

111 年度經濟部國際貿易局員額評鑑結論報告

111.9.20

壹、評鑑緣起與目的

- 一、依中央政府機關總員額法（以下簡稱總員額法）第 8 條及中央政府機關員額管理辦法（以下簡稱員額管理辦法）第 15 條至第 20 條規定，一、二級機關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、為了解本部所屬行政機關業務運作狀況、單位組設、員額配置及人力運用情形，本部依總員額法、員額管理辦法及行政院 111 年辦理所屬二級主管機關員額評鑑計畫規定，本主管機關權責，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，據以檢視近年各機關業務、組織及人力之適切性，俾作為各機關人力規劃參據。

貳、評鑑日期、機關及成員

- 一、評鑑日期：111 年 2 月 25 日至 111 年 9 月 15 日。
- 二、受評機關：本部國際貿易局（以下簡稱貿易局）。
- 三、評鑑小組成員：（性別比率：男性 55.56%、女性 44.44%）
 - （一）召集人：本部政務次長陳正祺。
 - （二）學者專家：國立臺北大學公共行政暨政策學系教授呂育誠、國立臺北大學公共行政暨政策學系教授林淑馨、國立臺灣海洋大學應用經濟研究所教授黃幼宜。
 - （三）相關機關代表：行政院經濟能源農業處科長郭宏道。
- 四、工作小組成員：本部主任秘書陳怡鈴、研究發展委員會前專門委員兼副執行秘書代理執行秘書張美惠、會計處

處長黃鴻文、人事處處長陳榮順。

參、評鑑發現

一、人力配置情形及與業務之契合度：

(一) 人力變動情形：(資料來源：表1)

- 1、預算員額部分：貿易局110年預算員額總數324人，較107年333人減列9人，變動率為-2.7%，主要係因工友超額出缺不補所致。
- 2、實有人力部分：貿易局110年職聘僱及事務性人力之實有人力291人，較107年297人，減列6人，變動率為-2.02%，其中以工友變動率-31.82%，變動最大，另職員變動率為1.37%、聘用人員變動率為-5.88%，爰其實有人力除因工友超額出缺減列外，尚無明顯之變動。
- 3、缺額部分：貿易局107年至110年平均缺額數約36人，缺額數偏高，依自評報告說明，該局因需控留職缺供每年2次之商務人員內外輪調所用，且配合每2年辦理1次商務特考之期程，需控管提列商務特考之職缺近2年，爰較缺乏職缺得隨時遴補之彈性。
- 4、另貿易局107年至110年尚無進用多元人力，承攬人力則維持約24人。至借調人力部分，110年計借調2人至本部總務司及政風處服務，並由貿易調查委員會(以下簡稱貿調會)借調1人至該局服務。

(二) 各單位人力配置與業務契合情形：

- 1、貿易局109年及110年整體實有人數分別為297人及292人，變動不大，又110年業務單位及任務編組之實有人數為180人，占機關整體人數61.6%；輔助單位之實有人數為105人，占機關整體人數36%，相較其他機關，該局輔助單位實有人數比率有偏高之情形。(資

料來源：表2)【按：貿易局組改後將成立資訊室，並隸屬於輔助單位，爰該局將資訊中心列入輔助單位；另歷年員額評鑑之輔助單位，均列有國會聯絡室】

2、貿易局110年業務單位、任務編組及輔助單位之實際辦理業務人數占整體實有人數比率，分別為78%、79.3%及76.1%，均與機關整體比率77%相近。其中業務單位及任務編組，排除實有人數小於10人之推廣貿易基金管理委員會、貿易安全管理辦公室及展館興建辦公室等單位，實際辦理業務人數低於機關整體比率77%者，計多邊貿易組70%及貿易發展組75.8%。另輔助單位中秘書室實際辦理業務人數比率僅66.1%，主要係因秘書室實有人數包含事務性人力15人，如扣除事務性人力，其實際辦理業務人數39人，係該局各單位最高，實際辦理業務人數比率則為88.64%。(資料來源：表2)

3、依自評報告及貿易局補充說明，該局110年12月底止本部商務人員派該局服務者計27人，除2人配置於輔助單位秘書室，負責局長指派之專案業務外，其餘25人均配置於業務單位及任務編組。

4、貿易局110年管制計畫數為6件，分別為展館興建辦公室3件、貿易發展組2件及多邊貿易組1件；預算經費總數計7,976,226千元，其中業務單位經費最高者為貿易發展組5,612,016千元、其次為展館興建辦公室1,322,159千元，兩者合計6,934,175千元，約占整體經費數86.94%，經比對表6資料，貿易發展組之業務多採委辦方式辦理，展館興建辦公室則均屬自行辦理。(資料來源：表3)

5、貿易局整體業務項目計243項，其中自辦業務項目206

項，占84.8%，又業務單位及任務編組業務項目合計156項，其中自辦項目合計121項，自辦比率77.6%，顯示該局業務單位及任務編組之業務，有7成以上係採自辦方式辦理。(資料來源：表6、綜2-1及自評報告附件2)

- 6、貿易局至110年12月底計運用承攬人力26人，其中21人配置於秘書室辦理警衛勤務、環境清潔、駕駛服務、總收發、打字繕校及檔案作業等文書工作，另5人則配置於貿易服務組辦理出進口廠商英文名稱預查、登記、中英文證明及實績證明文件之核發、CITES輸出入管理及簽證業務及委外客服人力等業務，顯示該局承攬人力大多配置於輔助單位或辦理未涉公權力之證明文件核發、客服等庶務性工作。(資料來源：表6)

二、機關人力運用狀況：(資料來源：表5)

(一) 單位工作天數及休假情形：

- 1、貿易局110年實際工作天數占應工作天數比率101.1%、申報加班天數平均數22.5天、單月加班達45小時人數占在職人數比率平均數0.9%，與109年實際工作天數99.4%、申報加班天數20.9天及單月加班達45小時人數比率0.4%相較均有微幅增加，推估該局近2年因中美貿易衝突及因應疫情國內外經貿發展之變化，使其業務量有擴增之情形。
- 2、110年業務單位及任務編組中實際工作天數占應工作天數比率前3名分別為推廣貿易基金管理委員會106.7%、貿易發展組105.5%及多邊貿易組103.7%，且均高於機關整體平均值101.1%，另輔助單位實際工作天數最高且高於機關整體平均者為國會聯絡室

106%。上開單位已休假天數占強制休假天數比率大多達90%以上，僅國會聯絡室78.3%，未達90%。其中推廣貿易基金管理委員會及國會聯絡室等單位之實有人數均僅為3人，可能因人力較少，導致其實際工作天數比率較高，另國會聯絡室因負責立法院溝通協調事務，業務性質特殊，爰有休假偏低之情形。

(二) 單位加班情形：

- 1、110年業務單位及任務編組中實際工作天數占應工作天數比率第2名之貿易發展組，其申報加班天數平均數及每天上班時數平均數，分別為33.3天及9.1小時，另第3名之多邊貿易組，則為31.3天及9.4小時。其等申報加班天數平均數及每天上班時數平均數，除均大於機關整體平均數之22.5天及8.6小時外，亦為業務單位及任務編組中之前3名。
- 2、110年各單位單月加班達45小時人數占在職人數比率平均數最高之前3名分別為貿易發展組13.3%、貿易安全管理辦公室11.2%及國會聯絡室11.1%，且均高於機關整體平均數0.9%。

(三) 單位標準差及變異係數：

- 1、110年機關整體實際工作天數占應工作天數比率之前後10%平均數差距、標準差及變異係數，均較109年為低，惟差異不大，推估近2年整體人力出勤狀況較無明顯差異。
- 2、110年業務單位及任務編組中實際工作天數占應工作天數比率平均數第2名及第3名之貿易發展組(105.5%)及多邊貿易組(103.7%)，其110年前後10%平均數之差距及標準差、變異係數等均較109年為高，且大於機關整體數值，推測110年上開2組之勞逸

差異情形較為明顯。

三、業務去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化情形：

(一) 工作數位資訊化及簡化情形：(資料來源：綜1-2及自評報告P14-17)

貿易局整體業務項目共計243項，其中數位資訊化業務計37項，占總體業務15.2%，又數位資訊化樣態最多者為「建構智慧雲端政府服務」，計22項，其次是其他數位資訊化情形(線上會議、人事業務相關系統及財產申報等)，計13項，另運用智慧創新(大數據及金融科技)，計2項。又數位資訊化階段，多為運用已建置完成系統執行業務，目前尚屬規劃中及建置中之數位資訊化業務則各為1項。另109年至110年推動數位資訊化及工作簡化節餘人力合計30.5人，未來檢討數位資訊化及工作簡化可再節餘人力合計5.5人。

(二) 工作委外化情形：(資料來源：自評報告附件2及附件4)

貿易局目前委託民間單位或大學院校辦理業務18項，補助或委辦其他機關辦理業務15項及公私合作辦理4項，合計37項，占機關整體業務項目(243項)之15.2%，另經該局檢討未來機關可完全委外及部分委外項目，計47項，占機關整體業務項目(243項)之19.3%。

四、機關業務與組織之契合度：

(一) 機關重點業務：

- 1、依貿易局組織條例規定，該局係掌理農林漁畜礦工業等產製品出口申請案之審核與發證事項；物資進口申請案之審核與發證事項；華僑及外國人投資案件輸入商品之監督與審核事項；出進口貿易策劃；外銷商品

品質及包裝、標準及檢驗等研究與建議；出進口貿易商、代理商及其他出進口廠商有關貿易之管理事項；國際市場之調查及分析事項；國際貿易之研究發展，及其他有關國際貿易事項。

2、當前8項重點業務：(資料來源：自評報告P28-34)

- (1)透過新南向政策強化與區域夥伴關係及產業鏈結(含個案管制計畫「臺灣產業形象廣宣計畫」)。
- (2)參與多邊與區域經濟整合加強國際連結(含個案管制計畫「國際經貿政策研究中心計畫」)。
- (3)強化與主要貿易夥伴之經貿合作。
- (4)運用數位貿易強化出口動能、拓銷全球市場(含個案管制計畫「辦理國際市場開發計畫」)。
- (5)完善貿易管理維護我商出口權益。
- (6)落實國際貿易情勢蒐集分析，及施政計畫之編擬與績效管考。
- (7)強化會展設施，協助產業發展(含個案管制計畫「興建大臺南會展中心、桃園會展中心計畫」)。
- (8)因應COVID-19疫情對會展產業和貿易服業紓困補貼。

(二)機關組織設置：

貿易局目前設置「多邊貿易組」、「雙邊貿易一組」、「雙邊貿易二組」、「貿易發展組」及「貿易服務組」等5個業務單位，「秘書室」、「人事室」、「政風室」、「會計室」及「統計室」等5個輔助單位，及6個編制外組設【綜合企劃委員會、展館興建辦公室、貿易安全管理辦公室、推廣貿易基金管理委員會、資訊中心及國會聯絡室】；又為服務南部地區工商企業及協助地方政府推動經貿事務，下設高雄辦事處。

(三) 業務與組織設置契合情形：

- 1、貿易局成立之時，其主要任務原為對外貿易之管理與推廣，嗣因應國內外經貿環境變遷及配合國家重大經貿政策推動與執行，其角色定位已由初期著重出進口貿易之管理，轉換為籌劃參與國際與區域經貿組織、拓展雙邊經貿關係與洽簽自由貿易協定、積極拓展重點市場與創新多元行銷、建構平等互惠與服務導向之貿易管理制度。又該局歷年已適時彈性調整組設(例如：設置編制外組設)與業務功能，以為因應。
- 2、貿易局110年機關整體預算總數7,976,226千元，其中預算總數最高者為貿易發展組5,612,016千元，約占70.4%，又該組預算經費自行執行比率僅9.2%，另依表6資料，該組業務多以委辦方式辦理，主要係負責貿易業務拓展及人才培訓等業務。近2年受疫情影響，數位貿易已為現行及未來經貿業務推動重點，爰該局多數經費均用以推動及執行此項重點業務。
- 3、業務單位分工重疊情形：(資料來源：表6)
 - (1)貿易局展館興建辦公室配置6人負責興建會展、營運中會展設施保固及協助辦理各展覽館營運階段之相關事務，另貿易發展組亦配置2.5人辦理展館營運相關業務及桃園會展中心OT案，其中展館營運業務似有重疊。
 - (2)貿易局雙邊貿易一組及二組與本部國際合作處均有辦理外賓接待業務，未來配合行政院組織改造，本部國際合作處將移撥至貿易局，上開問題將藉由機關業務整併予以解決。另貿易局及貿調會業務均涉及貿易救濟事項，惟多邊貿易組及雙邊貿易一組辦理之救濟業務，係屬貿易障礙之調查與排除、外

國對我國貿易救濟之因應及爭端案件之處理，與貿調會辦理之貨品進口救濟案件，其業務範疇不同，又組改後，貿調會將與貿易局合併為國際貿易署，屆時有關貿易救濟業務，將予以整併。

五、機關近10年（101年至110年）預算員額及缺額率變動情形：（資料來源：自評報告附件6）

（一）預算員額變動情形及主要原因：

貿易局101年預算員額386人，至110年為353人，近10年共計減列33人，又各年度與前一年度相較變動率均在5%內。另依自評報告說明其減列33人原因係控管政風室1人移撥，減列職員1人；依「行政院暨所屬機關通案裁減預算員額處理原則」通案裁減聘僱預算員額總數1%，減列聘用及約僱人員4人；超額出缺不補，減列技工4人、駕駛5人及工友19人。

（二）缺額率變動情形及主要原因：

貿易局近10年職聘僱職平均缺額為35.2人，平均缺額率為9.57%，高於員額管理辦法所訂5%之合理缺額率，主要係配合每年2次商務人員內外輪調及2年辦理1次之商務特考控留職缺所致，另該局多數業務需具涉外事務經驗及語文專才，亦增加人員遴補之困難。

六、未來人力需求預估及因應規劃：

依該局自評說明，未來2年暫無請增人力需求，並將遵循總員額法之員額管理精神，在現有預算員額內視業務變化滾動調整內部單位人力配置，另將賡續進行工作簡化、資訊化及推動業務委外化，以提升工作品質及效能。

肆、評鑑建議

一、人力配置情形及與業務之契合度：

（一）賡續檢討輔助單位人力運用合理性：

貿易局110年輔助單位實有人數比率36%，有偏高之情形，其中秘書室實際辦理業務人數39人，為各單位人力最高者，又依表6資料顯示，秘書室尚運用承攬人力21人，且收發、繕校、檔案等文書作業除承攬人力外，亦配置正式職聘僱人員辦理，另未來組改後，已規劃將貿調會3名輔助人力移入，屆時將造成國際貿易署之輔助人力過高之情形。為能有效運用人力，並因應日益龐雜之國際貿易業務，請賡續檢討輔助單位各業務項目之人力運用，避免有人力浪費之情形，並將檢討後之節餘人力調整至業務單位。【貿易局自行列管】

- (二) 依國際經貿情勢及當前國家重點業務，滾動檢討業務單位及任務編組之人力配置（含本部分派服務之商務人員）：

國際經貿情勢快速變動，貿易局亦配合近年經貿情勢變化調整其重點業務，例如：因應中美貿易衝突及COVID-19疫情，強化產業鏈結、加強數位貿易運用及辦理紓困補貼等重點業務。請貿易局持續視經貿情勢分析結果及重點業務推動進程，滾動檢討業務單位及任務編組人力配置，並妥為配置本部分派貿易局服務之商務人力，預為規劃各單位之人力量能。【貿易局自行列管】

- (三) 業務單位（含任務編組）應建立並落實制度性職務輪調：

貿易局「多邊貿易組」、「雙邊貿易一組」及「雙邊貿易二組」係以經貿區域劃分，另其他業務單位及任務編組則負責貿易相關之推展、調查、管制等事項。為能彈性運用業務單位人力，並培養同仁相互支援之能

力，請貿易局建立並落實制度性職務輪調，以達強化人員職務歷練之效，進而提升人力運用效能。【貿易局自行列管】

(四) 建立知識管理機制，落實經驗傳承，降低人員異動頻繁之衝擊：

貿易局每年2次之駐外人員內外互調，將造成人員異動頻繁及業務銜接問題，而經貿業務推動具延續性，為降低人員異動頻繁造成之影響，並縮短業務銜接時間，請貿易局建立知識管理機制（包含知識的累積、分享與利用），以落實經驗傳承。【貿易局自行列管】

二、機關人力運用狀況

(一) 通盤檢討各單位人力結構及運用情形：

依評鑑資料顯示貿易局人力運用有勞逸差異現象，且貿易發展組及多邊貿易組之實際工作天數、加班天數及每天上班平均數均有偏高之情形，又國會聯絡室因工作性質特殊且實有人力數少，亦有工作時間偏高，休假比率偏低之情形，另貿易發展組之單月加班達45小時人數比率亦偏高，惟其業務卻多以委辦方式辦理。爰請貿易局通盤檢討各單位人力結構及運用情形，並研擬可行之解決方案，以求合理配置各單位間之人力，並確保人力運用之衡平。【貿易局自行列管】

(二) 建立過勞預警機制及相關改善措施：

依表5資料顯示，109年及110年貿易局多數單位均有單月加班達45小時之情形，為防止機關同仁因過勞而影響其身體健康及工作績效，請貿易局建立過勞預警機制及相關改善措施，並結合機關員工協助方案計畫，以確保同仁之工作及身心平衡。【貿易局自行列管】

三、業務去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化情形：

(一) 賡續推動業務簡化、數位資訊化之可行性，以提升施政效能：

貿易局現行整體數位資訊化比率及未來業務簡化、數位資訊化之比率均偏低，又依自評報告附件4顯示，貿易局未來無委外空間，但可數位資訊化、工作簡化或調整辦理頻率等之業務項目計103項，為提升施政效能並將人力運用於關鍵業務中，請貿易局賡續盤點業務簡化、數位資訊化之可行性，例如：多數業務單位及綜合企劃委員會為掌握業務推行進度及品質，均設有管考業務，貿易局可就管考流程、格式等檢討簡化之可行性，另有關人民、廠商、機構之申辦事項，亦可研議數位資訊化之可行性，以加強便民服務措施。【貿易局自行列管】

(二) 擴大數位資訊化成果加值運用，並提高資訊安全和風險之監管：

貿易局除藉由持續推動業務數位資訊化，以提升施政及人力運用效能外，並應研議將數位資訊化成果運用於經貿業務策略之創新及未來經貿情勢預測與規劃，以擴大其加值運用。另為避免資訊外洩造成之危害，請貿易局亦應提高資訊安全和風險之監管。【貿易局自行列管】

(三) 落實委外案件監督管理與成效評估：

貿易局貿易發展組之預算經費約占機關整體預算總數70.4%，又其業務多採委外方式辦理，為使委辦業務達到具體成效，請貿易局落實委外案件之監督管理，並就委辦項目訂定明確之量化與質化評估指標，且強化其效益評核機制，以瞭解委辦項目之整體成

效。【貿易局自行列管】

四、機關業務與組織之契合度：

配合組改進程，滾動檢討機關組設及人力規劃，並適時檢討任務編組功能：

本部組織改造作業歷經多年尚未完成，考量近年國際經貿情勢變遷及因應後疫情時代來臨，貿易局應配合組改進程，依當前重點業務，滾動檢討單位組設，以期組改後能契合業務需要。又為避免業務單位與任務編組功能重疊及未能充分運用人力，致降低行政效率，請貿易局依業務需要，持續檢討各任務編組存廢，並就業務性質相近之業務單位與任務編組加以整併。另貿易局因業務特殊，人員組成包含一般人員與駐外人員，應就人力配置、人力結構及人員性質等面向綜合考量組改規劃，以達妥適運用機關整體人力之效。【本部列管】

五、機關近10年（101年至110年）預算員額及缺額率變動情形：

持續精進職缺遴補作業：

貿易局職缺因涉及商務人員異動之因素較不易掌控且缺乏隨時遴補之彈性，請持續透過歷年缺額人數、人員性質、出缺原因、人員流動率、缺額遴補期程、遴補率等統計資料，持續研析及精進職缺遴補作業，以縮短職務出缺期間，另針對相關精進措施應予滾動檢討，作為後續改善之參考。【貿易局自行列管】

六、未來人力需求預估及因應規劃：

組改後應持續關注組織文化之融合：

組改後，貿易局、貿調會及本部國際合作處將合併成立「國際貿易署」，考量現行機關及單位於業務、人員特性及組織氛圍存有差異，爰未來組織整併後，應持續關

注組織文化之融合情形，必要時可研議適當措施進行協助及溝通，凝聚人員向心力，帶動組織成長及轉型，提升整體工作績效。【貿易局自行列管】

七、其他：

加強民間機關團體之合作與監督：

貿易局在人力有限的情形下，須委託或補助公協會及財團法人協助辦理國際經貿事務，為確保政府經貿政策得以貫徹執行，請貿易局賡續落實與民間機構團體之橫向溝通機制，加強業務執行情形之監督管理與效益檢討，以期政府及民間機構團體能相輔相成，發揮綜效。【貿易局自行列管】