

第五章 結論與建議

第一節 研究發現

壹、員工問卷調查之實證發現

一、員工在 TQM 實施要項，對提升區公所服務品質是否有助益認知部份之發現

(一) 調查結果顯示對提升區公所服務品質員工認為有助益和非常有助益答案次數最多的是「重視服務台服務及電話禮貌」達 93.7%，其次是「提供完善服務設施優雅洽公環境」達 90.1%，再其次是「適時舉辦文康活動、舒解員工壓力」達 90%；較少的分別是「行政法令專業訓練」75.9%，「為民服務及環境清潔考核」75.1%，「本所或市政府辦理全面品質管理講習」74.5%。員工對於各項题目的助益性調查皆高於 74.5%，對此 TQM 實施要項獲得區公所員工普遍之重視與共識，對於今後推動 TQM 以利提升區公所服務品質相當有助益。

(二) 員工之性別、年齡、區政年資、行政年資、職稱、是否曾在私人機關服務過，對於區公所實施 TQM 助益性之認知未達顯著標準，並無差異情形存在。

(三) 員工教育程度對於區公所實施「全員參與」與「重視團隊合作」這二要項助益性之認知存有差異。經以 LSD 檢定及比較其平均數後得

知：

1.在「全員參與」此一要項中，「高中以下」與「專科」這二組存有差異情形，而「高中以下」對於區公所實施 TQM 助益性之認知高於「專科」這一組。

2.在「重視團隊合作」此一要項中，「高中以下」與「專科」這二組存有差異情形，而「高中以下」對於區公所實施 TQM 助益性之認知高於「專科」這一組。

二、員工對區公所實施 TQM 滿意度之實證發現

（一）調查結果顯示員工對於區公所實施 TQM 認為滿意和最滿意答案次數最多的是「推動以客為尊、以顧客為導向的施政理念」達 85.1%，其次是「重視服務台服務及電話禮貌」達 85.1%，再其次是「持續不斷的改善服務品質，以符合民眾需求」達 82.3%；顯示「以顧客為尊，以顧客為導向」的施政理念，已落實於各區公所。另外，「重視服務台服務及電話禮貌」在基隆市政府民政局考核督促下，各區公所實施成效良好；再者，「持續不斷的改善服務品質，以符合民眾之需求」表示加強為民服務，持續不斷改善服務品質已落實各區公所員工實施成效頗佳。

至於滿意度較低的分別是「教育訓練之實施」58.8%，「目前區公

所人員職務列等」48.3%，「改善辦公硬體設備」46.1%。，這些均需各區公所再予以加強，落實執行。

(二) 員工之性別、年齡、教育程度、區政年資、行政年資，對於區公所實施 TQM 之滿意度未達顯著標準，並無差異情形存在。

(三) 主管與非主管對於區公所實施「重視團隊合作」及「激勵員工方面」這二要項的滿意度有所差異，經比較其平均數，發現這兩項要素其非主管的滿意度高於主管。

(四) 有無在私人機關服務過對於區公所實施「高階人員的支持與領導」及「教育訓練」這二要項的滿意度有所差異，經比較其平均數，發現有在私人機關服務者，其滿意度高於無在私人機關服務者。

貳、民眾對於區公所服務品質滿意度之實證發現

(一) 調查結果顯示民眾對區公所服務品質認為滿意和非常滿意答案次數最多的是「工作人員的服務禮貌」達 77.8%，其次是「工作人員主動服務」達 74.3%，再其次是「工作人員正確回應問題」達 72.3%，可見各區公所工作人員服務良好，符合民眾之需求，惟仍有向上提升的努力空間。

滿意度較低的分別是「處理申訴」55.5%，「設置殘障斜坡道及愛心服務鈴」53.2%，「洽公停車位」34.4%，對前述各項值得各區公所再加強，以提供民眾更好的服務品質。

在不滿意與有待改進方面以「洽公停車位」22%最多，其次「洽

公空間」4.9%，再其次「引導設施」4.6%，「洽公停車位的不足」是民眾洽公最不滿意的一項，各區公所需克服及改善此困境。而「洽公空間」及「引導設施」亦需改進加強。

在整體服務品質的滿意和非常滿意答案次數為 65.2%，區公所的服務品質大致上尚能滿足民眾的需求，惟仍需提升服務品質，加強為民服務之各項措施。

(二) 民眾之性別、年齡、職業、教育程度、每月所得，對於區公所之「硬體設施」及「軟體服務」的滿意度未達顯著標準，並無差異情形存在。

(三) 民眾居住地區對於區公所之「軟體服務」未達顯著標準，無差異情形存在，但民眾居住地區的差異在「硬體設施」這一項的顯著值為 0.000，小於 0.001 達到顯著水準，表示居住地區的不同會造成民眾對於區公所「硬體服務」的滿意度不同，透過 LSD 及比較其平均數發現：

1. 「中正區」和「信義區」存有差異情形，而「中正區」的民眾對於硬體設施的滿意度高於「信義區」。
2. 「仁愛區」與「信義區」、「中山區」、「暖暖區」存有差異情形，而「仁愛區」民眾對硬體設施滿意度高於「信義區」，小於「中山區」、「暖暖區」。經比較各區平均數之後，發現「暖暖區」的民眾對於硬體設施的滿意度高於「中山區」、「仁愛區」、「信義區」。

3. 「信義區」與「中山區」、「七堵區」、「暖暖區」、「安樂區」存有差異情形，「信義區」民眾對硬體設施的滿意度分別小於「七堵區」、「安樂區」、「中山區」、「暖暖區」。經比較各區平均數之後，發現「暖暖區」的民眾對於硬體設施的滿意度高於「中山區」、「安樂區」、「七堵區」、「信義區」。
4. 「中山區」與「七堵區」存有差異情形，而「中山區」的民眾對於硬體設施的滿意度高於「七堵區」。
5. 「七堵區」與「暖暖區」存有差異情形，而「暖暖區」的民眾對於硬體設施的滿意度高於「七堵區」。

第二節 研究建議

基於上述的研究發現，本研究提出以下之建議：

壹、強調及運用全面品質管理理念，高層領導人員必須支持，以及加強員工教育訓練

基隆市區公所在落實為民服務的各項措施中，應運用全面品質管理的理論與技術，以提升區公所服務品質。從員工之問卷調查中發現，員工對於實施 TQM 具有助益性的看法具有共識，惟仍需高階管理人員的領導與加強推動。此外，區公所的員工為第一線直接服務人員，應加強各項教育訓練及提供良好的辦公硬體設備，以提升員工的服務能力，及激勵員工的服務士氣，如此方能持續不斷的改善服務品質，提供民眾良好的服務。

貳、定期實施民眾對區公所服務品質滿意度之調查

品質的良窳，顧客(民眾)為最後的決定者，民眾的需求和期望更會隨著時空而不斷的變動，所以政府部門應隨時掌握民眾的需求和期望。區公所的服務品質民眾是否滿意，可藉由問卷調查得知，以針對不滿意缺失部份改善。目前基隆市政府對其施政雖有實施問卷調查，然問卷內容過於簡略，無法測知民眾實際的需求，職是建議基隆市政府每年擴大舉辦一次或兩次深度或廣度之問卷調查，針對缺失據以改進，以符合民眾的需求。

參、有效建立學習型組織

學習型組織(Learning Organization)，係以「系統性思考」為綱，透過組織與成員的自我超越、心智模式的改善、共同願景的建立、

與團隊學習等方式，經由個人成長，進而促使單位、團隊與組織整體的成長創新。為了有效因應環境變遷，以便能在激烈的競爭挑戰中生存發展，推動學習型組織，將有助於終身學習。區公所機關及區政人員應隨著環境及時代的變遷與發展，不斷的自我學習與成長。

肆、加強改善區公所硬體設施

從民眾滿意度之問卷調查顯示，民眾對區公所硬體設施的滿意度相對較低，對於洽公停車位的不足應積極改善，洽公空間應規劃舒適寬敞，引導設施標示需清楚，等候區規劃需舒適，並配合綠化美化，及無障礙設施的設置等。基隆市各區公所在硬體設施上由於辦公大樓老舊及無足夠的空間，確實無法與台北媲美，現雖以陸續興建新的行政大樓，唯仍需加強各項便民設施，期能提升各區公所之民眾滿意度。

伍、擴大民眾參與公共服務行列 - 公私合產

合產是公民投入參與政府事務的合作行動，政府應與社會組織、個別公民、鄰里組織共同合作提供服務。在善用社會資源方面，各區公所已逐漸重視，如志工協助諮商及服務、運用社區資源及人力協助公共服務、應用媒體等亦具有成效，惟仍可擴大辦理範圍使其功能更加彰顯，尤其是在政府財政日益減縮之時，如何有效運用社會資源，擴大民眾參與公共服務行列，將有助於提升區公所之服務品質。

陸、加強授能與團隊合作之建立

機關組織提升品質的最重要因素，乃是組織所有成員之投入 (investment)、授能 (empowerment) 及團隊合作 (teamwork)。工作過程改善只有在組織由下至上的所有所有人員及各個部門均積極投入的情形下，才能獲得全面性的成功。在推行 TQM 的過程中，特別需要團隊工作與協調合作，所有成員必須相互支援與通力合作，對於團隊問

題須共同關注與合力解決，如此方能有效改善服務品質。