

本會 111 年度對所屬服務機構員額評鑑結論報告

111.12.06

壹、評鑑緣起與目的

- 一、依「中央政府機關總員額法」第 8 條及「中央政府機關員額管理辦法」第 15 條至第 20 條及「中央政府機關辦理員額評鑑作業注意事項」等相關規定，本會應每兩年評鑑所屬機關人力之工作狀況及員額總數合理性，以確保機關整體策略、未來業務發展狀況及員額合理配置目的之達成，並作為預算員額調整依據。
- 二、為瞭解本會所屬服務機構業務運作狀況、單位組設、員額配置及人力運用情形，本會前會同學者專家及業管單位組成評鑑小組辦理本次員額評鑑作業，檢視各服務機構現有業務之必要性及效益，及員額配置與業務間之適切性，俾利後續組織、業務及員額相關案件之核議。

貳、評鑑日期、機關及成員

- 一、評鑑日期：110 年 10 月 20 日至 111 年 2 月 23 日。
- 二、受評機關：本會所屬服務機構(臺北市、新北市、桃園市、臺中市、臺南市、高雄市、新竹、屏東縣、基隆市、嘉義、花蓮縣、臺東縣、宜蘭縣、苗栗縣、彰化縣、南投縣、雲林縣、澎湖縣、金門縣等 19 個榮民服務處)。
- 三、評鑑小組成員(性別比率：男性 77%、女性 33%)：
 - (一)召集人：本會主任秘書簡世峰。
 - (二)學者專家：國立臺灣大學政治學系蘇教授彩足、國立臺灣大學政治學系彭兼任副教授錦鵬。
 - (三)上級機關代表：行政院外交國防法務處林科長毅明。
 - (四)工作小組成員：本會綜合規劃處林簡任技正逢祺、人事處林副處長秀美。

叁、評鑑發現

一、本(111)年度本會對所屬機構評鑑重點係配合行政院所提評鑑重點「機關人力配置情形及業務之契合度」、「機關人力運用狀況」、「機關業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化、或委外化空間」、「機關業務與組織之契合度」、「本機關暨所屬機關(構)近10年(101年至110年)預算員額及缺額率變動分析」、「機關未來人力需求預估及因應規劃」等6項提出評鑑發現建議及結論。

二、本會所屬各服務機構書面自評報告，經會請業管(服務照顧)處及各評鑑委員提供意見，並彙總研擬服務機構員額評鑑結論如次：

(一)機關人力配置情形及與業務之契合度

1、本會各榮民服務處(下稱榮服處)整體人力配置尚屬合理，惟正式人力缺額略高：

(1)本會19個榮服處依所服務照顧退除役官兵人數，區分為甲乙丙丁戊5種類型，其中臺北市等6個甲類榮服處設有業務單位服務組、輔導組，輔助單位主計室及人事管理員，新竹等2個乙類榮服處設有業務單位服務組及輔導組，輔助單位主計室；其餘3類(基隆市等4個丙類榮服處，宜蘭縣等5個丁類榮服處及澎湖縣等2個戊類榮服處)係採扁平化組織，無設內部單位，僅配置主計員。

(2)經統計各服務機構實際執行業務人數佔整體實有人數比平均約為72.7%，部分未達7成機構(臺南市、屏東縣、基隆市、嘉義、

臺東縣、宜蘭縣、雲林縣、澎湖縣、金門縣)係因事務性人力佔實有人數比例較高所致，目前各服務機構皆將 8 成以上人力投入核心業務推展，整體而言人力配置尚屬合理。

(3)110 年各服務機構正式人力總數為 565 人，缺額數為 54 人，整體缺額率約為 8.7%，除新竹、屏東縣、嘉義及彰化縣等 4 個榮服處外，餘 15 機構正式人力均有出缺，其中有 8 個榮服處缺額率高於 10%，以澎湖縣榮服處約 26.7%為最高，恐影響業務推動。

單位	職聘僱人力	事務性人力	整體實有人數	實際辦理業務人數	實際辦理業務人數占整體實有人數(含職務代理人)比率	缺額數
臺北市榮民服務處	51	6	57	47	78.3%	8
新北市榮民服務處	52	2	54	45	83.3%	9
臺中市榮民服務處	53	6	59	48	78.7%	2
臺南市榮民服務處	43	10	53	38	69.1%	3
高雄市榮民服務處	56	4	60	49	81.7%	3
新竹榮民服務處	27	1	28	22	75.9%	0
屏東縣榮民服務處	29	8	37	24	64.9%	0
基隆市榮民服務處	21	5	26	17	65.4%	1
嘉義榮民服務處	24	6	30	20	66.7%	0
花蓮縣榮民服務處	21	4	25	19	70.4%	4
臺東縣榮民服務處	19	6	25	16	61.5%	3
宜蘭縣榮民服務處	17	8	25	13	52.0%	3
苗栗縣榮民服務處	17	2	19	14	73.7%	3
彰化縣榮民服務處	22	3	25	18	72.0%	0
南投縣榮民服務處	21	2	23	17	73.9%	1
雲林縣榮民服務處	20	6	26	16	61.5%	1
澎湖縣榮民服務處	11	2	13	9	60.0%	4
金門縣榮民服務處	15	3	18	12	63.2%	1
桃園市榮民服務處	46	4	50	47	81.0%	8
合計	565	88	653	491	72.7%	54

2、招募「社區志願服務人員」以因應正式人力不足情形著有成效，惟部分榮服處反映志工專業不足，致訪視成效不彰：

- (1)我國現行地方行政區劃為 22 直轄市及縣(市)，而本會僅設有 19 個榮服處，各服務機構負責轄區甚廣，單以正式人力，難以兼顧轄區榮民(眷)照顧及訪視業務。
- (2)為因應正式人力不足情形，各服務機構配合地方行政區劃，並以榮服處為「資源整合與服務中心」，成立「榮欣志工隊」，結合地區公益慈善團體、社區關懷據點等，建構 397 個區域志工服務網，遴聘熱心之榮民(眷)或榮欣志工擔任社區服務組長、社區服務員，就近服務照顧單身獨居、雙老及家庭支持力不足特(較)需榮民(眷)，實施訪視等感動服務。經統計榮欣志工現有 115 隊，總人數 3,310 人，有效紓緩正式職員訪視及照顧業務負擔。
- (3)部分榮服處反映，服務人員較欠缺具社工、就業輔導等相關學經歷專業素質，致訪視服務流於形式，影響服務照顧成效。

(二)機關人力運用狀況

1、多數榮服處工時正常，基隆市榮服處加班天數明顯過高：

- (1)除部分榮服處(苗栗、彰化)未提供資料外，各服務機構 110 年實際工作天數占應工作天數比率落在 83%-100.8%間，其中以南投縣榮服處實際工作天數佔比 83.1%為最低，基隆市榮服處 100.8%為最高。整體來看六都榮服處占比較為一致，落於 95%~99%間，其他榮服處數據則較為分歧。多數機構比率尚屬合

理，各服務機構均自評人力狀況良好，休假正常。

(2)另基隆市榮服處110年平均加班天數達30.6日，為19所榮服處中最高，較整體平均值4.3日(扣除前開未提供資料榮服處)高出26.3日，且機關整體標準差及變異係數均低，顯示單位人員均有加班天數過高情形，宜注意恐有過勞問題。

2、部分榮服處有實際工作天數占工作天數比率之變異係數高於5情形，宜注意人員勞逸平均：部分榮服處(臺東縣、花蓮縣、嘉義、桃園市、新北市)110年實際工作天數占比之變異係數高於5，其中以臺東11.87為最高，可能有人員勞逸不均問題。

(三)機關業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化空間：

經盤點各服務機構110年自辦業務計385項，非自辦業務計14項，總計399項，其中11項經檢視無委外及檢討空間；35項得全部或部分委外，有6項已辦理部分委外或委辦；餘353項中雖無委外空間，但可數位資訊化、工作簡化或調整辦理頻率，且有5項已運用或刻正規畫資訊化作業。

1、各服務機構已配合本會規劃，推動工作簡化及表單整併：

為精進便民服務及行政效率，本會自108年12月起推動「榮喜專案」，各服務機構積極配合全面檢討退除役官兵及其眷屬各項權益申辦流程及內部作業程序，針對具共通性業務項目或表

單進行整併簡化。總計檢討業務項目 105 項、表單 565 項，共簡化業務項目 19 項、表單 192 項。有效整合業務內容及簡化業務表單，減少申辦者繁複作業。112 年規劃賡續推動，並提供電子化「單一櫃台」，以「一處收件，全程服務」為目標，使榮民（眷）可跨縣市申請就醫、就學、就業、急難救助及服務照顧事項，持續簡政便民服務作業。

2、多數業務仍無去任務化空間，部分業務已辦理委外或資訊化：

(1)各服務機構均自評現行業務暫無去任務化之可能性，將持續推動工作簡化及資訊化作業，運用節餘人力加強推動訪視服務及就學就業輔導。

(2)委外部分，部分榮服處「單身亡故榮民善後及殯葬事務採購」和「榮民眷會外職訓」，及就業服務站「就業輔導員」業務，已辦理部分委外；數位資訊化部分，除員工差勤系統、公文線上簽核系統，及配合前開榮喜專案，推動電子化線上申辦外，各服務機構並運用本會業務處推出之「行政業務網系統」及「服務線上 E 化整合系統」、「善後服務暨遺產管理系統」、「服務照顧訪視系統」等線上系統，進行工作流程資訊化，並藉 line 等免費通訊軟體，建立群組傳送訊息及聯絡感情，達到即時服務效果。

(四)機關業務與組織之契合度

1、業務與組織設立目的切合：

(1)本會服務機構成立宗旨，係為服務照顧國軍退除役官兵(眷)、辦理受理就養、推介就業、病患就醫、就學獎助、實地訪慰、權益維護、糾紛調處、善後處理等各項服務照顧工作。

(2)近年來各服務機構配合本會「榮喜專案」，秉持「榮民在哪裡，服務到哪裡」精神，積極推動輔導及服務照顧工作。各服務機構自評重點業務，退除役官兵就養、就醫、就業、就學與職訓服務及相關資源之連結和轉介；退除給付發放業務執行；退除役官兵之關懷訪視照護、急難救助、權益維護、糾紛調處；遺孤認養策劃；單身亡故榮民遺產管理與善後處理；推動多元服務管道；榮欣志工招募、訓練及感動服務；辦理年度分區懇(座)談等，均符合其成立宗旨。

2、針對榮民結構改變，業務有從榮民就養照顧，轉變為輔導就學就業為主要核心之趨勢：

近 3 年來因大陸來臺榮民日漸凋零，及募兵制推行後第二類退除役官兵人數日益增加，使榮民結構產生改變，各服務機構核心業務亦逐漸由榮民就養照顧，轉變為輔導就學就業。惟部分機構未能因應調整人力配置。

(五)本機關暨所屬機關(構)近 10 年(101 年至 110 年)預算員額及缺額率變動分析

本會各服務機構近 10 年來正式人力員額變動有限，事務性人力部分，為配合行政院員額精簡政策，工級人員退休後逐年減列，自 101 年 194 人降

低至 110 年 87 人，員額變動率為-55.2%。

六、機關未來人力需求預估及因應規劃

1、各服務機構皆有正式人力不足情形，多數機構均規劃以現有人力重新調配，配合目前核心業務變動，妥善配置專業人力，確保機關業務與員額契合，並積極連結相關社會照護資源，提供優質照護服務。

2、新北市榮服處自評因人力不足及業務需要，研擬增加人力進用：

新北市榮服處自評未來 2 年需求 9 名正式人力。其中基於現行第一線服務人員缺少法律專業，為執行善後業務，請增法制職系人員 1 名；為利推展及強化社會福利服務，請增社工專業人力至少 1 名等。

肆、評鑑建議

一、機關人力配置情形及與業務之契合度

(一)各服務機構為因應正式人力不足，招募「榮欣志工隊」實施訪視等感動服務，著有成效。惟部分榮服處反映志工之社工、就業輔導等相關專業不足，致訪視成效不彰，建議加強志願服務人員專業訓練，**提升社區志願人員專業證照(書)比例，並設計符合不同服務對象(榮民、榮眷、第二類退除役官兵)特性之訓練課程，強化志工對就學、就業及職訓方面之輔導知能。**另因志願服務人員流動率高之特性，**建議按本會「所屬榮民服務處訪視服務作業要點」所訂各項訪視服務標準作業流程，落實經驗傳承，使新進志工有所依循，以提升整體訪視服務品質。**

(二)為使人力配置評估能更加契合各榮服處實際狀

況，日後辦理評鑑時，建議各榮服處就所在地區之服務人口數及志工數等人力評估所需統計數據，提供更詳細之資料及說明。

二、機關人力運用狀況

- (一)配合兵役制度朝向募兵制轉型，服役4年以上未達10年之第二類退除役官兵人數日益增加，而資深榮民則逐漸凋零，未來榮民組成結構將轉以青壯年為主，各服務機構的核心業務比重亦應隨之調整，將照顧重點從老人福利、長照等轉為青（中）壯年退除役官兵就學、就業、職業訓練及輔導創業等。
- (二)在現有人力維持不變情形下，各機構應規劃按上開重點核心業務轉變，通盤檢討相關業務編排、人力、預算經費，配合調整業務組織及人力配置，將有限人力配置於重點業務，以有效鏈結編組、人力、業務、預算經費等面向，提高人力運用績效，並請檢視單位內人員業務分配，避免勞逸不均產生人員過勞情形。

三、機關業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化空間

- (一)各服務機構配合本會「榮喜專案」推動及資訊系統運用，已有效簡化多項服務申請流程及表單，惟現行業務均無去任務化之可能性，建議持續研究工作方法與工作流程簡化措施，及提升數位治理能力。就數位化服務，如榮民(眷)資料庫之資料運用、大數據分析等，可尋求數位發展部提供必要協助，以加快推動業務數位資訊化腳步。各服務機構間亦可相互觀摩學習，援引其他榮服處已運用之資訊科技及已簡化之作業流程，俾將節餘人力運用於加強推

動訪視服務及就學就業輔導等核心業務，以因應**各榮服處實務上人力不足困境**。

(二)部分榮服處運用 Facebook 及 Line 等社群及通訊軟體，建立群組傳送訊息及聯絡感情，達到即時服務效果，成效良好，惟仍須注意避免造成同仁過勞。

四、機關業務與組織之契合度

(一)因應榮民結構轉變及榮服處業務重心調整，應配合強化核心業務項目所需專業知能，並妥善人力配置：

- 1、因榮民結構轉變，各服務機構近年業務重心由老人福利、長照等，逐漸轉向以轉為青（中）壯年退除役官兵就學、就業、職業訓練及輔導創業為主，各服務機構亦應相對配合強化所屬職員及志工輔導就學、就業及職訓之專業知能，並建議合理調整業務單位人力配置，集中人力辦理必要之核心業務。
- 2、因應第二類退除役官兵就業需求，建議各服務處應與地方政府合作，積極拓展多元就業管道，進行職缺開發與媒合，以輔導渠等順利就業。

五、本機關暨所屬機關（構）近10年（101年至110年）預算員額及缺額率變動分析

為因應工級人員逐年減少情形，建議各服務機構加強運用志願服務人員及整合地區公私部門相關照服及就業輔導資源，以彌補人力不足。

六、機關未來人力需求預估及因應規劃

(一)囿於編制人力無法增加，各服務機構應配合榮民結構轉變，依轄區服務對象組成結構，調整自身主從業務及投入人力配比，提升人力運用效益，並加強

運用志願服務人員及推動整合地區公私部門相關照服及就業輔導資源，以順遂業務推行。

- (二)新北市榮服處建議未來2年請增社工專業人力及法制職系人員等共計9名正式人力部分，查新北市榮服處現行尚有預算缺額，建議先行加強職員遴補作業，降低機構人力缺口；並推動強化與新北地區郵政、警政、社政單位、長照機構、宗教或社福團體及村里長、鄰居等之聯繫，共同構築區域照護網絡，並加強運用志願服務人員，以彌補人力不足。另就法律專才人員需求，依前揭本會「所屬榮民服務處訪視服務作業要點」，各榮服處均聘有法律顧問，若榮服處有相關法律諮詢需求，可洽法律顧問提供協助。另建議可運用培訓方式加強第一線服務人員法律素養，並彙集與榮民服務相關之法學知識及常見法律問題，提供承辦人員參考，或延攬具法律專業之志工協助。