

陸軍墊借款執行現況調查

吳詠麟
陸軍參謀

摘要

為強化本軍各級單位墊借款使用效率，本研究希望透過問卷調查，瞭解本軍各級單位執行墊借款作業現況及相關窒礙事項，據以提供有關單位訂定政策參用，期能有效精簡墊借款申借流程，提升基層單位行政效率，並降低潛存營外欠款違失風險。

分析結果發現：(1)執行小額採購業務傾向辦理墊借占約七成，不辦墊借尚有一成三。(2)影響承參申辦墊借款意願之前3位因素為「廠商延後付款意願」、「借款額度」及「借款花費時間」。(3)承參從雲端系統繕造墊借款單至獲撥款項時間，基層較高司單位有效率。(4)近八成承參認為「\$2,500以下」是合理之個人代墊金額。(5)墊借款單及申購單「能併呈」較「不能併呈」墊借意願高，所花費時間平均減少0.17天。本研究建議：(1)申購單註記「廠商同意延遲付款」，簡化作業流程。(2)宣導墊借款單與採購申購單併呈，縮短借款期程。(3)整合小額採購系統與主財雲端系統，減少重複作業。(4)推動借款預約機制，消彌櫃現不足窘境。(5)強化預算編配與任務結合，提升購案執行效益。

關鍵詞：墊借款、小額採購、個人代墊、預約機制、流程管理

壹、緒論

一、背景與動機

墊借款乃業務部門因執行公務需要，為使業務順遂依限完成，可以個案方式向主計部門申請之週轉金，出發點良善；然有鑒於近年來仍有商款未即時撥出及各項財務疏失案例肇生，雖然墊借規定及辦法都已明確律定，但仍有一部分承參不願使用或款項錯匯等情事發生。

二、研究目的

軍中俗稱「帶兵要帶心」，以官兵為核心的經營思維，傾聽他們的聲音且採納其意見，不僅可提高弟兄們對組織的向心力，更能因此幫助本部擬定因時制宜的決策（陳冠仰、洪順慶、黃瑞傑、李正慧，2015）。有鑒於此，為避免類案再生，本研究希望可以透過問卷調查，幫助瞭解本軍各級單位執行墊借款作業現況、相關窒礙事項及目前模式是否符合國軍作業實需，據以提供有關單位訂定政策參用。分析要項如次：

(一)調查繕造墊借款單、權責長官批示至取得借款所需時間。

(二)影響申請墊借款意願原因。

- (三)經常性業務遂行中常墊借之金額。
- (四)各單位墊借款單可否併同採購申購單一併呈核。
- (五)研析執行墊借無法獲撥原因。

貳、文獻探討

一、墊借款

(一)定義與範圍

依據主計局民國107年頒布之「國軍各級單位強化墊借款管制作為應行注意事項」，墊借款定義為業務部門因執行公務需要，以個案方式向主計部門申請辦理墊借之款項，其中範圍包含財務單位撥補零用金簽證支用案件（單日對同一債權人支出金額未超過\$20,000者）及單位現金會計帳列存管費款支付案件。

(二)作業現況

國防部為避免採購承辦購時先行墊付款項，造成承辦人負擔，自民國107年起開始宣導墊借款制度，舉凡業務部門因執行公務需要，且確定預算來源的經費皆可墊借。在宣導此制度前，國軍小額採購盛行模式為，驗收無誤後辦理核銷付款，然而許多商家皆是銀貨兩訖，且有時核銷後預算月份仍未到，廠商沒辦法接受延後多月付款，推廣墊借款制度，獲利的不僅是採購承辦，對於合作廠商亦是一大福音。另外，民國107年頒布之「國軍各級單位強化墊借款管制作為應行注意事項」第4節第1條第3項規定：「墊借款案件無論預算是否獲得，均應於取得單據或任務結束後30日內辦理核銷歸墊，避免積壓案件，如須延長歸還期限者，應於原期限屆滿前，重

新填製『墊借款申請單』註明展期原因會辦主計部門審核，並簽奉權責長官核定後辦理延長」。而民國107年頒布之「國軍各級單位現金會計作業規定」第32條第2項規定也提及：「因故必須延長歸還期限應簽會主辦會計人員同意且奉主官（或其授權代簽人）核准。」，綜上，墊借款案件若未於期限內辦理核銷，需簽奉權責長官核定後，辦理展期作業。

另外關於近年來偶有財務疏失案例，經查明是類情形皆為公款支付屬領回轉發非屬直接支付債權人者，而未及時已完成轉發作業，本軍已於民國110年7月重申「國防部陸軍司令部各級單位對經管財務行政事項人員實施內部控制之『自我檢查』作業要點」，將此事項列入每月自我督檢項目表，提醒主計主管特別注意避免類案再生。

二、國軍主財資訊雲端服務網

國防部為配合行政院推動效能躍升與節能減碳政策，整合主財資訊系統平台，實行無紙化作業並建構知識管理平台，改善原網頁式架構的一站式「財務資訊系統」服務，於民國102年訂頒「國軍主財資訊策略發展方案」，整合國軍主財資訊系統，發展國軍主財資訊雲端服務網（國防部主計局，2015），使國軍各界，皆於一致的主財系統雲端基礎建設下辦理「收支處理線上簽核」、「各式憑單數位存儲」、「二維條碼加密防偽」等多項作業，使國軍支付業務流程再造、國軍主財業務文件電子化及以構建國軍主財雲端知識庫。

而「國軍主財資訊雲端服務網」內容包括「主計次系統」、「軍費次系統」、「薪餉次系統」、「退俸次系統」及「戰費次系統」等

六大應用系統（楊志豪、李昕恩、黎文舜，2017），本文所討論的墊借款隸屬於「主計次系統」－「現金收支會計管理項目」下的「墊借週轉金作業」。

參、資料來源

為瞭解本軍採購承參執行墊借款工作現況及相關窒礙，本研究決定發放問卷調查基層單位使用狀況，經由蒐整各組會辦意見以及參考司令部勤務營官兵試填建議後，修正出終版問卷，發放對象依每支薪單位至少2人填列，管制

各單位於調查期間實際擔任採購承參及伙食團伙委等2類人員必填，調查方法採普查，問卷建置於政務辦公室線上表單系統，查填期間為110年5月6日至15日，案內總計回收2,486份問卷，填答率100%（問卷問項如附錄）。

受訪者基本資料分為所屬單位層級、擔任職務等兩項，說明如下：

一、所屬單位層級：以「營（連）級」1,711人最多，占69%；「旅級」525人，占21%；「軍團級（含軍級）」196人，占8%；「司令部本部」54人，占2%（如表1）。

表1 受訪者所屬單位層級

所屬單位層級	人數比例
司令部本部	2%
軍團級（含軍級）	8%
旅級	21%
營業稅連）	69%

二、擔任職務：以「採購承參（實際從事採購業務人員）」1,968人最多，占79%；「伙

委」465人，占19%；有53人「同時為採購承參也是伙委」，占2%（如表2）。

表2 受訪者擔任職務圖

擔任職務	人數比例
伙委	19%
採購承參	79%
兩者皆是	2%

肆、資料分析

一、墊借款執行現況

（一）辦理墊借意願及因素

問項一：請問您執行「無法委託入戶」之採購案時，是否會辦理墊借？

通常會（包含一定會）辦理墊借者有七成（如圖1），顯示目前承參使用墊借款的意願普遍高；其中「一定會」比例最高（37%），「通常會」比例次高（33%），

然而，值得注意的是，尚有13%的承參不願辦理墊借（其中「通常不會」佔10%，「一

定不會」有3%）。

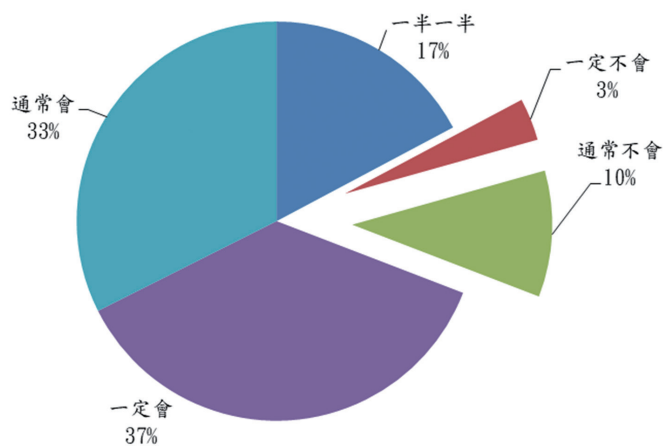


圖1 執行「無法委託入戶」之採購案辦理墊借意願

問項二：請問影響您申辦墊借款意願因素？（複選）

本題為複選題，以下數據為樣本百分比，影響申辦墊借款意願因素（圖2），以「廠商延後付款意願」比例最高（52%），表示每百人中，有52人會因為廠商延後付款的意願而決定是否辦理借款，其次是「借款額度」與「借款花費時間」（皆為

38%）；然而仍有部分人員因「雲端系統操作熟稔度」（17%）與「雲端系統墊借款使用帳號（無權限）」（10%）影響人員申辦墊借意願，建議主計部門加強對業管人員教育訓練，教學主財資訊雲端服務網基本操作方式，並主動協助創立帳號及設定權限，避免是類問題發生。

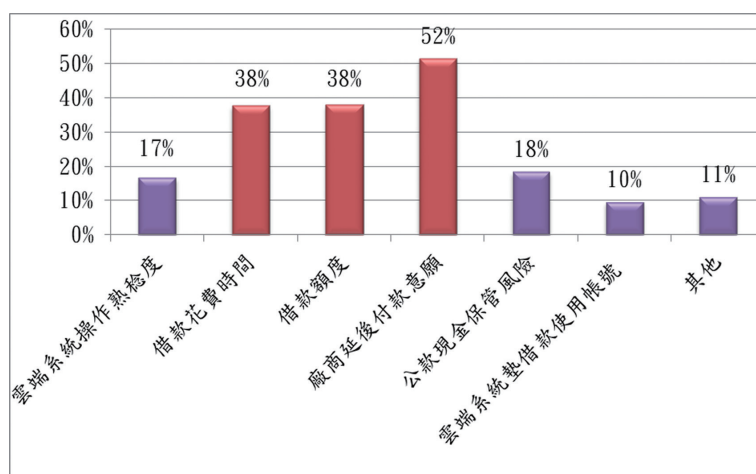


圖2 執行「無法委託入戶」之採購案辦理墊借意願

(二)辦理墊借流程時間

問項三：請問您從主財雲端墊借款系統繕造申請墊借款單，至權責長官批

示，一般所花費時間？

經調查一般從主財雲端墊借款系統繕造墊借款單，至權責長官批示所花費時間

以「1天」比例最高（46%）（如圖3），「2天」比例次之（30%），有11%的承參表示繕造墊借款單至權責長官批示僅需

「0.5天」以內；然而，值得注意的是有13%的承參表示他們從墊借款單呈核直到批示通常要「3天以上」。

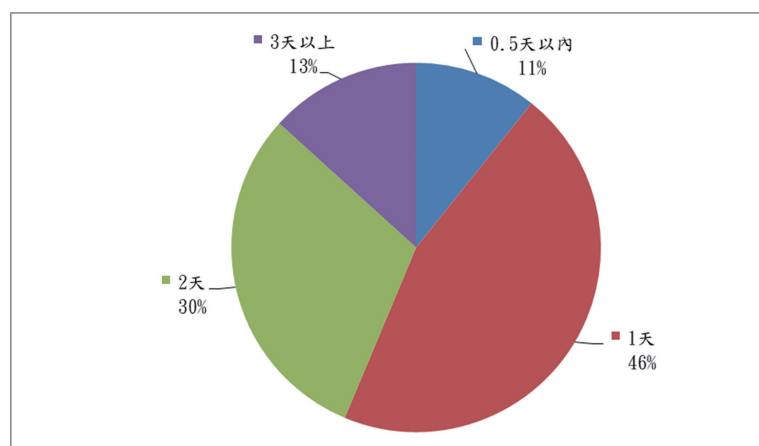


圖3 繕造墊借款單至權責長官批示所花費時間

進一步分析各級單位繕造墊借款單至權責長官批示所花費時間（如表3），發現基層（營、連級）單位長官批示墊借款單

時效（1天以內65%）較司令部有效率（1天以內24%），探究其原因主要係司令部案件程度複雜度高、會辦程序冗長所導致。

表3 各級單位繕造墊借款單至權責長官批示所花費時間

單位層級／天數	司令部本部	軍團級（含軍級）	旅級	營（連）級
0.5天以內	4%	7%	7%	12%
1天	20%	24%	33%	53%
2天	41%	39%	39%	26%
3天以上	35%	30%	20%	9%
總計	100%	100%	100%	100%

問項四：請問您送墊借款單（長官完成批示後）至主計部門請款後，一般拿到借款所花費時間？

有59%承參表示將權責長官完成批示後的墊借款單送至主計部門請款後，一般1

天之內（包含0.5天）即可取得借款（如圖4），另外有28%承參表示需要「2天」才可取得墊借款項；值得關心的是有13%承參表示至主計部門請款後須等候3天以上才能取得借款。

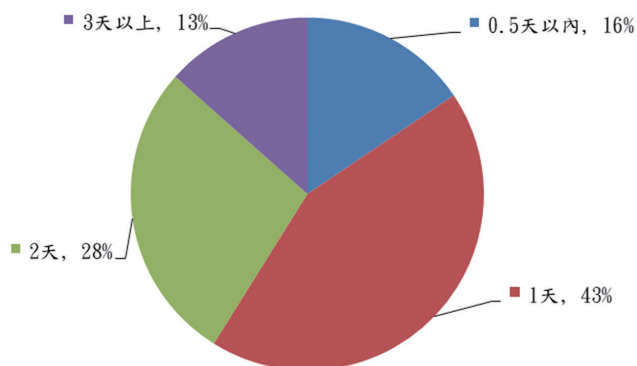


圖4 送墊借款單到主計部門請款至拿到借款所花費時間

進一步分析各級單位送墊借款單到主計部門請款至拿到借款所花費時間（如表4），發現基層單位拿到款項時間（1天以內（含0.5天）有60%）相較司令部（1天以內（含0.5天）有32%）更快。

問項五：請問您一般墊借款項金額（新臺幣元）？

承辦人員一般最常墊借金額以「\$5,000-\$10,000」為大宗（40%），其次是「\$10,000以上」（27%）（如圖5）。

表4 各級單位送墊借款單到主計部門請款至拿到借款所花費時間

單位層級／天數	司令部本部	軍團級 (含軍級)	旅級	營(連)級
0.5天以內	2%	12%	16%	16%
1天	30%	33%	46%	44%
2天	26%	37%	24%	28%
3天以上	43%	18%	14%	12%
總計	100%	100%	100%	100%

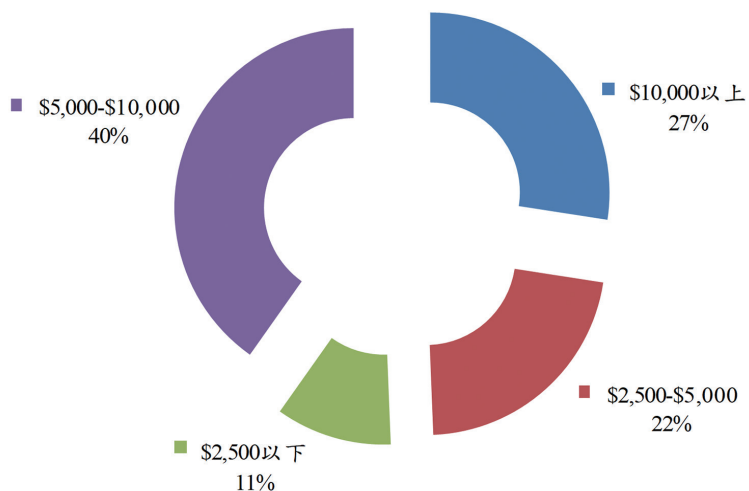


圖5 承辦一般墊借款項金額

問項六：請問您申請墊借款一般還款時間？

經調查承參一般申請墊借款都會於「30天內」歸墊（68%），24%的承參會在「31-60天」歸墊，「60天以上」有8%，代表仍有32%承參表示墊借款項需要30天以上才能還款（如圖6），依「國軍各級單位強化墊借款管制作業應行注意事項」作業流程第1條第3項，略以：「墊借款案件無論預算是

否獲得，均應於取得單據或任務結束後30天辦理核銷歸墊，避免積壓案件，如須延長歸還期限者，應於原期限屆滿前，重新填製『墊借款申請單』註明展期原因會辦主計部門審核，並簽奉權責長官核定後辦理延長。」代表此32%承參表示墊借款項需要30天以上才能還款的案件，承參都必須要辦理續借才能延長歸還期限。

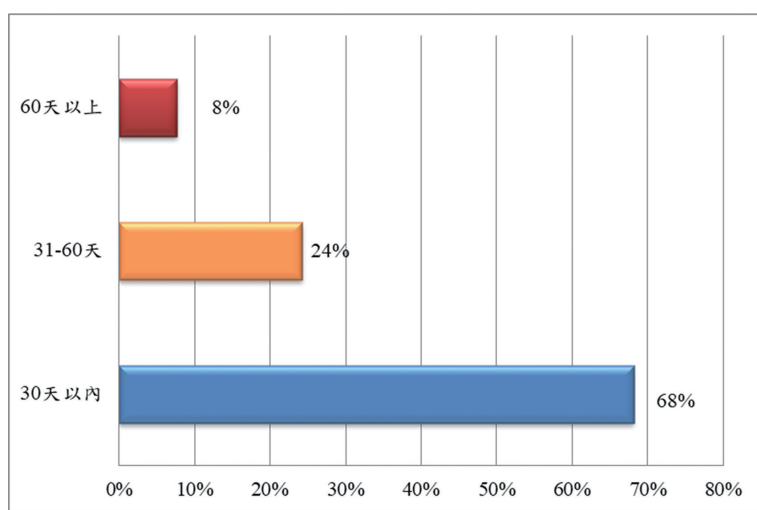


圖6 申請墊借款一般還款時間

(三)合理之個人「代墊」金額

問項七：請問如允許個人「代墊」，您認為合理之代墊金額？

如允許個人「代墊」，承參認為合理之代墊金額以「\$2,500以下」比例最高（48%）（如圖7），「\$5,000以下」次之（31%），加總得知接近八成（79%）承參認為「\$2,500以下」是可以接受並且合理之代墊金額。

(四)墊借款單與採購申購單併呈與否

問項八：請問貴單位墊借款單可否併同採購申購單呈核嗎？

有高達七成三的承參表示單位內墊借款單可併同採購申購單呈核（如圖8），進一步分析是類人員，其中辦理購案時「通常會」（包含「一定會」）墊借者高達71%（如表5），而墊借款單與採購申購單必須分開呈核的單位，辦理購案時「通常會」（包含「一定會」）墊借者只有65%；經統計墊借款單與採購申購單併呈核者，平均核批時間為1.47天，反之必須分次呈核者，平均核批時間為1.64天（如表6）。

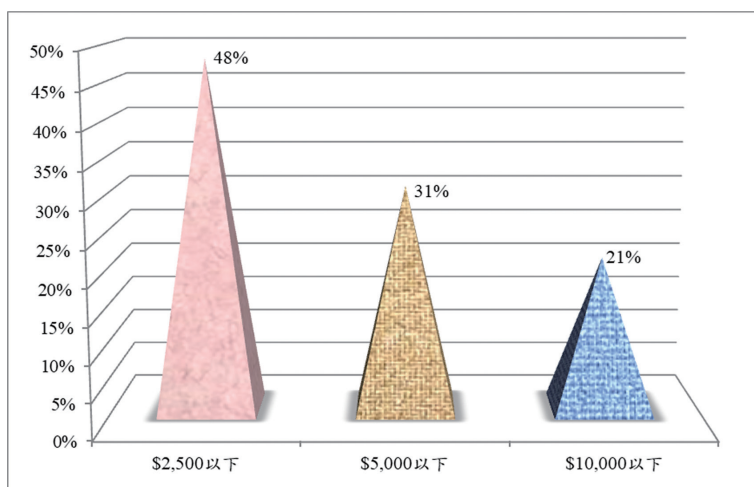


圖7 承參認為合理之個人代墊金額

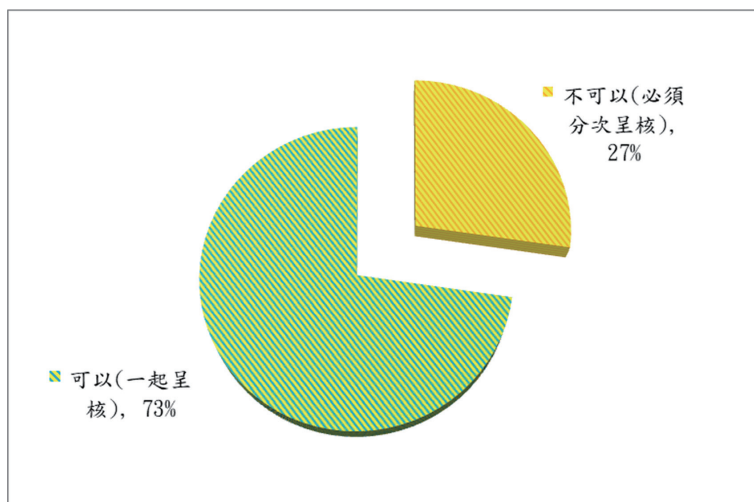


圖8 墊借款單與採購申購單呈核方式

表5 墊借款單與採購申購單呈核方式與借款意願

呈核方式	平均核批時間(天)
可以(一起呈核)	1.47
不可以(必須分次呈核)	1.64

表6 墊借款單與採購申購單呈核方式與平均核批時間

呈核方式／墊借意願	一定不會＋通常不會	一半一半	通常會＋一定會	總 計
可以(一起呈核)	12%	17%	71%	100%
不可以(必須分次呈核)	18%	17%	65%	100%

五、墊借無法獲撥因素

問項九：請問您認為申請墊借無法獲撥的原因？（可複選）

本題為複選題，以下數據為樣本百分比，申請墊付無法獲撥原因以「預算不足（無款源）」比例最高（48%）（如圖9），表示每百人中，就有接近半數的承辦人因為預算不足，甚至是根本尚無款源

導致無法辦理墊借，表示若預算月分配與各單位購案需求月份相差太多，日常業務可能會無法遂行，主計部門應落實預算編配與任務相結合，或協助調整預算月份及用途別，幫助單位任務推行順遂；其次是「主計部門櫃存現金不足」（40%）與「預算月分配未到」（29%）。

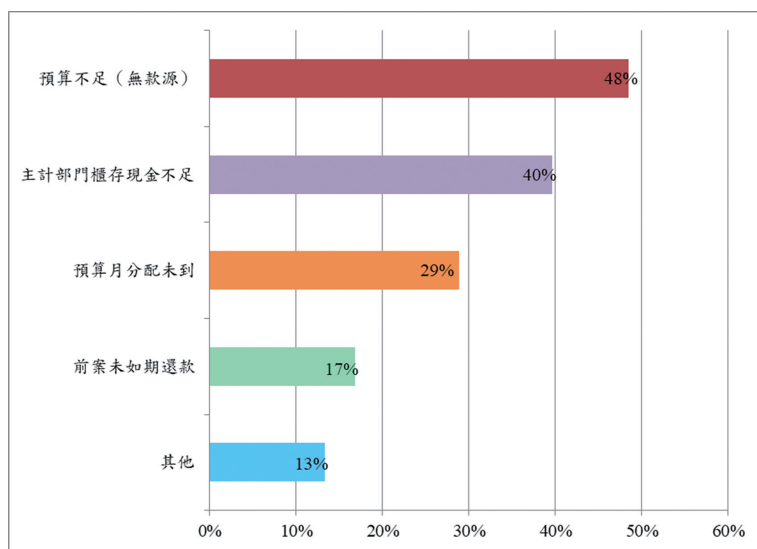


圖9 申請墊付無法獲撥原因

伍、結論與建議

一、結論

(一)執行小額採購業務傾向辦理墊借占約七成，不辦墊借尚有一成三

經調查執行「無法委託入戶」之採購案時，「通常會（包含一定會）辦理墊借者占約七成（71%）；另尚有約13%的承辦人不願辦理墊借（通常不會占10%、一定不會3%）。

(二)影響申辦墊借款前3大主因（複選題，採樣本百分比）

第1位：廠商延後付款意願（52%）。

第2位：借款花費時間（38%）。

第3位：借款額度（38%）。

(三)從雲端系統繕造墊借款單至獲撥款項時間，基層較高司單位有效率

1.從主財雲端系統繕造墊借款單，至權責長官批示，使用時間為1天（含）以內：營（連）級單位佔65%、司令部本部僅佔24%。

2.已批示墊借款單至主計部門申請獲撥，使用時間為1天（含）以內：營（連）級單位佔60%、司令部本部僅佔32%。

(四)墊借金額以「\$10,000以下」占大宗，還款時間多在30天內

1.墊借金額：經累計最常墊借金額「\$5,000以下」占33%；「\$10,000以下」占73%（其中包含金額「\$5,000-\$10,000」40%）。

2.還款時間：一般歸墊以「30天內」占大宗，約68%，反之仍有32%墊借後仍需「30天以上」始能還款。

(五)近八成承參認為「\$2,500以下」是合理之個人代墊金額

經調查如允許個人「代墊」，承參認為「\$2,500以下」是合理之代墊金額（48%），「\$5,000以下」次之（31%）；表示接近八成（79%）承參認為「\$2,500以下」是可以接受並且合理之代墊金額。

(六)墊借款單可併申購單呈核之承參辦理墊借意願較高

有高達七成三的承參表示單位同意墊借款單可併同採購申購單呈核，進一步分析是類人員，其中辦理購案時「通常會」（包含一定會）墊借者比需要分開呈核的單位意願偏高；另墊借款單與採購申購單併呈核者，平均核批時間為1.47天，反之為1.64天。

(七)墊借款無法獲撥因素前3位（複選題，採樣本百分比）

第1位：預算不足（無款源）（48%）

第2位：主計部門櫃存現金不足（40%）

第3位：預算月分配未到（29%）

二、建議

(一)申購單註記「廠商同意延遲付款」，簡化作業流程

影響申辦墊借款意願因素以「廠商延後付款意願」比例最高（52%），建議可於購案擬辦欄位註記廠商同意延遲付款，呈權責長官批示該案不辦墊借，有效簡化作

業流程。

(二)宣導墊借款單與採購申購單併呈，縮短借款期程

有27%的承參表示單位不允許墊借款單與採購申購單一併呈核，然而兩案核批權責長官相同，若能併案呈核必能簡化業管申購程序並大幅增加購案作業時效。

(三)整合小額採購系統與主財雲端系統，簡化人工作業

承參辦理採購及墊借款時，須於小額採購系統與主財雲端系統輸入相關資料，惟2系統部份欄位資料重覆，建議能整合或介接資料，提升單位承參申購案件與借款時效。

(四)推動借款預約機制，消彌櫃現不足窘境

調查得知採購承參申請墊付無法獲撥的原因第2位為主計部門櫃存現金不足（40%），建議主計部門推動借款預約機制，於收會申辦墊借款單時先行詢問，亦或請業管於墊借款單核批後，提前告知預計取款日期及時間，以積極主動服務的精神協助承參順利辦購，希冀能以更完善的預約機制與預約流程來提升單位同仁對主計部門的滿意度（徐錫禎，2010）。

(五)強化預算編配與任務相結合，提升購案執行效益

經統計承參申請墊借無法獲撥原因以「預算不足（無款源）」佔48%，「預算月分配未到」占29%，建議主計單位加強宣導可提前墊借，結報完成以利月份分配支應，不可因「預算月分配未到」而拒絕業管上案申購、墊借，另「預算不足（無款源）」部份，主計部門應強化落實預算編配與任務相結合，亦或者協助調整預算月份及用途別，以利單位任務推行順遂。

附錄 陸軍墊借款執行現況調查問卷

首先，對您平日的辛勞與貢獻表示由衷的感謝，並麻煩您在百忙之中抽空填寫這份問卷。問卷目的在瞭解本軍官兵對執行墊借款工作現況，採不記名方式進行調查，內容僅供研究參用，煩請您就實際現況提出看法填答，謝謝合作。

陸軍司令部主計處

一、

- 請問您執行「無法委託入戶」之採購案時，是否會辦理墊借？
☐一定不會 ☐通常不會 ☐一半一半 ☐通常會 ☐一定會
- 請問影響您申辦墊借款意願因素？（可複選）
☐雲端系統操作熟稔度 ☐借款花費時間
☐借款額度 ☐廠商延後付款意願
☐公款現金保管風險 ☐雲端系統墊借款使用帳號（無權限）
☐其他：_____
- 請問您從主財雲端墊借款系統繕造申請墊借款單，至權責長官批示，一般所花費時間？
☐0.5天以內 ☐1天 ☐2天 ☐3天以上
- 請問您送墊借款單（長官完成批示後）至主計部門請款後，一般拿到借款所花費時間？
☐0.5天以內 ☐1天 ☐2天 ☐3天以上
- 請問您一般墊借款項金額（新台幣元）？
☐\$2,500以下 ☐\$2,500-\$5,000
☐\$5,000-\$10,000 ☐\$10,000以上
- 請問您申請墊借款一般還款時間？
☐30天以內 ☐31-60天 ☐60天以上
- 請問如允許可個人「代墊」，您認為合理之代墊金額（新台幣元）？
☐\$2,500以下 ☐\$5,000以下 ☐\$10,000以下
- 請問貴單位墊借款單可否併同採購申購單呈核嗎？
☐可以（一起呈核） ☐不可以（必須分次呈核）
- 請問您認為申請墊借無法獲撥的原因？（可複選）
☐預算不足（無款源） ☐預算月分配未到
☐主計部門櫃存現金不足 ☐前案未如期還款
☐其他：_____

二、基本資料：

- 您所屬單位層級？
☐營（連）級 ☐旅級 ☐軍團級（含軍級） ☐司令部本部
- 您目前在單位所擔任職務？
☐採購承參（實際從事採購業務人員） ☐伙委 ☐兩者皆是
- 煩請您不吝對墊借款相關業務及程序提出建議：
- 您的級職：_____（如上士補給士）

陸、參考文獻

- 1.主計局(2016),國軍各級單位強化墊借款管制作業應行注意事項.
- 2.徐錫禎(2010),日產汽車中部經銷公司預約流程對顧客滿意度之研究-以 IDEF 為實證分析工具.朝陽科技大學企業管理系學位論文,1-70.
- 3.陳冠仰、洪順慶、黃瑞傑、李正慧(2015),企業瞭解員工嗎?從內部市場導向及知識基礎觀點探索員工知識之研究.人力資源管理學報,15.4,1-24.
- 4.陳麒(2015)國軍主財資訊管理之創新與精進.主計月刊,714,104-107.
- 5.楊志豪、李昕恩、黎文舜(2017),資訊服務品質,持續性稽核與組職績效間之關聯研究-以國軍主財雲端系統為例.當代會計,18.1,55-77.