

# 臺中市政府九十五年度自行研究 發展報告

服務型政府部門提昇服務品質之研究～  
以申請短期使用七期重劃區抵費地為例



服務單位：台中市政府地政局  
研究人員：余俊政  
研究期間：95.04.01～95.09.10

中華民國九十五年九月十日

# 目 錄

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 前 言 .....                     | 1  |
| <br>                          |    |
| 第一章 緒論 .....                  | 2  |
| 第一節 研究背景與動機 .....             | 2  |
| 第二節 研究目的 .....                | 2  |
| 第三節 研究範圍與限制 .....             | 3  |
| 第四節 論文架構 .....                | 3  |
| <br>                          |    |
| 第二章 文獻探討 .....                | 4  |
| 第一節 知識經濟與服務型政府之概況 .....       | 4  |
| 第二節 知識經濟時代之服務型政府部門 .....      | 7  |
| 第三節 服務型政府部門之服務品質 .....        | 8  |
| 第四節 標準作業程序 .....              | 9  |
| <br>                          |    |
| 第三章 申請短期使用重劃區抵費標準作業程序 .....   | 10 |
| 第一節 市地重劃概述 .....              | 10 |
| 第二節 七期重劃區抵費地短期租用現況與問題分析 ..... | 15 |
| 第三節 建立短期租用重劃區抵費地標準作業程序 .....  | 18 |
| <br>                          |    |
| 第四章 結論與建議 .....               | 21 |
| <br>                          |    |
| 參考文獻 .....                    | 22 |
| <br>                          |    |
| 附 件 .....                     | 24 |

## 前 言

為了迎接加入國際社會競爭的挑戰，以及回應民眾對政府施政的期許，近來，政府除了不斷在組織上做相當之調整，更特別重視政府對民眾之服務品質，希望能夠提昇政府整體組織績效，以及建立符合顧客導向之企業型政府。

以台中市政府 94 年度整體政風實況問卷調查報告中指出，民眾與台中市政府所屬機關學校接觸較頻繁的單位中，地政事務所排名第五；另外，內政部於 94 年辦理第一次民眾對內政部施政（地政類）滿意度調查，報告內容中有關地政類滿意度以「推動土地登記謄本隨到隨發」之滿意度達 84.4% 最高，佔內政部現行 48 個主要細項業務滿意度第 10；但值得注意的是地政類滿意度中「推行地政人員便民服務態度」之滿意度為 75.3% 最低。

# 第一章 緒論

本章主要描述本研究之研究背景與動機、研究目的、研究範圍與限制、論文架構。

## 第一節 研究背景與動機

### 一、配合政府改造，落實市政興革

近幾年來，為因應全球市場化之競爭以及社會、經濟環境之快速變遷，先進民主國家莫不致力於政府改造。身為服務型的政府部門，所面臨的公共政策問題越趨複雜，而人民自主及服務意識逐漸地升高，使得其對政府服務效能與解決問題能力之要求及評價水準也相對重視。因此，為迎接加入國際社會競爭的挑戰及回應民眾對政府施政的期許，政府組成「政府改造委員會」，全力進行政府組織重整，資源分配及政策法令改革等事項，以確保政府機關施政品質，以達國家永續發展。

### 二、提昇行政效能，強化國家競爭力

政府行政效率與效能的高低，係影響我國競爭力的主要因素，有鑑於強化國家競爭力的急迫性，必須提昇政府的行政效能。目前政府分工趨於精細，繁瑣程序再加上法令繁雜，往往令民眾疲於奔命致怨聲四起，公部門承辦人員依法行政是必備的法治觀念，但有時它卻妨礙了人民的便利與社會的發展，這種「法」與「情」之間的矛盾，政府部門應有決心地消除隔閡，否則不僅有損政府機關在人民心中的公信力，更嚴重打擊公務人員士氣。

## 第二節 研究目的

本研究係針對服務型政府部門提昇服務品質進行研究，並以申請七期重劃區抵費地短期使用之案例流程作參考，期能藉由所遭遇問題之整理彙整，訂定標準作業程序，以達提昇服務品質之目標。

### **第三節 研究範圍與限制**

本研究主要探討服務型政府部門之服務品質，並藉由案例資料進行瞭解、比較實務遭遇情形，訂定標準作業流程。在研究方面則受限於租用程序並未有相關法令、要點，只靠實務上申請流程衍生之問題予以標準化，故於日後執行時，可能仍有不周延之情形，故仍須待執行後，予以修正，以臻完備。

### **第四節 論文架構**

本論文共分為四章，如下列所述：

#### **一、緒論**

主要描述本研究之研究背景與動機、研究目的、研究範圍與限制、及論文架構。

#### **二、文獻探討**

針對知識經濟與服務型政府之概況、知識經濟時代之服務型政府部門、服務型政府部門之服務品質、標準作業程序來進行相關文獻之探討。

#### **三、申請短期使用重劃區抵費地**

針對過去短期使用及目前正在租用中重劃區抵費地案例資料予以整理、分析，訂定標準作業程序。

#### **四、結論與建議**

本章說明本研究之結論與建議。

## 第二章 文獻探討

### 第一節 知識經濟與服務型政府之概況

由於人民自主及服務意識逐漸升高，對於政府部門之行政服務品質效能之要求及評價水準也相對的重視。因此，為保障人民基本權益，及加強便民的服務，提升服務品質，特與知識經濟理念之風潮相結合，以達服務型政府之目標。以下針對知識經濟與服務型政府，做簡單之概述，以瞭解其相關性，以利兩者之配合。

#### 一、知識經濟的概念：

所謂知識經濟(Knowledge-based Economy)就是以知識為基礎的經濟，是「以知識為基礎經濟」的簡稱，這種經濟直接依賴於知識和資訊的生產和應用。換句話說，知識經濟就是指以知識（智力）資源的占有、配置、生產和使用（消費）為最重要因素的經濟。<sup>1</sup>

而知識經濟時代，亦可稱為高科技時代，更可從目前流行的網際網路、電子商務，及各種高科技產品之觀察而獲得一些印象。知識經濟時代的來臨，不僅將國家經濟轉型為全球經濟，也使大家成為地球村及世界公民，不論個人、企業體或國家，都必須在全球經濟體系中，與各國一較高下。當然，也正因為如此，知識的創造、累積將成為個人及國家的基石。

知識經濟乃為一種新穎且複雜的經濟型態，其具有以下幾點基本特徵，茲列述如下：

#### （一）資訊聯網化：

知識經濟時代的世界是資訊流通、聯網化的世界，不論任何國家的物品，都可透過網際網路下單，進行訂貨。無形之中，各國逐漸擇其優勢最大，劣勢最小之資源發展，使此世界產生相互依賴、互相依存的一個整體，同時更能促進思想和貿易等自由和開放，以形成一個

---

<sup>1</sup> 齊思賢譯，2001，知識經濟時代，台北市，時報文化出版，原著：萊斯特梭羅

知識經濟世界。

(二)管理知識化：

知識經濟是以知識決策做為導向的經濟，其管理亦應知識化。有豐富的知識，才能運籌帷幄，運用自如，建立管理新思維，提升效率。

(三)顧客導向之服務化：

知識經濟時代裡，顧客導向之服務化為主要重點，尤其是提供知識之服務將為社會之主流。此外，以顧客導向之理念，將有助於企業精緻化及政府之再造。

(四)知識經濟永續化：

藉由知識不斷地創新、生產，研究及教育，將使知識經濟效能得以發揮，使科學、教育、技術、人文等方面，融為一體，以達永續之發展。

二、服務型政府之概述：

二十一世紀是一個劇變的時代，一個現代化國家，不但政府相關部門皆要體會為民服務的真諦，更須採行各項系統化、組織化的作業，以達高效率的標準，積極為人民服務，並提昇服務的質與量。

而政府施政的目標乃是為維持國家生存，奠定社會安寧、增進人民福祉。除了達到這些基本目標之外，更應加強服務效能，建立形象，讓政府真正成為一個高效率、為全民服務的服務型政府。有鑑於此，在世界潮流強調服務品質的趨勢下，政府為了維持國家競爭力、提高行政效率，此一課題，不僅不能輕忽，更應加以正視。

民國 87 年 1 月行政院會議通過「政府再造綱領」，並成立政府再造推動委員會及政府再造諮詢委員會，由各機關分別依計劃推動，以提升國家競爭力。

政府再造係以組織與人力再造為軸心，輔以制度上的再造，達成政府再造目標，並透過建立共同遠景、潛能激發及團隊學習的方式，重建公務人員組織文化。

其階段性目標為組織再造，由「以事為本」轉變為「以人為本」的思考模式，由組織、人力、法制三方面著手，以服務品質的提升為目標，藉此擴大政府組織調整彈性，並引進民間精神，縮短組織法規法制作業時間；於人力及服務再造推動計劃方面，引用服務行銷的理念，期能精簡人力，更有效地運用人力資源；推動法制再造計畫，以符時代、社會之需求。

## 第二節 知識經濟時代之服務型政府部門

知識經濟時代強調知識的創新與資訊的流通，全面網絡化和資訊化是必然的結果，不僅如此，更因資訊的快速傳遞，使社會具高度變動性及發展性，使得任何人，包括政府部門，皆需適應此一高度資訊化及發展的社會，透過資訊整合利用，使個人或部門皆能從事一定的專業工作，而形成高度專業化的社會。

現今的政府部門，已從「大有為」的萬能政府走向「小而能」的企業型政府，政府再造工程的推動，即在追求提升政府部門的效率，減少政府積弊已久的陋習，成就小而美的政府價值；並有效整合社會資源，活化社會的生命力；而公務人員更應調整心態，以適應知識經濟時代的服務觀，提供人民更快速、更完善的服務，使服務型政府不再只是口號。

而傳統層級式組織所用之「部門」、「機關」等一詞，更可在組織內部市場化的邏輯下，賦予「內部企業」的新概念，使得強調企業精神及服務效能的內部市場機能，迅速再造組織的新氣象。

然而，服務型政府部門終究和一般私人企業部門存在著根本的差異，如公務人員係經國家考試予以進用，其權益依法受到保障，無法以私人企業著重績效考量的情形一概而論；而且，政府部門原先就不是以追求利益或利潤為目標，此點亦異於私人企業部門希望藉由勞務或財貨換取報酬，故政府部門與企業部門在某種程度上是無法相提並論，但藉由一些市場機能及顧客導向服務精神的導入，定能對目前官僚體制下過度僵化的體制與觀念造成衝擊，進而激盪出一些新思維。

### 第三節 服務型政府部門之服務品質

服務(Service)係指服務提供者提供其技術、專業、知識、資訊、設施、時間或空間等給顧客，以期為顧客辦理某些事情，解決某些問題，或者娛樂顧客，服侍顧客，讓顧客心情愉悅、身體舒暢等等」。因此，政府提供的公共事務與公共服務亦屬「服務」的範疇。產出品為「服務」的產業稱為「服務業」。因此，廣義而言，政府是「服務業」，而且是一最大的服務業。<sup>2</sup>

70 年代以後，幾位品管大師，對於品質定義已從狹義的規格考量轉移到以顧客為中心的品質定義；品管大師戴明(Deming)博士定義「品質」(包括產品品質與服務品質)為「品質是由顧客來衡量的，是要符合顧客需求，讓顧客滿意的」；裘蘭(Juran)：「品質是滿足顧客的需求」。<sup>3</sup>

自八十二年起，政府實施全面提升服務品質方案行政革新，該方案講求「全面」改革，由各機關依循方案的理念目標，自行運用創新作法，務求制度、觀念、作法的整體改革；引進企業界普遍採行的「全面品質管理」觀念，要求行政人員將此觀念，化為行動，全員參與；並以「顧客滿意」的管理作法，推動各部門行政人員以「顧客至上」的思考模式作業，對外則以民眾立場，提出各機關如何以符合民眾期望的施政作為，貫徹執行。

全面提升服務品質方案其總體目標為建立親和性政府、企業性政府與服務性政府，並訂定明確服務標準，避免便宜行事，濫用行政裁量所有服務標準及相關資訊，均應全面、一次揭示讓民眾瞭解，並主動提供告知民眾足夠的、多樣的服務方式與相關資訊，健全民眾對不當行政處分的救濟機制及對不滿意服務的申訴管道。

---

<sup>2</sup> 楊禎祺，2002，提昇本府為民服務品質改進措施之探討，澎湖縣政府計畫室，頁 5

<sup>3</sup> 援前註

#### 第四節 標準作業程序

標準作業程序（Standard Operation Procedure）係指對於經常性或重複性工作，例如各種檢驗、操作、作業等，為使程序一致化，將其執行過程予以詳細描寫之一種書面文件。其目的在於減少人為錯誤、降低不良率、建立高品質保證的管理制度（quality assurance）。<sup>4</sup>

標準的產生是經過不斷修正，追求合理化過程才能得到的，其原則是儘量做到簡單而統一；即將組織中各項流程、規定及經驗予以書面化、標準化，使組織中所有成員皆能有標準、有系統執行組織內所有工作。如此，將不會因個人因素導致標準不一而影響整體作業或服務品質；並能提高行政流程之效率、減低不必要糾紛、縮短成員作業時間，以提供客戶最好的服務。

---

<sup>4</sup> 黃穎捷，擬訂『精確之未雨綢繆策略』經營模式：【擬 NSOP 之 SOP】各行各業訂定各種標準作業程序（Standard Operation Procedure，SOP）之操作通則，台灣農場經營協會於嘉義大學舉辦 ISO 認證訓練班講義，2005

### 第三章 申請短期使用重劃區抵費地標準作業程序

#### 第一節 市地重劃概述

##### 一、市地重劃之意義

根據都市發展趨勢，將都市計畫區域內，或都市邊緣中，雜亂不規則之地形地界和畸零細碎不合經濟使用之土地，在一定範圍內，依據法令，運用科學方法加以重新整理、就原有相關位次交換分合，並配合公共設施，改善道路、公園、廣場、河川等，使各筆土地成為大小適宜，形狀方整，具備一定規格之地界，然後分配予原土地所有權人，藉此促使都市土地為更經濟合理便利之利用，進而形成井然有序之都市，其公共設施用地及重劃費用由土地所有權人共同負擔之一種綜合性市地改良利用方式。<sup>5</sup>

亦是一種政府處於監督、配合、協調的地位，而由私人共同負擔提供公共設施用地及各項建設的開發方式，並依循都市計畫之規劃配置與使用管制，且扣除重劃負擔（含公共設施用地負擔及重劃費用負擔）後，仍將適於建築的土地依土地權利價值比例發還原地主建築使用，以改善都市土地利用，引導都市健全發展。<sup>6</sup>

##### 二、市地重劃的特性

由於市地重劃係一種綜合性土地改良事業，一般均認為是解決都市問題的理想手段之一。趙淑德（1997）、內政部（1984）與行政院經濟建設委員會住宅及都市發展處（1982）認為市地重劃之所以受到政府與地主雙方面歡迎原因，在於具有以下之特性：

- （一）因為劃定重劃區範圍來作規劃，所以是屬於「面」之建設事業，較一般「點」的規劃公共設施不同，故可健全都市發展。
- （二）公共設施用地較易取得，且可以避免犧牲公共設施保留地所有人之利益，也可以免除公共設施鄰地所有人之不勞而獲，負擔

<sup>5</sup> 林中森，市地重劃對土地利用影響之研究--高雄市之實證分析，政大地研所博士論文，1986，P.2

<sup>6</sup> 楊龍士、姚佳齊，區段徵收及市地重劃應用於災區重建之探討，土地管理問題與對策研討會，2000

公平。

- (三) 市地重劃為自償性、獲利性之開發，可減輕政府財政負擔，且開發利益共享；與政府增加稅收，甚至可因抵費地之處分獲得盈餘。
- (四) 市地重劃係由地主與政府合作開發方式，強制性低，較符合民主原則。
- (五) 疏散舊市區人口壓力。
- (六) 因對重劃區內之公設有計畫建設，故能防止無秩序性發展，促進都市土地最經濟有效利用。<sup>7</sup>

### 三、重劃區抵費地處理方式

#### (一) 抵費地意義：

依據平均地權條例<sup>8</sup>規定實施市地重劃時，重劃區內供公共使用之道路、溝渠、兒童遊樂場、鄰里公園、廣場、綠地、國民小學、國民中學、停車場、零售市場等十項用地，除以原公有道路、溝渠、河川及未登記地等四項土地抵充外，其不足土地及工程費用、重劃費用與貸款利息，由參加重劃土地所有權人按其土地受益比例共同負擔，並以重劃區內未建築土地折價抵付<sup>9</sup>。

折價抵付共同負擔之土地，其合計面積以不超過各該重劃區總面積百分之四十五為限。但經重劃區內私有土地所有權人半數以上且其所有土地面積超過區內私有土地總面積半數之同意者，不在此限；

由以上相關法令可知，上述所稱折價抵付重劃費用及相關費用之土地，即稱為抵費地。

---

<sup>7</sup> 趙淑德，土地法規，1997，P.223~P.224，三民書店經銷。

內政部，實施市地重劃，1984，P.8~P.9，內政部地政十年編輯小組編印。

行政院經濟建設委員會住宅及都市發展處，台灣地區市地重劃開發新市區之檢討研究，1982，P.7~P.8。

<sup>8</sup> 平均地權條例，依民國 94 年 1 月 30 日總統（九四）華總一義字第 09400016311 號令修正公布條文。

<sup>9</sup> 依據平均地權條例施行細則第八十四條規定，以重劃區內未建築土地折價抵付，指以重劃區內未建築土地按評定重劃後地價折價抵付。

## （二）抵費地處理方式

目前各期重劃區抵費地，皆依平均地權條例施行細則<sup>10</sup>第八十四條規定「…前項折價抵付之土地（簡稱抵費地），除得按底價讓售為國民住宅用地、公共事業用地或行政院專案核准所需用地外，應訂底價公開標售。經公開標售而無人得標時，得在不影響重劃區財務計畫之原則下，予以降低底價再行公開標售、標租或招標設定地上權。」方式處理，其處理所得價款，除抵付重劃負擔總費用外，剩餘留供重劃區內增加建設、管理、維護之費用及撥充實施平均地權基金；不足由實施平均地權基金貼補之。

以台中市七期重劃區抵費地為例，該重劃區內公共設施完整，交通便利，區內商業與生活機能漸趨完備及具備未來高度發展潛力，於95年4月27日針對新市政中心專用區內（惠國、惠民段）土地辦理抵費地標售，公告標售土地計有10筆，標售結果順利標出8筆土地，標脫率達80%，所得標售總金額達27億8388萬102元（如表1）；該次標脫之八筆抵費地，共有71張投標單，有7筆抵費地決標價格約在每坪50萬元至75萬元之間，標脫抵費地決標價格高於標售底標平均達58.03%。



<sup>10</sup> 平均地權條例施行細則，依民國94年12月16日行政院院臺建字第0940045284號令修正公布條文。

表3-1-1 台中市第七期市地重劃區抵費地標售得標資料

標售日期：95.04.27

| 區別 | 段別 | 地號  | 面積             | 標售底價             | 得標價              | 總金額(元)        |
|----|----|-----|----------------|------------------|------------------|---------------|
|    |    |     | m <sup>2</sup> | 元/m <sup>2</sup> | 元/m <sup>2</sup> |               |
| 西屯 | 惠民 | 88  | 1,184.73       | 85,120           | 199,600          | 236,472,108   |
| 西屯 | 惠民 | 113 | 1,117.50       | 163,800          | 180,188          | 201,360,090   |
| 西屯 | 惠民 | 134 | 1,499.25       | 138,600          | 226,888          | 340,161,834   |
| 西屯 | 惠國 | 82  | 1,845.00       | 133,308          | 305,525          | 563,693,625   |
| 西屯 | 惠國 | 161 | 1,060.74       | 122,850          | 187,858          | 199,268,495   |
| 西屯 | 惠國 | 167 | 1,083.92       | 132,300          | 214,178          | 232,151,818   |
| 西屯 | 惠國 | 179 | 3,205.00       | 173,250          | 188,458          | 604,007,890   |
| 西屯 | 惠國 | 181 | 2,660.52       | 148,050          | 152,889          | 406,764,242   |
| 合計 |    |     |                |                  |                  | 2,783,880,102 |

其中最受矚目的，是位在市政路、惠中路附近的一筆抵費地，使用分區為新三，土地面積約為 558 坪，由於面臨綠園道及市政路且為路角地，並鄰近興建中之新市政中心，土地個別條件佳，座落區位條件優異，重要的是具有可與鄰地共同建築及容積移轉利多等因素，計有 14 人參與投標，最後以 5 億 6369 萬 3625 元高價標脫，每坪決標價為 101 萬元（標售底價每坪約 44 萬元），決標價約為底價 229%。



然回顧過去標售情形發現，自 84 年下半年起至 94 年十年期間，該重劃區標售底價每坪約為 40 萬元至 50 萬元，卻因適逢房地產最低迷的階段，標脫土地筆數不是寥寥可數，就是乏人問津，總計十年期間共辦理 10 次標售，只標脫 12 筆，抵費地閒置情形嚴重，無法充分

利用。

因此，為促進土地有效利用，避免雜草叢生影響市容或因閒置遭堆放廢棄物，除選定抵費地施作綠美化，美化景觀外，另以短期租用方式出租於承租人使用，不僅達地盡其用之目的，並同時增加市庫收入，挹注市政建設。

## 第二節 七期重劃區抵費地短期租用現況與問題分析

### 一、七期重劃區抵費地短期租用現況

七期重劃區目前仍有 30 筆抵費地（含具市定遺址條件之惠來遺址），總面積共計 62938.74 平方公尺，按標售底價計約為 85 億 7 仟 1 佰萬元，其中部分抵費地施作綠美化；部分抵費地辦理短期租用，作為建設公司臨時工務所、停車場、房屋銷售接待中心等。

其中，抵費地短期租用係依據台中市市有非公用閒置土地加強利用計畫<sup>11</sup>及臺中市市有公共設施保留地租用辦法<sup>12</sup>辦理出租（如表 3-2-1）。

表 3-2-1 第七期市地重劃區抵費地出租清冊

| 地段 | 地號  | 面積 (m <sup>2</sup> ) | 出租面積 (m <sup>2</sup> ) | 承租人  | 租期(起)    | 租期(訖)    | 使用費(元)  |
|----|-----|----------------------|------------------------|------|----------|----------|---------|
| 惠國 | 175 | 3472.07              | 600                    | 王裕斌  | 95.03.21 | 95.09.20 | 420,000 |
| 惠國 | 171 | 1108.33              | 1108.33                | 拓洋營造 | 95.04.16 | 95.10.15 | 698,248 |
| 惠民 | 95  | 1458.70              | 992                    | 鉅本建設 | 95.05.15 | 95.11.14 | 555,520 |
| 惠順 | 55  | 3893.73              | 2021                   | 悅築建設 | 95.05.16 | 95.11.15 | 888,209 |
| 惠國 | 175 | 3472.07              | 1200                   | 儕達建設 | 95.09.01 | 95.11.30 | 420,000 |
| 惠民 | 64  | 1150.42              | 1150.42                | 寶輝建設 | 95.06.15 | 95.12.14 | 644,235 |
| 惠國 | 112 | 1538.55              | 760.86                 | 廖沛羿  | 95.07.18 | 95.12.17 | 412,133 |
| 惠泰 | 324 | 943.92               | 943.92                 | 國璽建設 | 95.06.20 | 95.12.19 | 377,332 |
| 惠國 | 174 | 2525.16              | 1225.50                | 德都實業 | 95.08.08 | 96.02.07 | 857,850 |
| 惠國 | 105 | 1408.73              | 500                    | 魏珮竹  | 95.09.01 | 96.02.28 | 315,000 |
| 惠國 | 105 | 1408.73              | 463                    | 教父餐飲 | 95.09.09 | 96.03.08 | 291,690 |
| 惠國 | 175 | 3472.07              | 775                    | 中山建設 | 95.09.22 | 96.03.21 | 542,500 |

註：資料統計日期至 95 年 8 月 31 日

<sup>11</sup> 台中市市有非公用閒置土地加強利用計畫，民國 94 年 3 月 2 日府財產字第 0940031665 號函頒布施行。第肆點 計畫內容：開放提供民間短期租用

由申請民眾敘明租用用途及期間，期間內本府如無立即使用需求，同意短期租用以提高土地利用效益，其租用期間、相關約定事項暨收費標準比照「台中市市有土地短期租用實施要點」辦理。

第陸點 本府經管重劃區抵費地及區段徵收未處分土地得比照本計畫辦理。

<sup>12</sup> 臺中市市有公共設施保留地租用辦法，民國 95 年 3 月 17 日府法規字第 0950045548 號令發布全文。

## 二、七期重劃區抵費地短期租用問題分析

目前台中市各期重劃區內抵費地，以第七期重劃區抵費地辦理短期租用為最多案例，本研究以過去及現在正租用中案例，加以整理，並將實際承辦租用過程所衍生或發生較明顯之問題與意見，予以統整，列述如下：

### （一）申請書表格式、內容不一。

申請租用重劃區抵費地，係由申請人檢具申請書及相關證明文件向本府（地政局）提出申請，但實務辦理租用過程中發現，相關表格如租用申請書、切結書等，因未有定型格式可供填寫，申請人往往自行書寫，易造成應表明事項未予陳述，如此，再通知申請人補正，易衍生行政效率不彰及不便民之問題，甚遭民怨。

### （二）行政程序繁複。

依現行辦理租用過程，申請書由申請人或代理人送本府（地政局）收件後，經審核須補正文件時，即以電話通知申請人到場補正或另寄資料，補正完畢，擬定簽呈及契約書草案連同申請書及相關證明文件，專案簽核，並加會本府財政局、法制室與主計室三局室，如各局室有會簽意見，則擲回本局簽報綜合意見後，再送一層核定。

經核准辦理後，通知申請人至本府（地政局）領取簽核後之契約書(草案)，前往辦理公證手續，並於公證書等文件製作齊備後，申請人尚須送本局交由承辦人員填寫用印申請書後向市府文書課申請用印，待用印完成後，始通知申請人至本局領取公證書，向公證人辦理公證作業，最後，再將公證書正副本共計四份送交本局。

總計行政流程作業，從申請至完成公證作業，至少約需15個工作天(約三星期)。

### （三）應檢附文件種類未明確規定

目前實際辦理租用情形，因申請租用應檢附文件種類，並未有明確規定，故申請人所檢附資料常有缺漏之情形發生，通知補正資料，申請人時間亦有所延誤，如此，便造成行政流程效率降低，並增加申請人不必要之困擾。

### （四）同一土地二人以上同時申請租用：

由於重劃區抵費地租用係為短期租用，依「臺中市市有公共設施保留地租用辦法」第五條規定，租用期間不得逾六個月，租期屆滿一個月內，承租人得以書面向該用地管理單位提出申請續租，經本府同意後得繼續租用六個月，並以一次為限。因此，往往一塊抵費地於租約尚未到期，即同時有二人以上表明願租用，易造成行政上之困擾。

實務上目前仍以協調方式辦理，如依上述租用辦法第三條規定，同一土地有二人以上申請租用時，本府應以公開競標方式辦理，行政流程及相關程序是否較有效率，仍值得探討。

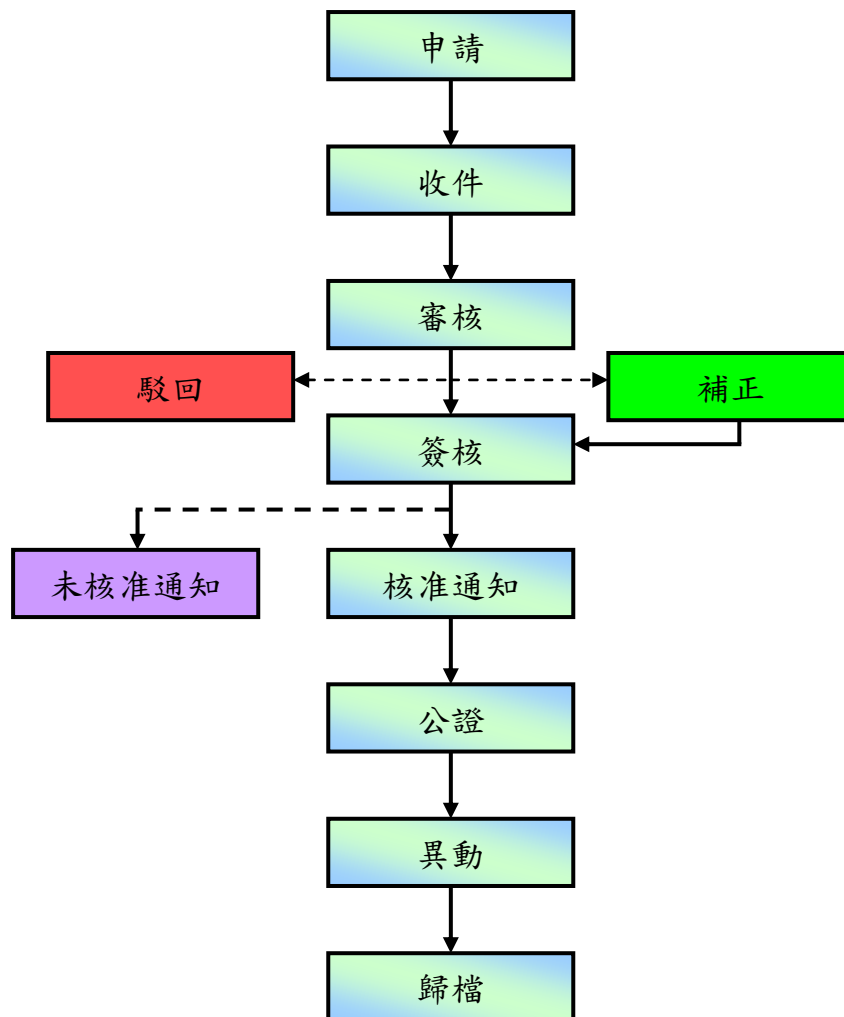


### 第三節 建立短期租用重劃區抵費地標準作業程序

機關組織內，具有好的標準作業程序(SOP)，可產生正確的方向，在適當的時間把事做好，且標準作業程序如提供明確、簡單的指示，及每一個階段應做的動作，當承辦人員業務調整或調離職時，新接辦業務承辦人員將很快進入狀況，較不易發生對業務不熟悉而影響服務品質的情形，不僅能提供民眾優質的服務，更能減少機關內部無形的成本。

有鑑於此，本研究針對短期租用重劃區抵費地建立標準作業程序（如表 3-3-1），並建立相關申請書表範例，使本項業務能有一可供遵循的依據，藉此提高身為服務型政府部門所應講究之服務品質效能。

表 3-3-1 短期租用重劃區抵費地標準作業程序



## 一、申請

製作申請書、切結書等定型稿(如附件一、二、三、四)供申請人領取，申請人可至本局網頁下載，或聯絡本局以電子郵件或傳真方式領取申請書等相關文件，藉由定型申請稿方式，免去申請人所填資料不全所造成之不便，提高服務品質。

如係續租用者，應依臺中市市有公共設施保留地租用辦法第五條規定，租期屆滿一個月前，承租人得以書面向該用地管理單位提出申請續租。

如同一土地有 2 人以上同時申請租用，原則上在不違反租用辦法規定下，仍應先行協調雙方意願，如以各租用土地一半方式共同承租，或雙方達成協議；如協調不成或未達協議，仍依租用辦法中規定，公開競標，以維公平。

除申請書外，應檢附文件包含：

- (一) 申請人及代理人身份證明文件(申請人為公司應檢附公司變更登記表或營利事業登記證，負責人身份證明文件)，應檢附文件為影本，應切結「本影本與正本相符，如有不實願付法律上一切責任」並蓋章。
- (二) 欲租用抵費地之土地登記簿謄本(應檢附申請租用當年度)
- (三) 欲租用抵費地之地籍圖(租用部分土地需標明長、寬，租用整筆土地者免標示)
- (四) 切結書(供臨時停車場用未對外營業使用、接續承租概括承受原借用事項、辦理標售返還土地)
- (五) 其他與租用抵費地相關之文件

## 二、收件

申請人或代理人可將申請書及相關應檢附文件，以郵寄方式或自行送至本局收件，本局收到申請書表後，立即進行審核。

## 三、審核

於收到短期租用重劃區抵費地申請書後，立即進行文件書面審

查，應檢附文件如有缺漏或申請書所填資料有誤，立即以電話通知補正，無法以電話聯絡者，將另行發函通知申請人，自通知補正之日起逾 14 日仍未補正，申請短期租用案件將予駁回。

#### 四、簽核

經審核無誤或補正完畢，將擬定簽呈及租用契約書草案，依序加會本府財政局、法制室與主計室三局室，並送一層核定，所需公文流程將由公文系統控管會辦時間，避免會辦天數逾期。

#### 五、通知

經簽奉核定後，如因故未予核准，將另函通知申請人，相關申請書表隨案歸檔，不予退回；經簽奉核准者，以電話方式通知申請人後，另以電子郵件方式或傳真方式，將簽奉核准之契約書草案送申請人辦理公證作業；本項處理方式有別於以往通知申請人或代理人至本局領取，如此可免除申請人來回往返時間，更可增加本案申辦之效率。

#### 六、公證

申請人備妥公證資料（含公證請求書、公證書、使用費及保證金匯款單影本）後，將公證文件送本局，本局將立即填寫用印申請書，經單位主管決行後，立即送本府用印，申請人如欲立即領取，所需時間約 30 分鐘；如申請人因事無法等候，將於用印完後，以電話通知領取。

申請人領取完用印後之公證書後，需至公證人處所辦理公證，待公證完成後，需將正本一份、副本三份送至本局留存（副本二份分送財政局、主計室）。

#### 七、異動

租用程序完成後，將基本資料更新，並於租用期間內，辦理土地現況勘查，並填具現況勘查表（如附件五），列冊控管。

#### 八、歸檔

相關書表隨原簽呈附案歸檔。

## 第四章 結論與建議

所謂「得民者昌，失民者亡」，民主政治的政府，應展現最佳的效能與民溝通，但政府除了為人民公僕外，更居於領導人民之地位，任何行政行為都有維持公平正義及守法之責。簡單的說，應以謀取大多數人最大之利益為主，故建議在顧客導向的新時代中，要求服務態度及訂定服務標準的同時，亦能保障公務人員的權益，相信公務人員受到尊重，必能尊重別人。

機關應針對各項業務，訂定服務標準，以本研究為例，即為租用重劃區抵費地申請程序，訂定一初步之標準作業程序，在服務原則前提下，應隨時代潮流、資訊發展及民眾對政府的期待，適時考量服務目標、性質予以修正，畢竟，身為服務型政府部門的角色，本應有提供更好更佳服務項目的義務，因民眾與政府接觸的第一印象，往往來自與其本身相關業務的諮詢，因此，訂定標準作業程序實為提升服務品質重要的過程；然標準中應不失程序的簡便性，如此才符合為民服務的基本精神。

當然，標準之訂定，貴在落實；落實不力，猶如曇花泡影、空中樓閣，故執行標準及方式的宣導，亦將是努力的目標之一。相信，只要秉持著求新求變的新思維，定時檢討設定新標準流程、無時無刻徹底執行新標準流程，定能達到便捷服務程序，提昇服務品質之目標。

## 參考文獻

- 一、齊思賢譯（2001），「知識經濟時代」，時報文化出版，原著：萊斯特梭羅
- 二、呂育誠（2004），「重塑公務人員的專業形象」，考銓季刊，第 39 期
- 三、蕭佳純（2005），「知識創新於公務部門應用之初探」，人事月刊，第 41 卷第 4 期
- 四、游玉梅（2005），「數位時代的非正式學習」，人事月刊，第 41 卷第 4 期
- 五、楊安城（2005），「我國公務人員考績項目改進之探討」，考銓季刊，第 43 期
- 六、銓敘部統計資料，銓敘部資訊網
- 七、國家文官培訓所（2000），「企業精神與政府再造」，90 年公務人員初等考試基礎訓練課程講授參考大綱
- 八、張木樑，「知識經濟與服務型政府」，研習論壇，第 30 期，2003 年 6 月
- 九、公務人力發展中心及編纂作者群（2001），公務人員知識經濟與服務理念訓練計畫，台大智庫
- 十、李秋嫻、劉麗瓊、陳雅俐（2005），「公共部門人力規模與負擔之探討」，主計月刊，第 589 期
- 十一、江岷欽（2000），「顧客導向之服務理念」，人力發展月刊，第 72 期
- 十二、江岷欽、劉坤億（1999），第四章「企業型政府的創新功能」，企業型政府：理念、實務、省思，智勝文化
- 十三、施鴻志（2002），第十三章「企業化政府與經營績效」，地區發展管理，建都文化
- 十四、莊錦彩（2002），知識經濟與服務效能，澎湖縣政府
- 十五、楊禎祺（2002），提昇本府為民服務品質改進措施之探討，澎湖縣政府
- 十六、陳連芳，稅務機關服務管理理念之探討，嘉義縣稅捐稽徵處網站 e 學院專文分享
- 十七、楊龍士、姚佳齊（2000），區段徵收及市地重劃應用於災區重建之探討，土地管理問題與對策研討會
- 十八、林中森（1986），市地重劃對土地利用影響之研究--高雄市之實證分析，

政大地研所博士論文，P.2

十九、趙淑德（1997），土地法規， P.223~P.224，三民書店經銷。

二十、內政部（1984），實施市地重劃，P.8~P.9，內政部地政十年編輯小組編印。

二一、行政院經濟建設委員會住宅及都市發展處（1982），台灣地區市地重劃開發新市區之檢討研究，P.7~P.8。

二二、黃穎捷（2005），擬訂『精確之未雨綢繆策略』經營模式：【擬 NSOP 之 SOP】各行各業訂定各種標準作業程序（Standard Operation Procedure，SOP）之操作通則，台灣農場經營協會於嘉義大學舉辦 ISO 認證訓練班講義

二三、台中市政府（2006），市地重劃相關法令彙編，台中市政府編印

附件一（參考範例）申請書

台中市政府重劃區抵費地租用申請書

茲向 貴府申請租用座落第\_\_\_\_\_期重劃區，\_\_\_\_\_區\_\_\_\_\_段\_\_\_\_\_地號抵費地，檢附相關證明文件各一份，請准予所請。

一、申請租用類別：☐新承租 ☐續租

二、土地總面積：\_\_\_\_\_平方公尺。

三、擬租用面積：\_\_\_\_\_平方公尺。

四、租用目的：做為\_\_\_\_\_使用。

五、擬（續）租用期間：

自民國\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日起至\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日止

六、檢附文件：（請依序排列並確認）

☐申請人及代理人身份證明文件

☐土地登記簿謄本（檢附申請租用當年度）

☐地籍圖（租用部分土地需標明長、寬，租用整筆土地者免標示）

☐切結書（供臨時停車場用未對外營業使用、接續承租概括承受原借用事項、辦理標售返還土地）

☐其他\_\_\_\_\_

申 請 人：

（負責人）

統一編號（身份證字號）：

聯絡地址：

聯絡電話：

代 理 人：

身份證字號：

聯絡地址：

聯絡電話：

中 華 民 國 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_月 \_\_\_\_\_日

附件二（參考範例）切結辦理標售返還土地

切結書

茲向 貴府申請租用座落第\_\_\_\_\_期重劃區，\_\_\_\_\_區\_\_\_\_\_段\_\_\_\_\_地號抵費地，承租期間自\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日起  
至\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日止，共計\_\_\_\_\_個月，如 貴府辦理本  
筆土地標售相關事宜，本（人、公司）同意經 貴府通知後  
一個月內，依租用契約書規定終止契約，停止使用本土地，  
並無條件、無償自行負責拆除地上物並恢復原狀後，返還土  
地。

立切結書人：

（負責人）

統一編號（身份證字號）：

聯絡地址：

聯絡電話：

中 華 民 國 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_月 \_\_\_\_\_日

附件三（參考範例）切結接續承租概括承受原借用事項

切結書

茲向 貴府申請接續承租原由\_\_\_\_\_所租用座落第\_\_\_\_\_期重劃區，\_\_\_\_\_區\_\_\_\_\_段\_\_\_\_\_地號抵費地，承租期間自\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日起至\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日止，共計\_\_\_\_\_個月，除同意承接所有（工務所、綠美化植栽、臨時建物、廣告招牌、圍籬…等）地上物外，並概括承受原借用之全部事項，本公司承諾於租約到期或終止租約時，願依原\_\_\_\_\_租借前現況復原，交還土地。

立切結書人：

（負責人）

統一編號（身份證字號）：

聯絡地址：

聯絡電話：

中 華 民 國 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_月 \_\_\_\_\_日

附件四（參考範例）切結做臨時停車場未對外營業使用

切結書

茲向 貴府申請租用座落第\_\_\_\_\_期重劃區，\_\_\_\_\_區\_\_\_\_\_段\_\_\_\_\_地號抵費地，作為臨時停車場使用，承租期間自\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日起至\_\_\_\_\_年\_\_\_\_\_月\_\_\_\_\_日止，共計\_\_\_\_\_個月，租用期間並無對外營業收取費用營利之情事，如有不實，除依契約書規定辦理外，並願負法律上一切責任。

立切結書人：

（負責人）

統一編號（身份證字號）：

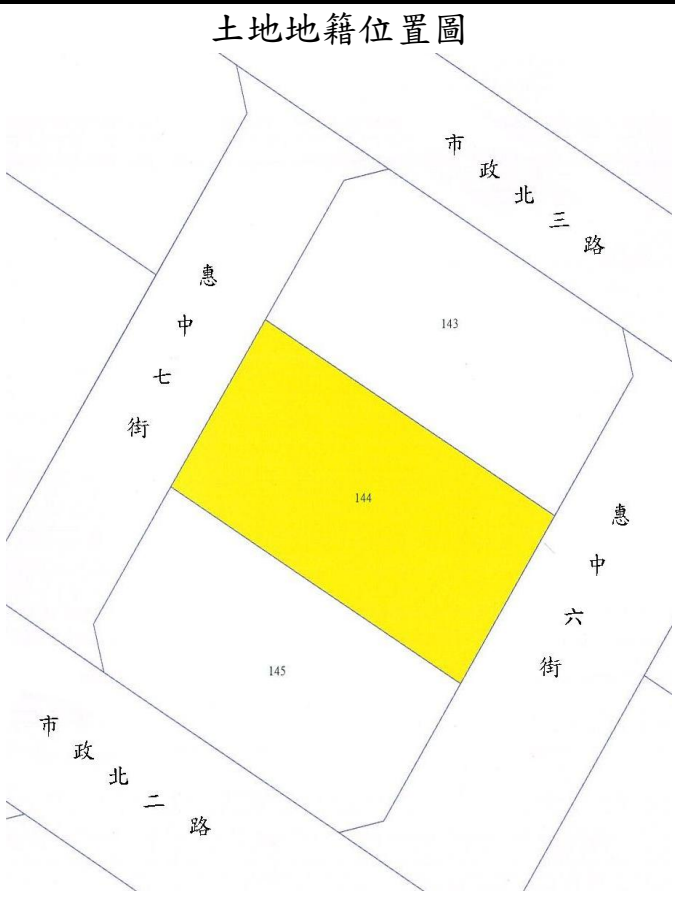
聯絡地址：

聯絡電話：

中 華 民 國 \_\_\_\_\_年 \_\_\_\_\_月 \_\_\_\_\_日

台中市西屯區惠國段144地號重劃區抵費地現況勘查表

勘查日期：95年09月07日

| 勘 查 項 目    |               |                                             | 土地登記簿記載    | 備 註                                                                                  |    | 土地現況資料                                                                                | 地 上 物 | □1.有    ■2.無                                                                          | <div>土地地籍位置圖</div>  <div>(註：請註明主要街、路名稱或具代表性主要建物)</div> |
|------------|---------------|---------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------------------|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 土地標示資料     | 土地標示          | 市、縣(市)                                      | 台中市        | 標售計畫：無                                                                               |    | 土地現況資料                                                                                | 地上物種類 | ■1.綠美化    □2.臨時建築物<br>■3.植栽       □4.臨時地上物<br>□6.其他 (       )                         |                                                                                                                                           |
|            |               | 鄉鎮(市區)                                      | 西屯區        |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            |               | 段                                           | 惠國段        |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            |               | 小 段                                         |            |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            |               | 地 號                                         | 14         |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            |               | 面 積                                         | 1057.37 m² |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            | 地 目           |                                             | 違反租用契約書規定  | ■1.無<br>□2.有(       )                                                                |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            | 都市使用分區        | 新七                                          | 土地現況簡述     | 目前並無出租，現況施作綠美化、植栽，並設置植栽告示牌，開放空間，無設置圍籬                                                |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
| 面臨道路寬度     | 20m，15m（雙面臨路） |                                             |            |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
| 承租人(使用人)   | 姓名或公司名稱       | 無                                           |            |                                                                                      | 備註 | 新租期間：<br>續租期間：<br>佔用情形：                                                               |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            | 身分證字號或統一編號    |                                             |            |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            | 聯絡電話          |                                             |            |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            | 聯絡住址          |                                             |            |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            | 使用關係          | □1.新承租    □2.續租    □3.占用    □4.其他 (       ) |            |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
| 勘查情形：(請詳述) |               |                                             | 使用現況照片     | (照片一) 拍攝日期：95年09月07日                                                                 |    | (照片二) 拍攝日期：95年09月07日                                                                  |       | (照片三) 拍攝日期：95年09月07日                                                                  |                                                                                                                                           |
|            |               |                                             |            |  |    |  |       |  |                                                                                                                                           |
|            |               |                                             |            |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |
|            |               |                                             |            |                                                                                      |    |                                                                                       |       |                                                                                       |                                                                                                                                           |

承辦人：

課長：

副局長：

局長：