

如何撰寫績效報告展現推動為民服務成果

行政院研考會 研究發展處處長 楊秀娟 九十年十月五日

講授大綱

壹、前言

貳、全面提升服務品質的作法

- 一、檢討服務領域，研採企業作法
- 二、便捷行政程序，縮短等候時間
- 三、塑造親切環境，樹立服務形象
- 四、重視民情輿情，主動溝通協調
- 五、結合民間資源，協助公共服務

參、撰寫績效報告要領

- 一、寫你所做的
- 二、依據指標分門別類
- 三、報告內容精簡扼要
- 四、善用附件資料

肆、獲獎機關績效報告舉例

- 一、獲獎報告主要內涵
- 二、高雄市政府社會局

伍、結語

壹、前言

「為民服務」，廣義而言，指「政府的一切作為，都應為民服務，使大多數的人民得到最大福利。」；狹義的「為民服務」則是「政府經由檢討修訂法規、簡化行政程序、運用科技資訊、提供便捷服務、改善服務環境等作為，來滿足民眾需求，達成民眾的期望，並為民眾謀最大福祉。」其內涵包括內部的「提高行政效率」與外部的「改善服務環境」二個層面，而「行政效率」與「服務環境」是互為表裏的，經內部的行政管理，提高效率，提升品質，再藉由公務人員經由外部的「服務環境」形之於外，提供民眾服務。

政府是最大的服務業，民眾感受到的服務，是民眾對政府施政滿意最直接的指標，而提供服務的我們，在思維上，不僅要知道如何做好為民服務工作，還要從觀念上知道為什麼要做好為民服務工作，更需要知道如何展現機關的服務成果。

為民服務工作的推動，有一個制度化的設計來展現機關的服務成果，即是行政院每年辦理的服務品質獎，此一獎勵措施，透過初審、複審到實地查核作業，以達到督促各機關作好為民服務工作。各機關常有一困境，即為為民服務工作有許多傑出的表現，卻不知如何展現在績效報告上，以下謹就如何撰寫績效報告來展現自己機關的服務成果，加以分析說明。

貳、全面提升服務品質的作法

一、檢討服務領域，研採企業作法

隨著時代的演變，民眾的需求不一樣了，機關與機關

之間也有競爭，貴機關雖然已有相當良好的服務設施，仍可以參採民間企業的優良做法，從顧客需求的觀點出發，更多的創新，讓顧客對我們的滿意度更加地提高。

例如，新竹市環保局找里長結合社區民眾，將社區角落加以整修美化，因為他們認為所謂環保，不是只有去清髒的東西，也可以把環境作一美化，由此例可知，服務的領域不是固定的，可以由我們的創意創造出更新的作法。為民服務工作是很現實的，不要把研究發展停留在理論上，實際上看得到的，數得出來的，這才重要，花一點小心思，滿意的程度馬上就不一樣了。

二、便捷行政程序，縮短等候時間

等候時間的長短是民眾看待政府服務工作的重要指標，便捷行政程序，除了節省民眾的時間之外，還可能產生更大的效益，例如關稅局的通關自動化，雖然只是一個程序上的便捷，時程的縮短，但真正引發的影響，卻是國際商業的競爭，因為通關的自動化，才使得 UPS 願意來台灣投資，也因此帶來更多的訂單，這是當初推動時未曾想到的。因此，大家不要小看行政程序的便捷，它帶動的是整體的競爭力。

本會對各機關實施為民服務不定期考核的項目裡，也有關於民眾等候時間的評分，建議應針對申辦案件或內部行政工作，澈底診斷簡化作業流程，建立標準作業規範；設置全功能櫃台，強化機關內部橫向連繫；彙整為民服務工作相關作業標準及服務規範，編訂工作手冊；建立內部稽核制度，及外部客觀評鑑制度。

三、塑造親切環境，樹立服務形象

八十八年度在服務品質評獎中獲得最佳服務形象獎的機關有九個，獲獎的主要理由包括：充實、更新各項服務設備及服務措施，並綠化、美化服務環境；選派適當人員擔任第一線服務工作，推行走動式管理及服務；規劃開放機關公用設施，提供民眾休閒、公益活動使用；定期及不定期辦理服務品質、服務態度考核及測試，針對缺失，切實檢討改進等等。

由於服務形象應為各機關應具備之基本條件，八十九年度的服務品質獎評獎實施計畫業取消「服務形象獎」的獎項，相關的評獎指標已分散在其他獎項，儘管如此，機關的服務形象，仍是各機關應追求的目標，並且應該恆久維持，九十年度更將服務形象列為共同評審項目，不但所有參獎機關的要做好服務形象，評審委員更是每一位都要對服務形象進行評分。更進一步，在為民服務不定期考核工作計畫中，我們乃請各主管機關自行對所屬機關單位就服務環境及相關形象進行考評。

四、重視民情輿情，主動溝通協調

邀請團體、學者、專家及相關人士共同參與政策措施或服務事項的規劃、研訂；善用傳播媒體及各種公聽會、說明會，宣導政府各項施政措施及執行成效；定期辦理民眾意見調查，分析調查結果，改進服務缺失；隨時瞭解民眾日常疾苦，即時表達關切慰問；選擇重點服務措施，承諾預期達成的服務標準及革新作法，編訂「為民服務白皮書」；廣開民眾建言管道，重視民眾興革建議及陳情案件，確實依據有關規定，審慎、儘速處理。

在答復民眾的陳情案時，尤其應針對民眾所質疑或詢問的事項，依據主管法令給予具體答復，使民眾能充分了

解其訴求與法規之關係；依據法令答復的目的，一方面有助於紓解民眾疑慮，一方面更能減少因誤解而生的反復陳情。

五、結合民間資源，協助公共服務

現在政府組織的人力、經費預算因為國家財政的短絀不可能增加，因此志工、義工的運用是一個結合民間資源非常好的途徑，例如，用一些小小的經費與社區書畫協會相結合，去辦個攝影比賽，將比賽得獎作品掛在服務場所，讓社區民眾有參與感，對這機關有認同感，服務場所不再那麼的冷硬，具有文化氣息，讓人有溫暖的感覺，也塑造了一個親切的服務環境。

民間團體力量的運用，對於整個危機處理上是很有幫助的，如 921 地震、八掌溪事件，如果能充分地運用民間的力量，很多事情都可以迎刃而解。

在公共服務部分，現在學校推動環保小天使，讓小朋友從小就知道要如何對社區提供服務，連中學生在課程裏也排有公共服務時間，以養成其奉獻的心；從各種民間力量的運用，投注到公益活動上，也是一個很好的政府服務的提供。

參、撰寫績效報告要領

一、寫你所做的

在 ISO9000 系列品質管理及品質保證標準的基本精神中，非常強調說、寫、做，即說你所做、所寫的，寫你所說、所做的，做你所說、所寫的。換句話說，就是說、寫、做合一，看起來似乎很容易，但執行起來卻必須環環

相扣才能達成。

一般而言，撰寫績效報告也必須注意說、寫、做合一。一般撰寫績效報告最容易犯的錯，或者最忌諱的有下列三種：

一為言過其實，即做五十分，寫一百分，有灌水情形，評審委員於實地評審請機關拿佐證資料時，立即無法兌現，使所做的績效打折扣。例如：辦理各類專題演講三百場次、成立品管圈或工作圈開會紀錄次數做假等。

二為做一百分，寫五十分，這是機關績效報告最常見的缺失。因為，本會辦理不定期為民服務考核時，發現有許多機關做得很多，也做得很好，可是績效報告卻簡簡單單的僅寫五頁，扣除機關基本資料和組織圖，所剩僅三頁，如何表現機關的為民服務績效呢？

三為文不對題或不切題，即就每一指標撰寫相同的資料，未針對指標所要的重點來加以發揮。例如：在機關自行辦理的考核上有電話禮貌測試，辦理了多少次，辦理成果如何，獎勵情形又如何。應該依據指標的意義，分別於不同指標項下說明，而非每指標項下再重複一次，或僅寫些作文式用語。

因此，必須先就本會訂頒之行政院服務品質獎評獎實施計畫，所涵蓋之內容做一瞭解後，才能依據指標所示，分門別類寫出機關所做的為民服務成果。

二、 依據指標分門別類

評獎實施計畫是撰寫績效報告的主要依據，必須依據評獎實施計畫中所訂定的各項評估指標，分門別類後，進行績

效報告的撰寫。評獎實施計畫所訂的指標，分為共同評審項目與個別評審項目二大類，更有細項與小項指標，應分別依據機關所做內容，個別展現於各細項指標執行成果中。其中，設計有權重配分，主要目的就是希望機關善加運用權重的訂定，來突出機關重點的項目，使機關更容易展現做得好的部分，或使機關因機關性質限制而無法做得好的部分，可以降低權重配分。以下謹就各項參考指標做一說明。

(一) 共同評審項目(權重十五至二十五)：係指各機關應完全做到，也就是基本為民服務工作要求項目，並由全體評審委員共同評分，包括有下列五大項十七小項。

1、執行計畫內容及管考作為

- (1) 計畫目標是否與組織目標及服務品質目標取得一致？
- (2) 計畫內容、實施步驟及推動作法是否由上而下以具體或可量化方式展開？
- (3) 計畫是否定期追蹤管制、查核及檢討改進？

2、服務場所環境

- (1) 服務場所內外環境規劃情形(包括櫃台高度、民眾書寫桌椅、停車場所、無障礙設施…等)。
- (2) 洽公空間、等候區規劃是否舒適寬敞？
- (3) 各項行政設備整潔維護情形(如盥洗室、飲水設備)。
- (4) 綠化美化情形。

3、服務措施規劃

- (1) 服務標示及方向標示規劃情形。
- (2) 書表範例、影印設備及其他協助申辦人準備文件設施。
- (3) 申辦動線規劃是否妥適？

4、以客為尊作法

- (1) 代理人制度及名牌標示建立情形。
- (2) 走動式管理、服務及主動協助導引民眾之推行情形。
- (3) 以顧客為導向之創新作法。
- (4) 改善服務形象之具體作法。

5、服務禮貌活動、考核

- (1) 員工服務禮貌訓練及獎勵作法。
- (2) 員工服務禮貌運動推動情形。
- (3) 員工服務態度、電話禮貌考核及測試情形。

(二) 個別評審項目：係指各機關依其機關特性，可以自由選擇參加的獎項類別，使機關不會因機關性質而難以展現其為民服務績效，並由單一評審委員評分，共分為四類獎別，分別條列如下。

1、落實品質研發（權重十五至二十五）：包括有下列四大項十二小項。

(1) 服務品質研究創新

甲、是否實施服務品質研究發展及辦理為民服務專題研究(發表)活動？

乙、研採企業全面品質管理或優質服務創新作法情形。

丙、在「知識」與「創新」、「速度」與「改革」方面有何具體作為。

(2) 服務品質研習訓練

甲、是否訂有具體之提升服務品質教育訓練計畫並確實執行？

乙、辦理全面品管、提升服務知能研討(座談)會情形。

丙、邀請學界及企業界傳授服務理念及標竿學習情形。

(3) 全員參與改進

甲、是否成立委員會或推動小組，負責推動全面提升服務品質任務？

乙、主管重視及全員參與程度。

丙、品管圈、團結圈、品質圈或組織學習等工作團隊活動情形。

(4) 持續改進具體績效與激勵措施

甲、是否建立改善服務品質之提案制度？

乙、各工作團隊達成服務品質創新改進之具體措施為何？

丙、推動及改進服務品質創新之具體成效？

2、便捷服務程序（權重十五至二十五）：包括有下列五大項十一小項。

(1) 行政流程簡化

甲、檢討簡化各項行政作業及申辦案件流程情形（包括作業程序、辦理期限、申請書表及附繳書證等）。

乙、藉由外部（包括民眾反應、媒體報導、輿情反映、網路流傳、顧問公司督導…等）診斷改進作業流程情形。

(2) 申辦窗口整合情形

甲、推動全功能櫃台、單一窗口服務情形。

乙、服務窗口（櫃台）數目符合民眾需求。

(3) 服務自動化情形

甲、運用資訊作業處理申辦案件情形。

乙、擴大運用自動化機具情形。

(4) 作業標準建立及工作手冊內容

- 甲、訂定標準化作業規範及流程。
- 乙、工作手冊編訂及更新情形(含法令規章相關規定)。
- 丙、作業程序明確、公開及宣導情形。

(5) 稽核制度建立情形

- 甲、建立完整的服務品質考核制度，監督各項工作績效達成情形。
- 乙、提供民眾對服務品質申訴之管道。

3、重視民情輿情（權重十五至二十五）：包括有下列五大項十五小項。

(1) 社會輿情互動及溝通

- 甲、各種媒體意見及民眾反映意見主動蒐集與互動情形。
- 乙、諮詢制度建立情形(包括邀請學者專家參與座談或舉辦公聽會)。
- 丙、民眾意見信箱(含電子信箱)設置及處理情形。

(2) 施政宣導及走入群眾活動

- 甲、主動於媒體宣導、說明相關施政作為。
- 乙、服務工作深入基層、走入民間情形及成效。
- 丙、即時解決民眾意外突發事件機制。

(3) 民眾意見調查分析

- 甲、民眾意見調查設計及執行是否嚴謹確實？
- 乙、民眾滿意度調查情形。
- 丙、民眾意見調查結果，回饋改進服務缺失情形。

(4) 為民服務工作手冊及為民服務白皮書內容

- 甲、為民服務工作手冊(包括作業規定、流程、時限等相關資訊)及為民服務白皮書(包括服務

措施、服務標準、革新作法、對民眾的承諾等相關資訊)內容是否詳實？

乙、為民服務工作手冊及為民服務白皮書編訂及更新情形。

丙、為民服務工作手冊對內由員工運用情形。

丁、為民服務白皮書對外向社會大眾公布及受重視情形。

(5) 民眾陳情反映處理

甲、陳情案件作業規定及處理品質情形。

乙、陳情案件處理程序及管制情形。

4、善用社會資源(權重十五至二十五)：包括有下列六大項十三小項。

(1) 志工義工運用

甲、民間團體、退休人員、學生或一般民眾等志工運用情形(包括計畫、招募、訓練及獎勵等)。

乙、志工協助諮詢及服務工作情形。

(2) 委託民間辦理公共服務情形

甲、檢討相關業務委外辦理之可行性，委外辦理為民服務行政事務情形。

乙、委外辦理節省行政成本及績效情形。

(3) 結合民間應變突發事件情形

甲、與民間團體平日聯繫互動機制建立情形。

乙、聯繫管道是否多樣化及暢通，能否有效即時應變？

(4) 企業、團體服務據點運用情形

甲、運用企業、團體服務據點，協助提供為民服務事項情形。

乙、企業、團體派駐機關提供服務情形。

丙、各項服務據點辦理績效。

(5) 與社區關係互動

甲、運用社區資源及人力，輔導處理公共服務事務情形(如認養公共設施、社區福利等)。

乙、參與社區活動、宣導服務功能情形。

(6) 開放機關公用設施運用情形

甲、機關公用設施開放民眾使用情形(使用種類多寡、申請程序是否簡便)。

乙、機關開放公用設施設置之宣導及其成效。

以上是就整體服務績效類的指標來加以說明，至於個別服務績效類，除共同評審項目為各機關考核必備之外，各機關得就為民服務工作特性，於個別評審項目中自選一項參獎，並得於各參考指標所列權重範圍內，自行彈性調整權重。

三、報告內容精簡扼要

瞭解上述之參考指標，知道機關應如何展現其績效之後，接下來就是如何來撰寫提升服務品質績效報告。依據行政院服務品質獎評獎實施計畫中，於第拾壹項第一點規定，受推荐參獎機關「提升服務品質績效報告」內容，應包括基本資料、機關（單位）組織圖、為民服務業務現況簡介、提升為民服務品質整體或個別服務績效執行成果、未來努力方向及執行計畫等。因此，報告格式應依此規定方式來撰寫。

另於評獎實施計畫中第拾壹項第二點規定，參獎報告的體例為，A 4 紙張，雙面橫式橫書打繕，裝訂左側(請勿使用活頁夾)。對於參獎整體服務績效類機關，規定績效報告內容以不超過四〇頁或三萬字為原則；參獎個別服務績效類機關，績效報告以不超過十五頁或一萬五千字為原則；主要

目的在使各機關於相同表現格式下，自行展現其績效，如此一來，各機關就必須以最精簡、最清楚的方式展現，可避免各參獎機關變成作文比賽。

因此，依據參考指標，分門別類將機關的為民服務提升績效，以最精簡、扼要方式展現，就是機關績效報告撰寫之主要竅門。同時，可用數據表示者，應儘量採用數據表示，所謂：數據會說話，就是這個意思。或者可用表列方式展現者，應儘可能採用，這可節省大篇文字敘述佔去篇幅的弊病，則能於規定頁數內放入更多機關為民服務提升績效。

四、善用附件資料

許多機關常表示，四十頁或三萬字很難把所要求的資料完全放入。這時，在評獎實施計畫中第拾壹項第二點後段的規定，就是一個解套與可多加利用的利器。後段的規定為，如有必要得檢附相關資料為附件，附件資料以不超過二份（每份一〇頁以內）為原則。

各機關提送來的績效報告常超過頁數或認為四十頁無法講清楚、說明白，因此，在績效的展現上，常常有所疏漏，但卻都無使用附件，這非常可惜，因為有些資料可能是一系列活動，於績效報告中無法整體展現，依據參考指標而做切割式展現後，常無法一窺全貌，這時採用附件方式就是最佳的輔助措施，既可完整展現系列活動的計畫、執行、管考與成果，又可寫清楚、說明白，評審委員於評審時，能更方便的參考附件資料，瞭解機關的特殊或績優作為，所以在撰寫績效報告的同時，應該多善加利用附件，而且本會規定的附件可有二份，雖然每份僅十頁，但已可多出二十頁來表現機關績效了。

另外，特別要提醒一件事情，就是績效報告絕對不要超過提送時限，本會鑑於各機關常延遲提送績效報告，對其他參獎機關恐會造成不公平，特在本次九十年度的評獎實施計畫中規定，送達績效報告截止日為九十年三月三十一日，每逾期一日扣減書面評審總成績五分。若因為送達績效報告延遲三天，將會扣十五分，也就不必參獎了，不可不注意。

肆、獲獎機關績效報告舉例

一、獲獎報告主要內涵

所謂：他山之石，可以攻錯。參訪獲獎機關、參加成果發表或示範觀摩會，都是最直接借鏡他機關之為民服務創新作法及撰寫績效報告的好方法。本會頃於八月二十三、二十四日及二十七、二十八日，分別於台北市立圖書館和高雄市政府社會局長青綜合服務中心舉辦八十九年度行政院服務品質獎成果發表暨示範觀摩會，就本年度獲獎機關中，選擇整體獎六機關、個別獎中便捷服務程序獎四機關及其他三類各二機關，總計十六個獲獎機關，發表或示範其獲獎項別之規劃推動、執行控管及創新作法等經驗與成果，提供各機關學習仿效，以全面帶動為民服務品質尚待加強之機關一起向上提升，真正做到將提升為民服務品質推展為「全民運動」的最高境界。

績效報告之撰寫，必須要有成果為基礎，而成果則來自於一年努力創新為民服務的結果，但創新有時而窮，因而借鏡其他機關的創新作法，再加以改進，成為創新為民服務工作的重要方法，有鑑於此，本會每年皆將獲獎機關之具體績效彙編為「行政院服務品質獎評獎紀實」，並廣為分送各為民服務機關廣為參考借鏡，期能使各為民服務機關見賢思

齊，更能以此為基礎，而有更創新的為民服務作為。

二、高雄市政府社會局

就績效報告撰寫方式，謹就獲整體獎之高雄市政府社會局之撰寫方式做一說明。首先要特別說明的是，高雄市政府社會局的績效報告可說是完全 DIY，也就是說，他們的報告從績效展現、績效撰寫、報告打印、報告裝訂，完全由機關同仁通力合作，運用電腦軟體，彩色列印、裝訂，完成此一份展現機關績效的報告。所以，評審委員從一拿到績效報告，到看完整份績效報告，充分感受到高雄市政府社會局同仁積極作為的用心，也可以說，報告本身也是會說話的。

高雄市政府社會局的績效報告頁數，完全在本會規定的四十頁範圍內，而且知道善用附件共二份二十頁。

首先，壹、基本資料暨組織系統圖，共二頁。貳、為民服務業務現況簡介，共八頁，簡述其服務理念及服務目標，並就五大類指標運用數據簡單說明，例：完成為民服務專題研究 5 項、創新服務計畫 63 項、舉辦服務品質研習訓練 109 場次、全員參與改進成立 8 個委員會 2 個工作小組等。參、提升為民服務績效，共二十八頁，分別就五大類指標及其細項指標，運用表格方式，條列其工作要項、辦理情形、效益與成果。例：

工作要項	辦理情形	效益與成果
增設各項便民服務據點	1. 依據輿情民意反映，增設敬老專車路線及開辦公益彩定點銷售處所。 2. 結合公私部門推動本市老人餐食定點及送餐服務。	1. 增設 2 線敬老專車及開辦 4 處公益彩定點銷售。 2. 結合 14 個單位於本市 10 區推動老人餐食服務，每月

	3. 增加設置服務據點，提供可近性綜合性服務。	服務 700 人。 3. 計設置 52 處服務中心提供服務。
--	-------------------------	-----------------------------------

肆、未來努力方向，共二頁，簡捷說明未來朝照顧層面普及化、服務品質專業化、福利輸送社區化、環境設施人性化等四方向努力。總計四十頁，另就該機關八十九年度實施計畫及相關附圖，分列為附件一、二，各十頁。充分運用本會規定，所以，有心爭取為民服務佳績的各機關，應充分且活用績效報告，才能展現與其他機關不一樣的表現。

伍、結語

值此為民服務事務日趨多元化、複雜化，民眾對於政府施政的期望日益殷切，對於服務品質的期許日益提升，且各國政府競相標榜競爭實力之際，我政府各機關應以更迫切的行動、更高效能的服務、更高水準的品質，加速各項改革行動。

在座各位女士、先生，均是高雄縣政府為民服務工作人員，直接提供為民服務、接觸民眾頻繁，各位對上秉承各項施政措施，並控管執行工作的服務品質，實擔負非常重要的角色。希望大家都是種籽，回到工作崗位上努力以赴，一定可以結出許多許多蘋果來。敬祝各位女士、先生身體健康，工作順利。