

卓越經營品質獎

二 星 獎

機關團體類



桃園市政府客家事務局
DEPARTMENT OF HAKKA AFFAIRS, TAOYUAN

桃園市政府客家事務局



評審優點

1. 桃園市政府於民國 100 年成立客家事務局，推動桃園市客家語言傳承及發展客家文化活動，負責經營客家文化館，整合在地資源及輔導客家產業計畫，促進客庄經濟成長，建構桃園客家永續發展環境。近年在施政主軸及推動各項策略，執行客家相關方案及客語推廣活動上，具有顯著之成效。
2. 在既有公務體系下，客家事務局能主動透過參與政府服務品質獎、機關檔案管理評核，經由外審委員檢核組織運作及效能，參與各項評核過程找出問題，以提出具體有效的改善方法，持續推動各項客家事務相關項目，提升整體服務品質，難能可貴。
3. 以「客家走入生活、客家結合城市、客家連結歷史」為目標，從桃園開始行銷客家，讓客家成為台灣魅力的象徵，歷經九年來已讓更多人認識客家文化、參與客家活動，並奠立桃園客家族群的特色。
4. 桃園市客家事務局透過持續參與政府服務獎、機關檔案管理評核，檢核組織運作及效能並提升整體服務品質，「106-107 年客語整體發展計畫」客委會評核「前期推動情形」獲得特優、參加「108 年度推動客語為通行語」評核獲得全國「績優」。
5. 為鼓勵大眾發揮創意針對客家文化提出創新方案，辦理「客家創新提案競賽活動」，彙整創新構想作為客家文化推動之參考，多樣建議方案傳承地方藝文活動、繁榮客庄地方經濟、客家文化向下扎根，成功行銷客家文化。
6. 兼顧年長者及學童的需求，輔導成立 20 個「伯公照護站」有效服務健康及亞健康之長者，各個站點每週服務二到五天，總計服務人數 948 人，於寒暑假舉辦客家魔法營活動，增進學生對客家文化之參與及認同，今年暑假共舉辦三校四案之暑期魔法營。
7. 將員工視為機關重要的資產，整修辦公廳舍提供員工舒適的辦公環境，在局務會議公開表揚表現優良的同仁，員工滿意度調查多個項次高於全國平均值。客家事務局員工人數不多，每年仍組隊參加市長盃公教人員相關運動競賽凝聚團隊精神。

8. 重視舉辦活動的品質，舉辦活動均按檢核表查檢，所有活動結束 30 日內召開檢討會議，彙整同仁、承辦廠商及參與民眾的意見持續改善作為下次活動參考。
9. 近三年執行「國家級台 3 線客庄浪漫大道」計畫強化客家文化，推動客家語言復甦，強化扎根推廣工作，積極鼓勵桃園市 700 名客語薪傳師投入教學，近三年報考及通過客語能力認證人數逐年提升。開辦客家知識學院於客庄廣開研習及體驗課程融入在地客庄特色，近三年參與人數均達 12,000 人以上。

壹、桃園市政府客家事務局簡介

新穎時尚的建築外觀、綠意盎然的園區景緻，座落於龍潭區中正路三林段的桃園市客家文化館園區，最初為龍潭區在民國 86 年向桃園市政府提報之專案。該案提報本館為鄉鎮級文化設施，館名定為「龍潭區客家文物館」，後經由桃園縣縣務會議決議，考量本館定位與營運範疇，將本館定位為「縣級」文化設施，隸屬於桃園縣政府文化局。後桃園縣於 103 年底升格為直轄市，遂更名為「桃園市客家文化館」。

桃園市客家文化館主體建築於民國 94 年年底完工，並於 97 年 3 月起陸續開放展館供民眾參觀，97 年 9 月配合桃園市客家文化節正式全面開放營運。民國 100 年本局成立後便進駐於此，以加強活化經營客家文化館並統籌辦理客家事務，致力提供民眾更優質的館舍文化服務。

貳、品質經營概況：

一、領導：

(一) 經營理念、願景及政策

1. 組織核心價值：積極投入資源，推動語言的深根、文化的發揚、生活環境的營造建設、館舍的多元經營、產業的提升創新、人文影像的累積保存、海內外客家的交流鏈結。
2. 服務品質：友善、創新、細緻。
3. 服務態度：關懷、熱情、主動。



(二) 領導承諾與作為：

以「客家走入生活、客家結合城市、客家連結歷史」為目標。

(三) 公民參與：

1. 採公民參與式方式，開放民眾公開投票，依得票數最高之方案，改造兒童遊戲場及無障礙步道鋪面改善。
2. 辦理客家創新提案競賽活動，其中「客家語言傳承」13 件、「客家藝文節慶」17 件、「客家文化產業」23 件、「客庄生活環境」13 件，總計 66 對參賽者報名。



圖 1：客文館公園改造說明會



圖 2：創新提案海報

3. 員工健康照護：

鼓勵健康檢查、提供員工協助方案等。

4. 鄰里互動：

- (1) 為有效管理利用停車場資源及滿足當地停車需求，本局停車場委託經營管理，透過專業廠商經營，提高停車場使用效能。
- (2) 運用客家文化館閒置空間設置客家特色便利商店，透過便利商店

進駐，解決民眾在園區用餐不易問題，提升園區使用便利性與整體服務品質，另販售客家文創商品，協助本局推廣客家文化。

- (3) 每季規劃園區種植灌木及花草，植栽內容依當季盛產為主，並針對光禿之土地種植綠地，打造身心放鬆戶外環境，持續以綠美化方式幫園區妝點、降溫，提升遊客觀光品質。

(四) 風險管理：

1. 建立內控小組：

本局於 104 年訂定強化內部控制工作小組作業要點並成立該小組，由主任秘書擔任召集人，專門委員擔任副召集人，小組成員包括秘書室主任、人事室主任、會計室主任及各業務科科長，另幕僚作業由秘書室負責。

2. 內部控制項目：

- (1) 辦理補助業務作業。
- (2) 昇降梯故障安全檢討作業。
- (3) 安全管理系統 (ISMS)。

二、策略規劃與創新

鑒於本市客家文化因相關教育資源不足使客家傳承文化逐漸沒落，經本局過去結合學校及社團資源孜孜經營，致力不懈，至今已有成效，但仍須努力推廣擴大客語研習課程，俾利強化客家文化扎根工作。

(一) 優先發展課題：

1. 辦理客語研習課程，加強社團、學校與公部門推廣合作。
2. 辦理客家文化節慶活動，融入客家元素，深化客家文化傳承。
3. 設置客家知識學苑，深化優良客家文化及精神。
4. 透過定期召開科務會議、局務會議，由主管與員工面對面之溝通、腦力激盪，激發出同仁創新的思考；另外也透過內部創新提案，提供管道予員工提出更多創新之想法。

(二) 策略規劃的流程：



表 1：策略規劃流程

策略規劃內容 / 月份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
擬訂下年度施政計畫 (草案)							■	■	■			
下年度預算審議作業										■	■	
依據預算審議結果修正下年度施政計畫												■
公告當年度施政計畫	■											
上年度決算作業	■											
上年度施政績效評估及公告	■	■										

(三) 創新的服務項目：

1. 拍攝逗趣幽默的防疫短片：邀請具高知名度之藝人，如許效舜等，透過以較為風趣詼諧手法拍攝客家防疫宣導短片。
2. 「Si Bao 實名製元氣餐盒」：結合本局輔導之客家美食餐廳業者，並以行政院農業委員會所輔導桃園在地農特產品為主軸，創新研發兼具營養且可溯源的客家風味元氣餐盒。



圖 3：2020 客家美食料理比賽網紅線上直播

3. 停車場委外經營：為提升停車場服務品質及滿足當地停車需求，透過專業廠商進駐，提高停車場之使用效能。
4. 海客文化藝術季：辦理淨灘、漁網編織傳承工作坊、海客小旅行、牽罟體驗活動等，更邀請藝術家帶領在地學子回收海洋廢棄物進行創作，深具環境教育意義。

5. 全國客家日彩繪列車：與桃捷公司合作創新設計客家彩繪列車，並將 A21 環北站打造為客家特色車站，此外，活動期間亦設計 5 場創意快閃等創新活動。
6. 桃園市長青客語講古比賽：本局往年只針對學生辦理客語說故事競賽，為將客語講古推向各年齡層，辦理長青客語講古比賽。
7. 客家便利商店：運用客家文化館閒置空間，藉由全家超商進駐，提升遊客旅遊品質，解決民眾在園區用餐的問題。

(四) 施政主軸與策略：

1. 推動客家語言復甦，強化扎根推廣工作：
 - (1) 訂定獎勵措施，加強提高客語認證報考數及通過人數。
 - (2) 辦理各式客語研習推廣，針對不同年齡層之不同需求。
 - (3) 製作各式主題式客語教材。
 - (4) 鼓勵各級學校以多元方式推廣客語教學。
2. 振興客家文化，傳承地方藝文活動：
 - (1) 辦理在地的客家文化節慶活動，形塑出別於其他縣市的桃園客家意象。
 - (2) 舉辦各式音樂活動，並走入校園。
 - (3) 獎助客家藝文團體之發展，厚植客家文化活力。
3. 整合在地資源，繁榮客庄地方經濟：
 - (1) 推動客家生活環境營造計畫。
 - (2) 配合「國家級臺三線客庄浪漫大道」計畫，向中央爭取經費推動「臺灣客家茶文化館」、「1895 乙未戰爭紀念公園」、「鍾肇政文學生活園區」等。
4. 推廣客家青年文化，以達文化向下扎根：
 - (1) 舉辦桃園客家影音競賽及培訓，以影像述說屬於本市的客家故事。
 - (2) 開辦客家知識學苑。
5. 多元經營客家館舍，打造文化展示平台：
 - (1) 營運客家文化館。
 - (2) 鍾肇政文學生活園區。



(3) 營運崙坪文化地景園區。

三、市民與客庄的連結

(一) 了解市民：

1. 開發多元學習客語及認識客家文化管道：依市民不同年齡及需求，設計多元的學習途徑，包含幼兒客語沉浸式教學、學童課後傳習課程、成人職場客語、青少年客家影像培訓、樂齡長者的講古活動等。
2. 建置完善客家文學、客家音樂典藏：完成客家文學、客家音樂等館舍之內部改裝，率全國之先彙整 106 位客家文學、音樂人才影音資料，建置互動式影音導覽系統。

(二) 建設客庄：

1. 走入村里與居民面對溝通交流：為讓民眾了解「國家級臺三線客庄浪漫大道」推動成效，客家委員會結合本市，辦理「臺三線客庄巡鄉座談會」以走入村里的方式向在地居民說明計畫執行進度，並蒐集相關意見。
2. 積極配合客家委員會推動「國家級臺三線浪漫客庄大道計畫」：現正辦理「北區客家會館第一期工程」、「臺灣客家茶文化館」、「永安海螺文化體驗園區」、「1895 乙未戰役紀念公園」、「三坑茶港水與綠營造工程」、「龍潭佳安里十一份客庄文化大道」、「安平鎮興公園新建工程(第一期)」等 7 大前瞻基礎建設。
3. 與青年合作宣傳客家文化：合作知名 youtuber「眾量級」及本局吉祥物進行居家防疫健康操帶動跳，宣導「防疫洗手七字訣」客語版；「好想去喔粉絲團」介紹齋明寺古道及十一指古道賞桐路線；「Y 弟 Y 妹桐花歷險記」以故事性串聯本市 5 處桐花景點及賞桐秘境，透過社群媒體帶領民眾線上賞桐。

(三) 市民關係與滿意

1. 提供便捷反映管道：設置 1999 專線洽詢及市政信箱等管道。
2. 針對各式藝文活動，辦理參與滿意度調查：為了解民眾對本局舉辦活動滿意度及建議，持續於各活動中設計紙本問卷或線上問卷，並完成資料收集及統計分析，從中了解整體滿意度及民眾的回饋。

3. 善用社群網站了解市民感受：本局臉書粉絲團掌握經營技巧，並依據粉絲年齡層、關切議題等規劃發文策略，配合本局吉祥物成功塑造網路上的「丫弟丫妹」角色。
4. 內部滿意度調查：為了解內部員工需求，配合行政院人事行政總處進行職場評價意調查，藉以發現組織問題及調整政策。

四、人資為重

本局人力資源進用方式包含申請考試分發人員、外補他機關現職人員、自行遴用非現職人員、內陞具發展潛能之人員等方式，並配合職務歷練、訓練、考核等方式，增進人員知能，提升發展潛能及增加競爭力。

本局編制員額較少，因此尚有志工協助館舍服務，亦透過勞務承攬人力協助機關完成特定任務，本局勞務承攬情形如下：

表 2：本局外部人力一覽

辦理科室	承攬業務內容	派駐人力
文教發展科	109-110 年客語薪傳師培訓及補助案件訪視輔導計畫勞務採購案	1
園區經營科	109 年桃園市客家文化館營運管理委託專業服務勞務採購案	3
	109 年桃園市客家文化館環境清潔維護	5
	109 年度空調設備委外操作保養	1
	109 年桃園市客家文化館日夜間警衛勤務服務	3
	109 年鍾肇政文學生活園區日間人力保全服務	1
	崙坪文化地景園區日、夜間警衛勤務服務	3
	109 年鍾肇政文學生活園區日式宿舍暨武德殿園區環境清潔維護	1
	109 年崙坪文化地景園區客家工藝館營運管理	2
秘書室	109 年資訊管理服務	1
	公務車輛駕駛人力	1
	109 年檔案回溯編目及掃描作業委外服務	2



(一) 員工工作環境與激勵

1. 辦公環境安全與舒適：為提供員工舒適的辦公環境，104 年即著手整修辦公環境，108 年進行辦公廳舍整建，調整後讓原本狹窄辦公空間變得較為寬敞安全。
2. 建構員工學習環境：每年提報績優人員參加桃園市政府模範公務人員及傑出女性公務員之選拔、每年開辦客語能力初級、中級暨中高級認證班，提供同仁便利友善的學習管道、針對本局同仁業務需求辦理專業性訓練或紓壓課程、透過標竿學習方式，觀摩其他處理公眾事務優異有績效的機關或團體，作為本局施政改進及提升品質的參考。
3. 員工激勵：利用全局同仁均參加的局務會議，公開表揚表現優良的同仁、局長於同仁生日當日先以電子賀卡於本局 line 群組恭賀，並致贈生日禮券及卡片、並於三月八日婦女節、母親節及七夕情人節時，致贈全局同仁康乃馨及玫瑰花、組隊參加市長盃公教人員羽球賽、桌球賽、全市運動會，以增進情誼，凝聚團隊共識。

(二) 員工福利與滿意：

提供員工協助方案，提供免費面對面諮商服務；於人事室設置諮詢窗口，立即提供最佳建議予同仁，協助同仁解決問題。隨時關懷本局同仁，遇有結婚及生育(含配偶生育)之同仁，於婚前或生育前即告知請假及申請補助事宜，如生育欲申請育嬰留職停薪，亦告知其相關權益及協助提供最佳申請方案。

五、營運管理

(一) 營運規劃與管制

本局所轄桃園市客家文化館以「客家音樂」及「客家文學」為推廣核心，並以親子作為本館目標族群，館舍結合動靜態展示、客家表演藝術及客家文化意象，透過多元形式推廣客家文化，展現客家精神，使客家文化得以永續推廣並向下傳承。

1. 提升館舍志工專業導覽服務

表 3：服務品質提升及導覽實務訓練

類別	知識內容
基本知識	<ol style="list-style-type: none"> 1. 解說員的角色及任務 2. 與展覽主題相關的展品知識 3. 單位沿革及經營理念 4. 博物館理論 5. 相關法令內容 6. 國際禮儀與美姿美儀 7. 危機處理與問題解決
教育信念	<ol style="list-style-type: none"> 1. 各種解說技巧 2. 各年齡觀眾的心理和學習特性 3. 展覽策略及技巧
一般相關知識	<ol style="list-style-type: none"> 1. 單位在社區扮演的角色 2. 輔助器材操作方法 3. 安全訓練方面的知識 4. 服務勤務相關規定

2. 充實館舍典藏書籍

年度規劃增購相關期刊、圖書、電子書、影音資料並定期訂閱精選刊物，提供民眾最新藝文資訊及完善親切的閱覽諮詢服務，並不定期策辦主題性展覽及推廣活動。

3. 豐富周末客家藝文展演活動

為展現客家文化的多元樣貌，每階段擇一客家特色主題，於館舍內外辦理主題特展、講座及客家藝文展演活動家。

4. 創造客家藝術及文化交流平台

為推廣客家藝術美學並提升桃園藝文水準，本館特規劃辦理特展室展覽徵件計畫，廣邀國內外公私立美術團體、機關、學校以及美術創作者，以客籍藝術家或具客家元素作品策展。



圖 4：特展室



圖 5：特展室



5. 檢測維護設施設備：

為維持本館設備正常運作並維護環境安全，年度委託專業公司辦理高低壓電力系統維護、空調設備維護保養、演藝廳舞台吊具、燈光、音響設備保養維護、升降梯保養維護等例行性工作。

6. 打造客家亮點空間：

本館 108 年因鍾肇政文學館及鄧雨賢音樂館外移，致場館面臨轉型期，遂調整場館營運方向，規劃以親子作為本館目標族群，並用童趣視角進行場館改造，期將本館建置為具客家特色且適合親子同遊之館舍。



圖 6：3D 地景遊戲場

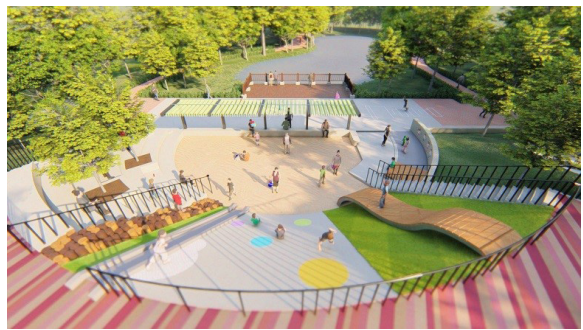


圖 7：月光光廊道

7. 提供貼心便民服務：園區專業導覽服務、1999 手語視訊服務、免付費客語服務專線。

8. 拓展財源增加營運自償率：

- (1) 租借本局所轄客家文化館演藝廳、視聽簡報室及前廣場等場地。
- (2) 郵局、停車場、全家便利商店權利金收入。
- (3) 運用志工服務，節省人力成本。

(二) 供應鏈與外包管理

1. 館舍營運管理：委託專業營運管理專責人員，負責館舍基本營運、巡檢館舍設施設備、園區海報張貼管理、安排團體預約導覽及接待、受理場地租借及場勘事宜、協助館舍活動進行、特展室卸佈展、文物典藏內部管理、彙整記錄館舍每月服務管理情形。

2. 園區環境及安全管理：委由專業廠商進行例行性管理維護工作，包含環境清潔、園藝植栽維護、停車場委託管理、人力及系統保全等，以

維持園區整潔、安全、美化、友善之參訪空間。

3. 園區服務管理：停車場委由專業廠商管理，有效控管停車場空間、品質及安全性；規劃全家便利商店進駐，提升參訪便利性並延長遊客停留館舍時間；另規劃郵局進駐提升周邊居民及遊客便利性。

(三) **整理品質管理系統**：透過服務、人員及硬體三大構面，檢視並建立系統性優化服務品質架構。



圖 8：服務、人員及硬體三大構面圖

(四) **衡量、分析與改進**：透過檢視園區整體環境、服務品質及藝文展演活動辦理成效，分析館舍進館人次特性、活動參與民眾特性、藝文展演及館舍整體服務滿意度等資訊，整合民眾回饋意見做為館舍整體年度營運計畫評估指標及活動規劃參考。

六、資訊與知識管理

(一) **資訊系統之建立與運用**：建立及運用本局全球資訊網、內部管理系統、公務雲系統、差勤管理系統、客語開班及認證獎勵平台、主計系統、自助式語音導覽機、場地租借申請系統等。

(二) **資訊開發與應用**：設置桃園市政府客家事務局共通性網路平台，以資訊化建置通訊錄管理資訊系統及活動網站管理資訊系統等作業，將通訊錄資料歸納整理，同時將不同年度之網站整合應用，確保資料完整性及可用性。



- (三) **知識管理**：透過配合本府市政信箱，設有知識管理系統，預設簡易回覆 (Q&A)，方便民眾於提問前，可先行瀏覽是否有相對應的問題答覆；於本局公用網路「建立本局新進同仁應知道的資料」檔案夾，供本局同仁隨時查詢所需資料；各項活動檢討與改善之紀錄，亦存放於本局公用網路，供同仁隨時查詢。

壹、未來展望及自我成長

本局自 100 年成立迄今，已蓄積歷年的豐厚經驗，展望多變的未來，將持續在穩定的堅固基礎上求新求變，以「客家走入生活、客家結合城市、客家連結歷史」為目標，本市客家人口占 4 成，目前推動客語的復興的策略，採取新的政策思維，稱為在地主流化，就是客家基本法中所規定的客家文化重點發展區，在這些地方客家人占了多數，希望客語可以成為在地第一通行語，在公共領域、場合、活動、以及會議，可以將客家話當作主要通行語，才能建立客語永續傳承的基地。