

# 原住民族委員會原住民族文化發展中心

## 員額評鑑結論報告

113.5.11

### 壹、評鑑緣起與目的

- 一、依中央政府機關總員額法第 8 條及中央政府機關員額管理辦法第 15 條至第 20 條規定，一、二級機關應每兩年評鑑所屬機關人力之工作狀況及員額總數合理性，以確保機關整體策略、未來業務發展狀況及員額合理配置目的之達成，並作為預算員額調整依據。
- 二、為使原住民族文化發展中心（以下簡稱文發中心）本摶節原則，有效運用人力於核心及重點業務，本會依總員額法、員額管理辦法及行政院 99 年 3 月 18 日院授人力字第 09900068212 號函規定辦理 113 年度員額評鑑，以「業務、經費、人力」為主軸，朝機關內部工作分析方式進行業務盤點。
- 三、為瞭解文發中心業務運作狀況、單位組設、員額配置及人力運用情形，本會會同學者專家及相關機關組成評鑑小組辦理本次員額評鑑作業，俾利後續組織、業務及員額相關案件之核議。

### 貳、評鑑日期、機關及成員

- 一、評鑑日期：113 年 3 月至 113 年 5 月。（實地訪視日期：113 年 4 月 24 日）
- 二、受評機關：原住民族文化發展中心。
- 三、評鑑小組成員（性別比率：男性 40%、女性 60%）：
  - （一）召集人：原住民族委員會副主任委員鍾興華 Calivat·Gadu。
  - （二）學者專家：國立中興大學國家政策與公共事務研究所教授兼法政學院院長暨主任秘書李長晏、義守大學原

住民族學院教授兼院長趙仁方、國立東華大學原住民族學院教授王昱心。

- (三) 相關機關代表：國家發展委員會副研究員潘婉如、行政院主計總處專員葉玉婷、本會教育文化處專門委員瑪勒芙勒芙·杜坦利茂 Maljeveljev·Tiudjalimaw、本會經濟發展處副處長蔡妙凌、本會人事室主任陳榮宏、本會主計室科長周孟穎。

四、工作小組成員：本會人事室專員許靜宜、專員吳玚琦。

### 叁、評鑑發現

#### 一、機關業務與組織之契合度

- (一) 文發中心112年度業務項目（僅計入業務單位）計有56項，其中依據法令規定辦理者計43項，占76%，其中又以文化推廣組100%為最高。另自評報告所列當前8項重點業務項目均屬文發中心組織法規所定職掌，整體業務尚能契合機關任務與目標。
- (二) 文發中心112年管制計畫數為1項，總經費為357,565千元，占文發中心112年度業務單位預算（不含人事費）374,227千元之95.5%，近9成5經費投入於管制計畫，經費運用尚能契合機關重要工作。
- (三) 業務項目「原住民族有形文化資產保存及教育推廣」之改進措施列有將研擬中長程個案計畫有系統培育原住民族博物館專業人才一節，是項工作係長期性需辦理事項，是否可僅以單一個案計畫辦理，有待釐清。
- (四) 業務職掌事項中「原住民族文化資產保存」與原民會文化科部分功能重疊。

#### 二、機關人力配置情形及與業務之契合度

- (一) 各業務單位間人力配置與業務比重尚屬契合

以管制計畫數、預算數及出勤情形，與112年實有人數

比率交叉分析，綜合企劃組業務比重最高，人力配置最多（53.8%），人力配置與業務比重尚屬契合：

- 1、112年管制計畫數計有「臺灣原住民族文化園區綠珠雕琢再造9年中長程計畫-文化園區服務設施升級營運管理計畫」1項（註：原表5填寫0項），為綜合企劃組主管業務。
- 2、112年自行執行經費新臺幣367,405千元，以綜合企劃組354,643千元最多，占預算總數96.5%；實際辦理業務人均自行執行經費數，以綜合企劃組39,405千元為最高。
- 3、112年業務單位申報加班天數平均為23.3天，其中綜合企劃組25.9天最高。

## （二）各業務單位之人力配置情形尚能契合機關施政重點

1. 112年實際辦理業務人數應為21人（註：人事室及主計室均僅配置主任1人，應計為承辦人員），占整體實有人數30人之70%，其中業務單位前開占比為73%（19人/26人），實際辦理業務人數配置尚屬合理。
2. 以「依法令辦理業務項目數」分析，112年業務單位實際辦理業務運用人數為19人，有15.7人運用於機關依據組織法規或作用法辦理之業務，占82.6%，顯示業務單位人力配置情形尚能契合機關施政重點。

單位	業務項目數	依法令辦理業務項目數	占單位業務項目比重	實際辦理業務人數	配置依法令辦理業務人力數	占單位人力配置比重
綜合企劃組	30	23	67.6%	9	6.2	68.9%
藝術展演組	14	12	85.7%	6	5.5	91.7%
文化推廣組	8	8	100.0%	4	4	100.0%
總計	52	43	82.7%	19	15.7	82.6%

3. 據自評分析，目前業務承辦人力都依據111年度員額評鑑結果調整人力優先配置於重要業務。依據111年度員額評鑑結果，減少例行性、庶務性工作配置人力，惟該等業務雖與施政重點連結度較為不足，但仍為維持園區各項公共設施（備）正常營運之行政事務，尚難有全部委外之空間。

### 三、機關人力差勤分析

- (一) 112年實際工作天數占應工作天數比率平均數為98.7%，較111年98.4%增加0.3%；「申報加班天數之平均數」由111年29.3天減少為112年23.3天，顯示近2年工作天數較為減少。
- (二) 112年「已休假天數占強制休假天數比率之平均數」為65.3%，較111年107%減少41.7%；「未休畢天數占加班天數比率之平均數」由111年28.5%上升為112年60%，顯示休假天數呈現減少趨勢，是應詳細分析機關整體工作天數僅稍微減少，休假天數卻大幅減少之原因。
- (三) 以「實際工作天數占應工作天數比率之平均數」、「申報加班天數之平均數」等指標觀之，綜合企劃組近2年數據均為各業務單位中最高者；「未休畢天數占加班天數比率之平均數」近2年也從36.6%提升到58.6%(為業務單位中次高)，顯示該組相對工時較高。
- (四) 112年「實際工作天數占應工作天數比率」、「申報加班天數之平均數」等差勤指標，以文化推廣組為最低。惟該組「已休假天數占強制休假天數比率之平均數」為28.8%(全中心最低)、「未休畢天數占加班天數比率之平均數」為62.6%(全中心最高)，是應詳細分析原因。

### 四、機關業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化空間

- (一) 機關整體業務項目66項，其中自辦55項，占機關整體83.3%，整體業務自辦程度高，運用職聘僱人數為18.4人，人力運用比率為87.6%；檢討未來具委外或檢討空間之業務項目計有55項，運用職聘僱人數為18.4人，其中「可完全委外」1項、「可部分委外」30項、「無委外空間，但可數位資訊化、工作簡化或調整辦理頻率」24項，前開檢討經通盤檢視應仍有人力節餘。
- (二) 目前數位資訊化業務計有15項，占整體業務22.7%，業務資訊化程度較110年1項(占整體業務1.9%)進步20.8%，惟仍尚有進步之空間，未來請持續盤點檢討可資訊化之業務項目。
- (三) 據自評分析，111年員額評鑑結論請文發中心重行評估文化推廣組「原住民族學術研究、產官學機關(構)、團體策略聯盟、國際訪團之規劃執行及社會教育活動之推動」及「文化志工之招募、培訓及運用管理」2項業務後疫情時代之國際交流及人力運用方式，文發中心已逐漸透過網路視訊方式辦理；惟因執行相關資訊化工作仍須人力進行，且國際訪團及會議之執行有時亦因時差等因素有窒礙難行之處，仍須有人力實際執行方能完善工作項目，並達到預期效益。另已建置志工資訊管理系統，管理志工差勤、排班、課程培訓、預約導覽等事宜。
- (四) 有關因應人工智慧等數位趨勢，持續列管「機車車牌辨識系統」建置部份，經中心回應：「機車車牌辨識系統設置費用約為250萬元，而機車停車場一天大約收入為160元，建置機車車牌辨識系統不符效益，目前仍配置1名人力處理機車人工售票、每日結算各繳費機、停車場巡邏、假日支援交通管制，及車牌辨識系統臨時

故障排除待命等業務」，惟經評估配置1名人力負責停車場事務，以僱用該人員之薪水成本(約僱人員)，比對機車停車場一天160元之收入，長期來看亦未符效益。

## 五、機關未來5至10年業務發展趨勢及人力運用規劃

文發中心未來5至10年預計請增職員預算員額25人，其中綜合企劃組2人、藝術展演組20人、文化推廣組3人：

- (一) 經檢視自評報告內容，文發中心「未來具委外或檢討空間之業務項目」計有55項，仍有再精進之空間，且按自評分析，擬增員業務多屬既有業務，又無法透過相關說明確切瞭解未來業務量增加幅度及請增員額之關聯性及必要性，請增理由較為不足。
- (二) 藝術展演組為籌設國家級原住民族樂舞劇團請增員額部分，於112年9月5日召開【行政院函復 111 年度本會辦理原住民族文化發展中心員額評鑑結論之備查意見—「『原住民族樂舞劇團業務委託財團法人或成立行政法人辦理之可行性評估及相關分析』執行情形】會議紀錄，請文發中心委託專家學者或研究單位辦理「原住民族樂舞劇團業務委由財團法人辦理或成立行政法人辦理之可行性評估及相關分析」事宜，並經文發中心委託台北市藝術管理學會辦理「原住民族樂舞劇團業務委由財團法人辦理或成立行政法人辦理之可行性」評估報告，並於112年12月1日函報本會，本會亦於同年月28日以原民人字第1120061673號函報行政院人事行政總處。

## 六、其他

- (一) 文發中心目前聘用1人、約僱2人，共3人均為列管超額出缺不補之職務，係配合臺灣省政府精省政策，於88

年承接原臺灣省政府原住民事務委員會臺灣原住民文化園區管理局移撥人力，列管迄今已逾20年，相關人員屆齡退離情形誠屬可預估之情形，本應儘早規劃業務推展之人力替代方案，實不宜僅以行政院所屬各級機關聘用人員注意事項之規定建議改列為非超額職務（自評報告P. 32自評結論與建議）。

(二) 本次書面報告內容漏植及附表部分內容未盡依規則填列，且自評分析部分敘述有不一致之處，舉例如下：

- 1、報告第10頁提及近4年實有人力平均缺額數約2人，惟計算表1：「機關整體人力配置情形」近4年平均缺額數為0.25人，自評分析敘述與自評報告表單有不一致之處。
- 2、表2：「各單位人力配置情形」人事室及主計室均僅配置主任1人，依規定應計入承辦人員，非主管人員，故111年及112年文發中心實際辦理業務人數應分別為23人及21人。
- 3、報告第11頁提及近2年有1項管制計畫案，惟表3：「各單位業務、經費情形」管制計畫數為0，自評分析敘述與自評報告表單有不一致之處。
- 4、表5：「各單位業務項目盤點表」未顯示「單位人力運用情形」資料，未盡依規則填列。
- 5、本報告部分經費數據之單位誤繕，例如第11頁經費單位應為千元。

#### **肆、評鑑建議**

##### **一、機關業務與組織之契合度**

- (一) 據自評分析所提之當前8項重點業務「待解決問題」及「改進措施」，大部分均為增補相關專業人力，且僅就待解決問題及現有配置人力做敘述，建議可提出目前針對相關問

題積極因應之具體作為。

(二)有關「推動設置國家級原住民族樂舞團」部分：

- 1、文發中心111年3月已撰擬「國家原住民族樂舞劇團納入組織編制可行性評估報告」，其中並納入國家原住民族樂舞劇團之組織制度究係採行政法人或政府捐助財團法人制度優劣之分析；又按該中心分析結果，建議採「將原住民族樂舞劇團納入文發中心組織編制」之方式辦理為宜，並經本會審查同意在案。
- 2、惟查本會111年7月8日召開之跨部會研商會議中，尚有機關表示因「行政院持續穩健推動文教類型機構法人化」、「有助於樂舞劇團之活化與人員進用彈性」等2項原因，請本會將原住民族樂舞劇團朝向法人設置方向規劃。
- 3、後續依112年9月5日召開【行政院函復 111 年度本會辦理原住民族文化發展中心員額評鑑結論之備查意見—「『原住民族樂舞劇團業務委託財團法人或成立行政法人辦理之可行性評估及相關分析』執行情形】會議紀錄，請文發中心委託專家學者或研究單位辦理「原住民族樂舞劇團業務委由財團法人辦理或成立行政法人辦理之可行性評估及相關分析」事宜，並經文發中心委託台北市藝術管理學會辦理「原住民族樂舞劇團業務委由財團法人辦理或成立行政法人辦理之可行性」評估報告，並於112年12月1日函報本會，本會亦於同年月28日以原民人字第1120061673號函報行政院人事行政總處。另依本會主管會報列管事項，文發中心於113年3月份函報推動「設置國家級原住民族樂舞劇團」可行性評估報告及組織法修正增修資料至本會，目前由教育文化處辦理中。是以，文發中心雖已完成可行性評估分析及可行性評估報告及組織法修正增修資料，惟嗣後仍須俟行政院及本會審查



意見再行分析說明。

- (三)有關原住民族之文化資產及藝術發展，需借重藝術產業團體的協助推廣，可藉由專案委外方式邀請藝術產業團體或機構、以及各大學USR(社會責任實踐)計畫來做串聯，共同合作辦理。
- (四)另評鑑發現業務職掌文化資產保存似與原民會文化科部分功能重疊，爰建議文發中心就有形文化資產研擬「培育傳統建築人才計畫」，與臨近部落或學校共同培育傳統建築人才，建構傳統建築知識，建立傳統建築民族教育之相關教學教材，發展創新、推廣及傳承原住民族傳統建築文化。

## 二、機關人力配置情形及與業務之契合度

### (一) 賡續配合機關業務滾動式檢討人力配置

1. 文發中心各業務單位之人力配置情形尚能契合機關施政重點，目前業務承辦人力都依111年度員額評鑑結果調整人力優先配置於重要業務，減少例行性、庶務性工作配置人力，請定期盤點職聘（僱）人員之工作內容，持續配合業務重要性、週期性及急迫性等滾動式檢討人力配置，以利業務推展。
2. 目前原住民族博物館興建計畫已核定，相關籌設工作主要由主管機關原民會辦理，後續相關人才培育、文物典藏、研究、展示等部分工作可能進行分工或移由原博館籌備處辦理，建議人力運用可配合滾動式調整。

### (二) 落實承攬派駐勞工權益保障

文發中心112年承攬派駐人力119人，建議持續強化業務管理人員之履約管理及勞動權益等教育訓練，避免單位主管直接指揮監督承攬廠商派駐人力，或有

職員與承攬人力混用之情形，並應參照「政府機關(構)運用勞務承攬參考原則」維護是類人力工作權益。

- (三) 持續辦理現職人員專業教育訓練並建立共享知識機制
- 文發中心為解決重點業務專才需求未能契合之狀況，已透過委外承攬派駐人力處理具專業性業務，並透過派訓研習提升現職人員專業。又文發中心人員流動率低，近4年平均每年缺額未達1人，較難透過用人職系變更或轉換人力類型等方式甄補專才，爰建議持續辦理現職人員專業教育訓練，以精進專業知能，並建立知識共享機制，以合作學習的方式深化學習不同領域之專業，擴充多元職能。

### 三、機關人力差勤分析

- (一) 112年機關整體「已休假天數占強制休假天數比率之平均數」為65.3%，較111年107%減少41.7%；「未休畢天數占加班天數比率之平均數」由111年28.5%上升為112年60%，顯示休假天數呈現減少趨勢，請近一步詳細分析112年機關整體工作天數較111年僅稍微增加0.3%、加班天數較111年減少6天，惟休假天數卻大幅減少之原因。
- (二) 綜合企劃組近2年「實際工作天數占應工作天數比率之平均數」、「申報加班天數之平均數」等指標均為各業務單位中最高，建議定期檢討組內人力分工，以維持各人力工作量能之衡平。
- (三) 文化推廣組112年「實際工作天數占應工作天數比率」、「申報加班天數之平均數」等差勤指標為最低，惟該組「已休假天數占強制休假天數比率之平均數」為28.8%(全中心最低)、「未休畢天數占加班天數比率之平均數」為62.6%(全中心最高)，建議請詳細分析原因。

#### 四、機關業務有無去任務化、繼續簡化、數位資訊化或委外化空間

##### (一) 賡續檢討業務數位資訊化、工作簡化或調整辦理頻率之可能性

1. 據自評報告「無委外空間，但可數位資訊化、工作簡化或調整辦理頻率」計有24項，建議持續盤點其他園區遊客服務事項是否有工作簡化或資訊化之可行性，及研議具體作為，如優化現有入園售票管理系統或遊客資訊系統，以建立大數據資料作為未來營運策略規劃之參考，除增進工作效能並節餘相當人力，更能提升服務品質。未來請賡續推動各項數位資訊化、工作簡化或調整辦理頻率，並評估其推動效益。
2. 有關因應人工智慧等數位趨勢，持續列管「機車車牌辨識系統」建置部分，經文發中心評估，建置機車車牌辨識系統不符效益，惟仍可朝自動化、機械化取代人工收費方向進行評估，除可降低設置成本外，節餘人力亦可運用於其他核心業務。

##### (二) 賡續檢討委外業務節餘人力充實各業務之情形

據自評報告「可完全委外」、「可部分委外」業務共計31項，前開檢討經通盤檢視應仍有節餘人力，建議可運用至所提請增人力之業務或當前重點業務。

#### 五、機關未來5至10年業務發展趨勢及人力運用規劃

- (一) 文發中心評估需增員之業務項目，大部分屬既有業務，又無法透過相關說明確切瞭解未來業務量增加幅度及請增員額之關聯性及必要性，請增理由較為不足。建議應本零基預算精神，賡續辦理非核心業務委外或去任務化、核心業務程序簡化或資訊化，加強與社區部落及產學合作（如大學社會責任(USR)計畫等），及透過專業訓

練、進修及知識共享等方式，強化現有人員專業知能，以因應業務需求。

(二)在人力及經費有限之狀態下，建議文發中心應更加聚焦於樂舞、藝術及傳統建築等業務，至於專業人員培訓、國際博物館交流、傳統文化之研究及執行等業務，應即早與未來國立原住民族博物館進行業務分工。

## 六、其他

(一)考量文發中心現有聘(僱)人力均為列管超額出缺不補之人力，建議加強現有人員經驗傳承、知識共享及專業能力提升，並持續運用廣泛志工人力，妥為盤點各項核心業務工作項目與人力配置，賡續盤點以因應未來超額人員出缺後減列預算員額之業務調整，提升組織運作效能及人力配置與業務之契合度。

(二)建議可於評鑑報告內容中加入原住民族身分員工的比例。

(三)有關中心簡報未來重要業務推展規劃-優化原住民族地方文化館營運及永續項目-待解決議題與困難中提及：「中心與文化部雙軌進行訪視、評鑑與補助機制，使館所疲於應對」，建議未來可與文化部共同訪視或調整訪視、評鑑之方式或頻率。

(四)建議可透過委外方式取得環境教育場域認證，增加園區的知名度及訪客人數。

(五)經實地訪視原住民族傳統建築展示區，部分傳統家屋的建築工藝設計，可再進一步的考究。

(六)經實地訪視娜麓灣樂舞劇團之展演，建議如下：

1. 演出前提供觀眾(QRcode)掃描之節目資訊，除中英文外，可針對訪客人數較多的外國人增加該國語言版本，有助於原住民族傳統文化推向國際化。

2. 建議節目簡介內容與實際表演內容可再精準契合。
- (七) 文發中心本次書面自評報告內容有部分漏植，且自評分析部分敘述有不一致之處，嗣後辦理相關作業時，請務必依填寫說明及規定撰擬，以正確分析機關業務推展及人力運用情形，協助機關提升運作效能。