

運用財務彈性提升福利事業 營區福利站服務效能之芻議

汪綱維
政戰局主計室主任

吳宗禧
政戰局主計室參謀

彭冠憲
政戰局主計室參謀

壹、背景

福利事業所屬營區福利站（以下簡稱營站）為執行國防部賦予「統籌國軍福利品」、「供應特定服務對象各種生活用品」等職責，以優惠價格，使國軍官兵、榮民及眷屬實質享受到最優惠的福利，進而提升生活品質。

本事業除上述職責外，依據「國軍生產及服務作業基金收支保管及運用辦法」，亦同時兼負推展官兵福利、服務工作及文康活動等任務，基於「自給自足」、「循環營運」及「取之於官兵，用之於官兵」原則，各級單位依照「國軍福利事業營運（作業）中心推展官兵文康活動及服務預算編列與經費支用作業規定」，針對各營區內營站損益估算，可編列推展官兵文康活動及服務費用（以下簡稱推官費），以達到回饋服務消費官兵之目的。

囿於隨著大眾消費模式的逐步改變，再加上各類零售商場林立，市場競爭愈發激烈，營站的業績亦受到大幅的影響，惟112年時政府公布兵役制度調整政策，自民國113年起，義務役男恢復為1年役期，對於後續役男在營區的服役時間增加，進而預估營站的損益將會有所提

升，為此，營站各項基礎建設之改善，乃刻不容緩之課題。

貳、福利事業沿革

福利事業管理處（以下簡稱福利處）係於民國44年奉先總統 蔣公手令成立「聯勤國軍福利事業總管理處」，民國53年正式併編成立「國防部福利總處」，設立迄今；民國63年依行政院函頒「行政院試辦供應公教人員生活必需品計畫要點」，兼辦公教人員福利品供應任務，有協助政府平抑物價等作用，其後為配合政府市場自由化的政策，於民國78年奉令解除兼辦公教人員福利品供應任務；民國89年為符法令規定及業務實際需要，遂依行政院民國87年5月5日函，將福利事業單位（含各地區福利【營】站）納入特種基金體系。

依據「國防部政治作戰局組織法」第5條：福利處為國防部政治作戰局編設之專業機構，負責執行國軍福利業務，所屬福利站及各軍種營站係依據官兵及軍榮譽等生活服務工作推展需要，按自給自足原則設置。

福利處下轄處本部、主計組、作業組及福利組等4單位負責監察業務、收支管理、後勤營

產及供配作業等業務，並於全國設置福利站合計41處，另陸軍營運中心下轄41處營站、海軍營運中心下轄14處營站、空軍營運中心下轄17處營站、中央營運中心下轄14處營站，合計86處營站。

福利事業主要服務對象為現役官兵、軍校教師及學生、軍中公務人員、軍中聘雇人員、榮民、軍（榮）眷及遺眷、後備軍人輔導組織輔導幹部、陸軍第一特種兵、替代役役男、第二類退除役官兵及依後備軍人召集優待條例第3條規範之人員等11類對象。鑒此，福利（營）站屬福利處設置之員工福利機構，以加強照顧官兵暨軍（榮）眷生活，提高部隊士氣為宗旨，近年來，福利事業增加網路訂購宅配服務，電子（行動）支付等，為國軍官兵、軍（榮）眷等服務對象帶來更多元的服務項目。

參、現況

一、營站營運現況分析

福利事業所屬營站設立以「非營利」目的，平時以負責官兵（含外島）福利品供應暨福利工作推展，戰時配合辦理福利品支援慰問，有其任務使命存在，惟公平交易法實施，加上國內民生用品零售通路發達、價格競爭激烈、消費型態轉變等因素，致福利事業銷貨收入逐漸下滑，雖透過提升「服務品質」、「營運專業管理」及「開源、節流」等方式改善營運績效，惟受各地賣場林立、食品安全風暴及國軍單位精簡致營業額大幅萎縮。目前國軍單位內的營站計有陸軍、海軍、空軍及中央單位等86處站點，其主要收入來源為福利品、生鮮品、電子商務銷售及活化土地之租金收取等，如圖1。

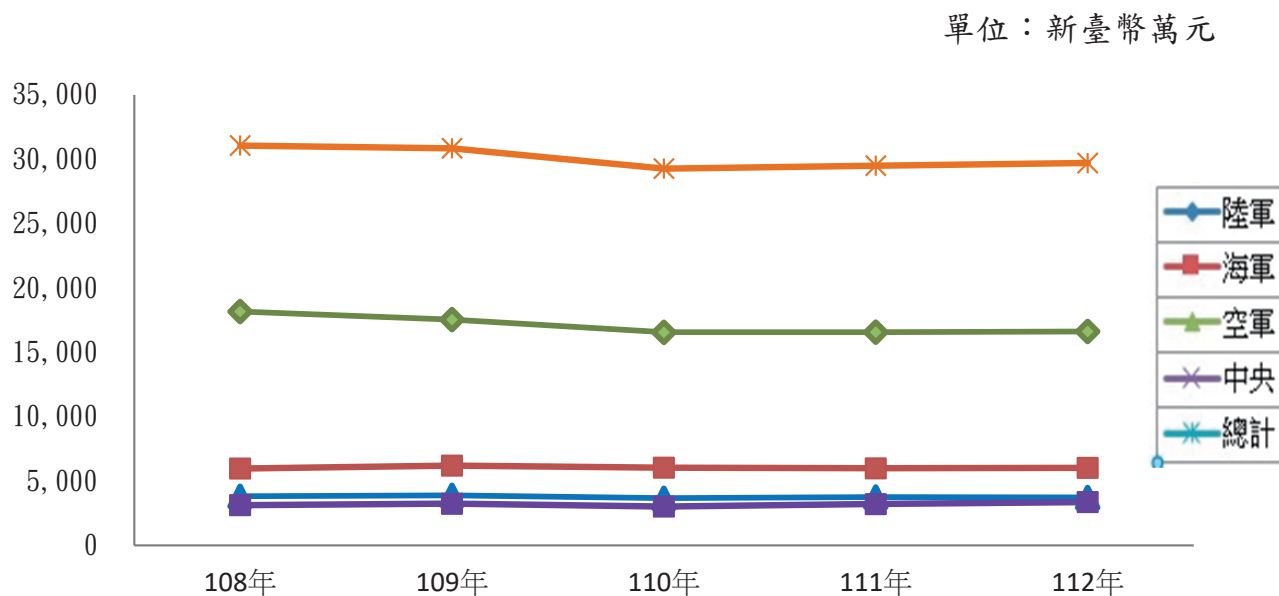


圖 1 108 年至 112 年國軍營站業績走勢

資料來源：福利處

自107年役期政策調整後，營區內軍士官兵因為義務役退出而大幅縮減，儘管為期4個月之軍事訓練常備兵役，惟其服役週期不長，且大部分集中於新訓單位及專長訓練單位服役，因此，大多數設有營站的單位並未實際增加人數。由此可知，營站整體業績已呈現逐年緩降，營運賸餘亦呈下滑，如圖2，雖預估後續

自113年度起，隨著義務役男在營區服役時間增加，至營站消費有望迎來顯著的成長。然而，惟營站所使用空間屬於單位營舍，目前多數營站設施因使用多年，仍需進一步升級與更新，雖然單位努力維持基礎設施的運作，但內部環境改善速度有限，對於吸引官士兵前往消費吸引力仍需加強。

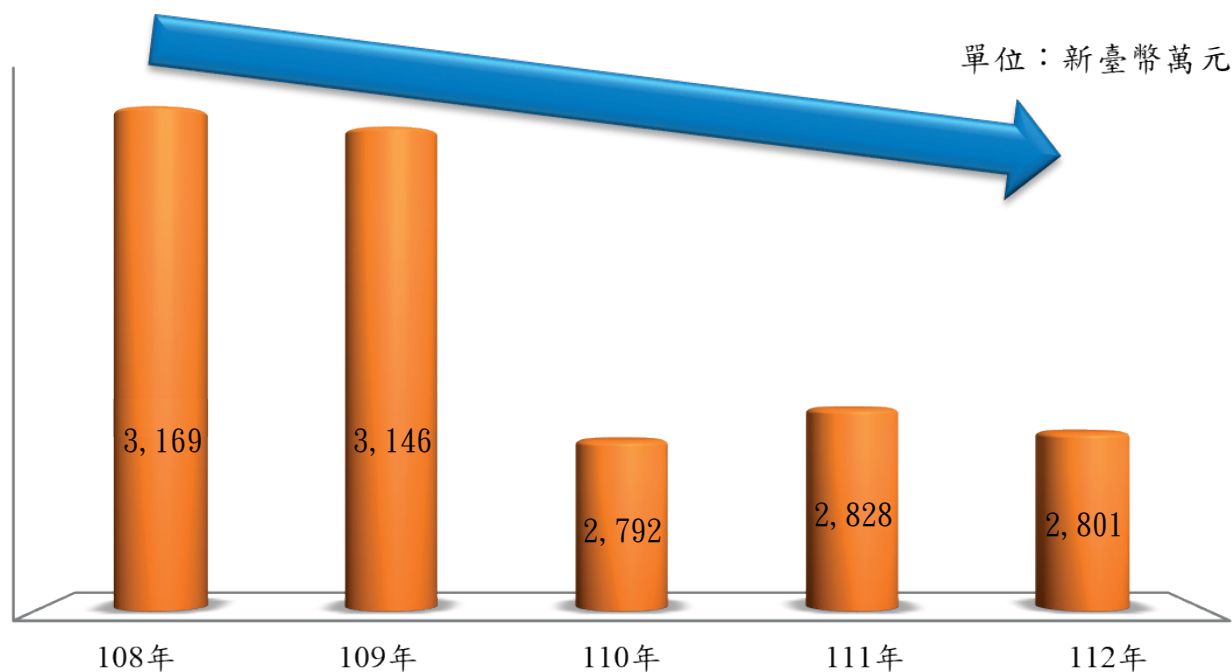


圖2 108年至112年國軍營站營運賸餘走勢

資料來源：福利處

二、營站推展官兵文康活動及服務費用提撥情形

推官費基於「取之於官兵，用之於官兵」之著眼，藉著提撥業務賸餘百分之六十為限，其可運用於官兵心靈改革及淨化風氣等講演，官兵休閒康樂及競賽等支出，辦理單位節慶、慶生、家屬懇親及聯誼等，此外亦可透過回饋經費購置相關文康器材設施，以改善官兵團體生活品質，統計108年至112年各軍種提撥推官

費，陸軍單位所屬營站為2,453～2,800萬餘元，海軍單位所屬營站為451～356萬餘元，空軍單位所屬營站為570～610萬餘元，中央單位所屬營站為682～576萬餘元，合計為4,718～4,344萬餘元。

惟近年因營運狀況持續下滑，乃至於提撥數也逐年下修。營運狀況的好壞影響著推官費的提撥數，也間接影響到官兵的福利，為此，唯有提升營站營運業績，才能讓營區官兵享有更多回饋的嘉惠措施。

三、營站現職員工人數情形

營區內設置營站主要目的為使官兵得以就近位置取得生活所需，並在不影響單位戰訓本務下，由外部招進人員以維持營站營運及服務官兵生活所需，營站員工人數乃是依照營站等級而設定各站員額，而營站等級是依據「國軍營區福利站設置管理實施規定」區分，甲級營

站年度營業額差價及服務部門收入總和之月平均值須達28萬元（含）以上者，乙級營站為12萬元（含）以上，未達28萬元以下者，丙級營站則是未達12萬元者，經統計各軍種所屬營站員工人數編現比，陸軍單位所屬營站編現比為59.65%，海軍單位所屬營站編現比為72.41%，空軍單位所屬營站編現比為63.64%，中央單位所屬營站編現比為59.62%，如表1。

表 1 國軍營站人員編現比情形表

軍種	編現比
陸軍	59.65%
海軍	72.41%
空軍	63.64%
中央	59.62%
總計	62.54%

資料來源：福利處主計組

目前營站人員多數已達退休要件並陸續退休，且部分營站編現比不到7成，若能透過持續調整與積極的招募策略，以有效吸引更多優質人才加入，將有助於提升營站的服務品質，逐步完善營站的運作機制，確保營站穩定營運，並持續創造更好的業績。

肆、法規及作業規定研析

國軍營區福利站受到各式賣場林立以及大眾消費型態改變，賸餘正逐年緩降，並直接影響推展官兵文康活動及服務費用提撥數；另因

應政策調整，未來義務役入營服役人數增加，如何運用特種基金特性改變營站營運現況，乃是當前應研謀精進。

一、現行營站之營運賸餘運用情形

統計各軍種所屬營站108年至112年賸餘分配狀況，如圖3。近幾年營站因無相關運用規劃，108年度及112年度營運賸餘依行政院要求解繳國庫，109年度至111年度則提列公積以支援其他事業相關建設，均無法留在各營站內運用，深究其原因，係各單位不諳資金運用相關規定及各營運中心未有資本資產更新等統合規劃。

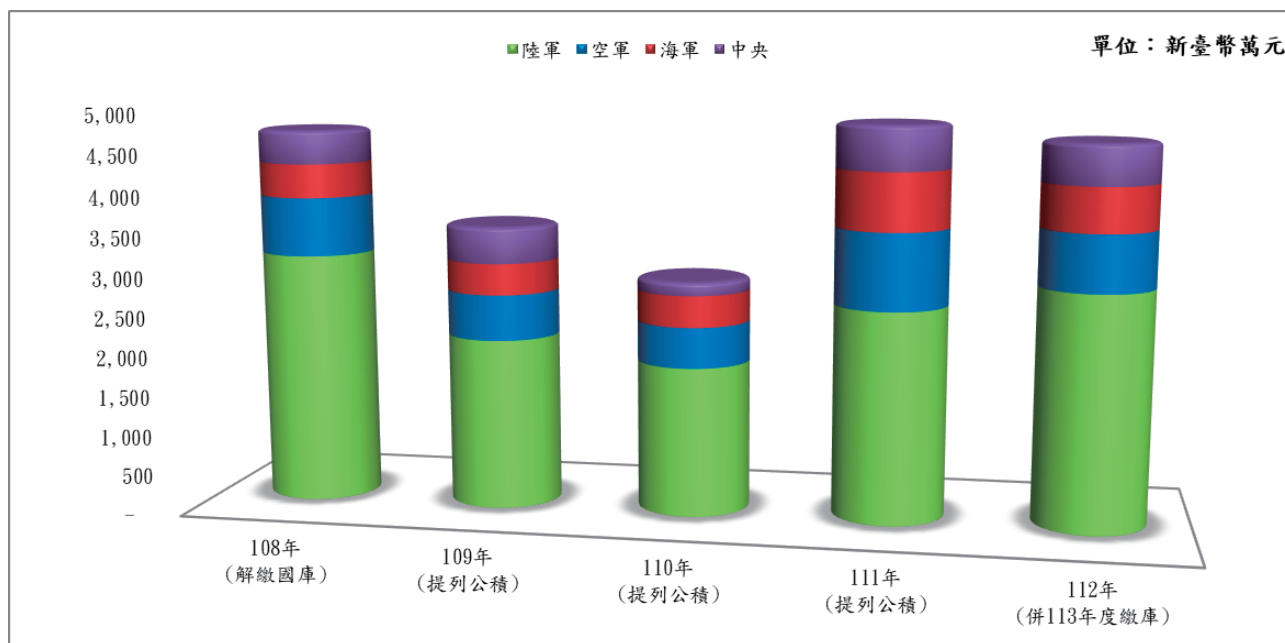


圖3 108年至112年營站賸餘分配圖

資料來源：福利處

二、活用營運賸餘

福利及文教事業為「國軍生產及服務作業基金」其中之一，依「中央政府非營業特種基金賸餘解庫及短絀填補注意事項」規定，作業基金年度決算賸餘超過預算部分，除填補歷年短絀逕列決算辦理，其餘應依法分配繳庫。但經行政院核准者，得併入以後年度循預算程序辦理分配，又依「附屬單位預算共同項目編列作業規範」所規範，各基金賸餘分配，除法律另有規定外，其分配程序首先為「填補歷年短絀」，其次是「提列公積」，再者為「撥充基金」，最後為「解繳國庫」，又「提列公積」其相關處理原則為填補以往年度短絀後，如仍有賸餘，得依法令規定或經行政院核定後提列公積，以便規劃運用營運賸餘。

特種基金經營仍應秉持穩健原則，故前述法規超賸餘分配程序及說明分述如次：

(一)填補歷年短絀：

作業基金應依設立宗旨，本自給自足原則，力求賸餘無短絀，若營運現況較預期為佳，致年度賸餘數高於預算數，本應優先填補以前年度短絀，俾維永續經營目標。

(二)提列公積：

為穩固及健全作業基金整體營運，將各事業賸餘提撥挹注支應重點資本計畫，提升整體資金運用。

(三)撥充基金：

作業基金年度決算超賸餘數若未依前述方式辦理，得依程序申請辦理擴充基金數額增列。

(四)解繳國庫：

作業基金非以營利為目的，超賸餘數額若無奉准運用，將併後續年度分配，並配合政府財政需求辦理繳庫。

以福利事業109年及110年提報超賸餘緩繳庫說明為例，原計畫辦理福利站重新整修與新

建，並已獲行政院同意決算賸餘超過預算部分併入以後年度循預算程序辦理分配，續因站點新建及營運方針調整，無資本投資計劃及工程供支應，爰保留數額僅帳列於累計賸餘，並依後續政策指導納入解繳國庫數額。

反觀醫療事業審酌其醫療大樓及設備實需，妥擬中長期投資計劃，投入航醫大樓興建工程及醫療設備採購等新興資本計畫，妥適規劃未來年度營運資金運用及建設需求，報經行政院核定，運用未來營運賸餘及資金有效建設，並由總管理會依權責要求各事業配合提存公積支應，有效提升其營運及未來發展。

伍、營運策略規劃

由作業規定得知，各軍種營站可依「附屬單位預算共同項目編列作業規範」，各營運中心得整合營運賸餘，集中資源管理，透過營運運用計畫，結合財務規劃俾使各營站營運資源發揮最大效益。本文將針對因應兵役制度調整、改善營區福利站經營環境，及提高官兵消費意願等面向，研提營運策略規劃建議。

一、結合營運賸餘，提升經營績效

現有各營運中心統整所屬營站政策指導及財務資源管理，主要針對定期表報及會計資訊綜整，現行各營站每年所累積的營運賸餘僅帳列於各站表報，無統一規劃運用。

營站長期發展除了倚賴各單位的努力維持外，亦可透過強化各營運中心的權責，以整合資源運用及經營效率，進行管理及分配。各站營運賸餘除按一定比例留用（提撥文康活動服務費等），其餘賸餘數由營運中心統籌規畫運用，經評估營運績效良好站點研提整修及改善計畫，呈報營運中心審核評估，審酌年度賸餘

數額調整支應，陸續改善各站點經營環境及購物品質，期使各營站賸餘發揮最大效益。

以陸軍營運中心為例，營運賸餘情形較佳多屬新訓及兵科學校之營站，由各站研擬整建計畫報經營運中心審認效益評估，依照優序及必要性統整支應，發揮營運賸餘效益，並逐年逐步改善全數站點服務品質提升。

二、研擬資本計畫，改善經營環境

依「附屬單位預算共同項目編列作業規範」，作業基金各事業得擬定資本計畫及重大整建工程，並報經行政院核定後，據以辦理後續年度運用或提存公積，納入後續年度的預算編製及執行。

鑒於國軍營站外觀及內部設施改善為提升官兵消費意願關鍵因素，各軍種營運中心應依權責針對現有營站房舍及設備老舊實施全面性盤點。後續依「附屬單位預算編製要點」編製期程與作業節點，參酌營運賸餘情形，妥擬計畫內容（含目標能量）、成本效益、回收年限及報酬率等評估作業，提出中、長程資本計畫（新建工程或改善工程），並依作業能量完成執行優序。各項資本計畫報經行政院核定後，得納入未來年度預算分配據以執行，藉由資本計畫改善經營環境，及義務役役期調整致客群人數增加，將有效提升營運收益。

三、建立回饋機制，提高消費動能

現行福利證購物回饋採前一年度消費金額0.3%至0.9%，若能透過推官費貼補營站販售商品之售價或回饋官兵，並結合部份消費折抵或金額減免方式（如消費現金回饋等），與依據客群喜好引進相關品牌及商品，讓官兵對於價格優惠有感，增加消費動能，提升官兵福利及滿意度。

另推展官兵文康活動及服務費用其目的是為回饋營區內消費官兵所設立項目，係以業務賸餘百分之六十為限，業務賸餘越高回饋比例亦同步增加，各營區指揮部應加強宣導其回饋機制，提升客群消費意願，亦強化推展官兵文康活動及服務費用的整體運用，進而促進整體營運及消費回饋循環，達到資源高效運用，達到雙重目的。

四、強化教育訓練，儲備基金專才

福利事業非以營利為目的，惟經營績效之良窳與提升官兵服務密不可分，然附屬單位預算有其專業及獨特性，為強化營運中心資源運用及資本計畫投資整合能量，應增加教育訓練頻次，每季邀集所屬營站分析營運策進方針，提升財務管理及思維，強化營運效益。

審酌福利事業編現情形，後續營運中心亦可優先評估具備財務會計相關學經歷適員進用，培育現有人力具備特種基金編製及執行等專業職能，運用財務觀點及企業經營模式，加強營運中心及營站收益成效，提升官兵服務品質及永續經營之目標。

陸、結語

福利事業設立以「非營利」目的，平時以負責官兵（含外島）福利品供應暨福利工作推展，戰時配合辦理福利品支援慰勞慰問，因應兵役制度調整及整體賸餘緩降等挑戰，爰針對法規研析並研提「結合營運賸餘，提升經營績效」、「研擬資本計畫，改善經營環境」、「建立回饋機制，提高消費動能」及「強化教育訓練，儲備基金專才」等4面向之營運策略規劃建議，期以財務彈性及資源整合觀點，使營區福利站改善經營環境，提升整體服務效能。

參考文獻

1. 國防部，國防部政治作戰局組織法。
2. 國防部，國軍生產及服務作業基金收支保管及運用辦法。
3. 國防部，國軍福利事業營運（作業）中心推展官兵文康活動及服務預算編列與經費支用作業規定。
4. 行政院，中央政府非營業特種基金賸餘解庫及短絀填補注意事項。
5. 行政院，附屬單位預算共同項目編列作業規範。