

調查報告

壹、案由：據悉，國軍少將朱○○於2015年擔任國防部軍備局生產製造中心廠長期間，得知該廠年度經費賸餘不如預期，未達營運績效獎金發放標準，故在自製「甲車自動滅火系統」尚未研發完成情況下，指示下屬工務長王○○上校、會計主任帥○○上校、林○○士官長，以自製產品取代外購產品納決以減少成本，藉此虛增賸餘，詐領績效獎金新臺幣(下同)2,788萬餘元，事後朱拿11萬餘元，帥拿7萬餘元，王拿9萬餘元，林拿4萬餘元。臺灣新北地方檢察署已依貪污治罪條例起訴朱等4名軍官。究竟實情如何？有無行政上糾錯究責之必要？有深入調查之必要案。

貳、調查意見：

本案經調閱行政院主計總處、行政院人事行政總處、法務部、國防部、審計部、臺灣新北地方檢察署(下稱新北地檢署)、臺灣新北地方法院(下稱新北地院)等機關卷證資料，並分別於民國(下同)109年10月7日、同年11月2日及同年月30日約請審計部、行政院主計總處、行政院人事行政總處、法務部及國防部等機關人員到院說明、舉行座談，已調查竣事，茲臚列調查意見如下：

- 一、國防部軍備局生產製造中心第二〇二廠廠長朱○○少將、工務中心工務長王○○上校及主計主任帥○○上校及工務中心林○○士官長不實估算-解繳成本，並為不實登載，藉此虛增賸餘，溢領績效獎金，案經新北地檢署檢察官提起公訴，並經媒體披露，戕害國軍形象，核有重大違失：

(一)公務員服務法第1條規定：「公務員應恪守誓言，忠

心努力，依法律、命令所定執行其職務。」同法第5條規定：「公務員應誠實清廉，謹慎勤勉，不得有驕恣貪惰，奢侈放蕩及冶遊、賭博、吸食煙毒等足以損失名譽之行為。」同法第6條規定：「公務員不得假借權力，以圖本身或他人之利益，並不得利用職務上之機會加損害於人。」同法第7條規定：「公務員執行職務，應力求切實，不得畏難規避，互相推諉或無故稽延。」

(二)事發經過：

- 1、104年11月間，國防部軍備局生產製造中心(下稱生製中心)第二〇二廠(下稱第二〇二廠)前廠長朱〇〇少將因評估年度賸餘不如預期，遂要求工務中心檢討可提前製繳產品，前工務長王〇〇上校指示承參林〇〇士官長將104年12月解繳之35套外購「甲車自動滅火系統」，以自製品成本納入104年預估賸餘計算。
- 2、朱〇〇少將知悉自製「甲車自動滅火系統」成本較低，若以自製品成本計算，可提高104年賸餘及獎金，遂要求主計室前主任帥〇〇上校以自製品估算可增列賸餘及獎金，並由工務中心林〇〇士官長製作成本估算表，評估是否達成設定之賸餘目標。
- 3、第二〇二廠104年因自製品料件未完整獲得，朱〇〇少將遂指示王〇〇上校等人辦理調帳，由林〇〇士官長於「納決品項表」及「產品收入與成本結構比較表」將外購料件置換為自製材料，為不實登載，即以外購品解繳，卻以自製品成本歸結。
- 4、渠等以上開詐術使軍備局核算獎金人員誤信二〇二廠營運績效為帳面上虛偽之數字，陷於錯誤

而核給高額獎金，總計詐領「國軍生產及服務作業基金」營運績效獎金共新臺幣(下同)2,788萬8,836元。(互調方式：104年12月1日以「自製S011工令」將原已退庫34套「自動滅火組」外購成件領出；104年12月3、4日另以「外購S21及S31工令」辦理「自動滅火組」自製料件領用，以達成成本互調之目的。如圖1)

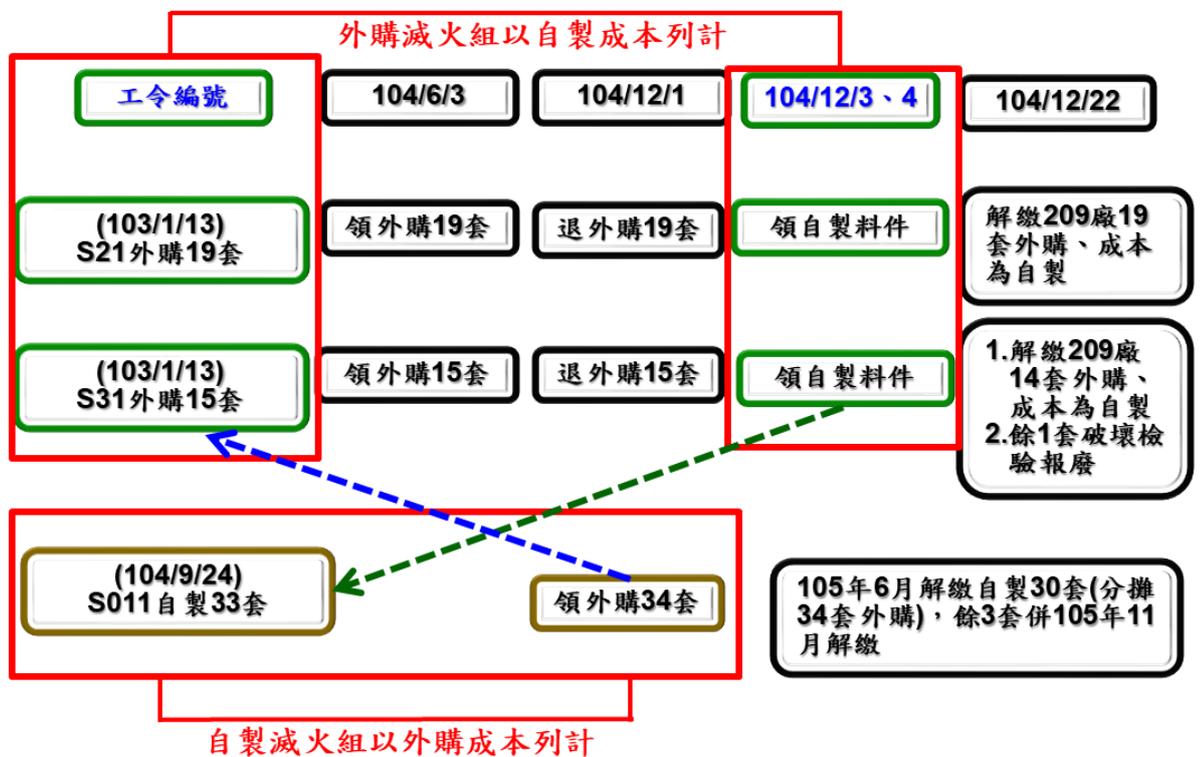


圖1 104年、105年成本互調

5、案經新北地檢署於109年8月21日，將朱○○少將、王○○上校、帥○○上校及林○○士官長等4員，依涉犯刑法第216條及第213條之行使登載不實公文書，貪污治罪條例第5條第1項第2款之利用職務上機會詐取財物等罪嫌提起公訴(109年度偵字第28901號)。

(三)查據國防部坦認本案相關經辦人員及主官(管)洵有違失：

1、行政調查發現：

該部軍備局經行政調查後，第二〇二廠確於104年12月解繳外購35套外購品後，以自製品成本歸結，惟105年6月解繳30套自製品時，則將104年35套外購品成本回沖列計，經核算105年賸餘減少4,117萬餘元及獎金減少2,744萬餘元，前後獎金數額相抵，淨增加約44萬元。

2、事件檢討：

- (1) 第二〇二廠生產所承辦人員僅以料件位置卡及軍品識別卡將領用料件建立帳籍於材料間，庫儲管理作為待加強。
- (2) 生產所生管人員僅依工務中心承辦人通知，即於軍品生產整合管理資訊系統辦理外購工令所需材料「外購自動滅火組」退庫及非生產所需材料「自製料件」領料，作業程序欠周妥。
- (3) 104年第二〇二廠為提高賸餘，以外購自動滅火組解繳，惟成本卻調整為自製品成本，105年解繳自製品時，又以外購品成本分攤，違失人員成本觀念及法紀教育宜加強。

3、處置情形：

- (1) 該部針對行政違失人員召開懲評會，就個別違失情節輕重檢討，核予大過乙次至申誡兩次不等之懲處，並調離現職。其中，林〇〇士官長確有不實估算解繳成本及登載之情；朱〇〇少將、王〇〇上校及帥〇〇上校等3人擔任主官、管，亦負有督管或審查行政違失；另時任生製中心主任羅〇〇少將未善盡督導責任，亦有違失。
- (2) 朱〇〇少將等5人行政違失事由說明如下：
 - 〈1〉朱〇〇少將：104年12月擔任第二〇二廠廠

長期間，該廠辦理甲車自動滅火系統解繳，對於所屬以自製成本不實登載表報認列，未盡督管審查之責，且因涉法經檢察官起訴，影響軍品生產營運管理，並嚴重斲傷軍譽與廉能軍風及崇法務實形象，違反陸海空軍懲罰法第15條第1款「怠忽職責」及同條第2款「辦理業務不遵法令程序」，核予大過乙次處分。

〈2〉王○○上校：

《1》104年擔任第二〇二廠工務中心工務長期間，對於同年12月無「甲車自動滅火系統」自製品可解繳，改以外購品35套解繳，未盡督管審查之責，任由所屬林○○士官長以較低自製品成本估算納決為不實登載等違失行為，違反陸海空軍懲罰法第15條第1款「怠忽職責」及同條第2款「辦理業務不遵法令程序」規定。

《2》因未依法令程序辦理公務，已影響國軍生產事業之營運管理，且未廉潔自持，所為有損軍紀，並嚴重斲傷軍譽與國軍廉能風氣及崇法務實形象；核予記過兩次處分。

〈3〉帥○○上校：

《1》104年擔任第二〇二廠主計室主任期間，同年12月無「甲車自動滅火系統」自製品可解繳，改以外購品35套解繳，對於工務中心逕以較低之自製品成本估算，未盡督管審查之責，同意認列於會計月報等行政違失，違反陸海空軍懲罰法第15條第1款「怠忽職責」及同條第2款「辦理業務不遵法令程序」規定。

《2》上述行為因未依法令程序辦理公務，已影響國軍生產事業之營運管理，且未廉潔自持，所為有損軍紀，並嚴重斲傷軍譽與國軍廉能風氣及崇法務實形象；核予記過兩次處分。

〈4〉林○○士官長：104年12月於第二〇二廠工務中心任職期間，於該廠辦理「甲車自動滅火系統」解繳，以自製成本不實登載表報認列，經檢方起訴，影響軍品生產營運管理，並嚴重斲傷軍譽與廉能軍風及崇法務實形象，違反陸海空軍懲罰法第15條第2款「辦理業務不遵法令程序」，核予記過乙次處分。

4、羅○○少將：時任生製中心主任，未善盡督導責任，核予申誡兩次處分。

(四)本案相關遭起訴人員書面說明摘錄：

1、林○○士官長：

(1) 對本案起訴書所載內容沒有意見。

(2) 我實在不懂法律，也不知會犯這麼嚴重的錯誤，我只是坦白交待我的作業及長官交待的任務，希望法官能從輕量刑。

(3) 對於因個人不慎影響軍譽深感愧疚，只求國防部能考量我只是個基層作業人員，希望司法判決後還能保有這份工作權與20年的年資。

(4) 我只是一個基層作業的人員，沒有任何的規劃與決策權，在軍中服役就是遵從長官的指示完成交辦的任務，我只是單純的去完成這項作業而已，從沒有想去貪圖這一個月都不到的獎金。

(5) 我只是單純的去完成長官交辦的事項，沒有貪圖獎金的意思，之前誤以為隔年度就會將相關帳值調回，只是前後年度的挪移，不會有額外

的獎金或違法，就不會違法，檢調偵辦後，經檢調及律師說明，才了解這樣的行為也是觸法，請鈞院考量檢察官也斟酌我的情節，建議法官予以免刑或緩刑，也給我一次自新的機會。

2、王○○上校：

- (1) 當時請林○○士官長評估用「在製品退庫」之程序，……，希達降低成本之意圖。
- (2) 然而林員因故扭曲或誤解本人原意，於作業期間未明確回饋窒礙，逕以其主觀認知遂行調帳，本人基於信任及分心其他事務，致未能及時警覺林員之偏差，終肇生檢調所指犯行，受訴之內容均為檢調依林員所指稱之證供認定，……，僅因對下屬未嚴格督管之責失，無奈於不自覺間失足墜為共犯，雖覺蒙冤受累，對於受訴內容已無力有其他異議。
- (3) 本人起心動念乃在合程序的條件下控制成本，但因對長官、部屬及組織分工的信任，加以分心其他事務而喪失警覺和疏於督管，導致終生清譽毀於一旦，內心之慟無以言表，只盼有重生機會，再不輕忽。
- (4) 懇請大院明鑒本案實無貪瀆意圖，能予從寬適裁。

3、帥○○上校：

- (1) 本人對法律不熟稔，對法律用語及定義不清楚，本人自始即配合調查，並向檢察官陳述，二〇二廠組織龐大，產品生產、庫儲及製繳作業各有專業人員管理，非本人業管，本人奉命製作試算表供主官及相關單位參考，並非納決依據，本人僅係承上命而為，絕非貪圖一己之私利。今因未進一步積極查證而被起訴，本人

虛心檢討，絕無再犯錯之虞。

- (2) 本人於82年11月畢業任官，105年12月上校退伍，服役23年，之所以提早退伍，就是深感國軍的無能及不務實，本案，更是凸顯不務實的特性，事發後，明知生產及庫管等單位之直接作業人員，竄改系統資料，有製作不實原始憑證之作為，卻不針對問題檢討整頓，以正軍風及作業紀律。
- (3) 本人僅係承上命而為，絕非貪圖一己之私利。今因未進一步積極查證而被起訴，本人虛心檢討，絕無再犯錯之虞。

4、朱○○少將：

- (1) 對起訴書內容完全無法認同。
- (2) 本件實係林○○誤解王○○之交代內容，而依鄭○(主計人員)交予林○○之「自製滅火組材料採購成本」為基礎，以「自製材料成本取代外購材料成本」計算納決，王○○未查而逕呈副廠長張○○核批，俟轉交主計室帥○○審查，帥主任誤認自製滅火組已經完成而據以核決，製作月報表並納入年度賸餘估算，乃一連串之疏失所造成，顯非時任廠長朱○○指示辦理。
- (3) 兩年成本歸戶後，獎金總數初步計算總額僅增加44萬元(以上為軍備局行政調查資料)，以第二〇二廠當時約900人計算，平均每人僅多分得約500-2,000元不等獎金(依職務不同獎金不同)，實無起訴書所稱廠長朱○○基於貪圖獎金，而指示所屬改以自製成本認列之犯行。
- (4) 被告王○○、帥○○、林○○於偵查中供述與本案案情有重要關係之待證事項及其他正犯之

犯罪事證，使檢察官得以追訴其他正犯並承認登載不實，現交由司法審理中，靜待司法審理。

(5) 綜上，原檢認定王○○、帥○○、林○○等3人均係奉被告朱○○指示，始以自製產品取代外購產品納決，藉以虛增第二〇二廠年度賸餘，浮報104年營運績效獎金之犯罪事實，容有疑義。查前述3人自有不實陳述、推諉之疑，實難遽以渠等3人之證述認定朱○○涉犯之罪刑。本人將靜待司法審理，以釐清事實並還本人之清白。

(五) 經核，第二〇二廠廠長朱○○少將、工務中心工務長王○○上校及主計主任帥○○上校及工務中心林○○士官長不實估算解繳成本，並為不實登載，藉此虛增賸餘，溢領績效獎金，案經新北地檢署檢察官提起公訴，並經媒體披露，戕害國軍形象。上開違失，有國防部行政調查報告及新北地檢署起訴書在卷可稽，案經本院詢據相關涉案當事人朱○○等皆否認有犯意之聯絡，但是，均坦認作業錯誤、觸法、對下屬未嚴格督管、未進一步積極查證致犯錯、本案不務實、竄改系統資料、有製作不實原始憑證、登載不實、一連串之疏失等作業紀律責失，有相關詢問紀錄附卷足憑，明顯違反公務員服務法第1條：「公務員應依法律、命令所定執行其職務」同法第5條：「公務員應誠實清廉，謹慎勤勉，不得有足以損失名譽之行為」同法第6條規定：「公務員不得假借權力，以圖本身或他人之利益」及同法第7條規定：「公務員執行職務，應力求切實」等規定，核有重大違失。

(六) 國防部軍備局生產製造中心第二〇二廠相關人員涉法部分，俟本案臺灣新北地方法院一審判決後，再

審酌一切情狀，研議另案處理。

二、第二〇二廠內控機制不彰，審核機制出現破口，未能有效遏止弊端；國防部軍備局及生製中心未落實就高風險或主要核心業務加強稽核，致未能有效遏止或及早發現本案弊端，核有嚴重違失；國防部軍備局對所屬監督不周，主管監督機制顯有疏漏，一級督導一級詢有未盡周延之處，亦有違失，亟待檢討策進：

(一)內部控制相關規定：

- 1、按行政院訂定發布之「強化內部控制實施方案」第五-(三)點對各機關推動策略及分工規定如下：「機關首長對推動、落實內部控制（含內部稽核）作業負最終責任」、「由副首長以上人員擔任召集人，指定內部各單位主管組成內部控制小組，辦理內部控制教育訓練、檢討強化現有內部控制作業、整合檢討個別性業務內部控制作業、參採各權責機關所訂內部控制制度共通性作業範例等，並審視個別性業務之風險性及重要性，訂定合宜之內部控制制度等事項」、「規劃及執行自行評估作業」、「辦理內部稽核教育訓練，並規劃及執行內部稽核工作，另得審視業務之風險性及重要性，訂定內部稽核作業規定。」；同方案第五-(四)-2點亦規定：「針對……審計部之審核意見等涉及業管內部控制事項，應即會同所屬依本院訂頒內部控制相關規定，釐清屬本機關及所屬機關之內部控制缺失，並督導所屬積極檢討改善。」
- 2、國防部及其所屬軍備局生製中心及第二〇二廠等單位，為健全生產工廠經營管理，發揮整體營運績效，以建立發展自主國防工業，確保國軍各項軍品之獲得及國防建軍目標之達成，分別訂有

「國軍生產及服務作業基金－生產事業會計事務處理作業規定」、「國軍生產及服務業基金生產作業原、物料暨成品管理作業手冊」、「第二〇二廠軍品生產製程管制施行程序」、「國軍生產及服務作業基金第二〇二責任中心營運績效獎金發放施行程序」、「國軍各級單位對經管財務行政事項人員實施內部控制之『自我檢查』作業要點」、「國防部軍備局生產製造中心軍品生產製程管制作業規定」、「軍品生產整合管理系統」、「第二〇二廠年度原、物料清點計畫」及「生製中心年度庫儲作業督導、原、物料清點計畫」等9項內部控制制度規範，俾使生產工廠成員瞭解、遵循及執行外，近5(104至108)年度軍備局暨所屬生製中心及該廠應依「國軍強化內部控制及健全稽核機制實施規定」，辦理「國防部軍備局『國軍生產及服務作業基金－生產事業』年度決算查核輔導實施計畫」、「軍備局年度內部審核實施計畫」、「生製中心年度內部審核實施計畫」、「第二〇二廠內部審核實施計畫」等4項稽核作業，以確保各機關內部控制之有效性。

- (二)國防部為辦理國軍軍備整備事項，特設軍備局；該局掌理生產及服務作業基金（生產事業與軍民通用科技發展事業）之規劃、審定及管理事項；軍備局局長綜理局務，並指揮、監督所屬機構、部隊及人員；副局長襄助局長處理局務，國防部軍備局組織法第1條及第2條及國防部軍備局處務規程第2條分別定有明文。
- (三)國防部於108年3月12日舉辦保密安全講習，嚴德發部長致詞表示：「各單位必須一級輔導一級，一級督導一級，將安全防範機制建立起來，層層綿密控

管，並且不斷精進戰備整備任務，提升可恃戰力，共同捍衛國軍形象及榮譽。」¹

(四) 本案查核意見²：

- 1、本案除部分人員法治責任觀念及風險意識不足外，部分原物料管理內部控制之設計與執行，亦有欠周或未落實情事，肇致既有審核機制出現破口，未能有效遏止或提早發現弊端，核有重大違失。
- 2、近年來國防部軍備局及生製中心雖均依規定辦理第二〇二廠內控評核作業，惟未落實就高風險或主要核心業務加強辦理稽核，致未能有效遏止或及早發現本案弊端，主管監督機制顯有疏漏，亟待檢討強化。

(五) 詢據軍備局相關主管坦認：肇生第二〇二廠溢領績效獎金，主因為部分人員「成本及法紀」觀念偏差、內部控制機制未健全及落實所致，該局已深刻檢討並研謀策進作為。另軍備局相關主管接受本院詢問時亦坦承：針對本案所見「人員成本及法紀觀念不足」、「FK系統未有檢核、監督機制及歷史成本功能」及「稽核機制未落實」等問題，該局研擬成立聯合稽核小組至各廠實施督導，期強化外部稽核監督之有效性。

(六) 經核，第二〇二廠內部管理不當，內控機制不彰，審核機制出現破口，未能有效遏止弊端；國防部軍備局及生製中心未落實就高風險或主要核心業務加強稽核，致未能有效遏止或及早發現本案弊端，與首揭相關規定有悖，均核有嚴重違失。國防部允

¹ 資料來源：「國防部辦理保密講習 強化保密安全作為」，國防部政治作戰局，108年3月13日，<https://gpwd.mnd.gov.tw/Publish.aspx?cnid=151&p=5676>

² 本院審計部109年10月7日簡報說明資料。

應強化所屬機關內控機制，並加強稽核，有效預防弊端。

(七)據上，軍紀是軍隊的命脈，落實「一級督導一級」機制，勤於走入基層，發現問題、找出原因及尋求解決，才能確實做好軍紀安全工作，端正軍風紀律。按軍備局身為國軍軍備整備、生產及服務作業基金（生產事業與軍民通用科技發展事業）之規劃、審定及管理機關，本案凸顯該局對所屬監督不周灼然，主管監督機制顯有疏漏，一級督導一級洵有未盡周延之處，亦有違失，亟待檢討策進。

三、本案涉案人員未依法辦理業務事實甚明，惟皆辯稱遵照長官交辦，不懂法律，爰國防部允應落實督導所屬機關辦理所屬人員品德考核，並加強執行軍紀、法紀等案例教育事項宣教講習，防範類案再度發生：

(一)行政院為辦理國防業務，特設國防部；該部掌理有關國防事務之規劃、執行及監督事項；該部之次級軍事機關-軍備局負責國軍軍備整備事項之規劃、核議及執行業務；國防部部長處理該部及所屬機關、學校與部隊之指揮及督導事項；軍備局局長綜理局務，並指揮、監督所屬機構、部隊及人員；軍備局設綜合事務處，該處掌理該局與所屬機構人事業務、法制及教育訓練之督導事項，查國防部組織法第1條、第2條、第6條及國防部軍備局處務規程第2條、第3條、第7條分別定有明文。

(二)約詢關此重點摘要：

1、林○○士官長：

(1)我實在不懂法律，也不知會犯這麼嚴重的錯誤，我只是坦白交待我的作業及長官交待的任務，希望法官能從輕量刑。

(2)我只是一個基層作業的人員，沒有任何的規劃

與決策權，在軍中服役就是遵從長官的指示完成交辦的任務，我只是單純的去完成這項作業

而已，從沒有想去貪圖這一個月都不到的獎金。

2、王○○上校：本人起心動念乃在合程序的條件下控制成本，但因對長官、部屬及組織分工的信任，加以分心其他事務而喪失警覺和疏於督管，導致終生清譽毀於一旦，內心之慟無以言表，只盼有重生機會，再不輕忽。

3、帥○○上校：

(1) 本人對法律不熟稔，對法律用語及定義不清楚。

(2) 本人僅係承上命而為，絕非貪圖一己之私利。今因未進一步積極查證而被起訴，本人虛心檢討，絕無再犯錯之虞。

4、國防部軍備局局長房○○：本案肇生原因主要為「人」的因素，後續將針對負責「產品成本核算」及「原、物料管理」等重要職務，以先考核後任用為原則，擇優遴選派任，並於任職期間加強品德、操守考核及法紀教育，以提升各級人員利用職權逾越內部控制機制之難度。鑑於本案所見主要問題，該局已於109年9月10-14日及10月14日於生製中心暨所屬各生產工廠分別辦理「強化軍品生產成本認列暨法紀觀念教育」講習及「肅貪防弊」專題講座，以強化同仁法紀教育，貫徹依法行政，建立守法、重紀之觀念。

(三)查據國防部針對本案策進作為復稱要以：

1、加強人員品德考核：

針對負責「產品成本估算、分析」、「原物料管理」及「生產績效值核算」等人員，將擇優遴選派任，並加強品德及操守考核。

2、持恆辦理宣教講習：

第二〇二廠每季辦理講習及教育訓練，針對產品類別、特性、架構、產製工時及成本認列等重點實施講習宣教，以強化人員專業素養，並熟稔作業程序；另由法制官定期辦理教育講習，針對各項法令規定暨案例實施宣導，以加強同仁守法重紀之觀念。

(四)本案之發生，彰顯對相關經辦及主管人員品德考核及軍紀、法紀等案例宣教育講習洵有未盡周全之處，國防部身為軍備局之督導機關，允應督導軍備局落實辦理所屬人員品德考核，並賡續加強執行軍紀、法紀等案例教育事項宣教講習，防範類案再度發生。

四、國防部為軍備局之督導機關，除應督促所屬檢討妥處外，對於生產營運績效獎金之提列與核發，允應建立科技輔助管控等妥善措施，健全相關獎金核發及防弊機制，以有效防制弊端：

(一)國防部為辦理國軍軍備整備事項，特設軍備局；該局掌理生產及服務作業基金（生產事業與軍民通用科技發展事業）之規劃、審定及管理事項；國防部軍備局設主計室，該室掌理國軍生產及服務作業基金（生產事業及軍民通用科技發展事業）會計事務處理及作業規定之研擬，查國防部軍備局組織法第1條及第2條及國防部軍備局處務規程第8條分別定有明文。

(二)審計部查核發現缺失摘要：

1、各生產工廠計算營運績效獎金之生產績效因子（工資率）採計標準不一，影響生產營運績效獎金提列之一致性與公平性。

2、第二〇九廠未本產能均衡原則覈實籌備分月解

繳計畫及預估業務收入，影響生產績效值核計正確性，衍生高估獎金提列數額。

- 3、提列生產營運績效獎金採計之賸餘核算期間，與規定未合。
- 4、生產工廠未隨生產計畫修訂，完整調修生產績效，致虛增績效值，影響獎金提列數額。
- 5、第二〇九廠未依規定對年度內考核列為丙等或獎金支給總和額度已達上限人員，停發生產營運績效獎金。
- 6、生製中心暨其所屬生產工廠已於生產事業附屬單位預算項下列支生產營運績效獎金，復同以生產作業有關之獎勵事由，於公務預算「120114部隊特別補助」項下核發相關獎金，恐逾越生產營運績效獎金支給限額，並悖離獎金不得同時併用之規範。
- 7、軍備局核發生產事業營運績效獎金之統籌管理獎金，逾越規定核發對象等情事，請督促檢討妥處。

(三)國防部對軍備局有關獎金衍生相關違失案例說明摘要：

- 1、第二〇二廠前廠長朱○○少將、工務中心工務長王○○上校及主計主任帥○○上校及工務中心林○○士官長不實估算解繳成本，並為不實登載，藉此虛增賸餘，詐領績效獎金遭起訴案。
- 2、第四〇一廠前廠長伏○○上校疑涉保留該廠規劃資訊室部分人員個人工作獎金，購買酒類飲品於餐敘時機使用，遭該廠官、士、聘雇人員訾議，並經法院判刑案。
- 3、卷查國防部98年「風紀維護專案」查核時發現，前二〇三廠雇員陳○○因團體獎金結報程序欠

允當，與運用注意事項規定不符，懲處申誠兩次（98年10月28日第二〇三廠備二三廠字第0980002760號函及生製中心99年2月10日備製主任字第0990001274號令）。

（四）約詢會議關此重點摘要：

- 1、軍備局局長房○○：各生產工廠負責國軍武器裝備、火砲、輕兵器、彈藥等生產與研發，任務繁重，肇生第二〇二廠溢領績效獎金，主因為部分人員『成本及法紀』觀念偏差、內部控制機制未健全及落實所致，本局已深刻檢討並將對本案議題持續研謀策進作為。」
- 2、軍備局主計室主任干○○：已將獎金發放列為高風險業務，加強內部控制機制，也審視全案違失項目，推動內部審核實施計畫，納編生產、主計及監察部門，成立聯合稽查小組，辦理聯合性督導，貫徹生產紀律。」
- 3、房○○：本案問題出在人以及內控機制失靈，委員所提FK系統問題，軍備局生製中心未稽核實際執行面這段，僅檢視帳務虧損及大方向，從成本認列、銷貨收入等，均要列入內部稽核重點。此外，歸結於FK系統沒有鎖定機制，容易受到下級執行人員更改領、用料相關資訊，經發現內部作業有此問題後，設定自動鎖定，撥料後開所需經由廠長以上長官核定，退庫、繳庫均會正常，以杜絕相關違失行為。」

（五）經核，內控機制本身從監督、執行、資訊到溝通等，FK系統撥料後，系統應顯示相關數據，如有異常應予查核，大規模民間公司大部分使用電腦控制，高階主管人員不可能看詳細數據，但最基層使用的電腦資訊系統應予建立。國防部軍備局業務龐大，應

善用電腦系統控管相關製造流程，利用系統警示重點，提高管理效能。

(六)綜上論述，軍備局掌理生產及服務作業基金之規劃、審定及管理事項，並負責核發生產事業營運績效獎金之統籌管理獎金業務，惟查相關績效獎金之核發機制洵有未盡周全之處。國防部身為軍備局之督導機關，除應督促所屬檢討妥處外，另對於生產營運績效獎金之提列與核發，允應參酌相關主管機關意見，落實研議建立科技輔助管控等妥善措施，健全相關獎金核發及防弊機制，以有效防制弊端。

五、審計部查核發現軍備局核發生產事業營運績效獎金之統籌管理獎金，其核發對象洵有逾越規定情事，經本院調查後業已停發，容值肯認，惟行政院允應督同所屬各績效獎金主管機關，針對全國各機關有關績效獎金相關結構性問題、興革建議事項、法令疏漏不足或窒礙難行之處，全面進行檢視、審議，並及時檢討策進，俾符合績效獎金激勵相關機關人員積極從事法定業務職掌，提升行政業務效能，促進企業化經營，發揮整體營運績效之宗旨：

(一)行政院為國家最高行政機關；行使憲法所賦予之職權；行政院院長，綜理院務，並指揮監督所屬機關，憲法第53條及行政院組織法第2條、第10條分別定有明文。

(二)有關審計部所提「軍備局暨所屬各生產工廠辦理生產事業營運績效獎金提列與核發，間有各廠計算生產績效之採計標準不一，且未依規定覈實核發績效獎金等情事，亟待檢討妥處及對軍備局生產製造中心第二〇二廠前廠長朱○○少將涉嫌詐領績效獎金案之查核意見部分」，行政院人事行政總處及主計總處等意見：

- 1、查國防部為激勵國軍人員積極從事軍品生產研發，促進企業化經營，發揮整體營運績效，建立自立自主之國防工業，前報經行政院核定「國軍生產及服務作業基金－生產作業營運績效獎金支給要點」（以下簡稱本支給要點）。復查該要點第8點及第9點規定略以，三節及期末績效獎金支給之審查、核發作業程序、生產績效查核規定、國軍人員及國軍評價聘雇人員之獎金額度分配比率、獎金點數及工作不力扣減獎點基準，係由軍備局依基金、營運中心及各責任中心特性擬訂，報國防部核定。
- 2、經查審計部就軍備局暨所屬各生產工廠辦理生產事業營運績效獎金提列與核發所提各生產工廠之工資率採計標準不一，績效獎金之提列核算基礎與規定不符，影響獎金提列的合理性與正確性等7項查核事項，係屬相關人員未依規定辦理之缺失，建議國防部依管理需要，檢討各種控管及評核措施，並明定於獎金審查與核發作業規定，俾利各單位有所依循。
- 3、又查核事項第6點，提及已列支營運績效獎金復同以生產作業有關之獎勵事由，於公務預算項下核發相關獎金部分，查國防部於98年間建議修正本支給要點增訂授權主官即時核發之獎金（即現行統籌管理獎金）時，已說明不會有同一獎勵事項與「陸海空軍獎勵條例」規定獎勵事項重複發給獎金之情形在案。國防部宜加強宣導2類獎金之差別及強化相關人員知能，避免類此情事再度發生。
- 4、有關生產事業營運績效獎金計算公式提列一節，經查生產事業各廠106至108年度各月生產績

效值多以100%估計入帳，無法得知實際生產績效值，難以達成激勵執行基金生產作業人員積極提升營運績效之目的。復查現行國營事業製造業採行核發績效獎金之計算方式，多係以年度總盈餘達法定盈餘作為核算基礎，鑑於國防部生產事業現行營運績效獎金計算公式相較複雜，且不易反映實際績效，爰建議國防部研議簡化營運績效獎金之計算方式。

(三)有關統籌管理獎金核發予國防部部長室、副部長室、常務次長室、參謀本部參謀次長室、國防部政治作戰局及主計局等非軍備局單位及個人部分：

- 1、查本支給要點第2點規定，營運績效獎金支給對象，以軍備局核定調、兼執行基金作業之國軍人員（含軍、士官、兵、一般聘雇人員）及國軍評價聘雇人員為對象（不含技訓中心、測量隊、圖庫及警衛人員）。復查第4點有關統籌管理獎金之規定，係國防部於98年間考量領導統御所需，參酌經濟部所屬事業獎金制度，於績效獎金內編列部分比例獎金，作為事業主持人運用之情形，建議增訂授權各主官適時獎勵有功團體及個人之獎金。案經行政院考量該項獎金具有即時激勵效果，與績效待遇精神相符，且係在不提高整體營運績效獎金提撥比例情形下，調整其他分項獎金提列比例以資因應，爰於98年7月29日以院授人給字第0980019106號函同意該部所請。
- 2、軍備局局長房○○：國防部98年發布支給要點後，按規定實施發放，經審計部查核發現，支給要點與發放獎金部分，認定上有疑慮，本局請求釋疑，法律司認為，在統籌管理獎金，國防部有管理架構，這些兼職協辦單位，特種基金管理委

員會管理事業本來就是當中之一部，歷年來都有發放各單位團體獎金，但比率很少，經審計部指導後，因獎從下起，惟尊重審計部審核意見，停發獎金，協調後中秋節沒有發獎金，亦正式回復審計部備查。

- 3、國防部法律事務司司長沈○○：管理作業規定層面，核發團體績效生產獎金，不是軍備局單獨可以完成，98年後未違反相關法規本旨，惟下位的規定，「調、兼執行基金作業」人員是否違反相關規定，將續行討論。
- 4、行政院主計總處基金預算處戴○○科長：尊重軍備局意見。
- 5、行政院人事行政總處給與福利處陳○○處長：「國軍生產及服務作業基金—生產作業營運績效獎金支給要點」第2點及第4點規定，由軍備局核定，分配比例等規定亦由軍備局擬定，報國防部核定，實際核發給哪些人，涉及實務問題。至為達獎勵實際從事生產作業之單位及個人之目的，如經國防部審酌有適用對象等要件修正之需要並報院核議，本總處將會同相關機關審議。
- 6、法務部法制司王○○副司長：誠如國防部法律事務司解釋，相關支給要點、支給作業規定、獎金發放實施程序、實施要點等，屬行政程序法規定之行政規則，有一定比例的核給、提列，支給的額限，涉及實務執行層面，法務部尊重主管機關權限。
- 7、主計總處戴○○科長：現行績效獎金計算公式，以實際達成情形等進行計算，從106至108年生產績效觀之，無法得知生產績效，建議簡化計算公式。

- (四)經核，「績效獎金」制度之推動，強化政府績效管理及施政品質，立意固無可厚非，如確能客觀具體評量並公正覈實核獎，自可收到激勵效果，但執行如有偏差，或首長基於親疏好惡而作為示惠、或攏絡的方法，則易衍生弊端；另績效獎金制度雖係仿效民營企業作法，以強化政府績效管理制度，立意雖佳，但政府機關任務不同，其業務性質與民營企業亦有差異，允宜更為審慎周詳規劃，以健全相關機制。
- (五)綜上論述，本案經審計部查核發現軍備局核發生產事業營運績效獎金之統籌管理獎金，其核發對象洵有逾越規定情事，嗣經本院調查後業已停發，容值肯認，惟行政院作為所屬各級行政機關及各生產事業單位之監督權責機關，並身為國家最高行政機關，允應督同所屬各績效獎金主管機關，針對全國各機關有關績效獎金相關結構性問題、興革建議事項、法令疏漏不足或窒礙難行之處，全面進行通盤性檢視、審議，並及時檢討策進，俾符合績效獎金激勵相關機關人員積極從事法定業務職掌，提升行政業務效能促進企業化經營，發揮整體營運績效之宗旨，俾強化績效獎金管理制度，提高施政品質，鼓勵機關增進施政效能，進而確保國家施政目標之達成。

調查委員：王幼玲

蔡崇義

王麗珍

