



# 全面提升為民服務品質

文／黃俊翰

## 前言

**本**署機關屬性偏重以干涉取締為執法手段，與一般行政機關對主管民眾申辦案件，提供直接便捷之特定服務業務，本質不一。惟仍應積極提供未來海洋遊憩、觀光產業的升級，在開放海洋政策與維護海域安全前提下，導入企業的經營理念，注重對民眾的服務品質，以「服務代替管理」的觀念，創新思維，以更親切主動服務的態度來執行法規管理事項。

本署署長對本署同仁期勉的指導方針：「開放海洋、服務民眾、維護安全」為目標，充實海域的多元巡護能力，保護海洋，以配合國家發展海洋的政策，建構良好的海洋生活空間，提供國人走向海洋，永續利用海洋的優質環境，共創海事服務安全機制。

## 全面提升服務品質

為期政府行政機關為民服務工作能突破以往作法，再創服務品質的新境界，行政院研考會整合相關為民服務工作，並引進企業界「全面品質管理」理念及手法，研擬提升為民服務品質之實施策略、要項及步驟，爰規劃「全面提升服務品質方案」，期使各行政機關帶動全體公務人員，上下參與，勇於創新，以民意為依歸，持續不斷提升服務品質，以達成建立創新、彈性、有應變力政府及展現卓越服務品質的總體目標。

依據現階段民意需求，並預應未來民意趨勢，按行政院研考會所頒方案，計有五大實施要項二十一子項，明確規範實施步驟及實施對象包括由本署為本方案主管機關及本署第一線為民服務機關單位為執行機關二層級；明確釐清，前者負推動及監督

考評責任，後者負實務執行責任。本方案實施要項，詳述如下：

## 檢討服務領域，研採企業作法

（一）蒐集輿情、民意，檢討現有為民服務工作廣度、深度，並主動協調整合性質重複或相關聯服務工作，針對民眾需求，規劃調整為民服務工作範圍。

（二）鼓勵研究創新，針對與民眾關係密切事項，及提升服務品質有關專題，委託專家學者或自行研究，突破現狀，持續改進服務品質。

（三）選派機關人員參訪研習企業改造實務經驗，引進企業經營理念與作法；並蒐集服務品質優質作法，建立資料檔案，提供同仁觀摩學習。

（四）辦理全面品質管理，提升作業知能等相關研討會，擷取現代化管理知能，建立提升服務品質共識。

## 便捷行政程序，縮短等候時間

（一）針對申辦案件或內部行政工作，澈底診斷並簡化作業流程、辦理時限、申請書表及附繳書證等，訂定明確作業程序及量化服務指標，建立標準作業規範；或依業務性質選擇適宜項目，推動ISO9000系列驗證制度。

（二）設置全功能櫃台，強化機關內部橫向連繫，加強櫃台人員熟稔各項申辦案件知能，均衡各櫃台承辦業務，縮短民眾等候時間。

（三）彙整為民服務工作相關作業標準及服務規範，編訂工作手冊，並定期更新內容，提供員工據以作業。





(四) 建立內部稽核制度，嚴謹監督作業過程；公開透明作業程序，藉由外部監督評鑑，共同提升服務效率及品質。

### 塑造親切環境，樹立服務形象

(一) 充實、更新各項服務設備及服務措施，包括櫃台高度、服務標示、申辦須知、等候設施、申辦動線、停車空間及宣導資料等，並綠化美化服務環境。

(二) 選派適當人員擔任第一線服務工作，樹立機關良好形象；推行走動式管理及服務，主動協助民眾申辦、導引服務。

(三) 規劃開放機關公用設施，提供民眾休閒、公益活動使用。

(四) 定期及不定期辦理服務品質、服務態度考核及測試，針對缺失，切實檢討改進；訂定服務禮儀獎懲辦法，惕勵員工恆維服務品質。

### 重視民情輿論，主動溝通協調

(一) 邀請團體、學者、專家及相關人士，共同參與政策措施及服務事項之規劃研訂，博採周諮，以利推動。

(二) 善用傳播媒體及各種公聽會、說明會，宣導政府各項施政措施及執行成效，周知社會大眾。

(三) 定期辦理民眾意見調查，分析調查結果，改進服務缺失；隨時了解民眾日常事故疾苦，即時表達關切慰問，給予適當協助。

(四) 選擇重點服務措施，承諾預期達成的服務標準及革新作法，編訂「為民服務白皮書」，向社會大眾公布；或彙整為民服務有關服務措施、服務資訊等，編印「為民服務手冊」，分送民眾。

(五) 廣開民眾建言管道，鼓勵民眾提供建言；重視民眾興革建議及陳情案件，確實依據有關規定，審慎、儘速處理。

### 結合民間資源，協助公共服務

(一) 招募民間團體、退休人員或一般民眾等為志工，協助諮詢及公益服務工作。

(二) 擴大民間參與公共服務事務，委託民間社團、企業、專業團體，協助提供專業性服務措施。

(三) 結合民間力量，處理突發意外事件，並加強平日連繫互動及常識宣導，建立應變機制。

(四) 善用企業、團體服務據點，協助提供政府服務事項；聯合企業、團體辦理各項公益活動，擴散政府服務訊息及功能。

依行政院研考會所頒定本方案之實施步驟，本署每年度一月十五日前，依據本方案研訂實施計畫，並推動本署各第一線為民服務執行機關及單位（各總局、地區巡防局、海巡隊及安檢所）按各該實施計畫，分別訂定執行計畫切實執行。實施計畫或執行計畫內容，以當年度擬推動重點或擬推動的階段性工作，研訂計畫；計畫內容，得以列表方式，對照說明各該實施要項之推動作法、完成期限及預期效益等。實施計畫為指導性、原則性推動內容；執行計畫為實務性、方法性執行內容。本署於每年三月三十一日前彙總所屬機關上年度執行本方案成果，提出「提升服務品質績效總報告」函送行政院研考會，內容包括所屬機關整體之執行績效、檢討。並對所屬執行機關之為民服務品質，加強辦理平時測試及考核，以作為年度服務績效之評審依據。

### 為民服務考核工作之推行

行政院為加強所屬各機關為民服務工作，秉持便民是政府的天職，以積極、有效率的精神，以求在合法範圍內主動提供民眾便捷服務，依據「行政院所屬各級機關加強為民服務工作實施要點」及相關規定，於九十一年七月三十日院授研展字第0910016696號函頒修正「行政院為民服務不





定期考核工作計畫」。由行政院研考會派員不定期赴行政院所屬各機關實地考核及了解各機關平日為民服務工作情形。所謂不定期考核，即為不預告、不備書面資料，以無預警方式實施考核。

本署為貫徹所屬機關單位為民服務工作之落實，依院頒「行政院為民服務不定期考核工作計畫」，於九十一年八月二十六日署企研字第0910012990號函頒修正「行政院海岸巡防署為民服務不定期考核工作計畫」，以推動建立本署各機關為民服務工作自行考核制度，提升服務品質。依本計畫之考核實施對象，本署所屬機關單位，依不同之服務屬性，計區分為甲種及乙種機關單位。機關區分及考核項目，分述如后：

一、甲種機關：海洋巡防總局、海岸巡防總局、北、中、南及東部地區巡防局等六個機關；考核項目重點：（一）服務標準及自我評鑑（二）主管參與提升為民服務情形（三）申辦案件及服務項目作業程序（四）民眾抱怨、陳情之處理（五）延伸服務據點，結合社會資源（六）完善服務環境，提供特殊服務（七）機關網頁建置（八）遠距及資訊化服務措施（九）電話禮貌等九項。

二、乙種機關：海巡隊及各安檢所等單位；考核項目重點：（一）機關服務場所內外環境維護（二）值班台設置及運作（三）櫃台服務標示（四）提供民眾服務及救助設施（五）服務證配戴及櫃台名牌放置（六）職務代理人標示及運作（七）值班人員服務態度及服務效率（八）民眾對服務滿意度調查（九）政令宣導資料（十）電話禮貌測試等十項。

依各不同考核對象，訂定不同之評分標準，本署企劃處所實施所屬機關為民服務不定期考核，除將考核結果，函送受考單位參考改進外，並公布於本署機關網頁，以做為各機關單位為民服務工作努力之精進。並使具特殊服務措施透過機關網頁廣為宣導。

本署自實施為民服務不定期考核工作計畫以來，考核單位數及平均分數如后：

一、八十九年：考核三十三個機關單位；平均分數七九·九七分。

二、九十年：考核九十一個機關單位；平均分數八〇·九六分。

三、九十一年：考核五十六個機關單位；平均分數八四·五四分。

經由上述統計資料顯示，本署各級機關單位對於為民服務工作之推動，已漸漸獲得各級長官的重視。

### 行政院服務品質獎

行政院研究發展考核委員會為期政府行政機關為民服務工作能突破以往作法，再創服務品質的新境界，研擬提升為民服務品質，以樹立效能革新標竿，並為獎勵為民服務品質管理績效卓著之機關，自民國八十八年二月首次頒發「八十七年度行政院服務品質獎」，目前已完成四次「行政院服務品質獎」獎項之頒發。

本署自八十九年一月二十八日掛牌運作迄今，今年已是第二次參加行政機關為民服務最高榮譽——行政院服務品質獎之參獎。行政院研考會自辦理該獎項頒發以來，目前仍有中央主管機關所推薦所屬機關至今尚有未獲獎項者有十一個機關（含本署），是以積極參與「行政院服務品質獎」評獎作業，並戮力爭取獲獎，實為本署各所屬機關單位責無旁貸，所需努力的目標，茲將有關行政院服務品質獎評獎作業規定，詳述如后：

依行政院研考會所訂頒「九十一年度行政院服務品質獎評獎實施計畫」，本署須於九十二年三月三十一日前，推薦所轄執行為民服務機關（或單位）乙個參加「九十一年度行政院服務品質獎」評獎作業。獎項類別計分有（一）整體服務績效獎（二）個別服務績效獎等二類，由本署選定乙項參獎類別，報行政院研考會參加評審作業。

「行政院服務品質獎」共計分為五個獎項，包括落實品質研發、便捷服務程序、重視民情輿情及





善用社會資源等四項個別獎，以及上述四項與服務形象均優良的「整體服務品質獎」等五項。本署具有參獎資格單位為行政院研考會所列，本署第一線為民服務機關（單位），計有海洋巡防總局、海岸巡防總局、各地區巡防局、海巡隊、總大隊及安檢所等機關單位。

為加強本署暨所屬機關參加「行政院服務品質獎」獲獎機會，汲取其他機關獲獎之經驗及作法，這樣才能憑藉他山之石，可以攻錯，創造本署為民服務的革新作法。依行政院研考會對本署日後參獎單位應加強準備之建議事項：

### 書面資料準備部份

一、實施計畫、執行計畫是審查重點之一，主管機關應制定實施計畫，規範為民服務績效標準，所屬機關據以制定執行計畫，主管機關之實施計畫為最基本要求，執行計畫之績效應優於實施計畫，計畫內容宜把握條列、簡要、具體及量化之原則。

二、各單位執行計畫應報主管機關備查，需有主管機關備查之文號。

三、實施計畫是由上而下，須透過意見交流、整合上下而作適當調整，計畫擬定及執行以品質管理循環精神（PDCA：Plan、Do、Check、Act）作業，即（一）（Plan）計畫——一般係指規劃企業流程、建立流程目標、流程績效指標、績效量測方法；（二）（Do）執行——一係指流程成果的實現，並於執行階段衡量績效；（三）（Check）查核——一係指評估量測方法並向決策者報告結果，同時找尋實際成果與目標差異及其原因所在；（四）（Act）改進——一係指針對流程實際的績效與預期結果間的差異，採取矯正措施。

四、書面資料所載內容，應將各項數據及績效成果備妥展現。實地評審是依績效報告書所撰寫之內容，實地應證所言是否屬實，故不應灌水，宜量力而為，切記績效報告仍屬公文書，慎選參獎獎項也是入選關鍵。

五、平日即做好資料蒐集與整理，懂得如何呈現績效與成果是致勝關鍵。

### 軟硬體設施加強部份：

一、服務台設置一位置圖，標示各項業務櫃檯及設施之方向位置；並設置「首長信箱」。

二、展設「服務項目一覽表」看板，內容包括辦理項目、應備文件、處理時限。

三、飲水機、民眾等待座椅、飲料、填寫桌上準備老花眼鏡、膠水等。

四、廁所內設置掛勾、網狀置物袋（加分項目），提供衛生紙。

五、製作服務簡介小冊，清楚列出服務項目及櫃檯位置圖。

六、提供網路申辦案件服務，節省排隊等候時間。

### 結語

服務是政府的職能，隨著國人生活物質水平的提升及民主政治素養的日漸成熟，人民愈加重視自視權益的爭取與維護，對以往公務機關的官僚習性暨衙門作風，向為民眾所詬病。政府各項施政措施均須以民眾福祉為依歸；值此民意伸張的年代，一個有效能的政府，應以能提供民眾高品質而有效率的服務為最終目標。

本署自八十九年元月二十八日成立以來，本署新政府新氣象之精神，為更能讓民眾瞭解本署為民服務項目，猶待本署所屬第一線為民服務機關及單位，人人都能秉持著以民為本的服務精神，以提供民眾更便捷、親切的服務措施。掌握本署為民服務工作優勢條件，積極建立一個「親民、便民、服務、效率」的服務機制，使民眾對本署施政成效更能提升認同感。（作者任職於海岸巡防署企劃處）