

## 以平衡計分卡規劃於醫院經營管理之績效評估

指導老師：葉惠忠

組 員：林杏娟、華慧芳、莊玉鈴、陳子珮

### 摘 要

由於全民健保的實施，造成醫療機構面臨前所未有的競爭，醫療機構為求生存必須尋求不同的經營策略以期達到良好的經營績效，至於各醫院之經營策略選擇及運用是否得當，將影響該醫院之生存發展。

有關醫院管理績效之研究大多以財務面之指標為衡量標準，而組織營運績效評估除了在財務面的衡量重點外，應同時強調顧客面、內部流程面、員工學習成長面，等非財務性之指標衡量之相結合。而平衡計卡是一個提供將策略轉換成行動方案的工具，藉由有形資產及無形資產略及績效面相結合，協助管理者實現企業願景。

管理學大師彼得杜拉克曾說：「醫院乃是一個大部分由專業人員組成的知識型組織，醫療產業不僅攸關人們健康福祉，便是知識密集的產業，醫院競爭優勢的來源不只靠著新穎的設備，還包括人員、對外合作關係以及經營體系的效能等無形資產。」

故本研究將以平衡計卡觀點，探討教學型醫院經營策略與績效評估所需的衡量指標。並透過已導入平衡計分卡的個案醫院與尚未導入平衡計分卡之主個案醫院相互比較，進一步瞭解主個案醫院重要關鍵性指標。

在研究中發現，重要的行動方案除了明確的願景和目標之外，高階主管的支持以及各部門之間的協調溝通也是很重要的成功因素。尤其在定義願景及目標時，為使每一位組織的成員都瞭解願景及目標，必須多次的溝通使其能落實到個人的行動上，藉以提升平衡計分卡之成功率且達到醫院管理的最佳效能。

# 以平衡計分卡規劃於醫院經營管理之績效評估

指導老師：葉惠忠

組 員：林杏娟、華慧芳、莊玉鈴、陳子珮

## 結論與建議

本研究主要以 Parasuraman, Zeithmal and Berry 等三位學者所提出之「服務品質模式」與 SERVQUAL 量表為基礎，經由文獻探討、研究架構的設計、問卷設計以及資料的分析，匯整歸納後提出本研究之結論與建議。

### 第一節 研究結論

一、顧客事前期望的服務品質與事後知覺的服務品質之間在缺口五之構面上有顯著差異。

就 7-11 便利商店而言，其顧客認為在事前期望與事後知覺服務之間有缺口存在，尤其在「可靠性」、「保證性」此二構面均具顯著差異。且其中以「可靠性」構面的差距最大，代表顧客對此構面之服務品質最不滿意。

此外，在缺口五之 22 中，「顧客事前期望服務的平均數」僅 1 問項無大於「事後知覺服務平均數」，餘 21 服務品質問項均高於「事後知覺服務平均數」，這表示顧客對於 7-11 便利商店所提供之服務品質未達顧客認知水準，值得 7-11 便利商店業者有所注意。

二、7-11 便利商店店長事前期望的服務品質與顧客事前知覺的服務品質之間在缺口一之構面上是否有顯著差異。

店長與顧客在事前期望在缺口一上有顯著差異。其中以「有形性」、「可靠性」、「反應性」、「保證性」構面均有顯著差異，尤其在「有形性」中店長與顧客們的認知差異最大，代表店長對有形性之重視程度大於顧客。

在表 4-3-1 顧客與店長事前期望缺口－22 問項之 T 檢定分析得知 7-11 便利商店店長對 22 問項之重視程度僅一題問項未高於顧客，其餘皆高於顧客，代表店長對服務品質非常重視。

### 三、顧客對 7-11 便利商店服務品質有顯著差異

本研究經由 t 檢定與變異數分析後，得知顧客不同變數對某服務品質問項有所差異，茲將結果整理如下：

#### 1.性別部份

顧客性別的不同對『顧客對該門市的商品有信心』之滿意度有顯著差異。

#### 2.教育程度部份

顧客教育程度的不同對於『當顧客有問題時，應主動以關懷態度協助處理』之滿意度有顯著差異。

#### 3.年齡部份

顧客年齡的不同對『該門市經由內部訓練，提供更好的服務品質』之滿意度有顯著差異。

#### 4.婚姻狀況部份

顧客婚姻狀況的不同對『該門店能提升本身的專業能力(結帳速度、熟悉商品擺設位置)』之滿意度有顯著差異。

#### 5.職業部份

顧客職業的不同對『該門市店員的服裝整齊、乾淨』、『顧客對該門市的商品有信心』、『店員結帳時，謹慎的處理(不易造成找錯錢)』、7『該門市經由內部訓練，提供更好的服務品質』、『該店應朝向多樣化經營，以滿足顧客的需求』與『對於經常性購買的顧客，能了解購

買習性更為貼切』之滿意度有顯著差異。

## 6.購買次數部份

顧客購買次數的不同對『店員對顧客的服務表現積極性』、『店員無法即時服務顧客之要求時，應主動先告知顧客』與『對於經常性購買的顧客，能了解購買習性更為貼切』之滿意度有顯著差異。

## 7.購買時間部份

顧客購買時間的不同對『該門市店員的服裝整齊、乾淨』、『對於突發事件，店員能掌握人、事、時、地、物』、『店員主動告知顧客服務性商品（宅急便、預購年菜）』、『該門市經由內部訓練，提供更好的服務品質』、『對於經常性購買的顧客，能了解購買習性更為貼切』、『該門市能不定期推出最優惠商品，價格回饋給顧客（二件79折）』與『該門市的營業時間對顧客都很便利』之滿意度有顯著差異。

## 8.經營型態部份

7-11 便利商店之經營型態不同對『店員對顧客的服務表現積極性』、『該門市的營業時間對顧客都很便利』之滿意度有顯著差異。



## 第二節 研究建議

### 一、7-11 便利商店業者應縮小顧客對服務品質缺口五之差距

由研究結果得知，顧客對 7-11 便利商店服務品質存在不滿意之情形，且可靠性構面之差距最大。為了提高顧客滿意度則需縮小缺口五之差距，經由資料分析後「可靠性」與「保證性」構面有顯著差異，7-11 便利商店可從此二構面改善，本研究建議可採下列方式來提升服務品質。

1. 可靠性構面：當顧客遇問題時，業者必須於第一時間服務顧客，盡力協助顧客解決問題，且在承諾時間之內，必須提供顧客所要求之服務，並保持零缺點紀錄。
2. 保證性構面：業者除了需對顧客保持禮貌態度外，更需具備良好的專業知識及應變能力，如此才能建立顧客對其服務的信心，使顧客在交易過程有充份的信賴感。

### 二、不定期執行服務品質稽核制度

本研究經由資料分析得知，代表店長對服務品質非常重視，但卻發現顧客滿意程度低於事前知覺程度，代表店員在傳遞服務過程中有不當行為出現，若能不定期執行稽核與獎賞，則 7-11 便利商店能持續提供更佳的服務品質。

### 三、針對不同顧客變數進行服務品質之改善

本研究發現顧客不同的「性別、教育程度、年齡、婚姻狀況、職業、購買次數、購買時間」以及 7-11 便利商店之「經營型態」皆有顯著差異。故建議 7-11 便利商店業者應針對不同人口統計變數，針對不同服務品質項目之「滿意度」較低之顧客，提升服務品質項目，使顧客滿意程度有所提高。

### 四、對未來研究之建議

1.由於本研究僅以南部地區 7-11 便利商店及其顧客為樣本數，故建議未來研究範圍可擴大至全國，則此研究將更為完整。

2.本研究礙於人力、時間上之不足，無法探討組織缺口(二~四)是否存在。若能更進一步深入探討，則對7-11便利商店業者之實務貢獻良多。

