

出國報告（出國類別：考察）

考察加拿大政府服務創新推動作法

服務機關：國家發展委員會

姓名職稱：簡徐芬科長

派赴國家：加拿大

出國期間：2018年9月29日至10月7日

報告日期：2018年12月7日

摘要

創新精進是政府部門及社會發展進步的關鍵動力，在高度品質競爭的時代，各國政府不斷求新、求變、求進步，以提升國家競爭力與民眾滿意度。加拿大政府鑒於顧客導向的服務設計與遞送是政府服務重要的課題，2013年起推動2020藍圖(Blueprint 2020)，以服務創新核心理念，引導公共服務轉型，並且每年辦理卓越公共服務獎。此外，加拿大也在各地區設有單一窗口的政府服務中心(Service Canada)，運用數位科技，提供新生兒、青年、成年至老年階段相關的基本服務，如社會保險卡、青年就業、老人津貼等更便捷的政府服務，未來加拿大政府更將延續2020藍圖的精神，進一步定位為「超越2020(Beyond 2020)」，期以更多政府服務創新的作法嘉惠民眾。

本次考察擬藉由參考加拿大政府掌握服務創新轉型及開放政府發展趨勢的作法，供本會推動「政府服務躍升方案」借鏡參考。考察行程自2017年9月29日至10月7日止，經外交部駐加拿大代表處協助聯繫並獲同意接待之拜會部門包括：

- 一、 樞密院辦公室高階文官及公共服務革新部(Senior Personnel and Public Service Renewal, Privy Council Office)
- 二、 國庫委員會秘書處(Treasury Board of Canada Secretariat)
- 三、 就業及社會發展部(Employment and Social Development Canada)

本次考察除與相關主管部門交換意見外，另為瞭解加拿大第一線服務機關為民服務情形，至渥太華市政府服務中心(Service Canada)及國立美術館，實地參觀相關服務動線設計與為民服務措施，並將參觀心得納入本次報告。本報告包括前言、考察對象及參訪議題、公共服務創新機制、第一線服務機關創新作為、考察心得與建議等部分，以期對精進我國政府服務相關資源及推動策略有所助益。

目次

壹、前言	5
貳、考察對象及參訪議題	6
參、公共服務創新機制	9
肆、第一線服務機關創新作為	24
伍、考察心得與建議.....	33
參考資料	40
考察照片	41

壹、前言

隨著全球社經結構改變、數位經濟興起等趨勢，各國政府推動公共服務再升級已刻不容緩。加拿大政府長久以來致力於提升公共服務，鑒於顧客導向的服務設計與遞送是政府服務重要的課題，2013 年起推動 2020 藍圖 (Blueprint 2020)，以服務創新核心理念，引導公共服務轉型，並且每年辦理卓越公共服務獎。近年來更推動以數位科技優化公共服務，提供便利、友善的線上申辦服務，將政府服務中心(Service Canada)，打造為以顧客導向的單一服務窗口，期能以更具效率的方式服務人民。

國家發展委員會負責行政院及所屬各級機關服務精進之規劃與推動，並依據行政院訂頒「政府服務躍升方案」，引導各機關在過去建立的服務基礎上，朝「公平共享」、「開放透明」及「參與合作」等目標邁進。本次考察期由實地參訪瞭解加拿大政府政府服務創新推動作法，一方面從服務創新政策規劃面，例如公共服務創新的 2020 藍圖推動機制，以及主要規劃單位如樞密院辦公室高階文官及公共服務革新部(Senior Personnel and Public Service Renewal, Privy Council Office)、國庫委員會秘書處(Treasury Board of Canada Secretariat, TBS)的相關推動作法；另一方面亦瞭解服務創新的執行面，例如第一線服務機關的就業及社會發展部(Employment and Social Development Canada, ESDC)，如何透過服務轉型計畫，讓政府服務中心 (Service Canada) 能運用創新科技、流程簡化與網絡推動優質政府服務等經驗，作為我國未來精進公共服務政策之參考。

本次參訪期間，承蒙駐加拿大代表處陳文儀大使、高懷京組長、林亞緒秘書及 Edward Chuang 等相關同仁對拜會部門居間協助及周妥安排，使參訪順利圓滿達成任務並獲諸多寶貴經驗，在此特予致謝。

貳、考察對象及參訪議題

本次行程主要考察加拿大政府服務創新相關部門，包括樞密院辦公室高階文官及公共服務革新部、國庫委員會秘書處，並參訪與第一線服務機關相關的就業及社會發展部、政府服務中心 (Service Canada)。

相關考察對象及議題說明如下：

一、公共服務創新機制

(一)與談人包括樞密院辦公室高階文官及公共服務革新部秘書處 (Senior Personnel and Public Service Renewal, Privy Council Office)執行科科長 Jason Dorey 及資深顧問 David Creasey。

(二)參訪議題

- 1、為引導各機關提升公共服務，加拿大政府訂定 2020 藍圖，強調以全政府(whole of the government)的方式強化服務遞送並建立公共服務願景，樞密院辦公室高階文官及公共服務革新部扮演什麼樣的角色?在實際執行的過程中，有何機制引導並結合聯邦、省及市等不同層級政府協力推動？
- 2、推動 2020 藍圖過程中如何透過座談會或社群媒體等多方管道的對話機制，加強內部參與？公務員在對話討論過程中，有無專家指導協助?或採用的創新想法有無追蹤機制?
- 3、執行迄今有何具體成效？是否因公務員提出創新作法而改變政府服務的案例?未來又有何後續提升公共服務品質策略？

二、卓越公共服務獎規劃與執行

(一)與談人包括國庫委員會秘書處(Treasury Board of Canada Secretariat，TBS)資訊長辦公室(office of the chief of information) 資深顧問 Richard Dalpe、Sandra Marine-Vieira、分析師 Emma Deeks；數位小組(Canadian digital service) 政策長 John Millions、技術顧問 Sean Boots；優先事項及計畫處(priorities and planning)科長 Natalie Frank、顧問 Sean Turnbull；人力資源辦公室(office of the chief Human

Resources)主任 Nadine Huggins。

(二)參訪議題

- 1、卓越公共服務獎設立原因之一，是為了整合並簡化當時的公共服務相關獎項，目前鼓勵各機關提供優質公共服務的措施有哪些？其推動成效為何？
- 2、卓越公共服務獎之參獎對象限於聯邦政府層級，則「省政府(province)」及「市政府(municipal)」層級是否有辦理類似獎項機制？聯邦政府如何確保各地方政府之服務績效與品質？
- 3、因應推動 2020 藍圖，卓越公共服務獎各年度相關獎項類別不盡相同，是否有針對特定政策之獎項，獎項類別如何設定？
- 4、卓越公共服務獎強調「關鍵領導能力(Key leadership competency)」的展現，該素質如何體現於各類別之評審標準？又現行獎項之作業流程為何？審查委員會之成員組成為何？在得獎機關公布後，後續是否有對應之標竿學習或擴散機制？
- 5、繼英、美兩國設立跨部會的專責數位機構，加拿大於 2017 年 7 月設立「數位服務小組(Canadian Digital Service)」，據以強化公部門數位素養，同時提供科技運用的建議，目前資通訊科技運用於公共服務之情形為何？在服務設計與遞送過程中，有哪些具體改善案例？

三、第一線服務機關創新作為

- (一)與談人包括就業及社會發展部(Employment and Social Development Canada, ESDC) 策略及服務政策處(Strategic and Service Policy Branch)民眾參與科(Citizen Services Branch)代理科長 Cheryl Meek、Joel Parent and Assane Diop、服務治理科(Service Governance)科長 Jodi Brown、轉型和綜合服務管理處(Transformation and Integrated Service Management Branch, TISMB)科長 Annik Casey。

(二)參訪議題

- 1、就業及社會發展部針對如何精進公共服務，訂定 2018-2019「服務轉型計畫(Service Transformation Plan)」，計畫內容為何？具體措施及運作機制為何？
- 2、政府服務中心(Service Canada)目前全國有 320 個服務據點，主管機關為就業及社會發展部，基於加拿大聯邦政府、省政府及市政府所能提供之服務範圍不同，目前公共服務整合情形為何？透過何種機制弭平不同地區資源差異提供服務？在偏遠地區公共服務輸送情形是否有差異？

參、公共服務創新機制

加拿大有健全的社會保障體系、完善的醫療保險系統、失業者與老人的照顧、完善的教育制度、高品質的生活、低犯罪率等優勢，聯合國每年對 170 幾個國家進行生活品質評量，加拿大已連續多年被評定為世界上最適合居住的國家，且競爭力更獲國際肯定。

觀察加拿大政府近年來在服務創新推動上，主要是推出 2020 藍圖 (Blueprint 2020) 計畫，在本次參訪過程中，公共服務革新部秘書處執行科科長 Jason Dorey 表示，顧客導向的服務設計與遞送是加拿大政府服務最重要課題，由於過去加拿大政府與企業服務遞送存在落差與期待，所以加拿大政府需要在政府服務管理上多一些服務策略與協調機制，來促進公共服務。因此，2020 藍圖採取開放及參與式的作法，讓所有公務員共同建立服務願景，同時也透過持續由下而上且公開透明的服務創新對話機制，讓更多政府服務創新的作法嘉惠民眾。以下將就公共服務創新的 2020 藍圖推動機制，以及主要規劃單位如樞密院辦公室高階文官及公共服務革新部、國庫委員會秘書處的相關推動作法，扼要歸納說明如下：

一、2020 藍圖的緣起

2020 藍圖是加拿大政府首次以全政府(whole of government)的方式，將所有公務員納入參與公共服務轉型的長期計畫，於 2013 年 6 月從公共服務革新(renewal)的角度，提出加拿大政府服務長程願景，期許加拿大公務員能具備世界級的公共服務量能。

2020 藍圖是由加拿大樞密院前書記長 Wayne Wouter 所推動，被視為其任內最大工作亮點，並受到時任保守黨總理 Stephen Harper 的支持。最初是由加拿大管理與革新委員會(Board of Management and Renewal，由樞密院書記長擔任主席及各部會副部長組成)協同樞密院辦公室、加拿大文官學院以及智庫(Policy Horizon Canada)，透過文獻檢閱以及超過 40 位來自學術界及公私部門專家的討論，思考全球及加拿大境內所產生的變遷趨勢，針對公共服務未來造成什麼影響，共同產出一份前瞻研究。在這份報告中，指出未來影響公共服務的關鍵驅動力(change driver)包括

全球化遞增、議題漸趨複雜及相互緊密、科技變遷快速、人口結構改變、對政府課責以及績效導向的要求、對工作環境期待等，這些變遷將重新塑造公部門組織設計及核心功能，報告中進一步針對前述驅動力與公共服務系統的互動，可能形成包括網絡治理(Networked Governance)、政策爆炸(Crowded Policy Marketplace)、創新知識建構、服務遞送(Service Delivery)方式改變、動機與領導，以及公共價值與政府的關係等問題，參與研究的專家學者們都認為現狀已無法達成永續，公共服務必須扮演一個關鍵角色重新思考自身的職能，以維持其合法性、權威性。因此，需要利用網絡與內部夥伴關係來研擬有意義的政策建議、有效的方案設計，並且尋找合適的方法去鼓勵創新以及勇於冒險，並發展所需競爭力與領導技巧，提升對民眾的服務品質。

由於現代科技技術和社交媒體工具採用開放和網路的方法，讓公共服務參與的類型、範圍和頻率發生了巨大變化，加拿大政府瞭解公共服務革新是一個需要承諾，時間和持續關注的過程，因此，加拿大政府運用公務員喜歡的溝通管道，提供員工發言，並在他們想要談話時傾聽，同時，讓公務員能夠直接相互聯繫，廣泛尋求建議，並就未來的共同願景進行對話。

在前述研究背景之下，管理與革新委員會訂定出 2020 藍圖倡議模式(initiative)，欲撰擬出一份針對公共服務願景的草案，提供策略性方向，並諮詢聯邦青年網絡(Federal Youth Network)及國家經理人團體(National Managers Community)，同時成立公共服務參與小組委員會，2013 年 9 月樞密院辦公室正式以 2020 藍圖「Blueprint 2020: Getting Started - Getting your views」向全加拿大公務員提出意見徵詢，並由 Louise Levonian 女士擔任主席，負責監督 2020 藍圖的執行情形。同時，各機關部會的副部長得透過各自建立的機制或活動去推動 2020 藍圖。

2020 藍圖的推動作法是由加拿大智庫和樞密院辦公室共同辦理，約有 80 名年輕公務員每週花一天時間學習新的方法，並且運用雲端，讓這些公務員可以自由選擇符合其技能和興趣的項目提出創新意見，在網站上設計讓公務員可以提出創新想法與投票機制，並且列出創新想法排名。樞密院辦公室同時也啟動了獎學金計畫，以招聘專家，來處理創

新意見中涉及跨領域的優先項目，加速變革，同時也致力於簡化業務流程。此外，也透過加拿大公共服務學院建置公務學園平台(GCcampus)，提供免費互動、開放的線上資源，包括運用視訊、課程、研討會和活動，讓更多的公務員能夠在工作中學習與應用。

2020 藍圖的意見徵詢包含各層級(聯邦、省、市)公務員的對話，除了透過傳統的面對面會議、市政廳正式會議，同時也透過社群媒體如推特(twitter)及公務學園平台(GCcampus)，廣泛蒐集意見，詢問的問題包括：

(一)這項願景對你的意義為何？

- 1、以你的觀點來看，這項願景是否涵蓋正確的改變趨勢？
- 2、針對這項願景適用在你的工作環境中，你有何看法？

(二)要怎麼使這項願景化為實際？

- 1、哪一些改變願景最能強化我們的能力去服務未來的加拿大民眾？
哪一項會對你個人、你所屬的組織及公共服務改變最大？
- 2、在達成願景的過程中，誰應該扮演怎樣的角色？

(三)你可以做些什麼去協助達成這項願景？

- 1、在你的生活周遭或生活外，有哪些最佳典範可供參考？
- 2、我們如何更好的解決阻礙並控制風險？

從 3 個諮詢問題開始，討論迅速發展成為數 10 個討論主題，員工聚集在全國各地的數百個活動中，提供他們的想法和觀點，每當提出敏感問題時，與會者都會提出許多積極評論並分享建設性意見，並在社交網絡(GCconnex)上創建了 50 多個與 2020 藍圖相關的團體（例如，加拿大稅務局和加拿大公共安全局各自成立部門的特定群組）。這項凝聚願景活動歷經長達 6 個月，共有 11 萬名公務員回應與對話，尤其是年輕公務員普遍都對 2020 藍圖抱持正面態度。相對於過去加拿大政府所推動之政府創新作為，2020 藍圖最大的特色在於其大規模、由下而上(6 個月的對話過程)且透明公開(所有人都可以看到每個人的留言)的對話特質。透過匯集公務員對於新興主題及未來公共服務的討論對話，共同建立服務願景，這些對話後產生的想法有些可在短期內實施，有些需要長時間規劃，公務員所討論的議題包括從工作場所的改變到大規模的服務變革，討論範圍相關廣泛。

二、目標

2020 藍圖藉由公務員共同分享如何實現願景的前瞻性建議及創新作法，重新定義追求的卓越服務，歸納出檢視與打造高績效公共服務的 4 項基本原則，包括：

- (一)建立一個基於公共利益讓民眾能積極參與，具開放且相互聯結的環境。
- (二)透過全政府(whole-of -government))服務整合的途徑，強化服務輸送及價值。
- (三)提供一個現代化的工作環境，有效運用新科技去促進網絡、資料取得及顧客服務。
- (四)建立一個有能力、自信及高績效的工作團隊，展現多元及求新的服務精神，因應社會不斷演進的需求。

2020 年藍圖以前所未有的方式吸引公務員，2013 年剛推出，網路上有關的願景文件已被點閱超過 12 萬 5,000 次，從 6 月到 9 月短短 3 個月就湧進超過 1 萬 3,000 多條推文，根據 10 月份 2020 年藍圖進度報告提供的公務員反饋意見分析，發現共同感興趣的五個主題，包括創新、流程與授權、基本原則、人員管理及現代科技如下：

- (一)創新(Innovation)：希望開發創新的想法和方法，能訊息共享及在公共服務部門之間建立密切聯繫和更多的合作，以便相互學習並引進外部專業知識。
- (二)流程與授權(Process and Empowerment)：減少內部繁文縟節，更多授權以及簡化審核程序，注重區域特性和業務差異。
- (三)基本原則(Fundamentals)：加強對多樣性，官方語言和公共服務價值觀和道德規範的堅定承諾。
- (四)人員管理(People Management)：加強工作能力和發展未來技能，幫助加強網絡、政策設計和社交媒體的使用，並改進招聘和人員配備流程，因應不斷變化的事項。
- (五)現代科技(Modern Technology)：技術被視為幫助溝通、協作，包括改善線上服務工具、支持運用社交媒體等技術，這些是訊息共享和

服務遞送的關鍵因素。

這些討論主題也影響了各部門應該採取的服務措施，因此，管理與革新委員會根據收到的反饋意見進一步決定主要的公共服務部門行動策略，藉此開展一系列的服務措施，同時，每個部門須評估相關的創新想法，將其發展成為達到目標的具體公共服務行動，並在選擇行動時，考慮願景和公務員的相關性、利益相關者支持、影響和預期結果等可行性，而 2020 藍圖進度報告中僅會列出公務員提出的一些想法，以及可立即實施的一些措施，至於更複雜的想法，則將進一步的分析，直到創新想法被執行，這段時間公務員也會持續參與。

三、組織及策略

2013 年加拿大政府宣布推動 2020 藍圖後，原為管理與革新委員會負責，2016 年由樞密院辦公室 (The Privy Council Office) 接手統籌管理，每年並提供公共服務革新報告，供總理參考；另國庫委員會秘書處 (Treasury Board of Canada Secretariat, TBS) 則是負責協調 2020 藍圖各個創新作法之執行，提供數位、人力諮詢等服務，以及辦理公共服務卓越獎。謹將此二重要推動部門角色、職責，以及公共服務卓越獎辦理情形摘述如下：

(一) 公共服務革新部秘書處 (Public Service Renewal Secretariat, PSR)。

樞密院辦公室為支援總理及內閣做決策之機構，並負責各部會副部長之任命、行政命令及其他政府機構有關事務。公共服務革新秘書部則負責協助樞密院書記長 (clerk of the privy council) 統籌加拿大公共服務事務，並藉由諮詢、執行及邀集其他人員，共同於線上建立 2020 藍圖願景。為了使公共服務能越來越好，公共服務革新秘書部致力於建立多元化和包容性的工作場所來吸引，留住和培養頂尖人才，並且為員工提供現代化的工具設備、系統，及具備良好支援的政府管理，進一步去除不必要的行政官僚，簡化行政流程，建立健康及有生產力的工作團隊，對加拿大人民提出更好的服務。

公共服務革新秘書部包括參與及推廣處、優先事項與規劃處，並由二位部長督導，14 位研究人員、1 位合作學生，以 2 位行政職員，成員

來自聯邦政府如西岸經濟多元部(Western Economic Diversification)、公共服務委員會(Public Service Commission)、加拿大漁業及海洋部(Fisheries and Oceans Canada)、加拿大全球經濟事務部(Global Affairs Canada)，以及加拿大邊境服務署(Canada Border Services Agency)，充分展現包括政策、溝通、社會媒體、專案執行等專業技術能力。

在過去 5 年，公共服務革新秘書部不論在任務及人員補充上，已經成為 2020 藍圖的主要推動部門。從 2016 年到 2017 年，公共服務革新秘書部經由辦理一連串活動及倡議，提供跨政府部門革新議程的策略性建議，發揮彙整建議、鼓勵參與及加強宣導的角色，並協助樞密院書記長及各部門副部長成功地處理 40 項革新事務，以及彙整超過 1 萬 4,000 名公務員的建議。

公共服務革新秘書部每天須面對來自聯邦跨部門公務工作夥伴及利害關係者的創新建議，並會同樞密院辦公室資深公務員處(Senior Personnel)、溝通及諮詢處(Communications & Consultations)、結果及遞送處(Results and Delivery Unit) 及社會發展政策處(Social Development Policy) 等，確認這些創新建議中有關公共服務革新概念如多元化和包容性議題能否被納入，並與國庫委員會秘書處聯邦青年網絡(Federal Youth Network)、國家管理人團體(National Managers Community)及聯邦邊境委員會(Regional Federal Council) 等部門合作，整合相關意見提出倡議與專案。

在彙整建議的作法上，公共服務革新秘書部透過不同部門公務員的討論、積極參與，以及內閣的會議等全政府觀點與大規模倡議的作法，彙整策略性政策建議與分析，提供樞密院書記長及內閣首相有關未來公共服務的定位。同時，在每年向總理報告的樞密院年報中，該部協助將公共服務領域中與民眾相關如心理健康、多元化和包容性等議題，發展成為跨部會政策架構，以確保政策執行與協調，並列入公共政策服務的相關計畫。

在鼓勵參與的作法上，公共服務革新秘書部鼓勵公務員運用線上或面對面溝通，將他們對公共服務的現代化及革新的想法表達出來，從各

級機關、單位垂直溝通，以促進公務員參與文化，並支持資深公務員參與對話，採取一些工具及媒體去集結各種從優先設定到執行評估的革新想法，並發掘公務員與專家小組(tiger team)在線上對於如何進步意見表達的對話，樞密院辦公室下也設有中央創新實驗小組(Central Innovation Hub)，針對複雜難解的政策或社會新議題，提供專業技術與建議，協助測試、紀錄、複製及衡量整體公部門的創新。每年 2020 藍圖都有許多創新的服務讓更多的公務員願意參加對話。

在加強宣導的作法上，公共服務革新秘書部帶領並支持資深公務員舉辦論壇，協助管理及革新委員會、公共服務革新副部長網絡、2020 藍圖參與網絡，設定心理健康、多元化和包容性等如關鍵議題。2017 年 5 月第 3 屆 2020 藍圖創新會議，核心理念在激發公共服務中的正向文化，適逢加拿大 150 週年國慶，論壇中也展示過去幾年來公共服務所帶來的績效與產出，會中有超過 6,500 名公務員的意見交換，本次活動較以往更大規模且更具連結性，並能反應出公共服務的價值。

(二)國庫委員會秘書處(Treasury Board of Canada Secretariat, TBS)

國庫委員會(Treasury Board of Canada)為加拿大內閣部會之一，職掌聯邦政府預算、人事、管理責任等事項，其所屬國庫委員會秘書處(Treasury Board of Canada, Secretariat)，負責監督各部會支出預算、建立制度、協調各部會對國會的報告及管理國庫委員會等。

國庫委員會秘書處秉持以顧客為服務中心、注重效率，以及卓越服務管理文化等 3 大服務原則，從 2014 年至 2017 年特別強調線上申辦服務、政府服務的效率、好的服務經驗等，將服務重點訪在內部與外部政府服務上。

國庫委員會秘書處的角色有三：

- (1)領導者：經由領導、指引、支持，提供全政府的架構與方法，協助各部會改善服務作法。
- (2)推動者：幫助克服障礙，提供無縫接軌服務，例如立法、技術及文化等。
- (3)開放者：每年將推動政府服務作法與成效製作報告並公開。

從 2014 年起，國庫委員會秘書處要求各機關開始進行服務盤點，提供學習機會，並且建立解決民眾服務問題與回饋機制，進而對於已設定優先服務項目定期檢視，2015 年開始發展部門服務管理的策略，以及提供民眾參與的線上服務，也建立服務標準與提供即時訊息服務，強制各機關對於外部和內部服務參考企業型服務精神，2016 年起定期調查各機關內部及外部線上服務項目比例，2017 年全面推動外部服務項目採用線上即時申辦(如圖 1)。

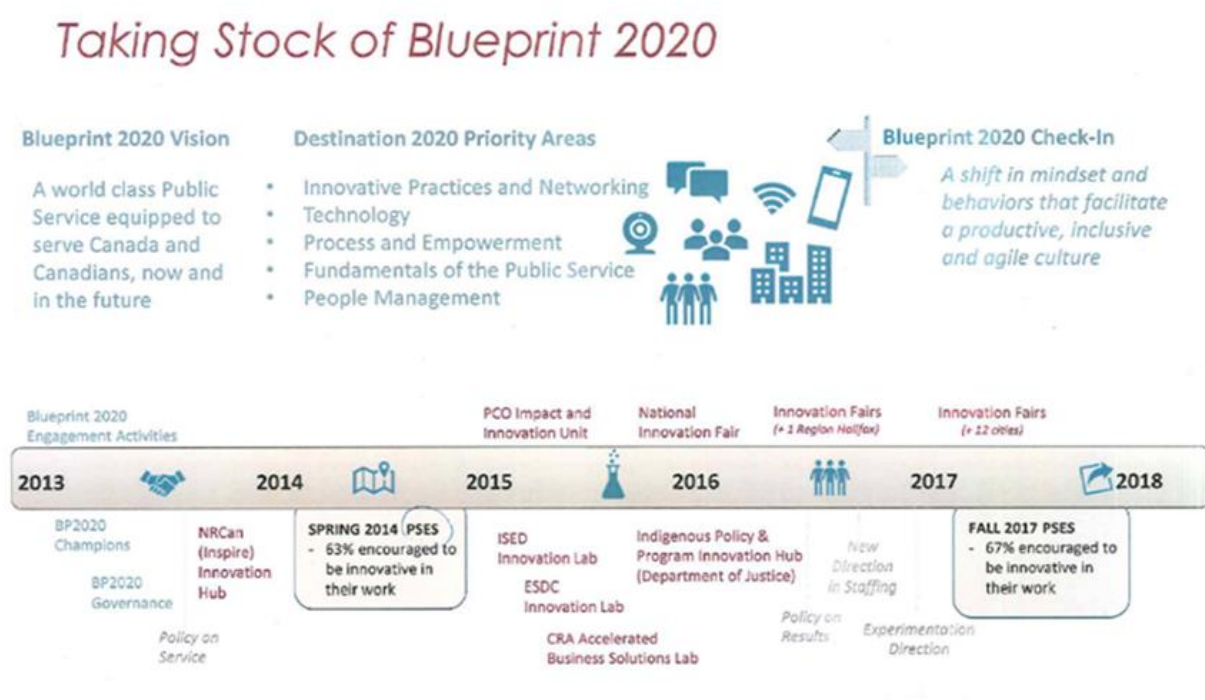


圖 1 2020 藍圖公共服務盤點

國庫委員會秘書處每年會透過服務政策的管理課責架構 (Management Accountability Framework, MAF) 對 11 個部門提出服務要求，其他部門可以比照辦理，服務政策的管理架構主要是每年對於一些包括服務管理的管理領域作績效評估，並且製做成部門報告(如表 1)。

表 1 加拿大政府服務範圍

項目	聯邦	省/特區	市
特定服務	電信證照 旅遊公告 食物安全 核能安全認證	教育、公園與娛樂、監禁、語言、水電、駕照	水/下水道、公共運輸、緊急救護、垃圾管理、動物控管

項目	聯邦		省/特區	市
	邊境安全 運輸監管(陸海空)		道路服務	
			公路維護	街道及人行道 維護
一般服務	自然資源			
	地圖	聯邦證照	打獵許可證	
	醫療服務			
	原住民	退伍軍人	醫療照顧	公共醫療專案
	政策性服務			
	皇家警察		省級政策	地方級政策
	稅收服務			
	聯邦稅	商品服務稅	省級稅	市政財產稅
	社會服務			
	失業保險	老人年金	退休金	社會援助 家庭支持服務
	企業服務			
	專利 許可	聯邦公司	省級公司	企業許可

國庫委員會秘書處也會進行各種形式民眾意見調查，瞭解加拿大民眾的需求，根據最近一次的民意調查顯示，約有 27% 民眾喜歡臨櫃辦理服務、23% 民眾喜歡線上申辦、22% 民眾喜歡電話申辦，還有 28% 民眾喜歡用電子郵件或無意見，另外也有對於服務精進的建議，包括縮短等待時間、快速服務及回應次數等服務速度；電話及線上平台的改進，以及公務員應清楚溝通、友善及禮貌等調查。此外，根據 2,500 名電話調查、1,033 名線上調查及 6 個地區 12 名臨櫃申辦民眾調查發現，對於告知一次(Tell Us Once)服務，有將近三分之二的民眾支持只要告訴政府一次個人資料，就能得到跨部會服務服務，多數民眾認為有其便利性，但仍有少數民眾對於資訊安全仍有疑慮，相對於都會區的魁北克省 73% 的支持度，在西北特區只有 54% 民眾支持告知一次服務，主要的原因是民眾對於個人資料安全的疑慮。依據電話及線上調查，則分別有 72% 及 77% 的民眾相信他們的個人資料因為申辦需要正在為跨機關所使用，有 66% 的民眾認同加拿大政府將聯邦個人資料送至省級及特區政府，而 80% 的民眾相信加拿大政府的資料保護措施。

在 2013 年及 2016 年間，審計部(Auditor General, AG)認為政府服務需要有較好的設計及服務遞送，滿足加拿大民眾的需求，這些需求包括從 2005 年開始，加拿大政府因沒有完整的服務策略及評估或滿意度調

查機制，所提供民眾的服務通常是因為政策或方案的執行，而非基於民眾的需求，且在聯邦政府間也缺乏整合服務。因此 2014 年開始，加拿大政府制定服務政策，以顧客為導向的精神，運用策略性及融和的作法，建立服務卓越的效率及文化，國庫委員會主席並要求所有加拿大政府服務部門要建立統一的單一窗口(a single online window, One GC)，也要求各部會首長能特別針對他們的業務職掌服務再精進。2016 年國庫委員會秘書處發展政府服務策略，包含結合 27 個倡議團體，成立 10 個工作團隊，主要工作除了協調部會、省級與特區外，也會參與各工作團隊，以確認提出的倡議有被執行，並且最後產出報告。

加拿大政府服務策略聚焦於 3 個方向，包括各種服務管道均有顧客導向的精神、線上申辦容易，以及各部會服務無縫串接，並分別就個人、年長者、退伍軍人、年輕人、企業家、移民與難民等不同對象，由各部會組成相關工作團隊。目前 10 個工作團隊針對所倡議的 27 項訴求，除在邊境管理上已完成建置行動電子報關、在政府服務中心(Service Canada)可申辦護照、退伍軍人到家行動服務、學生可以線上簽名及認證完成貸款和補助金程序，以及稅務電子支付等 5 項訴求，其餘 19 項倡議訴求已在規劃執行中 (如表 2)。

表 2 服務策略及工作團隊

服務對象	服務策略	倡議內容	相關部會	執行情形
個人	1.單一窗口服務	1.單一窗口服務計畫	財政委員會秘書處 就業及社會發展部、 稅務局	進行中
		2.納稅人可選擇稅務電子郵件通知		進行中
		3.就業及社會發展部、稅務局分享資料		進行中
	2.簡化報稅填報表格	1.稅務資料自動下載	稅務局	進行中
		2.低收入或年度內財務情形無改變者，簡化填報報表		進行中
	3.改善就業保險程序	1.就業保險金發放透明	就業及社會發展部 就業及社會發展部	進行中
		2.簡化錄取者及辦理就業保險等待時間		進行中
		3.改善電話中心對特定或複雜案件服務流程		進行中
	4.國際旅遊更便利	1.擴大機場自動通關服務		進行中
		2.行動電子報關		已完成
		3.加拿大服務中心可申辦護		已完成

		照		
年長者	簡化年金程序	<ol style="list-style-type: none"> 1.擴大民眾符合請領年金條件可由老人安全部(含保證收入補充部)資料自動註冊 2.降低老人安全部與保證收入補充部申辦程序負擔，可同時結合二處資料申辦 3.簡化年金計畫及年金申請表格，並鼓勵線上申辦 	就業及社會發展部	<p>進行中</p> <p>進行中</p> <p>進行中</p>
退伍軍人	改善退伍軍人服務	<ol style="list-style-type: none"> 1.退伍軍人事務辦公室重新開放 2.加強退伍軍人事務及國防部合作關係 3.強化退伍軍人服務與照顧 4.運用MY VAC帳號加強線上申辦 	退伍軍人事務辦公室	<p>已完成</p> <p>具挑戰性</p> <p>進行中</p> <p>進行中</p>
年輕人	增進發送學生貸款和補助金	<ol style="list-style-type: none"> 1.強化線上申辦學生貸款和補助金 2.學生可以線上簽名及認證完成貸款和補助金程序 	就業及社會發展部	<p>進行中</p> <p>已完成</p>
企業家	<ol style="list-style-type: none"> 1.簡化對企業家的政府服務流程 2.改善邊境服務 	<ol style="list-style-type: none"> 1.使用企業編號作為標準標別碼 2.2020年前所有企業完成編號 3.向企業提供跨部門和跨轄區的服務 4.建立常態性就業者電子檔資料，提供中小企業參考 <ol style="list-style-type: none"> 1.改善貿易鍊夥伴商品入境通關程序 2.簡化民眾辦理機場退稅 3.機場退稅電子化 	<p>就業及社會發展部、工業部</p> <p>邊境服務局</p>	<p>具挑戰性</p> <p>具挑戰性</p> <p>進行中</p> <p>進行中</p> <p>具挑戰性</p> <p>進行中</p> <p>已完成</p>
移民與難民	加快申辦移民	加快家庭贊助和公民身份申請審查	移民、難民及公民部	進行中

為了強化公部門數位素養，同時提供科技運用的建議，加拿大繼英、美兩國設立跨部會的專責數位機構，於 2017 年 7 月設立「數位服務小組(Canadian Digital Service)」，根據政策長 John Millions 表示，雖然數位服務小組成立不久，一開始僅有 60 餘名、目前因應業務需要已擴編到 100 多人，目前該小組將多學科人才聚集，包括設計師、研究人員、開發人員和產品經理，也將政策和第一線溝通人員加入到這些團隊中，成

為數位政府服務團隊(One Team Gov)。另外也提供技術資訊等協助各部會進行創新實驗，John Millions 舉例在 2020 藍圖中有建議對於避免因族群影響公務員進用，簡化表格填寫的創新建議，國庫署秘書處下的人力資源辦公室將招募公務員的表格簡化成只需填報姓名及學經歷，至於性別、語言等無須填報，也參與創新實驗，但招募結果顯示並無顯著影響是否與種族相關， John Millions 進一步指出，創新實驗接受各機關申請並且提供讓 2020 藍圖的相關建議可以先行試驗再予以執行，目前已有 5 件實驗成功的案例。

此外，加拿大政府服務朝單一窗口服務，主要目的在整合政府現有平台、設備及人員，提供民眾生活各項所需，包括如護照更新、稅務及社會福利補助等任何服務，現有平台則是包括 Facebook、Linkedin、Expedia 等，設備則包括如平板、智慧手機、TV 電視、汽車、個人數位助理服務如 Alexa、Google Assistant、Cortana 及 AI 等設備、任何人員包括開放資源社群、省級政府、私人企業、學術界及非營利組織等。事實上，推動政府服務過程中，加拿大政府也面臨了一些挑戰，包括：

- 1、流程：例如電子傳送時檔案容量限制、申辦作業仍須依賴人工審核、部分人員仍習慣用紙本、部分申辦流程重複性高等。
- 2、資訊：來自於實際存在立法監督和政策上的阻礙，尤其是聯邦部門存在著民眾對於告知一次(Tell Us Once)服務中，個人資料的分享運用仍有疑慮。
- 3、技術：不可互相操作的單一系統或需升級的老舊基礎設施。
- 4、人員：文化抵制和利益衝突者。

同時，個人資料分享對於加拿大政府服務效率及改善有幫助，但聯邦個人資料法(The Federal Privacy Act)仍存在 35 年前政府資料採用紙本存查方式，對於電子化資訊分享尚未有完整的規劃。

(三)卓越公共服務獎

為了鼓勵公務員能積極參與公共服務、有良好的生產力、績效以及勞動力，形塑更積極的文化，除了運用各種獎項鼓勵公務員外，也透過

下列方式來推展，包括：

1、推動國家公共服務週(National Public Service Week, NPSW)

從 1992 年開始，每年加拿大 6 月的第三週被稱為「國家公共服務週」，2018 年 NPSW 於 6 月 10 日至 16 日舉行，除了由總理賈斯汀·杜魯道(Justin Trudeau) 及樞密院書記長兼內閣秘書邁克爾·韋尼克(Michael Wernick)發表感謝辛勤工作和奉獻精神的公務員外，並且在網站上介紹一系列一日公務員的工作及故事，讓民眾更加瞭解公共服務的範疇及內涵，也藉此招募更優秀人員加入公務員行列。

2、辦理卓越公共服務獎(Public Service Award of Excellent, PSAE)

卓越公共服務獎自 2005 年設立，為一項公共服務聲望很高的獎項，設立之初計有 7 項獎項類別，分別為「以公民為中心的服務遞送(citizen-focused service delivery)」、「創新(innovation)」、「卓越管理(management excellence)」、「就業平等及多樣性(employment equity and diversity)」、「官方語言(official languages)」、「優秀職業(outstanding career)」以及「特殊情形下的模範貢獻」(exemplary contribution under extraordinary circumstances)」，2005 年至 2009 年間由加拿大文官人力資源管理部 (Public Service Human Resources Management Agency of Canada)負責推動，2009 年該部併入國庫委員會秘書處後，由該處繼續辦理。

2013 年開始，政府調整為在每年 6 月的國家公共服務週宣布獲獎名單，至多選出 33 組受獎者(包含個人與團隊)，並於 9 月舉行頒獎典禮，頒獎典禮時加拿大總理及樞密院書記長均會出席，由加拿大總督(Governor General)及樞密院書記長頒發。獎項類別自 2017 年開始調整為 5 大類，頒發了 26 個獎，總共有 131 人受獎，2018 年已有包括心理健康急救教練等 123 名報名參加，目前 5 大類獎項包括：

(1)傑出表現獎(Outstanding Career)

本項類別屬個人獎項，得獎條件包括在任職加拿大政府期間達成傑出成果、在每天的工作中持續展現專業、凝聚力極強烈的道德感。

(2)特殊貢獻獎(Exemplary Contribution under Extraordinary Circumstances)

本項類別是針對大型專案或計畫中的團隊，包括：在特殊情形下以足堪楷模的態度完成工作、其出色貢獻足以讓人感到驕傲並受人尊敬，例如 2016 年麥克默里堡森林大火應變團隊(Service Canada Fort McMurray Wildfire Response Team)15 人獲得就業及社會發展部提名，並且獲獎。2016 年 5 月 1 日加拿大發生麥克默里堡(Fort McMurray)森林大火，5 月 3 日持續蔓延的火勢燒毀超過 2,400 棟住家及建築，並造成加拿大亞伯達省(Alberta)史上最大規模的居民撤退行動。加拿大就業及社會發展部於火災首日即迅速設立應變中心，提供 8 萬名撤離者生存所需資源以及政府相關服務，本次獲獎團隊在火災應變過程中，向所有緊急撤離的社區居民（包括原住民社群）提供了必須資訊及工具，包括協助製作賠償申請表、透過延伸服務(outreach service)幫助受災人士及其家庭成員。獲獎團隊付出比日常工作更多的努力，在一個對身心都亟具挑戰的環境下，幫助了甫經歷悲劇事件的加拿大民眾。

(3)傑出青年公務員(Exceptional Young Public Servants)

本項類別是針對年輕公務員，包括：他人激勵的來源、展現創新，以及展現領導能力。

(4)卓越專業(Excellence In Profession)

本項類別是針對具有下列特質的公務員，包括具有高度技術性、與他人合作、在工作中保持強烈的道德感、創新的，以及透過自身的範例激發並激勵他人

(5)阿特金森瓊獎(The Joan Atkinson Award)

本項類別包括個人與團體，只要在日常工作中持續體現公共服務價值，包括尊敬、民主、正直、傑出以及具有管家(stewardship)精神，協助使公務員更具包容力或者在工作場合促進雙語官方語言者。

根據國庫委員會人力資源辦公室 Nadine Huggins 主任表示，卓越公共服務獎的評獎作業由國庫委員會秘書處負責，各機關提出參獎名單，經遴選委員會(Selection Committee)評選，遴選委員會主席是由各機關副部長推派，委員則是來自於各部會的代表，例如 2018 年的委員有來自

樞密院辦公室、原住民及北方事務部、衛生部，以及就業及社會發展部等，經由討論會議產生出傑出表現獎、特殊貢獻獎、傑出青年公務員、卓越專業及阿特金森瓊獎等 5 項得獎人或團體，這個獎項每年都會滾動修正獎項類別，例如 2005 年有「以公民為中心的服務遞送(citizen-focused service delivery)」、「創新(innovation)」、「卓越管理(management excellence)」、「就業平等及多樣性(employment equity and diversity)」、「官方語言(official languages)」、「優秀職業(outstanding career)」以及「特殊情形下的模範貢獻」(exemplary contribution under extraordinary circumstances)」等 7 類，至 2015 年的卓越公共服務獎獎項除了原有的獎項外，也新增 2020 藍圖(Blueprint 2020)、卓越政策 Excellence in Policy、青年(Youth)、特殊情況下的示範性貢獻(Exemplary Contribution Under Extraordinary Circumstances)、阿特金森瓊獎(The Joan Atkinson Award)、科學貢獻(Scientific Contribution)、大型特別活動或項目(Large-Scale Special Event or Project)等，但到了 2017 年後卓越公共服務獎獎項則僅有傑出表現獎、特殊貢獻獎、傑出青年公務員、卓越專業及阿特金森瓊獎等 5 項。

肆、第一線服務機關創新作為

加拿大政府早在 2005 年就成立單一窗口的政府服務中心(Service Canada，以下稱 Service Canada)，提供一系列影響加拿大多數民眾不同人生階段的計畫與服務，其隸屬於負責制定、管理和提供社會發展政策的就業及社會發展部(Employment and Social Development Canada, ESDC)，是加拿大政府打造未來服務願景的核心。為持續提供優質服務，2018 年 2 月就業及社會發展部提出 5 年的社會服務轉型計畫，除透過民眾參與的方式，打造以顧客為中心的服務外，未來也將朝向導入相關科技及簡化流程，由民眾自助式服務著手。以下將從加拿大就業和社會發展部的職掌、服務轉型計畫，以及政府服務中心等說明第一線服務機關創新作為：

一、職掌

就業及社會發展部是加拿大政府編制下第四大部門，其法定職掌為打造一個強盛且更具競爭力的加拿大，協助民眾使其享有具生產力且幸福的生活，並增進民眾的生活品質。就業及社會發展部之職能部門組合(Portfolio)，包括就業及社會發展政策、政府服務中心、勞工方案、加拿大不動產暨住房公司等，該部經由以下方式履行其使命，包括：

- (一)制定政策，確保加拿大人能夠利用自己的才能，技能和資源參與學習、工作和社區。
- (二)幫助加拿大人實現生活轉變，從學校到工作，從一個工作到另一個工作，從失業到就業，從勞動力到退休的計畫。
- (三)提供老年人，有子女的家庭以及因失業、疾病或照顧責任而失業的人提供收入支持。
- (四)幫助具有不同需求者，如原住民、身障者、無家可歸者、旅客和新移民。
- (五)通過提供調解服務確保勞動關係穩定。
- (六)通過實施最低限度的工作條件，促進勞動和就業平等，促進對國際

勞工標準的尊重，促進公平和健康的工作場所。

二、服務轉型

有鑑於民眾的期待日益提高，且因應目前與未來可預見的需求大幅提高，加上就業及社會發展部所使用的相關系統源於 1960、1970 年代，緩慢的技術更新，許多系統越加複雜操作不易，就業及社會發展部開始思考邁向服務現代化，不但要給民眾承諾，做到世界級的服務體驗，也要能做到無論顧客所居何處，服務均能一致及正確，並且能在第一次接洽時即能解決問題，更做到運用數位科技完全提供民眾服務可近性。

因此，就業及社會發展部提出了符合顧客期待及達成政策目標的服務轉型策略，並在 2020 藍圖中將服務願景設定為「無論是今日或明日，每件事情都要做到最好」(Now and Tomorrow: Excellence in Everything We Do)，並分為「體驗(Experience)」、「品質(Quality)」、「即時性(Timeliness)」、「可近性(Access)」四項核心策略，再分為以下具體目標：

(一)數位自助式服務

- 1、民眾可以輕易的從線上獲取服務，但如果有需要，仍然可以從其他管道獲取服務。
- 2、民眾能獲得線上協助。

(二)無縫隙的服務

- 1、同樣的資訊，民眾不會被詢問兩次。
- 2、在不同管道之間，民眾能獲得無縫隙的服務。
- 3、當民眾申請一項服務的時，會被通知其他符合資格的政府服務。

(三)高品質、即時及正確的服務

- 1、當民眾需要的時候，能獲得應享的福利與服務。
- 2、當民眾的福利有所更新或相關變動時，會收到即時通知。

(四)預期體驗服務(Have their needs anticipated)

- 1、民眾會收到可能符合資格的福利及服務通知。

- 2、民眾無須申請即可得到應享的福利。
- 3、民眾的回饋意見能納入服務設計與遞送。

(五)來自完善並富知識工作團隊所提供的服務

- 1、公務員透過現代化工具促使民眾線上參與
- 2、公務員有資源在第一次與民眾接洽時即解決問題。
- 3、公務員有機會提升服務遞送。

就業及社會發展部以靈巧且創新的途徑，設計服務轉型計畫，在這5年的服務轉型計畫中，部門員工必須做到：

- (一)員工參與：每週由部門間的主管與員工共同參與，思考如何回饋、與社會互動並解決阻礙。
- (二)優先排序：設定指標衡量問題與解決方案的優先性，並確保與服務策略目標間的關聯性。
- (三)設計思考與敏捷開發：使用設計思考與敏捷開發原則，確保所提出的想法是以人為中心、經過用戶反覆測試的。
- (四)顧客測試：所有的原始創新想法及故事(concept prototypes and stories)，都需經過測試以驗證想法並徵求回饋。
- (五)身臨其境共同創新：與來自不同業務功能的參與者，反覆協力架構將解決方案落實為行動計畫。
- (六)組織活化：打造客製化空間，推展不同組織間參與者協力的文化，以促進創造力。

就業及社會發展部並且採取問題導向的解決方式，鼓勵公務員要用開放的心去瞭解民眾的想法並界定問題，傳統上在服務的過程中，往往會把重點放在受服務的對象，包括他們的年紀、職業、性別、教育程度等細節，在服務設計過程中如果透過角色描寫，能有較為清晰的觀點了解標的受眾的特徵(characteristics)，有助於將顧客區隔(segment)，可藉此分眾打造解決方案，但因過於重視每個顧客的個人(an individual)描述，容易忽略在實際服務上，各種情境對每個顧客的服務應有所不同。因此，

就業及社會發展部在針對大量人口需提供多樣產品與服務時的服務設計過程，除了重於使用者行為外，也把如何具有共同動機、需求及痛點的個人，歸納為一個集合性的群體，讓服務設計者可以有一個較為彈性的架構，使民眾可以依據不同的目標、偏好及情感適用不同的服務設計，就業及社會發展部根據「可近性(Access)」、「能力(Ability)」、「態度(Attitude)」三項重要關鍵因素分別為：

- (一)「可近性(Access)」：接觸可近性、科技可用性、服務鄰近性。
- (二)「能力(Ability)」：身心障礙、教育程度、知識、識字率、語言、資訊素養。
- (三)「態度(Attitude)」：信任、信心、偏好、情感、服務期待。

同時，依民眾服務可近性，以及能否自我服務的情形，發展出服務轉型計畫，整理出民眾最值得解決的問題以及提高顧客體驗的 33 項問題，歸類為五大主題：

- (一)允許(Allow Me)：公民及顧客可以更快且有效的方式，得到他們的服務與福利。
- (二)信任(Trust Me)：善用顧客的公開資訊，使顧客能更快申請到福利(或服務)，以使顧客感受到信任感與被肯定。
- (三)溝通(Tell Me)：提供更多有關福利與服務的資訊，並具備多種有效溝通的方式。
- (四)回應(Hear me, Show me)：提升顧客回饋並答覆的能力。
- (五)選擇(My Choice)：提供顧客參與就業及社會發展部的多種選擇，讓民眾決定互動及獲取福利與服務的方式。

服務轉型計畫採取漸進式作法，就業及社會發展部為了向加拿大人民展現績效，訂定 18 個月內在現有業務職掌範圍內實踐 23 項承諾，並且在測試新想法與初期，採用漸進式的途徑，以利在未來執行過程中，可依顧客需求適時調整計畫內容，短程目標是要在 18 個月內，讓民眾能以更簡便的方式（如線上、電話等管道）獲得服務，並提升對弱勢族

群服務的便利性；中程目標則是要在 18 至 36 個月間，透過現代化的電話管道，提供一致性及整合度更佳的就業及社會發展部相關方案服務，同時強化行動載具服務，長程目標是要在 3 年至 5 年間，讓民眾擁有全面現代化服務體驗，包括在加拿大政府及聯邦、省、特別區提供更積極與緊密的服務，並優化服務管道，例如簡化線上申請表格，使查詢介面及申請更為容易，進而以顧客為中心，打造全通路服務。

三、政府服務中心(Service Canada)

Service Canada 成立於 2005 年，隸屬於就業及社會發展部之「策略及服務政策處(Strategic and Service Policy Branch)」，目的是做為全加拿大政府服務遞送的單一窗口，提供政府多數及民眾熟知的方案與服務，並由資深助理副部長及 Service Canada 首席營運長督導，主要負責公共服務政策及策略，以及聯邦、省、特別區間的合作、企業包容、績效管理及治理等事項，並主導就業及社會發展部的服務策略執行(如圖 2)。

Service Canada 的運作依據「就業及社會發展法」，許多重要的方案與服務，都可以直接透過 Service Canada 遞送予國民，在 2018 年「就業及社會發展法」的修正中，擴大就業及社會發展部之法定職掌，將「提供民眾更好的服務遞送」正式納入，因此政府服務中心也負責遞送中央部會與加拿大司法的相關服務，打造以顧客為中心的全政府無縫體驗。

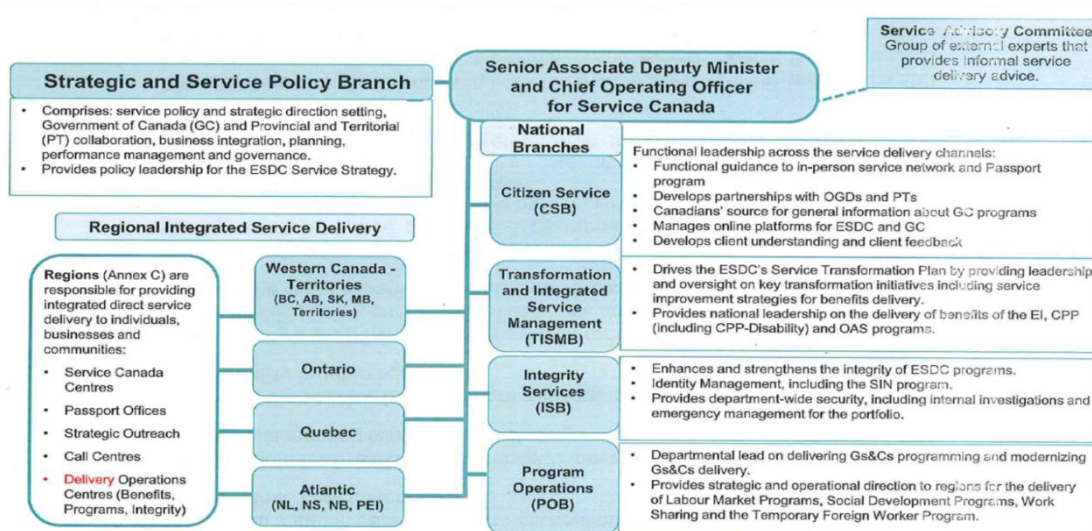


圖 2 Service Canada 網絡管理圖

Service Canada 是許多加拿大國民接觸政府的第一線管道，其所遞送的服務基本涵蓋民眾一生不同階段：

- (一)新生兒與兒童：社會保險卡、兒童津貼、學習債券、學習基金。
- (二)青年：青年就業策略(例如：暑期打工)、學生貸款及獎助金、學徒貸款計畫、學徒獎學金。
- (三)成人：失業保險、人力銀行、退輔服務、移民社會保險卡。
- (四)就業協助：暫時性外國勞工計畫、線上就業紀錄、人力銀行。
- (五)弱勢族群：原住民計畫、無家者夥伴策略、身障人士退休金計畫。
- (六)長者：退休金計畫、老人津貼、保證收入補助。
- (七)全體國民：護照發放。

截至 2018 年 3 月，Service Canada 有 19,866 名員工（就業及社會發展部總計有 27,169 名員工），2017 至 2018 年計支出 1,256 億元（其中超過 94% 為法定移轉性支出方案，例如失業保險、退休金計畫、老人年金），提供 88 項服務，擁有 590 個據點（320 個服務中心、238 個定期延續服務據點、32 個護照服務中心），另外除了面對面的臨櫃服務外，民眾可以透過個人帳號(My Service Canada Account)網路申辦及運用 1 800 O-Canada 電話服務中心等服務管道。

(一) 線上申辦：

- 1、設有政府統一式入口網站 Canada.ca，提供便捷、行動裝置友善之介面，讓民眾易於取得政府資訊及服務，2017 年 4 月至 2018 年 3 月間，計有 29 億 440 萬瀏覽人次。
- 2、民眾可登入 My Service Canada Account，並藉此辦理失業保險、退休金計畫及老人津貼服務。
- 3、就業及社會發展部與 Service Canada 目前正致力開發 APP，期能結合 GPS、相機、生物辨識技術及通知功能等，帶給顧客更便捷的服務管道。2018 年 2 月，就業及社會發展部在 APPLE 及 Android 系統同時推出人力銀行 APP，截至 8 月 31 日已有 2 萬 4,900 下載

次數，並獲得好評。

(二) 電話申辦：

- 1、1 800 O-Canada 為加拿大政府官方電話號碼，可獲取各項計畫及服務的申辦內容資訊，2017 年 4 月至 2018 年 3 月間，計服務 170 萬人次。
- 2、客製化資訊服務：配合政府部門辦理特定活動（如聯邦大選）或緊急情況時，提供電話服務。
- 3、針對失業保險、退休金計畫、老人津貼、護照發放等設有專門的通話中心。

(三) 臨櫃親自辦理

- 1、政府服務中心及護照辦公室：辦理失業保險、退休金計畫、老人津貼、護照及社會保險卡發放。
- 2、定時延續服務及社區延續聯絡服務：針對偏鄉及遙遠地區，提供定時延續據點服務，協助居民諮詢、線上填寫申請表格及相關津貼辦理服務，2017 年 4 月至 2018 年 3 月間，計有 900 萬人次到過政府服務中心以及定時延續服務據點，300 萬人造訪過護照辦公室。
- 3、創新作為
 - (1) 由西北特別區員工代表 Service Canada 提供當地民眾整體資訊、申請及後續追蹤等。
 - (2) 渥太華政府、安大略省政府及加拿大中央政府，共同設立聯合辦公中心，提供顧客中央、省級及地方服務。
 - (3) 奎北克地區在蒙特婁大學提供行動診所(mobile clinic)，讓外國學生更簡便取得社會保險號碼的方式。
 - (4) Service Canada 與加拿大賦稅署合作，針對原住民社區設置延續據點，提供社會保險卡註冊服務、報稅服務。

2017 年 9 月至 12 月間，加拿大政府針對 6 項主要由 Service Canada

遞送的服務措施，向 4,001 位 Service Canada 的顧客進行服務滿意度電話調查，調查結果顯示 86%的受訪者對整體服務感到滿意、84%感到便利、82%認為具有效能。另針對不同族群之調查，原住民滿意度 77%、弱勢族群滿意度 67%、數位弱勢族群滿意度 87%。

四、未來努力方向

加拿大政府體認到確保民眾接收可得、即時、正確服務的重要性，除了創造加拿大服務策略外，在最近的中央預算投資(Budget 2018)承諾投入可觀的資源協助，確保加拿大民眾得到符合需求的服務，具體作為包括：

(一)國庫委員會發展 GC 服務策略，期能達到 3 項成果：

- 1、顧客導向的設計與服務遞送
- 2、便利的線上服務
- 3、無縫隙的服務遞送

(二)就業及社會發展部達成承諾服務策略上的目標：

- 1、簡單的數位體驗
- 2、就業保險更快發送，增加電話中心的可接觸性
- 3、使福利津貼發放過程現代化，包括加速申請流程
- 4、增加電話中心的可接觸性
- 5、更便利的學生貸款

為了使政府服務現代化並持續提升，就業及社會發展部將持續透過顧客參與的方式，打造以顧客為中心、符合顧客需求的服務。

(一)在短期和中期目標上採行的做法包括：

- 1、精進加拿大退休金計畫及老年津貼之服務提升策略。
- 2、提升電話中心之現代化電話客服功能，以強化顧客體驗，減少顧客等待時間並增加自助的機會。
- 3、獎助現代化，聚焦於提供加拿大國民得以在任何時間地點取得相關服務。

(二)以長程規劃來說，就業及社會發展部希望從基本功能面進行大幅度的改善，特別是針對福利津貼遞送之現代化，將聚焦於增加顧客自助式服務的機會、簡化過程並導入相關科技。

伍、考察心得與建議

本次參訪加拿大政府服務創新推動作法，對照我國現有相關實施機制，提出以下心得與建議事項如下：

一、公共服務創新機制

(一)將服務願景形成，與未來發展方向作聯結，推廣至各部門

加拿大政府運用 2020 藍圖進行服務轉型，除引導與激勵組織成員對未來服務情景的意象描繪進而造成組織文化的翻轉，讓公務員了解到他們所做所為對民眾所能創造的價值外，從體制上由中央規劃機關樞密院公共服務革新秘書部 PSR 統籌，經由辦理一連串與公務員互動活動及倡議，從願景共築、積極改善，提供跨政府部門革新議程的策略性建議，且運用績效激勵與獎勵，已成功地協助樞密院書記長及各部會副部長處理創新事務，尤其在樞密院每年向總理報告的公共服務年報中，也協助將公共服務領域中與民眾相關如心理健康、多元化和包容性等議題，發展成為跨部會政策架構，以確保政策執行與協調，並列入公共政策服務的相關計畫。

由此可知，他們已有相當完整的推動與治理機制，其中藉由明確定義國庫委員會秘書處 TBS 負責協調 2020 藍圖各個創新作法之執行，提供數位、人力諮詢等服務，以及賦予各部會副部長主導的權責，是可持續推動並發揮決策回饋功能的一大重點。相較於我國，不論是過去推動的「政府服務創新精進方案」或是現行的「政府服務躍升方案」，已列出主管機關應針對整體組織服務目標及所屬機關業務特性，參酌現行服務量能及資源配置情形，提出未來服務發展重點及優先順序，訂定提升政府服務品質實施計畫，並定期依據整體計畫執行情形及績效成果，滾進檢討與更新，實務上各機關如能參考加拿大的作法，透過各種方式溝通，形成機關願景，創造出各種解決方案，將可啟發我國在未來政府服務改革上的新思維，讓公務員回歸服務的基本面，激勵其全心投入為民服務。

(二)注重內部顧客，創造一個對話的平台，導入年輕公務員世代的參與力

加拿大政府在推動 2020 藍圖過程中，在公共服務學院建置公務學園平台(GCcampus)，讓所有部門的公務員都可以在線上免費互動，並且運用開放的線上資源，發布與藍圖 2020 相關的意見，而高層管理和經理人也藉由傾聽和學習，瞭解基層公務員提供意見，想法和解決方案，可以說 2020 藍圖是加拿大政府有史以來規模最大的公務員參與活動，也是第一次廣泛使用社交媒體工具，打破傳統由上而下的低效率對話。在討論過程中，所有敏感議題都透過對話來解決，大家都可以表達意見，都可以參與，也因此建立了一個有凝聚力的體系。尤其是年輕公務員世代的參與，願意讓年輕公務員花時間學習新的方法，並且運用雲端，自由選擇符合其技能和興趣的項目和任務提出創新意見，並且招聘專家，來處理創新意見中涉及跨領域的優先項目。

在知識經濟的時代，創新是持續成長的必要條件，政府服務創新更是提升國家競爭力的關鍵。加拿大政府以理性與感性的誠意與組織內公務員溝通，過程很辛苦但卻是應該學習的態度，其善用「資產共同運用」與「由下而上的決策」這兩個核心概念，讓公共服務的提供更有彈性，並且透過一種創造性、開放性的對話氛圍，讓組織內公務員有一個平等理性討論的空間，這樣流程設計可滿足基層公務員的需求，也為決策者降低了計畫與執行之間落差的風險。

目前我國國家發展委員會已建置「公共政策網路參與平臺」(<http://join.gov.tw>)(以下簡稱參與平臺)，作為全民參與公共事務的常設管道，其中也不乏涉及公務員對於服務創新的建議，但對於是否成立公務人員內部公共政策參與平台，讓許多年輕公務員樂於表達意見與創意，希望藉此激發公務員主動參與政策，甚至可進一步完善與外界溝通的構想，似可參考加拿大的公務學園平台(GCcampus)，於現有的行政院人事總處公務人員終身學習入口網站或 e 等公務員學習平台上，提供公務員免費互動、開放的線上資源，包括運用視訊、課程、研討會和活動，讓更多的公務員能夠在工作中學習與應用，同時，為了讓公務員有更多的自主性，也可在平台同時提供公務員對於政策或創新線上建議及互動式

的對話平台，並且導入學者專家的協助，讓真正好的服務創新想法能被實踐。

(三)運用每年辦理獎勵機制，設定獎項類型直接連結到重要的公共服務領域，鼓勵持續服務創新

對加拿大而言，「卓越公共服務獎」(Public Service Award of Excellence)係用來認可公部門公務員於工作成就上擁有優越表現，並能優先反應於公共服務，而其中最關鍵的因素是領導能力的展現，此一獎項亦被適用於個人與各種層級的組織，另關於獎項的開放標準在於得獎人、團體透過組織提名，或以合夥方式來提名，只要符合資格的公務人員都能被考慮納入提名申請人當中，「卓越公共服務獎」每年也會根據社會重要議題納入獎項，例如 2013 年推動 2020 藍圖，在 2015 年辦理「卓越公共服務獎」時就將 2020 藍圖列為一個獎項，獎勵推動 2020 藍圖的相關人員，但從 2017 年開始，「卓越公共服務獎」的獎項僅有傑出表現獎、特殊貢獻獎、傑出青年公務員、卓越專業及阿特金森瓊獎等 5 項，未見針對社會重要議題或是大型特別活動或項目(Large-Scale Special Event or Project)再列獎項，是否意謂將來「卓越公共服務獎」的獎項已被限縮，則有待再觀察。

目前我國行政院有模範公務人員選拔，考試院有傑出公務人員選拔，與加拿大「卓越公共服務獎」性質相近，都是以鼓勵公務員在不同專業領域，有卓越表現並創造優異績效為主，但二者不同的是，加拿大「卓越公共服務獎」獎項有區分類別，如傑出表現獎、特殊貢獻獎、傑出青年公務員、卓越專業及阿特金森瓊獎等，但我國目前未分類，另在獎勵團體部分，在國內素有為民服務最高榮譽之稱的「政府服務獎」不論是日常業務直接、高頻率接觸民眾提供的整體服務類機關，或是掌握社經發展趨勢，發掘關鍵公共問題，規劃專案推動的專案規劃類機關，均是以機關整體展現的績效為主，值得借鏡的是加拿大「卓越公共服務獎」設定獎項類型，並且將這些獎項類型直接連結到重要的公共服務領域，例如將某些重要議題（如就業平等及多樣性、官方語言等）納入獎項，由此也可知當年度對特定議題需求高度相關，未來可將「政府服務獎」結合社經發展關鍵議題及重大政策，例如少子女化、高齡化、災害防救、智

慧政府等，鼓勵各機關創新服務設計，導入民眾參與，帶動政府服務轉型，以回應社會需求。

二、第一線服務機關創新作為

(一)採用全政府(Whole of government)的概念，串聯無縫隙的服務

為引導各機關提升公共服務，加拿大政府訂定 2020 藍圖，強調以全政府(whole of government)的方式強化服務遞送並建立公共服務願景，也就是政府能加強整體化，以提高效率，經由使用國家可支配的資源，有效地整合政府各層面，並且加強預防工作，在問題出現之前解決問題。多年來，加拿大、澳大利亞和英國等一直在大力推動全政府的概念，將中央政策制定與地方政府執行聯繫起來。

加拿大政府在 2020 藍圖的規劃中，隸屬於就業及社會發展部的政府服務中心(Service Canada)擁有 590 個據點（320 個服務中心、238 個定期延續服務據點、32 個護照服務中心），這些據點座落在各省、特區及市，形成聯邦及地方的聯合服務中心，根據本次參訪渥太華市 Service Canada，發現同時有聯邦及地方的申辦事項，例如移民、駕照、醫療等隸屬於地方事項，以及隸屬於聯邦的稅務等事項，民眾只要進入 Service Canada 面對面的臨櫃服務，就可以同時申辦不同業務職掌機關辦理事項，不必在各機關奔波，再加上加拿大政府推動的告知一次(Tell Us Once)服務，也就是只要告訴政府一次個人資料，就能得到跨部會服務服務，讓多數民眾認為有其便利性，做到讓民眾同樣的資訊，不會被詢問兩次，且在不同管道之間，民眾能獲得無縫隙的服務。

近年來，我國推動政府服務品質的努力與成果有目共睹，包括為民服務單一窗口概念的延伸及塑造親切環境，樹立服務形象等作為，尤其在稅務、戶政、地政業務方面，發揮主動關心、服務到家的精神，除針對不同民眾需求提供分眾服務外，也針對行動不便或無法親自洽公之民眾，以行動服務到府，展現了貼心的公共服務。但隨著變遷快速的環境，網路的連線，縮短時空距離，臨櫃服務勢必在未來會接受挑戰，包括案件全部線上申辦後是否需要全面設置臨櫃服務台?是否還需要更多人力駐守臨櫃服務台?以及有越來越多服務場所如圖書館或監理站，推出自

助無人櫃台，以及單一窗口全程辦理的快捷服務，提供更便民的服務，臨櫃服務台是否有設置必要等問題，預計在將來都將受到衝擊。

本次參訪加拿大觀察到，加拿大設置政府服務中心(Service Canada)是超越中央、地方政府，可以說是全政府的縮小版，也就是民眾到 Service Canada 就能一次完成想要的申辦服務，在我國雖然中央設有行政院聯合服務中心、地方政府也多設置聯合服務中心，但性質上雖各依中央與地方職權受理民眾各項證照申請及處理，以及提供民眾所需資訊、諮詢、服務及輔導事項，甚至是接受民眾陳情及建議事項等，但中央聯合服務中心設置據點少，僅有行政院中部、南部、東部，和雲嘉南四個聯合服務中心辦公室，且行政院區域聯合服務中心雖然包括行政院所屬各部會派駐地方之單一窗口與辦公室，其與區域服務中心及其原屬部會間本應建立起一種雙重領導與協調之組織架構模式，但目前並未形成一制式架構及規範，致使合作綜效有限；另在組織上並未與各區域政府之聯合服務中心形成整合或聯繫，難有密切之合作互動及共同治理關係。此外，各部門間的分工隔閡，常導致政府許多蒐集到的資訊無法共通運用，缺少以全政府的角度，建立跨縣市、跨部門之巨量數據整合機制。

未來可以想像的是透過政府內部跨部會整合和資料串接互通，以及在全面推動線上申辦服務的趨勢下，臨櫃服務申辦案件勢必也會受影響，似可參考加拿大作法，採用全政府(Whole of government)的概念，將現有的中央與地方第一線服務機關臨櫃服務，如稅務、地政、監理等，整合成為單一服務窗口，或將中央與地方聯合服務中心重新組合，在全國設置許多超越中央與地方的政府服務中心(Service Taiwan)，讓 Service Taiwan 成為政府服務單一臨櫃窗口，在這個據點將同時包括受理民眾申請中央與地方各項證照及處理事項，民眾在 Service Taiwan 申辦各項證照或服務，如護照、駕照、醫療、社會福利、稅務等，可以全程不用攜帶任何的證明文件，而由政府出示所有數位證明資料，提供民眾確認，或是在辦理證照途中離開而未拿到證照時，還可以另外選擇到他地的 Service Taiwan 接續辦理，這樣的想法也呼應未來政府服務，將延續國家發展委員會推動資料開放及政府數位服務理念，朝向機關業務流程再造、民眾一生只需提供一次資料給政府，以及申辦業務免檢附單據的目標邁

進。

(二)讓公共服務的場域標誌、標識及動線規劃更能簡易明確。

為瞭解加拿大第一線服務機關為民服務情形，在參訪期間特別至渥太華市政府服務中心(Service Canada)及國立美術館實地參觀相關服務動線設計與為民服務措施，發現渥太華市政府大樓裡，將一樓設置為政府服務中心(Service Canada)，凡申請辦理的民眾可以直接到櫃檯取號辦理，牆壁上有提供申辦雙語化資訊，申請台上也備有電腦及書寫文具，提供民眾填報。根據參訪當日 Service Canada 的接待員表示，每日來申辦的民眾約有 1,000 多人，其中以申辦移民案件居多，其次為監理案件，最後為醫療福利案件，至於聯邦政府的申辦案件較少，申辦秩序堪稱良好，目前各 Service Canada 的接待處仍以專責的職員為主，並未有志工人員。另至國立美術館參訪時，發現每週特定日下午 5 時後可免費參觀，在入口處除提供寄放行李及 ipad 導覽服務，以及一、二名警衛人員維持秩序外，現場服務人員顯少，但由於展場空間較大，在參觀動線安排上尚順暢，這些公共服務場館的共同點都是雙語化標誌，且標識動線簡易明確。

另一個觀察點是，加拿大行動支付較為普遍，民眾不論是到超商、餐廳或購買車票等，多數會使用行動支付，尤其是購買車票需上網查詢火車資訊、訂票及手機下載 QR code 非常方便迅速。由於渥太華是英語、法語雙語區，所以火車站各式服務標誌均採雙語化，標識動線非常簡易明確，無花俏的標語或告示，整體看起來明亮整齊，在加拿大搭火車如同搭飛機般，需要將行李秤重，車站服務人員會逐一掃描搭乘者的手機，檢查車票 QR code(民眾也可當場利用車站 QR code 機器下載紙本供掃描)，上火車後，車上服務人員又會再一次掃描 QR code，下車時就直接出站，不再接受檢查，整個排隊上車接受檢查的速度算是快，而且服務人員態度也很良善，讓人體驗到加拿大人的友善親切服務。

近年來，我國為了提供民眾更快速、便利的服務，各機關持續推出各項多樣化的數位服務、網頁、應用程式 app 等，滿足民眾對政府服務的期待與要求，臨櫃服務部分在整體機關的布置及動線上，除了有詳細

的機關業務職掌、流程說明外，也結合各類宣導簡報，標識也較為活潑及多元，多數機關都會安排志工在現場協助，有些機關已發展依服務對象的需求提供客製化服務，例如區公所就 65 歲以上獨居老人進行訪視評估，分級照護，提供不同貼心服務，同時結合社會資源提供到宅清潔、慶生、送餐及送醫到家服務，相當便民；又如美術館引進博物館椅便利弱勢族群欣賞藝術、改造友善服務流程、提供專人全程服務、提供藝術治療及美學照護、客製化開發特殊感受美學輔具等，相較於加拿大政府，我國的第一線服務機關似較能從使用者的角度思考，做出更好的服務設計，但也有交通運輸如台鐵、捷運車站等，往往因隨著捷運路網的擴大，整個系統的複雜度也相對提升，如何提供旅客清楚的乘車資訊，順利抵達想去的車站，很需要以旅客的角度來思考系統化設計，使標誌、標識動線簡易明確，尤其是未來隨著推動智慧政府，更需如此，才能適應各式各樣的變化，回應這些改變與需求。

參考資料

- 1、樞密院辦公室高階文官及公共服務創新部簡報，Public Service Renewal Secretariat、Blueprint 2020 check in-Draft for consultation purposes。
- 2、Destination 2020, may 2014, Government of Canada。
- 3、財政委員會秘書處重要資訊辦公室簡報，Treasury Board Policy on Service。
- 4、財政委員會秘書處數位小組簡報。
- 5、財政委員會秘書處優先事項及計畫處簡報，Overview of the Government of Canada Service Strategy。
- 6、財政委員會秘書處人力資源辦公室簡報，Supporting Recognition and Performance Management in the Public Service。
- 7、就業及社會發展部策略及服務政策處簡報，Service Canada: People Serving People。
- 8、就業及社會發展部民眾參與處簡報，Employment and Social Development Canada: Service Transformation。
- 9、就業及社會發展部轉型和綜合服務管理處簡報，Service advisory committee terms of reference。
- 10、外交部及駐加拿大經濟及文化代表處網站。
- 11、加拿大投資環境簡介，經濟部投資企業處編印，2017年8月。
- 12、行政院區域聯合服務中心功能之研究，行政院研究發展考核委員會政策建議書，2009年2月。

考察照片



圖 1 拜會樞密院辦公室高階文官及公共服務革新秘書處與執行科科長 Jason Dorey 等人合影。



圖 2 拜會國庫署委員會秘書處重要資訊辦公室與資深顧問 Sandra Marine-Vieira 等人合影。



圖 3 拜會國庫署委員會秘書處與人力資源辦公室主任 Nadine Huggins 合影。



圖 4 拜會就業及社會發展部與策略及服務政策處服務參與科代理科長 Cheryl Meek 等人合影。



圖 5 拜會駐加拿大台北經濟文化代表處與陳文儀大使合影。



圖 6 參觀渥太華市政府服務中心(Service Canada)情形。