國軍生產及服務作業基金、國軍營舍及設施改建基金、國軍老舊眷村改建基金112年度決算評估報告目錄

頁次

一、112年度國軍生產及服務作業基金「服務事業」轄下二間高爾夫球場之「競賽及交流活動費」預算執行率均未及四成，允宜檢討改善，俾提升預算資源運用效能 ---------- 1

二、110至112年度國軍生產及服務作業基金「福利事業」之福利站連續3年業務收支短絀且金額逐年攀升，112年度短絀金額破千萬元，允宜積極檢討經營策略並妥謀改善 ---------- 3

三、營改基金112年度決算短絀193.26億元，為近年最高，且部分計畫先行辦理數占預算數之比重達五成以上，預算編列容欠核實 ---------- 6

四、國軍老舊眷村改建基金近3年度商設與餘屋之標售預算執行率均低於四成，允宜積極處分或妥適經營不動產，俾增裕基金收入 ---------- 10

國軍生產及服務作業基金、國軍營舍及設施改建基金、國軍老舊眷村改建基金112年度決算評估報告

一、112年度國軍生產及服務作業基金「服務事業」轄下二間高爾夫球場之「競賽及交流活動費」預算執行率均未及四成，允宜檢討改善，俾提升預算資源運用效能

國軍生產及服務作業基金「服務事業」轄下「海軍左營高爾夫球場」及「空軍清泉崗高爾夫球場」，112年度「競賽及交流活動費」預算數分別為19萬3千元及63萬5千元，決算數則為6萬5千元及23萬9千元，執行率均未及四成。經查：

(一)「海軍左營高爾夫球場」及「空軍清泉崗高爾夫球場」之「競賽及交流活動費」經費內容

揆該作業基金「服務事業」110至112年度有關「競賽及交流活動費」預算編列情形，其中「海軍左營高爾夫球場」編列於「勞務成本」科目，而「空軍清泉崗高爾夫球場」則編列於「研究發展及訓練費用」科目。依該事業提供資料顯示，「海軍左營高爾夫球場」編列上開經費，主要係為砌蹉球技及增進情誼之目的，邀請球場會員、球隊、球友、同業經理人及現、退役官士兵而舉辦海友盃公開賽、聯誼活動等及參加北中南區同業球場交流之費用；而「空軍清泉崗高爾夫球場」則為推廣高爾夫球運動，提倡正當休閒娛樂，並相互砌蹉球技及增進情感交流等目的，而邀請球場會員、國軍退役將、校等相關人士所舉辦會員盃、忠勇盃等活動及參加同業交流活動之費用。

(二)110至112年度二家高爾夫球場之「競賽及交流活動費」預算數呈上升趨勢，惟預算執行進度不佳，且112年度執行率均不及四成，允宜檢討改善，俾利提升預算資源運用效能

依該作業基金「服務事業」提供資料所示，110至112年度

二家高爾夫球場之「競賽及交流活動費」預算編列及執行情形如下：

1.「海軍左營高爾夫球場」

110 年度「競賽及交流活動費」預算數 11 萬元(詳表 1)，決算數 8 萬元，執行率 72.73%，主要係因該年度受疫情影響，參與相關活動人數降低所致。另 111 及 112 年度預算數分別調升至 20 萬元及 19 萬 3 千元，係 110 年度預算數之 1.82 倍及 1.75 倍。111 年度決算金額雖上升至 14 萬 2 千元，惟 112 年度決算金額驟減至 6 萬 5 千元，為近 3 年最低，以致 111 及 112 年度「競賽及交流活動費」執行率僅分別為 71%及 33.68%，主要係因主辦活動、場慶費用減少及撙節活動費用等因素所致。

2.「空軍清泉崗高爾夫球場」

110 年度「競賽及交流活動費」預算數為 37 萬 2 千元，然該年度決算數僅為 9 萬 5 千元，執行率為 25.54%，主要係因疫情影響未舉辦大型活動，僅參加同業交流活動所致。另 111 及 112 年度因規劃舉辦忠勇盃活動，爰分別增編預算至 53 萬 5 千元、63 萬 5 千元，係 110 年度預算數之 1.44 倍及 1.71 倍，惟因配合任務調整，未舉辦忠勇盃等因素，致執行率僅分別為 45.61%及 37.64%。

鑒於我國政府積極推廣全民運動、高爾夫球亦是我國體育重點發展項目之一，考量該作業基金旨在為國軍官兵、眷屬等特定對象提供正當休閒活動，理應竭力配合國家政策，促進國人健康，爰妥善執行預算資源，除提升高爾夫球場之能見度，亦具推廣高爾夫球之效，允宜審慎評估、規劃預算資源配置，俾利提升預算資源運用效能。

表 1　110 至 112 年度「海軍左營高爾夫球場」及「空軍清泉崗高爾夫球場」之「競賽及交流活動費」執行情形表　　單位：新臺幣千元

項目 年度	海軍左營高爾夫球場			空軍清泉崗高爾夫球場		
	預算 A	決算 B	執行率 B/A	預算 A	決算 B	執行率 B/A
110	110	80	72.73%	372	95	25.54%
111	200	142	71.00%	535	244	45.61%
112	193	65	33.68%	635	239	37.64%

資料來源：國軍生產及服務作業基金，本中心整理。

綜上，揆國軍生產及服務作業基金「服務事業」轄下「海軍左營高爾夫球場」及「空軍清泉崗高爾夫球場」之「競賽及交流活動費」，係為砌蹉球技、增進情感交流及推廣高爾夫球運動等目的，而邀請會員、球友(隊)、國軍退役官士兵等相關人士所辦理之活動及參加同業交流之經費，按該二家高爾夫球場 112 年度「競賽及交流活動費」預算數均較 110 年度成長，惟其執行率卻均未及四成，允宜檢討改善，俾利提升預算資源運用效能。

二、110 至 112 年度國軍生產及服務作業基金「福利事業」之福利站連續 3 年業務收支短絀且金額逐年攀升，112 年度短絀金額破千萬元，允宜積極檢討經營策略並妥謀改善

國軍生產及服務作業基金之福利及文教事業中「福利事業」為統籌提供國軍官兵、榮民及眷屬各項生活必需(福利)品供應配銷。國防部福利事業管理處，係採任務編組，將國軍福利事業相關單位，依各軍司令性質歸類，編成營運中心及作業中心。112 年度編置 4 個營運中心及 127 個作業中心，包含 86 個軍中營站，以及 41 個福利站及分站(以下簡稱福利站)。112 年度福利站業務收入 3 億 5,246 萬 9 千元，平均單站業務收入僅為 859 萬 7 千元，且有 13 家福利站連續 3 年業務收支短絀，允宜積極檢討經營策略並妥謀改善。經查：

(一)依規定作業基金應本財務自給自足原則，設法提升業務績效，並應力求有賸餘無短絀

按「112 年度中央及地方政府預算籌編原則」第 5 點有關中央及地方政府特種基金預算收支之辦理原則，第(一)項規定：「…作業基金應本財務自給自足原則，設法提升業務績效，降低生產或服務之單位成本，以達成最佳效益為目標；…。」次依附屬單位預算共同項目編列作業規範貳、甲、一，有關作業基金賸餘(短絀)之規定：「…。(二)各基金應力求有賸餘無短絀，年度賸餘應以逐年成長(短絀積極改善)為目標。」據此，各作業基金應本財務自給自足原則，設法提升業務績效，並力求有賸餘無短絀。

(二) 110 至 112 年度「福利事業」福利站之業務短絀數逐年攀升

國軍生產及服務作業基金「福利事業」之福利站，係為服務國軍官兵、榮民及眷屬等特定身分族群，而提供各種生活必需品，其經營運作係採自給自足、自負營虧等方式。然觀近年來國軍單位裁減、眷村遷移、同業競爭激烈等多方因素下，該作業基金福利事業之福利站營運狀況不佳，以 112 年度為例，各地區福利站共計 41 處，業務收入 3 億 5,246 萬 9 千元(詳表 1)，平均單站業務收入僅為 859 萬 7 千元。再查 109 至 112 年度福利站之業務收入，介於 3 億 4,834 萬元至 3 億 6,581 萬 7 千元，惟除 109 年度業務賸餘 19 萬 1 千元外，其餘 3 年業務收入均不敷支應業務支出，致產生業務短絀，且金額逐年攀升，112 年度短絀金額破千萬元(1,501 萬 1 千元)，係 111 年度短絀金額(354 萬 5 千元)之 4.23 倍。

表 1　109 至 112 年度福利事業所屬福利站業務收支及餘絀情形表

單位：新臺幣千元

年度	業務收入	業務支出	業務賸餘(短絀)
109	352,919	352,728	191
110	348,340	351,616	(3,276)
111	365,817	369,362	(3,545)
112	352,469	367,480	(15,011)

資料來源：國軍生產及服務作業基金提供。

(三)近年來福利事業已陸續裁撤部分營運不佳之福利站，惟仍有 13 家福利站連續 3 年業務收支短絀，允宜檢討經營策略並妥謀改善

依「國防部福利事業管理處所屬各福利站及分站設站廢站執行要點」第 3 點規定略以：「就未達損益兩平之站點，依其業績及來客數等數據評估未來發展潛力，經評估無轉虧為盈可能者，應主動檢討裁撤或轉點，妥善資產運用。」查 110 至 112 年度間福利事業已陸續裁撤 4 處[1]福利站，惟連續 3 年業務收支短絀之福利站仍有 13 處[2]，已逾 112 年度福利站總數之三成。揆近年來國內便利商店為提升業績，積極發展多樣化複合型店鋪、增加行銷活動的頻率，並強化支付的便利性，而各大超市量販店則是透過貼心、即時、且多元的線上購物服務，來滿足不同消費群體的需求。是以，礙於市場競爭激烈，福利站之優勢已不再顯著，雖福利站設置有其政策上考量並以服務特定身分群族為目標，然已非為其服務對象購買生活用品之唯一首選；又依該事業所提供資料顯示，近年來申辦福利證之會員人

[1] 中華福利站、嘉義經國福利分站、新營福利站、大林福利站。

[2] 大安福利站、北投福利站、羅東福利站、嘉義福利站、苗栗福利站、高雄福利站、岡山福利站、左營福利站、鳳山福利站、屏東福利站、美崙福利站、台東福利站、左營合群分站。

數逐年下降[3]。考量福利站僅鎖定特定身分族群服務，爰如何保持消費者黏著度及在僅服務特定目標族群下客源最大化，似一重大課題，允宜檢討經營策略並妥謀改善。

綜上，國軍生產及服務作業基金「福利事業」之福利站於近年來雖已裁撤 4 處營運不佳之福利站，惟於 110 至 112 年度仍有多達 13 處福利站連續 3 年業務收支短絀，且同期間整體福利站之業務短絀金額呈逐年攀升之勢，112 年度短絀金額更破千萬元，允宜積極研謀因應對策及檢討經營策略，俾利改善福利站之業務績效。

（分機：1929 沈家榆）

三、營改基金 112 年度決算短絀 193.26 億元，為近年最高，且部分計畫先行辦理數占預算數之比重達五成以上，預算編列容欠核實

國軍營舍及設施改建基金(以下簡稱營改基金)112 年度基金來源與基金用途收支相抵後，預計短絀 16 億 3,538 萬元，執行結果，決算數短絀 193 億 2,576 萬 8 千元，較預算數增加短絀 176 億 9,038 萬 8 千元，增加 10.82 倍。經查：

(一)營改基金應確實掌握可納列基金之財源與流入時程，以避免各項營舍整建工程因財源短絀而中輟

依據 112 年度中央政府總預算附屬單位預算共同項目編列作業規範第參、乙點規定：「基金用途：…。一、各基金應按基金設立之目的，依據其收支保管及運用辦法暨相關法令規定或政府重大建設計畫所定之財源及用途，評估業務實需，擬具業務計畫後，按計畫別逐一編列，並應敘明計畫內容及預期成果。

[3] 109 至 112 年度分別為 2 萬 98 人、1 萬 7,229 人、1 萬 4,369 人及 1 萬 3,546 人。

二、以各級政府撥款補助或協助為財源之項目，其支出不得超過來源收入。三、以特定收入支應特定政事用途者，…，其基金用途不得超過基金來源。…。」據此，營改基金宜審慎評估可納列基金之財源與流入時程，在可用資金範圍及期程內，妥為規劃辦理各項營舍設施工程。

(二)營改基金112年度決算短絀達193.26億元，為近年最高，另106至112年度收支餘絀預、決算數差異頗鉅，預算編列欠核實

分析106至112年度營改基金收支餘絀情形，106至110年度決算收支相抵後尚有賸餘，惟自111年度起由餘轉絀且決算收支短絀情形持續擴大，由111年度短絀22.90億元增加至112年度短絀193.26億元，為近年最高，並較111年度增加短絀170.36億元，增加7.44倍。另由表1所示，106至112年度營改基金收支餘絀預、決算數差異介於6億7,532萬3千元至176億9,038萬8千元，其中以112年度預、決算數差異最大(差異為176億9,038萬8千元，以下同)，其次依序為107年度(125億4,958萬6千元)及109年度(87億8,754萬2千元)，且除106年度外，差異數均超逾10億元以上，預算編列欠核實。

表1　營改基金106至112年度收支餘絀差異概況表　單位：新臺幣千元

年度	預算數(1)	決算數(2)	決算數與預算數增減比較	
			金額(3)=(2)-(1)	比率(3)/(1)
106	3,088,271	2,412,948	-675,323	-21.87%
107	5,027,267	17,576,853	12,549,586	249.63%
108	-1,502,108	1,075,078	2,577,186	N/A
109	7,936,826	16,724,368	8,787,542	110.72%
110	43,167,262	40,848,524	-2,318,738	-5.37%
111	-829,524	-2,290,144	-1,460,620	176.08%
112	-1,635,380	-19,325,768	-17,690,388	1,081.73%

說　　明：本表決算數與預算數增減之比率無法比較時，以「N/A」表示。
資料來源：整理自國軍營舍及設施改建基金提供之資料。

(三)112年度部分收入計畫預算達成率未及八成，允待檢討改善

茲就營改基金 112 年度部分收入計畫預算達成率偏低之原因，分述如下：

1. **權利金收入計畫：**該計畫 112 年度決算數 11 億 5,559 萬 4 千元，較預算數 58 億 8,856 萬 8 千元減少 47 億 3,297 萬 4 千元，減幅高達 80.38%(詳表 2)，主要係營改基金配合土地活化處理政策，原預計將前鎮營區等 3 處[4]不適用營地委託財政部國有財產署(下稱國產署)代管辦理地上權設定，執行結果，國產署辦理地上權設定多未能如期標脫[5]所致。

2. **其他財產收入計畫：**該計畫 112 年度決算數 92 億 3,032 萬 7 千元，較預算數 117 億 7,360 萬 5 千元減少 25 億 4,327 萬 8 千元，減幅 21.60%(詳表 2)，主要係光中營區等 24 處不適用營地處分利得未如預期等所致。

表 2　營改基金 112 年度基金來源、用途及餘絀概況表

單位：新臺幣千元

年度 項目	本年度 預算數	本年度 決算數	比較增減	
			金額	%
基金來源	**21,718,272**	**14,995,890**	**-6,722,382**	**-30.95**
財產收入	18,301,522	11,470,620	-6,830,902	-37.32
租金收入	334,203	371,435	37,232	11.14
權利金收入	5,888,568	1,155,594	-4,732,974	-80.38
利息收入	305,146	713,264	408,118	133.75
其他財產收入	11,773,605	9,230,327	-2,543,278	-21.60

[4]據詢營改基金表示，原預計委託國產署代辦地上權營地，包括前鎮營區 9 億 8,708 萬 2 千元、平實營區 48 億 1,343 萬 8 千元及陳平營區 8,804 萬 8 千元，合共 58 億 8,856 萬 8 千元。

[5]據詢營改基金表示，112 年度國產署辦理地上權設定案件，包括陳平營區 9,113 萬 9 千元、龍里游營區負 3 萬元、龍勝營區 27 萬 8 千元、重劃分回地 8,826 萬 7 千元、光明北營區 40 萬 8 千元、禹北營區及光明北營區 63 萬 5 千元、頂埔營區 1 億 4,731 萬 2 千元、衛武東營區 3 萬 2 千元、六張犁營區 485 萬 5 千元、電視教學中心 5 億 2,603 萬 8 千元、福和零散地 139 萬 1 千元、如意退舍 71 萬 7 千元、空軍總部(舊址)21 萬 1 千元、左東營區 2 億 4,859 萬 9 千元、重劃分回地及莒園營區負 2 億 361 萬 9 千元及慈恩 11 及 13 村 2 億 4,936 萬 1 千元等，合共 11 億 5,559 萬 4 千元；惟其中負數係國產署以前年度給付權利金，112 年度發現錯誤要求收回之數。

年度 項目	本年度 預算數	本年度 決算數	比較增減	
			金額	%
政府撥入收入	3,401,953	3,401,952	-1	-
公庫撥款收入	252,630	252,630	0	-
政府其他撥入收入	3,149,323	3,149,322	-1	-
其他收入	14,797	123,318	108,521	733.40
基金用途	**23,353,652**	**34,321,658**	**10,968,006**	**46.96**
博愛專案計畫	0	99	99	-
第 205 廠遷建專案	2,409,480	5,103,706	2,694,226	111.82
資安園區專案計畫	174,470	272,778	98,308	56.35
老舊營舍整建計畫	18,441,770	27,159,170	8,717,400	47.27
工程及設施整建計畫	1,911,846	1,408,085	-503,761	-26.35
一般行政管理計畫	416,086	377,819	-38,267	-9.20
本期賸餘(短絀)	**-1,635,380**	**-19,325,768**	**-17,690,388**	**1,081.73**

說　　明：表內數據或有小數點尾差。

資料來源：營改基金 112 年度決算書。

(四)112 年度老舊營舍整建計畫先行辦理數 94.90 億元占原編預算數之比重達五成以上，預算編列容欠核實

營改基金主要業務計畫包含博愛專案、第 205 廠遷建專案、資安園區專案、老舊營舍整建與工程及設施整建計畫，112 年度可用預算數 379 億 4,615 萬 2 千元[6]，執行數 339 億 4,383 萬 8 千元，執行率 89.45%；其中老舊營舍整建計畫之「龍山營區新建工程」等 92 案，因預算編列不足，112 年度奉准先行辦理並於 114 年度補辦預算，金額計 94 億 9,000 萬元，占當年度該計畫原編預算數 184 億 4,177 萬元之比重達 51.46%，似屬偏高；嗣行政院審查後雖勉予同意先行辦理，惟表示本案先行辦理金額龐鉅，顯未配合工程進度實際需要核實編列年度預算，爾後仍應確實檢討改進，避免類此情形再發生[7]。

[6]包括 112 年度預算數 229 億 3,756 萬 6 千元、以前年度保留數 55 億 1,858 萬 6 千元及 112 年度奉准先行辦理 94 億 9,000 萬元。

[7]行政院 112 年 12 月 18 日院授主基綜字第 1120202722 號函略以，…「老舊營舍整建計畫」本(112)年度請准先行辦理 126.84 億元，並補辦 114 年度預算，…。二、本案勉予同意本年度以 94.9 億元為上限先行辦理，補辦 114 年度預算，並請視營改基金業務需要核實辦理，不得辦理預算保留；其餘 31.94 億元同意先行辦理 113

綜上，營改基金宜妥慎評估可納列基金之財源與流入時程，在可用資金範圍及期程內，妥為規劃辦理各項營舍設施工程；惟該基金 112 年度部分收入計畫達成率偏低、決算短絀亦高達 193.26 億元，且 106 至 112 年度收支餘絀預、決算數差異頗鉅，預算編列欠核實;另 112 年度老舊營舍整建計畫先行辦理數 94.90 億元達原編預算金額五成以上，顯示本案事前規劃欠周延，導致計畫與預算未能縝密結合，亟待檢討改善。

（分機：8665 鍾俊華）

四、國軍老舊眷村改建基金近 3 年度商設與餘屋之標售預算執行率均低於四成，允宜積極處分或妥適經營不動產，俾增裕基金收入

國防部主管國軍老舊眷村改建基金(以下簡稱眷改基金)112 年度「銷貨成本-營建及加工品銷貨成本」項下編列商服設施及餘屋標售預算數 1 億 416 萬 8 千元[8]，執行結果決算數 1,821 萬 1 千元，執行率 17.5%。有關眷改基金 112 年度商服設施(簡稱商設)及餘屋之標售均不如預期之情形，謹說明如下：

(一)眷改基金近 3 年營運狀況雖轉虧為盈，惟迄 112 年底待填補短絀仍逾千億元，允宜持續強化財務管理，逐步消除虧損

由眷改基金近 3 年度收支餘絀情形觀之(詳表 1)，該基金收支相抵後由 110 年度短絀 58.25 億元轉為 112 年度賸餘 2.45 億元，營運狀況雖轉虧為盈，然 112 年底賸餘數全數填補前期短

年度預算。…請配合辦理：(一)本案先行辦理金額龐鉅，顯未配合工程進度實際需要核實編列年度預算，嗣後應確實檢討改進，避免類此情形再發生。…。

[8]包括標售臺北市「新和新村」等改建基地餘屋 4 戶銷貨成本 3,261 萬 7 千元，以及標售新北市「陸光一村」等改建基地店鋪 13 戶銷貨成本 7,155 萬 1 千元，合計 17 戶及銷貨成本 1 億 416 萬 8 千元。

絀後，尚有短絀1,057億餘元[9]，留待以後年度填補，仍屬龐鉅，為確保基金的長期穩健營運，允宜持續強化財務管理，制定有效之策略，逐步消除累積虧損。

表1 110至112年度眷改基金收支餘絀情形表 單位：新臺幣千元

年度	收入		支出		收支餘絀
	業務收入	業務外收入	業務成本與費用	業務外費用	
110	78,880	391,561	5,947,368	348,334	(5,825,261)
111	1,572,433	475,269	1,340,201	449,588	257,913
112	80,673	579,580	102,152	313,014	245,086

說　　明：110至112年度為審定決算數。

資料來源：眷改基金各年度預、決算書，本中心彙整。

(二)110至112年度受疫情、不動產市場及區域發展等因素影響，商設與餘屋標售預算執行率均低於四成

依國軍老舊眷村改建條例13條規定：「改建基金資金來源如下：…五、處分或經營改建完成之房舍價款收入。…。」可悉，眷改房舍價款收入為該基金主要來源之一。

檢視該基金提供之近3年不動產標售資料(詳表2)，有關待標售商設與餘屋部分，110及111年度零星餘屋價售現役官兵之金額及戶數，決算數分別為3,489萬元、8戶及9億1,299萬7千元、222戶，預算執行率各為7.0%及838.2%，而112年度無編列預算。又110至112年度商服設施及餘屋標售之金額及戶數，決算數分別為745萬5千元、3戶；2億810萬1千元、28戶；及1,821萬1千元、3戶，預算執行率各為2.4%、31.1%、17.5%，爰近3年度商設與餘屋標售預算執行情形均未如預期。是以，為增裕基金收入，國防部允宜積極處分或經營改建完成之商設及餘屋，以提升資產運用效益。

[9]參據國軍老舊眷村改建基金112年度附屬單位決算書，頁8。

詢據國防部說明，近年受疫情、不動產市場及區域發展等因素影響，廠商投標意願偏低致餘屋、店鋪之標售未如預期。

表 2 110 至 112 年度國軍老舊眷村改建基金不動產標售情形表

單位：戶；%

年度/項目		零星餘屋價售現役官兵		商服設施及餘屋標售	
		戶數	金額	戶數	金額
110	預算數	121	500,883	46	316,096
	決算數	8	34,890	3	7,455
	執行率	6.6%	7.0%	6.5%	2.4%
111	預算數	26	108,930	79	668,885
	決算數	222	912,997	28	208,101
	執行率	853.8%	838.2%	35.4%	31.1%
112	預算數	0	0	17	104,168
	決算數	0	0	3	18,211
	執行率	-	-	17.6%	17.5%

說　　明：110 至 112 年度為審定決算數。
資料來源：眷改基金提供，本中心彙整。

綜上，眷改基金近 3 年雖已轉虧為盈，惟截至 112 年底，累積短絀仍逾千億元，允宜持續強化財務管理，制定有效策略，逐步消除虧損。此外，110 至 112 年度受疫情、不動產市場及區域發展影響，商設與餘屋標售預算執行率均低於四成；國防部宜深入分析標售低迷原因，評估市場需求與區域發展情勢，調整標售策略，並積極處分或妥適經營改建完成之不動產，俾增加基金收入，以提升資產運用效益。

（分機：8664 高振源）