

國軍退除役官兵輔導委員會  
113 年所屬農場機構員額評鑑  
結論報告



中華民國 113 年 5 月

# 本會 113 年度對所屬農場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、為瞭解本會所屬農場機構業務運作狀況、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，檢視各農場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

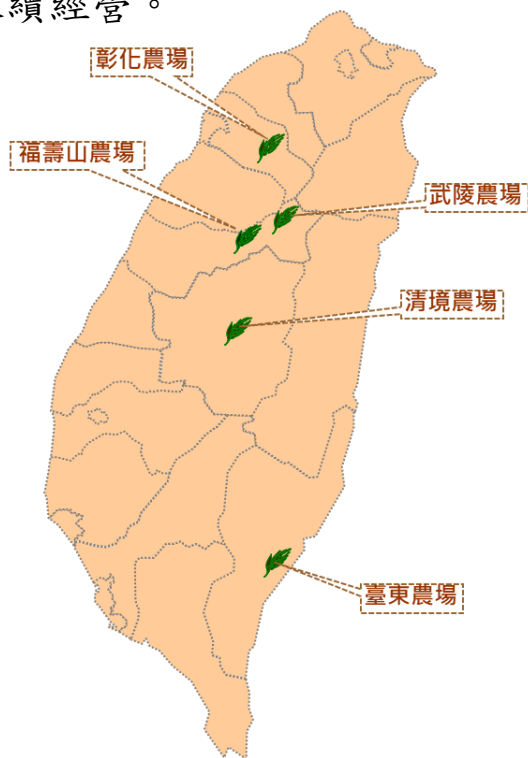
- 一、評鑑日期：112 年 10 月 20 日至 113 年 1 月 19 日。
- 二、受評機關：本會所屬農場機構(彰化農場、武陵農場、臺東農場、清境農場、福壽山農場)。
- 三、評鑑小組成員(性別比率：男性 43%、女性 57%)：
  - (一)召集人：本會主任秘書簡世峰。
  - (二)執行長：本會人事處吳處長延君。
  - (三)學者專家：國立臺灣大學政治學系蘇教授彩足、臺灣警察專科學校張教授瓊玲。
  - (四)上級機關代表：行政院外交國防法務處林科長毅明。
  - (五)工作小組成員：本會綜合規劃處廖簡任秘書美菊、人事處林副處長秀美。

## 參、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、本會所屬農場機構書面自評報告，經會請業管（事業管理）處及各評鑑委員提供意見，並彙總研擬農場機構員額評鑑結論如次：

(一)農場機構組織概況

- (1)為輔導安置國軍退除役官兵從事農業產銷，並推展與農業相關之休閒、觀光事業，本會設置 3 所高山農場及 2 所平地農場，結合農業及觀光，以確保資源永續利用，並達成產業永續經營。



- (2)本會 5 所農場均設有業務單位產銷輔導組、觀光行政組等 2 組及輔助單位主計室。

(二)機關業務與組織之契合度：重點業務均契合組織成立宗旨

- 1、依本會「各農場組織準則」，本會農場職掌為輔導、安置退除役官兵從事農業產銷及休閒農業，農業產銷及休閒農業之經營管理，觀光遊憩及生態旅遊之規劃推廣，農場土地管理及活化利用，農場環境生態保育，其他有關農場經營管理及政策配合事項。
- 2、各農場 112 年自評重點業務，農業產銷發展、產學合作及特色農產品開發，資產、土地活化利用及委外營運，發展生態旅遊、營造優質觀光遊憩環境，榮民輔導安置，辦理棲蘭、明池森林遊樂區及神木園區委外促參履約督導管理等，均符合各農場機構前開職掌及成立宗旨。

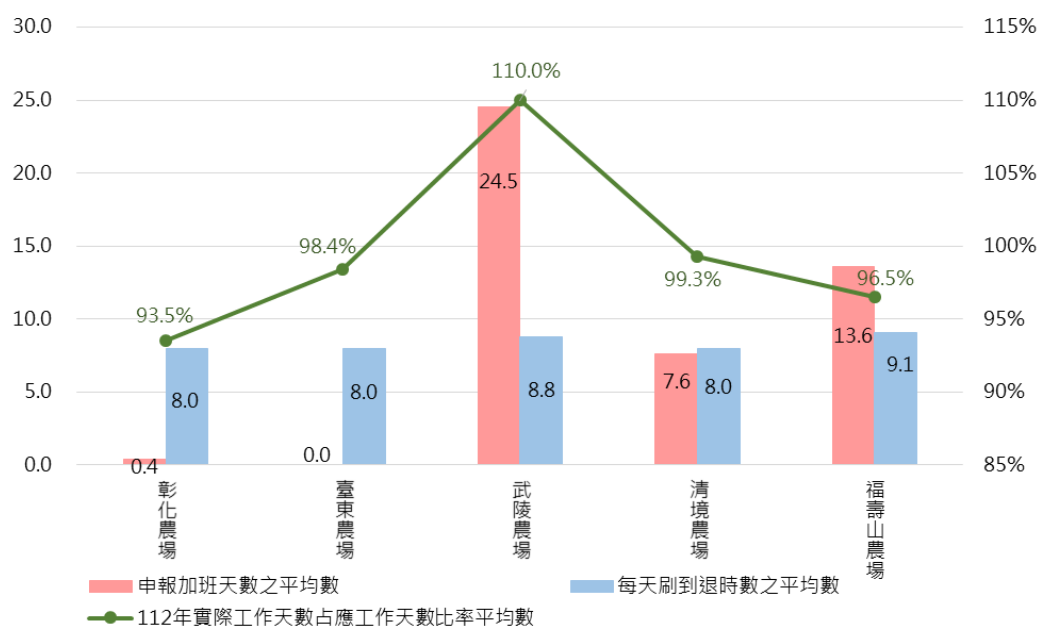
(三)機關人力配置情形及與業務之契合度

- 1、各農場缺額比例較高，人力配置尚屬合理：
  - (1)112 年各農場職聘僱人力總數為 68 人，缺額數為 15 人，整體缺額率約為 17.9%，除彰化農場缺額率低於 10%外，其餘 4 農場缺額率均高於 19%，高山農場缺額情形更為嚴峻，以福壽山農場約 28.6%為最高，恐影響業務推動，應積極補實人力。
  - (2)經統計各農場實際執行業務人數佔整體實有人數比均達 90%以上，配置業務單位人力佔整體實有人數比亦達 97%以上，其人力配置尚屬合理。
- 2、大量運用約用人員協助業務推行

各農場機構囿於預算員額限制及農忙期間人力需求，大量進用季節性及不定期約用人員，112年合計進用 385 人，佔整體實有人力 85%。

單位	職聘僱人力	事務性人力	約用人員	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
彰化農場	19	0	7	26	20	76.9%	1	5.0%
臺東農場	16	1	19	36	29	80.6%	4	19.0%
武陵農場	12	0	124	136	131	96.3%	3	20.0%
清境農場	11	0	120	131	126	96.2%	3	21.4%
福壽山農場	10	0	115	125	120	96.0%	4	28.6%
合計	68	1	385	454	426	93.8%	15	17.9%

(四)機關人力差勤情形：各農場機構整體實際工作天數佔比尚屬合理，高山農場加班程度明顯高於平地農場

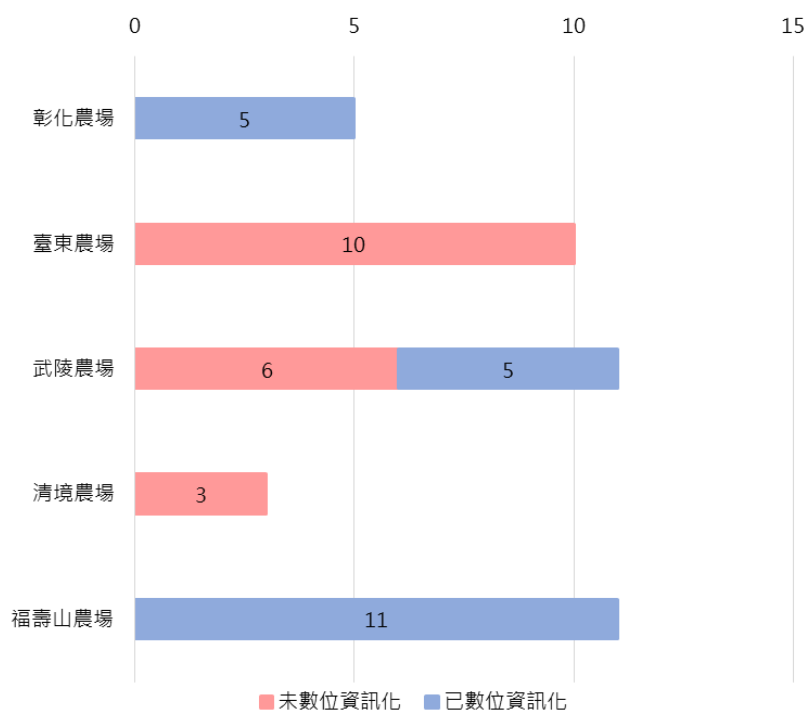


- 1、各農場機構 112 年實際工作天數占應工作天數比率落在 93%-110%間，其中以彰化農場實際工作天數佔比 93.5%為最低，武陵農場 110%為最高，整體而言比率尚屬合理。
- 2、整體而言高山農場加班天數明顯高於平地農場，武陵農場 112 年實際工作天數占應工作天數比率為 110%，平均加班天數達 24.5 日，每天刷到退時數之平均數為 8.8 小時，宜注意人員

是否有過勞問題；福壽山農場平均加班天數 13.6 日，平均刷到退時數 9.1 小時，其中觀光行政組加班天數達 42 日，為產銷輔導組加班天數(22 日)近 2 倍，且有單月加班達 45 小時以上人員，相關變異係數及標準差均高，應注意是否有單位間業務分配及單位內人員工作分配不均之問題。

(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、經盤點各農場機構 112 年自辦業務計 40 項，非自辦業務計 0 項，總計 40 項，其中 3 項經檢視無委外及檢討空間；22 項得全部或部分委外，餘 15 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 21 項已運用資訊化。



2、各農場機構 112 年整體 40 項業務中，有 21 項已運用數位資訊化，佔整體比率約 52.5%。各農

場間數位資訊化程度差異甚大，彰化農場、福壽山農場全數業務均已數位資訊化，臺東農場、清境農場則全數業務均未數位資訊化。

- 3、基於農場運作之必要農場經營之各項業務已大量委外，惟自評可委外業務項目尚有 22 項，佔整體自辦業務 55%，仍有推動委外化空間。
- 4、各農場大量運用約用人力協助業務推行，112 年約用人員協辦業務計 32 項，佔整體農場 40 項業務總數之 80%，應注意約用人力流動率高之特性，避免影響機關業務遂行。

#### (六)未來 5 至 10 年業務發展趨勢及人力運用規劃

- 1、各農場機構皆有正式人力不足情形，尤以高山農場缺額情形更為嚴峻，其原因係高山農場地處偏遠，生活環境不若都市便利，致人員出缺後遴補不易，業務銜接困難。長期無法補足缺額情形下，現職人員容易因業務負荷過重產生離職念頭，形成惡性循環。
- 2、多數農場(武陵、清境、彰化、臺東農場)均規劃在現有員額內，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密切配合，並推動加強徵才及留才。福壽山農場因近年遊客人數及營收大幅成長，武陵農場因承接榮民森林保育事業管理處移撥農業部後，棲蘭、明池森林遊樂區及神木園區之委外管理，有增加人力之需求。
- 3、臺東農場因土地管理及觀光規劃等業務需要，現有編制內職務較不符合需求之專業知能，建議適當檢討調整人員職系組成，俾遴用具所需

專業知能之人才。

#### 肆、評鑑建議

- 一、因應季節性大量人力需求，彈性運用約用人力有其必要，建議強化相關人員專業訓練及建立標準作業流程
  - (一)各農場機構需自負盈虧，且農場營運有淡旺季分明的特質，為因應正式人力不足及淡旺季業務量消長情形，有進用約用人員之必要。
  - (二)惟約用人力具流動性高之特性，為避免因人員頻繁更迭影響機關業務遂行，建議各農場針對業務需求，加強培訓其專業知能，並強化建立各項業務標準化流程，及正式人員與約用人員間溝通協調及業務交流，以利人員異動時之經驗傳承。
  - (三)各高山農場因地處偏遠，約用人力亦有招募不易情形，建議於安置基金可運用範圍內研議適當提升約用人員之工作環境、生活條件及薪資待遇、職業傷害防治等激勵措施，提升招募及留任之誘因。另進用約用人員時，請注意依相關勞動法令落實保障渠等權益。
- 二、各農場機構應積極補實人力，並注意人員業務調配，避免勞逸不均
  - (一)高山農場因人員遴補不易，缺額率較高，導致現職人員加班天數明顯高於平地農場，應加強職員遴補作業流程，積極補實人力，並應適時進用約用人力因應，避免因人力缺口影響勤休編排及業務推動，且應留意人員業務分配，避免有勞逸不均情形。
  - (二)現行各農場機構近年經營重心皆轉向以觀光旅遊為主，觀光行政承辦單位平均業務負擔較重，各機構應適時審視現行重點核心業務，並通盤檢討相關

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，並可考慮運用志願服務人員分擔非核心業務。

### 三、部分農場業務數位資訊化程度仍低，應積極加強運用資訊通訊科技輔助業務推動

(一)為精進行政效率，本會近年已協助各農場建立個別性項目訂房系統、進出貨銷貨系統，差勤系統、共通性土地巡查管理資訊系統（無人機運用）及觀光營運資料資訊系統等資訊系統。

(二)部分數位資訊化較低之農場，請賡續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，以因應人力不足困境，並使有限人力資源得專注辦理核心業務，提升整體效能。

(三)另建議各農場機構間可就現行已數位資訊化業務中，選擇具共通性之項目進行合作，如3所高山農場均已建置線上購物系統，可考慮整合資訊維運服務，以節省人力及經費。

### 四、因應核心業務轉變及多元化趨勢，應加強培訓強化員工跨領域專長

(一)農場職掌核心由最初農業產銷逐漸變為觀光遊憩與農業並重，農場業務也漸趨多元，包括農業技術、產銷管理、觀光規劃、品牌行銷、土地活化利用、生態保育等。

(二)囿於農場正式人力不足，宜運用培訓強化既有人力之跨領域專長，俾利相互支援，並可評估以不定期契約進用具土地法制、行銷等所需專業知能之約用人員，以因應業務實需。

五、積極檢討業務、人力合理配置及推動資訊化後，可依安置基金財務狀況及業務實需，評估適當增加約用人力

(一)基於福壽山農場遊客數及營收成長，業務日益繁重，武陵農場承接森保處移撥後所遺之棲蘭、明池森林遊樂區及神木園區委外管理業務，現有人力難以支應，建議 2 農場可依業務實需評估增加進用約用人力，惟進用前仍應先行檢討優先補實現有缺額，及推動工作流程簡化或資訊化。

(二)臺東農場建議適當檢討調整現有人員職系組成部分，建議於職務出缺後儘速提報本會轉銓敘部辦理職系變更，俾利遴用符合業務實需之專業人才。

國軍退除役官兵輔導委員會辦理所屬農林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 彰化農場	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	無	本場高雄場區於112年委託民間企業經營。
112	國軍退除役官兵輔導委員會 臺東農場	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 武陵農場	0	1(森保處移撥)	0	0	0	0	0	0	0	0	45	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 清境農場	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	33	0	無	
112	國軍退除役官兵輔導委員會 福壽山農場	0	0	0	0	0	0	0	0	3	3	205	0	無	