

NDC-DSD-104-011-2（委託研究報告）

公共服務發展方向之規劃

國家發展委員會委託研究

中華民國 105 年 8 月

(本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為國家發展委員會之意見)

NDC-DSD-104-011-2（委託研究報告）

公共服務發展方向之規劃

受委託單位：臺灣公共治理研究中心

研究主持人：施能傑(104年10月15日至105年5月19日)

蔡秀涓（105年5月20日至105年8月31日）

協同主持人：胡龍騰

研究助理：張鑑文

國家發展委員會委託研究

中華民國 105 年 8 月

(本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為國家發展委員會之意見)

目次

目次.....	I
表次.....	III
提要.....	V
第一章 緒論.....	1
第一節 規劃案的主要目的.....	1
第二節 研究方法.....	2
第二章 政府服務品質獎評獎內容和得獎機關的分析.....	3
第一節 評獎內容制度的運作分析.....	3
第二節 第一線服務機關獲獎機關的表現分析.....	8
第三章 公共服務發展及優質服務關鍵要素.....	15
第一節 近期其他國家公共服務獎項的重點.....	15
第二節 優質公共服務品質的關鍵要素.....	19
第四章 公共服務發展續階方向的規劃.....	23
第一節 續階方向的規劃原則.....	23
第二節 申辦業務第一線服務機關的評獎架構規劃.....	26
第三節 執法行政第一線服務機關的評獎架構規劃.....	30
第四節 一般服務第一線服務機關的評獎架構規劃.....	31
第五節 服務規劃機關的評獎架構規劃.....	35
第五章 公共服務評獎機制相關建議.....	39
第一節 評獎機制定位與操作原則.....	39
第二節 評獎類別規劃、申請與評獎流程、獎項.....	42

公共服務發展方向之規劃

第三節 依據辦法配合修訂	43
第六章 結論	50
參考文獻	54
附錄一 國外政府部門公共服務獎項簡介	56
附錄二 申辦業務類評獎內容	66
附錄三 一般服務類評獎內容	70
附錄四 焦點座談會提綱	74
附錄五 焦點座談會議紀要	76
附錄六 期中審查意見處理對照	82
附錄七 期末審查意見處理對照	84

表次

表 1、政府服務品質獎評獎體系的變化	4
表 2、歷屆得獎機關的評比指標分數	9
表 3、各國政府服務品質獎要素構面	16
表 4、「申辦業務類」的服務品質評量體系總表	29
表 5、「一般服務類」的服務品質評量架構總表	33
表 6、服務規劃機關的服務品質評量架構總表	36

公共服務發展方向之規劃

提要

本規劃案主要目的有三：一是研析公共服務發展趨勢及優質服務關鍵要素；二是規劃我國公共服務發展續階方向、架構內容及推動方式；三是研提對我國公共服務評獎機制之相關建議。透過對我國政府服務品質獎過往的推動經驗檢視，本規劃案建議，政府服務品質一定要從民眾和使用者角度思考，整個最高指導原則或目標應以「便民」、「友善」為核心。在便民和友善的目標下，強調四個政府服務品質的構面，即服務正確 (Accuracy)、服務友善 (Customer friendliness)、電子服務 (E-service) 和品質永續 (Sustainable innovation quality)。擷取四個構面的英文第一個字母，可將政府服務品質稱為 ACES (王牌) 服務品質模式，作為砥礪公部門服務品質躍升的磐石。

承上，具體規劃原則包括：一、便民和友善服務是第一線服務機關的服務品質策略目標；二、外溢性公共價值是服務規劃機關的服務品質策略目標；三、運用 ACES 模式，緊密串連服務品質目標和核心服務重點；四、運用績效管理概念，建立服務品質監測的具體衡量標準；五、鼓勵落實品質改善和創新的永續文化；六、品質評獎機制的標準化。在前開原則下，本規劃案提出三個參獎類別，即：申辦服務類、一般服務類，及服務規劃類，並就各評獎類別提供評獎體系架構與指標計算說明。此外，本規劃案亦建議主管機關未來可考慮將獎項可依分數給予認證、入圍與獲獎三類，藉以鼓勵和肯定各參獎機關的投入和努力。

關鍵詞：公共服務發展、政府服務品質獎、優質服務、評獎機制、王牌(ACES) 服務品質模式

公共服務發展方向之規劃

第一章 緒論

本章說明這項規劃研究案的主要目標和方法。

第一節 規劃案的主要目的

行政院為提升公部門服務品質，自 1996 年起由行政院頒訂「全面提升服務品質方案」，引領機關建立標準服務模式，並自 1998 起開辦年度的「行政院服務品質獎」。為進一步精進服務品質，前行政院研究發展考核委員會於 2007 年中大幅修正原有方案且更名為「政府服務創新精進方案」，2008 年起辦理新的「政府服務品質獎」。配合行政院組織改造，隨著行政院研考會併入新成立的國家發展委員會，目前這個方案和政府服務品質獎都是由國發會繼續辦理。

「政府服務創新精進方案」除延續「全面品質管理」的作法與標準外，另參考其他國家所提的優質政府治理概念，及借鏡歐美國家提升服務品質的作法，導入政府資訊流通及政府服務創新整合的理念。精進方案設定了三個為民服務的目標方向，包括：「(1) 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。(2) 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。(3) 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」。

「政府服務品質獎」是落實創新方案的工具。由於政府機關業務屬性不同，因此將評獎對象分為第一線服務機關與服務規劃機關，並針對此兩類機關各訂出不同的評量架構和指標體系。政府服務品質獎迄今也持續推動八年，合計有 1,311 個機關參獎，233 個機關獲選為優質服務機關，再加上不少機關有實施計畫但未參獎，可以瞭解各級政府已有許多機關將服務品質落實在日常服務的提供過程。

隨著台灣社會環境對政府公共服務品質有更深化的期待，國外政府也持續重視這項政府的基本工作，負責推動政府機關服務品質的國家發展委員會認為有必要再檢視該方案和評獎的實際推動現況等，並精進此項方案之評獎

公共服務發展方向之規劃

內涵、面向以及相關措施，藉此引領台灣政府部門公共服務品質之再進階。

據上，國發會提出本項規劃委託案，並設定本項研究的性質是規劃行動案，不是廣泛蒐集理論性文獻資料和分析的研究案，希望能就下列三個面向提供具體的規劃構想，提供國家發展委員會推動後續評獎作業及相關措施的參考：

- 一、研析公共服務發展趨勢及優質服務關鍵要素。
- 二、規劃我國公共服務發展續階方向、架構內容及推動方式。
- 三、研提對我國公共服務評獎機制之相關建議。

是以，本規劃案在針對我國過去歷年政府服務品質獎之評獎內容，及第一線服務機關獲獎機關之表現分析等面向，進行基礎檢視後，將於第三章回應前述第一項委託需求；接著於第四章提出團隊針對我國公共服務發展續階方向、評獎架構等之規劃內容，即委託需求二之絕大部分內容。至於續階規劃之推動方式及委託需求三之評獎機制設計與建議，則將於第五章中提出。最後再於第六章提出本規劃案針對公共服務評獎續階推動方向之綜整性建議。

第二節 研究方法

本研究主要採用的研究方法，主要有下述幾類：

- 一、公共服務品質的文獻分析：主要透過瀏覽和綜整與本研究相關的概念性和實務操作性文獻等，例如政府部門服務品質核心項目、如何評量的方法和架構等，藉以回答研究目的的一。
- 二、政府服務品質獎獲獎機關的官方檔案分析：簡略檢視分析獲獎者在各項評獎標準的得分狀況，理解各評量標準的平均表現，從中釐清目前評獎面向與指標之區辨力，藉以作為研究團隊研究目的二提出之參考。
- 三、專家焦點團體座談：研究團隊提出上述兩項研究目的之初步規劃架構後，將進一步透過邀請服務品質方面的學者專家參與焦點團體座談，以對研究團隊規劃之本獎項內容與未來精進作法，提供意見。

第二章 政府服務品質獎評獎內容和得獎機關的分析

規劃如何再精進政府服務品質的方案，除了瞭解服務品質一般性理論概念和營利組織或國外政府的實務重點外，同樣重要的是檢視「政府服務品質獎」的實施經驗，包括評獎內容的制度運作和第一線服務機關得獎機關的實際表現。

第一節 評獎內容制度的運作分析

每年度政府服務品質獎的評獎內容，主要規定在根據當年訂定的評獎實施計畫和評獎作業手冊。評獎作業手冊分為第一線服務機關和服務規劃機關兩類別，詳細說明評獎構面、各項構面的評核指標、評核重點和評分注意事項(簡要通稱為評獎體系制度)。評獎實施計畫主要規定了整個評獎作業流程。檢視各屆次「第一線服務機關」類別的評獎內容制度(參見表 1)，歸納下面幾點並分析其可能的議題：評獎重點的調整、評獎體系評分項目數朝向簡化、評獎體系以質化判斷為主體、評獎體系策略目標和衡量指標、評獎成員的穩定性不高。

表 1、政府服務品質獎評獎體系的變化
第一線服務機關類

評核構面	評核項目	評核指標	第一屆配分	第七屆配分	第八屆配分	
優質便民服務	服務流程	服務流程便捷性	180	120	200	
		服務流程透明性	100	80		
	機關形象	服務場所便利性	50	100	200	
		服務行為友善性與專業性	90			
		服務行銷有效性	30			
	顧客關係	民眾滿意度	80	100		
		民眾意見處理有效性	70			
資訊流通服務	資訊提供及檢索服務	資訊公開適切性	40	60		100
		資訊內容有效性	50			
		資訊檢索完整性與便捷性	40	40		
	線上服務及電子參與	線上服務量能擴展性	80	100	200	
		電子參與多樣性	40	100		
創意加值服務	創新(意)服務情形	有價值的創意服務	100	200	300	
		服務措施延續性及標竿學習效益	30	60		
		服務措施執行方法效能性	20	40		

資料來源：政府服務品質獎評獎作業手冊。

服務規劃機關類

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)
解決方法 (300 分)	整合性解決方法 (300 分)

資料來源：政府服務品質獎評獎作業手冊。

一、評獎體系重點有調整

對照八年的實施制度，評獎體系所關切的重點有一定程度的變化，包括：

- (一) 三個評核構面均沒有更動，但是構面的相對權重配分，以及細部評核項目和評核指標的權重，都有顯著調整。
- (二) 優質便民服務構面的權重，從第一屆的 600 分大幅下降至第八屆（2016）的 400 分；資訊流通服務構面的權重，從第一屆的 250 分略增至第八屆的 300 分；創意加值服務構面的權重，從第一屆的 150 分倍增至第八屆的 300 分。
- (三) 優質便民服務構面的評核指標項目有較大整併，機關形象和顧客關係原來是兩個評核項目，目前已合併為一個項目，總配分從 320 分大幅降為 200 分。服務流程評核項目的服務流程便捷性評核指標之配分也顯著下降。
- (四) 創意加值服務構面中有價值的創意服務評核項目，自第七屆起，配分增加一倍，最為明顯。

第一線服務機關類型評獎體系的重點改為朝向更重視創新加值服務，降低優質便民服務，這樣的調整本身就是值得討論的議題。如果是「認定」得獎機關都已有很高的優質便民服務構面分數，擔心分數區辨力減少就調降權重，這個論點顯然誤解評獎核心目的所在，除了可能是優質便民服務的評核項目和評核重點未必理想外，更何況多數第一線服務機關的本質並非應將創新當目的（詳第四章第一節的討論）。

二、評獎體系評分項目數朝向簡化

評獎體系的配分朝向減少細部操作化，即配分僅止於第二個層級。前六屆時，評核構面、評核項目和評核指標都給予固定的權重配分，第七屆時優質便民服務評核構面的評核指標就不再給予配分，2016年辦理的第八屆評獎三個構面的評核指標都改成不配分¹。減少配分的層級數，目的應該是要給評獎初審小組和決審小組委員們有更大空間做成綜合決定，這樣的調整或許讓評分更簡便容易，從績效評估行為理論而言，當然增加委員評分時出現以偏蓋全的月暈效應之風險。

三、評獎體系以質化判斷為主體

評獎體系有著非常清晰的三個層次結構，從評核構面到評核項目到評核指標，不過，實際操作上，作業手冊並未要求各項評核指標都需採取典型績效衡量的量化操作方式，即評核指標的內容不是根據數據計算的統計數值，而是由參賽機關自行以文字、事件或部分數據資料表達為主的具體化或非具體化描述，再由評獎初審小組和決審小組委員們審視後綜合判斷給予分數。簡言之，評獎體系的操作是質化判斷途徑，此種方式可以免除參賽機關平日就需做好數據資料蒐集的準備工作，機關更有自由空間自行選擇表達方式，審核者也不必擔心數據資料的正確程度等等。同樣地，從績效評估行為理論而言，質性為主體的評量方式，個別委員評分時出現以偏蓋全的月暈效應之風險一定大幅增高，委員間的討論如果缺乏充分時間、完整的觀察記錄、觀點完整陳述和辯證、減少堅持偏好等條件，要獲得相互印證的客觀判斷並非容易之舉，未得獎機關有時難免會有疑惑之處。

四、評獎體系有可再檢視的策略目標和衡量指標課題

評獎體系認為第一線服務機關的服務品質應該追求三項公共價值或策略目標，即便民、資訊流通和創意等服務，每個策略目標再設定細部次目標。整套評獎體系的結構型式是符合績效衡量制度強調的目標手段層次性，但是

¹ 第八屆將三個評核構面的五個評核項目改為評核指標，原評核項目的各項評核指標改名為評核重點，不再配給權重分數。

有兩個值得也必需檢視的課題，一是策略目標是否充分涵蓋民眾所期待的公共服務品質核心精髓，一是每個策略目標所使用的評量指標和策略目標及民眾導向服務品質間的緊密關聯性。套用績效管理理論的術語，就是討論策略目標的公共價值性，以及衡量指標的效度。

儘管如第一點所敘述，八年來評獎體系內容在配分上有所調整，但是並未實質更動第一屆就設定的策略目標和衡量指標（包括評核項目和評核指標）。本研究檢視整個體系，認為策略目標和衡量指標如可做一定程度的調整，將更能回應民眾需求導向的公共服務品質概念，同時因應不同業務屬性類型的第一線服務機關之公共服務品質重點，本規劃報告第四章再做細緻分析，並據以提出續階調整規劃方案。

五、評獎成員的穩定性不高

評獎過程最後完全依賴決審小組審視申請文件和進行實地訪視，由於評鑑工作本身就是專業，經驗次數更豐富者愈能累積評鑑專業，因此決審小組成員的穩定性不能過低。分析發現，第 1-7 屆評獎總共聘請 72 位決審小組委員，委員參與屆次超過半數以上的比例僅有 25%（1 位有 6 次，7 位 5 次，10 位 4 次），卻有 33 位委員（46%）僅參加過 1 次。原因可能之一是反映邀請主辦機關首長們的偏好想法，當機關首長異動就隨之影響邀請決審委員的選擇，也可能是希望決審小組成員能反映更多樣性服務背景特色，無論理由為何，委員的高度變動性，即使評審前有諮商會議，都還是較難維持評審工作的豐富經驗性。決審小組委員經驗較少，加上評獎又是高度依賴委員的質化判斷，構成評獎品質穩定性的風險。

當然，能夠藉由評審委員組成的多元化擴大評獎觀點，是個值得追求的價值；但是亦需能鞏固評獎標準的穩定性。較理想的作法，乃是在評審委員的「老幹」和「新枝」間取得適當平衡，以足夠的老幹帶領新枝，滿足經驗傳承的需求。此外，應強化與重視評審小組的「召集人」角色，令其成為維繫評獎品質的核心樞紐。

第二節 第一線服務機關獲獎機關的表現分析

政府服務品質獎第一線服務機關類別的評獎內容是根據三項服務品質構面和諸多評比項目指標，逐一評價後擇優頒給。本節就過去七個屆次獲獎機關做整體分析，目的是觀察這些值得做為標竿學習的第一線服務機關，每個構面或每個評比項目是否多已普遍達到優質程度或者仍有弱項，分析結果可提供規劃再精進方案的參考。

第 1~7 屆合計有 203 個獲獎機關，均全數納入分析樣本對象，並以每個評比項目指標為分析單元。經檢視各屆次評獎內容的評比項目後發現，雖然各屆次都採用相同的三個構面，但是各構面中有不少評比項目名稱卻有些許變動（概念近似，但內涵多少有別），更明顯的是，同一（近似）評比項目的權重配分，在各屆次常有差別。為求精確分析，只有評比項目指標符合「相同名稱和相同配分」者，並以屆次連續為原則，才會被合併視為同一評比指標，其他情形者（相同名稱不同配分、不同名稱相同配分、不同名稱不同配分）均視為不同的評比項目指標。歷屆得獎機關在各項評比指標的得分分析，如表 2 所示。

表 2 內容呈現所有獲獎機關就各項評比指標的分數，包括最小值、最大值、平均數、標準差和達成率。達成率是指所有獲獎機關在特定評比指標實際分數和該項指標配分間的比例²，達成率 100 表示所有獲獎機關被評價為滿分。

分析顯示，過去 7 年合計得獎機關的總平均達成率是 87.73%。幸不論評審小組的最後分數是否有「仁慈偏誤」效應，從政府服務品質獎三個構面和各項指標的相對達成率觀之，可以做下面的說明：

- 一、優質便民服務構面的 11 項評比項目指標，幾乎所有項目的達成率都超過總平均達成率，有不少指標達成率超過 90%。民眾意見回應與改善、機關服務滿意度是相對高達成率，申辦案件時間簡化（縮短）程度上是相對較低的達成率項目。
- 二、資訊網路服務構面的 6 項評比項目指標，所有指標的達成率目前都

² 達成率的計算公式為(各項指標平均數/指標配分)*100%。

第二章 政府服務品質獎評獎內容和得獎機關的分析

超過總平均達成率，同時，各評比項目的達成率多呈現逐年(屆次)增高到超過 90%的現象，這是其他兩個構面較未見到的進步狀況。整體而言，資訊網路服務構面本來是相對最弱的構面，但目前卻已成為是表現最好的一個構面。

三、創新增值服務構面的 4 項評比項目指標，約僅有 1 項(有價值的創意服務)的達成率是超過總平均達成率，其他 3 項(服務措施延續性、執行方法效能和組織內部創新機制)的達成率都明顯低於總平均數。換言之，創新增值服務構面是相對表現較弱的一個構面。

表 2、歷屆得獎機關的評比指標分數

構面 (評比項目名稱)	配 分	採用 屆次	最小 值	最大 值	平均 數	標準 差	達成 率
總平均							87.73
優質便民服務							
1a.單一窗口服務全功能程度	60	1-5	43	60	52.83	3.58	88.05
1b.單一窗口服務全功能程度	70	6	57	70	62.90	3.66	89.86
2a.申辦案件時間縮短程度	60	1	36	60	52.61	5.27	87.68
2b.申辦案件流程簡化程度	60	2-5	40	60	52.01	3.93	86.68
2c.申辦案件流程簡化程度	70	6	50	70	61.30	4.23	87.57
3a.申辦案件檢附書證謄本減量程度	60	1	49	60	53.56	3.33	89.27
3b.申辦案件書表減量程度	60	2-6	42	60	52.27	4.21	87.12
4a.案件處理流程查詢公	60	1-6	41	60	52.25	3.82	87.08

公共服務發展方向之規劃

構面 (評比項目名稱)	配 分	採用 屆次	最小 值	最大 值	平均 數	標準 差	達成 率
開程度							
4b.案件處理流程主動回應程度	40	1-6	25	40	35.10	2.84	87.75
5a.洽公環境適切程度	25	1-3	16	25	21.48	2.13	85.92
5b.洽公環境適切程度	50	4-5	40	48	44.64	2.37	89.28
6a.服務設施合宜程度	25	1-3	16	25	21.69	1.96	86.76
6b.服務設施合宜程度	50	6	35	49	43.90	5.40	87.80
7a.服務親和程度	40	1-5	20	39	35.06	3.19	87.65
7b.服務親和程度	20	6	15	20	18.75	1.59	93.75
8a.服務可勝任程度	50	1-5	32	49	44.42	3.08	88.84
8b.服務可勝任程度	30	6	18	29	26.80	2.57	89.33
9a.施政宣導有效程度	30	1-5	19	30	26.18	2.50	87.27
9b.施政宣導有效程度	40	6	30	40	36.45	2.96	91.13
10a.機關服務滿意度	70	1	50	66	62.56	4.09	89.37
10b.機關服務滿意度	80	2-6	52	80	71.29	7.14	89.11
11a.民眾意見回應與改善程度	80	1	65	77	72.50	3.37	90.63
11b.民眾意見回應與改善程度	70	2-5	36	70	62.30	7.84	89.00
11c.民眾意見回應與改善程度	80	6	70	80	76.25	3.13	95.31
資訊流通服務							
1a.公開法令、政策及服務資訊程度	40	1-2	30	38	35.15	2.06	87.88
1b.資訊公開適切性與內容有效性	50	3	40	48	44.38	2.11	88.76
1c.公開法令、政策及服務資訊程度及內容正確	50	4	42	50	46.04	2.12	92.08

第二章 政府服務品質獎評獎內容和得獎機關的分析

構面 (評比項目名稱)	配 分	採用 屆次	最小 值	最大 值	平均 數	標準 差	達成 率
程度							
1d.公開法令、政策及服務資訊程度、內容正確程度及網站符合無障礙規範	60	5-6	48	58	53.24	3.19	88.73
1e.資訊公開程度及內容正確度	60	7	51	60	55.43	2.48	92.38
2a.資訊服務正確程度	50	1-2	37	50	43.70	3.20	87.40
2b.資訊檢索完整性與便捷性	50	3	41	47	44.24	1.76	88.48
3a.分類檢索服務友善程度	40	1	32	38	35.17	1.89	87.93
3b.資訊檢索服務妥適性及友善程度	40	2	30	38	34.55	2.06	86.38
3c.資訊檢索服務妥適性及友善程度	50	4	40	48	45.38	2.24	90.76
3d.資訊檢索服務妥適性及友善程度	40	5-7	30	40	35.89	2.23	89.73
4a.線上服務項目擴增程度	50	1	33	46	40.89	3.85	81.78
4b.線上服務提供及使用情形	80	2	54	75	67.82	5.67	84.78
4c.線上服務量能擴展性	50	3	40	48	44.00	2.03	88.00
4d.線上服務提供及使用情形	50	4-6	39	49	44.32	2.69	88.64
4e.線上服務提供及使用情形	100	7	84	100	90.76	3.67	90.76
5a.使用線上服務案件擴	30	1	20	28	24.00	2.33	80.00

公共服務發展方向之規劃

構面 (評比項目名稱)	配 分	採用 屆次	最小 值	最大 值	平均 數	標準 差	達成 率
增程度							
6a.電子參與多元程度	40	1-2	25	38	33.03	3.28	82.58
6b.電子參與多樣性	50	3	40	48	44.43	2.52	88.86
6c.電子參與多元程度	50	4-6	37	49	44.62	2.56	89.24
6d.電子參與多元程度及 互動回應情形	100	7	80	100	90.43	4.33	90.43
創意加值服務							
1a.有價值的創意服務	100	1-2	61	100	86.53	9.87	86.53
1b.有價值的創意服務	130	3-4	88	128	121.3	7.00	93.28
1c.有價值的創意服務	150	5-6	125	148	139.4	5.86	92.94
1d.有價值的創新服務	200	7	130	200	174.5	17.6	87.26
2a.服務措施延續性	30	1	22	28	25.72	1.90	85.73
2b.服務措施延續性及標 竿學習效益	30	2	15	29	24.36	3.98	81.20
2c.服務措施延續性及標 竿學習推動效益	40	3	20	38	33.86	4.96	84.65
2d.服務措施延續性及標 竿學習推動效益	30	4	15	30	24.75	4.23	82.50
2e.創新服務標竿學習效 益	30	5-6	15	28	25.73	2.23	85.77
2f.創新服務標竿學習效 益	60	7	40	60	50.71	5.07	84.52
3a.服務措施執行方法效 能性	20	1-2	11	19	16.20	1.92	81.00
3b.服務措施執行方法效 能性	30	3	15	28	24.19	3.93	80.63
3c.服務措施執行方法效 能性	20	4	14	20	17.17	1.79	85.85

第二章 政府服務品質獎評獎內容和得獎機關的分析

構面 (評比項目名稱)	配 分	採用 屆次	最小 值	最大 值	平均 數	標準 差	達成 率
4a.組織內部創新機制	20	4	15	20	17.50	2.00	87.50
4b.組織內部創新機制及 運作情形	20	5-6	13	19	16.71	1.59	83.55
4c.組織內部創新機制及 運作情形	40	7	30	45	36.43	4.23	91.08

說明：

1. 各構面歷屆使用的評比項目和評比項目名稱有別。本表中各評比項目名稱前使用數字代號如相同，代表是性質相同的評比項目，但用於不同的屆次或配分有所不同。
2. 第七屆次時優質便民服務構面並未就各評比項目設定配分，因此該屆這個構面無法納入分析。

資料來源：整理自國發會所提供之資料。

必須特別說明的是，由於本案屬規劃案性質，非學術性研究，故本章前述內容之分析，主要目的在於針對政府服務品質獎過去推動經驗進行檢視，並為本規劃案後續章節提出規劃方向和基礎，而不在討論評獎機制於學理上可能存在的普遍性問題，合先敘明。

此外，本規劃案之所以僅針對第一線服務機關的獲獎機關進行分析，而未對其他未得獎機關加以分析之原因在於，全國第一線服務機關業務屬性和類型多元，倘進入後續評獎作業階段，可能又因每年分組狀況殊異，致使每年各組組成及參獎機關實力不同，或其他原因所致，而使部分機關未能脫穎而出獲得獎項，其成因複雜，不必然僅受指標效度之影響。而服務規劃類機關未納入分析之原因，則在於其評量構面較為單純，且較為傾向質化資料提供與評獎委員之專家評價，受量化指標的影響效果較低，故亦未納入分析。

公共服務發展方向之規劃

第三章 公共服務發展及優質服務關鍵要素

新公共管理 (New public management) 理念的影響下，公共服務發展的重心之一就是向企業學習以品質為本的永續經營方式 (Rowley, 1998)。參考製造業重視的產品品質，以及服務業追求的服務品質等各種基本和創新作法，不少國家開始訂定公共服務品質相關規範、架構及指標，並藉由設立國家級的公共服務相關獎項，引導公共服務品質的精進 (McFadyen, Harrison, Kelly & Scott, 2001; Rowley, 1998; Walsh, 1991; Wisniewski & Donnelly, 1996)。本章先歸納幾個國家公共服務獎項所引導的趨勢，再提出指引第四章規劃方案的公共服務品質關鍵要素。

第一節 近期其他國家公共服務獎項的重點

許多國家模仿民間部門的品質獎，如美國的 Malcolm Baldrige National Quality Award³，推動獎勵優質公共服務的獎項，儘管名稱與評審架構未必完全一致，但引導政府服務品質精進則是共同的價值趨勢。表 3 選擇幾個國家摘要說明其公共服務獎項的重要構成面向，包括歐洲公部門服務獎 (European Public Sector Awards)、美國政府創新獎 (Innovations in American Government Awards)、澳洲地方政府品質獎 (National Awards for Local Government)，以及加拿大卓越公共服務獎 (Public Service Award of Excellence) 等，各獎項更具體的內涵請參見附錄一。⁴

³ 這類型的品質獎不是僅以服務品質為焦點。該獎項旨在鼓勵企業追求卓越績效，關切六個經營和管理領域的績效，包括：product and service outcomes, customer-focused outcomes, financial and market outcomes, workforce-focused outcomes, process effectiveness outcomes, leadership outcomes (<http://www.nist.gov/baldrige/enter/apply.cfm>)。台灣經濟部也仿效設置國家品質獎，評量八個面向 (<http://proj3.moeaidb.gov.tw/nqa>)

⁴ 由於本規劃案乃實務規劃取向，非典型研究案，因此在國際獎項上，僅就較具領導效果之公部門服務品質獎進行檢閱。

表 3、各國政府服務品質獎要素構面

評量焦點	歐洲公 部門服 務獎 2013	美國政 府創新 獎 2015	澳洲地 方政府 品質獎 2015	加拿大 卓越公 共服務 獎 2015
公眾關注/重要性/公民導向	√	√	√	√
影響性/效能/效益	√	√	√	√
可移轉性/擴散性	√	√	√	√
永續性	√		√	√
利害關係人的參與或支持	√		√	√
創新性	√	√	√	√
社會公平/就業平等多元性	√			√
經濟成長效果	√		√	
服務提供/流程改善			√	
傑出的職業表現(個人)				√
卓越的管理(個人)				√
提升官方語言的認同性				√
年輕化				√
特殊貢獻				√

資料來源：整理自相關各國服務品質獎項網站。

從表 3 所列獎項的關切內涵分析，其是從更大的「公共服務」概念為思考，因此包括服務最後產出績效等，行政院政府服務品質獎更重視服務品質本身，僅是公共服務獎項的評獎面向之一。儘管如此，本研究仍歸納這些獎項就服務品質部分所提及的共同要素，說明如下。

一、民眾需求導向是公共服務品質的核心

各國政府服務品質獎的基本主軸，均強調必須與該議題之公眾關注度及重要性有關，此要素所展現的意義，即是在強調政府服務品質必須關注在積極回應公眾的需求，以公民導向做為方案設計的核心思維。於此思維架構下，如何引導政府機關更善用資通訊的新概念與新方法等 E 化作法 (e-service)，以提供民眾更便捷的服務，也成為資訊時代各國政府公共服務品質獎項所重視的一個面向。

民眾需求導向展現在公共服務，最具體的兩種表現，其一就是能否提供民眾所需的正確服務 (accuracy)。例如澳洲地方政府品質獎重視行政機關提供民眾即時性的服務，加拿大卓越公共服務獎關注政府部門能否提供正確、零缺失的服務。其二就是包含臨櫃服務與 E 化服務能否讓民眾感受到政府服務提供的友善性 (customer-friendly)。

民眾導向的服務品質內涵，概念上和民間部門推動已久的顧客導向服務品質的內涵非常接近。民間部門實務操作上經常基於理論建構的 PZB 服務品質模式 (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985, 1988)，PZB 強調五個服務品質構面，包括服務的可靠性 (reliability)、回應性 (responsiveness)、保證性 (assurance)、禮貌性和關懷性 (empathy) 和有形性 (tangibles)，這方面已有非常大量的研究文獻。Hatry (2006) 討論政府部門時提及服務品質的重點也相去不遠，包括如及時性、方便性和可及性、正確性、禮貌性、資訊提供充分性、服務場所安全舒適性、個別項目和整體服務滿意度等等。

二、提升公共服務品質應強調永續性

各國政府設立公共服務獎項，主要目的在鼓勵政府機關參賽，因此建立起組織內部服務品質不斷精進之機制與品質文化，以使服務品質之提升能具永續性。因此，包含如何處理民眾對服務品質之意見、民眾對服務品質滿意度之持續提升、機關提升服務品質相關機制之建立與文化存續等永續性 (sustainability)，就成為各國公共服務評獎的共通要素之一。由此可以看出，卓越公共服務必然根植在追求品質、鼓勵創新的工作環境和組織文化當中，由此提供變革構想的沃土，公部門服務的品質經營才有可能。而優質、良性

公共服務發展方向之規劃

的組織文化之養成，非一朝一夕可得，特別需要一套支持系統促其永續發展和內化生根。

各國公部門相關獎項，皆旨在鼓勵政府機關提出高品質或具創意的服務輸送方式，並期盼這些公共服務品質精進作法，不僅能夠持續運作、制度化為正式的服務輸送方式，更重要的，是希冀各參獎機關能在組織內部，建立一種永續的品質導向、鼓勵創新的內在文化。舉例而言，歐洲公共部門服務獎多年來始終保有方案持續性這項評獎標準，且絲毫不受評獎重點修正之影響，尤見其重視程度。又如在加拿大的卓越公共服務獎的「卓越管理」評獎面向中，便強調政府的首長或主管人員不僅需要打造一個鼓勵和支持創新的工作環境，更要透過建立現代化的內部管理方式和系統，來體現創新的公共服務輸送模式。

三、服務品質創新強調服務提供或解決方案上的顯著差異性作法

從附錄一各獎項具體內涵可知，創新作為各國公共服務獎項的關鍵要素，其內涵是相當清楚一致的，就是必須展現在服務提供方式或是解決方案，在行政實務上具卓越創造性，並且與既有方案的做法有顯著不同。因為創新之目的在於引導公部門於核心業務上能打破成規與框架，精益求精。換言之，如果行政機關之創新與其核心業務本質無關，就不符合公共服務品質所謂的創新精神。

組織欲深植前述品質創新和品質永續的行為文化，內部就需要落實全面品質管理 (TQM) 和相關品質管理等制度技術，讓政府組織成員內化相信透過品質創造民眾認同感和讚譽，服務品質不是櫥窗的展示品。全面品質管理理念強調組織從主管階層到第一線人員都要有熱衷參與品質變革，全員隨時主動監測品質狀況，共同討論如何改善品質的具體作法，管理者和組織人力資源管理制度對品質精進的創意和實績，則應提供及時的回饋鼓勵等。

四、公共服務品質最終目的是創造政府正面品牌

分析本研究擇取的幾個重要公共服務獎項內涵與要素可知，公共服務品

質除了重視過程與投入面之外，更為重視公共服務品質提升的結果，究竟產生哪些具體的影響，這些影響可包括機關內部的行政效率效能提升，對服務對象產生的具體效益，對其他機關具有的可移轉性與擴散性、與利害相關人及其他機關的共同參與合作，以及對國家社會產生的經濟面與社會公平等總體影響。

例如澳洲的地方政府品質獎，便期望透過該獎項，獎勵公部門於改善組織效率、擷節施政成本、消弭繁文縟節等面向的投入和努力。而美國政府創新獎，同樣講求實際成果體現與施政效益等具體效能的追求。

第二節 優質公共服務品質的關鍵要素

公共服務如何達成民眾感受到的績效，影響因素甚多，相關文獻並未有定論，例如服務程序的公民參與、決策和資訊透明、跨政府機關間合作、政府和營利、非營利部門間的協力、善用策略管理等相關技術、卓越領導者和管理者、組織創新文化等等都是被提及的可能因素。服務品質則是常和民眾滿意度、組織績效等劃上關聯性的另一個重要因素。這個觀點下，如果聚焦的是公共服務品質及其評獎，服務品質的關鍵要素和公共服務績效的重要影響因素，兩者間不宜劃上等號。聯合國或其他國家頒贈公共服務獎的精神就是偏向公共服務績效成就，而非服務品質。

參考前一節其他國家中偏向服務品質獎項的內容重點，以及政府服務品質獎獲獎機關在服務品質構面上的強弱項目分析（前章），本規劃研究案提出建構政府服務品質獎續階方向的關鍵要素。

本規劃案建議，政府服務品質一定要從民眾和使用者角度思考，整個最高指導原則或目標仍可用很不創新的語詞：便民、友善。便民和友善的目標下，強調四個政府服務品質的構面，即服務正確 (Accuracy)、服務友善 (Customer friendliness)、電子服務 (E-service) 和品質永續 (Sustainable innovation quality)。擷取四個構面的英文第一個字母，可將政府服務品質稱為 ACES（王牌）服務品質模式，作為砥礪公部門服務品質躍升的磐石。

一、服務正確

服務正確性所強調的，便是公共服務機關（構）能否在第一時間提供民眾所需要，且為正確、零缺失、正直誠信的服務。因此，正確、無差別對待、廉潔、符合需求，乃是此面向的核心價值，這些價值不僅是一項公共服務在品質上的基本要求，更是建立民眾對政府服務信任感的重要來源。

二、服務友善

在服務友善性面向上，除延續過往政府服務品質獎所重視服務或洽公環境的舒適性、服務人員的態度禮貌，以及服務現場資訊與文件提供的清晰性外，更強調服務流程的效率、便捷性和透明度(Brady and Cronin, 2001; Caro and Garcia, 2008)。由於目前民眾已不僅可由實體機關（構）場所取得公部門所提供的服務，亦可藉由網際網路取得線上服務，因此，服務友善性的概念，甚至是所謂一站式服務(one-stop service)，也應從實體的面對面服務層面，擴展至線上介面，以使民眾無論採用何種管道取得政府的服務，皆能享有友善、親切、便捷的感受，並符合民眾的期待。

三、電子服務

隨著數位原住民世代陸續走出校園、進入職場，公部門的服務輸送介面也配合資通訊科技的發展，從傳統面對面的親身現場服務，延伸至線上網路平台，甚至是行動化主動服務，而未來更將朝向結合大數據分析及物聯網概念的智慧化服務階段。是以，e化或是M化的服務設計，已是當前公共服務不可或缺、也無可迴避的思考方向和輸送管道。在此原則下，思考如何善用資通訊技術提升服務效率和效能，如何整合政府後端平台與資料庫（包含垂直與水平機關）、擴展e化服務的項目、提高e化服務的使用比例，如何以簡單、易用的介面和流程設計，甚至是跨平台的雲端服務介面（即跨桌上電腦、智慧手機、平板電腦）來提供e化或是行動服務，便是下一階段公共服務提供的重要趨勢和元素。除了積極迎向數位化時代的服務趨勢外，由於公共資源有限，更應重視機關（構）所提供e化服務的效益性，避免公務預算虛擲，

同時也要照顧到弱勢族群的需求，以維公共服務資源配置的社會公平性。

四、品質永續

一般而言，公共服務機關（構）倘能戮力追求前述三項之精進和提升，應能確保其所提供之服務具備一定水準的品質。然而，若欲落實全面品質管理的文化，將服務品質躍升的精神予以內化、深植於機關組織當中，則品質永續性的追求便是唯一關鍵。而組織服務品質的永續性將取決於以下數項關鍵指標：

服務對象意見的投入與回應：民眾意見可能來自書面陳情、機關/首長電子信箱、1999 客服專線，或是社群網站和論壇。一個重視服務品質的機關（構），則必須將來自於服務對象的意見和滿意度評價等群眾智慧，視為督促機關（構）向前進步的重要資訊來源，不僅應從民眾意見中找尋服務品質精進的重點與方向，更應慎重面對和回應民眾所提供的建議。

品質追求與創新精進的不斷深化：即服務機關應秉持精益求精的精神，定期檢視和檢討服務輸送的作業與流程，運用同理心或換位思考方式，找出細節中猶待改善之處。同時，運用創新提案制度，鼓勵全員參與嘗試創新，並應著重創新提案的品質，摒除形式主義，以求落實組織的創新文化。

品質與創新的追求聚焦於核心本業：在追求服務品質和創新的過程中，機關（構）應將焦點置於核心業務，檢視創新提案與自身核心業務的關聯性，避免譁眾取寵而無實效的創新作為，以爭取民眾對於機關服務品質提升的真實感受。

創新服務的效益展現：即指服務機關（構）在不間斷地努力深化組織的品質文化的同時，也要從民眾角度思考，創新或服務改善提案的具體效益為何？就民眾觀點而言，去除繁文縟節、簡化作業流程、節省民眾寶貴的時間，無疑是最有感的效果。是以，服務機關（構）的創新服務或品質改善計畫應能展現於此方面的具體效益。

綜上，ACES 服務品質架構一方面與先進國家公部門服務品質獎項所重視的發展趨勢和核心理念相互呼應，另一方面亦能同時顧及高品質服務所應

公共服務發展方向之規劃

滿足的基本要求(Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1985; 1988)，以及追求品質躍升所需之重要動能，應可作為政府服務品質續階藍圖之參考。

第四章 公共服務發展續階方向的規劃

本章提出政府服務品質續階發展方向的規劃。首先說明續階方向規劃的重要原則和推動方式，然後分四節提出各類型第一線服務機關和服務規劃機關服務品質的評獎架構內容。

第一節 續階方向的規劃原則

參考第三章第一節討論的公共服務品質理論和實務發展的方向，以及第二章檢視政府服務品質獎內容和實施經驗，本規劃案就未來政府服務品質的續階調整方向，提出三項相關的規劃原則：民眾導向的服務品質目標，評量指標的關聯化，評量程序的標準化。這些原則下的具體理念是：⁵

- 一、便民和友善服務是第一線服務機關的服務品質策略目標
- 二、外溢性公共價值是服務規劃機關的服務品質策略目標
- 三、運用 ACES 模式，緊密串連服務品質目標和核心服務重點
- 四、運用績效管理概念，建立服務品質監測的具體衡量標準
- 五、鼓勵落實品質改善和創新的永續文化
- 六、品質評獎機制的標準化

以下分四點做整體性說明：

⁵ 本規劃案所持公共服務品質之續階方向，主要乃以「民眾需求」為依歸，且以確保各公務機關能達到基本暨必要之服務品質水準為核心理念；又，基於參獎機關服務對象範圍明確性所致，所指「顧客」即意指其組織法與業務職掌所定服務對象，並從而提供其一定品質水準之公共服務。然，更需強調者是，本規劃案期望能在前開基礎上，提供「外溢性公共價值」予全體大眾。故，依本規劃案所提公共服務品質續階方向之受益者，當不僅止於機關直接接觸、或提供直接服務的對象，尚可包含因機關基本服務品質提升或改善而漸接受益之廣泛社會大眾。

(一) 便民、友善、公共價值的公共服務品質

第二章第一節指出第一線服務機關服務品質續階方案規劃時需要釐清的幾個議題，最優先的是定位公共服務品質的核心策略目標。對照第三章第一節檢視公共服務獎項發展的觀點，本研究認為公共服務品質的最終目的是滿足民眾核心需求，創造公共價值。服務提供機關要清楚認知機關存在的「本質」為何，即為何民眾（使用者、消費者）需尋求機關的服務或接觸。

第一線服務機關類型是指「日常業務直接、高頻率面對民眾提供服務的機關」，這是政府服務創新方案的定義，民眾洽公申辦業務或接觸各種服務，最希望的就是能感受到方便、快速和親切等服務特性，這些才是第一線服務機關的最核心本業，創新不是目的，是持續改善上述服務特性的手段。因此，本規劃案將第一線服務機關的策略目標定位：便民、親切，雖然毫無新創意，但如果能做好這兩個策略目標的關鍵內容，創造的公共價值和民眾信任感，將是永續且顯著的。

服務規劃機關類型是指「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」，根據政府服務創新方案的這項定義，服務規劃機關是解決第一線服務機關增進服務品質但卻非己力能克服的背後問題，因此這類機關的策略目標就是創造公共價值的綜效，特別是經由調整主管法規制度或啟動主管機關間的協力機制，同時提供各第一線服務機關再提升服務品質的推動器。

(二) 運用 ACES 模式和績效管理，建立服務品質聚焦的永續運作制度

第一線服務機關和服務規劃機關的策略目標確定後，需要搭配服務品質聚焦的品質管理和衡量制度，持續引導和監測。實施八年的政府服務品質獎已有一定的基礎，許多評核指標和重點也有成果，續階方案就是如何更朝整個體系的聚焦。本研究提出用 ACES 為聚焦主軸，用績效管理展開確保達成主軸的衡量指標和重點。

規劃案提出的 ACES 模式，認為「正確服務、友善服務、電子服務和品

質永續」四個主軸，比起原有的「優質便民、網路流通和創意增值」三項主軸，更除能清楚承接第一線服務機關的便民友善策略目標，也符合常用 PZB 等服務品質理念。更精確的說，ACES 模式下，正確服務和友善服務才是最終目的，電子服務是因應服務人口特性趨勢且為達成目的之關鍵手段，品質永續則是持續落實便民友善目標的驅動力。

如何評量四項服務品質主軸的落實程度，規劃案使用發展成熟的績效管理理念及其標準操作技術，首先從理論或概念化層次歸納每項主軸意義所指涉的核心項目重點，接著每個核心重點都規劃對應的一個以上關鍵績效衡量指標 (key performance indicator, KPI)，既然稱為 KPI，最重要的是需和核心項目高度關聯且以衡量民眾有感受的產出或結果為主，不得已才採衡量服務提供者的過程作為，建立一套上下層次間具有高度關聯性的服務品質衡量體系。同時，KPI 的本質也應盡可能是可使用數據衡量表現程度的項目。一般而言，整個規劃過程是參考理論概念做成的由上而下的因果邏輯推演，並適當地借重第一線機關實務經驗提供的其他衡量項目或指標，但後者所提供的指標仍須和主軸、核心項目間具有高度關聯性。

最後，機關一定要有持續精進服務品質的制度和文化的。服務品質獎既然是鼓勵和觸發的重要工具，就應該參採全面品質管理理念和其他品質獎的作法，將機關重視品質改善的機制納為確保品質永續的重要手段。規劃案的 ACES 模式將品質永續列為四項主軸之一，就是要傳遞這個理念，不採用原有「創意增值」概念，並非貶低創新服務，而是要更清楚傳遞，創新必需有助於改善民眾很關切的服務品質面向才有價值，品質永續主軸內包括服務創新，可以更釐清目標和手段間的關係。

(三)承襲現有評獎架構但更聚焦與精進於民眾導向的服務品質

規劃案提出的 ACES 模式，在民眾需求導向的核心精神基礎上，以「正確服務、友善服務、電子服務和品質永續」四個主軸為主。此架構和現行評獎架構間（參見第二章表 1）仍有一定程度的延續性，但更聚焦於引導政府機關朝向民眾需求導向的服務品質精進。

首先，最上層次的構面主軸基本上維持既有架構中，現有三個主軸的優質便民服務構面，ACES 模式下細分為正確服務和友善服務兩個主軸，資訊流通服務構面轉為電子服務主軸，創意加值服務構面轉為品質永續主軸。規劃案中此種架構設計，主要是參照公共服務發展學理與標竿國家之作法、績效管理與評獎基準應更細膩與標準化，以解決既有制度架構過去實施結果衍生的可能困境(第二章)，以及更前瞻的回應當前與未來民眾對政府服務品質的期待⁶。

其次，第二層次的核心項目，基於能更精準地引導政府機關回到民眾導向的服務品質核心概念，以及評獎標準客觀化，細部的核心項目則有顯著改變(請參見後續)。ACES 模式的核心項目不採用現有架構的第二層次(評核項目)，但是現有優質便民構面第三層次的主要評核指標幾乎被重組為正確服務和友善服務構面的核心項目內涵；資訊流通服務構面原有使用的評核指標有部分被納入，但加入更多符合當前各國電子化政府與資通訊評量(ICT)的重要指標；現有架構的創意加值服務構面使用的評核指標則較少被採用，但增加能夠引導驅動機關服務品質不斷精進的服務品質永續相關核心項目。

另外，規劃案中將增加第三層次的關鍵衡量指標，此一項目則是原有評獎架構沒有的概念。基於本規劃案整體架構與更精準引導政府機關提升服務品質進行方向，原有架構中在評核指標下有列示的部分(質性)評核重點，被轉化為 ACES 模式的量化性關鍵衡量指標，但新增與 ACES 品質構面、核心項目具關連性的多項具體關鍵評量指標。

第二節 申辦業務第一線服務機關的評獎架構規劃

第一線服務機關的第一個次類別是申辦業務機關，這是各級政府設立第一線服務機關的最主要類別。申辦業務型機關的核心職掌是提供民眾、企業公司或社會團體等等申請各項文件、證明或登記等。申辦業務類型機關可以視需要再做更細的分類，例如：

⁶ 現有評獎制度原初架構提出距今已將近十年，儘管當時提出已相當具前瞻性與周延性，且期間有進行部分細項與配分的調整，但整體政府治理環境已有相當的改變，而且當今民眾對政府機關服務品質的期待也有別於十年前。

- 一、查驗類 (如公路監理、環保稽查、動植物檢疫、食品檢驗、職場安全或勞動條件檢查、公共安全檢查、標準檢驗、稅務、消防設施)
- 二、文件、許可申請類 (如鄉鎮市區公所、戶政、地政、智慧財產、工商登記、建築管理、河川管理)
- 三、健康和社會申辦類 (如健保、衛生、社會服務、勞工服務)

不論是何種類型的申辦業務第一線服務機關，其與民眾間互動關係的共同特性是，民眾都是根據法律、法規命令或行政規則等規定，「被迫」至這類型服務機關申請辦理，並非「自願樂意」費時去辦理。因此，從民眾角度思考的優質服務品質之最重要內涵，應該是服務機關持續實踐 PZB 服務品質模式的五個關鍵重點，包括：讓民眾能更方便、更正確、更少時間金錢完成申辦業務，同時更親切友善協助到現場民眾完成申辦業務，並且確保民眾無需行賄才能完成申辦業務。

申辦業務型服務機關當然也應該重視服務創新，但是創新的目的不是追求提供新的業務事項內容，也不是為追求服務更多數量的民眾，而是如何設想符合成本效能或成本效益的作法，讓上述五個服務品質重點持續獲得改善。例如，減少民眾因辦理文件等需要花費大量時間和經費等交易成本，如何讓民眾減少火氣的服務態度，如何加快申辦速度的服務流程等等。當然，創新服務也應該表現在協助不同民眾，因有年齡、身心障礙狀況、文字閱讀書寫能力或資訊应用能力等差異，如何順利地完成申辦業務。

據上，並依循 ACES 服務品質模式，本研究就申辦業務型第一線服務機關的服務品質評量體系，提出規劃構想如表 4，主要重點說明如下。

- 一、服務正確構面的幾個核心項目有：服務措施資訊提供的正確性、服務措施處理的一致性、服務措施處理的錯誤性、服務措施的廉潔性。
- 二、服務友善構面的幾個核心項目有：服務流程的便捷性、服務流程的透明性、服務說明的清晰性、服務態度的禮貌性、服務場所的舒適性。
- 三、電子服務構面的幾個核心項目有：業務線上申辦深度、線上申辦項目之需求性、機關網站易用性、服務和資訊取得方便性。

公共服務發展方向之規劃

四、品質永續的幾個核心項目有：服務的民眾滿意度和回應性、機關服務品質文化的持續性、創新服務措施的關聯性、核心服務措施的流程簡化性。

五、參考過去多年政府機關推動經驗的強弱項目，電子服務服務品質構面的相對重要性（或權重）列最高，其理由是希望鼓勵機關能更在電子服務上做更創新服務，幫助更優質化地做好服務正確和服務友善等另兩個服務品質構面。品質永續服務品質構面的相對重要性列最後一個，主要理由是前面三個服務品質構面的核心項目，也都具有某些新的創新措施方向。

各項構面核心項目的衡量方式包括兩類，一是申辦業務類型機關共同適用的關鍵評量指標，一類是各申請機關自行提出的補充指標。前一類型各項指標都需是具體的數據資料，而且至少要有過去 3 年的資料，藉以計算每個指標的變動率（成長或下降）。後一類型的指標或項目，必需是與該構面直接關聯的其他指標或觀察項目，也包括增進各關鍵評量指標和核心項目等的創新作法，表達方式可以是具體的數據資料，也可是具體的事實描述。表 4 規劃服務品質評量體系總表，每個構面各項關鍵評量指標的其操作計算公式等說明，詳見附錄二。

服務品質總分則是各品質構面總分乘上其權重。各項品質構面的分數是 $[(\text{核心項目總分} \times \text{權重}) \text{總和} \times 0.9] + (\text{其他指標總分} \times 0.1)$ 。各核心項目總分是各關鍵評量指標總分總分乘上其權重。

表 4、「申辦業務類」的服務品質評量體系總表

品質構面	核心項目 (90%)	關鍵評量指標	其他指標 (10%)
服務正確 (250)	服務措施資訊提供的正確性	服務人員回應問題正確率	自行提供與本構面相關的項目，包括增進各 KPI 和核心項目等的創新作法。
	服務措施處理的一致性	申辦業務標準作業流程比例	
		申辦案件被投訴比例	
	服務措施處理的錯誤性	撤銷原處分件數比例	
		申辦業務訴願件數	
服務措施的廉潔性	機關同仁涉貪案件數		
服務友善 (200)	服務流程的便捷性	申辦案平均處理小時	同上
		單一窗口業務涵蓋比例	
		申辦案平均檢附文件數	
	服務流程的透明性	線上查詢辦理進度項目數比例	
		申辦流程資訊可及性比例	
	服務說明的清晰性	申辦書表易讀寫比例	
		申辦應備文件清晰比例	
	服務態度的禮貌性	臨櫃民眾服務滿意度	
電話禮貌友善率			
服務場所的舒適性	核心服務設施完備比例		
電子服務 (350)	業務線上申辦深度	線上申請業務項目數比例	同上
		線上完成辦理業務項目數比例	
	線上申辦項目之需求性	線上申辦項目低使用率比例	

公共服務發展方向之規劃

	機關網站易用性	線上申辦方式採用比例	
		搜尋檢索功能涵蓋率	
		常見問題集資訊正確率	
	服務和資訊取得方便性	跨平台使用比例	
		網頁無障礙認證	
品質永續 (200)	服務的民眾滿意度和回應性	整體服務滿意指數	同上
		民眾意見處理滿意度	
	機關服務品質文化的持續性	服務品質檢討會議次數	
		服務品質創新提案指數	
		服務品質創新提案採行率	
	創新服務措施的關聯性	自行規劃創新服務項目與核心業務的關聯性	
	核心服務措施的流程簡化性	申辦業務項目流程簡化比例	
		流程簡化節省結案時間	

說明：括號內是權重配分。四個構面應製作一張數據總表，列出各項關鍵評量指標的申請年度和向前三年之數值。

第三節 執法行政第一線服務機關的評獎架構規劃

第一線服務機關的第二個次類別是執法機關，這是高度強制性的公權力機關，核心職掌是根據法規命令規定干預人身自由權等最核心基本權利，典型的業務包括警政、海巡、檢察、矯正、強制執行、司法裁判和移民事務的非法外勞查緝及入出國管理等。負責上述業務的機關仍會有其他非執法性業務，但業務本質歸類上仍宜納入執法行政機關。

執法行政類型機關的主要服務接觸對象是涉嫌或經法定程序判定違反刑事法律者。這些對象的基本人權權利應受到法定實體和程序上保障，但其身分是受嚴格管理者，不是一般民眾，實不宜納入實施服務品質的預期使用對象。因此，執法行政類型第一線服務機關在構思服務品質時，主要適用對象

宜先以犯罪受害人、犯罪嫌疑人和受刑人的民眾親人為主。

上述說明顯示，執法行政第一線服務機關和其他第一線服務機關的業務特性非常不同，核心職掌除了包括某些申辦業務外（如警察機關發給入山許可、良民證等），多數與民眾人身生命財產安全的管制和管理有關，其可能接觸對象本就不多，且處於非常對立性關係，民眾當然絕非「自願樂意」接觸。因此，ACES 模式的四項主軸雖然仍可用於這類別服務機關的服務品質規劃，但是細部的核心項目和衡量指標和業務申辦類使用的內容一定有別。例如，民眾滿意度相對就不應該是很重要的品質測量指標，或者滿意度施測內容項目比需和一般服務型截然不同。反之，民眾報案處理正確性、筆錄記錄完整性、移送法條正確性、文書送達程序完備性、服裝儀態專業性、案件處理進度資訊透明性等等更獨特的項目，才是執法行政類機關要更重視的服務品質指標。

任何機關當然都應該重視服務品質的工作，但執法行政機關服務品質是否影響民眾對機關的滿意度或信任感，仍是少有驗證的議題，加上過去七屆第一線服務機關獲獎機關屬於執法行政類的數量並不多（主要屬警察機關），得獎內容與服務品質評獎架構的優質便民和資訊流通等構面重點，關聯性也不夠高。因此，究竟服務品質評獎另行規劃這個次類的實益究竟多高，仍值得再研究。值得嚴肅思考的是，單獨將執法行政機關列為一個參獎類別，是否可能導致這些機關為求得獎，因而目標錯置，誤將工作重點與資源，置放在滿足犯罪受害人、犯罪嫌疑人和受刑人的民眾親人等之悉心對待，而影響核心業務的精進與推動，更是一個相當值得審慎思考的課題。建議由主管機關廣泛徵詢並參酌學者專家及相應機關等各方意見後，再做通盤性考量與設計。

第四節 一般服務第一線服務機關的評獎架構規劃

第一線服務機關的第三個次類別是一般服務性機關，這類型機關主要業務的共同特性是，非常低度或無涉及管制性公權力，透過業務提供民眾各類服務，典型的業務是各類文化、教育館所、圖書館、醫療院所、各類型公園和觀光設施、社福機構、就業服務機構、各類政府人員訓練機構、就業訓練

公共服務發展方向之規劃

機構、工程建設、交通服務、教育機構、新聞、新移民服務等等。

一般服務行政第一線服務機關和民眾的接觸互動，是來自於民眾的自願性使用服務，而非法令強迫民眾必需使用。民眾和服務機關間的關係很接近是市場上的消費者顧客和服務業者的關係，消費者通常是親自到服務設施場所去使用服務，不是在網路上的虛擬使用。因此，一般服務機關一旦設立後，要證明其存在價值的最主要判準之一是現場的服務使用人次，為吸引一定數量的參觀使用者，比起其他兩個類別的第一線服務機關，更需要徹底落實企業部門所推動的 PZB 等相關服務品質模式，包括：讓使用者感受到值得費時到場使用的服務民眾（即使是免付費），更親切友善協助到現場民眾，更舒適美感的現場環境，更方便接觸且生動的服務資訊內容等等。

服務品質的創新元素是一般服務型機關要相當重視的元素，特別是在 ACES 模式的正確服務和友善服務這兩項主軸上的創新，包括服務人員專業性和態度、場所設施各項軟硬體環境安排、對於身心障礙和行動較不便者的特別設計、服務資訊與內容表達吸引力、顧客忠誠回流經營等，原有服務產品內容的創新，以及開發新的服務產品，也都是重要的面向。整體而言，透過服務品質主軸上的創新，增進消費者的使用滿意度，確保一般服務第一線服務機關不會有變成「蚊子」場館、設施空間的風險，浪費公共資源。

據上，並依循 ACES 服務品質模式，本研究就一般服務第一線服務機關的服務品質評量體系，提出規劃構想如表 5，主要重點說明如下。

- 一、服務正確構面的幾個核心項目有：服務措施資訊提供的正確性、服務內容的需求性、服務措施處理的一致性。
- 二、服務友善構面的幾個核心項目有：服務場所的舒適性、服務態度的禮貌性、服務說明的清晰性、服務設施申請使用的便捷性。
- 三、電子服務構面的幾個核心項目有：機關網站易用性、服務資訊取得方便性、服務使用業務線上申辦深度。
- 四、品質永續的幾個核心項目有：服務整體滿意度和使用者意見回應性、機關服務品質文化的持續性、創新服務措施的必要性。

五、友善服務是一般服務類型機關最重要的服務品質主軸，同樣重要的品質永續主軸，因為使用者滿意和經營是關鍵。電子服務主軸的主要角色是提供使用者預先方便接觸服務內容等資訊，吸引使用者參訪。相對地，此一類型機關的正確服務主軸扮演的權重是較低的。

各項構面核心項目的衡量方式包括兩類，一是申辦業務類型機關共同適用的關鍵評量指標，一類是各申請機關自行提出的補充指標。前一類型各項指標都需是具體的數據資料，而且至少要有過去 3 年的資料，藉以計算每個指標的變動率（成長或下降）。後一類型的指標或項目，必需是與該構面直接關聯的其他指標或觀察項目，也包括增進各關鍵評量指標和核心項目等的創新作法，表達方式可以是具體的數據資料，也可是具體的事實描述。表 5 規劃服務品質評量體系總表，每個構面各項關鍵評量指標的其操作計算公式等說明，詳見附錄三。

最後，服務品質總分是各品質構面總分乘上其權重。各項品質構面的分數是 $[(\text{核心項目總分} \times \text{權重}) \text{總和} \times 0.9] + (\text{其他指標總分} \times 0.1)$ 。各核心項目總分是各關鍵評量指標總分乘上其權重。

表 5、「一般服務類」的服務品質評量架構總表

品質構面	核心項目(90%)	關鍵評量指標	其他指標(10%)
服務正確 (150)	服務資訊提供的正確性	服務人員回應諮詢正確率	自行提供與本構面相關的項目，包括增進各 KPI 和核心項目等的創新作法。
		單一服務櫃臺功能度	
		服務內容說明比例	
	服務內容的需求性	服務內容訪客喜愛度	
主要服務使用人次			
服務措施的一致性	服務標準作業流程比例		
服務友善	服務場所的舒適性	核心服務設施完備比例	同上

公共服務發展方向之規劃

(350)		場所設施整潔與品質度	
		場所設施無障礙完備比例	
	服務態度的禮貌性	服務人員禮貌友善率	
	服務說明的清晰性	場所設施標示清晰度	
		核心服務內容雙語比例	
服務設施申請使用的便捷性	申辦便捷性指數		
電子服務 (200)	機關網站易用性	搜尋檢索功能涵蓋率	同上
		常見問題集資訊正確率	
		電子互動式設施項目比例	
	服務資訊取得方便性	跨平台使用比例	
		網頁無障礙等級	
	服務使用線上申辦深度	線上申請使用服務設施比例	
線上核准使用服務設施比例			
品質永續 (300)	服務整體滿意與使用者意見回應性	使用者整體服務滿意指數	同上
		使用者意見處理指數	
	機關服務品質文化的持續性	服務品質檢討會議次數	
		服務品質創新提案指數	
		服務品質創新提案採行率	
	創新服務措施的必要性	自行規劃創新服務項目與核心業務的關聯性	

第五節 服務規劃機關的評獎架構規劃

第一線服務機關或任何機關追求便民和友善的服務品質目標過程，仍存在著一些本身無法克服的因素，這些因素多數源自於法令規定或主管機關間有不同作法等。因此，服務規劃機關服務品質獎的主要目的是，獎勵有權責機關能規劃和執行的創新性個案作法，實際發揮協助第一線服務機關產生更便民友善的服務品質，創造更具外溢效果的公共價值。

不過，檢視第 1-7 屆獲獎個案後發現，多數的個案本質內容並非是協助提升第一線服務機關或本機關的「公共服務品質」，而更多的本質是個案本身的「公共服務績效」，顯然這與服務規劃機關獎項的設立原意，未盡充分契合。這個不一致現象的原因，可能是每年申請參賽的個案內容就是少有以增進便民友善服務品質為主旨的個案，加上每年頒贈的服務規劃機關數量持續增至 10 個左右，自然選出很多和服務品質關聯性較弱但具外部效益的個案。據上，本研究建議續階方案的兩個選項。

- 選項一：服務規劃機關類再區分為兩個次類別，即公共服務品質加值次類和公共服務標竿次類。
- 選項二：將政府服務品質獎更改區分為第一線服務機關服務品質類和公共服務標竿類，即原稱服務規劃機關類易名。公共服務標竿類的定位同時包括選項一的兩個次類別。

以下僅就選項一做進一步的規劃說明。兩個次類別的評獎架構內容，如表 6。公共服務品質加值次類別，較貼近服務規劃機關品質獎的原意，評獎架構均大致上維持現有方式，同時繼續使用質化為主的評量判斷方法。首先，評量構面維持實際效果和解決方法兩個面向，權重配分也不更動。其次，實際效果構面同樣維持外部效益性、內部效益性和成本合理性等三個評量項目（不稱指標），各評量項目的評量重點有調整，特別是外部效益性項目的評量重點改為與服務品質目標更直接相關。第三，解決方法構面的評量項目則改為法規或流程變革性、資通訊技術運用度和創新性等三個評量項目，前兩項是對應現有評量重點所稱的流程整合和資通訊（ICT）服務導入。

公共服務標竿次類別的評獎架構，則是與既有制度近年得獎機關得獎案別較為接近，規劃案建議評獎構面也使用實際效果和解決方法，但是兩個構

面的配分和評量項目有別於公共服務品質加值次類別。首先，實際效果權重配分大幅增為 800 分，換言之，如何解決相對不是這個獎的重點。其次，實際效果構面簡化為外部效益性和成本效能性等兩個評量項目，公共服務標竿的外部效益性將服務績效也納入評量重點之一，不是僅有服務品質，因此也就應該更清楚改以成本效能性或成本效益性為另一個評量項目，不是僅談成本合理性。第三，解決方法構面的評量項目則改為跨組織協力性、法規或流程變革性和創新性等三個評量項目，前兩項是對應現有評量重點所稱的流程整合和資通訊（ICT）服務導入。

表 6、服務規劃機關的服務品質評量架構總表

公共服務品質加值次類

	評量項目	評量重點
實際效果 (700)	外部效益性 (500)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 協助本（其他）機關（政府）所屬第一線服務機關產出更便民、友善的服務品質程度。（盡可能根據協助改善的各項品質指標，具體敘述過去 3 年的持續效益） 2. 協助本機關產出更便民、友善的服務品質程度。（盡可能根據協助改善的各項品質指標，具體敘述過去 3 年的持續效益） 3. 協助增進本（其他）機關產生和服務品質關聯的其他效果。
	內部效益性 (100)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 協助控制第一線服務機關或本機關的人力數或經費等成長需求。 2. 增進第一線服務機關或本機關的其他具體內部效益。
	成本合理性 (100)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個案運作過去 3 年估算的各項成本總額。 2. 成本和上述外部與內部效益間的合理性或必

		要性
解決方法 (300)	法規或流程 變革性	透過修改現有法令，簡化內、外部作業流程等作法，協助第一線服務機關或本機關提供新服務模式： 1. 跨機關間的單一窗口服務（民眾由單一機關遞件後，能在單一機關取得全程及其他關連性服務；跨機關的業務性質可能不同或相同） 2. 同一機關各內部單位服務的水平整合
	資通訊技術 運用度	1. 導入線上服務系統或辦公室自動化系統等，提供民眾、企業使用網路或行動載具獲取、申請和完成服務的各種便利和創新作法 2. 利用已建置之全國性共用主動通知平台，主動推播訊息給使用者的服務
	創新性 (50)	個案內容規劃的創新情形(說明是由機關同仁自行構思，委外研究建議、參考國外已有作法或參考國內其他機關已有作法等等)

說明：解決方法的前兩個評量項目總配分是 250，根據申請個案內容涉及兩個項目狀況綜合評分。

公共服務標竿次類

	評量項目	評量重點
實際效果 (800)	外部效益性 (600)	1. 協助本機關產出更便民、友善的服務品質程度。(盡可能根據協助改善的各項品質指標，具體敘述過去 3 年的持續效益) 2. 增進本個案的服務對象滿意度、受益人數或其他具體外部效益。(應根據各項效益指標或面向，具體敘述過去 3 年的持續效益) 3. 增進本機關的社會正面形象或其他具體外部

公共服務發展方向之規劃

		效益。
	成本效能性 (200)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 個案運作過去 3 年估算的各項成本總額。 2. 對照上述所列各項外部效果，本個案過去 3 年的成本效能性說明。如可使用成本效益性分析，尤佳。
解決方法 (200)	跨組織協力性 (100)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 涉及中央與地方政府間或不同地方政府間的機關（單位）合作 2. 涉及跨部會、部會內跨機關、地方政府跨機關（單位）間合作 3. 涉及政府與營利組織、非營利組織、社區、志工等協力
	法規或流程變革性(50)	透過修改現有法令，簡化內、外部作業流程等作法，提供新服務模式產生外部效益
	創新性 (50)	個案內容規劃的創新情形(說明是由機關同仁自行構思，委外研究建議、參考國外已有作法或參考國內其他機關已有作法等等)

說明：解決方法的前兩個評量項目總配分是 150，根據申請個案內容涉及兩個項目狀況綜合評分。

第五章 公共服務評獎機制相關建議

第一章第一節指出本規劃案需完成的三項工作：(1)研析公共服務發展趨勢及優質服務關鍵要素；(2)規劃我國公共服務發展續階方向、架構內容及推動方式；(3)研提對我國公共服務評獎機制之相關建議第(1)項工作成果已呈現在本規劃案第一章~三章，第(2)項工作成果呈現在第四章。以下，則就第(3)項，進行相關說明。

基於近期公共服務品質發展理論、全球政府服務品質獎項內涵，以及在政府服務品質獎既有基礎之上，能更精進各類政府機關服務品質，並與全球接軌，除了規劃案第四章所研提者之外，以下幾部分則是對於政府公共服務品質獎評獎機制的幾項相關建議。

第一節 評獎機制定位與操作原則

一、服務品質獎定位應更精確

依據 2007 年「政府服務創新精進方案」辦理的政府服務品質獎，自 2008 年辦理迄今（2016）已八屆，觀察這些年辦理的經驗，已達到一定程度的引領政府機關建立標準服務模式，提高民眾對於各行政機關服務品質觀感及信任度。但根據實施經驗也顯示，由於現行方案強調全方位服務的「創新」與「精進」，以及評審過程給予評審者較多的質性評量空間，因此也導致部分機關在進行所謂服務創新時，未能精準掌握本獎項的核心價值，其實仍在於以民眾需求導向的服務品質精進，而對於服務創新的鼓勵，也必須以機關核心業務職掌為基礎。為了使本獎項後續能更精準地引導政府機關持續不斷地精進服務品質，本規劃案建議將現行的「政府服務創新精進方案」，更名為「政府服務品質精進方案」，並於其中融入規劃案第四章所提的各項精神與元素（請見本章後續），以更精準的定位本獎項精神，與引導政府機關服務品質的永續及精進。

二、服務品質評獎機制應更標準化

任何評獎，特別是競爭性的獎項，應該要重視評獎機制的標準化，增加參賽者對評獎結果的信任感，也同時提供參賽者可以標竿學習的方向。幾年

來執行服務品質獎的經驗顯示，在評獎基準的標準化上似乎應可更加提升。原因在於既有分類方式（第一線服務機關與服務規劃機關）似乎無法回應業務性質不同參賽機關，應進行同組別評獎，較具公平性的需求。再加上評獎架構雖有評核構面、評核項目與評核指標，但基本上是由參賽機關自行以文字加以說明，而由評審判斷的質性陳述，並非屬於具一致性的客觀指標評量方式。就此，續階方案應該可以在標準化這個議題上做更細緻的改變，尤其是第一線服務機關類別部分。評獎機制的標準化包括幾個面向：

- （一）第一線服務機關類別應該根據其業務本質的重大差異性，再區分成適當數量的次類別。不同次類別使用同樣的 ACES 主軸，但各主軸強調的核心項目和採用的 KPI，應因該次類別之業務本質，有一定的差別（第四章）。
- （二）選用各項 KPI 時，應該以民眾需求結果導向的量化指標為主（如前一點所述），不同次類別的申請機關都因之有共同遵循的評量體系，也提供事實基礎供評審小組做判斷，減少評審偏誤風險。同時，量化本質的 KPI，可以確保挑選進入決審階段的所有申請機關，都符合一定規格，降低得獎機關會有特定主軸表現不佳的風險。儘管此種以量化為基礎的作法，與現行制度相較，在初期無論對主辦機關、參賽機關或是評審人，都是一項新的學習甚至是一種挑戰，但是，如果本獎項的定位，在於引導政府機關服務品質的深化與精進，且評獎基礎在於具公平性與經得起公共評議，那麼規劃案建議的做法，就是必須進行的方向。
- （三）四個主軸、主軸的核心項目和對應的各項 KPI 都應該有明確的權重配分，配分方式可以根據次類別而有別。權重配分如限於更高層級時，愈無法回饋給參賽者更細緻的資訊。規劃案第四章對此已有初步暫擬的指標與配分建議，但未來實施時，主管機關（國發會）仍可依照本獎項之需求與所欲引導的價值，進行更具體 KPI 的挑選與進行配分。此外，若主管機關意欲給予參賽機關較多質性表現的空間，以及讓評審者有更多裁量空間，則可在第一階段初選時，採取本規劃案的建議作法。而在第二階段評審時，提高其他指標項目的權重。

(四) 評審小組的組成與成員特性，是影響評獎機制標準化與公平性的一項重要因素。過去幾屆經驗顯示，委員參與屆次超過半數以上的比例僅有 25%，卻有將近五成的評獎委員（46%）都僅參加過 1 次。基於評鑑工作本身就是專業，經驗次數更豐富者愈能累積評鑑專業，因此決審小組成員的穩定性不能過低，才能透過經驗累積增加其判斷的一致性與本獎項的標準化。對此，建議主管機關應建立評審委員的人才庫，除了來源可自本獎項過去參與者中挑選外，曾任政府機關其他獎項評審者，亦是可參考的來源。

三、續階方案可採一次到位改革或階段式滾動改革

就組織改革途徑而言，可採一次到位或漸進改革模式。如果方案改革並無多大阻力，且方案規劃已具周延性，基本上採一次到位模式較能達到改革目標。以本規劃案而言，ACES 架構各項內涵，除了具理論性、全球接軌性之外，也經過專家座談會四位與會者，對於本團隊所提架構理念、四項品質構面、各項核心內涵及操作指標的基礎共識與認可，並且也贊同本架構具有能實質引導政府機關服務品質精進的效果，且大致認同以量化為基礎較具評獎公平性的操作理念。因此，本規劃案所提架構若採一次到位式改革，應也具有一定的可行性。

然而，也誠如焦點團體座談會與會者有人提及，相較於現行制度，ACES 的核心項目與關鍵評量指標數目增加幅度頗大，儘管均有清楚的操作性定義，但對於國發會與參賽機關備審資料準備而言，也都可能是一個大的改變，也有可能因此影響參獎意願。現行制度以質性判斷為基礎，新架構以量化為基礎，對於評審者也會是一個新的評審模式，在未能清楚理解新架構內涵情形下，也有可能影響參與意願。此外，即使 ACES 已將參獎類別新增為三項，但各機關之間仍有差異，如何在機關差異性與評獎類別數之間取得平衡，也是值得思考。基於這幾項課題，均屬主管機關依據本獎項每年實務運作，才能據以判斷與調整者，因此，本規劃案也建議，公共服務品質獎續階，也可在本規劃案基礎上，依現實情形採階段式滾動改革模式。

第二節 評獎類別規劃、申請與評獎流程、獎項

承襲第四章與前一節的規劃構想、本獎項後續推動的現實考量，以及引導更多政府機關參與本獎項，本規劃案提出以下幾項有關類別規劃、申請流程與獎項的建議。

一、評獎類別分三類以更具比較一致性

續階政府服務品質獎仍維持第一線服務機關類和服務規劃機關類兩大類，但基於我國行政機關類別，第一線服務機關就業務本質可再區分為三個次類別：申辦服務類、執法行政和一般服務類，但由於執法行政類性質較為特殊，建議主管機關仍需審慎思量外（請見第四章第三節），共有申辦服務類與一般服務類。因此本獎項較現行制度增加一個類別共計有，申辦服務類、一般服務類與服務規劃類三個參賽類別。本章第二節起已依序就各次類別說明其理由和細部的評獎體系。

二、辦理流程仍分三階段，申請機關必須自證資料真實

辦理流程仍分為申請、初審和決審等階段。申請機關自行選定參賽次類別，但國家發展委員會認為有疑慮時，應先和申請機關再商議後確認定案。此外，參獎機關必須就其備審資料中各項客觀指標與質性陳述，自證其真實性，一旦有不實造假情事發生，國發會可制定辦法據以處理。

初審階段由國家發展委員會組成審查小組。審查小組根據 ACES 各項關鍵評量指標和其他補充資料評分，加總為申請機關的「服務品質指標總分」。符合最低總分的機關，入圍參加決審階段。各參賽類別申請機關數如眾多並有再更細緻區分必要時，可依細類挑選入圍者。由於分數是根據 KPI 量化資料轉化計算，比較不需高度個人判斷性，初審小組成員可以會內成員為主體，但仍建議至少包括 2 位以上會外人員。

決審階段由國家發展委員會組成評獎委員會，委員會成員中會內成員不超過 1/3，建議由行政院發給聘書。委員會辦理入圍機關的實地檢視，也可進行統一性的民眾意見調查，參考四項主軸各衡量指標初審分數、現場查核評價和其他事證等，再次就各項 KPI 給予評分，加總為機關的「實地評審總分」。

各入圍機關的總分為：(服務品質指標總分 x 0.6) + (實地評審總分 x 0.4)，最後擇優選出得獎機關，但是以不分申請類別定額或定比例選出為原則。

三、獎項可依分數給予認證、入圍與獲獎三類

為引導政府機關致力於服務品質的提升與改進，本規劃案建議，可依據參獎機關的分數與服務品質既有情形，給予不同的肯定為更全面激發第一線服務機關參與提升服務品質的工作，國家發展委員會可以考慮辦理認證。行政院要求轄屬第一線服務機關的主管部會，並洽請各地方政府，參考 ACES 模式的評獎體系(包括評分標準)，至少每三年辦理一次所屬各第一線服務機關服務品質檢視，凡服務品質指標總分達到一定標準的機關，均送請國家發展委員會做必要複核(書面為主)後，發給標章。日後，可再規定申請政府服務品質獎的條件之一是曾獲的標章認證，初審階段工作就可更簡化。至於入圍但未得獎機關，可發給「政府服務品質入圍書」以資肯定。

第三節 依據辦法配合修訂

依據本規劃案前述幾章內涵與研提建議，儘管委託項目並不包含「政府服務創新精進方案」之修訂，但為使規劃案之理念、架構內涵與相關建議，得以更具可行性，因此團隊仍將現行方案將以修訂，並將名稱修訂為「政府服務品質精進方案」，以下第壹至第肆部分為修訂主體，第伍部分則依據現行方案內容未做修改。

壹、緣起

行政院自民國 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」及「政府服務品質獎」之公開競賽、標竿學習機制，不僅引領政府機關建立標準服務模式，鼓勵優質創新，更已於全國各地塑造政府機關服務典範，提高民眾對於各行政機關服務品質觀感及信任程度，有效打造各級政府落實優質服務的基礎磐石。

衡諸全球各先進國家對公共服務品質的發展趨勢，及我國在各級行政機關為民服務品質的續階需求，本方案期望引導各機關本於滿足民眾需求為

公共服務發展方向之規劃

公共服務品質之核心，強調品質文化的永續深根，並將服務品質的創新側重於服務提供方式或問題解決方案上之革新性作法，俾以藉由優質公共服務創造政府的正面品牌形象。

本方案強調，「政府服務品質」必定要從民眾和使用者角度思考，最高指導原則與目標必須緊扣三項核心價值：便民、友善、公共價值創造。便民和友善的目標下，聚焦四個政府服務品質的構面，即正確服務 (**A**ccuracy)、友善服務 (**C**ustomer friendliness)、電子服務 (**E**-service)和品質永續 (**S**ustainable quality)。以這四個構面打造政府 ACES (王牌)的服務品質模式，使政府服務不僅從「品質管理」提升至「品質創造」層次，更要達到王牌品質的優異水準。

貳、目標

政府服務品質的續階方向，基於三項核心原則：民眾導向的服務品質目標，評量指標的關聯化，評量程序的標準化。這些原則下的具體理念和目標為：

- 一、便民和友善服務是第一線服務機關的服務品質策略目標。
- 二、外溢性公共價值是服務規劃機關的服務品質策略目標。
- 三、運用 ACES 模式，緊密串連服務品質目標和核心服務重點。
- 四、運用績效管理概念，建立服務品質監測的具體衡量標準。
- 五、鼓勵落實品質改善和創新的永續文化。
- 六、品質評獎機制的標準化。

參、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及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)。可再就業務本質再區分為兩個次類別：申辦業務類和一般服務類。
- (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。可再區分為兩個次類別，即公共服務品質增值次類和公共服務標竿次類。
- (三) 上開實施對象機關屬性之修正調整及適用疑義認定，由國家發展委員會(以下簡稱國發會)統籌辦理。

肆、實施要項

一、提供便民、友善、公共價值的公共服務品質

- (一) 公共服務品質的最終目的是滿足民眾核心需求，創造公共價值。
- (二) 提供方便、快速和親切的公共服務和品質。
- (三) 透過服務規劃機關調整主管法規制度、或啟動主管機關間之協力機制，提供第一線服務機關再提升服務品質的推動器。

二、正確服務

- (一) 嚴謹看待機關服務措施、資訊提供及問題回應之正確性。
- (二) 聚焦具有高度需求性的公共服務項目和內容，避免公共資源的虛擲和錯用。
- (三) 簡化作業流程，建立業務申辦和處理之標準作業流程，確保服務措施處理的一致性。
- (四) 避免服務措施處理的錯誤，並從中檢討及改正作業流程與方式。

公共服務發展方向之規劃

- (五) 維護公共服務機關、行政措施、服務人員之廉潔標準，贏得民眾的信任。

三、友善服務

- (一) 提升申辦與服務的作業時效，擴大單一窗口之業務涵蓋範疇，檢討不必要之檢附文件要求，有效提高服務流程便捷程度。
- (二) 以便捷方式提供民眾申辦與服務流程資訊，以資訊化方式提供辦理進度查詢管道，提升服務流程透明度。
- (三) 以容易讀寫之書表，及詳盡易懂之應備文件說明，提高服務說明清晰程度。
- (四) 重視和要求臨櫃及電話接觸之服務人員禮貌態度，提供親切有禮的公共服務文化。
- (五) 重視核心服務設施的完備程度，提供造訪民眾舒適、便利的服務環境。
- (六) 結合多平台資通訊管道，提供民眾便捷之服務設施申請使用經驗。

四、電子服務

- (一) 提升機關業務中，可線上申辦的項目比例，以及可於線上完成辦理之比例，以強化電子服務應用之深度。
- (二) 著重具需求性之線上申辦項目開設，同時檢討和去除不具使用效益之電子服務項目。
- (三) 網站（頁）資訊檢索應規劃提供多樣性檢索方式，並提供分類檢索服務，擴大搜尋檢索功能之涵蓋範疇。提升民眾採用線上申辦或服務方式的意願和頻率。建置常見問題集（FAQ）並定期檢視資訊提供之正確率。
- (四) 因應資通訊技術和應用之發展，提供電子化跨平台服務管道，提高民眾跨平台應用政府服務服務和資訊之意願和比例，同時兼顧障礙者之電子化服務使用權益，有效提高政府服務和資訊

取得之方便性。

五、品質永續

- (一) 重視接受服務之民眾的滿意度，並對民眾的意見投入或投訴，給予積極回應，以同理心協助民眾解決問題。
- (二) 針對機關服務品質的弱項積極檢討，並落實改正對策。重視機關內部服務品質與創新文化之深根和持續性，鼓勵自發性創新提案並要求提案品質，以提高創新提案之採行比例，形塑機關之品質創新內涵。
- (三) 創新服務措施之構思和採行，必須顧及與機關核心業務間之關聯性，慎重檢視創新服務於機關和民眾需求之必要性，避免無謂性創新文化之養成。
- (四) 以創新手法簡化機關核心服務措施之作業流程，從根本面提升民眾對政府服務效率及品質之觀感。

六、創造公共價值

- (一) 服務規劃機關應能協助該機關本身、或該（其他）機關之所屬第一線服務機關，產出更為便民、友善、具實質效益之公共服務品質。
- (二) 服務規劃機關應協助控制第一線服務機關或該機關之人力或經費等資源之成長需求。同時應增進第一線服務機關或該機關之具體內部效益。
- (三) 重視服務規劃機關改善策略之成本與內外效益間的合理性或必要性。
- (四) 服務規劃機關應構思如何透過修改現有的法令、應用資通訊技術，簡化內、外部作業流程等作法，協助第一線服務機關或該機關提供新服務模式。
- (五) 服務規劃機關應以有效策略，促成中央與地方政府間或不同地方政府間之機關（單位），或跨部會、部會內跨機關、地方政

公共服務發展方向之規劃

府跨機關(單位)間，或政府與營利組織、非營利組織、社區、志工間之協力合作，具體解決公共問題。

伍、推動措施及權責分工

一、國發會統籌本方案之推動及績效評核：

(一) 實施及宣導：

本方案自全面實施後，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，由國發會統籌辦理相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」由國發會負責評獎事務，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，國發會本於「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國發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，國發會選定「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，以及國發會不定期查證外，平時應自行管理考核，隨時檢討改進服務品質。

第六章 結論

本規劃案基於近期公共服務發展理論趨勢(McFadyen, Harrison, Kelly & Scott, 2001; Rowley, 1998; Walsh, 1991; Wisniewski & Donnelly, 1996)，歐美幾個重要國家公共服務品質相關獎項內涵等，指出透過相關獎項設置以更全面地引導政府機關服務品質提升，是全球政府改革共同追求的價值趨勢。而且，相關文獻與實務作法顯示，政府公共服務品質獎項至少必須具有以下幾項共同要素，才能引導政府機關更全面與普遍性的服務品質提升：(1) 民眾需求導向是公共服務品質的核心；(2) 民眾對政府機關服務品質之感受，具有普遍與共通性，不因業務性質而有過多差異；(3) 提升公共服務品質應強調永續性；(4) 服務品質的創新，必須呈現核心業務之服務提供或解決方案顯著差異作法；(5) 公共服務品質最終目的是創造政府良善治理的正面品牌。

基於上述，本研究團隊冀望改變近年來台灣政府效能總成國家總體競爭力向下拉力之現況，以及期使國家政府服務品質推動得以與全球接軌等目標，提出一個接近理想但務實的規劃版本。據此，規劃案第四、五章所提我國公共服務品質獎續階架構(ACES)與推動方式，即是在理論內涵、全球政府實務趨勢、重要國家服務標竿獎項內涵、其他學者與實務界專家，以及研究團隊盡可能納入實務推動可行性等諸多考量下所研提，因此相當程度已涵蓋理想性與可行性。

基於引導政府機關在歷屆政府服務品質獎的基礎上，續朝服務品質精進與建立服務品質的永續文化，使其成為是我國政府效能改革的重要驅力，更能回應社會期待的構思原則，規劃團隊仍建議，公共服務品質評獎可認真考慮採行一次到位的改革模式，新舊制之間可用一至兩年為過渡期，此種作法應更可展現國發會作為國家發展引導主管機關的魄力與角色。

為使主管機關於現行制度與本規劃案研提架構接軌順暢，本規劃案提出以下幾項原則性建議，以供主管機關後續採行與推動此 ACES 架構參考。

一、獎項定位應在於引導更多機關參獎以全面提升政府服務品質

政府公共服務品質獎項推動最主要目的，在於引導更多機關藉由參獎過

程的準備與改變，以更全面地提升政府機關服務品質與建立服務品質永續文化，尤其是與民眾密切接觸且為數最多的第一線服務機關，更是民眾最直接感受政府服務品質來源。因此，本規劃案建議，未來主管機關於推動本獎項續階方案時，獎項定位，應以提升一般政府機關之服務品質為主，而非以現行架構已得獎之參獎常勝軍為獎項設立的考量對象。

後續實務操作方面，如果國發會認為對於既有制度下已入圍甚至得獎之優質機關，亦應另外提供一個足以促使其繼續精進的獎項，則可根據歷年參獎入圍與得獎機關情形，考量在本規劃案整體架構之第一線服務機關與服務規劃機關兩項類別之外，再增加一個以曾經得獎為基本參賽資格的服務品質卓越組，至於該類別之評獎面向與指標，國發會可參採本 ACES 架構，亦可另訂評獎面向與指標。

二、評獎重點在於具指導性與共同性之可客觀衡量指標為主

政府公共服務品質獎的評獎重心，在於機關的「服務品質」，所以儘管政府機關會有業務性質與公共服務提供類型之差異，但評獎架構、面向與指標採行的重點，仍應以具指導性與共同性，能提供機關以民眾需求為導向者為主體。指導性部分係指指標應能有效反映民眾對服務品質感受的內涵；共同性部分就是指指標選取不該過度考慮個別機關的條件差異性，而應能反映政府機關，在服務品質核心面向中，基本且可比較的部分。基於指標應具有的指導性與共同性，因此應最大幅度採取可客觀衡量與具共同比較性之數量化關鍵評量指標。而此目的亦在於藉以確保我國各級公務機關都能提供和滿足民眾最基本的服務品質水準。

尤其是在獎項初審階段，採用客觀指標的比例越高，越能確保入圍機關具有一定程度可被民眾信任的服務品質，且經得起檢證；即使是在現行評獎機制標準已表現良好的機關，依舊應該使用這些共同指標，而且理應當在這些指標有相當不錯的表現。基此，本規劃案之 ACES 評獎架構各核心面向之關鍵評量指標，將之設計為佔評量總分的 90%，另給予各機關依其特色與考量，自選 10% 的其他數量化或具體事證說明。

後續實務操作上，國發會可以根據歷屆參賽機關在各項共同性關鍵評量

公共服務發展方向之規劃

指標的實際表現狀況，以及考量參獎機關自現行評獎架構轉換成本規劃案研提的關鍵性指標所需準備負擔，自行決定初審與複審，採用本規劃案各項構面中共同性關鍵指標所占的比重，以及其他自選指標的比重。當然，共同性數量化指標與自選指標之比例，在初審階段，最好還是以至少 60%~70% vs. 40%~30%較佳；至於複審階段的自選指標比例，則可以較初審階段提高。

三、評獎架構與推動應具滾動式修正的永續性機制

政府服務品質獎相當重要的內涵，在於引導政府機關建立服務品質不斷進步的永續性機制與文化，做為引導各機關此機制與文化建立的獎項，更應該具有本獎項架構內涵與推動機制持續改善與精進的滾動式修正機制。對此，本規劃案件建議以下幾項參考做法：

- (一) 在評獎辦法訂定固定期間進行檢討與檢討機制。
- (二) 藉由每年對參獎機關之意見調查，蒐集與了解本獎項可再修正之處。
- (三) 在國發會官方網站設立公共服務品質獎意見提供與回饋平台，提供各機關與一般民眾隨時可表達意見的機制。

四、推動過程盡可能納入相關人意見，以使其更具公民導向與務實理想性

為使國發會下一階段政府服務品質獎之推動與執行結果，更具理想性與務實性，本規劃案建議，在研擬與推動過程中，應跳脫傳統由主管機關自行規劃推動，其他政府機關配合之由上而下模式。盡可能納入更多與本獎項有關之相關人意見，以做為最後決定本獎項名稱、評獎類別（特別是第一線服務機關之評獎組別分類）、評獎面向、核心項目、指標與指標內涵及計算方式，以及參獎對象是否擴及民間部門（如企業與非營利組織）等課題之重要依據。

本規劃案建議，國發會應納入意見的相關人，至少應包括公民、各類政府機關、民間組織服務品質標竿，以及學者專家等。至於參與的機制，則可透過設立網路平台、座談會、問卷調查，甚至公民會議與審議民主等，進行

更廣泛的意見蒐集與彙整。

五、國發會應協助減少各機關以 ACES 評獎架構之參獎準備疑慮並予以輔導

本規劃案所研提之 ACES 架構，除了獎項定位、品質構面、核心項目均與現行評獎機制有所差異之外，最大差異在於評量指標採取具引導性與共通性的數量化指標。此主要目的除了在引導與建立各機關可客觀比較的共同循證基礎之外，同時也期望本規劃案所研提的這些基本且重要的服務品質指標，能與各業務主管機關平時各自運作的評鑑體系與相關作業相互接軌，內化為制度性指標，進而藉此建立我國政府機關服務品質相關客觀指標更整體性的資料庫，使各級政府與各業務主管機關可以藉此資料庫，進行相關議題的大數據分析，使此獎項不只是每年舉辦一次評獎，選出優質機關而已，而能夠產生更多外溢性的加值貢獻。

由於規劃案此前瞻性與企圖心，也使得整體內涵與現行制度有相當大的差異，尤其是各項客觀指標資料的蒐集、計算與準備，以推動初期而言，無論是對國發會或有意參賽的各機關來說，都會有一定的疑慮與挑戰。

對此，本規劃案建議，後續實務操作上，國發會可透過更多的溝通，說明新架構之重要性與意義；此外，對於各項指標所需資料之蒐集與計算，則可透過操作手冊與設立輔導機制（例如相關輔導單一窗口，或是輔導團隊地巡迴說明與指導等），降低各機關疑慮以及輔導各機關自行建立服務品質相關的資料庫。

參考文獻

- 行政院研考會 (2004)。《政府創新服務新主張》。臺北市：行政院研究發展考核委員會。
- 潘浙楠 (2009)。《品質管理》。臺北市：華泰書局。
- Brady, M. K., and J. J. Cronin Jr. (2001). "Some New Thoughts on Conceptualizing Perceived Service Quality: A Hierarchical Approach." **Journal of Marketing**, 65(3): 34-49.
- Caro, L. M., and J. A. M. Garcia (2008). "Developing a Multidimensional and Hierarchical Service Quality Model for the Travel Agency Industry." **Tourism Management**, 29,706-720.
- McFadyen, K., J. L. Harrison, S. J. Kelly, and D. Scott (2001). "Measuring Service Quality in a Corporatised Public Sector Environment." **Journal of Nonprofit and Public Sector Marketing**, 9(3): 35-51.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry (1985). "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication." **Journal of Marketing**, 49, 41-50.
- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L.L. Berry (1988). "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality." **Journal of Retailing**, 64(1): 12-40.
- Rowley, J. (1998). "Quality Measurement in the Public Sector: Some Perspectives from the Service Quality Literature." **Total Quality Management**, 9(2&3): 321-333.
- Walsh, K. (1991). "Quality and Public Service." **Public Administration**, 69(4): 503-514.
- Wisniewski, M. and M. Donnelly (1996). "Measuring Service Quality in the Public Sector: The Potential for SERVQUAL." **Total Quality Management**, 7(4): 357-365.

參考文獻

附錄一 國外政府部門公共服務獎項簡介⁷

一、歐洲公部門服務獎 (European Public Sector Awards)

宗旨	年度	評獎標準
<p>該獎旨在達成以下目標：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 有助於推動並實踐里斯本策略(Lisbon Strategy)中的經濟成長與就業機會。 2. 創造歐洲共同的行政空間，制定新的行政問題解決典範。 3. 促進公部門組織間建設性的競爭並獎勵卓越傑出者。 4. 汲取歐洲領先者的優點。 5. 創造公部門的卓越網絡，以歐洲各國資源，來建立公部門學習平台，以解決行政方面的問題。 <p>該獎項的類別在於認可各國家公部門對公共價值主要構面的體現。因而，歐洲公部門服務獎主要係在鼓勵各國政</p>	<p>2009 & 2011</p>	<p>當要提交提案時，申請人應特別注意以下標準：⁸</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創新 (Innovation)：解決方案的新穎性，個案必須足以顯示出其在公共行政實務上的卓越創造性，並且展現其不同於既有項目的差異性。 2. 公眾關注 (Public Concern)：個案聚焦於急迫需要解決的問題或是公眾關注的重要問題、方案主題在歐洲公共組織的議程中受到高度重視，或者是多數公共組織正在著手處理議題。 3. 持續性 (Sustainability)：方案必須顯示或說明超越方案執行/遞送期間的元素。 4. 影響 (Impact)：提供與展示證據、實質效益與可見影響，及實際結果。 5. 學習能力和轉移 (Learning capacity and transferability)：對於其他機構具有教育意義與潛在價值，方案能提供其他政府成功複製的可能性，方案刺激改善其應用並提供互相學習的觀點。 <p>除了上述幾點共同標準，在不同主題中還有其判斷的具體標準。</p>
	<p>2013</p>	<p>應特別注意以下標準：⁹</p>

⁷ 表格中無註明資料來源的內容，轉引自

<https://www.ndc.gov.tw/cp.aspx?n=CE963A3254FF9C22&s=578F196CDE3FADAB>。檢索日期：2015/11/08。

⁸ 資料來源：整理自 <http://www.epsa2011.eu/en/content/show/&tid=147>。檢索日期：2015/11/08。

⁹ 資料來源：整理自

<p>府，使其行政結構與做法因應現代化的相互整合，以及解決歐洲行政改革的重要議題。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 創新 (Innovation)：例如解決方案的新穎性，個案必須足以顯示出其在公共行政實務上的卓越創造性，並且展現其不同於既有項目的差異性。 2. 行動妥適性 (Appropriateness of Actions Taken)：例如個案必須展現出申請者對經濟環境所做成的一系列的適當回應、其所面臨挑戰的規模與本質，以及基於本身需求與優先事項所進行的評估。 3. 影響或結果 (Impact/Results)：例如事前規劃目標與活動的實現程度；展示個案的成效證據、顯著影響與實際成果。 4. 持續性 (Sustainability)：例如個案必須顯示或說明能夠持續超越初始目標的元素以及相關活動。 5. 移轉性與學習能力 (Transferability and Learning Capacity)：例如個案對於其他機構的潛在價值與教育意義，源自其能夠在其他環境中被成功複製的潛在可能性；也就是刺激機構內部學習、創新以及建立自我提升的文化。 6. 利害關係人支持 (Stakeholder Support)：例如提出公民社會群眾參與的證據、公眾諮詢與回應諮詢的證據，以及政治支持的證據。 7. 社會公平 (Social Equity)：例如提出針對社會公平相關議題詳細評估與實施應用的證據，如受性別、年齡與地理區域等因素影響的相關決策。 8. 經濟成長效果 (Effect on economic
---	--

		<p>growth)：例如個案將未來經濟復甦的影響評估當作決策的依據。理想上應是具有正面效果的，或者至少從中期來觀察是不會損害經濟成長。</p> <p>除了上述幾點共同標準，在不同主題中還有其判斷的具體標準。</p>
--	--	--

二、美國政府創新獎

(Innovations in American Government Awards)

宗旨	年度	評獎標準
表彰傑出的公部門致力推動創新活動並增進效益，以解決當下最關注的公共議題。	2010~2015	<p>各申請單位須按照以下標準評比：¹⁰</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創新性 (Novelty)：計劃或措施所展現創造力成長的幅度。 2. 效能性 (Effectiveness)：計劃或措施所達成實際結果的程度。 3. 重要性 (Significance)：計劃或措施成功地解決受公眾關注重大問題的程度。 4. 可移轉性 (Transferability)：計劃或措施能夠啟發其他政府機關，進而成功複製的程度。

三、澳洲地方政府品質獎(National Awards for Local Government)

宗旨	年度	評獎標準
認為創新是多樣化的，創新是加強經濟運行、社會福利和環境永續經營的關鍵；創新也可以提高組織效率、降低成本，提供民眾高品質和即時的服務，以及新的操作方法。	2011	<p>評審標準包括：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 創新性 (Innovation)：哪方面的計畫展現新事物？例如：一種提供服務的新方式或對現有科技的新用途。 2. 規劃過程 (Process and Planning)：什麼是發展計畫的獨特使用過程？對計畫而言，是直接影響社區和其他利益相關人，以及相關者如何參與。

¹⁰ 資料來源：整理自 <http://ash.harvard.edu/selection-criteria>。檢索日期：2015/11/08。

<p>公共部門的創新活動大致有下列三種方式：</p> <p>1、制定政策方向：公共部門提供客觀、合理的意見，協助政府提出決策方案。</p> <p>2、執行政策方案：提供社會有效率及有效的服務。</p> <p>3、創新管理：引入新的內部流程和做法，以提高生產效率（降低成本）。</p> <p>每年開放不同類別的獎項讓聯邦政府各部會參加，鼓勵地方政府積極的創新，分享他們的專長、知識以及經驗，提供民眾更好的生活品質。</p>	<p>2015</p>	<p>3. 效益性 (Benefits)：計畫的效益是什麼？誰獲得效益？又是如何獲得？</p> <p>4. 擴散性 (Transferability)：哪方面或哪部分的計畫可以被其他議會採納？</p> <p>評審的標準為以下四項：¹¹¹²</p> <p>1. 途徑 (Approach)：計畫是否有清楚的理由？計畫能否支持組織目標與地方優先事項？計畫能否解決優先問題，並為其創新？計畫能否推動在優先領域中相關及當前議題？</p> <p>2. 服務提供 (Delivery)：計畫能否以一個結構化、可負擔與邏輯的方式來實現？計畫管理者如何決定需要進行什麼樣的調整與改變，藉此提升實際業務，包括降低繁文縟節、和/或滿足社群需求？計畫是否適當地關注於個人及社群？計畫評估的程序，能否隨著時間而持續改善？</p> <p>3. 引導實務 (Leading Practice)：計畫在該領域如何引導實務發展？計畫是否能以可負擔與可持續的方式迎接未來？計畫能否創造出成長的機會？計畫如何展現在研究、規劃、發展、執行與評估等方面的協調性？計畫如何展現出在地的協力性？計畫是否有助於優化公、私部門的角色、技術與資源？計畫在其他地方能否被複製，以及如何協助他人達成此目標？</p> <p>4. 影響 (Impact)：計畫已經或將會產生什麼影響？又是否具備令人信服的結果衡量方式，無論是量化或質性的項目？計畫是否已經達成在規劃階段時</p>
--	-------------	---

11 資料來源：整理自 <http://regional.gov.au/local/awards/>。檢索日期：2015/11/08。

12 資料來源：整理自 http://regional.gov.au/local/awards/2015/submission_guidelines.aspx。檢索日期：2015/11/08。

		所設定的目標？
--	--	---------

四、加拿大卓越公共服務獎(Public Service Award of Excellence)

宗旨	年度	評獎標準
用來表彰公部門公務人員於工作成就上擁有優越表現，並能優先反應於公共服務，而其中最關鍵的因素是領導能力的展現，此一獎項亦被適用於個人與各種層級的組織。	2010	<p>在不同獎項中，設定不同的具體標準：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 優秀職業 (Outstanding career) 透過結合優越的個人能力及經驗技術，不論是在哪個公部門服務上，都會產生顯著性的貢獻於組織，其中有以下的基礎，是成功的公務人員必須達成的目標：(1) 在工作中，顯示出優秀職業所能產生的服務價值；(2) 作出適當表率並激勵其他員工更為卓越；(3) 建議以訓練或其他方式激勵其他機構；(4) 具備優越的領導能力及能見度高的人力資源管理。 2. 卓越管理 (Management excellence) 強調個別管理者或主管人員在得到優異的成果前，必須透過努力投入並奉獻部門中的目標，在組織中能展現專業水準；在面對風險時，能有效的管理，強化工作的倫理性且遵守健全的人力及財力資源管理，才能稱得上是卓越的管理。以下是幾個標準的例子，將會是遴選委員會所考慮的標準條件：(1) 在與合作夥伴的發展機會中，不斷的學習，當遇解決問題時，必須發掘新的觀點和新方法；(2) 促進多樣化的人才及理念，於工作及生活間找到平衡並讚賞團隊精神的做法；(3) 在補充新進年輕員工時，能在經驗及技術上調適更新；(4) 授權、輔導並支持所有員工職業生涯階段的訓練；(5) 透過重要性議題顯示策略思維及領導的重要性，並連結兩者

		<p>來奠定長遠的基礎；(6) 透過實體的行動管理來找尋更合適的服務；(7) 當遇到管理的過渡期時，領導者應堅持並實施計畫的連續性；(8) 提供一些新思維的發展目標，召集同仁共同面對；(9) 積極舉辦協商會，參與代表包括具備優越領導能力管理者、有影響力的工會代表等；(10) 對組織來說有效的解決管理風險、障礙，減少管理沉重的負擔是很重要的；(11) 創造必要的創新環境，從錯誤中學習、改進；(12) 發起現代化內部管理以及系統，以利實現創新及取得高效能的工作環境；(13) 具備領導、創新以及高透明性的人力資源管理。</p> <p>3. 創新 (Innovation)</p> <p>對加拿大而言，個別或團體投入奉獻至公共服務中，強調發展創新的重要性，以利促進各公部門能優先採用，內容可能包括：持續性發展、實施 2010 年預算管理、更新公共服務及網絡規則等。而一個成功的公務人員必須具備以下任一條件：(1) 於運作服務或內、外部的利益問題上，積極並主動發展改善效率，將其運用在相關領域上(例如：科學、科技、健康、環境、管理資源、財務、知識以及程序設計或執行政策)；(2) 創造獨特性思維、適應現有程序、過程或概念上，導致產生有利於公共服務品質的提升；(3) 發展和實施創新理念時，將產生更高效率的結果；(4) 當組織因應當下環境的改變時，必須潛移默化或如法炮製運用於其他的公部門組織單位上。</p>
--	--	---

	<p>4. 以公民為中心的卓越服務 (Excellence in citizen-focused service delivery)</p> <p>當個人、組織團隊要維持一定的品質服務時，強調透過高效率、零缺失的服務，來改善政府資訊及服務，一個成功的組織或公務員，必須依照下列或其他更多的標準來執行之：(1) 與其他政府部門的夥伴來發展持久性的管理策略，透過私部門、志願團體或非營利組織的合併服務，促使更佳的服務品質；(2) 為了改善現況下既有的服務，發展新工具並實施創新的解決方案上；(3) 應用新的商業模式和技能提供線上服務。</p> <p>5. 就業平等及多樣性 (Employ equity and diversity)</p> <p>透過個人或組織不斷的努力及投入，能幫助公共服務變成更具包容性及代表性的楷模，成功的組織或公務人員必須遵循以下幾個標準：(1) 具備優越領導能力於促進就業平等及多樣性，以帶來公共服務於文化上的改變；(2) 在人力資源和企業計劃的實踐及程序下，表明透過主動性投入會對於就業平等有益處；(3) 創造並設計出獨特的主動性計畫或技術，來改善團體間傳統的文化，將其與其他部門分享借鏡。</p> <p>6. 官方語言 (Official languages)</p> <p>透過個人或組織持續努力及投入，來發揚官方語言出現在日常生活當中，成功的組織或公務人員必須遵照下列的標準：(1) 具備領導能力者於整個文化環境的改變中促進官方語言</p>
--	--

		<p>的認同性；(2) 創造並掌握有利機會來執行創新計畫，實際產生有效成果，用於促進公共服務的效率性，與其他部門共同分享。</p> <p>7. 卓越政策 (Excellence in policy) 個人或組織提供專業性分析並要求與其他政府層級、外部夥伴關係 (例如：研究或學術機構、國際組織、志願、相關利益組織、代表性人物) 來共同合作。成功的組織或公務人員，為了加強卓越政策方面的能力，必須強調運用何種具體的政策方措施來執行，有下列例子可參考：(1) 分析創新價值、組織員工作適當溝通及發展有效率政策，用以回應政府；(2) 建立密切關係、製造發展機會，同時請教關鍵政策議題的參與者或代表，給予實質上的建議；(3) 在政策研究發展上，整合區域間的組織，再藉以分析的發展來實施適當性的政策；(4) 加強長期性研究計畫的延續，特別是與外部的合夥關係；(5) 早期發現潛在性風險，運用完善的風險管理原則，來加強各層級組織間的政策調節能力。</p> <p>8. 青年 (Youth) 相對於政府部門，企業部門的年輕人員應具備更多的啟發靈感，因為他們很有可能就是創新的代表人物，可能有助於公共服務，成功的組織或公務人員年齡必須在 20-40 歲不等，同時必須累積十年以上的公共服務經驗。</p> <p>9. 特殊情形下的模範貢獻 (Exemplary contribution under extraordinary circumstance)</p>
--	--	--

		<p>在困難或特殊情況下，組織團隊或公部門中的公務人員透過履行職責或達到特別的成就時，可能構成了特殊貢獻，使其造就楷模典範（特殊情形如：南亞大海嘯、四川大地震等）。</p> <p>10. 阿特金森瓊獎（The Joan Atkinson Award）</p> <p>透過結合個人特質、能力及領導力，對於同事間予以評價，展現出勇氣、智慧以及同情心，作為他人公共服務的典範，造就重要的貢獻於公共服務。身為一個成功的組織或公務人員必須依照以下標準條件：(1) 表現出坦率建議，指導或傳授給員工及其他機關當作參考，其目的是減少排斥者，從而發展幫助他人的潛力；(2) 展露聰明智慧、勇氣及同情心；(3) 主動促進工作場所中的福利；(4) 對於任何層級組織的所有員工一視同仁，不分階級看待。</p>
--	--	---

附錄一 國外政府部門公共服務獎項簡介

附錄二 申辦業務類評獎內容

構面 1：服務正確

核心項目	必要性關鍵評量指標	指標計算說明	其他指標
服務措施資訊提供的正確性	服務人員回應問題正確率	服務人員回應民眾問題的專業熟悉比例（兩次以上民眾問卷（或外部查核）統計值）	可自行提供和服務正確構面各核心項目直接相關的其他數量性或具體事證性說明。例如，核心服務措施使用人次或成長率等 包括增進各 KPI 和核心項目等的創新作法
服務措施處理的錯誤性	撤銷原處分件數比例	(機關與他機關撤銷原處分案件數/機關全部申辦件數) * 100%	
	申辦業務訴願件數	申辦業務訴願件數	
服務措施處理的一致性	申辦業務標準作業流程比例	(公告作業流程申辦業務項目數/機關全部申辦業務項數) * 100%	
	申辦案件被投訴比例	(民眾由各項管道投訴未依程序辦案件數/機關全部申辦案件數) * 100%	
服務措施的廉潔性	機關同仁涉貪案件數	機關同仁涉貪移送案件數	

構面 2：服務友善

核心項目	必要性關鍵評量指標	指標計算說明	其他指標
服務流程的便捷性	申辦案平均處理小時	(各類申辦項目案件總處理小時)/總申請案件數)	可自行提供和服務正確構面各核心項目直接相關的其他數量性或具體事證性說明。例如，主動查詢跨機關資料、提供不同語言人員服務...等等 包括增進各KPI和核心項目等的創新作法
	單一窗口業務涵蓋比例	(所有單一窗口可辦理總業務項目總數/機關全部申辦業務項數) * 100%	
	申辦案平均檢附文件數	(全部申辦業務項數需檢附書表謄本總數/機關全部申辦業務項數) * 100%	
服務流程的透明性	線上查詢辦理進度項目數比例	(提供線上(含行動載具等)查詢辦理進度的申辦項數/機關可線上申辦業務項數) * 100%	
	申辦流程資訊可及性比例	(提供申辦流程與應備文件說明單項目數(線上與現場)/機關申辦業務項目數) * 100%	
服務說明的清晰性	申辦書表易讀寫比例	(提供填寫範例或說明的申辦書表總數/機關申辦書表總數) * 100%	
	申辦應備文件清晰比例	(申辦應備各項文件完整說明總數/機關申辦書表總數)* 100%	
服務態度的禮貌性	臨櫃民眾服務滿意度	臨櫃民眾對服務人員態度滿意度(兩次以上民眾問卷統計值)	
	電話禮貌友善率	服務人員電話禮貌測試合格比例(兩次以上民眾問卷統計值)	

公共服務發展方向之規劃

服務場所的舒適性	核心服務設施完備比例	(核心設施和法定設施項目數/各項服務設施項目數) * 100%	
----------	------------	---------------------------------	--

構面 3：電子服務

核心項目	必要性關鍵評量指標	指標計算說明	其他指標
業務線上申辦深度	線上申請業務項目數比例	(提供線上服務之業務項目數/機關業務項目數) * 100%	可自行提供和服務正確構面各核心項目直接相關的其他數量性或具體事證性說明。例如，申辦業務量使用線上申辦方式比例...等 包括增進各KPI和核心項目等的創新作法
	線上完成辦理業務項目數比例	(可於線上完成申辦之業務項目數/提供線上服務之業務項目數) * 100%	
線上申辦項目之需求性	線上申辦項目低使用率比例	(使用率低於 5%之項目數/線上申辦項目總數) * 100%	
機關網站易用性	線上申辦方式採用比例	(期間完成線上申辦總量/同期申辦總量) * 100%	
	搜尋檢索功能涵蓋率	(成功搜尋近一個月內文章關鍵字之項數/總搜尋項數) * 100%	
	常見問題集資訊正確率	(受檢資訊之正確項數/總抽檢資訊項數) * 100%	
服務和資訊取得方便性	跨平台使用比例	(具行動版網頁，支援各式行動載具閱覽之項目數/官網總項目數) * 100%	
	網頁無障礙認證等級	認證標章等級	

構面 4：品質永續

核心項目	必要性關鍵評量指標	指標計算說明	其他指標
服務的民眾滿意度和回應性	整體服務滿意指數	(整體滿意度*0.7)+(整體滿意度成長率*0.3) (兩次以上民眾問卷統計值)	可自行提供和服務正確構面各核心項目直接相關的其他數量性或具體事證性說明。
	民眾意見處理滿意度	民眾意見及抱怨處理平均滿意度	
機關服務品質文化的持續性	服務品質檢討會議次數	(舉辦服務品質檢討會議總次數*0.3)+(機關首長主持服務品質檢討會議次數*0.7)	
	服務品質創新提案指數	(服務品質創新提案數*0.6)+(創新提案各單位普及率*0.4)	
	服務品質創新提案採行率	(提案實際採用執行數/創新提案總數) * 100%	
核心服務措施的流程簡化性	申辦業務項目流程簡化比例	(有流程簡化之申辦項目/申辦業務項目總數) * 100%	
	流程簡化節省結案時間	流程簡化前各申辦業務平均結案小時 - 簡化後各申辦業務平均結案小時	
創新服務措施的關聯性	自行規劃創新服務項目與核心業務的關聯性	內容的創新程度	

附錄三 一般服務類評獎內容

構面 1：服務正確

核心項目	必要性關鍵評量指標	指標計算說明	其他指標
服務資訊提供的正確性	服務人員回應諮詢正確率	服務人員使用民眾問題的專業熟悉比例（兩次以上民眾問卷（或外部查核）統計值）	可自行提供和服務正確構面各核心項目直接相關的其他數量性或具體事證性說明。例如，資訊服務櫃臺數量的普及性等 包括增進各 KPI 和核心項目等的創新作法
	單一服務櫃臺功能度	(所有單一服務櫃臺可提供服務諮詢之業務項目總數/機關全部業務項數) * 100%	
	服務內容說明比例	(提供文字語音說明的展示件數/展示項目總件數) x 100%	
服務內容的需求性	服務內容訪客喜愛度	使用者（現場與線上）對主要服務展示內容喜愛度（多次調查統計的平均值）	
	主要服務使用人次	(當年參訪使用人次 x 0.9) + (線上瀏覽主要服務內容人次 x 0.1)	
服務措施的一致性	服務標準作業流程比例	(訂有作業流程業務項數/機關服務業務項數) x 100%	

構面 2：服務友善

核心項目	必要性關鍵評量指標	指標計算說明	其他指標
服務場所的舒適性	核心服務設施完備比例	(核心設施和法定設施項目數/各項服務設施項目數) x 100%	各核心項目直接相關的其他數量性或具體事證性說明。例如，場所設施安全性、提供交通或停車規劃、提供附近延伸旅遊介紹、提供不同語言人員服務...等等 包括增進各KPI和核心項目等的創新作法
	場所設施整潔與品質度	場所設施乾淨與品質滿意度(多次使用者(查核者)統計平均值)	
	場所設施無障礙性完備比例	(合格無障礙設施項目數/法定應有無障礙設施項目數) x 100%	
服務態度的禮貌性	服務人員電話禮貌測試合格比例(兩次以上使用民眾問卷(或外部查核)統計值)		
服務說明的清晰性	場所設施指示清晰度	使用者對場所設施指示的清晰感受度(多次使用者(查核者)統計平均值)	
	核心服務內容雙語比例	(提供雙語服務內容之業務項目總數/機關全部服務項數) * 100%	
服務設施申請使用的便捷性	申辦便捷性指數	(平均核准天數 x 0.8) + (申請平均檢附文件數 x 0.2)	

構面 3：電子服務

核心項目	必要性關鍵評量指標	指標計算說明	其他指標
機關網站易用性	搜尋檢索功能涵蓋率	(成功搜尋近一個月內文章關鍵字之項數/總搜尋項數) x 100%	可自行提供和服務正確構面各核心項目直接相關的其他數量性或具體事證性說明。例如，電子互動式服務設施項目 ...等 包括增進各 KPI 和核心項目等的創新作法
	常見問題集資訊正確率	(受檢資訊之正確項數/總抽檢資訊項數) x 100%	
	電子互動式設施項目比例	(提供互動式電子服務資訊之項目數/官網總項數) * 100%	
服務資訊取得方便性	跨平台使用比例	(具行動版網頁，支援各式行動載具閱覽之項目數/官網總項目數) x 100%	
	網頁無障礙認證等級	認證標章等級	
服務使用線上申辦深度	線上申請使用服務設施比例	(可供線上申請的服務項目數/供申請服務設施的總項數) x 100%	
	線上核准使用服務設施比例	(可於線上完成申辦的服務項目數/供申請服務設施的總項數) x 100%	

構面 4：品質永續

核心項目	必要性關鍵評量指標	指標計算說明	其他指標
服務整體滿意與使用者意見回應性	使用者整體服務滿意指數	(現場民眾整體滿意度 x 0.7)+ (整體滿意度成長率 x 0.3) (兩次以上民眾問卷統計值)	可自行提供和服務正確構面各核心項目直接相關的其他數量性或具體事證性說明。例如，辦理內部觀摩會議次數、參訪學習次數...等等
	使用者意見處理指數	(使用者對意見及抱怨處理滿意度 x 0.7)+ (民眾意見及抱怨平均回應天數 x 0.3) (第一項，使用者(含線上)問卷統計值)	
機關服務品質文化的持續性	服務品質檢討會議次數	(舉辦服務品質檢討會議總次數 x 0.3)+ (機關首長主持服務品質檢討會議次數 x 0.7)	
	服務品質創新提案指數	(服務品質創新提案數 x 0.6)+ (創新提案各單位普及率 x 0.4)	
	服務品質創新提案採行率	(提案實際採用執行數/創新提案總數) x 100%	
創新服務措施的必要性	自行規劃創新服務項目與核心業務的關聯性	內容的創新程度	

附錄四 焦點座談會提綱

國家發展委員會委託就目前政府服務品質獎的評獎架構，進行規劃研究。請就下面三項問題，提供意見：

1. 第一線服務機關的評獎架構，如果需要納入「服務品質創新」概念（國發會期中報告審查意見中強調的重點之一），應有那些重點和適當的評量項目或指標？
2. 政府服務品質獎的評獎架構，各評獎構面應朝向規劃報告主張的「具體指標化方式為主、機關自提方式為輔」，或是過去七屆運作的方向「機關自提表現方式為主、具體指標化方式較少」？
3. 本規劃研究對現行評獎架構提出相當幅度的修正架構（ACES），你覺得有這樣的需要嗎？或者還是維持現行架構概念？或你的綜合性看法為何？

附錄四 焦點座談會提綱

附錄五 焦點座談會議紀要

一、時間：105年03月31日（星期四）上午12時00分至14時00分

二、地點：政治大學綜合院館大樓271335會議室

三、主席：施能傑老師

紀錄：張鎧文

四、出席人員：

施能傑教授、胡龍騰副教授、蔡秀涓副教授、朱斌妤教授、陳俊明副教授、劉坤億主任委員、蕭乃沂副教授、莊麗蘭副處長、簡徐芬科長、莊千慧專員、李天申兼任研究員、張鎧文研究助理

五、重點摘要：

朱教授斌妤：

指標太多操作上會產生困難，但，基本上如果允許指標有多樣性、又能讓機關在某些面向自行調配，在跟機關詳細說明的前提之下是會有效益，而如果從評審的角度來看，overall其實是比較好評。

團隊應用PZB的架構，其中，服務正確性是跟以前的指標比較不一樣的部分，個人滿認同這個基本精神，而其他三項跟以前差異性比較不大。四大架構唯一的問題是，以電子服務來說很難對應到公共價值，如正確、友善或永續等。

目前就機關單位的角度，會希望逐一減少臨櫃的趨勢，可是在很多服務提供上又希望作到雙軌，不知道這樣的改變有沒有所謂的依準，因為這會影響如何看待指標。我假定臨櫃的趨勢會減少，所以網路會增加，所以後面的指標要看的話，那些放在臨櫃的？哪些放在網路的？但，彼此之間是否獨立？因為在目前KPI中，有些指標並不是獨立的，我無法分辨哪些是臨櫃人員？哪些是線上的？所以，接下來的問題是：評分表的穩定性？是否需要常常變動？跨機關比較的公平性？指標檢測的標準？如何檢測？機關單位如何提供？

我覺得目前的指標真的太多，以服務正確性來說，服務人員回應諮詢正確率是否指臨櫃人員？而正確性要如何判斷？概念是OK的，可是如何去施行？另外，服務友善的部分，服務是指臨櫃或線上？如果包括線上的話，就會跟電子服務的易用性重複。所以，服務友善要區分或不

區分線上？會產生重覆計分的問題。另外，在指標的閱讀上有困擾，如可及性？採用比例？涵蓋率？指數？

接著，我個人比較關心是的，線上申辦的深度、線上申辦項目之需求性，其中，「低」使用比率的用意是什麼？機關網站易用性，是否只看機關網站？其實還有其他行動化的版本。線上申辦方式採用比例的計算原則是什麼？搜尋檢索功能涵蓋率，可以計算嗎？跨平台使用比例，是指網頁、手機、Line 群組等跨平台？網頁無障礙認證等級已經立法通過，區別性已經不大是否需要放？

品質永續的部分，在機關服務品質文化的持續性，檢討會議次數、服務品質創新提案採行率，是否高就代表好？我比較關心的是有效性。

最後，對於座談提綱的整體回應是：1. 架構 OK，是否納入服務品質創新的概念，個人覺得很重要。2. 是否朝向「具體指標化方式為主、機關自提方式為輔」，覺得 OK，但目前的指標太多。3. ACES，我覺得滿好的，特別是正確性，有沒有可能在現有架構下去簡化指標，把指標的重複性、定義模糊性簡化。

劉主任委員坤億：

目前指標的用語太過抽象，在推動過程中可能產生比較大的抗拒。從 1-8 屆服務品質獎的指標與構面的簡化來看，我覺得已經做得滿好的，不過，指標效度可以是思考的方向。施老師的架構在理論上的準度是對的，但實務上比較大的改變，對委員跟機關會產生比較大的衝擊。

其中，服務正確性會產生比較大的困惑，如欲讓機關自行計算，坦白講會有困難。建議在原先架構中優質便民服務的服務流程或顧客關係，融入服務正確的概念，並在 *guidebook* 的說明清楚。認為目前指標的精簡度已經達到平衡，所以可以採折衷的方式來處理。

另外，品質永續是非常棒的構面，但是作為單一構面又涵蓋創新，我會有點擔心。目前是否是放入恰當時機？而目前的指標又容易作假。建議在原先架構中優質便民服務的構面，放入品質永續的概念 1-2 個指標。

電子服務的部分，無障礙的部分可以拿掉，但，不要漏掉 IOT 或 IOE 的趨勢。

最後，對於座談提綱的回應是：關於第一線服務機關的評獎架構，納入「服務品質創新」概念，我個人覺得是要堅持，但就目前的指標可

以在重組或考慮，才能引導機關。2. 要有指標具體，不要太多，界定要更清楚，但要有彈性。不過，服務規劃部分，滿同意團隊目前的設計，比過去的架構更具體。

蕭副教授乃沂：

提出三點建議。**第一點**，未來搭配新的評量架構的程序設計是什麼？必須思考參獎機關的現況是否一致的？例如面對狀態 80 分 vs. 狀態 50 分的機關，為什麼要用相同的指標去要求？

如果受評或參與的機關原本的狀態就是 80 分，只要把 ACES 各自的意思講完，然後核心的項目也講完，讓原本高水準的機關去自行操作化指標，透過參與的過程去形成指標，不過要瞭解機關的現況可能有困難，這是第一個用法。而對於沒有到達水準的機關，可以設定一些基本的項目一定要做到，當作門檻。

第二點，簡化目前指標的方向必須的。其中，品質永續(S)應該備是要被強調的指標，但，對於不同現況的機關怎麼強調，會有不同引導效果。舉例來說，有點類似第四點第一個項目服務對象的滿意度和回應性，可是我想像的事情，如果用績效的術語來說，是外部顧客的績效資訊如何用於持續的品質精進與創新，對我來說這應該是第四點很重要的項目，跟目前的用法不太一樣。另外，還有一個可以利用的資訊是，假設受評機關如果以前被評量過，上一次的評量結果如何應用在下一次品質的提升或創新。這兩個項對我來說都是回饋的機制，像是創新文化的概念，應該是第四點的第一個核心項目。

第二個核心的項目，我想的是 O2O 的概念，也就是 Online to Offline 的虛實整合。因為電子化的屋頂是存在的，第一種狀況是無法電子化的本質限制，第二種是技術上可以電子化，但受到法規、責任歸屬、流程設計等刻意的設計，故意不要電子化或流程整合。所以在構面四中，機關對於實體跟虛擬中間如何串連可以持續精進？整合？例如反轉教學的成效。另外，虛擬的部分已經不只網站，現在說不定用手機作虛擬更為容易，因為台灣手機使用是非常高的。

第三個，在 E 的部分，有一些很標準化的項目應該可以不用，如無障礙標章應該可以不需要。在這邊倒是有一個核心項目可以加進來，例如透過電子化的方式，留下記錄、蒐集績效資訊。例如學校教學評量問卷。所以，沒有其他更聰明的方式去蒐集績效資訊，是用電子化的方式做來的？對於我而言，這個電子服務不是為了提供服務，而是蒐集績效

相關資訊或資料，可以作為績效資訊的基礎，例如第一線服務機關抽號碼牌的例子，背後是資訊系統。

我想表達是，電子服務中有一塊是跟評估相關的，是如何去整合原本電子服務或資訊化的體系，中間也留下一些記錄，而這些記錄可以變成績效資訊的基礎，所以這項是可以加進來的概念。如果在核心項目加入，可以產生引導的效果，我認為認為目前問題不是業務沒有資訊化，而是業務資訊化之後，留下來資料太少，使得同仁需要做其他事情去蒐集績效資訊，讓績效管理的變高，其實有點可惜。

第三點，我無法想像數位原住民所認知的第一線為民服務機關提供服務的狀態？因此，如何將數位原住民所期待的、認為重要的公共服務品質反應在指標中？有一些可能不會差太多，但有沒有無其他新的指標是因為數位原住民而有所不同？我目前想不太出來，不過，像是構面三電子服務裡面，有點類似的是很快速的從各種裝置，如手機、平板很快速的找到跟服務相關資訊，像是 **Accessibility**。第二個是內容的舉例，我有想到懶人包，或者是圖像化的部分。

陳副教授俊明：

我覺得服務品質獎真的有產生作用，用參獎的方式，對行政機關的行為改變有幫助，會刺激機關去思考得獎機關如何做？雖然，考試領導教學不是一件好事情，可是考試如果能夠逐漸地引導機關去注意想推動的價值觀，是有產生作用的。所以，施老師剛剛有提到價值，你為什麼要做這個 **for what**？在我看起來現在或團隊提出的服務品質獎，都忘記了要機關做什麼？參獎的目的是什麼？

公共服務這幾年大家都注意到的幾個價值，而現在公務人員欠缺，或聽過但從來沒有想到過跟他工作的關聯，譬如說透明，就應該是公共服務品質應該強調的。第二個，也是因為給我比較透明的資訊，人民才感覺到自己是國家的主人，**hold you accountable**、**hold government accountable**，要政府給個交代，像這樣的價值觀，應該凸顯在服務品質獎整個參獎的最終目的。所以像透明、課責、回應、廉潔等價值沒有的話，所有東西在我看來，都是搭在沙上的建築，很容易垮掉。所以，建議 **ACES** 要把這些目標代進入，才能抓到重點。

另外一個問題是評審端的部分，我非常贊同施老師的看法，一針見血。建議國發會找評審，應該對公共問題或政府運作有一定程度理解的

公共服務發展方向之規劃

人，但不容易，如果不多的話，建議未來國發會應該要有職前的訓練，或先見習過一屆，不然很危險。

還有一個是機關對分數有質疑時，國發會的處理方式可以再調整。

剛剛有提到永續發展的部分，我的理解是機關能否建立一個創新的組織文化，應該在每一個面都可以看到，而不是在最一個永續發展才看到，所以指標應該可以看見。例如宜蘭地方稅務局的例子。

我建議如果可以的話，像剛剛蕭老師提到的資訊不是只有服務提供，事實上在提供的流程部分就會留下資訊，例如電話訪問訪員的差異性。所以，服務資料的建置可以成為一個指標，也就是能不能提供有助於未來再做改善的輔助性資訊，平常在資訊部分是否就有建置，也就說服務不是最終給把東西給他，其實，整個過程都是在提供服務。

ACES 的部分，A 可以翻成準確性，指準確地回應到民眾的需求，而不是正確。建議構面可以統一用法，前面用追求的目標，後面再用服務，如友善服務、準確服務等。

蕭副教授乃沂：

ACES 的 E 可以加入 empower，改成 ICT empower。

附錄五 焦點座談會議紀要

附錄六 期中審查意見處理對照

審查意見處理對照表

審查意見	團隊回覆
<p>研究方法方面</p> <p>本研究採文獻分析、官方檔案分析及專家與機關訪談等三項研究方法，其中專家與機關訪談係於評獎架構草案規劃完畢後執行，為避免屆時受訪者和與會者之意見受限於本研究已規劃之草案框架，建議於研擬訪談題目或座談題綱時應予留意，另建議專家與機關訪談應與前二項研究方法所得結果具關聯。</p>	<p>謝謝提醒，會留意訪談提綱的設計，蒐集更廣泛的想法。</p>
<p>初步研究發現方面</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 本研究於第四章第一節提出規劃各入圍機關評審總分為：$(\text{服務品質指標總分} \times 0.6) + (\text{實地評審總分} \times 0.4)$，其中「服務品質指標總分」為初審階段各項 KPI 評分加總，建議補充說明二項分數權重設定之依據或考量因素。 2. 本研究目前規劃之評獎架構，整體而言比較偏重服務品質結果面的衡量，對於引導服務創新設計的評量指標目前僅有「服務品質文化的延續性」一項較相關。依據研究團隊就過去獲獎機關表現分析顯示，創新加值服務構面是相對表現較弱的項目，建議加強相關評量指標設計，以引導機關運用創新策略，提升服務品質。 3. 本研究目前規劃之評獎架構多屬量化指標，希藉此讓服務品質評獎機制更標準化，惟經檢視各項 KPI 及其計算說明尚有疑義；部分指標或難以驗證，如「服務品質檢討會議次數」，可能造成本來一次開完的檢討會議，分成三次會議來舉行之情形。或不宜進行跨機關的比較，各機關受到預算限制、組織成長階段不同等外在環境差異的影響，其績效單以分數及公式來計算其排名將有疑義，例如「機關同仁涉貪移 	<p>有關就指標部分的定義、操作或計算等疑慮，期末報告時會將所提各點逐一檢視，如有需調整者會調整，未調整者會再將理由說明清楚。</p> <p>會透過專家意見的徵詢（第 5 點意見），就評獎內容如何增進創新元素、是否要更具體指標化、第一線和服務規劃類區隔等等進行請教和討論。</p>

<p>送案件數」，未考慮機關人數的多寡（亦即母數的大小），逕以件數比較恐有疑義。或其指標計算說明無法反映 KPI 之意涵，如「申辦書表易讀寫比例」以提供填寫範例或說明的申辦書表總數比例為計算標準，但書表填寫欄位簡化亦是服務友善之關鍵，不應忽略。</p> <p>4. 從政府服務品質獎辦理經驗可發現，部分機關對於「第一線服務機關」及「服務規劃機關」之區分或參獎類別之擇選上有疑義，建議針對如何釐清上述兩大類別研提相關建議。</p> <p>5. 第一線服務機關之評獎架構提出 ACES 模式，並且進一步將機關區分為三次分類，與現行機制相較下改變幅度大，建議可於未來會議中就此部分多徵詢專家意見。另有關服務規劃機關分類規劃，建議強化立論基礎及內容完整度。</p> <p>第 57 頁「一般服務類」評獎內容中，部分 KPI 未提出指標計算說明，如「單一服務櫃檯功能度」、「核心服務內容雙語比例」及「服務人員專業度」，請再補充</p>	
<p>其他建議</p> <p>1. 報告中呈現之表格，請標註資料來源。</p> <p>2. 第 28 頁表 4「申辦業務類」的服務品質評量體系總表之各品質構面配分加總僅 950 分(總分應為 1000 分)，似為誤植，請再釐正。</p> <p>3. 第 56 頁構面 4:品質永續之指標計算說明內容，部分數字及文字有誤植，請更正。另請再檢視報告內文之錯別字。</p>	<p>期末報告時會一併改正，謝謝。</p>

附錄七 期末審查意見處理對照

審查意見處理對照表

審查意見	團隊回覆
(一) 彭副教授錦鵬	
<p>1. 本研究所提部分第一線服務機關評審項目及關鍵評量指標，過於採用科學化計量指標評比，對於機關準備參獎或評審委員實務操作時恐有困難。</p>	<p>感謝委員的指正。有關量化指標的評比方式，本規劃案所研提之 ACES 架構，其主要目的除了在引導與建立各機關可客觀比較的共同循證基礎之外，同時也期望本規劃案所研提的這些基本且重要的服務品質指標，能與各業務主管機關平時各自運作的評鑑體系與相關作業相互接軌，內化為制度性指標，進而藉此建立我國政府機關服務品質相關客觀指標更整體性的資料庫，使各級政府與各業務主管機關可以藉此資料庫，進行相關議題的大數據分析，使此獎項不只是每年舉辦一次評獎，選出優質機關而已，而能夠產生更多外溢性的加值貢獻。或許初期較具困難性，但規劃團隊也期望上述理念能慢慢獲得更多公務機關的支持與認同。</p>
<p>2. 有鑒於參獎機關之數目龐大、業務性質各異、規模差異也大，政府服務品質獎次分類仍需考慮現實情況，維持最大值包容度。對於執法行政的機關而言，政府服務品質獎的獎勵重點仍然在於創新和加值，得獎者均為品質價值和標竿典範。建議可針對業務類別尚未曾得過第一線服務機關及服務規劃機關者進行盤點後，倘仍須另創政府服務品質</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案之所以僅針對第一線服務機關的獲獎機關進行分析，而未對其未得獎機關加以分析之原因在於，全國第一線服務機關業務屬性和類型多元，倘進入後續評獎作業階段，可能又因每年分組狀況殊異，致使每年各組組成及參獎機關實力不同，或其他原因所致，而使部分機關未能脫穎而出獲得獎項，其成因複雜，不必然僅受指標效度之影響。而服務規劃類機關未納入分析之</p>

<p>獎新類別，再行細分。</p>	<p>原因，則在於其評量構面較為單純，且較為傾向質化資料提供與評獎委員之專家評價，受量化指標的影響效果較低，故亦未納入分析。詳見 P.15 的說明。</p>
<p>3. 從過去評獎經驗發現，因初審階段係採書面審查，因此參獎機關無法得知未入圍原因，建議可透過機制設計，讓參獎機關瞭解未入圍原因，以持續精進。</p>	<p>建請國發會依據委員之建議，讓參獎機關瞭解未入圍原因。</p>
<p>4. 本研究所提評獎成員的穩定性應予考量，尤其是分組召集人，其可協助新任評審委員熟悉評審標準，維持評獎品質的穩定。</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案同意委員的觀點，認為應在評審委員的「老幹」和「新枝」間取得適當平衡，以足夠的老幹帶領新枝，滿足經驗傳承的需求。此外，亦應強化與重視評審小組的「召集人」角色，令其成為維繫評獎品質的核心樞紐。詳見 P.7。</p>
<p>5. 綜合衡量本研究所提建議事項及政府服務品質獎過去八年所達成的獎勵目標，建議政府服務品質獎名稱仍應維持現狀，以形成明確的政府服務獎項品牌效果。</p>	<p>同意委員觀點，建請國發會參考委員意見。</p>
<p>6. 針對第一線服務機關規劃的三項分類及所提出來的分析資料，建議在考慮易辨別的分類標準情形下，將第一線服務機關獎項分為申辦服務、自主性服務二類。此種分類主要依據是政府所提供的直接性服務，大致上可以分成兩類，也就是主動性服務和被動性服務。例如教育、國防、甚至執法性業務，是由政府機關主動、自主性提供業務的服務內</p>	<p>本團隊提出本案之規劃構想，主管機關國發會亦可參酌各界觀點與建議，再做符合機關立場之決定。</p>

<p>容。相對的，有關民政、車輛監理機關，就是民眾有所要求才會相應產生服務質量的業務。</p>	
<p>7. 有關政府服務規劃類，建議可更名為政府服務創新類。此名稱強調創新、改革的價值，可涵蓋報告中所倡導的加值及標竿效果，也包括歷來服務規劃獎所強調的垂直整合、水平整合、資訊科技整合，而具有綜合性的改革、創新價值。服務創新類獎項也獎勵提供數位服務、大數據分析，以引導政府快速有效地創新，將具有綱舉目張、目標明確的效果。觀察近年來得獎機關的服務內容也可以印證政府服務創新類獎項的必要性與適當性。</p>	<p>同意委員高見。本規劃案中的服務規劃機關之「公共服務標竿次類」，便是鼓勵各級政府機關提出足為全國公部門標竿之創新服務構想。主管機關國發會亦可參酌各界觀點與建議，再做符合機關立場之決定。</p>
<p>(二) 余教授致力</p>	
<p>1. 本研究所提 ACES 服務品質模式，似較限制於接觸式的顧客，惟公共服務的對象不僅限於此，例如管制型機關的管制目的即是為服務更廣大民眾，而非限制於機關直接管制的受刑人或犯罪嫌疑人，因此建議對「服務」與「顧客」概念可再進行深入分析與反思。</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案補充說明如下：本規劃案所持公共服務品質之續階方向，主要乃以「民眾需求」為依歸，且以確保各公務機關能達到基本暨必要之服務品質水準為核心理念；又，基於參獎機關服務對象範圍明確性所致，所指「顧客」即意指其組織法與業務職掌所定服務對象，並從而提供其一定品質水準之公共服務。然，更需強調者是，本規劃案期望能在前開基礎上，提供「外溢性公共價值」予全體大眾。故，依本規劃案所提公共服務品質續階方向之受益者，當不僅止於機關直接接觸、或提供直接服務的對象，尚可包含因機關基本服務品質提升或改善而漸接</p>

	<p>受益之廣泛社會大眾。詳見 P.23。</p>
<p>2. 有關研究資料部分，本研究報告結構完整、條理分明、資料充分，建議可再加入聯合國公共服務獎相關資料，以臻周延。</p>	<p>感謝委員的提醒。本規劃案之所以未將聯合國公共服務獎納入檢閱範疇，主要原因在於，該獎項係以國家為參獎單位，且每年度所設定的主題和取向亦有所不同；又因本案為實務議題取向，非典型研究案，因此自始便設定僅針對與本案需求相近者加以檢閱。以上補充說明。</p>
<p>3. 公共服務之定義有廣義及狹義之分，聯合國公共服務獎之定義屬廣義，NPO、NGO 及企業皆為提供公共服務之一環，建議於第一章中補充公共服務之定義，並說明本研究界定之範疇，使政府服務品質獎之定位更精確。另或可於結論建議國發會未來擴大政府服務品質獎評獎範圍，以廣義公共服務的概念推動。</p>	<p>同意委員觀點。本規劃案於後續推動建議中提出，再由主管機關國發會參酌各界觀點與建議後決定。</p>
<p>4. 針對本研究不建議鼓勵執法行政機關參獎以及對量化指標的設定與選擇是否周延妥適，和評獎是否過於依賴指標與所謂的「客觀」資料等，似可再做探討。</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案已將第四章第三節執法行政機關評獎架構規劃之最後一段，進行文字刪節（詳 P.31）。同時，針對執法行政機關之參獎與評獎方式，本規劃案建議由主管機關國發會參酌各界觀點與建議後決定。</p> <p>至於有關量化指標與客觀資料部分，本規劃案所研提之 ACES 架構，其主要目的除了在引導與建立各機關可客觀比較的共同循證基礎之外，同時也期望本規劃案所研提的這些基本且重要的服務品質指標，能與各業務主管機關平時各自運作的評鑑體系與相關作業相互接軌，內化為制度性</p>

	<p>指標，進而藉此建立我國政府機關服務品質相關客觀指標更整體性的資料庫，使各級政府與各業務主管機關可以藉此資料庫，進行相關議題的大數據分析，使此獎項不只是每年舉辦一次評獎，選出優質機關而已，而能夠產生更多外溢性的加值貢獻。或許初期較具困難性，但規劃團隊也期望上述理念能慢慢獲得更多公務機關的支持與認同。</p>
<p>(三) 蕭副教授乃沂</p>	
<p>1. 建議強化第一章研究目的與後續各章節之聯結性。</p>	<p>感謝委員的建議。本規劃案已於第一章第一節最末，增加後續內容架構之說明（詳 P.2）。</p>
<p>2. 第二章評獎內容制度的運作分析，應釐清何項屬辦理任何評獎皆會面臨的本質問題，何項屬辦理政府服務品質獎特有的問題，並於本研究提出相關的解決方法。</p>	<p>感謝委員的指正。由於本案屬規劃案性質，非學術性研究，故本章前述內容之分析，主要目的在於針對政府服務品質獎過去推動經驗進行檢視，並為本規劃案後續章節提出規劃方向和基礎，而不在討論評獎機制於學理上可能存在的普遍性問題，在此做一說明。亦可詳參 P.13。</p>
<p>3. 評獎指標之辨別力是獲獎重要關鍵，建議第二章除針對歷屆得獎機關評比指標分數進行分析，亦可針對參獎但未得獎機關進行分析，以全面瞭解各指標之辨別力，供後續修訂指標參考。</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案之所以僅針對第一線服務機關的獲獎機關進行分析，而未對其未得獎機關加以分析之原因在於，全國第一線服務機關業務屬性和類型多元，倘進入後續評獎作業階段，可能又因每年分組狀況殊異，致使每年各組組成及參獎機關實力不同，或其他原因所致，而使部分機關未能脫穎而出獲得獎項，其成因複雜，不必然僅受指標效度之影響。而服務規劃類機關未納入分析之原因，則在於其評量構面較為單純，</p>

	<p>且較為傾向質化資料提供與評獎委員之專家評價，受量化指標的影響效果較低，故亦未納入分析。詳見 P.13 的說明。</p>
<p>4. 第四章所提申辦業務類第一線服務機關部分關鍵評量指標係以「件數」為衡量標準，如服務正確構面「申辦業務訴願件數」，因各機關業務性質不同，且件數為絕對數字，無法呈現機關相對及平均概念，建議應調整為以「比例」為衡量標準。</p>	<p>感謝委員的指正。的確，在指標的設計上，絕對是以「比例」或「比率」等概念為佳。只是在委員所提到在本規劃案中的這些指標，由於其件數一般性機關中的數值通常都不高（雖然具有管理上的意涵），因此若以比例方式呈現，其數值將會非常小，以致不具區辨性，而喪失納為指標的意義。故於設計時便以「件數」等絕對數字展現。</p>
<p>5. 同上章節，電子服務構面「線上申辦項目低使用率比例」屬反向指標，於構面總分合計時，如何將該指標分數進行轉換，請補充說明。另「線上申請業務項目比例」，於實務上部分業務係礙於法規無法線上申辦，或於整個申辦流程中，部分流程已可線上申辦，部分仍須臨櫃辦理，建議於指標中納入前開情形並進行調整。此外，「跨平台使用比例」之指標計算說明中所指「項目數」，係指上線供瀏覽亦或供實際使用之服務項目，建議再釐清並明確定義。</p>	<p>感謝委員的指正。針對委員的第一項建議，若本規劃案之構想獲主管機關國發會採用，類似的指標將可以「理想」（低於 25%）、「尚可」（26%~50%）、「待改善」（51%~75%）、「不理想」（高於 75%）等尺度，並搭配配分方式，予以轉換為分數，再加以計算。惟前述尺度之設計，建議於正式推動前，應再多方諮詢學者專家及各級參獎機關之綜合意見。</p> <p>關於第二項建議，本規劃案於電子服務構面之「業務線上申辦深度」項目中，乃分「線上申請業務項目數比例」及「線上完成辦理業務項目數比例」兩項指標評量，兼採「可於線上提出業務申辦」及「可於線上全程完成所申辦之業務」兩種面向，應已顧及委員的關切。</p> <p>關於委員的第三項建議，雖然目前多螢介面功能興起，但考量多數基層機</p>

公共服務發展方向之規劃

	關資源之有限性，本規劃案在此面向上，乃主張應著重於引導性效果，亦即鼓勵各級機關重視此一電子化服務之趨勢；故本規劃案於附錄二所提供之指標計算說明，該項目數乃指「具行動版網頁，可支援各式行動載具閱覽之項目數」，亦即於推動初期，可達跨平台閱覽效果之機關服務或資訊皆可計入。
6. 執法行政類第一線服務機關亦有可適用之評獎項目或指標，如廉潔、透明等，建議應透過評獎構面及機制設計，鼓勵該類型機關參獎。	感謝委員的指正。本規劃案已將第四章第三節執法行政機關評獎架構規劃之最後一段，進行文字刪節（詳 P.31）。同時，針對執法行政機關之參獎與評獎方式，本規劃案建議由主管機關國發會參酌各界觀點與建議後決定。
7. 未來國發會若採用本研究建議之評獎架構及指標，建議應訂定 SOP，讓機關瞭解如何蒐集各項指標之相關資料，以降低機關準備參獎之行政成本，提高參獎意願。另建議採行前，讓不同類型機關試辦，以瞭解同一套指標於不同類型機關適用可能產生之問題。	同意委員觀點，建請國發會參考委員意見。
8. 第五章方案修正內容(第 43 頁)建議說明本方案滾動修正機制。	感謝委員建議。本規劃案已於結論一章中提出滾動式修正之永續性機制建議，詳 P.53。
9. 建議後續可透過指標設計，引導機關提供服務時納入成本概念。	同意委員觀點，建請國發會參考委員意見。
(四) 桃園市政府意見(劉坤億主委)	
1. 評獎指標量化及質化皆有其重	感謝委員的指正。本規劃案同意委員

<p>要性，可綜合運用，當採用質性指標時，評審委員即為重要的測量工具，亦有其客觀性，建議針對採用質性為主體的評量方式，評審委員評審品質穩定性等文字論述可再酌予調整(第6頁、第7頁)。</p>	<p>的觀點，認為應在評審委員的「老幹」和「新枝」間取得適當平衡，以足夠的老幹帶領新枝，滿足經驗傳承的需求。此外，亦應強化與重視評審小組的「召集人」角色，令其成為維繫評獎品質的核心樞紐。詳見 P.7。</p>
<p>2. 本研究強調政府服務品質推動和國際經驗接軌，目前已分析歐洲、美國、澳洲及加拿大之相關獎項，惟未見亞洲案例分析，建議新增。</p>	<p>感謝委員的指正。惟由於本規劃案乃實務規劃取向，非典型研究案，因此在國際獎項上，自始便設定僅針對與本案需求相近者加以檢閱。以上補充說明。</p>
<p>3. 建議服務規劃機關(包含公共服務品質加值及公共服務標竿二類)可擴大範圍，將 NPO、NGO 或私部門納入參獎對象。</p>	<p>同意委員觀點。本規劃案於後續推動建議中提出，再由主管機關國發會參酌各界觀點與建議後決定。</p>
<p>4. 針對申辦服務類第一線服務機關之關鍵評量指標，部分指標如機關同仁涉貪案件數，於實務操作上因機關業務屬性差異致立準點不同，將有如何衡量及機關適度美化數據等問題，建議可再酌予調整。</p>	<p>感謝委員的指正。有關「機關同仁涉貪案件數」此一指標，本規劃案將其定義為「機關同仁涉貪移送案件數」，就其衡量標準而言尚屬具體，應可降低機關自行美化的疑慮或風險。</p>
<p>5. 近幾年觀察到國發會對政府服務品質獎投入的資源漸少，不論是評審委員人數、得獎獎金等，將影響機關首長對本獎項重視度，降低機關參與意願。另亦觀察到似已出現服務品質無法持續性提升，恐影響整體國家發展，建議國發會應予以因應，並建議可投入資源與媒體合作，擴大宣傳政府服務品質獎。</p>	<p>同意委員觀點，建請國發會參考委員意見。</p>
<p>(五) 內政部意見</p>	
<p>1. 本研究有針對歷年第一線服務</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案僅針對第</p>

<p>機關獲獎機關進行表現分析，建議可增加服務規劃機關獲獎機關之表現分析(第 7 頁)。</p>	<p>一線服務機關的獲獎機關進行分析，而未對服務規劃類機關加以分析之原因，乃在於其評量構面較為單純，且較為傾向質化資料提供與評獎委員之專家評價，受量化指標的影響效果較低，故亦未納入分析。詳見 P.13 的說明。</p>
<p>2. 有關參獎對象部分，本研究指出，因執法機關服務品質是否影響民眾對機關的滿意度或信任感難以驗證，且可能導致執法機關工作重點置放錯誤，故不建議執法行政機關參獎。惟建議本研究應考量的是如何建構適當的評獎構面，引導執法機關從核心業務出發，提升服務品質，而非將特定類別機關排除。</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案已將第四章第三節執法行政機關評獎架構規劃之最後一段，進行文字刪節（詳 P.31）。同時，針對執法行政機關之參獎與評獎方式，本規劃案建議由主管機關國發會參酌各界觀點與建議後決定。</p>
<p>3. 本研究所提第一線服務機關評獎架構之品質構面包括服務正確、服務友善、電子服務及品質永續等 4 項，恐無法涵蓋各類型機關之核心業務，以國家公園為例，國家公園核心業務為保育，服務對象除民眾外，尚包括園內的動、植物，而該項業務將置於何項構面進行評分？KPI 有何訂定標準？建議可再加以考量。</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案補充說明如下：本規劃案所持公共服務品質之續階方向，主要乃以「民眾需求」為依歸，且以確保各公務機關能達到基本暨必要之服務品質水準為核心理念；又，基於參獎機關服務對象範圍明確性所致，所指「顧客」即意指其組織法與業務職掌所定服務對象，並從而提供其一定品質水準之公共服務。然，更需強調者是，本規劃案期望能在前開基礎上，提供「外溢性公共價值」予全體大眾。故，依本規劃案所提公共服務品質續階方向之受益者，當不僅止於機關直接接觸、或提供直接服務的對象，尚可包含因機關基本服務品質提升或改善而漸接受益之廣泛社會大眾。詳見 P.23。至於國家公園內之動植物，似應不在委</p>

	<p>託機關所指涉之任務需求範疇內。</p>
<p>4. 有關第一線服務機關之關鍵評量指標問題如次：</p> <p>a. 數量過多：受評機關需蒐集至少 3 年所有指標之相關數據，將增加受評機關業務量，影響參獎意願，且計算每個指標的變動率，將如何納入評分亦未說明。</p> <p>b. 分指標計算方式尚有疑慮：如部分指標無計算說明、未考量指標母數之多寡及指標計算如何轉換分數之標準等，建請再釐清。</p>	<p>感謝委員的指正。關於第一項建議，本規劃案所研提之 ACES 架構，其主要目的除了在引導與建立各機關可客觀比較的共同循證基礎之外，同時也期望本規劃案所研提的這些基本且重要的服務品質指標，能與各業務主管機關平時各自運作的評鑑體系與相關作業相互接軌，內化為制度性指標，進而藉此建立我國政府機關服務品質相關客觀指標更整體性的資料庫，使各級政府與各業務主管機關可以藉此資料庫，進行相關議題的大數據分析，使此獎項不只是每年舉辦一次評獎，選出優質機關而已，而能夠產生更多外溢性的加值貢獻。或許初期較具困難性，但規劃團隊也期望上述理念能慢慢獲得更多公務機關的支持與認同。詳見 P.54。</p> <p>關於第二項建議，部分指標欠缺計算說明之處，已補足。至於指標計算轉換分數部分，以電子服務構面「線上申辦項目低使用率比例」指標為例，類似的指標將可以「理想」（低於 25%）、「尚可」（26%~50%）、「待改善」（51%~75%）、「不理想」（高於 75%）等尺度，並搭配配分之方式，予以轉換為分數，再加以計算。</p>
<p>（六）財政部意見</p>	
<p>1. 認同本研究提出「正確服務、友善服務、網路流通及創意加值」等 4 個主軸方向，服務品質獎定位應更精確，服務創新應精準掌握服務品質獎核心價值，即以民</p>	<p>感謝委員的認同與肯定。</p>

公共服務發展方向之規劃

<p>眾需求導向的服務品質精進，對服務創新鼓勵須以核心業務職掌為基礎。</p>	
<p>2. 本研究提出之第一線服務機關關鍵評量指標數較多，恐造成參獎機關過多行政作業準備，基層公務員強烈反彈辦公時間大多在處理行政作業，而無時間思索如何精進服務品質。</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案所研提之 ACES 架構，其主要目的除了在引導與建立各機關可客觀比較的共同循證基礎之外，同時也期望本規劃案所研提的這些基本且重要的服務品質指標，能與各業務主管機關平時各自運作的評鑑體系與相關作業相互接軌，內化為制度性指標，進而藉此建立我國政府機關服務品質相關客觀指標更整體性的資料庫，使各級政府與各業務主管機關可以藉此資料庫，進行相關議題的大數據分析，使此獎項不只是每年舉辦一次評獎，選出優質機關而已，而能夠產生更多外溢性的加值貢獻。或許初期較具困難性，但規劃團隊也期望上述理念能慢慢獲得更多公務機關的支持與認同。詳見 P.54。</p>
<p>3. 本研究建議關鍵衡量指標以量化數據呈現較質化表述具客觀及公平性，於實務上似有疑義。</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案之基本理念如前項意見回覆所述。</p>
<p>4. 本研究所提部分第一線服務機關之關鍵評量指標設定恐有與服務品質無必然關係、倒果為因或定義不清等疑義，如服務正確構面「申辦案件被投訴比例」、「撤銷原處分件數比例」、「申辦業務訴願件數」；服務友善構面「申辦案件平均處理小時」、「單一窗口業務涵蓋比例」；電子服務「線上申辦項目低使用率比</p>	<p>感謝委員的指正。本規劃案之核心理念在於，政府公共服務品質獎的評獎重心，乃在機關的「服務品質」，所以儘管政府機關會有業務性質與公共服務提供類型之差異，但評獎架構、面向與指標採行的重點，仍應以具指導性與共同性，能提供機關以民眾需求為導向者為主體。指導性部分係指指標應能有效反映民眾對服務品質感受的內涵；共同性部分就是指標選</p>

<p>率」；品質永續「服務品質檢討會議次數」、「服務品質創新提案指數」及「服務品質創新提案採行率」等，建議再釐清。</p>	<p>取不該過度考慮個別機關的條件差異性，而應能反映政府機關，在服務品質核心面向中，基本且可比較的部分。基於指標應具有的指導性與共同性，因此應最大限度採取可客觀衡量與具共同比較性之數量化關鍵評量指標。而此目的亦在於藉以確保我國各級公務機關都能提供和滿足民眾最基本的服務品質水準。詳見 P.52。因此，本規劃案所提評獎指標及其計算說明，應無委員所提疑慮。</p>
<p>5. 針對所提建議主管機關參考 ACES 模式的評獎體系，至少每三年辦理一次所屬第一線服務機關服務品質檢視，於實務上，主管機關恐無人力、時間及經費推動。</p>	<p>本團隊提出本案之規劃構想，主管機關國發會亦可參酌各界觀點與建議，再做符合機關立場之決定。</p>
<p>(七) 國發會意見</p>	
<p>1. 第二章第一節「評獎內容制度的運作分析」，有關評獎體系分析以第一屆及第八屆進行比較，惟表 1(第 4 頁)內容為第七屆配分，建議應調整為第八屆評核指標配分，以確實呈現評獎架構變化趨勢。</p>	<p>感謝主管機關的指正。已於表 1 增補第八屆的配分資訊，詳見 P.4。</p>
<p>2. 第二章第二節研究方法第三項部分(第 2 頁)，敘明進行專家和機關訪談，惟依本研究實際執行情形，僅進行專家座談，建請本項依實際執行情形調整。</p>	<p>感謝主管機關的指正。已修正為專家焦點團體座談。詳見 P.2。</p>
<p>3. 第四章針對第一線服務機關評獎架構提出具體量化指標建議，值得肯定，惟於過去評獎實務經驗發現，不同類型、資源機關單</p>	<p>感謝主管機關的指正。本規劃案之基本理念在於，政府公共服務品質獎的評獎重心，在於機關的「服務品質」，所以儘管政府機關會有業務性質與</p>

<p>以量化數據評比績效，不易彰顯個別區域特性，以業務線上申辦深度為例，其一關鍵評量指標為線上申請業務項目比例，但部分偏鄉地區資源較不足，無充裕經費擴充線上申辦服務，無法與經費充裕之機關競爭，加以服務轄區人口特性，仍以臨櫃辦理比例為多等因素，致使線上申辦使用較有限，此類機關在本項指標即較難展現績效，建議再酌予調整。</p>	<p>公共服務提供類型之差異，但評獎架構、面向與指標採行的重點，仍應以具指導性與共同性，能提供機關以民眾需求為導向者為主體。指導性部分係指指標應能有效反映民眾對服務品質感受的內涵；共同性部分就是指標選取不該過度考慮個別機關的條件差異性，而應能反映政府機關，在服務品質核心面向中，基本且可比較的部分。基於指標應具有的指導性與共同性，因此應最大限度採取可客觀衡量與具共同比較性之數量化關鍵評量指標。而此目的亦在於藉以確保我國各級公務機關都能提供和滿足民眾最基本的服務品質水準。合先敘明。</p> <p>此外，針對主管機關所提考量，本規劃案於結論一章，建議於後續實務操作上，國發會可以根據歷屆參賽機關在各項共同性關鍵評量指標的實際表現狀況，以及考量參獎機關自現行評獎架構轉換成本規劃案研提的關鍵性指標所需準備負擔，自行決定初審與複審，採用本規劃案各項構面中共同性關鍵指標所占的比重，以及其他自選指標的比重。詳細建議內容請見 PP.52-53。</p>
<p>4. 績優機關之服務績效已進入高原期，於本研究提出之部分第一線服務機關評量指標之適用上似有疑義，如核心服務措施的流程簡化性，衡量指標計算方式是以流程簡化前後之平均結案時間差，倘某機關流程已十分簡</p>	<p>感謝主管機關的指正。本規劃案基本認為，未來主管機關於推動本獎項續階方案時，獎項定位，應以提升一般政府機關之服務品質為主，而非以現行架構已得獎之參獎常勝軍為獎項設立的考量對象。後續實務操作方面，若主管機關國發會認為對於既有</p>

<p>化，後續精進空間有限，在本指標恐較難取得高分，建議再納入考量。</p>	<p>制度下已入圍甚至得獎之優質機關，亦應另外提供一個足以促使其繼續精進的獎項，則可根據歷年參獎入圍與得獎機關情形，考量在本規劃案整體架構之第一線服務機關與服務規劃機關兩項類別之外，再增加一個以曾經得獎為基本參賽資格的服務品質卓越組，至於該類別之評獎面向與指標，國發會可參採本 ACES 架構，亦可另訂評獎面向與指標。詳見 P.52。</p>
<p>5. 附錄參「一般服務類」評獎內容中(第 67 至第 69 頁)，部分 KPI 未提出指標計算說明，如「單一服務櫃檯功能度」、「核心服務內容雙語比例」、「服務人員專業度」及「電子互動式設施項目比例」，請再補充。</p>	<p>感謝主管機關的指正，相關資訊已全數補充。</p>
<p>6. 有關撰寫格式、排版及錯漏字等問題，分述如次：</p> <p>a. 第四章表 4 及表 5 (第 27 至第 28 頁)，部分核心項目用語與附錄二及附錄三(第 63 至 70 頁)不同，請再檢視並修正。</p> <p>b. 研究報告封面印製格式請依據本會委託研究計畫作業要點規定修正(如：封面內頁(書名頁)書明「國家發展委員會委託研究」、「本報告內容純係作者個人之觀點，不應引申為國家發展委員會之意見」等文字)。</p> <p>c. 請於正文前應加列報告「提要」。</p> <p>d. 錯漏字(如頁 22、23、32、36、</p>	<p>依審查意見修訂。</p>

公共服務發展方向之規劃

37、39、66 等)及標號誤繕(如頁 37 至頁 41 等)等問題，請修正。	
(八) 研究小組說明	
<ol style="list-style-type: none">1. 針對與會學者及機關代表所提建議，將參酌修正，並於研究建議部分，就國發會後續適用本研究規劃指標時應考量的原則及採行的流程提出建議。2. 有關評獎指標之質量化比例、客觀及主觀搭配及主管機關實務推動之困難等建議，將參酌並提出原則性的推動建議。3. 針對公共服務評獎是否應納入民間或個人，將提出相關建議供國發會參考。	相關建議詳見結論一章。