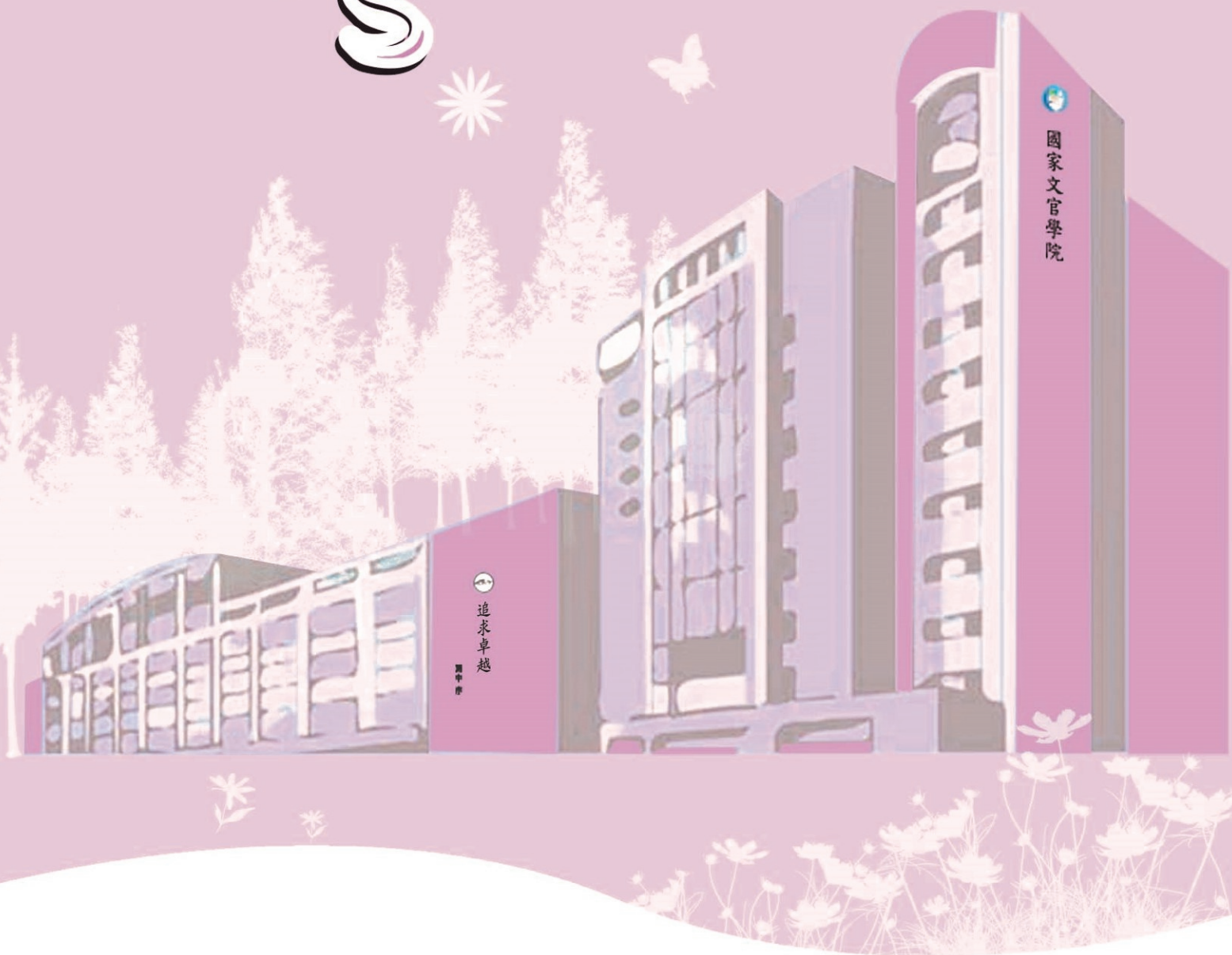


# NACCS



109 年度

## 公務人員考試錄取人員基礎訓練

委任教材 2

顧客導向服務 / 預算與經費執行 / 智慧政府發展與資訊安全



# 公務人員考試錄取人員基礎訓練

委任教材2



## 致 謝

本學院為辦理公務人員考試錄取人員基礎訓練，依據公務人員保障暨培訓委員會訂定之課程架構及配當表、各科目課程目標及關鍵行為指標，邀集相關領域主管機關或學者專家研發教材，期能協助新進公務人員，充實初任公務人員應具備之基本觀念、品德操守、服務態度及行政程序與技術。

自基礎訓練開辦以來，承蒙公務界及學術界諸位學者專家鼎力支持，貢獻心力，協助精進教材內容，務求兼顧理論與實務，並得於基礎訓練開訓前順利編印，提供受訓人員學習及運用，謹此致謝。

本年度公務人員考試錄取人員基礎訓練—《委任教材2》，特別感謝行政院公共關係處莊處長麗蘭（顧客導向服務）、行政院主計總處（預算與經費執行）、國家發展委員會、行政院資通安全處（智慧政府發展與資訊安全）等機關及學者專家，協助本版本之研修。

國家文官學院 謹識



# 目 次

顧客導向服務.....	2-1-1
預算與經費執行.....	2-2-1
智慧政府發展與資訊安全.....	2-3-1






## 顧客導向服務

### 課程目標

- 一、探討顧客導向服務的趨勢與意義。
- 二、說明政府公共服務的內涵與原則。
- 三、說明顧客導向服務的相關理論及規劃運作。
- 四、介紹創新公共服務的全球趨勢。
- 五、介紹我國顧客導向的公共服務之發展與實踐。
- 六、解析民眾陳情服務案的處理方式。

### 學習指標

- 一、瞭解顧客導向服務的趨勢、意義。
- 二、瞭解政府公共服務的內涵與原則。
- 三、瞭解顧客導向服務的理論及規劃運作。
- 四、瞭解創新公共服務的全球趨勢。
- 五、瞭解我國政府顧客導向公共服務發展與實踐。
- 六、從陳情案件的作業處理流程解析中，學習人民陳情案件處理原則及作法。



### 學習架構

#### 壹、前言


#### 貳、顧客導向的公共服務


- 一、顧客服務導向
- 二、新公共管理開啟以民眾導向的公共服務
- 三、新公共服務強調公共行政的公共性與民主性價值
- 四、政府以顧客導向的新公共服務
- 五、公共服務的層次與面向

#### 參、顧客導向服務相關理論

- 一、顧客關係管理
- 二、創新服務
- 三、顧客服務滿意度
- 四、如何瞭解民眾的滿意度

#### 肆、顧客導向服務之規劃運作

- 一、顧客導向服務之原則
  - 二、顧客導向服務之方向
  - 三、顧客導向服務的規劃與運作
- 



### 學習架構

#### 伍、創新公共服務的全球趨勢


- 一、OECD 推動政府創新公共服務
- 二、英國的開放公共服務 ( UK Open Public Services, OPS )
- 三、美國的公共服務改革
- 四、加拿大公共服務的創新 ( Innovation in the public service - Canada.ca )
- 五、愛爾蘭的公共服務改革 ( Gov.ie - Public Service Reform Plan )

#### 陸、我國政府顧客導向公共服務之實踐

#### 柒、民眾陳情服務案件處理

- 一、陳情法規依據
- 二、陳情案件的原因
- 三、陳情案件處理之作業流程
- 四、陳情案件處理原則

#### 捌、結語



## 壹、前言

隨著全球化、民主化的發展，傳統公共行政威權的官僚體制與政治互動，已無法有效回應環境與社會民眾的需求，造成公共行政失靈的現象。因此，1980年代興起的新公共管理的政府成為公共服務的提供者，強調效率、績效與公共治理下，講求政府施政透明化與公民參與等，其課責重點與方式大不同，顯示出課責已不再侷限於單一權威的課責環境。而是隨著環境的變遷，也能透過市場經營模式或公民參與方式，對政府進行監督課責。因此，所謂的課責者「民眾」對於被課責者「政府」的課責方式也就相對多樣；換言之，民眾對政府施政作為表示意見的機制也隨之多元化。

政府作為最大的公共服務的提供者，要能迅速、正確且有效的解決民眾的問題，以及提升人民生活品質，應展現卓越的創新思維、行動與執行能力，即優質治理（good governance），讓民眾得到優質的服務進而獲得民眾的信賴。

伴隨著顧客導向服務，以及民主、經濟與數位時代的來臨，公務員應該清楚知道，傳統的顧客關係已隨著政社經環境的轉變，以及資訊、科技、網際網路的快速發展而大幅改變。

公務人員從事公務時須以為民服務作為核心理念，也就是顧客為中心（citizen-centered），執行顧客導向的公共服務，提供民眾真正需要的服務。期許公務人員可以建立顧客導向的策略思維，同時具有處理顧客需求、資訊需求，以及有效回應民眾陳情案件的能力，提升為民服務品質與建立政府與民眾良好關係。

現代化顧客導向服務有「問題的解決」、「需求的滿足」及「愉快的感覺」等三大原則，並依此發展出服務方向，提供民眾滿意的服務。在顧客導向的經營管理面上，透過改善服務品質的落差，重視各項服務面向，以及實際的作法，包括：「品質面」、「設計面」及「執行面」的到位，提升顧客導向服務的績效。

以民眾為中心的顧客導向公共服務是許多國家的共同作法，同時致力於各種創新改革，以提供公民更好的公共服務，近年重要的國際組織更是重視推動各國的創新公共服務，例如 OECD 調查分析報告作為標竿與推廣，這些方向的全球趨勢值得我們學習。

此外，公務同仁應瞭解我國以民眾導向的公共服務的發展脈絡與現行相關精進作為，包括：「政府服務創新精進方案」、「全面推廣政府服務流程改造」之跨域合作、運用資通訊、結合社會資源，與資源整合等策略；以及 2017 年初的「政府服務躍升方案」，增列強調公平、參與及開放的全方位服務，伴隨民主發展的實現，持續精進的創新服務。

我國參考英國、美國及日本等先進國家的作法，並且引進企業界全面品質管理（Total Quality Management, TQM）、顧客導向（customer-oriented）的理念，在 1996 年即訂頒《全面提升服務品質方案》，並據以辦理「行政院服務品質獎」，帶領機關建立標準服務模式與品質基準，提供各項便民服務。至 2007 年頒行《政府服務創新精進方案》，作為為民服務最高的指導原則，揭示「持續推動民眾滿意服務」、「確保民眾知的權利與

資訊使用權」及「鼓勵機關提供創新整合服務」三大核心目標及五大實施要項，並辦理「政府服務品質獎」，引領機關提供民眾優質服務，我國政府的公共服務於是邁入一個新的里程。第3個十年，在2017年推動「政府服務躍升方案」，增列強調公平、參與及開放的全方位服務。

政府服務品質普遍受到各國的高度重视，採用鼓勵激發機關提升服務品質者亦不少，如：「聯合國公共服務獎」、「歐洲公部門服務獎」、「美國政府創新獎」、「加拿大卓越公共服務獎」、「澳洲卓越公共服務獎」、「澳洲地方政府品質獎」等；另有「美國國家品質獎」、「日本戴明獎」、「韓國國家品質管理獎」、「韓國公共服務憲章」、「新加坡品質獎」等不限政府部門參獎的評獎機制。這類的服務獎的設置與實施，扮演著推動提升公共服務品質的重要推手。

除一般的為民服務外，我國還有一種制度化已久的服務樣態——「人民陳情案」，是政府對民眾提出意見或陳情的直接回應，因此民眾的感受也是直接的。公務人員處理人民陳情案件應遵守《行政程序法》及「行政院及所屬各機關處理人民陳情案件要點」，瞭解如何以民眾的角度來回應，使行政機關施政更順遂，提升民眾對政府的滿意度以及信任。

## 貳、顧客導向的公共服務

### 一、顧客服務導向

顧客（customer）是指產品或服務的經常性購買者，而這種購買與使用習慣的建立，是透過一段時間經常性的

彼此互動而形成。企業為使企業永續，因此強調以顧客優先（putting the customer first）或稱顧客導向（customer-oriented），或稱以顧客為中心的服務（customer-centered）等，均是以顧客為核心的經營。

## 二、新公共管理開啟以民眾導向的公共服務

1980 年代中期，傳統公共行政失靈，政府施政未能有效回應民眾的需求，因此興起新公共管理（New Public Management, NPM）以企業精神（spirit of enterprise）為核心價值，以顧客至上（customer doctrine）精神，帶入公共管理實務中，民眾被視為顧客，以民眾需求為最高原則，重視競爭、市場機制、創新式的制度設計，開啟了政府部門以民眾導向（citizen-oriented），或稱以民眾為中心（citizen-centered）的公共服務。

## 三、新公共服務強調公共行政的公共性與民主性價值

新公共管理雖然修正了傳統行政的限制與不足，但也破壞了公共行政的公共性與民主性的價值，對此，R. B. Denhardt 和 J. V. Denhardt 夫婦於 2000 年首次提出新公共服務（new public service）概念，繼於 2003 年出版《新公共管理：服務，非掌舵》（*The new public service: serving, not steering*）一書，並闡述新公共服務的 7 個核心概念如次，試圖修正新公共管理的缺點：

- （一）**服務而非掌舵（serve, rather than steer）**：政府的角色是協助民眾表達與符合其共同利益，並非操縱或掌控社會的發展方向。

- (二) 公共利益是公共管理的最終目標而非副產品 (**seek the public interest**): 政府施政須以公共利益為依歸，協助民眾有效建構與型塑共同利益。
- (三) 策略思維、民主行動 (**think strategically, act democratically**): 政府應透過與社會多元力量的協力合作，以更有效能與民主的方式達成公共政策或方案的目標。
- (四) 服務公民而非顧客 (**serve citizens, not customers**): 公益並非個人私益的加總，需經公民之思辨與權責的承擔，因此不應只是滿足顧客私益的請求，更應促進公民間信賴與合作關係的建立，以落實公益的追求。
- (五) 課責不是單一的事 (**recognize that accountability isn't simple**): 公共服務不應以執行效率作為唯一課責的標準，亦應關注法治精神、社區價值、政治規範、專業標準與公共利益的達成。
- (六) 重視民眾而非只是生產力 (**value people, not just productivity**): 成功的公共服務往往建立於民眾的參與合作及共同領導的基礎上，而非只是依賴公共組織的生產力。
- (七) 超越企業家精神、擁抱公民精神與公共服務價值 (**value citizen and public service above entrepreneurship**): 公益的達成需公務人員能對公共服務有積極的投入與承諾，及公民本身對社會責任的承擔，而非依賴一個將公共資源視為自有財產且具有企業冒險精神的公共管理者。



民眾導向的公共服務，應內化為政府的組織文化，也是公共服務的核心思維。

#### 四、政府以顧客導向的新公共服務

新公共服務的 7 個核心概念，說明了政府顧客導向的公共服務提供，並非像單純的商業行為當中，消費者多半被視為是各種企業的獵物，因而被各種廣告與行銷活動所操控。政府提供顧客導向服務的公共服務是在公共利益前提下，以提供民眾真正需要的服務。因此，政府在提供各項公共服務時，應瞭解不同的對象、族群與特性，適切提供其所需的服務，其對象及目的如次：

- (一) **顧客導向服務對象**：主要有內部顧客（員工、主管、其他部門）與外部顧客（民眾、地區、社區、社群……），內部及外部顧客均為顧客導向服務之範圍；而內部顧客的滿意與能力的提升，是推動外部服務的基礎，也是影響公共服務的品質的重要因素。
- (二) **顧客導向服務目標**：提供民眾「高度」顧客滿意度。民眾是公共服務的直接對象，民眾對服務滿意度的評量，顯示出顧客導向服務的實質結果。其終極精神在於落實民主行政與對於民主社會發展深化的積極作用。

管理大師彼得·杜拉克指出，企業與組織經營的目的是「創造顧客並牢牢保住這些顧客！」，需要注重顧客關係。對政府而言，即是以民眾為中心（citizen-centered）的服務思維，以民眾的需求服務為優先，使民眾的需求得以及時解決，讓民眾感受到政府的用心，願意接受政府提

供的服務，以及滿意政府所提供的服務，進而產生信任且依賴政府機關的服務，如此民眾對政府的信任自然提高。

## 五、公共服務的層次與面向

政府提供公共服務具有不同層次與面向，包括：從簡易申辦服務、計畫、措施與政策等所提供的服務：

### （一）一般申辦服務

民眾到政府機關或機構申辦服務，如：結婚登記、出生登記、死亡登記、住址變更、申請地籍圖謄本、土地鑑界、申請土地、建物登記簿謄本、汽機車異動登記、駕駛人登記、領牌照等。

### （二）陳情與意見表達的服務

提供民眾對政府機關提出陳情或意見表達之管道與處理，如提供陳情電子信箱、陳情專線電話。

### （三）日常服務措施

涉及民眾日常生活面，如：垃圾處理及資源回收、托嬰、托幼、就醫、就學、公共社教場所使用服務、繳稅或其他稅務業務、提供搭乘臺鐵、捷運、公車等大眾運輸、衛生所與衛生局健康服務、食品安全檢查等。

### （四）政策與施政計畫

政府推動政策、施政計畫等所提供涉及大範圍或整體民眾的公共服務，如：教育、環保、交通、衛生醫療、社會福利、經濟、能源、促進就業、稅制改革、社會治安、食品安全等。

## 參、顧客導向服務相關理論

顧客導向服務涉及一些理論與議題，如：顧客關係管理、創新服務、顧客服務滿意度等，說明如次：

### 一、顧客關係管理

顧客關係管理（Customer Relationship Management, CRM）是指透過資通訊科技，將行銷、銷售、顧客服務與支援等加以整合，提供顧客更客製化的服務，增加顧客滿意度，達成組織經營的最佳效益目的。基本上，顧客關係管理的思維是根基於 4 個基本原則：

- （一）顧客應被視為重要資產來管理。
- （二）並非所有的顧客都要一視同仁。
- （三）每位顧客都是不一樣的，其需要、偏好不盡相同，因此決策行銷也各有不同。
- （四）藉著更瞭解個別顧客，組織可以提供更個人化或客製化的產品或服務，以極大化顧客價值。

當然在這樣的基礎上，顧客管理本身就是企業組織藉由與顧客充分互動，來瞭解及影響顧客的行為。顧客關係管理的企業資源規劃管理，是將企業與顧客端的一切關係加以整合，納入顧客關係管理中，是一個創造、維繫和擴大顧客關係的全面性作法。顧客關係管理的目的在於辨識出合適的顧客，並在合適的時間、合適的通路上，提供合適的產品或服務，正如圖 1 所示。

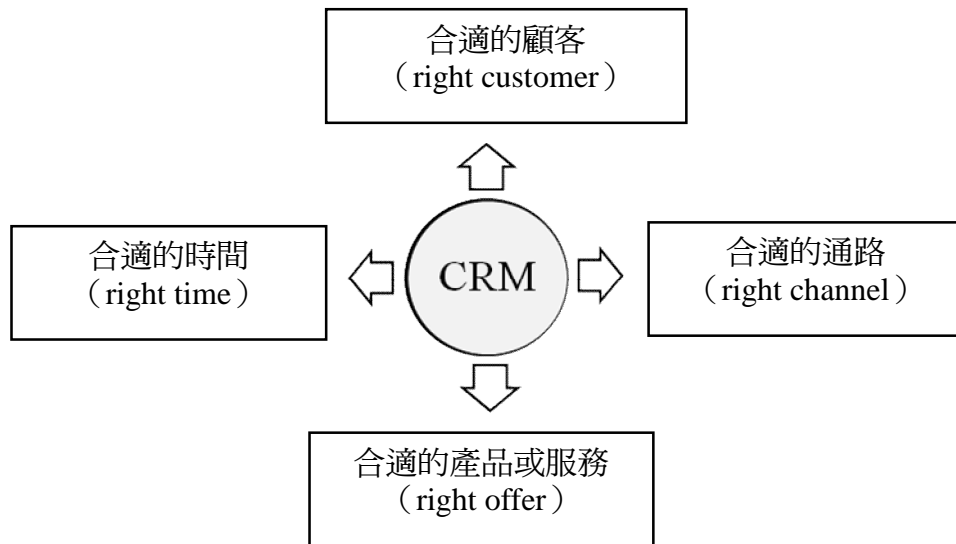


圖 1 顧客關係管理的目的

資料來源：夏春祥（2015）。國家文官學院 104 年公務人員考試錄取人員基礎訓練〈顧客導向服務〉科目教材。

顧客關係管理是尋求在合適的時間，對適當的對象，做被需要的事情，這無非就是需要「溝通」（communication），瞭解顧客真正的需求或需求的迫切性與優先性，以即時或適時提供顧客的需求。

透過溝通，可以建立顧客關係、顧客忠誠度、顧客價值，以及顧客終生價值最大化。因此，瞭解溝通的構成要素變得相當重要，如圖 2 所示。在傳播學的發展過程中，這個孕育自電訊環境中的線性模式，曾經是整個學科的階段性發展基礎；今日，在數位匯流的背景下，這模式可能與生活經驗有所出入，但仍清晰地指引出我們對於傳播的思考。

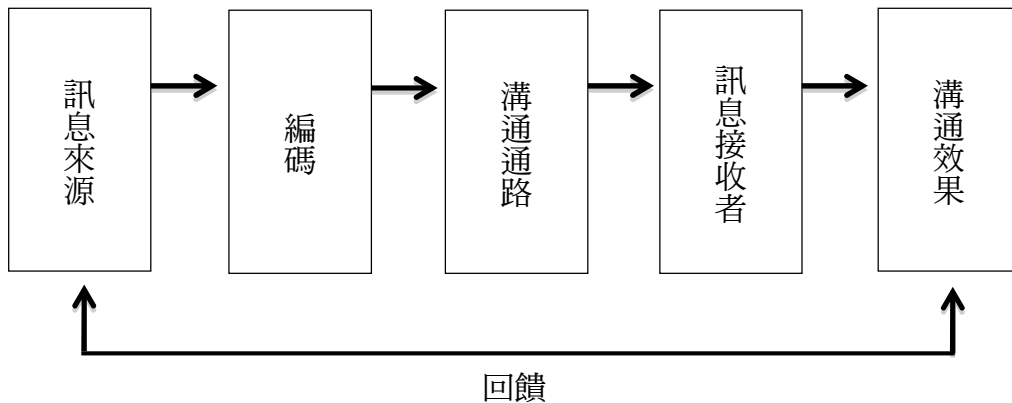


圖 2 溝通要素與溝通過程

資料來源：夏春祥(2015)。國家文官學院 104 年公務人員考試錄取人員基礎訓練〈顧客導向服務〉科目教材。

ICI 人際溝通量表 (Interpersonal Communication Inventory, ICI) 將正向溝通能力分為 5 個構面：傾聽 (listen)、同理心 (empathize)、理解意義 (understand)、情緒管理 (handle personal angry feelings)、自我表達與善於會談的特性 (express self and conversational attributes)。公務員與民眾溝通時，若能具有這 5 項能力與符合作法，則能增進溝通效果與為民服務的效果。

在溝通的實務上，影響有效溝通常見的障礙如次：

- (一) 使用行話、專業術語、難懂的話、過度複雜的話、不友善的話、技術詞彙等，應轉譯為白話，民眾易懂的話。
- (二) 情緒障礙與禁忌：如情緒失控、語言歧視如性別、族群、年齡等。

- （三）對接受服務者缺乏注意力、興趣、吸引力：心不在焉、使顧客感覺不受到尊重。
- （四）認知與觀點的差異：如同性伴侶、能源議題等。
- （五）生理的障礙：如聽力問題或說話困難，因障礙未能充分聽取訊息，或無法充分表達意思等。
- （六）文化差異：各國、地區或世代文化差異、文化習俗不同、身體語言表達差異等。
- （七）語言的差異：閩南語、客語、原住民語、外國語，或不同族群、不同領域之差異。

政府與民眾溝通時，應特別注意要使用民眾懂的話，將公務的用語或專業術語轉換成白話，敘述方式亦不宜以業務報告式，整體呈現應讓民眾易懂、有感，可用影片、圖卡等以有效溝通。應避免使用行話、專業術語，其案例如下：

民眾問：收到執行處寄發發文字號為汽費執或公路罰執的傳繳通知（或執行命令），但不明白是什麼費用？

機關答：有關汽車燃料使用費及違反《公路法》第75條罰鍰移送強制執行，於法務部行政執行署分案執行後所發傳繳通知字號，通稱汽車燃料使用費為「汽費」；汽車燃料使用費未繳違反《公路法》第75條所處罰鍰為「公路罰」。

其實公務單位給民眾的文件上，一開始即避免使用專

業術語等不易瞭解之詞彙、文字，如：陳情處理說明、文件、通知、網站訊息、行銷說明等，免除民眾因不懂還要再詢問之無謂的溝通障礙與成本。

## 二、創新服務

「創新」已經成為當前全球重要的趨勢之一，在公共服務的領域，創新服務成為提升服務品質的關鍵要素，對於創新服務有各種論述被提出。近年國際上幾乎以創新政府成為主軸（此詳見全球趨勢部分）。創新政府，蔚為潮流。

有關創新，《啟動創新 DNA》一書中（〈啟動創新 DNA——中小企業創新升級的關鍵密碼〉），提出創新服務應該以快樂（HAPPY）為原則：

H 為和諧（Harmony），指提供服務者與客戶的和諧關係；

A 為容易親近或容易取得（Approaching），也就是具有近用性，說明服務者不能讓客戶感到很有距離或是不易取得；

P（第一個）以人性為導向（People-oriented），說明服務者不能冷漠，要呈現真情；

P（第二個）為愉悅（Pleasure），在服務流程中，兩者都可在快樂的氛圍中；

Y 乃指顧客是受到關心的（You-centered），服務者以同理心來想像顧客的需求，然後以貼心的方式來提供服務。

另外，《啟動創新 DNA》一書中，覺得創新服務就是落實服務（SERVICE）的最高境界：

- S 表達微笑（Smile），面對顧客時，必須微笑以對，藉以表達友善的態度；
- E 為卓越（Excellence）的象徵，講究的是以追求卓越的精神來提供優質服務；
- R 就是主動熱情款待（Reaching out）每一位的顧客；
- V 代表將每一位顧客視為獨一無二的（Viewing every customer as special）；
- I 表達的是邀請每一位客人再度光臨（Inviting your customer to return）；
- C 說明在服務過程裡創造溫馨的氣氛（Creating a warm atmosphere）；
- E 闡釋了隨時與顧客保持目光接觸的關懷（Eye contact that shows we care）。

### 三、顧客服務滿意度

顧客服務滿意度（customer satisfaction）是指顧客因購買與消費而引發的愉悅或失望的程度。更具體的說，無論來自個別的交易或長期累積的交易經驗，顧客往往對於某家企業或某個產品（不管是整體或個別層面，如：服務態度、接待流程、產品表現）都會評頭論足一番，並產生正面或負面的情緒反應，而這些反應就是滿意度的呈現。

現代企業普遍強調價值的觀念，就是為了創造顧客滿意度。而顧客滿意度之所以受到重視，是因為它會影響顧



客忠誠度（customer loyalty）與某家企業長期往來或重複購買某個品牌的意願、口碑流傳（word-of-mouth）、再購意願（repurchase intention）等，進而影響企業永續經營的基礎。

英國一向重視公共服務，其內閣辦公室（the Cabinet Office）設有公共服務改革辦公室（the Office of Public Service Reform, OPSR）進行影響服務滿意度因子的調查。這個研究定義了一套驅使公共服務滿意度有力因素（key drivers），如圖 3 所示。這模式可視為所有涉及公共服務傳遞的界定，與監控對顧客重要的領域。個別的公共服務也會有不同的因素，但是這 5 項因素是可以運用於所有的服務傳遞。這 5 項包括：提供的服務（delivery）、及時性（timeliness）、正確的資訊（information）、專業的服務（professionalism）以及員工的態度（staff attitude），其影響如次：

- （一）**提供的服務** — 服務傳遞的成果，是服務所承諾與管理其可能引起的問題。
- （二）**及時性** — 開始與顧客接觸，服務應立即回應，以及處理那些很快速且員工沒有傳遞的核心議題。
- （三）**正確的資訊** — 提供給顧客的資訊是正確且全面的，以及顧客可以獲得進度的告知。
- （四）**專業的服務** — 員工能勝任且公平地對待每位顧客。
- （五）**員工的態度** — 員工是親切有禮，以及對顧客的需求具有同理心。

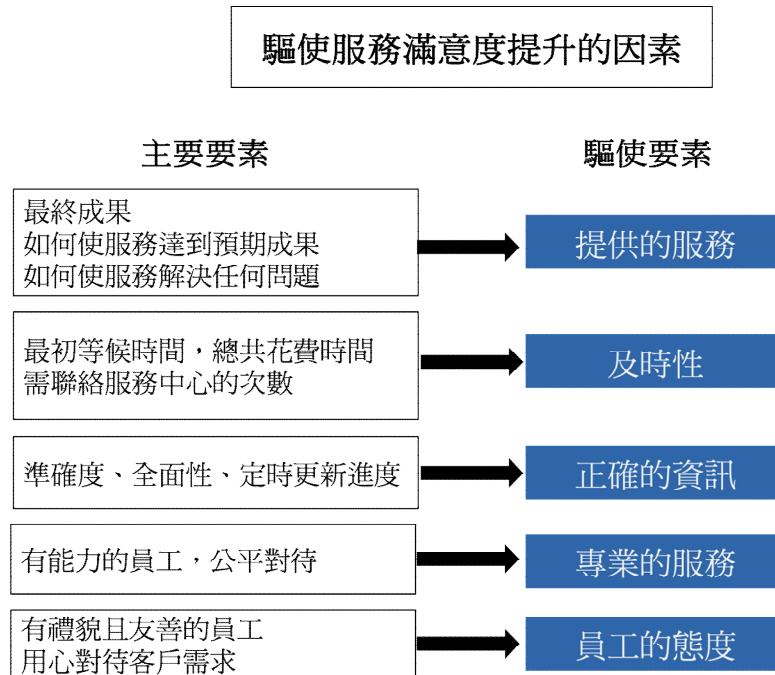


圖 3 驅使服務滿意度提升的因素

資料來源：莊麗蘭整理自 Kantar Public UK（2015）。

對於政府而言，顧客服務滿意度就是指民眾對政府服務的滿意度。如前所述，包括：民眾到政府機關或機構申辦服務後的滿意度、對政府機關提出陳情後對機關的處理情形的滿意度、對政府提供服務措施、政策或推動施政計畫等，以及建立提供服務的制度等所提供公共服務之滿意度。例如：對於政府食品安全管理的滿意度、對於政府施政的滿意度如：教育、交通、經濟、稅務、社會福利、環境保護、衛生健康、居住、災害防救、就業……。透過民眾滿意度的調查，政府可以瞭解民眾接受服務的感受與意

見，藉以調整與改進施政，及改進公共服務提供的政策、策略與作法。因此，民眾滿意度調查也是政府與民眾溝通的重要方式之一。

#### 四、如何瞭解民眾的滿意度

政府機關要瞭解民眾對公共服務的滿意度，一般會藉由滿意度調查來蒐集。可由機關自行辦理，或是委託民調專業機構辦理，重點在方式需符合信度、效度，以獲得可信的結果，據以作為改進的重要參考。其中，除機關自行辦理外，亦有上級機關對其所屬機關進行滿意度調查，可產生所屬機關橫向之比較；或是針對所轄重大計畫進行滿意度調查。滿意度蒐集方式包括：自填式問卷、郵寄問卷、網路調查、面對面訪問、電話訪問、臨櫃調查等。而在公共服務品質衡量面向包括：專業知識、服務設施或者是否發揮好的功能、服務態度、服務效率（包括：流程、時間、便捷度等）、有無公平待遇、是否符合期待、滿意程度等。

#### 肆、顧客導向服務之規劃運作

網際網路（internet）從 20 世紀中葉開始發展，1995 年企業與個人電子商務（e-commerce）迅速興起，也促成其他產業結構體系的大幅改變，對於顧客導向的相關具體作法與整合，更有推波助瀾的貢獻。資訊科技快速發展造成大環境的改變，影響服務的提供，對政府而言，政府應建立以顧客為中心的運作，同時公務人員必須積極面對時代改變，尤其近十餘年來，

數位時代的崛起興盛且快速發展變化，更應及時因應以建立與民眾互動溝通的有效機制，以提高行政與服務效能。

在此以顧客導向服務之原則、方向，與規劃運作3面向來討論：

### 一、顧客導向服務之原則

- （一）**問題的解決**：民眾要的是問題能夠被解決，例如：去除居住環境的污染、提供便捷的大眾運輸以解決生活移動不便的問題、促進經濟以降低失業問題等。
- （二）**需求的滿足**：民眾的基本需求必須被滿足，例如：確保水電供給無虞、食品安全的確保、住家附近的公園綠地的設置與管理、社區治安的維護、民眾知的權利之確保、政策決策過程的透明及參與機會的提供。
- （三）**愉快的感覺**：民眾在接受政府服務時，能夠有愉快的感覺，例如：公共服務使用與取得便利、洽公時受尊重與快速，任何人都是被公平對待無受到歧視情形；交通運輸規劃及管理佳，民眾享受順暢的交通運輸。

### 二、顧客導向服務之方向

- （一）**服務的多元化與精緻化**：服務環境與設施的改善及優質化，以及簡化服務程序等服務創新改善作為。
- （二）**重視服務過程的感動溝通**：強化感動的服務與溝通，型塑機關正面形象。
- （三）**善用科技**：各項政府服務程序及資訊透明化，創新提供多元化的網路服務，以便捷服務流程。
- （四）**單一窗口服務**：「一站式，萬事達」(one stop) 服務，減少來回奔波。

- (五) 善用社會資源：所謂「藏富於民」，政府資源有限，民間資源無窮，因此，應強化結合民眾社會共同參與及行銷的服務創新模式。

### 三、顧客導向服務的規劃與運作

在顧客導向服務的規劃與運作的經營管理上，分別從品質面、設計面與執行面來說明。

#### (一) 顧客導向服務之「品質面」

優質的服務在於改善「服務品質缺口」，這是由英國劍橋大學的 3 位教授於 1985 年提出 (Parasuraman, A., Valarie, A. Z., & Leonard, L. B. 1984)，並採用 3 位教授的姓名簡稱為 PZB 模式 (Service Quality Model, PZB)，目的是在經由服務品質缺口彌補，增進顧客滿意度，共有 5 個服務品質缺口 (five gaps)，說明如下 (如圖 4)：

1. 顧客需求瞭解缺口：「民眾期望的服務品質」與「政府認知的服務品質」之間的差距，主要發生的原因可能是政府不瞭解民眾真實的需求，也不瞭解民眾的期望。既未蒐集民情、調查民意，也未提供民眾參與表達意見，傾聽民意，致無法掌握民眾需求。
2. 服務設計與規格瞭解缺口：「政府部門對民眾期望之認知」與「政府部門的服務設計與規格標準」，兩者之間有差距。原因之一為源於對民眾需求瞭解不足，自難規劃設計合適的服務規格；另可能是服務設計與規格不適當，無法達成民眾的期待，發生的原因可能

是政府機關未訂定服務品質標準、所訂定的標準不夠明確、規劃設計不良等，造成服務的規劃設計失敗。

3. 服務執行缺口：政府的服務品質設計及標準，在服務傳遞的過程中產生差距。發生的原因之一可能源於前項設計已產生缺口，造成執行失敗；另雖掌握民眾需求但規劃設計仍欠佳，致執行失敗；亦有設計無缺口但因執行人員缺乏該有的專業，造成執行失敗；或執行人員雖有專業但欠缺好的態度與精神，致未能確實執行到位等因素。
4. 服務溝通缺口：「實際服務傳遞」與「服務的外部溝通」間的差距。主要是服務績效沒有符合服務承諾，發生原因可能是政府發布過多的服務承諾，但實際服務績效卻無法達成。此外，亦常見政府機關提供了新服務，但民眾並未獲知此訊息，致未能運用服務之情事，此也是服務溝通缺口的樣態之一。
5. 「期望」（expected）服務品質與「認知」（perceived）服務品質缺口：「民眾對服務的期望」與「民眾實際感受到的服務」之間的差距，即民眾感受到的服務不如預期得到的服務，發生的原因很多，但常常是其他的缺口所造成，以及顧客的主觀因素。

此外，PZB 強調 5 個服務品質構面，包括：服務的可靠性（reliability）、回應性（responsiveness）、保證性（assurance）、禮貌性和關懷性（empathy）及有形性（tangibles），這方面已有非常大量的研究文獻。Hatr

(2006) 討論政府部門時提及服務品質的重點也相類似，包括：及時性、方便性、可及性、正確性、禮貌性、資訊提供充分性、服務場所安全舒適性，以及個別項目和整體服務滿意度等。

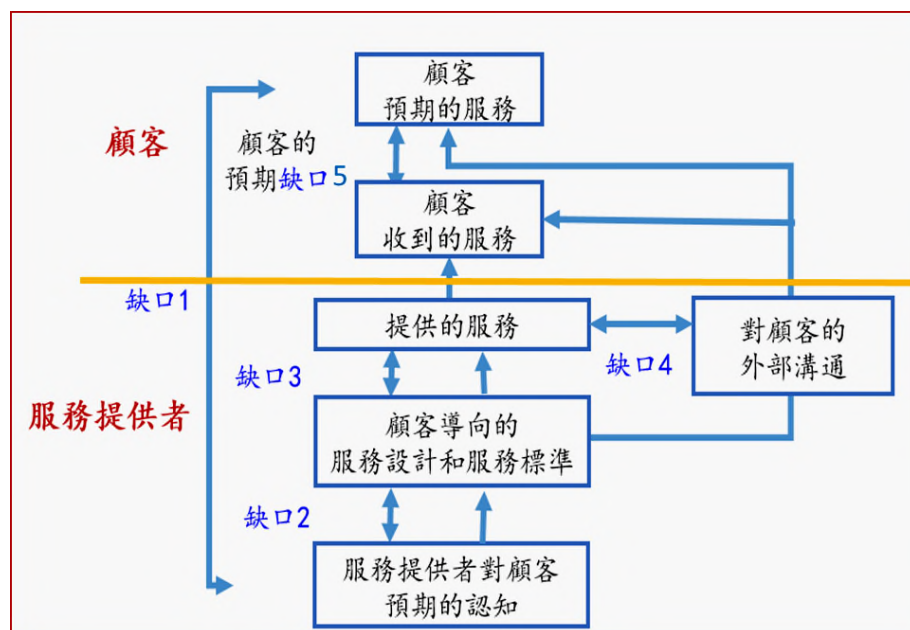


圖 4 PZB 服務品質缺口模型 (譯自 PZB, 1985)

## (二) 顧客導向服務之「設計面」

以顧客為中心，圍繞此中心進行規劃設計的服務內涵與提供的方式。

1. 服務「硬體」：服務場域中之一切相關硬體設施是否合宜？動線規劃適切否？相關標示說明適切否？整體場域是否整潔順暢？
2. 服務「軟體」：服務場域中心服務人員的友善性及專業性，提供服務時是否親和並且能勝任服務工作，甚

至包括其所營造出來的氛圍與效果。

3. 服務「速度」：追求快速反應與及時問題解決的服務「速度」。
4. 服務「彈性」：針對民眾的各種不同需求，適當的彈性調整所提供的服務，而不是墨守成規，甚至必要時修改規定以提供更好的服務。

### （三）顧客導向服務之「執行面」

顧客導向服務之執行面，有提出「4S」觀點，包括：

1. Standing／站起來：起而行；
2. Smiling／微笑：給民眾好臉色看；
3. Speeding／趕快辦：減少民眾等待時間；
4. Satisfying／令人滿意：服務令民眾滿意。不過，此4S 觀點較著重於第一線臨櫃類之服務。本文就全面的服務，提出「5S」觀點如次：

1. 滿意（Satisfaction）：以顧客滿意為服務的目標，進行相關的規劃與設計。
2. 誠摯的服務（Service sincerely）：以顧客至上，誠摯服務，自能發自同理心，表現親切友善的態度。
3. 專業技能（Skill）：服務除態度外，須具備有關的專業技能，以有效提供服務。
4. 速度（Speed）：即馬上辦理與運用各種工具及整合流程，快速完成服務，不讓顧客久候。
5. 問題解決（Solution）：這是服務的最終目的，有效完成服務，解決問題。

對於顧客導向服務的規劃與設計，必須是以顧客為



中心為思維，進行整體系統性的規劃設計（如圖 5）。首先，確定要提供民眾滿意的服務目標，須瞭解掌握民眾真正的需求，服務的對象是哪些族群？需要何種服務？用何種方式提供？如何提供？釐清後，確定服務設計與服務的標準、服務傳遞提供方式、時間；參與提供服務的團隊組成為何？需投入哪些資源？運作模式為何？提供階段要規劃好流程、服務的介面、適切的軟硬體設施、速度，並應有因應各種不同狀況的彈性處理機制…等。總之，提供服務需以顧客導向系統性思維來規劃設計，達到對顧客能以適合的管道方式，在適合的時間提供顧客所需的適切服務的服務目標，自能獲得民眾的滿意。

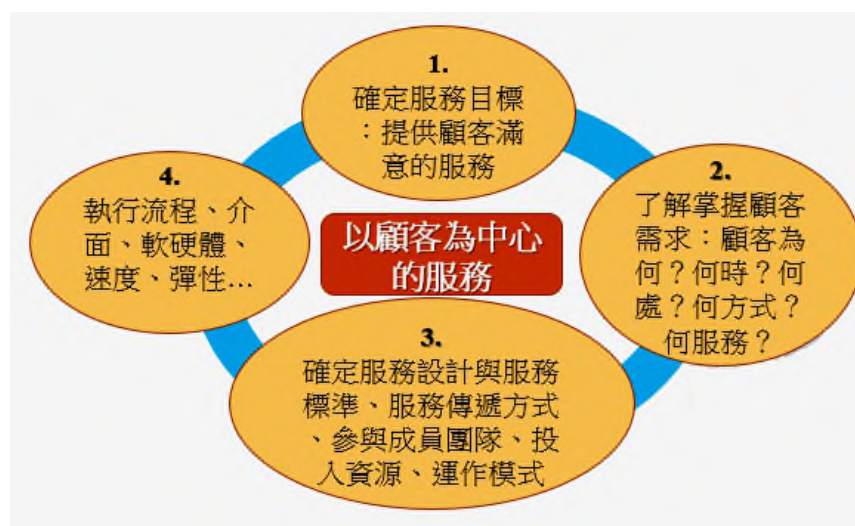


圖 5 顧客導向的系統性服務設計

資料來源：莊麗蘭（2018）。國家文官學院 106 年公務人員考試錄取人員基礎訓練（107 年 5 月版）〈顧客導向服務〉科目教材。

---

## 角色扮演 — 案例解析

### 【卡掛失 20 萬仍被領光 小偷持雙證件改密碼】<sup>1</sup>

2015 年 4 月 18 日

即時新聞中心／綜合報導

雲林縣王姓農夫的皮夾日前遭竊，身分證件及郵局提款卡均在裡面，王男立即報案且掛失提款卡，到郵局臨櫃查詢帳戶餘額卻遭拒，但小偷持雙證件竟可辦理更改密碼，成功盜領戶頭 20 萬元。

今日出版的《自由時報》報導，王男本月 10 日開車下田工作，皮夾放在車上，車子也未上鎖，忙完農事後卻發現皮夾遭竊，當天上午 10 時報案且向郵局申請掛失；2 天假日後，13 日上午，他帶著報案三聯單到郵局查詢帳戶餘額，郵局人員因帳戶已掛失，沒有「雙證件」拒受理。王男 15 日補辦好證件，再到郵局查詢，原本 20 萬元只剩 123 元。

警方追查，歹徒在 13 日下午 2 點，帶著王男的身分證、健保卡，先花了 50 元辦理變更密碼，當天下午 4 時至隔天凌晨，領光王男帳戶的錢。王男從監視器看到歹徒全程戴口罩與帽子，質疑郵局人員毫無警覺性。郵局指出，行員當下雖覺得身分證照片與該名男子不像，但對方聲稱，照片是早年拍的，行員再以郵局專用的業務代碼查詢，證實該張身分證是有效證件，才會受理。

---

<sup>1</sup>資料來源 | 蘋果即時新聞

<http://www.appledaily.com.tw/realtimenews/article/new/20150418/594775/>

## 重點討論

- 一、在郵務行政體系中，我們要及時處理顧客的各種意見反映，以落實顧客關係維護，可是又要替顧客做好個人資料以及財產的把關，我們該如何建立一套標準的作業程序呢？
  - 二、過往，在郵局的日常事務中，已發展出雙證件的檢核機制，可是在此個案裡，這機制反倒成為罪犯申請變更密碼的一種助力。在標準作業程序以及耳熟能詳的口號之間，我們又該如何實踐顧客關係管理的核心精神？
  - 三、以採取服務品質缺口來檢討分析本案，相關的缺口為何？發生原因以及應如何改進？
- 

## 伍、創新公共服務的全球趨勢

以顧客導向即以民眾為中心的公共服務，為20世紀後期以來民主國家政府公共服務的重要思維與趨勢。

歐盟在2012年訂定公務員的公共服務守則（Public service principles for the EU civil service, 2012）作為歐盟政府部門的公務員提供公共服務所應遵守，以確保公共服務的品質。這引導歐盟的公共服務的5項公共服務守則包括：

- 一、對歐盟與該公民的承諾（commitment to EU and its citizens）
- 二、誠實（integrity）
- 三、客觀（objectivity）
- 四、尊重他人（respect for others）
- 五、透明（transparency）

提升公共服務品質提供民眾更好的生活品質，是世界許多國家持續努力，且是隨著環境的改變不斷更新、創新。在此舉 OECD 推動會員國與非會員國政府創新服務、英國公共服務改革、加拿大、愛爾蘭、美國等推動提升公共服務的努力作為。

#### 一、OECD 推動政府創新公共服務

經濟合作與發展組織（OECD）重視各國政府的創新公共服務，以改善公民生活。認為政府的創新是來尋找新方法影響公民的生活，以及新途徑以激發公民成為夥伴一起型塑未來。這涉及克服舊結構以及思考的模式，並且擁抱新科技與觀念。政府的創新潛力是巨大的，然而，政府所面對的挑戰更是嚴峻的。儘管如此，政府正在轉型來確保這些作法符合這潛力。OECD 由公共部門創新觀察站（Observatory of Public Sector Innovation, OPSI），與阿聯一個政府創新中心（UAE's Mohammed Bin Rashid Centre for Government Innovation, MBRCGI），蒐集取得全球創新個案，進行研究，與研發創新的工具，作為全球推廣與學習，自 2017 年起每年發布「擁抱政府創新－全球趨勢（Embracing Innovation in Government Global Trends）」報告（如下表）。

2017	2018	2019
46 國／150 多項創新	58 國／276 項創新	84 國／542 項創新
6 趨勢	聚焦 3 項關鍵趨勢	定義 3 項關鍵趨勢
趨勢一：綜合運用人類經驗與科技工具	趨勢一：身分	趨勢一：從不可見到可見的
趨勢二：把握創新範疇的擴大與縮小	趨勢二：系統途徑與促成因素	趨勢二：正敞開門
趨勢三：充分發掘公民的創新潛力	趨勢三：包容性與弱勢群體	趨勢三：機器可讀的世界
趨勢四：兼顧公共服務的大眾化與個別化		
趨勢五：大力倡導政府的實驗文化		
趨勢六：創新設計政府內部的運作機制		

資料來源：莊麗蘭（2019）。國家文官學院 108 年公務人員考試錄取人員基礎訓練（108 年 11 月版）〈顧客導向服務〉科目教材。

### （一）OECD 2017 年報告

2017 年分析了 46 個國家的 150 多項創新，報告指出，政府創新是指尋求新的途徑來改善公民生活，並把公民當作合作夥伴，激發公民積極來共同塑造未來，包括克服舊的結構和思維模式，引入新的技術與創意。世界各國的政府創新正呈現出六大趨勢：

### 1. 趨勢一：綜合運用人類經驗與科技工具（**Paring Human and Machine**）

各地政府越來越多運用創新工具，來認識並預測社會與自然界的複雜性和不確定性。具體技術覆蓋面廣泛，從大數據分析到智慧城市，從無人機到社交網路，從預測演算法到機器學習等。主要應用在3方面：

- （1）布署創新型的早期預警系統，提前偵辦、應對各類嚴峻的挑戰；
- （2）憑藉指數級增長的數據，釋放在監控和預測系統中的創新潛力；
- （3）透過數據分析領域取得的進步，進一步認識問題的複雜性並採取行動。然而，這些工具並非自主式的，而是需借助人手，並就結果加以人為的解讀。換言之，政府創新正趨於綜合運用人類經驗與創新工具。

### 2. 趨勢二：把握創新範疇的擴大與縮小（**Zoom in or Zoom out: Scaling Governmet**）

政府創新的一大關鍵是對規模的拿捏。報告觀察到各地政府的實踐呈現 2 個特徵：

- （1）政府創新趨於從小規模起步，逐步擴大，以便在投入大量資源以前處理潛在的失敗問題，這具體表現在越來越多的實驗室、轉型小組、孵化器等出現在政府部門內部，從事公共服務的創新。其中轉型小組是指由來自企業界的一流科技人才

組成的團隊，如英國的「政府數據化服務組」、澳洲的「數據轉型署」等，目的是為政府設計全新的公共服務方案。

- (2) 政府正在深入到微觀層面，運用來源不斷增多的大量數據和資訊，並充分調動集體的力量，創造難以想像的價值。

### **3. 趨勢三：充分發掘公民的創新潛力（Citizen as Experts）**

具有創新精神的政府正在擴大發動公民的參與，並確保公眾介入政策迴圈中—從政策理念的形成到政策設計、政策制定與監督服務。具體包括：

- (1) 多管齊下發動公民參與促進創新工作；
- (2) 改變對「專家」的界定，引入更多的公民為政府的制定獻計獻策；
- (3) 將公民參與同其他關鍵作為聯繫起來。

### **4. 趨勢四：兼顧公共服務的大眾化與個別化（Mass or Personalised services）**

創新政府正在重新設計政府服務的執行方式，以更能符合公眾的預期。具體包括：

- (1) 各國政府正在採用以用戶顧客為中心的原則來提供創新服務，該原則最初多應用於設計和科技產業；
- (2) 「數位政府」的努力和數據的增長，使政府既能提供普遍性的服務又能提供個性化的服務；

(3) 政府正在透過提高透明度，來增加人們對這些服務創新的信任；

(4) 政府正在納入系統性的思維方式，以便在系統層級上實現政府的轉型。

#### 5. 趨勢五：大力倡導政府的實驗文化（Experimental Government）

創新不可能全無風險，政府並不能因此就害怕嘗試新的機會，但也要謹慎從事，要評估潛在風險並制定管理風險的策略。報告觀察到創新政府正從以下3方面大力倡導實驗文化：

(1) 進行瞭解人類行為的實驗，以便為新的服務方式提供資訊依據；

(2) 把實驗當作檢驗新興技術的一種方法來加以運用；

(3) 一些國家正在制定促進全國層面實驗活動的政策。

#### 6. 趨勢六：創新設計政府內部的運作機制（Breaking the Norms）

政府公務員是政府創新的「大腦」，資金供給和融資機制則是為創新提供血液的來源。這兩者都會對創新最終的成敗產生極大影響。報告觀察到兩大趨勢：

(1) 各國政府正在透過政府網路來建立創新者團隊；

(2) 許多政府正在設立創新資金，一方面從政府內



部來促進創新，一方面透過新的採購機制把外部的創新成果引入，以促進政府機構的創新。

## （二）OECD 2018報告

2018 年初 OECD 的報告特別指出面對全球化、不平等（inequality）、新科技的變革，政府如何因應？政府正如何創新來處理前所未有的挑戰（unprecedented challenges）？

OECD 2018 年從 58 個國家 276 個創新案例，透過聚焦於身分（identity）、系統途徑與促成因素（systems approaches and enablers）、包容性與弱勢群體（inclusiveness and vulnerable population）等 3 項關鍵趨勢的深度檢視，選出 10 個創新案例，以下介紹該 3 項關鍵趨勢：

### 1. 身分

身分是個人和企業獲取政府服務和參與社會和經濟的基本要求，也是政府幫助發掘透過新興技術為個人和企業提供身分的新方法的潛力。此外還幫助公民展示構成個人身分的知識、技能和經驗的獨特組合。在一個相互聯繫且日益無國界的世界中，他們質疑傳統的民族認同概念，並突破了公民和居民的意義。

### 2. 系統途徑與促成因素

政府正在利用創新來引導提供服務方式的轉變

（最具創新性的方法）。避免將一項改革疊加在另一項改革之上，而是以允許達到潛在變革的真正目的的方式重新包裝。系統途徑將政府的整個運作視為一個互聯的系統，而非不同的部分。轉變並重新調整基本流程和方法，以促進政府以交叉方式運作，同時讓政府內外的所有受影響的人都參與其中。透過此作法，利用了許多工具以使其成功。

### 3. 包容性和弱勢群體

面對移民、人口老齡化危機、未來工作和工作自動化的不確定性，以及持續的性別和經濟不平等重大跨領域挑戰，各國政府正在努力創新，以建立更具包容性的社會。各國政府正在凝聚永續發展目標（SDGs），尋找實現性別平等的新途徑，並緩解移民的過渡和經濟環境。還有一些人正在尋找創新的方法以利社會因應未來的挑戰。即使還有很長的路要走，未來的道路上可能存在一些差距，但包容性正在增加，安全網正在崛起。世界正處於挑戰政府挑戰新現實，並透過創新為每個人創造新解決方案的關鍵時刻。

### （三）OECD 2019報告

到第3年（即2019年）OECD特別強調創新實踐的標竿，包括OECD的會員與非會員，共分析84個國家的542個創新案子，界定了政府創新的3項關鍵趨勢。並選了10項計畫（initiatives）研究來呈現這些趨勢的實際運用到真實生活與對其影響。

### 1. 趨勢一：從不可見到可見的（Invisible to visible）

近來政府有許多努力讓政府對民眾更透明，這是一種促進信任與激起創新的過程。

#### **建議：**

- (1) 當可能時，界定與調整現有的工具與資源，以進一步達成任務。
- (2) 確定決策架構考量多方的見解。
- (3) 為基礎（ground-up）與共同解決問題（co-created solution）營造空間。

#### **研究個案：**

- (1) 加拿大的胡蘿蔔獎勵（Carrot Rewards, Canada）：  
是 CARROT Insights 公司和加拿大公共健康部以及卑詩省，紐芬蘭省政府聯合推出的手機應用，目的是激勵加拿大人多運動，促進健康，減少政府醫療開銷。（註：因缺乏營運資金，2019 年 6 月宣布關閉平臺，其後雖有一家科技公司購買，規劃重新運作，但尚未成功）
- (2) 德國的找場所（Finding Places, Germany）

促進公眾參與難民住房分配。這是一項具創意的創新計畫，讓德國漢堡的居民結合起來，為數量正在成長的難民提供城市中最優的居住地點。為了因應 2015 年漢堡（德國）成千上萬難民的突然抵達，市長要求港口城市大學的 CityScienceLab（CSL）在漢堡附近為難民住宿地

點的提供公眾討論和決策。由於具有高度敏感的社會政治影響，該計畫需要精心設計的技術和程序方法。CSL 採用了創新的人機交互工具 CityScope，以促進公眾參與和城市決策主人翁的意識。

(3) 澳洲的茲卡病毒的尋找者 (Zika Mozzie Seeker, Australia)

是澳大利亞首批以健康為基礎的公民科學計畫之一。Zika Mozzie Seeker (ZMS) 的目的是招募大量的公民科學家設置蚊蟲陷阱，作為有效擴大可以傳播疾病的入侵物種（茲卡，登革熱或基孔肯雅熱）的「早期預警」網絡的手段。

2. 趨勢二：敞開門 (Opening doors)

新科技、開放資料與新業務模式的整併已為政府探索新的機會，為政府的公共價值打開門創造出空間。

**建議：**

- (1) 在永續與經濟觸媒之間跨領域的探索。
- (2) 對非預料的結果保持警惕。
- (3) 強化政府對公民需求的適應力，改善公正的獲得。

**個案研究：**

- (1) 印尼的可回收利用物作為運輸費用 (Recyclables as Transportation Fare, Indonesia)。
- (2) 荷蘭政府的空間的分享經濟 (Sharing Economy for

Government Spaces, Netherlands)：一個試驗計畫許可公民團體組織取得政府興建的低利用辦公室。

- (3) 美國的運輸作為福利 (Transportation as a Benefit, United States)：在印第安納州的 South Bend 不便的運輸是造成員工轉換工作的主要因素。解決方法是實施彈性運用現有科技的一個整合依需求選擇網路來提供運輸。
- (4) 美國的清除我的紀錄 (Clear My Record, United States)

數以百萬的美國人有資格清除他們的犯罪紀錄，但由於過程複雜，昂貴且耗時，只有一小部分人能夠這樣做。Clear My Record 透過使用開源算法查看紀錄，確定合格性並產生清除動作，使自動記錄清除成為可能。透過使政府能夠大規模清除所有紀錄，並對社區進行再投資，進而將記錄許可的負擔從個人轉移。

### 3. 趨勢三：機器可讀的世界 (Machine-readable world)

我們的世界已被翻譯成機器可讀的位元與輸入算法。政府正進行創新，透過使政策和立法具有機器可讀性來重新制定政策和立法。

同時也已開始對人類的個性、特性及感覺數位化，以及環境提供創新服務和干預措施的建議：

- (1) 支持多元領域 (Support multi-disciplinarily)。

(2) 確保演算法透明在計畫的設計與執行中要建立倫理。

**個案研究：**

(1) 紐西蘭的更佳的規則 (Better Rules, New Zealand)。

(2) 澳洲的機器學習土地測繪 (Machine Learning for Land-mapping, Australia)。

(3) 蒙古運用區塊鏈 (Blockchain) 與人工智慧檢測假藥 (Counterfeit Medicine Detection Using Blockchain and AI, Mongolia)。

**二、英國的開放公共服務 (UK Open Public Services, OPS)**

英國重視公共服務及其效率。1979年英國柴契爾夫人進行新公共管理改革，在國營事業民營化、文官體制革新及政府經營績效管理展現具體改革成果。1988年再提出續階方案 (Next Step Program)，改革重點是將組織結構重組與管理權下授，附屬機關設執行長，採公開競爭方式任命及績效合約制，更被視為政府再造的重要里程碑。即推動公共服務改革，引進市場競爭機制，促進了公共服務社會化、市場化運作下的經濟性與效率性，一度掀起世界各國公共服務體制的改革。市場機制伴演英國提供公共服務的重要角色。

此後，隨著社會經濟不斷發展，消費能力的提高，民眾對於公共服務的要求也不斷提高，英國為進一步改善公共服務體制機制，再強化改善公共服務的開放競爭環境。

2010年英國政府提出「大社會計畫 (Great Society)」，

提倡更多的公共服務職能下放，讓更多的社會組織參與其中。2011年7月提出開放公共服務白皮書（Open Public Services White Paper）。在內閣辦公室（Cabinet Office）設立開放公共服務單位，推動開放公共服務專案（Open Public Services program）。

英國開放公共服務（OPS）是英國對公共服務的改革計畫，與跨政府、地方政府、私部門及公民團體合作，確保每個人可得到可能的最佳服務。追求更有力、更有選擇與更佳品質的公共服務（More power, more choice and better quality of public services）。

透過OPS專案，原則如下：

- （一）增加選擇，並讓民眾可掌控他們所使用的服務。
- （二）允許地方政府作決策，下放權力給最低的適合層級。
- （三）對一系列提供者開放公共服務。
- （四）提供每個人可公平取得服務（意味確保弱勢群體）。
- （五）確保公共服務提供者可對使用者與納稅者負責。

此外，社會價值是英國政府公共部門市場化的重要政策方向，除了「地方政府法」與「公共合同條例」已納入社會價值的考量外，2013年1月實施「公共服務（社會價值）法」（Public Services (Social Value) Act, 2012），將社會價值嵌入公共服務採購最重要的發展，根據該法，公共機構需考慮經濟，社會和環境福利於公共服務的合同，並將其連結於服務的目的。

### 三、美國的公共服務改革

1992年 Osborne, D 和 Gaebler, T 出版了《政府改造》

（*Reinventing Government*）一書以來，啟發了美國聯邦政府啟動了一連串的改革。這本書是作者用4年時間走訪全美，整理9個成功例子，包括：民眾自行建設城市、垃圾處理交予民間、公共服務開放民營等，而在政府企業化的改造過程中，人民有權扮演監督者甚至參與者，使讓政府與民眾能建立共享共榮的共識。這本書的出版衝擊了美國聯邦政府。當時政府面臨環境大挑戰，包括：民眾要求服務增加、國家競爭力壓力愈大、資源有限，因此政府感受推動改革的迫切，追求小而能、開創未來、顧客導向的服務型政府。自此美國聯邦政府開啟了以顧客導向的公共服務。

1993年1月實施政府績效和成果法案（Government Performance Result Act, GPRA）：設定績效目標，衡量結果，公開報告進度，重點關注成果，服務質量和顧客滿意度。法案的目的包括透過系統讓聯邦機構對實現計畫結果負責，提高美國人民對聯邦政府能力的信心。根據目標衡量計畫績效，並公開報告其進展情況；透過強調對結果、服務質量和顧客滿意度的新關注，提高聯邦計畫的有效性和公共責任感；幫助聯邦管理人員改進服務，要求他們計畫實現計畫目標，並向他們提供有關計畫結果和服務質量的訊息。

1993年9月發布制定顧客服務標準行政命令，制定顧客服務標準，要求代理者制定並實施顧客服務標準；調查顧客和員工；公布顧客服務標準和計畫；公開報告顧客服



務調查。1995年3月有關於改善顧客服務的總統備忘錄：擴展之前的行政命令，要求代理機構制定實施顧客服務標準、調查顧客和員工、基準，並公布顧客服務標準。這是有史以來第一次聯邦政府的顧客被告知他們在要求服務時有權期待什麼。此外，進一步指出「政府以顧客為導向，以顧客為中心」，明確將對機構行為、標準和衡量標準的期望，包括顧客滿意度，作為標準基準。認識到「沒有滿意的員工，我們就不能滿足顧客」。各機構應持續衡量根據顧客服務標準取得的成果，並應將顧客滿意度作為衡量標準。

顧客服務標準涉及立法活動，包括：1993年「政府績效和成果法」的策略規劃和施政計畫、報告；1990年「財務官員法」和1994年「政府管理和改革法」的財務和方案執行情況。1998年3月關於開展「與美國對話」的備忘錄：呼籲各機構與顧客就如何改善政府服務進行對話，以進一步改善顧客服務。2009年12月發布開放政府（order）：透過線上發布政府訊息、提高政府訊息質量、創建和制度化開放政府的文化透明，為參與和協作的政府奠定基礎，為開放政府創建一個有利的政策框架。開放政府計畫內容：（一）**透明度**：描述該機構將更加公開地開展工作並以線上發布其訊息的步驟；（二）**參與**：增加公眾參與決策過程的機會；（三）**合作**：與其他聯邦和非聯邦政府機構、公眾、非營利組織和私營單位進一步合作，履行該機構的核心使命活動。

2011年1月實施2010年GPRA現代化法案（GPRAMA）增強了GPRA的要求，要求各機構制定年度績效計畫，必須說明如何實現績效目標，包括：建立績效指標，酌情衡量顧客服務、效率，產出和結果指標。2011年4月實施簡化服務傳遞和改善顧客服務的行政命令：要求各機構制定顧客服務計畫，以解決各機構簡化服務傳遞和改善顧客體驗等問題。2011年6月根據「減少文書工作法」收集服務傳遞反饋的快速流程：建立快速追蹤文件審查，減少機構申請許可從幾個月到幾個星期進行顧客調查所需的時間。

2012年5月「數位政府策略——構建21世紀平臺」，為美國人民作更好的服務。首先考慮顧客服務設計和提供數位服務。代理者必須回應顧客的需求，輕鬆查詢和共享訊息，並「隨時隨地，任何設備」完成重要任務。細部上使用以顧客為中心的設計原則；專注於他們將產生最大影響和價值的努力；使績效衡量制度化，並不斷改進服務以回應這些衡量標準。

2014年3月的設定跨機構優先（Cross Agency Priority, CAP）目標，包括顧客服務：目標為讓個人和企業更快、更輕鬆地完成交易並與政府積極合作，為公民提供世界一流的顧客服務。策略包括：簡化交易、制定高影響力服務的標準、利用技術改善顧客體驗。

2014年8月發布美國的數位服務手冊（Digital Services Playbook），希望透過網站、電子郵件和移動應

用等數字管道與政府互動。透過構建滿足其需求的數位服務，可以使政府的政策和計畫的實施更加有效。

此外，在政府部門的公務員議題上，2001 年一個以激勵一個新世代的公務員，並轉變他們在政府的工作方式為使命的非營利單位在華盛頓 DC 成立－公共服務夥伴（Public Services Partnership），以民眾為中心，倡議推動一連串體制的改革。提出公務員是該國最聰明，最敬業的專業人士，但是他們的成就往往只是他們依靠政府系統提供支持。在世界發生變化的同時，政府在很多方面仍無改變。公共服務夥伴關係正試圖改變政府的運作方式。從僱用更多的網絡安全專業人員到加強高級行政服務，倡導一系列努力，將合適的人員納入政府，並確保他們有足夠的能力做好自己的工作。透過高效、創新的政府，聯邦僱員可以為美國人民提供更好的服務。

另外，美國國家公共行政學院（National Academy of Public Administration）幫助政府領導人解決他們最關鍵的管理挑戰。2017 年，發布「沒有時間等待：建立 21 世紀的公共服務（No Time to Wait: Building a Public Service for the 21st Century）」。專家組認為，政府的勞動力策略需要建立在 3 個方面：先發揮任務；推動績效制度的原則；並確保兩者的課責制。2018 年 9 月在小組的第 2 部分新白皮書，小組得出結論認為應迅速和創造性地採取行動，建立將來需要的政府勞動力。在第 1 部分的基礎上，第 2 部分的框架以更詳細的行動計畫為基礎，以改變公共服務。

具體而言，小組建議的系統將為各個機構提供靈活性，以創建滿足其任務需要的人力資本系統；堅持公務員最終依賴的核心原則；建立治理和課責制結構，平衡靈活性和核心原則，同時使用協作和數據分析重新定義課責制並加快系統適應未來的能力，以建立人力資本來提供好的公共服務。

#### 四、加拿大公共服務的創新（Innovation in the public service - Canada.ca）

加拿大公共服務的主要努力目標，是如何提供加拿大公民更好的服務。推動公共服務创新的主要目的是在改善針對加拿大公民的服務。幾個努力重點如次：

- （一）**數位政府**：改進數位的服務、線上安全、資訊科技、人工智慧、工作場域的創新、開放資料。
- （二）**繁榮政府（Greening Government）**：公共服務的成果可以貢獻與強化加拿大公民的經濟發展繁榮，以及同時保護國家的利益。
- （三）**GCcollab**：是一個提供所有加拿大公務員、學者和學生等公民開放協作的網絡平臺。
- （四）**工作場所的現代化**：提供員工做好工作所需要的工具。
- （五）**超越 2020，革新公共服務（Beyond 2020 and public service renewal）**：這個計畫是將公共服務現代化以及轉型的倡議。
- （六）**下一代的人力資源與薪酬系統**：對人力資源與政府支付方式發展現代化的解決方式。

(七) **人才雲 (GC Talent Cloud)**：加拿大政府試驗性新的僱用平臺。

(八) **實現轉移支付的創新使用**：擴大現有轉換支付工具包使部門和機關能傳遞提交創新的專案。

(九) **試驗性的工作 (Experimentation Works)**：支持公共服務員去探索、試驗，以及比較他們工作的影響，為更好的決策提供資訊。

加拿大政府改進服務的進程：政府如何為加拿大人提供更快、更簡單、更輕鬆的服務。

## 五、愛爾蘭的公共服務改革 (Gov.ie - Public Service Reform Plan)

愛爾蘭的公共服務計畫目的是為使公共服務更透明，決策更可課責，以及服務的傳遞更有效率。

2011 年起已實施 2 個公共服務改革計畫。自從 2011 年推動公共服務改革以來，已使公共服務更透明、政策決策更能課責、服務傳遞更有效益。這些也引導了目前於 2017 年啟動的改革計畫：「我們的公共服務 2020 (Our Public Service 2020)」。在 2015 年建置一個集中的政府線上服務入口網 (Gov.ie)，讓公民可以在一個單一入口查詢政府的服務，其彙集了各公共部門的服務項目，有新的服務則即時增加。主要目的是強調與促進創新數位服務的提供給公民與商業。這可被視為提升政府提供整體數位服務的好方法，並提升與改進服務被知曉與取得。

2015 年啟動公共服務的資通訊策略。這策略有 5 項策

略目標，其中之一為「數位優先（digital first）」。

「我們的公共服務 2020（Our Public Service 2020）」為公共服務的發展與創新的政府架構，有 18 項行動，聚焦在建立已實施的改革的措施與行動。

在傳遞公共服務支柱（pillar）有 5 項行動：

- （一）加速服務的數位傳遞。
- （二）改善對顧客的服務。
- （三）讓所有人更能取得服務。
- （四）顯著改善與公共的溝通及參與。
- （五）驅動效率與效益。

在未來創新支柱有 6 項行動：

- （一）推動公共服務的一種創新文化。
- （二）優化對資料運用。
- （三）建立策略的規劃的能量。
- （四）強化政府整體的協力合作（collaboration）。
- （五）嵌入專案與計畫的管理。
- （六）嵌入一個證據與評估的文化。

在發展民眾與組織支柱有 7 項行動：

- （一）將策略的人力資源管理嵌入公共服務中。
- （二）讓公共服務策略的人力規劃成為公共服務的主流。
- （三）持續與回應專業的發展。
- （四）強化績效管理。
- （五）提升平等、多元性與包容（promote equality, diversity and inclusion）。

(六) 增加員工敬業度。

(七) 檢討公共服務文化與價值。

目前諸多成果受到 OECD 的注意，包括：公務員重建計畫（the Civic Service Renewal Plan）、設立政府採購辦公室、國家分享服務辦公室（the National Shared Services Office）、單一窗口（one-stop-shop）如為求職者的 Intreo，及為企業的地方企業辦公室（Local Enterprise Office）。

## 陸、我國政府顧客導向公共服務之實踐

我國政府早於 1971 年代即重視便民服務，由行政院研究發展考核委員會（現已改組成為國家發展委員會）長期致力推動提升政府服務品質，並以提供創新服務、整合服務、數位服務為目標，力求不斷精進。

為提升政府服務品質，早期便師法企業精神，引進「全面品質管理」（Total Quality Management, TQM）概念，成功引導政府機關進行品質管理及服務改造運動，接著又參考歐美先進國家「優質治理」（Good Governance）理念，於 2007 年頒行「政府服務創新精進方案」，以「持續推動民眾滿意服務」、「確保民眾知的權利與資訊使用權」及「鼓勵機關提供創新整合服務」三大核心目標，要求政府的服務要讓民眾的需求在第一時間獲得回應，也重視在不同層級、不同功能機關及業務之間的有效整合，以滿足民眾多元化及日新月異的各種需求。

2017 年 1 月頒行「政府服務躍升方案」。這是以「新公共服務」（New Public Service）的理念為核心，在既有重視效率、

品質及創新之基礎上，再納入「公平共享」、「參與合作」及「開放透明」的精神為三大目標，引導各機關推動以民為本的全方位服務，並期許在過去數年建立的水準上，持續精進，追求政府服務效能全面躍升。

整體回顧我國政府推動顧客導向的公共服務在 1997 年起更聚焦投入改進，至今約分四大階段：

- 一、1996 年起推動機關內業務單一窗口化：全面提升服務品質方案、全國行政單一窗口化運動方案(1997 年 12 月核定)。
- 二、2001 年起整合機關資訊，推動線上申辦服務

電子化政府推動方案：推動跨部門、跨業務資訊整合及流通機制，建置跨機關電子閘門，落實政府網路服務單一窗口。

- 三、2008 年起推動「政府服務創新精進方案」

設置「政府服務品質」，將跨機關整合服務做法納入評獎指標中，引導各級機關檢討性質重複或相關聯合服務工作，運用多元創新策略，規劃跨機關水平整合或業務體系垂直整合服務。

- 四、2017 推動「政府服務躍升方案」發展跨域、跨機關整合服務

具體措施：擴大單一窗口業務涵蓋範圍，減除申辦案件所需檢附之書表謄本，提高業務申辦便捷度。推動跨單位、跨機關服務流程整合，及政府資訊資源共享共用，提供全程整合服務。結合跨域整合、引進民間資源、社會創新及開放社群寫作等策略，務實解決服務或公共問題。



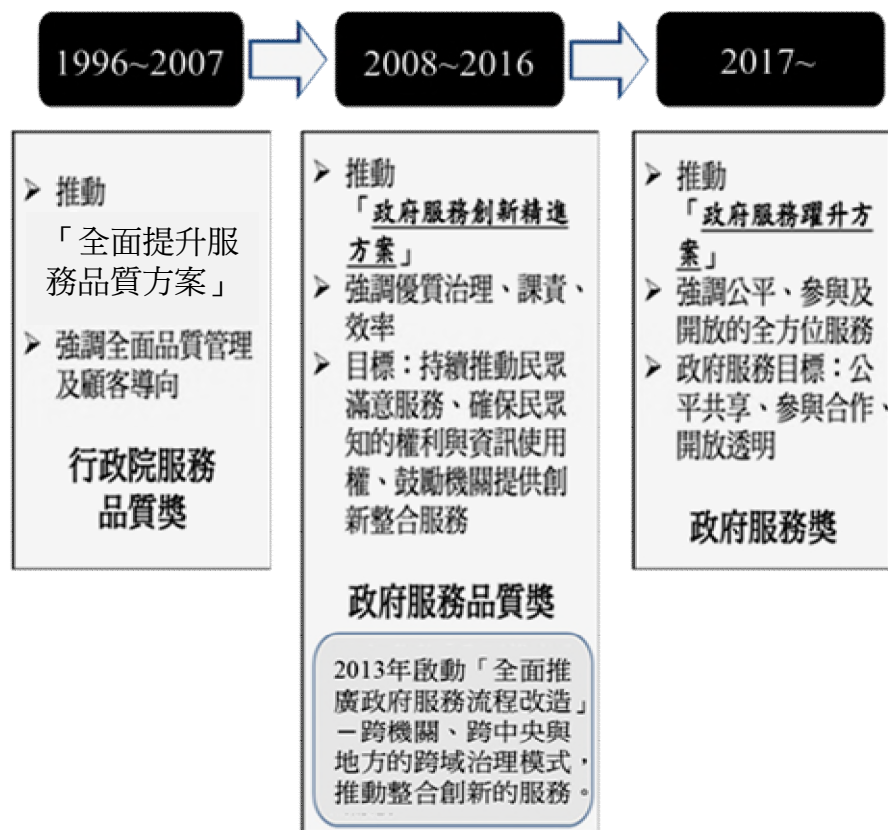


圖 6 我國政府服務精進作為之發展

資料來源：莊麗蘭修改自國家發展委員會網站政府服務躍升方案說明資料 (2018)。 <https://www.ndc.gov.tw>。

從我國政府隨著時代大環境發展之變革歷程，各階段推出符合全球時代發展趨勢的為民服務理念、目標、策略與採取的具體措施，是與時精進，不斷創新服務模式與加入創新元素，在原有政府服務基準奠基上持續鞏固與強化（如圖 7）。

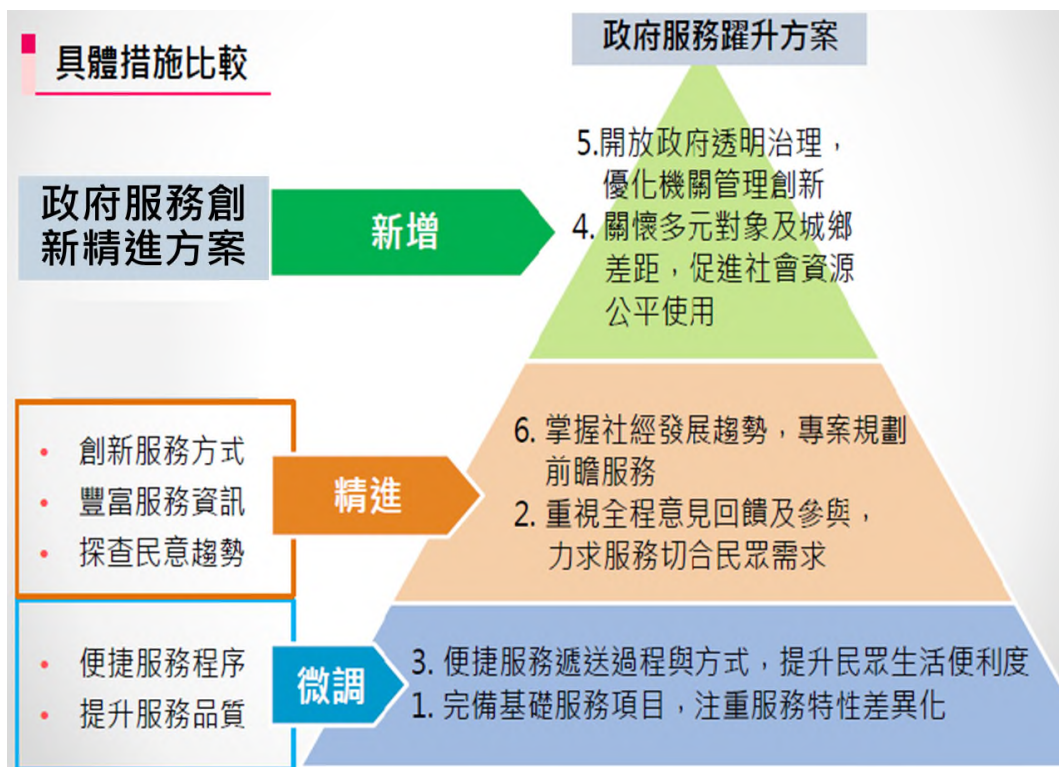


圖 7 我國政府服務各方案具體措施之發展

資料來源：國家發展委員會網站政府服務躍升方案說明資料

<https://www.ndc.gov.tw/cp.aspx?n=4C9F24535BA50B1F&s=4CE4DCEE47BD6425>。

## ● 政府服務創新精進方案

「政府服務創新精進方案」包含有三大核心目標與五項實施要項（如圖 8）。換言之，係以此五大項實施要項（23 次項）來達成「持續推動民眾滿意服務」、「確保民眾知的權利與資訊使用權」、「鼓勵機關提供創新整合服務」之三大核心目標。

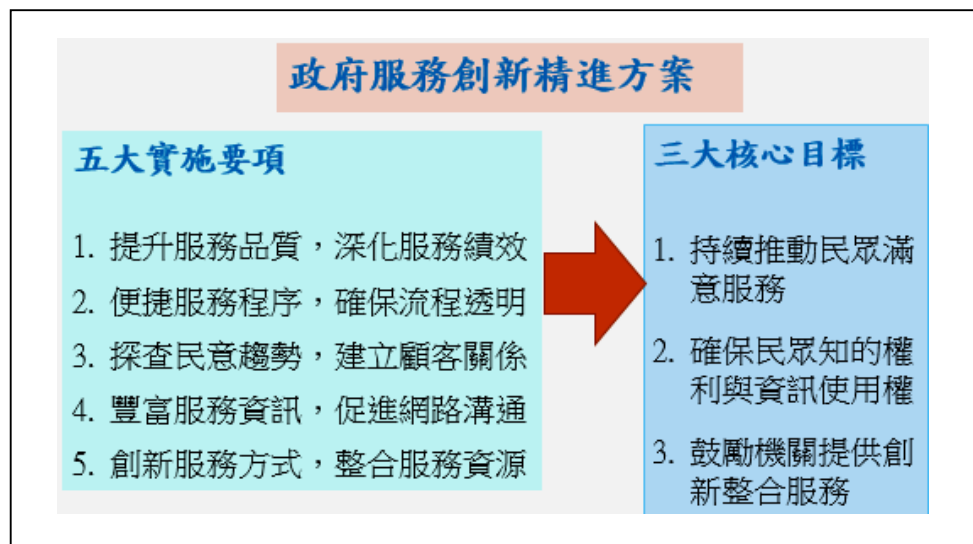


圖 8 政府服務創新精進方案架構

資料來源：莊麗蘭（2018）。國家文官學院 106 年公務人員考試錄取人員基礎訓練（107 年 5 月版）〈顧客導向服務〉科目教材。

政府服務創新精進服務方案五大實施要項如次：

- 一、提升服務品質，深化服務績效。
- 二、便捷服務程序，確保流程透明。
- 三、探查民意趨勢，建立顧客關係。
- 四、豐富服務資訊，促進網路溝通。
- 五、創新服務方式，整合服務資源。

● 全面推廣政府服務流程改造

2013年啟動「全面推廣政府服務流程改造」（如圖9），強化方案之推動。為因應運作實務之要求、資訊科技快速發展，以及治理議題的凸顯，提出三大目標，採取強化跨部會、跨機關、跨中央與機關合作的「跨域治理」、「善用資通訊科技」（ICT）、「整合資源與運作」等三大策略，以民眾為中心的公共服務的思維模式（mindset）與實務作為，使得我國的公共服務推向新里程。

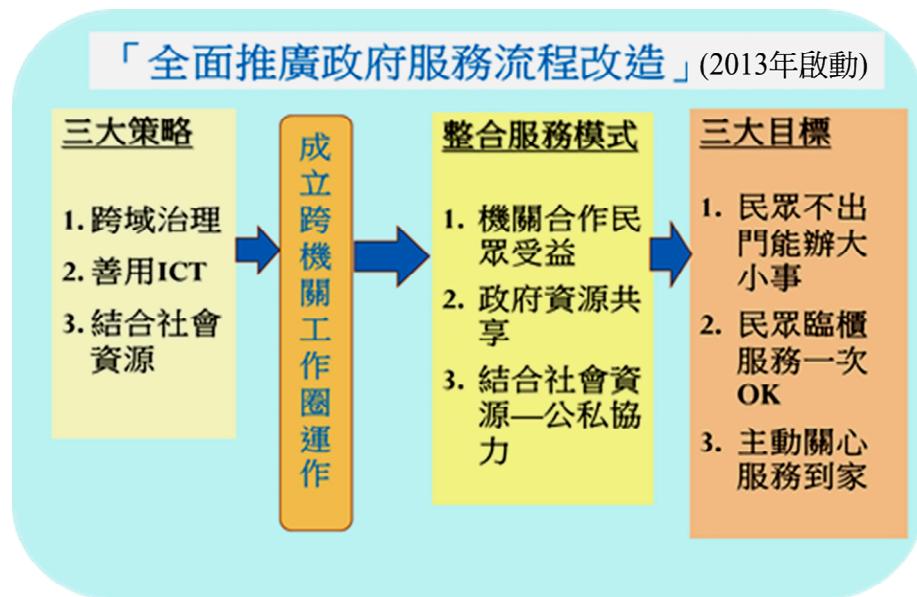


圖 9 全面推廣政府服務流程改造內容架構

資料來源：莊麗蘭（2018）。國家文官學院 106 年公務人員考試錄取人員基礎訓練（107 年 5 月版）〈顧客導向服務〉科目教材。

建立許多創新整合服務模式，舉例如次：

- 一、創新整合服務模式（一）：機關合作，民眾受益。如新北市率先全國戶政機關實施護照代送外交部領事事務局辦理護照申請，並免收服務費。民眾就近到各區戶政事務所即可，不用往返長途奔波。
- 二、創新整合服務模式（二）：政府整體資源共享，便民服務效益高。如規劃跨機關通報：例如地址更新等可達十餘項跨機關通報服務，民眾免奔波。
- 三、創新整合服務模式（三）：結合社會資源，公私協力民眾便利。如政府機關與超商合作，透過超商 ibon 系統申請土地鑑界，並利用線上繳款或超商繳費方式完成申請。

● 政府服務躍升方案（2017 年）

隨著全球社經環境的發展與我國民主化的進展，2017 年接續「政府服務創新精進方案」的基礎與努力成果上，再加上時代新元素的訴求，推出「政府服務躍升方案」，以便捷服務、擴大社會參與、開放政府透明治理等作為三大目標；採取完備基礎服務、民眾參與、便捷服務管道與方式、落實社會公平與減少落差、落實參與、精進規劃等 6 項具體措施；預期達公平、有效參與、透明施政、服務精進等 4 項預期效益。

政府服務躍升方案	
三大目標	
一、便捷服務遞送，確保效能與公平並重，發展適性的正確服務 二、擴大社會參與，重視服務對象意見回饋，提供有感的優質服務 三、開放政府治理，建立透明互信的合作環境，帶動創新的加值服務	
<b>具體措施</b> 1.完備基礎服務項目，注重服務特性差異化。 2.重視全程意見回饋及參與，力求服務切合民眾需求。 3.便捷服務遞送過程與方式，提升民眾生活便利度。 4.關懷多元對象及城鄉差距，促進社會資源公平使用。 5.開放政府透明治理，優化機關管理創新。 6.掌握社經發展趨勢，專案規劃前瞻服務。	<b>預期效益</b> 1.帶動政府服務轉型，促進服務機會均等，重視弱勢族群及城鄉差距，落實社會資源公平共享。 2.推動機關從服務設計到實施導入民眾參與，增進政府與民間互動合作，協力共創有感的公共服務。 3.促進政府開放，提高施政透明，提升民眾對政府滿意度及信任。 4.引導機關主動發掘關鍵議題，規劃前瞻服務，回應社會需求。

圖 10 政府服務躍升方案架構

資料來源：莊麗蘭（2019）。國家文官學院 108 年公務人員考試錄取人員基礎訓練（108 年 11 月版）〈顧客導向服務〉科目教材。

政府服務躍升方案內容說明：

一、方案目標

（一）便捷服務遞送，確保效能與公平並重，發展適性的正確服務。

（二）擴大社會參與，重視服務對象意見回饋，提供有感的優質服務。

- (三) 開放政府治理，建立透明互信的合作環境，帶動創新的  
        加值服務。

## 二、6 項具體措施

- (一) 完備基礎服務項目，注重服務特性差異化。
- (二) 重視全程意見回饋及參與，力求服務切合民眾需求。
- (三) 便捷服務遞送過程與方式，提升民眾生活便利度。
- (四) 關懷多元對象及城鄉差距，促進社會資源公平使用。
- (五) 開放政府透明治理，優化機關管理創新。
- (六) 掌握社經發展趨勢，專案規劃前瞻服務。

## 三、預期效益

- (一) 帶動政府服務轉型，促進服務機會均等，重視弱勢族群  
        及城鄉差距，落實社會資源公平共享。
- (二) 推動機關從服務設計到實施導入民眾參與，增進政府與  
        民間互動合作，協力共創有感的公共服務。
- (三) 促進政府開放，提高施政透明，提升民眾對政府滿意度  
        及信任。
- (四) 引導機關主動發掘關鍵議題，規劃前瞻服務，回應社會  
        需求。

回顧我國政府重視為民服務，早自 1973 年即建立為民服務的  
制度，並隨著全球社經與科技持續更新以精進服務品質，而自  
1996 年來更歷經「全面提升服務品質方案」、「政府服務創新精  
進方案」、「全面推廣政府服務流程改造」、「政府服務躍升方案」，  
逐步累積與推進（如圖 11），持續精進作為，以及公共創新服務的  
創新價值。目前服務以效率、品質、創新為核心基礎，持續邁

向「持續關懷、公平共享」、「參與合作、貼近民意」、「開放透明、前瞻創新」的目標。



圖 11 我國顧客導向的公共服務累積推進圖

資料來源：國家發展委員會網站簡報資料 <https://www.ndc.gov.tw/Default.aspx>。

推動政府服務的提升，獎項的設立扮演了關鍵的觸媒角色，激發公務部門朝向目標努力。

#### ● 政府服務品質獎（2008年～2017年）

「政府服務品質獎」自 2008 年起至 2017 年共辦理 9 屆評獎，共計 1,471 個機關參獎，並從中評選出 262 個優質服務機關，整體獲獎率約為 18%，充分展現品質嚴選的精神。得獎機關幾乎涵蓋所有為民服務機關類型，包括：戶政、地政、稅務、環保、醫療、警政、消防及觀光遊憩等，為各類型機關立下了標竿學習的優良典範。

以第九屆政府服務品質獎得獎機關為例，綜合其服務策略約有下列 4 項：



- 一、從民眾角度重新檢討服務流程，透過多元管道或跨機關合作，提出更貼近民眾需求的便捷服務。如關務跨機關整合資訊網絡平臺。
- 二、配合轄區屬性及特色，提供客製化行動服務，如以行動載具對特殊或弱勢族群提供到府服務。
- 三、運用公私協力，結合社會資源導入資通訊科技擴大服務加值運用，如臺中食安篇APP。
- 四、因應少子女化、高齡化及及突破法規瓶頸，使校園空間活化再利用，如地方政府鼓勵學校釋出校舍空間，媒合產官學及民間團體資源，如設立日間照護中心，成為多元教育、社會福利與健康促進的相關場域，翻轉校園空間的使用。

#### ● 政府服務獎（2017年～）

政府服務獎自 2017 年起舉辦。第一屆參獎 174 個機關，得獎 30 個、第二屆 177 個機關參加，30 個得獎（第三屆於 109 年 8 月受理推薦線上參獎報名）。

第一屆政府服務獎得獎機關服務策略特色，在整體機關包括：

- 一、多元關懷，行動服務，如區公所就轄區內65歲以上獨居老人分級照護，主動服務到家。
- 二、數位創新，智慧服務。例如國稅局導入AI智能客服，整合服務流程，解決報稅期間爆量諮詢之需求。
- 三、跨域合作，共享服務。如林區管理處運用與原住民部落社區協力合作，帶動在地生態旅遊產業發展。

四、開放透明，增值服務。例如地政事務所主動公開不動產行情資訊，同部控管地用案件實際進度，促進作業流程透明化。

第一屆政府服務獎專案規劃得獎機關：

- 一、內政部國土測繪中心（測繪臺灣 用心深耕 —— 打造國家電子地圖）
- 二、財政部賦稅署（退稅便利 Easy 購 —— 外旅退稅創新機）
- 三、交通部中央氣象局（震響守護你 —— 地震資訊速報服務）
- 四、衛生福利部中央健保署中區業務組（醫療送到家）
- 五、臺北市立聯合醫院（都會型社區安寧照護 醫療有其極限，讓生命都有善終的權利～以愛相伴病人最後一哩路）
- 六、臺南市政府研考會（「公共服務更 OPEN 行政效能看得見」臺南市民服務專線 1999 智慧升級專案）
- 七、臺南市政府衛生局（現代防疫 現代蚊清）
- 八、高雄市動物保護處（建購友善動物特區 —— 流浪動物理想生活）
- 九、屏東縣政府勞工處（被遺忘的農民職業災害保障）
- 十、澎湖縣政府衛生局（突破醫療大封印 菊島健康大躍進）

第二屆政府服務獎得獎機關服務策略特色：

- 一、充分運用數位科技創新，提供智慧行動服務。
- 二、服務流程整合。從所轄地區或服務對象發想，提供不同服務對象及跨機關聯合服務。

- 三、帶動在地產業服務。
- 四、因應高齡化社會，積極提供轄區高齡或弱勢族群多元照顧服務。

第二屆政府服務獎專案規劃得獎機關：

- 一、財政部臺北國稅局（境外電商報稅快 e 通）
- 二、勞動部勞動力發展署跨國勞動力事務中心（聘僱外勞 e 網搞定 好用！管用！大家用！）
- 三、行政院農委會水土保持局臺東分局（以跨域合作推廣臺東紅藜創生翻轉南迴原鄉）
- 四、臺中榮民總醫院（分級來照顧 健康好安心）
- 五、新北市政府衛生局（新北動健康 打擊衰弱逆轉肌齡）
- 六、新北市政府社會局（輔具超音速計畫 公私協力產官民三贏）
- 七、臺中市政府消防局（科技整合 ICT —— 提升山難救援效能）
- 八、臺南市政府觀光旅遊局（臺灣第一溫泉在你家 —— 臺南溫泉產業創新價值提升計畫）
- 九、高雄市政府地政局（BEST 價給你 —— 掌握數據、價值永續）
- 十、彰化縣埔心鄉衛生所（不老健身房 —— 肌力人生馨樂園）
- 十一、臺東現政府交通及觀光發展處（臺灣國際衝浪公開賽 —— 衝破極限）
- 十二、基隆市消防局（救災救護新應用 —— 「智慧消防 2.0」）

### 個案分析一

#### 個案：臺南市政府研考會（「公共服務更 OPEN 行政效能看得見」 臺南市民服務專線 1999 智慧升級專案）

一、專案核心理念：為落實開放政府政策，達透明治理、全民監督，並提供民眾更多元通報服務。具有「公平共享」、「開放透明」、「參與合作」三大精神。

#### 二、規劃作法

- （一）集結跨機關資源共同推動整合服務。
- （二）引進民間經驗協助 API（應用程式介面）開放。
- （三）開放派工資料強化分析基礎。
- （四）召開 OPEN1999 業務跨局處協調會議。
- （五）重新檢討派公項目集處理期限，增列民眾關心議題。
- （六）建立派工單一通報窗口。

#### 三、推動成效

- （一）運用多元通報管道，公私協力創造加值服務。
- （二）簡化流程縮短處理時限（接受全民監督）。
- （三）運用大數據分析，提出政策改善建議。
- （四）標竿與擴散學習。

## 個案分析二

### 個案：新北市政府衛生局（新北動健康 打擊衰弱逆轉肌齡）

#### 一、規劃核心理念

提升市民「運動是良方」的健康識能，積極規劃透過「前測、開立運動處方／營養處方、執行運動介入營養諮詢與衛教，並進行後測」，同時提供新北動健康資訊APP系統作為自主健康管理工具，透過完善的衰弱預防管理模式，期有效降低新北市長者衰弱前期與衰弱發生。

#### 二、規劃作法

- （一）**議題倡議**：將預防衰弱納入市府重大政策。
- （二）**數字管理**：首創長者健康檢查衰弱評估，開立運動處方，指導運動……。
- （三）**資訊彙整**：建置資訊系統 APP 平臺，提供相關資訊查詢，進行分析作為推動政策依據。
- （四）**產業推動**：辦理產業結盟智慧大平臺計畫，邀請健康產業投入。
- （五）**接軌國際**：辦理長者健康照護等議題之交流。

#### 三、推動成效

- （一）105 年至 107 年平均衰弱期回復至正常檢測值；78%衰弱民眾改善至衰弱前期或正常。
- （二）榮獲健康雜誌評定新北市為六都抗老防衰第一，以及其他國際獎項。
- （三）107 年運動現況調查顯示，新北 7333 規律運動人口率達

35%居六都之冠，高於全國評均 33.2%。

（四）智慧大平臺與 5 家廠商 10 項設備進行資訊數據整合，提供簡易紀錄模式。

（五）國內擴散 —— 新北為 EIM Taiwan 代表。

（六）**國際擴散**：國際來交流。

揆諸國外及我國推動提升公共服務，目的是提供更好、更易取得、更有效率的民眾所需的公共服務，以福國利民。而思維上是主要以民眾為中心（citizen-centered），即顧客導向（customer-oriented）的服務，以創新為主軸，以資通訊科技為工具，而人員是主體核心，也就是大腦來驅動公共服務的提供。運用多元策略包括：流程改造、跨域合作、資訊及運作透明、數位服務、法規調適、公私協力、民眾參與、開放服務等，並強調公平性、機會均等，以顧及弱勢族群。

---

## 柒、民眾陳情服務案件處理

政府要站在民眾的角度來推動服務，才能夠符合民眾需求，探查民意趨勢之作法，包括：蒐集民眾經常抱怨的事項，及傾聽民眾聲音，向政府表達民眾意見的主要管道，便是透過陳情。「陳情」係民主國家提供民眾非正式行政救濟與政治參與主要管道之一，公務人員對陳情機制與規範應非常熟稔，並且站在民眾角度來處理，使行政機關施政更順遂，提升民眾對政府的滿意度及信任。

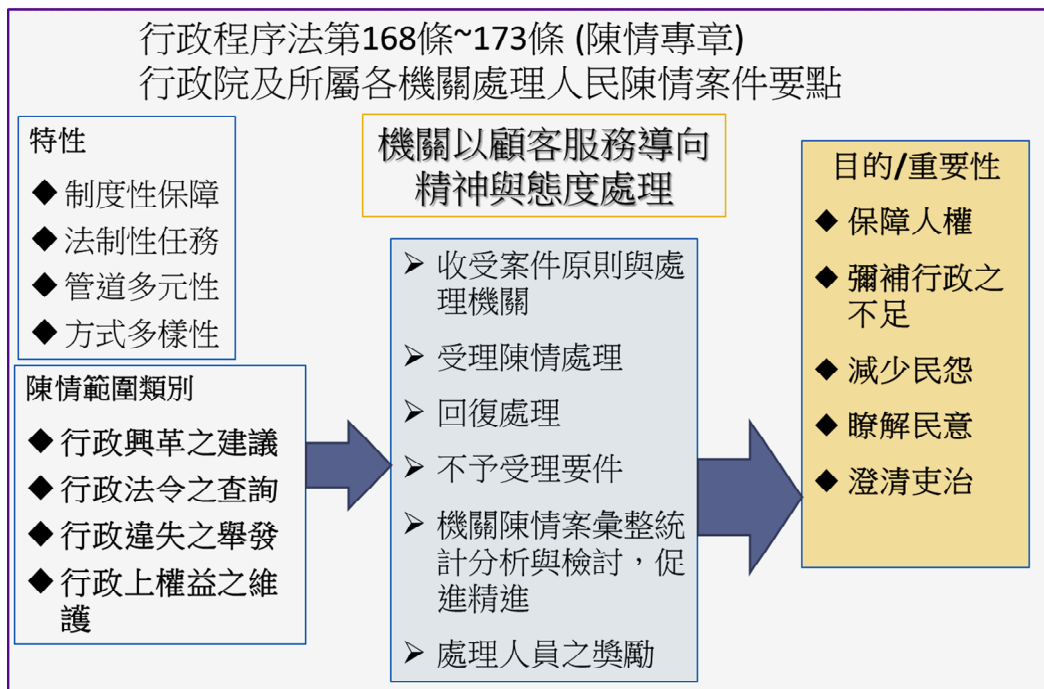


圖 12 民眾處理人民陳情案全觀

資料來源：莊麗蘭（2019）。國家文官學院 107 年公務人員考試錄取人員基礎訓練（108 年 5 月版）〈顧客導向服務〉科目教材。

### 一、陳情法規依據

依《中華民國憲法》第 16 條規定：「人民有請願、訴願及訴訟之權。」政府為增進便民之功效，確保人民權益，擴大政治參與，爰將人民習以為常的陳情予以明確規範，於《行政程序法》第 168 條明定：「人民對於行政興革之建議、行政法令之查詢、行政違失之舉發或行政上權益之維護，得向主管機關陳情。」行政院依據《行政程序法》頒定「行政院及所屬各機關處理人民陳情案件要點」，俾使行政機關辦理人民陳情案件有所遵循。

### 二、陳情案件的原因

《行政程序法》第 168 條對於提出陳情之規定，抽象而廣泛，任何與政府行政行為有關之各種事務，均可提出陳情，如對於時政的建議、已確定之行政處分、人員操守之質疑、對考試結果的不服等，可以說陳請案件的內容相當多元。

### 三、陳情案件處理之作業流程

「行政院及所屬各機關處理人民陳情案件要點」是中央機關處理人民陳情案件之準則，機關處理陳情案件之作業流程如下（圖 13）：

#### （一）陳情案件的受理作業

我國在作業要點上對於陳情民眾幾乎沒有太多的限制，包括：口頭或書面形式不拘，而隨著政府 e 化系統更趨成熟，各機關都設有申訴信箱，民眾僅需撰寫電子郵件即可陳情，甚至可要求政府機關主動指派專人辦



理、聆聽陳訴，或視案情需要必須實地查訪處理，陳情方式相當便民，相對的也造成陳情案件量增加，政府必須費心處理。

## （二）陳情案分案移轉至承辦單位

案件登錄後，現行作業由聯合中心或是收發文中心首先作出初步判別，予以分送至各主管機關並給予公文時效管制，再由各級主管機關分送給所屬承辦人員。因此，如果能降低分案的錯誤率及提升分案效率，同時可避免分案錯誤而須移轉機關，再重新公文旅行造成時效的延誤。

## （三）陳情案件處理逐級陳核

各級機關受理人民陳情案件後，應將陳情文件或紀錄隨處理中之文卷，依分層負責之規定，逐級陳核。

## （四）陳情案之處理模式

承辦人員接獲陳情案件將依據規定作擬辦，予以適當處理，約可以分為二大方向：

1. 接受陳情：針對案情內容敘明具體處理意見及法規依據，以簡明肯定文字答覆，並副知有關機關。若受理陳情機關非主管機關，受理機關應移送主管機關辦理，並通知陳情人。
2. 不予處理：因陳情內容不具體、不實、或未具或偽冒姓名、住址、聯絡電話者，不予受理；及同一事由，予以適當處理而一再陳情者，或同時向多個機關陳情，經查非主管機關者，亦可不予以受理。

值得注意的是，在各機關答覆陳情人時，應針對案情內容敘明具體處理意見及法規依據，以簡明、肯定、親切、易懂之文字答覆陳情人。

#### （五）回覆陳情人處理成果

機關應通知陳情人處置狀況，在處理過程中，除秉持合理、合法、迅速確實辦理，並有時效上限制。各級機關處理陳情案件應登記、區分，並依業務性質訂定處理期限，各種案件處理不得超過 30 天，如未在期限內辦理完成，得簽請核准展延。最後，辦理結案，結案後應將案件建檔存查，並定期將資料的彙整、檢討分析，提出改進意見，並分送各級機關參考改進以及獎懲承辦人員。

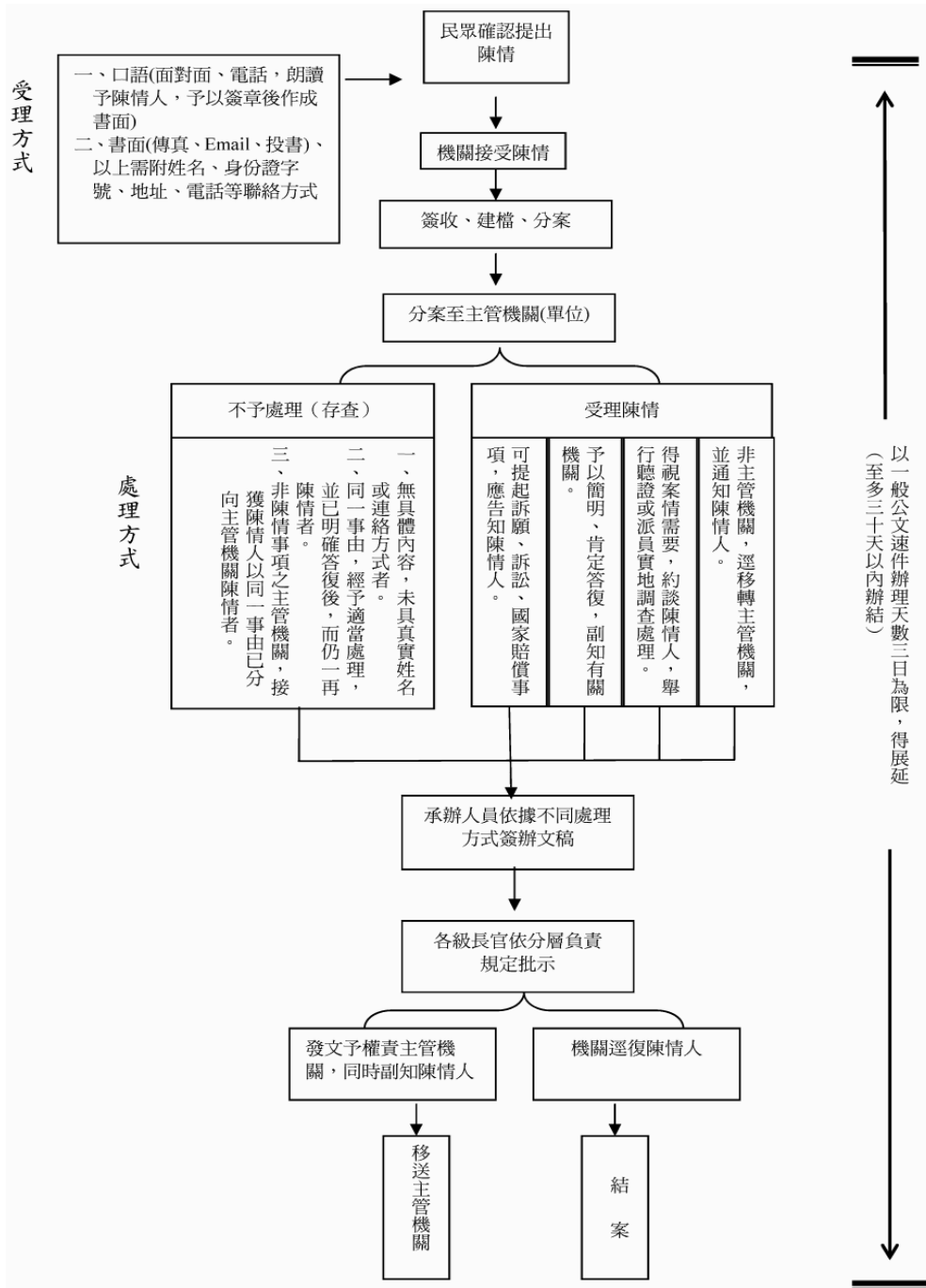


圖 13 人民陳情案件處理流程圖

資料來源：劉文良(2014)。國家文官學院 103 年公務人員考試錄取人員基礎訓練〈顧客導向服務〉科目教材。

#### 四、陳情案件處理原則

##### （一）建立隱匿身分檢舉案件處理機制

有關未具真實姓名或聯絡方式陳情案件之處理，機關應依來函所陳述內容進行判斷，如有具體事實或緊急重要事項，仍須錄案處理，以維護民眾權益，其餘為避免浪費行政資源，仍得依《行政院暨所屬各機關處理人民陳情案件要點》第 14 點規定予以登記，不予處理。

##### （二）妥為處理迭次陳情

民眾再次針對同一事由陳情，機關已適當處理後，在第 2 次陳情時，應委婉告知民眾未來同一事由將不再受理，讓民眾知悉機關處理方式。若由不同陳情人或疑似同一陳情人變造身分對特定議題大量陳情，或由同一陳情人經常以各種不同事由不斷陳情者，原則上仍應受理及處理，惟如經機關查明案情，確認陳情人有持續或大量且顯有耗費機關行政資源情形之虞者，可簽報機關首長視案情同意不予處理，並函復陳情人委婉告知不予處理之理由，及說明未來如有類似陳情將不再受理，讓民眾瞭解機關處理方式，以提升行政效率。

##### （三）主動與陳情人進行溝通

實務上機關常遇到部分陳情人一再陳情，或以不理性態度，造成機關處理上的困難，建議機關主動邀請陳情人進行相談，聆聽其建言，以化解其陳情癥結，如涉及相關機關主管事項，得協助陳情民眾向其溝通，以維護權益。

#### （四）須以密件處理之案件

處理陳情案時，如遇部分陳情民眾不願身分曝光而要求保密，機關應健全相關保密措施，建立陳情民眾對機關之信賴感，並保障人民權益。此外，亦有如內容經判斷確有保密之必要者，受理單位仍應改以密件處理，此類如陳情內容涉及個人隱私或第三者之權益或隱私者。

如陳情案件屬於檢舉性質，內容、身分有保密之需要，或考量電子傳送可能產生之資訊安全風險，依《文書處理手冊》第 62 點第 2 款：「……『密』等級者，應密封後按一般人工傳遞方式辦理。」及《行政院及所屬各機關資訊安全管理要點》第 27 點第 1 項：「……機密性資料及文件，不得以電子郵件或其他電子方式傳送。」規定，必須採取實體信件方式寄送處理，不適合用電子信箱方式。

#### （五）加強陳情案件管理機制

各機關應強化各機關定期彙整研析陳情案件處理情形，並研提改進建議，分送所屬機關參考改進等自主管理機制，以提升陳情案件處理品質。

#### （六）落實對績優承辦人員的獎勵

為鼓勵同仁盡心處理陳情案件，並表示機關對人民陳情業務之重視，各機關應依《行政院暨所屬各機關處理人民陳情案件要點》規定，對績優承辦人員予以獎勵。

## 捌、結語

- 一、顧客導向的公共服務，就是政府以民眾為中心所設計與提供的服務。
- 二、公共服務講求專業、精緻、多元、創新整合，以跨域治理、善用資通訊科技、結合社會資源，追求創新優質的公共服務，以獲得民眾滿意度，進而對政府信賴與信任。
- 三、公務員應熟悉顧客關係管理與運用服務品質缺口，持續檢視並改進服務品質。
- 四、公共服務的全球趨勢包括應善用資通訊科技、結合民眾社會之參與，公私協力、公開透明、並持續精進作業。
- 五、我國公共服務持續精進，與世界各國均在追求創新，國外實例能提供我國學習。
- 六、陳情是民眾表達意見的權利與基本管道，公務員需以同理心妥適處理民眾陳情案件，獲得民眾的信任。

## 參考資料

- 方至民等 (2009)。啟動創新 DNA：中小企業創新升級的關鍵密碼。  
臺北：中華民國管理科學學會。
- 加拿大公共服務的創新 (Innovation in the public service — Canada.ca)  
<https://www.canada.ca/en/government/publicservice/modernizing.html>
- 美國國家公共行政學院 (「沒有時間等待：建立 21 世紀的公共服務」)  
<https://www.napawash.org/studies/academy-studies/no-time-to-wait-building-a-public-service-for-the-21st-century>
- 胡瑋珊 (譯) (2013)。科特勒談創新型組織。臺北：天下雜誌。
- 陳家聲 (2010)。政府機關創新服務樣態之探討。研考雙月刊，第 34 卷第 5 期，頁 30-38。
- 陳祥 (2008)。人民陳情案件處理機制之改進。臺北：行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
- 國家發展委員會全球資訊網 <https://www.ndc.gov.tw/> 「主要業務」項下社會發展及對策。
- 愛爾蘭公共服務改革專案 (www.Gov.ie)  
<https://ourpublicservice.org/our-work/government-reform/>
- 廖麗娟、黃子華 (2012)。政府機關創新精進整合服務之策略。研考雙月刊，第 36 卷第 5 期，頁 15-26。
- 蕭淑玲、黃宜龍、張呈瑋、林義倫、吳明珊、楊墮沂、陳以玲 (2009)。  
顧客洞察者的田野手冊：如何從顧客行為脈絡中找出商機，打造創新服務與產品！。臺北：財團法人資訊工業策進會。
- David, A. (2009). *Strategic market management*. (9th ed.). NY: John

Wiley & Sons.

Janet, V. & Denhardt, Robert Denhardt (2015). *The new public service: Serving, not steering*. NY: Routledge.

Kantar Public UK. (2015). Promoting Customer Satisfaction: Guidance on improving the Customer Experience in Public Service. (<http://www.tns-bmrb.co.uk>)

Kolter, P. & Keller, K. (2012). *A framework for marketing management*. NJ: Prentice Hall.

OECD 創新政府網頁

<http://www.oecd.org/gov/innovative-government/>

OECD (2017). Embracing Innovation in Government - Global Trends.

OECD (2018). Embracing Innovation in Government - Global Trends.

OECD (2019). Embracing Innovation in Government - Global Trends.

Parasurman, A., Valarie A., Zeithaml, and Leonard, L. Berry (1984). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of marketing*, 49 (Fall): 84-106.

Philp Kotler (2011). *Winning at innovation: The A-to-F model*. NY: Palgrave Macmillan.



## 預算與經費執行


### 課程目標

本課程目標旨在透過介紹政府預算之意義與功能、基金與預算種類、預算內涵與週期，以及預算執行控管與經費報支之重點規範，協助學員對政府預算之重要內涵與作業程序及經費執行等具備基本概念。本課程目標說明如下：

- 一、使學員對政府預算有完整概念，瞭解預算對於國家資源配置、政府財務管理及政策推動之重要性。
- 二、重點說明預算執行之基本原則與規範，俾利學員在合於法令規定下加強預算執行，順利推動政務，提升資源使用效益。
- 三、簡介經費報支之重要法令規定、報支標準及作業程序等，並藉由實際案例解析及問題探討，加強學員對於經費執行之認識。

### 學習指標

- 一、具備政府預算之意義與功能、基金與預算種類、預算內涵及編審、執行、決算等各階段期程之基本概念。
- 二、瞭解政府預算執行及控管之重要原則。
- 三、瞭解經費報支之重要法令規定、標準及作業程序等。



### 學習架構

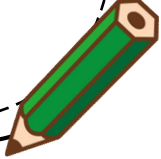
#### 壹、政府預算概述


- 一、政府預算的意義
- 二、政府預算的功能與特質
- 三、政府基金種類
- 四、政府預算種類
- 五、政府預算內涵
- 六、政府預算週期

#### 貳、政府預算之執行

- 一、預算分配
- 二、預算控制
- 三、預算執行彈性
- 四、追加預算之辦理
- 五、預算保留
- 六、特別預算之辦理
- 七、中央對地方政府之補助

#### 參、經費報支重點

- 一、國內出差旅費
  - 二、參加訓練或講習費用補助
  - 三、支出憑證
- 



### 學習架構

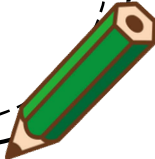
#### 肆、案例解析

【案例一】國內出差交通費報支

【案例二】參與訓練或講習費用報支

【案例三】機關採購付款方式

#### 伍、問題研討



## 壹、政府預算概述

### 一、政府預算的意義

政府預算，係一個政府在一定期間內（通常為1年），為達成其政治、經濟、社會等施政上之目的，根據既定施政方針，以政府整體資源與國民負擔能力為估計基礎，所預定之財政收支計畫書，並於獲得立法機關同意或授權後實施，亦即經由政治程序，所為政府資源之分配與政府各機關財務收支執行之準據。

### 二、政府預算的功能與特質

- （一）資源配置：國家資源，藉由預算編製、審議、執行、考核之過程，作合理有效的分配運用，期達成政府整體施政目標。
- （二）財政規劃：政府預算係考量國民負擔能力及適當支出規模，對政府在未來一定期間內財政收支所作之計畫書。
- （三）施政落實：政府各項政策，透過預算程序，落實所欲達成之政治、經濟、社會等政策目標。
- （四）政治過程：在預算編製與審議過程中，行政、立法部門與其他利害關係團體，在相互競爭與妥協過程中完成法定預算。

### 三、政府基金種類

政府為加強財務之管理與監督、避免業務中輟及使國民負擔較為公平，以基金為財務管理之基礎，並依財政收入之來源及用途，設置普通基金與特種基金。

- （一）普通基金：歲入之供一般用途者。

(二) 特種基金：歲入之供特殊用途者。

1. 營業基金：供營業循環運用者。如：台灣電力公司、台灣中油公司。
2. 債務基金：依法定或約定之條件，籌措財源供償還債本之用者。
3. 信託基金：為國內外機關、團體或私人之利益，依所定條件管理或處分者。如：公務人員退休撫卹基金、受理捐贈僑生獎助學金基金。
4. 作業基金：凡經付出仍可收回，而非用於營業者。如：交通作業基金、全民健康保險基金。
5. 特別收入基金：有特定收入來源而供特殊用途者。如：環境保護基金、運動發展基金。
6. 資本計畫基金：處理政府機關重大公共工程建設計畫者。如：國軍營舍及設施改建基金。

#### 四、政府預算種類

(一) 按預算編製層級分類

1. 總預算：政府每一會計年度，歲入與歲出、債務之舉借與以前年度歲計賸餘之移用及債務之償還全部所編之預算。
2. 單位預算、單位預算之分預算：公務機關單位或特種基金於總預算中編列全部歲入歲出者之預算。
3. 附屬單位預算、附屬單位預算之分預算：歲入、歲出之一部編入總預算之預算（目前中央政府之特種基金均編列附屬單位預算或附屬單位預算之分預算；地方政府之

特種基金除極少數編列單位預算外，亦均編列附屬單位預算）。

（二）按預算編審執行階段分類

1. 概算：各主管機關依其施政計畫初步估計之收支。
2. 預算案：預算之未經立法程序者。
3. 法定預算：預算案經過立法程序而公布施行者。
4. 分配預算：在法定預算範圍內，由各機關依法分配實施之計畫。

（三）按預算收支性質分類

1. 資本門預算：減少資產及收回投資為資本收入；增置或擴充、改良資產及增加投資為資本支出。
2. 經常門預算：除屬資本門預算外，均為經常收入或經常支出。

（四）按預算提出時機分類

1. 年度預算：年度開始前提出。
2. 追加預算：年度進行中提出。
3. 特別預算：視需要提出。

五、政府預算內涵

- （一）歲入：一個會計年度之一切收入。但不包括債務之舉借及以前年度歲計賸餘之移用。
- （二）歲出：一個會計年度之一切支出。但不包括債務之償還。
- （三）歲入、歲出之差短：以公債、賒借或以前年度歲計賸餘撥補之。

政府收支應保持平衡，故收入（歲入＋債務之舉借＋以前年度歲計賸餘之移用）等於支出（歲出＋債務之償還）。

#### 六、政府預算週期

我國政府預算每一會計年度辦理一次，政府會計年度自每年 1 月 1 日開始至同年 12 月 31 日終了；從預算籌編、審議、執行到決算，構成預算循環週期。以 110 年度中央政府總預算為例，政府預算週期各階段期程及主要辦理事項如下：

預算階段	辦理事項	負責辦理機關
預算籌劃 (109 年 1 月至 5 月)	訂定 110 年度施政方針（每年 3 月底前訂定下年度施政方針）。	行政院
	研訂 110 年度預算籌編原則、預算編製辦法及相關作業規定。	行政院主計總處
	未來 4 年（110 至 113 年度）中程預算收支推估。	行政院主計總處
	核定 110 至 113 年度中程歲出概算額度。	行政院主計總處 報請行政院核定
預算編造 (109 年 5 月至 8 月)	擬編 110 年度歲入、歲出概算送行政院。	中央各機關陳報 主管機關核轉 行政院審查
	審查概算。	行政院、國家發展委員會、科技部、財政部、行政院公共工程委員會、行政院人事行政總處、行政院主計總

預算階段	辦理事項	負責辦理機關
		處
	審查結果提報年度計畫與預算審核會議，依審議結果，陳報行政院核定預算案額度。	行政院主計總處
	編製 110 年度單位預算案。	中央各機關
	彙編總預算案，提報行政院會議決定後，送立法院審議（依《預算法》規定，中央政府總預算案應於每年 8 月底前提出；《地方制度法》規定，直轄市總預算案應於 9 月底前提出，縣市、鄉鎮市總預算案應於 10 月底前提出）。	中央各機關陳報 主管機關核轉 行政院主計總處彙編
預算審議 （109 年 9 月至 12 月 16 日）	依法應於 109 年 11 月底前完成 109 年度總預算案之審議及三讀程序。	立法院
	應於 109 年 12 月 16 日前由總統公布立法院議決之 110 年度總預算。	總統府
預算執行 （110 年 1 月 1 日至 12 月 31 日）	依《預算法》及《各機關單位預算執行要點》等相關規定執行預算。	中央各機關
預算保留 （111 年 1 月 1 日至 3 月 10 日）	<ol style="list-style-type: none"> <li>各機關已發生尚未收得之收入，應即轉入下年度列為以前年度應收款。</li> <li>上述以外之收入，以及已發生而尚未清償之債務或契約責任之歲出款項，經行政院核准者，得轉入下年度列為以前年度應付款或保留數準備。</li> </ol>	中央各機關陳報 主管機關核轉 行政院核定



預算階段	辦理事項	負責辦理機關
決算編造 (依規定係 111 年 1 月至 6 月 30 日;實務上將提前於 111 年 4 月 30 日前完成)	依年度計畫收支預算實際執行之結果編造決算。	中央各機關
	編成總決算提報行政院會議通過後送監察院。	行政院主計總處
決算審核 (依規定係總決算送達後 3 個月內;實務上將於 111 年 7 月底前完成)	監察院將總決算等發交審計部審核,審計長於中央政府總決算送達後 3 個月內完成審核,編造最終審定數額表,並提出審核報告於立法院。	審計部
決算審核報告之審議 (依規定係審核報告送達後 1 年內完成;實務上約於 112 年 7 月底前完成)	立法院應於審核報告送達後 1 年內完成其審議,如未完成,視同審議通過。	立法院

## 貳、政府預算之執行

### 一、預算分配

#### (一) 分配預算的功能

1. 規劃國庫資金調度:法定預算係規範政府一定期間內(通常為 1 年)收入與支出,由於政府預算係採統收統支,一個會計年度須維持收支平衡,但整年度各月、各期間現金收入與支出之數額未必能互相配合,為利國庫整體收支管理,須對每月、每期之現金收取與支用數額予以合理預估,以利國庫規劃資金調度,提高政府資源運用效能。

2. 管控預算執行進度：為確保各項政策及計畫能按預定進度如期完成，各機關須於法定預算公布後，依收入可能收起之時間及計畫預定進度，按月、按期編造歲入與歲出分配預算，以使計畫與預算之執行、督導及考核有所依據。

（二）修改分配預算

1. 各機關於分配預算執行期間，如支用機關變更或配合計畫實施進度，經費須提前支用時，得申請修改分配預算。
2. 執行期間已過之分配預算不再調整。

二、預算控制

- （一）歲入預算應依法切實收納，所有預算內之超收及預算外之收入應一律解庫，不得逕行坐抵或挪移墊用。
- （二）不得於預算外動用公款、處分公有財物或為投資之行為。
- （三）計畫於編定預算案後，應先進行相關籌劃作業之安排，以避免發生進度嚴重落後及經費鉅額保留；經費支用應本樽節原則，避免有浪費、消化預算之情事。
- （四）機關辦理公共工程及房屋建築計畫，應自設定建造標準時，即審酌其工程定位及功能，對應提出妥適之建造標準，並從預算編列、設計、施工、監造到驗收各階段，均依所設定之建造標準落實執行。
- （五）特別費及文康活動費，應切實依行政院頒標準及支用規定覈實辦理，不得超支；債務費不得移作他用；縣（市）政府機要費應依共同性費用編列基準表辦理，不得支用於禮金、奠儀及接待等。

- (六) 各機關採購公務車輛，應依共同性費用編列基準表所定公務車輛編列基準辦理，採購時不得逾越該基準之規定，如有特殊需求應專案報經行政院、直轄市或縣（市）政府核准並編列預算後始得依規定執行。
- (七) 各機關預算內所列補助地方政府經費，撥款時應查明計畫進度、經費支用情形，依相關補助規定核實撥付，其執行結果如有賸餘，應按中央補助比率繳回國庫。但補助款賸餘未超過新臺幣（以下同）10萬元時，受補助之地方政府得免予繳回。

### 三、預算執行彈性

#### (一) 科目流用

單位預算機關內同一工作計畫之用途別科目經費遇有經費不足，得由其他有賸餘之用途別科目依下列規定辦理流用：

1. 資本門預算不得流用至經常門，經常門得流用至資本門。
2. 經立法院或議會審議刪除或刪減之預算項目不得流用。
3. 人事費不得流入，亦不得流出。
4. 除人事費外，其餘各一級用途別科目間之流用，其流入、流出數額均不得超過原預算數額 20%。

#### (二) 第一預備金之動支

1. 第一預備金於公務機關單位預算中設定之，其數額不得超過經常支出總額 1%。
2. 各機關執行歲出分配預算遇經費不足時，得報經主管機關核准動支第一預備金，並轉請主計機關備案。

3. 經立法院或議會審議刪除或刪減之預算項目與金額，不得動支第一預備金。但法定經費或經立法院、議會同意者，不再此限。
4. 每筆動支金額超過 5,000 萬元者，應先送立法院或議會備查。但因緊急災害動支者，不在此限。

（三）第二預備金之動支

1. 第二預備金於總預算中設定之，其數額視財政情況決定之。
2. 各機關有下列情形之一，且經檢討年度預算相關經費確實無法容納時，得依程序陳報行政院、直轄市或縣（市）政府申請動支第二預備金：
  - （1）原列計畫費用因事實需要奉准修訂致原列經費不敷時。
  - （2）原列計畫費用因增加業務量致增加經費時。
  - （3）因應政事臨時需要必須增加計畫及經費時。
3. 第二預備金動支時，應衡酌執行能力，避免於年度結束申請保留，並應避免每年以相同事由申請動支。
4. 經立法院或議會審議刪除或刪減之預算項目與金額，不得動支第二預備金。但法定經費或經立法院、議會同意者，不再此限。
5. 經核准辦理案件，各機關應依規定程序積極辦理，於經費需要數額確定後，在規定期限內（營繕工程 3 個月、其餘項目 2 個月）檢附相關表件申請動支，逾期視同註銷，如須續予動支應另案報核。

6. 每筆動支金額超過 5,000 萬元者，應先送立法院或議會備查。但因緊急災害動支者，不再此限。

#### 四、追加預算之辦理

各機關因下列情形之一，得提出追加歲出預算之申請，其編造、審議及執行程序準用總預算之規定：

- (一) 依法律增加業務或事業致增加經費時。
- (二) 依法律增設新機關時。
- (三) 所辦事業因重大事故經費超過法定預算時。
- (四) 依有關法律應補列追加預算者。

#### 五、預算保留

會計年度結束後，各機關對於欲繼續執行之項目應辦理保留，其中：

- (一) 歲入：除已發生尚未收得之收入外，其餘須經核准保留始得轉入下年度繼續處理。
- (二) 歲出：經費未經使用者，應即停止使用。但已發生而尚未清償之債務或契約責任部分應辦理保留。

歲出保留款不得變更用途，亦不得互相移用，如有依契約或規定必須於一定期間內支付者，得先行預付，俟保留核定後，再行辦理轉正。如申請保留案件未奉准，或僅部分核准者，其已支付或溢付之款項，應由各支用機關負責收回。

#### 六、特別預算之辦理

有下列情事之一時，得於年度總預算外，提出特別預算：

- （一）國防緊急設施或戰爭。
- （二）國家經濟上重大變故。
- （三）重大災變。
- （四）不定期或數年一次之重大政事。

#### 七、中央對地方政府之補助

- （一）目的：為謀全國之經濟平衡發展，視地方政府財政收支狀況酌予補助。
- （二）一般性補助款，補助下列事項：
  1. 基本財政收支差短補助：人事費、基本辦公費與法定社福支出等基本財政支出減基本財政收入後之差額。
  2. 定額設算之教育、社會福利及基本設施等補助經費。
- （三）計畫型補助款，係編列於各部會之計畫補助經費，補助範圍以下列事項為限：
  1. 計畫效益涵蓋面廣且具整體性之計畫項目。
  2. 跨越二縣市以上之計畫項目。
  3. 具有示範性之重大建設計畫。
  4. 因應中央重大政策或建設，需由地方配合辦理之事項。

### 參、經費報支重點

#### 一、國內出差旅費

- （一）法令依據：《國內出差旅費報支要點》（108年11月26日修正，109年1月1日生效）。
- （二）報支標準：中央政府各機關員工，因公奉派國內出差所需之差旅費用，各級地方政府機關及公營事業機構員工，準用之。其報支標準如下：

中央機關公務員工國內出差旅費報支數額表

單位：新臺幣元

職務 等級  費別	特任級人員	簡任級人員 (第十四職等以下，包括約聘 (僱)人員、雇員、技工、駕 駛及工友)
	交通費	搭乘飛機、高鐵、座(艙)位有分等之船舶者，部會及相當部會之首長、副首長得乘坐商務艙(車廂)或相同之座(艙)位，其餘人員乘坐經濟(標準)座(艙、車)位；並均應檢附票根或購票證明文件，覈實報支，但當日往返或使用經費結報系統報支者，無須檢附。其餘交通工具，不分等次，覈實報支。
住宿費	2,400	2,000
每日上限	檢據覈實報支	
雜費	400	
每日上限		

備註：

- 一、購買含住宿及交通之套裝行程，得在不超過住宿費加計交通費之規定數額內檢據覈實報支；搭乘飛機、高鐵、座(艙)位有分等之船舶者，應另檢附票根或購票證明文件，作為搭乘之證明，但使用經費結報系統報支者，無須檢附。
- 二、雜費每日上限 400 元，各機關基於業務特性或其他因素，於本要點所定範圍內另定報支規定者(如以公里數、小時數或出差地點等據以計支)，依各該規定辦理。
- 三、本要點修正生效後，出差期間跨越新、舊規定者，其於舊規定出差期間適用舊規定，於新規定出差期間適用新規定。

（三）重要執行規定

1. 各機關出差之派遣

- （1）應視任務性質及事實需要詳加審核決定，如利用公文、電話、傳真、視訊或電子郵件等通訊工具可資處理者，不得派遣公差。
- （2）出差人員之出差期間及行程，應視事實之需要，事先經機關核定，並儘量利用便捷之交通工具縮短行程；往返行程，以不超過 1 日為原則。

2. 交通費

- （1）交通費包括：出差行程中必須搭乘之飛機、高鐵、船舶、汽車、火車、捷運等費用，均覈實報支；搭乘飛機、高鐵、座（艙）位有分等之船舶者，應檢附票根或購票證明文件，但當日往返或使用經費結報系統報支者，無須檢附。
- （2）凡公民營汽車到達地區，除因業務需要，經機關核准者外，其搭乘計程車之費用不得報支。
- （3）駕駛自用汽（機）車出差者，其交通費得按同路段公民營客運汽車最高等級之票價報支。但不得另行報支油料、過路（橋）、停車等費用；如發生事故，不得以公款支付修理費用及對第三者之損害賠償。
- （4）機關專備交通工具或領有免費票或搭乘便車者，不得報支交通費。
- （5）交通費應以機關所在地及出差地作為報支起迄點。



出差人員如在原核定出差之日程及經費範圍內，提前出發或延後返回，得在不重複支領原則下，覈實報支差旅費。

3. 住宿費：出差地點距離機關所在地 60 公里以上，且有住宿事實者，得在所列各該職務等級規定標準數額內，檢據覈實列報住宿費。出差地點距離機關所在地未達 60 公里，因業務需要，事前經機關核准，且有住宿事實者，得依前述規定辦理。
4. 旅費應按出差必經之順路計算之。但有特殊情形無法順路，並經機關核准者，所增加之費用得予報支。
5. 出差事畢後，於 15 日內填具國內出差旅費報告表，連同有關單據及核准出差文件送交審核。先行預借旅費有贖餘款者，應於出差事畢後繳回借支贖餘款，並於差旅費報告表備註欄說明。至於借支數額不敷者，於經費結報後再予撥補旅費差額。
6. 各機關得於《國內出差旅費報支要點》所定範圍內，另定報支規定。

## 二、參加訓練或講習費用補助

- (一) 法令依據：《各機關派員參加國內各項訓練或講習費用補助要點》（以下簡稱補助要點）（103年12月25日修正，104年1月1日生效）。
- (二) 報支標準：參照《國內出差旅費報支要點》補助訓練或講習前後之起、返程交通費及必要之住宿費。

（三）重要執行規定

1. 辦理訓練或講習，其期間超過 5 日者，除特殊情況外，訓練機構應提供學員必要之膳宿，若無膳宿設備者，應洽借或委託其他訓練機構提供，並應於調訓通知內敘明屬訓練或講習性質及是否提供膳宿。
2. 參加訓練或講習，服務機關得參照《國內出差旅費報支要點》規定，補助其於訓練或講習前後，由服務機關至訓練機構間之起、返程日交通費。服務機關因急要公務通知受訓人員返回處理者，除前項交通費外，得另補助其往返服務機關、訓練機構間之交通費。
3. 訓練機構未提供必要住宿（含行程與訓練期間之假日），服務機關得衡酌實際情況，依據受訓人員檢附之住宿費憑證，於《國內出差旅費報支要點》規定住宿費每日上限數額內，補助其住宿費。但訓練機構已提供必要之住宿，受訓人員選擇不住宿者，不予補助住宿費。
4. 奉派以公假登記參加屬訓練或講習性質之各項研習會、座談會、研討會、檢討會、觀摩會、說明會等有關往返交通費及住宿費，均比照前述原則辦理。
5. 各機關得在補助要點規定範圍內自定規定核酌辦理。國營事業及非營業特種基金準用補助要點之規定；各級地方政府得參照補助要點之規定，自定規定，未訂定者，準用補助要點之規定辦理。

### 三、支出憑證

(一) 法令依據：《政府支出憑證處理要點》(109年3月24日修正)。

(二) 重要執行規定

1. 支出憑證，係為證明支付事實所取得之收據、統一發票、表單或其他可資證明書據。
2. 各機關支付款項，應取得支出憑證。
3. 各機關員工向機關申請支付款項，應本誠信原則，對所提出之支出憑證之支付事實真實性負責，不實者應負相關責任。支出憑證係透過網路下載列印者，應由經手人簽名。
4. 收據應由受領人或其代領人簽名，並記明受領事由、實收數額、機關名稱與受領人之姓名或名稱、身分證明文件字號、營利事業或扣繳單位統一編號及開立日期等，及其他由各機關依其業務性質及實際需要增列之事項。
5. 統一發票(含電子發票證明聯)或依加值型及非加值型營業稅法規定掣發之普通收據，應記明營業人之名稱及其統一編號、品名及總價、開立日期及機關名稱或統一編號。但具有機密性者，得免記明。
6. 支出憑證，應由下列人員簽名：
  - (1) 業務事項之主管人員及經手人。
  - (2) 主辦會計人員或其授權代簽人。
  - (3) 機關長官或其授權代簽人。
7. 支出憑證如有遺失或供其他用途者，應取得其影本或其

他可資證，或其他可資證明之文件，由經手人註明無法提出原本之原因，並簽名。如因特殊情形不能取得者，應由經手人開具支出證明單，書明不能取得原因，據以請款。

8. 支出憑證之應記明事項不明者，應通知補正。但不能補正者應由經手人詳細註明，並簽名證明之。
9. 採購案於經費結報時，應檢附時，應檢附支出憑證、驗收證明文件及其他足資證明之相關文件；採購案訂有契約者，訂有契約者，第一次支付款項時，並應檢附契約副本或抄本。
10. 應簽名部分，得以蓋章代之。

## 肆、案例解析

### 【案例一】國內出差交通費報支

一、案例問題：王君服務機關位於臺北市，其居住地為基隆市，奉派赴高雄市出差 1 日，一早自住所出發，其可報支交通費之起迄點為何？又如王君居住地為桃園市，可報支交通費之起迄點為何？另王君如持有身心障礙手冊，搭乘臺灣高鐵商務車廂，應如何報支交通費？

### 二、問題解析

#### （一）《國內出差旅費報支要點》相關規定

1. 該要點係為規範機關員工因公奉派國內出差，其出差旅費之報支。
2. 各機關對公差之派遣，應視任務性質及事實需要詳加審核決定。

3. 交通費包括：出差行程中必須搭乘之飛機、高鐵、船舶、汽車、火車、捷運等費用，均覈實報支。
  4. 旅費應按出差必經之順路計算之。
  5. 搭乘飛機、高鐵、座（艙）位有分等之船舶者，部會及相當部會之首長、副首長得乘坐商務艙（車廂）或相同之座（艙）位，其餘人員乘坐經濟（標準）座（艙、車）位。
- (二) 前述規定意旨，旅費係支應機關員工因公奉派出差實際發生之必要費用，且員工之出差係由機關基於公務需要派遣，爰旅費之報支應以機關所在地及出差地作為報支起訖點，至於出差人由住家至機關所在地之路程，因非屬執行公務部分，自不宜報支。又居住地前往出差地點為順路，並可節省公帑時，出差人選擇由居住地出發，則交通費應依實際發生之費用，並以必經之順路計算之。
- (三) 交通費報支係以出差人員得乘坐之艙（車廂）等做為報支準據，並非以票價做為考量。爰持有身心障礙手冊之公務人員，於搭乘臺灣高鐵並購買愛心優待票時，部會及相當部會之首長、副首長，得以愛心優待票商務車廂票價報支，其餘人員以愛心優待票標準車廂票價報支。

### 【案例二】參與訓練或講習費用報支

- 一、案例問題：受訓人員參加連續 3 天講習，訓練機構與服務機關間距離未達 60 公里，未提供必要之住宿，服務機關可否參照《國內出差旅費報支要點》規定，補助受訓人員訓練期間每日往返交通費？

## 二、問題解析

- （一）基於參加增進知能之訓練或講習與執行一定任務之出差性質不同，爰現行對前者所發生之費用，係依補助要點規定酌予補助。其中交通費部分，依補助要點第3點規定略以，除因急要公務須請受訓人員返回機關處理者，機關得另補助其往返交通費外，僅補助訓練或講習前後之起、返程日共2趟交通費。
- （二）另補助要點第2點、第4點所稱「提供必要之住宿」，應由訓練機構或服務機關考量個案訓練課程安排、距離遠近及往返交通情況等因素後，倘綜合評估受訓人員有住宿訓練機構所在地之必要者，始須提供住宿或得依受訓人員檢附之憑證補助其住宿費，又除機關自定規定者外，補助要點並未限制訓練機構與服務機關間距離60公里以上始得補助住宿費。

### 【案例三】機關採購付款方式

#### 一、案例問題：機關採購款項能否以個人信用卡支付？

#### 二、問題解析

- （一）各機關採購原則集中由採購單位負責辦理，由採購單位或專任採購業務人員辦理之採購，應由機關直接支付予廠商或以政府採購卡支付。非專任採購業務人員經常辦理採購業務者，其付款方式應依前述方式辦理。
- （二）其他支出事項，原則仍依公款支付規定及程序辦理，倘因公務需要，得由員工以個人信用卡先行墊付後，再行請款。

機關基於管理需要，如另行訂定更嚴謹之作業規範者，應依該規定辦理。

- (三) 機關於償付員工先行墊付之款項時，按員工所提出之支出憑證所載金額支付，無須核算扣減個人信用卡優惠價值。

## 伍、問題研討

- 一、各機關執行預算遇有經費不足，應如何因應？
- 二、總預算、追加預算、特別預算之編製時點各為何？
- 三、員工出差以手機票證搭乘高鐵，於網路下載購票證明，可否作為報支差旅費之支出憑證？

### 參考資料

- 主計月報社編印（2019）。主計法規輯要。
- 主計月報社編印（2011）。預算法研析與實務。
- 行政院主計總處編印（2019）。總預算編製作業手冊。
- 行政院主計總處編印（2019）。各機關單位預算執行作業手冊。
- 行政院主計總處編訂（2020）。支出標準及審核作業手冊。




# 智慧政府發展與資訊安全

## 課程目標

瞭解智慧政府的基本概念、應用素養及資訊安全相關規範。

## 學習指標

- 一、瞭解資訊應用趨勢，善用資通訊科技，助益國家競爭力。
- 二、瞭解智慧政府發展策略及應用推展重點，提升服務品質與政府運作效能。
- 三、學習資通安全系統相關知識，有效建立安全可靠之政府資訊服務。



## 學習架構

壹、前言

貳、智慧政府發展趨勢與指導方針

一、總統科技政策之智慧政府施政方針

二、數位國家·創新經濟發展方案

三、智慧政府行動方案

參、服務型智慧政府 2.0 推動計畫

一、計畫目標

二、推動策略與重點工作

肆、資通安全

一、資安威脅情勢

二、我國資通安全政策與法規

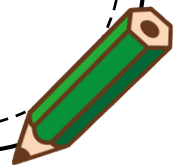
三、個人資安防護作法

伍、結語

陸、案例解析

【案例一】公務人員個人資料外洩之資安威脅

【案例二】探討網路印表機之資安威脅



## 壹、前言

全球進入數位化時代，以智慧政府、資料治理，強化國家發展動能，成為各國政府發展重點。

綜觀先進國家數位政府的發展趨勢，已從早期「協助公共事務管理」推移到「公共服務創新」，又逐漸推向「創造公共價值」的發展目標，日益重視資訊科技公共價值（Public Value of Information Technology, PVIT）三大主軸，包括：一、外部民眾服務：強調服務流程簡化、服務滿意度增加、服務品項增加；二、內部運作效率：強調經費減省、效率提升及組織 IT 改善；三、公平政策達成與參與：強調政府公開、透明課責、公民參與、公平數位機會等（如圖 1），期運用新興技術優化政府服務流程、創新為民服務型態，滿足民眾需求，成為推動智慧政府重要精進方向。

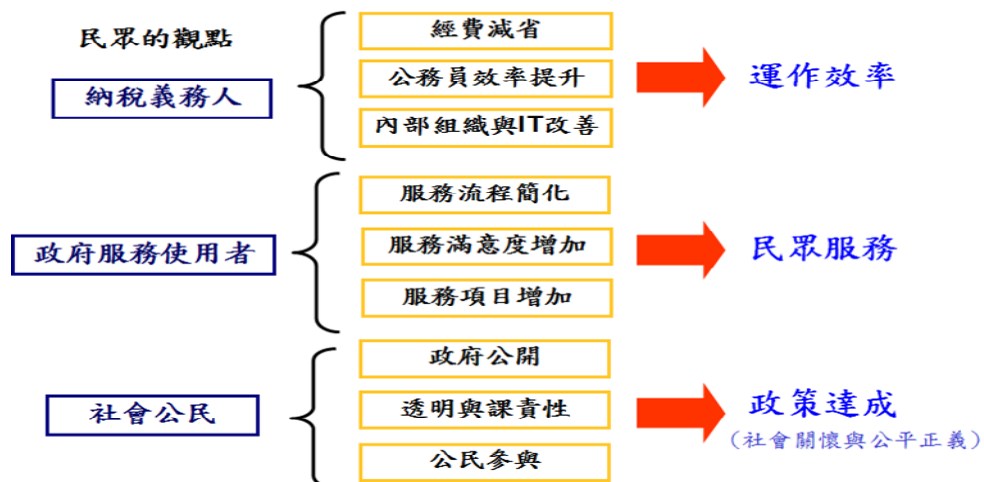


圖 1 資訊科技公共價值

資料來源：國家發展委員會（109 年 8 月檢閱）。

我國自民國 87 年開始擘劃電子化政府，已順利完成各階段電子化政府計畫（電子化政府推動歷程如圖 2），106 年起執行「服務型智慧府推動計畫」，著眼於「發展一站式數位服務」、「打造多元協作環境」兩大目標，優先以民眾關切議題推動數位服務，契合民眾的需要，並提升國家數位競爭力。我國推動電子化／數位政府相關計畫迄今，政府提供之服務無論在提升行政效率或服務品質方面皆有具體成果，不僅民眾及企業日漸善用數位政府服務，我國在數位競爭力評比屢獲國際組織如：世界經濟論壇、瑞士洛桑管理學院、日本早稻田大學的肯定。

## 電子化政府(e-Government)推動歷程

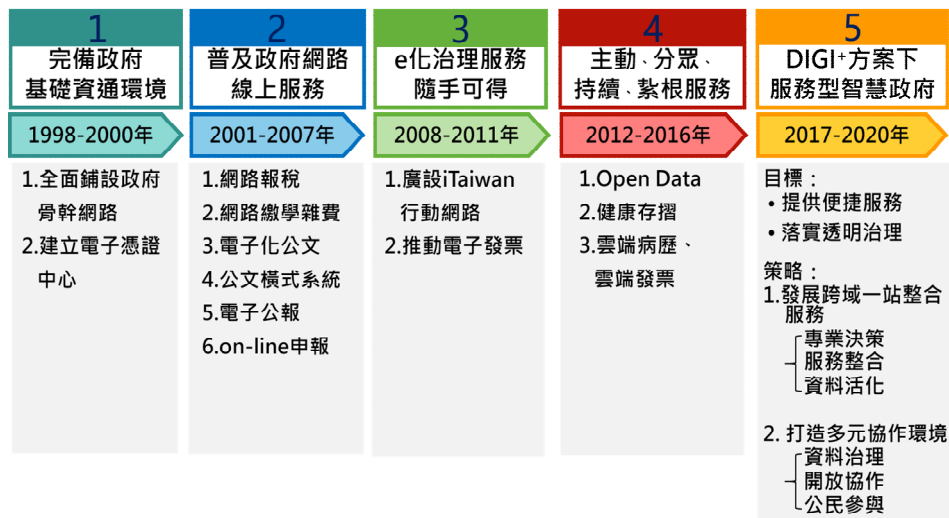


圖 2 電子化政府推動歷程

資料來源：國家發展委員會（109年8月檢閱）。

## 貳、智慧政府發展趨勢與指導方針

參酌世界各國經驗，電子化政府已不再僅限於扮演公共服務數位提供者之角色，而是需要以更創新的思維，藉由「民眾為核心」的服務理念，重新思考如何以最具成本效益之方式，完成民眾需求，甚至超越民眾的期待。

過去國際上對於推動政府電子化服務多以「電子化政府」通稱，近來則轉以「數位政府」來談論政府面對數位時代所作的變革。在電子化政府發展階段，普遍以提供給民眾的電子化服務數量多寡來判定成熟度，但從智慧政府發展的里程來看只是第一步，現在各國已推展至開放政府層次，邁向以資料治理方式整合電子化服務，創新民眾服務體驗並降低個別服務的數量，朝向數位政府發展。面臨數位轉型的國際趨勢，資料應用成為政府最重要工作，各國政府推動重點朝向以資料為基礎，規劃數位預設（digital by default）、數位設計（digital by design），以及數位首選（digital by choice）的政府數位服務。

然數位政府並非終極目標，政府數位服務必須隨著環境的變化持續地調整，達到政府服務永續發展的狀態，以達智慧政府的理想境界（數位政府成熟度模型如圖 3）。

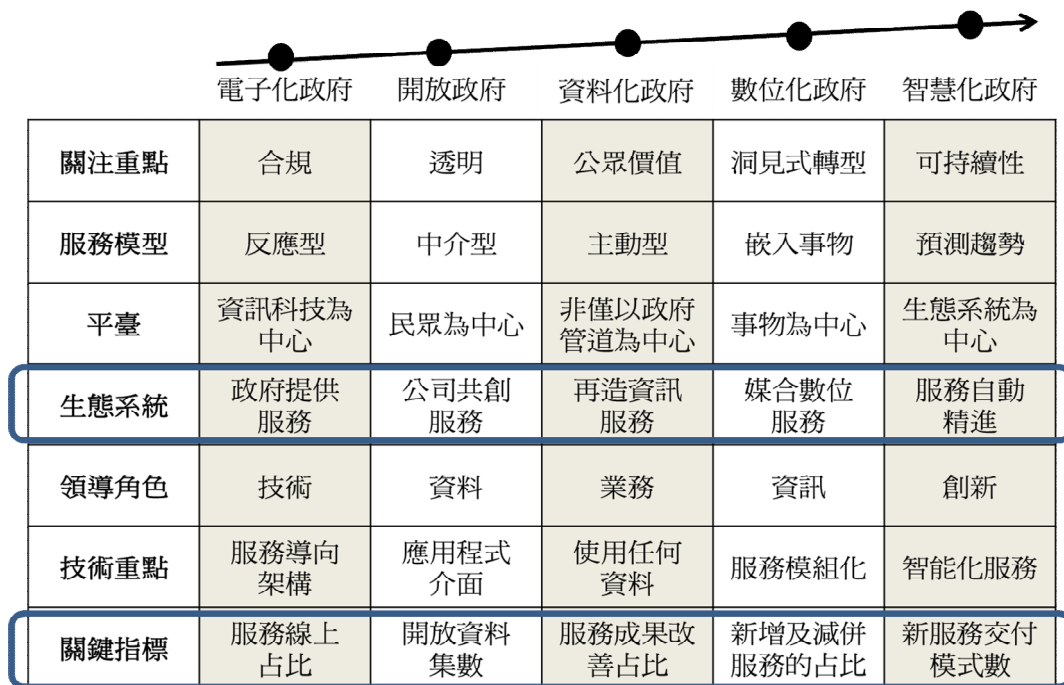


圖 3 數位政府成熟度模型

資料來源：Gartner (July, 2017)，國家發展委員會轉譯。

「智慧政府」一詞，各國定義不一，綜觀各國推動概況，智慧政府之概念泛指各類改善政府對民眾、企業的服務作為，強調政府以「資料」為骨幹，應用物聯網與區塊鏈等創新科技，串聯政府服務與民眾需求，結合人工智慧雲端運算，優化決策品質。為因應新興網路產業活動及生活型態，多數先進國家已推動相關智慧政府發展計畫，共通性發展趨勢包含：「政府資料強化增值應用」、「資料分析優化政府決策」及「創新科技普及民生服務」。

為提升國家競爭力，行政院依循下列施政指導方針擬定相關推動作為，以深化智慧政府推動成效。

## 一、總統科技政策之智慧政府施政方針

蔡總統於「2019 年未來科技展」宣示未來 4 年科技政策，有關智慧政府之施政方向，明確指出「運用開放資料強化智慧政府的治理能量，並開放民間多元應用，創造資料經濟」，努力建設臺灣成為數位化國家。政策概念為善用資料及新興科技的數位力量，增加政府治理效能、提升人民的生活品質，同時掌握科技新趨勢，把握機會，讓臺灣在世界上占有一席之地。

## 二、數位國家·創新經濟發展方案

為迎接數位浪潮，先進國家皆建立數位化推動策略，促進社會、經濟、政治與文化的轉變。行政院自 106 年起推動「數位國家·創新經濟發展方案」共七大主軸計畫，其中主軸 3「網路社會數位政府」行動計畫，主要工作項目即協同各級政府落實資料治理，建構需求導向之一站式智慧雲端政府服務，實踐「民眾有感之開放政府智慧治理」願景。

## 三、智慧政府行動方案

108 年 6 月行政院核定「智慧政府行動方案」，制訂「開放資料透明、極大化增值應用」、「鏈結治理網絡、優化決策品質」、以及「整合服務功能，創新智慧服務」三大目標，明訂「極大化政府開放資料供增值應用」、「促進公民參與及社會創新」、「以資料導向的運算及分析優化決策品質」、「以 GIS 國土空間資料庫提供決策參據」、「創新科技導入客製化民生服務」、「全程行動數位化線上申辦」、「資

料輸入一次到處可用」七項推動策略。此外，透過「建置法規調適平臺」、「落實監督隱私保護」、「深化資安縱深防禦」三項配套措施，完善推動力道，引導各機關翻轉公共治理模式，從推動政府數位化，邁向發展智慧政府（如圖4）。



圖 4 翻轉公共治理模式

資料來源：國發會智慧政府規劃報告（109年9月檢閱）。

### 參、服務型智慧政府 2.0 推動計畫

為因應臺灣當前的社會經濟背景、國際發展趨勢，行政院於 109 年 8 月核定「服務型智慧政府 2.0 推動計畫」（110 年-114 年），依據總統政見與行政院「智慧政府行動方案」指導方針，以歷年電子化政府計畫及「服務型智慧政府推動計畫」之執行成果為基礎，廣續推動政府數位轉型為主要任務，扣合「智慧政府行動方案」推動目標，持續深化智慧政府各項作為，以擁抱數位、以民為本為核心理念，展現我國推動智慧政府之決心（計畫定位如圖 5）。



## 落實智慧政府，支持國家數位轉型



圖 5 服務型智慧政府 2.0 推動計畫定位

資料來源：國家發展委員會繪製（109年9月檢閱）。

### 一、計畫目標

以「擁抱數位未來，打造開放與創新的智慧政府」為願景，並扣合「智慧政府行動方案」政策，設定「加速資料釋出，驅動資料再利用」、「活用民生資料，開創施政新視野」、「連結科技應用、創新服務新紀元」為三大目標，並建構精準可信賴的數位基礎環境，預設以數位化方式營運政府各項業務，並以開放透明的施政作為及積極創新的服務精神，打造資料友善環境，加速落實智慧政府(計畫目標與推動策略詳圖 6)。

## 計畫目標與推動策略

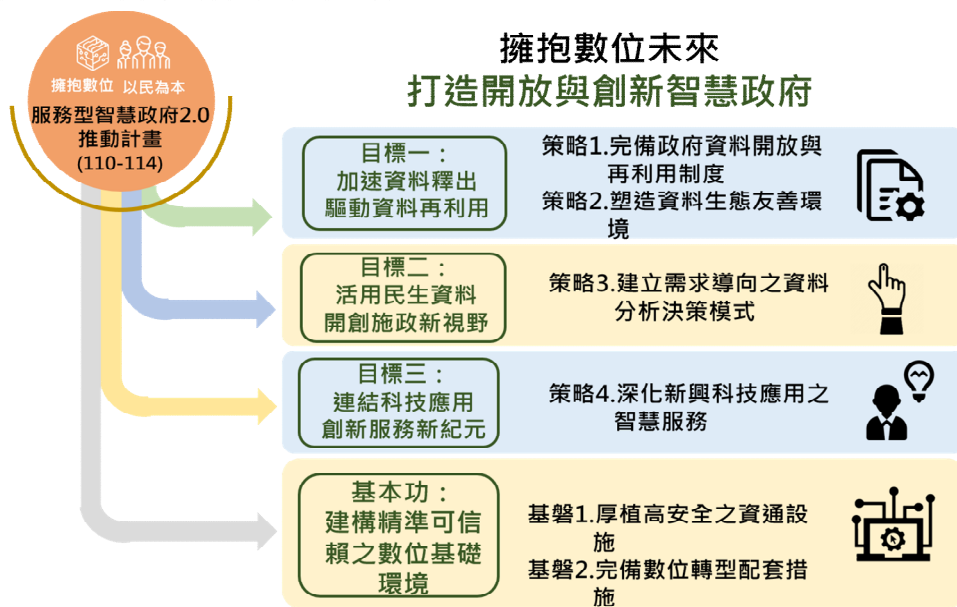


圖 6 服務型智慧政府 2.0 計畫目標與推動策略

資料來源：國家發展委員會繪製（109年9月檢閱）。

## 二、推動策略與重點工作

### （一）策略一：完備政府資料開放與再利用制度

植基於政府資訊公開法「主動資訊公開」滿足民眾「知」的權利基礎上，行政院自 101 年 11 月起大力推動資料開放，將政府機關於職權範圍內取得或作成之各類電子資料，包含：文字、數據、圖片、影像、聲音、詮釋資料（metadata）等，提供開放格式<sup>1</sup>、開放授權、易取易用的原始資料（raw data），滿足民眾「用」的

<sup>1</sup> 開放格式係指不需使用特定軟體或硬體，即可取用資料集內容之檔案格式，如csv、JSON、XML等

權益。為推動政府資料開放，我國已建立資料開放諮詢二級制，訂定簡明且與國際公眾授權相容之授權條款，及資料集標準規範，精進資料開放法制環境，以無償提供及授權民間自由加值應用的開放原則，促成各部會優先釋出民眾生活所需資料，並整合於「政府資料開放平臺」（<https://data.gov.tw/>），期結合民間創意，活化政府資料應用，建立民間協作改善政府治理模式。

「資料」是數位時代最重要的戰略性資產，掌握資料就是掌握機會、掌握未來。為加速資料釋出，驅動資料再利用，將強化「精進資料再利用程序」、「提升資料集品質」、「跨領域資料互通使用」等重點工作（如圖7）。

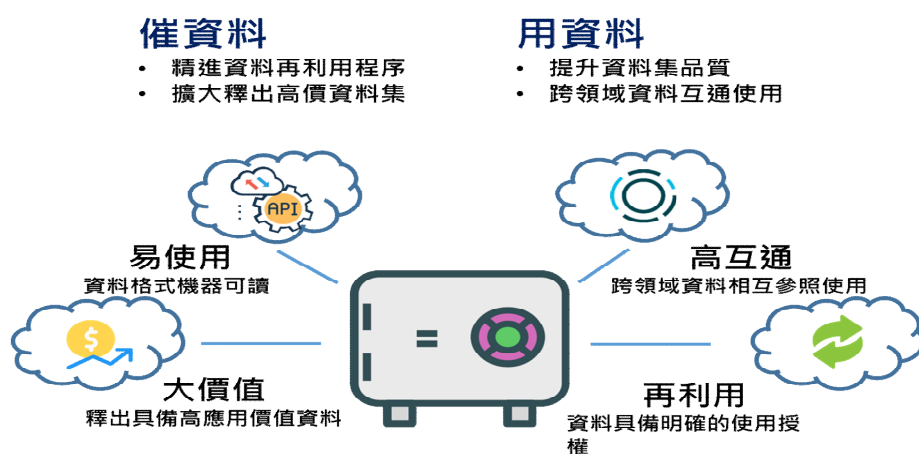


圖 7 策略一：完備政府資料開放與再利用制度

資料來源：國家發展委員會繪製（109年9月檢閱）。

## （二）策略二：塑造資料生態友善環境

近年國內外數位政府資料相關的深化應用，如資料經濟（data economy）、資料市集（data marketplace）等概念已應運而生，期發展更完整的服務或產業生態鏈，將資料的利益發揮到最大化，並透過公私協力等機制，開發出因應新時代的資料服務型態。

智慧政府未來將擴大資料取用管道，讓民眾與企業可以跨機關使用政府資料，擴大資料混搭價值，政府亦將從資料提供者的角色，轉換為有能力鍊結、觸動公、私領域資料的加值應用，帶動資料經濟的發展，並將加強政府與民間單位之協力合作，藉由透明的政府施政作為，驅動社會服務創新模式，解決民眾關心之民生課題（如圖 8）。

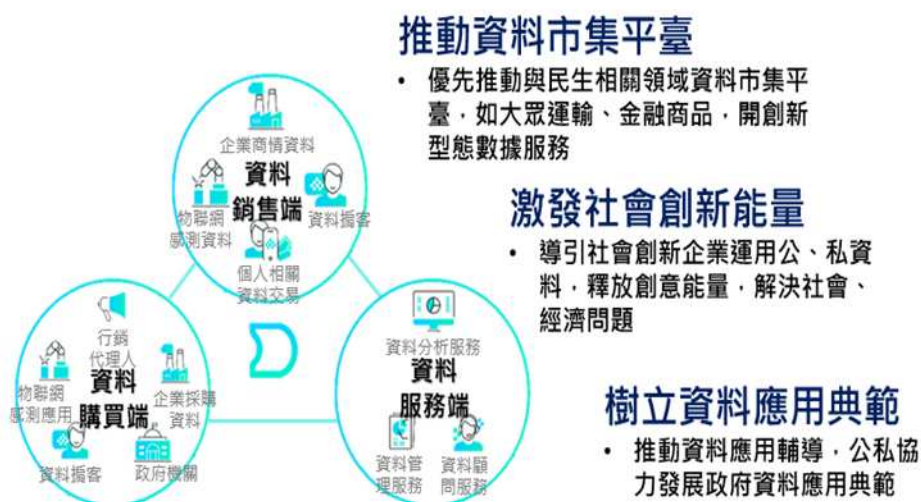


圖 8 策略二：塑造資料生態友善環境

資料來源：國家發展委員會繪製（109年9月檢閱）。

### （三）策略三：建立需求導向之資料分析決策模式

智慧政府施政決策模式的創新，立基於「資料分析」、「跨域合作」及「溝通決策」之串聯整合，成功的大數據分析必須揚棄「業務職掌」的觀念，轉換為「問題導向」的分析模式，在兼顧個資保護原則下，串接運用公務資料與民間大數據資料，結合地理圖資資料，針對各項民生攸關之施政課題，跨部會合作辦理資料分享、問題解析，透過資料分析提供決策參據（如圖 9）。



圖 9 策略三：建立需求導向之資料分析決策模式

資料來源：國家發展委員會繪製（109 年 9 月檢閱）。

### （四）策略四：深化新興科技應用之智慧服務

為協助政府機關善用資料與科技重新塑造政府數位服務樣貌，將推動政府機關善用網路身分識別及 T-Road 打造安全、便利的政府數位服務，透過跨機關

資料串聯方式與設計思考（Design Thinking）模式，設計政府業務流程以及數位服務操作介面（UI/UX），簡化民眾申辦政府必須費時檢具紙本證明文件的問題，從食醫住行育樂民生領域強化數位服務（如圖 10）。

### 享體驗

- 將人工智慧納入為民服務模式，精進政府服務體驗
- 利用區塊鏈技術打造不可竄改的資料保護機制，強化政民互信

### 好服務

- 善用網路身分識別 + T-Road 建構跨機關一站式數位服務
- 以資料為基礎，為個人建立精準數位服務

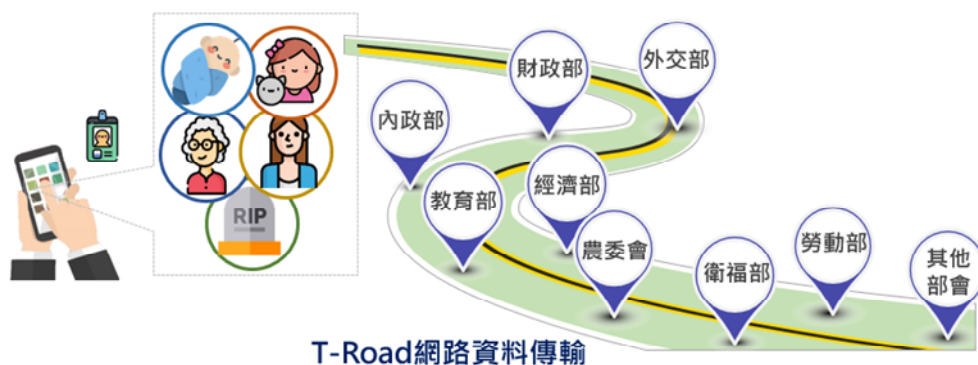


圖 10 策略四：深化新興科技應用之智慧服務

資料來源：國家發展委員會繪製（109年9月檢閱）。

## （五）建構精準可信賴之數位基礎環境

### 1. 厚植高安全之資通設施

因應 5G 通訊技術、物聯網等科技發展趨勢，持續強化資通訊基礎設施、T-Road 安全性，行政院 108 年 5 月 10 日核定「臺灣 5G 行動計畫」（108 年至 111 年），以鬆綁、創新、實證、鏈結等策略，全力發展各式 5G 電信增值服務及垂直應用服務；訂頒《行政

院及所屬各機關資料中心設置作業要點》，推動以部會為中心的綠能雲端資料中心，透過集中共享方式及資訊系統汰換時程，逐步整合所屬機關老舊及耗能之資訊機房提升雲端中心運算能量，培力機房管理及資安人力。

國發會為讓民眾可便捷且安全地運用手機或電腦取得各項政府數位服務，將會同各相關部會規劃以資料中心為網路集中出口，調整政府骨幹網路（GSN）架構，建立具安全且可信賴的 T-Road 資料傳輸通道；為強化網路服務的信賴基礎，協同經濟部、內政部及衛福部共同建構政府機關公開金鑰基礎建設（Government Public-Key Infrastructure, GPKI）（如圖 11），透過電子憑證認證機制，奠定網路服務身分認證信賴的基礎。內政部為接軌國際，規劃換發國民身分證，結合自然人憑證之「數位身分識別證」，作為線上申辦服務身分識別之用，預計於 110 年逐步辦理數位身分識別證的換發，逐年完成換發作業。



圖 11 政府機關公開金鑰基礎建設（GPKI）

資料來源：國家發展委員會（109年8月檢閱）。

## 2. 完備數位轉型推動量能

善用企業力量及群眾智慧，辦政法規調適、公民參與、服務轉型等工作，國發會建置智慧政府法規調適平臺，以單一窗口模式，統籌協助各部會釐清推動智慧政府之法規適用疑慮，主動蒐集民眾與團體建言，並排除法規適用的不確定性；成立「個人資料保護專案辦公室」，加強各部會落實執行個人資料保護法之一致性，並檢討我國《個人資料保護法》。

為促進政府公開透明，深化公民參與，訂定「政府網站服務管理規範」，完整揭露政府資訊，協助各機關善用社群網絡發展更具彈性互動參與服務，更進一步



建置「公共政策網路參與平臺」(join.gov.tw)，訂定《公共政策網路參與實施要點》，提供政策、法律及法規草案預告的「政策諮詢」(簡稱眾開講)；計畫執行中供各界監督的「重大施政計畫」(簡稱來監督)；徵集群眾智慧的「國民提議」(簡稱提點子)；方便民眾反映意見之「首長信箱」(簡稱找首長)；由人民來決定一部分公共預算支出之「參與式預算」等網路參與服務(如圖 12)，為我政府與公民開闢直接溝通管道，讓機關接觸到新點子與思維模式，也可發現核心公共服務需求。



圖 12 公共政策網路參與平臺核心功能

資料來源：國家發展委員會（109 年 8 月檢閱）。

## 肆、資通安全

隨著網際網路的普及，網路應用除密切關聯政府與企業的服務遞送，更融入個人生活，也使資通安全成為不可忽視的重要課題。行政院於 105 年 8 月 1 日成立資通安全處，掌理國家資通安全基本方針及國家關鍵資訊基礎設施安全管理機制等，強化推動我國資通安全管理。以下謹就資安威脅情勢、政府資安威脅分析、我國資通安全政策與法規及個人資安防護作法等面向，進一步說明政府機關如何透過風險管理方法，把資安風險降低至可接受的程度內，以強化資安及確保業務正常運作之相關規範與作法。

### 一、資安威脅情勢

依據世界經濟論壇（World Economic Forum, WEF）「2019 年全球風險報告」，在科技風險類別中，「資料欺詐或盜竊」與「網路攻擊」風險發生可能性高居第四名與第五名。特別是在 2018 年時，網路攻擊的排名尚在資料欺詐或盜竊之前，但在 2019 年報告中，資料欺詐或盜竊已超過網路攻擊，顯示機敏資料包含個人資料等，成為主要的攻擊目標。若就衝擊性而言，網路攻擊與關鍵資訊基礎設施中斷，在前十排名內，相關影響不容小覷。整體而言，資安事件主要包括：進階持續威脅（Advanced Persistent Threat，以下簡稱 APT）、分散式阻斷服務（Distributed Denial-of-Service，以下簡稱 DDoS）攻擊、物聯網（Internet of Things，以下簡稱 IoT）設備威脅、關鍵資訊基礎設施（Critical Infrastructure，以下簡稱 CI）威脅、網路與經濟

罪犯及供應鏈攻擊等 6 種類型。進一步分析其威脅趨勢可歸納出：APT 攻擊竊取機密資料、DDoS 攻擊癱瘓網路運作、IoT 設備資安弱點威脅升高、CI 資安風險倍增、網路與經濟罪犯影響電子商務與金融運作及資安（訊）供應商持續遭駭破壞供應鏈安全等六大面向（詳如圖 13）。



圖 13 全球面臨的資安威脅

資料來源：行政院資通安全處（109 年 8 月檢閱）。

近年來，政府機關迭有電腦病毒、駭客入侵、個人隱私資料外洩及網路犯罪等案例，政府資通安全不僅影響國家安全、社會安定及一般民眾權益，同時影響人民對於政府提供網路服務的信心，而隨著電子化政府的普及推動，政府機關將更加依賴資訊科技，因此強化資安管理及個人資料保護，以建立安全及可信賴的網路環境，才能提升民眾使用網路服務之信心，當前政府資安威脅（詳如圖 14）。

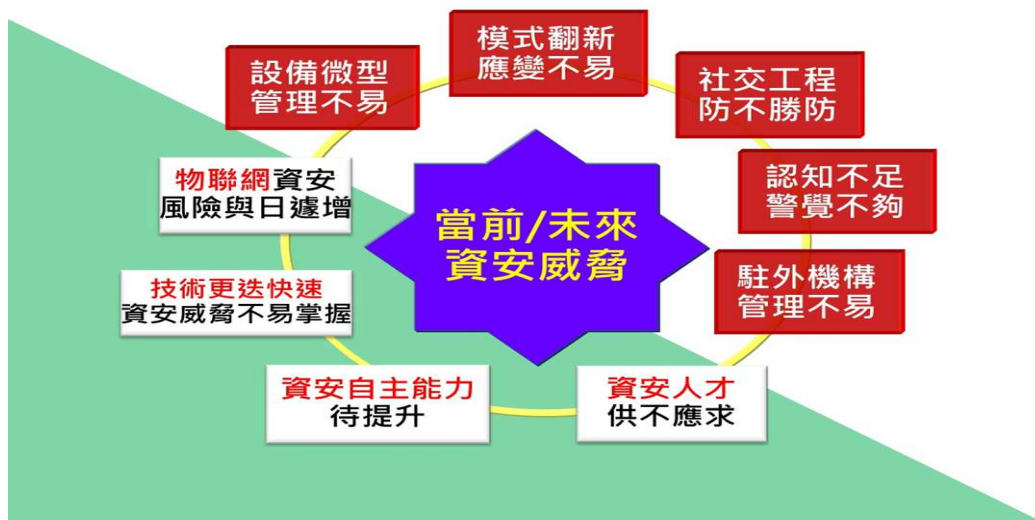


圖 14 政府資安威脅趨勢

資料來源：行政院資通安全處（109年8月檢閱）。

## 二、我國資通安全政策與法規

行政院於 90 年 1 月成立國家資通安全會報（以下簡稱資安會報）之初，即構思如何建構我國整體資安防護體系，首先推動為期 4 年之「建立我國資通訊基礎設施安全機制計畫」（90 年至 93 年）。94 年至 105 年，行政院賡續推動「建立我國通資訊基礎設施安全機制計畫（94 年至 97 年）」、「國家資通訊安全發展方案（98 年至 101 年）」及「國家資通訊安全發展方案（102 年至 105 年）」，在中央各部會、直轄市及縣（市）政府共同努力之下，已逐步達成「建立整體資安防護體系、健全資安防護能力」之階段性目標，詳如圖 15。

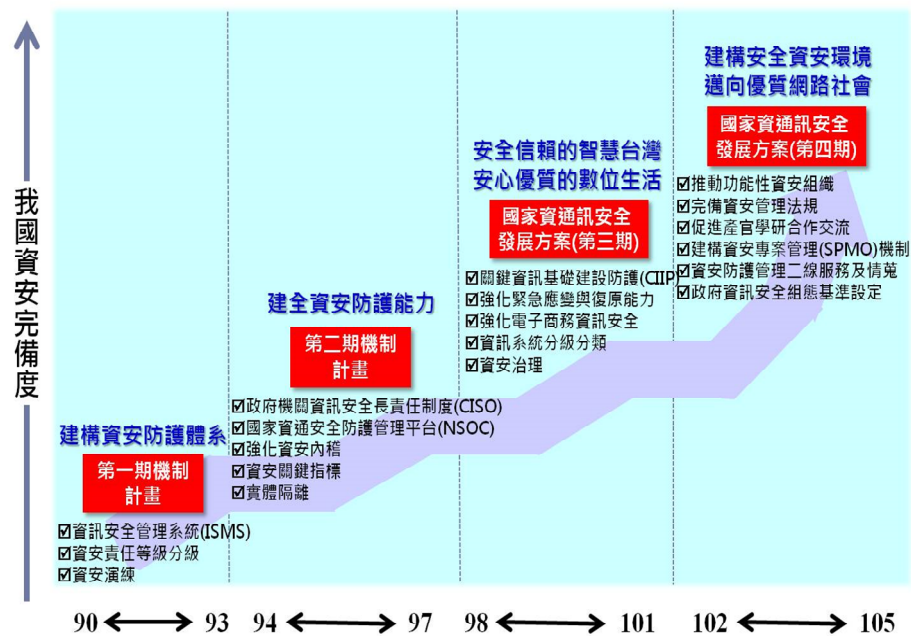


圖 15 我國資通安全發展計畫或方案歷程

資料來源：行政院資通安全處（109年8月檢閱）。

近年來，數位經濟帶動產業朝跨世代、跨境、跨領域、跨虛實等趨勢發展，促使全球產業格局翻轉，加上隨著數位經濟與物聯網（Internet of Things, IoT）時代的來臨，為建構完善的產業生態體系（ecosystem）及加速產業創新與優化產業結構，以及配合資安及國安政策方向，爰此資安會報提出「國家資通安全發展方案（106-109年）」，以「打造安全可信賴的數位國家」為願景，並以「建構國家資安聯防體系，提升整體資安防護機制，強化資安自主產業發展」為目標，擬具4項推動策略，分別從「完備資安基礎環境」、「建構國

家資安聯防體系」、「推升資安產業自主能量」及「孕育優質資安菁英人才」等 4 個面向著手，透過前瞻、宏觀的視野，提出國家級的資通安全上位政策，以因應我國特殊的政經情勢及全球複雜多元的資通訊變革，並作為國家推動資安防護策略與計畫之重要依據，發展方案藍圖詳如圖 16。



圖 16 106 年至 109 年國家資通安全發展方案藍圖

資料來源：行政院資通安全處（109 年 8 月檢閱）。

### 三、個人資安防護作法

#### (一) 十大資安好習慣

##### 1. 不明人士要盤查

- (1) 不明人士在辦公區域內走動，應該主動詢問其來意。
- (2) 發現可疑狀況應加以制止或通知相關人員處理。
- (3) 即使是認識的同仁進出其沒有權限之區域，也要加以勸阻或通知相關人員處理。

##### 2. 社交工程要小心

- (1) 社交工程係指利用人性弱點及人際交往上的漏洞等，進行非法獲取資料的行為，包括個人隱私資料、公務機敏資料等。
- (2) 使用電子郵件、社群軟體、網路即時通訊軟體時，應避免點選不明超連結。
- (3) 應加強資安意識，防止洩漏機密或敏感資訊給不應該接觸到這些資料的人。

##### 3. 電腦不用要登出

- (1) 長時間離開辦公室應將電腦關機，以杜絕來自網路破壞、防止帳號或密碼被盜用及防止重要資料遭竊。
- (2) 應用程式不用時，須登出應用程式及作業系統。
- (3) 離開座位，電腦應設定螢幕保護程式。

##### 4. 機密資料要保護

- (1) 清桌作業：機密及敏感文件不可遺留於桌面上，必須存放於安全場所並且上鎖。

- (2) 電子檔案文件保護，包括：重要或敏感檔案要分開存放、沒權限就不允許開啟或修改檔案、設定密碼或以加密軟體保護及避免共用資料夾等。

5. 密碼設定要穩固

- (1) 密碼是主要的資安威脅，為節省時間或方便性，常會共用密碼或選擇簡單的密碼，密碼不夠複雜很容易被破解，並用來取得機密資料。
- (2) 應加強密碼強度，並定期更改密碼，以降低密碼被竊風險。

6. 重要資料要備份

- (1) 不論是電子檔案或書面資料，皆應定期備份，並做好異地存放。
- (2) 應定期測試備份資料，以確保備份資料之可用性。

7. 應用系統要更新

- (1) 駭客經常透過作業系統或應用程式設計上的漏洞入侵電腦，因此須定期更新軟體（如 Windows、Office、Java、PDF Reader 及 Flash Player 等）之修補程式。
- (2) 不要安裝未經安全驗證的軟體。

8. 電腦防毒要更新

- (1) 不隨意複製或下載不明檔案，以及不安裝未經安全驗證的軟體。
- (2) 安裝防毒軟體並定期更新病毒碼，隨時注意病毒最新資訊。



## 9. 瀏覽網路要提防

- (1) 不要下載及安裝未經授權軟體。
- (2) 不要下載來路不明的軟體。
- (3) 點選網站連結要確認網址以避免受騙(網路釣魚)。

## 10. 電子郵件要過濾

- (1) 要建立使用郵件的警覺心，若收到不明來源或奇怪主旨內容的郵件，勿隨意開啟。
- (2) 定期進行郵件信箱的資料備份，刪除不重要及過時的郵件，以騰出較多的空間，維持個人電腦的運作效能。
- (3) 寄出郵件前，要先確認已附加上要寄送的檔案，同時要檢查主旨、內容的訊息是否正確，而所選擇的收信者名單是否為該郵件的合適收信人。
- (4) 使用垃圾郵件篩選功能，協助阻擋有問題的電子郵件。
- (5) 不使用公務帳號加入網路社群、消費性雲端服務、網路會員(購物網站)。
- (6) 勿將個人電腦的 Webmail 登入介面，設定成自動記憶帳號密碼，以免被有心人士利用該電腦自動登入郵件使用系統。
- (7) 提高個人郵件操作軟體的安全設定，如預設以純文字模式開啟郵件、關閉郵件預覽功能等。

## （二）行動裝置資安防護

### 1. 軟體下載與使用

- （1）僅安裝來自可信任來源之軟體。
- （2）注意軟體權限。
- （3）軟體定期更新修補程式。
- （4）安裝資安防護軟體。

### 2. 資料保護

- （1）資料備份與加密防護。
- （2）遠端定位與資料刪除。
- （3）廢棄行動裝置之資料清除。

### 3. 連線功能設定

- （1）避免使用公開無線 Wi-Fi 網路，傳輸隱私性高或機敏資料。
- （2）在不使用藍芽（bluetooth）功能進行無線耳機、無線鍵盤或檔案傳輸連結時，應將其關閉。
- （3）若使用全球定位（Global Positioning System, GPS）功能，請確認其必要性，並於未使用時將其關閉。
- （4）惡意的近場通訊（Near Field Communication, NFC）標籤可能將行動裝置導至惡意網站，建議使用者在不需要使用 NFC 時，應將其關閉。

### 4. 設定行動裝置密碼自動鎖定功能。

### 5. 即時通訊軟體使用

- （1）於未確認傳遞者身分前，不應任意點選訊息之超連結，並注意釣魚、惡意或高風險之網站服務。

(2) 傳遞內容應以文字為原則，如有必要傳遞檔案應考量其所含資料之必要範圍。

(3) 應謹慎使用公開之無線網路，並留意藍芽、衛星定位系統及近場通訊等連線安全。

#### 6. 其他

(1) 避免修改或破解行動裝置之安全措施。

(2) 建議不要利用行動裝置進行公務處理或重要交易，倘若無法避免，則應透過採加密作為。

### (三) 勒索軟體資安防護

勒索軟體 (ransomware) 是一種透過破壞受害者存取權限，並向受害者要求贖金的惡意程式，可分為非加密性勒索軟體與加密性勒索軟體。非加密性勒索軟體單純地將受害者的資訊設備鎖起來，破壞使用者對設備的存取權；加密性勒索軟體則是加密受害者硬碟上的檔案，破壞使用者對資料的存取權。勒索軟體通常要求以比特幣 (bitcoins) 支付贖金後，才有可能取回檔案或電腦的存取權。

若不小心感染勒索軟體，建議採取措施如下：

1. 立即中斷電腦或主機的網路連線，將受害電腦或主機隔離，避免災情擴大。
2. 若發現電腦或主機中的檔案正在被惡意程式加密，應立即關機，讓被加密的檔案降低到最少。關機時請持續按壓電源鍵強迫電腦進行關機動作，切勿重新開啟電腦或主機以免加密程式繼續進行。

3. 保存受害電腦或主機，提供分析環境，並請求專家協助或報警處理。

4. 系統重灌，讓電腦或主機回復成乾淨的原始狀態。

勒索軟體之預防措施如下：

1. 定期備份檔案：採用「3-2-1 原則」備份重要檔案，重要資料至少備份 3 份、使用 2 種不同形式媒體及其中 1 份備份要異地存放。

2. 修補軟體漏洞：勒索軟體運用漏洞進行攻擊越來越普遍，儘管漏洞修補需要時間，但一般使用者能做到的就是確保所使用的作業系統、Adobe Flash、瀏覽器等重要軟體維持在最新版本，減少因漏洞未修補而導致被入侵之風險。

3. 謹慎開啟郵件、小心上網行為

(1) 不隨意開啟來源不明的信件或點選信中的連結及附件。

(2) 不下載非法軟體或不明應用程式。

(3) 不要啟用 Office 文件的巨集功能，可考慮安裝 Office Viewer，因為它不支援巨集功能。

(4) 上網瀏覽時提高警覺，並使用較高安全性瀏覽器，如 Chrome 等。

(5) 微軟公司已停止支援 Win XP 系統更新服務，Win XP 使用者應儘速更新成更高版本或較高安全性的作業系統。

4. 安裝防毒軟體、隔離已知病毒：安裝防毒軟體是基本的

防護措施，可加強端點資安防護，免於病毒及其他資安威脅。更重要的是，需定期更新病毒碼，並留意一些進階功能是否開啟，加強未知病毒的防護能力。

## 伍、結語

後疫情時代，不論是政治、經濟、消費、生活型態、科技等層面，都面臨到前所未有的衝擊。我國善用資通訊科技並搭配數位治理已達到「科技防疫」成效，未來如何在這次的防疫經驗上，進一步驅動智慧政府的數位轉型、產業創新，為各界關注焦點。

為持續精進智慧政府服務，並創造資訊科技公共價值，需更積極運用新興科技提升公共生活的品質、改善公共政策的討論，更重要的是，強化政府與民眾之間的信任關係及服務效率，因地制宜快速調整數位服務以回應民眾需求，甚至超越民眾的期待，從「for the people」進化到「with the people」，進而達到「after the people」，才能邁向「智慧政府」的理想境界。

## 陸、案例解析

### 【案例一】公務人員個人資料外洩之資安威脅

#### 一、案例情境

國外論壇刊登疑似某政府機關掌管之公務人員資料，內容包含：軍公教人員之姓名、身分證字號、服務單位及職務等個人資料，經清查確認為舊公文系統之資料遭竊。同時在此次個資外洩事件中，疑似有使用者透過通訊群組或社群媒體轉傳外洩之個資資料。

## 二、問題探討

- （一）該資通系統雖儲存大量公務人員個人資料，惟系統安全等級卻被評定為中級，致系統防護措施不足，同時亦發現部分防護狀況未符合防護基準要求。
- （二）在資料儲存之加密安全或資通系統監控恐有疏漏之處，且系統檢測仍發現存在高風險弱點，未能即時修補，恐也是讓駭客有機可乘之肇因。
- （三）發現該資通系統之日誌或稽核紀錄保存不完整，無法依惡意程式建立時間追查確實遭入侵原因。

## 三、問題解析

針對本案例之資安防護建議如下：

定期盤點資通系統，清查與更新資產清冊，並依資通系統防護基準辦理技術性檢測。

### 【案例二】探討網路印表機之資安威脅

#### 一、案例情境

網路印表機在辦公室或民眾家中環境隨處可見，但所衍生之資安議題也常被視而不見，隨著網路印表機遭駭客攻擊的事件陸續發生，也使管理者與大眾開始重視網路印表機此項物聯網設備之資安問題。

資安電子媒體報導，有駭客宣稱在網路上找到可被攻陷的 80 萬臺網路印表機，僅開採其中 5 萬臺，並替自己喜歡的網路頻道大打廣告，另一起攻擊則是駭客入侵印表機，推銷廣告列印服務。

## 二、問題探討

網路印表機安全防護機制，主要的問題發生在使用者設定不當、印表機程式／韌體設計漏洞及列印語言先天的不足 3 個層面。

常見的印表機弱點，又可區分下列幾點：

- (一) 資訊洩漏：如洩漏印表機的影印內容或系統狀態等。
- (二) 竄改列印的內容或印表機設定：針對列印的內容進行竄改。
- (三) DoS 攻擊：針對印表機執行 DoS 攻擊使其無法執行任務。
- (四) 權限控制不當：存在權限控制不當，導致可以寫入語法，進而控制設備。
- (五) RCE 遠端代碼注入：存在遠端代碼弱點，可使印表機執行任何命令。
- (六) 網頁管理介面未限制權限：網頁版的管理介面未限制存取權限。

以弱點編號 CVE-2017-2741 所揭露之權限控制不當為例，駭客可以藉由連線至印表機，利用系統所存在之目錄瀏覽 (path traversal) 問題，令其列出重要的系統資訊。藉由發現 `etc/profile.d` 內可以寫入資料，使用 `edit` 指令，建立一個 `tt.sh` 檔案，並使用 `mkfifo` 呼叫 `nc` 程式，並開啟特定通訊埠 (port)。當確定檔案建立完成情況下，便可重新開啟機器。之後連線至主機，在確定成功取得管理者權限下，便可檢視任意檔案。

### 三、問題解析

因應以上網路印表機之連網威脅，整理以下管理重點。

- （一）定期更新印表機的韌體，降低因為韌體漏洞可能產生的風險。
- （二）印表機應變更預設密碼，包括本機密碼與 Webadmin 密碼。
- （三）關閉不必要的服務，如 SNMP，Webadmin 等服務，並限制可存取的位置。

此外，因網路印表機屬物聯網設備且物聯網已是現今資訊科技發展趨勢，惟相關資安防護尚未普及。物聯網資安事件的發生也預告著風險發生的可能性逐步升高，以下綜整物聯網的管理與防護重點。

- （一）避免採購具資安疑慮之物聯網資訊設備：部分國家的物聯網資訊設備頻傳資安外洩危機，應以白名單或黑名單方式管制相關採購。
- （二）盤點物聯網資訊設備：所使用之物聯網設備眾多，應定期盤點相關設備，並視需要更新。
- （三）修改預設密碼：物聯網資訊設備通常具備連網功能，於正式上線前，刪除預設帳號或更新密碼是基本防範之道。
- （四）建立存取控制機制：限制物聯網資訊設備相關應用程式與元件之權限，只提供該設備之必須或最小權限。
- （五）進行安全更新或程式升級：相關物聯網資訊設備應如同



其他資訊設備定期執行安全性更新，並時時關注漏洞之發現，提供防範機制。

- (六) 定期檢測物聯網資訊設備：發展物聯網資訊設備之檢測機制，如路由器、網路攝影機、網路印表機及門禁系統等辦公室連網設備，都應包括在檢測範圍內。

### 參考資料

行政院國家資通安全會報。國家資通訊安全發展方案（102年至105年）。

行政院國家資通安全會報。國家資通安全發展方案（106年至109年）。

行政院國家資通安全會報。資通安全責任等級分級辦法。

行政院國家資通安全會報技術服務中心。行動裝置資安防護參考指引。

書名：109年公務人員考試錄取人員基礎訓練－委任教材 2

出版機關：國家文官學院

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

地址：臺北市 11561 南港區忠孝東路 7 段 576 號

電話：(02) 2653-1500

出版日期：中華民國 110 年 5 月

印刷者：上校基業有限公司

地址：高雄市三民區通化街 88 巷 26 號

電話：(07) 3116011





國家文官學院



國家文官學院FB



T&D 飛訊



公務人員保障暨培訓委員會



公務人員專書閱讀網