

國軍退除役官兵輔導委員會
113 年所屬服務機構員額評鑑
結論報告



中華民國 113 年 5 月

本會 113 年度對所屬服務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：112 年 10 月 20 日至 113 年 1 月 19 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 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。

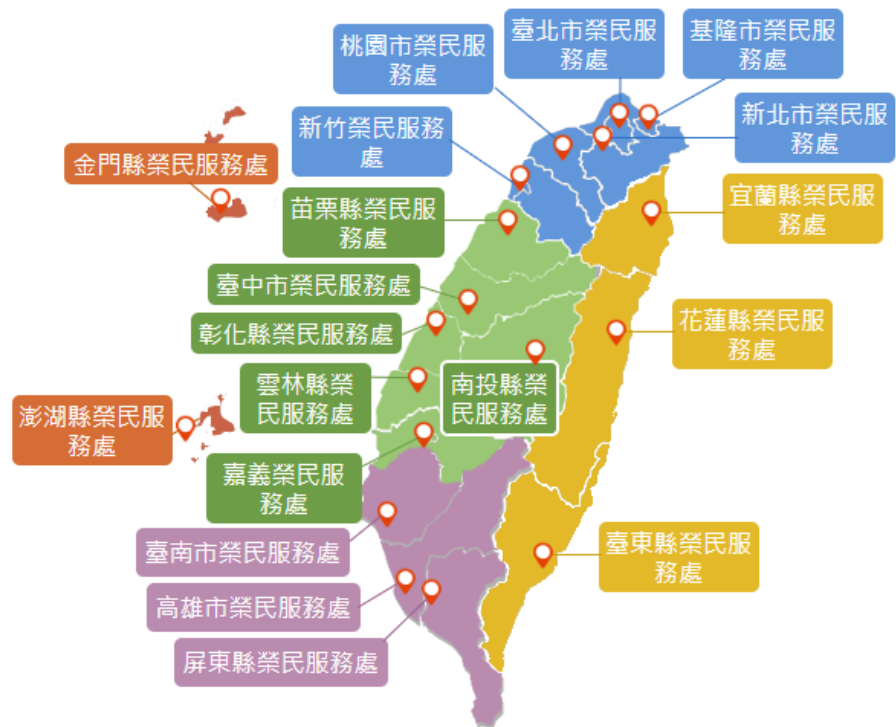
二、本會所屬各服務機構書面自評報告，經會請業管（服務照顧）處及各評鑑委員提供意見，並彙總研擬服務機構員額評鑑結論如次：

(一)服務機構組織概況

本會為妥善照顧榮民，秉持「榮民在那裡，服務到那裡」的服務理念，以臺、澎、金門地區設置之19所榮民服務處(下稱榮服處)為資源整合與服務平臺，專責辦理榮民就學、就業、就醫、就養及各項服務照顧工作，並建立社區服務體系，以完備榮民生活安全網，提供榮民(眷)適切之關懷與照顧。各榮服處依所服務照顧退除役官兵人數，區分為甲乙丙丁戊等5類：

- 1、甲種榮服處(臺北市、新北市、桃園市、臺中市、臺南市及高雄市等6所)：下設業務單位服務組、輔導組，輔助單位主計室及人事管理員。
- 2、乙種榮服處(新竹及屏東縣等2所)：下設業務單位服務組及輔導組，輔助單位主計室。
- 3、丙種榮服處(基隆市、嘉義、花蓮縣、臺東縣等4所)：係採扁平化組織，業務人力均配置於幹事室下，無設業務單位，僅配置主計員。
- 4、丁種榮服處(宜蘭縣、苗栗縣、彰化縣、南投縣、雲林縣等5所)：內部組設同丙種。
- 5、戊種榮服處(澎湖縣、金門縣等2所)：內部組設同

丙種。



(二)機關業務與組織之契合度

業務多數切合組織設立目的，惟部分機構自評重點業務尚非屬核心業務：

- 1、依本會「各榮民服務處組織準則」，本會服務機構職掌為退除役官兵就業、就醫、就養與就學服務資源之連結及轉介，退除役官兵之訪慰、權益維護、糾紛調處、退除役官兵死亡無人繼承遺產之管理及善後處理，退除役官兵之急難救助、退除給付發放及其他有關退除役官兵服務、照顧及救助等事項。
- 2、各服務機構 112 年自評重點業務，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；單身亡故榮民善後及遺產管理；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，均符合前開職掌。惟部分服務機構(基隆市、高雄市、嘉義及金門縣)自評將榮民特約商店推展納入重點業務，該項業務尚非屬本會核心業務。

(三)機關人力配置情形及與業務之契合度

整體而言各榮服處人力配置尚屬合理，惟部分榮服處正式人力缺額略高：

1、112年各服務機構職聘僱人力總數為575人，缺額數為49人，整體缺額率約為7.1%，除金門縣榮服處外，餘18機構正式人力均有出缺，其中有4個榮服處缺額率高於10%，以臺北市榮服處約14.1%為最高，恐影響業務推動，應積極補實人力。

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76.1%，部分未達7成機構(屏東縣、基隆市、嘉義、臺東縣、宜蘭縣、澎湖縣、金門縣)係因事務性人力佔實有人數比例較高所致，整體而言人力配置尚屬合理。

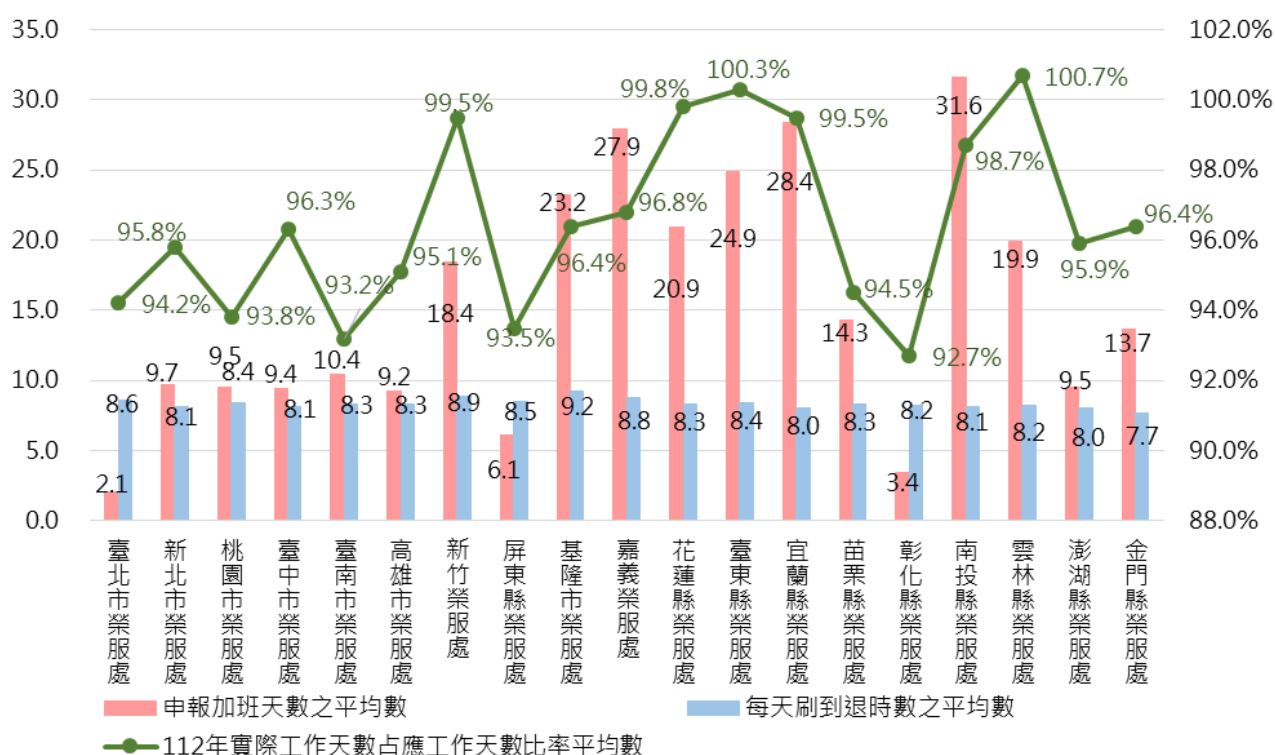
類型	單位	職聘僱人力	事務性人力	整體實有人數	實際辦理業務人數	實際辦理業務人數占整體實有人數比率	缺額數	缺額比例
甲種	臺北市榮服處	51	4	55	50	82.0%	9	14.1%
	新北市榮服處	54	2	56	47	87.0%	8	12.5%
	桃園市榮服處	49	3	52	42	80.8%	5	8.6%
	臺中市榮服處	53	5	58	46	79.3%	3	5.0%
	臺南市榮服處	45	5	50	40	78.4%	1	2.0%
	高雄市榮服處	57	4	61	50	82.0%	3	4.7%
乙種	新竹榮服處	26	1	27	23	79.3%	2	6.9%
	屏東縣榮服處	26	5	31	22	68.8%	3	8.8%
丙種	基隆市榮服處	21	4	25	18	69.2%	1	3.8%
	嘉義榮服處	22	4	26	20	71.4%	2	7.1%
	花蓮縣榮服處	22	3	25	20	74.1%	3	10.7%
	臺東縣榮服處	20	6	26	16	61.5%	3	10.3%
丁種	宜蘭縣榮服處	19	8	27	17	63.0%	1	3.6%
	苗栗縣榮服處	19	2	21	17	77.3%	1	4.5%
	彰化縣榮服處	21	3	24	18	72.0%	1	4.0%
	南投縣榮服處	20	1	21	16	76.2%	1	4.5%
	雲林縣榮服處	21	4	25	18	72.0%	1	3.8%
戊種	澎湖縣榮服處	13	3	16	9	56.3%	1	5.9%
	金門縣榮服處	16	3	19	13	68.4%	0	0.0%
合計		575	70	645	502	76.1%	49	7.1%

(四)機關人力差勤分析

1、各榮服處實際工作天數及工時正常，惟為因應公務員服務法修正，整體加班時數較往年增加：

(1)各服務機構 112 年實際工作天數占應工作天數比率落在 92%-100%間，其中以彰化縣榮服處實際工作天數佔比 92.7%為最低，雲林縣榮服處 100.7%為最高。整體而言比率尚屬合理，各機構均自評人力狀況良好，休假正常。

(2)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 3.7 日，上升至 112 年平均 15.4 日。



2、各榮服處間加班天數差異甚大，部分榮服處宜注意輪值人力調配：

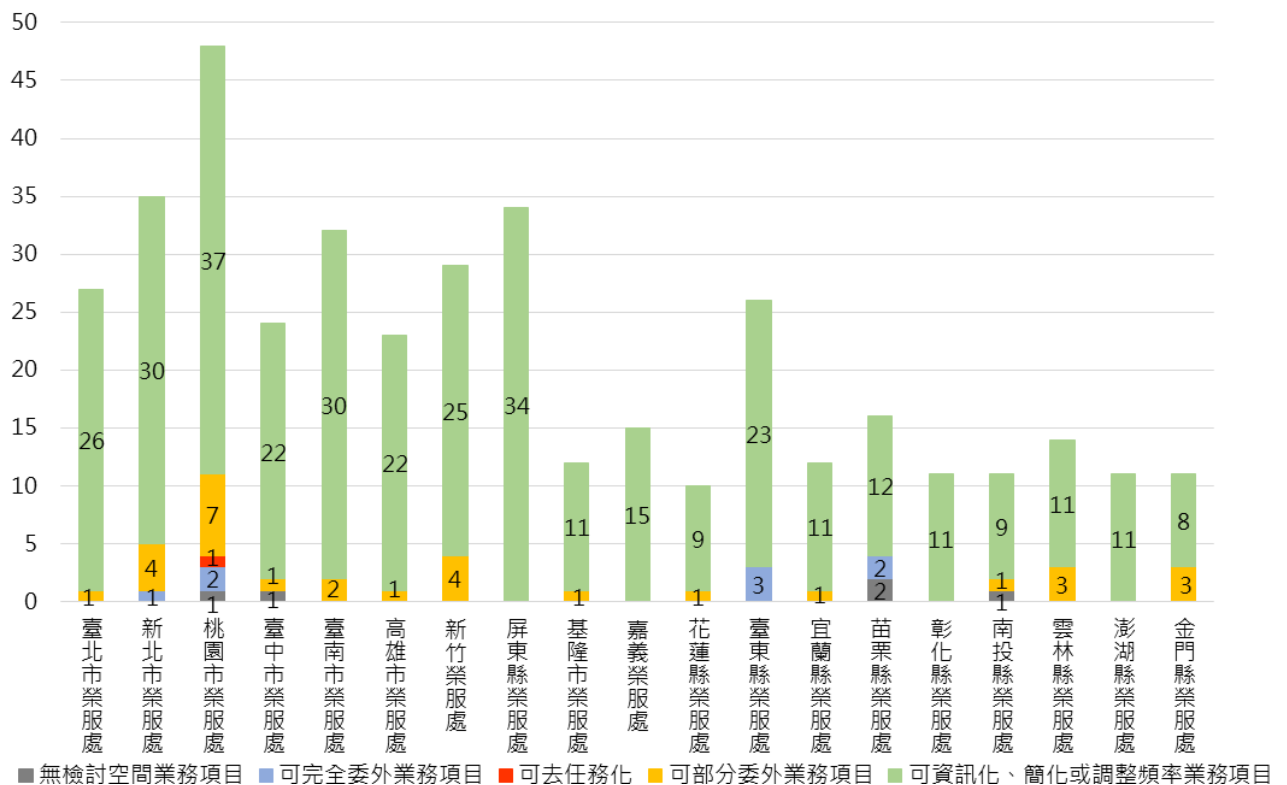
112 年各榮服處中加班天數最低者為臺北市榮服

處，平均為 2.1 日，最高者為南投縣榮服處，平均加班天數達 31.6 日，較整體平均值 15.4 日高出近 2 倍，且機構整體標準差及變異係數均低，顯示該處人員均有加班天數過高情形，另宜蘭縣、嘉義、臺東縣、基隆市及花蓮縣等榮服處加班天數均達 20 日以上，宜注意輪值人力調配。

(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

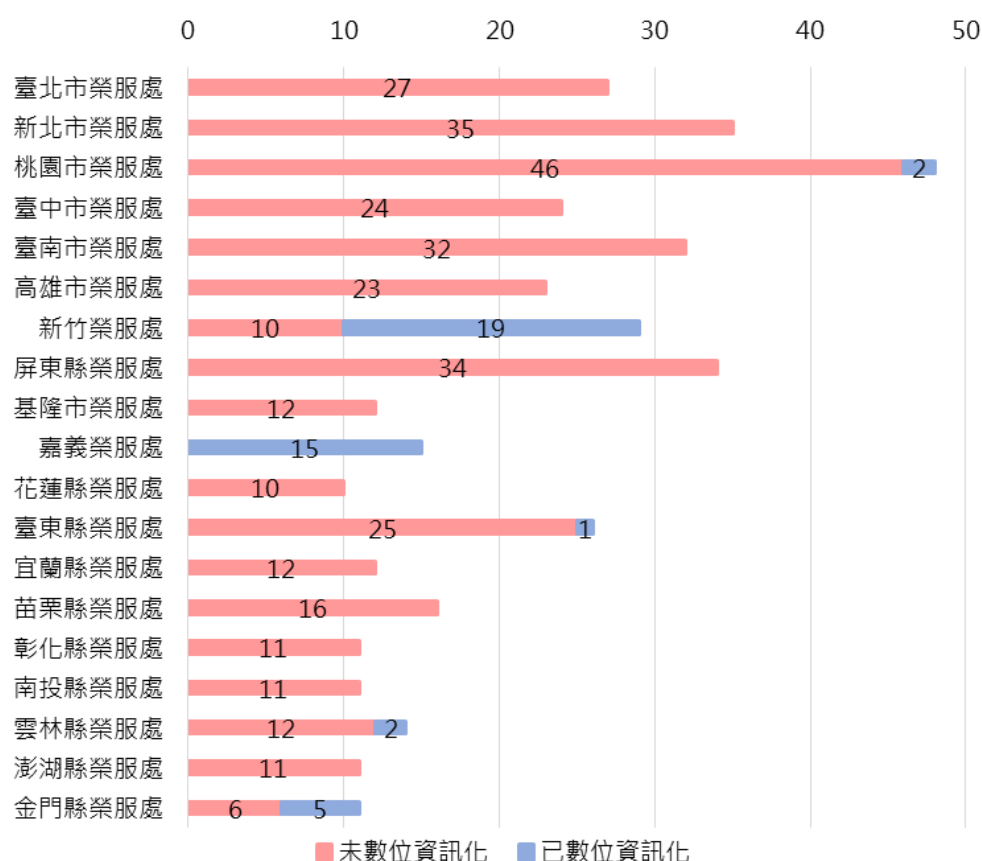
經盤點各服務機構 112 年自辦業務計 387 項，非自辦業務計 14 項，總計 401 項，其中 5 項經檢視無委外及檢討空間；38 項得全部或部分委外，1 項可去任務化(職場教保中心考核評鑑業務/桃園市榮服處)；餘 357 項中雖無委外空間，但可數位資訊化、工作簡化或調整辦理頻率。



2、各服務機構間數位資訊化程度不一

各服務機構 112 年整體 401 項業務中，有 44 項已

運用數位資訊化，佔整體比率約 11%。各服務機構間運用數位資訊化程度差異甚大，現行僅桃園市、新竹、嘉義、臺東縣、雲林縣及金門縣等 6 個榮服處有運用數位資訊化，其中嘉義榮服處全數業務均已數位資訊化；其餘 13 個榮服處均自評無運用數位資訊化業務。



(六)未來 5 至 10 年業務發展趨勢及人力運用規劃

1、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，為因應前開轉變，本會各服務機構未來 5 至 10 年業務發展趨勢及人力運用規劃之主要方向如下：

(1)業務內容轉趨以第二類退除役官兵輔導服務為重心：為因應榮民結構轉變，各服務機構核心業務已由原本榮民就養照顧為主，逐漸轉為榮民就養照顧與輔導就學就業並重，預計未來第

二類退除役官兵輔導服務比重將更加提升。

(2)採取強化現有人力質量之策略：各服務機構皆有正式人力不足情形，各榮服處囿於預算員額限制，為因應榮民結構轉變所新增之業務，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，及運用委外就業輔導員等方式因應，並積極連結相關社福資源，提供優質服務。

2、預估未來人力需求

(1)新北市榮服處基於現行第一線服務人員缺少法律專業，為執行善後業務，請增具法律專業之職員 1 名；為利執行退除給付業務、推動社會福利及服務榮民眷，請增約僱人員 4 名。

(2)桃園市榮服處為期發展各項榮民眷服務事項，建議增加資訊專業人員及駕駛各 1 名。

(3)高雄市榮服處為因應替代役役男及工級人員人數逐年減少，建議規劃擴大事務性勞力工作委外採購。

肆、評鑑建議

一、部分機構自評重點業務非屬本會核心業務，應予重新檢討

(一)為積極提升服務量能及因應資訊時代下數位轉型趨勢，本會推動「榮福專案」，導入數位科技運用，建置兼具榮民現有權益及各項生活優惠之數位行動平台，並製發具電子票證支付功能新式榮民證，提供榮民便利之整合服務。

(二)上開數位行動平台兼具線上商城功能，其納入榮民特約商店等民間資源，係為榮民(眷)爭取優惠並同時提升商家行銷宣傳效果之互利策略，惟榮福專案主要目

標為提升本會服務量能，榮民特約商店推展僅係達成上開目標之途徑，部分服務機構(基隆市、高雄市、嘉義及金門縣)自評將榮民特約商店推展納入重點業務，該項業務尚非屬本會核心業務，建議應予重新檢討。

二、服務機構因應現有人力不足，已積極運用各類替代性人力且頗具成效，建議加強渠等專業訓練，以提升服務量能

(一)本會各服務機構正式人力員額囿於編制無法調整，近 10 餘年變動有限，事務性人力部分，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 112 年 69 人，員額變動率為-64.4%；又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，現有人力已難以兼顧轄區榮民(眷)照顧及訪視業務。

(二)為因應正式人力不足情形，各服務機構已配合目前核心業務變動，規劃以現有人力重新調配，並積極運用榮欣志工、遴聘榮民(眷)擔任社區服務組長、社區服務員，及運用委外就業輔導員等替代性人力，現已建構 397 個區域志工服務網，遴聘社區服務組長 397 人、社區服務員 6 人，成立榮欣志工隊 115 隊，招募志工 3,293 人，有效紓緩正式職員訪視及照顧業務負擔。惟上開替代性人力具有流動率較高及社工、就業輔導等相關專業不足之特性，建議加強相關人員專業訓練，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，強化渠等就學、就業及職訓方面之輔導知能。另建議按本會「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，使新進志工或委外人力有所依循，以提升整體服務品質及量能。

三、因應勤休規範調整，各服務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，各服務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，建議各服務機構宜注意輪值人力調配，另部分服務機構缺額率較高，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。

四、各服務機構間存在數位資訊化程度落差，應持續精進業務數位資訊化，提升智慧服務效能

(一)為精進便民服務及行政效率，本會業推動「榮喜專案」，全面檢討整併簡化退除役官兵及其眷屬各項權益申辦流程及申請表單，另強化線上申辦服務，提供電子化單一櫃台，有效減少申辦者繁複作業。本會並建置「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，以輔助服務照顧政策規劃及業務推動。

(二)各服務機構自評推動數位資訊化業務程度差異甚大，就部分機構業務自評無數位資訊化部分，請再行檢視評估各項業務運用上開本會已建置之資訊系統情形及運用其他數位科技之可行性，運用數位系統輔助業務流程簡化，俾使有限人力資源得專注辦理核心業務，提升整體服務效能。

五、有請增員額需求之榮服處應先行補足缺額，並應視服務對象結構特性及核心業務需求，積極運用資訊化科技輔助業務推動及彈性調配人力

(一)囿於編制人力無法增加，各服務機構應依轄區服務對

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，另各服務機構業務數位化程度不一，建議應積極運用資訊科技輔助業務推行，並將節餘人力重新配置於核心業務。

(二)部分榮服處建議請增法律、資訊專業及工級人員、約僱人員等共計7名人力及擴大事務性人力委外部分

1、依行政院員額管控政策方向，現行工級人員係管控出缺不補，各榮服處如有首長駕駛缺額，應優先以移撥他機關工級人員方式遴補，或採勞務承攬方式因應；另各機構可依實務需求，檢視可委外辦理之業務。

2、查新北市、桃園市榮服處現行預算缺額比率均高(新北市12.5%、桃園市8.6%)，建議先行加強職員遴補作業，降低機構人力缺口後，復通盤檢討相關業務編排、人力、預算經費配置，將有限人力配置於重點業務，並強化同仁專長培訓、彈性運用志願服務人員及委外就業輔導員等替代性人力，以提高人力運用績效。

3、另依本會「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。

六、近年退除役特考錄取情形較不理想，建議各榮服處辦理第二類退除役官兵就業輔導時積極宣導，鼓勵渠等報考退除役特考係本會及所屬機構人力進用重要來源之一，鑒於近年退除役特考時有錄取不足額情形，導致本會所屬機構缺額難以補實，建議各榮服處於辦理第二類退除役官兵就業輔導時可積極宣導，鼓勵渠等報考特考，或邀集歷年錄取人員辦理座談及經驗分享，以積極提升退除役特考錄

取率，強化本會及所屬機構人力挹注，改善各所屬機構缺額問題。

國軍退除役官兵輔導委員會辦理所屬服務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 臺北市榮民服務處	1(工級人員出缺 減列)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	184	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 新北市榮民服務處	0	1(移撥本會)	0	0	0	0	0	0	0	0	285	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 臺中市榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	258	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 臺南市榮民服務處	2(工級人員出缺 減列)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	214	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 高雄市榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	297	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 化 (項)	委 外 化 (項)	合 計 (項)				
112	國軍退除役官兵輔導委員會 新竹榮民服務處	0	0	0	0	19(推動「榮 喜專案」便 民措施)	0	0	0	0	0	145	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 屏東縣榮民服務處	1(工級人員出缺 減列)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	84	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 基隆市榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	155	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 嘉義榮民服務處	2(工級人員出缺 減列)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	142	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 花蓮縣榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	137	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 化 (項)	委 外 化 (項)	合 計 (項)				
112	國軍退除役官兵輔導委員會 臺東縣榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 宜蘭縣榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	121	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 苗栗縣榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	160	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 彰化縣榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	156	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 南投縣榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	105	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會	1(工級人員出缺 減列)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	140	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 化 (項)	委 外 化 (項)	合 計 (項)				
	雲林縣榮民服務處														
112	國軍退除役官兵輔導委員會 澎湖縣榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	82	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 金門縣榮民服務處	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	130	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 桃園市榮民服務處	1(工級人員出缺減列)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	307	0	無	