

里幹事工作績效之研究－以萬華區為例

壹 前言

行政機關是國家執行職務、行使公權力最重要的公法人團體，它的任何作為、不作為皆直接影響民眾的權利義務甚巨。因此，代表國家行使公權力的公務員所擔負的責任不可謂之不重。

隨著政府職能不斷的擴張，社會、政治、經濟環境的改變及民眾參與公共事務的日益頻繁，賦予行政機關及行政人員擁有較以往更大的行政權力及行政資源，使得如何透過內部及外部有效的管理來提昇政府的效能及服務品質成為當前學者最大的研究課題。因此，在我國的行政改革的過程中，才會出現所謂的「企業型政府」(註1)及「企業型官僚」(註2)的概念，期以將企業的精神與方法引進公部門，改變以往的官僚組織及人員習性，發揮主動為民服務的精神。

公務人員負責國家政務的推動，如何提升其素質及建立積極任事、注重績效及服務品質的觀念，進而提升政府整體的施政績效，是當前推動政府再造課題中重要的一環，而這樣的價值觀與文化，必須藉由一套有效的績效管理制度來達成。

臺北市政府近年來不斷追求提升為民服務的品質，視為民服務績效為重點施政之一。區公所是臺北市政府最基層的行政組織，它所表現出的服務品質優劣，直接影響市民對公務員的觀感、政府的形象及施政的滿意度。其實

為民服務的概念不只是一種口號，更是一種行動的表現。為民服務可分為被動面（消極）及主動面（積極）二方面。一般而言，民眾親至所內洽公屬於被動的為民服務性質；相對地，主動的為民服務意涵則指行政機關內之行政人員在民眾未尋求政府協助時即可主動發掘問題並解決問題，協助里民、幫助里民，而這種角色通常由里幹事來擔任。

由於里幹事每日下午須至里內服勤，與基層民眾接觸的機會、時間比一般行政人員為多，因而以服務民眾為主要任務的里幹事，其服務態度及工作績效便直接影響到區政的服務品質及民眾的福祉。如何提升里幹事之工作績效便成為當前刻不容緩的課題。

臺北市現有 12 個行政區，計 449 里，以士林區 62.3682 平方公里面積最大，大安區 53 里數為最多。萬華區面積 8.8522 平方公里排名第 10，計 36 里，719 鄰。本區面積最大里為頂碩里（0.6139 平方公里），戶數最多為新和里（3506 戶）；新忠里面積最小（0.0486 平方公里），保德里戶數最少（1064 戶）。萬華區地理位置居臺北市之西南隅，人口數近 20 萬人。與臺北縣以華中、光復、華翠、萬板、中興、忠孝及華江橋等 7 座橋樑為其聯外通道。本區於民國 79 年進行臺北市行政區域調整時，由原龍山區、雙園區及部分城中區、古亭區各里合併而成，是臺北市最早開發之地區。

貳 績效的定義

所謂「行政績效」意指「行政生產力」，即效率加效能，不單著重資源

的有效運用，亦兼顧目標達成的程度。因而政府機關在從事公共服務時利用現有的資源使投入與產出之間有完美的比例結果，才是良好行政績效的表現。

里幹事的工作績效種類分之為有形的績效與無形的績效二大類。有形的績效是指對於上級所交付之工作及本身所承辦、兼辦或配合之各項業務是否能在既定之期限內完成並達到上級所要求之標準；無形的績效則泛指服務對象對其滿意度之高低來做為衡量依據，而此處所指之「服務對象」包含里(鄰)長及一般民眾。

里幹事在里內的影響力僅次於里長，其言行舉止代表區公所所為，他(她)所服務的對象是里(鄰)長及廣大的里民，在現今以顧客為導向的時代中，如何提昇顧客的滿意度更顯重要。要了解潛在的民意需求須依賴里幹事不斷的探訪，方能了解真正的民意所在。

參 里幹事工作現況之研討

一、法源依據

依臺北市各區公所組織規程第十二條規定：「里設里辦公處，置里幹事，承區長之命，里長之督導，辦理自治及交辦事項。里幹事員額列入區公所編制」。由此可知，里幹事乃受區公所之管考監督，其任免、獎懲均屬區公所權責，享公務人員權利，盡公務人員義務；惟辦理里內公務時，須受里長之督導。

二、角色定位

區公所是最基層的行政機關，是市政的櫥窗，也是民眾最常接觸的行政單位。而里幹事則是區公所內最直接面對民眾第一線人員。隨著環境的變遷，里幹事的角色扮演不只是單純的執行公務而已，更是擔任政府與民眾溝通之間最重要的橋樑。一方面須迅速確實的執行並傳達市府所制定之各項政策，為民服務；另一方面亦須隨時反映輿情民意，做為政府政策制定及修改時的參考意見。

里幹事是公務體系中特別的一群，其工作形態不同於公務機關內一般人員，依臺北市里幹事服勤及工作考核要點第六條規定（註3），里幹事上午須在區公所辦公，下午則至里辦公處服勤，但由於大多數里長並非專職里長，而是另有職業，同時並無專業充足的行政經驗及知識，因此，里內多數的事務皆由里幹事負責執行，而里長僅負督導之責。由此可知，里幹事不只是基層民政最重要的第一線工作人員，亦是區公所派駐於里內協助里長經營里政最重要的助手。臺北市各區公所組織規程第十三條（註4）更明文規定，里長若因故無法執行工作，則由里幹事代理，里幹事責任之重可想而知。

里幹事在執行公務的運作上，因應不同的業務性質，須忠實扮演不同的角色，站在公務員的立場上是市政工作的執行者；在里內工作服勤時是維持里內和諧氣氛的維持者及發現問題之發現者；是規劃各項活動與會議的策略者，同時在現今電腦化時代中亦是推動里鄰資訊化的推動者。

由於里幹事對外之作為及工作態度影響區公所形象甚巨，因此在遴選里幹事人選時應十分慎重，除依臺北市里幹事服勤及工作考核要點第二條（註5）規定外，尚須考量到個人工作能力高低、學（經）歷，更首重是否具備有圓融的待人處世之態度、良好的溝通協調能力等個人內在條件因素。里幹事因工作關係須與里（鄰）長、社區發展協會、公寓大廈委員、地方人士及里民甚至是基層員警有頻繁接觸，為使公務順利推展，如何拿捏應對進退的方寸便是得否成為一個稱職里幹事的最重要因素。

以萬華區整體里幹事之素質而論，現有里幹事人數36人，男女比例約60%：40%，年齡層分布於33-55歲之間，以40-45歲佔60%為最高，其教育程度以高、中職佔大多數，學歷最高者有碩士資格，擔任服務年資從2-22年不等，50%具薦任資格。整體而言，可謂之區公所內精英人選。

三、工作內容

里幹事隸屬於民政課管理，但所承攬之業務卻含括各課室。其工作項目繁雜多樣，除協助里長推動里政、辦理各項自治事務外，更需協助市府推動各項政策、宣導政令及為民服務事項，同時本身更需熟悉各項法令隨時為民眾解惑釋疑。其工作職掌，依臺北市里幹事工作項目表中明示之10大綱目、36項目外（註6），亦需按臺北市里幹事服勤及工作考核要點第五條規定：得由區公所視實際需要，分派兼辦其他業務。

里幹事的工作包羅萬象，包括了辦理里民申請服務事項、查報改善市

容、增進市民福祉、協助辦理社會救助戶之事項、訪問里民了解民情及重要問題反映、舉辦各種基層會議、促進地方和諧的睦鄰聯誼活動、推動公共建設及維護事項、健保問題的解答、敬老愛殘悠遊卡的申辦、分送兵役通知、守望相助工作的推動、防災工作的配合、協助選務工作的進行及其他服務事項等。可知其工作內容十分多樣性，包括了民政、社會、經建、兵役、健保、治安及選務等諸多項目。除此之外，市府各項重要政策的推動，無論是環保（清除髒亂空地、垃圾費隨袋徵收、垃圾減量、資源回收工作）、衛生（里民健康檢查、流感疫苗注射、禽流感的預防宣導）、交通（機車退出人行道宣導）等各式各樣的宣導執行活動，無不有賴里幹事協助落實，才能有其良好成效。茲就里幹事的工作內容做以下重點論述：

1、擬訂里年度計劃

工作計劃內容應含當年度擬辦理之重要工作事項及期程，如里鄰工作會報、睦鄰活動、藝文活動等。同時有關里內各項基本資料（如里內公益團體、里鄰長資料、社區發展協會等）也應臚列於內。

2、民政類

依臺北市各區公所組織規程第三條第一款規定：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。可知民政工作內容無所不包且多樣龐雜。

(1) 市容查報

依臺北市改善市容查報及處理實施要點第二條（註7）及第四條（註8）規定，市容之查報不僅是權責單位的職責，更是里幹事的重點工作。「馬路要平」、「路燈要亮」、「水溝要通」、「公園要美」更是市府所要求的市容水準。萬華區為一老舊社區，在街道巷弄的鋪面水準上，及民眾的教育知識水平上參差不齊，因此里幹事在執行此項工作所投注心血的比例上，便顯得吃力許多。

(2) 區轄公共設施使用及維護

依臺北市區民活動中心設置管理要點第十七條（註9）規定，里幹事有兼管區民活動中心之責。以萬華區而言，擁有17座區民活動中心（附件1），內含26間活動場所，數量僅次於士林區及中山區，為全市第3。然而由於市府宣導不周加上民眾所秉持之舊有觀念，以為活動中心是老舊不堪及髒亂，導致民眾使用承租率低落，無端浪費政府資源。因此，如何加強宣導里民提高使用率不僅是區公所之職責亦是里幹事責無旁貸的工作。

此外，因區民活動中心為區公所管理之公共設施，若未經法定程序向區公所承租即無使用權，里幹事對於其內部軟、硬體設施之維護及是否遭人不當使用皆應注意，以便隨時向區公所反映改善。

公園是都市之肺，是現代都市人平日休閒活動、散心之戶外場所，依臺北市政府授權區公所業務作業計劃明定一公頃以下鄰里公園環境髒亂、育樂

設施損壞由區公所經建課管理、維護，可知有關鄰里公園之清掃、花木草皮修剪、綠化、美化等維護管理工作皆為區公所職掌業務。萬華區現有 17 座鄰里公園（附件 2）。公園之管理維護，除經建課同仁本於職責作不定時巡視外，里轄內有公園之里幹事亦可利用每日下里服勤時協助巡查，兩者相互配合，一經發現有任何休憩設施或花草樹木遭受破壞，隨時向區公所反映便可做立即改善；同時若發現有遊民聚集為不法情事，也可向所轄派出所請求協助。

（3）家戶訪問

家戶訪問是里幹事的重要工作之一，透過家戶訪問，始能發揮里幹事的橋樑角色，傳達政令，了解人民的需要及對政府的建議。里幹事平時與里民接觸頻繁，為確實掌握里鄰動態及了解民意，因此在臺北市里幹事服勤及工作考核要點第六條（註 10）中特別針對家戶訪問做細部規定，希望透過實際面對面的接觸，了解轄內不論是個人或機關行號，是否需要協助或有違法行為，對此做詳實紀錄者應予獎勵。

（4）寺廟、神壇及教會之訪視

萬華有三多，神壇多、古蹟多、遊民多，轄內有海內外聞名的龍山寺、260 餘年歷史的青山宮及學海書院等 12 處古蹟（註 11）。現成立財團法人登記的寺廟有 7 間、教會 2 間、未成立財團法人的寺廟有 16 間，其餘未登記之寺廟（即神壇）有 174 間、教會 15 間。近年來，不少層出不窮的社會案

件發生於私設之神壇內，負責人常利用民眾虔誠的宗教信仰，人性的弱點及無知，達到個人自私的目的。因此，本區的里幹事對於里內所成立之宗教團體，更應每年至少一次確實了解其動態及人事基本資料，若發現有不法情事，須立即通報派出所處理。

(5) 基層集會之籌備及各類建議案之列管、追蹤

無論是里民大會、基層建議案座談會、里鄰工作會報、市長基層之旅、副市長基層走訪及市容會報等各類集會，皆是民眾向市府表達意見之重要管道，因此里幹事對於會議之召開期程及內容應事先予以妥善規劃並使民眾知悉，避免損害人民知的權益，同時對於會議中所提之建議案也須確實紀錄以利追蹤、列管。

(6) 環保工作的推行

廿世紀以來，由於科技及經濟發展所帶來資源耗損及環境的污染，使得人類開始有了環保危機意識，進而開展了環境保護工作。而臺北市政府近年來不斷推動各項環保政策，無論是垃圾費隨袋徵收、資源回收、垃圾減量或廚餘回收工作，其目的是希望大眾共同為我們的家園盡一份心力。因此對於各種環保政策里幹事應鼓勵里內熱心人士熱情參與，並督促成立環保志工隊全力配合；此外亦應鼓勵里長發動里民定時舉辦里內環境清掃工作，如此一來，可促進民眾之間情感交流，亦有助於居家環境品質的提升。

本區轄內擁有農產、漁產、畜產運銷公司及環南家禽市場、環南綜合市

場等重大民生供應站。供應大臺北地區眾多民生物資，因此，週邊環境的維護更顯重要，所在里之興德里與綠堤里里幹事應與市府環保局、衛生局及區清潔隊保持密切聯繫，保持市場內外之環境整潔並針對家禽之防疫工作加強宣導。

(7) 辦理文化、休閒活動

因里轄範圍廣泛，要有助於里鄰之間民眾情感的聯繫及團結，有賴於里辦公處時常舉辦各種休閒藝文活動，包括各節慶的慶祝活動、里民睦鄰活動等。里幹事在事前應針對活動的地點、內容及相關資訊公告周知，並注意活動中的安全，事後並做檢討改進。

萬華區是老社區，轄內有許多富有歷史意義之古蹟或人文產業，里辦公處應結合及協調地方資源辦理各種認識萬華文化產業藝術的活動，使我們的下一代更了解生長土地的歷史，亦可帶動產業的發展。

(8) 其他里公務

防災工作的配合、輿情蒐報資料、鄰長遴（解）聘、辦理公職人員選舉及罷免、里辦公處公告欄、里鄰小型白板之公告及清潔維護、里基本資料更新情形等亦為里幹事的工作內容之一。

3、社會福利類

萬華區為臺北市早期發展地區，目前就業人口外移嚴重，人口年齡層以年老者（65歲以上）居多，佔總人口 13.3%（統計至 93 年底），由原因在

於本區為老舊社區，其商業機能衰退、就業機會減少、公共環境及住宅品質不佳，加上都市更新計劃不落實，導致人才外流。截至 94 年 11 月統計數據顯示，以低收入戶為例，萬華區現有列冊者共計 2389 戶，受輔導人口 3073 人，以福民平宅所在里和德里 242 戶佔 10.1% 為最多。探討其主要原因應為臺北市之社會福利優於臺北縣、與臺北縣聯外交通便利，居民往來無礙及部分人士隱匿實情而獲得申請，以致造成本區弱勢戶比例提升。針對此點，本區里幹事對於弱勢家戶、個人之訪問有無落實執行更顯重要。

此外，對於每年例行業務如：重陽禮金發放、低收入戶、中低收入總清查亦是里幹事在社福方面之重點工作。

4、里內資訊的推廣

由於資訊的發達、科技的進步，里幹事的工作不再只是單純的發放宣導手冊、文件的調查、資料的整理等靜態性文書處理工作，還要求電腦知能的提升，舉凡臺北市鄰里社區聯網 (TaipeiLink) 資料之更新維護、里辦公處電子公文的推動、防災資訊系統的更新測試皆是工作內容之一。在 e 時代中，民眾可利用網際網路來找尋所需的資訊及服務，所以管理維護者應定期將最新資訊更新，以避免影響民眾權益。

5、其他

另外對於里幹事其餘的工作內容，舉凡有關協助民眾排解糾紛或調解業務的宣導及轉介、配合各局處宣導資料的發送及調查等皆包括於內。

肆 提升行政績效之方法

一、消極方面-實施管考、獎懲制度

公務員的工作素有保障及穩定之特性，若缺乏適當之控制及激勵，則易有怠惰情形產生，不但有損民眾權益亦有害政府形象。雖言人有其自發進取之心，但建立一套明文規範的考評制度有其必要性。由於里幹事的業務內容繁雜，因此在訂定各項考評項目及標準時，便須採多面向的考量，才能有公平正確的結果。

不同的工作內容做不同的的考核標準，以市容查報為例：在衡量本項業務里幹事的績效上，可從五方面來著眼，其一：參考查報案件數：雖說 36 里因地理環境條件不一，先天條件不同，案件數的多寡不完全可作為個人是否認真查察的唯一指標。固然可部分代表里幹事下里巡查時是否注意市容整潔，路面有無坑洞、巷弄有無垃圾，但更應注重案件之內容，切莫有濫竽充數情形發生。其二：參考查報照片影像上傳案件數：為使權責單位能更了解案件發生地點及損壞情形，方便能按實際情形依輕重緩急做處理，並釐清後續責任的歸屬，所以利用影像上傳更有在查報案件的存在必要。其三：查驗是否屬實、是否盡到稽催義務：對於權責單位告知已完工之案件，須確實現場查驗，而對於逾期未結案或完工不確實之案件，則應盡到稽催義務。其四：對於查報項目內容是否明瞭：為避免公文旅行時間，影響民眾權益，因此里幹事對於案件之歸屬單位應確實掌握。其五：對於每月之重點查報項目工作

應確實執行。綜合上述五點才是一套完善的考核項目。

在考核里幹事的成績時，對於平日工作表現上優異的同仁，應給予記功、嘉獎等實質性鼓勵，但亦應考量操行、學識及才能等其他方面（附件3）來評量，對於不同業務的考核成績應由相關課室主管本於職權為之，採每季考核乙次（附件4）方式，綜合各項因素求一完美結果，總體成績優異者可推薦參加臺北市政府模範公務員選拔。反之，對於表現不佳或工作上有怠惰情事之人，則須給予適度的處理，以為警惕。

二、積極方面

人是需要被肯定及鼓勵的，在提昇績效的積極面上，首重精神及心理層面，無論是在組織的作為上，或是領導者的管理上，應該注意的方向如下：

（一）組織措施方面

1、工作豐富化

所謂工作豐富化乃指機關組織賦予員工更多的工作自主權及責任，使其可自我領導、控制，以提升個人之成長及發展機會。它是一種工作上質的提升而非量的增加。里幹事的工作性質不同於一般機關人員，須擁有更多的工作自主權及裁量權，加上各里生態環境、人文特性皆不相同，若用相同的一套工作方法未必不可行，但易收事倍功半之效。在工作的推展上，尚須藉助理幹事個人之專業判斷，選擇最適宜之方法，依權變觀點為之，相信更能達到事半功倍之目的。

2、強化員工知能教育訓練

里幹事的工作內容廣泛且多數涉及民眾權益，因此與業務相關之各種法令一經增修，機關組織應立即舉辦研習講解，使其充分明瞭。同時對於業務職掌內各項專業知能也須定期強化。在資訊日新月異的時代中，電子化政府的趨勢下，組織應不定期舉辦各種電腦研習課程或鼓勵參加其所外進修課程，以提升里幹事電腦能力及行政績效。

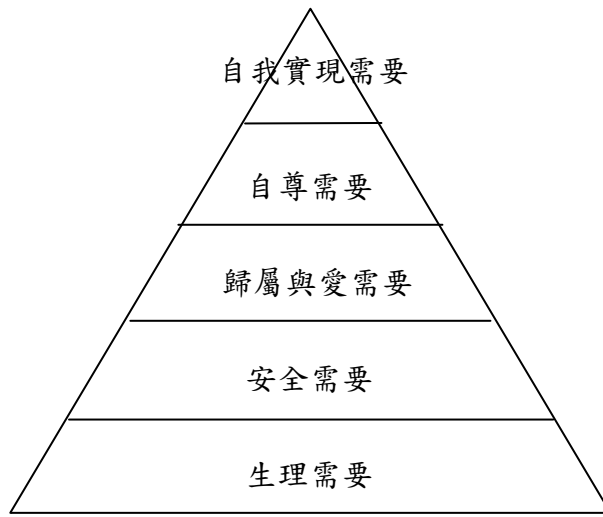
3、建立遠景

灌輸里幹事對區公所犧牲奉獻的精神，努力發揮潛能表現自我能力，對於表現優良之里幹事，機關組織應予體制內適度獎勵，可以用職位的升遷或績效獎金之發放，也可向民政局推薦為年度績優里幹事代表，這是一種榮耀更是一種肯定。

(二) 領導者作為方面

1、 滿足個人需求，掌握激勵因素，適時激勵

在探討人類需求的論述中，最為人所熟悉者是 Abraham H Maslow 所提出的需要層級理論，內容假定人有五種基本需求，由低層次往高層次依序為-生理、安全、愛（歸屬感）、尊榮感與成就慾（自我實現）。其理論假設為凡低層次的需求獲得一定程度的滿足便會向上追求更高層次的滿足。所謂生理上的需求是指身體上的需求，而成就慾是指個人成長、實現理想。



Maslow 需要層級理論表圖

組織內每一成員彼此在智慧、能力、態度及需求上均有差異，不同的激勵措施對不同人也有不同的反應。有人只追求基本層次的滿足，平穩安逸的生活；有人則不斷自我挑戰，渴望享有大成就。領導者須謀求里幹事之間和諧的人際關係，訂定合理的獎懲制度，以滿足生理及物質方面的需求；利用加強意見溝通參與管理，鼓勵並檢討人員的建議，以滿足精神及心理層次的需要。適時的被肯定、鼓勵能有效達到激勵的作用。如何使里幹事樂在工作並針對個人不同的需求給予不同的激勵，考驗著領導者的智慧。

2、管理講究技巧，加強溝通協調

由於里幹事工作性質的緣故，本身擁有較高的自主意識，因此領導者在管理上應採民主兼放任的領導模式。給予里幹事相當的權力以處理自己工作事項。領導者只要掌握工作進度及品質，執行方式由里幹事自由發揮便可，如此一來，不但可激發里幹事的責任心、榮譽心，從而發揮其工作潛能及智慧。

有效的溝通協調是了解彼此意見的最佳方式，透過循序漸進的手段，以朋友同儕關係的模式，而非以領導者對下屬的態度來與部屬相處。並利用每月一次里幹事工作會報之機會，傾聽里幹事的心聲，並做經驗分享、意見溝通，針對難以啟齒或不便公開表達之意見者可鼓勵利用意見箱抒發。

伍 結語與建議

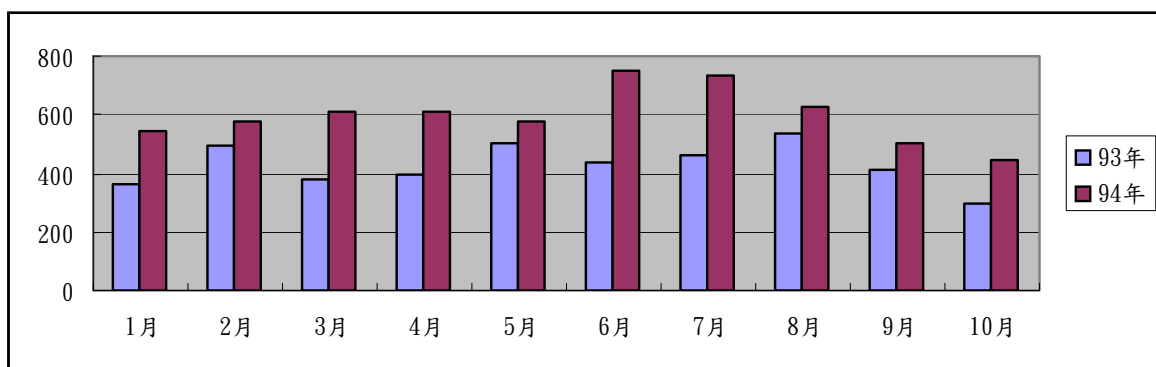
(一) 結語

機關組織是一個團體，強調團隊合作，個人的績效提升相對地機關的績效也會提升。本區在長官的領導及全體里幹事的努力下，在市政的表現上有比以往更好的成績，茲就市容查報及區民活動中心兩項業務執行上舉例說明。

以萬華區 93 年 1-10 月及 94 年 1-10 月市容查報業務為例，在全體里幹事的努力下，94 年之查報案件總影像上傳數比 93 年增加 1696 件，成長率 39.5%；而總查報案件數量增加 1629 件，成長率 28.9%；93 年影像上傳數佔總查報案件 76.3%，至 94 年更提升為 82.5%。

萬華區 93 年 1-10 月與 94 年 1-10 月查報影像上傳件數表

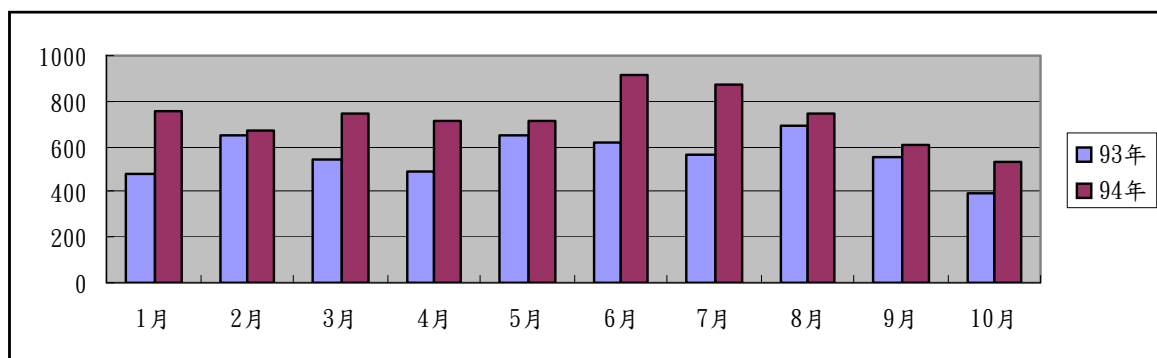
| 月份 件數 | 1 月 | 2 月 | 3 月 | 4 月 | 5 月 | 6 月 | 7 月 | 8 月 | 9 月 | 10 月 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 93 年 | 360 | 498 | 381 | 400 | 500 | 441 | 461 | 539 | 412 | 301 |
| 94 年 | 545 | 575 | 610 | 614 | 580 | 749 | 737 | 627 | 503 | 449 |



萬華區 93 年 1-10 月與 94 年 1-10 月查報影像上傳件數圖

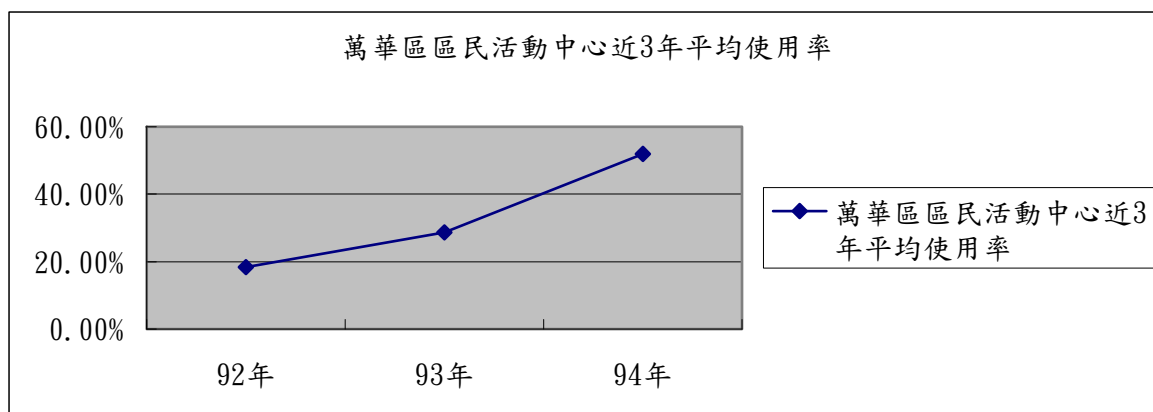
萬華區 93 年 1-10 月與 94 年 1-10 月案件查報數量表

| 月份 件數 | 1 月 | 2 月 | 3 月 | 4 月 | 5 月 | 6 月 | 7 月 | 8 月 | 9 月 | 10 月 |
|----------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|
| 93 年 | 482 | 649 | 543 | 489 | 651 | 617 | 564 | 688 | 550 | 391 |
| 94 年 | 754 | 668 | 748 | 710 | 711 | 912 | 875 | 740 | 607 | 528 |



萬華區 93 年 1-10 月與 94 年 1-10 月案件查報數量圖

再者，兼管區民活動中心之里幹事為提高其使用率，避免浪費政府資源，持續利用各種集會宣導，使得本區 92 年區民活動中心平均使用率從 18.35%，93 年提升為 28.64%，至 94 年 10 月更高達 51.88%，尤以長順區民活動中心使用率增加了 87.54% 為最多。雖離本所欲達成之目標有段距離，但對於努力付出之里幹事公所內部應予肯定及嘉獎。



萬華區區民活動中心使用率圖

提高民眾滿意度與人員工作績效，為現今人力資源管理之一大課題。里幹事的工作雖然辛苦，但公務員服務民眾是其天職，更是本份，因此做為一位稱職里幹事，在里內應主動積極任事，做好為民服務工作，解決里民疑難、反映民意、宣導政令，更須排除一切障礙，協助里長推動里政，以爭取民眾對政府的向心力，達成各項任務，對政府為民服務的形象亦有正面效果。

(二) 建議

適才適所，讓適當的人擔任適當的工作，是使機關績效提升的方法之一，考量里長的個人特質搭配適合之里幹事，在業務的執行上及里政的推動上，有著正面的助益。此外，因里幹事服務對象為里（鄰）長及一般民眾，建議可設計里長與民眾對里幹事的問卷滿意度調查表（附件5），將調查結果做為考評之參考，惟因考量里長個人主觀意識可能過於強烈，考評結果易產生不客觀結果；而民眾的調查問卷須花費眾多經費，利用大量採樣才有其公平客觀性，因此區公所應視實際情形酌予參考。

由於管理方式觀念的改變，現今考核制度將以往消極的「績效考核」轉為積極的「績效管理」。其基本精神在於強調員工的自主及參與，強調評核績效前應先設立績效的目標，透過執行中不斷的修正及溝通，以及考核結果後的培訓及獎懲。希望藉由員工個人提出工作成效承諾，並努力達成目標，同時增進組織績效。因此，領導者應利用參與管理的方式來使里幹事參與工作內容計劃，激發責任心，使其自願為其機關目標而奉獻。

考核只是一種方式，不是目的。無論是消極的考核或積極的激勵其最終目的都在於提升政府服務效能及品質。個人績效的評估，因涉及員工之升遷、獎懲、調薪等參考，在現今考績制度優劣等級有比例限制情況下，領導者更應審慎評估，不以個人喜好為主，避免產生評鑑有不客觀或不公平的現象，領導者在做評核時不可不慎！

備註

註 1：企業型政府-政府部門由一群富有企業精神的公職人員組成，他們運用各種創新的策略，使原本僵化的官僚的體制恢復活力，目的在利用有限的資源來提高政府的效能。

註 2：企業型官僚-在公部門內，從事構思、設計及執行革新理念的成員。

註 3：臺北市里幹事服勤及工作考核要點第六條：里幹事依下列規定時間服勤：

〔一〕上午在區公所辦公，並在區公所打上午上班卡及離所時打卡；下午免打區公所上班卡，直接至里辦公處簽到後服勤。

〔二〕里幹事兼任二里者，按星期之單、雙日分別於各里服勤，必要時隔週對調之。

〔三〕區公所得應業務需要調整里幹事服勤時段。但應告知里長並周知里民。

里辦公處應備里幹事服勤簽到、公出登記簿，里幹事在服勤時間內，因公外出時，應予登記。

註 4：臺北市各區公所組織規程第十三條：里長於任期內辭職、去職、死亡時，其所遺任期一年以上者辦理補選，不足一年者由區公所派員代理，均以補足本屆所遺任期為限，請假或因故不能執行職務時，由里幹事代理。

註 5：臺北市里幹事服勤及工作考核要點第二條：初任里幹事者，除經考試及格分發任用者外，年齡不得超過四十五歲，並須具備電腦文書處理能力。但由現職人員調任者，不受年齡限制。

註 6：臺北市里幹事工作項目表：

1、擬定里年度工作計畫

2、建立、更新各項里內基本資料

(1) 里行政區域平面圖

(2) 里內街道巷弄分布概況圖

(3) 里沿革概況

(4) 歷任里長、里幹事職期名冊

(5) 里內公共設施概況

(6) 鄰長名冊

(7) 戶長名冊

(8) 低收入戶名冊

(9) 原住民名冊

(10) 里內身心障礙市民名冊

(11) 里內中低收入老人、獨居老人名冊

(12) 里內急難救助名冊

(13) 改善民俗實踐會里內會員及寺廟、教會、神壇名冊

- (14) 機關學校首長、各級民意代表名冊
- (15) 里內公益團體、義工及地方熱心人士名冊
- (16) 里內社區發展協理監事名冊、晨間活動隊及其他社團名冊
- (17) 民防團分團編造名冊
- (18) 其他里業務有關資料

3、公共事務有關事項

- (1) 協助市容查報
- (2) 家戶訪問
- (3) 各種基層集會之籌辦、基層建議案列管
- (4) 協辦公職人員選舉、罷免業務
- (5) 里內區轄公共設施之管理、維護事項
- (6) 協助推行環保事項
- (7) 協助地方治安事項
- (8) 其他里公務

4、社會服務

- (1) 社會救助及福利事項
- (2) 得協助推行社區發展事項

5、辦理文化休閒活動

- (1) 結合及協調地方資源辦理藝文親子、體育及文化等活動

(2) 改善社會風氣及各種優良事蹟表彰人選之推薦事項

6、宣導傳遞事項

(1) 市政建設宣導及民意反映

(2) 資訊傳輸及各項為民服務文書之遞送

7、辦理輿情反映事項

8、到府服務即分送重陽禮金、徵集令…等服務

9、出席與里辦公處有關會議與會勘

10、其他依據法令協辦事項

註 7：臺北市改善市容查報及處理實施要點第二條：臺北市改善市容之查報工作，除由本府各主管機關依其職權執行外，並由各里幹事協助查報；查報事項應由本府各主管機關依其職權妥善處理。

註 8：臺北市改善市容查報及處理實施要點第四條：查報事項之各主管機關平時即應詳查市容，發現有應行改善事項時，應即查報處理。本市各區公所里幹事應利用到里工作時，發現前點所列市容缺失事項，應透過臺北市市容查報系統〈以下簡稱市容查報系統〉協助查報。但影響公共安全亟需緊急處理者，應先以電話通知有關單位處理，再登錄於市容查報系統。

註 9：臺北市區民活動中心設置管理要點第十七條：區民活動中心，由區公所分別責成里幹事或適當人員負責兼管，並得視實際需要，僱用專人或委託民間團體管理及維護。

註 10：臺北市里幹事服勤及工作考核要點第六條：里幹事應依下列規定實施家戶訪問：

- 〔一〕對里內鄰長，每半年至少各分別訪問一次。
- 〔二〕對低收入戶、中低收入老人、原住民、身心障礙市民及獨居老人，每半年至少各分別訪問一次。
- 〔三〕對里內寺廟、神壇及教會每年至少各分別訪問一次。
- 〔四〕對受指定之個人、家戶或地區訪問。
- 〔五〕遇有指定救助或災害時，應隨時訪問受災戶，並輔導至急難情形解除為止。

註 11：萬華區 12 處古蹟為臺北市市定古蹟：老松國小、萬華林宅、艋舺謝宅、慈雲寺、臺糖臺北倉庫、艋舺洪氏祖祠；2 級古蹟：龍山寺；3 級古蹟：西門紅樓、艋舺青山宮、艋舺地藏庵、學海書院（今高氏宗祠）、艋舺清水巖。

參考書籍

- 1、孫本初，*公共管理*，三版，台北，智勝文化出版社，民90年10月
- 2、李昂，*行政學*，五版，台北，志光教育文化出版社，民94年9月
- 3、程明，*行政學*，再版，台北，保成文化出版公司，民90年5月
- 4、王首人，「私立中國文化大學政治學研究所碩士論文-臺北市里幹事組織承諾之研究」，民93年6月
- 5、張維彬，「國立政治大學行政管理碩士學程論文-我國村里行政編組與社區發展協會關係之探討—基隆市個案分析」，民93年2月
- 6、艾緣輝，「私立中國文化大學政治學研究所碩士論文-臺北市里幹事工作生活品質之研究」，民93年6月
- 7、蔡希正，「玄奘人文社會學院公共事務管理學系碩士論文-行政機關績效考核與員工參與-組織正義觀點之探討」，民93年6月
- 8、王志銘，「國立台北大學公共行政暨政策學系碩士論文-我國行政機關組織績效之多元評估模式研究」，民92年7月
- 9、張瑋恩，「長榮管理學院經營管理研究所-激勵與工作滿足關係之研究」，民90年3月

附件 1

臺北市萬華區區民活動中心基本資料表

| 序號 | 建物名稱 | 地點 | 面積坪數 | 可容納人數 |
|----|---------------------------------|----------------------|-------|-------|
| 1 | 中央區民活動中心 | 臺北市萬華區西寧南路4號4樓之1 | 105 坪 | 210 人 |
| 2 | 光復區民活動中心 | 臺北市萬華區西園路二段臨370之1號 | 34 坪 | 80 人 |
| 3 | 全德區民活動中心 | 臺北市萬華區德昌街16號地下一樓 | 151 坪 | 300 人 |
| 4 | 汕頭區民活動中心 | 臺北市萬華區興寧街2號3樓,2號3樓之1 | 118 坪 | 230 人 |
| 5 | 和德區民活動中心 | 臺北市萬華區西園路二段臨372之10號 | 50 坪 | 100 人 |
| 6 | 昆明區民活動中心 | 臺北市萬華區昆明街284號3樓 | 121 坪 | 242 人 |
| 7 | 長順區民活動中心 | 臺北市萬華區長順街臨127號 | 110 坪 | 220 人 |
| 8 | 柳鄉區民活動中心 | 臺北市萬華區環河南路二段102號3樓 | 151 坪 | 300 人 |
| 9 | 國光區民活動中心 | 臺北市萬華區國興路46號之2地下室 | 100 坪 | 200 人 |
| 10 | 菜園區民活動中心 | 臺北市萬華區環河南路一段臨280之3號 | 40 坪 | 80 人 |
| 11 | 貴陽區民活動中心 | 臺北市萬華區環河南路二段臨5之1號 | 51 坪 | 102 人 |
| 12 | 新富區民活動中心(一樓) | 臺北市萬華區廣州街152巷10號 | 45 坪 | 50 人 |
| 13 | 新富區民活動中心(二樓) | 臺北市萬華區廣州街152巷10號 | 45 坪 | 80 人 |
| 14 | 新富區民活動中心(三樓) | 臺北市萬華區廣州街152巷10號 | 45 坪 | 80 人 |
| 15 | 萬大第二區民活動中心(前段) | 臺北市萬華區萬大路臨600之1號 | 75 坪 | 100 人 |
| 16 | 萬大第二區民活動中心(後段) | 臺北市萬華區萬大路臨600之1號 | 75 坪 | 100 人 |
| 17 | 萬青區民活動中心(卡啦ok室) | 臺北市萬華區萬大路411號二樓 | 33 坪 | 25 人 |
| 18 | 萬青區民活動中心(教室一) | 臺北市萬華區萬大路411號二樓 | 33 坪 | 20 人 |
| 19 | 萬青區民活動中心(教室二) | 臺北市萬華區萬大路411號二樓 | 33 坪 | 25 人 |
| 20 | 萬華區民活動中心(大禮堂) | 臺北市萬華區東園街19號二樓 | 201 坪 | 402 人 |
| 21 | 萬華區民活動中心(會議室) | 臺北市萬華區東園街19號二樓 | 20 坪 | 30 人 |
| 22 | 興義區民活動中心(卡啦ok室) | 臺北市萬華區興義街23號二樓 | 24 坪 | 24 人 |
| 23 | 興義區民活動中心(教室一) | 臺北市萬華區興義街23號一樓 | 24 坪 | 24 人 |
| 24 | 興義區民活動中心(教室二) | 臺北市萬華區興義街25號一樓 | 24 坪 | 24 人 |
| 25 | 興義區民活動中心(教室三) | 臺北市萬華區興義街25號二樓 | 24 坪 | 24 人 |
| 26 | 興寧區民活動中心 | 臺北市萬華區興寧街2號地下室 | 118 坪 | 230 人 |

臺北市萬華區鄰里公園基本資料表

| 編號 | 公園名稱 | 公園地點 | 里別 | 公園面積 平方公尺 |
|----|------------|--------------------------------|-----|--------------|
| 1 | 寺前公園 | 西園路一段 282-2 號〈萬華火車站新站邊〉 | 富福里 | 472 |
| 2 | 老松公園 | 桂林路與永福街之間 | 福音里 | 2130 |
| 3 | 長沙公園 | 環河南路一段與長沙街二段口 | 菜園里 | 1782 |
| 4 | 華西公園 | 華西街 21 巷邊(桂林路.華西街口) | 青山里 | 1097 |
| 5 | 桂林公園 | 桂林路底(立人高中旁) | 青山里 | 1765 |
| 6 | 柳鄉公園 | 環河南路 2 段 100 巷內 | 柳鄉里 | 1000 |
| 7 | 華江一號 公園 | 和平西路 3 段 309 巷與環河南路 2 段 158 巷間 | 柳鄉里 | 298 |
| 8 | 華江二號 公園 | 環河南路 2 段 154、156、158 巷之間 | 柳鄉里 | 350 |
| 9 | 聚德公園 | 大理街 175 巷及和平西路 3 段 286 巷 1 弄之間 | 新福里 | 510 |
| 10 | 新福公園 | 大理街 175 巷內 | 新福里 | 450 |
| 11 | 大理公園 | 環河南路 2 段 125 巷口 | 新福里 | 1230 |
| 12 | 綠堤公園 | 環河南路 2 段 159 巷邊 | 綠堤里 | 1260 |
| 13 | 華江七號 公園 | 和平西路三段 302 巷 1 號 | 華江里 | 540 |
| 14 | 華江八號 公園 | 環河南路 2 段民宅 202-218 號之間 | 華江里 | 1260 |
| 15 | 東園公園 | 萬大路 424 巷及 486 巷 68 弄之間 | 榮德里 | 579 |
| 16 | 西園公園 | 東園街 67 巷及 73 巷之間(西園國小對面) | 日善里 | 1300 |
| 17 | 福星公園 | 漢口街昆明街口 | 福星里 | 1355 |

臺北市萬華區公所里幹事平時考核評量表一

| 項目 | 細目 | 標 準 | 上級長官評分 | | | | |
|----|----|------------------|--------|---|---|---|---|
| | | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 工作 | 質量 | 處理業務是否精確妥善暨數量之多寡 | | | | | |
| | 時效 | 能否依限完成應辦之工作 | | | | | |
| | 主動 | 能否不待督促自動自發積極辦理 | | | | | |
| | 方法 | 能否運用科學方法辦事有條不紊 | | | | | |
| | 負責 | 能否勇於負責任勞任怨 | | | | | |
| | 勤勉 | 能否認真勤順熱誠任事不遲到早退 | | | | | |
| | 便民 | 處理人民申請案件能否隨到隨辦 | | | | | |
| 操行 | 廉正 | 是否廉潔自持不收受民眾贈品 | | | | | |
| | 性情 | 是否溫良敦厚謹慎誠懇 | | | | | |
| | 勤學 | 是否好學不倦及無不良嗜好 | | | | | |
| 學識 | 學驗 | 對本職學識是否有充裕常識及經驗 | | | | | |
| | 見解 | 能否利用科學頭腦判別是非分析因果 | | | | | |
| | 進修 | 是否勤於充實學識技能 | | | | | |
| 才能 | 表達 | 敘述是否詳實清晰簡要中肯 | | | | | |
| | 實踐 | 作事是否貫徹始終力行不懈 | | | | | |
| | 體能 | 體力能否強健勝任工作 | | | | | |

臺北市萬華區公所里幹事平時考核評量表二

| 考核人員 | 考 核 指 標 | 分數 |
|----------------------|--------------------------------|----|
| 區長 | 不定期督導 | |
| 副區長 | 不定期督導 | |
| 主任秘書 | 不定期督導 | |
| 民政課長 (動態案處理) | 輿情通報(里鄰動態報告、PDA 操作)執行情形 | |
| | 對區政業務執行情形(含里民活動場所、區民活動中心維護及使用) | |
| | 對市政業務執行情形 | |
| | 為民服務績效 | |
| | 臨時交辦事項執行情形 | |
| 視導 (服勤督導 資料建立) | 服勤情形 | |
| | 家戶訪問執行情形 | |
| | 市容查報執行情形 | |
| | 里辦公處公告欄設施管理、維護情形 | |
| | 宣導資料、文書遞送情形 | |
| | 里辦公處基本資料建立整理更新情形 | |
| | 臨時交辦事項執行情形 | |
| 秘書室主任 | 里辦公處公文電子傳遞推動情形 | |
| | 里鄰網站(TaipeiLink)更新、維護情形 | |
| | 里辦公處公務機具維護情形 | |
| 社會課長 | 辦理社會課交辦業務事項 | |
| 經建課長 | 辦理經建課交辦業務事項 | |
| 兵役課長 | 辦理兵役課交辦業務事項 | |
| 健保課長 | 辦理健保課交辦業務事項 | |

臺北市萬華區區轄民眾對里幹事服務滿意度問卷調查表

先生（小姐）您好：

為了解您對貴里里幹事的工作服務滿意程度，我們設計以下問卷，希望藉由您的回答，讓我們的服務能更臻完善，謝謝您的合作。

非 滿 尚 不 有
常 意 可 滿 待
滿 意 改
意 進

一、您對里幹事的服務態度感到-----

二、您對里幹事的服務禮貌感到-----

三、您對里幹事在工作上的專業知識感到-----

四、您對里幹事處理個人申請案件的效率感到-----

五、您對里幹事整體服務品質感到-----

六、您對里幹事在推動環保業務上之用心感到-----

七、您對里幹事在市府政令宣導上之落實感到-----

八、您對里幹事在推動里內治安的用心感到-----

其他建議事項

基本資料：

1. 性別：男女

2. 年齡：20歲以下21-30歲31-40歲41-50歲51歲以上

3. 教育程度：研究所（含以上）大學、大專（含軍、警）高中國中
國小

4. 戶籍所在里：_____

我們的訪問到此結束，再次謝謝您的合作與支持！