，大量改善線路品質得以降低障礙率，恐現有各單位人力與民營化前，幾乎少 1/3 人力，將很難應付今日的局面。現階段員工應配合公司各項重點業務衝刺，QOS 評核項目亦需隨時修改，讓 QOS 各項評比更趨臻公平。

QOS 評比項目成績，主要擷取中華電信公司裝、查網路系統(如 TOPS 裝機系統、TRIS 查修系統及 QOS 客戶訪談、顧客滿意度成績)可以提供的數據，所以成績是非常客觀無法人為操作，中華電信公司為留置顧客，對於如何提昇顧客滿意度，更進一步推動的「感動服務」，讓客戶對中華電的服務產生感動，人性面的評核雖尚付厥如，但中華電信公司 98 年度即啟動南投與台南營運處實施感動服務的試驗計劃，期望能夠更符合人性、更貼切表現客戶真正的需求，而來鞏固客戶的忠誠度。

因此中華電信公司網路服務品質政策，其顧客滿意度客戶訪談成績，目前以市話、專線、ADSL (非對稱性數位用戶迴路)、MOD (多媒體隨選視訊) 等細項考核，將來還會增加光世代 FTTX，且分成裝、移機、障礙查修及使用中客戶群來查訪，客戶查訪成績以非常滿意 5 分，



滿意 4 分，尚可 3 分，不滿意 2 分，非常不滿意 1 分。

由於國人客套往往以「不錯」代表「滿意」，但查訪人員聽到的「不錯」是「尚可」只有 3 分，因此如何讓客戶衷心說出「非常滿意」的 5 分，可是要做功課的，顧客服務必須做到讓顧客感動，顧戶才會衷心說出「非常滿意」，且要群策群力，確保網路服務品質，發揮團隊精神才能做到。

目前對客戶電話訪談是 QOS 主辦單位—中華電信總公司網路處，委由客服處進行查訪，客服處是經管用戶申訴的單位，由其來訪談尚屬客觀，所訪談結果應能確實反應客戶意見，對於訪談內容如有不妥，可隨時建議修改，QOS 政策提供建言的管道非常的多，除每年底固定召開檢討大會外，倘有較急迫議題，亦可隨時討論，俾朝最理想方向進行。

有考核就有競爭，有競爭自然就有壓力，員工為避免壓力，排斥在所難免，惟仍有持正面看待之員工，針對競爭較激烈項目，員工會透過各種管道(異言堂、工會、各分公司管控 QOS 人員…)建議修改評核項目，目前網路服務品質政策列入中華電信公司 BSC (績效平衡計分制度)，成績優異之營運處，企業化所得獎金較高，且各分公司及營運處，亦多有對網路服務品質表現優異之獎勵辦法，其目的在激勵士氣，讓同仁重視。

網路服務品質的評核機制所擷取的數據均自網路系統自動產生，可以大幅降低人為操作的弊端，落實網路服務品質的評核機制，可以相對提升客戶滿意度，並維持較業界更有競爭力的優勢，所以顧客滿意與網路服務品質的落實有正向關係，中華電信公司每年對 QOS 評比作業的改進，均有邀集各分公司及各營運處經管人員會商討論，以求精進，提供建言的管道不論從行政系統、工會建言或員工建議網路等可說暢通無阻。

從深度訪談的結果中，了解這幾年實施網路服務品質政策，的確讓中華電信獲至重大的成就，當然客戶的需求與滿意的感受是越來越刁，因此 QOE (Quality of Experience) 經驗品質的評核機制遂被提出，中華電信公司雖非全盤引進，但業已針對障礙二次以上及三次以上的障礙情況，採取加重扣分，即是重視 QOE 的具體表現。革新制度的推行首需獲得全體同仁之認同，在導入期間難免有持消極意見者，在有努力有獎賞的氛圍中，再加上客戶的正面讚賞，對制度的向心力逐漸凝聚，乃至形成為中華電信公司內部的普世準則。

提供客戶優良產品的品質及服務積極的觀念提昇，導致員工的各類獎賞也會源源不斷，此一正向循環的半徑不斷擴大，至今 QOS 政策已成為中華電信公司主管同仁的自負與驕傲，中華電信公司每年對 QOS 評比作業，均有邀集各分公司及各營運處經管人員會商討論，以求精進，提供建言的管道可說暢通無疑。

自實施 QOS 政策以來，現場裝機、維修同仁大都改變以往公務人員的心態，以客為尊，已大幅提升客戶服務滿意度。客戶滿意度高，當然對營運有幫助，例如中華電信的光世代網路業務、MOD 業務、行動業務、數據業務在市場激烈競爭的情況下均能持續成長，這就是重視 QOS 品質的最佳成果。

客戶滿意度高當然對營運有幫助，中華電信公司 QOS 管控指標經多年演化進步，已由對內控的要求，轉為從客戶期待的角度來規範，譬如客戶電腦系統雖不屬中華電信公司服務項目，卻也列入服務品質的管控指標之一，此措施看似不合理，卻合乎客戶對於中華電信公司的優質服務的期待，而且在中華電信公司各營運處同一條件的管考下，它仍是公平的競賽。

在全球市場不景氣的大環境下，同業競爭越來越激烈，要求勝出，必定要把服務和品質做好，以為公司行銷做最堅強的後盾，進而留住

客戶，因此中華電信的網路服務品質要讓客戶「非常滿意」、中華電信的服務要讓客戶「感動」，讓客戶「感動」是公司最大資產，也是中華電信最明確的努力指標。

因此本文研究發現，網路服務品質政策與顧客滿意度，絕對有正向關係，目前中華電信公司正推動客戶感動服務，要求每一位員工要將心比心、處處用心、細心貼心、換用戶窩心，讓客戶感覺到中華電信服務貼心、維修用心、事事盡心、客戶安心，每一位員工心中均有客戶、以感恩的心做服務，讓中華電信成為最有價值、最值得信賴的資訊、通訊公司，對客戶提供高穩定的網路品質，且品質比別人好。

## 第二節 研究建議

QOS 系統對客戶的電話訪談作業，存在一些不確定的因素，譬如受訪客戶並非中華電信公司施工時在現場接待的同一人，或受訪者未能充份理解總公司訪談人員問答的要義，以及受訪人一些不合理的要求如非上班時段查修、自備線代修不付費等，惟以統計手法的評估，客戶反應的意見應可大部份的正確獲得。

中華電信公司業務推陳出新，提供服務及後續的客戶服務品質與客戶應對所需的話術與行為，均需隨時演練與更新，所以作者認為客戶電話訪談顧客滿意度作業應與時俱進，訪談內容須隨時檢討修正，以期更實質傾聽到來自客戶與基層員工的聲音，QOS 的管控指標，也應隨時檢討修正，讓管控指標更切合實際狀況，員工的專業知識及技術，更須隨時增進，以應付科技的變化，及難纏的客戶，因此整體而言，研究建議歸納如下：

### 壹、施工人員的自我要求

整齊的服裝儀容，親切和藹的笑容，展現真誠的親合力，進入

室內脫鞋並出示識別證，帶給客戶第一眼的親切感。施工人員要不斷充電進修，提升自己專業技能，縮短施工時間，給客戶對自己專業能力的肯定，增加客戶好印象。

## 貳、施工前與客戶的聯絡

客戶聯絡裝機或查修的時間不要太急迫，讓自己時間充裕，寧可提早絕不遲到，若因特殊原因遲到或臨時未能前往，也應先電話告知客戶，取得其同意，要給客戶先入為主的信任感。

## 參、施工中應注意事項

施工時盡量配合客戶需求施工，若客戶所求不盡合理亦須婉轉解說取得客戶諒解，不可與客戶發生正面衝突。施工時儘可能遞上名片，告知客戶如果有任何相關的技術或業務問題，一定竭盡所能服務，使客戶對中華電信的服務「足感心」。利用與客戶接觸機會(如查修)，主動關懷客戶使用 MOD 情形及解決其問題。

## 肆、施工後應注意事項

施工完成後，清潔現場，恢復原狀，並將測試後結果當場告知用戶，並請用戶試用無誤後請其簽收，告知用戶如果發生障礙時，如何簡易自我測試及障礙申告電話，以求在最短時間內幫用戶查修，裝機施工案件，施工後隔天電話關懷非常重要，查核一定要落實，使用中的客戶定期電話關懷非常重要，一定要確實，如有問題並主動派修。如此真誠相待，相信 QOS 客戶訪談時，要客戶說出非常滿意並非是很困難。

## 伍、對 QOS 管控應注意事項

對於營運處內網路 QOS 管控指標隨時檢討，對客戶訪談不滿意狀況須加以改進，免蹈覆轍，加強辦理 MOD 裝機解說及落實執行考核作業，確保客戶操作熟悉，要求查修員隨時核對轄區企業客戶對口資料，提高服務績效，針對成績有落差之客網社服股，個別追蹤原因。

客戶申訴時能先與客戶配合作線上測試，線上可以處理就線上解決，不要再派障礙查修，曾有電源開關沒開啟的障礙紀錄單及電源沒插電的障礙紀錄單，已竣工案件，客戶回到舊址忘記已經移機，發現電話無法使用，並來電申告障礙，這些都是客戶本身操作問題。

## 陸、主管對 QOS 的要求

各級主管應密切追蹤裝機、查修施工員服務績效，服務績效較差的應斟酌是否調整轄區服務，或更換工作，針對 QOS 客網項目部分營運處未達管控目標(如 MOD 接取電路品質、客戶月重複申告障礙 3 次以上)，提供改善策略，並採重點管理、專人管控。

## 柒、對顧客滿意創新的要求

推動感動服務方案，以贏得客戶信賴與忠誠，規劃重點先落實基本 SOP 服務作法、建立主管與部屬融和關係，營造員工快樂服務氛圍，並研究創新服務策略作法，創造感動服務的新方向。有非常滿意的員工，才有非常滿意的客戶，先感動員工，才能感動客戶，有感恩的心，才能夠樂在工作，強化工作人員無處不用心、事事皆關心及與客戶一體的概念，經由專業、態度(關懷)的

投入，進而促發感動人心的自然行為。

## 捌、用戶設備的更新

線路全面光纖化，會造成部份客戶因頻寬加大、傳輸設備效能限制，致 MOD 畫面模糊或不能上網而重複申告障礙，甚至懷疑、不信任查修人員技能，必須儘速提昇傳輸設備之效能，並更換測試設備，及查修員隨身的筆記型電腦。

綜合以上捌項係本文研究的建議，提昇專業能力及強化執行力，持續獲取客戶的信賴感，努力追求「最」字所代表的無上目標，要如何達到目標，員工須提昇專業能力、作好時間管理、解決客戶須求、落實客戶關懷、減少重覆施工、提高效率、感動服務等供各營運處客網單位施工員參考，期能確實遵行，進而業績穩定成長廣進財源。

由於網路服務品質政策與顧客滿意度有密切的關係，落實網路服務品質政策，可提昇顧客滿意度。因此，中華電信網路服務品質政策的實施，讓中華電信公司真正成為一最有價值與最值得信賴的資訊、通訊公司。

# 參考書目

## 壹、中文部分

### 一、 書籍

- 丘昌泰，《公共政策》。台北：巨流圖書，民 97。
- \_\_\_\_\_《公共管理—理論與實務手冊》。台北：元照，民 89。
- 交通部，《91 年交通政策白皮書-電信》。民 91。
- 交通部電信總局，《電信自由化政策白皮書》。民 91。
- \_\_\_\_\_《電信自由化政策之檢討》。民 90。
- 中華電信公司，《96 年度年報》。民 97. 3, 31。
- \_\_\_\_\_《96 年度年報補充版》。民 97. 7. 24。
- \_\_\_\_\_《96 年企業社會責任報告書》，民 97。
- \_\_\_\_\_《97 年度年報中文更新版》，民 98。
- 李允傑、丘昌泰合著，《政策執行與評估》。國立空中大學，民 93。
- 林淑馨，《鐵路、電信、郵政三事業民營化》。台北：鼎茂，民 92。
- 陳向明，《社會科學質的研究》。台北：五南圖書，民 96。
- 黃俊英，《企業研究方法》。台北：台灣東華，民 95。

### 二、 期刊

- 林淑馨，〈中華電信民營化後之法制變革及其成效評估〉，《行政暨政策學報》，第 37 期，民 92. 12，頁 29-63。
- 翁崇雄，〈影響消費者評量服務品質與服務價值之研究〉，《品質學報》，第 4 卷，第 2 期，民 86，頁 67-103。

### 三、 論文

王繼勳，〈游向藍海之前——談創意創新的幾點根本思維〉，工研院創意中心，民 97.12。

王志銘，〈我國行政機關組織績效之多元評估模式研究〉，碩士論文，臺北大學公共行政暨政策學系，民 92。

王莉雅，〈我國電信服務業因應 WTO 國際化要求〉，碩士論文，義守大學管理科學研究所，民 90 年。

李永年〈商品品質與服務品質對顧客滿意度及忠誠度之影響〉，碩士論文，國立政治大學企業管理研究所，民 87 年。

李昭男，〈服務品質及價格對滿意度與忠誠度之影響〉，碩士論文，大業大學事業經營研究所，民 91 年。

何雍慶，〈顧客描述期望對顧客滿意度評量與購後意向關係之研究〉，碩士論文，中國文化大學國際企管所，民 90 年。

林君怡，〈員工價值、員工滿意與員工績效之關聯模式之建立與分析〉，碩士論文，中原大學工業工程學系，民 93 年。

林升傑，〈資訊系統委外管理與使用者滿意度之探討〉，碩士論文，立德管理學院科技管理研究所，民 95 年。

吳幸容，〈行動電話消費者滿意度之研究〉，碩士論文，長榮大學經管所，民 89 年。

吳坤錨，〈服務品質、產品品質、產品價格對顧客滿意度關聯性之研究〉，碩士論文，南華大學資訊管理學系，民 95 年。

洪嘉蓉，〈服務品質、滿意度與忠誠度關係之研究〉，碩士論文，大業大學資訊管理學系，民 93 年。

徐豔如，〈中華電信客服中心客戶服務滿意度與服務效率分析研究〉，碩士論文，中山大學社科院公共政策在職專班，民 95。



- 莊玉玲，〈顧客關係管理對顧客滿意度與忠誠度影響之研究〉，碩士論文，中原大學企管系，民94年。
- 許標能，〈FTTB寬頻接取網路系統服務品質及使用者滿意度之研究〉，碩士論文，大業大學，民93年。
- 溫淑戀，〈行動電話顧客滿意度與忠誠度關聯之研究〉，碩士論文，大同大學事業經營研究所，民92年。
- 黃志華，〈顧客關係管理之多重服務通路對顧客滿意度影響之研究〉，碩士論文，世新大學資訊管理學系，民93年。
- 黃逸甫，〈服務品質、價格、品牌形象與品牌個性對顧客滿意度之影響〉，碩士論文，政治大學企管所，民90年。
- 黃紫瑤，〈手機門號可攜服務轉換用戶服務滿意度之研究調查〉，碩士論文，義守大學管理研究所，民96年。
- 黃銘材，〈公文電子化政策評估之研究〉，碩士論文，銘傳大學公共管理與社區發展研究所在職專班，民92年。
- 施淳瑄，〈台灣網路書店經營型態對服務品質、知覺風險、顧客行為意圖影響之探討〉，碩士論文，政治大學企管所，民89年。
- 孫明源，〈服務品質、服務價值、滿意度與顧客行為意向關係之研究〉，碩士論文，成功大學，民92年。
- 陳嘉慧，〈電信自由化：中華電信民營化〉，碩士論文，南華大學亞洲太平洋研究所，民89年。
- 陳雙蕊，〈員工智能對組織氣氛及工作滿意度的影響〉，碩士論文，東吳大學心理學研究所，民94年。
- 張煒嵩，〈顧客滿意度分析決策支援系統建立之研究〉，碩士論文，大業大學工業工程與科技管理學系，民94年。
- 楊文敏，〈中國信託商業銀行服務品質之研究—顧客滿意度的觀點〉碩士論文，南華大學管科所，民94年。

楊承儒，〈民營化與自由化〉，碩士論文，南台科技大學國際企業研究所，民95年。

翁崇雄，〈評量服務品質與服務價值之研究〉，博士論文，國立台灣大學商學研究所，民82年。

蔡宗儒，〈影響台灣人民生活品質滿意度之相關因素探討〉，碩士論文，世新大學管理學院經濟系，民95年。

鄭育仁，〈國營事業民營化治理與誘因機制之研究〉，博士論文，中山大學企業管理研究所，民92年。

盧風而，〈產品創新對行銷績效與顧客滿意影響之研究〉，碩士論文，育達商業技術學院企業管理研究所，民93年。

顏麗惠，〈電信自由化、民營化及組織變革員反應之研究〉，碩士論文，銘傳大學公共管理與社區發展研究所，民90年。

顏孫猛，〈固網開放下中華電信公司競爭策略之研究〉，碩士論文，淡江大學管理科學研究所，民89年。

謝見佑，〈從顧客關係管理活動探討如何提升顧客滿意度〉，碩士論文，長榮大學經營管理研究所，民93年。

鐘佩勳，〈中華電信民營化政策之分析〉，碩士論文，文化大學政治研究所，民90年。

蘇恆毅，〈大台北都會區高運量大眾捷運系統服務品質、顧客滿意度與購後行為之研究〉，碩士論文，海洋大學航運管理研究所，民89年。

#### 四、網路

中華電信公司網站，<http://www.hinet.net>，民98.2。

中華電信公司網路處網站，

[http://eipweb1.cht.com.tw/new\\_web/chthq/nw/dept/deptnw.html](http://eipweb1.cht.com.tw/new_web/chthq/nw/dept/deptnw.html)，民97.12。  
中華電信公司 QOS 網站，<http://10.16.3.219/>，民98.1。  
中華電信公司南區分公司網路處網站，<http://10.50.232.27/>，民98.1。  
中華電信公司台中營運處網站，<http://webtc.cht.com.tw/>，民98.1。  
中華電信台中營運處第二客網中心網站，<http://10.51.107.10/>，民98.1。  
中國時報網站，[http://www.tol.com.tw/CT\\_NS/ctsearch.aspx](http://www.tol.com.tw/CT_NS/ctsearch.aspx)，民98.1。  
交通部全球資訊網站，<http://www.motc.gov.tw/>，民98.1。  
全國碩博士網站，<http://etds.ncl.edu.tw/theabs/index.jsp>，民97.12。  
行政院研考會網站，<http://www.rdec.gov.tw>，民98.1。  
行政院主計處統計局統計資料，網址：<http://www.dgbas.gov.tw>，民98.1。  
財團法人台灣網路資訊中心TWNIC，<http://www.twnic.net.tw/>，民98.1。  
國家政策研究院網站，<http://www.inpr.org.tw/publish>，民98.2。  
國家通訊傳播委員會，<http://www.ncc.gov.tw/chinese/>，民98.1。

## 貳、西文部分

- Ajzen, Icek and Martin Fishbein, *Understanding Attitude and Predicting Social Behavior*, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 1980.
- Bateson, John E. G. and G. Hoffman, *Essential of Service Marketing: Concepts, Strategy, and Cases*. New York: Harcourt, 2002.
- Gronroos, Christian, *Service Management and Marketing*, Lexington, MA: Lexington Books, 1990.
- Hughes, Owen E., *Public Management & Administration*. New York: Macmillan Press Ltd., 1996.



## 附錄一：總公司 QOS 客戶滿意度電話查訪審核作業原則 (96.03.23 修正)

### 一、申訴原則

- (一)、電話查訪個案方式申請扣除案件採總量管制機制，各營運處每個月以申訴 3 件為限(含核准與核退)，超過部份不予處理，經審核確定亦不得換件。倘營運處合併為一個營運處時，即按一個營運處之查訪件數查訪及計算成績。
- (二)、以人工方式個案申請扣除、不記分者，至遲需於次月 5 日前申請，逾期不予受理。
- (三)、針對客戶回答滿意之案件，請勿再申訴，否則以核退處理。

### 二、可扣除、不記分，且不列入總量管制者（除強調列入總量管制者外）

- (一)、其他民營業者電路之固網互連與用戶迴路租用之專線及基地台專線。
- (二)、查訪時為已拆機客戶。
- (三)、專線甲端之滿意度分數，系統自動複製一筆於乙端，除非於電話查訪時客戶即明白表示對某一端滿意者可不記分外，兩端均記分。(列入總量管制)
- (四)、客戶確因私裝攔截器而造成電路障礙或影響通訊品質。(列入總量管制)
- (五)、第二類電信業者（依據 NCC 網站公告之第二類電信事業經營者名單）。
- (六)、客戶對施工時間及修復時間不滿意之問題點為「未提供例假日之裝移機、查修服務者」。
- (七)、專線之一端為 HiNet 機房，權責非歸屬營運處者（惟查訪成績滿意以上時，請勿再申訴，否則以核退處理。）
- (八)、其他 ISP 業者、超距供裝、屬不經濟地區等案件，除態度不佳影響公司形象及信譽者外可申請扣除、不記分。

(九)、MOD、連線單位為 HiLink 或 GSN 之客戶：

1. 查修(施工)時間及人員部分將列入考核記分。
2. 查訪成績滿意以上時，請勿再申訴，否則以核退處理。
3. 尚可(含)以下成績之申請案件均列入總量管制(含核准與核退)。

(十)、天災造成之案件部份另以專案方式處理。

(十一)、ADSL 超距供裝之距離參考值如下表：

傳輸速率 (下行/上行)	256K/64K 512K/64K	768K/128K	1M/64K 1.5M/64K 1.5M/384K	512K/512K 2M/256K 2M/512K 3M/512K	1M/1M 2M/2M 3M/640K	下行 6M 以上
距離參考 值 (公里)	4	3.8	3.5	3	2.5	2

三、需考核、記分，並列入總量管制者

- (一)、本公司因素影響客戶滿意者，無論任何因素(例如設備或作業流程)造成，均需列入考核，礙難扣除。
- (二)、針對客戶回答尚可或不滿意案件，以提出客戶簽署滿意證明而要求扣除不記分者，此舉業已造成擾民現象並嚴重影響公司信譽，此類案件均以核退處理。
- (三)、「整體評估」(僅供參考並不記分) 若有查訪後客戶之反映意見，其反映事項與其他項目滿意度成績不滿意問題點不相關者，因「整體評估」為最後一項滿意度問卷，查訪員會對客戶作再確認，並不致影響他項滿意度成績，故不得作為申報不記分之理由。
- (四)、各項業務供裝、查修竣工後未與客戶確認，致客戶不滿意且查核供裝時間資料正確性與客戶答覆資料不一致者。
- (五)、專線「申裝」、「障礙」處理流程，兩端未完全測通並與客戶確認，僅甲端或乙端竣工，而逕自登錄 DSIS、eTRIS 系統結案，致

查核申請、供裝時間及申告、修復時間資料正確性與客戶答覆資料不一致者。

- (六)、各項業務「使用中」之客戶並非「障礙」之客戶，其「通訊品質」之滿意度評分，為平日使用該項業務之真正感受，故不得以「查無障礙紀錄」，作為申報**不記分**之理由。
- (七)、各營運處有於申裝、修復完工後作客戶關懷，而向客戶表示總公司將對客戶作滿意度查訪，並要求客戶以「非常滿意」回答，如查訪時客戶僅回答「滿意」，仍以查訪時客戶判定為依據，另查訪時遇客戶語氣敷衍，未聽完問卷問題即回答全部非常滿意或勉強作答表示被要求須回答非常滿意者，視為不客觀之無效問卷。
- (八)、客戶「自備自維」設備或其他「客戶因素」影響滿意度分數者。
- (九)、客戶申告障礙時雖另行約修時間，其約修後之查修時間依正常派工流程處理，其滿意度成績仍以查訪時客戶判定為依據。
- (十)、有關電纜因道路工程施工被挖斷導致大批電纜障礙，或非上班時段之障礙查修，因客戶因素無法修復，且無法聯絡客戶，倘先行結案，致申告、修復時間資料正確性與客戶答覆資料不一致者。障礙未修復者不可先行結案，應使用『E95 查修中』代碼。
- (十一)、QOS 已無 4 小時修復率考核，客戶對查修時間的評量，以其真正感受為依據。
- (十二)、依標準作業，施工之前告知客戶，則可避免客戶之申告障礙及不滿，以施工公告作為申訴原因者，原則上均以**核退**處理。





## 附錄二： 深度訪談 - 訪談記錄逐字稿

壹、專訪中華電信北區分公司 A 協理（掌管工務）。

訪談時間：中華民國 98 年 1 月 30 日下午 3 點。

訪談地點：A 協理台中市北屯興安街住宅。

楊：A 協理您好！很高興今天能跟您訪談有關 QOS 的各種問題。

A：謝謝！難得你這麼上進，我會儘我所知回答。

楊：首先請問您認為中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

A：中華電信公司民營化係因應日趨激烈的電信市場競爭，期望轉型為更具效率、更具競爭力的公司，同時也配合政府執行電信市場自由化政策。

中華電信公司在民營化前後，均非常重視 QOS，諸如各項網路設備服務、服務中心櫃檯服務、客服中心服務品質等，均有設定 QOS 服務品質管控機制，以期提高各項服務品質。不僅內部實施客戶滿意度訪問，同時亦委託外部民調公司執行全方位各項服務之客戶滿意度訪問，長期掌握客戶之真正感受，以期針對缺失予以改善。

中華電信公司民營化後，堅持一貫的「向上提升」精神，極力發展成為最值得信賴的資通訊公司；尤其市場競爭更為激烈，同時須提升企業化績效，因此對網路品質 QOS 更為重視，以確保中華電信之龍頭地位，秉著長期之 QOS 網路服務品質經驗，除價格競爭外，須提供更高之服務品質，並注重客戶的感受，俾能努力達到提供感動式的服務，期鞏固客戶之忠誠度；品質必須提供無止境的改

善也就是提升品質只有更好沒有最好，因此民營化後持續更積極的改善以提升各項網路服務品質，才能強化競爭力。否則 QOS 品質不良，將會大量流失客戶，影響營運，若重視品質，取得客戶的信賴度，即使初期流失之客戶亦會回流。

楊：謝謝！請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策？如未實施 QOS 政策對目前營運是否有影響？

A：實施 QOS 品質政策是時代潮流，客戶在選擇電信服務公司時，重視的是價格、品質、服務、速度、可靠度..，身為龍頭的電信上市公司，以技術掛帥及強大的研發團隊為傲，提供良好的網路服務品質是理所當然，才能贏得客戶的信賴與青睞，長期留住客戶一就是愛用中華電信；目前客戶對服務品質之要求意識非常高，實施 QOS 品質政策可以讓全體同仁體認到 QOS 的重要性，如此全面動員才有競爭力，若未實施，品質未加管控，網路若呈現不穩定狀態，若遇到競爭業者價格戰，客戶將會逐漸流失。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對整體網路服務品質有何影響？實施這幾年網路服務品質有何明顯改善？

A：公司實施 QOS 品質政策對提升整體網路服務品質有很大貢獻，讓全體網路維運人員都非常重視網路服務品質，每項評核項目均訂有管控目標，因此『品質』已深植員工的心，處處為如何對客戶做更好的服務著想，關懷客戶，重視客戶的感受，與客戶維持良好的互動，積極提高客戶滿意度。

公司之 QOS 網路服務品質系統針對各項網路設備執行自動化品質監控，各項網路設備是否納管監控品質？如何快速在時限內查修障礙改善？如何防範品質劣化？公司對於各項網路服務均訂定品質管控門檻值，以管控各營運處及各分公司提供之網路服務

是否劣化?是否須提報障礙原因及改善追蹤?均有一系列之管控機制。QOS 實施以來，經大家長期齊心努力結果，目前各項網路服務品質明顯改善，並趨穩定狀態，在 NCC 對各業者之網路品質評鑑均名列前茅。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對顧客滿意度有否提昇？因顧客滿意度的提昇對營運有何影響？業績有否明顯增加？

A：QOS 政策實施以來，重視品質的績效管控，全面總動員持續改善網路服務，目前客戶滿意度明顯上升，績效卓著。客戶滿意度高當然對營運有幫助，例如中華電信的光世代網路業務、MOD 業務、行動業務、數據業務在市場激烈競爭的情況下均能持續成長，這就是重視 QOS 品質的最佳成果。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策員工的反應如何？員工對 QOS 政策之要求有否反彈？QOS 政策對員工的表現有否賞罰？QOS 政策員工的表現對顧客滿意度有否提昇？

A：員工支持公司之 QOS 品質政策，儘力配合考評以維持良好之網路服務品質。QOS 品質的管控係以客戶的感受為主要考量，因此對於不能歸責於員工的若干因素，因已影響到客戶的感受，而仍須承擔責任，類此事件員工較有意見，惟因大家均在同一考評基礎上，同時每年均針對考核機制做修正，因此員工尚不至於反彈。實施 QOS 政策，每年均對表現績優之單位及員工給予行政獎勵。QOS 政策員工的表現對顧客滿意度有正面提昇，例如到客戶端裝移機或查修時，均非常注意服務語態與施工品質。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策各項評比項目公平嗎？對客戶電話訪談能確實反應客戶意見嗎？有沒有值得檢討的地方？

A：公司對 QOS 政策之各項評核辦法，力求儘量公平。客戶電話訪談

是由客觀單位來執行比較公正，確可真實反應客戶意見。訪談內容會視實際需要做檢討改進之調整。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策要如何落實？落實 QOS 政策對客戶服務品質及顧客滿意度有何對價關係？

A：QOS 政策要落實首先必須有客觀公平之考核機制，首長及各階層主管要重視同時賞罰分明。QOS 品質政策越落實，客戶服務品質及客戶滿意度就越高，因此落實 QOS 政策對客戶服務品質及顧客滿意度有直接正向關係。

楊：最後再請問 QOS 政策實施這幾年有否須改進的空間？提供建言的管道有否順暢？

A：QOS 政策實施以來，都依情況及需要每年或分季改進評核項目及評核辦法。總公司主導實施各項 QOS 政策，訂定管控評核辦法，並召開研討會廣徵各單位意見再修訂並公告週知，提供建言的管道堪稱順暢。

楊：謝謝 A 協理今天接受我的訪談。

A：謝謝！謝謝！

## 貳、專訪中華電信南區分公司 B 協理（掌管工務）。

訪談時間：中華民國 98 年 1 月 29 日下午 3 點。

訪談地點：B 協理台中水湳住宅。

楊：B 協理您好！謝謝您接受我的訪談，首先想請問您認為中華電信當初為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

B：中華電信最主要是增進經營效率、提高競爭率，那也是交通部政策，要加以民營化股票上市、企業化經營的共識，民營化之後對客戶的服務品質必須要提昇，因面對其他競爭業者，QOS 是最主要獲得客戶認同很重要的一個指標，QOS 提高之後，的確讓整個網路的經營品質提昇，櫃台的 QOS 也對客戶的服務品質提昇，這二個 QOS 的提昇有助於中華電信在整個電信市場佔有率有一定的比例。

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策？如未實施 QOS 政策對目前營運是否有影響？

B：因為中華電信民營化之後，交通部對整個電信幾乎全面開放，從數據、長途、市話、行動、固網，整個電信市場不再為中華電信所獨佔，在全面競爭的電信市場環境，中華電信為了要獲得客戶信賴，當然提供好的網路及服務品質是必要的方法。

因為我們實施 QOS 政策之後，中華電信的網路品質獲得保證，雖然過去在交通部電信總局管轄之下係獨佔，交通部控制為民服務的品質，但民營之後改由市場競爭機制，中華電信為了提昇服務水準，所以必須實施 QOS 政策，QOS 政策可分為好幾部分，最重要的是網路服務品質，網路係服務很重要的一環，實施 QOS 政策之後，各項網路指標不斷提昇，也獲得客戶的信任，穩定、信賴度鞏固客戶。

如沒有實施 QOS 政策，那網路品質因其他競爭者的網路，大都為新建設且採取新的技術，如中華電信今天沒有實施 QOS，那在品質上難以跟其他業者競爭，那現在營運是否能夠繼續保有市佔率是疑問的，實施 QOS 後各項品質獲得客戶信賴，如連續 3 年獲得讀者文摘的電信業者最值得信賴，這就證明實施 QOS 政策有一定的成效。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對整體網路服務品質有何影響？實施這幾年網路服務品質有何明顯改善？

B：從最開始實施 QOS，那時中華電信有北、中、南三分公司相互間做評比，23 個營運處也做排名評比，因各項指標的評比使得整體的網路服務品質由 85 分提昇到現在的 92 分，大部分都在指標以上，顯然中華電信服務品質已達一定水準，這是這幾年實施 QOS 服務品質競爭之下有一很好的成果。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對顧客滿意度有否提昇？因顧客滿意度的提昇對營運有何影響？業績有否明顯增加？

B：這一點可從 QOS 在調查客戶滿意度數值上可看出，因 QOS 評比除各項網路指標外還有客戶訪談，這是由總公司客服處在做對裝、查案件客戶關懷及作客戶服務調查，另外也有委請專門做滿意度調查的公司做調查，這些調查也是以各營運處做評比。

有評比就有競爭，以前以 5 分制為評比，各營運處客戶滿意度成績為 3.5 分，現在成績均為 4.2 分以上，這就是明顯的提昇、進步，對業務的影響在固網方面佔有率還是相當高，連行動這一塊還是有 38%~40%，這可由每一年的盈餘達成率看出，中華電信已經連續 4~5 年盈餘均有達成董事會交付的目標，顯然 QOS 在維持客戶對鞏固公司的信任是很重要的，業績也能維持，尤其目前金融海嘯業績還是能維持。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策員工的反應如何？員工對 QOS 政策之要求有否反彈？QOS 政策對員工的表現有否賞罰？QOS 政策員工的表現對顧客滿意度有否提昇？

B：QOS 政策提昇實施之後，因各營運處均有評比，主管難免須要求不同，基本上大部分員工均相當有正面回應，所以在 QOS 評比或績效要求方面員工大都會全力以赴，但 QOS 到達一定成績水準後再往上也許很困難，所以這點公司有聽取員工的意見。

現在 QOS 達一定水準均係特優第一名，另外獎勵方面每季分公司均有評比，對最好的營運處發給獎牌，對表現好的員工予以記嘉獎鼓勵及發企業化獎金，這點公司均有在做，故客戶對中華電信的表現也給予讚賞，當然員工在業績招攬上相對的比較順利，也會招攬到比較優質的客戶，這點在 QOS 實施後有正向的回應。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策各項評比項目公平嗎？對客戶電話訪談能確實反應客戶意見嗎？有沒有值得檢討的地方？

B：因 QOS 項目評比，在初期大家均有差異，故大家在追求成長，有標竿學習的效果，但是到達一定水準以後，的確有一些項目須調整，這也是一種績效管考的技巧，的確公司在這一方面有一些改變，至於電話訪談方面對客戶的詢問，實際上公司也會隨著業務改變做一些修訂，當然客戶也會給我們一些回饋，我們依照客戶的回饋做一些檢討修訂，可參考幾次 QOS 檢討會的資料。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策要如何落實？落實 QOS 政策對客戶服務品質及顧客滿意度有何對價關係？

B：我們可由 QOS 跟客戶滿意度的關係來看，QOS 政策要落實必須全員參

與，隨時上網查看目標值及訪談成績，加強考核制度，事實上客戶滿意度逐漸提高與 QOS 是有相關的，從這一點可看出兩者的對價關係。

楊：請問 QOS 政策實施這幾年有否須改進的地方？提供建言的管道有否順暢？

B：QOS 做到一定程度，當然也會跟著市場變化做一些修訂，中華電信在公司網路有異言堂的網站，員工可從這管道發表一些自己的意見，供公司來參考改進，除異言堂外公司各級主管都很虛心接受員工反應的意見，尤其相互間的評比、相互觀摩，不管是基層員工或一般主管所提供的建言均很順暢，目前每年有分局網與客網部分別檢討，那時會以標竿營運處做心得分享。

楊：謝謝 B 協理今天接受我的訪談。

B：那裡！那裡！謝謝！

**參、專訪南投營運處 C 經理。**

訪談時間：中華民國 98 年 2 月 4 日下午 3 點

訪談地點：中華電信南投營運處 3 樓經理室

楊：C 經理，謝謝您接受我的訪談，首先想請問您認為中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

C：民國 85 年 7 月 1 日電信總局由交通部改制為中華電信股份有限公司，自民國 89 年開始釋股經過幾次釋股，讓中華電信公司官方持股低於 50%，於民國 94 年透過退休及身份補償制度，辦理員工身份轉移，自公務員身份轉換為純勞工身份，讓中華電信真正成為民營公司。



民營化旨在因應民間產業累積足夠的資本及人力資源，極欲加入電信產業以獲取利潤，並讓民間業界釋放充分的能量以因應社會各界對通信快速發展的迫切需求。新的電信公司紛紛成立，商業競爭逐漸白熱化，非得改制為民營公司無法脫離行政體制的束縛，以及積極快速面對市場的衝擊。

網路服務品質（QOS）機制，自民國 90 年引進，旨在因應市場競爭，為維持客戶滿意度進一步保有客戶忠誠度，讓客戶喜愛使用中華電信的各項產品，激起業務的成長以保持穩定的營收及營餘，以奠定事業永續經營的磐石。

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策？如未實施 QOS 政策對目前營運是否有影響？

C：網路服務品質（QOS）機制，自民國 90 年引進，旨在因應市場競爭，為維持客戶滿意度進一步保有客戶忠誠度，讓客戶喜愛使用中華電信的各項產品，激起業務的成長以保持穩定的營收及營餘，以奠定事業永續經營的磐石。

今天如未實施 QOS 政策，即以傳統的以建設能量為主軸，以生產線的功能作為績效評量的重要方向。將無法因應競爭市場（非獨占市場）客戶的選擇性，即使有充分的供應，如果銷售無法匹配，將造成滯銷，徒增成本的積壓而已，無利於整體事業的發展，最後會壓垮事業本體。

提供適時且符合各界需求品質的產品，成為事業經營首要任務。中華電信能夠持續成長而且獲得讀者文摘五度蟬聯「信譽品牌」（Trusted Brand）電信服務類白金獎、天下雜誌評選為電信服務業「台灣最佳聲望標竿企業」獎、第一屆今周刊評選為「商務人士理想品牌大調查」電信業第一名、管理雜誌評選為「消費

者心目中理想品牌」行動電話系統及數據網路服務第一名、  
、  
、  
等等獎項，除了證明中華電信領導團隊卓越能力之外，也證明了一群默默耕耘於網路服務品質（QOS）各個工作崗位的英雄，監守崗位以及努力赴出的成就。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對整體網路服務品質有何影響？實施這幾年網路服務品質有何明顯改善？

C：經由 QOS 機制的競賽，對網路系統重要參數的掌控，以獲至良好的成就。透過多年的改善以及引進新設備加以汰換，讓整理網路品質獲至社會各界的肯定及獲獎，即充分表現中華電信的整體網路是經得起考驗。明顯改善自不在話下。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對顧客滿意度有否提昇？因顧客滿意度的提昇對營運有何影響？業績有否明顯增加？

C：客戶滿意度的提升，主要滿足客戶使用該產品的價值觀，以及品牌形象的建立，可以降低客戶對品牌的疑慮，提升對品牌的接受度。對業績表現，還要觀察產品的推出時機、產品功能、產品價位，以及社會流行的時尚，諸多因素而定。明顯增加應該沒有緊密相關。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策員工的反應如何？員工對 QOS 政策之要求有否反彈？QOS 政策對員工的表現有否賞罰？QOS 政策員工的表現對顧客滿意度有否提昇？

C：有競賽就有排名，有排名就有輸贏，贏的一方固然受獎可喜可賀，輸的一方也不必氣餒。員工為求表現，爭論必定難免，反彈偶而有之，把勝負當成兵家常事，即可釋懷。員工有爭議即是重視的表現，只要引導其向上的能量，即可穩定趨堅，常保勝利不是夢。

楊：請問您認中華電信為公司 QOS 政策各項評比項目公平嗎？對客戶電話訪談能確實反應客戶意見嗎？有沒有值得檢討的地方？

C：評比項目主要擷取網路系統可以提供的數據，對於新進推動的「感動服務」人性面的評核尚付厥如，因此本年度即啟動南投與台南營運處實施感動服務的試驗計劃，期望能夠更符合人性、更貼切表現客戶真正的需求，而來鞏固客戶的忠誠度。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策要如何落實？落實 QOS 政策對客戶服務品質及顧客滿意度有何對價關係？

C：QOS 的評核機制所擷取的數據均自系統自動產生，可以大幅降低人為操作的弊端。落實 QOS 機制可以相對提升客戶滿意度，並維持較業界有競爭力的優勢。顧客滿意度與 QOS 的落實有正向相關。

楊：請問 QOS 政策實施這幾年有否須改進的空間？提供建言的管道有否順暢？

C：總公司每年對 QOS 評比作業，均有邀集各分公司及各營運處經管人員會商討論，以求精進。提供建言的管道暢通無疑。這幾年實施 QOS 機制，的確獲至重大的成就。當然客戶的需求與滿意的感受是越來越刁。因此 QOE (Quality of Experience) 經驗品質的評核機制遂被提出。本公司雖非全盤引進，但業已針對障礙二次以上及三次以上的障礙情況，採取加重扣分，即是重視 QOE 的具體表現。

楊：謝謝 C 經理今天接受我的訪談。

C：哪裡！哪裡！謝謝！

#### 肆、專訪中華電信豐原營運處 D 副經理（工務）。

訪談時間：中華民國 98 年 1 月 31 日下午 3 點。

訪談地點：受訪者 D 副經理台中市南屯住宅。

楊：今天很榮幸能與您訪談，QOS 業務係您所掌管，故想向您請教！

D：不敢當，我會儘我所知回答您的問題。

楊：首先請問您認為中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

D：因為電信自由化後，原來由中華電信獨家經營的電信業務，變成市場開放，開放市場就有競爭，民營化前中華電信為國營型態，難免被法令所綁持，很難與一般電信業者競爭，為了要永續經營故中華電信必須朝向民營化發展，市場既然有競爭，就要講求服務品質。

所以中華電信必須要有一定的品質管制，這就是 QOS 政策，現代的通信服務，就算中華電信未民營化，也要做好 QOS 的管制，所以 QOS 政策是時代的驅勢，當然跟民營化有連在一起，但絕不是有民營化才要 QOS，因 QOS 是時勢所驅。

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策？如未實施 QOS 政策對目前營運是否有影響？

D：剛剛講過電信市場開放後，競爭相當激烈，在價格上，因中華電信是居於市場領導地位，所以在價格上幾乎沒有彈性，要調整價格必須經國家通信傳播委員會（NCC）核准，所以在價格上與一般電信業者沒有競爭，在比較高一點的價格，要讓客戶使用中華電

信產品，就必須要有良好的服務品質，不論設備、服務的品質，都要有一定的水準以上。

服務品質要讓客戶感動甘心，才願意用中華電信的產品，今天如沒有 QOS 政策，那遇到這種價格戰時，就很難與一般電信業者競爭，民眾一定會選擇較便宜的產品，如沒有 QOS 政策，整個服務品質就沒有辦法不斷進步，品質的東西祇有進步沒有最好，就是要應付客戶的須求，不斷滿足客戶才能生存。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對整體網路服務品質有何影響？實施這幾年網路服務品質有何明顯改善？

D：因為實施 QOS 政策，當然所有公司同仁對於自己所從事的工作，必須要因應政策所須要的標準去努力，對整個網路因要配合定期考核，所以平時就要管制，注意抽樣訪查統計數據，設備須有逐步汰舊換新，有計劃性的汰換，讓設備保有一定的水準。

這幾年服務品質，剛有談過，品質沒有最好祇有更好，所以公司每年均將標準不斷的提昇，QOS 政策實施這幾年，大家都重複這個問題，那所有的品質就會更好，比如說，施工完後的關懷，客戶就感覺到很窩心、感動，如全國電子廣告一樣，就甘心 A。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對顧客滿意度有否提昇？因顧客滿意度的提昇對營運有何影響？業績有否明顯增加？

D：QOS 政策對滿意度，剛剛有談到，這政策讓同仁重視工作一定要達到水準以上，讓品質不斷提昇，如以前顧客滿意度定在 4.5 以上，現在就提昇到 4.6 以上，標準是一直往上提昇，顧客滿意度透過 QOS 每天的抽訪，公司也有透過委外專門之民意調查公司每年抽查二次更客觀。

像今年（民國 98 年）中華電信就得到今周刊評選為「商務人士理想品牌大調查」電信業第一名、管理雜誌評選為「消費者心目中理想品牌」行動電話系統及數據網路服務第一名，祇要服務品質好，不怕沒生意上門，像本處轄區中科廠商茂德，因其其它網路業者遊說想更換，我們就主動跟他說明，改用本公司較好的電路結構，目前中科大部分廠商網路均是使用中華電信的設備，其它網路業者很難侵入，但廠商要求的是品質，價格貴一點無所謂，祇要服務品質穩定就不會更換。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策員工的反應如何？員工對 QOS 政策之要求有否反彈？QOS 政策對員工的表現有否賞罰？QOS 政策員工的表現對顧客滿意度有否提昇？

D：QOS 政策剛開始因宣導不夠，員工的反彈難免會有，但經過這幾年的溝通，員工也知道 QOS 的重要性，QOS 客戶訪談如訪談到非常滿意的案件，施工員將會獲得獎賞，分公司每季均有獎勵，獲得不滿意的，主管也將立即了解狀況原因，再指導其改進，讓員工了解得不滿意會有甚麼影響，就整體來講 QOS 政策讓同仁重視品質，改變服務態度，當然顧客滿意度會跟著提昇。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策各項評比項目公平嗎？對客戶電話訪談能確實反應客戶意見嗎？有沒有值得檢討的地方？

D：QOS 評比項目理論上因該是公平的，但有些習慣性的問題，比如說台灣人常客氣說還好、不錯，常因一些訪談員的誤會，將還好、不錯意會成尚可，這與用戶原意就差很多。

另外一般用戶民族性較客氣，要他口中說非常滿意就比較困難，當然成績就會失真，祇是在評比上有非常滿意能將分數拉高，其實在整個公司來講滿意以上就不錯，並不會在乎分數差 0.1、

0.2，沒甚麼意義，祇要滿意曲線不斷往上提昇，那就代表此政策評比公平值得推動。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策要如何落實？落實 QOS 政策對客戶服務品質及顧客滿意度有何對價關係？

D：QOS 政策在這幾年可說滿落實的，祇是說 QOS 在評比項目上，還可以再仔細一點，總公司也認為達一定水準以上就不用排名，以優或特優評比即可，但各單位有各自的評比排名，每個環節都注意到，QOS 政策自然就會落實，祇要 QOS 做好，顧客滿意度提昇，那客戶一定不會跑掉，這就是其對價關係。

楊：請問 QOS 政策實施這幾年有否須改進的地方？提供建言的管道有否順暢？

D：服務品質祇有更好，沒有最好，QOS 經這幾年的推展，不斷配合客戶的要求修改管制值，QOS 提供建言的管道，不祇每月營運處 QOS 檢討會中提出，總公司每半年均會要求各營運處提供改進的意見，也可透過行政系統或員工網站提出建言，所以建言的管道可說相當順暢。

楊：謝謝 D 副理接受我的訪談。

D：謝謝！謝謝！

## 伍、專訪中華電信台中營運處 E 副經理（工務）。

訪談時間：中華民國 98 年 3 月 3 日下午 3 點。

訪談地點：台中市市府路台中營運處四樓副經理辦公室。

楊：E 副經理您好，謝謝您接受我的訪談。

E：謝謝！您還真上進！不簡單！

楊：首先想請問您認為中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

E：中華電信公司因電信自由化後，業務開放市場競爭，公營事業受限於法令規章無法鬆綁，在業務推展做法上難有彈性，尤其民營化後因市場競爭，必須注重服務品質，提昇客戶滿意度，服務品質好客戶信賴度高，自然業績推展容易，QOS 係服務品質的評核機制，在管控中華電信公司整個網路，所以 QOS 政策當然與民營化有影響。

楊：第二個問題想請教您！請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策？如未實施 QOS 政策對目前營運是否有影響？

E：這是很簡單的道理，電信業務係一服務業，在市場競爭下，一個事業如果沒有這個服務評核管控機制，那品質的好壞，就無從向客戶表露，所以沒有 QOS 的評核，服務品質一定無法管控，就沒有辦法取得客戶的信賴，中華電信今天能成為電信界的龍頭地位，完全是居於售後的服務品質完善，客戶認為中華電信公司是信賴、可靠的，這跟中華電信的 QOS 政策有相當的關係。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對整體網路服務品質有何影



響？實施這幾年網路服務品質有何明顯改善？

E：在當初 QOS 政策推出後，因宣導不夠，員工未能完全了解透過這 QOS 評核機制，可以管控服務品質，提昇維護績效，但經這幾年的溝通，大家也都非常重視服務品質，透過這 QOS 評核機制各單位可互相比較。

如客戶訪談客戶滿意度成績，台中營運處經過這幾年大家的努力，客戶滿意度均名列前茅，因為它在施工前、施工中、施工後均有一套標準的（SOP）動作，能讓客戶非常滿意、感動，尤其這幾年確實有明顯改善。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對顧客滿意度有否提昇？因顧客滿意度的提昇對營運有何影響？業績有否明顯增加？

E：QOS 政策係管控服務品質，服務品質高當然客戶滿意度會提昇，顧客滿意度的提昇，客戶信賴業績就容易推展，這樣營運也就會順暢，當然相對的業績一定會明顯增加。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策員工的反應如何？員工對 QOS 政策之要求有否反彈？QOS 政策對員工的表現有否賞罰？QOS 政策員工的表現對顧客滿意度有否提昇？

E：剛剛說過 QOS 政策因開使宣導不夠，導致少數員工認知不夠反彈，以為公司再加壓力，但經這幾年的溝通，員工大都能接受，QOS 表現良好的我們在每季及每年終都有給與行政獎勵，因為員工的表現非常好，到目前還沒有因 QOS 表現不良遭受處罰，剛才說員工的表現非常好所以顧客滿意度相對提昇，這點從 QOS 客戶訪談顧客滿意度成績可顯現出來。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策各項評比項目公平嗎？對客戶電話訪談能確實反應客戶意見嗎？有沒有值得檢討的地方？

E：QOS 評比項目，我們總公司每年都在檢討，各營運處也都會提出不合理的項目供總公司改進，以目前來講大致上是公平的，客戶電話訪談當然未能全部反應，比如說夜間查修除重要電路外，礙於人力物力還無法做到全面開放查修，致於例假日白天的查修我們已在去年根據用戶反應實施。每一項制度都沒有十全十美，檢討的地方當然有，所以才有每月 QOS 的檢討會，有任何問題均可在會中提出改進。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策要如何落實？落實 QOS 政策對客戶服務品質及顧客滿意度有何對價關係？

E：QOS 政策要落實，這完全取決於首長的重視、及決心，有重視、及決心一定會交待成立執行小組負責追蹤督導，隨時與員工溝通取得共識，因為有落實 QOS 政策客戶服務品質當然會提昇，服務品質的提昇顧客滿意度也會跟著提昇，彼此是有對價關係。

楊：請問 QOS 政策實施這幾年有否須改進的空間？提供建言的管道有否順暢？

E：QOS 政策實施這幾年有否須改進的空間，品質的東西都是隨著時代、設備、客戶的需求而改變，我們客戶訪談的目的也就在此，隨時了解客戶的需求而改變，建言的管道可說非常順暢，除了每月 QOS 檢討會提出，尚可透過 E-Mail、QOS 網站，總公司每年年終均會開一 QOS 檢討會，並要求各營運處提供意見，所以建言的管道可說相當順暢。

楊：謝謝 E 副經理今天接受我的訪談。

E：謝謝！謝謝！

陸、專訪中華電信台中營運處第一客網中心 F 主任。

訪談時間：中華民國 98 年 4 月 3 日下午 3 點。

訪談地點：中華電信台中營運處第一客網中心 3 樓辦公室。

楊：今天很榮幸能與您訪談，QOS 業務係客網中心所執行，故想向您請教！

F：不敢當，我將會儘我所知回答您的問題。

楊：首先請問您認為中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

F：中華電信公司為何要民營化，我想是為了經營的方便，這是一個轉變政策鬆綁，如果一個公營事業公司其業務處處受立法院及法令的牽制，在運作上彈性較欠缺，在這電信自由化業務開放競爭的時代，如能民營化免去一些公、婆的制肘，透過董事會的管理，那在經營上一定較正面的。

致於民營化與 QOS 的影響，中華電信公司係一網路服務公司，網路服務公司在經營上 QOS 的政策一定很重要，透過 QOS 機制能獲得客戶的肯定回應，那在這市場競爭民營化與 QOS 的政策是有影響。

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策？如未實施 QOS 政策對目前營運是否有影響？

F：我想剛剛強調中華電信公司係一網路服務公司，並為網路的提供者，那提供者對於網路的品質定相當重要，可透過 QOS 的管理從

傳輸品質、客戶服務品質，可獲得客戶的肯定，那是相當重要正面的。

QOS 的機制，貴在它能提供正確的數據，像最近台中市政府路口監控案，要求投標者對於它歷年來的指標數據，必須提供參考，剛好中華電信公司 QOS 的機制有這一數據可提供，才能順利標下台中市政府的標案，所以 QOS 政策對於營運上有一定的正面影響。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對整體網路服務品質有何影響？實施這幾年網路服務品質有何明顯改善？

F：首先我從民國 90 年就開始參與 QOS 政策，QOS 政策對整體網路服務品質的確有影響，因 QOS 剛開始宣導不夠，與客戶的互動也不夠，但經過這幾年的檢討，不管在網路服務品質或客戶服務品質，都有明顯的改善。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對顧客滿意度有否提昇？因顧客滿意度的提昇對營運有何影響？業績有否明顯增加？

F：因為 QOS 政策實施，這幾年顧客滿意度相對提昇，顧客因對裝機、查修施工員的服務非常滿意，所以施工員所招攬的公司產品，大都能接受使用，因此 QOS 政策的實施對公司的業績，確實有明顯的增加。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策的反應如何？員工對 QOS 政策之要求有否反彈？QOS 政策對員工的表現有否賞罰？員工的表現對顧客滿意度有否提昇？

F：因 QOS 政策剛開始宣導不足，但經這幾年的努力，員工大都能接

受，不祇客戶對中華電信形象加分，同時對行銷業績也有幫助，因此同仁對於 QOS 政策不再有反彈，QOS 成績好的，在各季及年終均有獎勵，QOS 成績好的同仁，在年終績效考核中也是有加分。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策各項評比項目公平嗎？對客戶電話訪談能確實反應客戶意見嗎？有沒有值得檢討的地方？

F：我想一個政策的推動剛開始並非十全十美，QOS 評比項目非常繁雜，要做到公平是非常不簡單，QOS 客戶訪談，在訪談過程中，如訪談員說法的口氣上和訪談題目的設計上，讓客戶感覺就不一樣，經過這幾年的加以修正，大致上已趨向於公平。

各營運處也大都能接受，客戶的須求不一，但要求的服務品質卻一樣希望第一，所以對於要求較急迫的用戶，大都會以個案來處理。比如說目前已開放星期六裝機、星期日障礙查修，這都是客戶訪談中應客戶的要求所作的修正，當然就會提昇服務品質，聯帶著顧客滿意度也將提昇。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策要如何落實？落實 QOS 政策對客戶服務品質及顧客滿意度有何對價關係？

F：我想一個政策要百分百落實是非常不簡單，當然要經過許多時空背景，比如台中營運處在裝機、查修方面，從施工前、施工中、施工後，均有製作了一系列的標準（SOP）動作，當然要達到百分百的落實是有困難。

但透過 QOS 機制一個月派工程師到各社服股查核 2 次，在查核過程中可看出同仁是否落實，致於做不到的地方則再強宣導，對於個案客戶不滿意部分，將再重點分析探討，看技術上或管制值上再予提昇，一般客戶要做到忠誠的客戶，當然有待 QOS 的落

實，所以 QOS 對客戶服務品質及顧客滿意度當然有對價關係。

楊：請問 QOS 政策實施這幾年有否須改進的地方？提供建言的管道有否順暢？

F：QOS 政策實施這幾年客戶的需求會隨著時空的轉變，要求的標準不一，但中華電信公司也會隨著網路傳輸的不同，逐年提高 QOS 管制值的標準。在建言的管道上，要建議的事項均可透過台中營運處每月召開 QOS 檢討會、總公司每半年也有 QOS 檢討會或平時行政上各種會議均可提出，建言的管道可說非常順暢。

楊：謝謝 F 主任今天接受我的訪談。

F：哪裡！哪裡！謝謝！

**柒、專訪中華電信台中營運處第二客網中心 G 工程師。**

訪談時間：中華民國 98 年 2 月 1 日上午 10 點。

訪談地點：受訪者 G 工程師台中市美村路住宅。

楊：G 工程師您好，今天很高興您能接受訪談，QOS 業務係您所掌管的業務，故想向您請教！

G：不敢當，我會儘我所知回答您的問題。

楊：首先請問您認為中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

G：對於中華電信公司民營化，以我個人觀點，大概就是要改變一下經營的環境，像說員工以及主管的心態，因為以前中華電信是公

營，大家都是公務員，公務員有公務員的心態，但以公務員的心態要在這競爭的環境，不改變是不行的。

因為電信係一服務業，必需顧客滿意才會使用公司的產品，這種能夠抓住客戶的心，能讓客戶購買公司的產品，這也可說是中華電信公司配合自由化及民營化的趨勢，而不得不改變的心態，QOS 的各項要求，如能做好客戶一定滿意，所以 QOS 政策與民營化多少有一點關係。

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策？如未實施 QOS 政策對目前營運是否有影響？

G：QOS 政策如不實施的話，則客戶就不會感受到你的服務，民營化後因市場開始競爭，競爭者對客戶的服務，是中華電信公司沒想到的，今天中華電信強勢的地方是技術、品質，品質若不一直提昇的話，其它電信業者用價格戰，那鐵定輸，所以 QOS 政策對營運有一定關係。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對整體網路服務品質有何影響？實施這幾年網路服務品質有何明顯改善？

G：QOS 政策比較重視客戶服務，比如說對客戶服務的態度，是否親切、快速的提供，再來就是穩定的品質，如用戶網路障礙，中華電信公司有 24 小時客服申告系統，能迅速的知道客戶網路障礙，派人立即維修，那客戶對你的產品當然有信心。

因為有 QOS 制度，員工也為了表現在這方面的成績，會立即去處理，不會像過去公營時代，能拖儘量拖。在主動提供服務方面，對客戶影響很大，所以這幾年因有 QOS 機制，讓網路服務品質明顯改善，否則將很難與其他電信業者競爭。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策對顧客滿意度有否提昇？因顧客滿意度的提昇對營運有何影響？業績有否明顯增加？

G：QOS 政策對顧客滿意度當然有提昇，這毫無疑問，致於業績有否明顯增加，如客戶對於你的產品有信心，對你的服務態度良好，當然如有提供新的業務，用戶一定會接受。

雖然無直接影響，但整體來看，讓客戶的滿意度提昇，對營運確實有影響。因 QOS 制度的實施，在電信界來說是最好的，客戶在覺得使用產品後其後續的服務更重要，所以服務品質能維持好的話，對業績當然是有幫助的。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策員工的反應如何？員工對 QOS 政策之要求有否反彈？QOS 政策對員工的表現有否賞罰？QOS 政策員工的表現對顧客滿意度有否提昇？

G：當然 QOS 政策首先一定要要求員工提供良好的服務，所以一開始，一方面要求員工，也要體認這是一個公司永續經營的方式，在推行的過程中，多多少少還是有一些員工認為太牽就客戶，但整體來講，因 QOS 政策不斷宣導及重視，大致上員工均能體認，當然員工的反彈也不是壞事。

要讓制訂 QOS 政策的長官聽到員工的心聲，能加以改進對事業當然有幫助，公司對 QOS 政策每季及每年均有競賽及獎賞，所以整個 QOS 政策賞罰是很嚴明的，QOS 表現好的員工，在各級長官心目中，當然認為是優秀的員工，在客戶心中也會非常滿意，所以整體來看，QOS 的設定門檻越高，原顧客的滿意度相對提昇。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策各項評比項目公平嗎？對客戶電話訪談能確實反應客戶意見嗎？有沒有值得檢討的地方？



G: QOS 評比項目若有增加，大都會先行試辦，所以推出後有任何缺點，都會在試辦期中顯現，評比項目雖然沒有辦法讓每個人滿意，但相對的大家是同意的，在 QOS 評比項目中有一個客戶關懷，就是要在施工後訪談客戶的意見，在員工服務態度上、施工的品質上。

但如訪談員較生疏的話，訪談結果就會失真，當然每種政策出來定還有一些缺失，這就是試辦的原因，現又推出每月障礙不超過 3 次，及推出不考核率，致在要求施工員一次障礙出來後要徹底解決問題，不能造假。另客戶自備線修理收費問題，常造成客戶不滿意，像這一類用戶原因責任不歸屬公司，如出現不滿意申訴大都會成功。

楊：請問您認為中華電信公司 QOS 政策要如何落實？落實 QOS 政策對客戶服務品質及顧客滿意度有何對價關係？

G: QOS 政策要落實，第一個就是要從技術提昇，人員素質可從訓練、宣導來改善，但是如果技術無法提昇，則障礙問題發生時，將無法有效的說服客戶，徒讓用戶說你專業知識不足，尤其目前 MOD 更是須具備視訊技術，要落實 QOS 政策除設備儀器更新外，員工更須不斷提昇技術能力才能應付，也就是服務品質，才能讓顧客滿意，所以 QOS 政策對客戶服務品質及顧客滿意度有對價關係？

楊：請問您 QOS 政策實施這幾年有否須改進的地方？提供建言的管道有否順暢？

G: 每種政策在實施後都會發生一些特例，可透過 QOS 機制提出改進，服務不可能百分百滿意，確實有些客戶的要求太高，不管你如何做他還是不滿意，至少施工員認為他已儘力，中華電信係一有制度的公司，建言的管道相當順暢，不管是從一般行政的建議，或透過 QOS 機制，都可向上級建議反應。

楊：今天謝謝 G 工程師接受我的訪談。

G：謝謝！謝謝！

捌、專訪中華電信台中營運處第二客網中心 H 股長。

訪談時間：中華民國 98 年 4 月 8 日下午 3 點。

訪談地點：台中營運處黎明機房第二客網中心 H 股長一樓辦公室。

楊：H 股長，謝謝您今天接受我的訪談，下面有幾個問題想向您請教。

H：謝謝！我會儘我所知回答你。

楊：首先請問您中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

H：因為以前中華電信係國營公司，國營公司員工均是公務員身份，其心態上像吃大鍋飯沒人負責無所謂的樣子，但自 94.8 中華電信民營化後，去掉公務員身份的轉變，當然心態上也要跟著改變，且公司面臨市場開放業務競爭，唯有提昇服務品質，重視顧客滿意度。

QOS 剛好是一種網路服務品質管控的機制，我個人認為相當重要，電信自由化前，中華電信公司獨佔壟斷電信市場，市場開放後為了在市場居龍頭地位，因此必須提昇網路服務品質，爭取顧客滿意度，所以 QOS 政策與民營化還是有影響的。

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策，實施後對您感受如何？QOS 政策對您的工作有否影響？QOS 政策您滿意嗎？若無 QOS 政策自動控管服務品質，網路障礙會增多嗎？

H：當然 QOS 政策實施以後，初期對同仁感到壓力相當大不適應，因前中華電信係獨佔市場，沒有客戶訪談之壓力，但現在市場開放有競爭，當然就會重視品質及客戶的感受，QOS 政策實施這幾年，員工大都能接受，今天若沒有 QOS 管控，則服務品質會降低，將很難在這競爭市場生存。

楊：請問您認為 QOS 政策對網路服務品質有何影響，因 QOS 政策的實施對網路障礙有顯著的減少嗎？

H：這問題和前面是有連貫的，QOS 政策對網路服務品質當然有絕對的影響，初期可能不是很顯著，但經過一段時間後就會有顯著的影響，尤其現在市場競爭激烈，如品質不好的話，用戶馬上轉到其他業者去，所以中華電信是務必做好 QOS，在網路障礙方面，因有 QOS 的管控，防患於未然，障愛當然會降低。QOS 實施這幾年障礙確實有顯著的降低。

楊：請問您認為 QOS 政策對顧客滿意度有提昇嗎？因顧客滿意度提昇對工作上有任何幫助嗎？顧客滿意度提昇公司有否獎賞？

H：在客戶訪談關懷中，據用戶的反應，事實上中華電信目前服務品質確實比以前要好很多，我認為中華電信服務品質改變這麼好，完全歸因於 QOS 的管控得宜發揮作用，顧客滿意度才會節節上昇。

顧客滿意度上昇，當然對工作上有幫助，因客戶的信賴，在公司產品的推銷上，用戶大都能接受，至於獎賞部分，我們南分公司客網處在每季及年終均對 QOS 表現良好的營運處及同仁均有行政獎勵。

楊：請問您 QOS 政策實施後，主管對客戶服務品質有何要求？有何因應措施？客戶對本公司實施 QOS 政策有否滿意？

H：QOS 政策實施後，主管對員工要求，就是工作上包括施工前、施工中、施工後一定要照營運處所規定的標準動作施工，當然大多數客戶對本公司實施 QOS 政策，並未有了解，但透過 QOS 政策客戶關懷的訪談，用戶感覺中華電信確實改變許多，尤其施工後的關懷讓客戶很感動，因此顧客滿意度也相對提昇不少。

楊：請問您認為 QOS 各項控管項目及客戶電話訪談制度有否改進空間，對您工作上有否造成困擾？客戶電話訪談申訴制度合理嗎？

H：QOS 各項控管項目相當多，同仁比較有意見的是客戶訪談，因客戶訪談如用戶有不滿意，將造成員工的壓力，訪談員的情緒及訪談的題目能再接近現實面，如用戶對本公司無夜間查修、客戶自備線收費問題不滿意，訪談員對一些要求不合理的用戶，應適時予以解釋，免員工再申訴。

楊：請問您認為 QOS 政策實施這幾年有檢討改進之必要嗎？QOS 政策有必要繼續實施嗎？若無 QOS 控管，網路服務品質顧客會滿意嗎？QOS 政策建議管道有否順暢。

H：QOS 政策實施這幾年，總公司在年終時會開一檢討會，邀集各營運處提供改善意見並派代表與會，我認為 QOS 政策有必要繼續實施，因為有 QOS 的管控，才有穩定的服務品質，顧客滿意度才會高，若沒有管控，那服務品質及顧客滿意度一定降低。

楊：謝謝 H 股長您今天接受我的訪談。

H：哪裡！哪裡！謝謝！

## 玖、專訪中華電信台中營運處第二客網中心 I 助工。

訪談時間：中華民國 98 年 3 月 2 日下午 3 點。

訪談地點：台中營運處忠明機房一樓辦公室。

楊：I 助工，謝謝您今天接受我的訪談，下面有幾個問題想向您請教。

I：不敢當我會儘我所知回答你。

楊：首先請問您中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

I：中華電信公司因電信自由化，市場被迫開放造成競爭，為爭取業績必須提昇競爭力，競爭力就是要有穩定的服務品質及顧客滿意度，QOS 正是服務品質及顧客滿意度的管控機制，因此民營化與 QOS 政策多少有一點影響。

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策，實施後對您感受如何？QOS 政策對您的工作有否影響？QOS 政策您滿意嗎？若無 QOS 政策自動控管服務品質，網路障礙會增多嗎？

I：剛剛說過因電信市場開放，為提昇競爭力，才推出 QOS 政策，QOS 政策實施後，對基層員工來講，工作量增加及壓力大，當然有影響，但品質效率的提昇是有目共睹，所以基本上 QOS 政策，一般員工‘大致上還滿意，今天要是沒有 QOS 的管控，網路的障礙應該會增多，因 QOS 的管控能防患於未來，所以如速率未達，會先於網站秀出，提醒查修員先行處理，免等到障礙發生。

楊：請問您認為 QOS 政策對網路服務品質有何影響，因 QOS 政策的實施對網路障礙有顯著的減少嗎？

I：QOS 政策因有管控作用，所以對網路服務品質有提昇現象，QOS 因有管控作用，服務品質能確保穩定，自然障礙就會減少。

楊：請問您認為 QOS 政策對顧客滿意度有提昇嗎？因顧客滿意度提昇對工作上有任何幫助嗎？顧客滿意度提昇公司有否獎賞？

I：QOS 政策對顧客滿意度絕對有提昇，因為從一些客戶訪談的回應，用戶對中華電信施工員的評價，確實改變不少，這都是拜 QOS 所賜，當然顧客滿意度的提昇，對員工工作上確實有影響，讓員工有榮譽感，滿意度的提昇，對員工來講至少是一種工作上的肯定與鼓勵。

楊：請問您 QOS 政策實施後，主管對客戶服務品質有何要求？有何因應措施？客戶對公中華電信司實施 QOS 政策有否滿意？

I：這幾年主管對 QOS 的要求當然較高，因要求穩定的高品質，顧客滿意度自然就會提昇，比如施工前、施工中、施工後一連串要求的 SOP 動作，尤其施工後的客戶關懷，更是馬虎不得，因它關係顧客滿意度成績的好壞，因有穩定的品質，所以客戶對中華電信實施 QOS 政策以後大都相當滿意。

楊：請問您認為 QOS 各項控管項目及客戶電話訪談制度有否改進空間，對您工作上有否造成困擾？客戶電話訪談申訴制度合理嗎？

I：QOS 各項控管項目如客戶訪談對訪談員的態度及訪談內容，宜再修正一下，否則因訪談員的因素致客戶不滿意，這樣當然造成施工員的困擾，所幸目前申訴制度尚稱合理，祇要有正當理由能證明（檢具證明文件）用戶不滿意非施工員所造成，總公司大概都不會為難施工員，會申訴成功。

楊：請問您認為 QOS 政策實施這幾年有檢討改進之必要嗎？QOS 政策有必要繼續實施嗎？若無 QOS 控管，網路服務品質顧客會滿意嗎？QOS 政策建議管道有否順暢。

I：QOS 政策實施這幾年，還是有一些客戶，對公司的要求較高，比如說夜間查修、自備收費問題造成客戶不滿意，這都是客戶訪談所要檢討的項目。

我個人認為 QOS 政策有必要繼續實施，但控管達一定程度後，對一些客戶不合理的要求，訪談員就應擋下來，否則用戶不滿意分數出來，員工壓力更大，就算申訴成功也是一種浪費資源，QOS 建議的管道還算順暢，因我們每月營運處都有召開 QOS 檢討會、年終時總公司又會召開 QOS 評核作業修正研討會，或以 E-mail 也可向主辦單位反應意見。

楊：謝謝 I 助工，接受我的訪談。

I：謝謝！謝謝！

**拾、專訪中華電信台中營運處第二客網中心 J 助工。**

訪談時間：中華民國 98 年 4 月 2 日下午 3 點。

訪談地點：中華電信台中營運處水湳機房五樓辦公室。

楊：J 助工，謝謝您今天接受我的訪談，下面有幾個問題想向您請教。

J：謝謝！謝謝！

楊：首先請問您中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

J：我認為中華電信民營化，係配合政府公營事業民營化政策，因電信市自由化政策市場開放，許多民營業者的出現造成競爭，中華電信係百年老店，拿甚麼與人競爭，憑藉著就是服務品質，QOS 正是服務品質的管控機制，所以民營化與 QOS 政策多少有一些關係。

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策，實施後對您感受如何？QOS 政策對您的工作有否影響？QOS 政策您滿意嗎？若無 QOS 政策自動控管服務品質，網路障礙會增多嗎？

J：剛才講過，因電信自由化政策導致市場開放，市場開放就有競爭，競爭靠的就是穩定的品質，所以中華電信為提昇服務品質，讓客戶滿意，特推出 QOS 政策，我對 QOS 政策很滿意，因有 QOS 的管控，品質能維持穩定，讓障礙降到最低，今天若沒有 QOS 的管控，則品質無法確保，障礙一定增多工作加重，相對的顧客滿意度也一定降低，業績多少會有影響。

楊：請問您認為 QOS 政策對網路服務品質有何影響，因 QOS 政策的實施對網路障礙有顯著的減少嗎？

J：我認為 QOS 政策對網路服務品質有影響，因 QOS 有管控作用，如網路速率未達標準，QOS 管控就會出現，要先行處理以免障礙，所以控能防患未然讓障礙減少，這點對網路障礙很重要。

楊：請問您認為 QOS 政策對顧客滿意度有提昇嗎？因顧客滿意度提昇對工作上有任何幫助嗎？顧客滿意度提昇公司有否獎賞？

J：當然透過 QOS 的管控，幫助我們主動去了解客戶所須要的服務，因 QOS 的管控品質穩定，所以客戶訪談顧客滿意度均非常高，客戶的非常滿意，這對員工係一種讚美，當然員工在工作上就非常



有榮譽感，客戶訪談非常滿意的案件，我們對施工同仁都有獎勵，在表現特優者在季考核、及年終考核上有行政獎勵，在年底績效考核上也有加分。

楊：請問您 QOS 政策實施後，主管對客戶服務品質有何要求？有何因應措施？客戶對本公司實施 QOS 政策有否滿意？

J：QOS 政策實施後，透過 QOS 的各項標準（SOP）動作，如施工後之客戶關懷，讓客戶感覺到很感動，這點也是主管要求施工後一定要落實客戶關懷，因關懷後客戶如有任何問題，可即時處理，免事態擴大到不可收拾的地步。所以客戶對 QOS 政策大都相當滿意。

楊：請問您認為 QOS 各項控管項目及客戶電話訪談制度有否改進空間，對您工作上有否造成困擾？客戶電話訪談申訴制度合理嗎？

J：QOS 的管控項目會隨著時間的變遷，逐年提昇標準，客戶訪談的內容也須適時的調整，目前在工作上還不致於造成困擾，客戶電話訪談申訴制度也還合理，如有尚可、不滿意，祇要能提出事實證明錯不在施工員，大部分均會申訴成功。

楊：請問您認為 QOS 政策實施這幾年有檢討改進之必要嗎？QOS 政策有必要繼續實施嗎？若無 QOS 控管，網路服務品質顧客會滿意嗎？QOS 政策建議管道有否順暢。

J：QOS 政策實施這幾年，我個人認為有必要繼續實施，今天若沒有 QOS 的管控，網路服務品質不會那麼穩定，當然客戶滿意度也會降低，QOS 建議的管道，我認為還算順暢，因各營運處每月均有 QOS 的檢討會，總公司年終時也會召開 QOS 作業研討會，屆時均會要求各營運處提供意見，或一般行政管道也可以反應。

楊：謝謝！J 助工今天接受我的訪談。

J：謝謝！謝謝！

**拾壹、專訪中華電信台中營運處第二客網中心 K 專員。**

訪談時間：中華民國 98 年 4 月 10 日下午 3 點。

訪談地點：中華電信台中營運處水滷機房五樓辦公室。

楊：K 專員您好！，謝謝您今天接受我的訪談，

K：謝謝！謝謝！

楊：下面有幾個問題想向您請教，首先請問您中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

K：我個人認為中華電信公司為何要民營化，完全是配合政府政策「公營事業民營化」，先行開放電信市場，導致業者競爭，中華電信靠甚麼與人競爭，就是完善的售後服務網，也就是穩定的品質，穩定的品質依持的是 QOS 的管控，所以民營化與 QOS 政策息息相關

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策，實施後對您感受如何？QOS 政策對您的工作有否影響？QOS 政策您滿意嗎？若無 QOS 政策自動控管服務品質，網路障礙會增多嗎？

K：剛才所說因電信市場開放後，多家業者競爭，中華電信公司為提昇服務品質及客戶滿意度，特推出 QOS 政策，QOS 係服務品質的管控，實施後我的感覺網路障礙減少很多，當然對 QOS 政策相當滿意，在工作上透過 QOS 的管控，服務品質很穩定，相對的客戶滿意度提高許多，所以我對 QOS 政策相當滿意。

楊：請問您認為 QOS 政策對網路服務品質有何影響，因 QOS 政策的實施對網路障礙有顯著的減少嗎？

K：我認為 QOS 政策對網路服務品質有影響，因 QOS 有管控作用，如速率未達標準會自動出示，讓我們能防患於未然，這點很重要讓網路障礙有顯著的減少。

楊：請問您認為 QOS 政策對顧客滿意度有提昇嗎？因顧客滿意度提昇對工作上有任何幫助嗎？顧客滿意度提昇公司有否獎賞？

K：透過客戶訪談，我們就可知道顧客滿意度確實有提昇，顧客滿意度提昇對工作多少有一些幫助，因顧客滿意度提昇讓員工在工作上當然會有榮譽感，客戶訪談如得非常滿意的案件，單位大都會有獎勵，年終績效也會拿來參考。

楊：請問您 QOS 政策實施後，主管對客戶服務品質有何要求？有何因應措施？客戶對中華電信公司實施 QOS 政策有否滿意？

K：QOS 政策實施後，舉凡施工前、施工中、施工後均有一套標準的工法，如施工後的客戶關懷服務，這也就是主管對客戶服務品質的要求，自從 QOS 政策實施後，因網路服務品質顯著提昇，當然客戶對中華電信相當滿意。

楊：請問您認為 QOS 各項控管項目及客戶電話訪談制度有否改進空間，對您工作上有否造成困擾？客戶電話訪談申訴制度合理嗎？

K：QOS 訪談項目，我覺得很好，尤其大客戶佔相當比重，現在市場競爭，顯示中華電信相當重視大客戶的服務，在工作上目前尚未有造成困擾，致於申訴制度，現接段要是訪談有尚可或不滿意，提出申訴時，祇要理由充分有具體證明錯不在施工員申上，大部分

案件均可申訴成功。

楊：請問您認為 QOS 政策實施這幾年有檢討改進之必要嗎？QOS 政策有必要繼續實施嗎？若無 QOS 控管，網路服務品質顧客會滿意嗎？QOS 政策建議管道有否順暢。

K：QOS 政策改進意見，我認為客戶訪談祇要是滿意以上案件就可以，不要為了分數爭得而傷害到自己，QOS 政策當然有必要繼續實施。今日若無 QOS 控管，網路服務品質將會降低，顧客滿意度也會跟著降，QOS 政策建議管道，除每月營運處 QOS 檢討會提出外，尚可透過網路及 Mail 將意見反應，總公司每年年終均會造開研討會，並請各營運處提供意見，所以管道是順暢的。

楊：謝謝您！今天接受我的訪談。

K：謝謝！謝謝！

拾貳、專訪中華電信台中營運處第二客網中心 L 專員。

訪談時間：中華民國 98 年 4 月 9 日下午 3 點。

訪談地點：台中營運處水湳機房五樓辦公室。

楊：L 專員，您好！謝謝您今天接受我的訪談，下面有幾個問題想向您請教。

L：謝謝！我會儘我所知回答你。

楊：首先請問您中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

L：因電信自由化開放市場競爭，中華電信如未民營化，將受法令、

規範的束縛，很難有彈性與其他業者競爭，市場競爭除行銷外，靠的就是品質，QOS 剛好是一種品質的管控機制，管控得好顧客滿意度會提昇，能獲得客戶的信任，客戶就不容易流失，所以民營化與 QOS 政策之服務品質多少有一些關係。

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策，實施後對您感受如何？QOS 政策對您的工作有否影響？QOS 政策您滿意嗎？若無 QOS 政策自動控管服務品質，網路障礙會增多嗎？

L：QOS 政策實施之後，因有客戶訪談，施工員大都會儘量配合用戶的需要，深怕訪談時會有不滿意發生，所以多少會有一些壓力，且 QOS 有管控作用，能防患未然，如有固定在掃描用戶的速率，若速率未達雖用戶未申告障礙，QOS 馬上會於網站秀出，且限制不能超過 120 小時修復，所以今天若沒有 QOS 管控，障礙一定會增加。

楊：請問您認為 QOS 政策對網路服務品質有何影響，因 QOS 政策的實施對網路障礙有顯著的減少嗎？

L：QOS 的管控當然障礙有顯見減少，剛說過 QOS 有客戶訪談 施工員會一次就徹底修復，免再發生障礙，因 QOS 有重復障礙當月不得超過 3 次之限，所以 QOS 對服務品質有很大的影響，有障礙時施工員均不敢怠慢，深怕得罪客戶而說不滿意。

楊：請問您認為 QOS 政策對顧客滿意度有提昇嗎？因顧客滿意度提昇對工作上有任何幫助嗎？顧客滿意度提昇公司有否獎賞？

L：QOS 政策當然對顧客滿意度有提昇，因滿意度的提昇，讓施工員在工作上很有榮譽感，若公司有新的業務行銷，客戶大都會接受，QOS 有獎懲制度，每季或年終時，營運處都會提報表現優良之施

工員。

楊：請問您 QOS 政策實施後，主管對客戶服務品質有何要求？有何因應措施？客戶對中華電信公司實施 QOS 政策有否滿意？

L：QOS 政策實施後，當然主管對施工前、施工中、施工後都有一定標準的動作，比如說施工前與客戶的預約，施工後的客戶關懷，這都非常重要，會讓客戶感動。

楊：請問您認為 QOS 各項控管項目及客戶電話訪談制度有否改進空間，對您工作上有否造成困擾？客戶電話訪談申訴制度合理嗎？

L：QOS 的控管項目，當然難免有一些待改進的地方，比如自備線收費問題，自備線有故障，施工員當然會要求用戶自行處理，但大都經不起用戶拜託，也不敢收費，深怕客戶訪談會有不滿意發生。實施這幾年在工作上，大致不會有困擾。電話訪談的申訴制度還算合理，祇要檢具證明，錯不在施工員，總公司大都能核准。

楊：請問您認為 QOS 政策實施這幾年有檢討改進之必要嗎？QOS 政策有必要繼續實施嗎？若無 QOS 控管，網路服務品質顧客會滿意嗎？QOS 政策建議管道有否順暢。

L：我認為 QOS 政策有必須實施的必要，品質一定要持續的控管，才能維持良好的服務品質，今天若沒有 QOS 的管控，品質一定會下降，顧客當然會不滿意，QOS 建議的管道是暢通的，可透過每週的晨會或每月 QOS 的檢討會反應意見，甚至用 Mail 也可行。

楊：謝謝 L 專員今天接受我的訪談。

L：謝謝！謝謝！

拾參、專訪中華電信台中營運處第二客網中心 M 專員。

訪談時間：中華民國 98 年 4 月 14 日下午 3 點。

訪談地點：中華電信台中營運處忠明機房一樓辦公室。

楊：M 專員您好！謝謝您今天接受我的訪談，下面有幾個問題想向您請教。

M：您好！我會儘我所知回答你。

楊：首先請問您中華電信公司為何要民營化，民營化與 QOS 政策有何影響。

M：中華電信公司為何要民營化，主要為配合政府「公營事業民營化」政策，及鬆綁法令讓中華電信在營運更有彈性，民營化後講求市場競爭，服務品質必須作為後盾，QOS 剛好是管控服務品質，服務品質要好才能與其他業者競爭，所以 QOS 政策與民營化有必然的關係。

楊：請問您認為中華電信公司為何要實施 QOS 政策，實施後對您感受如何？QOS 政策對您的工作有否影響？QOS 政策您滿意嗎？若無 QOS 政策自動控管服務品質，網路障礙會增多嗎？

M：QOS 政策為管控服務品質，要維持良好的服務品質，當然要實施 QOS 政策，QOS 政策實施後難免對員工會造一些壓力，但整體來說，QOS 政策的實施，對員工是有幫助的，若無 QOS 政策自動控管服務品質，未能先行發現障礙，網路障礙當然會增多。

楊：請問您認為 QOS 政策對網路服務品質有何影響，因 QOS 政策的實施對網路障礙有顯著的減少嗎？

M：QOS 政策因有管控作用，對網路服務品質能有預先警告的作用，尤其對網路速率不足問題，可預先防犯作用，因此網路障礙有顯著的減少。

楊：請問您認為 QOS 政策對顧客滿意度有提昇嗎？因顧客滿意度提昇對工作上有任何幫助嗎？顧客滿意度提昇公司有否獎賞？

M：QOS 政策能確保服務品質，當然顧客滿意度會有提昇，在工作上及行銷方面，均會有幫助，祇要 QOS 客戶訪談，得到非常滿意公司均會獎賞。

楊：請問您 QOS 政策實施後，主管對客戶服務品質有何要求？有何因應措施？客戶對中華電信公司實施 QOS 政策有否滿意？

M：QOS 政策實施後，主管對施工員要求，施工一定要照營運處要求的 SOP 動作施工，即施工前先聯絡告知客戶，施工中態度必須誠懇，確實徹底一次修復，不要造成重複障礙，施工後必須客戶關懷，真正落實做到 SOP 動作，當然會滿意。

楊：請問您認為 QOS 各項控管項目及客戶電話訪談制度有否改進空間，對您工作上有否造成困擾？客戶電話訪談申訴制度合理嗎？

M：QOS 各項控管項目要隨著時空，調整管控之標準值，電話訪談如內容能讓用戶表達更明確，申訴制度還算合理，祇要能證明，用戶不滿意原因非施工員所造成，則同意剔除。

楊：請問您認為 QOS 政策實施這幾年有檢討改進之必要嗎？QOS 政策有必要繼續實施嗎？若無 QOS 控管，網路服務品質顧客會滿意嗎？QOS 政策建議管道有否順暢。



M：我認為 QOS 政策有繼續實施的必要，因其對服務品質的管控，相當有成效，今日若無 QOS 控管，網路服務品質顧客當然會不滿意，QOS 建議管道相當順暢，除晨會及營運處每月 QOS 檢討會可提出外，透過 E-mail 也可向主辦單位建議。

楊：謝謝 M 專員今天接受我的訪談。

M：謝謝！謝謝！



## 附錄三：中華電信南區分公司網路維運績優獎勵要點

### 97.01.08 再修訂

- 一、目的：為激勵持續提供優質穩定網路服務品質及完成特定網路維運，鞏固營收成果，提升經營績效。
- 二、獎勵對象：本分公司及所屬營運處對於網路維運績效有功人員
- 三、績優獎勵項目：
  - (一) 網路服務品質 (QOS) 績優獎勵。
- 四、獎勵項目考評說明及獎勵內容：詳如附件一。
- 五、獎勵內容列支科目如下：
  - (一) 頒發之獎牌由『其他(3299)』項下列支。
  - (二) 備勤宿舍住宿券費用由『內部交易－其他』項下列支。
- 六、得獎單位或員工個人績效優良者，於業務會報或**其它公開會議**接受表揚。
- 七、各營運處得自行訂定 QOS 績優同仁獎勵原則。
- 八、獎勵項目考評說明，有關評核項目或權重事項，經總公司調整或有未盡事宜者，得由本分公司網路**維運**處調整修正公布。
- 九、本要點經陳報副總經理核准後實施，修正時亦同。

#### 中華電信南區分公司網路維運績優獎勵項目考評說明 附件一

#### 97.01.修訂

- 一、網路服務品質 (QOS) 績優獎勵：
  - (一) 獎勵對象：本分公司及所屬營運處對於網路服務品質績效有功人員
  - (二) 獎勵原則：
    - 1、評核項目當週期無成績或無法分離至受評單位者，將其權重平均分配給該評核類別的各評核項目。
    - 2、同時榮獲全區及南區或全年及半年績優單位，採擇一(較優)

獎勵。

- 3、評核結果若受獎人員同時獲得兩次（含）以上獎勵僅擇優敘獎乙次。
- 4、為求評核之公平及客觀性，以營運處規模不同區分為甲乙兩組營運處；
  - 甲組：高雄、台南、鳳山、台中、彰化、豐原營運處。
  - 乙組：嘉義、屏東、台東、南投、雲林營運處。
- 5、評核內容：詳如表一。
- 6、獎勵內容：詳如表二。
- 7、評核資料來源：本評核項目成績依據總公司網路處業務會報網路服務品質之業務會報報告資料或本分公司每月 17 日後彙整 QOS 網站資料之統計表。