

# 臺北市基層民政機關為民服務具體作法與成果

## —以萬華區公所為例

### 壹、前言

「為民服務」是基層民政機關的天職，事實上，區政即市政，區政服務也是市政服務的縮影。區政服務自降低櫃檯高度及奉茶開始，即由「傳統民政」進入「改造民政」時代，當前再藉由櫃檯作業之精進邁入「新民政」時代。

「傳統民政」時期，區公所與民眾之互動既嚴肅又官式，民眾視公務員為官，政府單位則缺乏「人民是頭家」的心態；第二階段之「改造民政」時代，政府單位開始在硬體設備上作改變，像是：進行櫃檯高度降低及志工與奉茶服務之改造；在區公所的部份，民政局開始針對「為民服務」該項指標對各區進行評比工作，當時各機關無不挖空心思提供各項為民服務措施，例如：免下車申辦服務、每日供奉不同茶水，甚至到日常生活之理髮及提供 SPA 服務等等；隨著社會對於政府單位與民眾互動關係之期許改變，光是硬體設備之改變已不能滿足民眾要求，而要更精益求精，因原有魅力品質之魅力已消退，為喚起民眾對於政府單位更高之滿意度，「新民政」時代，不僅要求洽公環境之美化及如廁空間品質之提昇，更進一步要求同仁與民眾應對之規範。政府單位在意識型態上，不再以「夠好」的服務自滿，而是以提供「最好」的服務作為永遠的努力目標。

### 貳、萬華區發展現況介紹及展望

#### 一、內斂的萬華

本區位處台北市西南隅，西臨淡水河，南臨新店溪，素有「一府、二鹿、三艋舺」之美稱，為台北市最早發源地區。全區土地面積約 885 公頃，劃編 36 里，724 鄰。人口約 20 萬人

(日間預估人口約30萬人),民國91年前每年平均負成長1.26%,萬華地區有三多,寺廟古蹟多、小吃多、傳統產業多。區內西門町與東區101大樓地區為台北市兩大商業中心,擁有萬華火車站,捷運板南線〈設有西門及龍山寺捷運站〉等重要交通網路。並有忠孝橋、中興橋、華江橋、華翠大橋、萬板大橋、光復橋及華中橋等七座橋與臺北縣相連貫。另位於本區之果菜市場與環南市場更為全市過半之蔬果魚肉供應中心。

## 二、建設中的萬華

本區自馬市長上任五年多來重要建設計有二十三項,計投入107.6億元,包括:

1. 運動中心
2. 中華路綠蔭大道
3. 性病防治所廣場開闢
4. 台北煤氣電影主題公園
5. 西門徒步區闢建
6. 西門市場改造
7. 理教總公所第四種商業區變更廣場用地
8. 區史展示中心
9. 愛國西路高架橋拆除
10. 廣州街徒步區開闢及管委會成立
11. 十二號公園改造案
12. 新行政中心落成及搬遷
13. 大理街服飾造街計劃
14. 華江市場地下停車場改建
15. 文化園區及文化會館設立
16. 艋舺大道入口意象規劃建設案
17. 萬大捷運線
18. 加蚋文藝中心開闢
19. 環南堤外停車場工程

20. 青年公園改造及周邊公共改善工程
21. 保德里通學巷與楊聖廟廟埕開放改造工程
22. 中央果菜市場改建規劃
23. 華中水濱 MALL

其中已完工共八件，施工中共四件，細設發包中共五件，規劃推動中共六件。

近期重大工作重點為：

1. 櫃檯作業精進計畫之推展與執行。
2. 促成仁濟療養院遷建，將來與文化會館及館前三角用地結合為「文化園區」。
3. 艋舺 12 號公園完成後，遊民管理及停車場整合管理的再協調。
4. 萬大捷運線規劃的推動，以期帶動南萬華發展。
5. 推動獎勵都市更新適用面積的降低，促進本區老舊地區的復甦及再利用。
6. 理教公所
7. 青年公園第四期改造工程

### 三、萬華區公所組織業務與功能

在追求效率、滿意之服務效能下，區政業務本持以民為本之理念，藉由民政、社政、經建、兵役等諸項服務工作，以主動、積極之服務態度，提供更優質之服務。

▣民政課：掌理自治行政、選舉、禮俗宗教、慶典活動、環境衛生、公共衛生、義務教育、社會教育、文化、民防及其他有關民政事項。

▣社會課：辦理社會福利、勞工行政、合作事業、社會救

助、災害急救、社會運動、社區發展、就業輔導、人民團體輔導及其他相關社政事項。

- 經建課：辦理市場、工商、農林漁牧、公共工程、鄰里公園管理維護及其他相關經濟建設事項。
- 兵役課：辦理兵役行政、國民兵組訓、徵兵處理、兵役勤務、後備軍人管理及其他相關役政事項。
- 健保課：辦理全民健保第一類（里鄰長）、第五類（低收入戶）、第六類（榮民、榮眷、及榮民遺眷，非第一至五類地區人口）全民健康保險投保、轉入、轉出、退保、停保、復保、被保險人基本資料變更及換發健保卡。
- 調解委員會：受理民事事件及告訴乃論之刑事事件之申請調解。
- 秘書室：借（使）用區公所大禮堂申請。

另本區於國興路 46 之 2 號地下室亦成立青年地區便民工作站，代辦悠遊卡展期、代繕申請表、出具清寒證明、辦理各項福利申請案件〔育兒、中低收入戶、低收入戶、殘障津貼生活補助〕、轉發冬令救濟通知救單或急難助申請、提供網路查詢等服務。

#### 四、未來願景

##### （一）整體發展藍圖

以「歷史、宗教及流行文化」的多樣化優勢建立一個「主題性」的台北市西區商業核心，相對於「光鮮亮麗」的東區商業活動，創造一個「流行和傳統併存，萬年繁華的傳奇之都」。

##### 1. 三大生活圈引導地區產業全面升級。

（1）北萬華：依據西門商圈的流行文化產業特色提升服務導向，並輔導業者提高藝術層次、結合資訊科技及相關產業進行整體行銷，配合西門商圈重大建設的陸續完

成重啟西門的繁榮。

- (2)中萬華：由車站、中華路、華西街及貴陽街所圍繞的傳統及宗教文化圈，以現有圈內豐富的歷史文化資產為基礎，配合理教公所開闢引導北萬華商業活動進入中萬華體驗文化時光隧道之旅。
- (3)南萬華：創造一個舒適及傳統的住宅環境，圈內將陸續完成的青年公園、加蚋藝文中心、露天咖啡區、鄰里公園及區民活動設立，配合都市更新提升住宅生活品質。

2.以交通路網串聯生活圈，提供面的延伸發展。

- (1)大眾運輸系統：已完成的鐵路地下化、捷運板南線及規劃中的萬大捷運支線，將減輕道路負載提升道路服務水準，大眾運輸提供區民快速便捷的服務，間接提高區域土地價值增加居住意願。
- (2)一般道路系統：萬華生活圈區內共有七座大橋與台北縣密切連接，已闢建完成的中華路、艋舺大道為本區重要運輸系統，配合縱向萬大路、康定路、西園路、環河路形成綿密的交通網，並推動萬華特色道路結合產業活動成為主題道路或主題街。
- (3)人行步道及自行車道系統：商業徒步區的規劃及歷史景點以人行步道串聯驗證「人購物，車不會購物」促進區域商業行為，推動環狀自行車道的開闢用以結合區內觀光及河濱休閒活動建立觀光價值及多變性。

3.未來的經濟以「歷史文化」為主，透過都市更新及文化保存提升萬華成為台北市第三經濟的推手。

- (1)都市更新的推動：昔日的繁華造就了街區發展，也因都市快速變遷使區域都市生命週期由盛而衰，公共建設不足、老舊住宅無力更新形成貧窮聚集，區域印象落

後，為改變區域頹敗需經由都市更新注入活力，將推動降低更新門檻提高獎勵範圍，由點的更新達成面的改造。

- (2)文化保存及再利用：「歷史文化」是未來萬華經濟另一隻重要的推手，透過文化古蹟保存、傳統宗教及民俗活動的復興，建立全年活動表，以定位鮮明的文化深度來區隔一般的商業活動。

#### 4.永續生態圈的經營決心。

- (1)人文資源的再生：強調居民對其居住地集體記憶的凝聚，透過對整合地方歷史、文化、自然的資源網絡，培養地方的解說導覽人才，吸引外來遊客進入見學之餘，更重要的是激發居民重新建構歷史、社區、家之間的歷史與自然環境關聯。
- (2)環境與資源的共生：整合萬華區特殊的點狀式古蹟、百年老店、綠地與開放空間，以及線狀的歷史街屋、特色產業街廓以及發展中的新城市軸線，對於整個萬華地區營造具有特色的整體歷史文化風貌區。
- (3)浴火鳳凰的重生：艋舺是台北市的起源，也是台灣最具特色的歷史街區之一。萬華地區經過都市更新、文化資產保存、都市設計的改造，以及對外重大交通建設的改善，已經逐漸脫離過去內城衰敗的命運，展現出新的發展契機。

#### (二) 軟體服務

網際網路的普及與資訊技術的日新月異，本所各項業務亦全面電腦化，透過網路、傳真、回覆系統、電子郵件迅速有效的處理，以減少影印和紙張的浪費，讓民眾足不出戶即可獲得相關資訊。

區政業務全面電腦化後您會發現每一受理的案件流程縮短，如後備軍人歸鄉報到，隨到隨辦，受理後審查、補填資料到輸入電腦，可於十分鐘內完成。

殘障居家生活補助之受理方式亦可藉由 E-mail 電子信箱或 Internet 網際網路之直接受理，承辦人上班時間打開電子信箱或家中電腦連線可得知申請人已申請亦可立即去電表示問候之意。

萬華區區政發展 e 化----擴展區域資訊流通管道，建立人力資源資料庫全面培訓員工以提升服務品質，建立組織優質服務文化。

## 參、民眾洽公服務之改善服務

### 一、洽公硬體環境設施改善

沒有一個成功的百貨公司可以三年不裝修，洽公環境對基層民政機關是專業專職的部份，其他市府局處辦公環境的改善是公務人員的福利，但不是民眾的福利，如同道路橋樑建設之於養工處。本所於 93 年 2 月 9 日配合市府政策，率先進駐萬華區行政中心服務區民，從初期內部裝修規格需求之蒐集，到完成搬遷提供民眾一新耳目之服務空間，面臨各種挑戰。

#### (一)、行政中心裝修工程作業之挑戰

本所內部整裝工程，歷經數十次內部會議討論與實地空間勘查，逐步確認各課室空間規劃之需求，並徵詢其他區公所相關經驗，內部裝修之規格方得訂定。

為提昇整體裝修品質與效益並充分運用預算經費，採取統包最有利標方式公開招標。參考各機關並徵詢學者專家意見，擬定評選辦法，及依工程專業需求建議評選委員、專家

學者名單……等事項。以密件方式產生評選委員（計七人：市府公共工程副主任委員、室內設計專家、電腦資訊專家、禮堂音響專家與本所主管二人）。

於本案評選會第一次會議中，由經驗豐富委員指導下修正需求表和評選指標，得以順利公開招標，於 92 年 7 月 29 日完成決標。該案於 92 年 8 月 19 日開工，工期三個月預訂 92 年 11 月 16 日完工。在王區長到任後即以專業眼光指導內部裝修設計配合機關組織特性修改，將十樓配置民政課及調解委員會，並安排為民服務之業務課（社會、經建、兵役及健保課）於十一樓，由主任秘書直接督導，另將幕僚課室（人事、政風、會計及秘書室）集中於十二樓辦公。再反復依現場狀況與各課室意見部份變更設計圖說，並要求廠商於現場標示桌櫃等實際大小與方位，確認施作尺寸。陸續修改圖說達多次，例如：

1. 檯面材質：原為美耐板改為大理石，增加耐用性與美觀性。
2. 櫥櫃空間：增加物件收納空間，減少物品散置雜亂現象。
3. 主任秘書室於 11 樓：便於直接督導服務課室。
4. 廁所使用人數指示燈：等候人了解廁所目前使用狀況
5. 配置部分調整：符合機關組織特性。
6. 樓會議室配置調整：增加可收納之講檯，與主席背面屏風及收納空間。
7. 依各課室需求細項調整。

因行政中心主體建築工程落後（其工程分土木、機電、電梯、空調四項發包，期間變更設計，施工延宕 7 年，紛爭不斷），各項設備尚未完成驗收，無使用執照，併同無水電

供應、電梯無法使用等狀況，使內裝工程 92 年 10 月 30 日面臨停工，幾經協調於 92 年 12 月 12 日復工。本所每日派員至現場監工，並須居間多方協調，逐一排除外部困難，讓裝修工程順利進行於 93 年 1 月 16 日完工。

## (二)、進駐行政中心之前置作業

搬遷前，請同仁先行進行櫥櫃物品減量及財物之清點作業，另由各課室主管預先分配同仁新辦公室座位與櫥櫃，於正式搬遷前一週通知所屬同仁，以利同仁整理打包之物品得陸續搬運至未來工作崗位。為配合電腦與電信之遷移，預先公告於今（93）年 2 月 6 日停止辦公一天，並規劃利用週休二日完成作業準備。搬遷時因正式電力遲至 2 月 6 日下午六時始完成送電作業，當日搬運作業延遲至晚間十一時始告一段落。全體同仁運用 2 月 7、8 日兩例假日，完成各課室之清理與作業準備，期間一箱箱物品拆封就定位，民政課里幹事協助檔案室檔案上架、工友們做整體環境整理……等表現，讓本所 2 月 9 日能以全新、井然有序的面貌迎接洽公民眾，全賴全體同仁無以倫比的團隊精神。

## (三)、進駐行政中心後面臨改善問題

搬遷後，行政中心各項設施尚有部分未完工或有待檢測，尤其電力與水之供給未臻穩定，每日請值星官及各課室協助提供硬體設施之使用問題（計 51 項，如附件一），請興建單位緊急改善，並每日追蹤維修情形。其中維護公共安全為搬遷後第一要務，為確保民眾搭乘電梯之安全，成立電梯緊急應變小組，由各課室輪流於停電時，至各樓層敲門檢查有無民眾受困其中，並通報處理，並要求機電與電梯公司指派專人駐行政中心維護服務（約二個月）；並於樓梯間加裝防護網，防止不慎墜落之危險；另建立各項設備維護連絡資料庫，以馬上取得連絡維修資訊，有利各項設備（如：電梯、

管線、廁所、空調、消防、建築主體、室內裝潢等) 維護管理作業之進行。

目前萬華區行政中心已進駐單位包括：建成地政事務所、稅捐稽徵處、戶政事務所與停車管理處，僅餘龍山商場尚未遷入。為使行政中心順利運作，本所自 92 年 12 月召開第一次臨時會，每月主動召集各單位討論各項提案，並完成大樓公共區域清潔與保全委外作業。

(四)、本所辦公空間結合為民服務理念之創新設計：

(1) 辦公空間：由原有的 403.5 坪增加為 1,172 坪（擴增約 2.9 倍）。

(2) 空間配置：將主要業務課（社會、健保、兵役、經建課）集中於 11 樓，方便民眾於同一樓層申辦相關業務；民政課、調解會與檔案室另配置於十樓；幕僚單位則集中於十二樓辦公。

(3) 主任秘書室：為能完全掌握服務情形，特將主任秘書室設置於 11 樓。

(4) 里長聯誼室：於 11 樓增闢「里長聯誼室」除為里長到所聯誼會談使用，平日即可做為處理民眾抱怨之獨立空間，或課室同仁小型會議與集會場所。

(5) 等候區桌椅配置：改採小圓桌與扶手椅，方便民眾書寫、翻閱書報，並延伸為同仁服務較複雜申請個案別處所，一改以往排排坐等待之單一功能。

(5) 萬華風土民情之展現：10 樓及 11 樓櫃檯下方放置萬華過去與現在對照之風土民情圖片，成為地區學校鄉土教學

目光焦點。

- (7) 公廁綠美化：如廁空間重新規劃認養課室作綠美化設計與維護，展限同仁巧思與創意，提昇如廁環境品質。
- (8) 入口意象：新增入口意象之設置，牆面採用立體 3D 圖片展現地區特色，其下小而美的立體園藝造景，均為本所同仁心血結晶。
- (9) 禮堂：位於本所行政中心十三樓，使用面積 203 坪，可容納 400 人之大型集會，迴廊落地窗安全措施，結合藝術玻璃與竹子設計，展現本區傳統特色。
- (10) 自動量血壓機：放置服務台方便需要的民眾操作使用。

## 二、櫃檯作業精進作為

新行政中心大樓與捷運龍山寺站共構，區位極佳，辦公硬體環境設施改善，本所自九十三年六月一日起推行區公所櫃檯作業精進計畫，同時提昇為民服務軟體措施。

### (一)、櫃檯作業精進計畫執行重點

#### (1) 每日開工禮賓儀式：

每天早晨 8：20，播音人員開始播放音樂，問候同仁並分享心靈小語。8：27 播音人員提醒同仁整理儀容、穿上制服，配掛識別證，完成作業準備。8：30 宣布服務開始，同仁共呼「大家早！歡迎光臨！」後，一鞠躬，值星官為同仁打氣，同仁回座，開工儀式結束。全體同仁集體準時向民眾及同仁相互問候，以提振同仁服務士氣；每日上班前的溫馨播音，一段優美的音樂與生活中的感動，亦緩和了同仁開工準備的辛勞，讓每天都有一個好的開始。

(2) 增加櫃檯人員接待規範：

包含 1. 雙手放置方式、2. 雙手接遞文件、3. 文件逐一交歸還、4. 電話接聽與掛聽方式、5. 公務禮儀標準用語、6. 民眾抱怨處理之準則。

(3) 統一服務人員工作制服與識別證之配戴方式。

紅色背心，是本所特別為加強為民服務，提振工作士氣，由全體同仁穿著，營造出本所「熱忱、積極」的服務精神。

(4) 強化值星官服務職能：

包括重新界定值星官服務範疇，以走動式服務，隨時主動上前提供民眾服務，回答民眾詢問，並維護服務場所秩序，督導同仁服務品質。

## (二)、員工訓練與推廣

本所為推展新作為，除先由顧問公司徐丞敬老師到所教育訓練全體同仁及愛心志工服務理念，研考人員亦分批向同仁講解櫃檯各項服務執行細節，並由區長要求課室主管以身作則，每日上班開始時與同仁同立於櫃檯前，向大家問好。

經由區長、副區長及主任秘書帶領全體同仁身體力行，同仁們由原先的排斥，轉化為接納，最終成為習慣。其中每日由各課室同仁輪流與大家分享的晨間溫馨小語廣播，如今已成為同仁與民眾共享的心靈補給，更為萬華區的區政工作注入「心」的活力。

這套新規範係參考民間企業目前的作法引進本所，本所同時接受民政局委託於六月二十八日進行櫃檯作業精進觀摩活動，由民政局吳前局長帶領本市其他各區區長、秘書室主任及研考人員到本所觀摩執行成效。

### 三、社會課單一櫃檯作業服務

民國 79 年 3 月 12 日臺北市行政區域調整，將龍山區及雙園區的全部及古亭區與城中區的一部分，合併成為萬華區，原龍山區公所及雙園區公所的同仁亦合併到前雙園區公所辦公，頓時 140 幾位同仁擠在狹窄的空間辦公，顯得擁擠不堪，為民服務的品質低落，尤其是社會課的空間更是狹小的無法想像，民眾或同仁進出都要錯身而過，洽公場所品質之窳陋，莫此為甚。

為了提升為民服務品質，讓民眾享有優質的洽公場所，以及提供同仁較佳的辦公環境，在經過審慎的評估利弊得失之後，本所王區長毅然決然的指示本所各課室務必在 93 年二月 7、8 兩日搬遷進駐「萬華區行政中心」現址，並於 9 日（星期一）當天全面對外開放為民服務工作。為了獲得民眾的滿意、長官的滿意及同仁的滿意，打造一個五星級飯店的洽公環境，硬體方面，除了規劃 10 樓、11 樓及 12 樓各樓層的入口處，以龍山寺、紅樓、雁鴨河濱公園等地標，作為突顯萬華歷史文化象徵的意義，再配以綠意盎然的植栽；並在寬綽的等待區設置圓型玻璃桌，方便民眾協談；軟體方面，亦積極的推動社會課實施單一櫃檯作業，以落實政府再造、引進企業管理技術、建立以顧客及績效為導向的管理制度。

通常，民眾到政府機關洽公，每辦一件事總要來回奔波幾次，還不一定辦得好。為縮短民眾等待時間，提供快速正確的服務，實施單一窗口作業，的確有其必要。因而，本所王區長在本（93）年 4 月 7 日主管會報中指示社會課擬訂「臺北市萬華區公所社會課綜合櫃檯設置實施計畫」（如附件二），於本（93）年 7 月 1 日起先行實施綜合櫃檯。本所社會課（11 樓）設有七個櫃檯，編號自 4 至 10 號，4 號櫃檯受理

敬老福利生活津貼，5 號櫃檯受理育兒補助及身心障礙者生活補助申請，6 號櫃檯為低收入戶專屬櫃檯，其餘 7、8、9、10 號等四個櫃檯為綜合櫃檯，受理敬老愛心悠遊卡申請、身心障礙手冊申請、身心障礙者生活補助器具申請、身心障礙者津貼申請、中低收入老人生活津貼申請等 5 個項目。社會課實施課綜合櫃檯以來，每日受理件數約為 80 至 100 件，由於同時開放四個櫃檯受理民眾申請，有效紓解洽公人潮，績效良好。

一個強有力的領導者是政府再造的動力，亦是單一窗口實施的強力後盾，一位好的領導者能洞悉民眾的需求，適時採取決策，因而，本所王區長在本（93）年 6 月份的主管會報中更進一步的裁示社會課訂定「臺北市萬華區公所社會課單一窗口實施方案」（如附件三），除了已實施綜合櫃檯的 5 個項目外，再增加敬老福利生活津貼及身心障礙者生活補助 2 個項目，納入單一窗口受理的範圍，並要求於 94 年 3 月 1 日正式實施。就服務面而言，除前面已列入單一窗口實施之七項社福業務外，其他尚未納入之社福項目（低收入戶查定、育兒補助及急難救助等），亦預定於 95 年 3 月 1 日起全面納入單一窗口辦理，以達成一處交件全程服務的目標。

為提升社會課同仁的專業知能，讓社會課第一線同仁提供快速正確的服務，社會課每月不定期召開課務會議，以不拘形式的方式，全員參與（除了櫃檯必要的留守人員外）討論溝通，分享甘苦經驗，並舉辦教育訓練，講師由社會課熟稔該項業務的同仁擔任，講授 1 至 2 項社福業務的作業方法及要領。同時為使服務品質一致性，社會課製作標準作業手冊，放置社會課綜合櫃檯，人手一冊。作為作業的的依據；為加強服務民眾起見，另製作一次告知單（如附件四），如遇民眾所攜證件不全，則開立一次告知單請民眾攜帶齊全，以

免徒勞奔波。

實施單一窗口方案，必須要凝聚同仁的意識，借重團隊的力量，因此，引進佛學的歡喜心及甘願心，灌輸同仁「身在衙門好修行，服務鄉親有福報」的概念，常常保持「歡喜做」、「甘願受」的慈悲心腸，站在民眾的立場，以同理心包容民眾的不滿與抱怨，則一切事務自然就風高雲清，海闊天空。

#### 四、愛心志工團體之招募與訓練

##### (一)、志工之招募

本所共有兩隊志工，主要成員為家庭主婦與退休人員，學歷高中以上者佔 60%，每日分上、下午兩班輪值，每班服務 3 小時。第 1 隊成立於民國 83 年，成員 30 人，於本所 11 樓提供引導與奉茶之服務；第 2 隊於 93 年搬遷後成立，成員 21 人，擔負行政中心 1 樓大門之諮詢與引導之服務。

第 2 隊愛心志工因搬遷後本所擴大服務層面，為讓民眾一踏入行政中心就能感受到我們的用心，在無預算經費情況下，招募成立第 2 隊愛心志工隊，擔負一樓服務台引導民眾至各單位洽公的服務。

愛心志工之招募係經由本所網站、公佈欄、社區電視台及原有志工隊介紹等各種管道，招募 20 歲以上，高中以上畢業，身心健康具服務熱忱人士。復經由主任秘書、人事室主任及秘書室主任面談評選成立。

##### (二)、志工之管理

志工管理方面，制定志工服務守則，要求注意服務儀容整潔，配戴志工人員識別證、穿著志工背心按時服勤。並由值星官每日考核服勤情形，優良者公開表揚並提報市府予以獎勵，違反規定者則簽報除名。

### (三)、志工之訓練

每位志工必須完成 12 小時之基礎訓練，為凝聚全體志工之向心力與提昇服務品質，安排兩隊愛心志工聯誼活動，同時參與教育訓練，藉以增進彼此感情及互動的機會。由全體志工亦一同接受服務禮貌訓練，由訓練講師講授服務理念與禮貌用語；另再由本所各課室主管作業務簡介並邀請合署辦公機關（稅捐稽徵處萬華分處、建成地政事務所及萬華第一戶政事務所）參與本所愛心志工教育訓練作業務簡介，讓全體志工能充份了解新行政中心各機關服務項目，以提供更周全貼心之服務。

## 五、民眾滿意度調查與民意之回餽

每年本所均針對來所洽公之民眾進行區政服務滿意度調查，歷年以來滿意度均維持在 85% 左右。為了解本所搬遷行政中心之行為民眾之反應，特於搬遷前（92 年 11 月）與搬遷後（93 年 4 月）各做一次為民服務問卷調查，並針對民眾反應意見進行改善，提昇為民服務之品質。

### (一)、搬遷前後兩次問卷調查比較

各項指標	92.11 問卷%	93.04 問卷%	增減%
交通便利	84.91%	98.48%	+13.57%
接受引導比率	90.70%	97.81%	+7.11%
引導人員的態度(含非常滿意、滿意)	91.05%	97.48%	+6.43%
櫃檯人員的服務態度(含非常滿意、滿意)	96.32%	98.15%	+1.83%
櫃檯人員的辦事效率(含非常滿意、滿意)	96.31%	96.46%	+0.15%
奉茶率	82.11%	83.84%	+1.73%
環境及服務措施滿意度(含非常滿意、滿意)	85.43%	95.79%	+10.36%

本所於搬遷後各項服務滿意度均向上提昇，尤其是交通便利性與環境及服務措，滿意度提升均超過 10%，可見應體設施經全體同仁共同努力已獲相當的改善。尤其搬遷前民眾問卷調查民眾反應需改善之辦公廳舍空間狹小、地點不明顯、未與戶政位於同一行政大樓等問題，於搬遷行政中心後均獲全面改善。搬遷後問卷民眾建議改進項目為：1. 電梯之服務品質不佳 2. 空氣不暢通 3. 停車不便 4. 兵役課櫃檯人員禮貌等。

為持續提升為本所民服務品質，除積極推動櫃檯服務精進作業（包括：櫃檯應對禮儀、電話接、掛聽方式）向全體同仁宣導，並強化為民服務各項考核，增強值星人員督考權限外，並延請區民加入考核體系，直接蒐集區民第一手評價與建言，以提昇民眾對區政服務之滿意度。

## (二)、本所改善策略

- (1) 本所於搬遷後各項服務滿意度均向上提昇，尤其是交通便利性與環境及服務措，滿意度提升均超過 10%，可見應體設施經全體同仁共同努力已獲相當的改善，日後更應注意環境清潔與設施功能之維護。
- (2) 電梯之服務品質不佳：主因為電梯容納量小，無空調、出風量亦不足，各樓層均停靠等候時間長，應即提案行政中心管理委員會討論以全面改善。
- (3) 氣不暢通：究其原因係四月份行政中心空調設施尚未完工所致，如啟用空調系統將可獲立即改善。
- (4) 停車不便：目前本行政中心地下停車場屬停管處所轄，無免費停車空間可供洽公民眾使用，短期內尚難改善，建請與停管處研商將本所 12 號公園停車位與其交換本行政中心地下停車位，提供洽公民眾使用。
- (5) 櫃檯禮貌部份，除持續督導櫃檯人員接待禮儀外，不適

任人員亦應進行工作調整。

- (6) 依據統計奉茶需求仍高達 49.16%，雖較搬遷前（56.32% 下降 7.16%，本項措施仍為民眾滿意服務主要因素之一，仍應持續辦理。
- (7) 為持續提升為民服務品質，擬再研擬櫃檯服務精進規範（包括：櫃檯應對禮儀、電話接、掛聽方式）向全體同仁宣導，並強化為民服務各項考核，增加值星人員督考權限。
- (8) 延請區民加入考核體系，直接蒐集區民第一手評價與建言，以提昇民眾對區政服務之滿意度。

#### 肆、基層鄰里空間環境的改善服務

「道路要平、路燈要亮、水溝要通、公園要美、交通要暢、環境要潔」是政府施政的小事，卻是民眾生活的大事，有關這些基層鄰里空間環境改善服務，分為市容查報與市容會報兩項機制，來滿足基層民眾的需求。市容查報屬可快速處理，無受預算限制之案件；市容會報則係里長提案須市府各單位協同配合，另行規劃並與預算配合之案件。僅將兩者分述如下：

##### 一、市容查報

市府為維護本市市容觀瞻及排除妨礙公共安全等事項，結合電子地圖的查報系統，提高查報品質。

##### (一)查報成果分析：

本區自 92 年 1 月起至今年 7 月止，本區共計查報 10,433 件，其中無法辦理計 69 件、改列非市容查報案件 27 件及轉府外單位案件 2 件，佔總件數 0.93%，為十二區中最低，查報品質優異。

### 依查報件數排行榜

項 目	權 責 單 位	件 數	所 佔 比
1. 違規張貼小廣告之清除	環保局	4,225 件	40.5%
2. 廢棄物清理	環保局	2,711 件	26.0%
3. 八米以下路面、側溝損壞修復	經建課	704 件	6.7%
4. 八米以上路面、側溝損壞修復	養工處	586 件	5.6%
5. 水溝清理、消毒	環保局	580 件	5.6%
合計		8,803 件	84.8%

查報案件共分為十大類 101 項，依查報件數排名依序為：1. 違規張貼小廣告之清除 4225 件、2. 廢棄物清理 2711 件、3. 八公尺以下路面、側溝損壞修復 704 件、4. 八公尺以上路面、側溝損壞修復 586 件、5. 水溝清理、消毒 580 件（詳如附件五）。

依里別區分總查報案件件數前三名為華江里 571 件、華中里 488 件、銘德里 473 件，合計件數 1532，其中環保案件佔 1089 件（71.08%）（詳如附件六）究其原因該三里分屬大理次分區及東園次分區皆屬住商混合區，商家對環境的污染及民眾對環境的要求高，是查報案件量較高的主因，相對也是該里之里幹事對環境維護的用心及付出。

#### （二）執行成果分析：

結案案件 10,269 件，結案率達 98.43%，各案件執行時效（如附件二）。

### 依執行率 100%項目

項 目	權 責 單 位	執 行 率	規 定 完 成 日 數	實 際 完 成 天 數	提 前 日 數
1. 八米以下路面、側溝損壞修復	經建課	100%	75 天	10 天	65
2. 污水下水道設施之清理、維護	衛工處	100%	5 天	8 天	-3
3. 廢棄物清理	環保局	100%	5 天	3 天	2
4. 違規張貼小廣告	環保局	100%	5 天	2 天	3
5. 水溝清理、消毒	環保局	100%	5 天	3 天	2
全部 101 項	全部	99.36%			

其中屬本所經建課權責八公尺以下路面、側溝損壞修復總查報件數 718 件，除無法辦理 14 件外，其餘皆已施作完竣並查驗通過，執行率達 100%。完工平均天數 10 天，較規定完工期限 75 天，縮短了 65 天，執行績效為十二區之冠。

各單位中以萬華區清潔隊配合度最高，總計查報件數為 7,588 件，已處理案件達 7,584 件，平均完成天數 2.4 日，完成率達 99.95%，執行績效最好。

另街道巷弄名牌之維護長達 129 天，經查係養工處需累積至一定的件數，才能進行發包作業，委由得標廠商施作，費時冗長。

### (三) 市容查報業務精進作為及未來展望：

#### 1. 精進作為：

本市市容查報業務推行多年來，透過查報管道，幫助市民解決許多與生活習習相關的問題，諸如路面的坑洞、廢棄物的處理、路燈、瓦斯、水電等設施的維護。

民國 91 年推動網路查報系統，多年來不斷的修改、新

增功能，以臻完善，且符合現階段使用。為使區公所為民服務功能可向上提升，本所擬成立『馬上辦中心』，如能增加市容查報網站供民眾查報，成為區公所馬上辦中心服務的項目之一，增加為民服務的寬度與廣度。

## 2. 未來展望：

本區每年經里幹事查報的案件，約有 6000 件左右，12 年影像上傳 3565 件，今年至十月底已上傳 4327 件，足見本區對市容查報的用心，影像上傳不但能釐清案件的發生地，更能讓權責單位在第一時間了解案件的內容，如遇危險問題更能迅速使用適當方式解決，避免民眾受害。

未來更希望能結合民眾對住家附近的了解，在第一時間，利用電話或親洽『馬上辦中心』，告知本所服務同仁，運用市容查報系統及里幹事 PDA，儘速反應民情。

## 二、市容會報

市容會報係由區長統合市府各單位協同改善市容觀瞻，提昇區民居住品質，每月定期召開一次，自 91 年迄今本區已召開 30 次會議(其中含 4 次擴大區務會議)。

市容會報提案項目包括：環境衛生整理及公共衛生之改進事項、區內違章攤販之取締事項、區內市場管理及清潔事項、區內街弄巷道及側溝之整修維護及建議事項等有關區內維護市容之相關事宜。

本區近年來市容會報提案數如后：91 年度共計 395 件，已依案執行之案件計 351 件(佔總提報案 89%)，無法執行之案件計 44 件(佔總提報案 11%) (詳如附件七)；九十二年

度共計 351 件，已依案執行之案件計件 281 件(佔總提報案 80%)，計畫執行之案件計 13 件(佔總提報案 4%)，無法執行之案件計 57 件(佔總提報案 16%) (詳如附件八)；九十三年上半年共計 151 件，已依案執行之案件計件 87 件(佔總提報案 58%)，計畫執行之案件計 48 件(佔總提報案 32%)，無法執行之案件計 15 件(佔總提報案 10%) (詳如附件九)。

92 年	屬權責單位 (案件數)	依案執行 (案件數)	依案執行率(%)	平均月份
交工處	84	74	88.1%	3.5
萬華區公所	63	50	79.4%	4
停管處	48	33	68.8%	2
養工處	25	22	88.0%	3.2
公園處	49	40	81.6%	2.1
萬華分局	21	18	85.7%	1.8
國宅處	5	2	40.0%	3
環保局	13	12	92.3%	3.1
衛工處	4	2	50.0%	1.8
自來水事業處	5	2	40.0%	2
建管處	7	7	100.0%	2.3
消防局	3	3	100.0%	2.6
市府其他機關	60	11	18.3%	3.2
臺電公司	8	5	62.5%	4.1
總計	395	281	71.1%	2.7

權責機關已辦理完竣之業務處理期程，以九十二年度為例，萬華區公所平均四個月(主因為提案多為里內鄰里公園建設，里長於年初提出，然礙於公所預算必需分配於整年度執行，故有處理期程較長之狀況)，臺北市交通管制工程處平均三個半月，臺北市政府工務局養護工程處、臺北市政府環境保護局平均三個月，臺北市停車管理處及臺北市政府工務局公園路燈工程管理處平均二個月，臺北市政府警察局萬華分局平均

一至二個月，另市府及其他單位平均處理期程為三個月。

觀之本區近年來之提案以區內路燈、花木之維護事項、公共衛生之改進及區內交通設施之建議事項為大宗。「已依案執行之案件」屬權責機關之經常性業務者(如：加強路霸取締、違規拖吊等)，該機關多能立即回應，依照決議確實執行完竣；對於「計畫執行之案件」，多因預算不能於短期內辦理者，而其中列入今年度工程案者，每隔兩至三個月進行一次查證工作，接續公文催辦；而「無法執行之案件」多為權責單位基於專業立場之評估，不適宜施作或變更之公共設施、里內意見分歧由里長撤案等情形。

## 伍、員工積點制度之管理

### 一、緣起

推動為民服務成敗的主要關鍵在於員工心態及考核獎懲機制等配套措施的完善與否。有鑑於政府部門人事制度較缺乏客觀之考評標準，亦有別於民間企業考量指標之單一明確，本所於九十三年一月，由人事室提案討論通過本所積點獎勵制度，除可與現行員工考核制度相輔相成外，並能補充現有相關獎懲規定之不足。其主要精髓，在於對工作表現優異的員工，可即時受到實質的獎勵，無須等待繁瑣的人事作業規定；對於無心犯錯的同仁被處分時，亦不致留下無法抹滅的人事資料紀錄，讓同仁有改過遷善的機會。

### 二、條文內容介紹

本制度共計有十二條條文，內容包含制度訂定目的(第一條)、依據(第二條)、績效指標(第三條)、適用對象(第四條)、獎金核計(第五條)、考評類別(第六條)、考評項目(第七條)

考評事蹟（第八條）、積點額度原則（第九條）、考核作業（第十條）、考評獎懲（第十一條）及附則（第十二條）。（詳如附件十）

### 三、預期效益

#### （一）員工獎懲制度更多元

積點制度讓現行獎懲管道更為多元，除可解決無法獎懲的困境，並有助於激勵員工士氣及提昇工作效能，強化各級主管之行政領導功能。

#### （二）凝聚同仁向心力

本所員工對考核積點制度如有建言，可隨時以書面或口頭向區長、副區長、主任秘書提出。付予員工對本制度之建言管道，可集思廣益，讓本制度更臻完善，另亦可使員工感受參與制度制定之使命感，從而凝聚員工向心力。

#### （三）強化單位整體榮譽心

區政工作之順利推展，單位之團隊精神不可或缺，本制度納入績效獎金實施計畫後，透過本制度與年終考績結合，除個人之獎勵外，增加了高比例之單位獎金項目，單位與單位間之優質競爭，在所內已蔚為風潮，透過本制度結合，應可強化單位整體榮譽心與使命感。

臺北市萬華區公所 94 年年終考績與積點比例一覽表

積點	5	4	3	2	1	0	小計
人數	1	0	10	17	39	63	130
甲等人數	1	0	8	16	25	49	99

乙 等 人 數	0	0	2	1	12	12	27
考列甲等比例	100%	0	80%	94%	64%	77%	76%
備 註					無考績 2 人	無考績 2 人	

## 陸、結語

未來基層行政機關將面臨三大趨向，即人力愈來愈少，業務愈來愈多，民眾要求有增無減。

為因應此一趨勢，本所短期內將以推動社會課單一櫃檯作業提昇服務品質為優先，中期則以推動各課室全面單一櫃檯及成立基層空間環境改善服務「馬上辦中心」為主軸，直接受理民眾陳情與查報，限期處理道路鋪面坑洞、路燈損壞、測溝破損之修復與髒亂環境之清理等。長期目標則以培訓全體同仁具備全面業務能力，因應未來全面單一櫃檯之挑戰(除專業要求之資訊、會計、經建人員以外)，摒除課室業務藩籬，全員皆為全項業務服務人員。民眾是真正給我們薪水的人。

本所除持續辦理為民服务理念與禮儀實務訓練外、並藉由企業參訪活動參採企業服務新觀念與作為外，中期目標為積極推動落實社會福利之單一窗口之服務，長期目標則以培訓全體同仁具備全面業務能力，因應未來全面單一櫃檯之挑戰，亦即未來區政服務除資訊、工程與會計等專業人員外，每位公所同仁皆能承辦和代理任何人之業務。