

國軍退除役官兵輔導委員會
113 年所屬安養機構員額評鑑
結論報告



中華民國 113 年 5 月

本會 113 年度對所屬安養機構員額評鑑結論報告

113.5.27

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、為瞭解本會所屬安養機構業務運作狀況、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相關機關組成評鑑小組辦理本次員額評鑑作業，檢視各安養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：112 年 10 月 20 日至 113 年 1 月 19 日。
- 二、受評機關：本會所屬安養機構(臺北、板橋、桃園、八德、新竹、中彰、彰化、雲林、白河、佳里、臺南、高雄、岡山、屏東、花蓮、馬蘭等 16 個榮譽國民之家)。
- 三、評鑑小組成員(性別比率：男性 43%、女性 57%)：
 - (一)召集人：本會主任秘書簡世峰。
 - (二)執行長：本會人事處吳處長延君。
 - (三)學者專家：國立臺灣大學政治學系蘇教授彩足、臺灣警察專科學校張教授瓊玲。
 - (四)上級機關代表：行政院外交國防法務處林科長毅明。
 - (五)工作小組成員：本會綜合規劃處廖簡任秘書美菊、人事處林副處長秀美。

叁、評鑑發現

- 一、本(113)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「機關業務與組織之契合度」、「機關人力配置情形及與業務之契合度」、「機關人力差勤分析」、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」、「機關未來 5 至 10 年業務發展趨勢及人力運用規劃」等 5 項提出評鑑發現建議及結論。
- 二、本會所屬各安養機構書面受評報告，經會請業管（就養養護）處及各評鑑委員提供意見，並彙總研擬安養機構員額評鑑結論說明如次：

(一)安養機構組織概況

本會為安置身心障礙與年長之退除役官兵就養，特設 16 所榮譽國民之家(下稱榮家)，依所照顧退除役官兵之安置類別與人數，區分為甲、乙、丙、丁四種類型



- 1、甲種榮家(板橋、臺北、桃園、彰化及岡山等 5

所)：下設業務單位輔導組、保健組，輔助單位秘書室、人事室、政風室及主計室。

2、乙種榮家(花蓮及馬蘭等 2 所)：下設業務單位輔導組、保健組，輔助單位秘書室、人事管理員及主計員。

3、丙種榮家(八德、新竹、雲林、白河、臺南及屏東等 6 所)：內部組設同乙種。

4、丁種榮家(中彰、佳里及高雄等 3 所)：內部組設同乙種。

5、為辦理榮民服務照顧事項，各榮家得設堂並置堂長，由輔導員、社會工作人員或護理人員兼任。

(二)機關業務與組織之契合度

自評重點業務與組織設立目的契合

1、依本會各榮譽國民之家組織準則規定，本會安養機構掌理退除役官兵之安養，失能養護、失智照顧及長期照護，日間照顧及臨托服務，衛生保健及疾病醫療，行為、心理輔導評估及社會福利服務等事項。

2、各安養機構 112 年自評重點業務，榮住民服務照顧及個案輔導，住民復健服務，推動長照及醫療社區化服務，推動老少共融、樂齡學習活動，推動社區照顧關懷據點，配合長照政策開設日間照護中心及增設失智園區，持續配合執行本會「榮民金字塔三級醫療計畫」及「五榮專案」，推動智能化照護服務，榮民亡故善後服務及遺產管理，改善榮家生活設施工程等，均符合前開職掌。

(三)機關人力配置情形及與業務之契合度

因事務性人力占比較高影響，導致實際執行業務人數占整體實有人數比例略低

- 1、112 年各安養機構職聘僱人力總數為 633 人，缺額數為 69 人，整體缺額率約為 7.7%，其中花蓮、馬蘭及八德等 3 所榮家缺額率均高於 10%，又以八德榮家約 20.9%為最高，恐影響業務推動，應積極補實人力。
- 2、經統計各安養機構實際執行業務人數佔整體實有人數比平均約為 63.5%，其中僅板橋、臺北、八德、白河及高雄等 5 所榮家達 7 成以上，餘 11 所榮家內以佳里榮家為最低，僅 52.3%，係因事務性人力佔實有人數比例較高所致(事務性人力佔整體實有人數約 31%)，整體而言人力配置尚屬合理。

類型	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比率	缺額數	缺額比例
甲種	板橋榮家	54	9	63	45	71.4%	3	4.8%
	臺北榮家	49	7	56	41	70.7%	2	3.4%
	桃園榮家	48	13	61	40	64.5%	5	7.7%
	彰化榮家	42	21	63	34	53.1%	2	3.0%
	岡山榮家	45	15	60	37	61.7%	5	7.7%
乙種	花蓮榮家	40	19	59	35	57.4%	9	13.0%
	馬蘭榮家	43	21	64	36	55.4%	8	10.4%
丙種	八德榮家	32	1	33	31	79.5%	9	20.9%
	新竹榮家	37	11	48	30	62.5%	3	6.0%
	雲林榮家	39	10	49	32	65.3%	4	7.7%
	白河榮家	37	16	36	28	77.8%	3	5.4%
	臺南榮家	38	13	51	33	61.1%	3	5.6%
	屏東榮家	36	13	49	28	57.1%	5	9.4%
丁種	中彰榮家	32	3	35	24	68.6%	2	5.4%
	佳里榮家	29	13	42	23	52.3%	4	8.7%
	高雄榮家	32	4	36	26	72.2%	2	5.3%
合計		633	189	805	523	63.5%	69	7.7%

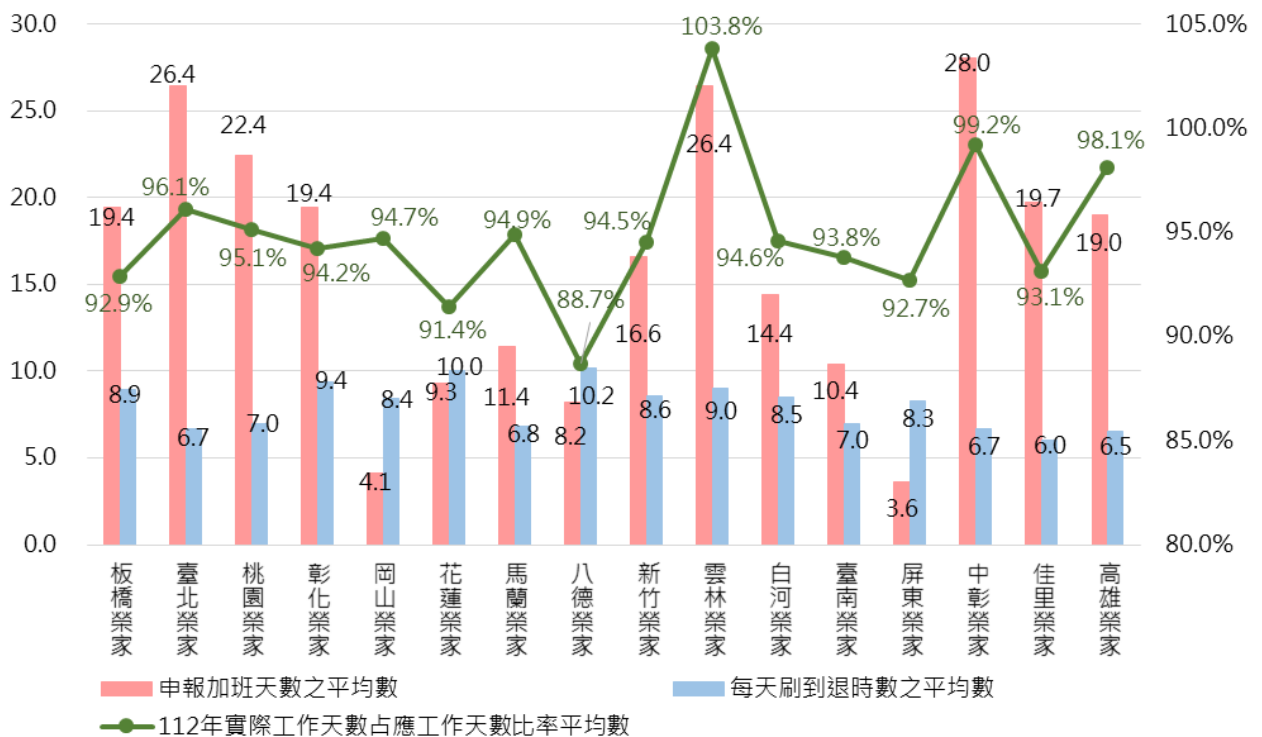
- 3、因應就養榮民高齡化，各榮家照服人力需求大幅增加，另配合政府長照政策及社區睦鄰考量，多數榮家已開放一般民眾入住，部分榮家並規劃設置日間照護中心或失智照護專區，照

服人力明顯不足。囿於預算員額限制，多數榮家均以進用委外照服人力因應，惟部分地處偏遠交通不便之榮家，委外聘僱之照服員招募不易，且因照服工作進入門檻較低，衍生外聘照服人力質、量不足及流動率高之問題。

(四)機關人力差勤分析

1、因應公務員服務法修正後，相關勤休規範調整，各安養機構加班天數明顯上升

(1)為因應司法院釋字第 785 號解釋後，公務員服務法、公務人員保障法之相關工時及輪值等勤休規範調整，112 年起各服務機構配合將原 24 小時輪班制調整為 12 小時輪班，超過 8 小時部分視為加班，使整體加班天數由 111 年平均 4.4 日，上升至 112 年平均 16.2 日。



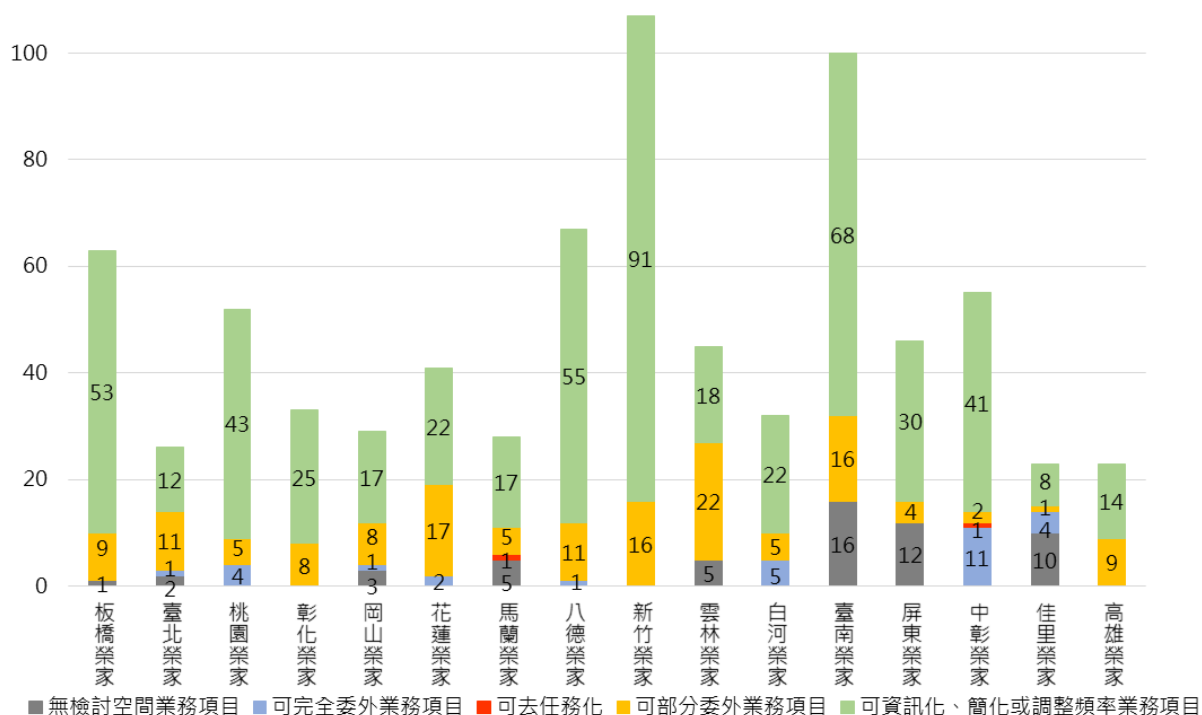
(2)各安養機構 112 年實際工作天數占應工作天

數比率落在 88%-104%間，其中以八德榮家實際工作天數佔比 88.7%為最低，雲林榮家 103.8%為最高。另中彰、臺北、雲林及桃園榮家平均加班天數均高於 20 日，以中彰榮家 28 日為最高，宜注意輪值人力調配，避免過勞情形發生。

(五)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

1、業務以自辦為主，部分榮家自評可去任務化業務經檢視尚無去任務化可能

(1)經盤點各安養機構 112 年自辦業務計 726 項，非自辦業務計 44 項，總計 770 項，其中 54 項經檢視無委外及檢討空間；178 項得全部或部分委外，2 項可去任務化；餘 536 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。

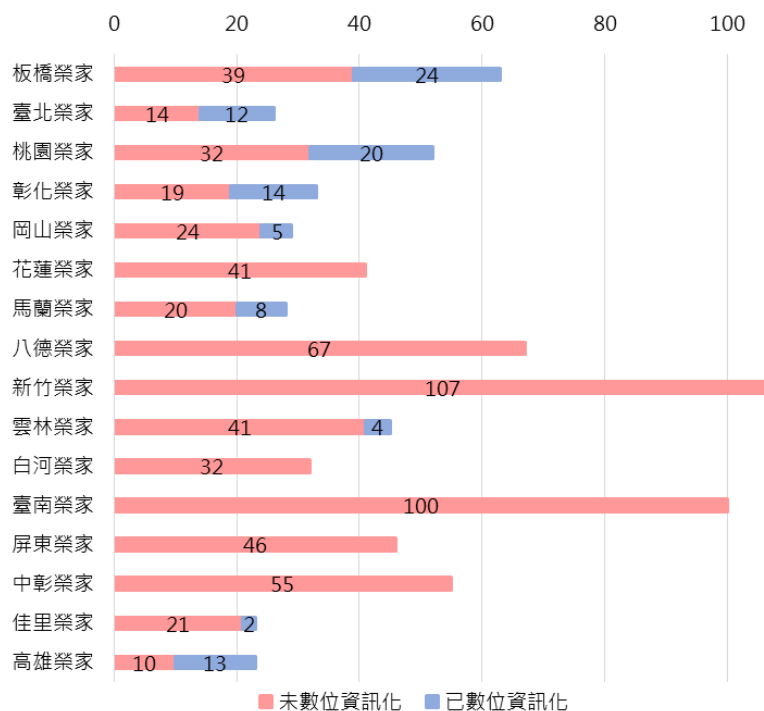


(2)前開榮家自評可去任務化之 2 項業務，為馬

蘭榮家輔導組「值班」業務，及中彰榮家保健組「金字塔三級醫療照護服務計畫推動」，經檢視上開 2 項業務符合榮家職掌及成立宗旨，且金字塔三級醫療照護服務係本會現行核心業務，該 2 項業務似不宜去任務化。

2、抗疫經驗加速安養機構數位資訊發展，惟整體運用資訊化程度尚有精進空間

(1) 疫情期間為減少接觸，降低傳播風險，各榮家均加強運用資通訊科技，啟用遠距視訊問診、親屬探視數位化、QRCode 巡房等措施，本會亦配合優化安養養護資訊管理系統，有效提升榮家數位化。



(2) 惟查各安養機構 112 年整體 770 項業務中，有 102 項已運用數位資訊化，佔整體比率約 13%，尚有精進空間。各榮家運用數位資訊化業務比例最高者為高雄榮家，達 56.5%，

其次為臺北榮家 46.1%，另花蓮、八德、新竹、白河、臺南、屏東及中彰等 7 所榮家業務均未數位資訊化，應積極檢討運用數位科技輔助業務推行。

(六)未來 5 至 10 年業務發展趨勢及人力運用規劃

因應近年來就養榮民高齡化及政府長照政策規劃，各榮家照護人力需求遽增，各榮家雖已依其住民結構及業務需求妥善配置人力，仍有不足，部分榮家規劃員額需求如次：

單位	請增人力
板橋榮家	正式人力：社會工作師 3 人、副技師 1 人及組員 3 人 委外人力：護理人員 5 人及藥師 1 人
彰化榮家	正式人力：社會工作師 3 人、副技師 1 人及組員 3 人 委外人力：委外人力 4 人
八德榮家	正式人力：社會工作師 3 人、副技師 1 人及組員 3 人 委外人力：護理人員 12 人、照服員 60 人、社工師 2 人
新竹榮家	正式人力：社會工作師 3 人、副技師 1 人及組員 3 人 委外人力：委外營養師 1 人、社工人力 2 人
雲林榮家	正式人力：輔導員 1 人 委外人力：委外護理人員 15 人、照服員 66 人
臺南榮家	正式人力：社會工作師 3 人、副技師 1 人及組員 3 人 委外人力：委外社工員 2 人、護理師 49 人、復健治療師 1 人、營養師 1 人
屏東榮家	正式人力：社會工作師 4 人
佳里榮家	正式人力：社會工作師 1 人

另白河榮家為應業務需要，建議修正編制表，將士(生)級護士職務編制員額 3 名調整改置為師(三)級護理師職務。

肆、評鑑建議

一、因應勤休規範調整，各安養機構應積極補實人力，並注意輪值人力調配

(一)為因應公務員服務法等相關勤休規範調整，各安養機構現行輪值規定亦配合修正，導致服務機構 112 年申報加班天數明顯增加。

(二)為積極維護同仁健康權，建議各安養機構宜注意輪

值人力調配，另部分安養機構缺額率較高，應加強職員遴補作業流程，積極補實人力，避免因人力缺口影響勤休編排及業務推動。

二、運用委外人力彌補照護人力缺口已成常態，建議強化相關人員專業訓練及建立標準作業流程

(一) 囿於預算員額限制及現有照服人力普遍不足問題，各安養機構均規劃運用委外照服人力方式因應，惟委外人力缺乏長期職涯發展，具流動性高之特性，且部分地處偏遠之榮家，招募委外人力亦不易。

(二) 建議各榮家研議提升委外人力之薪資待遇、職涯發展及職業傷害防治等激勵措施，提升招募及留任之誘因，並透過內部組織學習及聯繫會報，加強委外人員相關專業訓練，及建立標準作業流程，落實業務交接及經驗傳承，俾利新進委外人員業務銜接，以提升整體服務品質及量能。

三、部分機構自評可去任務化業務經檢視尚無去任務化可能，應予重新檢討

(一) 各榮家 112 年整體 770 項業務，其中自評可去任務化者為馬蘭榮家輔導組「值班」業務，及中彰榮家保健組「金字塔三級醫療照護服務計畫推動」。

(二) 查本會為適時掌握各榮家家區全般安全狀況，防範及處理意外事件，訂有「國軍退除役官兵輔導委員會榮譽國民之家值勤規定」，以保持適當值勤人力，現行「值班」業務係維護榮家家區及住民安全所必須；另本會為強化榮民醫療照護體系，提供榮家住民即時在地醫療服務、減少後送，特訂定榮民金字塔三級醫療照護服務計畫，整合總院、分院及

榮家醫療照護資源，強化遠距醫療。該計畫係本會現行核心業務。查前開 2 項業務均符合榮家職掌及成立宗旨，經檢視尚不宜去任務化。請 2 榮家重新檢討。

四、現行榮家整體業務數位資訊化程度尚有精進空間，請持續強化運用資訊科技輔助業務推行

(一) 112 年安養機構整體 770 項業務，其中 102 項已運用數位資訊化，佔整體比率約 13%，尚有精進空間。

(二) 各榮家應積極強化運用已建置之「安養養護資訊管理系統」及相關資通訊科技輔助各項業務推行，並將節餘人力重新配置於核心之照護、醫療等業務，以提升人力運用效率，建議各榮家間可建立業務交流平台，推廣自家精進業務簡化、資訊化之成果，提供他家觀摩學習，達到共好之目標。

五、囿於編制無法調整，各安養機構應積極補實現有缺額及合理人力配置，並運用志願服務人員及委外人員以因應人力缺口

(一) 102 年配合行政院組織改造，本會榮家組織層級由三級機構調降為四級機構，相關職務列等經考試院 104 年 1 月 22 日第 12 屆第 20 次會議決議得維持不變，惟嗣後榮家如有修編，應依業務情形及職責程度，重新檢討各職務之列等及配置。為避免因修正組織法規導致現行榮家各職務重新檢討改採四級機構標準調降列等，現行有關榮家修編建議均暫予緩議。

(二) 各安養機構仍應先行積極補實現有缺額，並檢討現行人力配置，依核心業務需要優先調整投入人力配比，並積極運用資訊科技輔助業務推行，將節餘人

力重新配置於核心業務。提升人力運用效益。

- (三) 囿於編制人力無法增加，各榮家如確有需求，可評估適當增加委外人力，另建議積極尋求結合地區公私部門相關照服資源及比照榮欣志工制度，招募具護理、社工或照服專業之志願服務人員，以因應人力不足情形。

國軍退除役官兵輔導委員會辦理所屬安養機構員額評鑑結論分析情形統計表

年度	受評機關 名稱	裁減員額 (含出缺不補) (人數及內容概述)	移撥調整 員額 (人數及內容概述)	簡併 組織 (組設) (個)	調整 業務 功能 (項)	改進 流程 (項)	四化					運用 志工 (人)	處理 不適任人員 (人數及內容概述)	其他	備註
							去任 務化 (項)	地 方 化 (項)	行 政 法 化 (項)	委 外 化 (項)	合 計 (項)				
112	國軍退除役官兵 輔導委員會板橋 榮譽國民之家	1(工級人員出 缺減列)	0	0	0	5	0	0	0	8	8	4062	0	無	志工：實 習生(社 工、護理 系大 學、碩士 班學生) 等、活動 表演及 宗教活 動。
112	國軍退除役官兵 輔導委員會臺北 榮譽國民之家	2(工級人員出 缺減列)	0	0	0	3	0	0	0	7	7	20	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會桃園 榮譽國民之家	2(工級人員出 缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會彰化 榮譽國民之家	4(工級人員出 缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	6	6	10	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會岡山	3(工級人員出 缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	3	3	23	0	無	委外業 務-照服

年度	受評機關 名稱	裁減員額 (含出缺不補) (人數及內容概述)	移撥調整 員額 (人數及內容概述)	簡併 組織 (組設) (個)	調整 業務 功能 (項)	改進 流程 (項)	四化					運用 志工 (人)	處理 不適任人員 (人數及內容概述)	其他	備註	
							去任 務化 (項)	地 方 化 (項)	行 政 法 人 化 (項)	委 外 化 (項)	合 計 (項)					
	榮譽國民之家															員、護理 師、餐廚
112	國軍退除役官兵 輔導委員會花蓮 榮譽國民之家	2(工級人員出 缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會馬蘭 榮譽國民之家	6(工級人員出 缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	3	3	0	0	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會八德 榮譽國民之家	2(工級人員出 缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	8	8	0	0	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會新竹 榮譽國民之家	1(工級人員出 缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	8	8	0	0	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會雲林 榮譽國民之家	1(工級人員出 缺減列)	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會白河 榮譽國民之家	0	1(移撥嘉義榮 民服務處)	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會臺南 榮譽國民之家	3(工級人員出 缺減列)	0	0	0	0	0	0	0		0	0	0	0	無	

年度	受評機關 名稱	裁減員額 (含出缺不補) (人數及內容概述)	移撥調整 員額 (人數及內容概述)	簡併 組織 (組設) (個)	調整 業務 功能 (項)	改進 流程 (項)	四化					運用 志工 (人)	處理 不適任人員 (人數及內容概述)	其他	備註
							去任 務化 (項)	地 方 化 (項)	行 政 法 人 化 (項)	委 外 化 (項)	合 計 (項)				
112	國軍退除役官兵 輔導委員會屏東 榮譽國民之家	1(工級人員出 缺減列)	1(技工移撥)	0	0	0	0	0	0		0	0	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會中彰 榮譽國民之家	0	0	0	0	0	0	0	0	7	7	0	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會佳里 榮譽國民之家	3(工級人員出 缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	8	8	0	0	無	
112	國軍退除役官兵 輔導委員會高雄 榮譽國民之家	1(工級人員出 缺減列)	1(移撥曾文高 級家商)	0	0	0	0	0	0	6	6	0	0	17(數位 轉型)	