

# 鄉鎮市公所主計業務之服務品質優化策略

主計人員的專業能力及服務態度等，直接影響主計業務之服務品質。本文提出「提升服務品質內化作用」與「以服務對象為導向」兩種策略。期望喚起主計人員的熱情與期許，構思出積極務實的行動，達成提升鄉鎮市公所主計業務服務優質化之全方位願景。

◎ 林步瑛 (台中縣東勢鎮公所主計室主任)

## 壹、前言

近年來經濟景氣持續低迷，整體經濟停滯不前，導致鄉鎮市公所普遍缺乏自主財源，發生入不敷出的窘境。依據地方自治法規定，鄉鎮市長依法選舉之，任期四年，連選得連任一次。鄉鎮市長因常有連任的壓力，故會特別注重自身所提出之競選承諾是否實現，易導致經費的運用產生適法性之問題。

再者，依行政院訂定之「加強財務控管及落實會計審計審核方案」，基於審計機關查核各機關預算執行情形，發現有甚多不當支用經費或公款疑遭侵吞等違失情形，原規定各機關應加強宣導及落實執行，期能增進各機關人員對財務責任之瞭解，俾合法支用預算，並促使機關建立檢討改善現存各項缺失之機制，會計人員亦能本於職權適時提供意見協助機關妥適運用經費，以提

升財務效能及杜絕各種浪費。會計人員之任免權及考核權適用主計制度之一條鞭：即由主計主管機關派任，並須受所在機關首長的指揮與監督。在此兩種指揮系統下，主計人員的角色模糊與角色壓力不言可喻。

由上可知，主計人員的專業能力與專業知識的強弱、對經費核銷的程序與法令規定熟稔程度，以及主計人員的服務態度等，均直接影響主計業務

之服務品質。

## 貳、服務品質之內涵

### 一、服務品質的意義

#### (一) 服務的意義

美國行銷協會於1984年定義服務是純粹爲了銷售或配合貨品銷售，因而提出的各種活動、效益或是滿足。Berry (1980) 則提出，產品是消費者得到固定元素的所有權，而就服務而言，是消費者得到勞務所提供之價值，如行爲、活動、表現等，都屬服務的一種。是以，服務是一種行爲、一種努力、一種表現，也是一種整體性質的感受，具有無形性，且無法儲存與不易分割，明顯有別於產品是一種物體、一種設施，或一種裝置。

#### (二) 品質的意義

Crosby (1979) 將品質定義爲：係指符合要求之規範，但不一定是要最好的；品質要有明確與清晰的標準，以符合顧客的要求；而達成品質要靠

預防，非事後的檢驗與評估。

Deming (1981) 則認爲品質不僅要符合顧客的期望，也要滿足顧客的期望。普遍則認爲品質是完美、卓越的、一致的及消除浪費，第一次就做對與讓顧客高興。綜上，較務實的說法應屬 Parasuraman、Zeithaml 與 Berry (1985) 及 Gronroos (1990) 所認爲：品質應指顧客的知覺品質，只能由消費者主觀判斷之。

#### (三) 服務品質的意義

Crosby (1979) 將服務品質定義爲：能符合顧客期望的程度，更是顧客期望的服務與實際感受的服務相互比較的結果。Garvin (1987) 則提出服務具有異質性，所以服務品質主要決定於顧客的主觀判斷，重點在於「需求」，而不在於「標準」及合乎「規格」，也就是服務品質爲符合消費者需求的程度，服務的好與壞，取決於顧客的主觀判斷。而後，Parasuraman、Zeithaml 與 Berry (1988) 提出，知覺服務

品質是顧客期望與實際服務表現相互比較的結果。Carman (1990) 測試 Parasuraman、Zeithaml 及 Berry 的服務品質 SERVQUAL 量表，發現具有高信度，建議只需稍作修改。因此，Parasuraman、Zeithaml 及 Berry 於1991年修正原先之 SERVQUAL 量表，提升了量表的信度與效度。

### 二、服務品質的衡量方法

在服務品質的相關模型中，被廣泛採用也最具代表性的爲 Parasuraman、Zeithaml 及 Berry 提出的服務品質模式，包含有形性、可靠性、反應性、保證性、關懷性等五大構面內涵，與22個問項的服務品質 SERVQUAL 量表。此服務品質的衡量指標，其中五大構面內涵爲：

(一) 有形性：指實施設施與員工儀表、提供服務的工具與設施。

(二) 可靠性：指正確執行服

務承諾的能力。

(三) 反應性：指提供快速服務與幫助顧客的意願。

(四) 保證性：透過專業知識傳達長期信任與信心的能力。

(五) 關懷性：指提供顧客個人化關心與照顧的能力。

Parasuraman、Zeithaml及Berry的22個問項的服務品質SERVQUAL量表內涵為：

(一) 有形性包括：

1. 應有現代化的設備。
2. 應有可見且吸引人的設施。
3. 員工應有整潔清爽的外表與服裝。
4. 應有一些溝通或指導標示小手冊。

(二) 可靠性包括：

1. 應堅守承諾。
2. 應在顧客遭遇問題時盡力協助解決。
3. 應第一次就把工作做對。
4. 應在其答應的有效時間內為顧客服務。

5. 應保持正確的紀錄。

(三) 反應性包括：

1. 應對顧客提供詳盡的業務介紹。
2. 應對顧客做立即性的服務。
3. 應有服務顧客的意願。
4. 絕不會因為太忙而疏於回應顧客。

(四) 保證性包括：

1. 員工行為會建立顧客的信心。
2. 顧客在交易時應有安全的感覺。
3. 應保持對顧客的禮貌。
4. 應有足夠的知識以回應顧客的問題。

(五) 關懷性包括：

1. 應給予顧客個別性的注意。
2. 讓顧客的購買行為具有便利性。
3. 應有能力給予顧客個別照顧。
4. 應以顧客利益為優先。
5. 應能了解顧客個別性的需要。

綜上所述，本文將參考專家學者有關服務品質相關文獻，提出鄉鎮市公所主計業務之服務品質優質化之建議。

### 參、主計業務服務品質優質化之建議

在政府財政拮据、左支右絀情形下，協助業務經費之核銷適法性並擲節開支，為主計人員刻不容緩的使命。如何強化主計人員的專業知能，增進其角色的調適與變化，以扮演稱職的財務幕僚角色，將財務資源做最有效的配置，實為主計人員當務之急。但在當前外在的不利環境下，鄉鎮市公所主計業務之服務品質優質化正面臨嚴峻的挑戰。本文參考專家學者意見及相關文獻、「公務員核心價值及內涵」與數年實務經驗及觀察，提出鄉鎮市公所主計業務服務品質優質化之建議如下：

#### 一、提升服務品質內化作用

### （一）適才分工

主計工作為綜理歲計、會計、統計等業務，舉凡預算之籌劃編製與審議、預算之執行與控制、決算報告之編製、帳表財務活動的記錄、分類、彙總、報導、公告、分析與解釋、內部控制的執行、工程與財物採購之監辦。在業務執行上，主計人員如能在業務分工上適才適所，則能發揮所長，增加自信心與成就感，增進組織認同感並能勝任愉快；在人格特質上，真誠熱情、擁有開放的胸襟、邏輯思考條理清晰、態度和善及具團隊合作的精神等，必能提升主計人員的工作士氣、組織承諾與向心力，進而提供鄉鎮市公所完善且專業的主計業務優質服務。

### （二）提升主計專業

鑒於法令規定，主計人員負責機關內部審核，對於經費核銷扮演著極重要的角色。如何提升主計業務專業，引領機關同仁對於經費開支依法令規定及循正當程序辦理核銷，嚴

格考驗著主計業務服務品質之良窳。因此，主計人員透過不間斷的終身學習，確立主計人員的核心價值與能力，讓自己成為無可取代的專業性角色。除了需精進主計專業知識外，尤需具備通識的眼光，充分涉獵各種領域的知識，據以豐富內涵，如再加上對法令嫻熟運用，必能落實智慧圓融的主計業務服務品質。

### （三）訓練及研習

鄉鎮市公所業務繁雜，舉凡民意機關如代表會與鄉鎮市公所民政、墓政、農業、建設、財政、社會救助、文化、托兒所、清潔隊、圖書館等業務及財物採購、工程施作之監辦，因業務涉及之法令多如牛毛，又法令規章常因事實需要新增、修訂或廢止。蒐集並研閱最新法令規章，往往是業務執行適法性上不可或缺的基本功。如何在主計相關法令規定下，配合運用鄉鎮市公所執行業務之相關諸多規定，著實嚴峻地考驗著主計人員。故主計

人員須主動參加相關的教育研習，積極充實職務所需最新之法令規章及知識技能，培養高度敏銳度、洞察力以及決斷力，於專業成長上下功夫，信念上不斷提升自己，俾能使主計業務順利推行，且主計業務之服務品質必能升級。

### （四）審核標準化

鄉鎮市公所經費核銷所依準則，常因主計人員更迭，或因主計人員解釋法令寬嚴不一，造成機關業務人員感到朝令夕改、無所適從而怨聲載道。經費審核作業標準化，將便於機關內部承辦單位業務之推展與經費之核銷，降低不經濟與無效率的文書往返，減少業務人員與主計人員磨擦、衝突與誤解的產生，必能提供一流的主計業務服務品質。

### （五）經費核銷程序透明化

增加鄉鎮市公所經費核銷程序透明度，避免因主計人員更迭，或因主計人員解釋法令寬嚴不一，作業規範未臻明確，造成機關業務人員誤以為

主計人員藉故刁難、拖延與積壓，甚且敢怒不敢言。透過經費審核程序透明化、制度化，使服務流程達到快速的、順暢的、合法的高品質境界。訂定明確作業程序，建立標準作業規範，將有助於所在機關業務之推展與經費核銷之順利進行，增進業務同仁與主計人員合諧共事，營造更高層次優質的服務環境。

## (六) 持續改善

鄉鎮市公所主計業務之服務品質優質化須仰賴高階主管全力支持與主計人員全員參與，運用科學的方法，透過暢通的回饋管道，不斷發現影響服務品質的缺口，採漸進式的、突破性的改變，將服務品質優質化融入日常業務，發展成爲一持續改善的文化，進而形成組織文化的一環並用心維護，創造出更有服務品質的主計業務。

## 二、以服務對象爲導向

### (一) 去官僚文化

公部門爲人詬病者，即爲做事官僚化。主計人員爲一條鞭之編制又法律賦予主計人員超然獨立的精神。面臨上級主計機關主辦人員與所在機關首長的雙指揮系統、須達成之組織目標，及行政效能的提升，在興利防弊的目的上，極易造成主計人員的角色衝突與壓力，也造成機關業務人員有感於主計人員享有特權及難以親近溝通之固有印象。因此主計人員應屏除官僚文化，打破僵化的刻板印象，以服務爲焦點並具服務的熱情，不侷限在自我的主觀意識上，走出主計辦公室，進入機關人群中，以親和力、對組織的認同、忠誠以及和善圓融的態度，運用進退之間的智慧，幫助組織發現問題、處理問題及解決問題。發揮自身的優勢與潛力，將服務熱情感染周遭的人，破除既有成見，粉碎刻板印象，藉由良性的互動，達到主計業務服務高績效與最佳品質。

### (二) 保持彈性

鄉鎮市公所主計人員除能遵行法令規章外，在法律許可範圍內，嫻熟法令並靈活運用，避免墨守成規，保持適度的彈性；時時以同理心設身處地爲他人著想，展現尊重與包容，提供同仁必要的協助及全功能的服務，積極協助業務單位完成經費核銷與更高效率地處理遵行法規的工作。

### (三) 充分溝通

鄉鎮市公所主計人員對於經費的適法性感到疑慮時，面對業務單位，能積極及樂觀且勇於面對問題，透過真誠的語言，和緩的語氣，清晰的表達能力，秉持堅定的信念，善用人際關係與溝通技巧，消除對立的立場。藉由聆聽與建言，維持雙向意見溝通管道之暢通，消除彼此的猜忌及隔閡，建立群體夥伴關係，以溝通協調代替責難，以謙和的態度完成使命。

### (四) 多方協調

鄉鎮市公所主計人員對於經費之核銷，因適法性問題，致在處理上感到困難時，而對

於業務相關單位，能主動走出辦公室，藉由跨部門的充分溝通與協調，善用解決問題的基本能力與技巧，以提高行政效率與工作績效。經由良好的互動，達成組織各階層上下合諧一致，期能在法令許可範圍內，快速有效地完成經費核銷，創造雙贏的結果。

#### （五）事先宣導

如前所述，鄉鎮市公所業務種類繁多，涉及法令層面甚廣。主計人員應融入機關組織文化，透過教育及訓練的方式，與機關同仁共同成長，宣導並分享專業知識與實務經驗，期在業務上的想法與作法取得共識，俾能達成機關內部對於法令有一致之遵行，減少不經濟之退件、重改及無效率事件發生。

#### （六）鼓勵與關懷

鄉鎮市公所主計人員能認同並接受機關單位（或主計機構）的目標與價值，願意為鄉鎮市公所（或主計機構）付出自己的心力與貢獻，具有強烈的忠誠度；廉潔自持，誠信公

平執行公務，並能兼顧各方利益之均衡，以鄉鎮市公所（或主計機構）的利益及良善發展為重，且願意繼續成為鄉鎮市公所（或主計機構）的一份子。憑藉主計人員自我肯定與熱忱，進而對業務單位人員能施以適當的激勵與關懷，凝聚核心價值。藉由理性的分享、感性的訴求與正面的鼓勵及肯定，增加人際上的接觸，使其感受到肯定與尊重並能勝任愉快，增進整體組織氣氛，達成機關整體之組織承諾。

## 肆、結語

主計業務屬專業範疇，主計人員雖長久辛苦地堅守工作崗位，如因服務品質的偶爾缺失使努力付諸流水，將嚴重打擊主計人員的工作士氣，爰如何提升主計業務之服務品質實為一門藝術。本文提出之建議方法可分為「提升服務品質內化作用」與「以服務對象為導向」兩種策略，包含適才分工、提升主計專業、訓練及研

習、審核標準化、經費核銷程序透明化、持續改善、去官僚文化、保持彈性、充分溝通、多方協調、事先宣導、鼓勵與關懷，與服務品質五大構面之衡量變項意義：1.有形性。2.可靠性。3.反應性。4.保證性。5.關懷性等精神相合。期望藉此喚起主計人員的熱情與期許，構思出積極務實的行動，一步一腳印來造就主計人員的中心思想。提供最優的主計業務服務品質，除主計人員有實質的收穫外，更能營造一個團結互助、和諧、有人情味的優質辦公環境，強化有限資源妥適配置運用，進而提升行政效率與財務管理效能，解除財務責任，認同組織文化，達成提升鄉鎮市公所主計業務服務優質化之全方位願景。

## 參考文獻

- 1.陳澤義（2010），《服務管理》。台北市：華泰文化事業股份有限公司。
2. James R. Evans · William M. Lindsay原著，張倫（2006）編譯，《品質管理與管制》。台北市：華泰文化事業股份有限公司。❖