

# 經濟部國營事業委員會員額評鑑結論報告

111.11.01

## 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、為瞭解本部國營事業委員會（以下簡稱國營會）業務運作狀況、單位組設、員額配置及人力運用情形，本部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，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：111 年 2 月 25 日至 111 年 9 月 15 日。
- 二、受評機關：國營會。
- 三、評鑑小組成員（性別比率：男性 44.44%、女性 55.56%）：
  - （一）召集人：本部政務次長曾文生。
  - （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、教授林淑馨、國立臺北大學自然資源與環境管理研究所教授張四立。（依姓氏筆劃排序）
  - （三）相關機關代表：行政院經濟能源農業處參議紀純真。
- 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。

### 叁、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**：國營會110年預算員額總數104人，較107年101人增加3人，變動率為2.97%，人力變動主要係因110年9月新增「關鍵基礎設施領域協調機關」資安業務員額4人，以及事務性人力(工員)1人超額減列所致。
- 2、**實有人力部分**：國營會110年事務性人力(工員)之實有人力15人，因出缺不補，較107年16人減列1人，變動率為-6.25%，另職員實有人數增加5人，變動率為7.46%，雖均為個位數增減，惟因母數較小，導致變動率相對明顯。
- 3、**缺額部分**：國營會107年至110年職員平均缺額數約15.5人，缺額數偏高，依自評報告說明，係因該會配合政府組織改造員額控管所致。
- 4、**借調人力部分**：109年及110年自他機關借調(支援)人數持平，均為17人，較108年借調(支援)14人，增加3人；惟較107年20人，減少3人，變動率為-15%，年平均借調人數17人。其來源包含向部屬事業借調11人、及水利署、核研所、台電公司派駐6人合署辦公。依自評報告說明，借調原因主要係因應組改，國營會將轉型為行政機關(本部國營事業管理司)，現行進用人力多已調整為具公務人員任用資格人員，而不再與事業機構交流轉調，惟考量該會業務須對事業機構實務有足夠瞭解，爰改以借調事業機構現場經驗豐富人員因應，現行借調情形經該會自評較無調整空間。
- 5、另國營會107年至110年並無進用多元人力，承攬人力

107年至110年平均8人。

(二) 人力與業務整體分析

1、於110年進行組織及人力配置調整，以利組織改造後無縫接軌：

組織調整情形

調整前(109年12月)		調整後(110年12月)	
業務單位		業務單位	
組別	科別	組別	科別
第一組	第1科(企劃管理) 第2科(工程管理)	第一組	第1科(企劃管理) 第2科(工程管理) 第3科(公股管理及 清算業務)
第四組	第1科(公股、清算、耀華)		
第二組	第1科(台電業務)	第二組	第1科(台電業務) 第2科(核廢業務)
核廢小組 (任務編組)	第1科(核廢業務) 第2科(行政法人)		
第三組	第1科(中油業務) 第2科(台糖台水)	第三組	第1科(中油業務) 第2科(台糖台水) 第3科(工安災防)
第一組	第3科(工安災防)		
輔助單位		輔助單位	
第二組	第2科(資訊業務)	行政室	第1科(資安資訊) 第2科(公關文書) 第3科(總務)
第四組	文書檔案業務 第3科(總務) 第4科(國會媒體)		

註：首長室、人事室、主計室及政風室未調整、行政室第1科另配合專案新增。

(資料來源：110年擬調整組織及組改後組織比較圖及附件2)

業務單位人力配置調整情形

調整前 (109年員額評鑑資料表2-1)			調整後 (111年員額評鑑資料表2)		
單位	主管 人員	承辦 人員	單位	主管 人員	承辦 人員
第一組	1	16	第一組	5 (含視導)	25
第四組	2	8			
第二組	2	8	第二組	3	17
核廢小組	1	2			
第三組	2	16	第三組	5	19

合計人數	8	50	13	61
------	---	----	----	----

2、正式人員調整進用具公務人員任用資格人員擔任承辦人員，並培養辦理核心業務及接任主管職務能力：因應組改，國營會近年配合調整人力進用方式，編制內職員72人中具公務人員任用資格者已達67人(93.05%)，未具公務人員任用資格5人，其中3人將於2年內屆齡退休；是類人員持續累積業務經驗，規劃於現職主管人員退離後，得逐步接替主管職位，減少管理及業務傳承問題(資料來源：自評報告第7頁)。

3、業務單位及輔助單位正式人力配置尚符比例，其事務性人力係未具公務員身分之工員，性質及管理制度均與行政機關之工友、技工人員有別：

(1)依表2所列各單位人力配置情形，業務單位人力整體實有人數74人，占各單位實有人數比率71.2%，輔助單位整體實有人數28人，其中含事務性人力15人(行政室12人、人事室2人、主計室1人)，占各單位實有人數比率26.9%，尚未超過輔助單位合理配置比率30%。(資料來源：表2；按：國營會事務性人力係指工員)

(2)依自評報告說明，國營會係比照事業機構用人制度，其人力來源職員為公務員兼具勞工身分人員，相當高考及格人員，工員則為純勞工，由各機構公開甄選進用，該會尚無普考以下人員之進用依據。該會工員主要係辦理文書、稽催、出納、財產、資訊、人事主計助理，職責程度相當委任書記、助理員，與一般行政機關之事務性人力有別。

### (三) 單位人力結構

1、人力配置以業務單位為主，事務性人力雖未列入實際辦理業務人數計算，惟實質屬相當委任承辦人力：

(1)業務單位整體實有人力74人(71.2%)、實際辦理業

務人數61人(82.4%)，其中第一組辦理綜合性管理業務，實有人數30人、實際辦理業務人數25人，為全機關最高；第三組督導中油、台糖、台水公司、台灣糖業協會(財團法人)及工安災防業務，實有人數24人、實際辦理業務人數19人，為第二高；第二組督導台電公司、核後端基金及蘭嶼損失補償基金會(財團法人)，實有人數20人、實際辦理業務人數17人，低於其他2組，惟因其設科數較少，故實際辦理業務人數占整體實有人數比率為85.0%，高於其他單位。

(2)幕僚單位中行政室辦理資安資訊、公關文書及總務等業務實有人數20人、實際辦理業務人數8人(扣除事務性人力12人)，其餘一條鞭單位人事、主計、政風室實有人力依序為4、3、1人，實際辦理業務人數為1、2、0(政風室僅主任1人)人。另如前述，國營會之工員雖列為事務性人力，其職責程度及承辦業務實質相當委任書記、助理員，然受限於公式結構，未列入表2實際辦理業務人數計算範圍，致使輔助單位之實際辦理業務人數占整體實有人數比率低，僅39.3%。

**2、業務單位二級單位(科)主管人員控制幅度及輔助單位主管控制幅度適中，惟第三組控制幅度人數低於其他業務單位：**

(1)業務單位科長與承辦人員配置如下：

組別	第一組			第二組		第三組		
	1	2	3	1	2	1	2	3
科別								
科長人數	1	1	1	1	(1) 控缺 代理	1	1	1
承辦人數	9	10	7	11	6	6	8	5
合計	10	11	8	12	6	7	9	6

(資料來源：附件1)

(2)依上表分析，各組科長控制幅度，第一組平均8.7人、第二組平均8.5人(代理仍以1人計列)、第三組平均6.3人，整體控制幅度平均為7.8人，第三組承辦人配置比例較其他組略低。

(3)輔助單位主管與承辦人員配置如下：

組別	行政室			人事室	主計室	政風室
科別	1	2	3			
科長或主任人數	1 (科長)	(1) 控缺 代理	(1) 控缺 代理	1	(1) 兼任	1
承辦人人數	6	9	8	3	3	0
合計	7	9	8	4	3	1

(資料來源：附件1)

(4)行政室將於組織改造後裁撤，相關主管職缺預應控管，爰行政室主任目前由人事室主任兼任，其第2科、第3科科長分別由人事室、行政室管理師代理，科長控制幅度平均為7.7人，惟尚於合理範圍內。(資料來源：自評報告第9頁)

### 3、預算經費配置輔助單位遠高於業務單位：

(1)110年輔助單位配置預算35,163千元，占當年度預算總數(不含人事費)41,770千元之84.2%，其中大樓租金20,783千元即占總數之50%，業務單位預算經費則為6,607千元僅占15.8%。業務單位人力配置與預算經費及公文量彙整如下：

組別	承辦人員 (人數)	預算總數 (仟元)	人均執行 預算數 (仟元)	全部 公文數 (件)	人月均 辦理公文數 (件)
一	25	4,358	174	6,945	23.2
二	17	870	51	5,557	27.2
三	19	1,379	73	6,044	26.5
小計	61	6,607	108	18,546	25.3

(資料來源：表2、表3、表4-1)

(2)第一組因綜合性業務增加、組織調整及辦理工程查核業務等因素，人力配置(30人)及預算經費配置均為業務單位之首，人均執行預算數174仟元，高

於其他組2至3倍；第二組職掌業務主要督導台電公司、核後端基金等業務，因常涉及民生、政治及環保等高敏性問題，人月均辦理公文數達27.2件，為3組中相對最多。

(3)依自評報告說明，有關各業務組跨部會協調、輿情因應、提供上級及民意代表資料彙整、工程查核、災防工安現場事務、災害及緊急事件因應等業務，尚難於公文統計內呈現。

#### 4、行政室新增「關鍵基礎設施領域協調機關」資安業務，相關專業人力前經2次甄選未予補足，於111年方完成遴補：

配合組織改造後行政室將裁撤，主管職缺原則均予控管；惟為辦理「關鍵基礎設施領域協調機關」資安業務，110年度專案核定新增設第1科（資安科），負責資訊業務之科長已辦理內陞，其餘所需資安人力3人，經2次公開甄選尚未補足（資料來源：自評報告第9頁至第10頁），惟經111年10月洽國營會瞭解，所需資安人力現已完成遴補（其中1人由該會內部人員調訓後派任，另2人皆於111年完成外補）。

## 二、人力運用狀況

### （一）單位工作天數及休假情形：（資料來源：表5）

#### 1、組織及人力結構調整平衡各單位間勞逸情形：

110年機關整體實際工作天數占應工作天數比率99.7%、申報加班天數平均數7.7天、無單月加班達45小時人數，與109年實際工作天數101.3%、申報加班天數平均數7.6天及單月加班達45小時人數比率0.8%相較，差異幅度不大。

#### 2、輔助單位實際工作天數平均數高於業務單位：

110年業務單位實際工作天數占應工作天數比率，僅第三組99.4%高於業務單位整體平均值99.3%，另輔助

單位實際工作天數最高且高於機關整體平均數者為行政室100.6%。另自評報告說明，因該會人事制度適用勞動基準法，無強制休假及申領休假補助費之機制，爰已休假天數占強制休假天數比率之平均數無法計算。

**(二) 單位加班情形：**

**1、第二組申報加班天數之平均數及每日上班時數平均數，高於其他業務單位：**

110年因台灣電力股份有限公司跳電事件頻傳，而第二組負責督導該公司業務，因此間接加重業務量，110年申報加班天數之平均數為9.6天，較109年6.5天多3天，每日上班時數平均9.1小時，雖低於109年9.2小時，但仍為業務單位最高。(資料來源：表5)

**2、人事室申報加班天數之平均數，高於各單位，惟每日上班時數平均數，以行政室為輔助單位中最多：**

人事室因主任於109年及110年間擔任振興五倍券分裝作業監督工作之督導人員，分裝作業期間(含例假日及國定假日)均需留守新竹監獄，導致該室申報加班天數之平均數(109年11.1日，110年12.0日)，高於各業務單位及輔助單位；行政室因駕駛配合首長行程與部分人力需支援每日清晨輿情整理等業務，因此申報加班天數之平均數，109年為10.9小時，110年為9.1小時，僅次於人事室及第二組(110年加班天數)，另該室每日上班時數平均數，109年為8.6小時，110年達8.5小時，高於其他輔助單位。(資料來源：自評報告第12頁至第13頁及表5)

**(三) 雖有部分單位因業務性質、支援專案等因素，致出勤加班情形較高，但整體出勤狀況尚屬合理：**

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，大多低於109

年，惟差異不大，推估近2年尚無明顯出勤差異或勞逸不均情形，又依自評報告說明，該會上班刷卡時數尚包含下午5點後，依勞基法規定每工作4小時應休息0.5小時之時數，如扣除後，該會每人每日平均上班時數自8.8小時降至8.3小時，整體出勤狀況尚屬合理。(資料來源：自評報告第11頁、表5)

### 三、業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化空間

#### (一) 業務數位資訊化多為建構智慧雲端政府服務樣態：

依表6(各單位業務項目盤點表)，整體業務項目共125項，機關自辦業務項目數計有122項，占機關整體業務項目數比率為97.6%；其中業務數位資訊化屬建構智慧雲端政府服務樣態計16項(15項自辦、1項非自辦)，其他數位資訊化業務計6項(5項自辦、1項非自辦)，綜上，已資訊化業務占機關整體業務項目數比率17.6%。(資料來源-表6、綜2-2)

#### (二) 業務委託民間辦理案件皆屬庶務性勞務承攬性質：

- 1、本部前於109年度員額評鑑審查意見略以，建議以更前瞻與更積極之態度，構思業務資訊化及工作簡化之可能作為或調整業務運作模式，以達減事目標，將有助於整體人力的有效運用，另並建議加強各組間資訊交流之規劃，擴大業務資訊化範圍，並持續檢討委外化空間，以提升行政效能。(資料來源：本部109年度員額評鑑審查意見)
- 2、依國營會110年委外專案小組會議紀錄及綜合性報表2-1，109年及110年自辦業務委託民間辦理項目計資訊作業開發維護委外作業、文書及庶務性工作承攬案及公務車輛駕駛人力勞務工作委外案3項，多屬庶務性勞務承攬性質，占機關自辦業務項目數比率2.5%，比率偏低，且尚未將業務資訊化及工作簡化之可能作為或

調整業務運作及加強各組間資訊交流列入規劃。(資料來源：國營會110年委外專案小組會議記錄及綜合性報表2-1)

#### 四、業務與組織之契合度

##### (一) 當前核心業務及110年新增業務均扣合機關法定職掌：

- 1、依據「經濟部國營事業委員會暫行組織規程」、「國營事業管理法」，國營會職掌所屬事業(台灣電力股份有限公司、台灣中油股份有限公司、台灣糖業股份有限公司及台灣自來水股份有限公司等4家公司)之事業計畫、各項制度、人力運用、投資計畫、財務管理、經營績效等督導業務及其民營化或股權移轉業務，並督導結束事業清理組織及後續事宜，另必須審查部屬事業經營策略、固定資產投資計畫預算、一般建築及設備計畫預算及營業預算；另依其他行政規則，尚需督促所屬事業機構辦理低放射性廢棄物及用過核子燃料之處理、處置、選址業務及「核能發電後端營運基金」管理，並推動「行政法人放射性廢棄物管理中心設置條例」立法事宜，同時辦理部屬事業特種建築物申請案之審議、水土保持計畫審查核定、土地徵收案件、容許使用變更編定、廢止興辦事業計畫、申租購國有土地之審核等。(資料來源：自評報告第1頁至第4頁)
- 2、**當前核心業務**為提升所屬事業經營績效、督導所屬事業重要投資計畫工作、督導各事業配合中央及地方政府發展計畫，並投入循環經濟產業、強化工程管理，以提升施工品質、督導所屬事業工安管理及災害防救、審核及督導所屬事業空污、環保及水土保持業務、辦理本部投資事業公股管理業務、督導台電公司落實核安管理，推動高、低階放射性廢棄物中期貯存及最終處置計畫(資料來源：自評報告第13頁至第16頁)；**110年新增業務**最重要部分為台電力股份有限公司110年發生

513、517、1212停電事故、台中電廠輸煤廊道火災事故，辦理事故檢討報告及追蹤後續改善項目及辦理中油公司「觀塘工業區開發及第三天然氣接收站對大潭藻礁生態系統影響」場勘、公聽會、說明會及公投相關資料彙整提供等(資料來源：自評報告第16頁至第17頁)，**核心業務及新增業務範圍尚與組織職掌契合。**

**(二) 當前核心業務與110年新增業務配置尚符各組業務分工：**

**1、各業務單位承辦當前核心業務項目情形：**

核心業務項目	承辦或協助單位
<b>1. 策略管理，提升所屬事業經營績效。</b>	
(1)辦理所屬事業內部檢核實地查證工作以及工作考成之初核作業。另每年組成「經營績效獎金審議會」，審議所屬事業影響年度決算盈餘之政策性因素。	第一組
(2)審查所屬事業轉投資案，並督促所屬事業落實轉投資事業(台電5家、中油15家、台糖17家)之績效管理。	第二組 第三組
(3)推動所屬事業資產活化，建立機制，列管各事業收回被占用土地。	第一組主政，第二組及第三組協助
<b>2. 辦理所屬事業重要投資計畫督導工作。</b>	
(1)確保穩定供電、布建智慧電網(行政院施政方針)-控管台電公司新機組適時加入系統，督促台電公司持續執行第七輪變電計畫，增加太陽光電併網容量，並持續推動智慧電網。	第二組
(2)配合穩定能源供應(行政院施政方針)-責成中油公司永安廠增建儲槽投資計畫及台中廠三期投資計畫之修正計畫說明審查，以達成114年天然氣發電占比達50%，及逐步提高儲槽容積天數及事業存量之安全存量天數等目標。	第二組 第三組
(3)加速降低漏水率(110年國家發展計畫)-成立「降低漏水率計畫(102至111年)」推動小組及工作小組，定期召開會議及辦理實地查證。	第三組
<b>3. 督導各事業配合中央及地方政府發展計畫，並投入循環經濟產業。</b>	
(1)配合高雄市政府規劃之楠梓產業園區、循環技術暨材料創新研發專區，審核及協助中油公司辦理高雄煉油廠污染整治、都計變更等相關事宜。	第三組
(2)推動台糖公司蒜頭糖廠五分車延駛案、糖鐵國家綠道案及台糖公司豬場農業循環利用等固定資產投資計畫。	第三組

(3)推動台電公司火力發電廠產生的飛灰及底灰，中鋼公司煉鋼過程產生的爐渣、爐石再利用。	第一組 第二組
<b>4. 強化工程管理，以提升施工品質。</b>	
(1)辦理本部工程施工查核小組之查核業務、全民督工業務及所屬事業管線施工配合協調督導小組之管線協調業務。	第一組
(2)加強所屬事業5千萬元以上公共建設計畫審議與管理110年列管51項，全年度可支用預算數1,691.14億元。	第一組
<b>5. 督導所屬事業工安管理及災害防救。</b>	
(1)參與中央災害應變中心水電維生組輪值及參與各部會辦理之災害防救演習、所屬事業關鍵基礎設施安全防護演練、政軍兵推以及配合對地方政府實施災害防救業務訪評等。	第二組 第三組
(2)主辦公用氣體與油料管線災害及輸電線路災害防救業務計畫及相關演習規劃執行。	第三組
(3)督促所屬事業落實職安衛管理，每年執行多場工安查核，並邀集專家學者及各事業召開工安災防業務精進會議，及配合勞動部執行各項職安衛業務，以及重大工安勞安事故之調查。	第三組
<b>6. 審核及督導所屬事業空污、環保及水土保持業務。</b>	
(1)所屬事業及空污以及溫室氣體減量計畫、環保、污染防治、廢棄物相關法規、計畫、管理制度之協調溝通、研議與彙辦。	第二組 第三組
(2)督導所屬事業辦理水土保持處理與維護工作及環評開發案現地追蹤作業，及該公司環評承諾事項辦理情形。	第二組 第三組
<b>7. 辦理本部投資事業公股管理業務。</b>	
(1)協調本部投資事業及耀管會，配合政府政策推動並投資相關事項，如新南向、綠能、離岸風電、國艦國造、5+2創新產業、再生粒料運用於公共工程等。	第一組
(2)督導本部直接投資公司公股業務，隨時掌控公司經營及業務資訊，維護公股權益。另兼辦耀管會管理工作，除督導轉投資事業管理外，並針對投資績效不佳事業進行檢討，召開再評估委員會審議。	第一組
(3)接收事業完結清算後之剩餘土地管理及催收債權。持續協助辦理中石化(台鹼)安順廠土壤汙染整治及附近居民生活照顧及健康照護之補償。	第一組
<b>8. 督導台電公司落實核安管理，推動高、低階放射性廢棄物中期貯存及最終處置計畫。</b>	
(1)加強辦理台電公司核安文化查證作業、核電廠安全總體檢作業及核四維護保養作業，及辦理本部「核四資產處理督導小組」業務。	第二組
(2)依政策督導台電公司規劃核能電廠除役，推動低放射性廢棄物、用過核燃料之處理、貯存、最終處置、相關選址及溝通宣導，及非核家園推動小組幕僚業務。	第二組

(3)協助蘭嶼損失補償基金會成立及後續管理，辦理核能發電後端營運基金相關業務。	第二組
---	-----

(資料來源：自評報告第14頁至第16頁)

## 2、各業務單位承辦110年新增重要業務項目情形：

110年新增重要業務		承辦或協助單位
常態性業務	應行政院工程會要求增加工程查核件數增加至369件。	第一組
	關鍵基礎設施領域協調機關-資安業務。	第三組
特殊重要業務	台電公司110年發生513、517、1212停電事故。	第二組
	台中電廠輸煤廊道火災事故，辦理事故檢討報告及追蹤後續改善事項。	第二組
	中油公司「觀塘工業區開發及第三天然氣接收站對大潭藻礁生態系統影響」場勘、公聽會、說明會及公投相關資料彙整提供。	第三組

(資料來源：自評報告第16頁至第17頁)

3、依上開承辦當前核心業務及110年新增重要業務項目單位觀察，第二組因督導台電公司，故主責業務涉及核心業務及新增業務程度較高，其次為第三組，各組業務需相互合作或支援程度高。

4、該會業務單位設置分工，有為配合事業單一窗口聯繫者（如第二組第1科、第三組第1、2科分別為台電、中油及台糖台水業務）、亦有綜整性業務者（如第一組之綜合企劃、工程查核、公股管理及第三組之工安災防業務等），其對應情形尚與業務內容相符，又近2年（109年至110年）業配合新增業務及人員退離因素，調整組織及人力結構，為未來組織改造整併規劃預作準備。

## 五、近10年（101年至110年）預算員額及缺額率變動分析

### （一）配合政府組織改造控管員額，故缺額數偏高：

國營會預算員額數104人，配合組織改造人力安置需求預控職缺不補，導致近10年缺額數均達10人以上，依表1所列平均缺額數，107年18人(最多)、108年12人(最少)、109年15人、110年17人，4年平均15.5人。

(資料來源：自評報告第18頁、表1及附件3)

**(二) 「關鍵基礎設施領域協調機關」資安業務，受限專業需求致遴補難度高：**

110年缺額17人，其中配合資安業務增加之資訊人員3人，在資安人才各界需求孔急且業界待遇較具競爭力之情況下，前經2次甄選均未補足，導致遴補期程較長，惟該會現已完成人員遴補，並另配合現職人員專長及調任意願，提供專長訓練作為輔助因應(資料來源：自評報告第19頁)。

**六、機關未來人力需求預估及因應規劃**

**(一) 部分難以羅致之專業人力，僅能向部屬事業借調人力支援：**

因應未來組改轉型，國營會進用對象改以具有任用資格人員為主，因行政體系與國營事業之人才性質、專業領域及現場經驗有別，致熟稔「核能」、「電機」、「化工」及「資安」人才闕如，又督導國營事業須具備豐富現場經驗，爰僅能向部屬事業借調人力支應。據該會各領域人力配置統計，現有人力以經建、土木、地政、財管、會計類為主。(資料來源：自評報告第20頁及附件4)

**(二) 受限於人員進用方式及組改規劃，輔助行政人力來源有限：**

為利組改人力移撥，該會現有輔助行政職位出缺，均係進用經建行政職系人力，並配合業務單位職務輪調累積相關職務知能，惟相關人員因原無輔助行政工作經驗及知能，均須重新受訓學習。又如前述國營會尚無普考以下人員之進用依據，致未能進用委任人力，相當職責工作係由現有工員辦理，惟因是類人員列為出缺不補，辦理輔助行政之人力將依離退情形持續減少。(資料來源：自評報告第20頁至第22頁)

### (三) 未來人力因應規劃將視業務增減情形辦理：

因110年甫完成組設調整作業，現行運作尚屬順利，後續人力分配及規劃將視業務增減狀況滾動檢討。(資料來源：自評報告第21頁)

## 肆、評鑑建議

綜合前開發現，為促進本次評鑑達到確保機關整體策略、未來業務發展狀況及員額合理配置之目的，以下謹將評鑑建議區分為「經濟部列管項目」及「國營會自行列管項目」，以作為本報告核定後續管考依據。

### 一、人力配置情形及與業務之契合度

#### (一) 請持續追蹤組織調整後之人力配置及業務運作情形【經濟部列管項目】：

請針對現行組改前之組織調整及人力配置調整之實際運作狀況，以及機關整體與各單位之業務、經費、公文量及出勤狀況統計，持續追蹤並分析其變動趨勢，作為後續檢討修正之依據。

#### (二) 正式人力應取經借調(支援)人力之專才，並建立知識共享機制補充現場經驗之不足【國營會自行列管項目】：

依自評報告所述，人力借調係基於專業經驗需求，惟國營會擔負督導部屬事業機構運作之責，人力借調來源亦多為部屬事業機構之結果，恐有球員兼裁判之疑慮，建議建立知識共享機制，鼓勵正式人力向借調(支援)人員汲取經驗，或以合作學習的方式接觸並深化學習不同領域之專業理論，擴充多元職能。

#### (三) 針對資安業務人力需求，以加強訓用合一方式因應【國營會自行列管項目】：

配合國家政策方針，導致各機關對資安人才之需求提

高，惟受限待遇條件限制，甄補難度勢必提高，考量國營會現有資安業務人力進用管道包含自現有人力培訓調任者，考量資安業務之專業性及資通技術進展之快速性，請檢視精進專業訓練之內容，並評估結合事業機構資安人力，共同開設訓練課程，以節約經費、擴大培訓量能之可行性。

**(四) 妥善規劃事務性人力退離後業務執行之因應方案【國營會自行列管項目】：**

配合組織改造控管行政室輔助行政人力進用，復以無法遴補之事務性人力將逐年退離，請預先規劃人員減列後業務重分配方向及相關因應措施，並切實檢討非機敏性之輔助行政業務委託民間辦理之可行性，以維持基本行政運作。

**二、人力運用狀況**

**請持續追蹤各業務單位負荷情形及內部分工衡平性，適時調整人力配置【國營會自行列管項目】：**整體出勤狀況雖尚可負荷，惟第二組業務加班情形似較其他組高，但人力配置未相對增加。請研議規劃定期管考機制，追蹤其業務內容及人力需求程度，檢視業務負擔係屬專案性或持續性質，以研議協調其他單位人力支援協助等短/長期改善方案之可行性。

**三、業務與組織之契合度**

**請持續追蹤檢視現行組設與組改規劃之適切度【經濟部列管項目】：**109年至110年間國營會已配合組改需要調整組織，為確保符合業務趨勢及組織改造方向，請併同考量現行國營會業務及組改後之國營事業管理司任務職掌，本精實組織與業務職掌密切配合為原則，持續觀察及檢討現行組設與組改規劃之適切度。

#### 四、業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化空間

##### (一) 建議善用國營事業資料數據，發揮大數據分析效益【國營會自行列管項目】：

建議可善用所屬國營事業建置之數據資料庫，透過資訊通訊技術、大數據分析，建構即時預警服務，以強化監督各事業體之營運風險管理及危機處理能力。

##### (二) 依業務性質檢討擴大業務委託民間辦理項目範圍【國營會自行列管項目】：

當前執行中的委外化項目請持續辦理，另表6部分業務經評估業務未來可推動部分委外之項目計3項，均屬低核心業務(如首長車/公務車駕駛員及人事室或主計室之文書管理工作)，請續研議以工作簡化或委外方式辦理之可行性，並請以更積極及前瞻開放之思維，構劃現行業務委外之可能性。

#### 五、近10年(101年至110年)預算員額及缺額率變動分析 請就各單位特性，定期檢討其業務性質及人力配置合理性【國營會自行列管項目】：

各單位人力配置現行配合組織改造彈性控留職缺，經檢視表5年度休假、請假、加班情形，整體出勤狀況仍屬穩定，顯示現有人力尚得支應目前業務推動，惟仍請就各單位特性，定期檢討其業務性質及人力配置合理性。

#### 六、機關未來人力需求預估及因應規劃

##### (一) 針對未來輔助行政業務人力缺口妥為規劃因應措施【國營會自行列管項目】：

輔助行政業務因受限職缺控管，現況須運用其他職系人員辦理，為確保業務品質，請研議建立知識分享及業務標準化機制，並配合專業訓練及適切之職務輪調機制，加強現職人員辦理輔助行政業務能力，抑或檢

討相關業務委外之可行性，以因應是類人力之缺口。

**(二) 以更有效能的人力專長分析及職能專長訓練現職人員，俾因應組織改造後人力型態需求【國營會自行列管項目】：**

為規劃及建立組織改造後最適人力配置，請配合組織改造進程加強員工專長分析，並依據盤點結果，運用在未來人員移撥安置上，如有專業能力不足情形，請結合職能或專長轉換訓練等，厚植專業能力，培植所需人才，以符未來業務人力型態所需。