

策進基金財務效能， 導引業務精實發展

廖哲聖

前言

特種基金設置之目的，係藉由特種基金財務管理制度的特性，設法提高產銷營運能量，增加收入，抑減成本費用，以提升經營績效及資源使用效率，並落實財務資源控制與分配，導引業務精實發展，永續基金營運，以提供國軍優質產品及服務，滿足官兵有形及無形的戰備需求，有效支援建軍備戰任務。

經檢視過往執行成效，未來特種基金財務管理規劃重點工作，計有「因應業務發展，調度事業淨值」、「整體財源規劃，建置財務備援」、「擴大投資標的，提升財務收益」、「肆應金融趨勢，推動網銀業務」等面向，分述如后：

一、因應業務發展，調度事業淨值

「國軍生產及服務作業基金（以下稱生服基金）」雖下設6個事業體，然其財務架構為單一基金，且實際營運資金均上繳總管理會統籌存儲，故相關資金允應統由本部調度無礙，惟個別事業原為各自獨立之基金，自86年起陸續整併納入生服基金運作，基於責任中心精神，要求各事業就各該預算、會計及決算等財務報

表單獨表達，以管考其營運績效，致早期事業管理機構資金專屬錯覺，限縮跨事業間財務調度彈性及綜效，然生服基金各事業非屬預算法第16條所訂之分預算，未具獨立預算亦非獨立會計個體，各事業之預算、會計及決算等財務報表終須由本部（管理機關）彙整，爰本部允應配合業務實況及營運需求進行生服基金內部事業間淨值連同資金之調整，以符本基金「分層負責、集中管理」之架構設計綜效。

往昔生服基金營運賸餘因行政院衡酌中央財政狀況，大多核列繳庫，97至107年度累計繳庫數高達165億餘元，賸餘繳庫雖有益國庫調度，惟生服基金為內部服務型基金，其收入來源若非公務預算即為官兵個人消費，相關賸餘屬廣義國防資源，分配運用順序允應首先考量基金內部需求。近年因應醫療事業固定資產投資需求，經本部積極說明爭取，行政院核列賸餘繳庫之判斷焦點，除考量中央財政狀況，亦併同考量基金所屬事業是否已具體規劃賸餘轉投資運用，遂逐年擴大賸餘提存公積數，惟仍不敷醫療事業投資所需，爰本部衡酌基金整體資金存儲及運用規劃狀況，運用統籌調度機制，將生產事業之累積賸餘橫向調整至醫療事業，獲行政院同意納入109年度附屬單位預算，併同年度賸餘合計25億餘元，免列繳庫數全數

轉列公積備供投資運用。

為充分發揮財務效益，本部將持續依行政院政策指導，按賸餘轉投資運用規劃情形調度事業淨值，以導引各事業未來營運發展，故各事業允應前瞻業務需求及趨勢，加強產品與服務研發（改），具體規劃短、中、長期投資項目及研發費用，確保產品與服務切合本部建軍備戰政策，並提升產製效能及服務品質，以發揮財務管理效能，有效運用國防財力資源，達永續經營目標。

二、整體財源規劃，建置財務備援

本部特種基金因各該設立宗旨及營運特性，部分基金因營運有成，資金逐漸累增至相當水準，另有部分基金因肩負政策任務，偶有短期現金短差致須舉債支應之情事，雖金融市場對本部特種金融融資條件尚稱便利，惟經整體財政安全及管理效能最大的考量，為免本部所屬特種基金有「借高存低」¹之不具效益情形，並建置即時自主之財務備援機制，主計局於97年研擬設計基金間資金融通機制，並完成本部各特種基金收支保管及運用辦法及資金調撥計價相關規定之研修，續於98年因應「國軍老舊眷村改建基金（以下稱眷改基金）」老舊眷村改建工作需要，統籌協調生服基金出借130億元，使眷改基金得以較低之成本獲得資金，生服基金得以增加其資金配置之選項，進而完成本部施政目標，達成借、貸雙方及本部三贏的局面。

雖本部所屬各特種基金當前財務狀況堪稱良好，短期內無實際資金短差而需融資因應，然因部分基金（事業）中長程現金流量估測保

守，限縮投資規模無法發揮基金（事業）整體財務效能，藉由財務備援機制之建置，倘有短期現金短差，在總體財源充裕前提下可以融資因應，本部得以落實政府理財觀念，資本支出以基金中長期財源對應，按整體基金財源規劃長年期投資項目，充分運用國防財務資源，確保基金永續發展。

三、擴大投資標的，提升財務收益

支援施政目標之國防財務資源以「資金」最為直接且重要，主計局統籌本部特種基金之資金存管，針對配置收益持續精進，中央政府各特種基金營運資金多以活、定存配置，為增益財務收入，本部於104年修正生服基金收支及保管運用辦法，增列「金融債券」投資項目，分別於104、107及108年度，分批投資土地銀行及合作金庫商業銀行金融債券，合計115億元，平均年利率達1.98%，遠較現行金融市場定期存款牌告利率高出甚多，有效挹注基金收益。

依臺灣經濟研究院預測，109年全球經濟受中美貿易爭端及主要國家央行貨幣政策等因素影響，將加劇金融市場波動；另近來因國內金融環境資金寬鬆及本國利率政策影響，本部定期存款存單到期後與銀行議定存儲利率空間日益縮小，面對金融市場不確定性及議定存儲利率日益困難，將持續滾動精算各基金（事業）營運資金最適規模，控管各單位營運資金額度，藉由集中存管提升利率議訂優勢，並秉持「適足業務需求」、「收益性」及「流動安全性」等原則，依基金「收支保管及運用辦法」規範，選擇合理之投資工具，以提升整體資金運用效益。

¹ 財務狀況窘迫之基金對外借款之利息成本高於資金充裕之基金存款利息收入。

四、肆應金融趨勢，推動網銀業務

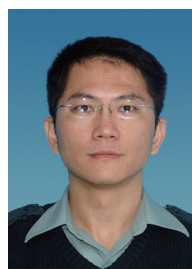
為落實中央政府「普惠金融（Financial Inclusion）」政策，金管會於本（108）年7月底通過3家純網銀執照申請，開放幅度遠大於預期，金管會解釋，主要係考量鄰近國家近期加速網銀開放。對用戶來說，網銀環境可隨時隨地使用金融服務，不受時間及地點的限制，也因自動化，大幅縮減作業時間與人為操作失誤，對業者來說，純網銀只需要建構網站，就能開始營運，其成本遠較傳統銀行低，故在金融市場供給與需求兩端拉抬下，國際金融發展趨勢與政府整體金融政策走向，均朝向加速數位化發展。

因應未來金融發展趨勢及精進特種基金出納業務流程，本部評估推動網路銀行計有「即時性」、「安全性」及「效率性」之效益，因本部特種基金單位業務面向多元，營運環境條件不一，經逐一檢討評估民網作業環境、財務規模及業務需求，除部分單位因考量已規劃裁撤時程或成本效益等因素暫不申辦外，餘單位

將區分二階段管制完成網銀作業環境建置，期本部特種基金出納業務與時俱進，肆應金融數位化發展趨勢。

結語

國防財務資源有限，隨著政策任務日益加重，本部將持續強化特種基金財務體質，妥適運用特種基金特性，提升資源使用效益，擴大國防資源運用空間，支援國防事務推動，期使國防資源分配效益最大化，達成支援建軍備戰任務。



廖哲聖

➤現職：

國防部主計局特種基金處上校處長

➤學歷：

國防管理學院正期82年班

國防管理學院資源管理研究所碩士

➤經歷：

副處長、科長、組長