

肆應營運環境變遷， 前瞻基金組織興革

廖哲聖

前言

依美國「財富」雜誌研究報導，全球一千大企業平均壽命約為30年，且組織規模越小者壽命越短，經濟部中小企業處統計資料亦顯示，臺灣中小企業平均存活壽命僅有13年，可知特種基金雖講求企業化永續經營發展，然若僵化固著既有業務，未能正視經營環境變遷並肆應官兵需求，終將為市場淘汰。

本部現管有3個特種基金，「國軍老舊眷村改建基金」依計畫將於111年完成任務後退場，「國軍營舍及設施改建基金」因應「興安專案」，刻正逐步擴大基金來源及用途，目前均無營運目標研改需求，惟「國軍生產及服務作業基金（以下稱生服基金）」下轄6個事業體，自86年整併迄今已逾20年，部分事業營運量能日益萎縮，經本部近年執行基金考成作業檢視營運現況，研議未來資本及組織重組規劃重點工作，計有「完備資金統籌機制，奠基未來調度需求」、「正視營運環境變遷，校準服務需求趨勢」、「拓展營運業務範疇，有效支援建軍備戰」等面向，分述如后：

一、完備資金統籌機制，奠基未來調度需求

面對快速變遷的營運環境，組織須持續對應市場需求調整資源配置，並前瞻投資部署，所以能否及時調整資金（本）配置於重點核心項目，攸關組織長遠發展至深；生服基金雖下設6個事業體，然其財務架構為單一基金，且實際營運資金均上繳總管理會統籌存儲，故相關資金允應統由本部調度無礙，惟個別事業原為各自獨立之基金，基於責任中心精神，要求各事業就各該預算、會計及決算等財務報表單獨表達，以管考其營運績效，致早期事業管理機構資金專屬錯覺，限縮跨事業間財務調度彈性及綜效，爰本部允應精進營運資金總分會計架構，以符本基金「分層負責、集中管理」架構設計綜效。

為明確作業權責，報經主計總處函釋，本部秉權責按各事業營運需求，將基金累積賸餘連同現金於各事業間統籌調整運用，係屬基金內部調度，不影響該基金整體賸餘分配結果及會計報導之表達。基此，本部將依現行生服基金資金統籌管理作業實況，規劃建立總管理會

會計實體帳戶，以達成「營運資金預算會計帳務充分揭露」、「財務資源及時調度」及「資金運用綜效提升」等目標，俾為生服基金各事業未來業務轉型及組織調整，奠定財務資源調控機制。

二、正視營運環境變遷，校準服務需求趨勢

生服基金為達成「武器軍品研發生產」及「提供官兵完善服務」等2項核心功能，原下設8個事業體，自86年迄今已逾20年，期間因應經營環境變遷，「軍民通用科技發展事業（即中科院）」、「軍事監所事業」已相繼裁撤移編，所餘事業除「醫療事業」持續投資提升營運能量厚植本業，確保市場競爭力及醫療水準，收入穩定成長，「軍儲事業」已策訂營運改善方案戮力執行，營運亦呈正向發展，餘「生產」、「服務」、「福利及文教」及「副供」等4項事業，宜檢討事業營運現況，研議重組資本及組織，以提升官兵福利士氣，發揮營運綜效。

「生產事業」雖因輪型甲車等明星產品，近年營收呈成長趨勢，惟因國軍組織精簡，軍種委製傳統武器裝備需求減少，研發及固定資產投資比例偏低，致廠房、機具老舊及稼動不足等營運現況，應前瞻三軍需求加強產品研發（改），並具體規劃短、中、長期投資項目及研發費用，確保產品切合本部建軍備戰政策；「服務事業」與「福利及文教事業」受市場外部競爭影響，各項商品服務對官兵吸引力消退，競爭優勢不再，尤其福利事業自106年起業務短絀且逐年擴大，宜剖析官兵遊憩休閒、福利品需求，整合運用資本及集群優勢，創新服務及商品內容；「副供事業」雖營運收入及贍餘呈現穩定趨勢，惟年度贍餘全數解繳國庫，

副食贍餘既取之官兵，允應用之於官兵，現行雖已運用贍餘逐年擴大委商運送服務，未來仍應配合副食供應長程營運方針及各副供站轄補單位增減情形，具體規劃固定資產投資計畫，俾利爭取贍餘留存避免財務資源流失，並提升副食供應業務。

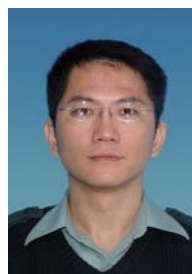
三、拓展營運業務範疇，有效支援建軍備戰

本部現行特種基金之設置，主要係仿效美軍將建軍與用兵後勤中具有明確產品或服務、明確需求及可衡量成本結構之事項，如軍醫院、生產工廠、營站、軍人儲蓄及俱樂部等，使得供給者在追求長期「損益兩平」目標下，精實成本控制提供服務，需求者在「使用者付費」的原則下，考量「機會成本」，提出最適需求，雙方形成供需關係，透過價格機制，決定生產與消費，達到資源配置的最適化，進而提升國防資源使用的效能；另本部亦有因應特殊政事目的，以特定土地財源採「變產置產」方式營運者，如「國軍老舊眷村改建基金」及「國軍營舍及設施改建基金」，落實政府理財觀念，資本支出以基金中長期財源對應，按整體基金財源規劃長年期投資項目，充分運用國防財務資源，達成政策目標。

為肆應營運環境變遷，本部持續研析特種基金營運項目，經比較美軍循環基金營運範圍，「補給庫儲服務」、「運輸」及「資訊及專案管理服務」等項目未納入本部作業基金營運項目，後續就國情差異及實務需求持續評估納入之可行性。

結語

國防財務資源有限，隨著政策任務日益加重，本部將持續強化特種基金財務體質，妥適運用特種基金特性，提升資源使用效益，擴大國防資源運用空間，支援國防事務推動，期使國防資源分配效益最大化，達成支援建軍備戰任務。



廖哲聖

✦現職：

國防部主計局特種基金處上校處長

✦學歷：

國防管理學院正期82年班

國防管理學院資源管理研究所碩士

✦經歷：

副處長、科長、組長