

落實庫款管控作為， 精進財務管理效能

張維明

摘要

國防部主計局財務中心（以下稱本中心）依據國庫集中支付作業相關規定及國軍財務政策指導，統管國防經費現金收支管控及調度運用，負責「國防部所屬」支用機關可支庫款、零用金、領回轉發等庫款管制、國庫付款憑單簽發及核帳作業，配合「國軍主財資訊雲端服務網」推動，在網路作業平台架構下，秉持「就源輸入」理念，彙整全軍每日支付案件，有效提升管制精度；另輔以「受款人帳號先期測試」、「大額通報管制」及「非營業時間緊急提款」等措施，戮力推動各項庫款管控精進作為，協助全軍推動各項施政計畫，以達經費及時撥補之效，完成軍費預算支付作業，俾強化國防財務管理效能。

關鍵字：就源輸入、財務管理

壹、前言

國防經費依行政院93年12月31日院臺字第0930060802號函自民國94年7月1日起，納入國庫集中支付第二階段已逾12個年頭，在這個過程中承蒙各級長官的支持與指導，及財政部國

庫署的協助，使得本部辦理國防經費納入國入集中支付得以順遂推展，然隨著國家財政的日益窘迫，國防經費實施國庫集中支付亦有新的挑戰與調撥上的困難，本文冀藉由了解財政部國庫署費款結算匯撥流程，於政府財務資源有限的前提下，從中分析並調整本部所屬作業模式，俾達節約國家公帑，確保費款支付順遂。

貳、現行中央銀行國庫資金撥付作業

財政部長張盛和（2015）評估我國近年財政現況，計有預算連年赤字、歲出結構僵化、歲入結構弱化及債務上限將屆，可融資餘額受限等四項挑戰，政府雖極力推動各項開源節流措施，多方籌措歲入財源、控制歲出規模，近5年（101年至105年）財政赤字缺口平均每年仍約有新臺幣（以下幣制同）2,500億元有待弭平，另根據中央銀行季刊指出，近期全球景氣復甦趨緩，台灣出口持續衰退，主計總處於104年第三季時預測之當年經濟成長率下修至1.56%；國內外各預測機構預測值之平均數為1.48%（詳表一），從中可見目前我們國家經濟正面臨嚴峻的挑戰。

表一 國內外預測機構預測104年經濟成長率

單位：%

	主計總處	元大寶華	國泰金	IHS Global Insight	Morgan Stanley	EIU	平均值
發 布 日 期	104.8.14	104.9.23	104.9.17	104.9.15	104.9.9	104.9.8	
實質國內生產毛額	1.56	1.15	1.70	2.16	1.00	1.30	1.48

資料來源：修改自中央銀行季刊第37卷第3期

黃介正（2016）指出，在整體經濟大環境不佳的情況下，檢視未來國防預算成長空間，亦難以樂觀。近年來我國國防預算所占GDP比例，均停滯在2.5%以下，而未來無論持續推動募兵制，或是對美軍事採購的國防支出，將更壓縮國庫在戰備整備與作業維持上的可用經費。在國家整體財務資源窘迫之際，國防財務如何因應，並從中減緩國家財政壓力，成為不可迴避的課題，在此之前，本文先就國庫資金調撥提出概要說明。

依公庫法第三條第一款規定「國庫，由國庫主管機關委託中央銀行代理。」另第十三條規定「各機關之支出，除本法或其他法律另有規定外，應以集中支付方式處理，由各該公庫存款戶內直接支付之」；國庫集中支付作業要點第二點規定，中央政府各機關（指中央政府總預算內具有單位預算之機關及其所屬之分支機關）一切經費及其他款項之支付，因此，中央政府各機關的支出均應採集中支付方式辦理。

依據國庫集中支付作業要點第十二點規定，各機關於履行支付責任時，應編製付款憑單，完成內部審核及簽證手續後，送財政部國庫署（支付管理組）辦理支付；合於零用金額度範圍內支付給受款人之零星或小額款項，應儘先在零用金內支付。

而庫款的領取方式，依據作業要第十三點第二項規定，共計有5項，分別為存入受款人金

融機構存款帳戶、受款人自領國庫支票、郵寄國庫支票、支用機關將國庫支票領回轉發郵寄受款人及支用機關將國庫支票領回轉發指定人員領取，其中存入受款人金融機構存款帳戶，除存入中央銀行（如繳庫、結匯等）款項及部分非參加跨行通匯金融機構外，均係由中央銀行預撥撥匯基金，並運用財金資訊股份有限公司（以下簡稱財金公司）跨行通匯系統將受款人應領之款項，撥匯存入其指定之金融機構帳戶（甘醒宇、孫淑華、葉秀英、馮士容及廖敏媛，2012）。

甘醒宇等（2012）的研究總結歸納出，在我國國庫集中支付的整體作業中，除了中央政府各機關所扮演的支付機關的角色外，另有幾個單位也扮演了重要的角色，分別為：

一、財政部國庫署

為國庫主管機關，掌管國庫集中支付政業務。

二、中央銀行

為國庫代理機關，肩負跨行通匯資金調撥、清算以及代機關辦理繳庫、支出收回、結匯等，所有國庫支付業務均須透過中央銀行辦理。

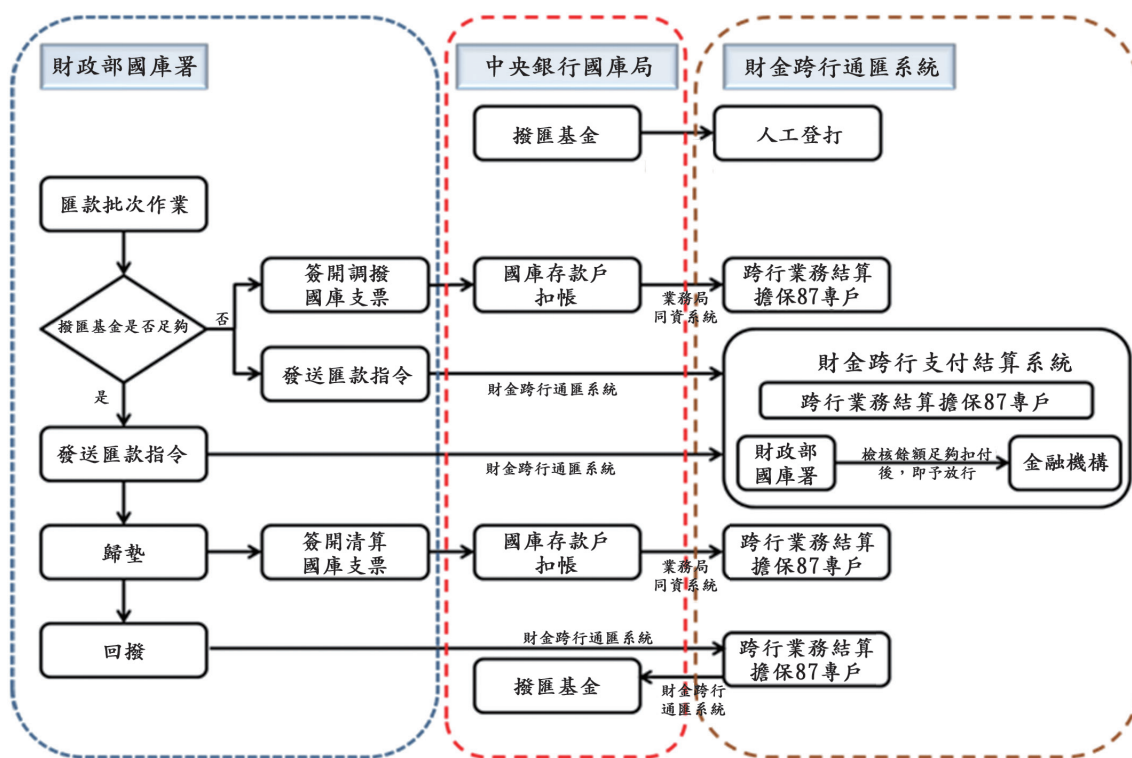
三、財金公司

主要業務為建置金融機構間之網路連線系統，提款轉帳與跨行通匯等服務。財金跨行支付結算系統辦理金融機構間之跨行支付服務，係以各金融機構撥存中央銀行「跨行業務結算擔保專戶」之基金，作為逐筆結計之擔保，提供金融機構即時性之跨行支付結算服務。

為協助財金公司跨行清算作業之順利進行，中央銀行同意各金融機構在該行開立「跨行業務結算擔保專戶」，以作為財金跨行支付結算系統逐筆結計跨行支付之擔保。

財政部國庫署平常作業即先行運用撥匯基金額度傳輸，日終再依已傳送通匯清單資料，

總結簽開清算支票，若撥匯基金不足支應或有其他特殊需求，得將通匯資料總結一批後，簽開調撥支票，由專人送存中央銀行國庫局。財政部國庫署為辦理跨行通匯業務，於中央銀行開立「跨行業務結算擔保專戶」，以作為財金公司跨行支付結算系統逐筆結計跨行支付之擔保。跨行業務結算擔保專戶內之撥匯基金係由中央銀行國庫局於每日營業開始時預撥跨行撥匯基金，存入中央銀行業務局87號跨行業務結算擔保專戶，供財政部國庫署匯款時撥付，而財政部國庫署則簽開下列國庫支票辦理撥匯基金之清算及調撥作業，作業流程如圖一。



資料來源：修改自「全面提升國庫集中支付作業效能之研究」

圖一 現行跨行業務結算擔保匯撥基金流程圖

參、國防經費納入國庫集中支付實施現況及財務管理效能精進

一、實施現況

本中心依據國庫集中支付作業相關規定及國軍財務政策指導，統管國防經費現金收支配管及調度運用，負責「國防部所屬」支用機關

可支庫款、零用金、領回轉發等庫款管制、國庫付款憑單簽發及核帳作業，並督導各地區財務單位審核彙整國軍各單位簽證支付憑單及媒體支付資料（張維明,2015），現行國庫集中支付作業，係運用國防部主計局103年10月起正式啓用之「國軍主財資訊雲端服務網」，經由「主計次系統」與本中心「財務資訊系統」平臺整合，彙整全軍每日支付案件就源輸入媒體資訊，輔以國軍薪俸資料管制組系統維運成員持續妥善資料庫維護及程式研改，以利彙整前端預算執行及簽證資料，完成軍費預算支付作業。

為配合財政部採行電子支付及付款憑單紙本併行作業，本中心於每日彙整各地區財務單

位（日結作業後）已完成建檔之支付案件，運用財政部電腦連線查核比對回饋機制，並責派輪值人員完成當日全部受款人戶名、帳號、金融機構名稱、代號、統一發票號碼及金額等付款明細書面審核作業，於次日上午經各級人員以安全智慧卡完成電子支付文件簽章加密後，遞送財政部國庫署支付管理組申請付款。

以104年度為例，各預算支用單位寄送至財務單位結報各類預算支用案件共計有35萬820件，經由本中心彙整為付款憑單送達財政部國庫署共計11萬5,936件，遭財政部審核退件計有38件，平均退件比率為0.0328%，與文職機關¹退件率0.2263%相較，本部所屬的退件比率相較於文職單位要低許多（詳表二）。

表二 104年國防部所屬及文職機關收退件統計表

		國 防 部 所 屬	文 職 機 關	合 計
104年	付款憑單送件數	115,936	898,910	1,014,846
	退 件 數	38	2,035	2,073
	退 件 率	0.0328%	0.2263%	0.2043%

資料來源：財政部國庫署

二、財務管理效能之精進

（一）受款人帳號先期測試

檢討近年本部所屬付款憑單遭退件原因，均以受款人戶名錯誤態樣所佔比例最高，為加強防杜戶名與帳號錯誤情形，提升集中支付審核品質，本中心秉持精益求精及服務之精神，業協調財政部國庫署同意，於本中心正式彙編付款憑單前，先行將當日各預算支用單位鍵檔案件傳送至財政部國庫署，實施受款人金融機構、帳號

及戶名先期檢測比對，相關程式業由本中心自行研擬開發完成，並自105年2月4日起實施，各財務單位後於軍費系統接收到檢測結果，立即針對帳號異常部分，協請預算支用單位查證，以輔助財務單位於正式付款彙編前，及早發現錯誤並予改正，期降低集中支付作業錯誤率，因此，如各級預算支用單位接獲財務單位查詢類案，應儘速配合辦理查證受款人入戶資料，俾有效提升集中支付作業精確度及縮短費款支付期程。

¹ 文職機關係指非屬國防部所屬之一般政府機關，根據中華民國103年財政統計年報指出，於財政部國庫署轄下實施之集中支付機關總計有702個。

(二)大額通報作業

依據財政部102年10月18日台財庫字第10203750270號函以及「各機關單位預算財務收支處理注意事項」第8條規定，各機關公款之支付，其當日單筆支付金額達1億元以上，或當日累計支付金額達（含）5億元以上者，應於簽具付款憑單之5個工作日以前，至財政部國庫署網頁登錄通報。未依規定辦理通報之支付事項，財政部得視當時國庫狀況，調整該項支出之支付日期。

財政部要求各支用機關辦理大額通報，主要用意在於靈活調撥國庫經費，避免財務資源的閒置與浪費，舉例來說，如果全國累計通報金額遠低於當日財政部備付數，除造成財務資源閒置，也會排擠實際有經費需求機關的額度，若通報過多，甚至超過財政部國庫署備付金額，若財政部為滿足支用機關需求，則需緊急調撥資金因應，並依公庫法第20條，以發行國庫券或洽借未滿一年之借款因應，徒增備款成本，若無法滿足支用機關需求，則可能發生政務推展延宕。

由於本部所屬組織架構與一般文職機關有別，因此在支付案件的彙整亦較文職機關來的複雜與充滿未定數。目前本部所屬每日的支付案件，係由本中心彙整19個財務單位，累計242個預算支用單位所有的支付案件，彙編開摺付款憑單，然各預算支用單位恐因任務需求、距離財務單位遠近等況，致本中心無法精確掌握各單位實際鍵檔數字，遑論5個工作日以前至財政部國庫署網頁登錄通報，是以104年年度結束及整理期間，財政部國庫署即以本部所屬因累計通報數於實際支付金額落差過大，及該部電腦故障等原因，衍生本部所保留部分支付案件，遞延至次日付款等情形，造成本中心及所屬財務單位帳務處理困難。

為了解本部所屬支付案件金額分布情形，本中心分別以支付案件金額超過1億元以上、5000萬元以上、1000萬元以上、500萬元以上及100萬元以上設定區間，分別統計102年至104年各區間佔當日總支付金額比率及平均件數分布情形，結果如表三。

表三 102年至104年每日各區間佔當日總支付金額比率及平均件數分布表

102年	佔總支付金額比率（%）	26.58%	36.64%	58.29%	65.66%	80.65%
	每日平均件數（件）	0.8065	1.3871	4.7782	7.9758	27.637
103年	佔總支付金額比率（%）	24.63%	33.60%	57.11%	64.91%	80.46%
	每日平均件數（件）	0.736	1.424	5.308	8.516	27.964
104年	佔總支付金額比率（%）	26.05%	38.21%	61.53%	68.62%	83.05%
	每日平均件數（件）	0.754	1.7419	6.0685	9.6935	31.254

資料來源：本中心

各區間支付金額佔總支付金額比率，對照於通報作業，所代表的就是本部所屬應行累計通報正確比率，從表3可以發現，當通報金額逐步調降時，累計通報正確比率，將隨之增加，而每日通報件數亦隨之增加，因此在兼顧累計通報比率正確性與各單位作業量負荷之間，若能取決一個適當的標準，透過事前經費需求節點管控機制，妥適及早通報預應，除有助於本部對於國防經費之掌握，亦有助降低國庫資金調撥壓力，使得國家政體財務資源運用更加靈活。

(三)非營業時間緊急提款

依據國防部102年出版「四年期國防總檢討」指出，災害防救已列入國軍中心任務之一，於災害發生前採「超前部署、預置兵力、隨時防救」的積極作為，完成人、物力動員整備，協助地方政府實施災害防救任務；另104年國防報告書也指出，國軍基於保國衛民職責，面對複合性災害威脅，積極從事災害防救整備，並遵「救災就是作戰」及「防災重於救災、離災優於防災」政策指導，強化國軍救災效能，依法協助災害防救任務，以民國103年1月1日至104年8月19日計，國軍計執行「麥德姆」、「鳳凰」、「蘇迪勒」颱風、「澎湖復興空難」、「0204復興空難」、「高雄氣爆事件」、「新北市八仙樂園粉塵氣爆事件」、「海研五號海難」、「登革熱防治」、「禽流感防治」10項重大災害救援及急難搜救102件，其中部分事件發生時間均非銀行營業時間，如何於第一時間提供各級救災部隊緊急現金支援，已成為一個嚴肅且不可迴避的課題。

本中心勉力解構現有流程，重組工序、步驟，為肆應平時災防變及戰時部隊

於非營業時間現金需求，經與各往來代庫銀行（臺灣銀行、臺灣土地銀行及合作金庫商業銀行等）完成協議，建立非營業時間緊急提款機制，並研訂「國防部主計局財務中心所屬單位非營業時間緊急提款作業要點」，以提供各地區財務單位支援全軍各單位非營業時間緊急現金需求作業準據。以105年2月6日台南大地震為例，事發當日即啟動非營業時間緊急提款機制，分別通令台北、龍潭及台南等地財務單位，緊急召回各級承辦人員，赴代庫辦理非營業時間提領現金，期即刻支援各級部隊救災應急需求。

肆、結 論

國防事務經緯萬端，隨募兵制推動、各項重大武器裝備獲得及作戰演訓需要等因素，國防財務管理難度亦隨之提升，面對國家經濟窘境及政府財政供給有限的情況，本中心除解構現有流程，以有限資源，支援本部如期、如質推動各項施政計畫外，另將廣續配合財政部政策，落實庫款管制作為，精進財務管理效能。

參考文獻

1. 公庫法。
2. 中華民國103年財政統計年報。財政部統計處編印，2015。
3. 中央銀行季刊。第37卷第3期。中央銀行編印，2015。
4. 四年期國防總檢討。國防部，2013。
5. 甘醒宇、孫淑華、葉秀英、馮士容及廖敏媛。「全面提升國庫支付作業效能之研究」。財政部101年自行研究報告。
6. 黃介正。當軍系立委從國會中消失。中國時報

名家專欄, 2016.

- 7.張盛和,「健全財政,永續發展」.主計季刊.第56卷第4期.頁1-15,2015.
- 8.張維明,「拓展財務專業服務,型塑業務核心價值」.主計季刊.第56卷第1期.頁1-7,2015.
- 9.國庫集中支付作業要點.財政部,2015.
- 10.國防報告書.國防部,2015.



張維明少將

國防部主計局財務中心前財務長；國管院正期軍官72年班、財務正規班77年班、指參班89年班、戰略班92年班；曾任組長、主任、處長等職；榮獲97年行政院主計處優秀主計人員。