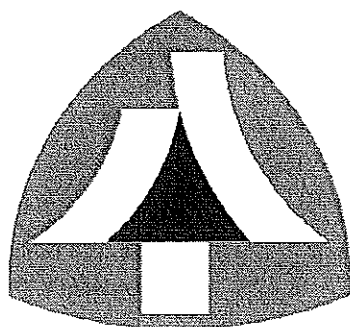


行政院農業委員會林務局委託研究計畫系列 96-07-1-01

林務局林區管理處人力配置合理化與績效評估研究
Study of the Rationalization of Human Configuration and
the Performance Evaluation for Forest District Office



委託機關：行政院農業委員會林務局台東林區管理處

執行機關：中華民國品質學會

中華民國 96 年 12 月

行政院農業委員會林務局委託研究計畫系列 96-07-1-01

林務局林區管理處人力配置合理化與績效評估研究
**Study of the Rationalization of human configuration and
the Performance Evaluation for Forest District Office**

研究團隊：

執行機關： 中華民國品質學會

計畫主持人： 李慶長（國立台北商業技術學院教授）

研究人員： 張世佳、范祥偉、陳榮輝、游淑如

陳惟文、秦佳怡

中華民國 96 年 12 月

摘要

為了因應整個世界情勢和社會環境的變遷，並滿足民眾的殷切期盼，行政院陸續推動「行政革新」事項，並於 1997 年 9 月起推動「政府再造」工程，先後頒布政府再造綱領、政府再造推動計畫，主要包括組織再造、人力與服務再造及法制再造等三個推動重點，藉以引進企業管理精神、活化政府組織、精簡人力、簡化流程，建立小而能的政府。在政府積極推動組織再造、員額精簡及行政效能提昇的施政要求下，如何透過合理之人力配置分析與績效評估機制，以強化人力資源運用效能，已成為目前政府單位極為關切的重要議題之一；同樣地，林務局林區管理處所涉及各項業務職能相當繁瑣，實有必要進行現行人力配置合理化分析與績效評估機制之規劃，以強化其施政效能與效率。

本計畫旨在探討林務局各林管處現有之人力配置情形，並且建置後續管考機制建構之建議。本計畫以政府人力資源與績效考核相關文獻為理論基礎，透過問卷與實地訪談的方式瞭解林務局各林管處實際之人力配置狀況。根據本計畫之執行結果發現：

1. 自然保育涵蓋範圍遼闊
2. 自然環境教育需求與所提供資源未相等
3. 步道系統未能與生態教育做整合
4. 各項考評作業頻繁
5. 缺乏利益關係人之參與
6. 行政導向之績效考核

根據研究發現，本研究提出下列建議

1. 依保育區域大小與物種的珍稀性做人力與資源的調整
2. 以建教合作及專業志工培訓解決人才不足問題
3. 各地森林遊樂區應發展重點特色
4. 整合學校教育課程
5. 將各項考評作業整合
6. 整體組織績效指標可採取成果導向指標
7. 個別政策績效同時採用量化與質化指標
8. 良好的績效評估機制有助於落實績效評估政策

目 錄

圖目錄	III
表目錄	IV
第一章 緒論	1
1.1 計畫緣起	1
1.2 計畫目的	1
1.3 預期效益	2
第二章 相關文獻探討	3
2.1 政府再造與員額精簡	3
2.2 人力資源管理相關理論觀點	6
2.3 人力需求評估方式	11
2.4 績效評估	13
第三章 研究設計	24
3.1 研究內容	24
3.2 研究樣本	25
3.3 研究方法	25
3.4 研究步驟與執行內容	26
第四章 林務局與林區管理處組織架構	29
4.1 林務局及各區林管處組織架構	29
4.2 各區林管處組織架構	31
4.3 本章研究發現與建議	47
第五章 林管處工作項目分析與人員配置之探討	52
5.1 工作項目分析	52
5.2 林管處工作負荷與人力配置探討	77
5.3 林管處人力配置分析	83
5.4 林管處人力工作負荷探討	88
5.5 本章建議	94
第六章 績效評估指標與評估機制規劃	97
6.1 現行績效考評制度	97
6.2 績效考評制度檢討	100
6.3 本章建議	101
第七章 結論與建議	104
7.1 研究發現	104

7.2 結論與建議	105
參考文獻	107
附錄一 實地訪談紀錄	110
附錄二 期末報告審查意見辦理情形	117

圖目錄

圖 1 人力資源規劃模式	10
圖 2 行政院所屬各機關施政績效評估要點人力資源規劃模式	20
圖 3 績效指標與衡量指標圖	22
圖 4 研究架構圖	24
圖 5 研究流程圖	26
圖 6 林務局組織架構圖	30
圖 7 林管處績效考核機制流程圖	103

表目錄

表 1 員額精簡之意涵	4
表 2 員額精簡之原因	5
表 3 組織精簡之類型	6
表 4 影響績效指標設計的變項	19
表 5 三面向之績效目標與衡量指標	21
表 6 林務局現有總人數統計表	31
表 7 各林管處轄管範圍與面積統計表	44
表 8 各林管處轄管面積百分比統計表	45
表 9 林管處自然保育面積	45
表 10 林管處森林遊樂區面積與遊客數統計	46
表 11 林管處區域步道統計表	47
表 12 林政課工作項目明細表	52
表 13 林政課工作項目明細表	56
表 14 治山課工作項目明細表	58
表 15 治山課工作項目明細表	61
表 16 作業課工作項目明細表	63
表 17 作業課工作項目明細表	69
表 18 作業課工作項目明細表	70
表 19 育樂課工作項目明細表	74
表 20 各林管處人力配置	78
表 21 各林管處接管林地面積與筆數統計資料表	79
表 22 各林管處林政課 95 年工作負荷調查表(件數)	80
表 23 各林管處治山課 95 年工作負荷調查表(件數)	81
表 24 各林管處作業課 95 年工作負荷調查表(件數)	81
表 25 各林管處育樂課 95 年工作負荷調查表(件數)	82
表 26 林管處業務單位工作負荷調查表(件數)	82
表 27 各林管處轄管面積與人員配置情形	84
表 28 林政課人力配置分析	84
表 29 治山課人力配置分析	85
表 30 作業課人力配置分析	85
表 31 育樂課人力配置分析	86
表 32 工作站人力配置分析	87
表 33 林管處人力分析比較總表	87
表 34 各林管處接管國有林地及區外保安林面積彙整表	89

第一章 緒論

1.1 計畫緣起

為了因應整個世界情勢和社會環境的變遷，並滿足民眾的殷切期盼，行政院陸續推動「行政革新」事項，並於 1997 年 9 月起推動「政府再造」工程，先後頒布政府再造綱領、政府再造推動計畫，主要包括組織再造、人力與服務再造及法制再造等三個推動重點，藉以引進企業管理精神、活化政府組織、精簡人力、簡化流程，建立小而能的政府。在政府積極推動組織再造、員額精簡及行政效能提昇的施政要求下，如何透過合理之人力配置分析與績效評估機制，以強化人力資源運用效能，已成為目前政府單位極為關切的重要議題之一；同樣地，林務局林區管理處所涉及各項業務職能相當繁瑣，實有必要進行現行人力配置合理化分析與績效評估機制之規劃，以強化其施政效能與效率。

1.2 計畫目的

林務局所屬各林區管理處所轄管之業務內容繁雜，且轄區往往相當廣大，各區之特性(例如交通、與民眾互動程度、林木管理需求、休閒設施管理…等)差異性極大，實難以單一指標作為人力配置之評估依據，本計畫目的即在透過系統性之分析，探討影響林區管理處人力需求之決定因素，藉以建構適用林務局林區管理處之人力配置評估指標，並據以規劃合理性之人力配置方案，並建構適用林管處業務特性之績效評估指標與評估機制。據此，本計畫之主要目標如次：

1. 瞭解林務局林區管理處業務項目、現行人力配置及人力負荷現況。
透過資料收集與實地訪談等分析，進行系統性的工作分析與人力負荷分析，瞭解目前林務局林區管理處的業務項目內容、現行人力配置情況及人力負荷情形，以作為後續各項分析之基礎資料。
2. 釐清林區管理處人力需求之決定因素。
根據工作分析結果為基礎，輔以實地作業人員訪談及專家學者座談會，探討影響林務局林區管理處人力配置的決定因素，以作為後續合理化人力配置方案規劃之基礎。
3. 規劃林區管理處合理之人力配置方案。
根據林區管理處人力需求決定因素及林務局林區管理處所轄業務，針對所屬各單位規劃具合理性之人力配置方案。同時，考量政府法定員額編制之限制，規劃人力彈性調整策略，以強化人力資源之有效運用。

4. 建構適用林區管理處之績效評估指標與管考機制。

針對現行績效評估機制進行探討，並依林區管理處之業務內容與特性，建構適用之績效評估指標及評估機制；其中，所規劃之評估指標與評估機制將與現行績效評估連結，以有助於林務局林區管理處人力行政效能全面性的提升。

1.3 預期效益

藉由本研究計畫內容之有效落實執行與計畫目標之達成，預期將可達到下列之預期成果效益：

1. 強化目前林區管理處人力配置合理性與提昇行政效能。
能使目前的林區管理處的人力配置能夠合理化，並希望能夠提升林區管理處的行政績效。
2. 落實林區管理處行政績效評估作業。
若能實際執行本計畫所擬加以落實執行，相信有助於林務局林區管理處行政效能全面性的提升。
3. 提供林務局各區林管處合理人力配置之規劃與績效評估的參考架構。
本計畫希望能提供給林務局各處林區管理處的人力配置規劃與績效評估機制之規劃參考架構。

第二章 相關文獻探討

2.1 政府再造與員額精簡

一、政府再造

自 1980 年以來為因應 21 世紀之嚴酷衝擊，世界各先進國家莫不積極於從事「政府再造」工程，並已蔚成一股世界性的再造潮流。我國亦於 1998 年元月由行政院通過「政府再造綱領」，成立「政府再造推動委員會」與「政府再造諮詢委員會」，正式啟動「政府再造」的列車，希冀能「引進企業管理精神，建立一個創新、彈性、有應變能力的政府，以提升國家競爭力」。「政府再造」內容計分為「組織再造」、「人力及服務再造」與「法制再造」三項，其中，「組織再造」所涉及者即為政府組織與員額調整業務，希望達到三個目標：1.擴大組織員額調整彈性，縮短組織法規法制作業時間；2.簡併政府機關、層級、單位與事權，合理管理機關員額；3.強化地方自治功能，擴大民間參與公共事務。

而組織再造之主要工作項目有五：1.訂定「中央政府機關組織基準法」及「中央政府機關總員額法」；2.中央行政機關組織調整；3.台灣省政府及台灣省議會組織調整；4.地方政府組織調整；5.建立組織及員額績效評鑑制度。綜觀整個中央政府再造的內容，基本方向為「鬆綁」、「彈性」、「精簡」，主要目的在於「行政效率」的追求。無論是政府再造或行政革新工作，其推動均以希冀藉由組織與管理方式，使政府能夠在有限的條件下，創造出更多的效能與效力（江明修，1998）。

二、員額精簡

政府機關之員額管理政策，係為各機關基於業務需要，所設置之員額，使其人力效能充分發揮，落實為民服務之目的，政府機關之人力運用攸關政府整體施政成效，而建構合理的員額管理策略，進而解決員額膨脹及人事費日益升高的趨勢，是政府組織因應政治、經濟環境變遷及施政績效，提升國家競爭力之挑戰，所必須面對的新課題，而世界各國於政府再造時，均將員額精簡措施，視為組織員額再造之重要策略之一。組織員額精簡（downsizing）是指組織有計畫地裁減組織中的職位及工作，又可稱為「減肥措施」（to cut out the fat）或「整簡」（to get lean and mean）；本質上，組織精簡係屬組織變遷的形式之一。

1. 員額精簡之意涵

1980 年代，企業組織面對市場高度不確定性，組織因成長而日漸僵化的雙重壓

力，採取「企業流程再造」(Business Process Reengineering; BPR) 的策略；同時各國政府也面臨同樣困境，為突破困阻，乃大力倡導並提出行政革新之觀念，推行政府再造工程，來滿足顧客或民眾的需求，因應競爭之需要，和調適環境之變遷；而組織員額精簡，乃為組織及員額管理之重要策略，其相關的名稱或說法甚多，例如：組織歸併 (rightsizing)、工作重組 (redeploying)、職能檢討 (rationalizing)、重新派任 (reassigning)、結構緊縮 (compressing)、組織解構 (dismantling) 規模調整 (resizing)、有效地減縮組織人力 (reduction in force)、減縮人事甄選 (deselecting)、改善精簡 (resizing)、減少引進新進人員 (derecruiting) 及進行組織重組 (restructure through layoffs) 等。本文將員額精簡各學者所論述之意涵及整理如下表 2-1。

表1 員額精簡之意涵

學者	意涵
Casio(1993)	有計畫的裁減組織中的職位及工作，又可稱為「減肥措施」及「整簡」。
Kozlowski et al.(1993)	組織減少勞動力，而用以增進組織績效的審慎策略。
Hellriegel and Solcum(1992)	是一種人力結構的調整，以維持競爭力及滿足顧客需求的組織策略。
Dewitt(1993)	組織面臨本身及外在環境需要調適時，管理者為促進組織績效，對於組織人力及預算運用之縮減。
Cameron et al.(1993)	是由管理者發起及設計的活動，主要目的是用來增進組織效能、生產力及競爭力。

2. 員額精簡的原因

組織員額精簡的原因非常多，有因為解決個別單方面事件所引發之全面性調整，也有因總體競爭力之考量，而進行全方位的改造，其最終之目標乃為發揮組織員額之效能，提昇國家競爭力。本文將員額精簡之原因整理如下表 2。

表2 員額精簡之原因

學者	原因
尹曉穎 (1994)	1. 總體層次之因素：經濟不景氣、企業併購、競爭白熱化、政府的政策、科技發展、解除法律管制。 2. 個體層面的因素：財務困難、人力資源規劃不當、季節性的調整、經營績效不佳、組織內部重整、預算限制。
Mckinley et al.(1995)	1. 被迫：社會壓力趨勢下被迫精簡，證明其功能之合法性 2. 模仿：全球競爭的情境下，為使其能迎頭趕上社會潮流。 3. 學習：其他組織實施成功的經驗及其效果的大幅進步，引進為學習之範例。
孫本初 (1998)	1. 為健全機關組織，增進行政效能，推動行政革新，進行人事精簡。 2. 配合公營事業民營化策略。 3. 因應環境變遷及政策走向，調整機關業務及員額。

3. 精簡之類型

組織精簡係屬組織變遷的範圍，根據 Freeman and Cameron 對組織變遷之特徵，歸納出組織精簡之類型可分為：趨同變遷 (convergence) 與轉向變遷 (reorientation) 兩大類，彙整如表 3。

表3 組織精簡之類型

趨同變遷(convergence)	轉向變遷(reorientation)
1. 漸進的精簡與重組。 2. 溫和的精簡與重組。 3. 重組的目標，在強化原有組織任務與策略目標，將原有的事做得更好。 4. 高層管理、科技及系統皆穩定。 5. 強調較低層級，較不激進的精簡途徑。 6. 強調白領階級的變遷，依序為：工作、科技及結構。 7. 組織精簡引導組織重整。	1. 激進的精簡與重整 2. 嚴苛的精簡與重整 3. 重整的目標，在重訂新的組織任務與策略目標。 4. 高層管理、科技及系統皆有變遷。 5. 強調較高層級、較為激進的精簡途徑。 6. 強調白領階級的變遷，依序為：結構、科技及工作。 7. 組織重整引導組織精簡。
成功條件	成功條件
1. 較少使用密集溝通 2. 較少使用象徵活動 3. 組織間關係並不重要 4. 強調穩定與控制。 5. 內部取向 6. 效率標準	1. 使用密集溝通 2. 使用較多象徵活動 3. 使用組織間的關係 4. 強調彈性與適應 5. 外部取向 6. 效能標準

2.2 人力資源管理相關理論觀點

一、人力資源規劃

1. 人力資源規劃的定義

綜觀近幾年的文獻，對於「人力資源規劃」，各學者專家均有其不同定義，但大體上仍有某些程度上的共識，以下將列舉出國、內外學者的說法，並嘗試著提出本文對人力資源規劃的定義。「人力資源規劃即是：組織依據內、外環境及員工的事業生涯發展，對未來長、短期人力資源的需求，作一種有系統且持續的分析與規劃的過程，其主要功能乃在於滿足企業之人力需求，達到提升整體工作之目的(吳秉恩，1990；吳復新，1996；彭台臨，1989；黃英忠，1993)」。

范薏美 (1992) 亦曾綜合幾位專家學者之定義後，歸納出「人力資源規劃」具有下述意涵：(1) 人力資源規劃為一種過程，並且是一種持續不斷的過程；(2) 人力資

源規劃係針對未來人力需求所設計；(3) 人力資源規劃深受環境變遷所影響；(4) 人力資源規劃包含兩大部份：其一為需求預測，其二為行動策略的規劃；(5) 組織應設有專人或專屬單位負責人力資源規劃事宜；(6) 於人力資源規劃過程中應設有回饋的管道，以便能將此次執行結果作為下一階段人力規劃的參考；(7) 人力資源規劃的目的，旨在將組織的業務目標與員工的生涯目標相結合，以便兼顧兩者未來的發展和利益。

Harris (2000) 認為所謂「人力資源規劃」是指組織在決定未來人力資源需求（如受僱者需要才能）及評估組織未來所需人力資源能力（如受僱者必須真正具備何種技術）之過程，並在發展人力資源的過程中，解決人力資源需求，以及人力資源能力兩者之間之差異（如實施訓練計畫，以避免人力不足之問題）。另外，Byars and Rue (1997) 則將「人力資源規劃」定義為「於適當時間獲得適質適量之人才，使其適其所的過程」；由另一方面來看，人力資源規劃又指「透過人力供給—包含內部供給與外部供給，能使未來組織保持供需平衡的制度」。

2. 人力資源規劃的目的

人力規劃的目的乃在將組織的業務目標與員工的生涯目標結合，以便能兼顧兩者的發展和利益，而且人力資源規劃本身為一持續不斷之工作。吳靄書 (2001) 認為其主要目的為下列五項：

(1) 預測人力需求，未雨綢繆，及早更新組織生命

預估人力需求是人力規劃過程中，首要處理的問題。管理者利用精確的統計技術，一方面可以預估組織未來特定期間內所需之人力；他方面可以藉此分析現有人力狀況，並將組織的甄、補、調等人事政策做一番通盤的考量，使得組織能及早更新其結構，儲備人力因應未來的發展；

(2) 合理分配人力，消除無效人力

人力資源規劃係以工作分析為規劃基礎，藉由工作分析的結果，我們可以將適量且適質的人員配置在該工作上。如此組織不會存有人力不足或人力過剩的現象，使人力資源獲得最妥當之運用；

(3) 因應組織發展目標，協助組織成長

以往有人認為人力規劃是於組織整體目標之外，另創一個人力目標，與組織整體目標無關，這種觀點是錯誤的。事實上，組織在選擇其總目標時，其中一項重要評估標準為--人力資源。所以，可以說人力資源規劃和組織總體發展計畫是平行且相連結的，因此，人力規劃可以配合組織的目標，提供適質適量的人力，供組織運用，並且幫助組織成長；

(4) 提高員工效率，節省用人成本

人力資源規劃的工作是重新檢視組織整個人事結構，找出影響組織效率、成本的癥結問題，然後運用人力計畫加以改進。因此，人力規劃可以提高組織效率與消除不必要的人事開銷（吳秉恩，1990）。

(5) 有效運用各類人力，達到適才適所

完善的人力資源規劃應依照組織與個人兩項基礎；在人力資源規劃中若能兼顧考慮人員之生涯規劃，則可結合個人與組織之需要。而人員一旦了解組織之人力資源規劃，積極參與，透過訂定目標發展自我，可適應組織目前及未來需求，並於工作中獲得滿足。

Komo (1988) 認為人力資源規劃的基本目的有兩項：(1) 迎合企業目標，確認未來需要的經營管理人才；(2) 設計有效處理環境意外狀況與壓力的人力資源方案。另 Joanne、Kerry and Quaintance (1985) 則認為，人力資源規劃的基本目的在於：(1) 配合企業目標的工作力規劃；(2) 配合個人事業需要所設計的組織前程規劃。

3. 人力資源規劃的重要性

Vetter (1978) 認為人力資源規劃所強調者乃是促進組織與個人的利益，再者，規劃之過程使組織確定所需要的人力及現在與未來潛在的人力問題，這些足以使組織更具效率與效能。因此，人力資源規劃對組織的重要性，可分析為：(1) 人力資源規劃可以減少管理者對未來的不確定感；透過人力資源規劃的過程，組織可知道其未來所需之人力，預先儲備，不必擔心組織人力與未來發展目標銜接不上；(2) 人力資源規劃可協調不同的人力管理計畫，使各項人力活動（運用）與組織未來目標更有效的配合；(3) 擴大人力資源資訊系統（Human Resource Information System）以支援其他各項人力運用及組織各單位的活動，增進人力資源的利用率；(3) 人力資源規劃是組織對人力資源的投資。組織若能有效把握人力資源，使人員致力於達成組織目標，人力資源將是有利而且是有價值的投資(范蕙美，1992；張清景，1992)。

二、人力資源規劃模式

吳秉恩（1990）認為人力資源規劃模式，應包括下列程序：

1. 人力現狀評估

利用工作分析及工作規範說明現有工作內涵及人員素質，以了解現有人力負荷。即藉訪問、視察、會談及調查等方式，檢討一項工作所涵蓋之業務內容以及執行者所需經驗、學識、技術、能力及責任之說明。經由工作分析所產生之具體書面結果為「工

作說明書」(job description)(說明工作之內涵及條件)及「工作規範」(job specification)(分析執行者之素質及條件)。由此瞭解工作負荷及人力需求，並配合檢討組織現有體制、人力靜態結構及人力動態消長。

(1) 組織現有體制：

考慮因素包括公司現有政策方針、業務發展、工作數量、技術狀況、組織變更及人事政策，以決定所需增減之人數。

(2) 人力靜態結構：

對現有人力進行盤點及查核。包括人力數量分析，分析現有人力數量是否合乎業務需要；人力素質分析，分析現有人員之教育程度、所受訓練、經歷條件及體能狀況、性向是否符合需要；年齡結構分析，瞭解現有人員年齡是否偏高，或需做資遣、退休之考慮；職位結構分析，分析主管職位與非主管職位之比例，瞭解控制幅度之合理性，並分析直接人力與間接人力之比例。

(3) 人力動態消長：

了解實際人力變動情況，考慮退休、死亡、資遣、升遷及離職等因素。

2. 未來人力預測

根據未來業務目標及人力標準，採取一般人力預估方法，如總體之人力結構分析法、用人費率分析法、迴歸分析法、最小平方法等；個體之工作時間研究法、工作時間數據法、工作抽查法、業務審查法等，以預估未來所需人力。

3. 人力發展計畫

比較現有人力負荷及未來人力負荷差距，設置人力甄補、人力培訓、發展運用等計畫。人力甄補計畫之甄補方式可採內昇及外聘制；人力培訓計畫應配合實際工作需要，慎選培訓人員予以有計畫培訓；人力發展運用計畫則可採代理人制度、員工事業生涯規劃等制度。

4. 人力檢討改進

檢討人力規劃過程之實施狀況及缺失，即對於人力需求、甄補、培訓及運用之實際狀況按時檢討，藉以改進，其範圍包括組織檢查、職位檢查、人員檢查及預算檢查等。

該模式對組織內部的分析至為完備，一一考慮組織體制因素、人力靜態及動態結構……等。強調定期實施人力檢查，並適時修正，符合了完整的人力資源規劃模式，

理應包括人力需求、人力甄補、人力培訓與人力運用等之要求；不過，此一模式仍有美中不足之處：未考慮外在環境因素對組織在實施人力資源規劃時之影響。

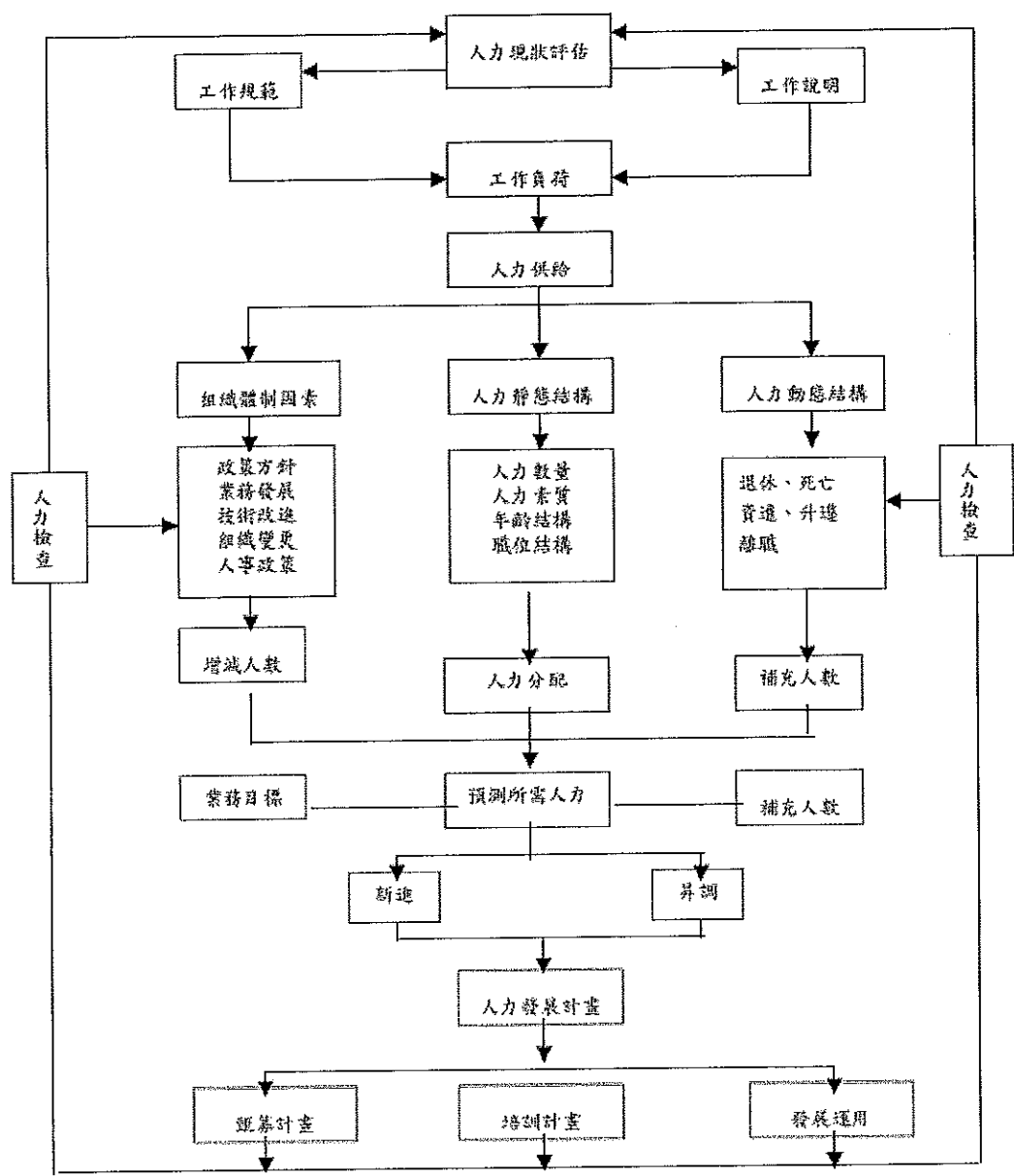


圖 1 人力資源規劃模式

2.3 人力需求評估方式

對人力資源的需求，是來自顧客對組織產品或服務的需求，因此對未來人力資源需求會取決於組織的目標及策略。未來人力需求預測乃針對各機關未來業務發展的需要，根據各種環境的變化，預測未來數年企業所需的人力，期能適時、適地、適量地提供與調節所需的人力，以達成組織目標的一種過程。人力需求預測方法之種類很多，一般常用的有經驗估計法、傳統的統計法、電腦模擬法及團體預測法等。

一、經驗估計法

經驗估計法比較適用於短期分析，短期分析長與預算安排有密切關係，其期限通常在一年以內，經驗估計法開始於企業對產品的需求，並對政府法令規定、市場競爭一併加以考慮，進而預估未來產品的需求，按其特性、所需技術、行政支援，可就產品別、技術別或部門別訂定工作預算，有了這個預算就反映出每個類別的工作量，再以數量比率轉換為人力需求（何永福、楊國安，1996）。

二、傳統之統計法

傳統之統計法的運用主要是在探討人力資源規劃各項因素間的關係。他可能包括一般線性模式、多變數分析、機率分析等，但最常用的是一般線性模式。其探討重點在於人力資源規劃因素之間到底有無系統性關係（何永福、楊國安，1996）。

1. 迴歸分析

所謂迴歸分析是用以敘述兩個或兩個以上變數間的關係，即以一個或多個自變數，預測或估計某一特定因變數的分析。迴歸分析中最簡單的模式是二變數的直線迴歸模式，即所謂的簡單直線迴歸模式(simple linear regression model ;簡稱簡單迴歸)。設 X 為自變數(獨立變數 independent variable)， Y 為因變數(相關變數 dependent variable)，在某一特定 X 值下重複實驗或觀察，所得 Y 的觀測值可構成一分配，以 $Y=a+bX$ 表示之。影響人力需求的變數或因素只有一個時，可利用簡單迴歸分析之，然而獨立變數有兩個以上時，就必須以複迴歸(multiple regression)分析之。人力規劃中通常有許多變數，如生產量、營業額、預算及勞動市場的供需等均會影響到其人力需求，因此大多使用迴歸分析（黃英忠，1997）。

2. 時間序列分析

所謂時間序列(time series)是指依時間進行而發生的事項變動之順序，予以觀察、

標示的統計數列稱之。它共有兩個變數，自變數為時間，因變數為各時間所相當的數量或數值，如生產量、營業額等之任何一組變數。若以圖標示時間序列，則可以很容易地了解其變動的情況；這些變動又可區分為(1)趨勢變動(trend movement);(2)季節性變動(seasonal movement);(3)循環變動(cyclical fluctuations);(4)不規則變動(irregular movement)。其中經常使用於人力預測的方法是處理趨勢變動的趨勢分析(trend analysis)，這是根據過去的資料來分析未來的事件，因此是一種比較單純的方法。

3. 比率分析

當一個組織有幾個團體必須加以預測時，比率分析(ratio analysis)較為適用。例如：利用統計法先行預測與企業活動直接有關的生產、行銷等直線部門所需的人力後，再藉計算與重要團體之間的比率，以預測人事、會計等部門所需的人力；即只需知道對一、兩個核心團體的員工比率，而不需做整體的預測，只要與重要團體間之關係呈穩定現象，必能得到相當正確的預測。

三、電腦模擬法

預測人力需求的另一個方法是利用電腦進行模擬，即數理模型。此一方法須配合組織特性，方能開發適合該企業的模式，它會因組織的不同而有很大的差異。此電腦模式是由聞名美國的 General Electric(G.E 奇異)公司所開發出來的，稱為 MAN PLAN 模式。此程式是專用來處理較難的人力資源需求預測模式及一般較複雜的數學模式，使利用者能獲得適合個人的企業資訊（黃英忠，1997）。

四、團體預測法

在人力資源規劃上，雇主、高階主管、或人事主管都會憑其個人經驗對企業未來做某種推測。隨著環境變化，企業分工益形複雜，許多因素的交互錯綜關係，使得人力規劃作業往往超過一個人所能理解掌握的範疇。其結果是大多數的預測工作都必須仰賴多數專家和管理者的知識判斷，集思廣益得到比較合理的預測。一般來說，團體預測法有兩種。一是德爾菲法 (Delphi)，另一是名義團體 Norminal Group Teaching。這兩種方式都認為透過團體互動的過程，團體的預測要比個人預測為準。不同的地方，乃在德爾菲法透過中間人整合參與專家的互動關係，這個中間人將一些背景資料和每個專家的預測，個別傳遞每個參與專家，專家根據所收到資料和其他專家的預測，重新預估後將預估結果回覆中間人，中間人再一次將有關背景資料和每個專家的預估，傳遞給每個參與專家。如此反覆數次，每個專家的預測將漸趨一致，終得結論。而名義團體的作法是每個專家都參與一起討論（何永福、楊國安，1996）。

2.4 績效評估

近年來各國政府進行政府再造、行政革新時，績效的理念即成為政府改造的核心。在科技速創新與變遷的新世代裡，政府的施政作為對於環境的變遷要能夠及時的回應及富有彈性，政府的施政計畫要廣泛並且深遠，公共服務的提供要符合人民對環境急迅變化的需求，以展現政府部門的雄圖大略。

一、績效評估的意義與目的

績效評估最早的概念來自企業界，管理學者 Peter Druker 認為績效是企業存在的理由，提昇績效為管理的目的。所謂績效，包括了效率與效能兩層次的意涵，效率是測量投入與產出的比率，是指達成目標所需之人力、費用、及成本，以量化的方式來表達，是屬於成本利益分析(cost-benefit analysis)；而效能則是比較實際成果與預期效果的差異，顯示目標所達成的程度，是屬於成本效能 (cost-effectiveness analysis)。績效評估可作為一種誘因機制 (incentive mechanism)，來驗證政府生產力與行政效率；亦可作為一種管理工具，改變過去浪費的行政方式，使資源作更有效的利用。羅賓斯 (Robbins) 則認為效能追求組織目標的達成；效率則在於探尋投入與產出間之關係，同時強調成本的最小化。因組織資源有限，以至於效率問題皆為管理階層所重視；然而效率與效能兩者間，具有相互關聯的關係。

張火燦主張績效評估係組織藉以評鑑與衡量員工某一期間的工作表現，並協助員工成長的一種歷程。其結果可作為員工工作的回饋，調整職務和薪資的依據，決定訓練的需求，用以規劃生涯與改進工作方式，以及協助主管瞭解部屬等。然而，一般人常將績效評估與績效衡量 (performance measurement) 視為同義詞，但陳金貴與丘昌泰兩位學者卻認為兩者還是有其區別，他們以功能角度切入，將績效管理活動劃分為績效評估、績效衡量與績效追蹤 (performance monitoring) 三部分；績效評估係指組織企圖達成的目標，以及如何達成的系統化過程，其中包括效率與效能被執行的過程，以組織績效為核心；而績效衡量則是設計出衡量組織目標實現程度的指標系統，便於比較不同機關與時期；績效追蹤係藉由前述兩個活動的展開，對於目標被執行的情形進行考核，以建構完整的績效管理模式。

有關績效評估目的方面，McGregor 將績效評估的目標歸納為管理、資訊與激勵三項目標；Patz 認為績效評估可以找出員工的缺點，協助管理者發揮潛能，監督員工並提供薪資結構之參考依據。其次，Robbins 以績效評估協助人事決策、指出訓練發展的需求、評量發展與甄選有效的計畫標準、透過員工回饋作為設立獎懲的基礎。此外，Rowland 分別以組織、主管與個人三個面向探討績效評估的效益；Cascio 則

認為改善員工績效可協助其發揮潛能以達成組織目標，且可將績效資訊作為決策依據；村上良三主張評估結果可作為升遷、調薪、教育訓練、潛能發展等人事決定。最後，陳正強認為評估結果可作為一般人事政策參考、使個人明瞭對組織的貢獻度及提供資訊作為擬定計畫與編製預算之依據。陳正宏在研究非營利組織的績效指標時，認為績效評估的目的在於確保計畫目標如期達成、及時察覺內部作業的盲點、掌握外部利害關係人的需求、強化標準作業程序及有效配置人力，以界定責任歸屬。

Levinson 提出判斷與衡量績效、將個人績效與組織目標聯結、培養部屬能力與激勵其士氣、加強主管與部屬溝通能力、作為調遷與待遇調整基礎及作為組織整合工具；Cederblom 認為績效評估具有發展性、維持性與補救性等三層目的；Sumanth 得知資源使用效率可作為資源規劃與組織目標先後排定的基礎；評估結果對於增進生產力策略、比較生產力水準、創造競爭力行為方面可成為課責的依據。

鄧孝純在研究中綜合多位學者對績效評估目的看法，認為可從組織、管理者和員工個人等三個面向切入：其一，對組織而言，在評估目的方面，藉由員工回饋，使其明瞭工作表現，作為薪資和升遷的決策，並找出方法警告不稱職的員工；在輔導和發展目的方面，依據輔導員工改進其績效及發展未來潛能，藉由與員工研商生涯規劃，以發展對組織的承諾，並激勵員工。其二，對管理者而言，回饋給員工表達對績效表現的看法，並讓部屬衡量主管對其績效的認知，藉以找出提高未來績效的可能參考流程。其三，對員工個人而言，在於提供績效回饋以明瞭自身的表現，以獲得自我改進的目標。

綜合整理上述國內、外學者的看法，本研究將「政府機關績效評估」定義為：「組織（機關）企圖達成的目標，以及如何達成的系統化過程，其中包括了效率與效能被執行的過程。」根據這個定義，歸納出政府機關績效評估的目的為：「績效評估的結果可以作為升遷、調整職務、訓練、發展潛能等人事行政的基礎；並促使機關認真面對激勵士氣、上下溝通與課責等人事管理的問題。」

二、績效評估的方法與類型

績效評估的方法繁多，各有其優缺點，然而大多數方法仍具有主觀判斷的意涵，本段內容旨在探討尋求適用於政府機關的評估方法，張晃銘在其研究中整理多位學者對績效評估方法的說法包含有：吳瑞紅歸納非營利組織的績效衡量方法，為預算控制、社會指標、成本效益分析、成本效能分析等方法；Engert 針對教育效率測量的方法，從統計應用的角度提出有比率分析、複迴歸分析、資料包絡分析等三種方法；而陳益華、張耀輝、吳振國等三位學者歸納常用的組織績效評估方法，分別為比率分析、迴歸分析、多目標衡量分析、多準則決策、資料包絡分析等方法；呂豐足也針對

組織績效的衡量方式，提出單變項與多變項的測量方法。

沈志明認為較常用的績效評估的方法有「行政生產力模式」、「服務品質模式」、「標竿學習模式」、「平衡計分卡模式」與「績效資訊之運用」。

行政生產力模式有輸入與輸出模式與四 E 模式，輸入與輸出式包括輸入、過程、輸出與結果四個階段；四 E 模式係指經濟、效率、效能及公平等四個具體概念。

服務品質衡量模式的探討可分為服務品質的構面與衡量，服務品質的構面是指服務品質之構面：將服務品質分解成不同的面向來衡量績效，用以解決在實務上運用的困難；而服務品質之衡量最常用的是 PZB 的五缺口理論這五個缺口指的是顧客期望之服務品質與管理者對顧客期望的認知缺口、管理者對顧客期望之知覺與服務品質規格間的缺口、為服務品質規格與服務傳遞間的缺口、為服務傳遞與外部溝通間的缺口、為顧客期望之服務品質與其知覺的缺口。

標竿學習模式指的就是向第一名學習，其特性為注重其流程、學習、持續改善及標竿對象。

平衡計分卡模式，其設計目的在於突破傳統績效衡量的困境，以財務、顧客、內部流程、員工成長與學習四個面向來衡量組織績效。

績效資訊之運用，可作為預算編製及人員獎懲之參考，並向民眾說明。

鄧孝純在研究中將學者所經常提出之評估方法歸納為：

(1) 評核尺度法：即評量者根據評量表上的考核因素，給予被評量者等級，並將各項分數加總；

(2) 查表法：評估項目以文字方式敘述，列出員工行為中可接受與不可接受的行為，評估者僅需指出受評者有無此項因素，不必判定其程度高低，敘述的評核由人事單位負責；

(3) 強迫選擇法：強迫評估者在兩個主題敘述中作一選擇，即使考評者認為兩個敘述皆不適合，仍須選擇兩者中較為接近的一項；

(4) 特殊事件法：是由主管對受評者平日工作中的特殊事件，加以記錄；

(5) 實地調查法：人事專家根據員工績效表現資料實地訪問瞭解作成結論，再將評估結果交回單位主管，由主管和受評者共同討論，以增進績效；

(6) 人員比較法：

包括有排列法、配對比較法、強迫分配法、人與人比較法等方法；

(7) 自我考核法：即讓員工以自己的能力與潛力來設定工作目標，係一種自我要求與發展的方法；

(8) 心理評估法：即由心理專家與受評者作訪談，並作一些心理測驗，然後對員工智力、情緒、動機及其他與工作有關的特性作一評價，預測員工未來表現；

(9) 目標管理法：即主管與員工共同設定績效目標，這些目標須相互一致，並給予客觀衡量；

(10) 評量中心法：即將很多考評者集合在辦公室以外的地方，在一段期間內，運用各種方法對每位員工工作各種不同的衡量；

(11) 交替排序法：針對員工某一特質從最好的排到最差的，先填上最好和最差的員工，接著填上次好和次差的員工，依此交替選擇，直到所有員工均排出順序；

(12) 加註行為平等尺度：即在量化的績效尺度上，加註特別優異與低劣的績效實例，因而兼有描述特殊事蹟與量化評等之優點。

三、政府績效管理

「績效」之所以成為各國政府再造運動的焦點及公共管理理論的核心，乃是基於對理想型政府的要求，在現今資源有限、變遷快速的環境中，對理想政府的要求應注重其「績效」的表現，以最少的資源投入、獲得最佳績效產出，政府集中資源與精力於領導、決策的部分，扮演「導航者」的角色（范祥偉、王崇斌，2000）。

由於政府部門與私人企業在根本性質上的差異，使政府在進行績效或生產力管理時，有一些不可避免的困境（江岷欽，1993）。

1. 質（效能）與 量（效率）：政府部門在進行績效衡量時，確實會較私人企業遇到更多的問題，如：缺乏實際績效的相關精確資訊、標的團體認定困難、參與人員的複雜性、對政府部門定位缺乏一致性的認知等，所以「質化」的衡量標準比較適合使用於政府部門。但是，「量化」的表示比較能清楚且明白的說明政府績效表現。兩者的取捨，應視所使用的對象而決定。

2. 單面向與多面向：私人企業的績效表現就是「獲取利潤」的單一面向，因此績效的衡量上容易處理。但在政府部門所考慮的面向包括了「政治面」、「分配的公平正義」、「自由安全的保障」、「秩序的維持」等。若將政府部門的績

效表現專注單一面向，將會誤導政府的本質，且影響其他面向。

- 3.複題且模糊的因果關係：由於所關注的面向過多過廣，會使績效衡量的因果關係複雜且模糊，造成管理者無法清楚了解部屬的績效表現、部屬無所適從、績效資訊不清楚明白，造成績效管理的無效。
- 4.以「理所當然的態度」面對提供服務的政府機構：由於將政府提供的服務視為理所當然，因此對政府的績效表現當然不盡滿意。
- 5.長程衡量與短程衡量：政府機關提供的服務通常以非營利為目的，且須經由長時間的進行方能見其成效，與一般私人企業的短期即能獲利的績效表現相比，顯然無法令大眾滿意。再加上官員的任期限制，使長期衡量績效表現有其困難存在。
- 6.政策範圍大小：政府政策與私人企業活動就其範圍來說是無法相比較的。政府對社會國家有一定的影響範圍及程度，而私人企業活動僅與其特定的標的有關。

四、政府機關績效評估類型

有關績效評估的類型方面，因政府機關有別於一般企業的特性，其涵蓋範圍非常廣泛，不同類型的組織應採取不同的評估方式才能達成評估的目的。一般績效評估的類型可依評估的標的 (target)、評估的方式及參與評估的機關或人員分成三大類型。

首先，以評估標的分類，包括政府績效評估、組織績效評估、計畫或政策績效評估、個人績效評估。茲分述如后：

1. 政府績效評估：

是以一個國家或具法人地位的自治機關為受評對象。如國際管理學院 (International Institute for Management Development, IMD) 依政府債務、支出、效率、干預及司法與安全等六大指標，對各國政府進行效能評比。

2. 組織績效評估：

是以行政機關為受評對象，可說是績效評估中最常見且最重要的類型。例如 1993 年美國政府績效評估法案，提出任務 (mission)、目標 (target)、衡量 (measurement) 及評鑑 (assessment) 等四個重要理念，也就說組織必先釐清及界定本身的任務目標，進而選擇衡量目標的評估指標，再依據評估結果改進工作績效。我國行政院研考會制訂「行政院所屬各機關施政績效評估要點」為目前行政機關績效評核的

依據，亦屬於組織績效評估。

3. 計畫或政策的績效評估：

計畫績效評估亦稱為政策績效評估 (policy performance evaluation)，係針對特定的計畫或政策進行績效評估，來檢視政策的成本與效益、預期效益的達成度、民眾的影響度。計畫或政策績效評估應用科學的方法，提供具有效度與信度的政策績效資訊，以供決策者修正政策方向的依據。例如苗栗縣政府對「預防走失服務計畫」政策所進行之評估。

4. 個人績效評估：

政府機關為提高公務員的士氣與動機，針對個人績效進行評估以作為獎懲的依據。例如我國公務人員考績法，係機關針對現職人員任職滿一年者給予年終考績、未滿一年者給予另予考績、有重大功過者給予專案考績。

最後，提到以參與執行評估的機關或人員分類，可分為傳統績效評估與多元績效評估，分別說明如后：一、傳統績效評估：大多採取上司對部屬或上級機關對下級機關單方面的評鑑，這種方式雖然便捷迅速，但卻容易產生認知偏差，甚至偏見，常流於形式。二、多元績效評估：亦稱為 360 度績效評估，強調受評人須對所有利害關係人負責，這些利害關係人包括上司、內部與外部顧客、同事及下屬，以導正單一來源的評估方式，可一窺績效的全貌，並給予利害關係人表達意見的機會。

五、績效評估指標

績效指標是用來辨別與證明已達到預先規劃的目標所預期結果的衡量工具 (Kaufman, 1988)；是一種可衡量整個組織或部分系統效率或效能的變數，可瞭解其運作過程是否符合目標要求；其功用在於可將創新過程所需時間縮至最短、幫助組織內外做有效溝通、迅速清楚反應目前實際狀況與預定目標之間的差異，以採取必行手段及措施 (Fortuin, 1988)。由於公私部門的性質不同造成某些變項的影響，在績效指標的設計規劃上當然有所差異，詳如表 4。

表4 影響績效指標設計的變項

變項	政府部門	私人企業
所有權	屬於社會大眾，追求社會公平正義	屬於私人擁有，以求利潤極大化為目標
交易狀態	無(國營業除外)	有
競爭程度	低度或具獨占性	中度至高度
政治責任	有	無
異質化程度	提供不同產品或服務的數量，依各部門功能性質而異	低
複題化程度	提供服務或生產財貨時所能使用的技術數量，依各部門功能性質而異	低
不確定性	目的與手段之間的因果關係，依各部門功能性質而異	低
權威結構	中央與週邊的制度性關係複雜	簡單
自主性程度	低，法令規章嚴密	高

資料來源：Cater, Klein & Day (1995)

績效評估考核的方法雖然甚多，但不論何種考核方法均難脫離「考評指標」的需要性。所謂考評指標係指考評人員之績效時，所據以評定優劣的項目或觀點。而考評指標是否直接與職務有關並具體明確，則與考評之正確性息息相關。因此，「考評指標」之選擇為績效考評制度中相當重要的一環。為能有效辦理施政績效評估作業，行政院於九十年五月十七日函頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」以提提升各機關之行政效能。各機關於規劃發展願景後，提出四年為期之中程施政計畫，訂定策略績效目標，並於每年依策略目標擬定該年度應達成之年度績效目。並訂定衡量指標以評估策略及年度績效目標之達成情形 (圖 2 機關施政績效評核)。

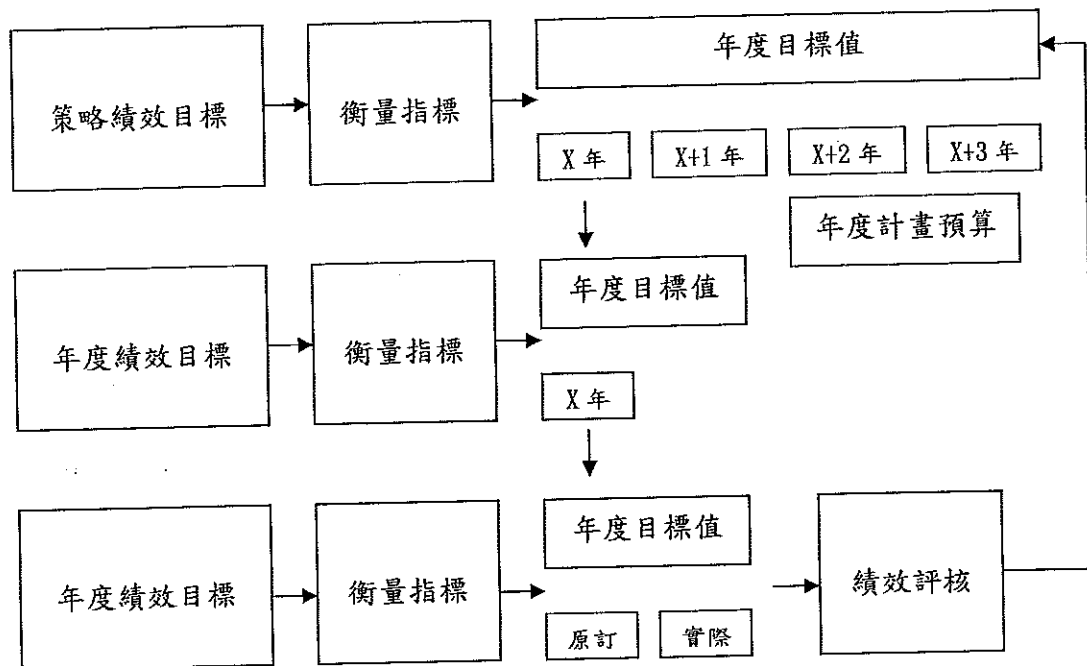


圖 2 行政院所屬各機關施政績效評估要點人力資源規劃模式

基於施政績效管理之目的有助於提升行政院所屬各機關業務績效，因此各機關由首長召集內部單位與所屬機關成立任務編組，於必要時得邀請專家學者，參與的方式是採目標管理與全員參與，於規劃機關整體發展願景後，並依據願景訂定「業務」、「人力」、「經費」三面向策略績效目標。為能有效測量策略績效目標及年度績效目標是否達成，則必須訂定衡量指標。衡量指標依使用機關與性質的不同可分為共同性指標與個別性指標。共同性指標為各機關共同適用之指標，由各機關就行政效率、服務效能、人力資源發展、預算成本效益等自行選列；個別性指標，則由各機關依組織任務及業務性質自行訂定。

各機關業務面向各項策略績效目標原則，皆需訂定反應「行政效率」及「服務效能」之共同性指標各一項；人力面向策略績效目標，皆需訂定反應「人力資源發展」之共同性指標；經費面向策略績效目標，皆需訂定反應「預算成本效益」之共同性指標。為因應全球化趨勢，使政府之施政與國際接軌，提昇國家競爭力，各機關亦得依據瑞士洛桑管理學院 (International Management Development, IMD)、日內瓦世界經濟論壇 (World Economic Forum, WEF)、英國經濟學人中心 (The Economist Intelligence Unit, EIU) 等國際競爭力研究機構所發布世界競爭力報告之各類國際競爭力評比指標，依組織任務及業務性質相關項目，採納列為機關之衡量指標或參考指

標，績效目標與衡量指標如表 5 所示。

表5 三面向之績效目標與衡量指標

	業務	人力	經費
策略績效目標內容	各機關依組織及業務特性所定之執行目標	合理調整機關員額，建立活動政府	節約政府支出，合理分配資源
策略績效目標之數目	三至八項，機關業務性質較為特殊者得酌予增減	一項	一項
所佔權重	70%	15%	15%
共同性指標	需訂定反應「行政效率」及「服務效能」之指標各一項	需訂定反應「人力資源發展」之指標	需訂定反應「預算成本效益」之指標

六、建構理想之績效評估機制

政府績效管理的主要目的在於提昇組織的績效，而所謂「績效」，本身亦含有時空背景因素在內，因此，推動績效管理不僅在於模式之建立、評估技術等問題上，更重要的意義在型塑組織重視績效與成果管理及資訊運用，深化公務人員以更正面積極的心態，體認績效管理的實益性，以務實的行政文化主義和心智革命式的組織學習（施能傑，2001）。基於此，一套合理而完善的績效管理機制，一方面要能體現課責精神下民意機關對行政機關的要求，以及人民能夠充分瞭解和滿意的績效管理制度；另一方面，如何透過這套管理機制以提昇政府的行政能力與行政績效，並以此作為評估治理能力的準據。為了落實績效管理，績效指標必須與組織的策略目標或願景相結合，同時要能尋求共識，除此之外，經由績效評估的資訊提供給各部門及員工，以激勵或協助他們改善績效，唯有透過目標與手段的正確連結，方能協調組織各部門朝共同的目標邁進。

由於組織不同，任務與目標亦不同，且組織是一個開放系統，機關各部門間不但存著不可分割的相互依賴關係，也與外在環境交互影響，是以績效管理必須和組織的策略管理相結合。再者，行政機關面對複雜的環境所產生的擾亂性因素，如不確定性、多樣性、互賴性、不穩定性等，造成政府的政策常有多元、模糊甚至衝突的目標、行政措施常受到外來因素的介入使得真實效益與影響難以精確掌握，自然導致績效指標的設計與操作上的困難。可以借助標竿學習來引導組織從指標的設定，標準的衡量，以績效標竿作為獎勵的依據。茲就策略管理、績效管理、績效評估之關係，以及領導、溝通、標竿學習之關係，績效管理必須和組織的策略管理結合，衡酌組織發展的方向，評估外在環境的機會與威脅，了解外部利害關係人及內部成員對組織的期望，而後就過去的表現、選擇標竿學習對象並預估未來的績效發展，以鑑往知來、知己知彼，再藉由績效管理為手段，績效指標為工具，透過確立標準、衡量績效、檢測績效、修正偏差、成果回饋，引導組織通往正確的方向，這樣的績效評估機制才能夠讓組織朝理想的目標邁進。

第三章 研究設計

3.1 研究內容

基於本計畫之研究目的，本計畫首先將透過工作分析，以瞭解林區管理處業務性質、工作內涵及所需人力特性，並以此為基礎據以進行現行人力配置分析、人力需求決定因素分析，俾利於規劃合理之人力配置方案及可行之人力彈性調整策略；另一方面，亦將針對現行績效評估機制進行探討，以制定適用林管處業務性質之績效評估指標，並規劃可與現行管考機制連結融合之績效評估機制，以作為林區管理處強化人力運用效率之實務運作參考依據。準此，本研究之重要工作項目及研究分析架構如圖 2 所示。

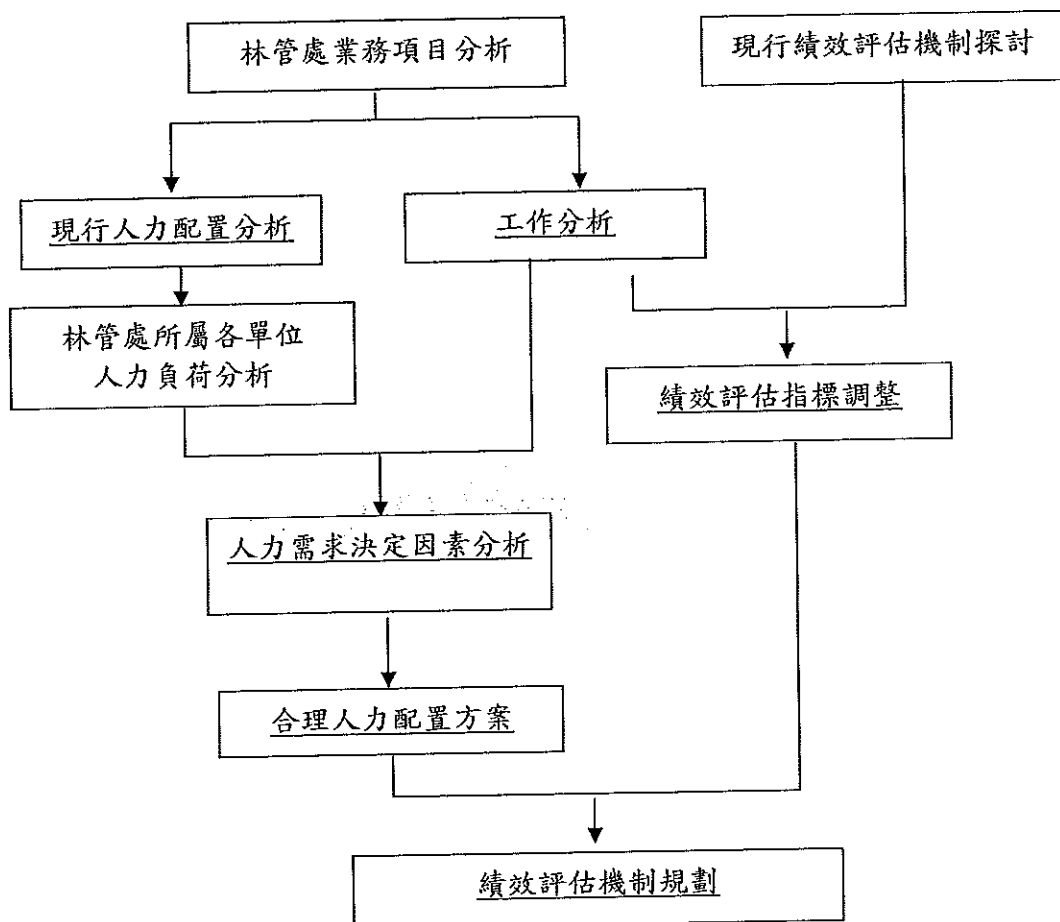


圖 4 研究架構圖

3.2 研究樣本

本計畫旨在針對目前林區管理處業務項目與人力配置情形進行合理性分析，因此本研究樣本以林務局 8 個林管處及所屬工作站之業務單位為主要研究對象，唯因嘉義林管處之森林鐵路管理課未來將採民營化，因此本研究未將嘉義林管處所屬之森林鐵路管理課人員進行探討。

3.3 研究方法

本計畫旨在針對目前林區管理處業務項目與人力配置情形進行合理性分析，藉以釐清影響人力需求的決定因素，俾利規劃合理化之人力配置改善方案建議，並規劃適用之績效評估機制。為了執行上述的計畫內容，本研究將透過文獻資料探討、人員深度訪談及學者專家會議等方法進行。茲分別說明如后：

1. 文獻資料蒐集與探討

本研究將蒐集整理國內外有關人力資源規劃及行政機關績效評估的相關資料進行探討與歸納，以建立研究的理論基礎提出人力配置分析及績效評估制度之方法與指標；同時，亦將蒐集行政院研考會之管考制度與林管處現行績效評估機制進行分析檢討，以作為林務局林管處績效評估機制規劃的參考方向。

2. 人員深度訪問法

本研究將採用質化深度訪問法(qualitative in-depth interviewing)，事先設計訪問大綱(interview guide)，訪談林務局林管處人事主管及所屬單位作業人員，瞭解其對林務局林管處人力配置情形與運作狀況、績效評估指標、績效衡量方式與績效評估機制的作法、看法及建議，作為檢視現行制度及規劃改善方案之參考。

3. 學者專家焦點團體座談

本計畫將邀集相關學者專家(包括人事行政管理專家及林業管理專家等)針對影響林管處人力需求的決定因素進行探討，以釐清林管處人力需求的考量因素為何，作為規劃合理性人力配置的重要依據；伺本計畫提出規劃改善方案後，亦將針對本計畫所規劃之林務局林區管理處人力配置合理化與績效評估研究成果進行可行性及適切性分析。

3.4 研究步驟與執行內容

本計畫首先將收集人力資源規劃及績效評估相關的資料進行文獻探討，並針對林務局林區管理處進行業務項目分析、再與林管處內人員進行深度訪談以蒐集資料進行工作分析及人力負荷分析，據以瞭解林管處現行人力配置與運作狀況，並透過邀請學者專家進行團體焦點座談，探討影響人力需求的決定因素，以規劃出合理化之人力配置改善方案；同時，根據工作分析結果規劃適用的績效評估指標及績效評估機制（如圖 3 所示）。執行步驟及內容分述如下：

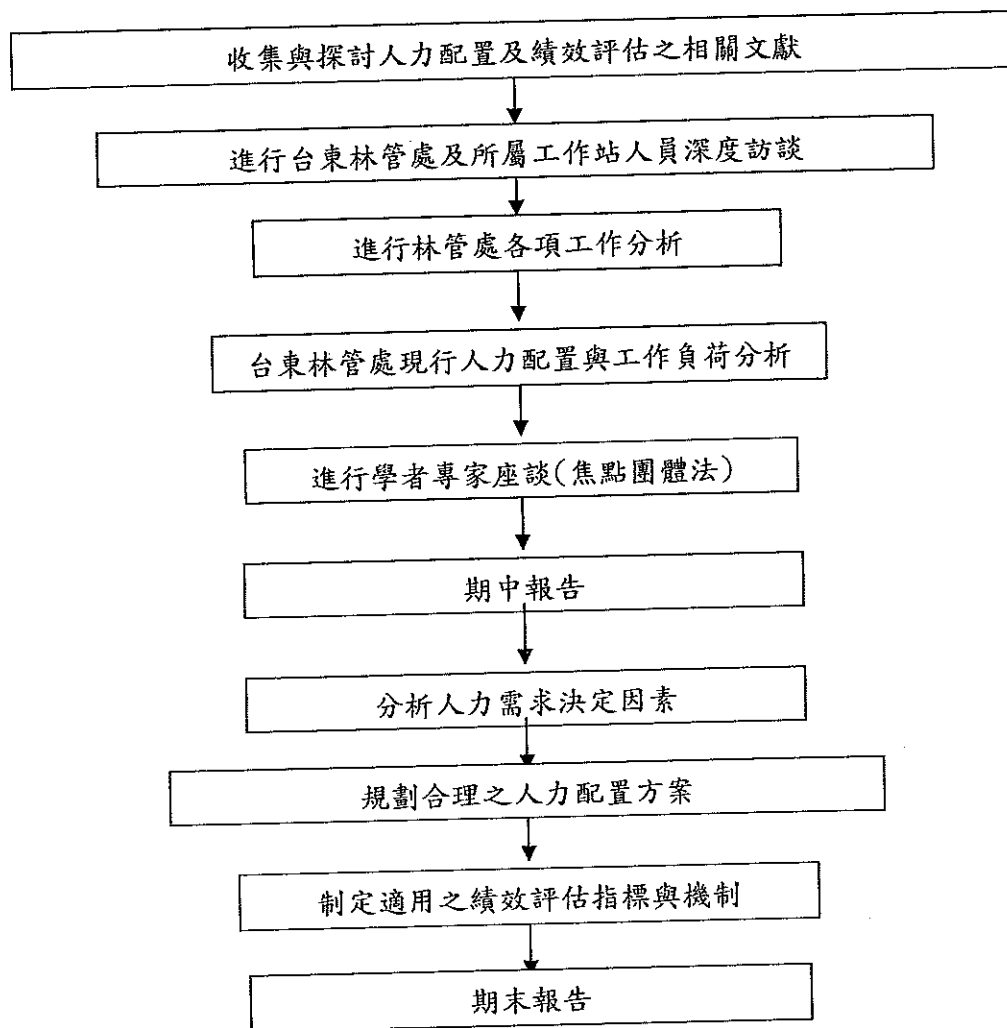


圖 5 研究流程圖

1. 進行人力配置與績效評估相關文獻蒐集與探討

收集與探討人力資源規劃及績效評估的相關理論文獻與政府單位績效評估之實務作法，以作為本計畫後續人力分析、配置規劃及績效機制規劃之基礎。

2. 進行林管處及所屬工作站人員實地訪談
針對林務局林管處人事單位主單、業務人員及所屬工作站人員進行實地訪談，以收集後續工作分析所需各項資料，俾利瞭解林管處現行人力配置情況及工作負荷狀況，。
3. 進行林區管理處各項工作分析
進行林務局林區管理處的各項工作分析，根據林管處業務項目之內容，釐清各項工作之工作說明與規範，以作為規劃林務局林區管理處人力配置策略規劃之參考依據。
4. 進行林管處現行人力配置分析
瞭解林管處人力核實員額及人力配置狀況，並分析各項業務作業人員之工作負荷狀況，作為分析人力配置決定因素及規劃合理化人力配置改善方案之依據。
5. 邀集專家學者進行焦點團體座談
邀請林務局相關人事主管及林業管理學者專家進行焦點座談，以探討影響人力需求之決定因素，以及適用之績效評估指標對評估機制的設計方向。
6. 期中報告
進行期中執行進度報告，進行計畫執行進度及內容之審查，以確保本研究方向、內容及品質水準符合計畫需求。
7. 找出林管處人力需求決定因素
根據前述所進行各項工作分析與專家意見結果，釐清影響林管處人力需求的決定因素，例如轄區交通狀況、與民眾接觸程度、林木特性與管理需求、轄區範圍大小等。
8. 規劃合理化之人力配置改善方案
檢視林務局林區管理處之人力配置情形後，並依據工作分析及人力需求決定因素，規劃出合理化人力配置的改善方案；此外，基於政府單位核實員額之限制，本計畫亦將在考量編制員額的限制下提出人力彈性調整策略。
9. 建構林區管理處適用之績效評估指標
根據前述工作分析之內容並整合專家學都之意見，建構林區管理處適用之績效評估指標。
10. 規劃林區管理處適用之績效評估機制
配合本研究所建議之績效評估指標，並搭配現行行政院研考會之行政績效評估機制，規劃績效評估機制。

11. 期末報告

進行期末審查報告，並將審查意見作為最後結案報告之修正依據，以確保本研究各項執行內容與成果符合計畫之要求。

第四章 林務局與林區管理處組織架構

4.1 林務局及各區林管處組織架構

台灣林業機構之設置始於前清同治十二年，清廷於台灣墾務局下置伐木局專司森林砍伐事務，但未久即又廢置。甲午戰後，日本佔據台灣，於台灣總督府下置殖產局經營台灣林業。1945 年光復，台灣省行政長官公署於農林處下設林務局，接收台灣總督府林政營林等業務，將全台劃為十個林政區域，設置台北、羅東、新竹、台中、埔里、嘉義、台南、高雄、台東、花蓮等山林管理所，下設分所，另設四個模範林場，並成立林業試驗所三所分掌業務。

1947 年台灣省政府為加強林業管理乃將林務局撤銷改組為林產管理局（設置人事室）。後又將林政事務及模範林場山林管理所等撥歸農林處直轄，林產管理局僅掌理全台造林及木材生產供應等業務。1948 年省府復將農林處之林政事務及山林管理所撥還林產管理局。1949 年省令將原有 10 個山林管理所合併為 7 個分隸於各縣政府。1950 年復將 7 個管理所改隸林產管理局。1952 年台灣樟腦局裁併員工納入林產管理局者共四百餘人。1955 年又將農林公司 250 名員工移撥林產管理局，工礦公司 20 人亦移撥林產管理局。1958 年省府又將花蓮縣轄木瓜山林場改隸林產管理局。

1960 年奉令改制復更名為林務局，內部設 6 組 6 室附屬機構計 13 個林區管理處。1963 年該局為修建緊急或較大工程奉准設置兩個工務所及兩個工程隊。1968 年將省府直昇機隊改隸林務局。1969 年奉准設置職工訓練中心及第三工務所。1970 年奉准組織空降森林救火隊。同年奉准設置墾丁森林遊樂區管理所，隸屬恆春林區管理處。1973 年農林航空測量隊改隸該局為農林航空測量所，移撥職員 52 人，工人 13 人。1973 年木瓜林區管理處接管台灣中興紙業公司林田山林場，移撥職員 51 人，工人 246 人。民國 63 年大雪山林業公司改隸該局為大雪山示範林區管理處，移撥職員 135 人，工人 1041 人。

1989 年該局由事業機構及事業預算改制為公務機構及公務預算，由原設 7 組 5 室計 34 課暨所屬機關為 13 林區管理處計 72 工作站，調整精簡為 5 組 3 室計 27 課暨所屬機關為 8 林區管理處計 34 工作站（現行組織架構如圖 4.1）。後於 1999 年 7 月，復改隸中央行政院農業委員會，期能以最精簡之組織經營管理台灣林業。

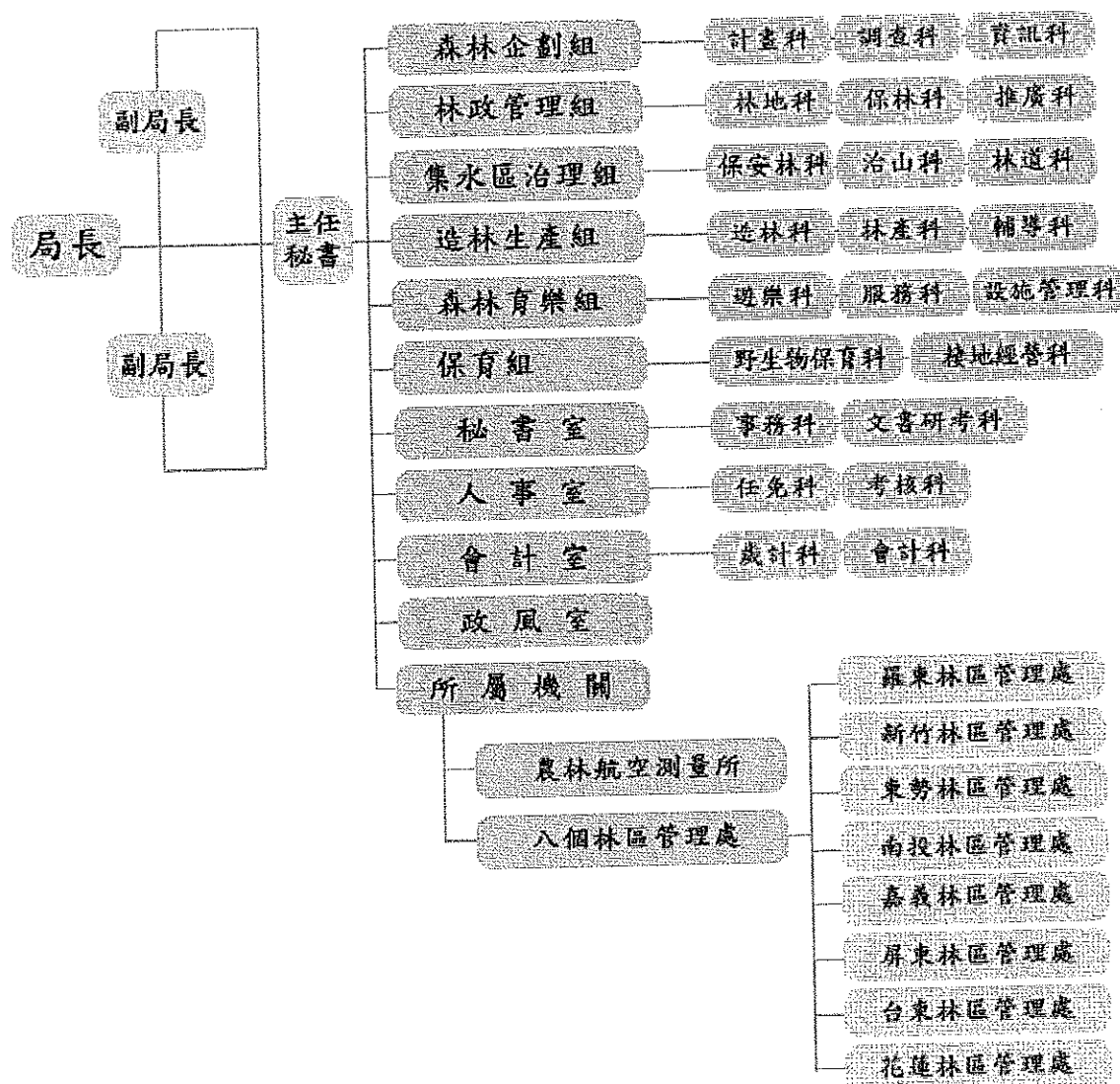


圖 6 林務局組織架構圖

綜言之，林務局由事業機構及事業預算改制為公務機構及公務預算，轉型過程分為四階段：林產管理局、林務局、事業機構之林務局、公務機構之林務局。現今為第四階段之公務機構林務局，轉型後之工作職權有相當大之轉變。從整個組織架構來看，已知未來的林業是力求林木資源、水資源、自然保育及森林遊樂機會的發展，新的行政組織系統已能反應這種社會價值觀的改變。而所經管國有林地面積、範圍與林政業務不僅沒有減少，還要加強保林、造林、治山防洪、發展森林與保育工作。各林區管理處因管轄範圍增加，工作量及責任均增加，但人員卻因政府組織改造與員額精簡而未增反減，目前該局及所屬機關共二千多名員工因任務特性而分散於全台各地，就人力顯得單薄而不敷用，林務局現有總人數統計資料如表格 6。

表6 林務局現有總人數統計表

林務局暨所屬各機關員工概況統計表 96年11月份															
單位	現有 總人 數	職員				工員						未補實榮民			
		本月現有人數				現有人數						合計	林 政 類	養 路 類	竹 林 保 育
		合計	技 術	普 通	約 聘 僱	合計	技 術 士	技 工	司 機	業 務 士	工 友				
總計	2782	1160	870	259	31	1593	1295	53	43	87	115	29	11	0	18
本局	229	180	123	54	3	49	0	27	7	0	15	0	0	0	0
羅東	302	115	90	25	0	187	168	0	4	7	8	0	0	0	0
新竹	286	104	84	20	0	180	161	0	4	10	5	2	0	0	2
東勢	294	113	88	25	0	166	128	0	4	19	15	15	3	0	12
南投	298	115	90	25	0	180	154	0	4	7	15	3	2	0	1
嘉義	494	160	118	26	16	331	292	0	5	11	23	3	0	0	3
屏東	288	108	83	25	0	177	152	0	5	11	9	3	3	0	0
臺東	231	94	62	23	9	134	117	0	3	7	7	3	3	0	0
花蓮	273	117	88	26	3	156	123	0	4	15	14	0	0	0	0
農航所	87	54	44	10	0	33	0	26	3	0	4	0	0	0	0

4.2 各區林管處組織架構

本計畫為有效探尋影響林區管理處人力需求之決定因素，必須先針對林區管理處業務執掌有所瞭解；林務局下設 8 個林區管理處，分別為：羅東、新竹、東勢、南投、嘉義、屏東、台東、花蓮等各區林管處設有林政課、治山課、作業課、育樂課、秘書室、人事室、會計室、政風室等 8 個課室，並依所轄管地區設置工作站；近幾年來，林務局為了加強自然保育，將各林管管所管轄之區域以自然保育為目的劃設保護區，可區分為自然保留區、野生動物保護區及野生動物重要棲息環境、國家公園、自然保護區等四類型，各區林管處轄區範圍與所轄管之保護區分別敘述如后。

1. 羅東林區管理處

(1) 轄管範圍與面積

位於本島東北部的羅東林區，涵蓋的範圍包含了台北盆地與蘭陽平原，所轄管國

有事業林區面積共有 177,461 公頃、接管保安林區面積 12,702 公頃與其他轄管面積 9,816 公頃，合計由羅東林區管理處所轄管的面積約為 199,979 公頃。

(2) 組織架構

羅東林區管理處設有林政課、治山課、作業課、育樂課、秘書室、人事室、會計室、政風室等 8 個課室；現場作業單位有台北、礁溪、太平山、南澳、冬山五個工作站；在轄區內有太平山森林遊樂區，由羅東林管處育樂課所管理。

(3) 自然保育

- 烏石鼻海岸自然保留區：面積有 347 公頃，因其獨特海岬地型景觀為台灣罕有值得重視與保護。
- 淡水河紅樹林自然保留區：面積有 76.41 公頃，主要保護對象為生長於淡水河口的少見胎生植物水筆仔。
- 坪林台灣油杉自然保留區：面積為 34.6 公頃，台灣油杉是台灣特有，又為法定稀有並且也是冰河孑遺的植物，因此農委會依照文化資產保存法公告，將其生長地劃分為坪林台灣油杉自然保留區以保護台灣特有珍貴植物。
- 南澳闊葉樹林自然保留區：面積有 200 公頃，本區為一原生闊葉林與天然湖泊（神秘湖）的生態環境，區內並保有東亞黑三稜、微齒眼子菜等稀有植物。主要保育對象為保護暖溫帶闊葉林、原始湖泊生態系以及稀有動植物。
- 棲蘭野生動物重要棲息環境：面積有 55,991.41 公頃，為新竹林管處與羅東林管處所共管，棲蘭山地區有著相當大面積的檜木林，其中紅檜為台灣最貴重的特有針葉木材之一，也是台灣最巨大的神木樹種，經過不當連續砍伐與盜採，紅檜已非常稀少，因此農委會為保護台灣的檜木原始林遂成立「棲蘭野生動物重要棲息環境」。
- 觀音海岸野生動物重要棲息環境：面積有 519 公頃，本保護區因地理環境特殊及擁有多樣的景觀資源，為了對生態資源及地形地質景觀資源之利用作進一步規劃，因此成立「觀音海岸野生動物重要棲息環境」。

(4) 森林育樂

太平山國家森林遊樂區：轄管面積約為 12,631 公頃，海拔高度為 500 - 2,000 公尺，太平山蘊藏珍貴林木，昔日與阿里山、八仙山並列為台灣三大林場。內設有太平山文史館、中間蒸汽集材機、森林鐵路土場紀念站及歷史文物遺跡戶外展示區；服務設施有中間遊客中心、鳩之澤溫泉、鳩之澤煮蛋槽及提供餐飲、住宿、販售紀念品的太平山莊服務站，另有山地鐵道（蹦蹦車）提供民眾搭

乘，平均年遊客數大約為 225,014 萬人次，93 至 95 年年平均收入為 30,102,635 元。

(5) 步道系統

- 國家步道：羅東林管處轄區內的國家步道共有中央山脈脊樑國家步道系統的太平山南湖北山段、陽明山國家步道系統、淡蘭-東北角流岸國家步道系統（草嶺古道、三貂嶺古道、隆嶺古道、基隆山-燦光寮山步道）。
- 區域步道：羅東林管處轄區內的區域步道包含台灣山毛櫸步道、平元自然步道、見晴懷古步道、林美石磐步道、松羅步道、茂興懷舊步道、朝陽步道、新店獅頭山步道、聖母登山步道、礁溪跑馬古道、鐵杉林步道。

2. 新竹林區管理處

(1) 轄管範圍與面積

新竹林管處轄管範圍包含台北、桃園、新竹與苗栗等，所轄管國有事業林區面積共有 149,699 公頃、接管保安林區面積 3,445 公頃與其他轄管面積 17,398 公頃，合計由新竹林管處所轄管的面積約為 170,542 公頃。

(2) 組織架構

新竹林區管理處除了設有林政課、治山課、作業課、育樂課、秘書室、人事室、會計室、政風室等 8 個課室，現場作業單位有烏來、大溪、竹東、大湖工作站與桃園縣海岸林工作站共 5 個工作站，而烏來台車也於民國七十八年改制後納入新竹林區管理處烏來工作站所經營管理；在轄區內有內洞、東眼山、滿月圓、觀霧等四個森林遊樂區，分別由新竹林管處各工作站所管理。

(3) 自然保育

- 插天山自然保留區：面積共有 7,759.17 公頃，主要保護對象為櫟林帶、稀有動植物及其生態系。插天山自然保留區內有台灣山毛櫸，是台灣 11 種珍貴稀有植物之一，在台北縣和桃園縣拉拉山一帶有面積的山毛櫸純林，本區也是此類植物在北半球分布的最南限，在植物地理學上具有重要的研究價值。山區也有豐富的野生動物資源，包括許多瀕臨絕種或珍貴稀有的種類，哺乳類共 14 科 23 種，其中台灣黑熊為瀕臨絕種之保育類野生動物；鳥類共 28 科 72 種，屬瀕臨絕種者有藍腹鷗、林鵰、褐林鴉；兩棲爬蟲類有 5 科 14 種，蝴蝶則以瀕臨絕種之大紫蛺蝶馳名。

- 苗栗三義火炎山自然保留區：面積 219.04 公頃，主要保護對象為崩塌斷崖

地理景觀及原生馬尾松林。本區是台灣南、北氣候的分水嶺，原為礫岩紅土台地，經大安溪溪水的切割，加上侵蝕、崩塌作用，而形成壁立山峰、礫石層、卵石流、地下伏流等特殊地形景觀。加以本區有大面積之馬尾松林，為維護自然地質景觀及保育原生馬尾松植群，提供教學及學術研究之用

- 雪霸自然保護區：面積 20,869.82 公頃，由新竹林管處與東勢林管處共管，主要保護對象為香柏原生林、針闊葉原生林、特殊地型景觀、冰河遺跡及野生動物，是台灣海拔位置最高之自然生態保護區。
- 棲蘭野生動物重要棲息環境：新竹林管處與羅東林管處共管，保護對象與特性同羅東林管處。
- 觀霧寬尾鳳蝶野生動物重要棲息環境：面積 23.50 公頃，是台灣第一個以昆蟲為保護對象的保護區，保護已公告為瀕臨絕種的保育類動物寬尾鳳蝶。

(4) 森林育樂

- 內洞國家森林遊樂區：面積 1,191.34 公頃，海拔高度 230-800 公尺，主要林象是由樟科、殼斗科、桑科榕屬的常綠闊葉植物及杉科針葉樹所組成。主要景點有烏紗溪瀑布觀瀑台、台電羅好水壩、內洞第一層瀑布景觀台、內洞第三層瀑布景觀台；服務設施有內洞戶外教室，平均年遊客數大約為 153,076 人次，93-95 年平均收為 8,192,243 元。
- 滿月圓國家森林遊樂區：遊園面積 1,573.44 公頃，海拔高度 300-1,700 公尺，以樟科、楠類植物所組成的闊葉森林為主。主要景點設施有賞魚平台；服務設施有滿月圓國家森林遊樂區遊客中心及 DIY 小木屋，平均年遊客數大約為 145,739 人次，93-95 年平均收為 9,322,266 元。
- 東眼山國家森林遊樂區：遊園面積 916 公頃，海拔高度 650-1,212 公尺，早期為台灣北部重要的伐木林場，因此多為伐木後的人工造林地，造林樹種以柳杉、杉木為主；天然森林則以常綠闊葉樹種為主。主要景點設施有造林紀念石、木炭窯遺跡、集材機、木馬式集材與化石區；服務設施有遊客中心與行政管理中心，平均年遊客數大約為 176,947 人次，93-95 年平均收為 11,105,691 元。
- 觀霧國家森林遊樂區：面積 907.42 公頃，海拔高度 1,500 至 2,500，由天然林和人工林所組成。服務設施有樂山林道觀景平台與觀霧山莊，內設有餐廳、旅遊用品販賣部及提供住宿的遊客服務中心，目前休園中。
- 烏來台車。

(5) 步道系統

- 國家步道：新竹林管處轄區內的國家步道共有插天山國家步道系統（包含熊空-小烏來、上巴陵-明池、松羅湖-明池、福巴越嶺古道）、霞喀羅-鹿場連嶺國家步道系統。
- 區域步道：新竹林管處轄區內的區域步道包含五指山登山步道、冬瓜山登山步道、北得拉曼巨木步道、打鐵寮古道、百吉自然歷史步道、紅河谷越嶺古道、馬那邦山登山步道、桶後越嶺古道、鳥嘴山登山步道、鎮西堡巨木群步道。

3. 東勢林區管理處

(1) 轄管範圍與面積

東勢林管處轄管範圍包含台中縣、花蓮縣、南投縣與宜蘭縣等，所轄管國有事業林區面積共有 138,762 公頃、接管保安林區面積 5,718 公頃，合計由東勢林管處所轄管的面積約為 144,480 公頃。

(2) 組織架構

東勢林區管理處除了業務單位與行政單位編制的 8 個課室外，在現場作業單位有雙崎工作站、鞍馬山工作站、麗陽工作站、梨山工作站等 4 個工作站。

(3) 自然保育

- 雪霸自然保護區：面積 20,869.82 公頃，由新竹林管處與東勢林管處共管。
- 武陵櫻花鉤吻鮭自然保護區：面積 7,124.7 公頃，分屬台中縣政府、雪霸國家公園管理處、退輔會武陵農場管理處、東勢林管處所共管，東勢林轄管面積為 6,710.84 公頃，主要保護對象為櫻花鉤吻鮭及其棲息與繁殖地。
- 雪山坑溪野生動物重要棲息環境：面積 670.88 公頃，原為東勢林管處的牛樟母樹林，為了保護區內的牛樟免於被盜伐，改設置為自然保留區。

(4) 森林育樂

- 大雪山國家森林遊樂區：面積 3,962.93 公頃，海拔 2,000 公尺至 2,996 公尺，服務設施有啞口觀景台、稍來山瞭望台，另有鞍馬山莊提供住宿與用餐，平均年遊客數大約為 29,108 人次，93-95 年平均收為 96,664,093 元。
- 八仙山國家森林遊樂區：面積 2,396.99 公頃，海拔 750 至 2,424 公尺，主要以針闊葉樹混合林為主，景點設施有服務設施有小木屋觀景台、生態

教室旁觀景台；服務設施有遊客服務中心、木馬體驗區、生態教室與林間教室，平均年遊客數大約為 45,529 人次，93-95 年平均收為 5,228,027 元。

- 合歡山國家森林遊樂區：面積 457.61 公頃，海拔 3,000 至 3,421 公尺，以冷杉與玉山箭竹為主要林相，服務設施有合歡山莊、滑雪山莊供民眾住宿用餐，平均年遊客數大約為 11,239 人次，93-95 年平均收為 4,334,437 元。

- 武陵國家森林遊樂區：面積 3,760 公頃，海拔 1,800 至 3,884 公尺，主要林象為針葉林、針闊葉樹混淆林等天然林與河谷地形兩側人工造林地，服務設施有武陵山莊提供住宿餐飲，兼具遊客服務中心功能，平均年遊客數大約為 201,356 人次，93-95 年平均收為 7,708,848 元。

(5) 步道系統

- 國家步道：東勢林管處轄區內步道中計有雪山主峰線步道、武陵四秀線步道、鳶嘴-稍來-小雪線步道等三個線段屬雪山群峰國家步道系統
- 區域步道：東勢林管處區域步道包含松鶴德芙蘭步道、合歡山東峰步道、八仙山肖楠步道。

4. 南投林區管理處

(1) 轄管範圍與面積

南投林管處轄管範圍包含台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣等，所轄管國有事業林區面積共有 203,309 公頃、接管保安林區面積 3,832 公頃與其他轄管面積 7,559 公頃，合計由新竹林管處所轄管的面積約為 214,700 公頃。

(2) 組織架構

南投林區管理處除了業務單位與行政單位編制的 8 個課室外，在現場作業單位有埔里、台中、水里、丹大、竹山等 5 個工作站。

(3) 自然保育

- 九九峰自然保留區：面積 1,198.447 公頃，主要保設對象為地望崩塌斷崖特殊地景，除了瀕臨絕種的特有種長鬃山羊和藍腹鷗，還發現台灣特有新種蝙蝠黃頸蝠。
- 二水台灣獼猴保護區：面積 94.02 公頃，保護區內有豐富的動物及植物物種，區內植物特有種有 22 種。

- 瑞岩溪野生動物重要棲息環境：面積 2,574 公頃，是台灣中部地區山地面積最大的自然保護區，本區內的植相包括原始闊葉林，針闊葉混淆林，針葉樹林及高山草原等，是台灣地區最具有山地植被縮影代表性的保護區，內蘊藏著鳥類、哺乳動物、森林溪流生態系等生物資源。
- 丹大地區野生動物重要棲息環境：面積總計有 109,952 公頃，由南投林管處與花蓮林管處共管，南投林管處管轄面積有 76,943 公頃，有相當豐富的動物資源，調查紀錄共有獼猴及棕葉貓等 6 種珍貴稀有保育類動物；植物稀有種約 31 種。

(4) 森林育樂

奧萬大國家森林遊樂區：面積 2,787 公頃，海拔高度 1,200 至 1,600 公尺，森林林相以樟科、殼斗科植物為主，以楓香與台灣二葉松最具代表性。服務設施有遊客中心，內有工作人員提供諮詢服務；另設有休閒觀景台及休憩座椅，提供遊客觀景及休憩，亦提供民眾住宿餐飲，平均年遊客數大約為 202,367 人次，93-95 年平均收為 26,264,988 元。

(5) 步道系統

- 國家步道：南投林管處國家步道系統包含合歡-能高越嶺國家步道系統的能高越嶺古道、關門國家步道系統、玉山橫斷國家步道系統的八通關越嶺道。
- 區域步道：南投林管處區域步道計有水社大山步道、田中麒麟山登山步道、清水岩中央嶺步道、十八彎挑鹽古道、猴探井步道。

5. 嘉義林區管理處

(1) 轄管範圍與面積

嘉義林管處轄管範圍包含南投縣、雲林縣、嘉義縣、台南縣與高雄縣等，所轄管國有事業林區面積共有 133,364 公頃、接管保安林區面積 12,009 公頃，合計由新竹林管處所轄管的面積約為 145,373 公頃。

(2) 組織架構

嘉義林區管理處除了業務單位與行政單位編制的 8 個課室外，另有森林鐵道管理課；現場作業單位有阿里山、奮起湖、觸口、玉井及區外保安林臨工作站等 5 個工作站；轄區內另有阿里山國家森林遊樂區。

(3) 自然保育

(5) 步道系統

- 國家步道：嘉義林管處國家步道系統包含阿里山國家步道系統及玉山橫斷國家步道系統
- 區域步道：位於嘉義林管處轄區內之區域步道包含獨立山步道 5 公里、大凍山步道、瑞太古道、關仔嶺大凍山步道、塔山步道、特富野古道、奮瑞古道、石夢谷步道、四大天王山步道。

6. 屏東林區管理處

(1) 轄管範圍與面積

屏東林管處轄管範圍包含高雄、屏東兩縣與嘉義、台南、台東等縣之一部份，所轄管面積包括保安林區面積 196,465 公頃與其他轄管面積 3,718 公頃，合計由屏東林管處所轄管的面積約為 200,183 公頃。

(2) 組織架構

屏東林區管理處除了業務單位與行政單位編制的 8 個課室外，在現場作業單位有恒春、潮州、旗山、六龜工作站等 4 個工作站。

(3) 自然保育

- 出雲山自然保留區：面積共有 6,248.74 公頃，海拔高度位於 400 至 2,772 公尺之間，主要保護對象為闊葉樹、針葉樹天然林、稀有動植物、森林溪流及淡水魚類，區內的大片緩坡上原始闊葉林最為珍貴，區內蘊藏豐富的動植物資源，其中包含瀕臨絕種或珍貴稀有種類。
- 甲仙四德化石保護區：面積共有 11.23 公頃，主要保護對象為閒蛤、海扇蛤、甲仙翁戎螺、蟹類、沙魚齒化石等，甲仙是台灣最重要且產量最豐富的化石產區，所產的眾多化石中，重要的貝類化石有甲仙翁戎螺、高麗花月蛤、矢部火燄明海扇蛤、牛角江瑤蛤與環紋滿月蛤等 5 種珍貴化石。
- 十八羅漢山地景保護區：面積共有 200 公頃，主要保護對象為特殊地形與地質景觀，保護區未發現台灣稀少或是瀕臨滅的物種，但發現有 4 種珍稀植物，包括綠花安蘭、假淡竹葉、類蘆及多花山橋等。
- 雙鬼湖野生動物重要棲息環境：面積共有 47,723.75，海拔高度在 620 至 2,735 公尺之間，全區林相多屬天然原始森林，未設置重要棲息環境前為雙鬼湖保護區範圍，最主要在於保護台灣最原始的高山湖泊生態環境，由於保護區內野生動植物相當豐富，因此將此保護區畫設為雙鬼湖野生動物動

要棲息環境。

- 浸水營野生動物重要棲息環境：本區面積共有 1,119.28 公頃，位於中央山脈南端延脈的末端，主要林相為原始闊葉林，除了是野生動物的棲息環境外，還是台灣穗花杉的自然保留區，區內的植物被發現固有種及台灣稀有種共有 31 科 59 種。
- 茶茶牙賴山野生動物重要棲息環境：面積共有 2,004.40 公頃，此區為台灣特有種「台灣穗花杉」的主要生長地，區內森林為原始天然闊葉林，針葉樹只有臺灣穗花杉一種。

(4) 森林育樂

- 藤枝國家森林遊樂區：遊樂區面積計有 770.46 公頃，海拔高度為 1,150 至 1,804 公尺，森林包括天然林及人工林，景點設施有六龜警備道遺址、瞭望台棧道；服務設施有提供住宿的出雲山莊、藤枝山莊與遊客中心，平均年遊客數大約為 200,000 人次，93-95 年平均收為 12,577,000 元。
- 墾丁國家森林遊樂區：面積為 75.19 公頃，海拔高度在 200 至 300 公尺之間，遊樂區內的珊瑚礁與石灰岩地形是台灣少見的地形景觀，墾丁因為曾為試驗林地，因此園區內有許多珍貴的樹種，例如菲律賓貝殼杉、印度紫檀、南洋杉等。墾丁內設有墾丁熱帶植物園、墾丁牌樓、墾丁觀海樓與墾丁賓館、遊客中心，可供遊客住宿餐飲。墾丁國家森林遊樂區平均年遊客數大約為 300,000 人次，93-95 年平均收為 23,461,000 元
- 雙流國家森林遊樂區：面積共有 1,569.5 公頃，海拔高度 150 至 650 之間，林相主要以人工林為主，景點設施有白榕步道龜甲屋遺址，服務設施有涼亭與遊客中心等，平均年遊客數大約為 55,000 人次，93-95 年平均收為 3,764,000 元

(5) 步道系統

- 國家步道：瑯嶠卑南步道系統、古排灣步道系統(浸水營古道、瑯嶠卑南步道系統)、古魯凱步道、六龜特別警備道、古關山越嶺道、關山越嶺道。
- 區域步道：包含里龍山自然步道、老佛山登山步道、雙流帽子山登山步道、美濃靈山步道、筏灣泰武步道、牡丹池山步道、旗尾山登山步道、尾寮山登山步道。

7. 台東林區管理處

(1) 轄管範圍與面積

台東林管處轄管範圍為台東縣，所轄管國有事業林區面積共有 226,738 公頃、接管保安林區面積 2,586 公頃與其他轄管面積 6,501 公頃，合計由台東林管處所轄管的面積約為 235,825 公頃。。

(2) 組織架構

台東林區管理處除了業務單位與行政單位編制的 8 個課室外，在現場作業單位有關山、知本、成功、大武工作站等 4 個工作站。

(3) 自然保育

- 大武事業區台灣穗花杉自然保留區：面積有 86.4 公頃，主要保護對象為珍貴稀有植物台灣穗花杉，為了避免破壞台灣穗花杉的生態環境，因此將近百公頃的林班地完整保存下來而設置大武事業區台灣穗花杉自然保留區。保留區內珍貴稀有或瀕臨絕種的有熊鷹、黃喉貂、麝香貓及百步蛇。
- 台東紅葉村台東蘇鐵自然保留區：面積 290.46 公頃，主要保護對象為台東蘇鐵，台東紅葉村附近的蘇鐵是台灣地區野生的台東蘇鐵中，分布面積最廣、數量最多，且生長情況良好的區域。
- 大武山自然保留區：面積 47,000 公頃，是最大的自然保留區，由台東林管處及屏東林管處共管，主要保護對象為野生動物及其棲息地、原始林、高山湖泊。保留區內瀕臨絕動物有台灣黑熊、水獺、藍腹鵲、帝雉、熊鷹、朱鷲、百步蛇、黃裳鳳蝶、高身鏟頰魚等，甚至可能有台灣雲豹生存。
- 關山野生動物重要棲息環境：面積 69,077.72 公頃，為台灣東部地區面積最大的野生動物重要棲息環境，包含各種完整的林相，野生動物資源亦顯豐富，區內有台灣黑熊、熊鷹、水獺、百步蛇、帝雉、藍腹鵲等多種瀕臨絕種保育類及 59 種珍貴稀有或應予保育類的動物。
- 利嘉野生動物重要棲息環境：面積 1,022.36 公頃，稀有植物計有長穗馬藍、革葉冬青、松田氏冬青、南仁鐵色、金斗桐、旋英木、土肉桂、銳脈木薑子、李氏木薑子、長果木薑子、小西氏楠、臺灣紅豆、烏心石舅、白榕、愛玉子、臺灣梭羅木、港口木荷、高雄金線蓮、黃花石斛、黃鶴蘭及細莖鶴頂蘭等 21 種。
- 台東縣海端鄉新武呂溪野生動物重要棲息環境：面積有 292 公頃，為溪流生態棲息環境。
- 海岸山脈野生動物重要棲息環境：面積 3,300.59 公頃，是台東海岸山脈闊

葉林自然保護區，因交通不便一地勢陡峻，而保留較豐富的植物種類，植相結構完整，提供野生動物的絕佳棲息環境。此區有朱鷗、台灣藍鵲、台灣獼猴、白鼻心、長鬃山羊、百步蛇等珍稀物種，其中長鬃山羊為已知全省海拔分布最低的地方，而朱鷗與百步蛇在本省其他地方並不多見，屬瀕臨絕種之物種，此保護區內有牛樟樹種，為台灣特產。

- 海岸山脈台東蘇鐵自然保護區：面積 38 公頃，主要保護象為台東蘇鐵，保留區內有蘇鐵原始群落生長，因此有加以保育的必要，保留區內有涉臨絕種動物朱鷗，還有 4 種珍貴稀有鳥種，其中 3 種為保育類
- 關山台灣海棗自然保護區：面積 54.33 公頃，主要保護對象為台灣海棗，區內保有較大面積的台灣海棗，在稀有植物發現有琉球薔薇、台東火刺木、梧桐、雲實 4 種稀有植物及，鳳頭蒼鷹、大冠鷲、大赤啄木為野生動物保育法公告之 3 種珍貴稀有鳥類，應予保育類則有烏頭翁、鉛色水鶇與冠羽畫眉 3 種。
- 大武山台灣油杉自然保護區：面積 5.04 公頃，主要保護對象為台灣油杉。僅在台灣南北兩端呈不連續分佈的台灣油杉為台灣特有種，因數量稀少、繁殖力低，因此更需要保護。

(4) 森林育樂

- 知本國家森林遊樂區：遊園面積 110.8 公頃，海拔高度由 110 至 650 公尺，因種植桃花心木、柚木、樟樹、印度紫檀遂成為本地主要景觀特色。主要服務設施有遊客中心藥用植物園區、水流腳底按摩步道---溫泉泡腳池、觀林吊橋等，平均年遊客數大約為 133,082 人次，93-95 年平均收為 7,270,550 元。
- 向陽國家森林遊樂區：面積 362 公頃，海拔高度 2,300 至 2,850 公尺之間，景觀設施有關山越嶺道日據警備所向陽駐在所遺跡，服務設施有向陽國家森林遊樂區遊客中心，平均年遊客數大約為 21,650 人次。

(5) 步道系統

- 國家步道：瑯嶠卑南步道系統、古排灣步道系統(浸水營古道、瑯嶠卑南步道系統)、古魯凱步道、六龜特別警備道、古關山越嶺道、關山越嶺道。
- 區域步道：界橋溪步道、利嘉林道、知本森林遊樂區步道系統、都蘭山步道、麻老漏步道、石膏山步道、大武觀海步道。

8. 花蓮林區管理處

(1) 轄管範圍與面積

花蓮林管處轄管範圍包含花蓮縣，所轄管國有事業林區面積共有 319,625 公頃、接管保安林區面積 2,036 公頃與其他轄管面積 7,090 公頃，合計由新竹林管處所轄管的面積約為 328,751 公頃。

(2) 組織架構

花蓮林區管理處除了業務單位與行政單位編制的 8 個課室外，在現場作業單位有新城、南華、萬榮、玉里工作站等 4 個工作站。

(3) 自然保育

- 玉里野生動物保護區：面積 11,414.58，主要保護對象為原始森林及珍貴野生動物資源，保護區之珍稀植物有紅豆杉、臺灣杉、水晶蘭、黃花著生蘭、臺灣一葉蘭等；在玉里野生動物保護區內有許多瀕臨絕種或珍貴稀有的動植物，瀕臨絕種保育類野生動物有台灣黑熊，屬珍貴稀有保育類則有台灣獼猴、台灣長鬃山羊、山羌、水鹿、黃喉貂、麝香貓及白鼻心等 7 種；瀕臨絕種的保育鳥類有林鵰、熊鷹、帝雉、藍腹鵲、灰林鴉、褐林鴉等 6 種，另外屬於珍貴稀有保育類有 25 種；爬蟲類有台灣赤煉蛇及菊池氏龜殼花皆屬台灣特有種，且為珍貴稀有保育類；莫氏樹蛙是珍貴稀有保育兩棲類；台東間爬岩鰍為珍貴稀有保育魚類。
- 丹大野生動物棲息地：面積 109,952.0，為新竹林管處與花蓮林管處所共管。
- 水璉野生動物重要棲息環境：面積 339.86，水璉野生動物重要棲息環境地形相當獨特，水璉尾山的植群梯度變化明顯，又因河川的切害及強風的侵蝕作用，更造成許多峽谷與崩塌地形，野生動植物眾多，其中最特殊的是孕育了台灣獨特且罕見的「台灣海棗」。

(4) 森林育樂

- 富源國家森林遊樂區：遊園面積為 190.970 公頃，海拔高度在 225-750 公尺之間，依促進民間參與公共建設法於 93 年 6 月 1 日起委由蝴蝶谷實業股份有限公司經營。園區內保留了十分完整的天然闊葉林，人工林則以樟樹為主，是富源的特色之一。景觀設施有龍吟吊橋、富源瀑布，服務設施有蝴蝶展示館、美食販賣部風情禮品館，平均年遊客數大約為 80,000 人次。
- 池南國家森林遊樂區：面積有 147 公頃，平均年遊客數 30,000 人次，服務設施有林業陳列館、伐木機具展示館、蒸汽集材機、蒸汽機關車、運材索道、紀念碑、汽油機關車等多樣設施，93-95 年平均收為 900,000 元。

(5) 步道系統

- 國家步道：位於花蓮林管處轄區內的國家步道系統有關門國家步道系統、海岸山脈國家步道系統等。
- 區域步道：花蓮林管處設置的步道，包含富源步道、佐倉步道、月眉山步道、卓溪步道、鯉魚山步道，目前已建置完成的有佐倉步道、鯉魚山步道與富源步道。

將林務局所屬之林區管理處所轄管面積表格 7、表格 8。

表7 各林管處轄管範圍與面積統計表

林管處	轄管範圍	國有事業林	接管保安林	其他	總計
羅東	台北市、台北縣、宜蘭縣	177,461	12,702	9,816	199,979
新竹	台北市、台北縣、桃園縣、新竹縣(市)、苗栗縣	149,699	3,445	17,398	170,542
東勢	台中縣、花蓮縣、南投縣、宜蘭縣	138,762	5,718	NA	144,480
南投	台中市、南投縣、彰化縣、雲林縣	203,309	3,832	7,559	214,700
嘉義	南投縣、雲林縣、嘉義縣、台南縣、高雄縣	133,364	12,009	NA	145,373
屏東	高雄市、高雄縣、屏東縣、嘉義縣、台南縣(市)、台東縣	196,465	3,718	NA	200,183
台東	台東縣(市)	226,738	2,586	6,501	235,825
花蓮	花蓮縣(市)	319,625	2,036	7,090	328,751
總計		1,545,423	46,046	48,364	1,639,833

表8 各林管處轄管面積百分比統計表

	轄管面積與總面積百分比		工作站	森林遊樂區	其他
	轄管面積	百分比			
羅東林管處	199,979	12.20	5	1	---
新竹林管處	170,542	10.40	5	4	東眼山教育中 心、烏來台車
東勢林管處	144,480	8.81	4	4	---
南投林管處	214,700	13.09	5	1	---
嘉義林管處	145,373	8.87	5	1	森林鐵路
屏東林管處	200,183	12.21	4	3	---
台東林管處	235,825	14.38	4	2	大武山教育中 心
花蓮林管處	328,751	20.05	4	2	---
總計	1,639,833	100	36	18	

將林務局所屬之林區管理處所轄管自然保育範圍整理如表格9。

表9 林管處自然保育面積

類別	自然保留區	野生動物 保護區	野生動物 重要棲息環境	自然保護區	總計
個數	19	17	32	6	81
面積 (公頃)	64,477.2416	25,818.9	322,267.11 與野生動物保護區 重疊部份 25,765.91	21,171.43	407,968.77 已扣除重複 部份

將林務局所屬之林區管理處所轄管之森林遊樂區面積、平均年遊客數與收入整理如表格 10。

表10 林管處森林遊樂區面積與遊客數統計

	森林遊樂區	面積(公頃)	員工數	年平均遊客數	收入(93-95 平均)
羅東林管處	太平山	12,631	25	225,014	30,102,635
	小計	12,631	25	225,014	30,102,635
新竹林管處	內洞	1,191	2	153,076	8,192,243
	東眼山	916	7	176,947	11,105,691
	滿月圓	1,573	3	145,739	9,322,266
	觀霧	907	3	休園	---
	小計	4,587	15	475,762	28,620,200
東勢林管處	大雪山	3,963	17	39,108	96,664,093
	八仙山	2,397	7	45,529	5,228,027
	合歡山	458	3	11,239	4,334,437
	武陵	3,760	3	201,356	7,708,848
	小計	10,578	30	297,232	113,935,405
南投林管處	奧萬大	2,787	13	202,367	26,264,988
	小計	2,787	13	202,367	26,264,988
嘉義林管處	阿里山	1,400	50	804,588	102,803,801
	小計	1,400	50	804,588	102,803,801
屏東林管處	墾丁	114	15	300,000	23,461,000
	雙流	1,569	8	55,000	3,764,000
	藤枝	770	11	200,000	12,577,000
	小計	2,453	34	555,000	39,802,000
台東林管處	知本	110	10	133,082	7,270,550
	向陽	362	2	21,650	---
	小計	472	12	154,732	7,270,550
花蓮	池南	147	6	30,000	900,000
	富源	190	---	80,000	---
	小計	337	6	110,000	900,000
	總計	35,245	185	2,824,695	349,699,579

將林務局所屬之林區管理處所轄管區內區域步道系統整理如表 11。

表11 林管處區域步道統計表

林管處	區域步道
羅東	台灣山毛櫸步道、平元自然步道、見晴懷古步水、林美石磐步道、松羅步道、茂興懷舊步道、朝陽步道、新店獅頭山步道、聖母登山步道、礁溪跑馬古道、鐵杉林步道
新竹	五指山登山步道、冬瓜山登山步道、北得拉曼巨木步道、打鐵寮古道、百吉自然歷史步道、紅河谷越嶺古道、馬那邦山登山步道、桶後越嶺古道、鳥嘴山登山步道、鎮西堡巨木群步道
東勢	松鶴德笑蘭步道、合歡山東峰步道、八仙山肖楠步道
南投	水社大山步道、田中麒麟山登山步道、清水岩中央嶺步道、十八彎挑鹽古道、猴探井步道
嘉義	獨立山步道、大凍山步道、瑞太古道、關仔嶺大凍山步道、塔山步道、特富野古道、奮瑞古道、石夢谷步道、四大天王山步道
屏東	里龍山自然步道、老佛山登山步道、雙流帽子山登山步道、美濃靈山步道、筏灣泰武步道、牡丹池山步道、旗尾山登山步道、尾寮山登山步道
台東	界橋溪步道、利嘉林道、知本森林遊樂區步道系統、都蘭山步道、麻老漏步道、石膏山步道、大武觀海步道
花蓮	富源步道、佐倉步道、月眉山步道、卓溪步道、鯉魚山步道

4.3 本章研究發現與建議

一、研究發現

1. 各林管處轄管面積整體比率不均

林務局各個林管處所管轄之國有事業區林地地面及區外保安林面積共有 1,639,833 公頃，其中以花蓮林管處管轄的面積最廣，佔整體比率 20.05%，其次是台東林管處，佔整體比率 14.38%；最少的則是東勢林管處，佔整體比率 8.81%。轄管面積大小是人力配置重要參考因素之一，因此當轄管面積較大時，應考慮投入較多的人力資源。

2. 國家森林遊樂設置數量有所差異

根據林務局「加強造林及森林永續經營計畫」中「拓展國家森林生態旅遊是發展重點之一，政府積極整建國家森林遊樂區以提供國人多樣化且具遊憩品質的休閒選擇，因此在森林遊樂區經營管理，遊樂區設置的數量會影響林管處在人力資源上的運用。由表 4-1 可得知，國家森林遊樂區建置的數量分佈，以新竹與東勢林管處各有 4 個森林遊樂區，因此在整理人力資源的配上規劃，應有較多的人力需求。

3. 自然保育涵蓋範圍廣人力與資源需求多

自然保育涵蓋範圍面積，扣除範圍重複部份後，總計有 407,968.77 公頃，內容包含 19 個自然保留區 (64477.24 公頃)、17 個野生動物保護區 (25,818 公頃)、32 個野生動物重要棲息環境 (322,267.11 公頃，包含與野生動物保護區重疊部份)與 6 個自然保護區 (21,171.43)，如表 8，自然保護區面積佔所有林管處轄管總面積的四分之一以上。自然保護區內蘊涵多種重要生態環境與珍貴保育類動植物，其中不乏瀕臨絕種的動植物，因此必需設置永久樣區及管理監測系統，進行生態資源調查及監測。因此在要做好這麼大面積的自然保護區管理，勢必要投入大量的人力與資源，才能有好的棲地保育績效。

4. 自然環境教育需求與所提供資源未相等

雖然林務局正大力推廣自然環境教育，以教育民眾瞭解設置保留區的目的、功能，達到愛護環境、自然保育，並獲得環境教育之知識。因此除了積極規劃與執行自然教育相關活動外，例如由台東林管處舉辦的「動物醫生祁偉廉與您一起探訪動物蹤跡的奧秘」、「請與我們一起探索動物密碼的奧秘」等活動，也將陸續建置自然教育所需要的硬體設施，例如自然森林教室、生態教室、生態園區與自然教育中心，目前共設置有東眼山自然教育中心與大武山自然教育中心。經由資料蒐集與實地訪談發現，森林遊樂區與自然教育中心等設施為內點狀的經營，未能形成遊憩網絡，區內與區外的資源利用缺乏有效整合，且設施大都尚未整合建置，環教解說人才數量與品質也不符實際需要，因此對於推動自然環境教育的資源有較大的需求。

5. 各林管處之森林遊樂區遊客人數與平均收入有較大的差異

目前台灣國家森林遊樂區總計有 18 處，遊樂區遊園面積共有 35,245 公頃，員工人數 185 人，平均年遊客數約為 2,824,695 人次。其中以阿里山平均年遊客數最多，約有 804,588 人次，其次為墾丁遊樂區，約有 300,000 人次，最少為合歡山森林遊樂區，平均年遊客數約為 11,239 人次，最多遊客人數與最少遊客人數差異達 793,349 人次。

考量台灣的地形因素所造成的交通不便，可能造成東西部的森林遊樂區遊客人數

上的差異，因此若以台灣東西部森林遊樂區分別做比較，在台灣東部平均年遊客數最多的是知本森林遊樂區，遊客人數約為 133,082 人次、平均年遊客數最少的是向陽森林遊樂區，遊客人數約為 21,650 人次，兩者差距約為 111,432 人次；在台灣西部森林遊樂區平均年遊客數最多的是阿里山森林遊樂區，平均年遊客人數約為 804,588 人次，平均年遊客數最少的是合歡山森林遊樂區，平均年遊客數約為 11,239 人次，最多與最少的差距為 793,349 人次。

在森林遊樂區總收入的比較上，依據各林管育樂課之統計資料顯示，在 93-95 年平均收入金額最高的為阿里山森林遊樂區，約有 102,803,801 元，最少的是池南森林遊樂區，約只有 900,000 元。將收入最多與最少的做比較，兩者之間的收入差異有 101,903,801 元。其他詳細統計資料如表 9。

此外，本研究由實地參訪太平山森林遊樂區、阿里山森林遊樂區、東眼山森林遊樂區與池南森林遊樂區等四個遊樂區發現，各個遊樂區在整體意象與遊樂設施的完善程度有較大的差異。以整體意象而言，阿里山森林鐵道與神木群為特色發展重點，太平山則以豐富的森林生態為特色發展重點。以路標指引的設施而言，太平山、阿里山與東眼山有較明確的路標指引，遊客很容易找到森林遊樂區的所在地。在遊樂區的服務設施(例如餐飲、遊客中心、廁所等)的比較上，阿里山遊樂區提供遊客中心、餐飲、森林火車、觀景台……等，有較完備的服務設施。

6. 步道系統未能與社區生態教育做整合

台灣是個多山的美麗島嶼，早期的步道是因人民生活需要(獵徑、部落間聯絡、生活必需品運送等)或為登山攻頂，甚至伐採林木而修建，近年來因禁獵、禁伐而使許多森林步道荒廢。而步道的分佈與發展，可以提供人類深入體驗台灣森林環境之美、體驗自然的最佳途徑。本研究經由實地觀察與資料蒐集中發現，台灣有許多的森林步道頗能反應當地的森林生態。例如麻老漏步道因地域偏僻，甚少人為措施，生態自然而原始。但是近幾年林務局雖積極推動自然環境教育，大多以森林遊樂園區內或自然教育中心為主要推行重點區域，而使得森林步道週圍的生態甚少成為學習的題材。

二、本章建議

本研究針對以上所述之項目，經過專家訪談、資料蒐集與實地觀察後提出下列幾點建議：

1. 依管轄區域大小與物種的珍稀性做人力與資源的調整

管轄愈大，則巡視與管理的困難度愈高，而區內物種的珍稀程度愈高，則容易發生盜採、盜獵的事件，因此當保育區涵蓋範圍愈大或區內物種的珍稀性程度愈高時，建議投入較多的人力與資源，以利保育區的管理與珍稀物種的保護。

2. 以建教合作及專業志工培訓解決人才不足問題

自然環境教育的推動需要具備有專業知識的教育教師（例如專業教材的編輯、環境生態的解說），透過具備自然環境知識的教師而這方面是目前林務局現有的人力資源中較缺乏的。為能解決人才不足的問題，可定期辦理教育訓練來加強在專業人才的數量與品質；此外，專業志工的培訓也可解決此項問題。

3. 各地森林遊樂區應發展地方重點特色以吸引遊客

當消費者有公、民營遊樂區的諸多選擇時，具有重點特色的遊樂區較易吸引遊客的前往及再回願率，因此在森林遊樂區整規劃時應做重點特色規劃，以期能吸引更多的民眾前往。若森林育樂事業的經營績效良好，不僅可以帶來營業收入，更可能藉由推動森林遊樂區生態旅遊，提供自然教育環境，同時可促進社區發展及人文使蹟保存。

森林遊樂區不僅要著重於重點特色更要注意服務品質，但人力不足的問題，可能會造成工作人員因工作負荷過重而對服務品質有不良影響。若要同時解決人力不足與經費不足的問題，在以不破壞森林遊樂區的條件下，可適度的開放民間參與森林遊樂區的經營，在有利可圖的情況下，民間機構大多樂於共同參與，而林管處人員只需做好行政監督的工作，如果一來不僅可以解決無經費改建森林遊樂區設施的問題，更可緩解因人力不足對服務品質可能造成的影響。藉由服務品質的提昇，吸引更多遊客前往。

4. 整合學校教育課程

台灣的森林資源是豐富的，為了能讓民眾有更多的機會接近自然，瞭解自然環境，林務局成立了東眼山自然教育中心與大武自然中心，在未來也將成立更多的自然教育中心，以推廣自然環境教育。但在自然教育中心以外的林區步道週圍也有著豐富的自然生態，因此在整合自然教育中心與學校自然教育相關課程外，也應將課程延伸到林區步道，如此能讓民眾瞭解更多的台灣自然環境。

5. 步道系統與社區生態教育做整合

步道系統的設置與維護是近幾年林務局業務重點項目之一，例步道系統的維護需

要耗費大量的人力與資源，而這些步道系統很多都與社區習習相關的，因此如果能將步道系統由社區民眾認養進而將社區生態教育做整合，不但能有效推展步道週邊的生態教育，更能進一步有效管理這些珍貴的自然資源。

第五章 林管處工作項目分析與人員配置之探討

林務局所擁有的二千多名員工，除了分任在中央層級，各組、科、室之外所任職的員工外，在各個管理處也有其各課、站、室層級的員工，形成類似事業部的組織，各自分層負責其範圍內的業務。本研究依據各林管處「分層明細表」內所載之內容，將各業務單位之工作項目敘述如后。

5.1 工作項目分析

一、林政課

林政課主要的工作範圍有三項：林政管理、森林保護、林業推廣。林政管理主要工作項目有辦理國有林地地籍管理、租地造林案件之管理與林地特別放租案件之調查、管理及轉核等；森林保護主要工作項目有建構森林護管、盜伐及濫墾防範取締與防救森林火災及林產物搬運檢查案件處理；林業推廣主要工作項目有新聞媒體發佈新聞、舉辦記者招待會、宣導林業政策及成果、舉辦植樹節及各項推廣教育宣導活動、製作業務簡介及宣導短片文宣、蒐集林業相關輿評，作為各項業務推動時之參考及改進依據，對不實之報導並隨時更正澄清。林政課各項工作項目明細整理如表 12。

表12 林政課工作項目明細表

工作項目	台東	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
國有林地地籍管理	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林地地籍管理調查管理。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林地附屬物測繪登記管理。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林地存廢區分及土地利用之擬議。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林地之撥用。	*	*	*	*	*	*	*	*
林業用地之申請容許使用及變更編定案件之核轉。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林地申請鑑界、土地發記案件。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林地界線糾紛處理	*	*	*	*	*	*	*	*
地政機關鑑測國、原省有土地界址之核轉	*	*	*	*	*	*	*	*
有關國（原省有土地）清查作業之核轉	*	*	*	*	*	*	*	*
地籍管理疑義之解釋	*	*	*	*	*	*	*	*
增編原住民保留地案件之會勘及擬議	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林附著物測繪登記管理	*	*	*	*	*	*	*	*
礦業用地管理	*	*	*	*	*	*	*	*
土石採取及礦業用地放租案件之核轉	*	*	*	*	*	*	*	*

工作項目	台東	屏東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
土石採取及礦業用地案件之處理	*	*	*	*	*	*		*
礦業用地檢查事項	*	*	*	*		*	*	*
申請設定探、採礦權案		*						*
續租、違規期會勘、租金催繳等通知							*	
林班地設定礦業權之審查			*	*				*
經濟林彙計面積一公頃以下之核定								
租地造林案件之管理	*	*		*		*	*	*
國有林地竹林保育轉讓、繼承、換約、樹種變更等		*		*		*		*
國有林地竹林保育案件終止契約之核定、報局核備	*	*	*	*		*		*
租地造林契約撤銷之核定	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林位置及面積之變動案件	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林內原有林木處理之核轉	*	*	*	*	*	*	*	*
違反租地造林辦法及有關法令案件之處理核轉	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林各項報表之審核	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林有關圖簿契約書之管理	*	*	*	*		*	*	*
租地造林之造林計畫或成績調查普查督導等及工作	*	*	*	*		*	*	*
承租地之申請分割之處理	*	*	*	*		*		
申請採伐漫植木案件之核轉						*	*	
租地造林地申配苗木核轉						*		
租地造林保管木之註銷	*	*	*	*	*		*	*
租地造林之轉讓、繼承、換約之審核及其契約之訂定	*	*	*	*			*	
租地造林申請主間伐案件之處理	*							
租地造林木及租地內原有林木搬運延期案件之理	*	*	*	*			*	
租地造林木擅伐、誤伐案之處理	*	*	*	*		*	*	
租地造林分收價金繳納	*	*					*	
竹林保育改辦租地造林案件之核定							*	*
營造竹林改辦租地造林案件核議	*		*					
租地造林樹種、住址、印鑑變更之審核							*	
租地造林各項報表之審核	*		*		*	*	*	
租地造林申請搭建工寮之處理	*		*					
租地造林契約書毀損、遺失申請補發之處理		*						*
保安林租地造林及保育竹林續租核定			*	*				
其他租地改辦租地造林案件之審核							*	
租地造林地內各項設施之會勘							*	
林地內各項公共設施之施設							*	
租地造林違規、終止租約及民事訴訟案件之擬議、處理							*	
租地造林有關法令建議修改之擬議							*	
獎勵造林及輔導違規、違約租地造林完成造林案件核定之處理							*	
租地造林申請竹木處分案件之審核擬議							*	
租地造林水土保持之核轉								*
租地造林續約、名義變更轉讓及繼承案件之審理								*
林地特別放租及暫准租地	*	*	*	*		*	*	*
機關學校申請公共設施案件複查及核轉	*	*	*	*		*	*	
2. 林地特別放租權範圍內申請案件之核定	*		*	*		*	*	
3. 林地特別放租及准租地訂約、解約案件之核定	*		*	*		*	*	

工作項目	台東	屏東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
4. 林地特別放租及准租地轉讓、繼承、案件之核定	*	*	*	*		*	*	
5. 林地特別放租准租地之造約案件之處理	*		*	*				
6. 林地特別放租及准租地之違約案件之處理	*		*	*				
7. 租地契約書遺失補發	*		*					
8. 原訂約面積，錯誤重新更正訂約	*		*					
9. 土地使用同意書簽報	*		*					
10. 承租地內災害木、障礙木之調查處理	*		*					
11. 暫准租地租金之災款減免	*		*					
12. 暫准租地建地之改建核定	*					*		
林地特別放租續租案件之核定		*				*		
林地特別放租租金收取		*				*		*
國有林地特別放租案件之調查、核轉及核准							*	
水土保持局緊急辦理修、緊急交辦或源頭處理工程用地許可								*
林地解除								
暫准租地解除						*		
續租、違規訂期會勘、租金催繳等通知		*						
獎勵造林之管理								
租地造林獎勵造林案件申請審核		*	*	*	*		*	*
租地造林地申請發給造林獎勵金之審核		*		*				
獎勵租地造林苗木供應案件之核轉								*
獎勵私人造林林地明林木成活造林績效會查								*
國有林班造林承租造林地之獎勵金發放事宜						*		*
竹林保育								
保育竹林案件之調查、處理							*	
漫植木清理								
漫植木清理案件之處理							*	
一般林政								
林業政策與法規建議修改之擬議。	*	*	*	*	*	*	*	*
林政設施計畫之擬訂與執行	*	*	*	*	*	*	*	*
人民申請案件之調查、審查及處理。	*	*	*			*	*	*
各項保林經費之核撥							*	*
森林保護								
森林保護措施及計畫之擬議	*	*	*	*	*	*	*	*
森林火災防救事項(發生森林火災案件之處理、作業地區防火安全檢查、森林防火器才之管理調配)	*	*	*	*	*	*	*	*
3. 伐木跡地檢查案件之處理(處分林班地檢查、營造保安林)	*	*	*	*		*	*	*
4. 林產物搬運檢查案件處理	*	*	*	*		*	*	*
5. 森林被害報表之處理	*	*	*			*	*	*
6. 盜伐物之處理	*	*	*	*	*	*	*	
7. 違反森林法訴訟案件之處理	*	*	*	*	*	*	*	*
8. 森林護管工作之督導	*	x	*	*	*	*	*	*
森林電訊業務之處理	*	*	*	*	*	*	*	*
林產物搬運抽查事項	*	*	*	*	*	*	*	*
林產物搬運單之核發與管理	*	*	*	*	*	*		*
各林區函轉違反森林法名單之彙集與存記事項	*	*	*	*	*	*	*	*

工作項目	台東	屏東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
漂流木涉及林政案件之調查處理	*	*	*		*	*	*	*
林產物檢查站、護管、瞭望台設置及撤銷之擬議	*	*		*	*			
濫建房舍清理	*				*	*		
林野巡視工作之處理		*	*	*	*	*	*	*
森林病蟲害風倒、火燒、枯損及其他災害竹木之處理						*		
國有林班地內攤販及廢棄物案件之處理						*		
會同警方辦理山地清查								
森林氣象觀測事宜		*		*	*			*
新濫墾地上物剷除收回林地案件之處理		*	*	*				
森林護管區、巡視路線劃分及巡邏箱、護管員配置之核轉		*	*	*	*			
已核定林政經費之分配與審核		*	*	*	*	*	*	*
伐木業有選用鐵印記號印章登記管理		*	*	*	*	*	*	*
林產物搬運材積之核算登記		*	*		*	*	*	*
濫墾、盜伐案件之告發處理		*	*	*	*	*	*	*
作業林班損害界木之處理		*	*	*			*	*
獵捕鳥類、野生動物致員損毀林木之登記		*						
榮民保林隊設置及廢止之擬議				*				
林政相關設施之設置及撤銷之擬議							*	*
林政設施之維護保養之督導							*	
保林設施之維護保養之督導							*	
林業宣傳	*	*	*	*	*	*	*	*
林業宣傳推廣計畫之訂定	*	*	*	*	*	*	*	*
林業宣傳推廣計畫之執行及督導	*	*	*	*	*	*	*	*
林業宣傳推廣刊物之分發保管。	*	*	*	*	*	*	*	*
林業宣傳推廣刊物之編印	*	*	*	*	*	*	*	*
刊登林業宣導推廣資料。	*	*	*	*	*	*	*	*
林業宣傳設施建設之維護	*	*	*	*	*	*	*	*
植樹活動之籌辦。					*		*	
林業宣傳活動計畫之擬定及辦理					*		*	
植樹節紀念大會表彰林業有功人士之簽報選拔。	*	*	*	*	*	*	*	*
林業教育及試驗研究之聯繫配合		*	*	*	*	*	*	*
森林防火宣傳及宣傳品製發	*	*	*	*	*	*	*	*
文宣品之保管發放				*	*	*	*	*
影片公司借地拍片工作聯繫			*	*	*	*	*	*
平地造林宣導活動計畫						*	*	*
林業宣導推廣資料之交換蒐集						*	*	*
公私營林輔導	*	*	*	*	*	*	*	*
公私營林輔導計畫之擬議	*	*	*	*	*	*	*	*
公私營林輔導執行及督導	*	*	*	*	*	*	*	*
申請公私有林造林貸款案件登記及宣導	*	*	*	*	*	*	*	*
護林協會業輔導	*	*	*	*	*	*	*	*
公私有林產物伐採會查審議		*	*	*	*	*	*	*
公私有林產物伐採會查與審議		*	*	*	*	*	*	*
漂流木租地造林及竹木保育，分收木竹價金之審核		*	*	*	*	*	*	*
公共關係業務								

工作項目	台東	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
各縣市林業機構工作之聯繫	*	*	*	*		*		*
對民意機關社會團體、新文化事業之連繫。	*	*	*	*	*	*	*	
新聞資料之蒐集、整理、剪報陳核。	*		*	*	*	*	*	
新聞稿之發布。	*	*	*	*	*	*	*	
記者會之籌辦。	*		*	*	*	*	*	
外界參觀訪問或考察之聯繫安排接待。	*		*	*	*	*	*	
外界對本處批評建議、查詢之解答。	*		*	*	*		*	
民意測驗之設計蒐集歸納整理及建議改進							*	
處所屬機構新聞工作之指導等推行		*			*	*	*	
新聞稿之編撰		*			*			
山難救援之協助處理				*				
造林貸款						*		
造林貸款有關案件之審核及轉送						*		
造林地調查及造林成績調查						*		
造林貸款之管理及輔導						*		

各林管處林政課 95 年之重點工作項目資料彙整如表 13。

表13 林政課工作項目明細表

工作項目	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
林地管理相關案件				600		900		
租地重測				100				
公地放領				1131			215	4554
接管國有林業用地				1406				
特別放租				1419				
租地造林				590			241	
地籍管理						600		
租地管理工作						7		
區外保安林登記鑑界測量等工作							586	
國有林班地租換約作業								
租地續約、轉讓、繼承					1250			
林班地及區外保安林用地申請案件					1210			
國產局林地接管及其他地籍業務					790			
林地放租、續換租								未填

工作項目		羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
森林保護	業務								92
	國有林地租地造林地重測								
	租地管理			1820					
	地籍產權			355					
	超限利用訴訟			104					
	各類放租		9108						
	租地收回		28						
	租地重測		1080						
	盜伐		17		219				
	濫墾		9	278	1246				
	非法佔用及濫墾濫採						1381		
	森林火災		2	211	608				
	森林火災防救						7		
	抽查業務								
	國有林地非法佔用年份處理計畫							185	
	防範盜伐、濫墾及森林火災案件							28	
	執行巡護林地工作及抽查							13201	
	濫植竹類切結第案件					2102			
	濫植山葵案件					867			
	執行收回林地					27			
林業推廣	林地護管次數								15017
	查緝盜伐盜竊案								4094
	非法佔用案件清理								46
	盜伐、漂流木案件			453					
	非法處理排除計畫		282						
	林業宣導				1126				
	植樹活動						60		
	媒體宣傳業務						1070		
	經費編列控管						1000		
	植樹月活動相關業務							82	3
	全年度宣導業務							105	
	會議、出版品、其他							193	

工作項目	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
新聞聯繫及發布					360			
林業宣導及推廣			196		150			
防火宣導								2
租地造林推廣獎勵								2434
各類宣導活動		83						
各類技能訓練		6						

二、治山課

治山課主要的工作範圍包括國有林地土石流整治、國有林地崩塌地源頭整治、國有林地防砂治水、林道改善與維護、保安林經營管理；其中加強國土保安包含了林地水土保持工程、土石流災害防救、保安林的設置及保安林檢訂。治山課各項工作項目明細整理如表 14。

表14 治山課工作項目明細表

工作項目	台東	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
保安林編入解除及其經營計畫擬議與管理								
保安林檢訂、編入、解除計畫之擬議及實施	*	*	*	*	*	*	*	*
保安林檢訂、編入、解除等調查資料之整理分析	*	*	*	*	*	*	*	*
保安林檢訂成果、編入、解除區域之層報備徵詢異議公告	*	*	*	*	*	*	*	*
營造保林逾期申請續租案件報局						*		*
營造保林之續租、轉讓、繼承案之簽約	*	*	*	*	*	*	*	*
營造保安林承租人申請搭建工寮之報局核備						*	*	
保安林新放租案件之核准或終止契約之核定報局						*	*	
保安林竹木之採伐(政府機關因災害搶害或緊急設施必須在保安林地採伐用材之核議、因公益事業設施必須砍伐保安林地內障礙木之處理、受病蟲害風倒火燒枯損及其他災害竹木之處理)	*	*	*	*	*	*	*	*
保安林檢訂經營管理各項表報之編擬報局	*	*	*	*	*	*		
其他有關保安林案之擬議處理	*	*	*	*	*	*		
保安林地內一般放租案件之會勘			*	*	*		*	
保安林放租案件之會核								*
山防洪法規								
治山防洪法規之擬定及修訂之擬議	*	*	*	*	*	*	*	*
山防洪治理規劃								
治山防洪治理規劃擬議研究及計畫編擬	*	*	*	*	*	*	*	*
治山防洪計畫勘測、設計、改善修護及預算編擬								
工程計畫勘測、設計等之擬議	*	*	*	*	*	*	*	*
工程年度預算之編擬	*	*	*	*	*	*	*	*
局准工程預算變更預算及災害計價表之呈局	*	*	*	*	*	*	*	*
處准工程預算變更預算及災害計價表之核定	*	*	*	*	*	*	*	*

工作項目	台東	花蓮	屏東	嘉義	南投	東勢	新竹	羅東	台東
各項工程標價差額經費調整計畫擬議。	*	*	*	*	*	*	*	*	*
法定預算結餘經費調整計畫擬議				*					*
治山防洪工程發包及施工			*	*	*	*	*	*	*
工程公告及通知			*	*	*	*	*	*	*
局准工程或查核金額以上之工程，林務局及審計機關均不派員飭由本處自行派員監標、監議及監驗			*	*	*	*	*	*	*
局准工程或查核金額以上之工程，林務局及審計機關均不派員飭由本處自行派員監標、監議及監驗及驗收、監驗。			*	*	*	*	*	*	*
局准工程或查核金額以上工程不論上級是否派員監標、監議及監驗，本處均須核派主標主議及驗收人員			*	*	*	*	*	*	*
處准工程底價之核定、監辦、驗收人員之核派及驗收報告之核定				*	*	*	*	*	*
工程開標、比價、議價之主標、監標、驗收、監驗人之核派			*	*	*	*	*	*	*
工程決標			*	*	*	*	*	*	*
指派工程監工及施工中抽查及災害勘查複查等案件			*	*	*	*	*	*	*
指派工程施工中之估驗			*	*	*	*	*	*	*
指派工程完工之初驗				*	*	*	*	*	*
承包商施工，品管計畫之核定				*	*	*	*	*	*
停工延期及糾紛案件之處理			*	*	*	*	*	*	*
工程開工、竣工報告之處理			*	*	*	*	*	*	*
工程半月報表之處理			*	*	*	*	*	*	*
工程驗收報告之處理			*	*	*	*	*	*	*
處准工程預決算月報表報局			*	*	*	*	*	*	*
工程估驗款及工程款之核定核發			*	*	*	*	*	*	*
工程押標金、保證金繳退事項								*	*
工程現金預算報局									
工程完工驗收證明之核定									
山防洪工程合約之簽訂			*	*	*	*	*	*	*
工程合約書之簽訂				*					
工程契約書對保人之指派									
山防洪工程決算書之編擬			*	*	*	*	*	*	*
局准工程決算書報局			*	*	*	*	*	*	*
處准工程決算書報局			*	*	*	*	*	*	*
治山防災及林道設施管理養護計畫編擬			*	*	*	*	*	*	*
區域性治山防洪整體治理計畫之協調會勘擬議			*	*	*	*	*	*	*
地方民意與情對治山防災及林業道路之反映建議事項之協調勘查處理案之擬議			*	*	*	*	*	*	*
有關林業工程設備維修計畫之編擬			*	*	*				
工程保固金之處理			*	*	*				
工程保固勘查人員之指派			*	*	*				
保固金之退還									
集水區治山防洪水文氣象觀測業務			*	*	*	*	*	*	*
觀測計畫之編擬			*	*	*	*	*	*	*
觀測設施之設置、維護管理之擬議			*	*	*	*	*	*	*
觀測作業資料蒐集編報			*	*	*	*	*	*	*
其他有關治山防洪事項									*
1. 涉及政策性或原則性之重要事項									*

工作項目	台東	屏東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
2. 一般案件								*
空污費之申繳核定		*			*			
林道工程規範法規之擬訂		*	*	*	*	*		*
林道工程法規辦法等擬定及修訂之擬議								
林道規劃案之編擬			*	*	*	*		*
林道規劃擬議研究及計畫編擬								
林道工程計畫勘測、設計等之擬議			*	*	*	*		*
工程計畫、勘測、設計等之擬議。			*	*	*	*		*
工程年度預算之編擬			*	*	*	*		*
局准工程預算、變更預算及災害計價表。			*	*	*	*		*
處准工程預算、變更預算及災害計價表之核定			*	*	*	*		*
各項工程標價差額經費調整計畫擬議。			*	*	*	*		*
災害計價表之報局或核定						*		
林道工程發包及施工			*	*	*	*		*
工程公告及通知			*	*	*	*		*
局准工程或查核金額以上之工程報請派員監標、監議及監驗			*	*	*	*		*
局准工程或查核金額以上之工程，林務局及審計機關均不派員飭由本處自行派員監標、監議及監驗及驗收、監驗。			*	*	*	*		*
局准工程或查核金額以上之工程，林務局及審計機關均不派員飭由本處自行派員監標、監議及監驗及驗收、監驗。			*	*	*	*		*
工程開標、比價、議價之主標、監標、驗收、監驗人員之核派			*	*	*	*		*
工程決標			*	*	*	*		*
指派工程監工及施工中押查及災害勘查複查等案件			*	*	*	*		*
指派工程施工中之估驗			*	*	*	*		*
指派工程完工之初驗			*	*	*	*		*
停工延期及糾紛案件之處理			*	*	*	*		*
工程開工、竣工報告之處理			*	*	*	*		*
工程半月報表之處理			*	*	*	*		*
工程驗收報告之處理			*	*	*	*		*
工程完工驗收證明之核定			*	*	*	*		*
處准工程預決算月報表報局			*	*	*	*		*
工程估驗款及工程款之核定核發			*	*	*	*		*
工程押標金、保證金、繳退事項			*	*	*	*		*
林道工程合約之簽訂			*	*	*	*		*
工程合約之簽訂			*	*	*	*		*
林道工程決算書之編擬			*	*	*	*		*
局准工程決算書報局			*	*	*	*		*
處准工程決算書報局			*	*	*	*		*
林道設施、管理養護計畫之擬議			*	*	*	*		*
林道維護設備年度維修計畫之編擬			*	*	*	*		*
租用林地內開闢林道計畫之會審			*	*	*	*		*
			*	*	*	*		*
工程品質管制度之執行及缺失改善			*	*	*	*		*
督導工程之圖選及報告之核定			*	*	*	*		*

工作項目	台東	屏東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
督導缺失改善之核備					*	*		
上級機關查核之缺失改善之核備					*	*		
局准、處准自辦工程施工計畫書及品管計畫書之核定					*			
局准、處准委外監造工程監造計畫書核定					*			
局准、處准委外監造工程施工計畫書及品管計畫書之備查					*			
工程保固金之處理					*			
工程保固勘查人員之指派								
保固金之退還								
林道開闢水土保持處理與維護							*	
申請在國有林班地開設拓整建林道之水土保持計畫會辦								
其他有關林道業務事項			*	*			*	
涉及政策性或原則性之重要事項			*	*			*	
一般案件			*	*			*	
次要案件							*	
國有林地委託地方政府辦理崩塌源頭處理水土保持工作計畫之編擬			*	*		*		*
計畫調查及經費之編擬						*		*
工程會勘								*
經費之核撥								*
處理成果核備								*

各林管處治山課 95 年之重點工作項目資料彙整如表 15。

表15 治山課工作項目明細表

工作項目	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
保安林經營管理			81					
綜合業務		8	9		65		6	
保安林檢訂			66					
保安林開發計畫查詢			201					
營造保安林					196			
營造保安林經營管理		15				50		
營造保安林換約				383				
查詢是否為保安林地籍保安林使用案件				224				
營造保安林租約案件				191				
綜合業務及其他保安林各項相關業務						280		
保安林會勘及勘查						113		
保安林查註							82	
保安林查詢事項							2	
保安林編入解除案		16						
人民申請案件					39			

工作項目		羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
	保安林檢訂及檢討								4
	保安林檢訂調查書製作								4
	保安林解說牌								1
	保安林用地查詢及綜合業務	1659							
	保安林檢訂及資料圖庫建置	1251							
	接管區外保安林專案檢討計畫	269							
治山防洪	國土保安區治理與復育計畫		17	19					16
	國土復育促進地區治理與復育計畫		18	15					
	易淹水地區水患治理計畫		6	7		795			3
	治山工程規劃設計及發包等相關案件				2313			686	
	治山工程綜合及預算相關案件				627				
	治山工程陳情及會勘案件				562				
	工程業務						420		
	人民陳情勘查						36		
	技術研習						15		
	綜合業務案							205	
	會議紀錄案							98	
	治理與復育-治山					900			
	國土復育-治理					690			
	崩塌地源頭水土保持處理								2
	治山防災及林業工程發包、訂約、施工、驗收及決算	1720							
	治山防災及林業工程計劃勘測設計改善修護及預算編擬	421							
	治山防災設施管理養護計畫之編撰及其他有關治山防災業務事項	202							
林道業務	林道改善與維護計畫			3		160			
	奧萬大聯外道路用地取得及補償案件				92				
	林道改善工程相關案件				55				2
	林道維護工程相關案件				254				
	工程業務						250		
	人民陳情勘查						30		
	技術研習						15		
	林道工程業務案							253	
	綜合業務案							101	

工作項目	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
會議紀錄案							50	
人民申請案件							200	
林道颱風豪雨災害修復工程								1
林道改善與維護計畫		7						
軍方補助大鹿暨樂山林道維護計畫		1						
本處各計畫結餘款		1						
林道及林業工程發包、訂約、施工、驗收及決算	532							
林道及林業工程計劃勘測設計改善修護及預算編擬	153							
林道設施管理養護計畫之編撰及其他有關林道業務事項	45							

三、作業課

作業課主要的工作範圍有育苗及造林、林產物處分、利用及森林企劃。育苗及造林主要工作項目有編訂年度育苗及造林預定案、年度育苗、造林預定案之招標及執行；林產物處分及利用主要工作項目有木材市價調查、病蟲害防治及木材標售；森林企劃主要工作項目有國有林事業區檢訂調查作業及報告撰擬、森林永久樣區建置與調（複）查、年度造林與伐木計畫之編訂、國有林地分級分區作業體系之建立、森林經營計畫撰擬、委託研究計畫彙整、推動東勢林業文化園區業務、業務資訊化及維護管理、委辦業務或委託研究專案及教育訓練業務。作業課各項工作項目明細整理如表16。

表16 作業課工作項目明細表

工作項目	台東	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
林業政策								
林業政策之研擬、分析與評估案件							*	
林業計畫								
年度林業施政計畫之彙報	*	*	*	*			*	
年度計畫執行成果彙報	*	*	*	*			*	
林業博物館之籌劃管理				*	*			
林業發展計畫彙整							*	
森林資源調查登記	*				*	*	*	
1. 森林資源調查計畫及經費編擬							*	
森林資源調查方法之研究設計及擬議	*		*	*	*	*	*	
2. 森林資源調查工作之執行								

工作項目	台東	屏東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
3. 森林資源調查資料登記	*			*	*	*	*	*
4. 森林資源調查成果報告	*				*	*	*	
森林資源外業調查								*
國有林事業區之調查及其經營計畫擬訂與執行								
國有林事業區經營計畫調查方法及工作計畫預算之編擬	*		*	*	*	*	*	*
國有林事業區經營計畫檢訂調查之研究				*	*	*	*	
國有林事業區經營計畫檢訂調查執行及資料之整理分析	*	*	*	*	*	*	*	
有關林業經營資料之蒐集、分析與運用				*	*	*	*	*
國有林事業區檢訂調查報告書	*		*	*	*	*	*	*
國有林事業區內林班界之鑑界測量分析		*			*			
召開國有林經營計畫初審會議		*						
召開國有林經營計畫複審會議							*	
本處所屬各工作站轄區劃分		*		*			*	
森林生態系經營示範區計畫核定							*	
年度伐木計畫編擬								
年度伐木計畫編擬	*	*	*	*	*	*	*	*
年度伐木造林計畫勘查與彙編				*	*	*		*
租地造林竹木主間伐計畫之編擬	*							
伐木預定地之勘查			*					
造林木撫育間伐之編擬								
造林木撫育間伐之勘查編擬	*				*			*
條片基本圖、地形圖之保管登記				*		*		*
其他有關森林經理								
空中照片、地形圖之理，空中照片、地形圖之借閱	*	*	*	*	*	*	*	*
外借其他機關使用	*	*	*	*	*			*
地理資訊網路及電腦數位化之應用	*			*	*	*	*	
營業綜合調整方案之研提								
農業綜合調整方案之擬與執行		*	*		*	*		
一般資訊及地理資訊系統工作之執行與綜合管理								
辦理一般電腦行政業務及各項資訊系統之推廣應用等	*	*	*	*	*	*	*	*
地理資訊系統之執行與應用	*	*	*	*	*	*	*	*
電腦機房、電腦軟硬體設備及電腦周邊設備管理維護	*	*	*	*	*	*	*	*
資訊安全策推動，資安事件通報及處理	*	*	*	*	*	*		*
資訊軟硬體採購計畫擬定		*		*	*	*		*
資訊安全政策訂定及執行							*	*
辦理資訊應用系統委外開發或委託專家學者研究計畫							*	
辦理網路基礎建設規畫、執行、管理維護							*	
審查或訂定資訊軟體採購規格							*	*
永久樣區調查								
永久樣區調查(複查)資料之整理、建檔及分析	*	*	*	*			*	
永久樣區調查工作規劃、組隊及督導執行		*	*	*			*	
永久樣區調查工作之執行成果核定							*	
永久樣區資料成果報告書審定							*	
其他								
有關林業經營管理發展委託研究計畫審查事項	*	*	*	*				

工作項目	台 東	羅 東	新 竹	東 勢	南 投	嘉 義	屏 東	花 蓮
國家森林志工業務之彙編	*	*	*			*		
委託研究計畫研究、管制						*		
委託研究計畫研提彙整						*		
委託研究計畫期程管制彙整						*		
林業中長期計畫之研提		*	*			*		
林業中長期計畫之研提						*		
各縣市林業綜合開發計畫案件彙整						*		
森林登記彙整作業及呈報	*	*		*	*	*	*	*
森林登記業務								*
彙整各類租地造林竹木登記資料								
相關機關計劃之會審							*	
區域計劃、都市計劃相關業務							*	
國家公園相關業務							*	
風景特定區相關業務							*	
林業知識管理與業務推動		*					*	
安全衛生宣導推廣計畫之擬議與執行		*						
安全衛生宣傳品、標示牌等之編訂製發與宣傳		*						
聯合有關單位辦理防颱防火安全衛生宣導工作		*						
利用各種站務會議講解安全衛生常識並印發有關法規		*						
配合全國安全衛生週舉辦各項擴大巡迴宣導活動		*						
育林法令規章之修正建議	*	*	*	*	*	*	*	*
有關育林法令規章之修正建議。								
國有林造林及育苗計畫實施進度之編擬及執行	*	*	*	*	*	*	*	*
年度造林育苗計畫及預定案之編擬及變更。	*	*	*	*	*	*	*	*
造林育苗預定地點之勘查擬定。	*	*	*	*	*	*	*	*
各項育林工作進度之擬定及報表之填報。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林經費分配調查及承包費用之調整。	*	*	*	*	*	*	*	*
造林木撫育間伐、疏伐計畫之編擬							*	*
育林經費開支及各項工資表之審核。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林器材、肥料、藥品之調配。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林木撫育疏伐計畫之編擬。	*	*	*	*	*	*	*	*
苗圃之新設廢止及管理。	*	*	*	*	*	*	*	*
臨時案件核准書之簽發及直營育林施工之編擬。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林成績抽查，抽測事項及獎懲事項	*	*	*	*	*	*	*	*
收回濫墾地之復舊造林							*	
育林作業承包底價查定招標、訂約、作業督導及驗收	*	*	*	*	*	*	*	*
育林承包商資格登記及審核。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林實績證明書之核發。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林承包作業公告、招標、底價之查定及決標之核定。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林承包作業付包合約書之簽訂。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林開工報告之審核。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林作業驗收人員之指派及驗收報告之審核。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林作業押金、保證金之退還。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林檢驗報告及實行報告之審核。	*	*	*	*	*	*	*	*
督導調查人員之指派及督導調查報告審核。	*	*	*	*	*	*	*	*

工作項目	台東	屏東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
育林承包作業開工、完工期限之申請變更。	*	*	*	*	*	*	*	*
自准金額之育林、平地景觀造林及綠美化承包作業附包含約之內容變更、違約撤銷及疑義釋示等之核定							*	
造林預定地外毗鄰地合併造林案件。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林監工人員調配		*	*	*	*	*	*	*
育林承包作業申請轉讓案件			*	*				
育林作業授權工作站指派檢驗人員申請檢驗書之審核			*	*				
育林平地景觀造林及綠美化、平地造林完工、檢驗、驗收報告之審核							*	
育林承包作業天然災害調查報件			*					
育林技術之研究改進建議								
育林技術試驗研究計畫之擬訂執行及改進意見之審議。	*	*	*	*	*	*	*	*
各項試驗之工作執行。	*	*	*	*	*	*	*	*
各項育林工作委託研究計畫		*				*		
森林病蟲動物為害之調查研究及防治								
造林木、苗本病蟲、動物為害調查事項。	*	*	*	*	*	*	*	*
造林木、苗本病蟲、動物為害研究防治事項。	*	*	*	*	*	*	*	*
森林土壤調查之規劃，執行分析與研究								
森林土壤調查之規劃。	*	*	*	*	*	*	*	*
森林土壤調查之執行分析與研究。	*	*	*	*	*	*	*	*
種苗採集處理及貯藏調配								
種苗之採集、採購。	*	*	*	*	*	*	*	*
種籽之貯藏調配。	*	*	*	*	*	*	*	*
苗木之供需調度								
處內自用苗木之調配。	*	*	*	*	*	*	*	*
對外苗木之調配。	*	*	*	*	*	*	*	*
對外贈苗核配(超過 100 株)	*							
對外贈苗核配(100 株以內)	*							
外來樹種引進調查研究試驗								
外來樹種引進調查研究試驗	*	*	*	*	*	*	*	*
林木育種之研究								
林木育種研究	*	*	*	*	*	*	*	*
關於優良樹種及母樹之調查選定與種源之造育								
關於優良母樹、母樹林、種籽園、採穗園之選育設置。	*	*	*	*	*	*	*	*
優良母樹、母樹林、種籽園、採穗園之撫育經營管理。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林資料之登記、地籍圖整理、保存及育林被害之查定登記、註銷								
造林育苗被害報告之核定。	*	*	*	*	*	*	*	*
造林地註銷變遷案件之呈報。	*	*	*	*	*	*	*	*
育林登記簿(卡)、育林地籍圖及育林資料之登記、整理、保存。	*	*	*	*	*	*	*	*
各種造林育苗測計畫之規劃與執行								
造林、育苗各項監測計畫之規劃		*						
各項監測計畫工作之執行		*						
平地景觀造林及綠美化計畫								
平地景觀造林及綠美化計畫之編撰	*	*				*	*	
造林技術指導及推廣輔導								
平地造林及育苗成果考評之規劃	*	*	*	*	*	*	*	*

工作項目	台 東	羅 東	新 竹	東 勢	南 投	嘉 義	屏 東	花 蓮
平地造林及綠美化苗木供需之調配	*		*		*			
平地造林及綠美化業之釋疑	*				*			
樹節紀念植樹之規劃	*						*	*
平地造林實施計畫調查及宣導						*		
平地造林經費之分配及調度			*					
獎勵平地造林權工作現場檢案件			*					
平地造林資料統計報表			*					
全民造林申請 案件處理				*				
造林獎勵金之核發				*				
樹木銀行業務								
樹木銀行設置計畫之擬定						*		
樹木銀行之管理與維護						*		
造林貸款								
造林貸款計畫之訂定、審查、核准及管理輔導							*	
推廣環境綠美化工作								
環境綠美化工作之配合推行							*	*
公私有林輔導								
公私有林及原住民保留地有關造林業務之輔導造林技術指導。	*						*	
行道樹綠美化業務之輔導	*				*		*	
縣市林務機構工作之聯繫	*						*	
公私有林及原住民保留地木材生產報表之審核							*	
公私有林及原住民保留地林產處分疑義之處理							*	
林產處分								
林產處分工作計畫及實施進度之擬定。	*	*	*	*	*	*	*	*
標售林班處分面積材積之調查及搬出路線等生產設施之查測事項。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林主產物之處分及價金之查定。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林副產物之處分及價金之查定。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林產物處分價金之繳納及利息核定暨其採取許可證之核發或轉發。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林採取許可各種契約之訂定。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林採取運契約之對保。	*	*	*	*	*	*	*	*
界木點交及有關法令之講解。	*	*	*	*	*	*	*	*
承採業者申報開工之核備。	*	*	*	*	*	*	*	*
界木補設。	*	*	*	*	*	*	*	*
承標採取林班申請轉讓案件之審議報局。	*	*	*	*	*	*	*	*
承標林班附帶用才及障礙木與漏查木申請案件之調查處理。	*	*	*	*	*	*	*	*
承標林班漏查木申請案件之調查處理。	*	*	*	*	*	*	*	*
查驗明細表之登帳核轉。	*	*	*	*	*	*	*	*
標售林班延期採運案件之核准及延期費之核定。	*	*	*	*	*	*	*	*
承標林班附帶設施之驗收管理或變更設施等條件之處理報局。	*	*	*	*	*	*	*	*
林產物搬運證明之核發。	*	*	*	*	*	*	*	*
填發國有林主產物價金及利息繳納通知單之核定。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林主產物價金或違約金之通知繳納或催繳暨退還押標金等事項。	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林產物價金之延期繳納							*	*
林產物市價及生產費調查事項。	*	*	*	*	*	*	*	*
標售林班固定附帶繳交枕木請驗之審核及登記等事項。	*	*	*	*	*	*	*	*

工作項目	台東	花蓮	屏東	嘉義	南投	東勢	新竹	羅東	台東
其他各林管處函轉林產物標售公告案件之處理事項。	*	*	*	*	*	*	*	*	*
其他有關林產處分事項之核定或核轉。	*	*	*	*	*	*	*	*	*
24.工資單價生產作業之調查招標。	*	*	*	*	*	*	*	*	*
25.工資單價生產作業之督導。	*	*	*	*	*	*	*	*	*
26.專案核准障礙木採取許可證核發	*	*	*	*	*	*	*	*	*
27.竹材標採取及保育業務之面積材積調查，價金查定標售管理事項	*	*	*	*	*	*	*	*	*
林產物被害價金之核定。	*	*	*	*	*	*	*	*	*
29.各項租地造林栽植果樹後收價金之審核	*	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林主間伐計畫之擬編	*	*	*	*	*	*	*	*	*
30.租地造林木竹主間伐調查之處理	*	*	*	*	*	*	*	*	*
31.租地造林竹主間伐許可證核發	*	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林竹木處分、分收價金繳納	*	*	*	*	*	*	*	*	*
32.租地造林木竹研伐附帶條件承諾書之核定	*	*	*	*	*	*	*	*	*
33.申請採伐保育竹林案件之核轉	*	*	*	*	*	*	*	*	*
34.租地造林木竹及租地內原有林木搬運延期案件之審核	*	*	*	*	*	*	*	*	*
35.林產物處分法令建議修改之擬議	*	*	*	*	*	*	*	*	*
36.漂流木之調查處理	*	*	*	*	*	*	*	*	*
承採林班申請變更樹種搬出利用等之處理審議報局	*	*	*	*	*	*	*	*	*
承採林班合理超過准予搬出材積之調查處理	*	*	*	*	*	*	*	*	*
承採林班加採運事項及價金查定之報局	*	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林主產物查驗放行人員之核派及採運督導管理事項	*	*	*	*	*	*	*	*	*
業商參加林產物投標資格之審核及核發合格證明書項	*	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林木分收之核轉	*	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林木及租地內原有林木搬運延期案件之處理核議報局	*	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林木延期處分案件之核議報局	*	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林申請竹木處分之調查	*	*	*	*	*	*	*	*	*
國有林產物標售底價之核定，監標人員指派及其結果之核閱	*	*	*	*	*	*	*	*	*
與本處無任何林地租賃關係所申請的障礙木處理	*	*	*	*	*	*	*	*	*
一般林地風害木、病蟲害木、枯損木處理	*	*	*	*	*	*	*	*	*
申請採伐漫植木案件之核轉	*	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林主、副產物處分案件之核准	*	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林木擅伐、誤伐案之處理及報局	*	*	*	*	*	*	*	*	*
租地造林主、副產物分收價金	*	*	*	*	*	*	*	*	*
木材利用	*	*	*	*	*	*	*	*	*
木材檢尺及品等鑑定事項。	*	*	*	*	*	*	*	*	*
木材利用調查	*	*	*	*	*	*	*	*	*
木材利用研究建議。	*	*	*	*	*	*	*	*	*
木材產銷輔導事項。	*	*	*	*	*	*	*	*	*
木材庫存量調查事項。	*	*	*	*	*	*	*	*	*
訴訟案件	*	*	*	*	*	*	*	*	*
林產處分案件之訴訟	*	*	*	*	*	*	*	*	*
公私有林產物找採會查案件	*	*	*	*	*	*	*	*	*
公私有林採伐會查	*	*	*	*	*	*	*	*	*
公私有林價金之審查	*	*	*	*	*	*	*	*	*

各林管處作業課 95 年之重點工作項目資料彙整如表 17。

表17 作業課工作項目明細表

工作項目		羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
森林企畫業務	本處各單位資訊軟硬體維護				180				
	函轉上級或其他機關森林經營相關公文				100				
	其他機關國有林或敏感區境界鑑定				35				
	企劃			236				478	
	資訊			100				104	
	森林計畫、永久樣區複查		NA			220			
	資訊管理					123			
	檢計調查相關業務						187		
	經營計劃相關業務						127		
	資訊測量等相訓練班及會議						42		
	資源調查(檢訂、樣區複查等)								68
	考核(工作站考核等)								26
	計畫案								63
	文化園區業務			559					
	森林企劃雜案		NA						
	國有林木事業區檢訂		NA						
	經營計畫及查詢林班地等案件	277							
	檢訂、森林永久樣區業務等	130							
	資訊及文化園區業務	120							
造林業務	苗木配撥				861				291
	造林工作檢驗及核發工資				225				
	育苗工作檢驗及核發工資				333				
	造林、育苗業務開完工及驗收報告					2937			
	苗木申請與配撥					1258			
	育苗工作招標及相關業務						576		
	造林工作招標及相關業務	80					406		
	會議及研討會						63		
	育苗及綠美化							522	
	造林撫育及海岸林							1210	
	病蟲害防治							54	
	造林育苗檢驗付款								873
	造林育苗招標、訂約、預定案								387
	造林開工、完工申請、驗收、	1200							

工作項目		羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
林產業務	付								
	造林苗木配撥等	400							
	造林			1619					
	育苗、供苗			866					
	綠美化及供苗			353					
	其他					728			
	租地造林伐採價金查定				35				
	漂流木處理				45		120		35
	國產局委託每木調查案件				50				
	林產			93				219	
	租地造林申伐案					312			
	林產物標售					186	10		
	採伐許可證						60		
	林產物處分案								73
	綜合業務	38							27
	其他					43			
	主副產物處分（含各林區公告標售）	74							
	災害木（含漂流木）處理	30							

四、育樂課

育樂課主要的工作範圍包括了森林遊樂區之規劃、國家森林遊樂區之管理經營及自然保育。森林遊樂區之規劃主要工作項目有規劃開發森林遊樂區、充實必要之遊樂設施；國家森林遊樂區之管理經營主要工作項目有森林遊樂區之策略行銷、推動森林生態旅遊、整建國家步道系統、環境生態及解說教育活動及民間參與森林遊樂區建設營運；自然保育主要工作項目有自然保護區設置與管理、宣導自然生態保育、推動及執行社區林業、生物多樣性保育業務、植物資源調查及保護等。育樂課各項工作項目整理如表 18 所示。

表18 作業課工作項目明細表

工作項目	台東	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
森林遊樂區規劃設置								
森林育樂相關法規之擬訂及修正	*	*			*			*
森林遊樂資源之調查評估	*	*	*	*	*			*
森林遊樂區設置地點之擬定及規劃。	*	*	*	*	*		*	*

工作項目	台東	屏東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
森林遊樂區綱要規劃書、環境影響說明書及計畫書之擬訂。	*	*	*	*	*		*	*
森林遊樂區開發計畫之擬訂								*
森林遊樂區之建設維護								
森林遊樂區建設維護計畫及經費之擬訂	*	*	*		*		*	*
森林遊樂區建設維護計畫之執行。	*	*	*		*		*	*
森林遊樂區建設維護資料調查評析。	*		*		*		*	*
森林遊樂區建設維護計畫執行進度月報表之填報。	*	*	*		*		*	*
森林遊樂區機電與電力設備維護計畫擬定及執行								*
國家步道系統之建置								
步道系統建置計畫之擬訂	*		*	*	*		*	
自然及人文資源之調查評估。	*	*	*	*	*		*	*
步道系統各項設施與地點之選定、規劃及設置。	*	*	*	*	*		*	*
建置步道系統資源資料庫					*			
步道系統建設維護計畫之擬訂	*		*	*			*	
步道系統建設維護計畫之執行	*		*	*			*	
國家步道系統計畫編擬送核		*	*	*				*
建設國家步道系統之公眾參與推動及執行		*	*	*	*			*
森林育樂工程計畫、勘測、設計改善修護及預算之編擬								
工程計畫勘測、設計之擬議	*	*	*	*	*		*	
工程年度預算之編擬	*	*	*	*	*		*	
工程預算、變更預算及災害計價表之核定	*	*		*	*		*	
法定預算結餘經費調整計畫之擬議	*			*	*		*	
森林育樂工程發包及施工								
工程招（決）標公告。	*	*	*	*	*	*	*	*
工程開標、比價之主標、監標、驗收、監驗人員之核派	*	*	*	*	*	*	*	*
工程決標	*	*	*	*	*	*	*	*
指派工程監工及災害勘查、複查等案件	*	*	*	*	*	*	*	*
指派工程施工中之估驗	*	*	*	*	*	*	*	*
指派工程完工之初驗	*	*	*	*	*	*	*	*
停工延期及糾紛案件之處理	*	*	*	*	*	*	*	*
工程開工竣工報告之處理	*	*	*	*	*	*	*	*
工程年、月報表之處理	*	*	*	*	*	*	*	*
工程驗收報告之處理	*	*	*	*	*	*	*	*
處准工程預算月報表報局	*	*	*	*	*	*	*	*
工程估驗款及工程款之核定核發	*	*	*	*	*	*	*	*
工程押標金、保證金繳退事項	*	*	*	*	*	*	*	*
工程現金預算報局								*
森林遊樂工程合約之簽訂	*	*	*	*	*	*	*	*
工程決算書之編擬	*	*	*	*	*	*	*	*
1 工程保固金之處理(工程保固勘查人員之指派、保固金之退還)	*	*	*	*	*	*	*	*
局准工程決算書報局			*	*	*	*	*	*
處准工程決算書之核定			*	*	*	*	*	*
工程各項執照之申請			*	*	*	*	*	*
承包商施工，品質計劃之核定							*	*
工程督導小組督導抽查							*	*

工作項目	台東	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
主辦單位督導抽查						*		
森林遊樂區提供民間投資經營								
森林遊樂區提供民間投資經營範圍之選定與報核。	*	*	*	*	*	*	*	*
可行性研究與先期計畫書之擬訂與報核。	*	*	*	*	*	*	*	*
招標公告、投標須知及投資契約之擬訂與報核。	*	*	*	*	*	*	*	*
甄審委員會之設置。	*	*	*	*	*	*	*	*
投資契約之簽訂。	*	*	*	*	*	*	*	*
提供民間機關興建或營運期間之監督及管理之執行	*	*	*	*	*	*	*	*
民間自行規劃申請參與森林遊樂區建設案件之審查與報核。	*	*	*	*	*	*	*	*
配合促進民間參與公共建設法之擬定或修訂之相關法案。	*	*	*	*	*	*	*	*
森林遊樂區及生態館之財物購置								
總金額未達 10,000 元者。	*							
自然環境保育								
自然環境保育管理法規之擬訂及修訂建議。	*	*	*	*	*		*	*
自然保護區資源之調查評估							*	
自然環境區之設置規劃	*	*	*	*	*	*	*	*
自然環境保育計畫之擬定。	*	*	*	*	*	*	*	*
自然保護（留）區管理維護經費之擬訂。	*	*	*	*	*	*	*	*
自然保護（留）區資源之調查評估與生態監測。	*	*	*	*	*	*	*	*
自然保護（留）區生態資料之編印。	*	*	*	*	*	*	*	*
自然保護（留）區進入申請案件之審核。	*	*	*	*	*		*	
自然保護（留）區管理維護督導執行		*	*	*	*	*	*	*
自然環境資料及報表之統計分析		*	*	*	*	*	*	*
開發計畫查詢是否位於保護區之答覆		*			*			
野生動物植物之管理								
野生動物植物之管理法規之擬訂及修訂建議。	*	*	*	*	*		*	*
野生動植物保育及管理							*	
野生動物植物保護區規劃設置。	*	*	*	*	*	*	*	*
野生動物植物之調查及保護計畫擬定。	*	*	*	*	*	*	*	*
野生動物植物保護經費之擬訂。	*	*	*	*	*	*	*	*
野生動物植物生態資料之調查與編印。	*	*	*	*	*	*	*	*
違反野生動物保育法案件之查緝及紀錄報表之處理。	*	*	*	*	*	*		
野生動物植物經營管理之督導執行		*		*	*	*	*	*
野生動物植物採集計請案件之核定或核轉		*		*	*			
野生動物傷害救治計劃相關業務							*	*
保育教育推廣活動計劃與經費之擬定							*	*
加強取締違反野生動物保育法案件							*	*
生物多樣性保育推動方案							*	*
野生動物生態資料之編印								*
社區林業								
區提出申請補助計畫初審報局	*	*		*		*	*	*
社區林業計畫輔導，服務工作、執行成果報局	*	*		*		*	*	*
居民參與保育共生計畫補助申請			*			*	*	*
社區保育資源協助調查及推廣			*			*	*	*
生態教育館經營管理								

工作項目	台東	屏東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
教育館管理與維護計畫擬訂	*			*				
教育館展示物品管理與維護計畫擬訂	*			*				
森林溪流淡水魚類之調查及保育	*	*		*	*	*		
自然保育研究及專業執行計畫之擬訂	*			*				
珍貴樹木保護事項	*	*		*				
保育活動、講習、訓練計畫之擬定、督導與執行						*		
老樹保護計畫及經費之擬訂與督導						*	*	
森林育樂區之經營管理								
經營管理計畫之擬定。	*	*	*	*	*	*	*	*
經營管理法規之擬訂及修正								*
經營管理之督導、檢查。	*	*	*	*	*	*	*	*
經營管理與旅遊服務預算之擬訂	*	*	*	*	*	*	*	*
經營管理與解說服務人才培訓計畫之擬訂。	*	*	*	*	*	*	*	*
旅遊安全與擬報取締之督導。	*	*	*	*	*	*		*
安全禁止標誌之規劃、設計、設置與督導。	*	*	*	*	*	*	*	*
經營管理與解說服務人才培訓計畫之執行與督導。	*	*	*	*		*	*	*
森林遊樂區清潔維護費與設施收費標準之擬定。	*	*	*	*	*	*	*	*
森林遊樂區清潔維護費與設施收費標準之執行與督導。	*	*	*	*	*		*	*
有關森林遊樂區各項保險之執行及理賠申請	*	*	*	*	*	*	*	*
有關經營管理與旅遊解說服務資料調查、分析、提供與報表彙整。	*	*	*	*	*	*	*	*
提供森林遊樂區旅遊之資訊服務		*		*	*			*
森林遊樂區緊急救難及醫療業務計畫及執行		*		*	*			
森林遊樂區安全維護及管理業務計畫及執行		*		*	*	*		
森林遊樂區環境清理及資料回收業務計畫及執行		*				*		
森林遊樂區環境整理美化之擬訂及執行		*				*		
森林遊樂區內採集標本申請		*		*				
森林遊樂區交通秩序維護之研議						*		
森林遊樂違規攤販、車輛取締						*		
切結有案攤販違約處理						*		
森林遊樂區外包工作之驗收與費用請款						*		
遊樂區門票等之印製及監印						*	*	
森林遊樂區門票收入內控稽核						*		*
對森林遊樂區內出租房舍結構體外有礙觀瞻非屬違法森林法案件之處理								*
步道系統之經營管理								*
旅遊糾紛之處理								*
森林旅遊區之解說								
活動計畫之擬訂	*	*	*	*		*	*	*
活動計畫之督導、執行。	*	*	*	*		*	*	*
解說服務設施之規劃、設計、設置及督導	*	*	*	*	*	*	*	*
國家森林志願服務計畫之擬訂。	*		*	*	*		*	*
國家森林志願服務計畫之督導。	*		*	*	*			*
校園教學工作計畫擬訂與執行。	*		*					
實施督導勤務之編訂等有關事宜							*	
森林遊樂區及自然保護區解說資料之編印及製作		*			*	*	*	*
生態旅遊與策略聯盟								

工作項目	台東	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	花蓮
生態旅遊與策略聯盟計畫合約內容擬訂	*	*	*	*	*		*	
生態旅遊與策略聯盟路線勘查選訂	*	*	*	*	*			
生態旅遊策略聯盟計畫導執行	*	*	*	*	*		*	
生態旅遊活動之擬定、執行、督導						*		*
其他								
其他有關經營管理與旅遊服務事項	*	*	*	*	*			
網路及公文申請解說服務事項及解說人員核派					*			
宣傳品之製作及分送						*		
自然保育與遊樂業務之教育與參訪						*		
有關遊客意見反應及服務品質改善等之處理						*		
自然保育志工招募、組織。	*							
自然保育研究及專案型計畫之擬訂。	*							
社區木業推動及執行。	*							
生能展示館及森林教室規劃執行。	*							
珍貴樹木保護事項。	*							
其他自然保育環境教育宣導事宜。	*							
其他自然保育及自然保護事宜。	*							
縣市政府農業管理計畫。	*							
休閒農業	*							
蹦蹦車之營運業務		*						
台車站之經營管理			*					
森林遊樂區山莊管理業務								
山莊旅舍之管理督導與執行		*			*	*		
植物園區之規劃設置					*			
自然保育相關書籍、資料之編印					*			
德基水庫集水區生態保育宣傳					*			

各林管處育樂課 95 年之重點工作項目資料彙整如表 19。

表19 育樂課工作項目明細表

	工作項目	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
規劃 管理 業務	遊樂區設施改善工程			10					
	步道規劃整建維護			7	162	662			
	步道工程設計監造				126				
	其他遊樂工程				97				
	國家步道暨遊樂區設施維修整件						35		
	國家步道暨遊樂區環境清潔與維護						110		
	票券及 ISO9001 所定各						36		

	工作項目	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
	項查核工作								
	自然步道系統整修							8	
	三叉山-國家步道系統管理							10	
	無痕山林運動推廣							20	
	阿里山森林遊樂區民營案					574			
	森林育樂工程					438			
	森林遊樂區資源調查及提供民間辦理情形			3					
	規劃管理綜合業務								
	步道業務								446
	其他工程業務								231
	遊樂區環境清理維護		89						
	門票收入		99						
	步道規劃維護		1318						
	各項工程	650							
	工程規劃	80							
	其他	50							
保育業務	資源調查與監測			8					
	社區林業	117	139	11	385	714		10	253
	自然保育綜合				191				
	綜合業務				186				191
	資源調查及維護						25		
	查緝盜獵及會同縣政府稽核保育業務						60		
	自然地景查詢						50		
	防範非法獵捕野生動物							48	
	保育研習及委託案							16	
	棲地保育	436							
	野生動物保育					339			
	研習宣導活動					18			
	保育計畫及經營管理		182						208
	查獲違反野生動物案件			67					
	生物多樣性		40						
	其他	67							
服務業務	遊樂區行銷、環境教育、服務品質訓練			93					
	民眾諮詢服務				808				
	解說服務	198	41		201				229

工作項目	羅東	新竹	東勢	南投	嘉義	屏東	台東	花蓮
生態旅遊執行案				180				
生態旅遊及行銷、宣導、DIY 活動						56		
生態旅遊、環境教育、行銷		565						
戶外教學		66						
主區林業輔導、訪查						165		
轄區國家森林遊樂區設施維護等經營管理業務			20				99	
遊樂區專案業務							10	
申請進入阿里山遊樂區協助案					264			
阿里山遊樂區門票及收入					563			
推動生態旅遊，策略聯盟及環境監測			12					
研習宣導活動					497			
其他服務事項	121							192
服務綜合業務								309
委託研究計畫	154							
志工業務			NA			576	99	

五、工作站

執行轄管事業區林班內林地管理、森林保護、林業推廣、造林生產等業務。工作站主要工作項目如下：

1. 林地管理

- (1)辦理林地放租、地籍管理、林道規劃工作等計畫與執行。
- (2)資源調查、林道和保安林之調查、林地存廢區分及土地利用、集水區經營計畫管理、公私有林處分會查及與各有關機關連繫計畫執行等工作。
- (3)林地放租之契約勘查、監督。
- (4)一般林業資料整理、編擬、調查、處理。
- (5)地形圖、照片圖、基本圖之管理、借閱等工作。
- (6)公私有林界鄰會勘擬辦、監督、核轉。

2. 森林保護

- (1)森林保護工作等計畫與執行。
- (2)辦理治山防災及林道維護之業務。
- (3)辦理林地護管、林野巡視等事項。
- (4)森林火災防救。

3. 林業推廣

- (1)林業調查、經營、計畫之擬訂與執行。
- (2)治山防災工程規劃執行、林業宣傳等事項。
- (3)育林作業之業務編報、規劃與執行。
- (4)辦理林產、造林等各項業務之推行。

4. 造林生產

- (1)林產主副產物之處分及育林業務、育苗造林撫育計畫之編擬、執行、驗收、督導等業務。
- (2)各項新植、補植、撫育等造林督導、初驗、等工作與執行。

5.2 林管處工作負荷與人力配置探討

經由統計分析瞭解林管處現有的人力分配與訪談結果歸納出人力需求因素後，本章節將以各林管處轄管面積與人員配置進行人力配置分析。

一、 林務局林區管理處與所屬工作站人力狀況分析

1.林管處人力配置分析

本研究針對林管處業務單位及現場單位進行資料蒐集，以瞭解各林管處現有的人力狀況，經統計後林務局各林管處的現有人員共有 483 位、工作站人員 1,121 位，八個林管處與各工作站人數總計有 1,604 位。本研究將所蒐集的資料彙整如表 20 所示。

表20 各林管處人力配置

	林政課	治山課	作業課	育樂課	小計	工作站	合計	比例
羅東	18	18	18	45	99	157	256	16.0%
新竹	17	14	15	12	58	183	241	15.0%
東勢	18	18	20	16	72	146	218	13.6%
南投	15	10	13	14	52	158	210	13.1%
嘉義	15	18	12	13	58	145	203	12.7%
屏東	11	9	11	11	42	58	100	6.2%
台東	12	6	11	13	42	124	166	10.3%
花蓮	18	13	14	15	60	150	210	13.1%
合計	124	106	114	139	483	1121	1604	100%

由表 20 可得知各林管處人員的分配情形，羅東林管處的員額有 101 位，員額配置最多；而台東與屏東林管處員額有 42 位，員額配置最少。

在工作站之人員分配情形以新竹林管處所屬工作站人數最多，共有 183 位，而屏東林管處所屬之工作站員額配置最少，共有 58 位。

二、林管處人力需求決定因素分析

林務局林區管理處所涉業務內涵極廣，而目前有關林區管理處之員額配置規劃，主要還是取決於相關主管之過去經驗與主觀認知，而較缺乏系統性之參考依據；其中各工作站之巡山員員額配置，雖有將巡視區之等級進行配置，但主要也僅考量易達性(交通)因素，而忽略其中許多重要影響因素。事實上，根據本計畫訪談顯示，影響林管處人力需求的決定因素甚多，至少應包括轄區面積、外部機關涉入性、交通可及性、民眾接觸性、林政案件數量、林政案件複雜性、轄區林地類型或樹種經濟價值性等因此必須考量以下幾種因素：

1. 考量轄區面積

各地轄區大小不同，所分派人力不一，會有不同的影響，同時各地區接管縣市政府區外保安林及國有財產局之林地，使得轄區面積增加，依現有編制，恐難應付目前狀況。

林務局自 93 年度起接管原由縣市政府代管之區外保安林，這些本來不是屬於林務局管轄的林地，現在移交給各林區管理處管理，直接增加各地林管處的管轄面積，各項衍生的業務量也隨之增加。例如，區外保安林接管及國有林地之維護分別辦理地籍清理測量、土地可利用限度區分查實、詮定地目等則，以及土地登記等項工作，還有加強轄區內國土復育、山坡地開發、經營

與管理，促進森林生態系永續經營等業務事項。這些都需要花更多的時間與人力去處理，但人力始終無增加。另外，在 93 年度起林務局認為管轄區域需再進一步的整理，全國所有的事業區、放租地都要重新測量確認，這是一個很大的工程。每一個工作站都要挪出許多人力去進行比對，參加測量與調查，執行後才發現問題很大，因為過去的測量儀器與現在的儀器測量出來的面積大小都有落差（現在都有衛星），除了必須將落差予以更正外，測量完後還要先派人到現場去看現地狀況，回來後再進行換約等作業，需要投入大量之人力。有關林務局各區林管處所接收之國有林地及區外保安林面積統計如下表 21

表21 各林管處接管林地面積與筆數統計資料表

	縣市政府區外保安林地		接管國有財產局經營之林地	
	接管總面積(公頃)	接管總筆數	接管總面積(公頃)	接管總筆數
羅東	3,431	684	9,816	9,631
新竹	3,444	2,221	2,646	4,459
東勢	721	466	2,468	2,886
南投	3,832	24	7,559	12,141
嘉義	46,317	2,316	4,828	7,286
屏東	3,718	51	5,080	7,759
台東	2,586	1,089	6,306	4,896
花蓮	2,036	612	7,090	6,183
總計	66,085	7,463	45,793	55,241

2. 地形的複雜性

各地轄區地形的複雜性，會影響人力的需求，較複雜的地形會造成人員在執行業務時的困難度，因此當各林管處轄區內地形的複雜程度會影響不同的人力需求。

3. 外部機關(如民代)涉入性

國有地和私有地線及濫墾、濫建、濫葬、侵佔及賠償等糾紛，這些每一項都是環環相扣，所以這些都需花額外的人力去執行及收回。而且不可能說收回

就收回，還要經過屢次溝通，現場勘查，這都要花費非常大量的人力及時間。部分民代或地方有力人士介入糾紛事件頻繁，導致作業上需要花更多的時間。

4. 交通可及性

都會區、交通較便捷及平地的事件發生頻率較頻繁，非都會區、交通較不便捷，人力配置會有差異。

5. 民眾接觸性

轉型後的林務局，須更加與民眾接觸，與民眾結合，所花費的時間更多，無論糾紛案、宣導及計畫及其它業務，會影響人員配置。

6. 林政案件數量

基本林政案件，如訴訟案件增加，管轄區域增加，與民眾接觸增多，遊樂區設置及其它新增加業務項目等，其業務數量增加，所需的人力會因而增加。本研究以問卷發放，彙整各林管處及所屬工作之工作案件量，各項資料整理如后。

(1) 95 年林政課工作負荷調查表

表22 各林管處林政課 95 年工作負荷調查表(件數)

	林地管理	森林保護	林業推廣	總計
羅東林管處	1320	331	100	1751
新竹林管處	28,349	2,752	356	31,457
東勢林管處	3,328	1,885	360	5,573
南投林管處	5,246	NA	1,126	6,372
嘉義林管處	3,250	2,996	510	6,756
屏東林管處	2,962	987	2,430	6,379
台東林管處	1,042	13,414	380	14,836
花蓮林管處	8,124	NA	NA	8,124
總計	52,301	22,034	5,162	79,497

(2) 95 年治山課工作負荷調查表

表23 各林管處治山課 95 年工作負荷調查表(件數)

	保安林	治山防洪	林道業務	總計
羅東林管處	3,241	2,343	730	6,314
新竹林管處	159	100	500	309
東勢林管處	357	41	3	401
南投林管處	925	3,502	401	4,828
嘉義林管處	300	2,385	360	3,045
屏東林管處	10	28	11	49
台東林管處	158	989	404	1,551
花蓮林管處	11	21	12	44
總計	5,161	9,409	2,421	16,541

(2) 95 年作業課工作負荷調查表

表24 各林管處作業課 95 年工作負荷調查表(件數)

	森林企畫	造林業務	林產業務	總計
羅東林管處	527	1,680	278	2,485
新竹林管處	1,168	964	280	2,412
東勢林管處	895	2,838	93	3,826
南投林管處	618	2,934	449	4,001
嘉義林管處	343	4,923	541	5,807
屏東林管處	476	1,223	420	2,119
台東林管處	582	1,786	219	2,587
花蓮林管處	360	2,254	175	2,789
總計	4,969	18,602	2,455	26,026

(4) 95 年育樂課工作負荷調查表

表 25 各林管處育樂課 95 年工作負荷調查表(件數)

	規劃管理	保育業務	服務業務	總計
羅東林管處	780	620	473	1,873
新竹林管處	1,506	361	672	2,539
東勢林管處	231	521	567	1,090
南投林管處	754	1,283	1,392	3,429
嘉義林管處	1,674	1,071	1,324	4,069
屏東林管處	205	165	792	1,162
台東林管處	38	74	159	271
花蓮林管處	1,135	652	730	2,517
總計	6,323	4,747	6,109	16,950

(5) 95 年各林管處業務單位人力工作負荷調查表

表 26 林管處業務單位工作負荷調查表(件數)

	林政課		治山課		作業課		育樂課	
	案件數	百分比	案件數	百分比	案件數	百分比	案件數	百分比
羅東	1,751	2.16	6,314	38.17	2,485	9.55	1,873	11.05
新竹	31,457	38.72	309	1.87	2,412	9.27	2,539	14.98
東勢	5,573	6.86	401	2.42	3,826	14.70	1,090	6.43
南投	6,372	7.84	4,828	29.19	4,001	15.37	3,429	20.23
嘉義	6,756	8.32	3,045	18.41	5,807	22.31	4,069	24.01
屏東	6,379	7.85	49	0.30	2,119	8.14	1,162	6.86
台東	14,836	18.26	1,551	9.38	2,587	9.94	271	1.60
花蓮	8,124	10.00	44	0.27	2,789	10.72	2,517	14.85
總計	81,248	100	16,541	100	26,026	100.00	16,950	100

由表 24 統計資料顯示，在林政課的業務量比重，以新竹林管處所佔比重最重，共有 31,457 件，約佔全體林政課總案件之 38.72%；在治山課的業務量比重，以羅東林管處所佔比重最重，共有 6314 件，約佔全體治山課總案件之 38.17%；在作業課的業務量比重，以嘉義林管處所佔比重最重，共有 5,807 件，約佔全體林政課總案件之 22.31%；在育樂課的業務量比重，以嘉義林管處所佔比重最重，共有 4,069 件，約佔全體林政課總案件之 24.01%。

7. 林政案件複雜性

任何林政案件，不再是一般單純的案件，中間牽扯法令及人的因數增加，因此所花費的時間及人力相對增加。

8. 樹種經濟價值性

較珍貴及保育類樹種，依現行的架構，使用更多人力加以保護及看守巡察。

9. 轄區保育物種數量與種類

保育物種的護管需要投入較多的人力，當轄區內的保育物種數量或種類較多，所需人力相對增加。

10. 森林育樂業務

森林育樂業務的經營管理是屬於勞力密集的業務，當森林育樂業務比重增加時，相對也需投以較多的人力。

11. 環境教育業務

不同於林政業務，環境教育需要有不同的專業領域知識，現有的人力資源無法供給自然教育中心環境教育業務。

5.3 林管處人力配置分析

雖然在決定人力的需求評估有許多的參考因素，但除了在轄管面積容易以量化的數據加以分析外，其他的參考素難以用量化的數據加以衡量，因此本研究以轄管面積為基礎進行人力配置分析探討。

一、轄管總面積與總人數之比較分析

將各林管處所轄管面積佔全部總面積之比率與人員進行比較分析(扣除森林鐵道員額、工友與駕駛)，分析得知除了東勢林管處在面積與人員所佔比率較為一致外，其餘各林管處有分配不均之情形(如表 27 所示)，以羅東林管處所分配人數百分率最高，有 20.5%；分配人數百分率最低為屏東與台東林管處，佔分配百分率 8.7%。

表 27 各林管處轄管面積與人員配置情形

	面積	百分比	人數	百分比
羅東林管處	199,979	12.20	99	20.5%
新竹林管處	170,542	10.40	58	12.0%
東勢林管處	144,480	8.81	72	14.9%
南投林管處	214700	13.09	52	10.8%
嘉義林管處	145,373	8.87	58	12.0%
屏東林管處	200,183	12.21	42	8.7%
台東林管處	235,825	14.38	42	8.7%
花蓮林管處	328,751	20.05	60	12.4%
總計	1,639,833	100	483	100.0%

二、林政課人力配置分析

以單位林政課人員佔林政課人員總數之百分比與轄管面積所佔百分比進行人力配置分析比較，分析結果得知各林管處林政課人員有分配不均之情形(如表 28 所示)；單位林政課人員佔林政課人員總數百分率最高者為羅東、東勢、花蓮林管處；反之，最低者為屏東林管處。

表 28 林政課人力配置分析

	面積	百分比	人數	百分比
羅東林管處	199,979	12.20	18	14.5%
新竹林管處	170,542	10.40	17	13.7%
東勢林管處	144,480	8.81	18	14.5%
南投林管處	214700	13.09	15	12.1%
嘉義林管處	145,373	8.87	15	12.1%
屏東林管處	200,183	12.21	11	8.9%
台東林管處	235,825	14.38	12	9.7%
花蓮林管處	328,751	20.05	18	14.5%
合計	1,639,833	100	124	100.0%

三、治山課人力配置分析

以單位治山課人員佔治山課人員總數之百分率與轄管面積所佔百分率進行人力配置分析比較，分析結果得知各林管處林政課人員有分配不均之情形(如表 29 所示)。單位治山課人員佔治山課人員總數之百分率最高者為羅東林管處，共佔全體治山課人員之 16.98%，低者為台東林管處，約為 5.66%。

表 29 治山課人力配置分析

	面積	百分率	人數	百分率
羅東林管處	199,979	12.20	18	16.98%
新竹林管處	170,542	10.40	14	13.21%
東勢林管處	144,480	8.81	18	16.98%
南投林管處	214700	13.09	10	9.43%
嘉義林管處	145,373	8.87	18	16.98%
屏東林管處	200,183	12.21	9	8.49%
台東林管處	235,825	14.38	6	5.66%
花蓮林管處	328,751	20.05	13	12.26%
合計	1,639,833	100	106	100.00%

四、作業課人力配置分析

以單位作業課人員佔作業課人員總數之百分率與轄管面積所佔百分率進行人力配置分析比較，分析結果得知各林管處作業課人員有分配不均之情形(如表 30 所示)。

表 30 作業課人力配置分析

	面積	百分率	人數	百分率
羅東林管處	199,979	12.20	18	15.79%
新竹林管處	170,542	10.40	15	13.16%
東勢林管處	144,480	8.81	20	17.54%
南投林管處	214700	13.09	13	11.40%
嘉義林管處	145,373	8.87	12	10.53%
屏東林管處	200,183	12.21	11	9.65%
台東林管處	235,825	14.38	11	9.65%
花蓮林管處	328,751	20.05	14	12.28%
合計	1,639,833	100	114	100.00%

五、育樂課人力配置分析

以單位育樂課人員佔育樂課人員總數之百分率與轄管面積所佔百分率進行人力配置分析比較，分析結果得知各林管處育樂課人員有分配不均之情形(如表 31 所示)。

表 31 育樂課人力配置分析

	面積	百分比	人數	百分比
羅東林管處	199,979	12.20	45	32.4%
新竹林管處	170,542	10.40	12	8.6%
東勢林管處	144,480	8.81	16	11.5%
南投林管處	214700	13.09	14	10.1%
嘉義林管處	145,373	8.87	13	9.4%
屏東林管處	200,183	12.21	11	7.9%
台東林管處	235,825	14.38	13	9.4%
花蓮林管處	328,751	20.05	15	10.8%
合計	1,639,833	100	139	100.0%

六、工作站人力配置分析

以單位工作站人員佔工作站人員總數之百分比與轄管面積所佔百分比進行人力配置分析比較，分析結果得知各林管處工作站人員有分配不均之情形(如表 32 所示)。對各林管處的業務單位人力配置的分析結果發現，各林管處確實有分配不均的情形，應就其需求進行人力重新配置。

表 32 工作站人力配置分析

	轄管面積	百分率	人數	百分率
羅東林管處	199,979	12.20	157	14.01%
新竹林管處	170,542	10.40	183	16.32%
東勢林管處	144,480	8.81	146	13.02%
南投林管處	214700	13.09	158	14.09%
嘉義林管處	145,373	8.87	145	12.93%
屏東林管處	200,183	12.21	58	5.17%
台東林管處	235,825	14.38	124	11.06%
花蓮林管處	328,751	20.05	150	13.38%
合計	1,639,833	100	1121	100.00%

將以上分析資料進行人力配置整合分析 (表 33)，結果發現，在整體的人力配置，以新竹林管處的人數所佔比例最高；台東林管處的人數所佔比率最低，且在比率分配上非常不均，因此實在有重新調整人力配置的需要。

表 33 林管處人力分析比較總表

			各林管處人數		林政課		治山課		作業課		育樂課		工作站	
	面積	%	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%	人數	%
羅東	199,979	12.20	256	16.0	18	14.5	18	17.0	18	15.8	45	32.4	157	14.01
新竹	170,542	10.40	241	15.0	17	13.7	14	13.2	15	13.2	12	8.6	183	16.32
東勢	144,480	8.81	218	13.6	18	14.5	18	17.0	20	17.5	16	11.5	146	13.02
南投	214700	13.09	210	13.1	15	12.1	10	9.4	13	11.4	14	10.1	158	14.09
嘉義	145,373	8.87	203	12.7	15	12.1	18	17.0	12	10.5	13	9.4	145	12.93
屏東	200,183	12.21	100	6.2	11	8.9	9	8.5	11	9.6	11	7.9	58	5.17
台東	235,825	14.38	166	10.3	12	9.7	6	5.7	11	9.6	13	9.4	124	11.06
花蓮	328,751	20.05	210	13.1	18	14.5	13	12.3	14	12.3	15	10.8	150	13.38
總計	1,639,833	100	1604	100	124	100	106	100	114	100	139	100	1121	100

5.4 林管處人力工作負荷探討

林務局為了配合新的法令及轉型需求，歷經多次組織變革，從原本的伐木業務轉變至今包括森林遊樂區、推動社區林業、重新測量保安林範圍，並處理相關土地糾紛訴訟等綜合業務；此外，在國家建設「綠色矽島」的共同願景下，近年來林務局陸續提出高山保育、坡地復育以及平地景觀綠美化策略，將工作領域，由深山逐漸延伸到了平地與海濱，希望以平地景觀造林、社區綠美化、預約森林城市；同時也積極推動社區林業與森林周邊社區、部落攜手合作，建立夥伴關係、營造生態村，共同經營森林；並以國家森林遊樂區、國家自然步道為主軸，結合附近景點及社區部落，發展生態旅遊。導致整個業務性質與以前完全不同，所有現職人員必須配合轉型在職學習或從做中學，使工作量必須在壓縮的時間內完成，各方面處境艱困。而政府近年來組織精簡之政策考量，人員不增反減，更加重了目前林務局各林管處人力吃緊的情形。

根據本計畫所進行人員深度訪談及專家座談會之結果，歸納造成目前林務局各林區管理處人力吃緊的主要原因除了政府組織再與員額精簡外，尚包括接收各類林地新增轄區、新增其它業務、林務局轉型業務及設備與行政支援不足等因素，茲分述如下。

一、政府組織再造與員額精簡

如前文獻探討，近年來我國政府的再造工程，始之於民國 87 年行政院第二五六〇次會議通過的「政府再造綱領」，以「引進企業管理精神，建立一個創新、彈性、有應變能力的政府，以提升國家競爭力」作為總目標，希望藉由「組織再造」、「人力服務再造」與「法制再造」三個大方向，以「組織精簡、靈活，建立小而能的政府；人力精實，培養熱誠幹練的公務員；業務簡化、興利，建立現代化、高效率的法令制度」作為行動的方針，達到「重塑公務人員形象，提升社會地位；調整政府角色，擴大民間參與；靈活彈性組織人力，增強應變能力；鬆綁法規，簡化流程，貫徹便民精神；強化服務品質，顯著提升民眾滿意度；健全政府財政，提高資源管理績效」之目的（行政院，1998）。

為符合組織精簡之精神，行政院對於員額推行總量管制，另一方面行政院也面臨組織法的修訂，組織將進行重大變革，面臨組織重整，因此現階段各機關人員出缺不補，待日後可消化組織重整後之人員。根據立法院審查九十年中央總預算所作之主決議第八點第三項所示，「人事行政局應在一年內檢討各機關該等不具任用資格之進用情形，並減少約聘僱人數比例每年至少百分之三」；另根據人事行政局表示，「因機關出缺不補，預算員額改為現員管制等因素」。

因為機關出缺不補及預算員額改為現員管制等因素影響，導致林務局內很多單位都面臨許多退而不補的情形，而形成人力吃緊的窘境。林務局現有許多聘僱人員缺，而許多缺額也都在等待其他單位人員的調撥。例如目前羅東管理處有 3~5 個約聘僱人員缺，就在等待原阿里山鐵路人員正式撥補發至羅東管理處。

二、接收各類林地新增轄區

林務局自 93 年度起接管原由縣市政府代管之區外保安林共計 3.9 萬公頃及國有財產局經管之國有原野地約 13.3 萬公頃。這些本來不是屬於林務局管轄的林地，現在移交給各林區管理處管理，直接增加各地林管處的管轄面積，各項衍生的業務量也隨之增加。例如，區外保安林接管及國有林地之維護分別辦理地籍清理測量、土地可利用限度區分查實、詮定地目等則，以及土地登記等項工作，還有加強轄區內國土復育、山坡地開發、經營與管理，促進森林生態系永續經營等業務事項。這些都需要花更多的時間與人力去處理，但人力始終無增加。另外，在 93 年度起林務局認為管轄區域需再進一步的整理，全國所有的事業區、放租地都要重新測量確認，這是一個很大的工程。每一個工作站都要挪出許多人力去進行比對，參加測量與調查，執行後才發現問題很大，因為過去的測量儀器與現在的儀器測量出來的面積大小都有落差（現在都有衛星），除了必須將落差予以更正外，測量完後還要先派人到現場去看現地狀況，回來後再進行換約等作業，需要投入更大量之人力。有關林務局各區林管處所接收之國有林地及區外保安林面積統計如下表 34。

表34 各林管處接管國有林地及區外保安林面積彙整表

林管處	接管區外保安林		接管國有林	
	面積（公頃）	接管筆數	面積（公頃）	接管筆數
羅東處	3,431	684	9,816	9,631
新竹處	3,445	2,221	2,646	4,459
東勢處	721	466	2,468	2,886
南投處	3,832	24	7,559	12,141
嘉義處	46,317	2,316	4,829	7,286
屏東處	3,718	51	5,080	7,759
台東處	2,586	1,089	6,306	4,896
花蓮處	2,036	612	7,090	6,183
總計	66,086	7,463	45,794	55,241

三、新增其它業務

林務局 93 年之後從由於接管農委會林業處森林科及保育科業務，原本業務由國有林之管理者，擴大為全國林業及保育之主管機關。近年來隨著自然生態保護及環境資源永續經營發展的意識不斷增加，轄管與自然生態息息相關之各類林地的林務局，對於各項復育生態與環境工作、強化國土保安措施及減輕自然災害發生等相關業務及計畫的推動與執行，自然是責無旁貸，而該些作業事項自然就落在各地林管處負責落實執行，主要計畫包括國土復育計畫，治山防洪計畫，劣化地處理等，對於人力負荷日益吃緊的林務局，尤其是各地的林管處而言，再再都挑戰著林務局已面臨人員短缺的窘境。

1. 國土復育計畫

台灣地理與地質之因素，地震及颱風發生頻繁，以及人為活動常受天然災害影響，且在歷經 921 大地震後，使原本敏感的地質更加脆弱，每遇颱風豪雨，即容易發生大規模的洪水及土石流，再加上地狹人稠，長期與天爭地，在沿海低窪及山區陡峭的地形與脆弱的地質上，過度開發利用，濫墾、濫伐及濫建普遍，國土自然資源承受難以復原的損傷，加重天然災害的威脅與破壞力，生命財產遭受相當大的損失，長年居住山區原住民部落永續發展更受威脅。而災害損失乃是自然對人為過度開發的警訊，工程防治成本越來越高得不償失，降低開發是唯一的路，保育利益大於開發。

而在七二水災過後政府更體認尊重及順應自然的重要性，故復育及保育我們所擁有的土地及自然生態資源，以保障居民生命財產遠離災害之威脅，並促進山區原住民部落及國土環境資源之永續發展為當務之急，刻不容緩。準此，行政院乃針對國土之保育及管理進行檢討，並訂定國土復育及管理之政策方向，以期復育過度開發地區的生態體系，降低環境敏感地區的開發程度，有效保育水、土、和生物資源，降低自然危害風險，減少人民生命財產損失，並為後代保存健全的綠色資本，建立國土永續發展之機制。並於 94 年通過「國土復育策略方案暨行動計畫」，開始了國土復育經營管理，該方案將台灣的山坡地分為低、中、高海拔分區管制及復育，對林務局的影響層面甚廣，所屬轄區約有 160 餘萬公頃國有林地的。林務局對「國土復育策略方案暨行動計畫」明確指出積極復育過度開發山地地區、河川區域、海岸及嚴重地層下陷地區的生態環境，來達成環境資源永續發展的目標。

積極有效的管制山地地區災害的發生，來降低及減緩自然災害的發生及災害所造成的威脅，減少人民生命財產的損失。特別加強復育環境嚴重退化區域，推動土石流、高潛勢溪流影響危險地區、嚴重崩塌地區及水庫集水區等復育生態與環境，促進自然環境資源永續發展，達成國土保安及降低天然災害，希望能恢復自然生態。逐步恢復溼地原生植物與野生動物及魚類的棲息地，增加生物多樣性。恢復原有的自然水文狀況，廣泛增加地下水補注面積，來減緩地層下陷趨勢，以減少天然災害的損失。國土

之復育屬長期計畫，其間包含甚多如土地使用管制、徵收、補償、生活照顧、財源籌措等工作，新的業務項目逐漸增加。

2 治山防洪計畫

治山防洪相當重要，台灣位於亞熱帶雨量充沛，每年夏秋季來襲之颱風特多，而且常帶來豪雨，經常會造成高山地區山洪暴發，使得上游的土石流隨著洪水沖到下游地區，淤積氾濫成災。造成房屋土地淹沒流失，百姓人民生命財產之損失難以估計。所以為謀防止集水區山坡崩坍地及其砂石下移，減輕洪患，延長水庫壽命，促進經濟建設及國土保安。政府推動治山防洪新的計畫案逐年增加，先前計畫與新的計畫重疊，造成林務局業務量增加，使工作量更繁重。

3. 劣化地處理

政府大力推動復育劣化地，加強栽種植物或樹木，劣化林地、山崩、水土流失的土地，使恢復山林自然風貌。例如，94 年完成劣化地復育面積合計約為 607 公頃。使各管理處業務激增。

4. 植樹日擴大為植樹月

林務局從 92 年開始將植樹日擴大為植樹月，從植樹日大家來種樹，擴大到植樹月（2 月初到 3 月 12 日）。積極從事林園綠地景觀生態綠美化，針對都市鄉鎮邊緣地、鐵公路兩側、河川堤防高灘地、風景遊憩地區、學校、離島地區及各種公共場所開放空間等，透過植樹綠美化，改善平原地區之環境品質，營造自然美麗的綠色鄉野，提供民眾戶外休閒的空間。每年植樹節大會全台綠化月活動林務局所屬 8 個林區管理處在植樹月之期間會與當地縣市政府、民間團體、學校合計辦理 20 餘場區域植樹活動，相關活動內容甚多，例如 93 年於 2 月 7 日在高雄縣茄萣鄉興達港區舉辦，以「森情愛台灣」為號召啟動植樹月宣示活動，致使各林區管理處增業務量增加。

四、設備與行政支援不足

在人力有限的情形下，各項有利行政效率之設備及行政體系的支援就更顯重要，根據本計畫所進行訪談發現，有關林區管理處之設備或行政體系支援仍有許多值得改善的空間，茲舉例說明如后。

1. 公務車配置不足

林區管理處所工作站所涉業務項目及轄區面積甚廣，往往需要外出到現場進行相關作業，且前往地點往往是上山下海，交通不發達之處，因此對於公務車的需求極大，然而依現階段之相關法令規範每一個工作站僅配有一部公務車，除了數量明顯不足

外，又常受限於司機的上班時間而難以配合。以礁溪工作站為例，目前有 25 個工作同仁，同一時間要處理很多業務，但目前只有一部配車，導致同仁只能自己開車或騎車。

2. 電腦設備不足

過去有關電腦或其他資訊設備的使用都較具彈性，但現在或許是經費控管較緊縮，設備往往已用四、五年以上還沒辦法更新汰換；工作站的電腦設備也有限且較老舊，同仁外出所蒐集的資料回到工作站之後，往往還要排隊輪流把資訊傳回電腦；而一些可攜式設備也要統一保管，此階造成同仁在進行資料處理的程序上較為繁複而影響行政效率。

3. 法令約束增加影響作業效率

近年來對於採購法規日益重視，除了採購程序與彈性受到縮限而影響設備更新汰換之外，相關同仁在進行採購業務時亦受到較大的限制而需花更多的時間與人力去處理相關作業而影響到採購作業的時效性。

4. 行政支援體系不足

林務局型態轉變後，與民眾接觸日益增加，導致訴訟案件增加，主要的訴訟案件在，濫墾、濫建、濫葬、侵佔及合約糾紛等等，在處理訴訟案件上有些棘手，但因目前無法請法律顧問，在法律問題上無法有適當的法律專業人員可以協助與諮詢，往往需由承辦人員自己花時間去進行相關法徑的瞭解，也需自己去跑法庭，而影響的案件的處理效率。

此外，林務局之生態遊樂區提供寓教於樂，與中、小學之自然生態教學合作計畫用，藉以傳達正確的知識，以達到自然生態遊樂區永續經營目標。然而，整個園區內容，課程規劃，編制教材等等，都需要專業人士去協助及設計規劃，但目前並未能有相關專業人員進行協助，而有賴林管處承辦人員自己去從事相關工作，在專業知識不足的情況下，往往是事倍功半。

五、林務局轉型業務

1. 育樂事業

台灣自然森林生態資源涵蓋之豐富，其內涵多元性與所衍生之各種效益，以發展森林自然環境資源為主之生態旅遊活動之潛力無限。開發森林遊樂資源，提供民眾高品質之休閒育樂環境。林務局目前已開放提供民眾休閒旅遊者有太平山、奧萬大、阿里山、墾丁等處，除逐年編列預算加強整建及維護外，並建制自然生態旅遊行程，結

合地區人文產業特色，展現地方風貌，開創多元參與模式與拓展森林自然生態旅遊活動，使國家森林遊憩資源達永續利用之目標。例如，93 年統計共提供約 260 萬人次遊憩機會，顯見森林遊樂區已成為國人從事戶外休閒活動之重要選擇。

森林遊樂區共有 18 個，包括太平山森林遊樂區、觀霧森林遊樂區、東眼山森林遊樂區、滿月圓森林遊樂區、內洞森林遊樂區、八仙山森林遊樂區、大雪山森林遊樂區、合歡山森林遊樂區、武陵森林遊樂區、奧萬大森林遊樂區、阿里山森林遊樂區、藤枝森林遊樂區、雙流森林遊樂區、墾丁森林遊樂區、池南森林遊樂區、富源森林遊樂區、知本森林遊樂區。

依各地區森林遊樂區資源特色，結合附近地區景點、人文及民俗之特色，制訂行銷策略，發展具代表地方性之遊憩活動。例如，「森林走走 健康久久」、「百戶家庭牽手遊森林」公益活動、「森活 EASY FUN」、「有氧森活體驗」，另配合行政院農業委員會辦理之「活力台灣，健康美食」活動，規劃森林遊樂區主題展，設計互動有趣的單元活動，提昇民眾體驗興致，加強國家森林遊樂區宣導。例如，地方產值以每人一趟生態旅遊花費 2000 元為計算基礎，95 年度預估 245 萬遊客人次，預計可增加地方產值約 49 億元。各地區森林遊樂區設置及數目日趨增加，例如，羅東遊樂區的碰碰車、售票、遊客中心等等。碰碰車一天一班至少要 5 人，正常需 10 人輪調，而目前只有 9 人，明顯不足。售票處的暑假時間必須從 3 點半開到晚上九點，已都是超時。然而，承攬單位不負責管理，因此營運管理必須由林務局派遣內部行政人員前去支援，目前派去 24 人支援，舉凡與金錢有關事務都是本處的管部人員擔任。目前遊樂區屬大型，因是遊樂區大，有五個據點，由二人輪替，且假日不能休假，只能安排在週一至週五，還需增加數人，且目前遊樂區仍在增加中。

2. 整建國家及區域步道系統

早期森林步道的修建大多為民眾生活需要（獵徑、生活必需品運送），或登山步道，甚至為伐木所建。人們可由步道的分佈狀態瞭解到過去台灣社會的發展史，亦可由其間瞭解到台灣豐富的自然生態，而讓台灣民眾瞭解自然環境保護的重要。近幾年來國人登山風氣盛行，森林步道的整建更顯重要，林務局乃於「挑戰 2008 年：國家發展重點計畫」中，研擬國家自然步道系統計畫，藉此計畫的實施，可以整合自然遊憩的據點，提供多樣遊憩選擇，並在永續經營森林資源的原則下，發展生態旅遊。

但由於台灣屬多山地形，大部份的山形呈險峻狀態且為數不少山脈為海拔三千公尺以上的高山，因此增加林區步道整建的難度，也因而使得人力的使用更顯不足。

3. 自然生態暨環境保育教育

隨著全球環境保育觀念的興起，林務局近年來願景目標逐步朝向森林保育、教

育、休閒與林業文化保存，更積極提倡森林環境教育，藉由環境教育活動，以提升人們對環境知識，培養對環境的關懷，進而促使學校、機關團體及民眾加入造林護林行列，並且培養對環境關愛。

林務局自 2007 年 6 月成立東眼山自然教育中心後，規劃逐年完成其他自然教育中心，以期達到一個林管處一個自然教育中心的目標。除此之外，全省各林管處也積極辦理自然生態及環境保育知識教育活動，讓學校或一般民眾能有更多的機會參與。以羅東林管處為例，舉凡最近協助辦理「台灣木藝術大展」、「綠色博覽會」及「遊樂區的外語環境」都是由林務局育樂課處理，今年針對每一個遊樂區的环境皆需附上英文標示，而這些都沒有其他專業人士支援。這些附有自然生態及環境保育知識教育，更需要用專業知識豐厚的導覽員。所以很多新增之轉型業務及業務量相較以前增加許多。

4. 全民造林運動

全民造林運動及持續公民營林業經營輔導，使全國民眾一起投入造林綠化行列，加強辦理已推行之林地復育及補植工作，輔導成立林農組織、發展生態休閒產業、強化森林特產物推廣、改善產銷及經營管理技術，及培育補植及植樹綠化用苗木，以恢復台灣「福爾摩莎」的美名，在自然綠美化環境中永續發展，目前 93 年度已完成平地造林綠化面積達 1,325 公頃。

六、各項考評作業頻繁

為監督各項行政業務能有效進行，林務局與各林管處訂有各項考評項目，根據訪談所蒐集的資料顯示，被訪談人員都表示，在人力有限的情形下，還要準備多項資料以應付各項考評，確實會增加不少負擔。

5.5 本章建議

根據本計畫初步之分析結果顯示，人力負荷確實相當吃重，因此實有必要進行合理的調整，本計畫依據有關人力負荷決定因素的分析結果，據以規劃更符合工作內容特性差異之合理人力配置建議方案，以作為增取編制員額調整的重要參考依據，其建議內容與方案規劃敘述如后。

一、依據轄管面積進行人力配置合理的調整

本計畫依據人力負荷決定因素所提之「轄管面積」做為分析基礎，所得分析結果，

檢視員額編制情形，確有人力配置不均之問題，因此本研究以現有人力與轄管面積比率做為依據，可將人力做適度有調動，以達到人力配置有較合理的分配。

二、聘任法律顧問

林地常面臨民眾私佔問題，其中最常見的問題包括濫墾、濫建及侵占，近年來訴訟案件更是與日俱增，然而，礙於目前原有員額編制上並沒有聘任專任或兼任法律顧問，每每遇到法律問題，只能讓現有非法律專業人士去處理難纏官司，不僅費時費力，成效也大打折扣。

三、聘任具備專業知能之正式人員

因應政府機構整合政策，林務局業務型態轉變，現今需要更多熟悉新的林務執掌之專業化知識人才來加入林務局團隊，例如：地政相關人員、法律專長人員、資訊系統整合人員等等。並且，這些具備高度專業內涵的業務承辦人員不適任用約聘雇人員，而需有該類專長的人員擔負相關工作。

四、系統性推動各項員工教育訓練

林務局從第一階段慢慢演變至今，業務執掌上產生很大的變化，原有人員雖然努力學習新型態業務，但摸索恐較費時，也無法馬上上手、深入核心，如果在轉型之際，能夠有專人系統性推動各類教育訓練，例如教材編纂、森林遊樂區管理、志工管理、方案規劃、資訊運用能力等等，必定能讓人員在短時間內學習新的技能，也能了解新計畫的精髓，指林務局順利轉型成功，積極開創更多新時代的價值。

五、資訊設備添購及更新

根據工作站人員表示，由於電腦設備有限，必須輪流使用，一天平均一人只能用 30 分鐘，然而，每天上山巡視要帶很多紀錄的表格，加上回來要在電腦中補填報表，執勤人員每日上山所配戴之裝備甚多，包括無線電等等；因此建議 PDA + GPS + 資訊系統整合，並可和報表系統整合在一起，可以省去現場記錄及傳輸問題，此外巡視工作不用擔心天候問題，發生意外也能立刻順利救援，不致因一件意外而又增加其他人工作量，並可減少後端作業時間。

六、重新檢視公務車及司機配置政策

目前工作站 25 個人員，測量業務平均約 2-3 人一組分頭進行，但整個工作站只有一部車，其他人都只能用私家車及機車代步，在山上騎機車危險性高，容易發生意外，而工傷之後又增加了其他人的工作量，在這樣人員多、業務量大，公務車及司機配額不足的情形下，工作備感艱困。

七、將各項考評作業整合

為能有效管理各項業務能確實執行，各項考評作業確實有其必要，但各項考評作

業太多在各林管處人力有限的情況下，會直接影響到工作人員的正作負荷。因此本研究建議可將多項考評作業整合，在特定的期間內執行各項考評作業，以降低因考評作業太多所造成的人力負荷。

第六章 績效評估指標與評估機制規劃

目前政府績效評估機制主要係依循行政院研考會之相關績效管理作業規範進行績效評估，該套績效管考制度雖然能反應各工作人員之行政績效，但係較偏向行政導向之一般行政績效考核，但林務局林管處所轄業務所涉複雜，往往非以行政案件多寡或案件承辦速度能加以衡量。因此，本章節將以現行之行政績效考核辦法進行探討，進而研擬合宜林管處執行施政績效評估機制之規劃。

6.1 現行績效考評制度

為強化績效管理制高，提高為民服務及施政品質，增進施政效能，林管處各單位依據「行政院農業委員會年實施績效獎金及績效管理計畫」進行單位及個人之獎勵作業。以下依林管處績效獎金及績效管理計畫，說明該機制之現況。

一、績效獎金種類與考評方式

1. 績效獎金及種類：

- (1)機關首長獎金：處長依行政院農委會林務局考評結果核給。
- (2)單位績效獎金：依據各處內部各單位之績效評核結果，分三級等第核給。
- (3)個人績效獎金：依各處現職員工特殊或平時考核結果即時發給個人績效獎金。

2. 績效評核方式

(1)團體績效評核：

由單位訂定施政總目標、績效目標及績效評核指標，選擇績效評估工具後，於各單位指定日前送各處人事室彙整送請初審小組初審，提報績效評估委員會審議，完成評比分等後，送各處處長核定。

(2)個人績效評核：

依照各單位績效目標分列員工之個人工作項目，並依公務人員考績法及行政院暨所屬各機關公務人員平時考核要點之規定辦平時考核，據以發給個人績效獎金，或於員工具有特殊績效時，即時發給個人績效獎金。

3.績效評估委員會之組成與權責

(1)委員會組成：

林管處績效評估委員會由處長指派副處長、秘書及各單位主管（含工作站主任）組成，並由副處長擔任召集人。

(2)權責：

實施績效獎金及績效管理計畫作業之審議。

單位績效目標及績效評估指標之審議。

單位間績效評比之審議。

單位績效獎金發放額度標準之審議。

單位提報個人績效獎金之審議。

二、績效考評流程步驟

(1)設定單位績效目標

單位績效目標包含「具體做法」及「評核指標」。「具體做法」是如何達成績效目標所用；「評核指標」是具體顯現績效的工具，可確認評核與業務執行之範圍，用以監測評量績效目標困難度、貢獻度及達成度，可具體顯現所創造之績效價值，供機關首長、其他單位及民眾瞭解。

設定績效目標宜掌握「區分工作項目與績效目標」與「KPI(key performance indicator)關鍵績效指標」二個原則。績效指標必須與組織施政計畫或策略目標的成效有關，必須符合「具體明確」、「可測量」、「可達到」、「合適的」與「有完成期限」等五項原則。

(2)設定評核項目

透過設定評核項目，可讓業務單位與行政單位以同一立足點進行評比。評核項目應至少包含「目標挑戰性」與「目標達成度」，以達到槓桿平衡作用。

(3)填具單位績效目標評核表。

(4)提送績效評估委員會就各項目標之挑戰性進行評比

績效目標的挑戰性不易量化，因此應選擇一個單位作為比較基準，以此設定標竿尺規，再將其他單位之績效指標逐一與標竿尺規做衡量。

(5)檢查目標執行進度

各單位應建立目標執行進度之評分機制，並且訂定年度中之查核點。於每一查核點檢查各單位所提各項目標之執行進度，是否與原訂進度符合，並予以評分，

(6)檢討目標之合宜性並進行修正

外在環境、組織願景及政策因素如有變化，單位績效目標應配合檢討，確保績效目標之適當性、合宜性與可行性。

(7)自單位就各項績效目標進行自評

各單位應設定「達成度評分機制」，檢查各績效目標之績效評核指標達成情形，並以各績效評核指標之平均達成度為該績效目標之達成度。

(8)提送績效評估會進行複評並簽請首長核定成績、完成評比分等。

(9)依據各單位績效評核成績，分三級以上等第發放單位績效獎金及評定各單位年終考績考例甲等人數比例。

三、績效指標

目前各林管處為績效考核的指標選用，是參考林務局政策推的整體性衡量指標為基礎，再依據未來達成目標進行調整。以下將針對現行所採用之策略面衡量指標進行彙整探討。

一、加強林業永續經營

1. 國有林地分區經營管理績效指標：實施林地分區面積、生態系長期監測系統、森林資源調查及森林經營計畫編訂
2. 林地管理與森林保護績效指標：水資源涵養、減少土壤沖蝕、數位化查報取締系統，平均每人每月查報取締時數、森林火災每年延燒面積、林火應變指揮系統演練、運用無線電系統對護管人員巡視。
3. 國公有造林及林產產銷輔導績效指標：二氧化碳吸收量、氧氣釋放量、離島地區每人增加綠地面積、每年提供原住民工作機會
4. 棲地保育績效指標：自然保護區管理維護、推動社區參與森林生態維護、專業技術訓練及研習、環教活動及宣導資料編印。
5. 國家自然步道系統績效指標：步道整理修建長度。
6. 拓展森林生態旅遊績效指標：增加地方產值。
7. 阿里山森林遊樂區整建績效指：產值。
8. 國有林治理與復育績效指標：國有林地治理與復育、林道改善與維護。
9. 平地景觀造林及綠美化績效指標：二氧化碳吸存量、氧氣釋放量、每人增加綠地面積、實際參加活動人數、宣導效益。
10. 海岸林生態復育績效指標：二氧化碳吸存量、氧氣釋放量、每人增加綠地面積。

二、全民造林運動

1. 全民造林運動績效指標：二氧化碳吸存量、氧氣釋放量。
2. 試驗林生態系示範經營績效：二氧化碳吸存量、氧氣釋放量、水源

6.2 績效考評制度檢討

1. 績效指標現況

行政院所屬各機關之績效評估係從「業務」、「人力」、「經費」三個面向來衡量各機關施政績效，其中「業務」為各機關依組織及業務特性所定之執行目標；「人力」為精簡之目標；「經費」則為各機關經常經費的簡約目標。林務局與林管處共同訂定之衡量指標與績效目標值及年度衡量指標與績效目標值，雖然都有量化評估標準，本研究經由資料蒐集分析與專家訪談後發現，現況存在下述四點待改善：

(1) 績效指標缺乏完整性

為配合此項績效管理措施，該套績效管考制度由量化的評估基準評估績效的優劣，雖然能反應各工作人員之行政績效，但係較偏向行政導向之一般行政績效考核，但林務局林管處所轄業務所涉複雜，許多績效無法量化，需以主觀的質性指標判斷，例如「國有林治理與復育」的指標，只能由減少崩塌面積或林道改善長度做為績效衡量指標，但由於各區域地形的高低、險惡程度不同則無法由現行指標中反應。

(2) 內部執行成果之呈現指標缺乏外顯性

現行政府政策行動績效之指標多屬執行流程面效率指標，無法完全展現政策推動的外顯成果，亦缺乏與發展目標之聯結與績效指標體系之完整性。

(3) 缺乏利益關係人之參與

林務局許多的政策目標與民眾習習相關，例如全民造林運動、社區綠美化、森林育樂事業等，都直接與民眾相關。當政府積極推動行政機關服務品質時，與民眾密切相關的政治考核指標，卻由林管處內部人員自行訂定，有球員兼裁判之疑議。

(4) 行政導向之績效考核

現行之績效考核行政作業主要以配合上位機關的績效考核為主，按既定時程進

行各項業之彙整、呈報作業，為行政導向之績效考核機制，對於績效管理重點所在之激發挑戰目標值、聯結公共行動計畫與外顯績效指標、年度績效報告之公開與向利益關係人宣達等績效管理業務多所忽略，實宜調整為「外顯績效目標導向」的績效考核機制。

2. 缺乏整合性機評估機制規劃

現行政府機關之績效評估制度是由業務、人力及經費三個面向之績效目標及衡量指標，以做為施政之策略引導，同時需提報年度施政計畫及年度績效報告，此項制度具有強調成本、結果導向的特色，同時強化策略管理與績效管理，之後每年的評估成果皆需上網公告，公開接社會大眾的檢視。林管處現有的績效評估機制也落實政府的績效管理政策，因此績效的衡量以量化指標為主。但對於無法用量化指標衡量的績效則無法評估，例如森林遊樂區規劃是否具備特性，社區綠美化是否符合民眾的需求等，以現行的衡量指標無法得知，但質性指標在實際衡量時，容易落於太過主觀而造成偏誤，因此可將「質性指標」以尺度方式，由評核人員或單位進行評分。

6.3 本章建議

良好的績效指標須具備有信度、效度、時限性、敏感性和成本效益，且必須符合公平、效果與經濟結果。績效指標的設計必須考量整體組織績效與個別政策績效，分別提出以下建議：

一、 整體組織績效指標可採取成果導向指標

配合主管機以政策執行結果做為指標與衡量標準，如此一來可減少因評估結果對各單位的干擾。

二、 個別政策績效同時採用量化與質化指標

在單位個別政策有時是難以用成果來衡量績效的，因此可同時兼顧量化與質化指標，以期讓各項政策能如期如質的推動，而達成整體目標。因此不應只採用量化的數據，也應採用質性指標才具完整性，例如森林遊樂區主題表達的完成性、民眾對社區綠美化的滿意度、環境教育的實用性，都可用來評估量化數據較難衡量的項目。

三、 邀請利益關係人參與績效評估指標設計與參與評估

本方案的組織架構以現行績效評估委員會為基礎，建議邀請利益關係人參與績效評估指標之建置與評估。以綠美化作業為例，民眾即為綠美化作業之利益關係人之一。

四、良好的績效評估機制有助於落實績效評估政策

透過健全的績效評估機制能有效統合不同部門轄管之業務績效指標執行成果，俾能更有效配置政府資源以達到良好的施政綜效。

本研究以現有績效評估制度缺點，提出可行方案運作流程及步驟說明如下：

一、運作流程圖

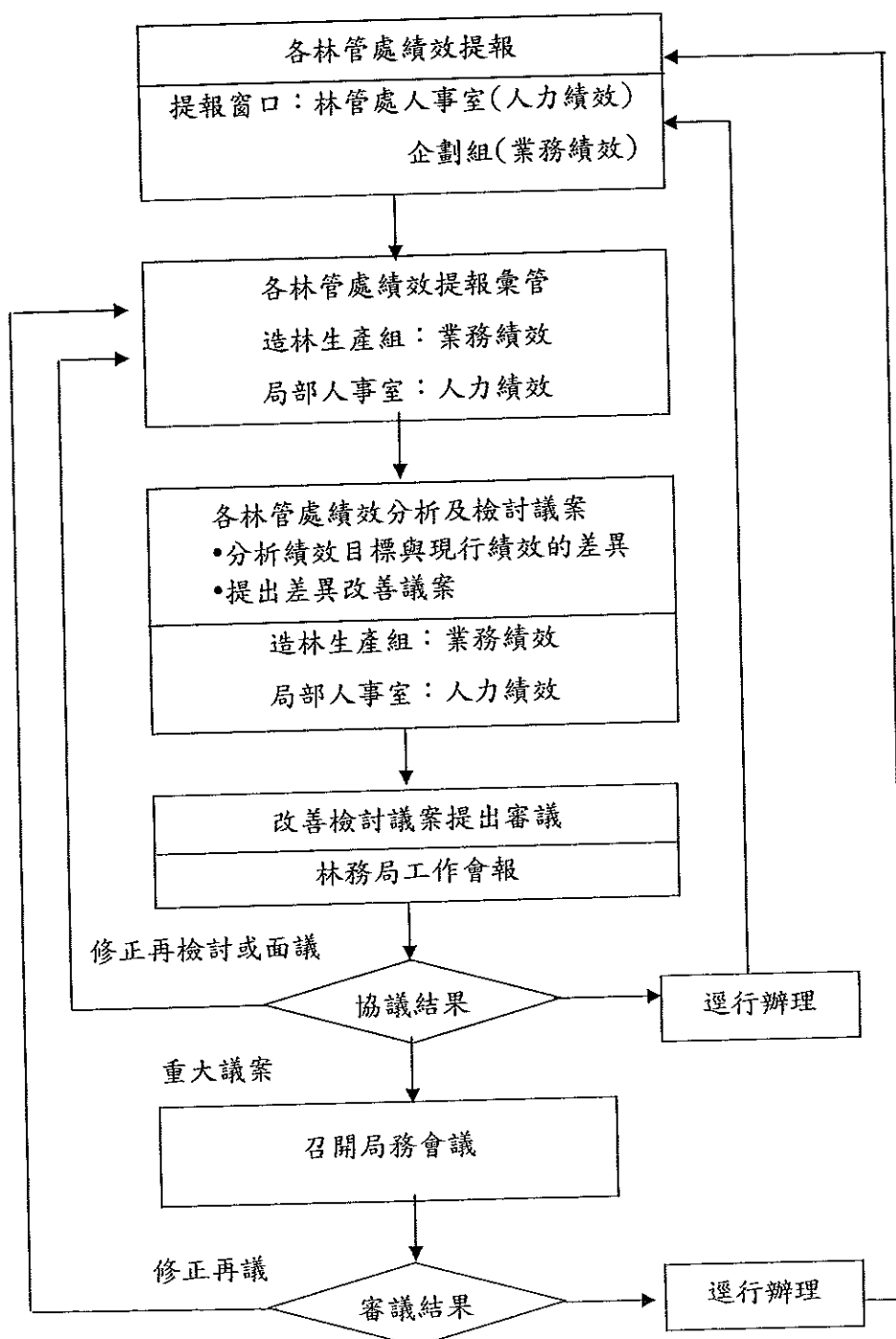


圖 7 林管處績效考核機制流程圖

二、步驟說明：

1. 由各林管處績效評估委員會提報業務績效給績效彙管窗口，連同各攸關單位擬定具體績效考核提案
2. 由林務局造林生產組進行彙整後
3. 交由各林管處進行可行性分析由工作會報中提出，
4. 召開議案協調會議，若議案性質屬逕行辦理者則函請各攸關單位逕行辦理，若改善方案屬不具體者則退回造林生產組（或局部人事室）修正再議
5. 屬逕行辦理者則函請各攸關單位逕行辦理，若改善方案屬不具體者則退回造林生產組（或局部人事室）修正再議

第七章 結論與建議

7.1 研究發現

一、自然保育涵蓋範圍遼闊

自然保護區內蘊涵多種重要生態環境與珍貴保育類動植物，其中不乏瀕臨絕種的動植物，因此必需設置永久樣區及管理監測系統，進行生態資源調查及監測。因此要做好這麼大面積的自然保護區管理，勢必要投入大量的人力與資源，才能有良好的棲地保育績效。

二、自然環境教育需求與所提供資源未相等

森林育樂區與自然教育中心等設施為內點狀的經營，未能形成遊憩網絡，區內與區外的資源利用缺乏有效整合，且設施大都尚未整合建置，環教解說人才數量與品質也不符實際需要，因此對於推動自然環境教育的資源有較大的需求。

三、步道系統未能與生態教育做整合

林務局雖積極推動自然環境教育，大多以森林遊樂園區內或自然教育中心為主要推行重點區域，而使得森林步道週圍的生態甚少成為學習的題材。

四、各項考評作業頻繁

為監督各項行政業務能有效進行，林務局與各林管處訂有各項考評項目，根據訪談所蒐集的資料顯示，被訪談人員都表示，在人力有限的情形下，還要準備多項資料以應付各項考評，確實會增加不少負擔。

五、缺乏利益關係人之參與

林務局許多的政策目標與民眾習習相關，例如全民造林運動、社區綠美化、森林育樂事業等，都直接與民眾相關。當政府積極推動行政機關服務品質時，與民眾密切相關的政治考核指標，卻由林管處內部人員自行訂定，有球員兼裁判之疑議。

六、行政導向之績效考核

現行之績效考核行政無業主要以配合上位機關的績效考核為主，按既定時程進行各項業之彙整、呈報作業，為行政導向之績效考核機制，對於績效管理重點所在之激發挑戰目標值、聯結公共行動計畫與外顯績效指標、年度績效報告之公開與向利益關係人宣達等績效管理業務多所忽略，實宜調整為「外顯績效目標導向」的績效考核機制。

7.2 結論與建議

一、依保育區域大小與物種的珍稀性做人力與資源的調整

保育區域愈大，則巡視與管理的困難度愈高，而區內物種的珍稀程度愈高，則容易發生盜採、盜獵的事件，因此當保育區涵蓋範圍愈大或區內物種的珍稀性程度愈高時，建議投入較多的人力與資源，以利保育區的管理與珍稀物種的保護。

二、以建教合作及專業志工培訓解決人才不足問題

自然環境教育的推動需要具備有專業知識的教育教師（例如專業教材的編輯、環境生態的解說），透過具備自然環境知識的教師而這方面是目前林務局現有的人力資源中較缺乏的。為能解決人才不足的問題，可定期辦理教育訓練來加強在專業人才的數量與品質；此外，專業志工的培訓也可解決此項問題。

三、各地森林遊樂區應發展重點特色

當消費者有公、民營遊樂區的諸多選擇時，具有重點特色的遊樂區較易吸引遊客的前往及再回顧率，因此在森林遊樂區整規劃時應做重點特色規劃，以期能吸引更多的民眾前往。若森林育樂事業的經營績效良好，不僅可以帶來營業收入，更可能藉由推動森林遊樂區生態旅遊，提供自然教育環境，同時可促進社區發展及人文史蹟保存。

四、整合學校教育課程

台灣的森林資源是豐富的，為了能讓民眾有更多的機會接近自然，瞭解自然環境，林務局成立了東眼山自然教育中心與大武自然中心，在未來也將成立更多的自然教育中心，以推廣自然環境教育。但在自然教育中心以外的林區步道週圍也有著豐富的自然生態，因此在整合自然教育中心與學校自然教育相關課程外，也應將課程延伸

到林區步道，如此能讓民眾瞭解更多的台灣自然環境。

五、將各項考評作業整合

為能有效管理各項業務能確實執行，各項考評作業確實有其必要，但各項考評作業太多在各林管處人力有限的情況下，會直接影響到工作人員的正作負荷。因此本研究建議可將多項考評作業整合，在特定的期間內執行各項考評作業，以降低因考評作業太多所造成的人力負荷。

六、整體組織績效指標可採取成果導向指標

績效指標的設計配合主管機以政策執行結果做為指標與衡量標準，如此一來可減少因評估結果對各單位的干擾。

七、個別政策績效同時採用量化與質化指標

在單位個別政策有時是難以用成果來衡量績效的，因此可同時兼顧量化與質化指標，以期讓各項政策能如期如質的推動，而達成整體目標。因此不應只採用量化的數據，也應採用質性指標才具完整性，例如森林遊樂區主題表達的完成性、民眾對社區綠美化的滿意度、環境教育的實用性，都可用來評估量化數據較難衡量的項目。

八、良好的績效評估機制有助於落實績效評估政策

透過健全的績效評估機制能有效統合分屬於不同部門轄管之業務績效指標執行成果，俾能更有效配置政府資源以達到良好的施政綜效。

參考文獻

1. 尹曉穎(1994)，國營事業人員精簡方案與被留用員工之組織行為的關係，台灣大學商學研究所碩士論文。
2. 江明修(1998)，「再造公共性政府；跨世界政府再造研討會」，行政院研考會與中興大學公共行政主辦。
3. 何永福、楊國安(1996)。人力資源策略管理，再版，台北：三民。
4. 吳秉恩(1980)，人力規劃與人力發展策略之運用；人力資源管理。行政院勞委會主辦－勞工問題與企業發展研討會議實錄。
5. 吳秉恩(1980)，人力資源發展研習班講義資料。中華企管發展中心。
6. 吳復興(1996)。人力資源管理。空大出版。。
7. 吳瓊恩、李允傑與陳銘薰(2001)。公共管理。台北：智勝。
8. 吳靄書(2001)。企業人事管理現代化人力資源管理。台北市：三民書局。
9. 沈志明(2002)〈行政機關績效評估機制之研究：以宜蘭縣地政機關為例〉，碩士論文，國立台北大學公共行政暨政策學系碩士在職專班。
10. 邱吉鶴(2001)，行政機關績效評估制度之研究，碩士論文，國立台北大學企業管理學系碩士在職專班。
11. 施能傑(2001)，建構行政生產力衡量方式之研究，《中國行政》，第69期。
12. 范祥偉、王崇巫(2000)，政府績效管理：分析架構與實務策略，中國行政評論，第10卷，第1期。
13. 范蕙美(1992)，人力資源規劃之研究。台大政治研究所碩士論文。
14. 孫本初(1998)，析論組織精簡之執行策略及其影響，人事月刊，第19卷，第3期。
15. 徐木蘭(1999)，360度績效評估是政府部門的胎盤素，《考銓月刊》，第18卷，第4期，。
16. 秦維豪(2004)，績效評估面談類型與績效評估成效之關連性研究，碩士論文，中原大學企業管理研究所。
17. 張晃銘(2004)，臺灣區自來水事業績效評估-資料包絡分析法的應用，碩士論文，真理大學管理科學研究所在職碩士專班。
18. 梁復興(2004)，公立高級職業學校績效評估-類別資料包絡分析法的應用，碩士論文，真理大學管理科學研究所在職碩士專班。

19. 郭信成(2003)，施工績效評估工具之建立，碩士論文，國立成功大學土木工程研究所。
20. 陳正宏(2002)，非營利組織績效評估指標之研究-以台灣300 家主要基金會為例，碩士論文，國防管理學院資源管理研究所。
21. 陳明哲(2003)，平衡計分卡應用於警務機關之績效評估，碩士論文，中原大學工業工程研究所。
22. 陳金貴、丘昌泰(2001)。各機關績效考核制度之研究。台北：銓敘部。
23. 黃英忠(1997)。人力資源管理，台北：三民。
24. 黃英忠(1997)。現代人力資源管理。台北：華泰書局出版。
25. 黃英忠(2000)。人力資源管理。台北：三民書局出版。
26. 劉玉棟(2004)，職業棒球組織之績效評估指標研究-以La new熊隊為例，碩士論文，國立臺灣師範大學運動與休閒管理研究所。
27. 劉舜瑛(2002)，國立高中職附設實習旅館營運績效評估模式建立之研究，碩士論文，靜宜大學觀光事業學系研究所。
28. 劉毓玲譯(1993)。David Osborne and Ted Gaebler 著，新政府運動。台北：天下文化。
29. 鄧孝純(1999)，〈壽險績效評估與獎金制度之研究〉，碩士論文，國立台灣科技大學企業管理學程。
30. 鄧孝純(1999)，壽險績效評估與獎金制度之研究，碩士論文，國立台灣科技大學企業管理學程。
31. Camerson,k., Freeman and Mishra,J. (1993) , Downsizing and Redesigning Organizations, in G.P. Huber and W.H. Glick(eds.),Organization Change and Redesign, New York : Oxford University Press, 1993.
32. Carter, Neil, Klein, Rudolf & Day, Patricia (1995), How Organization Measure Success: The Use of Performance Indictors in Government. London: Routledge.
33. Dewitt, R.L. (1993), The Structural Consequences of Downsizing, Organization Science, Vol.4, No.1.
34. Hellriegel D and Solcum J.W. (1992), Management, sixth Edition, Addison-Wesley Publishing Company ,1992.
35. Joanne, Kerry and Quaintance, (1985), Human Resource Planning. Part 1: In the Public Sector.

36. Komo,N. and Stella M., (1988). Strategic Planning for Human Resources- Let's Get Started. Long Range Planning. Vol. 21, No. 1, Feb., pp. 66-72.
37. Kozlowski, S.W., Chao, G.T., Smith, E.M. and Hedlund, J. (1993), Organization Downsizing : Strategies, Interventions, and Research Implications, in Cary Copper & Ivan Robertson(eds.),International Review of Industrial and Organizational Psychology, 1993,Vol.8.
38. Lloyd L. Byars and Leslie W. Rue., (1997). Human ResourceManagement. 5th Ed., Richard D. Irwin, Inc.
39. Mckinley, W., Sanchez, C.M. and Schick, A.G. (1995), Organization Downsizing : Constraining, Cloning, Learning, Academy of Management Executive,VOL.9, No.3.
40. Micheal Harris., (2000). Human Resource Management. 2nd Ed., Harcount Brace & Company.
41. Vetter, Eric W., (1978). Manpower Planning for High Talent Personnel.University of Michigan.

附錄一 實地訪談紀錄

林務局林區管理處人力配置合理化與績效評估研究 羅東林管處實地訪談紀錄

時間：96年6月07日(星期四) 上午9時40分~下午5時

地點：羅東林管處及礁溪工作站

訪談會象：人事室主任、育樂課人員2名、林政課人員2名、
治山課人員2名、工作站主任及人員5人

研究人員：劉大魁、陳榮輝、游淑如

訪談重要紀要：

一、人力負荷普遍不足，尤以工作站現場執行人員更為嚴重

二、人工負荷增重原因分析

1. 政府精簡：減少員額、遇缺不補、等待阿里山人員移撥
2. 新增轄區：接管縣市政府區外保安林、接管國有財產局林地
3. 新增業務：治山防洪計畫、國土復育計畫、劣化地處理、植樹日擴大為植樹月
4. 轉型業務：育樂事業、自然生態教育、環境保育教育、全民造林
5. 設備不足：公務車、電腦設備
6. 法令約束：採購法日益嚴謹、彈性作業空間減小
7. 管理機制：報表作業繁覆
8. 支援體系不足：訴訟法律專業支援不足、專業法規人員(如水保法規、礦業法規)生態保育教材編撰人才、資訊系統(報表採人工作業)
9. 利益關係人的干擾。

三、人力配置考量因素

1. 轄區面積
2. 外部機關(如民代)涉入性
3. 交通可及性
4. 民眾接觸性
5. 林政案件數量
6. 林政案件複雜性
7. 樹種經濟價值性

四、人力不足改善方案規劃方向

1. 聘任法律顧問
2. 高度專業業務應聘任專業人員
3. 資訊設備適時更新強化
4. 各項報表彙報整併
5. PDA+GPS+資訊系統整合
6. 公務車及司機配置檢討

林務局林區管理處人力配置合理化與績效評估研究

台東林管處實地訪談紀錄

時間：96年8月30日(星期四) 上午9時40分~下午5時

地點：台東林管處及大武工作站

訪談會象：人事室主任、作業課1名、育樂課人員1名、林政課人員1名、治山課人員1名、工作站主任及人員3人

研究人員：陳榮輝、游淑如

訪談重要紀要：

一、人力負荷普遍不足

二、人工負荷增重原因分析

1. 政府精簡：減少員額、遇缺不補
2. 新增轄區：接管縣市政府區外保安林、接管國有財產局林地
3. 新增業務：治山防洪計畫、國土復育計畫、劣化地處理、植樹日擴大為植樹月
4. 轉型業務：育樂事業、自然生態教育、環境保育教育、全民造林
5. 地形因素：花東地形狹長、南北距離遠、國有林地呈星狀散佈，因而增長巡視時間
6. 違法事件：舊有國有財產局林地侵墾、非法種植造成接管與維護問題。
7. 保育區範圍廣：台東地區保育(保留)區範圍廣，保育工作加重。
8. 教育(專業)訓練：教育(專業)訓練時間過長，影響到原有工作時間
9. 步道整建：步道設置與整建需投入較多的人力進行事前調查、篩選、規劃與事後維護
10. 支援體系不足：訴訟法律專業支援不足、造成接管的程序時間加長
11. 季節性因素：打獵季、枯水期、颱風季節需加強人力支援
12. 人事調動：因接管國有林地調動人力支援，造成原有單位人力吃負荷。
13. 設備不足或不易操作：無線電設備老舊、測量儀器與定位系統體積過大過重操作不便。
14. 資訊系統未整合：空照圖與資料有多種格式不能互相支援，需花時間做檔案格式轉換
15. 管理機制：報表作業繁複、跨單位申請增加行政程序與時程
16. 民眾干擾：民眾謊報案件增多，造成人力的奔波
17. 臨時人員流動性高：臨時人員工作期間短，需花較多的時間在臨時人員的訓練且較難掌控
18. 績效考核的項目與次數太多：不同的項目考核會造成資料準備時間增加
19. 自然教育推廣行銷活動與教材的編纂。

三、人力配置考量因素

1. 轄區面積
2. 外部機關(如民代)涉入性
3. 民眾接觸性
4. 林政案件數量
5. 林政案件複雜性

6. 專業環境教育師資與工作人員不足

四、人力不足改善方案規劃方向

1. 高度專業業務應聘任專業人員
2. 各項報表彙報整併
3. 臨時人員聘用的期間增長

林務局林區管理處人力配置合理化與績效評估研究

新竹林管處實地訪談紀錄

時間：96 年 10 月 2 日 (星期二) 上午 10 時 40 分~下午 5 時
地點：新竹林管處、東眼山森林遊樂區、東眼山自然教育中心
訪談會象：作業課 1 名、治山課 1 名、育樂課人員 1 名、林政課人員 1 名、工作站主任人員 2 人、東眼山自然教育中心 4 人
研究人員：游淑如

訪談重要紀要：

一、人力負荷普遍不足

二、人工負荷增重原因分析

1. 政府精簡：減少員額、遇缺不補
2. 新增轄區：接管縣市政府區外保安林、接管國有財產局林地
3. 新增業務：治山防洪計畫、國土復育計畫、劣化地處理、植樹日擴大為植樹月
4. 轉型業務：育樂事業、自然生態教育、環境保育教育、全民造林
5. 管轄地區廣：管轄範圍包含台北、桃園及新竹，轄區廣
6. 跨單位：跨單位的行政程序造成時程與案件複雜性
7. 管理機制：報表作業繁覆、遊樂區認證與雙重作業規範會增加行政程序複雜性與時程。
8. 環境改變：西部地區環境改變速度快，造成地上物變化較快，需經常進行地上物的清查。
9. 臨時人員不確定性：臨時人員工作期間短，需花較多的時間在臨時人員的訓練且較難掌控
10. 地界重劃：過去的技术不純熟造成地界不清楚容易造成土地紛爭，因此需以較進步的技术進行地界重新測量。
11. 缺乏專業教師：自然教育中心需有專業教師。
12. 森林教育與育樂業務多：例如烏來台車的管理、東眼山自然教育中心、苗栗、烏林、火焰山等生態教育的推動。

三、人力配置考量因素

1. 轄區面積
2. 外部機關(如民代)涉入性
3. 民眾接觸性
4. 林政案件數量
5. 林政案件複雜性

6. 保育範圍與區內保育物種的多寡

四、人力不足改善方案規劃方向

1. 聘任法律顧問
2. 高度專業業務應聘任專業人員
3. 各項報表彙報整併
4. 臨時人員聘用的期間增長
5. 將考核項目整併
6. 工作站人員輪調使人力調度較有彈性
7. 增加專案教師的保障(薪資、勞健保)以增加專案教師的投入意願
8. 以國家考試聘任專業教育人員
9. 培訓環境教育志工以減緩環境教育教師人力不足問題。
10. 東眼山自然教育中心的組織架構依計劃做整體考量與重新規劃。
11. 規劃自然教育中心人員培育計畫與專案教師的聘用。

林務局林區管理處人力配置合理化與績效評估研究 南投林管處實地訪談紀錄

時間：96 年 11 月 20 日（星期三） 上午 9 時 30 分~下午 5 時

地點：南投林管處

訪談會象：人事課 1 名、作業課 1 名

研究人員：游淑如

訪談重要紀要：

一、人力負荷普遍不足

二、人工負荷增重原因分析

1. 政府精簡：減少員額、遇缺不補
2. 新增轄區：接管縣市政府區外保安林、接管國有財產局林地
3. 新增業務：治山防洪計畫、國土復育計畫、劣化地處理、植樹日擴大為植樹月
4. 轉型業務：育樂事業、自然生態教育、環境保育教育、全民造林
5. 管轄地區廣：管轄範圍包含台北、桃園及新竹，轄區廣
6. 管理機制：報表作業繁覆、遊樂區認證與雙重作業規範會增加行政程序複雜性與時程。
7. 臨時人員不確定性：臨時人員工作期間短，需花較多的時間在臨時人員的訓練且較難掌控
8. 工作平等法造成人力使用上的限制：女性人員在任務編派時，基於安全考量（例如巡山工作）較容易造成困擾
9. 考核項目太多、太頻繁：考核項目太多、太頻繁時，為了準備相關資料增加不少工作負荷。

三、人力配置考量因素

1. 轄區面積
2. 外部機關(如民代)涉入性
3. 民眾接觸性
4. 林政案件數量
5. 林政案件複雜性
6. 保育範圍與區內保育物種的多寡

四、人力不足改善方案規劃方向

1. 聘任法律顧問
2. 高度專業業務應聘任專業人員
3. 各項報表彙報整併

4. 臨時人員聘用的期間增長
5. 將考核項目整併
6. 工作站人員輪調使人力調度較有彈性
7. 選用適用人員，例如巡山人員建議聘用男性工作人員，以免造成額外工作負擔。

附錄二 期末報告審查意見辦理情形

審查委員	審查意見	答覆說明
張副處長	1. 應做林務局總人數確認。	謹遵照委員指示辦理，請參照本報告第 31 頁。
	2. 表格計算要註明人數計算基礎，且替代役不在分析範圍內。	謹遵照委員指示辦理。
	3. 約聘與職員會有重疊需注意。	謹遵照委員指示辦理。
陳坤池主任	1. 應注意文句用詞與錯別字。	謹遵照委員指示辦理。
黃群策課員	1. 文獻中對績效評估的描述，應以整體為主，個人不予列入。	謹遵照委員指示辦理，請參照本報告第 19 頁。
	2. 蒐集政府或組織績效評估的表格。	謹遵照委員指示辦理，請參照本報告第 19 頁。
謝智雄專員	1. 請將"約聘人員"之職稱改成"約聘僱人員"所含範圍較大	謹遵照委員指示辦理。