

居家服務督導員資格訓練

課程主題：居家服務品質監測概念與方法

《112年3月6日版》



著作權聲明

一、授權目的與使用範圍

本公版講義為衛生福利部（以下稱本部）之固有著作，僅提供本部、本部指定單位、地方政府及地方政府指定單位辦理資格訓練課程使用，未經本部授權不得擅自下載使用。

二、授權使用期間與方法

本公版講義經授權後，被授權人僅得於居家服務督導員資格訓練課程期間內，基於上開授權目的與使用範圍內進行重製，應明顯標示所有權人（本部）後始得改作與編輯，並公開口述、公開展示以及公開發表等。

三、禁止不當修改

被授權人經授權後，於執行上開始用方式時，不得歪取、割裂、竄改或其他方法改變本公版講義之內容、形式或名目致損害本部之名譽，否則本部將依法維護本部之權益。

四、侵害第三人責任

被授權人經授權後，於執行上開始用方式時，應注意不得侵害第三人之著作權（包括財產權與人格權。）如被授權人侵害他人著作權，須自負民事、刑事上之法律責任，若致本部涉訟時，應無條件配合與提供協助。

學習目標

- 一、瞭解居家服務品質內涵概念
- 二、熟悉建立有效的品質控管與提升機制
- 三、熟悉居家服務常見品質問題與處理策略
- 四、認識顧客關係管理與居家服務品質之關係

課程內容

- 1-1 居家服務品質的內涵及影響要素
- 2-1 品質評估的意義、內涵、類型及調查方式，包括過程評估、成果評估、質化調查、量化調查
- 3-1 介紹居家服務常見品質問題與實務處理策略
- 4-1 顧客關係管理的內涵與定義
- 4-2 居家服務申訴機制建置與管理，包括申訴回應與後續反饋機制

居家服務品質的內涵及影響要素

- 一. 居家服務價值是讓服務使用者於熟悉的環境中，發揮既有功能、促進自主生活與自我照顧能力，以維持或提升其生活品質，創造生命價值，並協助家庭照顧者紓解照顧負荷。
- 二. 居家服務是由人去提供服務，面對的服務使用者多樣態及服務需求獨特性，雖較難有完全相同服務，但仍可從知識、技術、態度等去作品質規劃。
- 三. 居家服務要建立以服務使用者為中心、促進服務使用者參與的「使用者驗證」服務品質系統。

居家服務有下列特性：

一. 無形性：

不像購買手機時，可以看到實體商品。

二. 無法儲存性：

不像鋁箔包飲料商品，可以大量製造存放。

三. 變異性：

相同的服務會因對象、資源、居住環境不同而有差異，故服務績效必須有方式及工具來評估。

居家服務有下列特性：

四. 不可分割性：

服務是先被銷售，再同時被生產和消費，第一線人員對服務品質有決定性，扮演的角色是服務製造者、行銷者、服務產品本身。

五. 顧客高接觸性：

不像餅乾製造公司的生產人員較少和顧客接觸，居家服務是由居服督導員、居家服務員依服務使用者需求的個別服務計劃和顧客密切接觸，除顧客參與服務過程外，服務品質也由顧客來評價。

品質定義是 **符合要求**
適合使用
迎合服務對象的期待
減低變異

(Lawrence L. Martin著,施怡廷、梁慧雯譯,1997,p53)

品質管理是

將滿足顧客需求的產品與服務，透過所有的流程、組織全體人員共同協助且經濟性的創造出來的活動。

服務品質是

由顧客來衡量

要滿足顧客需求

讓顧客滿意

Donabedian(1980)社會服務品質三種角度定義：

一、品質的**絕對性**定義(absolute definition)：

專業人員明確規定測量品質的方法，絕對標準為依據，以為測量服務對象改善程度。

二、品質的**個人化**定義(individualized definition)：

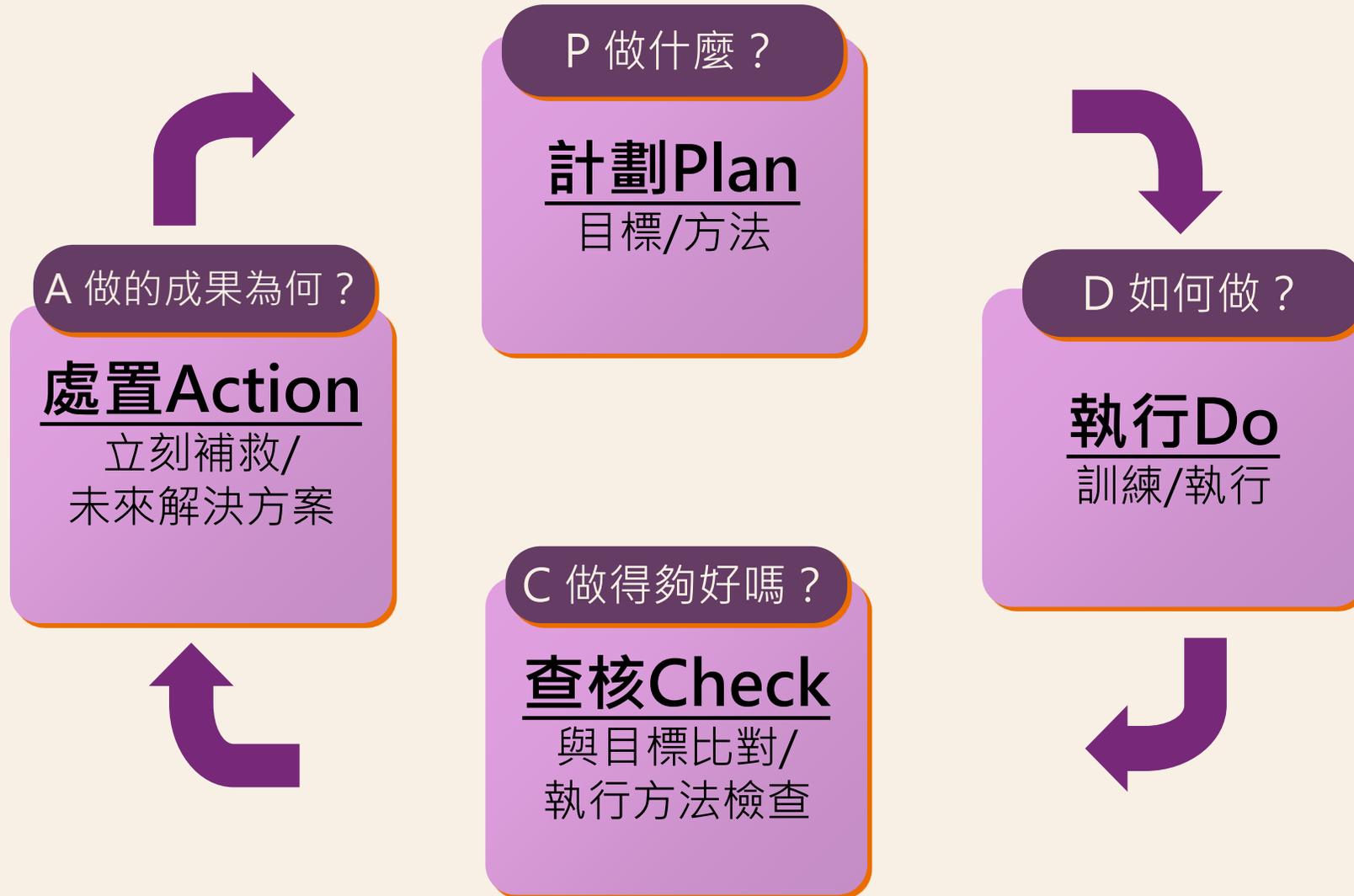
考量服務品質時，同時考量服務對象的期望、價值，此受服務者暨家人與服務人員關係影響。

三、品質的**社會性**定義(social definition)：

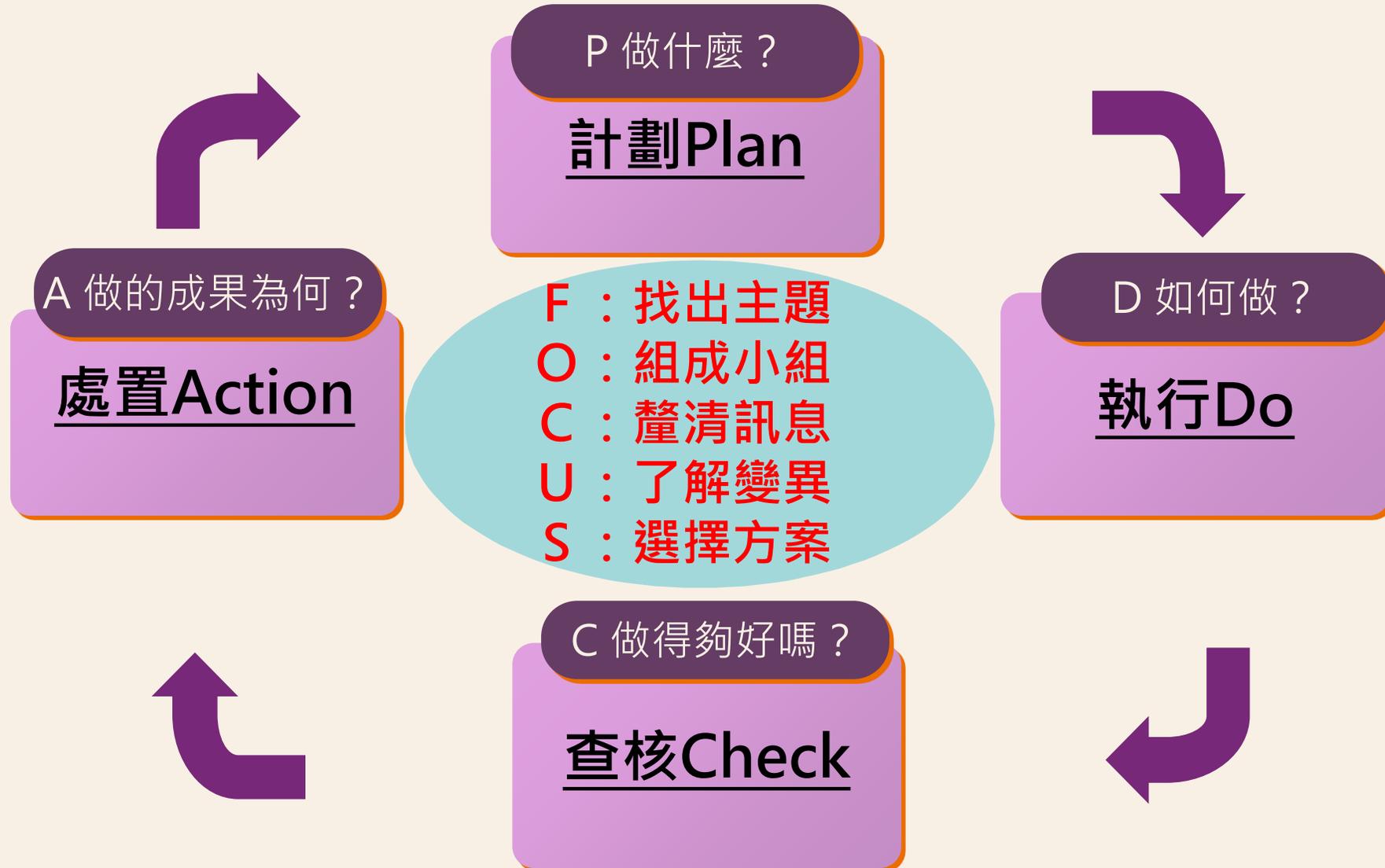
服務品質必須考量特定人群福祉或整個社會的價值等。

分類	說明	調查方式
絕對性定義	有明確的測量標準 專業認同的標準	政府評鑑 與抽查
個人化定義	重視個人的期望價值 個別的差異性	滿意度調查、家訪
社會性定義	顧及社會整體價值 以社會價值與文化習俗做 為考量	意見反映 或申訴

戴明循環(W. Edwards Deming)(Deming Cycle 1986) 1/2



戴明循環(W. Edwards Deming)(Deming Cycle 1986) 1/2



Donabedian(1988)認為照顧的品質應該要能符合使用者的需求， 照顧的評量指標可分為三個類型：

一、結構 (structure)：

指照顧所需的人力資源、物力資源，及組織結構。

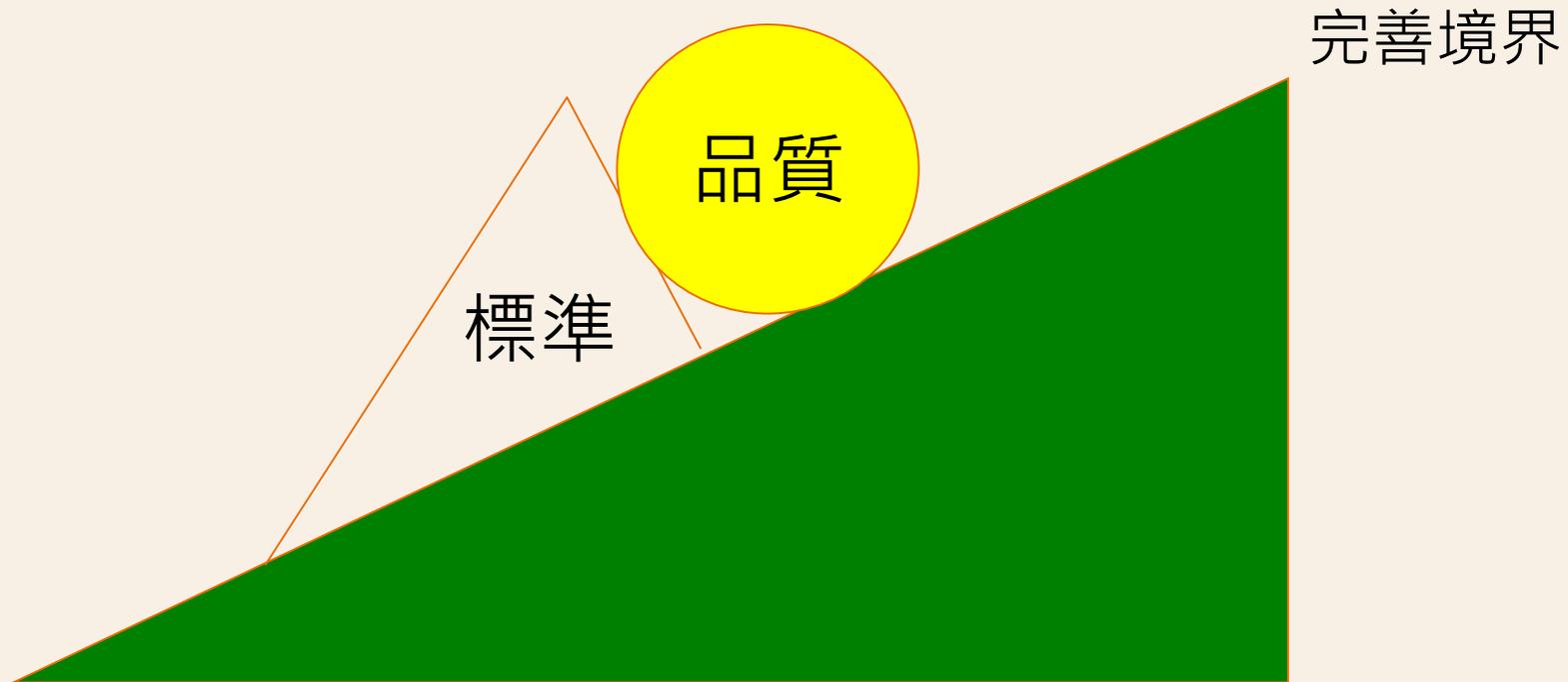
二、過程 (process)：

指有關提供及接受照顧的所有活動。

三、結果(outcome)：

指健康、知識與行為改善的情況，其中也包含了服務使用者對於照顧的滿意度。

■ Moullin (2002)提出服務品質管理要設定標準，以防止服務品質(球)掉落，並持續提升品質。



來源：Moullin,2002:66；Martin and Hendeson,2001:193.

衛生福利部公告

直轄市、縣(市)政府特約長期照顧服務契約書參考範本

○○縣(市)政府特約長期照顧○○○○服務契約書 2021.03.17修訂

第十八條 品質監測及訓練

- 一、乙方應建立服務品質促進與督導機制，包含人員素質提升計畫、工作績效考核獎懲規定、工作與督導流程、服務結果評估策略等，並訂定服務工作流程、申訴、獎懲、契約書及工作手冊、工作倫理與守則等。

衛生福利部公告 長期照顧服務機構評鑑辦法 2007.05.12

第2條 辦理長期照顧服務機構(以下稱長照機構)評鑑之目的如下：

- 一、評量長照機構效能。
- 二、提升長照服務品質。
- 三、提供民眾長照選擇。

第7條 1.本辦法評鑑之項目如下：

- 一、經營管理效能。
- 二、專業照護品質。
- 三、安全環境設備。
- 四、個案權益保障。

居家式長照機構之評鑑，得不包括安全環境設備項目。

居家式長期照顧服務機構評鑑指標及基準1/2

一、經營管理效能(11 項)			
代碼	共識基準	代碼	共識基準
A1	業務計畫擬訂與執行	A7	訂定工作人員權益相關制度
A2	工作手冊及行政管理規定	A8	長照服務人員定期接受健康檢查
A3	督導制度運作	A9	新進工作人員職前訓練
A4	健全的財務管理制度 (本項公立機構不適用)	A10	業務負責人實際參與行政與照顧品質管理
A5	資訊系統填報	A11	訂定照顧服務員排班機制
A6	評鑑期間接受主管機關督考 / 查核缺失改善		

居家式長期照顧服務機構評鑑指標及基準2/2

二、專業照護品質(5 項)		三、個案權益保障(4 項)	
代碼	共識基準	代碼	共識基準
B1	強化長照服務人員專業知能	C1	與服務對象或家屬訂定服務契約
B2	照顧服務員之服務執行及服務對象 /家屬回饋	C2	收費標準與開立收據
B3	跨專業服務提供	C3	意見反應/ 申訴機制的訂定與處理
B4	服務對象開案及結案管理	C4	服務滿意度調查
B5	意外或緊急事件處理		

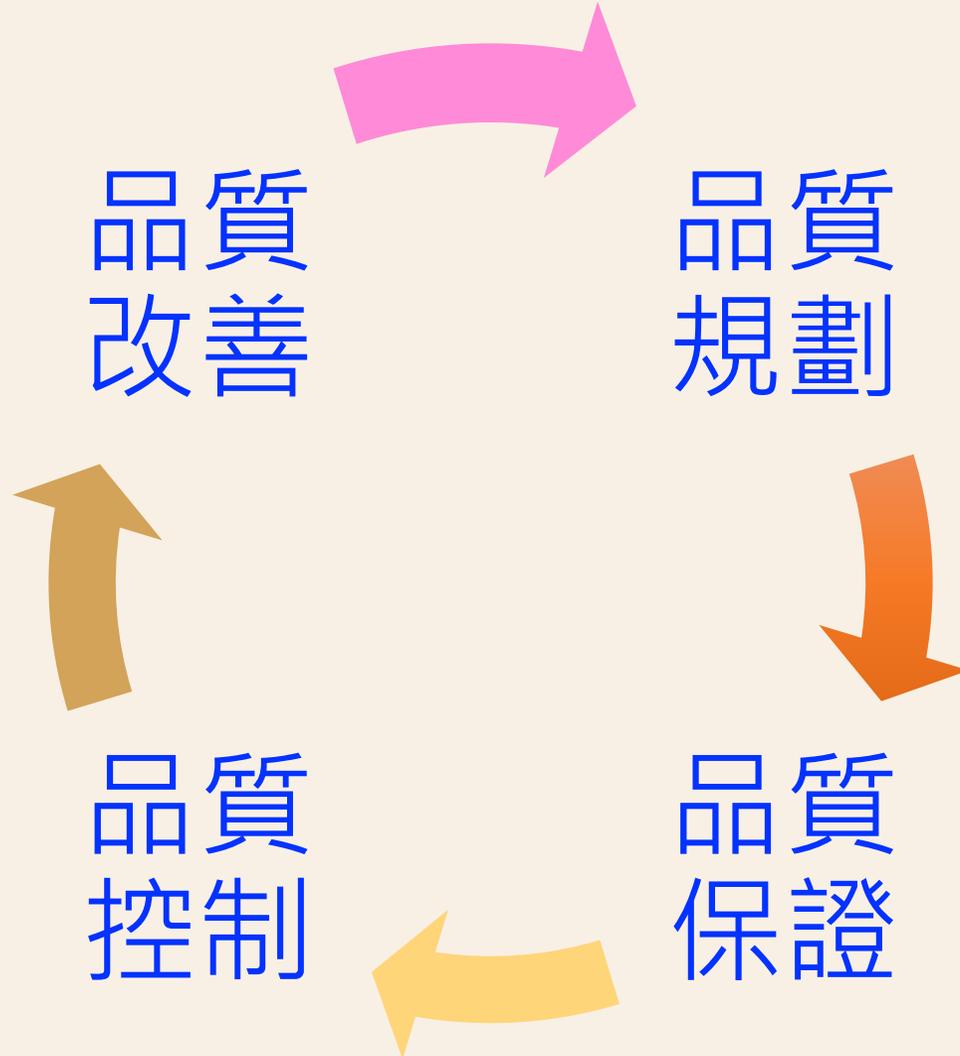
居家服務提供者的品質要素

1. 就近服務
2. 知識才能 / 知識技巧
3. 訊息提供
4. 服務態度
5. 關心關懷
6. 溝通技巧

居服督導進行服務品質監測的機制

1. 過程評估：技術考試、抽訪
2. 成果評估：申訴率、意外事件
3. 質化調查：個督、團督、考核
4. 量化調查：滿意度調查

品質管理循環圖



品質工具有助於解決問題和改善品質 1/2

- 一、**流程圖(Flow Chart)**：
呈現每一個行動步驟。
- 二、**檢核表(Check Sheet)**：
記錄並組織資料以確認問題的簡單工具。
- 三、**直方圖(Histogram)**：
呈現經驗次數分佈的圖形。
- 四、**特性要因圖(Cause-and-Effect Diagram)**：
用來尋找問題原因的圖形，又稱為「魚骨圖」。

品質工具有助於解決問題和改善品質 2/2

五、腦力激盪(Brainstorming)：

在輕鬆不受限制的集體思考氣氛下，針對問題分享想法與意見。

六、品管圈(Quality Circles)：

討論改善服務品質的工作人員們，定期討論所有改善的方法。

建立內部稽核作業流程：

由組織針對自訂管理系統及程序的稽核，除查閱作業程序是否運行及運行是否有完整性、符合性、適切性、有效性外，亦檢視管理系統以確保品質系統的維持、改善及發展。

居家服務常見品質議題1/2

一、倫理兩難議題：

利之所趨帶案投靠、居服員彈性接案與督導高流動率。

二、公平正義與資源分配：

往高薪單位流動(拆帳比例高)、挑選好服務對象、碼別支付高項目。

三、照顧責任與界限：

家屬與服務對象態度影響專業界線，高度情緒勞動。

四、使用者自決與服務介入：

照顧過程執行之替代角色或鼓勵自立與發展。

居家服務常見品質議題1/2

五、使用者利益與組織利益：

覺得有職業歧視隨時離職、與服務使用者私下協議。

六、專業價值與組織體制衝突：

為提升組織績效與市占率，發展各種競爭手段。

七、彈性與僵化之平衡：

一切依法行事制度，面對疫情造成恐慌及偏鄉或原民需求，如何能在有限時間內處理突發狀況並完成工作。

照顧服務員管理規定範例 1/2

1. 遵守服務服務使用者與服務服務使用者家中隱私，除與居督員溝通外，不得將服務使用者及其家屬的私事告知第三者。
2. 不得向服務使用者及其家屬借用、索取金錢或物品，以維持服務形象。
3. 不得向服務使用者推薦治療秘方或解說病情，以免引起不必要之誤會。
4. 不得與服務使用者或其家屬發生爭執、衝突並避免涉入使用者家庭糾紛中。
5. 服務使用者有任何意外或因照顧不當所引起的傷害，必須回報。

照顧服務員管理規定範例 2/2

6. 居服員在居督員排班時段完成服務項目後，不得留在服務使用者住處進行私人事務，或造成服務使用者及其家屬困擾。
7. 應與服務使用者保持良好專業關係，不將自己私事帶進服務使用者家中；且不得將自己的電話留給服務使用者及其家屬，以保護自己。
8. 不應與服務使用者及其家屬私下達成協議提供服務或自行增加其服務項目，為避免造成作業上之困擾，如有任何問題，應隨時回報居督員。
9. 服務時，要維持服務使用者原有的資源網絡。
10. 促進服務使用者自理能力，創造生命價值。

居家品質管理案例研討1/2

居服員不依照服務契約規範工作，會主動為使用者多做，超過十分鐘。如炒菜時多炒一份，理由是一樣的爐火與時間，就多炒一些給家人吃。

居督員回應：

建議使用者家換小一點的爐子，居服員無法認同

居務員回應：

告訴居督員，你就報表寫你的，我做我的，兩者不衝突！

- 請問看到那些組織文化及管理原則？
- 上述問題可以如何改善，促進共識？

居家品質管理案例研討2/2

- 一. 躺在地板的奶奶，自己在地板鋪好棉被。
奶奶獨居為跌倒高危險群，在居服員到家前，都會自己先在客廳地板躺好，家屬未積極處理！
- 二. 奶奶身上有傷口，家屬平日互動不多，後由兒子帶去醫院驗傷，結果與奶奶說的受傷部位不同，應該聽誰的？
- 三. 視障者在下大夜班返家時，被警察盤查時以手點筒照射引發個案防衛後被摔倒在地上，骨折受傷無法行動而申請居家服務，心情憂鬱易怒，情緒移轉至居服員身上。

使用者服務全面性評估與成效

接受服務的
狀況



可能改變的
狀況



介入目標
達成進展

了解使用資源情況

1. 對資源的滿意程度
2. 提供時間的適切性
3. 若有問題，個管需
4. 介入處置

了解使用者現況

1. 生理及心理變化
2. 支持網絡關係
3. 處置計畫改善狀況
4. 其他：福利資格、
5. 健康疾病狀況等

了解介入進展

1. 使用者改善狀況(程度)
2. 所做的轉介(正確性)
3. 預期結果(達成/更糟)
4. 相關他人：觀點/態度有改變嗎
5. 使用者/照顧者的期待
6. 計畫是否要修正
7. 應否結案

居家服務品質核心議題

- 1.服務的連續性
- 2.服務品質的一致性
- 3.服務提供者具備適當的技能
- 4.服務過程中準確的觀察
- 5.與服務使用者與家屬之間的互信
- 6.團隊間之互動
- 7.服務時間的一致性
- 8.服務成本及預算控制

影響服務因素

- 1.性別
- 2.族群
- 3.年齡
- 4.文化
- 5.助人價值

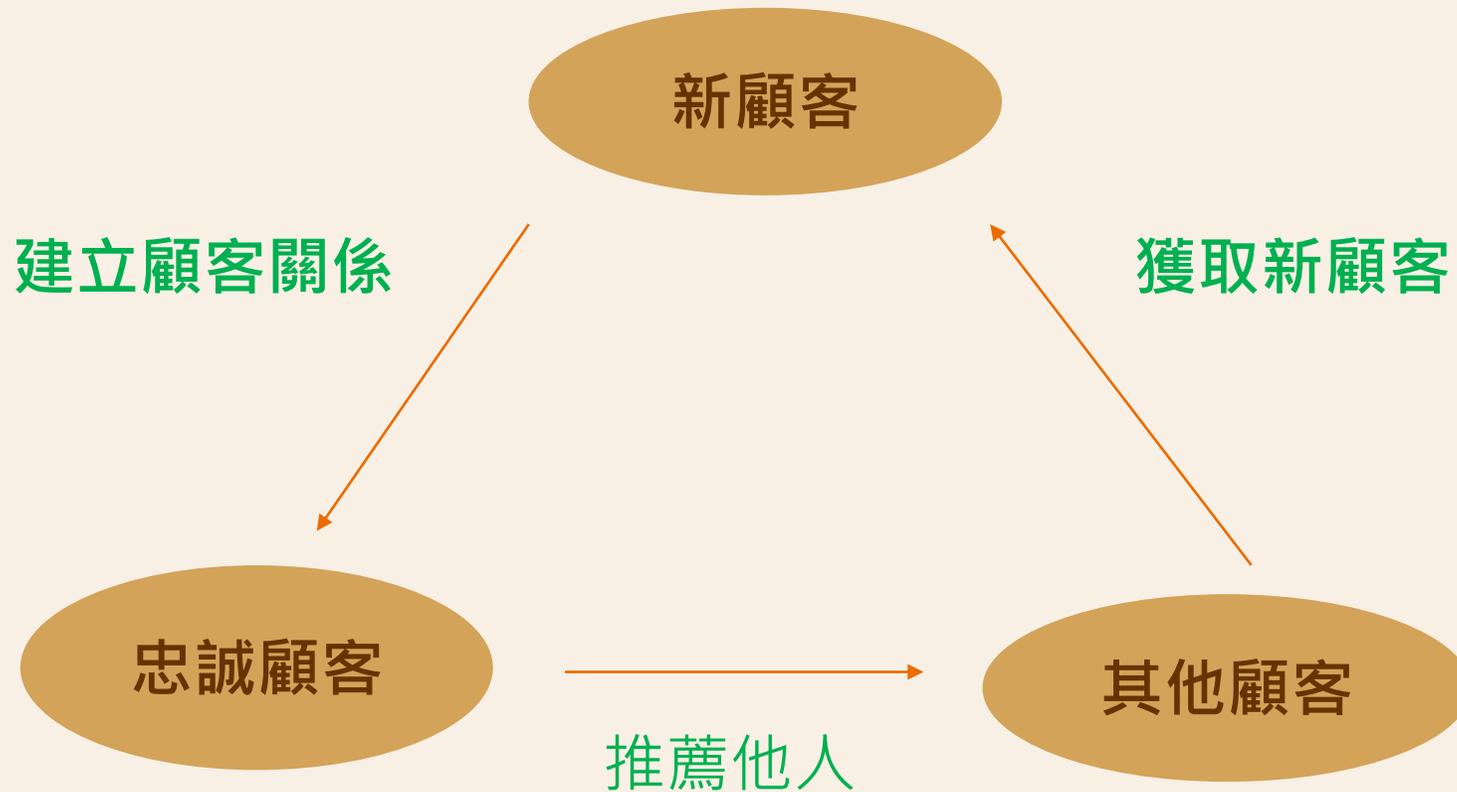
顧客關係管理最早是1980年發源於美國，當時有所謂的「接觸管理」(Contact Management)，主要是在收集有關顧客與組織間互動的人口統計資訊。

顧客關係管理一詞最早是由Gartner Group所提出，當時主要應用在金融業、電信業及保險業上，結合銷售、行銷、顧客服務及支援等應用。

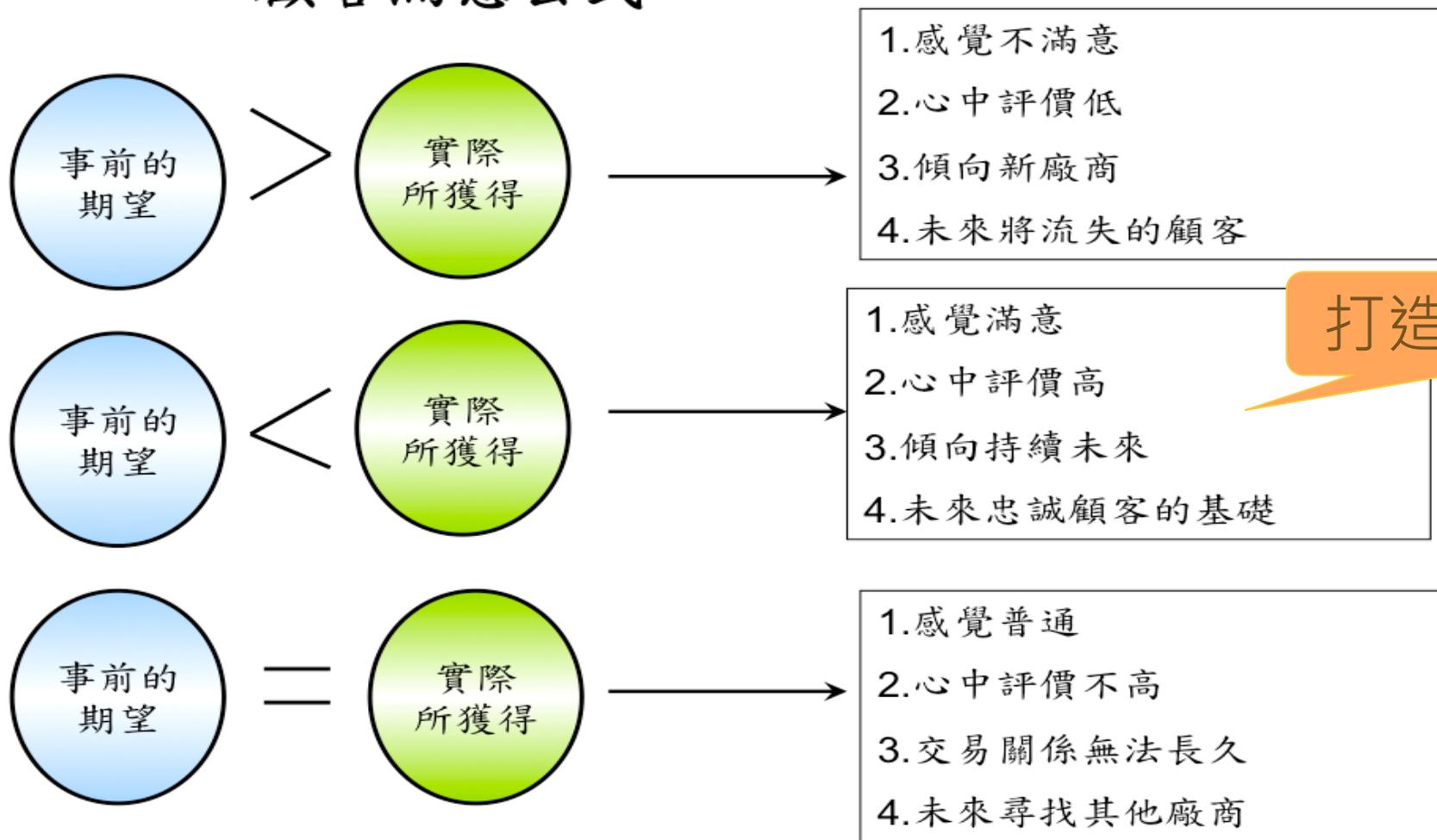
勤業顧問公司(Author Andersen)提到顧客關係管理是「去獲取顧客的資訊及情報，提供更好的服務，來滿足顧客的需求。」

顧客關係管理可說以行動導向(Action-oriented)方式去了解及改變顧客的行為，以獲得新顧客、服務舊顧客，並維持有價值的顧客，最終是希望根據顧客行為，提供顧客量身訂做的服務，以達到顧客滿意，進而提高組織效能。

顧客關係管理CRM就是找出最有價值的客戶，
形成全面滿意的、忠誠的、戰略的夥伴關係。



顧客滿意公式



打造粉絲團

顧客關係管理與居家服務品質之關係1/2

互動品質
專業技巧與
可靠度

照顧的可靠
性與持續性

對於舒適與
乾淨的期待
與回應

餐食服務

此量表用以瞭解居家服務使用者對於照顧品質的感受，並在歐洲國家包括愛沙尼亞、芬蘭、德國、瑞典、與英國等五個國家實地測量過，具有一定的信效度(黃志忠，2010)。

顧客關係管理與居家服務品質之關係2/2

居服員能在有督導情況下獨立工作

居服員對服務使用者需求做出回應

居服員確實做到服務使用者的期待

居服員在居家支持工作技巧

Leviten-Reid and Hoyt(2009)以顧客評估面向來評估整體滿意度的品質

個別化服務計畫
就是在提升
顧客忠誠度



客訴是來自顧客的重要訊息
客訴是改善服務的時機
客訴是強化組織體質的契機

化危機、挑戰為轉機

申訴機制與管理1/7

- 要訂定明確申訴作業流程，依申訴內容如居服員遲到、早退、紀錄簽章不明確、未前往服務、服務認知差異、服務期待不同、使用者提出賠償要求、重大傷亡案件、性騷擾等，訂立不同處理原則及流程，申訴內容必要時需要盡保密責任。
- 設立多元申訴專線與管道，並將申訴之方法載明於服務契約上或另製單張文件，明確告知服務使用者及其家屬。

申訴機制與管理2/7

- 申訴內容分級與處理原則：

一、事務性申訴：

居督員逕行處理及回報主管，並詳細記錄。

如服務內容變更、服務態度不佳、服務時間不足、服務內容未確實履行、其他非重大缺失屬居督員工作權責內執行事項。

申訴機制與管理3/7

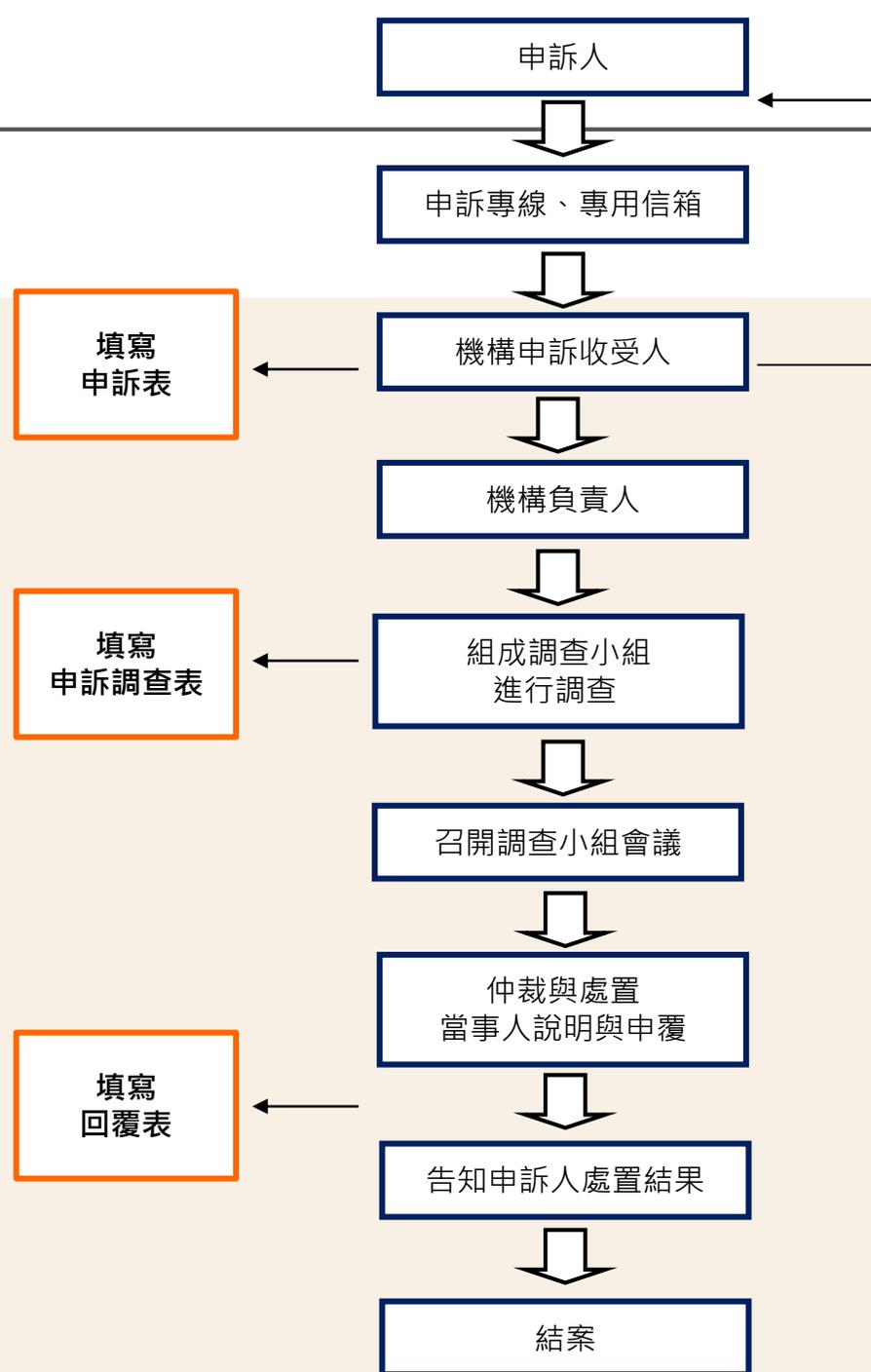
二、權益性申訴：

事涉複雜，需會同主管機關或組成調查小組處理。

如倫理守則、法律問題、金錢問題、照顧缺失以致使用者身體及財物損害、重大違規、服務使用者嚴重受損事項、非屬居督員工作權責內執行事項。

申訴機制與管理4/7

申訴流程圖範例



初步了解事由，
並給予正面之回應。

引用自林金立，第三章權益維護，居家服務操作手冊(再版)，中華民國老人福利推動聯盟，2003/12。

申訴機制與管理5/7

一、立即動作、正面回應：

申訴收受人接管案件，申訴收受人此時的處理原則為立即與申訴人取得聯繫，除了初步了解事由外，亦給予申訴人正面與負責任之回應，除安撫並紓解申訴人情緒外，並可避免事件之擴大。

二、回報機構負責人，擬定處置原則：

申訴案件不一，如果是涉及服務使用者權益、服務糾紛之情事，且事關重大或有更明確之證據，則可先暫時服務或暫時調派其他人服務；此處置之原則是基於當事人與申訴人間之專業關係已被破壞，繼續服務恐造成關係之進一步緊張。

申訴機制與管理6/7

三、組成調查小組、釐清真相：

由機構主管指派成立調查小組，排除利益關係人加入，到宅直接與申訴人進行訪談，並且約談當事人，聽取雙方觀點，釐清事件始末與真相，調查小組進行申訴人訪談時，最好能有兩人同行，以盡客觀公正之責，訪談過程避免給予承諾。

四、召開小組會議、決議處理方針：

召開會議，針對調查結果聽取小組成員意見，並依據機構規定與章程擬出處理方針。

申訴機制與管理7/7

五、告知申訴人處置結果：

指派專人告知申訴人處置結果，並聽取其意見，將意見帶回研判分析。

六、結案：

檢討處置過程有無改進之處，並針對申訴事件進行檢討改進。

居家服務申訴機制建置與管理

- 善用組織之團體督導及個別督導。
- 結合個案研討會議掌握服務品質。
- 標竿學習與跨機構橫向之交流。
- 結合跨專業角色及家屬參與之必要性。
- 全員參與的重要性，達成共識為首要目標。

品質管理重點：



事前 預防控制

事中 過程控制

事後 檢驗把關

全員 品質意識

永遠 持續改善

誌謝

主辦單位：衛生福利部
執行單位：社團法人台灣居家服務策略聯盟

編撰作者（按姓氏筆畫排序）：

作者	現職	作者	現職
王淑芬	財團法人老五老基金會 / 區長	林金立	長泰老學堂健康照顧體系 / 執行長
王潔媛	輔仁大學社會工作學系 / 副教授	林潔萍	財團法人愚人之友社會福利慈善事業基金會 / 副組長
成淑貞	樂善居家式長期照顧服務機構 / 居服督導	涂心寧	社團法人愛福家協會 / 總幹事
吳淑芬	社團法人愛福家協會 / 總督導	張秀蓉	嘉義市長期照顧管理中心 / 照管督導
吳艷玲	財團法人台南市基督教青年會社會福利慈善事業基金會 / 主任	張淑卿	中華民國老人福利聯盟 / 秘書長
李素華	溫佳健康生活有限公司 / 執行長	粘庭蓁	曉明居家長照機構 / 督導
李惠美	台灣全齡長照股份有限公司 / 執行長	陳正益	南開科技大學福祉科技與服務管理系 / 助理教授
林玉琴	新動能社會工作師事務所 / 所長	陳景寧	中華民國家庭照顧者總會 / 秘書長

誌謝

主辦單位：衛生福利部
執行單位：社團法人台灣居家服務策略聯盟

編撰作者（按姓氏筆畫排序）：

作者	現職	作者	現職
陳雅婷	財團法人台北市立心慈善基金會 / 督導	劉培菁	財團法人弘道老人福利基金會 / 主任
曾勤媛	社團法人台灣居家護理暨服務協會 / 理事長	潘思穎	財團法人天主教聖母聖心修女會 / 社工督導
游麗裡	財團法人老五老基金會 / 執行長	蔡佑岷	財團法人中華基督教福音信義傳道會 / 社工督導
黃也賢	財團法人台北市立心慈善基金會 / 稽核	蔡思瑩	財團法人苗栗縣私立幼安教養院 / 副主任
黃川芳	臺中市私立慈濟豐原居家長照機構 / 業務負責人	蕭燕菁	天主教花蓮教區醫療財團法人台東聖母醫院 / 業務負責人
黃后儀	臺南市沐恩關懷協會附設台南市私立沐恩居家長照機構 / 執行長	賴怡帆	福氣銀髮事業有限公司 / 執行長
黃瑞臻	財團法人臺灣省私立永信社會福利基金會 / 主任	簡如華	社團法人高雄市受恩社區關懷協會 私立受恩居家長照機構居家服務 / 主任

分享與討論

謝謝聆聽

