



財政部國有財產局

# 50週年紀念專刊





# 50週年紀念專刊



財政部國有財產局

繁榮 · 公義 · 永續

# 目錄

部長賀文及長官題詞	01
-----------	----

序言—局長的話	05
---------	----

組織沿革	09
------	----

主要業務指標與成果	19
-----------	----

慶祝成立50週年植樹健行活動輯要	45
------------------	----

國產之友賀局慶	49
---------	----

當前公地經營管理政策	蕭輔導	50
國有土地管理與林業永續經營	顏仁德	52
迎向國有財產管理永續經營新50	林燕山	54
中央與地方攜手合作 共創臺北好好看	丁育群	56
中央與地方合作 留住產業	李 斌	58
對國有財產局的期許	楊松齡	60
國有土地管理業務的成長與傳承	金家禾	61
見證國有財產估價	卓輝華	62

國產論壇	63
------	----

國有土地標售之研析	洪寶川	64
從委外案件報告書談估價	林英彥	70

傳承與淬鍊—國產生活甘苦談	79
---------------	----

灰頭宮娥話當年—國資會工作扎記	李瑞倉	80
回首來時路，生命向前走	陳芳雪	88
財政部國有財產局成立五十周年紀念感懷	蔡信三	90
國土資源治理—臺灣這一局，人間無意了滄桑	鄭明安	93
憶國產局生涯	張進山	94
國產局公職生涯甘苦談	吳兆淵	96

附錄	99
----	----





部長賀文及長官題詞

壹



## 部長賀文

財政業務經緯萬端，跟我們的生活息息相關，也跟產業界的經濟活動密不可分。主要的目的就是希望透過財政的管理，促進國家的經濟發展，增加國家的競爭力。透過推動財務管理、稅務管理及財產管理三大核心業務，有效管理政府財力資源，支援國家建設。

財政部綜理的國有財產總值約8.4兆元，其中比例最高者為土地，價值約4兆6千億元，面積達200萬公頃，占全臺土地總面積55%，分由政府各機關管理運用。因此，如何透過開發策略的運用，以提升效能，或是創造更多的投資機會，加速推動公共建設，俾讓民間有投資機會，除可減輕政府建設經費，並可收取開發運用孳息，以增裕國庫，愈顯重要。

國有土地是國家寶貴的資產，利益歸全民共享，不宜輕易處分。尤其大面積土地，應該保留給政府施政使用，規劃整體開發，創造資產價值，累積世代財富。為加強國產的管理與運用，達成「公地公用、發揮效能；變產置產、永續財源」的目標，財政部自97年起積極推動「強化國有財產管理及運用效益方案」、「大面積國有土地開發方案」，期能從過去偏向消極的靜態管理，轉變為積極的活化運用。藉由多目標的使用規劃，增進國有財產附加價值，以提升整體運用效益，支援國家各項建設；透過多元跨域整合的方式，結合土地開發效益，以提高計畫的自償率，鼓勵民間參與，運用民間資金、創意與效率，加速公共建設。

為符合社會各界對國有土地永續開發利用的期許，近2年來，國有財產局全體同仁積極進行機關功能轉型，調整業務以加強土地開發為導向。在配合各級政府機關公務或產業發展需求，規劃長期開發國有土地的同時，也兼顧短期有效利用或環境綠美化。目前積極辦理之招標設定地上權、結合地方政府或目的事業主管機關合作開發、參與都市更新等，均屬靈活開發利用大面積國有土地，提升國產運用效能的重要工作。

國有財產局成立至今已50年，各項作業制度已相當完備，但隨著時代脈動仍應更加精進。值此50週年局慶，本人除感謝及肯定局長及全體一千多位同仁在工作崗位上的努力與表現，同時也要向過去歷任局長、曾任職的同仁致敬。在中央政府進行組織改造之際，未來國有財產局將變更機關名稱為「國有財產署」。期許能以更靈活、更有效率的方式，開創「國產開發」的新局面，達成「活化國家資產，創造資產價值」的願景。

財政部部長

李述德

謹識





財政部國有財產局成立五十週年誌慶

活化國產  
創造價值

政務次長

張盛和



敬題

財政部用箋



財政部國有財產局成立五十週年誌慶

克盡地利  
全民共享

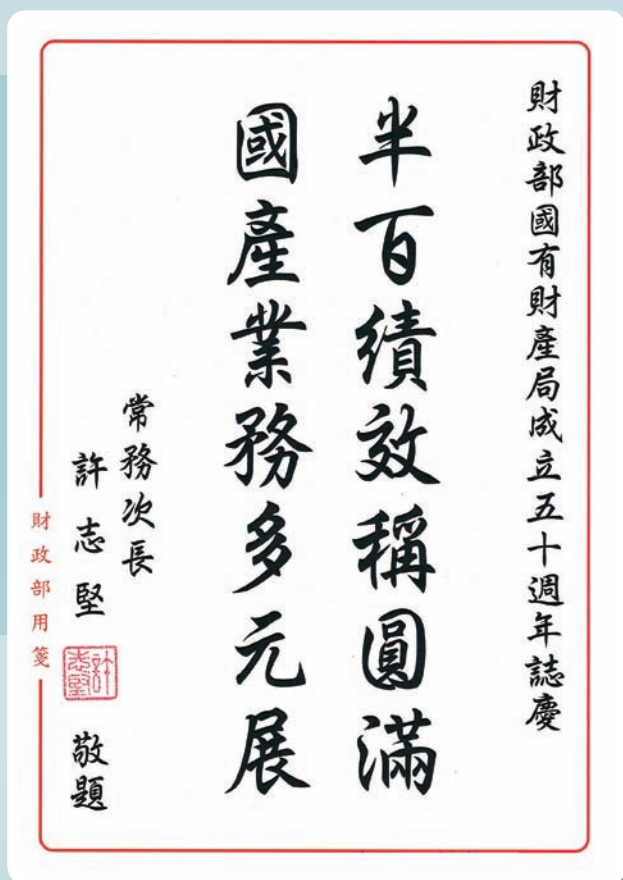
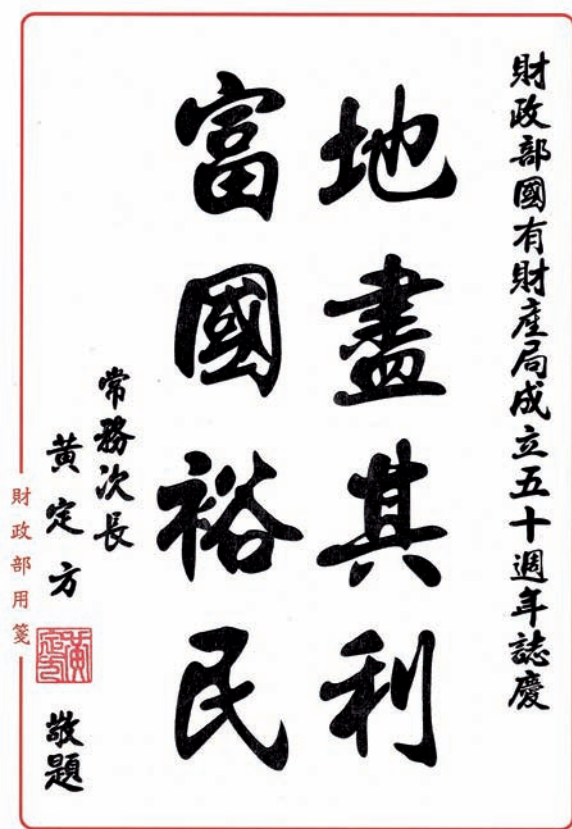
常務次長

曾銘宗



敬題

財政部用箋



原為財政部次長，現為新北市副市長

伍



序言一局長的話

貳



## 序言 一局長的話



本局設立於民國49年12月12日，歷經「台灣省日產處理委員會」、「台灣省日產清理處」、「台灣省公產管理處」、「台灣土地銀行公產代管部」等組織更迭後，因監察院以國有財產係國家重要資源，決議應設立專責機構管理，且政府亦考量應建立永久性及全面性之國產管理制度，財政部爰參考各國國有財產管理制度，設立本局掌理全國國有財產之管理事務。目前本局下設3個地區辦事處、14個分處，共有1千多位員工，經管數量龐大之國有財產。在歷任局長及前輩先進辛勤耕耘下，已逐步建立完備之管理制度，使各項業務得以穩定推動。

97年5月20日財政部李部長到任後，確立國有財產管理願景為「公地公用、發揮效能；變產置產、永續財源」。其對策為「產籍清理、占用處理、短期活化有效運用、長期開發增裕收入」，積極推動業務轉型。繼訂定「強化國有財產管理及運用效益方案」，積極督促各國有財產管理機關健全產籍、改善占用問題、活化公用財產並提升





運用效能；同時配合行政院健全房市政策，停止標售大面積及台北市精華國有地。在管理上，透過簡易綠美化，達到節能減碳、美化市容環境，並視情況開闢成綠地、公園、停車場。以委外經營、招標設定地上權等多元並進之措施，吸引民間參與，並從國土規劃、都市計畫、使用管制等層面考量，配合都市更新，加強推動土地開發，活絡經濟，培養稅源。

個人於民國73年8月1日調任國有財產局專員迄今已近27年，期間歷任科、組、處主管，於97年12月接任局長，有幸參與本局成長、轉變過程。這二年追隨 部長學習系統思考、組織管理、業務拓展及工作技巧，受益良多，在此謹表謝忱。然而無論是協助民眾解決問題，培養人才，建立制度，均非個人所能完成，團隊的力量才是完成工作的基石，藉此機會謝謝全體同仁支持與協助。特別對少數受了委屈，又要肩負沉重壓力的主管同仁，如莊參事、陳主秘等人表達敬意。

走過半個世紀，本局在歷任局長及前輩先進華路藍縷、胼手胝足努力經營下，始有今日局面。為慶祝本局成立50週年，回顧過去奠基立業、披荊斬棘之奮鬥歷程，策勵未來開枝散葉、創新求變之藍圖願景，特別企劃本專刊，紀錄本局組織與沿革、重要業務指標與成果，以及50週年慶慶生、植樹、健行等慶祝活動，以為雋念。

同時，承蒙 部次長為文勗勉督勵；各界賢達賜文慶賀指教，對國產業務提供針砭評論；本局退休前輩撰文抒發當年工作期間之辛勞與甘甜等，更讓本專刊充實而豐富。感謝各界先進賜文提點，共同見證本局之成長與茁壯，尚祈不吝賜教，鞭策是幸。

局長

張珮智

謹識





組織沿革





## 本局組織沿革

本局係依行政院49年11月24日臺49財字第6586號令核定之「國有財產局組織規程」規定，於49年12月12日設立。依該規程規定，本局共設4科、3室，並分股辦





事，另為因應業務需要，又以任務編組方式，先後設置有估價委員會、證券處理小組、國有財產法草案研議小組及南松山機場處理小組。

本局組織條例於50年8月26日公布，依其規定，本局之組織結構為4科、3室，各單位之業務分工為：第1、2、3科分別掌理國有財產之清查、處理及管理事項，第4科掌理文書檔案管理、總務等事項，技術室掌理國有土地之測量事宜，人事室及主計室分別掌理人事管理及會計業務。基於業務運作之需要，另報准以任務編組方式，設「國有財產估價委員會」，掌理國有財產之估價事宜。

為因應社會變遷及國產管理業務性質之轉變，本局組織條例爰於73年循修法程序，完成修正，並奉 總統於73年4月30日公布修正後，將原掌理國有財產清理、處理、管理事項之三個科改設為組，於組下共設7科辦事；原掌理文書、總務之科，改設為秘書室，掌理文書、總務、出納、核稿、研究發展及管制考核等業務；原技術室裁撤，主計室改設為會計室，人事室依舊，國有財產估價委員會仍照舊，並為有效推展國有財產業務電腦化，特於78年報奉行政院以78年9月5日臺78財字第2278號函以任務編組方式，設置資訊小組，專責推動業務電腦化之事宜。

本局組織條例於73年第1次修正後，隨即以新組織結構，展開全國國有土地之全面清查作業，正因此一作業，不僅清出諸多未登記土地，亦查出甚多國有土地被民衆違法占用之情事，此後隨之而生者係占用人大量提出申租、申購案，以致造成本局暨所屬各地區辦事處之業務量持續擴增。嗣後更因配合「妥善利用國有資源，促進國家經濟發展」之既定政策，業務量乃益形膨脹，終造成既有組織結構與編制人力無法負荷之窘況。

鑑於上情，本局爰再著手於組織條例之第2次修正；案經年餘之研酌後，於80年間修正完成，並層報行政院審酌後，送立法院審議，嗣經4年餘後，終於86年3月間經立法院三讀通過，旋奉 總統於同年4月16日公布施行。其修正要旨如下：

仍維持設三個業務組，但將各組名稱分別改為「接收保管組」、「管理處分組」、「改良利用組」，增設「法制室」及「資訊室」，分別掌理本局國有財產法制相關事宜及決策支援之資訊業務。將原設二級單位之7科，擴增為14科。依「政風機構人員設置條例」之規定，增設政風室，原秘書室、人事室及會計室依舊。



## 北區辦事處及所屬分處組織沿革

### ●北區辦事處

臺灣北區辦事處於49年12月12日成立於臺北市（西寧南路），當時名稱爲本局臺灣省北區辦事處，轄區包括臺北市、臺北縣、基隆市、桃園縣、宜蘭縣及陽明山管理局。處下於基隆設分處，並在辦事處及分處以外之縣市各設駐縣專員辦公室，分別承辦各縣市範圍內有關國有財產事務。嗣於51年8月改名爲本局臺灣北區辦事處迄今，期間由於國有不動產經過積極清理，部分縣市業務日漸減少，遂於55年8月8日除保留宜蘭、桃園專員室外，其他專員室均予撤銷，業務歸併辦事處辦理。迨臺灣東區辦事處於61年9月30日撤銷，改組爲花蓮分處，復於64年4月正式改隸臺灣北區辦事處花蓮分處後，轄區乃擴及於花蓮、臺東兩縣。



### ●基隆分處

於49年12月12日正式成立，辦理基隆市轄內國有財產業務。

### ●桃園分處

50年6月2日於桃園縣派駐業務專員，以桃園縣政府財政單位辦公處所爲其工作處所，爲駐桃園專員辦公室之肇始。嗣「本局各地區辦事處分等設處方案」報奉行政院87年4月1日臺87財字第18512號函核定，於87年6月2日正式設立分處。

### ●宜蘭分處

於53年成立駐宜蘭縣專員辦公室，裨益就近服務宜蘭縣民衆。

復依本局87年4月22日臺財產局人字第87008157號函將「駐宜蘭縣專員辦公室」，改設爲「宜蘭分處」，並於87年6月4日正式掛牌成立。







### ●花蓮分處

花蓮分處之前身為本局臺灣東區辦事處，成立於50年3月1日，轄區包括花蓮、臺東兩縣，經辦該兩縣範圍內有關國有財產業務。茲為配合行政院精簡機關及人員措施，於61年9月30日將臺灣東區辦事處裁撤同時改組為花蓮分處，經辦花蓮、臺東兩縣業務，嗣於64年4月正式改隸於本局臺灣北區辦事處監督管轄。

### ●臺東分處

為便於臺東縣民眾洽辦業務需要，於71年8月在臺東縣政府內設「臺東專員室」，嗣於87年6月6日正式成立臺東分處，辦理臺東縣轄內國有財產業務。

### ●金馬分處

於83年7月17日設立本局駐金門辦公室，採任務編組直屬於本局，辦理金門、連江兩縣地區國有財產業務。嗣於87年6月8日改設金馬分處，隸屬臺灣北區辦事處。



## 中區辦事處及所屬分處組織沿革

### ● 中區辦事處

臺灣中區辦事處於49年12月13日設立於臺中市，業務轄區包括臺中市、臺中縣、新竹市、新竹縣、苗栗縣、彰化縣、南投縣及雲林縣8縣市。設立當時，除臺中市外，各縣均設有駐縣專員辦公室。迨至55年8月，除保留新竹、雲林兩專員室外，其他專員室均予裁撤。86年4月本局組織條例修正案及本局各地區辦事處組織通則，公布施行，將新竹專員室及雲林專員室改設為分處，並於南投縣增設南投分處，嗣於90年1月13日在彰化縣增設彰化分處。





### ● 新竹分處

50年6月設於新竹縣政府內，名稱爲新竹縣業務專員。嗣於87年6月12日改設新竹分處，並正式掛牌運作。

### ● 雲林分處

50年6月設於雲林縣政府內，名稱爲雲林縣業務專員。嗣於87年6月17日改設雲林分處，並正式掛牌運作。

### ● 南投分處

50年6月設於南投縣政府內，名稱爲南投縣業務專員。嗣於87年6月15日改設南投分處，並正式掛牌運作。

### ● 彰化分處

爲應業務需要及服務彰化縣民，於90年1月13日成立彰化分處，並正式掛牌運作。



## 南區辦事處及所屬分處組織沿革

### ●南區辦事處

臺灣南區辦事處於49年12月14日設立於高雄市，轄區包括高雄市、高雄縣、臺南市、臺南縣、嘉義縣、屏東縣及澎湖縣。處下設臺南分處、嘉義分處及臺南縣、屏東縣、澎湖縣3個專員室。嗣後因部分縣市業務日漸減少，乃於55年8月將專員室全部撤銷，業務歸併辦事處辦理。

### ●臺南分處

於49年12月14日設立，辦理臺南縣市轄內國有財產業務。





### ●嘉義分處

於50年6月在嘉義縣政府內，設立嘉義縣業務專員；51年8月改設為嘉義分處迄今，辦理嘉義縣轄內國有財產業務。

### ●澎湖分處

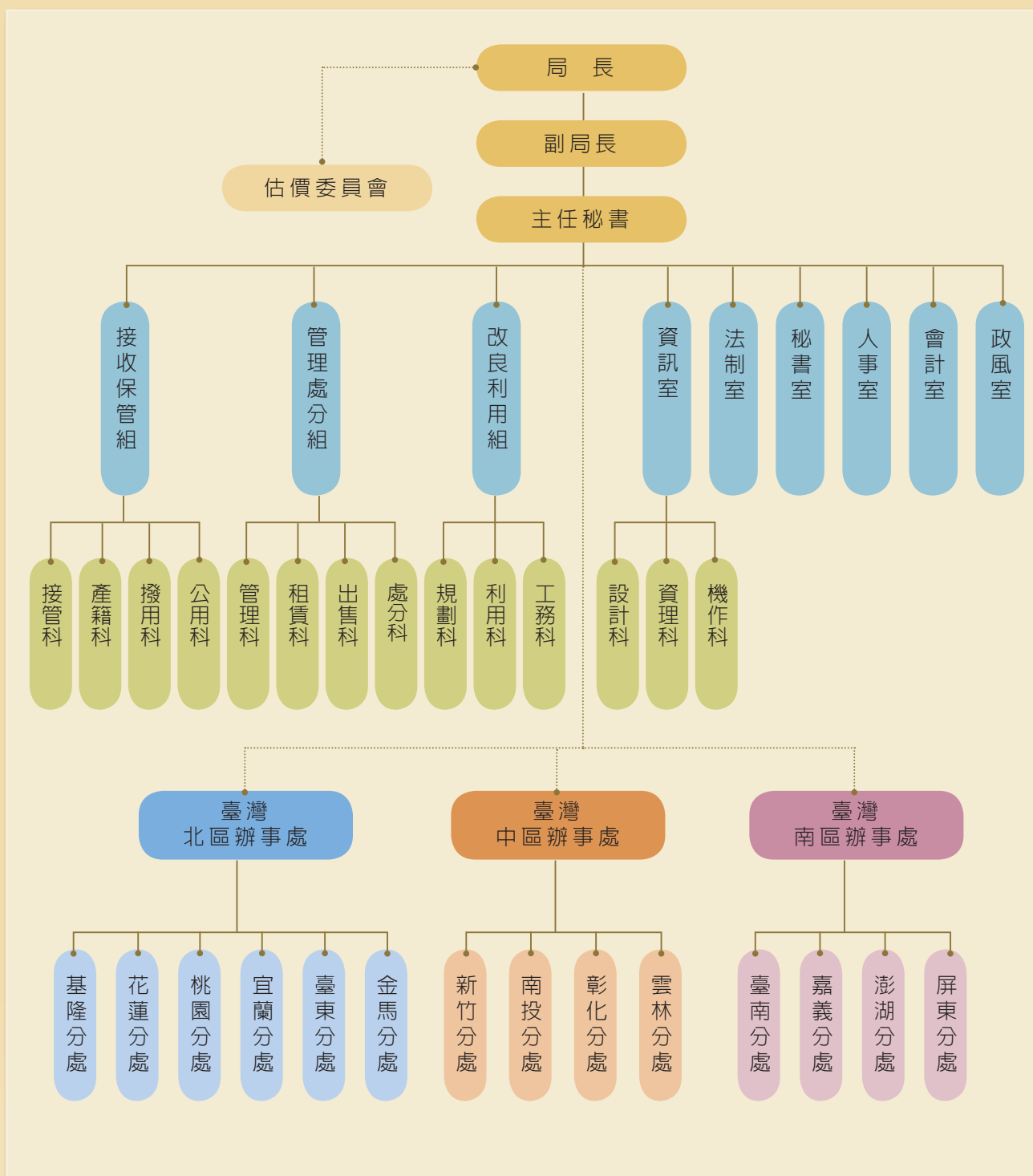
奉行政院96年3月16日院授研綜字第0960005599號函同意增設，並於97年3月4日正式成立掛牌運作，辦理澎湖縣國有財產業務。

### ●屏東分處

奉行政院96年3月16日院授研綜字第0960005599號函同意增設，並於97年5月2日正式成立掛牌運作，辦理屏東縣轄內國有財產業務。



財政部國有財產局及所屬組織系統圖



—— 內部單位

- - - 所屬單位





## 主要業務指標 與成果

# 肆





## 主要業務指標與成果

### 一、接收保管業務

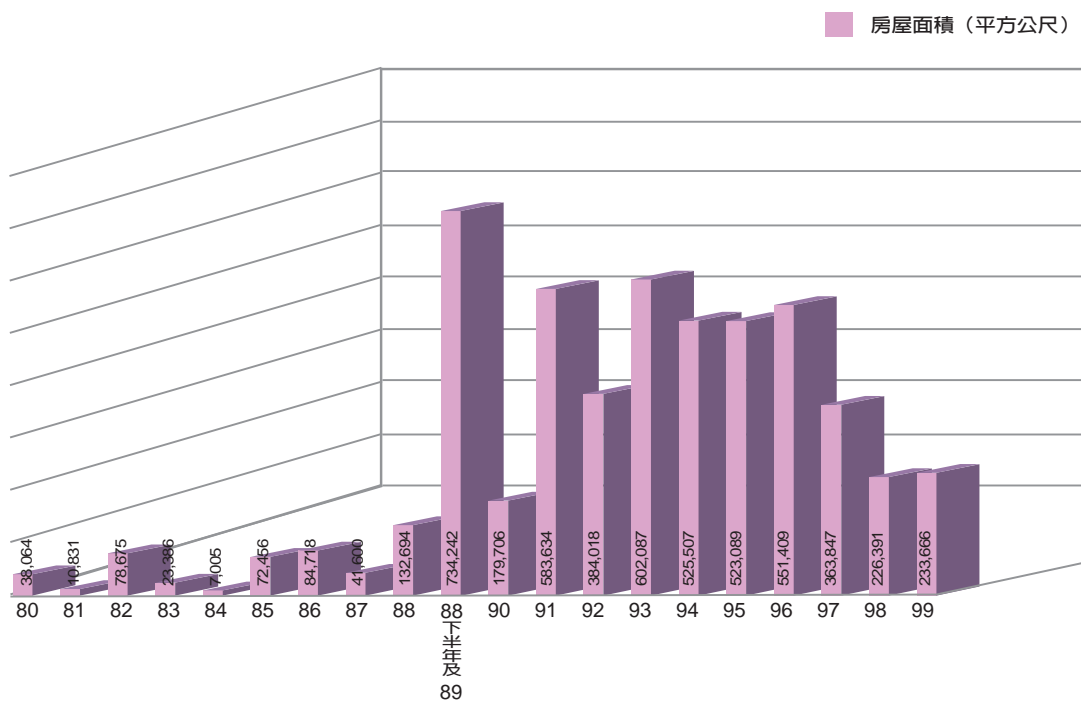
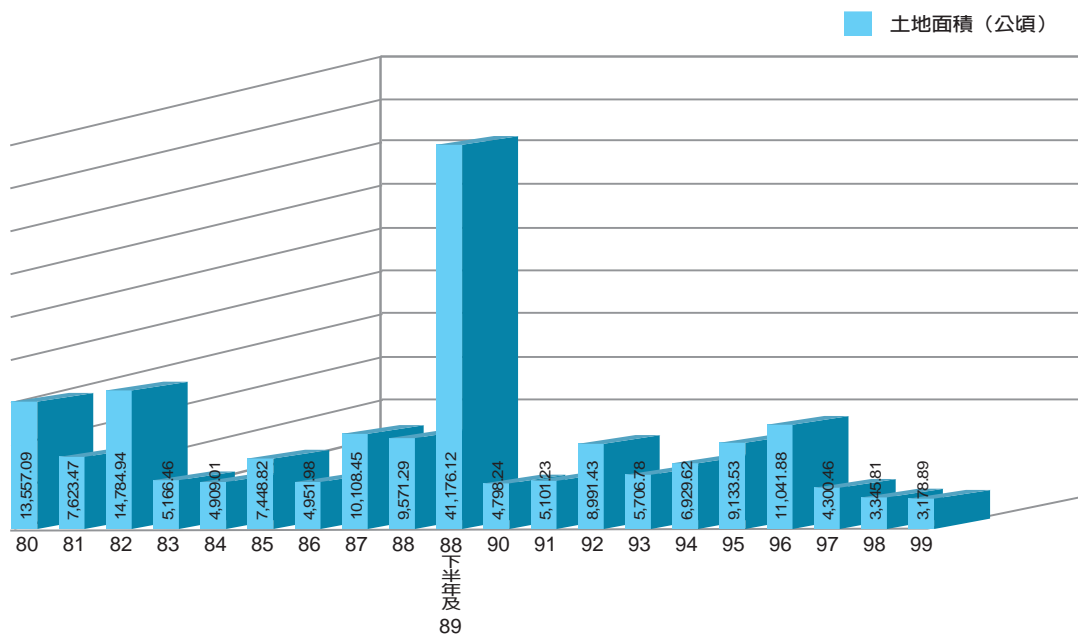
#### (一) 接管

##### 1. 國有非公用財產之接管登記及勘查分割

###### (1) 接管及登記

- a. 原由各機關經管之國有非公用財產，或原為公用財產經奉准變更非公用之國有財產，均須予以接管，並辦理管理機關變更登記；又本局清查之各項未登記土地，亦須辦理測量登記，以便利管理。另國營事業機構減資繳庫之國有財產及無人承認繼承遺產，亦須接管辦理國有登記。
- b. 歷年接管國有土地及房屋數量如下表：

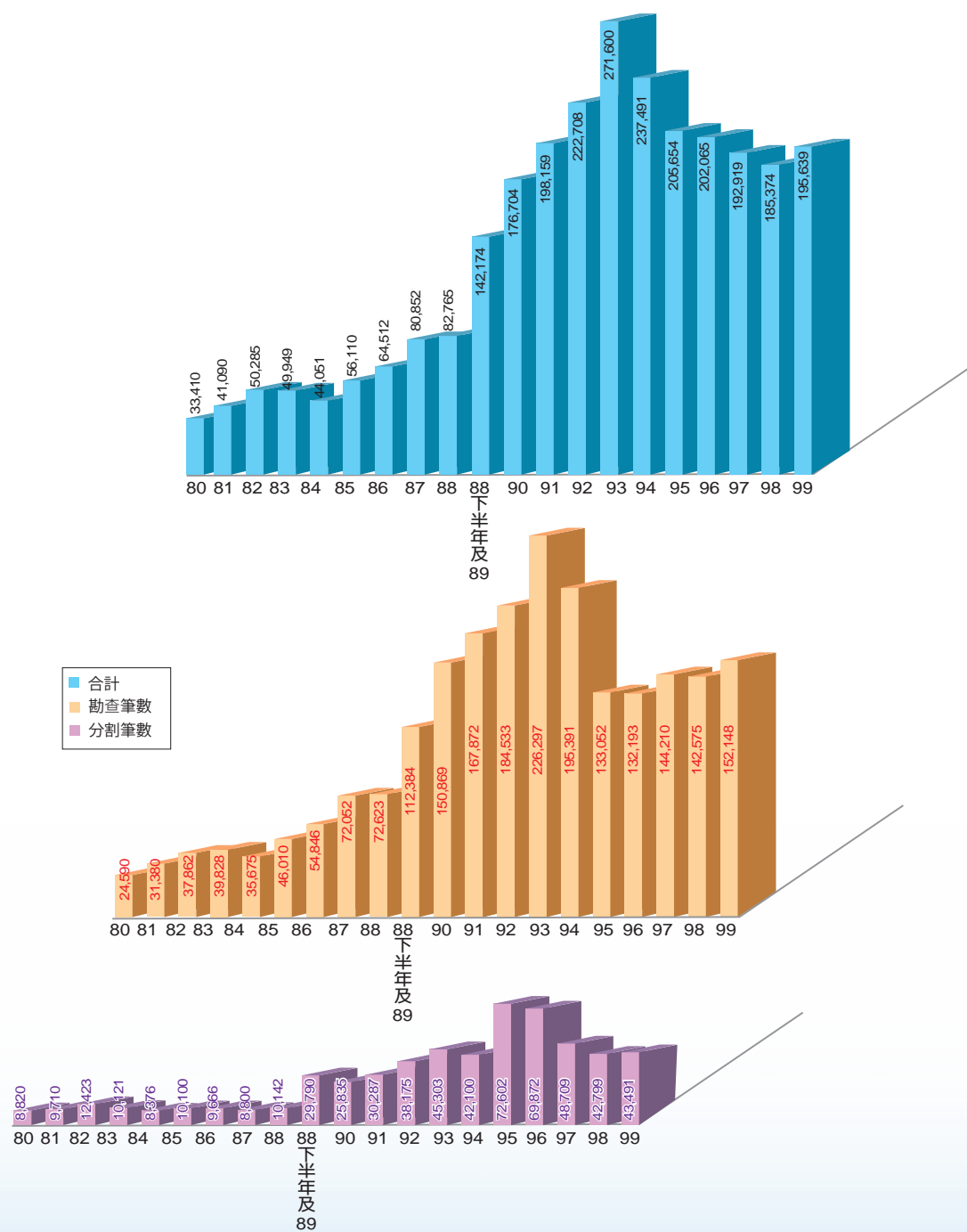
■ 表4-1歷年接管國有土地及房屋數量



## (2) 勘查及分割

- a. 新接管之土地及受理申租、申購或撥用，均應派員實地勘查，以明瞭其使用狀況，並視業務需要辦理分割，以利管理及處分。
- b. 歷年辦理勘查分割土地數量如下表：

表4-2歷年辦理勘查分割土地數量

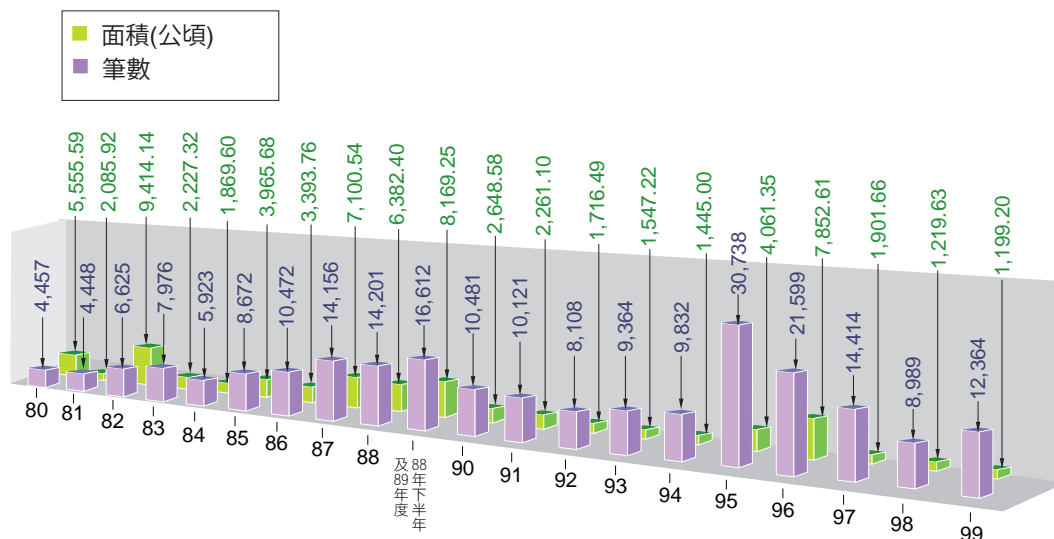




## (3) 國有未登記土地之測量登記

- a. 本局各地區辦事處於日常處理業務中，發現權屬應為國有而尚未辦理登記之土地，依規定申辦第一次登記。
- b. 歷年申辦未登記土地測量登記數量如下表：

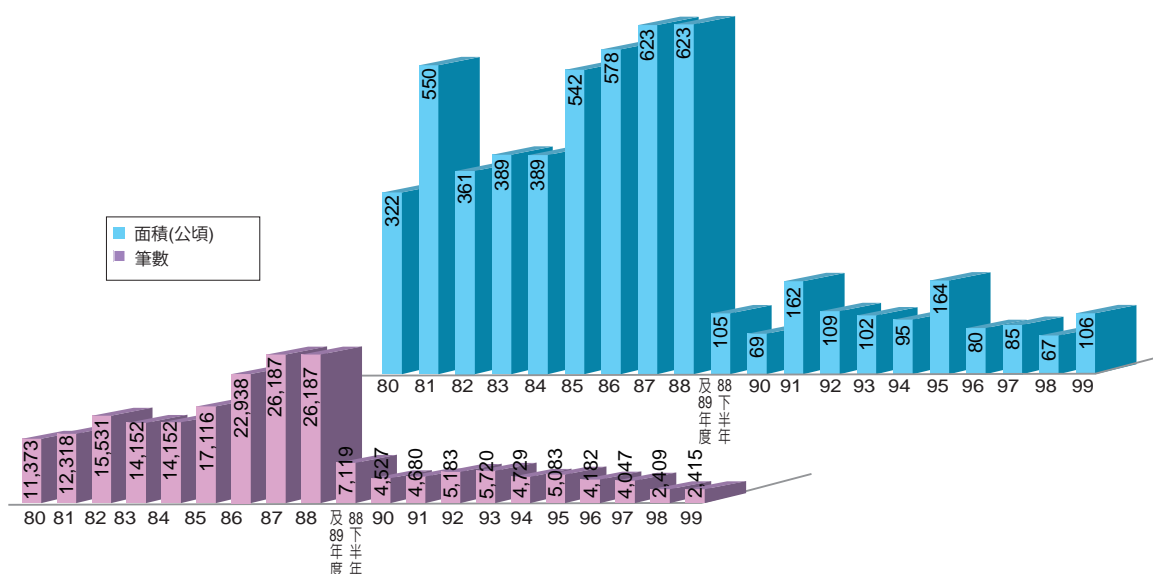
■ 表4-3歷年申辦未登記土地測量登記數量



## 2. 抵稅實物之管理

- (1) 依遺產及贈與稅法第30條規定，遺產稅及贈與稅金額30萬元以上者，納稅義務人確有困難不能繳納現金時，得以實物抵繳。同法施行細則第51條規定，經主管稽徵機關核准抵繳遺產稅、贈與稅及其他欠稅之實物，應移由本局依國有財產法等相關規定管理。
- (2) 歷年接管抵稅土地數量如下表：

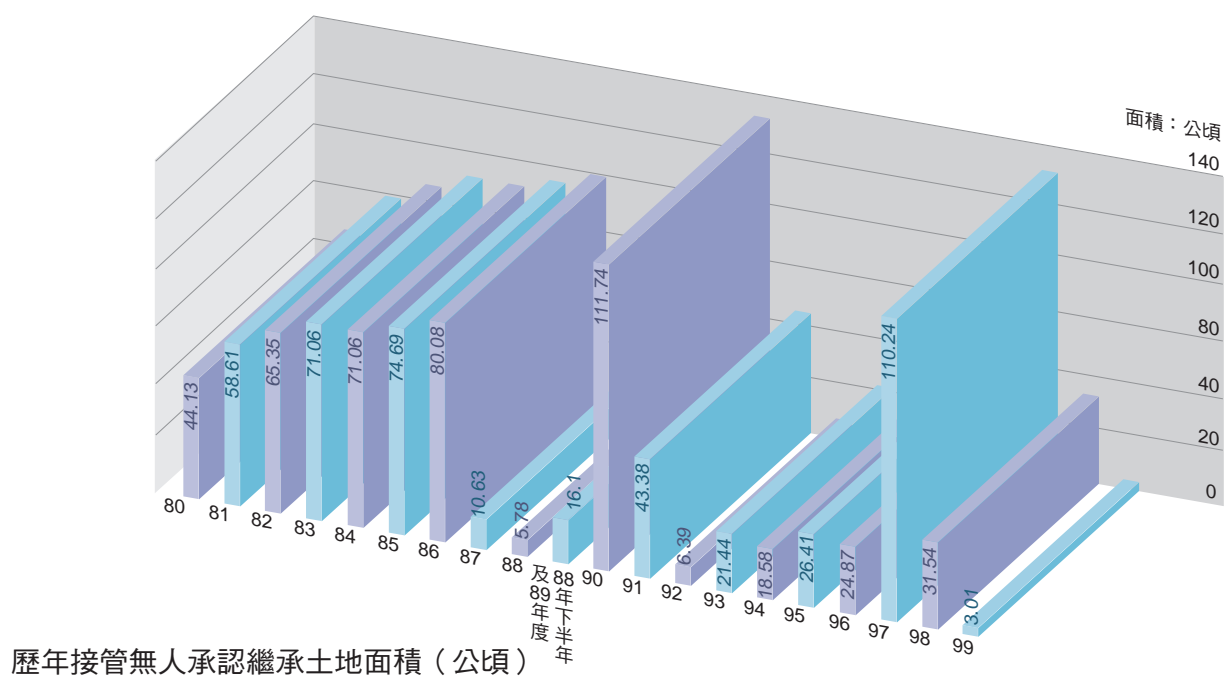
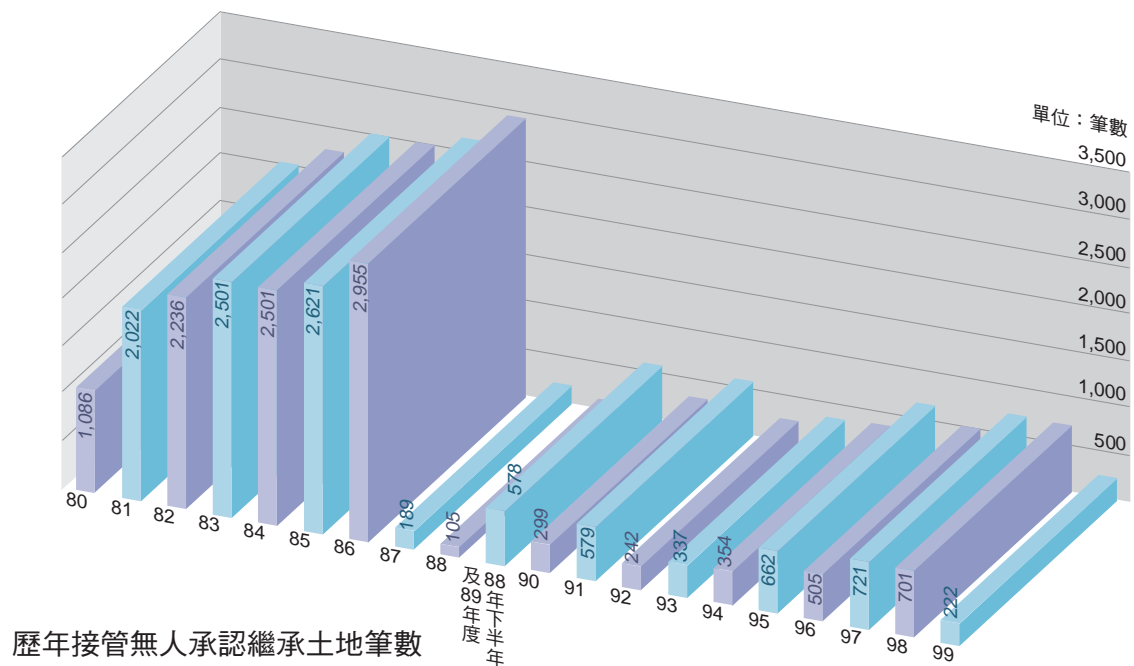
■ 表4-4歷年接管抵稅土地數量



### 3. 接管遺產收歸國有

- (1) 因繼承人之有無不明，或先順序之繼承人均拋棄繼承權，或被繼承人死亡絕戶等情況，其被繼承人遺留之財產，俟完成法定程序清償債務或交付遺贈物後，賸餘之財產，應由本局所屬地區辦事處接管。
- (2) 歷年接管無人承認繼承土地如下表：

■ 4-5歷年接管無人承認繼承土地





## (二) 產籍

### 1. 國有財產產籍管理

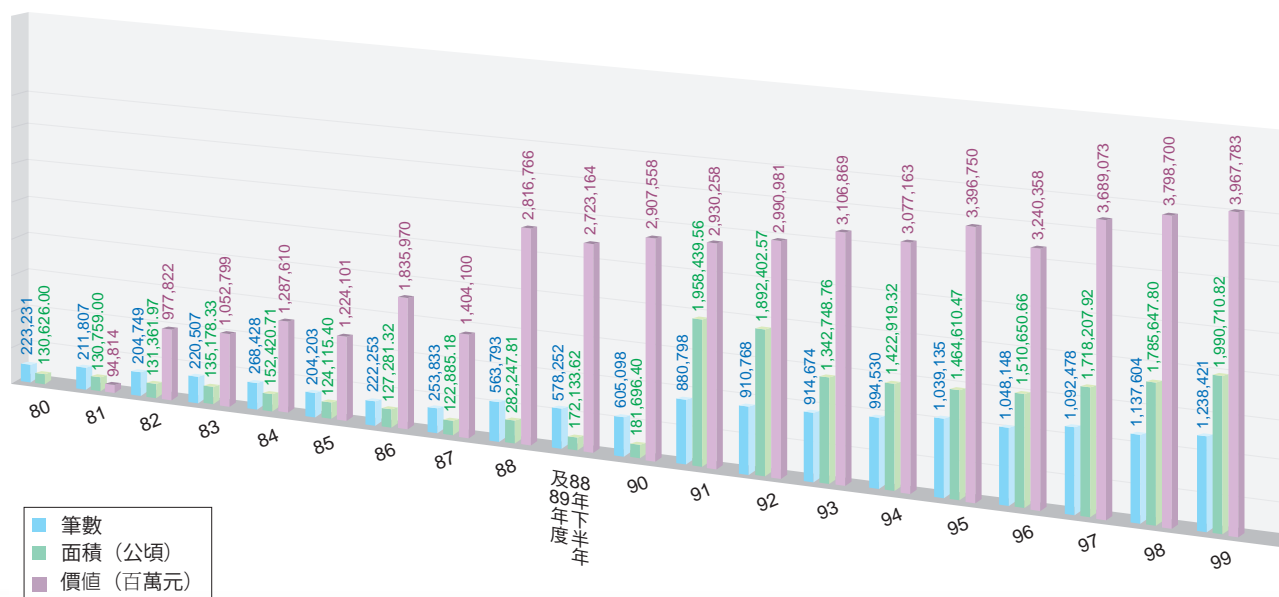
凡新接管之國有財產，均應建製財產產籍基本資料。產籍資料建立後，在辦理各項業務中，遇有涉及財產產籍、產帳異動等情事者，業務單位概應查註或辦理異動更正，以保持資料確實完整，增加管理功能。

### 2. 編製國有財產目錄及審查國有公用財產異動計畫

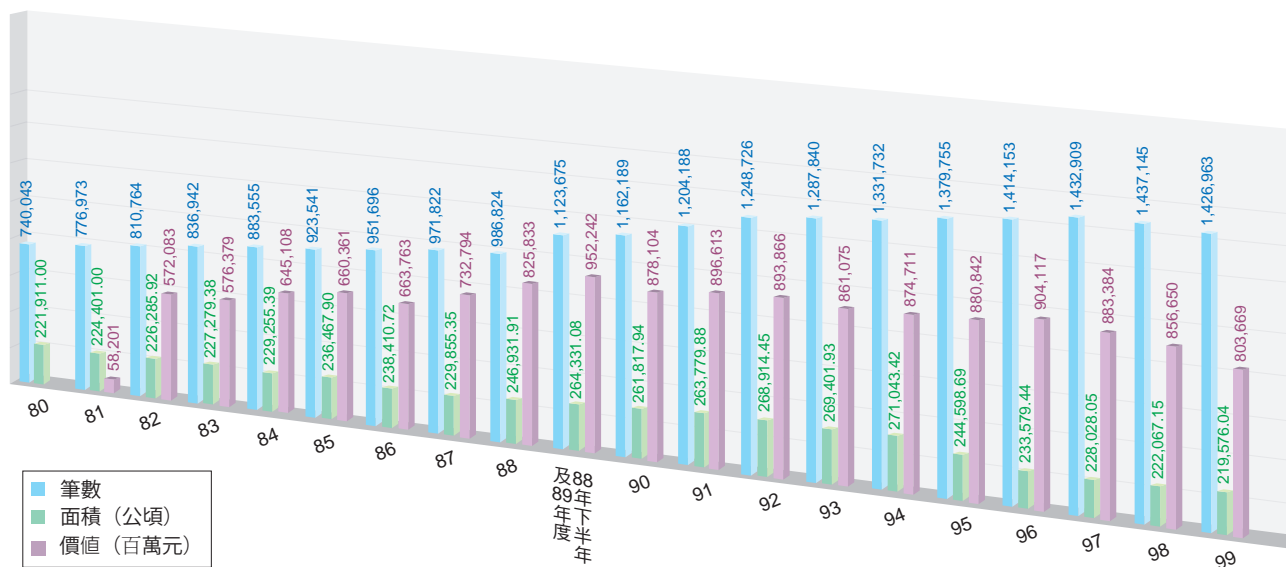
(1) 經依國有財產法第66條及第69條規定，彙編完成上年度國有財產總目錄，及審查下年度公用財產異動計畫，函送行政院及主計處，彙入中央政府總決（預）算。

(2) 歷年國有土地數量如下表：

■ 4-6.1歷年國有土地數量（公用）



#### ■ 4-6.2歷年國有土地數量（非公用）



註：自91年起國有林地及原住民保留地納入統計。

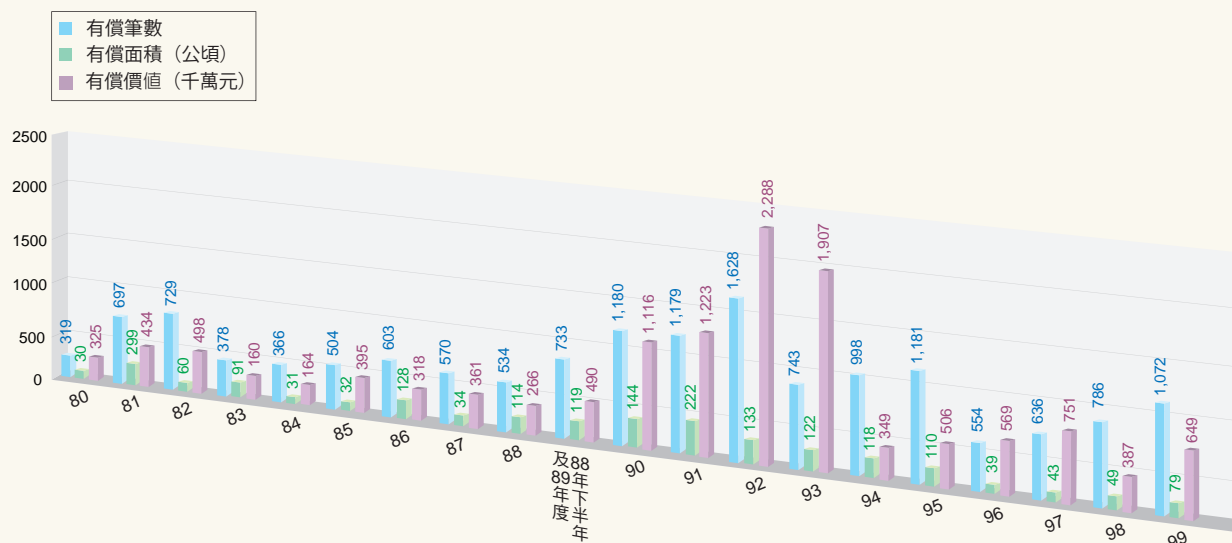
### (三) 撥用

#### 1. 國有非公用不動產撥用作業

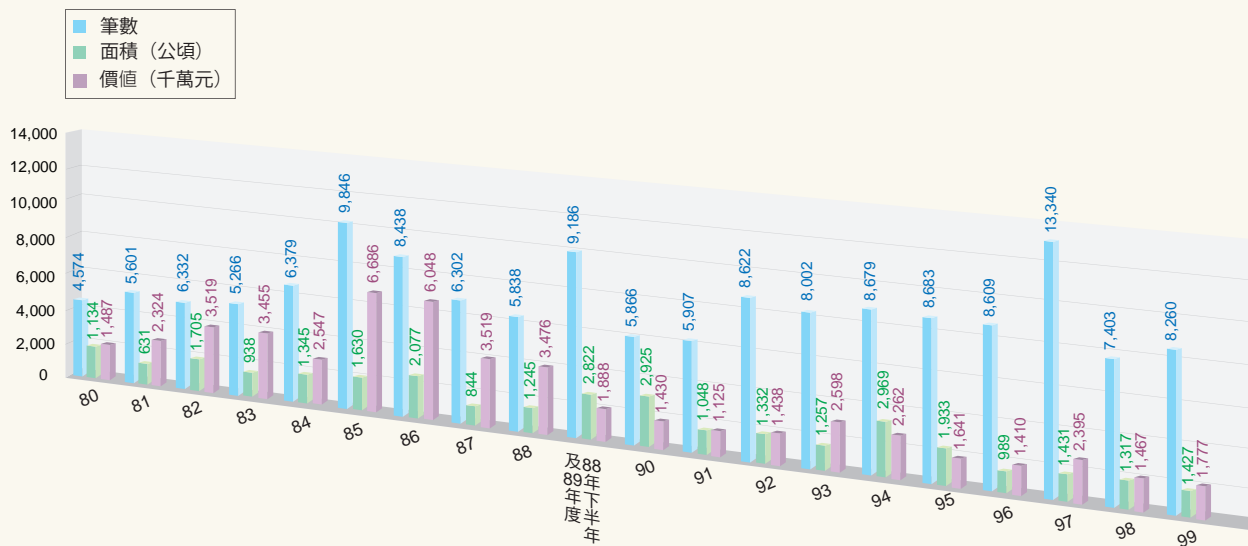
(1) 各級政府機關、部隊、學校因公共或公務用途，需用國有非公用土地時，依國有財產法第38條、土地法第26條或都市計畫法第52條等規定，均得層報行政院核准撥用，其程序，經行政院授權財政部代辦代判院稿核定。本局為促進國家建設，對是項撥用莫不積極辦理；遇有工程緊迫急需土地使用者，在撥用程序未完成前，並予同意先行使用。

(2) 歷年撥用數量如下表：

#### 4-7.1 歷年撥用數量（有償）



#### 4-7.2 歷年撥用數量（無償）





## 2. 建立國有機關用地資料，統籌調配中央機關辦公廳舍

為建立完整正確之國有機關用地資料，使中央機關辦公廳舍統籌調度得以順利進行，以及未來行政院組織調整時調配辦公廳舍之需要，財政部已於97年12月31日完成「國有機關用地清查計畫」，計完成清查2萬3,642筆。並為加強處理清查成果，提高運用效率，於98年3月20日報行政院核定國有機關用地加強處理方案促請中央機關檢討處理其經管之1萬1,388筆閒置、低度利用國有機關用地，調配予無辦公廳舍或辦公廳舍不足之中央機關使用，以節省辦公廳舍租金支出。已調配52處、合計面積達6萬3,474坪之國有建物予無自有辦公廳舍之機關使用。另協助政治大學、臺灣高等法院檢察署等機關覓得112筆土地，面積約19公頃，興建自有辦公廳舍、校舍。

## 3. 簡化撥用程序，加速管理機關接管

- (1) 位於水利法及河川管理辦法規定之河川區域內國有土地，報奉行政院93年2月26日院臺財字第0930006407號函核示，得以列冊會同辦理管理機關變更登記方式移交河川主管機關管理。
- (2) 各級政府機關在都市計畫發布或變更前，已為公務或公共實際使用，而使用現況不符土地使用分區管制之國有土地，報奉行政院秘書長94年2月22日院臺財字第0940005657號函同意，除需有償撥用外，得報經財政部同意後會同辦理管理機關變更登記。
- (3) 被地方政府占用闢建為道路、公園、學校、綠地、廣場、兒童遊樂場、體育場及停車場等公共設施使用之國有非公用土地，報奉行政院97年11月11日院臺財字第0970049455號函同意，就無涉有償撥用及無需負擔補償之土地，得報經財政部同意後會同辦理管理機關變更登記。
- (4) 位於國家公園範圍內生態保護區、特別景觀區（包括道路特別景觀區）及史蹟保存區之國有非公用土地且無涉有償撥用、無需負擔補償及未與他人訂有私權使用契約、現況未遭占用者，報奉行政院99年4月21日院臺財字第0990020054號函同意，得報經財政部同意後，會同各國家公園管理處辦理管理機關變更登記。

## （四）公用

### 1. 辦理國有公用財產管理情形檢核

財政部訂定年度國有公用財產管理情形檢核計畫，函送國有公用財產主管機關及其所屬管理機關就其經管之國有財產，分別實施書面檢核及實地訪查，落實管理績效。對於檢核發現之缺失，彙整後通知各主管機關及其所屬管理機關，如有類似情形，應予改善，並將結果函復本局。

### 2. 加強處理國有公用閒置、低度利用不動產

陸續訂定「國有公用房屋清查計畫」、「國有機關用地清查計畫」、「國有機關用地加強處理方案」，以及依行政院訂頒「國有公用閒置、低度利用及被占用不動產加強處理方案」、「國有公用閒置、低度利用及被占用不動產第2階段清理計畫」、「國有不動產清理活化作業計畫」，積極清理及處理各機關經管國有公用閒置、低度利用不動產。

### 3. 強化國有財產管理及運用效益方案執行情形

擬具「強化國有財產管理及運用效益方案」，97年11月報奉行政院核定執行。從健全產籍、改善占用問題、活化公用財產提升運用效益3面向，積極督促各管理機關加強辦理。

#### (1) 健全產籍

- a. 建置「國有公用及公司組織財產線上傳輸系統」，減輕資料建置作業負擔，縮短人工傳送資料作業時程，即時掌握資訊。

b. 開發「全國共用網路版公用財產管理系統」，加速產籍管理電子化。

## (2) 改善占用問題

a. 督促各管理機關訂定被占用不動產處理計畫，每年以處理占用數10%為目標。

b. 98年9月24日研修「各機關經管國有公用被占用不動產處理原則」，賦予管理機關處理占用之彈性。

## (3) 活化公用財產提升運用效益

a. 統籌調配辦公廳舍，積極提供已接管適合作為辦公廳舍使用之國有房地供需用機關評選，以協助解決中央機關辦公廳舍需求問題。

b. 訂頒「國有公用不動產收益原則」，作為各機關活化運用公用不動產之規範。

c. 輔導中央主管機關督促所屬各機關將經管之國有不動產部分空間或時段積極提供收益使用，或依「促進民間參與公共建設法」或主管目的事業法令規定辦理開發利用。

## 4. 國有土地清理活化督導小組運作情形

為強化國有土地管理與運用效益，行政院於98年11月27日成立「國有土地清理活化督導小組」，由本局負責辦理幕僚作業，除督導各管理機關分期分區清理大面積、高價值國有建築用地及國營事業管有土地，將建置完整資訊，並督促管理機關提出活化運用方式外，陸續安排各國營事業提報其資產之管理運用情形，以督促該等事業單位資產之有效運用。



▲ 國有財產管理及運用效益優良機關頒獎



▲ 召開協商機關辦公廳舍財產處理會議

## 二、管理處分業務

### (一) 管理

#### 1. 處理被占用土地

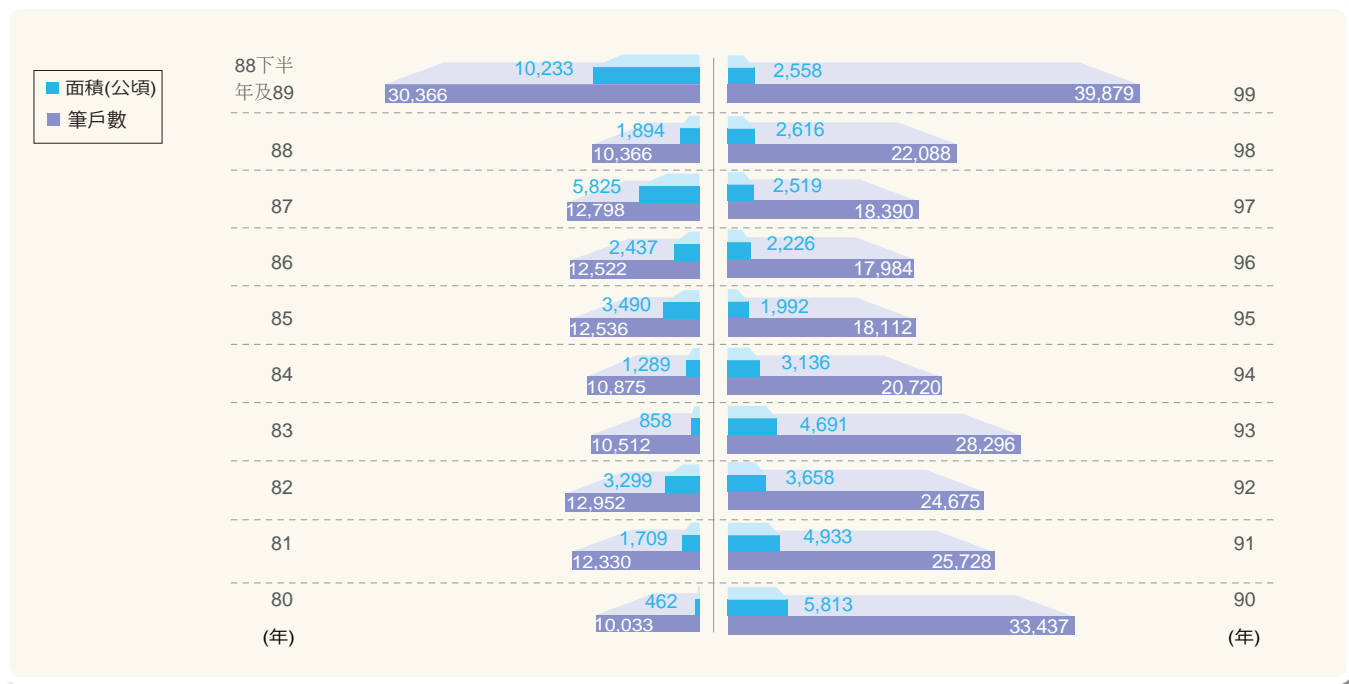
(1) 被占用之國有非公用土地，符合國有財產法及相關法令規定者，得以撥用、出租、讓售、專案讓售、視為空地標售、現狀標售或委託經營等方式處理；無法依上開方式處理之被占用土地，則通知占用人自行拆除或騰空返還，占用人拒不配合辦理者，斟酌占用情節，依「1.違反相關法律或使用管制者，通知或協調主管機關依法處理。2.以民事訴訟排除。3.依刑法第320條規定移請地方警察機關偵辦或逕向檢察機關告訴。」方式處理。在未依法處理完成前，向占用人追溯收取使用補償金。

(2) 本局為積極處理被占用國有非公用土地，除每年訂有加強處理計畫據以執行外，更自96

年起，訂定「國有非公用不動產巡查計畫」，派員實地巡查，遏止新占用；並參與內政部營建署之「國土利用監測計畫」，以衛星監測國有土地變異情形，運用高科技查察占用情形，彌補巡管人力之不足，強化國有土地管理績效。

(3) 歷年處理成果如下表：

■ 4-8處理被占用土地歷年處理成果



## 2. 執行「恢復國有非公用土地原有風貌計畫」

本計畫奉行政院96年5月11日函核定、98年4月23日函准修正，總經費14億3,779萬5千元，執行期間97至100年，包括下列3項子計畫：

(1) 子計畫一「國土保育範圍內現有超限利用、濫墾、濫建限期拆除、廢耕執行計畫」（98年起更名為「排除國有土地濫墾、濫建及拆除老舊國有房屋執行計畫」）--與子計畫二所需經費共計2億2,738萬4千元：

- 行政院核定之「國土復育策略方案暨行動計畫」（以下稱復育方案）規定，山區應以生態保育為目標，既有濫墾、濫建應限期廢耕、拆除。行政院經濟建設委員會爰訂定上述拆除、廢耕執行計畫，由行政院農業委員會農糧署、林務局、水土保持局、本局等機關執行，對於不配合返還國有土地之占用人提起民事訴訟，收回國有土地。4年預計執行1,301筆，面積1,143公頃。截至99年12月止，累計已收回國有土地1,358筆、面積1,689公頃。
- 97年8月間本局經管位於臺北市雲和街之國有木造房屋發生火災波及民宅，經檢討老舊國有房屋不但有礙觀瞻，且易成為治安及公安死角，宜優先拆除，爰擬具拆除老舊國有房屋執行計畫，報經行政院同意，自98年起併入子計畫一執行，預計98至100年拆除150棟國有房屋。截至99年12月止，已拆除504棟。



(2) 子計畫二「違法濫墾濫建地區鼓勵人民配合返還林地拆除濫墾、濫建執行計畫」：

復育方案規定，對違法濫墾濫建者加重刑罰，但為鼓勵願意積極配合拆除及廢耕者，給予適當之救助。行政院經濟建設委員會爰訂定上述返還林地執行計畫，由行政院農業委員會林務局、行政院原住民族委員會、本局等機關執行，針對違法濫墾濫建地區占用達10年以上、未進行訴訟程序且自願配合廢耕、拆除之占用戶，發給救助金。嗣因行政院97年9月22日核示復育方案回歸各部會現有法規辦理，經檢討發給占用人救助金缺乏法源依據，且救助金與占用獲利相比誘因不足，97年執行1年僅收回10公頃土地、發出142萬餘元救助金，加上實務衍生承租人要求違約改正時，比照發給救助金爭議，爰報經行政院同意自98年起停止執行。

(3) 子計畫三「高雄縣田寮、大寮鄉等地區事業廢棄物場址清理執行計畫」--總經費需12億1,041萬1千元：

高雄縣田寮、大寮鄉17筆國有非公用土地，面積合計約8.5公頃，遭人非法棄置事業廢棄物，經高雄縣政府環境保護局委託專業機構調查結果，該等事業廢棄物具有有害物質（戴奧辛、鉛、鎘、銅等）且有擴散污染環境危害人體健康之虞，有清除處理之急迫性，在未查獲行為人前，為避免污染擴大危及公共安全，由本局本於土地管理機關權責，訂定計畫清理有害事業廢棄物。4年預計清理51,659.99立方公尺，截至99年12月止，累計已清理49,944.07立方公尺。

### 3. 委託管理

(1) 依國有財產法第13條規定，財政部視國有財產實際情況之需要，得委託地方政府或適當機構代為管理。本局早期就宜農牧、宜林地及抵稅公共設施用地等委託所在縣市政府管理，惟各縣市政府限於人力及經費不足，代管意願低落，其管理績效不彰，被占用情形嚴重。故本局於86年間，除列入擬放領之土地，繼續由縣市政府代管外，其餘土地全面終止委託，收回自行管理。

(2) 目前各地方政府對轄區內閒置空地之環境維護極為重視，國有土地之管理有必要予以配合，為節省本局管理人力、經費及提升土地利用價值，並避免被占用及髒亂，以收美化環境之效，90年6月間簽奉財政部核准，就無處分或利用價值或計畫之國有土地，地方政府或適當機構有意願於地上施以綠美化者，得以不支付管理費用方式委託管理。另，農田水利會組織通則第11條第2項規定，原提供為水利使用之土地，應照舊使用，爰於93年6月間報奉財政部同意將農田水利會組織通則第11條第2項修正（即59年2月9日）前已作水利設施使用之國有非公用土地，委託農田水利會管理。

(3) 截至99年12月止，委託地方政府或適當機構管理案件有35,910筆土地，面積約6,007公頃。

### 4. 國有林地移交行政院農業委員會林務局接管

(1) 落實「林務、林政一元化」政策，行政院94年1月26日核定「財政部國有財產局經管國有林地移交林務機關接管計畫」。

(2) 截至99年12月止，本局完成移交林務局接管林地66,428筆、面積56,885公頃。

(3) 國有林地移交林務局接管已納入本局經常性業務，持續辦理，以落實政策。

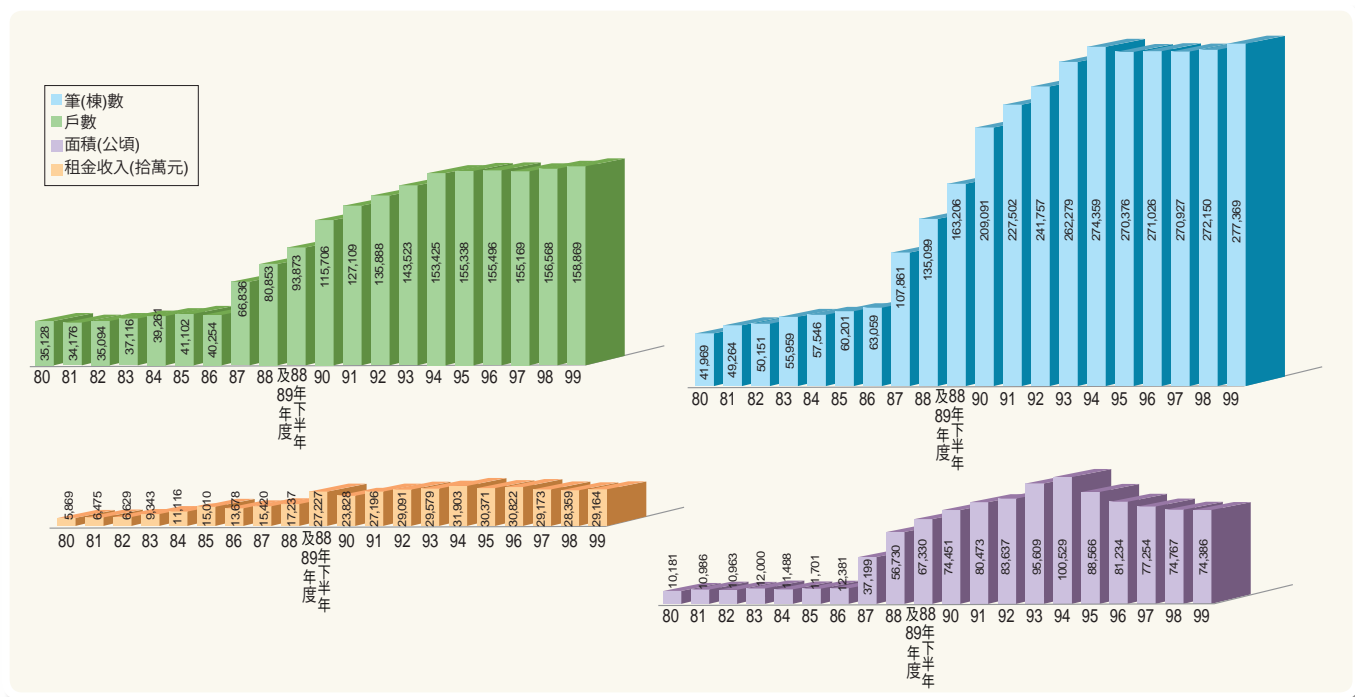
## (二) 租賃

### 1. 國有非公用財產租賃管理

- (1) 依國有財產法第42條規定，國有非公用財產類之不動產得以標租方式辦理。但原有租賃期限屆滿未逾6個月者，或民國82年7月21日前已實際使用，並願繳清歷年使用補償金者，或依法得讓售者，得逕予出租；又非公用財產類之不動產依法已為不定期租賃關係者，應於規定期限內訂定書面契約。
- (2) 國有耕地及海岸土地，得分別依國有財產法第46條規定訂定之「國有耕地放租實施辦法」及「國有非公用海岸土地放租辦法」規定辦理放租。
- (3) 依國有財產法第43條第3項規定，國有非公用財產類之不動產租金率，依有關土地法律規定；土地法律未規定者，由財政部斟酌實際情形擬訂，報請行政院核定之。本局辦理出租之國有非公用房地，目前租金率，基地按土地申報地價年息5%計算；房屋按課稅現值年息10%計算；其他耕、養、林、礦等土地之租金，亦有其一定計算標準。

### 2. 歷年國有非公用不動產出租情形

■ 4-9歷年國有非公用不動產出租情形



### 3. 國有土地租金三免五減半優惠措施

- (1) 為協助投資案之順利推動，政府運用優惠輔導措施，以降低用地取得成本方式，協助企業降低投資負擔，對於投入政府選定重點發展產業或「挑戰二〇〇八：國家發展重點計畫」之業者，經中央目的事業主管機關核屬獎勵對象，得由本局出租需用國有非公用基地，給予租金「三免五減半」之優惠，即租賃期間之租金前3年免收，後5年減半計收，並自第9年起恢復全額計收。適用期間為92年4月至94年12月止。

- (2) 適用國有非公用土地租金「三免五減半」措施者為臺北縣土城頂埔高科技園區及樹林大同科技區，由臺北縣政府公開甄選鴻海精密工業股份有限公司等業者，並經經濟部審核符合該部所訂「投資臺灣優先具體方案」用地租金減免獎勵措施之適用範圍及條件，該園區內國有土地由本局出租予該等業者，投資業者可節省土地租金成本達3億餘元。

#### 4. 國有土地四免六減半推動計畫

- (1) 為協助企業降低投資成本，增加競爭力，依「2015年經濟發展願景第一階段三年衝刺計畫（2007-2009年）-產業發展套案」—國有土地「四免六減半」推動計畫，對於地方政府選定之發展產業承租公有土地業者，給予租金「四免六減半」之優惠，即租賃期間之租金前4年免收，後6年減半計收，自第11年起恢復全額計收。實施期間至98年12月31日止。
- (2) 臺北縣政府已就樹林大同科技園區內4筆國有土地，合計約5公頃，擬訂產業開發計畫提報行政院經濟建設委員會審查通過，並公開甄選之億光電子股份有限公司等4家業者，由本局出租國有土地予該等業者，投資業者可節省土地租金成本達1億4千萬餘元。

### （三）出售

1. 為促進土地利用、減輕管理負擔並增裕國庫收入，處理無保留公用或自行開發利用之國有非公用土地，並分別以下列方式辦理出售：

#### (1) 讓售：

依國有財產法第49條、第50條、第51條、第52條、第52條之2等規定辦理。其中第52條之2有關於民國35年12月31日前已供建築、居住使用迄今之國有非公用土地，其直接使用人得於104年1月13日前申請讓售，其核准讓售面積在500平方公尺以內部分，得按第1次公告土地現值計價。

#### (2) 專案讓售：

依國有財產法第52條之1規定，非公用財產類之不動產，有以下情形如：使用他人土地之國有房屋、原屬國有房屋業已出售，其尚未併售之建築基地、共有不動產之國有持分、獲准整體開發範圍內之國有不動產、非屬公墓而其地目為「墓」並有墳墓之土地、使用情形或位置情形特殊者，得專案報經財政部核准讓售。

#### (3) 標售：

依國有財產法第53條規定，非公用財產類之空屋、空地，並無預定用途者，得予標售；另同法第54條第1項規定，使用人無租賃關係或不合第42條第1項第2款規定者，應收回標售。

#### (4) 現狀標售：

依國有財產法第54條第2項規定，經財政部核准按現狀接管處理、接管時已有墳墓或已作墓地使用、使用情形複雜，短期內無法騰空標售，且因情形特殊，急待處理之非公用財產類不動產，得經財政部核准辦理現狀標售。

2. 在國有財產標售方面，95年間建立投標單存放及管控改進措施如下：

- (1) 在兼顧安全性、公平性，同時避免造成投標人不便之前提下，本局所有公開標售作業改於下午2點30分開標，俾投標人於開標當日有充裕的時間交寄投標單，以縮短投標單留置郵局的時間，杜絕投標單內容遭郵局不肖人員窺探之機會。

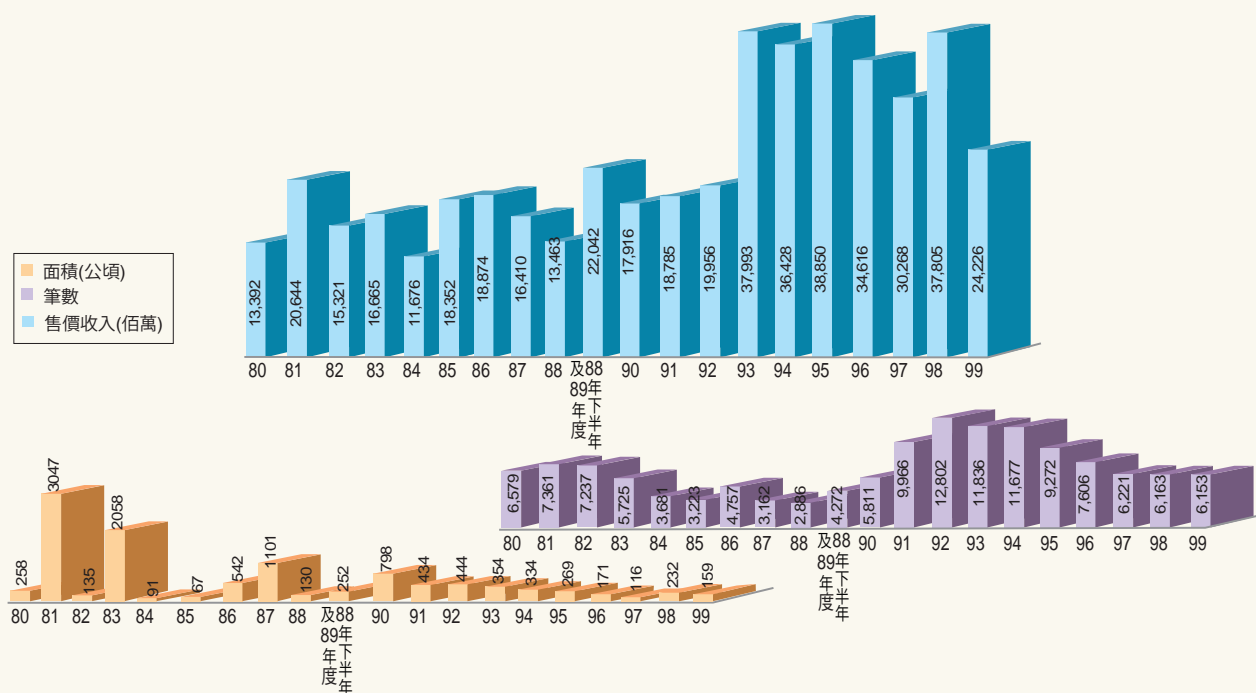


(2) 本局所屬北、中、南區3個辦事處（不含分處），應就不動產標售，於2家郵局分別租用信箱，由投標人自行選擇投遞郵箱，以分散人為弊端的風險。

(3) 為加強防弊，投標封改參照郵局發售現金袋樣式。

### 3. 歷年處理成果：

■ 4-10出售國有非公用土地統計表



### 4. 近年出售業務重大政策及變革

#### (1) 出租之不動產讓售範圍：

- 依國有財產法第49條第1項、第2項規定，非公用財產類之不動產，其已有租賃關係者，得讓售與直接使用人。前項得予讓售之不動產範圍，由行政院另定之。行政院於89年11月15日以臺89財字第32482號令發布施行「出租之國有非公用不動產得予讓售範圍準則」。
- 嗣為執行大面積國有土地不出售政策，行政院以99年2月3日院臺財字第0990090987號令修正發布「出租之國有非公用不動產得予讓售範圍準則」，並自99年7月1日施行。依該準則第2條規定，得依前述規定讓售之不動產限為抵稅出租基地或房屋、一定面積以下之出租基地、坐落私有基地之房屋。

#### (2) 國有畸零地讓售：

- 依國有財產法第49條第3項規定，非公用財產類之不動產，其經地方政府認定應與鄰接土地合併建築使用者，得讓售與有合併使用必要之鄰地所有權人。其讓售價格依財政部97年7月14日臺財產管字第09740012261函示，最小面積之寬度及深度範圍內、外之土地，均依國有財產計價方式規定，參考市價查估辦理。
- 鑒於鄰接之私有土地所有權人刻意細分申購國有土地降低國有土地價值或以極小私有

土地合併大範圍國有土地情形頻繁，財政部以99年7月1日、12月30日臺財產管字第09940012393、09940030170號令修正「土地所有權人申購合併使用鄰接國有非公用土地案件處理要點」，規定經地方政府核發合併使用證明書申購合併使用之國有非公用土地，不辦理讓售之情形，並採協議調整地形等方式處理。

(3) 500坪以上國有土地不標售及臺北市區國有土地暫緩標售

- a. 行政院98年10月8日第3165次會議，院長提示500坪以上國有土地不出售。本局並簽奉部長同意，500坪以上國有非公用土地除抵稅地外不辦理標售，受理民衆申購及都市更新案件，依國有財產法等相關規定辦理。
- b. 行政院 院長99年3月2日指示及立法院第7屆第5會期財政委員會99年3月8日召開第2次全體委員會議決議，臺北市精華地區國有土地暫緩標售作業半年，半年後視實際情況，檢討是否繼續執行。嗣財政部於99年9月24日邀請學者、業者及相關機關等會商獲致結論略以，影響房地產價格因素及大環境與99年3月間未改變，即利率仍低、住宅需求仍高、市場預期效應及房地產市場交易過熱等，建議仍宜繼續停標，報奉行政院99年10月18日院臺財字第0990058246號函核復，業已備查。至位屬臺北縣（99年12月25日升格為新北市）者，則採個案審查方式處理。

(4) 建立買回機制

依行政院99年3月5日指示，建立「國有非公用土地出售後之買回機制」，就臺北市、縣範圍內國有非公用土地，位屬都市計畫地區，面積在330平方公尺（即100坪）以上者，限制出售後應於2年內（須經都市設計審議者為3年）依建築法規定就該土地取得建造執照並開工，逾期末利用以原價買回，以提高國有土地出售後之利用效率，可避免財團、建商養地、圈地，哄抬地價。

## （四）處分

### 1. 國軍老舊眷村土地及國有眷舍之處理

- (1) 為加速更新國軍老舊眷村，總統於85年2月5日以（85）華總字第8500027130號令制定公布國軍老舊眷村改建條例，依第2條、第4條規定主管機關為國防部，國防部應將國軍老舊眷村土地及不適用營地之名稱、位置報奉行政院核准列入改建總冊之國有土地。國防部依國軍老舊眷村改建條例規定運用改建總冊之國有土地興建住宅社區或處分，不受國有財產法有關規定之限制。
- (2) 國防部為借重本局對不動產處分之專業能力與經驗，經協商本局代為處理不動產之估價、標售事宜，並核定「國防部辦理國軍老舊眷村改建有關國有不動產委託財政部國有財產局估價及標售作業要點」為執行依據。截至99年12月底止，業代為標脫為國軍老舊眷村改建籌得1,257億餘元。

### 2. 國有山坡地、耕地及邊際養殖用地之放領

- (1) 為辦理公有山坡地、國有耕地、邊際養殖用地放領，行政院分別於83年10月14日、11月2日、84年4月28日以臺83內字第38752、40741號、臺84內字第14643號函核定公有山坡地放領辦法、國有耕地放領實施辦法、國有邊際養殖用地放領實施辦法規定業務之主辦機關、放領範圍、對象及程序等事宜。

(2) 嗣行政院94年1月14日核定「國土復育策略方案暨行動計畫」第1.1.11項規定，高海拔山區、中海拔山區、低海拔山區之公有山坡地應優先作為保育用途，禁止放領。復於96年9月6日、97年5月20日分別以院臺建字第0960038156、0970019258號函同意公有平地耕地、養殖用地不再繼續辦理放領。故公有土地之放領，業經行政院政策決定全面停辦。

### 3. 國有財產贈與寺廟教堂

依國有財產法第60條及國有財產贈與寺廟教堂辦法規定，依法成立財團法人之寺廟教堂，於臺灣光復前已使用之國有動產、不動產，或臺灣光復後為住持、負責人所有或私人提供寺廟教堂使用，因無人承認繼承遺產收歸國有之不動產，現由寺廟教堂使用，得贈與該寺廟教堂。自民國71年至99年12月止，已贈與土地67筆，面積5.4223公頃，建物12棟，動產1,297件。

### 4. 國有非公用不動產與他人所有不動產交換

(1) 依89年修正增訂國有財產法第52條之1第3項規定，非公用財產類之不動產，為提高利用價值，得專案報經財政部核准與他人所有之不動產交換所有權。其交換辦法，由財政部擬訂，報請行政院核定之。行政院於89年8月15日以臺89財字第24272號函核定「國有非公用不動產交換辦法」。

(2) 嗣考量政府機關公務或公共需要，得以國有土地與他人土地交換，作更有效之規劃利用，減輕取得土地之經費負擔，爰修正國有非公用不動產交換辦法第2條第7款及增訂第5條之1規定，報奉行政院98年9月30日院臺財字第0980051422號函核定修正。



▲ 本局辦理國產業務法令、租、售及實地會勘等業務宣導說明

▲ 國有土地委託 辦理綠美化成果

## 三、改良利用業務

### (一) 興建中央聯合辦公大樓

行政院於68年審核中央政府總預算時，鑒於中央政府各機關向民間租房舍之費用頗鉅，且地點分散、聯繫協調不便，指示本部成立專案小組，並由本局提供徐州路與濟南路間，臨接教育部後



方之國有土地，規劃興建中央聯合辦公大樓。69年間適逢經濟不景氣，曾一度暫緩興建，嗣行政院於73年間核示恢復籌建工作，並於75年間核示，採整體規劃，分期興建方式辦理，先建南棟，後建北棟。南棟為地上18層、地下2層之建築，總樓地板面積49,475.67平方公尺，於77年8月4日開工、80年10月底完工，進駐機關為內政部、教育部（部分）、蒙藏委員會、僑務委員會、青年輔導委員會、中央選舉委員會。北棟為地上18層、地下3層之建築，總樓地板面積46,285.9平方公尺，於81年1月6日開工、84年6月20日完工，進駐機關為研考會、陸委會、公平會及外交部領事事務局。

## (二)改良利用

依國有財產法第47條第2項第3款規定，本局得以委託、合作或信託方式，配合區域計畫、都市計畫辦理其他非興建房屋之事業。故本局依上述規定，以合作或委託方式辦理下列事業：

### 1. 合作闢建營運停車場

- (1) 為利用閒置國有非公用土地興建平面式臨時路外停車場，以提高國有土地利用效率，增加國庫收益，本局先於90年2月14日報奉財政部核定與原中央信託局合作興建平面式停車場。
- (2) 之後為將闢建停車場之合作對象擴及各級政府機關或公營事業機構，本局擬定「財政部國有財產局所屬各地區辦事處暨分處利用國有土地與各級政府機關或公營事業機構合作闢建經營平面式收費臨時停車場工作計畫」，報經財政部92年6月13日核定實施，除有效提升國有土地利用效率外，並可紓解都會區停車需求，嗣於96年7月23日、97年9月18日、98年7月31日及99年9月1日四度配合實務執行修訂工作計畫。
- (3) 截至99年12月底，已合作闢建經營臺北市等25處臨時收費停車場，面積合計約7.015公頃，累計分收收益1億8,194萬餘元。

### 2. 與各級政府機關（構）合作或委託辦理國有房地改良利用

- (1) 自92年起，與各級政府機關或公營事業機構簽訂合作或委託契約辦理國有房地改良利用，由其依規定辦理指定事業之招商及履約管理，再由雙方按約定比例分收權利金或租金等相關收益。
- (2) 截至99年12月底，已與相關機關（構）簽訂契約13案（詳一覽表），其中5件已正式對外營運、8件仍在辦理興建、用地變更編定或招商中，截至99年12月底，累計分收權利金或租金等相關收益計2億1,872萬餘元。

### 3. 簡式合作經營

- (1) 本局擬定「財政部國有財產局所屬地區辦事處暨分處辦理國有非公用土地簡式合作經營工作計畫」，經財政部93年12月22日核定實施，以活化閒置國有建築用地，在處分或做公務、公共使用前之過渡時期，以公開招標方式選定合作對象，提供民衆作運動休閒設施、停車、綠美化等低度使用，並於94年5月23日、95年10月30日及98年9月2日三度配合實務執行修訂工作計畫。
- (2) 截至99年12月底，契約存續中有43案，累計收取權利金3,868萬餘元。

### 4. 初鹿牧場釋出供民間企業改良利用

- (1) 初鹿牧場原委託臺灣土地銀行經營，於94年12月31日屆滿後，報奉財政部核定以改良利用方式釋出供民間企業經營，並於94年3月22日辦理公開招標，由超能生化科技股份有限公司標得30年經營權，每年應繳權利金及土地租金約4,500萬餘元，權利金按躉售物價指數調整，土地租金依每年申報地價調整，並於95年1月1日起正式營運，目前營運良好。
- (2) 截至99年12月底，累計向超能生化科技股份有限公司收取權利金及租金計2億2,439萬餘元。

### （三）委託經營

1. 為提升國有土地經營績效，創造社會整體財富，有必要引進民間技術、資金、人力以及企業經營理念，參與國有土地經營事務。財政部於87年7月14日訂定「國有非公用財產委託經營辦法」，嗣配合行政程序法之公布施行，於89年11月8日改訂「國有非公用財產委託經營實施要點」，繼續加強實施，並分別於90年3月8日、92年7月28日、93年11月24日、95年7月31日、98年1月7日及99年5月12日六度配合實務執行修訂前述實施要點。
2. 截至99年12月底，累計已辦理1,057案，面積合計約897.30公頃，收取訂約權利金12億2,597萬餘元。

### （四）都市更新

1. 配合都市更新政策之推動，本局報奉財政部於96年4月11日訂定「都市更新事業範圍內國有土地處理原則」，並於更新前辦理國有土地出售為原則。嗣為提升國有財產運用效益，落實「變產置產、創造永續財源」之國有財產經營管理目標，本局於98年間三度（1月10日、8月3日及10月15日）報奉財政部修正前述處理原則，改以參與分配更新後房地為主，及出售與都市更新事業之實施者為輔，積極參與都市更新。為利實務執行，本局並於99年5月25日訂定「國有非公用土地參與都市更新注意事項」。目前累計至99年12月底參與民間發起之都市更新案共785件，其中已參與選配更新後房地計30件，預計可取得232戶建物、350個停車位及領取權利金2億4,369萬元。
2. 都市更新單元範圍內之國有土地達一定規模時，本局得主導辦理都市更新，以權利變換實施，分配更新後房地，可供政府機關辦公廳舍使用，解決興建財源不足問題，亦可出租收益，增益資產價值。99年度規劃辦理臺北市（南京東路3段89巷）及新北市（新店區博愛街9巷）2處主導都市更新之委託規劃招商案。

### （五）設定地上權

1. 國有土地以設定地上權方式提供民間開發使用，是政府保有土地所有權，創造收益之永續經營型態之一。行政院於84年5月30日核定「國有非公用土地設定地上權實施要點」辦理招標設定地上權，於85、89年間釋出臺北市3處住宅區土地，由環泥建設等興建集合住宅。嗣於97、98年間陸續篩選坐落於臺北市、臺中市、高雄市、臺南市及澎湖縣之商業區、住宅區，共18處土地辦理招標設定地上權，因受景氣影響，除標脫臺北市信義區信義段四小段11地號（A10）國有土地外，其餘均告流標。
2. 為廣續推動地上權業務，經本局從法規面、市場面及作業面檢討結果，報奉行政院停止適用「國有非公用土地設定地上權實施要點」，同時報請財政部於99年1月7日訂定「國有非公用土地設定地上權作業要點」，彈性放寬設定地上權之權利金、地租計收基準，延長地上權存續期間最長為70年，期引進民間資金，加強大面積國有土地整體開發，藉由公私合作，共創商機。經選定臺北市、臺中市、臺南市與高雄市共9處國有土地，於99年10月15日辦理公告招標設定地上權。
3. 截至99年12月底，累計權利金收入74億8,721萬餘元，租金收入9億6,136萬餘元。

## （六）辦理國家資產經營管理委員會幕僚工作

行政院為統合國家資產之經營管理，強化國家資產之運用效益，於91年4月13日以任務編組方式成立國家資產經營管理委員會，運作初期係由行政院長親自召集，並從政策面建立通案原則，作為審議各國營事業或機關留用資產之依據，同時訂定「國有公用閒置、低度利用及被占用不動產加強處理方案」及「國有宿舍及眷舍房地加強處理方案」予以落實執行。嗣經過多年的運作，各主管機關對於所經管之不動產已建立成本效益觀念，因此，檢討資產運用效益之思維已轉為如何督促各公產管理機關或國營事業自行提升其管有不動產之運用效益，故經本局層報准行政院98年1月12日函同意停止國家資產經營管理委員會之運作。

## （七）成立國有財產開發基金（簡稱開發基金）

現行之開發基金係奉行政院核准於99年設立，回顧歷史已是第3度設立，前2次分別於63年及76年設立，運作情形如下：

### 1. 63年至67年間

為因應委託臺灣土地銀行代營之臺東縣達仁林場、嘉義縣中埔林場辦理清理占用、濫墾、造林及國土保安工作需要，由國庫撥款1,000萬元，於63年設立開發基金，並轉撥臺灣土地銀行辦理。因開發基金成立後並無其他運用收益，於67年間裁撤。

### 2. 76年至87年間

(1) 行政院於72年間核定公有大面積眷舍處理計畫，財政部為收回基地面積在70坪以上之公有大面積眷舍，於信義路籌建示範性信義大樓作為原眷舍配住戶之安置，並辦理配售。考量住宅興建工程之財務支出極為龐大，非公務預算所能容納，經報奉行政院核准自76年度起，由國庫撥款1,000萬元成立開發基金。

(2) 76年至79年間，國庫總計撥款16億0,051萬9,000元，開發基金主要業務包括辦理第1期公有大面積眷舍處理、臺北美國學校舊址基地籌建中央合署辦公大樓、第2期公有大面積眷舍處理開發規劃及委託臺灣土地銀行代營國有農地。

(3) 立法院第3屆第3會期審查87年度中央政府總預算附屬單位預算時決議：「國有財產開發基金87年度預算照列，自88年度起裁撤，其相關業務應分別回歸行政部門處理。」開發基金爰自88年度起裁撤。

3. 99年核准成立之現行開發基金運作方式，以「招標設定地上權」、「參與都市更新」及「與民間合作開發」3種方式推動國有土地開發業務，以引進民間資源，公私合作方式，加速國有土地開發，提昇資產運用效益，達成變產置產目標。



▲ 本局辦理大面積國有土地開發業務座談會



▲ 本局辦理地上權招標說明會



■ 本局與中央或地方主管機關合作或委託辦理國有土地改良利用案件一覽表

辦理階段	序號	合作對象	案名	簽約時間	筆數	國有土地面積(公頃)	合作期間	99年總收益	分收比例(%)
營運中	1	交通部觀光局	臺北市區土地委託招商興建營運旅館-美麗信酒店	92.7	2	0.3810	50年	3,539萬	65%歸本局，35%歸交通部觀光局〈地上權〉
	2	交通部觀光局	臺北市區土地委託招商興建營運旅館-臺北花園大酒店	94.7	2	0.4084	50年	2,724萬	60%歸本局，40%歸交通部觀光局〈地上權〉
	3	臺南市政府	西門市場改造經營	93.6	78	1.1568	20年	97萬	20%歸本局，80%歸臺南市政府
	4	臺中市政府	水湳機場營區房地招商辦理臨時展覽場	97.10.	15	14.4600	1.5年 (展延至100年1月底)	524萬	65%歸本局，35%歸臺中市政府
	5	臺灣菸酒公司	臺北啤酒文化園區國有房地改良利用	98.7.	1	5.2028	至菸酒公司民營化時為止	96萬	50%歸本局，50%歸臺灣菸酒公司
興建中	6	臺灣鐵路管理局	新北市新板橋車站特定區(特專四)國際觀光旅館興建營運招商案	97.7	1	0.2653	50年		土地租金收取並扣除1%作業費後撥交臺鐵局循環運用。 權利金依標脫結果按國、市土地比例分配分算，國有部分由本局收取並扣除1%作業費後撥交臺鐵局循環運用
用地變更	7	宜蘭縣政府	宜蘭縣南澳農場招商興建營運渡假園區	91.12.	18	96.9954	36年		62%歸本局，38%歸宜蘭縣政府〈地上權〉
招商中	8	臺南市政府	臺南市虎頭埤國有土地委託招商興建營運旅館案	93.5.	2	2.6000	50年		60%歸本局，40%歸臺南市政府〈地上權〉
	9	羅東鎮公所	招商興建營運商場	96.06.	2	0.8410	50年		65%歸本局，35%歸羅東鎮公所〈地上權〉
	10	臺南市政府	安平港歷史風貌園區遊憩碼頭商店街	97.10.	3	0.4401	50年		65%歸本局、35%歸臺南市政府〈地上權〉
	11	臺南市政府	安平港歷史風貌園區濱海遊憩區	97.11.	63	3.1079	50年		65%歸本局、35%歸臺南市政府〈地上權〉
	12	新北市政府	樹林產業專用區招商案	99.8.	8	4.645365			新北市政府按收益當期土地申報地價總額0.5%計算分收後，其餘歸本局
	13	臺北市政府	原菸酒公賣局中山配銷處國有房地活化再利用案	99.8.	2	0.4081	3年		扣除管理、維護等固定支出後如有盈餘則全數撥付北區處解繳國庫

## 四、推動業務電腦化成果

### (一) 業務電腦化整體規劃

1. 本局於81年8月間遭逢美國王安總公司宣告破產保護，並表示不再生產硬體設備，為保障資訊投資及順應時代趨勢，規劃由專屬性系統改採開放性系統，並成立規劃小組，規劃本局84至88年度業務電腦化五年計劃，以推動各項業務電腦化作業。
2. 為滿足業務上圖籍與產籍資料交互參考運用需要，及配合國內地理資訊系統推動發展情形，於85年間辦理本局國有土地地理資訊系統整體規劃，規劃期程為86至90年度，以推動本局各項與圖籍結合之應用系統開發。
3. 91年5月為配合國家資產經營管理委員會運作需要，規劃國家資產業務相關應用系統；95年11月為配合行政院研考會辦理「資訊改造整體規劃實施計畫」，推動第三階段電子化政府計畫及優質網路政府計畫，規劃將財產等各項共用性之行政資訊系統整合為一套系統，供全國各機關共同使用。本局於95年12月11日訂定「國有公用財產管理系統網路版建置及推廣計畫」，規劃辦理全國性國有公用財產管理系統。

### (二) 電腦主機與整體網路建置

1. 本局暨所屬各地區辦事處及花蓮分處，於81年完成王安電腦主機建置及整體網路連線（X.25分封式交換網路及數據專線）。為因應王安公司不再生產硬體設備，依本局業務電腦化計畫，自84年起陸續轉換至開放性系統，各主機點間改採高速數據交換網路（Frame Relay）連線，並配合地理資訊系統發展，於86年起陸續增置圖形主機，並陸續配合應用系統開發，建置各式應用系統、網站及報表伺服器。
2. 為確保資訊安全，本局內外部網路架構採設備及網路線路均為獨立實體隔離方式建置。內部整體網路以本局為樞紐，連結至各地區辦事處再連結至分處；外部網路則因應為民服務業務需要，於88年間由本局各單位分別連結政府網際服務網（GSN）與網際網路連線。
3. 為提升服務品質，92年6月規劃提升北區及南區辦事處與所屬分處之專線連線速率為512K，本局與中南區辦事處之高速數據交換網路改採512K數據專線連結。94年7月本局暨所屬內部網路數據專線全面由T1提升至E1。98年2月總局外部網路連結政府網際服務網（GSN）之數據專線由T1提升為E1。

### (三) 主要之應用系統開發及應用

#### 1. 國家資產類應用系統

##### (1) 國家資產資料庫應用系統及國家資產地理資訊系統

行政院為提昇國家資產經營管理效益，於91年4月成立國家資產經營管理委員會，本局於91年5月奉命辦理國家資產經營管理相關之應用系統開發及資料庫建置，包括國家資產資料庫應用系統及財產資料庫，國家資產地理資訊系統及圖籍資料庫等，以統合國家資產資訊及掌握國家資產明細資料，並整合國家資產範圍地政資料及各機關產製之數值圖籍資料，即時提供統計分析及決策參考。92年2月底完成國家資產應用系統功能開發及資料庫建置，92年3月向部次長簡報，並於93年6月1日及5月27日分別上線使用。

##### (2) 國有公用及公司組織財產線上傳輸系統

為維持國家資產資料庫資料常新，建置一個開放且共通性之資料異動作業平臺，供各機關

經由網際網路直接連線辦理所經管之財產資料更新，以健全財產資料管理，並提供國家資產統籌調配運用之參考。本系統於93年12月委商開發，98年12月完成系統驗收，99年1月1日上線營運並分年推廣使用，99年度及100年度預計分別推廣1,800個機關連線使用。

### (3) 國有不動產清理活化作業系統

為辦理國有土地清理活化計畫作業需要，於98年12月11日取得內政部地政司全國公有土地資料，隨即匯入國家資產資料庫，並辦理資料檢查及整理（約370萬筆資料）。99年依業務需要多次結合國有非公用財產管理系統及國有土地地理資訊系統產製資料，並自行開發完成國有不動產清理活化作業系統，以提供辦理國有公用及國營事業資料建檔、統計、查詢及產製報表、清冊、分布圖等。

## 2. 國有公用財產類應用系統

### (1) 國有公用土地管理系統

為配合國有公用土地清查作業及掌握國有公用土地資訊，本系統於81年6月委商開發，83年3月上線使用。86年3月改採開放性系統，辦理系統轉換開發，於87年12月上線使用。配合國有公用及公司組織財產線上傳輸系統99年上線營運，本系統停止運作。

### (2) 國有公用財產管理系統（單機版）

為因應各公產管理機關管理財產需要，本局於82年6月完成國有公用財產管理系統（單機版）開發，供各機關免費安裝使用。87年6月改採開放性系統，進行系統開發轉換，88年9月驗收啟用。配合業務需要，至99年度共辦理6次系統功能增修作業。

### (3) 國有公用財產管理系統（網路版）

為配合行政院研考會辦理「資訊改造整體規劃實施計畫」，推動第三階段電子化政府計畫及優質網路政府計畫，為建置一套供全國各公產管理機關共同連線使用之網路版財產管理系統，以建置全國即時之國有財產資料庫，本局於95年12月訂定「國有公用財產管理系統網路版建置及推廣計畫」辦理。本系統於97年5月6日委商開發，99年9月8日上線使用，預計於100年度開始分階段推廣使用。

## 3. 國有非公用財產類應用系統

### (1) 國有非公用財產管理系統

為統整國有非公用財產管理，將租售撥借等各項管理業務納入國有非公用財產管理系統開發，依業務別區分為25項作業，本系統於84年6月辦理系統開發轉換及整合，88年11月正式上線作業。為配合國家資產作業需要，於91年10月委商辦理資料庫版本升級至Oracle 9i及應用系統程式轉換，於94年3月正式作業。93年12月因應中華郵政公司於94年1月1日實施郵政劃撥存款單調整、推動「公文橫式書寫資訊作業實施計畫」，95年12月配合「國有非公用不動產租賃作業程序」修訂、執行「本局辦理國有非公用土地簡式合作經營工作計畫」、國庫應用書表條碼化，以及98年因應出租、占用作業需求及百年年序問題處理等業務需要，陸續辦理多次功能增修作業。

### (2) 衛星定位勘測輔助系統

為應用全球衛星定位系統（GPS）之技術，結合地理資訊系統（GIS）、管理資訊系統（MIS）、個人數位助理（PDA）、衛星及航空影像資料，使勘查案件管理及作業電腦





化，並協助外業勘查作業，縮短勘（清）查所需時間與人力，建立數值化勘清查成果，規劃開發本系統，共區分為案件管理、內業（成果製圖）、外業及圖資處理等4個子系統。本系統於91年12月委商開發，96年12月完成系統驗收，經平行作業後於98年4月完成系統上線。

### (3) 國有土地地理資訊系統

為結合屬性資料與圖形資料，將國有非公用財產資料、國有公用財產資料及地政登記資料，與本局自產圖形資料（如勘查表、地上物照片等），及其他機關生產之圖形資料（如地籍圖、地形圖、都市計畫圖、行政區域圖、街道圖等）整合運用，以提昇管理效能。國有非公用土地地理資訊系統於86年6月委商開發，89年上線使用。90年10月委商辦理國有公用土地地理資訊系統開發，期間因圖資轉檔作業調整，納入國有非公用業務需求，整合開發為國有土地地理資訊系統，95年2月上線使用。

### (4) 國有財產估價整合資訊系統

為運用地理資訊系統技術，結合產籍及地政等屬性資料，建立估價模式，將國有財產估價作業、估價案例等納入電腦處理，以減輕作業負擔，提昇作業效能，於97年12月委商辦理本案系統開發，99年12月31日完成系統安裝點收作業。

## 4. 辦公室自動化及相關為民服務類應用系統

### (1) 公文管理系統

84年8月辦理公文管理系統轉換開發，88年5月上線使用。89年10月配合行政院推動公文電子交換，91年7月配合檔案法及施行細則規定，93年9月配合94年1月1日施行公文橫式書寫等，辦理多次功能增修。又為落實推動辦公室自動化作業，94年10月辦理重新開發，96年7月完成上線。

### (2) 網際網路網站與局內網路網站系統

87年7月設置本局網際網路網站，90年配合為民服務作業需要，辦理本局網際網路網站與局內網路網站系統開發，92年上線使用，主要功能包括建立招標資訊平臺，提供當期標售案件內容、土地位置略圖、照片及歷次開標結果資訊，建立國有土地資訊公開平臺，公布適合公部門使用土地資訊，以及提供線上查詢、線上申辦作業項目，並陸續增加個人化網站服務、留言版、全文檢索、RSS訂閱及PDA版等功能。

### (3) 數位學習管理系統

為增加本局暨所屬同仁學習管道，提供更快速方便之學習方式，以便利同仁隨時上網進行數位學習、分享知識，採委外移植財政部財稅資料中心數位學習（LMS）平臺方式，建置本局數位學習管理系統。本案於98年12月25日委商，99年1月28日完成上線。

### (4) 內部網路入口網站及單一簽入平臺

為因應網路多元化使用及豐富活潑本局內部網路服務，簡化本局應用系統使用及管理作業，於98年12月10日委外建置本局內部入口網站（提供最新消息、活動花絮、線上投票、討論區及個人資料區等功能）及應用系統認證單一簽入平臺（包括國有土地地理資訊系統、公文管理系統、差勤電子表單系統、局內網路網站系統及網域系統等），99年7月完成上線。

### (5) 逾期未辦繼承登記財產標售管理系統

為辦理地政機關依土地法73條之1規定，將列冊管理期滿15年仍未辦理繼承登記之土地及建築改良物，移送本局辦理標售作業，由於資料量龐大、管理作業複雜且管理期間長，為期業務處理順利，於95年12月委商辦理本案系統開發，99年11月30日完成系統上線。

### (6) 本局電腦作業中文字典檔管理系統

為因應本局由王安系統轉換至開放系統中文造字之處理，以統一本局電腦作業使用之中文字典檔，本系統於89年9月5日委商開發，90年2月及5月辦理二階段系統安裝後完成系統上線。

## （四）推動資通安全作業

1. 本局依據行政院90年1月17日第2718次院會通過之「建立我國資通訊基礎建設安全機制計畫規定，90年6月4日成立本局資通訊安全處理小組。依行政院資通安全會報92年2月13日函，各機關應配合執行資通安全第二階段推動方案，且B級單位應漸次導入資訊安全管理制度（ISMS）及成立推動小組之規定，93年2月1日成立本局資訊安全管理系統ISMS推動小組。因前述二個小組之階段任務性質及內容頗多相似，於97年4月7日將ISMS推動小組併入本局資通安全處理小組，以順利推動本局各項資通安全作業。
2. 本局資通安全處理小組於97年4月10日及16日召開97年第1次及第2次會議，訂定本局資訊安全政策、9項資訊安全規範及3項資訊安全要點，並發布實施各該規範及要點。

## （五）本局業務電腦化推動展望

1. 本局資訊業務未來發展目標為整合跨機關網路資訊資源，提升國產業務效能，以及運用網路多元服務平臺，提供優質e化服務，將納入本局應用系統開發或功能增修案規劃辦理。
2. 積極推動辦理全國國有公用財產資料庫建置及資料交換作業平臺，賡續推動辦理國有公用財產管理系統（網路版）及國有公用及公司組織財產線上傳輸系統之營運管理及推廣服務作業。
3. 因應業務成長及辦公室自動化作業需求，採購及汰換相關設備及軟體，並積極維護及增修相關應用系統，配合資訊科技作業發展，提昇本局業務電腦化服務。
4. 配合99年度部分縣市合併改制及101年組織改造作業，規劃辦理本局相關應用系統增修及資料轉檔事宜。



5



慶祝成立**50**週年植樹  
健行活動輯要

伍



## 慶祝成立50週年植樹健行活動輯要

99年12月12日（星期日）本局於基隆舉辦50週年局慶植樹活動，承蒙本部李部長親臨主持，基隆市張市長通榮、黃議長景泰、地政處李處長炳南、本部曾常務次長銘宗、許常務次長志堅、關稅總局吳總局長愛國、林務局李副局長桃生以及當地東信里薛里長等貴賓，均到場祝賀致意，並與本局局長、副局長、主任秘書、各辦事處處長一同種下八重櫻樹苗，以具體行動響應政府節能減碳、綠化環保政策。

部長於活動中表示，為提升國有土地妥善利用，增進國民福祉，需與地方政府通力合作，近2年多來，本局已釋出130公頃公有土地，由各縣市政府進行綠美化，例如配合臺北市府舉辦花博需求，打扮臺北好好看，改善市容景觀。部長並期許十年種樹，百年樹人，今天種樹後作為當地休閒好去處，成為地方與本局合作模範；部長同時也勗勉本局同仁，肯定本局在國產業務的努力與貢獻，為提升行政效能，在法令鬆綁方面，制定或修正了諸多國產法令，另期許鼓勵同仁會辦事也要會賺錢，

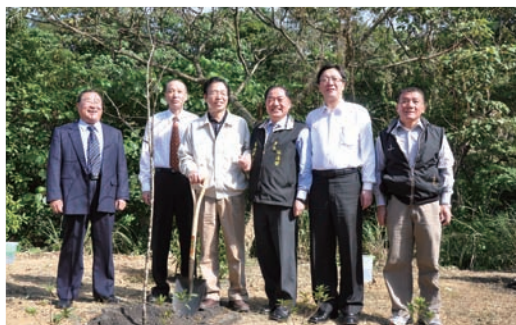
達到活化國家資產，創造資產價值，有效靈活運用國有土地，創造商機與就業機會，這都需要地方政府配合與各界支持。

本次植樹活動地點與樹苗，感謝農委會林務局鼎力支持與協助，當天還特別安排羅東林管處臺北工作站洪主任介紹植樹種類與方法，各長官、貴賓以及本局同仁一起在基隆市立體育場上方國有保安林土地上，順利圓滿地種下八重櫻、土肉桂、烏心石、杜鵑與楊梅等樹苗約250株，大家一起為創造這片優質綠美化生活環境貢獻一份心力，更使此次局慶別具意義。

植樹活動圓滿結束後，緊接著進行由基隆分處規劃安排至中正公園風景區內國定古蹟「二沙灣砲臺」之健行活動，當天因天公作美，天氣晴朗宜人，眺望基隆港風光，碧海藍天，走在林間步道，暫忘工作壓力。最後健行活動在本局局長率領本局同仁於「海門天險」前歡樂合影留念後圓滿結束，互道珍重踏上歸途，度過最具意義的局慶生日聚會。













5



國產之友賀局慶

陸

# 國產之友賀局慶—機關合作

## 當前公地經營管理政策

蕭輔導

內政部地政司司長



臺灣地區土地總面積約360萬餘公頃，臺灣光復後，日本政府及其人民在臺所擁有之土地，經我政府接收後，一律劃歸公有，除依照土地法第4條規定區分權屬，並陸續依土地法等有關規定，及專案清理測量計畫辦理地籍整理工作。

截至98年底，已完成測量登記的土地約有346萬餘公頃，占總面積96%，其中公有土地約225萬餘公頃，約占65%，其餘為私有土地。又國有土地面積約201萬公頃，占公有土地面積89.3%，全國已登記土地面積58.1%。國有土地在國家整體土地利用規劃上，占有舉足輕重地位。因此，財政部於民國49年12月設立國有財產局，專責管理國有財產，並於民國58年及59年間分別公布「國有財產法」及「國有財產法施行細則」據以管理國有土地，並陸續接管原委託前臺灣省政府及各縣市政府代管之國有土地，全面收回自管。

公有土地乃國家之珍貴資源，公有土地管理與國家整體社經發展、國土永續利用及環境保護等議題關係密切，是以，民國79年內政部奉行政院核示召開「全國土地問題會議」中，就「確立公地政策，加強公地管理利用」議題，邀集專家學者討論獲有具體共識，行政院乃於民國82年間訂頒「公有土地經營及處理原

則」，對公有土地之產籍管理、開發經營、出租、撥用及處分（以不出售為原則）等有明確規範與方向。

公有土地為全民資產，其管理、利用及處分，應以公地公用為原則，並避免因逐漸處分造成公有地資源之枯竭，以達到循環運用及永久使用公有土地之目的。欣逢國有財產局成立50周年，茲就筆者服務於地政部門多年經驗，提供公地管理政策方向之個人淺見，供國有土地未來規劃發展之參考：

### 一、公地公用，以公共利益為優先考量

公地為全民之資產，應以公地公用、謀取全民最大利益為依歸，配合現行國家政策需要，優先提供公用。例如，目前熱門討論中的社會住宅，國有財產局除提供國有土地，配合內政部或地方政府推動興建社會住宅之需要外，為考量目前臺灣人口結構邁入高齡化社會及學子在外求學住宿問題，該局亦選擇適當之國有土地，以設定地上權方式，公開招標供民間投資興建，並結合公益性質做為學生住宅及銀髮住宅，將公益需求納入國有土地利用之考量。

### 二、配合國土保安及保育政策，優先作為保育用途

公有土地應優先作為保育用途，必要時亦應配合政府政策停止供給開發使用。目前研擬中之「國土計畫法」（草案），已明定涉及國土保安及生態敏感之地區，土地以維持公有為原則，對環境劣化地區應擬訂復育計畫，加強推動執行。

### 三、以不出售為原則，並不辦理放領

公有土地除係全民所有之財產外，亦是各世代所有之財產，應盡量維持公有，以不出售為原則，並停辦公地放領，以確保公有土地永續經營利用。

### 四、多元化經營管理，促進地利與永續發展並重

為讓公有土地資源得以永續經營，財政部近期研擬將國產業務轉型從出售到開發，積極辦理國有土地開發業務，正規劃將國有非公用土地、眷舍基地及各機關交回之閒置土地，透過招標設定地上權提供民間開發、參與都市更新辦理開發等多元土地利用模式，促進公有土地永續經營，並帶動城市及鄉村地區之繁榮發展。

### 五、避免閒置、低度利用或被占用，提昇公地效能

公用閒置或低度利用土地，應活化再利用，以節省購地成本，加強空間調配以達到物盡其用，提升利用效能，活化閒置空間；非公用閒置或低度利用土地，有儲備之需或尚未有使用計畫者，應列管加強管理，定期或不定期

巡查，以防他人占用，並透過綠美化措施，有助於地方環境品質之改善。

### 六、加強產籍管理電腦化，提高行政作業效率

公有土地產籍資料為公有土地管理之基礎，公產管理機關應就經管土地逐筆建立產籍資料，隨時辦理異動釐正，並善用地理資訊系統（GIS）、衛星影像等工具，輔助公地管理，提昇行政作業效率。

公有土地為國家之重要資源，不僅具有財產收益性質，更具有發揮推動政策效益之功能。過去公有土地之經營管理，著重公地的處分及收益，以挹注政府財政收入為主要考量。但隨著社會、經濟及環境的變遷，國有土地在提供公用為優先考量外，應破除以往以財政為目標的開發利用型態，而應以國土保安、水土保持及水源涵養之土地保育與開發並重，永續經營為目標。此外，該如何配合國土規劃政策，更有效地經營管理公有土地，確保資源永續利用，亦為現階段公有土地經營管理之努力方向。





## 國有土地管理與林業永續經營

顏仁德

行政院農業委員會林務局局長



邁入21世紀的臺灣林業處在一個關鍵性的轉型期，在面對全球森林面積逐漸減少、氣候變遷造成極端氣候的衝擊情形下，如何透過森林來維護生態系的平衡與生物多樣性發展，是當今世界各國的共識，更是諸多國際公約規範的標的。對全球大部分的國家而言，森林是重要的自然資源，也是環境保護的最佳屏障。土地係林業經營之基礎，森林法第5條，更揭櫫林業之管理經營，係以國土保安之長遠利益為主要目標，故完善的土地管理，與森林之公益功能之發揮，可謂息息相關。

近年來，臺灣由於氣候異常，水災、風災頻仍，人民生命財產之安全，較以往面臨更大的威脅，對於環境復育與國土保安的迫切性亦日漸提高，臺灣之林地佔國土面積59%，且林地面積中76%屬國有林，分別由本局及國有財產局經管。就法令面言之，國產局經管之國有林地，係屬國有非公用財產，惟森林係屬全民共享之資源，兼具有公共財之性質，故林地之經營，應就以往財

物管理之角度，轉而以資源經營管理為導向，發揮森林之生態及公益功能，方符合國民之期待。為期使國有林地能統一由林務機關統籌經營管理，本局及國產局自94年度開始，特共同擬定「財政部國有財產局經管國有林地移交林務機關接管計畫」，據以辦理國有林地移交接管事宜，截至99年10月止，移交本局接管之林地計62,264筆，面積52,433公頃，已接管之林地，則由本局規劃進行復育造林工作。上開計畫重新建構我國國有林地管理之制度，達成林政林務一元化之目標，使國有林經營管理邁向另一個新的里程碑。

在全球暖化之威脅下，如何降低二氧化碳濃度，並減緩氣候變遷的衝擊，已為世界各國所共同關注的議題與努力的目標，其方法可由二氧化碳減量（mitigation）及環境適應（adaptation）著手。在減量方法上，可從調整產業結構，積極增加能源使用效率，抑制能源消耗來進行，但此種方法將可能對國家整體經濟產生較大的衝擊，同時減量所需成本也較高，而實施新植造林是可以最低成本，達成溫室氣體減量之最有效方法。而相關研究亦以數學估算模式準確地推估森林資源林木之碳貯存量，推估結果臺灣地區森林林木之碳貯存量約有150.7百萬公噸，每公頃平均碳存量約為每公頃71.68公噸，其中，天然林貯存量約有126.02百萬公噸，竹林貯存量約有12.67百萬公噸，人工林的貯存量12.00百萬公噸。以林型類別區分，則以天然闊葉林具有最高的碳貯存量，有64.29百萬公噸。而臺灣地區森林林木每年可吸收大氣中約4.56百萬公噸的碳。如加上森林中土壤及枯枝落葉層所固定的碳，其全國森林碳匯量將更高。因此，營造

永續的綠色環境，強化森林經營，為重要課題。復於2007年亞太經濟合作組織會議（APEC）決議，在2020年前要再增加會員體區域森林覆蓋面積達2,000萬公頃，目前政府擘劃「臺灣經濟新藍圖系列」，於97年度起推動「愛臺12建設」，其中第10項即為綠色造林計畫，將於8年內於平地造林6萬公頃，達成溫室氣體減量之目標。本局於推動綠色造林計畫之初，即獲國產局之大力協助，將政府機關辦公廳舍周邊之零星土地、畸零地及閒置土地，交由本局實施造林，充分達成提昇整體環境品質，營造生態環境完整性及自然美麗的綠色鄉野，增加民衆戶外休閒空間，發展平地綠境休閒產業及達成國土保安、涵養水源、綠化環境及減輕天然災害之計畫目標。

森林是臺灣的命脈，是水的故鄉，而隨社會環境的變遷與普羅大眾的期許要求，臺灣森林的角色也逐漸改變。本局的業務向來秉持「維護森林生態，保育自然資源」的核心價值，以永續森林經營，維護自然資源；國土復育保安，建構安全環境；多目標的經營，創造森林產值；參與式的管理，實施親民林業等四大主軸，積極推動各項林業經營工作。然此目標，仍必須由各機關通力合作始能達成，適逢國產局50週年局慶，特以此文，對國產局長期之支持與協助表達感謝之意，並希望爾後兩機關間持續維繫和諧關係，共同擘劃林業永續經營之願景。





## 迎向國有財產管理永續經營新50

林燕山

內政部國土測繪中心主任



國有財產之管理經營與國家建設及經濟發展息息相關，財政部國有財產局（以下簡稱國有財產局）自民國49年12月12日設立以來，即有系統、有計畫地針對加速國有未登記土地之測量登記、強化國有土地管理、健全產籍資料、改善國有土地占用問題、活化公用財產提升運用效益、加強統籌調配中央機關辦公廳舍、參與都市更新及多元化運用國有土地等面向積極推展業務，不僅落實國有資產管理，促進經濟繁榮，更是強化國家整體財政不容忽視之關鍵要素。

臺灣地區土地總面積約360萬餘公頃，光復初期，政府限於人力、物力，沿用日據時期測量成果，僅辦理約128萬餘公頃之土地總登記，是以加速國有未登記土地之測量登記工作為國有財產局推動之重要施政目標，而本中心職司國土測繪業務，除於歷年度辦理之地籍圖重測工作中，累計完成16萬601筆（約1萬2,916公

頃）之國有未登記土地清理測量登記，並依內政部及相關機關訂定之計畫，分期執行國有未登記土地之清理測量工作。早自民國63年本中心起即陸續配合國有財產局協助辦理各項未登記土地地籍測量工作。其中較重要者包含63年至82年間辦理「臺灣省經管國有原野地及區外保安林解除地清理計畫」、74年至79年間辦理「臺灣省各鄉鎮市區都市計畫區內未登記土地清理測量計畫」、83年至84年間辦理「臺灣銀行經營國有土地（臺拓地）清理測量」、85年至86年間辦理「嘉義縣赤司農場土地放領清理測量」、96年至97年間辦理「雲林縣古坑鄉高厝林子投段12-1地號等土地地籍測量實施計畫」及近期於94年至98年間辦理之「國有未登記土地地籍測量及土地登記計畫」等均屬之。各項工作皆圓滿完成，充分展現國有財產局與本中心業務協調溝通之合作無間，對國有財產管理、促進公地有效利用及增加國有資產價值亦有相當助益。

值得一提的是，93年初由本中心移撥國有財產局127名具豐富地籍測量專業經驗之約僱人力，亦投入國有未登記土地地籍測量登記相關計畫中，有助國有財產局執行各項未登記土地產籍勘測、放租及處分收益各項作業，有效發揮國有財產局與本中心人力資源交流運用之效益。

此外，近年來國有財產局為整合國家資產資料及國有土地勘查需要，亦運用地理資訊系統及網路等創新科技建置國家資產地理資訊系統、國有土地地理資訊系統及衛星定位勘測輔助系統等，並與本中心協議定期取得加值處理



之全國地籍圖資，充實各系統之基礎資料，作為國有財產局辦理土地利用決策分析、國家資產統籌調配運用及勘查等業務參考，對於提升國有土地之經營管理績效甚為卓著，其積極創新務實之作法均令各界所推崇與敬佩。

回顧過往50年，國有財產局對於國有土地之經營管理及國有未登記土地之清理貢獻甚多，而本中心代辦各項國公有土地相關地籍測量業務亦與國有財產局國有土地經營管理目標密不可分，目前臺灣地區土地仍有約20萬公頃之未登記土地尚待測量登記，其分屬河川行水

區土地、尚未辦理測量之保安林地、河川（海岸）浮覆地、國有未登記土地及已登記土地內夾雜（廢溝、廢路）未登記土地等，除合於土地法第41條免辦土地登記者外，仍需訂定相關計畫辦理測量登記作業，寄望未來國有財產局與本中心仍有機會秉持一貫且固有之合作互助傳統，為國有土地之經營管理及國有未登記土地之清理奉獻心力。最後，欣逢國有財產局成立50周年，謹申致誠摯賀忱，並期待國有財產局繼續發揮前瞻及創新的精神，引領我國國有財產管理邁向永續經營的下一個新50年！



丁育群

## 中央與地方攜手合作 共創臺北好好看

丁育群

臺北市政府都市發展局局長



「2010臺北國際花卉博覽會」甫於99年11月6日開幕，為迎接此一盛會，臺北市政府自98年3月31日起推出臺北好好看系列計畫，包含了8項行動計畫及3項整合計畫，以

提升臺北市都市景觀，更是向市民宣達環境經營與管理的重要性。「臺北好好看系列二—北市環境更新、減少廢棄建物」計畫，就是要將窳陋建物或髒亂空地搖身一變，成為精彩的綠色角落，並宣達以「減法」的都市景觀管理方法，未來更希望將此經驗延續並制度化。臺北市政府推動這項工作，除引動財產管理者應負責財產的管理維護；並宣達優質的財產管理，更可改善都市景觀由市民共享。

系列二計畫自98年3月份開始推動，為使公有土地能起帶頭示範作用，本府特向國有財產局說明計畫，獲國有財產局支持暨積極的協助與配合，計畫推動期間除多次召開協商會議，

並積極協調中央各部會財政部、國防部、交通部、臺灣大學等單位突破法令、機制、行政的限制，並於99年1月20日攜手合作辦理「臺北好好看系列二、系列六及整合公產領航系列計畫聯合記者會—微笑生活、快樂地球」活動，宣示並展現中央與地方攜手合作、改造城市風貌的決心。

在國有財產局的鼎力協助推動下，臺北市都市景觀已顯著地蛻變，於98年度促成了7處綠美化基地，其面積達5.61公頃，佔98年度系列二總綠美化面積之37.68%，更佔公有土地總綠化面積達72.38%，後續更於99年度協助推動多達38處系列二基地，成果卓越。而其中位於臺北市重要幹道旁的大面積公有土地，如華山特區、中山配銷處及羅斯福路綠色支線等，藉由公有土地的綠美化與開放，更是成為讓臺北變好看的重要關鍵。

前述之華山特區位於行政院後側、面積廣達2.9公頃的華山車站的綠化，串起了長達約1公里的綠帶這塊開放的新草地，不僅為行政院的後花園，且提供每天川流市民大道的市民，更舒適、歡愉的場所，附近的居民、在附近上班的上班族、甚至是路過的市民朋友，都







可以在清晨、白天、傍晚等不同時段來運動、散步、感受……。透過這樣的中央、地方齊心合作模式，終於克服萬難，將這臺北市國際門戶打開！

其次位於中山北路、民權西路旁的中山配銷處，藉由拆除綠化提供當地約1公頃開放空間，更保留部分建築物，結合中山北路的創意氛圍，作為臺北創意育成中心。



再者羅斯福路沿線自去年起陸陸續續有許多老舊房屋拆除闢為短期綠化空間，當2010臺北國際花卉博覽會展開的時候，羅斯福路沿線綠美化基地已串聯起來成為另一個「支線」，所有國際貴賓、臺灣各地來參觀的來賓，都可以透過捷運與大眾運輸一路暢遊；期間更結合當地社群組織，引入生態的工法與綠色的規劃，由下而上由社區規劃設計，並由社區認養與經營維護，推廣綠色生活。

臺北好好看系列計畫推出期間，除感謝里長的踴躍支持，更感謝中央各部會，尤其是國有財產局的鼎力支持，除透過法令機制協調以排除相關限制外，更釋出國有閒置土地予本府

管理暨配合綠美化，故98年度臺北好好看系列二計畫成果豐碩，68件案件增加約14.89公頃的綠地（其中公有地約佔4.8公頃）=0.57座大安森林公園（1座大安森林公園為25公頃）=7.52個小巨蛋=18.61個足球場面積=29.78個中小學操場的面積（1座操場為0.5公頃），其擴及範圍共有54個里，而所有里民人口數計有29萬7千多人，日間人口更達43萬人，綠化後的空間除提供社區居民活動空間，並充分與居民生活結合，成為美麗的都市角落，充分顯現公與私、中央與地方、政府與社區美好夥伴合作的經驗。



「臺北好好看系列計畫」揭示臺北城市景觀改造決心，「臺北好好看系列二計畫」並啟動新的都市更新價值，都市更新除了蓋新房子，更應該珍惜擁有，城市建設也可以用減法、用細心、用創意來經營城市。以上的一切，因為國有財產局的加入，讓成果更顯豐碩，而只要堅持，臺北不僅美麗，更會成為宜人、可親的可居城。





## 中央與地方合作 留住產業



李斌

原任前臺北縣政府經濟發展局局長

現任中國文化大學國際企業研究所教授



臺北縣位居臺灣關鍵地理位置，有綿密的交通網路、便宜的土地成本、優質且豐沛

的勞動力及完整的產業鏈發展等，讓臺北縣的經濟發展動能不容小覷，現在臺北縣已是臺灣重要的經濟發展重鎮，也是全臺第一大工商大縣。

99年12月25日臺北縣將升格為直轄市的新北市。在行政層級簡化、大幅提升行政效率之下，一方面配合中央政策導向，結合臺北縣產業發展願景，作為臺北縣經濟發展之重大方針，另一方面持續針對各項工商發展指標、各種產業政策規劃，配合陸、海、空交通運輸網絡等，提昇整體經濟發展潛力，屆時新北市的規劃將能因應全球化經濟趨勢，並配合兩岸關係發展情勢，發展為具有全球競爭力的國際性城市，打造新北市成為向上的城市。

臺北縣政府於96年度與財政部國有財產局合作，率先執行經建會國有土地「三免五減半」、「四免六減半」計畫，完成輔導廠商進駐土城頂埔高科技園區、樹林大同工業園區，並於97年度推動淡水文化创意產業園區適用國有土地「四免六減半」計畫，99年度辦理「樹林產業專用區整體開發招商案」。另配合國有土地財產管理政策—「結合地方政府合作或委託開發大面積國有土地，提昇土地使用效能」，以活化國有地，帶動臺北縣產業升級與轉型為目標，針對縣境內閒置國有地評估產業進駐適宜性，持續與財政部國有財產局合作改良利用國有土地。

活化公有土地，協助在地投資，是臺北縣推動產業升級與轉型的配套策略。目前規劃的重要招商案件中，淡水漁人碼頭公有土地招商案已採BOT模式順利完成，招商範圍包含旅館、零售餐飲服務及相關藝文展演等設施（1.91公頃），總投資金額高達21億，預計每年觀光旅遊人次可增加約100萬人。縣府持續推行的公有土地招商案，還包含「新板特區國際觀光旅館」、「林口中心商業區公有土地招商案」、「漁人碼頭沙崙海水浴場開發案」等。



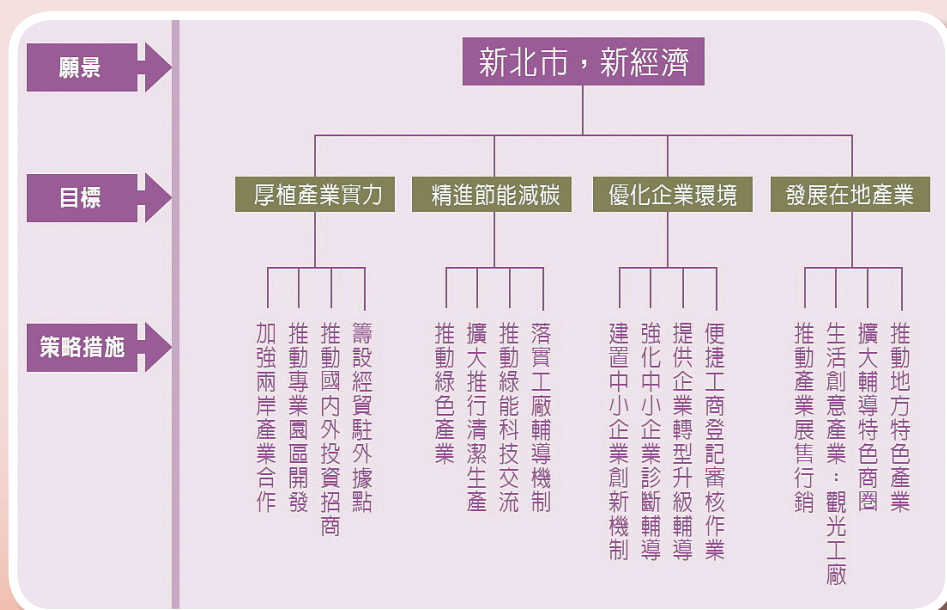
由縣府尋求適當國有土地讓廠商開發，廠商可享有前4年租金免收，後6年租金減半計收的優惠，自第11年起恢復全額計收，租期20年，如臺北縣樹林大同科技園區即採行此「四免六減半」優惠方案進行開發的科技園區，藉由土地租金減免，吸引包含立碁集團、瑞傳科技、億光電子、瑋鋒科技等4家高科技業者進駐。園區面積約5公頃，租金減免總額共計1億4仟6佰萬元，吸引的投資金額達206.75億元，所創造的就業人次更高達4,400人，對促進地方產業發展與經濟繁榮有相當大的貢獻。

縣府將持續強化既有的經濟建設成果，並為未來的新北市扎下穩固的經濟發展根基，具體作為已展現在促進產業均衡發展、強化高科技產業群聚發展、健全工商服務管理效能、協助文創數位產業茁壯、推動在地觀光旅遊產業快速發展、及活絡地方產業成長等。在促進經濟發展的同時，也將兼顧環境的永續發展，為了因應全球趨勢，未來新北市將持續推行節能減碳觀念，積極發展綠能產業，以「低碳城市」作為發展目標，達到經濟、環保及節能的三贏效率，使新北市成為國際首屈一指的宜居城市。縣府已經為即將升格的新北市設下了四項具體目標的經濟新願景，分別為：「厚植產業實力」、「精進節能減碳」、「優化企業環境」、「發展在地產業」；

同時，也已經規劃許多具體的中、長期措施，目的就是要建立優質經濟環境，吸引企業投資與進駐，據以達成上述四大目標：

- 一、在「厚植產業實力」方面，持續與國有財產局密切配合，利用公有土地招商引資，具體措施包括積極推動國有土地對國內外廠商的投資招商進駐與發展，並推動各項專業園區開發以發揮群聚效益，達到厚植產業實力的目標。
- 二、在「精進節能減碳」方面，將持續推動綠色產業以及企業與國際綠能科技產業的交流，擴大推行清潔生產與實施工廠管理機制等措施。
- 三、在「優化企業環境」方面，將持續推動並建置中小企業創新機制、提供企業轉型升級輔導、便捷工商管理審查作業與簡化行政程序等措施，協助企業全面創新升級，提昇國際競爭力。
- 四、在「發展在地產業」方面，未來將以推動產業展售行銷、發展觀光工廠、擴大輔導特色商圈等措施，讓地方產業得以發光發熱。

縣府已經為未來的新北市勾勒出嶄新願景藍圖，預先為新經濟注入新活力。展望未來，新北市將轉型成為新希望的城市，不僅為民衆創造出更美好的生活品質，亦將成為驅動臺灣在21世紀經濟發展的新動能城市。





# 國產之友賀局慶—產學交流

## 對國有財產局的期許



楊松齡

國立政治大學教授 社會科學學院院長

土地資源之永續利用，隨著全球化與永續發展理念普世價值的建立，已成為世界各國視為國土資源政策之主軸所在。土地資源的價值，亦從傳統單一的資產財富之價值觀，逐漸隨著世界文明的發展，提升為社群整體之資源的

多元價值體認。咸以為土地資源不能再以市場經濟下之商品，為個人財富之聚集所在視之，應以世界人類文明賴以永續發展之基礎磐石，為其固有價值之所在。

臺灣360餘萬公頃的國土中，國有土地的面積占全臺灣總面積約60%，如此龐大的國土資源，不論由保育、利用與開發，或國有資產的經營管理視之，其相關的國有土地經營管理體制的設置、運作，對臺灣經濟社會的發展，甚或國民福祉，皆具舉足輕重之角色。國有土地亦為全國國土資源之一部，國家實應有一套完整的土地政策綱領以為國土資源永續發展之指引方針所賴，雖然我國憲法中揭櫫以「平均地權」為土地政策之基本國策綱領，但是在臺灣經濟發展過程中，卻一再受到追求成長的需求所壓抑，相關法令規範之建置，卻具而不彰，徒法不足以自行。以土地之根本大法「土地法」為例，幾乎整部法規被完全架空，堪用者幾希，屈指可數。又足以代表土地政策精神之「平均地權條例」而言，申報地價以為劃分公私有財產界線之功能，僅空有其名，徒具形式；照價收買以防土地投機壟斷之手段，亦被束之高閣，幾無施展之可能；照價課稅與漲價歸公，以防止土地炒作，避免公產歸私之作用，亦因地價制度之不健全，而喪失其政策功能！

在如此斷垣殘壁，破瓦漏屋的政策法制下，對於我國土地政策，實有再重新檢視重構之必要。尤其長期以來在效率掛帥，追求經濟成長的政策引導下，土地資源被視為商品，在市場

經濟之價值體系操作下，國土資源被破壞殆盡，土地市場亦因私人視為逐利所在，造成地價狂飆，如脫韁野馬，近乎失序。諸些現象在近年來歷經風災水變、土石流之摧殘，以及豪宅稅、社會住宅需求之呼籲，已露出其病灶之原委，亦在在顯示我國土地政策已空如無物。因此如何重建土地倫理，追求土地正義，以利永續發展，誠為我國土地政策應再澈底思考，解構重建之基礎所賴！

財政部國有財產局自民國49年成立，迄今已屆50週年，成立之始，即肩負我國國有土地綜管理事務之工作，尤其在民國58年「國有財產法」頒布施行，有關國有資產之管理經營，更取得法制上之依據。除國有公用土地依法為各直接使用機關為管理機關外，非公用土地則以國有財產局為管理機關。國有非公用土地依法得以撥用方式提供為公務或公共使用外，尚可以出租、改良利用或以讓售、標售等方式處分，以促進國有土地有效使用及提供國家社會發展之所需。

國有非公用土地經營管理，基本上應配合國家整體建設、社會經濟發展，在永續發展的普世價值下，促進國有土地有效利用，以謀求國家利益與全民福祉。惟在缺乏明確之土地政策上位綱領及實務上在國有財產法令規範下，輒使主管當局奔走於應維護土地倫理、正義或遵循市場經濟兩難之間，或有謂賤賣國土、或有譏評抬高地價，舉步維艱！更暴露出我國缺乏具體國土資源基本方針下，所生之矛盾與荒謬！國有財產局亦在懷璧其罪之下，華路藍縷50年，又要兼負土地政策之責，何其沉重！然危機亦是轉機，在張局長與同仁齊心協力下，國有資產活化之推動，已使國土資源在傳統消極管理下推向為積極永續經營，期許國有財產局近幾年的努力與辛勞，能激起全國對土地政策缺位之重視，則善莫大焉！祝國有財產局生日快樂！



## 國有土地管理業務的成長與傳承



金家禾

國立臺北大學不動產與城鄉環境學系教授

欣逢財政部國有財產局成立五十週年慶，特撰文慶賀，並見證財政部國有財產局於國有地管理業務的成長與傳承。

國有地管理業務開創於財產管理業務，主要任務在於清查及建立國有土地的精確產籍資料，並建立管理制度，包括國有公用土地的使用管理，以及國有非公用土地的管理與處分。國有公用土地的使用管理，發揮了支持執行公務及提供民衆公務服務所需的各種場地，國有非公用土地的管理，則將暫時不做公務使用的房地，由國有財產局統一管理，一方面調整使用撥交給其他需地機關使用，另一方面也扮演土地儲備的功能，此方面的工作涵蓋甚廣，包含清查、占用排除、短期借用、出租、出售及其他方式的處分等。

國有非公用土地的管理，特別深受政策的影響，政策上如決定其應發揮支援財政收入的目的，則國有非公用土地透過市場公開標售，以獲取最大財政收入充實國庫為依歸。若政策上決定非公用土地應發揮社會服務功能，則其將朝支援社會福利機構使用為主；政策上也可決定以國有地支持經濟發展所需，則非公用土地將可能轉做產業用地使用；政策上也可定位為以支持地方建設或都市發展為主要目的，則其業務將朝變更為地方建設或都市發展所需的使用別努力，如變更為公共設施用地，並移交給地方政府使用；當然，政策上也可定調為作為土地儲備或調節不動產市場的機制。

隨著不動產市場的蓬勃發展，及國人對土地觀念的改變，對國有地管理之期望也越來越高，越來越多元，有從資產有效利用的角度視之，有從支援公共服務或公益的角度看待公有地的經營

管理，有從地方建設或支持都市發展的向度要求，當然也有從不動產市場發展的負面角度看待。諸多要求與期待背後的價值觀並不同，也不容易整合，這也常常是民意對國有地管理機構責難的根源所在。

也因為社會經濟的發展，與國人對國有地經營管理期待的不斷提高，國有財產局的業務也隨之成長，如強化經營管理的效率、加強清查及排除占用、國有地參與都市更新，支援都市建設與發展等。甚至於還研議未來增加對國有土地的積極開發利用與經營管理的業務。

於國有財產局成立五十週年慶之前夕，除了撰文慶賀，並說明國有財產局於國有地管理業務的運作與成長，以及其業務之難處外，當然也有些期許，使國有地的使用更具效率及符合國人的期盼，首先是政策決定者，需明確的訂定國有地運用的政策與其理念，一旦理念確定，對外說清楚講明白，使國人了解與認同，例如，國有地標售或有被批評帶動不動產上漲的責難，但政策上若能決定閒置土地以轉供適合的公共服務機能為優先，若不能找到適合的公共服務使用，以標售方式處分仍為有效的管理作為，則可對外說明此運作的理念，並強調透過市場公開標售並非罪惡，反而，是基於全民利益的角度，取得最大財政收入，並以此收入，提供更多的公共服務，照顧更多的國民福祉。其次，政策確定後，國有地的運用或經營管理便能釐出其優先順序，以國有地從業人員的素質及努力，定能全力以赴達成使命。再者，需建立所有公有土地的使用者需有成本的觀念，且土地是極為珍貴的資產，土地閒置不用或低度使用便有機會成本及管理維護成本，國有土地的管理機構有責任廣為宣導，並舉辦教育訓練，推廣至各機關的公地管理人員，甚至進而建立土地使用的監督機制，以確保土地的充分有效利用。



## 見證國有財產估價



輝華與國有財產局的淵源，始於擔任國有財產估價委員，後又一度擔任國家資產經營管理委員會委員，對於國有財產局的事務有更進一步的認識。

國家管有約20兆市值的資產，過去分由各部會管理使用，91年，行政院藉由國家資產經營管理委員會的層級，以國有財產局為幕僚，開創性與全面性的進行國家資產的清理、運用、管理與經營；輝華看到國有財產局以有限的人力、三級的機構，無懼於新任務的挑戰，充滿活力的動員，協調各部會進行國家資產總整理，達成「活化國家資產，創造資產價值」的目標。

國有財產估價牽涉到國有非公用財產出售價格合理性的評定，歷任局長皆非常重視且親臨主持估價會議，因為每一標售、讓售案件的價格審議，均關係到維護國家財產權益之職責；輝華看到國有財產局與各分處的長官和估價同仁，以超負荷的工作量與評定合理價格的壓力，戰戰兢兢處理每一個案件。

輝華從事不動產估價實務領域二十餘年，深知合理價值評估，是一門綜合地政、都市計劃、建築等專業之實務工作，其作業成果影響相關當事人之財產權益甚鉅。國有財產局處分國有非公用財產，其基礎工作即由勘測課估價

卓輝華

中華民國不動產估價師公會全國聯合會理事長

同仁評定標售底價或讓售價格，再送估價委員會審議。多年來，各領域的委員與本局同仁都秉持評定合理土地價值、維護國家財產權益為目標；委員經常於審議過程中的某一標售、讓售評定案件，引發對房地產市場現況影響的討論，或對房價、地價等趨勢分析與看法之交流；對於爭議性的價格評定，甚至是估價理論與實務的教學會議或針鋒相對的討論。評定的標售底價通常需透過市場公開機制，來決定其最終之交易金額；但是讓售價格則由國有財產局估價人員評估，估價委員會審議定案後，估價結果就等於讓售金額，估價同仁揹負相當重大的責任。

本局可謂全國最大的地主，每年出售土地的金額以百億計，而每一位同仁的工作量，比民間估價師有過之而無不及。輝華基於專業估價師的立場，提供國有財產局估價以下建議，期能更周延的完成維護國家財產權益的目標：

### 一、充實價格資料庫

國內最大的土地交易機關，應將國有財產局與市場上的土地交易價格資訊電腦化，建立價格資料庫，應有助於國有財產局同仁估價的精準與合理化。

### 二、充裕專業人員編制

估價人員的編制應充裕，以平衡同仁的作業量，同時強化同仁的估價技術與價格合理性的掌握。

### 三、適當的委外估價

對於難度高、爭議高、金額高的讓售案件，應適度委由不動產估價師作業。

5



國產論壇

柒



## 國產論壇

### 國有土地標售之研析

洪寶川

93.5—94.12任本局第9任局長



每當房地產價格飆漲之際，國有土地標售就成了眾矢之的，本篇將予深入研析。

#### 一、前言

每當房地產價格飆漲之際，國有土地標售就要背黑鍋，成為帶動地價上漲的元兇，這次也不例外。算是行政體系厲害，一下就把精華地區國有土地停止標售掉，還是不分大小，一律停止標售。元兇沒了，倒引出來一堆嫌疑犯，這下房地產價格飆漲要怪誰好呢？經濟不景氣，各國競相降低利率，美國利率趨近於零，房地產價格仍崩跌不休，所以國內房地產價格飆漲不能怪利率太低；同樣是經濟不景氣，各國競相寬鬆貨幣印鈔票，市場資金太多，可是歐美房地產價格仍未起色，所以國內房地產價格飆漲也不能怪游資太多。怪來怪去怪誰好呢？當然沒有一個機關願意對號入座。還好有個中央銀行出來頂著，就怪銀行好了。打房先三縮，縮償還本金寬限期、縮貸款成數、縮優惠利率（即提高貸款利息）。市場怕了嗎？聽說大部分人都沒在怕。不怕再打，查囤積養地炒作地價、查購地不興建推案、查土融建融太寬鬆……。這齣打房連續劇再演下去，中央銀行不知道還要怎麼出招。

#### 二、國有土地停止標售之效果

精華地區國有土地停止標售後，是不是競價投標的資訊就斷了，國人就不知道有些地區的房地產價格仍在飆漲呢？不是，金拍屋、銀拍屋、法拍屋、民間商辦大樓標售、地方政府市地重劃抵費地標售、區段徵收後建築用地標售、中央機關新市鎮開發後土地標售、高鐵區段徵收後土地標售等，紛紛出籠，國人還是不斷地可以看到聽到，房地產價格漲得嚇人。有些人看不過去，呼籲大家不要再標了，這下可有點失算，那些招標者可不像財政部或國有財產局，他們聽得進去嗎？

姑且不論價格是由市場決定，正常的因果關係，應是先有市場行情及有效需求，才會形成市場價格。那有人會跟新臺幣開玩笑，明知道不值得高價投標，還抱著大把鈔票去砸。我們回頭看房地產市場景氣低迷時，國有土地招標乏人問津、頻頻槓龜的慘狀，並不是只要國有土地招標，就有人高價競標，完全要看市場景氣和個別土地狀況而定。其次，國有土地標售何德何能，有辦法拉抬地價飆漲。國內房地產市場交易量，平均每年可達二、三兆新臺幣以上，國有土地標售，每年頂多二、三百億，以市場百分之一不到的量體，可能操控市場價

格嗎？退而言之，如有人不顧市場行情刻意高價投標，國家爲什麼不賺這個錢呢？國家不賺這個錢，誰來懲罰他們。何況，國有土地售價收入是全體國民的權益，難道非賣在景氣差、價格較低時不可；趁景氣熱絡賣在高價時，反而要挨罵不成。

精華地區國有土地停止標售後，也不能閒置不利用。依照大家的看法，國有土地應長期保持國有，只租不售，所以又抬出設定地上權的方式。只租不售仍不夠，招標方式還要照顧到特定族群，以充分發揮國有土地的效益，兼具社會及福利政策。所以得標人要興建部分老人住宅、銀髮族公寓或學生宿舍等，意外引發部分弱勢團體不滿，提出抗議，真是始料未及。國有土地利用兼具社會及福利政策目的，立意良善，但可能會干擾土地規劃及使用效益，模糊價格機制。本來是做一套大人西裝的布料，因爲要裁出一部分做運動褲，剩下的布料只夠做一套小孩西裝，就變成童裝布料，不值錢了。本來可蓋六星級觀光飯店或豪宅，因爲有很多學生和老人家出出入入，可能就變成平價旅館或國民住宅了，其價格相差懸殊。國有土地那麼多，要達到社會及福利政策目的，似可拿出別的土地來運用，要招標的土地就讓它乾乾淨淨、清清爽爽的。不但能各自發揮功效，充分利用，投標人還可明確估計成本效益，以合理可行的價格來投標，而利於順利標脫。

### 三、國有土地標售之爭議及檢討

國有土地標售背黑鍋，這次不是第一次，肯定也不會是最後一次。反正只要房地產價格飆漲，國有土地就要割著等。前面提到，市價是先有市場行情和有效需求，才決定價格；且國有土地交易量體太小，理論上不可能影響市場價格。但因爲國有土地標售是資訊公開的，會讓廣泛社會大眾了解到地價正在飆漲，產生焦慮不安，是一個客觀的事實；且因國有土地

標售是資訊公開，可以讓有心人士以不合理的高價投標，製造地價漲得離譜的印象，而過度高估房地產的價位，亦是不無可能。這些都是國有土地標售難辭其咎的地方。惟這些事實和現象是不是國有土地標售之罪，須由其扛負全責，應是公道自在人心。其他大部分人士經常提到國有土地標售的諸多異見，大致可整理並檢討如下。

#### （一）民眾買不起房子

房地產價格飆漲，民衆大嘆買不起房子，連國內知名大企業家也向記者訴苦，他們也買不起精華地區的豪宅。但精華地區以外，是否就沒有價格較公道的住宅可買；臺灣中南部大部分地區，房價不但多年未漲，有的現在還在下跌。然而，許多人都將購屋目標放在精華地區，非精華地區不買，難怪其房價居高不下；大家都嘆買不起，還是堅持要等它房價跌下來的時候再買。何以會有這種怪現象？這也要怪資訊太發達，房地產情勢分析太透徹，讓大家都知道，精華地區具稀少性，房地產價格易漲難跌，大家都在跌的時候，它很抗跌；大家都在漲的時候，它漲最兇。奇怪的是，民衆買不起房子，很少人怪政府經濟沒搞好，或民衆所得太低，都怪房價太高。倒是把兇手賴到國有土地標售身上時，情況好像比較不嚴重，把國有土地標售停掉，問題似乎就解決了。

另外，最近民調結果，房價太貴高居民怨榜首，這種現象有點詭異。臺灣民衆自有住宅的比例在85%以上，是世界上自有住宅比例名列前茅的國家之一。如果民調的抽樣符合普遍性，100人當中應只會有15人左右無自有房屋，而感覺到房價太貴買不起，身受其苦發出不平之鳴。可是民調結果卻容易讓人聯想，好像反而是另外那85人自有房屋者感覺房價太高，要再購買住宅時買不起。或者，臺灣地區

目前2,300萬人口擁有約750萬戶住宅，自有住宅比例在世界上已經很難得了，但臺灣民衆志氣超人，別的國家一戶人口需要一戶住宅，我們是每個人都需要一戶住宅，全臺總共需要2,300萬戶住宅，惟目前只有750萬戶住宅。在供給量有限但需求量無窮的情況下，房價自然甚高，憑一人之力購屋，那裡買得起房子。

## （二）得標人囤積炒作地價

土地的價量關係，也受到經濟學基本原理供需法則的規範。簡言之，供給量增需求量減，價格就跌；供給量減需求量增，價格就漲。市場上不乏學養豐富及經驗老到的行家，他們知道精華地區有限、豪宅稀有。所以，精華地區土地賣一塊，少一塊；豪宅賣一戶，少一戶。如果行家有志一同，在買進後都鎖定不再賣出，市場上相對供給量就越來越少，價格就越來越高。大家可能懷疑，這樣的行家可能有限；而且，動作那可能那麼一致。不幸，國內這樣的高手可能非常普遍。民國97年中發生金融風暴，至97年底臺北市縣房地產，預售屋價格最高跌四成，中古屋跌三成，很多人看壞，以爲長期空頭來臨。誰知房市出現一批救世主，據說是許多長期投資房地產的軍公教人員，奮力站出來，98年開春後，陸續接走了臺北市縣高達三、四成的交易量。結果，到民國98年中，臺北市縣房地產價格又回復到金融海嘯前的水準；甚至，到98年第3季底，還多漲出一成。那些軍公教人員並不是職業的投資客，他們是腳踏實地的貸款族。他們購屋的目的，第一是儲蓄存老本、第二是投資賺增值、第三是收租補貼退休金。他們很多人不賺短期價差，都是只租不賣、只進不出。

去（98）年，新光集團因營運虧損，賣了信義計畫區一塊土地，馬上有人欣然接走。隔年，賣出的老闆捶心肝，誓言以後無論如何不

再重蹈覆轍。但是，像這種買進後不賣出，長期持有土地者，在法律上有沒有違背的地方，在道德上有沒有批判的空間，頗有疑義。另外，即使有此等現象，能不能只怪到國有土地標售頭上，應該如何通盤處理，也很重要。

## （三）得標人獲得暴利

許多人反對國有土地標售，他們的說法很簡單，就是圖利財團。何以故，因爲得標的土地，經過一段時間後就漲高價，有賣出的賺大錢，沒賣出的也獲得增值暴利，帳面很補。當然，新聞喜歡炒作賺錢的消息，因爲雙方都歡喜。賣土地的人賺錢很高興，隨你登；炒作新聞的人也高興，找到話題。但，這種新聞可不見得皆大歡喜。因爲，有人沒賺到錢，很生氣；有人見不得別人賺錢，也生氣；有人見房地產價格又漲，更難買房子，更生氣；有些人很可愛，他不是前三者，可是他最生氣。因爲，不勞而獲違反社會公平正義，不但獨占土地增值利益，還打擊努力工作者的士氣，這種不公不義的事，人神共憤，天地難容。

房地產增值倍數通常很驚人，但也有很多財貨的漲價幅度更可怕。過去臺股指數從數百點漲到萬把點時，有些股價漲到數百倍。如果說那是早期特殊情形，不算。那金融海嘯後，股市從谷底翻揚，股價漲幅數十倍者，大有人在。比起房地產漲價情形，有如大巫見小巫，好像也沒有人主張股市應該關門，免得製造暴利。有人可能說，房地產與股市不同，房地產只漲不跌，一本萬利；股市有漲有跌，不是穩賺不賠。講這樣，可能還停留在二十年前的印象，現在的房地產市場，已經跟以往大有不同。民國78、79年前，國內房地產真的是只漲不跌，買過不動產的都賺錢。可是，79年以後國內經濟情勢產生變化，尤其是84年以後，國內資金大量外流，產業外移也很嚴重，人口



成長速度亦趨緩。因此，等到92年底房地產景氣才有起色。其間，房地產價格就漲漲跌跌，不再只漲不跌。民國86年到88年間，信義計畫區國有土地標出有史以來每坪超過四百萬元的高價後，地價就節節敗退。其後，有些條件相當的國有土地，招標底價下修到原來的六、七成，還是無法標脫。可見，房地產價格已經趨近於其他財貨，有漲有跌，不再只漲不跌。

#### （四）賤賣國土

過去有人一聽到政府標售國有土地，直覺就批評是賤賣國土。所謂賤賣，應當是說很便宜的賣，或低於合理市價賣。但是，國有土地標售通常是由出價高於底價且為出價最高者得標。因底價是由政府所訂，當然不會偏離市價過低；又因是由出價最高者得標，亦是由市場上的最高價格得標，怎可能是賤賣國土呢。另外，賤賣國土之說，也和大家認為國有土地標售帶動地價上漲有矛盾。既會帶動地價上漲，表示因競相出價而高於市價，致產生示範作用，引發市場競相追高價格。那裡是賤賣，有可能還是貴賣吧。

有賤賣國土說法者，可能是和前款得標人獲得暴利有所混淆。應係指國有土地標售後，經過一段時間，該土地價格上漲，使得標人獲得暴利，對照以前的決標價格偏低許多，猶如賤賣一樣。此種思考邏輯有商榷必要。所謂買賣市價，應是買賣雙方依當時的市況，綜合考量買賣標的的價值水準來決定。所以，市價達到均衡一致的基礎，是買賣成立當時的綜合條件。因社會經濟瞬息萬變，成交後的各種條件自然不會固定不變。市況發生變動，依市況決定的價格當然就會改變，基礎不一樣，難以拿前後兩種價格來比較其貴賤或合理性。嚴格說來，只要是依正常市場法則決定的價格，就是買賣當時的合理價格，無所謂買貴或買賤。價

格高低是一種客觀狀態，也是此一時彼一時，不同時空有不同水準。如果有人買低價賣高價，賺錢了，就說以前買便宜了，這樣不是在說賣你東西的人笨嗎？反之，如果買高價賣低價，賠錢了，不就是以前買貴了嗎？要不要也罵自己笨。總之，不管是賺是賠，都不要怪當時買貴或買便宜，免得賠錢了，還要當笨蛋。買賣當時，大家都是依合理市價，沒有笨或聰明、圖利或不利之分。關鍵在於，有些人比較了解市場或運氣比較好，買了以後漲價而賺錢；有些人比較不了解市場或運氣比較差，買了以後跌價而賠錢。至於，賺錢或賠錢有沒有錯，是不是該挨罵，需要有社會公理。不能說賠錢的沒事，賺錢的要挨罵，有人得標國有土地轉手賺錢，就說是圖利或賤賣。

#### （五）國有土地越賣越少耗盡國家資產

國有土地標售，常被罵敗家子，花老祖宗的財產，祖產總有一天被敗光。

有這種說法的人，可能對國有財產的取得及釋出不甚了解。中華民國號稱是實施土地私有制的國家，不是土地公有，照道理應該是私有土地多，公有土地少吧？答錯了。在臺灣地區，國有土地加上地方公有土地，加上國營事業中土地面積最大的臺糖公司持有的土地，總面積達臺灣地區三分之二以上。公有及國營所有土地面積占大部分，算是土地公有制，還是私有制。過去，國有土地每年約出售三百到五百公頃（現在可能減少了），有人說，土地都賣光了，還管什麼國有土地。錯了，國有土地並沒有因經常性出售，越來越少，反而因為各種途徑不斷取得國有土地，而越管越多。國有土地的來源有新登記土地、民衆捐贈土地、抵稅土地、沒收土地、因公共建設而協議價購或徵收、附帶徵收土地等。因此，國有土地的量值過去一直不斷在增加，還因諸多被納入

變更都市計劃範圍，由農業用地變更為建築用地，國有建築用地雖經常釋出，仍然沒有顯著減少。

又，大家可能都只看到政府在賣土地，不知道政府買起土地來也很兇。在高速公路及高速鐵路建設的尖峰時段，常可發現政府一年取得的私有土地，就可達到千把公頃以上，比賣掉的多很多。此外，政府每年都有資本門預算，少說也在數千億以上，不斷購買、開發、營繕辦公廳舍或公共建設。出售個三、四百億國有土地，不會敗光祖產；以變產置產的觀點，不能只進不出，亦有必要。何況，中央政府負債數兆元，處理一些閒置的國有土地，以降低部分債務及利息負擔，亦符合理財的理念。倒是，政府所擁有的資產一直在增加，如不適度出售，公部門的資產會愈趨龐大，而民間房地產的存量則更為萎縮。民間被徵收或出售資產給政府所取得的補償費，往往又會再投入到民間的房地產。依供需法則，私部門手中的房地產越來越少，買房地產的需求及資金卻越來越多，不漲價才怪。近年來國內地價暴漲，許多人提到擴大供給面的問題。國內公有土地占大部分，如果每年都大進小出，遇到地價飆漲時又停止釋出，不知道製造地價飆漲的元兇到底會是誰。

#### 四、國有土地招標策略之探討

由前項分析可以得知，一般人所批評的國有土地標售弊端，是對是錯，都有討論的空間。如果因地價飆漲怪罪國有土地，就停止標售精華地區的國有土地，亦可能產生諸多的後遺症。例如，國有土地無法在高價位時賣出，如果未來地價可能長期不漲或甚至下跌，國庫又有處分國有土地的需要時，不是會賣在低價位嗎？其次，精華地區土地本就稀有，國有土地又不釋出，不是更降低市場供給量，提高其

壟斷性，增生房地需求壓力，更促使其價格暴漲嗎？另外，市區國有土地通常面積狹小而無所不在，現行土地開發又趨向大規模化，零星的國有土地如不釋出，會不利於整體開發利用，影響民間投資進度及正常經濟發展；且因國有土地閒置，地上物破舊髒亂，不利於市容景觀。因此，停止標售精華地區的國有土地，似有檢討必要。

精華地區國有土地停止標售後，設定地上權可否取代，有很大疑慮。有土斯有財的傳統想法，已深入人心。過去國內在不同階段，都有人倡議國有土地保持公有，只租不售，大力推動國有土地設定地上權，但多難以擴大辦理。其原因，除不符合國人傳統習性，市場有限，招標不易外，也因民間買賣爭議很多，及地上權分割細碎，不斷轉手、共有、作為債務擔保等，短中期內造成國有土地管理負擔；長期間，已完成設定的地上權，期限屆滿後如何收回，似乎也只能寄望子孫英明。因此，除非是大面積土地、具有高度使用效益、由單純事業舉辦、設定地上權後不分割、地上權併同地上物移轉者，比較具有可行性外，幾乎都不利於設定地上權。因此，要推動國有土地設定地上權，也要納入國有土地整體標售策略通盤規劃。

#### 五、結論與建議

地價上漲是社會進步與經濟成長的正常現象，並非罪惡。一個國家如果長期地價不上漲，才應該擔心。精華地區或特定區位地價成長過速，也是正常現象，就像股票及一般資產一樣，價格有高有低、有漲得快有漲得慢、有高本益比有低本益比。只是特定地區地價狂飆，可能產生示範作用，帶動產業不當集中，形成區域不均衡發展，拉大貧富差距等，比較令人擔心。但是，如以強制或懲罰方式來壓抑，也容易產生後遺症，引發更大的示範效



果，並影響產業發展。本文限於篇幅，無法詳細探討有關細節，僅能提出零星淺見。例如，部分地區地價狂飆，可能要從適度增加土地供給量，加強交通建設，降低交通成本，平衡區域發展，縮小區位差距等來改善。又，暴利的產生，各有不同來源，其罪惡不在暴利本身，而在獲暴利者沒有多負擔社會責任及政府財政，有待以合理的稅制來解決。至於貧富差距大，民衆買不起房子的問題，那就更茲事體大，很難以房地產的角度來解決，更非一語停止標售國有土地可以因應。其他有關結論與建議，條列如下。

### （一）結論

1. 國有土地停止標售，不但無益於房地產價格的正常發展，且不利於土地整體利用及國庫權益，有檢討必要。
2. 精華地區國有土地不宜停止標售，應配合社會及經濟發展需要，訂定處分策略，納為經常性標售標的。

3. 設定地上權問題很多，不宜作為國有土地釋出的主要方式，應限定範圍及條件，僅作為國有土地標售的補充手段。

### （二）建議

1. 國有土地處分策略之訂定，宜考量土地面積大小、使用性質及收益高低，不宜單純依精華地區或非精華地區來劃分。
2. 小面積土地宜繼續標售。小面積的標準，可以地下室可否開挖或開挖是否經濟來判定。凡土地面積小到無法獨立開挖地下室，或開挖地下室成本過高，不符合經濟效益者，均得辦理標售。
3. 大面積、具商業或營運價值、有高收益且利於獨立開發使用之建築用地，得招標設定地上權；並限制地上權不得分割及地上權要併同地上物移轉。
4. 其他土地得自行開發或與鄰近土地整體開發後，辦理租售；自行開發或與鄰近土地整體開發有困難者，亦得辦理標售。





## 從委外案件報告書談估價

林英彥

國立政治大學教授 現為中國地政研究所所長

### 前言

個人擔任國有財產局估價委員會委員多年，因此得有機會參與不動產估價報告書之審查，覺得我國估價師所寫的報告書，水準相當高，但距完美無缺尚有一段距離，為此特就閱讀報告書所發現的一些缺失提出來檢討，目的是希望估價師避免犯類似的錯誤，並期望早日趕上國際水準。不過，由於個人未曾從事過任何一份估價報告書的撰寫，所以本文所論述的內容，純屬書生之見解，如有不妥之處，尚祈讀者指正。



### 案例1

#### 一、報告書摘要

- (一) 估價目的：評估勘估標的土地參與捷運聯合開發前後之價格，以及聯合開發大樓之房地結合體價格，以作為計算地主間、地主與建商間之權益分配基礎。
- (二) 估價方法：本案估價共分成1.勘估標的土地不參與捷運聯合開發各筆土地價格之評估，2.參與捷運聯合開發而建物興建完成前之整宗基地價格，3.參與捷運聯合開發而建物興建完成後之整宗基地價格，4.勘估標的聯合開發大樓之房地結合體總價，及5.投資者與土地所有權人間之權益分配比例等五種情形。第1種情形採用比較法與土地開發分析法，第2、3種情形採用土地開發分析法，第4種情形分成百貨零售商場部分、辦公商務部分與國際觀光旅館部分。百貨零售商場部分與辦公商務部分均採用比較法與直接資本化法，國際觀光旅館部分則採用以樓層別效用比推估，第5種情形則以投資獲利分析方法計算。

#### 二、缺失檢討

本報告書筆者認為有以下幾點缺失：

- (一) 第1種情形採用之比較案例如下表：

項次	勘估標的	比較標的一	比較標的二	比較標的三
土地面積（坪）	3,956.095	1,375.770	461.313	49.910

勘估標的面積將近4,000坪，比較標的三面積才50坪，差距這麼大怎麼可能做比較，需知比較法能夠成立的前提是替代原則能發生作用，勘估標的4,000坪，那購買者一定是以買原料的立場來出價，而比較標的三，面積才50坪，那一定是屬成品的價格，兩者拿來比較，好像以西裝料跟西裝的價格做比較，那必須經過非常多項目之修正，不可能直接由布料價格說出西裝價格的。這好像就西裝與布料之羊毛成份、顏色、織工等加以比較，就能由西裝價格算出布料價格，工資、利潤、市場都不用考慮，

這合理嗎？大片土地是生地，要經過開發，分析宅地化率、開發成本、負擔金回饋金、間接費用、利息、利潤等才能求得開發前價格，所以本案之比較標之三之資料，建議不要採用。

（二）第1種情形採用之開發分析法，原地計畫興建地下4層，地上56層之商業大樓，估價師却以興建地下4層，地上25層之商業大樓來進行分析，但可興建25層與興建56層之土地價格必定相差很大，筆者問估價師為何如此計算，他回答說當地他判定最有效使用是蓋25層樓，這種理由你能信服嗎？如果有一塊土地可以蓋十層樓，你給他估只能蓋5層樓的價格，這人家會接受？而且為何判定25層為最有效使用，其理由也沒有說明，這是難予向委託者交代的。

（三）百貨零售商場採用比較法估價之資料如下：

項次	勘估標的	比較標的四	比較標的五	比較標的六
建物面積（坪）	1,001.53	21.23	42.34	27.62
個別因素調整率		111.00%	105.00%	100.00%

由這張比較表也可以看出勘估標的與比較標的之面積相差很大，而個別因素調整率為何標的四調11%，標的五調5%，標的六不用調整，筆者實在百思不解。

（四）百貨零售商場各層價格是以1樓為基準層，再以樓層別效用此推估各層價格，其效用比如下表所示：

樓層	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
效用比	100%	60%	55%	55%	54%	54%	53%	53%	52%	52%

樓層有價差，這是大家所熟知的，但百貨公司有電梯與電扶梯，價差固然難免，但應該不會差到如上表所列之差距，未知估價師根據那些資料得到這些數字？

（五）辦公商務中心之比較表如下：

項次	勘估標的	比較標的七	比較標的八	比較標的九
建物面積（坪）	1,035.09	62.76	211.99	279.64
屋齡	/	1.0	19.3	17.7
樓層	12/56	12/14	30/35	20/22
個別因素調整		105.00%	101.00%	112.00%

勘估標的是興建中，而比較標的七屋齡1年，又同樣是12樓，個別因素調整率為5%，比較標的八屋齡19.3年，第30層，個別因素調整率為1%，比較標的九屋齡17.7年，第20層，個別因素調整率為12%，以屋齡來看比較標的八之調整率應該最大，但在此處是最小，為什麼？或許有其他理由，但從報告書中完全看不出來。

（六）國際觀光旅館部分係以辦公商務中心基準樓層（12 F）之評估價格（700,000元）為基礎，並考量旅館之設備成本後加以推估（每坪750,000元），但多5萬元是如何算出來的，無任何交代，而且國際觀光旅館之價格能夠這麼簡單地算出來嗎？這應該用DCF法估價才是正確的做法。

（七）在估價目的中提到本案是要求勘估標的土地不參與捷運聯合開發各筆土地價格之評估，但各筆土地價格多少並無答案。

## 案例2

## 一、報告書摘要

- (一) 估價目的：評估資產價值提供委託者讓售之參考。
- (二) 估價條件：本案勘估標的與鄰地合併開發作為休閒農場之前提下，評估土地之價值。
- (三) 估價方法：本案採用之估價方法為比較法與DCF法二種。
  1. 比較法：依其使用分區及地勢分為建地、平坦農地、斜坡農地，考量其個別條件與各宗地之使用分區，臨路條件、臨路寬度、地形、地勢、深度、面積及可開發利用程度、容許使用條件等各項因素予以修正。
  2. 收益法：訪察本案勘估標的櫻花林休閒農場及近鄰地區內相似之休閒農場整體營運收益情形，求取本案開發後不動產之總價值。

## 二、缺失檢討

### (一) 比較法之檢討

1. 本案面積廣大（32,110.00平方公尺），筆數眾多（21筆），這種情形宜先區分狀況類似地區，然後在各區設定標準宗地，並求標準宗地價格，再以標準宗地與各筆土地比較，求各筆土地之正常價格與合併後之限定價格。本報告雖然有設定一宗標準地，但只以文字說明勘估標的中之農牧用地、養殖用地、遊憩用地、林業用地等均與標準宗地之個別條件進行比較，求得總價及平均單價，而比較修正內容並未在報告書中出現，令人感到疑惑的是，一宗標準地就可以用來比較推估各種不同性質的土地價格？推估的過程為何不寫出來？
2. 三件比較案例之加權係數如下：

案例	一	二	三
加權係數	36.69%	37.27%	26.04%

對此數字，筆者問估價師這些加權係數是如何決定的，他說公司內部有一套算法，我說估價報告書是要給委託者或使用者的，數字來源要有根據才能讓人信服，不可以說自己有一套公式就可以交代，比較案例之加權係數能精細到小數點2位數，這如能說出令人信服的理由，內政部應該頒給他最佳估價師獎。

3. 本案估價條件寫明勘估標的與鄰地合併開發作為休閒農場之前提下，評估土地之價值。可見這是以合併為前提之估價，這在估價技術規則第2條規定，合併為前提之估價需要估限定價格，但本案對合併後之土地條件及價格變動情形隻字未提，如此則設定估價前提條件與不設定有何意義？

### (二) 收益法之檢討

1. 本報告採用DCF法估價之內容如下：
  - (1) 總收入：包括入園餐飲收入與住宿收入2大項。
  - (2) 總費用：包括人事費、水電瓦斯費、保險費、修繕費、管銷費、折舊提存費、食材成本費、房屋稅、地價稅、公共意外責任險等10項。





(3) 收益價格計算表：（單位：千元）

年份	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
總收入	80,208	80,449	80,690	80,932	81,175	81,419	81,663	81,908	82,154	82,400	82,647
總費用	41,703	41,745	41,787	41,830	41,873	41,917	41,960	42,004	42,049	42,093	42,138
收益價格	38,505	38,704	38,902	39,102	39,301	31,219	30,170	29,157	28,177	27,229	553,086
不動產價格	872,161										
連有成本現值	23,137										
水土保持費	7,695										
土地總值	630,329										

## 2. 從本表中有以下幾點疑問：

- (1) 表中之收益價格數字，第1年至第5年是由總收益減總費用而得，第6年以後不知如何計算。又總收益減總費用所得數字應該是「收益」，而不是「收益價格」。而且這些收益必需利用複利現價率折算為現值才可予以合計。
- (2) 第11年之收益42,138千元，這必需以資本化率換算成價格，再以折現率換算成現值。但表中第11年之收益價格553,086千元，不知道是如何算出來的？
- (3) 不動產價格872,161千元也不知如何算出來？
- (4) 依本估價報告書上所列總收入及總費用項目，估價師是將餐飲收益、住房收益全部當成不動產之收益，這會高估不動產價格。正確算法應當先從總收益扣除營業成本，再扣除營業利潤，剩餘是不動產之收益，然後扣除不動產之負擔（地價稅、房屋稅、管理費、修繕費、折舊費、保險費等），得到不動產之純收益，再進一步加以資本化，才能求得不動產價格。簡單來說，營業用不動產如將其當成出租給他人經營時，可以收到多少租金，由這種理念為思考基礎就不會偏差。其基本理論，與差額地租論密切相關，地點好租金貴，地點差租金就比較便宜，經營者只能得到平均利潤，超額利潤會歸地主所得，這是收益法必需把握住的基本原理。
- (5) 本案估價目的是要評估資產價值提供委託者讓售之參考，估價師求得正常價格為31,622,000元，特定價格為147,706,000元。那請問估價師，委託者應該以什麼價格讓售？例如一塊農地，正常價格是一坪1萬元，但這塊地興建別墅之後，變成一坪5萬元，那農地所有人能以何種價格出售？可建別墅之農地是生地，要經過開發（做道路、水溝等）變成熟地才能建築，如要變為熟地需投入每坪2萬元之開發費用，開發後一坪漲成5萬，那所有人該開價多少？答案應該是上限3萬元，所以本估價報告書之正常價格或特定價格都不正確，估價師應當採取土地開發分析法估價才對。

## 案例3

## 一、報告書摘要

## (一) 估價目的：標租底價參考（地上權）

(二) 價格條件：以50年為地上權設定期限，作為地上權權利金之計算基準。

(三) 估價方法：採用設定實例比較法、成本法之土地開發分析法、差額租金還原法等三種方法。

## 二、缺失檢討

本估價報告書有以下幾點值得商榷之處：

### (一) 最有效使用之分析

估價師對本案土地之最有效使用分析，分成以下2點：

1. 假設勘估標的為空地狀態之最有效使用分析。
2. 假設勘估標的為已有建物之最有效使用分析。

筆者對估價師這二點假設，感到非常疑惑，因為估價師對勘估標的之現況描述如下，「勘估標的尚未開發建築使用，目前為平面收費停車場之使用」。既然現況如此，何需再有上列2項假設？需知不動產價格之判定，不是以目前之使用狀況為準，而是以法令條件、土地條件、社會經濟條件上所容許之最有效使用來決定其價格。例如臺北市區中在臺灣電視公司後面有一塊空地，目前在種菜，但那一塊地之價格絕對不會是以菜園之價格來評估，而是以其使用分區管制下之用途、建蔽率、容積率、臨路狀況等判定最有效使用為何，由此評定其價格。所以真想問估價師2點假設有何意義，尤其第1點假設簡直莫名其妙（個人猜想那是要求取如果現在是空地，那可以蓋幾層樓，但現況已說明是空地，何必再做此種假設），第2點假設還勉強可以說如現在地上有建物，那是拆除改建、或整修、或改變用途，那一項比較有利，就此進行分析比較，然後判斷何者最有利，但估價師也沒有如此分析。

### (二) 差額租金還原法

估價師以比較法求得勘估標的之土地總價，然後乘以土地收益資本化率，作為每年收益之評估依據，並加計必要費用後求得勘估標的之經濟租金（37,829,305元）。其次依「國有非公用土地設定地上權作業要點」第5點對於設定地上權地租之相關規定，地租以當期土地公告地價之5%計收（共9,932,474元），由此求得與經濟租金之差額（27,896,831元），將此差額還原成價格，得50年地上權權利金為863,964,856元。這意思是說如果想設定地上權者以當期土地公告地價之5%支付地租，一年可以節省27,896,831元，50年節省金額折算成現值共863,964,856元，所以設定地上權之權利金要支付這麼多。問題在於設定地上權人每年要支付9,932,474元之地租，才會形成50年節省863,964,856元之權利金，如果設定地上權人每年支付之租金大於或小於公告地價之5%，那權利金額就不一樣了，在這種情況下，請問如果有人願意以估價師計算之權利金863,964,856元設定地上權，那是否每年還要支付9,932,474元之地租？個人是認為需要支付，但估價師沒有提及這個問題。

### (三) 設定實例比較法

這確實是估計設定地上權權利金數額的一種方法，而且估價師在估價報告中也提到「地上權其權利金收取之多寡與其計畫用途、存續期間、支付地租之有無、權利讓與之限制等相關」，可見估價師對此種方法有正確之認識，但實際進行比較時卻只考慮比較標的之權利金佔地價之比率，其他因素並未進行比較分析，尤其比較標的有無支付地租，如有，金額多少，這是重要因素，未予提及，實為重大缺失。

## 案例4

### 一、報告書摘要

- (一) 估價目的：都市更新權利變換價值參考
- (二) 價格日期：民國97年5月2日
- (三) 勘查日期：民國97年5月2日
- (四) 報告製作日期：民國98年7月20日
- (五) 現況所有權人資料日期：民國99年2月26日
- (六) 估價方法：
  1. 更新前採(1)比準地比較法，與(2)比準地成本法之土地開發分析方式。
  2. 更新後採不動產標準戶比較法。

### 二、缺失檢討

#### (一) 關於價格期日問題

本估價報告之勘查日期為民國97年5月2日，而報告製作日期為民國98年7月20日，相差1年多，難道這一年多之間現況都沒有變化？還有，既然是民國98年7月20日製作報告書，為何能出現民國99年2月26日之現況所有權人資料？

#### (二) 更新前比較法之資料如下：

	比較標的一	比較標的二	比較標的三
勘察日期	97.5	97.5	98.5
價格日期	95.7	95.1	98.5
期日調整率	110%	110%	102%

從這張表中可以看出比較標的價格日期相差達3年，用這種資料來進行比較調整，其可靠性令人質疑。

還有，報告書製作日期是98年7月20日，而比較標的一之價格日期（97.5）至報告書製作日期相差3年又2個月，比較標的二之價格日期（97.10）至報告書製作日期相差2年又9個月，比較標的三之價格日期（98.5）至報告書製作日期相差2個月，而期日調整率分別為110%，110%，102%，但這3年多期間的價格波動情形，沒有任何說明。

另外勘察日期與價格日期只標示到「月」，但在景氣繁榮時期，房地產價格變動很大，甚至有出現所謂「一日三市」之情形，所以最好是明確標出日期，如此不僅較為正確，而且可避免發生責任問題。

#### (三) 各筆土地價格評估

本案更新前土地共14筆，面積最大者 $1,029\text{m}^2$ ，最小者 $0.82\text{m}^2$ ，總面積為 $2,931.82\text{m}^2$ 。估價師採用先求取比準地價格，然後求取各筆土地價格，這種方法是正確的，但估價師將其中3筆合成一塊做為比準地，面積達 $1,581\text{m}^2$ ，占總面積之53.93%，而且形狀很不完整，又雙面臨路，這種條件之土地，不論從面積、形狀或臨路條件來看都不適合選擇做為比準地。例如估價師在利用比準地求取各筆土地價格時，先擬定一張調整率表，其中有一項為地形，將不規則形而坵塊扁平



歪斜之修正率定為-4%，問題是比準地本身就是坵塊扁平歪斜之不整形地，在這種情況如有一筆土地形狀也不整，那將其-4%合理嗎？選擇比準地應該要選取單面臨路、形狀為長方形、土地平整、面積適當之標準土地做為比準地，如此才能與其他各筆土地比較，求出各筆土地調整率與價格。如果現場沒有具備標準條件之土地來選做為比準地，那就用虛擬設定的方法，則假設在當地有一塊單面臨路、形狀為長方形、土地平整、面積適當之土地（用虛線標示出來），然後以一般之比較法求取虛擬比準地之價格，這樣才是正確的處理方法。

#### （四）加權數計算後價格

我國估價師提出之報告書，幾乎全部會出現「加權數計算後價格」這一句名詞，而個人認為這個名詞非常不正確不妥當。例如本案之報告書中有如下資料：

項目	比較標的一	比較標的二	比較標的三
試算價格（萬元/坪）	38.8	36.4	34.2
比較標的加權數	40%	35%	25%
加權數計算後價格	15.5	12.7	8.6
最後推定比較價格（萬元/坪）	36.8		

上表中比較標的一之加權數計算後價格為每坪15.5元，大家知道這當然是表示最後推定價格中比較標的一之價格有15.5元，但用「加權數計算後價格」（有些估價報告書採用「加權後試算價格」）這樣的名詞，應該認為不對，那該用何種名詞，個人也沒有把握，在此建議採用「加權數計算後金額」，不知讀者意見如何，因為加權後計算出來的數字絕對不是價格，而是一種數額，故不宜用價格表示。

#### 案例5

##### 一、報告書摘要

（一）估價目的：國有土地讓售價格評估

（二）估價方法：比較法與現金流量折現法，其中比較法之資料摘要如下：

項目	比較案例1	比較案例2	比較案例3
調查日期	98年10月12日	98年10月12日	98年10月12日
價格日期	97年第4季	97年第3季	97年第2季
合理利潤率	10%	10%	10%
成熟度修正率	0%	0%	0%
備註	內政部地政司提供	內政部地政司提供	內政部地政司提供

##### 二、缺失檢討

從上表可以提出幾點問題來加以檢討。

##### （一）價格日期

在估價報告書上提到價格日期，通常是指要估計那一天的價格，那一天就是價格日期，但本報告所稱價格日期卻是指交易日期，這樣會引起混淆。另外價格日期卻是以季來表示，大家都知道一季3個月，那正確交易日期是那一天不知道，這樣是難予進行期日修正的。其所以採用季做為價格期日，是因為資料取自內政部發行的「房地產交易價格簡訊」，而簡訊只有發行季別，無交易日期，可見簡訊只能參考，不能做為估價的依據。

## （二）合理利潤率

簡訊上並無合理利潤率這項資料，可見這是估價師自己加上去的，但在此所稱的合理利潤率，所指的是什麼利潤，是出售房地產的利潤嗎？那這利潤率10%是如何求取的？是經營事業的利潤嗎？比較法需要這種資料嗎？三件案例的利潤率為何都是10%？這些資料在比較法中如何運用？

## （三）成熟度修正率

所謂成熟度修正率是指「比較標的與勘估標的之公共設施、商業繁榮程度、人口」等等條件具備的程度不一樣，造成的價差比率，例如案例1之公共設施已經相當完善，勘估標的要達到同樣的成熟度可能還要等3年，則與案例1比較的價格要3年後才能實現，這需要用3年的複利現價率來予修正，這個複利現價率就是成熟度修正率。在本報告中成熟度修正率為0%，是否表示勘估標的與三件案例的成熟度一樣，報告中並無說明。

通常如有進行區域因素與個別因素之比較修正者，不用再進行成熟度修正，否則會有某種因素施行雙重修正的問題出現。

## （四）資料來源

在上表中之備註欄寫「內政部地政司提供」，這會讓人誤以為內政部地政司有為估價師提供交易案例的服務，實際上內政部並無此項業務，他們只是例行性地發行房地產交易簡訊，這項資料並非對特定人士發行，任何人都可使用，本報告書特別註明「內政部地政司提供」，可能要誤導委託者以為其與內政部地政司關係良好，或讓人以為內政部提供的資訊比較可靠，如果真是這種心態，那是不可原諒的，建議估價師以後要誠實註明資料來源為「內政部房地產交易簡訊第幾期第幾頁」。

### 案例6

#### 一、報告書摘要

##### （一）估價目的：國有大宗土地讓售價格之評估

本案共有268筆土地，總面積137,711.29m<sup>2</sup>，持分面積28,427.29m<sup>2</sup>。

##### （二）估價方法：比較法與預期開發法

#### 二、缺失檢討

##### （一）最有效使用之分析

在本估價報告書中最有效使用之分析一項，敘述如下：

「勘估標的目前為雜木林閒置中，未達最有效使用，將來如欲開發成住宅區，將可達最高最有效土地利用價值。」

這麼簡單一句話就可完成268筆土地的最有效使用分析，那估價這一行似乎太簡單容易的行業。實際上最有效使用之分析是相當複雜的，依估價師的寫法，將雜木林地開發成住宅區就可達到最有效使用嗎？那個人要請問估價師，這一塊土地之使用分區管制為何？地形、地勢、交通條件是否適合做住宅區？開發後的住宅需求如何？宜做何種形式的住宅開發？這些問題都應該進行

詳細的分析，才能讓人信服，隨便說一句開發成住宅區將可達最高最有效土地利用價值，萬一不能開發或開發後沒有市場需求，那既不害慘投資者。

## （二）比較法之檢討

本案比較法之部分資料如下：

項目	勘估標的	比較標的一	比較標的二	比較標的三
位置	○○段599號等268筆地	○○段等6筆土地	○○段等2筆土地	○○段等3筆土地
面積（m <sup>2</sup> ）	137,711.29	1,761.98	5,264.88	4,326.32
面積調整率	—	0%	0%	0%
面寬	550m	40m	60m	60m
面寬調整率	—	0%	0%	0%
縱深	20~250m	44m	87.7m	72.1m
縱深調整率	—	0%	0%	0%

由上表可見估價師是將268筆土地視為一筆，並直接與比較標的進行比較，但勘估標的與比較標的之面積相差非常大，這能否直接比較，實令人質疑，而面積調整率都是0%，這也不太合理吧。因為面積大小差很大，將來開發時宅地化率一定也有很大差別，所以面積調整率不應該是0%。還有縱深差距也會影響道路配置的密度，所以其調整率0%也有商榷之餘地。

## （三）產權問題

本案土地產權所有人，報告書上寫「中華民國」，而且是完整所有權，但所有權範圍是268筆土地各有不同的持分，可見這是共有地，而共有人是誰沒有寫出來，最後則是估出每一筆土地的價格，但是單價都相同。既然不同持分的共有地，則共有人如果要行使優先購買權，其單價應該是會不一樣的，所以除非其他共有人都是同一人，不然應該依各別土地的個別條件評估其價格才合理，在這種情況下，宜先評估標準宗地價格，然後就各筆土地進行比較修正，不宜一開始就以整筆土地估計。

## （四）預期開發法

本案除採用比較法估價外，還採用預期開發法，這原則上可認為是正確的，但預期開發法之計算公式上所需要之各項數字，雖然有列出數量與單價、總價等，但那些數字是如何算出來的，無任何說明，這怎麼能讓人信服。例如道路總長1,500m，懸臂式擋土牆3,750m<sup>2</sup>，這些數字有何根據？事關13萬7千多平方公尺之大規模土地開發，只用一頁的數字就能解決，這未免過份草率。

## 結語

個人始終認為估價師除了要告訴委託者估出來的價格是多少錢以外，還有一項非常重要的職責，那就是要告訴人家為什麼是這個價錢。因為一棟房屋或一塊土地多少錢，這每人都會講，但為什麼是那個價錢，那絕大部分的人都講不出來，例如假設有人問我臺北車站前辦公樓一坪多少，我說50萬，對方問為何是50萬，我說因為那樣我才願意買，但人家肯以那種價格出售嗎？合理的價格是要買賣方都能接受的價格，這一般是說不出來的，所以要委託估價師去評估，因此我們可以斷言，價格來源交代越清楚的，越可肯定為優良的估價師。

本文只是個人閱讀一些估價報告書的感言，可能有許多批評不妥當之處，故希望讀者指正。

最後要聲明的一點是，個人並非有意批判我們的估價師，而是期望大家能發現缺失，並加以改進，那樣我們的估價水準才能不斷提昇。





傳承與淬鍊——  
國產生活甘苦談

捌

# 傳承與淬鍊——國產生活甘苦談

## 灰頭宮娥話當年——國資會工作扎記

李瑞倉

88.9—93.5任本局第8任局長



### 序 曲

民國91年3月中旬，我接獲當時的部長李庸三先生電話，指示隨即陪同他前去面見游錫堃院長，謂院長有重要事面談。我心中難免疑惑，到底何等大事，院長大人要召見，而在此之前，我曾有所耳聞，新任院長對本局業務曾有過微辭，當時我難免懷著不安的心情，即刻前往。

### 天將降大任於斯局也

一進院長辦公室，敬謹入座，祇聽游院長說，國有土地的管理沒有發揮應有功能，例如很多機關盤據著大片國有地，未善加利用，任其荒廢或被人占用；另一方面，政府要興辦公共設施或重大工程時，還要花大筆經費去徵收民地，不但浪費資源，且釀成民怨，造成社會紛擾，故國有土地的管理，應建立一套統籌調度運用的機制。此外，國營事業及國營行庫，管理運用資產的狀況比行政機關尤其不如，浪費或績效不彰的情形嚴重，亟待改進。又如政府正在推動的國營事業民營化，任由公司將非經營事業所需的國有資產——尤其是土地——併移撥，為改制後公司財產，卻見這些公司未在本業上積極求發展，反而汲汲於不動產或資產股的炒作，甚或以出售土地為公司主要獲利的來源，不但有違公司化、民營化的初衷，而且國家資產淪為私人圖利的籌碼，此一現象亦不容繼續發生。

游院長進一步指示，政府機關以及國營事業及行庫的財產包括不動產和股權、有價證

券，本局應以創新思維，超越既有的業務範圍，規劃整體而全面的國家資產之管理運用制度，始能周延。他胸有成竹的說，將在行政院成立國家資產管理委員會（以下簡稱國資會或委員會），邀相關部會首長擔任委員，由他任主任委員，直接督導其運作，並指定本局負責幕僚作業，推動此項工作。

作完指示，游院長望著我說：「這個任務很艱鉅，做這件事要很有魄力喔！」可感覺到他的語氣帶著質疑，但我也不便作任何回應，所謂「伸頭也是一刀，縮頭也是一刀」，為了本局的尊嚴，我祇能說：「報告院長，國產局會全力以赴，我們會立即進行規劃作業。」

離開行政院後，我一路上想著：自從77年到國產局任職以來，歷經一件接一件的政策性任務，每一件要不是急迫，就是高難度的挑戰，所幸，在同仁們的共同努力下，都能一一克服困難，達成目標，而同仁間每因同苦共甘的結果，早已培養出患難與共的革命情懷，從而形塑成本局目標一致、眾志成城的特有機關文化，每次都能如期如質的完成使命，靠的是

這項無形的資產所發揮的鉅大潛力。但是這一次面臨的任務，可是天大地大的事，其內容錯綜複雜，更超越本局的業務範圍，既無往例可循，且工作的量度、深度、廣度也大異於往昔，能否再藉由歷次作法，把同仁的潛能激發出來，以竟全功，當時的我不敢多想。

回到辦公室，我立即邀集科長以上幹部開會，轉達院長的指示。當時我還故意探詢同仁，到底要不要接受此項任務，因為聽說院長原來屬意由別的機關負責推動此事，但那個機關認為這是本局的事，於是我們就成了擔綱的主角。當時第一個回應的人是蘇主秘維成，迄今我依然清楚的記得他說話的神情和內容，他瞪大雙眼，堅定的說：「這是國產局脫胎換骨的大好機會，我們當然不能放棄！」其他的同仁也都表示相同的意見。於是大家當場馬上就如何推動事宜交換意見，而且獲致了一些共識，也就是說，工作的方向和內容概梗有了。接著，我請當時洪寶川副局長擬具工作計畫，以便日內有書面資料可供深入的討論，洪副局長則慨然應允——想來，這是當局長的好處，可以動口不動手，重大的事就由副局長動手吧！順便一提，我任副局長時，劉局長金標也常常幹同樣的事。

洪副局長果然不負眾望，不數日即無中生有的提出完整的構想以及具體的工作計畫，包括各種執行要點、計畫表、處理方案（註1），如此的工作效率，令我敬佩之餘，還有點吃驚。接下來，我即邀集同仁密集的研討這些草案，務求其周延可行。其實整個重要工作計畫，在同仁集思廣益努力研討切磋下，很快的就底定了。其後在工作推動過程中，雖又增訂了許多方案，但仍不脫當初擬具計畫而衍生出的規定，也足見當初同仁們用力之深切、用心之縝密。值得記一筆的是，因為推動整個計畫的需要，本應由其他機關分別提出的其他計畫

或方案，因時間緊迫，也有部分是由本局代為擬具，再送請各該主管機關循序陳報行政院核定的。每憶及此，對本局同仁處事的功力，我心存感念之餘，不免得意的微笑。

有了這些初步的成果，我們就可以洽定向院長作簡報的時間了，其前後不到兩星期。

簡報當天，由李庸三部長率本局同仁向游院長與林信義副院長當面陳報，由我將整個工作的構想、具體的方案和工作計畫先作簡要報告，再由洪副局長與張佩智、陳官保、陳文龍三位組長補充說明，再經幾位長官稍作垂詢後，歷經一個半小時結束。我看到游院長和林副院長頻頻點頭，游院長說：「很好，但做這件事要很有魄力，希望你們好好的加油！」這次，我感受到的是滿意和鼓勵的語氣，也就立即回應：「報告院長，我對我的同仁很有信心，請院長放心。」相信，當時我的臉龐一定泛現幾分得意自信的氣色。

當下，游院長即指示本局立即籌備國家資產管理委員會開辦事宜，並定於91年4月13日（星期六）下午召開會議。他指示，為使各部會首長重視本案工作，並能親自參加會議，以後的委員會都利用星期六或星期日舉行（註2）。

## 委員會運作概況

為了委員會運作需要，本局原研擬的「國家資產經營管理委員會設置要點」，旋即提報第一次委員會通過，首先，確立國資會的任務為：統合國家資產之完整資訊、確立其經營管理之運作政策與規劃其計畫等事項。委員會的成員除本部之外，則是將中央機關中，其職責與上述事項有關的，如主計處、人事局、經建會、研考會、財政部，以及管理國家資產的「大戶」，如內政、國防、教育、法務、經濟，交通各部，乃至退輔會、農委會共十三個部會首長（註3），並以財政部長為執行秘書，



次長一人為副執行秘書，此外，又聘學者專家若干人為委員。

所聘的民間委員係考量藉用其不同領域的專長，計有林賢郎會計師、賴浩敏律師（後由陳傳岳律師繼任）、不動產專家周俊吉先生、金融專家林克孝先生、卓輝華估價師、臺糖吳乃仁董事長（註4）等六位。後來於94年12月間，本局洪前局長退休，乃將其延攬入列。這些民間委員不但在會議上發揮所長，知無不言，言無不盡，常提供異於公務員制式思考的見解，以解決問題；遇有爭議或一時難作決定的事項，常經委員決議，由林會計師組成專案小組，多次率隊赴實地踏勘，以深入瞭解狀況，研提解決對策，提報委員會研議定案。在我公務生涯中，很少見到民間人士，如此充分展現專業知能不遺餘力的為政府政策奉獻心力。

委員會之下設有工作小組，由財政部次長召集各部會指派人員組成，先行就相關提案，預先整合各部會意見，再提報委員會審議；初由陳樹次長主持，於確立作業模式後，則多由本局先後任局長或副局長操刀。工作小組之設置，可發揮事先溝通協調處理的效果，絕大部分之例行議案於獲致結論後，僅須提報委員會備案，免再討論，如此可讓委員專注於重大議題或有爭議個案。奠定了國資會順利運作並獲致績效的基礎。

委員會所審議處理的標的物包括：國有非公用財產、中央及地方管理之公用財產、中央特種基金之公用財產、非公司組織國營事業之公用財產、公司組織之股份及其不動產與有價證券、國營銀行之投資與不動產及有價證券，以及經委員會決議應強化管理績效之不動產、動產、有價證券、權利。以上所列資產標的，可說洋洋灑灑，大大超乎本局的業務範圍，不過這還是可分為不動產和不動產以外的資產兩類說明：

在不動產方面，雖突然間迸出了排山倒海的工作量，但在大家的努力下，還是逐一克服困難，解決問題。簡單的說，我們要各機關先行檢討並處理其管理之可建築用地（都市計畫商業區、住宅區、工業區土地及非都市土地中之甲、乙、丙、丁種用地）中，有用途廢止、閒置、低度利用及被占用者，其無公用必要或無法處理者都須變更為非公用財產，交由本局接管；另為積極各種之處分，於是乎各機關除了將閒置土地移交本局接管外，也很「大方的」將大量長年被占用的土地移交本局。此一機制的設計，是著眼於各機關與國營事業被占用地，如有處理意願，終須循司法途徑解決，若移交本局，則可依國有財產法非公用財產多元化的規定處理，例如出租、出售、委託經營、委託管理、委託綠美化……等方式謀求解決，以化解公用土地被占用困局，兼而使土地能合理有效使用。關於低度利用的土地，各機關難免有不捨之情，盼能繼續保留，遇此一狀況，常在工作小組預備會議中熱烈討論，仍無結論時，則決議前去會勘後再定奪，或者提報委員會審議。

在國資會運作期間，各機關經管之建築用地，除了依其既有計畫變更為非公用財產移交本局接管者外，經提列委員會檢討，促各機關「加速」移交本局者計有土地7萬餘筆，建物7千餘棟，所增加本局之業務量，可見一斑，其處理成果可詳後附件。（註5）

此外，中央機關（不含學校、部隊）新建、遷建之營建計畫，以及辦公室的分配使用，均得經委員會成員或權責機關提委員會審議後，由行政院交由權責機關循法定程序執行。這也說明了國資會為任務編組性質，旨在發揮事先的溝通協調功能，並非要凌駕各機關權責或取而代之。

在國有股權或權利的處理方面，依國家資

產管理一元化執行要點的設計，列出了下面的幾項工作：

- 一、檢討中央政府所設非營業、特種基金存續之必要性，及其不動產有價證券之減帳與處理。
- 二、檢討非公司組織國營事業（例如改制前之電信總局、郵政總局、公賣局）存續必要性，及其公司化、民營化與作價投資公司之資產，以及其不動產、有價證券之減帳與處理。
- 三、檢討與處理公司組織國營事業之存續、釋股、以及非事業所需不動產、有價證券。
- 四、整併國有銀行，及其公司化、民營化，並檢討處理其不動產、有價證券。

### 典範案例

- 一、第二次委員會於91年5月25日下午召開，鑑於臺鹽公司預定於同年7月1日改制為民營公司，公賣局亦於同日改制為公司，經委員會附帶決議，責成該公司及該局於第三次委員會分別提報資產之經營管理情形。

臺鹽公司原資本額230億元，改制後降為61億元，此一部分並無爭議。惟其改制前擁有之土地多達5,312公頃，在國資會運作前該公司原擬仍保留3,555公頃為該公司所有。經濟部督促該公司再檢討後，仍規劃保留1,423公頃，經濟部對此仍不滿意，以該公司應僅得保留改制後公司營運所需土地，其餘應繳還國庫。後來經濟部與該公司一再折衝，同意臺鹽公司保留356公頃的土地，其中可分為兩類，第一類為辦公廳舍、廠房用地、營業場所、倉庫用地、曬鹽堆儲場用地，這些土地為臺鹽公司本業經營所需，較無爭議；但是另外，尚包括實驗農場212公頃、生技養殖場198.8公頃，土地開發預定地82.58公頃，除了經濟部外，其他機關則不無異議，惟因改制時程緊迫，祇好暫先同意經濟部提報委員會。

91年6月29日第三次國資會議審議的結果，決議：臺鹽公司之資產繳庫，請林委員賢郎擔任召集人成立專案小組，由主管機關經濟部先行檢討，並提專案小組審查後，再由工作小組彙整提報委員會議；專案小組成員至少應包括本會民間委員、主管部會、主計處、研考會等。嗣後各主管機關所提之專案報告，亦請事先規劃，比照辦理。

全案經多方協調結果，於國資會91年10月5日第五次委員會議定，同意臺鹽公司保留土地面積為69.45公頃，主要是剔除原擬保留之實驗農場、生技養殖場、土地開發用地等非屬其本業經營之土地，至於改制後的資本額，則因股本溢價，經增資再減資後，調整為25億元。

臺鹽公司改制前經此一番「塑身」後，不動產由5,312公頃減為69公頃，資產總額由490億元降為113億元，股東權益由384億元降至66億元，91年度純益為1.6元，每股淨值由1.66元提高至26.2元，於92年11月14日正式改制為民營公司後，投資者看好其後市，股價曾一路上漲，成了國營事業轉型成功的範例。當時其主事者能不眷戀龐大不動產，慨然割捨，改而專致於本業之發展，可謂深具企業經營之慧眼與韜略。

- 二、關於菸酒公賣局改制為公司，政府如何作價投資問題，則先由本部國庫署會同本局先行研議，再由林委員賢郎召集之專案小組審議後提報委員會通過。由於公賣局改制時已定有特別法「臺灣菸酒股份有限公司條例」為執行依據，且「國家資產經營管理一元化執行要點」亦已經行政院於91年6月11日核定，作業上有明確之法令規定可資依循，故改制時程雖迫在眉睫，但處理過程頗為順利。

當時各方面建立共識，凡國營事業改制時，其原管理之國有不動產及有價證券，以不作價投資為原則，故公賣局原經營之下列資產

應不予作價投資而繳回國庫：（一）閒置、低度利用及被占用之不動產。（二）宿舍用地。

（三）原屬執行政府農業政策兼負行政管理角色單位之場所，則暫准由改制後之公司保留，日後於該公司民營化時，再予檢討由國庫收回；或者先行由公賣局繳回國庫，再由本局以出租或委託管理、委託經營等方式提供使用。

最後，國資會同意作價投資之土地面積308公頃，總值425億元，餘移交本局接管者為125公頃，帳面價值743億餘元，繳回之土地，多屬市區精華土地，或已另定有用途之土地。而其中如松山菸酒，係有償撥用與臺北市府規劃為巨蛋體育館；臺中酒廠、嘉義酒廠、花蓮酒廠則供文化創意園區使用；樹林酒廠則以「三免五減半」方式作為高科技科學園區。這些事例正可打破外傳國資會係在收回土地賣祖產之謠言。

上述兩國營事業之改制時，時程上正是行政院設置國資會之初，其擬保留的資產，乃躬逢其盛的受到嚴謹的檢討。惟國資會對各國營事業的資產，並非以檢討要求其繳庫為能事，在其成立之前，有許多國營事業已因結束營業而進行清算，而且多負背有龐大債務，以及利息負擔，甚至瀕臨破產，結束債務，正進行清算作業結案。這些公司亦經排定時程，在國資會上提報資產處分計畫，例如臺灣新生報股份有限公司，其位於臺北市延平南路繁榮地區之房地，國資會即同意其迅即以變賣資產方式償還債務，了結業務。又如：臺灣中興紙業公司已於90年10月進入清算期，當時資產總額33億元，負債總額88億元；臺灣汽車客運股份有限公司亦於90年10月結束營業，當時資產總額203億元，負債363億元。這兩個公司都擁有龐大的土地，但多被劃定為機關用地，受限於都市計畫使用分區的限制，變賣困難，聽任精華地區土地閒置，清算結案陷入遙遙無期困境，

經國資會決議，由內政部協助變更都市計畫，加速資產之處理與有效利用，嗣後大部分土地皆得順利處理。

其他國營事業資產之繳庫及管理運用情形，亦經逐次提報委員會審議，有本局編印之歷次委員會會議實錄可參考。

### 全體總動員

本局從受命籌設「國資會」到順利舉行第一次委員會，先後不超過三星期。乃至嗣後到97年4月止，一共召開了七十次委員會，此整整六年過程中，小瑕疵或在所難免，但未發生任何一件凸槌的事。對於同仁們全體一心，努力以赴所展現的效率與所凝聚的能量，以及對政策業務的規劃力與執行力，至今仍令我感佩不已。

當時日常局務全倚仗郭副局長武博、洪副局長寶川全權處理，以便讓我有較多時間掌握國資會的工作。其間，本局的業務在此分工情形下仍照樣正常運作；這證明了一件事：關於業務的推動，局長扮演的角色是最不重要的了。

國資會工作的承辦單位由局裡人丁最稀少的第三組擔任，並從二組調派趙子賢專員當唯一的承辦人，他也是參與國資會工作少數「有始有終」的成員。在陳文龍組長和黃偉政科長督導之下，大小事情，他無役不與且鉅細靡遺，瘦小的身材中，蘊藏著勇猛的爆發力。

推動一件重大的任務，不可能憑主辦單位的幾個人即能奏效，當然需要各業務單位的充分溝通，協調一致後才能化共識為行動力。

國資會業務能順利推動，與本局初期能迅速掌握各機關主管的資產資訊有關。以往我們的業務偏重於非公用財產，對公用財產，總傾向於「不告不理」的態度；但這反成了處理國有財產的罩門，也是多年來常遭外界指責業務績效不彰的主因。因為公用財產與非公用財產



存在著互為因果的關係，我們接管的財產，常是在公用財產階段形成了無法解決的問題後，再行移交本局，形成了久懸的業務癥結；因此要健全本局的業務，公用與非公用財產兩者我們都應同樣用心。88年8月公用科正式設置後，配合「精省」初期，各機關需接管原省有財產業務需要，本局先後舉辦了近百場講習會，培養各機關財產管理人員專業知能，並隨時積極熱心的協助他們解決業務上的難題，久而久之，他們與公用科同仁建立了深厚的互信情誼。因此，凡涉及國資會所需資訊與統計數字，我們都能不必備文的用電話聯繫或派員面洽即能精確掌握，有效運用。

因國資會運作的結果，本局接管大量資產，除了讓各辦事處忙翻天之外，就有賴二組立即訂定各種方案之執行，以納入正常管理處分之各管道。其中對本局業務影響最深遠的，當數於92年5月31日第二次委員會中，本部提報的「國有公用閒置、低度利用及被占用不動產加強處理方案」，此方案能及早順利提出，應是陳官保組長及所屬同仁集法令及實務嫻熟成果之大成；另行政院人事行政局於同期間提出的「國有宿舍及眷舍房地加強處理方案」，亦需本局配合執行接管處理眷舍業務。隨著該二方案的推動，本局業務正式健步的跨入公用財產領域，開始主導各機關配合因應，同時我們也利用方案，大幅提升人力員額。

無論推行日常業務需要，或為積極有效經營管理國家資產業務，亟需精進我們的資訊作業。本局於國資會91年5月25日第二次會議中，提案建置國家資產資料庫及國家資產地理資訊系統，並經決議照辦；資訊室林秋風主任再發揮那日以繼夜「蒙著頭苦幹」的工作精神，率領一群肝膽相照同甘共苦慣了的同仁，全力趕辦，順利完成國家資產資料庫建置及應用系統開發，並於92年3月24日正式向林全部長簡報及展示建置成果，深獲林部長嘉勉。

同仁們以土法煉鋼、以一當十的苦幹方法，在短時間內彙整建置了全國首創之國家資產資料庫，囊括當時全國數千個機關個別建置之財產資料、全國地政登記資料，以及當時全國各縣市政府地政、工務、都發、民政等機關產製之各類數值圖籍資料，充分結合圖籍及屬性管理資料，不但有效支援國資會業務，也使本局日常業務的資訊化，更臻便捷成熟。

行政單位的同仁也沒有置身事外。人事室黃秀鈞主任「藉機」提出增加員額計畫，於93年3月間將內政部土地測量局的百餘位約聘僱測量員移撥本局（後來實際報到70餘人），成為我們勘查作業的生力軍，迄今這批同仁還很多繼續留在本局效力。此外，於92年5月31日第十二次委員會中，本部所提報的「國有公用閒置、低度利用及被占用不動產加強處理方案」，以及人事局所提報的「國有眷舍房地加強處理方案」，勢將大量提高本局人力負擔，尤其是勘查人力的需求，本局乃「順勢」提出增加人力需求，當時會議主持人林副院長曾說：「國產局所辦的工作，是會讓人民感動讓人民鼓掌的事情。」乃作了兩項重要裁示，其一：本方案之執行，攸關國家資產運作效益之提升，應請各國有公用不動產之管理機關及主管機關積極配合，如有執行不力者，請財政部提報委員會處理。其二：國產局執行本方案任務繁重，勢需增加人力，請人事行政局予以協助解決。該項人力需求，在人事行政局全力協助下，將內政部、財政部、經濟部當時超編員額，自92年8月1日起，共移撥28人正式納編為本局員額。

資訊室建置的前述系統，原是本局多年的夢想，但總苦無經費，後來，以申請動用行政院第二預備金的方式，爭取到7千7百餘萬元的經費，當時會計室施教權主任出力甚多；但這也是本局推動國資會工作，唯一申請增加的經費。

國資會運作初期，每一件公文都急如星火，這就有勞秘書室同仁全力支援。猶記得薛建勝、吳文華兩位仁兄經常爲了趕送公文，早出晚歸，風雨無阻的達成任務，令人印象深刻；而每次在行政院開會，其後勤配合工作，須迅速周延，鉅細靡遺，相信秘書室同仁們是以「與有榮焉」心情，敬謹將事。

## 謝幕

國資會自91年4月召開第一次委員會起，至92年12月9日第十八次會議止，其中游院長主持10次，林副院長主持8次。由於有高階長官的親臨坐鎮與加持，每次會議狀況可謂「漪歟盛哉」，確實爲國家資產的有效運用管理，以及其積極統籌調度，發揮了重大功能，爲本局業務與績效，開創了嶄新的局面。

游院長於該次會議中，指示自第十九次委

員會起，改由財政部長擔任委員會召集人。歷經林全、呂桔誠、何志欽三位部長的任期，迄97年4月25日止，共召開委員會70次；雖然與前此相較，其氣勢已不可同日而語，惟因委員會已建立了共識，運作亦有模式可循，其後由本部召集之會議，亦能繼續提供一溝通協調之平臺，統合各機關意見，提升國家資產之運作績效。

總之，國資會乃行政院以任務編組方式，設置一工作平臺，猶如一大型綜合醫院，對國家資產之經營狀況，逐筆逐案全面進行「健康檢查」，經「掃瞄」結果，分別予以診治、投藥，甚或進行手術；而本局同仁在此一健檢及醫療過程中，所展現的「醫術」，以及工作效能，不但能自我告慰，並深獲好評；個人有幸側身其中與聞其事，爰謹贅數語，忝爲本局五十週年慶紀念。

## 註解

註1：爲使讀者對國資會工作有整體認識，特將當年訂定之重要行政命令，工作計畫彙整如後（1.國家資產經營管理委員會設置要點；2.國家資產經營管理一元化執行要點；3.國家資產經營管理原則；4.非公司組織國營事業機構存續原則；5.公司組織國營事業機構存續原則；6.中央政府投資事業釋股檢討原則；7.中央政府非營業特種基金存續原則；8.國家資產經營管理事項計畫表；9.財政部國有財產局接管國家資產處理要點；10.國有公用房屋清查計畫；11.國有公用閒置、低度利用及被占用不動產加強處理方案；12.國有宿舍及眷舍房地加強處理方案；13.國營事業最適資產規模考核原則；14.中央各機關學校國有眷舍房地處理要點；15.中央各機關首長宿舍及眷屬宿舍保留公用審查原則；16.國立學校申請撥用國有建築用地通案處理原則；17.國家資產經營管理事項中程計畫表；18.國有公用閒置、低度利用及被占用不動產第2階段清理計畫；19.國有公用財產無償提供使用之原則；20.國家資產經營管理事項中程計畫表列管事項；21.國有機關用地清查計畫；22.結束營業之國營事業加速辦理清理作業處理原則；23.國有職務宿舍房地加強處理方案）；其中第1-12項爲國資會第一次會議前即完成作業者；第1、2、3、8、9、10、11、16、17、18、19、20、21項爲本局研擬，其餘各項爲本局協調他主管機關研訂者。

註2：我國自90年1月1日起實施週休2日。

註3：第15次委員會開始，增聘文建會主委爲委員，以加強投注國家資源於文化建設。

註4：委員會成立之初，即將吳乃仁先生延覽入列，目的即在研議妥適處理臺糖公司資產；委員會亦曾數度研議此問題，且幾近有成果，嗣以人事變易作罷。

註5：詳後表國家資產經營管理委員會成立後國有財產局接管國家資產處理成果表

附表  
國家資產經營管理委員會成立後國有財產局接管國家資產處理成果表  
(截至96年12月底止)

			筆棟數	面積（平方公尺）	產值（元）	收入（元）
接 管		土地	70,590	156,566,122.09	173,434,477,283	
		建物	7,776	2,609,735.55	9,515,480,825	
已處理	無償撥用	土地	15,837	41,608,681.48	62,571,442,280	0
		建物	2,264	1,287,195.90	5,060,323,529	0
	有償撥用	土地	2,188	2,661,115.48	11,208,363,083	32,063,533,234
		建物	197	73,057.62	253,094,577	213,335,685
	占用處理	土地	5,983	6,081,565.67	3,351,893,548	109,613,956
		建物	0	0.00	0	0
	出租	土地	8,634	16,213,465.43	11,380,494,174	743,295,617
		建物	87	74,639.65	153,945,800	4,266,089
	出售	土地	4,601	1,295,641.61	12,802,010,945	63,090,900,884
		建物	1,265	207,230.74	1,300,139,700	1,510,783,008
	委託經營	土地	106	213,481.51	4,436,286,393	174,936,570
		建物	1	217.82	227,300	0
	委託管理	土地	1,186	24,104,647.00	5,378,354,707	0
		建物	11	4,795.03	14,524,767	0
	改良利用	土地	44	34,702.54	867,811,265	1,538,293
		建物	2	352.11	352	0
	綠美化	土地	5	23,781.28	354,018,634	0
		建物	0	0.00	0	0
	小 計	土地	38,584	92,237,082.00	112,350,675,029	96,183,818,554
		建物	3,827	1,647,488.87	6,782,256,025	1,728,384,782
待 處 理		土地	32,006	64,329,040.09	61,083,802,254	
		建物	3,949	962,246.68	2,733,224,800	

註： 產值欄之統計，土地除無償撥用、有償撥用及出售係依處理當期公告地價統計外，其餘依96年公告地價統計；房屋均以帳面價值統計。



## 回首來時路，生命向前走

陳芳雪

98.1—99.4任本局副局長



### 重拾初發心

大學畢業後，在臺灣電力公司工作了八年，承同學蘇維成的引薦，民國77年8月17日轉任來到國有財產局。心想，我要來到一個，只要盡本分認真工作，升遷不用你自己操心的地方，聽聞徐局長金鐸有這樣的口碑，尤重操守。猶記得局長第一次見面問詢，臺電待遇豐厚，你為什麼還想來此？當時我說，夫妻兩人在上班，生活不虞匱乏，金錢之外，還有值得追求的東西，先生是支持的。今（99）年4月2日我從國產局退休，回首發現，一切如願，還遠遠超乎預期，我太感恩了。

### 如願以償

得到國家給的優渥月退俸就是一個恩典；原本所謂追求的東西，不外是長官的肯定，做好事情的成就感，沒想到我看到的是一位花木蘭從軍，解甲歸田，還我女兒本色的歷程；找回生命本有的自在、自主與自由，外在雲淡風輕，好舒服。讚嘆一路走來不容易也不簡單，感謝國家的栽培，養成我的公務環境，幫助我的長官、同仁、還有同見同行的夥伴們，給我很多的教導、提攜和滿滿的愛。深深的祝福，祝福我遇見的每一個人，在退休或公職生涯中，都一樣可以擁有一切的美好。

### 回饋父祖的期許厚愛

回顧我會來到國產局的因緣，祖父非常器重疼愛我，當做男兒般期許，他說夢到我學法律，為民伸張正義。我在臺電公司買成一塊林

口排灰塘用地，爸爸很得意的宣揚，他女兒很傻，人家要送她紅包不要拿。來到國產局前幾年經常加班，假日到辦公室，晚上也要帶回家，爸爸不捨，沒見過這樣的公務員，為何要上班？難道一份薪水養不了一個家？先生近距離看，公務員都像你們這樣，早在南京上班；誇我們國產局的人自己住小土地公廟，為人蓋大廟。能在工作中發揮血脈給我的優質，轉慣性、化習氣，提煉生命的光輝，是對父母祖先最大的回饋。

### 感念長官的提攜鋪路

不是念法律，律師、法官沒當成，三度進出總局，兩度到中區辦事處，和念法律的長官三回共事，歷經二組、二課、一課、一組、臨時任務編組、三組、副處長、再回三組、副局長，跟上機關發展行進步調，一路得歷練配備，練就基本功操，依法行政、認事用法、為人服務，也成了看家本領，並在軌道中行出靈活開通。回應祖父的期望，路徑不同，本質一樣。回頭，才看到銜接之巧妙，讚嘆生命在找路，明師會引路，貴人來相助，夥伴來同行。相遇這麼多人，學習被帶和帶領，一體來共事，一整體發揮，多麼的可貴。

### 領會內在的清明覺照

85年在中區辦事處二課時被起訴，訴以貪汙、及偽造文書，大大的意外，雖然歷經十年無罪結案；多年後才明白：「所有的突發事件都不是意外，而是訊息，大愛光在眷顧你」，當時面對起訴的答辯，充塞著滿滿難息的思緒，再多的思索難平心中的不安。體會到心思多麼在外，自己的健康和家庭無暇顧及；嘗到

怎樣也說不清、難以理解的苦。有一天突然發現，沒有了心思是這麼清爽，第一次感到無思無想，內在清明的喜悅。此後，有機緣得提點，思想是鐘擺的兩頭，擺來擺去，引領隨師參禪；加入荒野的體驗自然活動，公務生涯中開啓了人、事以外的一扇窗，從體驗天地萬物有情、自然生機中，生命的動能亦從谷底一步步往上攀升；遇見大愛光老師，受傳大愛手，接上上天的慈悲，實行實證定、靜、安、慮、得之法，有道路、有方法回歸內在，光亮生命。罣礙的心淡了，公事變得容易處理，健康和家庭亦得顧全。

### 對同樣遭遇人的祝福

我很幸福，在工作之餘，還能當志工。97年，有一次參與到在雲林教養院的服務，聽聞林院長總結說：我總覺得「在心的深處缺少了某種能量」，教養院是高付出、低回饋的工作環境，同仁們的用心付出，身心上的高壓負荷是我所不捨、不忍的。希望未來大愛手除了可以輔導院生之外，同時也希望能夠照顧到同仁自己的身心。看院長說到動容而泣，我心跟著悸動，連之後個別對談，坐在她旁邊，我仍忍不住哭泣，莫名所以。後來明白，那是心愿共振蕩漾的水波漣漪，是全天下母親無私為孩子的心，同樣是我不捨、不忍同仁每天辛勤工作、尚有同仁因案被調查起訴的心。在幫這些同仁做大愛手時，我深刻感受到：自己生命所經歷的，對同樣遭遇的人就是一個祝福。落實到具體現象，我們整組人員願意共同承接另一組一個科的人員和工作，讓人事圓滿、業務順行。我心明白，這是國產局多年以來，多少人的心力薈萃，累積到的相當程度的質。

### 領導力與全球化的啟發

感謝部長給我一個機會，98年5月參加文官培訓到新加坡為領導力與全球化的研習。此行對我的意義是，我清楚的下定決心，退休那一次，一定是我自主的選擇。學到的是，第一次全球化，各國爭奪的是殖民地，地的資源，金融危機是第二次全球化，此間爭取、流通的是人的腦力資源。我心想，未來的全球化當是往上發展師法天，也就是人的靈性相通，不分種族宗教一體融合、無分別，人類地球進化就有光明希望；領導是讓生命會領導他自己用靈性過日子。也是此行浮現花木蘭的意象，興起解甲歸田，放下頭盔硬甲的想望。

### 回歸本愿返故鄉再出發

98年底有機緣參加慈濟在埔里牛耳石雕公園舉行的知心感恩茶敘活動。茶敘開始，太湖船、憶兒時的歌聲觸動每一個人心中無從表達的感恩情懷，我在師姊大愛手的撫慰中，淚流不停，肆放出自己對埔里故鄉經歷921地震的懷思與愛念，從心中表達「感謝育我的天地山川、感謝濟助震災的無私大愛」。同修夥同為我家族祖墳做和氣照顧，我於祖先墳前告白：「請讓我們承繼父祖的光，無盡無量的擴大，無拘無束地把內在的光帶出來，點亮每一個人的心燈，傳送光與熱，從今而後告別家族悲情轉為歡樂」，為從國產局退休譜下了序曲，但看接下來演奏的生命樂章。





## 財政部國有財產局成立五十週年紀念感懷

蔡信三

95.9.21—96.7.16.任本局接收保管組組長



99年12月12日是財政部國有財產局（以下簡稱本局）成立五十週年紀念的日子，本局自49年12月12日成立迄今。日月如梭，已經走到了孔子所說的：「五十而知天命」的知命之年，半個世紀了。

大家都知道，本局成立之初，百事待舉，尤其是凡事起頭難，然在本局諸先進們慘淡經營下，已走過了那筆路藍縷，以啓山林的艱辛歲月。至今，本局暨各地區辦事處組織編制早已法制化，國有財產各項業務之典章制度大都已建立完善，各項業務績效顯著，且正蓬勃發展中，然在物換星移下，過去五十年來，許許多多的人與事，都已走入歲月中，不再浮現，撫今追昔，不禁令人想起蘇軾：《念奴嬌·赤壁懷古》：「大江東去浪淘盡，千古風流人物」這句詞來。意思是說：那滔滔的長江水，奔騰澎湃地不斷向東流，在波濤滾滾的歲月中，多少歷史上的英雄人物，都已成了過去。

我是在60年底，經本局向花蓮縣政府指名商調至本局前臺灣東區辦事處擔任五職等助理員職務，從此開始接觸國有財產業務，於64年間奉調至本局臺灣中區辦事處（以下簡稱中區處）擔任六職等技佐職務，一直到95年9月為

止，在中區處服務的時間已達32年之久，再過3年即達公務員命令退休之齡，原已規劃在96年7月退休。未料，事與願違，在95年9月21日這一天奉調本局擔任十一職等組長職務，在本局服務十個月後，一如在中區處原規劃時間，申請於96年7月16日自願退休。退休後先返回臺中住了一段時間，將我住了近三十年的公寓房子出售，目前在臺東定居，過著晚年的退休生活。

適逢本局成立五十週年，規劃發行局慶專刊，以為紀念，我認為極具意義。此際，雖身本局退休人員，已然走入歲月中了，才能恭逢其盛，惟願撰寫本篇雜感，希望能為局慶專刊有一些添磚加瓦的效果。

首先，簡述我在中區處完成的幾件具有意義而值得回憶的工作。其次，對國有土地被占用之處理問題提出一點點看法。第三，本局服務期間之感想。第四，退休後在臺東生活的體驗，最後作一個結語。

### 一、在中區服務期間幾件值得回憶的工作

(一)創全國首例，完成二處「以地易地」成功案件，使三百八十四戶受災戶、近二千名災民實現重建家園之美夢。

佛經有云：「世間無常，國土危脆」。88年間突然發生「九二一集集大地震」，重創了臺灣中部地區，奪走了二千多名人民寶貴之生命，八千多人受輕重傷，房屋全倒、半倒者更不計其數。因此，災後重建工作乃當時政府「急中之急，重中之重」的要務。中區處同仁本著「人飢己飢，人溺己溺」之精神，傾全力投入此項政府極艱巨的任務，日以繼夜地



與有關機關及災民開會說明，溝通、協調、終於完成臺中市大坑斷層帶受災私有地及臺中縣金巴黎社區私有地之「交換」，使三八四戶、近二千名受災戶得以實現其災後重建家園之美夢。當他們重建家園完成後，歡天喜地地慶祝落成典禮。

德國哲學家康德先生曾說：「世界上最美的三件東西是：天上的星星、地上的花朵、人心裡的良知」。而我們同仁憑公務良心，真心為災民服務，使災民們達成願望，看到災民們熱烈慶祝家園落成之情景，此時我們同仁心中喜悅之情，不亦正是康德先生所說的第三美嗎？

(二) 改善了中區處及四個分處辦公廳舍，型塑優質的辦公環境。

過去，中區處及四個分處的辦公廳，不但是老舊、狹窄、擁擠、不敷使用的問題，而且，不是租的，就是借的，同仁們無不企盼著能有一棟屬於我們自己的辦公廳，不要經常在搬遷。可是這好像是在眺望著天邊的彩霞，遙不可及的事情。然而，「八方風雨，世事難料」。未料，因精省、九二一大地震、公賣局公司化之結果，為我有興（改）建辦公廳舍之「機會之窗」，我們同仁緊緊地掌握了這千載難逢的「機會之窗」先後訂定興（改）建辦公廳計畫執行。確實、有效掌握工程進度與品質。而今，嶄新、寬敞、舒適的辦公廳舍，一棟接一棟，先後順利完成，遷入新廈辦公。

近代政治暨文學家梁任公曾說：「人生最快樂的事，莫過於看著一件工作的完成」。當我們同仁看著中區處及四分處新的辦公大樓一一完成，心中那種如願以償的快樂，正是人生最快樂的事。

(三) 中區處積極提升服務品質，94年度經行政院複評結果獲得行政院第八屆服務品質獎。

中區處全體同仁在過去多年以來，大家不分彼此，團結合作，窮盡一切努力，積極提升為民服務品質，經多次獲財政部初評後推薦參加行政院複評，但多未能獲獎。我們同仁從來都不灰心喪志，而抱著「莫讓艱難墮志節」之堅定信念，不信春風喚不回。在94年度裡我們更加努力落實：

1. 發展學習型組織，培養高素質人力資源。
  2. 大幅度提升人民申租、申購案處理時效，回應民衆需求。
  3. 強化E化服務。
  4. 有效改善辦公廳舍，型塑優質辦公環境。
- 經財政部初評結果為財政部受評機關中最高分，再度推薦參加行政院複評。皇天不負苦心人，終於獲得了行政院第八屆服務品質獎。

## 二、對國有土地被占用之處理的一些看法

日前，根據報載，國有非公用土地被占用者，截至5月底止計有31萬餘筆，面積近3萬公頃。國有非公用土地之被占用，由來已久，長期以來都是本局在處理上最感棘手的老問題。從修法將得逕予出租之已實際使用之時間規定放寬修正為82年7月21日以前、訂定處理要點、清查、處理計畫，列管執行。但結果仍像「野火燒不盡，春風吹又生」，永遠處理不完，招致立法委員或監察院之誹議。究應如何處理才能減少被占用之筆數及面積呢？

俗云：「天下之難事，必作於易；天下之大事，必作於細」。解決國有土地被占用問題，亦復如此。非知之艱，乃行之為難也。一言以蔽之，問題就在「執行力」：

(一) 若能加強與地方政府的聯繫、協調工作，建立良好的公務網絡、合作關係，將來委請其拆除不合申租要件之國有土地上違建物才能收事半功倍之效。

(二) 提升人民申租案件之辦結時效與處理品質。

(三)行政院若能儘速核定修正：「國有非公用不動產出租管理辦法」部分條文修正案，放寬對得辦理出租之耕地部分之限制，俾使國有耕地占用者早日納入正常管理，必可大幅度減少被占用土地之筆數、面積。

(四)地區辦事處、分處承辦出租業務之課、股同仁若能落實執行、並充分了解本局現行「國有非公用不動產租賃作業程序」規定，必能增加出租筆數、面積，相對減少被占用土地之筆數面積，並避免民怨。

(五)當然，產籍系統管理區分之釐正是一大工程，若能再作確實釐正工作，必可減少「占用」列管之筆數、面積並使之正確。

### 三、在本局服務近一年之感想

中區處的人力資源在人事單位用心規劃，儲備下，進用了許多人才。研究所碩士畢業的有二十多人，大專畢業的有一百多人；高、普考（含乙特）資格的有八十多人，可說是「四面八方野香」來，人才濟濟。原以為是全局最好的人力資源。調本局服務後才知道，本局同仁的素質、經驗、接觸面、承辦公文之嚴謹、乃至協調、溝通能力，都是中區處望塵莫及的，應是人外有人，天外有天。不過，因為局務繁忙，同仁下午大都在六、七點以後才下班。公文之處理都以簽、會方式，也因此，同仁之間人際互動較少。

我在95年5月21日到本局報到上班以後，郭前局長很關心部屬，一再問我到臺北後居住、生活情形，習慣了沒有？心中非常的感謝，主管調動，乃是人事命令，當事人豈有置喙餘地。所謂：「人事有更替，往來成古今」。當事人都明白。只是當時我自己有一點感慨的是：當我年青的時候，參加高考、普考及格分發時，高考分發至臺北市人事處，普考分發至電信總局時，前後有二次到臺北的機會，當時因個人不習慣繁華的臺北市，

所以人事行政局分發的這二次機會我都放棄，未到臺北報到。未料，臨老到了六十幾歲才被調到臺北市，對自己有點感慨而已。不過想起南宋詞人朱敦儒《西江月》：「世事短如春夢，人情薄似秋雲。不須計較苦勞心，萬事原來有命。幸遇三盃酒美，況逢一朵花新。片時歡樂且相親，明日陰晴未定」的詞來，心中就釋懷多了。

### 四、退休生活的體驗

日子一天一天飛馳而過，轉眼間，退休至今，已過了三年，真是歲月催人老啊！

退休之後，全部的生活重心，都在家庭，研讀古文、看報、剪報，是長期以來的習慣。種種花草、小盆栽，偶爾到原住民好友的檸檬園下，採採野菜，早晚騎單車去運動，順道在鯉魚山下買些原住民的野菜，過著簡單的臺東人的生活。人生處處皆學問，退休後才知道，在生活上，處處都不如人。

臺東有美麗的花東縱谷平原和東海岸。走一趟花東縱谷，你才知道這真是臺灣的後花園。走一趟東海岸，你一定會發現海明威筆下《老人與海》裡所描寫的景緻。更會想起蘇軾名著《前赤壁賦》的名句來：「惟江上之清風，與山間之明月，耳得而為聲，目遇之而成色，取之無禁，用之不竭。是造物者之無盡藏也，而吾與子之所共適」。

東海岸這些大自然的良辰美景，只要我們用心去欣賞一定會體會到，從而發現生活的情趣，建立人與人、人與大自然之間的和諧關係。

### 五、結語

適逢本局成立五十週年紀念日，在此，特別遙祝本局五十年生日快樂，國產業務日新月盛，順利推展。同時更祝賀本局同仁健康、快樂！我永遠以我是國有財產局的一份子為榮。

## 國土資源治理——臺灣這一局，人間無意了滄桑



鄭明安

83.8.2.—85.12.24.任本局臺灣南區辦事處處長

### 曾經走過，所以留下一絲回憶

#### 現實與宏觀的對話

當思考國土規劃，論述國土空間、區域空間及都市空間整合，追求公平與效率的永續發展理念的同時，國有財產是分布於空間的不動產實體，由於依法行政的指令，全都配合於國土空間發展策略計畫事業、區域計畫事業、都市計畫事業以及各層級的委員會、土地開發胡同，提供開發者統籌處理分食、作價、殘地分配，滿足公地公用原則，實則補貼地方，以及公私部門創造環境價值；更勝一籌的，創意百分百的特別法，排除國有財產法部分條文，並於特別法明定公用財產一舉納入促進民間參與公共建設事業，說不清的案例，所謂成功的高鐵，失敗的BOT是如何？必舉臺北京站BOT作典範，當凝觀未來國公有資源經營管理的現實考驗吧！

#### 釋出使用權或標售所有權的迷失

長年以來，標售國有地引發正反觀點，無論為國庫統籌之需，或為促進土地改良利用，或為配合一切法，終究在尋找釋出國有地的出路，尚未能出離設定地上權方式，儘管披上BOT模式，有的落入實質選擇權陷阱，有的摻和脫胎為所謂住宅使用權，原本最基盤的使用權機制，似乎逐漸在變種的迷失之中，慢慢糾合租賃權轉化為用益物權，或直以不動產租賃權信託轉戰國公有土地改良利用的新手段，以建立國有土地使用權登記制，值得觀察。

#### 公法與私法的鴻溝

國有財產局承財政部之命管理國有財產，從登記、保管、維護、改良、利用，涵括處理及處分等瑣細事務中，最難搞的是人。當面對占租、撥用時，前者考量雙階理論，後者看似公法行為，實則難脫公法與私法交戰。所謂需地機關、管理機關及主管機關角色，面對占用多元性，類比生物多樣化，「莫謂無心即是道，無心猶隔一重山」，多少懸案在人間？

國有財產局的定位如何？「曾經滄海難為水，除卻巫山不是雲」，善知識應從國土資源治理平臺思維，積極主動參與地方政府各項委員會開始。

#### 國庫歲入預算壓力不如促進國土資源保育利用

從政府為保障功能角色觀之，人民的生活、社會的生存、國民生計與群眾生命力，國土資源面對區域性與都市機能退化或斷裂的縫合，尤以五大都會區及各縣市間基礎建設之連貫性，配合推動綠能源、綠社區、綠生活環境及國土保育保安信託業務，逐漸摒棄以執行國庫歲入而標售土地之作法，重整各種小國庫基金運用方式，纔是庫收流通之道。

回溯十年前，離開又愛又恨的公務生涯，投入教學相長的校園生活，參與學術研習及各種委員會議題，實踐教學、研究及服務的體驗。有感於生命學習地圖的豐富性，體會到歲月如梭而覺知太慢。每每驚覺到往日同仁為案受苦的辛酸，難以壓制世俗的激憤，處在五濁惡世一所謂生濁、命濁、死濁、煩惱濁與知見濁一乃至不成熟的社會組合環境障之中，祈以修煉覺有情，達者同見同行，享用人天的自由吧！





## 憶國產局生涯



張進山

97.3.4—98.1.16.任本局澎湖分處主任

不知是何原因，也不必揣摩原因，79年12月19日我從高雄市三民地政事務所第一課課長調任本局南區辦事處督導，報到的那一天，遠遠地就看到辦公處所，老舊但不腐朽，踏進辦公室就感覺很擁擠，再深入一層觀察，年紀已大的員工也還不少，這個機關似乎看不到朝氣，雖然，同仁辦理申租、購案件頗有經驗，媒體對國產局業務之報導還興趣缺缺，那是因為國產局給外界的印象就是冷衙門，冷衙門也好，它提供同仁寧靜的施政空間。

報到後，桌上就擺了一份公文，那是本局預定於80年2月份書面考核為民服務，我即行著手進行準備，我忽然間嚇壞了，因為什麼資料都沒有，連卷夾也沒有，要拿什麼給人家檢查，趕快跑向業務課搜索資料是唯一辦法，東湊湊，西湊湊再買卷夾裝起來，你一定相信卷夾裡面裝的資料很寒酸，這樣考核結果也列甲等，本局長官好像心胸太寬闊了些。有這次經驗，81年及82年的為民服務考核我都從年初即行準備，這當中記憶最深刻的是82年獲財政部考核優等、行政院考核甲等，也是國產局有史以來第一次所創造的最優異為民服務成果。

南區處同仁要記得今天舒適的辦公廳是82年當時李處長瑞倉向高雄市政府硬爭取來的，迄86年我以第四課課長身分奉命著手先做內部環境規劃，但86年5月份我的職務調整，後續的規劃及搬遷係由已故蔡科長陽義繼續努力，那些工作是很

辛苦的，迨87年底完成搬遷，南區處終於展現了新的面貌，不過，我開始擔心以後抽菸怎麼辦。

從86年5月份起至87年12月份止，那段期間，我擔任第三課課長（含出租、占用業務），要開很多的會，要批很多的公文，最主要的是委託地方政府代管之國有土地全面收回自管換約，有時候想想，那種課長好像不是人幹的，不過時鐘好像因忙碌而走的特別快，有好幾次率領同仁下鄉換約，夜宿高雄縣旗山鎮、甲仙鄉、杉林鄉等地方，空氣很好，但很無聊，所以就玩撲克牌，同仁間也因此建立濃濃的革命情感，最後也順利的完成換約任務，至於當時的申租業務量並不大，法令也較為單純具體，但結案率要大幅提升都很難。

88年後，我又自當時的管理課調任接管課長，這個課業務項目多，但每個項目業務量都不大，像挖寶案一年有一個案件就夠了，但話說回來，一個挖寶案也會弄得你團團轉，調任接管課長後半年恰巧碰上精省移交接管作業，那種概括接管的筆數數量龐大，辦理租購占的同仁確實面臨了短期間內最大的衝擊，而同仁也撐著牙根熬過來，迄民國89年又修改國有財產法第42條放寬出租的年限，又增訂了同法52條之2讓售規定，同仁走到這般地步，實在負荷不了，累積的申租案還動員各業務課及中區辦事處同仁派員支援，自民國90年起民法等相關法令也逐步大幅翻修，每一個變動，都更增加同仁一個壓力，但是，路再怎麼難走，也都走過來了，本局也並未因此打烊。

在接管課期間接觸了幾個挖寶案，我永遠

記得兩件事，第一件是壽山挖寶案，有一天我出差茄荳鄉接到行動電話說：「課長，快挖到寶了，你趕快來！」我問：「你怎麼知道？」他又回答說：「神明說的。」我真飛奔趕赴現場，結果是什麼也都沒有。第二件事是潮州挖寶案，我也去現場看過一遍，曾先生在耳邊告訴我：「課長，如果挖到寶，你的車先開過來，我先裝一袋黃金讓你載回去。」我說：「我無福消受。」後來證實也沒挖到寶，不過，這個挖寶所支出的工程費據說達參仟萬元。

跨93年94年的國有林地移交林務局接管案，也深深烙印在我的腦海中，本局向來是把他機關接管之國有土地接進來，要移交出去的很少也很難，既然上級指示移交，那就拼了，爲了拼不得不做些情感交流，我帶著同仁跑遍每一個屏東林管處工作站，南區處在這個移交競賽勇奪第一名。

土地所有權狀已全部做廢，其實它對國有土地毫無意義，權狀作廢後當然會加速租購案件之處理流程，產籍與地籍不符部分已於93年全部釐整，往後也須每年少量釐整，但這些並非很重要，重點是准否承租？讓售或標售？對承辦同仁常常是揮之不去的陰影，但至少個人於98年1月16日退休前看到了以下一些好現象：

- 一、本局藉由不斷開會對租購法令力圖標準化、統一化，這有利於租購案件之審查，張局長是法律系畢業，凡事力求法治化，這絕對是張進山退休前所預料得到的，只不過，張局長的法治化再掛著一些微笑，同仁辦事會更賣力。
- 二、本局同仁愈來愈年輕化，正所謂長江後浪推前浪，一代新人換舊人，年輕人工作效率高、品質佳，又有豐富的法律常識，這些都是國產局的明日精英，是承續推動國產業務的最佳保證。

三、限縮國有土地的出售，從「賣小地留大地」、「修訂讓售面積」等著手，個人以爲大面積國有土地從歷年來的標售改為標設地上權是正確作法，雖然本局標設地上權似乎仍乏成果，但標設地上權取代大面積的出售這會是日後的潮流，對國產政策也算是重大變革。

97年3月4日調任澎湖分處主任，在事前籌備期間及就任後的一切重新開始，那份差事本來就辛苦，我早有心理準備，當然會全力以赴，我終於把澎湖分處建立起來，這是我公務員最後一站，也是最後的驕傲，澎湖給我的印象是沒有山，水很漂亮，民風淳樸，同仁很老實，但政治人物……？

退休後，有半年期間走遍南臺灣的高山峻嶺，還真愜意，不過，我仍以國產局爲榮，它仍然是我的最愛，我總覺得，國產係一門相當專業的業務，同仁要懂的法令很多很多，年輕同仁須多加強法律知識，以應業務之需降低施政錯誤率，還有一點必須說明，年輕人勿抽菸，你一抽下去，將來要回頭很難，禁菸環境愈來愈多，你會更孤寂。99年5月8日我去高醫切除盲腸，從此開始戒菸，一個有名的大煙槍會戒菸，騙鬼！但是，我真的用超強的意志力戒了它，很痛苦，第一週是每天晚上夢見抽菸，第二週變成茶飯不思，第三週很煩躁，第四週感覺活在世上沒意義，進入第二個月就比較沒那麼嚴重，今天已進入第三個月了，狀況更有改善，我承認偶爾還會想它，我聞到的煙味仍是香的，但相信我，我會堅持到最後，贏取最後的勝利，同仁如也以超強意志力推動國產業務，50週年以後的本局必更大放光芒，最後，祝福本局全體長官同仁身心健康、萬事如意。



## 國產局公職生涯甘苦談

吳兆淵

82.5.1—88.12.15任本局臺灣北區辦事處人事室主任



### 一、前言

我原擔任臺灣省政府農林廳蠶業改良場雇員（場址在臺北市公館民族國中現址），承學長張步桃先生引薦（張君高考及格分發本局人事室服務），於62年11月2日商調為本局助理員，奉派人事室服務，至88年12月16日自願退休，歷時26載。欣逢本局成立五十週年慶，謹就在職期間所承辦之業務，記憶所及，聊表數語為賀。

### 二、本局服務時期

我是58年特種考試丙等人事行政及格，從此就註定要當一輩子的人事人員。於62年11月2日報到，當時局長是易瑾。在人事室黃主任瑞楨及幾位前輩的指導下，擔任差勤管理、協辦職位分類及室收發工作。由於初任人事人員，從工作中不斷的努力與學習。70年參加中央機關薦任職升等考試錄取，次第升任科員、專員職務，因此工作亦相繼加重。易局長任期屆滿退休，由謝實生先生接任，渠等均係中將官階，外職停役轉任五年

期滿退休。嗣徐局長接掌本局（原任臺北市政府地政處長、地政專家），有鑑於本局之組織架構及員額，已不敷實際業務需要，乃積極進行本局組織條例及員額之修編事宜，並獲得通過。由之前的分科辦事提昇為設組分科辦事，編制員額由原來89人，增加9人為98人，惟增加之編制員額9人，必須視業務需要，配合會計年度預算，逐年請增預算員額。辦事處之組織則維持現狀。

徐局長榮調臺灣土地銀行董事長，局長一職由劉副局長金標升任，由於本局業務量之遞增，本局暨各辦事處之現有員額明顯不符實際需要，旋即下令著手草擬本局組織條例修編及辦事處組織通則立法工作。其草擬重點：內部單位名稱，均係以業務性質來命名，如本局第一組為接管組，辦事處第一課為接管課，以此類推。至辦事處組織通則，依業務量之多寡與繁簡程度分為一、二、三等，並設課分股辦事。

由於兩個法案同時進行，其工作之繁瑣可想而知，每週一次的組織修編會議，其會議紀錄以及各項資料之撰擬（含立法院質詢之模擬問答），資料繕後之影印等均須付出相當的時間與人力。白天要辦理許許多多例行之公事，晚上則要趕辦組織修編資料，時常忙到晚間十點還在辦公室，例假日亦加班趕辦，數年如一日。之前有人事前輩說過，辦理組織修編工作，在公務生涯中碰到一次就已足夠，而我何其有幸，一連數次。

### 三、北區辦事處服務時期

本局組織條例修編及辦事處組織通則之立



法事宜，一些文書工作暫時告一段落，尚待報財政部轉請立法院審議。我在偶然的機緣下，調離服務20年的局人事室，於82年6月1日奉派擔任北區辦事處主任一職。

人事單位人員短缺，編制員額僅有四人。主任除綜理事務、各單位間之協調聯繫以及參加局處會議外，遇有人員調動，青黃不接之時，得親自下海操刀，與同仁分憂解勞，如此方能同舟共濟，以期順利推展室務。

人事工作除法定之組織編制、任免遷調、退休撫卹、考核獎懲（含考績）、差勤管理、訓練進修及各項活動。其中各項活動，除本處之活動外，還得派員參加財政部桌球、羽球、網球、圍棋等錦標賽，並輪流主辦國產盃上述各項錦標賽，另加歌唱錦標賽等，項目繁多，不勝枚舉。

組織編制方面則草擬辦事處之辦事細則，配合本局適時提供業務量，作為組織通則立法之參考依據。臺灣省政府組織精簡，業務由本局概括承受，由於業務量倍增，除原省府人員隨同業務移撥外，尚須大量之人力需求。適劉局長榮調臺灣土地開發公司董事長，局長一職由李副局長瑞倉調升。李副局長曾任北、中、南區辦事處處長及本局主任秘書，業務嫺熟，因此原擬之辦事處組織通則草案，經李局長極力爭取結果，均改列為一等處，編制員額為193-208人，終順利通過立法，誠屬不易。

快樂的時光稍縱即逝，來到處裡服務轉六載有餘，依規定二任期滿（一任3年），非有特殊事故則將實施職期輪調。屈指算來服務公職已屆30年，遂決定88年12月16日提前自願退休，以利拔擢新秀。

天下沒有不散的筵席，在此感謝栽培我的長官，更感謝一起努力打拚的同事陳素貞小姐、黎宏毅先生、李大鵬先生、陳約秀小姐、

王瓊翎小姐、簡桂美小姐，沒有您們無私的奉獻與無悔的付出，就沒有今日的我。

#### 四、退休後現況

退休後在家賦閒三個月，承長官厚愛，回到處裡擔任論件計酬人員三年又半，在秘書室研考單位從事圖書之分類、編目、建檔，為民服務工作之協辦，首長與民有約，重大案件列管後之追蹤催辦以及局處務會報資料之影印等，後以健康因素請辭。

離開三十幾年的公務生涯，無所事事，覺得茶不香，飯亦無味，面目亦可憎。為了排遣多餘的時間，本來對書法就稍有興趣的我，便一頭栽進墨池的書寫領域。因為書法為中華國粹，目前已成為一種藝術，舉凡有華人的地區，就有書法展現，韓國、日本亦急起直追，迎頭趕上。

為了擴大視野，我參加了「中華民國書學會」，曾擔任該會副秘書長，現任監事（純係志工性質），除了參加每年一次的聯展，地點都在國父紀念館或中正紀念堂以及臺灣各地巡迴展出。另參加國際書法聯盟及國際蘭亭筆會為成員，作品多次在香港、青島、西安、韓國（附照片一幀）、日本展出，學會並組團參加開幕典禮，順便參觀當地異國風光。

另多次參加旅行團遊覽大陸，黃山的奇石奇松印象特別深刻，在此特別一提的在光明頂下山途中，蔣夫人宋美齡女士，在民國三十四年捐贈「排雲亭」的涼亭一座，材質是石砌，惟年代久遠，略呈斑駁，感觸良多。雲南天龍山的白雪皚皚，石林的壯觀絢麗，均留下無窮的回憶。今年九月中旬亦前往北京，導遊說：來北京是來當皇帝的。參觀了紫禁城、頤和園、天壇等名勝，登上長城俯瞰，並參觀奧運比賽場地鳥巢等。

另書學會每年亦辦理春節寫春聯、新春開筆、萬人揮毫等活動，受邀當場揮毫。寫書法是很好的修心養性的運動，習書多年，篆、隸、楷、行、草、石鼓文、金文、甲骨文等各書體均有涉獵，惟書藝浩瀚，尙請書法前輩、方家、同好不吝指教是幸。

## 五、結語

我服務局處人事室及論件計酬人員足足有三十年，人事服務工作，必須熟稔各項人事法

規，才能確保同仁的權益，業務類人員亦然。我始終抱著任勞、任怨、任謗的服務態度，以機關整體之和諧，業務之順利推行爲依歸，滿腔的熱血及一股服務熱誠，從不見異思遷，因此我深深的以國產人自居，以國產人爲榮。

五十歲是人生事業的顛峰，在歷任局長、副局長英明領導之下，業務蒸蒸日上，欣欣向榮，績效有目共睹，身爲國產局之一份子，與有榮焉。欣逢五十週年局慶，本人學淺才疏，爰略綴數語，藉以拋磚引玉，共襄盛舉。

5



附錄

玖





## 本局成立五十年來歷任首長及主管名錄

### 本局

局長：

第一任：楊業孔  
(49.12-55.4)

第二任：李立柏  
(55.4-58.9)



第三任：王未之  
(58.9-66.1)



第四任：易瑾  
(66.1-66.8)



第五任：謝實生  
(66.8-72.12)



第六任：徐金鐸  
(72.12-79.7)



第七任：劉金標  
(79.7-88.9)



第八任：李瑞倉  
(88.9-93.5)



第九任：洪寶川  
(93.5-94.12)



第十任：郭武博  
(94.12-97.10)



第十一任：張佩智  
(97.12-迄今)

副局長：張峻、王征萍、趙芷青、王興邦、儲雲程、劉法彝、王慶祥、任志春、王景賢、方長洋、劉金標、劉復仁、詹俊傑、李瑞倉、洪寶川、郭武博、蘇維成、張佩智、陳官保、張璠、陳芳雪、莊翠雲、周後傑

主任秘書：葉彬、戴逢白、吳愷之、李孟民、張孔寅、高國武、紀聰吉、李瑞倉、洪寶川、蘇維成、高志達、莊翠雲、陳文龍、莊翠雲、陳秀琴

組長：劉復仁、鍾永璉、王曙初、紀聰吉、詹俊傑、楊紀祖、洪寶川、蘇維成、張佩智、廖蘇隆、李寶林、鄭明安、陳文龍、陳官保、莊翠雲、蔡信三、林正榕、李政宗、陳芳雪、林懋傑、陳貞儔、王如碧、陳秀琴、張治祥、王秀時、王彩葉

秘書室：高直夫、沈劍峨、陳明之、洪寶川、郭盛怡、王業揚、馬泓、陳志宗、胡漢斌、陳貞儔、陳明之、陳錦雲

資訊室：林秋風、賴春綢

會計室：陳熙和、李靜、諸葛成、任德馨、黃俊傑、劉佳富、施教權、蕭慶福、王瓊玉、李正文

人事室：紐碱齏、劉德棋、王為孝、黃瑞禎、宋炳文、彭逸夫、徐賢達、呂明泰、黃秀鈞、戴振枝

政風室：居浩、陳士彥、張孔寅、李孚學、張肖龍、范大維、胡膺權、蕭國賦、鄭在深、王定國

法制室：黃偉政

### 臺灣北區辦事處

處長：費慶禎、張金銘、嚴懋男、任志春、王景賢、李兆儀、方長萍、鍾永璉、方正衢、詹俊傑、郭武博、紀聰吉、李瑞倉、洪寶川、高志達、蘇維成、陳官保、莊翠雲、陳文龍

副處長：錢浩澤、張子揚、楊然、章煜初、林際春、陳士彥、王景賢、王衍祐、張世範、郭武博、高直夫、李寶林、高志達、劉慶輝、鄭明安、莊翠雲、蔡秋桂、林登添、林正榕、陳秀琴、王如碧、王彩葉、張素靜

基隆分處主任：謝自睿、楊然、王景賢、胡漢夫、陳明之、陳寶銘、林登添、陳文龍、陳官保、林懋傑、胡樹禮、張素靜、吳明意、沈志欽、陳泰楠、謝安翔

桃園分處主任：蔡秋桂、吳宗明、胡樹禮、吳文貴、李良珠、吳泰焜

宜蘭分處主任：蘇昱彰、杜麗芳、張素靜、江金郎、林村材、沈志欽

花蓮分處主任：葉邦良、劉復仁、張立皇、陳明之、劉慶輝、廖蘇隆、陳文龍、林登添、江金郎、張素靜、陳泰楠、陳水勝

臺東分處主任：傅秀連、杜麗芳、吳宗明、林寶來、陳宗炯、沈碧恕

金馬分處主任：劉定昌、溫湖滴、林寶來、吳文貴、陳宗炯、黃國卿

#### 臺灣中區辦事處

處長：魯繩月、黃一華、李兆儀、謝自睿、王景賢、邱名棟、李孟民、陳熙和、陳系統、李瑞倉、王禮賢、陳文龍、鄭明安、蔡信三、廖蘇隆

副處長：李兆儀、王景賢、黃霆、王劍文、李孟民、范永炎、邱名棟、楊慶成、蘇宜振、李瑞倉、陳錫禎、蔡信三、楊慶成、蘇純德、廖蘇隆、陳芳雪、鄭俊杰

新竹分處主任：陳泰楠、彭信淡、陳燕昌、周秀珠

彰化分處主任：鄭俊杰、曾平輝、卓翠雲、陸恒寧

雲林分處主任：曾平輝、鄭俊杰、陸恒寧、邱傑勤

南投分處主任：鄭俊杰、蔡秋桂、謝麗莉、李良珠

#### 臺灣南區辦事處

處長：姚汝鈺、張金銘、黃霆、任志春、李孟民、邱明棟、鍾永璉、王劍文、徐應和、王禮賢、張佩智、莊翠雲、林懋傑、李政宗

副處長：王鶴、黃霆、邱名棟、張子揚、林際春、范永炎、陳士彥、李孟民、王劍文、鍾永璉、徐應和、章允祐、陳迺銑、劉德友、王禮賢、蘇進步、林登添、胡漢斌、林懋傑、楊長利、江金郎、凌氫中、吳宗明

臺南分處主任：鍾永進、徐應和、陳迺銑、劉德友、蘇進步、胡漢斌、楊長利、凌氫中、郭鴻正、林秀娟

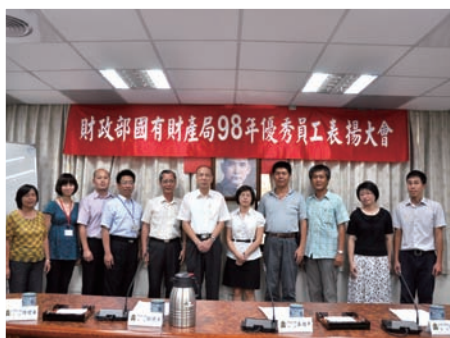
嘉義分處主任：陳迺銑、黃銀輝、周薛南、洪東義、黃昆泉、胡漢斌、楊長利、凌氫中、溫湖滴、吳宗明、吳文貴

屏東分處主任：鍾竹英

澎湖分處主任：張進山、黃淑燕



活動集景

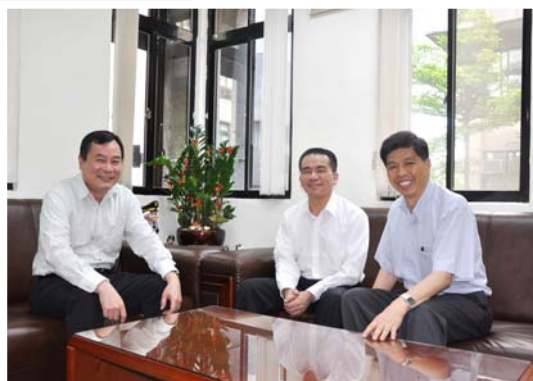
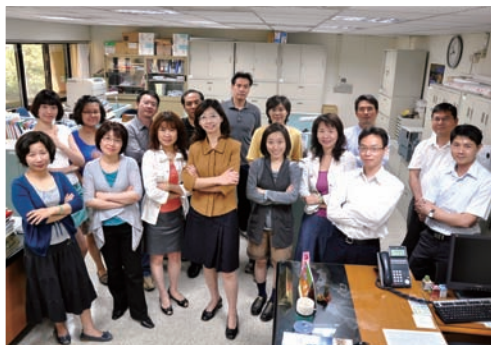








活動集景



## 統計表

4.1歷年接管國有土地及房屋數量表

	土地	房屋
	面積（公頃）	面積（平方公尺）
80	13,557.09	38,064
81	7,623.47	10,831
82	14,784.94	78,675
83	5,166.46	23,386
84	4,909.01	7,005
85	7,448.82	72,456
86	4,951.98	84,718
87	10,108.45	41,600
88	9,571.29	132,694
88年下半年及89年度	41,176.12	734,242
90	4,798.24	179,706
91	5,101.23	583,634
92	8,991.43	384,018
93	5,706.78	602,087
94	6,929.62	525,507
95	9,133.53	523,089
96	11,041.88	551,409
97	4,300.46	363,847
98	3,345.81	226,391
99	3,178.89	233,666

4-2歷年辦理勘查分割土地數量

項目年度	勘查筆數	分割筆數	合計
80	24,590	8,820	33,410
81	31,380	9,710	41,090
82	37,862	12,423	50,285
83	39,828	10,121	49,949
84	35,675	8,376	44,051
85	46,010	10,100	56,110
86	54,846	9,666	64,512
87	72,052	8,800	80,852
88	72,623	10,142	82,765
88年下半年及89年度	112,384	29,790	142,174
90	150,869	25,835	176,704
91	167,872	30,287	198,159
92	184,533	38,175	222,708
93	226,297	45,303	271,600
94	195,391	42,100	237,491
95	133,052	72,602	205,654
96	132,193	69,872	202,065
97	144,210	48,709	192,919
98	142,575	42,799	185,374
99	152,148	43,491	195,639



## 4-3歷年申辦未登記土地測量登記數量

項目年度	筆數	面積（公頃）
80	4,457	5,555.59
81	4,448	2,085.92
82	6,625	9,414.14
83	7,976	2,227.32
84	5,923	1,869.60
85	8,672	3,965.68
86	10,472	3,393.76
87	14,156	7,100.54
88	14,201	6,382.40
88年下半年及89年度	16,612	8,169.25
90	10,481	2,648.58
91	10,121	2,261.10
92	8,108	1,716.49
93	9,364	1,547.22
94	9,832	1,445.00
95	30,738	4,061.35
96	21,599	7,852.61
97	14,414	1,901.66
98	8,989	1,219.63
99	12,364	1,199.20

## 4-4歷年接管抵稅土地數量

項目年度	筆數	面積（公頃）
80	11,373	322.00
81	12,318	550.00
82	15,531	361.38
83	14,152	388.58
84	14,152	388.58
85	17,116	541.82
86	22,938	577.78
87	26,187	623.20
88	26,187	623.20
88年下半年及89年度	7,119	104.78
90	4,527	68.98
91	4,680	161.74
92	5,183	108.74
93	5,720	102.00
94	4,729	94.97
95	5,083	164.06
96	4,182	80.24
97	4,047	84.80
98	2,409	67.07
99	2,415	106.10

## 4-5歷年接管無人承認繼承土地

項目年度	筆數	面積（公頃）
80	1,086	44.13
81	2,022	58.61
82	2,236	65.35
83	2,501	71.06
84	2,501	71.06
85	2,621	74.69
86	2,955	80.08
87	189	10.63
88	105	5.78
88年下半年及89年度	578	16.10
90	299	111.74
91	579	43.38
92	242	6.39
93	337	21.44
94	354	18.58
95	662	26.41
96	505	24.87
97	721	110.24
98	701	31.54
99	222	3.01

## 4-6歷年國有土地數量如下表

項目 年度	公用			非公用		
	筆數	面積（公頃）	價值（仟元）	筆數	面積（公頃）	價值（仟元）
80	223,231	130,626.00		740,043	221,911.00	
81	211,807	130,759.00	94,813,851	776,973	224,401.00	58,201,330
82	204,749	131,361.97	977,822,292	810,764	226,285.92	572,082,635
83	220,507	135,178.33	1,052,798,564	836,942	227,279.38	576,378,542
84	268,428	152,420.71	1,287,609,660	883,555	229,255.39	645,107,930
85	204,203	124,115.40	1,224,101,485	923,541	236,467.90	660,360,941
86	222,253	127,281.32	1,835,970,232	951,696	238,410.72	663,762,624
87	253,833	122,885.18	1,404,100,053	971,822	229,855.35	732,794,079
88	563,793	282,247.81	2,816,766,309	986,824	246,931.91	825,833,269
88年下半年及89年度	578,252	172,133.62	2,723,164,209	1,123,675	264,331.08	952,241,812
90	605,098	181,696.40	2,907,557,997	1,162,189	261,817.94	878,104,263
91	880,798	1,958,439.56	2,930,257,665	1,204,188	263,779.88	896,612,909
92	910,768	1,892,402.57	2,990,980,788	1,248,726	268,914.45	893,865,667
93	914,674	1,342,748.76	3,106,868,657	1,287,840	269,401.93	861,075,391
94	994,530	1,422,919.32	3,077,163,023	1,331,732	271,043.42	874,710,536
95	1,039,135	1,464,610.47	3,396,750,172	1,379,755	244,598.69	880,841,572
96	1,048,148	1,510,650.66	3,240,357,539	1,414,153	233,579.44	904,117,121
97	1,092,478	1,718,207.92	3,689,072,711	1,432,909	228,028.05	883,384,241
98	1,137,604	1,785,647.80	3,798,700,278	1,437,145	222,067.15	856,649,902
99	1,238,421	1,990,710.82	3,967,783,163	1,426,963	219,576.04	803,668,949

註：自91年起國有林地及原住民保留地納入統計。

## 4-7歷年撥用數量

項目 年度	有償			無償		
	筆數	面積（公頃）	價值（仟元）	筆數	面積（公頃）	價值（仟元）
80	319	30.00	3,249,776	4,574	1,134.00	14,870,995
81	697	299.00	4,339,533	5,601	631.00	23,236,434
82	729	60.21	4,981,250	6,332	1,705.15	35,186,531
83	378	90.83	1,604,659	5,266	938.31	34,549,734
84	366	31.47	1,636,606	6,379	1,344.59	25,467,760
85	504	32.01	3,949,335	9,846	1,629.68	66,860,117
86	603	128.06	3,181,918	8,438	2,076.99	60,484,339
87	570	34.44	3,613,084	6,302	843.92	35,190,418
88	534	114.00	2,657,229	5,838	1,245.19	34,761,716
88年下半年及 89年度	733	118.83	4,900,540	9,186	2,821.68	18,878,651
90	1,180	143.84	11,155,378	5,866	2,925.25	14,297,410
91	1,179	221.83	12,231,006	5,907	1,047.93	11,253,438
92	1,628	133.06	22,883,003	8,622	1,331.74	14,378,986
93	743	122.41	19,067,956	8,002	1,257.37	25,978,428
94	998	118.44	3,494,509	8,679	2,968.78	22,621,586
95	1,181	109.79	5,063,306	8,683	1,933.34	16,412,816
96	554	39.26	5,693,028	8,609	988.65	14,104,553
97	636	43.11	7,509,065	13,340	1,431.23	23,952,620
98	786	49.49	3,872,847	7,403	1,317.39	14,669,449
99年	1,072	78.61	6,488,948	8,260	1,427.17	17,766,341

## 4-8處理被占用土地歷年處理成果

項目 年度	已處理(收回)土地數量	
	筆戶數	面積(公頃)
80	10,033	462
81	12,330	1,709
82	12,952	3,299
83	10,512	858
84	10,875	1,289
85	12,536	3,490
86	12,522	2,437
87	12,798	5,825
88	10,366	1,894
88下半年及89	30,366	10,233
90	33,437	5,813
91	25,728	4,933
92	24,675	3,658
93	28,296	4,691
94	20,720	3,136
95	18,112	1,992
96	17,984	2,226
97	18,390	2,519
98	22,088	2,616
99	39,879	2,558
合計	384,599	65,638



## 4-9歷年國有非公用不動產出租情形

出租情形 年度	戶數	筆(棟)數	面積(公頃)	租金收入(千元)
80	35,128	41,969	10,180.73	586,930
81	34,176	49,264	10,986.41	647,454
82	35,094	50,151	10,962.90	662,930
83	37,116	55,959	11,999.70	934,331
84	39,261	57,546	11,488.47	1,111,610
85	41,102	60,201	11,701.04	1,500,965
86	40,254	63,059	12,380.79	1,367,820
87	66,836	107,861	37,198.83	1,542,045
88	80,853	135,099	56,729.81	1,723,681
88年下半年及89	93,873	163,206	67,330.47	2,722,666
90	115,706	209,091	74,450.84	2,382,821
91	127,109	227,502	80,472.61	2,719,570
92	135,888	241,757	83,637.00	2,909,121
93	143,523	262,279	95,608.95	2,957,916
94	153,425	274,359	100,529.23	3,190,293
95	155,338	270,376	88,566.40	3,037,082
96	155,496	271,026	81,233.52	3,082,240
97	155,169	270,927	77,254.29	2,917,267
98	156,568	272,150	74,766.76	2,835,904
99	158,869	277,369	74,386.40	2,916,396

## 4-10出售國有非公用土地統計表

出售國有非公用土地統計表			
年度	筆數	面積(公頃)	售價收入(千元)
80	6,579	258.1372	13,392,169
81	7,361	3,047.2155	20,644,074
82	7,237	135.4618	15,321,287
83	5,725	2,058.0789	16,665,497
84	3,681	91.2551	11,675,963
85	3,223	67.0491	18,352,440
86	4,757	541.6828	18,874,112
87	3,162	1,100.8532	16,409,588
88	2,886	129.9236	13,462,554
88年下半年及89	4,272	251.5157	22,041,641
90	5,811	797.5400	17,916,339
91	9,966	433.6200	18,784,642
92	12,802	444.4700	19,955,823
93	11,836	353.7100	37,993,064
94	11,677	333.6969	36,427,894
95	9,272	269.2300	38,850,363
96	7,606	170.6590	34,616,218
97	6,221	116.1314	30,267,792
98	6,163	231.9486	37,805,458
99	6,153	158.6611	24,226,446
合計	136,390	10,990.8399	463,683,364

註：售價收入以決算數計算；本年度則以實收數計算

國有財產局50週年紀念專刊 / 財政部國有財產局

編. -- 初版. -- 臺北市：國有財產局，民  
100.05

面：公分

ISBN 978-986-02-8160-6(平裝)

1.財政部國有財產局

564.133

100010451

## 國有財產局50週年紀念專刊

編者：財政部國有財產局

發行人：張佩智

出版機關：財政部國有財產局

機關地址：臺北市光復南路116巷18號

機關電話：02-27718121

網址：<http://www.mofnpb.gov.tw/>

出版年月：民國100年6月

設計承製：加斌有限公司

電話：02-23255500

定價：新臺幣400元

版次：初版（電子全文同步登載於國有財產局網站）



GPN：1010002046

ISBN：978-986-02-8160-6

著作財產權人：財政部國有財產局

本書保留所有權利，欲利用部份或全部內容者，須徵求著作財產權人書面同意或授權。



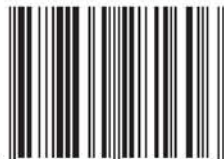




中華民國 精彩一百

活化國家資產 創造資產價值  
財政部暨國有財產局關心您

ISBN 978-986028160-6



9 789860 281606

GPN:1010002046

定價：新臺幣400元