

行政院研究發展考核委員會 97 年度自行研究報告

## 跨機關整合服務之研究

研究單位：研究發展處

研究人員：莊明芬、魏秋宜、戴純眉

呂雅雯、李蕙芬

# 目次

目次.....	
表次.....	
圖次.....	
第一章 緒論.....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的.....	3
第三節 跨機關整合服務之意涵及相關理論基礎.....	8
第二章 我國跨機關整合服務之發展歷程.....	13
第一節 推動跨機關整合服務之演進.....	14
第二節 推動跨機關整合服務之成果與問題檢討.....	20
第三章 各國跨機關整合服務之機制與作法.....	23
第一節 美國經驗.....	23
第二節 澳洲經驗.....	26
第三節 其他國家經驗.....	28
第四節 跨機關整合服務之趨勢.....	30
第四章 跨機關整合服務之案例分析.....	31
第一節 跨機關整合服務之案例分析.....	31
第二節 案例分析(一): 社會救助補助便民服務.....	36

第三節 案例分析(二): N合一整合便民服務.....	50
第四節 高雄縣政府跨機關資訊共通環境規劃.....	55
第五節 跨機關整合服務試作及未來推展.....	68
第五章 結論.....	71
參考書目.....	81
附錄 1.....	83
附錄 2.....	91
附錄 3.....	101

## 表次

表 4-1：民眾親至稅捐、地政、戶政、公路監理機關申辦案件量較多之業務項目.....	32
表 4-2：涉及跨機關服務案件量較多之業務項目一覽表.....	33
表 4-3：戶籍資料、財產、所得、稅籍資料定義說明表.....	39
表 4-4：社會救助補助申辦流程現況說明.....	44
表 4-5：社會救助補助申辦流程現況情境模擬.....	45
表 4-6：社會救助補助「人口計算範圍」免補件措施方案規劃表.....	48
表 4-7：社會救助補助「家庭總收入及家庭財產」免補件流程統一方案規劃表.....	48
表 4-8：社會救助補助「家庭總收入及家庭財產」免檢附措施方案規劃表.....	49
表 4-9：社會救助補助「家庭總收入及家庭財產」免補件資訊方案規劃表.....	49
表 4-10：社會救助補助「人口計算範圍」免檢附證件方案規劃表.....	50
表 4-11：高雄縣跨機關整合便民服務措施表.....	51
表 4-12：N 合一便民簡政短期改善方案規劃表.....	53
表 4-13：N 合一便民簡政中期改善方案規劃表.....	54
表 4-14：N 合一便民簡政長期改善方案規劃表.....	55
表 4-15：通報規劃項目.....	59
表 4-16：檢證規劃項目.....	61
表 4-17：N 合一便民服務試作案件數統計表.....	69

## 圖次

圖 1-1：研究架構圖.....	5
圖 1-2：研究流程圖.....	7
圖 3-1：澳洲昆士蘭政府全民健康局健保 e 化策略公私協力合作示意.....	27
圖 4-1：跨機關入口平台整體架構圖.....	57
圖 4-2：通報、檢證系統規劃情境模擬示意圖.....	62
圖 4-3：高雄縣政府跨機關便民服務資訊平台入口.....	65
圖 4-4：高雄縣政府跨機關資訊平台軟體架構.....	66
圖 4-5：高雄縣政府跨機關資訊平台系統架構成果說明.....	67

## 第一章 緒論

### 第一節 研究背景與動機

自 1970 年代以來，世界各國面臨必須處理的公共事務日益增多，民眾期許政府提供更多、更好的服務，因此，政府採用擴張規模與職能的方式來因應，造成政府各行政次體系功能及服務持續的分化。「分化」，是從主體系分離出來，或向下繼續分解出更多新的次體系，在各層級的次體系間的種種問題，如資源分配、利益衝突等往往無法藉協調、溝通來自行解決，這時需要一個上位的仲裁、指導、協調機關來解決問題，負責次級行政體系相互間的整合工作( Kenis and Provan, 2006; Mikkelsen, 2006 )。公共服務專業分化有其重要性，然而從組織管理的角度來說，功能的整合也具有高度的必要性。有效的整合將促進組織運作的效率，也可以避免專業分化可能的疊床架屋以及政府有限資源的浪費。

行政院研考會職司各機關為民服務工作之協調、推動與績效評估，自民國 60 年頒行「各級行政機關推行便民工作實施要點」以來，不間斷地以企業管理觀念及作法，協助政府診斷各項為民服務工作，革除拘泥作法，提出創新建議。為建立行政機關創新服務的推動機制，提升整體的服務品質，行政院研考會參考英國 1991 年「公民憲章」( Citizen's Charter ) 美國 1993 年柯林頓總統設立「國家績效評估委員會」( NPR ) 日本戴明獎等各國做法，引進企業界「全面品質管理」、「顧客導向」之理念及手法，於 85 年規劃出「全面提升服務品質方案」，並依據該方案及「行政院服務品質獎評獎實施計畫」，頒發「行政院服務品質獎」，以鼓勵公部門研發創新，提供民眾量多質優的服務，自 87 年起至 96 年已辦理 9 屆，共有 307 個機關次獲獎。歷經行政院研考會長期推動服務品質方案，民眾對於公務人員的服務滿意度自 90 年 9 月的 69 % 逐年提升並維持在 7 成以

## 跨機關整合服務之研究

上，97 年 4 月調查過去一年接受過政府服務的民眾滿意度更高達 79.5 %。

從上述民調結果可以發現，經過多年努力，政府機關的服務態度及流程已大幅改善，並獲得民眾的肯定。揆諸過去推動服務品質的成果與經驗來看，機關提升服務品質之成果多僅限於個別、單一機關的變革，就民眾而言，至單一機關洽公十分便利，然而，如涉及跨數個機關的申辦事項或業務，民眾常需奔波於不同機關之間，衍生民怨，如何整合機關的服務項目，讓民眾獲得「單一窗口」之一站式服務，實是重要的便民課題。回顧我國為民服務工作推動的歷程，行政院曾於 86 年至 89 年推動全國行政單一窗口化運動，雖為單一窗口服務奠定日後發展根基，然而，隨著時空環境的轉變，以及民眾需求的日新月異，如何將單一窗口服務做的更好、更便利，並將政府資源整合的效益發揮的更大、更廣，實是目前探討政府服務重要的議題之一。

根據 OECD 所揭櫫之「良善治理」( Good Governance ) 的理念來看，政府服務應在投入整體政府資源最小比例之前提下，尋求最高之服務價值，著眼於政府提供服務之責任、透明與分權。政府服務不但要「向下移轉」，向第一線服務下授權力，讓民眾需求在第一時間獲得回應；也要在管理面「水平連結」，重視不同層級、不同功能機關及業務之間進行有效整合。

行政院研考會基於個別性的第一線臨櫃服務模式已趨成熟，為民服務工作應可進一步思考推動「跨機關單一窗口服務」，以整合性政府資源提供民眾更便利的服務，爰參考 OECD「良善治理」之理念，於民國 96 年頒行「政府服務創新精進方案」，特別將機關服務創新整合的觀點及作法納為實施要項，鼓勵機關勇於突破現行機關或單位間之隔閡，從政府服務資源整合及共享角度出發，規劃跨機關水平整合服務或業務體系垂直整合服務，朝「跨機關整合服務」的方

向邁進。究竟我國適合發展何種類型的跨機關單一窗口服務，又採取的推動手法及策略為何，以及是否能真正達到政府機關便民、親民的服務目標等，都是本研究的宗旨。

## 第二節 研究目的

### 一、研究目的

我國自民國 86 年起推動全國行政單一窗口化運動迄今已歷 10 餘年，惟未能針對其發展歷程進行有系統的回顧、分析與整理，俾提出我國各階段單一窗口服務的重點、核心價值、發展策略及成果績效；同時，也希望透過有系統的分析，發現我國推動單一窗口服務的問題，做為改善參考。

其次，在全球化競爭的時代，我們必須積極擴展視野，吸取各國推動公部門服務之作法與經驗，讓政府的服務品質與世界齊步。本研究希冀藉由研析美國、澳洲等國家推動跨機關整合服務及行政單一窗口之制度與運作方式，並分析比較與我國推動方式之不同，參酌各國執行策略的優缺點，做為檢討我國推動現況改善之參考，達到標竿學習的效果。

最後，本研究希望藉由高雄縣政府目前推動之「N 合一整合便民服務」及「社會救助補助便民服務」等 2 項跨機關服務計畫，研析改善方案的解決手法、服務整合模式、標準作業程序及所達成的效益等，以進一步提出改進策略與未來跨機關整合服務之發展方向。

### 二、研究架構

基於上述研究目的及研究範圍的界定，本研究明確「跨機關整合服務」即



### 跨機關整合服務之研究

指「行政單一窗口化」( One-Stop Service )，將從前對民眾而言是單一的需求、但卻必須向分散的櫃檯或組織單位個別分頭洽辦的事項合而為一，使民眾僅需至一處、或單一承辦人員接觸即可辦妥。本研究擬從我國「行政單一窗口」的演進歷程，分析其成果與發展限制；同時介紹各國單一窗口服務的樣態及方式，從比較研究的觀點探討其優、缺點與可供參研之處；而本研究的核心，係以高雄縣政府試辦之「跨機關服務項目整合示範計畫」所推動的「N 合一整合便民服務」及「社會救助補助便民服務」，進行案例探討，逐一歸納分析，並融合我國及各國推動單一窗口服務之情形，從中發現跨機關整合服務在我國可能的發展模式及實質作法。最後，本研究綜合分析相關資料，檢討國內外跨機關整合服務的推動歷程、方法及實際案例，期能提出我國政府機關推動跨機關整合服務的策略規劃方向。( 研究架構如圖 1-1 )

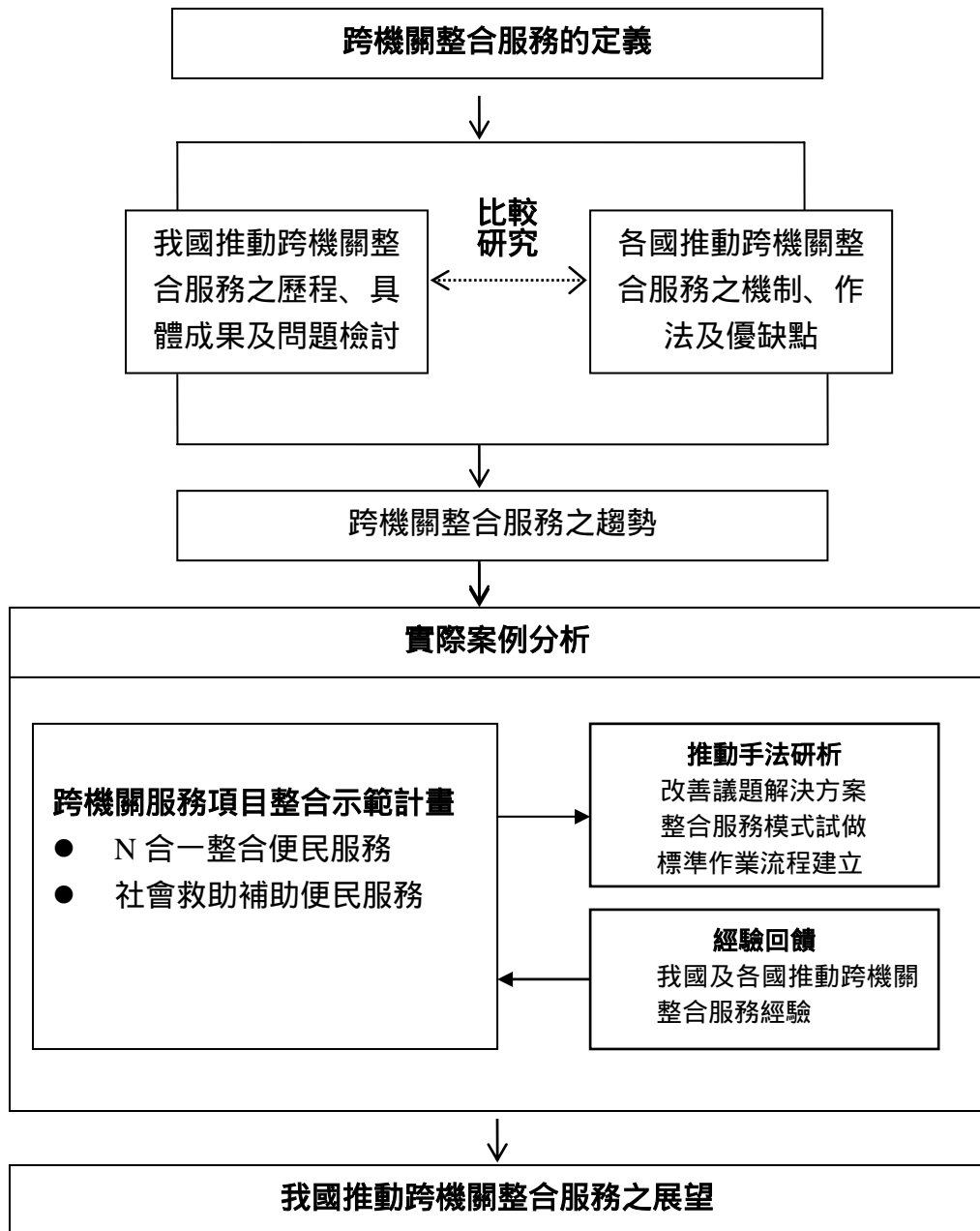


圖 1-1：研究架構圖

### 三、研究方法

依據前述研究架構，本研究在方法上，採用文獻研究法、比較研究法及個案分析法。本研究將我國自民國 86 年推動全國行政單一窗口化運動以來 10 餘年間有關跨機關整合服務之計畫、方案、實錄、相關文獻及研究報告等進行閱讀。另為瞭解其他國家推動跨機關整合服務之情形，研究小組蒐集包括美國、澳洲等國家之資料，以比較研究方式，探討其推動手法、執行機制、實際績效及優缺點，藉以瞭解各國推動跨機關整合服務之趨勢。

另為掌握我國目前進行之「跨機關服務項目整合示範計畫」運作狀況，本研究採取質化分析方式，透過對於該計畫 2 項便民服務方案之深入研析，並對照參採我國及各國之推動經驗，從執行現況中萃取出具體的改進方向與執行策略。

最後，本研究就制度學習觀點，綜合我國、美國及澳洲等推動跨機關整合服務之制度優點，依據「最佳實務」(跨機關服務項目整合示範計畫)，規劃未來可能改進方向並提供改進對策建議。依據前所述研究目的及方法，本研究之研究流程如圖 1-2 所示。

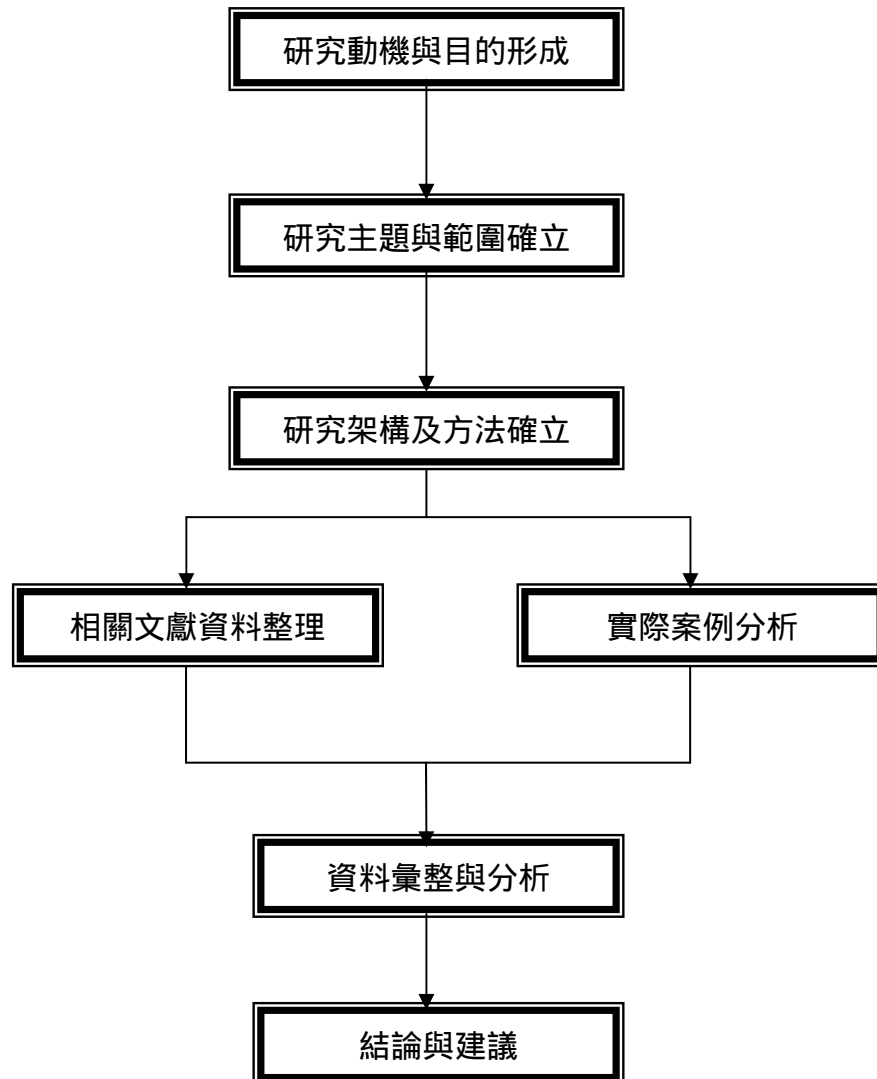


圖 1-2：研究流程圖

此外，在研究報告的鋪陳上，第一章緒論先說明本報告研究背景、動機、目的（含研究架構及研究方法）及跨機關整合服務之意涵與理論基礎；第二章綜論我國推動跨機關整合服務之歷程、績效及問題分析；第三章策重各國推動跨機關整合服務之機制及作法，以分析發展趨勢；第四章以「實務觀點」檢討分

## 跨機關整合服務之研究

析跨機關服務項目整合示範計畫之執行方式及問題，建構未來我國推動跨機關整合服務之策略；第五章則提出研究發現與建議。

### 第三節 跨機關整合服務之意涵及相關理論基礎

#### 一、跨機關整合服務之意涵

跨機關整合服務始於單一窗口化概念，所謂單一窗口化（One-Stop Service），指的是將以往對民眾而言是單一需求、但須向分散的櫃檯或組織單位個別洽辦的事項合而為一，使民眾僅需至一處、或與單一承辦人員接觸即可辦妥；實行單一窗口化後，對民眾而言，政府機關不再是三頭六臂、不知從何接觸起的怪獸，而是轉變成僅具單一面孔、言行合一的友善公僕。民眾之所以需要分別辦理的主要原因，在於不同櫃台或機關間資訊、資料或文件無法適度交換與流通，此乃歸咎於制度、本位主義或心理觀念的箝制或囿於科技之有限性。隨著現代化資訊科技的發達和行政機關觀念的改變，政府機關電子化與網路化成為改變上述情況的最佳利器，可有效改變政府機關內部行政、資訊流程，簡化內部資訊處理工作，讓原本民眾需要做的跑腿工作留給政府機關公務人員去執行，充分應用資通訊科技以協助文件及資料傳輸。因此，行政機關單一窗口化後，大幅改變以往的做法，使原本需要須一一去面對個別之政府機關、櫃檯或不同業務負責人洽公的民眾，無論申辦事項單純或複雜，現僅需到一個機關、一個窗口、一個櫃台或與一個公務人員接觸，即可將欲申辦之事項（項靖，民國 94）。

依據 OECD 定義，「單一窗口」是指「民眾可以從單一窗口得到多種（multiple）或整合（integrated）的服務」，欲達成此一目標，必須引進企業「流

程再造」(re-engineering)與「工作簡化」的觀念，重新設計政府的行政作業流程，及改變公務人員的辦事方法與服務習慣，達到「一處收件、全程服務」境界。(楊秀娟，民國 91；朱鎮明，民國 93；朱鎮明，民國 94)。

我國跨機關整合應用服務理念主要為透過橫向、縱向合理化各機關服務流程，進而整體性規劃跨機關 e 化一路通流程，以取代各機關現有的分段流程。民眾或企業只要透過單一窗口一次提出電子申辦，經由政府機關間連線自動轉送，即可得到全程化之相關服務。其主要精神如下(行政院研考會，民國 94)：

1. 為跨政府機關之服務：涵蓋水平及垂直跨機關整合，包含跨部會之整合與從中央部會延伸至地方單位之整合。
2. 具有辦理或交易性質之服務：提供線上填寫各項申請資料，並可直接在線上進行申請或交易。
3. 完整從起至末之流程：涵蓋從申請或辦理開始一直貫穿到办理流程結束之完整 e 化作業。
4. 不以政府機關現有流程或法律為限：以創造出最符合民眾 / 企業需求之服務為出發點，進行服務流程的規劃。

跨機關整合服務係指一案件之辦理，涉及多個不同職掌、不同隸屬關係機關間的分工，例如「促進投資聯合協調中心窗口」、「大陸人士申請來台參訪窗口」等項目，必須運用電腦連線或以設立跨機關之聯合協調中心的方式統一作業，把這些不同機關集中在一起，形成「夥伴關係」。這種類似企業「異業策略聯盟」的觀念，困難度較高，但隨著網際網路的普及運用而成為可能。以往民眾開設商店、成立公司或是土地使用變更等，必須往返不同機關，分別辦理公司登記、營利事業登記、環保評估、公共衛生等業務，重複填寫類似的資料，

## 跨機關整合服務之研究

且須經過不同機關的審核。上述現象，今後可以透過以 Web Services 建構的電子化政府共通平台，透過入口網，讓民眾在單一電子化政府入口網輕鬆得到完整的、跨機關的「一條龍」創新服務。

根據聯合國「電子化政府指標」的研究，提供跨機關整合服務乃電子化政府最高階的表現，因此政府藉由一個完整的介面，提供全面 e 化的功能與服務，讓使用者可透過線上完成整合性之跨機關業務交易，係各國電子化政府努力的目標之一。在此趨勢下，世界各國亦積極推動跨機關整合服務，運用資通訊技術並透過後端業務流程的整合，並在資通訊技術支援下，讓民眾不用在各機關間奔波，民眾若需要不同機關提供服務，只要透過單一窗口要求服務，便能在系統的自動轉介下通知各機關完成服務。

## 二、相關理論基礎

單一窗口之理論根據可說來自於企業的流程再造與工作簡化兩個概念（魏啟林，民國 88）。工作簡化觀念其實很早即存在於我國政府部門，民國 67 年孫運璿先生擔任行政院長時及有此理念以重新設計政府的行政作業流程、改變公務人員的辦事方法與處理事情的習慣，希望能夠達到一處收件、全程服務的境界。但彼時資訊科技發展尚未成熟至政府可有效進行工作簡化達成一處收件、全程服務的理想目標，而現在則已有實現的可能。至於作業流程的改變事實上是資訊流程上的改變（Wettenball and Kimber, 1997；林鍾沂，民國 89），企業組織、政府機關中之任何活動其實就是一種資訊的流動。八十年代眾人關切重點是產品品質如何提升，九十年代則是注重企業再造，而兩千年時開始講究速度；速度包括變遷的速度、產品創新的速度以及反應的速度，且是有品質的速度；而速度的前提是資訊流動之脈動要夠快，且是有品質的快；單一窗口就是講究

資訊的流動要快，故要簡化並縮短行政的流程。

跨機關整合服務整合服務涉及公共組織公共服務的專業分化或功能整合等議題，藉以達到政府機關便民、親民的服務目標。從行政發展意義看公共服務的增設，組織及其功能的整合或分化，其分際與原則可以透過行政發展的變遷意義來探討。行政發展的變遷態樣基本上有三個面向，就是集中化、標準化（或合理化）與分化三個面向（朱愛群，民國 96），其發展進程與社會分化的概念相同，分化係指一個單位（或功能）被分解成二個以上的新單位（或功能）。這種新分解出來的單位基本上各具特殊的功能，同時各個單位亦能相輔相佐，更加有效的發揮總體性的功能，而新單位在結構上是獨立的，在發展意義上具備「功能專業化」與「功能分殊化」的現象。

就公共行政的發達與擴充而言，分化有二種基本的意義，其一為勢力的膨脹，藉組織的擴編、結構的日趨完整嚴密，以制度化、合法化的途徑來鞏固公共行政的管轄範疇；其二，組織龐大後，公共行政依照業務別、功能別，讓次級體系逐步的分離出去，進行專業分工與功能分化的運動，而各級次體系與新單位之間彼此均有差異性、有相對的獨立性等特質。組織分化就行政發展意義觀之就是一種社會分化運動，社會分化的條件是組織膨脹、業務擴充、功能增多與強化後的擴散現象，擴散者即是「專業化」、「專門化」、「功能區劃」的意思。再從整合意義看跨機關服務，行政次體系持續的分化作用，相對地，各個次體系之間也更加需要彼此協調、聯繫與溝通。行政的分化運動本質上也是行政的社會化運動，社會化過程中具有協調與整合的功能，所以分化運動實際上常常伴隨者整合的需求。分化與整合在公共行政的發展過程中，遂成為不可分的對偶概念，然而必須注意的是，分化與整合的過程並不是發生在同一時間水平與空間結構中。



## 跨機關整合服務之研究

為有效提供跨機關整合服務，各機關間不應存有壁壘分明的現象，尤其在網路科技發達的今日，資訊穿透力大為提升，政府得以因網路連結成為一完整的整體。部門界限已沒有意義，將來各個機關知道每個機關流程為何，甚至可設計比那機關更好的流程，大家互相觀摩，除機密業務未進入網路以外，其他均有透明公開的機制，將來界限存在應該只限基於效率考量及在專業上必要的分工，不應再成為本位主義與界限防守。跨機關整合服務基本的原則就是便民，以人民的需求為治理原則，讓民眾洽公時可一次送件，在單一窗口一次解決，甚至可以在家藉由網路連線、申請完成所需之服務。各機關應逐一檢討相關業務工作，分述如下（朱愛群，民國 96）：

1. 建立標準作業流程：各主管機關應就所主管之申辦事項逐一檢討，重新研訂標準作業流程，並與有關機關協，避免就同一申辦事項採行不一致之作業流程。
2. 表單標準化與編號：各主管機關應就所主管之申辦事項表單逐一檢討，統一表單格式、欄位及用紙規格，利用網路下載及申辦。
3. 提供資訊及查詢：各機關對於無法當場辦結之申辦案件，應建立多元管道及完整資訊，提供申請人查詢最新處理進度，必要時並應主動告知。
4. 研修法規：各主管機關應就所主管的法規，配合申辦案件電子化單一窗口之提供，積極檢討不合時宜之規定。

## 第二章 我國跨機關整合服務之發展歷程

我國跨機關整合服務始於行政單一窗口化服務，揆諸 80 年代世界各主要先進國家如美國、英國、加拿大等都積極推動政府再造工程，期能建立「企業型政府」，強調在管理上必須要「師法企業」，以塑造具有革新及適應能力的政府組織。在政府再造的諸項工作中，行政單一窗口化可說是與企業經營管理性質最接近的一部分。

民國 86 年行政院為落實政府再造，要求各行政機關推動實施「全國行政單一窗口化運動方案」，自此建立跨機關整合服務雛型與機制。行政單一窗口化，必須善用網路科技，才能達到「一處收件、全程服務」的終極目標，因此，建立電子化政府同是政府再造的重要方向，單一窗口化服務作業電腦化提供多功能的櫃臺服務，有效減少民眾洽公時間。雖然「行政單一窗口化」及「電子化政府」成效獲致民眾肯定，但「跨機關聯合作業單一窗口」方面一直未有突破與進展，民國 92 年為打造興利創新服務機制，建立顧客導向單一窗口制度，提出「就業諮詢、失業給付、職業訓練三合一單一窗口」、「急難服務通報機制單一窗口」、「協助廠商對外（含大陸地區）投資及技術合作申請服務單一窗口」，以期提供民眾更便捷的整合式單一窗口服務，亦有不錯成效。但隨著第一線臨櫃服務模式已趨成熟，整合與創新必須加速進行，行政院研考會於民國 96 年頒行「政府服務創新精進方案」時，特別將跨機關整合服務列為中央與地方機關為民服務工作之主要目標與宗旨，搭配「政府服務品質獎」，鼓勵機關推動跨機關整合服務。

從上述發展歷程來看，政府推動跨機關整合服務迄今十多年，成果相當卓著；然而，但從過去我國推動單一窗口的經驗，或現階段執行電子化單一窗口

## 跨機關整合服務之研究

的實際過程，仍可以發現存有一些結構性的困難與阻力，尚待進一步突破，亦是本章所要探究的主要課題。

### 第一節 推動跨機關整合服務之演進

本研究將跨機關整合服務之演進歷程劃分為 4 個階段：「推動全國行政單一窗口化運動」、「推動政府網路服務單一窗口服務」、「推動典範性單一窗口服務」及「推動跨機關單一窗口服務」，分別對其發展歷程進行有系統的回顧、分析與整理。

#### (一) 第一階段：推動全國行政單一窗口化運動（86 年至 89 年/全國行政單一窗口化運動方案）

現任蕭副總統萬長於民國 86 年就任行政院院長時即致力推動便民、親民、利民的單一窗口化服務，希望政府如同一般民間的便利商店，為民眾打開一扇親切便民的窗口，提供更迅速便捷的服務，爰於民國 86 年 9 月 1 日的第一次行政院院會提示：「請各主管機關就直接與民眾接觸的業務，選擇一至兩項業務推動實施單一窗口服務」，要求各行政機關推動實施「全國行政單一窗口化運動方案」，正式啟動跨機關整合服務，不但推開簡政便民的窗口，亦使政府服務品質向前邁進一大步。

所謂行政單一窗口化，就是要讓民眾洽辦公務的時候，只要在單一個窗口交件，就能夠完成所有的作業並獲得全程親切而且有效率的服務，以免讓民眾奔走好幾個窗口或機關。依據「推動全國行政單一窗口化方案」，實施期程分成近程、中程和遠程三個目標，首就直接與民眾接觸之機關，推動行政單一窗口化，再逐步實施至全國行政機關。同時訂定「一處交件，全程服務」、「一次補

件」、「訂定標準工作時間」、「中午不休息」及「改善服務態度」等五項作業要求，並確定「加強各機關間水平之橫向聯繫」及「推動中央到地方垂直之縱向整合」等作業原則。

由於各級政府機關的積極配合並務實推動，民國 86 年底完成警政署「跨轄區單一報案窗口」等 23 項單一窗口服務；民國 87 年底完成以各鎮鄉鎮市公所、戶政、稅務、地政建管、郵政、電信、海關、司法、法務等十三類直接與民眾接觸及內政部主管之地政、建管等共五十項業務。至民國 89 年總計 7,660 個機關完成單一窗口服務。依據行政院研考會民意調查顯示，民眾對政府推動「單一窗口作業」的成效，感到滿意者佔 52.9%，感到非常滿意者佔 20.5%，合計達 73.4%。顯示在推動單一窗口化之後，政府整體為民服務的品質，確實已有所提升改進，更為政府推動跨機關整合服務奠定堅實的基礎。

(二) 第二階段：推動政府網路服務單一窗口服務 (90 年至 93 年/電子化政府推動方案)

行政單一窗口服務必須引進企業的「流程再造」，重新設計政府的行政作業流程，同時為達到「一處收件、全程服務」的終極目標，必須善用網路科技，達成推動電子化政府及政府網路服務單一窗口的階段目標。隨著資訊化時代的來臨，網路服務已成為提供服務者必備的手段。不論是產業界或學術界，甚至是政府部門，網路服務的提供不僅反應顧客或使用者的需求，也代表其服務的效能。而電子化政府係政府機關運用資訊與通信科技形成網網相連，並透過不同資訊服務設施，為企業及民眾，在其方便的時間、地點及方式，提供自動化的便利服務。

行政院研考會自民國 86 年開始執行電子化政府計畫，線上服務自此逐步進

### 跨機關整合服務之研究

入互動、交易及整合層次。依據「電子化/網路化政府中程推動計畫」，確定「一處收件，全程服務」是電子化政府推動網路服務的主要目標。民國 90 年至 93 年之「電子化政府推動方案」更是明確地將「充實政府網路服務，落實單一窗口」列為實施策略，致力推動跨部門跨業務資訊整合及政府資訊流通機制，建置跨機關電子閘門，在網路上形成「資料流」、「書證謄本流」等提供跨組織網路連線整合服務。政府網路服務的發展階段，已由「單一機關服務」發展到「跨機關服務」、由「單一項目服務」發展到「整合性項目服務」。

電子化政府推動方案實施至民國 89 年 12 月底已有 1200 個機關以區域網路專線連接上網，加速政府機關連線上網步伐，奠定政府機關網際網路應用發展基礎；行政院研考會推動之「課股有信箱，訊息瞬間通」，配合公文電子交換推動，建立公務機關電子郵遞服務基礎環境，並結合電子憑證簽章，確立可信賴之訊息傳遞機制；同時試辦各類所得扣（免）繳憑單資料、綜合所得稅結算營利事業所得稅暫繳及結算、營業稅等網路申報繳稅；另「電子公路監理」提供違規罰鍰及汽車燃料費、機車失竊註銷、汽車住址變更等 17 項監理業務線上申辦及繳費；推動電子就業，完成求才求職資料庫建置、電子公共安全、電子工商、電子保健、電子公用事業服務等，逐步建置第一線服務機關提供 24 小時「不打烊」的便民服務的作業平台；完成戶役政資訊系統試辦與警政、稅務及法務實施連線資料查驗作業，推動公路監理與稅務、法務試辦連線資料查驗作業，達到簡化作業流程，減少書證謄本使用，期漸次達成「一處收件，全程服務」目標。

行政院研考會推動「電子化政府方案」奠定政府網路服務單一窗口作業的基礎。民國 92 年 4400 個行政機關中，已有 75% 可連線上網，雖在公文交換比率、流通電子檔案數量、文書減量以及書證謄本減量等四項，仍未全部達成預

期目標。但由此顯示，藉由推動電子化政府計畫，政府機關在網際網路使用的普及度確有顯著成果，後續作業流程與制度變革方面的應用發展，仍待加強推動。

(三) 第三階段：推動典範性單一窗口服務(92年/興利創新服務機制方案)

全國行政單一窗口化制度係政府為民服務再造的核心工作項目之一。實施以來，其成效已普遍獲得民眾的肯定。其中屬機關內「全櫃員式服務單一窗口」及「跨轄區聯合作業單一窗口」推動已初具規模，然而對於「跨機關聯合作業單一窗口」方面的建置，則仍有相當大的發展空間。因此，必須積極研擬一套落實顧客導向單一窗口制度之一般性推動模式，作為全國各行政機關遵循之依據。

行政院研考會為建立顧客導向的服務文化與環境，配合政府改造的任務在打造興利創新服務機制面向上提出「建立顧客導向的服務文化」及「提升電子化政府的優質運用」等願景，並選擇與民眾生活息息相關的工商服務、就業服務及災害防救等三項重點示範項目：

1. 「就業諮詢、失業給付、職業訓練三合一單一窗口」，針對一般求職者及失業給付申請人協助推介就業或受理申請失業給付等事項。
2. 「急難服務通報機制單一窗口」，消防隊前往民眾住家緊急救難後，應於15日內通報轄內稅捐單位、村里長或村里幹事，以提供各項服務措施，及依民眾住家損害情形辦理當年度所得稅減免稅額事宜。
3. 「協助廠商對外(含大陸地區)投資及技術合作申請服務單一窗口」，協助廠商對外(含大陸地區)投資、技術合作申請及諮詢服務相關事項等服務內容。

## 跨機關整合服務之研究

本階段推動策略及執行方式，原則上先確認各行政機關應該服務之對象，將顧客分成一般大眾、請求申辦或接受服務之民眾、請領政府機關補助之民眾及政府業務委外辦理之企業或團體等 9 項分類，同時就單一窗口五種整合型式：多功能櫃臺、業務代表、聯合辦公、單一入口網站、電話服務中心等，進行初步分析與檢討值得改進之處，制定並公開各種類型單一窗口服務的標準，以提供機關內部與民眾衡量改進成效之依據。

另本階段亦持續強化「政府網路服務單一窗口服務」之內涵，以「人民為政府顧客」作為政策理念，應用資訊科技改善，提昇便民服務品質，以電子化管理、電子化服務等作為主軸，型塑有效率及有創意的政府，為提高政府電子化服務效益，致力推動政府電子化服務之共同資訊平台基礎建設，推動跨機關電子閘門應用，加強政府資訊流通共享與整合應用，提升政府資訊應用層次。

本階段藉由推動典範性單一窗口服務，以及創新電子化政府之執行策略，卻也讓政府體認到跨機關流程的簡化與改進、整合與創新必須加速進行。

### （四）第四階段：推動跨機關單一窗口服務（97 年/政府服務創新精進方案）

行政院研考會為持續鼓勵機關積極進行多面向整合，期各級政府統合運用資源，開發創新服務措施，提升卓越服務品質，於民國 96 年函頒「政府服務創新精進方案」作為提升為民服務品質之續階計畫，並創設「政府服務品質獎」，期望各機關本於良善治理之理念，在投入整體政府資源最小比例之前提下，尋求最高之服務價值；強調政府服務要「向下移轉」，進行第一線人員服務授權，也要在管理面「水平連結」，讓政府服務資源有效的整合運用。

為達到上開方案希望促成政府服務整合創新之目標，行政院研考會將跨機關整合服務之作法與績效評核，納入「政府服務品質獎」評獎指標中。如第一線

服務機關<sup>1</sup>之「創新增值服務」評核構面，主要鼓勵機關利用創新手法，提升服務產出的附加價值及便民程度。因此，各機關應從檢討現有為民服務工作廣度、深度著手，主動協調整合性質重複或相關聯服務工作，並針對民眾需求，重新規劃設計有創意的增值服務。至於「服務規劃機關」<sup>2</sup>，則鼓勵是類機關主動從事服務政策與業務的創新整合，讓政府服務體系從上游規劃到下游執行，均能緊密結合，以民眾需求為核心，時時檢視改進。主要觀察面向為服務專案所產生的「實際效果」及個案所採取的「解決手法」。在解決手法部分特別強調流程及資通訊服務之創新整合性：

### 1. 流程整合：包括運用流程整合（含法規檢討、鬆綁及流程簡化）

- (1) 跨機關水平整合：即跨機關單一窗口服務的概念，讓民眾由單一機關遞件後（如辦理戶政遷徙登記），透過資訊系統或作業流程串接，讓民眾免再至相關機關（如至稅捐處）洽辦其他事項（如更改稅單地址），即能在單一機關（戶政所）取得全程及其他關連性服務。
- (2) 跨機關垂直整合：業務性質相同之機關（如地政業務）透過資訊系統或作業流程串接，讓民眾由單一機關（任何一個地政所）遞件後取得全程及其他關連性服務。
- (3) 同機關水平整合（100分）：同一機關內進行服務整合。

### 2. 資通訊（ICT）服務整合：

- (1) 運用線上服務系統：係以網路方式提供給民眾網路申辦服務，包括服務內

<sup>1</sup> 第一線服務機關：指日常業務直接、高頻率面對民眾提供服務之機關。

<sup>2</sup> 服務規劃機關：指負責統籌規劃服務作業為主之中央主管機關或地方政府，透過其規劃、資源挹注或跨機關業務的流程整合、法令簡化等，達到提升第一線服務機關所提供服務之便民簡政效果為主要內容。



### 跨機關整合服務之研究

容說明、申請書表下載、民眾線上申辦或預約服務等方式之服務，利用資訊網絡管道提供民眾或企業便利服務。

- (2) 運用辦公室自動化系統 (80 分): 係因應業務服務需求，於機關內部運行政務資訊系統作業，促使內部資訊快速流通與容易取得，提升作業效率。
- (3) 提供主動服務：提供以「使用者導向」的政府資訊整合服務，服務化被動為主動，主動推播訊息到使用者的服務機制，全面提升政府網路資訊之附加價值。

行政院研考會希望透過推動「政府服務創新精進方案」及「政府服務品質獎」，讓跨機關整合服務成為中央與地方機關共同努力的目標與服務宗旨，展現跨機關或單位整合服務之效益。

## 第二節 推動跨機關整合服務之成果與問題檢討

推動跨機關整合服務迄今，各行政機關整體服務品質已見大幅改善，民眾對於公務人員的服務滿意度亦逐年提升。我的 E 政府平台提供的跨機關服務，以整合政府資訊服務為目的，讓原本分散至各政府機關之業務整合到單一入口，方便企業或是民眾可以透過此入口快速獲得所需服務，已經達到『一處收件，全程服務』的目標。

以「eJob 全國就業 e 網」為例，該網除了整合行政院勞委會職訓局各地就業服務中心之求職求才資料外，尚包括人事行政局、銓敘部、退輔會等公部門職缺，與全國大專校院登記職缺，是完整匯整政府、民間、校園三方求職求才資料庫，方便企業或是民眾查詢。此外，還有為提供中小企業線上申請直接保

證、融資診斷輔導，經濟部中小企業處融資及財務整合服務，幫助企業進行簡易的融資資格及文件審查之「中小企業整合服務」；服務屬於創新服務之 G2B、G2C 及 G2G 服務類，藉由單一窗口方式提供外籍工作人士相關資料查詢，俾便各相關外籍工作人士管理單位及雇主即時掌握外籍工作人士狀況之「外籍人士工作管理與服務」等。

各縣市政府方面，「台北縣電子聯合服務中心」已提供近 600 項人民申請案件線上說明、表單下載、線上申辦、線上付費等服務，讓您真正享受「不出門，服務就來」的便利，只要上網 e 點就通，24 小時服務不打烊，政府跨機關整合服務之成果有目共睹，電子化政府績效評比在國際上綻放光芒。

從過去推動單一窗口的經驗，或現階段執行電子化單一窗口的實際過程，普遍可以發現存有一些結構性的問題，尚待進一步突破，其中包含有三大層面的問題（楊秀娟，民國 91）：

（一）法制面：

法制因素經常是機關改革的重要基礎，在推動單一窗口時，各機關主管法規往往無法及時配合檢討修正，致使單一窗口因欠缺法源依據而失去施政正當性基礎。因此，強調法規鬆綁的機制，不僅有助於推動單一窗口業務，更是政府提供創新服務的立基。

（二）組織面：

大致上具有三個要素，首先是跨機關連結，政府機關間欠缺協調互動及網路連結，訊息與資料無法共享，開放性網路標準之訂定及跨機關應用協調機制尚待加強，使得推動領域的單一窗口較為困難。其次是組織結構，「授權到窗口」是單一窗口的重要特徵，但各機關對於調整組織層級與授權到窗口等並未完全

### 跨機關整合服務之研究

落實，致使單一窗口的效益大打折扣。最後是單一窗口業務項目太過複雜，影響效能，未來單一窗口業務應盡量予以簡化，俾利民眾洽辦，如有必要得以「團隊管理」方式進行業務整合。

#### (三) 環境及技術面：

在硬體部分，推動行政單一窗口則有因辦公廳舍狹窄環境不良及設備老舊等障礙，無法提供便民的洽公動線及影響員工效率與為民服務品質等等，故強化合理化的空間配置則也成為推動行政單一窗口的課題，另許多基層行政機關資訊建設仍屬不足，尚未全面連網及建置網站，更是推動電子化單一窗口硬體上的限制。在軟體部分，主要是資訊管理能力不足，如各級政府機關網站內容不夠充實、使用者介面親和性有待加強、資訊未能即時更新、線上申辦服務仍不普遍、對網站經營認知及資源投入普遍不足、公務人員之觀念須革新，以及國內業界採用新技術能力仍有成長空間等，確為現階段實施單一窗口的問題與限制，未來須逐步推動軟硬體資訊基礎建設，以落實單一窗口目標。

## 第三章 各國跨機關整合服務之機制與作法

隨著資通訊科技的進步，全球上網人口大幅成長，對網路服務的需求愈來愈高。WEB 2.0 的時代來臨，使得網路服務型態更能突破時間與空間的限制，「公共服務電子化」已成為世界各國推動政府服務之重要趨勢。本章將藉由回顧各國單一窗口之整合型網路服務經驗，做為我國未來發展跨機關服務的借鏡。

### 第一節 美國經驗

美國政府體制中的府際關係（Intergovernmental Relationship）互動複雜，強調顧客導向的單一窗口化服務往往牽涉到府際（Inter-governmental）或是府內各單位（Intra-governmental）的協力合作（Co-operation），以下就美國跨機關合作案例提出說明，藉以作為我國跨機關服務之參考（陳立剛，民國 90 年）：

#### 一、貿易資訊服務中心（Trade Information Center, TIC）

在過去，美國從事貿易工作的個人或是公司必須耗費時間與心力去搜尋符合所需的貿易資訊。然而，美國政府下共有 19 個各自獨立且互不合作協調的對外貿易機構，造成了使用者極大的困擾與不便。而 TIC 的成立適時解決了這個問題，對於想要尋求海外貿易的廠商，可透過免費的（Toll-free）電話諮詢進而獲得個人式的親切服務。TIC 的職員大多由總統管理實習生（Presidential Management Interns）擔任，這些實習生往往具備碩士學位及高度追求顧客滿意的服務熱忱，因此顧客的需求能夠被充分照顧到。TIC 在服務顧客時，利用各種科技協助資訊的提供，如互動式資料庫、網際網路以及 24 小時的傳真訊息，以協助貿易廠商的即時需求。

## 跨機關整合服務之研究

### 二、華盛頓州單一窗口職業服務中心( Washington One-Stop Career Center System )

華盛頓州 ( State of Washington ) 單一窗口化職業服務中心的成立始於將州內成人職訓教育方案、就業中心、公立學校體系與州經濟發展策略等方案的合併。由於華盛頓州過去遭遇了伐木限制、航太工業的整頓與科技工業的興起，促使原來分散且無協調機制的就業及訓練計畫面臨挑戰，此項挑戰在於如何建立一套全州普遍 ( universality ) 適用的職業、就業與訓練中心。華盛頓州自 1993 年投資 4,900 萬美元於職訓單一窗口服務及 19 處整合性的職業服務中心，涵蓋範圍跨及社區、學校、州政府組織等機構，主要目的為促進顧客、行政人員、地區社群能更進一步合作以建立單一窗口化職業中心體系，此一中心具有下列特色：

1. 強調合作協調的組織文化，將聯邦及地方上的資源集中，化解組織間不當的障礙，謀取共利。
2. 職業中心體系的建立有賴地方社區與草根社群 ( grassroots activism ) 共同戮力以赴。亦即以由下而上的顧客需求與彼此的合作來達到服務效果最大化。
3. 單一窗口化職業中心體系強調普遍性，亦即透過各職訓分處的設立使用、網路、個人電腦等皆可與此系統聯繫。
4. 職業中心亦透過評估標準的設立，不斷追蹤，且不斷改進單一窗口之績效，亦即對其績效之掌握極其重視。

根據以上美國聯邦及州的單一窗口服務的案例，可以釐出幾點單一窗口化服務的重點及分析如下：

#### (一) 領導能力 ( Leadership ):

強有力的領導是政府再造的動力，亦是單一窗口顧客服務的有力後盾，一位好的領導者必能洞悉顧客的所需，並適時採取決策。好的領導亦是一位激勵者，不斷地激勵員工對工作的支持而努力。

(二) 資訊管理和分析 (Information management and Analysis) :

單一窗口服務中，如何使第一線 (front-line) 的工作人員迅速、效率及完整的取得資料往往是單一窗口化服務的關鍵。除此之外，顧客回饋資訊的持續獲得和掌握，常是修正服務、永續經營的關鍵。

(三) 策略計劃 (Strategic Planning) :

策略性規劃能使單一窗口服務有明確的領導 (vision) 任務 (mission) 和目標 (goals)，便透過單一窗口使得顧客的服務得以具體落實。

(四) 人力資源發展及管理 (Human resource development and management) :

有優異快樂的員工方有滿意的員工。單一窗口化服務倚賴員工甚重，因此，各機關無不全力以赴，利用各種方式甄補適任之員，並加以訓練發揮長才，並提供良好的工作環境及福利以俾滿足員工需求。

(五) 流程管理 (process management) :

單一窗口服務強調跨組織及組織內的功能及團隊整合，原來組織間的界限應依功能及目標加以整合，使服務能全面性，服務的流程能順暢而不繁瑣冗長。

(六) 顧客導向和滿意 (customer focus and satisfaction) :

單一窗口化服務強調服務之結果，並透過各種績效衡量、評估的方式、工具、測量結果，並作為日後不斷修正服務的依據，進一步則建立起標竿學習 (Bench marking) 的機制，進行機關間及機關內單位的評比衡量。最後，單一

## 跨機關整合服務之研究

窗口化服乃是實踐「顧客導向」全面性服務政府的重要策略，參與者仍應不斷珍惜重視顧客的建言、回饋來導正機關的施政。

綜觀美國推動單一窗口服務之經驗，單一窗口化服務是顧客導向服務的執行方式之一，單一窗口強調對外界環境的迅速回應及內部環境的分區合作，並須運用高科技工具、簡便的流程，特別是高素質的人力資源及服務態度，方能達到預設目標。

## 第二節 澳洲經驗

### 一、澳洲國家 e 化健康策略

2008 年年初澳洲全民健康部部長透過該部顧問會議，委任 Deloitte 公司發展相關的策略架構和計畫來指導國家發展健保 e 化之協調合作，在過程中諮詢一系列相關單位，包含：國民銀行、省政府、地方政府、開業醫生、醫學專家、居家照護、醫學單位、健康資訊與服務專家、學術學者與消費者。對澳洲未來健保 e 化提供發展指南，其發展 e 化能力的階段步驟為(Australian Health Ministers' Conference, 2008)：

1. 擴張目前健保 e 化的標的。
2. 管理政府與醫療單位間交錯的隱性變動區域。
3. 允許範圍內的變動當作一種學習的過程，且更進一步的發展科技運用。該策略強化現有國民福利銀行、省政府、地方政府在核心基礎 e 化健康系統之合作，並且定義優先區域，該區域在 e 化健康系統可積極延展去支持澳洲健康改革，此外也提供足夠彈性給各別的省政府、地方政府、大眾或私人健康單

位，協助決定如何完成 e 化健康系統的基礎架構，並且產生最大化的立意和效能。

在澳洲醫療制度上，病人的醫療訊息並不能充分的傳遞到各個需求單位。若病人至醫療院所就診，要向保險機構申請理賠，則需向醫院索取醫療證明提供給保險機構，才可完成申請動作，相關醫療資訊流通並不透明。而昆士蘭政府現今規劃之健保 e 化策略中，便計畫建構 e 化醫療資訊平台如圖 3 所示，結合政府單位、醫療院所、保險機構、醫療照顧、藥商、病患家屬等。透過平台網絡適度傳遞病人病情資訊給所需單位，節省資訊傳遞流程，為公私部門協力合作與運用產業供應鏈垂直與水平整合利害關係人建立成功治理運作模式 (Deloitte,2007)。

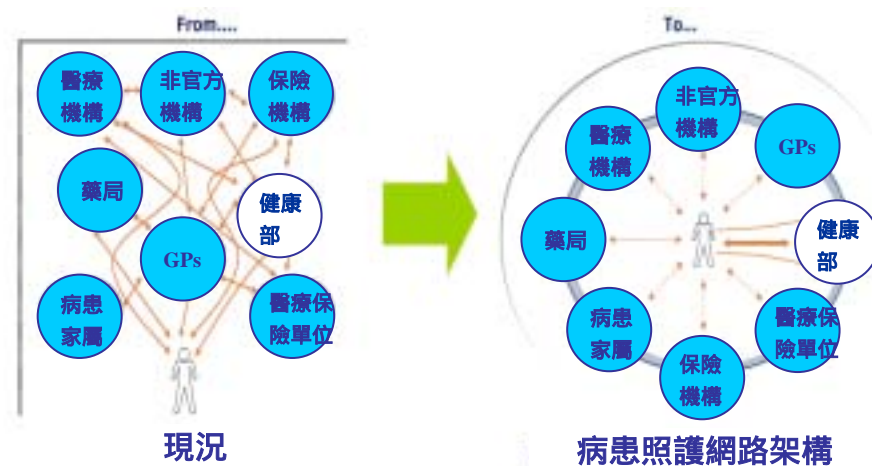


圖 3-1：澳洲昆士蘭政府全民健康局健保 e 化策略公私協力合作示意圖

簡言之，健保 e 化策略係為澳洲中央政府制定實施之綱要政策，再下放至各省政府自行規劃健保 e 化實施計畫與方案，主要目的就是想藉由 e 化制度，提升澳洲醫療服務面跨機關各單位之作業效能，進而滿足民眾所需。



## 二、維多利亞省 (Victoriaonline) 透明便捷單一窗口服務

澳洲維多利亞省在 2001 年底建置完成 Victoriaonline( <http://www.vic.gov.au/> ) 提供民眾線上公共服務。該網站依照服務的類型將公共服務區分為數大項，民眾與企業並不需要知道那項服務是由那一部門提供的，只要透過服務類型的點選，即可簡單快速地尋獲其想要的服務，並可於網站上進行服務之申請或直接交易。維多利亞省剛開始時僅在 Victoria online 網站提供資訊的揭露與查詢，之後逐漸增加網站的服務項目與強化網站的實用性，積極地將政府所提供的各項服務盡可能電子化，服務項目呈現多樣化，如表單下載、網路申辦、線上繳費、線上預約服務及線上資料更正等均包含在內 ( 陳悅宜，民國 96 年 )。

## 第三節 其他國家經驗

### 一、新加坡：一站全程服務之整合性服務

E-Citizen(<http://www.ecitizen.gov.sg/>)是新加坡於 1999 年所建置完成的國家型服務入口網站，該網站以單一窗口、一站全程服務的概念整合政府所提供的各項服務，包括資訊的提供、意見的交流以及交易的進行。此網站以友善的介面提供民眾與政府接觸的管道，民眾被視為政府的顧客，透過該網站的服務，民眾可享有便捷暢通的服務通路與即時性的整合型服務( 陳悅宜，民國 96 年 )。

### 二、荷蘭：提供先應式的主動服務

荷蘭住宅環境部提出 Eos 方案 ( The Eos-program )，提供民眾透過 VROM ( <http://www.minvrom.nl/> ) 網站，瞭解其租賃房屋的權利與房屋津貼補助額度等資訊，並可上網申請補助。只要民眾符合資格且登錄有案後，民眾無須每年重

複申請，系統會主動定期地核對資料，核發申請者租屋津貼。荷蘭每年都會有許多申請租屋津貼補助，過去方案未實施前，民眾必須填寫繁多的申請文件，機關間公文流程往返耗費諸多時日，平均一項租屋津貼之核發需 4 個月的時間才能完成。其次，申請者必須自行準備多項證明文件，雖然這些文件都存放在政府部門，但因資料庫未能整合，民眾仍必須至不同機關提出申請作業，導致無效率的行政。有鑑於此，住宅處乃整合第一線服務機關與後端的服務作業，透過 VROM 網站的自動化服務，無須租戶每年申請即主動定期發予租屋津貼，大大縮短租屋者的申辦時間，節省核發的行政成本，提升住宅處的行政效率（陳悅宜，民國 96 年）。

#### 三、香港—「公共服務電子化」計畫

香港政府於 2000 年 12 月開始推動「公共服務電子化」計畫，透過一個全時服務的一站式入口網站（<http://www.gov.hk>，名為「香港政府一站通」），為香港市民提供綜合性的一站式服務與以客為本的電子化公共服務。市民可利用多元的方式及設備，取得各種政府與商業服務，如可提供學生報名參加公開考試、駕駛人申請換發駕照與行照、求職者查詢職位空缺，甚至結婚新人預約結婚註冊日期等服務。「公共服務電子化」計畫的構思即以市民日常生活相關事務為核心，網站的架構和提供的服務是基於民眾的需求與意向所設計的，以人生的各階段來分類，而非以政府部門的功能別來區分，再加上香港政府採取公民營機構合作模式，結合公共服務與商業服務，不僅可因應民眾不同之需求與情況提供客製化公共服務，更可以提供與人生階段相關的加值性服務（陳悅宜，民國 96 年）。

#### 第四節 跨機關整合服務之趨勢

從各國公共服務的發展經驗中可以發現，單一政府服務電子化已無法滿足民眾所需，突顯出政府部門利用資通訊科技連結來提供整合型服務已形成一股潮流。隨著資通訊科技的快速發展與高度應用，影響層面日愈廣泛，涵蓋了產業界與行政部門，更深入民眾的日常生活。基此，各國政府積極建構世界最先進的資訊通信網路，推動電子化政府，並運用資通工具來提供主動快速的公共服務，亦紛紛提高其電子化服務項目的比率（Lenk & Traunmuller, 2001; Lips & Frissen, 1997）。

公共服務電子化最主要的特色就是政府將與民眾相關的各項業務，運用網際網路系統提供資訊服務，以整合型網站的模式，建構虛擬政府來與民眾進行互動服務，其所展現的服務具有無線性、永續性、資料型態多樣性、互動性、全時服務性及一站式（One-Stop Shop）等特質（行政院研考會，民國 90 年）。

為了提高電子化服務的成效，第一線為民服務機關不僅要能夠與後端資料作有效、正確且即時的連結，還需擴及跨組織間的資料整合。此種後端資料的整合運用反映出顧客導向的公共服務，亟需各行政部門彼此間的通力合作。爰此，我國未來可充分利用資通訊科技來加強各機關間的水平橫向聯繫外，同時增進中央機關與地方機關垂直性的縱向整合，型塑政府部門成為一種以民為本，提供客製化、更便捷與整合式服務，節省民眾時間與不便，提升行政效能與服務品質。

## 第四章 跨機關整合服務之案例分析

行政院研考會於民國 96 年 7 月 23 日頒行「政府服務創新精進方案」，鼓勵機關規劃並執行跨關整合服務。為使機關在規劃時能有標準案例供參考研析，自同年 11 月起推動「跨機關服務項目整合示範計畫」，預定民國 98 年 5 月完成跨機關服務整合模式及標準作業程序。該計畫為一創新服務實驗型先導計畫，希望進行跨機關整合服務制度之建立與經驗移植。本章將介紹計畫緣起、預期目標及執行內容，並針對目前執行情形及初步成果進行檢視與檢討，提出未來改善建議。

### 第一節 跨機關服務項目整合示範計畫之源起及預期目標

#### 一、跨機關服務項目整合示範計畫之源起

行政院研考會職司各機關為民服務工作之協調、推動與績效評估，經過多年努力，機關的服務態度及流程已大幅改善。基於第一線臨櫃服務模式已趨成熟，為民服務工作應可進一步思考推動「跨機關單一窗口服務」，以整合性政府資源提供民眾更便利的服務。

基此，行政院研考會於民國 96 年間實地訪查瞭解地方政府推動跨機關服務整合之現況及問題，並彙整民眾親至稅捐、地政、戶政、公路監理機關申辦案件量較多之業務項目（詳參表 4-1）；涉及跨機關服務案件量較多之業務項目（詳參表 4-2）。

跨機關整合服務之研究

表 4-1 民眾親至稅捐、地政、戶政、公路監理機關申辦案件量較多之業務項目

業務類別	申辦案件
戶政	戶籍謄本；身分證（初、補、換領）；遷徙登記；印鑑登記及證明；戶口名簿
地政	抵押權設定、塗銷案件；所有權買賣登記案件；土地複丈鑑界測量案件；所有權繼承登記案件；所有權贈與登記案件；地政謄本；買賣登記；住址變更登記
稅捐	土地增值稅申報；使用牌照稅身心障礙者免稅；全國財產總歸戶（個人或全戶）查詢；房屋稅籍證明申請；遺產稅、信託案件之土地、建物之欠稅查調；各稅查欠補單；房屋納稅義務人名義變更；使用情形變更及更正稅單投遞地址；房屋稅籍現值查詢；核發無違章及欠稅證明書
公路監理	換發行照；車輛異動；裁罰；換駕照；駕籍異動

表 4-2 涉及跨機關服務案件量較多之業務項目一覽表

業務類別	案件類別	需先至（或需再至）他機關辦理 或申請事項
戶政	1.遷徙登記	【需先至】 1.申請建物所有權狀（地政所） 2.申請繳稅證明或房屋稅單（稅捐處） 【需再至】 1.更正相關住址（地政所） 2.駕行照變更住址（監理所）
	2.初、補領身分證	【需先至】 需至原戶籍所在地之戶政事務所辦理（戶政所）
	3.遷入、住址變更登記	【需先至】 1.申請建物所有權狀（地政所） 2.申請繳稅證明或房屋稅單（稅捐處）
	4.出生登記	【需先至】 申請出生證明書（公私立醫療院所）
地政	1.抵繳稅款登記	【需先至】 申請可抵繳稅款之土地核定證明（國稅局） 【需再至】 辦理抵繳稅款（國稅局或稅捐處）
	2.買賣登記	【需先至】 申報土地增值稅及完稅證明（稅捐處）
	3.繼承登記	【需先至】 1.申報遺產稅及完稅證明（國稅局） 2.申報房屋稅、地價稅及完稅證明（稅捐處）
	4.贈與登記	【需先至】 1.申報贈與稅及完稅證明（國稅局） 2.申報土地增值稅及完稅證明（稅捐處）
	5.土地所有權移轉	【需先至】 申報土地增值稅及完稅證明（稅捐處）
	6.共有物分割測量登記	【需先至】 申報土地增值稅及完稅證明（稅捐處）
	7.建物所有權第一次登記	【需先至】 申請建管使用執照（工務局）
稅捐	1.地價稅之實勘案件（包括減免及適用特別稅率案件）	【需先至】 申請地籍圖及土地使用分區證明（地政局）
	2.房屋稅及地價稅適用優惠稅率申請	【需先至】 工廠登記證（建設局）
	3.房屋稅減免申請	【需先至】 災害損失申請（消防局）

### 跨機關整合服務之研究

經依據訪談情形及統計資料歸納分析，初步發現目前跨機關服務推動之困難及問題如次：

1. 主管機關統籌規劃能力及主動協調推動之意願，為跨機關整合服務能否成功且持續執行之關鍵。
2. 中央業務法規限制常成為推動跨機關整合服務之障礙。如因相關法令規定或基於資料保護而無法開放機關查調，造成民眾仍須奔波於不同機關申請書證謄本後才能辦理。
3. 機關訂定申辦案件標準作業程序時，常考量承辦人員認證責任問題，多要求民眾應自行檢具相關證明文件（跨機關證明居多），目前雖已對於缺件者開立一次告知單補件，惟如能調整作業程序，強化機關認證及查核責任，應可降低民眾二度洽辦之比例。
4. 中央及地方政府業務資訊系統之建置及運用情形，戶政、地政、稅捐、公路監理、工商登記等業務均已由主管機關建置單線作業系統，惟各作業系統間資訊使用及系統穿透之問題及限制多，縣市政府多自行建立共通平台，將該縣（市）戶政、地政等資料開放提供該縣（市）所屬機關查詢（不能跨縣市查詢）。由於各業務資訊系統或作業平台間資料流通運用比例偏低，如能在兼顧資訊安全的前提下，擴大資料使用範圍，應可提升跨機關服務效能。
5. 目前跨機關服務多採後端人工遞送方式辦理，如民眾至戶政事務所申辦遷徙案件，未攜帶房屋稅單時，部分縣市戶政事務所會主動以傳真方式至稅捐稽徵處查驗，確認無誤後，即可辦理遷徙登記。惟應思考如何進一步改善此類透過「傳真查驗」或書面通知等後端人工單一窗口之作業方式，做到真正全面跨機關整合服務。換言之，如能改善服務流程並在作業系統上直接稽核或

修正，同時做好權責控管，應能提高第一線人員投入意願並增進服務效率。

綜上，如何突破這些障礙，協助機關解決問題，讓機關願意投入跨機關整合服務的行列，是未來行政院研考會推動為民服務工作的重點。另為配合「政府服務創新精進方案」及「政府服務品質獎」之變革與發展，實有必要針對跨機關服務項目整合進行深入探討並建立推動模式。

## 二、跨機關服務項目整合示範計畫內容與預期目標

「跨機關服務項目整合示範計畫」係行政院研考會委託財團法人中衛發展中心執行之創新服務實驗型計畫，實施期程自民國 96 年 11 月至 98 年 5 月止，為期 1 年 6 個月，分 2 階段辦理，以民眾需求角度擇定高雄縣政府合作試行跨機關整合項目，並結合內政部、財政部、交通部等中央機關組成跨機關團隊，共同執行本案。

1. 第 1 階段：自民國 96 年 11 月 13 日迄 97 年 5 月 12 日為期 6 個月，業已執行完竣，並提出改善議題及初步解決方案，包括：高雄縣救生圈「社會救助補助便民服務」及高雄縣 NICE 圈「N 合一整合便民服務」。
2. 第 2 階段：自民國 97 年 5 月 13 日至 98 年 5 月 12 日為期 1 年，刻正依據第 1 階段建議改善方案，實際運作出跨機關服務整合模式及標準作業程序，並將推廣至其他縣市及機關。

行政院研考會自民國 96 年底推動「跨機關服務項目整合示範計畫」，提出上開 2 項便民服務改善方案，各項服務分別由主辦機關召集協辦機關組成工作圈，並結合規劃、建置、驗證測試等機制，確保系統順利整合。此一合作模式的建立，將逐步打破各機關藩籬，落實政府一體、服務無間隙的目標。本計畫預定達成之目標如下：



### 跨機關整合服務之研究

1. 檢討研析現階段跨機關整合服務推動之困難及問題，如法令限制、標準作業程序差異、人員責任歸屬不清、資源共享可能性、資訊系統安全及使用權限等，並提出解決方案。
2. 提出適宜優先進行跨機關服務整合之業務類別，創立服務整合運作模式，並與機關合作試行整合模式，建構標準作業程序。
3. 推廣宣導跨機關服務項目整合機制，輔導機關進行整合型業務及服務改造。

## 第二節 案例分析（一）：社會救助補助便民服務

高雄縣跨機關整合服務案例，係以八大要因（政策支援面、領導規劃面、組織文化面、法令規章面、資訊科技面、資訊案全面、員工管理面、員工執行面）、四項發展脈絡（執行情形、執行困境、管理改善建議、標準化作業）及成效指標（外部效益、內部效益、資訊系統介接整合），發展跨機關整合運作常模，啟動「救生圈-社會救助補助申辦流程改善」以及「NICE 圈-N 合一跨機關業務流程改善」2 項案例；救生圈改善目標係以民眾辦理社會救助補助時，原需往返村里辦公室、公所、戶政事務所、地方稅務局、國稅局計 3 至 8 趟次，申辦日起至文件備齊日約需 14 至 49 天，簡化至民眾僅需往返機關 3 趟次，申辦日起至文件備齊日約需 7 至 10 天；NICE 圈改善目標係建構「戶政、稅捐、地政、建設、監理、消防」等單位，跨機關整合服務流程精實化，後端人工傳遞、郵寄、管制統計分析資訊化；為利兩組工作圈順利推展，在跨機關整合過程中，輔以強化資訊系統，期改善量能，規劃便捷資訊交換基礎環境。

### 壹、社會救助補助申辦流程改善案例背景說明

社會救助補助之原始精神，係為照顧低收入及救助遭受急難或災受害者，協助其自立，使貧病、孤苦無依或生活陷入急困者獲得妥適照顧，並使低收入戶中有工作能力者自立及早脫離貧窮困境，保障民眾基本水準，減緩所得差距之擴大。其目的在消極面是「安貧」，以保障低收入者的基本生活；在積極面則是「脫貧」，以協助低收入者及早脫離貧窮困境，解決生活急困及滿足其基本生活之需求。

當個體無法生活或家庭及親屬無能力提供照顧安養時，由當事者提出申請經政府審議後，撥付一定金額款項及提供社會福利照顧，解決其生活中所需之基本條件。綜觀高雄縣目前申辦經驗，其所涉及之法令層面為，民法、社會救助法、高雄縣政府社會救助調查作業要點及各項補助審核作業規定，其補助判斷除依循相關法規規範外，另需考量社會禮俗、民俗風情及申辦個體之親屬狀況等。

需要社會救助之民眾，常屬弱勢族群或經濟條件有困境者，對社會福利措施與補助項目之認知、申請管道運用能力相對不足。就實證所得其第一次申辦時，最常求助對象為村里幹事，而村里幹事兼任多項服務功能，對社會福利救助補助措施及相關資格規定，未必瞭解全貌。

綜上諸多因素，造成民眾申辦時常因需檢附證件而往返奔波，曠日費時，或因其對申請條件認知不足，當申辦未能符合期望時常造成民怨，以及承辦單位為協助民眾取得補助救助造成極大之工作負荷，或因資料查證比對來源非屬所轄之資料庫，造成補助溢發情事。

為便捷社會救助補助福利，讓符合社會救助補助法令規範或因其親屬違返

## 跨機關整合服務之研究

民法或社會禮俗致造成有社會救助需求者，能快速簡便的經由申請而獲得補助，本案例即以「低收入戶補助、中低收入身心障礙生活補助、中低老人生活津貼、中低收入兒少補助」等四項社會救助補助改善作業為議題範圍，進行相關情境模擬及建構解決方案。

### 貳、社會補助申辦現況說明

#### 一、申辦現況概述

有關社會救助補助申辦，依規定必需確認申辦民眾之「人口計算範圍」，並據以計算人口之「家庭總收入及家庭財產」是否符合補助標準，而各縣市之申辦流程及補助標準，各縣市因資源不同，作業方式亦有差異，說明如下：

- (一) 台灣省與直轄市及福建省，最低生活費標準呈現不同之補助判斷。
- (二) 第一次申辦者均需檢附全戶戶籍謄本，而財產所得及稅籍資料之取得，屏東縣、高雄市由社會處分別發文地方稅務局及國稅局，而高雄縣則由各鄉鎮公所累積一週申請案件後自行發文取得。
- (三) 民眾遷徙至他縣市，需重新檢附證件辦理。
- (四) 人口計算範圍，由公所承辦人依其取得之戶籍謄本資料，輔以戶籍謄本資料中備註欄及其經驗與社會常情進行判斷，人口計算查證作業寬嚴程度並無統一標準，造成各縣市核判標準不一。

#### 二、高雄縣社會救助補助申辦說明

##### (一) 申辦作業規定

1. 高雄縣目前之申辦流程圖詳如附錄 3。其中以低收入戶補助應查證之人口數最多。相關補助所需基本資料為應計人口之全戶戶籍謄本、財產與所得

資料、稅籍資料；另低收入戶需與戶籍內人口勞保投保及給付資料進行比對並列入家庭總收入。

2. 依據社會救助法，主要申請案件及其查證資料之範圍如下：低收入戶補助：須查證 3 代；中低收入身心障礙生活補助：須查證 2 代；中低老人生活津貼：須查證 2 代；中低收入兒少補助：須查證 3 代。
3. 各項補償應檢附之基本文件：
  - (1) 最近三個月內應計人口之全戶戶籍謄本、除戶謄本及原始手抄謄本。
  - (2) 應計人口最新之財產、所得及稅籍清單。
  - (3) 申請人印章、身分證、受補助者郵局儲簿封面影本。
  - (4) 委託申請之授權委託書。
4. 全戶戶籍資料、財產、所得、稅籍資料之定義，詳如表 4-3。

表 4-3 戶籍資料、財產、所得、稅籍資料定義說明表

項次	應取得資料	資 料 內 容
一	全戶應計人口	1. 戶籍地址、戶號、全戶動態記事(戶長變更記錄) 2. 戶內人口記載、稱謂(與戶長之關係)、姓名、出生別(長男/次男/長女...等) 3. 出生日期、身分證字號、出生地、父母親姓名、配偶欄 4. 個人記事(備註欄、結婚、離婚、遷出/入等個人歷史記載)
二	財產	1. 不動產： 土地：(田賦/土地/房屋)面積、座落地點、地號、公告現值金額 汽車：車主、廠牌、年份(限低收入戶)

跨機關整合服務之研究

		2.動產：所投資之股票、基金、公司之資本額
三	所得	1.薪資收入：工作薪資 2.利息收入：銀行存款、定存利息、優惠存款利息 3.其他收入：營利所得、獎金、租任所得
四	稅籍資料	所得稅申報證明、有無(被)報撫養

5. 福利津貼生效日定義

(1) 低收入戶部分，依社會救助法第 10 條第 2 項規定經核准者，溯自備齊文件之當月生效，故證件備齊日倍顯重要：申請日期等於證件齊全日期，則申請日期為核列月份；申請日期不等於證件齊全日期，則以證件齊全日期為核列月份。

(2) 中低收入戶部分，依證件備期日為核判依據：證件齊全日期 - 當月 15 日前，自當月核列補助；證件齊全日期 - 當月 16 日後，自次月核列補助。

6. 社會救助法第 11 條第 1 項規定，生活扶助以現金給付為原則，95 年度最低生活費標準，臺灣省為每人每月新臺幣（以下同）9,210 元，台北市為 14,377 元、高雄市 10,072 元，福建省為 6,500 元；96 年度最低生活費標準，臺灣省為每人每月 9,509 元，台北市為 14,881 元、高雄市 10,708 元，福建省為 6,500 元，同條第 2 項另規定中央、直轄市主管機關並得依收入差別訂定現金給付之等級。

7. 社會處各項補助業務除低收入戶須配合社工人員做實地訪查，其餘各項補助已授權公所，公所核算後送社會處進行書面形式審查。

8. 在他縣市具有社會補助之身分，若戶籍遷徙到高雄縣，各項福利則必須

再重新申請，無法延用之前之補助或逕行資料轉移。

9. 社會救助與老年年金不可同時領取，社會處將申請救助資料透過勞保電子閘門做核對。若民眾同時申請兩項補助，社會處主動建議民眾擇優申理。
10. 社會補助業務目前由中央委託地方政府辦理，地方政府再協請各鄉鎮執行，於作業流程改善時需考量，縣市政府與鄉鎮公所無隸屬關係所造成變因，並非如同地政及戶政在各縣市區域有設置事務所具管轄權。

## (二) 申辦現況

1. 民眾一有社會救助補助需要時，通常尋求協助之對象為村里幹事，由村里幹事解釋社會救助的補助措施、應檢附之文件、申辦流程及協助填寫福利津貼申請書和六合一表單。
2. 民眾對各項社會補助之內容、資格條件、福利、條款、應備文件、申辦流程不甚了解，尤其對「應計人口之全戶戶籍謄本」及「應計人口最新之財產、所得及稅籍清單」等申辦社會補助相關必備文件之定義。
3. 部分村里幹事對社會補助業務、相關法令條款掌握度不足，民眾時而得到錯誤資訊或申請錯誤的項目，最後還需至公所詢問，常造成民眾權益受損及撥款延誤。
4. 部分公所亦製作社會補助服務手冊供村里幹事參考俾對民眾說明，民眾尚可透過服務手冊及村里幹事的說明得知各補助項目及該準備之文件，但部分公所未製作社會補助服務手冊，僅靠村里幹事個人的認知對民眾說明，對實際的申辦業務說明準確度不足。

### 跨機關整合服務之研究

5. 民眾若未備齊應計人口之全戶戶籍謄本，則無法申辦社會補助，但往往有些應計人口並非在同一戶籍地，資料取得困難。
6. 民眾至戶政單位申請戶政資料時，常不知如何表達造成戶政事務所困擾及民眾本身往返奔波於戶政單位。

### (三) 異動維護管理

1. 針對「低收入戶補助、中低收入身心障礙生活補助、中低老人生活津貼、中低收入兒少補助」四項補助案件，共約 5 至 6 萬人領取社會救助補助款，為避免資格不符之民眾繼續領取而造成溢領款之情事，社會處每月以異動資料的管理及年度總清查方式，刪除不符資格之民眾並停止撥款。
2. 每月異動資料的管理係由社會處固定與戶政執行資料比對，內容包括死亡、遷出、再婚、入監紀錄等資料，交由公所承辦人員做比對，將不符資格人員註銷並停止撥款。
3. 年度總清查係將社政系統內的資料先和戶政單位交換資料，取得應計人口之戶政資料，再透過國稅局向財稅中心取得財產、所得及稅籍資料，轉由公所承辦人員核算，進行補助審查。
4. 透過社會處所實施的年度總清查，查核通過資格者則可依規定提供一年補助。總清查作業所需提供資料之項目，以批次資料電子檔為主。

### (四) 資訊管理及應用現況

1. 高雄縣社會處於 97 年 12 月完成社政系統功能之擴充改善計畫，使其強化原有系統功能，並具備符合自動計算家庭收入資格判定，及與戶政、

財稅等資料庫資料交換格式比對功能。

2. 稅務電子閘門，目前開放四個憑證，其中三個供地方社福中心另一為縣府使用，各鄉鎮公所則無權限使用。各鄉鎮公所目前累積案件 1 週後，行文至國稅局索取稅籍資料，至地方稅務局申請所得以及財產資料，一百筆資料以下採用書面，一百筆以上使用磁片。
3. 內政部社會司設置「社會福利津貼比對系統」，以不溢發福利津貼為主要管理思維，其中可查詢之戶籍資料，僅可單筆查詢無法批次查詢，且不能下載及列印。
4. 內政部「全國社政資訊整合系統」，以完成申辦社會救助補助者之「管理及維護」為設計思維，包括每月與戶政資料比對、每年所需之戶政、財稅清查之資料維護，目前尚無將新申辦者所需檢附資料納入便民簡政運作。
5. 內政部戶政司與警政署計畫建立「三親等資料庫」，是否可將此「三親等資料庫」與社政系統連線開放給社會補助承辦人員查調，但相關法案還在研擬中尚未正式對外說明。

#### 參、社會救助補助申辦流程現況情境模擬

民眾至村里幹事處瞭解申辦程序→申請全戶、除戶資料及財產所得、稅籍資料→村里幹事初審填寫申請表、六合一表單→送公所審查→戶政資料補件、財產所得、稅籍資料補件→視需要(申辦低收入戶者)進行勞保資料比對→資料備齊日→核撥。



跨機關整合服務之研究

因其核發補助款之生效日以資料備齊日認定，申辦應檢附及補件資料，目前現況由民眾自行取得、或公所行文或透過縣府社會處代為查詢取得，各鄉鎮公所申辦作業流程不一，相關資料取得及補件之申請現況流程及作業方式說明如表 4-4：

表 4-4 社會救助補助申辦流程現況說明

項次	申辦作業事項	現況作業方法	需求時間與問題點
1	瞭解申辦內容	至村里辦公室瞭解	因村里幹事作業要求模式不同，民眾交附資料呈現備齊狀況不同。(1 趟次)
2	申辦全戶戶籍及除戶資料	由民眾至戶政單位申辦	常因民眾不瞭解需申辦內容，造成戶政單位困擾。(1 趟次)
3	申辦財產所得及稅籍資料	由民眾自地方稅務局或國稅局申辦取得	1 趟次
		由公所分別行文地方稅務局或國稅局申辦取得	累積 1 週後分別行文，約 2 週時間。
		累積一週後行文國稅局，另請社會處透過稅務電子閘門系統代為查詢財產所得資料	1.約 2 週時間。 2.填寫申請表傳真至社會處，約 3 至 4 天回覆。 查詢 10 筆資料約 1-2 小時。
4	戶政資料補件申辦	1.通知民眾或告之村里幹事再通知民眾自戶政單位申辦	1 至 2 趟次。
		2.行文至戶政單位取得	累積 1 週後分別行文，約 2 週時間。

5	財產所得及稅籍資料比對(與勞保資料勾稽)	1.通知民眾或告之村里幹事再通知民眾自勞保局申辦	1 至 2 趟次。
		2.行文至勞保局取得	累積 1 週後分別行文,約 2 週時間。
		3.請社會處透過勞保電子閘門待為查詢取得申請	2.填寫申請表傳真至社會處,約 3-4 天回覆。

(一) 現況情境模擬：情境模擬說明如表 4-5。

表 4-5 社會救助補助申辦流程現況情境模擬

情境	情	境	說	明
一	申辦狀況	應檢附資料及補件全由民眾自行申辦，則民眾需往返各單位 8 趟次，14 天。		
	作業流程	民眾至村里辦公室瞭解填寫申辦資料(1 次、1 天)→至戶政事務所取得「全戶戶籍謄本及除戶資料」，至國稅局取得財產、所得財稅資料至→交付資料(3 次、6 天)→公所確認「人口計算範圍」、「家庭總收入及家庭財產」→不足通知民眾至公所瞭解需補件內容(1 次、1 天)→民眾至戶政事務所、勞保局申辦補件資料→交付資料(3 次、6 天)→審查資料備齊日。		
二	申辦狀況	除全戶及除戶資料外，餘皆由公所行文取得，則民眾需往返各單位 3 趟次，49 天。		
	作業流程	民眾至村里辦公室瞭解填寫申辦資料(1 次、1 天)→至戶政事務所取得「全戶戶籍謄本及除戶資料」→交付資料(2 次、6 天)→公所確認「人口計算範圍」，不足公所行文至戶政單位申請補件內容(14 天)→公所分別行文至地方稅務局、國稅局取得申辦所需之財稅資料(14 天)→公所確認「家庭總收入及家庭財產」資料，不足公所行文至勞保局申請補件內容(14 天)→審查資料備齊日。		
三	申辦狀況	全戶及除戶資料由民眾自行取得，「家庭總收入及家庭財產」需補件資料(勞保資料勾稽)透過社會處查詢，餘由公所行文取得，		

### 跨機關整合服務之研究

		則民眾需往返各單位 3 趟次，39 天。
	作業流程	民眾至村里辦公室瞭解填寫申辦資料(1 次、1 天)→至戶政事務所取得「全戶戶籍謄本及除戶資料」→交付資料(2 次、6 天)→公所確認「人口計算範圍」,不足公所行文至戶政單位申請補件內容(14 天)→公所分別行文至地方稅務局、國稅局取得申辦所需之財稅資料(14 天)→公所確認「家庭總收入及家庭財產」資料,不足公所傳真需求單至社會處→社會處透過勞保電子閘門查詢後回覆取得(4 天)→審查資料備齊日。

#### (二) 經常採用蒐集跨機關資訊的方式，歸案以下三種：

1. 請民眾補、退件，約需 1 至 12 天，須視連絡民眾及民眾赴主管機關的時間而定；以平均 6 日計。
2. 應檢附或補件資料累積 1 週後，公文函詢跨機關資訊費時約需 14 天。
3. 補件資料透過社會處查驗等跨機關資料庫資訊系統:約需 4 天。

#### (三) 承辦作業行政流程

1. 村里幹事及公所就社會救助補助作業內容之權責與認知不一。
2. 各鄉鎮公所申辦作業流程不一，民眾需往返村里辦公室、公所、戶政事務所、國稅局計 3 至 8 趟次，申辦日起至文件備齊日約需 14 至 49 天。
3. 補件資料目前已運用之跨機關資料庫資訊系統:財產所得線上查調系統及勞保電子閘門，但縣府部分鄉鎮未運用此一方案作業。
4. 跨機關資料查調：透過社會處查驗，非公所直接查詢，透過財產所得線上查調系統，查調 10 筆需約 1 至 2 小時。

## 肆、解決方案

### 一、建構「救生圈」關鍵改善成功因素

- (一) 統一作業流程，建立公所與村里幹事明確分工。
- (二) 公所承辦人員如何快速有效的取得「人口計算範圍」所需之戶政資料，以加速申辦速度並避免民眾多次往返申請所需資料？
- (三) 公所承辦人員如何快速有效的取得計算人口「家庭總收入及家庭財產」所需之資料，以加速申辦速度？
- (四) 公所承辦人員如何快速有效的取得「人口計算範圍」及「勞保投保資料比對」(低收入戶補助須要)所需補件資料？

### 二、改善指標及改善後流程

- (一) 由民眾往返村里辦公室、公所、戶政事務所、國稅局計 3 至 8 趟次，申辦日起至文件備齊日約需 14 至 49 天。改善為民眾需往返機關 1 趟次，申辦日起至文件備齊日約需 7 天。
- (二) 民眾至村里辦公室瞭解填寫申辦資料→村里幹事轉公所(1次、1天)→公所查詢取得「全戶戶籍謄本及除戶資料」→公所確認「人口計算範圍」，不足處公所查詢取得→公所通報社會處查詢「家庭總收入及家庭財產」資料及勞保電子閘門查詢後回覆取得(4天)→審查資料備齊日。

### 三、解決方案

#### (一) 立即可行措施

1. 「人口計算範圍」免補件措施規劃如表 4-6。

2. 與勞保局進行資料勾稽比對之作業流程統一，相關措施規劃如表 4-7。

表 4-6 社會救助補助「人口計算範圍」免補件措施方案規劃表

外部效益	民眾由需原往返公所、戶政事務所 3 次、7 日，減為無需往返任何單位。
內部效益	公所無需行文，作業時間由 14 日減為即時查證取得。
期 程	97.5.13-97.8.12 ( 3 個月 )
具體作法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 修正申請表，取得民眾授權同意。</li> <li>2. 申請中介服務查詢戶役政資料庫，由跨縣市人口資料由社會處代為查詢取得，縣內人口資料由公所代為查詢取得。</li> <li>3. 運用中介服務達成即時之「人口計算範圍」資料補正。</li> </ol>
後續評估事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 公所使用意願及使用者管制與紀錄。</li> <li>2. 需透過社會司向戶政司申請。</li> </ol>

表 4-7 社會救助補助「家庭總收入及家庭財產」免補件流程統一方案規劃表

外部效益	民眾由需原往返公所、勞保局 3 次、7 日，減為無需往返任何單位。
內部效益	公所無需行文，作業時間由 14 日減為 4 日查證取得。
期 程	97.5.13-97.8.12 ( 3 個月 )
具體作法	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 統一作業流程，將原由公所行文或民眾自行前往取得，將「家庭總收入及家庭財產」需與勞保局資料進行勾稽補正需求，由公所傳真至社會處後，社會處透過勞保電子閘門查詢後回覆取得。</li> <li>2. 修正申請表，取得民眾授權同意。</li> </ol>
後續評估事項	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 社會處查詢負荷能量問題。</li> <li>2. 查詢與使用者記錄管制。</li> </ol>

## (二) 中長期建議

1. 「家庭總收入及家庭財產」資料透過通報系統，由社會處查詢財產、所得及稅籍資料庫後供公所作業，規劃措施如表 4-8。

表 4-8 社會救助補助「家庭總收入及家庭財產」免檢附措施方案規劃表

外部效益	民眾由需原往返國稅局、公所 2 次、7 日，減為無需往返任何單位。
內部效益	1. 公所無需行文國稅局，作業時間由 14 日減為 2 日取得。 2. 使用者記錄與查詢統計資訊化。
期 程	97.5.13-97.11.12 (6 個月)
具體作法	1. 將原財稅中心供社會處查詢之「財產、所得」，改由公所將需求匯入社政系統中，由社會處透過通報系統給地方稅務局代為查詢，後交社會處轉公所運用。 2. 公所原將需求傳真至社會處申請查詢之作業資訊化。
後續評估事項	1. 資料查詢之速度。 2. 向財政部核備同意後，協調縣府地方稅務局協助查詢提供。 3. 委外開發作業。

2. 與勞保局進行資料勾稽比對之作業資訊化，規劃措施如表 4-9。

表 4-9 社會救助補助「家庭總收入及家庭財產」免補件資訊方案規劃表

外部效益	將民眾資料備齊日之行程縮短 2 日。
內部效益	1. 使用者紀錄與查詢統計資訊化。 2. 查證時間縮短為 2 日取得。
期 程	97.5.13-97.11.12 (6 個月)

#### 跨機關整合服務之研究

具體作法	公所原將需求傳真至社會處申請查詢之作業資訊化。
後續評估事項	委外開發作業。

3.協助民眾取得「全戶戶籍謄本及除戶資料、手抄謄本資料」，規劃措施如表 4-10。

表 4-10 社會救助補助「人口計算範圍」免檢附證件方案規劃表

外部效益	民眾由需原往返戶政事務所、公所 2 次、7 日，減為無需往返任何單位。
期 程	97.5.13-98.2.12 (9 個月)
具體作法	申請連結府內戶役政電子閘門
後續評估事項	1.申請連結電子閘門及後端流程整合。 2.本由民眾或村里幹事作業，由公所代為查詢之作業意願與可行性評估。 3.委外開發作業。

### 第三節 案例分析 (二): N 合一整合便民服務

考量目前跨機關整合以單一項業務進行改善並未能全面化，以及代辦機關臨櫃人員負荷已呈飽和，若需再發展延伸整合業務項目，勢必進行簡政規劃。

改善議題發展策略，以其「高雄縣跨機關整合現況」為基礎，「戶籍遷徙辦理及其後續同步作業之便民措施」為核心示範議題，運用研考會既有之「e 政府服務平台及其精緻平台」為資料流通工具，以縣府「戶政、社政、稅捐、地政、建設及消防」及公路總局高雄監理所等單位為範圍，規劃其資訊交換基礎環境，提供其持續便民措施改善及其他機關資料庫流通運用等之能量，在簡政基礎上建構便民全縣化，兼具「跨機關組織動員運作能力及資料共通基礎環境」之標

竿示範縣市。

### 壹、高雄縣跨機關整合服務現況

高雄縣政府於民國92年1月至93年8月，針對稅捐、戶政及地政，以工作圈型態整合各單位進行「開創高雄縣稅捐、戶政、地政 3 in 1 便民服務措施」TIO 工作圈；民國94年1月至94年8月擴大組織加入火災災害通報、工商登記或註銷通報，進行 5 in 1 之 FIO 工作圈改善活動。發展至今更與高雄區監理所進行駕照地址同步變更及通報服務等便民服務措施，概述如表4-11高雄縣跨機關整合便民服務措施表。

表4-11 高雄縣跨機關整合便民服務措施表

項次	改善項目	作業內容說明
1	戶籍遷徙資料查證	民眾申辦遷徙案件時，若未攜帶稅單，由戶政單位傳真至稅捐單位並經查驗無誤後辦理遷徙登記。
2	稅單投遞地址變更	印製「稅單投遞地址變更」廣告回信，請戶政事務所於民眾遷入戶口時，提供民眾填寫後寄回稅捐處或由戶政事務所直接送稅捐處。
3	地價稅自用住宅優惠稅率跨機關宣導	稅捐處提供「地價稅自用住宅用地申請書」及設計印製「地價稅適用優惠稅率條件文宣」，請戶政事務所於民眾遷入戶籍時適時提供給民眾並提醒輔導民眾申請。
4	無使用執照房屋申請編釘門牌通報	請戶政事務所受理違章房屋所有人申請編釘門牌時，戶政事務所按月填送「受理無使用執照（建照執照）房屋所有人申請編釘門牌號通報表」及房屋位置略圖通報運用。
5	府內地政資料連結	藉著區域網路，稅捐處連結地政局地政資訊主機建置作業平台，工作同仁經由個人電腦，可即時獲得地籍資料。
6	更名住宅變更及統一編號更	由地政事務所製作同意書置戶政事務所提供民眾申辦更名、住址變更或統一編號更正登記。



跨機關整合服務之研究

	正登記	
7	法拍案未保存登記建物平面通報	地政事務所受理法院囑託辦理未保存登記建物封案，於將未保存建物平面圖函送法院時，同時以副本通知稅捐處(含平面圖)。
8	利用GPS及數值地籍圖協助實地即時定位	運用地政局提供「宗地資料檔」及開發PDA外案自動化系統使用格式，輸入PDA後結合GPS(全球衛星定位)，作為實地勘察之輔助工具。
9	建設局核發工廠登記證或註銷工廠登記證	即時通報稅捐處，以便輔導納稅人申請按特別稅率課徵地價稅及按營業用減半課徵房屋稅，以保障民眾權益；或恢復一般用地稅率課徵地價稅及營業用稅率課徵房屋稅，以增裕庫收。
10	火災災害損毀	稅捐處目前均透過剪報資料，主動派員實地勘查，並辦理註銷或減免稅捐，免由納稅人提出申請為免遺漏之珠，整合消防局將火災證明通報稅捐處辦理房屋稅免徵或減免，以提升服務品質。
11	駕照地址更正登記	戶政目前代理監理所「駕照所在地變更」業務，為93年開始推動，可協助變更駕照上之地址，但申請資料仍需寄回監理所修正，郵費需戶政自行承擔。

貳、高雄縣跨機關整合之擴充與改善構想

就戶政遷徙便民措施而言，其受限於法令限制(稅捐第33條)及經費預算，目前皆以後端人工傳遞方式辦理便民服務業務，其僅限於各單一業務無法全面化應用其效能有限。基於便民業務項目之擴大(如以桃園縣為例其開通戶政、地政資料庫則其免書證免謄本之便民業務即達520項業務)與持續改善能量奠基(以本案示範範圍進行改善驗證，並提供資訊平台供其後續發展)，以便民規模化是建構在簡政基礎上之思維，考量其「跨機關整合現況」，以地方稅務局及社會處為應用範疇，探討其資料庫查詢與取得應用、及內部變更業務通報流程

改善。

後續擴充規劃整合研考會「e 政府服務平台」之既有功能，介接「五大資料庫」包含商工資訊中介服務、公路監理資訊中介服務、財稅資訊中介服務、地政資訊中介服務、戶役政資訊中介服務與「府內戶政、地政及社政資料庫透通」，以及「後端業務客製化系統功能」，規劃一套整合機關內部之各資訊應用系統及五大資料庫之共通作業平台，對外提供一站式服務，具達到互通性及安全性之便民簡政服務措施。

### 參、改善方案建構

就其「高雄縣跨機關整合現況」及「民眾辦理遷徙登記現況」，以「改善及擴充便民措施」，以及「後續發展能量墊基」為思維，規劃解決方案之具體措施。

#### 一、N 合一便民簡政改善方案規劃

(一)短期改善方案：規劃措施如表 4-12。

表 4-12 N 合一便民簡政短期改善方案規劃表

改善項目一	民眾辦理戶籍遷徙，戶政所新增便民業務，現場辦理殘障手冊地址變更。
具體效益	利用單一作業窗口協助民眾變更“殘障手冊地址”，民眾無須前往公所變更，達成便民省時之效
期 程	97.5.13 - 97.8.12
具體作法	1.規劃“殘障手冊地址變更單”，放置於各戶政事務所，當民眾辦理遷徙登記時，可同步申請殘障手冊地址變更。 2.由社會處授權，當戶政事務所接收民眾申請「殘障手冊地址變更單」後，當場主動協助民眾變更殘障手冊地址，戶政所彙整變更單後通報公所，由公所變更民眾資料。

跨機關整合服務之研究

改善項目二	戶政針對門牌註銷業務，主動提供地方稅務局「房屋拆除門牌註銷通報」，協助地方稅務局辦理房屋稅減免之便民措施。
具體效益	由戶政所主動提供地方稅務局房屋拆除門牌註銷訊息，民眾即可免去前往地方稅務局申辦註銷業務，以及地方稅務局主動協助民眾辦理減免房屋稅作業，免去民眾因未前往地方稅務局變更相關資訊，當地方稅務局持續課徵房屋稅後造成民眾抱怨，並減少後續延伸減稅修正事項。
期 程	97.5.13 - 97.8.12
具體作法	經地方稅務局與民政處商議後轉知各戶政所定期提供門牌註銷資料。

(二)中期改善方案：規劃措施如表 4-13。

表 4-13 N 合一便民簡政中期改善方案規劃表

改善項目一	協調財政部賦稅署與財稅中心，對戶政所查證稅籍資料(房屋稅)需求，開放高雄縣地方稅務局資料供戶政事務所查詢使用
具體效益	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.省去地方稅務局花費人力查詢不定時傳真項目，使其人力針對既有業務更有效集中應用。</li> <li>2.戶政所若可自行透過電腦查證稅籍資料，可省去來回傳真查詢時程之不確定因素，由每次 10 分鐘 ~60 分鐘不定，改善至每次皆可於 5 分鐘內完成。</li> <li>3.若開放後，以鳳一及鳳二戶政事務所統計，每年可運用案件達 1200 件以上。</li> <li>4.可延申應用於地政宗地產權轉移之便民簡政措施。</li> </ol>
期 程	97.5.13 - 97.11.12
具體作法	透過雙向檢證系統，以間接查詢之方式將後端人工傳遞資訊化。
改善項目二	統整 N 合一業務延伸申辦業務運用表單，將後端人工傳遞及運作狀況統計、管制資訊化
具體效益	1.除將縣府目前已進行之9項及新增2項之便民措施，後端人工傳

	真作業改為後端電子化傳輸，除達成少紙化作業外，提高便民效能縮短服務時間。 2.透過府內通報系統電子化，取代郵政寄送或公文傳遞，節省傳遞時程與費用，並有效控管傳送紀錄與資料分析
期 程	97.5.13 - 97.11.12
具體作法	1.規劃通報、檢證、統計交叉分析與使用者管制系統。 2.規劃後委外開發作業。

(三)長期改善方案：規劃措施如表 4-14。

表 4-14 N 合一便民簡政長期改善方案規劃表

改善項目一	資訊交換基礎環境建構方案規劃
具體效益	1.建立其跨機關便民資訊交換基礎平台，提供其持續改善及便民措施全面化之基礎能量。 2.透過府內資料庫透通，建立電子批次檔案傳輸取代公文傳輸模式，省時、簡政且少紙化。
期 程	97.5.13-98.1.12
具體作法	1.建構縣府單一系統登入介面，介接研考會 e 政府平台(含五大系統)，縣府各資料庫(初期以戶政、地政、社政應用為主)。 2.規劃後委外開發。

#### 第四節 高雄縣政府跨機關資訊共通環境規劃

高雄縣政府於民國 92 年 1 月至 93 年 8 月，針對稅捐、戶政及地政，以工作圈型態整合各單位進行「開創高雄縣稅捐、戶政、地政 3in1 便民服務措施」TIO 工作圈，民國 94 年擴大組織加入火災災害通報、工商登記或註銷通報，進行 5in1 之 FIO 工作圈改善活動，發展至今更與高雄區監理所進行駕照地址同步

## 跨機關整合服務之研究

變更及通報服務等便民服務措施。

考量目前跨機關整合以單一項業務議題進行改善並未能全面化，以及代辦機關臨櫃人員負荷已呈飽和、跨機關運作協調性及法令限制，若需再發展延伸性、代辦性整合業務項目，勢必進行簡政規劃。據此擬具改善議題發展策略，應用「研考會跨機關服務項目整合示範計畫」規劃成果，以高雄縣「跨機關整合現況」為基礎，研考會既有「e 政府服務平台」為資料流通工具並申請五大資料庫中介服務、建置府內「戶政、社政、地政」等共通連結介面，以及「戶政、社政、稅捐、地政、建設及消防」及公路總局高雄監理所等單位相互業務通報、查證、定期資料交換資訊化為構思，提供其持續便民措施改善及其他機關資料庫流通運用等能量，建構「高雄縣政府跨機關便民服務資訊平台建置案」，期能在簡政基礎上建構便民全縣化，發展開創兼具「跨機關組織動員運作能力及資料共通基礎環境」之便民服務示範縣政。

### 壹、系統目標及涵蓋機關範圍

#### 一、系統目標

- (一) 應用研考會「e政府服務平台」機制，建置單一登錄入口平台功能，完成五大資料庫(戶政、地政、公路、監理、財稅等)中介服務與介接。
- (二) 建置高雄縣政府戶政、社政及地政等免書證免謄本連結作業及共通性連結介面，提供各業務機關資料庫連結及使用者業務所需查詢介面功能，並完成資料定期自動提供與截取功能建置。
- (三) 「戶政、社政、稅捐、地政、建設及消防及公路監理」等單位相互業務通報、查證資訊化。

- (四) 提供各項資料多重交叉統計分析及編報處理功能。
- (五) 提供高雄縣政府「線上申辦」查詢連結介面，並具稽核紀錄統計分析功能。
- (六) 以資訊安全及已授權可查詢者使用之激勵、考評等面向，規劃符合中央及高雄縣政府各資料庫使用規範之「高雄縣政府跨機關資料庫查詢作業要點」。
- (七) 配合研考會跨機關服務項目整合示範計畫，完成分區推廣說明會與實地觀摩作業。

## 二、涵蓋機關範圍

本案使用單位包括本府暨所屬一級機關、各鄉鎮市公所、各戶政事務所及各地政事務所。跨機關入口平台整體架構圖如圖 4-1。

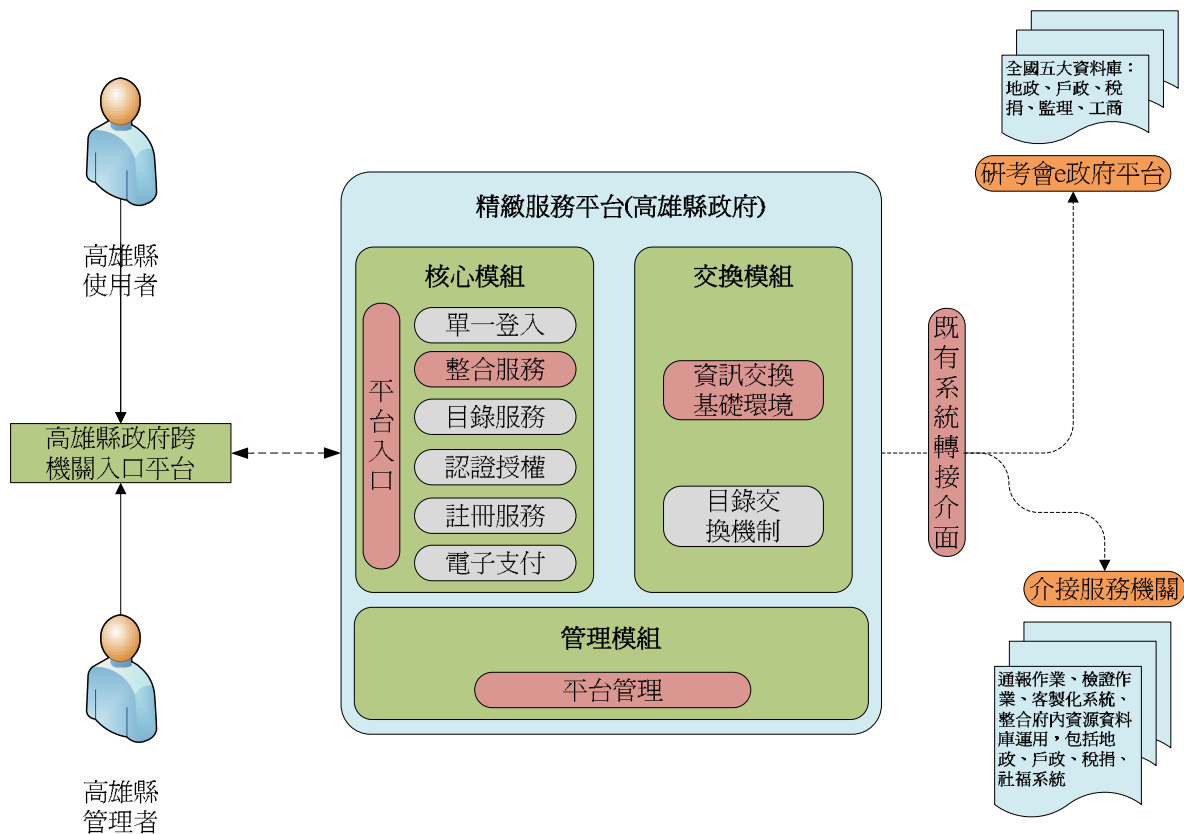


圖 4-1：跨機關入口平台整體架構圖

## 貳、服務平台功能

### 一、服務平台功能

服務平台提供功能包括，平台入口模組、認證授權模組、註冊服務模組、目錄服務模組、整合服務模組、資訊交換基礎環境模組、平台管理模組等功能。各相關功能說明如下：

- (一) 平台入口模組：主要提供平台入口服務網，須具備入口網功能，同時須與外部系統及研考會「我的 e 政府」建立介接連通機制，並提供主要各項創新服務。
- (二) 認證授權模組：提供平台憑證認證機制，至少須提供自然人憑證、工商憑證、機關法人憑證等各式憑證之認證作業，並具備憑證自動辨識功能。
- (三) 註冊服務模組：主要提供會員身份註冊作業，本項模組可採自行建置管理或介接研考會「我的 e 政府」服務模組。
- (四) 目錄服務模組：主要建立會員身份識別及可能可以使用之作業內容，本項模組可採自行建置管理或介接研考會「我的 e 政府」服務模組。
- (五) 整合服務模組：主要平台整合機制，建立與內部系統及外部系統的整合服務機制。
- (六) 資訊交換基礎環境模組：建立平台與部系統或外部單位的資訊交換基礎環境機制，建議採行的交換方式格式為 xml 檔以 Web Services 方式與外部單位進行資料交換。
- (七) 平台管理模組等功能：建立平台基礎管理作業，包括向研考會註冊、既有系統介接管理作業、會員股理服務等項。

### 二、通報系統規劃

以民眾更改稅單地址變更作業為例，當民眾辦理戶籍遷徙時，戶政承辦人員提供表單供民眾填寫，取得同意同步變更地址，承辦人員即可將需求資訊上傳至通報資訊平台通報稅捐機關，將地址變更為最新資訊，或進一步可透過資料交換方式將變更資料交換更新稅捐資料庫。稅捐機關變更後至平台確認訊

息，納入統計分析管理，掌握民眾申辦各項業務之各單位處理狀況。通報項目規劃如表 4-15。

表 4-15 通報規劃項目

項目	通報單位 接收單位	作業項目	作業內容	改善項目
1	戶政 稅捐	稅單投遞 地址變更	稅捐處提供「稅單投遞地址變更」信函於戶政，供民眾遷入戶口時填寫後寄回稅捐處	戶政彙整後每月公文行至稅捐。
2	戶政 稅捐	地價稅自用 住宅優惠稅 率申請	輔導地價稅自用住宅優惠稅率申請之服務，稅捐於戶政提供「地價稅自用住宅用地申請書」，供民眾申請。	戶政彙整後每月公文行至稅捐。
3	戶政 稅捐	違章建 築通報	戶政受理違章房屋所有人申請編定門牌時，由戶政填送「通報表」與「房屋位置略圖」。	1. 戶政彙整後每月公文行至稅捐。 2. 稅捐人員於收到後親赴現場勘查，辦理並評定房屋稅籍。
4	戶政 地政	更名、住宅 變更及統一 編號更正登 記同意書	由地政提供「更名、住宅變更及統一編號更正登記同意書」於戶政，供需要民眾填寫後。	戶政每月會彙後，行文至地政。
5	建築 稅捐	建設局核發 / 註銷工廠 通報	建設局核發/註銷工廠登記，即時通報稅捐處。	即時人工通報
6	地政 稅捐	未保存登記 建物通知	地政事務所受理法院囑託辦理未保存登記建物查封案，將未保存登記建物平面圖函	稅捐人員接獲時，審核是否為增建、改建、或未設籍，據以核課房屋



跨機關整合服務之研究

			送法院時，副本通知稅捐處。	稅。
7	消防局 稅捐	火災證明通 報	由消防局提供火災證明通報稅捐處，稅捐主動辦理房屋稅減免或免徵。	消防於本次災害發生後即時通報。
8	戶政 監理所	駕照更名、 地址更正登 記同意書	由高雄監理所製作「駕照更名、地址更正登記同意書」，置於戶政事務所供民眾填寫後，傳送回監理所。	1.戶政會當場變更民眾駕照背面地址，並加蓋監理確認章。 2.於變更前，戶政會先去電監理確認民眾事 否有違規事項，確認後 當場辦理。
9	戶政 社政	殘障手冊 地址變更	由社政單位規劃殘障手冊地址變更同意書，置於戶政所供民眾填寫後，當場變更，並將資料回送公所。	新增規劃
10	戶政 稅捐	房屋拆除門 牌註銷通報	由戶政所主動定期提供房屋拆除門牌註銷資料，供地方稅務局減課房屋稅	新增規劃

三、檢證系統

以民眾辦理戶籍遷入為例，如臨櫃申辦時未攜帶稅籍資料，戶政單位即可透過檢證資訊平台把此需求發佈之後，平台即會以 e-Mail 以及線上即時訊息通知稅捐機關人員，收到需求後進行稅捐資料庫查詢確認是否已經繳稅，隨即即可透過平台把資訊回傳，戶政單位即可根據此資訊判斷民眾是否有繳稅，進行後續遷徙核判作業。如此可少紙化及避免電話催促的作業，加快整體作業效率，也可定期透過平台統計功能，掌握民眾申辦訊息及業務承辦相關訊息、時間。

檢證系統之應用，為針對稅捐法令問題，或下放至公所對運用資訊有安全性考量時，而致資料庫無法跨機關直接查驗時之替代方案，將免書證免謄本系統進行更廣應用，納入戶政、地政、社福等臨櫃便民之處理方案。檢證項目規劃如表 4-16。

另通報系統結合檢證系統之應用規劃模擬情境如圖 4-6。

表 4-16 檢證規劃項目

項目	需求單位提供單位	作業項目	作業內容	改善項目
1	戶政稅捐	辦理戶籍遷入時稅單查證	民眾辦理戶籍遷入時，未備稅籍資料，由戶政傳真「遷徙資料查證傳真單」至稅捐確認。稅捐確認後，傳真回傳戶政。	目前由後端人工確認，時效快慢依稅捐人員作業現況與回覆速度。
2	地政稅捐	辦理地權轉移時稅單查證	民眾辦理宗地產權轉移時，未備稅籍資料，由地政傳真查證單至稅捐確認。稅捐確認後，傳真回傳地政。	目前由後端人工確認，時效快慢依稅捐人員作業與回覆速度。
3	公所社會	辦理社會救助補助案件時	查證財產、所得及稅籍等資料，以及勞保資訊比對	目前作業現況可分為或請民眾或由公文行文或傳真至社會處代查後回覆取得等方式

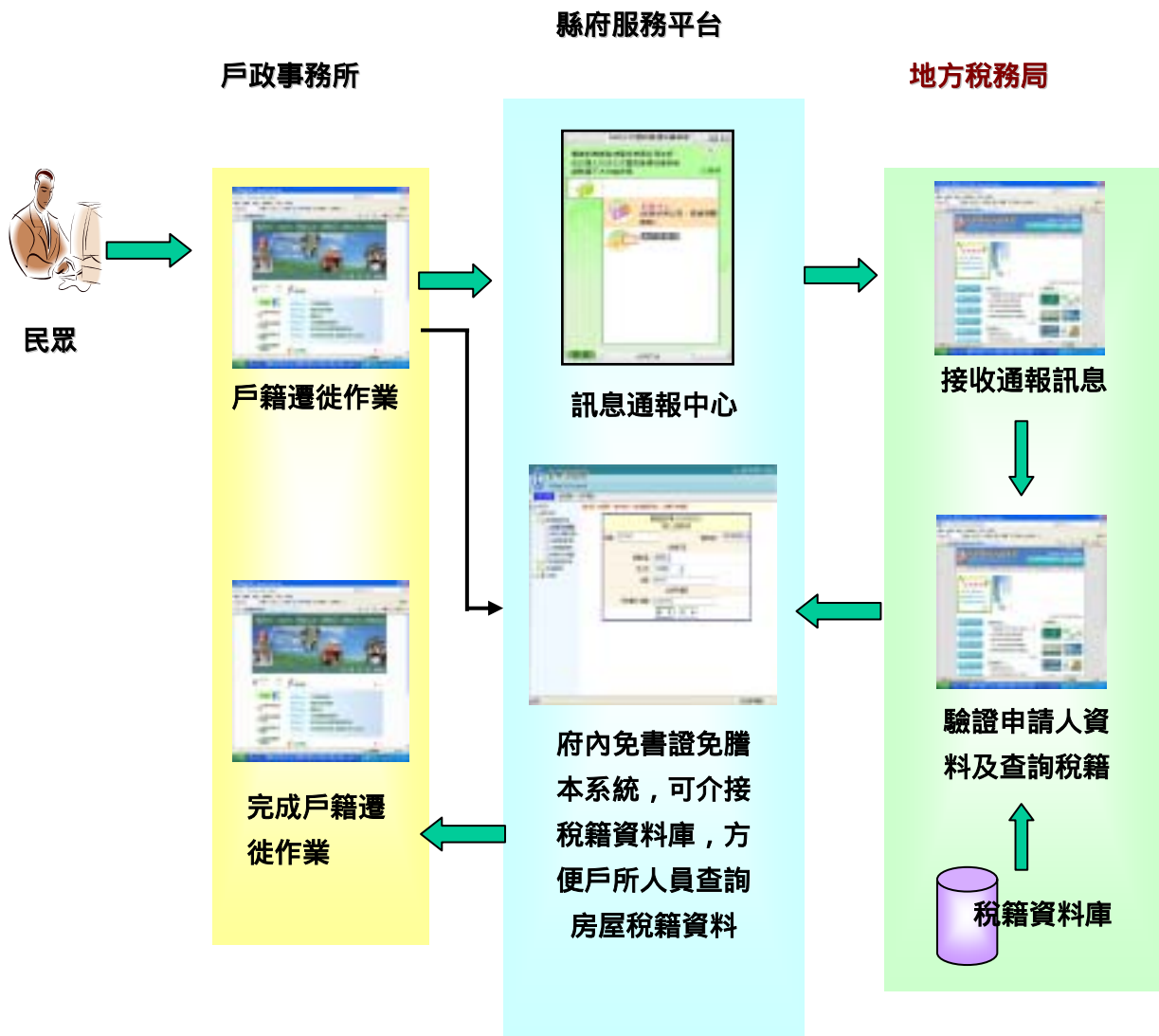


圖 4-2：通報、檢證系統規劃情境模擬示意圖

#### 四、上傳系統介接規劃

將定期資料交換資訊，透過資料需求單位與資料提供單位協商，由資料提供單位定期將需求之批次檔案放到資訊平台上，資料需求單位再把透過平台的

查詢介面查詢所需資料，如此可突破法令或者系統批次作業的限制，減少往來的申請程序以及媒體檔案傳遞的公文作業。

## 六、流程及其內涵說明文件

主要目的為整合各業務單位之資料庫，提供複合查詢系統給業務單位使用，以達「免書證、免謄本便民服務」之功能，並制訂出整合資料庫之標準的機制，使後期整合其他業務單位資料庫時，可以延用此標準機制，並且很容易提供查詢作業。

### (一)建立安全控管機制

- 1.依據使用者之作業屬性可區分使用者角色為系統管理員、資料庫提供機關管理員、業務機關管理員及一般業務查詢使用者，並可依角色之不同授予不同之權限。
- 2.建立使用者群組機制，方便使用者之權限管理。
- 3.建立目錄組機制，以目錄組管理使用者可執行程式之權限。
- 4.建立查詢次表單管理機制，以管理查詢結果顯示欄位之權限。

### (二)建立稽核紀錄

- 1.建立使用者系統使用紀錄，可記錄使用者使用查詢系統之歷程，包括使用者登入、登出及所使用之 IP 位址等資訊，以供不定時稽核之用。
- 2.建立使用者系統查詢紀錄，可記錄使用者查詢之時間項目及查詢結果等資訊，以供不定時稽核之用。

#### 跨機關整合服務之研究

3. 建立使用者帳號異動紀錄，可記錄所有使用者帳號被異動之情形，以供不定時稽核之用。
4. 建立使用者權限異動紀錄，可記錄所有使用者權限被異動之情形，以供不定時稽核之用。

#### (三)統計交叉分析

1. 建立系統使用情形統計表，可依不同條件選項產生統計報表，並提供報表存檔功能。
2. 建立查詢系統使用情形統計表功能。
3. 建立查詢排行之統計功能，可依不同條件選項統計查詢次數或比率排行。
4. 建立系統使用趨勢統計功能，可依不同條件選項統計系統之使用趨勢，並產生趨勢圖表。
5. 建立查詢節點紀錄，可依不同表單產施查詢歷程時間使用統計表，供系統查詢效能調整參考。

#### (四)系統功能

1. 建立程式清單功能，提供系統程式相關資訊之維護，增加系統可擴充性。
2. 建立系統公告功能；建立檔案下載與上傳之功能。
3. 建立程式備份機制。

#### (五)建立共通性連結介面

查詢系統為即時性查詢系統，使用者提出查詢條件將會藉由共通介面(XML格式)，查詢的條件及需紀錄相關資料儲存至虛擬資料庫，再由虛擬資料庫決定應至何業務單位資料庫抓取正確資料。

六、整體系統架構及網路架構展示

整體系統架構及網路架構展示詳如圖 4-3、4-4、4-5。

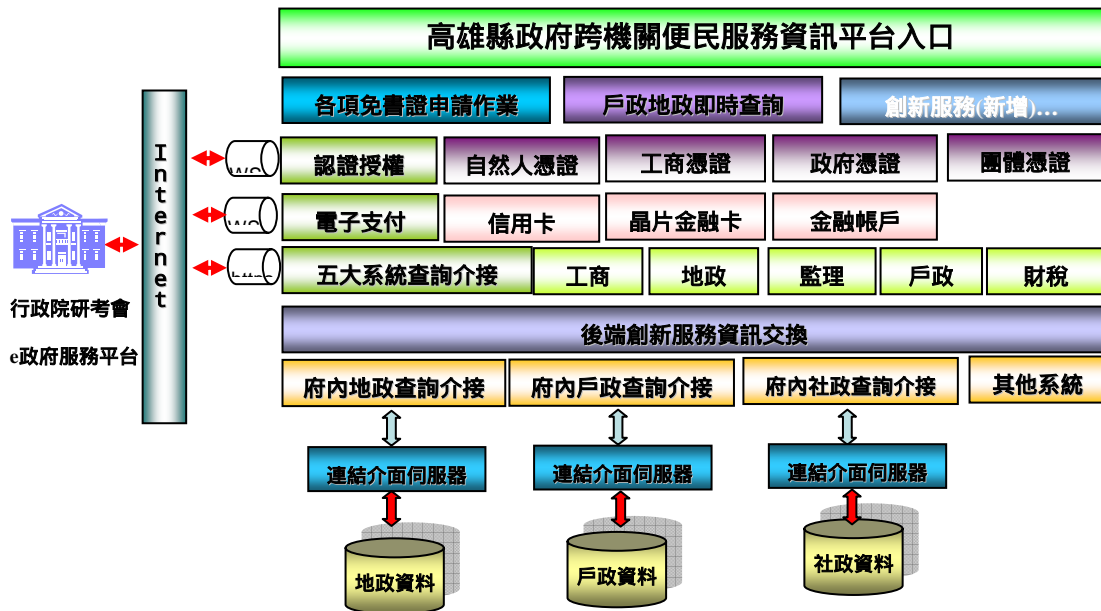


圖 4-3：高雄縣政府跨機關便民服務資訊平台入口

## 跨機關整合服務之研究

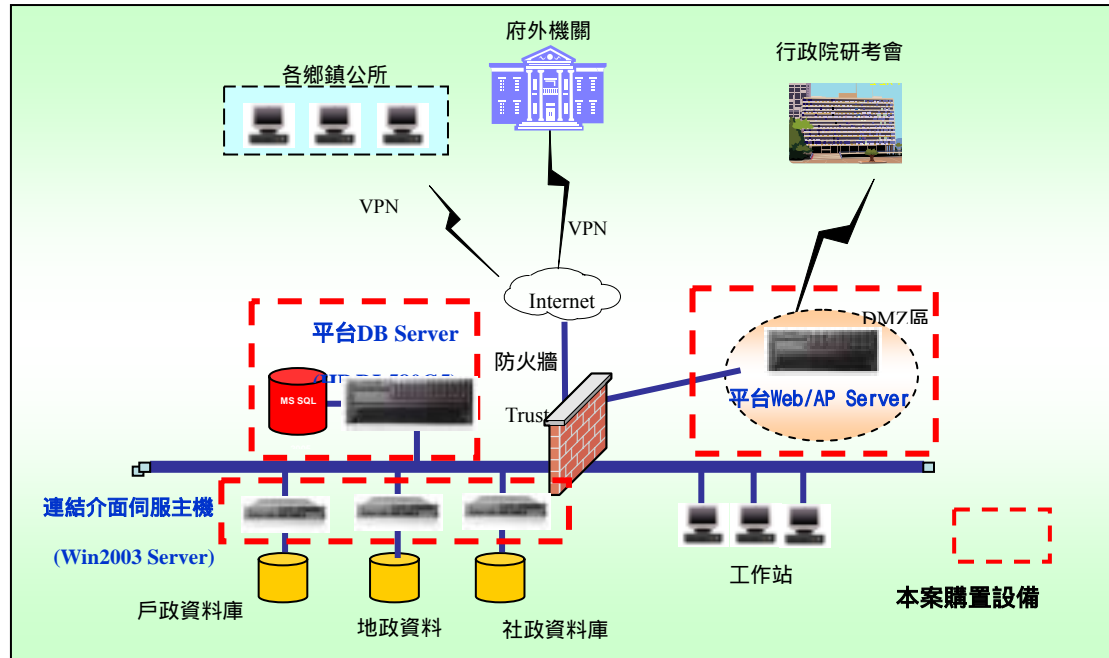


圖 4-4：高雄縣政府跨機關資訊平台軟硬體架構



圖 4-5：高雄縣政府跨機關資訊平台系統架構成果說明



## 第五節 跨機關整合服務試作及未來推展

行政院研考會自民國 96 年底委託財團法人中衛發展中心執行創新服務實驗型計畫，推動「跨機關服務項目整合示範計畫」，實施期程自民國 96 年 11 月至 98 年 5 月止，為期 1 年 6 個月，分 2 階段辦理，至民國 97 年 11 月中旬止，已完成第 1 階段及第 2 階段一到三期作業，團隊歷經一年的努力，從跨機關整合現況分析，相關可運用資源，未來可供後續擴充發展等思維，就法規、流程及創新等面向進行改善方案，並規劃資訊系統建置擴充計畫，為完善各項作業，期間進行數十次實地深度訪談、召開分組會議及共識會議，並規劃試作計畫，謹於本節說明民國 97 年運作成果及民國 98 年未來推展規劃。

### 壹、社會救助補助便民服務試做計畫

針對民眾申辦社會救助補助時，可免「檢附戶籍、財產、所得、稅籍及勞保投保」等資料，並由原申請需往返各單位 3-8 次申辦日期 14-49 天，改善中低收入戶為 3 次 7-10 日。其所涉縣府單位為社會處、地方稅務局，鄉鎮公所為其社會課及村里幹事。第一次試作方案以大寮及大樹鄉公所文試作單位，第二階段修正擴大為大寮、鳳山及甲仙鄉公所。第一階段以運用之表單及鄉鎮公所社會課與村里幹事分工為主。第二期試作規劃，除積極與財政部討論稅籍、財產所得取得改善方案外，並配合縣府社政系統於民國 98 年 1 月 1 日正式上線時間進行試作配套規劃。

### 貳、N 合一便民服務試作計畫

針對民眾臨櫃辦理變更業務或他機關因業務執行造成必需重新檢視下一流程變更事項，以及受限於法令、基於資訊安全管制因素，承辦單位無法直接代民眾查詢相關書證訊息，針對「戶政、稅捐、監理、消防、建設、地政、社政」等延伸性業務進行流程改善與通報表單統整規劃。第一次以鳳一戶政事務所為

試作單位，第二階段第四期擴大為鳳一、鳳二、岡山、大寮、甲仙、旗山與燕巢等七個戶政事務所。

表 4-17 N 合一便民服務試作案件數統計表

項次	改善項目	便民服務項目	案件數
1	民眾至戶政事務所辦理變更業務後通報作業	民眾至鳳一戶政提出之四合一申報數	44
		申請稅單投遞地址變更	10
		申請土地/建物地籍變更	5
		駕照、行照地址變更	29
		身心障礙手冊變更	0
2	跨機關間延續性業務通報	戶所受理違章房屋所有人申請編定門牌	0
		戶所提供房屋拆除門牌註銷資料	2
3	房屋所有人查證作業	原傳真至地方稅務局查證	54
		改查地政資料庫（於97.10完成查詢申請）	0
統計期間：97.09.01~10.30			

後續工作規劃以完成各單位通報對象、通報表單確認建立、編印 Q&A 手冊、建立標準作業流程與作業規範、縣府他單位推廣教育訓練、通報作業平台系統開發需求確認。

#### 參、便民服務資訊平台

民國 97 年度完成系統環境需求建置、e 政府服務平台介接、戶政及地政等免書證免謄本作業及共通性連結介面、高雄縣政府跨機關資料庫查詢作業要點；民國 98 年度預計完成社政免書證免謄本作業及共通性連結介面、地政、社政定期資料之上傳下載系統介接、跨機關業務通報系統、查證系統、教育訓練及輔導上線。

## 跨機關整合服務之研究

## 第五章 結論

全球性的「政府改造」風潮仍然方興未艾。「政府改造」的任務是多面向同步進行的，如果將「組織改造」視為政府改造的硬體工程，「人力再造」則是政府改造的軟體工程，而上開 2 項改造工程的接著劑，就是「服務再造」，政府要以合理化的組織架構，最適化與的人力規模與素質，提供民眾最優質便利的服務，三者缺一不可。而「全國行政單一窗口化」制度係政府為民服務再造的核心項目之一，自民國 86 年推動以來，歷經階段性的變革與演進，在強調整合運用政府服務資源的時代，「建立整合服務機制，細心服務政府頭家」已經不是便民服務的口號，而是要具體落實的政策。本研究經過前述 4 章的分析與探討，期能在本章提出研究發現具體建議，做為未來政策規劃或推動之參考。

### 第一節 研究發現

跨機關整合服務始於「單一窗口化」的概念，一般來說，係指民眾可以從「單一窗口」獲得多種或整合的服務，亦即「一處收件、全程服務」、「單一經理人包辦制」、「全櫃員式服務窗口」，強調以內部聯繫或跨機關作業取代民眾奔波；也就是使民眾僅需至一處、或與單一承辦人員接觸即可辦妥以往須向分散的櫃檯或組織單位個別洽辦的事項。

我國推動跨機關整合服務之濫觴，係現任副總統萬長先生於民國 86 年就任行政院院長時，為師法企業，建立以顧客（民眾）為導向的政府服務，要求各機關推動行政單一窗口，此後，我國政府的服務邁向新的紀元，推動迄今，隨著時空及環境的改變，個別性的單一窗口服務已臻成熟，無論是機關內的「全櫃員式服務單一窗口」，或機關間的「跨轄區聯合作業單一窗口」，都已為第一

### 跨機關整合服務之研究

線服務機關的基本服務型態，然而，強調整合服務的「跨機關聯合作業單一窗口」，則尚在起步中，我國發展跨機關整合服務的 4 個歷程簡述如次：

- (一) 第一階段：推動全國行政單一窗口化運動（民國 86 年至 89 年）。以「全國行政單一窗口化運動方案」為綱領，期間共有 7,660 個機關完成單一窗口服務，而民眾感到滿意的比例達 73.4%，為政府推動跨機關整合服務奠定堅實的基礎。
- (二) 第二階段：政府網路服務單一窗口（民國 90 年至 93 年）。以「電子化政府推動方案」為綱領，確定「一處收件，全程服務」是電子化政府推動網路服務的主要目標，並將「充實政府網路服務，落實單一窗口」列為實施策略之一，至此，我國跨關整合服務從單純的實體櫃臺服務，邁向網路虛擬窗口服務。期間推出網路報稅、電子公路監理等網路窗口服務，達到簡化作業流程，減少書證謄本使用，奠定政府網路服務單一窗口作業的基礎。
- (三) 第三階段：推出「興利創新服務機制方案」（民國 92 年）。本方案係配合組織改造工作的一環。此階段選擇與民眾生活息息相關的工商服務、就業服務及災害防救等 3 項重點示範項目，提出「就業諮詢、失業給付、職業訓練三合一單一窗口」、「急難服務通報機制單一窗口」、「協助廠商對外(含大陸地區)投資及技術合作申請服務單一窗口」，以期提供民眾更便捷的整合式單一窗口服務。
- (四) 第四階段：政府服務創新精進方案（民國 97 年）。行政院研考會於民國 96 年頒行「政府服務創新精進方案」，將機關服務創新整合的觀點及作法納為實施要項，鼓勵機關規劃跨機關水平整合服務或業務體系垂直

整合服務，朝「跨機關整合服務」的方向邁進。

所謂「他山之石，可以供錯」。本研究蒐集了包括美國「聯邦貿易資訊服務中心」及「華盛頓州單一窗口職業服務中心」；澳洲「澳洲國家 e 化健康策略」及「維多利亞省單一窗口服務」；以及新加坡、荷蘭、愛沙尼亞、香港等國家推動跨機關整合服務之作法。綜合來說，各國政府提供服務之方式多朝「公共服務電子化」之目標邁進，最主要的特色就是政府將與民眾相關的各項業務，運用網際網路系統提供資訊服務，以整合型網站的模式，建構虛擬政府來與民眾進行互動服務。

本研究從過去我國推動單一窗口的經驗發現三大層面的問題：(1) 法制面：各機關主管法規往往無法及時配合檢討修正，致使單一窗口因欠缺法源依據而失去施政正當性基礎。(2) 組織面：包括政府機關間欠缺協調互動及網路連結；組織結構無法落實「授權到窗口」，致使單一窗口的效益大打折扣；最後是單一窗口業務項目太過複雜，影響效能。(3) 環境及技術面：機關缺少合理化之空間配置；基層行政機關資訊建設仍屬不足；資訊管理能力不足等。

另依據行政院研考會民國 96 年間實地訪查瞭解地方政府推動跨機關服務整合之現況及問題亦發現：(1) 主管機關統籌規劃能力及主動協調推動之意願為跨機關整合服務能否成功且持續執行之關鍵。(2) 中央業務法規限制常成為推動跨機關整合服務之障礙。(3) 涉及承辦人員認證及查核責任問題。(4) 各作業系統間資訊使用及系統穿透之問題及限制多，且各業務資訊系統或作業平台間資料流通運用比例偏低。(5) 現階段「跨機關單一窗口服務」後端流程仍維持人工作業方式。

綜合過去我國推動單一窗口的經驗，以及行政院研考會近期之實地調查，

### 跨機關整合服務之研究

均顯示出目前跨機關服務推動之困難，不脫法制、組織及環境與技術等 3 大層面之問題。是以，行政院研考會著手規劃「跨機關服務項目整合示範計畫」，自民國 96 年 11 月起執行為期 1 年 6 個月之創新服務實驗型計畫，以民眾需求角度擇定高雄縣政府合作試行「救生圈 - 社會救助補助申辦流程改善」及「NICE 圈 - N 合一跨機關業務流程改善」等 2 項跨機關整合服務，希望從「最佳實務」的學習，規劃未來可能改進方向進行研析並提供改進對策建議。

高雄縣政府跨機關整合服務案例，係以 8 大要因（政策支援面、領導規劃面、組織文化面、法令規章面、資訊科技面、資訊案全面、員工管理面、員工執行面）4 項發展脈絡（執行情形、執行困境、管理改善建議、標準化作業）及成效指標（外部效益、內部效益、資訊系統介接整合），發展跨機關整合運作常模，另輔以強化資訊系統，規劃便捷資訊交換基礎環境，建立「跨機關服務資訊平台」，擴大便民專案之效益。目前 2 項專案均已進入試做階段，未來將建立試行模式及標準作業程序，俾利推廣至其他縣市政府及機關運用。

## 第二節 研究建議

本研究藉由闡述「跨機關整合服務」之意涵、理論基礎，分析國內外跨機關整合服務發展歷程，以及探討「跨機關服務項目整合示範計畫」實驗個案的手法與效益，期能找出有利於我國未來推動跨機關整合服務之具體建議，經參酌研究發現及深度瞭解實際案例之問題後，提出研究建議如下：

### 一、鼓勵機關運用一般性推動模式規劃單一窗口整合服務：

政府改造委員會服務機制研究分組曾提出落實顧客導向單一窗口制度之一般性推動模式共 7 大步驟（政府改造委員會服務機制研究分組，民國 92 年）：

- (一) 步驟一：確認服務對象。包括一般民眾、請求申辦或接受服務之民眾請、請領政府機關補助之民眾、政府業務委外辦理之企業或團體、學術及科學研究機關團體或人員、法律強制人員、本國與外國旅遊觀光客、機關內部公務人員、跨機關公務人員等 9 類。
- (二) 步驟二：調查現有服務滿意度與抱怨度及期望之服務項目與品質水準。
- (三) 步驟三：進行各種類型單一窗口初步分析，並檢討值得改進之處。依據步驟二之調查結果，就單一窗口常見的整合型式，如多功能櫃臺、業務代表、聯合辦公、單一入口網站、電話服務中心等進行分析檢討。
- (四) 步驟四：選定最佳企業或政府機關進行標竿學習。
- (五) 步驟五：研擬具體改進行動方案。可運用之工具包括，資訊與通訊科技、業務流程改善與簡化技術、充分授權第一線服務人員、人員之教育訓練。
- (六) 步驟六：制定並公開單一窗口服務標準。除落實政府資訊公開外，亦可提供機關內部與民眾衡量改進成效之依據。
- (七) 步驟七：提供多元、暢通、快速回應的意見反應機制。透過各種管道，如機關服務現場、機關網站（民意信箱、討論區、專業論壇等）或「首長與民有約」等各類傾聽民眾聲音活動，蒐集民眾對於政府服務的回應與意見，做為機關改善整合服務之參考。

行政院研考會於民國 96 年頒行「政府服務創新精進方案」之 3 大目標包括，「持續推動民眾滿意服務，塑造專業、便民、高效率的公共服務形象與聲譽」、「促使政府資訊透明化，提供友善網路服務，確保民眾知的權利與資訊使用權」以及「鼓勵機關積極進行多面向整合各級政府服務功能，統合運用資源，開發



## 跨機關整合服務之研究

創新服務措施，提升卓越服務品質」。由此可知，政府服務品質已邁向「品質創造」的新階段。未來應透過「政府服務品質獎」競賽機制，以及服務品質訪查輔導機制，鼓勵機關運用「跨機關整合服務」之一般性推動模式，進行單一窗口整合服務之規劃，提供創意整合服務。

### 二、擴大「跨機關整合服務」標竿學習：

所謂標竿（benchmark）是指組織間最好(best-in-class)的成就；而標竿學習（benchmarking），是指尋找學習的對象，以他們既有成就為基準，透過學習，以「見賢思齊」的手段，達到改善組織體質及績效之目的。常見的標竿學習方式有三：（1）內部標竿：係指組織內各部門間某一類似作業過程或工作方法，彼此相互觀摩學習，找出組織內不同部門間的績效差異，進行改善。（2）競爭標竿：係指向競爭對手學習，將其組織運作或與提供服務有關之重要項目，與競爭對手進行標竿研究比較。（3）功能標竿：係指對某一服務方式或流程改善而設。先定出某些服務的績效衡量標準，再尋求特定領域內表現卓越的其他組織，分析其作業過程之優點與績效差距，達到改善績效的目的。

行政院研考會自民國 96 年起推動「跨機關服務項目整合示範計畫」，以民眾需求角度擇定高雄縣政府合作試行「救生圈 - 社會救助補助申辦流程改善」及「NICE 圈 - N 合一跨機關業務流程改善」，並結合內政部、財政部、交通部等中央機關組成跨機關團隊，共同執行本案。目前已進入第 2 階段工作，也就是依據第 1 階段建議改善方案，實際運作出跨機關服務整合模式及標準作業程序。

「跨機關服務項目整合示範計畫」為一創新服務實驗型先導計畫，希望在單一窗口整合服務一般性推動模式之外，以特定業務改善方案，進行跨機關整

合服務制度之建立與經驗移植。該計畫所採用之執行方式歸納如次：

- (一) 建立執行組織：以「跨機關工作圈」為基礎，在計畫執行之初即籌組複合式團隊，包括受委託團隊人員、行政院研考會人員、中央主管機關及試辦縣市人員，結合政策面（行政院研考會）、規劃面（受委託團隊）、法制面（中央主管機關）與實作面（試辦縣市），俾使此一複合式團隊能結合理論與實務，促進全觀性的思考與規劃。
- (二) 實地瞭解及訪談：以「專業諮詢」的方式進行現況與問題診斷。由該複合式團隊於合作縣市（高雄縣）進行訪談與問題瞭解，並依訪談及診斷結果提出優先整合業務項目。
- (三) 發展解決方案及實地試做：依據選定之優先整合業務項目，提出解決方案，在合作縣市實地試行，並依據試行結果修正，提出完整規劃報告。
- (四) 建立標準流程：依據規劃報告建立標準流程（含行政業務流程、資訊系統平台建置模式及規範等），並編製作業手冊。
- (五) 進行標竿學習：辦理分區推廣說明會及實地觀摩。

本研究認為，「跨機關服務項目整合示範計畫」所發展出來之推動模式，可做為未來推動跨機關整合服務之參考。目前各地方政府對於提升為民服務品質及效能都有極高之共識，未來如能運用操作手冊及標準作業流程，直接移植複製，不僅可以減少開發成本，也可使全國民眾同步享受便民服務，擴大效益。

行政院研考會多年來致力於為民服務工作之推廣，辦理各種研習營、成果發表會或安排實地觀摩等標竿學習活動，擴散服務品質的效益，增加機關間互相觀摩的機會，積極提升標竿學習的量能。未來，行政院研考會可善用過往推

### 跨機關整合服務之研究

動標竿學習之經驗，推介跨機關整合服務的概念；另因「跨機關服務項目整合示範計畫」仍在執行當中，建議於民國 98 年 5 月該計畫完成後，就本計畫真正的成果與效益，進行完整的評估，再審酌推展至其他縣市及機關之方式及時程。

### 三、推動「公共服務電子化」與發展線上服務：

我國長期以來，由於不同政府機關間欠缺協調與互動之結構性因素，各機關本位主義嚴重，使得跨機關服務所要求的整合協調、聯合作業仍存在缺口。目前各機關對於民眾申辦案件，多要求檢附其他機關已電腦建檔的資料，如民眾申請門牌變更登記，必須檢附門牌整編證明，是項資料已在戶政機關建檔，卻未能在戶政、地政、稅政機關間連線使用，使政府機關間因而出現了縫隙，徒增民眾的不便。如能加強各機關的網路連結，縮短機關與機關間訊息資料的傳遞時間，便可真正達到簡政便民的目標。

依據我國及各國推動跨機關整合服務之經驗顯示，透過單一「政府入口網」，如美國政府（<http://www.usa.gov>）加拿大政府（<http://www.canada.gc.ca>）英國政府（<http://www.directgov.gov.uk>），此種以網際網路提供民眾資訊及服務之「公共服務電子化」模式，係未來政府提供服務的主要方式之一。我國的政府入口網（<http://www.gov.tw>）已建置多年且有良好的基礎，歷年來在國際「電子化政府」的評比中亦名列前茅，未來在發展跨機關整合服務時，可思考以此平台為基礎，擴大政府線上服務之範圍，以符合「公共服務電子化」之世界趨勢。

所謂「政府機關線上服務」，係透過網路，提供民眾申請書表下載、服務申辦、案件進度查詢、取件通知及預約等服務，幫助民眾免出門即可完成各政府機關所提供之便利服務。多年來，行政院研考會透過電子化政府計畫，積極推動線上服務，現階段多數機關都已提供民眾線上申辦或查詢服務，並由電子化

政府入口網聯結，至民國 96 年 8 月止，已達到 2,483 項網路申辦服務，涵蓋與民眾權益相關的戶政、地政、稅務、監理、商工等服務，讓民眾透過整合管道更容易和政府打交道。

至於未來我國「公共服務電子化」之政策方向，應以線上服務為主軸，其推動策略建議如下：

- (一) 定期蒐集瞭解民眾需求，發展重點服務項目：結合各機關人民申請案，選擇數項使用率最高且適合線上服務項目加強推廣，提升民眾使用率。
- (二) 提升線上服務可用度，提高使用者滿意度：政府的線上服務，應設計相當誘因及辦理推廣活動，讓使用者知道、接受並樂於使用及口碑行銷，以增進服務效益。
- (三) 以民眾 e 管家及企業 e 幫手主動提供服務，建立意見回饋機制：提供以民眾需求為導向的政府資訊整合主動推播機制，例如民眾 e 管家，讓民眾感受到政府服務的貼心，並在各政府機關提供的線上服務系統設計整合性服務內涵或表單意見回饋機制，以了解線上服務的缺失，增進服務效益。
- (四) 強化電子化政府法制作業及完備技術規範，建立機關協同合作機制：訂定線上身分辨識、跨機關資訊存取、安全隱私保護、文書電子化、民間增值應用、資訊創新委外服務及線上公民參與等相關規定制度化，並建立機關協同合作機制，落實檢討與精簡行政作業流程，就流程、法令規章、技術及管理面等進行配套修正，以垂直整合及水平分工，整合各機關民眾申辦項目，強化線上服務項目之深度與廣度。
- (五) 擬訂各機關線上服務標準規範，以元件共享提高資源使用效率：為解決政府線上申辦服務流程整合問題，行政院研考會「優質網路政府計畫」(民

### 跨機關整合服務之研究

國 97-100 年中)將政府申辦服務整合效能提升工作項目納入，並以電子表單為核心，透過服務表單分析與規範制定，規劃全國常用服務表單註冊、呈現與流程管理，提供民眾完整的線上服務環境，期達到所有須向政府申請或申辦的作業均可於線上完成，不但處理進度透明，也可得到處理機關提供的主動通知與確認，提供民眾完整的線上申辦服務環境。

(六) 落實績效評量，促進各機關全員參與：依據「政府服務創新精進方案」訂定之政府服務品質評獎制度，建立競爭性指標，提升各機關網路申辦量能，有效管控申辦項目成長情形、實際申辦案件成長情形、電子參與途徑與多元程度及隱私權保護情形，期透過各機關全員參與，促進線上服務效能之提升。

## 參考書目

### 一、中文部分

1. 王國明、陳啟光，民國 89 年，提升為民服務品質之研究，行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
2. 江行全、鄭春生、曾淑芬、陳啟光，民國 92 年，建立興利創新的服務機制與文化--「鼓勵創新、提供高效益便民措施、建立顧客導向服務文化」議題報告，行政院研考會。
3. 行政院人事行政局編印，民國 87 年，推開簡政便民的窗口：全國行政單一窗口化成效實例。
4. 行政院人事行政局編印，民國 90 年，推動全國行政單一窗口化運動實錄。
5. 行政院研考會，民國 90 年，電子化政府整合型入口網站發展計畫。
6. 行政院研考會，民國 94 年，電子化政府 93-94 年度報告書。
7. 行政院研考會，民國 96 年，政府服務創新精進方案。
8. 行政院研考會，民國 96 年，政府服務品質獎評獎實施計畫。
9. 行政院研考會，民國 96 年，政府服務品質獎評獎作業手冊。
10. 朱愛群，民國 97 年，整合為民服務專線電話可行性，行政院研究發展考核委員會委託研究報告（未出版）。
11. 朱鎮明，民國 93 年，政策統合的理論與策略之研究—以家庭暴力防治服務個案為例，中國政治學會年會暨學術研討會，中國政治學會、成功大學政治系、政治經濟研究所主辦（9 月 18 日-19 日）。
12. 朱鎮明，民國 94 年，政策網絡中協力關係的成效：理論性的探討，公共行政學報，第 17 期，頁 117-162。
13. 何沙崙，民國 96 年，現階段政府為民服務推動工作之變革與展望，研考雙月刊，第 260 期，頁 3-12。
14. 林鍾沂，民國 89 年，行政單一窗口化的全像圖理論分析，行政管理論文選輯，第 14 輯，頁 487-507。
15. 陳立剛，單一窗口化服務之研析—我國與美國實施之檢討與建議，推動全國行政單一窗口化運動實錄，民國 90 年，行政院人事行政局編印，頁 231-246。
16. 陳悅宜，民國 96 年，顧客導向與資通科技對公共服務之影響—國外實例淺析，研考雙月刊，第 260 期，頁 22-32。

#### 跨機關整合服務之研究

17. 項靖，民國 94 年，行政單一窗口作業，數位化政府（第十三章），台北：空中大學。
18. 楊秀娟，民國 91 年，單一窗口服務機制的推動，研考雙月刊，第 26 卷第 5 期，頁 30-39。
19. 楊秀娟，民國 92 年，政府網路服務單一窗口，研考雙月刊，第 27 卷第 1 期，頁 40-49。
20. 魏啟林，民國 88 年，全國行政單一窗口會議會議實錄，available on-line at <http://www.inpr.org.tw/inprc/proceeding1.htm> 。

#### 二、英文部分

1. Australian Health Ministers' Conference, 2008, *National E-Health Strategy*.
2. Deloitte, 2007, *Queensland Health eHealth Strategy*.
3. Lenk, K. & Traummuller, R. (2001), Broadind the Concept of Electronic Government, in Prins, J. E. J. (ed.), *Designing E-Government: On the Crossroads of Technological Innovation and Institutional Change*, Amsterdam: Kluwer, 2001, pp.63-74.
4. Lips, A. M. B. & Frissen, P.H.A.(1997), Wiring Government: Integrated Public Service Delivery Through ICT, *NWO/IteR series* (8), pp.67-164.
5. Wettenball, Roger and Megan Kimber. 1997. "One Stop-Shopping." *Public Administration Review*, September/October, 57: 463.

#### 三、網站部分

1. 澳洲 Victoriaonline 參考網站：<http://www.vic.gov.au/Victoriaonline>.
2. 新加坡 E-Citizen 參考網站：<Http://www.ecitizen.gov.sg>.
3. 荷蘭 The Eos-program 參考網站：<http://www.minvrom.nl>.
4. 香港政府一站通參考網站：<http://www.gov.hk>.

## 附錄 1 政府服務創新精進方案

96 年 7 月 23 日行政院院授研展字第 09600152471 號函頒

本院自民國 85 年頒行「全面提升服務品質方案」以來，透過「行政院服務品質獎」相互競賽、標竿學習之機制，已樹立大量政府機關服務典範。方案推動迄今，各行政機關整體服務品質已見大幅改善，民眾對於公務人員的服務滿意度逐年提升並維持在 70% 以上。

在各機關臨櫃服務標準模式日趨成熟之際，本方案作為提升為民服務品質之續階計畫，將引導各機關追求更優質化之服務，期望各機關本於良善治理之理念，在投入整體政府資源最小比例之前提下，尋求最高之服務價值，著眼於政府提供服務之責任、透明與分權。政府服務不但要「向下移轉」，向第一線服務下授權力，讓民眾需求在第一時間獲得回應；也要在管理面「水平連結」，重視不同層級、不同功能機關及業務之間進行有效整合，從「品質管理」邁向「品質創造」的新階段。

「政府服務品質」係民主社會政府服務之要素。政府作為最大的公共服務提供者，要能迅速、正確且有效地解決民眾的問題，要以卓越的行動能量與執行能力，讓民眾可以期待與信賴。本方案強調全方位服務的「創新」與「精進」，期許各機關在前一階段品質提升之堅實基礎上，導入更友善資訊流通運用，深化創新整合服務之積極作為，再次體現政府公共服務品質的全面躍升。

### 壹、目標

- 一、持續推動民眾滿意服務，塑造專業、便民、高效率的公共服務形象與聲譽。



## 跨機關整合服務之研究

- 二、促使政府資訊透明化，提供友善網路服務，確保民眾知的權利與資訊使用權。
- 三、鼓勵機關積極進行多面向整合各級政府服務功能，統合運用資源，開發創新服務措施，提升卓越服務品質。

## 貳、實施對象

- 一、行政院暨所屬各級機關（單位）、直轄市、縣（市）政府暨所屬各級機關（單位）。
- 二、鑒於各級政府所屬機關業務屬性與服務品質目標具差異性，實施對象區分為 2 類，以區別各該類機關為民服務的角色重點：
  - （一）第一線服務機關（單位）：指日常業務直接、高頻率面對民眾提供服務之機關（單位）。
  - （二）服務規劃機關（單位）：指負責統籌規劃服務作業為主之中央主管機關及直轄市、縣（市）政府。透過其對公共服務的檢視規劃、資源挹注或鼓勵跨機關（單位）業務的整合創新，實際協助第一線服務機關（單位）解決服務提供過程所產生的問題，提升為民服務的品質與效率。
  - （三）上開實施對象機關屬性之修正調整及適用疑義認定，由行政院研究發展考核委員會（以下簡稱行政院研考會）統籌辦理。

## 參、實施要項

### 一、提升服務品質，深化服務績效

- （一）考量民眾洽公之便利性及實用性，合宜改造服務場所，合理充實

更新服務設施。

- (二) 建立服務人員專業、親切、具責任感之優質形象，主動協助民眾申辦、導引服務，並提供業務諮詢。
- (三) 善用傳播媒體及公聽會、說明會、村里民大會等公眾場合，針對服務對象及業務特性擬定行銷策略，宣導政府施政措施及執行成效。
- (四) 聯合企業、社會團體辦理或主動參與各項公益事務，擴散政府服務訊息及功能。
- (五) 積極推展機關服務作為，爭取民眾之認同及獎項殊榮之肯定。

## 二、便捷服務程序，確保流程透明

- (一) 設置全功能櫃台，提供單一窗口服務，促進機關內部橫向連繫，加強櫃台人員處理各項申辦案件知能，均衡各櫃台承辦業務，縮短民眾等候時間。
- (二) 澈底診斷簡化作業流程、辦理時限、申請書表等，訂定明確作業程序及量化服務指標，建立標準作業規範。
- (三) 檢討申辦案件應附繳書證謄本之必要性，並予以減量；配合推動電子謄本政策，提高申辦案件相關資料查驗使用電子謄本認證之比例。
- (四) 公開各項服務標準作業程序資訊。在不違反資訊公開規定及隱私權保護的前提下，各機關應建立申辦或申請案件公開查詢機制，提供民眾瞭解案件處理流程及最新進度。

## 跨機關整合服務之研究

### 三、探查民意趨勢，建立顧客關係

- (一) 建立民眾抱怨處理機制，提供即時、有效之處理方式，減少處理時間成本，降低顧客抱怨頻率。
- (二) 廣開民眾建言管道，鼓勵民眾提供建言；重視民眾興革建議及陳情案件，確實依據有關規定，審慎、迅速、正確地處理問題。
- (三) 建立新聞媒體及報章輿論快速回應機制及標準作業程序，主動為政策辯護或更正不實內容，以導正社會視聽。
- (四) 有系統地建立「常見問題集」(FAQ)管理機制，轉換民眾意見成為服務政策或措施；或透過民眾需求調查規劃服務政策或措施。
- (五) 定期辦理民眾意見調查，分析調查結果，改進服務缺失；強化問卷內容及測量方式之設計及評價結果分析；研析滿意度趨勢，並與同性質機關進行比較，供改進服務之參考。

### 四、豐富服務資訊，促進網路溝通

- (一) 主動規劃公開機關基本資料、核心政策、執行計畫、服務措施及預算情形等重要資訊。提供之資訊內容需正確連結並即時更新。
- (二) 機關網站或網頁設計應符合國際評比。網站(頁)資訊檢索應規劃提供多樣性檢索方式；並遵循相關規範標示電子資料，提供分類檢索服務。
- (三) 規劃建置多元化電子參與管道，如意見留言板、線上論壇、網路投票、網路民調等，簡化相關互動及操作方式，以提供民眾友善網路溝通環境。

(四) 廣續推動網站(線上)申辦業務及服務項目,提供完整申辦資訊及安全申辦認證,並規劃新增申辦項目,提高線上申辦使用率。

(五) 鼓勵建置跨機關資訊整合平台,提升政府資訊資源共享及使用效率。

#### 五、創新服務方式,整合服務資源

(一) 強調主動檢討,發掘服務遞送過程及提供方式之問題,運用法令與流程檢討再造、民間資源引進、資訊科技應用等有效率的工具,規劃創新性、整合性的措施以解決服務問題。

(二) 檢討現有為民服務工作廣度、深度,並主動協調整合性質重複或相關聯服務工作,針對民眾需求,重新規劃設計有創意之加值服務。

(三) 著眼於服務產出之目的與結果,力求有價值之創新服務型態與方式多元化,以較少的成本得到更好的服務品質,體現社會正義或公共價值。

(四) 鼓勵機關勇於突破現行機關(單位)間之隔閡,從政府服務資源整合及共享角度出發,規劃跨機關水平整合服務或業務體系垂直整合服務。

#### 肆、推動措施及權責分工

##### 一、行政院研考會統籌本方案之推動及績效評核:

(一) 實施及宣導:

本方案自 97 年 1 月 1 日起全面實施。為使各機關充分瞭解本方案內涵俾預做規劃,本方案函頒後,由行政院研考會統籌辦理相

## 跨機關整合服務之研究

關人員分區座談會加強宣導。

### (二) 績效評核：

1. 為表彰各機關對於提升政府服務品質之卓越績效，行政院設立「政府服務品質獎」，鼓勵主管機關推薦優質服務機關參加評選。「政府服務品質獎」由行政院研考會負責評獎事務，相關評選作業及獎勵方式由該會另訂之。
2. 為主動提升政府機關整體服務水準，解決機關間品質落差問題，行政院研考會本於「例外管理」的原則，視實際需要不定期查訪各機關，除至各機關實地瞭解本方案推動及執行情形外，針對服務績效不彰機關或特定服務事項，得進行實地考核及診斷。相關查證方式及注意事項由行政院研考會依個案性質分別擬具查證訪視計畫會同主管機關辦理。

### (三) 標竿學習：

為促進政府服務品質理念之擴散與深化，行政院研考會選定「政府服務品質獎」獲獎機關舉行成果發表及示範觀摩會。

## 二、各主管機關負責規劃、協調所屬機關（單位）推動政府服務品質工作：

- (一) 主管機關應參考本方案實施要項，針對整體組織服務目標及所屬機關業務特性，參酌現行服務量能及資源配置情形，提出未來服務發展重點及優先順序，訂定提升政府服務品質實施計畫，並定期依據整體計畫執行情形及績效成果，滾進檢討與更新。
- (二) 提升政府服務品質實施計畫期程得視需要訂為年度計畫(1年期)

或延續型中程計畫(2年至4年期),計畫內容至少應包括:計畫依據、計畫目標、執行策略及方法、考核規定與獎勵規定。

- (三) 主管機關訂定及修訂計畫,應優先透過各種管道探查並確認民眾之期望與需求,廣納專家、學界、民間團體等各方意見,並邀請主管為民服務業務相關人員參與。
- (四) 各主管機關除將提升政府服務品質實施計畫函頒所屬機關,並推動所屬機關(單位)依據實施計畫,分別訂定執行計畫外,應將計畫主動公開於機關網站及服務場所。
- (五) 各主管機關應依據考核規定,加強辦理平時測試及查核;並針對機關缺失隨時輔導改進,俾做為年度績效評核及推薦參獎之依據。
- (六) 各主管機關應依據考核結果及獎懲規定,鼓勵並提醒機關積極投入服務改善工作。

### 三、各機關(單位)負責訂定、推動年度執行計畫:

- (一) 各機關(單位)依據主管機關頒布之提升政府服務品質實施計畫,審酌服務需求及業務特性,研訂年度執行計畫,並於每年1月底前完成當年度執行計畫審定,並將計畫主動公開於機關網站及服務場所。
- (二) 各機關(單位)除接受主管機關之考核、訪查與輔導,以及行政院研考會不定期查證外,平時應自行管理考核,隨時檢討改進服務品質。

跨機關整合服務之研究

## 附錄 2 政府服務品質獎實施計畫

96 年 7 月 23 日行政院研考會會研字第 09600152472 號函訂定

96 年 12 月 27 日行政院研考會會研字第 0962160343 號函修正

### 壹、依據

為規範政府服務品質獎之申請程序、評審作業、評審標準及獎勵方式等，特依據行政院頒「政府服務創新精進方案」訂定本實施計畫。

### 貳、評獎目的

- 一、 落實推動服務品質，表彰卓越服務機關。
- 二、 樹立優質服務典範，擴散標竿學習效益。
- 三、 引領服務改造風潮，鼓勵提供創新服務。

### 參、評獎範圍

各年度推動及執行「政府服務創新精進方案」之成果與績效。

### 肆、評獎對象及類別

中央政府與地方政府及所屬機關、機構或內部單位（以下簡稱機關）可依成果及績效屬性，自行選擇下列兩類之一參加評獎：

- （一） 第 1 類：第一線服務機關。指日常業務直接、高頻率面對民眾提供服務之機關。民眾泛指個人、團體、營利企業、非營利組織或法人組織。機關界定採「例示」方式，以機關日常業務及服務特性進行界定。
- （二） 第 2 類：服務規劃機關。指負責統籌規劃服務作業為主之中央主管機關或地方政府，透過其規劃、資源挹注或跨機關業務的流程整合、法



## 跨機關整合服務之研究

令簡化等，達到提升第一線服務機關所提供服務之便民簡政效果為主要內容。機關界定採「列舉」方式，明定適用對象；如涉及跨機關服務整合情形，得聯合參與評獎。

1. 中央主管機關：包括行政院所屬中央 2 級機關之內部業務單位及行政院所屬中央 3 級機關。
2. 地方政府：包括直轄市政府所屬 1 級機關；縣（市）政府所屬 1 級業務單位及所屬 1 級機關。
3. 除上開列舉參獎對象外，其他經主管機關認定其屬性符合服務規劃性質之機關，經本會同意者，亦得參予評獎。

## 伍、獎額

兩類別獲獎名額，由行政院研究發展考核委員會（以下簡稱行政院研考會）依據當年度參獎情形定之。

## 陸、獎勵方式

- 一、 凡獲獎者，由行政院頒發「政府服務品質獎」獎座及獎金。
- 二、 獲獎機關推動服務品質之首長（主管）及主要承辦人員，得由各機關依公務人員考績法相關規定，記大功1次，其他有功人員、主管（上級）機關輔導有功人員，由各機關依相關規定辦理敘獎。
- 三、 參加政府服務品質獎評獎，未獲頒獎機關，得由其推薦機關或受推薦機關依相關規定辦理敘獎。

## 柒、作業時程

作業項目	時程
公布下一年度評獎作業規定	前一年12月
公布當年度參獎注意事項	當年9月上旬
主管機關推薦參獎	當年11月下旬
行政院初審	當年12月上旬至翌年1月上旬
行政院決審	翌年1月中旬至3月上旬
評審結果報院核定	翌年3月中旬
舉行頒獎典禮及成果發表會	翌年3月下旬至4月
以上作業時程得視實際狀況予以調整	

## 捌、評審標準

依據上開兩類評獎對象分別訂定評審標準如下。為促進各機關對於評獎方式、評核指標內涵與評分重點之瞭解，行政院研考會另訂定作業手冊1種供實際操作執行之參考。

## 一、 第1類：第一線服務機關

評核構面共計3項：便民標準服務（600分）、資訊流通服務（250分）及創新增值服務（150分），3項評核構面成績加總後總分最高為1000分。各評核構面皆包括若干評核項目和評核指標如下，各項指標如何實際評分詳見作業手冊。

跨機關整合服務之研究

評核構面	評核項目	評核指標
便民標準服務 (600 分)	機關形象 (170 分)	服務場所便利性 (50 分)
		服務行為友善性與專業性 (90 分)
		服務行銷有效性 (30 分)
	服務流程 (280 分)	服務流程便捷性 (180 分)
		服務流程透明度 (100 分)
	顧客關係 (150 分)	民眾滿意度 (70 分)
民眾意見處理有效性 (80 分)		
資訊流通服務 (250 分)	資訊提供及檢索服務 (130 分)	資訊公開適切性 (40 分)
		資訊內容有效性 (50 分)
		資訊檢索完整性與便捷性 (40 分)
	線上服務及電子參與 (120 分)	線上服務量能擴展性 (80 分)
		電子參與多樣性 (40 分)
創新加值服務 (150 分)	創新(意)服務情形(150 分)	有價值的創意服務 (100 分)
		服務措施延續性 (30 分)
		服務措施執行方法效能性 (20 分)

二、 第2類：服務規劃機關

評核項目共計2項：實際效果 (700分) 及解決手法 (300分)，2項評核項目成績加總後總分最高為1000分。各評核項目皆包括若干評核指標如

下，各評核指標的評核重點詳見作業手冊。

評核項目	評核指標
實際效果（700分）	外部效益（550分）
	內部效益（150分）
解決手法（300分）	流程整合（200分）
	資通訊（ICT）服務導入（100分）

## 玖、評獎作業

### 一、推薦參獎

#### （一）推薦參獎機關數：

1. 主管機關推薦參與第一線服務機關及服務規劃機關之評獎總額至多6個，惟單一類別參獎名額不得超過4個。
2. 涉及跨機關服務規劃者，得聯合數個機關共同參加「服務規劃機關」類之評獎，並自行協調由該項服務規劃專案主辦機關之主管機關辦理推薦參獎。

#### （二）參獎限制：

1. 獲頒「政府服務品質獎」之機關，自獲獎次年起3年內不得參獎或參加同一評獎類別之競賽。
2. 「服務規劃機關」因具備雙重參賽資格，獲頒第2類（服務規劃）獎項後，可在3年內參加第1類（第一線服務）獎項之競賽；或在3年後提出新的服務專案或曾獲獎服務專案新作法參加競

賽。其他參獎情形依此類推。

(三) 推薦方式及應備資料：

1. 各主管機關應填具推薦參獎機關名單(如附件1)，於規定時間前函送行政院研考會，逾期不受理。
2. 受推薦參獎機關應提出「參獎申請書」10份(參獎申請書內容及體例詳如附件2、3)、電子檔光碟2片，由主管機關彙送行政院研考會。
3. 上開申請書除封面(底)外，一律以黑白、雙面影印或印刷方式印製；申請書內容及體例列入評分考量。申請書應自行撰寫，請勿委託專業團體代擬。
4. 受推薦參獎機關應提出至當年度11月的成果與績效；如因情況特殊無法即時提供，請於參獎申請書載明資料統計期間，並請提出至11月的預期績效，俾供評審時查核。
5. 申請書內各項滿意度調查應具備信度及效度，包括調查對象、抽樣方法、有效樣本、抽樣誤差、調查結果分析等，均應提出說明及檢附相關資料供評分參考。各項滿意度調查得合併辦理。

二、初審階段

(一) 由「政府服務品質獎初審小組」負責初審工作。評審小組成員包括：

1. 召集人、副召集人：由行政院研考會指派會內人員擔任。
2. 評審委員：由行政院研考會遴聘學者專家、民間團體代表及推

展為民服務業務績優機關首長或主管人員擔任。

(二) 評審方式：

1. 第一線服務機關：

(1) 就受推薦機關所提送「參獎申請書」內容，進行書面評審。

(2) 就受推薦機關「資訊流通服務」構面指標進行網站審查。

2. 服務規劃機關：就受推薦機關所提送「參獎申請書」內容，進行書面評審。

(三) 初審評審結果經「政府服務品質獎初審小組」會議推薦入圍名單後，提報「政府服務品質獎初審小組」會議討論確認。初審結果如參賽機關成績未達一定標準時，得以不足額錄取或從缺方式處理。

三、決審階段

(一) 由「政府服務品質獎決審小組」負責決審工作。決審小組成員包括：

1. 總召集人、副總召集人：分由行政院研考會主任委員、副主任委員擔任。

2. 評審委員：由行政院研考會遴聘學者專家、民間團體代表及推展為民服務業務績優機關首長或主管人員擔任，負責實地評審工作。

(二) 評審方式：

## 跨機關整合服務之研究

1. 由「政府服務品質獎決審小組」就通過初審機關進行實地評審。
2. 第一線服務機關實地評審方式及程序：
  - (1) 評審內容：針對「便民標準服務」構面、「創新加值服務」構面執行成效進行實地審查。至於「資訊流通服務」構面，原則上以初審分數直接併入做為決審成績，不另行評審，惟必要時得選定重點項目進行複核。
  - (2) 評審方式與程序：事前評核（實地評審前以電話、電子郵件、實際申請等方式，不定時進行服務提供品質查核）、實地測驗與評核（如法令、專業能力測驗）、頒發入圍獎狀、參觀為民服務工作現場、查閱服務品質績效相關之書面、光碟或線上資料、座談交換意見等；倘參獎機關部分績效來自附屬機關，得視需要訪視各該附屬機關服務現場，各該受查附屬機關不需另作簡報及書面資料。
  - (3) 實地評審參獎機關訪查日期及行程，將於評審日7個工作天前個別通知受評機關。
3. 服務規劃機關實地評審方式及程序：
  - (1) 評審內容：針對「實際效果」及「解決手法」等2大評核項目，實地檢核創新整合策略執行之各項成果及問題獲得解決之情形。
  - (2) 審查方式與程序：簡報、頒發入圍獎狀、參觀足以展現專案執行績效之服務現場或相關建制（如資訊平台）、查閱運用

流程簡化、導入ICT等手法之相關書面、光碟或線上資料、座談交換意見等。

(3) 事前公布或通知實地評審參獎機關訪查日期及行程。

(三) 決審結果提報「政府服務品質獎決審小組」會議討論確認。決審結果如參賽機關成績未達一定標準時，得以不足額錄取或從缺方式處理。

(四) 參獎機關準備實地評審參考文件及相關書面資料，請著重績效成果的展現，執行性及過程性資料以具有關鍵影響者為宜。文件資料一律以黑白、雙面影印（刷）方式印製，如有光碟資料或線上資料者，請備妥閱覽器材，無須另行印製。

(五) 實地評審時請勿提供與評獎活動或宗旨無關之物品(例如點心、紀念品)或活動（如歡迎儀式或表演），相關執行情形將納入評審委員評分考量。

#### 拾、其他

- 一、 獲頒「政府服務品質獎」機關，應配合行政院研考會需要辦理成果發表會、示範觀摩等，公開發表其提升服務品質績效及作法；並配合辦理各項宣導活動（如撰稿、接受訪問或拍攝影片等）。
- 二、 獲頒「政府服務品質獎」機關，應繼續維持並提升其服務品質水準，若獲獎機關於獲獎 3 年內服務形象有重大缺失，行政院研考會得要求其改善；如限期未改善，得撤回其所獲之政府服務品質獎。
- 三、 96 年度辦理為民服務工作成果可併入第一線服務機關「便民標準服

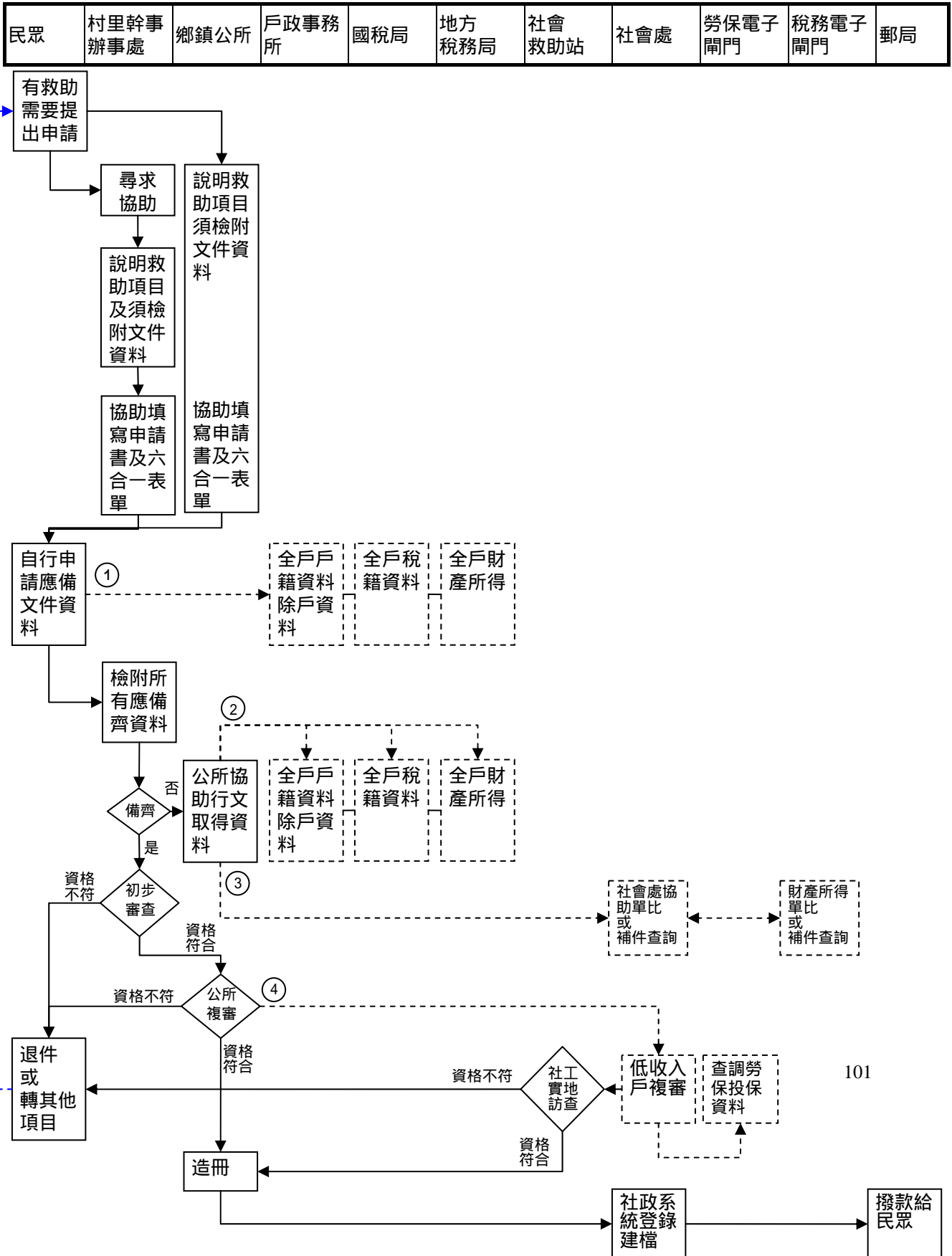


#### 跨機關整合服務之研究

務」相關評核項目加權計分，最多以加計 60 分（即 600 分的 10 %）為限。各參獎機關可提供近 3 年（95、96、97 年）執行績效供評分參考。

- 四、參獎機關須遵守著作財產權相關規定，包括參獎申請書及簡報資料等，不得侵害他人之智慧財產權，所提報之成果數據，應為真實，不得任意增減。若於參賽過程中，發現參獎機關提供之參獎資料，有侵害他人權益或提報不確數據者，經查證屬實，主辦單位有權取消其參獎資格；評獎結束後如發現上開情事，則追回所有獎金及獎座，所有法律責任由參獎機關自負，不得異議。

附錄 3 高雄縣社會救助補助申辦現況流程



跨機關整合服務之研究