

ISO 9000應用在行政機關之研究

—以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

行政院研究發展考核委員會編印
中華民國八十八年十一月

ISO 9000應用在行政機關之研究

—以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

研究主持人：葉若春 博士

協同主持人：鄭春生 博士

研究助理：黃秋祥

研究助理：楊衍春

行政院研究發展考核委員會編印
中華民國八十八年十一月

目 次

目 次	I
表 次	IV
圖 次	VII
提 要	IX
第一章 前言	1
第一節 研究緣起與背景	1
第二節 研究目的及研究的重點	5
第三節 研究範圍與限制	6
第四節 研究程序與架構	8
第二章 文獻探討	13
第一節 ISO 9000國際標準品質保證制度	13
第二節 全面品質管理	51
第三節 行政機關的品質管理	59
第三章 研究方法	65
第一節 訪談及調查問卷設計	65
第二節 抽樣設計與實施	69

第三節	資料蒐集	71
第四節	資料分析方法	72
第四章	ISO 9000應用在行政機關之實證研究結果	75
第一節	導入前之問題研究	82
第二節	導入過程探討	86
第三節	本章綜合結論	121
第五章	稅務及地政機關為民服務業務品質提升研究	141
第一節	業務品質關鍵因素研究重點	141
第二節	稅務機關推行ISO 9000應掌握之關鍵因素研究.....	142
第三節	地政機關推行ISO 9000應掌握之關鍵因素研究.....	151
第四節	本章綜合結論	159
第六章	結論與建議	161
第一節	結論	161
第二節	建議	164

附錄

附錄一	訪談主題	169
附錄二	對已通過ISO驗證的行政機關主管的意見調查表	171
附錄三	對已通過ISO驗證的行政機關員工的意見調查表	175
附錄四	稅務/地政機關主管意見調查表	179
附錄五	稅務/地政機關員工意見調查表	183
附錄六	高雄市國稅局訪談記錄.....	187
附錄七	中央健保局中區分局訪談記錄	191
附錄八	台北市民政局訪談記錄.....	195
附錄九	中壢市公所訪談記錄.....	199
附錄十	元智大學專案計畫第一次學者專家座談會會議記錄.....	203
附錄十一	元智大學專案計畫第二次學者專家座談會會議記錄.....	209
附錄十二	期末報告學者專家座談會會議記錄.....	213
附錄十三	期末報告學者專家座談會會議記錄有關意見之修正說明	227
參考文獻	235

表 次

表2-1	1994年版ISO 9001,9002,9003之差異比較	18
表2-2	歷年經由商檢局完成驗證評鑑登錄統計	22
表2-3	廠商推行ISO 9000系列之動機	23
表2-4	製造業及服務業導入ISO 9000系列之動機	37
表2-5	推行ISO 9000系列之時程、階段、步驟與作業重點	37
表2-6	推行過程中遭遇的困難及不易推動的品質系統要求要項	39
表2-7	驗證的成功關鍵因素與驗證的效益	39
表2-8	ISO 9001：2000版工作草案與1994年版之比較	46
表2-9	小q和大Q間之差異	54
表2-10	全面品質關鍵因素綜合表	55
表2-11	行政院服務品質獎整體服務績效類評審項目	61
表2-12	行政院服務品質獎個別服務績效類評審項目	62
表3-1	受訪機關及受訪者職稱	70
表3-2	已獲得ISO 9000系列驗證的行政機關受調查者抽樣資料	70

表3-3	地政及稅務機關受調查者抽樣資料	71
表3-4	已獲得ISO 9000系列驗證的行政機關回收資料統計	72
表3-5	地政及稅務機關回收資料統計	72
表4-1	個案實證研究資料來源	76
表4-2	通過ISO機關問卷之資料統計(固定答案式問題部份)	77
表4-3	通過ISO機關主管問卷之資料統計(開放式問題部份)	78
表4-4	通過ISO機關員工問卷之資料統計(開放式問題部份)	80
表4-5	本研究個案導入ISO 9000之主要動機及目的	85
表4-6	本研究個案導入ISO 9000之推行方式	88
表4-7	高階主管之參與及承諾程度問題之資料統計	89
表4-8	有效的推行組織問題之資料統計	90
表4-9	訂立有效的ISO 9000推行方案問題之資料統計	91
表4-10	診斷、分析現況的深入程度問題之資料統計	92
表4-11	高雄市國稅局推行ISO 9000之階段規劃與作業重點項目	93
表4-12	中央健保局中區分局推行ISO 9000之階段規劃與作業重點項目	95
表4-13	台北市政府民政局推行ISO 9000之階段規劃與作業重點	

	項目	97
表4-14	中壢市市公所推行ISO 9000之階段規劃與作業重點項目	98
表4-15	本研究個案ISO 9000驗證之特色及遭遇的困難	101
表4-16	本研究個案ISO 9000驗證能獲致成功的關鍵因素	103
表4-17	本研究個案通過ISO 9000驗證後的主要效益	106
表4-18	本研究個案推動ISO 9000系列之歷程	107
表4-19	高雄市國稅局品質制度要項對照表	112
表4-20	中央健保局中區分局品質制度要項對照表	115
表4-21	台北市政府民政局品質制度要項對照表	117
表4-22	中壢市市公所品質制度要項對照表	119
表4-23	通過ISO機關對ISO應用在行政機關的相關看法之資料 統計	121
表4-24	行政機關導入ISO 9000之模式	126
表4-25	行政機關推行ISO 9000之階段規劃與作業重點項目	128
表4-26	行政機關品質制度應具體實施之參考事項表	131
表4-27	行政機關取得認證後能有效維持與落實問卷統計結果	137
表5-1	稅務機關主管部份固定式問題答案回收問卷統計結果	143
表5-2	稅務機關員工部份固定式問題答案回收問卷統計結果	144
表5-3	稅務機關主管及員工之開放式問題答案回收統計問題分析	149
表5-4	地政機關主管部份固定式問題答案回收問卷統計結果	152

表5-5	地政機關員工部份固定式問題答案回收問卷統計結果.....	153
表5-6	地政機關主管及員工之開放式問題答案回收統計問題分析	157

圖 次

圖1-1	研究程序	9
圖2-1	ISO 9000系列的源由	14
圖2-2	ISO 9000系列架構圖	17
圖2-3	ISO9000推動流程圖	25
圖2-4	品質管理過程模式	42
圖2-5	美國國家品質獎評審重點架構	52
圖2-6	典型全面品質管理推行	56
圖4-1	品質制度文件體系	111
圖4-2	運用P、D、C、A作好品質保證管理	138

目次

提 要

關鍵詞：ISO 9000，全面品質管理，行政機關

一、研究緣起

八十五年十二月五日行政院第二五六次會議通過，同月二十六日函頒一個具有「整體創新」、「觀念改造」、「行動革新」的「全面提升服務品質方案」。八十七年元月十四日行政院函頒「政府再造綱領」，於推動策略中納入「引進企業管理技術，建立以顧客及績效為導向之政府服務管理制度」，並於作業方式中要求各工作小組應研究將「行政院全面提升服務品質方案」整合納入。八十七年七月，行政院人事行政局公務人員發展中心提出一份「政府部門實施全面品質管理之研究」，提出推行全面品質管理在策略上可引進在企業界非常普及的ISO 9000品質管理系統，因為ISO 9000要求在產品的生產過程或服務的提供流程中，每一階段以及相關連的各項作業，都能夠建立管理系統、作業流程以及作業標準，然後落實的執行。

自行政院於八十五年十二月函頒「全面提升服務品質方案」至八十七年六月通過了「組織再造推動計畫」、「人力及服務再造推動計畫」及「法制再造推動計畫」，做為我國政府再造工作推展的重點。依據行政院研考會彙集之八十七年度行政院政府再造服務團分組改進建議表所列資料顯示，稅務及地政是民眾目前直接接觸較頻繁之行政業務，因此，以稅務及地政為民服務業務品質提升為例，進行導入「ISO 9000國際標準品質保證制度」之研究，預期其結果可以融入現正實施中的「全面提升服務品質方案」，使執行該兩業務之行政機關其施政或提供之服務，都能讓民眾滿意之首要目標。

自八十五年十二月行政院頒行「全面提升服務品質方案」以後已有很多行政機關致力於推行「全面品質管理」，品質改善因而成效斐然，這些成功的個案也有些已通過ISO 9000國際標準品質保證制度驗證，其結果獲得民眾的深度肯定與讚賞。因此，在這種環境下導入ISO 9000驗證，確能從其中引

用一些觀念、架構，相信會對行政機關之成員、團隊、行政機關整體帶來正面的衝擊與影響。很明顯的，有助於在政府改造過程中實施「全面品質管理」之效果。

二、研究方法及過程

本研究自87年8月下旬起即進行國內外的文獻探討，並摘出企業界推行ISO 9000應具備的觀念、共同的架構與模式，以及應有之內涵等初步結論。於11月初至12月下旬間針對已通過ISO 9000品保制度驗證之高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局及桃園縣中壢市公所等四家行政機關經過協調取得對方同意及安排，再依約前往進行個案訪談。訪談過程除依原先設定之訪談主題採開放式隨機問答方式引導受訪者儘可能詳細回答外，同時也請受訪者儘量補充提供相關書面資料以佐證前述結論。

另本研究所規劃的問卷調查之抽樣方式係採非隨機抽樣之配額取樣法的蒐集調查抽樣方法；依據行政院研考會所提供的「全國稅務及地政機關名錄」於87年10月初分別針對已獲得ISO 9000系列驗證的行政機關及尚未通過驗證的稅務與地政機關實施，調查資料則於10月至12間陸續回收後於88年元月進行統計分析。在資料分析方法上，係依據本研究所獲得之結果逐項說明與比較，故為了充分描述事實真相，在本研究的資料分析過程中，不時引用受訪者所言、其所提供之資料及問卷調查統計資料以為佐證，以較主觀的方式提出結論。

三、結論

1. ISO 9000品保制度適用於行政機關但仍不宜全面實施。

本研究針對特定的四家執行業務完全不同的行政機關推行ISO 9000之個案歷程進行探討，藉由推行ISO 9000系列之過程模式(第四章表4-5至表4-18)及個案之品質系統要項對照(第四章表4-19至表4-22)來作實證。由此四家直接

對民眾提供服務的行政機關所得之探討結果綜合分析(第四章表4-24至表4-26)，本研究認為ISO 9000對於行政機關是可行的品質保證制度，不過根據附錄二、三調查問卷題號21有關ISO 9000可在行政機關全面實施問題之統計結果，同意ISO 9000可在行政機關全面實施的人數卻不到一半(46%)，因此，尚未導入ISO 9000品保制度的行政機關在導入前，更應該周詳考量與評估，原則上，未直接對民眾提供服務的行政機關可以暫不考慮建制ISO 9000品保制度。

2. ISO 9000品保制度可以自行建制或透過輔導機構、專家的輔導與協助。

由本研究四家機關個案之實證探討結果，ISO 9000品保制度可由行政機關自行導入推行，也可透過輔導機構或專家的輔導與協助。不過行政機關會找輔導機構或專家最主要原因是對ISO 9000品質系統標準不熟悉，為避免自行摸索造成各種資源浪費，輔導機構或專家可以用較快的速度建立符合驗證機構標準的制度。如果行政機關有意將ISO 9000的推行工作委託一般外界顧問公司或顧問人員，則更應了解對方之輔導模式及對行政機關特殊性的瞭解程度是否符合行政機關之實際需求及預期成效的評估，而非僅以輔導費用為主要考量，才不致於耗費精力卻無法通過驗證，或是憑一套虛構之文件系統通過驗證，卻與行政機關實際運作大相逕庭，礙手礙腳。甚至因推行ISO 9000而使行政機關人力、費用大增，不可不慎。

3. 行政機關導入ISO 9000其品質系統運作範圍要適切規範，以杜絕資源浪費。

本研究曾探討ISO 9000系列標準和TQM間具有互補的關係，但是現在已獲得驗證、建制中或規劃欲導入之行政機關中，是否已有「為ISO 9000而ISO 9000」的現象？也許會有行政機關在導入ISO 9000的熱潮引導下建立ISO 9000文件化品質系統並通過ISO 9000驗證，從表面看是該行政機關均很重視品質，但事實上，這一切在相當程度內，乃是由於該機關本身或其上級主管機關政策不當所增添出來的。另外，一個機關若是「為ISO 9000而ISO 9000」那是資源的嚴重浪費；或是一個一級機關內若有多個二級單位建立自己的文件

化品質系統，所代表的也是資源的嚴重浪費：在一級單位內他們各有與眾不同的制度，增加單位間整合上的困難，投注在品質運作、驗證等的金錢、人力、時間很大部分是沒有真正行政或施政效益的，也不是絕對必要的。

4. 行政機關導入ISO 9000之動機與目的應該謹慎評估，不能為了ISO 9000證書而推行ISO 9000。

行政機關導入ISO 9000之動機與目的與企業界並不全然相同，因此在這兩年ISO 9000導入熱潮初起之時，更應該謹慎評估。行政機關不需要且也不能為了ISO 9000證書而推行ISO 9000；若對ISO 9000的精神、本意不去瞭解，尤其是ISO 9000以『顧客為導向』的基本觀念未能認知，而只是想搶第一個通過驗證的證書，關心的僅為什麼時候可以獲得驗證通過；或是把ISO 9000視為萬靈仙丹，以為它可以『有病治病，無病強身』；或是趕潮流追流行，『輸人不輸陣，輸陣歹看面』，因而欠缺對ISO 9000的基本認知，那行政機關內負責ISO 9000建制的推行人員，就會屈服於驗證是否通過的壓力，如此就無法達到行政機關想以建制ISO 9000作為推行TQM的策略效果。

5. 行政機關於獲得ISO 9000驗證通過後應維持與落實，並能與行政院頒行之「全面提升服務品質方案」結合。

通過ISO 9000驗證代表的僅是行政機關具有符合國際品質保證標準最基本要求之系統而已，距離以服務品質保證作為達到民眾滿意之目標仍有距離，行政機關的運作流程與其他產業比較起來雖較不複雜但也並不單純，行政機關長期以來即難以建立一客觀的品質標準作為衡量施政或民眾滿意度之依據。運用ISO 9000國際品質保證制度的推動，即一方面幫助提高民眾滿意度並為單純的流程建立明確的品質保證系統與管理制度，另一方面亦期望能釐清制訂出民眾滿意度的品質作業標準，以滿足行政機關自我的品質要求與民眾的需求。因此，通過驗證也代表了行政機關主管承諾將持續提供質優穩定的服務，為行政機關建立運作的標準付出一份心力。

取得驗證之行政機關將會越來越多，獲得ISO 9000驗證並不能保證或代表行政機關的施政或提供的服務絕對能獲得民眾的滿意。行政機關若只是貫徹實施ISO 9000系列標準，確實能使品質管理規範化。但是ISO 9000系列要求並沒有TQM之全面性，所以建立之品質系統運行起來，影響層面就不如TQM。本研究認為，行政機關在導入ISO 9000或落實ISO 9000的同時，應該繼續依照「行政院全面提升服務品質方案」的要求繼續推行TQM，將兩者結合起來，尤其是現在尚未導入ISO 9000的行政機關，更應將兩者緊密的結合起來，一次成功的設計、導入、建立和落實實施一個全面有效的品質管理體系。

四、主要建議事項

1. 立即可行建議

(1).本研究所獲致之結論可立即提供稅務及地政機關參考。

建議理由：本研究的重點，主要在於藉由探討行政機關已獲得ISO 9000驗證之

個案，完成ISO 9000應用於行政機關之可行性評估並設計出一套適

合稅務及地政機關導入ISO 9000系列的品質保證系統，並對其導

入過程與模式等相關事項提出建議，對稅務機關而言，各有關機關已在積極進行中，時機已成熟，而地政機關尚無案例，宜先進行相關之教育訓練。

具體作法：將第四章實證探討所獲致之結論包括行政機關導入ISO 9000應有之

觀念、行政機關導入ISO 9000之模式(表4-24)、行政機關推行ISO 9000之階段規劃與作業重點項目(表4-25)及行政機關品質制度應具體實施之參考事項(表4-26)及通過驗證後之維持與落實等，可

立

即提供稅務機關做為規劃與推動及地政機關做為教育訓練與先期規劃之參考。

主辦單位：行政院研考會

協辦單位：財政部(賦稅署)、內政部(地政司)

(2).稅務及地政機關導入ISO 9000品質系統之適用範圍要明確要求。

建議理由：稅務及地政機關內若由二級單位建立自己的文件化品質系統將會造成資源的浪費：因二級單位有他們各有與眾不同的制度，增加單位間整合上的困難，投注在品質運作、驗證等的金錢(以第三驗證而言，預評及正式評鑑費用約新台幣40萬元，往後每半年追查一次費用約15萬元)、人力、時間是沒有行政或施政效益的，也不是絕對必要的。因此，目前尚未通過驗證之機關應待整體範圍建制齊全後再申請驗證。

具體作法：稅務機關ISO 9000品質制度之建構應以北、高兩市國稅局、台灣省

應

北、中、南區國稅局為建制單位，其品質制度運作範圍應涵蓋所轄各分局及各稽徵所(各稽徵所不宜單獨驗證)；另稅捐處部份，

則

由北、高兩市及台灣省各縣市稅捐處為建制單位，其品質制度運作範圍應涵蓋所轄各分處。而地政機關ISO 9000品質制度之建構

應以北、高兩市市政府地政處、台灣省各縣市政府地政局為建制單位，其品質制度運作範圍必須涵蓋所轄各地政事務所(各地政事務所不宜單獨驗證)。

主辦單位：各國稅局、各縣市稅捐處、各縣市政府地政處或地政局

協辦單位：各國稅局所轄各稽徵所、各縣市稅捐處所轄各分處、各縣市政府地政處或地政局所轄各地政事務所

(3).稅務及地政機關建制ISO 9000品質系統時，要將對民眾抱怨處理及對民眾

的服務品質衡量列為關鍵項目。

建議理由：經由整個研究案及針對稅務及地政機關的問卷調查，並以稅務及地政機關民眾需求為導向進行探討，稅務及地政機關之員工和主管都有遇到對民眾抱怨處理及對民眾的服務品質難以維持穩定的困擾。若要真正有效提升兩機關的業務及服務品質，在建制ISO 9000品質制度時，這兩項即為建制品質制度時影響系統成效最大的關鍵因素，一定要周詳釐訂相關程序與辦法納入品質制度內運作。

具體作法：對民眾抱怨處理及對民眾的服務品質難以維持穩定的問題，應特別加強的要點是ISO 9001條文中的4.13不合格品之管制、4.14矯正與預防措施，並輔以4.17內部品質稽核、4.1管理審查、4.9製程管制、4.18訓練、4.19服務、4.20統計技術等相關規定要求，建立詳細的作業程序和辦法納入品質制度內運作。

主辦單位：各國稅局、各縣市稅捐處、各縣市政府地政處或地政局

(4).稅務及地政機關為民服務之業務關鍵項目要確實整合納入ISO 9000品質系統。

建議理由：在稅務機關提供的服務項目中最多的前五項為：核發稅務證明、查兌納稅資料、法令諮詢、申請產權清單、承辦稅務申報；而員工最常做的工作前五項是：查兌納稅資料、建立稅籍資料和處理公文、承辦稅務申報、核發稅務證明、法令諮詢。而在地政機關提供的服務項目中最多的前五項為：土地登記工作、土地測量工作、土地地價工作、法令諮詢、土地利用工作；而員工最常做的工作前五項是：土地登記工作、土地測量工作、土地地價工作、土地利用工作、法令諮詢。這些業務與民眾接觸最頻繁，服務品質如不佳，民眾抱怨必然產生。

具體作法：在建構品質制度時應特別加強的要點是ISO 9001條文中的4.8產品鑑別與追溯性、4.9製程管制、4.10檢驗與測試、4.12檢驗與測試

狀況、4.13不合格品之管制等，將主要服務項目轉換成各行政機關的相關業務項目，並建立各項詳細的作業程序和流程以供遵循。

主辦單位：各國稅局、各縣市稅捐處、各縣市政府地政處或地政局

(5).稅務及地政機關建制ISO 9000品質系統時，部份共同項目可考慮由中央統一制定頒行。

建議理由：取得ISO 9000驗證主要是為了顯示行政機關具備基本品質保證作業能力，以吸引民眾/顧客或增強民眾/顧客對施政或提供之服務品質的信心，因它只是對行政機關的品保制度作驗證，而非針對行政機關施政或提供之服務的本身加以驗證。所以為避免相同業務機關品質制度的混亂而造成管理溝通的困難及資源的浪費，共同項目宜由中央統一制定頒行。

具體作法：ISO 9001條文中的4.1管理審查、4.5文件及資料管制、4.16品質記錄管制、4.17內部稽核及相同業務的作業項目，稅務機關部份宜由財政部進行整合，地政機關部份則由內政部整合，依ISO 9001條文要求制定相關品質文件頒行，一體適用。

主辦單位：財政部(賦稅署)、內政部(地政司)

協辦單位：各國稅局、各縣市稅捐處、各縣市政府地政處或地政局

2. 中長期建議

(1). 行政機關建制ISO 9000的方式及驗證方式精進做法的可行性研究。

建議理由：全國各級行政機關為數眾多，以各基層地方政府如鄉、鎮、市公所而言就約有三百餘個，如每家都建制ISO 9000品質制度就會有約

三百種品質制度，如加上各類行政機關，則為數可觀，因此中央政府主管機關應予重視。另外，以目前趨勢研判，將來各級行政機關若都建立ISO 9000品質制度，則驗證費用，及人力、時程等

相

關的資源耗費非常可觀，加上國內ISO 9000第三者驗證機構之水

準

不一，中央政府主管機關在政策上也不能袖手旁觀。

具體作法：本研究建議研考會可考量以學者專家組成專案輔導任務編組，針對不同行政機關類型及學者專家之專長分組，例如地政小組、稅務小組、地方基層政府小組等對特定之行政機關進行輔導並建立品質系統模式，如此可避免各級行政機關找各種不同的輔導顧問建立互不相同的品質系統，同類型行政機關才能有較一致的品質系統。另外，研考會可考量與「中華民國品質管理與環境管理認證委員會」研究協調合作的可行性，以公務人員及學者專家中，有ISO 9000主導稽核或評審員資格者，組成ISO 9000驗證輔導任務編組，以執行行政機關的驗證作業輔導，並再結合研考會任務特性，將來各級行政機關品質系統運作時，管理審查及內部稽核等能與研考會對各單位年度考核作業結合，發揮最大效益。

主辦單位：行政院研考會

(2).要繼續開發或運用各種品質技術與工具並結合全面品質管理。

建議理由：取得驗證之行政機關將會越來越多，獲得ISO 9000驗證並不能保證或代表行政機關的施政或提供的服務絕對能獲得民眾的

滿

意度，還得運用各種品質技術與工具並結合ISO 9000規定以

外

的全面品質管理制度，進行機關內各項作業品質之持續改善

活

動。

具體作法：行政院研考會宜繼續以專案計畫委由專家或學術機構，開發或建立可運用於或有效評估與改善各類行政機關的施政或提供的

服

務能獲得民眾滿意的品質技術與工具。並結合後續年度的「全面提升服務品質方案」，進行機關內各項作業品質之持續改善活動。

主辦單位：行政院研考會

(3).針對ISO 9000之2000年版，再建立一套可供應用的導入架構與模式。

建議理由：各行政機關本身所負任務特性各不相同且具有極大的差異性，以本研究四個性質完全不同且導入模式也各不相同(有自行建制、學者專家、財團法人輔導、顧問公司輔導等方式)的行政機關個案而言，導入之初均同樣面臨ISO 9000之二十項條文轉化為機關品質制度的困難。

具體作法：本研究雖藉由個案之剖析，建立一個可提供行政機關參考的導入架構與模式，但是ISO 9000即將於2000年改版，新版與不同行政機關

之間如何再建立一套可供應用的導入架構與模式，行政院研考會宜儘速再成立專案計畫，進行此方向的研究（可將前述兩項中長期建議事項併入考量）。

主辦單位：行政院研考會

第一章 前 言

第一節 研究緣起與背景

一、研究緣起

自八十二年起行政院開始實行政改革新方案，「便民」、「廉潔」與「效能」併列三大重點要求。至八十五年，行政院為期為民服務工作能突破現有作法，再創服務品質的新境界，並展示政府冀望與民眾期望緊密結合的決心，凝聚全民向心力，共同邁向廿一世紀的來臨，經審慎檢討歷年革新作法、規劃內容及推動方式後，重新規劃為民服務總體目標及具體作法，強化其實踐務實的行動步驟。再於八十五年十二月五日行政院第二五六次會議通過，同月二十六日函頒一個具有「整體創新」、「觀念改造」、「行動革新」的「全面提升服務品質方案」。而為落實此方案，八十六年十一月七日行政院台八十六研展字第四三四號函頒「行政院服務品質獎評審實施計畫」，評審對象便是「全面提升服務品質方案」中所列各部、會、局、人、院、省、市政府所轄各為民服務業務執行機關。

八十七年元月十四日行政院函頒「政府再造綱領」，於推動策略中納入「引進企業管理技術，建立以顧客及績效為導向之政府服務管理制度」，並於作業方式中要求各工作小組應研究將「行政改革方案」、「行政組織再造方案」、「行政院全面提升服務品質方案」、「電子化/網路化政府中程推動計畫」、「推動全國行政單一窗口化運動方案」及「我國財政改進方案」等措施一併整合納入。

八十七年三月十九日蕭院長於政府再造推動委員會與諮詢委員會聯席會議致詞強調，政府再造之規劃與執行，必須引進企業再造經驗，以前瞻之作法來改善政府的事務，讓民眾之意見成為政府再造的源頭活水。跨世紀之政府服務必須對全體國民提供公平、超然和具專業性之政府服務；提供積極、主動和有效率之政府服務；提供便利、及時和有禮貌之政府服務。同時強調，再過兩年就要進入二十一世紀，行政院現正積極規劃推動跨世紀國家建設計畫，並以「亞太營運中心」及「建設台灣成為科技島」作為核心，期能於下

一個世紀來臨時，真正邁向現代化國家的行列。因此，大幅度地實施政府再造，建立一個創新、彈性、有應變能力的政府，實為提高國家競爭力的基礎，也是跨進現代化領域必須越過的門檻。

八十七年六月十二日蕭院長於行政院第二五八二院會中，通過了由行政院研考會、人事行政局及經建會研擬之「組織再造推動計畫」、「人力及服務再造推動計畫」及「法制再造推動計畫」。蕭院長並於會中裁示，近年來，世界各國政府為了提高服務效能與國家整體的競爭力，陸續推動政府再造的工作，我們如果要在國際競爭激烈的環境中繼續保持優勢，必須瞭解目前所處的地位，展現無比的決心與毅力，徹底做好政府再造的工作。研考會、人事局及經建會所提的組織再造、人力及服務再造、法制再造三項推動計畫，均預訂時程及具體目標，不僅是我們對社會大眾的承諾，更是用來督促我們不斷努力的目標。雖然具挑戰性，但仍應該以分階段、分期的方式來推動達成，各機關應全力以赴，確實達成。

八十七年七月，行政院人事行政局公務人員發展中心八十七年度中高層主管培訓班曾提出一份「政府部門實施全面品質管理之研究」專題報告，該報告中明確提出我國政府推行全面品質管理在策略上可引進在企業界非常普及的 ISO 9000 品質管理系統，因為 ISO 9000 要求在產品的生產過程或服務的提供流程中，每一階段以及相關連的各項作業，都能夠建立管理系統、作業流程以及作業標準，然後落實的執行。在同一報告中對於我國政府部門實施全面品質管理時，針對如何建立以顧客為導向的策略因應上也提出政府各機關宜建立執行查核表，以顧客(即民眾)之滿意為指標，以產出檢查表即輸入檢查表建立內部作業簽證制度，以使「品質保證」在內部顧客間之作業流程獲得確認，並應符合 ISO 9000 系列驗證。在報告之結論與建議中，更建議全面品質管理可與 ISO 9000 驗證結合實施，以爭取顧客的認同並定期接受 ISO 9000 的查核。即實施全面品質管理使機關體質更堅強，經得起 ISO 9000 的調查與考驗，而取得其所頒發的健康證明，俾有助於爭取機關顧客的向心力。

二、研究背景

自行政院於八十五年十二月函頒「全面提升服務品質方案」至八十七年六月通過了「組織再造推動計畫」、「人力及服務再造推動計畫」及「法制再造推動計畫」，做為我國政府再造工作推展的重點。為了協助行政機關在此變局中，確實掌握新契機，本校自八十七年八月十五日起至八十八年二月十五日止，承研考會之委託研究進行「ISO 9000 應用在行政機關之研究--以稅務及地政為民服務業務品質提升為例」，因此主題緣起於行政機關是為服務民眾而設的，而依據行政院研考會彙集之八十七年度政府再造服務團分組改進建議表所列資料顯示，稅務及地政是民眾目前直接接觸較頻繁之行政業務，因此，以稅務及地政為民服務業務品質提升為例，進行導入「ISO 9000 國際標準品質保證制度」之研究，預期其結果可以融入現正實施中的「全面提升服務品質方案」，使執行該兩業務之行政機關其施政或提供之服務，都能讓民眾滿意之首要目標。並能將創新思考、持續改善及各項品質觀念深植每一個行政機關員工心中，將來若能以通過「ISO 9000 國際標準品質保證制度」驗證為基礎，則推行全面品質管理是可以達成更佳的效果，也更能獲得民眾的認同與向心力。

近幾年來，國內大力推動 ISO 9000 系列國際標準品質保證制度，獲致各公民營企業及行政機關之認同並掀起了一股 ISO 9000 驗證風潮。尤其是透過報章及電子媒體之報導，使得通過 ISO 9000 系列驗證之廠商，大大提昇了公司之管理品質、產品品質及企業形象。然而眾多引進及推動 ISO 9000 之企業中，脫胎換骨者固然有之，而得到各種品質大獎，但體質未能持續改善，品質未能創新精進者，也可常見。即使以推行成效著稱之日本，也有相當高之失敗率。而 ISO 9000 之內涵、精神、關鍵因素及推行方法，並非機密，到處有顧問公司提供協助，為何仍然失敗？

根據過去公民營企業推行 ISO 9000 成功的案例可看出，除了教育訓練外，必須要長時間的確實執行，並從中吸取經驗，如此才能將 ISO 9000 的運作文化根植於企業或機構中，ISO 9000 強調的是說寫做一致性，因此要求的是習慣的培養，而全面品質管理強調的是「品質是習慣出來的」，此特性或準則兩者相類似。ISO 9000 系列驗證的基本精神是審查企業的品管及品保體

系，以決定其是否具有能力為顧客生產高品質的產品或提供高品質的服務，它是一項基本的要求。ISO 9000 系列驗證並不表示可以達成或取代全面品質管理，但 ISO 9000 可視為達成全面品質管理之途徑。ISO 9000 之要求僅為全面品質管理理念之一部份，但這些並非 ISO 9000 系列標準之缺點。ISO 9000 系列是設計用來保證一個品質系統的正确性，並利用稽核的方式確保現場作業遵守此品質系統。ISO 9000 系列標準和全面品質管理間具有互補的關係。一個成功的全面品質管理系統將與 ISO 9000 之品質系統類似。一個成功施行全面品質管理之企業只要進行相關作業制度及文件少許之調整即可滿足 ISO 9000 驗證之要求。雖然 ISO 9000 系列標準和全面品質管理間可以互補和相互支援，但兩者具有不同之目的、評估與改善之過程及管理目標。

如果一個行政機關正在推行全面品質管理，則其可考慮將導入與推行 ISO 9000 的相關作業納入全面品質管理活動中。若一行政機關已成功地實行全面品質管理，並準備追求 ISO 9000 之驗證登錄，則其可將 ISO 9000 之活動做為品質改善專案。如果一個行政機關並沒有追求 ISO 9000 驗證之動機，仍可將 ISO 9000 系列標準作適當之修改來評估行政機關之品質系統。如此，將可提昇行政機關內部之品質意識，了解行政機關內部之缺點，做為邁向全面品質管理之指標。任何一個行政機關都必需以健全之管理，讓全體員工參與持續之品質改善活動，才能提昇服務之品質。

自八十五年十二月行政院頒行「全面提升服務品質方案」以後已有很多行政機關致力於推行「全面品質管理」，品質改善因而成效斐然，這些成功的個案也有些已通過 ISO 9000 國際標準品質保證制度驗證，其結果獲得民眾的深度肯定與讚賞。「全面提升服務品質方案」涉及層面既廣且深，實不遑多見。從各級行政機關的經營理念、願景建立以至於策略管理；從行政機關品質政策訂頒、所負責功能或服務流程中之作業標準、作業程序等的合理化、標準化及電腦化；從高階主管，中級主管到基層人員的領導力、價值觀等等皆在涵括之列。因此，在這種環境下導入 ISO 9000 驗證，確能從其中引用一些觀念、架構，相信會對行政機關之成員、團隊、行政機關整體帶來正面的衝擊與影響。很明顯的，有助於在政府改造過程中實施「全面品質管理」之效果。

第二節 研究目的及研究的重點

一、研究目的

行政機關是為服務民眾而設立的，它所提供的行政品質是由民眾的滿意或接觸經驗決定，而行政機關服務惟有創新求變，追求服務品質的不斷提昇，才能滿足民眾。本研究案之目的在於完成後提出「ISO 9000 應用在行政機關之研究--以稅務及地政為民服務業務品質提升為例」報告，並提出下列重要研究結果：

1. 稅務及地政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之觀念。
2. 稅務及地政機關推行 ISO 9000 國際標準品質保證制度架構與模式。
3. 稅務及地政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之內涵。
4. 稅務及地政機關推行 ISO 9000 國際標準品質保證制度之階段規劃與重點目標。

二、研究的重點

本研究計畫之首先將進行國內外的文獻探討，其次將針對已通過 ISO 9000 國際標準品質保證制度驗證之行政機關，包括高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局及桃園縣中壢市公所等四家行政機關為研究對象，以個案訪談、問卷調查及資料收集分析方式進行個案實證研究，最後再選定主辦稅務及地政業務之行政機關為研究對象，規劃進行問卷調查，研究的重點在於經由整個研究案，以稅務及地政機關民眾需求為導向進行探討，再定義推行 ISO 9000 應有的內涵與實用之架構與模式，並從問卷調查資料中確認作業重點項目與民眾需求，整理歸納使其與 ISO 9000 條款要求能明確對照，再提出實際運作推行時應有的階段規劃與重點目標。

綜合上列研究結果，除稅務及地政機關可作為導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度之參考外，也可提供其他各級行政機關作為導入之參考。經由觀念之建立、導入架構與模式及應有之內涵等之周詳考量與規劃，將可使其結

果更有效益及效率，並提昇對民眾之服務品質。經由推行工作之階段規劃與重點目標釐訂，必可確保提高民眾之滿意度。另外，各級行政機關也可獲得真正之民意，作為各項施政之依據。

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究主要是針對我國稅務與地政機關之 ISO 9000 應用研究，但依行政機關推行 ISO 9000 系列品保制度的現況瞭解，稅務機關除高雄市國稅局已獲得 ISO 9002 驗證外，地政機關尚無通過 ISO 9000 系列驗證之案例，而現已通過 ISO 9000 系列驗證之其他行政機關也僅數家。因此，我國目前對此類範圍的驗證仍處於行政機關本身、輔導機構及驗證機構相互摸索的階段，故本研究之研究母體可分為二類：第一類為已取得驗證的行政機關，第二類則為尚未取得驗證的稅務與地政業務之行政機關。由於第一類所屬研究的行政機關，雖不完全屬於稅務與地政業務的範圍，但其本身已率先取得 ISO 9000 系列之驗證。因此，對於問題的剖析仍具有學習與參考的價值。

本研究所探討之範圍牽涉到二個層面：一為已取得驗證的行政機關，二則為尚未取得驗證的稅務與地政業務之行政機關。於研究範圍上界定於以下五個樣本資料：

樣本 1、已取得驗證的行政機關之負責人、管理代表或主要推動部門主管之訪談以及訪談期間該等機關所提供之參考資料。

樣本 2、已取得驗證的行政機關相關部門主管之問卷調查資料。

樣本 3、已取得驗證的行政機關所屬員工之問卷調查資料。

樣本 4、為尚未取得驗證的稅務與地政機關相關部門主管之問卷調查資料。

樣本 5、為尚未取得驗證的稅務與地政機關所屬員工之問卷調查資料。

樣本 1 至 3 在本研究中是以高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局及桃園縣中壢市公所等四家行政機關為研究對象，樣本 4 至 5

則依據行政院研考會所提供之各縣市稅捐處、國稅局所屬各稽徵所及各縣市地政事務所等行政機關為研究對象。

二、研究限制

基於本研究之目的、範圍、資料來源及研究者之能力、時間與各項主客觀因素，而有下列諸項限制：

1. 本研究樣本 1 至 3 之訪問調查對象主要是以高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局及桃園縣中壢市公所等四家行政機關為研究對象。而少數最近通過驗證取得證書之行政機關，則未能對其進行調查。因此，間接地影響內容的涵蓋性。
2. 由於目前主辦稅務與地政業務範圍之行政機關僅高雄市國稅局已取得驗證，復因其他三家已取得驗證的行政機關所從事之業務異質性頗大及研究時間之限制，因此對以稅務與地政機關為導向之 ISO 9000 應用研究較缺乏客觀性的基礎。
3. 本研究主要是以行政機關為對象，而有關製造業與服務業之對照資料，則取材自相關論文之研究結果。因此，就時效性而言未必能充分反映製造業與服務業之現況。
4. 本研究對已取得驗證的行政機關訪談及資料蒐集後所採取的是「定性研究法」，是從行動者的角度來觀察所要研究的現象，所蒐集的不僅是客觀的資料來源，亦包括一些主觀的、片斷的及軼聞性的資料。因此，歸納整理所得的結果，將受研究者主觀認知之限制。
5. 由於受到各種主觀及客觀因素影響，使得本研究案問卷調查部份亦受到下列限制而未盡完善周延。

(1) 問卷上之限制：由於採郵寄問卷方式調查，受訪者(尤其是樣本 4 及

樣本 5)對於問卷上之疑義無法獲得充分解答，問卷之回收率並無法達到全部回函，且限於篇幅以及作答者之回答意願，問卷並不意圖將所有可運用之指標納入其中。

- (2) 作答者方面之限制：問卷填寫者並不一定為職務攸關人，且對於整體性之問題並不一定有能力作答，對於認知上之程度亦可能因人而異，再者可能因為主觀之因素而對問卷內容不一定確實回答。
- (3) 樣本上之限制：對已取得驗證的行政機關是以訪談及資料蒐集為主，問卷調查為輔，樣本上並未考量母體之大小。尚未取得驗證的稅務與地政機關則將行政院研考會所提供之各縣市稅捐處、國稅局所屬各稽徵所及各縣市地政事務所等行政機關全部做為問卷調查抽樣對象。

第四節 研究程序與架構

一、研究程序

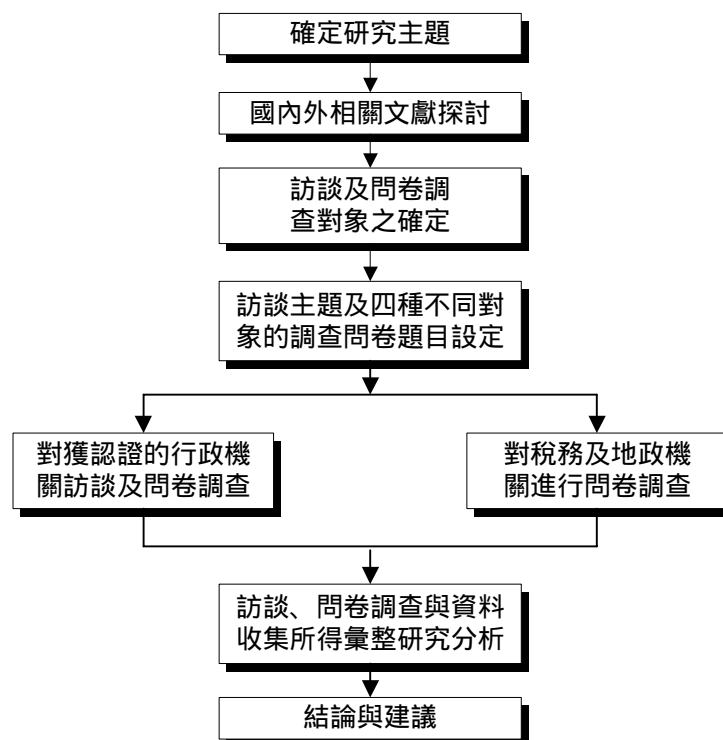
本研究在確定研究主題後，即著手進行行政機關、服務業及製造業等相關之 ISO 9000 系列及全面品質管理之各類文獻蒐集及資料整理，確立研究對象並從而設定四種不同對象的調查問卷題目(問卷調查對象即前節所述的樣本 2 至 5)。此外，為使針對已獲得驗證的高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局及桃園縣中壢市公所等四家行政機關之負責人、管理代表或主要推動部門主管進行之訪談部份能直接深入問題核心，訪談內容及問題架構，本研究也在專案成立後週詳考量並完成確定。

四種不同對象的調查問卷依本研究案既定時程以郵寄方式寄給各行政機關；接著便對獲得驗證的高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局及桃園縣中壢市公所等四家行政機關之負責人、管理代表或主要推動部門主管進行訪談與資料蒐集，再將訪談、問卷調查與資料蒐集所得加以分析整理，以確實瞭解及完成行政機關推行 ISO 9000 系列之個案實證案例研究；與此同時，本研究對稅務及地政機關以民眾需求為導向進行探討及 ISO 9000 應用研究的問卷調查所得也加以分析整理，完成稅務及地政機關 ISO

9000 應用研究，最後並做結論與建議。

在研究範圍與限制之條件下，為有效達成本研究案之研究目的，其程序如圖 1-1 所示。

圖 1-1 研究程序



資料來源：本研究

二、研究架構

在內容結構方面，本研究報告共分六章：

第一章為前言，第一節說明本研究之緣起與背景；第二節研究目的及研究的重點；第三節研究範圍與限制及第四節研究程序與架構。

第二章為文獻探討，重點在探討過去國內外學者所做過的類似研究，以及適合本研究可參考引用之方法、結果或觀念。在探討文獻的同時，對本研究有關問題的定義、目的及範圍，就會獲得更進一步的認知，使得後續的研究進行得更順利；第一節首先探討 ISO 9000 國際標準品質系統，包括 ISO 9000 系列的緣起、架構模式與內涵、我國政府推動現況、相關實證研究結果探討，最後針對 ISO 9000 系列之變革及 2000 年版的新趨勢作一完整性的瞭解；第二節為全面品質管理，本節將對全面品質管理的緣起、定義及推動之關鍵因素；導入架構模式與內涵；我國政府推動現況及與 ISO 9000 系列結合的相關實證研究結果探討；第三節對行政機關的品質管理作一彙整性的整理。

第三章為研究方法，第一節對訪談及調查問卷的設計包括訪談主題內容設計及四種不同對象的調查問卷設計提出說明；第二節則為抽樣設計與實施，首先說明訪談對象與訪談實施方式，其後討論問卷調查的抽樣設計與實施方式；第三節則說明資料蒐集方法；第四節說明訪談及問卷資料分析方法。

第四章為 ISO 9000 系列應用在行政機關之實證研究結果，第一節先就導入前之問題包括導入之動機及目的、導入前的品質管理方式與導入時機等進行探討；第二節導入過程探討，內容包括 ISO 9000 之推行方式、時程及導入過程之階段設定、導入期間所遭遇的困難、驗證成功的關鍵因素、取得驗證後的效益評估、個案品質系統建制之模式及個案品質系統之內涵；第三節提出本章實證研究之綜合結論，歸納行政機關導入 ISO 9000 應有之觀念；對行政機關導入 ISO 9000 之模式建議，並對行政機關推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點目標項目提出建言，再提出行政機關建制品質系統應有之內涵列出應具體實施之參考事項；最後探討取得驗證後之維持與落實。

第五章為稅務及地政機關為民服務業務品質提升研究，第一節探討業務品質關鍵因素研究重點；第二節進行稅務機關推行 ISO 9000 應掌握之關鍵因

素研究；第三節進行地政機關推行 ISO 9000 應掌握之關鍵因素研究；第四節為本章研究之綜合結論。

第六章為結論與建議，第一節將就本研究的研究結果作一結論；第二節本研究將提出立即可行的建議及對後續研究的中長期建議。

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

第二章 文獻探討

第一節 ISO 9000 國際標準品質保證制度

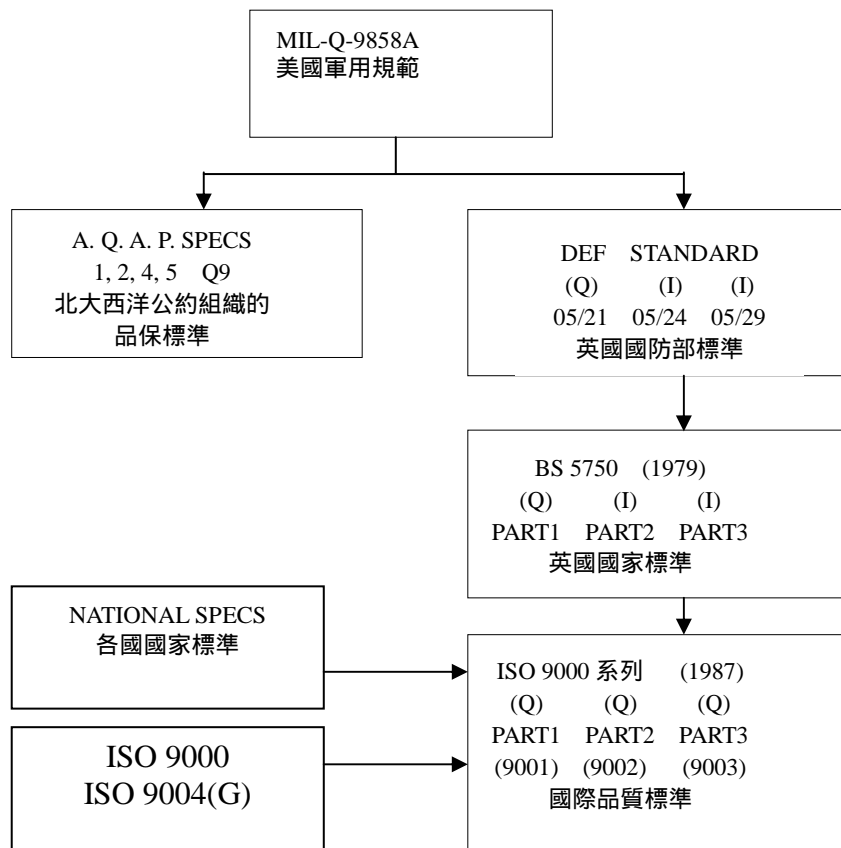
一、ISO 9000 系列的源起及主要精神

ISO(國際標準組織 International Organization for Standardization 的簡稱), 於 1947 年 2 月 23 日成立, 總部設在瑞士日內瓦, 創始會員國共 25 國, 目前有 110 個會員國。該組織規定每一國家僅能由一個標準制訂機構(政府機構或民間團體皆可)參加, 係一非官方性質之國際組織。ISO 成立之目的, 在於「制訂世界通用的國際標準, 以促進標準國際化, 減少技術性貿易障礙」。截至目前為止, 該組織已制定公布約 10,800 項國際標準, 包括近年來在國際間引起極大震撼與風潮的 ISO 9000 品質管理系統國際標準及 ISO 14000 環境管理系統國際標準[經濟部商品檢驗局, 民 87]。

ISO 9000 的品質保證系統是歐美各國在 1970 年代後期開始制定有關的品質保證標準。其實最早把品質系統寫成標準並把它放在採購合約裡面的是美軍軍用規範 MIL-Q-9859 及 MIL-I-45028, 這正是世界品質系統的鼻祖, 所有的美國軍品供應商必須通過美國國防部的 MIL-Q-9858 或 MIL-I-45208 評鑑合格才具備承接軍品訂單的資格。後來北大西洋公約組織也依照 MIL-Q-9858 的內容發展成自己的品質系統標準 AQAP 1.4.9 同樣用來規範軍品供應商的品質作業。除了軍事用途之外, 部份特殊工業(例如核能工業)基於安全的需要, 通常也有一套品質系統要求其分包商依循, 這些品質系統標準大都寫成制式條款直接附加在採購合約內, 為協助承包廠符合標準的要求, 有些標準也會涵蓋品質系統的指導綱要, 如美軍規範 MIL-Hdbk-50, MIL-Hdbk-51[顏立盛, 民 80], 為考慮若由世界各國各自制定標準如美國 ANSI/ASQCZ1.15-1979、英國 BS5750-1979 或加拿大 CSA Z299 等, 可能會形成國際商品流通阻礙, 所以 1976 年國際標準機構設置品質管理與品質保證(Quality Management and Quality Assurance)專門委員會, 並以美國的 ANSI/ASQC Z1.15 及英國的 BS5750 作為品質保證國際標準的藍本進行研討。ISO/TC176 於 1987 年 3 月 15 日發佈 ISO 9000 系列國際標準規範。其中 ISO 9001、ISO 9002、ISO 9003 等部份, 其主

要起草是英國；而內容主要以英國的 BS 5750 為基礎，並參考法國的 NFX 50-11Q 澳大利亞 AS1821-1823 加拿大的 CAS Z299.1-299.4 挪威 NS 5801-5803 以及瑞士 SN 029100A、100B、100C 等各國國家標準而制定的。至於 ISO 9004 的主要起草國是美國，它是以美國的標準 ANSI Z1.15 為基礎，並參考法國的 NFX 50-110，英國的 BS 4891，加拿大的 CAS Z299.0 與 CSA 草案 D374，以及德國 DIN 草案 55-355 等[岳林，民 82；林公孚，民 83]。ISO 9000 系列的來源如圖 2-1。

圖 2-1 ISO 9000 系列的源由



(註：Q 代表品質系統要求規範；I 代表檢驗系統要求規範；G 代表指導綱要)

資料來源：林公孚，"突破 ISO 9000-國際化品質經營之道" [民 83]

藍科正[民 79]強調 ISO 9000 系列標準其主要的精神與特色在於：

1. 以顧客/消費者的需求為出發點：亦以滿足顧客/消費者的需求為終點；它是一種以行銷、社會為導向的全面性品質保證與管理的系統。
2. 著重系統分析的方法：要求組織必須充分瞭解其內部每個會影響產品/服務品質的過程，並以部門間「介面」的觀念，來落實執行與管制每一個流程，以保證產品/服務品質能符合要求。因此，它亦是一種重視組織全員參與、橫跨所有部門的團隊合作工作型態，以及強調在組織中建立一種追求產品/服務至善至美的企業文化。
3. 重視組織最高策略層峰及全體人員的共同參與：由組織中最高管理當局品質政策的擬定至售後服務，每一項作業過程之執行與管制情形均要載於文件、記錄並建檔存查，以便隨時提供外部採購者、消費者或公正第三者據以驗證產品的品質。因此，它完全是一種採取以品質為中心的組織經營管理方法，以一種全面品質經營的方式來力求組織內品質系統的完整以實現內、外部顧客對品質的各項需求，而奠立組織未來長期成功的基礎。

因此，任何公民營企業組織或行政機關為了獲得 ISO 9000 系列國際品質標準的驗證，必須上至最高管理階層的理念承諾、品質政策釐訂，下至最基層的全員參與、落實執行。各個部門內和部門間的溝通協調，從理念宣導、共識建立到全員參與，甚至整個組織必須作一番調整，尤其是對原先並未落實品保制度的公民營企業組織，特別是未建立品保制度的行政機關而言，可說是一大變革。

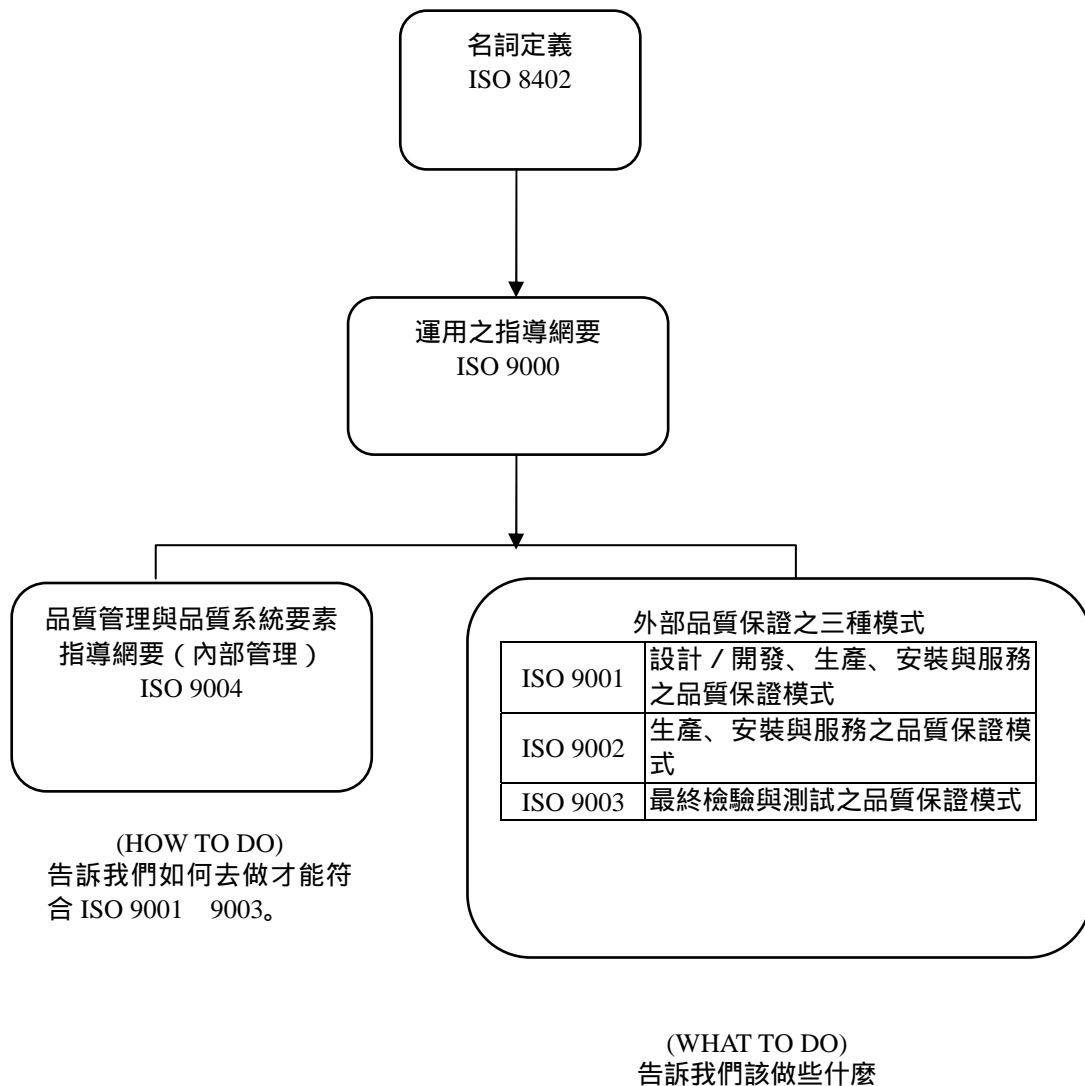
二、ISO 9000 系列的架構與內涵

所謂的 ISO 9000 系列事實上共包含六大部份如圖 2-2，其內容整理如下：

1. ISO 8402 主要是從現有各種品質標準出版物中，選出一些本系列標準中用到的品質名詞，並給了該名詞清晰及不致混淆的適切定義，當其用於產品與服務時，可作為品質標準之擬訂與應用，以及便於在國際溝通時能相互了解。

2. ISO 9000 品質管理和品質保證標準，包括四大部分：如何選擇和使用合適的品質系統；ISO 9001/9002/9003 應用之一般指導綱要；應用 ISO 9001 於軟體的開發、供應與維護之指導綱要以及可靠度管理。
3. ISO 9001 品質系統--設計/開發、生產、安裝與服務之品質保證模式，為系列中最廣之標準，基本要項計 20 項，本國際標準的目的，主要在防止有關設計以及使用各階段有不符規定之情事。所規定之品質系統適用於合約雙方，要求供應商展示其設計與供應產品之能力。
4. ISO 9002 品質系統--生產、安裝與服務之品質保證模式，基本要項計 19 項，在於生產及安裝過程中問題的防止、發現與矯正。本國際標準的目的主要在於防止及偵測生產、安裝及服務中有任何不合規定之情事，並採行預防其再度發生之措施。品質系統要求適於合約雙方，要求供應商展示管制製程能力，藉以決定供應產品之允收性。
5. ISO 9003 品質系統--最終檢查與測試之品質保證模式，範圍最窄之標準，只要求在最終檢查和測試過程中問題的發現和管制。其基本要項計 16 項。本國際標準規定之品質系統適用於合約雙方，要求供應商展示在最終檢驗和測試時，有能力進行偵測及管制，以管理任何產品不符之情事。
6. ISO 9004 品質管理和品質系統要項，提供供應商之指導，發展和實施一個品質系統，和決定品質系統要項所適用的內容，它詳細的解釋了品質系統中每一要項，可作為內部和外部稽核的引導，其基本要項計 20 項。公司加以採用或應用本國際標準所含之適切要素，並依據所服務之市場、產品性質、生產製程以及消費需要等而定之。

圖 2-2 ISO 9000 系列架構圖



資料來源：涂順章，"企業建立 QS 9000 品質保證制度之實證研究 (以汽車零組件業為例)" [民 87]

1994 年版 ISO 9001，9002，9003 間之差異比較請參考表 2-1。

表 2-1 1994 年版 ISO 9001,9002,9003 之差異比較

品質系統對應條款及要項	9001	9002	9003
4.1 管理責任	●	●	▶
4.2 品質系統	●	●	▶
4.3 合約審查	●	●	●
4.4 設計管制	●	不適用	不適用
4.5 文件及資料管制	●	●	●
4.6 採購	●	●	不適用
4.7 客戶供應品之管制	●	●	▶
4.8 產品之鑑別與追溯性	●	●	▶
4.9 製程管制	●	●	不適用
4.10 檢驗與測試	●	●	▶
4.11 檢驗、量測與測試設備之管制	●	●	●
4.12 檢驗與測試狀況	●	●	▶
4.13 不合格品之管制	●	●	▶
4.14 矯正及預防措施	●	●	▶
4.15 運搬、儲存、包裝、保存與交貨	●	●	▶
4.16 品質紀錄之管制	●	●	▶
4.17 內部品質稽核	●	●	▶
4.18 訓練	●	●	▶
4.19 服務	●	●	不適用
4.20 統計技術	●	●	▶
品質系統對應要項項數合計	20 要項	19 要項	16 要項

●：表標準條文內容與 ISO 9001 完全相同。

▶：表標準條文內容與 ISO 9001 比較略微寬鬆。

資料來源：涂順章，"企業建立 QS 9000 品質保證制度之實證研究
(以汽車零組件業為例)" [民 87]

有關 ISO 9000 系列標準的內涵，學者 Emma Chynoweth and Rick Mullin 認為定義 ISO 9000 最好的方法是消除一般的誤解，因為 ISO 9000 並不是在做產品的合格驗證，它是在建立一個品質系統時，對於文書化作業程序的一種國際性協定。而一般驗證時，是由合格的第三者(third-party)組織來稽核公司

是否已達全面文書化作業程序和根據文書資料持續作業。

經濟部商品檢驗局[民 87]闡述 ISO 9000 驗證之意義為「經由獨立之第三者驗證機構對供應商之品質保證系統，依據 ISO 9001、9002 或 9003 予以評鑑認可之整個過程」。驗證過程中藉著有系統、有計劃且獨立之稽核，對廠商品質管理系統作全面性之查核；惟本項稽核並未針對廠商之產品或服務的品質加以測試認可，因此取得 ISO 9000 驗證之廠商，僅能證明其可經由良好的 ISO 9000 品質管理系統，產製出符合採購者所要求之產品或有能力提供採購者滿意之服務；至於產品或服務品質之好壞，需視採購者之要求而定，是否最好並不一定。ISO 9001、9002 或 9003 種品保模式對採購商 / 客戶都可提供適當之保證，並無優劣之分，惟需視供應商產製產品或提供服務所需之功能與組織之能力而定。供應商可依據採購商 / 客戶之要求，以及考慮本身設計之成熟度、設計過程之複雜性、生產製程之複雜性、產品 / 服務之特性、產品 / 服務之安全性及經濟性等因素，選用及導入 ISO 9001、9002 或 9003。

張國棟[民 86]完成之 ISO 9002 與 TQM 比較研究中將 ISO 9000 的內涵歸納出四個方面說明：

1. 精神方面：ISO 9000 主要目的在使得外部顧客對供應商有信心，故是為顧客導向；而其焦點主要是以產品/服務維持在一定的水準，雖有預防的想法但仍以維持為中心，其是以 S-D-C-A(Standard-Do-Check-Action)的運作來維護系統。因 ISO 9000 是一個品質系統，故其在公司內的活動皆是與品質系統有關的，非此一系統的人或物即不納入。另外，它亦不是積極的要求協力廠必須納入此一系統，而是消極的去評估它以作為參考。
2. 手法方面：ISO 9002 於 4.20 有一條款為統計技術，但其不是強迫性的要去使用及用何種手法，而是先自我鑑別有無需求，再進一步考慮使用何種手法。
3. 活動方面：ISO 9002 的內部稽核或外部稽核活動主要為確認是否依據程序書或作業指導書去維持現有品質的各項活動，並透過驗證以取得認可登錄。
4. 策略方面：ISO 9002 在 4.1 管理責任此一條款內明確要求公司必須訂定品質政策，並將品質政策展開為品質目標據以落實，且告知相關人員。

但在設定企業的品質目標則缺少清楚的說明。

藍科正[民 79]則認為 ISO 9000 系列標準明顯地反映出幾項重要品管理念：

1. 品管是一連續不斷的過程：追求品質要著重產品達到顧客手中的整個過程，而不只是結果。且應持續進行、不可中斷，否則前功盡棄。
2. 品管是全面性的：品管不侷限於製程管制，乃涵蓋工廠/公司的所有運作，而所有員工均應參與。
3. 品管強調防患於未然：品管重在預防，事後檢驗只是補救措施而已。
4. 品管必須服膺顧客至上的原則：符合品管標準與完全取決於顧客的要求。因此，當我們看到有些國家的低品質產品得以暢銷時，便不會困惑。
5. 以經營成本評估品管績效：任何一項產品品質的提昇都應對業者的利潤有利，才得以普及。如何階段性地改進品質，必須重視經營成本的考量，以迎合顧客需求，拓展業績。

三、ISO 9000 系列我國政府推動之現況

政府自民國 58 年即公佈「國產商品品質管制實施辦法」，並於民國 67 年 2 月公布「國產商品品質管制考核作業程序」，民國 77 年委託中國生產力中心推動「全面提高產品品質計劃」，並大力倡導「中心衛星工廠」、「品管圈及提案制度」、「田口式品質工程」、「品管七大手法」、「新品管七大手法」及「品質機能展開」等，也邀請多位品管學者來台，民國 79 年實施「國家品質獎」，希望藉此提昇國內企業品質管理水準。而鑑於 ISO 9000 已成國際趨勢，經濟部商檢局也於民國 79 年公布「國際標準品質保證制度實施辦法」，並於民國 81 年 1 月正式實施。由於此一制度是屬於自願性的，為了使廠商在國際經貿競爭中能有一良善的基礎，亦同時於 80 年起不斷舉辦各類說明會及訓練課程，此外更委託電子檢驗中心(ETC)、金屬工業發展中心(MIDC)、中國生產力中心(CPC)及品質學會等開設 ISO 9000 系列品保制度之研習班，而為使廠商能順利建立品保制度，又委託上述三個中心、品質學會及電機電子產品發展協會(CED)來輔導各工廠，此外更編列預算，補助申請輔導的廠商一半費用，補

助金額則以四十萬為上限，惟此項補助措施已於民國 81 年結束。另外對於取得驗證的工廠，其認可登錄之產品若屬於經濟部公告為應實施檢驗的品目，則有其它優惠辦法，即取得 ISO 9001 驗證之公司比照優良甲等分等檢驗等級，取得 ISO 9002 之驗證者，則比照甲等，取得 ISO 9003 則比照乙等而這三類工廠都可以享受減低檢驗費之優惠。

賀力行、李友錚、沙永傑[民 83]研究指出我國在推展 ISO 9000 國際品質標準制度方面，依負責部門來看，將政府政策與作法分成：

1. 中央標準局：負責制定 CNS 中華民國國家標準，並在民國 79 年依 ISO 9000 系列制定了 CNS 12680 系列之國家標準，作為國內廠商遵循之依據。
2. 商品檢驗局(BCIQ)：負責 CNS 12680 之驗證登錄，民國 79 年亦訂定「國際標準品質保證制度實施辦法」，並在民國 80 年元旦公佈實施，同年 10 月、11 月分別與美國 UL、英國 BSI 簽訂合作備忘錄。民國 81 年 11 月與英國 BSI 達成相互驗證合作，即一次驗證便可同時擁有 BCIQ 與 BSI 兩張證書。
3. 財團法人：負責協助各廠商導入 ISO 9000 系列品保制度的觀念，並輔導推行此一驗證制度。主要財團法人包括臺灣電子檢驗中心(ETC)與金屬工業發展中心(MIDC)：負責訓練、出版、輔導與代表 BCIQ 評鑑；臺灣橡膠工業中心、電機電子產品發展協會(CED)、中國生產力中心(CPC)、工業技術研究院(ITRI)量測中心與中華民國品質管制學會(CSQC)等：負責訓練、出版及輔導。

經濟部商品檢驗局[民 87]統計，迄民國 87 年 9 月 30 日止，國內通過 ISO 9000 系列驗證的企業組織，其中經由經濟部商品檢驗局完成驗證評鑑而登錄者，ISO 9001 廠商家數有 168 家、ISO 9002 廠商家數有 1396 家，按登錄別即工業類別登錄統計如表 2-2 所示。

表 2-2 歷年經由商檢局完成驗證評鑑登錄統計

	電器業	電子業	食品業	機械業	紡織業	化學業	服務業	其他	合計
ISO9001	44	45	1	35	4	19	9	11	168
ISO 9002	125	185	43	450	35	445	64	49	1396

資料來源：經濟部商品檢驗局，"ISO 9000/14001 驗證業務紀事" [民 87]

經濟部商品檢驗局[民 87]現行正字標記品管評鑑改採 ISO 9000 系列：經濟部中央標準局主管之產品驗證「正字標記」業務，一直均係委託商品檢驗局代為執行品管評鑑及產品檢驗兩大工作。中央標準局對其中之品管評鑑標準，早在民國八十三年間即開始規劃擬引用 ISO 9000 系列標準，一直至民國八十四年二月十八日正式對業界公告，並訂於八十四年三月一日起採用新標準，正字標記業務自此邁入一新里程碑。凡新申請「正字標記」者，均依照 ISO 9000 系列標準作為品管評鑑標準；然而面對當時已取得「正字標記」資格者約一千餘家工廠，則給予三年之轉換期，即至八十七年六月三十日前應符合 ISO 9000 標準要求，否則將被註銷證書。商品檢驗局配合中央標準局之正字標記品管改制工作，特制訂「正字標記品管評鑑採用 CNS 12681 / 12682 品保制度改制調適期作業程序」書面程序書以求作業一致。至 87 年 10 月止已有七成廠商完成轉換。

四、ISO 9000 系列相關研究結果綜合探討

企業推動變革的原因繁多，但其主因不外乎因應環境之變遷，求得生存以達到永續經營的目的，近幾年，導入 ISO 9000 系列國際品質標準制度已是企業不得不做的變革，因此，本節相關研究結果首先要探討的就是企業推動 ISO 9000 系列品保制度的理由與動機：

經濟部商檢局[民 87]以該局 ISO 9000 所有認可登錄廠商為調查對象，統計截至八十六年九月一日止，對 1307 家廠商進行問卷調查，回收問卷數量共 933 份，經統計廠商推行 ISO 9000 系列之動機前五名依次排序如下：1.想提升品保水準；2.提升企業形象；3.拓展市場；4.因應客戶要求；5.為申請特定之產品標誌(如正記標誌....)，相關統計如表 2-3 所示。

表 2-3 廠商推行 ISO 9000 系列之動機

排序	廠商推行 ISO 9000 系列之動機	廠商家數
1	想提升品保水準	897
2	提升企業形象	862
3	拓展市場	610
4	因應客戶要求	536
5	為申請特定之產品標誌（如正記標誌....）	327
6	老闆的意思	318
7	同業間已推行	251
8	其他	27

資料來源：經濟部商檢局，"ISO 9000/14001 驗證業務紀事" [民 87]

高啟輔[民 84]針對當時已取得驗證通過的服務業進行現況調查，實證歸納出服務業導入 ISO 9000 的主要動機依序如下：

1. 驗證及強化公司體質。
2. 體察時勢所趨。
3. 企業形象的提昇。
4. 經營者或母公司的要求。
5. 因應客戶要求及生存競爭所需。
6. 增加客戶信心。

賴宏城[民 83]針對 167 家取得商檢局 ISO 9000 廠商作問卷調查並加以分析，結果歸納如下：廠商獲取驗證的主要動機為「加強公司品質管理」、「提昇企業形象」與「強化國際競爭力」。

黃一魯及唐梅[民 83]以中華民國品質管制學會團體會員、獲經濟部商檢局 ISO 9000 驗證登錄公司(1993 年五月)以及中國生產力中心之高階主管全面品質管理研習營的學員為對象作問卷調查，其結果指出多數公司導入 ISO 9000 系列的動機是為了「品質的提昇」及「外銷的拓展」。

黃俊雄[民 83]針對台灣製造業推行 ISO 9000 系列之現況研究廠商導入 ISO 9000 系列之動機主要是「體察時勢所趨」與「改善/建立公司制度」。

謝宗翰[民 82]針對國內已取得驗證的廠商以個案訪問調查的方式，瞭解其推動 ISO 9000 系列的主要理由為：1.「因應客戶要求」；2.「因應歐市的要求」；3.「順應世界潮流趨勢」；4.「對公司體質有幫助」；5.「經營階層的要求」；6.「母公司的要求」及 7.「商檢局的推動」等。

美國佛羅里達大學[1994]以財富雜誌(FORTUNE)的五百大企業為樣本，調查發現大多數企業的注意力，已經由國家品質獎轉移至 ISO 9000 系列驗證。美國企業也打算藉由 ISO 9000 驗證，提高產品和服務的品質，以便能夠在歐洲市場上競爭與生存。企業領導者已經領悟到品質改善的重點是放在產生產品或服務的程序上，而不僅重視產出的結果而已。

Peter C. Brewer and Tina Y. Mills[1994]針對美國中型企業導入 ISO 9000 系列進行調查結果；美國企業導入 ISO 9000 系列的主要動機為：1.歐洲共同市場的因素；2.國內/外顧客的要求；3.取得驗證較具競爭優勢；4.ISO 9000 系列的建立帶來實質的品質改善。

Leeuwenburgh, Todd[1992]，研究報告指出，目前有三種類型的企業應積極建立 ISO 9000 系列品保制度，分別是：1.公司產品和安全及健康有密切相關的行業，如醫療院所或電力、瓦斯等能源供應者；2.公司目前或未來的客戶中，要求公司需取得驗證的出口商；3.以進軍國際市場為行銷策略的公司企業。

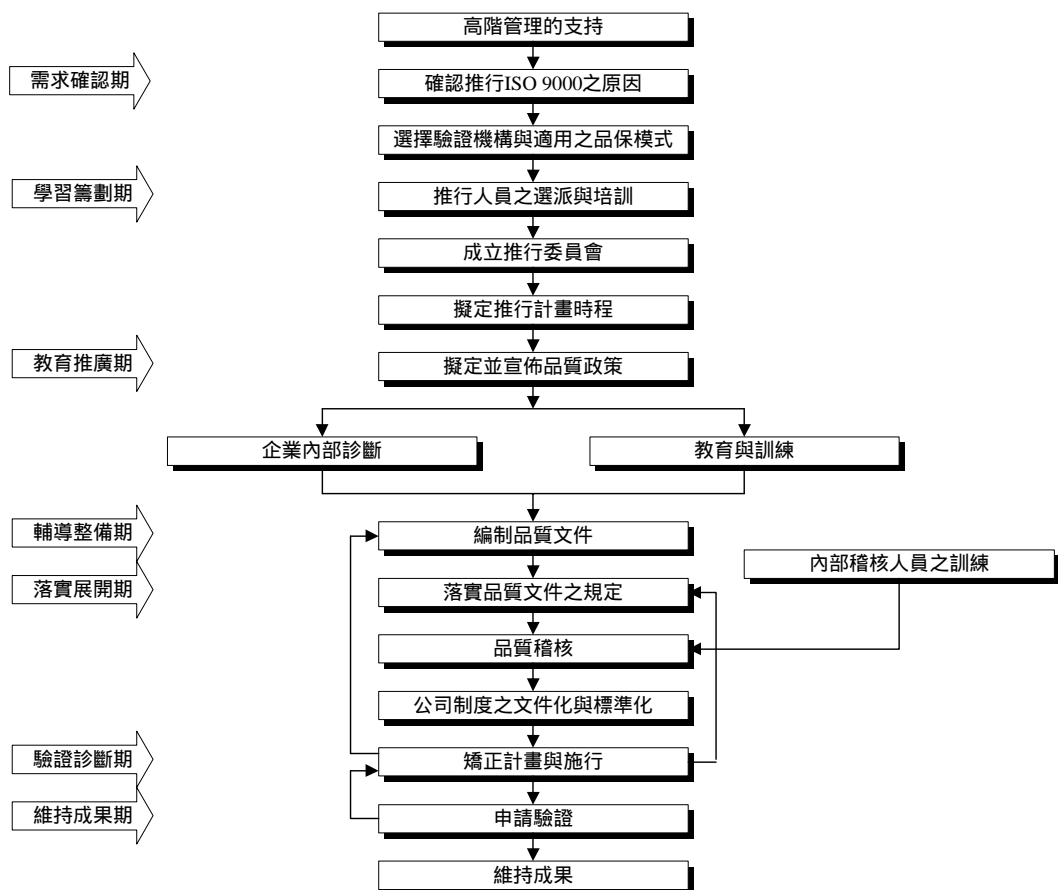
Avery, S.[1996]指出透過第三者驗證，將有益於企業購買產品，或是務實之驗證成本。通過 ISO 9000 品保驗證，購買者可透過流程的文件化來確保其所購買之產品、服務之組成，減少購買服務時之疑慮。

其次，ISO 9000 標準自公佈以來備受各行各業所採用，經參考國內外推行之實際案例及學術論述之歸納得知，ISO 9000 的推行步驟基本上是相一致

的，大多數都是由最高經營者開始。對於 ISO 9000 系列導入時程、推行階段之劃分或推行步驟，各學者、專家即有經驗人士之看法及相關實證研究結果探討，經彙整如下：

蔡呈欣等[民 87]研究服務業推行 ISO 9000 系列之模式共區分為七個時期，分別為：1.需求確認期；2.學習籌劃期；3.教育推廣期；4.輔導整備期；5.落實展開期；6.驗證診斷期；7.成果維持期，如圖 2-3 所示。

圖 2-3 ISO 9000 推動流程圖



資料來源：蔡呈欣，"服務業 ISO 9000 品質保證制度之現況實證分析與過程模式之先期探討" [民 87]

涂順章[民 87]依據所獲得自科建顧問公司的輔導模式，其輔導之階段分別如下：

1. 導入準備階段
 - (1) 品質系統診斷：輔導案之展開，並由輔導顧問師進行系統診斷作業。
 - (2) 教育訓練：教育訓練(ISO 9000 簡介暨導入要領、條文具體說明及品質手冊、程序、指導書之制定應用)。
 - (3) 成立 ISO 9000 推行委員會：依組織狀況，成立 ISO 9000 推行委員會。
2. 系統建立階段
 - (1) 品質系統整合：品質系統整合規劃，並展開系統文件編訂計畫。
 - (2) 程序編定：程序書研討、建立；月份檢討會議。
 - (3) 手冊建立：手冊要項彙整編訂。
 - (4) 指導書、表單彙整：指導書、技術文件、表單擬編、檢討、建立。
3. 落實推動階段
 - (1) 全面實施：全面實施、檢討、改進；月份檢討會議。
 - (2) 內部稽核 / 檢討改善：稽核實施過程有內部自行稽核、顧問師稽核。
4. 驗證階段
 - (1) 協助申請驗證：了解各驗證單位之驗證方式及收費。
 - (2) 預先稽核：先讓驗證單位初訪，了解品質系統之狀況。
 - (3) 檢討改進：由於初訪時驗證單位會提出不符合事項及建議事項，此時就必須針對缺失做改善。
 - (4) 正式評鑑 / 獲得證書：獲得證書之後，一般而言每半年須再複評一次，三年之後重新驗證。

張國棟[民 86]研究歸納推行 ISO 9000 系列的導入步驟為：1.高層管理者的決心；2.確立推動組織；3.教育訓練；4.現行系統盤點；5.ISO 9000 系統建立計畫擬定；6.文件製作講習；7.建立系統文件；8.系統實施；9.內部稽核；10.系統修正；11.驗證申請。

高啟輔[民 84]實證歸納出服務業導入 ISO 9000 的總時程平均為 10.9 個月。階段劃分六階段：1.需求確認階段；2.計畫籌備階段；3.教育訓練階段；

4.系統建制階段；5.驗證申請階段；6.維持落實階段。

賴宏城[民 83]調查廠商平均導入至獲得驗證的時間為一年左右，以電子資訊業與員工人數 2000 人以上的大型企業導入時間較短。若是能夠在導入 ISO 9000 系列前，先行實施「全面品質管理」或通過商檢局 34 項品管制度評核而取得「正字標誌」的廠商，將可縮短 ISO 9000 系列的驗證時間。

黃一魯、唐梅[民 83]研究分析指出平均導入時間為 6-12 個月。朱振生[民 85]針對當時台灣地區 300 多家通過 ISO 9000 系列品保制度驗證企業(廠商)調查，企業引進 ISO 9000 系列品保制度至獲得驗證的時間，大多集中在 6 個月至 18 個月。黃俊雄[民 83]針對台灣製造業推行 ISO 9000 系列之研究指出，導入時程集中在 7-12 個月，時間的長短，取決於「公司制度之完整性」與「人員之配合度」。

賀力行、李友錚、沙永傑[民 83]，彙整台灣 ISO 9000 系列之實施狀況指出，目前台灣企業推展 ISO 9000 系列的推動計畫，大致均採四階段方式，分別為：1.教育訓練期；2.標準化期；3.全面實施與修正期及 4.內部稽核與管理審查。

謝宗翰[民 82]以個案訪談調查國內已取得驗證的廠商，了解其推行 ISO 9000 系列的過程模式，共分為七階段：1.需求確認期；2.籌劃期；3.推廣期；4.整備期；5.展開期；6.驗證期；7.維持期。

Hockman Kimberly K.等三人[1994]，對有意建立 ISO 9000 系列品保制度的廠商，提出為期 18 個月的推行九步驟，並說明每一步驟的工作內容，其九步驟分別為：1.企業分析及計畫擬定；2.建立及訓練內部資源；3.落實內部稽核；4.建立相關文件；5.選擇驗證機構；6.計畫的執行及記錄；7.預評審查；8.進行驗證評估及 9.完成驗證。

根據 Flister 和 Jozaitis[1992]廠商輔導經驗，他們認為推行 ISO 9000 可總括為四個步驟：1.用文件證明你做什麼；2.做你說你要做的事；3.不合格管制；

4.變更管制。

涂順章[民 87]論文中引用 Dzus[1991]說明杜邦公司使用 20 個步驟取得驗證。

1. 取得管理者的承諾，和開始訓練領導者和部門主管(1989，11)。
2. 設置活動團隊鑑別出需要做什麼。
3. 開始內部品質稽核。
4. 舉辦兩天的內部討論會。
5. 編製品質手冊。
6. 進行持續的品質稽核和實行矯正活動。
7. 填寫評鑑申請表和付申請費。
8. 呈送品質手冊給 BSI 評鑑(1990，3)。
9. 進行預先評鑑。
10. 以預先評鑑後的建議進行改善。
11. 設定開始準備評鑑的日期。
12. 二、三個月後設定評鑑日期。
13. 提供更多的內部訓練。
14. 與工廠指導者進行較頻繁的檢查。
15. 促使工廠指導者進行稽核。
16. 分享預先評鑑的發現。
17. 寄送修正後的品質手冊給 BSI。
18. 進行評鑑(1990，11)。
19. 修訂次要的差異。
20. 獲得合格驗證(1991，1)。

對於推行過程中驗證成功的關鍵因素與驗證的效益，以及推行過程中遭遇的困難與不易推動的品質系統要求要項，各學者、專家及有經驗人士之看法及相關實證研究結果探討，經彙整如下：

經濟部商檢局[民 87]認為廠商可藉由 ISO 9000 系統之建立過程獲得以下之實質內部效益：

1. 強化公司之品保制度並使內部各項作業標準化。
2. 提高員工品質意識。
3. 提升產品或服務之品質。
4. 於產品行銷及市場拓展時，更易取得客戶之信任及認同。
5. 提升企業之競爭力。
6. 客戶抱怨發生率之降低。
7. 客戶抱怨之處理效率提高，處理後客戶之滿意度增加。

除上述廠商於推行 ISO 9000 品保制度後內部所獲之實質內部效益之外，一般而言取得第三者驗證機構之 ISO 9000 登錄證書，同時也可以獲得如下之實質外部效益：

1. 藉以向客戶 / 消費者展示公司品質保證之能力。
2. 減少不同客戶對公司品保制度之重複稽核，所造成之人力、物力、浪費。
3. 滿足申請產品驗證之部份條件需求(如「正字標記」之品管評鑑、CE MARK 要求)。
4. 可經由完整而客觀之外部評鑑，評估公司內品保制度之運作方向是否符合標準規定。

而廠商推行 ISO 9000 系列過程中最感困擾者依序為：1.推動過程中增加大量文件及記錄；2.僅集中少數人運作；3.各部門間協調不良；4.增加費用支出；5.現場作業人員不易/或不願配合；6.其它；7.員工須經常加班。

高啟輔[民 84]調查認為服務業如同製造業對於 ISO 9000 系列之導入均抱持正面之看法，也多能由驗證過程而改善公司體質，惟服務業的特殊性質及對條文的解釋不清，使得服務業在導入初期較製造業明顯的不容易。導入之公司內部效益包括：1.流程、制度及作業標準化的建立；2.減少及預防錯誤的發生；3.員工品管自主意識提高；4.不合規章的改善及制度的落實；5.品質系統的穩定度提高控制較佳；6.尊重個人強化員工向心力；7.產品品質的提升。外部效益則包括：1.企業形象的提升；2.客戶信心的增加；3.減少貿易障礙；4.業績的成長；5.顧客滿意度提高；6.廣告宣傳效果。對於成功之關鍵因素則歸納為：1.輔導單位及專案小組成員的正確選擇；2.經營者的決心與高層主管

的參與；3.公司原有制度及品質系統運作良好；4.公司員工素質佳配合意願高。導入期間所遭遇的困難主要是來自 ISO 9000 條文的解釋、認知、套用及執行之問題；另外，來自公司內部包括體制或作業流程改變、員工認知及人員溝通、人員抗拒及排斥等問題。導入期間較難推行之前三項品質要項為：4.5 文件及資料管制、4.6 採購、4.11 檢驗、量測及測試設備之管制。

賴宏城[民 83]對國內通過商檢局驗證之廠商以問卷調查製造業導入 ISO 9000 系統之助益：

1. 以 ISO 9000 系列導入係由觀念的改變、制度的建立與技術的應用交織而成。因此品質系統可以歸納為三個基本構面，即「觀念構面」、「制度構面」與「技術構面」，可分別對應企業組織系統的三個次級系統，即「策略次級系統」、「協調次級系統」與「操作次級系統」。
2. 以「ISO 9004 系統要素指導綱領」與「品質系統三構面」為主體，配合「合理化與標準化」、「系統文件製作」、「品質稽核」以及「品質教育訓練」的導入手法，可以構建 ISO 9000 的導入概念性架構。
3. 廠商在 ISO 9000 系列導入前、後，品質系統「制度構面」的使用程度，除了「儲存運銷品質保證」沒有顯著加強外，其餘制度構面均有改善，特別在「品質手冊」的製作、「設計審查」、「品質稽核制度」以及「品質文件與記錄管理」有大幅度的強化與實施。
4. 廠商在 ISO 9000 導入前、後，品質系統「技術構面」的使用程度以「品質稽核」、「文件檔案處理技術」、「品質教育與訓練」與「合理化與標準化」差異最大，為廠商成功導入 ISO 9000 系列的重要技術與關鍵。
5. 透過「品質規劃」，將組織的品質目標由上而下的展開，使得每一個員工明白公司的品質政策及本身的品質目標，透過全體員工的動員與自主改善，並且適時的檢討改進與追蹤考核，使得品質系統的功能得發揮與落實。每一階層都有適當的品質任務與管理工具，徹底的將品質系統納入組織體系內。
6. 有 80%的廠商順利取得驗證的因素是「高階主管的支持與決心」，其次是「不斷的稽核與矯正」、「全員參與和認同」、「已經實施成功的品質管理制度」，而認為推行此一制度時，以「文書作業繁雜」為主要的困難點。

黃一魯及唐梅[民 83]報告指出：

1. 目前獲得的效益，以「品質意識」及「管理水準的提昇」最為顯著。
2. 推動過程中，最常遭遇的困擾是人的因素，包括了「員工的認知不夠」、「熱心不足」以及「人力缺乏」。

李秀華[民 83]以 82 年 2 月底為止在商檢局登錄之 162 家廠商為對象，採郵寄問卷方式詢問推行 ISO 9000 的負責人，請其主觀判斷 ISO 9000 推行後對其公司的助益程度，問卷中的助益項目乃是參考國內外文獻中專家的經驗談及數位國內企業推行 ISO 9000 的負責人之專家意見彙整而成的。實證研究的統計檢定結果顯示，ISO 9000 對「管理制度化」的幫助最直接且顯著，再藉由管理制度化來「促進產品品質提昇」，進而「提昇銷售力」。另外藉由「稽核能力的提昇」與內部管理的總體效應，造成了「企業形象的提昇」。國內企業推行 ISO 9000 對於企業之實質助益可分為以下六部份：1.生產及成本因素；2.銷售因素；3.人力資源因素；4.制度面因素；5.管理面因素；6.其他因素。

陳書民[民 83]以國內資訊電子業為對象採郵寄方式調查廠商推行 ISO 9000 系列情況，發現：

1. 廠商認為取得驗證後的最大受益依次是「發展出自有的品質文化」、「提昇公司的品牌形象」、「產品競爭力提高」。
2. 在推動品保制度的過程中，部門間的互動非常頻繁；「如何將各部門有效的整合」是廠商認為最困難的。尤其是資訊電子業的員工，在素質、教育程度方面較佳，自我意識比其他產業強，對於意見的整合不易進行。
3. 評核項目缺點的發生集中在「文件管制」、「檢驗、量測與測試設備管制」。

黃俊雄[民 83]針對台灣製造業推行 ISO 9000 系列之現況以郵寄問卷方式分析結果如下：

1. 廠商推行 ISO 9000 系列後，對於「強化企業體質」與「提昇商譽」有明顯之助益。
2. 廠商認為導入時較不易推動的項目為「文件管制」、「設計管制」、「矯正措施」與「檢驗、量測與測試設備管制」。

詹前存[民 82]依據其輔導手工業者的經驗，提出 ISO 9000 品質系統的推動架構。他強調廠商在推動 ISO 9000 品質系統時，公司內高階人員應親自參與，掌握進度，並宣示達成決心，以激起全體員工的使命感與積極度。此外經營管理者需定期在查核點與輔導人員及公司承辦人員進行檢討和溝通，以消除管理介面上的障礙，使品質系統能順暢運行且持續之。

謝宗翰[民 82]針對國內已取得驗證的廠商以個案訪問調查的方式，瞭解其推動方式及所遭遇的問題，結論如下：1.「人」是推動 ISO 9000 系列的最大問題，包括各階層人員的意願、支持及教育訓練的推廣；2.導入初期的「推廣教育」、關係後來之「文件落實」及「員工配合度」。

Tat Y. Lee[1993]針對香港 440 家有意或正在導入 ISO 9000 系列的企業，以郵寄問卷方式調查業者品質管理的方法、導入 ISO 9000 系列的意向與原因、以及推行時的進度與所遭遇的困難。大多數香港企業無論在大陸有無分支機構都正在計畫導入 ISO 9000 系列，以改善他們產品的管理與管制。調查發現某些取得驗證的企業忽略了前線員工的參與，這個現象必須去除以贏得企業長期的品質勝利。此外，高層管理階層對於品質系統管理的充份委任也是企業順利取得驗證的重要因素。

Peter C. Brewer and Tina Y. Mills[1994]調查認為：通過 ISO 9000 系列僅代表品質符合公司本身制定的品質標準，並非品質的絕對保證。但企業可以透過驗證的過程找出本身品質系統的缺失而加以改善，亦即 ISO 9000 系統的建立是品質改善的觸媒。而廠商選擇驗證機構則應以客戶需求為準。

Bowman, R. J.[1995]指出品質管制運用於運輸業，如國際海運服務、國際快遞服務等行業之重要性，越來越多的國際客戶要求企業通過 ISO 9000 系列之驗證，並且整體的實施全面品質管理。研究中並對於通過 ISO 9000 系列之企業其財務面之優勢質疑。

Avery, S.[1996]指出透過第三者驗證，將有益於企業購買產品，或是服務時之驗證成本。通過 ISO 9000 品保驗證，購買者可透過流程的文件化來確保

其所購買之產品、服務之組成，減少購買服務時之疑慮。

Rayner and Porter[1991]在 1990 年針對英國中小企業，以深入訪談的技術(In-depth Interview Technique)來調查已經取得 BS 5750/ISO 9000 系列的驗證廠。其調查結果顯示大多數企業認為 BS 5750/ISO 9000 系列是有價值的，而且值得延伸品質管理系統的原則至公司的每一單位。但是有少部份的廠商認為 BS 5750/ISO 9000 系列僅是將某些缺乏品質管理的作業利用文件來補強，他們導入此系統只是回應顧客的要求，並沒因此而獲得多少益處，反而帶來許多的文書工作與繁文褥節。

對於系統建制、推行方式、企業規模及其他有關於 ISO 9000 系列之研究，各學者之看法及相關實證研究結果探討，經彙整如下：

蔡呈欣等[民 87]於研究服務業推行 ISO 9000 品質保證制度之現況實證分析與過程模式之先期研究中，提出服務業品質保證系統於規劃時，為了要涵蓋所有服務業品質系統規劃要求，以獲得 ISO 9001 驗證為目標，將規定的二十項品質系統要求要項區分為八個子系統，細分如下：

1. 高階管理系統：管理責任、品質系統
2. 設計管理系統：合約檢討、設計管制
3. 文件管理系統：文件管制、品質記錄
4. 採購管理系統：採購、採購者所供應之物料
5. 服務管理系統：產品之識別與可追溯性、製程管制、搬運儲存包裝與交貨、服務、統計技術
6. 品質檢驗系統：檢查與檢驗、檢查量測與試驗設備、檢查與試驗狀況
7. 品質稽核系統：不合格品之管制、矯正措施、內部品質稽核
8. 教育訓練系統：訓練

朱振生[民 85]針對當時台灣地區 300 多家通過 ISO 9000 系列品保制度驗證企業(廠商)基本資料進行分析了解：

1. 台灣地區地區通過 ISO 9000 系列品保制度驗證企業，大都是以製造業為主，服務業大多仍在觀望中，主因是國內服務業制度化程度較低，較難

導入 ISO 9000 系列品保制度模式；另一方面和服務業沒有產品外銷壓力，缺乏迫切的動機也有關。

2. 台灣地區通過 ISO 9000 系列品保制度驗證企業，以北部地區的家數最多，東部地區的家數最少，北部地區最多之原因可能是其獲取資訊的管道較多，且較容易獲得專業性的協助。
3. 企業導入 ISO 9000 系列品保制度方式，聘請私人顧問公司的家數佔多數(25%)，其次是自行推動導入(19.23%)，第三則是商品檢驗局(16.99%)。台灣地區通過 ISO 9000 系列品保制度驗證企業資本額大多集中在 1 億元 10 億元(41.3%)，其次是 20 億元以上(27.2%)。其可能原因是這些規模較大的企業本身即擁有制度化健全的企業文化及素質整齊的人員，所以導入 ISO 9000 系列品保制度時，較為容易。
4. 台灣地區通過 ISO 9000 系列品保制度驗證企業員工總數，大多集中在 101 人 500 人(43.3%)，其次是 100 人以內(18.3%)，顯示出大多數廠商，並不因為其公司大，資本大而用人就多的相對原則，而是採取人員精簡充分的運用每一份人力，使其發揮最大產出的高效率原則，也因此可以減少許多人事費用，降低成本。
5. 台灣地區通過 ISO 9000 系列品保制度驗證企業，都特別設有專責機構來為公司做規劃，尤其是以設置委員會之廠商家數超過半數最多(56.4%)，其次是品管單位主體(30.1%)，可見廠商對於取得驗證之決心與魄力。

陳書民[民 83]針對通過商檢局驗證與國外驗證機構驗證之廠商等兩大群體，分為三部份來進行統計資料的收集與分析，並以目前通過最多的資訊電子業為探討對象，結果摘要如下：

1. 通過驗證之族群分布：以商檢局(BCIQ)驗證的佔大多數(約佔全國驗證家數的一半)，經深入訪談的原由，廠商的回答是商檢局免費，若向國外驗證機構申請，每千人的企業驗證費用約五十萬臺幣，為節省開支而由商檢局評鑑。
2. 營業規模：根據此研究的回收資料，大型企業取得驗證的較多；至於申請的類別以 ISO 9002 居多(目前世界上推行 ISO 9000 系列驗證的國家均以 ISO 9002 最多，只有德國例外，其 ISO 9001 佔 60%，9002 佔 35%)。
3. 推行方式：資訊電子廠商之推行方式以「完全自行推動」最多，根據訪

談廠商的結論認為，資訊電子產業屬新興工業，員工素質較其他產業佳且年輕，因此推動驗證時均以內部舉才方式自行推動。但是，如果把顧問公司與財團法人兩部份合在一起，則聘請外面顧問輔導的廠商會比自行推動的多。

賀力行、李友錚、沙永傑[民 83]，彙整台灣 ISO 9000 系列之實施狀況與導入方式分析歸納如下：

1. 台灣地區獲得驗證的廠商，以製造業為主，其中又以電子、電機、資訊業廠商為多，約 60%。
2. 造成台灣服務業在 ISO 9000 系列推動落後的主要原因：其一為台灣服務業的國際化不如製造業；其二為政府對服務業品質管理的實施辦法，研擬較緩。
3. 台灣企業界推展 ISO 9000 系列的方式主要為：自行推展、請求法人機構進行輔導、請求民營顧問公司進行輔導，及接受中心廠輔導。

黃俊雄[民 83]針對台灣製造業推行 ISO 9000 系列之現況以郵寄問卷方式分析結果如下：

1. 目前 ISO 9000 系列之推行以大型企業為主，而電子資訊業是最積極的行業。
2. 導入方式以透過外界輔導機構協助為主。
3. 通過驗證的廠商以申請 ISO 9002 為多，約 82%。

黃一魯及唐梅[民 83]調查研究顯示：

1. 「派員學習」及聘請「中國生產力中心」輔導，是常見的導入方式。
2. 絕大多數的公司已經組成專案小組，負責推動 ISO 9000 系列。

Brewer, P. C. & Mills, T. Y. [1994]針對美國中型企業導入 ISO 9000 系列進行調查，其結果如下：

1. 通過 ISO 9000 系列僅代表品質符合公司本身制訂之品質標準，並非品質的絕對保證；但企業可以透過驗證過程發掘本身品質系統之缺失並加以改善。

2. 廠商選擇驗證機構應以客戶之要求為準。

經濟部商檢局自從民國八十年一月一日開始實施 ISO 9000 國際標準品質管理系統驗證，八年來已成功將國際標準品質保證制度落實在企業製造、產銷商品及服務的提供上，而此期間外商也陸續加入提供 ISO 9000 國際標準品質管理系統驗證，使得國內各行各業獲得 ISO 9000 系列的廠商逐年遽增。這幾年國內陸續有學者曾針對製造業為對象，進行研究和調查，而近三四年來也有一些學者則針對服務業為對象，進行研究和調查。在這些研究報告中，學者與專家透過各種問卷、實際的訪談或親身參與驗證的經驗，來探討現今 ISO 9000 系列國際品質標準制度在國內推行的現狀，並對研究調查的結果提出他們的見解與看法。

本研究為 ISO 9000 應用在行政機關之研究，在國內因尚無研究案例或文獻可供參考，故特別收集國內外製造業及服務業相關之文獻，乃在於綜合國內外各專家學者的經驗和提出的看法，並加以分析比較彙整，以供有意推行 ISO 9000 系列的行政機關作參考。以下為整理之結果：製造業及服務業導入 ISO 9000 系列之動機 (表 2-4)、推行 ISO 9000 系列之時程、階段、步驟與作業重點(表 2-5)、推行過程中遭遇的困難與不易推動的品質系統要求要項(表 2-6)及驗證的成功關鍵因素與驗證的效益(表 2-7)。

表 2-4. 製造業及服務業導入 ISO 9000 系列之動機

製造業及服務業導入 ISO 9000 系列之動機		
1. 改善及強化公司體質	7. 體察時勢所趨	14. 母公司的要求
2. 提升整體企業形象	8. 提昇員工品質意識	15. 提升品質水準
3. 改善/建立公司管理制度	9. 提高產品和服務的品質	16. 增加競爭力以拓展市場
4. 因應或滿足客戶需求	10. 因應歐洲共同市場的要求	17. 商檢局的推動
5. 經營階層或老闆的要求	11. 強化國際競爭力	18. 競爭者的壓力
6. 為申請特定之產品標誌	12. 順應世界潮流趨勢	19. 擴大市場佔有率
	13. 同業間皆已推行	20. 增加員工福利
		21. 政府政策要求

資料來源：本研究

表 2-5 推行 ISO 9000 系列之時程、階段、步驟與作業重點

時程	階段劃分	推行步驟	作業重點
以一年為期（各階段之時程互有重疊，所需時	1. 導入準備階段	1. 宣示推行決心和承諾	1. 最高主管或負責人正式對員工宣示推行決心及驗證範圍。 2. 各階層管理者的承諾和參與(後續各項作業)
	2. 推行規劃階段	2. 編組 ISO 9000 推行組織 3. 品質系統診斷 4. 推行計畫研擬	3. 依組織特性成立 ISO 9000 推行委員會 4. 指定管理代表負責 ISO 9000 推行全般管理 5. 成立 ISO 9000 推行小組 6. 釐清品質政策 7. 由輔導顧問師或推行委員會進行系統診斷作業。 8. 訂頒 ISO 推行計畫(目的、目標、編組、作業項目、時程、預算、訓練.....等)，列管進度
	3. 教育推廣階段	5. 實施教育訓練	9. ISO 9000 簡介暨導入要領指導 10. 品質政策宣導 11. ISO 9000 條文具體說明 12. 文件製作講習 13. 內部稽核員講習 14. 主任稽核員培訓

表 2-5(續)

時程	階段劃分	推行步驟	作業重點	
程 長 短 於 推 行 計 畫 研 擬 時 確 定)	4. 系統建立階段	6. 品質系統整合	15. 確立品質系統文件架構 16. 確立各階品質系統文件分工與完成時程	
		7. 建立系統文件	17. 適時視需要召開文件制定研討 18. 品質手冊訂頒 19. 作業程序訂頒(文件及資料管制程序優先) 20. 作業指導書訂頒 21. 文件應用與程序運作訓練	
		5. 運作實施階段	8. 品質系統全面實施	22. 適時視需要召開推行委員會會議或內部檢討會 23. 實施內部品質稽核 24. 召開品質系統管理審查會議
	9. 系統修正		25. 採取矯正及預防措施並進行系統修正	
	6. 診斷驗證階段		10. 模擬評鑑(視需要)	26. 可請顧問公司或委託外人進行模擬評鑑(視需要)
			11. 申請驗證	27. 了解各驗證單位之驗證方式及收費 28. 選擇驗證機構填寫評鑑申請表 29. 申請驗證 30. 呈送品質手冊進行評鑑
		12. 驗證單位初訪	31. 驗證單位初訪，了解品質系統之狀況。	
		13. 檢討改進	32. 初訪時驗證單位所提出不符合事項及建議事項，必須在期限內完成改善，並提送按證單位	
		14. 正式評鑑	33. 驗證單位正式評鑑，提出不符合事項及建議事項	
	7. 落實維持階段	15. 獲得驗證	34. 不符合事項及建議事項，必須在期限內完成改善，並提送驗證單位通過後獲得證書	
		16. 系統落實運作	35. 內部稽核與管理審查依作業程序規定實施 36. 有效持續的採取矯正及預防措施並視需要進行系統修正	
		17. 定期追查	37. 一般而言驗證單位每半年或一年會再追查一次，三年之後重新驗證。	

資料來源：本研究

表 2-6 推行過程中遭遇的困難及不易推動的品質系統要求要項

推行過程中遭遇的困難及不易推動的品質系統要求要項	
<p>推行過程中遭遇的困難：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 推動過程中增加大量文件及記錄。 2. 僅集中少數人運作。 3. 員工配合意願不高熱心不足。 4. 跨部門間溝通障礙協調不良難有效的整合。 5. 公司各階層缺乏對此活動的認知。 6. 增加費用支出。 7. 現場作業人員不易/或不願配合/或抗拒及排斥。 8. 人力缺乏員工須經常加班。 	<ol style="list-style-type: none"> 9. 來自 ISO 9000 系列條文解釋及認知的困難。 10. 來自 ISO 9000 系列條文套用及執行的困難。 11. 來自公司內部體制或作業流程改變的困難。 12. 輔導機構經驗不足。 <p>不易推動的品質系統要求要項：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 文件及資料管制(4.5)。 2. 採購(4.6)。 3. 檢驗、量測與試驗設備之管制(4.11)。 4. 設計管制(4.4)。 5. 矯正及預防措施(4.14)。

資料來源：本研究

表 2-7 驗證的成功關鍵因素與驗證的效益

驗證的成功關鍵因素與驗證的效益	
<p>驗證的成功關鍵因素：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 經營者的決心與高階主管的參與。 2. 公司原有制度及品質系統運作良好。 3. 輔導單位及專案小組的正確選擇。 4. 公司員工素質佳配合意願高能積極參與。 5. 不斷的稽核與矯正。 	<p>內部效益：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 強化公司之品保制度並使內部各項流程、作業標準化。 2. 清楚的劃分權責，管理水準的提昇。 3. 強化系統的程序結構，提升產品或服務之品質。 4. 於產品行銷及市場拓展時，更易取得客戶之信任及認同。 5. 提升企業之競爭力。 6. 客戶抱怨之處理效率提高，處理後客戶之滿意度增加，客戶抱怨發生率之降低。 7. 減少及預防錯誤的發生。 8. 員工品管自主意識提高。 9. 不合規章的持續改善及制度的落實。 10. 品質系統的穩定度提高控制較佳。 11. 尊重個人強化員工向心力。 12. 品質的提升使產品、企業競爭力提高。 13. 改進員工的訓練方式。 14. 發展、建立自有的品質文化。
<p>驗證的效益：</p> <p>外部效益：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 藉以向客戶 / 消費者展示公司品質保證之能力。 2. 減少不同客戶對公司品保制度之重複稽核，所造成之人力、物力 浪費。 3. 滿足申請產品驗證之部份條件需求(如「正字標記」之品管評鑑、CE MARK 要求)。 4. 可經由完整而客觀之外部評鑑，評估公司內品保制度之運作方向是否符合標準規定。 5. 廣告宣傳效果，提昇企業或品牌形象。 6. 客戶信心的增加，滿意度也提高。 7. 減少貿易障礙，拓展國際市場，市場競爭優勢提昇。 8. 業績的成長。 	

資料來源：本研究

五、ISO 9000 系列之變革及 2000 年版新趨勢

由於目前所執行的 ISO 9000 系統是在 1994 年所修訂，而 ISO 的 TC/176 委員每五年就須依過去五年的各項狀況做修正，所以目前已是 1999 年年初，所以我們亦必須關心未來 ISO 9000 會有如何的轉變，因為這一轉變會影響目前已驗證通過的所有廠商。ISO 9001 1994 年版發佈時，國際標準組織技術委員會 ISO/TC176 特別小組提到“2000 年展望”的報告，其中提到為 ISO 9000 系列及其相關的 ISO 10000 系列標準發展所設定的四個策略目標：(1)全世界通用性；(2)當前相容性；(3)未來相容性；(4)未來彈性；並準備到公元 2000 年時，將目前通用的四項產品類別，包括：硬體、軟體、加工材料、服務，能採用共同的品質用語、概念與技術，使標準的通用性、相容性與彈性能落實到所有的產品類別上，ISO 9001：2000 年版正朝著這個方向修訂。

學者顏立盛[民 86]根據 ISO 組織所發出的“PRELIMINARY OUTLINE OF ISO 9000 – 2000”資料，綜合分析如下：

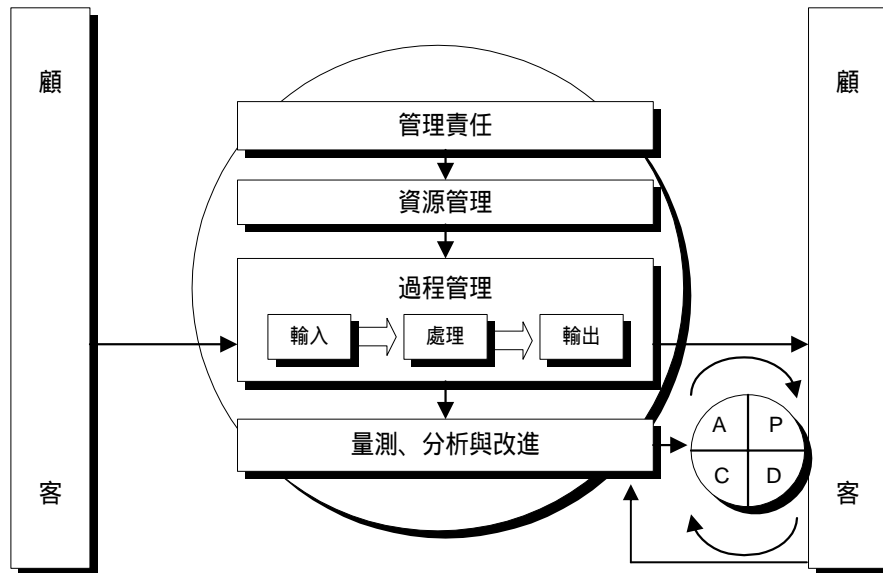
1. 採用單一模式的標準，並使此標準可以適用於任何組織跟任何行業。公元 2000 年版的品保標準將只有 ISO 9001，不會存在三種模式，使用的語法也不會像現在偏重製造業，而同樣可以適用於軟體、服務及過程用料 (Process Material) 等所有不同規模的行業。
2. 仍然維持品質保證之最低要求；換句話說，ISO 9001 規範的仍然屬於最消極的品質作業範疇(小 q)；本來品質保證標準的角色扮演就應該如此。
3. 除了用來確保買方的信心，品質保證標準也可以在外部供應商以及組織內部管理需求的狀況下使用；公元 2000 年的 ISO 9000 就不再適合稱作「外部品保模式」了，它會擴充其適用範圍。
4. 流程導向：94 年版的 ISO 9001/2/3 跟早期的 MIL-Q-9858 一樣，是個典型的「產品導向」的標準，而且明顯的偏重在硬體產品上，故而造成軟體、服務等其他行業應用上的困難。2000 年版的 ISO 9001 將轉變成為「流程導向」的標準，也比較符合管理潮流的發展。
5. 增加持續改善的要求：當今品質管理的精髓就在強調持續改善，2000 年版的 ISO 9001 將續 ISO 14001 之後也在標準內加入持續改善的要求。

6. 組織自行定義產品的驗證方法：條文 4.11 檢驗、量測與試驗設備管制將作大幅縮減，因為非硬體產品的品質驗證系統不容易用 4.11 來規範。
7. 稽核之要求不排除其它類型之稽核或評鑑活動：條文 4.17 內部品質稽核會擴充涵蓋內部稽核以外的稽核活動，如供應商稽核、外來的稽核(第三者評鑑)亦可適用，條文中的內部二字將被刪除。
8. 不應包含符合要求之指導綱要：ISO 9001 不會跟 ISO 14001 一樣納入符合要求之指導綱要，現有的指導綱要 ISO 9000-2 也會消失。
9. 結構之設計應能適用所有類型之流程活動：94 年版 ISO 9001 架構設計係以硬體產品之生命週期活動為主，為適用其他類型的產品(如軟體、服務)流程，20 項條文的結構設計勢必被放棄。PDCA 的邏輯化結構將是 2000 年版 ISO 9001 結構設計的主流。
10. 減少品質一詞的使用：由於 TC176 意圖推展品質管理理念到整個組織運作活動上，過份強調「品質」管理反而容易讓使用者產生錯覺，認為品質管理與組織管理存在某種程度的差異性。品質一詞的減少使用可以讓品質管理的理念逐漸融入整體組織經營體之內。

學者陳日光[民 87]根據 1998 年 3 月 5 日所發佈的 ISO 9001 之:2000 年版工作草案發現新版具有如下之特色：

1. 新版更適用於所有形態之組織。
2. 明確釐清品質保證(QA)與品質管理(QM)之觀念：因新版 ISO 9001 的目的為「提供產品展示其結果符合既定要求之信心」；而新版 ISO 9004 的目的則為「對所有厲害相關體藉由客戶滿意而達成利益」。
3. 納入「流程模式」之觀念：改善 1994 年版其 20 項條文之關連性不強之缺點，改採 PDCA 管理循環之觀念，並融入流程模式來表示。其模式如圖 2-4 所示。

圖 2-4 品質管理過程模式



資料來源：林公孚，"ISO 9001:2000 年版探微" [民 87]

學者許聰鑫[民 87]根據現有的 ISO 9001:2000 版第四次工作草案發現新版具有如下之特色：

1. 從高階的品質政策、品質目標和策略規劃開始，到瞭解客戶需求之後對資源(包括人員和物料)、製程作管理，最後並評量績效且對不合格品作管制並矯正之。整個流程就是一個商業經營流程的管理，這個流程其實就是所謂的全面品質管理(TQM)。
2. 1994 年版的架構是屬於品質保證層次的，而 2000 年草案版的架構是屬於品質管理/經營層次的。
3. 在現行推展 ISO 9000 的經驗上，常常聽到廠商抱怨：ISO 9000 的架構並不完全適用於本產業！會有這樣的聲音出現，或許廠商對 ISO 9000 的認知並不够明確是主因，但是，現行版次的製造過程導向的架構也是不爭的事實。從草案版的架構來看，它已經脫離這個巢臼，是比較屬於管理過程的模式，所以在各行業的適用上應該有更寬廣的空間。

同時在 ISO 9001:2000 版工作草案與 1994 年版之條款比較分析中，許聰鑫也

提出新版新增部份之特點：

1. 在高層管理責任中，要求供應商應發展策略規劃之各計畫。
2. 除了評估客戶需求外，更應注意客戶界面的要求，包括應建立與客戶的聯絡方法、落實有效的聯絡、回應客戶抱怨及不合格產品報告並通知客戶有關其要求及抱怨處理之進展/結果。
3. 對於人員除了提供短期的工作訓練之外，更應予長期的實施職能教育以達成提昇產品品質的目的。此外，在工作上要注意人員績效，包括：依據能力選擇人員以滿足指定工作所需要之技能並且定期評估人員之績效。
4. 在人員方面除了教育和績效之外，供應商應重視並提供適當的安全教育訓練，以維護工作安全。
5. 綜觀 1994 年版的條文精神，在過程管理上，工作規劃及管制是必要的工作，但是並未很明確的以條文點出。在草案版之中，這兩點已予明確規範出來了。
6. 明確要求供應商應制定製程績效、產品特性及品質系統運作的評量。其中產品的驗證評量是對應於 1994 年版的“檢驗與測試”及“檢驗與測試狀況”。品質系統的運作評量則可對照至 1994 年版的“內部品質稽核”。真正新增列的是製程績效的評量。
7. 規定供應商應識別評量及監控客戶滿意的的方法，並且對評量資料應加以分析，以便決定品質目標的達成及客戶滿意之進展。

中華民國品質學會顧問林公孚[民 87] 從 ISO 9001:2000 版工作草案與 1994 年版之條款比較分析中，發現新版具有如下之特色：

1. 原先 20 項內容仍然未作重大改變，只將它歸併於四大項分置於 14 分項 34 小項之中，1994 年版 20 項中被省略的項目名稱計有：
 - A. 4.3 合約審查：主要內容見之於 3.2.2「顧客需要與期望之審查」。
 - B. 4.12 檢驗與測試狀況：主要內容見之於 3.3.4「過程運作之管制」。
 - C. 4.15 搬運、儲存、包裝、防護與交貨：主要內容亦併入 3.3.4「過程運作之管制」。其中刪除「交貨」，或有「服務」之考量。
 - D. 4.16 品質紀錄管制：主要內容併入新版 4.1.6「資料分析(包括記錄)」。
 - E. 4.19 服務：主要內容併入新版 4.1.5「顧客滿意度衡量」。

- F. 4.20 統計技術：主要內容併入新版 4.1.4「產品量測」備考欄及 4.16「資料分析」。
2. 舊版(1994)對每一需要建立程序之品質要項，均用標準化之句子予以敘述：例如：「供應者應建立並維持書面程序」，在新版中一律將「供應者」改為「組織」，對「建立並維持書面程序」之標準化用句亦降低其使用次數。
 3. 明白宣示新版 ISO 9001 標準之特定角色為「產品符合所設計要求，以所展示結果提供信心」，ISO 9004 標準之角色為「經由維持使顧客滿意，為所有利害關係團體謀取利益」。
 4. 新版 ISO 9001 與 ISO 9004 工作草案是以對比方式發佈，前者屬於外部評鑑(合約要求)告訴我們應做什麼，後者屬於內部評鑑(內部管理)告訴我們應如何做，例如：新版 9001 1.5.2「品質手冊」項要求「品質手冊應包括或參照品質管理系統程序，並概述用於品質管理系統文件之結構」。在其對應的 9004 1.5.3「品質手冊」項中說明品質手冊主要目的為「概述品質管理系統結構作為系統實施與維護之參照」。並指出「組織可依其業務任意建構適用於自己的品質系統文件」，新版並不要求品質手冊有什麼標準架構。
 5. 新版十分重視「顧客」，在 1.2「利害關係人需要與要求」，說明「作為品質保證之目的，利害關係人即為顧客，組織應建立並遵循程序，針對達成顧客在所提供的產品與服務信心、鑑別及界定顧客需要與要求」。在 3.2「顧客」項亦明定對「顧客需要與期望」之鑑別與審查及「顧客溝通」等之做法。尤有進者，在 4.1.5「顧客滿意衡量」方面亦有所規定。
 6. 將「設計」列於 3.3「過程運作」中，其內容不僅限於產品，亦將服務類納入，將「產品與服務」併列。
 7. 增列 4.1.6 資料分析(記錄)強調資料蒐集與分析，可從「各種不同的來源予以分析後，向組織管理者溝通，以謀迅速採取因應措施」。亦反映出全面品質管理重視事實資料之做法。
 8. 增列 2.3「其他資源」項，其中包括 2.3.1「資訊」是推行全面品質管理中依據事實管理及增加管理可見度所必備的項目。2.3.2「基礎架構」及 2.3.3「工作環境」則將當前 ISO 14000 所關心的環境管理系統的概念納入。
 9. 新版所提供的品質管理過程模式，其中「管理責任」與「資源分配」包

括品質目標、品質管理系統、人員訓練、資訊與基礎架構等，屬於「計畫(P)」階段應做之事，「過程管理」所包含的內容如：設計、採購、過程運作等，屬於「執行(D)」階段應做之事。而「量測、分析與改進」所包含的活動如：量測與分析則屬於「檢討(C)」，改進則屬於「行動(A)」這種架構形了 P-D-C-A 管理循環。

任何標準均須與時俱進，ISO 9000 亦以每五年修訂一次為原則，初版於 1987 年頒佈後，第二版亦於 1994 年修訂完成，預計第三版之頒佈時間為公元 2000 年。

第二版是以逐條修訂方式為之，以作業程序為主，用詞力求標準化，仍以製造業為對象，以符合品質系統要求為目標。

第三版之修訂方式作了結構性的改變，它在第二階段，第四次工作小組修正草案中，運用整體觀念將 9001 原有的 20 項歸納為 4.1 概況；4.2 執行管理責任；4.3 客戶要求；4.4 資源管理；4.5 過程管理；4.6 量測；4.7 不合格品之管制；4.8 矯正措施及 4.9 變更與過程改進管理等九大要項，不另列 9002 及 9003，它注重品質目標與管理績效，並追求持續改進，已反映出全面品質管理的重要基本理念。

去年(1998)3 月 5 日再度完成 ISO 9001:2000 及 ISO 9004:2000 工作草案，將初擬的九大項再作歸納整理為：1.管理責任；2.資源管理；3.過程管理；4.量測分析與改進等四大項，以期做到能與 ISO 9004、ISO 14001 環境管理系統相容的程度，其基本架構如圖 2-4 品質管理過程模式圖。表 2-8 則為 ISO 9001：2000 版工作草案與 1994 年版之比較。

表 2-8 ISO 9001：2000 版工作草案與 1994 年版之比較

2000 年版工作草案 2	1994 年版	二者異同比較
1. 管理責任	4.1 管理責任	◆ 二者相同
1.1 概說		1.1 為新增項，說明『有執行責任的管理責任應界定，不斷參與承諾以實現顧客的需要與要求』...
1.2 利害關係人需要與要求		1.2 為新增項，說明主要利害關係人即為顧客組織應建立並依程序、鑑別與界定顧客需要與要求，目的在提供產品與服務時獲致顧客信任。
1.3 品質政策	4.1.1 品質政策	1.3 新版將品質承諾擴大到『組織內各層』；增列『提供設計與檢討品質目標之架構』及『品質政策應定期檢討其適用性與有效性』。
1.4 品質目標與規劃		1.4 為新增項。
1.4.1 品質目標		1.4.1 為新增項，說明在相關管理階層應建立與維持文件化的品質目標。
1.4.2 品質規劃	4.2.3 品質規劃	◆ 二者之一般敘述略同，但新版做大幅度增刪，增加部份如： (a) 增加品質目標。 (b) 所需特別資源、責任與權力之配置。 (c) 構建組織運作實務之過程及其規定的文件化程序與應用指令。
1.5 品質管理系統	4.2 品質系統	1.5 項增『管理』。
1.5.1 概說	4.2.1 概說	1.5.1 二者大致相同。
1.5.2 組織結構	4.1 組織	1.5.2 增『結構』。
1.5.3 品質手冊	4.2.1 概說	1.5.3 二者略同。
1.5.4 系統程序	4.2.2 品質系統程序	1.5.4 略去『品質』，原『供應者』改為『組織的』，新版增列『程序之範圍與細節應視工作之複雜度而定...』等字樣。
1.5.5 管理代表	4.1.2.3 管理代表	◆ 二者除將原『供應者』改為『組織的』外，餘同。
1.6 管理審查	4.1.3 管理審查	1.6 將『供應者的』改為『組織的』增列『加上來自適當管理階層人員』字句，餘大抵相同。
2. 資源管理		◆ 此為新項目。
2.1 概說		◆ 此為新項目，說明『資源包括人的資源，及其他資源如：資訊、基礎結構、工作環境及財務資源』。
2.2 人的資源		◆ 此為新項目，用於釐清舊版之含混內容。
2.2.1 人員部署	4.1.2.2 資源	◆ 此為新項目，說明人事之『權責與職能應予以溝通，使能有效的部署』。
2.2.2 訓練與資格	4.1.8 訓練	◆ 二者內容大致相同，用字上以『組織的』代替『供應者』；需做資格認定者以『人員職能衝擊到所計畫的產品與服務』取代原先的『執行活動影響品質』。

表 2-8(續)

2000 年版工作草案 2	1994 年版	二者異同比較
2.3 其他資源		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 此為新增項。
2.3.1 資訊		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 此為增項，說明『資訊包括致力產品與服務之必須資料、知識應予以界定』。
2.3.2 基礎架構		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 此為新項目，說明組織應提供實現產品與服務所必須的基礎架構，包括工廠、工作場所、硬體、軟體、工具、服務、標準與設施等，要能界定、實施、維持與評估。
2.3.3 工作環境		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 此為新增項目，說明『組織應界定、文件、實施、維持與評估人與物方面所需之工作環境，以確保所計畫的產品與服務品質』。
3. 過程之管理		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 此為新項目。
3.1 過程之管理		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 同上
3.1.1 概說		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 同上，說明『組織應鑑別與管理需要提供保證產品與服務會符合顧客要求之過程』。
3.1.2 過程之結構與交互作用		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 此為新增，說明確保相互關連之過程預期有效地一起工作，組織應做之事有哪些。
3.1.3 權責	4.1.2.1 權責	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 3.1.3 新版重新詮釋權責之功能，將以往著眼於『不符合』轉變為重視『品質有關的過程』、『權力限制』及『報告結構與相互關係』。
3.1.4 文件與資料管制	4.5 文件與資料管制	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 二者相同。
(a) 所需文件	4.5.1 概說	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新版指陳所需文件包括文件化的程序缺了它會影響品質者，以及規定的資訊及/或作業準則。
(b) 文件與資料管制	4.5.2 文件與資料認可與發行	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新版增『組織應建立與維持用於管制所有所需文件與資料之程序』，使文件易於找到並在必要時予以審查與修訂。
(c) 文件與資料變更	4.5.3 文件與資料變更	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 兩者相同。
3.2 顧客		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項。
3.2.1 顧客需要與期望	4.20.1 需要之鑑別	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新版擴大了確保顧客滿意的範圍。略去舊版的製程能力與產品特性。
3.2.2 顧客需要與期望審查	4.3 合約審查	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新版增列若干文字，用以確保確實知道顧客要的是什麼並予以文件化。
3.2.3 組織能力符合界定需要之審查	4.3.2 審查	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新版以『承諾供應產品或服務』取代『投標或接受合約或訂單』所應做的審查，轉變了舊版『供應者』角色。
3.2.4 顧客溝通	4.3.4 記錄、備考	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新版以明確的字句說明溝通之有關要求。
3.3 過程運作		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項。
3.3.1 概說	4.9 過程管制	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新版以『組織應界定、計畫與文件化會直接影響品質的生產、安裝與服務過程並指明其應做之事』。

表 2-8(續)

2000 年版工作草案 2	1994 年版	二者異同比較
3.3.2 設計與開發	4.4 設計管制	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 兩者名稱不同，新版增『開發』。 ◆ 新版說明本節之要求『與所有產品與服務類和設計及開發有關者』，『可應用於任何關鍵過程運作之設計與開發』取代舊版只注重在建立與維持文件化程序的管制與查證產品之設計。 ◆ 新版以『組織應為每一設計與開發專案準備計畫』以取代『供應商應為每一設計與開發活動準備計畫』並指明計畫應說明之重點，及相關文件之處理方式。 ◆ 新版除有關產品之設計要求與法規要求外，亦增列『任何其他對實現設計與開發有所貢獻之輸入亦應予以鑑別』。 ◆ 舊版所注重的對『設計輸出要求的驗證與確認』，新版中改為『對相關輸入要求之確認』有不僅限於設計之意。 ◆ 新版做了大幅修正，強調一項正式的有系統的與重要的結果審查，應由適當的合格人員執行，並明確指出審查過程至少應做哪些。 ◆ 新版明確指出設計驗證重要活動供執行設計審查之參考。 ◆ 新版以『產品與服務』取代『設計』強調重點為『確認所建議的最終產品或服務能符合其預期情況的顧客需要』，並提示部份可用於確認的方法。 ◆ 此項為新增，說明『組織應在設計與開發過程創置技術與管理法則，以確保管制加諸於產品或服務的各種要項之『情況與安排』，亦將『設計變更』之重要內容納入。
(a) 概說	4.4.1 概說	
(b) 設計與開發規劃	4.4.2 設計開發規劃	
(c) 設計與開發輸入	4.4.4 設計輸入	
(d) 設計與開發輸出	4.4.5 設計輸出	
(e) 設計審查	4.4.6 設計審查	
(f) 設計與開發驗證	4.4.7 設計驗證	
(g) 產品與服務確認	4.4.8 設計確認	
(h) 形態管理	4.4.9 設計變更	
3.3.3 採購與獲得	4.6 採購	
(a) 概說	4.6.1 概說	
(b) 供應者選擇	4.6.2 分包商評估	
(c) 採購資料	4.6.3 採購資料	
(d) 採購品之查證	4.6.4 採購品之查證	

表 2-8(續)

2000 年版工作草案 2	1994 年版	二者異同比較
3.3.4 過程運作之管制 (a) 概說 (b) 過程確認	4.7 客戶供應品管制 4.8 產品鑑別與可追溯性 4.12 檢驗與測試狀況 4.15.2 搬運 4.15.3 儲存 4.15.4 包裝 4.15.5 防護	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項，此項包括 13 條文，用以管制生產與服務運作能獲致顧客滿意之結果，包括『使用適當之生產、安裝、服務與服務提供之裝備與適當的工作環境』等 13 項，將舊版『客戶供應品管制』、『產品鑑別與追溯性』、『檢驗與測試狀況』及『搬運、儲存、包裝、防護』等重要內容納入。 ◆ 新增項名，說明『組織應鑑別任何過程，其結果無法完全由其隨後產品或服務之檢驗與測試予以驗證...』。備考中加註說明這種需要確認或其製程能力需先做合格鑑定通知者，稱之為特殊製程。
3.3.5 不合格品管制 (a) 概說 (b) 不合格審查處理	4.13 不合格品管制 4.13.1 概說 4.13.2 不合格品審查與處理	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 二者相同。 ◆ 新版省略『建立與維持文件化程序』但仍提出『應提供管制用以鑑別、文件化與所遭到的問題審查及其範圍』。 ◆ 新版以『關於對不合格事例將採取措施應予以審查』取代舊版之界定審查責任與依文件化程序審查之說詞，餘相同。
3.3.6 交貨與宣示提供服務		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項，說明產品之功能可能要依靠維修服務或使用適當方法，以維持良好狀態所應做之事前預防與管制措施。
4. 量測、分析與改進		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 此為新增項。
4.1 量測與分析		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 同上。
4.1.1 概說		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 說明『組織應建立與維持量測與分析過程，為查證產品、製程、系統與顧客滿意衡量之結果，提供有效之管理與品質系統改進』。
4.1.2 系統量測		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項。
4.1.2.1 內部稽核	4.17 內部稽核	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 說明『組織應執行其品質管理系統之稽核』取代舊版的『建立與維持文件化程序...』，並詳細列出內部稽核方案應做何事。
4.1.3 過程量測		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項，過程衡量之過程所應包括之準則、範圍、類型、量測頻數與方法。

表 2-8(續)

2000 年版工作草案 2	1994 年版	二者異同比較
4.1.4 產品量測	4.10 檢測與測試 4.10.1 概說	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項取代 4.10 及 4.10.1 二項並說明『組織應建立與維持文件化之程序以“偵測與量測其產品及/或服務”』其中以“偵測與量測”取代舊版“檢驗與測試活動”增列“服務”。
4.1.4.1 接收檢驗與測試	4.10.2 接收檢驗與測試	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 兩者相同。
4.1.4.2 製程中檢驗與測試	4.10.3 製程中檢驗與測試	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 同上。
4.1.4.3 最終檢驗與測試	4.10.4 最終檢驗與測試	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 同上。
4.1.4.4 產品稽核		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項，說明組織應建立與維持在產品/服務最終檢驗之後之查證活動，以確保其符合規格要求。
4.1.4.5 檢驗與測試記錄	4.10.5 檢驗與測試記錄	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 二者略同，除符合界定的接收標準外，新版增列『品質計畫或文件化程序』。
4.1.4.6 量測、檢驗與測試裝備管制	4.11 檢驗、量測與測試裝備管制 4.11.1 概說 4.11.2 管制程序	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 二者略同，新版增列『量測不確定性可從 ISO 10012-1 得之』...。原備註 18 刪除，容納舊版 4.11.1 及 4.11.2 二小節主要內容。
4.1.4.7 供應者實驗室要求		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項，說明『實驗室設備執行檢驗，測試與校正服務應符合 ISO/IEC GULDE 25。
4.1.4.8 再確認		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項。
4.1.5 顧客滿意衡量	4.19 服務	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項，說明為『確保產品/服務合於顧客使用，組織應有文件化之程序，在適當的產品/服務實現階段，對顧客滿意與否之決定，繼續偵檢及回饋』...，並將舊版 4.19 重要內容納入。
4.1.6 資料分析(包括 4.16 品質記錄之管制記錄)	4.20.2 程序	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項，說明『組織應有效分析資料包括：品質記錄提供資訊以確保品質管理系統之有效性，並展現符合規定要求』，亦將舊版 4.16 及 4.20.2 之重要內容納入。
4.2 改進 4.2.1 矯正措施	4.14 矯正與預防措施 4.14.1 概說	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新增項，用以涵蓋舊版 4.14 內涵。 ◆ 新版說明『組織應建立與維持文件化程序以消除不符合，缺點或其它在品質特性與品質系統所不願見之情況，以防止其再發生』。它融合了舊版 4.14.1 及 4.14.2 內容並列出 7 項矯正措施的問題解決過程。

表 2-8(續)

2000 年版工作草案 2	1994 年版	二者異同比較
4.2.2 預防措施	4.14.1 概說	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新版說明『組織應為執行預防措施建立與維持文件化程序』，以偵檢、分析並消除品質系統、產品或製程內之潛在不符合原因，以防止其發生。它融合舊版 4.14.1 及 4.14.3 內容，並予補充增列 4 項預防措施的問題解決過程。 ◆ 新增項，說明『組織應展示持續品質系統改進、豐富的品質理念應予全面佈署在組織中，並在品質政策中予以陳述』。
4.2.3 改進過程		

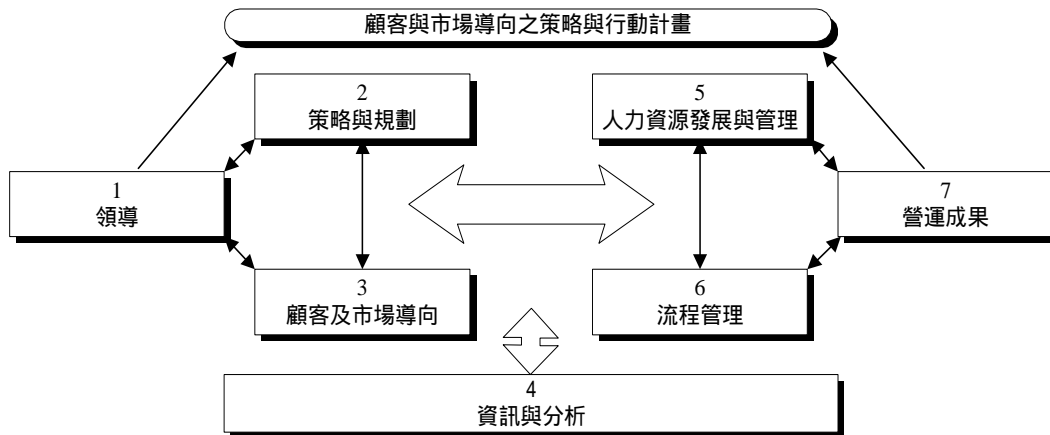
資料來源：林公孚，"ISO 9001:2000 年版探微" [民 87]

第二節 全面品質管理

一、全面品質管理的源起、定義及其推動之關鍵因素

全面品質管理(或稱全面品質經營；TQM)源自於全面品質管制(TQC)和全公司品質管制(CWQC)，自從在美國推行後，即傳遍世界各地，美國不但將它列為國家品質獎評審重點[1997](評審架構如圖 2-5)，美國國防部更將 TQM 的做法編成指引，要求所有的美國國防合約商據以執行。TQM 的指導原則在告訴企業經營者從事經營活動時，必須以顧客為重，結合企業整體力量不斷解決問題以提昇產品/服務品質，爭取市場上的優勢地位。

圖 2-5 美國國家品質獎評審重點架構



資料來源：美國國家品質獎評審重點[1997]

根據美國國防部的 DoD5000.51-G TQM Guide[1989]的定義：「全面品質管理不僅是一種企業經營的理念，且同時也是代表企業組織持續改善的基礎和一組指導原則。他應用數理方法及人力資源以改進本身所提供的物料和服務，以及組織內所有的過程，以符合顧客目前與未來的需求」。而根據林燕星等[民 87] 綜合[Feigenbaum 1983]、[Loren 1989]以及石川馨[林公孚譯 1992]等品管大師的定義，對全面品質管理再完整定義為：「全面品質管理為一種涵蓋組織內所有階層與機能，整合品質、技術於行銷、工程、生產、工業關係、財務與客戶服務等不同功能部門的制度。利用顧客導向的概念，配合管理與技術方法，持續品質改善的工作，以提供顧客優良且低成本的产品，並把利潤與顧客、員工、股東共享，並且可改善人類生活品質的方法與手段」。

總而言之，全面品質管理是利用數量方法與人力資源以管制所有過程，達成且持續改進令顧客滿意的目標的管理方法。TQM 是結構性的管理過程，在此過程當中組織內每一位高階管理者、中階管理者、員工、顧客與供應商能發展與運用持續品質改進的理念，以增進顧客滿意程度。TQM 過程是用以評估績效，決定可能的改正行動，選擇與運用改進行動，並評估其結果。TQM 是全面的、持續的對產品、服務、過程及能夠激發整體組織改進的承諾。

TQM 是管理的過程，直接指向建立有組織、全員參與的持續過程改進作業活動。它是以整合基本管理技術、現有的改進努力、技術與工具，組合成有規則的方法，致力於生產令顧客滿意的產品與服務。TQM 包含了經營理念、政策與程序及一套改善工具。故在全面品質管理中，「全面」有如下三種意義：

1. 每一種與組織的產品或服務相關的部門都要參與，而非僅產品製造部門。
2. 組織內每個職位都涵蓋在內。所有員工無論是哪一層級都需以品質為目標。
3. 每位員工都為他本身及團隊工作的品質負責。

「品質」狹義地說是指產品的品質，學者將這種側重產品品質的品管作法稱為小 q。在 TQM 中，品質意謂著組織內每項活動及最終產品的卓越程度，無論使用者是內部或外部顧客，品質是以使用者滿意程度來判斷，這種作法被稱為大 Q 的觀念(小 q 與大 Q 的差異比較如表 2-9)。全面品質是指集中企業內各部門，包含研發、製造、行銷、採購、財務等所有資源以符合顧客的需求和期望為目標。管理是指有效運用各種方法以達成目標。全面品質管理是一個達成組織所有的目標的全面性做法。它整合且運用全公司內所有資源，致力於朝向組織卓越的方向持續改進。

TQM 所具備的特質有：

1. 專注於顧客要求(顧客導向)。
2. 支持性的組織文化。
3. 持續不斷地改進品質。
4. 全員參與、團隊合作。
5. 組織中所有人員接受品質管理訓練。
6. 高階管理領導與承諾。
7. 客觀的衡量標準。

全面品質管理強調品質來自優良的產品與製程設計，以及無缺點的製造過程，而設計與製程的不斷改進，有賴全體員工的合作。為了讓員工有能力

肩負這些品質責任，改善方法已經成為員工教育及日常作業所必須研讀及運用的要項。全面品質管理的技術有方針管理、品質機能展開、品管七大手法、新品管七大手法、環境品質 5S、統計製程管制、改善活動、全面品質管制、ISO 9000 系列、品管圈、全面生產保養、和田口品質工程等。

表2-9 小q和大Q間之差異

類別	小 q 觀念	大 Q 觀念
產品方面	製造品為主	所有產品及服務
製造方面	與貨品製程有直接關係的製程	製程、支援及業務等過程均包含在內
職能方面	只將製造產品有直接相關的部門納入	將企業所有部門均納入
設施方面	以工廠為主	所有設備
顧客方面	以外部顧客為對象	含企業內部及外部的顧客
品質成本	只有不良的產品	包含追求事事完美以消除不良品的成本

資料來源：鄭春生，"品質管理" [民 86]

成功地實施 TQM 將給企業帶來許多好處，例如生產力之提昇、員工激勵和顧客滿意等。一般而言，這些好處可分成利潤之增加和成本之降低兩個項目。一個組織若能比同業競爭者提供更優品質之產品或服務，則能增加該企業之市場佔有率和利潤。推行 TQM 亦可縮短產品週期時間，增加利潤。產品週期時間是指將顧客需求轉換成產品所需之時間。一個企業之新產品的推出，產品變更或產品之運送都與產品週期時間有關。TQM 之持續改善將可消除或減少企業內部無附加價值之活動，降低產品週期時間。產品或服務若能在最短時間內送達顧客手中，將增加顧客滿意度和產品銷售量。成本之降低為推行 TQM 所能帶來之最大好處。TQM 之手法和工具可以有系統地降低原料成本、直接人工成本、管理費用、營運資金和一般支出等。

林燕星等[民 87]指出全面品質管理的推行，實乃一全面性與複雜性策略之落實，為便利推行起見，在推行全面品質管理前，最好能在眾多的方法與策略中，挑選出關鍵因素，以作為推行過程之控管因子。在報告中就學者專家所提之全面品質管理關鍵因素，以及著名品質獎評審項目，歸納統整提出全面品質關鍵因素綜合表如表 2-10 所示。

表 2-10 全面品質關鍵因素綜合表

作者	關鍵因素
Saraph, Benson, and Schroed [1989]	高階主管階層的角色、品質的資料及報告、訓練、員工的關係、製程管理、產品或服務的設計、供應商的品質管理、品質部門的角色。
Ahire, Golhar, and Waller [1996]	高階管理的承諾、供應商品質管理、注重顧客、統計過程管制、標竿學習、內部品質資訊的使用、員工的授權、員工的參與、員工的訓練、設計品質的管理。
Black and Porter [1996]	合作的品質文化、策略的品質管理、品質改善的衡量系統、員工及顧客的管理、作業的品質規劃、與供應商的夥伴關係、團隊合作的結構、外部界面的管理、以顧客滿意為導向、改善之資訊的溝通。
美國國家品質獎	領導統御、資訊與分析、品質的策略規劃、人力資源的運用、產品與服務的品質保證、品質成果、顧客滿意度 美國馬康巴德里治國家品質獎 1987
日本戴明獎	品質方針的制訂與執行、組織營運模式、品質教育的普及、品質資訊的收集與傳達、解決問題的能力、作業標準的訂定、管理手法的使用、品質保證的落實、績效確認、未來設計 日本戴明獎 1951
歐洲品質獎	組織領導者的決心與能力、政策的規劃與執行、人員管理、資源運用、品質系統與過程、顧客滿意、員工滿意、對社會衝擊是否顯著、企業經營成效的提高 歐洲品質獎 1991
中華民國國家品質獎	經營理念、目標與策略、組織與運作、人力發展與運用、資訊管理與運用、研究發展、品質保證、顧客服務、社會責任、全面品質績效 中華民國國家品質獎 1990

資料來源：林燕星等，"研發體系全面品質管理推行模式之先期探討研究"
[民 87]

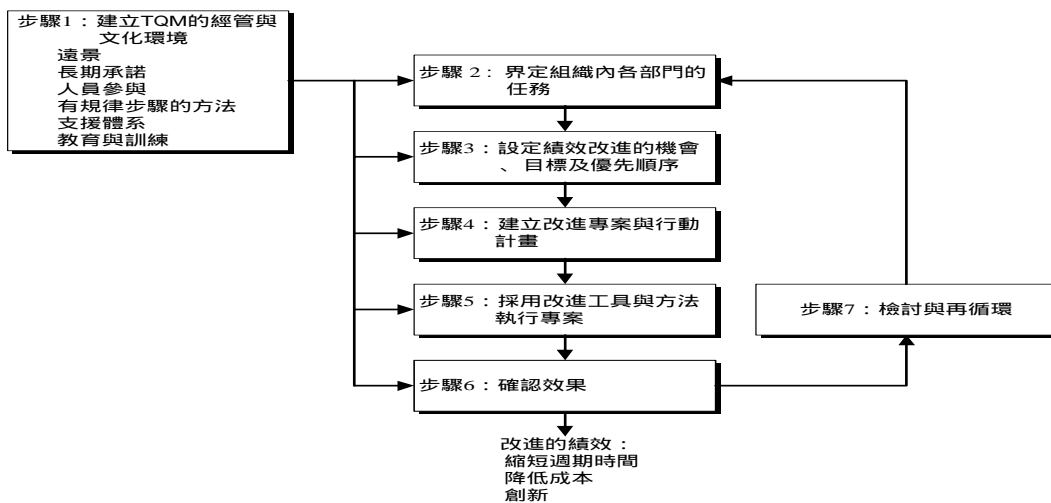
二、全面品質管理的導入架構模式

TQM 提供一個組織在管理及各項作業持續改進所需要的領導能力、訓練與激勵的經營理念。全面品質管理的推動將是一項持續進行，永無止境的工作。TQM 之推行牽涉到公司內部之改變，包含管理方式及技巧、團隊合作、獎勵制度等。TQM 的推行模式包含下列幾個步驟(詳如圖 2-6)：

1. 建立經營與文化環境。
2. 界定組織內各部門的任務。
3. 設定績效改進的機會、目標及優先順序。
4. 建立改進專案與行動計劃。

5. 採用改進工具與方法執行專案。
6. 確認效果。
7. 檢討與再循環。

圖 2-6 典型全面品質管理推行



資料來源：DoD5000.51-G TQM Guide[1989]

三、TQM 及其與 ISO 9000 系列結合之相關實證研究結果探討

王憲龍[民 82]以整合 ISO 9000 與全面品管基礎,利用系統化的方法以「產品生命週期」為焦點作橫向發展,以「規劃」、「執行」、「稽核」與「回饋」四個階段為縱向,建構全面品質管理系統的要素,然後與 ISO 9001 品質系統架構要素比較,將 ISO 9001 的 20 項品質系統要求與全面品質管理系統結合一起,建立 ISO 9001 全面品質管理系統。其架構是為了做到持續改進以滿足顧客需求為目標的封閉式管理系統,整個系統包含管理階層的責任、人力資源與技術、方法之開發、行銷與市場調查、產品開發與設計、採購、產品生產與製造、檢驗與測試、產品及物料管制、售後服務、品質文件與品質記錄、

品質系統稽核、資訊回饋等要項。從管理者的規劃工作、制定品質政策和品質目標，發展出品質標準，將所需的人員和技術規劃導入整個系統活動中，以保證產品生命週期中的所有作業均在管制下，生產出令顧客滿意的產品，更運用了稽核回饋的功能，以使得整個系統更具效率與確實。ISO 9001 品質管理系統不僅涵蓋了全面品質管理的功能，且達到 ISO 9001 之 20 項品質要項的要求，因此將可作為有意實施 ISO 9001 的製造業，在發展公司的品質管理系統時的參考。

王膺翔[民 83]以 80 家臺灣電子業廠商為樣本，以了解臺灣電子業實施全面品質管理和申請 ISO 9000 系列驗證廠商在各項品質管理作法及績效表現上是否有顯著差異，結果歸納如下：

1. 全面品質管理應包括的構面為：管理責任；品質系統；檢驗、測試及矯正預防措施；教育訓練；顧客服務；供應商管理；設備管理；內部品質稽核；資訊管理及統計技術；文件管理及品質記錄。
2. 樣本廠商在全面品管的作法可將其分為「成熟型廠商」及「導入型廠商」兩種集群形態，成熟型廠商在各項品管作法的表現上，均較導入型廠商完備，而其平均資本額較大，平均成立時間亦較長。
3. 成熟型廠商較易通過 ISO 9000 系列驗證，而探討通過 ISO 9000 系列驗證廠商與未獲驗證廠商在各項品管作法之比較，通過驗證廠商大部份均優於未獲驗證廠商。
4. 公司成立時間是成為成熟型廠商的顯著性因素，資本額影響較不顯著。通過 ISO 9000 系列驗證廠商在目前績效水準(即與產業平均比較)的表現上，僅在「製造成本佔銷售額比率」、「提供高水準售後服務的能力」二個項目有顯著差異，其餘項目差異則不明顯。而在績效變動情形(即與三年前比較)方面，通過 ISO 9000 系列驗證廠商在「獲利能力」、「製造成本佔銷售額比率」、「提供低不良品的能力」、「提供高功能產品的能力」及「提供可靠耐用產品能力」等方面，均顯著優於未獲驗證廠商。

簡佩宜[民 87]於 ISO 9000 驗證后對推行全面品質管理之影響研究中曾依據個案研究及資料分析結果加以彙整歸納下列幾點結論：

1. 由個案研究的結果，發現在組織變革中，高階主管的支持與參與是組織

成功變革的最大關鍵，如 TQM 推行因素之領導與企業績效。因此推動變革的第一步，最重要的是領導者的態度。帶動變革經常是領導者的責任，而領導者在變革過程中扮演著極重要的角色，包括與基層員工接觸，與中階主管溝通，以取得組織變革的認同。

2. 組織變革的構面，包括文化變革構面，而管理者與員工的態度與行為是構成組織文化的根本，唯有文化的改變，才能重塑新的組織。因此組織變革的重心，在於組織文化[Craig 1993]。透過改變人員的程序與過程，自然可以修改其隱含的基本假設及價值觀，進而影響其實務。員工對變革的想法，常左右變革的成功與否，因此對於員工強化溝通的活動，必須給予正面的肯定。並使員工對變革感興趣，讓他們覺得變革是充滿樂趣的過程。人員積極的投入是非常重要的因素。
3. 由於職位較低者，對組織實務及組織價值觀認知的情況較差，為了達到全體員工對組織文化的一致性看法，必須加強基層人員組織的價值觀，使基層員工了解公司的經營理念，並能樂於提出工作上的建議，此方面必須靠教育訓練，且品管圈的推行可促進全員的參與，以使基層人員感受企業對其的重視。

James P. Corrigan[1994]指出一個成功的全面品質管理系統，則僅需些許的改變便可達成 ISO 9000 系列驗證要求。實際上，ISO 9000 系列為一良好的品質評估系統，再配合全面品質管理持續品質改善的精神將是企業長期成功的關鍵因素。企業亦可將 ISO 9000 系列驗證視為通往全面品質管理的道路，以達世界級的製造水準。

Nadkarni[1995]曾針對歷年獲得「美國國家品質獎」企業所作調查發現，他們推展全面品質管理成功之秘訣在於具有下列十項共同的特性：

1. 領導者與管理者之承諾。
2. 全體顧客感到滿意及歡愉。
3. 長期努力經營。
4. 與員工、供應商及顧客建立經營團隊與夥伴關係。
5. 員工參與感、成就感。
6. 在職教育。

7. 以統計工具衡量各項作業成效。
8. 持續品質改進。
9. 以同業中最佳者作為標竿。
10. 以全面性及開放性的方式與員工、供應商及顧客進行溝通。

而全面品質管理專家 Creech[1994]也指出：一個全面品質管理方案要成功，首先須符合四個準則：

1. 它必須無時無刻以品質意識和品質導向為所有措施的基礎，任何產品與流程皆不能例外。
2. 它必須有強烈的人性訴求，將品質溶入對員工的待遇、包容與啟發各個層面之中。
3. 它必須植基於分層負責的手法上，使組織的各個層級，尤其是第一線，獲得充分的授權，讓熱情的參與及共識能超越口號，落實於日常活動之中。
4. 全面品質管理的應用必須是全面性的，讓它的原則、政策及執行能涵蓋組織的每一個角落。

第三節 行政機關的品質管理

行政院於八十五年十二月二十六日函頒「全面提升服務品質方案」，此方案三大總目標為：1.建立親和性政府：視民如親，提供禮貌服務。2.建立企業性政府：簡政便民，確立效能指標。3.建立服務性政府：顧客至上，視民意為導向。在此方案中提出政府施政必須跟隨民眾的需求，符合民眾的福祉，各機關規劃為民服務措施，應站在民眾立場，設身處地設想民眾的要求，各級公務人員應依據總體目標，參照下列八項要求不斷改進服務措施、態度及充實各項服務設備：

1. 標準化：訂定明確服務標準，使公務人員依據標準執行，避免便宜行事，濫用行政裁量；並使民眾瞭解各機關所提供的服務標準，據以監督。
2. 公開化：所有服務標準及相關資訊，均應全面揭示讓民眾瞭解，包括程序、成本、時限及服務人員姓名等，以示對民眾負責，並達成作業透明化。

3. 正確性：事前一次提供民眾確實無誤的資訊，比事後補救更為重要，不僅避免民眾重複往返，並增加政府公信力。
4. 多樣性：提供並主動告知民眾足夠的、多樣的服務方式與相關資訊，以供民眾選擇最有利自己的服務。
5. 公平性：服務對象不分性別、種族、年齡、貴賤，均公平對待，對於弱勢團體如殘障者，尤應主動提供相關措施給予方便。
6. 便利性：提供民眾最便捷快速的服務，如跨機關連線申辦、電子窗口、彈性上班時間、電話語音服務及運用民間資源擴大服務點等。
7. 回應性：提供民眾對不當行政處分的救濟機制，及對不滿意服務的申訴管道，並應給予適度彌補。
8. 親和性：提供民眾禮貌的、親切的服務是一切服務措施的起始，更是政府為民服務人性化的最有力表現。

八十六年十一月七日行政院台八十六研展字第四三四 號函頒「行政院服務品質獎評獎實施計畫」，評審對象便是「全面提升服務品質方案」中所列各部、會、局、人、院、省、市政府所轄各為民服務業務執行機關。評審標準分為整體服務績效及個別服務績效二類，各主管機關得就所屬機關為民服務工作特性，以其整體之為民服務績效或個別特出之為民服務績效，加以初審後推薦參加本院評獎。各類別評審項目如下：

1. 整體服務績效類：評審項目共計六項，各主管機關得就所屬機關為民服務工作特性，於各評審項目(二至六項)所列權重範圍內，自行彈性調整權重，總分合計 100 分；各項目評審成績依權重計分加總後，求得總分(如表 2-11)。

表 2-11 行政院服務品質獎整體服務績效類評審項目

評審項目	權重	評審項目	權重
一、執行計畫內容： (1) 計畫目標 (2) 計畫內容 (3) 計畫實施步驟 (4) 計畫管制作為	10	二、全面品質管理 (1) 工作團隊活動 (2) 品質教育訓練 (3) 主管重視程度 (4) 激勵員工作法	15-30
三、確立服務規範 (1) 服務標準建立及宣導 (2) 服務自動化情形 (3) 行政流程簡化情形 (4) 工作手冊、為民服務手冊 (為民服務白皮書)內容	15-30	四、重視民情民瘼 (1) 民情輿情蒐集分析 (2) 民眾滿意程度 (3) 民眾陳情反映處理 (4) 走入群眾活動	15-30
五、樹立服務形象 (1) 以客為尊作法 (2) 服務場所環境 (3) 服務人員考核 (4) 服務禮貌活動	15-30	六、善用社會資源 (1) 志工義工運用 (2) 社區關係互動 (3) 社會資源運用	15-30

資料來源：行政院，"行政院服務品質獎評獎實施計畫"[民 86]

2. 個別服務績效類：評審項目共計二項，包括共同項目(第一項)及個別項目(由二至六項中自選一項)，二項評審成績依權重計分加總後，求得總分(如表 2-12)。

表 2-12 行政院服務品質獎個別服務績效類評審項目

評 審 項 目	權 重	評 審 項 目	權 重
一、執行計畫內容： (1) 計畫目標 (2) 計畫內容 (3) 計畫實施步驟 (4) 計畫管制作為	20	二、全面品質管理 (1) 以客為尊作法 (2) 工作團隊活動 (3) 品質教育訓練 (4) 主管重視程度 (5) 激勵員工作法	80
三、確立服務規範 (1) 以客為尊作法 (2) 服務標準建立及宣導 (3) 服務自動化情形 (4) 行政流程簡化情形 (5) 工作手冊、為民服務手冊（為民服務白皮書）內容	80	四、重視民情民瘼 (1) 以客為尊作法 (2) 民情輿情蒐集分析 (3) 民眾滿意程度 (4) 民眾陳情反映處理 (5) 走入群眾活動	80
五、樹立服務形象 (1) 以客為尊作法 (2) 服務標準建立 (3) 服務場所環境 (4) 服務人員考核 (5) 服務禮貌活動	80	六、善用社會資源 (1) 以客為尊作法 (2) 志工義工運用 (3) 社區關係互動 (4) 社會資源運用 (5) 民情輿情蒐集分析	80

資料來源：行政院，"行政院服務品質獎評獎實施計畫"[民 86]

八十七年七月，行政院人事行政局公務人員發展中心八十七年度中高層主管培訓班曾提出一份「政府部門實施全面品質管理之研究」專題報告，該報告中明確提出我國政府推行全面品質管理在策略上可引進在企業界非常普及的 ISO 9000 品質管理系統。在同一報告中對於我國政府部門實施全面品質管理時，針對如何建立以顧客為導向的策略因應上也提出政府各機關宜建立執行查核表，以顧客(即民眾)之滿意為指標，以產出檢查表即輸入檢查表建立內部作業簽證制度，以使「品質保證」在內部顧客間之作業流程獲得確認，並應符合 ISO 9000 系列驗證。在報告之結論與建議中，更建議全面品質管理可與 ISO 9000 驗證結合實施，以爭取顧客的認同並定期接受 ISO 9000 的查核。即實施全面品質管理使機關體質更堅強，經得起 ISO 9000 的調查與考驗。

近來已有很多行政機關致力於「全面提升服務品質方案」，品質改善因而成效斐然。這些成功的個案也有些已通過 ISO 9000 國際標準品質保證制度驗證，其結果獲得民眾的深度肯定與讚賞；舉例如下：

1. 高雄市國稅局為增進管理績效、提升服務品質及提高行政效能，已於八十七年度成立專案計畫進行「推行品質保證制度(ISO 9000)作業計畫」，自力建立該局 ISO 9002 國際品質保證制度，將六大稅目十六項工作項目納入品保系統，完成品質手冊、程序書及標準書等品保文件，使作業程序標準化、書面化。該局已通過驗證單位之正式評鑑並於八十七年三月正式獲頒 ISO 9002 證書。
2. 中央健康保險局中區分局為追求顧客滿意的服務，建立全面品質管理的組織文化，透過標準化程序提高業務效率與服務水準，已申請並通過「ISO 9002 國際標準品質保證制度」驗證，不但業務流程獲得改善，品質系統也同時建立。
3. 台北市民政局秉持品質宣言「便民、效率、創新、尊重」的精神與理念，不斷的追求行政革新，為追求戶政業務全員更一致的服務品質並營造組織學習的工作環境，本著好還要更好、不斷改善的精神，乃建立並通過 ISO 9002 國際品質管理系統標準的驗證。這項榮耀說明民政局之戶政業務能因應潮流而不斷改革創新，在全體戶政同仁投注心血，努力耕耘下，使戶政展現全新的風貌，贏得民眾一致肯定的評價，也把民政局為民服務的品質推向另一個新的里程碑。
4. 桃園縣中壢市市公所以 ISO 9000 國際品質保證標準架構規劃服務品保系統，除此標準提升服務品質外，同時也希望藉由第三者驗證的方式來提升政府的服務品質績效，並達到市民的期望，真正做到為民服務的宗旨。

交通部高速公路拓建工程處通過「ISO 9001」驗證，希望就此建構完整的品質系統，有效提昇公共工程的品質，以改變過去民眾對於公共工程品質不良的印象。此外尚有台北市政府捷運局、高雄市政府建管處、台灣省北區國稅局、台北市稅捐處等也都於近期獲得 ISO 9002 驗證。

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

第三章 研究方法

第一節 訪談及調查問卷設計

問卷是研究者用來進行收集資料的技術，是一種可以對個人之行為和態度進行測量的技術。它的用處在於量度，特別是對某些主要變項的量度；它是一種控制式的測量，用一些變項來瞭解另一些變項，結果可能是相關的，也可能是因果的關係。在設計問卷前，有五類關鍵問題要先做決定：

1. 決定主要和次要的收集資料方法：如訪問、郵寄問卷、觀察及閱讀文獻等。
2. 決定接觸受測者的方法：包括說明支持的機構、研究目的、資料保密及不具名等。
3. 決定在問卷架構內建立問題的連續性，問題的順序及其他技巧。
4. 決定每一變項，即每一連續問題的順序。
5. 決定使用預先編製的答案或自由回答問題。

針對以上所提問題，本研究主要和次要的收集資料方法如訪問、郵寄問卷、觀察及閱讀文獻等均配合使用，惟調查問卷部份則全部採郵寄問卷方式，問卷中並說明支持的機構、研究目的、資料保密及不具名等，問卷部份則包括預先編製好答案的封閉式題目及開放式自由回答題目。

一、訪談主題內容設計

由於目前我國各級行政機關在導入 ISO 9000 系列的現況尚處於起步階段，通過驗證的家數僅高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局及桃園縣中壢市公所、台北市政府捷運局、交通部高速公路局拓建工程處、高雄市政府建管處(87年12月獲得)、台灣省北區國稅局(88年元月獲得)、台北市稅捐處(88年元月獲得)等幾家，相關文獻探討也以製造業居多，服務業次之。由於本研究個案實證分析部份的目的，在探討已獲 ISO 9000 系列驗證的行政機關之經驗。因此，為了能使問題深入核心，歸納出實際現象，本研究將針對已通過 ISO 9000 系列驗證的行政機關，以非結構式但有系統的訪

談、問卷調查及資料蒐集方式，來深入探討少數個案。透過訪談、問卷調查及資料蒐集所得之資料加以歸納整理，並與製造業及服務業相關文獻做一比較，期能彙整行政機關推行 ISO 9000 系列應有之架構與模式及應有之內涵，提供其他欲導入 ISO 9000 系列驗證的行政機關一個可供參考依循的方向，以協助他們順利取得驗證提昇行政機關之品質水準。

為了達到上述目的，訪談主題及內容歸納如下：

1. 導入動機及目的？
2. 導入前之品質管理方式？
3. 導入方式？透過輔導或自行建制？
4. 導入總時程？
5. 負責推動之單位為何？
6. ISO 的建制範圍及項目？
7. ISO 的建制內容重點說明？
8. 推展過程之階段劃分？
9. 推展過程中曾遭遇到的困難？如何克服？
10. 向哪一家驗證機構申請驗證？
11. 驗證獲致成功的關鍵因素為何？
12. 獲得驗證後的助(效)益為何？

此外，資料蒐集範圍則包括品質手冊、推行 ISO 9000 之簡報資料、品質政策及推行 ISO 9000 之宣導資料、報章雜誌剪報資料及相關參考文獻等。

二、調查問卷內容設計

雖然各行政機關經營理念與使命、願景與策略及目標不同，具備資源不同，所處競爭環境不同，所以 ISO 9000 建立之內涵也大不相同；但是，導入的架構與模式則大致相似，至於關鍵成功因素亦然，本研究將簡化分析，把關鍵成功因素，亦分成 ISO 9000 之架構與模式加以審視。若推崇建構 ISO 9000 制度為一管理思想革命，為一種新的管理工具，則其必須具備實用性(可實行)、實效性(可為行政機關帶來良好績效)，及有移轉可行性。因此，本研究

即以民眾需求為導向進行規劃，經由確認民眾需求而整理歸納之結論，除能符合 ISO 9000 之精神外，更能使其完全融入 ISO 9000 條款要求。

1. 已取得驗證的行政機關之調查問卷設計

本部份之調查問卷將嘗試把 ISO 9000 之內涵，描述為行政機關引進 ISO 9000 運作以後情況之寫實情景。在推行 ISO 9000 之模式或方案中，當然更受到行政機關規模及歷史之影響。因此，在萃取共同因素，更加困難，也更缺乏轉移性，但各行政機關相互間仍具有參考價值。另外，將來其它行政機關在參考引用時，尤其應衡量組織個別特性，作適度調整。問卷設計之主要範圍與重點說明如下：

- (1) 高階主管之參與及承諾程度：因要衡量主管之參與和承諾不可能由詢問當事人而得到真實答案，因而必須透過實際觀察，或詢問行政機關員工所認為高階主管之實際參與 ISO 9000 之活動，如企業文化塑造活動，願景與策略研擬之參與程度，參加 ISO 9000 重要會議之頻率與深入程度等來測度。
- (2) 有效的推行組織(部門或常設委員會)：該單位之活動頻率，方法之有效性，與原有其他功能式組織或產品別組織之互動關係中享有多大權利，對於管理衝突之仲裁權限或處理能力。
- (3) 診斷、分析現況的深入程度：在導入之初，是否先對行政機關之現況(觀念、行為、程序等)作初步了解，並分析品質系統建立後將成為什麼樣的組織，引入哪些新觀念、新行為、新程序？這過程高階主管及全員參與程度如何？
- (4) 訂立有效的 ISO 9000 推行方案：方案中之待執行活動，各活動欲達成何種目的，是否明確？各活動所需之各項資源，有否衡量並作優先順序的合理安排？方案擬訂者有那些層級人員參與？方案中有否包含與日常業務息息相關的改善專案，以落實理念引進，及方法之引進，成為企業日常程序之一環。另外，應當對方案的各項待完成工作，設定明確之績效指標，並儘量予以量化，定期檢討各項進度，並以 PDCA 循環不斷改善，適時給予獎懲。
- (5) 取得驗證後能有效維持與落實：透過品質驗證活動，可驅使行政機關追求卓越之績效。品質驗證活動則強調品質管理系統之完整性與落實程

度。兩者均以滿足顧客為依歸。但是，品質驗證後能否有效運作是本研究所要探討的重點，因此，問卷設計時即把焦點集中於此範圍資料的蒐集。

2. 對地政及稅務機關之調查問卷設計

一個要導入 ISO 9000 的行政機關，必須把 ISO 9000 的理念及工具有效的融入業務活動中，經由行政機關之成員及團隊之行為，確實作好行政機關之各項業務活動，使提供之產品或服務，具有最低之社會成本，但卻能為所有民眾/顧客帶來滿意。因此，本部份問卷設計嘗試從地政及稅務機關在為民眾/顧客提供服務之過程中，尋找關鍵要素，用以區別行政機關在導入 ISO 9000 之前、後，個人或組織行為上之差異，和其背後之原則、原理。問卷設計之主要範圍與重點說明如下：

- (1) 顧客需求和期望：地政及稅務機關提供服務之過程中，是否有專責個人或團隊循著書面標準或程序，逐一釐清民眾/顧客之需求項目。當地政及稅務機關利益和民眾/顧客利益衝突時，如何考量以民眾/顧客利益為尊。
- (2) 服務品質及流程設計：顧客需求是否透過有效的書面程序，傳達給特定的品質及服務流程設計人員？並以有效的方法，將民眾/顧客品質需求轉換成現場作業人員能夠瞭解的流程標準和檢驗標準，並且正確無誤地傳達給有關人員。
- (3) 正確地選用流程及正確地流程管理：流程選用是否正確適當？現場作業人員是否均獲得正確的生產指示並瞭解其意義？知道如何正確操作？
- (4) 確保提供之服務滿足民眾/顧客需求：第一線作業人員確實了解民眾/顧客之要求，並要能隨時自我檢視，以維持並確保服務品質確實符合民眾/顧客需求。
- (5) 確認民眾/顧客滿意度：品質良窳之真正判定者為民眾/顧客，在提供服務給民眾/顧客後，是否蒐集並評估民眾/顧客之滿意度，並將結果迅速正確地回饋到權責單位或成員。
- (6) 上述各步驟，有否運用足夠之統計工具以掌握事實？是否明訂那些程序或活動必須有統計數據為依據？
- (7) 持續改善：企業內部是否有自發性挖掘潛在問題，加以矯正，預防之程序。

上述各要素，會因行政機關經營理念、組織規模、產品特性等不同，差異很大，所以不同行政機關間某些要素有何差異，則非本研究衡量重點，因 ISO 9000 強調的是個人或群體間具有一致性且穩定之做法。而且，行政機關在發展過程必然隨著引入之管理制度，而陸續吸納與上述各要素有關之理念與做法，因而觀察行政機關導入 ISO 9000 前後，群體與成員之行為差異，殊少全部由零開始轉換，大部分是在某些要素欠缺較多，而某些則否，此現象亦隨行政機關之不同而異。當從此構面衡量時，關注之焦點，在於行政機關是否確實有改變，以及改變後用以滿足上述各要素之程序。

第二節 抽樣設計與實施

一、訪談對象與實施

本研究計畫訪談之對象是於專案成立之初即已確定，對象之選擇為以獲得通過驗證的高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局及桃園縣中壢市公所等四家行政機關。在本研究取得行政院研考會所提供的基本資料後，即著手進行聯繫，經過協調取得對方同意及安排，再依約前往訪談。訪談過程除依原先設定之訪談主題採開放式隨機問答方式，除引導受訪者儘可能詳細回答外，也同時請受訪者儘量補充提供相關書面資料。受訪時間每家歷時約 60-150 分鐘，受訪者包括該機關實際參與推行 ISO 9000 的主要部門主管與成員。由於行政機關的特性，受訪機關均未設有專職品保部門，因而受訪者也無品保職銜，但實際上均為該機關實際主管或擔任品質系統運作相關業務。本研究案受訪者資料如表 3-1 所示。

表 3-1 受訪機關及受訪者職稱

編號	機關名稱	受訪者職稱
1	高雄市國稅局	包括局長、品質管理代表、科長、股長
2	中央健保局中區分局	品質管理代表
3	台北市政府民政局	科長
4	桃園縣中壢市公所	秘書

資料來源：本研究

二、問卷調查抽樣設計與實施

本研究之抽樣方式採非隨機抽樣之配額取樣法的蒐集調查抽樣方法，非隨機抽樣雖然無法像隨機抽樣那般衡量抽樣誤差，但卻是非常實用的[王志剛、陳正男，七十六年]。因此在預估回收率 30-50%，並依照先前已決定的調查範圍及對象，包括已獲得 ISO 9000 系列驗證的行政機關及尚未通過驗證的稅務與地政機關，依據行政院研考會所提供的「全國稅務及地政機關名錄」中所列名單。對已獲得 ISO 9000 系列驗證的行政機關，每家寄出主管問卷 5 份，員工問卷 20 份；對尚未通過驗證的稅務與地政機關，則每一機關寄出主管問卷 1 份，員工問卷 6 份做抽樣調查。答卷者選擇，則希望能由受調查之行政機關主管及所屬員工直接作答填卷，比較能獲得正確且代表每一機關之品質運作相關的行為態度。但是可能事實難以預料，因此本調查問卷其中主管問卷部份，可能是由機關中較基層之小主管或專業幕僚代為作答。本研究案受調查者資料如表 3-2 及表 3-3 所示。

表 3-2 已獲得 ISO 9000 系列驗證的行政機關受調查者抽樣資料

機關名稱	高雄市國稅局		中央健保局 中區分局		台北市政府 民政局		桃園縣中壢市 市公所	
	主管	員工	主管	員工	主管	員工	主管	員工
調查對象								
調查件數	5	20	5	20	5	20	5	20
件數合計	主管：20 份 ; 員工：80 份							

資料來源：本研究

表 3-3 地政及稅務機關受調查者抽樣資料

機關別	地政機關		稅務機關			
	各縣市地政事務所		國稅局各稽徵所		各縣市稅捐稽徵處	
調查家數	107		60		25	
調查對象	主管	員工	主管	員工	主管	員工
調查件數	1	6	1	6	1	6
件數小計	107	642	60	360	25	150
件數合計	主管：192 份 ; 員工：1152 份					

資料來源：本研究

第三節 資料蒐集

本研究資料蒐集方法，主要為整理相關文獻、實地訪談與資料蒐集及郵寄問卷調查。相關文獻部份係針對國內外論文、期刊、書籍等文獻及國內外實施 ISO 9000 成功的個案進行資料蒐集，因此，預期於研究過程中，可以從文獻探討及個案研究分析，摘出推行 ISO 9000 應具備的觀念、共同的架構與模式，以及應有之內涵等初步結論。而國內實施 ISO 9000 成功的行政機關，包括高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局及桃園縣中壢市公所等個案的做法則是以個案訪談、資料蒐集及問卷調查方式，而訪談實施則可預期於研究過程中，獲得更多的資料與實例以佐證前述結論。針對主辦稅務及地政業務等行政機關的資料蒐集方法則是規劃與實施問卷調查。考慮郵寄問卷蒐集資料的方法，主要是由於其方便性，成本低，可散佈各地區做廣泛的調查，是一般蒐集資料最普遍的工具。然而回收率低是一項缺點，故本研究從寄發問卷約十天後，予以電話追蹤，藉此提高回收率。其中問卷及各項調查內容請參考附錄。本研究案問卷調查回收資料統計如表 3-4 及表 3-5 所示。

表 3-4 已獲得 ISO 9000 系列驗證的行政機關回收資料統計

機關名稱	高雄市 國稅局		中央健保局 中區分局		台北市政府 民政局		桃園縣中壢市 中壢市公所	
	主管	員工	主管	員工	主管	員工	主管	員工
調查對象	5	20	5	20	5	20	5	20
調查件數	5	20	3	14	5	20	4	18
回收率%	100	100	60	70	100	100	80	90
回收件數 合計 (總回收率%)	主管：17 份(85%) ; 員工：72 份(90%)							

資料來源：本研究

表 3-5 地政及稅務機關回收資料統計

機關別	地政機關		稅務機關			
	各縣市地政事務所		國稅局各稽徵所		各縣市稅捐稽徵處	
調查家數	107		60		25	
調查對象	主管	員工	主管	員工	主管	員工
調查件數	1	6	1	6	1	6
寄出件數	107	642	60	360	25	150
回收件數	49	261	主管 25		員工 146	
回收率%	45.79	40.65	29.41		28.63	
件數合計 (總回收率%)	主管：74 份(38.54%) ; 員工：407 份(35.33%)					

資料來源：本研究

第四節 資料分析方法

由於本研究個案訪談部份之主要目的，在探討已獲得 ISO 9000 系列驗證的行政機關之經驗，訪談所得資料並將彙總問卷調查及文獻資料綜合歸納，期能彙整行政機關推行 ISO 9000 系列應有之架構與模式及應有之內涵，提供其他欲導入 ISO 9000 系列驗證的行政機關一個可供參考依循的方向，以協助他們順利取得驗證以提昇行政機關之品質水準。因此，本研究於進行資料分析時，所運用的統計方法僅採用次數分析法，此方法是描述性統計上所常運用之分析程序，將本研究所回收之問卷資料依特定之特質作有系統的排列，主要功能在計算百分比、次數分配，衡量事件發生或出現之頻率，以供進一步與本研究訪談所獲得之結果進行說明與比較，以較主觀的方式提出結論。

故在本研究的資料分析過程中，為了充分描述事實真相，將不時引用受訪者所言、其所提供之資料及問卷調查統計資料以為佐證。

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

第四章 ISO 9000 應用在行政機關之實證研究結果

自八十五年十二月行政院頒行「全面提升服務品質方案」以後，已有高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局、桃園縣中壢市公所、台北市政府捷運局、高雄市政府建管處(87年12月獲得)、台灣省北區國稅局(88年元月獲得)、台北市稅捐處(88年元月獲得)等行政機關通過ISO 9000國際標準品質保證制度驗證。從本研究之案例顯示，確有行政機關如高雄市國稅局、中央健保局中區分局等在導入ISO 9000時，能與全面品質管理結合，從經營理念、願景建立以至於策略管理；從行政機關品質政策訂頒、目標釐訂到所負責功能或服務流程中之作業標準、作業程序等的合理化、標準化及電腦化；從高階主管，中級主管到基層人員的領導力、價值觀等等皆在涵括之列。實例證明行政機關導入ISO 9000驗證，確能從全面品質管理中引用相關觀念、架構，相信會對行政機關之成員、團隊、行政機關整體帶來正面的衝擊與影響。

本章係針對已通過ISO9000國際標準品質保證制度驗證之行政機關，包括高雄市國稅局(或簡稱案例1)、中央健保局中區分局(或簡稱案例2)、台北市政府民政局(或簡稱案例3)及桃園縣中壢市公所(或簡稱案例4)等四家行政機關為研究對象，以個案訪談、問卷調查及資料收集分析方式進行個案實證研究，重點在於真實反映行政機關建制ISO 9000品質系統的歷程，用以充實以稅務及地政機關為導向的ISO 9000應用研究。

在本研究訪談主要係依原先設定之訪談主題(請參閱第三章第一節)採開放式隨機問答方式，除引導受訪者儘可能詳細回答外，也同時請受訪者儘量補充提供相關書面資料；關於調查問卷，則每家機關寄出主管問卷5份(請參閱附錄二)，員工問卷20份(請參閱附錄三)，目的在於收集其他未能接受訪談之主管及員工對自身單位ISO 9000建制前後之感受，以佐證及充實本章實證研究結果。本章研究之證據資料來源彙整如表4-1所示；問卷部份合計回收89份，主管及員工問卷中固定答案式問題部份合併統計資料如表4-2所示；主管問卷中開放式問題部份統計資料如表4-3所示；員工問卷中開放式問題部份統計資料如表4-4所示。本研究將於後續各節分析過程中，為了充分描述個別機關ISO 9000建制歷程，會優先以受訪者所言(訪談記錄詳如附錄六至

九)及其所提供之資料為主，問卷調查統計資料為輔以為佐證，在本章各節引用時非按題號順序而是依據各節所實際研討的內容以跳躍方式選取，而問卷中若相關問題(如主管問卷題號 27-29)已在訪談及蒐集之資料中能充分分析探討者，則問卷所獲之同類資訊可能不再引用做分析，故會以較主觀的方式提出本章各節之分析結果。

表 4-1 個案實證研究資料來源

單位名稱		高雄市國稅局		中央健保局中區分局		台北市政府民政局		桃園縣中壢市中壢市公所	
資料來源		局長、品質管理代表、科長、股長		品質管理代表		科長		秘書	
問卷資料	寄出	5 (主管)	20 (員工)	5 (主管)	20 (員工)	5 (主管)	20 (員工)	5 (主管)	20 (員工)
	回收	5	20	3	14	5	20	4	18
回收件數合計 (總回收率%)		主管：17 份(85%) ; 員工：72 份(90%) 回收件數合計：89 份(總回收率 89%)							

資料來源：本研究

表 4-2 通過 ISO 9000 機關問卷之資料統計(固定答案式問題部份)

題目	選項	非常 同意	同意	普通	不 同意	非常 不 同意	無 作答	合計
1. 貴機關高階主管對於推行ISO 9000有堅定之承諾。		61	23	3	1	0	1	89
2. 貴機關高階主管對 ISO 9000 活動均能實際親自參與。		48	29	10	1	0	1	89
3. 高階主管參加重要會議頻率高且對各項問題均能深入瞭解。		32	39	12	4	0	2	89
4. 貴機關負責推行 ISO 9000 之單位有足夠權限與能力。		33	44	5	5	0	2	89
5. 負責推行單位所使用之方法有效且有能力仲裁衝突問題。		22	44	17	5	0	1	89
6. 貴機關開始推行時僅是將現有作業轉成符合條款規定而已。		8	53	14	8	5	1	89
7. 開始推行時係以新觀念、新作為、新程序來建構品質系統。		19	44	13	10	1	2	89
8. 貴機關開始推行 ISO 9000 時有訂立周詳可行的執行方案。		26	44	17	1	0	1	89
9. ISO 9000 執行方案已衡量所需的資源並作優先順序的安排。		25	42	17	4	0	1	89
10. 執行方案所定驗證時程與實際通過驗證之時程吻合。		28	48	11	1	0	1	89
11. 建立品質系統時有重新且詳細地釐清民眾之需求與期望。		23	41	17	5	2	1	89
12. 建立系統時重新且詳細地確認所採用的服務流程是正確的。		27	47	12	2	0	1	89
13. 碰到民眾對服務不滿意,或流程運作不順時,知道如何處理。		18	48	19	3	0	1	89
14. 在品質系統運作下對民眾之需求與期望有定期做確認。		20	46	20	1	0	2	89
15. 您認為貴機關在通過驗證後確實能明顯的提升服務品質。		20	38	23	6	1	1	89
16. 貴機關在對民眾提供服務後有蒐集並評估民眾之滿意度。		27	46	10	5	0	1	89
17. 獲得民眾不滿意部份之資訊能採取矯正或預防措施。		33	42	10	3	0	1	89
18. 所定解決問題程序及統計應用能有效解決問題並掌握事實。		16	41	28	2	0	2	89
19. 能鼓勵員工自發性地挖掘潛在性的問題並加以矯正或預防。		14	43	22	8	1	1	89
20. 驗證前後服務品質之比較,行政機關有必要通過驗證。		20	26	25	14	2	2	89
21. 您認為 ISO 9000 可在行政機關全面實施。		14	27	27	15	5	1	89
22. 由中央建立共同之品質系統而各行政機關只要遵行即可?		24	20	15	20	9	1	89

資料來源：本研究

表 4-3 通過 ISO 9000 機關主管問卷之資料統計(開放式問題部份)

題號	題目	回答	累計
23	貴機關建立 ISO 9000 品質管理系統起源於	1. 上級機關或主管要求。	6
		2. 自行檢討提升品質需要。	8
24	您對目前已通過 ISO 9000 驗證之品質系統有何建議？請說明：	1. ISO 9000 未規定者，員工應依作業手冊及相關法令作業，心態上不能拘泥於條文有無規定而導致為民服務工作窒礙難行。	1
		2. 應持續檢討、定期檢驗(如民眾需求、法令變動或作業方式已調整)。	7
		3. ISO 9000 文件規定內容應適度的概括性或抽象性，避免因法令的變動而經常修改，並儘量人性化。	2
		4. 內部稽核與研究發展的不斷推動。	1
		5. 減輕同仁工作量。	1
		6. 增加人員，協助辦理業務。	1
		7. 加強統計技術應用。	1
25	若相關機關導入 ISO 9000 建立品質系統，依您經驗，您有何建議？請說明：	1. 應依各機關不同性質之作業內容，對 ISO 9000 各相關要求轉化為相關語言並研擬一套有系統的品質管理系統。	2
		2. 可先至通過驗證之單位觀摩，了解實際推動情形。	1
		3. ISO 9000 文件規定內容應適度的概括性或抽象性，避免因法令的變動而經常修改。	1
		4. 向各階層同仁解說建立品質系統之程序、方法、相關注意事項。	1
		5. 首長的決心與高度支持	2
		6. 加強同仁的訓練、並凝聚共識。	4
		7. 建立內部稽核及矯正預防制度較為重要，不一定要非通過 ISO 9000 驗證不可。	1
		8. 廠商公司輔導。	1
		9. 確立目標。	1
		10. 循序漸進，確立相關品質系統。	1
		11. 建立一套電腦資訊。	1
		12. 可增加效率，新進人員可儘快進入情況。	1

表 4-3 (續)

題號	題目	回答	累計		
26	若相關機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您覺得他們需要何種支援？請說明：	1. 應消除員工對 ISO 9000 的疑慮，讓員工全面接受有關 ISO 9000 之講習活動，並責成各階層主管負責推動工作。	1		
		2. 相關通過驗證機關經驗傳承及分享，推動時人力、物力、設備均需支援。	2		
		3. 向各階層同仁解說建立品質系統之程序、方法、相關注意事項。	1		
		4. 相類似機關的評比、激勵。	1		
		5. 外部顧問(輔導公司)、廠商公司輔導並經常辦理講座。	3		
		6. 主管的支持與參與並充分授權。	2		
		7. 隨時提供服務品質資料以供參考。	1		
27	貴機關所建立之 ISO9000(□ISO9001 □ISO 9002)品質系統是否包括所有業務範圍？請說明：	A: 無填寫通過哪一個品質系統	1. 有。配合 ISO 9000 規範將本局品質系統加以整合。 2. 並未包括全部，但有逐步全面建立之打算。	1 1	
		B: ISO 9001	1. 部份實施未包含全部，分期執行。 2. 部份未包括之業務可依個案處理。 3. 本課狀況難以執行。	1 1 1	
		C: ISO 9002	1. 包括本局業務。	3	
			2. 並未包括全部，但有逐步全面建立之打算。	4	
		28	貴機關建立 ISO 9000 品質系統時是否有外聘顧問或輔導公司？請說明：	1. 無	3
				2. 聘請學者演講、外部顧問以及聘請驗證公司來作驗證前之輔導。	4
3. 有外部顧問公司輔導。	4				
29	貴機關從宣示導入 ISO 9000 品質系統到通過驗證花多少時間？請說明：	1. 約十個月。	4		
		2. 約半年。	1		
		3. 約一年。	3		
		4. 約 3.5 個月。	2		
		5. 約 8 個月。	1		

資料來源：本研究

表 4-4 通過 ISO 9000 機關員工問卷之資料統計(開放式問題部份)

題號	題目	回答	累計
23	您認為目前服務流程中的哪些工作是可以刪除的？請說明：	1. 服務流程中仍須逐級核章的動作可刪除。	1
		2. 配合稅法修訂予以增刪。	1
		3. 刪除代理書寫之業務。	1
		4. 投資稅額提高後，需求量是否有顯著減少有研究之價值，如果數量少可考慮交由銀行處理。	1
		5. 定期舉辦說明會。	1
		6. 文件管制各組室相同部份可統一、簡化。	3
		7. 內部作業應自動化。	1
		8. 由民眾決定。	1
		9. 市場清潔費徵收屬臨時攤位的宜刪除。	6
24	您認為目前之服務流程中應對民眾增加哪些服務項目？請說明：	1. 民眾可利用電話、電腦或傳真申辦，亦即『免上門服務』。	2
		2. 改變國稅局之組織架構。	1
		3. 依稅目分科，讓民眾可依稅目別享受全程服務。	1
		4. 視個案性質作個別服務。	3
		5. 部份單位、接待室空間太小且欠缺書報雜誌。	2
		6. 加強宣導新規定及政策。	1
		7. 繳款單繳費時，若超過繳費期間，可連同滯納金一併記收。	1
		8. 成立顧客滿意中心、服務中心。	3
		9. 增加總機線路。	1
		10. 民眾對申請單所具備之附件宜明列。	1
		11. 申請表單宜簡化。	1
		12. 完整的回復流程(確實有效的)。	1
		13. 弱勢國民照顧及諮詢服務專櫃。	1
		14. 提供民眾方便簡捷的服務。	2
25	您對目前已通過之品質系統有何建議？請說明：	1. 應落實執行。	4
		2. 加強推廣並進行內、外部稽核，以確保品質合乎規範。	4
		3. 相關法令修改時，單位自行修改，但不必每半年複驗一次，以減少人力。	2
		4. 單位與單位間的聯繫有待加強。	1
		5. 應先全盤瞭解 ISO 9000 之目的、標竿、作法與效益，再選擇驗證之標的。	1
		6. ISO9000 提供標竿化之模式，但不一定要驗證。	1
		7. 稽核時應以實務為主，而非書面稽核。	1
		8. 勿增加同仁額外的負擔。	1

表 4-4 (續)

題號	題目	回答	累計
25	您對目前已通過之品質系統有何建議？請說明：	9. 重視顧客需求。	2
		10. 服務櫃檯之審核標準，在身份證件之資料部份可從寬認定。	1
		11. 將 ISO 9000 轉工作說明書，使員工有共同遵守的規範。	1
26	若相關機關導入 ISO 9000 建立品質系統，依您經驗，您有何建議？請說明：	1. 吸收他人的經驗，加上自己機關的特質加以整合建立。	3
		2. 訂定步驟，依步驟實施。	3
		3. 事前的觀念要清楚，才可以化被動為積極，全力推展。	1
		4. 高階主管親自參與，可凝聚向心力。	1
		5. ISO 9000 輔導機構應有輔導服務業之經驗。	1
		6. 讓所有員工充分瞭解 ISO 9000，期能運用自如，確實執行。	6
		7. 全體用心最重要。	1
		8. 視個別機關之業務性質建立品質政策、目標。	2
		9. 中央機關應建立共同之範本。	1
		10. 文件之建置、相關業務之相關單位組成小組，由資深及精研豐富之人員擔當。	1
		11. 由作業範圍小與一般民眾有切身關係者先行導入。	1
		12. 將 ISO 9000 專業語言轉換為機關用語。	1
		13. 公家機關作業流程均依規定處理，只欠缺標準化之書面格式，所以形式大於實質。	1
		14. 利用 ISO 9000 提供之服務品質指標及作法。	1
		15. 專業指導以服務業為主之輔導。	1
		16. 程序書之製作宜簡略。	1
17. 完整的教育訓練。	5		
18. 應以民眾需求為優先考量。	2		
19. 在不影響現有之作業下導入 ISO 9000。	1		

表 4-4 (續)

題號	題目	回答	累計
27	若相關機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您覺得他們需要何種支援？請說明：	1. 建立過程中須增加人力、物力及財力。	3
		2. 建置完成後則相對可以節省人力、財力及物力。	2
		3. 可邀請已通過驗證之機關派員前往講解、協助。	3
		4. 選訓種子人員然後推廣至全機關。	2
		5. 需有高階主管充分授權及支援，以期能有效建立品質系統。	5
		6. 可至本局參觀吸取經驗。	1
		7. 吸取相同機關實施之書面資料、系統架構以利前置作業之建立。	4
		8. 將 ISO 9000 各項要求轉化為各不同行業之語言。	1
		9. 對應條文所展開之部門分工。	1
		10. 外來文件如何納入文件系統中。	1
		11. 應訂定獎勵措施或經費補助。	1
		12. 清楚正確之觀念。	2
		13. 好的師資輔導。	4
		14. 全體同仁應有共識，共同參與，凝聚向心力。	4
		15. 深入瞭解該機關的作業特性才能有效、直接。	1
		16. 教育訓練的費用應如何運用值得研究。	1
		17. 加強內部稽核及改變業務處理流程。	1
		18. 足夠的人員可以各司所職。	1

資料來源：本研究

第一節 導入前之問題研究

ISO 9000 系列是最近三年來才被陸續導入應用於行政機關，因此，在進行本章個案實證研究時，最先要探討的就是這些行政機關導入之動機及目的；與此同時，對於他們在品質系統導入前之品質運作方式、導入時機之選擇及導入至通過驗證的時程規劃等也將在本節併同探討。

一、導入之動機及目的

依據本研究個案訪談、問卷調查及收集之資料，整理各行政機關導入 ISO 9000 之動機及目的如下：

1. 高雄市國稅局

動機：民國 86 年 4 月擴大局務會報，決議進行改善。民國 86 年 5 月進行推行 ISO 9000 驗證規劃並向研考會申請專案計畫來推行。全案建制之動機在於奉行行政院「政府再造綱領」、落實財政部「營造徵納和諧關係」之政策，積極提升稽徵服務品質及確保作業品質，建制 ISO 9002 品質系統，以提升納稅人對國稅局稽徵作業之信服度。

目的：在於奉行行政院「政府再造綱領」(87 年 2 月才頒行)、落實財政部「營造徵納和諧關係」之政策，積極提升稽徵服務品質及確保作業品質，建制 ISO 9002 品質系統，以提升納稅人對國稅局稽徵作業之信服度。實施 ISO 9002，使全體員工在標準作業程序下，順利遂行公務並確保品質；如此，執行者「做的安心」管理者「管的放心」而顧客即納稅人「繳的開心」；達到「課稅心安理得、繳稅心甘情願」之境界，及「服務要好、品質要高、工作要快樂」之目標。

2. 中央健保局中區分局

動機：推動 ISO 9002 在於追求顧客滿意的服務，建立全面品質管理的組織文化，其透過 ISO 9000 建制來確保分局的服務水準。自民國 84 年推動 QCC 活動起，因為主管有共識且有雲林科技大學工管系的老師給予管理技術上的協助，獲得相當成效的改善。但 QCC 是片段的改善，仍無法滿足目前的需求。民國 85 年開始導入 TQM(比行政院早)，當時以就重要作業流程參考 ISO 9002 條文，製作部份的健保文件，已做到書面化，且有部份成效。第二任經理認為既然有成效，就應該全面推行 ISO 9002，使健保文件合一，文件標準化、合理化。如在門診組、住院組對醫療費用審查上應用，可使成效更加顯著。

目的：可提升服務品質，但本意是改善現況，申請 ISO 9002 是順水推舟，所以沒有找顧問公司，由雲林科技大學的老師輔導改善分局體質，並藉由 ISO 9002 定期的內、外部稽核使中區健保局同仁，不

致鬆懈、懶散，而能持續的以 ISO 9002 精神“說、寫、做”合一，達成分局永續經營、全員品質意識提升、持續改善、管理制度化、作業程序標準化及服務水準顧客滿意之目標。

3. 台北市政府民政局

動機：戶政業務在民國 84 年開始改革，先從櫃台降低及奉茶做起(由主管先做，再交由工友做)以增進與民眾的互動，而民眾也願意接受，進而使工友觀念改變認為奉茶是做功德，間接改變員工/公務員和民眾間的關係。而櫃台人員要有好的表現需要有很好的後台提供文件審查、文件保存等，於是開始推行 ISO 9000 驗證。因此，建制之主要動機是本著戶政為民服務理念及為提供民眾更高之服務品質保證，建制 ISO 9002 國際標準品質保證系統，用以貫徹便民、效率、創新、尊重之品質政策。

目的：追求行政革新，並展現出高效率管理團隊的實力與決心，為政府服務民眾樹立了新的典範；追求戶政業務全員更一致的服務品質並營造組織學習的工作環境，本著好還要更好、不斷改善的精神，乃嘗試以建立符合 ISO 9002 國際品質保證系統標準的方式，藉客觀第三者的良性互動再創佳績，提升市府形象。

4. 中壢市市公所

動機：建制 ISO 9000 主要是實踐當初市長競選的政見諾言；推展 ISO 9000 品保系統以響應中央政府行政革新的政策指示，藉企業經營的理念來提升行政效率及確保行政品質的一致性。

目的：導入 ISO 9000 是達成行政革新的手段，而不是以得到 ISO 9000 驗證為目的。推動 ISO 9000 使公所內各項業務及其流程人性化、合理化、標準化、文件化；各業務承辦人的個人經驗均得以轉化與累積為公所內全體同仁之技術經驗，藉以提升行政品質達到市民滿意之目標。

根據上述資料，併同問卷統計結果，整理歸納本研究個案導入 ISO 9000 之主要動機及目的如表 4-5 所示：

表 4-5 本研究個案導入 ISO 9000 之主要動機及目的

排序	導入之動機及目的	案例統計
1	提升服務或行政品質確保達到民眾滿意	案例 1、案例 2、案例 3、案例 4
2	自行檢討提升品質需要	案例 1、案例 2、案例 3
3	上級機關或主管要求	案例 1、案例 4
4	提升行政機關形象	案例 1、案例 3

資料來源：本研究訪談資料

根據表 4-5 所示資料，再以主管問卷題號 23 之統計結果佐證，經整理歸納分析知悉，行政機關導入 ISO 9000 之主要動機不管是源起於「自行檢討提升品質需要」或是「上級機關或主管要求」，其最終目的都是為「提升服務或行政品質確保達到民眾滿意」。行政機關的施政品質的良窳，除直接影響該機關之績效外，也影響執政者(不管是中央或地方)政權更替；因此，來自民眾的壓力，直接迫使各行政機關不得不重視服務品質，導入 ISO 9000 系列標準已成為一種趨勢，而本研究認為這四個導入 ISO 9000 的行政機關，必定也認同此一系列標準所能給自身機關帶來相關效益及競爭優勢，過去行政機關僅能以自我要求改善來提高民眾滿意度，現在他們更可再加上 ISO 9000 第三者的驗證與查核來加強或提高民眾對自身的滿意度與信心。

二、導入前的品質管理方式與導入時機

本章個案對象在行政機關中是最早獲得 ISO 9000 驗證通過的；導入之前，各機關並無完善的「品質管理制度」，但是這幾個行政機關的高階主管皆具有遠見，瞭解 ISO 9000 制度的可為自身機關帶來的效益且率先導入而樹立了行政機關楷模。

本研究訪談過程中瞭解，高雄市國稅局與中央健保局中區分局因成立較晚，成立之初制度規章均以現代企業管理之思維來釐訂，而且本身也推行全面品質管理，平常就強調顧客滿意、品質導向、全員參與、持續改善等做法，因此在正式推行 ISO 9000 時，員工也較容易接受此等任務挑戰，高雄市國稅

局是以申請專案計畫來推動，中央健保局中區分局是在推行 QCC 活動及其他作業改善過程中順水推舟完成 ISO 9000 建制。

其他兩個個案中，台北市民政局是在推行 ISO 9000 前，已經以真正為民服務之理念在進行戶政大改革，導入 ISO 9000 後來也就併入戶政大改革中的一環，建制 ISO 9002 國際標準品質保證系統用以提供民眾更高之服務品質保證。中壢市公所方面，則是屬於比較傳統的地方基層行政機關，建制 ISO 9000 主要是實踐當初市長競選的政見諾言；現任市長希望藉由 ISO 9000 的導入，將公所內各部門運作流程及作業予以合理化、標準化、制度化並藉企業經營的理念來提升行政效率及確保行政品質的一致性。

第二節 導入過程探討

無論本研究四個個案導入 ISO 9000 建立品質系統的動機及目的為何，他們的推行過程與結果，包括推行方式、時程及導入過程之階段設定、遭遇的困難、成功的關鍵因素及建制後個案品質系統之內涵都是本節接下來所要探討的。因為這些實務經驗，未導入 ISO 9000 之行政機關是極想瞭解或學習的。依已通過驗證之機關所屬主管建議(題號 25)，若相關機關導入 ISO 9000 建立品質系統應該：1.加強同仁的訓練、並凝聚共識。2.應依各機關不同性質之作業內容，對 ISO 9000 各相關要求轉化為相關語言並研擬一套有系統的品質管理系統。3.首長的決心與高度支持。而依員工經驗(題號 27)則他們建議：1.讓所有員工充分瞭解 ISO 9000，期能運用自如，確實執行。2.完整的教育訓練。3.吸收他人的經驗，加上自己機關的特質加以整合建立。4.訂定步驟，依步驟實施。

我們可以再從對這些個案的問卷調查另外獲知，大部分主管覺得相關機關導入 ISO 9000 建立品質系統，他們需要的支援依序如下(題號 26)：1.外部顧問(如輔導公司、有經驗的學者專家等)輔導並經常辦理講座。2.相關通過驗證機關經驗傳承及分享，推動時人力、物力、設備均需支援。3.主管的支持與參與並充分授權。另統計員工問卷同樣之問題(題號 28)，則答案依序如下：

1.需有高階主管充分授權及支援，以期能有效建立品質系統。2.吸取相同機關實施之書面資料、系統架構以利前置作業之建立。3.全體同仁應有共識，共同參與，凝聚向心力。4.好的師資輔導。5.可邀請已通過驗證之機關派員前往講解、協助。

綜合上述，本研究歸納認為當行政機關決定推行 ISO 9000 品質保證系統時，應參考：1.對於申請 ISO 9000 系列之瞭解與認識；2.申請何種驗證及其效力，對行政機關之助益評估；3.行政機關最高主管的宣示推動及積極參與；4.組織全體動員而不是少數人之額外工作；5.派遣人員參加訓練，對 ISO 9000 系列之充分瞭解等五大因素，作組織或人員在心理上、行動上之準備動作。因惟有完善的導入規劃與實行進度安排，方能使行政機關順利的建構 ISO 9000 系統，並且得到事半功倍的效果，而不致產生「疊床架屋」、「言行不一」之不良後果。如果行政機關有意將 ISO 9000 的推行工作委託一般外界顧問公司或顧問人員，則更應了解對方之輔導模式及對行政機關特殊性的瞭解程度是否符合行政機關之實際需求及預期成效的評估，而非僅以輔導費用為主要考量，才不致於耗費精力卻無法通過驗證，或是憑一套虛構之文件系統通過驗證，卻與行政機關實際運作大相逕庭，名實不符。甚至因推行 ISO 9000 而使行政機關人力、費用大增,不可不慎。

一、推行方式

本研究個案之推行方式各不相同，其中高雄市國稅局係於八十七年度向行政院研考會申請專案經費補助推行品質保證制度(ISO 9000)作業計畫，進行品保系統建立以便能推展至各稽徵機關，進而全面建立稽徵機關品質管理制度，是屬於機關本身需求自行建制。中央健保局中區分局原係由雲林科技大學的老師輔導改善分局體質並提升服務品質，申請 ISO 9002 是水到渠成，所以 ISO 9002 建制過程中沒有再找顧問公司。台北市民政局則自八十六年七月開始著手規劃推動戶政業務 ISO 9002 品質系統之建制，推動之前先遠赴中油高雄廠觀摩其 ISO 9000 建制情形，並多次向經濟部商品檢驗局洽詢相關事宜，推動時，由於對標準不熟悉，故委請財團法人中國生產力中心協助建立品質系統。桃園縣中壢市市公所 ISO 9002 建制前曾邀集各大顧問公司針對市

公所進行診斷，再請顧問公司提出計畫書進行評選，從而選定顧問公司輔導完成 ISO 9002 品質系統之建制。本研究個案導入 ISO 9000 之推行方式彙整如表 4-6 所示。

表 4-6 本研究個案導入 ISO 9000 之推行方式

機關名稱	高雄市國稅局	中央健保局 中區分局	台北市民政局	桃園縣中壢市 中壢市公所
驗證種類	ISO 9002	ISO 9002	ISO 9002	ISO 9002
推行方式	自行建制	學者輔導	財團法人輔導	顧問公司輔導

資料來源：本研究訪談資料

除非行政機關欲自行推行 ISO 9000 品質系統，否則透過輔導機構或專家的輔導就成為必然。從本研究之案例知，除高雄市國稅局自行建制外，其餘三例都是由輔導機構或專家的輔導，這一點與黃俊雄[82]研究指出製造業有 80% 廠商是經由輔導機構協助相類似，不過行政機關會找輔導機構或專家最主要原因是對 ISO 9000 品質系統標準不熟悉，為避免自行摸索造成各種資源浪費，輔導機構或專家可以用較快的速度建立符合驗證機構標準的制度。據高啟輔[84]分析指出，因為 ISO 9000 的導入，重在整合與跟催，透過輔導機構的專業素養加上高層主管的配合決心，會給員工感覺其立場較公正，未來的配合意願才會提高，而使推導的過程較易進行。

二、時程及導入過程之階段設定

由於本研究各案例推行方式均不相同，所以各機關對於導入過程之階段設定與所需時程之規劃也不同。因各機關不管是自行建制、委請輔導機構或專家輔導，都是在無例可循的狀況下摸索進行，儘管他們導入時機的選擇或是組織環境有多大不同，他們要獲得 ISO 9000 驗證及改善機關自身體質的目標卻是一致的。因此，在第三章針對已取得驗證的行政機關之調查問卷設計中，本研究即把問題重點放在導入過程之部份，相關主題、問題內容及統計分析結果如下：

- (1) 高階主管之參與及承諾程度：此類問題包括題號 1.貴機關高階主管對於推行 ISO 9000 有堅定之承諾。題號 2.貴機關高階主管對 ISO 9000 活動均能實際親自參與。題號 3.高階主管參加 ISO 9000 重要會議頻率高而且對各項問題均能深入瞭解。回收問卷資料統計如表 4-7 所示，題號 1 大部分的回答(94%)同意該機關之高階主管對於推行 ISO 9000 有堅定之承諾，由題號 2 之回答統計瞭解高階主管對 ISO 9000 活動均能實際親自參與(87%)，而題號 3 雖回答同意及非常同意之人數佔很高比例(80%)，但回答同意之人數(43.8%)高於非常同意(36.0%)之人數，其中最大原因可能是高階主管對各項問題並不都能深入瞭解。

表 4-7 高階主管之參與及承諾程度問題之資料統計

選項	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	未作答	合計
題號1	61	23	3	1	0	1	89
百分比	68.5	25.8	3.4	1.1	0.0	1.1	100.0
題號2	48	29	10	1	0	1	89
百分比	53.9	32.6	11.2	1.1	0.0	1.1	100.0
題號3	32	39	12	4	0	2	89
百分比	36.0	43.8	13.5	4.5	0.0	2.2	100.0

資料來源：本研究

- (2) 有效的推行組織(部門或常設委員會)：此類問題包括題號 4 貴機關負責推行 ISO 9000 之單位有足夠權限與能力。題號 5 貴機關負責推行 ISO 9000 之單位所使用之方法有效且有能仲裁衝突問題。回收問卷資料統計如表 4-8 所示，對於導入 ISO 9000 期間所成立的推行組織其有效性均獲得肯定(題號 4 有 86.5%；題號 5 有 74.1%)，不過對於該組織所使用之方法有效且有能仲裁衝突問題的回答已有 24.7%以上的答案卻在普通以下，因此，雖然推行 ISO 9000 之單位有足夠權限與能力，但是所使用之方法及仲裁衝突能力並未獲得充分肯定，最大的原因可能是此機關原來就無品質系統的運作，針對推行期間所碰到的難題，大部分都是在邊做

邊學求成長，因此，使用之方法及仲裁衝突能力才未獲得充分肯定。

表 4-8 有效的推行組織問題之資料統計

選項	非常 同意	同意	普通	不同意	非常 不同意	未作答	合計
題號4	33	44	5	5	0	2	89
百分比	37.1	49.4	5.6	5.6	0.0	2.2	100.0
題號5	22	44	17	5	0	1	89
百分比	24.7	49.4	19.1	5.6	0.0	1.1	100.0

資料來源：本研究

- (3) 訂立有效的 ISO 9000 推行方案:此類問題包括題號 8 貴機關開始推行 ISO 9000 時有訂立周詳可行的執行方案。題號 9 貴機關之 ISO 9000 執行方案已衡量所需的資源並作優先順序的安排。題號 10 貴機關 ISO 9000 執行方案所定驗證時程與實際通過驗證之時程吻合。回收問卷資料統計如表 4-9 所示，對於 ISO 9000 推行方案之訂立，相關問題回答的答案大部分落在同意部份，題號 9 有 4.5%不同意，此結果可能是執行方案對於參與單位、人員、設備等資源或負荷之安排並未讓人滿意。而在時程規劃與管制方面，題號 10 的統計顯示，大多數的人都同意(85.4%)執行方案所定驗證時程與實際通過驗證之時程吻合。

表 4-9 訂立有效的 ISO 9000 推行方案問題之資料統計

選項	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	未作答	合計
題號8	26	44	17	1	0	1	89
百分比	29.2	49.4	19.1	1.1	0.0	1.1	100.0
題號9	25	42	17	4	0	1	89
百分比	28.1	47.2	19.1	4.5	0.0	1.1	100.0
題號10	28	48	11	1	0	1	89
百分比	31.5	53.9	12.4	1.1	0.0	1.1	100.0

資料來源：本研究

- (4) 診斷、分析現況的深入程度：此類問題包括題號 6 貴機關開始推行 ISO 9000 時僅是將現有作業轉成符合條款規定而已。題號 7 貴機關開始推行 ISO 9000 時係以新觀念、新作為、新程序來建構品質系統。題號 11 貴機關建立 ISO 9000 品質系統時有重新且詳細地釐清民眾之需求與期望。題號 12 貴機關建立 ISO 9000 品質系統時有重新且詳細地確認所採用的服務流程是正確的。回收問卷資料統計如表 4-10 所示，對於診斷、分析現況的深入程度相關問題回答的答案大部分也是落在同意部份，題號 6 約 30% 的回答普通及不很同意推行 ISO 9000 時僅是將現有作業轉成符合條款規定而已，這也符合實際狀況，ISO 9000 建制時，其中內部品質稽核、品質管理審查、統計技術等大部分都是現有作業所未涵蓋的。但相反的，題號 7 卻也顯示約 27% 的回答普通及不很同意推行 ISO 9000 時係以新觀念、新作為、新程序來建構品質系統。對於建立 ISO 9000 品質系統時有重新且詳細地釐清民眾之需求與期望及有重新且詳細地確認所採用的服務流程是正確的，由題號 11(71.9%)及題號 12(83.1%)統計資料顯示，大部分的人同意的確如此。

表 4-10 診斷、分析現況的深入程度問題之資料統計

選項	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	未作答	合計
題號6	8	53	14	8	5	1	89
百分比	9.0	59.6	15.7	9.0	5.6	1.1	100.0
題號7	19	44	13	10	1	2	89
百分比	21.3	49.4	14.6	11.2	1.1	2.2	100.0
題號11	23	41	17	5	2	1	89
百分比	25.8	46.1	19.1	5.6	2.2	1.1	100.0
題號12	27	47	12	2	0	1	89
百分比	30.3	52.8	13.5	2.2	0.0	1.1	100.0

資料來源：本研究

在第二章第四節中本研究曾提出企業界推行 ISO 9000 系列之時程、階段、步驟與作業重點(如表 2-5)，對於本研究之四個個案大體而言仍脫不了其範圍，以下將就四個個案之時程安排及推行 ISO 9000 之階段規劃、推行步驟與作業重點項目分別檢討歸納如下：

1. 高雄市國稅局

當初沒有找輔導公司的顧問是因為曾經找過顧問公司講解 ISO 9000 的二十條的條文，在條文未作轉化情況下，使得大家一頭霧水仍不瞭解，故決定自行建制而未再找顧問公司。高雄市國稅局原已有功能編組作業手冊明定每項作業標準流程，民國 86 年 5 月開始配合 ISO 9000 作業規範，就現行相關作業檢討深化及推動 ISO 9000 驗證。

撰寫作業程序時，即涵蓋改善；例如多功能服務櫃台，以前查詢須逐項分別處理(每次均需連線到財政部財稅資料中心)，納稅人若要查詢三個項目須經三次密碼轉換；改善後，目前的一個密碼去選所需查詢的項目一次連上財稅資料中心取得即可，節省納稅人的時間和工作效率。ISO 9000 的說、寫、做一致，改變基層習慣，要記錄而不是口說。目前程序書、標準書有問題時，才開會討論，不然是每半年實施內部品質稽核一次。未來將其他未申請之稽

徵所一併納入內部品質稽核，且企劃科每年查核一次程序書、標準書等相關作業手冊。高雄市國稅局推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目整理歸納如表 4-11 所示。

表 4-11 高雄市國稅局推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目

時程	階段劃分	推行步驟	作業重點
2 個月	1. 孕育期 (86.5~86.7)	1. 宣示推行決心和承諾 2. 籌組專案小組 3. 加強內部宣導	1. 局長正式對員工宣示推行決心及品質政策與品質目標。 2. 籌組專案小組負責推行活動之規劃與管制。 3. 擬定推行計畫，明定作業期程、實施範圍、作業方式等。 4. 專案小組研討各單位應負責制定之品保項目。 5. 引進 ISO 9000 之觀念，購置相關書籍利用各種集會宣導。 6. 聘請師資對同仁實施 ISO 9000 觀念導入、條文釋義及文件撰寫等相關教育課程。
11 個月	2. 訓練期 (86.5~87.3)	4. 培訓種子人員 5. 種子人員輔導推行	7. 由指派各單位優秀人員擔任種子人員，負責輔導推動。 8. 舉辦說明會宣示品質政策並要求落實執行。 9. 將使用中之稅法法規、法令解釋、行政規章、功能編組作業手冊、專案計畫、各項申請書表、管理表報等加以檢討；對各項業務流程加以分析。
7 個月	3. 作業期 (86.9~87.3)	6. 現況診斷 7. 修訂作業規範 8. 撰寫 ISO 文件 9. 實施內部稽核	10. 整合各項表單、作業規定，有系統建立品保系統及標準作業模式，對不合宜者加以檢討修正，使各項作業文件書面化、流程合理化、作業標準化、管理制度化。 11. 依標準架構、體例，撰寫品質系統文件，訂定符合 ISO 之作業程序書、標準書、表單及支援文件。 12. 對制定之品質文件加以審查以確保可行性，所有文件經分層負責決行後頒行實施，並依規定保存表單記錄以備查驗。 13. 挑選業務熟稔人員施以教育訓練，定期實施內部品質稽核，以確保品質系統各項作業符合書面文件並持續有效執行。 14. 內部品質稽核發現之缺失於管理審查委員會提出檢討改進並研擬預防措施。 15. 申請驗證，品質系統文件送驗證公司審查。 16. 品質系統文件送驗證公司審查意見處理與回覆。
3 個月	4. 評核期 (87.1~87.3)	10. 文件審查 11. 現場評鑑 12. 辦理授證	17. 驗證公司派員實施現場正式評鑑。 18. 正式評鑑結果審核通過，取得證書。

資料來源：本研究訪談資料

2. 中央健保局中區分局

中央健保局中區分局建制過程中未找企管顧問公司，而由大學教授指導，於系統建制規劃時，以 P-D-C-A 原理將推動之步驟定為 P-評估與規劃及教育與訓練；D-系統書面化及實際運作；C-稽核與評鑑；A-維持與改善。推動過程他們累積三大經驗，有：順—推動工作要順利，需要高階主管支持及推行委員會的全力配合。準—推動方向要準確，將條文要求，準確的轉換成自己單位所應做的事。實—說、寫、做要踏實，說你所寫的，寫你所作的，且要做你所應做的。中央健保局中區分局推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目整理歸納如表 4-12 所示。

表 4-12 中央健保局中區分局推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目

時程	階段劃分	推行步驟	作業重點
3 個月	1. 評估規劃 (85.5~85.8)	1. 觀念導入 2. 評估與規劃	1. 延聘輔導顧問(鐘點標準延聘) 2. 研商推動可行性,與顧問研商,結果可行。 3. 研擬推動計畫。
2 個月	2. 教育訓練 (85.9~85.10)	3. 基礎訓練 4. 種子培訓 5. 內部稽核訓練	4. 全員參與(條款解說) 主管訓練。 5. 遴選種子人員(範例解說):將各單位之種子人員,做更深入的教育訓練。 6. 實施內部稽核人員訓練。
5 個月	3. 系統書面化 (85.11~86.4)	6. 系統文件製作 7. 試辦運作	7. 選擇示範單位(文書課、住院組) 秘書室的文書課和住院組先做書面和示範單位。 8. 流程檢討與文件分工。 9. 文件修訂與整合。將流程檢討,並參考示範單位的文件重新修訂文件,整合。此時,要先辦組內教育訓練,即辦理文件說明會。 10. 建立文件管制系統。 11. 示範單位文件頒行
1 個月	4. 實際運作 (86.3 至今)	8. 全面推廣 9. 系統運作宣導	12. 全員參與:因為示範單位推行成功,使得其他各單位不能以任何理由不按時程推行。 13. 辦理文件說明會:將示範單位推行成功的過程,讓全員瞭解,如何進行。
4 個月	5. 稽核 (86.4 月~86.7)	10. 內、外部稽核 11. 缺失矯正與預防	14. 辦理內、外部稽核。 15. 建立內部稽核系統。 16. 現場抽問:由經理、副理至各單位現場抽查,抽問各流程之了解與實施,落實“說、寫、做”合一?並確定落實“經營理念、品質政策”。 17. 針對內、外部稽核之缺失採取矯正與預防措施。
2 個月	6. 驗證 (86.7~86.8)	12. 正式驗證	18. 文件審查與現場評鑑。 19. 獲得 ISO 9002 驗證。

資料來源：本研究訪談資料

3. 台北市政府民政局

台北市政府民政局品質管理系統建立是由財團法人中國生產力中心輔導,全案過程之輔導著眼於:a.藉教育訓練與制度建立過程,讓各階層管理人員熟悉 ISO 9000 族系之國際品質語言、精神與要求。b.以現行運作制度為出發點,考量標準與成本要求,使書面制度成為全員參與,實際可行的溝通

工具。c.營造具學習功能的組織環境，凝聚全員服務外部與內部下游顧客、不斷改善的品質承諾。d.使參與規劃幹部藉專案進行過程熟習產業界專案管理之手法。建制之要項則包括：a.戶政業務細部診斷與作業流程檢討；b.管理幹部品質系統相關課程教育；c.政策、管理責任與執行任務編組；d.書面系統架構與系統內文件管理流程建立；e.戶政服務品質手冊再檢討與修訂發行；f.戶政管理與業務流程檢討改善、會審與發佈遵行；g.基層同仁品質系統稽核與改善；h.系統管理審查、品質目標擬定與持續改善；i.稽核式輔導與稽核員培訓；j.實施全面內部品質系統稽核與改善。台北市政府民政局推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目整理歸納如表 4-13 所示。

表 4-13 台北市政府民政局推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目

時程	階段劃分	推行步驟	作業重點
4 個月	1. 現行運作系統的有效性細部診斷與教育訓練 (86.7~86.10)	1. 品質系統診斷 2. 基礎教育訓練 3. 編組專案小組	1. 現行品質系統細部診斷與全面流程盤點。 2. 民政局戶政業務管理幹部實施 ISO 9000 族系標準、品質語言與規劃手法教育訓練。 3. 品質政策與共識建立。 4. 管理責任檢討與規劃執行任務編組。 5. 管理流程架構建議案提出。
5 個月	2. ISO 9000 系統流程網路建立與實施 (86.9~87.1)	4. 細部計劃研擬 5. 系統文件建立與實施	6. 系統建立細部計劃擬訂。 7. 戶政服務品質手冊再檢討與發行。 8. 各戶政業務管理流程檢討改善、擬定、會審與發行實施。 9. 基層同仁品質認知與品質系統教育訓練(由戶政業務主管擔任)。
4 個月	3. 系統有效性運作檢討與改善 (86.11~87.2)	6. 品質系統全面實施 7. 內部品質稽核 8. 模擬稽核與系統修正 9. 正式評鑑 10. 獲得驗證	10. 實施戶政業務有關 ISO 10011 稽核實務教育訓練。 11. 稽核式輔導與稽核員訓練。 12. 正式實施內部品質稽核與落實追蹤改善。 13. 全面管理審查與品質目標檢討訂定。 14. 實施驗證前之模擬稽核與採取矯正行動。 15. 接受商檢局現場評鑑。 16. 取得商檢局服務業 ISO 9002 證書。

資料來源：本研究訪談資料

4. 中壢市市公所

本案例是由輔導顧問師輔導建制，全案展開即由顧問師進行系統診斷作業及教育訓練(ISO 9000 簡介暨導入要領、條文具體說明、品質手冊、程序、指導書之制訂應用等課程)，並依公所組織狀況，成立 ISO 9000 推行委員會展開品質系統整合規劃實施管制系統之設計與整合，依序再展開系統文件編訂計畫擬定；程序書制頒、品質手冊要項彙整編訂、工作說明、技術文件、表

單擬編、檢討、建立等陸續撰編；在全面實施後再執行定期檢討、改進、稽核、顧問師群模擬評鑑；確認落實程度與成效後提出申請；於正式評鑑後取得證書。中壢市市公所推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目整理歸納如表 4-14 所示。

表 4-14 中壢市市公所推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目

時程	階段劃分	推行步驟	作業重點
0.5 個月	1. 導入準備階段	1. 品質系統診斷	1. 由輔導顧問師進行系統診斷作業。
		2. 實施教育訓練	2. 實施 ISO 9000 簡介暨導入要領指導、條文釋義、品質手冊等文件制訂訓練。
		3. 成立 ISO 9000 推行委員會	3. 依組織特性成立 ISO 9000 推行委員會。
1 個月	2. 系統建立階段	4. 品質系統整合	4. 依現有作業程序辦法等展開品質系統整合規劃，並擬定系統文件編訂計畫頒行。
		5. 程序編訂	5. 程序書檢討、建立。
		6. 手冊建立	6. 品質手冊編訂頒行。
		7. 工作說明、表單彙整	7. 工作說明、技術文件及表單彙整、擬編、檢討、建立。
2 個月	3. 落實推動階段	8. 品質系統全面實施	8. 品質系統文件全面實施、檢討、改進。
		9. 內部稽核/檢討改進	9. 內部品質稽核並進行檢討改進。
		10. 模擬評鑑/檢討改進	10. 顧問師群模擬評鑑並進行檢討改進。
2 個月	4. 驗證階段	11. 申請驗證	11. 確認落實程度與成效後向驗證公司提出驗證申請。
		12. 正式評鑑	12. 接受現場評鑑。
		13. 獲頒證書	13. 取得證書。

資料來源：本研究訪談資料

三、遭遇的困難

從第二章第一節 ISO 9000 國際標準品質保證制度所討論有關「ISO 9000 系列相關研究結果綜合探討」得知，任何企業在建制 ISO 9000 品質系統時多少都會面臨一些困難。行政機關因為平常運作即由各種法令規章所規範，在導入 ISO 9000 時更無可避免的會影響原有之做法，各階人員均會有為何要導入的疑問，尤其是導入期間因教育訓練、文件編撰、記錄整備、接受內部品質稽核等等，都可能造成各階人員感覺工作量增加而不勝負荷，因而導致逃避與抗拒之心，使得導入的過程不平順。由本次個案訪談及資料分析得知，他們也都曾面臨類似的問題，而據說都以透過最高主管的積極參與與關心來撫平員工的不滿或抗拒之心，並透過各階層主管的內心溝通及各種激勵方式來提升士氣化解阻力。本次個案訪談各機關在導入 ISO 9000 品質系統時曾遭遇的困難彙整如下：

1. 高雄市國稅局

因高雄市國稅局係向行政院研考會申請專案經費補助推行品質保證制度作業計畫，是屬於機關本身需求自行建制。故於開始即花一些時間爭取首長支持建案。導入過程中，條文轉換無前例可循，請顧問師講解條文又因為無法與局內現況連結，而後自行就條文與現行作業融合進行條文轉換成系統用語，此為較困難者。另行政機關因為公務員的心態，多做多錯少做少錯，所以阻力也較大。再就是各階文件不能違反財政部的規定，這在文件制定過程中，也是要注意的。

2. 中央健保局中區分局

中央健保局中區分局原僅單純為進行專案改善作業，一開始並未計畫驗證，但第二任經理認為改善作業要能持續，才較有系統的進行 ISO 9000 品質系統的規劃與應用。推展過程之困難包括：a.條文適用於製造業上的規定，轉換為適用政府單位應如何解釋，且無前例。b.因同仁不瞭解 ISO 內容，會懷疑為何要推行 ISO 9000，為何要取得驗證？所以，要多花時間在宣導並透過教育訓練培訓種子人員後再推行，種子人員分工負責使每個單位能確實配

合推行。建制過程中未找企管顧問公司，而由大學教授指導，主要是認為如此可針對制度改善，建立之品質系統才會落實。

3. 台北市政府民政局

同仁及主管的不了解 ISO 9000 的精神和意義，所以發生問題是邊做邊化解，由局長親自督陣主持會議(從作業程序書開始)，經由每次的會議和各單位主管一起開會，宣示要做來化解阻力。鍾副局長(管理代表)負責化解歧見，使十四個戶政事務所服務全部一致。將整個組織文件轉換為 ISO 9000 文件，由各戶政事務所共同分擔，無法轉換的文件則交由第四科負責，這段期間造成第四科的同仁工作壓力較大，文件轉換過程發生困擾且不能違背法令影響民眾權益，完成轉換後的文件再用傳真給每個戶政事務所去研商是否可行、有無不妥善處，修正完成經主管認可後才算完成，最後由商檢局來作 ISO 9000 驗證。

4. 中壢市市公所

市長要求三個月完成驗證時間較短，且在同仁對 ISO 9000 不瞭解情況下，心裡壓力及工作負荷相當大。建制期間因條文轉換無前例可循，故無法參考，同仁之共識也無法統一。只推行三個月就拿到 ISO 9000 驗證，多半是顧問公司在協助，同仁了解不夠，即使是通過驗證的單位，內部共識仍待加強。另外，因經費不足，也造成教育訓練不夠，無法多培訓種子人員。先前選定四個單位納入驗證範圍，後來因為工務課(與市民接觸最頻繁的單位之一)在內部稽核過程沒有通過，所以正式申請驗證時是三個單位。系統實施後以品質記錄及統計技術問題最多，主要原因分別為準備時間短大部分作業尚缺實際運作之記錄及對統計手法不瞭解，故未作分析。

本研究四個個案都是在無例可循的狀況下摸索建立 ISO 9000 品質系統，因此必然會遭遇困難，基於行政機關的特性，使得在導入以製造業為導向的 ISO 9000 系列標準之用語時倍感艱辛。茲就上述資料，歸納本研究個案導入 ISO 9000 所面臨的困難及問題如表 4-15 所示。

表 4-15 本研究個案 ISO 9000 驗證之特色及遭遇的困難

機關名稱	高雄市國稅局	中央健保局 中區分局	台北市民政局	桃園縣中壢市 中壢市公所
驗證特色	全國第一個通過驗證之稅捐稽徵機關	全國第一個通過驗證之公營金融保險機關	全國第一個通過驗證之戶政機關	全國第一個通過驗證之地方基層政府機關
遭遇困難	<ol style="list-style-type: none"> 自行建制，條文轉換無前例可循。 條文釋義與現況無法連結，因此條文轉換成系統用語較難。 公務員的心態，多做多錯少做少錯，所以阻力也較大。 	<ol style="list-style-type: none"> 條文適用於製造業上的規定，轉換為適用政府單位應如何解釋，且無前例。 因同仁不瞭解內容，會懷疑為何要推行 ISO 9000，為何要取得驗證？ 	<ol style="list-style-type: none"> 全國尚無行政機關推行 ISO 9002 國際標準制度之案例可循。 對於企業經營式之國際管理標準並無概念，對 ISO 9000 標準之內容不了解。 因系統包括各戶政事務所，人員會抗拒及排斥。 	<ol style="list-style-type: none"> 條文轉換無前例可循，故無法參考。 同仁共識不一。 時程短，教育訓練不紮實。 市長要求三個月完成驗證時間較短，同仁對 ISO 9000 不瞭解，工作負荷大。 以品質記錄及統計技術問題最多。

資料來源：本研究訪談資料

四、成功的關鍵因素

本研究個案在導入以企業為導向(尤其是製造業)的 ISO 9000 品質系統時曾遭遇的困難已如前述，而除了高雄市國稅局是靠自己對 ISO 9000 條款的揣摩與轉化外，另三家是藉由輔導機構或專家的輔導。本次個案訪談各機關認為他們導入 ISO 9000 品質系統能獲致成功的主要關鍵因素彙整如下：

1. 高雄市國稅局

- (1) 國稅局本身有既定的規定和作業手冊故轉換成程序書和其他標準都較容易。
- (2) 國稅局原本就實施 TQM，再透過 ISO 9000 整合，容易將各單向的轉成全面的整合品保制度。
- (3) 導入觀念最重要，因此李局長提出三心兩意(做的安心、管的放心、納稅人繳的開心)，因為承辦人員都有明確依據執行工作，各階層管理人員依相關的查檢表予以覆核，便可管得放心、而納稅人在作業標準明確的情況下，其權益可獲確保，因而樂於繳其應繳的稅款，

納稅人自然繳得開心。

- (4) 李局長透過企業文化、內部文化和企業願景將目標設定，讓公務員做的心安理得、納稅人繳的心甘情願。

2.中央健保局中區分局

- (1) 兩位輔導老師盡責，且經驗豐富。
- (2) 獲得最高主管(當時為葉金川總經理)的強烈支持，和主管(經理)的配合。
- (3) 挑選種子(較優秀的同仁)，再水平展開。
- (4) 有系統、有步驟、循序漸進。

3.台北市政府民政局

- (1) 局長的決心與支持。
- (2) 各階主管有很強的溝通能力。
- (3) 推行單位台北市民政局第四科負責盡職。
- (4) 各戶政事務所全力配合，一起做，一起申請驗證。

4. 中壢市市公所

- (1) 因係市長政見的延伸，獲得市長的決心與支持。
- (2) 輔導顧問的協助。

本研究四個個案所建立 ISO 9000 品質系統各具特色，茲就上述資料，歸納本研究個案 ISO 9000 驗證能獲致成功的關鍵因素主要有所屬機關最高階主管的決心、支持與參與、輔導機構或專家的有效協助、機關原有的管理制度良好等，各機關驗證能獲致成功的主要關鍵因素如表 4-16 所示。

表 4-16 本研究個案 ISO 9000 驗證能獲致成功的關鍵因素

機關名稱	高雄市國稅局	中央健保局 中區分局	台北市民政局	桃園縣中壢市 中壢市公所
驗證特色	全國第一個通過驗證之稅捐稽徵機關	全國第一個通過驗證之公營金融保險機關	全國第一個通過驗證之戶政機關	全國第一個通過驗證之地方基層政府機關
成功關鍵因素	1. 本身暨有規定和作業手冊齊全，轉換成程序書容易。 2. 有實施 TQM, ISO 9000 整合容易。 3. 局長的決心與支持及強有力的導入觀念。 4. 透過企業文化、內部文化和企業願景將目標設定。	1. 兩位輔導老師盡責，且經驗豐富。 2. 獲得上階主管的強烈支持，和經理的配合。 3. 挑選種子(較優秀的同仁)，再水平展開。 4. 有系統、有步驟、循序漸進。	1. 局長的決心與支持。 2. 各階主管有很強的溝通能力。 3. 推行單位台北市民政局第四科負責盡職。 4. 各戶政事務所全力配合，一起做，一起申請驗證。	1. 因係市長政見的延伸，獲得市長的決心與支持。 2. 輔導顧問的協助。

資料來源：本研究訪談資料

五、取得驗證後之效益評估

行政機關導入 ISO 9000 系列申請驗證均有其動機及目的，當真正建制此品質系統時，很多原來「規定歸規定」、「說歸說」、「做歸做」的做事心態在 ISO 9000 「說、寫、做」要一致的要求下，各階層人員的心態都做了正面的調整。而文件化的品質系統，也建立了一致的作業流程，可預防或減少錯誤的發生，而在此制度的運作下，員工的品質意識也會相對提升，對於整個制度或運作過程有不合理的地方就較能主動提出改善建言。茲就個案資料彙整其自認為取得驗證後之相關效益如下：

1. 高雄市國稅局

- (1) 管理面：a.提高施政績效 b.提高工作效能；行銷面：a.建立機關優質形象 b.提高民眾滿意度。
- (2) 各項作業均訂有明確之標準與程序，因此「執行者做的安心、管理者管的放心、納稅人繳的開心」。
- (3) 訂立標準作業模式，明確劃分各單位及各階人員之權責，可健全管理並促進和諧關係。

- (4) 員工依書面化品質系統運作，人員工作替換性高且易於學習可縮短人才培訓時間而提升服務品質。
- (5) 建立內部品質系統稽核，可減少錯誤、矯正缺失、預防舞弊並提高工作效益。
- (6) 國稅局各稽徵所性質相同，作業內容都相同，將來水平展開至全部的稽徵所整個納入品質系統，可以節省驗證費用。

2.中央健保局中區分局

- (1) 提升服務品質意識：若民眾覺得服務不好，會懷疑如何取得驗證。
- (2) 提升企業形象：因為取得 ISO 9000 國際品質標準之驗證，可確保一定程度的服務品質。
- (3) 通過驗證時全體同仁士氣高昂。因為在金融保險服務業上，為全國第一家取得 ISO 9000 國際驗證。
- (4) 作業標準化、書面化和內部落實稽核：因為內部稽核落實才能瞭解預防與矯正的重要，這才是推行 ISO 9000 驗證前所不瞭解的。

3.台北市政府民政局

- (1) 建立一符合 ISO 9000 精神與要求的書面品質系統，做為共同遵守與內部不斷改善的管理溝通工具。
- (2) 凝聚戶政人員全體服務市民之共識，適切分工、善用人力、物力資源，以確保整體戶政服務品質管理制度有效運作，不斷改善，在不違背法令的條件範圍內，追求市民申辦戶政業務的最大滿意。
- (3) 確保市民(或相關政府申辦單位)與戶政服務人員都能瞭解申辦案件提出與處理過程中所需注意事項以及作業方法，以維護服務對象的權益。
- (4) 有效管制與本戶政服務品質系統相關之文件、文書與資料，使成為各科、室及戶政事務所間溝通品質業務之有利工具，並藉以累積管理經驗、提高戶政服務品質。
- (5) 建立各階層員工一致性的行動準則，以營造品質學習環境、培養不斷改善追求卓越的組織文化。

- (6) 確保戶政業務處理過程之檢查，能明確識別以免誤用。
- (7) 有效處理異常事項及市民之陳情抱怨，不斷檢討改善，提升服務品質。
- (8) 確保戶政文書或資料檔案傳送、保管、核發、歸檔及保存之安全，以避免損壞或遺失。
- (9) 相關之記錄均能有系統的管制，並作為改善與追溯檢討之依據。
- (10) 藉由內部品質稽核，客觀發掘各項問題，以作為不斷改善之依據，確保制度之有效運作。

4.中壢市市公所

- (1) 市公所內部作業書面化，人員異動，新人上任較易上手，有助人員輪調，提高工作效率和興趣。
- (2) 可避免有人在同一職務太久，進而產生弊端，有防弊功能。
- (3) 對第二階段繼續推動公所內其它單位併入系統參與驗證示範的成效有較高的期望。

本研究四個個案之所以要建制 ISO 9000 品質系統的動機與目的本章之前已有探討，如果導入活動在投入人力、物力及時間等資源後，無法達成原定之目的或預期的效果，就形成不當的浪費，雖然本研究之個案均能滿意於驗證後所獲得之效益，但是因大部分個案都是剛完成驗證，長期及持續實施品質系統後，是否能有效或更精進的運作與獲益，應是他們要繼續努力與關心的。茲就上述資料，歸納本研究各機關通過 ISO 9000 驗證後的主要效益如表 4-17 所示。

表 4-17 本研究個案通過 ISO 9000 驗證後的主要效益

機關名稱	高雄市國稅局	中央健保局 中區分局	台北市民政局	桃園縣中壢市 中壢市公所
驗證特色	全國第一個通過驗證之稅捐稽徵機關	全國第一個通過驗證之公營金融保險機關	全國第一個通過驗證之戶政機關	全國第一個通過驗證之地方基層政府機關
主要效益	<ol style="list-style-type: none"> 各項作業均訂有明確之標準與程序，提高施政績效與提高工作效率。 人員替換性高且易於學習可縮短人才培訓時間而提升服務品質。 建立內部品質系統稽核，可減少錯誤、矯正缺失、預防舞弊並提高工作效率。 可將全部的稽徵所整個納入品質系統，建立機關優質形象、提高民眾滿意度。 	<ol style="list-style-type: none"> 提升服務品質意識。 提升企業形象，確保一定程度的服務品質。 提振同仁士氣。因為在金融保險服務業上，為全國第一家取得 ISO 9000 國際驗證 作業標準化、書面化和內部落實稽核。 	<ol style="list-style-type: none"> 持續改善，確保服務品質系統有效運作，追求市民最大滿意。 有效管制文件，累積管理經驗、提高服務品質。 營造品質學習環境、培養不斷改善追求卓越的組織文化。 確保過程檢查，明確識別以免誤用。 藉由內部品質稽核，發掘問題以改善，確保保制度之有效運作。 	<ol style="list-style-type: none"> 市公所內部作業書面化，人員異動，新人上任較易上手，有助人員輪調，提高工作效率和興趣。 可避免有人在同一職務太久，進而產生弊端，有防弊功能。 對第二階段繼續推動公所內其它單位併入系統參與驗證示範的成效有較高的期望。

資料來源：本研究訪談資料

六、個案品質系統建制之模式

為利於參考比較，本節所探討之個案推動 ISO 9000 系列之歷程經彙整如表 4-18 所示。本研究認為針對個案進行比較時，個案品質系統之適用範圍及其制度運作內之編制人數是關鍵因素，此兩因素會影響整個建制過程中的各種變數，因此，若相關機關在參用表中資訊時，應予留意。

表 4-18 本研究個案推動 ISO 9000 系列之歷程

機關名稱 推動歷程	高雄市 國稅局	中央健保局 中區分局	台北市 民政局	桃園縣中壢市 中壢市公所
導入動機	奉行行政院「政府再造綱領」、落實財政部「營造徵納和諧關係」之政策，積極提升稽徵服務品質及確保作業品質；建制 ISO 9002 品質系統，以提升納稅人對國稅局稽徵作業之信服度。	推動 ISO 9002 在於追求顧客滿意的服務，建立全面品質管理的組織文化，其透過 ISO 9002 建制來確保分局的服務水準。	本著戶政為民服務理念及為提供民眾更高之服務品質保證，建制 ISO 9002 國際標準品質保證系統，用以貫徹便民、效率、創新、尊重之品質政策。	建制 ISO 9002 主要是實踐當初市長競選的政見諾言；推展 ISO 9002 品質系統以響應中央政府行政革新的政策指示，藉企業經營的理念來提升行政效率及確保行政品質的一致性。
導入目的	實施 ISO 9002，使全體員工在標準作業程序下，順利遂行公務並確保品質；如此，執行者「做得安心」管理者「管得放心」而顧客即納稅人「繳得開心」；達到「課稅心安理得、繳稅心甘情願」之境，及「服務要好、品質要高、工作要快樂」之目標。	可提升服務品質，並能持續的以 ISO 9002 精神「說、寫、做」合一，達成分局永續經營、全員品質意識提升、持續改善、管理制度化、作業程序標準化及服務水準顧客滿意之目標。	追求行政革新，並展現出高效率管理團隊的實力與決心，為政府服務民眾樹立了新的典範；追求戶政業務全員更一致的服務品質並營造組織學習的工作環境，本著好還要更好、不斷改善的精神，乃嘗試以建立符合 ISO 9002 國際品質保證系統標準的方式，藉客觀第三者的良性互動再創佳績，提升市府形象。	導入 ISO 9002 是達成行政革新的手段，而不是以得到 ISO 9002 驗證為目的。推動 ISO 9002 使公所內各項業務及其流程人性化、合理化、標準化、文件化；各業務承辦人的個人經驗均得以轉化與累積為公所內全體同仁之技術經驗，藉以提升行政品質達到市民滿意之目標。
導入時程	自 86 年 5 月至 87 年 3 月，共計九個月	自 85 年 5 月至 86 年 8 月，共計一年三個月	自 86 年 7 月至 87 年 2 月，共計八個月	自 87 年 4 月至 87 年 7 月，共計約三個月
推行方式	自行建制	經由學者的輔導	經由財團法人的輔導	經由顧問公司的輔導
推動組織	成立專案小組，係採跨科室任務編組方式籌組，企劃科綜辦。專案小組組成員包括召集人、企劃委員、副企劃委員、企劃幹事、執行委員、執行幹事等。	成立品質保證委員會，由管理代表擔任主任委員，各組室主管為委員，負責推動分局各項品質活動。	組成 ISO 9002 國際品質驗證推動小組，由局長擔任總召集人，兩位副局長擔任副總召集人，主任秘書擔任總幹事，第四科科長、秘書室主任及本市各區戶政事務所主任擔任執行幹事，第四科專員、個股股長、秘書室專員及各區戶政事務所秘書、股長、研考擔任組員。	成立 ISO 9002 推行委員會，秘書室主任秘書為管理代表，負責建立維持品質系統。

表 4-18(續)

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

機關名稱 推動歷程	高雄市國稅局	中央健保局 中區分局	台北市 民政局	桃園縣中壢市 中壢市公所
驗證種類	ISO 9002	ISO 9002	ISO 9002	ISO 9002
適用範圍	局內各科室及苓雅稽徵所。	分局內全部組室。	民政局戶政業務相關科(第四科), 室(秘書室) 台北市行政區各戶政事務所服務業務。	公所內十二個課室中的秘書室、人事室、建設課。
編制人數	正式人員: 649 人、聘僱人員 53 人、技工工友 58 人; 總局 428 人	402 人	800 多人	正式人員加臨時工共有 118 人(扣除工務課二十幾人), 通過驗證三個單位約有八十多人。
推展階段	1. 孕育期 2. 訓練期 3. 作業期 4. 評核期	1. 評估規劃 2. 教育訓練 3. 系統書面化 4. 實際運作 5. 稽核 6. 驗證	1. 現行運作系統的有效性細部診斷與教育訓練 2. ISO 9000 系統流程網路建立與實施 3. 系統有效性運作檢討與改善	1. 導入準備階段 2. 系統建立階段 3. 落實推動階段 4. 驗證階段
遭遇困難	1. 自行建制, 條文轉換無前例可循。 2. 條文釋義與現況無法連結, 因此條文轉換成系統用語較難。 3. 公務員的心態, 多做多錯少做少錯, 所以阻力也較大。	1. 條文適用於製造業上的規定, 轉換為適用政府單位應如何解釋, 且無前例。 2. 因同仁不瞭解內容, 會懷疑為何要推行 ISO 9000, 為何要取得驗證?	1. 全國尚無行政機關推行 ISO 9002 國際標準制度之案例可循。 2. 對於企業經營式之實際管理標準並無概念, 對 ISO 9000 標準之內容不了解。 3. 因系統包括各戶政事務所, 人員會抗拒及排斥。	1. 條文轉換無前例可循, 故無法參考。 2. 同仁共識不一。 3. 時程短, 教育訓練不紮實。 4. 市長要求三個月完成驗證時間較短, 同仁對 ISO 9000 不瞭解, 工作負荷大。 5. 以品質記錄及統計技術問題最多。

表 4-18(續)

機關名稱 推動歷程	高雄市 國稅局	中央健保局 中區分局	台北市 民政局	桃園縣中壢市 中壢市公所
成功關鍵因素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 本身暨有規定和作業手冊齊全，轉換成程序書容易。 2. 有實施 TQM，ISO 9002 整合容易。 3. 局長的決心與支持及強有力的導入觀念。 4. 透過企業文化、內部文化和企業願景將目標設定。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 兩位輔導老師盡責，且經驗豐富。 2. 獲得上階主管的強烈支持，和經理的配合。 3. 挑選種子(較優秀的同仁)，再水平展開。 4. 有系統、有步驟、循序漸進。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 局長的決心與支持。 2. 各階主管有很強的溝通能力。 3. 推行單位台北市民政局第四科負責盡職。 4. 各戶政事務所全力配合，一起做，一起申請驗證。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 因係市長政見的延伸，獲得市長的決心與支持。 2. 輔導顧問的協助。
主要效益	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各項作業均訂有明確之標準與程序，提高施政績效與提高工作效率。 2. 人員替換性高且易於學習可縮短人才培訓時間而提升服務品質。 3. 建立內部品質系統稽核，可減少錯誤、矯正缺失、預防舞弊並提高工作效率。 4. 可將全部的稽徵所整個納入品質系統，建立機關優質形象、提高民眾滿意度。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提升服務品質意識。 2. 提升企業形象，確保一定程度的服務品質。 3. 提振同仁士氣。因為在金融保險服務業上，為全國第一家取得 ISO 9000 國際驗證。 4. 作業標準化、書面化和內部落實稽核。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 持續改善，確保服務品質系統有效運作，追求市民最大滿意。 2. 有效管制文件，累積管理經驗、提高服務品質。 3. 營造品質學習環境、培養不斷改善追求卓越的組織文化。 4. 確保過程檢查，明確識別以免誤用。 5. 藉由內部品質稽核，發掘問題以改善，確保制度之有效運作。 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 市公所內部作業書面化，人員異動，新人上任較易上手，有助人員輪調，提高工作效率和興趣。 2. 可避免有人在同一職務太久，進而產生弊端，有防弊功能。 3. 對第二階段繼續推動公所內其它單位併入系統參與驗證示範的成效有較高的期望。
授證日期	87 年 3 月 21 日	86 年 8 月 13 日	87 年 2 月 5 日	87 年 7 月 13 日
驗證公司	英國亞力士國際驗證公司(SGS)	英國亞力士國際驗證公司(SGS)	經濟部商品檢驗局(BCIQ)	貝爾國際驗證機構(BQR)
驗證特色	全國第一個通過驗證之稅捐稽徵機關	全國第一個通過驗證之公營金融保險機關	全國第一個通過驗證之戶政機關	全國第一個通過驗證之地方基層政府機關

資料來源：本研究訪談資料

七、個案品質系統之內涵

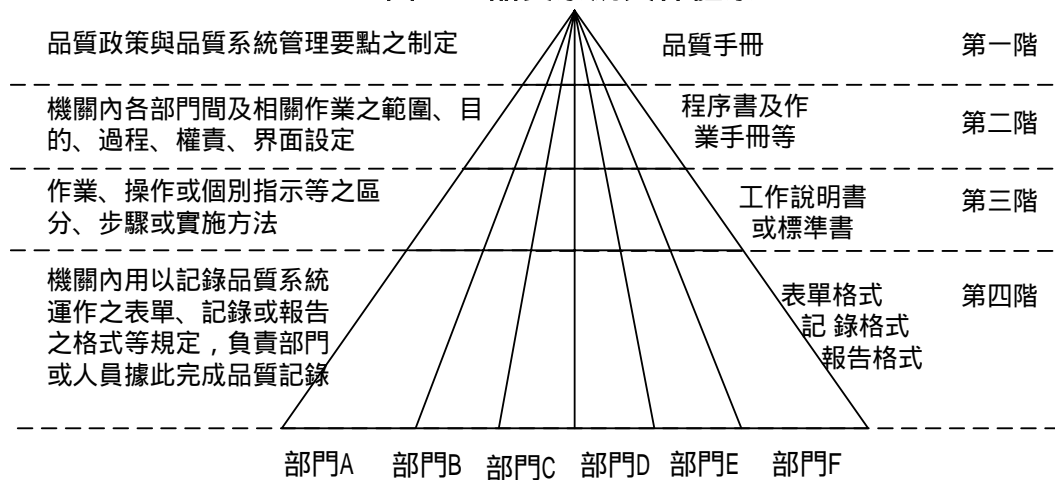
本研究於本節已探討 ISO 9000 的建制的過程與要求，可以確定的是行政

機關是適用 ISO 9000 的條文要求；而所有的行政機關在導入 ISO 9000 前皆未建立有系統的品質文件。以行政機關來說，如何將 ISO 9000 系列條文的品保要求，作適當的轉換，並建立「怎麼做就怎麼說；怎麼說就怎麼寫；怎麼寫就怎麼做」說、寫、做一致的書面化品質系統，為行政機關落實推動 ISO 9000 國際標準要求的最重要步驟。

以下本研究將就已申請 ISO 9000 驗證的行政機關為例，說明基本的文件架構：在 ISO 9001[經濟部商品檢驗局，1994]之條款 4.2「品質系統」裡的 4.2.1「概述」中規定：『供應者應建立、書面訂定、並維持其品質系統，以確保產品符合規定要求。供應者應備有品質手冊，以涵蓋本國際標準之各項要求。此項品質手冊，應包含或對照連接至本品質系統中之各項書面程序，以及綱要式列出本品質系統所使用之文件架構』。據此，本節最後特別針對本研究個案之品質系統內涵進行探討與歸納，以提供後續欲建制 ISO 9000 品質系統的行政機關參考。

就本研究而言，上述所稱供應者即指建制品質系統的行政機關，品質系統文件是以文字說明行政機關如何做好品質系統內所規範的相關作業。行政機關之品質系統文件包含第一階品質手冊、第二階程序書及作業手冊等、第三階工作說明和標準書等及第四階表單、記錄、報告格式規定等(見圖 4-1)。品質手冊是有關品質政策與品質系統管理要點之制定，包含責任、授權和執行品質政策之人員間的關係。根據品質手冊可對品質系統中之各元素制定適當之作業程序，例如：品質系統管理審查作業程序、服務過程管制作業程序、文件及資料管制作業程序、品質記錄管制作業程序等，這些都可視為部門間之文件。由程序所產生之文件稱為工作說明書或標準書等，此為部門內為達成任務之逐步說明，例如工作指示、機器操作手冊、工作說明書。品質系統運作之過程和結果則是依據各式表單、記錄、報告之格式規定，由負責部門或人員依規定記載而完成品質記錄。

圖 4-1 品質系統文件體系



資料來源：本研究

一個完善之品質系統文件對提昇作業品質相當有助益。有效之文件和記錄可以使人思考及認清事情的順序和步驟。語意清楚的文件可保存技術資料，以供新進員工參考或作訓練用途。另外，當發生問題時，文件和記錄也可以作為診斷原因的憑藉。茲就本研究個案建制之品質手冊內系統要項及各要項之內涵依所獲得之資料整理歸納如表 4-19、4-21、4-22、4-23 所示，其中因稅務機關為本研究主要重點，故表 4-19 高雄市國稅局品質系統要項對照部份將有較詳細之整理。

1. 高雄市國稅局

高雄市國稅局品質系統，係依據 CNS 12682(ISO 9002)品質管理與品質保證標準制訂，由專案小組召集人督導本制度建制，依據品質政策、ISO 9002 國際標準，指派企劃科制訂品質手冊，經各層級覆核，由局長核定頒佈施行。適用範圍含蓋國稅局各科室業務。高雄市國稅局品質系統要項對照如表 4-19 所示。

表 4-19 高雄市國稅局品質系統要項對照表

系統要項與 ISO 對照要項*	品質手冊系統要項 (相關文件)	系統要項內涵
4.1 管理責任	第三章 管理責任 (施政計畫、辦事細則、 分層負責明細表、管理代 表授權書)	1. 明定品質政策、施政目標、施政策略、施政措施即予品質相關的管理責任，落實管理制度，達成稽徵業務責任目標與提升納稅人滿意度。 2. 指定管理代表及其權責。 3. 指定管理審查週期為每半年一次；並明定審查要項。 4. 明定局內單位及各階層人員之責任與授權。
4.2 品質系統	第四章 品質系統 (各系統相關程序書)	1. 明定品質系統是參照 ISO 9002 標準而建立。 2. 明定品質系統書面文件涵蓋一階：品質手冊；二階：系統相關程序書、功能編組作業手冊；三階：品質系統相關之作業標準書、支援文件、表單；及外部文件：相關稅務法令及 ISO 9002 標準；並明定各文件之使用時機及關連性。 3. 明定各重要業務之品質規劃及作業流程。
4.3 合約審查	第五章 合約訂單審查 (功能編組作業手冊、相 關稅務法令)	1. 指明各單位對外發出之稅單、通知含核定通知書等均需符合法令，確保作業品質。 2. 明定上述作業有關審查、修改、作業期限、作業品質及記錄保存之管理重點。
4.4 設計管制	不適用	不適用
4.5 文件及資料 管制	第六章 文件與資料管制 (文件管制作業程序書)	1. 指明品質系統有關之文件須能迅速且正確的流通、制定、修改、刪除，並有效管制，以確保各單位業務運作能依據最新且有效之文件。 2. 明定品質系統有關之文件核准與發行權責並指明文管單位、文件管制注意事項如文件總覽表及有效文件之持有與無效文件之處理方式等、文件與資料變更、文件作廢與處理等管理重點。
4.6 採購	第七章 採購 (功能編組作業手冊、外 包登錄作業合約書、招標 須知)	1. 指明物品採購以統籌整批採購為原則，利用招標、比價或議價方法，購置適用且最合理價格之物品；課稅資料蒐集以媒體化為目標使業務更簡化更順暢。 2. 明定物品採購之需求檢討與呈核、採購辦理方式、物品驗收注意事項；並對課稅資料蒐集方式、分包商條件與審查評估等管理重點。
4.7 客戶供應品 之管制	第八章 客戶所提供產品 之管制(綜所稅申報書收 件、一般課稅資料登錄、 檢舉違章漏稅案件審查等 作業程序書)	1. 指明有關納稅人權益之各項申報、核定資料及相關附件，應依規定作業程序辦理收件、登錄、整理、保管等作業，並應防止遺失或不適當處理之情形。 2. 明定各項申報、核定資料及相關附件之收件、登錄、整理、保管等作業，及防止遺失或不適當處理等管理重點。
4.8 產品之鑑別 與追溯性	第九章 產品之鑑別與追 溯性(功能編組作業手 冊、綜所稅申報書收件、 貨物稅申報案件審查、證 券交易稅審查等作業程序 書)	1. 指明經辦之國稅業務，應於收受納稅人申報資料後按規定賦予正確編號以為辨識即便於案件追蹤管制。 2. 明定納稅人申報之營利事業所得稅、綜合所得稅、贈與稅、遺產稅之編號方式；及貨物稅之申報作業與證券交易稅等作業方式之管理重點。

表 4-19(續)

系統要項與 ISO 對照要項*	品質手冊系統要項 (相關文件)	系統要項內涵
4.9 製程管制	第十章 製程管制 (辦公場所環境管理與維護作業程序書、年度資訊作業內部稽核計畫、自動化作業管理手冊、端正政風及防制貪污工作實施計畫)	1. 指明為確保服務品質，所有作業均在管制下進行，期能給納稅人最高的滿意度。 2. 管理重點包括國稅局之業務推展、人才培育、環境維護三大項，其中國稅稽徵業務依各相關稅法規定依法辦理，執行要依書面作業程序、標準書及功能編組作業手冊並留下記錄；並對辦公場所環境管理與維護、自動化作業如資訊檔案及資訊設備管理、端正政風及防制貪污工作等有所規定。
4.10 檢驗與測試	第十一章 檢驗與測試 (營利事業所得稅電腦選查案件選案及核定、綜所稅扣繳審查、證交稅審查、遺產贈與稅櫃台化案件抽核、營利事業所得稅電腦選核案件覆核等作業程序書及年度稽徵業務考核計畫)	1. 指明為確保申報案件之審查，既定之品質政策。 2. 管理重點包括納稅人收受資料之點收，各單位間資料之移送、調取、還案、歸檔均需依權責處理；營利事業所得稅電腦選查案件選案及核定、綜所稅扣繳審查、證交稅審查、遺產贈與稅櫃台化案件抽核、營利事業所得稅電腦選核案件覆核等案件審查均需依相關法令規定既定程序書執行；年度稽徵業務考核運作方式等依年度稽徵業務考核計畫執行。
4.11 檢驗、量測與 測試設備之 管制	第十二章 檢驗、量測與 測試設備之 管制	不適用，如有需要另訂之。
4.12 檢驗與測試 狀況	第十三章 檢驗與測試 狀況(功能編組作業手冊、 各項作業程序書)	1. 建立檢驗與測試狀況之識別方式，以證明所有事物均經過檢驗合格。 2. 明定凡各項業務備有檢查表者，承辦員應規定記錄檢查結果與呈核等管理重點。
4.13 不合格品之 管制	第十四章 不合格品之 管制(功能編組作業手冊、 各項作業程序書)	1. 指明不符作業品質之服務能妥善管制以防止誤用，並經由正常管道予以處置與管制，以掌握時效。 2. 明定稽徵作業產生之錯誤應加以標示、記錄、評估、改正錯誤並作相關之處置；預期案件、納稅人申報或申辦案件提供錯誤資料之各項處置等管理重點。
4.14 矯正及預防 措施	第十五章 矯正及預防 措施(端正政風及防制貪 污工作實施計畫、納稅義 務人陳情或申訴案件辦 理與管制作業手冊)	1. 指明凡作業範圍之相關人、事、物藉由矯正及預防措施，輔導所有納稅人合法繳稅，合理節稅及預防作業疏失或不法行為發生。 2. 明定凡稽徵所主任出外訪談或監察室訪查、納稅人反映或抱怨意見；同仁作業之檢討改善或對單位之興革意見；納稅人陳情或申訴案件；各種品質記錄、稽核報告、年度稽徵業務考核、風紀查察等應採取的矯正及預防措施等管理重點。

表 4-19(續)

系統要項與 ISO 對照要項*	品質手冊系統要項 (相關文件)	系統要項內涵
4.15 運搬、儲存、 包裝、保存與 交貨	第十六章 搬運、儲存、包裝、交貨與銷毀 (財政部高雄市國稅局檔案庫房管理要點, 繳款輸送作業程序書, 文件管制作業程序書, 檔案管理、文書檔案及課稅資料冊及保管年限手冊)	1. 指明所有文件、檔案資料之內部間或與外部有關之搬運、儲存、包裝、交貨與銷毀等要能符合品質要求。 2. 明定有文件、檔案資料之搬運作業方式與應注意事項; 檔案儲存規劃、管理人作為、庫房安全注意事項、歸檔作業方式; 檔案文件之包裝注意事項; 文件或報稅資料之送達作業; 各項檔案之歸檔保存並依保存年限處理等管理重點。
4.16 品質紀錄之 管制	第十七章 品質紀錄之管制 (檔案管理、文書檔案及課稅資料冊及保管年限手冊)	1. 指明為確保品質系統所規範的各項品質記錄能予適當的蒐集、保管與維護, 並避免遺失與毀損。 2. 明定各單位涉及品質系統之工作應依品質系統所規範的各項品質記錄格式規定完成記錄作業並能予適當的蒐集、保管與維護, 並避免遺失與毀損等管理重點。
4.17 內部品質稽 核	第十八章 內部品質稽核 (內部品質稽核作業程序書)	1. 指明一切品質系統有關的單位和規定事項, 均為內部品質稽核的對象, 以確保品質系統正確的實施, 並且能適時的發現問題採取矯正措施。 2. 明定每半年實施一次內部品質稽核, 由企劃科規劃稽核計畫並組織稽核小組, 並規範稽核過程與記錄之處理, 缺失之矯正與追蹤管制等管理重點。
4.18 訓練	第十九章 訓練 (員工訓練作業要點、年度員工訓練計畫)	1. 指明員工之教育訓練配合業務發展, 以加強人才培育, 改善人力結構, 提升人力素質。 2. 明定員工之各種講習及綜合性訓練、專業性訓練、輔導性訓練等管理重點。
4.19 服務	第二十章 服務 (租稅教育、租稅宣導、多功能櫃台、綜所稅櫃員制作業程序書, 功能編組作業手冊, 年度為民服務意見調查分析報告)	1. 指明各項櫃台受理案件自納稅人到達櫃台開始, 應依便民服務原則, 隨到隨辦, 以達一處收件全程服務之目標。 2. 明定櫃台、電話、通訊等服務及納稅人申訴案件處理與管制、納稅服務懇談中心、外僑納稅服務、納稅宣導與教育等; 贈與稅申報案件; 多功能服務櫃台; 綜合所得稅櫃員制等等服務人員應有的態度、應依照的作業規定等管理重點; 並定期就服務之做法與方式調查民眾之滿意度。
4.20 統計技術	第二十一章 統計技術 (功能編組作業手冊、年度施政計畫)	1. 指明有關之稅收概況及業務成果統計等適當之統計技術查證各項品質活動, 以掌控作業進度及稽徵績效, 以確保作業品質。 2. 明定年度施政計畫之編成與考核管制; 各項國稅課徵實況、年度報表; 各單位作業之執行績效或差異分析等統計技術應用的管理重點。

*註：對照要項係參照 ISO 9001 1994 年版(經濟部商品檢驗局印製 83.08.01 第二次修訂)

資料來源：本研究訪談蒐集之資料

2. 中央健保局中區分局

中央健保局中區分局品質系統，係依據 ISO 9002 品質標準，由管理中心制訂，經各相關主管會簽確認後，呈管理代表複核，再由經理核准後公布遵照施行。適用範圍含蓋中區分局整個健康保險服務業務。中央健保局中區分局品質系統要項對照如表 4-20 所示。

表 4-20 中央健保局中區分局品質系統要項對照表

系統要項與 ISO 對照要項	品質手冊系統要項	系統要項內涵
4.1 管理責任	第四章 品質政策 第五章 組織 第六章 管理審查	明定品質政策與工作方針、指派管理代表；說明品質目標之訂定作業過程；說明組織與各單位權責；規定每年召開二次管理審查會議及管理審查內容為內稽改善追蹤情形；分局的品質系統、品質計畫、品質目標、相關辦法、作業程序等書面資料與 ISO 9002 條款的適切性；管理代表報告品質活動的執行狀況；異常案件之缺失討論；追蹤上次會議之決議事項。
4.2 品質系統	第七章 品質系統	定義品質系統文件由品質手冊，作業程序書及管理辦法，作業細則及記錄三階文件並列出品質系統文件相關圖；說明品質系統之運作方式如人員訓練、資格鑑定、資源運用、品質計畫及內部稽核與評估；並規定品質規劃文書化，各項作業流程之相關辦法則依品質保證體系執行。
4.3 合約審查	第八章 合約審查	承保、財務案件之各類申報表應依新投保單位成立、投保單位變更、註銷及保險對象受理（含變更）等作業程序書之規定，迅速、確實審核。審核通過之各申請案及繳款單處理、就醫憑證核發等也依相關程序書執行。
4.4 設計管制	不適用	不適用
4.5 文件及資料管制	第九章 文件與資料管制	品質系統文件（含外來文件及電子媒體）的流通、製作、修訂、廢止，並有效管制，以確保正確性並與事實相符合；有關之文件核准與發行權責、文件管制注意事項如識別、目錄、歸檔、儲存、保管、收回等記錄及有效文件之持有與無效文件之處理方式等、文件與資料變更、文件作廢與處理等作業內容。
4.6 採購	第十章 採購	規範物品採購之依據，採購基本資料如合格廠商名錄、規格與採購文件等之建立及審查，採購產品之驗證、物品供應商評估作業；並針對醫療服務品質包括特約醫事服務機構之能力及績效評估、醫事服務機構特約之申請、基本資料之建立及相關輔導作業等做規定。
4.7 客戶供應品之管制	第十一章 客戶供應品之管制	對於客戶所提供之物件如磁片、磁帶、光碟片或連線等資料均需依一定程序給予驗證、儲存與維護。
4.8 產品之鑑別與追溯性	第十二章 產品之識別與追溯性	規範承保業務之識別與追溯性、醫療費用之識別與追溯性、特約醫事服務機構管理之識別與追溯性等作業重點。
4.9 製程管制	第十三章 製程管制	規範全民健康保險醫療服務之作業管制及各項醫療費用受理作業進度控制，以提升分局之信譽。

表 4-20(續)

系統要項與 ISO 對照要項	品質手冊系統要項	系統要項內涵
4.10 檢驗與測試	第十四章 檢驗與測試	對於特約醫事服務機構之申請案、基本資料異動及醫療費用申報等作業查驗，皆依規定審核，防止進度落後及提升醫療品質。
4.11 檢驗、量測與 測試設備之 管制	第十五章 檢驗、量測與 試驗設備	不適用，依二十二章訓練之定義。
4.12 檢驗與測試 狀況	第十六章 檢驗與測試狀 態	規範承保審查識別及門診、住院醫療費用審核過程標識其狀況，確保服務品質達到客戶之需求。
4.13 不合格品之 管制	第十七章 不合格產品之 管制	對所有作業從開始到完成各階段中，如作業品質異常之管制，產品品質異常之處理進行規範，以防止不合規定要求之作業被疏忽。
4.14 矯正及預防 措施	第十八章 矯正與預防措 施	作業流程中之異常情形如服務異常、品質系統運作異常、客戶反映事件等之處理及預防客戶抱怨案件等，以適時實施矯正措施並預防問題在發生。
4.15 運搬、儲存、 包裝、保存與 交貨	第十九章 搬運、儲存、包 裝、防護與交貨	各項檔案文件等物品以及外來郵件和寄發郵件應依搬運、儲存、包裝、防護及銷毀等規定處理。
4.16 品質紀錄之 管制	第二十章 品質紀錄之管 制	確保與本制度相關之記錄能有系統的執行鑑別、蒐集、索引、取閱、建檔、儲存、維護及處理，以證明本制度有效運作，並作為改善與追溯檢討之資料。
4.17 內部品質稽 核	第二十一章 內部品質稽 核	規範內部品質稽核機制以定期稽核本制度是否確實實施與遵守，並審查各項作業辦法及程序之適用性，確保本制度的有效運作。
4.18 訓練	第二十二章 訓練	對從事影響服務品質之員工給予必要的訓練，以確保所有人員在工作時，能符合其職能要求。
4.19 服務	第二十三章 服務	各項服務需求及客訴需求處理。（其他章節已規範，本章不適用）
4.20 統計技術	第二十四章 統計技術	正確應用統計技術彙整相關書籍為可用之管理資訊，以瞭解業務現況及分析差異原因。

資料來源：本研究訪談蒐集之資料

3. 台北市政府民政局

戶政業務服務品質系統，係依據 CNS 12682(ISO 9002)品質管理與品質保證標準制訂，由民政局長授權戶政業務之副局長擔任品質管理代表督導本制度，依據戶政服務品質政策、ISO 9002 國際標準，並考量現行制度與適當資源運用、分派相關業務負責人員研擬初案、經管理代表召集四科科長及各戶所主任以上相關主管共同討論後，由局長核定公布遵照施行。適用範圍含蓋民政局戶政業務相關科(第四科)、室(秘書室)及台北市行政區各戶政事務所服務業務。戶政服務品質系統要項說明如表 4-21 所示。

表 4-21 台北市政府民政局品質系統要項對照表

系統要項與 ISO 9000 對照要項	品質手冊 系統要項	系統要項內涵
4.1 管理責任	4.1 管理責任	明定由局長考量訂定品質政策、各階段品質目標，說明戶政品質系統的組織架構與範圍之依據，說明民政局工作職掌與業務分工之依據，說明特殊工作人員應依相關規定執行之工作項目，說明資源需求於年度編列預算及人力需求計畫，指定管理代表及管理審查會議召開時機與其追蹤管制處理方式。
4.2 品質系統	4.2 服務品保制度	建立一符合 ISO 9000 精神與要求的書面品質系統，依性質與解釋權威性區分為 1.戶政業務相關法規及釋函 2.經局長核准之公告或印製於書面供民眾與同仁共同遵守之規定 3.戶政服務品質手冊 4.品質系統支援程序 5.作業規定文件 6.文書或品質記錄，做為共同遵守與不斷改善的管理溝通工具。並指明文件擬定原則與參考依據，新服務項目實施前書面計畫或管理程序研訂應考慮之原則。
4.3 合約審查	4.3 需求審查	說明戶政服務人員對政府相關單位或市民之各類申辦案件或需求提出與處理過程中所需注意事項以及審核等作業方法，以維護服務對象的權益。說明新增服務項目或無明文及前例可循之作業處理原則。說明所有文書及審查記錄應依相關規定建檔保存。
4.4 設計管制	4.4 設計管制	本條款不適用於本局申請之 ISO 9002 戶政服務品質系統驗證範圍。
4.5 文件及資料管制	4.5 文書、文件與資料管制	說明戶政服務品質系統相關之文件、文書與資料之撰擬、製作與審核、發行，總覽表之登錄，版次之管制，調閱及防止誤用原則，無效與作廢文件之處理，變更管制方式與原則等，使成為各科、室及戶政事務所間溝通品質業務之有利工具，並藉以累積管理經驗、提高戶政服務品質。
4.6 採購	4.6 採購管制	說明與市民申辦戶政業務有直接關係的物品採購或外包服務作業，能合乎採購規定之要求，說明採購文件與相關資料發出前之處理與審核原則，說明廠商的相關資料與評估記錄處理與保存，說明採購作業之驗收方式等，以利戶政業務推行且滿足市民期望。
4.7 客戶供應品之管制	4.7 市民與內政部提供品管制	a. 說明市民申辦戶政案件所提供之相關證明文件與印章等物品能妥善管制，避免遺失或與申請人造成不必要的爭議，並說明若遺失、損壞或不適用時之處置方式。 b. 說明提領、點交、領用與保管內政部所提供之空白身分證之規定並說明內政部提供之資訊硬體設施之維護與保養規定。
4.8 產品之鑑別與追溯性	4.8 業務鑑別與追溯性	說明市民到戶政事務所申辦案件，以及承辦收件、受理、完成文件過程中，能有適當識別與必要時的業務追溯查核功能。說明戶政服務人員、志工人員、服務場所之名牌、櫃台或流程看板等識別作業原則。說明資訊系統之承辦人使用系統之辨識規定。
4.9 製程管制	4.9 業務流程管制	鑑別與規劃會直接影響市民之戶政相關業務包括新服務規劃與審查、戶政申辦業務督導管理、資訊系統維護管理等等、辦公場所之服務設施與環境等相關作業能在管制狀態下按規定完成，以確保服務品質均能符合要求。

表 4-21(續)

系統要項與 ISO 9000 對照要項	品質手冊 系統要項	系統要項內涵
4.10 檢驗與測試	4.10 物料驗收與業務檢查	a. 說明與市民申辦戶政業務有直接關係的採購物品或服務驗收，能依書面規範執行，以符合原採購品質要求。 b. 說明市民至櫃台申辦案件之業務處理過程依書面規範執行既定之檢查，以符合原規劃之服務品質要求。對於流程重點或有追溯檢討必要之檢查重點之作業處理方式。
4.11 檢驗 量測與測試設備之管制	4.11 檢驗、量測與試驗設備	說明目前用於戶政業務物品驗收或業務檢查規定需使用之檢測設備不須校正管制，且爾後情況若有變動能適時加以修訂使符合 ISO 9002 系統標準要求。
4.12 檢驗與測試狀況	4.12 物料驗收與業務檢查狀態	說明採購物品一律依規定完成驗收合格使得入庫待用或領用。說明戶政業務處理過程之檢查狀態，能明確識別，以避免誤用或接續業務之誤導。
4.13 不合格品之管制	4.13 不合格產品（或服務）之管制	說明不符合規定要求之異常業務事項或物品，能避免因疏忽而被不當使用或遺漏處理，重點包括物品採購驗收不合狀況、異常業務事項等。說明異常業務事項處理方式如採取對策、重新檢查等。
4.14 矯正及預防措施	4.14 矯正與預防措施	說明有效處理本制度發生之異常事項以及市民之陳情抱怨，並適當收集相關流程之記錄與資訊，不斷檢討改善，以避免錯誤不斷重複發生，提升服務品質。
4.15 運搬、儲存、包裝 保存與交貨	4.15 戶政資料之傳送、儲存、包裹、保管與核發	a. 說明戶政文書或資料檔案傳送、保管、核發與歸檔保存之安全，在其各項作業階段均有適當之管制，以避免損壞或遺失。 b. 說明空白身分證之保管、戶口名簿、領用管制確實，以避免損壞或遺失。
4.16 品質紀錄之管制	4.16 品質記錄管制	說明與本制度相關之記錄能有系統的收集、建檔、儲存、處理並明定保存期限與銷毀規定，對於記錄並應易於閱讀並能防止損壞變質或遺失，以展示本制度有效運作，並作為改善與追溯檢討之資料。
4.17 內部品質稽核	4.17 內部品質稽核	說明規劃內部品質稽核機制以定期驗證本制度是否符合原規劃安排，並藉以客觀發掘改善空間，以作為不斷改善之依據，確保本制度的有效運作，主要重點為由管理代表成立稽核委員會，研擬稽核計畫與程序，稽核人員訓練與審查，稽核頻率與範圍，稽核執行要點及缺失項目之有效追蹤管制，並將稽核狀況與結果在管理審查會提報。
4.18 訓練	4.18 訓練	說明適切應用資源、有效提供正式任用、或僱用的新進人員、現有員工管理與工作技能必要的訓練或資格認定，以確保戶政業務品質，對於訓練記錄與資格認定則應予適當保存與維護。
4.19 服務	4.19 服務	說明適當規劃與管制除「戶政法規」要求以外，另實踐本局承諾之便民服務項目，以落實品質政策服務市民之決心，提升政府施政形象。對於承諾之便民服務應依計畫檢討其結果並於管理審查會提報。

表 4-21(續)

系統要項與 ISO 9000 對照要項	品質手冊 系統要項	系統要項內涵
4.20 統計技術	4.20 統計技術	a. 配合內政部正確統計本市人口數與戶籍動態，以利政府施政決策之參考與人力資源之有效運用。 b. 正確應用統計技術以有效轉換記錄資料為可用之管理資訊，作為本制度善用資源不斷改善之決策依據。

資料來源：本研究訪談蒐集之資料

4. 中壢市市公所

中壢市市公所品質系統，也係依據 ISO 9002 品質管理與品質保證標準，由秘書室制訂，經各相關主管會簽確認後，呈管理代表審查，再由市長核定後公布遵照施行。適用範圍目前僅涵蓋中壢市市公所秘書室、人事室及建設課業務。中壢市市公所品質系統要項對照如表 4-22 所示。

表 4-22 中壢市市公所品質系統要項對照表

系統要項與 ISO 對照要項*	品質手冊系統要項	系統要項內涵
4.1 管理責任	第二章 管理責任	明定品質政策、指派管理代表、規定每年召開一次管理審查會議；說明品質目標之訂定作業過程；說明公所之組織與各單位權責；鑑別資源需求及建立管理審查作業。
4.2 品質系統	第三章 品質系統	建立一符合 ISO 9002 精神與要求的書面品質系統，以達成品質目標並滿足客戶之需求；將 ISO 9002：1994 版要項與公所之品質手冊對照並列出相關作業程序。
4.3 合約審查	第四章 合約審查	公所為民服務之公務項目如民眾申辦案件等之接收、審查、處理作業乃依法行政且達便民服務之要求；若法令依據、上級機關來文或主管有不同見解則須依變更後之要求重辦簽核，如影響申請人時應回覆之或請上級政府解釋。
4.4 設計管制	不適用	不適用
4.5 文件及資料管制	第五章 文件與資料管制	品質系統文件須能迅速且正確的流通、制定、修改、刪除，並有效管制，以確保各單位業務運作能依據最新且有效之文件；有關之文件核准與發行權責、文件管制注意事項如文件總覽表及有效文件之持有與無效文件之處理方式等、文件與資料變更、文件作廢與處理等作業內容。

表 4-22(續)

系統要項與 ISO 對照要項*	品質手冊系統要項	系統要項內涵
4.6 採購	第六章 採購	明定物品採購之需求檢討與呈核、採購辦理方式、物品驗收注意事項；並對課稅資料蒐集方式、分包商條件與審查評估等管理重點。
4.7 客戶供應品之管制	第七章 客戶提供產品之管制	民眾或其他機關申請服務案件審核與所提出之相關文件之保管、處理，並對在公所場地中拾獲之民眾物品處理方式進行規定。
4.8 產品之鑑別與追溯性	第八章 產品之鑑別與追溯性	對於服務案件自受理至完成作業及事後查詢等均需記錄以避免時效之延誤或遺漏。服務案件可藉由收文文號、日期、承辦人員或申訴人之姓名加以查詢。
4.9 製程管制	第九章 過程管制	規範各類公務項目如民眾申辦案件、重大列管案件、差勤管理等作業之處理過程，電腦設備之維護等作業內容。
4.10 檢驗與測試	第十章 檢驗與測試	公務處理過程如受理案件之簽擬、審核，各理賠、保全變更、給付等事物處理，定期之自行稽核作業及各項不符合狀況之管制等之檢測作業，確保符合民眾需求及依法行政。
4.11 檢驗、量測與測試設備之管制	第十一章 檢驗、量測與測試設備之管制	公務服務過程量測所需之軟硬體設備、考核對象等於進行檢測前要查核是否具備檢測能力，所有量測設備列表管制校正週期、校驗結果與記錄、維修狀況，並對其標示校正狀況、失效時之處置、搬運儲存等做規定。（本章暫不適用）
4.12 檢驗與測試狀況	第十二章 檢驗與測試狀況	規範案件擬辦後依各類公文分層負責明細表，循序往上呈核，審核後得加註意見並簽章以示負責，秘書室研考列印逾期未結案公文報表要求各課室改善。
4.13 不合格品之管制	第十三章 不合格品之管制	規範各課室經辦過程中發生之不合格案件、逾期未結案件、驗收不合格案件、民眾申訴案件等作業內容之處置方式。
4.14 矯正及預防措施	第十四章 矯正及預防措施	公所作業流程中之異常情形、民眾申訴案件、主管會議裁示之預防措施、統計資料研判之潛在異常情形等之處理以適時實施矯正措施並預防問題再發生。
4.15 運搬、儲存、包裝、保存與交貨	第十五章 搬運、儲存、包裝、保存與交貨	各項結案案件及公所物品應依搬運、儲存、包裝、保存等規定處理，各種送件方式都要經過秘書室發文單位登記。
4.16 品質紀錄之管制	第十六章 品質紀錄之管制	確保與本制度相關之記錄能有系統的管制與運用，以證明本制度有效運作，並作為改善與追溯檢討之資料。
4.17 內部品質稽核	第十七章 內部品質稽核	規範內部品質稽核機制以定期稽核本制度是否符合服務品質，並藉以發掘問題，採取矯正措施，以維持適當之品質，確保本制度的有效運作。
4.18 訓練	第十八章 訓練	適切訓練公所同仁，培養人力資源，提升工作能力，以確保服務品質。
4.19 服務	第十九章 服務	包括滿足市民相關禮俗之處理、設立服務台提供代書洽辦查詢及協談等服務、處理民眾各項施政之申訴案等。
4.20 統計技術	第二十章 統計技術	正確應用統計技術建立分析報表，以管制服務過程、驗證服務績效，維持品質系統正常化。

資料來源：本研究訪談蒐集之資料

第三節 本章綜合結論

本研究問卷調查部份，有關 ISO 9000 應用在行政機關的相關看法之問題共三個，包括題號 20 依通過驗證前後服務品質之比較，您覺得行政機關有必要建立且通過 ISO 9000 驗證。題號 21 您認為 ISO 9000 可在行政機關全面實施。題號 22 您是否贊成由中央建立共同之 ISO 9000 品質系統而各行政機關只要遵行即可？通過 ISO 9000 機關對 ISO 9000 應用在行政機關的相關看法之資料統計如表 4-23 所示。

表 4-23 對 ISO 9000 應用在行政機關的相關看法之資料統計

選項	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	未作答	合計
題號20	20	26	25	14	2	2	89
百分比	22.5	29.2	28.1	15.7	2.2	2.2	100.0
題號21	14	27	27	15	5	1	89
百分比	15.7	30.3	30.3	16.9	5.6	1.1	100.0
題號22	24	20	15	20	9	1	89
百分比	27.0	22.5	16.9	22.5	10.1	1.1	100.0

資料來源：本研究

依題號 20 之統計資料分析，依通過驗證前後服務品質之比較，雖然較多數的人(51.7%)覺得行政機關有必要建立且通過 ISO 9000 驗證，但也有許多(17.9%)不認同者。題號 21 部份，同意 ISO 9000 可在行政機關全面實施的人數卻不到一半(46%)，有一大部分的人選擇普通(30.3%)。題號 22 有關是否贊成由中央建立共同之 ISO 9000 品質系統而各行政機關只要遵行即可的問題，雖然回答同意的仍佔多數(49.5%)，但很明顯的，回答不同意的人數增多(32.6%)，本研究研判主要原因是填問卷者之自身單位皆已通過驗證，因此不希望中央另訂頒一套而影響現行運作中的品質系統。

在第二章本研究曾探討 ISO 9000 系列標準和 TQM 間具有互補的關係，但是現在已獲得驗證、建制中及規劃欲導入之行政機關中，是否已有「為 ISO

9000 而 ISO 9000」的現象？也許會有行政機關在導入 ISO 9000 的熱潮引導下建立 ISO 9000 文件化品質系統並通過 ISO 9000 驗證，從表面看是該行政機關均很重視品質，但事實上，這一切在相當程度內，乃是由於該機關本身或其上級主管機關政策不當所增添出來的。一個機關若是「為 ISO 9000 而 ISO 9000」那是資源的嚴重浪費；或是一個一級機關內若有多個二級單位建立自己的文件化品質系統，所代表的也是資源的嚴重浪費：在一級單位內他們各有與眾不同的制度，增加單位間整合上的困難，投注在品質運作、驗證等的金錢、人力、時間很大部分是沒有真正行政或施政效益的，也不是絕對必要的。

全國各級行政機關為數眾多，以各基層地方政府如鄉、鎮、市公所而言就約有三百多個，如每家都建制 ISO 9000 品質系統就會有約三百多種品質系統，如加上各類行政機關，則為數可觀，因此中央政府主管機關應予重視。本研究建議研考會可考量以學者專家組成專案輔導任務編組，針對不同行政機關類型及學者專家之專長分組，例如地政小組、稅務小組、地方基層政府小組等對特定之行政機關進行輔導並建立品質系統模式，如此可避免各級行政機關找各種不同的輔導顧問建立互不相同的品質系統，同類型行政機關才能有較一致的品質系統。另外，以目前趨勢研判，將來各級行政機關若都建立 ISO 9000 品質系統，則驗證費用，及人力、時程等相關的資源耗費非常可觀，加上國內 ISO 9000 第三者驗證機構之水準不一，中央政府主管機關在政策上也不能袖手旁觀；此部份本研究建議，研考會可考量與「中華民國品質管理與環境管理認證委員會」研究協調合作的可行性，以公務人員及學者專家中，有 ISO 9000 主導稽核或評審員資格者，組成 ISO 9000 驗證輔導任務編組，以執行行政機關的驗證作業輔導，並再結合研考會任務特性，將來各級行政機關品質系統運作時，管理審查及內部稽核等能與研考會對各單位年度考核作業結合，發揮最大效益。

一、行政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之觀念

ISO 9000系列在民國七十八年由經濟部商檢局引進國內，八十年元旦正式施行至今已屆八年。在國內經過這些年的推行，獲得驗證的行業從早先的

製造業，擴大至服務業，最近兩年來，行政機關、大學院校也陸續加入，獲得驗證的企業、機關、學校數量總和急遽增加，其影響層面至深且廣。

行政機關導入ISO 9000之動機與目的與企業界並不全然相同，因此在這兩年ISO 9000導入熱潮初起之時，更應該謹慎評估。行政機關不需要且也不能為了ISO 9000證書而推行ISO 9000；若對ISO 9000的精神、本意不去瞭解，尤其是ISO 9000以『顧客為導向』的基本觀念未能認知，而只是想搶第一個通過驗證的證書，關心的僅為什麼時候可以獲得驗證通過；或是把ISO 9000視為萬靈仙丹，以為它可以『有病治病，無病強身』；或是趕潮流追流行，『輸人不輸陣，輸陣歹看面』，因而欠缺對ISO 9000的基本認知，那行政機關內負責ISO 9000建制的推行人員，就會屈服於驗證是否通過的壓力，對於行政機關想以建制ISO 9000作為推行TQM的策略效果，可能就要大打折扣了。

我們知道TQM是以品質為中心，全員參與為基礎，顧客滿意為導向，再輔予持續改善為手段而經過不斷努力成長而達到長期成功的途徑。在第一章第一節本研究曾探討行政機關推行TQM與導入ISO 9000之關連，而在第二章第二節中，本研究也再就企業界ISO 9000與TQM的實證研究有過探討，本節將再針對行政機關導入ISO 9000應有之觀念提出本研究的建議。

1. 要將行政品質與ISO 9000融合

行政機關之行政品質包含機關內各層面之作業，也涵蓋了組織內所有的管理，而行政機關推行TQM就是以此為中心，經由TQM落實行政機關之品質管理，提昇行政效率，使行政工作或業務之執行過程及行政結果均能滿足或達到民眾滿意的境界。行政品質雖為行政機關推行TQM的中心，但並非每個行政機關首長都能深刻體認，因此，在策訂行政品質之執行事項或其標準時，難免會不著邊際，無從著手。

因此以導入ISO 9000做為推行TQM基礎建設，以提昇行政品質始成為一種方便有效的捷徑。本研究建議行政機關在策訂行政品質及導入ISO 9000時應注重之方向如下：

- (1) 整建行政機關制度：ISO 9000品質系統所建立之管理標準只是行政機關整體管理制度中的一環，因此，建制時要能做前瞻性設計，要能有效整合及融入現行制度，對於現行制度不合宜處，要同時進行修整，使行政機關之各項行政業務有所依據，ISO 9000品質系統也不會自外於其他管理制度，如此才能有益於行政品質提昇。
- (2) 提昇行政機關效能：ISO 9000導入期間的教育訓練，不能僅把焦點放在與ISO 9000直接有關課程的安排，而是應該把TQM的觀念與作法併入考量，要能導正行政機關各階層的心態，使此期間的訓練能廣續推動工作簡化，能強化組織功能，能凝聚內部共識，能建立整體合作等觀念，如此導入ISO 9000，才能有效提昇行政機關之行政效能。
- (3) 有效使用資訊做改善：導入ISO 9000建制品質系統之同時，要能充分運用科技技能，本著行政機關單一窗口化之政策要求，簡化作業縮短流程，對於機關的運作產出、民眾之反應及其他外來資訊，也能收集彙總，提供行政管理參考應用，使ISO 9000建制能獲得實質改善及效益。
- (4) 建立充分授權機制：ISO 9000導入要能引導機關內單位及人員間互信互助，在ISO 9000進行明確分工的同時，就應深入考量機關內行政資源靈活的運用，將授權機制充分的設計於書面化作業程序中；強化領導，充分授權，達成上下溝通、左右協調均無阻礙，縮短決策層級，解決衝突，以提高行政機關之效率。
- (5) 以顧客為導向：導入ISO 9000品質系統不只是一要重視過程，更要重視結果，過程中焦點在內部顧客的滿意，而結果反應則是外部顧客的感受即民眾的滿意度。內部顧客滿意，則行政機關內和氣圓融，行政效率便高；而外部顧客滿意，則行政機關之施政作為便獲得肯定，行政效率才能彰顯於外，行政品質才能真正落實。

2. 要將ISO 9000融入TQM

行政機關若只是貫徹實施ISO 9000系列標準，確實能使品質管理規範化，在某些地方會比推行TQM有更高的效果。但是ISO 9000系列要求並沒有TQM之全面性，所以建立之品質系統運行起來，影響層面就不如TQM。本研究認為，行政機關在導入ISO 9000或落實ISO 9000的同時，應該繼續依照「行政院全面提升服務品質方案」的要求繼續推行TQM，將兩者結合起來，尤其

是現在尚未導入ISO 9000的行政機關，更應將兩者緊密的結合起來，一次成功的設計、導入、建立和落實實施一個全面有效的品質管理體系。

ISO 9000系列標準是在TQM的基礎上形成的，若要更有效落實實施，則更不能獨立於TQM體系外運作，本研究建議行政機關在導入ISO 9000時，除第四章第三節所建議應具體實施之參考事項外，在系列標準與TQM的融合上應再依序考量下列事項：

- (1) 品質政策的形成要能從行政機關之經營理念，所塑造的共同願景引導而來，要能成為企業文化的一部份，在同仁有共識情況下才能真正貫徹，其所延伸之品質目標也才能或才易於有效達成。
- (2) 要選擇適用的品質保證模式，做為行政機關品質體系的核心，此部份要做到幾個重點：
 - A. 品質系統之建制除ISO 9001或9002條款要求外，對於ISO 9000及ISO 9004之標準也要仔細研究，選擇和使用適合自身機關需要的要點。
 - B. 行政機關現行運作中之制度，雖然ISO 9000系列中並未要求納入，但只要是適合機關的需要，得考慮同時進行書面化並納入品質系統內運作。
 - C. ISO 9000建制時要詳予對照TQM的理論與方法，並使之融合，使能結合行政機關的實際需要。
- (3) 設計品質系統時要能明確組織架構及權責，落實品質目標，在文件建立及運作過程要符合下列要求：
 - A. 所研討之書面化文件系統要能涵蓋及滿足所選用之標準條款要求並參照ISO 9000及9004的相關要求。
 - B. 要能充分引用或連結相關標準、法令、規章及機關內各項作業標準與手冊。
 - C. 要能融入現行TQM或相關之品質系統，書面化過程中，對於ISO 9000品質系統以外的其他管理作法及作業程序也可同時進行書面化(可不納入正式評鑑之審查)。
 - D. 書面化品質系統頒行後應落實實施並依規定蒐集品質記錄；運作過程發現不符合狀況，則要進行制度之修正，使驗證之系統為一真正有實際效益之品質系統。

二、行政機關推行 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之架構與模式

本研究個案為四種業務特性不同的行政機關，從他們品質系統驗證的適用範圍進行了解，高雄市國稅局除局本部各單位外，所屬的各稽徵所由於作業流程相同，限於經費預算，僅將苓雅稽徵所納入驗證範圍運作，但它的品質系統已有完整的規劃，往後其餘稽徵所均會陸續納入驗證範圍，而不會讓各稽徵所自己導入及申請ISO 9000驗證。中央健保局中區分局的品質系統之驗證範圍包含分局內各單位。台北市民政局方面，它的品質系統是以戶政業務驗證為主，有包含各戶政事務所，但在民政局本身卻只有第四科及秘書室含括在內，局內其它單位並不在品質系統運作範圍內。而中壢市公所有十二個課、室單位，只其中三個課、室單位在品質系統驗證之範圍，其他課、室單位尚待後續驗證機關定期追查時再逐步納入制度內運作。本研究再針對個案推動ISO 9000系列之歷程及上述探討，提出行政機關導入ISO 9000之模式，提供需要之行政機關作為欲導入ISO 9000品質標準前規劃作業之參考，如表4-24所示。

表 4-24 行政機關導入 ISO 9000 之模式

說明項目	推動 ISO 9000 系列之歷程
導入動機	<ol style="list-style-type: none"> 1. 遵照上級機關或長官的政策指示導入 ISO 9000 國際標準品保系統。 2. 建立全面品質管理的組織文化，透過 ISO 9000 建制來確保服務水準。 3. 建制 ISO 9000 品質系統以提升作業品質。 4. 本著為民服務理念提升服務品質以追求民眾/顧客滿意的服務。 5. 藉企業經營的理念來提升行政效率及確保行政品質的一致性。
導入目的	<ol style="list-style-type: none"> 1. 實施 ISO 9000，使全體員工在標準作業程序下，順利遂行公務並提升服務或行政品質水準確保達到民眾滿意。 2. 實施 ISO 9000，能持續的依其精神“說、寫、做”一致，達成永續經營、全員品質意識提升、持續改善之目標，使機關內各項業務及其流程人性化、合理化、標準化、文件化；各業務承辦人的個人經驗均得以轉化與累積為全體同仁之技術經驗，藉以提升行政品質達到民眾滿意。 3. 追求行政革新，並展現出高效率管理團隊的實力與決心，為政府服務民眾樹立了新的典範；追求全員更一致的服務品質並營造組織學習的工作環境，本著好還要更好、不斷改善的精神，藉客觀第三者的良性互動再創佳績，提升形象。

表 4-24(續)

說明項目	推動 ISO 9000 系列之歷程
推行方式選擇	視自身需要可選擇自行建制、學者專家、財團法人輔導、顧問公司輔導等方式
推動組織組成	成立 ISO 9000 推行委員會由該機關首長擔任總召集人，指定一位副首長擔任副總召集人及管理代表，各單位主管為當然委員(並由委員中指派一位擔任總幹事)。另由管理代表或從當然委員中挑選一位負責籌組專案小組(小組成員為各單位指派之優秀員工，在各單位要肩負種子傳播教育等功能)，進行 ISO 9000 建制全案之規劃及作業管制等。
申請驗證種類	ISO 9001/ISO 9002
系統適用範圍	行政機關內各單位(最好含括所轄下屬機關)
系統內運作人員	全員納入制度內運作
導入時程需求	建議以一年期做規劃
推展階段劃分	參照本研究表 4-25
可能遭遇困難	<ol style="list-style-type: none"> 1. 條文適用於製造業上的規定，轉換為適用行政機關應如何解釋，雖可參考已通過驗證之行政機關案例，但與現況可能仍無法連結，因此條文轉換成系統用語較難，可能有很多同仁會懷疑為何要推行 ISO 9000，為何要取得驗證？ 2. 公務員的心態，多做多錯少做少錯，人員會抗拒及排斥，況且需要建立許多新的文件，機關內部的員工寫得來嗎？做得來嗎？找輔導顧問機構來輔導是不錯的選擇，但花費可觀，預算經費長官會支持嗎？
建制及通過驗證所需成功關鍵因素	<ol style="list-style-type: none"> 1. 機關首長的堅定決心與強烈支持及強有力的導入觀念。 2. 有實施 TQM 透過企業文化、內部文化和企業願景將目標設定，ISO 9000 整合容易。 3. 編組強有力的推行組織與盡責成員，若要委外協助，則應慎選輔導機構或專家。 4. 訂頒周詳完善的推行計畫並嚴格管制執行進度與成果。
驗證所應獲得的基本效益	<ol style="list-style-type: none"> 1. 要能提升服務品質意識、營造品質學習環境、培養不斷改善追求卓越的组织文化，且各項作業訂有明確之標準與程序，用以提高施政績效與提高工作效益。 2. 要能將內部作業合理化、書面化、標準化，讓人員替換性高且易於學習，可縮短人才培訓時間，提高工作效率和興趣及提升服務品質。 3. 要能建立機關優質形象、提振同仁士氣，確保一定程度的服務品質。 4. 要能建立內部品質系統稽核，以減少錯誤、矯正缺失、預防舞弊並持續改善，以確保服務品質系統有效運作、提高民眾滿意度。

資料來源：本研究

三、行政機關推行 ISO 9000 國際標準品質保證制度之階段規劃與重點目標

無可諱言，取得 ISO 9000 之驗證必須投入大量之人力、物力、時間等資源，為節省後續欲建制 ISO 9000 品質系統之行政機關縮短摸索時間及減少資

源之浪費，本研究將個案取得ISO 9000驗證之步驟再行歸納，完成以一年期作規劃(各階段執行時間有重疊，故所需時間由建制機關自行依單位特性予以裁適)的行政機關推行ISO 9000之階段規劃與作業重點項目，提供需要之行政機關作為參照與裁適之用，詳如表4-25。

表 4-25 行政機關推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目

時程	階段劃分	推行步驟	作業重點	
建議以一年期作為規劃，各階段所需時間依機關特性自行	1. 導入準備階段	1. 宣示推行決心和承諾	1. 首長正式對全機關各階層人員宣示推行決心、驗證種類與範圍。	
		2. 編組推行組織	2. 籌組 ISO 9000 推行委員會並主導品質政策與品質目標。	
		3. 品質系統診斷	3. 指定管理代表負責 ISO 9000 推行全般管理。	
		4. 培訓種子人員	4. 籌組專案小組負責推行活動之規劃與管制。	
	2. 推行規劃階段	5. 訂頒推行計畫	5. ISO 9000 推行委員會進行機關品質作業現況診斷以利推行計畫擬定。	5. ISO 9000 推行委員會進行機關品質作業現況診斷以利推行計畫擬定。
			6. 培訓種子人員	6. 聘請師資對專案小組成員實施 ISO 9000 觀念導入、條文釋義訓練，同時培訓種子人員。
			7. 擬定推行計畫	7. 擬定推行計畫，明定目的、目標、作業編組、工作項目與時程、訓練計畫、預算需求等。
			8. 專案小組依 ISO 9000 條文研討品質系統架構及各單位應負責制定之品保項目。	8. 專案小組依 ISO 9000 條文研討品質系統架構及各單位應負責制定之品保項目。
	3. 教育推廣階段	9. 文件製作分工	9. 專案小組確定文件架構並完成文件製作分工。	9. 專案小組確定文件架構並完成文件製作分工。
			10. 加強內部宣導	10. 專案小組引進 ISO 9000 之觀念，購置相關書籍利用各種集會、刊物或海報宣導。
			11. 聘請師資對同仁實施 ISO 9000 系列簡介、觀念導入、條文釋義。	11. 聘請師資對同仁實施 ISO 9000 系列簡介、觀念導入、條文釋義。
			12. 文件撰寫、製作等相關教育課程。	12. 文件撰寫、製作等相關教育課程。
	4. 系統建立階段	10. 特殊作業人員訓練	13. 實施內部稽核人員講習（優先選派種子人員）。	13. 實施內部稽核人員講習（優先選派種子人員）。
			11. 種子人員輔導推行	14. 主任（或稽核領隊）稽核員派訓。
			12. 現行作業文件與流程檢討	15. 由指派各單位優秀人員擔任種子人員，負責輔導推動。
			13. 修訂作業規範	16. 核定品質政策、舉辦說明會宣示品質政策並要求落實執行。
	14. 撰寫 ISO 文件	17. 將使用中之法規、法令解釋、行政規章、功能編組作業手冊、專案計畫、各項申請書表、管理表報等加以檢討；對各項業務流程加以分析。	17. 將使用中之法規、法令解釋、行政規章、功能編組作業手冊、專案計畫、各項申請書表、管理表報等加以檢討；對各項業務流程加以分析。	
		18. 整合各項表單、作業規定，有系統建立品保系統及標準作業模式，對不合宜者加以檢討修正，使各項作業文件書面化、流程合理化、作業標準化、管理制度化。	18. 整合各項表單、作業規定，有系統建立品保系統及標準作業模式，對不合宜者加以檢討修正，使各項作業文件書面化、流程合理化、作業標準化、管理制度化。	
		19. 依文件製作分工、標準架構、範例，撰寫品質系統文件，訂定符合 ISO 9000 之品質手冊、作業程序書、標準書、表單及支援文件等。	19. 依文件製作分工、標準架構、範例，撰寫品質系統文件，訂定符合 ISO 9000 之品質手冊、作業程序書、標準書、表單及支援文件等。	

表 4-25(續)

時程	階段劃分	推行步驟	作業重點
裁 適 。	5. 運作實施階段	15. 品質系統全面實施	20. 對制定之品質文件加以審查以確保可行性，所有文件經分層負責決行後頒行實施，並依規定保存表單記錄以備查驗。
		16. 實施內部稽核	21. 品質文件頒行後，文件撰寫人或挑選業務熟稔人員對相關人員施以教育訓練
		17. 實施品質系統管理審查	22. 定期實施內部品質稽核，以確保品質系統各項作業符合書面文件並持續有效執行。
		18. 品質系統修正	23. 內部品質稽核發現之缺失於管理審查提出檢討改進並研擬預防措施。
	6. 驗證階段	19. 模擬評鑑(視需要)	24. 採取矯正及預防措施並進行品質系統修正。
		20. 申請驗證	25. 請顧問公司或委託非本機關人員進行模擬評鑑(視需要)。
		21. 文件審查與初訪	26. 選擇驗證機構並填寫驗證申請表申請驗證，品質系統文件(品質手冊)送驗證公司審查。
		22. 品質系統再修正	27. 驗證公司派員至申請驗證單位初訪，瞭解品質系統狀況。
		23. 現場評鑑	28. 初訪時驗證機構所提出不符合事項及建議事項，必須在期限內完成改善，並提送驗證單位認可。
		24. 辦理授證	29. 驗證機構派員實施現場正式評鑑，評審員所提出不符合事項及建議事項，必須在期限內提出矯正及預防計畫，並提送驗證單位認可。
	7. 落實維持階段	25. 系統落實運作	30. 正式評鑑結果審核通過，驗證機構派員頒發證書。
		26. 定期追查	31. 內部品質稽核與品質系統管理審查依作業程序規定實施。
			32. 有效持續的採取矯正及預防措施並視需要進行系統持續改善。
			33. 一般而言驗證單位每半年或一年會再追查一次，三年之後重新驗證。

資料來源：本研究

四、行政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之內涵

再根據本章表4-9所示資料，行政機關導入ISO 9000之主要動機不管是源起於「自行檢討提升品質需要」或是「上級機關或主管要求」，其最終目的都是為「提升服務或行政品質確保達到民眾滿意」。而本章表4-17 也顯示本研究個案通過ISO 9000驗證後的主要效益多數行政機關認為可提升機關內各階層員工的品質意識。此乃因為ISO 9000系列著重於品質管理及品質保證體系的建立且在取得驗證的過程中，一個組織必須對管理體系做審查，從而了解品質保證方面的缺失，並獲得改善之機會。ISO 9000系列標準之目的主要是提供各組織做好內部品質管理(ISO 9004)及外部品質保證(ISO 9001-9003)的參

考；因此，行政機關在應用ISO 9000系列標準時，不能只重視外部品質保證標準，反而忽略了內部品質管理指導綱要。

行政機關不能將ISO 9000驗證當做是機關內部品質活動的唯一目標，或看成是具有最高品質的榮譽，其實ISO 9000規範的只是一個機關品質活動的最基本要求。取得ISO 9000驗證主要是為了顯示自己具備基本品質保證作業能力，以吸引民眾/顧客或增強民眾/顧客對行政機關施政或提供之服務品質的信心。ISO 9000的目的在協助行政機關建立品質保證體系，故它只是對行政機關的品保制度作驗證，而非針對行政機關施政或提供之服務的本身加以驗證。所以即使行政機關完全符合ISO 9000系列標準之要求，也未必能直接提高施政或提供之服務的品質，對增加行政機關的績效或民眾滿意度未必有幫助。

行政機關要獲得ISO 9000系列的驗證資格最重要的兩項關鍵因素就是建立文件化品質系統和現場作業依品質系統之規定運作。ISO 9000系列標準主要之驅動力是一個組織內部品質系統文件之管理，一個組織必須將品質系統中的要項文書化，並依據文件上之規定來施行。品質系統之適當性和一個組織是否遵守此系統，是經由第三者(不屬買方或賣方之機構) 審查之方式進行。ISO 9000系列標準並未衡量系統的效率或產品/服務之好壞。它是屬於品質系統的標準，而非產品/服務的標準。行政機關建立ISO品質系統後，必須自行衡量系統的效率，第三者審查只能判斷一個公司或組織是否遵照文件上之程序進行。

在瞭解上節所探討之ISO 9000品質文件架構即個案所建制的品質系統要項後，相信所有有心推行ISO 9000的行政機關的第一個反應，就是需要建立很多的文件，機關內部的員工寫得來嗎？做得來嗎？找輔導顧問機構來輔導是不錯的選擇，但花費可觀，況且ISO 9000條文中並無此要求；其實只要有心的行政機關，選派各部門負責撰寫文件的員工成立推動小組，依照ISO 9000內條文要求，建立適當的對應文件即可，而文件的內容就是平時工作的程序、方法及依據標準，有關部門作業間界面的問題，則經相關部門先行協調來達成共識。

品質文件撰寫上儘量對照ISO 9000條文架構來作轉換，在撰寫時，應先行考慮ISO 9001之4.5文件與資料管制內各條文要求，將未來文件的制訂、審查、核定、分發、保存、修訂、更新、作廢等管制要求與實務運作上可能發生的困難，作一合理評估，避免制訂出來的文件為符合ISO 9000要求卻脫離現實，且不為實際應遵循的員工所接受；一旦品質文件制訂完成且合理可行，也等於行政機關推行ISO 9000系統成功了大半，剩下的就是持之以恆的落實執行與不斷的稽核改善了。因此，文件化ISO 9000品質系統之建立是否周全可行將會影響系統的效率，行政機關是不能忽視的；茲就表4-19至4-23個案建制之品質手冊內系統要項及各要項之內涵再整理歸納提出本研究對行政機關建制品質系統時應具體實施之重要參考事項如表4-26，提供欲建制之機關作為各階品質文件編撰及品質記錄需求檢討之參考。

表 4-26 行政機關品質系統應具體實施之參考事項表

對照要項*	行政機關品質系統應具體實施之參考事項
4.1 管理責任	<ol style="list-style-type: none"> 1. 相關程序中，應清楚界定或提及部門責任，主管及人員之權責及職掌。 2. 需明定如何訂定品質目標，如何將行政機關之品質政策予以展開並付諸實施。 3. 品質政策之宣導要能落實，行政機關內之所有人員均需理解、實施、維持品質政策。 4. 需明定特定工作人員資格之限制與鑑定方式，對鑑定者之權責亦應予以界定（各特定工作人員資格由誰(權責人員)認定）。 5. 除品質手冊界定組織權責外，人員或部門彼此間界面之權責，於相關程序中也需予以明訂。 6. 於品質手冊內明確規範管理代表權責並需正式指定一管理代表。 7. 品質管理審查前對議題、議程及須提報資料等應加以規劃並按之執行。 8. 品質管理審查之範圍不能只侷限在行政機關作業程序及品質手冊之審核，而忽略了其他如內部稽核結果與處理措施、品質目標之達成狀況、民眾抱怨與申訴案、矯正及預防措施等等。 9. 管理審查之會議記錄應予建檔保存。會議中決定採行之後續措施(與品質項目相關者)要通知各相關部門據以執行，權責單位並應跟催至結案、過程與結果需留下記錄。 10. 在相關程序中應明定矯正措施之確認及其後續追蹤至結案之權責部門人員，尤其在層次較高較複雜之行政機關中，牽涉許多部門之矯正措施，應特別加以界定。
4.2 品質系統	<ol style="list-style-type: none"> 1. 品質系統中重要項目或區域，均需訂定書面程序，品質系統文件架構及各階文件需予以明訂。 2. 行政機關內各部門均需依書面程序、工作說明書或專案的品質計畫書完全實施。

表 4-26(續)

對照要項*	行政機關品質系統應具體實施之參考事項
4.3 合約審查	<ol style="list-style-type: none"> 1. 合約審查程序中之規定應適用於所有與民眾有關之約定或承諾事項。 2. 與民眾有關之約定或承諾事項中之特殊要求其審核權責應於程序中釐訂，以避免用其他的方法，或其他高階人士自行決定，而導致審核之權責與書面程序不符合。 3. 民眾/顧客之特殊要求，要確實有效傳達至相關部門。 4. 與民眾有關之約定或承諾事項之任何變更，均需經權責人員審核，變更應通知或公告給民眾，記錄應予以保存。 5. 於服務過程中，無論任何原因需變更需求或交期時，應於變更前先取得民眾/顧客同意，並保留民眾/顧客同意之證明文件。 6. 合約審查程序中應規範涉及各相關部門意見時之審查作業方式，並保留該審核作業之記錄。
4.4 設計管制 (若建制 ISO 9001 品質系統時適用)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對於服務系統之設計應訂頒設計管制作業程序，其中需清楚設定設計相關部門間之界面權責。 2. 對新的服務系統設計案件，應訂頒有設計 / 開發計畫並確實執行。 3. 對設計人員之指派應依人員資格限制，予以適切審核並書面記錄之。 4. 對強制性之法規 / 安規要求在設計階段中要列入考慮。 5. 設計管制作業程序中應規定階段性設計審查作業各相關參與部門 / 人員，其執行結果(如審查會議) 應留有記錄，該記錄所列待辦事項並需能有效跟催至結案。 6. 應明訂設計變更程序與權責。 7. 設計變更與原需求者要求之設計構想不同時，得取得原需求者之同意。 8. 設計人員對設計過程中之設計變更需經權責人員核准並留有書面記錄。 9. 設計變更前，應將變更內容送交相關之其他部門審核並留有書面記錄。 10. 「設計驗證」應依設計 / 開發計畫所規定方式執行(如權責單位、時機、試驗項目與方式等)。 11. 「設計輸出」應依設計 / 開發計畫所規定方式執行必要之測試並留有記錄。 12. 當設計輸出不符合設計輸入，要能適當解決或追蹤改善。 13. 正式之圖面、文件、或規格書均應賦予參考編號，並有正式核准記錄。 14. 使用部門所見之各類缺點報告或操作人員回饋之服務報告(與原設計相關者) 應提供設計人員參考，且該報告中之缺失應採行必要之矯正措施。
4.5 文件及資料管制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 適當之文件要確實分發給實際執行工作者，不能僅發給管理者。 2. 應對有登錄性或管制性的外部文件予以管制。 例如，上級機關發佈之法令規章或重要文件；ISO 系列標準等。 3. 對於過時文件應確實從工作場所中取回或移除，以免被誤用。如：通常懸掛在牆上或設備上的文件要予管制。 4. 文件之修訂變更，應再經原審核單位審查核准。 5. 彙編文件管制總覽表以管制應該發行之單位及最新之發行版本。 6. 文件管制程序或文件本身應能顯示與區別文件編號、制訂日期、頒行日期或生效日期、版本。 7. 若因緊急需要，文件經「手改」變更，仍應經授權或權責人員簽名(含日期)確認。 8. 文件 / 程式軟體之「拷貝版」也要納入管制，以免造成誤用。 9. 測試用程式軟體，其磁片上之編號，以及發行版本也需能與清楚鑑別管制。

表 4-26(續)

對照要項*	行政機關品質系統應具體實施之參考事項
4.6 採購	<ol style="list-style-type: none"> 1. 明訂分包商之評估程序或工作說明，據以執行並保存評估報告。 2. 程序書或工作說明中要明訂如何選擇或刪除一合格分包商之標準。 3. 採購之供應商須經規定之程序並經權責人員核准，且在合格名單中。 4. 認可之分包商名單要完整（但並非分包商全部要列上，應視採購品類別決定管制的方式和管制的程度，行政機關應先加以明訂）。 5. 採購單位應用保存最新規格標準之採購需求/規格文件或圖面。 6. 採購單上填註內容要完整不能有誤，或有模糊之敘述，例如：「前次供應之需求/規格」。 7. 採購單發出前之核准人員需符合程序或工作說明中規定。 8. 採購單上常要求提供之應交文件，例「規格證明書（原廠證明）」，應確實點收或建檔，某些採購品要求之原物料產地證明也要特別查證，以免中間代理商誤用/冒用。
4.7 客戶供應品之管制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對民眾/顧客提供之物品、案件或證件資料之管理，需要訂定正式書面程序（程序中應包含貯存之特殊條件、驗證、損壞、劣化情事之記錄等）。 2. 對此類物品、案件或證件資料之使用需要加以管制/記錄。（要求之標準、使用損壞之記錄、遺失或惡化之情形均應加以記錄）。 3. 對此類物品、案件或證件資料需要加以區隔或建立鑑別系統，以不致於與其他來源之產品（物料/零件）混置。 4. 對此類物品、案件或證件資料需要經檢驗或查證符合規定要求，才予接收。
4.8 產品之鑑別與追溯性	<ol style="list-style-type: none"> 1. 記錄要完整，注意作業或服務過程中某些階段、特別是有相關規定之編號應詳予記錄，以免無法顯示其追溯性。 2. 不要因作業重做或修改，而中斷其追溯性。 3. 記錄作業或服務相關之鑑別與追溯性標示不能脫落。
4.9 製程管制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 辦公或作業場所要有適合之書面工作說明或程序以茲參考運用。（如果能顯示該等工作人員經過訓練，且保有訓練記錄，則該項亦可不要求）。 2. 負責業務人員在作業時使用之時間或權限容許上下限界線，與程序、工作說明書規定要相符，若有變更則要有授權變更證明。 3. 特殊作業或服務人員訓練記錄，要建檔保留。
4.10 檢驗與測試	<ol style="list-style-type: none"> 1. 作業或服務過程中對作業或服務之完成結果或程度查核、認定，均需於程序、工作說明書中明訂。 2. 待查核、認定之作業或服務需要明確之標示或待查核、認定之項目要明確標示。 3. 查核、認定記錄上要有規定之查核人員及權責人員簽章。 4. 作業或服務過程中必要之查核、認定記錄均要保留，以顯示必要查核、認定項目均已完成。 5. 因緊急原因而改變或省略某一查核、認定項目時，要經過核准並要留有授權記錄。 6. 作業或服務重做或修改，均要再被查核、認定過，且要留有記錄可查。
4.11 檢驗、量測與測試設備之管制	<ol style="list-style-type: none"> 1. 對於特殊作業或服務人員應訂有教育訓練或測驗之規定並依規定實施，記錄應保存。 2. 公務服務過程衡量所需之軟硬體設備等於進行檢測前要查核是否具備檢測能力，所有量測設備列表管制校正週期、校驗結果與記錄、維修狀況，並對其標示校正狀況、失效時之處置、搬運儲存等要做規定。
4.12 檢驗與測試狀況	<ol style="list-style-type: none"> 1. 作業或服務流程表單或傳票中之記錄填寫要齊全；於每日工作進行中，檢測狀況要能在其上正確顯示當時之狀況。 2. 作業或服務過程中使用之掛籤或鑑別標示卡/牌要定點放置，不能被移走或丟失。 3. 待查核、認定之作業或服務結果，不能在未完成作業前即被移往他區或逕行使用。 4. 某一階段待查核、認定之作業或服務結果若欲先行移往下一階段作業時，其間之界面應由何人授權或何種授權放行，應有書面之規定。（此狀況最常發生在重做之後）。

表 4-26(續)

對照要項*	行政機關品質系統應具體實施之參考事項
4.13 不合格品之管制	1. 對於下列各類情況，應有書面程序說明之 (a)發生與作業或服務規定要求不符合 (或偏差) 時之特認 / 特採或核准。 (b)決定不符合狀況處理之核准權責人員，或該由何人作處置決定所需之授權。 (c)不符合狀況之鑑別標示及隔離標示。 2. 在不符合狀況之記錄上，應能說明其後續之處理，如予以重做或修改等。 3. 對於不符合狀況已知之發生原因，應加以檢討，檢討結果應保留記錄，(該記錄對於採取矯正措施乃屬重要資料)。 4. 應有書面重做或修改程序或工作說明據以執行。 5. 重做或修改之作業或服務要保留再查核、認定之記錄。
4.14 矯正及預防措施	1. 對於下列情況，應有書面程序說明之： (a)民眾滿意度調查不如預期時之矯正及預防措施。 (b)民眾抱怨之處理及矯正措施。 (c)作業或服務過程中發生不符合狀況時之檢討及矯正措施。 (d)如何鑑定潛在的品質問題或採取預先的防範措施。(此項亦可與 4.1.3 管理審查一併考慮) (e)執行矯正措施之權責何屬?如何記錄?以及如何監督其確實執行? 2. 所採取之矯正措施要建立結案記錄。 3. 在大而複雜的行政機關中所採取的矯正措施，在部門間相互傳遞時，需要留下記錄，且記錄不能在某處中斷並要能看出該矯正結果是否回饋到顧客。 4. 當矯正措施之結果必須修改程序時，記錄上要能看出應由誰負責以及如何修改。 5. 矯正措施之是否有效。要經權責人員加檢討並留有記錄。(此點亦可與 4.1.3 管理審查一併考慮)。
4.15 運搬、儲存、包裝、保存與交貨	1. 對於特殊包裝條件，要有書面程序說明之。 2. 儲存條件要正確依照要求。 3. 使用分包商或他處之倉庫時，對該區域內之儲存條件及品質狀況要有監測管制或管理方式。 4. 有壽命期限之庫存品要予記錄該期限，對超過壽命期限者，在書面程序中應予以規定再認定是否合格之處置辦法。 5. 要定期查核庫存品變質情事。
4.16 品質紀錄之管制	1. 對於下列各類情形，書面程序中應予以詳加規定且要加以說明 (a)各類品質文件，應由何人負責保存及維護。 (b)各類品質文件之保存期限。 (c)索引之方式 (如總目錄形式，或集中管理或各部門各自索引)。 (d)索引之編號方式。 2. 現場使用之品質記錄表單格式與程序書 / 工作說明書中之規定要相一致 (此情況之發生常因為表單記錄要視為管制性文件處理)。 3. 品質記錄要能易於取閱 (常發生重做或特採 / 特認事項品質記錄找不到)。 4. 品質記錄之保存期限與書面規定要相符合。 5. 當某類品質記錄要求儲放較長年限，有必要將該類記錄存放在一特別檔案櫃中，此時，該櫃內品質記錄之索引編號總目錄及追溯性要有完善記錄。

表 4-26(續)

對照要項*	行政機關品質系統應具體實施之參考事項
4.17 內部品質稽核	<ol style="list-style-type: none"> 1. 規定稽核頻率並訂定內部稽核計畫,要將必須稽核之重要部門列入並要按照預訂的進度表執行。 2. 稽核員要經訓練,要有基本稽核知識(技巧)的人員執行。 3. 稽核使用之查核項目表錄要針對受稽核的部門其各項作業及權責等作有效之稽核。 4. 作業程序中,要明訂查核項目表之準備時機(應預先準備)、查核之方式、查核之項目等。(或於內部稽核前之會議中決定亦可) 5. 稽核發現之缺點,要執行後續之跟催動作並將追蹤矯正之記錄建檔;內部稽核的結論,要提至管理階層,作為管理審查的參考。 6. 稽核發現缺點之矯正改善,要明確指定權責人員,以避免相同問題重複發生,亦要提至管理階層作政策性之全面檢討。
4.18 訓練	<ol style="list-style-type: none"> 1. 在作業程序中規定年度訓練計畫訂頒作業;明訂人員實際的訓練需求,特別是對新進人員之訓練。 2. 各類在職訓練要有記錄或程序;例如訓練是由一位作業人員教另一位。 3. 各階層管理人員的訓練要加以記錄,這類訓練可能關係到其擔任內部稽核人員之資格。 4. 訓練記錄要完整,並要能顯示所有提供的訓練並能有效做定期的更新(要清楚明定需保持該記錄及由誰負責記錄,如何登記等)。 5. 訓練結果要加以評估,訓練記錄要能顯示接受訓練人員是否達到要求之標準。 6. 書面程序要含括人員的再訓練或新進人員的基本品質認識訓練。 7. 某些特殊作業或服務過程或重要作業或服務過程要求之訓練,需有定期技能再檢定或再驗證,確實依期限執行並要保留該等記錄。
4.19 服務	<ol style="list-style-type: none"> 1. 明訂服務作業程序,並指定權責人員。 2. 民眾抱怨處理及處理成效追蹤管制作業應在此處有周詳的規定。 3. 民眾滿意度調查及結果分析與改善對策等相關作業在此處有周詳的規定。 4. 對提供服務之人員應予以充分訓練。 5. 服務之情況應予以保留適當之記錄。 6. 提供民眾之各式手冊或說明書變更時應予以適時更新,以避免不適用。
4.20 統計技術	<ol style="list-style-type: none"> 1. 焦點應集中在民眾滿意度調查、民眾抱怨處理等統計技術的運用。 2. 要正確選用統計方法,對於統計資料所顯示之潛伏性變異趨勢,也要能善加運用。 3. 要讓現場人員了解統計之目的及各類資料之運用。 - 如除能依規定繪製管制圖外,也能運用圖面資料管制作業或服務之過程。 4. 要能將作業或服務過程現場之統計資料(或其他統計資料)供管理階層作有效運用。

*註：對照要項係參照 ISO 9001 1994 年版(經濟部商品檢驗局印製 83.08.01 第二次修訂), 各行政機關可依自身機關之特性進行用語轉換。

資料來源：本研究

取得驗證之行政機關將會越來越多,獲得ISO 9000驗證並不能保證或代表行政機關的施政或提供的服務絕對能獲得民眾的滿意。要提高或維持施政品質及提高民眾的滿意度還得運用ISO 9000規定以外的全面品質管理以及各種品質技術與工具,進行行政機關內各項作業品質之持續改善活動。

五、取得驗證後之維持與落實

通過ISO 9000驗證代表的僅是行政機關具有符合國際品質保證標準最基本要求之系統而已，距離以服務品質保證作為達到民眾滿意之目標仍有距離，行政機關的運作流程與其他產業比較起來雖較不複雜但也並不單純，行政機關長期以來即難以建立一客觀的品質標準作為衡量施政或民眾滿意度之依據。運用ISO 9000國際品質保證制度的推動，即一方面幫助提高民眾滿意度並為單純的流程建立明確的品質保證系統與制度，另一方面亦期望能釐清制訂出民眾滿意度的品質作業標準，以滿足行政機關自我的品質要求與民眾的需求。因此，通過驗證也代表了行政機關主管承諾將持續提供質優穩定的服務，為行政機關建立運作的標準付出一份心力。

在第三章針對已取得驗證的行政機關之調查問卷中，本研究曾就行政機關取得驗證後能有效維持與落實進行七個問題設計：此七個問題包括題號13. 貴機關員工能在ISO 9000品質系統下順利運作且當碰到民眾對服務不滿意時，或流程運作不順時，均知道如何處理。題號14. 貴機關在ISO 9000品質系統運作下對民眾之需求與期望有定期做確認。題號15. 您認為貴機關在通過ISO 9000驗證後確實能明顯的提升服務品質。題號16. 貴機關在對民眾提供服務後有蒐集並評估民眾之滿意度。題號17. 貴機關在獲得民眾滿意度資訊時對不滿意部份能採取矯正或預防措施。題號18. 貴機關之品質系統所定解決問題程序及統計方法應用能有效解決問題並掌握事實。題號19. 貴機關之品質系統能鼓勵員工自發性地挖掘潛在性的問題並加以矯正或預防。問卷統計結果如表4-27所示。

表4-27 行政機關取得驗證後能有效維持與落實問卷統計結果

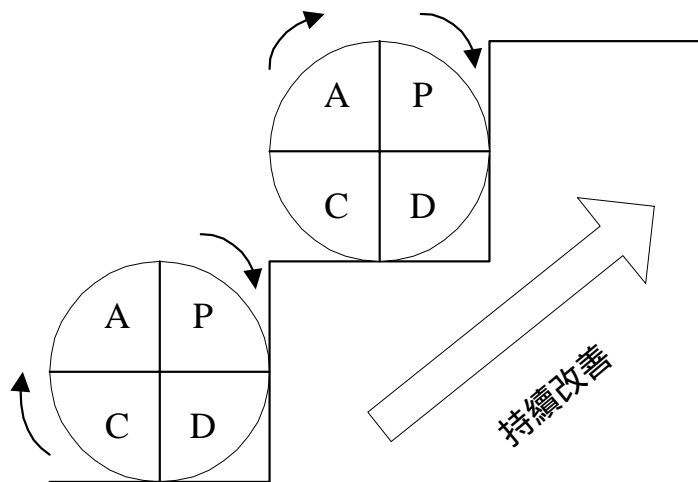
選項	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	未作答	合計
題號13	18	48	19	3	0	1	89
百分比	20.2	53.9	21.3	3.4	0.0	1.1	100.0
題號14	20	46	20	1	0	2	89
百分比	22.5	51.7	22.5	1.1	0.0	2.2	100.0
題號15	20	38	23	6	1	1	89
百分比	22.5	42.7	25.8	6.7	1.1	1.1	100.0
題號16	27	46	10	5	0	1	89
百分比	30.3	51.7	11.2	5.6	0.0	1.1	100.0
題號17	33	42	10	3	0	1	89
百分比	37.1	47.2	11.2	3.4	0.0	1.1	100.0
題號18	16	41	28	2	0	2	89
百分比	18.0	46.1	31.5	2.2	0.0	2.2	100.0
題號19	14	43	22	8	1	1	89
百分比	15.7	48.3	24.7	9.0	1.1	1.1	100.0

資料來源：本研究

由表4-27統計資料分析，行政機關取得驗證後對於品質系統確實能有效維持與落實，從題號13、14、15回答資料得知，員工確實能在ISO 9000品質系統下順利運作且當碰到民眾對服務不滿意時，或流程運作不順時，均知道如何處理；而對民眾之需求與期望也會有定期做確認；且大多數人也認同通過ISO 9000驗證後確實能明顯的提升服務品質。在另一方面，題號16及17統計顯示，有很高比例的人同意目前對民眾提供服務後會進行蒐集並評估民眾之滿意度，而在獲得民眾滿意度資訊時對不滿意部份也能採取矯正或預防措施，這是非常好的現象。但是美中不足的，題號18及19統計顯示，對於品質系統所訂解決問題程序及統計方法應用能有效解決問題並掌握事實及品質系統能鼓勵員工自發性地挖掘潛在性的問題並加以矯正或預防的部份，卻有較高比例的人不認同，不過也證明，每個品質系統在運作過程中仍須本著持續改善的精神，精益求精，使制度運作更加完善。

行政機關推行ISO 9000，一般皆以最高負責人所承諾、宣誓的品質政策為最高指導原則，並從而展開建立品質保證管理系統，要維持此系統能有效持續運作，即需不懈怠地落實P(計畫)、D(執行)、C(檢查)、A(改善行動)戴明循環的精神與活動於系統中(參考圖4-2)，方不致發生驗證後於定期追查，因系統未有效執行而遭取消證書之情況。

圖4-2 運用P、D、C、A作好品質保證管理



資料來源：鄭春生，"品質管理"[民86]

ISO 9000品質系統獲得驗證後的制度運作維持與落實便可依上述戴明循環PDCA的精神來進行，依照ISO 9000系列標準的要求，行政機關有關品質系統的持續運作與改善可有如下之作為：

1. 做好品質規劃：品質規劃作業係由行政機關最高管理階層所訂頒之品質政策啟動，品質規劃涵蓋的活動，如a.服務作業規劃：明確界定所有提供給民眾之服務的各項品質特性如民眾滿意度及顧客(包括內部同仁及外部民眾)抱怨數等，並建立品質目標、品質要求及各種限制。b.管理與作業規劃：為達成品質系統之應用，包括人員組織編組與相關時程、流程，服務所需軟硬體之操作、維護計劃，各階人員之教育訓練等。
2. 落實品質管理：品質管理係組織中各階層管理人員的責任，在高層管理

者領導下，由組織中所有成員參與執行，其內容可包括機關內品質系統所有的品質活動，尤其是對民眾服務的提供，每一環節皆須與所規劃達成民眾品質要求及自我品質要求的目標相結合，並全員全力貫徹奉行。

3. 維持品質水準：維持對民眾服務提供優質品質就是使民眾維持對行政機關的信心，在民眾至上的前題下，服務之提供不容些許的錯誤，更不能因服務品質不良遭到民眾抱怨或不滿；因此，維持對民眾服務提供優質品質的達成，行政機關要有品質標準比民眾要的標準更高的要求，執行的態度亦應更嚴謹，一切本諸所制訂的相關書面程序與標準行事，不因人而異。
4. 持續品質改善：ISO 9000系列國際品質保證標準(包含ISO 9001、9002、9003)是一套活的標準，並非一成不變的規定，尤其是服務品質的達成很難有百分之百的完美，如何善用管理審查、如何有效執行內部品質稽核、如何做好矯正及預防措施、如何辦好教育訓練及如何運用統計技術等來減少不符合狀況的發生，是行政機關想貫徹品質持續改善的要求首應重視的問題，若能提高民眾滿意度，即可視為品質系統是否有效運作的指標。在品質系統運作中，若曾發現內部品質稽核有許多缺失，或有許多品質異常發生，接到許多民眾對施政或服務品質的抱怨，不須誤為系統無效而隱藏，重點應是以開明的態度對發現的問題一一予以合理有效的解決，並將解決方案回饋品質系統運作，使問題得以預防，減少再發之可能。

行政機關推動 ISO 9000 需要的是貫徹的決心與堅持的毅力，為了不使通過 ISO 9000 驗證的歡愉成為短暫的光景，為了使通過品質保證的產品為行政機關帶來更多的利益，並使曾經辛勤苦思、步步為營的同仁負出的心血有價值；通過國際品質保證標準驗證僅只是開始，絕非結束。我們要給通過驗證的行政機關更多支持的掌聲，有他們的堅持，將使我國行政機關有更新的定位與競爭的優勢。

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

第五章 稅務及地政機關為民服務業務品質提升研究

在第四章本研究已就 ISO 9000 應用在行政機關之個案完成研究，於該章結論中並已針對行政機關導入 ISO 9000 應有之觀念，導入 ISO 9000 之架構模式，推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目、品質系統應有的內涵及驗證後之維持與落實提出研究心得建議，而本章將針對行政機關中以稅務及地政機關為民服務業務品質提升為例，再深入進行 ISO 9000 之應用探討。其目的在於找出為民服務過程中哪些關鍵因素是影響業務品質較大者，提供稅務及地政機關在導入 ISO 9000 時做為參考，使建制的品質系統能以民眾滿意為導向，真正能提升品質。

第一節 業務品質關鍵因素研究重點

稅務及地政機關為民服務業務品質均具有「無形的」特性，因此長久以來都很難掌握品質。「為民服務」並不像一般製造業之物財，可以用產品的物理或化學特性進行測量，當然也不同于大部分服務對象是「物」的服務業，因為所提供「物」是可以依據該「物」的狀態推斷服務品質的。稅務及地政機關「為民服務」時所提供服務的媒介是「人」，而非物品，是較難界定服務品質的良莠，這種為民服務的服務品質，是會因為各個服務人員負責的業務範圍不同，而造成每次服務品質也會有差異的，因此也就常形成所謂的品質問題，也就是民眾抱怨或不滿意等情況發生。

因稅務及地政機關所提供服務的媒介是「人」，所以第一線面對民眾的公務員或員工必須面對單位主管及民眾的壓力。主管希望員工提供之服務要有效率且讓民眾滿意，但對員工而言，要讓民眾滿意就是要提高服務品質，但是服務品質越高，相對的，往往就造成效率變低，結果導致員工過於疲憊，有些工作不得不延長處理時間的情況。

稅務及地政機關為民服務業務品質關鍵因素為何？如何在建構 ISO 9000 品質系統時考量進去呢？本研究案建議應考量之關鍵因素包括確認顧客需求和期望；服務品質及流程設計，如何正確的選用流程及正確流程管理，如何

確保提供之服務滿足民眾 / 顧客滿意度及統計工具的應用與持續改善等，而這些關鍵因素，稅務及地政機關在發展過程中必然已陸續引入現有管理制度；因此，在 ISO 9000 建制時絕不會是從零開始，而本研究希望能找出這些關鍵因素，那些欠缺較多，而以此為焦點，做為 ISO 9000 品質系統建構之重點。

第二節 稅務機關推行 ISO 9000 應掌握之關鍵因素研究

本節係以針對稅務機關包括全國各區、各直轄市國稅局所屬之稽徵所及各縣市之稅捐處，所完成問卷調查結果進行分析，期能彙整稅務機關推行 ISO 9000 應掌握之關鍵因素，提供稅務機關一個可供參考依循的方向，以協助該等機關在建構 ISO 9000 品質系統時，能真正提升業務品質水準並順利通過驗證。

本研究對於稅務機關的調查問卷分為主管問卷(詳如附錄 4)及員工問卷(詳如附錄 5)，問卷之寄發及回收情形已於第三章表 3-5 作一說明，問卷部份有關主管及員工問卷均包括固定答案式之問題及開放式答案問題兩種，主管部份固定式答案回收問卷統計結果如表 5-1 所示，員工部份固定式答案回收統計如表 5-2 所示；主管及員工之開放式問題答案則回收統計合併如表 5-3 所示。

表 5-1 稅務機關主管部份回收問卷統計結果固定式問題答案

說明	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	無作答	合計
題號1	5	18	1	1	0	0	25
百分比	20.00%	72.00%	4.00%	4.00%	0.00%	0.00%	100.00%
題號2	4	18	2	1	0	0	25
百分比	16.00%	72.00%	8.00%	4.00%	0.00%	0.00%	100.00%
題號3	3	17	3	1	0	1	25
百分比	12.00%	68.00%	12.00%	4.00%	0.00%	4.00%	100.00%
題號4	0	6	3	16	0	0	25
百分比	0.00%	24.00%	12.00%	64.00%	0.00%	0.00%	100.00%
題號5	0	4	9	9	3	0	25
百分比	0.00%	16.00%	36.00%	36.00%	12.00%	0.00%	100.00%
題號6	3	17	5	0	0	0	25
百分比	12.00%	68.00%	20.00%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
題號7	0	7	5	12	1	0	25
百分比	0.00%	28.00%	20.00%	48.00%	4.00%	0.00%	100.00%
題號8	2	14	5	2	2	0	25
百分比	8.00%	56.00%	20.00%	8.00%	8.00%	0.00%	100.00%
題號9	6	12	2	4	1	0	25
百分比	24.00%	48.00%	8.00%	16.00%	4.00%	0.00%	100.00%
題號10	4	15	5	1	0	0	25
百分比	16.00%	60.00%	20.00%	4.00%	0.00%	0.00%	100.00%
題號11	3	15	4	3	0	0	25
百分比	12.00%	60.00%	16.00%	12.00%	0.00%	0.00%	100.00%
題號12	4	15	3	2	1	0	25
百分比	16.00%	60.00%	12.00%	8.00%	4.00%	0.00%	100.00%
題號13	1	15	3	6	0	0	25
百分比	4.00%	60.00%	12.00%	24.00%	0.00%	0.00%	100.00%
題號14	3	15	4	2	1	0	25
百分比	12.00%	60.00%	16.00%	8.00%	4.00%	0.00%	100.00%

資料來源：本研究

表 5-2 稅務機關員工部份回收問卷統計結果固定式問題答案

說明	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	無作答	合計
題號1	70	72	4	0	0	0	146
百分比	47.95%	49.32%	2.74%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
題號2	47	74	16	5	0	4	146
百分比	32.19%	50.68%	10.96%	3.42%	0.00%	2.74%	100.00%
題號3	45	77	16	4	2	2	146
百分比	30.82%	52.74%	10.96%	2.74%	1.37%	1.37%	100.00%
題號4	37	75	25	4	3	2	146
百分比	25.34%	51.37%	17.12%	2.74%	2.05%	1.37%	100.00%
題號5	24	65	39	12	3	3	146
百分比	16.44%	44.52%	26.71%	8.22%	2.05%	2.05%	100.00%
題號6	6	31	42	57	8	2	146
百分比	4.11%	21.23%	28.77%	39.04%	5.48%	1.37%	100.00%
題號7	13	25	44	49	13	2	146
百分比	8.90%	17.12%	30.14%	33.56%	8.90%	1.37%	100.00%
題號8	11	72	53	7	1	2	146
百分比	7.53%	49.32%	36.30%	4.79%	0.68%	1.37%	100.00%
題號9	4	31	39	64	6	2	146
百分比	2.74%	21.23%	26.71%	43.84%	4.11%	1.37%	100.00%
題號10	33	53	39	17	3	1	146
百分比	22.60%	36.30%	26.71%	11.64%	2.05%	0.68%	100.00%
題號11	28	75	36	3	3	1	146
百分比	19.18%	51.37%	24.66%	2.05%	2.05%	0.68%	100.00%
題號12	40	78	23	1	3	1	146
百分比	27.40%	53.42%	15.75%	0.68%	2.05%	0.68%	100.00%
題號13	35	93	12	2	2	2	146
百分比	23.97%	63.70%	8.22%	1.37%	1.37%	1.37%	100.00%
題號14	13	65	27	37	3	1	146
百分比	8.90%	44.52%	18.49%	25.34%	2.05%	0.68%	100.00%
題號15	21	71	29	19	6	0	146
百分比	14.38%	48.63%	19.86%	13.01%	4.11%	0.00%	100.00%

資料來源：本研究

一、主管問卷回收統計結果分析

在未通過驗證的稅務機關的主管有 25 份回收問卷。依題號順序分析如下：

1. 您清楚您的工作項目嗎？結果有 18 人同意，5 人非常同意(92%)，1 人普

- 通，1 人不同意(4%)。故可看出大多數 90%以上的主管瞭解工作項目，但會有少數主管不確定，可能是新任主管不熟悉整體業務。
2. 您認為貴機關的各工作項目之作業流程已明訂？有 18 人同意，4 非常同意(88%)，2 人普通，1 人不同意(4%)。足見多數 88%以上主管瞭解各項工作流程，有少數主管不確定。
 3. 您認為貴機關對各工作項目已明訂工作目標？17 人同意，3 人非常同意(80%)，3 人普通，1 人不同意(4%)，1 人未作答。這顯示 80%主管對明訂工作目標有多數的認同。而題號 1 至 3 的不同意者，可能是新上任的主管不熟悉業務所致或是有些主管未曾明訂工作目標。
 4. 您覺得貴機關是否常有民眾抱怨服務品質問題而不知由何單位負責處理？有 16 人不同意(64%)，6 人同意(24%)，3 人普通，這表示多數(64%)主管知道民眾抱怨有專責單位人員處理，但這表示多數(64%)主管知道民眾抱怨有專責單位人員處理。
 5. 您覺得貴機關各單位間的本位主義濃厚，不容易協調處理民眾抱怨之服務品質問題？有 9 人普通(36%)，4 人同意(16%)，9 人不同意(36%)，3 人非常不同意(12%)。這表示在此選項各主管認知不同，可能有的單位比較好協調處理民眾抱怨的問題，有的單位就有困擾。
 6. 您認為貴機關目前所提供之服務符合顧客期望？有 17 人同意，3 人非常同意(80%)，5 人普通。這表示多數主管認為提供之服務有符合顧客期望。
 7. 您認為貴機關對民眾之服務品質難以維持穩定？有 12 人不同意，1 人非常不同意(52%)，7 人同意(28%)，5 人普通。此結果顯示多數主管認為服務品質可以維持穩定，但亦有不少主管認為不易維持，可能是該主管手下有老公務員，心存多一事不如少一事所影響。
 8. 您是否知道 ISO 9000 國際標準品質保證制度，也可適用於行政機關？有 14 人同意(56%)，2 人非常同意，(8%)，2 人非常不同意。此結果顯示主管多數認同，但這些主管對此問題的觀點落差很大。可能是對 ISO 9000 瞭解不夠所致。
 9. 若導入 ISO 9000，你是否贊成由中央建立共同之品質系統而貴機關只是遵守即可？有 12 同意，6 人非常同意(72%)，4 人不同意，1 人非常不同意(20%)，2 人普通，顯示出多數主管認同由中央建立共同之品質系統，有少數主管持不同的觀點，可能是考慮地方特性的不同。

10. 若貴機關決定自行導入 ISO 9000 建立品質系統，您會承諾全力執行？有 15 人同意，4 人非常同意(76%)，5 人普通，1 人不同意(4%)，顯示出多數主管會承諾盡力執行 ISO 9000 的建制，不同意或無意見者，可能是不瞭解 ISO 9000 之故。
11. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您部屬或所屬單位會樂意參加教育訓練？有 15 人同意，3 人非常同意(72%)，3 人不同意(12%)。顯示出大多數主管會樂意推行 ISO 9000 的教育訓練，並支持部屬參加。
12. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您部屬或所屬單位會用心建立品質系統文件？有 15 同意，4 人非常同意(76%)，3 人普通，2 人不同意，1 人非常不同意(12%)，所以有 70%以上的主管認為會用心建立品質系統文件。
13. 若貴機關導入 ISO 9000，您認為只需將現有制度轉化為品質系統文件即可？有 15 人同意，1 人非常同意(64%)，6 人不同意(24%)，3 人普通。有 60%以上的主管認為導入 ISO 9000，只需要將現有制度轉為品質系統文件即可。有近 40%的主管不認同只需做品質系統文件。
14. 若貴機關導入 ISO 9000，您認為需要外單位(或顧問)來輔導才容易成功？有 15 人同意，3 人非常同意(72%)，2 人不同意，1 人非常不同意(12%)，所以有 70%以上的主管認為需要有顧問輔導，少數的主管認為不需要。

就整體問卷固定答案式問題部份回答，有 64.57%的主管認同這 14 項問題，有 19.71%的主管不認同。推論：

1. 選題 1、2、3 差異產生可能是新任主管不熟悉或是有些主管未曾明訂工作目標所致。
2. 選題 4、5 民眾抱怨服務品質問題之答案顯示仍有改善空間。
3. 選題 6、7 顯示雖多數認為服務品質符合期望，但仍無法保持穩定。
4. 選題 8、9 顯示多數主管同意 ISO 9000 可適用於行政機關並由中央機關來建立。
5. 選題 1 至 7 可以藉由 ISO 9000 的制度來消彌差異；選題 9 至 14 的差異，可能是對 ISO 9000 制度瞭解程度不同所致，故導入 ISO 9000 時多數會選擇需要輔導。

二、員工問卷回收統計結果分析

在未通過驗證的稅務機關的員工共有 146 份回收問卷。依題號順序分析如下：

1. 您清楚您的工作項目嗎？有 97%的員工認同，僅 4 人選普通。
2. 您所擔任的工作已訂有工作手冊或流程與表單。有 80%的人有工作手冊或流程與表單，5 人不同意(3.4%)。
3. 您所擔任的工作有明訂法令規章可遵循。有超過 80%的人有法令規章可遵循，但有 2 人未作答，4 人不同意，2 人非常不同意(4.1%)。
4. 上級主管對您的工作目標有明確規劃。有 76%以上的人，主管給明確的目標，但 2 人未作答，4 人不同意，3 人非常不同意(4.8%)，即有 7 人沒有明確的目標。
5. 您是否有做工作記錄或報告，定期呈主管核閱？有 60.9%以上的人有將工作記錄或報告定期呈主管核閱，但有 3 人未作答，3 人非常不同意，12 人不同意(10.3%)，即有 15 人不認同此做法。可能的結果是主管未要求或未定目標所致。
6. 您覺得貴機關是否常有民眾抱怨服務品質問題而不知由何單位負責處理？有 57 人不同意，8 人不同意(44.5%)，31 人同意，6 人非常同意(25.3%)，42 人普通，2 人未作答。此題落差大這顯示有 44.5%的人知道如何將抱怨問題交由負責單位處理，但有 42 人未表示意見，31 人表示不知由何單位負責，表示這項問題會困擾基層承辦人員。
7. 您覺得貴機關各單位間的本位主義濃厚，不容易協調處理民眾抱怨之服務品質問題？有 49 人不同意，13 人非常不同意(42.5%)，25 人同意，13 人非常同意(26%)，44 人普通，2 人未作答。此題落差大，這表示有些單位沒有本位主意的困擾可協調處理抱怨問題，但也有不少單位確有此困擾。
8. 你認為貴機關目前所提供之服務符合顧客期望？有 72 人同意，11 人非常同意(56.8%)，7 人不同意，1 人非常不同意(5.5%)，50 人普通，2 人未作答。這表示有 56%的人同意機關所提供之服務符合顧客期望，但也有不少人認為未達到顧客期望。
9. 你認為貴機關對民眾之服務品質難以維持穩定？有 64 人不同意，6 人非

常不同意(47.9%)，31 人同意，4 人非常同意(24%)，39 人普通，2 人未作答，這表示有接近 48%的人認為可以維持服務品質，但有 24%的人不同意，這表示各機關的服務有落差。

10. 您是否同意 ISO 9000 國際標準品質保證制度，也可適用於行政機關？有 53 人同意，33 人非常同意(58.9%)，17 人不同意，3 人非常不同意(13.7%)，39 人普通，1 人無意見，有 58.9%的人同意 ISO 9000 可適用於行政機關，有 13.7%的人不同意；這表示有不少基層人員不了解 ISO9000 所產生的差異。
11. 若貴機關決定自行導入 ISO 9000 建立品質系統，您會熱誠參與？有 75 人同意，28 人非常同意(70.5%)，3 人不同意，3 人非常不同意(4.1%)，36 人普通，1 人未作答。即有 70.5%的會熱誠參與，4%的人不願意參與，其他無意見。
12. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統，你會樂意參加教育訓練？有 78 人同意，40 人非常同意(80.8%)，3 人非常不同意，1 人不同意(2.7%)，23 人普通，1 人未作答。有 80.8%的樂意參加教育訓練學習 ISO 9000，僅 2.7%的人不願意參加。
13. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統，你會用心將現有之作業再重新檢討精進？有 90 人同意，35 人非常同意(85.6%)，2 人不同意，2 人非常不同意(2.7%)，12 人普通，2 人未作答。即有 85.6%的人願意重新檢討現有作業，表示多數基層人員有心要改進不好的作業方式。
14. 若貴機關導入 ISO 9000，您認為只需將現有制度轉化為品質系統文件即可？有 65 人同意，13 人非常同意(53%)，37 人不同意，3 人非常不同意(27.4%)，27 人普通，1 人未作答。這顯示有 53%的人同意只需將現在制度做轉換為品質系統文件，有 27.4%的人不同意這項觀點。這結果與題號 10 相呼應。
15. 若貴機關導入 ISO 9000，您認為需要外單位(或顧問)來輔導才容易成功？有 71 人同意，24 人非常同意(63%)，19 人不同意，6 人非常不同意(17.1%)，29 人普通。此題差異大，但有 63%的人認為需要靠顧問或專家輔導才容易成功推行 ISO9000 的，可能是受高雄市國稅局建立 ISO9000 的方式所影響。

就員工整體問卷固定答案式問題部份回答，本研究推論如下：

1. 選題 1 至 5 中題號 4 有關工作目標的答案比主管稍差異，題號 5 有關工作記錄或報告的答案，肯定之回答比率不高，主管之管理作為仍可再加強。
2. 選題 6、7 民眾抱怨服務品質問題之答案顯示比主管部份之統計結果更差，仍有改善空間。
3. 選題 8、9 也顯示比主管部份之統計結果更差，此等落差顯示服務品質的達成或保持穩定，對稅務機關而言，仍有很大改善空間。
4. 選題 10、11 顯示多數員工同意 ISO 9000 可適用於行政機關並且會參與及接受相關教育訓練。
5. 選題 13、14 顯示多數員工在導入 ISO 9000 時，會同時對現有制度再精進而品質系統文件建立時也不僅是把現有制度做轉化而已。
6. 上述大部分問題皆可以藉由 ISO 9000 的制度來消彌差異；選題 15 顯示導入 ISO 9000 時多數會選擇需要輔導。

三、開放性問卷分析

表 5-3 稅務機關主管及員工之開放式問題答案回收統計問題分析

開放性問卷項目	重點項目整理	主管統計	員工統計
在貴機關提供的服務項目中列舉出最多的前五項。	1. 核發稅務證明	39	147
	2. 查對納稅資料	8	127
	3. 法令諮詢	9	76
	4. 申請產權清單	15	68
	5. 承辦稅務申報	14	65
	上述五項佔本問題的比例	85.86%	86.40%
在貴機關員工最常做的工作列舉出最多的前五項。	1. 查對納稅資料	8	115
	2. 建立稅籍資料和處理公文	12	108
	3. 承辦稅務申報	18	101
	4. 核發稅務證明	15	99
	5. 法令諮詢	7	89
	上述五項佔本問題的比例	84.51%	89.51%
問題分析與解決	這兩項問題可以用 ISO 9001 條文中 4.8 產品鑑別與追溯性：來作查詢，用 4.9 製程管制、4.10 檢驗與測試、4.12 檢驗與測試狀況、4.13 不合格品之管制：來建立各項詳細的作業程序和流程；故由這兩項所顯示的工作項目，在導入 ISO 9000 建立 4.8、4.9、4.10、4.12、4.13 等品質系統文件時是應特別加強的要點。		

表 5-3(續)

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

開放性問卷項目	重點項目整理	主管統計	員工統計
在貴機關的工作內容中，有哪些部份和其他單位重疊或已被取代。	1. 機關團體課稅資料 / 申請稅籍資料	3	28
	2. 提供財產資料	5	16
	上述二項佔本問題的比例	32.0%	31.88%
問題分析與解決	本問題的選項若屬機關內部問題可以用 4.9 製程管制重新定義以避免此一困擾。本問題的選項若屬機關外部問題則建議該機關能循適當管道向上級機關反映改善之。		
貴機關目前應對民眾增加哪些服務項目？	1. 自動化服務(如：網際網路、傳真、語音查詢等等)	39	147
	2. 申報稅務的法令宣導或增加講習宣導	8	127
	上述二項佔本問題的比例	56.67%	40.15%
問題分析與解決	本問題可用 4.18 訓練，和 4.19 服務兩項要點，來加強對民眾的服務。		
若導入 ISO9000 提升服務品質，你認為何種方式與民眾接觸較適當。	1. 自動化服務(如：網際網路、傳真、語音查詢等等)		32
	2. 與民眾面對面接觸		31
	3. 聯合服務櫃台		25
	4. 親切的態度		23
	上述四項佔本問題的比例		88.09%
問題分析與解決	本問題可用 4.14 矯正與預防措施的要點來處理，指明作業範圍之有關人、事、物藉由矯正及預防措施，輔導所有納稅人合法繳稅，合理節稅及預防作業疏失或不法行為的發生，並輔以 4.18 訓練，和 4.19 服務兩項加強之。		
若貴機關導入 ISO9000 你對上階主管有何建議？	1. 人力設備 / 在行政、財力、人員上得到充分的支援	8	36
	2. 聘請顧問 / 全體參與	6	23
	上述二項佔本問題的比例	58.23%	47.58%
若貴機關導入 ISO9000 你需要支援為何？	1. 人力妥善配置 / 明確的職務劃分	13	5
	2. 經費 / 在行政、財力、人員上得到充分的支援	6	47
	3. 教育訓練 / 提供進修管道	6	23
	4. 軟硬體設備 / 落實資訊化	5	15
	上述四項佔本問題的比例	85.71%	71.43%
問題分析與解決	在最後兩項的問題可以發現，人員配置、經費、人力支援、教育訓練等都是稅務主管和員工所需的支援，而且都有預期到導入 ISO 9000 時，工作量的增加，而且可能會遭遇到一些困擾，所以都期待有充足的經費可以辦教育訓練和聘請顧問輔導，來解決可能遭遇的問題。		

資料來源：本研究

四、綜合比較與結果分析

在稅務機關的主管和員工選項落差較大的是民眾抱怨處理和服務是否符合顧客期望兩點，但回答的統計結果都屬同意或認同。在其他相同或相似的問題回答比例相似，差異不大(僅上述兩項差異較大)。這顯示稅務機關的主

管和員工對選項的觀點有一致性，但在客戶抱怨和服務品質上除有待教育訓練進一步的改進提升外，在建制品質系統文件時，ISO 9001 條文中 4.14 矯正及預防措施、4.19 服務等文件必須特別加強詳予訂定作業程序與做法。在導入方式上，有較多數人同意要顧問或專家輔導，而且也傾向於由中央機關來統一制定制度。

第三節 地政機關推行 ISO 9000 應掌握之關鍵因素研究

本節純以全國各縣市政府地政處 / 局所屬各地政事務所完成問卷回收調查結果進行分析，同樣希望配合第四章之結論，能更深入地彙整地政機關推行 ISO 9000 應掌握之關鍵因素，提供地政機關一個可提供參考依循的方向，以協助地政機關在導入 ISO 9000 建構品質系統時，可以真正提升業務品質且能順利通過驗證的建議。本研究對於各地政事務所的調查問卷主管及員工問卷部份同稅務機關之問卷(即附錄 4 及附錄 5)，問卷回收統計於表 3-5 中，本項調查主管及員工問卷均包括固定答案式之問題及開放式答案問題兩種，主管部份固定式答案回收問卷統計結果如表 5-4 所示，員工部份固定式答案回收統計如表 5-5 所示；主管及員工之開放式問題答案則回收統計合併如表 5-6 所示。

表 5-4 地政機關主管部份回收問卷統計結果固定式問題答案

說明	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	無作答	合計
題號1	13	32	3	1	0	0	49
百分比	26.53%	65.31%	6.12%	2.04%	0.00%	0.00%	100.00%
題號2	12	33	3	1	0	0	49
百分比	24.49%	67.35%	6.12%	2.04%	0.00%	0.00%	100.00%
題號3	10	32	7	0	0	0	49
百分比	20.41%	65.31%	14.29%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
題號4	0	4	3	37	5	0	49
百分比	0.00%	8.16%	6.12%	75.51%	10.20%	0.00%	100.00%
題號5	1	4	4	36	4	0	49
百分比	2.04%	8.16%	8.16%	73.47%	8.16%	0.00%	100.00%
題號6	4	32	13	0	0	0	49
百分比	8.16%	65.31%	26.53%	0.00%	0.00%	0.00%	100.00%
題號7	0	5	14	26	4	0	49
百分比	0.00%	10.20%	28.57%	53.06%	8.16%	0.00%	100.00%
題號8	4	19	16	8	2	0	49
百分比	8.16%	38.78%	32.65%	16.33%	4.08%	0.00%	100.00%
題號9	3	34	5	5	2	0	49
百分比	6.12%	69.39%	10.20%	10.20%	4.08%	0.00%	100.00%
題號10	2	32	9	2	1	3	49
百分比	4.08%	65.31%	18.37%	4.08%	2.04%	6.12%	100.00%
題號11	3	31	9	2	1	3	49
百分比	6.12%	63.27%	18.37%	4.08%	2.04%	6.12%	100.00%
題號12	3	33	8	1	1	3	49
百分比	6.12%	67.35%	16.33%	2.04%	2.04%	6.12%	100.00%
題號13	0	29	12	3	3	2	49
百分比	0.00%	59.18%	24.49%	6.12%	6.12%	4.08%	100.00%
題號14	5	30	8	2	3	1	49
百分比	10.20%	61.22%	16.33%	4.08%	6.12%	2.04%	100.00%

資料來源：本研究

表 5-5 地政機關員工部份回收問卷統計結果固定式問題答案

說明	非常同意	同意	普通	不同意	非常不同意	無作答	合計
題號1	97	141	18	0	0	5	261
百分比	37.16%	54.02%	6.90%	0.00%	0.00%	1.92%	100.00%
題號2	62	143	40	10	2	4	261
百分比	23.75%	54.79%	15.33%	3.83%	0.77%	1.53%	100.00%
題號3	42	168	40	6	1	4	261
百分比	16.09%	64.37%	15.33%	2.30%	0.38%	1.53%	100.00%
題號4	39	164	45	5	3	5	261
百分比	14.94%	62.84%	17.24%	1.92%	1.15%	1.92%	100.00%
題號5	28	107	71	42	4	9	261
百分比	10.73%	41.00%	27.20%	16.09%	1.53%	3.45%	100.00%
題號6	5	62	77	99	14	4	261
百分比	1.92%	23.75%	29.50%	37.93%	5.36%	1.53%	100.00%
題號7	16	51	75	98	16	5	261
百分比	6.13%	19.54%	28.74%	37.55%	6.13%	1.92%	100.00%
題號8	20	150	73	11	0	7	261
百分比	7.66%	57.47%	27.97%	4.21%	0.00%	2.68%	100.00%
題號9	7	63	66	114	7	4	261
百分比	2.68%	24.14%	25.29%	43.68%	2.68%	1.53%	100.00%
題號10	17	114	77	40	8	5	261
百分比	6.51%	43.68%	29.50%	15.33%	3.07%	1.92%	100.00%
題號11	22	134	75	19	5	6	261
百分比	8.43%	51.34%	28.74%	7.28%	1.92%	2.30%	100.00%
題號12	28	150	59	16	3	5	261
百分比	10.73%	57.47%	22.61%	6.13%	1.15%	1.92%	100.00%
題號13	31	169	44	10	2	5	261
百分比	11.88%	64.75%	16.86%	3.83%	0.77%	1.92%	100.00%
題號14	6	115	74	52	9	5	261
百分比	2.30%	44.06%	28.35%	19.92%	3.45%	1.92%	100.00%
題號15	48	134	49	22	3	5	261
百分比	18.39%	51.34%	18.77%	8.43%	1.15%	1.92%	100.00%

資料來源：本研究

一、主管問卷回收結果分析

在未通過 ISO 9000 驗證的地政主管回收問卷 49 份。依題號順序分析如下：

1. 您認為貴機關的工作項目已明定？有 90% 的主管同意。
2. 您認為貴機關的各工作項目之作業流程已明定？有 90% 的主管同意。

3. 您認為貴機關對各工作項目已明定工作目標？有 85% 的主管同意。
4. 您覺得貴機關是否常有民眾抱怨服務品質問題而不知由何單位負責處理？有 85.7% 的主管不認同此觀點，即有 85.7% 的主管知道有抱怨處理的專責單位或人員。
5. 您覺得貴機關各單位間的本位主義濃厚，不容易協調處理民眾抱怨之服務品質問題？有 88.9% 的主管不同意此問題，即有 88.9% 的主管認為協調其他單位主管處理抱怨問題不會有困難。可能有少數主管有此困擾或是偶爾會有不易協調的情況產生。
6. 您認為貴機關目前所提供之服務符合顧客期望？有 73% 主管同意，沒有不同意的。
7. 您認為貴機關對民眾之服務品質難以維持穩定？這結果與題號 5 類似，有 61% 的主管不認同此問題，有 10.2% 的主管認同此問題。
8. 您是否同意 ISO 9000 國際標準品質保證制度，也可適用於行政機關？只有 46.9% 的主管同意，20.4% 的主管不同意，其他未表示意見。此結果表示多數主管(53.1%)可能不了解 ISO 9000。
9. 若導入 ISO 9000，您是否贊成由中央建立共同之品質系統，而貴機關只是遵行即可？但有 77.5% 的主管同意由中央建立品質系統，而他們只是要遵守就好；只有 14.3% 的主管不認同此做法。
10. 若貴機關決定自行導入 ISO 9000 建立品質系統，您會承認全力執行？有 71.4% 的主管若要導入 ISO 9000 會盡力執行。有 6.1% 的主管若要導入 ISO 9000 不會盡力執行。
11. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您部屬或所屬單位會樂意參加教育訓練？要導入 ISO 9000，有 69.4% 的主管會樂意部屬參加有關 ISO 9000 的教育訓練。有 6.1% 的主管不太樂意部屬參加有關 ISO 9000 的教育訓練。與題號 10 的結果類似，可能是擔心部屬工作負荷加重。
12. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您部屬或所屬單位會用心建立品質系統文件？若要推行 ISO 9000 有 73.5% 的主管認為部屬或所屬單位會用心建立品質系統文件。有 4.1% 的主管不認為部屬或所屬單位會用心建立品質系統文件。
13. 若貴機關導入 ISO 9000，您認為只需將現有制度做轉化為品質系統文件即可？有 59.2% 的主管認為導入 ISO 9000 只需將現有制度做轉化為品質

系統文件即可。有 12.2% 的主管不認為導入 ISO 9000 只需將現有制度做轉化為品質系統文件即可。

14. 若貴機關導入 ISO 9000, 您認為需要外單位(或顧問)來輔導才容易成功？有 71.4% 的主管認為導入 ISO 9000 需要顧問或專家來輔導。有 10.2% 的主管不認為導入 ISO 9000 需要顧問或專家來輔導。

推論：題號 8、9 各選項落差較大，可能是對 ISO 9000 了解不夠所致，其餘多數都傾向認同題意內容，與稅務機關主管問卷之統計結果比較差異不大。

二、員工問卷回收結果分析

未通過 ISO 9000 驗證的地政機關的員工有 261 份回收問卷。依題號順序分析如下：

1. 您清楚您的工作項目嗎？有 91.2% 的人清楚自己的工作項目。
2. 您所擔任的工作已定有工作手冊或流程與表單？有 78.5% 的人，工作有工作手冊或流程與表單；有 4.6% 的人卻沒有。
3. 您所擔任的工作有明定法令規章可遵循？有 80.5% 的人有法令規章可遵循；有 2.7% 的人沒有。
4. 上級主管對您的工作目標有明確規劃？有 77.7% 的人，主管有定明確的目標；3.1% 的人卻沒有。
5. 您是否有做工作記錄或報告，定期呈主管核閱？51.7% 的人有將工作記錄或報告定期呈主管核閱；17.6% 的人卻沒有。表示有部份主管未要求或未定目標，與稅務員工相同。
6. 您覺得貴機關是否常有民眾抱怨服務品質問題而不知由何單位負責處理？有 43.3% 的人知道，有專責單位或人員負責抱怨處理工作；25.7% 的人不知道。顯示有不少地政員工不知道如何處理抱怨問題。
7. 您覺得貴機關各單位間的本位主義濃厚，不容易協調處理民眾抱怨之服務品質問題？所以 25.7% 的人認為有此困擾；43.7% 的人確認為沒有協調的困擾。
8. 您認為貴機關目前所提供之服務符合顧客期望？65.1% 的人認為機關所

提供之服務有達到顧客需求；4.2%的人認為沒有。

9. 您認為貴機關對民眾之服務品質難以維持穩定？有 26.8%的人認為不易維持服務品質；46.4%的人認為可維持服務品質。
10. 您是否同意 ISO 9000 國際標準品質保證制度，也可適用於行政機關？50.2%的人同意 ISO 9000 可適用於行政機關；18.4%的人不同意此觀點。
11. 若貴機關決定自行導入 ISO 9000 建立品質系統，您會熱忱參與？59.8%的人會熱忱參與 ISO 9000 的建制；9.2%的人不會或不願意參與 ISO 9000 的建制。
12. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您會樂意參加教育訓練？68.2%的人會願意參加 ISO 9000 的教育訓練；7.3%的人不願意參加 ISO 9000 的教育訓練。
13. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您會用心將現在之作業再重新檢討精進？77.6%的人會考慮作業流程、內容的精進；4.6%的人不會。
14. 若貴機關導入 ISO 9000，您認為只需將現有制度作轉化為品質系統文件即可？46.4%的人認為導入 ISO 9000 只需將現有制度作轉化為品質系統文件；23.4%的人認為導入 ISO 9000 不須將現有制度作轉化為品質系統文件。
15. 若貴機關導入 ISO 9000，您認為需要外單位(或顧問)來輔導才容易成功？69.7%的人認為需要顧問或專家輔導才容易成功；9.6%的人認為不需要。

推論：多數都傾向認同題意內容，與稅務機關員工問卷之統計結果比較差異大者包括：訂定明確的工作流程與表單、對民眾的抱怨處理問題、對抱怨問題的不同單位協調困擾、對民眾的服務品質維持穩定的觀點、導入 ISO 9000 的盡力和支持等問題。另外對於 ISO 9000 適用於行政機關的看法認同比例少於稅務機關，這也可從地政機關目前尚無通過 ISO 9000 驗證可得到印證，因此在若導入 ISO 9000 時的相關問題上，地政機關的參與與配合度等方面，肯定者少於稅務機關員工之答案統計比例。

三、開放式問題問卷分析

表 5-6 地政機關主管及員工之開放式問題答案回收統計問題分析

開放性問卷項目	重點項目整理	主管統計	員工統計
在貴機關提供的服務項目中列舉出最多的前五項。	1. 土地登記工作	59	267
	2. 土地測量工作	50	224
	3. 土地地價工作	32	111
	4. 法令諮詢	12	76
	5. 土地利用工作	11	22
	上述五項佔本問題的比例	93.71%	85.26%
在貴機關員工最常做的工作列舉出最多的前五項。	1. 土地登記工作	30	175
	2. 土地測量工作	44	148
	3. 土地地價工作	19	106
	4. 土地利用工作	10	18
	5. 法令諮詢	5	182
	上述五項佔本問題的比例	88.52%	78.14%
問題分析與解決	這兩項問題可以用 ISO 9001 條文中 4.8 產品鑑別與追溯性：來作查詢，用 4.9 製程管制、4.10 檢驗與測試、4.12 檢驗與測試狀況、4.13 不合格品之管制：來建立各項詳細的作業程序和流程；故由這兩項所顯示的工作項目，在導入 ISO 9000 建立 4.8、4.9、4.10、4.12、4.13 等品質系統文件時是應特別加強的要點。		
在貴機關的工作內容中，有哪些部份和其他單位重疊或已被取代。	1. 印鑑管理 / 證明	9	34
	2. 地用業務	9	25
	3. 建物量測與繪製	2	16
	上述三項佔本問題的比例	44.44%	36.23%
問題分析與解決	本問題的選項若屬機關內部問題可以用 4.9 製程管制重新定義以避免此一困擾。本問題的選項若屬機關外部問題則建議該機關能循適當管道向上級機關反映改善之。		
哪些工作項目應由其他單位執行？	1. 稅費查欠 / 稅務問題(稅務機關)	8	22
	2. 土地使用(建管單位)	5	25
	上述二項佔本問題的比例	34.21%	23.38%
問題分析與解決	在稅務方面，可能是地政工作中有規定地價的問題，而影響到房屋稅和地價稅；在土地使用方面，牽涉到縣市政府的土地規劃和地目變更等問題。故此二項的重疊是中央政府需要從新再規劃，建議該機關能循適當管道向上級機關反映改善之。		
貴機關目前應對民眾增加哪些服務項目？	1. 自動化服務(如：網際網路、傳真、語音查詢等等)	15	70
	2. 法令宣導	7	16
	上述二項佔本問題的比例	45.83%	45.99%
問題分析與解決	本問題可用 4.18 訓練，和 4.19 服務兩項要點，來加強對民眾的服務。		

表 5-6(續)

開放性問卷項目	重點項目整理	主管統計	員工統計
若導入 ISO 9000 提升服務品質，你認為何種方式與民眾接觸較適當。	1. 人員、儀器(自動化、網路)的充足和完善		79
	2. 以禮貌方式服務民眾(親切的態度)		25
	3. 實施單一窗口(聯合服務櫃台)		20
	4. 利用媒體傳播		13
	5. 對 ISO 9000 並不瞭解		28
	上述五項佔本問題的比例		90.66%
問題分析與解決	本問題可用 4.14 矯正與預防措施的要點來處理，指明作業範圍之有關人、事、物藉由矯正及預防措施。在第五要項中是員工對 ISO 9000 並不了解所佔的比例為 15.38%，這表示地政的員工在做教育訓練時要偏重基本觀念的建立或是需要較長的教育訓練才能達到需求目標，故輔以 4.18 訓練，和 4.19 服務兩項加強之。		
若貴機關導入 ISO 9000 你對上階主管有何建議？	1. 人力設備 / 極力爭取人員和經費	11	41
	2. 賞罰分明制度 / 引進獎勵措施	3	11
	上述二項佔本問題的比例	35.90%	28.73%
若貴機關導入 ISO 9000 你需要支援為何？	1. 經費 / 在行政、財力、人員上得到充分的支援	10	53
	2. 教育訓練 / 提供進修管道	18	39
	3. 人力妥善配置 / 增加人員編制、明確的職務劃分	10	12
	4. 觀念的建立 / 推行心理建設，使員工不排斥	9	8
	上述四項佔本問題的比例	79.66%	65.12%
問題分析與解決	在最後兩項的問題可以發現，人員配置、經費、人力支援、教育訓練等都是地政主管和員工所需的支援，而且都有預期到導入 ISO 9000 時，工作量的增加，而且可能會遭遇到一些困擾，所以都期待有充足的經費可以辦教育訓練和聘請顧問輔導，來解決可能遭遇的問題。與稅務機關較不同之處就在賞罰分明和獎勵制度這一項，似乎顯示地政機關在管理上有困擾才有此項需求，所以地政機關應該要更重視 4.9 製程管制、4.10 檢驗與測試、4.12 檢驗與測試狀況、4.13 不合格品之管制，4.14 矯正及預防措施等才有可能減少此一困擾。		

資料來源：本研究

四、綜合比較與結果分析

地政機關的主管和員工在相同或相似的問題上之觀點一致和稅務機關的反應相同，但有五項問題的回答差異較大(差異比例超過 10%)，如：訂定明確的工作流程與表單，對民眾的抱怨處理問題，對抱怨問題的不同單位協調困擾，對民眾的服務品質維持穩定的觀點，導入 ISO 9000 的盡力和支持的問題。這些差異處，可分析成兩類一類是工作問題，可能是職務異動所造成的差異無法完全將業務交接之故；所以，主管較員工了解，這在服務品質和抱怨問題的分析是一樣的結果。另一問題是若推行 ISO 9000 時，地政主管較員

工積極，可能是員工害怕導入的過程增加過多的工作量之故。對於 ISO 9000 的建制部份，稅務主管比地政主管傾向自行建制的比例較高，這也可從高雄市國稅局及台灣省北區國稅局都是自行建制 ISO 9000 品質系統得到驗證。

第四節 本章綜合結論

針對上述稅務與地政機關分析所得之結果，可以知道員工和主管都有遇到對民眾抱怨處理及對民眾的服務品質維持穩定的困擾。因此，若要真正有效提升兩機關的業務及服務品質，在建制 ISO 9000 品質系統時，這兩項即為建制品質系統時影響系統成效最大的關鍵因素，一定要周詳釐訂相關程序與辦法納入品質系統內運作。

在稅務機關提供的服務項目中最多的前五項為：核發稅務證明、查對納稅資料、法令諮詢、申請產權清單、承辦稅務申報；而員工最常做的工作前五項是：查對納稅資料、建立稅籍資料和處理公文、承辦稅務申報、核發稅務證明、法令諮詢。而在地政機關提供的服務項目中最多的前五項為：土地登記工作、土地測量工作、土地地價工作、法令諮詢、土地利用工作；而員工最常做的工作前五項是：土地登記工作、土地測量工作、土地地價工作、土地利用工作、法令諮詢。這些業務與民眾接觸最頻繁，服務品質如不佳，民眾抱怨必然產生，建議在建構品質系統時應特別加強的要點是 ISO 9001 條文中的 4.8 產品鑑別與追溯性、4.9 製程管制、4.10 檢驗與測試、4.12 檢驗與測試狀況、4.13 不合格品之管制等，這些業務項目要建立各項詳細的作業程序和流程以供遵循。

為避免各同業務機關品質系統的混亂而造成管理溝通的困難及資源的浪費，ISO 9001 條文中的 4.1 管理審查、4.5 文件及資料管制、4.16 品質記錄管制、4.17 內部稽核及相同業務的作業項目，稅務機關部份宜由財政部進行整合，地政機關部份則由內政部整合，依 ISO 9001 條文要求制定相關品質文件頒行。

對於稅務及地政機關業務品質提升結果之衡量，依現行做法，大都於服務提供過後之當時進行問卷調查，以了解民眾接受服務的滿意與否的程度，當然如此做法，偏向於個案式的調查結果，它受民眾當時主觀感受判斷，此結果不一定會顯示在下一次服務提供時，不同民眾之感受判斷。因此，個案式之調查結果做過統計後之結論可能會以偏概全，地政或稅務機關在應用此等數據時，不能貿然的將正、反意見完全採信或用來做出結論。

稅務及地政機關服務品質之衡量，使用問卷調查方式並無不妥，問卷調查後之統計結果反映服務品質亦無不當，問題是個案統計之後，其後續做為本研究建議此方面要善用 ISO 9000 之 4.20 統計技術，對於後續服務提供個案累積至某一數量時，必須考量將此多數之統計資料再進一步分析，同時並訂出衡量指標，設定目標水準等，加以衡量整體為民服務提供系統之滿意度或了解與顧客期望之差距後再檢討品質系統，使改善或提供服務品質能務實。也唯有如此，才可使品質系統運作下品質規劃與管理結果可以更接近顧客滿意(此次當時)與難忘(下一次再接受服務)之地步。

第六章 結論與建議

由於行政機關導入 ISO 9000 系列尚處於起步階段，已獲得驗證的行政機關也僅有高雄市國稅局、中央健保局中區分局、台北市政府民政局、桃園縣中壢市公所、台北市政府捷運局、高雄市政府建管處、台灣省北區國稅局(88 年元月中旬獲得)、台北市稅捐處(88 年元月下旬獲得)等幾家，對於相關問題的釐清，本研究尚無法全面性的探討，僅能依據僅有的個案資料做較主觀的判斷。雖如此，本研究仍在報告初稿完成後，分別於八十八年二月六日與十一日在台北市品質學會及桃園縣元智大學召開兩次專家座談會(座談會記錄詳如附錄十及十一)，希望本研究結論與建議事項的作成能更周詳可行。

第一節 結論

1. ISO 9000 品保制度適用於行政機關但仍不宜全面實施。

本研究針對特定的四家執行業務完全不同的行政機關推行 ISO 9000 之個案歷程進行探討，藉由推行 ISO 9000 系列之過程模式(第四章表 4-5 至表 4-18)及個案之品質系統要項對照(第四章表 4-19 至表 4-22)來作實證。由此四家直接對民眾提供服務的行政機關所得之探討結果綜合分析(第四章表 4-24 至表 4-26)，本研究認為 ISO 9000 對於行政機關是可行的品質保證制度，不過根據附錄二、三調查問卷題號 21 有關 ISO 9000 可在行政機關全面實施問題之統計結果，同意 ISO 9000 可在行政機關全面實施的人數卻不到一半(46%)，因此，尚未導入 ISO 9000 品保制度的行政機關在導入前，更應該周詳考量與評估，原則上，未直接對民眾提供服務的行政機關可以暫不考慮建制 ISO 9000 品保制度。

2. ISO 9000 品保制度可以自行建制或透過輔導機構、專家的輔導與協助。

由本研究四家機關個案之實證探討結果，ISO 9000 品保制度可由行政機關自行導入推行，也可透過輔導機構或專家的輔導與協助。不過行政機關會找輔導機構或專家最主要原因是對 ISO 9000 品質系統標準不熟悉，為避免自

行摸索造成各種資源浪費，輔導機構或專家可以用較快的速度建立符合驗證機構標準的制度。如果行政機關有意將 ISO 9000 的推行工作委託一般外界顧問公司或顧問人員，則更應了解對方之輔導模式及對行政機關特殊性的瞭解程度是否符合行政機關之實際需求及預期成效的評估，而非僅以輔導費用為主要考量，才不致於耗費精力卻無法通過驗證，或是憑一套虛構之文件系統通過驗證，卻與行政機關實際運作大相逕庭，礙手礙腳。甚至因推行 ISO 9000 而使行政機關人力、費用大增，不可不慎。

3. 行政機關導入 ISO 9000 其品質系統運作範圍要適切規範，以杜絕資源浪費。

本研究曾探討 ISO 9000 系列標準和 TQM 間具有互補的關係，但是現在已獲得驗證、建制中或規劃欲導入之行政機關中，是否已有「為 ISO 9000 而 ISO 9000」的現象？也許會有行政機關在導入 ISO 9000 的熱潮引導下建立 ISO 9000 文件化品質系統並通過 ISO 9000 驗證，從表面看是該行政機關均很重視品質，但事實上，這一切在相當程度內，乃是由於該機關本身或其上級主管機關政策不當所增添出來的。另外，一個機關若是「為 ISO 9000 而 ISO 9000」那是資源的嚴重浪費；或是一個一級機關內若有多個二級單位建立自己的文件化品質系統，所代表的也是資源的嚴重浪費：在一級單位內他們各有與眾不同的制度，增加單位間整合上的困難，投注在品質運作、驗證等的金錢、人力、時間很大部分是沒有真正行政或施政效益的，也不是絕對必要的。

4. 行政機關導入 ISO 9000 之動機與目的應該謹慎評估，不能為了 ISO 9000 證書而推行 ISO 9000。

行政機關導入 ISO 9000 之動機與目的與企業界並不全然相同，因此在這兩年 ISO 9000 導入熱潮初起之時，更應該謹慎評估。行政機關不需要且也不能為了 ISO 9000 證書而推行 ISO 9000；若對 ISO 9000 的精神本意不去瞭解，尤其是 ISO 9000 以「顧客為導向」的基本觀念未能認知，而只是想搶第一個通過驗證的證書，關心的僅為什麼時候可以獲得驗證通過；或是把 ISO 9000 視為萬靈仙丹，以為它可以「有病治病，無病強身」；或是趕潮流追流行，「輸

人不輸陣，輸陣歹看面』，因而欠缺對 ISO 9000 的基本認知，那行政機關內負責 ISO 9000 建制的推行人員，就會屈服於驗證是否通過的壓力，如此就無法達到行政機關想以建制 ISO 9000 作為推行 TQM 的策略效果。

5. 行政機關於獲得 ISO 9000 驗證通過後應維持與落實，並能與行政院頒行之「全面提升服務品質方案」結合。

通過 ISO 9000 驗證代表的僅是行政機關具有符合國際品質保證標準最基本要求的系統而已，距離以服務品質保證作為達到民眾滿意之目標仍有距離，行政機關的運作流程與其他產業比較起來雖較不複雜但也並不單純，行政機關長期以來即難以建立一客觀的品質標準作為衡量施政或民眾滿意度之依據。運用 ISO 9000 國際品質保證制度的推動，即一方面幫助提高民眾滿意度並為單純的流程建立明確的品質保證系統與管理制度，另一方面亦期望能釐清制訂出民眾滿意度的品質作業標準，以滿足行政機關自我的品質要求與民眾的需求。因此，通過驗證也代表了行政機關主管承諾將持續提供質優穩定的服務，為行政機關建立運作的標準付出一份心力。

取得驗證之行政機關將會越來越多，獲得 ISO 9000 驗證並不能保證或代表行政機關的施政或提供的服務絕對能獲得民眾的滿意。行政機關若只是貫徹實施 ISO 9000 系列標準，確實能使品質管理規範化。但是 ISO 9000 系列要求並沒有 TQM 之全面性，所以建立之品質系統運行起來，影響層面就不如 TQM。本研究認為，行政機關在導入 ISO 9000 或落實 ISO 9000 的同時，應該繼續依照「行政院全面提升服務品質方案」的要求繼續推行 TQM，將兩者結合起來，尤其是現在尚未導入 ISO 9000 的行政機關，更應將兩者緊密的結合起來，一次成功的設計、導入、建立和落實實施一個全面有效的品質管理體系。

第二節 建議

一、立即可行建議

1. 本研究所獲致之結論可立即提供稅務及地政機關參考。

建議理由：本研究的重點，主要在於藉由探討行政機關已獲得 ISO 9000 驗證之個案，完成 ISO 9000 應用於行政機關之可行性評估並設計出一套適合稅務及地政機關導入 ISO 9000 系列的品質保證系統，並對其導入過程與模式等相關事項提出建議，對稅務機關而言，各有關機關已在積極進行中，時機已成熟，而地政機關尚無案例，宜先進行相關之教育訓練。

具體作法：將第四章實證探討所獲致之結論包括行政機關導入 ISO 9000 應有之觀念、行政機關導入 ISO 9000 之模式(表 4-24)、行政機關推行 ISO 9000 之階段規劃與作業重點項目(表 4-25)及行政機關品質制度應具體實施之參考事項(表 4-26)及通過驗證後之維持與落實等，可立即提供稅務機關做為規劃與推動及地政機關做為教育訓練與先期規劃之參考。

主辦單位：行政院研考會

協辦單位：財政部(賦稅署)、內政部(地政司)

2. 稅務及地政機關導入 ISO 9000 品質系統之適用範圍要明確要求。

建議理由：稅務及地政機關內若由二級單位建立自己的文件化品質系統將會造成資源的浪費：因二級單位有他們各有與眾不同的制度，增加單位間整合上的困難，投注在品質運作、驗證等的金錢(以第三驗證而言，預評及正式評鑑費用約新台幣 40 萬元，往後每半年追查一次費用約 15 萬元)、人力、時間是沒有行政或施政效益的，也不是絕對必要的。因此，目前尚未通過驗證之機關應待整體範圍建制齊全後再申請驗證。

具體作法：稅務機關 ISO 9000 品質制度之建構應以北、高兩市國稅局、台灣省北、中、南區國稅局為建制單位，其品質制度運作範圍應涵蓋所轄各分局及各稽徵所(各稽徵所不宜單獨驗證)；另稅捐處部

份，應由北、高兩市及台灣省各縣市稅捐處為建制單位，其品質制度運作範圍應涵蓋所轄各分處。而地政機關 ISO 9000 品質制度之建構則應以北、高兩市市政府地政處、台灣省各縣市政府地政局為建制單位，其品質制度運作範圍必須涵蓋所轄各地政事務所(各地政事務所不宜單獨驗證)。

主辦單位：各國稅局、各縣市稅捐處、各縣市政府地政處或地政局

協辦單位：各國稅局所轄各稽徵所、各縣市稅捐處所轄各分處、各縣市政府地政處或地政局所轄各地政事務所

3. 稅務及地政機關建制 ISO 9000 品質系統時，要將對民眾抱怨處理及對民眾的服務品質衡量列為關鍵項目。

建議理由：經由整個研究案及針對稅務及地政機關的問卷調查，並以稅務及地政機關民眾需求為導向進行探討，稅務及地政機關之員工和主管都有遇到對民眾抱怨處理及對民眾的服務品質難以維持穩定的困擾。若要真正有效提升兩機關的業務及服務品質，在建制 ISO 9000 品質制度時，這兩項即為建制品質制度時影響系統成效最大的關鍵因素，一定要周詳釐訂相關程序與辦法納入品質制度內運作。

具體作法：對民眾抱怨處理及對民眾的服務品質難以維持穩定的問題，應特別加強的要點是 ISO 9001 條文中的 4.13 不合格品之管制、4.14 矯正與預防措施，並輔以 4.17 內部品質稽核、4.1 管理審查、4.9 製程管制、4.18 訓練、4.19 服務、4.20 統計技術等相關規定要求，建立詳細的作業程序和辦法納入品質制度內運作。

主辦單位：各國稅局、各縣市稅捐處、各縣市政府地政處或地政局

4. 稅務及地政機關為民服務之業務關鍵項目要確實整合納入 ISO 9000 品質系統。

建議理由：在稅務機關提供的服務項目中最多的前五項為：核發稅務證明、

查兌納稅資料、法令諮詢、申請產權清單、承辦稅務申報；而員工最常做的工作前五項是：查兌納稅資料、建立稅籍資料和處理公文、承辦稅務申報、核發稅務證明、法令諮詢。而在地政機關提供的服務項目中最多的前五項為：土地登記工作、土地測量工作、土地地價工作、法令諮詢、土地利用工作；而員工最常做的工作前五項是：土地登記工作、土地測量工作、土地地價工作、土地利用工作、法令諮詢。這些業務與民眾接觸最頻繁，服務品質如不佳，民眾抱怨必然產生。

具體作法：在建構品質制度時應特別加強的要點是 ISO 9001 條文中的 4.8 產品鑑別與追溯性、4.9 製程管制、4.10 檢驗與測試、4.12 檢驗與測試狀況、4.13 不合格品之管制等，將主要服務項目轉換成各行政機關的相關業務項目，並建立各項詳細的作業程序和流程以供遵循。

主辦單位：各國稅局、各縣市稅捐處、各縣市政府地政處或地政局

5. 稅務及地政機關建制 ISO 9000 品質系統時，部份共同項目可考慮由中央統一制定頒行。

建議理由：取得 ISO 9000 驗證主要是為了顯示行政機關具備基本品質保證作業能力，以吸引民眾/顧客或增強民眾/顧客對施政或提供之服務品質的信心，因它只是對行政機關的品保制度作驗證，而非針對行政機關施政或提供之服務的本身加以驗證。所以為避免相同業務機關品質制度的混亂而造成管理溝通的困難及資源的浪費，共同項目宜由中央統一制定頒行。

具體作法：ISO 9001 條文中的 4.1 管理審查、4.5 文件及資料管制、4.16 品質記錄管制、4.17 內部稽核及相同業務的作業項目，稅務機關部份宜由財政部進行整合，地政機關部份則由內政部整合，依 ISO 9001 條文要求制定相關品質文件頒行，一體適用。

主辦單位：財政部(賦稅署)、內政部(地政司)

協辦單位：各國稅局、各縣市稅捐處、各縣市政府地政處或地政局

二、中長期建議

1. 行政機關建制 ISO 9000 的方式及驗證方式精進做法的可行性研究。

建議理由：全國各級行政機關為數眾多，以各基層地方政府如鄉、鎮、市公所而言就約有三百餘個，如每家都建制 ISO 9000 品質制度就會有約三百種品質制度，如加上各類行政機關，則為數可觀，因此中央政府主管機關應予重視。另外，以目前趨勢研判，將來各級行政機關若都建立 ISO 9000 品質制度，則驗證費用，及人力、時程等相關的資源耗費非常可觀，加上國內 ISO 9000 第三者驗證機構之水準不一，中央政府主管機關在政策上也不能袖手旁觀。

具體作法：本研究建議研考會可考量以學者專家組成專案輔導任務編組，針對不同行政機關類型及學者專家之專長分組，例如地政小組、稅務小組、地方基層政府小組等對特定之行政機關進行輔導並建立品質系統模式，如此可避免各級行政機關找各種不同的輔導顧問建立互不相同的品質系統，同類型行政機關才能有較一致的品質系統。另外，研考會可考量與「中華民國品質管理與環境管理認證委員會」研究協調合作的可行性，以公務人員及學者專家中，有 ISO 9000 主導稽核或評審員資格者，組成 ISO 9000 驗證輔導任務編組，以執行行政機關的驗證作業輔導，並再結合研考會任務特性，將來各級行政機關品質系統運作時，管理審查及內部稽核等能與研考會對各單位年度考核作業結合，發揮最大效益。

主辦單位：行政院研考會

2. 要繼續開發或運用各種品質技術與工具並結合全面品質管理。

建議理由：取得驗證之行政機關將會越來越多，獲得 ISO 9000 驗證並不能保證或代表行政機關的施政或提供的服務絕對能獲得民眾的滿意。未來，行政機關要提高或維持施政品質及提高民眾的滿意度，還得運用各種品質技術與工具並結合 ISO 9000 規定

以外的全面品質管理制度,進行機關內各項作業品質之持續改善活動。

具體作法：行政院研考會宜繼續以專案計畫委由專家或學術機構,開發或建立可運用於或有效評估與改善各類行政機關的施政或提供的服務能獲得民眾滿意的品質技術與工具。並結合後續年度的「全面提升服務品質方案」,進行機關內各項作業品質之持續改善活動。

主辦單位：行政院研考會

3. 針對 ISO 9000 之 2000 年版,再建立一套可供應用的導入架構與模式。

建議理由：各行政機關本身所負任務特性各不相同且具有極大的差異性,以本研究四個性質完全不同且導入模式也各不相同(有自行建制、學者專家、財團法人輔導、顧問公司輔導等方式)的行政機關個案而言,導入之初均同樣面臨 ISO 9000 之二十項條文轉化為機關品質制度的困難。

具體作法：本研究雖藉由個案之剖析,建立一個可提供行政機關參考的導入架構與模式,但是 ISO 9000 即將於 2000 年改版,新版與不同行政機關之間如何再建立一套可供應用的導入架構與模式,行政院研考會宜儘速再成立專案計畫,進行此方向的研究(可將前述兩項中長期建議事項併入考量)。

主辦單位：行政院研考會

附錄一

對已通過 ISO 9000 驗證的行政機關訪談主題

1. 導入動機及目的？
2. 導入前之品質管理方式？
3. 導入方式？透過輔導或自行建制？
4. 導入總時程？
5. 負責推動之單位為何？
6. ISO 9000 的建制範圍及項目？
7. ISO 9000 的建制內容重點說明？
8. 推展過程之階段劃分？
9. 推展過程中曾遭遇到的困難？如何克服？
10. 向哪一家驗證機構申請驗證？
11. 驗證獲致成功的關鍵因素為何？
12. 獲得驗證後的助(效)益為何？

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

附錄二

對已通過 ISO 9000 驗證的行政機關主管的意見調查表

ISO 9000 應用在行政機關之研究調查問卷(一)

各位女士、先生您好：

敝人是元智大學工業工程研究所的學生，指導教授為葉若春博士及鄭春生博士，因進行行政院研考會委託工作計畫之研究需要，需收集有關「ISO 9000 應用在行政機關之研究」之資料，特做此次問卷的調查。

本份問卷為本所受行政院研考會委託之專題研究計畫「ISO 9000 應用在行政機關之研究」之先期探討研究，主要是以稅務及地政為民服務業務品質提升為例進行 ISO 9000 應用之研究。近幾年來，ISO 9000 應用在公民營企業已非常普遍，但應用在行政機關則為數尚少，惟有意導入者卻有增多之趨勢。本研究即從已通過 ISO 9000 國際標準品質保證制度驗證之行政機關做個案研究，並以稅務及地政機關為主要研究對象，規劃進行個案訪談或問卷調查，目的在經由整個研究案，探討行政機關於引進 ISO 9000 制度所可能產生之影響，提出稅務及地政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之觀念，再定義推行 ISO 9000 應有的內涵與實用之架構與模式，並從民眾需求確認結果，整理歸納使其與 ISO 9000 條款要求能明確對照，再提出實際運作推行時應有的階段規劃與重點目標。

本研究結論對於行政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度之實務極具義意，懇請鈞座撥冗協助填答此份問卷，貴機關及您個人的寶貴意見對我們的研究非常重要，問卷雖然比較長一點，但您的協助填答，將使本研究更趨充實完整，問卷所得之全部資料僅做學術研究整體之分析，**絕不對外公開個別機關或個人之資料，敬請放心填答。**

請您填完後繳回貴機關承辦人員，待其於收齊後直接投遞回原發問卷單位即可。佔用您寶貴的時間，僅致上十二萬分的歉意及謝意。

敬祝
身體健康 順心如意

元智大學工業工程研究所
指導教授：葉若春博士
 鄭春生博士
研 究 生：黃秋祥
地址：桃園縣中壢市內壢遠東路 135 號
電話：(03)4638800 ext.516
中 華 民 國 八 十 七 年 十 月

對已通過 ISO 9000 驗證的行政機關
主管的意見調查表

1. 貴機關高階主管對於推行 ISO 9000 有堅定之承諾。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
2. 貴機關高階主管對 ISO 9000 活動均能實際親自參與。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
3. 高階主管參加 ISO 9000 重要會議頻率高而且對各項問題均能深入瞭解。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
4. 貴機關負責推行 ISO 9000 之單位有足夠權限與能力。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
5. 貴機關負責推行 ISO 9000 之單位所使用之方法有效且有能力仲裁衝突問題。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
6. 貴機關開始推行 ISO 9000 時僅是將現有作業轉成符合條款規定而已。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
7. 貴機關開始推行 ISO 9000 時係以新觀念、新作為、新程序來建構品質系統。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
8. 貴機關開始推行 ISO 9000 時有訂立周詳可行的執行方案。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
9. 貴機關之 ISO 9000 執行方案已衡量所需的資源並作優先順序的安排。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
10. 貴機關 ISO 9000 執行方案所定驗證時程與實際通過驗證之時程吻合。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
11. 貴機關建立 ISO 9000 品質系統時有重新且詳細地釐清民眾之需求與期望。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
12. 貴機關建立 ISO 9000 品質系統時有重新且詳細地確認所採用的服務流程是正確的。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
13. 貴機關員工能在 ISO 9000 品質系統下順利運作且當碰到民眾對服務不滿意時，或流程運作不順時，均知道如何處理。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
14. 貴機關在 ISO 9000 品質系統運作下對民眾之需求與期望有定期做確認。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
15. 您認為貴機關在通過 ISO 9000 驗證後確實能明顯的提升服務品質。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
16. 貴機關在對民眾提供服務後有蒐集並評估民眾之滿意度。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意

- | | | | | |
|---|----------------------------|------------|----|-----|
| 17. 貴機關在獲得民眾滿意度資訊時對不滿意部份能採取矯正或預防措施。 | 非常同意
非常不同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| 18. 貴機關之品質系統所定解決問題程序及統計方法應用能有效解決問題並掌握事實。 | 非常同意
非常不同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| 19. 貴機關之品質系統能鼓勵員工自發性地挖掘潛在性的問題並加以矯正或預防。 | 非常同意
非常不同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| 20. 依通過驗證前後服務品質之比較，您覺得行政機關有必要建立且通過 ISO 9000 驗證。 | 非常同意
非常不同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| 21. 您認為 ISO 9000 可在行政機關全面實施。 | 非常同意
非常不同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| 22. 您是否贊成由中央建立共同之 ISO 9000 品質系統而各行政機關只要遵行即可？ | 非常同意
非常不同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| 23. 貴機關建立 ISO 9000 品質系統源起於
需要 民眾對服務品質的不滿或要求 | 上級機關或主管要求
法人機構或顧問公司的推介。 | 自行檢討提昇品質需要 | | |
| 24. 您對目前已通過驗證之品質系統有何建議？請說明： | | | | |
| 25. 若相關機關導入 ISO 9000 建立品質系統，依您經驗，您有何建議？請說明： | | | | |
| 26. 若相關機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您覺得他們需要何種支援？請說明： | | | | |
| 27. 貴機關所建立之 ISO 9000(ISO 9001 ISO 9002)品質系統是否包括所有業務範圍？請說明： | | | | |
| 28. 貴機關於建立 ISO 9000 品質系統時是否有外聘顧問或輔導公司？請說明： | | | | |
| 29. 貴機關從宣示導入 ISO 9000 品質系統到通過驗證花多少時間？請說明： | | | | |

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

附錄三

對已通過 ISO 9000 驗證的行政機關員工的意見調查表

ISO 9000 應用在行政機關之研究調查問卷(二)

各位女士、先生您好：

敝人是元智大學工業工程研究所的學生，指導教授為葉若春博士及鄭春生博士，因進行行政院研考會委託工作計畫之研究需要，需收集有關「ISO 9000 應用在行政機關之研究」之資料，特做此次問卷的調查。

本份問卷為本所受行政院研考會委託之專題研究計畫「ISO 9000 應用在行政機關之研究」之先期探討研究，主要是以稅務及地政為民服務業務品質提升為例進行 ISO 9000 應用之研究。近幾年來，ISO 9000 應用在公民營企業已非常普遍，但應用在行政機關則為數尚少，惟有意導入者卻有增多之趨勢。本研究即從已通過 ISO 9000 國際標準品質保證制度驗證之行政機關做個案研究，並以稅務及地政機關為主要研究對象，規劃進行個案訪談或問卷調查，目的在經由整個研究案，探討行政機關於引進 ISO 9000 制度所可能產生之影響，提出稅務及地政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之觀念，再定義推行 ISO 9000 應有的內涵與實用之架構與模式，並從民眾需求確認結果，整理歸納使其與 ISO 9000 條款要求能明確對照，再提出實際運作推行時應有的階段規劃與重點目標。

本研究結論對於行政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度之實務極具義意，懇請鈞座撥冗協助填答此份問卷，貴機關及您個人的寶貴意見對我們的研究非常重要，問卷雖然比較長一點，但您的協助填答，將使本研究更趨充實完整，問卷所得之全部資料僅做學術研究整體之分析，**絕不對外公開個別機關或個人之資料，敬請放心填答。**

請您填完後繳回貴機關承辦人員，待其於收齊後直接投遞回原發問卷單位即可。佔用您寶貴的時間，僅致上十二萬分的歉意及謝意。

敬祝
身體健康 順心如意

元智大學工業工程研究所
指導教授：葉若春博士
 鄭春生博士
研 究 生：黃秋祥
地址：桃園縣中壢市內壢遠東路 135 號
電話：(03)4638800 ext.516
中 華 民 國 八 十 七 年 十 月

對已通過 ISO 9000 驗證的行政機關
員工的意見調查表

1. 貴機關高階主管對於推行 ISO 9000 有堅定之承諾。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
2. 貴機關高階主管對 ISO 9000 活動均能實際親自參與。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
3. 高階主管參加 ISO 9000 重要會議頻率高而且對各項問題均能深入瞭解。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
4. 貴機關負責推行 ISO 9000 之單位有足夠權限與能力。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
5. 貴機關負責推行 ISO 9000 之單位所使用之方法有效且有能仲裁衝突問題。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
6. 貴機關開始推行 ISO 9000 時僅是將現有作業轉成符合條款規定而已。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
7. 貴機關開始推行 ISO 9000 時係以新觀念、新作為、新程序來建構品質系統。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
8. 貴機關開始推行 ISO 9000 時有訂立周詳可行的執行方案。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
9. 貴機關之 ISO 9000 執行方案已衡量所需的資源並作優先順序的安排。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
10. 貴機關 ISO 9000 執行方案所定驗證時程與實際通過驗證之時程吻合。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
11. 貴機關建立 ISO 9000 品質系統時有重新且詳細地釐清民眾之需求與期望。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
12. 貴機關建立 ISO 9000 品質系統時有重新且詳細地確認所採用的服務流程是正確的。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
13. 貴機關員工能在 ISO 9000 品質系統下順利運作且當碰到民眾對服務不滿意時，或流程運作不順時，均知道如何處理。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
14. 貴機關在 ISO 9000 品質系統運作下對民眾之需求與期望有定期做確認。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
15. 您認為貴機關在通過 ISO 9000 驗證後確實能明顯的提升服務品質。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
16. 貴機關在對民眾提供服務後有蒐集並評估民眾之滿意度。	非常同意 非常不同意	同意	普通	不同意
17. 貴機關在獲得民眾滿意度資訊時對不滿意	非常同意	同意	普通	不同意

- | | | | | | |
|-----|---|-------|----|----|-----|
| | 部份能採取矯正或預防措施。 | 非常不同意 | | | |
| 18. | 貴機關之品質系統所定解決問題程序及統計方法應用能有效解決問題並掌握事實。 | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | | 非常不同意 | | | |
| 19. | 貴機關之品質系統能鼓勵員工自發性地挖掘潛在性的問題並加以矯正或預防。 | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | | 非常不同意 | | | |
| 20. | 依通過驗證前後服務品質之比較，您覺得行政機關有必要建立且通過 ISO 9000 驗證。 | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | | 非常不同意 | | | |
| 21. | 您認為 ISO 9000 可在行政機關全面實施。 | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | | 非常不同意 | | | |
| 22. | 您是否贊成由中央建立共同之 ISO 9000 品質系統而各行政機關只要遵行即可？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | | 非常不同意 | | | |
| 23. | 您認為目前服務流程中的那些工作是可以刪除的？請說明： | | | | |
| 24. | 您認為目前之服務流程中應對民眾增加那些服務項目？請說明： | | | | |
| 25. | 您對目前已通過驗證之品質系統有何建議？請說明： | | | | |
| 26. | 若相關機關導入 ISO 9000 建立品質系統，依您經驗，您有何建議？請說明： | | | | |
| 27. | 若相關機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您覺得他們需要何種支援？請說明： | | | | |

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

附錄四

對稅務/地政機關主管意見調查表

ISO 9000 應用在行政機關之研究調查問卷(三)

各位女士、先生您好：

敝人是元智大學工業工程研究所的學生，指導教授為葉若春博士及鄭春生博士，因進行行政院研考會委託工作計畫之研究需要，需收集有關「ISO 9000 應用在行政機關之研究」之資料，特做此次問卷的調查。

本份問卷為本所受行政院研考會委託之專題研究計畫「ISO 9000 應用在行政機關之研究」之先期探討研究，主要是以稅務及地政為民服務業務品質提升為例進行 ISO 9000 應用之研究。近幾年來，ISO 9000 應用在公民營企業已非常普遍，但應用在行政機關則為數尚少，惟有意導入者卻有增多之趨勢。本研究即從已通過 ISO 9000 國際標準品質保證制度驗證之行政機關做個案研究，並以稅務及地政機關為主要研究對象，規劃進行個案訪談或問卷調查，目的在經由整個研究案，探討行政機關於引進 ISO 9000 制度所可能產生之影響，提出稅務及地政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之觀念，再定義推行 ISO 9000 應有的內涵與實用之架構與模式，並從民眾需求確認結果，整理歸納使其與 ISO 9000 條款要求能明確對照，再提出實際運作推行時應有的階段規劃與重點目標。

本研究結論對於行政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度之實務極具義意，懇請鈞座撥冗協助填答此份問卷，貴機關及您個人的寶貴意見對我們的研究非常重要，問卷雖然比較長一點，但您的協助填答，將使本研究更趨充實完整，問卷所得之全部資料僅做學術研究整體之分析，**絕不對外公開個別機關或個人之資料，敬請放心填答。**

請您填完後繳回貴機關承辦人員，待其於收齊後直接投遞回原發問卷單位即可。佔用您寶貴的時間，僅致上十二萬分的歉意及謝意。

敬祝
身體健康 順心如意

元智大學工業工程研究所
指導教授：葉若春博士
 鄭春生博士
研 究 生：黃秋祥
地址：桃園縣中壢市內壢遠東路 135 號
電話：(03)4638800 ext.516
中 華 民 國 八 十 七 年 十 月

稅務/地政機關主管意見調查表

一、基本資料

1. 性別 男 女
2. 年齡 20-30 31-40 41-50 50 以上
3. 學歷 高中/職以下 大專 碩士 博士
4. 擔任主管幾年? 年; 職稱: _____

二、意見部份

- | | | | | |
|---|-------|----|----|-----|
| 1. 您認為貴機關的工作項目已明訂? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 2. 您認為貴機關的各工作項目之作業流程已明訂? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 3. 您認為貴機關對各工作項目已明訂工作目標? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 4. 您覺得貴機關是否常有民眾抱怨服務品質問題而不知由何單位負責處理? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 5. 您覺得貴機關各單位間的本位主義濃厚,不容易協調處理民眾抱怨之服務品質問題? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 6. 您認為貴機關目前所提供之服務符合顧客期望? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 7. 您認為貴機關對民眾之服務品質難以維持穩定? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 8. 您是否同意 ISO 9000 國際標準品質保證制度,也可適用於行政機關? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 9. 若導入 ISO 9000,您是否贊成由中央建立共同之品質系統而貴機關只是遵行即可? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 10. 若貴機關決定自行導入 ISO 9000 建立品質系統,您會承諾全力執行? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 11. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統,您部屬或所屬單位會樂意參加教育訓練? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 12. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統,您部屬或所屬單位會用心建立品質系統文件? | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 13. 若貴機關導入 ISO 9000,您認為只需將現 | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |

- 有制度作轉化為品質系統文件即可？ 非常不同意
14. 若貴機關導入 ISO 9000，您認為需要外單位（或顧問）來輔導才容易成功？ 非常同意 同意 普通 不同意
非常不同意
15. 民眾請貴機關所屬員工服務的項目有那些？請列舉最多的前五項。
16. 貴機關所屬員工最常做的工作有那些？請列舉最多的前五項。
17. 您認為貴機關的工作內容中，有那些部份和其他單位有重疊或已被取代？請列舉：
18. 您認為貴機關目前的那些工作是可以刪除的？請說明：
19. 您認為貴機關目前應對民眾增加那些服務項目？請說明：
20. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您對上階主管有何建議？請說明：
21. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統，您需要的支援為何？請說明：

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

附錄五

對稅務/地政機關員工意見調查表

ISO 9000 應用在行政機關之研究調查問卷(四)

各位女士、先生您好：

敝人是元智大學工業工程研究所的學生，指導教授為葉若春博士及鄭春生博士，因進行行政院研考會委託工作計畫之研究需要，需收集有關「ISO 9000 應用在行政機關之研究」之資料，特做此次問卷的調查。

本份問卷為本所受行政院研考會委託之專題研究計畫「ISO 9000 應用在行政機關之研究」之先期探討研究，主要是以稅務及地政為民服務業務品質提升為例進行 ISO 9000 應用之研究。近幾年來，ISO 9000 應用在公民營企業已非常普遍，但應用在行政機關則為數尚少，惟有意導入者卻有增多之趨勢。本研究即從已通過 ISO 9000 國際標準品質保證制度驗證之行政機關做個案研究，並以稅務及地政機關為主要研究對象，規劃進行個案訪談或問卷調查，目的在經由整個研究案，探討行政機關於引進 ISO 9000 制度所可能產生之影響，提出稅務及地政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之觀念，再定義推行 ISO 9000 應有的內涵與實用之架構與模式，並從民眾需求確認結果，整理歸納使其與 ISO 9000 條款要求能明確對照，再提出實際運作推行時應有的階段規劃與重點目標。

本研究結論對於行政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度之實務極具義意，懇請鈞座撥冗協助填答此份問卷，貴機關及您個人的寶貴意見對我們的研究非常重要，問卷雖然比較長一點，但您的協助填答，將使本研究更趨充實完整，問卷所得之全部資料僅做學術研究整體之分析，**絕不對外公開個別機關或個人之資料，敬請放心填答。**

請您填完後繳回貴機關承辦人員，待其於收齊後直接投遞回原發問卷單位即可。佔用您寶貴的時間，僅致上十二萬分的歉意及謝意。

敬祝
身體健康 順心如意

元智大學工業工程研究所
指導教授：葉若春博士
 鄭春生博士
研 究 生：黃秋祥
地址：桃園縣中壢市內壢遠東路 135 號
電話：(03)4638800 ext.516
中 華 民 國 八 十 七 年 十 月

稅務/地政機關員工意見調查表

一、基本資料

- | | | | | |
|--------------|--------|-------|-------|-------|
| 1. 性別 | 男 | 女 | | |
| 2. 年齡 | 20-30 | 31-40 | 41-50 | 50 以上 |
| 3. 學歷 | 高中/職以下 | 大專 | 碩士 | 博士 |
| 4. 在本機關服務幾年？ | 年 | | | |

二、意見部份

- | | | | | |
|---|-------|----|----|-----|
| 1. 您清楚您的工作項目嗎？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 2. 您所擔任的工作已訂有工作手冊或流程與表單。 | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 3. 您所擔任的工作有明訂法令規章可遵循。 | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 4. 上級主管對您的工作目標有明確規劃。 | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 5. 您是否有做工作記錄或報告,定期呈主管核閱？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 6. 您覺得貴機關是否常有民眾抱怨服務品質問題而不知由何單位負責處理？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 7. 您覺得貴機關各單位間的本位主義濃厚,不容易協調處理民眾抱怨之服務品質問題？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 8. 您認為貴機關目前所提供之服務符合顧客期望？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 9. 您認為貴機關對民眾之服務品質難以維持穩定？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 10. 您是否同意 ISO 9000 國際標準品質保證制度,也可適用於行政機關？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 11. 若貴機關決定自行導入 ISO 9000 建立品質系統,您會熱誠參與？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 12. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統,您會樂意參加教育訓練？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 13. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統,您會用心將現有之作業再重新檢討精進？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 14. 若貴機關導入 ISO 9000,您認為只需將現有制度作轉化為品質系統文件即可？ | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |
| | 非常不同意 | | | |
| 15. 若貴機關導入 ISO 9000,您認為需要外單位 | 非常同意 | 同意 | 普通 | 不同意 |

- (或顧問)來輔導才容易成功? 非常不同意
16. 民眾請貴機關所屬員工服務的項目有那些?請列舉最多的前五項。
 17. 貴機關所屬員工最常做的工作有那些?請列舉最多的前五項。
 18. 您認為貴機關的工作內容中,有那些部份和其他單位有重疊或已被取代?請列舉:
 19. 您認為有那些工作項目是不要或應由其他單位執行?請列舉:
 20. 您認為貴機關目前的那些工作是可以刪除的?請說明:
 21. 您認為貴機關目前應對民眾增加那些服務項目?請說明:
 22. 若貴機關導入 ISO 9000 為提昇服務品質,您認為以何種方式與民眾接觸較適當?請說明:
 23. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統,您對上階主管有何建議?請說明:
 24. 若貴機關導入 ISO 9000 建立品質系統,您希望高階主管提供那方面的支援?請說明:

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

附錄六

高雄市國稅局訪談記錄

訪談單位：高雄市國稅局

訪談對象：局長李述德先生、品質管理代表陳文宗副局長
、黃燕輝科長、陳美琳股長

訪談日期與起迄時間：87.12.1 (14:00-16:30)

訪談事項與記錄：

1. 導入動機及目的？

答：民國 86 年 4 月擴大局務會報，決議進行改善。民國 86 年 5 月進行推行 ISO 9000 驗證規劃並向研考會申請專案計畫來推行。全案建制之動機在於奉行行政院「政府再造綱領」、落實財政部「營造徵納和諧關係」之政策，積極提升稽徵服務品質及確保作業品質，建制 ISO 9002 品質系統，以提升納稅人對國稅局稽徵作業之信服度。實施 ISO 9002，使全體員工在標準作業程序下，順利遂行公務並確保品質；如此，執行者「做的安心」管理者「管的放心」而顧客即納稅人「繳的開心」；達到「課稅心安理得、繳稅心甘情願」之境界，及「服務要好、品質要高、工作要快樂」之目標。

2. 導入前之品質管理方式？

答：高雄市國稅局制度規章均以現代企業管理之思維釐訂，推行 ISO 9000 品質系統，僅係將原功能編組作業手冊加以整理深化，使所有作業標準化、制度化、系統化、文件化、透明化，本局通過驗證後並獲研考會經費補助辦理稅務機關觀摩會，藉以傳承推動經驗。

3. 導入方式？透過輔導或自行建制？

答：八十七年五月訂定作業計畫，成立專案小組，參考相關資訊，配合 ISO 9000 條款規範自行建制並完成驗證。

4. 導入總時程？ISO 9000 的建制範圍及項目？

答：自 86 年 5 月至 87 年 3 月，共計九個月。建制範圍包括國稅稽徵全部稅目。其實高雄市國稅局在民國 68 年就已經開始對每項作業做流程標準化，民國 86 年 5 月始配合 ISO 9000 精神，將現有作業規定轉換為 ISO 9002 架構。撰寫作業程序時，即涵蓋改善；例如單一窗口化，以前查詢須經十三個密碼查詢十三項(每次均需連線到財政部財稅資料中心)，納稅人若要查詢三個項目須經三次密碼轉換；改善後，目前的一個密碼去選所需查詢的項目一次連上財稅中心取得即可，節省納稅人的時間和工作效率。ISO 9000 的說、寫、做一致，改變基層習慣，要記錄而不是口說。目前程序書、標準書有問題時，才開會討論，不然是每半年實施內部品質稽核一次。將其他未申請之稽徵所一樣納入內部品質稽核，且企劃科每年查核一次程序書、程序手冊。ISO 9000 的建制適用範圍含蓋國稅局各科室業務。

5. 負責推動之單位為何？向哪一家驗證機構申請驗證？

答：成立專案小組，係採跨科室任務編組方式籌組，企劃科綜辦。專案小組組成成員包括召集人、企劃委員、副企劃委員、企劃幹事、執行委員、執行幹事等。正式評鑑係由英國亞力士國際驗證公司(SGS)驗證，通過後於 87 年 3 月 21 日授證，是屬於全國第一個通過驗證之稅捐稽徵機關。

6. 推展過程中曾遭遇到的困難？如何克服？

答：導入過程中，條文轉換無前例可循，請顧問師講解條文又因為無法與局內現況連結，而後自行就條文與現行作業融合進行條文轉換成系統用語，此為較困難者。另行政機關因為公務員的心態，多做多錯少做少錯，所以阻力也較大。再就是各階文件不能違反財政部的規定，這在文件制定過程中，也是要注意的。

7. 推展過程之階段劃分？

答：本局推展過程之階段劃分孕育期、訓練期、作業期、評核期，共計九個月。

8. ISO 9000 的建制內容重點說明？

答：高雄市國稅局品質系統，係依據 CNS 12682(ISO 9002)品質管理與品質保證標準制訂，由專案小組召集人督導本制度建制，依據品質政策、ISO 90009002 國際標準，指派企劃科制訂品質手冊，經各層級覆核，由局長核定頒佈施行。

9. 驗證獲致成功的關鍵因素為何？

答：國稅局本身有既定的規定和作業手冊故轉換成程序書和其他標準都較容易，而且實施 TQM，再透過 ISO 9000 將各單向的轉成全面的整合品保制度也較容易。獲致成功的關鍵因素中導入觀念最重要，因此本局提出三心兩意(做的安心、管的放心、納稅人開心)，因為有標準承辦人員做得安心，承辦人員都有明確依據執行工作，各階層管理人員依相關的查檢表予以覆核，便可管得放心、而納稅人在作業標準明確的情況下，其權益可獲確保，因而樂於繳其應繳的稅款，納稅人自然繳得開心。本局透過企業文化、內部文化和企業願景將目標設定，讓公務員做的心安理得、納稅人繳的心甘情願。

10. 獲得驗證後的助(效)益為何？

答：以管理面而言，可 a.提高施政績效 b.提高工作效能；以行銷面而言可 a. 建立機關優質形象 b.提高民眾滿意度。驗證後各項作業均訂有明確之標準與程序，因此「執行者做的安心、管理者管的放心、納稅人繳的開心」。另標準作業模式也能明確劃分各單位及各階人員之權責，可健全管理並促進和諧關係。而員工依書面化品質系統運作，人員工作替換性高且易於學習可縮短人才培訓時間而提升服務品質。建立內部品質系統稽核，可減少錯誤、矯正缺失、預防舞弊並提高工作效益。再來就是國稅局各稽徵所性質相同，作業內容都相同，將來水平展開至全部的稽徵所整個納入品質系統，可以節省驗證費用。

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

附錄七

中央健保局中區分局訪談記錄

訪談單位：中央健保局中區分局

訪談對象：品質管理代表 方志琳副經理

訪談日期與起迄時間：87.11.7 (09:00-10:30)

訪談事項與記錄：

1. 導入動機及目的？

答：推動 ISO 9002 在於追求顧客滿意的服務，建立全面品質管理的組織文化，其透過 ISO 9000 建制來確保分局的服務水準。自民國 84 年推動 QCC 活動起，因為主管有共識且有雲林科技大學工管系的老師給予管理技術上的協助，獲得相當成效的改善。但 QCC 是片段的改善，仍無法滿足目前的需求。民國 85 年開始導入 TQM(比行政院早)，當時以就重要作業流程參考 ISO 9002 條文，製作部份的健保文件，已做到書面化，且有部份成效。第二任經理認為既然有成效，就應該全面推行 ISO 9002，使健保文件合一，文件標準化、合理化。如在門診組、住院組對醫療費用審查上應用，可使成效更加顯著。可提升服務品質，但本意是改善現況，申請 ISO 9002 是順水推舟，所以沒有找顧問公司，由雲林科技大學的老師輔導改善分局體質，並藉由 ISO 9002 定期的內、外部稽核使中區健保局同仁，不致鬆懈、懶散，而能持續的以 ISO 9002 精神“說、寫、做”合一，達成分局永續經營、全員品質意識提升、持續改善、管理制度化、作業程序標準化及服務水準顧客滿意之目標。

2. 導入前之品質管理方式？

答：中央健保局中區分局因成立較晚，成立之初制度規章均以現代企業管理之思維來釐訂，先是推行 QCC 活動及其他作業改善，而且平常就強調顧客滿意、品質導向、全員參與、持續改善等全面品質管理做法，ISO 9000 是在作業改善過程中順水推舟完成建制。

3. 導入方式？透過輔導或自行建制？

答：中央健保局中區分局原係由雲林科技大學的老師輔導改善分局體質並提升服務品質，申請 ISO 9002 是水到渠成，所以 ISO 9002 建制過程中沒有再找顧問公司。

4. 導入總時程？ISO 的建制範圍及項目？

答：自 85 年 5 月至 86 年 8 月，共計一年三個月。中央健保局中區分局建制過程中未找企管顧問公司，而由大學教授指導，於系統建制規劃時，以 P-D-C-A 原理將推動之步驟定為，P-評估與規劃及教育與訓練；D-系統書面化及實際運作；C-稽核與評鑑；A-維持與改善。推動過程他們累積三大經驗有：順—推動工作要順利，需要高階主管支持及推行委員會的全力配合。準—推動方向要準確，將條文要求，準確的轉換成自己單位所應做的事。實—說、寫、做要踏實，說你所寫的，寫你所作的，且要做你所應做的。所建制的品質系統適用於本分局內全部組室。

5. 負責推動之單位為何？

答：成立品質保證委員會，由管理代表擔任主任委員，各組室主管為委員，負責推動分局各項品質活動。

6. ISO 的建制內容重點說明？

答：中央健保局中區分局品質系統，係依據 ISO 9002 品質標準，由管理中心制訂，經各相關主管會簽確認後，呈管理代表複核，再由經理核准後公布遵照施行。適用範圍含蓋中區分局整個健康保險服務業務。

7. 推展過程之階段劃分？

答：本分局 ISO 9000 推展過程之階段為評估規劃階段、教育訓練階段、系統書面化階段、實際運作階段、稽核階段、驗證階段六個階段。

8. 推展過程中曾遭遇到的困難？如何克服？

答：中央健保局中區分局原僅單純為進行專案改善作業，一開始並未計畫驗證，但第二任經理認為改善作業要能持續，才較有系統的進行 ISO 9000 品質系統的規劃與應用。推展過程之困難包括：a. 條文適用於製造業上的規定，轉換為適用政府單位應如何解釋，且無前例。b. 因同仁不瞭解 ISO 9000 內容，會懷疑為何要推行 ISO 9000，為何要取得驗證？所以，要多花時間在宣導並透過教育訓練培訓種子人員後再推行，種子人員分工負責使每個單位能確實配合推行。建制過程中未找企管顧問公司，而由大學教授指導，主要是認為如此可針對制度改善，建立之品質系統才會落實。

9. 向哪一家驗證機構申請驗證？

答：英國亞力士國際驗證公司(SGS)86年8月13日全國第一個通過驗證之公營金融保險機關

10. 驗證獲致成功的關鍵因素為何？

答：本分局驗證獲致成功的關鍵主要有：(1)兩位輔導老師盡責，且經驗豐富。(2)獲得最高主管(當時為葉金川總經理)的強烈支持，和主管(經理)的配合。(3)挑選種子(較優秀的同仁)，再水平展開。(4)有系統、有步驟、循序漸進。

11. 獲得驗證後的助(效)益為何？

答：本分局獲得驗證後的主要效益為：(1)提升服務品質意識：若民眾覺得服務不好，會懷疑如何取得驗證。(2)提升企業形象：因為取得 ISO 9000 國際品質標準之驗證，可確保一定程度的服務品質。(3)通過驗證時全體同仁士氣高昂：因為在金融保險服務業上，為全國第一家取得 ISO 9000 國際驗證。(4)作業標準化、書面化和內部落實稽核：因為內部稽核落實才能瞭解預防與矯正的重要，這才是推行 ISO 9000 驗證前所不瞭解的。

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

附錄八

台北市民政局訪談記錄

訪談單位：台北市民政局

訪談對象：第四科黃嫩雲科長

訪談日期與起迄時間：87.12.21 (14:30-16:50)

訪談事項與記錄：

1. 導入動機及目的？

答：戶政業務在民國 84 年開始改革，先從櫃台降低及奉茶做起(由主管先做，再交由工友做)以增進與民眾的互動，而民眾也願意接受，進而使工友觀念改變認為奉茶是做功德，間接改變員工/公務員和民眾間的關係。而櫃台人員要有好的表現需要有很好的後台提供文件審查、文件保存等，於是開始推行 ISO 9000 驗證。因此，建制之主要動機是本著戶政為民服務理念及為提供民眾更高之服務品質保證，建制 ISO 9002 國際標準品質保證系統，用以貫徹便民、效率、創新、尊重之品質政策。追求行政革新，並展現出高效率管理團隊的實力與決心，為政府服務民眾樹立了新的典範；追求戶政業務全員更一致的服務品質並營造組織學習的工作環境，本著好還要更好、不斷改善的精神，乃嘗試以建立符合 ISO 9002 國際品質保證系統標準的方式，藉客觀第三者的良性互動再創佳績，提升市府形象。

2. 導入前之品質管理方式？

答：台北市民政局是在推行 ISO 9000 前，已經以真正為民服務之理念在進行戶政大改革，導入 ISO 9000 後來也就併入戶政大改革中的一環，建制 ISO 9002 國際標準品質保證系統用以提供民眾更高之服務品質保證。

3. 導入方式？透過輔導或自行建制？

答：台北市民政局則自八十六年七月開始著手規劃推動戶政業務 ISO 9002 品

質系統之建制，推動之前先遠赴中油高雄廠觀摩其 ISO 9000 建制情形，並多次向經濟部商品檢驗局洽詢相關事宜，推動時，由於對標準不熟悉，故委請財團法人中國生產力中心協助建立品質系統。全案過程之輔導著眼於：a.藉教育訓練與制度建立過程，讓各階層管理人員熟悉 ISO 9000 族系之國際品質語言、精神與要求。b.以現行運作制度為出發點，考量標準與成本要求，使書面制度成為全員參與，實際可行的溝通工具。c.營造具學習功能的組織環境，凝聚全員服務外部與內部下游顧客、不斷改善的品質承諾。d.使參與規劃幹部藉專案進行過程熟習產業界專案管理之手法。建制之要項則包括：a.戶政業務細部診斷與作業流程檢討；b.管理幹部品質系統相關課程教育；c.政策、管理責任與執行任務編組；d.書面系統架構與系統內文件管理流程建立；e.戶政服務品質手冊再檢討與修訂發行；f.戶政管理與業務流程檢討改善、會審與發佈遵行；g.基層同仁品質系統稽核與改善；h.系統管理審查、品質目標擬定與持續改善；i.稽核式輔導與稽核員培訓；j.實施全面內部品質系統稽核與改善。

4. 導入總時程？負責推動之單位為何？向哪一家驗證機構申請驗證？

答：自 86 年 7 月至 87 年 2 月，共計八個月。推動時民政局組成 ISO 9002 國際品質驗證推動小組，由局長擔任總召集人，兩位副局長擔任副總召集人，主任秘書擔任總幹事，第四科科長、秘書室主任及本市各區戶政事務所主任擔任執行幹事，第四科專員、個股股長、秘書室專員及各區戶政事務所秘書、股長、研考擔任組員。建制後向經濟部商品檢驗局(BCIQ)申請驗證，於 87 年 2 月 5 日獲得證書，是全國第一個通過驗證之戶政機關

5. ISO 的建制範圍及項目？ISO 的建制內容重點說明？

答：民政局戶政業務相關科(第四科)、室(秘書室)、台北市行政區各戶政事務所服務業務。戶政業務服務品質系統，係依據 CNS 12682(ISO 9002)品質管理與品質保證標準制訂，由民政局長授權戶政業務之副局長擔任品質管理代表督導本制度，依據戶政服務品質政策、ISO 9002 國際標準，並考量現行制度與適當資源運用、分派相關業務負責人員研擬初案、經管理代表召集四科科長及各戶所主任以上相關主管共同討論後，由局長核

定公布遵照施行。適用範圍含蓋民政局戶政業務相關科(第四科)、室(秘書室)及台北市行政區各戶政事務所服務業務。

6. 推展過程之階段劃分？

答：推展過程分三階段：(1)現行運作系統的有效性細部診斷與教育訓練。(2)ISO 9000 系統流程網路建立與實施。(3)系統有效性運作檢討與改善。

7. 推展過程中曾遭遇到的困難？如何克服？

答：同仁及主管的不了解 ISO 9000 的精神和意義，所以發生問題是邊做邊化解，由局長親自督陣主持會議(從作業程序書開始)，經由每次的會議和各單位主管一起開會，宣示要做來化解阻力。鍾副局長(管理代表)負責化解歧見，使十四個戶政事務所服務全部一致。將整個組織文件轉換為 ISO 9000 文件，由各戶政事務所共同分擔，無法轉換的文件則交由第四科負責，這段期間造成第四科的同仁工作壓力較大，文件轉換過程發生困擾且不能違背法令影響民眾權益，完成轉換後的文件再用傳真給每個戶政事務所去研商是否可行、有無不妥善處，修正完成經主管認可後才算完成，最後由商檢局來作 ISO 9000 驗證。

8. 驗證獲致成功的關鍵因素為何？

答：主要關鍵因素包括四個：(1)局長的決心與支持。(2)各階主管有很強的溝通能力。(3)推行單位台北市民政局第四科負責盡職。(4)各戶政事務所全力配合，一起做，一起申請驗證。

9. 獲得驗證後的助(效)益為何？

答：獲得驗證後的效益可歸納如下：

- (1) 建立一符合 ISO 9000 精神與要求的書面品質系統，做為共同遵守與內部不斷改善的管理溝通工具。
- (2) 凝聚戶政人員全體服務市民之共識，適切分工、善用人力、物力資源，以確保整體戶政服務品質管理制度有效運作，不斷改善，在不違背法令的條件範圍內，追求市民申辦戶政業務的最大滿意。
- (3) 確保市民(或相關政府申辦單位)與戶政服務人員都能瞭解申辦案件

提出與處理過程中所需注意事項以及作業方法，以維護服務對象的權益。

- (4) 有效管制與本戶政服務品質系統相關之文件、文書與資料，使成為各科、室及戶政事務所間溝通品質業務之有利工具，並藉以累積管理經驗、提高戶政服務品質。
- (5) 建立各階層員工一致性的行動準則，以營造品質學習環境、培養不斷改善追求卓越的組織文化。
- (6) 確保戶政業務處理過程之檢查，能明確識別以免誤用。
- (7) 有效處理異常事項及市民之陳請抱怨，不斷檢討改善，提升服務品質。
- (8) 確保戶政文書或資料檔案傳送、保管、核發、歸檔及保存之安全，以避免損壞或遺失。
- (9) 相關之記錄均能有系統的管制，並作為改善與追溯檢討之依據。
- (10) 藉由內部品質稽核，客觀發掘各項問題，以作為不斷改善之依據，確保制度之有效運作。

附錄九

中壢市市公所訪談記錄

訪談單位：中壢市市公所

訪談對象：李昇屏秘書

訪談日期與起迄時間：87.11.9 (14:00-15:30)

訪談事項與記錄：

1. 導入動機及目的？

答：建制 ISO 9000 主要是實踐當初市長競選的政見諾言；推展 ISO 9000 品保系統以響應中央政府行政革新的政策指示，藉企業經營的理念來提升行政效率及確保行政品質的一致性。導入 ISO 9000 是達成行政革新的手段，而不是以得到 ISO 9000 驗證為目的。推動 ISO 9000 使公所內各項業務及其流程人性化、合理化、標準化、文件化；各業務承辦人的個人經驗均得以轉化與累積為公所內全體同仁之技術經驗，藉以提升行政品質達到市民滿意之目標。

2. 導入前之品質管理方式？

答：中壢市公所屬於地方基層行政機關，建制 ISO 9000 主要是實踐當初市長競選的政見諾言；現任市長希望藉由 ISO 9000 的導入，將公所內各部門運作流程及作業予以合理化、標準化、制度化並藉企業經營的理念來提升行政效率及確保行政品質的一致性。

3. 導入方式？透過輔導或自行建制？

答：桃園縣中壢市市公所 ISO 9002 建制前曾邀集各大顧問公司針對市公所進行診斷，再請顧問公司提出計畫書進行評選，從而選定顧問公司輔導完成 ISO 9002 品質系統之建制。全案展開即由顧問群進行系統診斷作業及教育訓練(ISO 9000 簡介暨導入要領、條文具體說明、品質手冊、程序、指導書之制訂應用等課程)，並依公所組織狀況，成立 ISO 9000 推行委員

會展開品質系統整合規劃實施管制系統之設計與整合，依序再展開系統文件編訂計畫擬定；程序書制頒、品質手冊要項彙整編訂、工作說明、技術文件、表單擬編、檢討、建立等陸續撰編；在全面實施後再執行定期檢討、改進、稽核、顧問模擬評鑑；確認落實程度與成效後提出申請；於正式評鑑後取得證書。

4. 導入總時程？負責推動之單位為何？向哪一家驗證機構申請驗證？

答：市公所導入時程自 87 年 4 月至 87 年 7 月，共計約三個月。推動時成立 ISO 9000 推行委員會，秘書室主任秘書為管理代表，負責建立維持品質系統。建制完成後向貝爾國際驗證機構(BQR) 申請驗證並於 87 年 7 月 13 日獲得全國第一個通過驗證之地方基層政府機關之殊榮。

5. ISO 9000 的建制範圍及項目？

答：公所內十二個課室中的秘書室、人事室、建設課。

6. ISO 9000 的建制內容重點說明？

答：中壢市市公所品質系統，也係依據 ISO 9002 品質管理與品質保證標準，由秘書室制訂，經各相關主管會簽確認後，呈管理代表審查，再由市長核定後公布遵照施行。適用範圍目前僅涵蓋中壢市市公所秘書室、人事室及建設課業務。

7. 推展過程之階段劃分？

答：推展過程之階段分為：(1)導入準備階段。(2)系統建立階段。(3)落實推動階段。(4)驗證階段。

8. 推展過程中曾遭遇到的困難？如何克服？

答：市長要求三個月完成驗證時間較短，且在同仁對 ISO 9000 不瞭解情況下，心裡壓力及工作負荷相當大。建制期間因條文轉換無前例可循，故無法參考，同仁之共識也無法統一。只推行三個月就拿到 ISO 9000 驗證，多半是顧問公司在協助，同仁了解不夠，即使是通過驗證的單位，內部共識仍待加強。另外，因經費不足，也造成教育訓練不夠，無法多培訓種

子人員。先前選定 4 各單位納入驗證範圍，後來因為工務課(與市民接觸最頻繁的單位之一)在內部稽核過程沒有通過，所以正式申請驗證時是三個單位。系統實施後以品質記錄及統計技術問題最多，主要原因分別為準備時間短大部分作業尚缺實際運作之記錄及對統計手法不瞭解，故未作分析。

9. 驗證獲致成功的關鍵因素為何？

答：驗證獲致成功的關鍵因素主要有兩項：(1)因係市長政見的延伸，獲得市長的決心與支持。(2)輔導顧問的協助。

10. 獲得驗證後的助(效)益為何？

答：市公所獲得驗證後的主要效益包括：

- (1) 市公所內部作業書面化，人員異動，新人上任較易上手，有助人員輪調，提高工作效率和興趣。
- (2) 可避免有人在同一職務太久，進而產生弊端，有防弊功能。
- (3) 對第二階段繼續推動公所內其它單位併入系統參與驗證示範的成效有較高的期望。

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

附錄十

元智大學專案計畫第一次學者專家座談會會議記錄

會議名稱：行政院研考會委託專案計畫專家會議(第一次)

計畫名稱：ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

會議時間：民國八十八年二月六日星期六上午九時三十分至十二時三十分

會議地點：台北市羅斯福路二段七十五號品質學會九樓會議室

會議主席：研究主持人 葉若春博士

會議記錄：楊衍春先生

出席人員：葉若春博士、鄭春生博士(協同主持人)、蘇朝墩博士 (交通大學工業工程與管理系教授)、潘浙楠博士(成功大學統計所教授)、潘忠煜博士(東海大學工業工程系副教授)、劉明魁博士(證券櫃台買賣中心副理)、蔡祥智博士(中華工商專科學校副教授兼科主任)、黃嫩雲(北市民政局科長)、楊秀菁(北市稅捐處股長)、邱梅芳(桃園縣稅捐處)、黃秋祥(研究小組研究助理)

=====

會議內容如下：

主 席：說明本座談會之源由及目的。

黃秋祥：說明本座談會之研討主題並摘要報告本研究案之發展歷程及相關發現與建議事項。

主 席：說明討論方式，並請與會者踴躍發言、討論。

黃嫩雲：政府經營模式已以民眾為導向之企業體經營方式，台北市戶政改革三年多來，藉由 ISO 9000 的導入，經由服務項目與組織架構整合並提升、維持服務品質，證實對公家單位確有幫助，故 ISO 9000 適合行政機關，但品質系統文件的發行是其一大困擾。

楊秀菁：行政機關既有程序文件完整，申請 ISO 9000 不是困擾，稅務機關導入 ISO 9000 是為取得民眾信賴和滿意，減少稅務機關與民眾敵對的關係。

邱梅芳：雖然文件都有，但轉換成符合 ISO 9000 條文要求之文件仍會造成機

關的困擾，員工增加工作負荷。

主席：文件重新改為 ISO 9000 的文件，所增加的工作量是單位的問題，而且一般人都怕麻煩才會有其他困擾。

黃嫩雲：建立 ISO 9000 驗證，不代表可減少民眾抱怨。在以前，新進同仁未經訓練，一進來就上櫃台服務大眾，因為對法令條文的不瞭解容易造成民眾抱怨。民政局導入 ISO 9000 就必須將法令規章盤整成一套文件，可以適用於戶政業務八百多人，再利用教育訓練使新進同仁具有一定的服務水準，這一套品質文件系統經常維護可使八百多人共用且有一致的標準與服務，可避免同仁用到舊文件，進而減少抱怨。

潘忠煜：建議三個重點：

一、品質意識：讓員工知道這樣做有何好處？的宣導。主管更替時的問題？例如台北市長換人是否會改變？要減少人去政息的問題。

二、稅務問題：每年此時要準備報稅，如演講收入變為薪資所得，造成報稅困擾。應該將此類問題予以明確化、透明化的讓納稅人知道如何處理可減少民怨。

三、讓民眾知道 ISO 9000 的重要性和好處，且須宣傳有必要這麼做。

潘浙楠：ISO 9000 是制度面的建立，導入 ISO 9000 就一定可以改善品質和流程是誤導，容易成為“為驗證而驗證”的錯誤觀念。重要的是 ISO 9000 的精神，文件化、標準化、稽核，即“說寫做一致”。

人未經訓練就送上第一線服務是會造成民怨。流程和步驟最重要，是訓練的重點，可提昇人的服務素質而人的素質是服務機關的重點。而服務品質是以誠信和創新最重要。

評估：內部看抱怨是否減少；外部則定期做顧客滿意度調查。以這兩個方向做為定期評估的指標。

劉明魁：行政機關利用 ISO 9000 這個出口導向的工具來提昇服務品質則會是很好的工具。在戶政、地政、稅務這三個單位特色是最電腦化、文件三點合併，可減少文件，但是 ISO 9000 太多文件，這樣要如何取得平衡？而不要一個單位擺兩套文件。ISO 9000 是製造業的條文，轉換為行政機關會造成困擾，而且電腦化會使作業制度的流程產生很大的變化，對於新的制度、新的東西要如何配合是一個問題。行

政機關導入 ISO 9000 應有的觀念中應加入如何宣導。

- 蘇朝墩：民國七十五年交大開始導入 QCC，使學校各處室都推行，但因未能持續推行於半年後及沒再續辦。所以，系統的運作和最高領導者的決心有重要的關係。要做說服性的說明，比較欠缺的有行政機關的特性，如標準化、文件化等等，但這程序要如何做的好，應找出特色。至於 ISO 9000 適不適用的問題，只要最高管理者說可以就可以，所以公務人員是一定都適用。
- 鄭春生：ISO 9000 是絕對可以適用的。對新進人員而言，業務之執行可參照標準作業程序書而減少自行摸索的時間。元智花八、九個月時間將 ISO 9000 引進教學和行政服務，行政人員接受度較高，認為可以提昇工作品質；而教學的老師比較有意見。行政人員剛開始也有排斥，但透過教育訓練可以改善。學校推行所遇到的困難會和行政機關相近，推行 ISO 9000 如劉博士所說減少文件的問題是可以接受的，而且是有限定文件或檔案，而是文件、檔案、VIDEO、VCD 等等都可以涵蓋。
- 主席：大家都是正面的反應。元智自行導入 ISO 9000，未曾委託顧問公司協助，所以全部自己建制品質系統；學校老師自由，連校長、系主任都管不到，比較難，但一樣要對老師宣導。這和行政機關有點類似。QCC 是部份，只是 TQM 的一小環節而已，TQM 是整體討論一個組織或是一個企業，而 ISO 9000 主要是以 TQM 為基礎的持續不斷的改善。所以，如何維持、落實是 ISO 9000 未來的重點。
- 潘浙楠：贊同鄭教授的見解，ISO 9000 的文件化和標準化對新進人員會有幫助。因為，可以使工作執掌明確，在國外有，但目前國內人員的交替都是口耳相傳容易有疏漏，無文件說明，所以有必要以 ISO 9000 的文件化和標準化來改進。
- 黃嫩雲：建立過程中會使基層人員都很明瞭工作過程，而 ISO 9000 對各戶政事務所主任獲益最大。品質管理在剛開始時管理者最辛苦，因為要先瞭解再告訴部屬，但主管的企圖心要強亦須團隊的配合才會容易成功。將來是管理者最輕鬆，因為部屬會依照所建立的制度去做而換市長也無法改變此一狀況。做觀念的溝通、改革、內部稽核、團隊合作都很重要。換市長戶政品質不變，所以，得到研考會評比第

一名。

在驗證方面台北市民政局是找商檢局，因為商檢局比較瞭解行政機關的特性，一般驗證單位會找不到毛病，僅能做合理性的檢查，況且外國驗證單位又怎麼會瞭解我國行政機關。目前研考會都會對各行政機關做考核，以後建議應改由研考會成員做外部稽核，使其具有外稽的能力。

劉明魁：台北市民政局和元智大學是做全面性的推行，所以成效卓著。有的行政機關是選擇性的推行，效果不彰且與 TQM 相違背。

鄭春生：認同劉博士的觀點，學校將 ISO 9000 轉換詮釋的很好，所以一般驗證機構都以學習的心來辦驗證的工作。而且一般驗證公司不可能瞭解學校、和各行政機關的特性。所以，在行政機關方面，建議應由政府機關如研考會成立驗證、稽核單位來做，會比較瞭解政府機關的特性，也應該會比較節省經費。

主 席：可以建議研考會和學校教授相結合來作驗證、稽核的工作。

潘忠煜：在推行規劃與重點項目上有三點較重要：

- 一、行政單位主管的企圖心要強，最好在位的時間夠長。
- 二、行政單位的立法問題，如法規轉換條文的重整問題。
- 三、最後的維護和稽核。

劉明魁：假設成立新單位，應如何建制，是否需要再靠外部驗證的協助？

潘浙楠：新單位的建制，應先在組織架構先建立，再將共同部份直接比照辦理，特殊的少數項目才須修正或重新建立。

潘浙楠：在抱怨次數、指標，做為民眾滿意度的調查，可利用問卷調查、抱怨信箱等方式來做。如此可明確反應出民眾滿意度的問題。

主 席：潘教授所說的方式台北市民政局都有在做而且做的很好。

劉明魁：ISO 9000 即將於 2000 年改版的問題，已獲驗證及建制中的單位應注意電腦化的衝擊和 Y2K 的問題。在品保問題上，有抱怨就是有問題，可以利用網際網路做問題的解答。

楊秀菁：在 Q&A 的網路、信箱與電話等等都有，而且有追蹤管制，利用 ISO 9000 的稽核及每半年的管理審查，可將此重點掌握住。

黃嫩雲：民眾抱怨有用書面、電話、現場等收集回來做分析，民政局會按月分析問題是否是法律規定所造成或是服務不當所致。若管理審查會

討論的結果確認是服務不當所致，則加強教育訓練；若是中央制度上的問題則向中央反映。

潘浙楠：矯正預防、要因分析等手法應讓基層人員瞭解問題如何解決，不能解決的應向上級反應。

劉祥智：PDCA、全面提昇服務品質方案與 ISO 9000 應如何結合、檢討、改進，這是對行政機關比較有幫助的。但行政機關應用 ISO 9000 需要對 ISO 9000 條文做一詮釋，如此行政機關才会有明確的概念來推行。

主席：最後感謝與會者的踴躍發言與建議，相信對未來行政機關在推行 ISO 9000 會有相當大的幫助。

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

附錄十一

元智大學專案計畫第二次學者專家座談會會議記錄

會議名稱：行政院研考會委託專案計畫專家會議(第二次)

計畫名稱：ISO 9000 應用在行政機關之研究—以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

會議時間：民國八十八年二月十一日星期四下午二點至四點

會議地點：元智大學一館七樓第二會議室

會議主席：研究主持人 葉若春博士

會議記錄：楊衍春、蕭博仁、張哲彰先生

出席人員：鄭春生博士(協同主持人)、楊錦洲博士(中原大學工工系副教授)、張東生博士(中央大學企管系教授)、沈伯樂(中壢市公所主任秘書)、陳美琳(高雄市國稅局股長)、謝幸兒(台中市稅捐處檢核員)及黃秋祥、許惠玲、林昭儀、陳賢宗、謝美蓉、羅明秋等研究小組成員。

=====

會議內容如下：

主 席：說明本會議之源由及目的。

陳美琳：高國局導入 ISO 9002 之前已訂有各項功能作業業務手冊，自 86 年 5 月正式導入後，原本目的主要是著重作業制度化、合理化、透明化。李局長認為功能作業流程需要再改進，並針對整體來做，再搭配 ISO 9002。例如，以前送稅單的方式，每個人做法都不同，其效果便有很大的差異，所以重新檢討，將作業明定，由檢查表來作自主檢查。另外，法院退案件數在未導入 ISO 9002 以前，因為未對檢附之資料完整性進行檢核所以很多，導入 ISO 9002 以後，現在是零。此外，本局並利用導入 ISO 9002 之機會，將其他繁瑣的作業程序予以修正改進或簡化，其效果也可從驗證後的民眾滿意度提升獲得明證。今年本局更代表財政部獲得行政院服務品質獎特優榮譽。故由本局推行的經驗與驗證後的效益證明 ISO 9000 確實適用於行政機關。

謝幸兒：贊同行政機關推行 ISO 9000。推行過程最重要的是主管支持及基層

能全力配合。行政機關通過 ISO 9000 驗證後之內部稽核非常重要，但要考量成本的問題。另台中市稅捐處也已導入 ISO 9002，目前各項作業進行順利，預計可於今(87)年四月進行驗證。

鄭春生：元智大學在上一學年度第一學期結束之最後一次校務會議中由校長政策決定推行 ISO 9001。前教務長葉博士決定由本校自行推動。之前本校已推行教學品保多年，各種作業辦法也均已明定。因此，利用推行 ISO 9001 之同時重行檢討與精進各項作業程序。87 年 3 月正式開始推動，品質系統適用範圍涵蓋全校教學與行政服務，全校教職員工全員參與。導入期間，教育訓練是本校化解阻力及溝通重要策略，尤其是行政人員有一半以上接受內部稽核訓練故具有證書，此外並派訓兩名主任稽核員。透過教育訓練，使全體行政人員都能瞭解確實推行，在去年十二月底由英國 BSI 台灣分公司總裁等四人，實施九天的嚴格評審後通過 ISO 9001 驗證，目前已定於今年三月十日本校十週年校慶時正式授證。

張東生：目前行政機關已有多家通過 ISO 9000 驗證，中央對 ISO 9000 的瞭解較晚，尚無相關政策供遵循。行政機關推行 ISO 9000 有很多優點。如作業標準化，可以使服務品質一致，有立竿見影的效果。民眾滿意度等相關指標與評估方式可以明確化，達到互相觀摩的地步。對於輔導方式，應該全國統籌輔導，如稅務機關都派人至品質學會學習等方式，經費應由研考會來分配，統一來作會比較好。驗證後應明訂民眾滿意度衡量指標，研考會要瞭解民眾滿意度的考核。

黃秋祥：行政機關確實適用 ISO 9000，故本研究希望相同業務範圍之行政機關導入時有比較一致的做法。稅務機關如國稅局及各縣市稅捐處等導入 ISO 9000 的方式，財政部有較一致的要求，因此建制的品質系統及其適用範圍屬於較理想。地政機關目前沒有任何機關通過驗證，尚無案例可供研判。而地方基層政府中，已有中壢市公所取得驗證，全國有 300 多個鄉鎮市公所，若每個都想建立品質系統，在無中央政策規範或指導的情況下，將來可能會有 300 多個不同的品質系統，這是應該重視的問題。

主席：財政部比較一致，再由通過的當標竿，讓其他單位學習，將來品質系統會比較一致。

謝幸兒：是否需要每個行政機關都驗證？

黃秋祥：行政機關之品質系統運作或適用範圍是應有所規範的，不能一個機關建立好幾個品質系統或一個機關僅由所屬部份部門建立品質系統來申請驗證，那是資源的浪費。另因全國行政機關為數眾多，若以現行做法委外驗證，所需經費可觀。因此，驗證方式本研究建議由研考會組織有 ISO 9000 評審員資格的公務員或學者專家成立專責小組來做，依照 ISO 9000 的精神與要求來驗證，合格者由政府發證書。

楊錦洲：政府推行 TQM 較早(先是 QCC)，當中以研考會及人事行政局較為重要。以政府來做 ISO 9000 不會有困難，欠缺的只有作業流程。所以 ISO 9000 的推行對民眾和政府都有好處，驗證公司有無行政方面的經驗是很重要的。研考會的驗證方式，各地行政機關由於法令相同、作業程序不同，因此由政府做出一套標準當範例供參考，但各地的行政機關可做適當的修正。在簡化作業流程上，各單位的授權是較困難的一項。

主席：行政機關流程簡化、檢討只要朝向 ISO 9000 的精神標準即可，不一定要申請 ISO 9000。將來落實的問題比較重要的是持續改善。

黃秋祥：ISO 9000 只是基本的門檻而已，研考會推行中的全面提升服務品質管理才是重點，兩者一定要能結合。如何衡量民眾滿意度或品質績效必須依照各自的特性加以修正，其中共同的部份必須統一。另外，行政機關各類研考事項繁多，研考會宜考量將 ISO 9000 的內部稽核與研考作業整合。

楊錦洲：需向研考會建議授權的問題。標準化後必須防止員工作業的僵化，必須使員工在不違法的前提下能彈性處理各個作業。另外，因為公家機關所注重的是辦事效率，因此在提供附加服務時不能增加顧客的等待時間。國稅局由於 3 月底最忙，因此可利用假日來作彈性調整。

張東生：公家機關由於無法提供停車場，因此服務品質很難提升。因此公家機關可與大型量販店策略聯盟，利用該量販店的停車場提供給洽公的人員。除此之外，由於報稅的人幾乎集中於晚上，因此可以晚上上班而白天輪休。

陳美琳：由於驗證公司未必了解公家機關的作業流程，所以選擇好的驗證公

司相當重要。除此之外，由於公家機關人員已習慣其作業流程，因此很難發現自己本身的缺點，因此可以將驗證公司視為外部顧客，藉以發現本身的缺點。員工應將標準作業視為個人習慣，並就人員能力、成本及納稅人需求，找出最適切的服務。

沈主秘：中壢市公所 ISO 9000 目前只有三個科室通過驗證。其中最大的問題在於有些員工仍不了解 ISO 9000 的實際意義及效果，因此會造成員工排斥的現象，而外聘顧問因無此類機關輔導經驗，初始階段也花不少時間在研究與溝通。本公所通過驗證，主事者中壢市長的強烈意願也是相當重要的。若輔導機關了解行政體制及特性，則行政機關關於導入 ISO 9000 時便可以節省許多時間。

主席：由中壢市公所的案例知道，任證成功主管決心相當重要。此例由於宣導時間太短，故造成人員的排斥，另輔導機構在行政機關方面的經驗也不夠。因還有科室在後續定期追查時要併入品質系統接受查核，故教育訓練要再加強。

楊錦洲：行政機關導入 ISO 9000 時文件轉換是較困難的地方，最麻煩的是手冊部份，元智的做法不錯。行政機關在導入 ISO 9000 初期，最好先就機關內現行作業程序、標準流程等進行盤點，由盤點結果很容易建立品質系統架構，部門在品質系統內所扮演的角色便很容易獲得釐清。

附錄十二

期末報告學者專家座談會會議紀錄

- 一、開會時間：八十八年四月十五日（星期四）下午二時
- 二、開會地點：行政院研考會簡報室
- 三、主席：蔣副主任委員家興
- 四、紀錄：趙秀瓊
- 五、出(列)席人員：

學者專家(依姓氏筆劃順序排列)：

王得山先生(財政部賦稅署署長)

呂鴻德先生(中原大學企業管理系教授)

林公孚先生(中華民國品質學會顧問)

林正修先生(台北市政府民政局局長)；黃科長嫩雲代

林華貞女士(中央健康保險局中區分局)

陳佐鎮先生(經濟部標準檢驗局局長)；黃組長來和

陳金貴先生(中興大學公共行政系教授)；請假，書面意見

許虞哲先生(高雄市國稅局局長)

張元旭先生(內政部地政司司長)

張昌財先生(中壢市公所市長)

鄭博文先生(雲林科技大學工業工程與管理技術研究所教授)

賴士葆先生(政治大學企業管理系教授、立法委員)

蘇錦夥先生(財團法人中衛發展中心總經理)

研究小組人員：

葉若春先生(元智大學工業工程系教授)

鄭春生先生(元智大學工業工程系教授)

黃秋祥先生(研究助理)

本會人員：

楊處長秀娟

林副處長秀雲

張科長文蘭

王科長麗芳

黎視察小丁

六、主席致詞：略

七、研究小組報告：略

八、發言要點(依發言順序)：

(一)張市長昌財

1. 有關 ISO 9000 品保制度是否適用於行政機關，意見如下：

- (1) 應將行政機關作一劃分，研究案例中四個機關的性質不同，有行政裁量權大小不同的區分。稅務及地政機關，屬較專業性業務，且影響人民的權利義務最直接，在依法行政原則下本來就受到最嚴格的限制，因此有一套系統性、完整、嚴密的法令、解釋、規章及作業準則作為依據，故行政裁量權的空間較小；地方政府業務範圍則較廣泛，且部份業務係由執行單位因地制宜決定，行政裁量權的行使空間相對擴大，性質上屬委任立法。
- (2) 依前述行政裁量權空間大小分類，本研究所提的稅務及地政等行政機關，應只限縮在直接接觸民眾的各地政事務所或稽徵處，且因該等機關已有完整作業標準程序，導入 ISO 9000 除條文轉化外，並不會有太多困擾；但其上級機關如直轄市、縣地政局、處，其業務並不直接面對民眾，且職權中有相當多制度性、政策性的裁量行為，這些機關

與地方政府具有共通性，根據此種委任立法之共同性所建立的品質保證系統，在條文的制定上必然趨向抽象化（以期望能儘量涵蓋龐雜業務範圍及隨時增加的新業務項目），因此導入效果將不如前者。

- (3) 綜上，命題中的行政機關，實際有兩種不同性質單位，不宜貿然作出行政機關皆適用品保系統的結論。
2. 有關行政機關導入 ISO 9000 是以自行建制或透過輔導單位協助較適切，意見如下：
本研究案例中，依據權限、人員素質、財力及專業性因素考量，地方政府若欲導入 ISO 9000，實有借重輔導單位協助之需要；稅務及地政單位因有完整作業流程，已具推動 ISO 9000 之優勢，或可自行建制。
3. 有關導入 ISO 9000 應有觀念部分：
以中壢市公所經驗而言，因機關內部缺乏求新求變動力，因此本所推動 ISO 9000 之主要目的，是在於引進新觀念，刺激同仁思考及態度的改變，並以通過驗證的榮譽，鼓勵同仁自動自發共思改進。以本所八十八年三月五日所舉辦的 ISO 全省觀摩會為例，一共有來自全省各地六十七個鄉鎮市區公所參加研討，展現出基層體系自發自省的精神，並非為 ISO 而 ISO。

(二)張司長元旭

1. 研究方法方面：
本研究經由國內外文獻探討後，針對已通過驗證之行政機關實證研究，並選定稅務及地政機關進行問卷抽樣調查，最後提出具體建議，研究程序及方法嚴謹周全。惟僅以「問卷調查」方式蒐集相關機關員工意見之作法，恐由於填寫問卷者對此一制度之涵義未有充分了解，故填答之可靠性誤差度大，如能以座談會方式邀請具代表性之管理階層，先簡報此制度定義，再作雙向溝通，效果可能更佳。
2. 研究資料方面：充實完整。
3. 研究結論方面：贊成。
4. 研究建議是否具體可行：
本研究建議可行；對於建議以直轄市、縣市政府為建制範圍乙項，甚表贊同，否則若以地政事務所為建制單位，將流於浮濫。

(三)賴教授士葆

1. 問卷調查之設計及樣本是否具信度及效度，宜再確認。
2. 行政機關不應為 ISO 而 ISO，其實行政機關只要依法行政，內部建立文件標準化，對外則應加強資訊公開化、透明化，讓民眾獲得即時且正確的資訊，才是民眾最希望政府做到的。

3. 若行政機關要導入 ISO 9000, 應著重行政品質之提升及績效如何量化評估, 且應將民眾滿意度列入評估項目。

(四)黃組長來和

1. 研究方法方面：

研究設計及問卷內容完整有效, 惟對通過 ISO 機關主管或員工問卷中, 應加入各驗證機構之稽核員其現場作業品質之評量調查(例如稽核員之現場作業是否給予人品質信心 其抽樣是否具各業務之代表性樣本、是否易於溝通而可真正發掘核心工作之真相等等)以了解通過 ISO 機關(受稽核者)對稽核者之感受; 惟亦需考慮避免對各驗證機構之負面評斷。

2. 研究資料方面：

引用各家研究報告並經整理歸納, 資料相當豐富, 惟第二章文獻探討篇幅過大, 稍嫌冗長, 宜再濃縮。

3. 研究結論是否具體可行：

第四章研究結果中所得各表, 如通過 ISO 案例之推動歷程(表 4-18)、通過驗證機關之品質制度要項對照表(表 4-19/表 4-20/表 4-21/表 4-22)、推行模式(表 4-24)、作業重點(表 4-25)、具體實施參考事項(表 4-26)等等, 均對欲導入 ISO 9000 之行政機關有極實質而具體之助益。

4. 建議本研究應修訂部份：

第一一九頁及一六四頁均提及「行政機關建制 ISO 9000 方式及『認證』方式統由研考會自辦」乙節, 似有不妥或宜補充更具體構想及執行方法, 說明如下：

- (1) 行政機關申請認可登錄過程, 應稱「驗證」而非「認證」(依國家標準定義, 該處應是誤繕)。
- (2) 報告中建議研考會與中華民國認證委員會(簡稱 CNAB)策略聯盟之創思乙節, 似有層次及實質困難之虞: 中華民國認證委員會之功能主要在認可發 ISO 9000 證書之「驗證機構」, 本身之認證評審員並不多, 且亦不參與廠商之驗證評審。研考會似應與驗證機構(如經濟部標準檢驗局)策略聯盟, 運用其現有數百名評審員之資源, 再結合各專業領域之學者專家共同辦理, 較為可行。
- (3) 另若由研考會之名發 ISO 9000 證書, 則研考會角色即轉變成一驗證機構, 亦應依照國際標準 ISO/IEC Guide62(品質管理驗證機構認證規範)建立制度, 並向中華民國認證委員會申請認證, 否則該 ISO 9000 證書必遭人質疑其公信力。又考量目前政府機關中已有標準檢驗局辦理 ISO 9000 驗證, 若研考會再成為一驗證機構, 必須建

立完成驗證系統，並培訓合格之評審人員，且需負擔後續不斷之例行追查，將造成驗證資源重複設置與浪費。

- (4) 建議可運用現有資源(驗證機構)，如指定政府機關向標準檢驗局申請(收費問題可編列預算由該局執行，行政機關一律不收費，省去各單位編列預算支應，最後又繳回國庫之手續)；否則至少亦應以中華民國認證委員會所認證之驗證機構為宜。
- (5) 若不發 ISO 9000 證書，僅以 ISO 9000 標準之品質項目為查核要項，以行政革新專案要求各行政機關實施，則三、五年推動下來，各機關已全面品質制度書面化，實施有成效後，即可自然融入正常作業，以自我內部稽核及研考查核方式，持續維持服務品質及效率，如此亦能達成行政機關推動 ISO 9000 之目的。

(五)鄭教授博文

1. 研究方法方面：
各項實證資料統計只以次數百分比來分析，可能會因問卷數量過少產生過大之變異，影響可靠度(如第七十三頁)；建議考慮增加變異數之分析，列出其信賴水準。
2. 研究資料方面：
 - (1) 本研究四個案例問卷調查數量似乎太少，如能以普查方式來做調查會較好，或至少根據抽樣理論實施。
 - (2) 第一四〇頁問卷題目內容未有明確之理論根據。
 - (3) 表 3-4 中，台北市政府民政局回收之問卷數為零，應會影響其結果，應做一後續補救措施；且因行政機關之服務性質多樣化，若僅以此四個機關做為行政機關推行 ISO 9000 之依據，變異性太大。
 - (4) 填答者基本資料應可省略，因為並未對其作分析。
3. 研究結論方面：
 - (1) ISO 9000 只是管理制度的標準化與書面化，而提升品質的主要關鍵是在於主管與員工的觀念與態度之改進。如果執行人員心態未改變，則即使通過 ISO 9000 驗證，其提升品質效果仍有限。以嚴長壽經營亞都飯店為例，該飯店雖未實施 ISO 9000，然而其在十年前即已建立各項標準程序及手冊，並落實執行，也因此亞都才能名列世界級的旅館(The Leading Hotel of the World)。由此可見 ISO 9000 驗證並非提升品質的惟一方法，最重要的是機關首長是否瞭解與重視管理工作。
 - (2) 表 3-5 內容有關國稅局、各縣市稅捐稽徵處的回收件數，似乎均缺少員工或主管的數據資料。

4. 研究建議是否具體可行：

- (1) ISO 9000 的導入可謂是機關管理與品質缺失的體檢活動，若各機關未自行推動與落實 ISO 9000 制度，則難以發覺其內部之管理問題。若由研考會來主導公務機關的驗證，可能會遭遇下列問題：研考會本身人力負荷問題。由研考會發證，其證書效力問題。
- (2) 建議由各業務主管機關自行培養種子人員，由單位內部的人來輔導，例如台電即是由總公司品質處來輔導公司內各單位。各業務系統可訂定統一的第二級文件(程序書)，而由各單位自行撰寫第三級之文件。

5. 建議本研究應修訂部份：

- (1) 建議人事行政局或研考會以辦理研習會方式，讓各部會主管瞭解 ISO 9000。
- (2) 行政機關推動 ISO 9000，可先與一般服務業之作法做一比較，其共通點可做為推行之參考。
- (3) 訪談機關僅以通過 ISO 之機關為主，如能增加正推行中之機關，其目前作法及所遭遇之問題瓶頸，將有助於其他機關遭遇類似問題時，有前例可供參考。
- (4) 若要由中央機關統一驗證及輔導，應將 TQM 與 ISO 9000 結合，建立適用於行政機關之規範或制度(例如在全面提升服務品質方案內容中加入 ISO 9000 條文)，效果會更好。
- (5) 詞彙應統一，例如 ISO 應改為 ISO 9000。

(六)林經理華貞

1. 研究方法方面：

- (1) 本研究係以問卷調查、訪談、文獻探討為主要方法，訪談及問卷樣本採非隨機抽樣之配額取樣法，方法堪稱實用。
- (2) 針對以取得驗證的行政機關之高階主管及員工，以非結構式但有系統的訪談、問卷調查等方式，分析出稅務及地政機關提供服務項目中最多的前五項，及其高階主管及員工對民眾抱怨處理，以及行政機關建制 ISO 9000 品質制度之歷程及遭遇的困難，可以提供稅務及地政機關推動 ISO 9000 驗證及提升服務品質做法的參考。

2. 研究資料方面：

資料蒐集、文獻探討相當深入完整，對四家已驗證的行政機關導入 ISO 9000 的動機、目的、方式、時程、建制範圍、成功獲得驗證的關鍵因素及驗證後的效益等，均有詳細介紹，可提供想推動 ISO 9000 驗證的機關參考。

3. 研究結論方面：

- (1) 自行政院頒行「全面提升服務品質方案」後，有很多行政機關致力於推行「全面品質管理」，部份機關亦通過 ISO 9000 的驗證。全面品質管理中有關服務流程及作業程序標準化、合理化及電腦化，均有助於 ISO 9000 品保觀念之導入，顯示該品保制度是適用於行政機關的。
- (2) 推動全面品質管理應從多方面著手進行，如基本的 ISO 9000 品保制度、QCC、提案改善制度、環保 5S、方針管理等，故行政機關於獲得 ISO 9000 驗證後，應繼續維持與落實，並應與行政院頒行之「全面提升服務品質方案」結合，以擴大其成效。
- (3) 本研究五項結論均屬可行，行政機關推動 ISO 9000 所建立之各項文件及標準化作業，應適時檢討修正，並運用 PDCA 的方式，持續不斷改進。

4. 研究建議是否具體可行：

- (1) 報告中提出之立即性建議，具體可行，惟需委託研究者付諸實行；中長期建議具前瞻性。
- (2) 行政機關可採行 ISO 9000 之精神與機制，但並不表示所有行政機關均需通過 ISO 9000 驗證，可以建立一套可行的外部稽核機制，代替驗證，一樣可達到追蹤管考，落實執行之目的。

(七)蘇總經理錦彰：

1. 研究方法適當。

2. 研究資料方面：

- (1) 本研究對於 ISO 9000 國際標準品質保證制度、全面品質管理等資料，蒐集齊全，整理完備，且對兩者間關係亦有深入探討。
- (2) 現行 ISO 9000 是典型的「產品導向」標準，詞彙及語法表達偏向製造業，若使用於行政部門，則應注意有關推動之動機、行政特質及 ISO 條文的解釋、認知與套用、如何轉換使用的介面問題。

3. 研究結論方面：

- (1) 結論深入，切中要點。
- (2) ISO 9000 的建立只顯示機構品質保證的基本作業能力，為民服務品質的提升，則須以 PDCA 方式，持續檢討改進。除應維持 ISO 9000 制度優點外，對客訴服務、作業流程、問題預防及改善措施等，宜有更詳細明確的規範。
- (3) 現存的輔導、驗證機構良莠不齊，經濟部標準檢驗局的公信力及口碑，向為業界所信服，且因同為公務機關，瞭解行政機關的特質，

由該局輔導較無問題；惟驗證方面，或可以機關首長的品質診斷，取代現行驗證的方式(每半年複驗、每三年換證)，以免流於形式。

4. 研究建議是否具體可行：
本研究之結論，除「ISO 9000 適用於行政機關」乙節應再酌予補充外，其餘均相當深入，能掌握關鍵要項；所提立即可行建議及中長期建議，層次分明，具體可行。
5. 建議本研究應修訂部份：
 - (1) 名詞使用應更精確並前後一致，如「驗證」與「認證」、「美國國家品質獎」與「馬康包利奇品質獎」等。
 - (2) 本研究結論指出 ISO 9000 品保制度適用於行政機關，應補充說明其理由(調查資料顯示僅百分之四十五認同，贊成人數不到一半)；四個案例之比較分析，宜再詳述。
 - (3) 行政機關推行 ISO 9000，宜強調文件、流程之檢討、製作應由同仁自行完成，培養建立文件制度化的能力，避免由委辦單位或外聘專家操刀，而喪失說、寫、做一致的基本精神；在文件制度化過程中，可考量與電子化政府相關措施結合。

(八)林顧問公孚

1. 研究資料方面：
 - (1) 次級研究資料蒐集頗為豐富。
 - (2) 初級資料採直接訪問四個政府機構，並以問卷調查已通過 ISO 9000 驗證之行政機關及其他稅務及地政機關，取樣範圍符合研究需要。
2. 研究結論方面：
本研究結論均具參考價值，尤其第五項所提 ISO 9000 應與 TQM 結合之建議，為欲導入 ISO 9000 之行政機關可採行之做法。
3. 研究建議是否具體可行：
 - (1) 立即性建議具可行性。
 - (2) 中長期建議由研考會自辦驗證，可參考公共工程委員會的做法，建立制度永續推行。
 - (3) 本報告第一一九頁有關行政機關導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之觀念，可供有意建制 ISO 9000 之行政機關參考，其中特別提及 ISO 9004 重要性，在建制品質系統時，不應忽略「財務」與「行銷」之考量，前者與「預算」有關，後者與「公關」有關，即意指政府施政應讓民眾知道政府為他們做了些什麼。
 - (4) 第四章述及行政機關推行 ISO 9000 國際標準品質保證制度應有之架構與模式，階段規劃與重點目標、品保制度應有之內涵等，內容

豐富，可供政府機關推行 ISO 9000 之指引。

4. 建議本研究應修訂部份：

在用語方面，建議參考經濟部標準檢驗局（原中央標準局）八十四年一月版 ISO 9000 品質系統標準，將「品質制度」改為「品質系統」、「製程管制」改為「過程管制」、第一三一頁「過程量測」改為「過程衡量」、「特認\特殊」改為「特認\特採」；第一五四頁「作業零呈」一詞語意不明，應補充說明之。

(九)許局長虞哲

1. 研究方法方面：

本研究以訪談及問卷調查作為資料蒐集主要方法，且資料來源具客觀性，並藉由訪談及問卷調查結果，運用統計手法進行相關數據分析，輔以專家座談深入剖析，歸納整理出稅務機關、地政機關推行 ISO 9000 基本架構模式與應有之內涵。整體而言，研究方法相當妥適。

2. 研究資料方面：

本研究除參考國內外相關書籍、文獻外，並對已獲得 ISO 9000 驗證之行政機關及尚未通過驗證的稅務及地政機關的主管及員工進行問卷抽樣調查，問卷內容的設計及資料分析詳盡細密，惟行政機關推行 ISO 9000 驗證主要目的應是為提升機關服務品質，提高顧客滿意度，因此，若能針對已通過驗證之機關，蒐集顧客滿意度是否提升等相關資料相互印證，必能使研究報告更為完整。

3. 研究結論方面：

- (1) 本研究結論認為行政機關不應為 ISO 而 ISO，應將行政品質與 ISO 融合，藉由整建行政機關制度、推動工作簡化、凝聚內部共識以建立整體合作觀念，並應運用科技技能，建立充分授權機制，且以顧客為導向，積極營造機關內部圓融和諧氣氛，此結論非常切合政府企業化目的。
- (2) 研究結論雖提及行政機關推動 ISO 9000 系列品質制度時，應將管理審查、內部稽核等與研考作業結合，但並未就該結論提出具體做法或建議，例如稅務機關主要職責係為國家徵收各項稅捐以支應國家建設需要，若能將達成稅收預算列為工作目標，務實推行，則更能發揮驗證的實質效益。

4. 研究建議是否具體可行：

本研究所提建議分為立即可行及中長期建議，相當完善。惟目前稅務機關中，北、高兩市、台灣省北、中、南區國稅局以及各縣市稅捐處，多已通過驗證或進行中，有關研究建議立即可行事項第五項，將 ISO

9001 條文中管理審查、文件及資料管制、品質紀錄管制、內部稽核及相同業務的作業項目，建議由財政部整合統一制定頒行乙節，可能在時效上已略為落後，但對於全國其他尚未建制之行政機關而言，該項建議仍具體可行。至其餘建議事項均可採行，尤以行政機關建制 ISO 9000 及驗證方式統由研考會自辦，可以節省機關費用支出外，由研考會聘請學者專家組成專案小組，負責輔導驗證任務，應較私人驗證機構更具公信力。

5. 建議本研究應修訂部份：

- (1) 提要第 XV 頁第十二行、本文第七、八、一四〇、一六二頁述及「各地稽徵所」等字句，均請刪除「地稅捐」等字，統一名稱為「各稽徵所」；提要第 XVI 頁第二、三行及本文第一四八、一五七、一六三頁「查對納稅資料」，「兌」字請修訂為「對」字。
- (2) 研究報告本文第六三、六六、七五、一五九頁提及「台北市政府稅捐處」，正確名稱為「台北市稅捐處」，請統一修正。
- (3) 研究報告本文第八二、一〇五頁及一八四頁均述及「營造納稅和諧關係」，請修訂為「營造徵納和諧關係」。
- (4) 研究報告本文第一八四頁附錄六有誤部分如下，建請修正：
 - A. 修訂訪談事項與紀錄第二點回答內容為「高雄市國稅局制度規章均以現代化企業管理之思維釐訂，推行 ISO 9000 品質系統，僅係將原功能編組作業手冊加以整理深化，使所有作業標準化、制度化、系統化、文件化、透明化，本局通過驗證後並獲研考會經費補助辦理稅務機關觀摩會，藉以傳承推動經驗」。
 - B. 修訂訪談事項與紀錄第三點回答內容為「八十七年五月訂定作業計畫，成立專案小組，參考相關資訊，配合 ISO 9000 條款規範自行建制並完成驗證」。
 - C. 訪談事項與紀錄第四點回答述及「高雄市國稅局 ISO 9000 建制範圍包括局內各科室」，請修訂為「建制範圍包括國稅稽徵全部稅目」；「民國八十六年五月才正式開始推動 ISO 9000 認證」請修訂為「民國八十六年五月使配合 ISO 9000 精神，將現有作業規定轉換為 ISO 9000 架構」；「財政部財稅資料中心」修訂為「財政部財稅資料中心」。
 - D. 訪談事項與紀錄第六點回答，請刪除第一行至第三行「……首長支持提案」等字。
- (5) 研究報告本文第九九、一〇一、一〇六頁、第一八六頁附錄六訪談事項與紀錄第九點回答內容，「既定」請改為「既定」；「開心」改

為「開心」；「主管按程序管的放心、納稅人按規定流程步驟繳的開心」修訂為「承辦人員都有明確依據執行工作，各階層管理人員依相關的查檢表予以覆核，便可管的放心，而納稅人在作業標準明確的情況下，其權益可獲確保，因而樂於繳納其應繳的稅款，納稅人自然繳得開心」。

- (6) 研究報告第二〇七頁附錄十一，會議內容第六行「以前送稅單繳款書的方式」，請刪除「繳款書」等三字；第十二行「獲得行政院品質獎」請修訂為「獲得行政院服務品質獎」。第二〇八頁第二十一行「各縣市政府稅捐處」修訂為「各縣市稅捐處」。

(十)呂教授鴻德

1. 研究方法方面：研究方法採用個案與問卷調查，極為得宜，且分析內容完整，值得肯定。
2. 研究資料方面：研究資料蒐集堪稱周延、完備；文獻探討部分極為完整；研究推論適宜。
3. 研究結論方面：
 - (1) 研究建議極具內涵。
 - (2) 導入 ISO 9000 制度時，亦應顧及執行後顧客滿意度是否有提高。
4. 研究建議是否具體可行：分立即性及中長期建議，具體可行。
5. 建議本研究應修訂部份：名詞引用請前後一致。

(十一)黃科長嫩雲

1. 研究資料方面：台北市政府民政局問卷資料已送回研究小組，請據以填註第七三、七六至八一頁數據資料。
2. 若研考會欲推動 ISO 9000 制度，謹提供幾點建議供參：
 - (1) 由政府機關培訓推廣 ISO 9000 理念、建置流程及稽核等相關人員。例如本局在推動 ISO 9000 制度時，戶政同仁接受 ISO 9000 教育訓練、稽核訓練及學習型組織課程，並實際撰寫文件，全員參與運作及檢討過程，展現高度團隊精神。
 - (2) 各主管機關研考單位可先向本國政府認可之機構取得驗證資格後，其所屬機關即可向主管機關申請驗證，如此亦能將驗證稽核與年度考核作一結合，強化其效果。
 - (3) 推動 ISO 9000 制度，不能以取得證書為已足，應持續 PDCA 的循環改進。

(十二)王署長得山：

1. 本研究報告以稅務機關為例，探討 ISO 9000 之推動模式及重點項目，立意良好，應予肯定。

2. 基層稅務單位之文件及作業流程均已有標準化規定，實已導入 ISO 9000 精神，是否有必要再經過 ISO 9000 驗證，值得商榷；另決策單位如財政部等，是否有必要實施 ISO 9000，且如何實施，實應再做深入研究及評估，不宜貿然全面推動。

(十三)陳教授金貴（書面意見）

1. 研究資料方面：資料蒐集完整，研究架構嚴謹，研究發現極富參考價值。
2. 建議本研究應修訂部份：
 - (1) 研究目的中提及欲呈現稅務及地政機關導入 ISO 9000 的觀念、模式、內涵等，惟在結論或建議中並未具體描述，應予補充之。
 - (2) 第五章第二、三節標題與目次中的標題不一致，應予修正。
 - (3) 本研究之副標題既為稅務及地政機關為民服務業務，應於研究中先說明選擇此二類機關之原因，並應在實證部分敘明此二類機關工作內容、特性，以便導引 ISO 9000 與該機關特性之結合。
 - (4) 研究發現點出 ISO 9000 在現行機關推動的問題，但卻未進一步探討未來其他行政機關採行時應如何克服這些困難，建議於報告中補充之。
 - (5) 研究報告第四十、四十一頁提及一九九四年版之 ISO 9000 偏重製造業，以產品導向為標準，其對非產品導向之行政機關是否適用，應如何調整，又其是否較適合那些與民眾直接接觸之機關等問題，宜補充討論之。
 - (6) 以報告案例四個通過 ISO 9000 的機關來看，台北市政府民政局偏重戶政事務所認證，而中壢市公所僅三個單位認證，因此在成功案例擴大推論部分，應針對此一現象，討論推動 ISO 9000 與其機關特性或工作特性之關聯，並探究 ISO 9000 是否適合在行政機關全面推動或應彈性考量後選擇推動與否。
3. 對行政機關推動 ISO 9000 的建議：
 - (1) ISO 9000 的推動主要是透過第三者對品保系統的驗證，因此由研考會或由政府委託之民間團體來做即可，不需要外國機關的驗證。
 - (2) 由於行政機關之特性與商業團體不同，如果要全面推動，不如由研考會召集專家根據我國行政機關的特殊需要，訂定一套新的標竿，如此方能切合實際所需，也較易於推動。

九、研究小組說明：葉教授若春

- (一) 有關行政機關推動 ISO 9000 之議題，其研究範圍甚廣，本研究僅針對

稅務及地政機關為民服務業務品質提升為主要研究對象，提出行政機關導入 ISO 9000 應有之觀念、推動模式、重點目標及建議事項，惟並未主張行政機關一定要全面推動申請 ISO 9000 驗證，且其推動與否，應由研考會評估後作整體規劃。

- (二) 行政機關推動 ISO 9000 成功關鍵在於主管的支持、全員參與及完整的教育訓練等，而賴士葆教授所提之資訊化部分，亦有其重要性，尤其是在整合表單及文件書面化、系統化等方面。
- (三) 台北市政府民政局建議政府機關 ISO 9000 驗證應向國內驗證機關申請，本人十分贊同。
- (四) 為民服務僅係行政機關之基礎工作，其經營目標之建立及達成，亦不可忽略。

十、主席結論：

本研究報告結論提出 ISO 9000 制度適用於行政機關，惟實際推動所涉及層面太廣，對行政機關整體影響甚鉅，需再作審慎評估，將彙整各方意見後提送本會委員會議中討論。今天各位學者專家所提的意見，經整理後，將送請研究小組作為修正報告之參考；並送請各位作為參考。再次感謝各位學者專家所提出的寶貴意見。

十一、散會（下午五時三十分）

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

附錄十三

期末報告學者專家座談會有關意見之修正說明

一、研究方法方面

本研究主要和次要的收集資料方法如訪問、郵寄問卷、觀察及閱讀文獻等均配合使用。個案訪談部份之主要目的，在探討已獲得 ISO 9000 系列驗證的行政機關之經驗，訪談所得資料並彙總問卷調查及文獻資料綜合歸納完成結論。又因為問卷調查係採用非隨機抽樣法，無法進行統計推論，故本研究於進行資料分析時，所運用的統計方法僅採用次數分析法，此方法是描述性統計上所常運用之分析程序，將本研究所回收之問卷資料依特定之特質作有系統的排列，主要功能在計算百分比、次數分配，衡量事件發生或出現之頻率，以供進一步與本研究訪談所獲得之結果進行說明與比較，以較主觀的方式提出結論。故在本研究的資料分析過程中，為了充分描述事實真相，不時引用受訪者所言、其所提供之資料及問卷調查統計資料以為佐證。

由於已獲得驗證的行政機關在本研究案規劃時僅有幾家，故對於相關問題如驗證前後的效益評估比較、哪些(類)行政機關推行 ISO 9000 才有較高效益等在本研究並未進行探討，研究結果僅能依據僅有的個案資料做較主觀的判斷。雖如此，本研究仍在報告初稿完成後，分別於八十八年二月六日與十一日在台北市品質學會及桃園縣元智大學召開兩次專家座談會，其目的即希望本研究之結論與建議事項的作成能更周詳可行。

二、研究資料方面

本研究除國內外文獻探討外，所探討之資料範圍牽涉到二個層面：一為已取得驗證的行政機關，二則為尚未取得驗證的稅務與地政業務之行政機關。基於本研究之目的、範圍、資料來源及研究者之能力、時間與各項主客觀因素，而有下列諸項限制：1.文獻探討僅有製造業與服務業相關論文之研究結果。2.只能選擇四家行政機關為實證研究對象，間接地影響內容的涵蓋

性。3.由於研究對象之業務異質性頗大及研究時間之限制，因此對以稅務與地政機關為導向之 ISO 9000 應用研究較缺乏客觀性的基礎。4.本研究所蒐集的不僅是客觀的資料來源，亦包括一些主觀的、片斷的資料。因此，歸納整理所得的結果，將受研究者主觀認知之限制。5.由於受到各種主觀及客觀因素影響，使得本研究案問卷調查部份亦受到下列限制而未盡完善周延。

- (1) 問卷上之限制：由於採郵寄問卷方式調查，受訪者對於問卷上之疑義無法獲得充分解答，問卷之回收率並無法達到全部回函，且限於篇幅以及作答者之回答意願，問卷並不意圖將所有可運用之指標納入其中。
- (2) 作答者方面之限制：問卷填寫者並不一定為職務攸關人，且對於整體性之問題並不一定有能力作答，對於認知上之程度亦可能因人而異，再者可能因為主觀之因素而對問卷內容不一定確實回答。
- (3) 樣本上之限制：對已取得驗證的行政機關是以訪談及資料蒐集為主，問卷調查為輔，樣本上並未考量母體之大小。尚未取得驗證的稅務與地政機關則將行政院研考會所提供之各縣市稅捐處、國稅局所屬各稽徵所及各縣市地政事務所等行政機關全部做為問卷調查對象。

雖基於上述限制，本研究在進行過程中，所蒐集之國內外文獻，仍盡量做到以近兩年之文獻且以服務業之文獻為主，並以較大篇幅整理，目的即希望使探討結果較接近行政機關之特性，以提高本研究參考價值。對於已取得驗證的行政機關部份，我們在訪談過程中也做了詳盡的規劃，訪談問題的設計乃至所需資料的蒐集均已依研究目的有了完整的獲得，而問卷調查方面，也因建立了連絡關係，問卷回收比例也較高。在報告中受訪者之意見部份，本研究未作太主觀的詮釋，而是以忠實的立場，讓受訪者意見重現，又因受訪者所處行政機關不同，所答覆意見之觀點、立場、經驗與資訊之掌握未必客觀正確，本研究也以資料蒐集分析及問卷調查結果來補強或佐證。另對於地政及稅務行政機關問卷調查，本研究回收的比率也符合原先的預期，順利達成預期之研究目的。

三、研究結論與研究建議是否具體可行部份

本研究案之目的在於完成後提出稅務及地政機關導入 ISO 9000 應有之觀

念、架構與模式、應有之內涵及階段規劃與重點目標。研究的重點包括進行國內外的文獻探討，針對已通過 ISO 9000 驗證之行政機關之個案訪談、問卷調查及資料收集分析方式進行個案實證研究，最後再選定主辦稅務及地政業務之行政機關為研究對象，完成問卷調查，經由整個研究案，定義推行 ISO 9000 應有的內涵與實用之架構與模式，並從問卷調查資料中確認作業重點項目與民眾需求，整理歸納使其與 ISO 9000 條款要求能明確對照，再提出實際運作推行時應有的階段規劃與重點目標。

綜合上述，本報告在第四章第三節及第五章第四節已就研究重點完成較詳細說明之結論，這些結論除稅務及地政機關可作為導入 ISO 9000 國際標準品質保證制度之參考外，也可提供其他各級行政機關作為導入之參考。而在第六章第一節結論部份，本報告再摘要列出五項結論，希望提供給有意建制 ISO 9000 品質系統之行政機關在導入前能就相關問題詳細評估。

1. ISO 9000 品質管理制度適用於行政機關。
2. ISO 9000 可以自行建制或透過輔導機構、專家的輔導與協助。
3. 行政機關導入 ISO 9000 其品質制度運作範圍要適切規範以杜絕資源浪費。
4. 行政機關導入 ISO 9000 之動機與目的應該謹慎評估，不能為了 ISO 9000 證書而推行 ISO 9000。
5. 行政機關於獲得 ISO 9000 驗證通過後應維持與落實並能與行政院頒行之「全面提升服務品質方案」結合。

出席專家學者所提眾多寶貴意見中，有些可以單獨作為未來繼續研究的專題或討論的議題，因為本研究只有六個月時間，訪談及問卷調查作業已佔去大部分時間，再加上研究小組能力與專長限制及部份意見並非本研究案原定研究範圍內所預定要研究者，所以在研究過程中並未進行探討，因而無法在結論部份或「中長期建議」之事項作更深入之分析與闡述，然本報告在修正版中已盡力調整。另針對「立即可行建議」出席專家學者所提出之意見，大部分本報告已參考修改。

四、本研究應修訂部份之「個別建議」

由於期末報告學者專家座談會有關意見相當多，大部分意見之答覆如前述各點，對於個別學者專家之看法或建議修改之意見，則本研究處理情形彙整如下表說明（下表中「順序」及「學者專家之意見」欄之敘述順序與標號乃根據附件十二座談會記錄第八大項發言要點之順序）：

學者專家之意見	處理情形
(一) 張市長昌財 2. 有關行政機關導入 ISO 9000 是以自行建制或透過輔導單位協助較適切之意見。	已在報告第四章第二節及第六章結論中有陳述。
(二) 張司長元旭 1. 僅以「問卷調查」方式蒐集相關機關員工意見之作法，恐由於填寫問卷者對此一制度之涵義未有充分了解，故填答之可靠性誤差度大，如能以座談會方式邀請具代表性之管理階層，先簡報此制度定義，再作雙向溝通，效果可能更佳。	本研究問卷調查對象約 200 家，於研究執行過程中有其困難無法做到。
(三) 賴教授士葆 1. 問卷調查之設計及樣本之信度及效度問題。 3. 應著重行政品質之提升及績效如何量化評估，且應將民眾滿意度列入評估項目。	已於第三章及前述一、二說明。 已於第六章中長期建議第 2 項考量。
(四) 黃組長來和 1. 對通過 ISO 機關主管或員工問卷中，應加入各驗證機構之稽核員其現場作業品質之評量調查以了解通過 ISO 機關（受稽核者）對稽核者之感受；惟亦需考慮避免對各驗證機構之負面評斷。 2. 第二章文獻探討篇幅過大，稍嫌冗長，宜再濃縮。 4. 建議本研究應修訂部份： (1) 行政機關申請認可登錄過程，應稱「驗證」而非「認證」。 (2) (3) (4) (5) 「行政機關建制 ISO 9000 方式及『認證』方式統由研考會自辦」乙節，似有不妥或宜補充更具體構想及執行方法。	填問卷者不一定與驗證機構之稽核員有接觸經驗，無法考量此項評量調查。 已於前述說明。 已於報告中完成修正。 已參考修正第六章中長期建議第 1 項。
(五) 鄭教授博文 1. 各項實證資料統計只以次數百分比來分析，可能會因問卷數量過少產生過大之變異，影響可靠度；建議考慮增加變異數之分析，列出其信賴水準。 2. 研究資料方面： (1) 本研究四個案例問卷調查數量似乎太少，如能以普查方式來做調查會較好，或至少根據抽樣理論實施。	已於第三章、第四章及前述一、二說明。 已於第三章、第四章及前述一、二說明。

學者專家之意見	處理情形
(2) 第一四〇頁問卷題目內容未有明確之理論根據。	已於第三章第一節有陳述。
(3) 表 3-4 中，台北市政府民政局回收之問卷數為零，應會影響其結果，應做一後續補救措施。	該機關之問卷回收較晚，資料已納入修正。
(4) 填答者基本資料應可省略，因為並未對其作分析。	已刪除填答者基本資料。
3. 研究結論方面：	
(2) 表 3-5 內容有關國稅局、各縣市稅捐稽徵處的回收件數，似乎平均缺少員工或主管的數據資料。	表 3-5 資料已增列該等資料。
4. 由研考會來主導公務機關的驗證，可能會遭遇問題及建議由各業務主管機關自行培養種子人員，由單位內部的人來輔導。	已參考修正第六章中長期建議第 1 項。
5. 建議本研究應修訂部份：	
(3) 訪談機關僅以通過 ISO 之機關為主，如能增加正推行中之機關，其目前作法及所遭遇之問題瓶頸，將有助於其他機關遭遇類似問題時，有前例可供參考。	原專案計畫未納入規劃。
(4) 若要由中央機關統一驗證及輔導，應將 TQM 與 ISO 9000 結合，建立適用於行政機關之規範或制度，效果會更好。	已參考修正第六章中長期建議第 1 項。
(5) 詞彙應統一，例如 ISO 應改為 ISO 9000。	已於報告中完成修正。
(六) 林經理華貞	
4. 研究建議是否具體可行：	
(2) 行政機關可採行 ISO 9000 之精神與機制，但並不表示所有行政機關均需通過 ISO 9000 驗證，可以建立一套可行的外部稽核機制，代替驗證，一樣可達到追蹤管考，落實執行之目的。	納入第六章中長期建議第 1 項做為後續研究之參考。
(七) 蘇總經理錦彰：	
5. 建議本研究應修訂部份：	
(1) 名詞使用應更精確並前後一致，如「驗證」與「認證」、「美國國家品質獎」與「馬康包利奇品質獎」等。	已修正。
(2) 本研究結論指出 ISO 9000 品保制度適用於行政機關，應補充說明其理由。	已於第六章結論 1. 中加強說明。
(3) 行政機關推行 ISO 9000，宜強調文件、流程之檢討、製作應由同仁自行完成，培養建立文件制度化的能力，避免由委辦單位或外聘專家操刀，而喪失說、寫、做一致的基本精神；在文件制度化過程中，可考量與電子化政府相關措施結合。	已於第六章結論 2. 增加本項建議意見。

學者專家之意見	處理情形
<p>(八) 林顧問公孚 4. 建議本研究應修訂部份： 在用語方面，建議參考經濟部標準檢驗局(原中央標準局)八十四年一月版 ISO 9000 品質系統標準，將「品質制度」改為「品質系統」、「製程管制」改為「過程管制」，第 131 頁「過程量測」改為「過程衡量」、「特認\特殊」改為「特認\特採」；第 154 頁「作業零呈」一詞語意不明，應補充說明之。</p> <p>(九) 許局長虞哲 2. 行政機關推行 ISO 9000 驗證主要目的應是為提升機關服務品質，提高顧客滿意度，因此，若能針對已通過驗證之機關，蒐集顧客滿意度是否提升等相關資料相互印證，必能使研究報告更為完整。 3. 研究結論方面： (2) 研究結論雖提及行政機關推動 ISO 9000 系列品質制度時，應將管理審查、內部稽核等與研考作業結合，但並未就該結論提出具體做法或建議。 5. (1)(2)(3)(4)(5)(6)建議本研究應修訂部份。</p> <p>(十) 呂教授鴻德 5. 建議本研究應修訂部份：名詞引用請前後一致。</p> <p>(十一)黃科長嫩雲 1. 研究資料方面：台北市政府民政局問卷資料已送回研究小組，請據以填註第七三、七六至八一頁數據資料。</p> <p>(十二)王署長得山： 2. 基層稅務單位之文件及作業流程均已有標準化規定，實已導入 ISO 精神，是否有必要再經過 ISO 驗證，值得商榷；另決策單位如財政部等，是否有必要實施 ISO 9000，且如何實施，實應再做深入研究及評估，不宜貿然全面推動。</p> <p>(十三)陳教授金貴(書面意見) 2. 建議本研究應修訂部份： (1) 研究目的中提及欲呈現稅務及地政機關導入 ISO 9000 的觀念、模式、內涵等，惟在結論或建議中並未具體描述，應予補充之。 (2) 第五章第二、三節標題與目次中的標題不一致，應予修正。 (3) 本研究之副標題既為稅務及地政機關為民服務業務，應於研究中先說明選擇此二類機關之原因，並應在實證部分敘明此二類機關工作內容、特性，以便導引 ISO 9000 與該機關特性之結合。</p>	<p>本研究用語方面係參照 ISO 9001 1994 年版(經濟部商品檢驗局印製 83.08.01 第二次修訂)；第 131 頁已修正、第 154 頁「零呈」改為「流程」。</p> <p>原專案計畫未納入規劃。</p> <p>具體做法或建議納入第六章中長期建議第 1 項做為後續研究之參考。</p> <p>已於報告中完成修正。</p> <p>已於報告中完成修正。</p> <p>已於報告中完成填註並修正分析說明。</p> <p>已於第四章、第六章及前述說明三有陳述。</p> <p>已於第四章第三節、第六章立即可行建議 1.有陳述。</p> <p>已於報告中完成修正。</p> <p>已於第一章第一節有陳述。</p>

學者專家之意見	處理情形
<p>(4) 研究發現點出 ISO 9000 在現行機關推動的問題，但卻未進一步探討未來其他行政機關採行時應如何克服這些困難，建議於報告中補充之。</p> <p>(5) ISO 9000 偏重製造業以產品導向，對非產品導向之行政機關是否適用，應如何調整，又其是否較適合那些與民眾直接接觸之機關等問題，宜補充討論之。</p> <p>(6) 在成功案例擴大推論部分，應針對此一現象，討論推動 ISO 9000 與其機關特性或工作特性之關聯，並探究 ISO 9000 是否適合在行政機關全面推動或應彈性考量後選擇推動與否。</p> <p>3. 對行政機關推動 ISO 9000 的建議：</p> <p>(1) ISO 9000 的推動主要是透過第三者對品保系統的驗證，因此由研考會或由政府委託之民間團體來做即可，不需要外國機關的驗證。</p> <p>(2) 由於行政機關之特性與商業團體不同，如果要全面推動，不如由研考會召集專家根據我國行政機關的特殊需要，訂定一套新的標竿，如此方能切合實際所需，也較易於推動。</p>	<p>原專案計畫未納入規劃，惟可參考第四章或實證訪談記錄。第四章各節實證部份已有陳述可參考。</p> <p>已於第六章各點結論中有陳述可參考。</p> <p>納入第六章中長期建議第 1 項做為後續研究之參考。</p> <p>納入第六章中長期建議第 1 項做為後續研究之參考。</p>

ISO 9000 應用在行政機關之研究 - 以稅務及地政為民服務業務品質提升為例

參考文獻

1. Avery, S., " MRO buyers see value in ISO 9002 certification", Purchasing, May 1996.
2. Baker, E. E., "Five QS-9000 training tips: creating a system that works", Quality Digest, Nov. 1997.
3. Bowman. R. J., " Is this the end for quality? ", Distribution, Aug. 1995.
4. Brewer, P. C. and Tina, Y. M. , "ISO 9000 standards: An emerging CPA service area", Journal of Accountancy, Feb. 1994.
5. Brian Lane(SGS 英國亞力士國際驗證服務編審) , "ISO 9000 實務與驗證指引" , 中華民國品質管制學會 , 中華民國 85 年。
6. Corrigan, J. P., " Is ISO 9000 the path to TQM?", Quality Progress, May 1994.
7. Creech, B. , "The five pillars of TQM", Penguin Books USA INC. , 1994.
8. Department of Defense, "Total quality management guide", DOD. 5000.51-G. ,1989.
9. Flister, J. D. and J. J. Jozaitis, "PPG's journey to ISO 9000 certification is critical to becoming a world class supplier", Management Accounting, July 1992.
10. George, D., "Planning a successful ISO 9000 assessment", Quality Progress, Nov. 1991.
11. Hockman, K. K., Grenville, R.,and Jackson, S., "Road map to ISO 9000 registration", Quality Progress, May 1994.
12. Lee, T. Y., "Total quality management in Hong Kong industry and its subsidiaries in China", Quality and Reliability Engineering International, Vol. 9, No. 2, 1993.
13. Leeuwenburgh, T., "Quality standards that can open doors", Nation's Business, Nov. 1992.
14. Nadkarni, R. A., " A not-so-secret recipe for successful TQM", Quality Progress, 1995.
15. Rayner, P. and L. T. Porter, "BS 5750/ISO 9000 – The experience of small and

- medium-sized firms", *International Journal of Quality & Reliability Management*", Vol. 18, No 6, 1991.
16. Russel, J. P. and Regel, T. " After the quality audit", ASQC Quality Press, 1996 .
 17. 王志剛、陳正男、陳麗秋, "行銷學", 國立空中大學, 中華民國 76 年 6 月。
 18. 王亮、王國隆等 11 人, "政府部門實施全面品質管理之研究", 行政院人事行政局公務人力發展中心, 中華民國 87 年 7 月 9 日。
 19. 王憲龍, "整合 ISO 9000 及 TQM 之品質管理系統", 中原大學工業工程研究所未出版碩士論文, 中華民國 82 年。
 20. 王鷹翔, "臺灣電子業實施 ISO 9000 系列品質驗證與績效之研究", 臺灣大學商學研究所未出版碩士論文, 中華民國 83 年。
 21. 朱振生, "台灣地區通過 ISO 9000 系列品保制度驗證廠商條文重視程度之區別分析", 高雄工學院未出版碩士論文, 中華民國 85 年。
 22. 行政院, "「全面提升服務品質方案」總說明", 行政院第 2506 次會議通過, 中華民國 85 年 12 月 5 日。
 23. 行政院, "人力及服務再造推動計畫", 行政院第 2582 次會議通過, 中華民國 87 年 6 月 12 日。
 24. 行政院, "全面提升服務品質方案", 行政院台 85 研展字第 04393 號函頒, 中華民國 85 年 12 月 26 日。
 25. 行政院, "行政院服務品質獎評獎實施計畫", 行政院台 86 研展字第 04340 號函頒, 中華民國 86 年 11 月 7 日。
 26. 行政院, "政府再造綱領", 行政院台 87 研綜字第 00173 號函頒, 中華民國 87 年 1 月 14 日。
 27. 行政院, "組織再造推動計畫", 行政院第 2582 次會議通過, 中華民國 87 年 6 月 12 日。
 28. 李秀華, "ISO 9000 品保制度對臺灣企業助益實證研究", 中正大學企業管理研究所未出版碩士論文, 中華民國 83 年。
 29. 岳林, "ISO 9000 之來源及其架構", 工商時報經營知識版, 中華民國 82 年 4 月 9 日。
 30. 林公孚, "ISO 9001:2000 年版探微", 第四屆全國品質管理研討會論文集,

- 中華民國 87 年 9 月。
31. 林公孚, "突破 ISO 9000-國際化品質經營之道", 中華民國品質管制學會, 中華民國 83 年。
 32. 林公孚, "追求卓越品質", 中華民國品質學會, 中華民國 86 年 1 月。
 33. 林建安, "組織學習能力對企業引進全面品質管理之影響", 國立中山大學企業管理研究所未出版碩士論文, 中華民國 85 年 1 月。
 34. 林燕星等九人, "研發體系全面品質管理推行模式之先期探討研究", 第四屆全國品質管理研討會論文集, 中華民國 87 年 9 月。
 35. 徐自強, "從服務特性談其品質規劃之定位", 品質管制月刊, 中華民國 86 年 10 月。
 36. 高啟輔, "服務業建立 ISO 9000 品質保證制度之實證研究", 國立台灣技術學院管理技術研究所工業管理學程碩士論文, 中華民國 84 年。
 37. 涂順章, "企業建立 QS 9000 品質保證制度之實證研究(以汽車零組件業為例)", 元智大學工業工程研究所未出版碩士論文, 中華民國 87 年。
 38. 商品檢驗局, "ISO 9000/14001 驗證業務紀事", 經濟部商品檢驗局, 中華民國 87 年 11 月。
 39. 張國棟, "ISO 9002 與 TQM 之比較研究", 國立中興大學企業管理研究所未出版碩士論文, 中華民國 86 年 6 月。
 40. 許聰鑫, "ISO 9000 2000 年草案版的介紹與比較", 第四屆全國品質管理研討會論文集, 中華民國 87 年 9 月。
 41. 陳日光, "ISO 9001 2000 年版先探", 品質管制月刊, 第 34 卷第 8 期, 頁 59-61, 中華民國 87 年。
 42. 陳生民, "有效的品質管理", 遠流出版事業股份有限公司, 中華民國 86 年 10 月。
 43. 陳書民, "探討通過 ISO 9000 系列認廠之推動技巧與困難 以資訊電子業為例", 交通大學工業工程研究所未出版碩士論文, 中華民國 83 年。
 44. 賀力行、李友錚、沙永傑, "國內 ISO 9000 系列之推廣與實施", 品質管制月刊, 第 30 卷第 3 期, 頁 30-35, 中華民國 83 年。
 45. 黃一魯、唐梅, "ISO 9000 系列在台灣:經驗分享", 品質管制月刊, 第 30 卷第 6 期, 頁 21-32, 中華民國 83 年。
 46. 黃俊雄, "台灣製造業推行 ISO 9000 系列之現況分析", 交通大學工業工

- 程研究所碩士論文，中華民國 82 年。
47. 經濟部商品檢驗局，"CNS 12680-12684 系列第二次修訂版(ISO 9000 國際標準品質保證制度 1994 年版)"，經濟部商品檢驗局，中華民國 83 年。
 48. 詹前存，"為手工具業界推行 ISO 9000 品保系統把脈"，金屬工業，第 27 卷第 3 期，頁 20-31，中華民國 82 年。
 49. 蔡呈欣等八人，"服務業 ISO 9000 品質保證制度之現況實證分析與過程模式之先期探討"，第四屆全國品質管理研討會論文集，中華民國 87 年 9 月。
 50. 鄭春生，"品質管理"，育友圖書有限公司，中華民國 86 年。
 51. 賴宏城，"製造業建立 ISO 9000 品質管理與品質保證制度之探討"，臺灣工業技術學院管理技術研究所工業管理學程未出版碩士論文，中華民國 83 年。
 52. 謝宗翰，"企業推行 ISO 9000 系列之現況檢討"，中山大學企業管理研究所未出版碩士論文，中華民國 81 年。
 53. 簡佩宜等十人，"ISO 9000 驗證後對推行全面品質管理影響之研究"，第四屆全國品質管理研討會論文集，中華民國 87 年 9 月。
 54. 藍科正，"以全面品質管制概念簡介 ISO 9000 系列"，臺北市銀行月刊，第 21 卷第 12 期，頁 33-40，中華民國 79 年。
 55. 顏立盛，"ISO 9000 家族標準的發展趨勢"，品質管制月刊，第 33 卷第 12 期，頁 34-45，中華民國 86 年。
 56. 顏立盛，從新版 ISO 9004-1 談品質管理發展方向，品質管制月刊，第 30 卷第 12 期，頁 34-45，(中華民國 83 年)。