

104 年度自行研究成果報告

題目：因應募兵制，整合四就資源，發揮窗口功能之研究 - 以桃園市榮民服務處為例

年度：104 度

編號：2

單位：桃園市榮民服務處

研究人員：柯冠甫

2

桃園市榮民服務處104 年度自行研究成果報告摘要表

研究題目

因應募兵制，整合四就資源，發揮窗口功能之研究

- 以桃園市榮民服務處為例

研究單位及人員

桃園市榮民服務處

柯冠甫

研究期程104 年01 月至104 年12 月

內容摘要

一、研究緣起與目的

(一)緣起

因應我國兵役制度重大變革，從以往的以徵兵(draft)為主的兵役制度試圖轉型至全募兵制(enlist)後，相關修法配套措施亦於民國104年9月30日由立法院通過「推動募兵制暫行條例」²，其中第十一條明定規定有關志願役軍人應享有之福利措施，並劃定由國軍退除役官兵輔導委員會辦理相關之創業、就學、職訓、進用獎勵等，但事實上，是否會與輔導會原本之服務族群，亦就是服役滿十年而依法取得「榮譽國民」資格之退除役軍人³相較，這些新增劃之服務對象，勢必將對輔導會之業務執行、預算規劃、人力負擔、組織轉型等，造成直接性之衝擊，而對基層執行單位而言，面對展新型態之服務對象，各服務機構應如何因應以及進行轉型服務，在面對面的同時，如何透過服務機構窗口功能-第一線櫃檯人員及結合外展服務員(責任區輔導員及社區志願服務組長)輔助，適當緩解第一波即將到來之浪潮，此皆是本文所要談討之重要課題。

¹ 參全國法規資料庫，推動募兵制暫行條例，共14條。其中第11條為

「志願役退除役軍人享有下列措施：

- 一、對創業者，輔導會得予創業輔導及補助。
- 二、申請輔導會就學補助者，就學期間為中低(低)收入戶得發給就學生活津貼。
- 三、參加輔導會或其委託辦理訓練班別以外公告之職業訓練，得予補助。

民營事業機構、團體及私立學校進用志願役退除役軍人，辦理績效優良者，政府應予以獎勵。輔導會以外之職業訓練機構，輔導參加職業訓練後之志願役退除役軍人就業績效優良者，政府應予以獎勵。

前三項所列補助與獎勵之資格、項目、金額、期程及其他相關事項之辦法，由輔導會定之。」

² 「提高募兵誘因、立院三讀通過募兵制暫行條例」，nownews <http://www.nownews.com/n/2015/09/15/1815023>

³ 美國退伍軍人事務部艾力克·新聞部長《華爾街日報》投書，標題名為：「今日的退伍軍人將成為最偉大的下一世代」，主要是在強調退伍軍人為國家安全與人民福祉所奮鬥及付出，

絕對是值得民眾的尊重與信任。

3

(二)目的

為使國軍退除役官兵輔導委員會在因應全募兵制度來臨，能尋求得以持續運轉之空間與作業能量，在法規制定、服務體系調整及服務窗口功能規劃上，便有必要做出對應性措施之急迫性，以符合靈活、彈性、快速、效率等面向之目標，而就基層之執行面而言，更需透過輔導會從就學、就業、就醫及就養等四就體系之角度，進行資源整合聯結，並發揮服務窗口快速反應、直接處置之功能及收集相關服務經驗參數與分析，以立即、快速接軌，服務新一波顧客-「類榮民」的到來。

因此，為因應國防部全募兵實施後，輔導會接續國軍退除役官兵相關服務照顧配套措施，本案研究係以桃園市榮民服務處104 年度各作業窗口受理榮民/眷服務申請事項為例，無論是在就學、就業、就醫、就養及退除給付等服務工作，期許在以「客戶導向為需求」及「以客為尊」之前提，在檢討可用人力資源下，整合多功能窗口服務及發展簡易線上申請等，提供及時、快捷與便民之服務，提升機關服務品質，期盼藉此協助退役官兵立即且迅速獲得適性之服務品項，達到儘早與社會接軌之目的。

二、研究方法與過程

(一)研究方法

1.觀察研究法

根據既定的研究目的，對既有或正在發生之現象以及行為等，透過有計畫性與系統性的觀察，並依觀察的記錄對現象或行為做客觀性的描述和解釋，從中理出其邏輯或演進過程。亦或指係在自然的情境或受控制的情境下，透過對研究對象的行為進行有計劃的觀察，並按照觀察的紀錄為研究對象的行為進行客觀性解釋的一種研究方法。其優點4及缺點5則不另贅詞。

2.文獻探討法

文獻探討的主要工作就是要參考閱覽相關學科的資料及書目，了解它們各自的問題意識和處理方式，仔細檢視它們的邏輯、推論、佐證，加以整理歸納，看出彼此間的相關位置和對話。這樣就逐漸了解在研究問題的範圍內有哪些相關的研究？有哪些研究結果？引用哪些理論？已經形成哪些結論？有哪些方面尚無定論？哪些還在測試可能的解釋？哪些援引的理論已經逐漸站立不住？從而避免自己盲目研究或重覆前人研究，同時也可以作為提示待答問題、建立研究假設、構思研究方法、分析研究結果、建立研究架構之參考依據。

(二)研究過程

本研究過程，主要是以桃園市榮民服務處104年度就整體服務項目、整合服務窗口、服務作業流程、服務方法與服務成果等，實際進行現地觀察與研究，並廣泛蒐集國內、外相關文獻與立法之背景資料，深度閱讀及整理後，撰寫成本研

究成果報告。

三、研究發現與建議

4 其優點如下：（一）有較佳的外在校度，且較少發生反作用。（二）能降低被觀察者的社會

期許性。（三）自然觀察的研究期間長，可以發現趨勢。

5 其缺點如下：（一）觀察的對象受限。（二）觀察者的介入有時會對觀察情境造成影響。（三）耗時、費錢，且不適合用於大樣本。

6 例如本處所轄榮民計4 萬餘人、榮譽16 萬餘人，僅一中壢區之數便等於他縣市一縣榮民眷數

之總和，如要大力推展就學就業之功能，榮民眷人口與服務人力之比例應適度調整才是。

4

從原本的老榮民世代進入到新榮民、類榮民之世代，必須徹底改變思維模式，突破以被動式之服務窠臼，針對全募兵制後之「類榮民」服務對象，透過調整服務方式並加上如行動APP、線上電子媒合作業等類型之主動出擊「便民服務」模式，本人提出以下幾項興革建議：

（一）強化人員訓練、提供最佳服務

櫃檯窗口是一個服務機構的靈魂與形象代表，更是與民眾接觸的第一線作戰

單位，作的再好，不一定會獲得民眾嘉許，但是一旦發生些許瑕疵，一定會被放

大檢視，甚至造成對機關單位形象之負面影響，故而對一線櫃檯窗口人員之素質

要求，必須比其他後方同仁的要求來的更多，也就是深度內化的禮儀對應技巧、顧客關係之互動管理、標竿方向的目標學習、專業服務的內涵提供、即時處理的快速反應、公關溝通的危機應變等，皆是難以在一時之間就可以培養出來，必須透過長期性的教育訓練、專知培養、交流觀摩、篩選淘汰後，才能勝任窗口櫃臺之角色，也就是將有形的服務內容，透過教育學習課程，深化為人員的專業內涵，再重新醞化為專業櫃檯之人員服務能量，由外而內，再由內而外的轉化，將服務人員變成機關的公關形象與專業性代表角色，以提供最優質之服務。

(二)提升數位內容、提供服務媒合

因應數位化時代來臨，從早期的數據撥接286 時代，到現在手機4G 無線快速上網甚至已經形成硬體效能過剩的時代，摩爾定律不斷的被挑戰與打破，資訊的取得管道與海量的內容也相對越來越方便，資訊間的交流與公開傳布更是如同光一般的速度，故又有人稱之為「光」時代，加上因為網際網路的興起，人與人之間的溝通不再需要靠著傳統的人際關係交流，只需要透過簡單的交談軟體或是社群網路聚落，在螢幕後方可以處理或是協調許多事情，也逐漸取代人與人之間因為接觸所產生的情感交流與互動，但是，相對的，人與人之間也越來越冷漠。

而在面對大量「類榮民」以及「新世代榮民」的到來，他們並不一定會親自來到服務處辦理事務，也不一定會打電話來詢問，他們可能會先相信網路上取得的資訊多過於透過詢問來獲得的答案，故而，透過將服務內容的數位化，並提升

數位內容之吸引力、可看性與高度互動性，更是未來挑戰的重中之重。

例如就業部分，就可以從網路上提供快速簡易媒合的途徑，將所有的就業職缺快速媒合或是職訓班隊的受訓資訊查詢等等，只要幾個簡單的選項，就可以快速的篩選掉不需要的部分資訊，減少花費過多的時間在於搜索過濾的程序上，進而減低入門的抗拒性，提升服務的信度與效度。

(三)建議組織變革、充實基層人力

退輔制度必須轉型，必須跟著服務對象與族群而改變，以往的大陸來臺老兵正在逐漸凋零，以往的感情式、團結領導式的方法可能無法應變現在的新退榮民與分類分級下的類榮民，一方面族群正在改變，一方面需求也正在改變，以往偏重於就醫就養，之後必須考慮人力資源與國家生產力的運用引介，而必須著重於就學就業。

但是，基層人力能否面對即將來到的浪潮，是一個值得商榷的問題，組織變革雖然不易，但是有多少人便能做多少事情，尤其是正站在第一線上的基層，除了面對現有的老榮民外，人力編配能否足夠應付，在現有員額無法增加之下，如何補實基層人力，將資源分配落於重點地區，以符合服務照顧之分配比例原則。

5

目次

第一章緒論

第一節研究緣起

第二節研究目的

第三節研究方法

第二章發展趨勢與衍生問題

第一節發展趨勢

第二節問題初顯

第三章精細服務、深耕基層

第一節整合四就面向、提升窗口效能

第二節開設多功能窗口、服務全時不中斷

第四章結論與建議

第一節結論

第二節建議

參考文獻

一、國軍退除役官兵輔導委員會，統計資料(期刊)查詢，2013年10月。

二、退除役官兵就養體制規劃、現況及未來發展願景，社區發展季刊 110期，2005年6月。

三、精進退輔制度，新境界文教基金會，國防政策諮詢小組，第十一號報告。

四、「社會福利政策綱領之解構與新構」，財團法人國家政策研究基金會，

<http://www.npf.org.tw/2/10765>。

五、全國法規資料庫，推動募兵制暫行條例，<http://law.moj.gov.tw/>。

六、「從顧客導向的觀點看為民服務」，何雍慶、莊純綺，地方行政研習中心精選論壇，中正大學企業管理學系教授及企業管理學系博士生。

七、「以生產力4.0再造臺灣產業 提升國家競爭力」，104年10月22日，行政院新聞與公告。

八、立法院之立法院議案關係文書院總字第407號。

九、客戶關係管理，維基百科，<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/>

十、桃園市榮民服務處105年度參加行政院國家科學發展委員會服務品質獎-

第一章 機關團體類參獎報告書。 — 緒論

第一節 研究緣起

因應我國兵役制度重大變革，從以往的以徵兵(draft)為主的兵役制度試圖轉型至全募兵制¹(enlist)後，相關修法配套措施亦於民國 104 年 9 月 30 日由立法院通過「推動募兵制暫行條例」²，其中第十一條明定規定有關志願役軍人應享有之福利措施，並劃定由國軍退除役官兵輔導委員會辦理相關之創業、就學、職訓、進用獎勵等，但事實上，是否會與輔導會

¹ 參全國法規資料庫，推動募兵制暫行條例，共 14 條。其中第 11 條為

「志願役退除役軍人享有下列措施：

一、對創業者，輔導會得予創業輔導及補助。

二、申請輔導會就學補助者，就學期間為中低（低）收入戶得發給就學生活津貼。

三、參加輔導會或其委託辦理訓練班別以外公告之職業訓練，得予補助。

民營事業機構、團體及私立學校進用志願役退除役軍人，辦理績效優良者，政府應予以獎勵。

輔導會以外之職業訓練機構，輔導參加職業訓練後之志願役退除役軍人就業績效優良者，政府應予以獎勵。

前三項所列補助與獎勵之資格、項目、金額、期程及其他相關事項之辦法，由輔導會定之。」

² 「提高募兵誘因、立院三讀通過募兵制暫行條例」，nownews，<http://www.nownews.com/n/2015/09/15/1815023>

原本之服務族群，亦就是服役滿十年而依法取得「榮譽國民」資格之退除役軍人³相較，這些新增劃之服務對象，勢必將對輔導會之業務執行、預算規劃、人力負擔、組織轉型等，造成直接性之衝擊，而對基層執行單位而言，面對展新型態之服務對象，各服務機構應如何因應以及進行轉型服務，在面對面的同時，如何透過服務機構窗口功能-第一線櫃檯人員及結合外展服務員(責任區輔導員及社區志願服務組長)輔助，適當緩解第一波即將到來之浪潮，此皆是本文所要談討之重要課題。

第二節 研究目的

鑑此，為使國軍退除役官兵輔導委員會在因應此一衝擊下，能尋求得以持續運轉之空間與作業能量，在法規制定、服務體系調整及服務窗口功能規劃上，便有必要做出對應性措施之急迫性，以符合靈活、彈性、快速、效率等面向之目標，而就基層之執行面而言，更需透過輔導會從就學、就業、就醫及就養等四就體系之角度，進行資源整合聯結，並發揮服務窗口快速反應、直接處置之功能及收集相關服務經驗參數與分析，以立即、快速接軌，服務新一波顧客-「類榮民」的到來。

第三節 研究方法

● 觀察研究法

³《華爾街日報》投書美國退伍軍人事務部艾力克·新聞部長，標題名為：「今日的退伍軍人將成為最偉大的下一代」，主要是在強調退伍軍人為國家安全與人民福祉所奮鬥及付出，絕對是值得民眾的尊重與信任。

根據既定的研究目的，對既有或正在發生之現象以及行為等，透過有計畫性與系統性的觀察，並依觀察的記錄對現象或行為做客觀性的描述和解釋，從中理出其邏輯或演進過程。亦或指係在自然的情境或受控制的情境下，透過對研究對象的行為進行有計劃的觀察，並按照觀察的紀錄為研究對象的行為進行客觀性解釋的一種研究方法。其優點⁴及缺點⁵則不另贅詞。

● 文獻探討法

文獻探討的主要工作就是要參考閱覽相關學科的資料及書目，了解它們各自的問題意識和處理方式，仔細檢視它們的邏輯、推論、佐證，加以整理歸納，看出彼此間的相關位置和對話。這樣就逐漸了解在研究問題的範圍內有哪些相關的研究？有哪些研究結果？引用哪些理論？已經形成哪些結論？有哪些方面尚無定論？哪些還在測試可能的解釋？哪些援引的理論已經逐漸站立不住？從而避免自己盲目研究或重覆前人研究，同時也可以作為提示待答問題、建立研究假設、構思研究方法、分析研究結果、建立研究架構之參考依據。

第二章 發展趨勢與衍生問題

第一節 發展趨勢

⁴ 其優點如下：（一）有較佳的外在校度，且較少發生反作用。（二）能降低被觀察者的社會期許性。（三）自然觀察的研究期間長，可以發現趨勢。

⁵ 其缺點如下：（一）觀察的對象受限。（二）觀察者的介入有時會對觀察情境造成影響。（三）耗時、費錢，且不適合用於大樣本。

就徵兵制度⁶而言，其屬性為強制性質之國民義務，然而募兵制卻屬於具有職業性以及選擇性之色彩，其體質以及制度上截然不同，然而因為政策改變了兵役制度，徵兵制役期逐年縮短，人員訓練常未達精熟便即將面臨退伍，故研擬將已實行數十年之強制性質之徵兵義務制，轉換而為志願性募兵制，更期許能達到全募兵制，但募兵制⁷亦有其優缺點之存在，就其人員來源之獲得、服役誘因之意願、國家支出之負擔、退輔制度之應變、社會民眾之認同及就學與就業之方向等，皆是募兵制度所將面臨的陸續且嚴峻之挑戰。

第二節 問題初顯

就本案而言，所探求重心在於對於目前可能到來之衝擊性人數，在服務對象增幅漸巨、社會福利⁸支出擴大、服務客群世代轉換之未來發展下，且預算與員額卻逐年下降的情況下，各地榮民服務處之轉型為勢在必行之趨勢，就未來可能之衍生問題與發展趨勢下，可略析如下：

(一) 服務對象遽增、基層人力不足

⁶ 是一種國家徵募軍人的制度，亦稱為義務役、常備役、服兵役等，意指全體國民，如符合一定條件（通常是年滿法定年齡，且身體健康、無殘疾的男性），均須強制性加入軍隊服役一段時期（通常由半年至三年不等，視乎國家及軍種而定。<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E5%BE%B5%E5%85%B5%E5%88%B6>。

⁷ 實施「募兵制」之疑慮，徐瑾，國安組兼任研究員，2002年5月6日，財團法人國家政策研究基金會，<http://old.npf.org.tw/PUBLICATION/NS/091/NS-C-091-184.htm>

⁸ 參照「社會福利政策綱領之解構與新構」，財團法人國家政策研究基金會，<http://www.npf.org.tw/2/10765>，刪除「機構式的照顧乃是在考量弱勢人口群的最佳利益之下的補救措施」、「各項服務之提供應以在地化、社區化為原則」、「提升社會福利行政組織位階，合併衛生與社會福利主管部門」，不過，亦加入「致力於創造非營利組織與社會企業發展的環境」、「即時資訊系統的整合、社工與衛生人力的充實、教育訓練的精進、研究發展的創新，以及科學指標的建構等，以期社會福利的永續發展」等等的綱領原則。

因應募兵制之推行，原服務對象勢必擴大服務範圍，以就目前本處之現有服務對象，退除役軍人者計有四萬餘人、眷屬遺孤計十六萬餘人，而本服務處編制預算員額僅 48 人，即便加上 38 位社區志願服務組長日以繼夜戮力奔波，事實上仍常有未盡圓滿之缺漏發生，如再加上募兵制之推動而將 4 年以上、9 年以下之退除役軍人納入後，對原已逐年人力遞減而相對負擔沉重之下，未來人力是否足夠得以負載，將成為嚴重之問題。

(二) 法令基礎不實、規劃過於空泛

就目前分類分級之架構下，唯一得以做為推動之法源依據者，僅為「推動募兵制暫行條例」，究其法規之恆久性看待，畢竟僅屬於政策面上為推定募兵制誘因而出現之暫時施行性質，非為一成熟長遠之法規，之後穩定性將會隨政策改變而產生搖擺不定之窘境。

且又從預算角度探討，國軍退除役官兵輔導委員會之預算⁹即便努力協調斡旋，仍屬逐年刪減下修，現有之暫行條例第十二條，雖將經費編列列為優先原則，但在國家預算有限，社福資源共享之框架下，於未有更明確之立法配套措施或更高之法律位階支撐下，要想順利獲得更高額之預算運用，將也是難上加難，更遑論是否得以推動後續之

⁹ 「退輔會 預算不低，成效不高？」，遠見雜誌 1997 年 5 月，http://www.gvm.com.tw/Boardcontent_4093.html，以八七年度為例，一千五百七十五億的預算中，其實有一千兩百多億是作為退伍官兵的退休俸，屬國防部編列在退輔會名下的隱藏性支出，真正用在退輔會本身的只有三百七十四億左右，約只有原來預算的四分之一。因此若說老榮民獨享了社會福利資源，恐怕也不見得公平。

服務項目規劃。

(三) 服務區隔不明、專業知能不足

就現有之服務處服務對象而言，主要之業務重心偏重於現有榮民之就養供給、就醫服務、安置照護、善後繼承等，惟現有之員工中，具備專業法律、醫療或是相關社工專業知識背景者比率偏低，大部份並非由相關科系人員從事，除應開放由具社工、法律、醫療三大職系之人力補充對應職缺外，更應考慮擴大未來分類分級制度下之「類榮民」族群以及「新退榮民」之服務區隔。

所稱之「類榮民」、「新退榮民」，其年齡分布介於 22 歲至 55 歲間，事實上就其生理年齡，仍具有極高之勞動生產力或是再就業、再就學能力及需求，不同於逐年凋零之老榮民，歸納其最大服務需求，應是在「就學」以及「就業」兩大服務，但綜觀輔導會之組織體系，從上至下約僅 170 餘人，佔輔導會員工總額之 1%，在之後已明顯可見之趨勢下，何能擔任工作之推動與執行？可見在後續之服務對象區隔應有更大之轉換與提升空間。

(四) 社福資源排擠、榮民定位不明

就現階段而言，服役滿十年取得榮民身分之退除役軍人，在社福資源中，雖然有「榮譽國民」之身分，但卻常被一般之社會福利機關

誤認為已有定額給付或是已經具有特殊身分之補助，而經常直接排除榮民之申請個案，而因輔導會又非法規制度面上之目的事業主管機關，即使要介入調解協調或是轉介，也常因職權角色定位不明確而導致協商力有未逮，而榮民也因此反而無法認同輔導會及各地區服務處之付出與努力，對輔導會之形象以及榮民之照顧造成重大影響。

另「榮譽國民」雖是於憲法上有所規定，但事實上，榮民之福利與優惠正逐年縮減，另因新聞媒體渲染影響、社會氛圍與整體環境傾向不友善的態度下，如僅依靠榮民身分而想獲得足堪救貧之生活補助，實非易事，確有必要對榮民之身分重新做出清楚定位及公關宣導，重新取得人民對「榮譽國民」尊重與關懷之熱情。

(五) 軍中福利逐步提高、民間差距幅度增大

現實上，當民間薪資深受政府 22K 政策「錨定效應¹⁰」影響下，薪資調整幅度有限，但軍中待遇福利卻是因應募兵制之推動，獲得法源上之依據，但若未能取得終身俸之狀況下，倘若離開國軍部隊優渥薪水待遇¹¹，加上如在服役期間並無取得相對應之民間專長學歷或是相關之工作經驗，在離退後反而無法取得過去與部隊中相等之待遇薪資，

¹⁰ 人類在進行決策時，會過度偏重最早取得的第一筆資訊（這稱為錨點），即使這個資訊與這項決定明顯無關。在進行決策時，人類傾向於利用最早取得的片斷資訊，以快速做出決定，在接下來的決定中，再用第一個決定為基準點，逐步修正。但是人類容易過度利用第一個錨點，來對其他資訊與決定做出詮釋，當第一個參考用的錨點與實際上的事實之間的有很大出入，就會造成偏誤。

¹¹ 「各國軍人收入大 PK 美軍爽賺最任性」，中時電子報，事實上我國志願役軍士官之待遇遠不如其他先進國家。<http://www.chinatimes.com/realtimenews/20150116002469-260408>

或是因為景氣變化而影響工作就業，緊接著可能發生經濟生活發生困頓或是家庭生活受到影響，間接造成社會問題產生。

故於募兵暫行條例中，為調整部隊與社會工作間之經驗與學歷上之差距，特別結合大專院校，開設相關學分課程以供進修，但實際狀況如何，能否落實，又有多少人能有空餘時間，又或所其在職進修所取得之學歷能否為社會所認同，又或是能否轉化軍事專長為民間所用，皆是令人有所疑問。

(六) 傳統櫃檯型態、資訊數位衝擊

不同於以往之面對面(face to face)的服務型態，資訊的演進與變化，也已漸漸的改變人與人之間的介面交際方式，從早期的撥接上網到現在的人手一機無線 4G，眾多服務內容也已漸漸走向數位化、透明化、公開化，甚至許多服務的提供，只要一個 APP 手機端應用程式或是網頁的頁面瀏覽，就可以取代傳統方式的諮詢，甚至會因為網路族群的興起、社區論壇或是 BBS 站等之類的交流，讓更多的資訊可以交流以至於被檢討、評論，甚至形成輿論來影響政策或是立法，故而數位化內容的浪潮對於我們已經經營發展 60 餘年的退輔組織而言，能否提供更好的數位內容、又能否提供更快速的資訊，都是數位化服務的一大挑戰。

第三章 精細服務、深耕基層

(一) 整合四就面向、提升窗口效能

就現有輔導會政策擘畫視之，以就學、就業、就醫、就養為主，目的在於建立退除役軍人之「全人生」規劃，亦即從入伍服役到期滿退伍後，由輔導會接續國防後端之服務建置與規劃執行，目前就募兵制度最重要之三大成敗關鍵¹²：待遇、尊嚴及出路，均需要各部會之極力配合，這不僅僅是輔導會的責任，更是各部會間之橫向協調與聯繫，加上未來可能繼續轉型為科技國軍，現役人力的需求會再行降低，其中因組織精簡或個人生涯規劃而離開的志願役未滿 10 年之官兵，所提共之以就學、就業服務為主軸，使渠等在最短時間內完成生涯轉銜規劃，開創人生的第二個視窗。以下就本服務處對榮民就學就業、職業訓練、就醫保健、就養養護及服務照顧等工作，以現有人力資源整合服務窗口與服務模式進一步說明。

(二) 開設多功能窗口、服務全時不中斷

本服務處充分利用人力專長，將窗口櫃檯服務予以分類併行，其中區分為兩大部分，一為專工窗口、另一為多工窗口，專工窗口負責榮民臨櫃辦理需專責審核之較耗時且較繁瑣之案件，多工窗口則係服務於簡易型、單純化之案件，採用海關快速通關概念，將前來本處申

¹² 參酌立法院之立法院議案關係文書院總字第 4 0 7 號

辦之民眾分流，以達效率、快速、滿意之成果目標。

現行設置 4 個服務窗口辦理全功能櫃檯各項業務。依照申辦期間可分為常態性及特定期間兩種業務類型，與健保局、戶政機關等單位連結，運用戶政電子閘門線上提供資料查對身分，讓臨櫃申辦業務的榮民眷不需要奔波其他公務機關申請附件資料；同時主動協助辦證「幫您拍」



照相服務，替年長或行動不便的榮民眷現場拍攝 1 吋證件照片，以便順利完成辦證。透過同仁積極服務、仔細查對以及親切叮嚀的態度改變了辦公室的氛圍，並且讓人有賓至如歸的感受，無形中提升本處的服務品質。

1. 常態性業務

(1) 榮譽國民證核(換)發

持有退伍除役令證或視同退伍證明書者，符合申請條件，即可持相關申請證件，前往榮民



服務處申請核(換)發榮民證。申請時須檢附國民身分證正本及正、反面影本，可以戶役政電子閘門系統確認身分，先行核辦榮民證，嗣後以傳真方式提供影本，完成通報輔導會程序，便民簡化作業流程，以增進行政效率。

(2) 榮民遺眷家戶代表

證核(換)發

榮民亡故後，由無職

業之榮民眷擇一申請條件向榮服處申請。輔導會為免除榮民遺眷家戶代表證換證困擾，落實便民服務精神、提升服務品質及提高行政效能，已於 103 年 6 月 27 日修正「榮民遺眷家戶代表證核發作業要點」，效期 3 年的榮民遺眷家戶代表證自 103 年 9 月 1 日起核發新證，取消 3 年換證限制，舊證使用至有效期限屆滿為止。

(3) 公費就養榮民喪葬補助費申請

就養榮民亡故後，其眷屬得檢附相關證明文件，至本處申請喪葬補助費；如符合辦理榮民遺眷家戶代表證者，可



同時申請重點救助金。

(4) 榮民權益諮詢

提供榮民眷服務照顧各項權益諮詢及服務轉介。

2. 特定期間業務

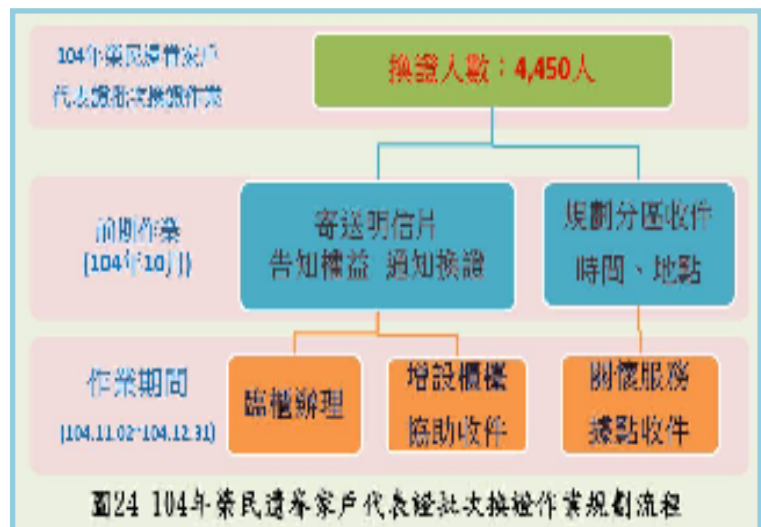
(1) 榮民子女就學補助申請

本處每年辦理兩期榮民子女就學補助申請作業，依經費來源不同分「高中職以下榮民子女就學補助申請作業」及「財團法人榮民榮眷基金會大學以上榮民子女就學補助申請作業」兩項，受理時間均為第一(上)學期：9月15日至10月15日、第二(下)學期：3月1日至3月31日。申請作業前於本處網站及臉書社群網站登載相關訊息，申辦期間並安排志工協助引導接待，避免民眾久候產生情緒困擾。

(2) 榮民遺眷家戶代表證批次換發

a. 縝密規劃

榮民遺眷家
戶代表證有
效期限自核
發當年度起



算至第 3 年 12 月 31 日止，換證期間為有效期限屆滿前 2 個月內，同時輔導會通過修正要點，自 103 年 9 月 1 日起核發新證，取消 3 年換證限制，原核發的舊證於有效期限屆滿前 2 個月須換發新證。因此，從 103 年起連續 3 年，每年 11 月至 12 月份仍需依規定辦理批次換證作業，本處自 103 年起規劃分期分區換證以紓解人潮，104 年更配合社區關懷據點或志工服務點就近收件，加強對行動不便及年長榮民遺眷的服務，不僅減少榮民眷屬奔波往返榮服處交通時間，也為榮民眷服務添增佳話。

b. 強化服務

104 年底換證人數約 4 千 4 百餘位，除平日開放 4 個全功能櫃檯同仁全力服務，另增設 1 個臨時櫃檯支援受理申辦案件，中午休息時間值班人員也增加由 2 位同仁留值，以加強服務紓解辦證人潮。

c. 臨櫃作業

換證作業流程規劃分區臨櫃辦理，於換證期程前兩週先行寄發通知信函，通知臨櫃換證時間，內附委託書方便親友代為辦理，同時提供社會福利資訊，讓持證者更熟悉瞭解權益。

d. 駐點收件

為提升服務流程便捷性，擴大榮譽服務項目，本處自 104 年 11

月起選擇榮

民眷聚居地

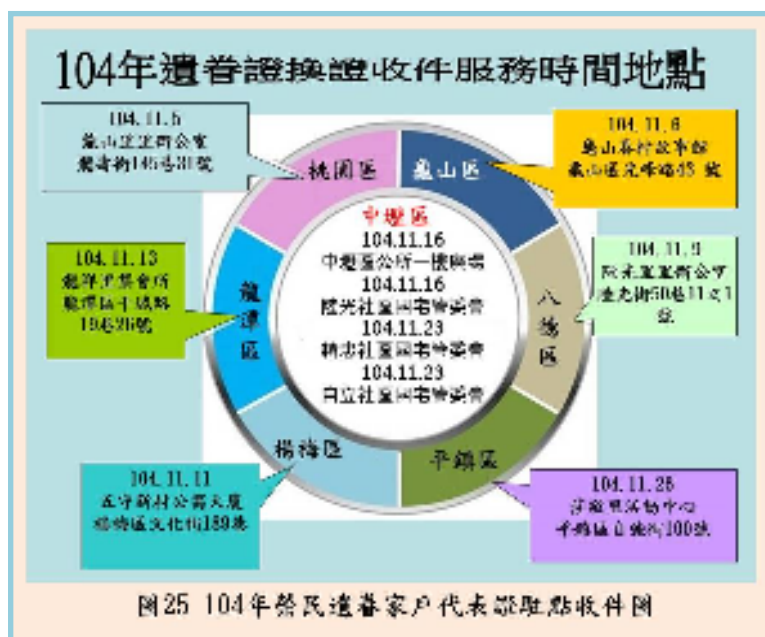
區，在社區關

懷據點或榮

欣志工服務

點成立換證

收件服務



站，由志工與社區志願服務組長協助代收，新證換發完成再由

社區志願服務組長親送到府。

e. 教育訓練

為提高服務流程便捷性，於 104 年 10 月份服務體系人員會議

中辦理教育訓練，說明榮民遺眷家戶代表證換證所需檢附資

料、作業流程，並配合各地駐點代收件服務。

此外，多功能窗口亦採取人員輪值方式，即便是於週一至週五中午午休息時間內前來洽公，亦有值班人員持續提供案件之受理申辦及問題諮詢服務，使榮民服務全時段不致中斷，提供榮民連續且完整之服務。

(三) 微笑奉茶關懷、簡化窗口作業

本服務處榮獲國軍退除役官兵輔導委員會擇定為行政院國發會 105 年度服務品質獎之報名團體，除相關之績效優異深獲長官肯定外，主要原因在於與民眾間之互動與交流，分述言之，自民眾進入門口起，就有志工親切引導協助分流叫號，於等待之時予以奉茶問候，同時簡化作業流程以縮短等待時間，並加強櫃檯人員服務禮儀、強化企業識別形象、同時導入客戶關係管理(customer relationship management, CRM.)¹³以及標竿學習等相關專業知識，透過教育訓練以及利用各種集會場合，漸次引導員工產生共識與認知，以提升服務品質。

(四) 專責值班人員、主動排解難題

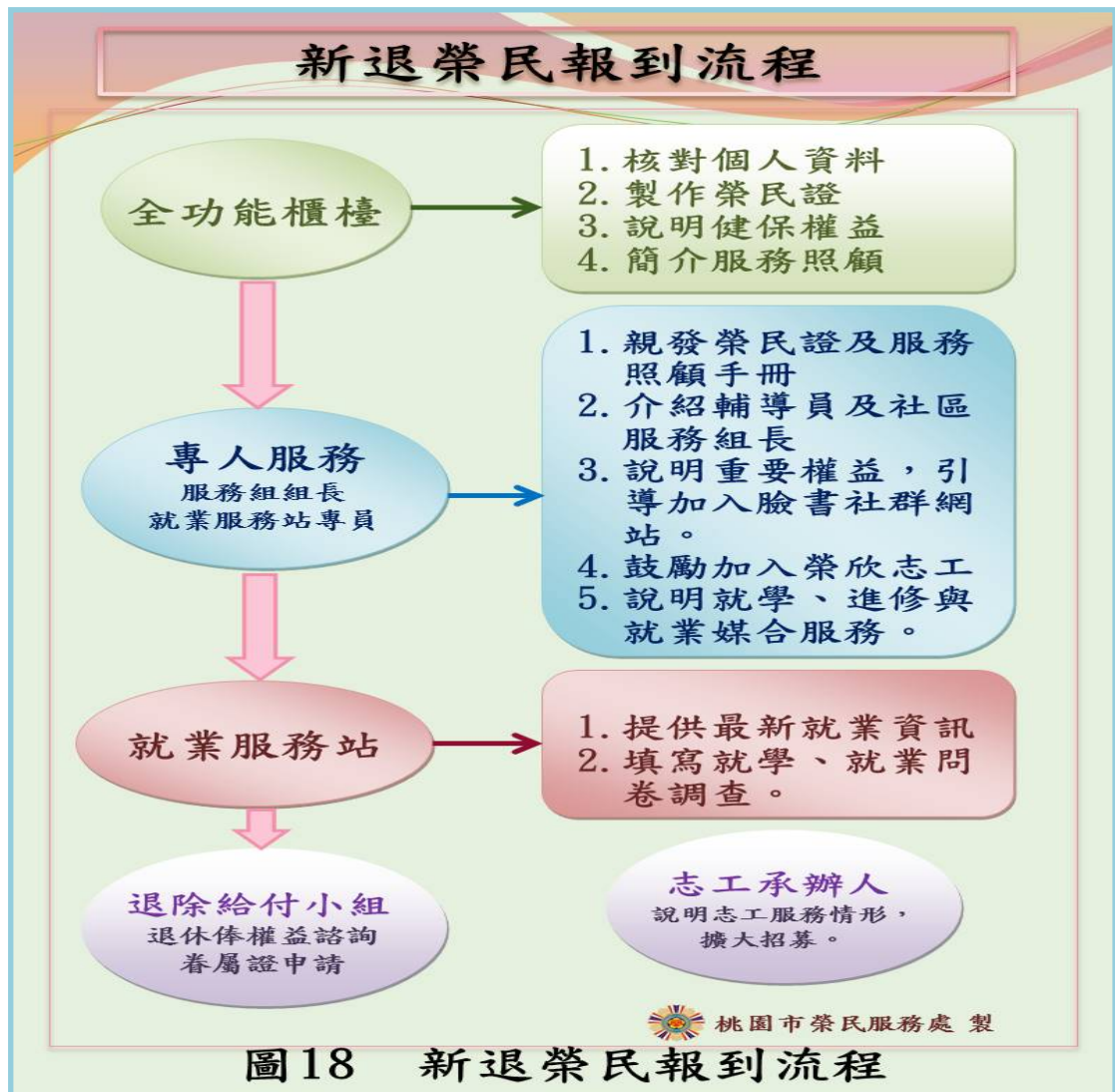
週一至週五每日安排 1 位值班輔導員，負責來處臨櫃榮民/眷，針對專一功能及多功能櫃檯人員服務處理之服務問提，提供現場諮詢服務，必要時進一步協處或轉介者，移請責任區輔導員專業協助，以利後續流程順利進行。例如：就養榮民有意前往大陸地區長期居住，須向本處申請開立就養證明，憑向榮譽國民之家申請每月支領就養金改由一次領取半年金額等。

(五) 各級主管「走動式管理」強化服務機制

¹³ CRM，客戶關係管理，就其目的手段而言有所謂的 10C，而其主要功能有五大項，其中尤以「客戶服務」最為重要，例如有效掌握重要客戶、減低客戶抱怨、傾聽客戶訴求、滿足客戶需求、回應顧客反應等皆是其內涵，長期而言，客戶關係管理若能良好建立，亦能提升企業組織體之整體績效。



本處服務對象來源主要皆為軍中退役之官士官，退役生效日後向本處報到，除由多功能櫃檯人員製發榮民證，並由服務組(或輔導)組長級主管透過完整的報到流程向其介紹榮民權益，使未來各項榮民服務能順利銜接。同時處長、副處長及總幹事每日上班時間不定時密集走動式管理，隨時鼓勵服務同仁、問候在場榮民/眷，並對不定時發生的觀念或言語衝突調解處理，以及時彌補服務間隙，強化與顧客間友善關係。



(六) 結合民間資源、拓展服務能量

本服務處除主動篩選服務對象，針對生活困苦之單身弱勢榮民加強照顧外，並對於地方主管機關之相關社福資源，亦妥善進行聯結，降低彼此誤解與協助提高照顧密度，從點至線、由線而面，進而形成綿密之照護服務網路，網羅所有需照顧之榮民及共享社福資源，除了對已建立對口聯繫之機關電子閘門供公部門間之資訊共享外，並強化在地社團之聯結互動，培養優秀志工人員及幹部，並深入校園社團，將服務濟世之精神理念導入教育之中，透過活動之參與，間接培養學生奉獻社會、服務人群之情操，同時透過各項互訪交流、合作備忘錄之簽訂、配合民間開設活動服務臺等，展現具體成果，以達寓能量於民間，資源得以共享、人力得以互援等目標，並具體實現於獨居老人關懷、溫暖送餐服務、冬令救濟活動、遺孤認養等，均是其傲人成果之展現。

(七) 安置就養申請、讓榮民老有所歸

輔導會規劃榮民安養計畫，除讓無所依靠的榮民老有所養，還顧及到殘疾照護、袍澤情感、權益維護、醫

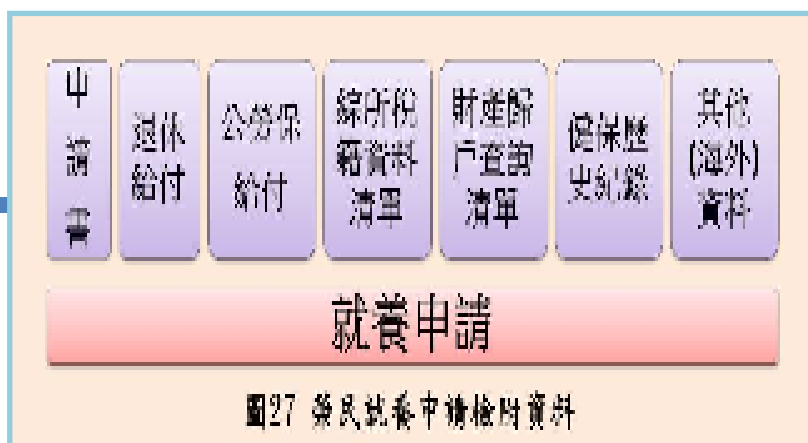


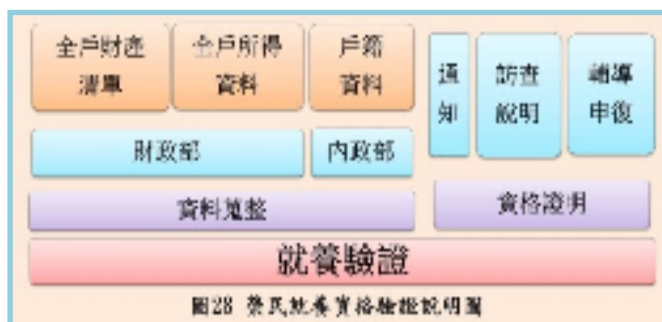
圖27 榮民就養申請檢附資料

療保健及善後服務等多項因素。在「崇功報勳」為前提下，年滿 61 歲符合一定條件(排富)下之退除役官兵，得檢附相關證明文件向榮服處提出就養申請、審查，以符公平正義。

A. 親切服務

本服務處設置就養申請專責櫃檯，受理榮民申請就養。符合就養申請的榮民就如同市政府社會局認定低收入戶及中低收入戶家庭，一般都屬於經濟弱勢族群，認定條件複雜需要詳細評估，申請人檢附之相關文件除自己之外還需要提供其他家人的資料，因涉及個人與家人隱

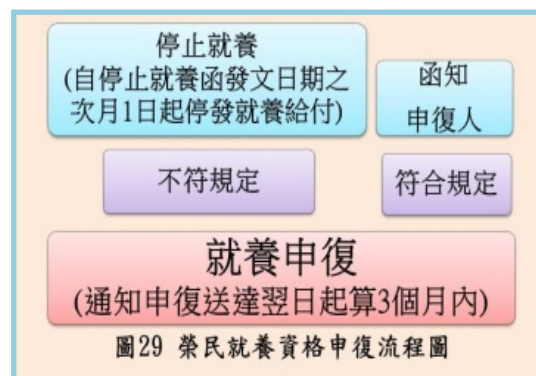
私，櫃檯同仁會耐心解釋並依照審核程序一一為其說明。



B. 定期驗證

本服務處定期辦理就養榮民身分驗證，事涉榮民權益，除蒐整資料詳細查證，並依規定通知、協助榮民申復，以維尊嚴。驗證過程由承辦

同仁調印書面資料，經服務區輔導員和社區志願服務組長親往榮民家中解釋說明，取得同意與諒解，再就驗證案件進行後續作業。



C. 專業審核

不論是就養申請或是就養身分驗證，跨機關服務都強化櫃檯全功能便利性，增加櫃檯服務人員獨立作業功能，並縮短作業流程與時間，免除機關間公文往返時間與資料調印規費。

(A) 戶役政資訊提供

a. 資料定期校對：透過輔導會定期與戶政機關進行資料校核，提供本處榮民最新戶籍資料。

b 電子閘門：為業務需要及服務流程便利，自 104 年 4 月起，本處運用「戶役政資料及電子閘門系統」查調申請人個人或全家戶籍資料，並依安全控管作業程序，設定以「一位使用人，配賦一個帳號密碼」為原則，同時設有專責系統管理人員，定期產生查詢紀錄清單，並依規定進行查核。

(B) 健保紀錄查調

就養專職櫃檯受理就養申請、驗證或全功能櫃檯受理榮民遺眷家戶代表證申請案件，申請人身分須符合全民健康保險法第 10 條區分保險人為第 6 類第一目「榮民、榮民遺眷之家戶代表」之基本條件，其身分的查調透過輔導會系統與健保局交查可得。

(C) 國稅影像連線查詢

為協助行動不便或年長榮民辦理就養案件申請，查調國稅局各類所得、稅籍資料及財產清單等重要資料，本處與財政部北區國稅局合作跨機關服務，設置稅務資通中心電子資料交換平臺，利用 SKYPE 線上視訊驗證身人身分，掃描身分證及數位簽名確認後，國稅局可立即傳送申請人本人財稅資料，憑以辦理就養申請。

(八) 開啟服務列車、精緻照顧服務

行動服務列車之構想，原是參考台灣鐵路局之原發構想，其間透過結合國內旅遊風潮興起，將原本單純之人員運輸載送，利用多角化之經營理念，將旅客運輸轉型為觀光旅遊列車，提供觀光、餐飲、運輸之多元需求選項，將旅客之各項不同方向之需求，設計成為套裝式的行程規劃，直接帶來營收上之成長與顧客之滿意度。

本服務處自 104 年起，啟用行動列車之服務構想，以「一節車廂、一種服務」的方式，將就醫、就養、就學、就業之四大服務指標，以及桃園市社政、社福、長照、警政、調查站、醫護等服務資源的桃園號行動服務列車，擺脫往年行禮如儀的榮民代表座談且經常輪為各說各話的發牢騷大會，如同火車頭後節節相互勾牽掛載的車廂，將所有的服務串連結合，不管是在何處，只要列車一到，便能將所有服務一次到位的提供，無論是諮詢、收件、直接裁示等，可解決榮民的交通

往返，亦可更深入民間基層，直接面對民意，將服務細緻化、微型化、在地化的融入榮民生活中，並展現服務之熱忱與能量，提供榮民/眷優質便民服務。

本服務區現有榮民約 4 萬 1 千餘人，加計榮(遺)眷約 35 萬人，就現有服務人力並無法提供最完善的服務，為使各行政區各年齡層榮民能獲得即時、一次到位的服務需求，今(104)年突破、改變往年傳統座談模式的作法，完全以顧客為導向，廣邀與榮民眷們習習相關的單位現場設攤，採歡樂嘉年華的行動服務列車方式，讓出席的人一次即能掌握全部的權益內容，有問題要建議反映的，現場亦設有「問題說明與諮詢」櫃台，由資深專員面對面一對一說明，讓意見更清楚表達與處理。104 年度在桃園市開出 8 班次的行動服務列車，深入各行政區現場傾聽心聲，同時與桃園市政府各社福機構如家庭服務中心、輔具中心、警政防騙、法律諮詢、報稅服務、就業媒合、就學(國考)服務、退除權益、各地衛生所及桃園榮民醫院健檢(癌篩)服務、入住榮家申請等現場設攤，提供一次到位式的全方位服務。

這種改變以顧客為導向服務方式，直接將服務列車開到各行政區設攤服務，大大改變了以往僵化的服務模式，免除須到老遠舟車到服務處的被動式服務，讓榮民眷知道機關提供了哪些服務措施與即時收

件，加強民眾對機關施政及服務的瞭解，並依據服務對象之不同，運用多元化的行銷方式，達成「有效服務行銷」、營造「優良機關形象」，進而提供「優質便民服務」目的，行動服務列車服務量計 1,793 人次，事後進行現場問卷訪談，獲得超過 8 成以上的榮民/眷肯定。

(九) 發揮中轉功能，緩解轉化焦慮

事實上，榮民服務處可以認為是退除役軍人回歸社會的一個中轉介面，當脫下軍服的時候，必然會對已經習慣的戎裝生活產生不適應，甚至自己的心理角色定位也未能轉換，仍然維持著幹部習性或是過度服從，與大社會體系運作的頻率並不相同，導致產生進入社會的隔閡，

然而，透過服務處的中介緩衝，利用會談以及諮詢，以及提供就業上之媒介或職業訓練等方式，或是使仍有心就學之榮民進入學校繼續進修深造，引導這些剛離開部隊的退除役官士兵，無論是職訓或是就學、就業，使其迅速融入社會角色，找到自我定位，也使人力資源得以發揮運用，提高國家總體生產力¹⁴。

第四章 結論與建議

第一節 結論

就各縣市榮民服務處之第一線窗口服務人員而言，事實上在

¹⁴ 「以生產力 4.0 再造臺灣產業 提升國家競爭力」，104 年 10 月 22 日，行政院新聞與公告>即時新聞，新聞傳播處 http://www.ey.gov.tw/news_Content2.aspx?n=F8BAEBE9491FC830&s=9A73B0B366E29F74 工業 4.0 所推動的是一場「由效率驅動轉向創新驅動」的新產業革命，其概念不只應用在工業與製造業，也可應用到農業、服務業與商業。

辦理榮民或是榮眷之申請詢問時，常常必須忍受壓力與不理性的言語，但就以「顧客服務導向¹⁵」為基礎的行政機關而論，這些都是可以當成一種臨場訓練，要服務民眾，就必須能瞭解、能聽懂、能協助，將不合理的要求或是對待，轉化為服務的動能來推進服務的腳步，然而，面對市場群眾轉型，以往的大陸遷臺榮民，已經隨著時代的進程而逐漸凋零，又因為隨著時代的演進，產生另一波的新服務對象，在面對劇烈變化與充滿不確定性的將來，即使是已經開了六十餘年的老店，也都必須推出新的菜單與口味，才能吸引新的顧客繼續光顧。

故而，以往的服務照顧方向，並不是老菜舊炒，而是需要與時俱進的更新與轉換，而在這轉換的過程中，櫃檯窗口的服務功能穩定性與效率高低程度，以及遇到問題的即時處理能力、遇到不合理民眾的陳情客訴的抗壓性，也會如同蝴蝶效應¹⁶般，一點一滴累積後，間接影響了政策推動的成敗，更何況要面臨年紀更輕、想法更新、反應更快的新榮民與類榮民，櫃檯窗口人員的反應也要隨之更新，透過更多的教育訓練與參訪見學、生活體驗等交流活動，將服務轉型與升級。

¹⁵ 「從顧客導向的觀點看為民服務」，何雍慶、莊純綺，中正大學企業管理學系教授及企業管理學系博士生，地方研習中心，研習中心精選論壇，頁255-268。

¹⁶ 在「渾沌理論」當中的「蝴蝶效應」，指的就是渺小不起眼的事件或現象，在紛擾不可測的混沌中，可能會扮演具影響性的關鍵角色。

第二節 建議

從原本的老榮民世代進入到新榮民、類榮民之世代，必須徹底改變思維模式，突破以被動式之服務窠臼，針對全募兵制後之「類榮民」服務對象，透過調整服務方式並加上如行動 APP、線上電子媒合作業等類型之主動出擊「便民服務」模式，本人提出以下幾項興革建議：

(一) 強化人員訓練、提供最佳服務

櫃檯窗口是一個服務機構的靈魂與形象代表，更是與民眾接觸的第一線作戰單位，作的再好，不一定會獲得民眾嘉許，但是一但發生些許瑕疵，一定會被放大檢視，甚至造成對機關單位形象之負面影響，故而對一線櫃檯窗口人員之素質要求，必須比其他後方同仁的要求來的更多，也就是深度內化的禮儀對應技巧、顧客關係之互動管理、標竿方向的目標學習、專業服務的內涵提供、即時處理的快速反應、公關溝通的危機應變等，皆是難以在一時之間就可以培養出來，必須透過長期性的教育訓練、專知培養、交流觀摩、篩選淘汰後，才能勝任窗口櫃檯之角色，也就是將有形的服務內容，透過教育學習課程，深化為人員的專業內涵，再重新醞化為專業櫃檯之人員服務能量，由外而內，再由內而外的轉化，將服務人員變成機關的公關形象與專業性代表角色，以提供最優質之服務。

(二) 提升數位內容、提供服務媒合

因應數位化時代來臨，從早期的數據撥接 286 時代，到現在手機 4G 無線快速上網甚至已經形成硬體效能過剩的時代，摩爾定律不斷的被挑戰與打破，資訊的取得管道與海量的內容也相對越來越方便，資訊間的交流與公開傳布更是如同光一般的速度，故又有人稱之為「光」時代，加上因為網際網路的興起，人與人之間的溝通不再需要靠著傳統的人際關係交流，只需要透過簡單的交談軟體或是社群網路聚落，在螢幕後方可以處理或是協調許多事情，也逐漸取代人與人之間因為接觸所產生的情感交流與互動，但是，相對的，人與人之間也越來越冷漠。

而在面對大量「類榮民」以及「新世代榮民」的到來，他們並不一定會親自來到服務處辦理事務，也不一定會打電話來詢問，他們可能會先相信網路上取得的資訊多過於透過詢問來獲得的答案，故而，透過將服務內容的數位化，並提升數位內容之吸引力、可看性與高度互動性，更是未來挑戰的重中之重。

例如就業部分，就可以從網路上提供快速簡易媒合的途徑，將所有的就業職缺快速媒合或是職訓班隊的受訓資訊查詢等等，只要幾個簡單的選項，就可以快速的篩選掉不需要的部分資訊，減少花費過多的時間在於搜索過濾的程序上，進而減低入門的抗拒性，提升服務的信度與效

度。

(三) 建議組織變革、充實基層人力

退輔制度必須轉型，必須跟著服務對象與族群而改變，以往的大陸來臺老兵正在逐漸凋零，以往的感情式、團結領導式的方法可能無法應變現在的新退榮民與分類分級下的類榮民，一方面族群正在改變，一方面需求也正在改變，以往偏重於就醫就養，之後必須考慮人力資源與國家生產力的運用引介，而必須著重於就學就業。

但是基層人力能否面對即將來到的浪潮，是一個值得商榷的問題，組織變革雖然不易，但是有多少人便能做多少事情，尤其是正站在第一線上的基層，除了面對現有的老榮民外，人力編配能否足夠應付，在現有員額無法增加之下，如何補實基層人力，將資源分配落於重點地區¹⁷，以符合服務照顧之分配比例原則。

參考文獻：

¹⁷ 例如本處所轄榮民計 4 萬餘人、榮眷 16 萬餘人，僅一中壢區之數便等於他縣市一縣榮民眷數之總和，如要大力推展就學就業之功能，榮民眷人口與服務人力之比例應適度調整才是。

- 一、國軍退除役官兵輔導委員會，統計資料(期刊)查詢，2013年10月。
- 二、退除役官兵就養體制規劃、現況及未來發展願景，社區發展季刊 110 期，2005年6月。
- 三、精進退輔制度，新境界文教基金會，國防政策諮詢小組，第十一號報告。
- 四、「社會福利政策綱領之解構與新構」，財團法人國家政策研究基金會，
<http://www.npf.org.tw/2/10765>。
- 五、全國法規資料庫，推動募兵制暫行條例，<http://law.moj.gov.tw/>。
- 六、「從顧客導向的觀點看為民服務」，何雍慶、莊純綺，地方行政研習中心
精選論壇，中正大學企業管理學系教授及企業管理學系博士生。
- 七、「以生產力4.0再造臺灣產業 提升國家競爭力」，104年10月22日，行
政院新聞與公告。
- 八、立法院之立法院議案關係文書院總字第407號。
- 九、客戶關係管理，維基百科，<https://zh.wikipedia.org/zh-tw/>