

國防部所屬特種基金業務 考成作業制度運作現況 —以國軍生產及服務作業基金為例

張守豪

主計局參謀

壹、前言

本部所屬特種基金計有「國軍生產及服務作業基金（以下簡稱生服基金）」、「國軍營舍及設施改建基金（以下簡稱營改基金）」及「國軍老舊眷村改建基金（以下簡稱眷改基金）」等三大基金，並分別由本部主計局、軍備局及政戰局（基金管理機構）主管各基金之營運，為有效提升本部所屬特種基金（事業）業務執行成效，促使業務進步發展，並強化各管理機構自主管理能力，本部參採「行政院所屬各機關施政績效管理作業」之精神，於101年1月16日令頒「國防部所屬特種基金業務考成作業要點（以下簡稱本要點）」，訂定考成事項、作業權責、辦理程序及時限等，惟考量營改基金及眷改基金屬性與業務面向差異，其考成業務細部作法係由各該管理機構參酌本要點自行訂定。

復因生服基金軍通與軍監事業裁撤，辦理組織調整及業務修調，另為簡化業務考成作業

流程，配合年度考評成效獎懲作業，參酌行政院訂頒「國營事業工作考成辦法」調修考成次數及期程，修正為配合年度決算作業驗證執行成效，並於105年8月2日修正發布全文計 14 點，俾供相關單位遵循辦理。

本文將從公部門績效評估考核之相關理論與架構探討開始，繼而介紹業務考成規定的制度特色，再以生服基金年度業務考成作業為例，了解本部特種基金（事業）業務考成制度的運作流程及內涵，以廣精進業務考成項目訂定及管考作為，期能強化業務管理效能，提升營運績效，預防財務危機發生，達永續經營目標。

貳、公部門績效評估理論架構研析

管理學大師彼得杜拉克（Peter F. Drucker）1954年在其著作中提出目標管理的概念，而後持續延伸發展提出績效評估觀念，事實上績效評估及目標管理主要用在於民間企業，目標管

理是強調個人目標與組織目標相結合的績效評估模式，而績效評估則是與績效衡量密切相關。

績效對組織具有相當重要的意義，因其代表組織對資源使用是否具有效能及效率，其次績效亦具有「展望性」的影響力；除可以利用結果更正過去的錯誤行動外，且亦能指引未來資源分配的方向（張幸如，1996）。所謂的績效評估，在本質上，即係管理活動之中之「控制」功能。藉由績效評估制度之建立，能在事前或活動進行中，對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致，此即所謂「目標一致化」作用（許士軍，2000）。因此，績效評估可謂是組織管理控制系統重要的一環，當組織有了績效評估及績效管理的方法後，可作為日常作業性控制的系統，能更有效的管理資源，並改變組織內個人行為、傳達組織願景、達成策略目標。

理論上，國內外學者從不同的面向探討績效管理的意涵，認為績效管理就是如何執行策略，達成組織目標的管理過程（孫本初，2003）。亦或，從系統性的評鑑過程，區分績效管理包含三種不同的功能性活動－績效評估、績效衡量及績效追蹤（丘昌泰，2000）

而公部門開始實施績效評估與管理乃起始於 1980 年代，由於當時公部門界興盛行政革新風氣，故引進企業化管理精神，在新公共管理思潮與企業型政府的觀念之下，孕育了公部門績效管理的蓬勃發展。國內外環境變化快速，為能有效治理，回應民眾對政府施政效能的期待，我國亦積極引入績效管理機制，自 2002 年起，由行政院全面實施推動機關施政績效管理制度，以目標管理及結果導向為原則評估機關組織績效，強調的是重視提升政

府績效的方法，以強化決策品質。然而，從公部門的角度而言，績效管理的核心步驟是政策績效評估，而績效評估最根本、最困難且最容易引起爭議的問題，在於如何制定與目標一致之評估績效指標；「指標」包含單一性的資料或是由一組資料所產出的價值，藉以用來描述一個體系或是一個過程；指標所擁有的顯著意涵超越它所涵蓋的組成資料的表面價值；指標的目的在交流這個體系或過程中的各種資訊。

「績效指標」則是對績效管理所為之規範化的量的顯示，並藉由這些量的顯示進行分類、分步驟的評估與分析（吳瓊恩、周光輝、魏娜、盧偉斯，2004）。而公部門績效評估管理的層次關係，依序為組織、政策計畫、執行單位與個人，其基本步驟須先確立清楚的策略目標方向，並在策略管理的引導下，進行組織績效管理及設計衡量體系，故需由上而下，結合發展運用策略、採用有效衡量指標、設定合宜預期目標，方可建構良好績效管理模式，並有效達成評估管理效能。

參、本部業務考成法規制度歷程

一、緣起

為提升本部所屬特種基金（事業）業務執行成效，督促其業務進步發展，經衡酌業務營運屬性，業權基金應本企業化經營，提高產銷營運（業務）量，增加收入，抑減成本費用，並積極研究發展及落實責任中心制度，以提升經營績效；同時並免除行政院、立法院及審計部等單位，對本部缺乏對所屬特種基金營運考機制之質疑，爰參採當時行政院所屬各機關施政績效管理作業及「國營事業工作考成辦

法」之精神，採低密度管考機制，並召開3次研討會議，經各權責單位提供意見及審查，完成條文釐訂，於101年1月16日令頒本要點，據以實施，另續於105年8月2日配合組織及事務調整、簡化作業流程、修正評估基準等，經權責長官核定本要點修正發布全文計14點，將年度期中及期末二階段管考方式，簡化為配合年度決算作業，採年度決算編製完成後一次辦理，有效於重點項目管考，提升考成作業效率。

二、研訂過程

(一) 律定業務考成權責劃分與業務職掌

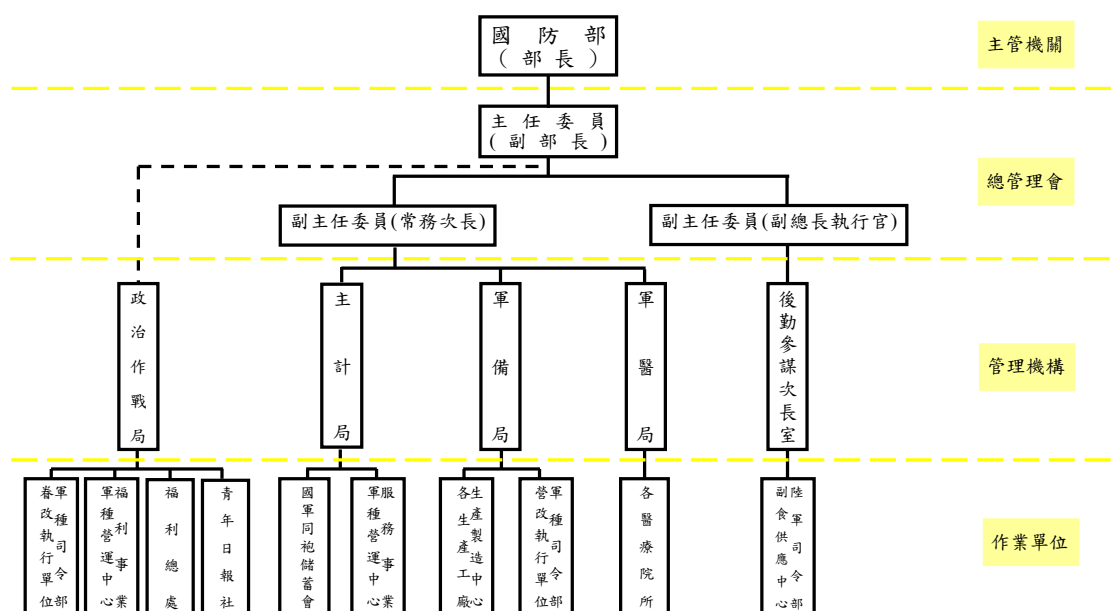
本部各基金（事業）業務性質迥異，管理及作業單位眾多，應明確律定管理架構並妥適規劃權責分工；依「國防部特種基金管理作業規定」本部為統合所屬特種基金之管理，設置國防部特種基金總管理會（以下簡稱總管理會），並在部長授權下，依基金（事業）性質與專業分工原

則，律訂軍備局、政治作戰局、主計局、軍醫局、後勤參謀次長室為專門基金（事業）管理機構，負責直接督導相關基金（事業）之業務及所屬作業單位，業務考成之權責劃分與業務職掌，遂依此階層確立管理架構及責任分工（如圖1）：

1. 管理機構：

- (1) 軍備局：營改基金及生服基金之生產事業。
- (2) 政治作戰局：眷改基金及生服基金之福利及文教事業
- (3) 主計局：生服基金之軍儲事業及服務事業。
- (4) 軍醫局：生服基金之醫療事業。
- (5) 後勤參謀次長室：生服基金之副供事業。

2. 作業單位：各基金（事業）所轄一級作業單位。



資料來源：本文整理

圖1 國防部特種基金業務考成督導劃分表

(二)釐訂業務考成主要事項及項目內容

依據本要點規定，本部所屬特種基金應藉附屬單位預算編製程序，於目標年度開始前策訂營運管考項目，並於年度終了配合附屬單位決算作業，驗證執行成效並改善業務執行情形，各單位之考成項目內容應具體切實，並應訂立具有數量化或衡量基準之數值，其無法訂立數值者，則應標明時限，或預期之績效，考成項目內容除可依各事業特性訂定外，主要範疇仍應有一致性之作法，故研訂業務考成之主要事項如下：

1. 業務經營（基金設置目的之達成）
2. 財務管理
3. 工程、生產（服務）管理。
4. 人力資源管理
5. 其他事項

另為使各單位考成項目能充分反映營運成果，並確保能達成督促業務進步發展，強化各管理機構自主管理能力之目標，應以下列四項原則辦理研訂：

1. 選擇最適性：針對個別策略目標、流程或行為表現的「單位考成項目」原則以1~3項為限，以免擇定之「單位考成項目」不具備「關鍵性」，或耗費過多管理資源。
2. 定義明確性：「單位考成項目」應明確、詳細定義，並應訂立具有數量化或衡量基準之數值，無法訂立數值者，則應標明時限，或預期之績效，以利管考

並免爭議。

3. 達成可行性：「單位考成項目」目標值設定過高或者過低，則無法提升業務執行成效及督促業務進步。故目標值設定應參考過去資訊，以前期比較、移動平均數或經驗法則等方式審酌訂定。
4. 關連合理性：若有多項「單位考成項目」連結對應單一主要考成項目時，雖無需嚴謹研究方法驗證，仍應可依經驗推斷彼此之間是否有合理的關連性，以免實際運作時互相掣肘。

(三)辦理業務考成作業方式及審查流程

各基金（事業）依單位營運屬性、經營方針、經營實績及預期業務增減等發展訂定單位考成項目與其考評基準及權數後（如表1），報請管理機構審核彙總，於每年度開始前一個月內簽報本部核定後，配合年度營運及預算執行管制辦理考評作業。

年度終了時，各作業單位由單位主管或授權主管納編業務、主計及監察等部門，按單位考成項目所定事項實施自評，並填具自評報告報送管理機構複評，至管理機構應參酌營運結果及財務決算資料，對所屬作業單位之業務考成結果，按綠燈、黃燈、紅燈及白燈四種評定其等第（如表2），並加具審核意見，於每年決算編製完成後一個月內報送本部複核。凡評定為紅燈者，管理機構應擬定改進措施與後續精進作為。

表1 年度業務考成自我評分表

○○基金（○○事業）【作業單位】

○○○○年度業務考成自我評分表

主要考成項目	單位考成項目（指標）	衡量基準說明 （含計算式）	權重 （百分比）	備考
業務經營		條列式扼要說明單位考成項目之計算因素		
財務管理				
工程管理、生產（服務）管理				
人力資源管理				
其他事項				

資料來源：依要點摘錄整理

表2 業務考成評定等第基準表

燈 號	評 估 基 準
綠燈 （績效良好，以符號★表示）	1.目標值已達成且超越過去實績，確有結果面之良好績效產出。 2.目標甚具挑戰性，達成度在90%以上，且確有結果面之績效產出。（應具體說明其挑戰性）
黃燈 （績效合格，以符號▲表示）	未達綠燈績效良好標準且無紅燈或白燈評估標準所列情事者。
紅燈 （績效欠佳，以符號●表示）	1.執行有缺失，遭民意機關或大眾媒體質疑且確有事證者。 2.目標值達成度未達80%。 3.重要工作事項未依原訂進度完成。 4.欠缺具體績效情形。
白燈 （績效不明，以符號□表示）	1.評估體制或評估方式不客觀。 2.未依先前設定的評估體制進行評估。 3.以活動、程序或產出取代結果績效呈現。 4.工作推動初期，績效尚不顯著。 5.其他績效未顯現情形。

資料來源：依要點摘錄整理

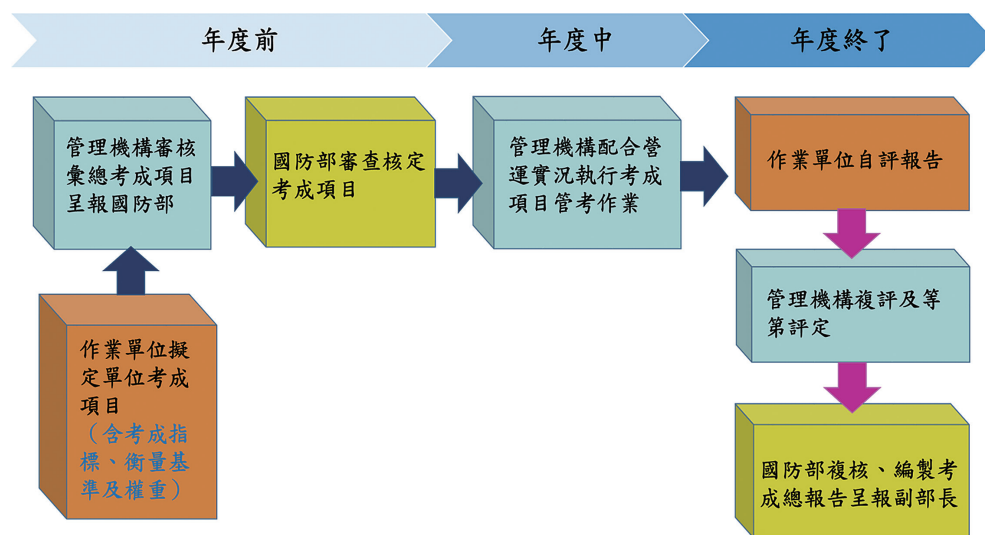
本部依管理機構所提報之複評結果，參酌整體營運與計畫達成之貢獻及相關考核資料，實施複核作業，並對執行成果進行財務分析，本企業化管理精神研提經營管理策略及具體改善建議，綜合彙編完成

「業務考成總報告」呈報權責長官核定後，令發各管理機構參照考成結果與建議事項，持續策進業務發展及提升營運成效。

綜整實施流程為：目標年度開始前，

各基金（事業）作業單位擬定單位考成項目、考評基準及權重呈報管理機構後，由管理機構審核彙總考成項目呈報國防部，國防部審查核定業務考成項目；目標年度開始後，各管理機構配合營運實況執行考成項目管考作業；年度終了時，作業單位

按考成項目實施自評，並填具自評報告報送管理機構，續由管理機構辦理複評及等第評定，加具審核意見報送國防部，國防部辦理業務考成報告複核，綜合彙編「業務考成總報告」令頒各單位策進業務發展及提升營運成效（如圖2）。



資料來源：本文整理

圖2 業務考成實施流程圖

肆、生服基金110年度業務考成執行及成效

一、生服基金設立概況

（一）設立宗旨及沿革

本部為促進軍民通用科技發展，辦理軍品生產，提升醫學教育及研究，提供國軍與民眾醫療及官兵服務，提升國軍醫院醫療水準，藉勞動方式養成受刑人勤勞習性，陶冶身心及穩定情緒，推展國軍福利及文教，提倡軍人儲蓄，照顧基層官兵，落實國軍副食供應政策等業務，自民國86年起陸續奉行政院台（86）孝授四字第09914號、台（86）孝授三字第09915號及

台（87）孝授四字第03191號函核定，將原國軍醫院附設民眾診療作業基金、國防部所屬軍事監所作業基金、軍民通用科技發展作業基金、國軍生產作業基金、服務作業與福利及文教作業，合併為「國軍生產及服務作業基金」。復於89年依行政院台（89）孝一字第2663號函核定，將軍人儲蓄作業基金自90年度起一併納入營運。

隨著國軍歷年組織變革，本部於95年1月10日以略畫字第0950000031號令，將原福利及文教事業所屬副食供應購辦業務，依專業化後勤管理支援指導原則，成立「副供事業」。

因應國家中山科學研究院設置條例自103年4月16日施行，原屬本部軍備局中山科學研究院改制為行政法人，軍民通用科

技發展事業配合決算程序於103年度裁撤；另因應軍事審判法自102年8月13日公布施行，軍法案件及軍事監所於103年1月13日全面移交司法機關，軍事監所事業配合預算程序於104年度裁撤。

（二）組織概況及基金屬性

1. 組織概況：生服基金以國防部為主管機關，依業務特性採集中管理、分層負責方式，責成本部軍備局、軍醫局、主計局、政治作戰局及後勤參謀次長室等相關機構設立事業管理機構，辦理生產、醫療、服務、福利及文教、軍人儲蓄、副供等6個事業。
2. 基金屬性：依預算法第4條第1項第2款規定，生服基金屬凡經付出仍可收回而非用於營業之作業基金，編製附屬單位預算（決）算。

二、業務考成作業執行重點

為提升生服基金營運成效，督促業務進步發展，並強化各管理機構自主管理能力，爰依「國防部所屬特種基金業務考成作業要點」，配合年度附屬單位預算編製作業期程，於目標年度開始前策訂營運管考項目，並配合年度終了按附屬單位決算驗證執行成效，藉由不斷發掘與修正單位考成項目（指標），依據實際執行結果檢討精進，期能透過規劃、執行、檢核、回饋等動態過程，驅策各事業強化經營作為，落實各事業之管考機制，俾使生服基金業務臻於完善。

110年度業務考成評核標準係由各管理機構配合本部政策方向，並參酌單位屬性、經營方針、實績及預期業務增減等發展研訂考成項目報部核定，包括業務經營、財務管理、工程、

生產（服務）管理、人力資源管理及其他事項等；經各事業依考成項目及經營成果自評，並由管理機構初核後，複核作業由本部採書面審核方式實施總評，並綜整各事業資料彙編基金整體考成總報告，研提營運管理建議，強化各事業管理效能，考成執行重點摘要如次：

- （一）業務考成結合年度預算、半年結算及決算業務，依實際執行業務之量化數據辦理，亦包含質性項目之分析。
- （二）有關管考架構規劃及責任分工，依本部「特種基金管理作業規定」明確律定並妥適規劃權責。
- （三）業務考成係為滾進式過程，藉由不斷發掘與修正考成項目（指標），俾促進本部特種基金業務臻於完善。

三、業務考成總報告精進作為

考成總報告編製主要目的，係為督促各事業業務進步發展，並驅策各管理機構（營運中心）強化經營作為，使生服基金業務更臻於完善。又業務考成係為一滾進式動態過程，透過逐年精進考成總報告內容，期能藉由各項分析，強化各事業財務管理效能，以達永續經營目標，爰參酌以前年度報告內容，並結合近年業務執行實況，調整總報告編製內容摘述如次：

- （一）結合業務實況，適修考成項目：業務考成之緣起係為年度起始前訂定之考成項目，並於年中執行時以此為參據，致力達成所訂目標，以期持續精進營運狀況。故透過結合各事業營運實況及業務特性，適時修調考成指標，如近年部分事業收入與成本費用未有等幅增減，致有業務短絀之情，顯示各項成本控管亟待精進，爰新增收入與成本增減率等指標等，（統計近3年計新

增指標33項、刪除指標19項及修正評分說明84項次），希藉由不斷發掘與修正，使本部特種基金執行作業更符營運實需。

- (二)重新劃分段落，強化結構評量：將原「業務收支情形」重新細分為「業務收入」、「業務成本與費用」、「業務賸餘」及「本期賸餘」，以提升整體收支結構評量，可分別就收入與支出面向，進一步分析營運狀況，供各事業管理機構參考運用，提升營運績效，預防財務危機發生。
- (三)增列財務指標說明，優化報告內容：考量生服基金採企業化管理經營，各事業之財

務運作及管理十分重要，鑒於國內外民營企業、非營利組織及政府特種基金單位，廣泛運用財務指標分析評核經營績效，用以提升營運效能，爰針對生服基金所屬6個事業，以近5年預算數及決算數，分析財務關鍵因素及財務指標，增述「獲利能力分析」、「經營能力分析」、「償債能力分析」、「財務結構分析」及「生產能力分析」等5項相關財務指標數據分析（指標意涵如表3），期使報告顯直觀且更具說服力，以利各事業決策者充分了解及掌握營運狀況。

表3 生服基金業務考成總報告財務指標公式及意涵

名 稱	公 式	意 涵
獲利能力分析		
1.業務收入成長率	$\{ (本年度業務收入 \div 上年度業務收入) - 1 \} \times 100\%$	衡量收入成長狀況；比率高，顯示業務營運狀況較佳。
2.餘絀比率	$(本期餘絀 \div 業務收入) \times 100\%$	衡量經營獲利能力高低；比率高，顯示事業獲利狀況較佳。
3.業務餘絀率	$(業務餘絀 \div 業務收入) \times 100\%$	每銷售一元可獲得之毛利；比率高較佳。
4.基金報酬率	$(本期餘絀 \div 基金) \times 100\%$	表達事業基金創造獲利狀況；比率高，顯示事業成長能力佳。
5.資產報酬率	$\{ 本期餘絀 \div [(本年度總資產 + 上年度總資產) / 2] \} \times 100\%$	衡量事業資產運用效率狀況；比率高，運用及經營效率佳。
經營能力分析		
1.資產週轉率	$[業務收入 \div (本年度總資產 + 上年度總資產) / 2] \times 100\%$	衡量事業資產使用效率；比率高，顯示能妥善運用資產獲得收入。
2.固定資產週轉率	$[業務收入 \div (本年度不動產、廠房及設備 + 上年度不動產、廠房及設備 + 本年度代管資產 + 上年度代管資產) / 2] \times 100\%$	顯示事業生產力狀況；比率高，較具生產力。
3.資產持續性（汰舊換新）比值	購建固定資產執行數 $\div$ 折舊費用	衡量固定資產汰舊換新狀況；比值高，顯示事業掌握並定期更新資產使用情況較佳。

名 稱	公 式	意 涵
4.存貨週轉率	醫療事業：醫療成本÷（本年度存貨+上年度存貨）/2	衡量存貨銷售速度，並藉以決定存貨理想水準；比率高，管理效率較佳。
	生產事業：銷貨成本÷（本年度存貨+上年度存貨）/2	
	福利及文教事業：其他銷貨成本÷（本年度存貨+上年度存貨）/2	
	服務事業：勞務成本÷（本年度存貨+上年度存貨）/2	
5.存貨週轉日數	360÷存貨週轉率	週轉日數短較佳。
6.應收（醫療）帳款週轉率	業務收入÷〔本年度應收（醫療）帳款+上年度應收（醫療）帳款〕/2	衡量應收帳款品質及流動性；比率高，收款效率佳。
7.平均收帳期間	360÷應收（醫療）帳款週轉率	收帳期間短較佳。
償債能力分析		
1.淨營運資金	流動資產-流動負債	金額越高，顯示短期償債能力較佳。
2.流動比率	流動資產÷流動負債	1.小於100%：高度流動性風險。 2.100%—200%：償債能力良好。
3.速動比率	〔現金+應收（醫療）帳款〕÷流動負債	比率大於100%，顯示短期償債能力較佳。
財務結構分析		
1.負債比率	（總負債-應付代管資產）÷（總資產-代管資產）	比率越小，事業財務結構、經營及財務彈性較佳。
2.長期資金占固定資產比值	（淨值+長期負債+其他負債-應付代管資產）÷不動產、廠房及設備	顯示是否有足夠長期資金支應固定資產支出；比值大於100%，較無以短期資金支應長期支出情況。
名 稱	公 式	意 涵
生產力分析		
1.每人業務額	業務收入÷員工人數	衡量一員工創造之業務收入多寡；金額越高，顯示人員創造收入狀況較佳。
2.每人賸餘	本期餘絀÷員工人數	衡量一員工創造之本期餘絀狀況；金額越高，顯示人員創造餘絀情況較佳。
3.用人費用創造業務收入比值	業務收入÷用人費用	衡量人員支出創造業務收入狀況；比值越高，顯示用人費用創造收入情況較佳。
4.研發及訓練費用占醫療（銷貨）收入比率	醫療事業：研究發展及訓練費用÷醫療收入	衡量事業研發及訓練支出創造收入之狀況；比率越高，顯示投入研發訓練成本比重越高，較能累積事業營運能量。
	生產事業：研究發展及訓練費用÷銷貨收入	

四、業務考成執行實況

業務考成作業之宗旨，係為提升生服基金執行成效，透過規劃、執行、檢核、回饋等動態過程，強化各管理機構自主管理能力，實際執行期程如下：

(一)研訂考核項目

各事業110年度業務考成項目，由作業單位釐訂單位考成項目與其考評基準及權數，報請管理機構審核彙總後，於109年10、11月間分別報部審核。

(二)核定考核項目

本部於109年12月23日國主基金字第1090283742號令核定生服基金110年度業務考成項目，請各單位確實考評並改善業務執行情形，於年度終了按附屬單位決算驗證執行成效。

(三)自評考核作業

依本要點規範：「每年度終了時，各作業單位按考成項目所定事項實施自評，並填具自評報告報送管理機構複評，管理機構參酌決算資料，對所屬作業單位之

業務考成結果評定其等第，並加具審核意見，於每年決算編製完成後一個月內報送總管理會複核」，110年度決算於111年2月21日編造完竣，各事業業務考成執行成果及自評報告均於110年3月間分別報部審核。

(四)研析建議及編製總報告

本部就各事業自評項目完成複核外，另以各事業近5年決算數為基礎，實施財務指標五力分析，綜整彙編完成110年度生服基金業務考成總報告，於111年7月18日國主基金字第1110179067號令頒各事業參照報告之考成結果與建議事項，策進業務發展及提升營運成效。

五、業務考成結果及成效

生服基金以本部為主管機關，依業務特性採集中管理、分層負責方式，責成軍備局、軍醫局、主計局、政戰局及後次室等事業管理機構，辦理生產、醫療、服務、軍人儲蓄、福利及文教、副供等6個事業業務，相關業務考成作業權責分工如下（如表4）：

表4 生服基金業務考成作業權責分工表

編製總報告 研擬經營管理建議		自我考評作業	
主 管 機 關		管 理 機 構	事 業 名 稱
國防部 (主計局)	生服基金	軍 備 局	生 產 事 業
		軍 醫 局	醫 療 事 業
		主 計 局	服 務 事 業
		政 戰 局	福 利 及 文 教 事 業
		主 計 局	軍 人 儲 蓄 事 業
		後 次 室	副 供 事 業

資料來源：本文整理

110年度生服基金經各事業依考成項目自我評核經營成果，並由管理機構複評後，本部針對業務考評等實施複核作業，對執行成果進行財務分析，並提出具體經營管理改善建議，綜合彙編完成「業務考成總報告」，重點項目摘述如次：

(一)業務考評

各事業管理機構就考成項目實施自我

評核，良好（綠燈）之事業計生產、醫療、福利及文教、副供、軍儲事業等5單位，績效合格者（黃燈）為服務事業；經審各事業自評報告內容及各項指標數據計算無誤，符合考成作業要點規範績效，經本部複核合宜，擬具建議事項供各事業據以策進未來業務發展，考評結果概況彙整如下（如表5）。

表5 110年度生服基金業務考成項目評核概況表

事業別	評核結果	考成燈號
生產事業	軍備局依考成項目及經營成果預期目標值複評為96.88分，考成等第為綠燈，結果為績效良好。	★
醫療事業	軍醫局依考成項目及經營成果預期目標值複評為90.59分，考成等第為綠燈，結果為績效良好。	★
服務事業	主計局依考成項目及經營成果預期目標值複評為88.63分，考成等第為黃燈，結果為績效合格。	▲
福利及文教事業	政戰局依考成項目及經營成果預期目標值複評為93.60分，考成等第為綠燈，結果為績效良好。	★
軍儲事業	主計局依考成項目及經營成果預期目標值複評為98.74分，考成等第為綠燈，結果為績效良好。	★
副供事業	後勤參謀次長室依考成項目及經營成果預期目標值複評為98.56分，考成等第為綠燈，結果為績效良好。	★

資料來源：依考成總報告摘錄整理

(二)財務分析

依各事業業務考成自我考評資料及近5年決算數實施財務指標分析（如表6），目前各事業財務結構健全且資金尚屬充足，在「財務結構分析」及「償債能力分析」方面表現良好，惟在「獲利能力分析」、

「經營能力分析」及「生產能力分析」方面，部分事業仍有業務收入及賸餘下滑、固定資產執行率及持續性比值（汰舊換新）偏低、資產營運能量下滑及存貨週轉天數增加等應注意改進事項。

表6 110年度生服基金業務財務指標分析簡表

項目	生產事業	醫療事業	服務事業	福利及文教事業	軍儲事業	副供事業
一、獲利能力分析						
1.業務收入成長率	11.76%	3.71%	-22.62% ¹	-2.58% ²	-8.99% ³	-2.28% ⁴
2.餘絀比率	3.27%	2.48%	21.17%	11.04%	25.89%	9.53%
3.業務餘絀率	1.60%	1.62%	-10.57% ⁵	1.78%	21.01%	3.96%
4.基金報酬率	2.59%	18.42%	3.72%	1.52%	0.95%	2.19%
5.資產報酬率	1.51%	3.16%	3.22%	1.22%	0.41%	1.37%
二、經營能力分析						
1.資產週轉率	0.46%	1.27%	0.15%	0.11%	0.02%	0.14%
2.固定資產週轉率	2.96%	3.59%	0.61%	1.02%	5.52%	1.05%
3.資產持續性（汰舊換新）比率	1.01%	1.78%	0.55%	0.39%	0.19%	0.71%
4.存貨週轉率	1.33%	39.13%	33.50%	5.95%		
5.存貨週轉日數	271日	9.2日	10.75日	61日		
6.應收帳款週轉率	1.43%	7.02%	12.45%	10.52%		19.85%
7.平均收帳期間	251日	51日	29日	34日		18日
三、償債能力分析						
1.淨營運資金	203億元	43億元	4億元	13億元	5億元	8億元
2.流動比率	4.39	1.81%	21.03%	4.62%	75.86%	3.16%
3.速動比率	2.22	1.61%	6.75%	2.09%	19.32%	2.02%
四、財務結構分析						
1.負債比率	35.71	42.00%	5.69%	6.29%	0.08%	31.03%
2.長期資金占固定資產比值	5.28	2.77	4.04	11.78	379.12	6.25

¹ 服務事業因受嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）影響及三軍軍官俱樂部配合政策裁撤，致業務收入暨賸餘較上年度降低。

² 福利及文教事業因受嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）影響福利品銷售量，致業務收入較上年度降低。

³ 軍儲事業依資金中長期配置規劃，將未到期定存提前解約轉購金融債券，致利息收入較上年度降低，惟後續年度孳息收益將可顯著增加。

⁴ 副供事業受嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）影響，致各級機關部隊配合防疫作為增加外購餐食、便當，致副供站業務收入較上年度降低。

⁵ 同1。

項目	生產事業	醫療事業	服務事業	福利及文教事業	軍儲事業	副供事業
五、生產力分析						
1.每人業務額	13,602	3,128	842	1,234	1,654	1,880
2.每人賸餘	444	78	178	136	428	179
3.用人費用創造業務收入比值	9.60	2.33	1.65	2.20	1.89	2.89
4.研發經費占業務收入比率	1.77%	3.75%				

註：指標公式及意涵請參閱本文表3，各項財務指標之正負高低無絕對優劣，需搭配業務實況綜合分析參考。
資料來源：依考成總報告摘錄整理。

(三)成效

續依業務考評及財務分析結果，研提綜合建議，俾供納入未來營運投資規劃及服務量能強化參據：

1. 前瞻業務發展，有效資金運用

行政院自109年起同意生服基金賸餘免予繳庫全數提存公積，以厚植基金資本，惟近年因國內經濟受疫情影響，為達國家整體財政歲入、歲出平衡目標，預判後續年度恐要求基金編列預算賸餘繳庫數或決算超額賸餘逕行繳庫，各事業允應具體規劃部署資金運用配置及發揮財務統籌效能。

2. 擴大投資規劃，提升服務量能

生服基金整體固定資產設備折舊比率達76%，顯示多數資產將逾使用年限，除醫療事業外，各事業普遍投資保守，允應妥適規劃短、中、長期投資目標，擴大資本支出並加強執行效率，以形成更新設備創造營收產值、營收產值挹注設備更新之良性循環。

3. 精進存貨管理，妥適帳款回收

近年部分事業受景氣、外部競爭環境及嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）

疫情影響，營運銷售情形不如以往，致存貨流動速度趨緩，宜適時調整存貨安全存量，降低庫儲壓力，避免商品或物料久屯致逾期銷毀，增加無效成本；另為免應收帳款流動性品質持續下滑，造成營運資金週轉壓力，應加強應收帳務管理，妥慎帳齡分析及落實稽催責任，避免衍生財務損失。

4. 校準需求趨勢，創新產品服務

各事業應針對營運特性研處創新作為，如生產事業調整產能配置並前瞻研發，適時籌建廠房及設備，縮短製程增加良率，提升產品價值創造市場；福利、服務事業宜深度剖析官兵福利、遊憩需求，創新服務及商品內容，或研議採公私協力方式，變化既有營運模式（如國軍服裝供售站轉型案例），提升服務效能，永續事業發展。

伍、結語

本部所屬特種基金計有194個作業單位，屬性各異，事務龐雜，經緯萬端，自101年策定業務管考機制，訂頒作業要點以來，歷經組織改

革、經營環境變遷，滾進式修調及執行管考項目重點，致力與時俱進均衡管考構面，並按實際執行結果發掘問題，研謀精進措施，檢討修正營運管理作為，以督促業務持續進步發展，對於提升基金營運績效、節約國防支出與支援建軍備戰工作，具有顯著成效，是以此管考機制之執行，對基金營運長遠規劃，確有助益。

近年非營利組織及政府部門廣泛運用財務指標，防範財務危機之發生或用於提升財務績效，故建立財務預警機制，強化各基金之財務規劃及管控，以提升基金整體資源運用效能，避免成為政府潛在財政負擔，亦為我國政府持續推動之政策。而非營業特種基金常因法令修正或政策更迭，致營運內容及財務行為須隨之調整變動，即使建立財務預警機制，勢必須定期配合基金內外環境變化，適時審視評估、修正調整預警事項及指標，確保機制有效性。

就本部特種基金現有業務執行及管考實況觀之，年度業務考成作業係以各基金（事業）營運及業務內容為主軸，結合預、決算數據、財務指標分析，據以編製報告並提供改善建議，以督促業務發展，且逐年依業務實況滾動檢討修正考成項目及財務指標，確已具備檢視營運及財務狀況、揭露財務變動資訊及強化考核督導職能等效果，並達到財務預警之功能。惟後續各基金（事業）仍應主動發掘造成營運、財務風險的關鍵因子，適時修調考成項目及財務衡量指標，藉由相關資訊的分析結果，及時調整營運方針或研謀改進作為，強化管理效能及財務體質，預防各類營運及財務危機發生，俾達永續經營目標。

參考文獻

1. 國防部特種基金管理作業規定。
2. 國防部所屬特種基金業務考成作業要點。
3. 國營事業工作考成辦法。
4. 國營事業年度工作考成實施要點。
5. 張玉山、李依靜、彭美嘉(2016),國營事業工作考成制度變革方向之探討,4卷3期,國土及公共治理季刊。
6. 張玉山、游子慶、楊傳銘、李清燕、顏君卉(2009),國營事業工作考成制度修改建議,行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
7. 丘昌泰(2000),公共管理：理論及實務手冊,元照出版社。
8. 孫本初(2008),行政機關考成指標之研究,行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
9. 許士軍(2000),走向創新時代的組織績效評估-績效評估,天下文化出版社。
10. 張玉山(2004),如何加強公營企業的公司治理,行政院研究發展考核委員會委託研究報告。
11. 張幸如(1996),「不景氣時期以經濟指標、廠商因素及財務指標建立經營績效預測模式-以紡織業上市公司為例」,大葉大學事業經營研究所碩士論文,頁 28-29。
12. 黃秀容(2016),財務管理聽看行—探討非營業特種基金財務預警機制之建立,730期,主計月刊。
13. 陳暉淵(2008),公共組織績效指標建構之困境,「績效評估之方法與工具」學術研討會。
14. 行政院國家發展委員會, www.ndc.gov.tw。