

107 年度行政院環境保護署環境保護人員訓練所員額評鑑

結論報告

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、為瞭解行政院環境保護署環境保護人員訓練所業務運作狀況、單位組設、員額配置及人力運用情形，行政院環境保護署（以下簡稱本署）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，俾利後續預算員額之核議。

貳、評鑑日期、機關及成員

- 一、評鑑日期：107 年 2 月 1 日至同年 2 月 21 日進行書面訪查。
- 二、受評機關：行政院環境保護署環境保護人員訓練所（以下簡稱環訓所）。
- 三、評鑑小組成員：
 - （一）學者專家：國立東華大學公共行政學系教授王鴻濬、國立臺灣大學工商管理學系暨商學研究所教授朱文儀、元智大學管理學院副教授李弘暉、國立臺北大學公共行政暨政策學系教授呂育誠（依姓氏筆畫順序排列）。
 - （二）機關代表：行政院交通環境資源處處長陳盈蓉。
 - （三）本署：常務副署長張子敬（召集人）、綜合計畫處副處長吳珮瑜、管制考核及糾紛處理處副處長張柏森、秘書室簡任視察陳靜瑜、會計室簡任視察黃文琦。

參、評鑑發現

一、業務與組織之契合度

- （一）各單位核心與低度核心業務項目盤點

- 1、環訓所業務屬「機關法定職掌，同時亦列入機關中程施

政計畫等高優先性業務者」(A 級業務) 占 24.6%，「雖為機關法定職掌，但為單位內次優先性業務者」(B 級業務) 占 41%，「非屬單位法定職掌，亦屬單位內低核心業務者」(C 級業務) 占 23%，「非屬單位法定職掌、單位內亦屬低核心業務、未涉及人民權益事項、單位自我評估可無須再做之業務」(D 級業務) 占 11.4%。A 級及 B 級業務為核心業務項目，C 級及 D 級業務為低度核心業務項目。

- 2、核心業務項目占整體業務之 65.6%，其中人事管理員占比最高 (27.5%)，研究設計組占比最低 (5%)。低度核心業務項目占整體業務之 34.4%，其中占比最高者為研究設計組 (38.1%)，占比最低者為教務組及總務組 (4.76%)。至業務經費方面，核心業務項目經費合計新臺幣(下同) 60,057 仟元，占該所整體業務項目經費 65.04%。低度核心業務項目經費合計 32,288 仟元，占該所整體業務項目經費 34.96%，如表 1
- 3、前開低度核心業務項目經評估可部分委外者占 52.38%，無委外空間者占 47.62%。

表 1：環訓所核心與低度核心業務項目情形

業務類別		項目數	占整體業務項目比率	各單位占比	業務項目經費占比
核心業務	A 級業務 機關法定職掌，同時亦列入機關中程施政計畫等高優先性業務者	15	24.6%	人事管理員 (27.5%) 主計員 (20%) 教務組 (17.5%) 輔導組 (17.5%) 總務組 (12.5%) 研究設計組 (5%)	輔導組 (47.24%) 教務組 (40.05%) 總務組 (11.34%) 研究設計組 (1.05%) 人事管理員 (0.28%) 主計員 (0.04%)
	B 級業務 雖為機關法定職掌，但為單位內次優先性業務者	25	41%		
	小計	40	65.6%	100%	65.04%
低度核心業務	C 級業務 非屬單位法定職掌，亦屬單位內低核心業務者	14	23%	研究設計組 (38.1%) 人事管理員 (28.57%) 輔導組 (14.29%) 主計員 (9.52%) 教務組 (4.76%) 總務組 (4.76%)	研究設計組 (82.38%) 輔導組 (16.98%) 總務組 (0.37%) 人事管理員 (0.26%) 教務組 (0%) 主計員 (0%)
	D 級業務 非屬單位法定職掌、單位內亦屬低核心業務、未涉及人民權益事項、單位自我評估可無須再做之業務	7	11.4%		
	小計	21	34.4%	100%	34.96%
合計		61	100%	100%	100%

*表列業務項目數及經費係依書面報告「表五：機關內部單位及任務編組現有業務項目盤點表」資料整理

(二) 組織法規所訂各組職掌事項與實際分工存在落差

- 1、依環訓所辦事細則規定，輔導組掌理受訓學員管理及輔導事項，惟現行輔導組核心業務為環保證照訓練及證照

核發管理，學員管理及輔導業務則實際移由教務組承辦。

- 2、研究設計組現行主要承辦環境教育訓練及環境教育設施場所補（捐）助之規劃與執行等事項，其原法定職掌事項包括中長程訓練計畫之研訂及彙編、訓練計畫之研究改進、訓練績效之分析與評估等業務似未獲得應有之重視程度，是以環訓所辦理各項訓練之目的是否落實達成，以及訓練本身及承辦訓練業務人員之績效如何評核等核心議題尚無法完整說明，導致外界常有訓練機關缺乏成本效益概念之評論。
- 3、自 106 年 10 月起，「環境教育專案小組」業務及人力分散至各業務單位辦理，致分工並非十分明確，且部分業務範圍涵蓋過大，例如輔導組現行業務分工負責「環境教育機構、人員認證及環境保護證照之管理」，該項內容易與其他單位業務產生重疊。

二、業務有無繼續簡化、資訊化或委外化空間

- (一)環訓所近年主要的簡化與資訊化方向為擴充環境專業訓練管理資訊功能系統，包括線上報名、以電子郵件寄發參訓通知、建立學員資歷庫及講座資料專區等；惟在全面e化時代，上述電子化措施僅屬基本應用階段，為提升行政效率並建構知識型組織，應多向民間企業請益，持續研擬精進資訊化空間。
- (二)依評鑑書面報告「表五：機關內部單位現有業務項目盤點表」顯示，環訓所業務辦理以「自辦」方式最高，占73.8%，其次為「委託民間單位或大學院校辦理」，占21.3%，顯示仍有檢討委外辦理之空間。例如該所當前重點業務項目中，教務組辦理之「環境教育認證審查小組幕僚作業」，其工作內容填報為「簡化程序，彙整資料，以利委員審查便利性」；另研究設計組辦理之「環境教育認證管理綜合業務」，其工作內容為「透過媒體整合推廣環境教育設施場所資訊，鼓勵全民參與」，類此涉及較低公權力之工作事項，應可評估改採委外方式辦理之空間。

三、核心業務與人力配置之契合度

- (一)投入辦理核心業務之人力尚有提升空間

環訓所106年整體實有人數54人（含職員30人、事務性人力【工友、技工、駕駛及駐衛警】8人，非典型人力【特約人力及派遣人力】16人），實際辦理業務人數（即扣除單位內事務性人力與主管人員及督導人員）為41人，其中投入辦理核心業務項目之人力為30.2人（含職員21.1人、非典型人力9.1人），占實際辦理業務人力之73.66%，如表2，顯示目前運用於核心業務之人力配置尚有檢討提升空間。

（二）研究設計組加班時數明顯高於其他業務組

環訓所業務單位106年平均每人加班時數為88.92小時，教務組54小時、輔導組80小時、研究設計組126小時，研究設計組平均加班時數約為教務組的2.3倍、輔導組的1.5倍，惟研究設計組辦理核心業務力占該組實際辦理業務人力比率偏低，僅占34.44%，宜深入了解該組業務運作情形及人員配置，並適度檢討調整各業務單位核心業務比例及人員配置。

表 2：環訓所各單位 106 年辦理核心業務之人力

單位	整體實有人數	實際辦理業務人力	辦理核心業務人力
所本部	4	-	-
教務組	8	7	6.1
輔導組	12	11	8.7
研究設計組	10	9	3.1
總務組	15	9	8.8
人事管理員	2	2	1.2
主計員	3	3	2.3
合計	54	41 (占整體實有人數 75.93%)	30.2 (占實際辦理業務人力 73.66%)

*表列整體實有人數及實際辦理業務人力係依書面報告「表二：機關及各業務單位（含派出單位及任務編組）業務、經費與人力配置情形」及「表三：各輔助單位人力配置情形」資料整理；另辦理核心業務人力係依「表五：機關內部單位及任務編組現有業務項目盤點表」資料整理。

四、觀察近4年人力調整及預估未來3年人力需求

（一）人力調整情形

1、在整體人力規模方面，環訓所 103 年至 106 年經行政院

核定預算員額總數均為 39 人，包含職員 31 人、駐警 4 人、工友（含技工及駕駛）4 人，其中駐警 4 人列超額出缺不補。另運用非典型人力，103 年至 106 年均運用 16 人。上開非典型人力辦理業務內容分別如下：

- (1) 特約人力：辦理環境教育認證及管理等等事項。
- (2) 派遣人力：協助檔案管理及公文交換等等事項。

2、近 4 年人力配置變動幅度較小，僅 106 年因配合環境教育認證業務改由業務單位負責，原環境教育專案小組人力（特約人員 8 人）併同移撥，致 106 年業務單位人力略有增長。其餘輔助單位（含所本部）人力配置數均未變動。

（二）評估未來人力需求及因應措施（含人力不足補充說明）

1、請增 7 名員額以因應未來增加之業務

為應環境保護事務複雜化及專業化與配合環境資源部組織改造、環保專業訓練、環境教育認證管理、環保專責與技術人員證照、辦理環境資源部內部機關共通性專業訓練、國內外環境資源人力培訓及環境教育認證法修訂等業務增長，各單位現有人力不足負荷，爰盤點未來新增業務所需人力後，擬請增 7 名員額，各單位請增人力分配如表 3。

表 3：環訓所未來擬請增人力分配

單位	請增事由	請增人數	小計
教務組	辦理環保專業訓練業務	1	2
	辦理環境教育認證管理業務	1	
輔導組	辦理環保專責與技術人員證照訓練及管理業務	3	3
研究設計組	辦理環境資源部內部機關共通性專業訓練、國內外環境資源人力培訓、環境教育認證法規修訂等	2	2
合計			7

2、請增 2 名承攬人員協助相關庶務事務

為考量保持優質訓練場所品質及妥善處理民眾現場領證或文書檔案管理等庶務業務，擬於總務組下請增 2 名承

攬人員協助辦理相關事務。

肆、評鑑建議

一、業務與組織之契合度

- (一) 配合行政院組織改造，妥善規劃未來機關內部組設與業務分工，避免產生業務重疊與模糊疑慮

現行環訓所為配合上級機關交辦任務，分階段逐步調整業務單位職掌事項與分工，致實際業務與法定職掌存在落差，建議未來配合組織改造進程，先行盤點現有業務功能重複且分工不清之情形，即早規劃未來機關組設與業務分工，清楚明訂各單位執掌事項，避免產生業務重疊或模糊之情形。

- (二) 配合國家環境政策所需，精準環訓所組織定位，發揮訓練機關核心價值，訓練業務人員亦應相對提升專業職能

因應未來環保事務複雜化、專業化之發展趨勢，宜預為調整組織定位，以前瞻性眼光規劃長期策略，同時融入環境資源永續發展理念，創新開發政策導向的訓練課程，以發揮訓練機關核心價值。此外，訓練業務近年已趨向電子化，訓練專業人員宜相應提升數位課程規劃、數位教學設計等相關職能，以提升訓練績效並維持良好服務品質。

二、業務有無繼續簡化、資訊化或委外化空間

- (一) 以創新規劃訓練為業務重點，減少經常性訓練自辦比重

政府訓練機構因本身特性，在辦理學習訓練活動上的彈性、便宜性、廣泛性、跨域性受到些許限制，建議可藉由與外部組織建立起聯結的策略聯盟關係，促使資源的整合與運用，達到互補性發展；例如經常性辦理之訓練課程可委外由民間訓練機構或大學院校辦理，環訓所則集中資源規劃創新性訓練，例如雲端運所或巨量資料分析等，另建議應注重訓練績效之評估，以利有限資源的充分運用。

- (二) 加強推動資訊化措施，並注意資訊安全之確保

環訓所近4年推動流程簡化及資訊化已呈現具體成果，建議應持續加強推動，書面報告提及未來規劃線上繳費及領

證措施應屬合宜可行。此外，傳統的訓練教材大多為紙本，不易進行有效的管理與蒐尋，使得這些知識的再利用率偏低，失去知識累積的效益，因此教材e化是可評估推動的重點方向。惟資訊化的同時，宜注意個資保護及資通安全之確保，建議評估是否有適當之單位及人員專責訂定安全政策，加強資安管理，並建立稽核制度。

(三) 以機關整體性角度檢討業務委外辦理之可行性

同一業務，政府辦理之成本及品質如果不比民間辦理還要好，則應委由民間辦理，以避免機關耗費相當工作量能在未必須由機關自行辦理之工作項目上。基此，環訓所有關訓練學員的膳宿、交通安排、生活管理等輔導事項及證照印發，屬於例行事務性工作，建議可採委外方式辦理。另環境教育相關業務中，屬行政性或幕僚作業，例如認證審查資料整理、推廣環境教育設施場所資訊等未涉及公權力行使事項，亦有檢討委外辦理之空間。

三、核心業務與人力配置之契合度

(一) 調整輔助單位人力支應業務單位需要

環訓所106年整體實有人力54人，其中30人配置於業務單位，人力占比僅55.56%，輔助單位（含所本部）人力達44.44%，如表4。以業務單位為執行機關核心業務之主力，上開人力配置情形似顯偏頗，建議研議簡化或委外辦理輔助單位事務性業務，將結餘人力調整至業務單位，以支應業務需要。

表4：環訓所各單位106年整體實有人力配置情形

單位		職員	事務性人力	非典型人力	小計
業務單位	教務組	5	3	0	8
	輔導組	8	4	0	12
	研究設計組	5	5	0	10
	小計	18	12	0	30
輔助單位	所本部	3	1	0	4
	總務組	5	2	8	15
	人事管理員	2	0	0	2
	主計員	2	1	0	3
	小計	12	4	8	24
合計		30	8	16	54

(二) 逐步提升實際辦理業務人力比率

環訓所各單位106年54人中，實際辦理業務人數（即扣除單位內事務性人力與主管人員及督導人員）為41人，占整體實有人力75.93%，鑑於政府資源有限，有必要就人力運用再予檢討，適當利用專長轉換訓練或職務輪調方式，培育人員執行業務能力，以逐步降低辦理事務性工作之人力，提升辦理核心業務人力比率。

四、觀察近4年人力調整及預估未來3年人力需求

(一) 人力調整情形

環訓所近4年人力調整幅度較小，為期各單位之人力配置能與業務規模維持衡平，建議重新審視機關核心業務，並依業務屬性及其輕重緩急，妥適配置及運用各類型人力，並定期依各單位實際業務消長情形，主動檢討各單位人力配置之合理性，據以調整相關人力配置，避免單位間產生勞逸不均情形。

(二) 未來人力需求

環訓所為應業務需要，請增列需求人力9人，請依下列原則檢討因應：

- 1、教務組為增辦環保專業訓練業務，請增職員 1 人；另為執行環境教育認證管理業務，請增職員 1 人

- (1) 環保專業訓練尚非環訓所新興業務，已建立辦理模式，且經由流程簡化及資訊化措施之推動，應可大幅減少所需人力，如仍有人力需求，建議檢討由輔助單位人力調整支應。
 - (2) 教務組目前投入環境教育相關業務人力合計達 4.5 人，已占該組整體人力（8 人）50% 以上，且環境教育相關業務多涉及宣導性、執行性、第一線服務性事項，建議檢討委託地方政府或結合民間有意願且具能力之機構辦理。
- 2、輔導組為辦理環保專責與技術人員證照訓練及管理業務，請增職員 3 人
- 有關環保專責與技術人員證照訓練，建議可考慮將部分任務地方化，部分訓練交由地方政府辦理，減少中央機關人力之直接投入；至認證業務可參考台灣金融研訓院案例，交由具公信的民間單位辦理，以紓緩組織人力負荷。
- 3、研究設計組配合環境資源部（以下簡稱環資部）成立，須新增環資部內部機關之共通性專業訓練；另將規劃辦理國外環境資源人力培訓、環境教育認證法規修訂等業務，請增職員 2 人
- (1) 考量組改進程，環資部所屬機關業務移撥及訓練整合等實際情形均尚待評估，是以本項需求仍宜由未來環資部及所屬機關（構）整體員額通盤檢討調整處理。
 - (2) 另有關規劃辦理國外培訓課程部分，建議檢討減少辦理一般性訓練課程，以調整人力及經費支應辦理；或研議與民間訓練機構策略聯盟之可行性，以期彼此人力、物力資源相互整合與運用，發揮極致綜效並共同激盪創新火花。
 - (3) 至通盤檢討修正環境教育認證法規一節，依現行本署與所屬機關業務權責劃分，政策及法規之制（訂）定、修正、廢止、停止適用均由所屬機關擬報、本署核定。復以組織改造後，環境教育及訓練所定位為環資部所屬四級機構，依「中央行政機關組織基準法」第 3 條

規定略以，機構係指機關依組織法規將其部分權限及職掌劃出，以達成其設立目的之組織。是以有關環境教育認證相關子法之法制作業事項，仍係由本署（未來環資部）負責相關政策及法規之研擬，建議環訓所於現有人力基礎上，就特定範疇之環境法規提供修正意見，作為本署或環資部研擬法規之參考。

- 4、總務組為保持優質環境水準及妥善處理檔案管理業務，請增承攬人力 2 人

本項需求請環訓所自行審酌評估，如確有需要運用承攬人力，請依勞動部訂定之「政府機關（構）運用勞務承攬參考原則」辦理，避免對承攬廠商之勞工直接指揮監督管理。另應注意行政院對各機關進用臨時人力之相關規範。

- 5、綜上，請增人力職員部分容宜保留；至請增承攬人力部分，仍請環訓所自行審酌並依相關規定本於權責辦理。