

近年國軍退除役官兵退輔政策與就業(學)安置體系之 資源運用成效探討目錄

	頁次
壹、前言.....	1
貳、中央政府退輔政策現況與預算配置.....	1
一、近年中央政府各主要部會之退輔政策概述.....	1
二、近年中央政府各主要部會之國軍退輔及安置經費配置情形.....	5
三、近年安置基金轉投資事業經費配置與營運績效情形.....	9
參、相關問題探討.....	11
一、近年退除役官兵之職業訓練、就業穩定津貼發放及創業輔導等安置成效 呈現落差，宜強化訓後就業銜接、穩定津貼誘因與創業支持機制，以健 全多元安置體系.....	12
二、近年退除役官兵就學輔導預算趨穩，惟參與動能與族群適配性不足，允 宜精進不同官兵類別之分眾化機制，並強化退除役官兵職涯轉銜成效..	17
三、國軍人力結構面臨招募與留才雙重壓力，允宜建構完整軍職生涯發展體 系，以確保國防人力之長期穩定與結構韌性.....	21
四、軍民職能轉銜制度尚待健全，宜持續優化委辦課程品質並加速平台建 置，以提升國軍官兵職涯銜接效能.....	25
五、退除役官兵轉任之考試錄取率有下滑趨勢，且不同族群差異明顯，允宜 建立差異化之應試支援機制.....	29
六、近年退除役官兵就業安置規模擴增，惟推介就業型態偏重勞力密集，允 宜強化具專業性之高階職能轉銜機制，俾穩定就業.....	31
七、退輔會轉投資具經營主導事業之公股負責人，多由高階退役將領轉任， 且其支領薪資與事業特性及營運指標恐未作合理連結，亟待督促檢討妥 處，以落實薪酬機制之考核及管理.....	34

八、退輔會轉投資事業公股代表董事之遴派，仍以該會所屬中、高階現職人員為主，惟因公司經營階層與該會中高階主管多有重疊，恐不利公股監督及考核，亟待研謀改善，俾維政府投資權益	41
肆、結論與建議.....	46
參考文獻	50
附錄	52

近年國軍退除役官兵退輔政策與就業(學)安置體系之資源運用成效探討專題報告

壹、前言

近年來，政府積極推動國軍退除役官兵就業(學)輔導與安置政策，透過就學輔導、職業訓練、就業媒合、創業輔導以及農業技能培訓等措施，協助退役人員順利進入職場。然而，隨著募兵制實施、社會結構變遷與產業發展，現行政策在技能銜接、就業穩定性與資源配置等方面仍面臨挑戰，亟需檢討與調整。

退役官兵之有效安置不僅關係個人權益保障與家庭安穩，更是國家募兵政策能否持續推動與國軍形象建立之重要基礎。本文係針對近年國軍退除役官兵就業(學)輔導與安置政策進行探討，透過檢視各主要部會(包括國防部、退輔會、勞動部、農業部、經濟部、教育部等，以下同)所推動之退輔措施，以及國軍退除役官兵安置基金(以下簡稱安置基金)轉投資事業經費配置與營運績效情形，進而分析其政策架構、經費配置、執行成效，並探討安置基金轉投資事業公股代表董事之遴派及薪酬機制等問題，最終提出政策建議，以期提供政府決策參考，俾確保國軍退除役官兵之就業能與社會順利接軌，並發揮其就業(學)安置成效。

貳、中央政府退輔政策現況與預算配置

一、近年中央政府各主要部會之退輔政策概述

(一)退輔相關政策與規定

近年來，我國退輔政策已發展成一個由中央各部會分工協作之網絡。此網絡以退輔會為核心，有效串連國防部之退前準備、勞動部之就業資源，以及經濟、農業、教育部會之產業與就學支持，並與地方政府協力，形成一道完整服務鏈。各部會相關政策與規定，概述如下(詳表 2-1-1)：

1. **退輔會**：作為核心樞紐，負責退除役官兵從就學、就業、就醫到就養之全方位支持，並透過安置基金提供經濟援助與職涯發展資源。
2. **國防部**：著重於「退前輔導」，與退輔會等單位合作，為屆退官兵提供職涯諮詢、就業媒合與職業訓練¹，此前置性輔導為協助官兵順利過渡至民間職場之關鍵第一步。
3. **勞動部**：主要提供就業市場之專業資源，配合募兵制政策與國防部需求，為屆退官兵辦理職前訓練，並開放志願役官兵參加其各分署之在職訓練課程，扮演銜接軍中與民間勞動市場之橋樑。
4. **經濟部**：提供創業資訊與資源，協助退役官兵創業；同時推廣中小企業創業貸款與相關支持計畫。
5. **農業部**：提供農業技能培訓，例如透過農民學院開辦「國軍屆退官兵農事訓練專班」等基礎與進階課程，拓展其就業選擇。
6. **教育部**：除與退輔會合作提供考試加分、外加名額等就學優惠外，亦運用大專校院就業職能平台(UCAN)等資源，協助推動軍中與民間之專長轉銜。
7. **地方政府**：負責退役軍人在地化之就業與職業訓練服務，確保退役軍人在地方職場能獲得適切之發展機會。
8. **公職轉任管道**：為保障退役官兵職涯發展，政府亦提供轉任公職之專屬管道，定期舉辦「國軍上校以上軍官轉任公務人員考試」及「特種考試退除役軍人轉任公務人員考試」，擴大其於公部門的就業機會。

¹「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」之就業輔導措施包括「退前意願調查」、「職涯諮詢(含職訓諮詢)」、「就學就業職訓需求調查資料庫建置」、「就業媒合」、「職業訓練」等5項。

表 2-1-1 中央政府各主要部會及地方政府之退輔相關政策與規定說明表

機關	退輔相關政策與規定
退輔會	<p>1. 「退除役官兵」輔導政策之依據：</p> <p>(1)依國軍退除役官兵組織法第 2 條規定，退輔會本於職權提供退除給付、就學、就業、就醫、就養及服務照顧等服務。</p> <p>(2)依國軍退除役官兵輔導條例之授權，退輔會辦理退除役官兵就學、就業、就醫、就養、優待及照顧等輔導及安置事項。</p> <p>(3)依行政院 102 年 6 月 20 日核定「募兵制退輔措施方案」，主要措施略以：</p> <p>a. 榮民權益維持依輔導條例及相關法令規定辦理(不設期限)。</p> <p>b. 新增第二類退除役官兵實施分類分級照顧，其中，就學、就業、服務照顧及自費就養，原則比照榮民辦理；無職者至榮民醫院就醫，免繳掛號費。</p> <p>(4)依 104 年 9 月 30 日公布施行推動募兵制暫行條例第 11 條規定(109 年 12 月 31 日廢止)，新增辦理志願役退除役軍人創業輔導及補助、就學生活津貼、職業訓練補助、企業進用獎勵等措施。相關權益措施於暫行條例廢止後，已於 110 年 1 月 20 日總統公布分別納入輔導條例(第 5、11、13 及 19 條)辦理。</p> <p>2. 「屆退官兵」輔導政策之依據：由國防部主辦，勞動部、退輔會、農業部、經濟部協辦會銜發布「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」，其中，退輔會會同國防部及其他部會辦理屆退官兵之「職涯諮詢(含職訓諮詢)」、「就學就業職訓需求調查資料庫建置」、「就業媒合」、「職業訓練」。</p>
國防部	<p>1. 提供退役前之職涯諮詢與就業輔導，包括職業適性評量與職業訓練規劃。</p> <p>2. 協助退役官兵參與職業訓練，並與其他部會合作提供相關資源。</p> <p>3. 配合退輔會各縣市榮民服務處，結合地方政府期程，辦理就業媒合活動。</p>
勞動部	<p>1. 協助屆退官兵參加職前訓練，提升工作技能。</p> <p>2. 受理國軍志願役官兵報名參加勞動部勞動力發展署所屬分署自辦在職訓練。</p>
農業部	<p>提供農業技能培訓，例如農民學院之基礎與進階課程，如「國軍屆退官兵農事訓練專班」。</p>
經濟部	<p>1. 提供創業資訊與資源，協助退役官兵創業。</p> <p>2. 推廣中小企業創業貸款與相關支持計畫。</p>
教育部	<p>1. 協助「推動退除役官兵軍民專長轉銜作業實施計畫」運用平台介接大專校院就業職能平台(UCAN)資源，並視實際需要參加各次會議。</p> <p>2. 與退輔會合作對符合退輔條例規範之退除役官兵提供考試加分、外加名額等優惠，並協調技職院校辦理推薦入學。</p>
地方政府	<p>1. 設立職能發展學院與就業服務中心，提供退役官兵在地化之職業訓練與就業輔導。</p> <p>2. 舉辦就業博覽會與徵才活動，促進退役官兵與企業之直接對接。</p>

說明：據經濟部說明，該部辦理上述職責之相關計畫，並未區分身分別，欲創業或新創企業皆可使用，亦未針對退除役官兵退輔政策編列預算。

資料來源：各部會提供，本中心整理。

(二)退輔政策四大核心與執行內容

國軍退除役官兵之退輔政策，可歸納成「職涯轉銜資訊建構」、「人力素質精進強化」、「多元安置與創業協助」及「退役後備銜接強化」等四大核心面向，相關措施及執行內容詳表 2-1-2 及附錄 1。在資訊建構上，藉由推動軍民專長轉銜平台辦理權益說明會與徵才活動，提升資訊透明度與媒合效率；在人力精進上，透過考試加分、學雜費補助及多元職業訓練，強化退役軍人之職場競爭力；在多元安置上，則由榮服處主動開發職缺，並提供創業課程與利息補貼，拓寬職涯路徑。最後，在後備銜接上，協同國防部引進企業進入營區媒合，促進無縫轉銜。整體而言，退輔政策正逐步朝向退前預備、退中轉銜及退後安置的整合性架構發展，以提升對退役軍人職涯支持成效。

表 2-1-2 國軍退除役官兵之退輔政策相關措施及執行內容簡表

面向	退輔政策相關措施及執行內容
職涯轉銜資訊建構	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推動「軍民專長轉銜平台」，整合跨部會職能對照與轉銜資訊(預計 116 年啟用)。 2. 定期辦理「屆退官兵權益說明會」與職涯探索營，提供就業與進修指引。 3. 舉辦徵才活動與企業媒合，提升就業媒合效率。
人力素質精進強化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 推薦入學與考試加分：協調教育部及技職院校提供名額與優惠。 2. 進修補助：提供國內外學費補助與成績獎勵。 3. 職業訓練：辦理自辦與委辦課程，推行訓後費用補助，鼓勵在地就業。
多元安置與創業協助	<ol style="list-style-type: none"> 1. 設置「就業服務站」並組織專責團隊主動開發職缺。 2. 訂定獎勵辦法表揚錄用退役軍人企業。 3. 強化創業輔導，包括課程、諮詢與貸款利息補貼措施。
退役後備銜接強化	協同國防部引進廠商進入營區辦理就業媒合，增進企業與退役人員交流機會。

資料來源：各部會提供，本中心整理。

二、近年中央政府各主要部會之國軍退輔及安置經費配置情形

(一)各主要部會國軍退輔政策與就業(學)安置相關經費分析

參據中央相關部會之退輔政策與就業(學)安置相關經費預、決算資料(詳表 2-2-1)，近年整體資源投入呈現穩定成長，決算總額自 111 年度之 11.05 億元增加至 113 年度之 11.53 億元，增幅約 4.32%。倘再分析 113 年度之經費結構，可發現資源分配極度集中，其中退輔會之支出高達 8.82 億元，占整體經費之 76.54%，為資源投入最多之主責機關；其次為國防部 2.30 億元(占比 19.95%)，而勞動部與農業部之經費及其占比各為 0.38 億元(3.30%)及 0.02 億元(0.22%)則相對較低。顯示此經費高度集中於單一部會。

表 2-2-1 111 至 115 年度中央政府各主要部會之國軍退輔政策與就業(學)安置相關經費預、決算情形表 單位：新臺幣千元；%

項目\年度				111	112	113	114	115
面向	經費類別	主辦機關	預算/決算					
職涯轉銜資訊建構	創業輔導	退輔會	預算	5,940	5,302	4,410	4,410	4,410
			決算	5,915	5,248	4,410	1,102	-
		農業部	預算	2,500	2,500	2,500	2,500	-
			決算	2,490	2,490	2,490	-	-
	軍職專長轉銜規劃	退輔會	預算	-	-	-	5,412	16,518
			決算	-	-	-	0	-
人力素質精進強化	就學進修	退輔會	預算	172,464	184,091	162,850	159,144	154,518
			決算	173,450	177,453	155,523	34,453	-
	職訓與補助	退輔會	預算	197,960	200,944	181,175	168,734	179,109
			決算	169,735	180,963	170,083	18,865	-
		勞動部 <small>說明 3</small>	預算	0	0	0	0	0
			決算	28,320	35,320	38,040	14,440	-
多元安置與創	推介就業	退輔會	預算	2,448	2,720	3,010	2,800	2,800
			決算	2,387	2,699	2,814	327	-
	促穩	退輔會	預算	395,052	379,431	490,500	516,615	565,821

項目\年度				111	112	113	114	115
面向	經費類別	主辦機關	預算/決算					
業協助	方案		決算	450,044	532,344	549,628	125,583	-
退役後備銜接強化	在職訓練	國防部	預算	312,033	312,039	311,999	313,015	-
			決算	272,929	248,634	229,980	說明 ⁵ 0	-
		勞動部 說明 ⁴	預算	-	-	-	-	-
			決算	-	-	-	-	-
合計			預算	1,088,397	1,087,027	1,156,444	1,172,630	-
			決算	1,105,270	1,185,151	1,152,968	194,770	-

說明：1. 退輔會自 113 年 7 月起推動「退除役官兵軍民專長轉銜作業」，預計於 114 年 6 至 115 年 12 月委商辦理，預定 116 年 1 月 1 日正式啟用軍民專長轉銜作業平台。

2. 據經濟部、教育部及勞動部表示，均未針對退除役官兵退輔政策編列預算。

3. 據勞動部表示，屆退官兵參加該部勞動力發展署所屬各分署(下稱各分署)自辦職前訓練，其中「一般訓練」經費無單獨編列預算，係由各分署自辦職前訓練經常門預算項下調整支應。

4. 據勞動部表示，符合資格之志願役現役軍人可參加勞動部勞動力發展署所屬各分署自辦在職訓練，參加者約補助 50%至 70%訓練費用，其餘需自行負擔費用。

5. 據國防部說明，114 年度截至 3 月底止「在職訓練」經費尚無分配數及實支數。

6. 111 及 112 年度決算為審定決算數；113 年度決算為自編數；114 年度決算為截至 3 月底止實支數；115 年度為概算數。

資料來源：各部會提供，本中心整理。

(二)退輔會及所屬安置基金預算資源配置情形

退輔會負責統籌退除役官兵之就學、就業、職訓、就醫與就養等服務。檢視近 5 年(111 至 115 年度)該會及所屬安置基金預算資源配置情形(詳表 2-2-2)，整體退輔政策資源配置穩定，其中「退除給付」占比約八成，顯示政策資源仍以退役保障為核心。相較之下，「就學職訓」占比介於 0.02%至 0.03%間資源配置則明顯較低。反觀安置基金中「就學就業」占該基金各年度預、決算總額比率均逾四成，該基金已成退除役官兵職訓與就業政策之主要財源，凸顯「單位預算主司給付、附屬基金主責輔導」之雙軌制結構。

表 2-2-2 近 5 年(111 至 115 年度)退輔會及所屬安置基金資源配置情形表

單位：新臺幣億元；%

業務項目	111 年	占比	112 年	占比	113 年	占比	114 年	占比	115 年	占比
一. 單位決(預)算數(註)										
就學職訓	0.29	0.02	0.26	0.02	0.34	0.02	0.36	0.03	0.38	0.03
林區護管	0.05	0.00	0.05	0.00	-	-	-	-	-	-
服務照顧	6.44	0.50	6.48	0.51	6.20	0.49	6.38	0.49	6.38	0.48
人員及行政維持	29.00	2.24	29.06	2.27	35.46	2.79	38.30	2.92	38.46	2.90
就養養護	80.05	6.18	77.33	6.04	81.49	6.40	80.84	6.17	83.78	6.32
就醫保健	165.39	12.78	141.19	11.04	125.86	9.89	127.68	9.75	132.21	9.98
退除給付	1,013.58	78.28	1,025.22	80.12	1,023.31	80.41	1,056.42	80.64	1,063.90	80.29
合計	1,294.79	100.0	1,279.59	100.0	1,272.32	100.0	1,309.98	100.0	1,324.72	100.0
二. 安置基金										
就學就業	8.57	40.61	9.54	44.89	9.38	44.71	9.28	44.46	9.47	44.25

說明：1. 表內單位決(預)算占比係以各業務預、決算數/公務預算歲出(預)決算數。
 2. 安置基金各年度決(預)算數係「退除役官兵職業訓練及介紹計畫」金額，其占比係決(預)算數/安置基金決(預)算總支出。
 3. 111 及 112 年度為審定決算數；113 年度為決算自編數；114 及 115 年度分別為預算案數及概算數。

資料來源：退輔會提供，本中心整理。

(三)近年國軍「在職訓練」相關規定及其經費分析

國軍之在職訓練體系，主要係由「國軍軍職人員公餘進修實施規定」²與「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」³所規範。前者旨在鼓勵現役官兵於公餘時間進修學位或考取證照，以提升本職學能，且補助對象涵蓋所有志願役官士兵；後者則針對屆退官兵，規範職訓專案之經費來源。此制度設計之核心目標，

²依「國軍軍職人員公餘進修實施規定」第 4 點：「國軍公餘進修區分學位、證照、專長及其他非正規教育課程等施訓主軸，藉由公餘方式推展。」同規定第 9 點：「學習經費預算編製、核補原則及補助撥補作業如下…：(一)各單位所屬官兵申請公餘進修之學習經費補助額度及員額，以單位現有志願役員額百分之十為原則。…。(二)各單位學習經費補助…，以每人每學期新臺幣 2 萬元為最高補助額度…。」

³「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」第 6 點：「經費：(一)專案訓練經費由人次室支應；一般訓練經費及訓練期間之膳食、交通等費用，除…者外，依訓練及輔導單位所訂收費基準，由受訓學員負擔。…(三)除職業訓練外，其他輔導經費由各分工單位所屬預算支應。」

在於強化國軍整體人力素質，並為國軍官兵之職涯發展與順利
 退役預作準備(詳表 2-2-3)。

表 2-2-3 國軍「在職訓練」相關規定及經費說明表

主責機關	經費類別	用途	補助對象及使用
國防部	在職訓練	1. 專案訓練經費由相關機關(例如該部參謀本部或人次室)支應,是針對特殊任務或應急情況下的額外補助。 2. 一般訓練經費則涵蓋平時演習、技術訓練及各軍種自辦訓練所產生之基本費用,目的在於鼓勵志願役官士兵利用公餘時間進修學位或證照,強化官兵本職學能、提升單位遂行相關任務量能與執行力度,並使官兵於在職期間產生職務認同感,進而增加官兵留營意願,增進部隊戰力。	專案訓練經費 1. 優先對象: (1) 作戰或公傷致身心障礙之退役官兵。 (2) 支領撫卹金之退除役官兵遺眷。 (3) 國軍屆退志願役官兵(限全日制訓練班隊)。 2. 須經權責單位薦訓,且課程須與職務專長直接相關(如軍官進修戰略碩士學位)。
			一般訓練經費 1. 開放所有服役滿1年之志願役官士兵申請,無特定優先限制。 2. 志願士兵進修與職、業務無關者,須服現役滿2年以上,得申請公餘進修一個學位之經費補助。 3. 不受服役年限限制,志願役官士兵均可參加。

資料來源：國防部提供，本中心整理。

另觀國軍軍職人員「在職訓練」相關經費執行情形(詳表 2-2-4)，呈現出值得關注兩大趨勢。首先，整體「在職訓練經費」近年(111 至 114 年度)預算規模約維持在 3 億餘元左右尚稱穩定，惟近年實際之決算金額與預算執行率，則呈現持續性下滑趨勢，「在職訓練經費」決算數自 111 年度之 2.73 億元，逐年遞減至 113 年度之 2.30 億元，同期間執行率則由 87.47% 下滑至 73.71%，顯示預算資源之運用未如預期。其次，在經費結構上，資源分配亦呈現顯著集中現象，用於學位或證照之「公餘進修」經費各年占比均逾 97%，幾乎囊括所有資源，而用於「職

訓」經費，則占比較低(約 2%左右)。爰此，「公餘進修」雖滿足國軍官兵個人學歷提升之需求，惟學歷能否有效轉化為部隊戰力或裨益於退役轉銜，仍有待進一步評估。

表 2-2-4 111 至 114 年度(截至 3 月底)國軍軍職人員「在職訓練」相關經費執行情形表 單位：新臺幣千元；%

年度 /項目	在職訓練經費 c=a+b			公餘進修 a		職訓 b	
	預算數	決算數	執行率	決算數	占比	決算數	占比
111	312,033	272,929	87.47	267,733	98.10	5,196	1.90
112	312,039	248,634	79.68	243,416	97.90	5,218	2.10
113	311,999	229,980	73.71	224,797	97.75	5,183	2.25
114	313,015	-	-	執行中	-	尚無分配數及實支數	-

說明：1. 本表職訓經費係包括國防部所屬國軍技術職類訓練中心(陸軍專科學校、海軍專長訓練中心、空軍航空技術學院及陸軍後勤訓練中心技訓分部)之作業維持費合計。

2. 111 及 112 年度為審定決算數；113 年度為決算自編數；114 年度為截至 3 月底實支數。

資料來源：國防部提供，本中心整理。

三、近年安置基金轉投資事業經費配置與營運績效情形

為擴展退除役官兵照顧服務，退輔會安置基金與民間合資，陸續投資各項事業，以獲利挹注就學、職訓經費需求，並提升榮民安置率。該基金早年主要用於創設事業機構安置就業，例如設立農場、林場、工程營造等生產單位，直接雇用退役軍人；同時也將資金轉投資於民營企業，以創造就業機會。

(一)轉投資事業營運績效之衡量指標

多位學者指出，轉投資事業之營運績效通常可由以下指標衡量：

1. 股票報酬率：企業的各项財報資訊能顯著預測其股票報酬

率，為衡量其財務績效之關鍵⁴。

2. 安置率：此指標不僅能反映政策成效，也體現對退役官兵之實質支持體系是否健全⁵。

3. 市占率：係為評估轉投資事業市場地位與競爭力之核心依據⁶。

是以，一個成功的轉投資事業，應兼顧「財務回報」與「政策任務」。退輔會目前亦依「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構績效考評實施要點」⁷及「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」⁸等規定，對其轉投資事業進行多面向評估，藉以直接或間接反映其市場競爭力與整體經營成效。

(二)近年安置基金轉投資事業營運情形

在前述 3 項指標中，安置基金目前可取得之量化數據主要集中在財務面之投資報酬率。由該基金近 5 年(111 至 115 年度)轉投資事業營運資料觀之(詳表 2-3-1)，投資淨額及家數自 111 年度決算之 45.95 億元及 32 家，逐年減少至 113 年度之 43.74 億元及 31 家，而投資報酬率則自 31.12% 上升至 46.32% 之高點，即使在 114 及 115 年度預估回落，亦維持在 33% 以上之穩健水準，顯示其投資組合之財務操作成效尚稱良好。

整體而言，該基金近年來已逐步調整投資結構，汰弱留強，

⁴郭庭如(2020)。「財報資訊與股票報酬率之關聯性研究：企業生命週期觀點」，《國立臺灣科技大學管理學院財務金融研究所碩士論文》，頁 69-73，109 年 1 月。

⁵林昱辰(2018)。「國軍志願役退除官兵核心就業力與狀況之研究」，《國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系社會工作碩士班碩士論文》，頁 67-71。

⁶葉世明(2017)。「汽機車產業轉投資策略之研究-以 S 公司為例」，《國立成功大學高階管理碩士在職專班(EMBA)碩士論文》。

⁷「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構績效考評實施要點」第 3 點：「會薦董事長、副董事長、總經理及副總經理考評範圍與項目：(一)經營績效：1、盈餘達成率。2、盈餘成長率。(二)政策執行：1、政策任務事項。2、公益執行情形。…」

⁸「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」第 24 點：「會薦之董事長、副董事長、總經理、副總經理年齡不得逾 68 歲，職期應視績效評核結果每年檢討。…」

並朝向提高報酬與整體管理效率邁進。然隨部分轉投資公司辦理清算與減資(如達榮、榮電、欣欣電子及榮民工程公司)，退輔會仍需持續強化投資監理與風險管理機制，以確保基金永續發展及退除役官兵安置功能之穩定實現。

表 2-3-1 111 至 115 年度安置基金轉投資事業營運情形表

單位：家；千股；新臺幣千元；%

年度	家數	期末資本額		截至本年度投資淨額(a)	現金股利或採權益法認列之投資餘絀(b)	報酬率(%) (b/a)
		金額	股數			
111	32	38,422,011	3,842,201	4,595,172	1,430,020	31.12
112	32	39,343,463	3,934,346	4,423,593	1,534,067	34.67
113	31	40,881,789	4,088,178	4,374,993	2,026,862	46.32
114	28	38,323,365	3,832,336	4,193,571	1,424,174	33.96
115	28	40,881,789	4,088,178	4,144,972	1,481,030	35.73

說明：1. 本表 111 及 112 年為審定決算數；113 年為自編決算數；114 年為預算案數(均扣除榮民工程公司)、115 年為概算數，係以 114 年 4 月所提供資料填列(已扣除達榮公司減資)；另配合各公司之盈餘轉增資暫忽略不計。

2. 達榮公司 113 年 12 月辦理現金減資 4,860 萬元。

3. 榮電、欣欣電子及榮民工程公司刻正辦理清算作業中。

資料來源：退輔會提供，本中心整理。

參、相關問題探討

為因應募兵制推動與退除役人力持續增加，政府積極規劃多元安置政策，協助退役官兵順利轉銜職場，確保其役後生涯穩定發展。近年政策涵蓋職業訓練、創(就)業輔導與支持、軍民職能轉銜、公職考試補助等面向，並透過法定保障與預算支持機制強化安置成效。然從相關統計資料觀察，仍顯示部分措施成效有限，存在課程銜接度不足、錄取率波動及創業誘因偏弱等問題，亟需檢視執行成效並調整策略，以提升整體政策效益與退除役官兵職涯適應力，茲分述如下：

一、近年退除役官兵之職業訓練、就業穩定津貼發放及創業輔導等安置成效呈現落差，宜強化訓後就業銜接、穩定津貼誘因與創業支持機制，以健全多元安置體系

為協助退除役官兵順利銜接職涯，政府近年已推動涵蓋職業訓練、就業輔導與創業支持之多元安置政策，並已奠定初步基礎。透過近年數據分析，逐一檢視其在「訓後就業銜接」、「績效目標管理」、「穩定津貼誘因」與「創業支持機制」等關鍵環節之表現，以客觀評估其整體效能，並找出現行制度之策進空間。經查：

(一)職業訓練後取得證照之就業率逐年下降或偏低，允宜強化課程內容與就業市場之契合度，並建構一致化之成效追蹤機制，俾利評估整體政策效益

各部會辦理退除役(含屆退)之職業訓練內容包括退輔會配合國軍推動「退前職業訓練」及「退後職業訓練」，除自辦退除役官兵職訓班，與相關部會合作辦理屆退官兵相關職訓課程；勞動部並協助屆退官兵參加職前訓練，提升工作技能；另農業部自 108 年起開辦「國軍屆退官兵農事訓練專班」(簡稱國軍農訓專班)，培訓有志從農之退除役官兵相關知能。

觀察近年中央機關辦理退除役(含屆退)官兵職業訓練之訓後考取專業證照項數統計資料(詳表 3-1-1)，其中，退輔會 110 至 113 年度結(培)訓人數由 1,768 人增加至 2,229 人，同期間取得專業證照項數則由 2,061 項增至 3,274 項，兩者均呈成長趨勢，惟「證照就業率」卻自 110 年度之 66.97% 下滑至 113 年度之 40.10%，顯示職訓課程在內容設計上與市場契合度似未盡相符，允宜深入探討背後成因，以強化課程品質。

其次，就農業部「國軍農訓專班」而言，其證照就業率近 4 年(110 至 113 年度)介於 39.13% 至 46.15% 間，均未達五成，

顯示在提升學員成功轉銜至農業領域之效益上，尚有持續努力的空間。

此外，有關勞動部部分，其近年結(培)訓人數逐年顯著增加(自 110 年度之 331 人增加至 113 年度之 902 人)，顯示其課程具有一定吸引力。惟詢據勞動部說明，該部辦理失業者職前訓練目的係為協助失業者提升就業技能，使其儘速重返職場，訓後輔導參訓學員順利就業為最主要目標，故截至 114 年 3 月底止尚無統計訓後考取證照人數及獲取證照率。是以，為能更全面地評估其助益，建議未來或可考慮逐步建立並揭露其訓後證照取得與就業狀況等資料，此將有助於政府進行更精確之跨部會資源整合與政策評估，進而完善整體職涯支持體系。

表 3-1-1 110 至 114 年度(截至 3 月底止)中央機關辦理退除役(含屆退)官兵職業訓練之訓後考取專業證照項數統計表

單位：人；項；%

項目	年度 /機關	110	111	112	113	114
結(培)訓人數 a	退輔會	1,768	1,888	2,175	2,229	137
	勞動部	331	613	854	902	168
	農業部	23	14	26	35	30
結(培)訓人員取得專業證照項數	退輔會	2,061	2,989	2,962	3,274	144
	勞動部	-	-	-	-	-
	農業部	-	-	-	-	-
結(培)訓人員取得專業證照並順利就業人數 b	退輔會	1,184	1,267	1,517	895	0
	勞動部	-	-	-	-	-
	農業部	9	6	12	14	-
證照就業率 b/a	退輔會	66.97	67.1	69.75	40.10	-
	勞動部	-	-	-	-	-
	農業部	39.13	42.86	46.15	40.00	-

說明：1. 農業部自 108 年起以政府採購法委託辦理「國軍屆退官兵農事訓練專班」，訓練對象為屆齡退伍之現役官兵(軍人)，參加完該訓練班後即可退伍，並由該部發給參訓證明(非專業證照)，並以問卷調查結訓人員持續從事農業情況。

2. 110 至 113 年度決算數為審定決算；114 年度為截至 3 月底實際數。

資料來源：各部會提供，本中心整理。

(二)退除役官兵就業訓練推動雖穩健，惟宜跨部會整合訓練資源，以提升訓練規模效益

另觀近年(112 至 115 年度)中央相關部會辦理國軍退除役官兵職業訓練、創(就)業輔導與支持等措施績效目標達成情形(詳表 3-1-2)，在退輔會方面，多數基礎性就業服務如「屆退官兵權益說明會」、「職涯探索營」及「職業訓練」等項，均穩定達成預設目標，顯示其核心業務運作尚稱良好。惟「推介就業」項目於 112 與 113 年度之實際服務人次(分別為 1 萬 1,307 人次及 1 萬 1,171 人次)，均顯著高於所設目標值(8,600 人次及 8,700 人次)，此現象或可提示現行之績效目標值，尚有與時俱進、適度調整之空間。

在其他部會方面，勞動部與農業部所辦理之國軍在職訓練與農業技能培訓，近年參訓人數規模尚在起步階段，均未達百人，此顯示跨部會之訓練資源容待整合，並藉由相關的誘因設計與合作機制，以提升訓練規模效益。

表 3-1-2 112 至 115 年度中央相關部會辦理國軍退除役官兵職業訓練、創(就)業輔導與支持等措施績效目標達成情形表

機關別/績效目標	單位	112 年		113 年		114 年	115 年
		目標值	實際值	目標值	實際值	目標值	目標值
退輔會							
1. 屆退官兵權益說明會	場次	36	36	36	36	36	36
2. 職涯探索營	場次	15	15	15	15	16	16
3. 推介就業	人次	8,600	11,307	8,700	11,171	8,700	8,700
4. 職業訓練	人次	2,500	2,551	2,500	2,575	2,500	2,500
5. 職業訓練補助	人次	3,000	3,603	3,000	3,433	3,000	3,000
6. 促穩津貼	人數	5,007	6,623	5,366	6,033	5,954	6,297
7. 創業輔導	人次	800	830	800	800	800	800
勞動部							

機關別/績效目標	單位	112 年		113 年		114 年	115 年
		目標值	實際值	目標值	實際值	目標值	目標值
8. 在職訓練 ^{說明 1}	人數	-	參加 91 錄訓 31 結訓 31	-	參加 86 參訓 38 結訓 38	-	-
9. 職訓與補助 ^{說明 2}	人數	-	-	-	-	-	-
農業部							
9. 農業技能培訓 ^{說明 3}	人數	30	參加 34 錄訓 28 結訓 26	30	參加 48 錄訓 35 結訓 35	30	30

說明：1. 據勞動部表示，各分署自辦國軍現役官兵之在職訓練，係由志願役現役軍人評估自身參訓需求報名參加，尚無訂定目標值。

2. 另各分署自辦、委辦及補助訓練課程，因退除役官兵報名時係以「一般失業者」身分參加，尚無法區分退除役官兵身分及統計績效目標達成情形。

3. 農業部「國軍屆退官兵農事訓練專班」係提供國軍屆退官兵之農業技能培訓。

資料來源：退輔會提供，本中心彙整。

(三)111 至 113 年度就業穩定津貼決算數超逾預算數甚多，容待持續追蹤其長期留任情形，俾發揮經費使用效益

為激勵退役官兵穩定就業，退輔會自 107 年 7 月 1 日起辦理「促進退除役官兵穩定就業方案」(簡稱促穩方案)，提供「推介就業之穩定就業津貼」(簡稱推介就業津貼)及「職業訓練訓後之穩定就業津貼」(簡稱訓後就業津貼)等措施⁹。惟檢視該會近年「促穩方案」經費運用成效資料(詳表 3-1-3)，可發現近 3 年(111 至 113 年度)決算數超逾預算數甚多，約 12.05%至 40.30%間，且總受惠人數概呈成長趨勢，其中「推介就業津貼」之核發人數自 111 年之 4,516 人增至 113 年之 4,813 人；同期間「訓後就業津貼」則自 1,129 人增至 1,220 人。

⁹依國軍退除役官兵輔導條例(簡稱輔導條例)第 5 條之 1 第 1 項規定：「退輔會為促進退除役官兵穩定就業，得發給相關津貼。」另據促進退除役官兵穩定就業津貼發給辦法第 3 條規定：「退除役官兵參加職業訓練結訓後自行就業或經推介就業，或未參加職業訓練經推介就業，符合本辦法規定者，得申請下列項目之穩定就業津貼……。」

表 3-1-3 退輔會近年「促穩方案」經費運用成效表單位：新臺幣千元；人

項目 年度	經費數		實際受惠人數		
	預算數	決算數	推介就業津 貼實際核發 人數	訓後就業津 貼實際核發 人數	合計
111	395,052	450,044	4,516	1,129	5,645
112	379,431	532,344	5,299	1,324	6,623
113	490,500	549,628	4,813	1,220	6,033
114	516,615	125,583	1,257	441	1,698
115	512,290	-	-	-	-

說明：111 及 112 年度決算數為審定決算；113 年度決算數為自編數；114 年度決算數為截至 3 月底實際數；115 年度為概算數。

資料來源：安置基金提供，本中心彙整。

由於退役官兵之長期留任率與工作穩定性，乃衡量此方案成功與否之關鍵指標。有鑑於此，為提升職業訓練之實質效益，該會宜持續追蹤領取「推介就業津貼」及「訓後就業津貼」者之長期留任情形，俾作為政策檢討之依據，並確保津貼發放之實質效益。

(四)創業諮詢輔導之受益人數及參加人數概呈下降趨勢，容待研議提升參與動能，並建立創業成效追蹤機制

退輔會為協助退役官兵拓展多元職涯，持續推動創業輔導與利息補貼等配套措施¹⁰。觀察該會 112 至 115 年度辦理退除役官兵創業輔導相關經費配置及執行成效資料(詳表 3-1-4)，可發現各項措施之運作成效尚有進一步提升空間。在「創業諮詢輔導」方面，近年度預算數與受益人數略有調降(預算數自 112 年度之 594 萬元縮減為 115 年度之 441 萬元；同期間受益人數則由 830 人降至 800 人；112 及 113 年度「創業輔導活動(座談)」之辦理場次同為 19 場，然參與人數自 386 人降至 361 人，顯示

¹⁰國軍退除役官兵創業輔導及創業貸款利息補貼辦法第 7 條規定：「創業貸款利息補貼，每次以新臺幣 6 萬元為限，由申請人依下列方式擇一辦理：一、申請人請領利息補貼時之創業貸款餘額乘以…前項利息補貼申請次數最多 5 次，每人每年以 1 次為限。」

是類活動整體吸引力與參與動能似未有效提升。

表 3-1-4 112 至 115 年度退輔會辦理退除役官兵創業輔導相關經費配置及執行成效表

單位：新臺幣千元；%

項目	年度	112	113	114	115
	創業諮詢輔導	預算數	5,940	4,410	4,410
決算數		5,261	4,402	1,102	-
受益人數		830	800	800	800
創業輔導活動 (座談) ^{說明 1}	辦理場次	19	19	7	19
	參加人數	386	361	145	360
創業利息補貼	預算數	288	288	620	748
	決算數	498	814	276	-
	受益人數	39	51	16	45

說明：1. 創業輔導活動(座談)係屬創業諮詢輔導服務之一，其相關預決算包含於該計畫項目。

2. 114 年度決算數為截至 3 月底實支數；115 年度預算數為概算數。

3. 表內 114 年度受益人數、辦理場次及參加人數為截至 3 月底實際數。

資料來源：退輔會提供，本中心彙整。

此外，112 及 113 年度「創業利息補貼」決算數分別較預算數增加 0.73 倍及 1.83 倍，容待建立創業成效之追蹤機制，以發揮創業利息補貼效益。

二、近年退除役官兵就學輔導預算趨穩，惟參與動能與族群適配性不足，允宜精進不同官兵類別之分眾化機制，並強化退除役官兵職涯轉銜成效

為協助退除役官兵順利發展多元職涯，政府持續推動就學輔導政策，並投注穩定資源。經檢視近年執行狀況，可發現該政策在奠定穩固基礎的同時，亦於誘因設計、族群適配性與就業銜接等面向，呈現出值得持續關注與優化之空間。謹說明如下：

(一)近年退除役官兵輔導就學措施之預算支出結構趨於穩定，且以「就學補助獎勵」為核心，占比 78.75%

依據國軍退除役官兵輔導條例(簡稱輔導條例)第 18 條及第

19 條規定略以¹¹，教育部與退輔會共同為退除役官兵提供必要之就學輔導與就學補助。惟由退輔會近年輔導就學措施預算編列情形觀之(詳表 3-2-1 及附錄 4)，105 至 115 年度預計投入經費約 17.15 億元。其中以「就學補助獎勵」為核心(占比 78.75%)，「進修補助」次之(占比 20.60%)，而「就學生活津貼」最低(占比 0.65%)，顯示現行政策之誘因機制，主要以直接性之補助獎勵為主。另觀察退伍人數結構，各類別官兵人數波動不大，第 1 類官兵與第 2 類官兵分別占整體退伍人數之 35.39%及 64.61%，顯示第 2 類官兵為主要就學輔導對象。

表 3-2-1 退輔會 105 至 115 年度輔導就學措施預算編列情形表

單位：新臺幣千元；%

年別	第 1 類 當年退 伍人數	第 2 類 當年退 伍人數	當年退 伍人數 合計	就學輔導預算					
				就學補助獎勵		大專校 院進修 補助、國 家考試 進修補 助	就學生活津貼		合計
				公務	基金		公務	基金	
105 至 110 年 小計	21,452	41,756	63,208	68,240	663,517	143,876	1,700	4,886	882,219
111	5,115	8,811	13,926	-	128,000	43,400	-	1,062	172,462
112	5,296	9,681	14,977	-	130,200	52,900	-	991	184,091
113	5,479	7,923	13,402	-	124,600	37,400	-	850	162,850
114	-	-	-	-	119,400	38,800	-	944	159,144
115	-	-	-	-	116,800	37,010	-	708	154,518

¹¹輔導條例第 18 條規定：「退除役官兵志願就學並合於就學資格者，應由教育主管機關訂定適當標準，予以輔導就學。」同條例第 19 條第 1 項規定：「退除役官兵就學所需學雜費，除依規定免繳者外，由退輔會補助之；其為中低(低)收入戶，得發給就學生活津貼；成績優異者，得予獎勵。」

年別	第1類 當年退 伍人數	第2類 當年退 伍人數	當年退 伍人數 合計	就學輔導預算					合計
				就學補助獎勵		大專校 院進修 補助、 國家考 試進修 補助	就學生活津貼		
				公務	基金	基金	公務	基金	
合計	-	-	-	68,240	1,282,517	353,386	1,700	9,441	1,715,284
占比	35.39	64.61	100.0	78.75		20.60	0.65		100.0

資料來源：退輔會「統計資料(期刊)查詢」-「刊物動態查詢/統計資料卡/表43 近5年新退退除役官兵人數及軍階」；各年度預算書；本中心整理。

(二)訓後追蹤機制已具基礎，受益者在職率呈現穩定，惟輔導就業成效尚待提升

為評估政策成效，退輔會自102年起實施「就學補助退除役官兵就業追蹤計畫」（簡稱就業追蹤計畫），系統性掌握受補助者的後續發展¹²。檢視該會近年辦理退除役官兵就學獎補助受益者之後續就業及脫離追蹤情形資料(詳表3-2-2)，111至113年度受訪視者在職率自73.14%升至80.40%，待業中人數則自441人降至255人，反映受補助者整體之就業狀況，呈現正向發展趨勢。

表3-2-2 退輔會111至114年度辦理退除役官兵就學獎補助受益者之後續就業及脫離追蹤情形表 單位：新臺幣千元；人；%

項目 / 年度	退除役官兵就學獎補助經費 核發情形				接 受 補 助 者 視 人 數 (1)	實 際 在 職 人 數 (2)	待 業 中 人 數	在 職 率 (2)/(1)	回 歸 一 般 就 業 導 制 人 數 (3)
	預算數		決算數						
	金額	人次	金額	人次					
111	128,000	5,600	124,494	5,448	1,642	1,201	441	73.14	1,617
112	131,191	5,528	122,550	5,410	1,439	1,140	299	79.22	1,414

¹²退輔會自102年起實施「就業追蹤計畫」，透過各地榮服處進行訪視調查，系統性掌握受補助人員之在學與畢業後就業狀況。

項目 / 年度	退除役官兵就學獎補助經費 核發情形				接 受 補 助 訪 人 數 (1)	實 際 在 職 人 數 (2)	待 業 中 人 數	在 職 率 (2)/(1)	回 歸 一 般 就 業 輔 導 機 制 人 數 (3)
	預算數		決算數						
	金額	人次	金額	人次					
113	125,450	5,118	114,209	4,814	1,301	1,046	255	80.40	1,287
114	120,344	4,920	25,585	961	-				

說明：1. 待業中人數包含求學中、照顧家人、準備公職或專業考試、健康因素及個人規劃等未就業人員。

2. 111 及 112 年度決算數為審定決算數；113 年度決算數為自編數；114 年度決算數為截至 3 月底止實際數。

資料來源：退輔會提供，本中心整理。

若進一步分析 111 至 113 年度「回歸一般就業輔導機制」之輔導就業成效(詳表 3-2-3)，可發現 112 及 113 年度促成待業者成功就業之人數分別僅 14 人及 7 人，爰經該會輔導後之就業成效，尚有提升之空間。

表 3-2-3 111 至 113 年度經追蹤計畫訪視後「回歸一般就業輔導機制」人數情形表 單位：人

年度	回歸一般就業輔導機制人數			
	合計	有業 ^{說明 2}		無業
		原有業	訪視時無業，經輔導後就業	
111	1,617	1,213		404
112	1,414	1,140	14	260
113	1,287	1,046	7	234

說明：1. 據退輔會表示，該會於 112 年 2 月 22 日修正追蹤計畫。

2. 該會為配合追蹤計畫之修正，爰將 112 年及 113 年有業情形，調整為原有業及輔導就業等資料，以落實就業追蹤結果。

3. 本表係第 2 階段榮服處回報就業情形。

資料來源：安置基金提供，本中心整理。

(三)政策整體參與率尚有成長空間，容待就不同類官兵建立差異化措施

在政策參與程度上，113 年度新退人員總計 1 萬 3,402 人，其中實際參與就學輔導者僅 1,133 人，整體參與率僅 8.45%(詳表 3-2-4)，顯示政策推廣與誘因設計，尚有持續強化空間，以

擴大政策服務覆蓋面。

若進一步分析不同官兵族群之使用情形，可觀察值得注意之現象：在各項就學輔導措施之使用率上，服役10年以上之第1類官兵(榮民)較服役未滿10年之第2類官兵，呈現整體偏低情形¹³，尤其在「推甄入學」(占比7.69%)及「就學補助」(占比12.50%)項目最為明顯。對此差異，政府未來在政策推動上，或可針對不同服役背景的官兵，設計更具差異化與針對性之輔導策略，以提升就學輔導措施之使用率。

表3-2-4 113年度辦理新退官兵就學輔導成果表 單位：人；%

區分		第一類(榮民)		第二類		合計
		人數(人)	占比	人數(人)	占比	人數(人)
新退官兵總人數 a		5,479	41.40	7,923	58.60	13,402
實際參與就學輔導措施人數	推甄入學	4	7.69	48	92.31	52
	就學補助	88	12.50	616	87.50	704
	大專進修	35	33.02	71	66.98	106
	就業考試	65	23.99	206	76.01	271
	小計 b	192	16.95	941	83.05	1,133
實際參與就學輔導者占新退官兵總人數之比率 (b/a)		-	-	-	-	8.45

資料來源：「新退官兵總人數」資料來源為退輔會「統計資料(期刊)查詢/刊物動態查詢/統計資料卡/表43 近5年新退退除役官兵人數及軍階」。

三、國軍人力結構面臨招募與留才雙重壓力，允宜建構完整軍職生涯發展體系，以確保國防人力之長期穩定與結構韌性

募兵制全面推動乃我國國防轉型之重要里程碑，為確保此一制度長期穩健運行，針對其在人力招募與留任上所面臨挑戰，進行系統性之檢視與策進，至關重要。近年數據顯示，國軍在人力運作上呈現出一些值得關注的趨勢，凸顯政府亟待建構一套完整

¹³服役未滿10年之第2類官兵於各項就學輔導措施使用率總占比為83.05%，第1類官兵(榮民)總占比為16.95%明顯偏低。

軍職生涯發展體系，以鞏固國防人力之穩定及韌性。謹說明如下：

(一)國軍志願役人力招募成果不穩且編現比逐年下滑，允宜評估及優化人力招募措施，以確保募兵制長期可行

檢視 110 至 114 年 3 月底止國軍志願役人力變化資料顯示(詳表 3-3-1)，110 年底志願役人數微幅增長 820 人，惟自 111 年度起，連續數年呈現淨減少之狀況。按國防部提供數據顯示，分別為 111 年底減少 5,492 人，112 年底減少 4,706 人，113 年底減少 3,267 人，且 114 年度截至 3 月底止亦減少 1,840 人。整體而言，此數據反映出近年國軍在維持志願役人力規模上，恐面臨兵力短缺之困境。

表 3-3-1 110 至 114 年度(截至 3 月底止)國軍志願役人數及比率變化情形表

單位：人；%

項目 年底	國軍 總人數	志願役			
		人數	占國軍總人數 比率	各年度增(減) 人數	各年度增 (減)人數 比率
110	不公開	不公開	100	820	0.50
111			100	(5,492)	(3.33)
112			100	(4,706)	(2.95)
113			96.83	(3,267)	(2.15)
114			97.74	(1,840)	(1.23)

說明：1. 據國防部表示國軍總人數包括志願役及義務役人數，因涉及兵力結構(不公開)。

2. 截至 114 年 3 月底統計資料。

資料來源：國防部提供，本中心彙整。

另依據國防部提供之國軍總體兵力編現比資料(詳表 3-3-2)，110 年底至 114 年(截至 3 月底止)總體兵力之編現比自 87.57%逐年下滑至 76.69%。若從不同軍階觀察，軍官、士官與士兵三類人員之編現比，亦同步呈現此一下滑趨勢。其中，士兵類別之降幅相對較為顯著，自 91.84%降至 72.72%，顯示國軍整體人力補足成效趨弱。

表 3-3-2 110 年底至 114 年 3 月底國軍總體兵力之編現比統計表

單位：%

時點 類別	110 年底	111 年底	112 年底	113 年底	114 年度 至 3 月底止
軍官	87.12	84.59	82.79	80.88	79.16
士官	85.56	81.57	79.20	78.32	77.32
士兵	91.84	85.83	77.59	76.28	72.72
總計	87.57	83.25	79.61	78.41	76.69

說明：編現比=(國軍現員/編制數)x100%。

資料來源：國防部提供，本中心整理。

又在招募成效方面(詳表 3-3-3),110 至 113 年度招獲人數自 1 萬 9,361 人減至 1 萬 7,971 人，呈現波動且略降趨勢。招獲率方面，亦由 110 年度之 105.8%驟降至 111 年度之 87.7%，112 年度雖短暫回升至 100.1%，惟 113 年度再度滑落至 95.1%，顯示整體招募成果未臻穩定。尤其 111 及 113 年度均未達預定目標，顯示招募挑戰日益嚴峻，允宜評估及優化人力招募措施，以確保募兵制長期可行。

表 3-3-3 110 至 113 年度國軍招募班隊成效統計表

單位：人；%

區分/年度	110	111	112	113
計畫數(a)	18,296	20,703	18,882	18,906
招獲數(b)	19,361	18,149	18,900	17,971
較上年度增 (減)人數	(-1,679)	(-1,212)	751	(-929)
招獲率(b/a)	105.8	87.7	100.1	95.1

資料來源：本表整理自國防部 114 年度預算解凍案書面報告，立法院第 11 屆第 3 會期第 11 次會議議案關係文書，報 3925 至 3936。

(二)官兵留營率微幅提升，惟職涯發展與適應支持仍待強化，以降低不適服現役士兵人數

提升官兵留營意願，為維繫募兵制穩健運行之核心，據學

者¹⁴與相關報導¹⁵指出，一個具吸引力之軍旅生涯，需兼顧福利待遇、職涯前景及退後出路等多元面向。經檢視近年(110至113年度)國軍的留營成效及各年度不適服現役士兵人數資料以觀(詳表3-3-4)，近年役期屆滿官兵之留營率呈現波動中微幅上升之趨勢，111年度下降為78.3%，113年度已回升至82%，顯示國防部相關留才作為已略見成效。惟留營總人數4年(110至113年度)間增加僅2,057人(增幅8.34%)，增長幅度相對有限，足見在維持並提升官兵留任意願方面，仍有待強化。

此外，在官兵的軍旅生活適應上，觀察近年度不適服現役士兵人數，由110年度之3,095人上升至111年度之3,623人，112年度後逐年下降至113年度之2,868人，應賠償金額則呈波動，113年度仍高達2.07億餘元。此數據或可反映出，部分新進人員在適應部隊生活與職涯發展上，仍可能遭遇挑戰，並印證除物質條件外，強化部隊管理合理性、升遷管道公平性，以及官兵的職涯成就感等「軟實力」因素，對於鞏固部隊向心力，同樣扮演著至關重要角色。

表 3-3-4 110 至 113 年度國軍官兵留營成效及各年度不適服現役士兵
人數表

單位：人；新臺幣千元；%

項目 年度	國軍官兵留營成效			不適服現役士兵	
	役期屆滿	留營人數	留營率	人數	應賠償金額
110	30,409	24,668	81.10	3,095	221,854
111	31,977	25,024	78.30	3,623	243,428
112	33,583	26,354	78.50	3,298	223,091
113	32,593	26,725	82.00	2,868	207,587
114	-	-	-	553	38,784

¹⁴陳坤輝(2020)，〈「少子化」對國軍推動募兵制之影響〉，《國防大學政治作戰院系政治研究所碩士班碩士學位論文》，109年6月，頁113至118。

¹⁵自由時報(2024年7月2日)。〈李文忠：從退輔會推動穩定就業的經驗供募兵制參考〉，取自 <https://talk.ltn.com.tw/article/breakingnews/4723045> (最後瀏覽日：114年5月10日)

說明：表內不適服現役士兵為未服滿現役最少年限且應賠償者；114 年度不適服現役士兵人數為截至 3 月底資料。

資料來源：整理自國防部 114 年度預算解凍案書面報告，立法院第 11 屆第 3 會期第 11 次會議議案關係文書，報 3925 至 3936；國防部提供。

四、軍民職能轉銜制度尚待健全，宜持續優化委辦課程品質並加速平台建置，以提升國軍官兵職涯銜接效能

為提升國軍官兵退役後之就業能力，政府積極強化國軍役中與退前訓練與轉銜機制，精進退除役官兵職涯接軌力，透過技術職類訓練中心及各軍事訓練機構開設之專業課程，已形成穩定、有效之在職訓練網絡，並有效提升結訓與證照獲取率，奠定退役後轉職基礎。經查：

(一)近年公餘進修之自辦訓練成效穩定提升，惟委辦課程效益呈下滑趨勢

國防部為鼓勵現職志願役官士兵利用公餘時間進修學位或證照，強化官兵本職學能、提升單位遂行相關任務量能與執行力度，並使官兵於在職期間產生職務認同感，進而增加官兵留營意願，增進部隊戰力。

參據國防部所屬軍事校院及軍事訓練機構(關)近年(111 至 114 年度)辦理一般官兵公餘進修情形(詳表 3-4-1)，111 至 113 年度一般官兵公餘進修參訓人數自 2,420 人增至 2,813 人，其中自辦與委辦訓練之結訓率各年度均逾九成五以上。進一步分析訓練成果，自辦訓練證照率自 111 年度之 87.67% 上升至 113 年度之 97.45%，顯示內部訓練品質穩定提升，技能培育成效良好。然同期間委辦訓練證照率卻自 64.24% 下滑至 55.95%，反映部分外部課程在內容設計、學員支持或實作導向上仍有待加強。

表 3-4-1 國防部所屬軍事校院及軍事訓練機構(關)111 至 114 年度(截至 3 月底止)辦理一般官兵公餘進修情形表 單位：人；%

年度 /項目	111		112		113		114	
	自辦	委辦	自辦	委辦	自辦	委辦	自辦	委辦
參訓 人數	1,358	1,062	1,445	1,022	1,489	1,324	316	236
結訓 人數	1,354	1,015	1,426	988	1,488	1,253	316	220
結訓率	99.71	95.57	97.89	98.69	96.67	97.85	99.93	94.64
證照 人數	1,187	652	1,362	601	1,450	701	314	45
證照率	87.67	64.24	95.51	60.83	97.45	55.95	99.37	20.45

說明：1. 114 年度為截至 3 月底實際數；115 年度為預算案數或概算數。

2. 結訓率=結訓人數/參訓人數 x100%；證照率=證照人數/結訓人數 x100%。

資料來源：國防部提供，本中心整理。

(二) 基層技術培育模式成熟，整體轉銜效益待追蹤

另為鼓勵軍職人員積極取得民間專業技能證照，近年國防部所屬「國軍技術職類訓練中心」已設立各類培訓班隊，形成軍中職能強化之重要機制。參據近年軍職人員在職訓練成果統計資料(詳表 3-4-2)，111 至 114 年度(截至 3 月底)共計投入訓練經費 1,564 萬 4 千元，培訓人數達 4,588 人，其中 4,375 人順利取得證照，整體證照獲取率高達 95.36%，顯示其課程設計與檢定規劃，具高度之實用性與對接性。

進一步分析受訓人員組成，可發現士官與士兵占絕大多數(合計逾 98%)。凸顯該訓練中心已成功地聚焦基層軍職人員之技術培育，對強化第一線人員專業能力、縮短培訓週期，乃至於及穩固部隊之基礎戰力，具有關鍵意義。然國軍官兵此一在職期間之培訓成果，是否能完全轉化為役後就業優勢，並提升整體之轉銜效益，仍有待更進一步追蹤數據來驗證。

表 3-4-2 國防部國軍技術職類訓練中心 111 至 114 年度(截至 3 月底)

軍職人員在職訓練成果統計表

單位：新臺幣千元；人；%

年度	培訓經費 決算數	培訓人數					獲取證照	
		校級 以上	尉官	士官	士兵	合計	人數	比率
111	5,046	0	19	851	445	1,315	1,187	90.27
112	5,052	0	11	986	472	1,469	1,399	95.23
113	5,012	1	19	1,061	408	1,489	1,474	98.99
114	534	0	6	233	76	315	315	100.00
合計	15,644	1	55	3,131	1,401	4,588	4,375	95.36

資料來源：國防部提供，本中心整理。

(三) 屆退官兵訓後就業率之自辦班隊部分表現穩健，惟委辦部分則顯著下滑

按「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」規定，退輔會與國防部會同辦理屆退官兵之退前職業訓練，係為協助其順利轉銜之關鍵一環。檢視退輔會所屬職訓中心之執行成效(詳表 3-4-3)，可發現其「自辦」與「委辦」兩種模式，呈現出截然不同的成果。

在屆退官兵訓後就業率方面，自辦班隊之表現相對穩健，歷年均維持在 86% 以上水準，顯示其課程能有效對應就業市場需求。然委辦課程之成效卻不如預期，其就業率自 111 年度之 70.60% 下滑至 113 年度之 33.33%，其訓後就業品質穩定性與媒合效益，顯存有疑慮。

整體而言，退輔會所屬職訓中心近年辦理國軍屆退官兵職業訓練業務，在退前自辦訓練方面，已具備規模與實效之成熟模式。未來應研謀如何將此成功經驗，延伸至委辦課程之品質控管上。該會允宜建立更為嚴謹之委外廠商評選與績效考核機制，確保每一分訓練資源，都能轉化為官兵重返職場之堅實力量。

表 3-4-3 退輔會所屬職訓中心 111 至 114 年度辦理國軍屆退官兵職業訓練成效表 單位：人；%

項目/年度	111		112		113		114	
	自辦	委辦	自辦	委辦	自辦	委辦	自辦	委辦
參訓人數	795	34	881	23	766	3	423	2
結訓人數	775	34	860	23	752	3	2	-
證照人數	554	13	643	21	543	3	0	-
訓後就業率	89.80	70.60	89.20	82.61	86	33.33	-	-

說明：114 年度為截至 3 月底實際數。

資料來源：退輔會提供，本中心整理。

(四)退除役官兵軍民專長轉銜作業待完成，允宜持續強化跨部會之溝通與整合力度

為使退除役官兵軍中專長能與民間職場順利對接，退輔會已會同國防部、勞動部等相關部會，啟動「退除役官兵軍民專長轉銜作業案」，此為具前瞻性之基礎建設工作¹⁶。

該轉銜作業案涵蓋「專長轉銜對照表」與「轉銜運用平台」兩大核心，目前正處於跨部會協調、盤點與專家驗證階段，預計於 116 年 1 月正式啟用。鑒於此制度對於協助官兵進行職涯規劃、提升職場競爭力具有關鍵作用，為使其效益能及早實現，政府允宜持續強化跨部會之溝通與整合力度，確保此計畫能如期如質完成，為退除役官兵職涯發展，奠定更為穩固之基礎。

¹⁶退輔會自 113 年 7 月起規劃「退除役官兵軍民專長轉銜作業案」，會同國防部、勞動部、經濟部與教育部組成跨部會工作小組，並訂定實施計畫納編各部會組成跨部會專案推動小組，此計畫涵蓋「推動退除役官兵軍民專長轉銜對照委外建置案」表(簡稱專長轉銜對照表)與「軍民專長轉銜運用平台委外建置案」(簡稱轉銜運用平台)兩大核心。

五、退除役官兵轉任之考試錄取率有下滑趨勢，且不同族群差異明顯，允宜建立差異化之應試支援機制

為落實中華民國憲法保障退除役官兵就業之精神，政府設有後備軍人轉任公職之相關考試與輔導措施。經檢視近年執行成效，可發現在制度的穩定運作下，其錄取表現與資源運用效益等面向，尚有持續精進之空間。謹說明如下：

(一)轉任公職考試錄取率有下滑趨勢，輔導機制效能有待提升

我國法律賦予後備軍人轉任公職之優先錄用權，並以「上校以上軍官轉任公務人員考試」及「退除役軍人轉任公務人員考試」作為主要途徑¹⁷。觀察 108 至 114 年度(截至 3 月底)後備軍人參加各類轉任公職考試成效資料(詳表 3-5-1)，「上校以上軍官轉任考試」之錄取率近年維持在三成左右，相對穩定；而「退除役軍人轉任公務人員考試」之錄取率則波動較大，其中 112 年度錄取率僅 8.84%¹⁸。整體而言，此一轉任管道雖持續暢通，惟近年度錄取率之波動與下降趨勢，顯示相關應考輔導機制，其效能或有進一步強化空間。

表 3-5-1 108 至 114 年度(截至 3 月底)後備軍人參加各類轉任公職考試成效統計表

單位：人；%

項目 /年度	上校以上軍官轉任公務人員考試				退除役軍人轉任公務人員考試			
	報考 人數	到考 人數	錄取 及 格 數	或 人 錄取或 及格率	報考 人數	到考 人數	錄取 及 格 數	或 人 錄取或 及格率
108	9	8	5	55.56	586	404	77	13.14

¹⁷有關對退除役官兵職涯發展之保障，中華民國憲法增修條文第 10 條第 9 項明定：「國家應尊重軍人對社會之貢獻，並對其退役後之就學、就業、…予以保障。」又依軍人及其家屬優待條例第 30 條規定：「政府機關及公立學校或公營事業機構任用新進人員時，其資格相等而為後備軍人者，應優先登記錄用。」亦即公部門對於符合任用資格、條件之後備軍人應優先進用。

¹⁸有關「退除役軍人轉任公務人員考試」之錄取率雖自 108 年度之 13.14% 提升至 110 年度之 18.47%，惟 112 年度降為 8.84%，減少近 10 個百分點。

項目	上校以上軍官轉任公務人員考試				退除役軍人轉任公務人員考試			
	報考 人數	到考 人數	錄取 或 及格 人數	錄取或 及格率	報考 人數	到考 人數	錄取 或 及格 人數	錄取或 及格率
109	46	40	14	30.43	-	-	-	-
110	27	19	8	29.63	509	339	94	18.47
111	37	30	11	29.73	-	-	-	-
112	37	31	11	29.73	396	259	35	8.84
113	38	38	14	36.84	-	-	-	-
114	35	-	-	-	-	-	-	-

說明：1. 114 年國軍上校以上軍官轉任公務人員考試於 4 月份舉辦，考選部尚未公布相關應試統計資料；退除役特考於 6 月份舉辦。

2. 114 年度為截至 3 月底實際數。

資料來源：退輔會提供，本中心整理。

(二)近年退除役官兵應考公職補助經費配置穩定，惟不同族群錄取表現呈現差異，容待研議差異化之輔導措施

在應考補助方面，觀察近年(110 至 114 年度)補助退除役官兵應公部門就業考試預算編列情形(詳表 3-5-2)，各年度預算數概均為 2 千萬元以上，可見政府對此項輔導措施之支持尚稱穩定。而在實際執行層面，受補助人數與核發金額，則隨著當年度申請狀況而有所變動。按退輔會提供數據顯示，退除役官兵應公部門就業考試實際補助金額及人數，自 110 年度之 2,900 萬 6 千元、855 人減少至 113 年度之 2,140 萬 5 千元及 622 人。

另由受補助者錄取成效觀之，整體錄取率由 110 年度之 14.50%逐年提升至 113 年度之 22.67%，概呈成長趨勢。若進一步分析不同官兵族群，則二類官兵錄取率自 10.06%顯著上升至 26.09%，同期間榮民族群之錄取率則由 22.01%下滑至 15.87%，顯示其應試成效轉弱，政府宜研析是類受補助人員於應試過程中所面臨之障礙，如年齡結構、科目適應度或資訊落差等因素，以作為未來優化輔導策略之參考。

表 3-5-2 110 至 114 年度(截至 3 月底)退除役官兵受補助者應公部門

就業考試成效統計表

單位：新臺幣千元；人；%

年度		110	111	112	113	114
項目						
預算數		16,250	21,000	28,900	23,800	25,200
決算數		29,006	20,036	23,623	21,405	3,613
受補助人數 (A)	榮民	318	186	266	208	50
	二類 官兵	537	404	398	414	46
	小計	855	590	664	622	96
受補助者應 公部門就業 考試錄取人 數(B)	榮民	70	27	49	33	說明 1
	二類 官兵	54	73	81	108	
	小計	124	100	130	141	
受補助者參 加就業考試 錄取比率 (B/A)	榮民	22.01	14.52	18.42	15.87	說明 1
	二類 官兵	10.06	18.07	20.35	26.09	
	小計	14.50	16.95	19.58	22.67	

說明：1. 據退輔會表示，預計於 115 年 4 月底統計 114 年度錄取人數。
 2. 退輔會補助校級以下退除役官兵參加公部門考試包括考試院舉辦之國家考試、各公營事業機構人員之進用考試。
 3. 110 至 112 年度決算數為審定數；113 年度決算數為自編數；114 年度決算數為截至 3 月底實際數。

資料來源：退輔會提供，本中心整理。

六、近年退除役官兵就業安置規模擴增，惟推介就業型態偏重勞力密集，允宜強化具專業性之高階職能轉銜機制，俾穩定就業

為協助退除役官兵順利銜接役後職涯，政府近年持續推動多元化安置政策，並已展現初步成效。然從統計資料來看，整體就業安置規模穩定擴增，反映出現有之服務體系，在滿足基礎就業需求上雖運作良好，然在就業型態之多元性與專業適配性上，仍有值得持續關注與精進空間。謹說明如下：

(一) 推介就業規模穩定擴增，創業安置管道尚具發展潛力

由近年退除役官兵就業安置資料觀之(詳表 3-6-1)，自 110

年底至 114 年 3 月底，總就業安置人數自 4 萬 3,586 人逐年增加 6 萬 4,329 人，增加 2 萬 743 人(增幅 47.6%)，顯示就業輔導政策之覆蓋面與服務量能正穩定提升。此成長主要由「介紹(會外)就業」所帶動，其人數占總安置數逾九成，顯示退輔會之就業媒合服務，已成為退除役官兵求職之重要管道。相較之下，「創業(會內)就業」之人數規模較低，同期占比介於 2.85%至 4.34% 間。政府未來或可進一步研議相關之創業支持誘因與輔導措施，以鼓勵並協助退役官兵開創更多元之職涯選項。

表 3-6-1 110 至 114 年度(截至 3 月底止)退除役官兵就業安置情形表

單位：人；%

年度項目	創業(會內)就業 a			介紹(會外)就業 b	占總安置人數之比率	總安置人數 (c=a+b)	較上年增減數及其比率	
	退輔會及所屬機構	退輔會投資之民營公司	占總安置人數之比率				增減數	比率
110 年底(基期)	1,279	612	4.34	41,695	95.66	43,586	-	-
111 年底	1,220	641	3.74	47,916	96.26	49,777	6,191	14.20
112 年底	1,179	669	3.27	54,749	96.73	56,597	6,820	13.70
113 年底	1,159	683	2.93	61,010	97.07	62,852	6,255	11.05
114 年 3 月底止	1,147	687	2.85	62,495	97.15	64,329	1,477	2.35

資料來源：退輔會提供；「112 年退除役官兵統計年鑑表」之「表 3-6 現有就業人數」及「114 年 3 月退除役官兵輔導業務統計指標」。

(二)推介就業行業別日趨多元，惟專業性職務轉銜可再強化

在推介就業的行業類別方面(詳表 3-6-2)，近年已觀察到日趨多元之正面趨勢。推介行業別主要集中於「大樓管理保全相關業」(21.68%)、「運輸物流倉儲服務業」(12.78%)及「企管及其他工商顧問」(12.28%)等行業，亦有越來越多榮民投入文教、旅遊、營建與環保等不同領域，此現象反映退除役官兵之就業選擇正在拓寬，惟現行推介管道仍以勞動密集型及實務性職位為主，為使退除役官兵在服役期間所累積之戰略規劃、領導統御、科技應用等高階職能可相匹配專業崗位，政府未來或可考

慮強化其軍中專業職能與民間專業性產業之轉銜機制，並可參考高需求之行業別，導入更具針對性預訓制度，俾以提升職務適配率與長期就業穩定性。

表3-6-2 退輔會111至114年度(截至3月底)新增推介就業安置榮民統計表

單位：人；%

行業別/年度	111	112	113	114 1至3月	合計	
					人數	比率
新增推介就業榮民合計數	7,015	7,347	7,223	1,802	23,387	100
會內就業安置	203	224	173	40	640	2.74
會外就業安置	6,812	7,123	7,050	1,762	22,747	97.26
1 大樓管理保全相關業	1,615	1,567	1,507	381	5,070	21.68
2 運輸物流倉儲服務業	1,033	908	848	199	2,988	12.78
3 企管及其他工商顧問	851	901	906	213	2,871	12.28
4 學校及文教機構	473	601	689	178	1,941	8.30
5 旅遊休閒相關業	449	535	489	192	1,665	7.12
6 營建水泥相關業	379	416	451	105	1,351	5.78
7 汽機車及自行車相關業	373	451	394	80	1,298	5.55
8 餐飲服務業	370	360	459	98	1,287	5.50
9 環保及公共衛生相關業	408	386	360	91	1,245	5.32
10 機械相關業	253	295	302	72	922	3.94

說明：1. 會內及會外就業安置係參照退輔會歷年輔導統計要覽之分類，會內包括退輔會及所屬機構與該會投資之民營公司；會外包括其他政府機構及公營事業機構、民間社團及民營事業機構。

2. 本表僅列出前10大合計數行業別。

3. 資料統計至114年3月底止。

資料來源：退輔會提供。

七、退輔會轉投資具經營主導事業之公股負責人，多由高階退役將領轉任，且其支領薪資與事業特性及營運指標恐未作合理連結，亟待督促檢討妥處，以落實薪酬機制之考核及管理

國軍退除役官兵輔導委員會(下稱退輔會)為籌措退除役官兵安置就業計畫所需資金而設置安置基金，運用基金參與投資民營公司，除提供退除役官兵就業機會，投資收益則持續挹注安置基金辦理各項輔導就學就業工作，期增進退除役官兵之轉職能力，順利銜接民間職場發揮所長。退輔會 115 年度預計投資民營事業計有欣欣水泥公司等 28 家，期末預計投資總額 41 億 4,497 萬 2 千元，預計獲配股利收入 14 億 8,103 萬元，投資報酬率高達 35.73%，主要是該會轉投資事業多具有市場獨(寡)占性，獲利較高所致。經查：

(一)退輔會對於投資事業係採目標管理，須達成「獲利」及「安置」政策目標

截至 114 年 4 月底止，退輔會主要轉投資事業共 28 家，業務範圍涵蓋天然氣供應業、工業製造業、大眾運輸業、百貨業等；退輔會對於投資事業係採目標管理，為達成「獲利」及「安置」政策目標，該會除檢討加強安置率提升外，並應持續強化企業經營管理及監督，維護公股權益，其主要目標分述如下：

- 1. 安置榮民(眷)：**由於安置榮民(眷)係該基金投資事業之主要投資目的之一，退輔會於洽談投資時，多與民股達成協議，各該投資事業安置榮民(眷)人數占全部員工人數之比率，除特殊情形者外，以不得低於持股比率為原則。
- 2. 促進事業經營績效：**由於責成派任之事業負責人(董事長、總經理等)促進轉投資事業經營績效亦係該基金主要投資目的之一，爰轉投資具經營主導權事業(持股逾 20%以上之投資事

業)，其董事長與總經理由該基金與民股協商，分別派員擔任，但原則上董事長由該基金派員擔任；轉投資不具經營主導權事業(持股未達 20%者)，另行協商推派。

(二)截至 114 年 4 月底止，退輔會推薦擔任轉投資事業之(副)董事長或總經理共 21 人，惟其中 9 成 5 以上為高階退役將領轉任，遴選審查機制待強化

依「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」第 22 點規定：「會薦董事長、副董事長、總經理、副總經理、經理(或相當層級)遴選標準：(一)董事長、副董事長、總經理、副總經理應具備下列資格條件，…：1、具大專以上學位。2、工作經驗 15 年以上。3、經國防部或本會推薦具領導管理學能且符合榮民資格者。4、任職前 3 年內非本會直接主管投資事業業務之人員。(二)經理…。」

經統計截至 114 年 4 月底止，退輔會轉投資具經營主導事業(持股逾 20%以上)共計 23 家，其中有 19 家派任(副)董事長或總經理共 21 人(詳表 3-7-1)，惟除欣欣大眾公司董事長係由臺北市政府副秘書長轉任外，其餘高達 9 成 5 以上(副)董事長或總經理(95.23%=20 人/21 人)皆由高階退役將領轉任，比率偏高，主要係依上述管理要點規定，會薦總經理以上高階主管除有特殊情形並報經行政院核准外，需具有榮民身份，加上其任用時恐受退役時之軍階或軍中人脈影響，故在此情況所遴選之公股代表，往往是聘任高階退役將領，其是否真正具備該持股事業業務相關之專業領域，容待審酌，爰退輔會對於轉投資事業之負責人及經理人等擬提人選，僅以前述之消極資格條件予以審查，遴選審查機制有待強化。

(三)退輔會安排退役將領擔任其轉投資事業之高階主管，待遇優

渥，多高於退役前在職之薪資，易滋酬庸之負面觀感，經監察院研提調查意見要求改善

依監察院 103 年 5 月 26 日調查報告所示：「…。(三)惟查，…；退輔會雖對各該公司之投資持股均未過半，然欣林、欣隆、欣桃、欣湖、欣屏及欣嘉等 6 家天然氣公司之董事長皆由退輔會核派，該會對於該等公司實具經營主導權；而退輔會所投資前開天然氣公司之市占率總和逾 66%。要言之，退輔會對於國內天然氣市場極具影響力，有違政府立法開放天然氣事業民營之意旨與政策，…。二、國軍退除役官兵輔導委員會安排退役將領擔任其轉投資天然氣事業之高階主管，待遇優渥，多高於退役前在職之薪資，易滋酬庸之負面觀感，影響政府形象，核有失當。…。」爰退輔會對於會薦負責人薪酬待遇制度之建立，宜就其退役前在職薪資水準、個人表現、公司經營績效及未來風險之關連合理性等原則，定期檢討評估，建立更明確薪酬制度，俾利遵循，並杜外界酬庸等質疑。

(四)退輔會恐未按轉投資事業之企業規模、經營目標及經營績效等評核指標，評定不同等級核定支給會薦負責人待遇

行政院公股管理督導小組 99 年 3 月 10 日第 3 次會議，關於「為統一規範派任或推薦至公股事業及轉投資公司之董事長、總經理薪資標準，建議訂定原則性規範」案之決議，要求財政部發布實施原則性規範，並請各部會比照財政部之規範發布實施。財政部爰依上開會議決議於 99 年 3 月 23 日訂定「財政部派任或推薦至公股民營事業及其轉投資事業之董事長、總經理薪資標準規範」，並自 99 年 4 月 1 日起生效，依前述薪資標準規範，各部會需按轉投資事業之經營績效等評核指標，評定不同等級核定支給公股代表薪酬。

按退輔會比照財政部規範訂定「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」，其中第 27 點規定：「會薦董事長、副董事長、總經理、副總經理當年度支領報酬中，…。但其每月支領薪資(含津貼)總額不得超過中央部會首長每月給與，以及當年度其所支領之非固定收入(如績效獎金及其他各項獎金等)總額不得超過固定收入(即月支薪俸、主管加給)總額，…。」

由上可知，退輔會針對會薦(副)董事長、總經理等待遇部分，雖明定得在不超過中央部會首長年度薪給二倍之上限範圍內支給¹⁹，惟未比照財政部之規範，建立與轉投資事業之企業規模、經營目標達成程度及經營績效等評核指標關聯性，致所訂薪資待遇標準，無法反映「獲利」目標達成狀況；例如欣林天然氣公司(113 年度稅後盈餘 2.39 億元，以下同)，獲利高於欣湖天然氣公司(1.5 億元)，惟二者官派董事長年薪皆為 350 至 400 萬元左右，並無差異，且與欣泰石油氣公司官派總經理相當(3.84 億元)，顯示薪資待遇與績效責任及事業營運指標恐未作合理設計連結(詳表 3-7-1、3-7-2)。

(五)退輔會轉投資事業肩負特定政策任務，且部分事業具有市場獨(寡)占性，宜建立更合理之公股負責人薪資制度，俾利遵循

退輔會基於輔導榮民就業、協助國家經濟發展等政策需要，參與投資天然氣事業等公用事業，肩負安置榮民等特殊政策任務，且部分事業具有市場獨(寡)占性，政府宜保持一定程度審議權及主導權，不宜將公股負責人待遇等重大薪資政策全

¹⁹經洽退輔會表示：依該會規範受推薦人員每月支領薪資(含津貼)總額不得超過中央部會首長每月給與(部長薪資目前為 21 萬 9,040 元)，以及當年度其所支領之非固定收入(如績效獎金及其他各項獎金等)總額不得超過固定收入(即月支薪俸、主管加給)總額，超過部分解繳該會安置基金。簡單來說，退輔會控管支給予薪上限為 525 萬 6,960 元=(21 萬 9,040 元*12 個月)*2。

盤下授由公司自主彈性決定。

截至 114 年 4 月底止，退輔會推薦擔任轉投資事業總經理以上之高階人員有 19 家公司(計 21 人)；惟由於退輔會轉投資事業皆為民營公司，該會推薦至公司擔任董事長、總經理等高階經理人之薪酬，皆按公司法規定由公司股東會或董事會議定之，各公司依治理原則，綜合考量職責、公司營運狀況、市場行情及同業通常水準等因素依退輔會之規定自行議定，惟退輔會僅在受推薦人員每年支領薪資(含津貼)及非固定收入總額上限內控管，而未慮及該等事業之獨(寡)占特性致其相關人員轉(再)任後之待遇優渥，多高於原在職之薪資，仍有受外界質疑之虞。

表 3-7-1 退輔會 114 年 4 月底止主要轉投資事業高階主管人員之遴(核)派表

編號	機構名稱	會薦人員姓名	職稱	性別	113 年度年(月)薪	年齡	最高學歷	簡歷
1	欣欣水泥公司	郭琛 ○	董事長	男	350-400 萬元	62	政治大學行政管理碩士	電訊發展室主任(陸軍中將)
2	遠榮氣體公司	喬弘 ○	總經理	男	250-300 萬元	58	空軍官校 77 年班	國防大學空軍學院院長(空軍少將)
3	欣欣客運公司	范維 ○	董事長	男	300-350 萬元	63	空軍官校 73 年班	空軍防空暨飛彈指揮部指揮官(空軍中將)
	欣欣客運公司	張初 ○	總經理	男	50-100 萬元(10 月到任)	62	陸軍官校 74 年班	陸軍特戰指揮部指揮官、花蓮榮家主任(陸軍少將)
4	大南汽車公司	賀 ○	董事長	男	250-300 萬元	63	陸軍官校 74 年班	陸軍司令部副司令(陸軍中將)
	大南汽車公司	周國 ○	總經理	男	月薪 12-14 萬元(114 年到任)	62	戰爭學院 94 年班	國防部人次室助次、就養養護處長(海軍少將)
5	欣欣大眾公司	李英 ○	董事長	女	月薪 14-16 萬元(114 年到任)	64	國立臺灣大學政治學系研究所碩士	臺北市政府副秘書長
6	欣欣天氣公司	黃宗 ○	總經理	男	300-350 萬元	63	陸軍官校 73 年班	國防部聯三處長、服務照顧處長(陸軍少將)
7	欣欣天氣公司	許陵 ○	董事長	男	350-400 萬元	63	國立政治大學行政管理碩士	海巡署副署長、退輔會主任秘書(海巡中將)
8	欣欣天氣公司	李孝 ○	董事長	男	300-350 萬元	62	海軍官校 74 年班	國防部常務次長(海軍中將)

編號	機構名稱	會薦人員姓名	職稱	性別	113年度年(月)薪	年齡	最高學歷	簡歷
	司							
9	欣然司 桃氣天公	房宏 ○	董事長	男	50-100萬元(10月到任)	61	陸軍官校 73年班	國防部常務次長(陸軍中將)
10	欣然司 中氣天公	陳明 ○	總經理	男	300-350萬元	64	陸軍官校 72年班	國防部常務次長、退輔會副主任委員(陸軍中將)
11	欣然司 彰氣天公	-	-	-	-	-	-	-
12	欣然司 林氣天公	陳華 ○	董事長	男	350-400萬元	62	國立臺灣大學政治系研究所碩士	空軍司令部政戰室政戰主任(空軍中將)
13	欣油司 高氣石公	王開 ○	總經理	男	250-300萬元	62	海軍官校 74年班	海巡艦隊指揮部參謀長、就養養護處長(海軍少將)
14	欣然司 南氣天公	-	-	-	-	-	-	-
15	欣然司 雄氣天公	-	-	-	-	-	-	-
16	欣油司 泰氣石公	侯芳 ○	總經理	男	350-400萬元	61	空軍官校 75年班	空軍司令部副參謀長、福壽山農場場長(空軍少將)
17	欣油司 嘉氣石公	黃財 ○	董事長	男	50-100萬元(10月到任)	62	陸軍官校 74年班	陸軍司令部副司令(陸軍中將)
18	大台南 天然氣公司	羅民 ○	副董事長	男	月薪17-19萬元(114年到任)	60	國立成功大學政治經濟系碩士	陸軍司令部副司令(陸軍中將)
19	欣然司 雲氣天公	虞祖 ○	總經理	男	300-350萬元	64	淡江大學國際關係暨戰略研究所碩士	空軍作戰指揮部政戰主任、桃園市榮服處處長(空軍少將)
20	欣然司 屏氣天公	馬漢 ○	董事長	男	350-400萬元	62	元智大學資訊管理系碩士	國防部資通電軍指揮部指揮官(陸軍中將)
21	泛亞工程公司	姜中 ○	董事長	男	300-350萬元	63	國立政治大學國際事務研究所碩士	國防部後備指揮部指揮官、本會副主任委員(陸軍中將)
22	欣泉投資公司	孫勝 ○	董事長	男	月薪19-21萬元(114年到任)	61	空軍官校 75年班	空軍司令部副司令(空軍中將)
23	達榮環保	-	-	-	-	-	-	-

說明：本表所稱「主要轉投資事業」指持股逾 20%以上之投資事業。會薦總經理除欣欣客運、大南汽車外，均兼任董事。

資料來源：退輔會提供。

表 3-7-2 退輔會 113 年度主要轉投資事業概況表 單位：新臺幣百萬元；人；%

序號	公司名稱	負責人	總資產	員工人數	安置人數	持股比例 (%)	安置比率 (%)	113 年度稅後盈餘	公開發行或上市櫃	主要業務
1	欣欣水泥	郭○琛 (官)	1,467	39	21	40.04	53.85	66.47	公開發行	水泥之製造運輸與加工
2	遠榮氣體	李○定 (民)	682	83	26	39.82	31.33	85.37	非公開發行	工業及醫療氣體
3	欣欣客運	范○維 (官)	2,615	644	333	49.07	51.71	44.59	非公開發行	公車業務
4	大南汽車	賀○ (官)	1,294	388	128	25.58	32.99	46.39	非公開發行	公車業務
5	欣欣大眾	尤○煌 (官)	1,009	26	19	43.16	73.08	31.55	上市	超市百貨及電影院
6	欣欣天然氣	陳○家 (民)	5,947	187	69	25.79	36.90	397.41	上市	天然氣供銷
7	欣湖天然氣	許○陵 (官)	3,163	93	54	32.95	58.06	150.20	公開發行	天然氣供銷
8	欣隆天然氣	李○孝 (官)	1,891	74	33	42.00	44.59	90.65	公開發行	天然氣供銷
9	欣桃天然氣	房○宏 (官)	11,542	183	92	41.45	50.27	600.55	公開發行	天然氣供銷
10	欣中天然氣	林○德 (民)	8,323	175	78	40.06	44.57	445.02	公開發行	天然氣供銷
11	欣彰天然氣	朱○村 (民)	12,981	187	36	34.08	19.25	711.53	非公開發行	天然氣供銷
12	欣林天然氣	陳○華 (官)	3,941	130	58	42.37	44.62	238.72	非公開發行	天然氣供銷
13	欣高石油氣	陳○東 (民)	6,193	105	38	21.26	36.19	344.13	上市	天然氣供銷
14	欣南天然氣	朱○輝 (民)	5,206	108	30	26.07	27.78	160.15	非公開發行	天然氣供銷
15	欣雄天然氣	朱○煌 (民)	8,738	128	33	23.56	25.78	573.37	上櫃	天然氣供銷
16	欣泰石油氣	莊○文 (民)	5,876	176	76	24.62	43.18	383.92	上櫃	天然氣供銷
17	欣嘉石油氣	黃○財 (官)	1,163	49	30	39.00	61.22	53.58	公開發行	天然氣供銷
18	大台南天然氣	洪○ (民)	3,263	71	22	28.80	30.99	188.10	非公開發行	天然氣供銷
19	欣雲天然氣	林○盟 (民)	1,856	36	19	28.80	52.78	177.31	公開發行	天然氣供銷
20	欣屏天然氣	馬○漢 (官)	1,281	40	24	31.93	60.00	94.09	非公開發行	天然氣供銷
21	泛亞工程	姜○中 (官)	6,845	82	40	47.91	48.78	773.98	公開發行	國內外工程營建業務
22	欣泉投資	陳○勝 (官)	1,300	7	5	37.80	71.43	74.12	公開發行	投資公司
23	達榮環保	王○全 (民)	395	1	0	33.40	0.00	335.89	非公開發行	廢棄物處理

說明：本表所稱「主要轉投資事業」指持股逾 20% 以上之投資事業。本表「民」指民派、「官」指官派。

資料來源：退輔會提供。

八、退輔會轉投資事業公股代表董事之遴派，仍以該會所屬中、高階現職人員為主，惟因公司經營階層與該會中高階主管多有重疊，恐不利公股監督及考核，亟待研謀改善，俾維政府投資權益

截至 114 年 4 月底止安置基金轉投資民營事業計有 28 家，核派公股代表董事計 100 席，其中專任董事由會薦高階經理人擔任（董事長、副董事長、或具董事身分之總經理），計核派 19 席（會薦總經理除欣欣客運、大南汽車外，均任董事），兼任董事則依規定於退輔會現職人員（本職為退輔會編制之公務人員）中擇適員兼任，計核派 81 席。經查：

（一）政府轉投資事業之公股代表，宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，以發揮監督功能

依「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」第 6 點第 1 項²⁰及「公股股權管理及處分要點」²¹第 12 點規定，針對政府轉投資事業公股代表之資格，均要求以具備一定學經歷者選派，以確保政府轉投資事業符合專業經營原則，並維護國營事業民營化後公股股權權益。為避免公股代表之能力不足，致未能善盡監督與管理之責，或被投資公司未依協議之比率安置榮民(眷)，影響榮民(眷)生計，退輔會轉投資事業之公股代表亦宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，以發揮監督及安置功能。

（二）退輔會轉投資事業之兼任董事，主要由該會科長以上層級之中、高階人員遴選派任，每月最多得領受 2 個兼職費，且總額

²⁰ 「中央政府特種基金參加民營事業投資管理要點」第 6 點第 1 項規定：「各基金依股權應指派參加民營事業之公股代表，其選派、考核及解職，由主管機關訂定管理要點辦理；其內容對於下列事項應有具體規範：（一）公股代表之選派方式、專業能力、年齡及公務員兼職數目之限制。（二）對公股代表之考核內容、程序及考核結果之處理。（三）公股代表之解職事宜。」

²¹ 「公股股權管理及處分要點」第 12 點規定：「已民營化事業之公股代表，宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，以發揮監督功能。…；公股代表之遴選、考核及解職，由公股股權管理機關參照相關法規，訂定管理考核要點辦理。」

以 1 萬 7 千元為限

參據「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」第 7 點第 1 項規定²²，會派董事及監察人，主要由該會科長以上層級之中、高階人員遴選派任，其中，常務董監事更限定為該會現任處主管以上層級人員或該會派任之現任投資事業機構之首長，亦即轉投資事業之會派公股代表仍以該會中、高階人員或現任所屬機構、轉投資事業機構首長為主。另退輔會派兼董事支給部分，則係依「行政院軍公教人員兼職費支給表」²³，月支數額單一職務以受領 8,500 元為限，但兼任公司常務董事者以 1 萬 2,750 元為限，最多受領 2 個職務總額以 1 萬 7,000 元為限。

(三)依本院決議，退輔會應即檢討改進轉投資事業公股代表董事之遴選派任方式，並避免公股董事全數均由會內職員指派，俾利營運結構合理化及效率化

依據本院審查 104 年度中央政府總預算案附屬單位預算營業及非營業部分案時有關安置基金第(八)、8 項決議：「公股代表宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，以發揮監督功能，然國軍退除役官兵安置基金轉投資事業多達 27 家，渠等事業公股董

²²「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」第 7 點第 1 項規定：「會派遴選之董事、監察人，除應具有良好聲譽，對本會任務有深切瞭解，能協助本會達成投資合作之目標外，並應具備下列資格之一。(一)常務董事、常務監察人：1. 現任本會處主管以上職務者。2. 現任會薦投資事業機構之首長。(二)董事：1. 現任本會科長以上職務者。2. 現任本會所屬機構首長具有下列情形之一者：(1)業務性質與投資事業有相互支援關係者。(2)有轉投資關係者。3. 本會人員因任務需要，經專案核定者。(三)監察人：1. 現任本會科長以上職務。2. 現任本會所屬機構首長有下列情形之一者：(1)業務性質與投資事業有相互支援關係者。(2)有轉投資關係者。(3)具有財務、會計專長者。3. 具有財務、會計實務經驗之會計師、律師或助理教授以上者。」。

²³「行政院軍公教人員兼職費支給表」領受限制：一、基於法令規定或經權責機關核准有數個兼職者，每月最多得領受 2 個兼職費，且總額以 17,000 元為限。二、單一兼任職務兼職費領受以 8,500 元為限。但兼任公司常務董事或常駐監察人以 12,750 元為限。

監事均由國軍退除役官兵輔導委員會遴選派任，對於企業經營經驗多所不足，顯然欠缺專業性考量。又國軍退除役官兵輔導委員會以其會內職員職級作為轉投資事業公股代表選派標準，致所指派 110 席公股代表中，除 21 席董事由該會退休職員或退役將領擔任，俾擔任董事長或總經理職務外，其餘高達 89 席董、監事職務全數由國軍退除役官兵輔導委員會內中高階現職人員兼任，此舉因不具專業性而不利轉投資事業之經營外，亦致每人每月得額外支領高額兼職費，已形成嚴重變相酬庸加薪之公平性問題。…。要求國軍退除役官兵輔導委員會…提出相關書面檢討報告，並擬出公平可行之解決方案，澈底杜絕外界觀感不佳之肥貓問題。」

(四)截至 114 年 4 月底，退輔會安置基金轉投資事業之公股代表仍全由退輔會中高階現職人員兼任，且部分人員身兼 2 席公股代表，恐不易落實專業監督

公股代表宜由學有專長及經驗豐富人士擔任，以發揮監督功能，然觀察退輔會安置基金於 114 年 4 月所提供轉投資事業公股代表名單，退輔會 28 家轉投資事業合計指派 100 席公股代表董事，其中 81 席仍全由退輔會中高階現職人員兼任，部分人員甚至兼任 2 席公股代表，如嚴主任委員²⁴等多人，已達公務人員兼職費請領上限。

考量公股出任公司之董事，係代表政府行使職權，並領有兼職薪酬(每月最多得領受 2 個兼職費 1 萬 7,000 元為上限)，

²⁴嚴主任委員、吳副主任委員、傅副主任委員、簡主任秘書、事業處楊處長、就業處池處長、服照處曹處長、就醫處劉處長、就養處陳處長、給付處羅處長、行管處詹處長、綜規處厲處長、會計處蔡處長、人事處吳處長、政風處王處長、統計處張處長、法規會陳執行秘書(以上為退輔會正、副首長、主任秘書及一級主管)，以及給付處陳副處長、綜規處黃副處長、事業處楊副處長、事業處唐專門委員、事業處藍科長等多人。

而退輔會中高階現職人員多為處主管以上層級，平日公務繁忙，欲兼顧轉投資事業之經營管理恐分身乏術，又多數人員出身常任文官，或具備高階軍、文職背景，除較缺乏經營實務經驗外，在重視公務或軍中倫理之安置基金管理體系中，恐不利發揮實質監督功能，恐影響經營績效。

(五)退輔會指派中高階主管擔任轉投資事業公股董事，除需代表政府參與事業經營外，同時又需對該等公股董事工作績效考核，恐難避免「球員兼裁判」質疑

依「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」第 17 點規定²⁵略以，退輔會對會薦董事長、董事兼總經理(專任董事)之績效考核，以經營管理、營運績效、安置狀況為重點，由各業務主管處提供具體資料，於年度結束後彙提該會投資事業人事審議小組評議，並簽報主任委員核定。同管理要點第 16 及 18 點亦規定²⁶，退輔會對會薦董事(兼任董事)之任務查考，以出席會議、發言及政策任務交辦事項執行情形為重點，由會薦董監事聯絡人負責記錄，於每次會議後填報，由各業務主管處負責評審，並將評審結果於每年底列冊彙送人事處，作為退輔會對公股董事工作績效考核之參考。

由上可知，退輔會與各業務主管處負責公股董事工作績效考核之責，惟退輔會所指派 100 席公股代表董事中，除 19 席專

²⁵ 「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」第 17 點規定：「本會對會薦董事長、董事兼總經理之績效考核，以經營管理、營運績效、安置狀況為重點，由各業務主管處提供具體資料，於年度結束後彙提本會投資事業人事審議小組評議，並簽報主任委員核定。…」

²⁶ 「國軍退除役官兵輔導委員會投資事業機構會派董事及監察人管理要點」第 16、18 點規定：「會薦董監事出席董事會、董監事聯席會及其發言情形，由會薦董事長或總經理詳載會議紀錄，以為本會對會薦董監事工作績效查考之參考。」、「本會對會薦董事、監察人及董監事聯絡人之任務查考，以出席會議、發言及政策任務交辦事項執行情形為重點。由會薦董監事聯絡人負責記錄，於每次會議後填報，由各業務主管處負責評審，將評審結果於每年底列冊彙送人事處。」

任董事由該會退休職員或退役將領擔任轉投資事業董事長或總經理職務外，其餘高達 81 席董事職務全數由退輔會內中高階現職人員兼任，且其中「處長、副處長」層級以上兼任董事多達 52 席(詳表 3-8-1)，占兼任董事比率 64.20%，比率偏高，顯示公司經營階層與退輔會中高階主管多有重疊，使得公股董事一方面需代表政府參與事業經營(或執行政策任務)，一方面又需以主管機關身份，對自身工作績效進行考核，未來仍宜明確劃分權責，以避免外界有「執行兼考核」、「球員兼裁判」之疑慮。

表 3-8-1 截至 114 年 4 月底止退輔會安置基金轉投資民營事業核派公股代表董事概況表

單位：席

編號	機構名稱	專任董事		兼任董事						合計
		會薦董事長	會薦總經理	主委、副主委	會主秘、參事	處長、副處長	簡任非主管	科長	榮服及其他	
1	欣欣水泥公司	1			1	2				4
2	遠榮氣體公司		1		1			1		3
3	欣欣客運公司	1				5	1		1	8
4	大南汽車公司	1				1	1			3
5	欣欣大眾公司	1				1			1	3
6	欣欣天然氣公司		1			4	1			6
7	欣湖天然氣公司	1		1	1	2				5
8	欣隆天然氣公司	1		1		3	1	1		7
9	欣桃天然氣公司	1		1		4	1			7
10	欣中天然氣公司		1	1	1	4		1		8
11	欣彰天然氣公司			1		1			1	3
12	欣林天然氣公司	1				3		1		5
13	欣高石油氣公司		1						1	2
14	欣南天然氣公司						1	1		2
15	欣雄天然氣公司					1	1			2
16	欣泰石油氣公司		1		1	1				3
17	欣嘉石油氣公司	1		1		1		1		4
18	大台南天然氣公司	1				1			1	3
19	欣雲天然氣公司		1						1	2
20	欣屏天然氣公司	1		1					1	3

編號	機構名稱	專任董事		兼任董事					合計	
		會薦董事長	會薦總經理	主委、副主委	會主、參事	處長、副處長	簡任非主管	科長		榮服及其他
21	泛亞工程公司	1				1	2	1	1	6
22	欣泉投資公司	1				2	2			5
23	達榮環保							1		1
24	歐欣環保						1			1
25	遠東氣體						1			1
26	榮工工程					1				1
27	聯合大地					1				1
28	世正開發					1				1
合計		13	6	7	5	40	13	8	8	100

說明：欣欣客運、大南汽車之會薦總經理因未兼任董事，故未列入本表。專任董事之會薦董事長中，大台南天然氣公司1席為副董事長。本表「處長、副處長」含法規會執行秘書。本表「簡任非主管」含簡任視察(秘書、技正)、專門委員、高級分析師。

資料來源：退輔會提供。

肆、結論與建議

國軍退除役官兵職涯發展政策已初具規模，惟在就業銜接、升學誘因、創業支援、職能轉銜及轉投資事業公股代表等層面，尚存推動落差、制度整合不足與遴選審查機制之公平性及薪資制度之合理性等問題。考量募兵制推行下日益多元之退役人力需求、國防人力資源之中長期穩定，以及轉投資事業之經營綜效，政府亟需從政策制度、資源配置與執行機制等方面進行全面檢討與強化。爰提出以下具體結論與政策建議，作為後續優化相關措施之參考：

一、宜建構跨部會之一致化成效追蹤機制，並強化訓用連結與津貼創業支援，以完善退除役官兵多元安置體系

政府允宜持續聚焦於提升職訓課程品質、優化津貼誘因設計、並強化創業輔導之系統性支持，透過跨部會之資源整合與橫向協調，建構一套跨部會、標準一致之成效追蹤機制，將有助於客觀評估職訓課程品質；另在穩定就業津貼方面，似可在穩定就

業前提下適度檢討申領資格與發放條件，強化誘因之設計與支持措施；又在創業輔導方面，宜結合地方政府、產業輔導機構與在地資源，強化創業成功率並拓展就業轉銜之多元路徑，以完善退除役官兵多元安置體系。

二、推動分眾化升學輔導，強化進修與職涯轉銜之連結，俾提升整體政策效益與軍民職涯接軌成果

近年退除役官兵就學輔導政策預算穩定，顯示政府持續支持其進修與轉型需求。然而，實際參與率偏低，特別是第 1 類官兵使用比例不足，反映制度在誘因設計與族群涵蓋上仍待強化。退輔會允宜推動分眾化輔導策略，提升政策可及性與參與意願。另追蹤計畫已展現提升在職率之成效，惟對待業者之轉職協助仍有限。後續宜加強職能評估、就業媒合與持續追蹤輔導，提升整體政策效益與軍民職涯接軌成果。

三、持續強化募兵制度與退輔機制，建構穩健軍職生涯體系

面對全志願役募兵制所帶來的人力補充挑戰，政府亟需從制度層面系統性檢討與強化，包括役中職涯發展路徑、福利待遇設計及退役後轉銜支持等機制，全面建構「募得來、留得住、退得穩」之軍職生涯體系，以確保國防人力結構之長期穩定與韌性發展。另宜持續評估志願役官兵待遇²⁷、升遷制度與退役後就業輔導成效，並提升從軍吸引力與服役後發展誘因，俾以鞏固募兵制之整體可行性與政策永續性。

四、加速軍民職能對接盤點，深化轉銜資訊公開與輔導深度

退除役官兵職能轉銜機制應與國家整體產業政策及區域人力資源需求同步調整。政府允宜結合產業主管機關與地方政府，定

²⁷參見自立晚報(2025年6月11日)。「〈軍人待遇條例修正 志願役115年加薪3萬元〉」。取自<https://ynews.page.link/8jAEv>；以及軍聞社(2025年3月21日)。「〈國防部：調升志願役官兵待遇 鼓勵青年投身軍旅〉」。取自<https://mna.mnd.gov.tw/news/> (最後瀏覽日：114年6月13日)。

期更新並優化軍民專長對照表，確保職能盤點工作與產業趨勢保持一致。同時，持續擴充「軍民職能轉銜平台」之功能，提升操作介面友善性與查詢便利性，強化實務應用效能。此外，宜將心理調適、職涯諮詢與個別化輔導納入轉銜服務設計，協助退役人員建立多元發展路徑，提升其職涯轉換的深度與彈性，進而穩固後備人力資源之長期運用效益。

五、強化差異化輔導機制、個別化考前準備與資源配置效率，提升轉任公職輔導成效

近年後備軍人參與特種考試之錄取率呈現下滑趨勢，容待檢視現行制度在資格設定、用人限制與錄取門檻等面向之妥適性。為確保政策公平性與實施成效，政府允宜系統性檢討轉任制度實施成效，強化差異化輔導機制、個別化考前準備與資源配置效率，以提升錄取成效與制度公平性，落實退役官兵就業保障精神。

六、強化退除役官兵創業資源整合、導入預訓與職能適配機制，以提升軍人退役後中長期之職涯適應力與就業穩定性

政府對具發展潛力之戰略性產業，如半導體、綠能與資安等領域，宜考慮導入創業前之預訓與適配性評估機制，協助退除役官兵審慎評估創業可行性與市場潛力。同時，未來宜強化創業資源整合、導入預訓與職能適配機制，並擴展就業安置產業多元性，以提升軍人退役後中長期之職涯適應力與就業穩定性。

七、退輔會宜儘速檢討轉投資事業公股代表遴選審查機制之公平性及合理性，並確實按評核指標，評定不同等級會薦負責人之待遇

退輔會為辦理國軍退除役官兵安置計畫，設置安置基金與民間合資經營事業等，以輔導安置退除役官兵及其眷屬就業，照顧其生活。截至 114 年 4 月底止轉投資民營事業計有 28 家，其中有 23 家公司持股比率大於 20%，由該會推薦擔任總經理以上之高階主管有 19 家公司(計 21 人)；惟經統計，退輔會安排高達 9 成 5

以上退役將領擔任其轉投資事業之高階主管，待遇優渥，多高於退役前在職之薪資，易滋酬庸之負面觀感，加以退輔會轉投資事業肩負特定政策任務，且部分具有市場獨(寡)占性，公股負責人薪資結構如由公司在退輔會規定之薪資範疇內自主彈性決定，將衍生薪資標準不一致情形。

爰建議退輔會宜儘速檢討遴選審查機制公平性及合理性，並確實按轉投資事業之企業規模、經營目標及經營績效等評核指標，評定不同等級會薦負責人之待遇，且應加強派任之事業負責人經營專業知識及管理技能，俾有利於轉投資事業之經營綜效，同時可確保政府權益並杜酬庸等負面質疑。

八、退輔會應定期檢討派兼公股代表董事之工作績效及兼職數合理性，以確保機關整體策略、未來業務發展狀況及安置目的之達成，並作為公股政策調整依據

依本院決議，退輔會轉投資事業之公股代表，需具備一定專業背景及行政資歷等條件，俾期營運結構合理化及效率化，惟截至114年4月底，退輔會轉投資事業之公股代表仍全由退輔會中高階現職人員兼任，且部分人員身兼2席公股代表，恐不易落實專業監督；另因退輔會首長、副首長及一級主管等多有擔任轉投資事業之董事，除需扮演公股代表監督者角色，亦需參與經營事業，恐難避免球員兼裁判之質疑。爰建議退輔會應定期檢討派兼公股代表董事之工作績效及兼職數合理性，以確保機關整體策略、未來業務發展狀況及安置目的之達成，並作為公股政策調整依據。此外，安置基金亦宜強化該等事業之高階主管考核任免機制，俾落實轉投資之本旨。

(分機:8664 高振源、8665 鍾俊華)

參考文獻

一、中文部分

退輔會(2023)。《退除役官兵統計年鑑》，國軍退除役官兵輔導委員會，113年5月。

退輔會(2023)。《112年度施政績效報告》，國軍退除役官兵輔導委員會，113年3月

退輔會(2024)。《113年度退除役官兵對退輔會施政滿意度調查報告書》，國軍退除役官兵輔導委員會，113年9月

林鉅銀、尹祚芊、李炳南等人(2014)。《國軍志願役退伍官兵就業安置成效之檢討專案調查研究報告》，審計部，103年6月。

黃彥斌(2022)。《中央政府近年就促進退除役官兵人力資源運用措施之檢討》，立法院預算中心，111年7月。

廖來第(2016)。《因應募兵制推動國軍退除役官兵輔導資源配置及輔導方案之檢討》，立法院預算中心，105年8月。

陳坤輝(2020)。〈「少子化」對國軍推動募兵制之影響〉，《國防大學政治作戰院系政治研究所碩士班碩士學位論文》，109年6月，頁113-118。

洪正千、李珠華(2020)。《國軍退除役官兵就業動機、滿意度及留任意願之研究-以榮民服務處穩定就業津貼為例》，《計量管理期刊》，17(2)，頁49-64。

林昱辰(2018)。〈國軍志願役退除官兵核心就業力與狀況之研究〉，《國防大學政治作戰學院心理及社會工作學系社會工作碩士班碩士論文》，頁67-71。

二、網站部分

退輔會(2023)。114年度預算案報告。取自退輔會網站：
<https://www.vac.gov.tw/cp-2408-168250-1.html>

中央社(2018年6月20日)。〈立院三讀軍人退休起支俸率55%加2%〉。
檢自：<https://www.cna.com.tw> (最後瀏覽日：114年4月10日)。

自由時報(2024年7月2日)。〈李文忠：從退輔會推動穩定就業的經驗供募兵制參考〉，取自 <https://talk.ltn.com.tw/article/breakingnews/4723045> (最後瀏覽日：114年5月10日)。

青年日報 (2024 年 12 月 20 日)。
〈退輔會 AI 科技加持 助官兵職涯轉換〉。
取自 <https://www.ydn.com.tw/news/newsInsidePage?chapterID=1714377> (最後瀏覽日：114 年 6 月 10 日)。

軍聞社 (2025 年 3 月 21 日)。
〈國防部：調升志願役官兵待遇 鼓勵青年投身軍旅〉。
取自 <https://mna.mnd.gov.tw/news/> (最後瀏覽日：114 年 6 月 13 日)。

自立晚報 (2025 年 6 月 11 日)。
〈軍人待遇條例修正 志願役 115 年加薪 3 萬元〉。
取自 <https://ynews.page.link/8jAEv> (最後瀏覽日：114 年 6 月 13 日)。

附錄

附錄 1 國軍退除役官兵之退輔政策相關措施及執行內容說明表

面 向	退輔政策相關措施及執行內容
就業資訊暢通	<p>退輔會：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 為協助退除役官兵順利轉銜就業，進而吸引更多有志青年投入軍旅，退輔會自 113 年 7 月起規劃退除役官兵軍民專長轉銜作業案，預定 116 年 1 月正式啟用。目前已完成各項先期整備工作，包括召開跨部會會議與國防部、勞動部、經濟部及教育部等部會達成共同推動共識，並訂定實施計畫納編各部會組成跨部會專案推動小組，計畫區分「推動退除役官兵軍民專長轉銜對照表(下稱對照表)委外建置案」與「軍民專長轉銜運用平台委外建置案」。 2. 退輔會自 105 年第三季起，每季進入部隊舉辦「屆退官兵權益說明會」，向退伍前 3 個月之官兵宣導退伍後就學輔導、就業服務等權益，並由勞動部勞動力發展署派員提供就業資訊。 3. 退輔會 110 年起試辦為期 3 天之職涯探索研習營，包含產業趨勢、性向評量、職涯諮詢、職場介紹、求職技巧等課程，協助即將退伍官兵做好生涯規劃。 4. 退輔會為協助退除役官兵及榮眷就業，邀請企業參加現場徵才、辦理職場體驗及軍中徵才等多元活動，透過企業與求職者面談，提升推介退除役就業媒合成效。
提升人力素質	<ol style="list-style-type: none"> 1. 就學輔導(推甄就讀大專校院)：退輔會與教育部及國內大專院校合作，對符合退輔條例規範之退除役官兵提供考試加分、外加名額等優惠，並協調技職院校辦理推薦入學。 2. 就學進修：為鼓勵退除役官兵提升學力及就業知能，退輔會提供就讀國內大專校院及國外研究所學雜費用補助及成績優異獎勵，退除役官兵可依個人職涯規劃選擇就讀，以取得學歷並順利銜接職場。 3. 職業訓練： <ol style="list-style-type: none"> (1) 退輔會透過所屬退除役官兵職訓中心辦理訓練，並透過政府採購法以委託方式運用連結民間職業訓練資源辦理委託訓練，便利退除役官兵在地參訓。 (2) 為提供退除役官兵多元課程選擇，鼓勵在地參訓在地就業，退輔會推動辦理職業訓練補助措施，退除役官兵可依個人職涯規劃需求，選擇參加該會公告補助班次，於開訓日的 7 個工作日之前申請，經榮服處同意備案後參訓，訓後 6 個月內就業且在職中，向榮服處提出訓練費用補助申請。
開發就業機會	<ol style="list-style-type: none"> 1. 退輔會於各地榮民服務處設置就業服務站，由專職人員和委外就業輔導員組成團隊，平時主動拜訪轄區企業開發職缺。 2. 制定「民營機構協助退除役官兵就業獎勵辦法」，對積極錄用退伍軍人之企業進行公開表揚。

面 向	退輔政策相關措施及執行內容
	3. 提供創業輔導措施，包括創業諮詢、創業參訪研習、創業座談等，並設立創業輔導網站協助網路行銷。提供創業輔導措施，包括創業諮詢、創業課程、創業座談等，並設立創業輔導網站協助網路行銷。
強化後備戰力	國防部配合退輔會邀請有需求之廠商進入營區辦理就業媒合活動，增加退役官兵與企業直接交流之機會。

說 明：表內資料截止日為 114 年 3 月底止。

資料來源：各部會提供。

附錄 2 中央相關部會國軍退除役官兵退輔政策與就業安置相關措施及執行成效表

面 向	屆退、退除役官兵之退輔政策相關措施	截至 114 年 3 月底止執行成效
職涯轉銜資訊建構	<p>1. 創業輔導</p> <p>2. 軍職專長轉銜規劃</p> <p>3. 職涯探索營</p> <p>4. 就業媒合</p>	<p>業務概述：</p> <p>退輔會：</p> <ol style="list-style-type: none"> 自 113 年 7 月起規劃退除役官兵軍民專長轉銜作業案，預定 116 年 1 月正式啟用。目前已完成各項先期整備工作，包括召開跨部會會議與國防部、勞動部、經濟部及教育部等部會達成共同推動共識，並訂定實施計畫納編各部會組成跨部會專案推動小組，計畫區分「推動退除役官兵軍民專長轉銜對照表委外建置案」（下稱對照表）與「軍民專長轉銜運用平台委外建置案」。 自 105 年第三季起，每季進入部隊舉辦「屆退官兵權益說明會」，向退伍前 3 個月之官兵宣導退伍後就學輔導、就業服務等權益，並由勞動部勞動力發展署派員提供就業資訊。 自 110 年起試辦為期 3 天之職涯探索研習營，包含產業趨勢、性向評量、職涯諮詢、職場介紹、求職技巧等課程，協助即將退伍官兵做好生涯規劃。 為協助退除役官兵及榮眷就業，邀請企業參加現場徵才、辦理職場體驗及軍中徵才等多元活動，透過企業與求職者面談，提升推介退除役就業媒合成效。 <p>國防部：</p> <p>現役軍人與後備戰力均為全民國防之重要環節，惟有讓官兵在服役時全心投入任務訓練，退役後安心以本職專長無縫轉職，國軍堅實戰力才得以有效延續。為此，退輔會與國防部舉行多次退輔協商，期使募兵制參與人員得於軍中放心接受各項軍事訓練，退役後有良好退輔制度保障，俾穩固國防兵力來源，完善全民國防。</p> <p>農業部(前農委會)：</p> <p>自 108 年起開辦「國軍屆退官兵農事訓練專班」，</p>

面向	屆退、退除役官兵之退輔政策相關措施	截至 114 年 3 月底止執行成效
		<p>培訓有志從農之退除役官兵相關知能，搭配實作課程以降低轉業務農風險，並引導其後續進入現行農民輔導體系持續追蹤輔導。</p> <p>執行成效：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 對照表於 114 年 1 月完成預算編列，3 月公告招標，至 4 月 28 日與廠商完成議價，6 月正式委商執行，並於 115 年 12 月底前完成建置，預計 116 年 1 月正式啟用；另運用平台建置案於 114 年 2 月完成需求評估，預計 10 月開始辦理採購作業，115 年 1 月委商執行。(退輔會) 2. 屆退官兵權益說明會 112 至 114 年(截至 3 月底)共辦理 81 場 8,736 位屆退官兵參加。(退輔會) 3. 職涯探索營 112 至 114 年(截至 3 月底)共辦理 32 場次 960 位屆退官兵參加。(退輔會) 4. 就業媒合 111 至 113 年共辦理 679 場次 3 萬 6,096 人參加。(退輔會) 5. 職業訓練人數 111 至 113 年合計 4,460 位屆退官兵參加。(國防部) 6. 「國軍屆退官兵農事訓練專班」共 93 名退除役官兵參訓。(農業部) 7. 退輔會每季辦理國軍屆退官兵權益說明會，勞動部所屬分署協助出借場地，並安排參訪訓練場地及介紹職業訓練課程，或配合設攤介紹分署服務資源。(勞動部)
人力素質精進強化	<ol style="list-style-type: none"> 1. 就學輔導(推甄就讀大專院校) 2. 就學進修補助 3. 職業訓練 4. 職業訓練補助 	<p>業務概述：</p> <p>退輔會：</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 退輔會與教育部及國內大專院校合作，對符合退輔條例規範之退除役官兵提供考試加分、外加名額等優惠，並協調技職院校辦理推薦入學。 2. 為鼓勵退除役官兵提升學力及就業知能，退輔會提供就讀國內大專校院及國外研究所學雜費用補助及成績優異獎勵，退除役官兵可依個人職涯規劃選擇就讀，以取得學歷並順利銜接職場。 3. 退輔會透過所屬退除役官兵職訓中心辦理訓練，並透過政府採購法以委託方式運用連結民間職業訓練資源辦理委託訓練，便利退除役官兵在地參訓。 4. 為提供退除役官兵多元課程選擇，鼓勵在地參訓在地就業，本會推動辦理職業訓練補助措施，退除役官兵可依個人職涯規劃需求，選擇參加該會公告補助班次，於開訓日的 7 個工作日之前申請，經榮服處同意備案後參訓，訓後 6 個月內就業且在職中，向榮服處提出訓練費用補助申請。 5. 屆退官兵於退伍前 6 個月內依其退前意願及職

面向	屆退、退除役官兵之退輔政策相關措施	截至 114 年 3 月底止執行成效
		<p>涯諮詢後，由國防部送訓單位於同意屆退人員報名後，將送訓名冊及送訓證明正本於報名參訓班別之報名截止日前函送勞動部勞動力發展署所屬各分署辦理資格審查。嗣後屆退人員應個別向各分署完成報名作業，經甄選錄訓後，提供自辦職前訓練每班 10%錄取名額供屆退官兵參訓，並全額補助訓練費用。(勞動部)</p> <p>6. 提供農業技能培訓，例如農民學院之基礎與進階課程(如有機農業、智慧農業、溫室栽培技術等)，以及協助新進農民及專業農民(未排除退役官兵)參與農民訓練，拓展其就業選擇。(農業部)</p> <p>執行成效：</p> <p>1. 就學輔導：輔導推甄入學 111 年 121 人，錄取率 98.37%；112 年 119 人，錄取率 97.54%；113 年 150 人，錄取率 100%。(退輔會)</p> <p>2. 就學進修補助：112 年規劃目標 7,978 人次，實際補助 8,139 人次，執行率 102.02%；113 年規劃目標 6,618 人次，實際補助 6,553 人次，執行率 99.02%；114 年(截至 3 月底)規劃目標 6,470 人次，截至 3 月底補助 1,347 人次，執行率 20.82%。(退輔會)</p> <p>3. 職業訓練：112 年規劃目標 2,500 人次，實際參訓 2,551 人次，執行率 102.4%；113 年規劃目標 2,500 人次，實際參訓 2,575 人次，執行率 103%；114 年(截至 3 月底)規劃目標 2,500 人次，截至 3 月底參訓 779 人次，執行率 31.16%。(退輔會)</p> <p>4. 職業訓練補助：112 年規劃目標 3,000 人次，實際補助 3,603 人次，執行率 120.10%；113 年規劃目標 3,000 人次，實際補助 3,433 人次，執行率 114.43%；114 年規劃目標 3,000 人次，截至 3 月底補助 539 人次，執行率 17.97%。(退輔會)</p> <p>5. 依「退伍軍人報考高級中等以上學校優待辦法」第 3 條規定，提供退伍軍人於退伍後參加高級中等以上學校新生入學，提供成績優待及法定 2% 之外加名額(博、碩士班、學士後各學系、回流教育中之進修學士班及在職專班招生除外)。(教育部)</p> <p>6. 另依該辦法第 4 條規定，提供退除役官兵甄試外加名額，112 至 114 年(截至 3 月底)提供退除役官兵甄試外加名額共計二技進修部 817 名、大學四年制進修部 1,190 名、二專進修部 244 名。(教育部)</p> <p>7. 依「國軍屆退官兵就業輔導措施實施要點」規定，勞動部勞動力發展署所屬各分署辦理國軍</p>

面向	屆退、退除役官兵之退輔政策相關措施	截至 114 年 3 月底止執行成效
		屆退官兵職訓工作，112 年共訓練 883 人，訓後就業率 94.61%；113 年共訓練 951 人，訓後就業率 94.77%；114 年(截至 3 月底)共訓練 361 人。(勞動部)
多元安置與創業協助	1. 推介就業 2. 促穩津貼	<p>業務概述： 退輔會：</p> <ol style="list-style-type: none"> 退輔會於各地榮民服務處設置就業服務站，由專職人員和委外就業輔導員組成團隊，平時主動拜訪轄區企業開發職缺。 制定「民營機構協助退除役官兵就業獎勵辦法」，對積極錄用退伍軍人之企業進行公開表揚。 提供創業輔導措施，包括創業諮詢、創業參訪研習、創業座談等，並設立創業輔導網站協助網路行銷。 <p>執行成效：</p> <ol style="list-style-type: none"> 成功推介退除役官兵就業 112 年計 1 萬 1,307 人；113 年計 1 萬 1,171 人；114 年(截至 3 月底)計 2,622 人。(退輔會) 協助退除役官兵穩定就業 112 年計 6,623 人；113 年計 6,033 人；114 年(截至 3 月底)計 1,698 人。(退輔會)
退役後備銜接強化	1. 精進教育召集 2. 招募後備戰士	<p>業務概述：</p> <ol style="list-style-type: none"> 國防部配合退輔會邀請有需求之廠商進入營區辦理就業媒合活動，增加退伍官兵與企業直接交流之機會。 符合資格之志願役現役軍人可參加勞動部勞動力發展署所屬各分署自辦在職訓練，參加者約補助 50%至 70%訓練費用，其餘需自行負擔費用。 <p>執行成效：</p> <ol style="list-style-type: none"> 112 年至 114 年(截至 3 月底)受理國軍志願役官兵報名參加勞動部勞動力發展署所屬分署自辦在職訓練合共 199 人；錄訓 78 人；結訓 69 人。(勞動部)

說明：表內資料截止日為 114 年 3 月底止。

資料來源：各部會提供。

附錄 3 111 至 114 年度(截至 3 月底止)國軍軍職人員在職訓練相關經費預算執行情形表

單位：新臺幣千元

項次	預算別	計畫及科目別	決算數			
			111	112	113	114
一、公餘進修經費	a 作維費	120103 教育行政	267,733	243,416	224,797	執行中

項次	預算別	計畫及科目別	決算數			
			111	112	113	114
二、職訓經費 小計 b		120103 教育行政 120116 訓練綜合作業	5,196	5,218	5,183	-
國軍 技術 職類 訓練 中心	陸軍專科學校	120103 教育行政	320	322	512	執行中
	海軍技術學院 (海軍專長訓練 中心)	120116 訓練綜合作業	150	176	171	尚無分配 數及實支 數
	空軍航空技術 學院	120103 教育行政	3,251	3,082	2,939	執行中
	陸軍後勤訓練 中心技訓分部	120103 教育行政	1,475	1,638	1,561	執行中
合計(c=a+b)			272,929	248,634	229,980	-
占比 a/c			98.10%	97.90%	97.75%	-

資料來源：國防部提供。

附錄 4 退輔會 105 至 115 年度輔導就學措施預算編列情形表

單位：新臺幣千元

年別	第 1 類當 年退 伍人 數	第 2 類當 年退 伍人 數	當年退 伍人數 合計	就學輔導預算					
				就學補助 獎勵		大專校院 進修補 助、國 家考試 進修 補助	就學生活 津貼		合計
				公務	基金		公務	基金	
105	4,856	5,475	10,331	31,240	20,700	11,200	-	-	63,140
106	3,527	6,300	9,827	37,000	153,060	21,186	1,700	-	212,946
107	2,022	7,373	9,395	-	123,975	13,040	-	-	137,015
108	2,773	8,008	10,781	-	114,782	28,600	-	1,416	144,798
109	3,897	7,693	11,590	-	125,500	32,600	-	1,700	159,800
110	4,377	6,907	11,284	-	125,500	37,250	-	1,770	164,520
111	5,115	8,811	13,926	-	128,000	43,400	-	1,062	172,462
112	5,296	9,681	14,977	-	130,200	52,900	-	991	184,091
113	5,479	7,923	13,402	-	124,600	37,400	-	850	162,850

年別	第 1 類 當退 年伍 數	第 2 類 當退 年伍 數	當退 年伍 人數 合計	就學輔導預算					
				就學補助 獎勵		大專校院 進修補 助、國 家考 試進 修 補 助	就學生活 津貼		合計
				公務	基金	基金	公務	基金	
114	-	-	-	-	119,400	38,800	-	944	159,144
115	-	-	-	-	116,800	37,010	-	708	154,518
合計	-	-	-	68,240	1,282,517	353,386	1,700	9,441	1,715,284

資料來源：退輔會提供。