
目 錄

一 般 法 規

- 一、修正「公教人員保險法施行細則」第 10 條條文及「公務人員因公傷殘死亡慰問金發給辦法」第 8 條、第 9 條、第 10 條條文……………1
- 二、修正「公務人員升官等考試

- 法」第 2 條至第 5 條、第 7 條及第 13 條條文…………… 3

調 查 報 告

- 一、國防二法實施後，對國軍建立文官制度現況之檢討專案調查報告（二）…………… 5

一 般 法 規

一、修正「公教人員保險法施行細則」第 10 條條文及「公務人員因公傷殘死亡慰問金發給辦法」第 8 條、第 9 條、第 10 條條文

銓敘部 函

發文日期：中華民國 96 年 7 月 25 日
發文字號：部退一字第 0962832207 號

主旨：公教人員保險法施行細則第 10 條條文及公務人員因公傷殘死亡慰問金發給辦法第 8 條、第 9 條、第 10 條條文，業經考試院、行政院於民國 96 年 7 月 18 日會同修正發布；檢附各該修正條文、總說明及條文對照表各一份，請 查照。

說明：依據考試院、行政院 96 年 7 月 18 日考臺組貳二字第 09600049691 號、院授人給字第 09600159642 號令辦理。

部長 朱武獻

公教人員保險法施行細則第十條修正條文

第 十 條 本保險之要保機關如下：
一、總統府及所屬機關。
二、五院及所屬機關。
三、各級民意機關。
四、地方行政機關。
五、公立學校及教育文化機

關。

六、衛生及公立醫療機關。

七、公營事業機關。

八、私立學校。

九、其他依法組織之機關。

要保機關之認可與變更，除私立學校另依第十一條規定辦理外，應由要保機關檢附權責主管機關准予成立或變更名稱之核定函、組織法規及編制表，報請本保險主管機關認定之。

公務人員因公傷殘死亡慰問金發給辦法第八條、第九條、第十條修正條文

第 八 條 慰問金之申請程序及核定權責如下：

一、申請程序：

- (一) 公務人員因公受傷者，應於事實發生之日起三個月內，檢具公務人員因公受傷慰問金申請表一式一份，詳述事件發生經過，並檢附中央衛生主管機關評鑑合格醫院出具之診斷證明書（含住院或接受治療原因），向其服務機關學校申請核定後發給。但澎湖、金門及馬祖等離島地區公務人員，得以全民健康保險特約醫療院所出具含住院或接受治療原因之診斷證明書為之。
- (二) 公務人員因公殘廢者，應於確定殘廢之日起三

個月內，檢具公務人員因公殘廢慰問金申請表一式二份，詳述事件發生經過，並檢附中央衛生主管機關評鑑合格醫院出具之殘廢等級證明書（含造成殘廢原因），由服務機關學校連同所出具之公務人員因公殘廢證明書，循行政程序函請權責機關核定後發給。

- (三) 公務人員因公死亡者，應由其遺族於公務人員確定死亡之日起三個月內，檢具公務人員因公死亡慰問金申請表一式二份，詳述事件發生經過，並檢附死亡證明文件，由服務機關學校連同所出具之公務人員因公死亡證明書，循行政程序函請權責機關核定後發給。
- (四) 受傷住院或未住院而於治療七次以後，因傷勢加重，轉為殘廢或死亡，或因殘廢致程度加重或死亡，按殘廢等級或死亡申請補足慰問金者，應於加重結果確定或死亡之日起三個月內，依前二目之規定辦理。
- (五) 公務人員因公受傷、殘廢或死亡時，服務機關

學校人事單位應主動協助所屬人員或遺族，填具申請表，申請慰問金。

二、核定權責：

- (一) 受傷慰問金：由服務機關學校核定之。
- (二) 殘廢、死亡慰問金：由總統府、國家安全會議、五院、直轄市政府、直轄市議會、縣（市）政府、縣（市）議會核定之。

第九條 慰問金之經費，依下列方式支應：

- 一、受傷慰問金：各機關學校、公營事業機構編列預算支應。
- 二、殘廢、死亡慰問金：中央各機關及所屬學校部分，由銓敘部統籌編列預算支應，總統府、國家安全會議、五院，於核定時，應通知服務機關學校核實簽發支票請款轉發及依規定辦理核銷，並將核定結果副知銓敘部；地方各機關及所屬學校部分，由直轄市政府、縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所分別編列預算支應；依預算法第四條成立特種基金之機關學校或公營事業機構部分，由各基金機關學校或公營事業機

構編列預算支應。未及編列預算年度，由中央各機關、直轄市政府、縣（市）政府、特種基金機關學校及公營事業機構在年度相關預算下列支。

第十條 下列人員比照本辦法發給慰問金。但中央各機關及所屬學校第二款至第五款人員之殘廢、死亡慰問金所需經費，由行政院人事行政局統籌編列預算支應：

- 一、政務人員及各機關依其組織法律特聘或遴聘人員。
- 二、民選公職人員。
- 三、教育人員。
- 四、技工、工友。
- 五、其他按月、按日、按時或按件計酬之臨時人員。但駐外單位中依駐在國法令僱用之人員，不得比照發給慰問金。

二、修正「公務人員升官等考試法」第 2 條至第 5 條、第 7 條及第 13 條條文

考選部 函

發文日期：中華民國 96 年 8 月 2 日
發文字號：選規字第 0960006440 號

主旨：公務人員升官等考試法第二條至第五

條、第七條及第十三條條文，業奉總統 96 年 7 月 11 日華總一義字第 09600087301 號令修正公布，請查照轉知所屬。

說明：

- 一、依據考試院民國 96 年 7 月 30 日考臺組壹一字第 0960005331 號函辦理。
- 二、本案業登載於總統府公報第 6752 期（<http://www.president.gov.tw/>公報系統）及本部全球資訊網（<http://www.moex.gov.tw/>考試法規）。

部長 林嘉誠

公務人員升官等考試法第二條至第五條、第七條及第十三條修正條文

第二條 公務人員升官等考試（以下簡稱升官等考試），分簡任升官等考試及薦任升官等考試。

第三條 具有下列資格之一者，得應簡任升官等考試：

- 一、具有法定任用資格現任薦任或薦派第九職等人員四年以上，已敘薦任第九職等本俸最高級。
- 二、依公務人員任用法第三十三條之一第三款規定仍繼續以技術人員任用，現任薦任第九職等人員，並具有前款年資、俸級條件。
- 三、依專門職業及技術人員轉任公務人員條例轉任之現任薦任第九職等人

員，並具有第一款年資、俸級條件。

第 四 條 具有下列資格之一者，得應薦任升官等考試：

- 一、具有法定任用資格現任委任或委派第五職等人員滿三年，已敘委任第五職等本俸最高級。
- 二、依公務人員任用法第三十三條之一第三款規定仍繼續以技術人員任用，現任委任第五職等人員，並具有前款年資、俸級條件。
- 三、依專門職業及技術人員轉任公務人員條例轉任之現任委任第五職等人員，並具有第一款年資、俸級條件或現任薦任第六職等至第九職等人員。
- 四、依公務人員任用法第十七條第五項之規定經晉升薦任官等訓練合格現任薦任或薦派第六職等至第八職等人員。
- 五、依公務人員任用法第三十三條之一第三款規定仍繼續以技術人員任用，現任薦任第六職等至第九職等人員。

第 五 條 現職人員報考升官等考試，以現任或曾任職系之類科為限。但下列人員之報考類科，並受以下之限制：

- 一、依公務人員任用法第三十三條之一第二款規定仍繼續任用之人員，僅得應經銓敘審定之各該技術職系升官等考試。
- 二、依公務人員任用法第三十三條之一第三款規定仍繼續以技術人員任用之人員，僅得應經銓敘審定之各該職系升官等考試。
- 三、依專門職業及技術人員轉任公務人員條例轉任人員，僅得應經銓敘審定之各該職系升官等考試。

升官等考試之技術類科，依職業管理法律規定須領有專門職業證書始能執行業務者，應具各該類科專門職業證書始得報考。

第 七 條 現職人員於考試舉行前最近三年年終考績或年終考成成績一年列甲等，二年列乙等以上者，其考績或考成之平均成績高於考試成績時，併入升官等考試之總成績計算，比例為百分之三十，考試成績為百分之七十。

考試成績高於考績或考成平均成績者，或最近三年年終考績或年終考成成績未達一年列甲等，二年列乙等以上者，其考績或考成成績不列入總成績計算，並以考試成績為總成績。

第 十三 條 本法自公布日施行。

調 查 報 告

一、國防二法實施後，對國軍建立文官制度現況之檢討專案調查報告 (二)

肆、研究發現與分析

五、文官制度現況

(二) 文官甄選：

1. 作業流程：

為遴選優秀及具專業素養之文官加入國防組織行列，並使各單位作業有所依循，遂於九十一年八月七日（九一）銓鑑字第〇〇四九八八號令訂定「國防部文職人員公開甄選作業規定」，其甄選對象為各部會現職公務人員或其他非現職但已具公務人員任用資格者，作業流程分為四部份：

- (1) 人員需求：由各用人單位提出職缺員額需求，送交人事室辦理甄選。
- (2) 上網公告：由人事室彙整簽核各用人單位所提職缺員額需求，於行政院人事行政局網站公告甄選。
- (3) 甄選作業：區分二階段，初甄由各用人單位辦理，複甄則由國防部「甄選委員會」依各單位初甄資料辦理。
- (4) 呈核錄用：人事室依國防部「甄審委員會」複甄結果，簽核辦理人員錄用相關作業。

2. 權責劃分：

- (1) 職缺提報：由各用人單位檢討（已提列年度國家考試計畫申請員額之職缺除外），經單位主官核定後向人事室提出用人需求。
 - (2) 甄選條件：由各用人單位依職掌及職務工作性質，設定甄選條件，如：年齡、學歷、經歷、所具資格及知能等。
 - (3) 資料綜整：參加甄選人員資料，統由人事室按報名職缺分類彙整，並於公告截止日期後，送各用人單位初甄。
 - (4) 查核作業：由人事室按現行法令規定，將參加甄選人員資料，送請相關單位辦理品德忠誠查核及洩密違規情事調查。
 - (5) 初甄作業：由各用人單位辦理，編組評選委員會，依人事室所彙送甄選人員資料，完成初甄後送人事室辦理複甄。
 - (6) 複甄作業：人事室彙整各用人單位初甄結果，併同人事查核結果，提送國防部「甄審委員會」辦理複甄作業。
 - (7) 人員商調：人事室依國防部「甄審委員會」複甄結果，簽辦人員錄取派代作業，惟涉及他部會現職人員，則依規定辦理商調，並俟部會同意後派代。
- ##### 3. 甄選程序：
- (1) 初甄：各用人單位依「甄選評分標準表」，將報名人員分別列表，辦理甄選作業。各用人單位依職缺數，分別甄選正、備額若干人選，並將甄選結果資

料移送人事室辦理複甄作業。

- (2) 複甄：人事室彙整各用人單位初甄結果，簽請召開國防部甄審委員會會議，會中先由人事室就人事查核情況提出報告，再由各用人單位提報甄選結果，交付委員審議。
 - (3) 完成複甄審議後，人事室彙整甄選結果簽核及辦理派代商調事宜。
- (三) 文官訓練：

依據國防部表示：國防部文職人員於國防二法實施前僅三十人，人數較少，有關教育訓練均配合行政院人事行政局、公務人力發展中心辦理，國防二法實施後依規定陸續進用文官，為培育長留久任之國防文官，依據公務人員訓練進修法暨其施行細則等相關規定，訂頒國防部「國軍文職人員訓練進修實施計畫」與「國防部文職人員訓練、進修暨終身學習作業要點」，藉由國軍各項教育訓練，使進入國防部之文職人員充分快速熟悉國防事務，並針對其職務專長，作有計畫及持續性之教育及訓練。茲就文官訓練相關情形分述如次：

1. 訓練規定：

藉由國軍各項教育訓練，使進入軍中文官之文職人員充分、快速熟悉國防事務，並針對其職務專長，作有計畫及持續性的教育會訓練，以不斷充實及提升文職人員本職學能，以適應各項國防事務工作及決策。國防部依據公務人員訓練進修法暨其施行細則及該部任務特性

及需求，於九十二年六月二十五日陸睽字第○九二○○○四八九○號令修頒「國軍文職人員訓練進修實施計畫」，而實施規定為：

(1) 國軍文職人員職前教育：

實施對象係依公務人員任用法任用之簡、薦、委任公務人員，且分發任職於國防部所屬機關服務（具官等、職等）者之文職人員，送訓條件分為初任國防部之文職人員及離職滿三年繼任國防部之文職人員兩類。其訓期為一週計五天，課程內容規劃包括國防組織、各單位業務職掌、保密相關規定、行政中立理論及實務、檔案文書作業、執勤規定及權利義務等課程（軍職轉任人員免訓），教育地點為國防大學，使受訓學員認識國防組織、各單位任務、文書、行政作業、保密規定及權利義務等，俾能於短期內熟悉國防事務，發揮工作績效，以帶職帶薪方式實施。

(2) 國軍文職人員基礎教育：

送訓條件分為初任國防部滿一年之文職人員及薦任九職等（含）以下離職滿三年繼任國防部滿一年之文職人員兩類。其訓期為三週，課程內容規劃包括軍事、國防安全、國防通識、專題講座、軍種參觀見學等課程，以帶職帶薪方式實施，教育地點為國防大學，其目的係藉由工作初期之模塑，

強化受訓學員對部內組織、法規及行政規定深入瞭解，俾能對國防事務熟悉，發揮工作績效並和組織目標緊密契合。

- (3) 國軍文職人員聯合參謀教育：
送訓條件係國防部任職滿二年（含）以上之簡任、薦任官等文職人員，實施方式係採赴國防大學國防管理學院參訓，以帶職帶薪方式實施，訓期十二週。課程設計係針對高司幕僚所須具備之國防資源管理專業知識及軍事概念，著重中、高階管理，強化受訓學員專業知識之廣度與深度，以提升國軍文職人員本質學能。其課程設計包括美國與海峽兩岸三邊關係、國家安全與國防策略、國際安全趨勢、安全威脅與戰略規劃、軍備控制與軍文關係、參訪等，以提升高階文職人員戰略決策素養、營造高階文職人員學習交流機會，奠定全民國防厚實基礎。
- (4) 國軍高階軍文職人員交織戰略教育：

國軍高階軍文職人員交織戰略教育目的係為因應國家民主制度發展及全民國防政策推動，未來國防事務將朝「文人領軍」邁進，高階文職人員對國防事務及國家發展方向深入瞭解，更應關心國家安全事務，與高階軍官建立共同體認，並配合「國防體制」轉型與運作變革需求，高階文職人員除

應強化其對軍文關係互動之認知，更應瞭解軍事戰略領域以外之事務，以建立其宏觀視野。其教育目標有三：一為提昇高階文職人員戰略決策素養，此項課程係效法九十二年國防部派訓美國之戰略研究班隊課程內容，聘請高專業陣容師資，針對國家安全及發展策略、軍文關係、危機處理等科目，採前瞻性議題及實務性內容設計，期提昇高階軍文職人員之戰略決策研究能力。二為營造高階軍文職人員學習交流機會，鑒於高階軍文職人員普遍缺乏互動機會，故召訓國軍簡任十職等以上文職人員，使其合堂上課，俾營造軍文交融學者互動之基礎。三為奠定全民國防厚實基礎，高戰略層次之國家安全事務，係國家各階層領導人員必備學養，此項課程將逐年累積教育成果，期間接廣拓國防部高階文職人員來源之管道。送訓條件為國防部簡任官等之文職人員，依單位需求及開班狀況參訓，送訓內容係納訓國防大學「高階軍文職交織戰略教育」班次，及國外指參、戰院及智庫短期班次。訓期依各班次而定，惟不得超過一年，擔任主管人員赴國外參訓者，超過六個月，用人單位得調整為非主管職務，教育訓練各班次，均以帶職帶薪方式實施。

新進文職人員由用人單位主官施予職務訓練及考核，為期一至三個月；不適任者由用人單位派專人輔導。初任官等人員施予三個月職務訓練，非初任官等人員則為一個月。簡任官等人員毋需施以職務訓練，軍職人員轉任國軍文職人員者，毋需再施以職前教育及基礎教育，聯合參謀文職人員教育依單位需求派訓。復為使新進高階文官充分快速熟悉國防事務，於九十三年三月二十二日至三十一日期間，赴各軍種部隊參觀見學。

2. 國防大學國軍文官培訓執行情形：

有關國軍文官職前教育班、基礎教育班、聯合參謀教育班、高階軍文職人員交織戰略教育班參訓學員已達一七一人，茲將情形述之如後：

(1) 「職前教育」班：

召訓對象為初任職國防部之文職人員或離職滿三年繼任國防部文職之人員。訓期一週。業於九十二年七月、九月及十二月間共完成四期學員之訓練，計召訓學員九十八員，以帶職帶薪方式實施，國防部計劃再於九十三年七月及十一月各開辦一期，人數預計五十人。

(2) 「基礎教育」班：

召訓對象為初任職國防部滿一年之文職人員或薦任九職等以下離職滿三年繼任國防部滿一年之文職人員。訓期四週

。業於九十一年十二月二十三日迄九十二年一月二十二日召訓一期學員，訓練人數十三員（男四員、女九員），另依九十三年計畫於八月及十二月各開辦一期，預計招收六十人。（由於本班召訓對象為初任職國防部滿一年之文職人員或薦任九職等以下離職滿三年暨任國防部滿一年之文職人員，是以該批受訓人員當非國防二法施行後所招募之文職人員。）

(3) 「聯合參謀教育」班：

召訓對象為任職國防部滿二年之簡、薦任文職人員。訓期十二週，目前正由國防大學研議規劃於九十四年七月中旬實施，預計招收人數三十人。

(4) 「高階軍文職人員交織戰略教育」班：

召訓對象為國防部將級以上軍職人員及各部會（含國防部）十一職等以上高階文官。訓期二週。已完成二期召訓，訓練人數六十員，其中國防部軍文職人員計三十三員（軍職三十二員、文職一員），其他部會文官二十七員。

(四) 文官進用及離職情形：

1. 文官進用方式：

在國防二法施行前，文官之任用以具軍事專長人員為主，遴選優秀之軍職人員，參加考選部之「國軍上校以上軍官外職停役檢覈」轉任，軍職人員轉任公務人員原為「先用後考」，以外職停役先派代後

參加考選部舉辦之「國軍上校以上軍官外職停役檢覈」及格取得任用資格轉任，至九十一年五月二十七日考試院訂頒「國軍上校以上軍官轉任公務人員考試規則」，廢止前開檢覈規則，修訂為先考後用方式轉任。國防部原規劃請辦「特種考試國防部文職人員考試」，俾進用相關專業人士加入國防事務行列，惟未獲考選部同意，故仍以「公務人員高等、普通及初等考試」及格任用為主。「國防部組織法」自八十九年一月二十九日修訂公布後，依據該組織法規定，國防部自八十九年二月起進用文職人員，最遲於九十三年一月二十八日前達到編制員額三分之一的目標，即規劃以「國家考試」及「公開甄選」等方式，積極著手辦理文官進用相關事宜。由於國防部的總員額因進用文官而增加，及所有文官之進用均將以軍官作為一對一之替換，此即牽涉軍職人員的疏處問題，復加以軍文職的轉換必須經過職務歸系等銓審作業，因此，國防部的文官進用，在初期並無太大進展，直至九十二年配合相關配套措施的完成，始開始陸續辦理文職人員之進用，其進用方式分為三大部分：

(1) 軍職轉任：

國防部具軍人身分的資深文官，原本係依據「後備軍人轉任公職考試比敘條例」及「國軍上校以上軍官外職停役轉任公務人員檢覈規則」辦理進用，然而由於比敘條例於九十

一年修正後，檢覈規則已失其法源依據，原本「先用後考」的人員進用方式已無法實施，因此，自九十一年起進用之具軍人身分文官均係改依「國軍上校以上軍官轉任公務人員考試規則」由考選部辦理考試，合格人員經考試授與合格證書後，由國防部分發任用。其職缺數係以簡任官等文職職缺的三分之一為限，第一次轉任考試係於九十二年四月份辦理，計錄取少將轉任一員，上校轉任十八員，均為簡任以上職缺，少將級轉任處長，依國防部簡任文官職缺八十五員計算，所佔比率為百分之二十二。

(2) 對外甄選：

國防部在短時間內補足大量文官缺員，遂對部外各行政機關甄才，因此，國防部自九十二年年中開始陸續於行政院人事行政局網站刊登「事求人」甄才廣告，凡現職公務人員符合各用人單位所提需求條件者，均可報名參加甄選，經由書面審查、筆試、電腦實作及口試後，由單位排定三名人選，送單位及國防部甄審委員會審核確認後再呈權責長官核定任用；由於國防部所釋放出的職缺多、職等高，因此，吸引許多現職公務人員參加甄選，有些職務甚至超過四、五十人報名，迄至九十三年三月份止，總計辦理公開甄選作業十二

次，報名人數二、四七〇人，甄選錄取人數一五一人。

(3) 高考進用：

由於高普考試為國家進用公務人員的重要管道，因此，國防部亦保留部分員額提供年度高考及格人員任用，九十二年度申請高考進用人員計十三人。依據「國防部組織法」第十五條規定，國防部本部文職人員之任用，不得少於編制員額三分之一。國防二法施行後，國防部本部編制員額調整為

五八五員，其中文職人員二〇四員（特任官二員、簡任官八十四員、薦任官八十五員、委任官三十三員），佔編制員額百分之三四點八七，業符合法律規定比率。而國防部經陸續以「部會甄選」、「高、普考及初等考試」、「國軍上校以上轉任公務員」及「退除役軍人轉任公務人員考試及格人員」等方式，於九十三年十月計進用了一五七員文職人員。

表八：國防部文職人員進用管道及職等分布狀況

進用管道 及職等分 布	簡任				薦任				委任				合計(員)	
	由軍轉文		文人進用		由軍轉文		文人進用		由軍轉文		文人進用			
	規劃	現有	規劃	現有	規劃	現有	規劃	現有	規劃	現有	規劃	現有	規劃	現有
單位別														
部長室	-	-	2	2	-	-	-	-	-	-	1	1	3	3
參事室	2	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	2
戰規司	3	3	6	5	-	-	4	4	-	-	2	2	15	13
人力司	3	3	8	7	1	1	15	13	-	-	2	1	29	22
資源司	3	3	5	4	1	1	8	7	-	-	1	0	18	13
法制司	4	4	2	2	-	-	3	3	-	-	1	1	10	12
軍法司	2	2	1	1	-	-	8	7	-	-	2	2	13	10
後備司	2	2	5	5	-	-	5	5	-	-	2	2	14	11
部辦公室	6	6	4	4	1	1	10	10	-	-	9	9	30	28
史編室	3	3	5	4	1	1	9	8	-	-	8	7	26	19
督察室	1	1	2	1	-	-	3	2	-	-	-	-	6	0
整評室	2	2	5	3	-	-	6	6	-	-	2	2	15	12
人事室	1	1	1	1	-	-	5	5	-	-	1	1	8	7
會計室	1	1	1	-	-	-	1	1	-	-	2	2	5	4
訴願會	1	1	1	-	-	-	1	1	-	-	1	1	4	0
官保會	0	0	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	1	1
合計(員)	34	34	51	39	4	4	79	73	-	-	34	31	202	157

註：表列不含部長及軍政副部長二員特任官名額。

2. 文職人員進用情形：

(1) 國防部本部部分：

表九：國防部本部文職人員進用狀況分析表

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
部長室	部長	特任		李○		930520	
	副部長	特任		蔡○○		930607	
	秘書	簡任第十至第十一職等	一般行政	陳○○	機要人員任用	930616	
參事室	參事	簡任第十二職等	一般行政				
	參事	簡任第十二職等	一般行政				
	參事	簡任第十二職等	法制	施○○	上校外職停役檢覈	890116	國防二法實施前進用
	參事	簡任第十二職等	一般行政	劉○○	上校外職停役檢覈	880116	國防二法實施前進用
	參事	簡任第十二職等	一般行政				
戰略規劃司	副司長	簡任第十一職等	一般行政				
	處長	簡任第十一職等	一般行政	陳○○	上校外職停役檢覈	890816	國防二法實施前進用
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	謝○○	上校轉任考試	920801	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	許○○	公開甄選	920901	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	鍾○○	公開甄選	921103	
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	陳○○	公開甄選	920901	
	稽核	簡任第十至第十一職等	一般行政				
	副處長	簡任第十職等	一般行政	姚○○	公開甄選	920520	
	副處長	簡任第十職等	一般行政	郭○○	公開甄選	930217	

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政	連○○	高考一級分發	920424	
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政	王○○	公開甄選	930220	
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政	張○○	公開甄選	930128	
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政	葉○○	公開甄選	930401	
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政	陳○○	公開甄選	920716	
	書記	委任第一至第三職等	一般行政	張○○	公開甄選	930107	
人力司	副司長	簡任第十一職等	人事行政				
	處長	簡任第十一職等	一般行政	朱○○	公開甄選	920701	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	程○○	公開甄選	921125	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	周○○	公開甄選	920716	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政				
	專門委員	簡任第十至第十一職等	人事行政	蔡○○	公開甄選	930101	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	文教行政	黃○○	公開甄選	931216	
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	廖○○	公開甄選	921027	
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	馮○○	上校轉任考試	910702	
	稽核	簡任第十至第十一職等	一般行政	朱○○	公開甄選	911102	
	副處長	簡任第十職等	一般行政	劉○○	上校轉任考試	921101	
	副處長	簡任第十職等	人事行政				
	科長	薦任第九職等	一般行政	林○○	公開甄選	930114	
	科長	薦任第九職等	一般行政	王○○	公開甄選	910422	
	科長	薦任第九職等	人事行政	楊○○	公開甄選	930723	

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政				
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政				
	編纂	薦任第八至第九職等	人事行政				
	編纂	薦任第八至第九職等	人事行政	林○	公開甄選	920716	
	編纂	薦任第八至第九職等	文教行政	蔡○○	公開甄選	920522	
	稽核	薦任第八至第九職等	一般行政	魏○○	公開甄選	921101	
	專員	薦任第七至第九職等	一般行政				
	專員	薦任第七至第九職等	人事行政	陳○○	公開甄選	921117	
	專員	薦任第七至第九職等	文教行政	陳○○	公開甄選	911202	
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政	高○○	公開甄選	930607	
	編輯	薦任第六至第八職等	人事行政	劉○○	公開甄選	911230	
人力司	編輯	薦任第六至第八職等	人事行政	林○○	公開甄選	920102	
	編輯	薦任第六至第八職等	文教行政	黃○○	公開甄選	911129	
	書記	委任第一至第三職等	一般行政				
	書記	委任第一至第三職等	一般行政	邱○○	初等考試分發	920722	
資源司	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	鍾○○	上校外職停役檢覈	850716	國防二法實施前進用
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	張○○	公開甄選	921231	
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	許○○	公開甄選	920701	
	稽核	簡任第十至第十一職等	一般行政	張○○	公開甄選	920701	
	技正	簡任第十至第十一職等	土木工程	李○○	國防特考	930812	國防二法實施前進用

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
	技正	簡任第十至第十一職等	工業工程	盛○○	公開甄選	930102	
	副處長	簡任第十職等	一般行政	劉○	上校轉任考試	920801	
	副處長	簡任第十職等	地政	唐○○	上校轉任考試	920801	
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政				
	技正	薦任第八至第九職等	土木工程				
	技正	薦任第八至第九職等	工業工程				
	專員	薦任第七至第九職等	一般行政	鍾○○	公開甄選	911213	
	專員	薦任第七至第九職等	一般行政	吳○○	公開甄選	920501	
	專員	薦任第七至第九職等	一般行政	周○○	公開甄選	912125	
	專員	薦任第七至第九職等	一般行政	黃○○	公開甄選	930901	
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政				
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政				
	書記	委任第一至第三職等	一般行政	賴○○	初等考試分發	930519	
法制司	司長	簡任第十二職等	法制	向○○	上校外職停役檢覈	880401	國防二法實施前進用
	處長	簡任第十一職等	法制				
	專門委員	簡任第十至第十一職等	法制	林○○	上校轉任考試	920801	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	法制	張○○	上校轉任考試	921101	
法制司	專門委員	簡任第十至第十一職等	法制	郭○○	公開甄選	930105	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	法制	尹○○	上校轉任考試	920801	
	編纂	簡任第十至第十一職等	法制				

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
	副處長	簡任第十職等	法制	丁○○	軍法乙等考試	700901	國防二法實施前進用
	編纂	薦任第八至第九職等	法制	戴○○	公開甄選	920601	
	編纂	薦任第八至第九職等	法制	秦○○	公開甄選	930101	
	編纂	薦任第八至第九職等	法制	陳○○	公開甄選	920603	
	專員	薦任第七至第九職等	法制	高○○	公開甄選	911209	
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政	施○○	公開甄選	920901	
	書記	委任第一至第三職等	一般行政	王○○	公開甄選	920602	
軍法司	副司長	簡任第十一職等	司法行政	謝○○	上校轉任考試	920801	
	處長	簡任第十一職等	司法行政	江○○	上校轉任考試	921001	
	副處長	簡任第十職等	司法行政	唐○○	公開甄選	920716	
	稽核	薦任第八至第九職等	司法行政	何○○	公開甄選	921231	
	書記官	薦任第六至第八職等	司法行政	劉○○	公開甄選	920722	
	書記官	薦任第六至第八職等	司法行政	何○○	公開甄選	921114	
	書記官	薦任第六至第八職等	司法行政				
	書記官	薦任第六至第八職等	司法行政	邱○○	公開甄選	930119	
	書記官	薦任第六至第八職等	司法行政				
	書記官	薦任第六至第八職等	司法行政	劉○○	公開甄選	921114	
	書記官	薦任第六至第八職等	司法行政	孔○○	公開甄選	930301	
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政				
	書記	委任第一至第三職等	一般行政	楊○○	公開甄選	921104	

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
後備事務司	副司長	簡任第十一職等	一般行政	王○○	公開甄選	921230	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	王○○	公開甄選	920818	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	胡○○	上校轉任考試	920801	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	許○○	上校轉任考試	920801	
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	許○○	公開甄選	920707	
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	陳○○	公開甄選	920718	
	副處長	簡任第十職等	一般行政	林○○	公開甄選	930315	
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政	朱○○	高考一級分發	930216	
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政	劉○○	公開甄選	920923	
	稽核	薦任第八至第九職等	一般行政	蘇○○	公開甄選	920930	
	專員	薦任第七至第九職等	一般行政				
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政				
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政	湯○○	公開甄選	920602	
	書記	委任第一至第三職等	一般行政				
部長辦公室	副主任	簡任第十一職等	一般行政	郝○○	上校外職停役檢覈	890701	國防二法實施前進用
	處長	簡任第十一職等	一般行政	陳○○	上校轉任考試	920801	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	魏○○	上校外職停役檢覈	890816	國防二法實施前進用
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	李○○	公開甄選	921225	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	張○○	公開甄選	921105	
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政				

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	盧○○	公開甄選	930113	
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	羅○○	國防特考	821002	國防二法實施前進用
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	鍾○○	機要人員任用	930607	
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	柯○○	公開甄選	920801	
	副處長	簡任第十職等	一般行政	吳○○	上校轉任考試	920801	
	副處長	簡任第十職等	一般行政	唐○○	上校轉任考試	921101	
	副處長	簡任第十職等	一般行政	許○	上校轉任考試	920801	
	科長	薦任第九職等	一般行政	黃○○	公開甄選	920916	
	科長	薦任第九職等	一般行政	吳○○	公開甄選	920701	
	秘書	薦任第八至第九職等	一般行政	彭○○	公開甄選	911122	
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政	何○○	公開甄選	920716	
	編纂	薦任第八至第九職等	一般行政	藍○○	公開甄選	920725	
	稽核	薦任第八至第九職等	一般行政	廖○○	公開甄選	921024	
	稽核	薦任第八至第九職等	一般行政	彭○○	國防特考	930723	國防二法實施前進用
	專員	薦任第七至第九職等	一般行政	彭○○	公開甄選	921215	
	專員	薦任第七至第九職等	一般行政				
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政				
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政	蘇○○	國防部情報特考	850801	國防二法實施前進用
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政				

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政	熊○○	國防部 情報特考	850801	國防二 法實施 前進用
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政				
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政				
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政				
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政	李○○	公開甄選	921202	
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政	黃○○	公開甄選	930121	
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政	徐○○	公開甄選	930130	
	書記	委任第一至第三職等	一般行政	楊○○	公開甄選	930223	
	書記	委任第一至第三職等	一般行政	隋○○	公開甄選	920716	
	書記	委任第一至第三職等	一般行政				
	書記	委任第一至第三職等	一般行政				
	書記	委任第一至第三職等	一般行政	謝○○	公開甄選	930130	
史政 編譯室	副主任	簡任第十一職等	一般行政	方○	上校外職 停役檢覈	800601	國防二 法實施 前進用
	處長	簡任第十一職等	新聞編譯				
	專門 委員	簡任第十 至第十一職等	一般行政	劉○○	上校轉任 考試	920801	
	專門 委員	簡任第十 至第十一職等	圖書博物 館理	黃○○	公開甄選	920716	
	編纂	簡任第十 至第十一職等	一般行政				
	編纂	簡任第十 至第十一職等	圖書博物 館理	岳○○	公開甄選	930117	
	編纂	簡任第十 至第十一職等	新聞編譯	劉○○	上校轉任 考試	920801	
	副處長	簡任第十職等	一般行政	簡○○	公開甄選	930315	

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
	科長	薦任第九職等	一般行政	林○○	公開甄選	910701	
	編纂	薦任第八至第九職等	圖書博物館理	郭○○	公開甄選	921013	
	編纂	薦任第八至第九職等	新聞編譯	張○○	公開甄選	920716	
	稽核	薦任第八至第九職等	一般行政	鄧○○	高考一級分發	930216	
	專員	薦任第七至第九職等	一般行政	吳○○	公開甄選	920101	
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政	劉○○	公開甄選	921218	
	編輯	薦任第六至第八職等	圖書博物館理	曾○○	公開甄選	930901	
	編輯	薦任第六至第八職等	圖書博物館理	呂○○	高考二級分發	920501	
	編輯	薦任第六至第八職等	新聞編譯	羅○○	公開甄選	930130	
	編輯	薦任第六至第八職等	新聞編譯				
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政	鄭○○	普考一級分發	921127	
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政	簡○○	公開甄選	921201	
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政	朱○○	普考一級分發	921126	
	辦事員	委任第三至第五職等	圖書博物館理	邱○○	普考一級分發	921201	
	辦事員	委任第三至第五職等	圖書博物館理				
	辦事員	委任第三至第五職等	新聞編譯				
	書記	委任第一至第三職等	一般行政				
	書記	委任第一至第三職等	一般行政				
整合評估室	主任	簡任第十二職等	一般行政				
	處長	簡任第十一職等	一般行政				
	專門委員	簡任第十至第十一職等	一般行政	汪○○	上校轉任考試	920801	

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	江○○	公開甄選	920915	
	編纂	簡任第十至第十一職等	一般行政	李○○	公開甄選	921231	
	副處長	簡任第十職等	一般行政	諸○○	上校轉任考試	920801	
	副處長	簡任第十職等	一般行政	簡○○	公開甄選	921105	
	秘書	薦任第八至第九職等	一般行政	韓○○	公開甄選	920716	
	稽核	薦任第八至第九職等	一般行政				
	稽核	薦任第八至第九職等	一般行政	蘇○	公開甄選	930101	
	專員	薦任第七至第九職等	一般行政	林○○	公開甄選	930109	
	編輯	薦任第六至第八職等	一般行政	林○○	公開甄選	911209	
	編輯	薦任第六至第八職等	統計	許○○	公開甄選	920716	
	辦事員	委任第三至第五職等	一般行政	李○○	公開甄選	920728	
	書記	委任第一至第三職等	一般行政	周○○	公開甄選	920120	
人事室	主任	簡任第十至第十一職等	人事行政	丁○○	上校外職停役檢覈	900901	國防二法實施前進用
	編纂	簡任第十至第十一職等	人事行政	陳○○	公開甄選	921218	
	編纂	薦任第八至第九職等	人事行政	方○○	公開甄選	920505	
	編纂	薦任第八至第九職等	人事行政	羅○○	公開甄選	920501	
	編纂	薦任第八至第九職等	人事行政	張○○	公開甄選	920520	
	編輯	薦任第六至第八職等	人事行政	徐○○	公開甄選	911202	
	編輯	薦任第六至第八職等	人事行政	葉○○	公開甄選	920919	
	辦事員	委任第三至第五職等	人事行政				
會計室	主任	簡任第十至第十一職等	會計審計	夏○○	上校外職停役檢覈	850901	國防二法實施前進用

所任單位	職稱	職務列等	職系	姓名	進用方式	到職日期	備註
	稽核	簡任第十至第十一職等	會計審計				
	稽核	薦任第八至第九職等	會計審計	胡○○	公開甄選	920829	
	辦事員	委任第三至第五職等	會計審計	戴○○	委任升官等	751101	國防二法實施前進用
	書記	委任第一至第三職等	會計審計	牛○○	公開甄選	921016	
官保會	秘書	薦任第八至第九職等	法制	魏○○	公開甄選	930102	
合計	編制員額	二〇四	現員	一五七	缺員	四十七	

(2) 軍醫局部分：

表十：軍醫局文職人員進用狀況分析表

所在單位	職稱	官等	職系	姓名	進用方式	到職日
醫務管理處	專門委員	薦任第九職等至簡任第十職等	一般行政	張○○	公開甄選	930430
醫務管理處	專員	薦任第七至八職等	一般行政	李○○	公開甄選	930415
醫務管理處	科員	委任第五職等或薦任第六至七職等	一般行政	楊○○	公開甄選	930910
醫務管理處	辦事員	委任第三至五職等	一般行政	宋○	九十三年普考	930930
醫務管理處	書記	委任第一至三職等	一般行政	陳○○	九十三年初考	930503
醫務計畫處	專門委員	薦任第九職等至簡任第十職等	衛生環保行政	陳○○	公開甄選	930701
醫務計畫處	設計師	薦任第六至八職等	資訊處理	曾○○	九十三年 高考三級	930930
醫務計畫處	科員	委任第五職等或薦任第六至七職等	衛生環保行政	李○○	九十三年 高考三級	930930
醫務計畫處	科員	委任第五職等或薦任第六至七職等	衛生環保行政	陳○○	公開甄選	930517
醫務計畫處	助理設計師	委任第四至五職等或薦任第六職等	資訊處理	黃○○	九十三年 高考三級	930930
醫務計畫處	助理設計師	委任第四至五職等	資訊處理	葉○○	公開甄選	930527

所在單位	職稱	官等	職系	姓名	進用方式	到職日
醫療保健處	科員	委任第五職等或 薦任第六至七職等	衛生環保 行政	劉○○	公開甄選	930420
藥政管理處	副處長	簡任第十職等	藥事	程○○	公開甄選	930621
藥政管理處	編審	薦任第七至九職等	衛生環保 行政	黃○○	公開甄選	930623
藥政管理處	專員	薦任第七至八職等	一般行政	卓○○	公開甄選	930408
藥政管理處	技士	薦任第五職等或 薦任第六至七職等	藥事	陳○	公開甄選	931101
藥政管理處	辦事員	委任第三至五職等	一般行政	楊○○	九十三年普考	930930
衛勤整備處	書記	委任第一至三職等	衛生環保 行政	呂○○	公開甄選	930914
主計室	科員	委任第五職等或 薦任第六至七職等	會計審計	楊○○	九十三年 高考三級	930930
主計室	辦事員	委任第三至五職等	會計審計	李○○	九十三年普考	930930
醫務計畫處	專員	薦任第七至八職等	衛生環保 行政		九十三年 高考二級	預計 931201
醫療保健處	編審	薦任第七至九職等	衛生環保 行政		九十三年 高考二級	預計 931201
局辦公室	科員	委任第五職等或 薦任第六至七職等	衛生環保 行政		公開甄選(四) 931111 甄審會開 會決議	預計 931201
醫療保健處	書記	委任第一至三職等	衛生環保 行政		公開甄選(四) 931111 甄審會開 會決議	預計 940131
藥政管理處	技士	薦任第五職等或 薦任第六至七職等	藥事		公開甄選(五)	預計 940228
醫務管理處	科員	委任第五職等或 薦任第六至七職等	一般行政		國防特考管制	預計 940601
醫務計畫處	辦事員	委任第三至五職等	衛生環保 行政		公開甄選(五)	預計 940131

3. 文職人員離職情形：

國防部文職人員截至九十三年十月底止計離職四十二人，離職情形為簡任六人，薦任二十二人，委任十四人，其中任職一年（含）以

下者二十八人，二年以下十人，占總離職人數百分之九十點五；離職原因中，他機關商調者三十三人，占總離職人數百分之七八點六，辭職者四人，占總離職人數百分之九

點五二。

表十一：國防部本部文職人員離職情形統計表

單位	姓名	職務	官職等	到職日	離職日	原因
部長辦公室	芮○○	稽核	薦任第八至九職等	92.11	93.4	基隆市政府主計室商調
	傅○○	專員	薦任第七至九職等	86.3	93.10	行政院海岸巡防署海岸巡防總局商調
	陳○○	編輯	薦任第六至八職等	92.11	93.9	行政院研究發展考核委員會商調
	陳○○	編輯	薦任第六至八職等	92.5	93.5	行政院新聞局商調
	蔡○○	辦事員	委任第三至五職等	92.11	93.3	台北市戶政事務所商調
	鄭○	辦事員	委任第三至五職等	92.5	93.6	台北市交通管制工程處商調
	劉○○	書記	委任第一至三職等	93.2	93.5	經濟部國貿局商調
	廖○○	書記	委任第一至三職等	93.1	93.10	三重高級商工職業學校商調
人力司	熊○○	專門委員	簡任第十至十一職等	92.11	93.9	行政院國軍退除役官兵輔導委員會商調
	何○○	編纂	薦任第八至九職等	93.3	93.7	行政院衛生署中醫藥委員會商調
	周○○	編纂	薦任第八至九職等	91.12	92.7	台北縣國小商調（距家近且有主管加給）
	盧○○	編纂	薦任第八至九職等	92.5	92.10	政治大學高職缺商調
	張○○	編纂	薦任第八至九職等	93.1	93.10	台北縣三重市二重國小商調
	陳○○	專員	薦任第八至九職等	91.11	93.9	行政院新聞局商調
法制司	林○○	編纂	薦任第十至十一職等	92.9	93.9	內政部消防署商調
軍法司	胡○○	書記官	薦任第六至第八職等	93.1	93.6	行政院衛生署疾病管制局商調
	張○○	書記官	薦任第六至第八職等	92.12	93.5	桃園縣中壢市公所商調
	王○○	辦事員	委任第三至五職等	91.12	93.10	台北市日新國民小學商調

單位	姓名	職務	官職等	到職日	離職日	原因
整評室	羅○○	稽核	薦任第八至九職等	92.9	93.10	台北縣立三芝國民中學商調
史編室	林○○	編纂	簡任第十至十一職等	92.10	93.10	行政院大陸委員會商調
	方○○	辦事員	委任第三至五職等	92.5	92.8	距家遠（澎湖）辭職
	丁○○	編輯	薦任第六至八職等	91.8	92.9	行政院國軍退除役官兵輔導委員會高缺商調
	陳○○	編輯	薦任第六至八職等	92.5	93.3	台灣大學商調
	賴○○	辦事員	委任第三至五職等	92.12	93.9	參加高考三級
	黃○○	書記	委任第一至三職等	92.7	93.4	烏日鄉公所商調（距家近）
	徐○○	書記	委任第一至三職等	93.1	93.7	台南市政府商調
	胡○○	書記	委任第一至三職等	93.5	93.7	參加特考分發他機關
	黃○○	書記	委任第一至三職等	92.7	93.4	台中縣烏日鄉公所商調
督察室	李○○	專門委員	簡任第十至十一職等	92.7.17	93.7.5	內政部商調
	榮○○	辦事員	委任第三至五職等	69.1	92.9	提前退休
	魏○○	秘書	薦任第八至九職等	92.4	92.10	服兵役請辭
人事室	鄭○○	編纂	簡任第十至十一職等	90.10	92.9	家庭因素辭職
	高○○	辦事員	委任第三至五職等	60.6	93.7	退休
會計室	杜○○	稽核	簡任第十至十一職等	87.9	92.9	提前退休
資源司	王○○	技正	薦任第八至九職等	92.7	93.3	行政院勞工委員會商調
	宋○○	編纂	薦任第八至九職等	92.12	93.3	台北市新化國民中學商調
	陳○○	編輯	薦任第六至八職等	92.4	93.4	行政院研究發展考核委員會商調

單位	姓名	職務	官職等	到職日	離職日	原因
	林○○	編輯	薦任第六至八職等	92.4	93.10	經濟部國際貿易局商調
戰規司	唐○○	專門委員	簡任第十至十一職等	92.11	93.4	家庭因素辭職
後備司	王○○	專員	薦任第七至九職等	92.4	93.6	行政院人事行政局商調
	姜○	編輯	薦任第六至八職等	92.4	93.5	行政院大陸委員會商調
	李○○	書記	委任第一至三職等	92.7	93.9	台北縣土城市清潔隊商調
合計	四十二員		簡任六人 薦任廿二人 委任十四人	一年(含)以下廿八人、二年以下十人、二年以上四人		商調者卅三人 辭職者四人 提前退休三人

資料來源：國防部，九十三年十月底

(五) 文官待遇福利：

國防二法施行前，因文官人數較少，待遇福利均未比照其他部會發給，惟自國防二法施行後，大量進用人員後，即積極著手調整，已使國防部內文官待遇福利與其他部會公務人員相等，相關作為如後：

1. 簡任非主管人員支領主管職務加給：

依「公務人員加給給與辦法」於九十三年三月一日訂頒國防部「簡任非主管人員支領主管職務加給作業規定」，由各單位主官按規定比例提報人選，並經人事評議委員會審議後簽呈部長核定。

2. 休假補助費：

依「行政院及所屬各機關公務人員休假改進措施」於九十三年三月四日簽奉核定，於年終依各單位檢送之文職人員休假紀錄，由人事室及會計室審核後核發。

3. 加班費：

依「公務人員保障法」於九十三年三月一日訂頒「國防部文職人員加班管理作業規定」，每月初依各單位檢送之上月文職人員加班紀錄，由人事室及會計室審核後核發。

4. 不休假加班費：

依「行政院及所屬各機關公務人員休假改進措施」辦理，年終時依各單位檢送之文職人員補假紀錄，由人事室及會計室審核後核發。

5. 有關值班費及交通補助費，正由有關單位蒐整相關部會作法研處辦理。

(六) 文官考績獎懲：

國防二法實施後，國防部文官之考績獎懲事項與軍職系統分立，依「公務人員考績法暨其施行細則」、「考績委員會組織規程」及「行政院及所屬各級行政機關學校公務人員獎懲案件處理原則」等相關規定辦理。其作業程序係訂定「國防

部本部公務人員考績考核作業要點」，自九十二年七月一日起實施並試行一年，依規定組織考績委員會審議文職人員獎懲及考績事宜。復訂定「國防部公務人員獎懲標準表」，經行政院九十二年十月二十四日院授人考字第○九二○○三三五八九號准予備查。國防部公務人員考績委員會由二十一位委員編成，負責文官之考績及獎懲審議作業，其中指定委員由部長，就各司、室、會之正或副主官中核定擔任，並指定其中一人為主席（依法人事室主任為當然委員）共計十四員，另

票選委員則由國防部文官共同票選產生，計七員，考績委員任期一年，每年改選後於六月三十日前，由人事室簽核發布，九十二年已完成國防部公務人員考績案，並業經銓敘部審定。有關審議文職人員獎懲案，計二〇〇人次。

(七) 軍職與文職人員適用相關法令執行情形：

依據國防部九十三年十月三日所提書面資料，針對國防二法實施前後，軍職人員與文職人員，有關訓練培訓、遷調任免、福利待遇、考績獎懲等執行情形比較表如下：

表十二：國防部國防二法施行前後軍文職相關法令執行情形比較表

區分 項目		施行前		施行後		備考
		軍職	文職	軍職	文職	
遷調 任免	依法遷調任免	√	√	√	√	
	成立甄審委員會（軍職：人評會）	√	△	√	√	
	依法訂頒相關作業程序或規定	√	x	√	√	
考績 獎懲	依法辦理考績考核及核發獎金	√	√	√	√	
	成立考績委員會	√	△	√	√	
	訂頒獎懲標準	√	△	√	√	
	依法訂頒相關作業程序或規定	√	△	√	√	
訓練 培訓	新進人員參謀作業講習	√	△	√	△	
	自訂訓練計畫或自辦訓練班隊	√	x	√	√	
	參加公務人員相關訓練	x	√	x	√	
	訂頒終身學習相關規定及補助	√	△	√	√	
待遇 福利	依法核發待遇（本俸、專業加給、職務加給）	√	√	√	√	

區分 項目		施行前		施行後		備考
		軍職	文職	軍職	文職	
	簡任非主管領取主管加給	√	√	√	√	92 年，新進簡任非主管文職人員陸續到部，核給對象不易評核；93 年實施
	志願役加給	√	x	√	x	
	值班（日）費	x	x	x	√	94 年實施
	值班（日）夜點費	√	△	√	△	文職人員 94 年核予值班（日）費後不再核給
	交通費	x	x	x	√	94 年實施
	保留年度休假日	x	x	x	√	
	軍醫院免掛號費	√	△	√	△	
	加班費	x	x	x	√	93 年實施
	不休假加班費或休假補助費	x	x	x	√	93 年實施
離職人員依相關法令（規定）管制赴大陸地區。		√	√	√	√	
備註：圖示：√；示「有」 x：示「無」 △：示「比照（併）軍職辦理」						

(八) 訪談結果與發現：

本專案調查研究訪談對象為離職文職人員，採抽樣方式對選定之受訪者進行半結構式電話訪談，兼顧受訪者之職務與工作性質進行取樣，基於倫理考量，在進行電話訪談時取得受訪者之同意，並說明受訪者隱私權之保護，以建立彼此互信，方能取得真實之資料。對於取得之電話訪談先進行適當編碼，再進一步摘要敘寫、並歸納整理與分析，對於訪談內容與方向不做任何預設立場，實際訪談時依談話內容做適當回應與發問，期望對於國軍文官制度做更深入之了解，以提供國防部更具體之建議。遂分別於九十三年七月、九月、十月間進行訪談，茲就六位受訪者之訪談結果與分析述之如下：

1. 國防部仍存有強烈之本位主義及軍

人文化，致經公開甄選進入國防部服務之文職人員，因與軍方背景不同，剛進入時軍職人員認為文職人員未有國防事務專業知識，且不了解軍方組織文化，導致相處時常有隔閡，欲融合極不容易，為造成離職之主因。

2. 國防二法引進國防文官，其目的雖表示需有受過不同領域專業訓練之人才共同參與國防事務，但是進入國防部後，因軍中仍受限於既有之工作方式，縱使為簡任文職人員在處理事務上仍有格格不入之情形，導致無法發揮專業性。

3. 以往一般行政機關公務人員對於業務處理較有自主性，主管係以行政指導方式領導指揮，而軍職人員之服從性已蔚為軍中倫理，要使軍職人員自發性地服從文人領導或尊重其專業性較為困難，因此，文職人

- 員較不適應軍中特有之組織文化。
4. 軍職人員因時常異動，對於承辦工作不了解業務如何運作，致文職人員在進行工作溝通時，因未能全盤了解業務之運作，致工作較難推動，影響單位和諧性。
 5. 文職人員之待遇福利與軍職人員不同，進入國防部服務後，以往在行政機關均編列預算發給之加班費、不休假補助費、簡任非主管職務加給皆未予發放，實際待遇減少，但因考量工作穩定性也只能私下互吐心聲。
 6. 國防二法施行後，文職人員雖與軍職人員各有職分，但軍人自主權和影響力不小，仍有較保守之心態，某種程度的摩擦或衝突是正常的現象，然而如何相互融合仍待努力。
 7. 國軍文官之訓練仍限於制式的訓練模式，加以軍職人員認為文職人員並不熟悉軍事事務，在溝通時亦未能取得彼此之認同，因此，在實際推動業務時仍覺得無法得心應手。

六、國防二法中文官制度執行過程中遭遇之問題：

國防部自大量進用文官相對替補軍職人員後，國防部本部各級幕僚的組成已產生結構性改變，文官所佔比率由原有不到二十分之一提升至約三分之一，因此，國防部文官人員將成為擔負建軍的重責大任之主要成員之一，惟國防部依組織法應進用之文職人員，在現況上仍有多項問題亟待檢討，茲分述如下：

(一) 文官進用現況不符立法精神：

欲推動軍中文人部長能發揮文

人領軍之功能，必須有足夠之軍中文官的支持，兩者具有相互關係，查國防部所規劃文職人員二〇四員之進用，其中以軍職轉任文職者計三十八員，且該等軍職轉文職人員占有簡任級職缺者則有三十四員，為文職簡任官員額總數八十四員之百分之四十點五。又國防部所進用之二〇二員（不含部長及軍政副部長）文職人員的規劃配置，主要係集中在一般行政庶務之部長辦公室（三〇員）、人力司（二十九員）及史政編譯室（二十六員）三單位，合計有八十五員之多，業占文職人員總額近半數，而充當文人部長智庫角色之戰規司與整評室兩單位所分配之文職員額則僅三〇員，若綜合前述軍職轉任文職人員占有簡任級職缺甚高比率之現象，國防部現行任用文職人員之作法，與國防二法引進國防文官，期能使國防政策之制定，除了軍事專業的考量外，亦能有受過不同領域專業訓練，並擁有獨立思維模式之人才共同參與的理念多有違背。

(二) 部分文官編設不合理：

1. 文官職務編設不符實需：

依「國防部組織法」第十五條第一項規定，其中「技正」編設三至八人、稽核二十七至五十二人。惟「技正」編設係以擔任技術實務工作者為限，故人事部門辦理職務歸系時，銓敘部審查認為幕僚單位不宜有此編設；另「稽核」係屬財務查核工作，各單位需求員額較少，目前僅規劃使用二十三人，導致

編設員額超過需求之情形，形成浪費編制。

2. 晉升合格人員無缺可佔：

依據國防部組織法規定，薦任官等職務均跨列第七職等，依公務人員任用法規定，經晉升薦任官等訓練合格人員，取得升任薦任第六職等任用資格，惟以擔任薦任第七職等以下職務為限。準此，國防部已具或未來取得上開資格人員，因職務跨等編設關係仍無法升任薦任官等職務，影響是類人員士氣及權益。又國防部所設專員職等為薦任第七至第九職等或中、少校；編輯、書記官職等為第六至第八職等或中、少校；依「公務人員任用法」規定，晉升薦任官等訓練合格，取得升任薦任第六職等任用資格者，以擔任第七職等以下職務為限，然國防部僅編設「第六至第八職等」職缺，並無第六職等或第七職等職缺，將使該等人員無缺可佔。

3. 「政務職務」主要負責政策規劃，各部會僅正、副首長及機要人員（最多五員），屬政治任命，為落實「文人領軍」，協助國防部長研擬國防政策、制定軍事戰略等國防高層事務，國防部規劃擴大運用並編設中、高階政務職務，惟礙於政務人員法案仍於考試院研議中，迄無法辦理進用，對於引進文官，帶動國防事務新思維的設計著眼，無法充分配合。

4. 由於目前民間大學均無軍事專業之課程，甄選進用之文職人員之國防專業素養尚有待加強。

(三) 未能貫徹軍文分隸制度：

目前軍中文官編制計有國防部本部、中科院、軍情局等單位，在可任用文官的職缺中，國防部本部二〇四員，就編制數而言，看似人事管道順暢，但軍文通用職缺大部分被軍職人員所佔用，而以目前國防部本部純文官編制來說，其職缺均屬於行政職，且以普通行政職組最多，現行國防部所屬單位如要進用文官，所採用之方式以該單位的編制表中職位欄配賦之「軍職專長」來考量進用文官之資格條件，因此，軍文通用之職缺，並非以該職位之職組、職系之資格條件進用文官，而是參考單位編制表中該職位欄之「軍職專長」，無法瞭解該職位之職組、職系為何，致造成進用文官的困擾，就人事管制作業上，亦無法分析各單位文官職位之職組、職系的比較與需求。是以，如何將職缺「軍文分隸」，使得文官與軍職各自分流，以達人員管制與運用，實有檢討之必要。

(四) 編制結構不合理：

依據國防部編制表顯示，國防部編制簡任官等員額八十五人，薦任官等員額二十三人，委任官等員額三十四人，依此數額顯現的編階呈現倒三角形型態，若以簡任官等區分各職等及正副主管及非主管職務，則顯示編階簡任第十職等至第十一職等以下之副主管及非主管達六十三人，佔全部簡任官等比例百分之七十四，若再比對國防部升遷序列表，可發現諸多問題：

表十三：國防部本部文官升遷序列表

參事	職稱	第一層
十二	職等	
副主任、副司長	職稱	第二層
十一	職等	
處長	職稱	第三層
十一	職等	
專門委員、秘書、編纂、稽核、技正	職稱	第四層
十至十一	職等	
副處長	職稱	第五層
十	職等	
科長	職稱	第六層
九	職等	
秘書、編纂、稽核、技正	職稱	第七層
八至九	職等	
專員	職稱	第八層
七至九	職等	
編輯、書記官	職稱	第九層
六至八	職等	
辦事員	職稱	第十層
三至五	職等	
書記	職稱	第十一層
一至三	職等	

1. 科長編制員額不足：

依據公務人員升遷法第六條規定，各機關職缺由本機關人員升遷時，應依升遷序列逐級辦理陞遷，因此，就上圖所示在國防部服務之薦任官等人員，需經由科長經歷始得升任簡任官等，然依據國防部文官編制，科長職約僅為六人，科長上一層級之第十職等副主管職缺則為十五人，未來十職等副主管職務出缺，僅能由六個科長中遞補，科

長編制不足情形將會造成國防部高階文官人才斷層現象。

2. 簡任非主管與副主管間之矛盾：

國防部簡任非主管職務均列第十至十一職等，副主管則列簡任第十職等，依上圖升遷序列表，簡任非主管為簡任副主管之上一層級，惟副處長之職掌係協助處長掌理全處事務，在實務運作上，編制於各處之簡任非主管均實際上接受處長及副處長之節制，因而產生編階較高之簡任第十至十一職等之非主管，需接受編階較低之簡任第十職等副處長之督導管制，形成簡任非主管與副主管間之矛盾。

3. 副主官職等編設不合理：

按考試院核頒「中央機關職務列等表」，各部會副處長及副主任均列簡任第十一職等，惟依「國防部組織法」第十五條規定，國防部各級副處長、副主任職務則僅列簡任第十職等或上校，而專門委員卻為簡任第十至第十一職等或上校，造成副主官（管）職等低於幕僚職，導致官制、官規紊亂現象。國防部亦表示，國防部組織編組架構為司、處、科三層級制，與一般部會二層級制不同，其中副處長、科長、專門委員等職務，以軍職人員任用，不致產生官等及職務領導之衝突，惟以文職人員任用，則產生「低職等職務領導高職等職務」之違背職務倫常現象。

4. 簡任官等升遷不易：

依據升遷序列，簡任第十一職

等處長係由次一層級第十至第十一職等專門委員簡任非主管升任，國防部編制簡任非主管計有四十八人，而上一層級簡任第十一職等處長僅有八人，就整體而言，未來勢將產生懸殊之升遷比例，使簡任官等升遷不易，對國防部組織之整體力量亦會造成影響。

5. 委任官等人員無法晉升薦任官等：

依據國防部編制，委任官等最高職務為列第三至五職等的辦事員，而薦任官等最低職務為第六至八職等之書記官或書記，而列第十層級之辦事員，其上一層級為第九層級之編輯或書記官，惟依公務人員任用法第十七條規定，委任官等人員除經升官等考試及格外，以擔任薦任第七職等以下職務為限，因此，國防部已對委任官等人員升任薦任官等部分，造成相當之限制，尤其是資深基層人員將無法晉升薦任官等，勢將影響人員士氣。

(五) 國防部軍醫局及軍備局文職人員升遷問題：

依據國防部軍醫局編制表顯示，編制簡任官等員額三人，薦任官等員額十二人，委任官等員額十二人，其中職系為一般行政者八人、衛生環保行政十一人、藥事三人、資訊處理三人、會計審計二人；依據國防部軍備局編制比顯示，編制簡任官等員額六人，薦任官等員額三十五人，委任官等員額十人，其中職系為一般行政者十五人、企業管理及會計審計各六人、工業工程

及機械工程各二人、經建行政八人、電子工程、人事行政與安全保防各一人、土木工程、地政及資訊處理各三人；若再比對國防部軍醫局及國防部軍備局升遷序列表，可發現諸多問題如下：

1. 國防部軍備局雖訂有文職人員升遷序列表，惟技士職務係列第八層次委任第五職等或薦任第六至第七職等，職系分別為土木工程、機械工程、電子工程、工業工程、資訊處理等，其中資訊處理職系與電子工程職系視為同一職組，現職人員得相互調任，該職系與經建行政職系以本職系現職人員單向調任外，餘土木工程、機械工程僅得單向調任工業工程及經建行政職系，電子工程職系除可調任上開職系外，現職人員可與資訊處理職系相互調任，惟第七層次之薦任第七至第八職等專員，其職系為一般行政、企業管理、安全保防、會計審計等職系致無法調任；又第五層次之薦任第九職等土木工程及工業工程職系技正，第二層次之簡任第十至十一職等資訊處理職系主任，因係屬技術職系，造成具有該項調任資格之現職人員無法逐級辦理升遷，使文職人員升遷序列中產生職等與官等晉升受限或僅有該職系方得晉升之問題。
2. 國防部軍醫局第一層次之簡任第十職等藥事職系副處長，則形成薦任第六至第七職等技士具有藥事職系資格之人員方得晉升之問題。

表十四：國防部軍醫局文官升遷序列表

副處長	職稱	第一層
十	職等	
專門委員	職稱	第二層
九至十	職等	
編審	職稱	第三層
七至九	職等	
專員	職稱	第四層
七至八	職等	
設計師	職稱	第五層
六至八	職等	
技士、科員	職稱	第六層
六至七	職等	
助理設計師	職稱	第七層
六	職等	
技士、科員	職稱	第八層
五	職等	
助理設計師	職稱	第九層
五	職等	
辦事員	職稱	第十層
三至五	職等	
書記	職稱	第十一層
一至三	職等	

表十五：國防部軍備局文官升遷序列表

副局長	職稱	第一層
十二	職等	
主任	職稱	第二層
十至十一	職等	
副處長、副主任	職稱	第三層
十	職等	
專門委員	職稱	第四層

九至十	職等	第五層
技正	職稱	
九	職等	
編纂、稽核	職稱	第六層
八至九	職等	
專員	職稱	第七層
七至八	職等	
技士、科員	職稱	第八層
五或六至七	職等	
辦事員	職稱	第九層
三至五	職等	
書記	職稱	第十層
一至三	職等	

(六) 經管培訓不夠深入：

國防部對於進用之文官，訂有一套教育訓練計畫，初任者除於進用之初接受一週之職前教育訓練外，任滿一年後將再接受三週之基礎教育訓練，對於薦任官等以上之人員則於任職滿二年以後，再安排接受十二週之聯合參謀教育，另部分簡任官等人員，則可能獲選參加交織戰略教育與國軍將級人員及行政院各部會簡任官等人員參加為期三至六週之戰略教育，惟仍有以下問題：

1. 職前教育時間不易安排：

職前教育課程之安排，係為使無國防事務概念的文官能在經過短時間的教育後，可順利投入工作，因此，課程安排應於每一文官報到後，即行實施，然在實務上，由於各單位進用文官均係個別辦理甄選

進用，因而在安排職前教育上，產生時間不易安排之情形。

2. 課程設計不易滿足需要：

就已開班的職前教育課程，或是尚未開班的聯合參謀教育課程，因受訓之文官對於國防事務未盡了解，每一項事務非在短時間之內可以滿足受訓人員之需求，因此，其課程設計上不易滿足需要，而失去訓練之目的。

3. 未能與國軍現行教育接軌：

國軍在人才培訓上，除基礎教育外，尉級軍官須完成專業訓練，校級軍官須完成一年之指揮參謀教育，上校未完成指揮歷練者，另須接受至少一年之戰略教育，方有資格晉升將官，無論指揮參謀教育或戰略教育均由國防大學專責單位負責。國防部進用文官其目的係在引進新思維，因此，其文官培訓應積極與上開課程接軌，如此方能深入管理實務。

4. 未能深入了解各類文官受訓之需求：

國防部於九十二年六月二十五日睦睽字第○九二○○○四八九○號令修頒「國軍文職人員訓練進修實施計畫」，而實施訓練種類計有：國軍文職人員職前教育、國軍文職人員基礎教育、國軍文職人員聯合參謀教育、國軍高階軍文職人員交織戰略教育等四大類，惟其訓練教育課程未針對國軍文官受訓之需求及意見，據以修訂適合之課程，難以期望引進文人新思維、新觀念，以創新、活化國防事務之工作推展，貫徹「文人領軍」政策之理念。

伍、結論與建議：

一、結論：

國防法及國防部組織法（以下簡稱國防二法）係於民國（下同）八十九年一月十五日經立法院三讀通過，並由總統於同年月二十九日公布，然未立即運作，係由國防部編成「國防組織規劃委員會」，在規定的三年期限內，推動國防組織再造工作，嗣經「參謀本部組織條例」於九十年立法通過後，國防二法於九十一年三月一日正式實施，其中「國防法」明定國防部掌理全國國防事務，下設參謀本部，並將各軍種（總）司令部改隸國防部，重要國防政策、人事、預算等均由部長核定，確立了我國國防軍政、軍令、軍備三體系之專業分工、文人領軍及一元化領導之現代國防體制，亦為國防部繼「精實案」後，另一重大國防組織再造工程。為符合國防一元化之民意要求，落實文人領軍之民主政治原則，除於國防法第八條及第十二條確立軍隊指揮權由部長責其成，參謀總長指揮執行，並明定國防部部長為文官職，將重大軍事決策，交由文人首長制定，並配合國防二法之施行，調整組織架構，確立軍政、軍令、軍備三區分之國防組織，將建軍規劃、資源分配、整合評估及人事預算權責，由參謀本部移轉軍政體系，使文人部長對國防政策、國防資源具有長期規劃與分配能力，有效指導及監督軍令、軍備體系發展，以利國防施政之遂行，軍令體系則在部長充分授權下，依其專業遂行軍事作戰任務，軍文之間各司其職，各守其分，

使軍隊指揮合而為一，讓軍令體系之指揮官，服從文人部長的領導與政策指示，實踐文人領軍之目標要求。基本上，在我國憲政體制及「國防二法」的規範下，「文人統御」的文武關係模式已相當明確，國防部引進文職人員其精神在於強調具有不同專業領域及多元思維之文官人才，能介入國防事務共同參與國防決策，以利國防施政之遂行，其作法係透過國防組織法制化，採專業組織分工，以發揮組織效能。惟國軍文官制度於執行過程中是否有所窒礙，爰經深入調查研究，綜整提出下列結論如次：

- (一) 國防部建立文官制度係先調查人力需求，並依單位性質核給分配，實施初期尚未建立有效人力配套措施，亦未事先進行組織診斷，訂定合理員額釐定標準。

依據行政院暨所屬各機關釐訂員額設置標準實施計畫，其目的係為期機關健全，編制合理，使人與事能密切配合，以提高行政效率，應以科學方法釐訂合理的員額設置標準。上開實施計畫第二點之（二）及第三點分別規定：「釐訂員額設置標準的先期工作；各機關在訂定標準前應先推行工作簡化，簡化法令規章、檢討工作項目、簡化作業流程、加強分層負責、簡化文書表報、運用機具及致力謀求提高公務人員素質，有效運用人力等工作著手，使機關業務正常化，再進一步研訂標準。」、「員額設置基本要求：機關員額的配置，應就機關業務性質加以權衡，……如係從事研

究實驗業務性質為主的機關，則可以中高級研究或科技人員較多，領導與行政輔佐職位較少為合理，惟部分機關成立已久，員額結構逐漸改變，各機關於研訂員額設置標準時，宜加改進。」國防二法實施後，國防部長係由文人擔任，國防部復為破除軍人過去保守作風，引進文人新思維、新觀念，以創新、活化國防事務之工作推展，貫徹「文人領軍」政策及「全民國防」理念，依八十九年一月二十九日修正公布之「國防部組織法」第十五條第二項規定：「本法修正公布後三年，文職人員之任用，不得少於編制員額三分之一。但必要時，得延長一年。」國防部目前法定員額總數三六〇人至六二三人，行政院人事行政局於九十二年四月八日邀集國防部、考選部及行政院秘書處等相關機關會商檢討該部文職人員進用之執行進度及相關疑義，並獲致結論略以：「國防部擬規劃以該部自行核定之編組裝備表編列六一一人計算，編設編制員額三分之一之文職職務合計為二〇四人，符合上開組織法之規定，計部長、副部長等特任官二人、簡任官八十五人、薦任官八十三人及委任官三十四人。」在員額調整方面，依行政院九十二年五月九日院授人力字第〇九二〇〇一一四九四號函略以：「為應國防部規劃於九十二年底達成進用文職人員至二〇四人之目標，同意增列九十二年度職員預算員額一一五人，並應配合國軍精進案相對

調減軍職人員編制員額；另未來該部編組裝備表修正時，應按規定比例調整進用文職人員，行政院於九十三年度預算員額審查時核列該部預算員額職員二〇四人。」又依據國防部九十三年十月三日書面說明略以：「依據國防部組織規劃委員會八十九年十一月一日令頒『國防組織系統表』、『國防部組織規劃作業重大業務權責劃分表』，明令各單位應依重大業務權責劃分據以規劃後續事宜，對各項工作項目及業務權責研訂周延作業流程及業務移轉，……故無訂定相關釐定標準。」復據行政院人事行政局九十三年十月說明表示：「國防部文職員額設置，由戰略規劃司（下稱戰規司）調查文職人力需求，並依單位性質核給分配，實施初期尚未建立有效人力配套措施，如檢討工作項目、簡化工作流程等。建議該部可參酌一般行政機關之員額規定，依國防業務需要，逐步訂定適合該部之內部管理規範，以促進國防部文職人力之合理運用。」

綜上，國防部建立文官制度係由戰規司調查文職人力需求，並依單位性質核給分配，實施初期並未建立檢討工作項目、簡化工作流程等有效人力配套措施，亦未事先進行組織診斷，訂定合理員額釐定標準。

(二) 國軍文職人員之職務係參考單位編制表中該職位欄的「軍職專長」而設置，並未分析各單位文官職位之比例與需求，致人員進用與專業化

之文官目的有違。

依據考試院於八十五年二月（八五）考台組貳一字第二三五號令之公務體系職位分類區分為：行政、技術二「職門」，在此二「職門」之下再區分：普通行政、法務行政、衛生行政、資訊等二十九個「職組」，在「職組」之下再細分：一般行政、安全保防、衛生環保行政、資訊處理等五十七個「職系」，在各職系之下，各機關依其機關組織法規，訂列相關「職務名稱」。經查國防二法實施前，國防部本部純文官職缺，其職缺均屬於行政職，就職組而言，以普通行政最多，其進用方式以「國防部本部軍官轉任文官作業規定」，以資料檢覈送審取得任用資格，軍職人員占總員額百分之九十五點四，文職人員占總員額百分之四點六；國防二法施行後，國防部本部文職人員計二〇四員，文官編制計部長辦公室、戰規司、人力司、資源司、法制司、軍法司、後備事務司、整合評估室（下稱整評室）、督察室、史政編譯室、人事室、會計室、訴願會、官兵權益保障委員會等單位，其中特任官二員、簡任官八十四員、薦任官八十五員、委任官三十三員，軍職占總員額百分之六五點一，文職占總員額百分之三四點九，各官等所占比例分別為：簡任第十至第十二職等職務百分之四一點七、薦任第六至第九職等職務百分之四十點七、委任第一至第五職等職務百分之十六點七，就編制數而

言，各官等比例似乎合理，惟各單位特性不同，雖經陸續以「公開甄選」、「高、普考及初等考試」、「國軍上校以上轉任公務員」及「退除役軍人轉任公務人員考試及格人員」等方式進用，現有之文職人員一五七員中，以「國軍上校以上轉任公務員」、「國防二法實施前已進用者」為三十八人，占現有文職人數百分之二四點二。

次查國防二法實施前，國防部所屬單位如要進用文官，所採用方式係以該單位編制表中職位欄所配賦之「軍職專長」來考量進用文官的資格條件，如：中校編審官出缺，以現役上校軍職人員檢覈轉任方式進用，並檢附相關資料報請行政院人事行政局、銓敘部由考試院審定通過後，才能獲得文官之任用資格。故軍文通用職缺，係參考單位編制表中該職位欄的「軍職專長」而設置，並非以該職位之職組、職系資格條件設置以進用文官，故無法分析各單位文官職位的職組、職系之比例與需求。依據國防部九十三年十月書面表示：「國防二法引進文職人員係使本部文官具有嫻熟知國防專業素養，以發揮所長，期以培育專業化國防文官為目標。」惟現有國軍文官編設之單位，軍職與文官係依據二種不同之人事制度運作，國防部本部文職人員編設職務屬於行政類者計一九八個，其中以「一般行政」職系一三二個為最多，占文職人員編制之百分之六五點三五。國防部軍醫局及軍備局文職

人員編設職務屬行政類職門者分別為二十一個、四十個，其中屬一般行政職系分別為八個、十五個，行政類職門占該局文職編設員額均為百分之七八。當前正值國防預算緊縮，裝備持續更新之際，國防部引進優質文官進入國防體系，其目的係以培育專業化國防文官，注入多元化思想與觀點，並顧及國防業務的延續性為目標，惟就上述情形觀之，顯與專業化之文官目的有違。

- (三) 國防部文職人員進用初期未能及時因應業務需要，衍生組織員額編設不符實際需要、配屬單位員額異動頻繁、組織結構事權未能統一、國防部軍備局不符法定進用員額等問題。

依據行政院九十二年四月二十八日院授研綜字第九六四一號函示：「各機關組織調整規劃報告通案共同辦理事項結論，有關機關員額分類：1 法定業務人力：直接從事機關主要任務的各級業務人員。2 輔助業務人力：配合遂行主要任務或提供服務的行政人員，如（一）總務（秘書）單位（包括核稿、研考、檢核、新聞、公共關係、總務、文書、檔案）人員。（二）業務單位行政人員（如收發）。（三）會計及統計人員（如行政、財務）。（四）人事及政風單位。（五）資訊單位人員。3 依中央機關組織基準法草案規定，各機關法制業務屬輔助業務單位。」復依國防部組織法第四條及第五條規定，人力司掌理國防人力之規劃、人員任免、遷

調之審議、執行事項及國防教育之規劃、管理及執行事項。同法第十六條規定：「國防部設人事室，…依法辦理人事管理事項，其業務職掌如下：（一）部本部人員選訓、任免、遷調、銓敘等業務之處理事項。（二）部本部人員考績、獎懲、婚姻、差假、保險、撫卹等人事勤務之處理事項。（三）部本部人員人事資料之蒐集整理、登記、統計及保管。（四）其他有關人事事項。」同法第十九條規定：「國防部為處理訴願案件，設訴願審議委員會，其委員由參事、有關業務單位主管及部長遴聘之社會公正人士、學者、專家組成，掌理訴願業務；所需工作人員，就本法所定員額內調用之。」

依國防部九十三年十月補充書面說明略以：「國防組織規劃實施計畫中，國防部本部業務單位為戰規司、人力司、資源司、軍法司、後備事務司；輔助業務單位為督察室、整評室、史政編譯室、部長辦公室、訴願會、人事室、會計室。」凡屬業務單位，執行業務較偏重政策性、作戰性，複雜程度較高，屬輔助業務單位，執行業務較偏重執行面或為一般行政業務。又依據國防部本部文職人員組織員額編設表所示：部長辦公室設四十一個員額、人力司設二十九個員額、法制司設十個員額、督察室設六個員額、訴願會設四個員額，惟依文職人員職務歸系表中，部長辦公室設三十二個職務、人力司設三十個職務

、法制司設十四個職務、督察室及訴願會均未編設職務，另編設參事室五個職務、部長室一個職務，顯見文職組織員額編設不符實際需要，致部分單位職務編設異動頻繁，甚且督察室與訴願會二單位未編設職務，另增設部長室及參事室員額之情形。再者，人力司掌理國防人力之規劃、人員任免、遷調之審議、執行及國防教育規劃、管理及執行事項。人事室辦理部本部十四個幕僚單位之人事業務，惟查二單位在組織結構實質上並未因國防二法施行而有平行簡併，反因業務層級增加、作業流程分割，造成事權不一等問題。此外，整評室係對於軍事戰略、計畫、兵力結構、軍事能力與資源分配等事項，以計量評估與驗證方式，提供公平客觀之分析評估與建議，同時負責國軍重大投資建案成本效益分析，國軍模式模擬政策之發展規劃與執行，尤須文職人員建置分析工具與編訂作業，惟僅編配十五員，不足以有效發揮完整「資源整合」、「系統分析」、「效益評估」作業能量。又行政院於九十年五月三十一日以台九十防字第○三四三五六號函規定，該條例公布施行後三年，文職人員之任用不得少於編制員額三分之一。嗣後九十二年一月二十二日國防部軍備局組織條例經總統令公布，行政院於九十二年二月十四日以台九二防字第○九二○○六一六○號令，核定自九十二年三月一日起施行。依軍備局組織條例法定員額為二二

八人至三四二人，依法不得低於法定員額下限，編設文職七十六人，然目前僅進用文職人員五十一人，不符進用員額規定，復該局自國防二法施行後，未成立人事專責單位，負責軍備局及機構人事勤務管理。因此，國防二法施行後組織之編成與運作檢討，係以符合國防二法立法原意為前提，並以貫徹「文人領軍」、「軍隊國家化」、「全民國防」、「國防一元化」、「部長總其成、負其責」之高效率國防組織為目標，惟國防部進用文職人員未因應業務需要，透過系統化之分析方法，訂定合理員額釐定標準，致衍生員額編設不符實際需要、配屬單位員額異動頻繁、組織結構事權未能統一、國防部軍備局不符法定進用員額等問題。

- (四) 國防部在軍職與文職併列方式辦理人員進用之情形下，由於軍、文雙方各有不同之養成教育與訓練，復因背景及文化根基不同，導致價值觀與見解模式之差異性，雙方在國防部組織中，欲融合極為困難。

依據國防部組織法第十三條至第十五條規定，國防部自副部長、常務次長以下之職位，均採軍、文職併列方式辦理人員之進用，「國防部組織法」第十五條第二款規定：「本法修正公布（八十九年一月二十九日）後三年，文職人員之任用，不得少於編制員額三分之一，但必要時，得延長一年」。復依國防部九十三年十月三日書面資料略以：「國防二法引進國防文官制度

之精神，在於強調多元思維所帶來的多重啟發，藉資期望國防政策之制定，除了軍事專業的考量外，亦能有國際關係、國際法、國際政治、心理學、經濟學、管理學、社會文化、個案分析等受過不同領域專業訓練，並擁有獨立思維模式之人才共同參與，俾使得國防政策之制定過程更為周延詳盡，考量的層面更為廣泛、更具前瞻性。國防二法公布後，國防部除於國防部軍備局組織條例及國防部軍醫局組織條例中，就員額部分採軍文併用體例，其餘本部主管之法令中，並未因文官制度之建立而為特別規範，該部及所屬機關進用文職人員，其身分保障，均依公務人員任用法等相關規定辦理。目前除部本部、軍醫局及軍備局等三個單位，依其組織法規定編設三分之一的文職人員，並依法辦理人員進用外，各軍（總）司令部之人力編設，係考量軍種遂行軍隊指揮事項等專業職能及經驗養成，以執行軍事任務之軍職人員為主要編制，輔以編制文職聘雇人員執行一般行政事務，現階段暫不考慮編設文官。」又九十三年九月至十一月間經抽樣電話訪談離職文職人員表示：「國防部仍存有強烈之本位主義及軍人文化，致經公開甄選進入該部之文職人員，因與軍方背景不同，欲融合極不容易，為造成離職之主因。」顯見軍職與文職人員在調整各自角色及認知上仍然不足，雙方之互動關係仍處於磨合期。因此，國防部在軍職與文職

併列方式辦理人員進用之情形下，軍、文雙方在國防部組織中，因為背景及見解與既有軍職人員文化根基不同，導致其差異性。

綜上，國防二法公布後，除國防部軍備局組織條例及國防部軍醫局組織條例中，就員額部分採軍文併用體例，國防部及所屬機關進用文職人員，均依公務人員任用法等相關規定辦理。復以國防部為因應政府現代化管理，及追求高效率之政策與國防經費逐年遞減之趨勢下，雖實施「精實案」和「精進案」以大幅縮減國軍人力，然卻相對增加每位軍職人員之工作量，復加以軍職人員與一般公務人員之工作特性迥然不同，造成軍人所承受之工作壓力倍於往常，而自國軍建立文官制度，文職成員除由軍職轉任外，並有公開甄選或以其他考試資格所進用之人員，茲因不同文職人員，各有其不同之養成教育與訓練，加以過去於不同之機關工作，其價值觀、見解模式與既有軍職人員之文化根基，更不相同，雙方在國防部組織中，欲融合極為困難。

(五) 國防部文職人員離職率頗高且以任職一年以下並經他機關商調者居多，而該部並未深入檢討離職成因並作其他評估。

自國防二法實施後，國防組織架構在變革上尤為明顯，就國防組織而言，變革組織調整與領導層級之變化，導致成員對於組織發展產生惶恐不安，造成人員士氣低落及降低組織承諾，甚至產生抗拒，嚴

重影響組織發展。查國防部文職人員截至九十三年十月底止，計離職四十二人，占現有文職人員一五七人的百分之二七。離職情形為：簡任六人，薦任二十二，委任十四人，其中任職一年（含）以下者二十八人，二年以下十人，計三十八人，占總離職人數百分之九十點五；任職一年（含）以下者，占總離職人數百分之六七；離職原因中，他機關商調者三十三人，占總離職人數百分之七八點六，辭職者四人，占總離職人數百分之九點五二，由上觀之，國防部文職人員離職率頗高且以任職一年以下並經他機關商調者居多。國防部對於上開文職人員之高離職率，僅表示：「本部為留住人才，除參照各部會作法完成文職人員待遇福利相關事宜，並著手改善工作環境，以期留住優秀文職人員。」顯見國防部並未深入檢討離職成因並作其他評估檢討。

(六) 國防部培訓文職人員係以受訓者反應之意見調查作為訓練績效評估之依據，缺乏對參訓者於返回工作後之追蹤調查，僅能做表象之瞭解，未能建構完整之培訓體系。

依據國防部於九十二年六月二十五日陸睽字第○九二○○○四八九○號令修頒「國軍文職人員訓練進修實施計畫」規定：實施訓練種類計有：國軍文職人員職前教育、國軍文職人員基礎教育、國軍文職人員聯合參謀教育、國軍高階軍文職人員交織戰略教育等四大類。又依國防部九十三年十月三日書面資

料略以：國防部對於進用之文官，訂有一套教育訓練計畫，初任者除於進用之初接受一週之職前教育訓練，文官職前教育課程之安排，係為使無國防事務概念的文官能在經過短時間的教育後，可順利投入工作，因此，課程安排應於每一文官報到後，即行實施。嗣文官任滿一年後將再接受三週之基礎教育訓練，對於薦任官等以上之人員則於任職滿二年以後，再安排接受十二週之聯合參謀教育，另部分簡任官等人員，則可能獲選參加交織戰略教育與國軍將級人員及行政院各部會簡任官等人員參加為期三至六週之戰略教育。

依據國防部九十三年十月三日書面說明略以：「依公務人員訓練進修法第四條規定，公務人員考試錄取人員、初任公務員、升官等人員、初任各官等主管人員，應依本法或其他相關法令規定，接受必要之職前或在職訓練，本部公務人員均依據前述規定派送相關人員接受訓練。本部另依據公務人員訓練進修法暨其施行細則相關規定及本部任務特性及需求訂頒『本部文職人員訓練進修實施計畫』，規定初到部服務者，接受一週之『基礎訓練』，服務滿一年者，接受二週之『專業訓練』；另規劃服務滿二年之簡、薦任文官，施以『聯合參謀教育』。並組成『公務人員訓練進修研議專案小組』，不定期檢討訓練課程、講座、講授大綱及施訓情形，針對缺失改進以增進訓練效果。

有關本部公務人員各階段教育訓練，均實施課程教學、生活滿意度問卷調查，對於學員所提供意見除利用課餘時間分別向學員說明及改進情形外，並於學員結訓座談會中分別一一做答覆，並建立評量問卷統計表，作為本部修正改進之參考。為加強訓練成效，於每次施訓期間除舉辦座談會、問卷調查，並針對學員意見邀集『公務人員訓練進修研議專案小組』召開檢討會議改進缺失。」惟文官職前教育課程之安排，由於各單位進用文官均係個別辦理甄選進用，因而在安排職前教育上，產生時間不易安排之情形，復因受訓文官對於國防事務未盡了解，且每一項事務非在短時間內可滿足受訓人員之需求，故在課程設計上不易滿足需要，亦未能深入管理實務。再者，國防部對於培訓文職人員績效評估的作法，係以受訓者反應之意見調查表作為依據，而評估內容又多限於對學習的程度、課程內容、師資、場地設施及服務等方面做評估，缺乏對參訓者於返回工作崗位後之工作表現做追蹤調查，或以國防部為調查對象，對其成員受訓前、後之工作效率、績效、組織氣候等有關資料，加以比較，致在訓練績效評估作業上流於形式，僅能做表象之瞭解，未能建構完整之培訓體系。

(七) 國軍現有文官結構產生未編設委任升官等職缺、科長編制不足及簡任非主管與副主管職務倒置、升遷序列中產生職等與官等晉升受限問題

，影響人員士氣。

依據公務人員任用法第十五條規定：「升官等考試及格人員之任用，依左列規定：一、雇員升委任考試及格者，取得委任第一職等任用資格。二、委任升薦任考試及格者，取得薦任第六職等任用資格。三、薦任升簡任考試及格者，取得簡任第十職等任用資格。」復依公務人員升遷法第六條規定：「各機關應依職務高低及業務需要，訂定陞遷序列表。各機關職缺由本機關人員陞遷時，應依陞遷序列逐級辦理陞遷。但次一序列中無適當人選時，得由再次一序列人選陞任。」依上開規定，薦任官等職務係跨列第七職等，依公務人員任用法第十五條規定，經晉升薦任官等訓練合格人員，取得升任薦任第六職等任用資格，係以擔任薦任第七職等以下職務為限。經查國防部編制表顯示：國防部編制簡任官等員額八十五人，薦任官等員額二十三人，委任官等員額三十四人，且編列簡任第十職等至第十一職等以下之副主管及非主管達六十三人，占全部簡任官等比例百分之七十四。復依國防部組織法第十五條規定：「科長十人至二十人，職務列薦任第九職等或上校；……專員七人至十五人，職務列薦任第七職等至第九職等或中校、少校；編輯十一人至二十二人，書記官七人至十五人，職務均列薦任第六職等至第八職等或中校、少校…」，茲因科長編制員額不足，影響人員士氣；復國防部僅

編設「第六至第八職等」職缺，並無第六職等或第七職等職缺，致該部已具或未來取得上開資格人員，受限於職務跨等之規定，無法升任薦任官等職務，導致渠等人員無缺可佔。另查國防部文官編制，科長職缺為六人，科長上一層級之第十職等副主管職缺則為十五人，未來簡任第十職等副主管職務出缺，僅能由六個科長中遞補，科長編制不足情形將會造成國防部高階文官人才斷層現象。又國防部簡任非主管職務均列第十至十一職等，副主管則列簡任第十職等，依升遷序列表，簡任非主管為簡任副主管之上一層級，惟副處長之職掌係協助處長掌理全處事務，在實務運作上，編制於各處之簡任非主管均實際上接受處階較低之簡任第十職等副處長之督導管制，形成簡任非主管與副主管間之矛盾現象；此外，簡任第十一職等處長係由次一層級第十至第十一職等專門委員簡任非主管升任，國防部編制簡任非主管計有四十八人，而上一層級簡任第十一職等處長僅有八人，就整體而言，未來勢將產生懸殊之升遷比例，將使簡任官等升遷不易，對國防部組織之整體力量亦會造成影響。按考試院核頒「中央機關職務列等表」，各部會副處長及副主任均列簡任第十一職等，惟依「國防部組織法」第十五條規定：「國防部置……專門委員十二人至三十人，職務列簡任第十職等至第十一職等或上校；副處長、副主任二十五人至三十五

人，職務均列簡任第十職等或上校；……」，造成副主官（管）職等低於幕僚職，導致官制、官規紊亂現象。國防部雖表示：「國防部組織編組架構為司、處、科三層級制，與一般部會二層級制不同，其中副處長、科長、專門委員等職務，以軍職人員任用，不致產生官等及職務領導之衝突，惟以文職人員任用，則產生『低職等職務領導高職等職務』之違背職務倫常現象。」

次查國防部軍備局雖訂有文職人員升遷序列表，惟技士職務係列第八層次委任第五職等或薦任第六至第七職等，職系分別為土木工程、機械工程、電子工程、工業工程、資訊處理等，其中資訊處理職系與電子工程職系視為同一職組，現職人員得相互調任，該職系與經建行政職系以本職系現職人員單向調任外，餘土木工程、機械工程僅得單向調任工業工程及經建行政職系，電子工程職系除可調任上開職系外，現職人員可與資訊處理職系相互調任，惟第七層次之薦任第七至第八職等專員，其職系為一般行政、企業管理、安全保防、會計審計等職系致無法調任；又第五層次之薦任第九職等土木工程及工業工程職系技正，第二層次之簡任第十至第十一職等資訊處理職系主任，因係屬技術職系，造成具有該項調任資格之現職人員無法逐級辦理升遷，使文職人員升遷序列中產生職等與官等晉升受限或僅有該職系方得晉升之問題；國防部軍醫局第一層次

之簡任第十職等藥事職系副處長，則形成薦任第六至第七職等技士具有藥事職系資格之人員方得晉升之情形，勢必影響人員工作士氣。

(八) 國防部本部九十二年文職人員各單位考績等情形，係以各官等為比較範圍，文職人員考列甲等比例為百分之七四點七三，軍職人員考績甲等以下不予限制，致形成一部二制之情形，影響文職人員之士氣。

依據陸海空軍軍官士官考績條例第六條規定：「考績等，區分為特優、優等、甲上、甲等、乙上、乙等、丙上、丙等、丁等九等。」復依陸海空軍軍官士官考績等及獎金標準第二條規定：「考績等評定標準如左：一、特優相當於九十五分以上。二、優等相當於九十分至九十四分。三、甲上相當於八十五分至八十九分。四、甲等相當於八十分至八十四分。五、乙上相當於七十五分至七十九分。六、乙等相當於七十分至七十四分。七、丙上相當於六十五分至六十九分。八、丙等相當於六十分至六十四分。九、丁等相當於五十九分以下。」同標準第五條第一項規定：「各單位應依照辦理考績之軍官及士官現員人數，按左列績等比率實施管制。一、特優：不得逾百分之一。二、優者：連同特優不得逾百分之五。三、甲上：百分之十最高不得逾百分之十五。四、甲等以下不予限制。」第六條規定：「考績在甲等以上者，按現階俸級給與一個月俸給總額之一次獎金；已晉至本

階最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。考績為乙上者，按現階俸級給與半個月俸給總額之一次獎金；已晉至本階最高俸級者，給與一個半月俸給總額之一次獎金。前項所稱俸給總額，指當年度全國軍公教員工待遇支給要點所訂之俸額、專業加給及主管職務加給。」復依公務人員考績法第六條規定：「年終考績以一百分為滿分，分甲、乙、丙、丁四等，各等分數如左：甲等：八十分以上。乙等：七十分以上，不滿八十分。丙等：六十分以上，不滿七十分。丁等：不滿六十分。」第七條規定：「年終考績獎懲依左列規定：一、甲等：晉本俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已達所敘職等本俸最高俸級或已敘年功俸級者，晉年功俸一級，並給與一個月俸給總額之一次獎金；已敘年功俸最高俸級者，給與二個月俸給總額之一次獎金。……」又銓敘部與行政院人事行政局於九十年九月十二日邀集中央及地方各主管機關人事機構主管，就公務人員考績考列甲等人數比例設限問題開會研商其結論：於九十年考列甲等人數比例，先以百分之五十為原則，最高不超過百分之七十五。

國軍軍官考績評鑑的結果為軍官晉任、派職、受訓、敘薪等人事作業的重要依據，軍職人員考績區分九等，其考績甲等未予限制；而公務人員考績重在「綜覈名實」，與準確客觀之考核，為肯定公務同

仁工作績效，激勵士氣、增進效能之有效方法。惟因軍職與文職人員適用考績制度之不同，造成文職人員考績甲等人數比率設限。依國防部本部九十二年文職人員各單位考績等情形，係以各官等為比較範圍，文職人員考列甲等比例為百分之七四點七三，致形成一部二制之情形，勢必影響文職人員之士氣與工作熱忱，國防部對於上開情形如何使軍職與文職人員深切明瞭制度之差異性，並積極研議軍文雙方之考績制度如何趨近調和，以化解彼此之歧見，實為國防部亟待解決之問題。

- (九) 國防部未事先依規考量文職人員相關待遇福利事項，致產生不平之鳴，衍生軍文雙方無法建立互信與認同感等問題。

依據行政院人事行政局九十一年九月三日院授人給字第○九一○四三四八一號函核定修正各機關加班費支給標準第一點及第三點規定：各機關員工加班費之支給，修正規定如次：一、支給要件：以各機關員工在規定上班時間以外，經主管覈實指派延長工作者為限，且免刷卡員工加班者，其加班起迄時間應有刷卡、簽到或其他可資證明之紀錄。……三、各機關員工經依規定指派加班，其一次加班或三個月內加班時數累計達四小時者，得鼓勵員工選擇在加班後六個月內補休假，不另支給加班費。」復依「公務人員加給給與辦法」第九條規定：「簡任（派）非主管人員職責

繁重，得由機關首長衡酌職責程度，比照主管人員核給主管職務加給。其支給人數扣除兼任或代理主管職務之簡任（派）非主管人數後，不得超過該機關簡任（派）非主管人員預算員額二分之一。」又依公務人員請假規則第十條規定：「公務人員符合第七條休假規定者，除業務性質特殊之機關外，每年至少應休假十四日，未達休假十四日資格者，應全部休畢。休假並得酌予發給休假補助。」嗣後行政院為落實各機關公務人員休假之執行，訂定「行政院及所屬各機關公務人員休假改進措施」據以辦理。

查國防部組織法自五十九年十一月十三日公布施行，有關員額部分即採軍文併用體例，國防二法公布後，國防部除於配套法案國防部軍備局組織條例及國防部軍醫局組織條例中，就員額部分採軍文併用體例外，國防部及所屬機關進用之文職人員，其身分之保障均依公務人員任用法等相關規定辦理與一般公務人員一致，因此，軍人或文官在人事相關制度上係各依其體制運作。然由於文官進入國防部初期，簡任非主管加給，國防部以九十二年新進簡任非主管文職人員陸續到部，核給對象不易評核為由未發給，至九十三年始依規定核發；九十三年核給值班（日）夜點費，後因值班（日）費於九十四年開始實施後不再發給；交通費於九十四年始發給，餘加班費、不休假加班費或休假補助費均於九十三年始發給。

顯見國防部未事先依規考量文職人員相關待遇福利事項，致產生不平之鳴，衍生軍文雙方無法建立互信與認同感等問題。

二、建議：

從「國防二法」之立法意旨觀之，新的國防體制與指揮體系主要係體現「全民國防」、「文人統治」、「軍政軍令一元化」與「軍隊國家化」等原則，惟因國軍長期處於「軍政一體」之領導模式，軍職人員為因應國防二法之組織改造工程，依循民主先進國家之「文人統治」原則，將龐雜萬端之國防事務移由國家公務員體系進用之文職人員辦理，此即為在高度「專業化」之國防體制中，建立「文武分立」及專業文官之理念。國軍處於「國防二法」實施與國防體制組織革新之際，必須耗費更多精神與耐心，以更為嫻熟的專業素養與民主敏銳度，從事組織變革，始能克竟其功。國防二法明定文人出任國防部長和文官之設置，由軍職及文職人員互動關係觀察，雙方對於國防新制和文武關係的發展均寄予厚望，惟由於固有文化根基和經驗欠缺之因素，軍文如何扮演好各自的角色，仍處於磨合期，仍有待文武雙方從互動中共同去學習和體會。茲提出下列建議如後：

- (一) 國防部應透過系統化之診斷方法，掌握關鍵問題，逐步訂定適合該部之內部管理規範，通盤考量軍文職平衡配置情形，以促進文職人力之合理運用。

按組織再造係組織面對急劇變遷的環境所發展出來的應變策略，

其目的在於有效改善組織機能，方能強化

組織優勢，以締造生存和發展的利基。政府近年來基於組織再造理念而實施組織與員額精簡，並非係文字或形式改革，而是從結構性針對職權、業務、員額需求予以整併，以符合「精實」組織型態。而在進行組織再造前，須先進行組織診斷，以確實掌握組織效能與效率的關鍵問題，並視業務需要作機動彈性之員額調整。因此，現階段政府改造之精髓，在機關員額設置上，係要求應符合「當用則用，當簡則簡」之原則，並隨政策或業務需要做機動彈性之調整。

就實務上而言，國防部建立文官制度係由戰規司調查文職人力需求，並依單位性質核給分配，實施初期即未建立檢討工作項目、簡化工作流程等有效人力配套措施，亦未事先進行組織診斷，訂定合理員額釐定標準，致衍生組織員額編設不符實際需要、配屬單位員額異動頻繁、組織結構事權未能統一等問題。然組織變革不可能令全體人員滿意或認同，必須經過多次研商及溝通協調，以整合不同意見凝聚共識，因此，國防部可透過人力評鑑系統化之評量技術，對於組織內部結構、功能職掌、員額配置及文官人力運用等方面，進行客觀理性之評估，掌握關鍵之問題因子，藉以了解國防部文官制度員額現況及人力工作狀況並參酌一般行政機關之員額規定，依國防業務需要，逐步

訂定適合該部之內部管理規範，針對各單位之業務職掌，編設適當人力與組織，通盤考量文職升遷序列及軍文職平衡配置情形，以建立整體文官職務規劃與運用體系。此外，國防部應定期評鑑所屬人力之工作狀況，進行客觀理性之評估，從而發現缺失並謀求改進，對於不適任人力採取資遣、訓練及工作重新指派等管理措施，達成促進國防部文職人力合理運用之目的。

(二) 國防部應深入探討國軍各個職位究竟採用軍職或文職，並就該職位之單位職掌特性與專業性作全盤考量，延攬具有專業化之文官，以提高工作品質與績效。

工作評價是解決人事問題的新技術新方法，為科學管理方法中的一個重要形式，而工作評價之基礎在於工作分析，工作分析是一種決定職位性質，及選用工作人員所必備之專業性或個人經驗之過程。透過工作分析可瞭解組織職位之詳細工作內容，並為工作需求提供相關資料，再根據該項資料，進一步訂定職位說明書，作為延攬人才之基礎。

國防部在軍職方面係以分業分流為導向，軍官循「指揮」與「專業」發展，士官則區分「領導」、「專技」、「行政」三項專業體系，使軍職人員之指揮職與幕僚職交互歷練，依個人官科、專長循序培養，以建立完整之指揮與專業發展體系。國防二法之施行須建立完備之文官體系，因此，國防部引進文職人

員之目的係期望國防政策之制定，除了軍事專業的考量外，亦能有受過不同領域專業訓練，並擁有獨立思維模式之人才共同參與，俾使得國防政策之制定過程更為周延詳盡，考量層面更為廣泛並兼具前瞻性，惟國防部本部文職職務以「一般行政」職系為最多，占文職員額百分之六五點三五；國防部軍醫局及軍備局屬行政類職門為百分之七十八，顯與進用文職人員之目的有違。國防部可採用工作分析方式，就文職職位之單位職掌特性與專業性作全盤考量，從現行之組織架構下，依單位特性與職務所須具備之專長需求，區分不同之軍文職務及職系，針對必須具有專業性之職務，延攬具有公務員任用資格及專業技術之文官人員，避免任用軍職人員，因輪調過速影響業務之穩定與發展，使具有專業能力的人員參與國防事務，以有效運用整體人力資源，提高工作品質與績效，方能藉由文職人員專業能力，進而提升國軍整體戰力與決策品質。

(三) 國防部須正視文武雙方組織文化之落差，適時安排文武關係課程，建立溝通管道並採行單位互相見習制度，將有助於融合形成新的國軍組織文化，以發揮整體效能。

「組織文化是組織成員所共同分享的一套基本假設、前提、和價值，以及由這套價值衍生出來的行為規範和行為期望；這些組織的價值，不但可能被組織成員視為理所當然，而且具有指導成員行為的作

用；藉著故事、傳說、儀式、及典禮等象徵性的手段，組織將其價值傳給成員。」換言之，組織文化為組織成員所共同抱持的意義體系，其功能為界定角色之界線，並讓組織成員認定自我，將組織利益置於個人利益之上，以凝聚組織向心力，提高組織系統之穩定性，因此，組織文化可以引導及塑造員工的態度與行為。然而組織文化的負面功能，通常來自兩方面：一是相互衝突之次級文化的存在，另一則為組織文化造成創新的阻礙。

國防二法施行後，國防部雖調整組織與員額建立文官制度，期望達到「權責相符」、「功能完整」、「專業分工」及「充分授權」之效能。惟國防部軍職人員行事規範下之價值與信念，仍存有強烈之組織文化，與經公開甄選進入國防部服務之文職人員，在組織文化之認同上有明顯之落差，欲融合極不容易，復因軍職與文職人員適用考績制度之不同，造成文職人員考績甲等人數比率設限，勢必影響文職人員之士氣與工作熱忱，國防部對於上開情形應調和軍職與文職人員之關係，使渠等深切明瞭制度之差異性及正視文武雙方組織文化之落差，並積極研議軍文雙方之考績制度如何趨近調和。此外，國防部宜適時安排文武關係之課程，其重點在於解決文武衝突，建立文人領軍的機制和文武雙方相關業務協調之探討，另配合暢通之溝通管道，可使文武雙方意見之融合，組織單位間亦可

採行互相見習制度，藉以了解彼此組織結構、功能職掌與價值信念，由較客觀之角度看待彼此之間的立場，避免本位主義，將有助於融合形成新的國軍組織文化，以發揮組織整體效能。

- (四) 國防部可採行離職訪談、問卷調查等系統性方法並蒐集相關資料，瞭解離職原因，以掌握問題核心，找出解決對策，方能成功留才。

按離職（turnover）無論是自願或被迫永久離開組織，高離職率意味著增加組織在招募、甄選及訓練上之時間與成本，並影響組織競爭力，導致運作效率降低，對組織運作帶來極大傷害。因此，如何有效降低組織中可能產生的政治因素，甚或因應不同之個體而產生的成因提出事前因應，始能降低離職率。又離職率係人力資源管理上重要之參考指標，適當人員之離職率對於組織成長是必須的，惟不當的離職率，不僅影響組織作業之品質，更造成組織結構人員經驗傳承之斷層。是以，探討適度之離職率，即是在人力資源政策上做出因應之道。

國防部文職人員截至九十三年十月底止，計離職四十二人，占現有文職人員一五七人的百分之二七，其中任職一年（含）以下者，占總離職人數百分之六七；離職原因中，他機關商調者三十三人，占總離職人數百分之七八點六。由上觀之，國防部文職人員離職率頗高且以任職一年以下並經他機關商調者居多。為有效運用文職與軍職之人

力資源，以降低離職率，國防部可進行下列步驟：（一）瞭解離職原因：可進行離職訪談、問卷調查、向現有人員蒐集資料等系統性方法，瞭解文職人員離職主因。然而若僅依賴離職訪談，往往效果不佳，揆其因在於離職人員為求離職過程順利，經常避談真正原因，故可委託企管顧問公司，於人員離職一段時間後，再進行追蹤調查。（二）重視及瞭解現有人員：瞭解文職人員選擇繼續留任的原因，並向其蒐集相關意見及資料，以維持國防部現有之優點。（三）蒐集離職原因相關研究：透過外界蒐集離職原因相關研究或其他機關離職情形之資料，加以比較分析及界定國防部目前應面臨之問題，可掌握問題核心。（四）針對問題找解決對策：國防部就上開離職分析中，召集相關單位研商留才對策，俾針對問題找出實際解決方法，以加強國防部整體的吸引力，方能成功留才，提升國軍整體工作效率。

- (五) 國防部應採系統性訓練需求評估，以瞭解該職務所應具備職能需求之相關資料，研訂適切之培訓課程；另可採行多重評估措施，取代現行之學員意見調查表，作為檢討培訓成效之主要依據，以培育專業之文職人員。

按完整之培訓體系須經有系統之分析，以決定培訓需求，據以擬訂培訓目標、策略與計劃，對培訓的成果需要經過評估與檢討，並建立培訓與人事任用合一之制度。因

此，培訓發展計劃須先評定培訓需求、所需資源的運用、訂定培訓種類、選擇受訓人員，以預期培訓結果；其次為擬訂培訓計劃方案，選定培訓方法、執行培訓方案，再對於評估培訓後對實際工作之影響，始能建構完整之培訓體系。現行文官職前教育課程之安排，由於各單位進用文官均係個別辦理甄選進用，因而在安排職前教育上，產生時間不易安排之情形，復因受訓文官對於國防事務未盡了解，且每一項事務非在短時間內可滿足受訓人員之需求，在課程設計上不易滿足需要。訓練評估僅為舉辦座談會、問卷調查、回應學員意見方式辦理。

為建構國軍文官專業人才培育體系，訓練需求評估為系統性訓練過程的第一階段，為避免例行性的訓練計畫，容易因缺乏定期的評估而導致設計出不合時宜的訓練方案，應以整體性之前瞻眼光，配合外在環境變遷與組織內部人員的需求，才能設計出符合組織與個人需求之訓練活動，不僅可培養人員應有的知識與技能，更進而提升組織效能。在訓練教育課程上，由於各單位進用文官均係個別辦理甄選，故在時間上不易安排訓練課程，國防部宜網羅學者專家、上級機關、實務培訓機關或學校等相關成員，採任期制方式，成立國防部培訓規劃小組，視各單位業務需要，共同評估規劃培訓之時間、設計訓練課程及未來發展方向，方能以鉅視角度建立整體宏觀之培訓制度；在需求

評估方面，可從三方面進行分析，分別是組織分析、工作分析及人員分析，找出國防部問題所在，即可經由訓練方案應予改進的部分，進行更深層的分析，以確知何單位及何人員必須接受何種內容的學習活動，方能探知現有組織需求；復為考量長遠發展需要，國防部應針對業務職掌內容進行各項工作分析，以瞭解該職務所應具備職能需求之相關資料，根據該項資料再進一步研訂最適切之培訓課程，以作為培育專業文職人員之參考，方能使訓練符合機關之業務需要並掌握時代環境的脈動。其次，國防部培訓工作應採訓前評估、事中調查、訓中座談、訓後追蹤，以科學化及系統化之多重評估措施，取代現行之學員意見調查表，作為檢討培訓成效之主要依據。此外，國防部對於訓練課程，往往忽略道德及團隊合作精神，由於未建構整體軍職與文官之團隊合作、溝通互動課程，肇致軍職與文職雙方易產生隔閡，國防部除應加強該類相關教育課程外，並應妥善規劃推動文職人員終身學習制度，開放多元進修管道，積極研訂相關配套機制，方能落實終身學習制度並有效提昇人力素質。

(六) 國防部對於國軍文職人員依法核給之待遇福利，應事先編列預算發給，並可適時舉辦文康活動，以提昇人員之向心力，以發揮福利服務的核心價值。

按組織為安定其成員之生活，採行各種福利措施，以輔薪俸之不足，

既彈性又有效，且待遇福利不僅可協助改善員工生活，並為激勵組織人員士氣、凝聚向心力、促進組織業務發展之主要手段。故待遇福利制度不僅為員工所關注，更為組織所重視，為人事行政相當重要的一環，亦是文官體系的重要環節。

自國防二法公布後，國防部及所屬機關進用之文職人員，其身分之保障均依公務人員任用法等相關規定辦理。因此，軍人或文官在人事相關制度上係各依其體制運作。然由於文官進入國防部初期，簡任非主管加給，國防部至九十三年始依規定核發，九十三年核給值班（日）夜點費，後因值班（日）費於九十四年開始實施後不再發給；交通費於九十四年始發給，餘加班費、不休假加班費或休假補助費均於九十三年始發給。國防部未事先依規考量文職人員相關待遇福利事項，致產生不平之鳴，衍生軍文雙方無法建立互信與認同感等問題。國防部應瞭解福利制度具有多項正面的價值，各種有效的福利活動，可提升員工對組織的忠誠度、提高工作滿意度、吸引優秀人才投入，對於國軍文職人員依法核給之待遇福利，應事先編列預算依法核給；復國防部可適時舉辦文康活動不僅能促進軍文雙方彼此的認識與瞭解，亦能提升人員之向心力，運用得當，可滿足國防部內組織成員心理之需求，並發揮福利服務的核心價值。