

現行國軍主副食費 精進作法評估分析

俞佩綸・楊力通

壹、案由

俗諺有言「民以食爲天」，對於國軍官兵而言獲得充足的糧食，才有足夠的體力去應付瞬息萬變的戰況，依「國軍糧秣補給作業手冊」，糧秣其積極意義爲「凡能維持軍隊生命力與作戰持續力之一切食物」，包含白米、食用油……等。

國軍現行辦伙作業係以主副食費集中管理，統一辦理爲原則，官兵與伙食團間雖無委託之名，卻有委託之實，故伙食團負有保管、照顧及護衛伙食費款、物品之責任。但近年國軍實施人事編裝精簡，肇使官兵人數逐年降低，經本軍近期內部審核發現，伙食委員除需擔任辦伙任務外，亦兼辦其他業務，伙食帳冊結算常有遲延呈報、核算錯誤等問題，而應收未收、應付未付款項更是屢見不鮮，長此以往，伙食帳務缺失將不斷重犯，積弊難改。鑑此，本研究將對國軍伙食費現況予以分析，並試著提出一套可減輕伙食帳務處理壓力之作業流程，俾供決策參據。

貳、問題

近來國軍官兵伙食費因管理不當，衍生許多如：單位間人員異動（例如調職、受訓等），應辦理止伙，並依搭伙單位之伙食費額度辦理繳交作業，由單位國庫轉帳方式完成撥付，惟伙食團未落實管制造成呆帳情事仍時有所聞；又依「國軍伙食管理精進指導作法」，伙食團伙委任期爲1至3個月，卸任後半年不得重複擔任副食採購相關工作，及「國軍伙食管理作業指導與執行作法」，伙食收支款項應逐日記入伙食現金出納日記簿，而每月伙食帳應於次月10日內結算完竣，並經食勤監辦委員會審核呈核主官、管批閱，惟國軍近年實施人事編裝精減，在人力縮減得情況下，基層（辦伙）單位扣除張羅弟兄們的伙食人力，其工作能量已無法負擔伙食經費管理作業。

有鑑於此，國軍官兵伙食費應制定一套更符合實際情況的作業流程，因此本報告提出以預算簽證、原始憑證送審方式取代以往作法，除杜絕呆帳，另可免除伙委登帳、結算伙食帳冊等作業，使伙委更專注於本務，提升單位伙食品質、增強部隊戰力。

參、立案假定

一、主副食品計值及副食費不撥發個人，主副食費預算統編於財務中心

依108年度國軍官兵個人主副食「給與計價基準」表，義務役官兵黃豆、食鹽、麵粉代金每人每月201元、副食費及地區性副食實物補助費均由國防部財務中心核撥至各伙食單位，而主副食品計值與副食費則依單位情況，隨薪代扣轉撥伙食單位或隨薪撥發個人，本研究假定主副食費預算統編於財務中心，各單位每月依實際耗用情形，由該中心撥補所需預算。

二、以預算簽證送審方式辦理經費結報

各單位伙食帳依規定應於次月10日內結算完竣，承上述，假定各單位每月伙食費檢附實際支用單據、發票，向財務中心申請所需預算，並於撥付後，簽證付款或歸墊廠商，臨時收取之客飯費，予以歲入報繳，另上級撥發加菜金等，均納入單位主計部門列管。

肆、現行主副食費執行作法

一、伙食費種類

現行國軍官兵伙食費區分為「主副食品計值」、「副食費」及「副食實物補助費」等3部分（如表1）：

表1 國軍官兵個人主副食費結構與發放方式

國軍官兵個人主副食費結構（額度）與發放（方式）表		
結構區分	款源說明	發放方式
主副食品計值	已併入個人薪資。	由單位委請財務單位於官兵薪資發放時，併同申請代扣（繳入）伙食團運用。
副食費（450元）		
副食實物補助費（1,320元）	由人員維持費預算支出。	由國庫依單位驗放人數，直接撥入伙食團帳戶運用。

資料來源：國軍伙食管理作業指導與執行作法

（一）主副食品計值

依「國軍伙食管理作業指導與執行作法」，目前志願役人員已併入個人薪餉，不另行撥發實物，義務役仍維持實物補給或代金支給；惟我國兵役制度目前推行「募徵併行」，民國82年以前出生役男服1年常備兵役，已於107年12月26日全數退伍，民國83年次以後出生役男，仍需依法服4個月常備兵役軍事訓練役。由此可見，

以實物補給方式撥補已逐漸減少，代金支給將逐漸取代。

（二）副食費

目前核定450元，已納入本俸，不另行支給；此部分常併同薪資發放，統一納入伙食團運用。

（三）副食實物補助費

依地區別不同，由國防部財務中心依單位現員數，核撥至各伙食單位，此部分

係補助伙食團開伙，非個人給與，不得造冊發放個人。

四其他

單位伙食團臨時收取之客飯費，或廚餘及廢食用油變賣價款、團體加菜金等，統一納入伙食團運用。

單位伙食費來源計有「主副食品計值」、「副食費」、「副食實物補助費」、「加菜金」及「客飯費」等，而每月支付項目大致分為「副供站供應」、「副食外購」、「炊具」及「止（退）伙」等4項（作業流程詳如圖1），伙食團每日須將上述收、支事項逐日逐筆登載於「伙食現金出納日記帳」，每月伙食帳應於次月10日內結算完竣，結餘數轉入次月使用。

二、主副食費作業流程

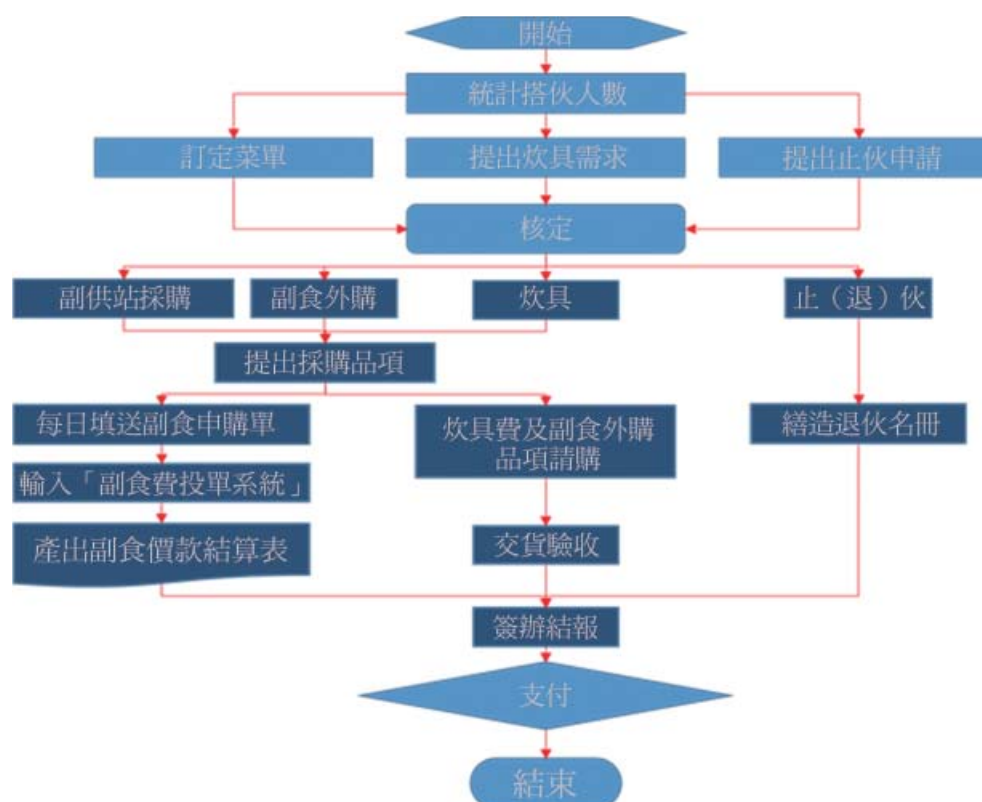


圖1 主副食費支出作業流程

三、各級審查單位所見缺失事項

經統計各單位主副食費平均約占經管現金70%以上，部分單位甚至高達95%，其管理之良窳，對現金風險影響甚鉅，因此主副食費管

理為各級單位內部審核重點之一；以下將彙整各級單位近年來赴獨立辦伙單位（共計33個單位45個餐廳）應行改進缺失態樣計區分為「伙食帳冊逾期核閱」等事項（如表2、3）。

表2 本軍「主副食費專案查核」缺失態樣統計表

項次	缺失態樣	案件數	比例
1	伙食帳冊逾期核閱	23	27.38%
2	止（退）伙核發作業失當	15	17.86%
3	主副食費收支作業欠嚴謹	13	15.48%
4	廚餘（廢食用油）回收作業未周延	10	11.90%
5	收支事項未依「權責發生制」認列	9	10.71%
6	搭伙（客飯）管理欠妥	7	8.33%
7	食勤委外履約情形不良	4	4.76%
8	炊具費未提列及提列錯誤	3	3.57%
	合 計	84	100%

資料來源：「主副食費專案查核」所見缺失態樣分析綜合報告

表3 審計部暨國防部歷年主副食費缺失案例表

項次	缺 失 態 樣
審 計 部	
1	未依規範辦理調職人員止伙及轉帳作業
2	單位主官（管）未督導辦伙單位建立止伙人員名冊
3	伙食費破月金額計算未按止伙作業規定辦理
國 防 部	
1	辦伙人員竄改止伙人員名冊，詐領公款
2	未於次月10日前完成帳冊核閱
3	未按薪餉結帳清單，短收伙食費
4	未按依規範逐日登帳且結轉金額未符
5	未覈實催收搭伙單位伙食費

資料來源：本研究彙整

由上揭違失案件可知單位伙食團帳務管理存在諸多問題，除部分有心人士利用職務之便盜取公款外，經查證皆因人力短缺，導致未能

及時辦理帳務處理，在國防政策逐漸轉型情況下，現行模式是否仍可因應未來環境變動，已不得而知。故本研究欲以預算簽證方式辦理

伙食費結報作業，簡化基層單位伙食團業務負擔，完備帳務處理程序並降低現金控管風險。

四、規劃構想

為完善主副食費現金存管作業並有效簡化人員業務負荷，本文針對各單位未盡周延事項，提出精進規劃構想（詳圖2），伙食團經費主要來源為「主副食品計值」、「副食費」、「副食實物補助費」等3項，其中「主副食品計值」、「副食費」等2項併入個人專業加給（本俸），每月隨薪轉撥個人，再依單位特性委請財務單位

於官兵薪資發放時，申請代扣（繳入）伙食團運用，而「副食實物補助費」則由國庫依單位驗放人數，直接撥入伙食團帳戶運用。

本研究規劃流程係「主副食品計值」、「副食費」、「副食實物補助費」等統由財務中心控管，伙食團月底先行辦理次月（旬）伙食費墊借，俟結算後，再將每月（旬）耗用情形，併統一發票、副供站收據、退（止）伙名冊等，送交預算支用單位簽證付款，臨時收取之客飯費，予以歲入報繳，上級撥發加菜金等，納入單位主計部門列管，均攤於每日伙食費。

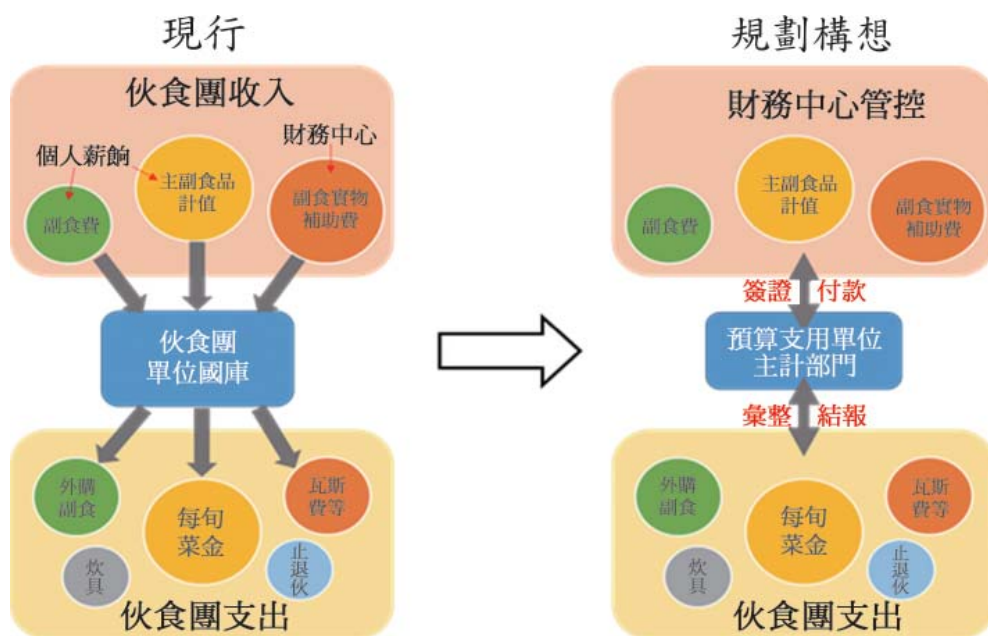


圖2 本研究規劃構想

伍、優劣分析

SWOT分析是優勢（strength）、劣勢（weakness）、機會（opportunity）與威脅（threat）的英文首字母縮寫，主要用於分析企業自身的優勢與劣勢，以及企業身處競爭對手環伺下所面臨的機會與威脅，本研究之規劃構想因較無實證參考，故採SWOT分析方式，評估主副食費預算統編於財務中心，並以預算簽證送審方

式辦理經費結報方式，將面臨何種機會與挑戰。

以下先從本軍「內部條件」來分析本研究構想具備何種優、劣勢：

一、優勢

- （一）主副食費改採簽證方式辦理結報作業，單位無須耗費人力對帳及製作伙食帳冊，亦可避免透支情事。
- （二）主副食費毋須先行匯撥單位國庫帳戶，減少辦伙人員經手匯款程序，可降低挪用風

險。

(三)憑證統一轉審，單位無須再行保管會計憑證，降低會計憑證遺失風險。

(四)免除因人事異動、受訓等所需轉退伙作業，及後續查帳、催款等相關作業，降低人力負荷。

二、劣勢

(一)主副食費款經由簽證後以零用金支付單位，再由單位撥付給廠商，撥款時間過長，恐影響廠商權益。

(二)主副食費比照業務費性質，年度結束後必須清結，無法轉用下年度，辦伙單位運用彈性遭限制。

(三)搭伙人數浮動，不易編列預算月分配。

(四)無主副食費結餘可供運用，降低基層單位經費墊借運用彈性。

接下來由「外部條件」分析本研究構想後續將面臨何種機會與威脅：

一、機會

(一)國軍人力逐漸精簡，各項業務強調簡併、精進，面對如此瑣碎的主副食費管理流程，必須加以簡化。

(二)層出不窮的主副食費管理誤失，更突顯作業流程罅隙。

二、威脅

(一)「主副食品計值」、「副食費」併入個人薪資，「副食實物補助費」係由人員維持費預算支出，如全數統編於財務中心由人維費支應，等於變相減薪，恐引起反彈。

(二)相關規定與依據命令牽涉廣泛，推展作業變革非一朝一夕可完成，需先期完成法規研修事宜。

經過上述綜合分析後，在內部環境優、劣勢部分，發現本研究構想雖可降低主副食費帳務管理負荷、避免單位間轉伙及減少挪用風險，但部分接訓單位由於搭伙人數浮動，不易編列每月預算，且按原作業模式，單位主副食費可結轉次年度支用，如改採編列預算簽證，除預算執行成效受限於主副食費支用進程外，且因未發生債務關係，無法辦理預算保留作業，降低經費運用彈性。

在外部環境機會、威脅中，國軍人力正逐步精簡，部分伙食團人力因更迭迅速，導致人員素質良莠不齊，無法負荷目前當前法規要求，相關流程亟需調整，但有關伙食費規定與依據命令牽涉廣泛，上自行政院、下至基層單位，均須先行評估研修法規流程，且「主副食品計值」、「副食費」將從個人薪資，轉入人維費預算編列，攸關個人權益，調整幅度頗鉅，挑戰重重。

陸、結論與建議

近年國軍實施人事編裝精減，使得內部環境因官兵人數逐年降低，經本軍近期內部審核發現，伙食委員除需擔任辦伙任務外，亦兼任其他業務，伙食帳冊結算常有遲延呈報、核算錯誤等，而應收未收、應付未付款項更是屢見不鮮，長此以往，伙食帳務缺失將不斷重犯，積弊難改。本研究希冀將主副食費改採簽證方式取代以往結報方式，以改善上述問題，透過上述分析，雖然現階段推行不易，惟仍請相關政策單位，納入日後政策制定參據；另外研究過程中，發現現行作業存在人員短缺及業務負擔等問題，為提升管制成效，提出以下幾點建議：

一、統一各軍種搭伙費核算及收取方式

依「國軍官兵止伙作業規定」第8點略以：「…至其他單位搭伙時，應向原單位辦理止伙，並依搭伙單位之伙食費額度辦理繳交作業，由單位轉帳間方式完成撥付」，研究過程中，發現部分單位要求受訓學員以現金繳納，作法不一，影響管制成效，建議統一各軍種搭伙費核算及收取方式。

二、建置主副食費管制系統

鑒於軍種間派訓交流頻繁，單位調進、調入人員主副食費管制不易，建議政策單位統一建置主副食費系統，以即時管理伙食團帳務、人員退止伙及單位間轉伙作業。

三、加強教育訓練、放寬法規限制

依國防部頒「國軍糧秣補給作業手冊」規定「每月伙食帳應於次月10日內完成結算完竣」，惟近年國軍實施人事編裝精減，使得官兵人數逐年降低，伙食委員除需擔任辦伙任務外，亦兼任其他業務，故伙食帳冊結算常有遲延呈報，另經審核發現，伙委未能按「權責發生制」登載統計伙食帳務，建議政策單位定期辦理教育訓練、訂定伙委工作手冊等，並衡酌基層單位人力負荷，放寬相關法規，擬定合理作業章程，以提升管理成效。

參考文獻

1. 何屏東, 空軍主財資訊運用成效之探討－以主副食費管理系統為例, 主計季刊第47卷第1期, 頁84-96, 2006.
2. 趙業遠, 空軍主財資訊運用成效之探討－以出納撥戶系統為例, 主計季刊第55卷第1期, 頁35-49, 2014.
3. 張世杰, 國軍副食品供應站績效評估之研究, 2019.



俞佩綸

➤現職：

國防部空軍司令部主計處上校處長

➤學歷：

國防管理學院正期82年班

國防管理學院財務正規班90年班

國防管理學院財務資源管理所碩士

➤經歷：

科長、副處長



楊力通

➤現職：

空軍第三後勤指揮部主計科中校科長

➤學歷：

國防管理學院正期92年班

開南大學經營管理系碩士100年班

➤經歷：

預財官、主參官