

調查報告

壹、案由：江綺雯委員、包宗和委員、江明蒼委員調查：據審計部 103 年度中央政府總決算審核報告，僑務委員會委託民間經營華僑會館，惟該會館營運情形未如預期，偏離原設立目的，且該會如何因應海外僑情變化，調整僑務政策配合國際宣傳等問題，均有深入瞭解之必要案。

貳、調查意見：

有關審計部民國（下同）103 年度中央政府總決算審核報告，僑務委員會（下稱僑委會）委託民間經營華僑會館，惟該會館營運情形未如預期，偏離原設立目的，且該會如何因應海外僑情變化，調整僑務政策配合國際宣傳等問題，認有深入瞭解之必要乙案。經向審計部調閱歷來有關華僑會館之審核報告、機關改善情形及覆核意見等資料過院供參；另函請僑委會就案關重要事項詳予查復；再於 105 年 1 月 22 日隨同本院外交及僑政委員會巡察該會館，聽取僑委會與目前委外經營之龍邦國際興業股份有限公司（下稱龍邦公司）經營現況簡報，並現地履勘該會館各項設施後舉行座談；嗣於 105 年 3 月 1 日約詢僑委會業管副委員長呂元榮、秘書室主任黃克忠；財政部國有財產署（下稱國產署）業管副署長李政宗及相關主管人員，全案業經調查竣事，茲將調查意見分敘如下：

一、華僑會館委託民間業者營運績效未如預期，且原設置之目的與功能亦未能充分發揮，僑委會允宜妥慎評估會館賡續委外營運之必要性與妥適性，以切合推展僑務、服務僑胞之設立宗旨：

（一）華僑會館原址前身係日據時期總督府專屬之溫泉

招待所，為接待顯要之專屬溫泉養身處所，政府遷臺後，仍續作為接待外賓使用之專屬招待所。41年間，僑委會為接待歸國僑胞，斥資興建華洋合璧建築，並命名為「僑園」招待所。嗣該會因應當時經管之僑光堂須於84年底歸還臺灣大學，以及「僑園」招待所有關設施逐漸陳舊，舉辦各種活動之場地不足等因素，經評估決定在原「僑園」舊址改建為多功能用途且具有中華風貌之建築物，以擴大僑務工作領域，培育海外僑教、經貿人才。乃於81年規劃將「僑園」改建為華僑會館，經6年興建於87年7月完工，同年11月21日開幕啟用。全址含教學大樓（逸仙樓）計地上5層、地下3層；禮堂大樓（僑光樓）計地上4層、地下3層，禮堂設於地上2至4層，約可容納1,100人；住宿大樓（華光樓，後改名為迎賓樓）計地上7層、地下1層。

華僑會館開館之初至91年8月期間，由僑委會自行經營，除配置人力6名，人事費新臺幣（下同）360萬元外，並需編列維護管銷費用1,800萬元，故會館每年基本開銷至少需2,160萬元，復因無法專業經營，會館1年平均收入約1,500萬元，每年平均虧損約660萬元，難以收支平衡。僑委會為減輕財政負擔，擬借重民間專長及力量以提升經營效率，提高服務品質，爰依促進民間參與公共建設法第3條第1項第6款規定，以「文教設施」類別之公共建設屬性，辦理華僑會館委託民間經營招商作業，由世新大學以4,100萬元得標，並於91年9月1日正式接管營運。然該校或因權利金負擔過重（當時權利金底價僅2,000萬元）以及未具備專業經營經驗、業務拓展能力不足等原因，歷經3年營運，約虧損2億5千萬元（含會館裝潢費用）

。由於不堪財務負荷，乃依契約規定請求終止受託經營，雙方同意於 94 年 12 月 31 日終止契約關係。

為避免華僑會館閒置過久，僑委會再度於 95 年 3 月辦理該會館委託民間經營招商作業，歷經多次流（廢）標，歷時約 10 個月後，權利金自第 1 次公告之 4,100 萬元逐次遞減至 1,600 萬元，至第 5 次公告僅有龍邦公司 1 家參與投資申請，經甄審為最優申請人，於 95 年 12 月 15 日簽訂「華僑會館委託民間營運契約書」，合約期間自 95 年 12 月 16 日至 105 年 12 月 15 日，每年收取固定權利金 1,600 萬元，並按物價指數逐年調整，103 年度預算編列權利金收入 1,747 萬餘元，實際收取 1,727 萬餘元。以上華僑會館興建緣起與委外經營經過，合先陳明。

- (二)依「僑務委員會華僑會館營運計畫書」之貳、「會館發展目標」為：1. 每年均召開全體僑務委員會議，辦理僑胞回國參加慶典活動，舉辦僑團首長邀訪、各項觀摩研習、培訓活動。2. 作為該會重要的公務研習用地，同時開放租借其他機關單位、財團法人、社會團體、民間企業，辦理研討、訓練、會議或聯誼活動；並鼓勵僑胞回國利用會館舉辦文教、經貿相關活動。又上開營運計畫書之柒、「營運評估」之一：「本會各單位所辦理之各項僑務研討、訓練及講習活動，除因特殊考量或活動內容極具專業性，如水產、食品研習需要特殊設備外，均以在會館舉辦為原則，以符合建館效益。」另依「華僑會館委託民間營運契約書」第 2.3.2 點約定，住宿設施應以提供僑胞使用為原則，使用之餘亦可供公務或公營機關辦理會議、教育訓練等活動使用。惟

查，華僑會館委託龍邦公司經營迄今，核有以下未盡事宜，有待積極檢討研謀改善：

1、僑委會至 92 年起僑務委員會即未曾在華僑會館舉辦：

僑委會於華僑會館 87 年啟用後，歷年召開之僑務委員會議，僅 87 至 91 年於會館舉辦，92 年迄今則因考量與會人數多達 180 至 220 人，華僑會館房間數量有限（57 間客房，最多可容納住宿 138 人），為避免會議與住宿地點往返接駁不便，且會議時間不易掌握，自 92 年至 102 年改於福華飯店舉辦。103 年復因僑務委員會議配合辦理金僑獎頒獎典禮及慶祝華僑節等活動，以加強國內歸僑團體與僑務之聯繫服務，參與人數將超過 500 人，經洽僑委會年度旅館簽約飯店，僅圓山大飯店 12 樓大會場可同時容納 500 人之需求，爰自 103 年起改在該飯店舉辦，104 年亦同。以上顯示近年召開之僑務委員會議人數增加、規模擴大，縱使僑光樓可同時容納 1,100 人開會，徒因會館房間數量有限，故自 92 年起已不曾在在此舉辦，殊為可惜。

2、僑委會 99 年至 103 年度於「大臺北地區」辦理各類會議、訓練、講習活動，其利用華僑會館舉辦之場次偏低：

僑委會 99 年至 103 年度於「大臺北地區」辦理各類會議、訓練、講習場次，與使用華僑會館舉辦活動次數情形，如下表：

年度	在華僑會館辦理活動次數	辦理活動總次數
99	15	55
100	10	60
101	23	64

102	18	58
103	20	65

本院自行整理

3、僑委會 99 年至 104 年度使用華僑會館消費金額及占該會館年度總收入比例亦偏低：

	99 年	100 年	101 年	102 年	103 年	104 年
僑委會消費	427	573	891	435	389	330
會館總營收	7,550	8,063	8,613	7,253	6,146	5,446
僑委會占會館 總營收比例 (%)	5.65	7.10	10.34	5.99	6.32	6.06

單位：新臺幣萬元

由上表可知，僑委會配合僑務工作於 99 至 104 年度使用華僑會館消費金額占該會館年度總收入比例，僅為 5.65%~10.34%，顯示該會使用華僑會館場地推展僑務工作之需求因時空背景改變，已大幅降低。

至有關未利用華僑會館舉辦活動之原因，或因教學器材、設備、場地等諸多限制，以 103 年度為例，則以交通位置考量（如：103 年華文網路種子師資培訓班）、另有計費較為便宜之場地（如：僑務專案研討會）或由承辦廠商自備（如：103 年第一期網路店面行銷實務班）、配合場地特殊設備需求（如：103 年烘焙暨設備展觀摩團）或因應活動安排需要（如：103 年僑商青年企業家邀訪團）等，未擇選華僑會館而另租借其他場地辦理。

4、華僑會館已朝向以住宿及餐飲為主，且「客房收

入」、「餐飲收入」、「會議收入」政府機關所占比重均偏低：

僑委會前為協助龍邦公司提升華僑會館營運績效，經於 98 年 12 月 2 日協助取得「旅館業登記證」，該會館已符合發展觀光條例第 24 條第 1 項規定，可按一般飯店方式經營。據僑委會統計，99 至 103 年度華僑會館「客房收入」占各該年度總營業收入比率約 6 成，如加計「餐飲收入」則已逾 7 成，至「會議收入」占各年營收僅約 14.91%~21.91%，顯示該會館之營運，已朝向以住宿及餐飲為主；再如「客房收入」政府機關比例佔各年營收 11.6%~18.4%，「餐飲收入」政府機關比例佔 1.67%~3.8%，「會議收入」政府機關比例佔 3%~5.25%，是政府機關所佔比例均偏低。

5、僑委會將華僑會館委外營運，惟長期以來營運績效未如預期：

僑委會為評估華僑會館營運績效及設施使用效能，於 103 年度關鍵策略目標，訂有「充分發揮華僑會館設立之功能」，並以「推廣華僑會館設施以舉辦各種活動」及「活化華僑會館資產，有效利用相關設施」等 2 項關鍵績效指標，評核方式分別以「會館營業金額（稅前）」及「會館設施使用率」之統計數據為衡量標準，目標值訂為 7,676 萬元及 37%，實際營運結果為 6,146 萬元及 32%（客房使用率 58%、大禮堂 13%、會議室 24%，平均設施使用率為 32%），均未達目標。再依據上述僑委會統計，99 至 103 年度華僑會館各年度營業收入，100 及 101 年度雖較 99 年度略有增加（年增均逾 5 百萬元），惟 102

及 103 年度之營收金額逐年下降，且年減均逾千萬元。是亦足見僑委會為提升效率及服務品質，將華僑會館委由龍邦公司營運，並朝向一般飯店方式經營，惟營運成果仍未如預期。

(三)綜上足徵，華僑會館委託民間業者營運績效未如預期，僑委會使用會館支出金額逐年遞減，合理推論華僑回國使用該會館之人數亦逐年下降，另僑生、僑教因預算不足，使用人數無法有效提升，因之華僑會館將淪為一般會館，而不再以服務華僑、推展僑務為主，而逐漸偏離原始興設目的。按華僑會館委由龍邦公司營運合約至 105 年 12 月 15 日即將屆期，參據「華僑會館委託民間營運契約書」第 2.6.1 點約定，契約期滿前一年，如會館未來仍有交由民間營運之必要，且經甲方（僑委會）依本契約第八章規定評估乙方（龍邦公司）營運績效良好者，甲方得同意與乙方優先議定新約。是以，僑委會允宜妥慎評估華僑會館賡續委外營運之必要性與妥適性，並針對相關營運缺失積極檢討研謀改善，以切合推展僑務、服務僑胞之設立宗旨。

二、華僑會館委外營運前經查有建築物及機電設備之修繕維護作業不符約定、未報經同意逕將部分訓練教室轉租予其他民間公司使用、未依使用執照注意事項員工餐廳對外營業等多項違反契約情事，僑委會未能適時察覺妥處，不無怠失之責；此外，會館大禮堂部分空間現供存放檔卷使用，與原規劃使用目的不符，宜另覓其他適當存管處所，以提高使用效益：

(一)依「華僑會館委託民間營運契約書」第 3.9 點「監督」約定：「乙方（龍邦公司）之營運及維護管理應符合本契約、…，甲方（僑委會）得隨時指定人員瞭解乙方使用土地、建築物、基地上之附屬設施

及相關資產之狀況，乙方不得拒絕。」是依照雙方契約約定，僑委會負有隨時瞭解華僑會館經營團隊使用狀況之權責，固不待言。惟華僑會館委外經營後，經查有以下不符契約約定情事：

1、龍邦公司關於會館建築物級機電設備之修繕維護作業不符契約約定：

依華僑會館委託營運契約附件二「華僑會館安全及維護需求書」第4條規定：「……。乙方（龍邦公司）辦理建築物修繕維護、機電設備維護保養及管線維護工作所需各項自主檢查及工作報表之格式，均由乙方設計，並經甲方書面同意，於定期檢查或施作完成後，填具各項工作紀錄表留甲方隨時查驗。」附件二A「華僑會館建築物修繕維護基準書」第6條規定，建築物及其附屬設施之油漆部分，每2年重新油漆粉刷一次（含車位重新劃線），如遇髒污剝落等情形，應隨時粉刷；契約附件二B「華僑會館機電設備修繕維護及各項管線設施維護基準書」第5條規定，空調系統之冷卻水塔每月清洗1次；各空間教學廣播系統每個6月定期檢修、維護、保養；不斷電系統每個6月測試保養。惟據審計部101年度「各級政府機關辦理促參案件履約管理及監督情形專案調查」指出，龍邦公司未將建築物修繕維護及機電設備維護保養等各項自主檢查及工作報表之格式送經僑委會書面同意；且據該公司於100年營運績效評估所提之報告資料，有關建築物及其附屬設施之油漆部分，係每3年進行1次；水塔係每半年清洗1次；至各空間教學廣播系統及不斷電系統則未見報告其維修情形，均核與上述契約約定不符。案據僑委會坦稱該會容有

疏忽，惟經審計部指摘後，即於 101 年 11 月 5 日函請龍邦公司改善，該公司於同年月 21 日函報該會「華僑會館建築物修繕維護自主檢查暨工作報表」及「華僑會館機電設備修繕維護及各項管線設施維護自主檢查暨工作報表」計 2 式，該會並於 101 年 11 月 29 日函請龍邦公司應依所送報表之工作項目及維護標準，定期進行華僑會館建築物、機電設備修繕維護作業，並於自主檢查完竣後，依式填寫每月送會備查。

- 2、龍邦公司未依契約約定報經僑委會同意，逕將部分訓練教室轉租予其他民間公司做為辦公室使用，與設施使用目的欠合：

另依華僑會館委託營運契約協議書（原契約第 2.3.1 及 2.3.2 變更合併）規定，龍邦公司得利用委託營運標的物自辦或提供機關團體辦理教育訓練、推廣教育、會議研習及文教展覽活動，又契約第 2.7.2 規定，龍邦公司因營運會館所占有之營運資產，如為該會所有，非經該會書面同意，不得轉讓、出租。前據審計部於 102 年 11 月 4 日派員赴華僑會館實地查核發現，會館逸仙樓（教學大學）7 樓，原為 701 及 702 訓練教室，經改裝並出租予北榮健康管理顧問股份有限公司（下稱北榮康公司），做為辦公室使用，辦公室改裝費用由該公司自付，租期為 102 年 5 月 2 日至 105 年 11 月 30 日，龍邦公司收取月租金 14 萬元。經查龍邦公司未依報經僑委會書面同意，即逕將訓練教室轉租予北榮康公司做為辦公用途使用，且與原使用目的欠合，核與契約有違。案據僑委會復稱：因華僑會館 701 及 702 會議室之使用率偏低，龍邦公司為提升會館會議設施使

用率，藉由彈性運用現有會議室空間以增加營收，提供該場地予北榮康公司長期使用，作為召開會議及辦理員工教育訓練等用途，並收取對價，應可視為該公司之正常營運範圍。惟龍邦公司未依約定先函請該會同意，即將前揭會議室另簽訂協議書提供予北榮康公司長期使用，已請該公司補送其與北榮康公司簽訂之會議室使用協議書到會。本案該會業勉予同意備查，並責請龍邦公司注意日後應確實依契約約定辦理，勿有擅自出租致違反契約約定之行為。另查北榮康公司業於104年5月31日提前解約，並已遷出會館701及702會議室。

- 3、龍邦公司前經查悉未依使用執照注意事項使用，會館員工餐廳有對外營業情事，且迄未改善完成：
 - (1)依華僑會館使用執照（97變使字第0032號）注意事項8列載：「本案業由僑務委員會切結變更使用之（陳列館附設員工餐廳）僅提供會館內員工用餐之用，並不得提供對外服務。」按審計部前於101年間查核「僑務委員會華僑會館委託民間參與營運招商作業案」履約情形，發現該會館附設之宴會廳（儷宴會館），位處該員工餐廳原有樓層位置，且對外提供婚宴活動等服務，前經函請僑委會查明妥處，並全面檢視現有會館設施實際使用有無類此不符情事。案經僑委會查復略以，業經龍邦公司於101年12月要求所屬餐廳業者必須對內營業。惟僑委會對於上情事疏於督促龍邦公司切實改善，嗣審計部於104年4月29日派員赴華僑會館實地查核發現，會館逸仙樓（教學大學）附設之「儷宴會館」，其營業項目為喜宴、

會議、粵菜、飲茶等，使用樓層面積有 1 樓（儷漾廳）、2 樓（儷榭廳、儷晶、儷香廳）等，部分場地布置係採婚宴型式，並仍有對外營業情事。

(2) 案據僑委會查復稱：華僑會館原使用執照核准用途為陳列館、寄宿舍、文康活動中心及門房，其中陳列館部分變更為員工餐廳，並於變更使用執照注意事項 8 載有「員工餐廳僅提供會館內員工用餐之用，並不得提供對外服務」。惟查華僑會館現有之餐廳有對外提供婚宴服務，違反華僑會館委託民間營運契約書第 2.3.3「其他符合法令規定之營運事項」約定，該會已於 104 年 6 月 11 日去函要求龍邦公司改善。目前龍邦公司已委請建築師事務所規劃辦理會館員工餐廳變更使用執照為營業餐廳，辦理時程分為 4 個階段，第一階段-申請變更許可約 3 個月；第二階段裝修施工概估約 8 個月（含消防審查及施工）；第三階段裝修完成後辦理竣工勘驗約 2 個月（裝修勘驗 1 個月、建館及無障礙設備勘驗約 1 個月）；第四階段-申請開業檢查約 15 天。經龍邦公司評估後，確認會館員工餐廳得申請變更為營業餐廳使用，並擬於 105 年 3 月份召開董事會討論，俟通過決議後，再委請建築師事務所備齊資料申請變更執照。

(二) 華僑會館之僑光樓（大禮堂）一樓及地下室目前供僑委會放檔卷使用，與原規劃使用目的不符：

本院外交及僑政委員會巡察華僑會館時，瞭解會館之僑光樓（大禮堂）一樓及地下室，目前係供僑委會放檔卷使用。據該會表示自 15 年成立以來

，已屆 90 年，累積公文檔案數量龐大，且大部分經檔案管理局認定須保留，待爾後移轉該局處理。目前相關檔案文件除小部分置放於該會本部 17 樓檔案室外，其餘大部分檔案均暫時置放於華僑會館大禮堂一樓及地下二樓。惟因華僑會館業依促參法委外營運，該會檔案庫房設於會館內，頗顯突兀，需另覓場地。該會曾於 94、99 及 101 年請國產署提供國有房舍供該會作為檔案庫房使用，惟該署表示並無適合之場地可供使用。案經本院於 105 年 3 月 1 日約詢僑委會業管副委員長呂元榮、秘書室主任黃克忠及國產署副署長李政宗及相關主管人員，李副署長當場承諾願意再次協助僑委會洽覓適當之國有財產土地與建物，提供該會選擇作為存放檔案文件之用。爰請僑委會積極辦理檔案文件數位化存管作業，並與國產署聯繫洽詢符合需求之存放實體檔卷適當處所。

- (三)綜上所述，華僑會館委外營運後，經營團隊經查有建築物及機電設備之修繕維護作業不符約定、未報經同意逕將部分訓練教室轉租予其他民間公司使用、未依使用執照注意事項員工餐廳對外營業等諸多違反契約情事。尤其員工餐廳擅自對外營業部分，早經審計部於 101 年間查悉，惟僑委會迄未列管追蹤後續改善辦理情形，至 104 年 4 月間又為審計部派員實地查核仍未改善，對於公共安全不無影響，上述各項情形凸顯僑委會未能不定期派員查核妥處，不無怠失之責；此外，會館大禮堂一樓及地下室現僅供檔卷存放使用，僑委會亦應積極與國產署協調，另覓其他適當之存管處所，俾會館僑光樓（大禮堂）充分發揮原規劃使用目的與效益。

三、僑委會允宜督促華僑會館經營團隊充實史料蒐整運

用，強化會館溫泉特色與人文意涵之宣傳與業務推廣，以利吸引僑胞入住使用；另就僑胞相關課程與活動妥為設計規劃，完善會議與教學相關設備，有效提升會館之使用率；並持續督導委外營運財務狀況與經營績效，務期充分發揮會館之設立功能：

- (一) 華僑會館委託民間業者營運績效未如預期，且原設置之目的與功能亦未能充分發揮，已如前述。按華僑會館係一具有歷史人文意涵之建築，相傳國父孫中山先生來臺時曾下榻於此，其哲嗣孫科先生隨政府遷台後，亦曾住該址前身並親手栽植一棵樟樹，此一典故應可吸引被國父譽為「建國之母」的海外華僑關注。查龍邦公司為發揚館址特色，曾蒐集相關史籍及鄉里人士對會館特色之描述，規劃成「僑園八景」，並設置文化走廊，將孫科先生在臺灣及僑園會館之事蹟，長期展示於華僑會館逸仙樓 1 樓，頗具教學及遊覽意義，可供納入學校校外教學行程活動。另華僑會館之溫泉泉質屬於白磺溫泉，略帶硫磺味，酸鹼值約 pH4-5，泉溫約 45°C，對關節炎、神經痛、風濕痛、痛風、婦女病、糖尿病具養生功效。會館溫泉來源為獨立專屬管線，且會館每間客房內均設有泡湯浴池，可提供華僑住宿期間享有個人隱私與舒適休憩空間。又華僑會館業已加入北投溫泉協會為乙級會員，每年繳交 5 萬元年費，每月繳交 2 千元會費。基此，僑委會允宜督促委外營運團隊持續強化華僑會館相關歷史資料之蒐整與宣傳運用，並充分利用該會館專屬管線溫泉優勢，共同參與北投溫泉協會舉辦之各項國內外業務推廣活動，並與地方獨特產業連結，發揮策略聯盟機制能量，以利吸引海外僑胞入住使用，提升服務華僑之營運效能。

(二)僑委會為協助華僑會館提升營運績效，前曾於 99 及 100 年間，行文各公務機關或團體向所屬單位及員工宣傳運用會館各項設施，惟後續並未辦理相關調查以評量推廣成效等情。案據僑委會向本院復稱：該會曾於 98 年 6 月 24 日函送中央各部會及縣市政府有關華僑會館簡介摺頁及公務會議專案文宣，請各機關多加利用會館辦理會議及研習會等活動。另為向海外僑團（胞）宣導會館各項設施及相關優惠措施，該會前於 99 年 12 月 20 日函請駐外館處及該會華僑文教服務中心廣為宣傳，請僑團（胞）返國時多加利用。該會並協助會館與公務人員住宅及福利委員會簽約，透過住福會所屬公務福利 e 化平臺旅遊網頁，加強宣導公務人員前往旅遊住宿。又透過該會「宏觀周報」報導華僑會館歷史及各項設施，並適時在「宏觀電視」頻道以短片及跑馬燈介紹會館提供僑胞住房優惠訊息，歡迎海外僑胞回國使用。另關於華僑會館委外營運團隊之宣傳推廣方式，尚包括：1. 長期購買知名 Yahoo、Google 網路關鍵字廣告。2. 與國內行銷通路排名佔前 3 名的雜誌如新新聞等合作，定期刊登廣告。3. 與國內外知名訂房中心(如 Booking.com, Agoda, Expedia, 易遊網, 東南, 雄獅等等)提供優惠折扣合作。4. 業務團隊以行業別定期拜訪公務機關/內湖科技園區/知名商務公司/旅行社等，以推廣會館各項營業範圍。惟上開宣傳成效若就會館實際營收檢視之，竟由營收最高 101 年度 8,613 萬元，逐年遞減 102 年度 7253 萬元、103 年度 6,146 萬元、104 年度 5,446 萬元（該年度實際營收達成率僅為預算 73%），足見僑委會與會館委外營運團隊相關宣傳與業務推廣工作，仍有努力提升之空間。此外，經本院查詢

僑委會網站，詎未能查悉華僑會館相關資訊，另於網路搜尋「華僑會館」關鍵字，出現「龍邦僑園會館」網址，此種連結方式不便於海外華僑上網查詢，且該「龍邦僑園會館」名稱尚不易與華僑會館產生合理關連，且不無喧賓奪主之虞，僑委會允宜正視處理。

- (三)另查近5年僑委會舉辦最大型華僑活動為「海外華裔青年臺灣觀摩團」及「海外華裔青年語文研習班」，其中「海外華裔青年臺灣觀摩團」參加人數約在1,036人至1,300人，單一梯次最高人數在270-300人；因該活動安排多日寶島參訪，且每位學員住宿預算每人每日僅450元，無法支付華僑會館住宿費用（雙人房每房每日2,800元），又因學員人數眾多，會館房間數量亦無法容納全部學員；另「海外華裔青年語文研習班」參加人數約在1,000人至1,150人，該活動每位學員每日住宿預算金額更僅有200-365元，無法支付華僑會館住宿費用，故該2項大型活動均未在華僑會館辦理。另近5年重要海外幹部訓練，運用華僑會館比例約為66.8%（以舉辦次數計算，非以人數統計），其他訓練課程則因華僑會館未有適合場地、電腦及網路設備不符所需、每位學員預算不足支應會館住宿、交通考量，以及配合中南部參訪課程等因素，無法在華僑會館舉辦，並依課程性質分別改在各得標廠商安排之場地辦理（例如：國立臺灣師範大學、淡江大學、亞洲大學……等）。以上顯示，近年因各項華教、僑生活動，係依政府採購招標方式辦理，預算編列未達會館住宿價位，或因教學器材、設備、場地等諸多限制，導致使用會館教室機率偏低。然依「僑務委員會華僑會館營運計畫書」之柒、「營運評

估」之一：「本會各單位所辦理之各項僑務研討、訓練及講習活動，除因特殊考量或活動內容極具專業性，如水產、食品研習需要特殊設備者外，均以在會館舉辦為原則，以符合建館效益。」因是，僑委會宜就僑胞相關課程與活動之設計，妥為研議辦理，並克服不能在會館舉辦活動之困難，充實會館有關教學及會議必要設備，亦得於活動或課程中規劃參訪會館之半日行程，舉辦會館史蹟導覽並輔以餐飲與溫泉接待，務期有效提升僑胞於會館之使用率及支出金額。

- (四) 審計部前查核僑委會 102 年度 1 至 8 月份財務收支指出，僑委會為協助會館提升營運績效及提高設施使用效能，將「充分發揮華僑會館設立之功能」訂為年度關鍵策略目標，該年度並以「推廣華僑會館設施以舉辦各種活動」及「活化華僑會館資產，有效利用相關設施」等 2 項為關鍵績效指標，其評估方式分別以「會館營業金額」及「會館設施使用率」等統計數據為衡量標準。該兩項衡量標準雖能反映會館實際使用狀況及最終營運成果，惟關於僑委會運用會館辦理相關僑務及公務等工作項目之推展情形，以協助提升會館營運績效部分則欠明確。又會館委外契約亦未要求廠商應配合達成績效目標等強制性規範，致該會擇選「會館營業金額」及「會館設施使用率」做為績效衡量標準，該會對於績效指標目標之達成，無實質影響力或約束力，績效衡量流於形式，且所訂指標未具實質激勵效果，亦不利於績效管理。前經審計部函請僑委會檢討改進，嗣該會修訂 104 年度關鍵績效衡量標準，則僅訂有「權利金歲入達成度」1 項。經核，龍邦公司歷年來均依約繳納權利金，該會僅以該指標據以衡

量會館營運績效，尚難反映關鍵策略目標「充分發揮華僑會館設立之功能」之達成度，僑委會仍宜檢討謀劃。另本院巡察華僑會館時，據龍邦公司簡報104年實際營收達成率為預算73%，未達預算主要因素為「來自臺灣人壽佔營收28%，本年度減少約1100萬元。」據悉，臺灣人壽原屬龍邦公司集團所屬子公司，年前臺灣人壽為中信集團併購，因中信集團旗下自有飯店體系，故爾後臺灣人壽各項會議之舉辦與員工住宿，將移至他處舉辦，對於會館之營收顯有不利影響。又會館目前住宿率5成餘，如要損益兩平，住房率應達到7成，尚有2成的努力空間，未來如要續約，因會館設備較舊，營運團隊仍需再投資，始有可能轉虧為盈。按龍邦公司96至104年投入會館之設備及裝修等費用合計約2億100萬元，未來如獲續約，該公司仍將計劃投入裝修會館建物硬體及設備費用約7,800萬元。職此，僑委會仍須持續督導會館委外營運之財務狀況與經營績效，務期充分發揮會館設立之功能。

四、華僑會館委外營運至今，財政部及國產署迄未依照國有財產法相關規定，赴僑委會瞭解該會館實際管理情形，該等機關允宜規劃派員實地查訪，並協助提供改善營運績效具體建議，以提升國有財產活化管理及運用效益：

- (一)國有財產法第61條規定：「國有財產之檢查，除審計機關依審計法令規定隨時稽察外，主管機關對於各管理機關或國外代管機構有關公用財產保管、使用、收益及處分情形，應為定期與不定期之檢查。」第62條規定：「財政部對於各主管機關及委託代管機構管理公用財產情形，應隨時查詢。」同法施行細則第65條規定：「本法第六十二條規

定之查詢，得採用派員訪問或書面詢問方式；情況特殊者，得專案調查。前項查詢，財政部得授權財政部國有財產局為之。」依上揭規定，財政部每年訂有國有公用財產管理情形檢核計畫，針對國有公用財產登記、列帳、管理、使用、收益等，列明檢核事項，請各管理機關逐項自我檢核是否依規定辦理，並送請主管機關複核，如發現缺失，應予列管督導改正。又財政部每年擇定部分機關辦理國有公用財產管理情形實地訪查，訪查結果發現缺失，除函請各該機關配合改正，並於訪查結束後，彙整當年度發現之通案缺失，函請各公用財產主管機關轉知所屬參照檢討改進。

- (二)經查僑委會除自 96 年迄今，每年檢送國有公用財產管理情形自我檢核表，列明該會依照促進民間參與公共建設法委外經營案件，所得收入已解繳國庫外，財政部及國產署迄未曾依照前開國有財產法相關規定派員前往僑委會與華僑會館實地檢（訪）查，允有檢討必要。按僑委會經管國有公用財產活化運用收益，其來源為華僑會館委外促參所收取之權利金，營運期限至 105 年，自 96 年起每年收取定額權利金 1,600 萬元，並逐年依物價指數調整。惟會館委外營運後核有：會館委託民間業者營運績效未如預期，且原設置服務華僑、推展僑務之目的與功能未充分發揮，又委外經營團隊前查有建築物及機電設備之修繕維護作業不符約定、未報經同意逕將部分訓練教室轉租予其他民間公司使用、未依使用執照注意事項員工餐廳對外營業等多項不符契約情事，以及會館大禮堂一樓及地下室現供存放檔卷使用，不符經濟效益且與原規劃使用目的不符等諸多缺失情事。再者，華僑會館委外營運之契約將

於本（105）年底屆期，僑委會同意原經營團隊優先議定新約，如議約不成，則另案辦理公開招商委外營運程序。爰此，財政部應責成國產署於本年擇期派員前往僑委會及華僑會館實地查訪，以深入瞭解國有財產實際管理情形，並協助提供改善營運績效具體建議，以提升國有財產活化管理及運用效益。