

○○郵局轄屬○○郵局匯款作業重大疏失案 再防貪報告

壹、前言

中華郵政股份有限公司係屬交通部主管國營事業單位，每年為達成政府訂定年度繳庫盈餘目標，必須將郵政整體營收及盈餘績效目標，按比例分配由郵政各責任中心局戮力執行。各責任中心局在推展業務時，除須加強員工專業訓練及以客為尊之服務態度外，更須著重與郵政相關業務大客戶間良性互動，期能順利達成年度績效目標。惟在與郵政相關業務大客戶或熟識客戶互動時，公私拿捏應注意得宜，對於客戶可能涉及違反規定，甚至違法要求，應予嚴拒。倘若第一線同仁未能堅持此原則，一味重視績效而忽略相關規定，最終恐遭致難以彌補之嚴重後果。

貳、案情概要

一、基該資料

(一) 涉案人之姓名、服務機關及職稱：

涉案人任○○（下稱任員），案發時擔任○○郵局轄屬○○郵局經理。

涉案人林○○（下稱林員）及吳○○（下稱吳員），案發時擔任○○郵局轄屬○○郵局儲匯窗口工作人員。

(二) 行政肅貪之機關：

中華郵政股份有限公司○○郵局。

(三) 函送之檢察機關：

臺灣○○地方法院檢察署。

二、犯罪事實(行政違失)

- (一) ○○郵局 105 年 11 月 30 日上午 10 時許，客戶蒲○○女士(下稱蒲君)臨櫃辦理 8 筆匯款，金額合計新臺幣(下同) 2,489 萬 6,100 元，另 15 筆無摺存款金額合計 1,679 萬 2,290 元，上述 2 項交易總計為 4,168 萬 8,390 元。其中 11 月 30 日實際由蒲君帳戶提轉金額為 1,214 萬 110 元，其餘交易因當日未收足款項而沖銷 7 筆無摺存款金額合計 647 萬 200 元，任員自行墊付 307 萬 8,080 元，惟該局當日仍帳列預付款 2,000 萬元。
- (二) 經瞭解案情結果，蒲君係○○郵局大宗客戶，對該局各類業務績效助益甚大，且因蒲君於 105 年 11 月 25 日跨行匯款 3 筆計 1,062 萬元及 11 月 29 日跨行匯款 3 筆計 1,020 萬元，均請求該局經理任員先行匯出款項，並於該局營業結束前，透過蒲君郵政帳戶轉帳補足匯款金額，致任員 11 月 30 日誤信其信用，再次同意蒲君請求，於未收足匯款金額前，即同意先放行蒲君所匯款項 4,168 萬 8,390 元。
- (三) 由於蒲君 105 年 11 月 30 日案發當日，尚欠郵局帳列預付款 2,000 萬元，蒲君雖表示將於 12 月 5 日還款，惟屆時僅還 210 萬元，尚欠該局 1,790 萬元。任員深知該案係渠未依郵政儲匯業務作業規章規定辦理所致重大疏失，乃商請其胞姐李任○○於 12 月 5 日代為繳付該筆 1,790 萬元欠款，還予○○郵局入帳。

三、涉犯法條、起訴或判決理由及行政責任

(一) 刑事責任

刑法第 342 條第 1 項背信罪規定：「為他人處理事務，意圖為自己或第三人不法之利益，或損害該人之利益，而為違背其任務之行為，致生損害於該人之財產或其他利益者，處五年以下有期徒刑、拘役或科或併科 1,000 元以下罰金。」行為人需要「意圖為自己或第三人不法之利益，或為損害該人之利益」，亦即行為人需要故意為此犯罪行為，始構成該罪。○○郵局業於 106 年 2 月 6 日將任員以疑涉背信罪嫌函送臺灣○○地方法院檢察署偵辦。行政責任

案經○○郵局政風室黃主任於 105 年 12 月 7 日先行口頭向該局郭經理報告該案初步行政調查結果，並建議就案關違失人員檢討究責。

1. 任員未依作業規範與程序辦理存匯款業務，嚴重違反規定，情節重大，105 年 12 月 12 日○○郵局解除任員經理職務（降調該局營業管理科佐理員）；案關林員及吳員 2 人，因嚴重違反郵政儲金作業規定，分別調往他局擔任郵務窗口工作人員。
2. ○○郵局並於 105 年 12 月 22 日召開 105 年度第 7 次考成委員會，核定任員記 1 大過及記過 2 次、林員記過 2 次、吳員記過 1 次行政懲處在案。

參、弊端發生原因分析

一、弊端態樣

- (一) 違反儲匯業務作業規章辦理存匯款業務，便宜行事：任員身為郵政支局經理，綜理支局各項

郵儲匯壽業務，不思善盡職責推展局務，竟於熟識蒲君未備足匯款資金前，以主管職權授意林、吳2員違反作業程序規定執行相關交易，致該局日終庫存現金短少2,000萬元，案經媒體大肆報導，嚴重斲傷郵政誠信及優質服務聲譽。

- (二) 法紀觀念不足，心存僥倖：任員擔任郵政支局主管職務，該應恪遵職守，以身作則為員工表率。惟任員法紀觀念薄弱，雖自承渠所為並無謀取不法利益意圖，惟渠未依儲匯業務作業規章規定，擅自授意員工執行蒲君存匯款交易，涉有違犯刑法第342條第1項背信罪嫌，應受法律制裁。

二、內部控制漏洞

郵政各項業務均訂定相關作業規章可資遵循，並明訂自行查核及法令遵循等內控內稽查核機制。研析郵政近年發生弊案，絕大部分都是員工便宜行事，漠視作業規章心態所致。爰○○郵局業務主管單位應加強落實「走動式管理」，利用查核各局現金管理時機，查核主管人員是否有違反郵儲壽SOP作業，及詢問員工是否有主管人員強迫或授意經辦違反郵儲壽作業規章等情，另檢查是否有同仁代客戶保管存簿及印鑑等違反內控規定情形，並針對上述違失情形持續檢討改善。

三、原因分析

(一) 法規面：

該公司除於「儲匯業務作業規章」-01「儲金業務作業規章」項下 2-01「郵政存簿儲金作業規章」：第 31 條、第 31 條之 2 對各項無摺存款交

易均已明確規定；03「匯兌業務作業規章」項下 2-05「郵政跨行通匯作業規章」：第 1 章第 4 條、第 8 條之 1，第 2 章第 10 條第 4 項、第 10 條之 1、第 10 條之 2 及第 11 條之 1 對各項匯款業務之處理程序及有關主管審核、複核等作業程序均有詳盡規定，就法規層面已相當嚴謹，是以該案並非法規上疏漏或缺失所致。

(二) 制度面：

1. 除法規面建制外，該公司為加強內部稽核查核，對各執行單位辦理法令遵循制度及自行查核作業，使各項作業符合主管機關落實法遵與內稽內控規定，期藉以達到防杜弊端之積極目的。
2. 該公司針對無摺存款及郵政跨行通匯作業，自民國 92 年改制公司化至 105 年間，先後多次以公司函周知相關作業方式之改進修正，法規面及制度面已臻周延，足達嚇阻不肖員工心存僥倖違規的偏差心態。

(三) 執行面：

前述有關法規面及制度面內控防弊及管理措施均係以預防作業疏失及防弊為基礎所設計，監督功能得以彰顯。惟相關業務於作業流程、內控及查核管理等制度面上之規定，主管及員工未能深入瞭解相關作業規章規定，便宜行事，且抱心存僥倖態度，業務管理單位倘未能採取具體防範作為，則易致違失情事發生，該案顯係執行面上出現疏漏及違失。

肆、檢討與策進作為

一、內部漏洞之因應措施

- (一)○○郵局前經理任員，嚴重違反郵政儲匯業務作業規定，105年12月2日○○郵局實施無預警休假，派員代理其職務，以維該局內部控制作業安全。任員未依作業規範與程序辦理存匯款業務，嚴重違反規定，情節重大，105年12月12日○○郵局解除任員經理職務（降調該局營業管理科佐理員）。
- (二)案關員工林員及吳員嚴重違反郵政儲金作業規定，105年12月12日○○郵局將2人分別調往他局擔任郵務窗口工作人員。
- (三)○○郵局並於105年12月22日召開105年度第7次考成委員會，核定任員記1大過及記過2次、林員記過2次、吳員記過1次行政懲處在案。
- (四)配合該公司105年12月2日儲字第1051005327號函示，○○郵局營業管理科傳真轄屬各支局業務重要通知，重申各局應依規定辦理各項儲匯業務，俾免發生重大缺失致生賠累或弊端，以落實內控並維合規文化。
- (五)配合該公司105年12月9日儲字第1051005460號函示，○○郵局營業管理科傳真轄屬各支局業務重要通知，重申各局應切依此通函規定辦理各類儲匯相關交易，款項經入帳後，除因登帳資料錯誤須沖銷調整外，一律不得沖銷。如發現登帳資料錯誤，應確實按照規定將原登帳目沖銷後，再將正確帳目入機。如有違反作業規範規定者，將按章議處。

(六)105年12月7日○○郵局針對○○郵局儲金匯款作業重大疏失案，召集轄屬各局經理舉行第1次內控內稽檢討會，除由該局營業管理科檢討案關人員重大作業疏失情形外，○○郵局郭經理並要求各局主管以身作則，加強督導所屬確依作業規範與程序辦理各項儲匯業務，避免再次發生重大作業違失。○○郵局亦將不定期派員查核各支局受理大額匯款轉帳作業執行情形，如發現有違反作業情事，相關主管及經辦人員將嚴予懲處。另郭經理並就該案可能涉及行政責任及民、刑事責任，向與會主管進行法紀教育宣導。

(七)105年12月22日○○郵局針對轄屬○○郵局儲金匯款作業重大疏失案，再度召集各單位及部分營業單位主管舉行第2次內控內稽檢討會，就「各局主管如何確實執行內控內稽工作」、「如何加強辦理營業中及日終檢查新臺幣、外幣及人民幣現鈔作業」、「如何加強管控各局請協款作業」及「加強各局窗口法紀常識與內部控管作業宣導」等議題加以討論並作成紀錄。

(八)提列為機關風險人員：任員因違反郵政儲匯作業規章規定與程序執行交易，致案發當日○○郵局庫存現金短少2,000萬元，○○郵局政風室業將任員提列為機關風險人員，惟106年3月22日任員自請退休離職。

二、強化預防機制

(一)為貫徹「防貪、肅貪、再防貪」機制及加強廉政精進作為，○○郵局於案發後，除召開2次內控內稽檢討會外，業於105年12月19日召開第9次廉

政會報及106年6月20日召開第10次廉政會報，會議均由○○郵局首長親自主持，顯示該局首長對該案重視程度，第9次會議首長並指示該局業管單位針對儲匯作業違失研擬策進作為，內容摘述如下：

1. 業管單位報告：○○郵局營業管理科針對案情提出檢討報告及建議相關因應措施如下：
 - (1) 嚴申各局辦理各類儲匯存匯款交易，應於收妥現金或完成轉帳提款後，方可執行。各局主管務必以身作則並督導同仁切依規定辦理，避免發生賠累，違反規定者將按章嚴予議處。
 - (2) 重申各局辦理各類儲匯相關交易，除因登帳資料錯誤須沖銷，應將正確資料補行入機外，入帳後一律不得沖銷。
 - (3) 105年12月7日舉辦「○○郵局內控內稽檢討會」，要求各級郵局經理切依作業規章與程序辦理各項儲匯業務，以維內控及落實合規文化。
 - (4) 為強化內控機制，每月安排無預警休假代理經理職務人員就案關缺失加強查核存匯款交易業務。
2. 105年12月19日○○郵局召開第9次廉政會報，政風室提案討論「如何落實各局(單位)員工法紀教育與內部控管作業，以防杜不法案件發生」，並研提下列改善措施：(附件10)
 - (1) 依年度專案法令宣導計畫，加強辦理員工法紀宣導專題演講，以深化員工法紀觀

念。

- (2) 請營業單位主管督導員工，確依郵政相關作業規定處理各項業務，不可便宜行事而違反規定，導致重大傷害事件。
- (3) 主管人員平時應善盡管理考核責任，注意員工生活動態及工作情形，發現異常員工應主動瞭解原因，並輔導協助解決困難，避免員工鋌而走險，觸犯刑章。
- (4) 主管人員應利用內部各種會議及訓練場合，加強員工法紀教育宣導，灌輸員工崇法務實觀念，切勿以身試法，以免自毀前程。
- (5) 主管人員應落實員工經管銀錢考核，對於操守不佳、作業違常員工，尤應嚴加督導管理，覈實考核，必要時調整職務，以杜弊端。

3. 106年6月20日○○郵局召開第10次廉政會報，營業管理科提案討論「加強落實各級郵局匯款作業合規管理具體作為，以預防違規情事發生」，並研提下列具體防弊作為：(附件11)

- (1) 擬由營業管理科每月派員抽查轄屬各級郵局儲匯作業情形，發現有未依作業程序以「先匯後提」辦理匯款情形者，則另案增加該局抽查頻率。該項抽查執行一年後，檢討相關執行成效，以供後續抽查作業調整參考。
- (2) 抽查如發現有未依規定程序辦理儲匯作業交易時，則將相關匯款交易明細資料，移請該局政風室填發「____郵局匯款作業程

序不符規定情形辦覆單」，請相關郵局填覆不符原因備查。如違反規定情節嚴重者，則由營業管理科簽報，行政懲處相關人員；疑涉不法者，另會請政風室查處。

(3) 請轄屬各局主管人員務必加強內控管理，督導同仁應確依儲匯作業規定辦理存匯款作業，避免違反規定而遭行政懲處，或衍生嚴重後果。

(二) 為防止類似匯款違失案件再度發生，健全內控機制，該公司政風處106年3月8日處政字第1063200225號函示各等郵局政風室辦理「各級郵局匯款作業情形」專案清查。(附件12-1)

1. 該次專案清查對象、重點為各等郵局所轄各級支局計1,311局所，自105年1月1日至105年12月31日「存簿窗口轉帳提款(交易代號1525、款項流向-04匯兌)」之單筆50萬元以上匯款資料。
2. 該次專案共計清查15,714局次，符合規定者14,269局次，不符規定1,445局次；清查資料總筆數共計453,308筆，符合規定者451,537筆，不符規定1,771筆。未依「先收取款項(提款)後再執行匯款」作業程序之違失交易原因計有「匯款前置作業錯誤」、「員工作業程序認知偏差」等，其中發現○○郵局作業違失涉有背信違法情事1案，目前移送臺灣臺北地方法院檢察署偵辦，追究行政責任3人；其餘各郵局政風室發現不符作業規定之支局均已告知缺失予以導正；撰寫清查專報，於簽奉首長核定後，

移請業管單位檢討妥處並加強督導改善。

3. 該專案清查報告中各郵局研提之興革建議及反映事項，另移請該公司相關單位參處。

該公司106年7月28日儲字第1061003648號函知為改善各級郵局匯款作業缺失，該公司政風單位至各局辦理「匯款作業情形專案清查」所提列缺失事項或檢查意見，應列入最近1次自行查核必查項目。

該公司106年8月9日總字第1060500356號函知修正該公司「各等郵局（臺北郵件處理中心）及各級郵局作業缺失考核要點」附件「主管機關重視一般作業缺失項目及處理基準」新增缺失事項1項：「辦理各類儲匯存款或匯款等交易，應收現金或單筆轉帳提款款項新臺幣50萬元以上，未確實收妥現金或辦妥轉帳提款前，先執行存款或匯款等交易。」，以建立窗口同仁法遵觀念、降低營運風險。

- (三)106年6月19日○○郵局發函重申各局主管人員應加強內控管理，督導同仁確依規定注意辦理，避免未依作業規定致遭行政懲處，甚而衍生嚴重後果。請業管單位日後查視各局相關業務，加強查察，務求各局遵守郵政儲匯作業規章規定辦理匯款作業。

- (四)106年8月2日舉辦「專案法令宣導研習會」，由政風室黃銘皇主任主講，期以培養同仁法治觀念，鼓勵同仁充實相關法律知能，避免因不諳法規致誤觸法令情事發生，該局共有主管及同仁146人參加，該次宣導研習由○○郵局郭純陽經理親自

主持，郭經理並於結束前提供案例分享，顯示該局首長對案關法令宣導至為重視；研習會結束後，同時辦理問卷調查及有獎填答活動，與會同仁反映踴躍，該次辦理法令宣導之執行成效良好。

- (五)利用每月發行板郵期刊及郵政內部網路實施各種防貪作為多元化宣導，以提升廉能風氣；另藉輔導窗口員工自衛編組演練時機，辦理有獎徵答活動，以灌輸同仁廉能法治觀念。
- (六)為機先防制貪瀆弊端風險，掌握高風險及違常人員，每年度評估機關弊失風險及機關風險顧慮人員，俾先期發掘不法跡象或貪瀆線索，適時簽報查處。

三、興革建議

- (一)依該公司「郵政財務手冊第五編-現金管理作業規章」第3章第15條第3項後段規定：「前項之會點人員如遇經理拒絕或藉故要求其直接下班而未完成會點者，應立即越級向管轄局經理及總公司政風單位主管報告，聽候處理。」建議參閱上述條文，修訂「儲金業務作業規章」相關規定：各支局經理如有強迫或授意員工，違反儲金作業規定程序辦理高額「先匯款、後提款」交易者，員工應予拒絕，並應立即越級向管轄局經理及總公司政風單位主管報告，聽候處理。
- (二)配合該公司「現金管理作業規章」修訂，對1、2人郵局增加相關匯款業務查核及增加經理無預警休假次數。
- (三)建議針對金額逾50萬元以上匯款交易，修改儲匯電腦作業系統程式，凡同一帳戶、相同金額之交

易，違反規定程序辦理「先匯款(5819、5877)或入戶匯款(5501)後再辦理提款(1525)」，兩筆交易相隔時間落差達N分鐘者，應有警示聲響或跳出視窗，提醒複核主管注意查核。若主管發現經辦員工違反作業規定辦理者，應不予確認，並請員工說明修正。

- (四)建議每季篩選各局金額逾100萬元以上跨行匯款或入戶匯款交易，同一帳戶違反規定程序辦理「先匯款，後提款」交易明細，密寄管轄局查處。
- (五)落實職期輪調：實施職務輪調，除減少勞逸不均問題，亦可增加員工職務歷練及提升工作技能，避免久任一職或久處一地，衍生人情弊端情事。另應落實員工休假制度，發揮相互牽制的作用。

伍、結語

常言道：「徒善不足以為法，徒法不足以自行」，惟「人」之作為才是事情成敗關鍵。弊端之發生常發於至微，初以為不足慮，終至難以彌補之嚴重後果。愈是輕忽或便宜行事之作業程序，愈容易產生弊端；雖案關規定已極為完備詳盡，然徒法不足以自行，各相關單位仍應加以重視落實，無論是法令規定、作業規章，抑或防弊措施，悉端賴郵政各級主管與全體同仁臨深履薄，落實執行，從細微處著手，在事態惡化前先期遏止，以求事半功倍，防患於未然。

該案任員擔任郵局主管職務，未能恪遵職守，以身作則為員工表率，且個人法紀觀念薄弱，竟於熟識蒲君未備足額匯款資金前，以主管職權授意林

員、吳員 2 名經辦，違反作業程序規定執行相關交易，致案發當日該局日終庫存短少巨額現金。任員數日後向親友商借款項彌補短少公款，局方權益雖無受損，惟案經媒體大肆報導，嚴重斲傷郵政形象。任員除由經理降調佐理員，並記 1 大過及記過 2 次行政懲處外，該局業將任員以疑涉背信罪嫌函送司法單位偵辦。

該案發生後，○○郵局立即啟動再防貪機制，嚴予追究案關 3 員行政責任，並調整職務，調離現職，於刑事責任部分，明快函送法辦，充分顯示該局處分違法員工之決心，俾達預警效能。

嗣經深切檢討該案發生原因及過程，該公司督同所屬○○郵局簽陳機關首長，結合內控內稽機制（辦理 2 次內控內稽檢討會，召集○○郵局轄屬 89 所郵局主管、各單位及部分營業單位主管），並加強宣導（該公司 2 次函示應注意事項、○○郵局亦配合傳真轄屬各局業務重要通知、○○郵局 106 年 6 月 19 日函示重申加強內控管理、於 106 年 8 月 2 日舉辦「專案法令宣導研習會」）；召開 2 次廉政會報研提防弊作為及提案討論；辦理專案清查，發現不符作業規定支局均已告知缺失予以導正，並移請業管單位妥處及加強督導改善，專案清查建議事項業獲該公司業管單位採納修正計 2 次函知各局加強注意辦理；另提列任員為風險人員等全方位之預防措施及策進作為，俾防杜類此弊端再度發生，此即「再防貪」工作所期望達成之積極層面及預期效益。