

流光遁影 · 再展風華

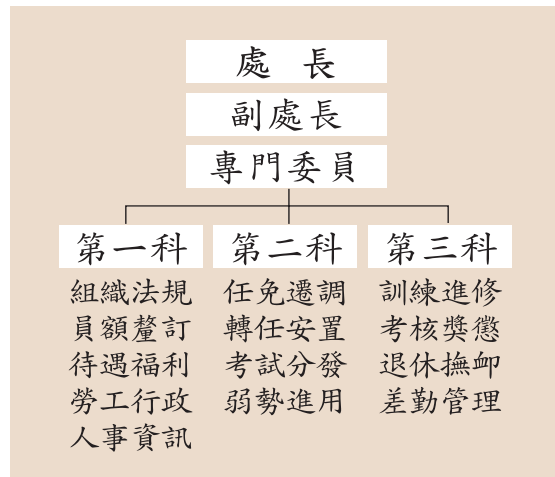
Story

## 第十三章 | 人事服務



# 第十三章 人事服務

## ● 單位沿革演繹



「行政院退除役官兵就業輔導委員會」組織系統表，行政院於中華民國43年12月3日台43防字第7007號公布

人事處組織編制及掌理事項

民國43年11月1日本會奉行政院核定正式成立，依據當時退除役官兵需求及輔導能量，共設置了四個業務組與三個輔助室，人事室為輔助單位之一，職司員工之任免與考核事項。

44年、46年因應各項輔導工作普遍展開，本會組織及員額乃先後進行修正，55年11月，人事室依修編完成之「本會組織條例」及「人事管理條例」改制成為人事處，分設三科，辦理組編、任免與考核等人事業務。在隸屬上，本處一方面為本會內部輔助單位之一，秉承主任委員暨各級長官之領導；而在人事的派免、遷調與考核等業務上，則須兼受銓敘部及行政院人事行政局之指揮與監督。70年「本會組織條例」再次修正，除原有業務外，本處另又增設人事處（二）部門，專責辦理人事查核與安全保防業務。迄81年政風機構人員設置條例施行，該項業務始劃歸由新成立之政風處辦理。

隨著人事服務觀念的引入，本處業務不斷地擴增，首先於77年自第二處接辦人力規劃業務；80年起負責推動會屬事業機構移轉民營人員權益保障措施；82年自第三處接辦工級人力之進用與外介就業事務；85年配合公務人員保障法制之建立，將公務人員權益保障與救濟業務列入職掌範圍，以協助同仁維護權益，安心任事。

近年來，配合政府組織改造工程所進行之組織精簡與員額緊縮，本處除了在人事作業流程上積極推動工作簡化及建立標準作業程序，以因應日趨擴大之服務範圍，另方面亦開始實施缺額管制，至目前為止，本處現員人數為26人，較93年管制前的33人，已精簡達五分之一。

## 歷任主管事略

### 第1任 陳主任禮生先生（民國43年11月-46年7月）

陳主任禮生於民國2年2月2日，號子奇，畢業於中央政治學校財政系、中央訓練團青幹班第1期，43年11月任職高雄稅捐稽徵處秘書時，調任本會專門委員兼任人事室主任，為本會創立時首任人事主管。

陳主任服務期間，完成人事重大工作，包括：退除役軍官及無職軍官多未取得文官資格，與銓敘部商訂特殊適用之任用辦法；完成輔導會職員證及證章建置，並於44年1月30日起分發佩帶；45年2月8日制定附屬機構職員年終成績考核暫行辦法，並於同年5月21日完成本會編制調整，將各組室改組為就業、輔導、檢定、醫務、總務等五處，主計、人事二室，各處室業務重行劃分。

嗣於46年7月4日發布國軍退除役官兵轉業公民營事業機構實施辦法，並於同年月13日完成本會組織條例修正案，報奉總統令公布，成效卓著。



### 第2任 劉主任士溱先生（民國46年8月-49年10月）

劉主任士溱生於民國6年12月11日，字少丞，畢業於政工幹部學校高級班、革命實踐研究院24期，46年8月任職於國防部政治部時，調任本會專門委員兼任人事室主任。

劉主任服務期間，完成人事重大工作，包括：辦理本會所屬機構及人事業務擴大檢討會議，提昇人事機構及人事人員工作成效；修訂本會各附屬機構職員平時成績考核辦法，並自47年5月1日起實施。

47年9月6日首次舉辦退除役軍人轉任公務人員考試，並於同年10月31日放榜錄取甲種考試638人、乙種考試121人、丙種考試1,216人，合計1,975人。另研擬退除役將級軍官轉任公營事業機構顧問之待遇、退休辦法等相關重要安置措施及橫貫公路隊員因公傷殘撫恤相關權益事宜，加強人事服務。



### 第3任 王處長雨生先生 (民國49年10月—61年7月)

王處長雨生生於民國11年6月15日，畢業於國防部人事行政學校高級班，49年11月任職於國防部政治幹部講習班上校秘書時，調任本會專門委員兼任人事室主任，55年11月改任本會人事處處長，61年轉調第一處處長，73年調升副秘書長，77年轉任欣彰天然氣股份有限公司董事長，79年退休。

王處長服務期間，完成人事重大工作，包括：51年訂定退除役軍人轉任公務人員考試辦法，經考試院院會通過，於同年9月12日舉辦該項考試；54年2月26日訂定退除役軍人轉任公務人員考試、考試規則；55年10月31日完成修頒本會組織條例修正案，各處室依組織條例規定，調整編制，人事室修編為人事處，自55年11月1日生效。

另訂定國軍退除役軍人轉任公職年資合併計算辦法及國軍退除役軍人參加各種考試優待辦法。57年10月31日辦理退除役軍人轉任公務人員考試，錄取乙種考試437人、丙種考試717人、丁種考試297人，合計1,451人。另帶領本會榮工籃球隊遠征新加坡戰績7勝1負，榮獲亞軍，為國爭光。



### 第4任 陶處長海亭先生 (民國61年8月—71年1月)

陶處長海亭生於民國4年1月27日，畢業於國立北京大學經濟系、革命實踐研究院18期、國防研究院9期，61年8月任職本會第七處處長時，調任本會人事處處長。

陶處長服務期間，完成人事重大工作，包括：63、66年人事業務績效考核成績，榮獲行政院人事局評定，在中央及台灣省、台北市地方機關人事主管機構名列第一，績效卓著。

67、68年本會榮獲銓敘部召開之全國人事會報典禮中，獲頒人事論文團體冠軍獎。為加強人事服務，68年6月18日假台北市中山堂舉行「加強人事服務工作檢討會」，要求全體人事人員確立正確服務觀念，主動積極提供各級員工及退除役官兵完善的服務。69、70年榮獲行政院人事行政局所屬人事機構業務績效考核，連續2年成績名列第一。

策劃推行工作簡化，由於計畫周密，執行澈底，成果豐碩，深獲行政院人事行政局及研考會一致好評。



### 第5任 方處長立人先生 (民國71年2月—76年5月)

方處長立人生於民國22年2月23日，字力仁，畢業於陸軍官校16期，國防特考人事行政及技術人員乙等考試及格，71年2月任職行政院人事行政局主任秘書時，調任本會人事處處長。

方處長服務期間，完成人事重大工作，包括：72年訂頒本會暨附屬機構具公務人員身分之職員轉任合營機構相關規定；本會暨附屬機構參加73年全國公務人員專書閱讀心得寫作成績優良，榮獲行政院績優機關。



### 第6任 楊處長世發先生 (民國76年6月—81年11月)

楊處長世發生於民國19年8月17日，畢業於陸軍官校24期步科，美國陸戰學校基本砲兵班，76年國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈考試及格，76年6月任職聯勤總部留守業務署少將署長時，外職停役轉任本會人事處處長。

楊處長服務期間，完成人事重大工作，包括：78年5月修訂榮家組織編制，同年6月1日修訂會本部組織編制，將督察室併入人事處(二)，另成立法規會及研究發展室。對會屬機構組織編制重行檢討修訂後，調整各單位閒置、急需人力，以達員額有效調配運用，成效良好。



### 第7任 何處長秋文先生 (民國81年12月—84年11月)

何處長秋文生於民國22年12月4日，畢業於陸軍官校25期、革命實踐研究班3期，81年國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈及格，81年12月任職陸軍總部中將副參謀長時，轉任本會人事處處長，84年12月調升副秘書長，85年11月轉任欣湖天然氣股份有限公司總經理，88年退休。

何處長服務期間，完成人事重大工作，包括：84年3月研訂任職本會暨所屬各機構人員任期制度，避免久任一職、久居一地，實施互調及輪調制度，增加歷練機會；辦理相關訓練計畫，包括專業訓練與共同性之講習作業，提高本會所屬機構同仁專業知能及技能，提升工作效率。

辦理借調人員歸建事宜，對長期借調人員及單位，確實評估組織編制，檢討實際需用員額，修訂編制，以符合用人機關需求。



### 第8任 劉處長建軍先生 (民國84年12月—86年8月)

劉處長建軍生於民國 29 年 4 月 16 日，畢業於陸軍官校 34 期、革命實踐研究院 5 期、戰院 75 年班，84 年 12 月任職金防部中將副司令官時，轉任本會人事處處長，86 年調升副秘書長，87 年轉任欣欣天然氣股份有限公司總經理，92 年退休。

劉處長服務期間，完成人事重大工作，包括：辦理 85 年本會所屬各機構人力評鑑，作為組織調整及人員精簡之依據；訂定「本會移轉民營人員處理作業程序」，對會屬機構移轉民營，以不損及員工權益審慎處理，成效良好；研訂投資事業機構董事長、總經理轉任安置作業規定，提高經營管理效能，促進營運績效，增強安置成果。

85 年 6 月建立人事作業及人事勤務標準程序，規範退休首長之敘獎，考量單位編制、工作性質及執行績效等因素，由本會主動檢討辦理。



### 第9任 馬處長中武先生 (民國86年9月—88年7月)

馬處長中武生於民國 27 年 6 月 6 日，陸軍官校 31 期畢業，歷任陸軍總部人事署署長、國防部人力司司長、人事參謀次長室中將次長，86 年轉任本會人事處處長，88 年欣隆天然氣股份有限公司董事長，92 年退休。

馬處長任內主導本會諸多人事業務變革及發展，對於人事人員的操守與服務態度，特別重視。86 年為解決本會派用機構留用人員久任一職的困擾，向銓敘部、行政院人事行政局協調爭取，終獲同意放寬留用人員的調任範圍，解決機構用人困擾，同時也提升人員士氣。

積極辦理輔導課程，以協助留用人員參加各種公務人員考試，取得任用資格，根本解決用人問題。另研訂會屬醫療機構首長任期制度，規定醫療機構首長改為任期制，於任期屆滿後，回復原職，奠定了爾後醫療機構人事制度健全發展的基礎。



## 第10任 賈處長戰平先生 (民國88年8月—91年3月)

賈處長戰平生於民國30年12月21日，畢業陸軍官校36期、戰院76年班，88年8月任職國防大學陸軍指參學院中將院長時，轉任本會人事處處長，91年轉任欣湖天然氣股份有限公司董事長，96年元月退休。

賈處長服務期間，完成人事重大工作，包括：推行政府組織功能再造，貫徹精簡政策，就各機構任務、業務性質全般考量，採空缺不進，出缺不補方式實施精簡，其中於90年預算員額共計減列1,952人，精簡幅度達百分之九，成效良好。

為全力推動「全國行政單一窗口化運動方案」，除訂頒實施計畫外，並選定全功能櫃台便民之服務、整合掛號收費櫃台功能、合併住出院及繳款作業、安養機構全功能服務台、活潑新進人員報到服務等五個業務項目，提昇本會整體服務便民之效能。

為提昇本會獎懲、考績更趨公平、公正，策頒「本會獎懲及審查作業標準」、「本會各處、室、會公務人員年終考績考列甲等比例」、「本會各事業機構職員年終考績考列甲等比例標準表」，作為各單位辦理獎懲、考績作業，暨考績委員會審查之準據，以增進考績（獎懲）作業程序之效率。



## 第11任 張處長德傑先生 (民國91年4月—92年7月)

張處長德傑生於民國32年8月13日，畢業於政戰學校13期、政研所71年班，91年4月任職本會法規委員會參事兼執行秘書時，91年調升人事處處長，92年轉任大南客運股份有限公司總經理，96年退休。

張處長服務期間，完成人事重大工作，包括：配合政府鼓勵工友退離（退休、資遣）政策，本會暨附屬機構事務性工友合計超額3,330人（含安養、醫療機構照護人力），經積極宣導，技工、工友退職人數共計176人；另研發「工級人員資料管理系統」，以簡化業務流程，建立永久保存人事資料，作為管制員額依據。

為落實「行政團隊公約」，訂定本會「推動節約措施實施要點」，包括：精實預算、事務節約、設施節約及行為規範等四大要項，要求全體員工，力行簡樸節約生活，節省開支，避免浪費，力求達到行政革新、強化服務功能之目的。92年1月1日訂頒本會顧問遴聘實施要點，以增進本會暨所屬服務、安養、醫療、工廠等機構業務推展，及時獲得相關專業、技術等之規劃或諮詢。另修正「本會投資事業機構董事及監察人管理要點」及「人事業務實施程序」相關條文，維護本會投資權益。



## 第12任 錢處長士中先生 (民國92年8月—94年4月)

錢處長士中生於民國45年2月1日，畢業於中國文化學院新聞系，高等考試人事行政類科及格，92年8月任職人事行政局給與處處長時，調任本會人事處處長，現任人事行政局參事。

錢處長服務期間，完成人事重大工作，包括：為解決本會囿於行政院「員額管制出缺不補」政策，所造成各機構人力不足實況，積極協調人事局爭取解除列管精簡項目及範圍，有效解決本會所屬機關人力不足情形；為加速榮工公司民營化期程，於93年4月1日報奉行政院核頒「榮民工程股份有限公司新人事制度規章」12種。另修正「本會醫事人員兼任醫療機構首長、副首長或醫單位主管、副主管職務遴用資格及任期作業規定」，以激勵個人生涯規劃，留住人才。

為使人事選員更透明公平，建構「人事作業管理系統」，以簡化紙本作業，縮短甄審流程時間。另建置替代役網頁及問卷調查，並訂定替代役役男「優良服務證明」及「獎狀」請頒作業規定，適時表彰優秀役男，激勵士氣。為達衡平獎懲，避免示惠濫獎，訂定「會本部職員獎勵案件審查程序」乙種，將定期獎勵績點採總量管制，成效良好。為期提昇各機構現職擔任社工人員專業知能，任內委託文化大學辦理研習（修）社會學系學分專班，計有272人參加。



## 第13任 李處長民實女士 (民國94年5月—97年3月)

李處長民實生於民國42年5月22日，畢業於政治大學公共行政研究所碩士，高等考試人事行政類科及格，94年5月任職臺北市政府人事處副處長時，調任本會人事處處長，97年3月調任人事行政局，現任總統府參事。

李處長服務期間，完成人事重大工作，包括：96年度專案辦理移撥榮院（總）技工工友80人至榮家與榮服處服務，以降低醫療機構人事成本，增進榮家與榮服處照服人力。依行政院核定，本會榮工公司非營造業務部分，以營業讓與模式，由本會安置基金承接。非營造業務處理之人力，依經建會96年9月7日開會決議，以任務編組方式，設籌「本會承接榮工公司民營化非營造業務專案處理小組」，以加速公司民營化。積極推動專書閱讀風氣，督導本會參加國家文官培訓所專書選讀心得報告競賽，獲評團體組94年第一名、96年第二名佳績。



## ● 現任主管願景

### 第14任 王處長旭統先生（民國97年4月迄今）

王處長旭統生於民國36年6月9日，畢業於國立臺灣大學國家發展研究所碩士，70年中央各機關分類職位公務人員第六職等升等考試人事行政優等，97年3月任職行政院人事行政局企劃處處長時，調任本會人事處處長。

人事處在歷任的處長、先賢前輩，以及全體人事同仁的齊心努力下，有著相當豐碩的工作成果和貢獻。旭統能有機會加入退輔會行列，和大家一起共同打拼，深感榮幸。傳統的人事行政工作，偏重於制度面的擬訂及實務面的執行，諸如：依據各項法規，辦理考試分發、任免、遷調、考核獎懲、訓練進修、退撫保險等例行性工作，雖已發揮一定的功效，但卻較忽略功能面的規劃。因此，面對退輔會快速的轉型，如何活化人力資源管理，激發公務人員的學習潛能，型塑新的組織文化，建構優質、一流的服務團隊，在在都需要我們一步步的來努力。所以，旭統特別利用這個機會，把自己對於人事業務想法及理念向大家說明及分享，同時也懇請大家多多支持。



因應未來組織功能轉型，人事工作的首務，在於人力資源管理策略規劃，為機關的體質注入新的活力，培養一群高素質、高標準、高行動力的公務人力，來負責政策的規劃、推動與執行，這樣才能提升整個團隊的競爭力，達成本會既定的施政目標。因此，我們人事部門的再出發，除將人事處打造成為「快樂而高效能工作團隊」，以積極扮演策略幕僚的角色外，並戮力於人事業務的各項改革，舉凡：建構人事服務與政策行銷系統，擴大人事服務功能；建置人事服務網站，定期發行人事服務簡訊，提升人事服務品質及效能；建立新進人員溫馨服務窗口，提昇顧客導向的人事服務；建立在職、離職證明線上申辦系統，以簡化作業流程；建置電子履歷專長分析，訂定合理遷調作業標準，以達適才適所；建置區域性多功能運作社群，持續推動人事業務數位化工程，達成全面資訊化的積極目標；深化績效管理制度，提昇施政績效。

旭統提出以上的各項想法與工作重點，就是希望和大家一起營造具有競爭力及執行力的團隊目標而努力；我們也將本著「人事服務，永無止境」的理念，以最高的誠意及最優質的能力，來維護同仁的權益，協助機關有效解決各項問題，尚請繼續給我們不斷的鞭策，期使人事業務更為精進，共同達成本會的施政目標。

## ● 重大工作回顧

### 本會成立－設組織、置員額

民國43年11月1日本會成立，依據當時退除役官兵需求及輔導能量，設置了四個業務組及三個輔助室，辦理退除役官兵就業訓練、職業介紹及工礦、農墾就業等工作，編制員額為77人。44年、46年因應各項輔導工作普遍展開，本會組織及員額先後進行修正，至55年11月，配合業務發展修正組織條例，將機關名稱中「就業」二字刪除，修正為現行「行政院國軍退除役官兵輔導委員會」，編組修正為十一處，並以番號命名為第一至八處及人事、會計、統計三處及督察室，編制員額為273—294人。

59年修正組織條例，將原屬派用專員、專門委員、編譯等職務修正為任用，其餘編制、員額均未修正。

70年修正組織條例，編制增修為十二處，並以番號命名為第一至九處及人事、會計、統計三處及督察室，新增二個內部單位為第七處（掌理海外榮民輔導服務及國際退伍軍人組織連繫業務）及秘書室，編制員額增修為376—402人。

### 舉辦退除役官兵轉任公務人員特種考試

為使退除役官兵取得公務人員任用資格，順利轉任政府機關服務，經洽請考試院同意，於民國47年2月20日訂定「特種考試退除役軍人轉任公務



民國47年退除役官兵轉任公務人員特種考試首度舉行。

人員考試規則」，並於同年辦理第1次考試。本項考試初期為資格考試，47年、51年、54年所辦理之前3次考試，均未能分發任用；至59年以後逐步改為資格、任用考試並行。現行則為任用考試，配合各機關任用需要擇優錄取，並經訓練期滿成績及格後，由行政院人事行政局依序分發任用。

本項考試初期係不定期舉辦，長則4年、短則隔年舉辦1次。自62年起為固定每2年舉辦1次。其中自47年起至94年間，共舉辦22次考試，全部報名人數計有192,847人，錄取（及格）人數為64,931人，平均錄取（及格）比率為33.67%。

## 頒布退除役軍人考試比敘條例

民國56年6月22日總統公布後備軍人轉任公職比敘條例，後備軍人定義包括常備軍官依法退伍者、志願在營服役士官士兵依法退伍者、作戰或因公負傷依法離營者。其優待內容則為後備軍人參加公務人員考試時，應考資格除特殊類科外，得以軍階及軍職年資，應性質相近之考試；考試成績得酌予加分，不超過總成績10分為限；應考年齡得酌予放寬；體格檢驗得寬定標準，應繳規費得予減少。另上校以軍官外職停役轉任公務人員尚未取得任用資格者，其考試得以檢覈行之。

91年1月30日總統修正公布比敘條例第3條、第5條，增訂第5條之1條文，配合兵役制度之演變，適度擴充後備軍人定義，因此對志願在營服役之軍校專修班畢業及志願留營之預備軍官、預備士官依法退伍得以適用本條例。其次，廢除上校以上軍官外職停役檢覈制度。再其次為借重高階軍官之經驗智慧，轉任制度仍予維持，但程序從先用後檢覈，改為先考試後任用。

## 落實組織再造－精簡機構員額

民國82年辦理93所附屬機構簡併與裁撤作業，凡功能重疊，業務萎縮，性質相近，及須配合移轉民營或結束營業之機構，均分別檢討予以簡併或裁撤。在員額精簡方面，策頒本會暨附屬機構人力評鑑實施計畫，檢討人員配置、移撥及預算員額管制等精簡措施。統計自84年起至96年止，93所附屬機構已簡併或裁撤至70所；員額則由28,327人精簡至16,525人，幅度達47%。

## 附屬派用機構修編改制

民國84年附屬機構陸續修編改制為任用機構，原未具公務人員任用資格者，經考試院同意以現職留用方式繼續任職至離職為止之「留用人員」總計約有1,445人，占職員比例達十分之一。渠等人員由於遷調須受「同性質機關內同職稱、同職務列等」職務之限制，形成人事異動困難、陞遷無望之情形，經多次向考試院爭取，已同意放寬渠等職務，得在本會所屬各機關間遷調。

## 推動醫事人員人事條例

民國89年醫事人員人事條例施行，為符合該條例「證照用人」與「彈性用人」之精神，依該條例規定，將各榮總、榮院院長、副院長、科（部）主任等醫事單位正、副主管職務，由「專任」職務改為「兼任」職務，以任期為調整之原則，不再是專任職務，免兼主管之人員逕予回歸本職，首長用人將更具彈性。

## 典範人士專訪

### 築起另一段人生奉獻的軌跡－于忠先生

于先生於民國58年自砲軍編餘部隊辦理退役時，年僅47歲，對未來自認仍能有一番作為，於是參加59年的退伍特考，通過特考後於60年正式派任本會台北飲料廠擔任辦事員職務，開啟他人生的另一段奉獻歲月。



于忠先生任職20年獲前主任委員楊亭雲先生頒發服務獎章。（于先生提供）

一邊喝著咖啡，慢慢將記憶拉回往昔，于先生說：「當時本會由第二處掌管現職工友各項業務，其中還包括推薦榮民到中央及地方行政機關擔任技工、工友、清潔隊員等職位的工作；第三處則負責推介到外界。」工友業務後來由第二處全部移到第三處辦理，接著在82年再次整合由人事處辦理，于先生才於此時隨同移編到人事處服務，做的也就是工級職務的安置就業，直至退休為止。

于先生回憶說：「推薦榮民擔任工友必須不斷地到各級地方政府與機關學校或清潔隊拜訪，才有職缺。不過，當時政府配合榮民的安置政策，也訂定了各公立機關學校工友員額，須有三分之一比例為榮民的規定，因此，那時的外介就業成效，可說是相當輝煌。」

于先生至今對其完成的榮民之家工友員額配置標準，仍感到自豪：「記得當時榮家內安置榮民甚多，但是工友員額一直沒有標準，榮家往往因新增設備而增加就養員額，但卻無法補充工級員額，衍生各單位養護工作的困擾，因此才依據各榮家的安置床位、安置人數，考量訂定工友的員額比例標準，消弭爭議。」

86年于先生自本會退休，有感於時代變動的快速，特別指出人事人員必須要跟上國際化的腳步，時時自我期許與成長。政府預算與員額一直在緊縮，除了應結合運用公益團體或義工等各種社會資源，拓展本會安置與服務榮民的任務，更要密切注意勞工政策的發展趨勢，以因應變革，為榮民再創一片就業的新天地。

## 見證輔導會喬遷盛事的老兵－范同義先生



范同義先生賢伉儷合影。(范先生提供)

范先生民國76年自聯勤總部人事署轉任本會，擔任過專員、科長及台中榮總、台北榮總人事室主任等職，服務本會期間，不論在組織編制、任免、綜合等業務上，均有相當績效，同時他也見證了本會從館前路搬遷至忠孝東路現址的光榮歷史。

范先生任職期間，負責榮民醫院修編、榮民總醫院台中分院改制為台中榮總以及成立高雄分院等任務，憶起當年為了達成任務，多次親赴行政院第三組向承辦人一本會現任林副主任委員文山及人事行政局請益，才得以將人力需求做了有系統的預估及規劃。例如在台中分院改制為台中榮總，當時因院內技工、工友達

500人，超額200人無法消化，歷經多次協調，最後才協調由台北勞務中心以勞務外包方式處理，解決了問題。

77年元月，本會辦公大樓由館前路遷移至忠孝東路現址，范先生回憶當時情景說：「當時我擔任第一科專員兼處部綜合，搬遷規定下來時，處長要我負責規劃搬遷事宜，可謂工程浩大，幸好當過幾十年軍人，有移防搬遷的經驗，諸如辦公樓層、桌椅、公文鐵櫃的申請、人力的分配及區分梯次押車等，都必須規劃，最後終能在3天之內完成交付任務。」於此可見范先生的規劃長才。

范先生回憶起當年初到台中榮總時，院內到處瀰漫一股紅包文化傳言，於是藉著一次升遷案，把剛獲得陞遷的組員及任免組組長、承辦人等請到辦公室，當面替人事人員做了澄清。他感慨的說：「我們沒有紅包文化這一套，一個缺出來，起碼五、六個人來競爭，沒陞到的總會質疑。」為了杜絕惡習、化解誤會，以後每次辦理陞遷案件，范先生都會找當事人出來澄清，慢慢的就把這個問題化解了。

88年范先生退休，原本規劃要到處走走，沒想到去了一趟上海、東北後，發現胃裡長了腫瘤，因此特別感慨的說：「身體不好影響退休生活，現在看來一點不假，雖然經過了完整的治療，目前仍未完全康復，只怪年輕時，為工作而忽略了健康，如今付出的代價真不小。」值得後生晚輩們引以為鑑。最後，范先生不忘期勉「年輕人要懂得上進」，他當年15歲離鄉背井、投筆從戎，經過幾番努力才考進候補軍官班，開啟了爾後發展的機會。因此要大家「腳踏實地，及時努力，注意自己的健康，遇到問題要勇敢的面對它，接受它、解決它，最後也要能夠看開它」范先生瀟灑的做了一個結論，勉勵大家。

## 誠樸開創有為有守的人事人員－蔡英良先生

民國80年8月16日，這一天對蔡英良先生來說是人生重要的日子，也是他卸下軍服轉任本會的日子，剛到會時係派在第六處服務，到了81年7月，才調到人事處擔任專員職務，之後再陞任科長及專門委員、副處長現職，這一轉眼，已過了16個年頭。

回憶這段時間，蔡英良先生共經歷了楊世發先生、何秋文先生、劉建軍先生、馬中武先生、賈戰平先生、張德傑先生、錢士中先生及現任李民實女士等八位處長，經辦及督導的業務涵括了任免、組織編制、勞工行政、事業機構民營化、行政革新，考核、退休、訓練以及全處的綜合業務等，對整個輔導會人事工作的瞭解，可說是無人能出其右。蔡英良先生在這段期間，除了利用公餘至中興大學及台北大學取得學士及碩士學位，更由於工作上的努力，分別獲頒了內政部役政獎章、行政院模範公務人員以及象徵人事人員最高榮譽的績優人事人員獎章。

84年文官退休制度改革，限定軍、文職年資併計最高不得超過35年，對絕大多數由軍職轉任文官的輔導會同仁來說，的確是一大衝擊。蔡英良先生回憶道：「此一制度將不同性質的公職年資併同計算，直接影響了轉任人員的意願與權益，從周主任委員世斌先生到後繼的楊主任委員亭雲先生、李主任委員楨林先生及楊主任委員德智先生，均不斷的指示人事處要極力爭取權益。」此政策最後雖未因本會多次向銓敘部力爭、出席考試院審查會時提出說帖，以及動員友我立法委員在公務人員退休法審查時提案修正等措施而改變，但人事處在處理及維護退除役官兵權益的努力，可見一斑。

人事行政工作的角色轉變，已由傳統的人事管理，轉化為人力資源管理。茲值回顧輔導會人事服務的點滴之際，為珍視榮譽，彰顯核心價值，進而提升競爭力及組織績效。蔡先生特別期待全體人事同仁能深刻體認本會的共同願景，結合組織目標推動人事服務，以「主動、熱忱、關懷、務實」的顧客導向核心價值，來服務本會同仁。並且要以「前瞻變革、活化公務人力」的人力思維，結合政府改造工作，為組織提升競爭力。更重要的是，要熟悉人事法令，發揮積極功能，協力行政團隊，創造更高的價值，達成機關首長的交付使命，及維護同仁應有權益。



蔡英良先生（右1）接受行政院人事行政局李逸洋局長頒發民國92年績優人事人員時合影。（蔡先生提供）

## 勇於任事勤懇負責－鄧少浩先生

民國74年7月1日，鄧少浩先生經由長官推薦，於國防部後備司令部前身－台灣地區警備總司令部人事處上校副處長任內，轉任輔導會人事處專員，開展其與軍職文化截然不同的公職生涯。



鄧少浩先生（右3）等獲頒第七屆人事杯桌球比賽冠軍獎盃後合影。（鄧先生提供）

鄧先生轉任人事處專員的服務單位是第三科，負責獎懲業務，當時輔導會下轄99個附屬機構，成員人數多達數萬，但人事權責及業務卻多集中於人事處，故當時業務的繁重，不言可喻。先生累積多年經驗，請教如何才能做好獎懲業務時？鄧先生提供八個字：摒除私心，依法行政。

嗣於77年2月1日奉派接任第三科科長，三科業務雖繁雜瑣碎，法令規章多如牛毛，與同仁切身福利

權益關係最為密切，然而由於科內同仁多為前期學長，經驗豐富，業務嫺熟，加以本身也曾服務三科，因此頗能得心應手；接任4年後，調昇專門委員，襄助參贊各科業務；4年後再調昇本會人事處副處長迄退休。

問及此期間在業務上印象最深刻，最值得稱道之事，鄧先生毫不猶豫的說一人事業績效考核。原來當年人事處長官同仁多來自軍中，非常重視上級年終校閱與督考。因此面對人事行政局每年一度的人事業績效考核，上自處長，下至承辦同仁皆戰戰兢兢，屏息以待，從場地佈置到案卷整理，悉以軍中接受上級年終校閱的心情與規格，動員彙整；每次事前準備工作長達近二個月，投注之人、財、物力與時間，難以計數。所幸人事處因事前投注心力，曾連續獲得同級人事機構的第一名，誠非僥倖，對曾經參與過的同仁而言，彌足回味。

因應承辦單位作業需求，從提出訪談到成行，時間非常短促，感謝鄧先生全力配合，應允撥冗在位於中和的家中接受訪談，藉此並得以一覽其兒孫滿堂、幸福美滿的全家福照片，及見到繼續協助照顧孫輩的賢內助－鄧夫人。最後問及對吾輩人事人員有何建言時，鄧先生特別強調：從事人事業務最重要的信念就是「一切都要依法行政，盡量做到公正無私，重視同仁的權益福利，協助首長促進單位團結和諧。」最後，感謝鄧先生的諍言。