

第六章

事業管理

- 形塑農場優質服務，發展永續友善農業
- 投資事業永續經營，善盡企業社會責任



第六章 事業管理

為服務照顧退伍軍人，輔導會創設生產事業機構、工程事業機構、農林機構及轉投資民營事業，以安置退除役官兵就業，改善其生活，使其退而能安，並充分運用渠等人力資源，服務國家社會。

生產事業機構計 22 家，屬公務機關組織型態，近年配合政府施政方針更迭，已全數完成裁撤。

工程事業機構為榮民工程股份有限公司，係政府 100% 持股之國營事業；為配合國家政策，於民國 98 年 11 月 1 日完成營造本業民營化，民國 109 年 5 月 1 日進入清算階段，預計民國 114 年完成清算工作，結束長達 70 年的使命與任務。

農林機構原有 6 所，其中榮民森林保育事業管理處配合政府組織改造

及林政一元化政策，於民國 112 年 8 月 1 日移撥至農業部；目前農場機構包括彰化（下轄嘉義及屏東分場）、臺東（下轄花蓮及知本分場）2 所平地農場，武陵（下轄宜蘭分場）、福壽山、清境 3 所高山農場，農場土地面積共 6,237 公頃。

轉投資民營事業計 29 家，涵蓋天然氣供應業、工業製造業、大眾運輸業、百貨業等。在公民股合作經營下，公司規模及營運績效大幅成長，達成退除役官兵安置任務。

事業機構民國 110 年至 112 年平均盈餘 60.4 億元，解繳安置基金累計高達 45.9 億元，有效挹注安置基金，充實輔導榮民榮眷就學及就業所需預算，達到輔導會服務照顧榮民榮眷之宗旨。





武陵農場櫻花季



福壽山農場楓葉季

形塑農場優質服務，發展永續友善農業

輔導會農林機構開創之初，以安置、輔導退除役官兵從事農林漁業生產為主要任務，進而改善榮民生活及改良生產條件。因應社會變遷、經濟快速發展及維護自然資源之需求，農場機構逐步發展旅遊觀光與農業生產之多角化經營，充實事業內涵。轉型後之武陵農場、福壽山農場、清境農場、棲蘭及明池森林遊樂區，因具備群山環抱，視野遼闊，四季明媚，景色萬千等特色，現已成為國內外著名且獨一無二的休閒農園體驗及生態

旅遊場所；近年雖受 COVID-19 疫情影響，但平均遊客人數仍達每年 168 萬人次，顯見輔導會農場廣受國內、外遊客喜愛；農場持續推動友善農業措施並擴大與產學合作，提升農產品質與農業技術、開發農特產品及培育專業人才，另透過科技與監測系統協助，強化土地管理。農場將持續塑造自然且兼具在地特色之遊憩環境，提升軟、硬體旅遊服務品質，發展永續友善農業，增加農場經營效能。



清境農場青青草原



明池森林遊樂園區

引進民間資源，提升服務品質

輔導會農場以「生態保育、自然景觀、環境保護」為主軸，規劃重大固定資產投資計畫，同時依「促進民間參與公共建設法」與民間企業合作經營觀光旅宿與遊憩場域，自民國111年迄115年間，預計投入11.5億元經費，逐年辦理農場觀光遊憩環境優化工作。包括老舊客房硬體設施整修更新、因應高山地區氣候特性增設空調系統、露營區木棧板翻新及衛浴設備整修、步道新整建等工作，以塑造自然且兼具在地特色之遊憩環境，改善旅宿服務設施品質。

為提升梨山地區優質遊憩及旅宿品質，福壽山農場新建具智慧與綠建築標章的旅館，並於民國112年1月啟用營運；此外，為帶領推廣綠色旅遊及節能減碳，三高山農場均取得銀級環保旅館認證標章，持續推動永續生態旅遊，為國家節能減碳政策奉獻心力。



- ① 武陵農場楓林木屋
- ② 福壽山農場國民賓館
- ③ 武陵農場環保標章
- ④ 福壽山農場低碳旅館
- ⑤ 清境農場環保標章





引進民間企業資源部分，已完武陵農場第二賓館（OT）、棲蘭及明池森林遊樂區（ROT）及淡水渡假休閒旅館（BTO）等3件促參案，與民間合作汲取其創意與經營管理職能，除有效提升與優化農場觀光遊憩服務品質外，每年所收取之權利金更有助於輔導榮民（眷）就學就業核心業務工作之推展；此外，目前推動彰化農場嘉義分場（BOT+ROT）及宜蘭讚榮民文化暨觀光遊憩（BOT）等2件促參案招商作業，預計近10年內將可再引進民間資金至少100億元投入，改造農場遊憩硬體設施，完成榮民文化館建置，新闢宜蘭觀光場域新地標；輔導會將與當地政府機關、企業、團體及民眾等共同攜手合作，為繁榮地方經濟，提升臺灣觀光產業升級，共同邁向永續經營為目標。



- ① 武陵農場第二賓館
- ② 彰化農場嘉義分場
- ③ 棲蘭森林遊樂區



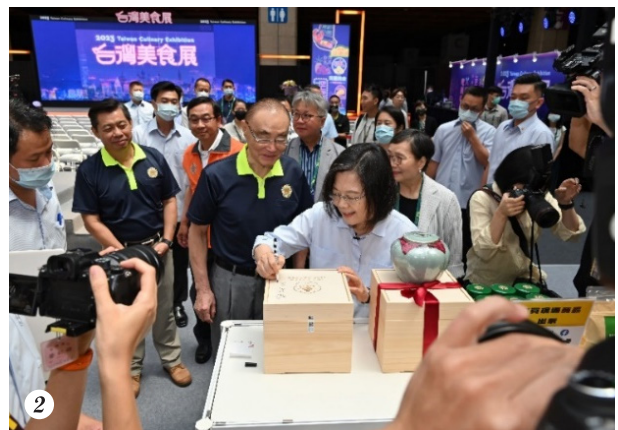
推展優質活動，積極行銷國際

各農場依花季、時節推展特色主題活動，清境農場除著名的綿羊秀及馬術秀外，推出奔羊節、牧場大遊行、牧羊人體驗及星空音樂會等活動；武陵農場除櫻花季外，舉辦梅好時光及露營區高山音樂會、採杭菊體驗活動及遊園巴士生態導覽等；福壽山農場除千櫻園、楓蘋季外，另辦理品茗茶會、星空導覽、採果樂等活動。讓榮民榮眷袍澤及社會大眾等，在白天可享受美麗的自然風光，細細品味榮民開闢農場的精神與意志；在夜間可仰望低光害的浩瀚星空，探索與認識天文的奧秘與知識；或慢悠於大自然間聆聽優美的音律，體驗農樂生活，學習農業知識。

近年輔導會透過參加 ITF 台北國際旅展、台灣美食展及食品展等，吸引數萬人到展攤洽詢農場旅遊資訊及農特產品；配合交通部觀光署組團計畫，赴新加坡、馬來西亞、泰國、日本及韓國等國家參加觀光行銷推廣活動；另邀請蒙古、泰國、新加坡等駐臺代表處赴農場參訪，共同推廣臺灣山林美景，吸引國外旅客來臺觀光。

此外，基於過往協助泰北地區發

展山地農業計畫，輔導會自民國 99 年起持續與泰國皇家計畫基金會簽署合作備忘錄，進行農業、觀光成果之交流互訪，武陵及福壽山農場進一步與泰國清邁湄洲大學合作，提供學生來臺實習果樹、茶葉等農業栽培技術。藉由雙方的交流互動及參加國際交流的機會，推展農業外交，維繫華泰友誼。



- ① 清境農場 63 周年場慶活動。
- ② 蔡前總統英文由馮前主任委員世寬陪同，在福壽山農場紀念茶倉禮盒簽名紀念。



- ❶ 新加坡駐台商務辦事處拜訪。
- ❷ 武陵農場經國號啟用典禮。
- ❸ 泰國駐臺辦事處於福壽山農場華泰農業交流園區合影。
- ❹ 2023 ITF 台北國際旅展。
- ❺ 清境農場場慶暨奔羊節活動。



回饋榮民軍人，致力公益關懷

輔導會為彰顯照顧榮民政策之核心價值，並感念軍人長期保家護臺的付出，渠等赴所屬農場旅遊除享有「門票榮民免費、軍人優惠，住宿享折扣」等常態性優惠外，另推出：歡慶榮民節全民免門票、軍人節住房優惠、提供榮民、軍人較一般民眾提早 10 日優先訂房、榮家住民至農場微旅行、敬軍（接待國軍楷模到農場遊憩）、崇軍（提供 300 張農場體驗券予國防部犒賞績優官兵）、榮耀黃埔一百年傳承（提供軍人、軍校校友會、退伍軍人協會優惠）、空軍作戰隊飛行員及機工長優惠等多項優惠活動，以回饋與推崇對渠等之辛勞貢獻。

COVID-19 期間及 0403 花蓮大地震時，有感醫護及警消等人員投入防疫與救災工作時所付出之辛勞貢獻，分別推出醫護及警消人員等專屬優惠活動；此外，農場不定期給予志工團隊專案優惠，以表達感恩宣揚之意，並創造公益價值，亦藉此引領國人、企業等，提升社會責任感與價值觀。



- 1 敬軍專案：傅副主任委員正誠接待國軍楷模赴清境農場旅遊。
- 2 傅副主任委員正誠接待彰化縣脊髓損傷重建協會志工隊赴清境農場旅遊。
- 3 崇軍專案：姜前副主任委員振中參加國防部記者會宣達專案內容。

推動產學交流，培育專業人才

為推動農場觀光遊憩與農業產銷之多角化經營，並有效運用產學資源，輔導會各農場與國內大專院校進行產學合作交流，藉以改善農場經營並培育產業實務人才，達到雙贏之目標。輔導會與國立屏東科技大學於民國 110 年及民國 112 年簽訂策略聯盟合作意向書 (MOU)，開發 AI 智慧節水水耕技術，減少 47.8% 水稻耕作用水量且提高土壤透氣率，透過施

用益生菌，達到省水、省肥、減藥、省人力、降碳排之效果。開設退除役官兵農訓專班，聘請專家農事學者，教授農事知能與技術，輔導退除役官兵及榮眷從事農作，已辦理 4 期之結訓訓員共 41 員，迄今從農就業率達 41.5%，其中 1 位獲百大青農殊榮，成效良好。未來持續深化產學交流合作，提升農產品質與農場經營績效。



①②欣欣向農第四期開訓 (馮前主任委員世寬主持) 及結訓 (傅副主任委員正誠主持)。
③④欣欣向農學員農作物病蟲害及現地實作農耕相關課程。



發展友善農業，開發農特產品

配合國家自然資源永續利用政策，農場土地鼓勵有機農業生產，給予有機農業委營戶契約約期保障及權利金 6 折優惠，以鼓勵委營戶善用環境生態友善、土地永續的農法進行耕作。

農場有機栽培面積於民國 113 年已達 966 餘公頃，占全部委託經營

土地 (2,737 公頃) 之 35.29%，顯著高於全國農地有機栽培面積之占比 (2%)。

持續推動有機農產品驗證，已獲有機驗證產品計臺東農場花園香米等 6 項；產銷履歷驗證產品計武陵農場茶葉等 5 項 (表 6-1)。

表6-1 各農場取得驗證品項表

驗證	臺東農場	武陵農場	清境農場	福壽山農場	彰化農場
有機驗證	稻米、雜糧 蔬果	稻米、雜糧 蔬果	獼猴桃、茶葉	--	竹筍、蔬果、雜糧、稻米
產銷履歷驗證	稻米、蔬果	茶葉、杭菊	--	茶葉	蔬果



- ① 彰化農場—羅望子益生菌
- ② 福壽山農場—產銷履歷茶葉
- ③ 臺東農場—茶樹精油
- ④ 武陵農場—紅茶
- ⑤ 清境農場—有機茶葉

壽山農場於民國 56 年間引進日本種蘋果、桃、梨等溫帶果樹，為高山農場代表性水果，亦帶動梨山地區的大面積種植。為解決樹齡老化，病蟲害防禦力降低及品種落後問題，民國 112 年由姜前副主任委員振中率三

高山農場相關人員赴日本現地考察，瞭解先進果園栽培管理農業技術。民國 113 年起陸續引進日本水蜜桃及蘋果優良品種，推動園相更新，提升果品品種豐富度及品質，有效增加產銷效益。



1



2



3



4

- 1 2 姜前副主委振中率隊拜會日本「青森縣政府」。
- 3 姜前副主委振中率隊赴日參訪蘋果研究所。
- 4 福壽山農場與福島天香園簽訂合備忘錄。

運用科技智能，提升土地管理

為提升農場機構土地經營管理，建置土地管理資訊系統，介接地政整合資訊服務共享協作平臺圖資，設計人性化之操作介面，方便巡查員及管理者使用，並導入無人機等高科技設

備，輔助傳統人工巡查作業；另配合內政部國土管理署城鄉發展分署「國土利用監測整合作業」運用遙測衛星影像，偵測土地變異點，以利隨時掌握土地狀態，提高土地管理效能。



投資事業永續經營，善盡企業社會責任

輔導會現有 29 家轉投資事業，均為安置基金與民間合資之民營公司，包括欣欣、欣湖、欣隆、欣桃、欣中、欣彰、欣林、欣高、欣南、欣雄、欣泰、欣嘉、大台南、欣雲及欣屏等 15 家天然氣公司、欣欣客運、大南汽車、欣欣水泥、遠榮氣體、欣欣大眾、泛亞工程、欣泉投資、達榮

環保等，共 23 家為持股 20% 以上之主要轉投資事業，平均持股率 33.29%，民國 110 年至 112 年平均稅前投資報酬率為 21.41%，經營績效良好(表 6-2)；另有榮工工程、世正開發、遠東氣體、高雄捷運、歐欣、聯合大地等 6 家，持股率較低，未具直接影響力。

表6-2 主要轉投資事業營運表

單位：%、百萬元

年度	安置率	持股率	營業收入	稅前盈餘	稅前獲利率	稅前投資報酬率
110	42.38	33.59	45,621	6,124	13.42	23.13
111	42.48	33.40	49,073	5,318	10.84	19.9
112	42.49	33.29	52,032	5,944	11.42	21.2
平均	42.45	33.43	48,908	5,795	11.89	21.41

輔導會投資產業類型中，以公用天然氣事業、客運業等民生必需產業為大宗，故以政策推行、穩定市場，協助企業永續經營與善盡企業社會責任為主要之任務。因此，隨著產經環境變遷、法令沿革及公司治理趨勢，

輔導會持續要求各公司精進管理作為。透過舉辦各項講習訓練、工作會報等，藉由經驗分享與在職研習以提升會薦經理人專業知能，辦理公民股座談會促進公民股交流與理念溝通，凝聚股東經營共識，以利事業經營。

強化專業知能，提升經營績效

針對會薦經理人，包含董事長、副董事長、總經理、副總經理、經理就職前，輔導會辦理職前講習，協助其儘速瞭解事業概況；每年定期舉辦「會薦中高階主管企業管理暨會派董監事講習班」，配合法令及政策變化，提供最新管理新知及經濟趨勢，提升經營管理知能。同時鼓勵會薦經理人及董監事利用公餘時間修習經營管理及業務專業課程。

針對天然氣事業，亦透過中華民

國公用瓦斯事業協會、欣然研究社等單位，開辦座談會及論壇，鼓勵轉投資之天然氣事業與同業密切交流，汲取經驗。同時，訂有輔導會「投資事業機構績效考評實施要點」，每年定期針對會薦副總經理以上人員從經營績效、政策執行、維護權益、公民股互動等適當面向進行評核，以引領會薦經理人員提升事業經營績效與配合政策推動。



民國 112、113 年企管班上課情形。



鼓勵參與公益，實踐社會責任

輔導會轉投資事業，每年均編列公益預算，辦理榮民遺孤認養、慰問營業區域內之單身榮民、捐助弱勢團體等社會公益行動(表6-3)。重大災害事故發生時，各公司均積極響應救(賑)災活動，發揮群策群力效應，擴大影響力，另天然氣事業更對於低收入、中低收入用戶提供基本費優惠方案，落實政策及企業社會責任。



- ① 欣雄天然氣公司民國 112 年捐助輔導會及所屬機構。
- ② 欣泰石油氣公司民國 113 年企業永續活動支持在地社福機構(土城愛盲庇護工場)。
- ③ 欣桃天然氣公司民國 113 年捐贈所屬機構。

表6-3 主要轉投資事業參與公益捐助金額表

單位：元

年度	捐助輔導會相關機構	捐助其他團體	總計
110	12,509,380	11,447,376	23,956,756
111	16,877,958	11,033,840	27,911,798
112	18,145,570	10,609,444	28,755,014
合計	47,532,908	33,090,660	80,623,568

訂定營運制度，落實誠信經營

為強化事業管理及促進誠信經營之企業文化，輔導會積極推動各項公司治理政策，要求轉投資事業訂定誠信經營守則、建立公司內部控制及內部稽核制度、規範經理人自律守則，以建立廉潔、透明及負責的經營理念，確保公司健全發展。未來將持續配合各項法令規定及管理趨勢，落實誠信經營理念。

推動安全低碳，強化事業韌性

在環保、安全為前提的主軸下，督促轉投資事業積極參與政府智慧行動政策，包括：推動客運業加強汰換電動公車，搭配智慧系統，提升高品質綠能公共運輸，迄民國 113 年 6 月汰換比達 20%，繼續朝 2030 年全面電動化目標邁進；天然氣事業積極發展 5G 遠端遙控管理、導入 24 小時防災監控、運用 GIS (地理資訊系統)

智能圖資管線管理，確保安全無虞。未來將持續鼓勵轉投資事業精進科技智能安全管理系統，提升社會防衛韌性。

加強雙向交流，凝聚經營共識

定期邀請轉投資事業舉辦工作會報，藉由經驗分享提升公司治理能力，並進行各項政策任務宣導，掌握公司營運狀況，建立良好互動；定期舉辦公民股座談，與民股建立良好互動，強化交流，凝聚企業策略共識，鼓勵各事業以前瞻思維，落實 ESG (環境、社會、治理) 指標，達成企業永續經營之目標。



(左) 民國 112 年馮前主任委員世寬主持工作會報。



(右) 民國 113 年嚴主任委員德發主持工作會報。