

提升基金管理效能， 策進營運穩健發展

莊豐光
主計局處長

壹、前言

特種基金成立之目的係政府為達成特殊任務或目標，推動施政重要財政工具之一，與公務預算最大差異在於達成特定工作任務外，更注重營運成效與財務效能，如發生財務困境，除影響設置目的之達成，亦可能衍生政府潛在財政危機之虞慮；為使基金發揮專款專用，完成財務責任明確之作業特性，本部持續以提高產銷營運量能，增加收入、抑減成本費用，以提升資源運用效率及經營成效，達成自給自足，減少國防預算挹注為主要目的。

為提供國軍優質產品及服務，有效支援建軍備戰任務，本部主管「國軍生產及服務作業基金（以下稱生服基金）」、「國軍老舊眷村改建基金（以下稱眷改基金）」及「國軍營舍及設施改建基金（以下稱營改基金）」、「國防醫學院軍事教育基金（以下稱軍教基金）」等四個特種基金，各自肩負國防政策任務，其分工日益俱增，如何提升基金管理效能，並運用財務與管理工具，策進基金業務穩健發展，為特種基金一直以來的長久目標。

貳、工作重點

為應國防施政需要，明（114）年度總體國防預算（加計特別預算及特種基金）合計新臺幣（以下幣制同）6,470餘億元，在本部主管特種基金方面，整體特種基金預算規模（支出數）達到806億元，持續推動生服基金、眷改基金、營改基金及軍教基金等各項營運事務，其中生服基金下轄「生產事業」等6大事業體，主要係辦理軍品武器生產、官兵醫療照護、提供正當休閒、報導軍事新聞、推廣軍儲理財及提供優質副食等項目，各基金（事業）依其性質及專業分工原則，執行各該業務計畫及基金任務；因應經營環境變遷及市場競爭等影響，為能有效提升整體營運及財務運用效能，研提工作重點如下：

一、完備基金考成管理，落實績效指標評核

為有效提升特種基金業務執行成效，強化各管理機構自主管理，參採「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」精神，辦理特種基金業務考成作業，藉評核關鍵績效指標（KPI），針對經營體質進行財務診斷，爰頒布「國防部所屬特種基金業務考成作業要點」，訂定考成事項、作業權責、辦理程序及時限等要項。

113年度辦理112年度考成業務，經各事業自評、管理機構初核、本部複核後，輔以各項財務指標評析經營成效，完成編製年度業務考成總報告，研提「前瞻營運規劃，資金永續循環」、「嚴密專案投資計畫，落實工作節點管制」、「先期掌握軍種需求，妥適安排工廠產能」、「加速存貨週轉，強化帳款管理」等4項營運管理建議，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，俾提升整體經營績效。

二、策進營運輔導查核，強化複式監督機制

為增進特種基金營運綜效，強化財力資源管控，健全財務管理，持恆辦理特種基金營運績效查核，並採複式監督、分層負責方式，區分「基金財務平衡及目標管理專案查核」及「決算查核輔導」執行，藉由實地查核輔導，協助各單位排除窒礙問題。

「基金財務平衡及目標管理專案查核」係透過營運環境評估與財務報表分析，掌握營運量值趨勢及作業窒礙，並藉檢討投資計畫作為及設備使用效益，策進業務效能推展，使各基金（事業）達成營運目標，由主計局編組執行查核工作，彙整完成綜合報告令頒相關單位，以為營運政策釐訂與調整參據，達成基金政策目標。

另為驗證年度決算揭櫫工作成效，策進固定資產計畫執行管控，協助排除窒礙問題，由

各基金（事業）管理機構依本部策頒工作計畫要項，並結合業務特性辦理各該業管決算查核輔導作業，俾即時回饋管理及建議事項，以為後續政策規劃與調整之參據。

三、建立財務預警指標，強化考核督導制度

財務風險係指發生資本額不足以抵償債務或資金周轉失靈等危機之可能性，為有效控制風險之發生，平時就必須建立財務預警機制，始能及早發現異常警訊，本部主管四個特種基金，目前雖已有預作財源規劃、資金管控及債務管控等相關財務管理機制，且行政院主計總處為建立常態性財務監控模式，遂於「附屬單位預算執行要點」第39點訂定特種基金共通性財務預警指標及警戒值，以供各單位遵循。

衡酌各基金皆有其個別的政策任務、營運項目、風險及財務特性，即使在同一個基金下之各事業體（如生服基金），所面臨的營運風險及財務特性不盡相同，財務管理的關鍵重點亦有所差異，因此，各基金（事業）應依其營運特性設計規劃建置財務預警制度，並結合現行基金內部管理性報告，將預警指標及分析結果加以揭露，俾供管理階層或主管機關作為營運管理及財務監督之依據，透過預警機制有效運作，及時對基金財務狀況加以檢視，發揮降低財務風險及強化考核督導職能之效果。

四、因應基金發展需求，爭取賸餘提存公積

依據「預算法」、「附屬單位預算共同項目編列作業規範」、「中央政府非營業特種基金賸餘解庫及短絀填補注意事項」等規定，特種基金賸餘之處理方式，計有填補以前年度累計短絀、提存公積（留存資本備供以後年度固

資更新）、撥充基金及依行政院核列數額辦理解繳國庫等方式。

以往，生服基金營運賸餘經行政院主計總處衡酌中央財政狀況，大多核列辦理繳庫，衡酌生服基金為內部服務型基金，作業賸餘之分配運用順序，允宜考量基金內部需求。近年因應醫療事業所屬國軍醫療大樓整建及醫療裝備購置等固定資產投資之中長期資金需求，經積極向行政院主計總處協調，審酌中央政府財政狀況，同意生服基金降低或免予繳庫數，循預算程序轉列提存公積，由本部統籌調度備供投資所需，確保財務資源與業務推展順遂，有效擴充自有資本，提升整體服務效能，嗣後將續依該總處政策指導，參酌賸餘轉投資運用規劃情形，適時辦理生服基金各事業淨值科目調整，以供各事業未來營運發展所需。

五、前瞻事業發展趨勢，審慎評估固資計畫

依生服基金收支保管及運用辦法，生服基金主要係辦理軍品研發及生產，提升醫學教育及研究，提供國軍與民眾醫療及官兵服務，推展國軍福利及文教，提倡軍人儲蓄，落實國軍副食供應等作業。其中生產事業執行軍事武器裝備生產；醫療事業提供醫療照護；服務事業提供住宿、餐飲、擊球休閒活動；福利及文教

事業供應福利品、報導軍事新聞及執行國軍相關宣教；軍儲事業鼓勵官兵儲蓄奠定個人經濟基礎；副供事業落實副食品安全業務。

有鑑於基金營運設備之良莠，係攸關服務效能及營運績效之重要關鍵因素，故各基金（事業）在評估投資或更新設備前，應先行檢討標的是否符合事業營運及發展需求，針對市場、財務、環境、管理、人力需求、原料供應及過去投資之實績，進行周詳之考慮，建立風險管理機制，並參考政府或具公信力之民間機構所公布統計指標，採用合理客觀之數據，覈實成本效益評估，包括風險與不定性分析，故各事業允應前瞻事業發展需求及趨勢，審慎規劃短、中、長期投資項目，持續更新營運所需設備，俾提升服務量能及品質，以達永續經營目標。

參、結 語

盱衡國防財務資源有限，本部特種基金支援國防政策任務與日俱增，為肆應內部任務增加及外部營運環境變遷挑戰，將持續強化特種基金財務體質，提升資源使用效益，妥適運用特種基金特性，敦促各基金（事業）推動業務發展，精準資本投資計畫，提升服務量能，有效支援國防事務推動，達成建軍備戰任務。