

走過半世紀展望新未來— 軍人儲蓄業務 開辦50週年專文

◎李玉康

壹、前言

民國 46、47 年間先總統 蔣公體恤軍人待遇微薄、軍眷生活困苦，多次於「軍事會談」及「財經會議」中指示國防及財政兩部，儘速成立「軍友銀行」，協助官兵奠定經濟基礎，並運用節餘資金挹注國家建設，以安定軍心並提昇國力。當時國內財經環境百廢待舉，中央銀行尚未在台復業，但在各方先進及各級長官努力之下，行政院於民國 48 年 2 月 1 日核定成立「國防部同袍儲蓄會」，並於 56 年頒訂「軍人儲蓄辦法」，以「接受台灣銀行委託」方式發行軍人儲蓄獎券及辦理優惠儲蓄存款業務。

民國 61 年本會因應國防部組織精簡更名為「國軍同袍儲蓄會」；民國 81 年為廣續辦理軍人儲蓄存款業務，暨因應立法院審議國防預算要求，奉行政院核定自 83 年度起，成立「軍人儲

蓄作業基金」，接受立法院及相關政府機關審查監督。再於 91 年更名為「國防部主計局同袍儲蓄會」廣續辦理軍人儲蓄業務至今。

貳、業務發展

本會成立初期僅開辦軍人儲蓄獎券及優惠儲蓄存款兩項業務，並由台灣銀行於 57 年 4 月 18 日與本會簽訂「台灣銀行委託國防部同袍儲蓄會辦理軍人儲蓄業務合約」，並副呈財政部等相關單位核備。迄民國 60 年為配合政府加強推行儲蓄運動，財政部同意本會開辦軍人一般利率定期儲蓄存款，並與台灣銀行簽訂「台灣銀行收存國防部同袍儲蓄會辦理軍人一般利率定期儲蓄存款合約」。另為充實軍儲服務質量，經向財政部爭取獲該部於 88 年 7 月 28 日同意開辦活期儲蓄存款業務，並以本會名義發行金融卡，以便辦理國軍官兵薪餉薪資轉帳業務，並於 88 年 8 月 23 日

配賦金融機構代號。

近年由於國人消費習慣的改變，加上國軍官兵屢受地下錢莊、詐騙集團等非法金融借貸困擾，國防部於 94 年 9 月 19 日令頒「國軍輔導理財專案貸款實施規定」，由本會與金融機構合作辦理「國軍輔導理財專案貸款」，為國軍官兵爭取最優惠貸款利率，以解決官兵急難所需，並防堵非法借貸，端正國軍形象。另為加強服務官兵，本會於 97 年 7 月與台灣銀行合作開辦官兵小額匯兌轉介服務，以便利官兵出國換匯及理財需要。目前本會辦理軍儲業務項目，臚列如后：

- 一、一般利率定期儲蓄存款業務。
- 二、優惠利率定期儲蓄存款及零存整付儲蓄存款業務。
- 三、軍人有獎儲蓄獎券業務。
- 四、國軍退除役人員退休俸金轉存一般利率定期儲蓄存款業務。
- 五、國軍輔導理財專案貸款業務。
- 六、外幣存款、外匯匯款、旅行支票、外幣兌換等外匯結匯轉介服務。

參、現存問題

一、商品品項不足，無法創造績效

本會的主要職掌為辦理軍人儲蓄存款業務，自 91 年納入「國軍生產服務基金—軍儲基金」運作後，因唯一的財務收入—自有資金及公積孳息收入，須歸屬於「業外收入」，而國軍輔導理財專案貸款業務及外匯結匯轉介服務，均未收取

任何費用，使得本會難以表現「業內收入」的營運績效，存續問題因而受到相關單位的質疑。

二、缺乏「制衡力量」，受制於銀行

本會創制時係以「接受臺灣銀行委託」方式辦理軍人儲蓄存款業務，並由該行支付本會手續費及補貼優惠存款差息，使本會得以持續營運；然該行自 95 年 10 月起以金融法規修訂之理由，陸續採取停止對本會支付手續費及優惠存款差息補貼，並終止一般利率定期存款合約等措施。探究原因係大額資金存款的利息支付，影響該行營運績效，而本會與銀行往來除大額資金存款業務外，並無其它營運項目可使銀行平衡獲利，在缺乏「制衡力量」與誘因情況下，該行停止支付本會手續費及補貼優惠存款差息，並終止一般利率定期存款合約，實為必然趨勢。

三、補貼優惠存款差息，負擔沉重

現行本會辦理之優惠儲蓄存款利率為一般定期存款利率加計 50%，過去係由臺灣銀行補貼，自 95 年 10 月起須由本會自行於年度財務收入內編列預算支應。以 98 年度核定預算為例，計編列 9,800 萬餘元，占全年度預算 47.96%，負擔沉重。提供國軍袍澤優惠利率為本會政策責任，以彰顯「鼓勵官兵儲蓄」的核心價值，然考量國軍袍澤待遇調整、本會的營運負擔、優惠利率儲蓄存款額度（軍官 8 萬元、士官 6 萬元、士兵 3 萬元）及軍公教行政一致性等因素，優惠利率儲蓄存款的方式、額度及利率，應予適當修訂，俾符合實需。

四、策劃管理人力有限，影響組織轉型任務推展

組織轉型需有策略規劃及計畫執行人力，以提高成功機會。本會因屬作業基金單位，受限於法令規定，組織成員除軍官 5 員外，其餘均為基金聘雇人員，且女性占 95%，策劃管理人力十分有限，自從修訂為現行編制後，以實務經驗檢討，欠缺策劃管理人力為業務精進成效不彰的主要因素，當然亦將影響未來推展組織轉型任務。目前受到下列因素限制，致本會參謀群「換血」短期內恐將難以實現：

- (一)女性聘雇人員受限於家庭因素，難以比照軍職人員實施輪調。
- (二)勞基法修訂聘雇人員退休年齡得延長至 65 歲，預判近 5 年內將無屆退人員。
- (三)國防部精進案施行，聘雇人員的進用須報奉部長核定，各級單位均謹慎以對。

五、辦理軍人儲蓄業務之適法性，受到審計與金管單位質疑

近來審計與金管單位均要求本會辦理軍人儲蓄存款業務之適法性提出說明，並期望國防部將官兵儲蓄存款業務回歸市場機制，不僅影響本會辦理國軍袍澤儲蓄存款業務之存續問題，亦直接影響國軍袍澤優惠儲蓄存款權益。對此，本會及主計局均積極與該等單位協商，期獲得該等單位的認同。但從「依法行政」與「永續經營」的角度，組織功能轉型勢在必行。

六、國內存款利率持續走低，造成預算短絀

受到國際金融風暴影響，自 97 年起中央銀行不斷調降各項存款利率以為因應；目前 1 年定期存款利率已降至 0.945%，未來仍有調降之可能性。由於本會係屬作業基金單位，營運成本須自給自足，因此當年度預算發生短絀時，必然造成自有資金及公積水位下降，而自有資金及公積水位的下降，將造成未來年度的財務收入減少，惡性循環的結果，整體營運將難以維持。

七、銀行以大額牌告利率計息，成為擴大預算短絀的隱憂

近年來受到經濟不景氣影響，各銀行均有資金過剩情形，此一情況使得銀行每收到一筆存款，若無法即時轉貸或轉投資，將造成利息虧損。這也就是本會的大額資金存款並不受到各銀行歡迎的原因，臺灣銀行已多次提出要求本會將轉存於該行資金以大額牌告利率計息，其結果將產生一般利率與大額牌告利息差額，由本會自行負擔，更擴大年度預算短絀情形。

肆、現有資源與條件

一、公積資金可作為組織轉型的支撐

行政院於 97 年 9 月核定軍人儲蓄作業「信託代理與保證資產（負債）」科目中之應付利息溢列之 53 億餘元同意提列公積，作為本會組織

轉型時，推展業務之財源。

二、推展「國軍輔導理財專案貸款業務」的成功模式，可作為與金融機構「策略聯盟」的基礎

「國軍輔導理財專案貸款業務」自執行以來確能達到嘉惠官兵、杜絕非法借貸與端正國軍形象之目的。事實上，當前國內金融機構推出的金融衍生商品種類繁多，官兵及其眷屬亦有所需求，卻常因部隊任務而無暇申辦。因此，本會採用「國軍輔導理財專案貸款業務」的作業模式，由各地區軍儲作業小組，代為接受申請資料與所需費款，轉介金融機構辦理，並可為官兵爭取最優惠條件，使官兵省時、省力、省錢。目前已積極與各銀行洽談轉介服務之品項，若屬可行，將在為官兵創造福利的同時，亦可創造本會「業內收入」，提高組織績效。

三、國軍官兵對理財資訊的需求，為組織轉型發展方向

依據本會對國軍官兵所作之需求調查報告顯示，國內金融理財資訊仍為官兵需求項目；然官兵平日須 24 小時執行戰備訓練任務，且對社會金融理財資訊獲得有限；例如金融機構各項儲蓄存款利率與方式、購屋貸款時金融機構的選擇與要件、投資理財工具（例如債券、基金等）與各項保險產品的基本知識等，這些金融衍生性商品都將可能成為官兵面臨到的問題及需求。本會可將官兵所需的國?金融理財相關訊息與知識，廣泛蒐集刊布於國軍網站，提供官兵參考運用，另

可指派專人接受訓練及考取證照後接受理財諮詢，俾官兵得以循正當管道處理個人理財，安家立業。

四、軍儲作業據點配置可擴及國軍預算單位

組織轉型過程中「通路」為成功關鍵因素之一，軍儲作業小組以往均配置於各地區財務單位，自 96 年起財務單位因精進案實施裁撤部分地區單位，而本會於該等地區之榮服處及預算單位設置軍儲作業小組賡續辦理軍人儲蓄業務，頗受好評。未來本會將依推展業務及預算單位的需求，設置服務據點，俾擴展營運績效。

五、軍儲作業資訊系統換裝，有利於轉型業務推展

目前軍儲作業系統係以軍儲存款作業為主，且系統軟硬體老舊，以致擴展新業務深受限制。「軍儲作業資訊系統換裝案」業奉行政院核定於 98、99 年度執行，本案已將未來轉型業務納入規畫，本會將努力使資訊系統換裝案能如期、如質、如預算的完成。

六、與財金公司的連線作業，有助於國軍官兵薪餉「薪資轉帳作業」的推展，並藉該項業務發展核心業務

本會「薪資轉帳業務」為現行國軍官兵薪餉發放方式之一，過去受限於作業系統老舊，無法全力推展，俟「軍儲作業資訊系統換裝案」完成

後，透過「薪資轉帳業務」推展，除可結合軍人儲蓄存款業務，提高營運績效外，亦可協助官兵辦理代扣代繳各項金融交易與公務費款，節省官兵往返奔波及匯繳款費用。

七、軍人儲蓄存款人數逐年減少，降低組織轉型時延伸的困擾

受到社會經濟環境及國人儲蓄觀念的改變，軍人儲蓄存款人數、金額已有逐年下降的趨勢；依據本會對軍儲存款人數、金額的統計分析資料，存款人數中現役官兵約 2 萬 2,000 餘人、退役官兵約 3 萬 9,000 餘人，而逐年以 10%遞減，此一現象雖對本會營運績效有影響，但組織轉型時卻可降低延伸的困擾。

伍、未來組織轉型的策略計畫

依據本會組織之「核心價值」為「爭取官兵福利」、「鼓勵官兵儲蓄」、「提供官兵安全理財服務」及「照顧遺眷」。從前述現存問題及現有資源與條件檢討分析，現階段組織轉型的策略計畫，建議如后：

一、建置理財諮詢管道

(一)作業模式：指派專人負責廣泛蒐集國內金融機構理財資訊及公告訊息，置於本會的國軍網頁，提供國軍官兵參考運用，並隨時更新。

(二)推展步驟

- 1.制訂實施計畫。
- 2.檢討修訂現有網頁，以符合需要。
- 3.指派專人蒐集相關資訊，並完成鍵檔作業。
- 4.運用各種管道實施宣導。

(三)預期成效

- 1.提升服務效能。
- 2.增進官兵認同。
- 3.官兵得循正當管道理財。
- 4.擴大轉介業務能量，提高組織績效。
- 5.彰顯本會「爭取官兵福利」之核心價值。

二、金融衍生性商品轉介服務

(一)作業模式：比照「國軍輔導理財專案貸款」的模式，由本會代為向金融機構爭取優惠條件，並將資訊公告官兵週知。有意願申辦之官兵填妥申請資料交本會軍儲作業人員檢視資料正確，並完成隨薪代扣建檔作業後，送交金融機構審查辦理。

(二)推展步驟

- 1.編組專案小組與金融機構協商確定轉介服務品項及相關作業方式。
- 2.函請法制單位審查適法性。
- 3.制定實施計畫，並報奉核定。
- 4.配合建置作業系統。
- 5.系統測試及作業試辦。
- 6.人員教育訓練。
- 7.公告與宣導。

(三)預期成效

- 1.達到組織功能轉型目標。

- 2.為官兵爭取優惠條件，嘉惠官兵。
- 3.創造營運績效，永續經營。
- 4.彰顯本會「提供官兵安全理財服務」之核心價值。

三、推展國軍官兵薪餉「薪資轉帳」業務

(一)作業模式：由財務中心各地區財務單位完成支薪單位官兵薪餉核帳作業後，比照委託金融機構撥發薪餉之作業模式，將官兵薪餉及媒體資料撥交軍儲作業小組，再依官兵申請之代扣代繳項目及金額，完成匯繳作業後，餘額撥入官兵於本會開立之帳戶；官兵可透過各銀行自動提款機及本會製發之金融卡提領薪餉。

(二)推展步驟

- 1.與財務中心協商實施方式與作業模式。
- 2.編成專案小組策畫全般作業，並撰擬實施計畫。
- 3.確認資訊作業系統可支援程度。
- 4.系統測試與作業試辦。
- 5.檢討與修訂。
- 6.全面推行。

(三)預期成效

- 1.可提供國軍官兵每月薪餉「薪資轉帳」及跨行提款，均較金融機構更優惠的條件。
- 2.協助官兵代扣代繳各項費款，免除官兵往返奔波及手續費用。
- 3.有助於本會發展核心任務，提升組織效能。
- 4.為國軍特種基金提高資金能量，挹注國防

建設。

四、修訂「軍人優惠儲蓄存款」方式及實施對象

(一)作業模式：區分現役官兵、支領退休俸及遺眷等身分人員，分別檢討修訂優惠存款之存儲方式、金額限制、利率、差額利息補助等。

(二)推展步驟

- 1.尋求共識。
- 2.撰擬實施計畫，並報奉核定。
- 3.宣導說明。
- 4.執行。

(三)預期成效

- 1.解決辦理軍人儲蓄存款業務之適法性問題。
- 2.減輕本會營運負擔。
- 3.回歸軍公教人員政策與業務之一致性，避免審計與金管單位質疑。
- 4.彰顯本會「鼓勵官兵儲蓄」與「照顧遺眷」之核心價值。

五、擴展軍儲服務據點及巡迴服務作業

(一)作業模式：比照基隆、岡山服務台設置模式，於有需求或需要推展業務之預算單位設置服務台；另購置或租賃車輛，由各地區軍儲作業小組對各預算單位定時、定點實施巡迴服務。

(二)推展步驟

- 1.成立專案小組評估可行性及預算單位需

求。

- 2.制訂服務項目與運作模式。
- 3.協商服務據點的獲得。
- 4.撰擬實施計畫，並報奉核定。
- 5.建置服務據點之軟硬體設施。
- 6.完成購置或租賃車輛作業。
- 7.人員進駐作業服務據點作業。
- 8.軍儲作業小組編訂巡迴服務實施計畫，並據以執行。

(三)預期成效

- 1.有助於組織轉型後業務推展。
- 2.本項業務可結合官兵薪餉「薪資轉帳」業務，便利官兵提領薪餉，並能有效降低營運成本。
- 3.彰顯「爭取官兵福利」的核心價值。

六、藉金融理財教育訓練及推展新業務職掌，獲得所需之規劃管理人力

(一)作業模式：透過與金融機構「策略聯盟」的管道，提供教育訓練課程與資訊，對本會軍儲作業人員施教，並輔導考取相關證照，以強化執行業務能量；另於新業務職掌推展計畫獲得核定时，積極向國防部爭取進用所需之規劃管理人力。

(二)推展步驟

- 1.確定組織轉型可發展之業務項目。
- 2.與金融機構協商教育訓練需求。
- 3.撰擬實施計畫，並報奉核定。
- 4.執行及考核。

(三)預期成效

- 1.可提升官兵的信任感。
- 2.精進軍儲作業人員執行能量。
- 3.有助於組織轉型任務的達成，且事半功倍。

陸、結 論

半世紀以來，本會已達到自給自養之目標，過去能創造營運收益，用於挹注國防建設，不僅嘉惠、改善國軍袍澤福利與生活，亦對國軍單位基礎建設多所貢獻，然隨時空環境轉變、官兵待遇調整及金融法規修訂等因素影響，「核心任務」不宜再侷限於軍儲業務，應秉持「依法行政」、「滿足官兵理財需求」及考量內、外環境因素，在既有資源與條件下，積極推動組織轉型，才能延續組織的存在價值。98 年度將是一個關鍵時刻，本會全體同仁將在各級長官指導下，為提升組織功能，永續經營，全力以赴。

