

投訴處理(摘要)

二零零九年一月



概括來說，“投訴”一詞的定義是“需要回應的不滿意見”（英國內閣辦事處，一九九八年）。就公營機構處理投訴事宜，本報告集中討論國際間的最佳做法，重點在於機構內部的投訴處理機制。

良好的內部投訴處理機制對機構的好處包括：以快捷有效的方式解決難題；促進與公眾的溝通；顯示公共服務的問題和缺點所在，以及可能需要改善的地方；避免對機構不利的負面報導。

良好的投訴處理機制對公眾同樣有好處：公營機構的問題得以快捷直接、具成本效益的方式解決；公眾投訴有門；市民可以參與改善公共服務，使他們更有歸屬感；帶出一個訊息，投訴會被認真處理，並會公正妥善對待投訴人。

投訴處理機制要收效，需要方便市民提出申訴，並令到他們信任機制。對機構而言，必須推行良好的管理措施，並有適當程序全面監察。一個良好的投訴處理機制，並不表示每個投訴人都會對結果感到滿意，而是確保每個投訴都會被認真、徹底地處理。處理投訴最重要的原則是易地而處，感同身受。為此，機構須盡快處理投訴、細心聆聽，並為錯失道歉。

投訴途徑和對投訴處理機制的信心

投訴人向機構提出投訴是否容易，主要取決於機構設立的投訴途徑。投訴可經多種途徑提出，例如電話、面談及意見表格（網上或列印本）。不過，市民往往不知道可用的投訴途徑。較為

勇於革新的機構會採取策略，主動向特定對象發布資料，讓他們知道投訴有門。

有些人，特別是弱勢社群，在考慮是否投訴時，會擔心一旦投訴，會受到歧視或滋擾。良好的管理指引說明，機構應向投訴人表明，不會因投訴而受到歧視，這樣他們便不用擔心會遭到報復。另一個良好的做法是，訂立內部跟進程序，確保投訴人不會因投訴而受到歧視。跟進程序可包括抽樣聯絡投訴人，查看投訴是否受理和得到解決，以及投訴人是否有因投訴而遇到任何困難或滋擾。

員工對投訴也會有顧慮：他們或會擔心成為投訴對象而受到責難，因而對投訴產生恐懼。為免員工擔憂，良好的管理指引建議，應締造環境，讓員工視投訴為改善服務或制度的機會；以及令員工有信心會得到內部程序支援。

機構內部對投訴處理機制的管理

風險評估是良好投訴處理機制不可或缺的一環，因此往往成為良好管理指引的一部份。部分機構採用風險評估工具，其中一項包含三個步驟：首先把投訴按後果分類，然後評估引起投訴的事件有多大機會再次發生，最後根據首兩個步驟的評估結果釐定投訴的風險水平。

投訴若涉及多個機構在同一地點提供不同服務，或共同提供某項服務，又或服務涉及私營機構參與或擔任計劃伙伴，對處理投訴都會構成考驗。在這些情況下，各機構應就執行法例、

制訂政策，以及處理投訴的工作和職責，清楚闡明，並廣為公布。若這些資料有欠清晰，公眾便難以知道如何及向哪個機構投訴。除了涉及不同界別、機構的問題外，有時純粹因為公營部門架構複雜，市民會對介定投訴對象感到困難。針對這種情況，一些機構、界別現正計劃設立單一聯絡點，以方便接受投訴。

許多公務人員處理投訴時面對另一考驗，就是如何對待“難應付”的投訴人。“難應付”的投訴人可能關乎語氣和態度、敘述能力，又或無理投訴。要果斷得體地處理這類投訴，機構必須訂定良好的程序及標準，而員工亦須具備適當技巧及能力。良好管理指引建議，機構應制訂指引，針對難應付的投訴人，詳細列明對不同投訴途徑的處理方法：如親身投訴、電話或投訴信。機構亦應訂明按照管理階層決定終止處理投訴的程序，以及訂明如何處理相關問題。

現時，不少主要公營機構都接受市民以電子方式投訴。常見的措施包括在網頁加入電郵連結，讓市民以電子方式提出意見或投訴；就特定計劃提供網上連結至預設投訴表格；接受市民在網上填寫和傳送表格；以及設有可供下載、列印和郵寄給機構的投訴表格。同時，公營機構會運用資訊科技妥善儲存投訴資料、向投訴人或有關機構傳達訊息，以及查詢處理投訴的進程。

機構需要定期評估投訴處理機制是否有效運作。做法良好的機構通常會抽樣檢視投訴個案，評定處理這些投訴的方式孰優孰劣、解決問題的程度，

以及與投訴人溝通的程度及質素。

機構內部建立互相支援的文化，對妥善處理投訴至為重要。投訴機制要有效，需要得到高層管理人員的支持。值得注意的是，不少做法良好的機構，行政總裁都倡導積極處理投訴，而處理投訴的經理或單位，都會直接向行政總裁或高層管理人員負責。由於前線人員需經常直接處理投訴，管理層應理解他們的壓力，盡量給予支援，幫助他們把工作做好。

全方位審視投訴處理機制

超越機構層面，我們也應從“整個政府”的宏觀角度看待投訴處理，並涵蓋個別機構的處理程序。這主要涉及投訴分類和確保各部門均可借鑑相關經驗。

關於投訴分類，多個國家和界別均鼓勵採用“梯級制” - 投訴通常被分為三級：第一級是最初接獲投訴時，由獲授權的前線人員處理，這通常涉及簡單投訴；第二級是若投訴人仍感不滿，由較高級人員或指定投訴主任作內部檢討或調查；第三級是如機構內部未能解決問題，投訴將會被轉介至外間機構(例如申訴專員)覆檢，或循另一排解糾紛程序處理。

結語

一套良好的投訴處理制度，具備以下特質：

- 以民為本
- 便捷的投訴途徑
- 因應個別投訴人的情況，謹慎迅速處理投訴

- 公開問責、公正持平
- 糾正錯誤、勇於道歉

良好的機制亦包括參考投訴人的意見和汲取的教訓，改善公共服務設計和提供形式。有效的投訴處理制度能令機構檢討或會引起投訴的程序和制度，從而為公共服務制訂適時的改善措施，使機構更具效率，提升服務質素、提高員工士氣、及改善與市民之間的關係。

