

Story
流光遁影 · 再展風華

第一章 | 會本部



第一章 會本部

● 組織沿革演繹



行政院國軍退除役官兵輔導委員會會址位於館前路54號大樓。

國軍退除役制度完成立法程序，最早見於民國23年6月15日，國民政府公布的「陸海空軍官佐服役暫行條例」。直至38年政府播遷來臺，提出「一切要從臺灣做起，不只保衛臺灣，還要建設臺灣」的指導方針，於是展開一連串的改革與建設。

在勵精圖治的背景下，整軍備戰實現精兵制度，先於40年4月1日辦理第一批「老弱殘障」的官兵退除役；次年10月22日，公布「陸海空軍軍官在臺期間假退役實施辦法」。

當時先總統蔣公為使這批半生戎馬又值壯年的國軍退除役官兵離營後，能投入社會，繼續為國奉獻，避免產生心理與生活上的不安，43年軍事會談中指示行政院籌設機構，統籌辦理退除役官兵就業輔導及安置事宜，同年11月1日，正式於行政院下設立「行政院國軍退除役官兵就業輔導委員會」，會址暫設在臺北市中正東路1707號省政府社會處，籌劃時期是由國防部總政治部第5組負責，並結合臺灣省政府社會處共同辦理交接事宜，並由當時臺灣省政府主席嚴家淦先生兼任第1任主任委員，經由蔣經國先生建立制度，奠定規模。55年

正式於行政院下設立「行政院國軍退除役官兵就業輔導委員會」，會址暫設在臺北市中正東路1707號省政府社會處，籌劃時期是由國防部總政治部第5組負責，並結合臺灣省政府社會處共同辦理交接事宜，並由當時臺灣省政府主席嚴家淦先生兼任第1任主任委員，經由蔣經國先生建立制度，奠定規模。55年



臺灣省政府主席兼任輔導會第1任主任委員嚴家淦先生（左2）訪問農場榮民（眷）情形。



民國45年1月輔導會於基隆暖暖組設「國軍不適服役人員檢定中心」，圖為國軍人員接受檢定情形。

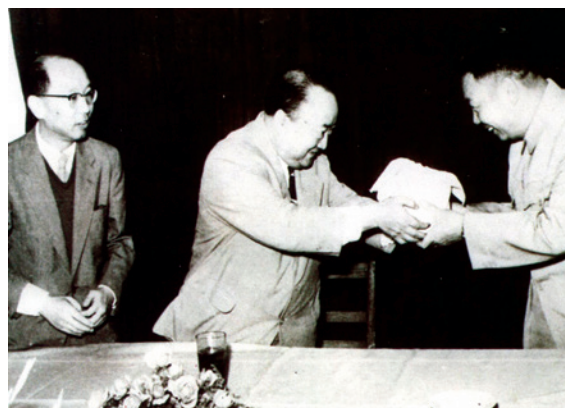
9月後更名為「行政院國軍退除役官兵輔導委員會」簡稱「輔導會」，負責辦理國軍退除役官兵輔導安置「就學、就業、就醫、就養」及一般服務照顧等工作。

其後陸續經趙聚鈺先生、鄭為元先生、張國英先生、許歷農先生、周世斌先生戮力經營，服務對象由國內榮民逐漸擴展到海外榮民，擴及層面也從安置照顧榮民到轉化榮民力量為國家經濟發展之動力；70年1月「行政院國軍退除役官兵輔導委員會組織條例」公布施行，組織架構完成立法，形成一完整之榮民服務照顧體系。

80年代政府厲行政治革新，積極引進企業精神，以提升政府行政效率，當年隨軍來臺之退伍軍人已邁入高齡，新退精壯榮民亦逐年增加，針對此一結構快速變化，輔導會經由楊亭雲先生、李楨林先生、楊德智先生、鄧祖琳先生、高華柱先生、胡鎮埔先生、曾金陵先生承繼推展、戮力經營下，逐年調整組織功能，將業務萎縮、性質相近及不符時代需求之機構分別簡併、裁撤，員額亦由82年39,246人精簡為15,530人，精減幅度超過60%，所屬機構亦由121所簡併為60所，輔導工作得以精實茁壯。

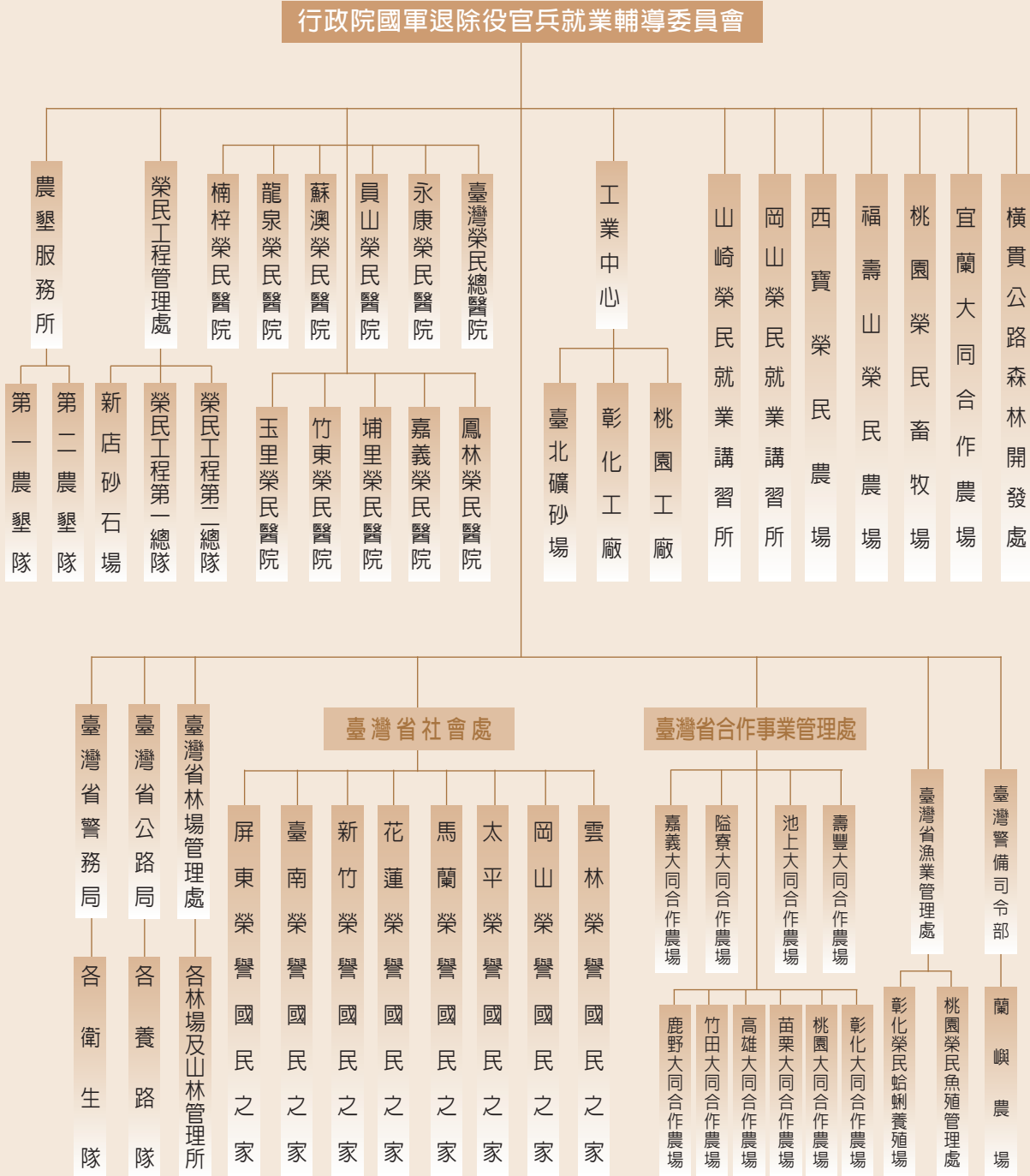
配合政府組織再造，本會於102年11月1日更名為「國軍退除役官兵輔導委員會」，在董翔龍先生、李翔宙先生精進務實的領導下，展現「任重道遠」的精神傳承使命。其間賡續辦理輔導會既有業務，並承接國防部移入退除給付預算編列及發放等工作。另配合政府推動募兵制，將服役4年以上未滿10年之退除役官兵納入本會服務對象，自105年3月1日起實施「分類分級退輔措施」；因應軍人退撫制度改革，研擬「輔導退除役官兵就業具體作為規劃」，全般強化精進作為，協助退除役官兵重返職場順利就業。

107年2月26日邱國正先生接任輔導會主任委員，此值軍人年改推動之際，邱主委積極與榮民(眷)及退伍軍人社團代表溝通座談，傾聽退伍袍澤心聲，化解疑慮。強調「不否定前人、不貶低後進、不惡評同僚」，帶領同仁在既有的優良傳統上精益求精，讓退除役袍澤充分感受到國家的關懷與照顧，彰顯本會就學、就業、就醫、就養及服務照顧等工作的核心價值與意義。



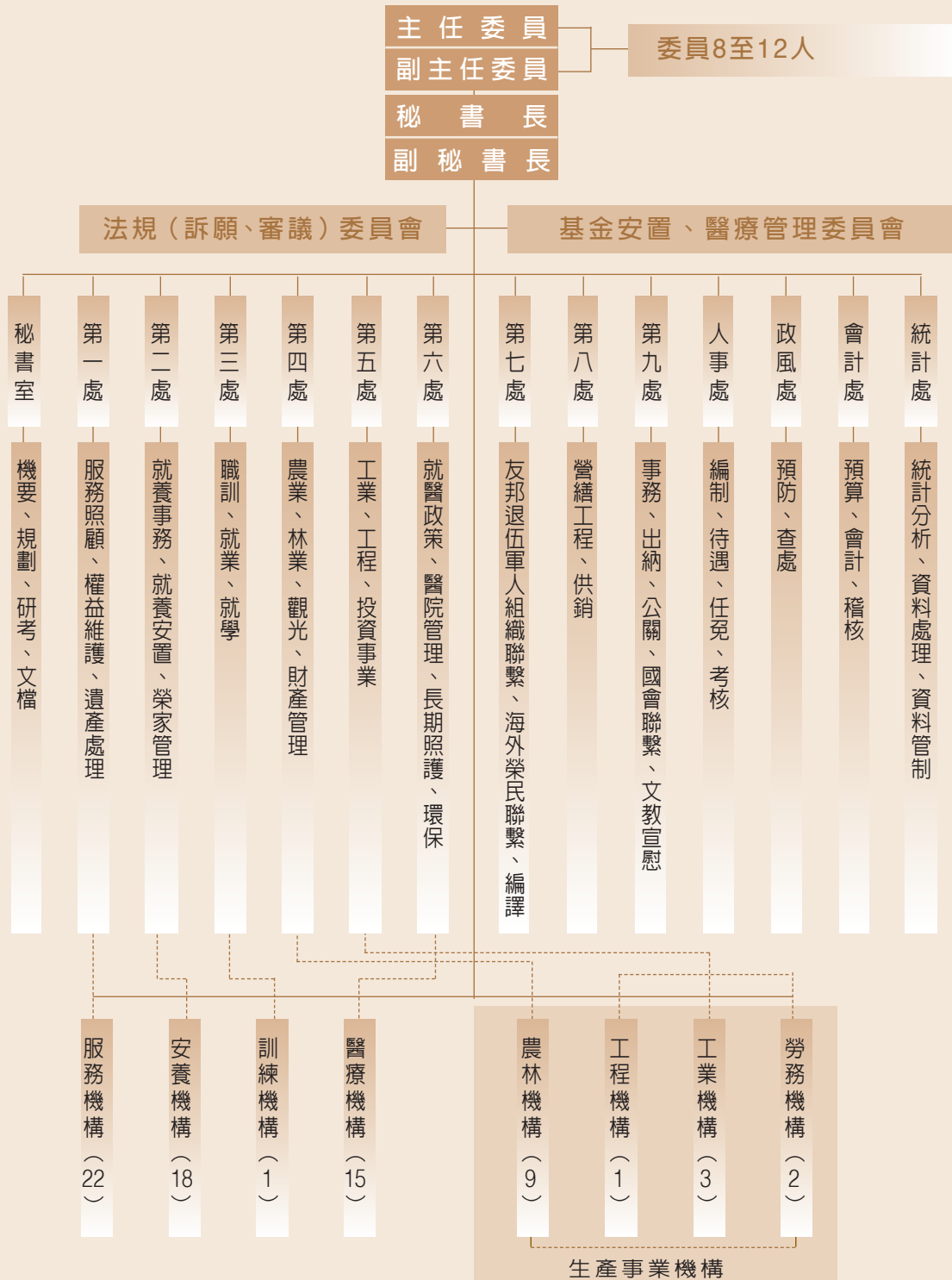
民國46年，由黃季陸先生（中）監交，嚴家淦先生（左）將主任委員的棒子交接給蔣經國先生（右），象徵著輔導業務生生不息。

本會所屬事業機構系統一覽

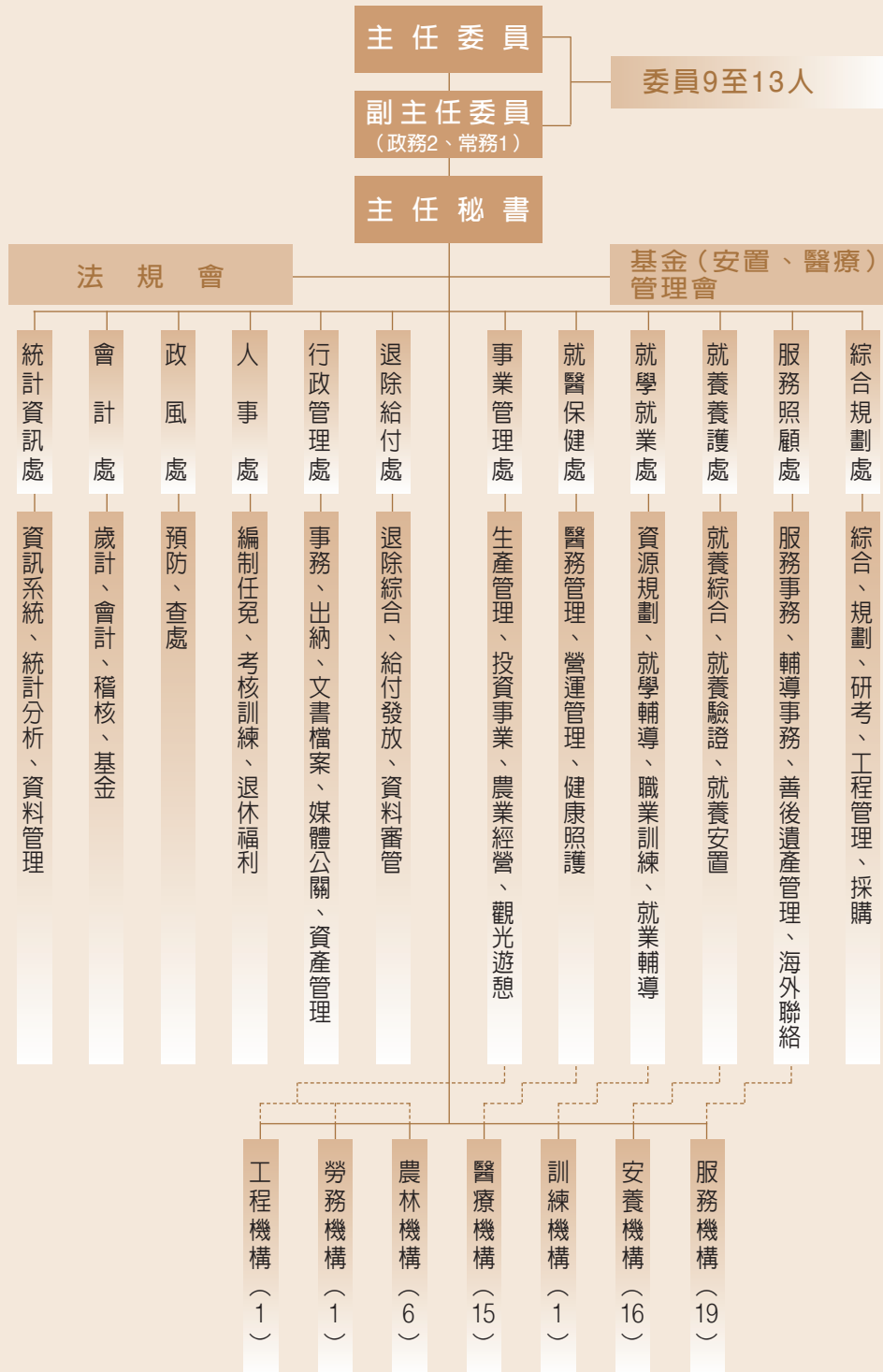


資料重繪來源：民國48年11月編印《五年來之輔導工作》

行政院國軍退除役官兵輔導委員會組織系統圖



國軍退除役官兵輔導委員會組織系統圖



附註：(1) 本會於民國102年11月1日組織改造，104年11月9日於就學就業處增設「資源規劃科」。
 (2) 工業機構1所（龍崎工廠）於108年1月1日裁撤。

歷任首長事略

第1任 嚴主任委員家淦先生（民國43年11月—46年5月）

先總統蔣公為了使退除役官兵在離開軍隊後能繼續投入社會，為國家整體建設和經濟發展貢獻心力，特指示籌設輔導就業單位。因此，「行政院國軍退除役官兵就業輔導委員會」於民國43年11月1日正式成立，統籌規劃辦理退除役官兵的就業與安置事宜，並由當時的臺灣省政府主席嚴家淦先生兼任第一任主任委員。

嚴家淦主任委員接下先總統蔣公的期許，籌組輔導會，訂定組織章程，研訂安置計畫與工作方案，相繼規劃輔導會就業、就養等項目。身兼臺灣省主席的嚴家淦主任委員向臺灣銀行借款新臺幣500萬元作為開辦會務所需費用，可見輔導會草創初期之艱困。嗣後，在美援有限撥款與經費編配下，嚴主任委員扮演起輔導會的開路先鋒，積極突破撥款限制，努力爭取美援4,200萬美元作為安置榮民就業、就醫與就養等各項費用，並透過臺灣省政府衛生、建設廳等單位謹慎規劃，以求資源有效利用。

嚴主任委員首先接收國防部總政治部所屬6所大同農場，設置6所農場，



嚴主任委員（左3）和經國先生（左2）巡視農場榮民（眷）生活。



以創造大量的就業機會，使6千多名退役官兵投入農墾工作，此舉可說是開創安置退除役官兵就業之先例。此外，由臺灣省建設廳代管國軍退除役官兵建設工程總隊管理處（榮工處前身），設立5個建設工程總隊與1個獨立工程大隊，協助退除役官兵學習工程建設。在嚴主任委員協調、規劃之下，本會於44年接管國防部10所醫療

機構，擴充為今日竹東、埔里、嘉義、玉里等榮民醫院，並著手籌設臺北榮民總醫院，照顧當時1萬9,837員退除役傷病官兵。嚴主任委員上任後短短兩年內便順利安置當時絕大部分的退除役官兵，其積極努力、迅速有效率的工作成果，可說是成功奠定了輔導會發展的基礎。



嚴主任委員巡視工程建設，受到榮民（眷）歡迎。



嚴主任委員病中（右2）仍不忘接見榮民，傾聽榮民心聲。

45年4月臺灣省政府遷往南投縣中興新村，嚴主任委員為能專心一職，會務推動交由蔣經國副主任委員代理，經數度請辭終於46年5月獲准，卸下兼任主任委員之千斤重擔。在梁朝選先生的回憶中，嚴主任委員雖身兼數職，惟輔導會公事總是優先處理。他以流利的語文與果決明快的決策能力，在和國內外相關單位溝通時，往往能為輔導會爭取到最佳的立基點。嚴主任委員思索輔導會事務之際，總不忘請示長官或諮詢重要幹部，並輔以豐沛之經驗作為決策考量。如此實事求是，積極有效的領導風範，成為日後引領輔導會不斷精進的精神指標。

第2任 蔣主任委員經國先生（民國46年5月—53年7月）

蔣經國先生於民國45年4月25日奉行政院核定調輔導會副主任委員代理主任委員賡續推動會務，並於46年5月25日真除，繼嚴前總統接任第2任主任委員，將近3千個日子全神投注輔導工作，為輔導會奠定規模完備的制度，使輔導會迅速茁壯，並帶領榮民弟兄完成多項公共建設，擘劃輔導會就業、就醫、就養等施政方向。

經國先生對輔導會的種種努力與期望，從45年11月1日輔導會成立二週年紀念會上的演講中便可見一斑：「總希望把輔導會的工作，當作是我們的事業」，表露他對輔導工作深切的自許，並一再勉勵同仁把工作當成自己的事業，期許大家要做到每一個榮民都有歸宿、有生活、有希望、有前途。經國先生不僅牢記先總統蔣公說過：「好好照顧退除役官兵，就像照顧自己家人一樣。」還全心全意地身體力行，帶領輔導會去積極服務每一位榮民。

經國先生說：「榮民在臺灣所做的第1件大事，就是征服了中央山脈，建築了東西橫貫公路。」當時臺灣東西交通受中央山脈阻隔，為了發展東部地區、配合經濟建設、安置退除役官兵就業，同時考量國防因素，經國先生毅然將興建東西橫貫公路列為輔導會重要施政工作之一，透過實地訓練，使榮民習得專長，致有多達1萬多人次，實際參與施工，橫貫公路主線全長194公里，從探勘到完工歷時5年。

5年之中經國先生親自參與21次現地勘察與無數次會議，為輔導會的工作精神立下典範，也奠定榮民就業訓練基礎，在日後持續進行臺灣各項工程建設時，發揮了雄厚之潛力。



蔣主任委員（左1）巡視東西橫貫公路工程進度。



在經國先生領導之下，輔導會完成的工程建設，計有：公路483公里、橋樑39座、水利工程28宗、港口19處、重大工程90處等，可說是含括了臺灣後續發展關鍵的工程建設。為平衡經濟發展與水土保持，輔導會也投入相當心力維持各農林單位之永續經營。



蔣主任委員民國45年那一年47歲，在距玉山頂11公里處，愉快的留影。

除了輔導就業之外，榮民的健康與安養問題也是經國先生所關注的重點。針對榮民居住與醫療，經國先生於45年相繼指示成立員山、雲林、太平等榮家，照顧因公傷殘或年老無依的榮民。47年7月1日成立臺北榮民總醫院，專門負責榮民醫療服務，確實做到「老有所養、病有所醫」的原則。

王紹堉先生表示，經國先生有一種別人永遠學不來的精神。某次經國先生到樂生療養院，探視罹患痲瘋病的退除役官兵，由於發自內心深切的關懷，經國先生毫不忌諱地對著病人又抱又親，讓在場的人深感敬佩。經國先生這般關心榮民，令人點滴在心頭。王先生還說從經國先生身上學到很多，例如：開會準時、決策簡潔果斷等等。

還有經國先生樸實無華的平民作風，從任內辦公室簡單的擺設、沒有加設舒適的電器，種種一如往昔的工作環境，都讓人感受到經國先生與榮民一般的生活方式。

許歷農前主任委員也說到，當經國先生身體欠佳時，常常把他喚到臥榻前，叮囑他如何確實照顧榮民。這種把榮民時時刻刻放在心頭的意念，是經國先生始終不變的精神；而這種溫煦如沐春陽的精神與風範，也是輔導會每一親近過經國先生的同仁，每一位感受過經國先生關懷的榮民，心中永遠感念不忘的。



蔣主任委員（中）主持臺北榮民總醫院動工典禮。



蔣主任委員（前右1）率同輔導會一級主管訪問臺灣省政府與省府周至柔主席等合影留念。（王紹堉提供）

第3任 趙主任委員聚鈺先生（民國53年7月—70年6月）

趙聚鈺主任委員民國45年4月自中央信託局壽險處奉調輔導會工作，歷任秘書長、副主任委員，先後輔弼嚴前主任委員家淦先生及蔣前主任委員經國先生創業奠基，53年7月繼任主任委員持續推動國軍退除役官兵輔導制度。26年來，持續推動就學、就業、就醫、就養等相關工作，擴大輔導會的工作成績，並抱持「只問耕耘，不問收穫」的宗旨，鞠躬盡瘁至最後一刻。



趙主任委員在任16年期間完成了多項工作。55年修正並通過輔導會組織條例，修正輔導會全名為「行政院國軍退除役官兵輔導委員會」；持續闢建服務榮民的各項建設，如興建白河榮家、梨山賓館、臺北榮總病理實驗館、婦幼



趙主任委員（右1）從經國先生手上接下重任。

中心、特別病房及門診大樓等設施和籌設榮民總醫院臺中分院。並且編定土地開發計畫，爭取美援基金，也考慮到榮民開墾與土地不可分割，於是擬訂開發農地放領辦法，經行政院核准後實施。還有開闢榮民就業管道，協調臺灣省政府及警政署等單位輔導退除役官兵轉任警員。除此之外，他也構思拓展榮民就業管道，興辦各項事業、積極改善整體就業環境。

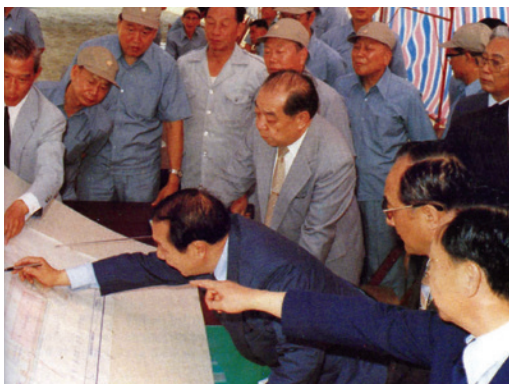
趙主任委員更指出輔導會的六大精神分別是：第一、誠懇實在的服務精神；第二、任勞任怨的負責精神；第三、公正無私的辦事精神；第四、冒險犯難的創造精神；第五、日新又新的求進精神；第六、如兄如弟的親愛精神。

除了生活物資方面，趙主任委員還照顧到榮民的心靈層面，他公開徵選會歌、會徽，以具體落實輔導會的精神象徵，參與設立華欣文化事業中心，主持榮民藝文作家研討會，第1屆榮民節榮民事業攝影展等，積極參與各項榮民文藝活動，進一步豐富陶冶了榮民的心靈。

趙主任委員以邁向國際的眼光，對外致力推動與外國退伍軍人協會交流，並於58年1月28日核定每年舉行一次的擴大業務會報，改稱「輔導會議」，受邀成員擴及其他國家。第1個「海外榮光會日本分會」也在其任內創設。

70年4月8日與澳洲退伍軍人協會結盟兄弟會，並藉以發展雙方經濟、貿易、學術、文化、科技等多方面的交流合作；同月15日至18日主持輔導會議，出席人員有620人，首次有世界退伍軍人協會、歐洲退伍軍人聯盟，及36個國家退伍軍人領袖與負責人，共123人參與盛會。當時，聚鈺先生已感到身體不適，到了4月26日上午，將兩大疊公文一一批示，再接見外賓，並交代副主任委員及各處長相關事務後，於下午匆匆搭機赴美就醫。

其實，3月間趙主任委員已知罹患肺癌，並曾在榮總接受治療，但仍抱病從公，且世界退伍軍人大會在即，關係國家發展甚鉅，因而堅持不住院治療，連最親家人、長官、同仁也不知道他的嚴重病情。之後，應醫生建議赴美就醫，進入紐約羅徹斯特大學醫院接受體檢，確定左肺下葉有癌症現象，於5月5日開刀切除，6月7日過世，享年74歲。鞠躬盡瘁的趙主任委員贏得全體國人的敬重，輔導會為感念他26年來的貢獻，特於福壽山農場塑建銅像與紀念亭，以茲紀念。



趙主任委員（前排中）認真瞭解輔導業務進度。



民國70年4月8日輔導會與澳洲退伍軍人協會結盟成為兄弟會。

第4任 鄭主任委員為元先生（民國70年6月—76年4月）

鄭為元主任委員任內的功績甚豐，其重要功績在於擴大榮民醫療體系，使各級榮民醫院陸續納入全國醫療網計畫，並區分院所醫療功能，先將臺北、臺中榮總劃定為北部與中部醫學中心，輔導宜蘭、南投成為醫療示範區；嘉義、竹東、鳳林榮院為地區醫院；玉里榮院為精神病專科醫院；員山、龍泉榮院為慢病及復健醫院。此外，擴建臺北榮總二層中央樓舍改建為24層現代化醫療大樓，新增醫院東區員工宿舍、研究大樓、體育館、醫療大樓及動力中心，並於民國76年籌建臺北榮民總醫院高雄分院。



鄭主任委員為了符合時代所需並妥善照顧榮民生活品質，於臺南籌建佳里榮譽國民之家，並考慮到實際生活者的需要，融入貼心與方便的空間設計，增設新樣式的居家空間，以落實榮家更自在、舒適的生活環境。



鄭主任委員（前排中）主持民國73學年度退役官兵輔導就學座談會。



鄭主任委員（左2）巡訪佳里榮家。

基於榮民30多年來辛勤開墾的成果，並結合國人森林旅遊的需要，陸續於農林事業單位如清境、武陵與嘉義農場等地，興建國民賓館，發展觀光遊憩事業，讓農林事業轉型多元化的發展。而在就學、就業服務等方面，則是協調國防部、教育部辦理「國軍領導士官退伍保送甄試就學專技訓練」。

鄭主任委員在任6年期間，繼續擴大與自由世界退伍軍人組織聯繫，71、73年分別與南非退伍軍人組織、瑞典「北歐作戰及聯合國退伍軍人協會」簽約結盟為兄弟會，經過多年的努力聯繫，與57國91個退伍軍人組織建立友好合作關係，相互訪問觀摩，給予我國有力之支持，其中與20國退伍軍人組織結盟為兄弟會。任內為保持海外工作與僑居榮民（眷）的聯絡，結合僑社力量，輔導成立「美國華府榮光聯誼會」組織，共同為國



鄭主任委員（左2）主持美國華府榮光會成立授旗典禮。

張家俊先生心裡疑惑，覺得主委如此忙碌，還撥出時間接見。鄭主委表示：「那位榮民遠道而來，沒和他說上話，一輩子都不安心。」聽到這話，張家俊先生不禁感佩萬分，心喜身為主任委員的部屬，是如此的愉快溫暖、學習良多。

趙域前副主委回憶鄭主任委員的風範說：「這位長官非常慈祥和善，但是又很有原則，從來沒有發過脾氣，不管職務高低，進了辦公室，一定請你坐，離開時一定把你送到辦公室門口。他處事情非常圓融，任何人都願意跟他配合。」從這三言兩語中，一位慈善體恤的長者風範，又在我們後人的心中，鮮明活躍了起來……。

奉獻心力。

鄭主任委員在部屬們的心目中，是個非常溫和的長官，張家俊前秘書長回憶：「這位長官溫文儒雅、輕言細語，他以人為中心，常常把部下擺第一。」他訴說了一段往事，某天，看見主任委員辦公室裡都是訪客，此時門口來了位昔日部屬，喜見主任委員安好便想離開，主任委員連忙請他入內與他話家常。那人走了之後，



鄭主任委員（前排右1）與南非退伍軍人組織理事會簽約結盟為兄弟會。



參加民國73年輔導會議的外賓，參訪中正紀念堂。



鄭主任委員（前排中）主持民國73年退除役官兵輔導會議。

第5任 張主任委員國英先生（民國76年4月—76年11月）

行政院政務委員李國鼎於布達監交致詞時，推崇新任主任委員張上將，才識卓越，氣度恢宏，學驗豐富，文武兼資，歷任軍中要職，對國防建軍貢獻甚多，必能延續以往成果，開拓輔導事業的新時代。

張主任委員到任第一天即聽取會本部業務簡報，並指示一切業務均照既定政策及計畫正常運作，力求團結，一切以服務照顧榮民為中心工作。各級同仁一本傳統工作精神，以愛心、耐心、盡心盡力熱誠服務榮民。張主任委員指示積極擴大海外觸角，於民國76年8月成立達拉斯榮光聯誼會，充分發揮主動照顧海外榮民的精神。

張主任委員並主導開設「榮民醫院總管理處」，統籌管理榮民就醫事宜，76年7月1日核定成立臺北榮總高雄分院，並改建楠梓榮民醫院為現代化醫療大樓，啟動南部區域醫療中心服務榮民的功能，讓高雄地區的榮民生活更有保障。對癱瘓榮民應集中療養，及要求業管處研究將榮家原有通鋪改建為單床，並在一年內完成。

張主任委員76年8月16日為提升服務品質，將24所縣市榮民聯絡中心改組為「榮民服務處」，加強對生活困苦之榮民，提供急難救助、三節慰問、清寒榮民子女慰問、榮民遺孤照顧，並對遭逢災害、傷病及亡故的榮民提供及時妥善地協助等事項，並舉辦各地區榮民懇談會與親赴榮家探視，以實地傾聽榮民的心聲、瞭解他們的需要。

張主任委員任內對早期離營無證件人員不能辦理視同退伍證明，特在榮民周刊第1114期刊布，得依「放寬核發視同退伍證明書有關證件規定」，逕向國防部或軍種總部或團管區司令部申辦視同退伍，或通知會屬縣市服務機構協助處理，因此獲得申辦的安置人員，均銘感肺腑。這項德政使14所榮家的就養榮民人數大幅提高達8萬182人；另完成大專、高工、高商班就業者累計2,816人；在創業就業與介紹就業等方面得到安置人數達4,793人。

至於輔導事業推動方面，榮工處被認為是當時最傑出的事業單位，在國際方面為協助阿拉伯國家經濟發展具有卓越貢獻的績優公司，獲頒中東地區「阿拉伯獎」及「國際工程營建業獎」，在日內瓦國際大飯店接受許多阿拉伯國家的大使及領事分別頒獎；國內建設方面，榮工處相繼完成翡翠水庫與



五股工業區等多項重大工程，使社會邁向繁榮進步之路。當年榮工子弟所組成的榮工少棒隊，代表我國及遠東區參加美國威廉波特舉行的1987年世界少棒錦標賽，榮獲冠軍。

趙域前副主任委員形容昔日長官是位智慧型人物，具英明果斷的決策力，毫不拖拉推諉。同樣地，梁朝選先生對張主任委員的領導風格也印象深刻：「主任委員工作非常積極、客觀公正，做事相當有魄力。」他還記得在榮家擔任組長時，正為榮民外出工作者是否應繳回「福利金」的事左思右量，於是呈報請示，主任委員看了這份文件當即批示不須繳回，讓延宕多時的事情圓滿落幕，從許多案例，梁先生等部屬對這位長官高效率的工作能力，打從心底佩服。

面對當前社會的轉型與榮民的實際狀況，張主任委員於76年11月11日在立法院報告本會業務答覆立法委員質詢時表示，對於協助榮民返回大陸探親、就養榮民零用金調整為5千元等問題。將以更前瞻性的做法，考量本會可能運用的資源，以解決現實問題。

行政院俞前院長於76年11月20日表示，行政院將撥專款辦理生活特別貧困榮民的急難救助，並轉達了蔣總統經國先生關懷榮民就養、就醫等方面生活問題之德意。說：「輔導會即是榮民朋友的家，輔導會要好好照顧榮民，一定要做到老有所養、病有所醫」。

76年11月2日，政府基於人道立場終於開放了臺灣民眾可以赴大陸探親，以償榮民離鄉多年，返家團圓的心願，同時也開啟了兩岸交流的契機。



張主任委員（左2）慰問醫護人員。



張主任委員（左2）親切地與榮家榮民話家常。

第6任 許主任委員歷農先生（民國76年11月—82年2月）

許歷農主任委員任內最主要的貢獻是：設立自費安養中心，整建安養設施，使支領退休俸、贍養金、生活補助費及大陸半俸等年老無依的榮民，能以自付生活費的方式得到就養照顧。且積極爭取調整安養榮民的生活給與，使每人每月由2,818元調高為6,928元，此調幅在當時而言不算小數目，可謂榮民的一大福音。

除此之外，許主任委員任內還配合政府開放大陸探親政策，籲請各界籌募旅費5億餘元，也積極規劃配套措施，協助2萬多位榮民達成返鄉探親心願，使榮民探親之路更加順暢。民國81年11月奉行政院核定實施「就養榮民申請進入大陸地區就養給付發給辦法」，且因應地區榮民（眷）及一般民眾的醫療需要，籌建桃園、鳳林及臺東等3所榮院。

另外，主任委員也積極推行所屬農業、事業機構「團結致富」方案，倡



許主任委員（左3）問候勞苦功高的農場榮民。

導發展精緻農業、促進農業升級，鼓勵農場種植經濟價值較高的農作物，提高農民生活品質與收益。並配合政府發展觀光休閒政策，完成森林開發處棲蘭山及武陵、福壽山、清境、嘉義農場等地區的整體觀光規劃，持續推展之下，上述諸地儼然成為國內最具盛名的觀光景點。主任委員還顧及以土地



維生的榮民，極力向相關單位爭取土地放領、辦理農場場員配耕土地放領，並自民國78年起實施，使配耕滿10年以上的場員成為自耕農。

許主任委員憶起輔導會是蔣前主任委員經國先生最關心的單位，調派到輔導會的領導人都是蔣先生心中一時之選。當經國先生身體微恙時，心中仍無時無刻掛記輔導會，曾經多次於夜間召喚他到官邸商談，坐在臥榻前的小板凳，細細聆聽經國先生訴說輔導會從無到有的過程，更勉勵主任委員必當盡力照顧榮民。

主任委員上任時刻，正逢臺灣社會與經濟發生劇變，隨著76年經國先生決定解除戒嚴，陸續開放兩岸交流、大陸探親，社會變得多元，榮民的心聲也急欲讓主政者明白，當時有些榮民，為了抒發生活困頓，到行政院表達無奈的情緒，這些變化都一再地考驗著許主任委員。他上任的第一個下午，就接見這群心有千千結的榮民，他首創24小時服務，常住輔導會內，傾聽榮民的心聲。甚至被部屬形容為拼命三郎，經常工作徹夜未歸，完全把自身奉獻給輔導會，奉獻給每一個需要照顧的榮民。由於主任委員一點一滴付出與累積，使輔導會服務工作邁向完善之路。



許主任委員（左1）總是微笑關切生活困乏的榮民。



許主任委員哽咽回憶蔣前主任委員經國先生來不及看到他就任後種種努力。

第7任 周主任委員世斌先生（民國82年2月—83年12月）

周世斌主任委員在民國79年3月1日進入輔導會擔任秘書長，80年7月升任副主任委員，82年擔任主任委員，前後在輔導會工作近五年的時間，對輔導會業務相當熟悉。周主任委員在輔導會是秉持承先啟後、一以貫之的工作態度，並牢記先總統蔣公尊重榮民對國家的貢獻，務使輔導會盡心盡力協助榮民退伍後，安定生活的服務原則，在每個細節都為榮民著想，使其生活無後顧之憂。



周主任委員娓娓說起輔導會就業訓練所成立及改制為自費安養中心的緣由，40年代初期，國軍執行裁軍政策，當時有7、8萬官兵退伍，基於謀生技能和教育程度有限，求職並不容易。迄50年代中期，輔導會任務以就業為主，當時輔導官兵就業管道有一般機關、學校、輔導會自辦工廠、事業單位、農場等，但部分官兵無一技之長，無法自行就業，因此成立臺南、彰化、花蓮就業訓練中心以及新竹就業講習所，訓練退伍失業軍官工作技能，如技工、水電工等。讓每個待業者一邊訓練，一邊等待工作機會。70年代時，當初接受就業輔導的退伍官兵已年邁無法工作，需要的是安養。根據法令規定，領有退休俸的單身



周主任委員（右2）探視生病榮民。

官兵或無兒女奉養的榮民夫妻，無法進入榮家安養，這些訓練所於是順應時代趨勢調整任務，於83年改制為自費安養中心，榮民自行付費，接受生活照顧，推行以來成效良好。

周主任委員基於國家資源共享的理念，照顧榮民之餘，也分享資源給社會上需要的人。當時輔導會安養地點的臺東馬蘭榮家原可容納1千多床位，隨著時間遞嬗，榮民結構改變，安養榮民逐漸減少。尚有空餘床位的馬蘭榮家，84年7月1日委託經營，臺灣省政府將撥出空間，轉型成癱瘓者或身心障礙者的養護照顧所。另將新竹就業講習部分設施、土地撥交給臺灣省政府，設立「癡呆症養護專區」。

除了回饋社會需要，輔導會為了協助政府實質外交，從60年代中期開始，持續與國際退伍軍人組織聯繫。主任委員認為彼此雖屬不同國度，但軍人語言相通。輔導會總計與73個國家或地區，94個退伍軍人組織維持著友好的關係，其中更與10個退伍軍人組織結盟為兄弟會。從76年努力折衝，79年才以中華民國國軍退除役官兵輔導委員會名義進入世界退伍軍人協會，此舉象徵我國突破外交困境，以國名同時為官方機構名義進入世界組織，對國人而言不啻是一項精神鼓舞。

更特殊的是，主任委員於82年協助世界退伍軍人協會召開例行理事會，成功扮演外交火車頭的角色。而其他國家對於輔導會照顧榮民的堅定政策、完備制度、齊全設施，無不感到羨慕與欽佩。周主任委員任內與丹麥締結兄弟會，也是友好關係之展現。回首過往，周主任委員深感昔日輔導會工作深具意義，雖然責任重大，卻是值得回憶雋永。



周主任委員（右2）訪慰榮民。



周主任委員（左1）致贈退伍軍人協會代表紀念獎牌。

第8任 楊主任委員亭雲先生 (民國83年12月—88年1月)

楊主任委員到任後，首先擴大照顧11萬名散居在臺灣省各縣市的榮民，此照顧責任原屬14所榮家，基於榮家人力有限，主任委員重新將24所榮民服務處整編分組，並調派200位幹部下鄉服務。為使榮家與榮服務處各司其職，研擬責任區分制，妥善照顧每位榮民，落實「榮民在那裡，服務在那裡」的理念。

楊主任委員曾仔細評估榮民生活分布圈，依鄉鎮村里層級編制410個服務區，再按榮民生活狀況，編成1萬2千個生活互助小組。同時，向行政院爭取經費，增加行政設備與交通工具，工作人員不僅主動出巡，照護榮民，主任委員以下之幕僚，包含各處處長、科長、承辦人員等皆



利用假日訪視榮民，從上到下皆以服務為理念、實地照顧為原則。而工欲善其事，必先利其器，主任委員進而指示各縣市服務處全面更新設備與加強電腦功能，使得各服務處資訊無障礙，隨時掌握榮民最新動態。



楊主任委員（前排中）巡視榮服處設備更新。

基於物價上漲與生活需求，楊主任委員觀察到榮民就養給與跟不上時代腳步，於是收集各方資訊，與部屬研擬商討。民國84年向行政院提出調整榮民就養給與方案，爭取給與標準與各地方低收入戶補助金相同。經行政院同意，榮民就養待遇逐年提高至1萬2,444元，楊主任委員並持續協商，繼續朝向榮民照顧符合社

「榮民就養給與」調整情形：

年度	82	85	86	87	88
生活費	6,928	8,552	11,730	12,082	12,444
逐年增加	+4110	+1624	+3178	+352	+362



楊主任委員（右2）主持榮民榮譽基金會開幕。



楊主任委員（右2）啓動臺北榮總安寧病房。

會福利標準的理想目標邁進。

另外，主任委員關心範圍擴及成家後安養榮民子女的教育問題，除編列預算以發放獎學金之外，也向社會認同者爭取設立獎學金。但因資源有限，進而思考引進其他資源，經與行政院、立法院多次交涉之後，終於在85年修訂「臺灣地區與大陸地區人民關係條例」第68條。行政院同意將82年9月17日以前由本會代管單身亡故榮民無人繼承遺產，成立「財團法人榮民榮譽基金會」，以孳息專案核發獎助學金等服務事項。除了讓無數榮民（眷）子女受惠外，並且兼具急難救助功能。基金會設有良好管理辦法，董監事席次部分由政府派任，成員包含行政院秘書處、國防部、內政部、財政部、法務部、陸委會、輔導會、海基會等部會代表1人；另具榮民身分之代表5人；學者專家1人，期能濟所當濟，助所應助。

在全民健保實行之後，主任委員考量到安養榮民的醫療需求，為保持良好的醫療水準，積極爭取經費補助榮民醫療。且將醫療單位編組分級：第1級為各地榮民之家保健組；第2級為地區醫院，支援榮家；第3級由三大榮民總醫院帶領，支援助地區醫院，層層相助，構成完整醫療網，強化榮民醫療體系，為無數榮民（眷）帶來全面完善的醫護保障。

第9任 李主任委員楨林先生 (民國88年2月—89年5月)

李楨林主任委員回想起輔導會服務這段期間，他念茲在茲是以退伍軍人服務照顧為榮，在主任委員心中，這些為國流血流汗的英雄們，「主義」、「領袖」、「國家」、「責任」、「榮譽」五大信念早已深深烙印在他們心中，為國盡忠是他們的本性。他談到軍人不光看制度與外表，國家與責任才是軍人的靈魂。所謂「老兵不死」、「奉獻一生」，就是這些精神象徵。李主委分享自己的感受：「我在軍中度過一生，責任與榮譽對我來說是永不改變的。」



李主任委員難以忘懷任內到桃園榮家探訪榮民的故事，某次他看到兩位榮民，從年輕相識到老，從七七事變到安養榮家，六十餘年來始終相互照顧，即便其中一位行動不便，另一位仍像手足般照顧對方，這般鐵漢柔情深刻畫在他的記憶中。主任委員說：「過去種種戰史、大小戰役，成果無論如何輝煌，其實都是由個個小兵所組成的。」他喜歡跟榮民們談過去，看到榮民談過往歲月，內心即感動不已。

李主任委員任內為配合國軍精實案，一手主導青壯士官退役安置計畫，培訓受過基礎教育且服務6-10年的青壯軍官繼續就業與求學。於88年度開辦「推甄榮民就讀科技大學附設進修學院二技在職專班」，輔導榮民就學並取



李主任委員（右2）靜靜聆聽榮民講述過去戰史。



李主任委員（左1）關心就業榮民。



李主任委員（左1）頒獎給大專畢業的榮民。

得大學學歷；擴大訓練單位與制度，希望將知識培訓、現場實習乃至專業證照考試等，各方面都能自行辦理，在與教育部技職司積極協調之後，輔導會真正做到自發證照的目標。另外，定期舉辦就業媒合，進一步增加榮民的就業機會。



李主任委員（右2）至埔里醫院瞭解921災後復原情形。



921地震後李主任委員（右2）親臨埔里探視榮民。



李主任委員流露情感憶往事。

李主任委員也提及民國88年發生921大地震，輔導會迅速動員搶救情形。當災難發生時，主任委員立即與所屬機構如榮民總醫院、榮工公司等聯繫，特請國防部支援直昇機，使輔導會救援小組在第一時間趕到埔里瞭解災情，進行搶救任務。同時協助對象不僅為榮民，也擴及其他受災民眾，他陸續調派醫療與工程單位深入災區，獲得行政院高度贊同，予以嘉勉。而輔導會兩位副主任委員也輪流進駐災區，實地瞭解情況，並指揮所屬單位，積極救災。

李主任委員為了肯定47年參與823戰役之金馬民防自衛隊為國家犧牲奉獻的精神與功勳，特將渠等納入輔導對象，給予應有之實質關懷與照顧，以彰顯其勞苦功高及榮崇史蹟，對榮民權益維護不遺餘力。

第10任 楊主任委員德智先生（民國89年5月—92年2月）

楊德智主任委員可說是榮民服務的行腳僧，秉持著「以榮民為尊、服務為導向」的理念，從小處著手，一步一腳印落實工作。為提升醫療服務及醫療水準，確保輔導會一流之服務品質，主任委員一就任即視導服務、安養、農林、醫療機構，指導各單位調整服務流程、灌輸服務新觀念，要讓榮民一進門就能馬上感受到一股親切、新穎的服務氣氛。



楊主任委員每次的巡訪皆做成紀錄存檔，作為日後改善之依據。同時也以電話拜訪，瞭解榮民的滿意度，日後此項考核制度也為行政院採用，藉以改善各公家部門對民眾服務品質之保證。任內落實「榮民總醫院-榮民醫院-榮家保健組」三級醫療；並規劃榮院「醫療」與榮家「安養」相結合，提供最佳之照護模式。如臺東榮院現已搬遷至馬蘭榮家、鳳林榮院至花蓮榮家開設門診部。

為提升就養榮民生活品質，主任委員於任內兩次積極爭取調整就養金，經與行政院、立法院進行無數次的溝通與協調。從89年剛上任時期的1萬2,444元，到90年提高到1萬3,100元，92年再次調升為1萬3,550元。主任委員表示作為輔導會的領導者，必須與行政部門往來溝通，多方折衝，才能為廣大榮民謀取最佳生活環境與盡善盡美的服務品質。他一再強調，輔導會精進的服務



楊主任委員（右1）關切榮民遺孤生活。



楊主任委員（左1）至偏遠地區探視榮民夫婦。



楊主任委員詳實陳述任內工作。

態度也使所屬單位屢獲行政院優等獎，例如：高雄榮民總醫院於90年度榮獲行政院核頒整體類服務品質獎；清境農場於91年度獲個別類服務品質獎。

楊主任委員於任內修訂並擴大榮欣志工計畫，曾經招募志工2,465人配合地方服務。而榮服處針對偏遠地區散居或獨居榮民，除

了列管定期訪視外，還結合榮欣志工、社會社福機構與宗教團體如慈濟等，作不定期的探訪，

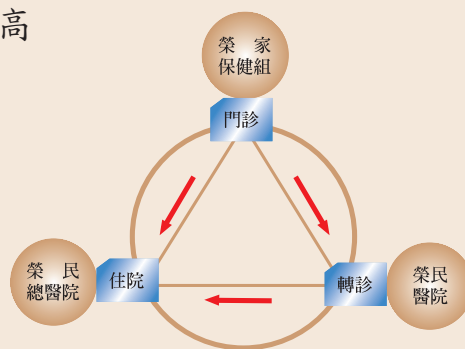
以確實掌握獨居榮民的生活狀況。認養遺孤也是主任委員任內感人的事蹟之一。當時因意外不幸往生的榮民留有數百位遺孤，亟需社會支援，主任委員提出每月千元助幼活動，不僅各級首長紛紛響應，身有餘力的榮家安養榮民也前後加入認養行列，接受幫助的遺孤也親至榮家與資助者共度佳節，享受溫情佈滿人間。



楊主任委員一步一腳印巡視農場。

「榮民就養給與」任內調整情形：

年度	89	90	91	92
生活費	12,444	13,100	13,100	13,550
逐年增加	0	+656	0	+450



三級健康照護網絡

另外，配合外交部政策，進行國際友好聯繫，也是主任委員任內持續進行的工作，對泰國之「秦王山地計畫」在楊主任委員上任前雖已轉至外交部辦理，但所屬單位福壽山農場人員協助山地農業開發，推廣提升當地居民收入與生活品質的貢獻，深獲泰國官方肯定，仍定期來臺進行訪問活動。而榮民工程公司於哥斯大黎加，亦進行工程技術支援，更協助該國闢建一座「臺灣友誼大橋」。凡此種種，都顯示主任委員重視援外工作，戮力達成國家交付之任務。

第11任 鄧主任委員祖琳先生（民國92年2月—93年5月）

鄧祖琳主任委員回憶起領導輔導會期間，面臨最大挑戰是處理SARS疫情。民國92年的臺灣社會爆發嚴重的SARS病毒感染事件，人人岌岌可危，恐懼與日俱增，整個醫療體系也經歷重大的考驗。身為臺灣醫學重心的榮民醫療體系在深刻瞭解SARS的危害力後，便積極主動參與防治工作，立即構建隔離病房與安置病患的措施，基於社會參與的關懷，鄧主任委員更親自率領相關人員投入這場與病毒對抗的重要戰役。



首先，在不引起社會騷動的前提下，鄧主委與臺北榮民總醫院李良雄院長召開會議，研擬安全措施，迅速調整醫療設備，主動收容臺北市立和平醫院病患至桃園榮民醫院治療。除了北部參與醫療支援外，位於南部的高雄榮民總醫院，也做好萬全準備，接受相關病患移入。其間，相對於臺灣各醫院缺乏醫護人員加入抗SARS行列，榮民醫院醫護人員義無反顧地相繼補位，全

力投入，深獲政府高層肯定，並受社會各界一致讚譽。



鄧主任委員（左1）探視因病住院的榮民。

同時動員的不只是醫療體系，各榮家與榮民服務處也同心合力面對重大危機，義工們紛紛到各榮民居所進行消毒與宣導。主任委員感同身受地說：「軍人未退伍前是拿武器捍衛國家，而在此危急存亡的時刻，輔導會各級人員則運用自身的專業與熱誠捍

衛社會。」經歷這次疫情之後，榮民醫療體系對防疫工作展現高度的前瞻性，也繼續研究防疫課題。不僅為榮民，也為全體國人的健康與生命安全把關。

在就養政策上，主任委員認為自己是個居中接棒者，從數任主委手上接下照顧榮民的責任。他先採納專家研究並考察先進國家措施，持續改善榮家居家的生活環境，另為配合社區總體營造政策，有效利用公共資源將榮家

資源釋出，提供中低收入戶等因公身心障礙人員照顧，以達資源共享。在就學與就業政策上，基於資源充分運用的原則，主任委員思考這些長期為國家貢獻的退伍軍人若能習得專長或提升學歷，就有機會進入就業市場，因而架設「退除役官兵終身學習入口網站」以強化榮民學習成效，並不時更新「榮光雙周刊」的版面與內容，使得刊物閱讀性大為提高，榮民接受的資訊就越多，可以掌握的機會也就越多。

已卸下工作的鄧主任委員，93年雖調派駐波蘭代表任職，仍不忘參訪當地退輔署，與當地照顧退除役官兵的單位交流。波蘭退輔單位欽佩中華民國輔導會能做到如此完善的服務，無形中，輔導會也成功地為國家拓展另一種外交工作。主任委員最感欣慰的是從前人手上接棒再傳遞給下任主任委員，如此薪火相傳，輔導會為民服務的精神，也將不斷延續下去。



臺北榮總SARS專責病房大樓。



鄧主任委員（右3）任內巡訪所屬單位榮工處。



鄧主任委員於波蘭華沙辦事處接受訪問攝影。

第12任 高主任委員華柱先生（民國93年5月—96年2月）

高華柱主任委員秉持繼往開來的精神，任內以整合、創新、傳承為目標，貫徹「榮民在那裡、用心到那裡、服務到那裡」理念，延伸服務觸角，建構22個榮服處統合「服務平臺」，並將臺北縣瑞芳、貢寮、雙溪、平溪、金山、萬里、石門等鄉鎮劃歸基隆市榮服處服務，使第一線的服務體系擴增為385個服務區，再普設199處服務據點，均採「一處收件、多項服務」方式，齊心協力服務榮民，提供榮民（眷）「及時服務」。



在醫療服務方面，推動「榮總、榮院、榮家保健組」三級醫療支援體系及轉診制度。殊值一提的，特別重視「高齡醫學」，推動從臺北榮總成立「高齡醫學中心」，辦理「國際高齡醫學」研討會，至15所榮民醫療體系規劃設置「老人醫學科」，在在顯示完善老人醫療照顧的決心，使榮民（眷）

獲得妥善醫療照護，也帶動國內高齡醫學醫養科技研究風潮。



高主任委員（右1）從行政院游院長錫堃手中接棒。

另為使早年亡故榮靈永久安厝，還給榮家榮民寧靜、祥和之居住環境；經協調內政部及臺東縣政府，順利將早年亡故榮民5,172具骨灰移厝安奉；同時尋訪起掘屏東地區公墓塌陷之單身榮民墓座427座、骨灰罐222具，一併遷厝至屏東榮家福壽祠。另整修桃園、新竹、臺南、屏東、太平等5所榮家榮靈祠及白河、雲林榮家忠靈塔、墓園。



高主任委員（前排中）主持榮民有約懇談會。

在榮家養護方面，結合「照服」、「保健」與「輔導」，使安養服務臻於完善，另為分享資源，持續落實馬蘭榮家「醫養合一」，成立「醫療安養示範專區」。同時，將馬

蘭榮家慎修養護中心、屏東榮家仁愛堂委外經營，安置社會身心障礙者，並請臺南榮家試辦日間照顧，以配合政府「健康臺灣年」政策，有效整合「醫療服務」與「長期照護」建構「全人」健康照顧體系。



高主任委員（右1）不辭辛苦至偏遠地區探視慰問清寒榮民。



高主任委員首開榮民歷史文化網站。



高主任委員（左1）訪慰外住榮民，隨行醫師為榮民實施簡易健康檢查。

高主任委員任內也首開蒐整「榮民文物」、建立「榮民文化網站」、編撰「輔導會真情故事」，並參考美國「國會圖書館」所推動「退役軍人歷史計畫」，邀請參與重大戰役的退役軍人投稿，蒐集整理回憶錄、照片、家書及從軍文件等，在網站及報刊公布成果，供大眾蒐讀、瀏覽，作為歷史見證及教育宣導，更希望透過榮民文化之彰顯，喚起國人珍惜過往榮民努力所換得的繁榮與富足。

第13任 胡主任委員鎮埔先生（民國96年2月—97年5月）

胡主任委員身為榮民子弟，以最高熱誠、充沛活力，承續歷任主任委員與先進所奠定的堅實基礎及優良光榮傳統，同時呼應社會輿論，聆聽榮民（眷）心聲，遵照政府政策，做好對榮民的服務照顧，相關施政作為如下：



- 一、積極推動「三中政策」：配合政府政策，於臺中、高雄地區設置就業訓練服務中心，藉以訓練未領退休俸低階待業榮民，提升渠等就業機會及安定家庭生活。
- 二、整合經營醫療體系：因應健保制度變革，簡併地區榮院功能相同醫療服務，使具有特色之醫研項目水平整合發展，繼以3所榮總指導及支援榮院之垂直整合方式，獲得足夠醫療資源，從而建構更優質的照護體系。
- 三、貫徹落實醫養合一：營造優質醫養環境，辦理18所榮家評鑑，確保符合「老人福利機構設立標準」，並完成榮家及榮（總）院「ISO品質認證」，提升醫養服務品質。
- 四、擴大共享榮家資源：落實政府大溫暖社會福利政策，18所榮家及10家榮院護理之家開辦日間照顧（含臨托服務）暨社區關懷據點，協助政府照顧弱勢團體，提供社區民眾長期照護。



胡主任委員（左1）於任內推動亡故榮民聯合公祭儀式，與查秘書長（右1）參加北區悼祭典禮。



胡主任委員（中）與查秘書長（右5）主持96年9月會本部慶生會。

- 五、建構優質服務平臺：各榮服處擔任地區服務平臺，統合地區榮家、榮院、農場及事業機構各項資源，適時支援孤困榮民（眷），全面提升服務品質。
- 六、提升休憩旅遊品質：配合行政院推動「挑戰2008國家發展重點計畫」，改善本會八大農場住宿環境及服務品質。
- 七、把握經營回饋目標：有效掌握市場脈動，建立以顧客需求為導向的行銷策略，以提升經營績效，達成投資事業兼具盈利與安置兩大基本目標。



胡主任委員96年6月14日於金門碼頭巡視經由小三通返鄉榮民的服務作業情形。



胡主任委員（後排中）96年10月18日於板橋榮家開辦日間照顧懷據點暨重陽敬老活動後與百歲人瑞合影。



胡主任委員（中）主持96年度榮欣志工表揚大會。

第14任 高主任委員華柱先生 (民國97年5月—98年9月)

高華柱主任委員秉持繼志承業的精神，任內面對社會環境變遷及服務多元化的需求，不斷調整施政策略，全力遵循政府法規政策「鬆綁」與「重建」的施政方針、配合國防部推動「募兵制」，及結合本會五大核心工作—就學、就業、就醫、就養及服務照顧，以創新、精簡、求變的態度，引進企業「積極任事、以客為尊」之服務理念，建構具高效能、親切、便捷的服務網絡，致力提升榮民就業競爭力、擴大照顧弱勢榮民（眷）、落實節能減碳、提升榮民文化教育，及傾聽榮民（眷）及基層員工聲音，竭盡所能為榮民解決問題，讓榮民（眷）都能深刻感受到「榮民第一，服務為先」的尊崇，並將服務榮民的工作推展至另一個新的境界。任內重要績效臚列如後：



一、輔導就學就業，提升榮民競爭力：

辦理推甄、考選進修大專院校、屆退官兵就業巡迴活動、生涯輔導講習與就業媒合等，有效提升榮民人力素質。

二、整合醫療資源，建構優質照護體系：

以三所榮總為中心，分別與榮院與榮家保健組，進行資源整合，以提升醫療服務品質，建構「優質」、「完善」及「以病人為中心」之照護體系。

三、建構長照網絡，推動醫養合一：

辦理板橋榮家家區環境總體營造，彰化、岡山、屏東、馬蘭榮家新建失智養護房舍，太平榮家整建身心障礙照顧房舍，營造優質頤養環境，提升榮



馬總統英九先生（中）與第30屆榮民節榮民楷模、青年楷模合影留念。



高主任委員在前許主任委員歷農（中）的見證下，與美國韓越戰退伍軍人協會總會長哈伯納（左1）重新簽訂兄弟盟約。



高主任委員赴竹東榮院，慰問住院榮民袍澤表達關懷之意。

民(眷)及弱勢民眾進住意願，達到醫養合一，共同營造關懷之公益社會。

四、配合社福需求，擴大服務照顧範疇：

18所榮家開設社區照顧關懷據點、臨託服務及開放家區設施，提供門診服務，協助照顧社區老人及身心障礙者，達社福「可近」及「可及」之政策目標。

五、安厝榮民墓座，緬懷追思與崇敬：

辦理早期亡故單身榮民墓座起掘遷厝於軍人公墓忠靈塔，以彰顯政府對亡故退除役官兵之追思與崇敬。

六、發揮團隊精神，積極參與救災任務：

結合榮欣志工團隊於88風災期間，主動提供各項救災協助及整理、重建家園工作；釋出榮家及農場安置資源，安定災民生活。

七、踐履國土復育，推展生態旅遊：

收回武陵、福壽山及清境農場農用土地，作為品種觀察區、生態教學及景觀造林，以建構穩定、多樣之生態環境；參加國際旅展，加強行銷宣導，強化遊憩區人文與生態特色，邁向永續經營目標。

八、配合募兵制，擴大服務照顧對象：

配合國防部推動募兵制，研訂配套規劃，並委託學者研究，運用分類分級作法，合理分配有限資源，擴大服務照顧退役志願士兵，對於增加招募誘因，提升募兵成效均有莫大助益。

高主任委員期勉同仁要以不同的層次、角度，多元的創新思維，從每一個人、每一件小事做起，用愛心、耐心、善心去關懷照護，並建立一個溫馨祥和的工作環境，讓每位同仁都能發揮個人的長才，開創光明的前景，共同建構美好的未來。



高主任委員於臺北市榮服處服務櫃臺聆聽榮民張伯順老先生(左1)的意見反映。



高主任委員主持新竹榮服處與民有約榮民代表懇談會，傾聽榮民心聲。



高主任委員視導板橋榮家，關心榮民袍澤平日居家保健情形。

第15任 曾主任委員金陵先生（民國98年9月—102年7月）

曾金陵主任委員秉持「傳承使命、追求卓越」的理念，勤走基層，傾聽榮民心聲。任內配合政府政策，積極推動組織改造及募兵制等重要施政工作。並因應整體環境的迅速變化，致力追求創新服務與永續發展的作為，落實「堅定維護及爭取榮民合理權益」、「連結社福資源關懷弱勢榮民」、「深化庶民服務的理念與作為」、「務實創新推展退輔業務與工作」及「維繫團結和諧的榮民大家庭」5項施政重點，深化各項服務照顧工作，讓榮民（眷）感受到如同家人般的關懷，以完善退輔服務照顧工作。



曾主任委員亦期勉同仁體認熱愛榮民與服務榮民是本會存在的最大核心價值與意義，應順應時代潮流，瞭解社會觀感，調整工作心態，展現創新的服務作為。任內重要績效臚列如後：

一、輔導就學就業，提升職場優勢：

辦理退除役官兵就學、就業說明會、推甄考選大專院校；拜訪國內優質民營企業與工商團體、生涯輔導與就業媒合活動、屆退官兵就業巡迴活動；開辦各類職技訓練，促進退除役官兵就業。

二、整合醫療體系，深耕優質照護：

推動3所榮總及12所分院之「水平」、「垂直」整合、3所榮總開設高齡醫學整合門診、設置高齡醫學病房，強化跨院病歷查詢及醫療影像儲傳系統效能，提供年長者「單一窗口、多項治療」的便捷服務。



馬總統（中）與第33屆榮民節榮民、青年楷模合影留念。



曾主任委員（左2）於學術研討會與學者合影。



曾主任委員（前排左4）主持臺北榮總蘇澳分院揭牌儀式。

三、營造友善環境，推動資源共享：

賡續執行榮家總體營造工程中程計畫；佳里榮家成立失智照顧教研專區；辦理日間照顧、臨托服務；各榮家提供床位，協助地方政府緊急安置受災居民。

四、強化關懷作為，周全弱勢服務：

舉辦地區榮民代表懇談會；招募榮欣志工辦理送餐、居家護理及訪視；於高山農場及偏遠地區，設置服務站（臺）；加強防騙措施，維護榮民財產安全。

五、追求永續發展，善盡企業責任：

收回高山農場農用土地辦理原生樹種造林或自然復育；協請天然氣公司對營業區內低（中低）收入戶之用戶減免每月基本費等優惠措施。

六、強化組改效能，完備退輔制度：

推動組織改造、承接國防部退除役官兵退休給付暨作業費預算編列、發放業務，擴大服務照顧作為；配合募兵制政策，研擬募兵制退輔措施方案，於102年6月20日奉行政院核定，以提升募兵制招募誘因及留營成效。



曾主任委員（左2）與帥化民、李明星立委率領臺北榮總醫療團赴泰國美斯樂地區為榮民裝置義肢，並轉達政府的關懷。



曾主任委員（左4）主持100年度績優志工服務表揚活動。



曾主任委員（右）親訪洪中海先生並祝賀當選「富比世」（Forbes）雜誌亞洲「行善英雄榜」。

第16任 董主任委員翔龍先生 (民國102年8月—105年5月)

董翔龍主任委員秉持「傳承使命、開創新局」精神，以創新、前瞻的思維，勇於因應任務轉型與變革，期使退輔工作更臻完備，永續傳承與發展。任內配合政府募兵制的推動，置重點於退除役官兵之就業、職訓及就學輔導工作，輔以就醫、就養及服務照顧，整合資源配置、調整組織員額，持續不斷地提高服務品質及行政效率，務期讓不同年齡層的退除役官兵，都能獲得符合其需求的服務照顧。重要政績臚列如後：



一、完成組織改造：

秉持組織整併、員額精簡及業務擴增之原則，調整組織架構、提升業務功能、承接國防部退除給付預算編列及發放業務、擴大服務對象及範疇，並於102年11月1日更名為「國軍退除役官兵輔導委員會」。

二、周妥退輔措施：

配合募兵制推動，與國防部建立溝通聯繫平臺，並與勞動部等部會成立工作圈，促進屆退官兵就業；修法增訂「國軍退除役官兵輔導條例」第3條之1，研訂分類分級退輔措施，將服役4年以上未滿10年之志願役退除役官兵納為新增服務對象，並自105年3月1日開始施行。

三、拓展就業管道：

為多元拓展就業管道，拜訪各類型優質企業、工商團體及大專院校，建



董主任委員參與榮欣志工表揚活動。



董主任委員親臨安養中心向百歲人瑞萬恆春祝壽。

立合作關係，另簽署「促進就業合作備忘錄」，爭取業界提供直接就業機會，提升就業成效。

四、優質醫療服務：

完成3所榮總與12所分院整合工作，各級榮院均通過高齡友善機構認證，並強化榮總、榮總分院及榮家保健組三級醫療照護網，。另為建構長照服務網絡，強化長照服務量能及人力資源。

五、改善頤養環境：

持續推動「安養機構及生活設施整建工程」、訂定「臺南及雲林榮家家區設施環境總體營造中程計畫」，並參照衛生福利部「長照機構評鑑整合計畫」對榮家實施評鑑，以提升整體設施及照顧品質。另推動資源共享，開放榮家設施供民眾使用，榮家保健組亦提供社區民眾門診及復健服務，與地方政府簽訂緊急支援協定，於各類災害發生時，協助安置受災民眾。

六、擴大服務網絡：

以各縣、市榮服處為社福資源整合平臺，連結地方政府、民間社福團體、志工及鼓勵退伍軍人社團參與，提供訪視、送餐、陪同就醫、社會資源轉介、長期照顧及協助裝置遠距居家照護系統等多元服務。

七、推展觀光行銷：

加強農場生產管理、農特產品行銷作為，並在各遊憩區辦理主題性旅遊活動，行銷各遊憩區特色，型塑臺灣旅遊亮點，創造國內、外遊客數大幅成長。



董主任委員巡視臺北榮總新竹分院，並探訪住院榮民。



董主任委員巡視馬蘭榮家太平分院。

第17任 李主任委員翔宙先生 (民國105年5月—107年2月)

李翔宙主任委員秉持「傳承使命、擘劃新局」之精神，強化本會各類型機構間的資源整合，妥善運用網路科技工具，建構綿密的服務網絡，讓不同年齡層的退除役官兵，都能獲得符合其需求的輔導服務，彰顯國家對退除役官兵及其眷屬的關懷與照顧。募兵制實施後，以輔導第二類退除役官兵就業、職訓及就學為重點，並輔以就醫、就養及服務照顧，齊心戮力推展核心工作。重要政績臚列如後：



一、強化就學進修激勵措施，積極拓展產學合作機會：

將退除役官兵就學補助從每學期最高4萬元提高到5萬元，並將參加國（公）營事業考試補習納入補助項目，另與國立臺北商業大學等12所學校洽談合作辦理學用合一專班，提供進修與就業機會。

二、加強公私協力夥伴關係，縮短訓用落差穩定就業：

主動進入營區辦理權益說明、適性評量、需求調查及就業媒合等活動，並將會外訓練班隊的費用補助放寬為總額8萬元，另將補助再擴大到各部會及財（社）團法人所辦訓練班次，透過多元、長時數與專業的訓練，培養進入職場的實力。

三、運用榮民醫療體系特色，建立全方位健康照護網絡：

配合長照2.0政策，成立長照專案推動小組，並擇定臺北榮總員山分院試辦社區全方位長照模式、高雄榮總結合高雄榮家試辦醫養合一長照模式，另高雄榮總與高雄市政府創新合作發展「出院準備無縫接軌長照服務」，獲得衛生福利部援引推廣至全國。為協助改善屏東地區急重症醫療，與屏東縣政府合作規劃新建屏東大武分院。配合新南向政策提供國際醫療服務與技術簽署合作備忘錄，與各國展開密切之合作交流。

四、廣續推動安養資源共享，精進榮家軟硬體服務品質：

將一般民眾納入入住榮家對象，並擴大協助弱勢安置；16所榮家均取得高齡友善健康照護機構認證，失智服務接軌長照，屏東榮家忘我園區，創新推動單元照顧生活模式，105年榮獲SNQ國家品質標章銅獎（護理照

護服務類)，為全國唯一獲獎的安養護機構，樹立標竿學習的典範。

五、秉持以人為本服務精神，提供周全關懷與服務照顧：

各榮服處主動連結地方政府與民間社團，掌握媒體輿情、災情，主動抵達災區或醫院關懷慰助，並協助轉介退除役官兵及眷屬獲取妥適的長照資源服務，運用社群通訊軟體，建立即時溝通管道，榮欣志工結合地區公益慈善組織、社區關懷據點，建構服務網。

六、加強投資事業經營管理，提升營運績效與安置量能：

提升管理專業知能，鼓勵所屬農林機構土地活化運用，引進民間專業團隊經營，增進收益及管理效能，另配合政府新南向政策，積極開拓東南亞旅遊市場。

七、彙整年金改革建議與意見，因應退除給與按月發放：

在全國各地與重要退伍軍人社團代表溝通，努力化解謠言誤會，蒐集各項年金改革意見，提供國防部規劃參考。調修退除管理系統，107年1月起如期如質完成軍職人員俸金改按月發放之政策。



李主任委員主持華泰農業交流紀念園區揭幕典禮。



李主任委員主持臺北榮總門診大樓啓用典禮。

● 現任首長願景

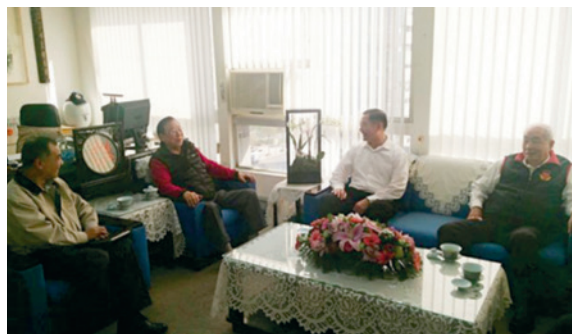
第18任 邱主任委員國正先生 (民國107年2月迄今)



邱主任委員與臺北榮家安養堂住民親切問候並握手寒暄。

服務照顧等工作。

邱國正主任委員107年2月26日上任之初，即與全體同仁共勉：軍人講求「國家、責任、榮譽」，國家就是中華民國，責任就是處理好目前的工作，榮譽就是要兢兢業業做好本務，且應秉持「不否定前人、不貶低後進、不惡評同僚」的態度，圓融妥處自身工作，並重視同仁權益與團隊榮譽。主任委員在相關會議及視導所屬機構時，均期勉各級主管要照顧所屬同仁的身心健康，平時就做好工作管控，勿躁進行事，確實指導所屬如期如質完成組織任務，並鼓勵同仁積極增進業務知能，主動提供長官最適切的建議，讓單位獲得榮耀與進步。



邱主任委員拜會中華民國退伍軍人協會理事長高仲源、副理事長兼八百壯士指揮官吳其樑等人。

我國於民國41年建立退伍除役制度，為妥善照顧退除役官兵，43年11月1日成立本會，初期以輔導退除役官兵就業為重點業務，期間經歷服務層面擴大、政府組織改造、因應募兵制推動等過程，本會逐次調整組織架構、提升業務功能、擴大服務對象及範疇，發展至今統籌辦理榮民及第二類退除役官兵就學、就業、就醫、就養及一般



邱主任委員視導屏東縣榮服處。

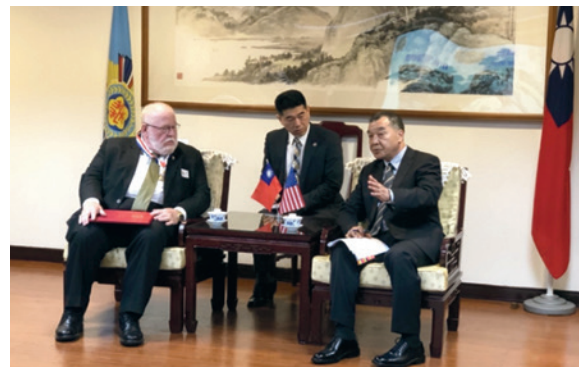
在政府推動軍人退撫制度改革歷程中，李前主任委員翔宙先生及邱主任委員扮演了相當重要的角色，除積極與退除役官兵團體代表溝通外，更致力與行政院年金改革辦公室協調，尋求最大共識、爭取社會認同，順遂軍人退撫新制之建立及推展。

面對募兵制及軍人退撫新制，本會將廣續深化退除役官兵職技訓練、促進穩定就業服務、發展社區醫療與高齡醫學照護、擴充榮家失智安養量能、提升弱勢榮民（眷）生活關懷等工作，持續投入資源與人力，完備退除役官兵輔導照顧任務，穩定退伍袍澤經濟生活，以降低制度改革所帶來之衝擊，提升國軍人才長留久用之目標。

未來本會將廣續強化行政效能與提升服務品質，以負責任的態度及創新的思維，戮力推動各項服務措施革新。



邱主任委員主持「強化退輔制度，落實照顧退役袍澤」記者會。



邱主任委員與美國海外作戰退伍軍人協會總會長凱斯·哈蒙交換意見。



邱主任委員親切問候臺南榮家住家榮民。



邱主任委員主持107年榮欣志願服務領導幹部研習勉勵參加學員。

典範人士專訪

張副主任委員家俊先生（民國70年—77年）

張家俊先生於民國70年由陸軍總部副總司令派至輔導會擔任秘書長、副主任委員。先生回憶數十年來他一直牢記蔣前主任委員施政的主要目標：就學、就業、就醫、就養，並指導同仁朝此方向，努力奮發，與時俱進。

70年代各縣市設立的榮民聯絡中心僅配置少量人力，無法照顧到自謀生活的榮民，榮民生計若發生問題也無法得到支援。於是他主導改制為「榮民服務處」，化「被動等待」為「主動服務」。擴編後，服務項目增加，領導榮民服務處的首長積極與榮民互動，給榮民最好的照顧。他回憶當時曾與同仁探訪流散各處獨居的榮民，由於榮民不願搬遷，基於尊重的原則下，只好針對每項個案輔導，進行定期探視，以應榮民不時之需。

「從前榮家房舍老舊，老榮民睡的是大通舖，到老了還過軍隊的生活，沒有自己的隱私，看了會很不忍。」，張家俊先生從自身的生活習慣思考，體恤到每個住進榮家的年長榮民勢必漸漸需要隱私與空間，於是提出改善榮家生活空間的規劃，並獲當時鄭為元主任委員支持。

那時起，各榮家設施大幅改善，而「自費安養中心」的理念，也在逐步形成；其中佳里榮家的興建是鄭為元先生在任時的主張，張家俊先生負責督導規劃，施工期間或有批評太浪費、或有稱讚很漂亮，但一切已事過境遷，在當時榮家房舍的設計，強調個人空間的使用。從提高洗手間規格、彈性的吃飯時間到雙人房間等設計理念，充分顯示出對人的尊重。一座全新的臺南佳里榮家便是在這樣的構思下改建成立。



張家俊說：「從前榮家房舍老舊，老榮民睡的是大通舖，到老了還過軍隊的生活，沒有自己的隱私，看了會很不忍。」



張副主任委員（右6）帶領日本外賓與行政院秘書長馬紀壯先生（右7）會面。

當時佳里榮家猶公認為最美麗的安養中心。

張家俊先生服務任內，總計與52國84個退伍軍人組織進行交流。因外賓的參訪，也不斷提升輔導會高規格與有效率的接待禮儀。

此種努力效益，讓美國退伍軍人協會願意突破政治限制為中華民國發聲。當時外交處境艱困，極力透過與各國退伍軍人組織維持良善的互動關係，增加對外聯繫的管道，落實與國際接軌，增加中華民國在國際舞臺的空間。

張家俊先生行事磊落，來到輔導會第3天，主持輔導會議，就能把事情處理得井井有條。第2個星期，總統經國先生召見，特別詢問工作的狀況，問：「忙嗎？」他答：「不忙，還有點時間看書」。事實上，秘書長每天有成堆公文要看，但是張家俊先生的辦公桌，永遠保持井然有序。

另外，輔導會的農場多地處偏遠或山區。張家俊先生體認到必須走上觀光休閒路線，農場經營才有改善的機會。於是推動調整武陵、清境、嘉義等農場經營方向，因而發展出良好的觀光旅遊業，成就現在的山地農場發展成為觀光休閒遊憩區的重要景點。

張家俊先生有著務實熱誠的個性，妥當照顧榮民而讓他感受到與榮民同在，以更紮實的態度來服務榮民，可以打從心底浮現工作的樂趣與榮耀。



民國73年張家俊先生任秘書長，赴日本大阪參加「賀陽會—關西分會」成立30週年慶祝大會。



張副主任委員（左）視察所屬機構。

趙副主任委員域先生（民國80年—87年）



趙副主任委員訪美退伍軍人協會。



趙副主任委員（右2）陪行政院連院長戰訪問臺東馬蘭榮家。

趙域先生原任職國防部部長辦公室主任，民國80年調派到輔導會服務，期間擔任過三項職務，從副秘書長、秘書長到副主任委員，前後約有7年光景，直至87年從輔導會退休。

趙域先生早先在國防部負責土地、財產管理還有採購事項達5年之久。長官借重其處理後勤事務的絕佳能力，讓他負責規劃會內採購與土地管理等相關作業。先生認為良好制度須有適宜的規範，於是參考國防部採購作業規定，設計輔導會適用的採購作業流程，並於87年以後，成功接續政府採購法規，至今維持良好的採購效率與功能。

此外，趙域先生親身參與桃園榮民醫院的籌建，加強桃園、中壢、楊梅地區榮民（眷）的照顧。在「榮民在那裡，服務到那裡」與健全全國醫療網資源理念下，83年7月1日將楠梓榮民醫院遷建至桃園。由於先生具有工程管理的經驗，許歷農前主任委員指派他執行桃園榮民醫院的籌建工程，期間與桃園公私立醫院進行多次協調，希望減低當地醫療組織對醫院遷建產生的阻力，而他也不負眾望，順利達成任務。

趙域先生全心投入完成榮院籌建工作，經常從臺北到桃園瞭解施工進

度，為了不影響其他公務，往往利用上班前的時間遠赴桃園工地視察，早早整裝出發，每個星期來回一趟。他秉持「發現問題，立即改進」的原則，以效率、精進、謹慎的態度處理每個環節。桃園榮民醫院在先生以及眾人的努力下，比預定工期提早半年完成（83年6月完工），同年10月29日舉行開幕典禮，隨即展開各項醫療服務工作，當時全院面積1萬7,200餘坪，投資經費達18億餘元，其優良的醫療水準與品質，吸引優秀的醫療人員加入行列，造福無數的榮民（眷）。

國會聯絡是「整體性」工作，也是「橋樑」的工作，趙域先生曾負責這項溝通的任務。基於長期經營而建立的溝通管道，榮民就養給與法案也多有進展，確實為榮民（眷）爭取到最高的福祉。而他參與輔導會所屬機構民營轉型規劃，也以「提供榮民就業」為基本原則，完成階段性任務。他秉持著凡事認真、全心投入的精神，並謙虛地認為自己很平庸，然而，從先生為榮民所謀得的多項福祉來看，說他是位善用邏輯思考，秉心認真負責的長官，相信是眾所認同的。



趙副主任委員（右）訪美海外退伍軍人協會會長，代表本會贈送銀盤。



趙副主任委員主持桃園地區榮民節慶祝會。



趙副主任委員（中立者）訪美退伍軍人協會。

龔副主任委員以敏先生（民國90年1月—95年12月）

龔以敏副主任委員於民國90年調任輔導會服務，先後擔任秘書長及副主任委員要職。副主任委員回憶起初到輔導會，事事皆具挑戰性。然秉持軍人「不畏艱難、勇於任事」之精神，運用智慧處理各項事務，工作勝任愉快。

龔以敏先生指出輔導會安養與醫療兩體系架構完整，經營多年已具成效，目前臺灣人口逐漸老化，老人醫療問題已日趨嚴重，輔導會應掌握時代趨勢，以優勢之作為整合安養與醫療機構。並表示，目前臺北榮總已於95年2月成立「高齡醫學中心」，以跨領域研究、教學、臨床的服務團隊，提供銀髮族「以病患為中心」的全程服務，臺中、高雄榮總於96年陸續籌設。

在服務榮民方面，龔以敏先生投注甚多心力，經常率領相關主管主持各地區「與民有約—榮民懇談會」（93-95年計143場次），協助榮民解決各項問題，對處理亡故榮民遺骸，也投注甚深。他認為輔導會有責任以莊嚴態度，妥善安置渠等後事。自93年起協調內政部役政署、臺東縣政府等機關，以



龔副主任委員參訪屏東美和新村文化活動。



「行政協助」方式，將早年安厝於各榮家、榮院榮民骨灰及散置各地公墓之榮民遺骸，配合整修軍人公墓時機，依計畫分梯集中至臺東縣軍人公墓共5,172具，歷時1年5個月完成，撫慰亡靈，功德圓滿。另外，屏東內埔鄉第10至14公墓早年葬厝亡故榮民之墓座破損嚴重，由於無後嗣處理，本會自當負起整厝之責。在與各

界溝通、協調過程中，副主委均親身參與，並悉心規劃指導，計起掘坍塌損壞墓座411座，連同早期置放第13公墓忠靈堂單身亡故靈灰222具一併處理。並於95年11月8日在屏東榮家福壽祠舉辦安靈法會，順利完成遷厝。

此外，依內政部老人福利法規定，指導規劃「榮家家區環境總體營造中程計畫」，龔以敏先生自93年起指導榮家逐年編列預算，整建6所榮家家區，營造家庭化、人性化與公園化的生活環境，使內住安養榮民深刻體認「家」的感覺。為能持續精進服務品質，促使安養機構幹部自我提升優良服務作為。自93年起推動安養機構評鑑，邀請專家學者參與，期透過公正、公平之考核，檢討缺失、策勵精進作為，提升榮民安養（護）品質。



龔副主任委員頒獎給第50屆安養機構榮民藝能競賽優勝榮民。

龔以敏先生依行政院組織再造條例，於93年8月主持編成輔導會「組織再造作業小組」。歷經1年2個月多場次集會研討提報，於95年10月完成「組織整併」及「員額配置」等規劃作業。

良好的退伍軍人照顧制度是國防部招募優秀人才投入軍旅的基礎。先生深切瞭解輔導會照顧對象隨時代更迭而有所改變，青壯榮民輔導就業將逐步取代榮民安養工作，他以前瞻作為指導調整未來工作方向，基於公平合理原則，提出輔導照顧「分級制度」，規劃有限金額、人力資源，針對弱勢、有需求之退除役官兵及時、適切之服務照顧，並表示輔導會做好準備，樂觀面對重大的挑戰與重任。龔以敏先生述說輔導會已經邁入第52個年頭，重任必須再傳後繼之人。雖然客觀環境變化快速，但他勉勵同仁任事之觀念應隨時代改變心態與作法，把在軍中的過往忘掉，重新出發，全心全意服務榮民。

王副秘書長雨生先生（民國49年—76年）

王雨生先生原本於國防部總政戰部服務，早先接受長官委派，多次參與退除役官兵研究小組的研擬會議。基於其對輔導會成立前置工作的瞭解，先生於民國49年調至輔導會服務，最初奉派人事室服務，擔任主任一職。蔣前主任委員經國先生主政時期，調任專門委員兼人事處處長，趙聚鈺主任委員及鄭為元主任委員主政時期則升任副秘書長。

王雨生先生服務輔導會任內，認為人事處理中最有意義的工作是安置自謀生活榮民子女。他把照顧榮民的美意擴大到榮民子女，並提出「安置自謀生活子女優先於安置自謀生活者」的前瞻做法。依照當時蔣前主任委員經國先生的指示：「就業為解決榮民和榮眷生活最重要的方法之一。」先生陸續籌設打字班、會計助理、護士訓練班等，培訓榮眷就業技能，在輔導會有計畫的輔導下，這些當年接受訓練的榮民子女們，日後在社會上努力奮鬥，有所成就。

除了執行輔導就業工作以外，王雨生先生也奉蔣前主任委員經國先生提示，認為更高層次的照顧是「從榮民的精神慰藉上著手」。於是他開始在各地地方舉行榮民懇談會，傾聽榮民的心聲，調整對榮民服務的方向。而先生也



王副秘書長回憶當年工作種種。



王副秘書長（右4）與文教服務處同仁合影。

進一步將文化工作隊轉型為榮民文教服務處，加入宣導教育的理念，做到真正親近榮民、與榮民打成一片。先生回憶他當時在文教服務處所做的服務，曾讓蔣前主任委員經國先生巡視榮民生活時，感受到無比的真誠動人，直稱他在輔導會看到心裏真正想做的事。

輔導會會歌、會徽和會旗的出現，也是王雨生先生印象深刻的一件事。為了凝聚輔導會的精神，先生依據當時趙聚鈺主任委員的指示，負責草擬相關事務，他親身參與會歌的撰寫與錄製，並邀請著名音樂家談修先生為之譜曲、編唱與錄製，成為凝聚全會向心力的一項重要精神指標。

王雨生先生在協助「榮工報導」刊物編輯的過程中，也激發出新的思維，55年成立「榮光周報社」，發行輔導會重要刊物「榮光周刊」，初期發刊2萬份，藉此宣達輔導會的政令及就業輔導資訊。

榮民對保家衛國、建設臺灣有不可磨滅之功蹟，他數次向內政部傳達榮民的特殊定位，終於說服決策單位，於68年輔導會成立25週年時，以同年10月31日明訂第1屆榮民節，並將榮民節納為國家重要節日。

王雨生先生在輔導會服務長達27年，可以說隨時照顧到榮民的各種需求，且把榮民的事看作是自己的事。種種努力深得人心，讓他成為榮譽口中親愛的「王爸爸」，此種深厚的情誼正是輔導會同仁繼續堅持努力的原動力。



王副秘書長（後排中）與輔導會同仁於館前路輔導會舊辦公大樓前合影。

孫副秘書長葵功先生（民國82年—89年）

孫葵功副秘書長於民國82年從國防部軍醫局少將副局長轉任輔導會第六處，擔任處長一職，爾後升任副秘書長，服務達7年之久。他受到許歷農主任委員的交付，在歷任主任委員指導下，展開革新任務，完備醫療制度，提升醫療品質。面對全民健保制度變化，克服困難為榮民爭取最大福祉。先生到任後擬定醫療與服務目標，首先，建立醫療團隊精神，良好團隊精神可提高服務效能；改善醫院硬體建設，提升榮民醫療品質；執行榮民醫療網計畫；邁向人性化且全人之照顧系統；修訂醫療服務制度等。



孫副秘書長接受訪問攝影。

孫葵功先生任內完成重大工作使命之一，是協調全民健保與榮民醫療補助。由於全民健保是國家上下一體的根本大法，法令規定全民加保，並繳納保費及部分負擔費用，此項變革與輔導會免費提供榮民醫療服務之原旨不符。孫葵功先生基於維持榮民免費醫療的原則，不斷與行政院協調，希望透過專案申請，維持榮民免費就醫。但在全民健保健法規範中，榮民免繳保費及部分負擔費用有其困難，最後輔導會獲得行政院有關部會之認同，修訂榮民就醫辦法，即榮民所需健保費用，由輔導會編列預算、並全額補助費用，榮民醫療維持現狀。這項重大協調工作，歷經兩年多終於完成。在孫葵功先生努力溝通下，榮



李主任委員（左）頒贈銀牌給孫副秘書長（右）。



孫副秘書長（前排中）與榮民醫院同仁合影。

民就醫調整行政程序，順利結合全民健保與榮民免費就醫制度。

孫葵功先生感動分享心路歷程，不論是在國防部或輔導會，他以為部會間之醫療服務是上游與下游的關係，在軍中服務現役軍人，輔導會則是面對退伍軍人，是一體的兩面。對他個人而言，輔導會醫療工作是一種延伸與擴展。退伍軍人需要的照顧比現役軍人多，相對地服務品質與需求也高，尤其是精神心靈的慰藉。他不斷思考，要以何種方式達到服務目標，積極透過各種管道，提高照顧水準。如由榮民醫療座談會改善服務項目；榮民到醫院看病，協助完成各項程序，讓人感覺在家一般。

任內重要工作之二是整合榮民醫療體系，加強醫療院所合作。使得榮民醫療體系比全民健保醫療更早落實三級醫療制度，孫副秘書長認為這樣的成功在於醫療團隊合作精神，還有分區醫療制度的實施。



孫副秘書長接受護理同仁獻花。

孫葵功先生從自己的專業出發，處理就養及就醫作業，他先從醫療著手，後續的就養工作即順利進行。而基於長官對第六處業務以及榮民對醫療的期望，他指出事情不分大小都要有一套完整之規劃，進而順利達成預期目標。孫葵功先生律己甚嚴，但對部屬卻充滿關愛，希望同仁都是快快樂樂地上班、高興興地回家。對工作態度則要求必須

具團體精神，彼此協調合作。在40多年的公務生涯中，對醫療服務工作求善臻美，尤其他看到榮民接受服務後的愉快神情，直說再累也不怕。在輔導會服務的歲月，是自我評價最好的一段，這段路走來，得到的比付出還多。孫葵功先生感恩地表示，從處長榮陞副秘書長，不只是個人榮耀，也是對醫療體系同仁的肯定。

王處長紹堉先生（民國45年—52年）

王處長紹堉浙江紹興人，美國貝克大學榮譽法學博士。曾任教復旦大學、東吳大學、銘傳大學、臺橡股份有限公司董事長。對能在蔣前主任委員經國先生領導下參與輔導退除役官兵工作，備感榮幸。他回憶當時輔導會成立之初，除行政經費及榮民生活費用，由政府編列預算外，事業經費包括各項就業計畫、醫院及榮院之興建與設備，約定由美援補助。後者輔導會依個別計畫編列預算，送請美國駐華安全分署核撥經費。



為了審核各項計畫及預算，美方以合約方式委任George Fry顧問公司辦理，所需經費則於美元總額中撥付。由於該公司所聘之顧問雖係專業人員，但多缺乏國家層次計畫之瞭解，過分偏重細節，遷延時日，導致美援遲遲未能核撥，輔導會工作無法順利開展。王紹堉先生乃於此時奉經國先生之命，出任輔導會會計處處長，負責協調美元核撥事宜。接任之後，深入瞭解問題

癥結所在，乃奉准洽請美方與George Fry顧問公司解約，並指派美國安全分署資深官員Bert Fraleigh先生專任輔導會顧問。從此之後，各項美援計畫，即由王紹堉先生親自送請美國顧問簽認，再由安全分署副署長批准後，即可撥款，不再發生過去種種延宕情事，輔導會乃能全面展開各項輔導工作。

基於經國先生認為安置退除役官兵是一個長期性的工作，必須在經費上妥為籌劃，於是王紹堉先生乃於一次美金匯率調高之際，要求



歡送美國安全分署退除役官兵輔導計畫顧問Mr. Bert Fraleigh福來禮先生返國合影（由左至右劉士湊、吳信、王茂山、趙才標、趙聚鈺、Bert Fraleigh、龔理珂、韋德懋、廖主任、趙副處長、崔副處長、郎鴻遵、王和、王紹堉、嚴孝章、崔督察、王主任）。

安全分署將美援尚未動用部分之美金，依新匯率補計差額，一次以新臺幣撥付輔導會，成立退除役官兵安置就業基金。安置基金投資各項榮民就業計畫，包括榮工處之擴展，對於促進國家經濟發展與榮民就業具有相當貢獻。關於美援經費之用，經國先生指示第一個基本原則，就是每一塊錢都要用在退除役官兵身上，務必妥善審核各項就醫、就養與就業計畫。而輔導會最重要亦最特殊的創舉，就是輔導退除役官兵就業。因為美國國內並無就業計畫，美方初期對此很難理解，經說明退除役官兵多係從大陸來臺，在臺舉目無親，如不妥為安置就業，勢將流落各地，造成社會不安，終於獲得首肯。經國先生深深瞭解安置榮民就業之重要，認為每個能工作的榮民，必須有一技之長，東西橫貫公路開拓計畫，用以訓練榮民從事工程工作之技能與經驗，乃重要目的之一。

王紹堉先生認為，在輔導會工作，是一生中最愉快的時候。雖然工作上總會遭遇困難，但有上級授權支持，可全力放手去做，無後顧之憂，因而每每能得到出乎意外的豐碩成果。除了能參與國家此一重要施政，貫徹政府輔導退除役官兵之決策深感榮幸外，對他個人而言，在輔導會既能充實有關會計方面的專業知識，亦養成認真負責的工作態度，對於日後到其他單位做事，都能守本分，盡責任，獲益匪淺。



王紹堉先生（右）接受訪問，愉悅回憶過往工作。圖為與經國先生（左）合影留念。



蔣主任委員邀請美國安全分署署長Mr. Harrison 哈里遜先生參訪橫貫公路（由左至右森林開發處沈家銘處長、王和、安全分署署長Harrison、經國先生、蔣孝文、王紹堉、龔理珂）。

柯處長富明先生（民國87年—95年）

柯處長富明，擔任第四處處長近9年的時光，民國95年12月16日在充滿依依不捨的氣氛中榮退，展開其另一階段悠閒、愜意的人生。

87年2月，自交通部觀光局調任本會第四處處長，由於業管輔導會農林漁牧等業務，從此與輔導會各農場好山好水結下不解之緣。

擁有碩士學歷的柯富明先生，藉著他在觀光局任職期間的豐富實務經驗，積極推動多項行銷計畫，以打開各農場的知名度，譬如：整體行銷一推出「聯合住宿優惠券」、「旅遊護照」，期藉由高知名度的農場拉抬小型農場的知名度；通路行銷一與民間出版社及超商合作，發行「戀訪綠野遊蹤」



帶領農場轉型有成的柯處長。



柯處長（右）陪同林副主委（左）視察2006年臺北國際旅展。



柯處長（右3）率農林機構幹部同仁參加95年農林機構幹部研習營—金包里大路生態之旅。

旅遊雜誌，深入介紹各休閒農場；舉辦農場攝影比賽；致贈撲克牌等紀念品；清境、武陵、福壽山等農場依據農場特性，分別舉辦具有特色的活動，吸引遊客到訪。

此外，柯富明先生也積極爭取觀光局補助，改善公共設施，配合行政院推出之「挑戰2008國家發展重點—觀光客倍增計畫」，將棲蘭、明池、武陵、清境及福壽山旅遊環境及住宿服務品質納入計畫內，於92至96年編列經費，使整體設施大幅改善。



柯處長（中排右4）參與2006年臺北國際旅展慶功宴與工作人員合影。

在柯富明先生精心策劃與帶領下，於95年「臺北國際旅展」推出「聯合住宿優惠券」，在旅展尚未結束前即售罄，而每年前往各農場的遊客人數及營運收入都不斷成長，顯現各農場歷年來整體遊憩設施及品質之提升，已建立優良信譽與口碑，也獲得民眾高度肯定。農場的營運，不僅達成自給自足目標，每年超過1

億元的賸餘，為永續經營奠下堅實的基礎。

對一個人而言，9年是一段不算短的時光，柯富明先生在其任內付出智慧與經驗，為榮民（眷）創造就業機會，改善農場休閒品質，提升農場經營績效，真可謂「前人種樹，後人乘涼」的最佳典範。

林副主任委員文山先生（民國91年1月—101年1月）



遠朋國建班國際高階將領班第六期學員長歐坎波（右）致贈紀念牌，由林文山副主任委員（左）代表接受。

林文山副主任委員民國35年8月6日生，畢業於國立政治大學碩士班，經歷行政院科員、諮議、科長、參議、秘書、參室，於民國91年由行政院第三組組長調任輔導會擔任副主任委員要職，任內對本會組織改造、法務強化及農林機構觀光發展與榮民工程公司業務民營化均投注大量心力，指導相關業管處、會完成階段目標。

在整備組織改造作業方面，本會依據99年2月3日修正公布之中央行政機關組織基準法，啟動組織改造整備工作。林副主任委員96年至101年擔任法規審議委員會主任委員，於99年7月23日及100年3月24日分別主持「國軍退除役官兵輔導委員會組織法」、「榮民總醫院組織通則」及本會所屬四級機構組織法規審議等會議，務實調整本會組織架構，完備本會組織法規整備作業。另督辦3項法令、114項命令（函編制表）及196項行政規則之研訂、修正、廢止（停止適用）法制作業，使本會業務在法令依循上更加精確及落實。

在加強訴願救濟功能方面，林副主任委員於96年～100年兼任本會訴願審議委員會主任委員期間，共審議訴願案件計277件，積極強化訴願人之程序保障，廣續實施陳述意見及閱卷等程序，督促所屬機構落實訴願自我檢查機制，提升訴願決定品質，發揮訴願行政救濟功能，貫徹維護人民權益目標。

在農林機構觀光發展方面，林副主任委員於94年指導辦理「武陵、福壽山、清

在整備組織改造作業方面，本會依據99年2月3日修正公布之中央行政



墨爾本榮光會響應捐款賑災，該會理事長王桂鶯（右）捐出募款，由林文山副主任委員（左）代表接受。

境三高山農場生態旅遊規劃」，並於95年7月22日主持武陵農場「高山植物園區」開幕活動，及94~97年間辦理農林機構攝影比賽與攝影作品巡迴展，奠定本會農場發展生態旅遊深度印象。另依行政院94年通過國土復育條例草案，林副主任委員積極督導業管處研訂「本會農場國土復育計畫」，並經行政院核定，武陵、清境、福壽山農場及花蓮農場西寶分場農用土地分三年回收，配合自然景觀進行植生造林，透過整體或區塊規劃，採自然復育及補植景觀樹種，建構多樣之生態環境，積極發展國家生態農場。

在榮民工程公司業務民營化方面，林副主任委員督導榮民工程公司於98年11月1日完成核心營造業務民營化，並指導榮民工程公司開啟未隨同移轉業務辦理清理作業，達成政府推動國營事業民營化之政策目標。

林副主任委員在會服務長達十年，期間督導經手業務不計其數，承擔繁重之責任，全心全力為榮民服務，為本會的永續經營奠定更堅實的基礎。



楠梓自費安養中心榮民劉祖忠（圖中）百歲壽誕，林文山副主任委員（右）前往賀壽。



林文山副主任委員（右）接待韓台文化經濟協會會長尹德鎮等人，並致贈輔導會紀念章。

劉副主任委員國傳先生（民國82年—105年）



劉副主任委員主持101年護師節及優良護理人員南區表揚大會。

劉副主任委員生於民國38年，中央大學統計學研究所博士，77年甲等特考及格。82年12月由行政院主計處調至本會擔任統計長，之後擔任本會第五處處長、副秘書長、秘書長，96年8月陞任本會常務副主任委員，102年11月擔任本會政務副主任委員，直至105年5月退職。服務本會年資長達22年餘，可說是將公職生涯中最精華的歲月都奉獻給本會。

劉副主任委員是統計方面的專家，83年擔任統計長任內首創對榮民(眷)全面以通信方式辦理普查工作，並建立調查統計常軌，擴充公務統計範疇，積極發展應用統計分析，亦不遺餘力推動所屬機構業務電腦化作業，並積極推動統計與資訊教育訓練，協助業務主管單位全面作業資訊化，為本會在面對網際網路環境興起，建立了良好的轉型基礎。

為因應民營化、國際化、自由化的競爭趨勢，積極推動投資事業移轉民營工作，如完成液化石油氣供應處、榮民氣體製造廠、岡山工廠等民營化，並將榮民工程處改制為榮民工程股份有限公司，督導該公司完成多項國內外重大工程建設，及配合政府政策逐步地展開結束營業計畫。

配合政府組織改造，於擔任副主任委員期間協助指導完成本會組織調整，承接退除給付業務，會本部組織整併為13個處會，強化所屬機構業務功能，提高服務的質與量。在醫療業務方面，推動3所榮民總醫院及12所榮民醫院之「水平」、「垂直」整合，建立榮總、分院及榮家保健組之三級醫療照護體系，提供高齡長者完善之健康照護服務；3所榮總成立高齡醫學中心，



劉副主任委員於本會醫療機構永續展中高階主管研習班第1梯次授課。

並持續辦理專業教育訓練，提升照護能力。此外亦推動藥品衛材集中採購自動化，自101年起使用電子化開決標輔助系統，103年度再納入線上比減價系統，精進採購作業效率，大幅減少開標、審標、比價作業人力，提高採購品質與效能，有效節約公帑。

配合國防部「推動募兵制暫行條例」的立法工作，完備募兵制的配套措施；建立分類分級輔導機制，將服志願役滿4年以上未滿10年退役之官兵納入服務對象，提供6~16年之輔導措施，提高退除役軍人的福利與待遇，營造吸引優質青年從軍的環境。



劉副主任委員視導楠梓自費安養中心。



劉副主任委員接見來訪之外交部美國國會助理訪華第二團一行。

劉副主任委員思維縝密，睿智果決，凡事以身作則，對工作嚴格要求，尤其是細節的部分，力求精確真實，但是態度和藹，常常不厭其煩地指導同仁，傳承工作經驗，不僅讓業務順利地推動，溝通的過程中也提升同仁的思維與能力，其對輔導會的貢獻與行事風範，至今都存在大家的心中。

金副主任委員筱輝先生（民國88年—105年）

金副主任委員筱輝先生浙江省永嘉縣人，民國40年4月17日生，陸軍官校42期、陸院72年班、戰院80年班畢業，88年外職停役轉任本會第九處（現為行政管理處）處長，其後調任彰化榮家主任、高雄縣榮服處（現併入高雄市榮服處）處長、參事、第二處（現為就養養護處）處長、秘書室（現為綜合規劃處）主任秘書、副秘書長、秘書長等重要職務，101年3月陞任副主任委員，105年7月屆齡退休，服務年資將近17年，公務資歷相當完整且豐富。



金筱輝先生為人和善、思維細膩、處事圓融，也寫得一手好字，在陸軍官校就讀時即有才子之稱。88年任陸軍步兵第206師少將師長時，獲當時主任委員李楨林先生賞識，借重他在溝通協調及行政管理方面的長才，以外職停役方式延攬任用。89年第九處處長任內配合政府新推動採購制度，依政府採購法規定程序，圓滿完成「榮光周刊」首次的公開招標；90-92年擔任彰化榮家主任期間，率先向當地衛生主管機關申請設立醫護室及開辦健保門診，並且全心投入「家區總體營造中程計畫工程」之規劃，親力親為，對後續工程



民國97年金筱輝先生榮陞主任秘書歡送餐會與同仁合影。

能順利完工，功不可沒。另為了充實自我在社會工作領域的專業知能，更在百忙之中，在職進修文化大學社工師學分班，學以致用，敬業樂業精神，令人敬佩；90-96年高雄縣榮服處處長任內，也連續（94及95年）兩年獲得服務機構年終督考評比，甲種榮民服務處第1名殊榮。

金筱輝先生由於在本會歷練多項重要職務，對很多業務瞭若指掌，深得當時胡鎮埔先生、高華柱先生及曾金陵先生等3位主任委員之信任與賞識，於96-97年及98-100年兩度擔任第二處處長，全力推動安養機構功能調整及資源共

享設施環境總體營造計畫，擴大辦理日間照顧、臨托服務、充實安養機構設施設備及增設失智老人照護專區。尤其於98年起主導佳里榮家規劃建置國內具有指標性意義的「失智照顧教研專區」，成為臺灣失智症照顧模式之先驅。教研專區從規劃、籌設到建置啟用，金筱輝先生一直扮演著相當重要的推手角色，迄今該區仍為全國長期照護之優良典範，可謂居功厥偉。

佳里榮家「失智照顧教研專區」係於101年1月30日奉行政院同意設立，同年4月24日由馬前總統英九先生蒞臨揭牌正式啟用。秉持著預防勝於治療的信念，結合現有榮家設施及高雄榮民總醫院跨領域多專業團隊（包括醫師、藥劑師、營養師、護理師、心理師、個案管理師、物理治療師、職能治療師等）照護模式，尤其在非藥物治療方面，榮家設置許多懷舊走廊（懷舊風格的佈景以及針對榮民而設置的軍旅文化造景），以及透過音樂、繪畫、紙牌、麻將與職能治療、寵物治療等單元活動方式，提供住民長輩全人無縫醫療及生活照顧。

100年4月，金筱輝先生公務生涯更上一層樓，陞任副秘書長職務，未及半年調陞秘書長，101年3月接任副主任委員重擔，先後輔佐曾金陵先生、董翔龍先生及李翔宙先生等3位主任委員。100年特別督導嚴選20位創業榮民典範代表，深度訪談寫下他們築夢踏實、再現榮耀感人肺腑的真實故事，出版「重返榮耀」續集，做為中華民國百歲生日賀禮。



金筱輝先生在其擔任副主任委員任內，督導重心著重在醫養照護方面，包括各級榮民醫療體系整合、醫療系統資訊化、長照服務資源整備、榮總分院醫師人力配置及素質強化、臺北榮總籌設興建全國第一座重粒子癌症治療中心、榮家評鑑等等。104年本會紀念對日抗戰勝利計臺灣光復70週年，金副主委指導編撰「不朽的戰魂」專輯，並於臺北國軍英雄館召開新書發表會。

回顧金筱輝先生在本會服務17年的光輝歲月，從卸下軍裝，放下身段、調整心態，勇於學習，不懼挫折，步步踏實，一路走來始終不變的是「照顧榮民、提攜後進」，那份初心相信是眾所認同的，更是我們學習的典範。