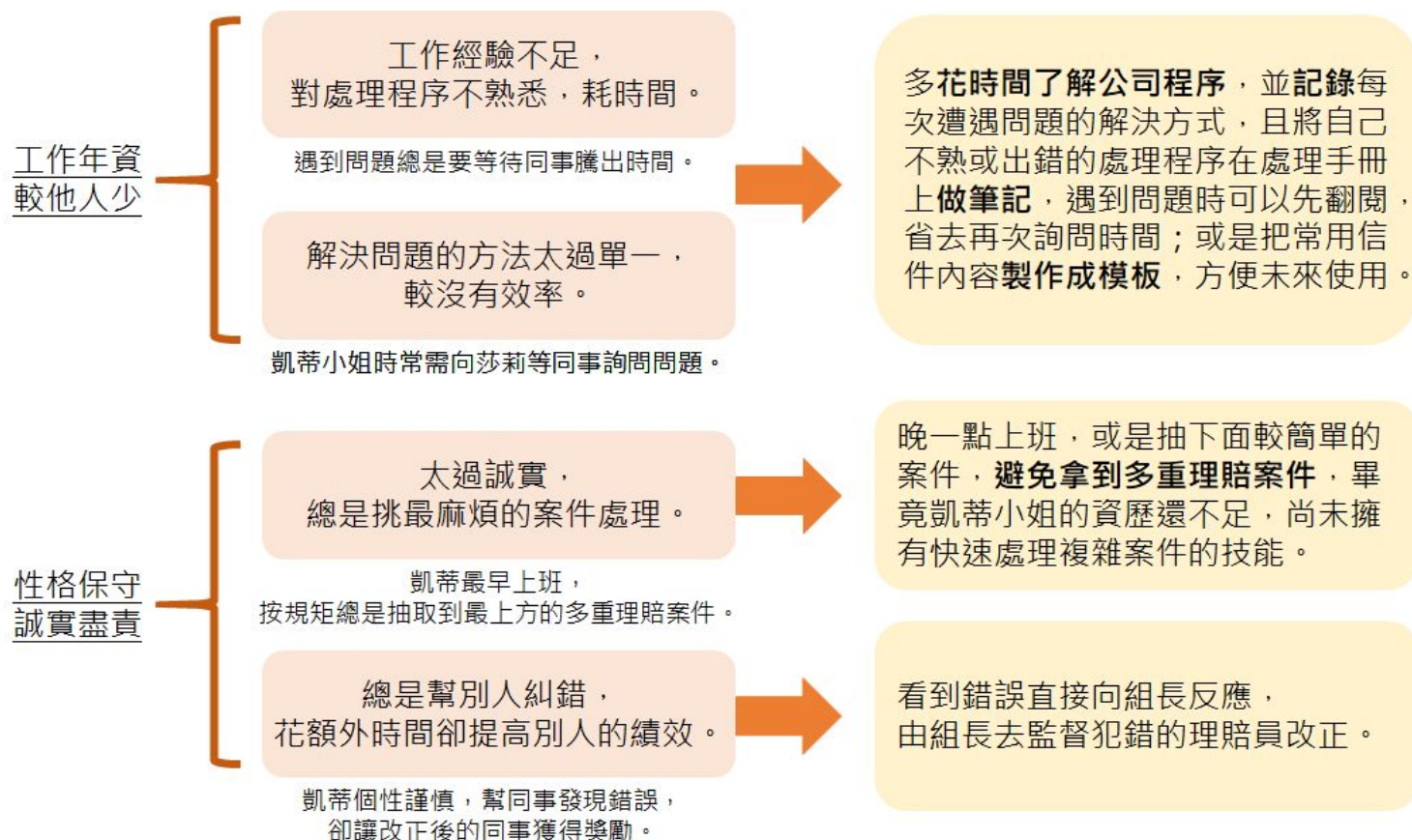


個案：幸福保險公司

目標：分析凱蒂小姐績效不佳的原因，並提出改善方法。

第一組 組員：陳亮瑜、楊佳芊、施芊羽、陳冠伊、黃晨亘

公司績效評量機制不變之前提



凱蒂小姐需要多和公司 溝通



凱蒂小姐總是向同事詢問問題或反映錯誤，卻沒有讓公司方知道過程中問題，造成問題無法徹底解決。雖然凱蒂在公司中算是菜鳥，但是一昧忍耐不能改善她的處境，有些問題需要公司的權力才得以解決，若現今不改變現況，很可能讓凱蒂在未來如同她的同事們有著苟且心態，獨留一直無法解決的問題

對於績效評量機制之建議與改善方法

1. 配額制度改善

從凱蒂小姐的描述，公司配額是完成一定的事件數，每組常以最早到，拿最上方的案件，而最上方的案件多為多重理賠案件，需要花更多時間處理，卻與完成一般案件獲得的額數相同。

改善方式

建議公司改以配點制度，讓不同類型、輕重的案件有不同的點數，一般案件設為一點，多重理賠可根據理賠金額或使用的工作底稿數再增加點數，讓員工雖負責不同案件量，卻付出相似時間，平衡員工工作量。

2. 標準化回覆規定設立及適當罰則

個案中，彼得雖在備忘錄詳列遇到和顧客溝通產生異議、誤解之處理機制，但多數員工在回復時僅以單一條款等直接回覆，而凱蒂小姐卻始終按照此程序處理，撰寫解釋道歉信，增加處理案件時間。

改善方式

公司需要明文條列出標準化回復機制，如明確提列解釋信格式，且附註罰則等，並將其納入案件處理時間，調整配額，這樣可以平衡每個員工處理案件程序及所花時間，或是設立優良專員等獎勵機制，獎勵在客戶答覆上有較高滿意度的人員，讓這些員工得到回饋。

3. 新進員工能力教育訓練

凱蒂小姐在新進公司時，僅由葛莉絲示範案件處理程序，葛莉絲也有自己的工作要負責，而後來凱蒂遇到問題，則須向同事莎莉或其他資深理賠員詢問，但其他人未必有時間能指導凱蒂。

改善方式

建議公司建立完善教育訓練制度，讓部分資深員工，專職於培養新進員工，並製作常見問題處理機制集等文件，讓新人有所依循，也可以建構直屬制度，有固定的人可以詢問，且每位前輩只需負擔一定數量員工之諮詢，並須對這群員工負責任要協助解決，不會只有少數熱心員工，負擔新進員工之問答。

4. 以綜合表現作為衡量員工工作績效的標準

雖然凱蒂小姐常因經驗不足與糾正別人錯誤等問題導致無法完成每日配額，但在處理客戶對於理賠案件的疑惑與理賠案件的正確率上表現卻比其他資深理賠員良好。

改善方式

公司注重的是理賠案件完成的件數，但只以數量去衡量工作績效，會忽略其中的品質，以及理賠員在其他次要工作上的貢獻。因此，建議公司建立更多元的工作績效評估準則，將員工在各個方面的表現都列為評估的項目，但還是以完成配額案件作為最主要的依據，以求更全面性地評估每一位員工的工作表現。