



台中市西屯區公所 96 年度研究報告

創新兵役抽籤作業、提升行政效能：
兵役抽籤作業電腦化
與
績效評估機制之研究



研究單位：台中市西屯區公所兵役課

研究人員：王麗珠

研究日期：96 年 06 月 15 日 至 96 年 08 月 01 日



目錄

一、前言	3
二、研究緣起與目的	3
甲、現行兵役制度與行政作業之探討	4
乙、抽籤與電腦化理念解析	6
丙、行政作業與績效評估機制之建立	10
三、方法與過程	13
甲、文獻分析法	13
乙、質化訪談法	14
丙、問卷調查法	15
四、研究發現與建議	16
甲、本研究的發現	16
乙、本研究的建議	22
丙、本研究的結論	22

一、前言

研究的目的是在以公平、公正、公開之作業方式決定役男應徵服役之軍種兵科及入營順序，並進而樹立兵役制度之公信力。

兵役抽籤多年來給一般民眾最好的印象就是秉持公正、公平的原則，這個優良的傳統及基本精神務必繼續保持，但由於抽籤效率不彰一直為人所弊病，招致改革聲浪不斷，若能改採電腦化並且審慎規劃，將有別於以往實施之人工抽籤制度，並帶來劃時代之變革。

依照兵役法 32 條、徵兵規則第 19 條至 23 條、內政部「役男徵服常備兵軍種兵科抽籤作業規定」，兵科抽籤作業首重公平、公正、公開，本文特就兵籍調查、徵兵檢查及抽籤作業電腦化進行探討，其目標係為瞭解地方抽籤業務、程序確認、行政改進等情形，並從比較當中分析其績效提出可行之建議，以做為推動業務改革之參據，藉以樹立兵役制度之公信力。

行政革新是政府施政之主要目標，其中以行政資訊化為重點工作，亦為潮流所趨。因此，近年來政府推動行政電腦化不遺餘力，以電腦化作業代替人工作業，以求達到「簡政」「便民」的目標。

二、研究緣起與目的

- 1、依本所主管會報 95.7.10 決議「兵役課辦理役男抽籤作業改進方案」區長指示。
- 2、目標：兵役抽籤工作 e 化，提升兵役抽籤效率。
- 3、目的：
 - (a) 推廣運用資訊科技
 - (b) 精進役男抽籤品質
 - (c) 降低抽籤人力成本
 - (d) 增進役男抽籤資料處理進度
 - (e) 順應各國辦理政府各項行政作業技術

發展

甲、現行兵役制度與行政作業之探討

政府為統一役男應徵國軍常備兵之軍種兵科及入營先後順序之抽籤作業方式，滿足國軍各軍種兵科需求員額，期以公平、公正、公開之抽籤方式，決定年次、體位及所習科系職業專長相同之役男，於應徵服役時之軍種兵科及入營之先後順序，精進役男入營預告制度，除訂定兵役法及徵兵規則供全民遵循外，另由內政部據以訂有役男徵服常備兵軍種兵科抽籤作業規定，供各級政府遵辦，且為減少役男申請複檢及入伍後辦理驗退，自民國 89 年起兵役法及徵兵規則制度大變革後，役男於緩徵原因消除後，再安排體檢，致每個月都須辦理役男體檢工作，每兩個月辦理役男抽籤工作，並依循傳統作業方式處理。

役男抽籤，由鄉（鎮、市、區）長主持，所需工作人員由鄉（鎮、市、區）公所遴選適當人員擔任。役男抽籤名冊、抽籤類別、場次，分別編造列印，而各類別簽票則由直轄市、縣（市）政府或鄉（鎮、市、區）公所按照各類別實際參加抽籤人數，與其軍種兵科配賦比率分別製作顏色大小一致之籤票，並以每一類別中之一個軍種兵科為一個籤票編號遞接排序起訖單元。籤票製作完成後，業務承辦人及課（股）長均會詳加核對各類別、軍種、兵科籤票數暨號碼順序是否與抽籤配賦人數相符。各類別、軍種兵科籤票經核對無誤後，分別裝袋密封，由業務承辦人及課（股）長蓋章，交區（鄉、鎮、市）公所承辦人或課（股）長保管或由直轄市、縣（市）政府督導人員於抽籤當日攜帶到場。

抽籤通知書按照抽籤名冊順序列印後，依法定程序於抽籤前十日會送達應參加抽籤役男或其有行

為能力之家屬，並取據繳回存查，保存年限一年。抽籤通知書列印後，會就所載內容（類別、日期、時間、地點）詳加核對。安排抽籤場地時，也會考量場地座位、人數多寡、類別，區分梯次通知到場時間。

實施抽籤時，除直轄市、縣（市）政府會派員監督外，抽籤日期、地點確定後，主辦抽籤單位也會邀請當地民意機關代表或公正人士到場監證。茲將常備兵役男抽籤作業流程圖呈如附圖一。

而台中市政府於95年度就役男徵服常備兵軍種兵科抽籤作業實施計畫裡也另訂定有細則規範，其內容為：

抽籤前置作業全部採電腦處理，作業時應注意下事項：

1. 編造役男抽籤名冊，應依兵籍調查結果所載之就讀學校、科系別，分別修正其電腦檔案內之基本資料，以確定其最高學歷，為其抽籤分類之依據。
2. 列印役男抽籤名冊，應核對兵籍表及體格檢查表，確定所登載之教育程度與體位無誤。
3. 電腦列印之抽籤名冊應各編造六份，一份於抽籤日結束後送市府民政局備存，該名冊必須確實核對，若有錯誤，應分別更正之，不能遺漏或重複，其餘五份留存於抽籤之日使用。
4. 抽籤方式採用單式抽籤，即一次抽定軍種兵科及入營順序號次，且每一區每一類別內之每一軍種兵科籤號，均自第一號起順序製作。
5. 役男抽籤籤票，籤票用紙由台中市政府印製，分發各區公所自行依照各類別實際參加抽籤人數與軍種兵科配賦比率分別列印製作，且所需籤票之大小、顏色必須一致。
6. 遷出、遷入之役男，應密切協調聯繫遷入、遷出地，以確定役額（抽籤）歸列，並適時暫停役額異動，以利抽籤作業。

7. 抽籤通知書應以電腦列印，並請里幹事務必依法定程序於抽籤十日前發交役男或其有行為能力之家屬。役男之姓名、年次、體位、教育程度、抽籤類別如有不符，應儘速依役男所提具之文件核認後更正之。
8. 參加抽籤人數異動，如果參加抽籤役男人數有增減或更正類別，應由各區業務承辦人報市府核對更正，俾使依規定調整、確定配賦表。

最後本所（台中市西屯區公所）主管會報也曾於95.7.10決議「七月四日兵役課辦理役男抽籤作業，仍採用二十餘年前之作業方式，動用龐大的人力（約20餘人），自覺似乎不合乎時代潮流，應就如何發揮創意、簡化改進現有人工抽籤作業方式」的議題提出檢討，此即為現在本文所欲探討的主題，並提出研究發展報告一篇，送請上級參採，以作為改進現有抽籤作業方式之拋磚引玉。

乙、抽籤與電腦化理念解析

戶籍及兵役行政是我國的基礎行政業務，素有「庶政之母」的稱號，是其他政府行政及國家建設的基石，因此建構一個堅實、方便的戶役政電子化作業及應用環境，不僅是驅動政府革新進步的原動力，亦是達成電子化政府具體目標不可或缺的施政項目。眾所周知在役政的編練、徵集、勤務、管理四大業務中，均與戶政作業有著密不可分的關係，例如：自戶籍資料轉錄的徵兵及齡男子名冊、自戶籍通報擷取的國民兵、後備軍人遷出入資料、自戶籍資料作僑民（生）身分的辨認、自戶籍通報作役男徵額管理等等，無不與戶政系統息息相關，因此，在規劃整個役政業務電腦化之初，即應與戶役政共用電腦主機、資料庫，共享資源的方式著手配合進行，並以達成役政單位作業自動

化，提高工作效率、節省人力、簡化業務、提昇服務品質、達到便民之效果，適時提供相關決策單位統計、造冊等資訊為發展目標。同時我們也期盼在現有的戶役政資訊系統的基礎之上，設計發展出役政 e 網通計畫的願景：

1. 提供役政創新服務，達成服務多樣化、窗口單一化之便民措施。
2. 建構專業化的戶役政資訊整合系統，發揮統合資源、共享資源。
3. 推動知識管理與應用，支援施政規劃，提升決策品質。
4. 提供擴大辦理役政業務跨地區服務，民眾可在全國任一鄉（鎮、市、區）公所役政單位請領國民兵身分證明書、免役證明、禁役證明、應徵召服兵役證明書等，簡化作業流程，提高行政效率，加強便民服務效果。
5. 最終以役政便民 e 網服務為終極目標，役男或其家屬無需臨櫃去做兵役抽籤，減少來回奔波之苦，降低社會成本浪費，達成以網路取代馬路之政府政策目標，提昇國家整體形象及競爭力。

因此基於前節現行兵役制度與行政作業探討的結果，我們知道目前的抽籤作業方式確實費時繁瑣，人工處理甚為麻煩，且容易出錯，為改善此作業流程，解決之道應分為近程及遠程目標努力。近程目標先以研究提高作業效率，節省人物力方案來簡化，並以電腦化(computerized)、單一窗口化(one-stop service window)處理役男抽籤工作，例如：可將役男抽籤名冊的編造、名冊核對、抽籤類別、籤票印製、場次等等分別予以模組化(modulize)，將來如果某個模組環節有問題時，只要適時修正該模組即可，除錯(debug)容易迅速，再經由整合系統，承辦人員即可單一窗口受件，全程一路服務到底，達到便民的目

的。建議這些可由市政府委由廠商攥寫程式測試，並由熟練兵役抽籤程序的人員指導缺點改進，經多次測試無誤後，自然可達臻善盡美的地步。遠程目標則應讓役男可以透過網際網路的便利，在經由國家資訊基礎建設(National Information Infrastructure 簡稱NII)的完善體系下，無論役男是就業或在學、在何時何地，均可令其在期限內進行抽籤工作，以達到以網路取代馬路的便民措施及符合全球現代化、資訊化之潮流。例如：將來役男可藉由透過網路做兵役抽籤時，只須採用嚴格的認證機制，由政府為役男提供更便捷完善之網路兵役抽籤環境，此認證機制的配套措施需含：

1. 識別役男之身份
2. 防止役男資料內容被竄改或偽造
3. 透過雜湊演算法 (Hash Function) 之機制進行資料傳輸加密，確保機密資料不會外洩。

政府可藉由役男的憑證，以向役男做身分確認。憑證含有資訊，可用來保護資料或在對其他電腦連線時建立安全保護，並針對網路安全需求，提供完善的安控機制，使網路服務達到資料之隱密性、身份確認及不可否認性等安全需求，就像現在的網路報稅、股市交易情形等等一樣的安全便利。

總而言之，要推動行政革新，提高行政效率，加強為民服務，戶役政系統是唇齒相依的，全國戶役政機關要加強進行電腦化資訊作業聯繫，全面以電腦連線作業方式處理戶役政業務，提供民眾更便捷的服務。因為電腦化後的優點有：

1. 徵兵處理四項程序（身家調查、體格檢查、抽籤、徵集入營）以電腦處理，可使資料之建立正確、迅速，減輕役政人員繁瑣之工作業務負

擔。

2. 役男申請免役證明書、役男出境查證單、貧困徵屬、一次安家費暨生活扶助，在營軍人家屬辦理服兵役役男列級家屬全民健保保險暨醫療補助，因電腦作業迅速正確、流程簡化可隨到隨辦，減少民眾往返奔波之不便。
3. 民眾申請戶籍謄本可至全國任何一個戶政事務所申請戶籍謄本，不限於在戶籍所在地才可以申請。
4. 役政電腦化後，對兵員補充及國防安全會因徵兵處理四項程序（身家調查、徵兵檢查、抽籤及徵集入營）以電腦處理，提升資料之正確性與時效性，提供國軍人力補充、維護國防安全。
5. 電腦化後，對在營軍人及其家屬權益之保障會因各種異動資料透過網路即時傳送，使各級役政單位均能迅速掌握資料動態，對在營軍人及其家屬生活扶助、各項補助及急難慰助等權益之維護，更能落實與掌握時效。
6. 戶役政為民服務公用資料庫提供全國求才職訓資訊，供各役政單位及後備軍人線上資訊查詢，俾使依法退伍、解召還鄉之後備軍人多一種管道尋求就業與參加職業訓練之機會。
7.
 - a. 電腦化作業流程簡化，縮短民眾等候時間。
 - b. 各項資料由電腦處理，提升資料正確性及文件清晰度。
 - c. 科技化的設施，提高更便捷親切的服務品質。
8. 電腦化後，所節省之人力，可移轉至落實役男、僑民（生）出境未歸男子之清查與管理，以防止逃漏兵役情事，徹底建立兵籍資料，減少錯漏爭議，以利後續徵處流程之進行，並正確登錄役政資訊系統。

9. 電腦化實施後，各項役政資料能有系統之整理、建檔、保存，縮減資料儲存空間，並可透過役戶政資料相互核對，確保資料正確與安全。
10. 戶役政為民服務公用資料庫網址為：
<http://www.ris.gov.tw>，可提供民眾查詢戶役政法令、登記須知、戶役政機關地址及電話、統計資料及戶役政資訊系統連結介面公告事項。

丙、行政作業與績效評估機制之建立

在政府施政的整體運作中，兵役抽籤的行政作業效率之良窳，端賴為政者正確決策之訂定與全體員工戮力參與的結果，品質管理之實行乃為提升行政效率最有效的方法，也就是說行政品質在政府經營管理上，佔有不可或缺之地位，而所謂「行政品質」就是指在行政作業上力求迅速、創新、確實與完美，而其中兵役電腦化抽籤管理指標更是經營管理重要的一環，同時也是政府評鑑重要項目之一，具有指標性的意義，因此我們建議採用全面品質管理監視(Total Quality Management 簡稱 TQM)，其核心在於成功地管理作業流程(Business Process Management)並進而提供符合政府徵兵需求的產品與為役男或家屬最佳服務的雙贏局面。將各項行政作業承辦人以外之所有人員，均視為顧客，乃為本文建議推動標準作業流程(Standard Operation Procedure 簡稱 SOP)之基本概念，亦即藉由 SOP 之推行將各項行政作業標準化、透明化以達提升行政品質之目的，本文 SOP 之推行乃是推動政府 TQM 與提升行政品質極重要的方法，藉由研參國內外各國政府或民間機構管理作業之優點，改進兵役抽籤作業之缺點，爰建立兵役抽籤作業電腦化作業規範，以取代現行由人工作業的不合時

宜，以為各兵役單位有所依循。

其具體目標有：

1. 提升為民服務品質。
2. 增加行政競爭力與降低成本。
3. 落實行政品質管理與提升行政效率。
4. 建立人力資源評估基礎。
5. 提供未來組織與流程再造所需基本資料。

推行標準作業流程的優點：

1. 正確且有效地實施 SOP，讓管理者更有效地進行品質、人力、時間和資源的管制。由於作業標準化，一旦發生問題時，管理者亦能迅速解決，準確地找出問題之癥結而加以改善。
2. 實施 SOP，當業務承辦人員更替時，將簡化交接作業，並將經驗傳承，同時亦有助於新承辦人員較快速與較易於瞭解自身業務。
3. 實施 SOP 能提供一個評估內部作業狀況的標準，使管理者得以定期檢討，進而逐步持續地提升行政品質及效率。
4. 有標準為基準，可作為員工績效評估之依據。
5. 流程標準化，民眾與員工易於溝通。
6. 管理標準化，使管理制度化。
7. 因整個作業標準化，使工作效率提升，因而降低成本。
8. 標準化後使權責分明，有助於授權及激發員工潛能。
9. 建立員工共識，為全面推行 TQM 奠基。

兵役電腦化抽籤作業方法：

1. 初期應以雙軌進行，適時修正缺失。雙軌進行，可讓兵役電腦化抽籤作業一方面一直分析檢討缺失，一方面一直有創新計劃，成為更健全、更完整之一套系統。
2. 建立職務歷練及人才培訓機制，加強兵役抽籤電腦化核心價值之內化與學習及經驗傳承。
3. 建構多元化溝通管道，落實員工建言制度。
4. 健全績效評核機制，適時合理運用行政獎勵。

具體而言，兵役抽籤電腦化計畫的績效評估機制(Performance Evaluation Mechanism)，其目標為：

1. 藉助自評機制，確實掌握進度。
2. 經由總評機制，進行追蹤、評比。
3. 落實回饋修正機制，以期達成目標。

因此為期有效推動兵役抽籤電腦化計畫，檢視成果，建立二級評估機制。第一級為執行單位自評(如附件一)，第二級由本所敦請市府派請評估小組，進行總評。評估的重點包括計畫的執行進度和成效、電腦化環境改善的檢討、業務承辦人員技能提升的評量追蹤、以及經由專業輔導後的進步展現、定期舉辦成果發表會、以及建立專屬網站等，以達到資訊公開交流分享的效果。

具體的評估機制包含程序、方法、工具和標準共四部分，其適用於第一級和第二級評估機制。茲分述如下：

1. 評估程序

研訂標準化作業程序，如預定時程，資料收集，表格設計，評估方式和制定標準等。

2. 評估方法

以質量並重為原則。一方面採行統計數據之比較，一方面進行訪談、觀摩、問卷調查、成果發表等方法。此外，亦建立專屬網頁，公布計畫內容和進度。

3. 評估工具

依據執行單位自訂的目標，設計成效檢核表、役男或家屬反應意見調查表（如附件二）等。

4. 評估標準

收集質性與量化資料，以為評比、追蹤與考核的基礎。此外，亦和其他兵役單位相互觀摩比較，以為借鏡。

實施步驟：

1. 作業流程及執行時程規劃、效益評估、訓練規劃、問題發掘及法規制定修改
2. 招商作業
3. 人力資源調查設計
4. 舉辦各縣市電腦化抽籤研習會
5. 遴選縣市試查
6. 各級工作人員全面訓練
7. 各縣市紙筆調查與電腦輔助調查雙軌作業
8. 人力資源調查電腦輔助調查全面作業
9. 短程發展作業檢討評估

三、方法與過程

本研究所採取之研究方法主要為：

甲、文獻分析法

本文採取非介入性之研究方式，研究方法包括文獻分析法(Literature Analysis)、次級資料分析法與抽籤歷史背景比較研究法，並佐以深入訪談法。透過上述研究方法分析抽籤制度之內涵，並試圖比較新舊抽籤制度之優劣所在，以檢視新制能否改善舊制之缺失。

文獻分析法過程從搜集、鑒別，整理國內外與兵役、抽籤、電腦化及網路建設與系統整合有關的相關文獻，並通過對文獻的研究，從中整理出創新兵役抽籤作業電腦化與績效評估機制的利弊得失，進而整合分析出一套理論基礎。內容包羅萬象包含書籍、期刊文獻、與網站等等，例如：參考第二代戶役政資訊系統建置計畫書、e 政府服務平台規劃以及戶役政資訊為民服務等各項資料，經過翻閱、評估電腦化抽籤之良窳後，提出建言供上級參酌。

乙、質化訪談法

訪談是公務員向民眾諮詢項目前期工作的一個重要環節，其作用主要體現在：

1. 了解被訪群體的想法和需求，找出組織病灶所在。
2. 建立雙方信任、友好的關係。
3. 就項目向對方宣傳，取得支持；並通過他們在組織中的活動和影響，將此作用放大。

訪談並不就是簡單的"談"，而是有目的的"訪"，其中有許多技巧：

1. 先期破冰工作很重要，有利於消除雙方戒備心理，拉近距離，從而更易於獲取有價值的東西。
2. 要找到突破口。一般來說，對不熟悉的被訪人，單刀直入、直奔主題的方式效果並不好。因此必須找到一個對方感興趣的切

入點，激起其表達欲，使對方進入角色並興奮起來。

3. 必須有意識控制節奏及主題，不能由對方天馬行空。雖然是"曲徑"，最終得"通幽"。這就需要及時有效的引導。
4. 要善於挖掘語言中的深層含義。一方面是順籐摸瓜，啟發對方逐步深入；另一方面要善於思考，結合對方性格特點及文化背景，進行深度挖掘，撥出蘿卜帶出泥。

訪談是一件腦力勞動密集型的工作，需要訪談者具備多方面的素質：

1. 廣闊的知識面。
2. 人際敏感力。
3. 表達和溝通能力。
4. 分析和思考能力。

基於上面的理論基礎與原則且為了加強與役男或家屬之間的聯繫與溝通，提早發現電腦化抽籤作業是否有缺失，且對新進役男進住中心一週內，除以電話進行深度訪談外，並寄發役男家屬聯繫問候函，簡介中心環境、管理方式等各項作為，俾讓各位役男家屬安心，瞭解役男在中心生活情形，以建立共識，共同督導役男正常服勤及適應中心生活。

作業方法：

1. 設計 e 化問卷及檢誤條作
2. 分派工作
3. 進行面訪、輸入及初步檢誤作業
4. 資料整併與傳輸

丙、問卷調查法

問卷調查法是政府為民服務研究中廣泛採用的一種調查方法，根據調查目的設計，調查問卷是問卷調查法獲取訊息的工具，其質量高低對調查結果的真實性、適用性等具有決定性的作用。為了保證問卷具有較高的可靠性和有效性，在形成正式問卷之前，應當對問卷進行試測，並對試測結果進行信度和效度分析，根據分析結果篩選問卷題項，調整問卷架構，從而提升問卷的信度和效度。信度和效度分析的方法包括邏輯分析和統計分析。

1. 信度：信度 (Reliability) 即可靠性，它是指採用同樣的方法對同一對象重複測量時所得結果的一致性程度。
2. 效度：效度 (Validity) 即有效性，它是指測量工具或手段能夠準確測出所需測量的事物的程度。

同理，基於上面的理論基礎與原則乃設計出兵役抽籤電腦化的問卷調查表（如附件二）寄發給役男或其家屬，並詳加分析電腦化抽籤作業之良幣，以作為日後改進之依據。

四、研究發現與建議

甲、本研究的發現

壹、問卷調查結果發現：

1. 民眾被問到「認為目前役男抽籤方式」的看法時，有 72.3% 的民眾表示滿意。
2. 民眾被問到「認為目前役男抽籤作業方式」的看法時，只有 63.4% 的民眾表示滿意。
3. 民眾被問到「認為目前役男抽籤方式公平性」的看法時，有 75% 的民眾表示公平。

4. 民眾被問到「認為目前役男抽籤流程」的看法時，有 79% 的民眾表示耗時(含非常耗時)。
5. 民眾被問到「認為若將役男抽籤方式改為電腦抽籤方式」的看法時，有 73.2% 的民眾表示支持的態度。
6. 民眾被問到「對承辦人員服務態度的感受」時，有高達 95.3% 的民眾表示滿意，我們則本著「若得其情，則哀矜而勿喜」。
7. 民眾被問到「對承辦人員服務效率的感覺」時，也有 85.6% 的民眾表示滿意，這全歸功於我們的承辦人員平時訓練有素的結果。
8. 民眾被問到「對提供專業資訊的感覺」時，有 79% 的民眾表示滿意。

貳、

全國各鄉鎮市區公所辦理役男抽籤使用現行人工抽籤辦法以及推行電腦化抽籤作業後人力、物力、時間比較表如下：

各鄉鎮市區公所辦理役男抽籤及電腦化抽籤作業人力物力時間比較表

	每次使用人次	每年使用人次	每次使用物品	每年使用物品	每次使用時間	每年使用時間
現行抽籤辦法	23 人	23 人*6	名冊 5 本	5 本*6	3 小時	18 小時
電腦化抽籤辦法	5 人次	5 人*6	名冊 1 本	1 本*6	1 小時	6 小時
每次節省	18 人		名冊 1 本		2 小時	
每年節省		108 人次		24 本		12 小時

估計全省每年至少可節省 108 人次*368 個公所=39744 人次的工作人員，抽簽名冊可節省 24 本*368 個公所=8832 本，時間可節省 12 小時*368 個公所=4416 小時。

參、

兵役電腦化抽籤作業的藍海策略(Blue Ocean Strategy)：

最近國內商業界最流行的管理思潮是「藍海策略」，強調企業應走出創新的廣闊藍色海洋。首先一開頭就先介紹為何此書如此命名，紅海：代表所有現存的資產也是已知的市場空間；藍海：意指所有目前看不到的產業，是為知的市場。若將我們現在的時代跟一百年前相比，現今的科技和生活已經有巨大的改變，正因為在這段期間中有無數產業因隨著改革或發現而誕生，這是那本書一直探討的重點主軸。相同的道理，兵役人工抽籤模式二三十年來一直一成不變，然而卻沒有因科技和生活已經有巨大的改變而隨之改變。

讓我們看看以下圖表，就會清楚發現兩種策略的差異。

紅海策略	藍海策略
在現有市場空間競爭	創造沒有競爭的市場間
打敗競爭	把競爭變得毫無意義
利用現有需求	創造和掌握新的需求
採用價值與成本抵換	打破價值-成本抵換
整個公司的活動系統, 配合它對差異化或低成本選擇策略	整個公司的活動系統, 配合同時追求差異化和低成本

企圖創造藍色海洋的公務員同時追求差異化和低成本，該如何達成？先問問自己以下四個問題，即藍海策略的四項行動架構(The Four Actions Framework)：

(一)消去(Eliminate)：產業內習以為常的因素，有哪些應予消除？

答：兵役抽籤應跳脫傳統人工抽籤的舊思維。

(二)降低 (Reduce)：哪些因素應降低至遠低於產業標準？

答：抽籤時應儘量降低所動用的人力、物力、時間等。

(三)提升 (Raise)：哪些因素應拉高到遠超過產業的標準？

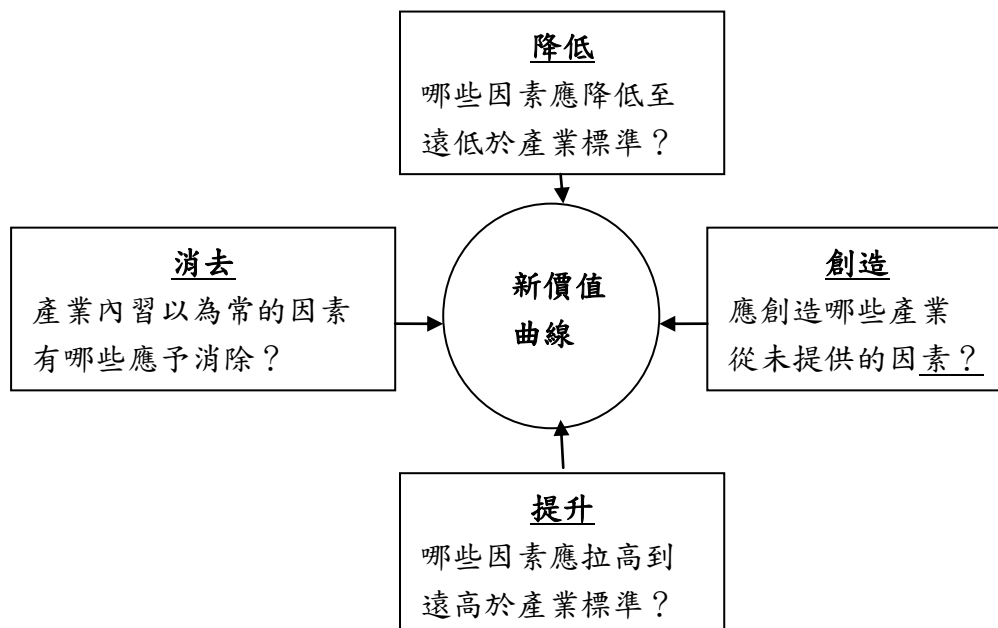
答：兵役抽籤應充分利用現有的電腦化科技及普及化的網路設備，提升公務員為民服務的績效與品質。

(四)創造 (Create)：應創造哪些產業從未提供的因素？

答：應把兵役電腦化抽籤的經驗，推廣創造到將來所舉辦的各項公職人員選舉上。一箭雙鵰，何樂而不為？

產業的策略邏輯與經營模式必須接受上面這四個關鍵問題的挑戰，如此才能破除差異化與低成本的抵換關係，創造新價值曲線 (A New Value Curve)。

「四項行動架構」圖解



要順利推動兵役電腦化抽籤作業的藍海策略，原則是
要設法克服「認知與慣性、資源有限、缺乏動機、政
治問題」這四項重大組織障礙，並且要一開始就把執
行與策略整合，建立各級員工的信任與使命感，達成
自動合作。

其方式如下：

- 建立員工信任合作與使命感
- 利用公平程序的 3E：
 - 參與 Engagement
 - 解釋 Explanation
 - 期望透明化 clarity of Expectation
 - 注意成員理智與情感認同。
- 「引爆點管理」的成功關鍵，在於體認改變的重要、
非全面性但槓桿平衡、不要孤軍奮戰。

結論：

公務員為人民服務就是要讓人民感動！

魚跟水的對話 村上春樹

魚跟水說：我在水裡，你看不見我流淚

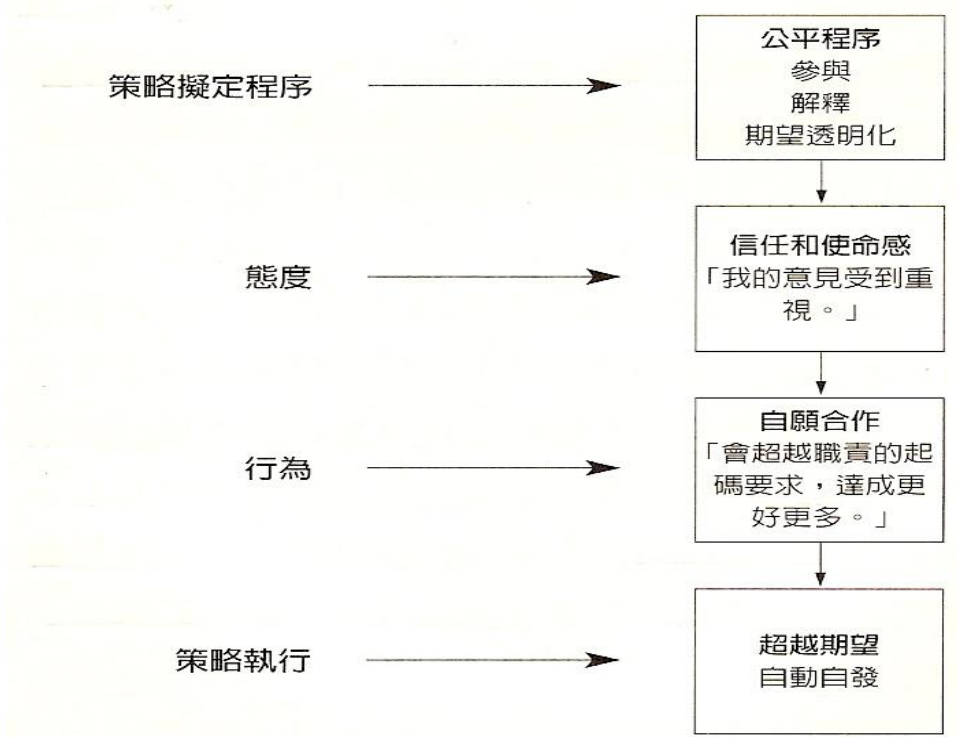
水跟魚說：我可以感覺到你的淚，因為你在我的心裡

衍生涵義：從事服務業一定要將顧客想在心理—讓顧
客很感心！

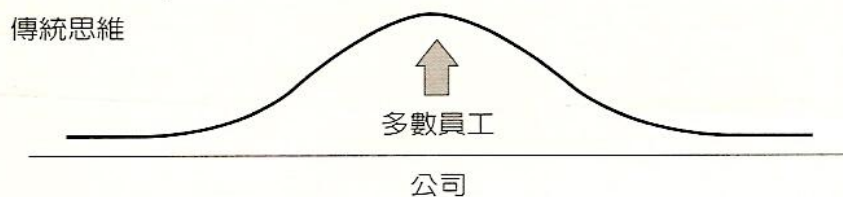
全國電子的感動行銷—就是一個很好的例

子。（口頭禪：全國電子就感心ㄟ）

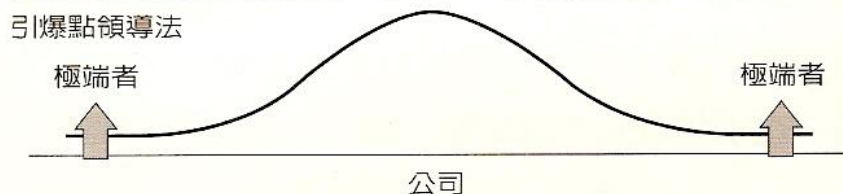
公平程序如何影響人的態度和行為



傳統思維 v.s. 引爆點領導



組織變革理論著眼於改變大眾。因此，一般在推動變革時，重心會放在大眾，而這麼做需要龐大資源和長期規劃。



為了改變大眾，它專注於改變公司極端者，也就是對績效產生高度槓桿影響的人員和活動，以低成本落實新策略。

乙、本研究的建議

建議政府在推動兵役電腦化抽籤前提下應朝下列幾個主要方向努力：

1. 在政府與民眾間應致力於擴增網路便民服務。
2. 在政府與政府間應致力於推動跨機關資訊流通共享，提升行政效能。
3. 在政府管理上，導入知識管理與創新：
 - A. 行政組織應專責化、專業化。
 - B. 行政作業電腦化，徹底解決人力不足的問題。
 - C. 審慎評估行政作業與服務資源。
 - D. 應建立各項業務執行項目的優先次序。
 - E. 行政作業電腦化配合措施。
 - F. 系統整合建議方案。

丙、本研究的結論

為了因應台中市各區公所業務消長需要，且為健全區公所組織功能及提昇為民服務品質，台中市政府在參酌其他縣市政府組織結構後，極有可能提出修正草案，擬將兵役課業務併入民政課，並增設社政課，調整區公所組織架構勢在必行，並在符合業務分配需要，屆時兵役人員亦因組織變革而隨之精減，兵役抽籤電腦化更顯的格外重要，將來也可在電腦化抽籤成功後，進而在台灣推動網路選舉。行政院研考會也一致認為，「不在籍投票」是世界發展趨勢，目前也已進入網路社會，我國正在發展「電子化政府」，透過網路投票也不是不可能，只要做好安全認證，就可讓每一位投票人享有自由投票意志。我國是一個網路基礎建設大致上已經沒有太大問題的國家，但何時能有第一場基於民主自由精神跨越距離的網路選舉，是讓

國人拭目期待的。因此，我們依然需要勇於創新，勇於面對改變，勇於利用自己的智慧來為社會做出自己的貢獻。

附件一

台中市西屯區公所兵役承辦人員績效評核表

單位	職稱	姓名	任職本 所年月	
差勤紀錄	事假	天 時	遲到	天 時
	病假	天 時	早退	天 時
	休假	天 時	曠職	天 時
獎懲紀錄	嘉獎	次	申誠	次
	記功	次	記過	次
	記大功	次	記大過	次
考核項目	考核內容		自我評核	
專業知能及 工作績效	對於承辦業務具相關專業知識並能提出 具體改進措施，簡化工作流程。公文處理 能掌握品質及時效，依限完成。		簽章處：	
協調溝通能 力	就受考人協調、溝通、團隊精神、應變能 力以及與同仁相處之態度等方面予以考 評。			
工作態度及 敬業精神	就受考人服務態度、平時工作表現、出勤 狀況、品德操守等予以考評。			
單位主管綜 合考評	簽章處：		等第	分數
考列甲、丙 等具體事蹟				

考績委員會 評列等第	<input type="checkbox"/> 甲，80 分以上。 <input type="checkbox"/> 乙，70 分以上，未滿 80 分。 <input type="checkbox"/> 丙，不滿 70 分者。		
考績委員會主席簽 章		所長核示	

附件二

親愛的市民：

感謝您長久以來對兵役制度及區公所作業的支持，為了提供給您更完善的服務品質及更簡便的役男抽籤方式，煩請您填寫這份調查表，您的建議是我們檢討改善的方向，感謝您！！

台中市西屯區公所兵役課 敬上

一、受訪者資料

- 1、受訪者：役男 家屬. 一般洽公民眾
- 2、性別：男 女
- 3、教育程度：國小. 國中. 高中職. 大專. 研究所或以上
- 4、年齡：20歲以下 20-29歲 30-39歲 40歲以上

二、受訪問題

- 1、曾來辦理役男兵役業務的次數：
第一次. 二~四次. 四次以上
- 2、您認為目前役男抽籤方式：
非常滿意. 滿意. 尚可 不滿意. 非常不滿意
- 3、您認為目前役男抽籤作業方式：
非常滿意. 滿意. 尚可. 不滿意 非常不滿意
- 4、您認為目前役男抽籤方式公平性：
非常公平. 公平. 尚可. 不滿意 非常不滿意
- 5、您認為目前役男抽籤流程：
非常耗時. 耗時. 尚可. 部分應改進 符合規定
- 6、您認為若將役男抽籤方式改為電腦抽籤方：
非常支持. 讚成. 尚可 不讚成. 堅決反對
(原因：_____)
- 7、對承辦人員【服務態度】的感覺：

非常滿意. 滿意. 尚可. 不滿意 非常不滿意

8、對承辦人員【服務效率】的感覺：

非常滿意. 滿意. 尚可. 不滿意 非常不滿意

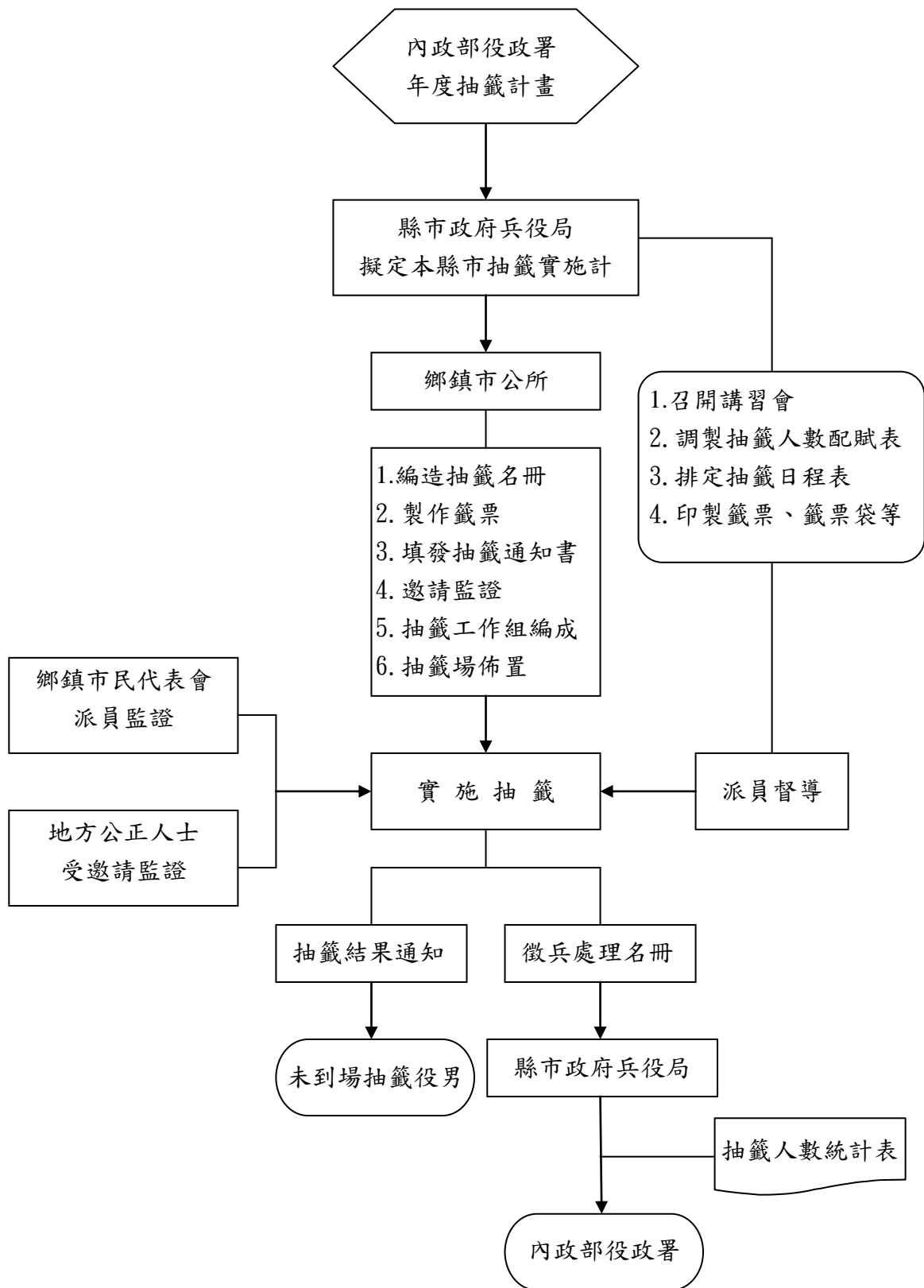
9、對提供【專業資訊】的感覺：

非常滿意. 滿意. 尚可. 不滿意 非常不滿意

10、覺得那方面需要加強改進（請提供您寶貴的意見）

附圖一

常備兵役男抽籤作業流程圖



參考文獻

- [1] 內政部役男徵服常備兵軍種兵科抽籤作業規定
- [2] 台中市役男徵服常備兵軍種兵科抽籤作業實施計畫
- [3] 役政資訊聯合督訪實施計畫
- [4] 第二代戶役政資訊系統建置計畫書
- [5] e 政府服務平台規劃
- [6] 戶役政資訊為民服務
- [7] 95年精進戶役政資訊系統（役政部份）種子教官教育訓練教材
- [8] 藍海策略(Blue Ocean Strategy)
作者：金偉燦 (W.Chan Kim) 和莫伯尼(Renee Mauborgne)