

以「顧客導向」觀點析論公共部門之服務品質

林玉茹、林皆興

義守大學公共政策與管理學系

jslin@isu.edu.tw

frankie76er@yahoo.com.tw

摘要

本研究旨在探討政府機關組織如何經過一套服務系統設計與管理將顧客導向深化至整個組織。以 COSES 模式 (customer-oriented service-enhancement system)，輔以深度訪談，將收集到之服務策略進行分類，來探討公部門機關之顧客導向為民服務的觀念與作法。目前國內相關研究多就顧客需求面及服務運作管理探討民眾對政府機關服務品質滿意度，少就直接從供給面研究和探討稅務機關進行整體服務策略設計彼此相互關係，且多主要應 Parasuraman, Zeithaml & Berry 三位學者提出的 SERVQUAL 衡量服務品質，從各服務缺口進行研究。本研究使用之 COSES 模式為一套適用於政府機關的系統，來評量國內政府機關顧客導向服務的理念與作法。此研究方法較少被應用在公共行政服務領域上，此為本研究與其他研究不同之嘗試。研究發現在今日競爭激烈的環境中，公部門不再是以往傳統科層制下保護的組織，它必須和私部門一樣將焦點放在顧客身上，接受顧客導向的革新。

關鍵詞：顧客導向、服務品質、稅務機關

在全球經濟趨勢下，政府領導與提供的服務品質，除了影響政府效能更攸關國家競爭力。政府單位經營除了對執行公權力的效力要求外，更需提供符合民眾需求的服務品質。行政院自民國八十二年起推動「行政革新方案」提出「便民」、「廉潔」與「效能」三大要求，其中便民項目中之「加強為民服務」則為重點要求。並每年規劃應推動的實施要項，責成各機關切實辦理，以導引各行政人員以革新的作為與態度，朝向建立以顧客為導向的服務型政府。此外，由於民眾對於政府施政的期望日益殷切，也因此政府部門對其服務品質的期許也日益提升。在各國政府競相標榜競爭實力之際，我國政府各機關則以更迫切的行動、高效能的服務、高水準的品質，來加速各項改革行動(管高岳，民國 89 年)。

行政機關是為服務人民而設立的，它所提供的服務品質是經由民眾的滿意或接觸經驗所決定，而面對不同民眾的需求，行政機關提供的服務唯有創新求變，追求服務品質的不斷提升才能滿足民眾。

行政機關的運作給予一般人的印象便是憑藉著各項法律規定來執行公權力，往往也因為行政程序複

雜，或是承辦人員態度不佳，使民眾只能處於被動的接受特定事務的處理。因此，在既定政策下與面臨人民對於稅務服務需求之提升，稅務機關開始擴大稅務服務層面，包括推動行政作業程序便捷化、提供單一窗口作業服務等項目，將稽徵工作轉為納稅服務，且積極辦理各項租稅宣導措施，建立以顧客為導向的政府服務管理制度，滿足人民對稅務機關之服務期望。

本研究將以顧客導向的觀點，以 Chen et al. (2004) 的 COSES 模式，輔以深度訪談，以高雄縣政府稅捐稽徵處為例，來分析地方稅務機關之服務品質，並將收集到之服務策略進行分類，以了解高雄縣政府稅捐稽徵處顧客導向為民服務的觀念與作法，以期作為稅務機關之服務策略與服務內容標準學習之參考。

1. 文獻回顧

1.1 全面品質管理與顧客導向觀點

全面品質管理 (Total Quality Management, 簡稱 TQM) 是一種機關、組織或部門所從事的廣博性、以顧客為導向的方法，用以增進其產品與服務

的品質（孫本初，2000）。美國國防部(1980)為全面品質管理下定義為：「全面品質管理是一種理性的思考方式與一組指導原則，作為持續改進組織的基礎，它利用數量方法與人力資源，以改進所獲得的產品與服務的品質，及組織內的所有作業過程，以符合顧客現在與未來的要求。它是以規則的方法，整合基本的管理技術，現有的改進努力以及技術工具，集中全力於品質改進的工作上。」Sallis (1994)認為「全面品質管理可促使組織作策略性運作，其焦點在於以滿足顧客需求來協助組織促進改革，或以因應外在壓力，和滿足並超越現在與未來顧客的需求與期望為目標。」學者黃朝盟(1999)也認為以人為本的全方位系統管理模式，是以明確之組織目標與顧客需求為前提，主張組織文化的轉型，強調以系統化評量與事先預防來達成品質的要求，並利用組織內外各階層成員廣泛參與組織的管理來達成組織的目的。綜合以上學者所述，可歸納全面品質管理意涵如下：運用全面品質管理於公、私部門之機關組織，以顧客為導向，追求持續改善，強調全員參與，並運用基本技術與方法，經由團隊合作滿足顧客現在與未來的需求並提昇產品品質目標的管理。

雖然 TQM 的定義有諸多不同的描述，但可以從學者不同的論述發現全面品質管理與服務品質和顧客有關。因此，本研究將全面品質管理理論重點放在顧客導向與服務品質。

組織運作的結果，不論是有形的產品，或是無形的服務，都必須得到顧客的接受，其一切的改善工作才具有意義。換言之，機關整體效能之提升，其核心問題就是能得到顧客的滿意。前經濟部長林信義任內(2000)曾指出¹，顧客滿意程度可從顧客對於產品、銷售與服務三要素的認知程度差異來觀察，當產品在銷售的過程中，其產品品質、銷

售過程與服務態度比他原先期望的好，顧客就愈滿意。

此外，Grego & Schiffrin (1995)則提出「七個C」²來建構以顧客導向為主的服務流程，他們認為政府企業在導入顧客導向之再造工程中，當務之急是進行組織與文化的變革，使政府企業充滿「顧客導向」的氣息。

因此，顧客的需求與滿意已經是目前公、私組織機關生存與發展的關鍵。就公部門而言，顧客導向的行政服務是從民眾的觀點去界定民眾的需要，而非從行政機關或是公務人員的觀點去決定民眾所需要的服務。因此，政府應以顧客導向，作為為民服務之理念，以顧客價值作為行政措施的重要基礎，直接與民眾互動，了解民眾所需服務之觀點及相關資訊，並依據民眾的觀點及相關資訊改善行政機關的服務，以創造民眾所滿意的服務品質。

1.2 服務品質

Gronroos(1984)將服務品質分為(1)技術品質(Technical Quality)，指傳遞服務內容的品質水準；(2)功能品質(Functional Quality)，指服務傳遞的方式。而好的服務品質就是顧客的品質經驗與期望的品質經驗相符合。

有「品管圈之父」之稱的石川馨認為「品質是一種能令消費者或使用決定，並且樂意購買的特質」，他主張全面組織品質管理不僅僅只是追求產品品質與服務品質，更是一種良好的工作品質，且組織中品管部門所要做的也不只是品質管制而是全面經營管理的調整。此外，Crosby (1979)認為品質和需求具有一致性，並提出「無缺點」的觀念，強調品質是在第一次就把工作做好所產生的結

¹前經濟部長林信義任內(2000)曾指出，要落實顧客導向，有五項原則：(一)對顧客的要求，竭盡所能說「是」，決不輕易說「不」；(二)沒有抱怨絕非好事；(三)適當授權，服務必須團隊合作化；(四)顧客永遠是對的；(五)以持續性的動態檢測方式，持續改善服務系統。

²Grego & Schiffrin 提出「七個C」：一、親近(Closeness)：傾聽所有顧客的聲音；二、清晰(Clarity)：清楚描繪組織的願景與策略；三、勇氣(Courage)：有勇氣作困難的決策並執行；四、創意(Creativity)：以創意突破現有格局；五、能力(Competencies)：具獨特、差異性且持續發展的能力；六、承諾(Commitment)：以堅決的意志持續組織承諾；七、一致(Consistency)：言行一致。

果，反覆操作，而且每次都做好。強調如要藉由預防措施來管理品質，而管理者的態度與認知是需要改變的，且在工作品質改進過程中，最終的目的是零缺點或無缺點的產品與服務。

張潤書（1998）指出，就公共組織運用全面品質管理的策略和原則而言，行政機關的服務品質包括七項特色：（一）績效是民眾接受政府提供服務時，最先考慮到的重要面向，（二）特定特色是補充基本的政府產品與服務品質的第二項標準，（三）某一項服務或產品在特定的時間內，符合民眾期望的可能性（reliability），（四）某一項產品或服務民眾有所裨益的持續時間長短，（五）政府所提供的產品或服務，其成效能否符合預先所設標準的程度，（六）指政府的服務或產品必須能夠及時滿足民眾需求，（七）民眾對於政府服務品質的要求，不僅有內容上的差別，更會因時空條件的改變而有所轉換。

此外，學者江岷欽（1999）認為全面品質管理的主要原則中，乃以滿足顧客需求為首要之務。實務上，則是以行政單一窗口化為顧客導向及為民服務之具體呈現。要落實「顧客為主」之原則，則應加強與顧客直接接觸以了解顧客的需求與期望，而組織成員也必須不間斷的追求改良與進步。此外，則是強調整體的合作。這包括組織各部門間的團隊建立、管理者與非管理者團隊之建立、組織與顧客、供應者團隊的建立。

因此，在 TQM 中，團隊是代表組織成員本身的態度、工作關係的重新定位，要達成團隊工作的措施，則要凝聚組織內部的力量，以強化運作效果。

1.3 政府公部門服務品質

近幾年來，政府部門的效率與效能以及公共服務品質已成為政府單位最優先討論的課題。以顧客為導向之服務理念，是政府公共組織的首要任務，全體成員必須以顧客為主。顧客前往政府部門洽公，經常會在不同的部門，重複填寫相同的表格；或是在權責不輕的科層體系中，隨著公文往返奔波。而「顧客導向」服務理念，則可以顧客價值作為行政措施的重要基礎，直接與顧客（民眾）互動，

蒐集顧客的相關資訊，再依據所得資訊來改善行政機關所提供的服務與產品（江岷欽，1999）。

Javier（1997）認為政府提升服務品質的衡量須以顧客的觀點為出發，將範圍擴大，不單只是侷限於某些單位、部門，更應將私部門成功經驗加以學習、轉移至公部門的應用。此外，在相關評量中，必須確認民眾在品質衡量中所應扮演的角色為何；在內部評量上應將組織機關的高階管理者及成員的積極參與納入考量。對於民眾滿意度之相關資訊應由外部做相關研究調查，並比較相同或不同組之間的差異。而衡量的結果，應於一定期間內公布，以達時效性，使政府組織部門能以此作為檢討改善之基準指標。

由以上得知，服務可以透過與顧客的接觸和瞭解其需求，而改變服務的方式與內容，以使顧客獲得最大的滿足。因此，未來服務品質必為公部門提升行政效能與競爭力的關鍵。

在有關政府服務品質的相關文獻中，多以從需求面或策略面來探討政府機關之服務品質。而對服務品質的研究，一般以 Parasuraman、Zeithaml 和 Berry（1985）所提出的 PZB 模式來分析。PZB 於 1985 年發表服務品質缺口後，即帶動了服務品質的研究熱潮。此後，於 1988 年又發表 SERVQUAL 服務品質的量表，使得服務品質成為最受矚目的研究重點。另外，即使是公部門也因體系繁多而在特質上有所不同，舉凡國營事業單位與行政機關彼此也各異其趣。行政部門在文獻分析上一些相似的個案研究，大部分以戶政、地政或公所等為案例的研究。然多以探究顧客需求面為出發點，且服務品質的定義也由早期的結果導向，一直延伸到顧客對於服務提供的期望。顧客導向的結果衡量通常是由外部顧客主觀認知，顧客也只是服務品質唯一的判斷者，若僅衡量結果面，顧客導向服務並未深入機關內部。且若行政機關之間業務與顧客對象有差異時，滿意度的評鑑結果就常被質疑缺乏公正性與專業性（Chen et al, 2004）。

2. COSES 模型架構介紹

COSES 模式乃是探討組織一開始的願景如何

經過一套模式將顧客導向深化至整個組織，進而發展出滿足顧客需求的服務品質 (Chen et al., 2004)。此模型是以顧客導向為主要指標之服務系統模式 (customer-oriented service-enhancement system 【COSES】)，如圖 1 所示。

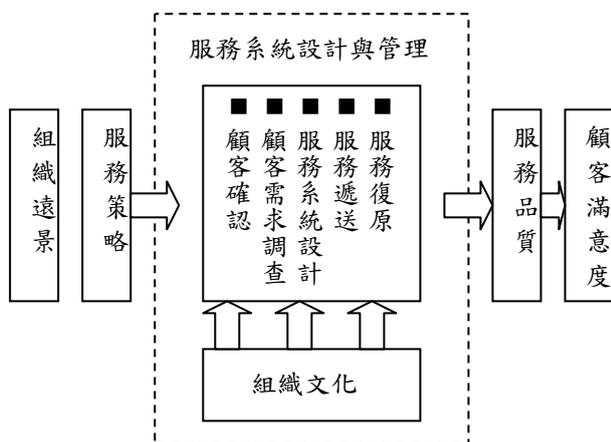


圖 1、顧客導向服務系統

資料來源：Chen et al (2004)

一個單位的組織願景直接影響其服務策略的制定，而初步的服務策略形成後，即進入「服務系統設計與管理」這個黑盒子之中，主要是由五個子系統結合而成，五個子系統如下：

(一)、顧客確認 (customer identification)

意指組織能認知到它的所有利害關係人，做好顧客分類的工作並向標竿單位學習顧客導向服務的創新作法。

(二)、顧客需求調查 (customer needs survey)

為組織充分蒐集利害關係人以及所處環境的資訊，將之融入組織策略規劃中，以確認組織不同利害關係人的服務需求，並定期進行顧客需求調查，以瞭解顧客需求變動的趨勢。

(三)、服務系統設計 (service system design)

指的是組織根據顧客的需求設計服務項目、制定服務標準作業程序，並建立服務品質稽核系統 (ISO system)、員工激勵系統，以確保服務項目符合顧客的需求。

(四)、服務遞送 (service delivery)

為員工發自內心地要幫助顧客、並運用跨部門的合作、資訊科技、團隊合作來增進服務遞送的效率。

(五)、服務復原策略 (service recovery)

是指員工有顧客利益優先的觀念，設置多元溝通的管道並建立標準作業程序。

最後，服務品質和顧客滿意度即是服務的產出。組織的服務策略經過一連串的修正後產出，進而影響組織之「服務品質」，服務品質更是評鑑「顧客滿意度」最重要的指標。因此，COSES 模式有助於本研究對稅務機關提供的服務品質進行分析。

于長禧等 (2004) 使用 COSES 來分析台北縣地政局之服務品質。研究發現透過工作輪調可將組織的服務理念與優質作法加以擴散到基層機關，並指出國內在 1999 年起雖已實施「提升服務品質方案」，但提升服務品質方案主要是以表象的改革為核心，僅屬於器物層次的改革；組織文化如何改變才是為民服務工作的困境之一。這顯示出政府機關組織也正面臨從傳統僵化的官僚體制如何轉變為顧客導向的策略性思考與行動的挑戰。

3. 個案簡介—高雄縣政府稅捐稽徵處

高雄縣政府稅捐稽徵處曾榮獲行政院服務品質獎—重視民情與情獎及財政部考核全國稅捐處第一名等。因此，此個案機關之代表性能滿足本文之研究。

為民服務工作是一直以來都是政府重要政策之一，也是一項全面性、持續性的工作，因此，高雄縣政府稅捐稽徵處認為優良的服務並無捷徑，以「三心」為服務之宗旨，即「事事用心」、「處處留心」、「將心比心」，依據此三心宗旨規劃出顧客導向之服務策略，並且定期的進行顧客滿意度調查，依據其資訊分析結果提出檢討改進。高雄縣政府稅捐稽徵處之組織架構如圖 2 所示。

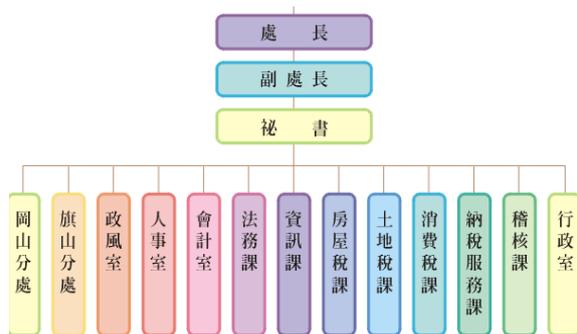


圖 2 高雄縣政府稅捐稽徵處現行組織系統表

茲將高雄縣政府稅捐處顧客導向為民服務之具體項目分類為五個面向如下：

(一) 服務電子自動化：

1. 提供「網際網路」多元化服務，主動傳遞稅務訊息，且為免納稅人往返奔波，提供二十四項網路線上申辦及網路預約申請服務項目，民眾在家裡可於網路上登錄相關資料後，再以網路傳輸至本處，納稅人免出門、免等待，透過網路及能完成辦理稅務事項。
2. 建置二分處獨立網站，屬分處網路申辦案件，由各分處直接收件，節省案件流通速度，有效縮短處理流程，做到零距離服務。
3. 稅捐處設有專屬網站，提供民眾線上查詢各項服務事項及活動並裝設電話語音查詢系統，節省民眾時間。

(二) 工作執行彈性化

1. 週六、日值班人員受理民眾申請案件及查詢事項。
2. 中午不打烊及稅期開徵延後下班。
3. 實施單一窗口化服務，採取隨到隨辦方式受理。
4. 設置櫃員制櫃台，為民眾快速辦妥各項稅務服務，除提供免費服務電話及服務專線電話供民眾使用外，更設置服務中心，專人受理民眾申請、查詢、各稅補發稅單、完稅證明等便捷服務。

(三) 塑造親切環境 提供人性化服務

1. 提供不同度數老花眼鏡、投幣式影印機服務及免費室內電話等便民措施。

2. 設置舒適的哺乳室及衛生的冷、熱水飲水機。
3. 等候時間設置納稅人休息區，沙發、休閒圓桌及書報、雜誌。
4. 無障礙設備及環境空間的規劃，如設置「身心障礙人士專用服務台」、「金齡卡專櫃」且有專用電梯、愛心鈴、坡道、導盲磚及衛生設備等。
5. 推動導引人員引導措施，於稅捐處大廳入口明顯處執行導引工作，主動引導民眾帶接洽民眾。

(四) 善用民間及社會資源

1. 設置稅務志工服務台，招募愛心志工，有效結合社會團體資源。
2. 提供跨全國及縣內轄區的服務，多功能櫃台之服務項目均可跨總處與分處服務。
3. 自動櫃員機轉帳納稅與信用卡繳稅。
4. 機關網站與其他相關網站連結，達到資源、資訊共享的目的。
5. 辦理各項租稅教育及宣導活動，將租稅宣傳層面擴及至各級學校，除辦理學校校內租稅演講比賽、作文比賽、繪畫比賽、辦理租稅種子教師研習營及租稅教育列車校園巡迴推廣活動，更運用資訊化於網站辦理租稅網上 Game、租稅來挑戰、國中小租稅快樂學習網活動，並利用各學校校慶、朝會時，辦理多樣化租稅宣導活動。
6. 辦理大型及社區租稅宣導活動，依社區特色設計不同之活動，擴大租稅宣導及促進稽徵機關與社區居民情誼交流。

(五) 重視民情輿情

1. 定期辦理民眾調查，分析調查結果，改進服務缺失。
2. 服務中心設置民眾意見箱及首長信箱，並有免費檢舉電話及電子郵件信箱。
3. 定期舉辦座談會及與民有約，首長與民雙向溝通，並接受陳情建議。
4. 每月指派課室主管下鄉訪談基層民眾，探詢稅務疑難問題，聽取民眾陳情及興革意見。

見。

由以上所述，可以發現高雄縣稅捐稽徵處是將稽徵工作轉化為納稅服務，並為落實推動為民服務工作，經有形的實體措施、作業系統、透過人員的傳遞，轉換成民眾所需求的各項服務活動外，且積極運用社會資源和資訊科技將服務網路化，有效提升行政效率。

4. COSES 模式之應用－高雄縣政府稅捐稽徵處

此部份以顧客導向服務系統模式來介紹高雄縣政府稅捐稽徵處為民服務之觀念與作法。並深入以 COSES 的步驟探討個案機關如何經過這個「黑盒子」產出符合顧客需要的服務並滿足顧客的需求。

一、顧客確認 (customer identification)

首先必須知道如何分辨顧客群。高雄縣政府稅捐處認知到它的顧客可分為二型態：(一) 內部顧客：即內部的人員，包括基層員工、主管甚至是股東都列入「內部顧客」的範圍內。內部顧客是所有公私部門必須要滿足的基本對象，因為內部顧客的滿意與不滿意，皆會影響到外部顧客。重視內部員工可有效提升服務人員的服務意識與顧客導向程度。因此，內部員工每年會不定期針對各種不同的稅目實施專業訓練。而機關內部為發展及促進個人自我發展，提供公務人員在學習與教育的機會，辦理進修計畫及員工終身學習教育訓練、了解法令規定、查核方法、稽徵實務作業及其他相關專業知識，進而提升處理業務的能力，期能對納稅義務人提供更完善的服務。此外，機關亦會灌輸員工為民服務理念，並鼓勵同仁去觀摩其他顧客導向服務優質作法的政府機關，透過標竿學習的途徑，持續地改善現有工作流程與品質。(二) 外部顧客：顧客導向觀點下，組織運作過程形成「顧客」－「供給者」的關係。對於機關而言，民眾即是顧客，凡是與行政人員所提供之服務直接相關的人員都可稱為顧客。因此，個案機關每年皆會辦理民眾意見調查及每日蒐集各種傳播媒體民眾對稅務方面的反應意見，以徹底了解民眾需求。

二、顧客需求調查 (customer needs survey)

高雄縣稅捐處將顧客分類後，會定期舉辦座談會、媒體互動，各課室主管下鄉訪談與定期滿意度調查的方式，直接了解顧客的需求，並整合、分析與確認不同團體顧客的特定服務與需求以及顧客對目前的服務評價如何，並進而計劃如何執行，或藉由標竿學習作法效法其他顧客導向服務優質作法的機關。一般而言是採取「推行一回頭檢討」程序，檢討不周延之處。

三、服務系統設計 (service system design)

了解顧客需求後，高雄縣政府稅捐處會根據顧客需求將所有的服務作業進行考量、設計，並把所有的作業簡單化，持續加強檢討不合時宜法規，改進稽徵程序、簡化作業流程等。在此部分，將其分類為四大項：

1. 實體服務環境

指民眾在稅務機關所接觸到的硬體設備服務環境及資源互利合理使用情形，如機關公用設施開放民眾使用情形等。在個案機關服務場所外在環境上，有設置藝文展示區，期能營造洽公民眾觀賞藝術空間；開放停車場供民眾停車；運動器材(桌球室)每天下午 4 時至 6 時開放民眾使用；設置哺乳室、拐杖、輪椅，以便婦女、身心障礙者使用；一樓服務中心及兩分處設置書室桌椅並備有書報雜誌、茶水、紙杯供洽公或社區民眾休閒閱讀，並也有設置投幣式影印設備、DIY 電腦服務及投幣式公共電話。

2. 作業整合機制

因為不同業務由不同的單位負責，為免民眾奔波於不同業務單位，高雄縣政府稅捐處推動多功能櫃台與單一化窗口：在總處及二分處服務中心設置「多功能服務櫃檯」，提供納稅查詢、補發稅單及核發書證等服務。稅捐處以多功能櫃檯辦理所有直接或專業業務之轉介服務。多功能櫃檯僅能回應顧客稅務相關基本問題，例如：民眾持房屋稅單至多功能櫃檯詢問。但有較深入面之相關問題(如面積地坪數等)，因涉及專業，則以先行處理基本相關問題及資料，再其轉介至專業服務窗口。此外，多功能櫃檯也提供流動式巡迴服務，跳脫以往辦公室櫃檯服務模式，於稅務開徵期間利用晚上時段，以

巡迴流動方式服務偏遠地區民眾。據資料統計多功能櫃檯於九十三年度赴社區服務計辦理 3 場次，辦理績效 140 件次。

實例：建國新城為眷村改建完成的新社區總戶約 700 多戶，本研究機關主動赴該社區輔導受理地價稅自用住宅優惠稅率的申請及輔導辦理轉帳納稅計 3 場次，計服務 988 件次。

3. 電子化服務

高雄縣政府稅捐處在 93 年度起推廣辦理轉帳納稅、自動櫃員機及網路繳稅，而為方便民眾不出門即可獲得快速的服務及多用網路、少用馬路，依稅目別提供 29 項線上申辦、12 項線上預約、83 種表格及申請書表填寫範例。此外，還有建置民意論壇，民眾可藉由共同主題與其他網友意見交流。而此機關首創運用地政局提供地籍圖數值化之「宗地資料檔」及開發 PDA 外業自動化系統使用格式，供地價稅清查人員找尋清查課稅土地標的物，此項設置約可節省 21,700 小時，人力成本約 4,340,000 元。在擴大自動化機具情形上，還利用自動化設備延伸多功能櫃檯化作業，利用電腦設備完成多功能櫃檯流動式作業服務，且設置電子郵件管理系統，建置電子郵件伺服器及相關軟硬體設備，並以紀錄且查核各同仁帳號使用情形，俾便落實防弊措施。此外，為使各種稅賦均能夠在精準、快速、便民的租稅環境中完成徵收，也規劃地方稅務資訊平台的建置作業，將稅務自動化系統作業建構一個以個體導向，網際網路基礎之多層式分散架構的稅務應用系統，以達簡化工作、節省人力，提昇為民服務品質，並期能協調戶政、地政、公路監理、農業、工商登記、國稅局及勞健保等單位整合現有資訊並將行政資訊系統擴大互通，以達資訊交流資源共享之目的，提升內部審核機制，進而健全稅籍，完成稽徵任務。

4. 員工激勵系統

對於員工的考核及激勵措施，主管也會提供比較實質的作法。在激勵員工措施上，會定期舉辦員工服務禮貌競賽，如最佳模範人員及禮貌天使比賽，此部份舉電話禮貌實施計畫為例說明：

此計畫為了解員工電話禮貌與服務態度落實情

形，首先測試小組先由人事室成員組成電話禮貌測試小組，對各課、室實施電話禮貌測試，平時電話測試每月辦理 3 次，各測試人員每月合計至少測試 50 人次，並不定時實施抽測，主要分為三階段，第一階段：員工於接聽電話時〈含接聽轉接電話〉，能自然而然的向民眾「問好」並告知「單位」、「接聽電話人員姓名或姓氏」，使民眾知悉所服務單位及人員，俾利快速完成所需洽辦事項。第二階段：員工在接聽電話時，除第一階段之基本告知外，此外增加「很高興為您服務」，使來訪民眾感受更熱誠親切的服務禮儀。第三階段：完成第一、二階段後，且能態度和藹親切，強化電話禮貌內在情感。對於此計畫結果執行之獎懲，均達預期目標獲獎勵之員工會因此得到休假日獎勵等，且考績委員會會作為年終考績考列之依據。因此，員工在這種實質的獎勵與榮譽感的激勵下，彼此會有良性的競爭。

四、服務遞送 (service delivery)

員工在體認到顧客導向對自己工作上的助益後，皆有意願去幫助顧客，能否在正常服務流程之外，迅速無誤的滿足民眾的需求，傳遞顧客需要的服務。此部分涉及到員工態度及專業能力。高雄縣政府稅捐處所提供的各項服務措施中，民眾最重視的仍是稅務人員的態度，稅捐處內部其他業務單位因業務繁雜，比較常發生稅務人員與民眾起口角的事件，由於課稅對民眾會增加痛苦感，通常民眾會對法令心生不滿，而服務人員不佳的服務態度，更會加深納稅的痛苦感。民眾也表示雖然對法令不滿，但是會因為稅務人員的服務態度好，還是願意去繳稅，即使在流程中有其失誤，但因為稅務人員態度佳，表示不會感到生氣，因此可發現服務人員的服務態度會關係到課徵業務的進行，不佳的服務態度可能在服務遞送接觸中，加深民眾對納稅的不滿。此外，高雄縣政府稅捐處在作業電子化、標準化後，開始與銀行、電信公司推動跨機關合作，將行政資訊系統擴大互通，以達資訊交流資源共享之目的，將流程業務提升到讓顧客最簡單、最方便的服務。

五、服務復原 (service recovery)

即為回饋系統的建立與消息的掌握，能讓員工

瞭解他的服務是否滿足顧客需求。因此設置多元的溝通管道可以讓顧客立即感受到機關的重視與用心，高雄縣稅捐處有提供許多民意調查和民眾對服務品質申訴之管道。

1. 在一樓放置「納稅義務人反應意見調查表」、「首長信箱民眾意見反應單」等，提供納稅人申訴管道。
2. 首長與民有約，處長每單月第四周星期五上午 9 時至 11 時與民眾面對面溝通，傾聽民眾心聲並解決民眾陳情案件，以充實掌握民意的動脈。
3. 辦理各項為民服務問卷調查：
 - (1) 主管訪問基層民眾問卷調查，由各主管每月輪流實地訪談基層民眾 93 年度計民眾 120 人。
 - (2) 辦理線上「網路滿意度問卷調查」，將民眾建議事項，重新規劃部份服務項目，調查結果，並統計分析供往後規劃網路之參考。
4. 為廣納民間建言，辦理各項稅務座談會及邀請轄內各專業代理人參加稅務座談會，由處長親自率課室主管參加。93 年度計辦 18 場次。

本文研究發現高雄縣政府稅捐處從實體環境到無形性的供給都相當重視，尤其是第一線直接面對顧客的員工，因為稅捐處和社會資源（志工、學校宣導等）結合，正式與非正式員工能組合工作團隊方式，減低正式基層人員的工作負荷；宣導稅務相關事宜、辦理稅務活動也都不遺餘力，讓內、外部顧客對於稅務服務與納稅義務不再是以往如此刻板，使顧客感覺納稅與稅務工作有另一層不同的觀感。

5. 結論與未來研究

在今日競爭激烈的環境中，公部門已不再是以往傳統科層制下保護的組織，它必須和私部門一樣將焦點放在顧客身上。以顧客導向之觀念的服務品質需求，乃是公共部門行政革新服務之首務。

本研究依據 COSES 模式為主要衡量工具，首先

必須先確認顧客服務對象，不僅是針對外部顧客，內部員工定位為「內部顧客」，針對不同顧客提供不同的服務，並運用科學工具方法了解顧客需求。將顧客需求融入服務流程設計，隨時傾聽顧客聲音，運用團隊合作遞送服務及最後發展服務復原策略以回應顧客的意見等，進行一整體的系統分析，以了解其策略在服務傳送系統中彼此之連接關係。研究個案的顧客導向服務系統和行為已適當地在組織中建立，並深入組織之中。組織重視員工的自我成長和學習，其成員能夠瞭解公共服務品質的重要和有共同的組織價值。

由於 COSES 模式在國內較少有此方面的研究，未來可擴大至其他公務單位進行相同研究。此外，本研究僅探討供給面資料，檢視目前稅務單位之服務措施是否實際切合人民求，而未從服務需求面探討民眾對於稅務行政及所重視之服務品質為何，可能對其影響因子有所忽略，後續可進一步由需求面資料來研究，將更有助改善服務品質。

參考文獻

- [1] 林水波，民國 88 年，政府再造，台北：智勝。
- [2] 孫本初，2000，公共管理，初版，台北：智勝文化事業有限公司。
- [3] 許士軍，『民國 91 年走向創新時代的組織績效評估』，績效評估，台北：天下。
- [4] 管高岳，民國 89 年，『淺談政府機關如何落實「全面品質管理」』，游於藝雙月刊，第十九期。第三版。
- [5] 江岷欽，1999，『政府再造與顧客導向的服務理念』，國立中央圖書館臺灣分館館刊，第六卷。第一期：頁 1-17。
- [6] 江行全、陳啟光著，2002，『建構顧客導向服務文化的觀念與作法』，研考雙月刊，第 26 卷。第 5 期：頁 93-101。
- [7] 王雅慧、張家宜，民國 92 年，『高階主管全面品質管理信念之研究—以推行品質保證之大學校院為例』，淡江人文社會學刊【第十六期】：109-124 頁。
- [8] 于長禧、陳啟光、楊秀娟、張秀珍著，民國

- 92 年,『顧客導向觀念於政府機關為民服務之應用—以台北縣政府地政局為例』, 第八屆台灣企業個案研討會論文第一冊---策略管理、行銷管理。
- [9] 高雄縣政府稅捐稽徵處, 為民服務白皮書。
- [10] 高雄縣政府稅捐稽徵處, 民國 90 年。為民服務工作手冊。
- [11] 柯愷音, 民國 89 年, 『資訊科技與政府再造對組織績效之關聯性研究』, 碩士論文, 長榮管理學院經營管理研究所。
- [12] 張文湘, 民國 90 年, 『稅務行政機關服務品質及顧客滿意度之研究--以苗栗稅捐處為例』, 私立靜宜大學碩士論文。
- [13] 吳靜宜, 民國 91 年, 『全面品質管理應用於提升區公所服務品質之研--以基隆市為例』, 國立政治大學碩士論文。
- [14] 侯國樑, 民國 91 年, 『政府再造組織機關為民服務品質與績效提升策略之研究—從「顧客導向」觀點探討』, 義守大學管理研究所碩士論文。
- [15] 林信義, 民國 89 年, 『企業型政府與經濟新願景』, 取自中華民國經濟部網站
- <http://www.moea.gov.tw/~meco/icd/minis-talk890615.htm>
- [16] Chen, C. K., C. H. Yu, S. J., Yang & H. C., Chang (2004) "A Customer-Oriented Service Enhancement System (COSES) for the Public Sector", *Managing Service Quality*, 14(5), 414-425.
- [17] Crosby, P. B. (1979). "Quality is Free," New York: New American Library
- [18] Javier, F. (1997). "Quality measurement in Spanish municipalities : Transferring private sector experiences", *Public Productivity*, 21(1), pp.44-55.
- [19] Grego, E. and P. Schiffrin (1995). *Customer-Centered Reengineering : Remapping for Total Customer Value*, IRWIN Publishing , P34 .
- [20] Gronroos, C., (1984) "A Service Quality Modal and Its Marketing Implication, " *European Journal of Marketing*, Vol.18, 36-44.
- [21] Sallis, E. (1994). *Total quality management in education*. London: Kogan Page.