

臺灣公共組織服務設計之展望

鍾宜玲*

《摘要》

民主化政治與公共組織改革的呼聲，造就了今日重視「民眾參與」、「跨域合作」、「共同創造」、「共同設計」以滿足「客戶體驗」、和「價值共創」的「公共服務設計」風潮。人民對於較偏向重視大眾個人價值的人群和社會福利服務有較急迫的需要和期待，而提供這類型服務的公共組織也有較多的機會能與民眾「共同生產」並實踐「價值共創」的理想。臺灣在遏制疫情和改善偏鄉地區的交通問題，成功解釋了「服務設計」以及多樣性和包容性對公共政策和創新的重要性。但未來仍需更多的實務研究，探討服務設計流程的改善，以及成功因素和執行之成果評估等議題。

公共組織經常需要面對許多的未知和挑戰，需要公共組織領導人及經理人全心投入並從「心」出發，改變官僚的心態，滿足民眾的「心」，勇敢的帶領組織一起共創共好的社會。

[關鍵詞]：公共服務設計、共同創造、共同設計、價值共創、公共服務編輯

非送審類文章。

* 鍾宜玲為國立臺灣師範大學公民教育與活動領導學系博士生，e-mail: YLJCHUNG@gmail.com。

前言

近年來企業界吹起了「服務設計」(Service design)的風潮，鼓勵以人為本、以客戶為中心的服務思考邏輯，創造讓使用者有感的體驗經濟。為了面對日益競爭複雜的環境，提升企業的績效，企業必須從傳統以產品為中心的製造思維，轉換成以客戶為中心的服務思維，而這股風潮也吹進公共組織管理的領域，欲彌補「新公共管理模式」(New Public management)的不足，並帶來數波的改革浪潮，從「公共服務主導邏輯」(Public service dominant logic)演化到「公共服務邏輯」(Public service logic)，強調「共同創造」(Co-creation)「共同設計」(Co-design)和「價值共創」(Value co-creation)。期望長期被詬病缺乏效能、無效率的官僚組織，也能透過「服務設計」的思維流程，達到組織創新、變革轉型的目的，並提升公民參與、跨域合作、勇於問責，為公民和所有參與者改善其公共服務的體驗，帶來社會共好的價值。

壹、甚麼是服務設計？

「服務設計」最重要的是設計的過程而非結果。服務設計是一個新興的學術領域，其宗旨在於透過整合有形和無形的媒介，創立完整、縝密的客戶服務經驗；是以提供使用者完整的服務為目標，規畫出的系統與流程設計。服務設計思考的五大原則是以「使用者為中心」(user-centered)來進行設計、所有的參與者和利害關係人一起共同創造(co-creative)、所有的服務項目「按順序執行」(sequencing)、無形的服務可以透過「實體化的物品與證據」(evidencing)來呈現、以及必須對整個服務過程有「整體性」(holistic)的視野。「服務設計」打破那些對創意錯誤的先入為主想法，主動闡述設計在社會應用上的重要性與廣泛性，同時邀請更多人參與設計流程，推翻過去那些對設計不正確的認知(Stickdorn & Schneider, 2012)。

「服務設計」的內涵在於思考設計產品服務以及流程，應該要有甚麼內容，為什麼、以及如何設計才能滿足快速變遷社會之所需。服務設計的研究範疇頗為多元，例如：如何促進服務提升、服務轉型以提高民眾福祉、創造及維護服務文化、激勵服務創新、服務網絡與價值鏈的關係、品牌及販售服務、共創優化服務體驗、

以科技改善服務…等（Ostrom, Bitner, Brown, Burkhard, Goul, Smith-Daniels, Demirkan & Rabinovich, 2010）。「服務設計」是一個不斷反覆進行探索、創造、反思、與執行的流程。「英國設計學會」（British Design Council）提出服務設計的「雙鑽石架構」（The double diamond），並將服務設計這種從「發現」（Discover）、「定義」（Define）、「建立」（Develop）、和「產出」（Deliver），從發散到收斂，再發散再收斂的溝通協商流程概念化。

「服務設計」好像可以帶領我們解決許多組織創新、變革、轉型的難題，私營企業應用服務設計的前景也似乎是一片看好，但是這樣的成功模式能否套用到公共組織？能否讓大象也能跳舞？

公共組織在本質上與私營企業大不相同，公共組織的管理也不像私營企業那麼簡單。因為牽涉複雜的利害關係人以及各個利益團體，資源與價值目標不一致的角力拉扯，若要公共組織也能複製企業的服務設計作法，創造成功經驗，勢必需要仔細從組織所處的情境脈絡來思考，並檢視哪些公共組織才適用？必需探討公共組織如何運用服務設計來達到組織變革，並提升公民滿意度的終極目標，以及所將面臨的挑戰。

貳、公共組織為何要導入服務設計？

首先，從目前公共組織在臺灣的環境面來說，臺灣於 1987 年剛從戒嚴時代轉化成民主自由的國家，三十多年來歷經政治體制的改革，從黨國威權時代走向多黨競爭的民主現況。目前正處於民主初期，公民的素養和社會民主還在持續深化中。政治民主化的結果導致政府不再佔據制高點，而是與人民以平等的夥伴關係，藉由公、私協力達成施政目標，創造新的治理典範。臺灣追隨全球化的民主浪潮，追求透明、包容、公平、正義，以及開放公民參與的社會氛圍和民主選舉制度，也追隨歐美民主國家的腳步力促公共組織的轉型和改革，迫使公共組織必需儘早採納服務設計以使用者為中心的思維，並和人民「共同創造」、「共同設計」以達「共創價值」。而服務設計所強調的「與客戶共同」（Co-paradigm）執行的典範做法，也被認為是當代民主國家和公共組織，必須因應人民對政府及官僚組織的信任度降低，以及公民對公共服務品質的懷疑之其中一種補救措施（Dudau, Glennon & Verschuere, 2019）。公民參與已然是現代公共治理不可或缺的一環，民眾藉由參與活動表達其對公共事務的意見，促進社會良性互動，進而對社會產生歸屬感、信

任感與包容力。此外，民主選舉制度迫使公共組織必須提升其服務品質，並讓客戶滿意，讓人們能感受到被服務的價值。讓人民有感，才有辦法爭取到更多的選票。

所謂的「公共價值」(Public value)是指公共管理者協助表達和解決公民集體需求及願望的方法(Moore, 1995)。而創造公共價值就是公共組織管理者的核心任務，公共組織管理者必須平衡技術和政治上的角力，以實現最大公約數的公共價值。提供公共價值的服務需要創造有價值的東西，並具有合法性，政治上可持續性，而且是可行的(Adina Dudau, et al., 2019)。由於每一位選民背後盤根錯節的利益關係，使得公共組織在執行一項公共專案時，通常比私營企業所需處理的利害關係人管理議題更加的複雜和困難。

公共組織有各種不同的樣貌，並需要權衡各方複雜的利益拉扯，具有難以用線性光譜來分類的特性(Laing, A., 2003; Osborne, Radnor & Nasi, 2013)。公共服務組織在資源有限的情況下，除了必須解決民眾最重視的切身問題外，亦會牽涉到多個不同公共部門和民營組織、以及複雜的跨域服務系統裡面的所有參與者，因此更需要系統化的服務設計來串連整合成一套完整的服務。

根據「服務設計網絡組織」(Service Design Network, SDN)在2016年七至八月間所收到的各國會員189份有效問卷回覆調查報告指出，健康照護、教育、溝通、青年、交通、老人議題是其會員國家公共組織實行服務設計的前六大主要業務(Service Design Impact Report: Public Sector, October 2016)。可見牽涉到「人群服務」(Human service)及攸關大眾個人價值業務之公共組織，是各國優先導入服務設計的領域。

「服務設計」是一個不斷反覆進行探索、創造、反思、與執行的流程。「公共服務邏輯」(Public service logic)從使用者出發去分析和探討公共服務組織如何促成公民的積極參與和進行參與者和利害關係人多方的討論溝通，以達成民眾個人和社會公共價值的平衡並共創價值的目的(Osborne, 2018)。「公共服務設計」(Public service design)的迭代和協作方法，能夠在服務系統的複雜和多邊交互溝通中，探索問題並提出解決方案。因此，公民積極參與公共政策和服務設計，以解決複雜的社會問題並推動公部門組織的創新的這種共同合作的模式，乃是目前公共管理研究和實踐中最被推崇並廣泛討論的話題(Trischler & Charles, 2019)。

參、共同設計以傳遞服務並滿足使用者的體驗和價值

拜電子化科技進步所賜，公共服務的數位化目前已成為世界各國政府推行服務設計的基本配備。許多的聯合國會員國已啟動國家發佈政府信息的官方網站，並提供線上交易服務，例如提交所得稅申報表並支付水電費等。因為政府有義務為所有公民提供無障礙的數位服務，而公民的被服務經驗更決定了他們對政府的信任度和支持度，連帶影響了政府能否持續成功的實現更廣泛的社會和政治目標，例如：更包容、更富足、以及永續的社會（Twizeyimana & Andersson, 2019）。如今許多數位化服務都是基於使用者可以有高速互聯網、擁有智慧型手機設備，並知道如何使用它們的假設而設計的。但是這種假設可能有問題，因為它可能導致一些弱勢用戶群體，例如兒童、老人、低收入戶、移民，被排除在公共服務之外。我們不能忘記數位科技只是執行服務設計的一個工具。雖然數位化政府提供人民更多、更便利的公共資訊，解決一些公民的需求，也提高了公共服務的效率，和促進了更多的公民參與，但是整個公共服務依然存在著重大的挑戰需要靠服務設計來克服。

有學者提出服務設計旨在創造使用者的服務體驗，進而支持公共服務用戶在他們的生活中共同創造價值。而用戶的價值創造過程是與整個服務生態系中多個參與者和公共服務組織所共同完成的。為了提升用戶體驗，必須從微觀層面開始，重點深入了解公共服務用戶的生活，探索用戶參與創造價值的原因和方式，接著確認每位參與者的角色、互動和相互依存的關係，最後在宏觀的層面探討組織的規範或制度性工作以確保用戶的價值創造（Trischler & Westman Trischler, 2021）。因此，我們必須進一步去討論如何傳遞服務的內涵並達成目標。Chan、Thong、Brown 與 Venkatesh（2021）分析 e 化政府服務專案的情況，研究「服務設計」與「民眾滿意度」的關係，提出三項影響民眾滿意度的主要服務感知（service perceptions），分別為一、「核心服務」（Core service）--準確性、完整性、自助服務能力、便利性；二、「促進服務」（Facilitating service）--可觸及性、隱私保護、安全性和用戶支持；三、「附加服務」（Supporting service）--個人化和透明度。並發現所有的服務設計特點都有助於它們影響民眾感知的各項服務品質，進而交互影響公民整體的滿意度。也就是說，服務的內涵依序必須確保「核心服務」、「促進服務」、和「附加服務」都能滿足使用者。

Johnston & Clark（2008）提出「服務概念」（Service concept）包含四個維

度：一、「服務營運」(Service operation)－服務傳遞的方式；二、「服務體驗」(Service Experience)－客戶對服務的直接體驗；三、「服務結果」(Service Outcome)－帶給客戶的好處與服務成果；四、「服務價值」(Value of the Service)－客戶覺得是否划算。這四項維度以不同的角度說明服務內容的整體涵蓋範圍。Cook、Bowen、Chase、Dasu、Stewart 與 Tansik (2002) 則歸納出「服務接觸三角」(Service Encounter Triad)。「服務接觸三角」包含：「服務組織」(Service Organization)、「服務人員」(Contact Personnel)、及「客戶」(Customer)。客戶期望獲得滿意的服務感知，組織服務人員期望獲得有效率和自主性的工作滿意與顧客滿意，而組織則以營運觀點期望效率和成果，在有限資源條件下同時滿足顧客與組織一線的服務人員，而顧客與服務人員在服務環境中共同控制著服務流程(余峻瑜、鄭佩怡，2016：225)。此服務接觸三角也闡明了在整個服務價值創造流程中，組織與顧客間、服務人員與顧客間、以及組織與服務人員間這三者間的互動關係，也提醒我們在傳遞服務內容的過程中，釐清所有參與者的角色和他們之間的關係並且必須考慮的面向。

以上這些服務內容的研究讓我們更清楚，公共服務組織應該去了解用戶各個面向的完整需求和體驗，並設計出能滿足用戶需求的服務體驗。而了解用戶的需求，現在認為最直接有效的方法就是與用戶共同討論、共同設計。越來越多的證據表明，與用戶的「共同設計」可以產生更具創新性和更能有效地滿足用戶需求的方案(Trischler、Kristensson & Scott., 2018)。但是有效的「共同設計」取決於其過程，包括涉及哪些用戶以及如何促進他們的參與，這在公共服務設計中尤其具有挑戰性，尤其是牽涉到敏感議題和弱勢族群的社會福利型服務(Dietrich, Trischler, Schuster & Rundle-Thiele, 2017)。要找到有能力並願意參與的用戶一起討論的這個過程，一定需要投入額外的資源和時間精力。公共組織是否願意下放權力，與民眾共同創造、共同設計？是否有人力和資源來做這件事？還有最根本的心態問題，這些官僚經理人，他們認同自己在從事一項服務嗎？還是具「菁英傲慢」(meritocratic hubris)的以技術官僚本位主義的想法在處理事情。而且在這多方溝通協商的「價值共創」過程中，勢必會發生許多的衝突，官僚經理人他們願意謙卑，迎接這種壓力以及組織和工作型態的轉變嗎？我想這將會是執行服務設計的最大挑戰。

肆、臺灣的服務設計行動

新型冠狀病毒（Covid-19）疫情蔓延全球之際，改變了人們習以為常的生活方式，迫使我們需即時應變、思考轉型發展的策略。而以人為本、擅長解決複雜問題的服務設計方法正在這轉變過程中扮演著關鍵性的角色。行政院衛生福利部疾病管制署 107 年編修的「生物病原災害防救業務計畫」，從事前整備、事中應變、事後復原及重建都有相關的行動依據。然而，整體性的資源規劃具有高度專業性，民眾不一定能清楚了解相關法令和醫療相關資訊，進而配合中央指揮。因此，透過良好的資訊設計與民眾進行溝通，才能在疫情爆發時迅速建立新規則，快速同步訊息並確保緊急措施的執行，減輕疫情帶來的影響。

在 2020 年 Covid-19 疫情初期，由唐鳳政委率民間有志之士所建造的口罩地圖，解決民眾口罩荒，不知道去哪裡買口罩的問題，降低民生物資和醫療物資的分配及短缺問題，即是利用科技與用戶「共同創造」與「共同設計」的成功典範。而衛福部的記者會和防疫訊息在網友的建議下，修正設計改造原本數字與中文大量夾雜的排版，凸顯最新資訊和關鍵數據，讓民眾能及時並一目瞭然地掌握疫情變化。高雄市的疫苗施打站設立在民眾方便的地點，例如：捷運站、百貨賣場、美食餐廳，並於現場採用演奏音樂、送米、送禮券，採用「宇美町式」施打法，並利用社群媒體宣導防疫及健康資訊，線上和線下的疫苗施打預約及通知，與計程車司機合作提供接送長者施打疫苗的服務，提升「使用者歷程」（User's journey）所有服務接觸點和服務的前、中、後體驗。高雄市政府與民眾、企業、所有使用者共同確定用戶需求，共同設計執行方案，成就整個服務設計的生態系統，提升疫苗覆蓋率與維護人民健康的公共目標。現在幾乎人人已養成習慣的簡訊實聯制，幫助釐清染疫者的傳染足跡，圍堵病毒的擴散傳播，靠的就是每一個人、各地方民生餐飲服務、企業、與整個公共服務系統，從行政院、衛福部、中華電信…等單位一起共同創造防疫的目標和維護人民健康的價值。

為解決偏鄉民眾就醫交通的問題，交通部於 2020 年底修改相關法規，放寬偏鄉自用小客車（俗稱白牌車）可當公車使用的限制，並帶頭整合衛福部、教育部、原民會與各地方政府和民間企業等各方資源，開啟了偏鄉交通服務，透過白牌車轉乘市區客運、台鐵、高鐵，達成臺灣最後一哩路「行」的正義，建立完整交通建設。偏鄉就醫交通服務沒有私人企業注重的市場價值，但卻是屬於人群服務的社會

公益福利，是公共組織責無旁貸，可以應用「服務設計」有效的讓人民有感之業務領域。可以想見這過程中，主管機關必須帶頭與在這個服務鏈中之所有的用戶和參與者共同討論、找出用戶需求，多方協商，才能共同設計出解決方案。此外，目前臺灣正在規劃 5G 網路建設為偏鄉地區提供遠距醫療、遠距教育的服務，並不單純只以使用者為主的角度來思考，而是更著重在網路設備缺乏的偏鄉地區建設，以保障社會正義及公平性的共同價值。即將實施的「國民法官」和將病人納入醫療科技評估及健保藥價審議的機制，均是為了順應國際潮流尊重多元的價值與導入服務設計流程的展現。

以上的這些案例代表臺灣已經開啟了公共組織「服務設計」的行動，雖然只是剛開始，並需要面對法規、財務、公共價值的協商…等各項的挑戰，還有一段長路要走。但正如唐鳳政委曾指出，開放和多元包容是創新和公共政策成功的重要因素，任何人都可以為社會問題創造解決方案。而這也正是「服務設計」所強調的「共同典範」（Co-paradigm）的價值。

伍、展望未來

「服務設計」目前已是各先進國家政府為了改善官僚組織的效率和效能，也為了社會和科技的創新及永續發展不得不做的顯學。然而執行服務設計首先需要改變心態，願意擁抱開放變革和創新，接著必需投入資源進行與所有的使用者和利害關係人進行不斷的探索過程，共同確認需求、目標、擘劃出「使用者歷程」（User's journey）、探討並優化服務前、中、後，每個服務「接觸點」（Contact points）可以優化和提升「用戶體驗」（User experiences）的服務內容，與在整個「服務生態系」（Service ecosystem）中的所有參與者創造共榮、共好。也因為公共組織的複雜性，這個服務設計探索的過程對官僚經理人來說，是個充滿了挑戰和非常繁冗的大工程，因此應該要聚焦並排定優先順序。

「服務設計」可廣泛應用在各種公共服務，一些學者主張先聚焦在有較多的機會能「共同生產」並實踐「價值共創」的那些較重視大眾個人價值的社會福利類型服務（例如：殘障、青年和老人照護服務）（Adina Dudau, et al., 2019）。或許我們的政府和公共組織可以參考國外的經驗，優先從重點政策以及大眾所關心的公共福利服務，例如長照、醫療健康照護、雙語教育、偏鄉醫療與教育、居住正義、和環境永續…等重要議題著手，由中央政府帶頭開始展開「服務設計」的行動。

臺灣一向引以為傲的醫療品質和全民健保，由於人口老化，健保財務緊縮，醫護人力短缺，讓公共醫療保健組織正經歷一場嚴重的危機。且由於醫療環境的複雜性，需要引入多層次的服務設計方法來進行醫療健康照護服務的改革。如何設計用戶體驗，滿足病人的隱私和參與權、居家照護、健康資料及新科技資訊的運用、健保改革、偏鄉、遠距醫療、以及服務設計的成果和成本效益分析等這些迫切的需求，有賴未來研究人員進行更進一步的探討並累積更多的本土實務經驗。

近年來不斷變化的環境正重塑著公共組織提供的服務。「世界政府峰會」在「政府未來潛在的服務」一文中（The potential future of government customer service delivery. **The government summit**, 2015）提出塑造服務傳遞的驅動因素和未來趨勢，包括：一、「客戶體驗策略」（Customer Experience Strategy）：了解客戶，從每個服務接觸點到客戶歷程的個別化服務提供。二、「服務可及性」（Government Access Across Channels）：對公民提供簡單、有效、便利的服務方式。三、「隱私權的保護」（Privacy Protection）。四、「新科技的運用」（Technology Enablers）：利用大數據分析、雲端、社群媒體或其他新科技工具來優化服務的提供。五、「服務組織人員文化的形成」（Service Staff Culture）：重視組織人員的招募、訓練並發展其服務專業能力。六、「促進以解決問題為導向的服務創新」（Fostering Solution -Oriented Innovation）：強調多元的利害關係人和參與者的溝通及共同創造新的見解。七、「政府的協同合作」（Government collaboration）：政府角色必須從服務提供者轉化為協同合作者和促進合作者。八、「設計明確的服務成果」（Outcomes by design）：成果是讓服務能夠產生意義和價值。為了順應這些未來的服務趨勢，公共組織管理者更是需要應用「服務設計」思維進行「共創」、「跨域合作」以滿足人民的價值期望。

Deloitte Insight（Jeneanne, Tiffany, Bruce, Adriana & Claire, 2019）曾針對 39 個美國政府及公共組織之服務設計成功案例進行調查分析，指出最需要應用服務設計來改善的六大公共服務項目包括：1.「缺乏對用戶的了解」（Limited knowledge of end-user; 56%）2.「不適當的數位資訊平台」（Inadequate digital platforms; 54%）3.「無連貫的服務」（Dis-connected services; 44%）4.「複雜的法規環境」（Complex regulatory environment; 28%）5.「個別化的使用者挑戰」（Unique end-user challenges; 28%）6.「客戶服務無回應」（Unresponsive customer service; 21%）。此初步的調查報告或許可以讓我們參考，在實務上各公共部門組織可以優先執行「服務設計」改善的服務項目。

陸、結論

總之，公共組織執行「服務設計」必然會遭遇許多的挑戰，而公共管理領域迎接「公共服務邏輯」（Public service logic）新時代的首要任務就是從「心」開始。政府公共組織管理者需要從「上到下」（Top down）正式宣告迎接「服務設計」的新管理常態，開放官僚的心態、擁抱創新和變革，了解人民的「心」、了解用戶的需求，優先聚焦社會福利領域，「共同創造」、「共同設計」，一步步的讓人民有感，建立成功的里程碑和良善的循環。開放官僚的心態或許可從文官教育開始？本文並無意要提出一個特定的公共組織服務設計的執行框架，畢竟公共組織的多樣形態及執行服務設計的複雜度尚須多方討論驗證，而目前世界各國也正在累積更多的實務案例中。期待未來有更多的學者專家和實務工作者，除了能在服務設計流程上進行研究探討之外，亦希望能尋找出服務設計的成功因素和成果效益的關係，一起共同創造共好的價值和社會。

參考資料

- 余峻瑜、鄭佩怡（2016）。服務創新與設計之健康照護服務設計規劃模式：以遠距照護為例。 *臺大管理論叢*，27（1），225-254。Yu, Jiun-Yu, Cheng, Pei-Yi (2016). Fu wu chuang xin yu she ji zhi jian kang zhao hu fu wu she ji gui hua mo shi : Yi yuan ju zhao hu wei li [Healthcare service design planning model for service innovation and design: The case of Tele-Health]. *NTU Management Review*, 27(1), 225-254.
- Chan, F. K., J. Y. Thong, S. A. Brown, & V. Venkatesh (2021). Service Design and Citizen Satisfaction with E-Government Services: A Multidimensional Perspective. *Public Administration Review*, 81(5), 874-894.
- Cook, L. S., D. E. Bowen, R. B. Chase, S. Dasu, D. M. Stewart, & D. A. Tansik (2002). Human issues in service design. *Journal of Operations Management*, 20(2), 159-174.
- Dietrich, T., J. Trischler, L. Schuster & S. Rundle-Thiele (2017). Co-Designing Services with Vulnerable Consumers. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 663-688.

- Dudau, A., R. Glennon & B. Verschuere (2019). Following the yellow brick road? (Dis)enchantment with co-design, co-production and value co-creation in public services, *Public Management Review*, *21*(11), 1577-1594
- Jeanne, R. F. Tiffany, C. Bruce, T. D. Adriana & N. Claire. (2019) Service design in government. Retrieved Jan. 10, 2022 from <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/public-sector/implementing-service-design-in-government.html>
- Johnston, R. & G. Clark (2008). *Service operations management: improving service delivery*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Laing, A. (2003). Marketing in the Public Sector: Towards a Typology of Public Services. *Marketing Theory*, *3*(4), 427-445.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mager, B., A. Nisbett, A. Siodmok, A. Katz, C. Mauldin, & D. O'Sullivan (2016). Service design impact report: public sector. *Service Design Network: Hundt Druck GmbH, Germany*.
- Ostrom, A. L., M. J. Bitner, S. W. Brown, K. A. Burkhard, M. Goul, V. Smith-Daniels, H. Demirkan, & E. Rabinovich (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, *13*(1), 4-36.
- Osborne, S. P., Z. Radnor, & G. Nasi (2013). A New Theory for Public Service Management? Towards A (public) Service-dominant Approach. *American Review of Public Administration*, *43*(2), 135-158.
- Osborne, S. P. (2018). From public service-dominant logic to public service logic: are public service organizations capable of co-production and value co-creation? *Public Management Review*, *20*(2), 225-231.
- Stickdorn, M. & J. Schneider (2012). *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases*. Amsterdam: BIS Publishers.
- Suboh, A., & R. Carson (2015). Service Delivery Trend Outlook: The potential future of government customer service delivery. *The government summit thought leadership series*.
- Trischler, J., P. Kristensson, & D. Scott (2018). Team Diversity and Its Management in a Co-Design Team. *Journal of Service Management*, *29*(1), 120-145.
- Trischler, J., & M. Charles (2019). The Application of a Service Ecosystems Lens to Public Policy Analysis and Design: Exploring the Frontiers. *Journal of Public Policy*

& Marketing, 38(1), 19-35.

Trischler, J., & J. Westman Trischler (2021). Design for experience- a public service design approach in the age of digitalization. *Public Management Review*, 1-20

Twizeyimana, J. D., & A. Andersson (2019). The Public Value of E-Government: A Literature Review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167-178.

Prospects of Public Service Design in Taiwan

Chung, Yi-Ling*

Abstract

The rising voice of democracy and the reform of public organizations has fostered the trend of public service design with an emphasis on citizen involvement, cross-boundary collaboration, co-creation, co-design, user experiences and value co-creation.

The public has more urgent needs for and expectations of public social welfare services. There are also more opportunities to co-produce; hence more opportunities exist for value co-creation in services with a higher propensity for private value. Taiwan's success in containing the pandemic and improving public transportation in rural areas highlights the importance of service design and its notion of diversity and inclusion for public policy and innovation. However, additional empirical research is needed to know how to improve the process of service design, identify success factors and evaluate outcomes.

In normal times, public organizations have to face numerous uncertainties and developing challenges. Managers should deal with these challenges in an earnest manner. Abandon the mentality of the bureaucrats and understand the public's needs. Dare to lead to build a society for the common good together.

Keywords: public service design, co-creation, co-design, value co-creation, public service logic

* Yi-Ling Chung, PhD student, Department of Civic Education and Leadership, National Taiwan Normal University, e-mail: YLJCHUNG@gmail.com.

