

戶貴人生 幸福臺中

研究機關：臺中市大雅區戶政事務所

研究人員：秘書 夏秀琴

研究期間：103年05月01日至103年08月15日

中華民國103年08月30日

目錄

◎壹、研究緣起與目的	1
◎貳、問題背景與現況	1
◎參、研究方法與內容	2
◎肆、研究發現與結論.....	11
◎伍、建議事項.....	17
◎陸、參考文獻.....	20

壹、研究緣起與目的

現代民主國家的政府施政，必須符合民意的需求，才能受到多數民眾的支持。隨著時代的轉變，政府職能不斷地擴張，民眾參與公共事務日益頻繁，加上全球化的推波助瀾，政府機關已逐步走向「高品質服務」的水準。

民國99年12月25日臺中縣、市合併改制為直轄市，政府機關應如何整合各項資源，提供創新有效能服務，是共同戮力的目標。本（大雅）區與工商發達的西屯區接壤，地緣位置適中，交通便利，工商業迅速發展。近年受惠於海峽兩岸經貿密切往來，「臺中航空站」旅次成長快速及民國91年中部科學園區進駐，形成產業聚落，帶動許多科技人員及家庭遷入，與原有墾殖居民、外省族群及為數甚多之原住民、新住民等呈現多元組合。

面對轄內9萬2仟多住民的人口結構、生活型態、文化背景及工作條件等差異狀況，在傳統與科技兼蓄場域內，居民對政府單位服務需求漸趨複雜且多樣化。戶政機關身為基層第一線公共服務提供者，更須密切掌握時代變遷的脈動，以持續不斷的邁進贏得民眾肯定，並提供正確無誤資料予其他政府機關使用，符合「戶政為庶政之母」的期許，並踐履「跑在最前·做到最後」自我服務核心理念。

貳、問題背景與現狀

由於城市建設進步，以及人口向都市集中趨勢，城市與城市之間，無形中常有競爭評比的情形，為了要獲得更多人士的肯定和支持，城市的行銷和定位，逐漸獲得政府及人民的重視。例如在臺灣，一提到最進步又方便居住的大都市，就會先想到臺北市，一提到科技與大學教育出名的城市，就很容易想到新竹市……。所以「城市行銷」乃係城市必須整合自己的資源優勢，塑造自身的品牌，通過有效的宣傳把自己行銷出去。本研究深切期盼未來只要一提到「戶政品牌」，就能讓人聯想到臺中市府團隊為民服務品質是「掛保證」的，生活在臺中市的市民是非常幸福的。

正如一家成功的企業不僅要了解消費者需求，更要懂得行銷，始能

在競爭激烈紅海中創造一片藍天。戶政機關亦是如此，否則雖有服務的能力與熱忱，提供立意良善的便民措施，但若未能體察民眾需求且廣為宣導，市民對政府的滿意度還是很難「有感」。

美國行銷學大師Kotler在1969年發表文「Broadening the Concept of Marketing」中認為，行銷不僅僅是銷售“產品”的一種社會活動，非商業組織可以將行銷的對象由產品擴展成更廣的概念，如：服務、想法、甚至組織本身等；而另一位大師Shapiro在1973年也主張將行銷理論中的行銷組合（4Ps—產品(Product)、價格(Price)、通路(Place)、促銷(Promotion))、目標市場、市場區隔等，應用到非營業組織的經營。他並強調所謂“價格”不一定限於“金錢”的層面，非營業組織所追求的“獲利”，可以是時間、勞力、愛心、尊嚴及友誼之類非金錢的回饋。

三十幾年前學者已點出「行銷」非僅限於商業活動，它的概念也可應用於非營利組織。推而廣之，當今政府機關的行銷策略亦應如是，它是一種提供服務的方法與規劃概念，著重以民為本，以民意為依歸，重視效率，關心服務品質，最終目的為創造價值提高民眾滿意度。

有鑑於以往政府機關制定便民政策或服務措施，其宣導大都低效率並帶有刻板的官僚意識，往往只管推出實施，較無考量施行後之實質效益。本所自縣市合併以來，秉持以基層服務機關行銷理念，並以行政院主辦「政府服務品質獎」為為民服務藍本，使本所服務品質作最完善呈現，增加民眾受益程度，讓民眾從最基本的「接收訊息」、進而「使用滿意」、到最後「真心有感」，本所亟思師法企業永續經營的概念，應用企業行銷管理模式，結合「跑在最前·做到最後」的核心理念，有效提升服務績效，已逐漸獲得民眾正向的回饋與肯定。

參、研究方法與內容

一般來說，大多數人思考的模式都是採「由外而內」的方式，也就是What→How→Why；然有許多知名的、成功的領導者或企業家，他們思考的模式卻逆向而行「由內而外」，也就是先問為什麼要做這件事(Why)，知道自己的信念之後，才去想如何做(How)、該做什麼(What)。「黃金圈理論」，是美國作家 Simon Sinek 於2010年在TED進行的一場

演講「黃金圈思考模型 讓領導者激勵有方」見解，強調將我們平常傳遞訊息的習慣順序 What? How? Why? 改變成 Why? How? What?，這不僅動之以情在說服他人，更可以成為自己心中強而力的堅持。

在這場演講中他不斷提及「**People don't buy what you do, they buy why you do it.**（人們不會買你做了什麼，人們要買你為什麼做它。）」。同理可證，當政府施政感動民眾時，無形中就影響了他們的情感、行為和決策，所以他們將會以正向行動來回饋。

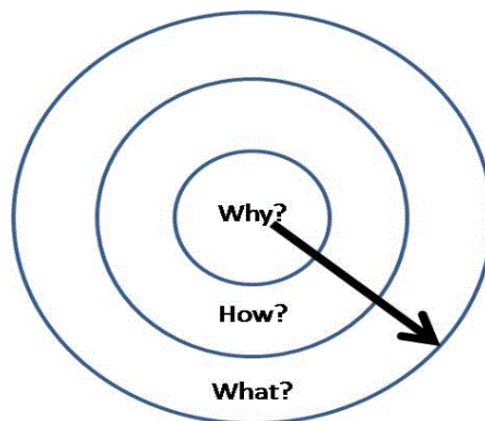


圖1：黃金圈理論模型

「服務金三角理論」係來自於美國服務業管理權威Thomas(1978)提出組織員工、消費者與組織企業三者共構關係，它是一個以顧客為中心的服務質量管理模式，由服務策略、服務系統、服務人員三個因素組成。這三個因素都以顧客為中心，彼此相互聯繫，構成一個三角形。組織透過與顧客的外部行銷，員工與顧客的互動行銷及組織與員工之間的內部行銷，確保外部顧客之滿意以及內部員工對組織之忠誠，並提高企業之獲利與競爭力。

將「服務金三角」的觀點應用在政府機關政策行銷上，即包括：一套完善的服務策略；一批能精心為民眾服務、具有良好素質的公務人員；一種既適合民眾需要，又有嚴格管理的服務組織。以民眾為核心，將機關、員工、民眾構成緊密的三角關係，透過內部行銷（機關與員工）、外部行銷（機關與民眾）及互動行銷（員工與民眾）形成創造性的交互作用。

所謂「內部行銷」即機關採取各種方法，促使內部員工建立共同願景，相信某些行政措施的確「值得做」、「必須做」、及「只要努力就有希望做成功」；而「外部行銷」係機關透過多元參與、溝通對話、宣傳說服等做法，爭取民眾支持並配合政務的推動；另在員工接受機關所開發出來的服務產品，而且「心悅誠服」之後，提供高品質的服務給民眾，二者才能有良好的互動，這又是「互動行銷」。

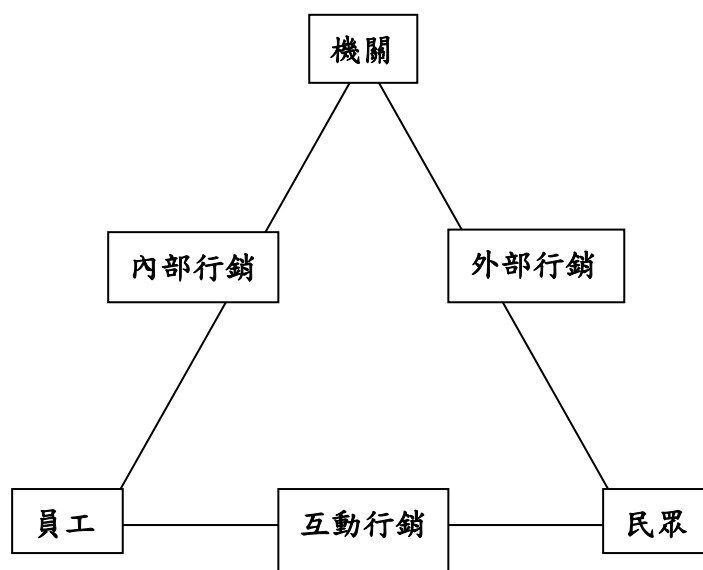


圖2：服務金三角理論

現全世界早已進入一個「自我行銷」的時代，企業如此，公部門亦復如此。民主與福利的政府應適當的運用各種行銷策略及方法，讓公眾充分瞭解政府究竟「應當」、「能夠」、「將會」、「正在」為他們作些什麼事，以及事情作了之後將產生什麼樣的結果。只有透過有效的政策行銷，民眾與政府才能建立共同的願景，才能在互信互諒的基礎上，同心協力從事國家建設。

本研究參酌上開兩個理論基礎，檢驗本所推動各項「以民為尊」便民服務措施執行成效，即民眾的有感程度為何。「站在櫃台外」以同理心來看待民眾的問題和需求，已是今日政府機關為民服務主流意識。

一、研究方法

採個案機關實地研究方法，利用問卷調查與半結構性訪談方式，蒐集民眾對本所各項為民服務措施之滿意程度與需求，藉由調查、統計、

分析，彙整受訪者的回饋與建議，就其提供之意見進行追蹤及改善，更進一步作為再創新服務的要素與因子，來滿足民眾對於政府機關提供服務品質愈來愈高之要求與期望。

（一）問卷調查

問卷調查分為每月執行的為民服務滿意度調查及辦理專案業務知悉度調查兩種，研究對象為一般洽公及參與活動的民眾，並就回收之有效問卷作處理與統計分析，以了解外部顧客對本所創新為民服務措施之感受性。

（二）訪談

本研究採半結構性訪談方式進行，依據設定的訪談主題，由受訪者自由隨意地談出自己的意見與感受，從中擷取有用資訊。訪問對象選擇三位在地、熱心參與地方事務民眾，身份為本所志工夥伴、基層鄰長及社區團體代表。訪談的主題包括三個面向：地方施政觀感、本所各項為民服務措施及政策行銷方式提出建言。

二、研究內容

（一）服務主軸與創新措施：

民眾到政府機關辦事，重視的不外乎有三，第一、申辦流程簡便迅速；第二、承辦人員嫻熟業務具專業性；第三、洽公環境友善舒適。本所職司戶政業務，除就本職工作訂定專業服務主軸，並以民眾的「需求」積極開辦多項創新便民措施，佐以創意手法行銷，讓民眾洽公時能享有最專業優質的服務。

◎建立專業有禮形象

1. 致力「標竿學習」精神，除積極安排同仁參訪績優機關外，本所101年起陸續自行辦理4場學習活動，另受邀至他機關分享經驗5場，提升同仁專業知能及組織形象。包括：

(1) 「公文撰寫與實例解析」，除本所同仁外並力邀本轄各機關學校公務同仁參加，提升公文撰寫能力與品質。

(2) 「以網路代替馬路-自然人憑證研討會」將本所獲得100年度「全

- 國自然人憑證發政績效第一名」實務執行經驗，分享全市29個戶所。
- (3) 「Facebook創新行銷便民服務說明會」，邀請本市大肚區等5個戶所進行腦力激盪。
 - (4) 「電子戶籍及地籍謄本推廣說明會」，以鄰近潭雅神及豐原地區地政士為參加對象，本所與雅潭地政事務所共同舉辦，落實電子化政府，鼓勵利用自然人憑證網路申請電子戶籍或地籍謄本，以降低取得政府服務的交通及社會成本，滿足資訊時代民眾的需求。
 - (5) 主任受邀至內政部入出國及移民署臺中市第二服務站講授2場次「為民服務態度及職場禮儀」，與中部縣市移民署專業移民服務人員、該站志工通譯分享戶政機關為民服務經驗與職場禮儀。
 - (6) 主任受邀與大甲、大安、外埔等戶所同仁與志工講授「為民服務態度及禮儀」及「性別主流化」課程。
 - (7) 本所101及102年連續兩年榮獲臺中市政府二級機關組推動「性別主流化」政策宣導績效第一名，於市府舉辦的績優機關標竿學習座談會對市府各單位進行簡報。
2. 導入「企業經營理念」，聘請服務品質管理訓練機構，個別指導同仁服務禮儀，改善機關形象。
 3. 為達成「全員參與、市民滿意」目標，每月由洽公民眾票選「微笑天使」一名，頒發獎狀，激勵第一線服務人員的榮譽心，以提供更優質的服務。
 4. 建置實體及線上法令資料庫，按季辦理法令測驗，並指派同仁參加各項教育訓練及線上學習課程，本（103）年至6月底同仁學習時數已累計1,455小時。
 5. 每週三召開工作教導會議，將重要法令釋示、特殊案例及臨櫃處理經驗作宣達與分享，充實同仁專業服務知能。
 6. 建立創新提案機制，落實提案制度，鼓勵同仁踴躍提出創新提案，組成審查小組討論可行性，如獲採納由承辦人擬訂計畫執行，並作檢討改進，確保目標之達成與品質改善。本（103）年迄今獲內政部及市府參採建議計6案，戶役政資訊系統問題研議計10件，成效佳。

◎營造優質洽公環境

本所精心規劃11個綜合單一服務櫃臺、一個全功能性服務臺、4個客製化服務櫃臺（含門牌、國籍、愛心、疼您櫃臺）、設置溫馨哺（集）乳室、具在地風情的綠園道特優級公廁、舒適等候閱覽區、免費WiFi無線上網服務區、甜蜜結婚拍照區、法令宣導區、新住民服務宣導區等，辦公空間寬敞整潔明亮，且每二個月一檔期之畫展及石雕展，充滿人文藝術氛圍，營造賓至如歸，有「家」感覺的溫馨洽公環境，獲中都、豐盟、聯合報等電子及平面媒體報導為「到戶所洽公像逛藝廊」的讚賞。

◎服務創新再躍進

1. 實施服務台「預審制度」，由輪值服務台同仁人員對洽公民眾申辦事項文件先行審查，如發現申請人證件不齊全，隨即告知補正，除可避免民眾等候卻無法辦理引發抱怨外，也縮短櫃台同仁處理時間，加速流程做到「零」補正。
2. 主管走動式服務，於第一時間即時解決民眾疑義或紛爭，並視現場候辦情形隨時啟動「快速櫃檯」分流機制，以紓解人潮。
3. 服務延長線——「零時差·零距離」方便辦
 - (1) 提供民眾多元服務時段，早上提前於「7時40分」早鳥服務、午間「12時至13時30分」不休息、夜間「17時30分至18時30分」延長服務。
 - (2) 開辦假日預約服務，包括：結婚登記、印鑑登記、初（補）領國民身分證，嘉惠上班族群。
 - (3) 實施「到家（醫院、監所、療養院）服務」、「到校受理初領身分證」、「到場（機關、公司、工廠）集體申請自然人憑證」、「遷徙查實」等加值行動服務。
 - (4) 設置「忠義便民辦公室」就近提供申辦戶籍服務，及行文轄內區公所、警政、衛生、圖書館，針對其服務對象提供戶政法令、常用書表或福利資訊、便民措施等，讓民眾在該處辦理業務時，亦能同時獲得或利用戶政相關訊息，擴大宣導服務面。
 - (5) 「千里一線牽」臺中、金門戶政業務跨區辦，自本（103）年4月起設籍金門民眾需辦理出生、死亡、姓名變更、戶長變更、國民身分證統號錯誤（重複）變更（更正）登記、原住民身分登記、代發申請書及附件、教育程度註記等案件，均可就近至本市任一戶政事務所受理，

不須返回金門戶籍地，嘉惠更多離島居民。

4. 為解決上班族及無法等候申辦程序之民眾申請戶籍登記或資料，開辦「丟包服務」，先行收件辦妥後通知領件，便民概念再躍進。
5. 續處關懷機制：秉持「售後服務」理念，臨櫃未能及時辦妥案件，從開立一次告知單後專人持續追蹤關懷至結案。
6. 客製化服務：提供符合不同階層民眾，如弱勢、老人、婦幼、新住民等族群實際需求的適切服務，以達分眾、分流精緻服務目標。

(1) 本市新住民人數已逾5萬多，且多屬婚姻移民，政府應扮演積極主動提供服務之角色，使多元文化能和諧共存，相輔相成，共創幸福。本所以「平等對待、接納與尊重」理念，自100年起持續開辦「新住民生活適應輔導班」、「新住民機車考照輔導班」、「新住民子女寒假育樂體驗營」等活動，協助新住民早日適應融入在臺生活，並招募「外籍志工」，提供多國（越南、印尼、英語、泰國）語言服務，貼心關懷新住民家庭。

另從「需求」的角度出發，102年編印「新住民生活寶典」電子書，PO市府及本所網站供點閱參考，全書共分成「居留篇」、「教育與文藝篇」、「就業篇」、「醫療衛生篇」、「福利篇」、「親職教育篇」、「交通篇」、「法律諮詢篇」及「大陸配偶及外籍勞工相關資訊」等單元，提供簽證、居留、子女教育、就業服務、醫療衛生、社會福利及法律諮詢等重要資訊，並佐以其他日常生活息息相關之訊息，俾利新住民了解本身權益並廣為運用。

(2) 行動列車：與移民署及地方稅務局跨域合作，以「宅急便」的概念，安排行動列車到所巡迴駐點，提供國籍及稅務諮詢與受理服務，讓民眾不須舟車勞頓往返多個機關，僅在戶所就可辦理各種手續，就近解決生活切身問題。

7. 「N加e」便民省事：推動「N加e」跨機關便民服務，積極整合稅務、監理、勞保局、健保局、水電瓦斯公司等11機關地址異動申請，服務流程全程e化，確實達到政府與民眾省錢、省事、省力、快速、正確又環保雙贏互利。

8. 擴展線上服務功能：現代社會是一個追求速度的時代，產品的研發講

求效率，生產講求效率，出貨講求效率，因此政府提供的服務也要講求效率。本所即利用網路的快捷、便利特性，提供34項網路預約申請服務，到所立即辦，免排隊、免等候，並針對線上申請案件提供進度查詢功能，办理流程透明化。

9. 運用電子閘門確認，申辦流程免書證：運用跨機關電子閘門系統輔助查詢及認證，如移民署、法務部、內政部、經濟部等機關建置查驗系統，有效縮短案件處理流程，並減免民眾往返補正手續之不便。
10. 設置電話語音留言，24小時不打烊，延伸「電話全階服務—您來電我承接，為民服務不漏接」服務，並基於行政一體，對於非權責業務來電提供轉介及後續追蹤服務，俾利快速解決民眾問題，展現更便民的服務熱忱。
11. 針對轄內門牌紊亂道路，101年起積極辦理「一路多名」及「一名多路」門牌整編工作計6,000餘戶，並創新結合N+e跨機關服務將新舊門牌對照表送相關單位（地政、監理、稅務、消防、警政、郵局、電信局、電力、自來水、天然氣等公司）一次完成改註作業，節省民眾往返奔波之不便，深獲民眾支持。
12. 落實「四省方案」：全面使用省電燈管、裝設感應省水設備、購買再生紙。力行辦公室無紙化，落實公文線上簽核。網站並設立多功能員工專區，進行線上法令測驗、意見交流、會議資料及學習教材參閱、發布公告、提供小品文章欣賞或同仁PO文心情分享等，以數位化方式，節能減碳愛地球。
13. 資訊安全金鐘罩：通過BIS英國標準協會ISMS資訊安全管理認證，以系統化風險評鑑過程，做好資訊安全的風險管理，並經過不斷的計畫、執行、檢查與改善，保護組織內的重要資產與資訊安全。

（二）創意行銷作法：

所謂「工欲善其事，必先利其器」，好的施政措施，必須藉由完善的行銷手法將其推銷出去，才能落實最初制訂目的，以下即是本所採行的創意行銷措施。

◎深耕基層，零距離接觸：

訂定「社區巡迴宣導計畫」，利用海報文宣、填寫問卷及Q&A有獎徵答寓教於樂方式，深入基層社區、機關團體及各公寓大廈實施政令及便民服務措施宣導，並配合轄內大型活動舉辦如：大雅小麥文化節、麵食節、元宵節或中秋節等慶典場合，與民眾作面對面零距離現場宣導，廣獲民眾肯定。

◎數位匯流，e化宣導：

本所網際網站係自行規劃設計，點選進入網頁，視覺會感受清新美麗，易於辨識尋找，內容隨時維護更新，提供全方位最新訊息，且有多項超值服務，於101及102年連續獲市府評定為戶所組推薦及優良網站。

1. 以使用者導向為基礎，透過資訊科技的運用，統計數據顯示民眾已逐漸融入熟悉本所提供豐富即時之動態資訊及各項線上申辦、通訊、電話、傳真、網路及E-mail、行動列車等多元管道申辦服務，是生活中的好幫手，除簡化申辦流程節省寶貴時間及金錢，更可降低使用交通工具產生的二氧化碳排放，節能環保，為地球善盡心力。
2. 由於網路社群應用的興起，使網友的聯繫更迅速、緊密，將網路活動帶入一個新發展面向，面對推陳出新的網路活動，新進國家政府機關，已將Web 2.0概念和工具（Facebook、Twitter、YouTube、Flickr等）應用到政府網站和公共政策的服務上，拉近與民眾距離，以及增加與民眾互動機制。

本所自101年7月成立Facebook社群網站，以民眾角度及需求，自製吸睛海報，以活潑生動及簡潔文字，提供民眾完備戶政資訊，透過平台民眾可參與分享本市各項活動或服務，與粉絲互動良好。超過3,600名粉絲按讚與互動，見證網路正面宣導成效。

3. 拍攝微電影，創意行銷：行動通訊市場迅速發展，民眾隨時隨地都能上網瀏覽所需資訊，其中社群網站(如Facebook)、影音網站(如Youtube)、通訊APP(如Line)，已成為國內每人每天一定都要接觸的行動媒體。而這些媒體有一些共同的特性，即話題性、即時性、散布性。因此具有此等特性之「微電影行銷」，成為現在最新、最有效的宣傳模式之一。

本所與沙鹿區等18個戶所於今（102）年度4月間共同籌拍「戶貴人生」微電影，從編劇至選角均由各所同仁擔綱，將法規與便民措施等資訊，透過「分享」概念，把戶政人口政策、國籍業務、戶籍登記、新式戶口名簿替代戶籍謄本、跨機關申辦服務、異地受理、網路預約申請、自然人憑證應用服務等最新、最夯的政令及便民措施，以有趣、感動、KUSO的生活化形式傳遞給民眾，達到政策行銷的目標。

◎用感動人心的品牌故事行銷戶政：

101年本所同仁將自身服務的真實感人故事記錄集結80篇，編撰《大雅有情》電子書PO市府及本所網站，期藉由民眾廣泛點閱分享，讓社會大眾了解基層服務人員堅守崗位的默默付出，以及自然流露的人情味，與無微不至的貼心服務。「小故事，大感動」，兼具感性、知識性及教育性溫馨故事，讓人印象深刻且耳目一新，口碑相傳感染力強，擴散力量大，具事半功倍的行銷效果。

肆、研究發現與結論

一、研究發現

◎問卷調查結果分析

定期性的為民服務滿意度調查為本所主要民意蒐集管道，調查項目分為引導服務、服務態度、辦事效率、專業能力、政令宣導及洽公環境等六大面向，每位櫃台人員於每個工作天請第5位受服務民眾填寫，102年一共完成有效問卷1,855份，各調查項目滿意度比率均達98%以上（見表1），其中不滿意（包括非常不滿意）件數計9份，經分析多係依法無法受理致心生不滿，對此本所不會囿於法令權限漠視之，反更用心處理，溝通、協調當事人，除希望取得民眾諒解外，對於相關法規的宣導管道更為普及和深入。

表1：

臺中市大雅區戶政事務所102年櫃台為民服務滿意度調查統計表

調查內容	調查項目	非常滿意	滿意	普通	不滿意	非常不滿意	合計	滿意度比率%
		件數	件數	件數	件數	件數		
一、請問您對服務檯服務人員引導服務感覺如何？	引導服務	1607	245	1	1	1	1855	99.84
二、請問您對櫃檯人員服務態度感覺如何？	服務態度	1627	225	1	0	2	1855	99.84
三、請問您對櫃檯人員辦事效率感覺如何？	辦事效率	1608	244	2	0	1	1855	99.84
四、請問您對櫃檯人員專業能力感覺如何？	專業能力	1592	260	2	0	1	1855	99.84
五、請問您對本所政令宣導感覺如何？	政令宣導	1447	386	21	0	1	1855	98.81
六、請問您對本所整體洽公環境(含設備、設施)感覺如何？	洽公環境	1490	356	7	0	2	1855	99.51

辦理專案業務知悉度調查乃配合大型活動辦理時，針對所內目前推動政策或措施，隨機分送現場參與民眾填寫，藉此了解執行成效。本（103）年迄至7月一共完成有效問卷326份，各調查項目知悉度比率除最新推動便民措施，如網路預約項目、新式戶口名簿替代戶籍謄本及自然人憑證應用功能較不熟悉，需再運用其他管道加強宣導外，其餘均達90%以上，顯示民眾資訊的接收管道很多，所推出便民服務措施亦廣獲民眾肯定回應，尚無不滿或要求檢討反映情事。（見表2）

表2：

大雅區戶政事務所103年戶政法令及便民措施宣導問卷調查統計表

調查內容	調查項目	知道	不知道	合計 件數	知悉 度比 率%
		件數	件數		
一、請問您知道本所網站設有 34 項「網路預約申請」免抽號、免等候的便民措施嗎？ 1. 知道 2. 不知道	網路預約申請	243	57	300	81%
二、請問您知道新式戶口名簿戶籍資料異動須換新，記事詳實可替代戶籍謄本使用嗎？1. 知道 2. 不知道	新式戶口名簿	245	55	300	82%
三、請問您知道以自然人憑證上網可免費列印「電子戶籍謄本」，不用至戶所申請嗎？1. 知道 2. 不知道	電子戶籍謄本	278	22	300	93%
四、請問您知道持自然人憑證可至便利超商辦理「戶籍謄本申請送件」，繳費後戶所會將您申請的戶籍謄本寄達？1. 知道 2. 不知道	戶籍謄本申請送件	271	29	300	90%
五、請問您知道教育程度變動時，可於戶所口頭申報或自行以自然人憑證至內政部戶政司網站辦理「教育程度查詢及申請」？ 1. 知道 2. 不知道	教育程度註記	240	60	300	80%
六、辦理結婚登記可提前三個辦公日內，向戶所申請辦理並指定結婚登記日？ 1. 知道 2. 不知道	預約結婚登記	272	28	300	91%
七、性別主流化的主要目的是推動社會達到性別平等？ 1. 對 2. 錯	性別主流化	297	3	300	99%

◎訪談結果分析

1. 訪談對象身分背景說明：

(1) 本所志工：保險從業人員，年齡33歲，男性，志工服務年資2年餘。當初邱先生到本所洽辦業務時，為本所同仁熱忱服務態度感動，自動報名加入本所志工行列，希望從參與志願服務中體驗公務機關與民營機構經營理念之差異。

(2) 基層鄰長：年齡52歲，男性，擔任多屆鄰長。楊鄰長自營事業，熱心積極，深受里長器重，扮演街坊鄰居詢問、協商、斡旋角色。

(3) 社團代表：婦女會理（監）事，社區家政班及舞蹈班負責人，宮廟信徒代表等，年齡74歲，女性，目前三代同堂，居住在稻田環繞鄉間，自六〇年代參加四健會（農復會〔現農委會前身〕與轄區農會合作組織）擔當繁榮農村責任迄今，參與地方事務30餘年，見證國內整體政、經環境的進步與改變。

本研究訪談對象取樣多元化，年齡橫跨老、中、青三個世代，職業分別為服務私人企業、自營事業及從事社會公益，年齡、工作經驗及價值觀各自不同，應具代表性，其個人對政府機關角色的期待，也可適切反映社會各階層之需求。

2. 訪談時間：

本（103）年5月起至7月間，選擇志工到所服務、配合基層宣導拜訪鄰長及社團代表到所參與活動時進行訪談。

3. 訪談內容整理：

年輕的志工夥伴，因平日工作所需，非常熟悉電腦應用，因此對本所運用FB社群網站行銷方式非常支持，加以本所經常予志工施以教育訓練，對政令及各項為民服務措施，多有了解，故不時參與網站留言互動，並透過連結分享機制，間接協助本所推動行銷。惟因在競爭激烈與多變的民營機關服務，對政府部門的應變與彈性能力，仍覺得有諸多值得改善與提升的空間。

而基層鄰長，與民眾接觸頻繁，熟悉地方事務，了解民意動向，且對政府的施政及建設亦多有涉獵、參與，故其意見往往能影響政策落實施行。以本所辦理門牌整編經驗為例：臺中縣市合併後，為解決跨區道路「一路多名」、「一名多路」之情形，避免用路人產生混淆，利於戶籍管理、民眾通訊及尋人覓址等需要，並促進市容與經濟的永續發展，市府乃積極推動門牌整編工作。

本所自101及102年起，配合上級政策執行門牌整編工作。甫一啟動，區域性民眾有反彈反應，但在全體同仁同心協力下，歷經召開十餘

場次夜間或假日的說明（協調）會，並積極主動深入社區允諾以行動列車方式定點換發改註證簿服務，展現誠意與擔當，終於獲得地方民意代表及重要意見領袖支持，尤其承鄰長多方幫忙，除邀請當地居民參與會議、發送文宣、協助政策辯護外，並及時反映民意，讓本所能儘速妥處因應，紓解民怨，圓滿地將本轄跨區指標性的重要道路如雅潭路、昌平路、中清路完成整編，共計6,000餘戶。

在訪談過程中鄰長對本所採取走入社區面對面「搏感情」的宣導方式及溝通技巧，頗為讚賞，因為讓人覺得有「溫度」，有「人情味」，有「尊榮感」，這是電腦、網路無法給予的，獲得這樣的回饋，同仁犧牲休息時間是相當值得。這也讓我們重新思考電子化政府時代，民眾臨櫃辦理、親身接觸的重要性。

再者，阿嬤級的社團代表，雖已70多歲，但熱心公益，活力十足，她常說看著家鄉從農村素樸田野，到現在工商繁榮發達，要感謝太多默默付出的人。所以秉持「感恩、惜福、回饋」理念，長期熱情參與地方事務。希望家鄉能繼續蘊育下一代，持續茁壯成長，她的希望正是政府積極追求「宜居城市」職責所在。

她也談到改制前地方首長是民選的，較有能力對社團給予支持補助，現在是官派的，一切依制度運作，雖然無法像從前一樣，享有較多資源，但換個角度思考，不正給民間團體自立自強的機會嗎？環境變了，要懂得提升能力因應。「反求諸己」是阿嬤的人生哲學與智慧，政府機關施政時，能深切自省，是否各項作為均一以貫之「以民為尊」態度，將民眾的需要與福祉擺在最前面？

二、結論

分析上開問卷調查結果及3位受訪者的意見感受，發現本所在推動戶政業務及提升服務品質獲多數民眾肯定與支持，然亦有其限制與挑戰，期許好的繼續發揚光大，不足部分力求改善補充，彙整說明如下：

（一）資源及專業知能限制

在民眾對政府機關服務品質要求愈來愈高的趨勢環境下，處於為民服務第一線的戶政單位，更需密切掌握時代變遷的脈動與民意需求。服

務品質雖無法觸摸，但確能讓市民深切感受及體悟，尤以現今網路 e 世代，需求日益繁多且紛雜，如何利用現有的科技設備及在政策法令規範下，全方位滿足市民欲望，係本所持續不斷努力的目標。惟本所編制人員僅 20 人，全年預算編列 2,321 萬元（其中人事費編列 1,995 萬元，即佔 86%），處理日常各項業務，已顯忙碌、捉襟見肘，實無餘裕人力、專業及經費再從事網路科技，精研更多追求便捷、效率、安全的行政作為，端賴上級機關支援解決。

國家發展委員會於本（103）年 7 月初來函，欲挑選具有互動平台基礎之合適機關進行輔導工作，期望透過專業機構輔導深化互動模式，提供使用者更全面的資訊服務及交流，本所表達有意願參與此項「深化 Web 2.0 互動應用」輔導服務，惟本項專案，僅有 18 個機關可接受輔導，競逐者眾，本所係小規模的行政機關，難以獲得青睞，深表遺憾。

（二）凝聚向心力，提升工作滿足感

服務品質強調「顧客滿意度」，當今「顧客」的概念已不僅侷限於「外部顧客」，「內部顧客」亦屬服務客群，故內部同仁的滿意度日漸被重視。普遍觀之，內部顧客較不滿意是「升遷機會」及「福利待遇」等兩項，但政府組織為金字塔體制，愈上層職位愈少，很難滿足所有人的期待；論物質報償，受限國內經濟景氣仍低迷和預算經費不足，要實現個人主觀期待，也非易事。故需激發公務人員在精神層次「追求自我實現」、「公門行善」、「服務眾人」的念力及動力，激發來自內心的熱忱服務精神。

近年來，戶所已轉型成政府機關跨域合作最佳平台，承接許多非屬戶政本身職掌業務，例如協助社政機關核發生育津貼、幼兒亡故慰問金；協助外交部首次申辦護照人別確認；協助民眾向稅捐、監理、地政機關、水電瓦斯公司更新檔存資料；開辦受理自然人憑證同時申報所得稅及電子發票載具歸戶等跨越自身工作領域延伸增值服務。加上因應網路 e 化，開放許多跨區異地受理及假日預約申辦業務，工作量激增，人力運用極至。

本所成員平均年齡約 42 歲，經驗、資歷正值巔峰，並有 4 位初任

公職高學歷年輕同仁，對於新觀念及知識，接受程度高，學習能力強，整體可塑性佳。惟本所於本（103）年6月辦理內部員工滿意度調查，就「工作成就感」、「才能發揮」、「職務安排」、「訓練」、「工作環境」及「人際關係」等六個主題進行調查，結果以「人際關係」滿意度90%最高，偏低的項目為「工作成就感」滿意度為79%、「職務安排」滿意度為65%，已顯露警訊。

（三）尊重服務差異化

分眾服務概念目前甚為普遍，目的乃在於讓不同世代、不同語言、不同需求的民眾，都能享有機關同等的用心及貼心服務。本轄因政、經環境因素致人口結構多元，所以提供服務的方式與管道，也應兼顧科技與傳統。就如同本研究討論行銷模式之一「面對面即時宣導」，仍有存在的價值，不能完全偏廢。

本所開辦的走進社區巡迴宣導活動，自101年實施以來，近120場次的下鄉服務，廣受基層民眾及社區團體好評。透過現場同仁肢體、語言表（傳）達，讓民眾更容易接受與感動。且民眾疑惑在第一時間即可迅速獲得解釋或回應，說服力更具加乘效果。

伍、建議事項

一、立即可行之建議

（一）擴增行動列車駐點服務

本所每週一下午有地方稅務機關駐點服務，項目包括：稅務問題諮詢及申請案件受理收件等；每週三下午有律師到所免費法律諮詢服務，為面對法律難題的鄉親提供初步的法律意見及指導，平均每月服務案件約二、三十件，服務成效佳，顯見「服務可近性」的重要，建議機關職權範圍跨數個行政區者，如國稅、監理、地政等單位可視人力酌予派駐，便民省車程。

（二）跨機關合作再升級

從本所開辦新住民生活適應輔導班及機車考照班經驗得知，新住民需要更多有關子女教育及職業訓練與就業資訊，然這些業務機關要輔導

新住民時礙於個資法等因素，無法知悉他們住址或連絡電話，戶政機關掌管人民身分屬籍，較易取得渠的住居資料，故建請辦理新住民輔導業務時，可結合在地區公所、圖書館、衛生所、就業服務站等機關（構），集中資源作最妥適配置，以提供新住民更多元的照顧與服務。

二、長遠性建議

（一）輔導專業知能向下扎根

基層機關囿於人力、專業及經費限制，建請上級單位辦理如網路科技等專業性輔導訓練時能深入基層，藉此提高第一線服務機關與民眾更多便捷、有效率且安全的互動性與深度結合的能力，廣收創新施政之效。

另外，搭載Young世代3C浪潮，目前有些政府機關已透過時下流行之即時通訊軟體LINE成立族群，本所亦積極研擬將現有的新住民資料，建立「大雅戶政-新住民家族」LINE族群，期藉由這個平台提供新住民相關法令措施、課程活動訊息，並作為溝通情感及聯繫管道。建議各機關可依服務對象特質，建立各式互動平台，擴大服務或政令宣導成效。

（二）營造組織願景，提高工作滿足感

目前各行政機關為民服務措施越推越多，而人力卻未見增加，又升遷機會「僧多粥少」，福利待遇「想想就好」，要如何激發同仁追求自我實現動力，提高工作滿足感，凝聚團隊向心力，提升組織競爭能力，實為一項艱鉅任務。

建議上級及機關首長除營造組織願景，凝聚共識外，經常給予同仁鼓勵士氣，提高工作滿足感，相信會得到更多預期外的「感動」，作法如下：

- （1）主管支持、關懷，並適時予以肯定、獎勵，可增加同仁自信心與成就感。
- （2）同儕的互助與信任，營造溫馨和諧的工作氣氛，好的氛圍會有好的心情，就能達到最佳的工作表現。
- （3）給予同仁適度參與決定的機會，不但對組織事務有較高的認同感，而且有受尊重的感覺。

(4) 分派職務時應考慮個人專長與興趣並平均分擔工作量，使其發揮所長，也能樂在工作。不能平均分擔時也應透過共識來協調。

(5) 客觀的考核制度，以公平、公開、公正的原則，使同仁獲得應有的報酬與獎勵。

(三) 目前有部分機關投入資源開辦彈性上班或延時受理服務，建議市府附屬第一線服務機關未來能同步實施，讓民眾申辦案件時不受不同下班時間以致無法辦妥限制，將政府資源發揮最大效益，服務民眾更周全，一次到位。

三、結語

在全球都在提倡「宜居城市」之際，臺中市連續兩年獲得國際宜居城市的肯定，本（大雅）區有幸名列其中；也在《天下雜誌》的「幸福城市大調查」中，獲得其他縣市民眾「最想移居」的首選城市；這不僅是經濟發展及各項亮點建設吸引人，豐富的人文素養及親民有效能的政府行政亦功不可沒。

「有效提升效能，滿足民眾需求」向為本所積極努力標竿。不僅在服務空間上以「零距離」的跨域整合，打破固定辦公空間藩籬；在服務時間上以「零時差」作自我要求，民眾需求24小時不落空；在服務作為上更以不斷推陳出新超值服務，讓民眾從「滿意」到「感動」，以「跑在最前·做到最後」— 好中求好、力求更好、達到最好的終極目標，打造「關懷、專業、效能」大雅戶政品牌，為「幸福城市在臺中」恪盡心力。

陸、參考文獻

- 一、《行銷概念在圖書館及其資訊服務之應用》作者：邱子恆
國立臺灣大學圖書資訊學研究所博士生論文
- 二、《大雅友情》、《新住民生活寶典》編印：臺中市大雅區戶政事務所
臺中市政府全球資訊網/線上電子書專區/
網址：<http://www.taichung.gov.tw/mp.asp?mp=100010>
- 三、臺中市大雅區戶政事務所網站
網址：<http://www.hdaya.taichung.gov.tw/>
- 四、臺中市 103 年度戶政法令「戶貴人生」微電影宣導短片
網址：<https://www.youtube.com/watch?v=FQ8fu9qTGwo>
- 五、《服務創新電子報》(Service Innovation Insights)
網址：<http://innoservice.org/?p=2126>
- 六、台灣 Wiki 網址：<http://www.twwiki.com/>
- 七、銘傳大學公共事務學系副教授席代麟，「如何培養公務人員政策宣導能力」簡報
- 八、國立中興大學國家政策與公共事務研究所教授袁鶴齡「政策行銷」專題演講
- 九、臺中市大雅區戶政事務所為民服務白皮書
- 十、臺中市大雅區戶政事務所精進為民服務品質執行計畫
- 十一、臺中市大雅區戶政事務所基層巡迴宣導計畫
- 十二、臺中市大雅區戶政事務所為民服務滿意度調查實施計畫