

第二章 文獻探討

本章包括五大部分，第一節將先針對殯葬業意涵，包括殯葬業之定義、服務內容、經營型態及殯葬（生死）學的分類領域作介紹說明；第二節為殯葬服務業相關研究文獻之回顧；第三節介紹評鑑理論，闡述評鑑的意義、目的、標準、原則、功能、實施方式與步驟及新公共管理之「顧客導向」等內涵；第四節評鑑相關文獻之回顧。

第一節 殯葬業之意涵

隨著社會變遷時代進步，殯葬資訊較以往已大幅公開，且能上網查詢，但家中一旦有人過世，還是很難平心靜氣處理亡者後事，此刻由親戚朋友口耳相傳、或病逝醫院之特約葬儀業者²、又或者逝世現場先來「蓋白布」的葬儀業者等協助處理後事，而喪家往往聽任行事，甚至任其宰割。站在消費者的立場，選擇何種商品或是品牌，所依循條件應該是消費者的需求面（陶在樸，2000；林幸穎，2003），因此本屬於社會邊緣行業的殯葬產業逐漸受到重視。近二十年大型集團紛紛投入，搶攻市場，殯葬業從早期家族傳承或師徒相授的小型或個人化經營逐步走向集體式的企業經營；從業人員亦從早期俗稱「土公仔」或壽材店的老闆、道士兼辦經營，演變成今日專業並具一定形象的「禮儀師」（陳金德，2005）。為區別殯葬業之良莠，俾利民眾選擇優良葬儀業者之參考，並提升殯葬禮儀服務業者之經營及服務品質，以健全殯葬業體質，達到去蕪存菁，殯葬管理條例第四十六條第一項規定：「直轄市、縣（市）主管機關對殯葬服務業應定期實施評鑑，經評鑑成績優良者，應予獎勵。」，首將殯葬評鑑納入法律規範。

壹、殯葬業之定義

除殯葬管理條例第三十七條殯葬業分為殯葬設施經營業及殯葬禮儀服務業，可見將其定義為服務業，另查行政院主計處行業分類標準（第八次修訂，2006年5月）則將殯葬業歸類為其他類別中的未分類其他服

²陳繼成(2003)指出，承租醫療院所太平間的業者擁有第一時間與喪家接觸的優勢，尤其是意外或突然死亡的家屬沒有心理準備；或是外地或從國外回來的病人，在當地缺乏親友的奧援；因此常就委由太平間業者處理善後事宜。

務業³。殯葬業在今日作為一種服務的營利事業，而關於殯葬服務業的服務特性根據 Lovelock (1983) 所提出的分類架構將其歸類如下：

- 一、服務活動的本質：服務範圍涵蓋有形和無形的活動，包括人的身體和心理層面。例如：遺體接運與臨終諮詢。
- 二、服務組織與顧客的關係分類：殯葬服務可以分為單次間斷的會員服務及單次間斷的非會員服務（例：購買生前契約者為公司會員，會員與非會員間在價格與所用物品上都有差異）。
- 三、顧客需求程度：殯葬服務需要針對不同文化、族群、地區、宗教或其他需求的顧客提供服務（例如金字塔頂端顧客），可說是顧客化程度非常高的行業。
- 四、服務的供需特性：殯葬儀式的舉行時程仍深受國人選好日子的觀念影響，因此有淡旺日、淡旺季之分。服務的提供隨時間變動程度大。
- 五、服務的方式：在服務的方式上，企業化殯葬業者，目前是以廣設服務據點並且由顧客光臨公司的方式服務顧客。

貳、殯葬業之服務內容

殯葬管理條例施行細則第二十三條更進一步解釋，殯葬設施經營業，指以經營公墓、殯儀館、火化場、骨灰（骸）存放設施為業者；殯葬禮儀服務業，指以承攬處理殯葬事宜為業者。一般而言，有關殯儀館與火化場的服務主要是指政府部門提供的服務，而墓地（納骨堂、塔）的服務則有公家與私人之分。除此之外，殯葬服務還包括整個殯葬儀式的安排，以及相關的週邊配套服務。因此，現在的殯葬服務還將服務的層面從傳統的殮、殯、葬往前延伸到生前契約的部分。所以有關殯葬業的定義不能直接停留在殯儀館、火化場及墓地（納骨堂、塔）服務的部分，還應該將殯葬儀式的安排以及相關的週邊配套服務包括進來（阮俊中，2003）。

一、殯葬業之服務內容與項目

就現有的殯葬服務業而言，葬儀社（傳統葬儀公司）是主要的代表，其一般的服務內容包括以下項目，如下圖2-1：

（一）程序方面

³依據我國行政院主計處行業分類標準，未分類其他服務業為：凡從事洗衣、理髮及美容、殯葬、家事服務及其他個人服務之行業均屬之。

- 1、接運遺體，並對遺體做適當的處理，如冷藏、防腐。
- 2、與家屬商定喪禮的儀式及埋葬方法。
- 3、擇日。
- 4、預定靈堂。
- 5、發引（出殯）。

(二) 代辦事項

- 1、辦理各種手續：如申請埋、火化許可證、殯儀館使用的申請等。
- 2、代售各種壽品：棺木、骨灰罈、麻孝衣、孝棒等。
- 3、聘請花車、樂隊、扛夫、和尚道士、五子哭墓等。
- 4、代購一切必需品：從水被、庫錢等乃至供菜、供酒、衛生紙、簽字筆、謝卡、香煙、毛巾、訃聞的印製、禮堂的布置等，涵蓋葬禮中所需的大小物品。

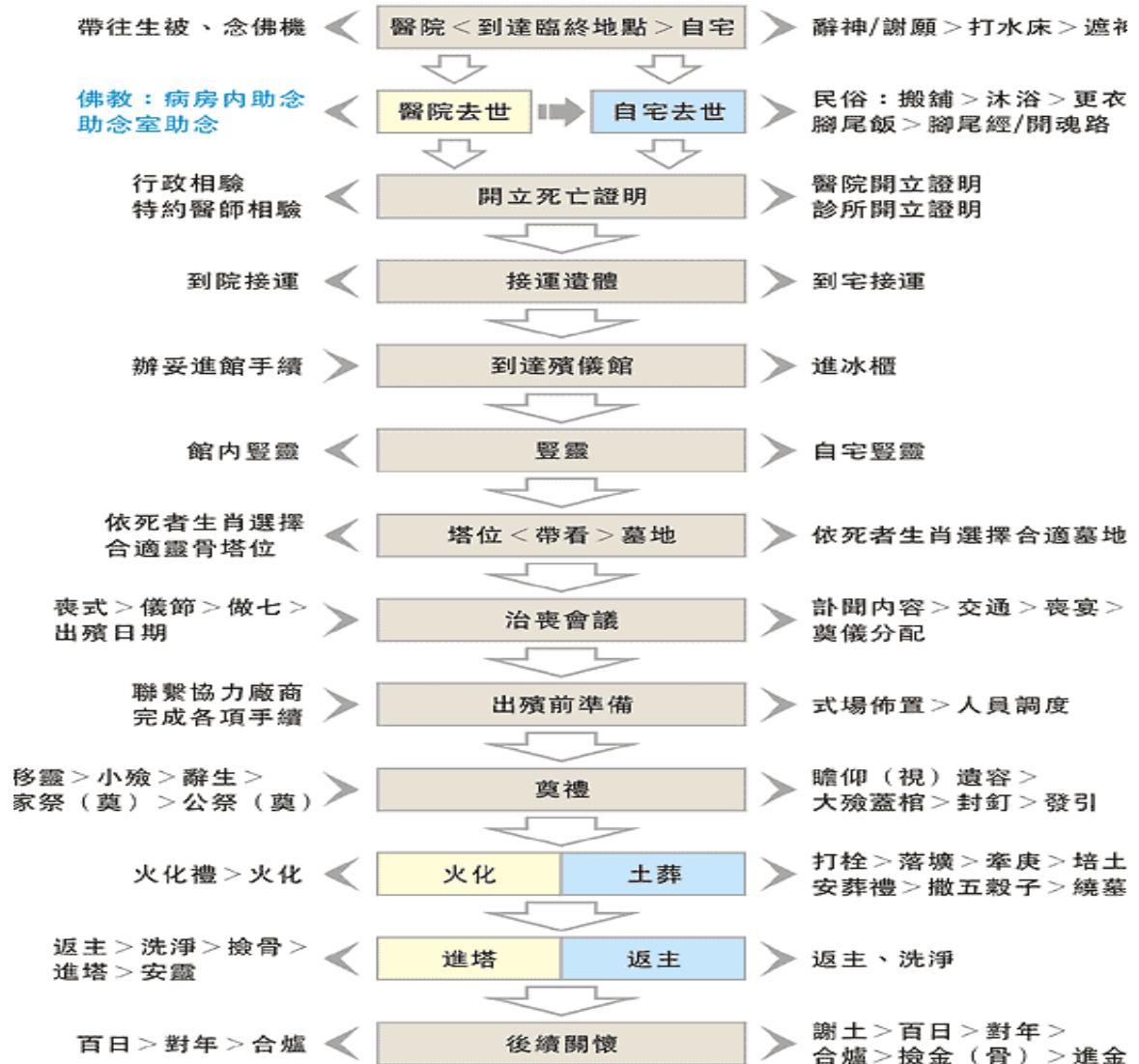


圖 2-1 德元禮儀公司治喪流程

資料來源：德元禮儀有限公司

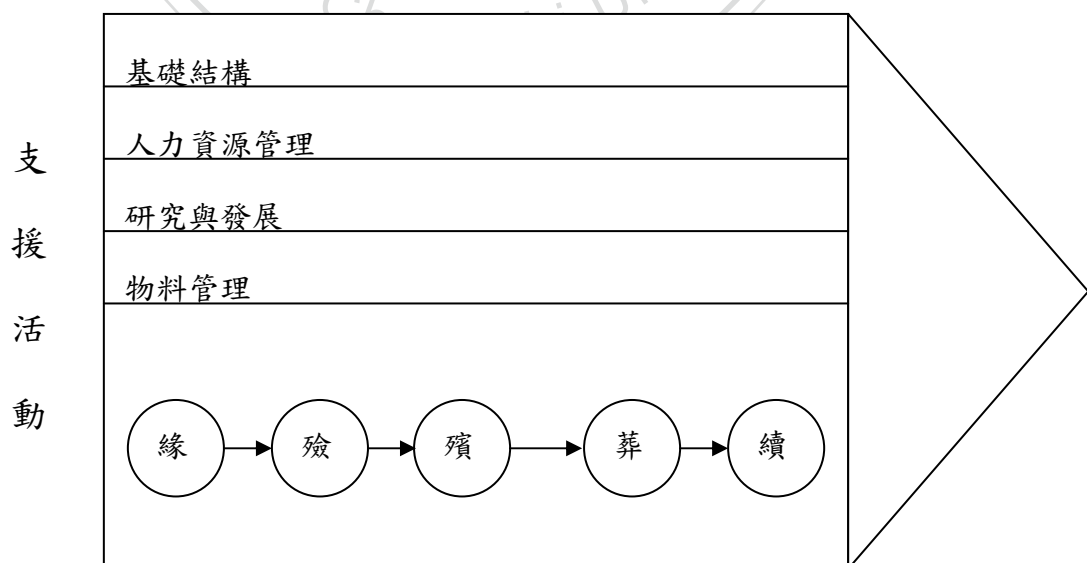
<http://www.taiwanfuneral.com.tw/info-gn.htm>

李自強（2002）認為，可以進一步將這些項目依據內容類別歸納為四個行業別：

- （一）殯葬用品製造流通業：舉凡棺木、壽衣、供品、花卉…等生產、製造販賣均屬之。
- （二）葬儀專業人力服務業：舉凡遺體化妝、奠禮司儀、誦經法事、封棺、抬棺…等專業人力之提供均屬之。
- （三）喪奠埋葬場所經營業：舉凡墓園、納骨塔（堂）、殯儀館、火化場、道場、寺廟、教堂、宗祠…等經營管理及相關營建構築等均屬之。
- （四）殯葬綜合儀禮顧問業：應屬現稱之葬儀社或禮儀及風水師。

二、殯葬業之價值鍊

就發展中的殯葬服務業而言，根據王士峰（2003）從價值創造的觀點而言，殯葬服務業，主要是「用最有效率的方式，提供亡者之家屬及親友得到最大的安慰及最大的滿意」。因此，殯葬產業的內容不該只是有關亡者遺體處理的殮、殯、葬部分，還應該包括服務前端的「緣」與服務後端的「續」。這樣整個殯葬的服務就構成了一個完整的價值鍊，主要活動應該包括：緣、殮、殯、葬、續五項活動，如圖 2-2：



主要活動

圖 2-2 殯葬業之價值鏈

資料來源：”全球化與知識經濟對殯葬業經營管理之挑戰”，王士峰（2003），兩岸「生命教育與管理」學術研討會，7，106。

- （一）緣：可以從潛在客戶開始，與生者接觸，簽訂生前預約契約，並能與醫護單位合作，進行安寧照顧，讓潛在客戶預先進行往生規劃，確保將來往生之尊嚴，這是未來殯葬服務業的趨勢。
- （二）殮：從往生後接運遺體、潔淨與掩埋亡者身體。主要在美觀亡者身體，使生者能壓抑對遺體之懼怕心理，進而得到慰藉。
- （三）殯：將遺體停柩讓生者憑柩奠拜，使其心情調適，逐漸接受死者已往生事實。
- （四）葬：將遺體火化或土葬，藏於棺槨或骨灰罐中保護之。使親友能夠定期慎終追遠。而殮、殯、葬的活動中，有許多儀規也都是由殯葬業者代為安排與執行。
- （五）續：一個專業化的企業，必須注重售後服務及永續經營。對亡者家屬也要常常予以關心及提供必要的服務。

以上五項就是殯葬業者創造價值的主要活動，而除了該五項主要活動外，尚須執行一些支援活動，否則將消滅了價值的創造。這些支援活動列述如下：

（一）基礎結構

一個企業必須塑造出自己的企業文化、理念、政策、管理方式等。這些因素就成為企業的基礎結構。基礎結構的良莠直接影響所創造出來的價值。

（二）人力資源管理

殯葬業最為人所垢病的就是工作人員素質良莠不齊，在處理業務過程中，往往使客戶感覺不專業、不尊重。其實殯葬業需要許多專業工作人員如禮儀顧問、入殮技術人員、遺體美容師、防腐技術人員以及管理專業人員等。這些專業人員並無專責教育或訓練單位負責培訓，此乃殯葬業之隱憂。

(三) 研究與發展

企業要能永續發展，必須不斷的研究與發展。例如材料或作業方式可能因為科技的發展而產生改變。

(四) 物料管理

在執行業務時，常常需要一些特殊用品及物料，平常對物料之採購、庫存及保管、運送等必須考慮到效益及效率兩層面。

參、殯葬業之經營型態

陳繼成、陳宇翔（2006）指出目前臺灣殯葬產業在各面向上都有不同，此可從組織型態、各戶來源、營業內容來探討。本研究採用組織型態分類，定義如下：

一、傳統公司

臺灣傳統的葬儀公司大多由早期的棺木店、彩帛店、花店、道士、誦經團成員，司儀、扛夫、撿骨師、地理師、造墓商等與殯葬相關的下游廠商或從業人員轉型而來，所以大多歷史悠久，經驗豐富，且具一、二項殯葬專業技能，而這些專長正是他們的特色。

根據中華民國葬儀商業同業公會全國聯合會 2006 年 10 月的統計，參加葬儀公會的殯葬服務業之公司行號全國合計 2,333 家，其中臺北市 311 家最多、花蓮縣 14 家最少。資本額 3,000 萬以上者 22 家，占總會員數 0.94%，3,000 萬以下者 2,311 家，占總會員數 99.06%，傳統的禮儀公司大多屬於後者。（中華民國葬儀商業同業公會全國聯合會，2006：陳繼成）

傳統公司規模小、營業範圍限於某縣、市或鄉鎮，極少設分店，員工人數少，且大多由家庭成員組成，例如夫妻檔、父子檔、兄弟檔，但具有成本低、向心力強、員工流動率低、容易管理、收費低、效率高、經驗豐富、人脈廣的優點。

而資本額少、辦公處所狹小、雜亂、組織無制度、成員學歷普遍偏低、固步自封、產品缺乏特色是他們的缺點。

二、財團型態

財團組織的公司，起步較傳統公司晚，資本額 3,000 萬以上，全省各地設有分公司，例如民國 79 年由經營靈骨塔的北海福座公司轉投資

成國寶服務股份有限公司，並於 82 年成立國寶集團，後於 92 年將旗下「福座往生禮儀服務股份有限公司」、「北海往生禮儀股份有限公司」及「國寶行銷顧問股份有限公司」三家公司，整合成立為『國寶服務股份有限公司』，全省設有宜蘭、台北、板橋、桃園、新竹、台中、彰化、嘉義、台南、高雄 10 個服務據點，員工約 210 人。

金寶山事業有限公司，由早期經營豪華墓園的金山安樂園擴大營業範圍，於民國 85 年成立壽儀部，開始跨足葬儀事業，民國 91 年壽儀部獨立成「金寶軒」公司，專做「金璽」及「寶璽」生命契約。員工 20 位、禮儀師 7 位。

龍巖人本服務股份有限公司，由經營靈骨塔的龍巖集團轉型，民國 81 年成立龍譽國際公司，後於 91 年更名為龍巖人本服務股份有限公司，全台共設有 13 個直營服務據點、3 個生命會館、5 個物流中心。

寶山禮儀公司，由寶山墓園股東劉添財創立於民國 84 年，總公司設在高雄，全省各地設有臺北、新竹、台中、南投、員林、高雄等 6 個服務處，員工人數約 54 人，生前契約產品「圓滿人生」。

全安泰股份有限公司，由主要出資者林睿紳創立於民國 84 年，原經營寶山紀念公（墓）園，民國 90 年擴大營業範圍，增加葬儀服務，設有臺北、新竹、台中、嘉義、台南、高雄等 6 個服務處，生前契約產品「真心關懷」，惟現改以銷售墓地及塔位為主。

萬安生命事業機構，前身是台灣光復之初吳伙丁先生創立了「萬字號」殯葬公司。民國 77 年，萬安生命獲得長庚醫療體系的信賴與託付，得在林口院區內整建首座素雅明亮的往生室，完全推翻了太平間陰暗冰冷的印象；此後陸續接受全省各地醫學中心及大型醫療機構的往生室委託，萬安生命迄今全省已有超過 30 個直營服務據點。

台灣仁本服務集團成立於 92 年，提供生命契約服務，旗下忠誠生命服務團隊與順陽生命服務團隊於全省各大醫院，如：臺北榮民總醫院、台北市立萬芳醫院、臺北醫學大學附設醫院、臺北國泰醫院、汐止國泰醫院、台安醫院等，合作提供生命服務。

其他還有跨行投資如基泰建設投資的紫雲公司、國民黨投資的展雲公司、統一集團投資的懷恩翔鶴。

三、跑單幫

跑單幫的業者大都是從事與殯葬有關的下游廠商或員工兼營。他們沒有公司登記、不必繳稅、沒有員工，也無營業場所，幾乎由一人扮演所有角色。遇到需要填寫承辦公司的名稱時，大多以自辦的名義登記。

若接到大型案子，他們人力或能力不足以應付時，通常會將 CASE 仲介給傳統公司或高於行情的價格，請資深喪禮服務人員幫忙服務。

四、其他

尚有部分宗教團體自備三寶架、孝服等殯葬用品自組殯葬服務團隊，當團體中有人亡故時便由自家人服務。但是遇到較複雜的狀況，如意外死亡或遺體腐壞等，仍得委請資深的喪禮服務人員處理。

由上述可知，財團型態的殯葬公司是近十五年始興起，大部份的葬儀公司仍以傳統型態居多。雖然傳統業者人數最少二人，與財團業者員工數高達百人，其服務內容從接體到入塔卻大致相同，惟差別的是生前契約⁴須由實收資本額三千萬以上、最近三年內平均稅後損益無虧損，且服務範圍所及之直轄市、縣（市）均置有專任服務人員的葬儀司始得販售，因此一般傳統業者是不能販售生前契約的。

肆、殯葬（生死）學之分類領域

據張淑美於 2002 年 2 月間，初步搜尋全國博碩士論文摘要檢索系統，以「生死學、死亡學、自殺、安寧照顧、臨終關懷、安樂死、器官捐贈、死亡哲學、死亡教育、生死教育、死亡文學、生命教育」等關鍵詞進行檢索，初步發現高達六、七百篇之多，但再檢視其題目與內涵，並不全然屬於生死學或生死教育的範圍，可能係為關鍵詞所致。這種現象極易使得對生死學領域有興趣的研究者感到混淆，且因過於龐雜，也造成不易直接掌握重要研究主題的困擾。張淑美更進一步根據國內外相關文獻之立論基礎，針對國內目前生死學相關學位論文進行分析歸類，如下表 2-1，期使能呈現其概括面貌，也期盼能為生死學未來的發展，提供某種指引的作用，進而開發生死學的新疆域。

⁴查殯葬管理條例第四十四條規定：「與消費者簽訂生前契約之殯葬服務業，須具一定規模；其有預先收取費用者，應將該費用百分之七十依信託本旨交付信託業管理。」；又查殯葬管理條例第四十四條第二項之一定規模如下：1、具備殯葬禮儀服務能力之殯葬服務業。2、實收資本額達新臺幣三千萬以上。3、最近三年內平均稅後損益無虧損。4、於其服務範圍所及之直轄市、縣（市）均置有專任人員。

表 2-1 分類領域與探討主題之分析

項目	分類領域	探討主題（或使用關鍵字）
1	生死教育	生命教育、死亡教育、生死教育、死亡教育態度、死亡教育需求、生死學課程、教科書之死亡概念、殯葬教育
2	生死禮俗	生命禮儀、喪葬禮制（節、俗）、牽亡、殯葬業、殯葬設施、遺體美容、生前契約
3	自殺	自殺、保險法第 109 條、危害健康行爲、殉教、自傷、輕生
4	臨終關懷	臨終病人、臨終照顧、安寧照顧、癌症末期病人、緩和醫療、末期照顧之家、化學治療、安寧社會工作者
5	悲傷輔導	喪偶、哀傷反應、失落經驗、心理歷程、喪親
6	生死心理	死亡概念、死亡態度、生命意義感、生死態度、死亡焦慮、死亡建構、瀕死態度、瀕死經驗、生命概念發展、憂鬱感
7	生死宗教觀	死後世界、宗教信仰、宗教思想、生死思想、蒙山施食
8	生死哲學觀	生死哲學、生命哲學、死亡哲學、生命倫理學、人生哲學、生死觀
9	生死社會觀	安樂死、死刑、墮胎醫療、生命表模式、器官移植、器官勸募、社會網路、經濟因素、社會關懷
10	其他	難以包含在上述九大類之下，皆歸類爲其他。如老兵的流亡處境、流行病學、生態學研究、〈發覺死的接近〉之中文譯註等

資料來源：”台灣地區生死學相關論文之分析”，張淑美，2005，*生死學研究*，2，26。

本研究雖為探討臺北市政府實施殯葬評鑑現況，為公共管理領域之一，惟評鑑項目則多屬殯葬業者之服務內容，是故依據上述張淑美之歸類，本研究相關「殯葬禮儀服務業」內容可歸類於「生死禮俗」之領域，亦即本研究跨及公共管理及生死禮俗兩種截然不同之領域。

第二節 殯葬服務業相關研究文獻之回顧

與殯葬服務業相關文獻蒐集計有李自強等相關研究論文十數篇。與本研究關聯性較強的有李自強（2002）的「台灣地區殯葬服務之消費行

為分析」、阮俊中(2003)的「台灣殯葬產業動態研究」、林幸穎(2003)的「民眾對於殯葬資訊的認知與需求之研究—以宜蘭市民眾為例」、陳金德(2005)的「整合中的台灣殯葬產業經營模式研究」、陳榮鴻(2004)的「殯葬管理與社會發展—以台北市為例」、陳繼成(2003)的「台灣現代殯葬禮儀師角色之研究」六篇。

謹就上述六篇研究依研究目的分別作簡要敘述，並進行分析比較，分析項目包括現行殯葬產業狀況、研究方法、對象、研究發現及結論與建議等，整理如表 2-2：

表2-2 殯葬相關研究文獻彙整表

	李自強(2002)	阮俊中(2003)	林幸穎(2003)	陳金德(2005)	陳榮鴻(2004)	陳繼成(2003)
研究目的	對「殯葬消費」以市場行銷之構面進行探討，對其消費行為進行分析。	1、探討台灣人口結構變化對殯葬業收入及產值之影響。 2、探討台灣平均殯葬價格 3、探討整個產業之基本參數以利政府制定政策。	為了解宜蘭市民眾的殯葬活動資訊來源及對殯葬資訊的需求為何？	探討面對殯葬業收入產值大餅，殯葬業者之整合改革趨勢。	探討台北市殯葬管理之發展變革，到台北市殯葬管理前後之對照、治喪民眾滿意度分析探討。	企圖為台灣現代殯葬「禮儀師」的角色作定位，並為未來的「禮儀師」證照考試及培訓課程規劃提供參考。
研究方法	多元尺度法	系統動態方法	問卷訪查	深度訪談法	訪談與問卷調查	深度訪談法
研究對象	殯葬消費者	台灣殯葬產業	殯葬消費者	台灣殯葬產業	台北市立殯葬設施	禮儀師
研究發現	發現消費市場區隔的存在，但其消費行為之方案評估、選擇及滿意度等均無明顯差異，可見消費者對殯葬資訊之掌握不足。	2000年至2050年時，台灣殯葬服務業改造與提昇的機會，未來的殯葬業應視為新興的傳統產業。	1、民眾期盼政府能輔導業者改善服務品質，公佈優良名單以保障民眾利益。	1、專業分工趨向SOP標準作業流程。 2、葬式多樣化。 3、運用資訊科技提昇服務速度、效率、品質。	殯葬困境： 1、屬高度鄰避設施、設備明顯不足。 2、服務管理訓練，應推廣生死教育。	1、台灣「禮儀師」的養成，因為缺乏正規的學校教育，祇能採取傳統師徒制或短期研習班的方式。

	李自強(2002)	阮俊中 (2003)	林幸穎 (2003)	陳金德 (2005)	陳榮鴻 (2004)	陳繼成 (2003)
研究發現			2、民眾認為殯葬業者應該開立發票，一方面規範業者營業行為，一方面保護其殯葬消費權利。	4、喚起國人對殯葬事宜之關切，及死後尊嚴與殯葬自主的覺醒。	3、私立殯葬體系之管理。 4、生前契約之規範及推廣預預立遺囑。	2、政府希望以實施禮儀師證照制度來達到專業化的預期目標，仍存在著很大的落差。
結論	<ul style="list-style-type: none"> 1、加強消費者教育。 2、強化消費者對殯葬消費之正確資訊。 3、促成殯葬產業達提供優質服務。 4、提升國民生活品質之目標。 	<ul style="list-style-type: none"> 1、建議主計處與內政部，對殯葬業統計之業務明確分工，建立殯葬業收入、價格的專門資料銀行，定期公布統計數據。 2、建議消基會設立專職部門收集往生消費的價格資料並對業者的服務品質進行公開評鑑。 	<ul style="list-style-type: none"> 1、積極推廣殯葬的資訊。 2、輔導業者提升服務品質與競爭力。 	<p>對政府機關之建議為：</p> <ul style="list-style-type: none"> 1、訂定完整殯葬法規。 2、對殯葬業者應落實做好定期評鑑及證照制度。 3、將協助低收入戶之殯葬活動，列入社會服務範圍。 4、暢通殯葬諮詢與申訴管道。 	<ul style="list-style-type: none"> 1、殯葬管理刻不容緩。 2、藉推動 ISO 國際標準認證，提升殯葬管理服務品質與水準。 3、積極推動網路追思及樹、灑葬等自然葬法。 4、生死教育應納入國民教育體系。 	<ul style="list-style-type: none"> 1、國內大學儘快設立殯葬學系。 2、在相關領域的研究所招考具實務經驗的學生，以培訓殯葬科系的師資。

資料來源：研究者整理。

歸納上述六篇國內相關殯葬研究文獻，與本研究相關重點為：

- 一、就目前殯葬設施仍以公部門為主，葬儀服務則由私部門提供為多。
- 二、研究方法為質、量並重，但偏重質化訪談。
- 三、各項研究目的有五個共通點：
 - (一) 為探討相關文獻，做為研究之理論基礎。
 - (二) 了解殯葬現況，多為國人所避諱，殯葬禮俗及價格分歧，且目前消費者對殯葬資訊的獲得尚嫌不足，殯葬市場未透明化，以致國人對殯葬改革寄望甚高，建議政府應訂定合理之殯葬價格，供民眾參考查詢。
 - (三) 殯葬消費平均金額每年呈遞減現象，表示國人愈來愈不重視殯葬繁文縟節，反之，簡葬、潔葬（如樹、海葬等自然葬法）需求增加。
 - (四) 為改善葬儀業者素質，提升服務品質，應加強殯葬（生死）教育，廣設相關科系。且為加強對民眾（殯葬消費者）的殯葬教育，應將生死教育納入國民教育體系。
 - (五) 為對未來決策與殯葬業者提出改進的意見，應建立殯葬資料庫（銀行），落實 ISO 國際標準認證或進行公開評鑑。

另將其他國內外學者或研究者，相關殯葬禮儀服務業的研究專書和報告（論文）彙整如附錄一。

第三節 評鑑理論

評鑑是最近半個世紀以來，深受各界普遍關注的重要課題，至今更成為流行術語，受評人員聞之色變，一如考試之於學生。然而關於評鑑，要評鑑什麼(what)？為什麼要評鑑(why)？用什麼規準來評鑑(how)？何時評鑑(when)？誰來評鑑(who)？誰被評鑑(whom)？許多問題都值得深入探索。Iwanicki(1990)指出，有效的評鑑取決於下列三個要素：一、合理的評鑑目的；二、具體的評鑑指標；三、合宜的評鑑歷程或程序。其中評鑑目的是為了回答「為什麼(why)要評鑑」的問題，評鑑指標則是回答「評鑑什麼(what)」的問題，至於評鑑歷程或程序便是回答「如何(how)進行評鑑」的問題。

因此本節將分四個部份探討，分別是一、評鑑之意涵，包括意義與

目的、評鑑的標準、原則與功能；二、評鑑實施的方式與步驟；三、實地評鑑問題與因應方法及四、新公共管理中「顧客導向」與評鑑之關連。茲就相關的理論分述如下：

壹、評鑑之意涵

評鑑 (evaluation) 一詞，含有評價之意，是正確而有效的價值判斷 (value judgments)，亦即對事項加以審慎的評析，以量定其得失及原因，據以決定如何改進或重新計劃的過程(王家通，1995；謝文全，1996；邱琬婷：2006)。茲將國內、外相關學者對評鑑的意義與目的、評鑑的標準、原則與功能說明如下：

一、評鑑的意義與目的

(一) 評鑑的意義

評鑑是為了某個目的，而對各種想法、做法、績效、資料的價值作出判斷的活動。旨在協助受評者發現問題、解決問題、或肯定受評者的作業，亦具有一種引領組織領導者自動自發、努力向上的經營動力，以達成自我改進的功能 (洪慶麟，2005)。

以下先說明國內外學者對評鑑的看法，再加以綜合歸納之。Stufflebeam (1971) 對評鑑所對的定義為：評鑑是為了作決定 (decision-making) 而進行「界定」、「蒐集」、「分析」和「報告」「有用資訊」的歷程。也就是說評鑑與做決定有密不可分的關係，評鑑的歷程包括「界定有用資訊」、「蒐集有用資訊」、「分析有用資訊」和「報告有用資訊」給決策者在作決定時參考。Tenbrink(1974) 認為評鑑是獲得資訊進而形成判斷，並據以作決定的過程。也就是說，評鑑者選擇二個或多個評鑑標準，收集評鑑對象的相關資料，然後根據評鑑標準決定評鑑對象的價值，最後再根據評鑑結果督促評鑑對象改進其服務品質的歷程。

Stufflebeam(1983)將評鑑界定為：「評鑑的目的不在證明什麼，而在求改進」(The goal of evaluation is not to “prove” but to “improve”)。王文科(1989)對事物的價值或優點，所作的系統評估，並且強調評鑑者必須能獲致可辯護的價值判斷，而非只測量事物或決定目標是否達成而已。House(1993)認為評鑑是指依據適當的標準，來決定事物的程度或價值。

Tornow(1993)指出 360 度回饋是針對特定個人，以及包含受評者自己在內的多位評量者來進行評鑑，此回饋結合了同儕、直屬主管、外部的客戶、自評等多元化的評鑑來源，透過自己與別人的評鑑來了解自己的優缺點與不足之處，使評鑑能達到較客觀的結果呈現。

黃光雄（2005）評鑑是健全的專業服務最基本的構成要素之一。專業人員的服務對象應當獲得符合需要、品質良好、最新及最有效的協助。為了專業人員能夠負起責任來滿足這些標準，社會必須定期要求專業服務接受評鑑。

朱淑雅（1998）認為評鑑係根據評鑑的效標，經由評鑑者多方蒐集受評者的相關表現資料，以對受評者的表現進行評估及判斷的歷程。

許博超（1994）評鑑的意義包括外來的評核、稽查、督導、訪視、輔導等，也包括個人與機構內在的自省。所以一個完善的評鑑系統應包含以下幾個特點（評鑑應注意事項）：

- 1、人性的個人情緒和專業行為、技巧、產量均應列入考慮。
- 2、參與的每位成員都應包含於績效評鑑中，尤其是在目標設定、計劃和修正策略的運用中。
- 3、自我批評的每位成員均能以非防衛性的態度接受回饋。
- 4、對績效評估的人力關注方面，要和個人收穫與機構成功之間取得平衡。
- 5、評鑑是要在一個正常且持續的基礎上提供，而非只做一兩次。

因此一個好的評鑑它要能包括有確定的評鑑主體、訂定評鑑的時間、要用客觀的評鑑標準、詳列評鑑內容與項目，及評鑑結果要能具體且能運用。

張德銳（2000）認為評鑑是對評鑑對象做價值判斷和決定的歷程。其步驟為根據評鑑標準，蒐集一切有關事實，以瞭解評鑑對象的優劣得失及其原因；其目的為協助評鑑對象改進其服務品質或作為行政決定的依據。

綜上所述，殯葬服務係屬專業服務，因之研究者將殯葬評鑑界定為：評鑑是訂定評鑑標準，有系統、客觀公正的蒐集受評者的相關事實資料，以對其作價值判斷優劣得失及其原因，並依評鑑結果督促受評者改進及健全其服務品質，並確保其服務能有效地符合顧客的需求，亦即確保消費者權益的歷程。

(二) 評鑑的目的

Scriven(1967)認為使用評鑑的目的有時是為了績效責任(accountability)，而有些則是為了發展與改進。國內學者張瓊玲(2007)指出，課責(accountability)機制如能引入評估(評鑑)的概念，並加以發揚光大，如政府對所補助的機構，建立一個優良的評估(評鑑)，或認證制度，將有助於非營利組織釐清課責(包括績效及品質的問題)，並幫服務使用者篩選優良的服務系統，進而達到市場上品牌的效應，也等於幫自己(政府)挑選更佳의 行政助手。

關於評鑑的目的，美國學者 Chelimsky(1997)將其區分為績效責任的觀點、知識性的觀點及發展性的觀點此三個觀點，並在不同的面向各有其不同的差異性，如下表 2-3，茲將三個觀點說明如下：

- 1、績效責任的觀點(accountability)：從評鑑者的立場而言，評鑑的目的在於檢視執行單位對其任務達成程度的績效責任，主要在看一個機構或方案之成果，常以投入與產出為評鑑之標的，尤其是具體數字的呈現；評估者必須獨立、不帶任何情感與立場，不可以倡導某一主張，需純粹作理性的分析。
- 2、知識性的觀點(knowledge)：評鑑的目的是用來協助瞭解事情的源由，並解釋各種現象的方法與工具，以提供新觀點、新內涵、新的瞭解與啟發為目的，對於是否應有理念倡導，則尚有爭議。
- 3、發展性的觀點(developmental)：對評鑑客體及其內部成員的觀點來看，評鑑的目的是具有回饋性及期望的工具，主要在建立機構的能力，並建立組織在一些評鑑項目上的能力以發展機構；對研究的獨立與客觀性，多不加要求；評鑑者扮演機構或方案之「挑剔的朋友」，而其研究結果也常易為機構所接受，且本身具有相當大的空間，可提升並增進其效能。

研究者嘗試歸納 Chelimsky 的觀點，認為殞葬評鑑目係為建立業者的能力，提升並增進其效能，由此可知，應較接近於發展性評鑑的觀點，其主要的重點有：

- 1、目的在於強化組織機能、建立組織自我評鑑領域(例如龍巖人本、國寶集團、萬安生命、展雲、蓮華、陽光公司等業者

通過 ISO 認證)。

- 2、重視機構的自我發展。
- 3、基本效用係機構效能為評鑑歷程的一部份。
- 4、評鑑者的角色應是「夥伴」(partner)或是「會諫言的朋友」(critical friend)。
- 5、殯葬業者普遍對評鑑的結果仍可以接受(不接受者通常直接「拒絕評鑑」)。

表 2-3 評鑑的三個觀點在九個面向的差異表

面向 \ 觀點	績效責任評鑑的觀點	知識性評鑑的觀點	發展性評鑑的觀點
目的	評估投入資金的結果或價值、決定費用代價並評估效率	瞭解問題、計畫及歷程，發展新方法、批判舊方法	強化組織機能、建立組織自我評鑑領域
達成目的之自我需求	否	否	是
基本效用(uses)	政策導向、啓發、機構改造	啓發導向、研究及其複製、知識庫建立	機構效能為評鑑歷程的一部份
評鑑者的角色/當事人	疏遠	視評鑑設計方法決定彼此親疏關係	親近：評鑑者扮演「評論的朋友」角色
獨立性	不可或缺	重要	微乎其微
辯護	不被接受	不被接受，但現在仍處爭議中	常不可避免，但可藉獨立的外部檢視修正
當事人或使用者接受度	通常難被接受，不過可經由協商解決	使用者可能忽視不喜歡的發展或束之高閣	如果威脅不存在，則容易被接受
公正性	高	高(辯護不存在時)	不確定(視獨立性及控制制度而定)
為政策辯論的立場	可能強有力(視領導能力而定)	可能強有力(如果支持宣傳管道存在的話)	不確定(視獨立性及控制制度而定)

資料來源：引自 The Coming Transformations in Evaluation , by E.Chelimsky, 1997, In E.Chelimsky & W.R. Shadish (Eds.). *Evaluation for the 21st century*(pp.1-26). CA:SAGE.

研究者亦認為殯葬評鑑之目的涵括 Chelimsky 另外兩種評鑑的觀點(績效責任與知識性評鑑的觀點)，說明如下：

1、績效責任的觀點

- (1) 績效的證明：社會大眾對於殯葬服務的品質逐漸產生不滿和質疑，認為必須透過客觀的評鑑機制，才能改進其缺失。此外行政資源愈來愈有限，不能過於浪費，也必須經由評鑑的手段，加強輔導體制不善的業者，才能使資源有效利用。
- (2) 近來的諸多殯葬改革，皆衝擊到殯葬業者的服務與運作(例如禁止花圈進館、禁燒陪葬品等)，殯葬主管機關及業者亦須對殯葬消費者負責。
- (3) 殯葬評鑑是一種殯葬業者全身健康檢查，業者必須積極去面對，才能確認組織機能運轉是否正常，同時及早發現病狀，並透過專業診斷與治療的過程，確保公司的健全運作。

2、知識性觀點

殯葬業者是專業組織，評鑑項目中「創新服務」，目的為期盼業者能提供新觀點、新思維及新的服務方式(例如革新喪葬流程)。

二、評鑑的標準、原則與功能

(一) 評鑑之標準

「標準」係指一種榜樣、規範、意圖達成的目標或期望水準，作為衡量事物表現的規則、原則或規準，故標準乃指判斷受評對象優點或價值的依據，這也關係到評鑑結果的公信力，故宜妥善和謹慎訂定。

評鑑一詞代表了品質與價值，它可有質與量兩種向度。教育評鑑標準聯合委員會(Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994)認為須發展出好的方案評鑑標準(The Program Evaluation Standards)，而這些標準需能滿足四項標準，即效用性(utility standards)、可行性(feasibility standards)、適當性(propriety standards)和準確性(accuracy standards)。每一項標準又有具體的指標予以描述，分述如下

- 1、效用性(utility)：效用性的標準是要確定評鑑能夠滿足預期的使用者在資料上的需求。
- 2、可行性(feasibility)：可行性的標準是要確定評鑑是實際

的、審慎的、圓融的、及儉約的。

3、適當性(propriety)：正當性的標準是要確定評鑑是合法地、合乎倫理地加以執行，而且要適當地尊重與評鑑有關人員的福祉，同時也要適當地尊重會受評鑑結果影響者的福祉。

4、準確性(accuracy)：精確性的標準是要確定評鑑對用來判斷被評鑑方案之價值或優點的特徵，要能揭露及傳達充分的專門資料。

該四項評鑑標準，大致反映在各種評鑑模式之中，在真正的評鑑當中，標準的取捨，固然屬於評鑑人員本身的權限，但是它們確具有指引評鑑工作的功能。

Carley(1981)的研究中提到，好的指標除了一般的選擇標準外，應還須具有兩點的特性，才能稱得上是真正的”好指標”，其特性包括：

- 1、好指標之建立在方法上需有適當的技術存在，包括量化的問題、預測、因果關係以及內在價值判斷、建構指標等均需加以考慮。
- 2、好指標必須能說明政策形成過程的本質。而這些本質的因素應包括政治上的價值判斷、價值操作以及科層體制的維持。

另根據 Mosley et al. (1996)績效標準有量化與質化標準二種：

- 1、量化標準：即可用數字來表達的標準，這種標準可以讓管理人員能清楚表達其績效期望。同時可以讓績效管理的後續步驟能更有效地進行。
- 2、質性標準：質性標準的描述比較困難，所以管理人員與部屬對質性標準的認知會比較不清楚，但質性標準仍非常重要。長期運用量化評量的結果，使組織的運作被簡化成數字。即一種化約主義的機械型態(Mosley et al. 1996：黃月純，2000：謝淑芬，2003)。

再以受評機構之性質來區分，可分為機構評鑑標準與專業評鑑領域標準兩種；其中，除各專業領域就其專業的評鑑標準之外，

機構評鑑標準也可因其不同性質的機構而有所差異，例如：公立與私立、規模大小等等；因此，未來如果要修定各機構之評鑑標準時，應適時的加以區隔和調整。一般學者均認為，屬質的評鑑標準不夠客觀具體，會影響評鑑結果的公信；而屬量的評鑑標準則被認為缺乏彈性，違背實驗與改革的精神，並容易造成各機構之間互比高下，競排名次的情形；因此，未來應綜合此兩種評鑑標準之趨勢，亦即強調「質量並重」(陳鎰明，2002)。

換言之，無法以量化指標來表示的評鑑內容，例如：服務口碑、業者良心等，則以廣泛性的說明來表示。也正如 Baster(1972)所言，評鑑指標的認定與方法，主要還是根據研究者的目的及能收集到的資料才能有所決定。因此，質化或量化的指標，必須先行考慮如何與研究目的結合，這樣，才能訂定出適切的評鑑標準，以發揮預期的評鑑目的。

(二) 評鑑之原則

Kosecoff & Fink(1982)評鑑標準的建立，大多採取以下四種方法認為指標的建立應遵守下列原則：

- 1、專家判斷—邀請專家制定標準。
- 2、過去表現—依據過去表現來決定合理的期望表現水準。
- 3、比較—以一個群體不同時間或不同群體同時間的表現相互比較。
- 4、常模—利用現有的常模進行比較。

國內學者孫本初(2002)指出，不論是績效指標或是各種指標建立的原則有四：完整性、客觀性、解構性及指標數目極小化，茲將其分述如次：

- 1、績效指標需具有完整性：選取的績效指標需能涵蓋重要的構面(dimension)。
- 2、績效指標需具有客觀性：指標必須能用具體的數字表現出來。例如要衡量一個機關的工作士氣，可用員工的離職率、出勤率、抱怨率等表現出來。
- 3、績效指標需具有解構性(decomposition)或稱為分解性，係指指標的上層抽象概念能化成下層的具體概念。例如「民主」這個上層概念，可以化成「一人一票而且票值相等」這

個具體概念來表示。

- 4、績效指標的數目應極小化：此乃因前述的所謂指標要能涵蓋重要的構面，其次，在操作上，指標與指標間大多會產生衝突，所以必須把指標數目極小化。例如經濟與環保之間必然會產生衝突，在生活困頓時，通常經濟的考量高於環保的考量，但在經濟發達，生活富裕的社會環境下，通常對環保的考量要高於經濟的考量；這就是指標數目應極小化的原因。

殯葬評鑑指標係指據以檢核殯葬禮儀服務各層面重要表現績效成果的變項，亦需符合評鑑指標建立的原則。而經由評鑑指標的檢核，可以具體的描述、分析、解讀和判斷葬儀業之管理情形與經營績效。

(三) 評鑑的功能

國外學者 Stake(1981)指出評鑑「標準」亦即評鑑「規則」的訂定。評鑑之標準即評鑑之規準、評鑑之指標，Rossi 和 Freeman (1993) 也把它稱為評鑑的敏感度 (sensitivity)。「評鑑標準」的功能有二，一則告訴受評者努力的方向，二則做為評鑑者判斷的準繩。

評鑑應成為一項例行性的工作，用以檢視機構內部運作，外部服務品質，以便使服務日新又新，亦是藉此系統自省、內省，據以修正、調整運作，乃至繼續生存的不二法門，因此評鑑的功能大致可分為六項 (陳瑞榮，1995)：

- 1、激勵的功能：可促進機關團體或個人努力向上，以求最佳之績效。
- 2、回饋的功能：即檢討反省，蒐集資訊，提示希望達成之成果，提供各項計劃與決策有用之資料。
- 3、品評的功能：根據事實確定其價值，評斷其成就。
- 4、改進的功能：評鑑的目的在改進，改進的決策應由機構全體共同參與，評鑑的實行是群體而非個人可完成。
- 5、品管的功能：評鑑可使產出維持一定水準，亦即對整個計劃之執行歷程，具有品質管制的作用。
- 6、診斷的功能：評鑑透過對現存資料的蒐集和分析，可指出計劃活動或情境中之問題和困難，作為改進之依據。

機構經由評鑑的方式，利用推廣與促銷的方法，配合時代進步的趨勢，評鑑若能有效地發揮功能，必可達到重建專業精神與專業形象的目的。因此定期進行評鑑，是現今每個機構經營時所需具備的必要過程。

貳、評鑑實施的方式與步驟

美國伊利諾大學教授 Stake(1976)認為「沒有任何一種評鑑方法能夠符合所有的場合情境，由於評鑑所服務之對象不同，接受評鑑的單位抱不同之期望與標準，評鑑者的人格特質、修養和價值觀也不同，因此每一種情境所需之資料便不同。」故各種評鑑方法的瞭解實屬必要。

目前國內實施評鑑最常用的方法有「自我評鑑」、「交互觀摩評鑑」與「評鑑小組訪問評鑑」三種，茲分述如下：

一、自我評鑑

是受評者（組織）全體職員及相關群體代表，對其經營效能的系統化自我診斷，以藉此機會檢討其缺失，進而尋求改進方針，是評鑑過程的核心工作（蘇錦麗，1997）。王保進（2005）其過程分為「準備與設計」、「組織」、「執行」、「結果討論與撰寫」等四個循環階段：（一）準備與設計階段，是整個自我評鑑過程的前置計畫，除了要成立前置評鑑計畫（pre-study planning group），亦需具備一些先決條件，如領導者的支持、適當水準的專業技術、適當資源的投入、適當的內部動機及對基本問題與需求的診斷；（二）組織階段，包括成立「指導委員會」（steering committee）、選擇與訓練評鑑人員、確保各種資源的有效運用，包括成員間充分的合作與協助、建立協調與溝通機制、及提供資料蒐集之管道；（三）執行階段，根據評鑑需求成立各種工作小組(task group)，以對負責議題之現況、優勢、缺失、問題進行評估，並提出建議；（四）結果討論與撰寫階段，一份有效的自我評鑑報告書，內容應特別強調在關鍵議題上，學程的重要優勢與改進契機。同時，也應提出對變革的承諾與執行計畫的策略。

自我評鑑之主要步驟如下（蘇錦麗 1997）：

- （一）受評者全體成員對自我評鑑的機制與目的達成共識。
- （二）受評者選派一至二人參加說明會，以瞭解評鑑相關事宜，如評鑑標準、評鑑程序、表格填寫方式、如何自我評鑑及配合訪問評鑑等。

- (三) 組成自我評鑑「執行委員會」，負責規劃、協調及辦理自我評鑑工作。
- (四) 針對評鑑標準所規定之項目，設置若干「工作委員會」，分別進行有關項目之評鑑，各工作委員會之召集人皆為「執行委員會」之當然成員。
- (五) 各工作委員會依其分工範圍之評鑑標準，協商訂定目標，並分別依照目標多方蒐集具體而確實之相關資料。
- (六) 各工作委員會成員針對所蒐集之資料，充分討論並交換意見，以確定各項有關之優點與待改進事項。並針對各待改進事項，研商具體可行之改進實施方案，包括：待改進之項目、改進步驟、分工負責人、進度表及成效評估之方法等。
- (七) 依據評鑑結果撰寫各工作委員會自我評鑑報告，並經所有成員針對報告內容是否反映評鑑標準之主要項目？蒐集之資料是否能證實評鑑結果等問題加以討論。
- (八) 最後由「執行委員會」統整各「工作委員會」之評鑑報告後，撰寫自我評鑑報告，說明受評者主要之優缺點、待改進事項及改進實施方案。並在訪問評鑑小組實地評鑑前一個月，將報告送達評鑑機關、各訪問評鑑委員以及機構本身之各工作委員會。

二、交互觀摩評鑑

交互觀摩評鑑係屬同儕評鑑的一種外部評鑑方式，旨在了解自我評鑑過程客觀性與結果的信效度，亦可藉此對經營品質的檢視，提供另一種不同的思考角度。可由受評者自行邀請其他同行觀摩評鑑，評鑑結果相互檢討，可以瞭解彼此的優缺點，具有激勵和學習之效。其實施步驟如下：

- (一) 由各受評者組成評鑑「執行委員會」研商擇定交互觀摩評鑑機構，並取得對方同意。
- (二) 兩受評者各組成交互觀摩評鑑小組，召開協調會議，商定評鑑相關事宜一如評鑑時間、程序、評鑑報告之撰寫方式等，並取得共識。
- (三) 相互觀摩評鑑小組成員應事先研讀觀摩之自我評鑑報告，瞭解評鑑目標與評鑑標準之達成情形。
- (四) 實地觀摩評鑑：透過聽取簡報、進行座談、查閱資料、參觀各項設施及經營等方式，確認自我評鑑報告內容，或發現新

的優缺點。

- (五) 進行綜合座談：藉以交換意見，並針對新發現問題提出說明，以達觀摩學習之效。
- (六) 撰寫交互觀摩評鑑報告，提供具體改進參考意見。

由於國內殯葬評鑑尚在起步階段，亦無專責殯葬評鑑的專業機構，另交互觀摩評鑑目的雖在觀摩學習、相互激勵中尋求最佳的經營模式，惟殯葬業者工作時間不定，尤其傳統業者一旦接案則全體員工出動，現階段難以排定時間與其他業者進行交互觀摩評鑑。

三、評鑑小組訪問評鑑

評鑑小組是由學者專家所組成，以專業的知識來判斷受評者的服務品質。評鑑委員除必須對相關政策、評鑑標準及評鑑手冊仔細研讀外，並應檢視受評者自我評鑑報告與評鑑標準之符合程度；在訪評期間各評鑑委員更須密切合作，以獨立專業的看法與判斷，來達成其評鑑的目的。其實施步驟如下：

- (一) 評鑑小組委員須取得受評者之同意，避免其中涉及個人關係而影響評鑑結果。
- (二) 辦理評鑑小組委員座談會，針對評鑑相關事宜進行研討取得共識。
- (三) 評鑑小組委員須事先研讀受評者之自我評鑑報告，瞭解評鑑目標與評鑑標準之達成情形。
- (四) 實地訪問評鑑：一般程序為聽取簡報、交換意見、查閱資料、參觀各項設施及訪談相關人員、綜合座談等，其時間長短視實際需要共同訂定。
- (五) 評鑑委員針對評鑑結果進行討論建立共識，力求公正客觀、確實可靠。
- (六) 召開檢討會，將評鑑結果以非正式之口頭報告方式提供受評者知悉，讓受評者有機會提出說明或更正，或對評鑑做法提出建議，作為日後改進參考。
- (七) 撰寫正式評鑑報告：評鑑委員的素質是影響評鑑工作之重要因素，因此，如何遴聘合適的評鑑委員，是辦理評鑑之行政機關最大的課題。

目前臺北市辦理殯葬評鑑乃採「評鑑小組訪問評鑑」即「實地評鑑」

方式進行評鑑，由評鑑委員至業者營業場所聽取簡報，另將評鑑結果行文業者，並公布在臺北市殯葬管理處網站。惟 90 年、91 年及 96 年納入消費者電話問卷調查，僅屬「180 度績效評鑑」(上司—殯葬處；下屬⁵—殯葬業者)，故為切合研究意旨暨強化研究效度，訪談對象亦應使用「360 度回饋」方式廣泛蒐集意見。

參、實地評鑑問題與因應方法

實地評鑑(on-site evaluation)是多元評鑑(multisite evaluation)中最常使用的方法之一，是直接請外部評鑑者收集資料及評價方案的方法，專業的評鑑人員是實地評鑑執行的重點，做實地評鑑是因為下列兩個原因：(一)提供經費的機關需要資料；(二)能有效的幫助方案發揮潛能。它常被用來評鑑方案的成效，有下列三個原因：(一)不適合使用實驗設計來評鑑成效時；(二)不使用測驗等方法決定成效時；(三)不為了獲得方案執行人自行判斷成效的資料。

實地評鑑通常被視為有用的評鑑方式，但是受評的方案執行人常常認為，評鑑者是隨意看看、問無意義的問題，並以不清楚的標準，提供主觀的判斷，這是許多人對實地評鑑的看法，它就像其他評鑑方法可以做好或做壞，而有效且彈性的實地評鑑應該達到：主管機關監控相關政策規定的執行、藉由訪談瞭解方案參與者的執行與感受、使用量表等工具蒐集臨床的行為表現、探查和瞭解現場與學校資料間不同或矛盾點、提供質化和多角度方案目標的達成情形和優缺點、依據特定標準提供整體成績以決定經費是否持續，但是這些目標是否達成，倚賴實地評鑑系統是如何來設計的。

有關標準化實地評鑑的問題，理想的實地評鑑設計應是能被預料和控制的，所以評鑑前應決定要評鑑哪些地方，並讓評鑑者發展和使用這些地方都適用的評量工具，來儘量標準化的評鑑，但是多數的方案在執行上有相當的自由，導致評鑑有差異和無法一致性的控制，評鑑者會使用不同的評鑑方法，去因應不同的情境，許多實地評鑑都是這樣的情形，一些特殊個案只有使用個案研究方式較為適當，但是多數的方案還是都有一些必備的成功因素，即要達成該方案設立時的目標，所需要的特定標準，這些特定標準就是各受評單位都可以被標準化來評鑑的，來

⁵殯葬業者雖非由殯葬管理處直接經營，惟仍受殯葬管理處督導及規範，故類似上司與下屬之間的關係。

提供重要的方案執行的資料。

標準化執行實地評鑑是不容易的，但是應該是持續努力的方向，O'Sullivan 和 White 提出，執行實地評鑑的方針如下：發展可以在所有情況評鑑的問題、發展量表之實地評鑑工具、做所有可以減少評鑑者偏頗的安排、訓練評鑑者標準化使用量表評分和蒐集資料、摘述評鑑情境中所有相同或相異的評鑑結果。要做好實地評鑑還需要考慮評鑑項目，且這些項目應設計特定的評鑑方法及工具，加以克服，一般在各評鑑流程會設計適當的評鑑方法和工具，和評鑑問題及標準，並訓練評鑑者使用它們，另外一些評鑑活動，可以如下執行：

- 一、選擇實地評鑑的項目：資源有限時，必須選擇方案執行的一部份做評鑑，儘量選擇對方案特別重要的變項，或是針對一些層面，如經費、地理位置、服務人數等，儘量提出可能影響它的變項，通常會使用層層提出重要項目的技巧，及層層隨機找評鑑內容，讓所有相關內容都有機會被評鑑，使部分的評鑑內容，即代表整個方案執行的績效。
- 二、實地評鑑前蒐集資料：評鑑者不需要在未被知會方案如何執行下去評鑑，問卷調查可以在評鑑前，有效提供母群的重要訊息及細節，問卷（或電訪或資料查閱）的訊息，可以提供方案可能的問題，才是需要實地評鑑再深入瞭解的部分。
- 三、決定實地評鑑的時間：實地評鑑有時間和程度上的不同，小至短期非正式的拜訪，大到一星期廣泛深入的觀察，理論上實地評鑑是持續進行的，或至少持續到方案預算用完，但是實務上，評鑑者被聘任的時間和花費，不足以實施長時間的人種誌等研究方式，一般來說，大多數實地評鑑時間一至三天，可能已足夠。
- 四、決定評鑑委員的數量：實地評鑑有一個委員到一個大團隊的不同，顯而易見的評鑑越複雜的方案、越大的規模、越重要的項目，需要更多的評鑑人員來涵蓋夠大的層面，而且越多樣專長的專家就是越好的評鑑團隊，一般來說，大多數實地評鑑的目的和流程，需要二到三個人的評鑑團隊，若更大範圍的評鑑，就需要較大的評鑑團隊。
- 五、分派實地評鑑的責任：實地評鑑可以由主管單位直接做，或由受評鑑單位做，但是由兩者做實地評鑑，可能會傾向用自己的人去做評鑑，如此就像銀行自己去查自己的帳一樣（胡斯淳，2003）。

肆、新公共管理中「顧客導向」與評鑑之關聯性

九0年代的新公共管理思潮及企業化政府的觀念，孕育了績效管理的蓬勃發展，尤其強調績效評估與企業化政府運動之一的「顧客導向」。但是該如何做好評估(評鑑)呢?尤其評鑑的指標不只攸關機構的營運方向，也影響政府推動企業型政府的成敗。

在國內以往的殯葬業，並不重視顧客的滿意度。而是認為當人們家中有人往生時，是一定要辦喪事。而且事隔多年後，才會再遇到同一家庭在辦喪事。因此，葬儀社就會漫天開價，心中認為，反正下次也不會是我們葬儀社辦的，生意只做一次就夠了(徐明裕，2003)。惟殯葬服務業更是特殊，因為所有的服務只有一次機會，不能重新來過，亦無法事後彌補。尤其中國人的殯葬風俗，繁瑣複雜，一場葬儀有時可能都要經過10~20次的討論才能定案。所以人們若未經過親身經歷是無法了解它的好壞。因此，透過評鑑期能間接促使殯葬業者之間的相互競爭，進而提升其服務品質，以達成顧客滿意之目的。爰將顧客導向與評鑑之關聯性說明如下：

一、顧客導向之意義

顧客導向的服務是從民眾的觀點去界定民眾的需求，並以接受服務之民眾的滿意度為目標之依歸。因此，為維持顧客的價值、設計策略以符合顧客未來的需求，需要以發展或修正組織的策略計畫作為基礎，而新公共管理所具有之策略，就是以符合顧客需求和提供更佳服務而產生的。

Osborne 與 Gaebler 在「新政府運動」一書中，強調顧客導向觀念的轉變，對組織不論在技術上、管理上的改變，更是制度、法規、心態乃至文化上的全面再造。無可否認是，顧客導向的觀念確是有助於機關行政效能的提升，兩者從事多年的實務經驗發現有下列幾點的影響(劉毓玲譯，1993：214-219)：

- (一) 顧客導向的服務理念將促使提供服務者對顧客真正負起應有的責任。
- (二) 顧客導向的服務理念使政策的制定與執行，能減少政治因素的干預。
- (三) 顧客導向的服務方式對公務人員可激發出更多的創新作為。
- (四) 顧客導向的公共服務能對民眾提供更廣泛的選擇。
- (五) 顧客導向的公共組織較不易浪費，因為它的產出較能符大眾的需求。
- (六) 顧客導向的服務機制能培養顧客的選擇能力，並協助其了解

本身應有的地位及權益。

(七) 顧客導向的機關文化可為社會創造更多公平的機會。

詹中原(1998)指出新公共管理可概分為三：(一) 企業管理技術的採用；(二) 服務及顧客導向的強化；(三) 公共行政體內的市場機制及競爭功能的引介，其特色有八項：1、移轉權威及授與彈性；2、確立績效、責任；3、發展競爭及選擇；4、回應性；5、改善人力資源管理；6、資訊科技最適化；7、改善品質；8、強化中央政府的導航功能。

江岷欽、孫本初(1999：52)指出政府再造大量轉借企業管理的經驗與實務，其中，全面品質管理的引進，更為公務部門的服務方式，注入了迥異於傳統科層的管理思維。全面品質管理的主要原則有三：顧客為主、永續改善，以及團隊工作。三項原則之中，「顧客為主」實居首要。政府再造的「顧客導向」服務理念，則以顧客價值作為行政措施的重要基礎，直接與顧客互動，蒐集顧客的相關資訊，依據資訊改善行政機關的服務品質與產品。

孫本初(2007)認為顧客導向的觀點是源自 1980 年中期以來，全球所盛行的「全面品質管理」(Total Quality Management, TQM)，因為就 TQM 而言，組織「高品質」目標之達成，就是指「對顧客需求的滿足」。組織運作的結果，不論是有形的產品或無形的服務，均必須得到消費者的接受，其一切的改善工作才具有意義。

而殯葬服務除了有形的商品(例：骨灰罐)外，其中無形的服務更是影響顧客再次光顧的因素，例如：對亡者遺體處理恭敬有禮、對喪家的貼心叮嚀，且「良心」地建議喪家不必多花錢購買不必要的喪葬服務(譬如誦經只要 2 小時，不用到 4 小時)等，才能得到消費者的接受及滿意，殯葬評鑑的改善工作才具有意義。

二、顧客滿意之定義

就企業而言，「顧客」就是指那些會登門購買的人們。簡單來說，就是具有消費能力或消費潛力的人(林燈燦，2003，48)。

在公共服務方面，顧客是行政與管理的中心，也是政策與服務的標的，政府服務的宗旨，正如學者韋伯所說的「顧客永遠優先」。學者林水波(1999)指出，在公共服務的轉換過程中，顧客扮演多重的角色，其中之一為顧客是使用者：假定公共服務產出是為了顧客，顧客在接受服務時可衡量期望與實際間的落差，從而決定顧客的滿意度，另一方面，

顧客可和提供服務的組織發展互動關係，增加整個系統的競爭品質。

綜上所述，顧客可說是所有會影響最終決定的人，依其最終決定的影響力的大小，確定所有的顧客，亦即顧客是關鍵的決定者。故殯葬主管機關辦理殯葬評鑑，將結果公布在網站上及張貼在第一、二殯儀館，提供民眾查詢參考，係屬一種政府為提高民眾滿意度的公共服務方法之一。

三、顧客滿意的構成要素

隨著時代的變遷，顧客的需求不時在變動。今日尚稱滿意的服務品質或商品，明天可能就已經不符合顧客的要求了。因此，企業的經營者必須要隨時了解市場上的變化及顧客滿意是如何形成的。張百清(1994)構成顧客滿意的因素有三點：

(一) 商品

一般商品指的是商品的性能、品質、價格、方便性、操作性等。以生前契約為例，其乃是一種預約未來的契約，其中較重要的是履約時的品質、商品的價格及葬儀的安排等。

(二) 服務

服務乃是指店內的氣氛、人員的接待態度、售後服務、資訊提供等。殯葬業之售後服務有一非常重要的靈魂人物，那就是禮儀師。禮儀師負責與亡者家屬溝通協調，尤其當家屬間意見不同時，如何確認及溝通家屬的需求，達成「生死兩安」的服務品質，禮儀師實為不可或缺之靈魂角色。

(三)、企業形象

1950 年代，學者 Boulding(1956)首先提出有關「形象」的概念，Boulding 認為：「形象是一種主觀的知識，而不是事實，但它確實是根據個人所獲得之訊息所形成的一種觀念。」因此，我們得知人們並非針對發生的事實做出反應，而是對於人們所相信的事實做出某種行為或決定。另外也有學者認為形象是一種模糊無一定形狀，且實際上難以衡量的現象，在某種情境下若採取行動則可以獲得所預期的增強（張國光 2002）。

企業對顧客，要能做到產品安全的保證、充分資訊、申請管道以及善盡社會的責任（蕭武桐，2000）。所以，企業若能建立

良好的企業形象，會給顧客一個先入為主的觀念，認為該公司是一家服務良好的公司，自然在各方面會給予較高的評價。而一般重視企業形象的公司，在有關於消費者糾紛處理及服務品質也會較重視。以致企業是否能對於環境保護、社會及地區活動經常的投入與貢獻等社會責任，在未來是顧客選擇公司相當重要的指標。

綜上可知，殯葬業的服務除了商品、溝通及協調喪家間的不同意見、規劃禮堂布置及儀式進行細節等，加上財團式的殯葬禮儀公司藉著成功的廣告行銷、參與社會公益活動，以提升公司企業倫理的形象，都是構成顧客滿意的重要因素。

四、影響顧客滿意的要素

每一個人對事物的認知各不相同，正如古人所說「如人飲水，冷暖自知」。因此，不同事物影響每一個人對於滿意程度的認知各不相同。但我們仍可將影響顧客滿意程度的關鍵因素整理出來。Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1995)提出影響顧客滿意度的因素包括：顧客需求、銷售環境與公司作法、顧客過去使用經驗及口碑，將其分述如下：

(一) 顧客需求

根據心理學家馬斯洛(Maslow)的分類，人類的基本需求可分為：生理需求、安全需求、愛與歸屬、受尊重及自我實現等五大需求。顧客在消費時其購買之需求各有不同，比如殯葬業者在為亡者服務的同時更要注意其家屬（消費者）內心的感受與需求，例如對亡者遺體的處理恭敬有禮，或家屬間意見不同時，如何照顧到每一位家屬的需求？如果能使所有家屬都滿意，自然顧客滿意度就會提高。

(二) 銷售環境與公司作法

銷售環境將其區分為大環境和小環境。小環境是針對顧客消費地點的感覺和氣氛。大環境指的是整個社會環境。跟殯葬禮儀比較有關係的是整個社會的大環境，因為社會文化和觀念會影響到殯葬禮儀公司的決策。例如生前契約剛推行時，因為市場的接受度並不高，所以生前契約公司就會採用不同的行銷方式來打入市場。若業者只重視銷售業績，對於其行銷方式未加以約束，任憑業務人員信口開河的話，將會造成消費者認知上的落差，使顧

客滿意度低落。

(三) 顧客過去使用經驗

Cardozo(1965)也曾指出顧客滿意會增加再次購買的行為，而且會有其他的衍生行為。且吸引新顧客的成本是留住舊客戶的 5 倍。

一般顧客在購買商品時，通常會先徵詢親朋好友的意見，當顧客有足夠的資訊時就會下決定，若要取得親朋好友的推薦自然必須這些親朋好友消費後覺得滿意才會推薦。因此，口碑對顧客的購買決策及顧客滿意上，有絕對影響，尤其是提供服務為主的商品，更為重要。

綜上，殯葬禮儀是無法試用亦無法重新來過的服務，若殯葬業者能使顧客滿意，如此口耳相傳，口碑自然形成，當顧客再次面臨親友過世時，仍會「回頭」選擇該業者。因此我們也可以說口碑好的企業，其客戶滿意度會較高。

第四節 評鑑相關文獻之回顧

國內關於評鑑之研究文獻，經研究者於 97 年 4 月上「全國碩博士論文資訊網」查尋「評鑑」關鍵字，共計 1,008 筆論文資料，其中教育評鑑、研究機構、醫學評鑑最多，其他尚有金融業、民營業、軍事機關、資訊、電信業、有線廣播電視系統評鑑、公、私立就業服務機構評鑑、身心障礙福利機構評鑑、老人福利機構評鑑、觀光旅館等級評鑑、營造業評鑑及保全業評鑑等等，而殯葬禮儀服務業者評鑑，國內則尚無人做過相關研究，因此本文大部分皆參考有關上述教育、醫療評鑑等方面的研究資料，本文分別依有無法律依據與功能分列於附錄二。

其中，如大學評鑑依大學法第四條、醫師評鑑依醫師法二十一、二十八條、身心障礙福利機構評鑑，依身心障礙者保護法第六十一條第三項之規定訂定，該等法規訂有獎償及處罰之規定。民國 88 年「國民教育法施行細則」第十二條即對校長辦學績效評鑑部分做了明正的規範，使校長遴選的過程與結果更具公正與客觀等。此種有法律明確授權依據之評鑑，對於相對人（機構）產生權利義務之得、喪、變更形成行政處分，具有法律強制力對受評者有巨大的影響，惟評鑑雖具法律明確授權，強制業者接受評鑑，並將評鑑結果供消費者參考，充其量，為主管機關給予業者認證，如認證公司給了憑證而已，並不能保證業者有什麼

收益，除非能做到像消費者文教基金會那麼具有公信力，否則，很難發生評鑑效果，如優良公寓大廈管理維護評選，受評為十大優良廠商者，但對業績無多大影響（洪慶麟，2005）。

相關文獻蒐集計有洪慶麟等相關研究論文數十篇。與本研究關聯性較強的有李玉華（2002）的「醫院評鑑對護理品質之影響」、陳金鐘（2002）的「醫院評鑑制度對醫院建立制度化管理之影響」、洪慶麟（2005）的「保全業評鑑對保全業的影響與因應之道」、邱月琴（2003）的「國民中學教師多元績效評估制度之研究：台北市國民中學為個案探討」及謝淑芬（2003）的「三百六十度回饋應用於我國國中、國小教師績效評核之可行性研究」五篇。以下謹就上述五篇研究依研究對象分別作簡要敘述，並進行分析比較，分析項目包括評鑑對象與研究方法、評鑑方式及評鑑結果與建議等，整理如表2-4：

表2-4 評鑑相關研究文獻彙整表

	李玉華（2002）	陳金鐘（2002）	洪慶麟（2005）	邱月琴（2003）	謝淑芬（2003）
研究目的	為瞭解民國 80、83、86 年三次評鑑之間，醫院護理品質改變情形，以及比較各層級醫院護理品質之差異，並主觀評估醫院評鑑對護理品質之影響。	1、瞭解各層級醫院在實施評鑑後，其人員設施、醫院管理之改變趨勢。 2、探討各層級醫院之人員設施是否依評鑑標準建立制度化之管理。	本文以保全業為核心，對主管機關、相關學者、保全業者和消費者作深入訪談，評估保全業評鑑制度對他們的影響，並提出因應之道。	1、分析目前國民中學教師考評制度之缺失。 2、探討多元回饋評估方式在學校實施之接受度及可行性。	1、探討三百六十度評估模式與目前中小學教師績效評估制度的差異。 2、探討教師績效考核時可能遭遇的問題。
評鑑對象	地區醫院(含)以上之護理主管	選取全台灣地區於80及86年度參與醫院評鑑之地區(以上)醫院。	保全業者	以台北市國民中學教師	國民中學、小學教師
研究方法	橫斷性研究設計、德菲法	縱貫性研究設計、橫斷性研究設計及德菲法	深度訪談	問卷調查及深度訪談	深度訪談法與文獻探討法

	李玉華 (2002)	陳金鐘 (2002)	洪慶麟 (2005)	邱月琴 (2003)	謝淑芬 (2003)
評鑑方式	有關醫院評鑑之程序則可分為準備、受理申請、實地評鑑與結果審定四個階段。	1、邀請有關學者專家組成評鑑小組為之。 2、評鑑項目及指標依醫學中心、區域醫院、地區醫院、地區教學醫院而不同。	1、初評：實地訪評占 60% 與委員會書面評鑑占 40% 為計算標準。 2、複評：將初評分數，報由內政部複評委員會重新評鑑，必要時，進行實地評鑑。	分為成立考核委員會、考核委員初核、校長覆核、主管教育機關（台北市政府教育局）核備、發放考核通知、執行等六個階段。	考核過程分為初核、復核、核定、通知、復審、及執行等六個步驟。
評鑑結果	1、評鑑結果成為醫院榮譽的象徵。 2、評鑑建立醫院分級指標。 3、加強醫院對醫療品質的重視。 4、帶動醫療學術風氣。 5、醫院評鑑與醫療保險給付結合。 6、加速醫院硬體的更新。	1、勞保醫療給付制度與醫院評鑑制度結合，採用甲、乙、丙表三種支付標準，據以支付不同等級醫院之醫療費用。 2、評鑑等級醫療院所之醫療服務項目有所區分，提供就醫民眾一種選擇依據。	複評結果，80 分以上（含 80 分）者，擇優以「優良保全公司」之名義對外公布，其餘不予公布，以供消費者參考。	教師考績之結果僅作為留任、晉級、發放考績獎金之依據。	年終考核的結果僅作為留任、晉級、發放考績獎金之依據。
結論	醫院評鑑的實施對醫院護理品質有改善的效果，惟由於資料的不完整，因此建議建構完整的資料庫，以利醫院評鑑的相關研究。	1、建立評鑑收費制度。 2、建立醫院評鑑資料庫及指標分析。 3、評鑑作業資訊化。 4、加強評鑑委員客觀性及專業性。	1、修法建立保全評鑑制度。 2、建立保全人證照制度與教育訓練費用由政府負擔。 3、修法讓保全業經營多元化、多角化。	1、多元化評估制度為未來實施評鑑之必然趨勢。 2、加強提昇教師專業知能。 3、加強實施考核前之宣導工作。	1、建立一套健全的教師專業評鑑制度。 2、可以針對教師不同之職務及學校特色，訂定適切的評鑑指標。 3、培訓評鑑人員使其具備專業能力。

資料來源：研究者整理

歸納上述五篇國內相關評鑑研究文獻，與本研究相關重點說明如下：

一、評鑑工作仍以官方辦理為主

由附錄二可知，國內辦理評鑑對象（機構）多元，尤以教育評鑑最多。且我國目前的評鑑工作仍以官方辦理為主，可見評鑑深受重視，並成為提升各行業服務品質的重要措施。

二、評鑑目的

各項評鑑相關研究之目的有五個共通點：

- （一）探討相關文獻，做為研究之理論基礎。
- （二）瞭解現況、分析現有問題。
- （三）評估成效、研擬可行方案。
- （四）對未來決策與評鑑實施提出改進的意見。
- （五）提升業者服務品質，達成消費者滿意。

三、評鑑人員

在評鑑人員方面：一為受評人員及評鑑人員，故為內部評鑑人員；另一為研究者本身並未實際參與評鑑活動，僅以評鑑專業人員或觀察者的身分介入，故為外部人員。最後為兼採內部人員與外部人員（蘇慧雯，2003）。殯葬評鑑以專家學者為主，故屬於外部人員，而上述相關研究文獻建議，評鑑人員對評鑑結果之公正性影響甚大，故應對評鑑人員進行培訓，使其具備專業評鑑能力。

四、受評者（機構/公司）

對受評者而言，為使其經常維持著良性競爭狀態，而評鑑就如同彼此間的競賽，其結果與等級自然就成為榮譽的象徵，尤其在規模與功能相當的機構（業者）之間就更為在乎，再者評鑑結果是政府對其給予的肯定，類似「正」字標記，有些機構自會引以為傲並自我宣揚一番，好讓消費者知道，以提供消費者參考。

五、評鑑方法

現行的評鑑方法有兩種主要方式：一為探討相關文獻，做為理論基礎。並編製後設評鑑量表或問卷，由評鑑人員填答，評估原級評鑑的成效。另一為研究人員藉由實地觀察訪談、問卷調查及文件分析等

方法，蒐集各項有關原級評鑑的資料及意見，最後再由研究者以專家判斷方式評估評鑑成效（蘇慧雯，2003）。殯葬評鑑係屬實地觀察訪談，惟於民國90、91及96年時輔以電話調查，配分高達20—30%。

六、評鑑資訊化

應透過修法健全評鑑制度，並建立資料庫、評鑑收費制度以及評鑑作業資訊化，促成業者提升經營成效並確保消費者權益。

七、評鑑標準分級化

評鑑應依業（職）務或機構規模不同建立分級指標，並建立資料庫，定期檢視評鑑指標。

八、評鑑的成果與應用

- （一）評鑑結果成為榮譽的象徵。
- （二）評鑑加強業者對品質的重視，進而提升其人員素質及服務水準。
- （三）評鑑帶動相關學術風氣。
- （四）評鑑加速硬體의更新。
- （五）評鑑對資訊的提供是有絕對的幫助、有助於消費者可經由評鑑作正確的選擇。
- （六）評鑑成果的應用多為頒（敘）獎表揚、作為經費補助或遴選人員（例如校長）的依據。

另將其他國內外學者或研究者，相關評鑑的研究專書和報告（論文）彙整如附錄三。