

# 如何依照 ISO 9001:2015 分析績效與客戶滿意度

工研院量測中心 ISO 9001 特約講師樊國紀

## 一、前言

本系列已分別討論如何規劃品質系統、如何管理人力與各項軟硬體資源、如何規劃產品實現流程、如何確認客戶需求、如何管理產品設計與開發業務、如何管理採購發包、如何確保生產與服務提供之品質。

但知道並不保證做到，做到亦不等同於落實，因此在推動與執行各項業務之品質管理的同時，也需要知道究竟落實的程度為何？產品是否都能符合需求？客戶是否滿意？我們的品質管理成效如何？因此 ISO 9001:2015 第 9.1 節中對品質管理的績效評量、評量資料分析均有相關規定。本文將繼續討論品質管理的績效評量和客戶滿意度分析。

## 二、ISO 9001:2015 之要求

ISO 9001:2015 在 9.1 節監督、量測、分析與評估中，要求組織要評估績效及品質管理系統之有效性，同時要監督顧客滿意度，相關規定如下：

### 9.1.1 概述

組織應決定：

- a) 那些需要進行監督及量測
- b) 監督、量測、分析與評估的方法，以確保有效的結果
- c) 何時應進行監督及量測
- d) 何時分析和評估監督與量測結果

組織應評估績效及品質管理系統之有效性。

組織應保留適當文件化資訊，以做為結果之證據。

### 9.1.2 顧客滿意度

組織應監督顧客對於顧客需求與期望被滿足程度之感受。

組織應決定、監督與審查這些資訊的方法

註：監督顧客感受的範例可包括顧客意見調查、交付產品或服務之顧客回饋、客戶會談、市場占有率分析、客訴、保固要求、和經銷商報告。

### 9.1.3 分析與評估

組織應分析及評估來自監督與量測之適當資料與資訊。

分析的結果應被用於評估：

- a) 產品與服務的符合性
- b) 顧客滿意程度
- c) 品質管理系統的績效與有效性
- d) 規劃是否已被成功實施
- e) 處理風險與機會所採取措施的有效性
- f) 外部供應者之績效
- g) 品質管理系統改進之需求

註：分析資料的方法可包括統計技術

## 三、如何評量系統、流程與產品

簡單的說 ISO 9001 : 2015 對於績效評量之要求，並非僅限於材料與產品，而是如圖 1 所示包括材料、產品、系統、流程與顧客的監督與評量。



圖 1 材料、產品、系統、流程與顧客滿意度評量

ISO 9000：2015 指出高階主管可以採用作為領導組織與改善績效的品質管理原則，是顧客導向、領導、全員參與、流程管理、持續改善、根據事實作決策、關係管理等七項原則，其中有一項就是根據事實作決策；也就是說有效的決策應根據對資訊的分析。所以對以事實為基礎的決策，評量資料非常重要。最高管理階層應確保資料之有效果及有效率的評量、蒐集及確認，以確保組織之績效及利害相關者之滿意。

所以組織應持續地監督其績效改進措施，並記錄其實施結果，作為未來改進的資料。來自改進活動資料分析之結果，應作為管理階層審查的一項投入，以提供組織績效改進的資訊。基本上，組織在規劃相關流程時可參考下列原則：

1. 評量資料應被轉換為有利於組織之資訊及知識；
2. 應運用產品及流程之評量、分析與改進，以建立組織之適當優先順序；
3. 組織所使用之評量方法應定期加以審查，且以持續為基礎查證資料之準確性與完整性；
4. 應使用個別流程之標竿作為工具，以改進流程之效果及效率；
5. 顧客滿意度之評量，應為組織績效評估的關鍵項目；
6. 運用評量，及有關所獲得資訊之產生與溝通，對組織是必要的；評量應作為績效改進及利害相關者參與的基礎；評量應維持最新資訊，且其目的應加以清楚地界定；
7. 對來自評量分析所得之資訊，應採用適當的溝通工具；
8. 與利害相關者溝通之效果及效率應加以評量，以決定資訊是否及時且清楚地加以了解；
9. 即使流程及產品績效符合規範，監督及分析績效資料仍有助於對所研究之特性有更進一步的了解；
10. 適當的統計或其他技術的使用能幫助流程及評量變異，且能夠因此藉由控制變異來改進流程及產品績效；
11. 應考慮定期參照 ISO 9004:2018 進行自我評鑑，以評估品質管理系統之成熟度與組織績效之水準，以及界定績效改進之機會。

## 四、如何評量及監督顧客滿意度

ISO 9001:2015 在 9.1.2 節中要求組織應監督顧客感受的有關資訊，以作為對品質管理系統績效的一種評量，並應決定取得及使用此顧客感受資訊的方法。所以管理階層應確認有許多顧客有關資訊的來源，並建立有效果及有效率的流程，以蒐集、分析及使用顧客有關資訊，以改進組織績效。

顧客及最終使用者資訊之來源，包括來自內部與外部來源，可以書面或口頭方式取得。很多不同的顧客有關資訊之典型例子如下：

- 顧客與使用者調查
- 產品考量面之回饋
- 顧客要求及合約資訊
- 市場需求
- 服務交付資料
- 與競爭相關之資訊

同時組織應建立及使用顧客滿意度資訊之來源，且應與其顧客合作，以預期未來之需求。組織應規劃及建立流程，以便有效果、有效率地傾聽「顧客之聲音」。這些流程之規劃應明定包括資訊來源、蒐集頻率及資料分析審查等各種方法。顧客滿意度資訊來源之例子包括：

- 顧客抱怨
- 與顧客直接地溝通
- 顧客意見調查
- 交付產品或服務之顧客回饋
- 焦點團體客戶會談
- 市場占有率分析
- 經銷商報告
- 來自消費者組織之報告
- 不同媒體上的報告
- 分類及產業之研究

實務中常用的客戶滿意度調查方法包括：客戶訪談、問卷調查、電話調查、網路調查等方法，簡單說明如後：

- 客戶訪談：經由客戶一對一的訪談，直接得到相關資訊。
- 問卷調查：將調查問卷，以郵寄方式進行調查。
- 電話調查：經由電話聯絡的方式，進行訪談調查。
- 網路調查：將調查問卷，經由網際網路進行調查。

## 五、如何規劃 PZB 服務品質模式

客戶滿意度調查的方法很多，但不論是那一種方法，都需要一份規劃完整的問卷，而在規劃問卷時，著名的 PZB 服務品質模式很值得參考。PZB 模式是三位美國學者 Parasuraman、Zeithaml 及 Berry 在 1985 年，根據對受訪銀行、證券、信用卡及產品維修業的主管、員工和顧客，就服務品質與如何提升服務品質等問題進行調查之結果，所發展出之服務品質的觀念化模式。如圖 2 所示，PZB 模式主要是說明服務品質之所以執行不力，在於提供服務與傳遞服務的各

個環節當中產生了缺口(Gaps)，此缺口代表著企業與消費者的認知差距，而產生不良的服務品質，因而業者要滿足顧客就必須針對缺口進行改善。

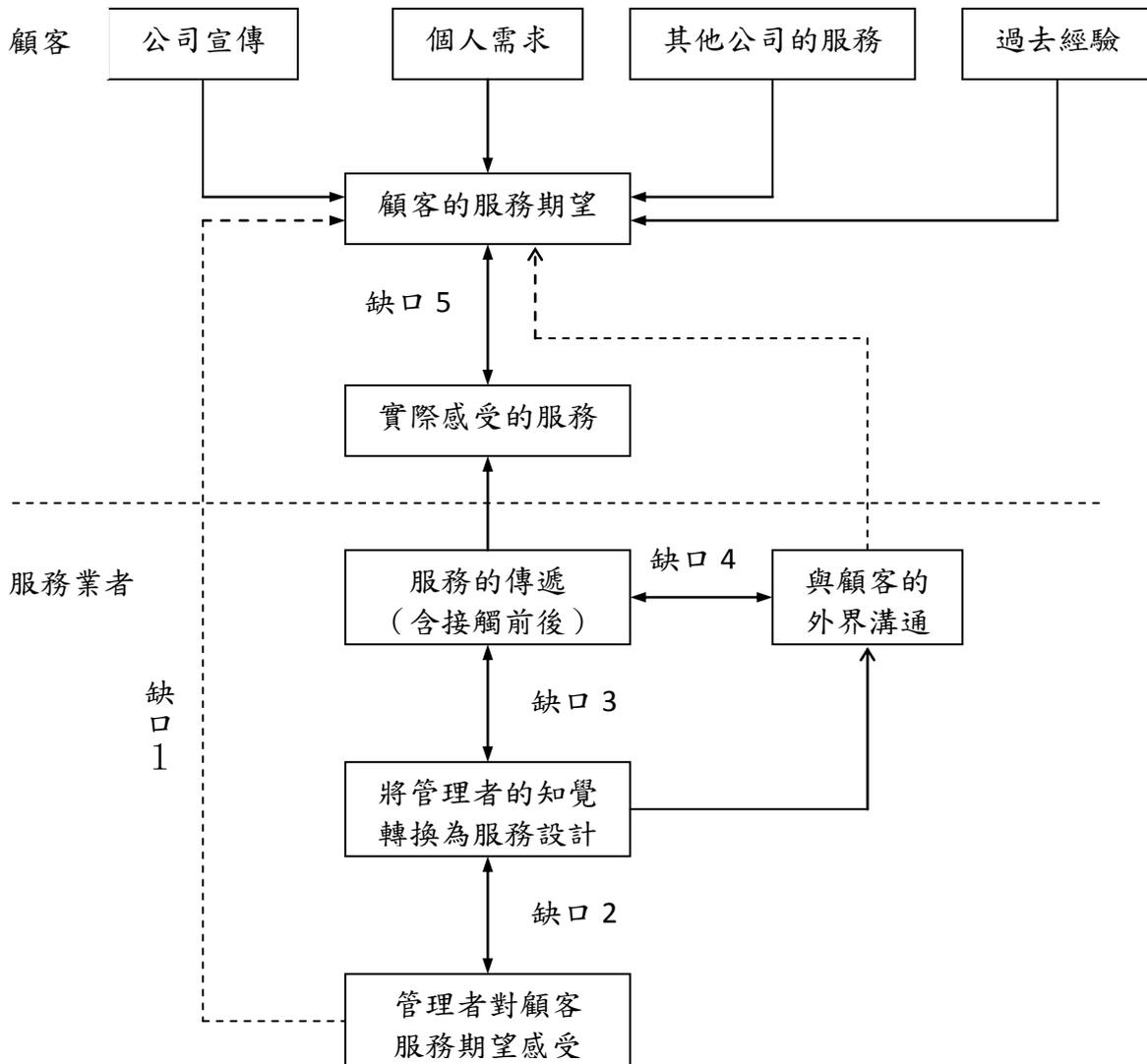


圖 2 PZB 服務品質模式

PZB 服務品質模式中，針對下列五個服務品質衡量構面，規劃了 22 個衡量項目，詳如表 1 所示。

1. 有形構面是指服務的實體部份，如賣場、設備、人員等。
2. 可靠構面是指服務的一致性和精確性。
3. 反應構面是指員工提供服務的意願和敏捷性。
4. 保證構面是指服務人員所具備的知識、禮節和能力值得信任。
5. 感同構面是指具同理心，對顧客關心，注意到個別的顧客需要。

表 1 PZB 服務品質模式品質衡量構面與項目

服務品質構面	衡量項目
有形構面	1. 先進設備 2. 具體設施 3. 員工外表 4. 設施外觀
可靠構面	5. 信守承諾 6. 保證問題的解決 7. 可靠性 8. 服務保證 9. 檔案正確
反應構面	10. 時間掌握 11. 迅速服務 12. 服務意願 13. 尊重顧客
保證構面	14. 信任員工 15. 交易安全 16. 員工有禮 17. 適當支援
感同構面	18. 注意顧客個別需求 19. 注意顧客個人 20. 知道顧客需求 21. 以顧客利益為主 22. 營業時間讓顧客感到方便

所以我們就可以根據 PZB 模式品質衡量項目，利用如表 2 所示的量表，來了解顧客對公司提供的產品或服務的期望，與顧客實際接受產品或服務的感受，並針對顧客期望與實際感受二者之間的差距，了解公司缺口之所在，再加以改進，以提升服務品質。

表 2 顧客期望與顧客感受的服務品質

	重要性					滿意度				
	5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
1. XYZ 公司具有新穎的設備	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
2. XYZ 公司的賣場非常吸引人	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
3. XYZ 公司的員工穿著得體	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
4. XYZ 公司賣場設施的外觀和所提供的服務相稱	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
5. XYZ 公司信守對顧客所做的承諾	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
6. 當顧客有疑問時，XYZ 公司能將心比心	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
7. XYZ 公司是可靠的	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
8. XYZ 公司一旦承諾，就會提供服務	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
9. XYZ 公司保有確實的紀錄	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
10. XYZ 公司正確地告知顧客服務時間	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
11. XYZ 公司會對顧客提供更進一步的服務	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
12. XYZ 公司員工總是心甘情願地服務顧客	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
13. XYZ 公司員工不會因為太忙以致無法對顧客要求做立即的處理	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
14. 顧客能信任 XYZ 公司的員工	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
15. 顧客能在和 XYZ 公司員工交易時感到安全	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
16. XYZ 公司員工非常有禮貌	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
17. XYZ 公司員工能從公司獲得做好他們工作的適當支援	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
18. XYZ 公司給予顧客個別注意	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
19. XYZ 公司之員工給予顧客個別注意	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
20. XYZ 公司員工知道顧客需求為何	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
21. XYZ 公司將顧客利益放在心上	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								
22. XYZ 公司營業時間讓所有顧客得到便利	<input type="checkbox"/>	<input type="radio"/>								

經由如表 3 所示的問卷，蒐集顧客之相關資訊後，首先可以進行各單項之客戶期望與公司表現的差距分析，差距大小所反映的就是需要改善的程

度。

了解了各單項之期望與感受之差距後，還可以再將所有的項目表現在如圖 3 所示之客戶滿意分析表上，圖中橫軸是客戶重視程度，縱軸是公司表現，四個象限分別代表客戶重視公司表現好、客戶重視公司表現不好、客戶不重視公司表現好、客戶不重視公司表現也不好等項目。這四個象限簡單說明如後：

- 第一個象限是客戶重視而公司表現好的項目，表示公司應該繼續保持成績。
- 第二個象限是客戶重視而公司表現為令人不滿意的項目，公司應該加以重視，並且立即做出改善與調整。
- 第三個象限是客戶不重視，但是我們的表現卻超出客戶期望。這表示我們的資源錯置使用在客戶不重視的地方，即使我們再如何努力，客戶都不會更加的滿意。
- 第四個象限是客戶不重視，而公司表現也不如人意的地方。對於這些項目，我們只要稍加努力就可以，不需投入太多的資源。

根據這個客戶滿意分析表中，很容易就可以快速的規劃與安排改善工作的優先順序，推動各項改善工作。

表 現 佳	客戶不重視但公司表現佳 資源錯置	客戶重視且公司表現佳 積極維持
	客戶不重視且公司表現差 低度優先	客戶重視但公司表現差 改善調整
	客戶不重視	客戶重視

圖 3 客戶滿意分析表

## 五、結 語

在推動與執行各項業務之品質管理的同時，也需要知道我們做的到底好不好？產品是否符合需求？客戶是否滿意？我們的品質管理是否具有成效？因此 ISO

9001:2015 的第 9.1 節中對品質管理的績效評量、顧客滿意度、資料分析等各項業務均有相關規定。

本文探討如何進行系統、流程與產品之監督與評量、如何規劃客戶滿意度調查、如何運用 PZB 模式規劃客戶滿意度調查問卷，以及如何分析客戶滿意度資料等各項工作。實務中可以參考本文所討論之方法，推動各項相關工作，相信就能符合 ISO 9001 : 2015 之要求與組織之需要。

## 參 考 資 料

1. 林清河、桂楚華(民國 87 年)，服務管理，華泰書局：台北。
2. 楊錦洲 (民國 91 年)，服務業品質管理，品質學會：台北。
3. 樊國紀 (民國 92 年)，如何依照 ISO 9001 : 2000 分析客戶滿意度，量測資訊 90 期，工研院量測中心：新竹。
4. 樊國紀 (民國 103 年)，如何迎接 ISO 9001 : 2015 之挑戰，台灣德國萊因技術監護顧問公司未出版訓練教材。
5. ISO (2015), *ISO 9000:2015 Quality management systems - Fundamentals and vocabulary*, Switzerland:ISO.
6. ISO (2015), *ISO 9001:2015 Quality management systems - Requirements*, Switzerland:ISO.

作者簡介：

工研院量測中心 ISO 9001 與 ISO 17025 特約講師樊國紀



樊國紀為成大土木工程碩士，英國 IRCA 與德國 TRCert 認可 ISO 9001 主導稽核員，現任 TUV Rheinland 台灣分公司品質管理部資深經理，曾任 ABB 台灣分公司品質管理部經理、大陸工程公司品質管理部經理、工研院量測中心機械認證部經理，有 30 年實務經驗，熟悉 ISO 9001 與 ISO/IEC 17025 之理論與實務。