

國軍生產及服務作業基金 營運資金導入總分會計架構研析

吳宛柔

壹、前言

本部特種基金歷經組織更迭，現行管有3個特種基金，分別為國軍生產及服務作業基金（以下簡稱生服基金）、國軍老舊眷村改建基金（以下簡稱眷改基金）及國軍營舍及設施改建基金（以下簡稱營改基金），透過訂定相關規範及建立作業機制，由國防部特種基金總管理會（以下簡稱總管理會）集中控管多數營運資金，藉統籌存管優勢，結合各事業營運實需，向往來銀行議定不同期間及存款利率，並搭配安全及收益性兼具之金融債券，以妥善配置資源、掌握財務安全。

所管3個特種基金，又以生服基金組織較為複雜，持有資金也較眷改基金及營改基金龐大。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，自民國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，

致事業管理機構有資金專屬錯覺，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¹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，以符該基金「分層負責、集中管理」之架構設計綜效。

特種基金特性之一即為資金專款專用，且能運用靈活，若能藉妥善企業化集中管理，輔以有效率應用，落實營運資金管理控制與執行，並配合各單位營運實況，有效運用基金間及事業間財務調度功能，發揮國防資源整體財務效益最大化，俾提升特種基金作業綜效；爰此，為增強生服基金各事業間資金統籌調度之彈性，及落實總管理會資金運用之及時性，本部規劃針對生服基金營運資金導入總分會計架構，藉由本文研析現行營運資金運作實況及規劃作業，以提供本部後續推行及管理決策之參考。

貳、生服基金歷程及簡介

所謂「工欲善其事，必先利其器」，欲於

¹ 預算法第16條：預算分左列各種：一、總預算。二、單位預算。三、單位預算之分預算。四、附屬單位預算。五、附屬單位預算之分預算。

一組織所管營運資金導入一新架構，便需瞭解該單位組織遞嬗歷程、內部作業流程，及資金運作方式，有關生服基金沿革、所屬事業概況說明如下。

一、沿革

為推行行政革新方案，行政院主計處（101年2月組織改造，更名為行政院主計總處，以下簡稱主計總處）檢討將性質相近基金予以簡併，功能不彰或不符原設置宗旨者予以裁撤，並以同一主管機關同政務（即國防建設）維持一個基金為原則，檢討中央政府各部會所管轄之基金。爰行政院於民國86年依台（86）孝授三字第09915號函核定，將國軍醫院附設民眾診療作業基金、國防部所屬軍事監所作業基金、軍民通用科技發展基金及國軍生產作業基金，合併為「生服基金」，轄下不另設立分基金，而係以部門別方式運作，並自民國88年預算起實施。復依行政院台（86）孝授四字第09914號函核定，本部所屬三軍軍官俱樂部等13個服務單位，以「服務作業」納入生服基金，併生服基金實施期程運作。

後依行政院台（87）孝授四字第03191號函核定國軍福利事業單位（含福利總處福利品供應站、副食品供應站、軍中營站等）及青年日報社，以「福利及文教作業」併入生服基金轄下，並自89年度預算起實施。

民國89年依行政院頒「非營業特種基金設

置、簡併、裁撤及預算編製共同性原則²」暨「非營業特種基金預算改進方案」略以：基金簡併原則，以同一主管機關同一政事，由一基金辦理為原則；考量軍人儲蓄作業基金屬性與生服基金相似，爰自民國90年度預算起納入生服基金，是為「軍人儲蓄作業」。

因應「精進案」、「精實案」實施國軍組織編裝變革，依國防部民國95年1月10日略畫字第0950000031號令，將原生服基金下轄福利及文教作業所屬副食供應購辦業務，依專業化後勤管理支援指導原則，成立「副供作業」。

又參酌主計總處函頒「非營業特種基金收支保管及運用辦法訂定體例」及「中央政府總預算附屬單位預算編製辦法」，本部於97年3月4日修正「國防部特種基金管理作業規定」，將生服基金所轄各部門組織，由「作業別」修正為「事業別」。

復因應「國家中山科學研究院設置條例」自103年4月16日施行，原屬本部軍備局中山科學研究院改制為行政法人，軍民通用科技發展事業配合於103年度裁撤（決算僅截至103年4月15日）。又軍事監所事業於104年度配合業務移轉及預算程序裁撤（決算僅截至103年1月13日），係為因應軍事審判法自民國102年8月13日修頒施行，軍法案件及軍事監所於民國103年1月13日全面移交法務部矯正機關作業基金。生服基金所屬單位變動歷程，如表一。

² 於91年12月31日行政院授主孝三字第091008774號函停止適用。

表一 生服基金所屬單位變動歷程

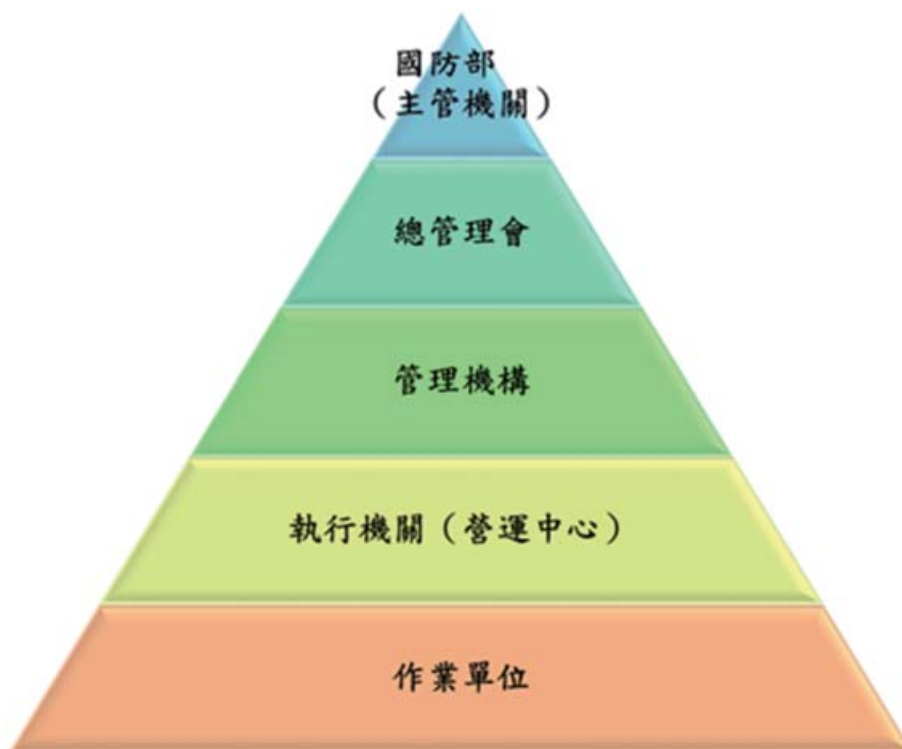
民國88年	民國89年	民國90年	民國91年	民國95年	民國97年	民國103年	民國104年
軍民通用科技發展作業					軍民通用科技發展事業		
生產作業					生產事業		
民眾診療作業			醫療作業		醫療事業		
服務作業					服務事業		
軍事監所作業					軍事監所事業		
	福利及文教作業				福利及文教事業		
		軍人儲蓄作業			軍人儲蓄事業		
				副供作業	副供事業		

資料來源：國防部主計局暨本研究整理

二、所屬事業概述

生服基金所屬各事業自民國86年起陸續整併後，即依業務特性採集中管理、事權統一、

專業分工原則執行政策及營運，依「國防部特種基金管理作業規定」，特種基金組織應採權責分工。生服基金組織架構，如圖一。

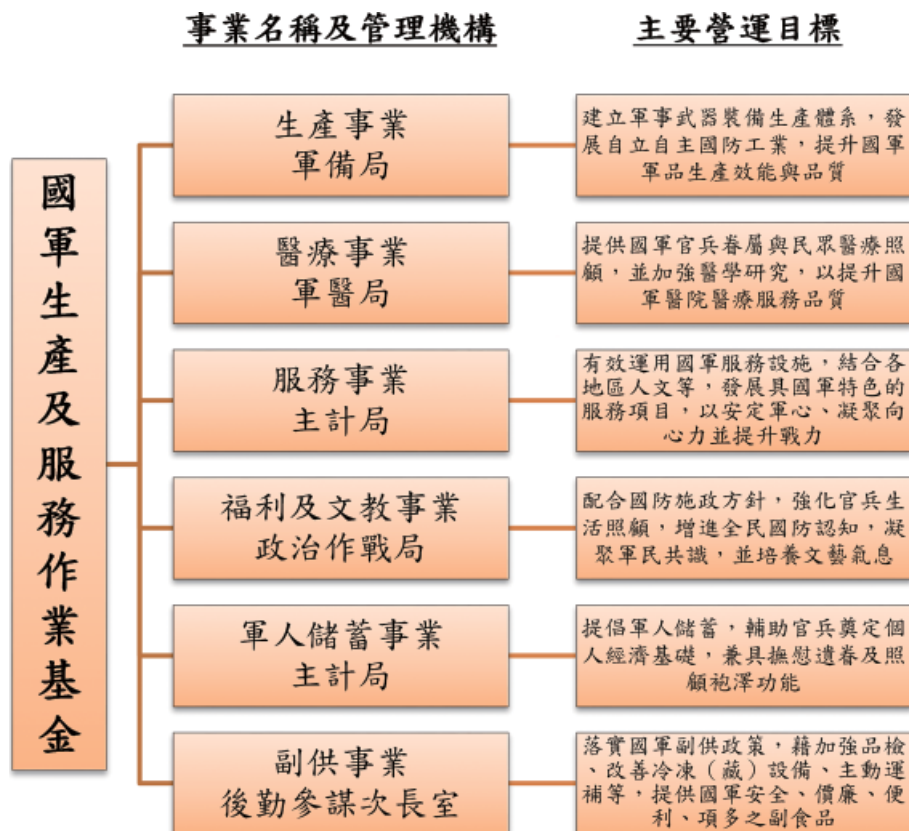


圖一 國防部特種基金組織架構

資料來源：國防部特種基金管理作業規定暨本研究整理

生服基金下轄各事業現責成本部軍備局、軍醫局、主計局、政治作戰局及後勤參謀次長室等設立管理機構，管理生產、醫療、服務、福利及文教、軍人儲蓄、副供等6個事業，主要任務係辦理軍品生產，提升國軍醫院醫療水

準、醫學教育及研究，提供國軍與民眾醫療及官兵服務，推展國軍福利及文教活動，提倡軍人儲蓄，照顧基層官兵，落實國軍副食供應政策等。各事業架構簡圖，如圖二。



圖二 生服基金各事業架構簡圖

資料來源：國防部主計局暨本研究整理

(一)生產事業

為建立自主之國防工業，提升整體國軍及動員戰力，於民國85年將國軍生產材料循環作業基金吸納合併聯勤各生產工廠及國家中山科學研究院系統製造中心等單位相關資產，設置「國軍生產作業基金」，藉以建立武器裝備生產體系，強化營運管理及研究發展，並結合民間工業，以增進生產效能與品質，使國軍軍品生產達到公開化、企業化之目的，後於88年生服基金成立時納入，現由軍備局主管，原

下轄所屬責任單位第203廠、第204廠、第402廠，依精粹案自103年度移併北、中、南各廠運作；系統製造中心配合國家中山科學研究院改制法人，自103年4月16日移編；現下轄生產製造中心1個營運中心及4個作業單位（生產製造中心所屬第202廠、第205廠、第209廠及第401廠）。

(二)醫療事業

配合政府醫療政策，維護全民健康，辦理各種醫療保險、社會醫療服務及提升醫學研究之需要，依行政院台（79）忠授

四字第11093號函核定，於民國81年設立「國軍醫院附設民眾診療作業基金」，後於88年併入生服基金，並更名為醫療事業，以軍醫局為管理機構，所屬作業單位包含三軍總醫院（下轄松山、北投分院）、國軍高雄（下轄左營、岡山分院）、臺中、桃園、花蓮總醫院及國防部醫務組等6個醫療院所。

（三）服務事業

茲為有效運用國軍服務設施，以企業化管理方式提供國軍官兵、眷屬等特定對象住宿、餐飲及高爾夫球等服務，以提倡正當休閒活動，並於88年納入生服基金，以主計局為管理機構，原下轄國防部參謀本部軍務辦公室等5個營運中心所屬三軍軍官俱樂部等13個作業單位，後歷經組織更迭及單位裁撤，現行服務事業下轄國防部政務辦公室、海軍司令部、空軍司令部及後備指揮部等4個營運中心，所屬三軍軍官俱樂部、四海一家、左營高爾夫球場、清泉崗高爾夫球場、陽明山招待所及鵝鑾鼻活動中心等6個作業單位。

（四）福利及文教事業

統籌提供國軍官兵及軍榮譽福利品供應配銷，推展國軍福利事業，報導軍事新聞，執行國軍宣教，並於民國89年納入生服基金。復為推展國軍文藝活動，於民國90年將國軍文藝活動中心納入福利及文教事業，後為加強專業化後勤管理支援，於民國95年將副食供應任務獨立為一部門別，是為副供事業。福利及文教事業現由政治作戰局主管，下轄青年日報社、國軍文藝活動中心及福利事業管理處（所屬中央、陸軍、海軍、空軍營運中心，並由各營運中心管理各福利（分）站、營區福利

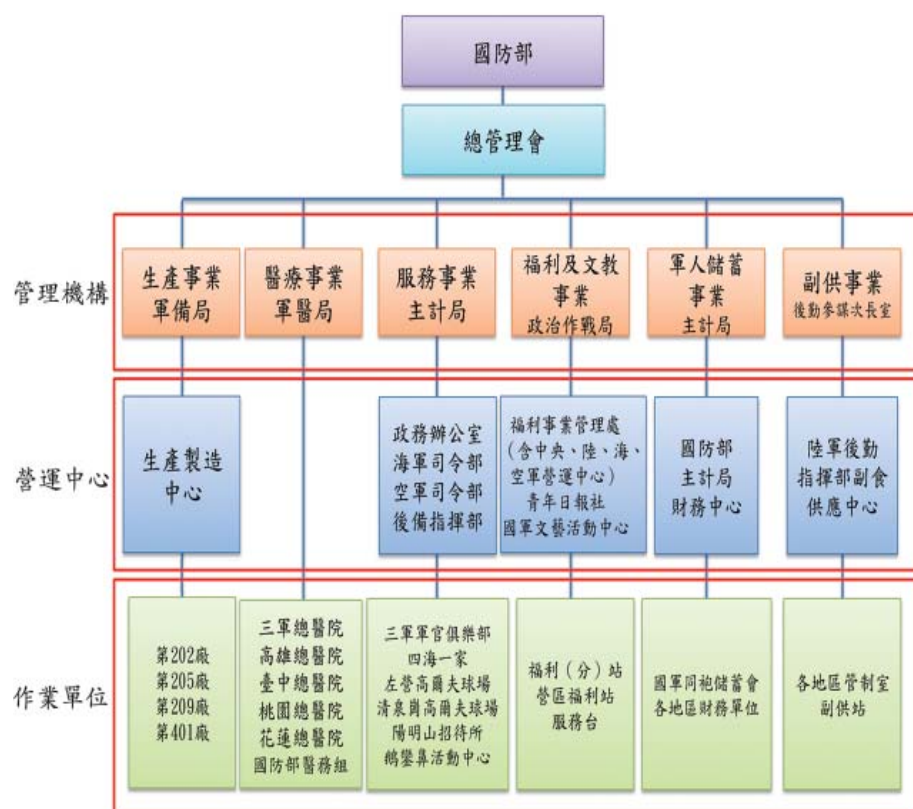
站及服務台）。

（五）軍人儲蓄事業

關懷三軍袍澤生活，倡導節約儲蓄風氣，善用國軍官兵節餘資金挹注國家建設，並輔助奠定個人經濟基礎，安定軍心，以提升戰力，於民國48年以接受臺灣銀行委託方式開辦軍中儲蓄存款業務；復為提升作業效能，提高資金運用效率，加強業務績效考核，期達成企業化經營之目的，依行政院台（81）忠授四字第8418號函，於民國83年成立「軍人儲蓄作業基金」，復依行政院台（89）孝授一字第2663號函核定於90年度併入生服基金，是為軍人儲蓄事業。現以主計局為管理機構，主計局財務中心為執行機關，下轄國軍同袍儲蓄會及各地區財務單位負責執行軍人儲蓄業務。

（六）副供事業

為滿足國軍副食品需求，藉由抽樣送驗機制及訪廠稽核作為，確保官兵「食」的安全，以維繫國軍戰力，本部於民國79年將副食供應作業納由福利總處（現為福利事業管理處）接辦。為加強專業化後勤管理支援，復依國防部94年11月11日賦貴字第0940002478號令頒國軍副食品供應業務移轉作業綱要計畫，及95年1月10日略畫字第09500000331號令核定成立「副供事業」，並附加編組成立專責單位自95年7月1日接辦副食供應任務，試辦初期與福利總處平行運作，至96年1月1日正式成立副供事業。現以國防部後勤參謀次長室為管理機構，陸軍後勤指揮部副食供應中心為營運中心，下轄北、中、南部各地區管制室及各副供站。生服基金組織架構圖，如圖三。



圖三 生服基金組織架構圖

資料來源：各事業會計事務處理作業規定暨本研究整理

參、國防部營運資金集中管理歷程

本部自民國70年起陸續成立特種基金，且曾高達8個之多，各基金持有資產及資金龐大，為提升安全性及收益性，本部逐步建立統籌管理機制，集中管理情形及流程說明如后：

一、背景

審計部90年度中央政府總決算附屬單位決算審核意見，摘以，國防部將生產作業等7個作業³納入生服基金，組織架構係以各軍總（司令）部等為執行機關兼營運中心，督導其所屬

單位。惟各執行機關係平行運作，難收基金資源統一運用之經濟效益。

前部長李傑先生爰於93年6月11日第6次作戰會報指（裁）示：「國軍列管基金，應納入主計局控管，建立制度化帳務管理，以避免發生弊端」，並於同年7月20日批示成立本部「特種基金總管理委員會」⁴，前副部長霍上將復於同年8月6日「國防部特種基金總管理委員會」第一次會議指（裁）示略以：資金統籌管理及統合資源，以強化基金企業管理功能，提升整體營運績效，並研訂相關作業規定，俾利業務推展。鑒此，本部以此為基礎，依序建構營運資金統籌管理政策。

³ 包含軍民通用科技發展、生產、民眾診療、服務、軍事監所、福利及文教、軍人儲蓄作業。

⁴ 依行政院主計處94年12月7日函「非營業特種基金收支保管及運用辦法訂定體例」及國防部97年3月4日令修頒「國防部特種基金管理作業規定」，將「總管理委員會」修正為「總管理會」。

二、集中管理歷程

為增進特種基金作業綜效，提升國防資源配置效益，本部於93年11月18日訂頒「國防部特種基金管理作業規定」，以企業化之精神，建立責任觀念，明確律定財務收支、資金運用由總管理會集中管理，統一調配。後於同年12月6日訂頒「國防部特種基金營運資金統籌管理作業規定」（以下簡稱資金統籌管理作業規定），同時律定各基金及各事業營運資金限額，並於94年1月1日實施營運資金統籌管理作業。該規定所稱營運資金係指可供營運之庫存現金、銀行存款、匯撥中現金及到期票據（不含依法令限制用途之退休及離職準備金，及屬於其他政府機關合作或委辦契約規定採專戶存款辦理者），各單位將超逾限額之營運資金上繳至總管理會國庫機關專戶存管，落實統籌管理作業。

又為強化本部主管各基金資金統籌運用及靈活調度之功能，於98年3月17日修頒「國軍生產及服務作業基金收支保管及運用辦法」（以下簡稱生服基金收支保管及運用辦法）、「國軍老舊

眷村改建基金收支保管及運用辦法」及「國軍營舍及設施改建基金收支保管及運用辦法」，增訂三基金之資金得以計息方式互相融通，建立基金間融通機制，藉以減輕資金調度之困難，提升及時備援調度功能，並律定該作業程序由本部另定之。復於同年6月29日令頒「國防部特種基金資金融通計息方式及作業程序規定」，律定其融通方式以低於向金融機構借款利率、高於存放金融機構之定期存款利率為原則執行。

依民國102年頒「生服基金收支保管及運用辦法」第9條規定，生服基金僅能投資政府公債、國庫券或其他短期票券。為提升財務運用效益，以不增加政府財政負擔及開創穩健財源之經營原則，經行政院於104年1月16日修頒前述辦法後，生服基金資金運用增加得投資金融債券一項，本部復於同年6月24日修頒「資金統籌管理作業規定」，增訂投資金融債券及其他短期票券之信用評等規範，俾提升總管理會資金運用效益，並有效掌握財務安全，降低投資風險。本部以分階段進行營運資金精進管控作為，歷程如表二。

表二 國防部營運資金精進管控歷程及成效

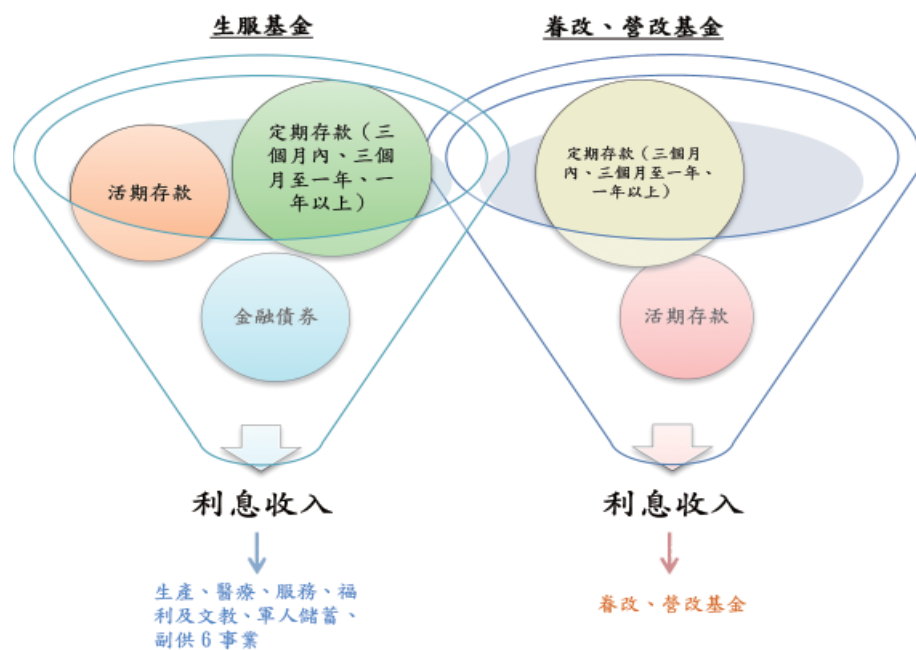
時 間	案 由	效 益
93年8月6日	召開第一次「國防部特種基金總管理委員會」會議	確立資金統籌管理政策
93年11月18日	訂頒「國防部特種基金管理作業規定」	設立特種基金總管理會
93年12月6日	訂頒「國防部特種基金營運統籌管理作業規定」暨營運資金限額	建立營運資金作業機制
98年6月29日	訂頒「國防部特種基金資金融通計息方式及作業程序規定」	提升及時備援調度功能
104年1月16日	修頒「國軍生產及服務作業基金收支保管及運用辦法」，並增訂可投資金融債券	提升資金統籌運用財務效益
104年6月24日	修頒「國防部特種基金營運資金統籌管理作業規定」，並增列投資評等規範	掌控財務安全、降低投資風險

資料來源：蘇國豪（2019）特種基金營運資金管理發展歷程與展望暨本研究整理

三、資源管理及收益分配

為增加營運資金統籌運用財務收益，並兼顧資產安全性，總管理會經評估各單位資金需求、方案研擬、風險衡量及各該收支保管及運用辦法後，於生服基金資源配置活期存款、三個月內到期之定期存款、三個月至一年內到期之定期

存款、一年以上到期之定期存款及金融債券；而眷改及營改基金則購置活期存款、三個月內到期之定期存款、三個月至一年內到期之定期存款及一年以上到期之定期存款。透過總管理會集中管理並妥善規劃營運資金，產生之財務收益逐年成長，利息收入則按各基金（事業）存儲於總管理會資金餘額之比例分配，如圖四。



圖四 總管理會營運資金投資管理及分配

資料來源：國防部主計局暨本研究整理

肆、現況分析

本部透過前述各項作業規定及研析作業，建立營運資金統籌管控機制，除律定各事業資金限額，以掌握資源流量外，亦規範上繳、申撥、收益分配、資金往來會計釋例及報表揭露方式等事項。本節將就本部自民國93年成立總管理會，推動管控機制至今之帳務處理、資金調度等作業運作情形，說明如后：

一、帳務處理程序，報表揭露方式

現行總管理會統籌管控營運資金並依據各事業經營狀況律定限額，各單位依相關程序規範辦理收入報繳及需求申撥，相關會計作業係依「國防部特種基金營運資金往來會計分錄暨轉撥（帳）通知單⁵釋例」，採「內部往來」科目揭露各事業管理機構與總管理會營運資金往來交易實況，並於年底辦理併銷及沖銷相關科目，如表三。

⁵ 本部主計局以105年1月20日國主基金字第1050000237號函頒「生服基金營運資金統籌管理帳務處理作業精進作為」，以傳票影本取代轉帳通知單作為營運資金「內部往來」帳務處理之原始憑證，並於交易事項發生時，即時以傳真、掃描郵寄或紙本方式遞送總管理會。

表三 營運資金往來會計分錄釋例

會計事項	總管理會	各事業管理機構
1. 年度開帳 (轉帳不撥款)	持有至到期日金融資產—非流動	內部往來—收入報繳
	其他金融資產—流動	持有至到期日金融資產—非流動
	銀行存款	其他金融資產—流動
	內部往來—收入報繳	銀行存款
	應收利息	內部往來—利息核授
2. 管理機構向總管理會申撥資金	內部往來—利息核授	應收利息
	內部往來—經費轉撥	銀行存款
	銀行存款	內部往來—經費轉撥
3. 總管理會按期計算應收利息，並授予各管理機構	應收利息	內部往來—利息核授
	內部往來—利息核授	利息收入
4. 總管理會收取銀行利息現金	暫收及待結轉帳項	內部往來—利息核授
	應收利息	利息收入
	內部往來—利息核授	
	內部往來—利息核授	內部往來—收入報繳
5. 管理機構資金超逾限額上繳	內部往來—收入報繳	內部往來—利息核授
	銀行存款	內部往來—收入報繳
	內部往來—收入報繳	銀行存款
6. 年底併銷	內部往來—收入報繳	內部往來—經費轉撥
	內部往來—經費轉撥	內部往來—收入報繳
7. 年底關帳 (轉帳不撥款)	內部往來—收入報繳	持有至到期日金融資產—非流動
	持有至到期日金融資產—非流動	其他金融資產—流動
	其他金融資產—流動	銀行存款
	銀行存款	內部往來—收入報繳
	內部往來—利息核授	應收利息
	應收利息	內部往來—利息核授

資料來源：國防部特種基金營運資金往來會計分錄暨轉撥（帳）通知單釋例暨本研究整理

現行生服基金預算書、會計月報、半年結算報告、各期收支估計表及決算書等各項表報，均採彙編各事業報表所成，並報送生產事業等6個單位明細資料，供外部機關參考。

為臻周妥，各管理機構於年度間編製會計月報時，應與總管理會核對「內部往來」科目餘額，是否均已達帳且勾稽相符，主管機關則於彙編生服基金月報時，併銷總管理會與各事業之內部往來。因此，生服基金會計月報並無顯示內部往來相關科目，而事業會計月報則有

該科目揭露，以表達資金往來實況，印證所屬事業係生服基金內部單位，而該基金整體為一獨立會計報導個體。至年度終了時，總管理會將各事業存放之營運資金及依權責發生基礎設算之應收利息，透過表三之併銷、關帳分錄，以轉帳不撥款方式，並參照資金性質，將其依適當科目揭露於各事業決算報表中。俟隔年初開帳時，復透過表三之開帳分錄，亦以轉帳不撥款方式，將資金帳務回歸予總管理會。

二、資金管控不易，投資意願降低

行政院以同一主管機關同類政務維持一基金為原則，於民國88年合併本部軍民通用科技發展基金等4個特種基金為生服基金，後陸續吸納、整併各事業，並依行政院指導其下不設置分基金，以精簡基金數目，俾利部門間資金調度。

生服基金所屬各事業原係各自獨立之基金，按行政院「一部會一基金」原則整併，將其轉換為生服基金轄下之一部門別後，考量基金營運初期各事業業務屬性不同，為確保營運能量，將營運資金留置於各事業管理機構會計帳列管。又為提升資金運用效益，自民國94年起由總管理會統籌及配置部分營運資金，惟各事業對資金權屬、新興投資事項擔負資金籌措之責任及增加單位負荷等因素，存有其錯覺，致總管理會有營運資金統籌管控不易及各事業投資規劃、擴大產能意願降低之情事。

三、資金彈性限縮，影響運用成效

生服基金整體為一獨立財務個體，成立之初以資金統籌運用及業務整合管理為整併宗旨，並經行政院指導非依預算法第16條規定設立附屬單位預算之分預算，而係以部門別方式運作，主要原因有二：其一為不增加基金數量，達實質簡併目的；其二係各事業間賸餘與短絀可互抵，國庫毋需針對發生短絀之事業另行撥款填補。

該基金所轄6個事業，各管理機構針對各該營運方向擬定不同決策，以醫療、生產事業為例，前者推動「翔醫專案（醫療大樓新建工程）」，計劃總額計新臺幣（以下幣制同）99億餘元，惟該事業截至109年7月會計月報營運資金僅約94億餘元，後者預劃於110年度擴大固定資產投資，現行營運資金約65億餘元。

生服基金部分事業原為一獨立財務個體基金單位，經整併後，轉換角色為生服基金所轄一部門別，且成立之初尚由各事業自行管理運用營運資金，囿於各單位有其係資金權屬單位之錯覺，致總管理會於跨事業資金調撥前，仍需與各該管理機構協調同意後始得作業，徒增作業負荷，亦無法及時將資金撥予需求單位，降低資金運用及調度效率。

伍、營運資金導入總分會計架構策劃

為符合並健全生服基金總管理會現行統籌管理業務實況，導入營運資金總分會計架構確有實需。相關作業規劃及預期成效，說明如后：

一、會計學理

本架構參考高等會計學「總分支機構會計」一章，總公司與其分公司合屬為一法律個體。為評估各分公司績效，總、分公司於平時均有其會計紀錄，以記錄交易軌跡，而總、分公司間交易，則分別透過「總公司往來」、「分公司往來」、「總公司來貨」及「發貨分公司」等科目紀錄，於年度終了後將雙方各自報表相對科目對沖、非相對科目合併，以成為一企業表達整體實況之合併財務報表。

鑒於生服基金整體為一獨立財務個體，總管理會與事業間交易，均透過「內部往來」科目記載，並於期末時將事業表報彙編成生服基金報表，以完整表達基金財務實況。因此，生服基金組織架構運作模式與總分支機構相仿，以此為參據將生服基金營運資金導入總分會計架構，應符合學理規範。

二、法規研析

生服基金各事業非依預算法第16條規定編列分預算，係以部門別方式運作，各事業之預算、會計及決算等財務報表終須由本部彙整，且生服基金整體為一獨立會計個體，主管機關可依管理需求，針對基金總體營運資金統籌控管，並依各事業業務實需配置資金運用，俾發揮資源效益最大化。

依「生服基金會計制度」，「會計事務之處理」一章律定總分會計處理，並定義業務單位分別係總機構為國防部，分機構為各主管（管理）機構，支機構為各主管（管理）機構所設各級作業單位。總機構、分機構及支機構間所發生之一切往來帳項以「內部往來」科目列帳，所稱內部往來，包含營運（週轉）資金撥付及繳還之數等項，並於年度終了時將各往來科目餘額於綜合彙編報告時予以併銷。

復參酌主計總處99年8月18日處孝四字第0990005127A號函，略以：國防部將提供國軍各項服務之事業整併成立生服基金，係以資金統籌運用，業務整合管理為整併宗旨，惟為管考各事業績效，以責任中心概念，獨立計算各事業餘絀，尚非為預算法第41條規定（依同法第89條，非營業特種基金，凡為餘絀及成本計算者準用），資金獨立自行計算盈虧者。復依主計總處108年12月10日主基綜字第1080201271號書函，略以：生服基金為一獨立會計報導個體，所屬事業係以責任中心方式運作，為基金內部單位，非獨立會計報導個體及分預算，國防部秉權責按各事業營運需求，將基金累積賸餘連同現金於各事業間統籌調整運用，係屬基金內部調度，不影響該基金整體賸餘分配結果及會計報導表達。

綜上，生服基金導入總分會計架構後，調整各事業超逾限額資金及淨值科目至總管理

會，基金內整體資源未有流入、出，將不影響彙總會計報表揭露，亦符合主計總處上揭函釋，主管機關參照前揭會計原理及作業規定，並依管理實需，推動營運資金導入總分會計架構，洵屬有據。

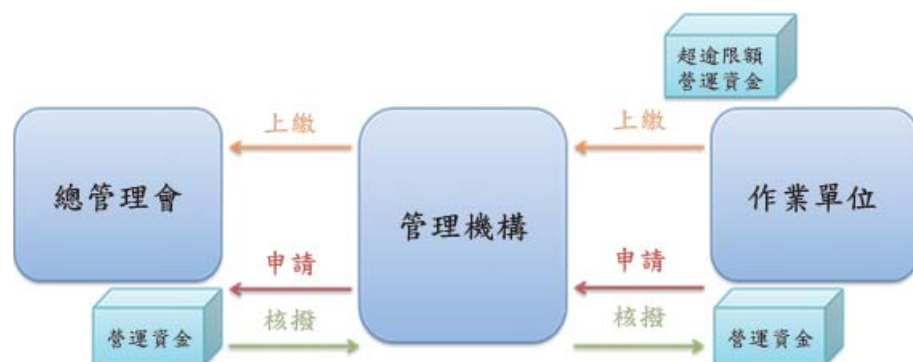
三、作業流程導入

為符合現行生服基金統籌管理作業實況，規劃建立主管機關總管理會總會計實體帳戶，以逐步健全生服基金總分會計架構。

生服基金所屬各事業以責任中心方式運作，所稱責任中心係企業為達成組織目標，將經營體按內部組成性質，劃分為同責任單位，並考核其績效管理制度，各責任中心非為各自獨立會計報導個體，其運作結果均需回歸企業整體，並由企業依組織整體需要配置資源。總管理會以不影響基金內整體資源為原則，依權責調整各責任中心營運資金及會計帳務，俾利發揮資金調度綜效。

本部規劃辦理各事業營運資金超逾限額部分及對應「淨值」會計科目帳務，移轉予總管理會會計帳。總管理會將撥入營運資金及淨值科目，並據以編製各項預算、會計及決算等相關表件，使資金權屬回歸總管理會統一運用調度。

各單位資金需求水位可結合景氣環境、市場供需或政策變動等因素，並依「資金統籌管理作業規定」，於年度開始一個月內呈報「營運資金限額統計表」予總管理會。又各事業管理機構倘有新增資金需求、超逾限額或總管理會分配財務收益時，仍遵循「資金統籌管理作業規定」執行申撥、解繳及分配，如圖五，並以「內部往來」科目紀錄會計軌跡，復於年度終了時辦理相關科目沖銷。



圖五 總管理會營運資金運作作業流程

資料來源：國防部主計局暨本研究整理

四、預期效益

（一）構建總分會計，報表充分揭露

各事業管理機構與總管理會間營運資金申撥、報繳及收益分配作業，作業流程與現行運作機制無異，仍遵循「資金統籌管理作業規定」執行，並透過「內部往來」會計科目辦理，於年度終了時將相關科目沖銷。

營運資金導入總分會計架構後，總管理會規劃撥入資金及淨值科目，依此建立主管機關總會計實體帳戶，並據以編製各項預算、會計及決算等相關表件，將營運資金存管情形充分揭露，表達更切合作業實況。

（二）資源及時調度，發揮資金效能

生服基金下轄6個事業，部分事業因營運成效較佳，資金積攢充裕，而部分事業則因執行特定政策任務，財務狀況相對困窘；為強化總管理會資金統籌管理力度，並增強資源調控作業，將資金餘裕且尚未有具體規劃運用之資金，調整予有需求或因業務、投資建設亟需挹注之事業，俾利國防資源運用效益最大化。

以生服基金下轄醫療事業為例，為配

合行政院重要社會發展計畫，自107年起規劃執行「翔醫專案（醫療大樓新建工程）」，該投資計劃金額達99億餘元，亟具資金需求必要性。鑒此，導入本架構後，可透過及時調度功能，適時將資金撥予需求單位，俾減輕事業資金壓力及提升資金運用效能。

（三）強化管控機制，提升投資綜效

實施本架構後，各事業將超逾限額營運資金統由總管理會管理運用，並由總管理會透過統籌控管角色，依權責衡量各事業營運情形，將暫無規劃運用計畫及購建固定資產之資金妥適資源配置，藉由存儲穩健活期存款、定期存款，輔以投資收益性較高及安全性兼具之金融債券，以增加財務操作收益。因統籌財務配置產生之收益，將依「資金統籌管理作業規定」第8點按各事業存管於總管理會之資金餘額比例分配利息收入，藉由妥善規劃整體財務資源，加強財務控管，以提升資源使用效率。

另部分事業為擴充營運能量或政策推動等任務，積極規劃固定資產投資及精進業務能量，需要資金投入，總管理會亦可依實況及時資金調控作業，適時將資金迅速撥予需求單位，以避免資源閒置。

陸、結語

為支持各事業厚植、拓展業務能量，並強化跨事業間營運資金管理調控作業，生服基金營運資金導入總分會計架構係屬實需，且本架構之推行無損各事業利息收入分配，甚可藉總管理會得以統籌配置多數資源，進而提升財務配置之收益，俾利強化營運績效。本案之推動需仰賴各事業管理機構協助，方能無往不利、攻無不克，期能藉由導入本架構，使國防資源統籌作業更臻完善，並落實主管機關跨事業間資金調度之彈性，俾充分發揮生服基金財務調度綜效。

參考文獻

1. 策進基金財務效能,導引業務精實發展,廖哲聖,2019.
2. 國軍生產及服務作業基金-醫療事業會計事務處理作業規定,國防部,2019.
3. 國軍生產及服務作業基金-生產事業會計事務處理作業規定,國防部,2019.
4. 國軍生產及服務作業基金-服務事業會計事務處理作業規定,國防部,2019.
5. 國軍生產及服務作業基金-福利及文教事業會計事務處理作業規定,國防部,2019.
6. 國軍生產及服務作業基金-軍人儲蓄事業會計事務處理作業規定,國防部,2019.
7. 國軍生產及服務作業基金-副供事業會計事務處理作業規定,國防部,2019.
8. 特種基金營運資金管理發展歷程與展望,蘇國豪,2019.
9. 國防部特種基金營運資金統籌管理之研究,劉城嘉,2013.
10. 國防部特種基金營運資金統籌管理作業規定,國防部,2015.
11. 國軍生產及服務作業基金收支保管及運用辦法,國防部,2015.
12. 高等會計學新論(下冊)八版,林蕙真,2019.



吳宛柔

現職：

國防部主計局特種基金處薦任助理員

學歷：

東吳大學會計學系106年班