

國立臺東大學區域政策與發展研究所
公共事務管理碩士在職專班碩士論文

指導教授：李玉芬 先生

台東縣政府縣民服務中心的管理與運作

研究生：羅淑琴 撰

中華民國九十八年六月



國立台東大學
學位論文考試委員審定書

系所別：區域政策與發展研究所公共事務管理碩士在職專班

本班 羅淑琴 君

所提之論文 台東縣政府縣民服務中心的管理與運作

業經本委員會通過合於 碩士學位論文 條件
 博士學位論文

論文學位考試委員會：

孫本勳

(學位考試委員會主席)

李玉芬

蔣西銘

孫本勳

李玉芬

(指導教授)

論文學位考試日期：98 年 6 月 20 日

國立台東大學

附註：1. 本表一式二份經學位考試委員會簽後，送交系所辦公室及註冊組或進修部存查。

2. 本表為日夜學制通用，請依個人學制分送教務處或進修部辦理。

博碩士論文電子檔案上網授權書

(提供授權人裝訂於紙本論文書名頁之次頁用)

本授權書所授權之論文為授權人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
_____ 組 97 學年度第二 學期取得 碩士 學位之論文。

論文題目：台東縣政府縣民服務中心的管理與運作

指導教授：李玉芬

茲同意將授權人擁有著作權之上列論文全文(含摘要)，非專屬、無償授權國家圖書館及本人畢業學校圖書館，不限地域、時間與次數，以微縮、光碟或其他各種數位化方式將上列論文重製，並得將數位化之上列論文及論文電子檔以上載網路方式，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印。

- 讀者基非營利性質之線上檢索、閱覽、下載或列印上列論文，應依著作權法相關規定辦理。

授權人：羅淑琴

簽名：_____

羅淑琴

中華民國 98 年 07 月 03 日

博碩士論文授權書

本授權書所授權之論文為本人在 國立臺東大學 區域政策與發展研究所
 組 九十七 學年度第 二 學期取得 碩 士學位之論文。

論文名稱：台東縣政府縣民服務中心的管理與運作

本人具有著作財產權之論文全文資料，授權予下列單位：

同意	不同意	單 位
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	國家圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	本人畢業學校圖書館
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	與本人畢業學校圖書館簽訂合作協議之資料庫業者

得不限地域、時間與次數以微縮、光碟或其他各種數位化方式重製後散布發行或
上載網站，藉由網路傳輸，提供讀者基於個人非營利性質之線上檢索、閱覽、下
載或列印。

同意 不同意 本人畢業學校圖書館基於學術傳播之目的，在上述範圍內得再授
權第三人進行資料重製。

本論文為本人向經濟部智慧財產局申請專利(未申請者本條款請不予理會)的附件之一。申請
文號為：_____，請將全文資料延後半年再公開。

公開時程

立即公開	一年後公開	二年後公開	三年後公開
			<input checked="" type="checkbox"/>

上述授權內容均無須訂立讓與及授權契約書。依本授權之發行權為非專屬性發行
權利。依本授權所為之收錄、重製、發行及學術研發利用均為無償。上述同意與
不同意之欄位若未勾選，本人同意視同授權。

指導教授姓名：李玉芬 (親筆簽名)

研究生簽名：羅淑琴 (親筆正楷)

學 號：3096004 (務必填寫)

日 期：中華民國 98 年 6 月 30 日

1.本授權書(得自 <http://www.lib.ntu.edu.tw/theses/> 下載)請以黑筆撰寫並影印裝訂於書名頁之次頁。

2.依據 91 學年度第一學期一次教務會議決議,研究生畢業論文「至少需授權學校圖書館數位化,並至遲
於三年後上載網路供各界使用及校內瀏覽。」

授權書版本:20080529

誌謝辭

碩士學位在我人生明細表中，並未列入，在因緣際會之下，它悄悄的進入我的人生當中，也悄悄的圓了我的夢。台東大學幫我記錄了遺漏的這一段，讓我的人生明細多充實了一筆。

身為在職生，註定必須多所付出，無論工作、家庭與學業，在在都存在著衝突。慶幸自己有一個美滿的家庭，在母親、先生、女兒的鼓勵下，跨出自己的巢臼，飛向開闊的學海；慶幸自己擁有一份優渥的職務，好長官與同仁鼓勵下，能潛入深邃的知識寶庫。我的母親在我取得學位之前離我而去，她深深了解自己的女兒，可以圓滿自己的人生與父母的期盼，而安心離開。

要感謝的人太多，李玉芬教授安撫我喪母紊亂的情緒，讓我從容理思緒，給予鼓勵、指導、關懷，終能完成碩士論文；孫本初教授以及蔡西銘教授在論文計畫及口試中給予的指正與勉勵；清坤學長與協昌學長作為我的後盾與不時勉勵；前主管陳參議明仁再三叮嚀與鼓勵；辦公室夥伴（玉潔、宗鼎、佩陵、欣怡）您全力打氣，分擔大部分工作，讓我安心課業。最要感恩的是我最親愛的先生（勝良）及女兒們（劬劬、小豬），因為你們讓我無後顧之憂，全心全意認真學習，讓我充實人生。

謹以最恭敬、誠摯的心，獻上最誠意的感謝與祝福，平安、快樂！

羅 淑 琴 謹誌

台東縣政府縣民服務中心的管理與運作

作者：羅淑琴

國立台東大學區域政策與發展研究所公共事務管理在職碩士班

摘要

現代政府為滿足民眾的需求，逐漸演變為最大的服務提供者，而為民服務工作旨在迅速、正確且有效的解決問題，提供民眾所需要的服務，這也是政府正當性能否存續的重要關鍵。台東縣政府在全球化潮流的衝擊下，服務結構也不得不有所因應，台東縣政府的「縣民服務中心」即是在這種氛圍之下，整合機關服務措施，實施單一窗口及全功能櫃檯，以顧客導向為規劃目標。

本研究針對台東縣政府縣民服務中心「管理運作」與「服務功能」二個面向，並透過十五位受訪者深入訪談，仔細的檢視縣民服務中心成立的必要性與其所產生的內部及外部問題，以及從流程整合(含法規檢討、鬆綁及流程簡化)和導入資訊通訊科技 (ICT) 等作法，是否能解決偏鄉地區民眾申辦洽公不便的困境。本研究結果顯示：由於縣民服務中心的便利性，成立四年多以來，已成為民眾依賴的洽公場所，設立的必要性極高；至於管理運作部分，大部分訪談對象都希望人事安定才能相對提升「服務品質」，且能透過服務項目的增加或資訊通信科技的導入來強化服務功能。設立縣民服務中心與提升政府的服務品質相關，將政府服務中心編制層級提升或是法制化或是委外服務、導入電子化政府及資訊通信 (ICT) 等，才能提供超越民眾預期的服務品質，強化政府的效能。

關鍵詞：流程整合、資訊通訊科技 (ICT)、服務品質、委外服務。

A Study of the Management and Operation of Taitung County Government Service Center

Shu-Cin Luo

Abstract

To satisfy the increasing public demands, government nowadays has become the largest service provider. To efficiently and accurately provide solutions to problems, as well as fulfilling people's need are the ultimate goals which local governments are striving to achieve. Under the influence of globalization, Taitung County Government has undergone changes in its service structure in order to deliver better services to the public. Part of the result is the establishment of Taitung County Civil Service Center (TCCSC), which houses services from different government organizations in one location. It is a one-window access to government services with a customer-oriented design aiming to bring convenience to the public.

This research focuses on the operation management and the service functionality aspects of TCCSC. After conducting a number of in-depth interviews with 15 respondents, we analyze the necessity of establishing the service center and the internal and external management issues that have emerged. In addition, we will discuss whether process integration (which includes regulation evaluation, deregulation, and process simplification) and the implementation of Information Communication Technology (ICT) system can solve the difficulties for residents in remote area to obtain public services.

The study results show that over the past four years since the establishment of TCCSC, Taitung residents have become increasingly reliant on its services. The existence of TCCSC is proven to be necessary because it is able to offer convenience to the public by accommodating most of the general public services in one location.

From the operation management perspective, the majority of our respondents in the interviews believe that personnel stability is the key that determines service quality. As for service functionality, most respondents think that it can be improved by extending the range of services and enhancing the ICT system. Finally, this paper suggests some possible approaches to attain better service quality from the external management perspective, such as raising the rank of the service center in the government organizational hierarchy, making TCCSC an independent local government institution, outsourcing the services, or implementing the e-Government ICT system ... etc.

Keywords: Process Integration, Information Communication

Technology, Service Quality, Outsourcing Service

目 次

第一章 緒論	1
第一節 研究問題背景與動機	1
第二節 研究目的與待答問題	9
第三節 研究範圍與限制	10
第四節 名詞解釋	11
第二章 文獻探討	14
第一節 為民服務	14
第二節 第一線行政的概念	16
第三節 電子化政府	19
第四節 台東縣政府縣民服務中心之簡介	29
第三章 研究設計	33
第一節 研究架構	33
第二節 研究方法	35
第三節 研究對象	36
第四節 研究工具	38
第五節 資料處理與分析	40
第六節 研究流程與進度	44
第七節 研究倫理	46
第四章 研究結果分析與討論	47
第一節 縣民服務中心設置之基本問題	47
第二節 縣民服務中心之管理運作問題	52
第三節 縣民服務中心之服務功能問題	66
第五章 結論與建議	74
第一節 研究發現	74
第二節 建議	78
參考文獻	80

中文部分	80
西文部分	81
網路資源	82
附錄一 訪談大綱	83
附錄二 受訪者訪談記錄	87
附錄三 臺東縣政府縣民服務中心設置要點	126



表 目 次

表 1-1	縣市政府服務中心組織功能比較表	7
表 2-1	世界各主要國家電子化政府發展特色	21
表 2.2	「數位台灣計畫」下「e化政府」計畫項目	28
表 3-1	受訪者基本資料表	37
表 3-2	學者專家名單一覽表	39



圖 目 次

圖 2.1	電子化政府發展趨勢·····	25
圖 3-1	研究架構圖·····	34
圖 3-2	研究流程圖·····	45



第一章 緒論

第一節 研究問題背景與動機

一、研究問題背景

面對全球競爭壓力及人民對政府期望的升高，政府於1998年1月頒布「政府再造綱領」，希望藉由顧客導向的企業精神，創造有彈性、活力、應變能力的政府，以達到提升國家競爭力的總目標。創新、積極、明智、果斷、富於彈性、充滿效能、有智慧的遠見、有達成目標的策略、有執行的毅力和魄力…這些都是我們冀望於政府的特質。

現代政府為滿足民眾的需求，逐漸演變為最大的服務提供者，而為民服務工作旨在迅速、正確且有效的解決問題，提供民眾所需要的服務，這也是政府正當性能否存續的重要關鍵。一方面，為民服務工作必透過有系統、有架構的方式，提升行政機關的服務品質，提供人民需要的服務；另一方面，政府也必須與時俱進，扮演領航者的角色，以更長遠的角度，提供超越民眾預期的服務品質（何沙崙,2007）。

行政機關受理人民申請案件辦理效率常為人民所詬病，「困境顧客」指民眾前往政府部門洽公，經常會在不同的部間，重複填寫相同的表格；或是在權責不清的層級體系中，隨著公文往返奔波，載浮載沈而茫然無助（江岷欽,1999）。而單一窗口（one-stop service）是指民眾在一個受理櫃檯窗口可得到多元（multiple）或整合（integrated）的服務。也就是政府於民眾接洽公務與申請案件時，一處交件就全程服務，不讓民眾為了辦一件事，需洽辦好幾個窗口或好幾個機關的一種整合性服務（魏啓林,1999）。

民眾所接受的公共服務乃是經由第一線行政人員的傳輸而獲得，是以第一線行政人員任何作為都會影響民眾對政府施政的觀感，例如公共服務的質與量、實質的成效、民眾的滿意度等。有時候政策本身可能沒有什麼問題，卻是執行的過程造成民眾的疑慮或不滿；有時候政策方案設計不夠周延，卻由於執行得當，使民眾大感滿意，因而彌補了政策的缺陷（許立一,2004）。1970年代以來，世界各國多以擴張政府組織規模與職能的方式，提供民眾更多、更好的公共服務；1980年代以降，在民眾需求多元化可用資源日益緊縮的雙重挑戰下，為達到施政成本降低與服務效能提高的目標，先進國家如紐西蘭、澳洲、英國、美國及加拿大等，均在政府革新或再造工程中，引進企業的理念與作法，試圖在政府部門中應用新的方法，來達到最大的服務效能與效率，滿足民眾不斷提升的需求與期望（行政院

研考會,2007)。

「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。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（行政院研考會,2008）。

1975年台南市政府由市長蘇南成主導成立「馬上辦中心」，有夜間之服務，「服務中心」與之連繫，每晚志願律師輪駐服務後并擴至台南縣政府及各鄉鎮公所（謝碧連,2004）。1885年5月，蘇南成市長就任本市（高雄市）市長後，鑑於政府與民眾間缺乏有效溝通管道，市民始終對市政難以滿意，而究竟為何不滿意及不滿意什麼，則難以具體形容，市民之不滿市政，或因市政作為是市政府認為應做的，卻不是市民所需要，致市民對政府有異議，民怨乃因而產生，各機關雖有服務臺，乃至聯合服務臺，惜未發揮作用或效果不彰，故參照故總統經國先生任贛南縣長，曾於週六創辦「民眾時間」及日本千葉縣松戶市「馬上辦課」之隨到隨辦之精神，並考量市政工作複雜性，順應國人語言習慣而採用「馬上辦中心」名稱（高雄市政府，2008），均獲得民眾好評。

自此以後，即陸續有縣市政府跟進成立服務中心，將為民服務工作視為政府施政重點。例如台北市政府聯合服務中心、台北縣政府聯合服務中心、花蓮縣政府民眾服務中心……等。由各業務權責單位輪派人員進駐服務中心受理人民申請案件及為民服務事項。

中央政府同時積極推動各項創新服務及提升服務品質措施，1970年代頒行「行政院所屬各機關加強為民服務工作實施要點」、「行政機關櫃台服務工作及服務態度改進要點」以及「行政院所屬各機關推行為民服務工作考核及獎懲要點」，以企業管理的觀念與作法，協助各機關診斷為民服務工作，革除拘泥作法，提出創新作法（何沙崙,2007）。並協助各縣市政府規劃運用資訊通信科技，整合各項服務措施，成立單一窗口「一處送件，全程服務」，期望在節省人力成本情形下達到充分便民意旨。

台東縣政府在全球化潮流的衝擊下，服務結構也不得不有所因應，從傳統的任務導向及流程導向，演進為以顧客服務為訴求，強調以顧客關係為依歸。傳統的被動式服務，已不能滿足民眾的需求，因此，在提升服務品質政策上也隨之進行轉變，其中，「政府整合服務單一入口」由行政院研考會規劃推動，也是我國電子化政府順利邁向下一階段，提供整合創新流程服務的關鍵性計畫。「政府整

合服務單一入口」在技術上要透過電子化政府服務平台的建置，結合電子化政府入口網，提供跨機關、跨資訊系統的資訊與流程整合服務。此一計畫不但在技術上具有高度的挑戰性，能否建立跨機關間協同合作的文化尤其是最大的考驗（行政院研考會,2001）。台東縣政府「縣民服務中心」即是在這種氛圍之下，整合機關服務措施，於2005年正式實施單一窗口及全功能櫃檯，以顧客導向為規劃目標，提供多功能服務項目及民眾舒適的洽公環境（台東縣政府,2004）。一個重視民眾感受的政府，必然有許多為民服務的方式，而服務中心的成立，不外乎是當前整合多元服務的最佳途徑。然而在當前政府財政拮据之際，政府機關成立服務中心是否會造成龐大的負擔與壓力？服務中心人力配置對於機關之形象有何影響？如何改造政府機關服務流程以真正達到機關行政效能提升？數位化服務運用於服務中心是否對於機關形服務品質的提升產生影響等問題，均值得探究。

二、研究動機

我國政府為落實行政革新方案，自1996年起，政府服務進入「品質管理」的階段，以「引用服務行銷理念，擴大政府服務視野，展現卓越服務品質」為總體目標，頒定「全面提升服務品質方案」，做為各機關推動為民服務工作之主要依據，並頒發「行政院服務品質獎」，樹立政府服務標竿（行政院研考會,2008）。

在「服務品質管理」階段（1996年至2007年），機關著重整體品質概念的建立與導入，以及第一線服務機關人員提供服務的便捷性。2008年起，邁向「服務品質創造」階段，政府導入更友善資訊流通運用，深化創新整合服務之積極作為，將再次體現政府公共服務品質的全面躍升，期望達到「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」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，開發創新服務措施，提升卓越服務品質」等目標（行政院研考會,2008）。

推動「服務品質創造」需要「第一線服務機關」（日常業務直接、高頻率面對民眾提供服務之機關）與「服務規劃機關」（負責統籌規劃服務作業為主之中央主管機關或地方政府）攜手合作。「第一線服務機關」有三個核心任務，一是便民標準服務，著眼於塑造專業、親切、高效率的服務形象，提供便捷服務，確保流程透明，建立民眾與政府信任關係；二是「資訊流通服務」，著眼於確保政府資訊公開，資訊內容正確豐富，並且運用友善網路服務，提供民眾便利洽公和意見溝通；三是「創新增值服務」，著眼於鼓勵機關能不斷改善現有服務傳送方式，讓民眾更直接感受到服務品質的提高，以及重視民眾角度思考的服務規劃。

至於「服務規劃機關」的任務，是要以其規劃、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。除了要彰顯內、外部服務績效外，更重視「解決手法」的運用，包括流程整合（含法規檢討、鬆綁及流程簡化）和導入資通訊（ICT）服務整合作法，透過這兩類現階段推動的整合性重點，可以讓第一線服務機關提供民眾更便利和高品質的服務（行政院研考會,2008）。

台東縣政府內部已無多餘空間再行釋出做為整合服務的窗口，無法提供舒適的受理環境，讓民眾有更便利和高品質的服務。為免於讓民眾陷入「困境顧客」之窘境，2002年徐慶元縣長上任後，積極推動將縣政府之閒置空間重新規劃，設置一個純粹以服務縣民的第一窗口，建置藉以縮短民眾洽公之等候時間，再輔以資通科技的技術，讓民眾洽辦任何公務，只要一處送件，即可全程得到服務。

台東縣政府縣民服務中心規劃期間曾實際參訪了台北市政府、台北縣政府、台南市政府、高雄市政府、花蓮縣政府等五個縣市政府服務中心之功能及運作概況，並針對服務中心人力配置、訓練、升遷及服務中心經費來源以及服務方式、項目、功能等問題進行分析探討，擷取各項優點加以綜合，並配合資訊技術的建置，集結而成台東縣政府自有的運作模式。本研究為進一步了解前述各縣市政府目前服務中心運作現況，其成立時間、功能特性、組織成員及數位落差情形茲彙整如表 1-1。從表 1-1 中發現：

- (一) 「服務中心」之名稱，均係以服務中心設立之核心價值為命名標準，例如：「馬上辦中心」，是政府希望民眾的需求，能立即有效的讓民眾感受到；「聯合服務中心」，是服務人員由各業務單位聯合進駐服務中心，受理各項服務；「便民服務中心」，意指方便民眾申請及諮詢……；「縣民服務中心」，是希望縣民都能得到各多各好的服務等。各縣市政府成立「服務中心」的時間點大約起於 1980 年代，於 1990 年代至 2000 年左右最為盛行。
- (二) 服務功能特性方面，台北市、高雄市及台北縣更因為人口多且密集、地域遼闊，諮詢服務都以設立話務中心（Call Center），設免費服務專線（1999）取代面對面的直接諮詢；花蓮縣及台東縣則因人口集中、民眾習慣等因素，維持面對面溝通、諮詢之服務模式。
- (三) 服務人員組成方面，除台北縣政府及台東縣政府之外，其餘縣市政府均是由各業務單位承辦人輪值服務。台北縣政府人事經費是統一編列於服務中心之管理單位，台東縣政府則維持編列於各人力支援單位，未統籌運用。研究者在規劃期間曾就服務中心人員組成問題訪談上述縣市政府

服務中心主管以上人員，均表示承辦人員輪值與固定人員長期派駐其優缺點如下：

1.輪值之優、缺點：

優點：

- (1) 服務中心管理單位不必負責輪值人員年終考績。
- (2) 輪值人員來自各業務單位，具有專業能力，服務中心管理單位不必對之進行教育訓練。
- (3) 民眾申請案件可以迅速完成審核，甚至立即核發，縮短作業流程。

缺點：

- (1) 承辦人來自各業務單位，單位主管通常將屆退、缺乏活力、創意人員派至服務中心輪值，服務品質難以提升。
- (2) 輪值人員缺乏對服務中心認同感，服務中心主管難以對其服務態度加以規範。
- (3) 服務項目均為例行性的案件處理，無法激發服務中心創意，提供創新的服務措施。
- (4) 除了輪值服務中心外，仍需擔負自身承辦業務，服務品質難以提升。

2.固定人員派駐之優、缺點：

優點：

- (1) 服務人員透過整體教育訓練，素質齊一，具全方位業務處理能力。
- (2) 專責於為民服務工作，對民眾需求能深入了解，能適時提供主管創新之服務建議。
- (3) 無其他業務羈絆，全心投入為民服務工作，管理單位對服務品質之提升可建立規範機制。
- (4) 服務人員為臨時人員或約僱人員，服務態度不佳或無法勝任者，得隨時予以解僱，沒有資格任用問題。

缺點：

- (1) 除戶政、地政、稅捐之簡易申辦事項外，其他案件受理後需後送至業務單位辦理，無法立即核發。
- (2) 管理單位無須擔負服務人員年終考績問題。
- (3) 新進人員需進行長時間教育訓練，才熟稔工作內容，耗時耗力。

(四) 數位落差方面，台北市、高雄市、台北縣、台南市、花蓮縣、宜蘭縣、新竹市及台東縣之家戶電腦擁有率分別為 87.8%、83.9%、88%、85.9、75.1%、79.9%、88.2%及 71.9%；個人網路使用率分別為 71.6%、66.3%、70.9%、67.4%、61.8%、62%、75.5%及 61.8%（行政院研考會,2007）。也因此，台北市政府、高雄市政府、台北縣政府、台南市政府、新竹市政府均逐漸走向「以網路申辦取代臨櫃受理」模式；花蓮縣政府、宜蘭縣政府及台東縣政府由於網路及電腦的普及率遠低於前述縣市，因此，仍維持民眾臨櫃申請，強調人對人、面對面的服務模式，增進服務之親切感及傳統的人情味。

綜上，本研究將探討台東縣政府縣民服務中心組織的管理與運作，分析其與縣政府為民服務品質之間的關係。



表 1-1 縣市政府服務中心組織功能比較表

縣市政府	機關名稱	成立時間	服務功能特性	組織成員	數位落差情形
台北市政府	聯合服務中心	1999 年	<ul style="list-style-type: none"> * 諮詢、地政、戶政、稅捐工作站簡易申辦 * 成立 call center 1999 市民當家專線; * 網路申辦代替當場受理。 	<ul style="list-style-type: none"> * 相關單位之承辦人輪值。 * call center 委外辦理。 	<ul style="list-style-type: none"> * 家戶電腦擁有率87.8% * 個人網路使用率71.6%
高雄市政府	馬上辦中心 聯合服務中心 立即處理中心 1999 市民專線	1995 年 1988 年 1991 年 2008 年	<ul style="list-style-type: none"> * 陳情、諮詢服務。 * 立即處理灯不亮、路不平、交通事故、公安事件處理。 * 成立 call center 1999 24 小時服務專線。 * 網路受理代替現場理。 	<ul style="list-style-type: none"> * 相關單位之承辦人輪值。 * call center 委外辦理。 	<ul style="list-style-type: none"> * 家戶電腦擁有率83.9% * 個人網路使用率66.3%
台北縣政府	聯合服務中心	2003 年	<ul style="list-style-type: none"> * 地政、戶政工作站。 * 失智老人手鍊申請、身心障礙者停車位識別核發。 * 悠遊卡、臨時路外停車申請。 * 成立話務中心。 * 縣府大樓參觀導覽。 * 網路受理代替現場辦理。 	<ul style="list-style-type: none"> * 長期派駐，服務人員經過甄選。 * 人事經費統一編列於服務中心預算項下。 * 話務中心委外辦理。 	<ul style="list-style-type: none"> * 家戶電腦擁有率88% * 個人網路使用率70.9%
台南市政府	* 市民服務中心。(前身爲馬上辦中心)	2001 年 1980 年	<ul style="list-style-type: none"> * 律師免費諮詢。 * 各項申請案件之協辦服務。 * 市政業務之諮詢服務。 * 市民陳情或建議案件之受理服務。 * 消費者權益保障之協辦事項。 * 立即通報處理事項之陳轉業務。 * 成立話務中心。 	<ul style="list-style-type: none"> * 相關單位之承辦人輪值。 	<ul style="list-style-type: none"> * 家戶電腦擁有率85.9% * 個人網路使用率67.4%

表 1-1 縣市政府服務中心組織功能比較表（續）

縣市政府	機關名稱	成立時間	服務功能特性	組織成員	備註
花蓮縣政府	便民服務中心	2003 年	<ul style="list-style-type: none"> * 地政、戶政、稅捐工作站。 * 就業服務諮詢。 * 傳統總收文申請。 	<ul style="list-style-type: none"> * 相關單位之承辦人輪值。 	<ul style="list-style-type: none"> * 家戶電腦擁有率75.1% * 個人網路使用率61.8%
宜蘭縣政府	為民服務中心	-----	<ul style="list-style-type: none"> * 戶政服務 * 地政服務 * 稅捐服務 * 社政服務 * 勞政服務 * 外國人服務 * 志工服務 	<ul style="list-style-type: none"> * 相關單位派駐 	<ul style="list-style-type: none"> * 家戶電腦擁有率79.9% * 個人網路使用率 62%
新竹市政府	服務中心	2000 年	<ul style="list-style-type: none"> * 民眾陳情(路不平、灯不亮、違建拆除...) * 消費申訴 * 法律諮詢 	<ul style="list-style-type: none"> * 行政處計畫科編制內人員負責。 	<ul style="list-style-type: none"> * 家戶電腦擁有率88.2% * 個人網路使用率 75.5%
台東縣政府	縣民服務中心	2005 年	<ul style="list-style-type: none"> * 地政、戶政、稅捐工作站。 * 戶籍謄本申請專用車道。 * 多功能綜合受理櫃台，受理各種人民申請、陳情、申訴案件，初審後送各單位辦理。 * 規費櫃台。 * 營建空污費櫃台。 * 免費法律扶助、地政法令諮詢、建管法令諮詢、勞工法令諮詢。 * 榮民服務專區、外籍人士服務專區、原住民就業服務專區、心理衛生中心。 * 消費者服務中心。 * 話務處理小組。 	<ul style="list-style-type: none"> * 長期派駐，服務人員由各單位指派專人進駐，管理單位負責訓練管理。 * 人事經費分別編列於各業務單位。 * 話務小組由櫃台人員負責。 	<ul style="list-style-type: none"> * 家戶電腦擁有率71.9% * 個人網路使用率61.8%

資料來源：台東縣政府（台東縣政府，2005）

研究者在台東縣政府從事「提升為民服務品質」業務，全程參與配合中央政府推動「政府服務品質管理創新」以及「台東縣政府縣民服務中心」之規劃與運

作，爲了更能充分瞭解第一線行政與民眾洽公關聯性，以找出縣民服務中心管理運作之困境及解決之道，仔細觀察了諸多民眾其對於政府提供之各項便民措施所呈現反應之間的落差。台東縣政府縣民服務中心是以任務編組方式成立，組織成員來自府內各業務單位之工友與臨時人員，人事經費編列於各人力支援單位，由執行單位負責管理運作。爲便於統籌規劃及整合各項功能，將組織層級提升，中心主任由縣長兼任，負責指揮運作，管理則由執行單位負責。我們發現縣民服務中心運作 4 年以來，在人力上仍有諸多問題存在，諸如許多業務單位常常提出人力調回之要求、不願再擔負人事費用或籌不出人事費無法續聘、臨時調回人力協助其單位會議或活動、缺乏整合服務項目至縣民服務中心意願、消極的不願配合檢討改善服務流程、墨守成規，排斥資通科技之應用、堅守本位主義，缺乏橫向溝通協調，造成案件遲遲無法獲致解決。再則縣民服務中心櫃台服務人員皆任用臨時人員及工友，素質不一，一旦人員異動，常需耗費諸多時間與金錢進行職前教育訓練。

諸如此般，研究者因長期親身辦理業務的可親性以及運作以來種種問題的發現，是啓發研究者研究這個議題最重要的動機。當然希望以這個角度嘗試是否得以揭開問題的務實面，更進一步的探究問題的線索，提出縣民服務中心管理與運作務實與理性的方向。

第二節 研究目的與待答問題

一、研究目的

本研究的目的是希望分析與探討「台東縣政府縣民服務中心」的管理運作對提升爲民服務品質的影響，其所產生的問題是政府政策的問題？還是機關內部的問題？政府部門提出的各項提升爲民服務品質措施，尤其是流程整合（含法規檢討、鬆綁及流程簡化）和導入資訊通訊（ICT）服務整合作法，有沒有辦法解決偏鄉地區民眾申辦洽公不便的困境？政府服務中心之管理運作政策應該考慮哪些因素，才能有效達到政府要求「服務品質創造」的目標。

因此，本研究將針對台東縣政府縣民服務中心的「管理運作」與「爲民服務品質提升」二個面向探討。在「管理運作」部份，政府服務中心的是否因流程改造及資通科技之導入，服務中心功能有所突破？人力的配置問題是否是影響政府服務中心運作持續與否的主要因素？及其他可能影響管理運作的的問題。

在「爲民服務品質提升」方面，我們先將民眾對政府服務的需求與政府對民眾提供服務的供應之市場「供需法則」來釐清政府設立服務中心與民眾生活的關聯性，也就是我們從「需求面」的顧客對政府提供服務品質的期待與「供應面」

的第一線行政所能滿足民眾需求之間的關聯性，分析服務中心的設立的功能與價值。以上這些問題我們都將以「同時」與「異時」的角度試著分析，茲將本研究的目的臚列如下：

- (一)、探討台東縣政府服務中心是否有存在的必要。
- (二)、探討目前縣民服務中心的功能與管理、運作機制是否妥當，是否有調整的必要，或者委外管理運作，或者根本予以廢除。
- (三)、探討縣民服務中心的功能、管理與運作，在台東縣政府執行過程機關首長的態度及其衍生的問題與原因。
- (四)、探討縣民服務中心導入電子化政府功能機制後，對於提升政府為民服務品質是否有實質效益。

二、待答問題

如前所提及的，本研究的目的雖然是想探究政府服務中心的「管理運作」與「為民服務品質提升」二個面向的問題與成效。不過由於相關討論的文獻仍屬鮮少，我們仍然發現有以下的基本問題仍待釐清，希望得到縣民服務中心其設立價值的平衡點，達到「服務品質創造」的目標。

- (一)、設立縣民服務中心，整合單一窗口對民眾洽公場所需求是否產生影響？
- (二)、縣民服務中心的管理運作機制是否有調整的必要？
- (三)、縣民服務中心的管理運作，是否會影響到機關首長的施政滿意度？
- (四)、縣民服務中心配合中央政策推動電子化政府，導入資訊通信技術，其在管理運作及為民服務工作上是否有加乘效果？

第三節 研究範圍與限制

一、研究範圍

本研究主要是探討縣民服務中心的管理運作與設立價值，基本上是以實地觀察及參與而來的資料加以歸納與分析，形成基本的「概念」與「問題意識」後，佐以實務訪談台東縣政府人員資料予以再分析、檢驗之方法來做為論證。因此，本研究之研究對象為台東縣民曾經至縣民服務中心洽公之「外部顧客」及組織中的「第一線行政」管理運作成員。至於「實務訪談」的對象，則設定為參與縣民服務中心規劃與執行的台東縣政府「公務人員」。

從研究的時間點，研究者將焦點集中在台東縣政府縣民服務中心之運作。因此，從縣民服務中心成立後的四年當中，所發現其「管理運作」與「為民服務品質提升」二者間關係，以及期間所發生的理論與實務差異上進行分析檢討。

二、研究限制

本研究因受限於時間及空間等因素，研究者僅能就職務的便利性，以台東縣政府縣民服務中心之內部顧客（工作人員）及外部顧客（洽公民眾）做為觀察及訪談對象，探討縣民服務中心的管理運作及其功能。因此，本研究將對所蒐集資料加以分析予以論證，佐以全國縣市政府設有服務中心之縣市，其服務中心之組織成員、服務功能與特色、資訊化情形……等加以比較研究，對所獲得的資料其可適用性則必須斟酌再三，才足以提高其可靠度。

再則，研究者蒐集的文獻資料中，顯少有提及政府服務中心是否有設置必要之相關論證，縱或有之，也僅止於全面品質管理、顧客關係管理及資通科技導入之論述，其引用性顯得微弱。因此，以台東縣政府縣民服務中心的管理與運作為主題的研究，將形成欠缺相互參照的資料與客體的缺點，就正面的角度來說，是這個研究求得信度與效度的一大限制，然反過來說，確是突顯了本研究的開創性。

第四節 名詞解釋

一、政府再造

按Osborne&Plastrik（1997）在Banishing Bureaucracy一書中特別給予「政府再造」完整的定義：所謂政府再造是行政體系與組織基本性的轉型，此種轉型是為創造劇烈提升組織效能、效率、適應性及創新力的目的。而這種轉型必須藉由改變行政體系與組織之目的、誘因、責任、權力結構與文化等面向（Osborne&Plastrik,1997）。江岷欽（1999）則擴大Osborne&Plastrik對政府再造的定義，認為政府再造係以技術理性為基底，萃取各國成功的案例經驗，引進競爭的市場機制以及有效的變革策，略採用企業經管精神與技術，促成行政組織整體的轉型，藉由新公共管理與管理主義的有效措施，重新建構行政文化、公務人力、權責歸屬、獎懲制度、目標任務等層面，期能大幅提高政府部門的效能、效率、適應能力、革新能力、治理能力（江岷欽,1999）。

二、電子化政府

電子化政府（Electronic Government,e-Government,e-Gov）是近年來極受重視的公共管理改革方案（Public Management Initiatives）（孫本初,2005）。電子化政府是指政府機關運用資訊通信科技（Information Communication Technology,ICT）形成網網相連，並透過不同資訊服務設備，提供顧客（企業、民眾及公務員），在其方便的時間、地點及方式，提供合宜的便利服務。

推動電子化政府的主要意義，並不只是新興科技的引進，而是要讓各機關連結成爲一個可以立即傳達訊息、溝通意見、分享經驗及知識的數位神經系統，使政府組織轉型、升級成爲更精巧、靈活、機動、彈性、效率、透明化的組織運作體系，進而與企業、社會及民眾連網，以快速回應民眾的需，求有效處理瞬息萬變的新事務，強化各種危機處理能力（行政院研考會 2008）。

三、創新 e 化整合應用服務

電子化政府從服務民眾或企業的需求角度思考，透過橫向整合各機關服務流程，規劃跨機關 e 化一路通的整合創新服務，取代各機關現有的分段流程，實現「一處收件，全程服務」之理想。民眾或企業只要透過單一窗口提出一次電子申辦，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（行政院研考會,2008）。創新 e 化服務主要意涵如下：

- （一）、跨政府機關服務：涵蓋水平及垂直跨機關整合，包含跨部會與從中央部會延伸至地方政府之整合。
- （二）、具有申辦或交易性質之服務：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。
- （三）、完整e 化作業：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。
- （四）、不以政府機關現有流程或現有法律規定爲限：以創造出最符合民眾企業需求之服務爲出發點，進行服務流程的創新規劃及法規檢討修正。

四、顧客導向

顧客導向的盛行改變了企業經營的思維，以往重視企業利益優先之考量，逐漸轉換爲顧客利益導向；以往重視投資人滿意之考量，也轉換爲顧客滿意。所謂顧客導向，係以客需求及滿足爲優先的一組信念（Deshpande et al...2000），從顧客的角度而非從組織體的觀點去界定顧客的需求，在產品與服務之設計與遞送過程中能持續性地創造高的顧客價值（Rindfleish and Moorman，2003）。顧客所需要的不僅是產品或服務本身，提供產品或服務之過程所帶給顧客的附加價值更是滿足顧客的關鍵。因此，顧客導向運用在公部門上，即係調整行政機關與民眾互動的方式，以顧客角度與需求處理行政業務，隨時扮演滿足顧客需求和問題解決的諮詢角色，強調對顧客負責，並提高行政機關對外在環境的敏感度及回應性。

公部門的顧客導向是公共行政逐漸重視政策執行結果之產物。過去政府對服

務之提供主要是供給導向，認為政府對服務之提供主要是供給導向，認為由行政人員與專家來主導政府服務的提供最符合效率，政策規劃的品質等同於政策執行結果。然而在1970年代，開始注意到政策執行過程對於政策結果的影響，民眾與政府的關係逐漸納入決策考量；1980年代，特別是新公共行政管理興起，引進企業化政府的理念，民眾係政府顧客的觀點深受認同。新公共行政強調公共服務的管理與提供，以及服務如何被便捷取得及使用。因此政府愈來愈像企業一般重視民眾的需求，舉凡使用者的友善性（User-friendliness）、資訊的透明化以及服務的整合性，均成為政府重要的政策目標；1990年代網路興起，政府認知到資通科技是政府服務民眾的重要手段，利用資通科技政府除了能夠更快速有效的遞送服務外，資通科技更是重新型塑了政府為民服務的主要結構，顛覆了以官為中心的服務思維（Bellamy and Taylor，1998）。



第二章 文獻探討

第一節 為民服務

一、為民服務定義

「以民為尊」為各國政府施政的重點。近年來，加強為民服務，提供民眾快速便捷、省時省力省金錢的服務，已成為政府重要施政重點。為民服務工作必須是「與時併進，結合科技與人性」、「從心改善，制度與手段齊進」，才能有效地推動服務的改革。因此，引進企業界「全面品質管理」與「顧客導向」的服務理念與做法，灌輸「以客為尊」之觀念外，並且要隨著科技的進步與第一線服務關求新求變的趨勢，加上資訊化、電子化的發展，適時提供創新、變革的有利條件與工具，以整合服務的概念，將單一窗口服務、縮短作業流程、網路申請服務、延伸服務據點、跨機關整合服務……等創新服務元素一一加入。

依吳定（1990）分析指出，為民服務的意義可從二方面來解釋：

- 一、就廣義言，是政府運用其資源、員額、政策，使最大多數人民獲得大量的福利。
 - 二、就狹義而言，是政府經由提高行政效率、簡化法規和行政程序及改善公務員服務態度途徑，來滿足民眾的願望，並達成為民謀取最大的便利與服務。
- （吳定，1990）

民眾是政府服務的顧客，也是服務產品製造的價值鏈中重要的合作夥伴。學者 Meyer 認為二十一世紀政府治理必須要有人民中心（citizen center）的觀念；並且可歸責性（accountability）、可預測性（predicatability）、參與性（participation）、透明性（transparency）、等四項為蘊育良好政府治理文化不可或缺的屬性；為了確保良好政府治理目的之達成，政府為民服務的四塊拼圖分別為：為民服務憲章（a citizen or service charter）、財務治理（financial governance）、為民服務標竿（a code of good practice）及民眾評鑑報告（citizen review report）（Meyer，2007）。

因此，隨著民主深化，民眾對政府的要求與期望都不斷提高，唯有提供高品質、高效率的政府服務，才能呼應政府對於民眾終極的承諾。

二、以顧客為導向的為民服務觀

一個具有高績效的政府部門不僅要能滿足民眾的期望，更要進一步以施政措施來取悅民眾（Delight Their Customer），而且由於策略性規劃的目標乃在於滿足

民眾之期望，因此，積極地影響民眾對於政府施政的滿意及正確地發掘民眾的需，求即成爲品質管理的重點。(Zeithaml, Parasuraman&Berry, 1990:37-45)

政府部門欲掌握民意的取向與意見回饋可以使用的方式有許多種，諸如進行民意調查、對民間團體進行深度訪談、民眾反應意見的追蹤與管制、於提供服務給民眾的同時蒐接受服務之民眾意見。基本上，政府部門應建立一個開放性管道，以供民眾易於從各個政府部門中獲取他們所需要的資訊，或者應加強基層工作人員對於民眾的問題提供可行的解決方案。公部門也要能平衡不同民眾、不同民間團體間可臧相互衝突的需求，並將如何達成民眾的期望與需求的各種策略設立優先順序，設法加以逐一實現。

「以顧客爲導向」(Focus on Customer)的公部門亦應該瞭解，所謂「顧客」在概念上可區分爲：外在顧客(External Customer)，亦即爲一般顧客；內在顧客 Internal Customer)，亦即爲組織中的各級工作人員。在一個組織中，可以依各部門的工作流程，將一個部門的輸出視爲是另一個部門的輸入。所以每一個部門在將其產品或服務傳送給另一個部門時，均應「以顧客爲導向」去瞭解其他內部顧客需求爲何，這就是品質管者學者所稱的供應者和顧客的關聯，也唯有如此，才能改進最終產品或服務的品質(孫本初,2005)。

現代化政府意識到顧客導向的公共服務是大勢所趨，政府已不能再如同過去一般般，在缺少民意的支持下仍能單方面有效執行政策，政府必須改變作爲以迎合時勢潮流。民眾期望政府的服務能和民間企業一樣兼備品質與效率，且能不斷地檢討改進。傳統由上而下的官僚治理已無法滿足民眾需求，政府必須改變領航者的角色，轉變爲服務的提供者，重視各個不同團體的水平連結關係，將民眾與企業視爲決策過程的參與者，使得民眾、企業與政府機構更緊密連結，任何一方的行爲都涉及到溝通協調，而且常常彼此影響(Deloan and Denhardt,2002)。

三、創新與附加價值的服務

創新意指藉由新知識、技術或流程的運用，提供顧客所需新的服務及產品，改善或創造企業對產品、服務與製程的投入過程。最早提出創新概念的學者是經濟學家熊彼得，他以經濟學角度將創新定義爲：「運用發明與發現，促使經濟發展的概念」(Schumpeter,1934)。此後陸續有學者以不同的角度探討創新，例如 Schon (1967)認爲創新是一種從模糊到具體的過程；Holt (1983)就知識創造的角度，將創新定義爲：「創造新事物的相關知識與資訊的過程」。

由上述各學者之定義可知，對創新的廣泛定義普遍以概念爲主，認爲創新是一種可帶來價值的概念或過程(李國梁,1999)。彼得杜拉克於1993年時，對創

新的看法並非科技性的，而指出創新乃是指「改變資源的生產」或「改變消費者得自資源的價值與滿足」，只要是使現存資源創造價值的方式有所改變，都可稱為「創新」。

政府的服務對象是民眾，如何使政府服務與創新做為結合，在為民服務工作上具有附加價值，而產生加乘效果，具有附加價值服務民眾（Value-added Customer Service）是政府機關及第一線行政人員提升為民服務效能的重要課題。

附加價值民眾服務主要有四個因素：

- 一、對民眾的照顧和關心。
 - 二、自發的與自覺的行動，以協助民眾了解制度。
 - 三、解決複雜的邏輯與問題序列的微妙性，使民眾順利得到解答。
 - 四、因應民眾需求修正錯誤，並消弭行政人員或組織錯誤所帶來的負面效果。
- 而如何將為民服務工作落實到實際工作上，使民眾成為政府為民服務的實質受惠者，應是在了解為民服務之現代化意義之後的首要課題，其關鍵除了決策者的主導之外，加諸第一線行政人員的配合及深入的程度，才是為民服務工作落實與否的主要原因。

四、小結

「人民是政府的頭家」，政府存在的目的就是服務民眾與滿足民眾需求。政府必須秉持著「顧客至上，民意為先」的理念，從心改革積習已久的官僚文化，與時併進地結合科技與人性，以制度與手段齊進的方式，落實為民服務工作，體現「服務型政府」。隨著科技的進步與服務求新求變的趨勢，公共服務內涵與服務提供方式有別於過去，為民服務的領域必須不斷地拓展其深度與廣度，始能臻於理想盡善的境界。有鑑於此，現階段為民服務工作必須重新檢視，啟動各機關潛存的服務量能，在既有的基礎下創新服務的內涵與方式，發展提供延伸式的服務，讓政府服務不打烊，服務品質不打折。

第二節 第一線行政的概念

一、第一線行政的意義

第一線行政（front-line administration）又稱為基層的行政（street-level administration），其意涵可以簡單的地界定為對民眾直接提供服務的行政作為。第一線行政實非專指地方政府的施政或是低階公務人員的行政作為，而應是包括中央與地方直接對民眾提供的服務措施。例如，民眾欲申請護照，必須向外交部

領事事務局洽辦，雖然領務局隸屬外交部為中央層級之機構，但因其直接對民眾提供有關護照申辦之業務，其行政人員與民眾必須直接面對面地接觸，因此其乃屬於第一線行政的性質。當然，第一線行政在地方行政的範籌當中所佔比例最高，但地方行政業務卻未必全然屬於第一線行政（許立一,2004）。第一線行政的意涵可以扼要歸納如下：

- 第一、第一線行政乃政府直接對民眾提供共服務之行政作為；
- 第二、第一線行政不僅見諸於地方政府，亦見諸於中央政府；
- 第三、是以，第一線行政人員乃指其業務內容屬對民眾提供直接服務者，而不論其任職機關屬於中央或地方。

二、第一線行政的重要性

因為第一線行政的內涵是對民眾直接提供公共服務，第一線行政人員通常要與民眾面對面的接觸，所以其在整個公共行政體系當中扮演著至為關鍵的角色。學者Michael Lipsky(1980：4-12)便指出，第一線行政扮演了兩種關鍵性的角色：

一、第一線行政影響民眾對政府施政範圍與內容的認知

民眾所接受的公共服務乃是經由第一線行政人員的傳輸而獲得，是以第一線行政人員任何作為都會影響民眾對政府施政的觀感，例如公共服務的質與量、實際的成效、民眾的滿意度等。

其次，政府施政的範圍及內容之適當性的爭議，乃是第一線行政必須直接面對的課題。易言之，第一線行政人員必須承受民眾對公共服務的各種反應，並且經常要對民眾的反應做出即時的回應。從由下而上的政策執行理論言之，第一線行政人員經常要將民眾的反應回饋給上級，成為政策修正的重要資訊來源。

二、第一線行政認定公共服務或懲罰的資格

基於職責，第一線行政人員擁有一項法定的職權：決定公共服務或施以懲罰的對象。易言之，第一線行政人員必須根據法律的規定去決定要求政府提供服務的民眾是否具備了法定的資格，相反地，第一線行政人員也必須判斷哪些民眾違反了法令而必須施以懲罰措施。對此，Lipsky認為，第一線行政人員實掌握了民眾成為擁有公民資格之公民的鑰匙（Lipsky，1980：4）。

職此之故，不論法律授權範圍的大小，第一線行政人員擁有一定程度的裁量權（discretion），並因而對民眾的權益具有相當的決定作用。也因此，第一線行政人員經常必須承受來自於民眾的壓力。是以，第一線行政人員經常身處國家機關與人民之間衝突的火線上，從此一角度觀之，第一線行政實扮演了國家機關與人民之間的中介角色。

三、第一線行政人員應具備的特質

後現代社會可以說是一個價值多元而缺乏中心論述、傳統秩序遭到顛覆的時代，公共行政在此種情境當中，應可扮演一種安定的力量。誠如Goodsell所言，在後現代中，公共建築物應可作為一種象徵性的社會精神支柱（social anchor），因為在此一缺乏中心價值論述的年代，政府機關所代表的是一種穩定的、可以產生社會共享意義的所在（Goodsell, 1998:145）。因此，作為整個公共行政體系直接與民接觸的第一線行政人員，其一舉一動亦應發揮前述安定的力量，而欲發揮此種力量，其應具備如下的特質：

一、第一線行政人員應具備整合各方勢力的能耐

第一線行政人員應承受政府外部訴求的抗壓性，以及化解與政府內部的民選首長和政務官員、其他部門、上級主管、利益團體、社區居民等各方歧見的能力。易言之，第一線行政人員必須有整合各方勢力以落實政策的能力。

二、第一線行政人員不但要執行政策還應該澄清政策的價值

第一線行政人員必須兼顧政策價值之澄清以及政策之實踐的能力。此處所強調的是，第一線行政人員應該以一種專業的態度，致力於培養行政能力以達成績效標準外，其同時還必須有能力向民眾闡述政策背後的理念，以獲得民眾認同與支持。

三、第一線行政人員應倡導公共生活中指導性的理念

此即學者T.J.Barth所稱之教育者的角色，第一線行政人員做為一位教育者，其內涵為培養公民認知其權利以及協助公民瞭解各種政策抉擇的代價（trade-off）。進而，啟發公民學習參與公共生活與治理過程（Barth, 1996:173-74）。更重要者，第一線行政人員還應該倡議社會公正以及公民意識等理念，俾以成為建立公民社會的基礎。最重要的是，第一線行政人員必須自覺其負有教育公民的責任，並且願意扮演此一角色。

四、第一線行政人員應具備系統性的決策思維能力

學者J.S.Luke認為，在交互關係的複雜環境中，政策決策者應該扮演政策催生的領導者，而政策催生者必須具備複雜和系統性的思維能力，俾以進行決策（Luke, J.S.,1992）。因此，第一線行政人員應具備的能力：

- 第一、預估未來的政策視窗，以便予以掌握使之成為機會；
- 第二、思考現行的政策如何導致未來的問題；
- 第三、探討問題的相互關連性，以及評估其關係的重要性；
- 第四、預估未來的情勢對於行政作為的需求，以及行政作為如何成功地在相互關連的網絡中扮演其角色；

- 第五、採取系統性的思考－綜觀全局及其各部，分並且多元地觀察而非單一的因果思考；
- 第六、以網絡的觀念思考策，略並且隨時更新和修正；
- 第七、對於最後的結果與政策抉擇之第二序的（second-order）變遷和非預期的效應進行反思；
- 第八、考量最大可能範圍的政策利害關係人，範圍包括跨領域以及府際之間。

四、小結

總之，第一線行政的內涵是對民眾直接提供公共服務，第一線行政人員經常甚至必須與民眾面對面接觸，故而第一線行政可說是民眾接觸或感知到的政府，其工作的良窳優劣就是民眾評價政府好壞的最重要訊息管道，更是政府政策執行的成敗關鍵，這就是第一線行政之所以值得學界研究、民眾瞭解的真正價值所在。

第三節 電子化政府

一、電子化政府的定義

電子化政府是指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備，提供顧客（企業、民眾及公務員），在其方便的時間、地點及方式，提供合宜的便利服務。推動電子化政府的主要意義，並不只是新興科技的引進，而是要讓各機關連結成爲一個可以立即傳達訊息、溝通意見、分享經驗及知識的數位神經系統，使政府組織轉型、升級成爲更精巧、靈活、機動、彈性、效率、透明化的組織運作體系，進而與企業、社會及民眾連網，以快速回應民眾的需求，有效處理瞬息萬變的新事務，強化各種危機處理能力。政府機關及公務員應打破傳統的思考框架，因應公民社會的興起，以創新的視野重新思考政府的角色，改變及改善政府與民眾之間的互動關係，以民眾的需求爲依歸，致力建設公義的社會，豐富社會生活的內涵，增進民眾的福祉。（行政院研考會,2008）

因此世界各國政府莫不大力推動電子化政府，根據聯合國 2005 年全球電子化政府準備度的調查報告，94% 的聯合國會員都已導入電子化政府。知己知彼，現在先來看看主要國家推動電子化政府的情形，以及檢視台灣的推動現況，以便作爲未來推動的參考。

二、電子化政府各國發展現況

本節從美、歐、亞等洲推動電子化政府成效卓越的國家中，選擇加拿大、美國、芬蘭、英國、韓國、日本、新加坡與澳洲國家就其建置電子化政府所設定的目標、策略、推動重點與未來方向、法源及推動組織等構面說明，並彙整如表 2.1。



表 2.1 世界各主要國家電子化政府發展特色

加拿大	
目標	公共服務管理提供的領導者
策略	<ul style="list-style-type: none"> • 以民眾為中心的服務 • 分三階段發展進行服務提供與改善計畫 • 以單一政府的思維來提供政府 e 化服務
推動重點	<ul style="list-style-type: none"> • 發展績效衡量工具，以民眾滿意度來決定計畫方向 • 規劃、訓練公務員使用網路服務顧客及與顧客互動 • 發展共通技術基礎架構，如數位簽章及網路環境
未來方向	<ul style="list-style-type: none"> • 提出服務轉型的方向以改善政府服務 • 著重多種服務通路的整合（臨櫃、電話、網路、信件等） • 提出分享服務的方式改善內部行政效率與效能
推動組織	<ul style="list-style-type: none"> • 國庫部（The Treasury Board of Canada Secretariat） • 公共工程及政府服務部（Public Works and Government Services Canada）
法源	<ul style="list-style-type: none"> • 隱私衝擊評估法 • 資訊近用法 • 個人隱私法
電子化政府網站	http://canada.gc.ca/
美 國	
目標	全世界資訊、服務和資訊系統最好的管理者、創新者和使用者
策略	<ul style="list-style-type: none"> • 民眾導向 • 結果導向 • 市場基礎
推動重點	<ul style="list-style-type: none"> • 提出 24 項跨政府部門服務及電子認證計畫以提供大眾一個信賴、安全與高品質的政府 e 化服務 • 以政府業務面為驅動力，建立美國聯邦政府企業架構（Federal Enterprise Architecture, FEA），作為政府改善的基礎
未來方向	<ul style="list-style-type: none"> • 持續修訂 FEA 架構 • 更多的政府單位採用 FEA 的架構，避免聯邦政府資訊系統重複建置，促進資訊的分享 • 建立資訊系統的支出與機關績效的直接關係，及使資訊系統的投資效益最大化
推動組織	<ul style="list-style-type: none"> • 預算管理局電子化政府及資訊科技辦公室（The Office of E-Governmnet and Information Technology, OMB）
法源	<ul style="list-style-type: none"> • 電子化政府法 • 美國資訊科技管理法 • 文書減量法 • 電子資訊自由修正法 • 政府資訊安全法 • 全球電子簽章及全國商業法
電子化政府網站	http://www.firstgov.gov/

表 2.1 世界各主要國家電子化政府發展特色（續前）

芬 蘭	
目標	全世界資訊社會最高度發展的指標國家
策略	<ul style="list-style-type: none"> • 改造行政管理作業及流程 • 鼓勵政府機關提供線上服務 • 改善線上服務的使用性、好用性及使用者的資訊素養 • 加強各機關間的協調
推動重點	<ul style="list-style-type: none"> • 透過統一的支援系統及共通的架構，降低有特殊 IT 功能需求部門的支出成本 • 政府不同機關間協調，整合 IT 基礎架構與分享的服務
未來方向	<ul style="list-style-type: none"> • 制定 2006 年至 2010 年的 IT 發展策略 • 為民眾與企業提供跨政府部門的整合服務
推動組織	<ul style="list-style-type: none"> • 國家資訊科技管理中心（State IT Management Unit） • 資訊社會委員會（Information Society Council）
法源	<ul style="list-style-type: none"> • 電子通訊資料保護法 • 公共機關電子服務與通訊法 • 政府資訊公開法 • 個人資料保護法
電子化政府網站	http://www.suomi.fi/english/
英 國	
目標	建構現代化、知識驅動之經濟體，成為世界上最佳的電子化貿易場所
策略	<ul style="list-style-type: none"> • 提供為民眾與企業設計的服務 • 建立分享式服務文化的電子化政府 • 增強能力、鼓勵合作、開放競爭
推動重點	<ul style="list-style-type: none"> • 建立政府 IT 專業，進行 IT 能力業務改造計畫 • 協助前端公共服務部門的 IT 改造計畫 • 創造有效率及共享的 IT 服務環境
未來方向	<ul style="list-style-type: none"> • 建立以民眾與企業為主的公共服務中心
推動組織	<ul style="list-style-type: none"> • 內閣辦公室電子化政府工作小組（e-Government Unit）
法源	<ul style="list-style-type: none"> • 資訊自由法 • 資料保護法 • 電子商業法 • 電子通訊法 • 隱私與電子通訊規章
電子化政府網站	http://www.direct.gov.uk/

表 2.1 世界各主要國家電子化政府發展特色（續前）

韓 國	
目標	建置整合的單一窗口，提供民眾最佳的服務，企業最好的經營環境
策略	<ul style="list-style-type: none"> • 改造政府行政流程，建立新的資訊系統 • 建立電子化政府單一窗口，提供整合式的服務 • 建立政府行政網路，改善機關效能，提供資訊基礎建設
推動重點	<ul style="list-style-type: none"> • 重新設計行政流程、建立資訊交換標準，及強化資訊基礎建設 • 在網路上提供民眾/企業單一窗口的服務 • 公開政府資訊於網路上，方便民眾隨時查閱 • 透過網路，加強民眾參與，如提建議、抱怨等
未來方向	<ul style="list-style-type: none"> • 提出 U-Korea，以 IT839 策略增進韓國的國內生產總值，於 2010 年國民所得超過 2 萬美金 • 由電子化政府邁向行動化政府，再以無所不在的政府服務為終極目標
推動組織	<ul style="list-style-type: none"> • 電子化政府推動委員會（Special Committee for E-Government） • 資訊化推動委員會（Information Promotion Committee, IPC）
法源	<ul style="list-style-type: none"> • 電子化政府法案 • 資訊化推動法 • 資訊推動與通訊網路使用與資料保護法 • 電子簽章法
電子化政府網站	http://www.korea.go.kr/eng/index_portal.html
日 本	
目標	建立「活力/安心/感動/便利」的 IT 社會
策略	<ul style="list-style-type: none"> • 對大眾提供更好的服務 • 改善業務流程與系統
推動重點	<ul style="list-style-type: none"> • 建置最先進的資通訊網路設施 • 強化資訊教育與人才培育 • 促進電子商務的交易發展 • 行政與公共領域的資訊化 • 確保網路的安全與可靠性
未來方向	<ul style="list-style-type: none"> • 電子化政府世界領先 • 創造全世界最先進的 IT 使用場所 • 建立亞洲資訊通信中樞 • 加強資訊安全
推動組織	<ul style="list-style-type: none"> • IT 策略總部（IT Strategy Headquarters） • CIO 會議（CIO Council）
法源	<ul style="list-style-type: none"> • 電子簽章與憑證服務法 • ICT 基本法 • 線上服務法 • 電子投票法 • 電子文件法
電子化政府網站	http://www.e-gov.go.jp/

表 2.1 世界各主要國家電子化政府發展特色（續完）

新加坡	
目標	全球領先的電子化政府，提供最佳的數位經濟服務
策略	<ul style="list-style-type: none"> • 資訊通訊產業的互通、創新和合作 • 數位交換 • 成長的引擎 • 政府和企業變革
推動重點	<ul style="list-style-type: none"> • 提升基礎建設 • 發展 ICT 能力 • 改善電子公共服務品質 • 提供給民眾更好的服務與更多的參與
未來方向	<ul style="list-style-type: none"> • 未來 5 年的電子化政府發展計畫 iGov2010 • 第三階段的電子化政府行動計畫
推動組織	• 資通訊發展局 (Infocomm Development Authority)
法源	• 電子交易法
電子化政府網站	http://www.gov.sg/
澳洲	
目標	電子化政府的領導者，利用科技改造以民眾為中心的效率型政府
策略	<ul style="list-style-type: none"> • 更好的服務，更好的政府 (2002) • 反應型的政府 (2005-2006)
推動重點	<ul style="list-style-type: none"> • 憑證管理機制及政府機關間資料交換分享 (Fedlink 計畫) • 各項便民創新服務 • 整合政府跨機關網站，公開政府資訊 • 跨政府機關之流程整合計畫
未來方向	<ul style="list-style-type: none"> • 使用創新技術 • 與產業結合 • 推動組織與國際合作
推動組織	• 澳洲政府資訊管理辦公室 (Australian Government Information Management Office)
法源	• 電子交易法
電子化政府網站	http://www.australia.gov.au/

資料來源:行政院研考會 2008.11.10

這些國家推動電子化政府的政策與經驗有如下的共通點：

- 一、從網路基礎建設著手，奠定電子化政府推動基礎。
- 二、以民眾為核心，提供顧客導向的服務。
- 三、提供線上服務。
- 四、提升政府效能。
- 五、帶動產業與國家經濟的成長。
- 六、以電子化政府做為政府改革的重要工具。

此外，再參酌布朗大學（Brown University）、世界經濟論壇（World Economic Forum, WEF）、Accenture 及聯合國等機構的國際電子化政府評比研究，以及上述國家電子化政府推動情形，電子化政府的發展趨勢可歸納如圖 2.1：



圖 2.1 電子化政府發展趨勢

資料來源：行政院研考會,2008

一、強化深度服務

主要國家電子化政府提供服務的項目涵蓋範圍非常廣，服務大部分皆已上線，惟各項服務內容多以機關本位為出發點，較缺乏跨機關整合性的服務，服務的成熟度較低。從服務顧客的角度思考，政府如何使民眾能自我服務，自行取得所需的資料與服務；政府服務人員如何快速的滿足民眾個別的需求；如何經過最佳的流程改造以減少書證謄本的使用；如何使資訊流順暢的跨越政府部門，真正落實一站式的服務，乃今後電子化政府的發展重點。

二、整合多元服務通路

由於資訊的透通，今日民眾對資訊的掌握與對政府服務的期待越來越高；民眾期待政府提供一個有效率、有效能且能滿足他/她們個別需求的服務。民眾期望以最方便的方式（如利用電話、Email、網站、臨櫃、郵件、或簡訊等方式）與政府進行互動。是以，政府要考量如何整合多元服務通路，提供高品質服務，一方面能提供民眾最方便、最即時的服務，同時降低政府服務成本與提高服務效能。政府服務通路的多元化，使民眾與政府打交道時，除了可利用傳統臨櫃或線上繳費的服務外，更可就近在便利商店進行 24 小時的繳費服務。

三、加強資訊安全與隱私

資通訊技術提供電子化政府發展的動能，創造服務的便利與價值，但面臨網路攻擊的威脅也與日俱增，資訊安全的防護已經成為電子化政府計畫的優先考量，各國政府紛紛擬定資訊安全政策，採取資訊安全防護措施，以確保個人隱私及資料的安全性與政府 e 化服務不中斷。

四、服務行動化

近年來隨著資通訊技術的快速發展與普及，有線與無線、語音與數據、通訊與廣播等整合的匯流網路，資通訊技術之間的界線變得相當模糊，並逐漸融入一般民眾生活當中。未來的資通訊發展已朝向一個無所不在（biquitous）的網路社會邁進，未來在「無所不在」理念下，服務將不受時空限制，如何利用新的技術開發出各種不同的使用介面如手持式設備（手機、PDA）、資訊家電等提供行動化、主動化、隨手可得的政府服務，利用無線寬頻環境，透過無線傳輸方式，進行語音溝通、查詢資料、資訊交換、交易或購物等的行動服務，將是下一波的重點。例如國防演習通告、特別天氣報告、重大節慶煙火燃放、法院傳票、兵役通知、交通罰單、拖吊通知、車輛管制措施及施工通知等重要訊息，主動發送到民眾的各類型手持式設備，提供即時而便利的服務。

五、創造數位機會

近幾年來，由於資通訊技術的引用，進一步擴大了社經、族群與地理所造成的差異性，這就是俗稱的數位落差，造成競爭的不公平。2005 聯合國的全球電子化政府調查顯示，開發中國家與已開發國家的電子化服務差距愈拉愈大，如何縮短差距，甚而利用資通訊技術來為偏遠地區創造數位機會，將是未來各國努力的方向。

六、擴大公民參與

未來電子化政府的發展必須能滿足民眾需求，發掘民眾的需要，經由民眾主動的參與，創造公共價值。政府要能傾聽民眾的聲音，了解民眾的需要，規劃出適當的機制與工具，讓人民可透過網路或其他管道參與公共政策主題的討論或面對面的實體討論，經由意見的交流，有助於政府將民眾的意見納為決策依據（行政院研考會,2008）。

三、我國電子化政府之服務與應用

台灣推動電子化政府的目的就在運用前瞻的資通技術應用，建立縣密便捷的政府服務網絡，提供主動關懷、隨手可得的資訊服務，創造弱勢族群公平參與經濟社會活動的機會。台灣電子化政府先後實施「電子化/網路化政府中程計畫」、「電子化政府推動方案」及「挑戰 2008 國家發展重點計畫」e 化政府分項計畫，完成政府網路基礎建設及網路多元服務等主要任務，並參考世界先進國家的經驗，積極推動電子化政府跨機關創新服務，從使用者的需求面思考，深化網路便民服務，推動顧客導向的服務流程改造工作，將分散在各機關的資源整合起來，讓民眾與企業可以在任何時間、任何地點、透過多種管道快速、便捷地得到政府的各項合宜貼心服務。

我國「電子化政府推動方案」計畫內容主要包括：賡續推廣政府機關網站建置，提供線上服務；推廣政府機關公文電子交換；制定電子簽章法，繼續發展電子憑證體系；啓用「我的 e 政府—電子化政府入口網」；建立「電子化政府網路文官學院-地方e學中心」，推動網路學習；加強縮減數位落差工作推動，建置偏遠地區資訊服務點等。行政院於 2002 年 5 月核定通過「挑戰 2008：國家發展重點計畫（2002~2007）」，這項計畫下之「數位台灣（e-Taiwan）計畫」更包含了「e 化政府」共 19 項推動計畫（詳表2.2）。

表 2.2 「數位台灣計畫」下「e 化政府」計畫項目

政府線上服務	政府效能提升新利器
1.政府整合服務單一入口	1.公文交換 G2B2C 計畫
2.戶政 e 網通	2.政府機關視訊聯網系統計畫
3.地政 e 網通	開放政府數位資訊
4.稅務 e 網通	1.國土資訊系統計畫
5.監理 e 網通	2.全國檔案資訊系統
6.商工行政服務e網通	3.防救災資訊系統
7.全球投資審議管理資訊系統	4.公共工程資訊系統
8.衛生局所網路便民服務計畫	5.全國建築管理資訊系統
9.智慧財產權e網通	6.營建知識管理系統
10.法務資訊便民e化服務	7.防救災緊急通訊系統整合建置計畫

資料來源:行政院研考會（行政院研考會,2008）

推動電子化政府的主要目的，在於藉助資訊通訊科技 ICT 提升政府機關行政效率，提供滿足民眾需求的便捷多元服務。地方政府是為民服務第一線窗口，與民眾接觸機會頻繁，利用 e 化提升服務效能，帶給民眾的便利感受是最直接的。近年來，各地方政府除依據各自地域特色發展 e 化業務，並配合中央 e 化政策積極推動，成效已逐漸展現。其中配合中央 e 化的計畫如機關表單簽核流程自動化、知識管理系統推廣與運用、資訊共通服務平台之創新應用、資訊安全、網站雙語化、推動自由軟體於辦公室自動化之應用等；配合經濟部工業局的無線寬頻計畫推動；配合內政部之國土資訊系統基礎建置計畫；台東縣政府配合「台東縣縣民服務中心」之成立，特規劃建置「台東縣政府縣民服務中心 Contact Center 系統」，運用互動式語音導引、網際網路查詢、簡訊發送等多管道之服務與回覆處理機制，及連結公文管理系統資料庫，嚴控作業流程之稽核及管理措施，有效轉變民眾對該府強化服務品質的信心，達到一處送件、全程服務的快速及便捷的整體目標。

四、小結

在資訊改造全面實施之後，政府將建構一個全新的資訊應用環境，機關間的資訊交換與整合運用，將更為便利與普及。今後的跨機關創新服務，不以政府機關縱向與橫向資訊整合與創新服務為限，亦將延伸及串連政府與企業及各界的服務。從先前的「科技創新」進展到當前的「服務創新」，再邁向「生活體驗創新」，透過各種管道，主動服務到家，深入到每一個家庭與個人，讓電子化政府成為民眾的生活好幫手。

第四節 台東縣政府縣民服務中心之簡介

一、設立背景

台東縣因地理環境特殊，南北端距離長達 174 公里，民眾往返縣府洽公所耗成本不貲。因此系統於規劃時即導入主動服務之精神，希望透過縣政府的主動服務，民眾可清楚瞭解所申辦案件的過程，免除民眾不必要的疑慮與等待，民眾可透過路申請服務或查詢案件，減少往返長途奔波的次數。

台東縣位居台灣東部，資訊傳遞相較其他地區遲緩，公務員對於激發創意改變服務模式趨於保守，為提升公務員接受公務機關務求新求變的趨勢，並能藉由資訊化、電子化的發展，適時提供創新、變革的有利條件與工具協助提升為民服務品質的信心與能力，規劃將各項業務加以整合，提供一處公共服務空間，建構民眾與政府間互動平台，改變民眾對政府機關官僚式服務的刻板印象，達到一處送件全程服務的快速與便捷是必要亦是時代走向。為達此目的，除需籌建舒適與清淨的服務空間外，更需充分運用、整合現代化資訊科技協助，讓單一窗口服務、縮短流程、網路申辦、延伸服務據點、資訊公開透明、跨機關整合服務……等創新服務得以一一實現。因此，於 2002 年開始規劃「台東縣民服務中心」，2005 年 5 月啟用，提升行政效能與便民服務品質（台東縣政府,2005）。

二、功能及特性

台東縣政府因地理環境及人口分佈等因素，在規劃縣民服務中心時即導入網路脈絡、全功能單一窗口之主動服務精神，讓民眾到縣府洽公，只要到縣民服務中心，就可以清楚了解所要申辦案件之應備文件、程序及流程。並且將戶政事務所、地政所、稅捐稽徵處等工作站延伸於此，免除民眾不必要的等待，民眾亦可透過網路申請服務或查詢案件，減少往返本府之奔波次數，為全國首座設置於縣府外的多功能服務中心。

2005 年 5 月開始啟用的台東縣政府縣民服務中心提供服務功能如下(台東縣政府,2005)：

一、Contact Center 資訊服務平台

(一) 語音查詢功能

民眾可運用互動式之語音導引功能，輸入申請文號查詢，或直接轉接服務人員協助查詢，系統連結至公文管理統，快速取得申請案件流程及處理狀態以語音答覆申請人。

(二) 網際網路查詢功能

建置台東縣政府縣民服務中心專屬入口網，導引民眾方便快捷查詢申請案件，快速回應申辦案件流程及處理狀態。

（三）簡訊發送服務功能

有效讓民眾不必出門輕鬆取得申請案件處理情形。申請資料欠缺、申請資格不符，均由系統發送補件或退件簡訊，自動通知申請人備齊應補資料或取回不符資料，降低民眾因文件不齊之遭退件率，縮短等候時間。申請完成案件，系統主動發送簡訊，通知申請人領取。

（四）表單下載功能

民眾可透過台東縣政府縣民服務中心網站下載各項申請案件應備文件及申請書表，降低退件率，節省時間。

（五）整合公文管理系統，有效管制申請案件進度

申請案件透過登錄、查詢、管制及統計等功能，嚴格管制進度，掌握每件申請案件流程，期望達到件件依限完成之行政效率。

二、多功能服務櫃台

整合與民生相關的申請案件共 128 項，以包裹式服務方式，一處送件，全程服務之精神，無須耗民眾心力，享受完整服務。多功能櫃台能順利運作，係透過機關內部資訊系統的整合、櫃台人員之專業訓練、標準化的作業流程、橫向聯繫的完善等等機制結合而成，讓承辦人員無須與民眾直接接觸，得以專心處理業務，降低公務處理錯誤率。民眾也無需奔走於縣政府及其他機關之間，達到民眾與機關雙贏的效益。

三、延伸服務據

台東市區之公務機關分散各地，地政所、稅捐處距市區約三公里路程，民眾常因欠缺一份簡易資料，往返奔波數公里遠路程，耗費民眾時間、金錢與精神。為了提升服務品質，台東縣政府運用橫向整合概念，克服處機關申請服務，延伸戶政、地政、稅捐等三個機關在台東縣政府縣民服務中心，民眾申辦案件需檢附資料，一處即可申請完成，大幅提服務品質。

四、免下車申辦車道

2002 規劃「台東縣民服務中心」時，考量民眾停車問題恐將隨著地區發展，空間愈來愈少。為有效縮短民眾等候時間，降低因停車困難造成的民怨，在為民服務理念堅持下，全國首座「申請案件專用車道」在台東縣民服務中心誕生，民眾不必下車，服務專人即趨前詢問，三分鐘內即可領到簡易申辦案件，企業化運作模式，由官民之間的「管理關係」轉化為「夥伴關係」，讓服務品質的提升向前邁進。

五、免費專業諮詢服務

專業諮詢服務可以弭補機關專業服務人力不足現象，特別聘請本縣具法律專業、地政法令專業、建管法令專業人士擔任志工，分別安排時段提供民眾相關法律問題的諮詢解答服務，充分運用社會資源，協助解決民眾問題。

六、整合專業申請及諮詢服務

整合與民眾及特殊族群切身有關之服務單位「消費者保護中心」、「榮譽國民服務專區」、「外籍人士服務區」、「長期照顧管理中心」、「心理衛生中心」等專業諮詢單位在縣民服務中心，無論任何問題，民眾均能一次獲得協助。

七、規費收繳服務

(一) 一般規費

申辦案件免不了有規費繳納問題，為達到包裹式完整服務，延伸本府規費系統，規費均可繳納，減少民眾耗時往返路程與次數，提升公務處理品質。

(二) 營建空污費

為減少民眾奔波，並能提供舒適等待空間，整合營建空污費核算收費櫃台確達到「以客為尊」的優質服務。

八、多管道申訴服務

縣民信箱、話務處理小組等申訴管道，民眾可透過網路表達對個人權益、縣政建言、服務改善、環境髒亂、施工妨礙、個人權益、道路損壞、公務員服務態度等意見，一通服電話，立即作成記錄，請業務單限期處理。(台東縣政府,2005)

三、運作效益

台東縣政府縣民服務中心運作後，由每月約受理 3500 件人民申請案件/次增加至目前每月約 9000 件/次。由於服務場所舒適、親切的服務人員、快速便利的申辦服務，顛覆傳統模式。對台東縣民眾而言，減少到各機關奔波；對公務人員而言，受理案件由縣民服務中心取代，府內員工減少案件受理，也減少與民眾直接面對面的接待時間，有多餘時間從事思考性質工作，提升公務處理品質。因此，縣民服務中心之設置看似可創造出本府與民眾雙贏的局面。茲將台東縣政府縣民服務中心運作效益分析如下：

一、多功能單一窗口服務，目標明確

台東縣政府縣民服務中心的設置，重新整合縣府內部服務模式，藉由資訊化整合、文件標準化、作業流程標準化、單一窗口服務櫃台，民眾輕鬆送件，並可透過電話語音或網路快速查詢案件進度，作業流程透明化。

二、顧客導向，顛覆政府服務傳統模式

多元整合服務、客製化服務、多語服務、免下車服務、走動式服務等，在台東縣政府縣民服務中心變成一種習慣，民眾視縣民服務中心為方便的好鄰居。櫃台人員取代多數承辦人員先行初審案件。對公務員而言，減少繁雜的初審手續，盡心盡力處理公務，提升公務處理品質。

三、跨機關整合，節省民眾時間金錢

戶政、地政、稅捐工作站的延伸以及規費、營建空污費櫃台設置、多功能櫃台的設置，改變過去民眾申請案件，往返各機關間申請文件。本縣幅員遼闊南北狹長，偏遠鄉鎮民眾來往縣政府及機關之間，往往需耗費一天以上的時間，精神體力與時間的付出成本甚高。縣民服務中心設置後，系統整合、標準化作業及人力的結合，提供跨機關單一窗口服務，大幅節省民眾時間與舟車里程。

四、強化公務員主動式服務精神

全面品質管理是企業界一直要求的目標，政府機關公務人員對於為民服務觀念一向薄弱，強化公務員主動服務之精神，以民眾免下車的服務模式，已實際達到「主動服務」的目標。

五、改造流程，提升行政效率

行政機關缺乏效率，一向為民眾所詬病，流程的改造、橫向的溝通是人民申請案件加速完成的關鍵。目前完成檢討一百多項申請案件標準作業流程，行政人員如能有效奉守，是民眾之福（台東縣政府,2005）。

四、小結

為民服務工作除要與時俱進、提出新的推動方向外，也必須引進新的工具和方法。台東縣政府縣民服務中心就是在這種觀念的助瀾下而成就，我們希望在政府良善治理原則引導下，更為重視為民服務工作上政府提供的責任、透明與分權。除延續現有全面品質管理標準優質服務的精神外，更應導入政府資訊流通以及政府創新服務整合之理念，希望達到「持續推動民眾滿意服務」、「確保民眾知的權利與資訊使用權」、「鼓勵機關提供創意整合服務」等新的變革目標。

然而，台東縣政府縣民服務中心運作四年以來，仍存在諸多問題，例如業務單位常常提出人力歸建之要求、不願再擔負人事費用、籌不出人事費無法續聘、臨時調回人力協助其單位會議或活動、缺乏整合服務項目至縣民服務中心意願、消極的不願配合檢討改善服務流程、墨守成規，排斥資通科技之應用、堅守本位主義，缺乏橫向溝通協調，造成案件遲遲無法獲致解決，以及縣民服務中心櫃台服務人員皆任用臨時人員及工友，素質不一，一旦人員異動，常需耗費諸多時間與金錢進行職前教育訓練……等問題，有待本研究深入探究原因，找出有效的解決方案。

第三章 研究設計

本研究在於探討政府機關在第一線設立服務中心是否有其必要性，以及設立後其運作與管理有無更有效的方案。服務中心的設立對於政府為民服務品質及行政效能能否有所提升，進而對其產生的問題探究原因，並據此提出可行的解決方案。本章將依據本研究所欲探討之主題，建立架構，以質化觀察及深度訪談方式，深入瞭解個別受訪者的經驗、想法及建言，以探究其意義。

第一節 研究架構

本研究依據前述之研究動機、研究目的並經由文獻探討參考各種理論，對以往相關之研究與理論加以整合、分析、並針對探討之內容，提出本研究之研究架構，以質化研究中之深度訪談法，藉由半結構的訪談進行深度訪談，藉以蒐集資料。本研究所要探討台東縣政府服務中心的管理運作與功能，對為民服務品質的提升是否有所助益進而探討其設立價值。旨在深入解析其對政府行政效能之影響，再以其對台東縣之影響層面，就「管理運作」與「為民服務品質提升」二個面向進行研究。將研究架構建構如圖3-1。

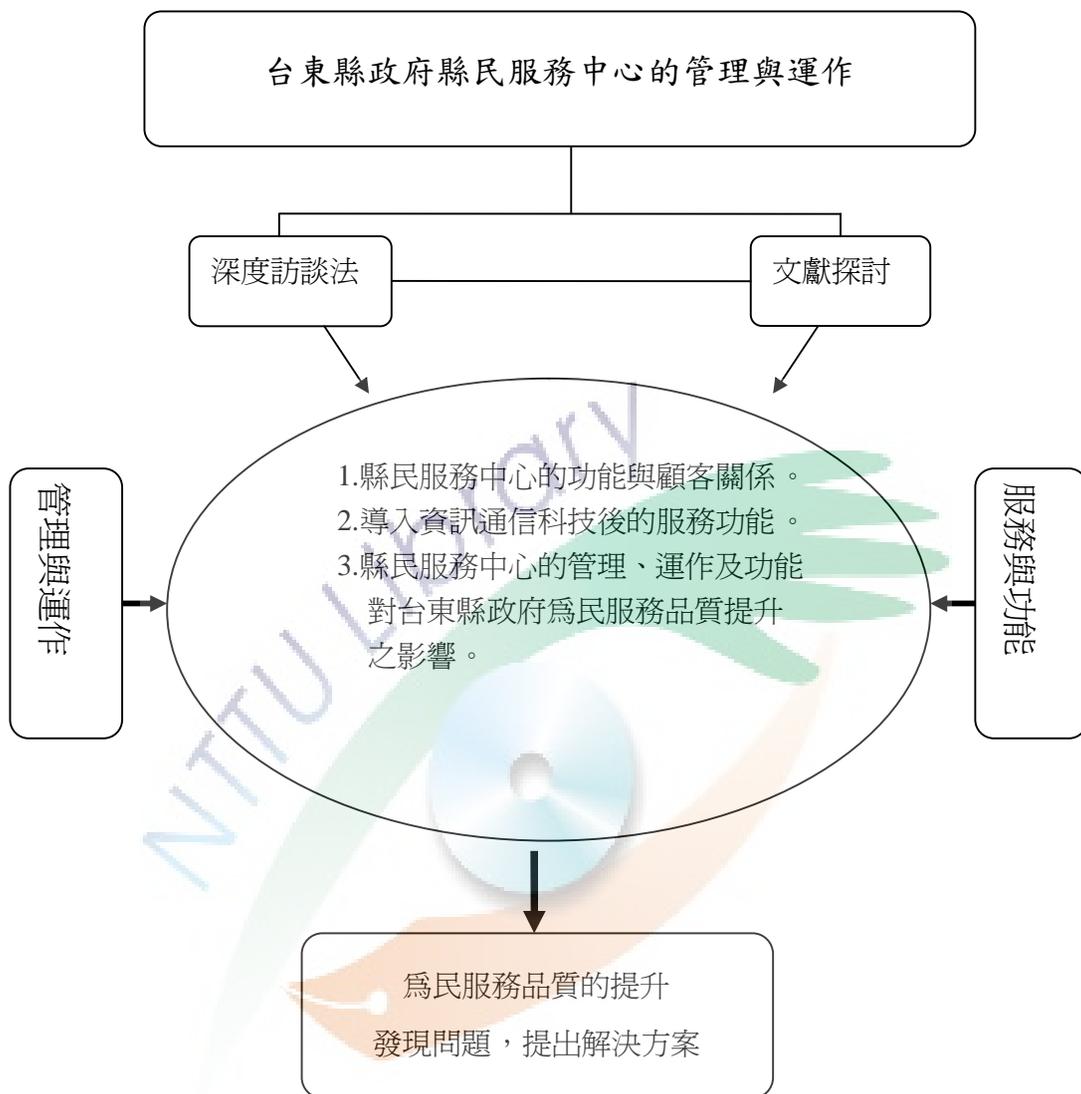


圖3-1研究架構圖

第二節 研究方法

本研究與公共政策研究及其他各種學科的研究一樣，通常是從以下四種研究方法選擇一種以上應用之，第一種為文獻分析法，指政策分析人員蒐集與某項政策問題有關的資料，進行靜態性與比較性的分析研究，以了解問題發生的可能原因，及可能產生的結果。第二種研究方法為訪問法，也稱為晤談法，由本研究之研究人員，透過面對面交談或訪問的方式，蒐集受訪者對某些問題之看法或意見，作為研究分析基礎的作法。第三種研究方法為問卷法，通常是採用郵寄問卷的方式。第四種為觀察法，指由政策分析人員或問題解決者，親自或派員前往政策運作現場，進行實地的觀察並作成紀錄，以蒐集必要的資料，做為進一步統計、分析、解釋的依據。

為期達到研究目的，茲將本研究之研究方法說明如下：

一、文獻分析法

文獻探討法也稱為文件分析法或次級資料分析法，是一種最為簡便的研究方法，此種研究方法可以幫助我們瞭解過去，重建過去，解釋現在，以及推測未來；藉此可以幫助研究順利進行（葉至誠、葉立誠，1999）。也就是廣泛蒐集政府機關有關為民服務、電子化政府、第一線行政、顧客導向等等議題相關之各種研究論述，分析內容作為自己研究的基礎。本研究蒐集政之相關期刊、研究論文、書籍、法令規章、政府出版品以及報章雜誌等文獻資料，作為立論基礎。

二、訪談法

深度訪談法基本上是由研究者針對研究目的與受訪者進行互動，在針對由受訪者所提出的特殊主題加以追問。在發問、聆聽的過程中，詮釋其對本研究的意義，然後深入地挖掘之前的答案並架構另一個問題（李美華等譯，2004）。也就是說，透過訪談的方式，瞭解一些無法從文獻中獲得的有關實務面的問題與相關因素。為彌補文獻的不足，本研究亦採用深度訪談方式，就研究的議題，訪談台東縣政府內對為民服務工作推動、資訊通信整合技術習有專精及實際參與服務中心規劃運作具有實務經驗者，包括民政處處長、民政處戶政科科長、人事處科長、戶政事務所主任、稅務局局長、地政所主任、計畫處科員、台東縣政府縣民服務中心櫃台人員、台東縣議員以及提供免費諮詢服務之地政士、律師等進行訪談，由訪談中深入瞭解問題之所在，並提出具體可行的方法。

第三節 研究對象

本研究之研究對象之係以在台東縣政府任職及從事為民服務相關業務及第一線行政相關人員為對象，以及辦理為民服務業務相關之單位有民政處、人事處、計畫處等相關人員為訪談對象，民政處負責本縣第一線行政戶政事務所之業務規劃，選定民政處處長、戶政科科长為訪談對象。人事室負責員工為民服務績效考核工作，選定人事處考核訓練科長為訪談對象。計畫處負責電子化政府相關業務之規劃運作，選定計畫處資訊科科长及實際從事縣民服務中心管理運作之科員為訪談對象。

另一部份為實際在台東縣政府縣民服務中心櫃台服務人員五名，以及免費協助縣民服務中心辦理諮詢服務之律師、地政士各一名，長期從事為民服務工作之台東縣議員一名，再其次為到縣民服務中心洽公民眾約五名，均設定為本研究之訪談對象。研究對象簡介如表3-1受訪者基本資料表：



表 3.1 受訪者基本資料

在訪談記錄中的代號	服務機關	職 務	學經歷	備 註
A	台東縣政府	民政處處長	警政人員、計畫處科長、專員、參議	長期從事為民服務及協助提升服務品質考核工作
B	台東縣政府	民政處戶政科科长	警政人員、戶政所股長	長期從事為民服務及協助提升服務品質考核工作
C	台東縣政府	計畫處資訊科代理科長	資訊科科員 資訊科分析師	長期從事為資訊業務推展及協助提升服務品質資訊推動工作
D	台東縣政府	計畫處科員	地政所課員 人事人員	內部人員 負責縣民服務中心管理規劃與運作
E	台東縣政府	計畫處臨時僱員	臨僱人員	內部人員 負責縣民服務中心管理規劃與運作
F	台東縣政府	台東縣政府	工友	內部人員 受理簡易申辦櫃台業務
G	台東縣政府	臨僱人員	臨僱人員	內部人員 受理簡易申辦櫃台業務
H	台東縣政府	臨僱人員	臨僱人員	內部人員 受理簡易申辦櫃台業務
I	洽公民眾			外部人員 申請簡易工作站或車道事項
J	洽公民眾			外部人員 申請簡易工作站或車道事項
K	洽公民眾			外部人員 申請簡易工作站或車道事項
L	洽公民眾			外部人員 申請簡易工作站或車道事項
M	洽公民眾			外部人員 申請簡易工作站或車道事項
N	洽公民眾			外部人員 使用綜合櫃台申請及繳費民眾
O	洽公民眾			外部人員 使用綜合櫃台申請及繳費民眾

附註：內部人員係指實際從事台東縣政府為民服務相關事務及第一線行政人員，外部人員係指台東縣境內實際從事為民服務相關業務人員及一般洽公民眾。

第四節 研究工具

本研究使用的質性研究工具有：研究者、參考文獻、訪談大綱、訪談備忘及錄音設備等，茲分別說明如下：

一、研究者

在質的研究方法中，研究者即是工具，且質的資料之信度與效度，相當大程度取決於研究者的方法論、技巧敏感度與誠實（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。范麗娟（1994）認為，訪談的有效工具為訪談者所扮演的角色，以是否有豐富的想像力、敏銳的觀察力及高度的親和力，為整個研究能否成功的關鍵（范麗娟,1994）。

因研究者本身就是一個研究工具，研究過程是先從觀察縣民服務中心服務人員及洽公民眾之行爲及態度，再進行訪問受訪者情境的過程。所以，在訪談中，研究者應期許自己扮演好一個有效的溝通者，說明本研究的目的、訪談進行的方式、訪談錄音及相關的保密措施。爲了試著捕捉受訪者主觀的觀點，訪談過程中必須以良好的溝通能力與技巧，並以廣角方式鉅細靡遺地描述，才能獲得豐富且深入的資訊。研究者也應盡力做好一個觀察者的角色，期許自己抱持著開放的心，不帶有任何預設立場進入研究現場，用開放敏感的觸覺去接收受訪者在訪談過程中，以說故事的方式所傳遞出的非口語訊息與當下的情境脈絡。總之，研究者的角色、能力、知識與敏感度會影響研究結果的呈現。因此，研究者要做一個控球的人，以期能深入紮實的取得資料。

二、參考文獻

研究過程中蒐集與爲民服務、顧客導向、電子化政府及設有服務中心之相關縣市政府之相關文獻資料、政府出版品及報章雜誌等進行研究，以擬定訪談的大綱，並與訪談所得資料相對照。

三、訪談大綱

本研究主要目的，是探討台東縣政府縣民服務中心之管理運作與設立價值的相關問題以及探究可行的解決方案。在瞭解縣民服務中心設立之後，對於服務流程透過資通科技的整合運用，及組織內部管理運作過程中產生問題的原因及解決的途徑，此過程及經驗非靜態的現象，而是具專業且持續進行的動態過程，若採用量化研究並不能探究其歷程的本質，也無法將其經驗感受完整呈現。故本研究採質性研究之訪談方法，並採以半結構式方式進行，以建立研究者與受訪者之間的親密對話，藉以探究問題真實面。

本項訪談大綱，經指導教授指導，並於九十七年十一月間謹請七位具有為民服務及電子化政府等研究背景的學者與經驗豐富的專家提供意見與建議，針對訪談大綱內容加以檢視鑑定，並請提供修正寶貴意見，以確定訪談內容之適當性。有關專家部分以現任或卸任執行或參與為民服務相關人員為主，專家學者名單如表3-2所示。

表3-2 學者專家名單一覽表

編號	姓名	身份	服務機關與職稱	備考
1	李玉芬	學者	台東大學教授	教授
2	蔡西銘	學者	台東大學副教授	副教授
3	陳明仁	專家	現任台東縣政府 民政處處長 空大台東中心兼任 講師	長期從事為民服務業務 推展與規劃工作
4	曹劍秋	專家	現任台東縣政府 縣長室秘書 前台東縣政府計 畫處資訊科科長	長期從事台東縣政府 電子化政府推動工作
5	陳英忠	專家	現任台東縣稅務 局局長	長期推動機關為民服 務工作
6	張德松	專家	現任台東縣政府 民政處科長	長期協助推動為民服 務工作
7	張卓然	專家	台東縣議會議員	長期從事為民服務工 作

四、訪談備忘及錄音設備

本研究主要是希望藉由訪談過程中，探究台東縣政府縣民服務中心內部組織人員對服務中心之人力運用及教育訓練等管理運作面，以及到縣民服務中心洽公之外部人員，對於服務流程、受理方式及運用資通科之導入與否是否對服務中心的設立價值具有影響等問題進行訪談。在訪談之前，需準備錄音機予以錄音，先確定錄音設備是否有足夠的存檔空間，電池是否能正常使用。為避免錄音中斷，需備用一份新的電池及錄音帶。在訪談之前，需要錄

音時將先告知受訪者，並徵求受訪者的同意後再全程錄音，俾便做為日後資料整理分析之用。在訪談的同時，研究者要儘量採取低姿態將本身的想法拋開，完全聽取受訪者的例證說法及心情故事。研究者也在訪談大綱上，將受訪者重要的詞語、關鍵字及重大發現紀錄下來，做為訪談中深入發問的提示，並在資料分析整理階段能提供有意義的訊息。

第五節 資料蒐集處理與分析

本研究採質性研究，其最重要的是將所蒐集到的資料予以分析、詮釋以及呈現發現結果（吳芝儀、李奉儒譯，1995）。因此，本研究將對於台東縣政府縣民服務中心之為民服務品質、服務的流程、服務人員之態度、資訊整合技術與第一線行政人員對於管理運作制度面等問題進行研究，並對研究資料進行分析、處理，再將結果呈現。另資料之蒐集處理及分析過程中，研究的信度與效度問題是常遭受質疑的。茲分述如下：

一、資料蒐集處理與分析

一、資料的蒐集過程

- (一) 研究者將先行與受訪對象約定訪談時間，告知本次訪談之目的、程序及所需時間約一至二小時，並於受訪者同意後先將訪談大綱送交給訪談對象。
- (二) 徵求受訪對象之同意，於受訪時進行全程錄音，以增加研究之效度。
- (三) 訪談前，由訪談者找適當地點以利訪談之不受干擾，並於訪談時一邊摘要紀錄受訪者的言談，一邊進行錄音，俾便訪談後逐字稿之整理。

二、資料處理

本研究以訪談台東縣長期從事為民服務工作、參與縣民服務中心之規劃、管理、運作以及實際進入縣民服務中心洽公之民眾等進行訪談，將所蒐集到的資料予以分析、詮釋，藉以呈現所發現的結果，本研究之步驟分述如下：

- (一) 先將全部錄音帶完整聽完一遍，並著手謄寫逐字摘要稿。
- (二) 將逐字摘要稿確定初步編碼架構。

- (三) 進行開放式編碼過程，將各逐字稿摘要稿予以編碼，並放入適當編碼系統中。
- (四) 編碼重整，將已完成之開放式編碼系統與尚未編碼之資料予以合併或創造新的編碼類別。
- (五) 針對完成後的編碼系統進行討論並修訂編碼歸類。
- (六) 撰寫編碼後的意義詮釋及解釋。
- (七) 初步解釋完成後，與同學、台東縣長期從事為民服務工作、推動縣民服務中心規劃及協助推動電子化政府之相關人員與指導教授相互討論，並與文獻探討相對照，專心投入於研究中約半個月。
- (八) 半個月後，重新審視編碼系統。
- (九) 初稿完成後，再與相關人員進一步討論。
- (十) 討論後，進研究內容的再度詮釋。

三、資料分析

由訪談所得到龐雜的資料，必須經由整理、歸類、分類、分析等過程，才能成為有意義且可用的資料，基此，本研究擬運用之資料分析步驟如下。

(一) 資料編碼

本研究之編號方式，對受訪者的姓名採保密方式，分別以英文字母代替，第一碼為英文字母大寫 A-X，小寫 a-e 代表受訪者名字代碼；第二碼為阿拉伯數字，代表受訪者對第幾個問題的回答，第三碼為阿拉伯數字，代表受訪者對第幾個問題子題的回答。例如，A-2-1：即表示第一位受訪者第二題的第一個子題的回答。

(二) 資料整合

研究者將以錄音方式蒐集訪談對話，盡量使受訪者的原因重現，再反覆閱讀逐字稿的內容，逐句或小段落檢視資料內容，並將重要的句子標記，列出資料中所呈現的主題或概念，概念化之後以適當的名詞命名。將個別概念資料予以整合，選取具代表性的句子為例證，加註個人的看法與文獻探討相對照後加以詮釋。

(三) 資料分類

本研究係要透過縣民服務中心之內部組織與運作過程及運用資通科技的整合技術對民眾洽公之影響，以探討為台東縣政府縣民服務中心設立所遭遇的困境及問題，以及問題產生的原因，以提出改善對策，將從設立的必要性、管理運作及服務品質及功能三個面向來進行分類。

(四) 資料分析

最後將分類之後的可用資料，逐一說明分析，以釐清縣民服務中心管理運作困境及其原因，提出可以改善的方法，最後以台東縣政府縣民服務中心的設立以及實施以來的成效進行分析。

四、結果的呈現

質性的研究是探索式、發現式的，本研究在進行過程中，是從觀察及訪談第一線行政人員服務情形及洽公民眾之洽公情形發現問題、蒐集資料、分析等，同時循環反覆思考，整個研究過程中，要如何去呈現研究結果是很重要的。在訪談結束後，研究者獲得大量內容豐富且生動的逐字稿，以及進入研究場域，所獲得的個人經驗、感受與反思結果，要怎樣呈現研究結果，對研究者是非常重要的決定。因此，本研究將得到的資料經過分析步驟，並透過反覆閱讀每位受訪者的逐字稿，如有不清楚或不確定的情形時，再以電話或再度前往拜訪查詢，使訪談內容獲得一個整體的瞭解後，謄寫內容形成有意義的句子，將有意義句子萃取出意義。

故本研究發現將清楚的描述出所發現的意義、中心主體及整體基本架構，並依各主題之意義列舉相關的訪談內容，訪談內容以細明體區分表示，使讀者有身歷其境的感受與體驗，可從台東縣政府縣民服務中心的管理運作實務及實際執行人員的觀點，進而瞭解工作人員所工作困境的發聲。

二、研究的信度與效度

本研究係以質性訪談方式進行，是研究者訪談與縣民服務中心有關之受訪者一個互動的過程，不是將在訪談之前已經存在的事實挖掘出來，是不斷在互動過程中創造新的意義或感受。在社會科學領域中，幾乎沒有一位質性研究者，不會被質問研究的「信度、效度」問題（胡幼慧,1996）。Lincoln & Guba 認為，信度是指測量程序的可重複性（relication），效度則是獲得正確答案的程度。是指可靠性（dependability）、穩定性（stability）、一致性（consistency）、可預測性（predictability）與正確性（accuracy）（胡幼慧,1996）。因此在控制質化研究的信度與效度上，提出了四種評估質化研究的標準（吳芝儀、李奉儒,1995）。

一、可信賴性（credibility）

可信賴性就是研究結果的「真實價值」與「內在效度」相當，針對本研究資料的真實程度，即研究者真正觀察到所希望觀察的。研究者在與受訪者進行深度訪談的過程中，都以尊重的態度、同理心的感受，認真用心的傾聽、紀錄，使受訪者能完全信任，毫無保留的表達自己本身的經驗與感受，分享心得與建立良好互動關係，能夠蒐集到受訪者真實的想法與切

身經驗，本次研究在徵得受訪者同意後進行訪問過程全程錄音，在訪談錄音資料完成，即反復傾聽錄音內容繕寫逐字稿，並於逐字稿整理後，並與受訪者確認訪談的內容資料的真實性，使受訪者所敘述能成為確實的資料。

二、可轉換性 (transferability)

可轉換性就是研究結果可加以「應用」與「外在效度」相當，指經由受訪者所陳述的感受與經驗，能有效作資料性的描述與轉換成文字的陳述，增加資料可轉換性的技巧為深厚的描述。對於受訪者在原始資料所陳述的情感與經驗，研究者能謹慎的將資料脈絡、意圖、意義、行動轉換成文字資料。本研究撰寫的過程中，文章中所呈現的方式與詳盡程度，皆為研究者忠實所紀錄的訪談情境與內容，並力求逐字稿能完整重現訪談過程，也能詳盡描述研究的歷程，使本次的研究能夠嚴謹與透明化，同時對於相關受訪者的背景能加以描述，以幫助閱讀人員能自行判斷研究結果與自身情境脈絡的適用性，讓研究發現可被運用於理解和研究情境相類似的情境。

三、可依靠性 (dependability)

可依靠性就是研究結果的「一致性」與「信度」相當，指個人經驗的重要性與唯一性。在取得可靠性的資料，是研究過程中運用資料蒐集策略的重點。研究者必須將整個研究過程與決策加以說明，以供判斷資料的可靠性。本研究在訪談過程中，研究者以適當的眼神、言語、肢體動作來表達對受訪者的專注傾聽與尊重，並對受訪者言詞中的疑點加以澄清，以確實掌握資料的可靠性。同時在訪談後，反思訪談中之得失，對缺失部分加以檢討改進，藉以增進訪談技巧與資料之可依靠性。

四、可確認性 (confirmability)

可確認性就是研究結果的「中立性」與「客觀性」相當，係指研究者對研究資料不加入個人的任何價值判斷，因此在取得資料後，在研究過程中如有任何一點疑問產生，研究者都會與受訪者再進行確認，以確保資料的正確性，且在整個研究過程中，被訪談者針對問題所作之敘述與觀點，為本文研究之依據，絕無個人意見之加註，以確保整個研究之中立與客觀。

三、信度與效度之檢測

本研究在研究者從事對曾到縣民服務中心洽公民眾或是任職於縣民服務中心第一線行政人員進行質性研究時，常被誤認為過於主觀，研究內容常遭質疑為只不過是自說自話，為避免此種困窘，因此應用多種方法或多種資料來源或多個研究者的向度，來增強資料間的相互效度檢驗，經過這樣的三角檢定（triangulation）來分析資料，使研究的結果較為客觀可信。

三角檢定為常用有效的可信度檢定方法，其係指研究過程中採用多種且不同形式的方法、資料、觀察者與理論，以查核與確定資料來源、資料蒐集策略、時間與理論架構等的效度，亦可以多個分析者檢驗研究發現或使用多元理論觀點來詮釋資料。

本研究採用下列方式進行三角檢定：

一、資料來源三角測定

本研究利用來源有訪談資料、實地札記、次級資料等，在取得與縣民服務中心有關之資料後，與指導教授或參與本研究相關人員進行資料分析及討論，並比較檢驗對同一事物評價的一致性，及不同觀點者看法，以增強相互間的效度。

二、理論三角檢測

對研究結果進行討論與詮釋時，應用多元理論觀點來詮釋，將本研究所探討出之結果與多種理論及過去研究做比較與詮釋，使獲得客觀且具信度與效度。

第六節 研究流程

本研究流程包括三個階段：第一階段包括：研究者與論文指導老師討論研究主題、以及研究之方向、受訪對象、研究大綱等，並參考相關之著作、期刊、前人所作相關研究論文等作資料之蒐集與探討，作為本次研究之理論基礎。於擬妥研究設計並預估研究進度後，研究進度以圖示之，如圖3-2。

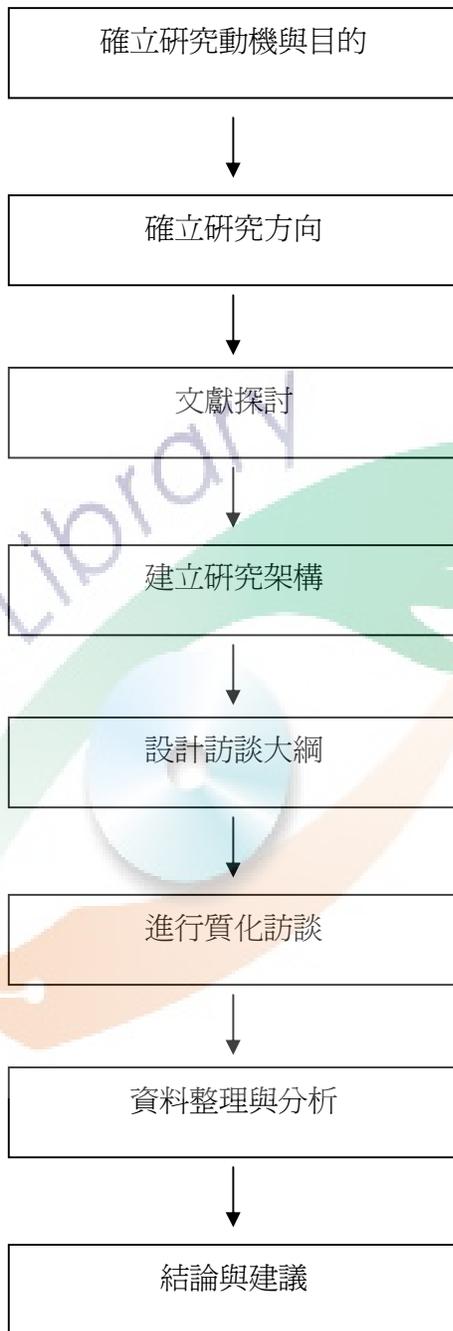


圖 3-2 研究流程圖

第七節 研究倫理

一、在深度訪談的部分

(一) 尊重受訪者的權益

本研究訪談的對象包括到縣民服務中心之洽公民眾及內部之組織成員，在訪談時間之選擇，依受訪者的時間安排為優先考量，且在受訪者同意之情況下才進行訪談。再者，研究者將事先告知受訪者，若在訪談過程中有問題觸及隱私，使其有不舒服的感受時，可隨時提出或中斷訪談之權利。

(二) 受訪者充分被告知的權利

研究者必須先自我介紹本身現況、本研究的目的、訪談進行方式、時間等，並在徵得受訪者同意情況下進行錄音。

二、撰寫研究報告部分

為保護研究對象之隱私及權益，本研究對於研究場域及研究對象均以化名及編號方式呈現，以做好保密工作。在研究場域及研究對象的身分描述方面，亦謹慎處理，避免使人於報告中窺得研究對象的身分，造成受訪者的困擾。

三、研究者與受訪者角色部分

本研究站在客觀、中立之立場，以實際參與台東縣政府縣民服務中心進行為民服務工作、洽辦公務、規劃運作……等人之角度，以同理、關懷的心情來進行訪談、蒐集受訪者實證經驗與心得，對於受訪者內、外在資訊未有預設立場，以避免落入刻板化的角度評價。

第四章 研究結果分析與討論

爲了深入了解台東縣政府縣民服務中心的管理與運作，本研究針對台東縣政府內部實際執行提升服務品質之業務主管、承辦人員、不具公務人員任用資格之縣民服務中心第一線櫃台服務人員，以及實際到縣民服務中心洽公民眾，進行個別訪談。

本研究之訪談內容分爲從縣民服務中心的「管理運作面向」及「提升服務品質功能面向」對於縣民服務中心內部員工及洽公民眾進行深入訪談，從訪談中了解每位推動規劃縣民服務中心法制面與執行縣民服務中心服務業務面向人員，以及爲民服務品質提升之管理運作面向及接受縣民服務中心服務之顧客面向等四個面向進行概念上與實務上之了解與評價。

本研究經過反覆研讀每位受訪者的逐字稿，並加以歸納、分析，將所涉及的相關問題，歸納區分爲「縣民服務中心設置之基本問題」、「縣民服務中心之管理運作問題」以及「縣民服務中心之服務功能問題」三個面向來呈現訪談的結果。

第一節 縣民服務中心設置之基本問題

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」相互競賽、標竿學習之機制，已樹立大量政府機關服務典範。在各機關臨櫃服務標準模式日趨成熟之際，該方案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。

縣民服務中心之設置係針對中央政府所提出之「提升政府服務品質」的理念所推出之服務方式，然而台東縣政府設置縣民服務中心之後，衍生了「設置的必要性」、「管理運作」、「服務品質及功能」等問題，其中包含了資訊通信科技的導入、各單位間服務的整合、各項服務的向下延伸、各項教育訓的結合、政府預算的投入…等等相關問題。在訪談過程中，有受訪者表示「…政府本來就應該讓民眾愈方便愈好，有個服務中心我們申請事情就不必到處跑…」等看法。

此外，政府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，提升卓越服務品質的同時，是否縝密考量民眾實際需求與地

區特性？為民服務提升服務品質推動，也應考量因地制宜來強化服務功能，以下我們先對此一面向進行探討。

一、縣民服務中心設置的必要性探討

我國政府近年來也不斷推行「整合單一窗口」與「多元化服務」等方式，來提升國內政府機關的服務品質。目前我國各縣市政府並未全面設立服務中心，設立服務中心因機關內部業務的整合困難，各縣市政府設立的標準不一，功能也有所不同。

研究者針對台東縣政府縣民服務中心所規劃的服務內容，探究設立必要性，經過訪談後發現，全數的受訪者均表示縣民服務中心有設立的必要。其中，最主要原因是方便，因為政府部門分工龐雜，民眾很難分辨受理的單位，甚至有時候找不到承辦人，設立縣民服務中心之後，整合了各部門的申請案件，「……都可一次在縣民中心申請，不用跑很多地方，比較方便。」，所有受訪者的看法如出一轍。

有成立的必要。因為政府部門分工龐雜，尤其是中央與地方的業務分工名稱不一致，民眾無法分辨承辦單位，透過縣民服務中心的單一窗口收辦後送各業務單位，可避免民眾在機關內部茫然奔走的狀況。(A-3-1)

政府部門設立服務中心是必然的趨勢，而且有其必要性。因為政府部門的業務千頭萬緒，在政府部門的公務員都很難清楚分辨承辦單位了，更何況是一般民眾。(B-3-1)

政府部門成立服務中心是趨勢，因為政府是為服務民眾而存在，當然有成立服務中心的必要。(C-3-1)

行政機關是否有成立縣民服務中心的必要性，得視政府部門之預算、派駐人員及業務單位之各項層面條件相互配合，才符合其制度。(D-5-1)

成立中心是以服務民眾為主，我很贊同這個中心的成立，有個服務的窗口，民眾不會像無頭蒼蠅，找不到一個單位受理。一般民眾很難分辨是那個單位的業務，對於很多表單不知如何填寫，可以在縣民服務中心中心收件後，分送給各業務單位承辦，表單也可由櫃台人員輔導填寫或幫忙填寫，在電話服務方面，也不會一轉再轉的情形發生。(E-5-1)

所以縣民服務中心是有其存在的必要性，如果能在宣導方面多加強，才能達到效果。(F-9-2)

縣民服務中心成立的目的是為了方便民眾，當然有成立的必要。(G-9-1)
當然有成立的必要。不是因為我在縣民服務中心上班，就覺得應該設立，因為我也是台東縣的一份子，也有需要到公部門洽辦公務的時候，有時到其他

機關申請一件事，要跑很多地方，很不方便。如果所有的案件都能整合到一處，民眾就可以不用來回奔波了。(H-9-1)

很好啊！(I-3-1)

我之前在台北工作，台北縣政府也有這樣的服務中心，但是不像台東縣的縣民服務中心這麼方便，……這是一個很不錯的管道。(I-3-2)

有必要。(J-3-1)

因為比較便利，政府本來就應該讓民眾愈方便愈好，有個服務中心我們申請事情就不必到處跑，我不用為了要申辦很多種資料，像是戶籍謄本、稅籍資料，要跑台東戶政所、稅務局等地方，而且距離很遠，有了縣民服務中心，讓我覺得方便許多。(J-3-2)

當然要。(K-3-1)

不是要便民嗎，就是要讓民眾方便，不然要政府做什麼。(K-3-2)

有必要性。(L-3-1)

地政事務所及稅捐處都離市中心太遠，有許多申請補助的項目所需要的文件，都可一次在縣民中心申請，不用跑很多地方，比較方便。(L-3-2)

我覺得設置服務中心是有其必要性的。(M-3-1)

目前我知道台東縣政府有專門為外國人或外縣市民眾提供旅遊諮詢的旅服務中心……此時如果有一個可以服務縣民或市民的中心，這樣子就可以清楚的指引他們去正確的單位辦事，而達到事半功倍的效果。(M-3-2)

當然有設置的必要。(N-3-1)

因為台東機關單位不集中、洽公很費時，而且我也不知道我申請的案件要送到哪一個單位，因此，有一個服務中心，我就不必像無頭蒼蠅到處跑或是找不到承辦人了。(N-3-2)

有必要。(O-3-1)

可以將縣政府的申請案件集中服務，是一種趨勢。(O-3-2)

由於台東縣政府縣民服務中心的設立，整合了與民生有關的申請項目近130項，提供民眾申請，而政府部門的業務千頭萬緒，民眾很難分辨受理單位，整合成爲政府的單一服務窗口，可以節省許多時間。因此，在訪談中有受訪者提到台東的稅務局、地政所距離市區有段距離的問題，縣民服務中心設立之後，相對縮短申請時間。但是，也有受訪者認爲得視政府部門之預算、派駐人員及業務單位之各項層面條件相互配合，設立才有其制度性。

二、服務據點向下延伸之必要性

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，這是政府

推動提升為民服務品質的重要工作。

本研究將台東縣民服務中心設立單一窗口的概念，進一步探討是否有向下延伸至各鄉鎮市公所的必要，結果發現受訪者的看法並不一致，其中，有四成表示有向下延伸的必要，有六成受訪者表示沒有必要。認為有必要向下延伸的受訪者認為，是政府便民、貼近民眾的作法；表示沒必要的受訪者多數認為台東縣的人口大部分分佈在台東市，有鄉鎮公所承辦人就足夠了。以下是受訪者對延伸據點的看法。

.....因為台東縣的人口大部分分佈在台東市，因此，延伸服務據點的做法，只是加長服務動線的觀念，.....但延伸據點的服務人員專業訓練及服務態度，應列為主要要求及考量。(A-8-1)

因為既然是延伸服務據點到各鄉鎮，指的應該是將系統整合後，向下延伸給各鄉鎮市公所的公務員使用，民眾不必到縣政府，只要在鄉鎮公所即可送件申請，算是非常便民，應該很受民眾的歡迎才對。(B-8-2)

...但若長遠之計，貼近民眾，服務民眾，不正是當前政府施政重點。(C-8-1)

因此，若適當地搭配Call-Center服務、輪調駐點服務、行政服務專車等輔助性服務，必能在有限資源下，達到最高之行政效益。(C-8-2)

就是將縣民服務中心也設一個櫃台在鄉鎮嗎？我覺得這個方案或許不錯，總之只要洽辦公務時，能夠省時又便利就好。(I-11-2)

我覺得若非鄉公所沒有的服務是可以，不過鄉鎮市公所已經有的服務似乎不需要，因為他們人口不多。(J-11-1)

沒有必要。(K-11-1)

很多鄉鎮市公所下午就找不到人，能不能有效，還要看鄉鎮市公所願不願意配合，還有地方民眾是不是覺得需要。(K-11-2)

以個人覺得沒有必要。(L-11-1)

因為我住台東市，不會想到鄉鎮公所的業務，或許對當地的民眾會比較方便吧。(L-11-2)

有這個必要性。(M-11-1)

因為台東縣南北距離太遠了，如果每件事情都要跑到台東市來辦，那就太不方便了，所以每個鄉鎮都應該又設立一個縣民服務中心以利民眾辦公事，就近服務。而且每個鄉鎮都設立縣民服務中心也可以增加就業機會，使鄉民可以有工作機會，順便服務鄉民，所以設立縣民服務中心是必要的。(M-11-1)

我覺得沒有必要。(N-11-1)

因為台東偏遠鄉鎮的行政中心本來就比較集中，除非延伸的地方更鄉下，但是使用率及人力運用相對會更低。(N-11-2)

沒有，因為台東人口有限，大部分人口都集中在台東市，鄉鎮市公所只要有

公所自己的單一窗口就夠了，使用率很低。(O-11-1)

以上的訪談，研究者發現，受訪者認為有些鄉鎮市公所下午就找不到人，或是因為台東的行政中心較集中，鄉鎮人口少，民眾使用率低，因此，鄉鎮市公所只要將現有的單一窗口整合起來，加強員工的服務態度即可，如果將縣民服務中心的據點向下延伸，恐將造成資源浪費。

三、分析與討論

各縣市政府都在積極推動創新服務方式，整合服務資源，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，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。(行政院研考會 2008)

此外，各地方首長也都以服務的創新做為施政主軸。本研究針對縣政民服務中心設置的必要性進行探討，受訪者全數認為有設立的必要，原因是，民眾對於公務體系千頭萬緒的業務項目無法分辨，公部門的業務龐雜，公務員除了要面對每天需要處理的公務外，還要面對民眾的詢問及受理申請，將嚴重影響公務品質。因此，惟有設立一個政府接待民眾專屬的服務中心，才能真正提升政府的效率，也符合民眾的需求。而政府機關設立服務中心，整合多元申請服務，成立單一服務窗口已是政府服務的必要趨勢。

其次，從結果論，由於台東縣的人口多數集中在台東市，各鄉鎮市公所的申請案件有限，民眾需求當然有限，如果將服務據點普遍延伸到各鄉鎮，而使用率不如預期，將造成政府資源浪費。因此，本研究發現，多數民眾不贊成在鄉鎮市設立服務中心的延伸據點，反而比較在意鄉鎮市公所公務人員的服務品質、服務態度及差勤正常與否。

第二節 縣民服務中心之管理運作問題

台東縣政府縣民服務中的管理與運作是本研究的核心問題，研究者從訪談過程中，除歸納出「機關首長的重視程度」、「服務人員專業化」與「組織與管理運作制度化」等三個問題外，同時也發掘些許多服務人員心理層面的問題。以下，研究者將訪談結果區分三個主題予以分析：

一、機關首長的重視程度

機關首長的重視與支持，包括口頭、行動與資源的公開支持，是推行提升機關服務品質成功的因素之一。機關首長不盡然需要對縣民服務中心的規劃有直接的參與，但在態度上的支持與認同是必要的。

第一線行政服務的成效攸關政府施政效能及施政滿意度，依當前的政治環境，不論是中央或地方機關首長，對於「服務品質」與「服務創新」都有一定的要求。另外，台東縣政府縣民服務中心從規劃到管理運作過程，機關首長是否提供了精確的理念與方向？運作過程是否提供了足夠的資源與行動的支持？都是本研究訪談的焦點。

所以，本研究透過「服務品質與服務創新」、「理念與方向」與「資源與行動的支持」三方面進，勾勒出機關首長對縣民服務中心重視的程度。

(一) 服務品質與服務創新

由於縣民服務中心的設立宗旨是以民為尊，必須機關首長的支持，才有充分的資源可資運用，從訪談中發現，不論是規劃人員或是負責管理運作的人員均表示機關首長至為重視，因為攸關施政成果、施政承諾、施政滿意度。然而從現實面觀察，係因為民選首長有其選票壓力，做好服務選民的工作，即是鞏固其票源。因此，有受訪者表示，機關首長都將此一區塊列為超級區塊，用心經營。

極為重視。因為攸關其施政成果，……一般機關首長都將這一區塊列為超級區塊，均能用心經營。(A-4-1)

……第一線服務機關真的是展現機關首長施政品質的重要區塊。因為機關首長重視民眾的需求，才會要求部屬提升服務的品質。(B-4-1)

……依目前各縣市政府對於第一線行政機關對於服務品質的創新要求的程度看來，這是民眾對機關首長施政滿意與否的重點所在，如果沒辦法要求第一線服務人員的品質、態度，我相信政府的效率無法提升，相對的，民眾對首長的施政滿意度也會降低。(B-4-2)

機關首長的施政理念與政見的實踐是需要每位公務員發揮團隊精神及創意

來表現的，如果機關內部成員個個保守，守成不變，則民眾必定感受不到政府的施政作為，自然反映在施政滿意度上，因此，機關首長對於服務品質與服務創新都極為重視。(B-4-3)

「服務品質」及「服務創新」一直是台東縣長對縣民的施政承諾，縣民服務中心不但是縣政府的門面，更是縣民對縣政府的第一印象，牽動著縣府施政效能及縣長的施政滿意度，而且為民服務工作做得好，也是選票的來源。及對此，縣府不但持續推動為民服務工作，塑造專業、便民、高效率的公共服務形象與聲譽，更促使政府資訊透明化，提供友善的申辦服務，確保民眾知的權利及資訊的使用權。唯有獲得縣民一致的肯定，縣長與政府行政團隊的努力，才有代價。(C-4-1)

如上訪談，本研究發現多數受訪者均表示，縣民服務中心是縣政府的門面，更是縣民對縣政府的第一印象，如果沒有辦法要求第一線服務人員的品質，則有失政府形象，自然反映在首長的施政滿意度上。

(二) 理念與方向

政策的規劃都是依據執政者對選民的承諾方向而制定的，也因此，機關幕僚在規劃施政方針，必定是依循首長的理念與方向。台東縣政府縣民服務中心規劃的過程中，機關首長是否有給予明確的規劃理念與執行方向，也是一個重要的探討面向。

本研究透過受訪者的說明發現，無論機關首長由誰擔任，以民為尊、站在民眾的立場考量的理念如出一轍，規劃人員永遠跟著老闆的腳步走，當然政治因素可能也摻雜其中。

我記得當初規劃縣民服務中心的想法是來自前縣長徐慶元任內的想法，因為台東縣政府一直都沒有成立一個可以讓民眾一進縣府大門，就可以清楚知道自己要辦的業務承辦單位在哪裡，因此，才指示計畫處規劃，主要是要讓台東的縣民有一個固定的地點，可以簡單的將自己要洽辦的申請案件一次搞定。(B-2-1)

是的。當時機關首長只給我們一個理念，就是要完全是站在民眾的立場來考量。(E-3-1)

當然是，因為從規劃服務內容到開幕啟用，規劃團隊絞盡腦汁，當然縣長的施政理念有時候過於理想化，雖然想法很單純，但實際上困難重重，例如縣民服務中心要由哪些人進駐？整合哪些單位？流程要如何規劃？人事經費從何而來？如何管理？……等都要一一克服。還好老闆除了給我們他的想法，也放心交給我們去執行。(E-3-2)

有受訪者表示，有時機關首長的理念過於理想化，在政府機關有許多作業又

必須合法、合理，因此，規劃過程必須一遍又一遍的與各單位橫向溝通，從中取得一個合乎行政程序的平衡點。

（三）資源與行動的支持

任何一項政策的推動，一定要有首長的肯定與支持。為民服務工作在機關內部是最平凡、最基本，也是最吃力不討好的工作，但是，卻是立即可以反應出施政滿意度的工作。

由於受訪者當中，有縣民服務中心的規劃者及管理者，所以在訪談中都認為至少到目前為止的機關首長對於人力、經費等資源都能充分支持。

規劃成立時機關首長給予充分發揮空間與支持度。(D-3-1)

當初在規劃成立時，機關首長對於運作內容及狀況都能給予適時的關切，並對於計畫處（規劃單位）所提出的相關需求、問題都能給予充分的資源。

(D-4-1)

這對於規劃管理單位而言是最大的支持與鼓勵。(D-4-2)

是的。從上任縣長到這任縣長都是，至少在行動上是支持縣民服務中心的。

(E-4-1)

首長的支持對於管理運作上當然會比較有著力點，例如人員的任用，就不會有業務單位一直想將派駐的人員調回，對縣民服務中心的人事安定有很大的幫助。但是，依目前的人力編組，只要首長換人，管理單位就又要面對業務單位提出調回人力的要求，不堪其擾。因此，縣民服務中心的人力編組應該法制化或是委外辦理，才能有效解決人事的問題。(E-4-2)

本研究發現在這個問題上面，有一個特別的現象，即是受訪者當中，二位是從縣民服務中心規劃一直到目前執行管理的人員，他們心裡還是擔心：如果首長輪替，縣民服務中心的櫃台人員可能會被原業務單位調回，屆時恐將面臨櫃台無法運作的窘境。因此，建議有效解決的方式是將人力編組法制化或委外辦理。

二、服務人員專業化

人員是組織的重要資產，人力資源發展便是透過教育訓練的有效執行來提昇員工的能力，此種過程的附加價值可以推廣至個人、團隊、甚至人力系統之革新。因此，教育訓練及人力資源之發展乃是關係著組織是否能夠永續生存的重要原動力。本研究從「教育訓練」、「專業知識」以及「整體服務形象」三個面向來呈現縣民服務中心管理上之重點。

（一）教育訓練

教育訓練主要的目的在於提昇及改善個人的知識、技能與態度，進而提昇個

人、單位及組織的工作力與競爭力，同時達到組織發展與員工職涯發展的終極目標。縣民服務中心是縣政府的第一線門面，服務人員包含臨時人員以及工友，從未接受過正統服務禮儀教育訓練，從事櫃台工作的受訪者認為教育訓練確實對縣民服務中心的管理有所幫助，而且應該持續的給予不同種類的教育訓練；有受訪者認為經過教育訓練，自己變得比較有耐心傾聽民眾講話，應該多辦理各種不同的成長課程。

縣民服務中心櫃台為第一線為民服務單位，適宜排定相關禮儀、解除壓力或新增業務說明等教育訓練課程，以提升櫃台人員服務品質。(D-6-1)

其他的教育訓練，如情緒管理，應對方式（電話及現場）及緊急狀況處理等等，如果經費許可，應該常常辦理。(E-6-2)

我覺得在服務態度方面，仍有幾點需要加強。(E-7-1)

我在進入縣民服務中心之前，接受至少二十個小時以上的教練，……。(F-3-1)

我覺得職前的教育訓練應幫助很大，因為對待民眾的服務態度、接電話口氣、態度等專業，都是我沒有接觸過的。(G-3-2)

印象比較深刻的是禮儀訓練，很多接待民眾的小細節，是平常不會注意的，……。(H-3-1)

從訪談中，我們發現經過專業教育訓練後，服務人員也顯得較有自信，可以大方的與民眾對話。如果業務單位能密切配合，隨時提供最新資訊，對於縣民服務中心的管理運作也是有所幫助的。

唯不夠週延之處，例如政府推出許多補助方案，……無法馬上解決民眾的疑問。如果能和承辦單位協調，將相關訊息通報縣民服務中心，櫃檯人員有了完整的資訊才能直接回答民眾查詢。(F-8-2)

因為我是縣民服務中心成立二年後才進入的，並沒有受過成立前所有的職前訓練與教育訓練，除了一些成長課程外，專業服務的部份都是在進入縣民服務中心服務才陸續學習……。(G-3-1)

當然有幫助，以前我見到陌生人，總是無法跟對方親切問候，或是自然的微笑，但是進來縣民服務中心工作之後，接待或是接聽電話變得比較有耐心。縣政府內部的同仁也應該接受訓練，不然我們打電話問業務單位的承辦人問題，他們的口氣和態度都不是很好，對自己的同仁都這樣了，更何況是對待民眾。(H-3-2)

第一線人員最重要的就是服務態度與接待禮儀，因為他們最知道顧客的需求與感受，也關係著服務的成敗。經過二位規劃管理人員、三位櫃台人員的現身說法，他們認為教育訓練對於第一線服務人員是必要的，但是也應該在政府機關內部全面辦理，因為接聽電話與服務態度是每位員工都應具備的，而不是專屬

於縣民服務中心的服務人員。

（二）專業知識

一般來說，不論在任何單位，具有專業知識是提升機關服務品質最重要的一環，總不能一問三不知，這樣如何讓民眾滿意？

以下受訪者中，有人表示幫民眾解答問題，可以增加自己的專業知識，因此，都樂於學習各種不同專業知識，以利回答民眾的問題。

是應該多加強專業知識訓練，畢竟有些事情還是需要向民眾講解，基本上，民眾的問題若能立即回答，不需再用電話連絡主辦人員，民眾感受會好一些。（E-6-1）

……即是不是本府的業務，仍然會協助詢問並請該機關協助解決。民眾可以因為櫃台人員清清楚楚的說明，感覺倍受禮遇。（E-7-2）

職前的教育訓練對我日後在縣民服務中心的工作有極大的幫助，例如在站第一線，我們先幫承辦人員審核附件是否齊全，就可免去民眾舟車往返，也可讓民眾了解為什麼需要附上相關資料，先做好把關的動作，承辦人員可以不必每天面對民眾的詢問，佔去他們大部分的時間解決民眾問題，可以安心辦理自己的公務。（F-3-2）

我們常受理民眾意見反應，民眾用電話或現場反應，我們會幫民眾填申訴表受理，常聽民眾反應一些事項，承辦單位都直接回應給民眾，其實櫃台人員也應該了解，可增加我們處理問題的專業知識。（G-8-1）

一般民眾或長官給我們的建議，我們都能接受，也要求自己更加進步。（H-8-1）

當問起受訪者「櫃台人員能不能清楚有效的解答問題？是否有想過找承辦人洽詢案件」時，大部分受訪的洽公民眾都表示沒有太大的問題，也不必找承辦人詢問。但是仍有約15%的受訪民眾表示：感覺業務單位的承辦人比較有實務經驗，可以將業務細節交待清楚，因此，有時候也想直接找業務承辦人。

我認為在辦理我案件的櫃台服務人員是夠專業了，如果有不清楚的地方，她們都會直接打電話問承辦單位，不必我去縣政府裡面跑來跑去，因此，也沒有想要找承辦人問事情的想法，覺得在縣民服務中心都可以解決了。（I-9-1）

我每次來縣民服務中心辦事情都很順利，有問題的話也會告知我要如何洽辦，需要什麼證件、文件等都會說的很清楚，所以印象中沒有什麼讓我覺得無法解決的事。（I-10-1）

因為不需要找承辦人，只要應備文件備齊，縣民服務中收件，辦理期限到之

前就會通知我來取件，僅僅是資料的取得而已，不必找承辦人。(J-9-2)

如果可以為民服務的地方現場申辦應該沒問題，但如果沒有辦法受理，他們也會直接說，不會浪費民眾的時間。(J-10-2)

不必要找承辦人，只要方便申請就好，不在乎有沒有看到承辦人。(K-9-1)

因為如果遇到不常受理的案件，櫃台人員就必需再打電話與承辦人確定，會讓我等比較久，所以應該再加強訓練。(K-10-2)

沒有想過需要承辦人來解答。(L-9-1)

因為申請的項目縣民中心的服務人員就能處理。(L-9-2)

能清楚的有效解答。(L-10-1)

感覺業務單位的人比較有經驗，這裡的服務人員對於業務細節比較沒有實務經驗，不會做說明。但是如果透過電話和承辦人聯絡也可以，不必直接和承辦人見面。(N-9-2)

有時不能完全的解答，就像前面回答的問題一樣，沒辦法將業務的細節交待清楚。(N-10-1)

可能是對業務內容沒辦法深入了解，必竟櫃台人員不是承辦人，沒有實務經驗可以說明，所以無法即時完整的解決問題，所以還是必需和承辦人聯繫，但是大部份的申請案件不必找承辦人啦。(N-10-2)

不會。(O-9-1)

因為只要櫃台人員可以解決或初步審查就好了，為什麼要找承辦人，更專業的問題，才交給承辦人解決。(O-9-2)

可以。(O-10-1)

以上六位受訪者都是洽公民眾，認為櫃台人員的專業知識度是足夠的，畢竟受理的申請項目有限，而且只做初步審查的工作，能回答申請人應備文件及常問的問題為已足，不需要每項案件都深入了解，這種工作交給承辦人就好了。

(三) 整體服務形象

政府機關一向給老百姓的印象就是比較官僚、像個衙門，因此，若是想要建立良好的服務形象，就必須有一番洗心革面，這可以循兩個途徑來進行，第一是澈底的檢討與改善服務的流程；第二是重新設定溝通的方式，以改變外部的觀感。

縣民服務中心的服務形象，關係著台東縣政府與外部顧客之間的互動，更牽動著縣長的施政滿意度。以下是受訪者對於縣民服務整體形象的感受，他們一致認為流程的改變，讓申請的時間縮短，不必到各機關申請相關文件，也讓他們省下許多時間。以下是訪談內容：

我覺得整體服務很周到，櫃台人員都會告知你如何辦理你要申請的資料，然後引導，很貼心。(I-4-1)

這裡整合很多人民申請事項可以辦理，是我印象比較深刻的。(I-4-2)

我覺得改變很多，至少台東縣政府的服務方式給我印象深刻，以前我要申請一份土地分區證明，要到台東地政所申請地籍資料，然後到縣政府裡面送件，來來回回耗掉許多時間，現在我只要到縣民服務中心辦就好了。(J-4-1)

感覺不用跑來跑去，心情就好多了。而戶籍謄本，地籍謄本的申辦速度也很快，還可以不用下車申請戶籍謄本，很新奇。(J-4-2)

感覺就是方便。(K-4-1)

例如戶籍謄本在台東市戶政所申請，開車要找停車位，這裡只要開進來，不必下車就可以申請了。(K-4-2)

從以上受訪者的言談中告訴我們，只要是提供創新、便利的服務，就能塑造良好的政府形象。

從溝通方式方向探討，受訪者對於縣民服務中心服務人員也給了全新的評價。

有改變，以前要進去縣政府找承辦人，都要小心翼翼的，不然承辦人口氣都不會很好，因此，這裡的改變，對公部門的印象，比較不像一般政府機關，態度親切，不會一副官僚的感覺。(L-4-1)

有一次我隨口問一下縣政府辦理活動的事情，櫃台人員很熱心的幫我打電話問承辦單位，然後很清楚的回答我，讓我覺得很窩心。因為雖然我問的問題不是縣民中心的業務，服務人員也會想辦法幫忙詢問相關單位取得資訊，跟以往公部門總是只回不是他們的業務，要你自己想辦法差很多。(L-4-2)

現在到縣民服務中心覺得備感親切、很親民，而且櫃台服務人員很整體，很有精神。(M-4-1)

我印象最深刻的就是一進門，小姐們就問「先生您要辦些什麼？」(M-4-2)

有。因為服務的形象（態度、制服整齊）很好。(N-4-1)

簡訊領件通知、志工協助填表、引導。(N-4-2)

有，服務人員整齊劃一。(O-4-1)

還有服務中心內部窗明几淨，明亮，感覺很好。(O-4-2)

以上受訪者所陳述的內容當中，有一個重點就是：「……以前要進去縣政府找承辦人，都要小心翼翼的，不然承辦人口氣都不會很好，……這裡的改變，對公部門的印象，比較不像一般政府機關，態度親切，不會一副官僚的感覺。」一語道出民眾對政府形象改變的感受。

民眾會比較政府機關之間的效率及服務品質，如何加強對民眾服務，為現代各國政府行政部門不斷努力追求的目標。蓋政府的服務，必須讓民眾滿意，才能

維持民心，獲得民意的支持。

三、組織與管理運作制度化

要增進組織團隊的效率，可從「對人」與「對事」二個大方向來談。從「對人」的方面來看，首先必須有安定的人事，再利用教育訓練，建立良好的工作習慣，培養同仁的專業能力；從「對事」的角度來說，「分工合作、群策群力」是很重要的，如果可以透過制度化的分工，讓組織內的每位成員發揮所長，就能以最精簡的時間，發揮最大的效用。

台東縣政府縣民服務中心除了計畫處研展科負責規劃及運作之外，其他人力資源是以任務編組的方式組成，組織成員來自各業務單位，負責櫃台服務事項，組織成員的來源是縣民服務中心的一大問題，透過受訪者的回應，本研究從實務面的「人事編制與員工歸屬感」、「管理運作機制」二方面來探究。

(一) 人事編制與員工歸屬感

「人力」不等於「能力」，台東縣政府縣民服務中心櫃台所有的人力，都來自各業務單位，而業務單位所願意釋出的人力，通常在該單位均屬非重要職務者，因此，櫃台人員不是臨時人員即為工友。人力是經過訓練後，才變成資源，縣民服務中心的成員，在經過四年多的努力，已是不可或缺的資源，但是，前面提到，由於首長的更迭，業務單位經常提出調回人力的要求，因而影響到中心的運作及人員的士氣。

本研究有受訪者認為應該提升縣民服務中心的層級，如此一來，可以解決各單位本位主義的問題。

個人認為，要讓縣民服務中心的編制合理，應該提升服務中心層級，如此可以解決各單位不願支援人力的窘境。(A-11-2)

縣民服務中心的管理，我覺得應該提升層級，才能有效解決各單位的本位主義。如此一來，要檢討業務流程減化，才有著力點，而不是由一個處或一個科來承擔所有橫向聯繫的所有責任。(C-12-1)

也有受訪者表示，為便於管理，櫃台人員的經費應統一編制於管理單位，如此一來人事安定，員工才有歸屬感，才願意傾全力來做好為民服務的工作。

各單位的業務由各單位派人進駐，本來是很合理的，因為對業務的熟稔度夠。但是，因為人事經費還是由各單位支應，服務人員對於縣民服務中心很難有歸屬感。(A-11-1)

我覺得台東縣民服務中心的人力來源，……綜合櫃台人力應以編組方式組織，且在經費上應獨立編列，不應受原派駐單位的經費牽制，如此，縣民服

務中心的管理人員在進行教育訓練及人事安定上，比較能夠掌握。(B-11-1)
縣民服務中心成員由各相關業務單位派駐，成立至今皆有業務單位反應其內部人力不足，盼派駐人員歸建乙事。(D-5-2)

派駐期間業務單曾反應內部人力或人事預算不足問題，盼人力歸建，其造成管理單位業務運作之困難及派駐人員心境上之歸屬感。(D-8-2)

就目前派駐人員之人事經費應該編列入管理單位，俾利人員管理上之便利性
及穩定性。(D-10-1)

部分櫃台服務人員從一任用就在縣民服務中心，支應人事費用的業務單位無法認同預算編在其單位內，人却在縣民服務中心運用，且會遺忘這位員工；而在業務單位人員不足時，總是會想將人員收回使用，造成我們在管理上很大障礙。有時業務單位人力不足時，沒有考量縣民服務中心人力是否足夠，即要求人員回單位幫忙，讓管理單位在人力調度上產生極大的困擾。(E-8-2)
因為在縣民服務中心工作習慣了，而且也沒有真正在建管科工作過，實在想不到回建管科的工作內容是什麼？所以我沒有想回原單位工作的想法。

(G-4-2)

我不會想要歸建原單位，因為已經習慣這裡的工作環境及同事，大家相處的很融洽，上班氣氛很好，工作環境及工作調配也很洽當。(H-4-2)

甚至有多位受訪者表示，要一次解決縣民服務中心的問題，就是將縣民服務中心委外執行，管理單位不必管「人事」的問題，只要管好「服務」的問題即可。

我覺得要一次解決縣民服務中心的管理運作問題，有一種方式可以有效解決，就是將縣民服務中心的服務業務委外執行，服務人員由人力公司派遣、訓練、管理，計畫處研展科只負責管理人力公司的運作，不需擔負其他瑣事，如此，可以安心處理其他公務。(B-12-1)

我認為可以比照台北縣市，委外辦理，將縣府內部臨時人員的經費省下來，挹注在服務品質及政府效能上，應該是比較實際的做法。(C-11-1)

站在管理者的立場，其實我很希望櫃台的服務能夠委外辦理，我們只要面對委外公司，不需負責管理每個人，包括情緒、服務品質、服務態度...等等，如此，可以有更多的心力協助研展科的業務推展，並且可以要求外包公司固定呈現服務績效，並且公布給縣民知道，也可以順便打響縣民服務中心的名號，增強首長的施政績效。(E-11-1)

從以上受訪者的言談中告訴我們，人事問題確實是一個新興組織亟需重視的問題。受訪者當中規劃管理人員感受最深的即是「人事不安定」，而且有經常要與業務單位爭奪「人」的無力感。

以上受訪者提出的建議，綜合三個重點，這三點似乎正是對於縣民服務中心組織問題適切的針砭。

1. 提升縣民服務中心的管理層級，而不是交由一個科來承擔所有用人的問題。(A-11-2、C-12-1)
2. 人事應統一編制於縣民服務中心，人事安定，員工才有歸屬感，全心全力投入為民服務工作。(A-11-1、B-11-1、D-8-2、D-10-1、E-8-2)
3. 將縣民服務中心的服務工作委外辦理，計畫處只負責管理，人事及服務訓練事宜，由委辦公司全權負責，不但解決人事問題，也同時解決訓練與服務品質的問題。(B-12-1、C-11-1、E-11-1)

(二) 管理運作機制

能否滿足內部顧客與外部顧客的需求？能否改善縣政府內部的服務流程及提升施政效能？在在都關係著縣民服務中心的管理與運作。

在這個問題上，經過與三位參與縣民服務中心著手規劃及二位管理運作人員深入訪談，我們發現業務單位將申請案件整合於縣民服務中心運作，大多是因為機關首長的要求，非出於單位自願配合或積極的願意改善服務流程。整合的過程，規劃單位遇到了許多困難，從訪談中發現，到目前為止，仍有許多承辦人甚至單位主管都還存在著本位主義，並不認為配合縣民服務中心的運作是提升政府效能的作法。

.....依照原本規劃的目標，縣民服務中心應該在服務項目上更充實多元，例如工商業各項申請應規劃納入服務中心。而其他申請案件申請流程過長，也應該召集各業務單位進行檢討，縮短申請時間，以符合效率政府的目標。

(A-3-2)

我記得當初規劃縣民服務中心的想法是來自前縣長徐慶元任內的想法，因為台東縣政府一直都沒有成立一個可以讓民眾一進縣府大門，就可以清楚知道自己要辦的業務承辦單位在哪裡，因此，才指示計畫處規劃，主要是要讓台東的縣民有一個固定的地點，可以簡單的將自己要洽辦的申請案件一次搞定。(B-2-1)

所以，我本來以為人民申請案件應該會全部整合到台東縣政府的單一窗口縣民服務中心，由於業務單位本位主義的存在，這與我當初對縣民服務中心的期許仍有落差存在。(98.3.6訪)

我覺得縣民服務中心應有的服務品質與服務流程都已步入軌道，若硬要提出加強改進的建議，應該是服務的項目應再與各單位協調，儘量提供更充足的服務項目，並且可以爭取經費，加強資訊系統的整合，這樣更能符合率政府的要求。(B-3-2)

但是我仍有小小建議，如果能夠檢討縮短承辦案件的期限，應該更能提升台東縣政府的行政效率。(B-10-2)

目前台東縣政府縣所成立之縣民服務中心，其服務內容涵蓋各處科業務，所牽涉之層面及法律，亦非一般業務所能比擬，故此，服務流程將可再討論簡化，進而提升服務品質。(C-3-2)

可就與民眾較為相關之業務項目納入本中心櫃台受理，如戶政工作站可再與台東市戶政事務所協商新增相關業務。(D-9-1)

只記得研展科接下縣民服務中心這個艱難的工作，與各業務單位不斷的開會協商，從法制面、資通安全面、人力派遣問題、申請案件項目、申辦流程等，每天都有不同的問題發生，甚至有業務單位完全不配合，而由副縣長出面協調等情形發生。(E-2-2)

到了正式運作時，都還不斷發生問題，例如民眾不知道縣民服務中心可以申請哪些案件、承辦單位還不習慣發文的流程、櫃台人員受理案件產生疑問...等問題，著實讓我在管理上有些灰心，但是透過請求業務承辦人協助教育訓練後，現在都極為順暢了。(E-2-3)

(1) 在服務內容方面，較可惜的部份是有些和民眾息息相關的業務，如工商管理業務，因業務單位的不願配合，至今仍未納入。(2).....(3) 在服務流程方面，應該要邀集各業務單位，定期檢討各項申請案件的流程，以確實達到減化的目標。(E-9-1)

雖然比以前方便，而且清楚，但是還有改進的空間。(K-6-1)

因為像工商管理還是要到縣政府裡面申請，這裡沒辦法申請，還有社會福利也不完全能夠在這裡申請。(K-6-2)

從以上的訪談中窺知，管理運作人員與業務單位進行橫向溝通有其困境存在，過程中需要透過較高層級的主管進行協調，才能繼續推動，訪談中透露出管理人員的無奈。

而讓受訪者感到成就與榮耀的，莫過於民眾的肯定與鼓勵。以下訪談受訪者現身說法，經常站在第一線與民眾接觸，感受外部顧客對於服務滿意程度的反應，似乎也肯定了縣民服務中心改善服務流程，創新服務方式的作法，並且提供了有效的建議。

台東縣民服務中心在整體的規劃上，確實提供了台東民眾需要的服務。例如舒適的服務環境、民眾不必到縣政府內部到處詢問及奔走、多功能的服務櫃台、整合多項免費諮詢服務...等，都是依民眾需求設計的，基本上服務功能上已達到服務品質提升的目的。(B-10-1)

心理學家常鼓勵人們將心比心、站在對方的立場為對方設想。(C-9-1)

以往，民眾與政府機關打交道，往往是苦不堪言的經驗，不是找不到承辦人，就是要看對方的臉色，結果往往鬧得民怨四起。現在，有了縣民服務中心當潤滑劑，民眾洽公不但愉快多了，效率也較以往高出許多。縣民服務中心不但是[得來速]，更是[方便的好鄰居]，使民眾不再視與公家機關打交道為畏途。(C-10-1)

就目前櫃台服務人員接待洽公民眾之服務態度滿意。(D-7-1)

對於櫃台服務人員就陳情或洽辦業務時起紛爭之民眾，未能給予適時之協助與溝通。(D-7-2)

在縣民服務中心工作，每天要面對不同的民眾，難免會遇到心急的、口氣不佳的民眾，這時只能耐心的詢問，來縣民服務中心的目的，詳細的了解之後，知道他的需求才能幫助他解決問題。(F-6-1)

有時民眾會抱怨為什麼過程如此繁瑣，還是要不厭其煩幫民眾解答疑問，直到滿意為止，真的遇到無理取鬧無故刁難的民眾，縣民服務中心有危機處理的大廳管理人員編派，會適時適當的處理。(F-6-2)

一般民眾就是認為我們縣民服務中心就是服務民眾，什麼項目都要幫忙協助，的確如此，民眾來詢問問題或是辦理案件，我們皆會盡我們所能幫忙處理，曾經也有民眾拿法條給我們，要我們幫忙讀幫忙找適合的法條，我們就盡所能的幫忙，真的不行的話就叫民眾來免費的法律諮詢或土地諮詢。

(G-6-1)

其實只要我們服務人員態度良好，民眾一般也不會太無理取鬧。(G-6-3)

我通常找我洽公的民眾都是送件給我，沒問題就離開了，因此不會有什麼衝突或被責難的情形發生。(H-6-1)

如果發生問題都會先跟他溝通，真的沒辦法處理，會尋求主管人員協助。

(H-6-2)

每次來縣民服務中心申請資料，只要我備齊我應該帶的證件，都可以一次完成我要辦理的案件，之所以為什麼要整合戶政、地政、稅捐等與民生有關的申請事宜，就是為了方便民眾洽辦公務。(I-6-1)

……而且各縣市政府也應該要這樣辦理，民眾才不必一直到各單位去詢問承辦人，被承辦人認為找麻煩。(I-6-2)

因為每次去辦理，我所需要的文件這裡都可以申請到，而且不用跑很多地方，當然是更便利。(J-6-2)

洽公上便利很多，萬一漏掉什麼證明文件，也可以一次在縣民中心申請補齊。(L-6-2)

對，一切都方便了很多。(M-6-1)

幾乎都可以一次辦成。(M-6-2)

當然更便利了，因為集合那麼多的服務，大大節省等待及奔波的時間，洽公環境又舒適，櫃台的服務又親切，所以感覺很好。（N-6-2）

當然更便利了。（O-6-2）

本研究發現，在管理運作機制這個問題上，有一個特別的現象是：業務單位的想法與民眾的需求存在著兩極化的落差。公務人員多數存在著保守及官僚的觀念，認為民眾洽辦公務就是要尊重專業，只有承辦人可以解決，因此找承辦人就可以，不必多此一舉的設立服務中心；而民眾的立場認為，政府只要能提供便利、快速的環境，讓他們洽辦公務時也能倍受禮遇，不被刁難，快快取得申請案件就好。因此，受訪民眾似乎都對縣民服務中心的服務內容、流程及服務的方式抱持肯定的而正面的態度，甚至希望推廣至各縣市政府。

四、分析與討論

滿意度是指對政府服務的感覺或情感性反應。政府的服務，是在滿足民眾的需求，近年來各級政府喊出要以客製化的服務、仿效企業全面品質管理（TQM）的模式來推動政府服務品質，而「以客為尊」、「一處送件、全程服務」的多元整合窗口的服務方式陸續推出，主要還是為了滿足民眾需求與提升政府施政滿意度。

台東縣政府縣民服務中心由於機關首長的重視，在這一波浪潮推波助瀾下成立，受訪者表示它關係著機關首長的施政承諾以及現實面的選票壓力，因此，做好服務縣民的工作，即是服務選民、鞏固票源的最佳利器。在「服務品質與服務創新」、「理念與方向」以及「資源與行動支持上」幾乎排除了研究者在研究目的中所提出之疑慮。

縣民服務中心服務人員進用資格的職缺，大致分為「技工、工友」、「臨時人員」及「約僱人員」三種，專業能力均是進用後，透過管理單位透過課程安排予以訓練，再上線實際操作，人員異動時，則是透過業務交待及相互指導等方式進行訓練，再另行安排時間進行全面教育訓練，耗費時間、金錢。管理單位除必須時時留意服務人員之服務態度及效率外，更需了解民眾需求及滿意程度，而主要的行政工作，常因櫃台業務而受到干擾，可謂管理、運作、服務及研究發展交雜，在承辦人力不足下，較難有創新服務的發展與規劃；然而就櫃台服人員而言，因為經常參與各項教育訓練，提升了個人專業能力及自信心，並且能有效解決民眾問題，對於自我能力的提升均能感到滿意，相對的，民眾對於服務人員的服務態度及服務形象也都有良好的評價，是以，本研究對於是否滿足內部顧客及外部

顧客需求這一部份，都隱約肯定的回答了這個問題。

至於組織與管理運作制度化方面，當問到組織編制及人事問題時，受訪者均一致認為應該安定人事，統一將人事編列於縣民服務中心，員工才有歸屬感。而受訪的管理單位人員則認為應該提升縣民服務中心管理層級，改善橫向溝通問題，或者改由委外方式辦理，有效解決「人事」問題，管理單位則有較多時間辦理研究發展的事務，規劃服務創新及要求較高的服務品質。

受訪者對於縣民服務中心的人事問題提出三項重點建議，但是基本上仍跳脫不離本研究文獻探討中，吳定（1990）曾對「為民服務」所下的定義，因為一個高績效的政府部門不僅要能滿足民眾的期望，更要進一步以施政措施取悅民眾，套一包老話，因為「人民是政府的頭家」。



第三節 縣民服務中心之服務功能問題

隨著資訊科技與網路的快速發展與普及，無論私企業、第三部門、政府機關、甚至是個人皆致力於運用資訊通訊科技（Information and Communication Technologies, ICTs）、網路與其相關技術來提升本身的競爭力。近年來，民主先進國家更是普遍的利用 ICTs 與網路作為提供更有效服務、改善政府與民眾關係、提升公民生活品質以及促進互動水準的主要工具，尤其強調透過政府網站來廣泛的促進民眾參與政策過程與政府治理活動。資通科技與顧客導向明顯地改變了政府提供服務的策略，逐漸從過去便官不便民的官僚式服務，朝向重視政府與民眾良性互動關係來提供的雙贏策略。

台東縣政府縣民服務中心的成立，可算是政府機關服務創新的一項創舉，既然是創舉，對於民眾來說自然是陌生的，對縣民服務中心的管理者而言，自然也是一項嶄新挑戰。因此，在這個問題的分析與討論，我們將重點放在「推動電子化政府對政府服務功能的影響」以及「話務系統整合服務在台東的需求」等問題，分別進行討論。

針對這個問題，我們對縣民服務中心的規劃人員、管理人員以及一般洽公民眾進行深入訪談。以下就訪談結果分成二個主題進行分析：

一、推動電子化政府對政府服務功能的影響

電子化政府是指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備，提供顧客（企業、民眾及公務員），在其方便的時間、地點及方式，提供合宜的便利服務。推動電子化政府的主要目的，在於藉助資訊通訊科技（ICT）提升政府機關行政效率，提供滿足民眾需求的便捷多元服務。地方政府是為民服務第一線窗口，與民眾接觸機會頻繁，利用 e 化提升服務效能，帶給民眾的便利感受是最直接的。

縣民服務中心雖然整合了近130項的服務項目，但是卻無法有效的提供線上申辦的功能，主要是因為系統的整合與線上付費機制功能必須充分做到安全性考量。另外，台東地區由於數位落差的問題，中央政府尚未完全解決，若比照台北市或高雄市的規模導入資訊通信科技的運用，是值得深究與探討的問題。以下就縣民務中心負責劃管理人員，以及經常洽公的民眾進行訪談，從他們的切身感受中，就「資訊通信科技應用的普及性」以及「電子化政府的便利性」等問題，來發掘電子化政府與政府提升服務品質上的相關。

（一） 資訊通信科技應用的普及性

資通科技最主要的概念就是結合電腦與電信，其優勢不單在高速運算方面，更加在於資訊的高效能與快速的傳輸能力。由於台東縣政府縣民服務中心的成立，在全國算是創舉，也由於民眾對「快速、便利」的要求愈來愈高，因此，資通科技應用的普及性這個問題，對於地理環境及人口結構特殊的台東縣，是必需坦然面對的一項挑戰。

在受訪者當中，規劃人員多數站在政府的立場考量，例如：數位落差、地理環境、人口結構以及政府財政等問題；而受訪的七位民眾中，仍佔有42%強將關心重點放在電腦操作的問題上。

台東山地佔百分之70以上，故在資訊通信科技之運用上，仍存在相當大的數位落差，如果政府將服務機制改為電子化政府型態，對於偏鄉的山地地區衝擊很大，民眾接受程度將大打折扣。(A-5-1)

台東人口結構屬老人與小孩居多的型態，政府的服務方式也必須配合人口結構的方式進行規劃，中央政府雖一直強調「數位化時代來臨」，但對於以老人居多的縣市，要推動電子化政府，除非以社區為單位，進行全面電腦教學，政府以補助方式協助家家戶戶購置電腦及網路設備的相關費用，否則將難以比照都會區全面推行。(A-5-2)

……台東縣的戶役政數位化推動過程非常艱辛，電腦設備礙於縣財政拮据，需接受中央政府補助，才得以一一完成。(B-5-1)

台東縣因為山地鄉的比例太多，數位落差的問題仍然存在，如果在台東全面推動電子化政府，民眾申請也可以透過網路直接申請的話，我想會接受的民眾應該多集中在台東市，其他鄉鎮尤其是山地鄉的使用率應該不高，主要是因為山地鄉的民眾多為老人或小孩，中生代的民眾離開家鄉工作，而且許多老人不識字，因此很難推動。(B-5-2)

我所了解的部分是在資訊的區塊，到目前為止，整個縣民服務中心的作業流程穩定性滿高的，民眾也很習慣這樣的服務模式了。(C-2-1)

我覺得當初規劃的時候，因為縣政府的經費不足，在服務系統上還有許多功能沒有發揮，像是線上申辦、語音查詢申辦進度等功能，希望能在下一階段系統規劃時，一併考量進來。(C-2-2)

排斥新事物的學習是本能保護的自然反應，然而若是適當的善誘人們的好奇心，或許可以改善此一現象。資訊通信科技已是當前的趨勢，短期間或許難為一般人全然接受，但若採用適當獎勵辦法，相信必可獲致台東縣民全力支持。(C-5-1)

電腦我還要再學。(K-5-1)

因為非常麻煩，如果真的會用電腦，再看看吧。(K-5-2)

可是我現在有個額外的問題，對於會使用電腦的民眾而言，電子化政策可以達到省時便民的服務；但是對於不會使用電腦的民眾或是沒有電腦的民眾，例如偏遠鄉鎮的居民，如果全部都實施電子化，他們要如何申辦上訴的各項服務？是不是可以先想個對策，再實施電子化政策以達到便民服務。(M-5-2) 因為那是時代的趨勢，不過偏遠地區或老人及弱勢區塊的民眾可能因為沒有電腦所以無法享受服務。(N-5-2)

由以上訪談中可以窺見端倪，「資通科技」確實從企業界逐漸移轉至政府機關，甚至進入我們的生活當中，為了迎合民眾的需求，縣民服務中心在這股潮流的趨動下，也應該有所因應。

(二) 電子化政府的便利性

推動電子化政府的主要意義，並不只是新興科技的引進，而是要讓各機關連結成爲一個可以立即傳達訊息、溝通意見、分享經驗及知識的數位神經系統，使政府組織轉型、升級成爲更精巧、靈活、機動、彈性、效率、透明化的組織運作體系，進而與企業、社會及民眾連網，以快速回應民眾的需求，有效處理瞬息萬變的新事務，強化各種危機處理能力。

本研究當問到受訪者有關配合電子化政府推動，提供免書證免謄本的問題時，規劃人員都持正面回應，並且認爲即使政府財政困難，仍應站在民眾立場，減化行政程序。

政府推動電子化政府是勢在必行，也是全球必然趨勢。當然線上付費、線上申辦等服務機制，如果沒有安全顧慮，站在政府與民眾的立場，當然樂見其改變。(A-7-1)

至於免書證、免謄本是對民眾提供便利又省錢的服務方式，民眾有納稅的義務，各項個人資料均由政府掌控，行政機關對於申請案件又要求民眾申請相關證民文件，實有不當。因此，在民眾提出申請之際，政府即應透過系統提供相關資料給會辦機關就安全範圍驗證，不應由民眾付費申請檢附，才能達到真正便民。(A-7-2)

政府推動電子化政府的腳步是日新月異，我認爲如果是中央推動的政策，地方政府應該跟進，但是因為地方財政困窘，如果要地方政府全數配合中央來規劃各項服務功能，困難性很大。(B-7-1)

如果是站在民眾的立場來思考，整合政府機關的服務平台，提供線上申辦以及免書證免謄本的功能，我想民眾應該很樂意接受。(B-7-2)

就像我剛才提到的，政府的很多作為，應該與民眾站在同一條線上去思考，在不違背法令、資通安全無虞的狀態下，民眾是樂於配合政府政策推動的，何況不需要讓民眾自行申請各項驗證的書證謄本，而是由審核的單位公務員

透過網路設定的安全機制去驗證，取得的是政府的第一手資訊，不但便民，也可以減化行政程序。(B-7-3)

線上購物風行已有一段時日，其機制也漸為一般民眾所接受，若能將政府資源統一應用，提供線上申辦、線上付費、免書證、免謄本等便民措施，民眾不但能節省大量洽公時間，實現以網路取代馬路、秀才不出門之願景，相信民眾必當舉雙手贊成，絕無不願接受之理。(C-7-1)

至於問起導入資通科技，會不會影響櫃台人員的工作量或是提升民眾的便利性時，三位櫃台人員中，除其中一位認為對提升民眾便利性幫助不大，因為民眾對於網路公布的法令規章仍有不懂之處，甚至掉進網路陷阱，而且網路申請後，其他附件還是必須郵寄。其餘二位受訪者均表示會提升民眾便利性，且不會影響櫃台人員工作量。

如果縣民服務中心導入網路服務，當然會提升民眾申請的便利性，並不會增加縣民服務中心的工作量，縣民服務中心成立的宗旨就是以服務為目的，但是有許多案件是需要隨申請書附上附件，蓋上申請人印章，這方面還有待和承辦業務人員商榷。(F-10-1)

會有幫助，民眾常常因為對辦理的程序、資訊、準備的證件不全跑來跑去，而現在資訊通信科技的普及，民眾可先從網路上先了解辦理程序、文件、表格及資訊等等，不但節省來回的奔波，更可快速的辦理。(G-10-1)

我是覺得幫助不大，因為很多法令規章民眾很難懂，而且網路有很多陷阱，會用網路申請的人口應該有限。(H-10-1)

而且目前還是有很多附件是無法靠網路遞送的，到時候還是要親自或郵寄附件，萬一證件不齊全，又被退件可能更麻煩，只有簡易的申請可能會比較方便。(H-10-2)

最後，問到洽公民眾，如果縣民服務中心配合電子化政府政策推動，實施線上申請、付費等機制，會不會使用？七位受訪者當中，一人因不會操作電腦；有二位因為覺得線上付費機制還是不安全，不會使用；其他四位覺得方便，會使用，但是有人表示網路的安全機制還是要列入考量。

現在網路那麼多元化，也很方便，我想我是會使用的。(I-5-1)

因為像網路報稅，可以不必出門直接利用自然人憑證就可以完成，非常方便。但是網路的安全性要列入考量。(I-5-2)

我應該不會使用。(J-5-1)

因為我很不喜歡線上付費的服務，覺得網路還是很不安全。(J-5-2)

電腦我還要再學。(K-5-1)

因為非常麻煩，如果真的會用電腦，再看看吧。(K-5-2)

不會用，也不會想用。(L-5-1)

因為覺得線上付費不安全，不信任線上申請的系統。(L-5-2)

假如我有需要，我會使用線上申辦、付費的功能，這樣子可以節省我跑來跑去的時間。(M-5-1)

我會用。(N-5-1)

會使用。(O-5-1)

因為很方便，不必出門可以申請案件，而且不必為了一份戶籍謄本，又要出門一趟，浪費時間。(O-5-2)

由於電子化政府提供的服務項目非常廣泛，服務大部分都已上線，但是各項服務內容大部份侷限在機關內部，跨機關整合性的服務較為欠缺。台東縣政府縣民服務中心推動電子化政府是必然的趨勢，而且從上述的訪談中發現，顧客導向運用在公部門上，政府即應該調整與民眾互動的方式，這似乎也對電子化政府的應用，相對提升為民服務工作做了一個正面的註解。

二、話務系統整合服務在台東的需求

前面提到，資通科技最主要的概念就是結合電腦與電信，由於資訊的透通，民眾對資訊的掌握與對政府服務的期待越來越高，民眾期待政府提供一個有效率、有效能而且能滿足他們個別需求的服務，例如利用電話、網站、電子郵件……等等方式與政府互動。因此，政府要考量如何整合多元服務通路，提供高品質服務，給民眾最方便、最即時的服務。

這部份針對近期各縣市政府相繼成立「1999市(縣)民專線」，以「電話與手機」作為民眾與政府的溝通橋樑，而台東縣政府縣民服務中心是否有必要設置這個服務專線，設置後對為民服務工作有否加乘的效果？進行訪談。

首先，受訪者參與縣民服務中心規劃者當中，有二位考量台東的人口數、政府財力、服務成本、風俗民情以及撥打者付高額費用等問題，他們覺得地廣人稀的台東縣境要與台北市、高雄市等大都會相較，使用率應該不高；另一位推動政府資訊化作業之規劃人員則認為應該設置專線，對於偏遠地區的民眾是一種福氣。

依地理環境及人口數來說，目前並沒有實質的助益。(A-6-1)

就台北市推動「1999」服務專線以來，即發生許多民眾無所接受的問題，例如手機直撥1999，其費用之高，讓人望之却步。其次是台東人口並不多，風俗民情不同，台東人熱情，洽辦公務較喜歡到服務場所有人親切接待，可與居民寒暄家常，不用於都會民眾的冷漠。(A-6-2)

其次是台東縣財政拮据，光是1999專線的設備耗費非幾百萬元可以完成，加

上人力服務成本，恐非一般縣市政府所能負擔的，若是中央政府非得推動，則應申中央政府統一補助地方各項經費，否則台東縣以目前縣民服務中心的服務型態，實無設置1999專線之必要。(A-6-3)

我個人覺得台東不比台北市、高雄市這種大都會，應該不必設置專線吧。(B-6-1)

台東縣政府也設有服務專線呀，我記得縣民服務中心的服務專線是47550(送件去，服務您)也很響亮，我不覺得各縣市政府又要花費這麼大一筆費用，增加財政負擔，而受理的服務與實際的投資不成比例，況且台北市政府不是因為民眾撥打1999服務專線，每通電話需付高額費用的問題，因此，我覺得要便民也要考量地域特性，而不是一昧的跟隨，必竟不同的民情有不同的需求。(B-6-2)

Call-Center是企業為解決消費者問題所推出的服務，而在政府部門能做到如此創新者屈指可數。台東縣境土地狹長，民眾洽公往往得舟車勞頓，徒然耗費大量時間與金錢，若能成立Call-Center服務系統，不但有助政府效能提升，更是台東縣民之福。(C-6-1)

當訪談到洽公民眾對於1999專線設置的看法時，七位受訪者當中有五位持肯定的意見，認為民眾只要記住一個號碼，即使不會使用網路也會撥打電話，一通電話就可得到服務很方便。

如果有問題，撥打1999就可以迅速的得到專業諮詢，這種服務很貼心，如果有設應該很方便。(I-7-1)

政府應該考量各地方的需求吧，設這個專線的好處不知在哪裡，只是電話好記，電話費會不會很貴?還有實際上和縣市政府設置的服務專線電話有沒有差別?還是只是跟著流行而浪費民眾納稅錢，都要深入了解。但是有沒有必要性我也不確定。(I-7-2)

我想台東幅員廣闊，對於其他鄉鎮市的民眾或許有需要。(J-7-1)

惟仍需視話務中心專線服務的項目是否是其他鄉鎮沒辦法提供的而定。(J-7-2)

我覺得有需要。(K-7-1)

因為方便，我不會用網路，至少會使用電話，而且電話又好記。(K-7-2)

我覺得台東還是需要類似「1999」的話務專線，雖然現在已經是電腦化時代，但是還是有部分的人不會上網查詢資料，所以成立1999專線是有其必要性，而且也要在廣播、電視、報紙上加以宣傳達到這支專線的用途，偏遠地方可以結合鄉鎮公所加以宣傳達到此目的。(M-7-1)

有必要。(O-7-1)

因為台東幅員遼闊，居民分散在各鄉鎮，一通電話就可以得到服務很方便，但是電話費不知道會不會比較貴。(O-7-2)

一位受訪者不知道什麼是「1999專線」，經過研究者說明後，仍然對此項服務存在疑慮，他認為平常打電話到縣民服務中心或業務單位承辦人陳情，都得等上好幾天，因此質疑設置「1999」這個服務專線，效率就會提升嗎？因為處理的人力還是只有這麼多呀！

不清楚1999是什麼。(L-7-1)

喔，經過你的解釋，我大概了解。但是承辦的人力還是沒增加，縣政府會因為設這個專線效率就加快了嗎？恐怕要檢討一下提供出來的服務項目，不然民眾打了電話，處理的人員沒辦法在期限內完成，反而會引起抱怨，所以應該經過整體的規劃在做。(L-7-2)

另一位民眾抱持保守的態度，認為台東縣民服務中心的服務方式已經可以因應，不需要再花錢在不必要、耍噱頭的事情上，畢竟台東的民眾洽公習慣與都會不同，較希望面對面溝通「講清楚、說明白」。

我認為可以緩一緩。(N-7-1)

因為一般民眾仍然有到原單位洽公的習慣，依照台東的民情習慣，總覺得要看到承辦人才有辦法把事情講清楚，只有承辦人才有權限及能力處理好民眾的事情，如果把這些事交給電話那頭的人去分配，說不定方向弄錯了，會讓我等更久而得不到答案。現在縣民服務中心的受理方式是簡單的可以直接由櫃台人員處理，比較麻煩的我可以在櫃台透過電話和承辦人通電話，一清二楚，因此，現在的服務方式就很好了，政府不必再花錢去做一些噱頭而沒有必要的事情。(N-7-2)

透過受訪者的回應，我們發現，本研究當中所探討對於縣民服務中心導入資訊通信技術，在管理運作及「服務品質的提升」是否有其加乘效果？這一點得到了適切的建議。

三、分析與討論

縣民服務中心的服務功能這個部分，本研究在訪談當中，依設定的問題所得到訪談的內容進行分析的結果，受訪者多數會站在自己的立場考量，因此，得到二個不同方向的結論：

- (一) 受訪者為「公務人員」時，對於縣民服務中心應不應該配合電子化政府推動，挹注相當的資源來改善服務系統，運用資通科技來提升服務效能等問題，都持較為保守的態度，首先考量政府財政，並且質疑

中央政府既然要地方政府配合推動，為何不全面的補助經費，統一建置一個完整、全國通行的系統，而要地方政府自行籌措財源規劃各自的系統，無法通用於全國；其次是考量地方的使用人口數，再其次是數位落差的問題，研究者認為，公務人員會站在比較務實的角度考量政府可提供服務的底限。

(二) 受訪者為「洽公民眾」時，多數的民眾都希望政府能提供最方便、最迅速的服務，因此，在訪談中發現，只要對於民眾有利的、申請時不需要付龐大費用的規劃，他們都抱持正面支持的態度。

當然，受訪者當中也有提出政府解決問題能力的質疑。例如，設置「1999專線」，縣民服務中心人員受理後，業務單位是否有能力配合在短時間內完成交付的任務？網路申辦送件後，會不會又有公文流浪的問題……?等等。

其實，大部份的受訪者認為，政府想要做好服務，除了第一線服務的優質化、電子化政府等資通科技的導入之外，最重要的還是在於流程的檢討，否則，有再好的功能與設備，也是罔效。



第五章 結論與建議

本研究的主要目的，在探討目前台東縣政府縣民服務中心是否有存在的必要？如有存在的必要，則其管理、運作機制是否妥適，有無調整的必要性？目前的功能是否能滿足內部顧客及外部顧客的需求？以及導入資通科技，推動電子化政府之後，對於政府服務品質的提升是否有實質效益？

首先，在文獻探討部份，本研究透過歸納與分析我國與其他國家政府推動為民服務政策所涉及有關服務創新與增值服務、第一線行政人員的重要性與電子化政府政策內涵與政策取向，對照台東縣政府縣民服務中心管理運作的實務狀況，以「縣民服務中心設置之基本問題」、「縣民服務中心之管理運作問題」以及「縣民服務中心服務功能問題」三個面向做為研究基礎。而在研究方法上，本研究採取「質化」的研究方法，針對十五位與本研究主題相關的規劃管理人員、櫃台服務人員及一般洽公民眾，就縣民服務中心的「管理運作」與「為民服務品質的提升」二個範疇的「概念理解」與「實務經驗」二個面向進行深入訪談，再就訪談結果予以分析與討論，做為本研究的結論與建議。

第一節 研究發現

一、縣民服務中心有設置的必要性

縣民服務中心在地方政府有其設置的必要性，但是對於延伸服務據點至各鄉鎮市公所，則必需視其人口及使用率來決定。

「整合單一窗口」、「多元化服務」及「跨域服務」是我國政府近年來推動提升服務品質的主要政策，目的在提升政府機關的服務品質。為了縮短民眾申請時間，有效改善政府服務流程，讓民眾清楚知道政府部門千頭萬緒的服務項目，只要在一個服務中心，即可完成申請手續，將政府服務從官與民的關係變成服務顧客關係。以下就縣民服務中心設置及服務據點向下延伸必要性的原因，臚列說明。

- (一) 一處送件，全程服務，有效縮短民眾申請時間。台東地理位置狹長，行政機關不集中，民眾往往為了申請一份資料，必須南征北討。縣民服務中心設置全功能櫃台，提供單一窗口整合服務，受訪者當中，不論是公務人員或是一般民眾，對於這個服務單位均未提出質疑，並且提供許多增加服務項目的建議。在文獻中我們討論政府的施政重點在於「以民為尊」，縣民服務中心的設立，與這個施政主軸相契合，加上15位受訪者全數認為有設置的必要，因為符合民眾的需求，因此，

更顯現出縣民服務中心設立的必要性。

- (二) 縣民服務中心向下延伸至鄉鎮市公所，需視當地人口數及使用率來決定其必要性。台東縣的人口多集中在台東市，受訪者當中，有六成反對服務據點向下延伸，由於鄉鎮市公所的人力足以因應民眾的申請，如果遽然設置服務據點，使用率不如預期，將造成政府資源浪費，因此，應該評估各鄉鎮民眾的需求，再決定設置的必要性。

二、縣民服務中心管理運作有調整的必要性

縣民服務中心的管理運作有其調整的必要性，關鍵在於人事安定與組織的制度化。

機關組織的團隊效率，可以從組織成員對組織的「向心力」與「歸屬感」當中顯現出來。「人力」的來源，一直是縣民服務中心成立以來所面臨最大的挑戰。成立四年以來，輪替了二任縣長，而派遣人力的業務單位個個虎視眈眈的覬覦著將人力調回。縣民服務中心的設置要點中明白規定屬於任務編組，櫃台服務人員由相關業務單位調派（如附錄三）。本研究針對這個問題提出來探討，經訪談結果發現，關鍵在於應該將縣民服務中心從制度化的角度予以調整，制度化的方式茲分三點分述如下：

- (一) 提升縣民服務中心管理層級。縣民服務中心是由計畫處研展科負責規劃、管理與運作，從運作面來看，屬於計畫處推動為民服務工作的一項業務，理應合於常理，但是，從管理面觀之，其存在著單位間橫向聯繫及上位協調的問題，當遭遇處與處單位間無法協調的問題時，則需要公文內簽的往返，耗費的時間、精神不在話下。擔任規劃管理職務的受訪者當中即有二位表示應該調整，至少提高管理層級，以解決各單位本位主義的問題。
- (二) 人事應編制於管理單位。有了安定的人事，員工士氣才能提振，才可以傾全力做好為民服務的工作，這些都是受訪者親身經歷的問題。縣民服務中心為求組織的專業化、樹立良好的服務形象，計畫處負責規劃內部流程之外，也負責櫃台人力的專業訓練。然而，櫃台人員的人事經費無法由管理單位主導，業務單位經常以經費或人力不足為由，不是想調回派駐人力即是縮減經費，裁減人力，而影響縣民服務中心之力調配，因此，本研究所有受訪者均表示人事應由管理單位統一編列，將組織制度化。
- (三) 委外辦理。將縣民服務中心的服務委外辦理也是受訪者的選項之一，部份受訪者認為，由縣政府的一個科來負責所有服務人員的管理及訓

練，甚至於服務品質，確實對於管理單位是一大負擔。參照其他縣市政府的作法，為求服務專業化以及量化服務效率，多已經委託人力服務公司辦理為民服務的事項，包括陳情、諮詢、受理案件及話務系統等服務項目。如此一來，不但解決人事的問題，也解決訓練與服務品質的問題，管理單位只負責管理受委託的人力服務公司，有較多的時間辦理其他行政事務及研究發展的業務。

三、縣民服務中心關係著機關首長的施政滿意度

縣民服務中心為政府第一線行政單位，服務效率、服務品質與服務形象關係著機關首長的施政滿意度。

政府機關推動提升服務品質及服務創新，需要機關首長的重視與支持，縣民服務中心的成立，其背後也隱含著民選機關首長對於選民的承諾。本研究發現，第一線服務機關的效率、品質與形象，確實攸關首長的施政滿意度。茲分二點來說明：

- (一) 第一線服務機關的服務品質與創新影響機關首長施政滿意度。縣民服務中心的設立宗旨是「以民為尊」，服務品質必須有創新的服務創意來強化，而將顧客導向運用在公部門，即係在調整行政機關與民眾互動的方式，以顧客角度與需求處理行政業務，而第一線人員必須隨時扮演滿足顧客需求和問題解決的諮詢角色，強調對顧客負責，並提高行政機關對外在環境的敏感度及回應性。

本研究從對受訪者訪談中發現，服務品質影響著機關首長的施政滿意度，說明白一點，係因為民選首長有其選票壓力，做好為民服務工作，也是做好選民服務，即是鞏固票源的基礎。因此，第一線人員的服務品質、態度若不予以要求，則政府效率無法提升，相對的，民眾對首長的施政滿意度也會降低。

- (三) 縣民服務中心的管理與運作，表現在服務效率與服務形象，首長必須在資源及行動上予以支持。政策的規劃都是依據執政者對選民的競選承諾來制定的，台東縣政府縣民服務中心，也是因為這個因素而設立。從本研究中，我們了解到，無論機關首長由誰擔任，以民為尊的理念如出一轍，任何一項政策的推動，首重機關首長的重視與支持。為民服務工作看似平凡，卻能立即反應施政的成果上，因此，縣民服務中心的服務內容、服務流程及服務方式等，在受訪者均表示感到滿意的情形下，無形當中也提升了首長的施政滿意度。

四、推動電子化政府需解決數位落差問題

縣民服務中心推動電子化政府，需解決數位落差問題；導入資訊通信科技可以提升政府為民服務品質。

近幾年來，由於資訊通信技術的引用，進一步擴大了社經、族群與地理所造成的差異性，就是俗稱的「數位落差」。台東縣政府縣民服務中心規劃過程中，將電子化政府的服務內容規劃在其中，整合了與民生相關的服務項目近 130 項，當時預計結合電話語音、線上申請、線上付費等機制，提供便捷快速的服務方式，供民眾上網使用。然而，由於中央政府跨機關共通平台尚未完成建置，個人資料無法受到安全保護，其次是台東縣政府無法提供充足的財源進行系統的整合，因此，只能在案件管制及流程管理上予以規劃。

從本研究有關縣民服務中心服務功能的研究中發現，導入資通科技確實可以提升為民服務的品質。此一論證，可以從以下二點中說明：

- (一) 縣民服務中心整合電子化政府的相關服務項目，節省了民眾申請的時間。縣民服務中心是台東縣政府的第一線服務窗口，扮演縣政府與民眾溝通橋樑的角色，提供民眾諮詢、申請服務，受理人民陳情、建議及反映等服務事項，配合電子化政府的推動，整合了戶政、地政及稅務等申請項目，提供一處申請的服務，民眾無須再四處奔走，無形中節省民眾許多時間。由於電子化政府服務提供的服務項目非常廣泛，包括網路、電子郵件電話等與政府互動的方式，目前許多縣市政府相繼成立的「1999 服務專線」也包含其中，而院研考會也已將 1999 規劃成為政府部服務的專屬門號，將政府的服務引用現代客服的三個重要的精神與價值，達到服務差異化，民眾滿意度維護以及一站服務的概念。運用資訊和通訊科技，一方面提高行政效能，提升便民服務品質，支援政府再造，邁向知識型政府；另一方面公務處理將藉助現代資訊及網路通信科技大幅改造，使得政府服務的組織更為精巧靈活，服務的速度更為快捷，時間更為延長，據點更為普及，選擇更為多樣，本更為降低。
- (二) 數位落差問題，需要中央政府的協助解決。電子化政府的推動必須避免造成資訊富者愈富、貧者愈貧的失衡現象，必須普及城鄉寬頻網路建設與資訊教育，讓資訊的應用普及到社會的每個層級和地理上的每個角落，並且照顧到弱勢族群，減少知識落差。行政院研考會針對台灣地區 94 年及 96 年台灣地區「家戶電腦擁有率」、「家戶連網率」、「個人網路使用率」作為進行數位落差狀況分析，台東縣分別佔 71.9% 位居第 22 名、63.9% 位居第 21 名、61.8% 位居第 17 名。台東縣的數位落差問題，中央政府如果未能有效協助解決，則電子化政府要在台東縣內全面推動，實在有其困難。

第二節 建議

從研究的結論，我們發現到：只要政府可以提供民眾快速、便捷的服務模式，不論是公務人員抑或一般民眾，都樂見於政府在政策上予以規劃，而整合單一窗口、多元化服務及跨域服務等服務功能，都是我國政府在提升服務品質方案上的重要政策。從目前台東縣政府結合電子化政府發展現況來看，雖然各機關的電子化程度不一，但是政府機關引進和應用資訊科技在公務上，實際上已經對內部公務人員產生相當程度的影響，而且所產生的影響正逐漸由內部向外擴散，台東縣民服務中心的設立，對於台東縣的地理環境與人口分佈來說，有其必要性與指標性。

然而，本研究的主題設定在縣民服務中心的管理與運作，從研究的結論中發現，台東縣政府縣民服務中心雖然正式運作，但是在內部管理上仍存在幾個主要問題，第一是「人事安定」，第二是「組織制度化」，這二個問題如果不能有效解決，縣民服務中心在未來幾年內恐將面臨首長輪替、財政拮据等問題而無法繼續運作，遭遇「關門」的命運，此非台東縣民所樂見。

其次是推動電子化政府，台東縣「數位落差」的困境，從本研究中也觀察到，台東縣政府縣民服務中心推動電子化政府政策，將能大大的提升政府的服務品質，但是數位落差的問題也將逐一浮現。因此，心須中央政府的協助予以解決。茲就研究結果提出以下建議：

一、縣民服務中心組織應予以制度化

我國政府近年來積極鼓勵各機關進行多面向整合各級政府的服務功能，統合運用資源，開發創新服務措施，提升政府卓越的服務品質。台東縣政府縣民服務中心於民國94年間為達成整合服務精神，同時解決民眾洽公服務空間的問題，利用閒置空間新建縣民服務中心，提供多元整合的服務項目，讓台東民眾也能享有優質的政府服務。然而，台東縣政府縣民服務中心設置要點中明訂該中心以任務編組方式組成，由各相關單位派員進駐負責櫃台服務事項，因此，造成縣民服務中心的人力由規劃單位計畫處研展科代為管理，無優劣考評、聘用解僱的權限，服務人員離職後，接任的人力素質不一，需要經過管理單位進行長時間教育訓練，造成資源的重覆浪費。

基於此，本研究以為有必要將縣民服務中心的組織制度化，縱使無法提升單位層級或是無法增加縣政府的人事預算，也可藉由委外辦理的方式，將縣民服務中心委託人力服務公司辦理，如此一來，管理單位無須承擔人員教育訓練、業務單位隨時調回人力以及差假管理等問題，可以安心處理行政事務。

二、數位落差的問題宜謀求解決

資訊通信科技的進步，改變了個人和企業或政府之間的關係，利用網路來提供政府服務的電子化政府政策，成為世界上各先進國家努力發展的重點。但資訊科技會因性別、種族、階級或居住地理區域等社經背景的不同，間接造成了接觸資訊與通訊科技的使用機會與經驗的不同，而存在著「數位落差」的現象。

從本研究結論中發現，台東縣的數位落差問題影響著電子化政府推動的進度。行政院研考會為推動全國性電子化政府，也特別針對數位落差問題，對各縣市進行了解，台東縣在家戶電腦擁有率位居全國第22名，在推動線上申辦、線上付費機制，難以受到台東民眾的認同。因此，為求全面推動電子化政府，提升政府服務品質，縮減數位落差是政府應積極推動的。

三、加速建置1999話務中心服務專線

「1999服務專線」是透過導入資訊通信技術的運用後所發展出來的一項創新服務。臺北市政府於93年11月1日起擴充服務功能與內容，委由企業界專業客服中心承辦，日夜服務，樣樣都有，市話、手機直撥簡碼「1999」，24小時全年無休，為市民提供貼心的服務。電話服務管道不僅可照顧數位弱勢族群，各項科技整合更能發揮縣政服務綜效，可以鼓勵民眾「多用話務、少用馬路」。

本研究結論中，我們已發現導入資訊通信技術，能為多數的民眾所接受，因為「沒有電腦，也有電話」，「不會打電腦，也會打手機」。因此，台東縣政府要提升服務品質及提升服務滿意度，加速建置導入標準化的話務中心，將能在政府的效能與率上取得平衡。

四、未來研究方向建議

本研究的發想，來自於研究者本身負責從事縣民服務中心的規劃、管理與運作，以及服務項目、內容、流程與功能的檢討，對於政府服務中心的管理運作的探討，尚未有研究者進行研究。而在文獻中有關「為民服務」的相關論述，近年來，隨著政府執政方向，已由「服務品質的提升」發展至「服務品質的創新」這個議題。然而，電子化政府推動至今，已進入跨區域服務，將提供跨機關、跨資訊系統的資訊與流程整合服務。雖此一計畫不但在技術上具有高度的挑戰性，能否建立跨機關間協同合作的文化尤其是最大的考驗，但是對於地方政府而言，是一個可以進一步研究的問題。

總之，當本研究在探討台東縣政府縣民服務中心的管理與運作的同時，就意謂著將來在這個主題上被評析及作為進一步研究的基礎，然而，仍希望對於政府服務品質創新的政策有所助益。

參考文獻

中文部分

- 方金珠(2003)。以伊斯頓系統理論觀點分析戶政服務管理機制之演變。雲林科技大學企業管理系碩士班論文。未出版。
- 台東縣政府〈2004〉。縣民服務中心規劃書。台東縣政府。
- 江岷欽(1999)。政府再造與顧客導向的服務理念。人力發展月刊。第 65 期。34-54。
- 行政院研考會(2001)。電子化政府整合型入口網站發展計畫。行政院研考會。
- 行政院研考會(2007)。政府服務與競爭力。研考雙月刊。第 260 期，2-3。
- 行政院研考會(2008)。電子化政府報告書。行政院研考會。
- 行政院研考會(2007)。政府服務創新精進方案。台北：行政院研考會。
- 何沙崙(2007)。現階段政府為民服務推動工作之變革與展望。研考雙月刊 31 卷第四期，4-11。
- 吳定等編著(1990)。行政機關生產力衡量模式之研究。台北：行政院研究發展考核委員會。
- 吳芝儀、李奉儒譯(1995)。質的評鑑與研究。台北：桂冠。
- 李美華等譯(Babbie 著)(2004)。社會科學研究方法。臺北市：湯姆生出版；時英發行。
- 李國梁(2000)。技術策略、技術創新能力與創新管理之關係研究－以台灣生物科技為例。長榮管理學院碩士論文。未出版。
- 侯國樑(2002)。政府再造行政機關為民服務品質與績效提升策略之研究－從顧客導向觀點探討。義守大學管理科學研究所碩士論文。未出版。
- 胡幼慧主編(1996)。質性研究：理論、方法及本土女性研究實例。台北：巨流。
- 范麗娟(1994)。深度訪談簡介。戶外遊憩研究，7(2)：25-35。
- 孫本初編著(2005)。公共管理。台北：智勝。
- 許立一等編著(2004)。第一線行政與民眾生活。台北：國立空中大學。
- 陳悅怡(2007)。顧客導向與資通科技對公共服務之影響。研考雙月刊 31 卷第四期，25-26。
- 傅振焜譯(1993)。彼得杜拉克原著，後資本主義社會。台北：時報出版社。
- 葉至誠、葉立誠(1999)。研究方法與論文寫作。台北：商鼎。
- 謝碧連(2004)。法律扶助工作三十年點滴。台南律師通訊第 111 期，5-7。
- 魏啓林(1999)。全面推展電子化政府邁向資訊行政新紀元。研考雙月刊第 23 卷，第五期，3-7。

西文部分

- Barth, T.J. (1996). Administering in the Public Interest: the Facilitative Role for Public Administrators. In G. L. Wamsley & J. F. Wolf (Eds) *Refounding Democratic Public Administration: Modern Paradoxes, Postmodern Challenges* (pp168-197). Thousand Oak, C. A.: Sage Publication, Inc..
- Bellamy, C. and Taylor, J. A. (1998), *Governing in the Information Age*, Open University Press: Buckingham.
- Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster, F. E. Jr. (2000), Triad Lessons: Generalizing Results on High Performance Firms in Five Business-to-Business Markets, *International Journal of Research in Marketing*, 17:4, pp.353-362.
- DeLeon, L. and Denhardt, R. B. (2002), The Political Theory of Reinvention, *Public Administration Review*, 60:2, pp.89-97
- Goodsell, C.T. (1990). Public Administration and the Public Interest. In G.L. Wamsley et al. (Eds), *Refounding Public Administration* (pp96-113) Newbury Park, C.A.: Sage.
- Luke, J. S. (1992). Managing Interconnectedness: the New Challenge for Public Administration. In M. T. Bailey & R. T. Mayer (Ed.) *Public Management in an Interconnected World*. (pp13-32). New York: Greenwood Press.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Service*. New York, N.Y.: Russell Sage Foundation.
- Meyer, I. M. (2007), *Holistic governance in the public sector: An analytical framework to promote service delivery*. International Conference on Government Performance Management, Taipei, Taiwan.
- Osborne, D. and Plastrik, P. (1997). *Banishing Bureaucracy: The Five Strategies for Reinventing Government*. New York: Penguin Putnam.
- Rindfleisch, A. and Moorman, C. (2003), Interfirm Cooperation and Customer Orientation, *Journal of Marketing Research*, 40:4, pp.421-436.
- Schumpeter, J. A., (1934), *The theory of economic development*, Cambridge, MA: Harvard University Press
- Zeithaml, V.A., Parasuraman A. & Berry, L.L. (1990), *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perception and Expectations*, New York: The Free Press.

網路資源

台北市政府（2008）。台北市政府網站。2008年11月5日取自：

<http://www.taipei.gov.tw/>

台北縣政府聯合服務中心（2008）。台北縣政府聯合服務中心網站。2008年11月5日取自：<http://www.service.tpc.gov.tw/web/Home?command=display&page=flash>。

台南市政府（2008）。台南市政府網站。2008年11月1日取自：

<http://www.tncc.gov.tw/office.asp?sub1=03&sub2=0m>。

行政院研考會（2008）。行政院研考會全球資訊網。2008年11月1日取自：

<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4087964&ctNode=9844&mp=100>。

行政院研考會（2008）。行政院研考會全球資訊網。2008年11月1日取自：

<http://www.rdec.gov.tw/ct.asp?xItem=4087966&ctNode=9848&mp=100>。

行政院研考會（2008）。行政院研考會全球資訊網。2008年11月10日取自：

<http://www.rdec.gov.tw/lp.asp?ctNode=9908&ctUnit=1746&BaseDSD=7&mp=100>。

花蓮縣政府（2008）。花蓮縣政府網站。2008年11月1日取自：

<http://www.hl.gov.tw/svcent/srvbtm.asp>。

高雄市政府（2008）。高雄市政府全球資訊網。2008年11月8日取自：

http://rdec.kcg.gov.tw/on_line/on_line.htm。

附錄一 訪談大綱（一）

【管理運作面】（訪談對象—台東縣政府縣民服務中心負責各項管理規劃之科員、臨時人員。）

- 一、 您是何時進入縣民服務中心工作的？
- 二、 您是否曾參與縣民服務中心的規劃、運作與管理過程？請您說明一下規劃及管理運作的情形。
- 三、 您對於縣民服務中心規劃過程中，機關首長對這個單位成立的重視程度與管理制度是否提供理念與方向？是否與您的想法一致？
- 四、 機關首長對於縣民服務中心的過程是否給予相當程度的支持與足夠的資源？這對於您在管理運作上是否較有著力點？
- 五、 您認為行政機關有成立縣民服務中心的必要嗎？縣民服務中心的組織成員，在管理上是否曾產生問題？您如何解決？
- 六、 您認為民服務中心組織成員是否應該施以較多的教育訓練或其他可以加強專業知識的方式，以提升成員的服務品質？
- 七、 您對於目前服務中心櫃台服務人員對於洽公民眾的的服務態度及接待方式有何看法？哪些方面您感到滿意？哪些方面您感到不滿意？
- 八、 目前縣民服務中心櫃台組織成員來自台東縣政府各業務單位，人事經費分散於各單位，站在管理者的角色，您對於這種機制對於縣民服務中心的運作管理是否產生影響？為什麼？
- 九、 您認為縣民服務中心目前所提供的服務內容、服務方式及服務流程有何看法？請提供具體的建議。
- 十、 您對於縣民服務中心組織成員目前的進用方式有沒有具體的建議？
- 十一、 其他補充事項。

訪談大綱（二）

【管理運作面】（訪談對象－台東縣政府縣民服務中心第一線從事櫃台服務之工友、臨時人員。）

- 一、 您是如何進入縣民服務中心工作的？在縣民服務中心服務多久？
- 二、 當初您的原工作單位指派您到縣民服務中心，您是以什麼樣的心情承接這項任務的？
- 三、 縣民服務中心管理人員在您進入縣民服務中心工作前，是否曾給予相當程度的教育訓練？您認為這些訓練對於您的工作有幫助嗎？可否舉例說明。
- 四、 您的原工作單位主管是否曾對您目前的工作環境及工作心情表示關心或問候？您是否曾有歸建原工作單位的想法？
- 五、 目前除了管理人員的人事費用編列在縣民服務中心科目項下之外，櫃台人員人事費用完全編列在原工作單位，您覺得這對於您的工作是否有影響？為什麼？
- 六、 您在縣民服務中心工作，是否曾遭遇過洽公民眾的責難？為什麼？您都如何處理？
- 七、 您派駐於縣民服務中心服務，由縣民服務中心負責差假、服務品質、各項服務機制的管理。您認為管理單位在管理制度上是否有調整之處？
- 八、 您在機關的第一線從事為民服務工作，能深刻感受到民眾對於縣民服務中心目前提供的服務項目、服務方式及服務流程的反應。您覺得目前縣民服務中心的服務機制有什麼不週延及不足的地方，若有，應該如何改進較為洽當？
- 九、 縣民服務中心成立四年以來，仍有許多民眾不知道縣民服務中心的功能。您覺得政府機關有成立縣民服務中心的必要嗎？應該如何讓更多民眾了解縣民服務中心的功能？
- 十、 在資訊通信科技逐漸普及的台東，如果縣民服務中心導入更便利的網路服務機制，您覺得對於工作量及民眾的申請便利性提升會不會有幫助？為什麼？
- 十一、 是否有其他補充說明或建議事項？

訪談大綱（三）

【功能面向】（訪談對象—台東縣政府參與執行縣民服務中心服務規劃與運作相關人員。）

- 一、縣民服務中心從無到有，從硬體建設到軟體設備，從人員訓練到運作順暢，大約經過六年時間。您是什麼原因參與縣民服務中心的規劃？是全程參與還是部分參與？請說明一下您參與的部分。
- 二、請問在規劃期間，您如何定位縣民服務中心的功能及價值？目前運作的情形與當初您的期許是否有落差存在？請您加以說明。
- 三、您覺得政府部門有成立服務中心的必要嗎？目前縣民服務中心的服務內容、服務流程及服務品質應該在哪一個面向加強？
- 四、第一線行政服務的成效攸關政府施政效能及施政滿意度。您覺得目前政治環境，機關首長對於「服務品質」及「服務創新」這個區塊重視的程度如何？
- 五、資訊通信科技的運用已是政府服務創新的未來趨勢。依台東縣的地理環境及人口結構，如果將政府的服務機制改以電子化政府型態服務民眾，您覺得台東縣的民眾能夠完全接受的程度如何？為什麼？
- 六、各縣市政府相繼推出CallCenter話務處理系統，民眾透過「1999」專線，某些業務可以迅速得到服務。您覺得依台東縣目前的民情文化，設置CallCenter，對於政府效能提升是否有所幫助？為什麼？
- 七、依目前台東縣數位落差的狀況，您覺得如果縣民服務中心配合電子化政府第三期作業，整合台東縣政府資訊服務平台，提供線上申辦、線上付費、免書證、免謄本等功能，您認為民眾會願意接受這樣的改變嗎？為什麼？
- 八、如果將縣民服務中心服務據點延伸到各鄉鎮，民眾就近申請，您認為這種措施的提供，縣民服務中心的服務人力會受到影響嗎？為什麼？
- 九、您認為政府在提升為民服務品質的功能上，應該再考量到民眾哪些立場，才能使政府的服務措施更為完善？
- 十、您認為縣民服務中心的功能在體規劃上，對於台東縣民是否真正提供了民眾需要的服務功能？為什麼？
- 十一、縣民服務中心目前的人力來源是由各業務單位派員支應，人事經費編列於原單位。當人員異動，管理單位則需付出教育訓練經費及精神，您站在規劃者的角色，對於這樣的人力編組是否有更妥善的規劃想法？
- 十二、是否有其他補充說明或建議事項？

訪談大綱（四）

【功能面向】（訪談對象－曾經到縣民服務中心洽公民眾）

- 一、 請問您曾經到過縣民服務中心的次數是幾次？您到縣民服務中心常常辦理的事項是什麼？
- 二、 請問您是怎麼知道有縣民服務中心這個地方？知不知道縣民服務中心提供的服務項目有哪些？
- 三、 您覺得縣市政府有設置服務中心的必要性嗎？為什麼？
- 四、 您覺得縣民服務中心的整體服務形象，有沒有改變您到公部門洽公的印象？哪些服務是您印象最深刻的？
- 五、 如果將來縣民服務中心配合政府電子化政府政策，推動線上申辦、線上付費、免書證、免謄本的申請，請問您會使用嗎？為什麼？
- 六、 您到縣民服務中心洽公，能不能真的將您所要申請的案件在縣民服務中心一次就完成申請？您覺得縣民服務中心的存在是否對您在洽辦公務上更便利了？
- 七、 現在很多縣市政府都在推動「1999」的話務中心專線服務，您覺得台東縣有必要推動這種服務政策嗎？為什麼？
- 八、 您覺得縣民服務中心還需要加強的是什麼功能？為什麼？
- 九、 由於縣民服務中心的成立，您與縣政府業務單位承辦人無法直接對話，您在縣民服務中心洽辦公務過程中，是否曾有過想當面與承辦人洽談的意念？為什麼？
- 十、 您在洽辦公務的過程中，櫃台服務心員能不能清楚的將您的問題有效的解答？您覺得櫃台服務人員能不能有效的解決您的問題？為什麼？
- 十一、 您認為縣民服務中心的功能，有沒有延伸到各鄉鎮市公所的必要？為什麼？
- 十二、 是否有其他補充說明或建議事項？

附錄二 受訪者訪談記錄

訪談個案一

訪談時間：98年3月6日下午17:00至18:00

訪談地點：台東縣政府民政處處長室

受訪者：A(代碼)、從事為民服務提升服務品質督導工作7年以上

1、縣民服務中心從無到有，從硬體建設到軟體設備，從人員訓練到運作順暢，大約經過六年時間。您是什麼原因參與縣民服務中心的規劃？是全程參與還是部分參與？請說明一下您參與的部分。

A-1-1：部份參與。

A-1-2：縣民服務中心之成立，需要民政處戶政業務參與編組與訓練，軟、硬體設備之購置等；另民政業務中相關申請案件之整合亦需縣民中心統合，俾便第一線服務工作能達萬全。

2、請問在規劃期間，您如何定位縣民服務中心的功能及價值？目前運作的情形與當初您的期許是否有落差存在？請您加以說明。

A-2-1：規劃期間，僅將縣民服務中心之功能定位在第一線服務機關，以多元服務方式，提供民眾便利的窗口。

A-2-2：在戶政業務方面，依當初規劃，僅提供戶籍謄本簡易申請，已達到實際效益，與實際規劃並無落差。但是，如果要達到全方位的服務面向，在人力配置問題可以解決的狀況下，應考量提供更多項的戶籍登記業務，以滿足民眾需求。

3、您覺得政府部門有成立服務中心的必要嗎？目前縣民服務中心的服務內容、服務流程及服務品質應該在哪一個面向加強？

A-3-1：有成立的必要。因為政府部門分工龐雜，尤其是中央與地方的業務分工名稱不一致，民眾無法分辨承辦單位，透過縣民服務中心的單一窗口收辦後送各業務單位，可避免民眾在機關內部茫然奔走的狀況。

A-3-2：縣民服務中心服務人員之派任係依業務需求，由各業務單位派員進駐，各單位提出的人力良莠不齊，需花費較多的教育訓練時間來強化員工的服務品質。依照原本規劃的目標，縣民服務中心應該在服務項目上更充實多元，例如工商業各項申請應規劃納入服務中心。而其他申請案件申請流程過長，也應該召集各業務單位進行檢討，縮短申請時間，以符合效率政府的目標。

4、第一線行政服務的成效攸關政府施政效能及施政滿意度。您覺得目前政治環境，機關首長對於「服務品質」及「服務創新」這個區塊重視的程度如何？

A-4-1：極為重視。因為攸關其施政成果，並可能由於服務品質的不佳及未能創新改變，讓政治對手及在野黨人士有可趁打擊之機，一般機關首長都將這一區塊列為超級區塊，均能用心經營。

5、資訊通信科技的運用已是政府服務創新的未來趨勢。依台東縣的地理環境及人口結構，如果將政府的服務機制改以電子化政府型態服務民眾，您覺得台東縣的民眾能夠完全接受的程度如何？為什麼？

A-5-1：台東山地佔百分之70以上，故在資訊通信科技之運用上，仍存在相當大的數位落差，如果政府將服務機制改為電子化政府型態，對於偏鄉的山地地區衝擊很大，民眾接受程度將大打折扣。

A-5-2：台東人口結構屬老人與小孩居多的型態，政府的服務方式也必須配合人口結構的方式進行規劃，中央政府雖一直強調「數位化時代來臨」，但對於以老人居多的縣市，要推動電子化政府，除非以社區為單位，進行全面電腦教學，政府以補助方式協助家家戶戶購置電腦及網路設備的相關費用，否則將難以比照都會區全面推行。

6、各縣市政府相繼推出Call Center話務處理系統，民眾透過「1999」專線，某些業務可以迅速得到服務。您覺得依台東縣目前的民情文化，設置Call Center，對於政府效能提升是否有所幫助？為什麼？

A-6-1：依地理環境及人口數來說，目前並沒有實質的助益。

A-6-2：就台北市推動「1999」服務專線以來，即發生許多民眾無所接受的問題，例如手機直撥1999，其費用之高，讓人望之却步。其次是台東人口並不多，風俗民情不同，台東人熱情，洽辦公務較喜歡到服務場所所有人親切接待，可與居民寒暄家常，不用於都會民眾的冷漠。

A-6-3：其次是台東縣財政拮据，光是1999專線的設備耗費非幾百萬元可以完成，加上人力服務成本，恐非一般縣市政府所能負擔的，若是中央政府非得推動，則應申中央政府統一補助地方各項經費，否則台東縣以目前縣民服務中心的服務型態，實無設置1999專線之必要。

7、依目前台東縣數位落差的狀況，您覺得如果縣民服務中心配合電子化政府第三期作業，整合台東縣政府資訊服務平台，提供線上申辦、線上付費、免書證、免謄本等功能，您認為民眾會願意接受這樣的改變嗎？為什麼？

A-7-1：政府推動電子化政府是勢在必行，也是全球必然趨勢。當然線上付費、線上申辦等服務機制，如果沒有安全顧慮，站在政府與民眾的立場，當然樂見其改變。

A-7-2：至於免書證、免謄本是對民眾提供便利又省錢的服務方式，民眾有納稅的義務，各項個人資料均由政府掌控，行政機關對於申請案件又

要求民眾申請相關證民文件，實有不當。因此，在民眾提出申請之際，政府即應透過系統提供相關資料給會辦機關就安全範圍驗證，不應由民眾付費申請檢附，才能達到真正便民。

8、如果將縣民服務中心服務據點延伸到各鄉鎮，民眾就近申請，您認為這種措施的提供，縣民服務中心的服務人力會受到影響嗎？為什麼？

A-8-1：不會影響縣民服務中心的服務人力。因為台東縣的人口大部分分佈在台東市，因此，延伸服務據點的做法，只是加長服務動線的觀念，而非動用縣民服務中心人力（由台東縣政府建置系統，鄉鎮市公所支援人力），但延伸據點的服務人員專業訓練及服務態度，應列為主要要求及考量。

9、您認為政府在提升為民服務品質的功能上，應該再考量到民眾哪些立場，才能使政府的服務措施更為完善？

A-9-1：應該多聽取民眾的意見，加上政府的資源，充實軟硬體設備，加上服務人員的專業優良服務。

10、您認為縣民服務中心的功能在體規劃上，對於台東縣民是否真正提供了台東縣民眾需要的服務功能？為什麼？

A-10-1：我認為台東縣民服務中心整體的規劃已具備民眾需求的功能，可以從幾年來的民調中看出來。

A-10-2：縣民服務中心的服務功能定位在多功能的服務，民眾要到縣政府洽辦的申請案件，只要透過縣民服務中心就可以申請，因此，只要多加宣導有縣民服務中心這個地方，請民眾多多利用即可。

11、縣民服務中心目前的人力來源是由各業務單位派員支應，人事經費編列於原單位。當人員異動，管理單位則需付出教育訓練經費及精神，您站在規劃者的角色，對於這樣的人力編組是否有更妥善的規劃想法？

A-11-1：各單位的業務由各單位派人進駐，本來是很合理的，因為對業務的熟稔度夠。但是，因為人事經費還是由各單位支應，服務人員對於縣民服務中心很難有歸屬感。

A-11-2：個人認為，要讓縣民服務中心的編制合理，應該提升服務中心層級，如此可以解決各單位不願支援人力的窘境。

12、是否有其他補充說明或建議事項？

A-12-1：台東縣政府的縣民服務中心以受理申請的綜合櫃台方式設置，並能整合縣內民眾經常申請的案件設置櫃台，有別於其他縣市政府的聯合服務中心，只有諮詢服務，其他申請仍要民眾到縣政府各單位洽辦，因此，與其他縣市政府比較起來，台東的縣民服務中心較貼近民眾的需求，如果在服務人員的專業度、服務態度以及系統的功能上再加強，相信可以是全國第一。

訪談個案二

訪談時間：98年3月6日下午 17:00 至 18:00

訪談地點：台東縣政府民政處

受訪者：B(代碼)、從事為民服務提升服務品質督導工作 7年以上

1、縣民服務中心從無到有，從硬體建設到軟體設備，從人員訓練到運作順暢，大約經過六年時間。您是什麼原因參與縣民服務中心的規劃？是全程參與還是部分參與？請說明一下您參與的部分。

B-1-1：是因為戶政工作站的加入，需要台東戶政事務所及資訊通信技術的協助，才參與縣民服務中心的規劃。我個人因為業務的關係，只有部分參與。

B-1-2：而本人也是台東縣政府提升服務品質考核的委員之一，加上需要對於全縣16所戶政機關進行督導，因此，對於政府提升服務品質的相關規劃，在業務上有所關聯。

2、請問在規劃期間，您如何定位縣民服務中心的功能及價值？目前運作的情形與當初您的期許是否有落差存在？請您加以說明。

B-2-1：我記得當初規劃縣民服務中心的想法是來自前縣長徐慶元任內的想法，因為台東縣政府一直都沒有成立一個可以讓民眾一進縣府大門，就可以清楚知道自己要辦的業務承辦單位在哪裡，因此，才指示計畫處規劃，主要是要讓台東的縣民有一個固定的地點，可以簡單的將自己要洽辦的申請案件一次搞定。

B-2-2：我想規劃單位是很辛苦的，因為業務單位的本位主義，他們的想法是「民眾要申請案件就必須來問我，我再一一解答，有事直接找承辦人就好，為何還要設什麼服務中心？」他們沒有考慮到民眾真正的需求。據我所知，目前縣府內部還有許多單位不願意將申請案件項目整合到縣民服務中心，因為業務單位人員擔心人力派駐到縣民服務中心，恐造成派駐人員與原單位疏離，將來人員無法回任。

B-2-3：所以，我本來以為人民申請案件應該會全部整合到台東縣政府的單一窗口縣民服務中心，由於業務單位本位主義的存在，這與我當初對縣民服務中心的期許仍有落差存在。

3、您覺得政府部門有成立服務中心的必要嗎？目前縣民服務中心的服務內容、服務流程及服務品質應該在哪一個面向加強？

B-3-1：政府部門設立服務中心是必然的趨勢，而且有其必要性。因為政府部門的業務千頭萬緒，在政府部門的公務員都很難清楚分辨承辦單位了，更何況是一般民眾。

B-3-2：我覺得縣民服務中心應有的服務品質與服務流程都已步入軌道，若

硬要提出加強改進的建議，應該是服務的項目應再與各單位協調，儘量提供更充足的服務項目，並且可以爭取經費，加強資訊系統的整合，這樣更能符合率政府的要求。

4、第一線行政服務的成效攸關政府施政效能及施政滿意度。您覺得目前政治環境，機關首長對於「服務品質」及「服務創新」這個區塊重視的程度如何？

B-4-1：如果我站在民眾的立場思考，第一線服務機關真的是展現機關首長施政品質的重要區塊。因為機關首長重視民眾的需求，才會要求部屬提升服務的品質。

B-4-2：我想，依目前各縣市政府對於第一線行政機關對於服務品質的創新要求的程度看來，這是民眾對機關首長施政滿意與否的重點所在，如果沒辦法要求第一線服務人員的品質、態度，我相信政府的效率無法提升，相對的，民眾對首長的施政滿意度也會降低。

B-4-3：機關首長的施政理念與政見的實踐是需要每位公務員發揮團隊精神及創意來表現的，如果機關內部成員個個保守，守成不變，則民眾必定感受不到政府的施政作為，自然反映在施政滿意度上，因此，機關首長對於服務品質與服務創新都極為重視。

5、資訊通信科技的運用已是政府服務創新的未來趨勢。依台東縣的地理環境及人口結構，如果將政府的服務機制改以電子化政府型態服務民眾，您覺得台東縣的民眾能夠完全接受的程度如何？為什麼？

B-5-1：自從民國86年內政部開始推動戶役政系統，我就已經感受到電子化政府的來臨。台東縣的戶役政數位化推動過程非常艱辛，電腦設備礙於縣財政拮据，需接受中央政府補助，才得以一一完成。

B-5-2：台東縣因為山地鄉的比例太多，數位落差的問題仍然存在，如果在台東全面推動電子化政府，民眾申請也可以透過網路直接申請的話，我想會接受的民眾應該多集中在台東市，其他鄉鎮尤其是山地鄉的使用率應該不高，主要是因為山地鄉的民眾多為老人或小孩，中生代的民眾離開家鄉工作，而且許多老人不識字，因此很難推動。

6、各縣市政府相繼推出CallCenter話務處理系統，民眾透過「1999」專線，某些業務可以迅速得到服務。您覺得依台東縣目前的民情文化，設置Call Center，對於政府效能提升是否有所幫助？為什麼？

B-6-1：我個人覺得台東不比台北市、高雄市這種大都會，應該不必設置專線吧。

B-6-2：台東縣政府也設有服務專線呀，我記得縣民服務中心的服務專線是3 4 7 5 5 0 (送件去，服務您)也很響亮，我不覺得各縣市政府又要

花費這麼大一筆費用，增加財政負擔，而受理的服務與實際的投資不成比例，況且台北市政府不是因為民眾撥打 1999 服務專線，每通電話需付高額費用的問題，因此，我覺得要便民也要考量地域特性，而不是一味的跟隨，必竟不同的民情有不同的需求。

7、依目前台東縣數位落差的狀況，您覺得如果縣民服務中心配合電子化政府第三期作業，整合台東縣政府資訊服務平台，提供線上申辦、線上付費、免書證、免謄本等功能，您認為民眾會願意接受這樣的改變嗎？為什麼？

B-7-1：政府推動電子化政府的腳步是日新月異，我認為如果是中央推動的政策，地方政府應該跟進，但是因為地方財政困窘，如果要地方政府全數配合中央來規劃各項服務功能，困難性很大。

B-7-2：如果是站在民眾的立場來思考，整合政府機關的服務平台，提供線上申辦以及免書證免謄本的功能，我想民眾應該很樂意接受。

B-7-3：就像我剛才提到的，政府的很多作為，應該與民眾站在同一條線上去思考，在不違背法令、資通安全無虞的狀態下，民眾是樂於配合政府政策推動的，何況不需要讓民眾自行申請各項驗證的書證謄本，而是由審核的單位公務員透過網路設定的安全機制去驗證，取得的是政府的第一手資訊，不但便民，也可以減化行政程序。

8、如果將縣民服務中心服務據點延伸到各鄉鎮，民眾就近申請，您認為這種措施的提供，縣民服務中心的服務人力會受到影響嗎？為什麼？

B-8-1：我認為不會影響縣民服務中心的人力呀。

B-8-2：因為既然是延伸服務據點到各鄉鎮，指的應該是將系統整合後，向下延伸給各鄉鎮市公所的公務員使用，民眾不必到縣政府，只要在鄉鎮公所即可送件申請，算是非常便民，應該很受民眾的歡迎才對。

9、您認為政府在提升為民服務品質的功能上，應該再考量到民眾哪些立場，才能使政府的服務措施更為完善？

B-9-1：其實第一線行政機關與民眾接觸最為直接也最頻繁，因此也最能了解民眾的需求是什麼。

B-9-2：依我的看法是，民眾要到政府機關洽辦公務，其實他們並不能很清楚要到哪個機關，一定是經過多次的詢問或是親身經驗，才能了解各機關的功能。因此，我覺得要讓民眾很明白的知道，只要是申請案件，就到政府的「服務中心」就可以了，這就是「一處送件，全程服務」的概念。

10、您認為縣民服務中心的功能在體規劃上，對於台東縣民是否真正提供了台東縣民眾需要的服務功能？為什麼？

- B-10-1：台東縣民服務中心在整體的規劃上，確實提供了台東民眾需要的服務。例如舒適的服務環境、民眾不必到縣政府內部到處詢問及奔走、多功能的服務櫃台、整合多項免費諮詢服務...等，都是依民眾需求設計的，基本上服務功能上已達到服務品質提升的目的。
- B-10-2：但是我仍有小小建議，如果能夠檢討縮短承辦案件的期限，應該更能提升台東縣政府的行政效率。
- 11、縣民服務中心目前的人力來源是由各業務單位派員支應，人事經費編列於原單位。當人員異動，管理單位則需付出教育訓練經費及精神，您站在規劃者的角色，對於這樣的人力編組是否有更妥善的規劃想法？
- B-11-1：我覺得台東縣民服務中心的人力來源，除了戶政、地政、稅捐工作站因為是封閉系統，需由原機關派員服務，以確保資料安全外，其他綜合櫃台人力應以編組方式組織，且在經費上應獨立編列，不應受原派駐單位的經費牽制，如此，縣民服務中心的管理人員在進行教育訓練及人事安定上，比較能夠掌握。
- 12、是否有其他補充說明或建議事項？
- B-12-1：我覺得要一次解決縣民服務中心的管理運作問題，有一種方式可以有效解決，就是將縣民服務中心的服務業務委外執行，服務人員由人力公司派遣、訓練、管理，計畫處研展科只負責管理人力公司的運作，不需擔負其他瑣事，如此，可以安心處理其他公務。

訪談個案三

訪談時間：98年3月10日下午17:00至18:00

訪談地點：台東縣政府計畫處

受訪者：C(代碼)、從事行政機關資訊業務推展5年以上

1、縣民服務中心從無到有，從硬體建設到軟體設備，從人員訓練到運作順暢，大約經過六年時間。您是什麼原因參與縣民服務中心的規劃？是全程參與還是部分參與？請說明一下您參與的部分。

C-1-1：我是參與資訊系統及網路規劃的部分。

C-1-2：當初要成立縣民服務中心，我就想到網路的問題，如何建置一個可以與縣政府公文處理整合，而且在受理櫃台可以很順暢的建檔、查詢，是很重要的。如果系統建置的很完整，則管理人員在公文的稽催管制上可以很順利的進行，民眾才可以在期限內取得自己所申請的案件。

C-1-3：除了系統的建置外，資訊通信的安全性考量也是當初規劃的重點之因為台東的縣民服務中心設立的地點比較特別，是在縣政府外部，因此，資料庫的伺服器必須在安全的空間，也因此規劃統一設置在縣政府內的機房，由專人負責管理。

2、請問在規劃期間，您如何定位縣民服務中心的功能及價值？目前運作的情形與當初您的期許是否有落差存在？請您加以說明。

C-2-1：我所了解的部分是在資訊的區塊，到目前為止，整個縣民服務中心的作業流程穩定性滿高的，民眾也很習慣這樣的服務模式了。

C-2-2：我覺得當初規劃的時候，因為縣政府的經費不足，在服務系統上還有許多功能沒有發揮，像是線上申辦、語音查詢申辦進度等功能，希望能在下一階段系統規劃時，一併考量進來。

3、您覺得政府部門有成立服務中心的必要嗎？目前縣民服務中心的服務內容、服務流程及服務品質應該在哪一個面向加強？

C-3-1：政府部門成立服務中心是趨勢，因為政府是為服務民眾而存在，當然有成立服務中心的必要。

C-3-2：目前台東縣政府縣所成立之縣民服務中心，其服務內容涵蓋各處科業務，所牽涉之層面及法律，亦非一般業務所能比擬，故此，服務流程將可再討論簡化，進而提升服務品質。

4、第一線行政服務的成效攸關政府施政效能及施政滿意度。您覺得目前政治環境，機關首長對於「服務品質」及「服務創新」這個區塊重視的程度如何？

C-4-1：「服務品質」及「服務創新」一直是台東縣長對縣民的施政承諾，縣民服務中心不但是縣政府的門面，更是縣民對縣政府的第一印象，

牽動著縣府施政效能及縣長的施政滿意度，而且為民服務工作做得好，也是選票的來源。及對此，縣府不但持續推動為民服務工作，塑造專業、便民、高效率的公共服務形象與聲譽，更促使政府資訊透明化，提供友善的申辦服務，確保民眾知的權利及資訊的使用權。唯有獲得縣民一致的肯定，縣長與政府行政團隊的努力，才有代價。

5、資訊通信科技的運用已是政府服務創新的未來趨勢。依台東縣的地理環境及人口結構，如果將政府的服務機制改以電子化政府型態服務民眾，您覺得台東縣的民眾能夠完全接受的程度如何？為什麼？

C-5-1：排斥新事物的學習是本能保護的自然反應，然而若是適當的善誘人們的好奇心，或許可以改善此一現象。資訊通信科技已是當前的趨勢，短期間或許難為一般人全然接受，但若採用適當獎勵辦法，相信必可獲致台東縣民全力支持。

6、各縣市政府相繼推出Call Center話務處理系統，民眾透過「1999」專線，某些業務可以迅速得到服務。您覺得依台東縣目前的民情文化，設置Call Center，對於政府效能提升是否有所幫助？為什麼？

C-6-1：Call-Center是企業為解決消費者問題所推出的服務，而在政府部門能做到如此創新者屈指可數。台東縣境土地狹長，民眾洽公往往得舟車勞頓，徒然耗費大量時間與金錢，若能成立Call-Center服務系統，不但有助政府效能提升，更是台東縣民之福。

7、依目前台東縣數位落差的狀況，您覺得如果縣民服務中心配合電子化政府第三期作業，整合台東縣政府資訊服務平台，提供線上申辦、線上付費、免書證、免謄本等功能，您認為民眾會願意接受這樣的改變嗎？為什麼？

C-7-1線上購物風行已有一段時日，其機制也漸為一般民眾所接受，若能將政府資源統一應用，提供線上申辦、線上付費、免書證、免謄本等便民措施，民眾不但能節省大量洽公時間，實現以網路取代馬路、秀才不出門之願景，相信民眾必當舉雙手贊成，絕無不願接受之理。

8、如果將縣民服務中心服務據點延伸到各鄉鎮，民眾就近申請，您認為這種措施的提供，縣民服務中心的服務人力會受到影響嗎？為什麼？

C-8-1：以當前人力配置，無疑地必有所影響。但若長遠之計，貼近民眾，服務民眾，不正是當前政府施政重點。

C-8-2：因此，若適當地搭配Call-Center服務、輪調駐點服務、行政服務專車等輔助性服務，必能在有限資源下，達到最高之行政效益。

9、您認為政府在提升為民服務品質的功能上，應該再考量到民眾哪些立場，才能使政府的服務措施更為完善？

C-9-1：心理學家常鼓勵人們將心比心、站在對方的立場為對方設想。

C-9-2：同樣地，縣民洽公最感無奈的，莫過於時間、金錢的耗費。在此提供幾點建議如下：

- (1) 使用號碼牌：在熱門櫃台，除增加人力外，銀行的號碼牌機制似乎為一可行辦法。甚至採用手機簡訊方式，主動通知下5位等待民眾，使民眾不至長時間在坐位上等待。
- (2) 行政服務專車：解除民眾長途不便，提供定時定點服務專車。
- (3) 到府收送文件：對於身體不方便的縣民，提供到府收送文件服務，免除其舟車往返的痛苦。

相信上述措施，將能有助於政府為民服品質的提升。

10、您認為縣民服務中心的功能在體規劃上，對於台東縣民是否真正提供了台東縣民眾需要的服務功能？為什麼？

C-10-1：以往，民眾與政府機關打交道，往往是苦不堪言的經驗，不是找不到承辦人，就是要看對方的臉色，結果往往鬧得民怨四起。現在，有了縣民服務中心當潤滑劑，民眾洽公不但愉快多了，效率也較以往高出許多。縣民服務中心不但是[得來速]，更是[方便的好鄰居]，使民眾不再視與公家機關打交道為畏途。

11、縣民服務中心目前的人力來源是由各業務單位派員支應，人事經費編列於原單位。當人員異動，管理單位則需付出教育訓練經費及精神，您站在規劃者的角色，對於這樣的人力編組是否有更妥善的規劃想法？

C-11-1：我認為可以比照台北縣市，委外辦理，將縣府內部臨時人員的經費省下來，挹注在服務品質及政府效能上，應該是比較實際的做法。

12、是否有其他補充說明或建議事項？

C-12-1：縣民服務中心的管理，我覺得應該提升層級，才能有效解決各單位的本位主義。如此一來，要檢討業務流程減化，才有著力點，而不是由一個科來承擔所有橫向聯繫的所有責任。

訪談個案四

訪談時間：98年3月11日下午17:00至18:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：D(代碼)、負責台東縣政府縣民服務中心規劃及運作5年以上

1、您是何時進入縣民服務中心工作的？

D-1-1：93年6月調派計畫處研展科

2、您是否曾參與縣民服務中心的規劃、運作與管理過程？請您說明一下規劃及管理運作的情形。

D-2-1：是。

D-2-2：規劃過程中曾數次發生與業務單位之溝通協調及業務作業流程上之配合疑義；人事運作上由規劃主管與派駐單位一再溝通協商，則得以有雙方滿意之處理結果。

3、您對於縣民服務中心規劃過程中，機關首長對這個單位成立的重視程度與管理制度是否提供理念與方向？是否與您的想法一致？

D-3-1：規劃成立時機關首長給予充分發揮空間與支持度。

D-3-2：是，成立縣民服務中心之宗旨乃在於提高為民服務效能，並增加民眾洽公之便利性。

4、機關首長對於縣民服務中心的運作內容及狀況是否給予相當程度的支持與適度的資源提供？這對於您在管理運作上是否較有著力點？

D-4-1：成立時機關首長對於運作內容及狀況給予適時的關切，並對於規劃單位所提出之相關問題皆能給予適度的資源。

D-4-2：此對於管理單位而言是最大的支持與鼓勵。

5、您認為行政機關有成立縣民服務中心的必要嗎？縣民服務中心的組織成員，在管理上是否曾產生問題？您如何解決？

D-5-1：行政機關是否有成立縣民服務中心的必要性，得視政府部門之預算、派駐人員及業務單位之各項層面條件相互配合，才符合其制度。。

D-5-2：縣民服務中心成員由各相關業務單位派駐，成立至今皆有業務單位反應其內部人力不足，盼派駐人員歸建乙事。

D-5-3：由規劃主管向業務單位及上級主管溝通協調。

6、您認為民服務中心組織成員是否應該施以較多的教育訓練或其他可以加強專業知識的方式，以提升成員的服務品質？

D-6-1：縣民服務中心櫃台為第一線為民服務單位，適宜排定相關禮儀、解除壓力或新增業務說明等教育訓練課程，以提升櫃台人員服務品質。

7、您對於目前服務中心櫃台服務人員對於洽公民眾的服務態度及接待方式有何看法？哪些方面您感到滿意？哪些方面您感到不滿意？

- D-7-1：就目前櫃台服務人員接待洽公民眾之服務態度滿意。
- D-7-2：對於櫃台服務人員就陳情或洽辦業務時起紛爭之民眾，未能給予適時之協助與溝通。
- 8、目前縣民服務中心櫃台組織成員來自台東縣政府各業務單位，人事經費單位，站在管理者的角色，您對於這種機制對於縣民服務中心的運作管理是否產生影響？為什麼？
- D-8-1：是，具頗大的影響力
- D-8-2：派駐期間業務單曾反應內部人力或人事預算不足問題，盼人力歸建，其造成管理單位業務運作之困難及派駐人員心境上之歸屬感。
- 9、您認為縣民服務中心目前所提供的服務內容、服務方式及服務流程有何看法？請提供具體的建議。
- D-9-1：可就與民眾較為相關之業務項目納入本中心櫃台受理，如戶政工作站可再與台東市戶政事務所協商新增相關業務。
- 10、您對於縣民服務中心組織成員目前的進用方式有沒有具體的建議？
- D-10-1：就目前派駐人員之人事經費應該編列入管理單位，俾利人員管理上之便利性及穩定性。
- 11、其他補充事項。
- D-11-1：無。

訪談個案五

訪談時間：98年3月12日下午17:00至18:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：E(代碼)、負責台東縣政府縣民服務中心規劃及運作5年以上

1、您是何時進入縣民服務中心工作的？

E-1-1：93年1月份。

2、您是否曾參與縣民服務中心的規劃、運作與管理過程？請您說明一下規劃及管理運作的情形。

E-2-1：是。

E-2-2：只記得研展科接下縣民服務中心這個艱難的工作，與各業務單位不斷的開會協商，從法制面、資通安全面、人力派遣問題、申請案件項目、申辦流程等，每天都有不同的問題發生，甚至有業務單位完全不配合，而由副縣長出面協調等情形發生。

E-2-3：到了正式運作時，都還不斷發生問題，例如民眾不知道縣民服務中心可以申請哪些案件、承辦單位還不習慣發文的流程、櫃台人員受理案件產生疑問…等問題，著實讓我在管理上有些灰心，但是透過請求業務承辦人協助教育訓練後，現在都極為順暢了。

3、您對於縣民服務中心規劃過程中，機關首長對這個單位成立的重視程度與管理制度是否提供理念與方向？是否與您的想法一致？

E-3-1：是。當時機關首長只給我們一個理念，就是要完全是站在民眾的立場來考量。

E-3-2：當然是，因為從規劃服務內容到開幕啓用，規劃團隊絞盡腦汁，當然縣長的施政理念有時候過於理想化，雖然想法很單純，但實際上困難重重，例如縣民服務中心要由哪些人進駐？整合哪些單位？流程要如何規劃？人事經費從何而來？如何管理？……等都要一一克服。還好老闆除了給我們他的想法，也放心交給我們去執行。

4、機關首長對於縣民服務中心的運作內容及狀況是否給予相當程度的持與適度的資源提供？這對於您在管理運作上是否較有著力點？

E-4-1：是的。從上任縣長到這任縣長都是，至少在行動上是支持縣民服務中心的。

E-4-2：首長的支持對於管理運作上當然會比較有著力點，例如人員的任用，就不會有業務單位一直想將派駐的人員調回，對縣民服務中心的人事安定有很大的幫助。但是，依目前的人力編組，只要首長換人，管理單位就又要面對業務單位提出調回人力的要求，不堪其擾。因此，縣民服務中心的人力編組應該法制化或是委外辦理，才能有效解決人事

的問題。

5、您認為行政機關有成立縣民服務中心的必要嗎？縣民服務中心的組織成員，在管理上是否曾產生問題？您如何解決？

E-5-1：成立中心是以服務民眾為主，我很贊同這個中心的成立，有個服務的窗口，民眾不會像無頭蒼蠅，找不到一個單位受理。一般民眾很難分辨是那個單位的業務，對於很多表單不知如何填寫，可以在縣民服務中心中心收件後，分送給各業務單位承辦，表單也可由櫃台人員輔導填寫或幫忙填寫，在電話服務方面，也不會一轉再轉的情形發生。

E-5-2：是的，在謀合期就產生極大的問題，甚至言語上的磨擦，因為服務人員都來自不同的單位，不知自己要在縣民服務中心服務多久或能服務多久，這種不可預期的心理，造成向心力會不足。

E-5-3：當然，我們科長安排了許多訓練課程，包括身心理充實、服務禮儀、接待民眾、電話禮貌等等課程，還有專業訓練課程，從語言表達到專業領域的充實，讓誤解降至最低。站在管理者的立場，也不以管理者的身份進行訓斥，或命令式的口吻。並且也在服裝儀容上加強團隊形象，如此一來，大家和諧相處，自然而然，對待民眾就有如對待自己的家人一般，因此，縣民服務中心的滿意度，一直保持民調的高滿意度。

6、您認為民服務中心組織成員是否應該施以較多的教育訓練或其他可以加強專業知識的方式，以提升成員的服務品質？

E-6-1：是應該多加強專業知識訓練，畢竟有些事情還是需要向民眾講解，基本上，民眾的問題若能立即回答，不需再用電話連絡主辦人員，民眾感受會好一些。

E-6-2：其他的教育訓練，如情緒管理，應對方式（電話及現場）及緊急狀況處理等等，如果經費許可，應該常常辦理。

7、您對於目前服務中心櫃台服務人員對於洽公民眾的的服務態度及接待方式有何看法？哪些方面您感到滿意？哪些方面您感到不滿意？

E-7-1：我覺得在服務態度方面，仍有幾點需要加強的：

(1) 服務人員仍然不夠主動，民眾進入服務中心，部分人員還是不會主動招呼。

(2) 電話服務方面有少部份人的語氣不夠熱忱。

(3) 必竟服務人員是來自縣府各單位的工友或臨時人員，以往沒有接觸過這種服務模式，工友因為是正職人員，不必面臨解雇的命運，臨時人員因一年一聘，態度不佳，恐遭解聘。因此，在服務品質上即可區分出來。只能儘可能要求，無法隨時隨地盯住每個人，並指正

她。

E-7-2：滿意的部分如下：

- (1) 民眾在詢問各種問題，都會不厭其煩的盡力幫忙尋找解答。
- (2) 即是不是本府的業務，仍然會協助詢問並請該機關協助解決。
- (3) 民眾可以因為櫃台人員清清楚楚的說明，感覺倍受禮遇。

8、目前縣民服務中心櫃台組織成員來自台東縣政府各業務單位，人事經費單位，站在管理者的角色，您對於這種機制對於縣民服務中心的運作管理是否產生影響？為什麼？

E-8-1：當然會有影響。

E-8-2：部分櫃台服務人員從一任用就在縣民服務中心，支應人事費用的業務單位無法認同預算編在其單位內，人却在縣民服務中心運用，且會遺忘這位員工；而在業務單位人員不足時，總是會想將人員收回使用，造成我們在管理上很大障礙。有時業務單位人力不足時，沒有考量縣民服務中心人力是否足夠，即要求人員回單位幫忙，讓管理單位在人力調度上產生極大的困擾。

9、您認為縣民服務中心目前所提供的服務內容、服務方式及服務流程有何看法？請提供具體的建議。

E-9-1：

- (1) 在服務內容方面，較可惜的部份是有些和民眾息息相關的業務，如工商管理業務，因業務單位的不願配合，至今仍未納入。
- (2) 在服務方式方面，目前是固定在縣民服務中心受理。台東地域廣闊，對於較為偏遠地區，或是行動不便，或無交通工具之民眾較不方便。希望能在縣政府財政許可下，將縣民服務中心的服務據點延伸到每個鄉鎮，可以更便民。
- (3) 在服務流程方面，應該要邀集各業務單位，定期檢討各項申請案件的流程，以確實達到減化的目標。

10、您對於縣民服務中心組織成員目前的進用方式有沒有具體的建議？

E-10-1：當然希望將目前櫃台人員的年度預算編列在縣民服務中心，這樣對我們管理者而言，在服務品質及服務態度的要求上，較能有效的考核。

11、其他補充事項。

E-11-1：站在管理者的立場，其實我很希望櫃台的服務能夠委外辦理，我們只要面對委外公司，不需負責管理每個人，包括情緒、服務品質、服務態度…等等，如此，可以有更多的心力協助研展科的業務推展，並且可以要求外包公司固定呈現服務績效，並且公布給縣民知道，也可以順便打響縣民服務中心的名號，增強首長的施政績效。

訪談個案六

訪談時間：98年3月13日下午17:00至18:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：F(代碼)、受理台東縣政府縣民服務中心櫃台業務5年以上

1、您是如何進入縣民服務中心工作的？在縣民服務中心服務多久？

F-1-1：我進入縣民服務中心是經由長官推薦的。

F-1-2：縣民服務中心九十四年五月成立我就在這裡服務了，至今服務四年了。

2、當初您的原工作單位指派您到縣民服務中心，您是以什麼樣的心情承接這項任務的？

F-2-1：當初知道自己被派到縣民服務中心服務，心情是非常的興奮充滿新鮮感，但也有些不安，怕自己能力不足已勝任這項充滿挑戰的工作。縣民服務中心管理人員在您進入縣民服務中心工作前，是否曾給予相當程度的教育訓練？您認為這些訓練對於您的工作有幫助嗎？可否舉例說明。

F-3-1：我在進入縣民服務中心之前，接受至少二十個小時以上的教育訓練，這些訓練包括熟悉每個處、科所承辦的業務項目，及服務禮儀的課程。

F-3-2：職前的教育訓練對我日後在縣民服務中心的工作有極大的幫助，例如在站第一線，我們先幫承辦人員審核附件是否齊全，就可免去民眾舟車往返，也可讓民眾了解為什麼需要附上相關資料，先做好把關的動作，承辦人員可以不必每天面對民眾的詢問，佔去他們大部分的時間解決民眾問題，可以安心辦理自己的公務。

4、您的原工作單位主管是否曾對您目前的工作環境及工作心情表示關心或問候？您是否曾有歸建原工作單位的想法？

F-4-1：我的原工作單位主管曾對我目前工作表示關切，我的回答是我很滿意目前的工作。

F-4-2：我很滿意目前的工作環境，因此我並沒有歸建原單位的想法。

5、目前除了管理人員的人事費用編列在縣民服務中心科目項下之外，櫃台人員人事費用完全編列在原工作單位，您覺得這對於您的工作是否有影響？為什麼？

F-5-1：我的人事費用（薪資）仍編列在原單位，對我目前的工作並沒有影響，因我是編制內人員。但是對於年終考核其他的個人福利均被刪除。

6、您在縣民服務中心工作，是否曾遭遇過洽公民眾的責難？為什麼？您都如何處理？

F-6-1：在縣民服務中心工作，每天要面對不同的民眾，難免會遇到心急的、

口氣不佳的民眾，這時只能耐心的詢問，來縣民服務中心的目的，詳細的了解之後，知道他的需求才能幫助他解決問題。

F-6-2：有時民眾會抱怨為什麼過程如此繁瑣，還是要不厭其煩幫民眾解答疑問，直到滿意為止，真的遇到無理取鬧無故刁難的民眾，縣民服務中心有危機處理的大廳管理人員編派，會適時適當的處理。

7、您派駐於縣民服務中心服務，由縣民服務中心負責差假、服務品質、各項服務機制的管理。您認為管理單位在管理制度上是否有調整之處？

F-7-1：除了縣府訂定的差假管理規則之，縣民服務中心也有自訂一套管理規則，縣民服務中心的櫃檯人員大都能遵守規定，畢竟櫃檯人員是第一線直接面對民眾除了自律還是自律。

8、您在機關的第一線從事為民服務工作，能深刻感受到民眾對於縣民服務中心目前提供的服務項目、服務方式及服務流程的反應。您覺得目前縣民服務中心的服務機制有什麼不週延及不足的地方，若有，應該如何改進較為洽當？

F-8-1：大多數來縣民服務中心洽公的民眾，無不稱讚縣民服務中心的成立，增加了許多便利性，讓民眾少跑好幾個地方，例如遺產的申報繼承，所需除戶、現戶謄本、土地謄本、稅籍證明在縣民服務中心一次就可以申請到，遇到有關法律問題還有免費的律師可以請教。

F-8-2：唯不夠週延之處，例如政府推出許多補助方案，縣民服務中心並沒有這方面訊息，民眾來縣民服務中心查詢或申請，無法馬上解決民眾的疑問。如果能和承辦單位協調，將相關訊息通報縣民服務中心，櫃檯人員有了完整的資訊才能直接回答民眾查詢。

9、縣民服務中心成立四年以來，仍有許多民眾不知道縣民服務中心的功能。您覺得政府機關有成立縣民服務中心的必要嗎？應該如何讓更多民眾了解縣民服務中心的功能？

F-9-1：縣民服務中心成立四年了，還是有民眾不知道縣民服務中心的存在，或者縣民服務中心到底是在服務什麼，曾經向來縣民服務中心洽公的民眾詢問，是從什麼管道知道縣民服務中心，有些民眾是經由別的機關引介，有些是別人口耳相傳，成立至今四年了縣民服務中心已成爲民眾依賴的場所，只要不知道的事，無法解決的事，來找縣民服務中心就對了。

F-9-2：所以縣民服務中心是有其存在的必要性，如果能在宣導方面多加強，例如利用辦活動民眾集會時，發送宣傳單或口頭向民眾介紹，多方面發送訊息，才能達到效果。

10、在資訊通信科技逐漸普及的台東，如果縣民服務中心導入更便利的網

路服務機制，您覺得對於工作量及民眾的申請便利性提升會不會有幫助？為什麼？

F-10-1：如果縣民服務中心導入網路服務，當然會提升民眾申請的便利性，並不會增加縣民服務中心的工作量，縣民服務中心成立的宗旨就是以服務為目的，但是有許多案件是需要隨申請書附上附件，蓋上申請人印章，這方面還有待和承辦業務人員商榷。

11、是否有其他補充說明或建議事項？

F-11-1：建議縣民服務中心多增加些業務項目。



訪談個案七

訪談時間：98年3月17日下午17:00至18:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：G(代碼)、受理台東縣政府縣民服務中心櫃台業務5年以上

1、您是如何進入縣民服務中心工作的？在縣民服務中心服務多久？

G-1-1：大學畢業後，透過里長介紹進入縣民服務中心。

G-1-2：在縣民服務中心服務約二年多

2、當初您的原工作單位指派您到縣民服務中心，您是以什麼樣的心情承接這項任務的？

G-2-1：當初面試時，主管告訴我，安排我於縣民服務中心工作，工作內容就是要面帶微笑、親切的服務民眾，但報到那一天才知道我屬於城鄉發展處建管科的編制，要派駐縣民服務中心擔任櫃台服務人員的工作。

G-2-2：在建管科實習了兩星期左右，稍微了解建管業務流程、熟識建管科的同事們之後，沒多久就派到縣民服務中心服務，當初就是抱持著好不容易擁有一份工作，要好好學習的心態去接受這個任務的。

3、縣民服務中心管理人員在您進入縣民服務中心工作前，是否曾給予相當程度的教育訓練？您認為這些訓練對於您的工作有幫助嗎？可否舉例說明。

G-3-1：因為我是縣民服務中心成立二年後才進入的，並沒有受過成立前所有的職前訓練與教育訓練，除了一些成長課程外，專業服務的部份都是在進入縣民服務中心服務才陸續學習，慶幸我曾在建管科待過兩星期，學習一些基本觀念，民眾只要詢問關於建管科的問題，都能幫忙解答。

G-3-2：我覺得職前的教育訓練應幫助很大，因為民眾服務態度、接電話口氣、態度等專業，都是我沒有接觸過的。

4、您的原工作單位主管是否曾對您目前的工作環境及工作心情表示關心或問候？您是否曾有歸建原工作單位的想法？

G-4-1：因為縣民中心的申請案件，城鄉處建管科的案件佔了大多數，我的原單位科長會詢問工作狀況，也會問我在建管科與縣民服務中心哪邊比較好之類的關心問候。

G-4-2：因為在縣民服務中心工作習慣了，而且也沒有真正在建管科工作過，實在想不到回建管科的工作內容是什麼？所以我沒有想回原單位工作的想法。

5、目前除了管理人員的人事費用編列在縣民服務中心科目項下之外，櫃台

人員人事費用完全編列在原工作單位，您覺得這對於您的工作是否有影響？為什麼？

G-5-1：單位會認為經費浪費了，派一個人在縣民服務中心，原單位工作量就增加了，且會認為單位內經費不夠用，而有要收回人事經費的想法。

G-5-2：我的原單位建管科就不曾有這種想法，因為建管科大多數的申請案件、規費都在縣民服務中心櫃台受理，查詢案件及收費都較先前方便許多，而且不但代書、建築師以及一般民眾都覺得非常方便。

6、您在縣民服務中心工作，是否曾遭遇過洽公民眾的責難？為什麼？您都如何處理？

G-6-1：一般民眾就是認為我們縣民服務中心就是服務民眾，什麼項目都要幫忙協助，的確如此，民眾來詢問問題或是辦理案件，我們皆會盡我們所能幫忙處理，曾經也有民眾拿法條給我們，要我們幫忙讀幫忙找適合的法條，我們就盡所能的幫忙，真的不行的話就叫民眾來免費的法律諮詢或土地諮詢。

G-6-2：有些申請案件上明明寫清楚要附的資料，如民宿變更要附1、申請書2、負責人身份證影本3、民宿登記證影本4、委託書(有委託人時需附)，有些民宿負責人就會覺的民宿登記證不是縣政府發的嗎？為什麼每次變更就要附一次，民眾會說登記證都用框框掛在牆上，要拿實在不方便，於是我們告訴民眾多留一張影本，以後就帶影本，我們櫃檯人員會幫忙影印。

G-6-3：其實只要我們服務人員態度良好，民眾一般也不會太無理取鬧。

7、您派駐於縣民服務中心服務，由縣民服務中心負責差假、服務品質、各項服務機制的管理。您認為管理單位在管理制度上是否有調整之處？

G-7-1：我實際的工作地點在縣民服務中心，中心的管理員最為了解實際的差假、工作情況，所以由縣民服務中心負責差假及管理是最為適宜，目前並沒有調整的必要。

G-7-2：至於服務品質，應由縣府各單位提供最新資訊，例如一些短期補助申請、最新的申請書，告知我們縣民服務中心管理人員，管理人員再轉知櫃檯人員，以便民眾詢問時我們能協助處理，其實不一定要我們中心受理的案件，在鄉鎮市公所申請的案件，我們也應清楚知道項目，民眾電話或詢問時才可告之如何申請。

8、您在機關的第一線從事為民服務工作，能深刻感受到民眾對於縣民服務中心目前提供的服務項目、服務方式及服務流程的反應。您覺得目前縣民服務中心的服務機制有什麼不週延及不足的地方，若有，應該如何改進較為洽當？

- G-8-1：我們常受理民眾意見反應，民眾用電話或現場反應，我們會幫民眾填申訴表受理，常聽民眾反應一些事項，承辦單位都直接回應給民眾，其實櫃台人員也應該了解，可增加我們處理問題的專業知識。
- 9、縣民服務中心成立四年以來，仍有許多民眾不知道縣民服務中心的功能。您覺得政府機關有成立縣民服務中心的必要嗎？應該如何讓更多民眾了解縣民服務中心的功能？
- G-9-1：縣民服務中心成立的目的是為了方便民眾，當然有成立的必要。
- G-9-2：辦理縣政府案件時有些需附的文件，像分區，就要附土地謄本、土籍圖謄本，在中心二號櫃檯可先申請，申請完再至綜合櫃台申請分區，使得要申請分區的民眾方便許多，但也有民眾之前直接在都計科申請，馬上申請馬上拿比較好，有好有壞。而農地整地，也需附土地謄本或戶籍謄本，都可在本中心一次辦理，不需跑多個單位，對很多民眾方便很多。或者很多民眾有問題不知問那裡，就會打電話來本中心詢問，電話查詢也都打來本中心問。
- G-9-3：對於知道縣民服務中心功能的民眾會覺得很方便，不知道的人可能覺得沒有成立的必要，但其實多了解就可以知道縣民服務中心的功能與便利性。其實很多民眾來縣民服務中心申請戶籍謄本，但還不太清楚我們這裡辦的項目，我們就會告知民眾，我們服務的其他項目，能讓民眾多多了解。
- 10、在資訊通信科技逐漸普及的台東，如果縣民服務中心導入更便利的網路服務機制，您覺得對於工作量及民眾的申請便利性提升會不會有幫助？為什麼？
- G-10-1：會有幫助，民眾常常因為對辦理的程序、資訊、準備的證件不全跑來跑去，而現在資訊通信科技的普及，民眾可先從網路上先了解辦理程序、文件、表格及資訊等等，不但節省來回的奔波，更可快速的辦理。
- 11、是否有其他補充說明或建議事項？
- G-11-1：有些朋友反應說一進來縣民服務中心洽公壓力很大，因為櫃檯小姐一排會看著他，然後問，先生(小姐)請問你要辦什麼??但會覺得我們服務態度很好啦!只是稍微會被嚇到，會覺得很不好意思。

訪談個案八

訪談時間：98年3月19日上午09:00至10:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：H(代碼)、受理台東縣政府縣民服務中心櫃台業務5年以上

1、您是如何進入縣民服務中心工作的？在縣民服務中心服務多久？

H-1-1：縣民服務中心成立時，需要一位收發文人員，我進入縣府後，有待過收文與發文兩個單位。可能因為這樣，所以處長做了我職務上的調動，進入了縣民中心。

H-1-2：滿四年。

2、當初您的原工作單位指派您到縣民服務中心，您是以什麼樣的心情承接這項任務的？

H-2-1：以愉快的心情承接，心想反正工作內容都是我熟悉的，只是換個新環境，當然也有願意接受挑戰的心情。

3、縣民服務中心管理人員在您進入縣民服務中心工作前，是否曾給予相當程度的教育訓練？您認為這些訓練對於您的工作有幫助嗎？可否舉例說明。

H-3-1：印象比較深刻的是禮儀訓練，很多接待民眾的小細節，是平常不會注意的，例如微笑要露出6~8顆牙、打招呼的手勢跟點頭、電話禮貌，還有各業務單位的申請案件受理專業講習、簡易英語會話……等訓練。

H-3-2：當然有幫助，以前我見到陌生人，總是無法跟對方親切問候，或是自然的微笑，但是進來縣民服務中心工作之後，接待或是接聽電話變得比較有耐心。縣政府內部的同仁也應該接受訓練，不然我們打電話問業務單位的承辦人問題，他們的口氣和態度都不是很好，對自己的同仁都這樣了，更何況是對待民眾。

4、您的原工作單位主管是否曾對您目前的工作環境及工作心情表示關心或問候？您是否曾有歸建原工作單位的想法？

H-4-1：我的原單位主管對縣民中心的環境很放心，而且也都會關心我的工作狀況。

H-4-2：我不會想要歸建原單位，因為已經習慣這裡的工作環境及同事，大家相處的很融洽，上班氣氛很好，工作環境及工作調配也很洽當。

5、目前除了管理人員的人事費用編列在縣民服務中心科目項下之外，櫃台人員人事費用完全編列在原工作單位，您覺得這對於您的工作是否有影響？為什麼？

H-5-1：有影響，但是不很大。

- H-5-2：我的感覺是請領薪水還要送回原單位給主管核章，流程較為複雜。
- 6、您在縣民服務中心工作，是否曾遭遇過洽公民眾的責難？為什麼？您都如何處理？
- H-6-1：我通常找我洽公的民眾都是送件給我，沒問題就離開了，因此不會有什麼衝突或被責難的情形發生。
- H-6-2：如果發生問題都會先跟他溝通，真的沒辦法處理，會尋求主管人員協助。
- 7、您派駐於縣民服務中心服務，由縣民服務中心負責差假、服務品質、各項服務機制的管理。您認為管理單位在管理制度上是否有調整之處？
- H-7-1：差假部分我很滿意。服務品質是靠同仁一起努力，一直進步。大家一開始都會抱怨民眾愛刁難，可是時間久了，訓練也多了，現在大家遭遇任何問題或民眾的抱怨，也都可以很輕鬆面對了，因為「主管說：民眾永遠是對的！」秉持這句話做一定暢通無阻。
- 8、您在機關的第一線從事為民服務工作，能深刻感受到民眾對於縣民服務中心目前提供的服務項目、服務方式及服務流程的反應。您覺得目前縣民服務中心的服務機制有什麼不週延及不足的地方，若有，應該如何改進較為洽當？
- H-8-1：我覺得現在所規劃的項目都算完整的，遇到民眾反應需要修正的地方，我們會立即討論做適當的改善。
- H-8-1：一般民眾或長官給我們的建議，我們都能接受，也要求自己更加進步。
- 9、縣民服務中心成立四年以來，仍有許多民眾不知道縣民服務中心的功能。您覺得政府機關有成立縣民服務中心的必要嗎？應該如何讓更多民眾了解縣民服務中心的功能？
- H-9-1：當然有成立的必要。不是因為我在縣民服務中心上班，就覺得應該設立，因為我也是台東縣的一份子，也有需要到公部門洽辦公務的時候，有時到其他機關申請一件事，要跑很多地方，很不方便。如果所有的案件都能整合到一處，民眾就可以不用來回奔波了。
- H-9-1：我們的宣導還不夠，鄉鎮的民眾對縣民服務中心比較沒印象，因此，還是要多加宣導。
- 10、在資訊通信科技逐漸普及的台東，如果縣民服務中心導入更便利的網路服務機制，您覺得對於工作量及民眾的申請便利性提升會不會有幫助？為什麼？
- H-10-1：我是覺得幫助不大，因為很多法令規章民眾很難懂，而且網路有很多陷阱，會用網路申請的人口應該有限。

H-10-2：而且目前還是有很多附件是無法靠網路遞送的，到時候還是要親自或郵寄附件，萬一證件不齊全，又被退件可能更麻煩，只有簡易的申請可能會比較方便。

11、是否有其他補充說明或建議事項？

H-11-1：無。



訪談個案九

訪談時間：98年3月19日上午10:00至11:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：I(代碼)、曾到縣民服務中心洽公民眾

1、請問您曾經到過縣民服務中心的次數是幾次？您到縣民服務中心常常辦理的事項是什麼？

I-1-1：大概有十次左右。

I-1-2：大部分都申請戶籍謄本。

2、請問您是怎麼知道有縣民服務中心這個地方？知不知道縣民服務中心提供的服務項目有哪些？

I-2-1：親朋好友提過縣民服務中心，在網路上也有看到服務中心網站。

I-2-2：我知道縣民服務中心提供多項服務，像地政、戶政等與民生有關的申請事宜，也有多項專業諮詢服務。

3、您覺得縣市政府有設置服務中心的必要性嗎？為什麼？

I-3-1：很好啊！

I-3-2：我之前在台北工作，台北縣政府也有這樣的服務中心，但是不像台東縣的縣民服務中心這麼方便，他們只提供簡易的申請，像是戶政、地政、還有簡易的社會福利申請…等。我發現台東縣民服務中心很方便，因為申請好資料就可以直接在服務中心送件，一次辦理完成，消費有問題也可以找消保官，也有很多的專業諮詢可以詢問，這是一個很不錯的管道。

4、您覺得縣民服務中心的整體服務形象，有沒有改變您到公部門洽公的印象？哪些服務是您印象最深刻的？

I-4-1：我覺得整體服務很周到，櫃台人員都會告知你如何辦理你要申請的資料，然後引導，很貼心。

I-4-2：這裡整合很多人民申請事項可以辦理，是我印象比較深刻的。

5、如果將來縣民服務中心配合政府電子化政府政策，推動線上申辦、線上付費、免書證、免謄本的申請，請問您會使用嗎？為什麼？

I-5-1：現在網路那麼多元化，也很方便，我想我是會使用的。

I-5-2：因為像網路報稅，可以不必出門直接利用自然人憑證就可以完成，非常方便。但是網路的安全性要列入考量。

6、您到縣民服務中心洽公，能不能真的將您所要申請的案件在縣民服務中心一次就完成申請？您覺得縣民服務中心的存在是否對您在洽辦公務上更便利了？

- I-6-1：每次來縣民服務中心申請資料，只要我備齊我應該帶的證件，都可以一次完成我要辦理的案件，之所以為什麼要整合戶政、地政、稅捐等與民生有關的申請事宜，就是為了方便民眾洽辦公務。
- I-6-2：我覺得縣民服務中心不但有存在的必要，而且要政府多加推廣，希望在鄉鎮公所也能成立小型的服務中心，直接在當地就可以申請；而且各縣市政府也應該要這樣辦理，民眾才不必一直到各單位去詢問承辦人，被承辦人認為找麻煩。
- 7、現在很多縣市政府都在推動「1999」的話務中心專線服務，您覺得台東縣有必要推動這種服務政策嗎？為什麼？
- I-7-1：如果有問題，撥打1999就可以迅速的得到專業諮詢，這種服務很貼心，如果有設應該很方便。
- I-7-2：政府應該考量各地方的需求吧，設這個專線的好處不知在哪裡，只是電話好記，電話費會不會很貴？還有實際上和縣市政府設置的服務專線電話有沒有差別？還是只是跟著流行而浪費民眾納稅錢，都要深入了解。但是有沒有必要性我也不確定。
- 8、您覺得縣民服務中心還需要加強的是什麼功能？為什麼？
- I-8-1：我覺得大致上都已經很好了，如果發現還有地方需要加強的，我再反應到意見箱。
- 9、由於縣民服務中心的成立，您與縣政府業務單位承辦人無法直接對話，您在縣民服務中心洽辦公務過程中，是否曾有過想當面與承辦人洽談的意念？為什麼？
- I-9-1：我認為在辦理我案件的櫃台服務人員是夠專業了，如果有不清楚的地方，她們都會直接打電話問承辦單位，不必我去縣政府裡面跑來跑去，因此，也沒有想要找承辦人問事情的想法，覺得在縣民服務中心都可以解決了。
- 10、您在洽辦公務的過程中，櫃台服務人員能不能清楚的將您的問題有效的解答？您覺得櫃台服務人員能不能有效的解決您的問題？為什麼？
- I-10-1：我每次來縣民服務中心辦事情都很順利，有問題的話也會告知我要如何洽辦，需要什麼證件、文件等都會說的很清楚，所以印象中沒有什麼讓我覺得無法解決的事。
- 11、您認為縣民服務中心的功能，有沒有延伸到各鄉鎮市公所的必要？為什麼？
- I-11-2：就是將縣民服務中心也設一個櫃台在鄉鎮嗎？我覺得這個方案或許不錯，總之只要洽辦公務時，能夠省時又便利就好。
- 12、是否有其他補充說明或建議事項？

I-12-1：有時候到縣民服務中心，都會看到一些媽媽帶著小朋友來辦事，小朋友都很好奇好動，所以就在服務中心跑來跑去，甚至跑到外頭，這是很危險的！不然就是亂拿 DM，還有把椅子推來推去的，所以我想，如果在縣民服務中心內部設一個小場所可以讓小朋友看故事書、玩積木等等，就像有些速食店有設置遊樂區供小朋友玩，只要有個視線可以注意到孩子的行徑，不讓他們跑到外面去，以免發生危險。父母辦事辦的順心，小孩看故事書看的開心，這樣應該還不錯。



訪談個案十

訪談時間：98年3月20日下午15:00至16:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：J(代碼)、曾到縣民服務中心洽公民眾

1、請問您曾經到過縣民服務中心的次數是幾次？您到縣民服務中心常常辦理的事項是什麼？

J-1-1：不記得，很多次。

J-1-2：之前承辦消保業務，所以大概一個星期至少2天都待在那裡。自己也到縣民服務中心櫃台申請過戶籍謄本及土地登記謄本。

2、請問您是怎麼知道有縣民服務中心這個地方？知不知道縣民服務中心提供的服務項目有哪些？

J-2-1：知道，因為我是台東縣政府員工，消保官辦公室遷到那裡了。我透過台東縣政府的網站也可以看到。

J-2-2：知道，我曾上網瀏覽過，印象最深的還是戶籍謄本也可以用車道申請。

3、您覺得縣市政府有設置服務中心的必要性嗎？為什麼？

J-3-1：有必要。

J-3-2：因為比較便利，政府本來就應該讓民眾愈方便愈好，有個服務中心我們申請事情就不必到處跑，我不用為了要申辦很多種資料，像是戶籍謄本、稅籍資料，要跑台東戶政所、稅捐處等地方，而且距離很遠，有了縣民服務中心，讓我覺得方便許多。

4、您覺得縣民服務中心的整體服務形象，有沒有改變您到公部門洽公的印象？哪些服務是您印象最深刻的？

J-4-1：我覺得改變很多，至少台東縣政府的服務方式給我印象深刻，以前我要申請一份土地分區證明，要到台東地政所申請地籍資料，然後到縣政府裡面送件，來來回回耗掉許多時間，現在我只要到縣民服務中心辦就好了。

J-4-2：感覺不用跑來跑去，心情就好多了。而戶籍謄本，地籍謄本的申辦速度也很快，還可以不用下車申請戶籍謄本，很新奇。

5、如果將來縣民服務中心配合政府電子化政府政策，推動線上申辦、線上付費、免書證、免謄本的申請，請問您會使用嗎？為什麼？

J-5-1：我應該不會使用。

J-5-2：因為我很不喜歡線上付費的服務，覺得網路還是很不安全。

6、您到縣民服務中心洽公，能不能真的將您所要申請的案件在縣民服務中心一次就完成申請？您覺得縣民服務中心的存在是否對您在洽辦公務上更便利了？

J-6-1：可以。

J-6-2：因為每次去辦理，我所需要的文件這裡都可以申請到，而且不用跑很多地方，當然是更便利。

7、現在很多縣市政府都在推動「1999」的話務中心專線服務，您覺得台東縣有必要推動這種服務政策嗎？為什麼？

J-7-1：我想台東幅員廣闊，對於其他鄉鎮市的民眾或許有需要。

J-7-2：惟仍需視話務中心專線服務的項目是否是其他鄉鎮沒辦法提供的而定。

8、您覺得縣民服務中心還需要加強的是什麼功能？為什麼？

J-8-1：報稅的功能。

J-8-2：因為鄉鎮市公所也有這項服務，很多民眾還是很依賴公務機關幫他們報稅。

9、由於縣民服務中心的成立，您與縣政府業務單位承辦人無法直接對話，您在縣民服務中心洽辦公務過程中，是否曾有過想當面與承辦人洽談的意念？為什麼？

J-9-1：不會。

J-9-2：因為不需要找承辦人，只要應備文件備齊，縣民服務中收件，辦理期限到之前就會通知我來取件，僅僅是資料的取得而已，不必找承辦人。

10、您在洽辦公務的過程中，櫃台服務人員能不能清楚的將您的問題有效的解答？您覺得櫃台服務人員能不能有效的解決您的問題？為什麼？

J-10-1：應該是可以。

J-10-2：如果可以為民服務的地方現場申辦應該沒問題，但如果沒有辦法受理，他們也會直接說，不會浪費民眾的時間。

11、您認為縣民服務中心的功能，有沒有延伸到各鄉鎮市公所的必要？為什麼？

J-11-1：我覺得若非鄉公所沒有的服務是可以，不過鄉鎮市公所已經有的服務似乎不需要，因為他們人口不多。

12、是否有其他補充說明或建議事項？

J12-1：沒有。

訪談個案十一

訪談時間：98年3月23日下午10:30至11:30

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：K(代碼)、曾到縣民服務中心洽公民眾

1、請問您曾經到過縣民服務中心的次數是幾次？您到縣民服務中心常常辦理的事項是什麼？

K-1-1：很多次。

K-1-2：大部份是戶籍謄本，有時候會來看看報紙。

2、請問您是怎麼知道有縣民服務中心這個地方？知不知道縣民服務中心提供的服務項目有哪些？

K-2-1：朋友告訴我說有類似購餐車道服務才知道真的有。

K-2-1：很多項，但是我不需要申請，就沒記那麼多。

3、您覺得縣市政府有設置服務中心的必要性嗎？為什麼？

K-3-1：當然要。

K-3-2：不是要便民嗎，就是要讓民眾方便，不然要政府做什麼。

4、您覺得縣民服務中心的整體服務形象，有沒有改變您到公部門洽公的印象？哪些服務是您印象最深刻的？

K-4-1：感覺就是方便。

K-4-2：例如戶籍謄本在台東市戶政所申請，開車要找停車位，這裡只要開進來，不必下車就可以申請了。

5、如果將來縣民服務中心配合政府電子化政府政策，推動線上申辦、線上付費、免書證、免謄本的申請，請問您會使用嗎？為什麼？

K-5-1：電腦我還要再學。

K-5-2：因為非常麻煩，如果真的會用電腦，再看看吧。

6、您到縣民服務中心洽公，能不能真的將您所要申請的案件在縣民服務中心一次就完成申請？您覺得縣民服務中心的存在是否對您在洽辦公務上更便利了？

K-6-1：雖然比以前方便，而且清楚，但是還有改進的空間。

K-6-2：因為像工商管理還是要到縣政府裡面申請，這裡沒辦法申請，還有社會福利也不完全能夠在這裡申請。

7、現在很多縣市政府都在推動「1999」的話務中心專線服務，您覺得台東縣有必要推動這種服務政策嗎？為什麼？

K-7-1：我覺得有需要。

K-7-2：因為方便，我不會用網路，至少會使用電話，而且電話又好記。

8、您覺得縣民服務中心還需要加強的是什麼功能？為什麼？

K-8-1：最好台東縣政府的申請案件都能整合起來一處收件，民眾就只要等通知領件就好。

9、由於縣民服務中心的成立，您與縣政府業務單位承辦人無法直接對話，您在縣民服務中心洽辦公務過程中，是否曾有過想當面與承辦人洽談的意念？為什麼？

K-9-1：不必要找承辦人，只要方便申請就好，不在乎有沒有看到承辦人。

K-9-2：除非承辦人故意刁難，才要抗議。

10、您在洽辦公務的過程中，櫃台服務人員能不能清楚的將您的問題有效的解答？您覺得櫃台服務人員能不能有效的解決您的問題？為什麼？

K-10-1：好像有的可以，有的不可以。

K-10-2：因為如果遇到不常受理的案件，櫃台人員就必需再打電話與承辦人確定，會讓我等比較久，所以應該再加強訓練。

11、您認為縣民服務中心的功能，有沒有延伸到各鄉鎮市公所的必要？為什麼？

K-11-1：沒有必要。

K-11-2：很多鄉鎮市公所下午就找不到人，能不能有效，還要看鄉鎮市公所願不願意配合，還有地方民眾是不是覺得需要。

12、是否有其他補充說明或建議事項

K-12-1：無。

訪談個案十二

訪談時間：98年4月20日下午16:00至17:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：L(代碼)、曾到縣民服務中心洽公民眾

1、請問您曾經到過縣民服務中心的次數是幾次？您到縣民服務中心常常辦理的事項是什麼？

L-1-1：十次以上。

L-1-2：申請民宿、戶籍謄本、財稅資料查詢、空污費繳納。

2、請問您是怎麼知道有縣民服務中心這個地方？知不知道縣民服務中心提供的服務項目有哪些？

L-2-1：這裡在蓋的時候我就注意過了，但是不知在蓋什麼建築，後來才知道是縣民服務中心。

L-2-2：很多，但是我比較清楚的是財稅資料查詢、空污費試算及繳費、戶籍謄本、地籍資料申請、民宿申請、農地整地等等。因為這些我都辦過，所以後來只要是要到縣政府申請的東西，我都會先想到這裡。

3、您覺得縣市政府有設置服務中心的必要性嗎？為什麼？

L-3-1：有必要性。

L-3-2：地政事務所及稅捐處都離市中心太遠，有許多申請補助的項目所需要的文件，都可一次在縣民中心申請，不用跑很多地方，比較方便。

4、您覺得縣民服務中心的整體服務形象，有沒有改變您到公部門洽公的印象？哪些服務是您印象最深刻的？

L-4-1：有改變，以前要進去縣政府找承辦人，都要小心翼翼的，不然承辦人口氣都不會很好，因此，這裡的改變，對公部門的印象，比較不像一般政府機關，態度親切，不會一付官僚的感覺。

L-4-2：有一次我隨口問一下縣政府辦理活動的事情，櫃台人員很熱心的幫我打電話問承辦單位，然後很清楚的回答我，讓我覺得很窩心。因為雖然我問的問題不是縣民中心的業務，服務人員也會想辦法幫忙詢問相關單位取得資訊，跟以往公部門總是只回不是他們的業務，要你自己想辦法差很多。

5、如果將來縣民服務中心配合政府電子化政府政策，推動線上申辦、線上付費、免書證、免謄本的申請，請問您會使用嗎？為什麼？

L-5-1：不會用，也不會想用。

L-5-2：因為覺得線上付費不安全，不信任線上申請的系統。

6、您到縣民服務中心洽公，能不能真的將您所要申請的案件在縣民服務中心一次就完成申請？您覺得縣民服務中心的存在是否對您在洽辦公務

上更便利了？

L-6-1：可以。

L-6-2：洽公上便利很多，萬一漏掉什麼證明文件，也可以一次在縣民中心申請補齊。

7、現在很多縣市政府都在推動「1999」的話務中心專線服務，您覺得台東縣有必要推動這種服務政策嗎？為什麼？

L-7-1：不清楚1999是什麼。

L-7-2：喔，經過你的解釋，我大概了解，但是要提供出來的服務項目，應該要過濾一下，不然民眾打了電話，處理的人員沒辦法在期限內完成，反而會引起抱怨，所以應該經過整體的規劃在做。

8、您覺得縣民服務中心還需要加強的是什麼功能？為什麼？

L-8-1：我覺得縣民服務中心是台東縣政府的門面，縣政府的各單位如果舉辦任何活動，或是政府推出新的措施，例如青年成家購屋貸款，我曾打電話過來，但是櫃台小姐似乎不知相關資訊，雖然服務人員很快的幫忙問到相關訊息，但總覺得好像縣政府的各單位跟縣民中心之間沒有完整的資訊交流。

9、由於縣民服務中心的成立，您與縣政府業務單位承辦人無法直接對話，您在縣民服務中心洽辦公務過程中，是否曾有過想當面與承辦人洽談的意念？為什麼？

L-9-1：沒有想過需要承辦人來解答。

L-9-2：因為申請的項目縣民中心的服務人員就能處理。

10、您在洽辦公務的過程中，櫃台服務人員能不能清楚的將您的問題有效的解答？您覺得櫃台服務人員能不能有效的解決您的問題？為什麼？

L-10-1：能清楚的有效解答。

L-10-2：都能解決問題，即使不清楚，也能立即打電話問相關人員。

11、您認為縣民服務中心的功能，有沒有延伸到各鄉鎮市公所的必要？為什麼？

L-11-1：以個人覺得沒有必要。

L-11-2：因為我住台東市，不會想到鄉鎮公所的業務，或許對當地的民眾會比較方便吧。

12、是否有其他補充說明或建議事項

L-12-1：建議應該能增加工商服務的部分，因為縣民中心提供戶政、地政、財稅的相關業便利民眾申請，為什麼工商服務確沒有一樣在這裡整合，還要到縣政府才能辦理，這點我覺得要改進。

訪談個案十三

訪談時間：98年4月21日下午15:00至16:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：M(代碼)、曾到縣民服務中心洽公民眾

1、請問您曾經到過縣民服務中心的次數是幾次？您到縣民服務中心常常辦理的事項是什麼？

M-1-1：來過二、三次。

M-1-2：都是去辦戶籍謄本還有財稅證明。

2、請問您是怎麼知道有縣民服務中心這個地方？知不知道縣民服務中心提供的服務項目有哪些？

M-2-1：我是在台東縣府網站間接搜尋到縣民服務中心的地址和電話，並且看了網頁公告的內容，才知道縣民服務中心提供快速及專業的諮詢，包含法律、土地、稅務、消保、健康等專業諮詢。

M-2-2：除了專業的諮詢還提供營建空污費繳款、地價稅、房屋稅、欠稅的查詢……項目很多。

3、您覺得縣市政府有設置服務中心的必要性嗎？為什麼？

M-3-1：我覺得設置服務中心是有其必要性的。

M-3-2：目前我知道台東縣政府有專門為外國人或外縣市民眾提供旅遊諮詢的旅服中心，目的是提供旅遊訊息給有需要之人士；反觀縣市政府也有需要對他們的縣民或市民設置服務中心，因為在地的民眾有時候也會搞不清楚哪一些文件要去哪個單位辦，或者是哪裡可以尋求諮詢。此時如果有一個可以服務縣民或市民的中心，這樣子就可以清楚的指引他們去正確的單位辦事，而達到事半功倍的效果。

4、您覺得縣民服務中心的整體服務形象，有沒有改變您到公部門洽公的印象？哪些服務是您印象最深刻的？

M-4-1：現在到縣民服務中心覺得備感親切、很親民，而且櫃台服務人員很整體，很有精神。

M-4-2：我印象最深刻的就是一進門，小姐們就問「先生您要辦些什麼？」

4、如果將來縣民服務中心配合政府電子化政府政策，推動線上申辦、線上付費、免書證、免謄本的申請，請問您會使用嗎？為什麼？

M-5-1：假如我有需要，我會使用線上申辦、付費的功能，這樣子可以節省我跑來跑去的時間。

M-5-2：可是我現在有個額外的問題，對於會使用電腦的民眾而言，電子化政策可以達到省時便民的服務；但是對於不會使用電腦的民眾或是沒有電腦的民眾，例如偏遠鄉鎮的居民，如果全部都實施電子化，他們要如何申辦上訴的各項服務？是不是可以先想個對策，再實施電子化政策以達到便民服務。

6、您到縣民服務中心洽公，能不能真的將您所申請的案件在縣民服務中心一次就完成申請？您覺得縣民服務中心的存在是否對您在洽辦公務上更便利了？

M-6-1：對，一切都方便了很多。

M-6-2：幾乎都可以一次辦成。

7、現在很多縣市政府都在推動「1999」的話務中心專線服務，您覺得台東縣有必要推動這種服務政策嗎？為什麼？

M-7-1：我覺得台東還是需要類似「1999」的話務專線，雖然現在已經是電腦化時代，但是還是有部分的人不會上網查詢資料，所以成立1999專線是有其必要性，而且也要在廣播、電視、報紙上加以宣傳達到這支專線的用途，偏遠地方可以結合鄉鎮公所加以宣傳達到此目的。

8、您覺得縣民服務中心還需要加強的是什麼功能？為什麼？

M-8-1：目前我覺得這樣子的功能就不錯了，我很滿意。

9、由於縣民服務中心的成立，您與縣政府業務單位承辦人無法直接對話，您在縣民服務中心洽辦公務過程中，是否曾有過想當面與承辦人洽談的意念？為什麼？

M-9-1：有時後我也是會想當面問承辦人，因為被退件，卻沒有一次清楚交待退件或應補的文件，讓我來來回回跑了好幾趟，感覺有點被承辦人刁難，因此想當面洽談。

（註：該位民眾剛好來兌換消費券摸彩券，被退了好幾次）

10、您在洽辦公務的過程中，櫃台服務人員能不能清楚的將您的問題有效的解答？您覺得櫃台服務人員能不能有效的解決您的問題？為什麼？

M-10-1：有，都可以有效解決。

M-10-2：因為我辦的都是戶籍謄本或是財稅證明都是基本簡單的申請。

11、您認為縣民服務中心的功能，有沒有延伸到各鄉鎮市公所的必要？為什麼？

M-11-1：有這個必要性。

M-11-2：因為台東縣南北距離太遠了，如果每件事情都要跑到台東市來辦，那就太不方便了，所以每個鄉鎮都應該又設立一個縣民服務中心以利民眾辦公事，就近服務。而且每個鄉鎮都設立縣民服務中心也可以增加就業機會，使鄉民可以有工作機會，順便服務鄉民，所以設立縣民服務中心是必要的。

12、是否有其他補充說明或建議事項

M-12-1：無。

訪談個案十四

訪談時間：98年4月23日上午11:00至12:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：N(代碼)、曾到縣民服務中心洽公民眾

1、請問您曾經到過縣民服務中心的次數是幾次？您到縣民服務中心常常辦理的事項是什麼？

N-1-1：十次以上。

N-1-2：稅捐類、戶政類、建築類。

2、請問您是怎麼知道有縣民服務中心這個地方？知不知道縣民服務中心提供的服務項目有哪些？

N-2-1：朋友告知、路過看到還有網站。

N-2-1：知道，因為有拿到縣民服務中心的服務手冊。

3、您覺得縣市政府有設置服務中心的必要性嗎？為什麼？

N-3-1：當然有設置的必要。

N-3-2：因為台東機關單位不集中、洽公很費時，而且我也不知道我申請的案件要送到哪一個單位，因此，有一個服務中心，我就不必像無頭蒼蠅到處跑或是找不到承辦人了。

4、您覺得縣民服務中心的整體服務形象，有沒有改變您到公部門洽公的印象？哪些服務是您印象最深刻的？

N-4-1：有。因為服務的形象（態度、制服整齊）很好。

N-4-2：簡訊領件通知、志工協助填表、引導。

5、如果將來縣民服務中心配合政府電子化政府政策，推動線上申辦、線上付費、免書證、免謄本的申請，請問您會使用嗎？為什麼？

N-5-1：我會用。

N-5-2：因為那是時代的趨勢，不過偏遠地區或老人及弱勢區塊的民眾可能因為沒有電腦所以無法享受服務。

6、您到縣民服務中心洽公，能不能真的將您所申請的案件在縣民服務中心一次就完成申請？您覺得縣民服務中心的存在是否對您在洽辦公務上更便利了？

N-6-1：有一部分可以，有一部分可能要加強。例如民眾不常申請的案件，時間久了，櫃台人員還要看一下網路上的註記，花費時間會久一點。但是常常辦理的，像是民宿、土地分區就很快。

N-6-2：當然更便利了，因為集合那麼多的服務，大大節省等待及奔波的時間，洽公環境又舒適，櫃台的服務又親切，所以感覺很好。

7、現在很多縣市政府都在推動「1999」的話務中心專線服務，您覺得台東

縣有必要推動這種服務政策嗎？爲什麼？

N-7-1：我認爲可以緩一緩。

N-7-2：因爲一般民眾仍然有到原單位洽公的習慣，可能是縣民服務中心知名度還不夠，或承辦的業務仍稍簡易，將縣民中心的知名度及服務更完整化之後再做，效果應該會比較好。

8、您覺得縣民服務中心還需要加強的是什麼功能？爲什麼？

N-8-1：(1)我覺得可以代收一些電話費及保費等，因爲原單位很難停車。

(2)增加小型的兒童閱讀或遊戲設備，讓洽公的婦女可以更安心。

9、由於縣民服務中心的成立，您與縣政府業務單位承辦人無法直接對話，您在縣民服務中心洽辦公務過程中，是否曾有過想當面與承辦人洽談的意念？爲什麼？

N-9-1：有時候。

N-9-2：感覺業務單位的人比較有經驗，這裡的服務人員對於業務細節比較沒有實務經驗，不會做說明。但是如果透過電話和承辦人聯絡也可以，不必直接和承辦人見面。

10、您在洽辦公務的過程中，櫃台服務人員能不能清楚的將您的問題有效的解答？您覺得櫃台服務人員能不能有效的解決您的問題？爲什麼？

N-10-1：有時不能完全的解答，就像前面回答的問題一樣，沒辦法將業務的細節交待清楚。

N-10-2：可能是對業務內容沒辦法深入了解，必竟櫃台人員不是承辦人，沒有實務經驗可以說明，所以無法即時完整的解決問題，所以還是必需和承辦人聯繫，但是大部份的申請案件不必找承辦人啦。

11、您認爲縣民服務中心的功能，有沒有延伸到各鄉鎮市公所的必要？爲什麼？

N-11-1：我覺得沒有必要。

N-11-2：因爲台東偏遠鄉鎮的行政中心本來就比較集中，除非延伸的地方更鄉下，但是使用率及人力運用相對會更低。

12、是否有其他補充說明或建議事項

N-12-1：無。

訪談個案十五

訪談時間：98年4月27日下午15:00至16:00

訪談地點：台東縣政府縣民服務中心

受訪者：O(代碼)、曾到縣民服務中心洽公民眾

1、請問您曾經到過縣民服務中心的次數是幾次？您到縣民服務中心常常辦理的事項是什麼？

O-1-1：一次。

O-1-2：申請戶籍謄本。

2、請問您是怎麼知道有縣民服務中心這個地方？知不知道縣民服務中心提供的服務項目有哪些？

O-2-1：有牌銜，路過的時候看到的。

O-2-2：知道一些，沒有實際需要申請的時候不會注意，但是有看過縣民服務中心開幕時的宣傳單。

3、您覺得縣市政府有設置服務中心的必要性嗎？為什麼？

O-3-1：有必要

O-3-2：可以將縣政府的申請案件集中服務，是一種趨勢。

4、您覺得縣民服務中心的整體服務形象，有沒有改變您到公部門洽公的印象？哪些服務是您印象最深刻的？

O-4-1：有，服務人員整齊劃一。

O-4-2還有服務中心內部窗明几淨，明亮，感覺很好。

5、如果將來縣民服務中心配合政府電子化政府政策，推動線上申辦、線上付費、免書證、免謄本的申請，請問您會使用嗎？為什麼？

O-5-1：會使用。

O-5-2：因為很方便，不必出門可以申請案件，而且不必為了一份戶籍謄本，又要出門一趟，浪費時間。

6、您到縣民服務中心洽公，能不能真的將您所要申請的案件在縣民服務中心一次就完成申請？您覺得縣民服務中心的存在是否對您在洽辦公務上更便利了？

O-6-1：是。

O-6-2：當然更便利了。

7、現在很多縣市政府都在推動「1999」的話務中心專線服務，您覺得台東縣有必要推動這種服務政策嗎？為什麼？

O-7-1：有必要。

O-7-2：因為台東幅員遼闊，居民分散在各鄉鎮，一通電話就可以得到服務很方便，但是電話費不知道會不會比較貴。

8、您覺得縣民服務中心還需要加強的是什麼功能？為什麼？

O-8-1：增加服務項目，這樣可以提升縣民服務中心的存在必要。

9、由於縣民服務中心的成立，您與縣政府業務單位承辦人無法直接對話，您在縣民服務中心洽辦公務過程中，是否曾有過想當面與承辦人洽談的意念？為什麼？

O-9-1：不會

O-9-2：因為只要櫃台人員可以解決或初步審查就好了，為什麼要找承辦人，更專業的問題，才交給承辦人解決。

10、您在洽辦公務的過程中，櫃台服務人員能不能清楚的將您的問題有效的解答？您覺得櫃台服務人員能不能有效的解決您的問題？為什麼？

O-10-1：可以。

O-10-2：因為申請案件的應備文件在網路上都有公告，可以事先上網查詢或是先打電話問清楚，就不會白跑一趟了。

11、您認為縣民服務中心的功能，有沒有延伸到各鄉鎮市公所的必要？為什麼？

O-11-1：沒有，因為台東人口有限，大部分人口都集中在台東市，鄉鎮市公所只要有公所自己的單一窗口就夠了，使用率很低。

12、是否有其他補充說明或建議事項

O-12-1:無。

附錄三

- 名 稱：臺東縣政府縣民服務中心設置要點（民國93年6月8日頒布）
- 一、 臺東縣政府（以下簡稱本府）為提升為民服務品質、強化服務措施、便捷服務程序、建立清廉、效率、創新之服務型政府，特訂定本要點。
 - 二、 本府設縣民服務中心（以下簡稱本中心），成立服務民眾單一窗口，統一受理各項人民申請、陳情、申訴、諮詢案件之收件、核發與解答。
 - 三、 本中心置主任、副主任各一人，分別由縣長、副縣長兼任，置執行秘書、副秘書各一人，分別由計畫室主任、研展課課長擔任，負責處理本中心幕僚業務及管理與運作。
 - 四、 本中心由下列單位（機關）以任務編組組成，負責櫃臺服務事項：
 - （一）城鄉發展局。
 - （二）臺東縣環境保護局。
 - （三）臺東縣消防局。
 - （四）臺東縣衛生局。
 - （五）臺東縣稅捐稽徵處。
 - （六）臺東縣台東地政事務所。
 - （七）臺東縣台東市戶政事務所。
 - （八）其他相關單位。
 - 五、 本中心服務項目如下：
 - （一）受理各項人民申請案件及稽催管制。
 - （二）受理人民陳情、請願、申訴案件及稽催管制。
 - （三）解答縣政業務疑難問題。
 - （四）輔辦各項案件申請手續。
 - （五）協助代填各項申請書表。
 - （六）協調處理各項公共事務。
 - 六、 本中心服務方式如下：
 - （一）受理民眾親自申請、陳情、諮詢等服務。
 - （二）受理民眾電話、書信、傳真、電子信箱、網路預約等遠距申請、陳情、諮詢等服務。
 - （三）提供網路申辦表單下載、網路及電話語音申辦進度查詢、網路及簡訊申辦取（補）件通知。
 - 七、 本中心所需共同性經費由本府行政室及計畫室編列年度預算支應。
 - 八、 本要點自中華民國九十三年八月一日生效。