

臺北縣政府 96 年度自行研究報告

以平衡計分卡(Balanced Scorecard)評估跨
所登記案件效益－以新莊所為例

研究單位：臺北縣新莊地政事務所

研究人員：張為禮

研究期程：96 年 1 月 1 日至 96 年 11 月 25 日

目錄

壹、前言.....	2
貳、平衡計分卡－資訊時代的策略管理工具.....	3
一、財務構面	3
二、顧客構面	3
三、內部流程構面	4
四、學習與成長構面	5
參、平衡計分卡於跨所登記案件服務之運用.....	8
一、財務構面	9
二、顧客構面	9
三、內部流程構面	10
四、學習與成長構面	10
肆、本所跨所登記案件績效分析	13
一、跨所案件財務效益分析.....	13
二、作業流程簡化分析.....	13
三、顧客滿意度分析.....	14
四、員工學習成長滿意度分析.....	20
伍、結論與建議.....	30
參考文獻.....	31

壹、前言

自 93 年 1 月起，臺北縣政府開始實施縣內各地政事務所「跨所申辦簡易登記案件」措施。服務項目包括：抵押權塗銷、住所變更、門牌變更、姓名變更、書狀換給及經戶政機關更正有案的更正登記案件六類。在縣府「加強為民服務，擴大地政連線功能」策略下，同(93)年 7 月 19 日起增加跨所「金融機構抵押權設定」、94 年 8 月 1 日增加跨所「私人抵押權設定」、95 年 5 月 1 日增加跨所「抵押權內容變更登記」，96 年 1 月 1 日起再將增加「私人預告登記、塗銷預告登記」。短短 2 年半期間，受理種類增加了 5 種，縣府在「簡政、便民」策略所做之努力可見一斑。為求戮力達成簡政便民策略，並使跨所登記服務能在追求外部顧客滿意度同時兼顧內部員工意見、達成流程精簡及組織改進。本計畫擬運用企業策略管理的工具，衡量此一策略績效，以及研提改進建議。

「平衡計分卡」(Balanced Scorecard)理論係美國學者羅伯·柯普朗 (Robert Kaplan) 與大衛·諾頓 (David Norton) 於 1992 年由實務上發現並加以整理、發展而成，其概念提出後深受學界與企業重視，不同於傳統工業時代僅看會計財務報表來衡量策略績效的管理模式。在歷經十餘年的發展，現已發展成為連結策略與績效量度的管理制度。「平衡計分卡」主要目的在將組織的策略轉化為具體行動，以創造競爭優勢，藉由不同構面的衡量指標，考核策略執行的績效。

貳、平衡計分卡－資訊時代的策略管理工具

「如果不能評估它,你就無法管理它」是平衡計分卡的精神，平衡計分卡目前廣泛被企業界用以將策略化成各種可行方案，評量執行績效以及改進組織現況，其內容主要有四個構面。

一、 財務構面

傳統會計的績效管理模式，也是平衡計分卡其他三構面的最起源，不同時期企業有不同的財務目的：（一）成長期：開發新產品、新服務、擴充新生產設備（二）維持期：消除生產瓶頸、擴大並加強改進產能（三）豐收期：此時不做重大投資，投資是為擴大企業現金回饋、減少對營運資金的需求。在發展平衡計分卡初期必須先瞭解企業目前處在那個時期，需要什麼類型的財務目標。但不管那一時期的企業策略，都受到三個財務主題的驅使：（一）營收成長和組合、（二）成本下降，生產力提高、（三）資產運用與投資策略。

二、 顧客構面

早期的企業管理只要作好內部管理，強調產品績效和科技創新即可，但時至今日，今不瞭解顧客需求的企業，最後一定難逃被其他競爭者超越的命運，企業藉著更符合顧客胃口的產品和服務來搶走市場，雖然喊出「顧客至上」口號的企業，策略方向不會錯到哪裏去，但是想討好所有的顧客，最終將無法得到任何人的歡心，所以仍然需要一些量度來瞭解服務顧客之對象。顧客成果的核心衡量標準群包

括：市場佔有率、顧客延續率、顧客爭取率、顧客滿意度、顧客獲利率。其中「顧客滿意度」是最重要的度量。因為在現今社會中，唯有能讓顧客百分百滿意的企業才會提高顧客爭取率和延續率。顧客滿意度的績效驅動因素為：(一) 時間：縮短前置時間 (lead time)、迅速正確回應顧客要求、實行及時生產 (just in time) 原則；(二) 品質：製造品不良率 (PPM)、良品率 (yields)、第一次成功率 (first-pass yield)、服務保證的賠償次數及成本；(三) 價格：可提供成本最低、價格稍貴但品質最好的產品為顧客節省成本。

三、 內部流程構面

不同於以往大多數企業重點放在改進既有的營運流程，平衡計分卡主張透過企業內部流程價值鏈(如圖 2-1)發展企業內部流程構面：

(一) 創新流程：研究新顧客或潛在需求、創造新產品和服務。(二) 營運流程：製造和遞交產品和服務給顧客。(三) 售後服務流程：售

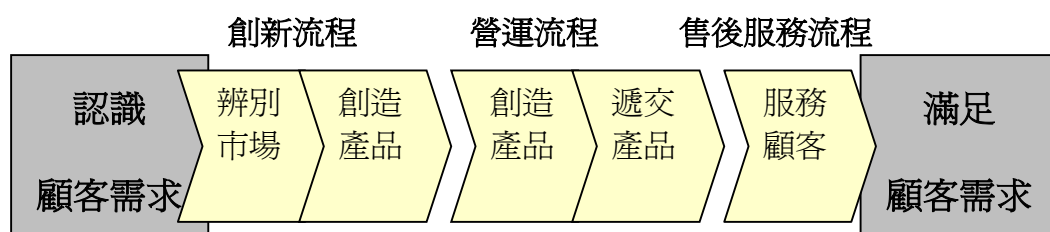


圖 2-1 企業內部流程構面-通則性價值鏈模式

出或遞出服務後繼續為顧客效勞。創新流程在尋找新市場、新顧客、潛在需求，是價值創造的「長波」，營運流程代表價值創造的「短波」，在這個過程中僅僅提供既有的產品和服務給既有的顧客。為了引伸出

一條能跨部門、整合性的內部流程，最高主管的全力支持就顯得十分重要。

四、學習與成長構面

學習與成長構面的目的，是驅使前面三個構面卓越成果的動力，學習與成長構面可以分為三個主要範疇：（一）員工能力：核心的衡量標準為員工滿意度、員工延續率、員工生產力。（二）資訊系統的能力：使員工掌握正確及時的資訊、瞭解個別顧客與組織的關係、及時正確的資訊回饋。（三）激勵、授權和配合度：用以營造促進員工積極、主動性的組織氣候。現今資訊時代，即使努力維持同樣的營運績效並不足以幫企業獲致成功，學習與成長本身並非目的，而是讓員工瞭解企業策略、滿足顧客需求、以及內部流程的功能性工具。如果企業欲進行組織再造，由下而上會是最適當的切入點。

綜上所述，平衡計分卡架構可表示如圖 2-2 所示，特點為：

- （一） 將企業長期策略化為各種可行的短期目標。
- （二） 衡量財務績效量的追求，也注重非財務質的改造。
- （三） 提高外部顧客滿意度，也注意內部員工滿意度。
- （四） 追求財務短期營收，也追求企業創造市場保持長期競爭優勢。

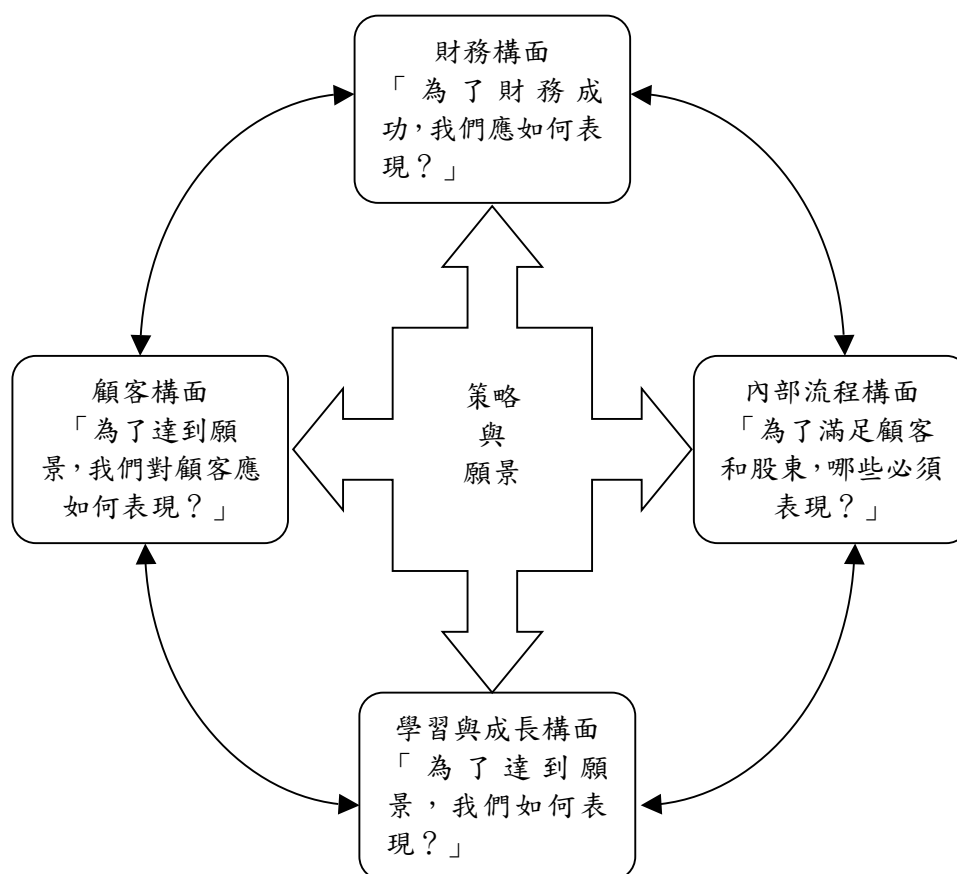


圖 2-2 平衡計分卡架構圖

由於政府組織不同於一般企業以追求高市佔率及亮麗的財務績效為最大目標，Paul R. Niven 針對公共部門設計一套平衡計分卡模型¹。如圖 2-3 所示，在圖中，策略是計分卡架構的核心。政府機關需制定明確的策略目標以及存在的理由及組織的使命，並將使命置於最上方。由使命而下為顧客，政府組織的最終目的在於完成使命及滿足顧客需求，而非達成營利性的財務目標，所以要確定服務對象，以及如何滿足顧客需求，在財務構面上，是在服務顧客與財務責任間取得平衡。在內部流程上，則是從顧客的需求去創造一條能達到最高顧

¹ 于泳泓譯（民 91），Paul R. Niven 原著，平衡計分卡最佳實務：將部就班成功導入，初版，臺北市：商周出版，頁 389。

客滿意度的完美流程。為了達到顧客、財務、內部流程構面目標，政府組織必須制訂員工學習此一領域的知識，以完成使命。在此架構下，擁有正確知識及技術的員工，則為促使流程精簡、節省預算、並最後達到顧客滿意與使命的重要角色。

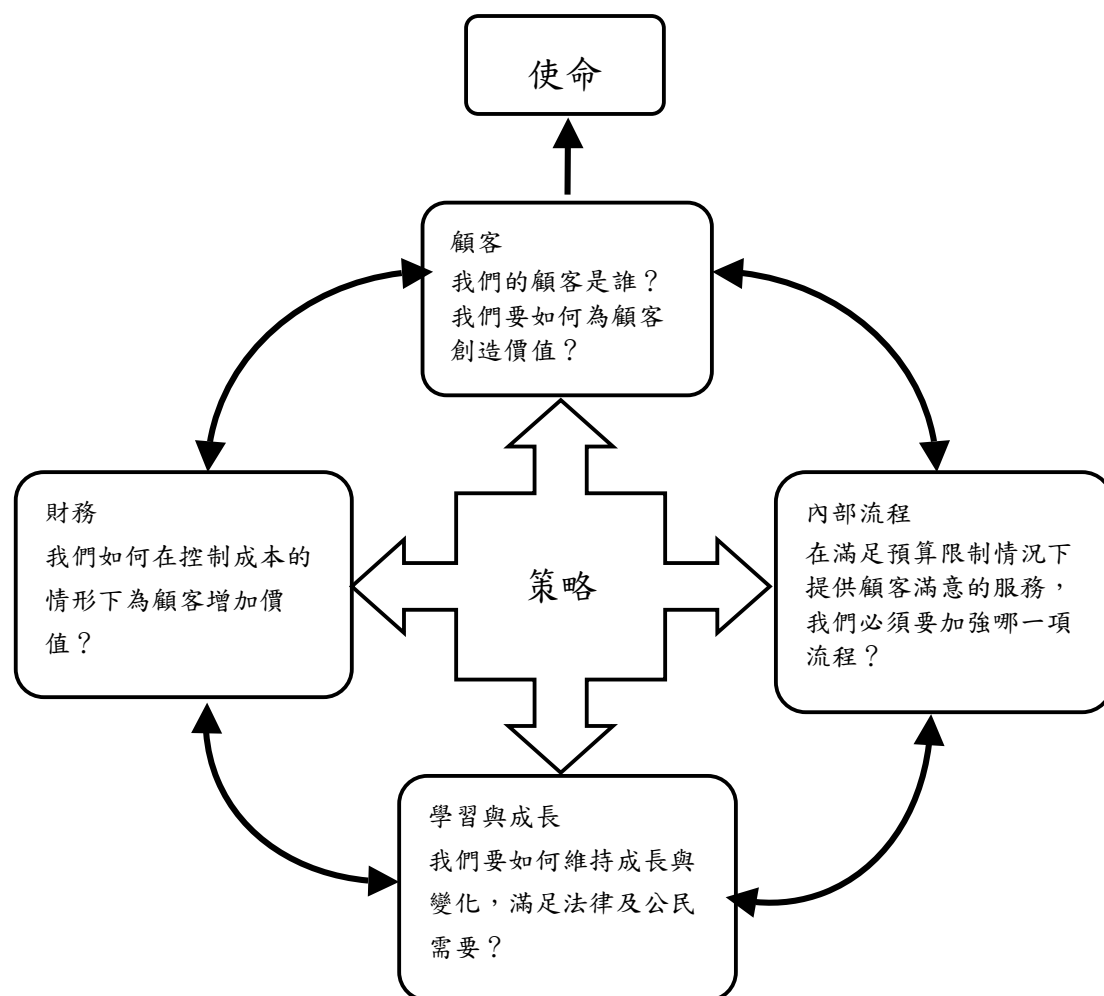


圖2-3 公共部門的平衡計分卡

在國內文獻探討中，對於平衡計分卡四個構面之績效衡量指標項目，經研究整理相關文獻，並依據公務機關特性考量，羅列行政機關

績效衡量指標內容如下²：

表 2-1 行政機關之績效衡量指標

構面	績效衡量指標
財務面	年度獲得經費、預算支用率、資源分配、平均人事費用、專案計畫的額度爭取、研發計畫成本效益、資源有效利用程度、預算成本適當控制、預算批准與成長率、依限撥款速度。
顧客面	服務公平分配、服務回應性與即時性、服務對象參與程度、服務對象滿意度、服務態度、與競爭對手比較、與服務對象之關係、服務品質與功能、服務對象之維繫、服務對象成長率。
內部業務營運程式面	計畫克服之困難、符合計畫進度、目標暨成果管理、機關對外協調、企業整體形象、工作流程、民意機關之關係、法案批准、資訊開放、管理水準、管制考核、資訊系統能力、團隊績效、自動化作業、企業之改進活動、企業內容各單位之協調。
學習與成長面	員工滿足感、員工之獎賞、員工教育計畫、多元專長計畫、陞遷成員數、員工離職率、個人與企業配合度、員工建言與建言之採納、成員負荷、申訴成員數、科技/論文/報告/著作、新觀念次數、缺勤率、員工生產力、員工能力、企業學習與成長、媒體有利報導。

參、平衡計分卡於跨所登記案件服務之運用

本縣跨所登記案件於民國 93 年 1 月起正式實施。民眾均可就近在本縣內任一地政事務所辦理，初期僅受理簡易登記案件，而後擴大服務金融設定、私人設定、權利內容變更，自 96 年 1 月 1 日起，納入預告登記及塗銷預告登記。利用網路連線功能實施跨所服務後，確實提供民眾就近選擇任一地政事務所申辦，享受一所受理、全縣服務的優質地政服務。基於網路連線之特性及跨所服務為民眾創造節省時

² 於嘉玲（民 90），「以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度—以僑務委員會為例」，臺北市：淡江大學會計研究所碩士論文，頁 45-46。陳澤義、陳啟斌（民 95），「企業診斷與績效評估—平衡計分卡之運用」，初版，臺北市：華泰出版，頁 393。

間及金錢方面效益，本研究將跨所登記案件服務之使命設定為「網路替代馬路、節省民眾時間與金錢」。另外，在政府組織推動「簡政便民」的策略下，依據平衡計分卡的研究架構，本文歸納跨所登記案件策略的四構面內容大致如下：

一、財務構面

政府部門不同於企業組織以創造企業利潤、追求亮麗表現為財務構面重點績效，而是為提供民眾優質服務，因此在財務構面績效上，政府部門應著重在財務約束作用大於創造作用，亦即應努力要求一切開支控制在政府預算之內。再者，政府部門主要使命既為提供人民服務，並且應在前述財務預算限制下，藉著提升業務效能改善服務之成本效益，故可知政府部門在財務構面的追求績效應該不是財務績效的追求，故本文設定跨所登記案件的財務構面目標應為提高資產利用率、節省開支及預算控制（budget control）。因此跨所登記案件之財務構面目標應為「運用有限資源、創造最大效益」。

二、顧客構面

顧客的需求不斷地變化，而這種變化也不斷地刺激政府組織在服務品質的提升上必須進步，另外，為了落實政策效能，追求顧客滿意度就成了必要目標。顧客滿意度可用（顧客滿意度=實際值/期望值）來衡量，要增加顧客滿意度，最直接的就是提升實際值，所謂實際值，決定權在顧客的感受，而不在於提供服務者主觀認知。換言之，當顧客感受到實際值低於期望值時，抱怨就會產生；另一間接提高顧客滿

意度的方式，是降低顧客期望值。當期望值降低，而實際值維持不變時，亦可提高顧客滿意度，只是長此以往，將犧牲政府為民服務形象，最終淪為官僚文化。跨所登記案件服務的主要對象為廣大的縣民，在顧客滿意度提升上，自應同時努力提升實際服務值以接近民眾期望值，增加顧客滿意度，進而提升顧客對於政府施政信心，因此跨所登記案件的顧客構面目標設定為「服務用心、顧客滿意」。

三、 內部流程構面

跨所登記案件不論是一般案件或單一窗口跨所案件類型，其作業流程規劃重心應是提高跨所電腦系統連線穩定性與快速性。單一窗口案件因係直接與民眾接觸，所以在營運流程上尚須規劃一減少申請人送件的移動次數及減少等候時間、以及降低要求民眾補正案件的內部作業流程。在精簡內部流程上，就應刪除不合時宜的業務程式與規定，減少非必要的作業步驟，使各項資源使用達到最佳配置，並產生最大效益，使工作推展順暢。

此外在創新流程中，則應繼續發覺民眾潛在需求，繼續擴大跨所服務項目。故內部流程構面之目標可設為「創新服務、簡單迅速」。

四、 學習與成長構面

當前是一個以民意為主的時代，而政府機關亦努力轉型朝向為民服務的目標邁進。組織有了完整的生產設備、充裕的資金來源、清晰的組織圖、詳盡的事業計劃，只因選人不當、未能激發員工潛能，最後竟然功敗垂成，徒喚奈何。員工學習與成長之內容，應包括員工的

能力和員工的意願。故透過教育訓練、法令研商以使員工瞭解登記流程、法令知識、提升系統資訊的能力，是「學習」的內容。其次，轉化公務人員摒棄傳統的「衙門心態」工作，促進員工積極、主動性的組織氣候，則為「成長」的內容。最後，員工是企業最重要的資產，當員工願意為達成組織策略付出心力，亦應給予員工適當獎勵、提高員工滿意度。故跨所登記案件在學習與成長構面之目標應為員工「專業再精進、心態改變」。

綜上所言，若以平衡計分架構應用於跨所登記案件，在政府使命上，即為希望推動跨所登記案件以達成「網路替代馬路、節省民眾時間與金錢」。為達此一使命，在「財務」構面上應在預算控制、硬體資源有限的前提下，創造跨所登記服務的最大效益；在「顧客」構面上，則要求員工能用心提供民眾優質的服務品質，使民眾覺得滿意，以提高顧客滿意度；在「內部流程」構面上，則須不斷發掘顧客潛在需求，創新跨所登記案件項目服務，以及簡化內部流程、縮短案件處理時間、減少案件補正之機率；最後在「學習與成長」構面，則是透過專業教育訓練，培養員工專業知識及主動積極的性格以努力實踐跨所登記服務所建立的內部流程、財務、顧客構面目標，最後完成跨所登記案件服務的使命。故跨所登記案件平衡計分卡架構圖內容可表示如圖 3-1 所示。

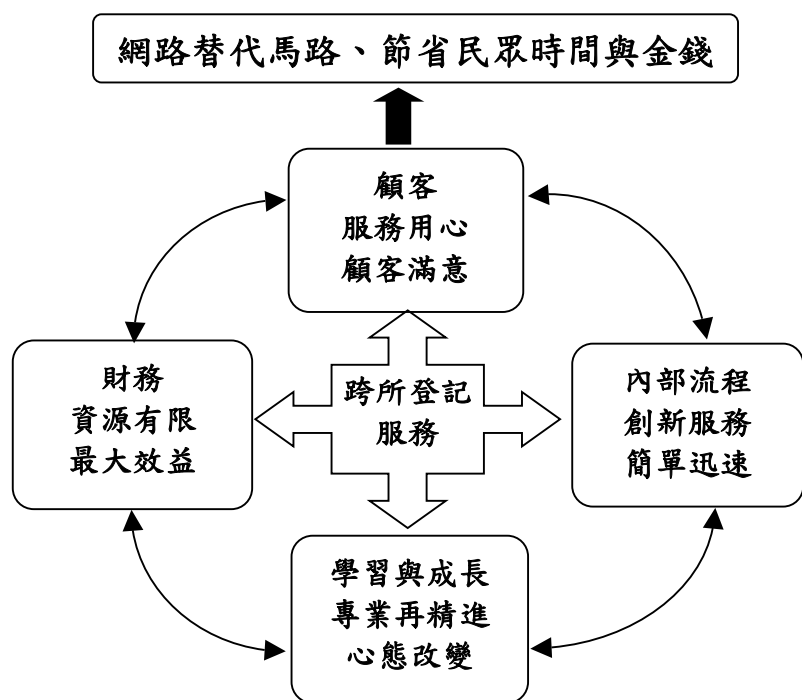


圖 3-1 跨所登記案件平衡計分卡架構圖

本文將跨所登記案件之四大構面目標內容、參酌前揭行政機關之績效衡量指標，加以調整修改後，則本文跨所登記案件平衡計分卡之作法表示如下表 3-1 所示：

表3-1 跨所登記平衡計分卡之作法			
構面	目標	指標	現況
財務	資源有限 最大效益	開源節流 充分運用有效資源	統計效益分析
流程	創新服務 簡單迅速	改進作業流程 定期檢討法令規定 創新跨所服務項目	改善流程
顧客	服務用心 顧客滿意	網路替代馬路 發掘顧客需求 提昇顧客滿意度	滿意度調查
學習成長	專業再精進 心態改變	重視員工意見 加強專業訓練	滿意度調查
使命：網路替代馬路、節省民眾時間與金錢			

肆、本所跨所登記案件績效分析

一、跨所案件財務效益分析

表4-1 本所跨他所案件效益統計表						
所別	94年至96年10月31日止合計件數	來回車資/件	來回時間(小時)/件	民眾節省車資費用(元)	民眾節省交通時間(小時)	最低工作時薪(95元/小時)
樹林	2255	\$60	2	\$135,300	4510	\$428,450
淡水	927	\$150	3	\$139,050	2781	\$264,195
中和	1794	\$100	2	\$179,400	3588	\$340,860
汐止	840	\$144	3	\$120,960	2520	\$239,400
新店	1071	\$110	2	\$117,810	2142	\$203,490
三重	3212	\$30	1	\$96,360	3212	\$305,140
板橋	2991	\$40	1	\$119,640	2991	\$284,145
瑞芳	75	\$226	4	\$16,950	300	\$28,500
合計	13,165	\$860	18	\$925,470	22044	\$2,094,180

依本所統計 94 年、95 年至 96 年 10 月 31 日止的本所跨他所案件效益統計表(即表 4-1)資料結果顯示,本所跨他所總收件量為 13,165 件。以民眾前往資料管轄所辦理案件所花費之來回車資計算,相較其至本所辦理之於財務構面上,能節省往返各地所之交通費用總計達新台幣 925,470 元。若以節省交通時間換算為最低時薪工資,則能節省新台幣 2,094,180 元

二、作業流程簡化分析

本所跨所登記案件類型若為一般案件,則因案件情形或較為複雜,故仍以先收件後審查之作業流程辦理,至於本所單一窗口受理跨所簡易案件流程,本所於 94 年 9 月 5 日起實施新的作業流程,改善前後流程之比較如下圖 4-1 所示:

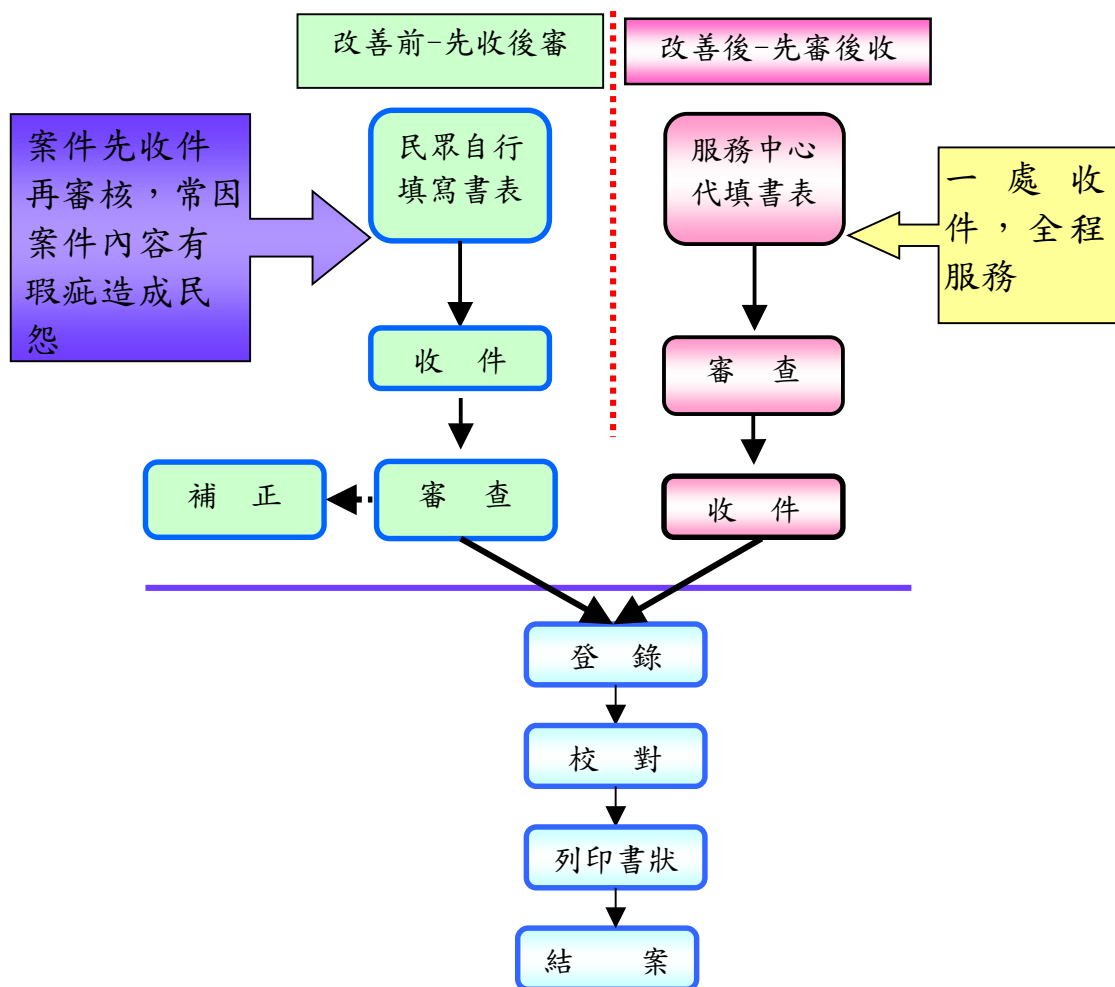


圖 4-1 流程改善前後比較圖

由上圖可知，在流程構面，經檢討改善作業流程後，不但減少民眾往返各櫃台遞送文件之辛勞，提升案件處理效率外，也因減少案件內容有瑕疵須通知民眾補正造成的民怨，進而也提升了顧客滿意度。

三、顧客滿意度分析

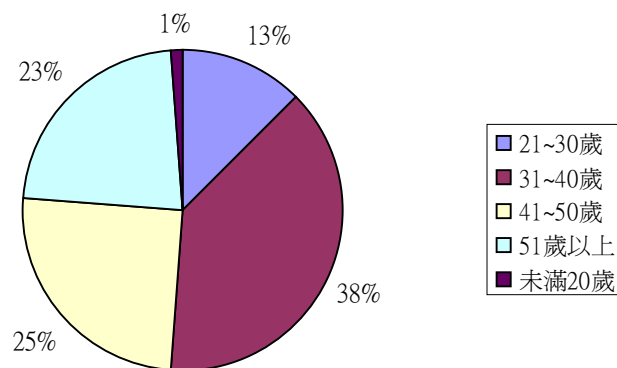
為了解民眾對於目前本所跨所登記案件滿意度，以提昇服務品質及效率，本研究於 96 年 10 月 30 日起至 96 年 11 月 20 日止，以發放問卷調查來所辦理跨所登記案件民眾滿意度，總發出份數為 100 份，回收問卷份數為 88 份，民眾滿意度問卷調查結果如下：

（一） 基本資料分析

1. 年齡及性別

年齡	合計（人）
21~30 歲	11
31~40 歲	34
41~50 歲	22
51 歲以上	20
未滿 20 歲	1
總計	88

性別	合計（人）
女	39
男	49
總計	88

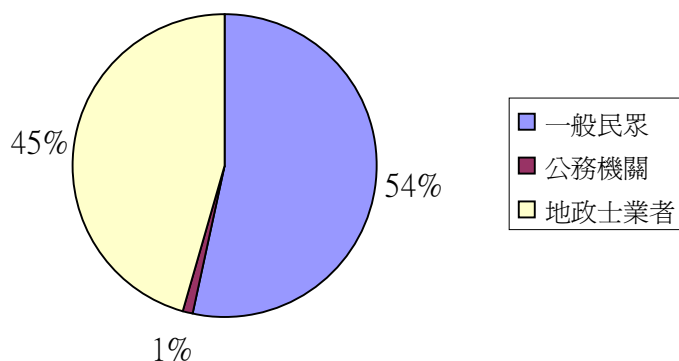


分析：由上表及左圖可知，到所辦理跨所案件人次之年齡以（31~40）歲為第一位，佔 38%，（41~50）為第二位，佔 25%。人次性別

別由上表統計結果，則以男性（49 人）、女性（39 人）男女比相近。

2. 職業

職業	合計（人）
一般民眾	47
公務機關	1
地政士業者	40
總計	88



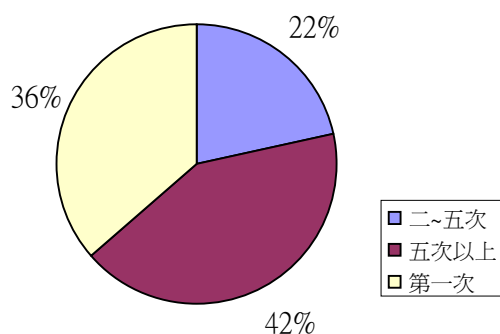
分析：由上表及左圖可知，到所辦理跨所案件人次之職業比以一般民眾為第一位，佔 54%，地政士占第二位，佔 45%，兩者相去不遠。由於

本所管轄區為都會區，民眾教育水準普遍較高，故案件情況較簡易之跨所登記案件，民眾亦能輕易自行辦理，因此一般民眾親自辦理與委託地政士代辦案件兩者的比例相近。

（二） 跨所登記案件服務民眾滿意度問卷分析

1. 您曾來本所【辦理跨所登記】的次數

您曾來所辦理跨所登記的次數	合計（人）
二~五次	19
五次以上	37
第一次	32
總計	88

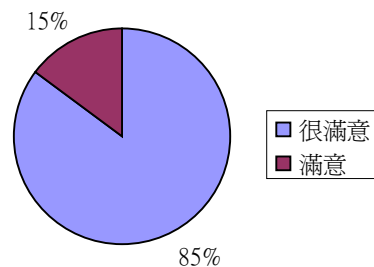


分析：由上表及左圖可知曾來所辦理跨所登記案件的人次以五次以上居多，佔 42%，其次為第一次佔 36%，二~五次則佔 22%。

此題問卷結果與上題問卷結果綜合觀之，則可知顯示目前跨所登記案件類型較簡易，一般民眾亦能自行填寫申請書表自行送件。

2. 對承辦人員【服務態度】的感覺

對承辦人員服務態度的感覺	合計（人）
很滿意	75
滿意	13
總計	88



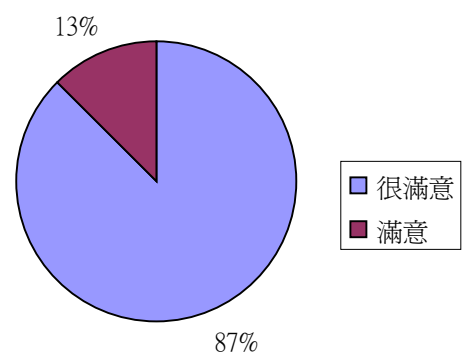
分析：由上表可知對承辦人員【服務態度】的感覺以（很滿意）居第一位，佔 85%，其次為（滿意），佔 15%，兩者合計共 100%。本

題無人填寫（不滿意）、（很不滿意），亦無未填寫本選項者。故在顧客構面，承辦人員的服務態度獲得絕大多數民眾高度的肯定。

3. 對承辦人員【處理速度】的感覺

對承辦人員服務速度的感覺	合計（人）
很滿意	77
滿意	11
總計	88

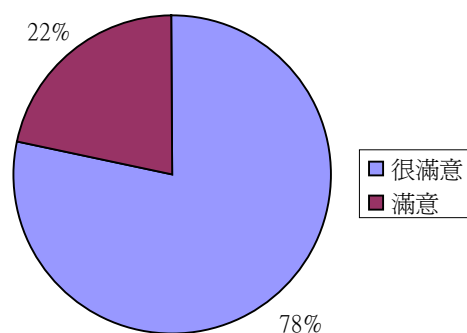
分析：由上表及左圖可知對承辦人員【處理速度】的感覺以（很滿意）居第一位，佔 87%，其次為（滿意），佔 13%，兩者合計共 100%。本題無人填寫（不滿意）、（很不滿



意)，亦無未填寫選項者。故在顧客構面，承辦人員的處理速度也獲得絕大多數民眾高度的肯定。

4. 對單一窗口【先審查，後收件】處理流程的感覺

對單一窗口先審查後收件處理流程的感覺	合計（人）
很滿意	69
滿意	19
總計	88

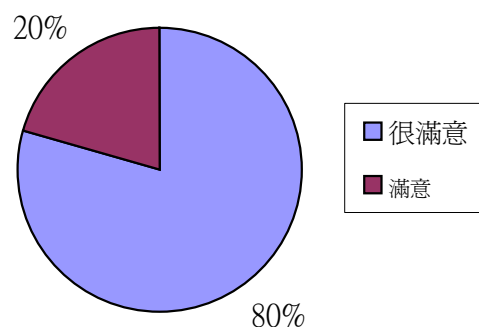


分析：由上表及左圖可知民眾對於【先審查，後收件】處理流程感到滿意。本題無人填寫(不滿意)、(很不滿意)，亦無未填寫選項者。故知在流程構面，經流程改

善後，承辦人員直接審查，使民眾能在第一時間得知案件准駁情形，減少民眾往返補正困擾，故獲得高度民眾滿意。

5. 對【洽公環境】的感覺

請問您對【洽公環境】的感覺	合計（人）
很滿意	70
滿意	18
總計	88



分析：本題無人填寫(不滿意)、(很不滿意)，亦無未填寫選項者。由上表及左圖可知，因本次調查民眾對於

本所洽公環境無不滿意者，故滿意度為 100%。

（三）顧客反應意見

1. 對承辦人員【處理速度】不滿意的原因（可複選）

對承辦人員服務速度不滿意的原因	合計（人）
未填寫	82
有意見	6
總計	88

本次問卷詢問民眾對於承辦人員【處理速度】意見方面，雖然填寫（滿意）、及（很滿意）的民眾人數為本次問卷人數的全部，惟再詢問到對承辦人員服務速度不滿意的原因時，因本問卷無限制填寫（滿意）、及（很滿意）的民眾不能回答本題，故仍有 6 人表示尚有改進的空間。民眾問卷不滿意的原因分別為：「等候結案時間太久」（共 2 人）、「等候收件時間太久」（共 4 人）。造成原因可能是在民眾集中於服務尖峰時間（如中午 11~12 點、下午 2 點~4 點）送件，承辦人員無法立即處理以致民眾有不滿意的感覺。故本題可推論在顧客構面，大多數民眾對於處理速度表示滿意。而本所針對民眾反應意見，則以建置櫃台彈性調整制度以即時協助處理尖峰時間送件人潮，經由人力調整協助處理後已能及時去化尖峰時間的等候人數。

2. 對【洽公環境】不滿意的原因

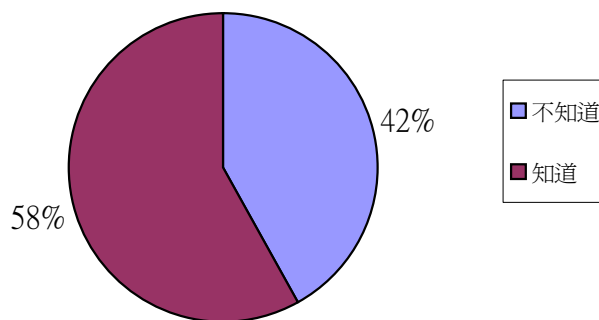
對【洽公環境】不滿意的原因	合計（人）
未填寫	86
有意見	2
總計	88

本題因無限制若對洽公環境填寫滿意）、及（很滿意）的民眾不能回答本題，故提出不滿意意見的人數仍有 2 位。不滿意的原因分別

為：「服務台距離審查窗口太遠」(1 人)、「書寫桌椅不夠」(1 人)。
此乃因受限本所空間狹長，故造成服務動線過長，民眾須於兩窗口間移動所致。又若於服務尖峰時間到所辦理案件，則必會產生書寫桌椅不足情形發生。但因本題大多數民眾並未表不滿意，亦可解讀在流程構面，本所為改善服務動線，將原本設置在地下一樓的謄本櫃台服務窗口調整位置，與簡易案件單一窗口集中設置於一樓後，使民眾免於奔波各樓層，打造民眾辦公省力又省時的洽公環境，確有顯著成效。

3. 請問您知道今年跨所登記案件新增【預告登記、塗銷預告登記】嗎？

請問您知道今年跨所登記案件新增【預告登記、塗銷預告登記】嗎	合計（人）
不知道	37
知道	51
總計	88



分析：由上表及左圖可知民眾知道新增「預告登記、塗銷預告登記」項目為跨所登記服務項目的比例佔 58%，而不知道的民眾比例也高達

42%。其中一般民眾為 31 人(即 35%)較多，地政士為 6 人(即 7%)此顯示在流程構面，有關跨所登記服務的創新措施，除了仍需擴大宣傳外，亦應結合社會資源，加強對民眾方面施政宣導的成效。

4. 請問您覺得哪些登記案件亦有【納入跨所收件】的需要

請問您覺得哪些登記案件亦有【納入跨所收件】的需要	合計（人）
未填寫	79
有意見	9
總計	88

本次問卷民眾對納入跨所收件案件的意見為：「已可以了」（1人）、「買賣」（5人）、「全部登記」（3人）。因未填寫意見的民眾佔大多數，可見在流程構面，因網路連線讓空間無距離，使民眾免於奔波辦公，故提高了顧客滿意度，且跨所登記收件項目已滿足民眾目前需求。

5. 您覺得【跨所登記案件】服務哪些方面需要加強改進？（請提供您的寶貴意見）

您覺得【跨所登記案件】服務哪些方面需要加強改進？（請提供您寶貴的意見）	合計（人）
未填寫	84
有意見	4
總計	88

本次問卷民眾對納入跨所收件案件的意見為：「不錯了」（1人）、「電腦連線部份，有時當機，是否可穩定點」（1人）、「加速處理」（1人）、「等件時間再縮短些會更好」（1人）。本題未填寫意見人數佔多數，可推知民眾對跨所登記案件服務評價極高。若將本題反應意見歸納，則民眾對跨所案件服務的主要要求，仍是希望在流程構面上能再縮短處理時間以及加強電腦網路系統穩定性。

四、員工學習成長滿意度分析

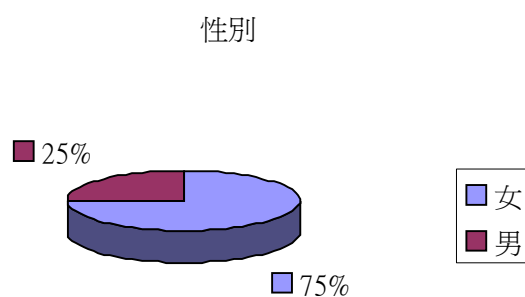
為了解所內員工對跨所申辦案件所持態度，本研究於96年10月

30 日起至 96 年 11 月 20 日止，針對承辦跨所登記案件之內所承辦人員進行問卷調查。本次發放問卷 50 份，回收份數為 32 份。調查結果如下：

（一）基本資料分析

1. 性別比例

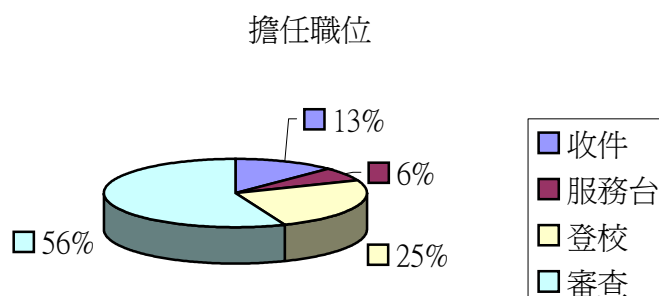
性別	合計（人）
女	24
男	8
總計	32



分析：由上表及左圖可知本所承辦跨所登記業務員工比例為女多於男。

2. 擔任職位

擔任職位	合計（人）
收件	4
服務台	2
登校	8
審查	18
總計	32



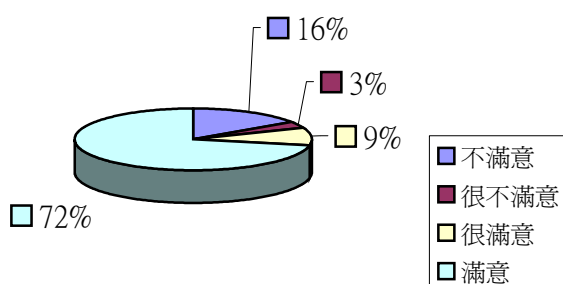
分析：由上表及左圖可知本所負責跨所登記案件員工中，以審

查 18 員人數最多，其次為登校 8 員居次。

(二) 調查問卷分析

1. 對達成政府「簡政便民」目標【政策配合度】的意願

對達成政府「簡政便民」目標【政策配合度】的意願	合計（人）
不滿意	5
很不滿意	1
很滿意	3
滿意	23
總計	32

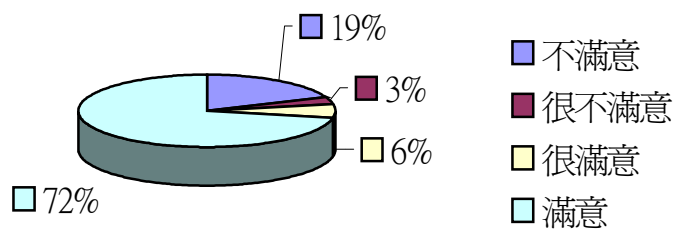


分析：由上圖及左表可知，本所員工對於【政策配合度】的意願以滿意比例(72%)最高，其次為不滿意(16%)。而

滿意及很滿意的比例合計為 81%。故在學習成長構面，本所員工對跨所登記服務政策的配合度高。

2. 對跨所登記案件【新增收件類別】的感覺

對跨所登記案件【新增收件類別】的感覺	合計（人）
不滿意	6
很不滿意	1
很滿意	2
滿意	23
總計	32



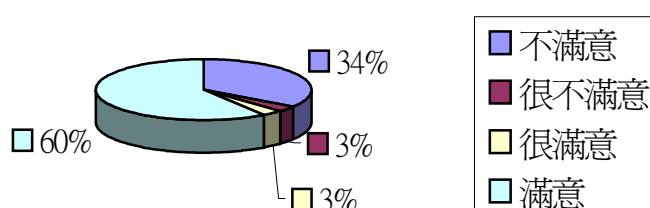
分析：由上圖及左表可知，本所員工對於【新增收件類別】滿意度以滿意比例(72%)最高，其次為不滿意(19%)。而滿意及很滿意的比例合

計為 78%。故在學習成長構面，本所員工對跨所登記服務政策的配合度高。但亦有員工表示不滿意及很不滿意(佔 22%)，其原因應是由於在相關硬體及員工人數未配合情形下，若即擴大跨所登記服務項，則將使本所於服務尖峰時間的工作負荷量更沉重，同時造成承辦人員更大的業務壓力。

3. 對目前跨所案件【工作負荷量】的感覺

對目前跨所案件【工作負荷量】的感覺	合計(人)
不滿意	11
很不滿意	1
很滿意	1
滿意	19
總計	32

分析：由上表及左圖

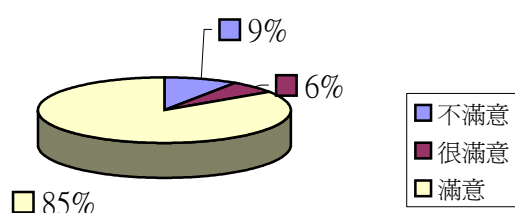


可知對跨所案件工作負荷量滿意者比例為 60%，不滿意者

占 34%，另外很滿意及滿意的比例合計僅為 63%，不滿意及很不滿意合計為 37%。因此，在學習成長構面，跨所登記案件服務增加工作負荷，使員工滿意度較低。

4. 對單一窗口「先審查，後收件」【工作流程】的感覺

對單一窗口「先審查，後收件」【工作流程】的感覺	合計（人）
不滿意	3
很滿意	2
滿意	27
總計	32



分析：由上表及左圖

可知對「先審查，後

收件」【工作流程】的

感覺以滿意者比例

85%最高，其次不滿意

者占 9%，另外很滿意

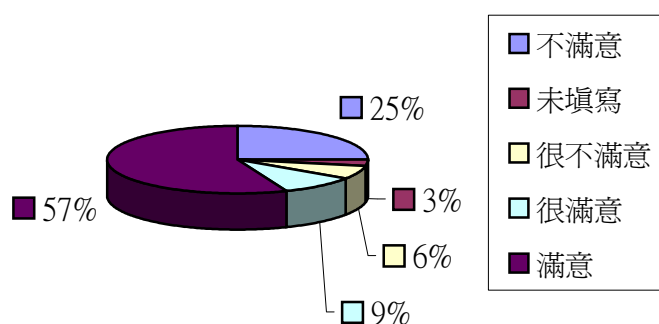
及滿意的比例合計高

達 91%。可知在流程構面，先審後收流程可及早審核案件資料是否完備無誤，若有誤漏則可當面告知民眾補正，可以減少收件後以電話或書面通知補正的困擾，降低民眾往返事務所產生抱怨，故員工對此工作流程滿意度極高。

5. 對運用【電腦網路系統】以獲得資料完成工作的感覺

對運用【電腦網路系統】以獲得資料完成工作的感覺	合計（人）
不滿意	8
未填寫	1
很不滿意	2
很滿意	3

滿意	18
總計	32

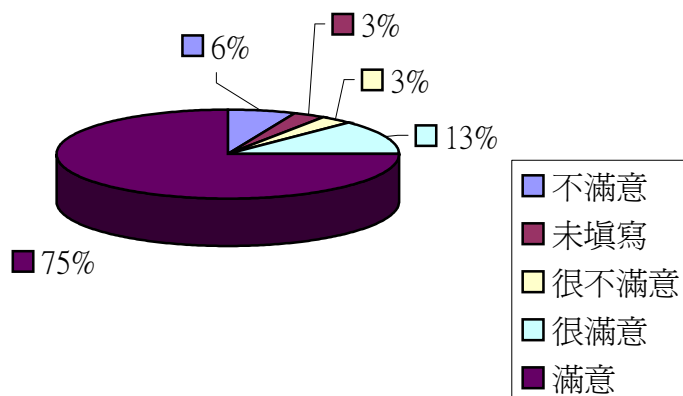


分析：由上表及左圖可知對運用【電腦網路系統】以處理完成工作的滿意者比例 57%最高，其次不滿意者占 25%，另外很滿意

意及滿意比例合計為 66%，不滿意及很不滿意者比例合為 31%。可知在流程構面，跨所服務資料 E 化，經由網路系統可查知戶役政資料及跨所地籍資料，提高了行政效率，故員工大多數對使用電腦網路系統感到滿意，但亦另有 31%的員工對網路系統不甚滿意，認為仍有改善空間。

6. 對單位【安排專業訓練課程】以協助完成工作的感覺

對單位【安排專業訓練課程】以協助完成工作的感覺	合計（人）
不滿意	2
未填寫	2
很不滿意	1
很滿意	3
滿意	24
總計	32

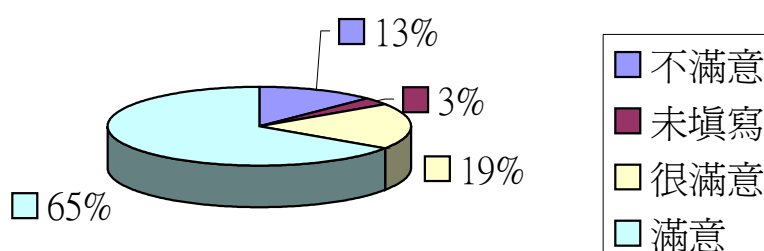


分析：由上表及左圖可知對單位【安排專業訓練課程】以協助完成工作滿意度以滿意(75%)

比例最高，其次為很滿意(13%)，兩者合計為 88%。可知在學習成長構面，為達成跨所登記案件服務的使命及使作業流程順利進行，員工們皆對於樂於接受單位安排之相關訓練課程，也認為單位安排之教育訓練課程確有助於跨所登記工作之所需，故此項滿意度甚高。

7. 對單位內同事間彼此【分享知識與工作心得】的感覺

對單位內同事間彼此【分享知識與工作心得】的感覺	合計（人）
不滿意	4
未填寫	1
很滿意	6
滿意	21
總計	32

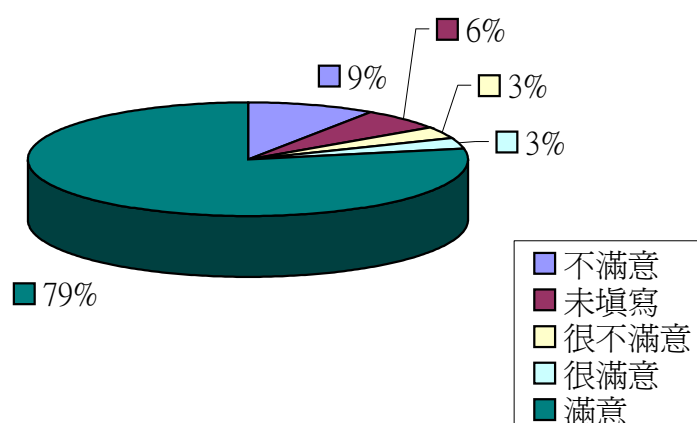


分析：由上表及左圖結果，可知對單位內同事間彼此【分

享知識與工作心得】的感覺以滿意(65%)比例最高，其次為很滿意(19%)，兩者合計為 84%。故在學習成長構面，本課同仁皆樂於分享及傳承工作經驗，而組織內部亦積極學習新知識並彼此討論回饋。

8. 對長官【激勵員工士氣】的感覺

對長官【激勵員工士氣】的感覺	合計(人)
不滿意	3
未填寫	2
很不滿意	1
很滿意	1
滿意	25
總計	32



分析：由上表及左圖可知對長官【激勵員工士氣】的感覺以滿意(79%)比例

最高，其次

為不滿意(9%)。而感到「很滿意」及「滿意」兩者合計為 82%，「不滿意」及「很不滿意」兩者合計為 12%。故在學習成長構面，由於單位長官均體諒跨所登記案件第一線承辦人員的辛勞，也肯定員工優質的服務水準，故即使業務壓力沉重，但員工們對於長官激勵員工士氣有相當高的滿意度。

9. 請問您覺得哪些登記案件亦可【納入跨所收件】服務項目中

擴大【跨所收件】服務項目	合計（人）
未填寫、無意見	29
有意見	3
總計	32

本次問卷調查結果中僅 3 份問卷提出意見，分別為：「目前尚可，不宜再新增」、「買賣案件、私人設定」、「無復增加」，且絕大多數員工對於創新跨所收件服務項目無較積極建議，故在流程構面有關創新服務項目中，本所員工基於對登記案件安全性的考量，故態度上較為保守被動。

10. 您覺得【跨所登記案件】服務哪些方面需要檢討改進？

本題未填寫意見者 23 人，表示意見者共 9 人。相關意見內容整理如下表所示：

意見次序	意見內容	檢討改進
1	1. 各所案件負荷量不易評估，應多注意基層（一線）同仁工作環境之穩定。 2. 各所聯繫作業應加強。 3. 系統穩定性應加強。	◆增加工作負荷量。 ◆建立九所標準化聯繫作業。 ◆加強網路穩定度及開放點位。 ◆增加語音查詢功能。
2	1. 只有二台電腦可以進跨所的地政系統，很不方便，建議每位審查電腦皆可跨所。 2. 先審後收導致查詢人檔時無法輸入收件號，以致稽核時記有缺失。	
3	點位太少，連線不穩定。	
4	連線速度慢，畫面進入選擇多次才能進入，費時。	
5	跨所登記的電腦使用不便。	
6	跨所連線網路頻寬不足，審查畫面看不到異動清冊，影響跨所案件之審查。	
7	跨所登記無法使用「語音查詢電話(22768462)」查詢(收件字號為英文字母，無法以電話輸入)，以致於無法了解案件辦理情形。	
8	跨所系統不穩定，容易當機。	
9	加強快速連線，中途不斷線。	

將上述員工意見加以歸納後，得知本所員工認為跨所登記案件目前應加以檢討改進者分為「增加工作負荷量」、「建立九所標準化聯繫作業」、「加強網路穩定度及開放點位」、「增加語音查詢功能」。針對員工所提檢討改進意見，本所即在學習成長構面，則以「專業法令研商檢討改進」、「組織員額調整改善現況」予以回應員工意見。實施後並有改善成效。

伍、結論與建議

提升民眾對政府的滿意度為現代政府施政的重要指標，本縣推出跨所案件服務即此思維下而生的政策，隨著網路技術成熟，擴大跨所案件服務項目似為政府必然的政策趨勢，運用平衡計分卡的評估方式，本研究得出結論與建議如下：

一、 持續擴大跨所登記項目服務

跨所登記案件服務，提供現代忙碌人一便利措施，只要申請人所有座落於本縣內之土地、建物，至臺北縣任一地政事務所辦理跨所案件登記，均可節省大量交通時間及金錢。此項優質服務應繼續辦理，並依民眾需求循序漸進的擴大跨所登記項目，以期獲得更高的民眾滿意度。但擴大跨所登記項目服務亦需增加員工人數以減輕第一線工作人員業務壓力。

二、 落實跨機關延伸服務

除加強本縣地政機關辦理跨所登記案件服務作業外，依據平衡計分卡理論有關顧客構面及流程構面內容，為提升民眾滿意度及創新服務，建議可將本縣戶政、地政機關傳真查詢戶籍資料服務延伸至稅捐機關，由各地政事務所主動洽稅捐機關或傳真聯繫查欠稅費服務，或比照臺北市於各地政事務所設置稅務窗口服務，民眾可直接辦理申報、繳納稅款、查欠稅費及稅務問題解答服務，以免除民眾奔波之苦。

三、 增加網路線上申辦服務項目

配合內政部地政司推動地政服務即時通計畫並結合e政府服務平台之電子繳費機制，增加網路線上申辦金融機關抵押權設定服務作業，落實行政機關電子化政府以及跨所登記服務「網路替代馬路、節省民眾時間與金錢」的使命。

參考文獻

1. 高翠霜譯（民 89），杜拉克等著，績效評估，初版，臺北市：天下遠見出版。
2. 于泳泓譯（民 91），Paul R. Niven 原著，平衡計分卡最佳實務：將部就班成功導入，初版，臺北市：商周出版。
3. 於嘉玲（民 90），「以平衡計分卡觀點探討公務機關績效評估制度－以僑務委員會為例」，臺北市：淡江大學會計研究所碩士論文。
4. 陳澤義、陳啟斌（民 95），「企業診斷與績效評估－平衡計分卡

之運用」，初版，臺北市：華泰出版。