

國軍主副食費 帳務管理策進規劃

蔡善凱
主計局參謀

楊凱筑
主計局參謀

郭育廷
主計局參謀

壹、前言

國軍主副食費管理作業方式採集中管理，統一辦理收付為原則，目前主副食費管理作業模式除陸軍、空軍及憲兵等單位依任務特性建置系統辦理帳務登載外，餘單位仍以電腦Excel逐筆臚列各項收支明細，致現行國軍主副食帳務管理方式未能一致。

為結合政府推動提升數位服務品質及提供便民措施之重要政策，本部各項主財工作應落實資訊系統應用、精進業務效率及強化主財服務，希冀善用「國軍主財資訊雲端服務網」（以下簡稱主財雲端服務網）系統，在業務處理流程上協助業管部門建置「主副食費帳務管理系統」（以下簡稱帳務管理系統），期透過系統管理協助各級督管人員即時掌握應處，強化各層級內控機制、管理效能及提升工作效率，使帳務資訊即時化及透明化，俾維伙食收支平衡及官兵用餐權益。

貳、主副食費管理概述

一、糧秣補給與膳食勤務之論述

「糧秣補給」為建立戰力與維繫生存持續力之重要因素，俗語說「民以食為天」，「大軍未動、糧草先行」正是強調糧秣的重要性，官兵獲得充足的糧食，才有足夠體力去應付瞬息萬變的戰況。

國軍負有保家衛國的神聖使命，為使任務可圓滿達成，膳食勤務所扮演的角色是不可被輕忽的，根據美軍《戰力三要素指引與挑戰》一書中指出，軍人的戰力有三大組成要素，包含運動、營養與睡眠，其中營養攝取的多寡會關係到運動所需的能量，營養補充的適當程度也會影響睡眠品質，若無適當飲食，運動時所消耗的能量沒有適時補足，久而久之能量用盡，肌肉在運動表現時效果就會逐漸下降。

因此，只有讓官兵獲得充足的營養，才有足夠體力去應付瞬息萬變的戰場，而伙食管理就是創造優質飲食的根本基礎。若是將單位的主副食費靈活運用，即可呈現更具水準之伙食，而伙食費帳務管理尤其重要，如能掌握帳務管理作業，不僅強化部隊之戰力，更可避免人員肇生的作業違失。

二、膳食勤務管理權責

國軍官兵主副食費雖為各單位最基本之日常收支，然伙食管理為複雜的工作，需兼顧主副食品及現金費款兩者之掌控，為有效管控主副食費帳務以維財務安全，遂由業管單位頒布「國軍糧秣補給作業手冊」及「國軍糧秣補給管理指導綱要」等規範，明確律定作業權責供相關部門及所屬人員據以執行膳食勤務、經費運用及帳務管理之依據（權責劃分表如表1）。

為有效督管膳食勤務之管理作為，各辦伙食單位之上一級均應組成伙食督導委員會，並由主官擔任主任委員（編組職掌表如表2），對所屬各單位之食勤作業實施定期與不定期之輔檢作業，以落實「一級督（輔）導一級」之政策，其週期說明如次：

- (一)辦伙食單位之上級，每月實施輔訪乙次。
- (二)各單位對所屬伙食團，每季實施輔訪乙次。
- (三)各級輔訪均應以不預期、不預告方式實施。

表1 膳食勤務權責劃分表

單位（人員）	權 責
後 勤 部 門	負責單位膳食勤務作業、人員、物品、經費管理、主副食品價繳管理、工作執行及督導考核。
人 事 部 門	負責查核所屬單位人員新進、調出、異動及新訓撥交搭（止）伙人數調查及內部管理。
監 察 部 門	負責監督抽查各項作業程序及加強查察運補車輛門禁管制與點交作業、人員操守紀律管理，以防弊端、盜賣等違法情事發生。
主 計 部 門	負責主副食費現金收付，查核所屬伙食團經費運用情形、調節對帳及主副食費案件複核作業。
預 財 部 門	負責副食週轉金收付，督管所屬單位伙食團經費運用情形，協助伙委調節帳務、伙食帳冊保管及主副食費案件審核作業。
伙 委	負責菜單設計、掌控每日菜金額度、主副食費帳務管理及執行各項伙食採購案件。

資料來源：本研究整理

表2 辦伙食單位伙食督導委員會編組職掌表

編 組	職 務	職 掌
主 任 委 員	主 官	負責單位內或轄區膳食勤務成敗之全責。
執 行 組	人 事	遴選優秀士官兵擔任食勤工作。
	後 勤	協助部隊長推行「軍中膳食勤務」，辦理食勤教育，行軍或戰鬥時，提供單位食勤計畫。
	補 給	督導食勤作業。
	主 計	彙報有關食勤經費業務報告。
監 察 組	政 戰	1.負責伙食團膳食勤務之監察與考評。 2.伙食及福利改善計畫之策定與督導。
	軍 醫	人員之健康檢查、食品衛生、營養分析及諮詢服務、餐廳設施、環境之清潔檢查。

資料來源：本研究整理

三、主副食費管理現況

(一)主副食給與計價標準

消費者物價指數定義係反映與居民生活有關的產品及勞務價格統計出來的物價變動指標，通常作為觀察通貨膨脹水平的重要指標，包含食物、衣著、居住、交通、醫藥保健、教養娛樂及雜項等7大項，其指數為重要經濟指標之一，主要用來衡量通貨膨脹及調整薪資與合約價款等用途；其中有關食物類物價指數已從民國101年82.94增長至111年105.66，與去（110）

年相比，增長率為5.66%，為近10年漲幅比率最高（如圖1）。

國軍官兵個人主副食給與區分「主副食計值」與「副食代金」，其中「主副食計值」依「國軍糧秣補給管理指導綱要」，參考行政院主計總處公告之食物類消費者物價指數漲（跌）幅，每年滾動檢討調整，113年度調增為1,199元（112年度為1,143元），本島與外（離）島官兵個人主副食費給與介於2,969至3,979元不等之金額（如表3）。

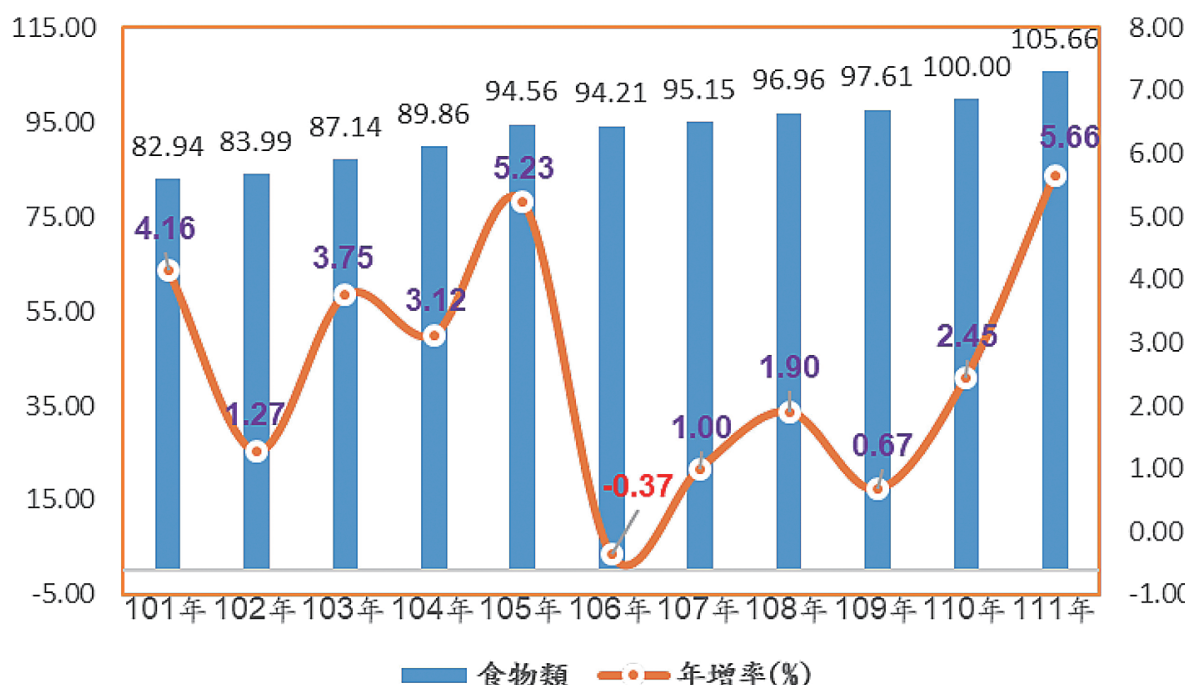


圖1 食物類消費者物價指數年增率統計圖

資料來源：行政院主計總處消費者物價基本分類指數

表3 國軍官兵個人主副食給與計價標準表

區 分	品 項	補助對象	補助額度	
			112年	113年
主 副 食 計 值	主 副 食	國 軍 官 兵	1,143	1,199
副 食 代 金	副 食 費	國 軍 官 兵	450	
	副食實物補助費	本 島 官 兵	1,320	
		本島之離島官兵	1,560	
		外 島 官 兵	2,150	
		外島之離島官兵	2,330	
	合 計	本 島 官 兵	1,770	
		澎 湖 官 兵	2,010	
		外 島 官 兵	2,600	
		外島之離島官兵	2,780	
總 計	本 島 官 兵	2,913	2,969	
	澎 湖 官 兵	3,153	3,209	
	外 島 官 兵	3,743	3,799	
	外島之離島官兵	3,923	3,979	

資料來源：本研究整理

(二)帳務管理

隨著國軍組織及人員精簡，部隊共駐營區情形日益增加，為便於辦理營區官兵伙食，各單位伙食團更顯得重要，其運作方式是財務單位將官兵每個人的伙食費全數撥入伙食團帳戶，伙委統計當月伙食費額度後，即依開伙人數辦理各項伙食費款收支作業；經擷取主財雲端服務網112年度1至11月份資料，統計出國軍運用於伙食炊爨經費收入規模達79億餘元，按軍種區分，以陸軍額度40億餘元為全軍最高，占比達50.9%（如圖2），伙食團數量以陸軍比389個為最多，占比達38.2%（如圖3）。

主副食費帳務管理區分辦伙部門及主

計部門兩個作業端，而伙委主要負責菜單設計及掌控每日菜金額度，避免衍生伙食費額度透支，並調查統計副食價格，作為次日擬定菜單參考之工作執行，在帳務處理部分，依照現行主副食作業流程，伙委帳務採「權責發生制」，每日須將伙食費收、支事項逐日逐筆紀錄，並定期與主計部門辦理對帳作業，月底完成伙食費調節表，於次月10日內結算完竣，帳務表報呈權責長官批核，結餘數轉入次月使用；主計部門帳務則為「現金收付實現制」之會計基礎辦理，依規定主副食費由主計部門統一保管，集中支付為原則，依據伙委送交的各项收支原始憑證，支付伙食費款項。

單位：新臺幣

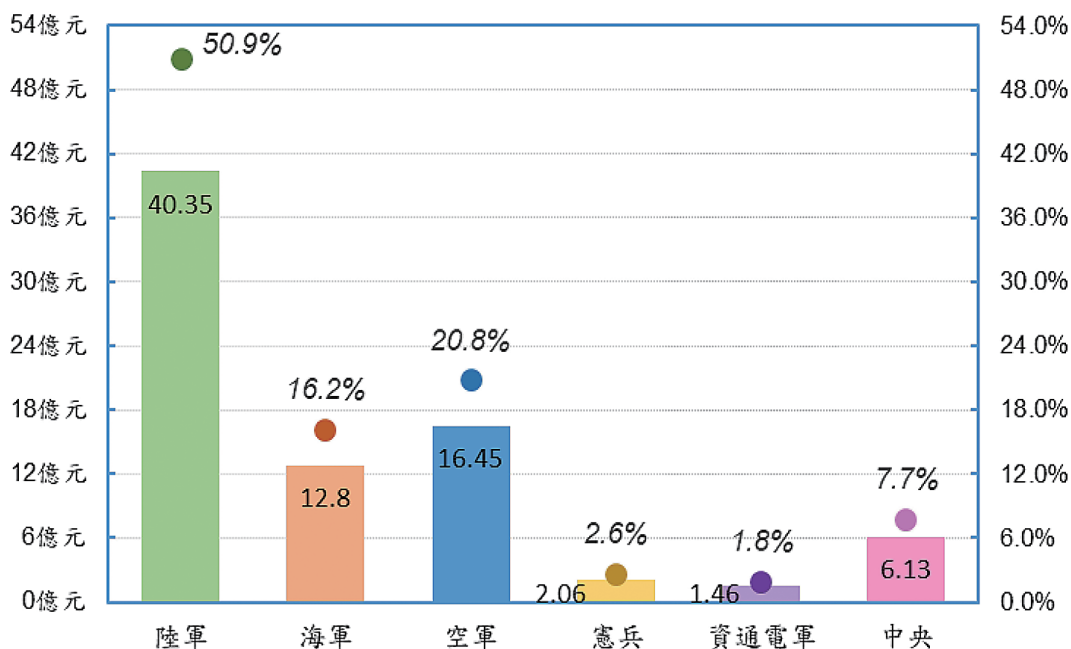


圖2 國軍各單位伙食費收入規模及占比統計圖

資料來源：本研究整理

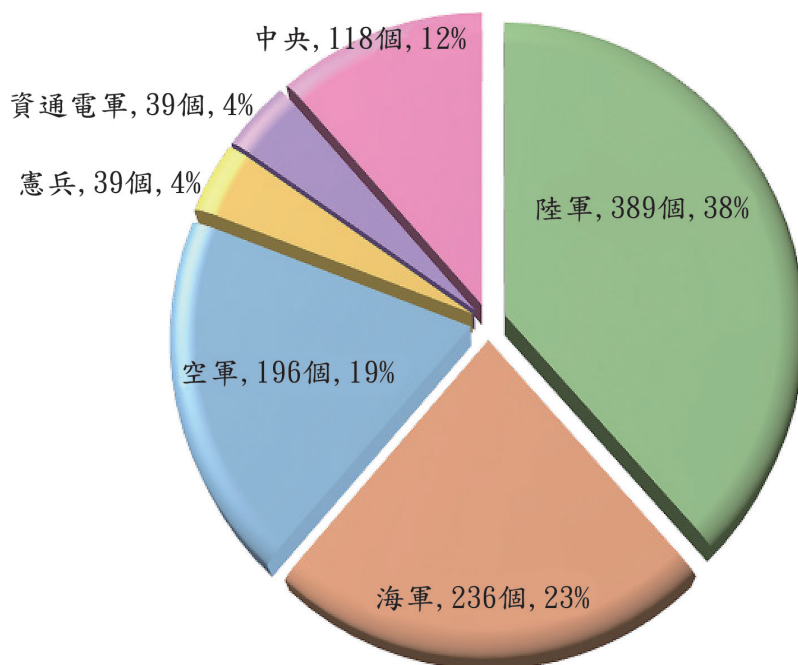


圖3 國軍各單位伙食團數量規模及占比統計圖

資料來源：本研究整理

(三)職能分工

有關國軍主副食費作業之依據，相關主管單位均制定相關規範，各機關及部隊

主副食費管理作業，區分經管財務人員及伙食兩部分之職能分工（如圖4）。

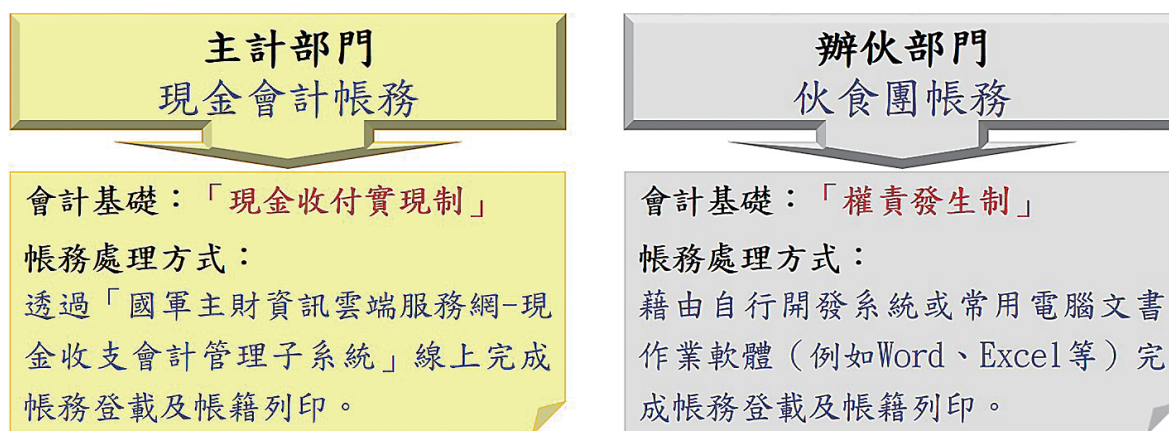


圖4 主副食費作業分工

資料來源：本研究整理

上揭權責分工各自賦予不同作業權責，其主要目的除了要明確事權歸屬，也透過制度設計杜絕人謀不臧的弊端外，更重要的是藉由經費控管措施，在合法合規前提下，妥適運用經費辦理食材採購，以提升官兵用餐滿意度。故各單位年度內部審核或財務輔導檢查，均將主副食費管理列為查核項目之一，就主副食費收支狀況予以檢視，避免管理失當而影響經費運用，衍生超額透支與賸餘問題，進而造成菜色時好時壞、採購菜量時多時寡之現象。辦伙品質本應維持一定的常態水準，其關係官兵用餐滿意度，而經費管控就更顯至關重要。

參、執行現況及窒礙

俞佩綸與楊力通（2020）研究發現近年因國軍組織編裝調整及人員精簡，經執行業務稽核與內部審核時發現，伙委平日除擔任辦伙任

務外，亦兼辦或執行其他業務，具一定工作負荷，且部分單位面臨人力短缺窘境，致伙食管理精度待加強，如帳冊結算延遲呈報、核算錯誤等問題，而應收未收、應付未付款項亦有遞延收付情事，更甚者乃至於主副食費結餘過賸或透支，帳務處理雖無重大違失，惟管理面仍有精進空間。

有關國軍主副食費作業流程係依據相關規範據以執行，在膳食管理部分，伙委依單位起伙人數完成副食採購作業，並依「權責發生制」會計基礎對每日收支事項於當日辦理登帳，主計部門則依「現金收付實現制」會計基礎完成各項伙食費款收支作業，伙委須每月定期與主計部門完成伙食費對帳調節，以掌握實際收支實況；在受訓搭（止）伙部分，派訓部門應於人員至接訓單位報到前完成止伙，並由主計部門撥付至接訓單位國庫帳戶，即時收繳確保伙食團辦伙順遂（流程圖如圖5）。

主副食費帳務處理流程

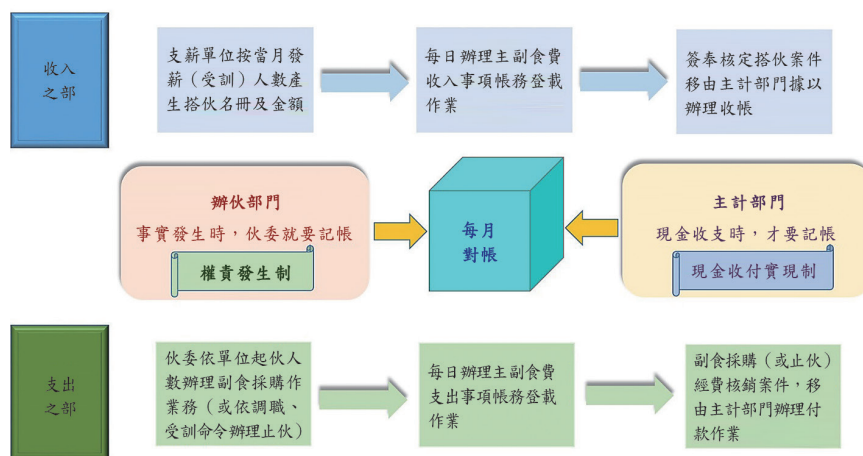


圖5 主副食費帳務處理流程圖

資料來源：本研究整理

然本部各層級內部審核歷次審查結果，其中主副食費應行改進事項，以帳務處理不佳為甚（如表4），審視原因主係主計部門現金會計帳務採「現金收付實現制」及伙委帳務則採「權責發生制」之記帳基礎不同所致，故雙方須於月底調節帳務，俾確實掌握主副食費收支情形，並提供督管單位查考。現行主副食費帳務處理以人工方式辦理，然伙委大部分為輪流指派，因異動頻仍造成業務及經驗無法完整移交；又伙委非屬會計專業人員，無正確記帳觀念，致帳務登載經常錯漏，常見窒礙事項說明如下：

一、作業規定未盡完善

主副食費管理現依「國軍糧秣補給作業手冊」及「國軍糧秣補給管理指導綱要」等規範辦理，其中帳務處理作業程序原係依據「國軍糧秣補給作業手冊」律定副食費帳務處理作業規範，然現行規定將有關帳務處理規範刪除，僅律定政策性作業原則，定期應產製表報（收支登記表、收支總報告表及伙食調整表等）之格式闕如，致各單位皆循往例或依前人經驗傳承辦理帳務處理作業，無作業規範可供依循。

二、伙委職務異動頻仍

單位伙委多由單位主官指派輪流擔任，伙委職務異動頻仍，業務經驗無法完整交接，致伙食帳務常有錯（漏）收及支出估算錯誤等情事。

三、帳務調節未能即時

目前各單位伙委均於月底與主計部門核對伙食帳，並於產生帳差時，繕造調節表辦理帳務調整，以掌握實際餘絀；然部分單位發展系統辦理伙食帳務管理，僅有登帳功能而未能與主計部門即時核帳，造成單位主官無法掌握伙食團真實餘絀即時應處。

四、伙食費收付待精進

針對人員調職、派訓伙食費撥付作業，應依「國軍官兵止伙作業規定」由單位國庫轉帳方式完成撥付，惟接訓單位常因無法確切掌握受訓時程及人數，面臨款項未能即時獲撥，致伙食團無法正確掌握收支實況，能否如期收繳，影響辦伙單位甚鉅；另因應113年度兵役制度改革，義務役新兵派（接）訓需求大幅增加，勢必增加各單位受訓人員主副食費收繳負荷。

表4 主副食費應行改進事項統計表

項次	應行改進事項	原因分析
1	伙食對權責發生制觀念認知不清。	單位伙食委多由單位主官指派輪流擔任，伙食委職務異動頻仍，業務經驗無法完整交接，致各單位皆循往例或依前人經驗傳承辦理帳務處理作業。
2	伙食帳務帳籍登載及表報編製紀律欠佳。	
3	辦伙食與主計部門對帳機制欠落實。	
4	帳務結算未按節點	
5	應收款項未積極催收。	接訓單位常因無法確切掌握受訓時程及人數，面臨款項未能即時獲撥或有呆帳等情，致伙食團無法正確掌握收支實況。

資料來源：本研究整理

肆、策進規劃

隨著資訊科技發展與進步，結合數位轉型，運用資訊系統提升主副食費管理效能已是必然之趨勢，國防部為貫徹資源管理效益化理念，自103年起推行主財雲端服務網各系統，每年皆逐步的修正及思考開發更能符合現行法令規章、作業環境及使用者工作需求的功能，故本研究欲以運用既有的主財雲端服務網，建置帳務管理系統，透過資訊化管理模式，由原本須重複多工建檔改採系統就源輸入，透過數位化變革讓原本須人工作業的流程更加自動化，減少人工疏漏及降低作業負荷，並將紙本列印送交與實地審查之方式，改以系統線上儲存與線上稽核，除了符合「業務資訊化、流程數位化、文件電子化」之目標外，亦能展現業務革新的效益。

有關國軍主副食費管理作業之依據，於政策主管單位（國防部後次室）及現金會計規定主管單位（國防部主計局）均制定相關規範，為有效解決現況窒礙，藉會計法第95條第1項規定，明確律定主計與業務單位分工，主計局為配合政府應用數位化施政目標，研擬應處方案及適切作業流程以為因應，預劃於113年上半年

度完成系統架構建置、下半年度全軍試行作業流程、114年度正式施行，期以提升作業效率達成業務革新之目標，規劃說明如下：

一、整合主副食費帳務處理作業

蒐整國軍各單位現有主副食費管理優點，在主財雲端服務網項下建置帳務管理系統，並鏈結「現金收支會計管理系統」（以下簡稱現金會計系統），辦理應收（付）款項核校調節，並以標準化作業整合帳務管理，系統功能說明如后（流程如圖6）：

（一）建構共同平台管制帳務

透過帳務管理系統逐日登載副食費款資料，並產製一致性各項帳務表報，說明如后：

1. 收支登記表：將每日副食費款收支事項，依其性質在各相對應欄位內隨時逐筆登記。
2. 收支總報告表：每月結帳一次，月清月結，結帳時將收入及支出各欄位總數，分別加總，區分收支項目逐項登記。
3. 伙食調節表：每月終了，核對收支總報告，並編製伙食調節表，與主計部門核對並呈主官核閱。

(二)擷取薪餉資料導入搭伙人數

透由主財雲端服務網之「薪餉次系統」擷取每月薪餉資料，並導入主副食費系統，據以建立每月固定搭伙人數及收入，即時掌握當月收入金額，以供辦伙參據。

(三)即時揭露主副食費資訊

整合並鏈結帳務管理與現金會計系統，帳務資訊透明化，亦可供主計部門即時掌握主副食費資訊，並隨時調節，可有效降低錯（漏）帳等情事。

主副食費帳務處理精進流程圖

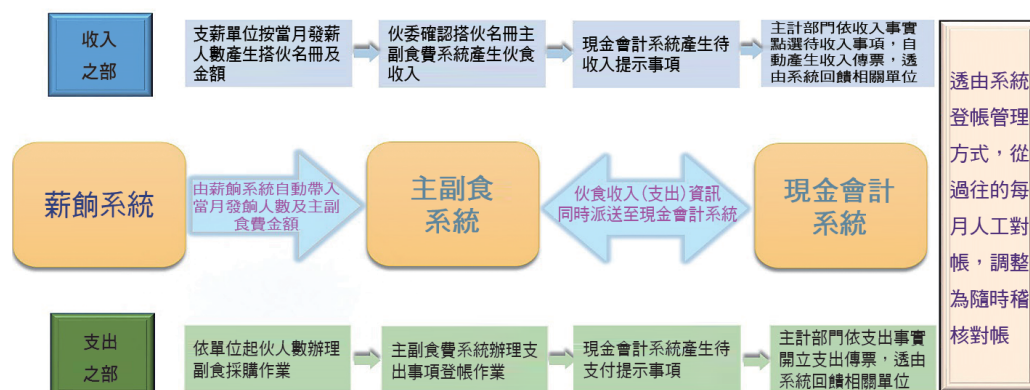


圖6 主副食費帳務處理精進流程圖

資料來源：本研究整理

二、建立轉伙匯撥作業機制

為完善主副食費管控，有效彌補人員精簡及業務負荷所產生之管理罅隙，構建派訓及接訓單位搭伙費收繳管理資訊整合平台，鑒於現行各單位應收搭伙費未能即時收繳等窒礙情事，為有效縮短派訓及接訓單位主副食費收付作業時效，系統整合派（接）訓部門、人事部門及伙食團管控作業，透由律定回饋機制及核校節點，縮短撥付時程，發揮分工合作之綜效，另可藉由人事部門核校機制，進而管控受訓人員差勤管理，有效發揮主動預警管理之目標，系統功能說明如后（流程如圖7）：

(一)帳務管理系統

1. 接訓單位：

單位透由系統建立受訓人員搭伙名冊（含搭伙費）傳至送訓單位，系統同時列帳應收款項。

2. 送訓單位：

單位透由系統接收送訓人員搭伙名冊（含搭伙費），並由業管部門、人事部門及伙食團審認無誤後，列印人員搭伙名冊，簽奉核定後移交主計部門撥款，系統同時列帳應付款項。

(二)現金會計系統

1. 送訓單位：

單位主計部門依奉核定之搭伙名冊，繕製支出傳票並辦理匯款作業，同時將止伙費資訊（單位、人員及金額等）回饋至帳務管理系統，辦理應付款項銷帳作業。

2. 接訓單位：

單位主計部門確認應收搭伙費於國庫入帳後，繕製收入傳票並辦理收款作業，同時將搭伙費資訊（單位、人員及金額等）回饋至帳務管理系統，辦理應收款項銷帳作業。

轉伙作業處理精進流程圖

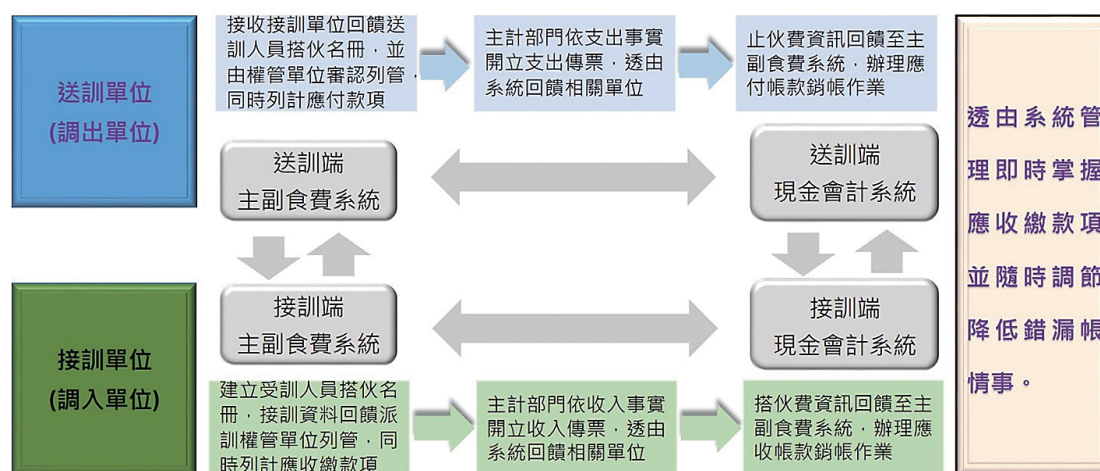


圖7 轉伙作業精進流程圖

資料來源：本研究整理

伍、系統應用性及效益性

本構想朝「業務流程簡單化」、「表單簿籍電子化」、「作業程序標準化」及「數據分析效益化」等4項目標（如圖8），以強化主副食費管理效能，說明如次：

（一）落實資訊系統應用、策進會計事務管理

1. 業務流程簡單化：

在企業生產經營的過程中，如何提高經濟效益及降低人力成本是重要的課題，而要如何有效降低人力成本，必須做到兩點，第一是要減少無效人力成本，第二是要有效控制人力成本，當人力成本佔企業整體成本一定比重時，將會對企業發展造成一定程度的限制（邱鈺程，2020）。國防部每一次的組織變革對於單位人力規劃運用都是很大的挑戰，加上配合戰演訓任務執行，在內、外部情勢改變下，如何將人力資源妥適規劃及人力成本有效控管，著實是令人省思的重要課題。

以本文建構帳務管理系統為例，現行以傳統人工登帳，在相關資料整理及彙整的過程中，經常要花費很多時間在帳務登載，如能思考精進資料處理流程，運用系統管制帳務管理作業，即可減少或降低處理資料的人力成本，進而控制人力成本，此舉將使各單位伙委有更多時間執行專業領域工作。

2. 表單簿籍電子化：

以法定業務為基礎，以管理功能為導向，集職能管理與運用，於主財雲端服務網現有架構規劃新增帳務管理系統功能，建置系統「就源輸入」產製作業表單，節省核校人力與時間，減少人工輸入作業，可快速且有效的執行伙食費款收（付）事項登載作業，將原紙本、電子檔管理模式以系統資訊化管理，取代現行龐雜紙本資料，透過帳務資訊即時化及透明化，將作業流程簡化，並朝向業務要項標準化SOP，達到節能減碳與提升工作效率的目標，另將相關資訊數位化，構建分享平台，運用資訊系統

管制，未來將累積大量作業資訊，進而形成資料庫，即可藉由系統化方式管理，以發揮數據分析效益、精進人力配置及提升人員專業職能。

3. 作業程序標準化：

主副食費帳務管理所涉及之層面既寬且廣，從每日伙食費收支款項登帳開始，到每月製作伙食費款往來調節表，最後辦理「伙食費款收支登記表」呈核工作，每個階段都需要單位主官（管）及業管部門管制應處，運用資訊系統管制主副食費帳務管理作業，除確立帳務處理標準作業程序，以資訊化作業替代人工製表，並可透過帳務資料所累積的菜金及起伙人數等相關資訊，有效串接相關數據以強化數據治理效益，進而統整分析出伙食餘絀管理關注重點，亦可歸納出起伙人數是否妥適核算與結餘款如何妥適規劃運用等，提供後續研擬伙食運用計畫及提升官兵伙食品質與伙食團服務品質重要參據。

4. 數據分析效益化：

將主副食費帳務管理作業資訊化，長期使用將累積大量數據，未來可進行

數據統計分析，透過資訊化系統管制帳務登載作業，並結合數據治理與實務經驗傳承，讓未來新接任的伙委能夠快速進入狀況，亦可提供各級長官迅速掌握瞭解伙食收支情形，並利用數據強化管理決策參據，以維伙食收支平衡及官兵用餐權益。

(二)業務優化革新職能、提升財務管理效能

因應政府積極推動數位化科技提升作業效率，本部運用資訊系統加速行政處理作業，故業務優化成功在於系統建置及其運用效能，可節省人工作業時間全面提升服務效能，並藉建立資料共享及可交互運用之機制，以掌握主副食費上、中、下旬各階段管理效能，強化單位主官決策機制及回饋管理決策參據，另運用科學化管理機制，將大數據資料應用於統計分析，掌握主副食費餘絀，除輔助業管單位強化管理職能外，並可將相關即時資訊構建分享平台，厚植內部審核能量，期將一般事後查核模式提前至即時偵測查核，綿密督管各伙食團收付及帳務控管情形，俾期達到類似於持續性監控之防範效果，為內部審核帶來更顯著效益。

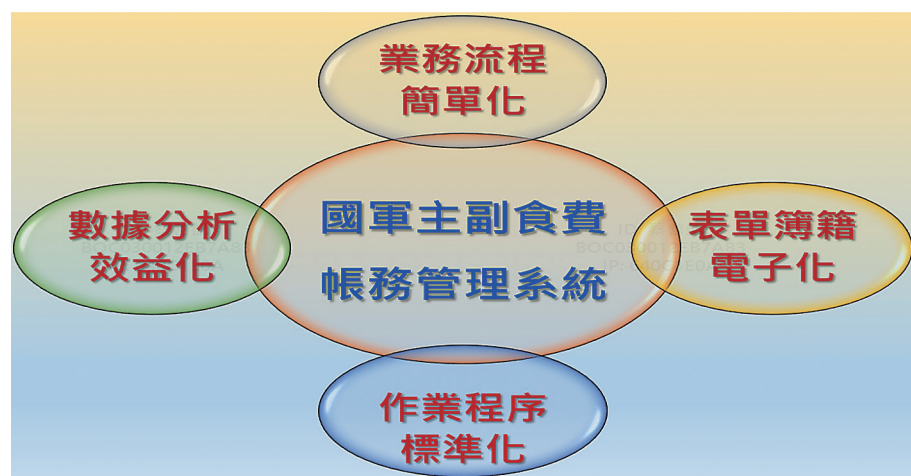


圖8 主副食費帳務管理系統預期效益圖

陸、結語

本策進規劃係針對國軍主副食費帳務管理現況予以分析，並就未盡周延事項，推動國軍業務流程改造，提出系統建置精進規劃構想，建立系統整合性平臺，透過標準作業程序及嚴密內部控制作為，且運用創新思維，達成「管理資訊透明、線上即時查詢」、「服務作業創新、官兵實質有感」及「資訊取代人工、降低工作負荷」等創新及簡政之目標，並簡化基層單位伙食團業務負擔，完備帳務處理程序，並賡續秉持「專業、服務、效率」核心價值之精神，戮力推動各項財務業務精進作為。

參考文獻

1. 謝其賢(2022).務實主財職能,發揚服務精神,主計季刊第63卷第1期,頁1-3.
2. 俞佩綸、楊力通(2020).現行國軍主副食費精進作法評估分析,主計季刊第61卷第1期,頁26-32.
3. 張仲欽(2022).提升內部審核功能,降低財務風險-國軍○單位伙食團財務風險指標之建構與運用,主計季刊第63卷第4期,頁58-70.
4. 國軍法學雲端資料庫【國軍各級單位現金會計作業規定】,取自<https://legaldata.dmj.mil.tw/FLAW/FLAWDAT01.aspx?lsid=FL030017>.
5. 國軍法學雲端資料庫【國軍官兵止伙作業規定】,取自<https://legaldata.dmj.mil.tw/FLAW/FLAWDAT01.aspx?lsid=FL060875>.
6. 國防部(2020)「國軍糧秣補給作業手冊」,台北.
7. 國防部(2019)「健全國軍基層單位財務行政內部控制注意事項」,台北.
8. 國防部(2022)「國軍糧秣補給管理指導綱要」,台北.
9. 邱鈺程(2020)探討實用精實管理降低人力成本-以C公司為例.
10. 行政院主計總處【消費者物價基本分類指數】,取自<https://nstatdb.dgbas.gov.tw/dgbasall/webMain.aspx?sys=210&funid=A030101015>.