



配合「精粹案」組織調整， 軍儲專業整併規劃與實施效益

鍾侶翔、謝盛安

壹、前言

因應國防部組織法推動，財務中心（單位）將面臨國軍組織簡併改造、退除業務將移轉退輔會、所得稅業務推動及新普會制度推展，致使薪餉發放業務未來將被取代等外部環境嚴峻威脅，財務中心應藉此積極發展創新業務，提升服務品質，維繫財務勤務服務對國軍之貢獻度與功能性，進而創造組織新的存在價值。

同袍儲蓄會（以下簡稱儲蓄會）於90年度納入「國軍生產及服務作業基金」運作，掌理國軍軍人儲蓄業務，惟自95年10月起，臺灣銀行取消優惠儲蓄存款利息補貼措施，致儲蓄會面臨收入減少仍需補貼存戶鉅額差息之窘境，因收支失衡進而影響軍儲事業整體營運績效，致遭受立法院、行政院及審計部之質疑，並要求檢討改善營運。

為解決上述問題，除擬訂「軍儲事業營運改善計畫」，檢討儲蓄會財務短絀問題，進行營運

績效改善外，並透過組織規劃調整，預劃儲蓄會於主計局組織法通過後與財務中心整併，整合財務中心與儲蓄會服務能量，並以辦理「國軍輔導理財貸款」獲得國軍官兵好評之成功經驗，構建儲蓄會為國軍「輔導理財」金融服務平台，透過服務平台及各地區財務單位長期經營建立之服務通路，提供各財務單位駐地所轄補單位之國軍官兵等金融商品轉介服務，藉以擴大及整合財務服務範疇及對象，秉持「服務為本、效率為先」之目標，創造主財效能，進而維持主財架構及同仁最大利益。

貳、研究理論與方法

組織變革係組織因應外在環境變遷，所進行的內部調整過程。組織變革分為二類，第一類為「計畫性變革」（planned change），第二類為「回應性變革」（reactive change）。前者是管理組織變革長期性策略與方案；而後者則是受環境壓力而改變。同袍儲蓄會（以下稱儲蓄會）依

國防組織調整，規劃與財務中心整併，為使組織整併作業有序，屬計畫性變革。本研析報告以財務單位與儲蓄會現況為基礎，透過SWOT分析探討未來整體財務業務推展契機及方向，進而提出組織整併策略發展，除推動軍儲事業營運改善計畫外，並輔以策略地圖結合學習成長、內部流程、顧客及財務等4個構面，建構財務服務與軍儲事業交織之流程，提升整合管理能力及財務服務能量，並開發創新服務事項（基金與保險轉介、稅務指導及彙整國防事務成本資料），提供國軍官兵便利及快速服務，爭取渠等對財務服務認同度並贏得信任感，俾利創造國軍財務勤務整體效能最大化。

一、SWOT分析

SWOT分析即強弱危機綜合分析法，是一種

企業競爭態勢分析方法，是市場營銷的基礎分析方法之一，通過評價企業的優勢（Strengths）、劣勢（Weaknesses）、競爭市場上的機會（Opportunities）和威脅（Threats），用以在制定企業的發展戰略前對企業進行深入全面的分析以及競爭優勢的定位是企業管理理論中相當有名的策略性規劃，主要是針對企業內部優勢與劣勢，以及外部環境的機會與威脅來進行分析（如圖一），可用做企業策略擬定的重要參考，且幫助做決策者快速釐清狀況的輔助投資工具。其中優勢與劣勢乃指本身內部條件的運用，包括設備、人力、制度、儀器等；機會與威脅則是指企業面對的外部條件，包括經濟、消費者、法律文化、社會大眾等。而此方法是由Albert Humphrey所提出來的。

圖一 SWOT分析表

	Helpful 對達成目標有幫助的 to achieving the objective	Harmful 對達成目標有害的 to achieving the objective
Internal 內部（組織） attributes of the organization	Strengths：優勢	Weaknesses：劣勢
External 外部（環境） attributes of the environment	Opportunities：機會	Threats：威脅



(一)可能的優勢與劣勢分析面（如圖二）

- 1.資源類：財務、專家，在地資源
- 2.客戶服務
- 3.效率
- 4.競爭優勢
- 5.基礎建設
- 6.品質
- 7.員工
- 8.管理
- 9.價格

(二)可能的機會與威脅面

- 1.競爭者的行動。
- 2.社會產業的經濟情況。
- 3.貸款利率或匯率。
- 4.市場成長並趨向飽和。
- 5.法律或章程的更改與變化。

(三)常見的錯誤

- 1.在整體目標尚未明確和獲得共識前，就進行SWOT分析。整體的企業或計畫案目標都尚未被確認時，可能SWOT團隊成員都各想各的，導致SWOT分析也七零八落，最後分析出的結果也無法落實，因為最主要的目標可能有三或五個，甚至不停的改變，如此將造成多頭馬車的狀況。會造成這種現象，並非是整體目標未被提出的狀況；有時可能目標已經提出了，但每個人理解的狀況僅在他們腦中，沒有經過分享與確認，而造成誤解。
- 2.將SWOT分析當做可行的策略。SWOT分析僅是現況，客觀的陳述。也許多數人在優勢、劣勢與威脅面都能做到客觀的陳述，但在機會這一象限，許多人會將策略寫進去，而非現象。

圖二 SWOT分析表範例

S	W
Strength：優勢 列出企業內部優勢： 人才方面具有何優勢？ 產品有什麼優勢？ 有什麼新技術？ 有何成功的策略運用？ 為何能吸引客戶上門？	Weakness：劣勢 列出企業內部劣勢： 公司整體組織架構的缺失為何？ 技術、設備是否不足？ 政策執行失敗的原因為何？ 哪些是公司做不到的？ 無法滿足哪一類型客戶？

O	T
Opportunity：機會 列出企業外部機會： 有什麼適合的新商機？ 如何強化產品之市場區隔？ 可提供哪些新技術與服務？ 政經情勢的變化有哪些有利機會？ 企業未來10年之發展為何？	Threat：威脅 列出企業外部威脅： 大環境近來有何改變？ 競爭者近來的動向為何？ 是否無法跟上消費者需求的改變？ 政經情勢有哪些不利企業的變化？ 哪些因素的改變將威脅企業生存？

二、策略地圖與平衡計分卡

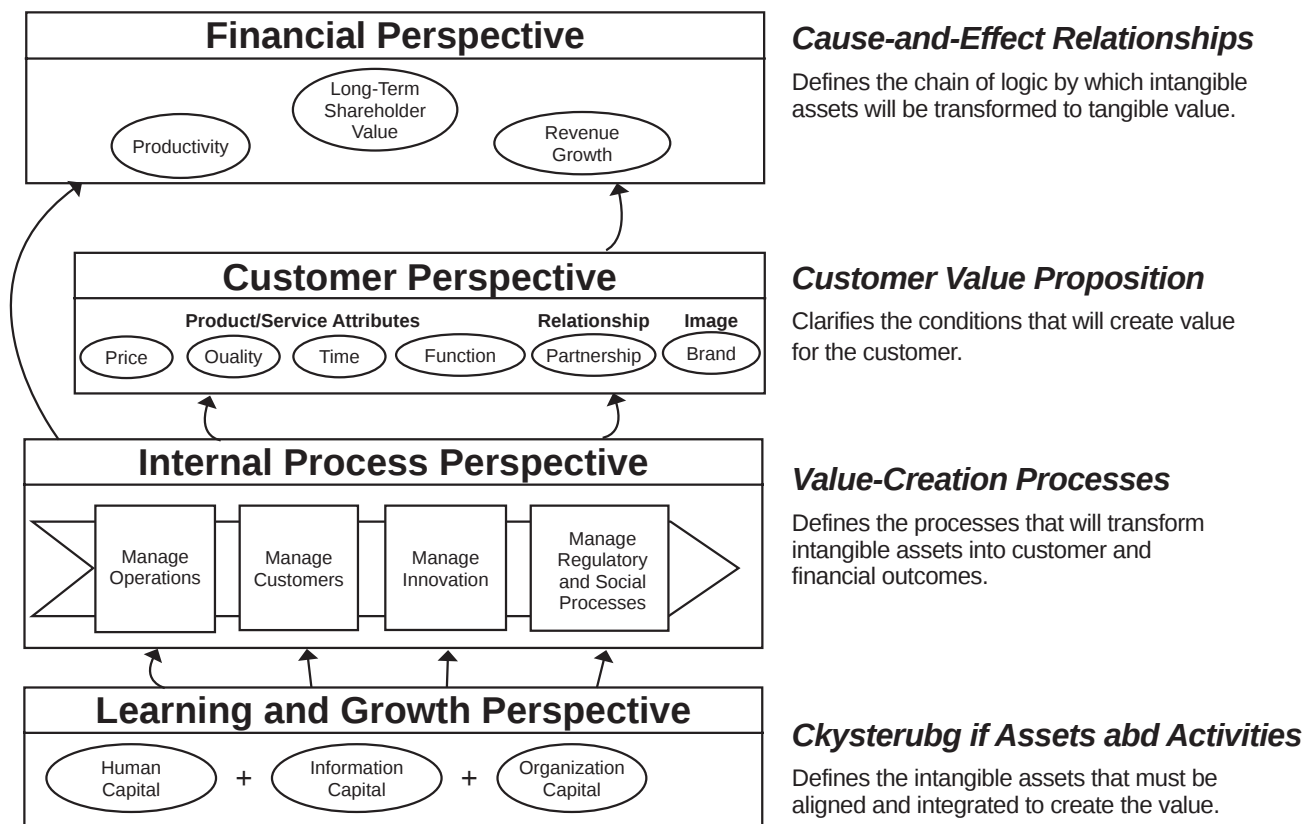
策略地圖（Strategy Map）與平衡計分卡（Balanced Scorecard, BSC）[2]是羅伯 柯普朗（Rober S. Kaplan）與大衛 諾頓（David P. Norton）兩位學者所提出之策略規劃工具。策略地圖之核心有二，其一為策略（strategy），其二為地圖（map）。策略為達成特定目標之行動方針規劃，地圖即是將規劃方針以圖形方式呈現，基於此，策略地圖可以初步理解為「達成特定價值主張之行動方針路徑圖」。此外，策略地圖亦包括策略之邏輯關係，亦即某種策略組合（strategy portfolio）關係。

策略地圖與平衡計分卡有四個柱子，四個策略執行方向、四個量化指標系統或稱為四個構面（perspective），分別為財務構面（financial perspective）、顧客構面（customer perspective）、內部流程構面（internal perspective）、學習與成長構面（learning and growth perspective），如圖三所示。在實務操作上，這四個構面有先後順序關係（邏輯），由下往上分別為學習與成長、內部流程、顧客與財務等，但是從學理上論，不必然需要如此。需要說明，此四根支柱即是撐起策略大傘之重要骨架，而每一骨架又可持續細分，並對應到不同指標體系與指標組合。



圖三 策略地圖與平衡計分卡四個構面

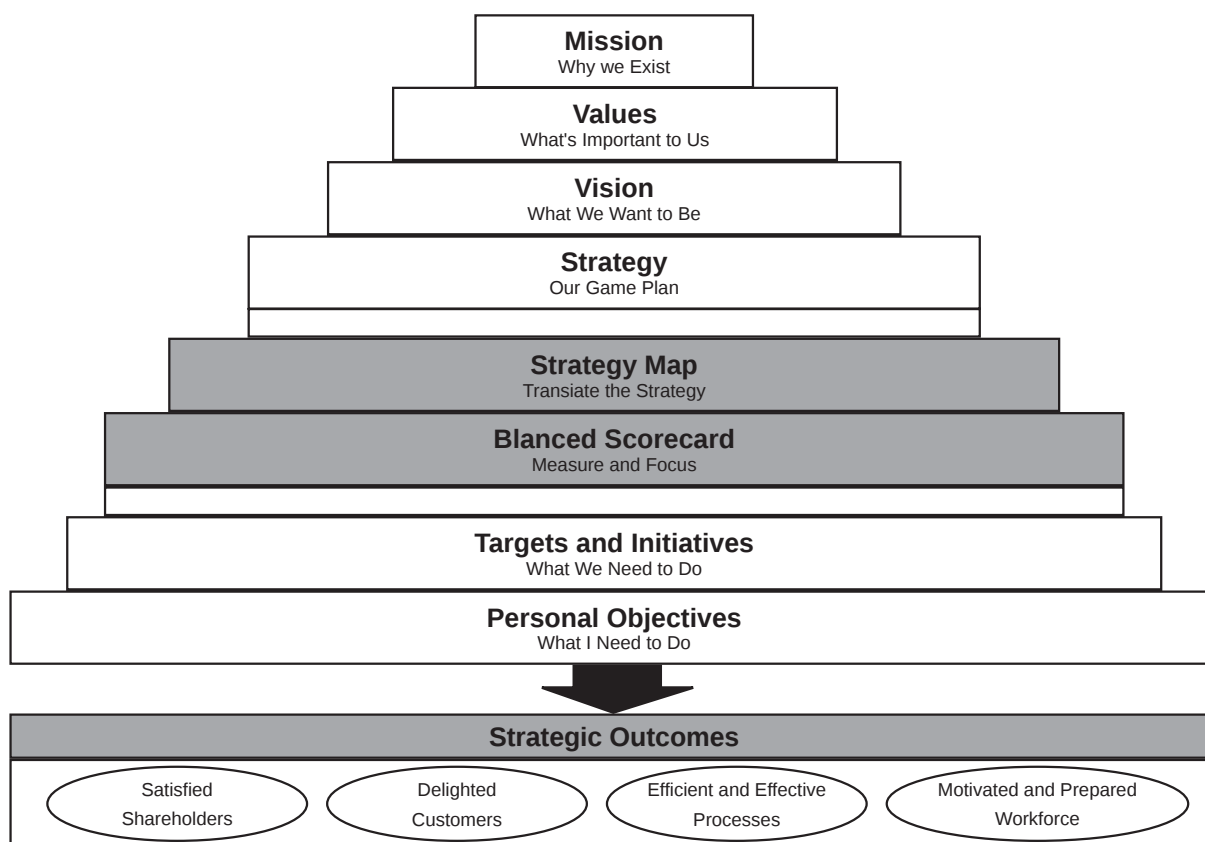
(Source : Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategy Maps : Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes)



要瞭解策略地圖與平衡計分卡運用，就需要知道此二工具在策略規劃（strategic planning）中的角色，如圖四所示。由圖可初步看出，其一，策略地圖與平衡計分卡乃是企業策略（strategy, our game plan, 規劃力）與企業目標及行動方案（targets and initiatives, what we

need to do, 執行力）間的橋樑，其中策略地圖扮演演繹與轉化抽象策略之功能（translate the strategy）；而平衡計分卡即是用來衡量與聚焦，亦即量化目標值（通常就是關鍵績效指標 KPI），並且將經營主軸聚焦到特定的企業議題上。

圖四 策略地圖與平衡計分卡在企業策略規劃之角色
(Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes)



由上可見，策略地圖即是將策略內涵實體化（具體化，由抽象到具體），而平衡計分卡更進一步將策略議題數量化（數字化，可衡量化）與聚焦化（集中在特定企業經營環節）。經過此兩段的轉化與量化，策略不僅可以看的到，更可進一步衡量其目標值為多少，而後續的企業各部門或是個人的日常執行成果好壞即是由此檢驗。

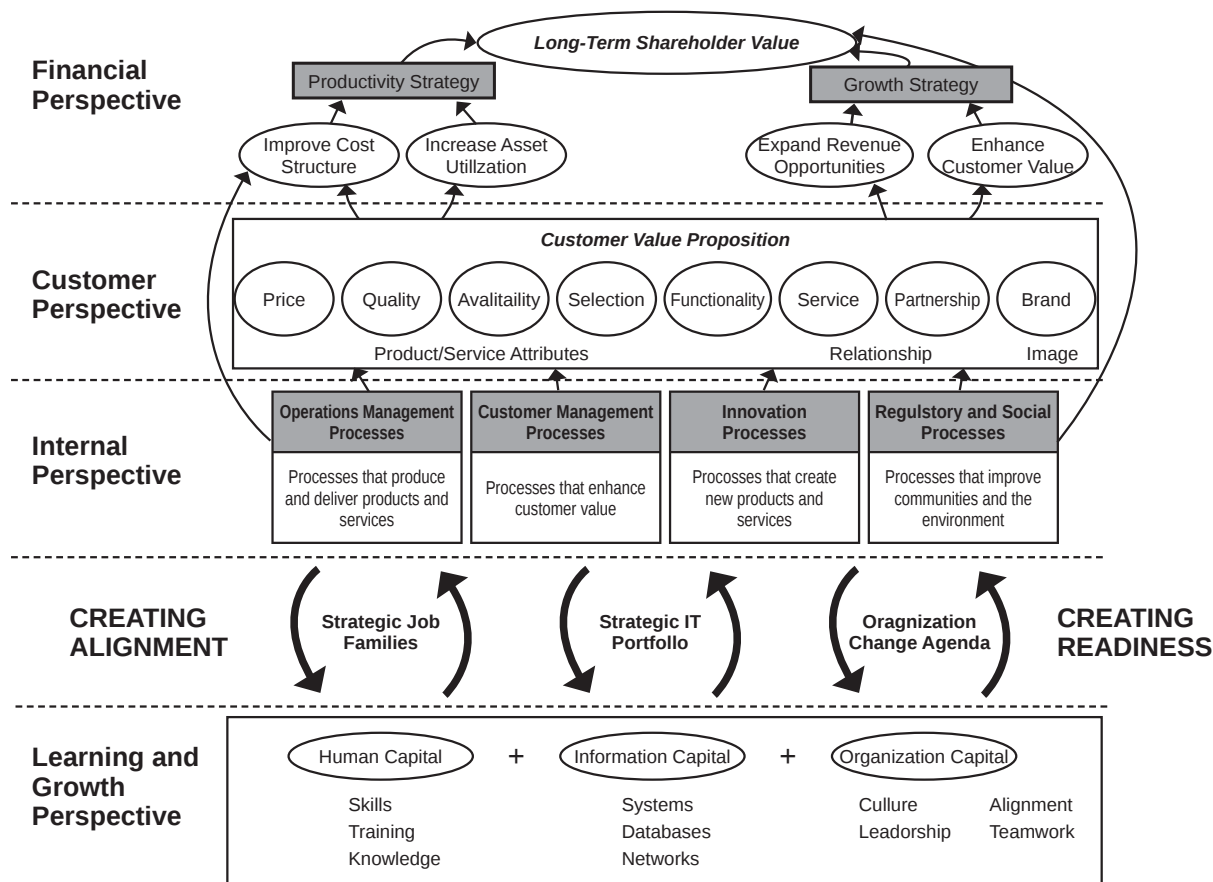
圖五與圖六分別為策略地圖展開示意圖與平衡計分卡與行動方案之結合範例示意圖。由此

縝密的邏輯圖表關係，輔以對應指標系統，再連接到實際執行方針與資源需求，讀者應可初步感覺，為何企業會將策略地圖與平衡計分卡當成企業「落實」策略規劃與執行行動的指引。因為此二工具不僅可將策略具體化，更進一步數量化，又可與實際企業每一經營環節結合。這也難怪，策略地圖受到企業喜愛，因為原本虛無縹緲的策略議題（或是策略規劃工作）可以如何遊戲般的進行與展開，又可當成後續追蹤標的。

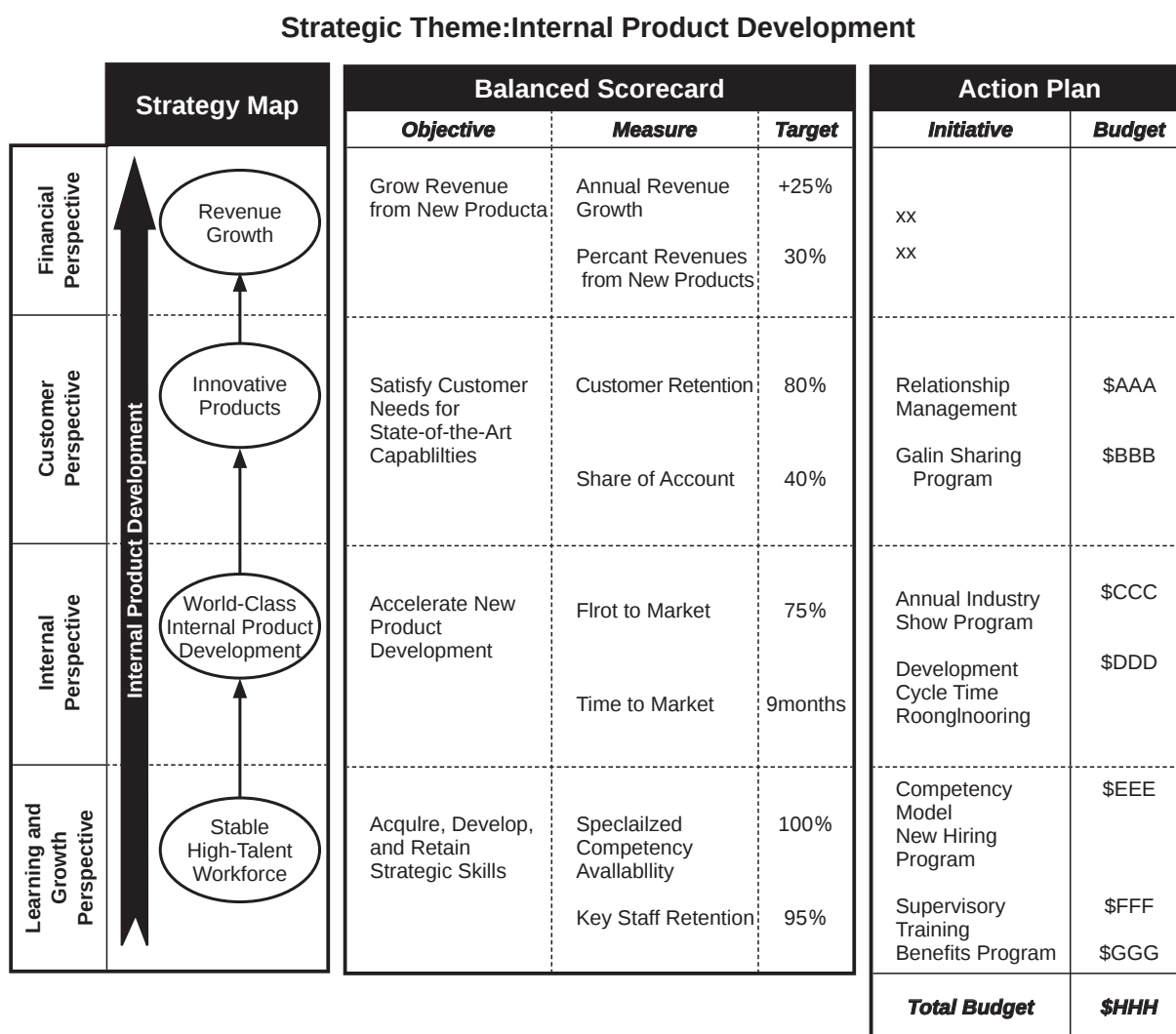


圖五 策略地圖展開示意圖

(Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes)



圖六 平衡計分卡與行動方案之結合範例
 (Source: Robert S. Kaplan, David P. Norton, Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into Tangible Outcomes)



企業各項活動最上層的就是價值主張（Value proposition），從公司的價值主張開始導出策略再從策略進步到執行，要執行公司的策略，就必須要把公司的策略一步一步的細節展開出來，在每一個細節上都建立一個量度的標準，根據量度

的標準來檢驗企業達成策略的實效或者是否達到企業的目標，這從上到下仔仔細細舖開來有因果關係又環環相扣的企業行動就稱為策略地圖。

首先在策略地圖最上層的當然就是企業的財務目標，企業的財務目標不外乎增加股東的價



值，為了要增加股東的價值，企業除了要增加營利之外還需要增加營收提高資本的生產力，為了要增加資本的生產力又要回到企業最基本的問題：企業如何創造對顧客的價值，這就是所謂的價值主張。

參、財務單位與儲蓄會作業概況及SWOT分析

一、財務單位作業概況

依據國軍財務政策指導，掌理國軍財務勤務業務，研究財力節約，貫徹人員、經費核實，負責財務制度之規劃、業務督導、考核，並負責指揮、督導所屬財務單位之財務管理作業，有效達成支援三軍之任務。其主要任務包含：

- (一)薪餉發放（含年終、考績獎金及各項補助費）：臨櫃由承辦人員收件後，完成其轄補

單位申辦案件資料核校及建檔，並以撥入個人帳戶方式給付。

- (二)退除給與：自101年7月1日起退除人員初次領取之當期俸金，由列管縣市後備指揮部繕造發放冊後，交由退除人員持往當地財務單位櫃檯驗證領款，嗣後則定期撥入其指定郵局帳戶為原則，不願辦理郵局直撥入帳者，由發放機關依其意願，列入國軍財務單位驗證發給。

- (三)業務費：業務費支付係採責任制，由承辦人員收件後，依規定完成其轄補單位申辦案件資料核校及建檔，已採國庫集中支付方式辦理，廠商毋須再至財務單位櫃檯等候領款。

- (四)軍人儲蓄：軍儲櫃檯已獨立辦理全般軍儲業務，由現、退役官兵本人或代辦人親赴櫃檯辦理。

二、財務單位SWOT分析

內部條件	優勢 (S)	劣勢 (W)
	1. 財務軍官職能訓練及人員經管一元化，有利整體人力資源運用與調配。 2. 各作戰區均配屬專責財務單位，提供戰區駐軍財務勤務服務。	1. 組織科層文化，致使財務作業屬性過於僵化，缺乏開發與創新活動能量。 2. 本部（戰規司）推動國防組織調整規劃（精粹案），影響財務中心（單位）員額大幅精簡。
外部環境	機會 (O)	威脅 (T)
	1. 財政部推展國庫集中支付之衝擊，可利用危機意識降低改革阻力，俾利組織整併活動。 2. 配合行政院新普會（GBA）制度推行，全面檢討並整合作業流程，據以提升服務能量。 3. 因應現役軍人自101年1月1日起扣繳薪資所得稅，規劃建置稅務服務能量，提供官兵所得稅諮詢及協助申報服務。	1. 財政部推展國庫集中支付作業，業務費支付已被取代。 2. 配合退除業務將移轉退輔會，退俸業務可被取代。 3. 若未來僅存薪餉發放等業務，維持基本人力即可作業，無須保留財務中心（單位）組織架構。

三、儲蓄會作業概況

政府為恆久推展國民儲蓄，善用國軍袍澤節餘資金挹注國家建設，並輔助官兵奠定個人經濟基礎，安定軍心，提升戰力，於48年2月1日以「接受臺灣銀行委託」方式開辦軍中儲蓄存款業務；復為提升軍中作業效能，縝密組織結構，健全內部管理，提高資金運用效率，加強業務績效考核，期以達成企業化經營之目的，特依行政院81年7月27日81忠授字第8418號函，於83年度起依「預算法」規定設置軍人儲蓄作業基金，另奉行政院台（89）孝授一字第2663號函核定於90年

度併入「國軍生產及服務作業基金」，本局為軍儲事業管理機構，儲蓄會為軍儲事業業務綜管單位，負責軍儲營運與執行，並透過各財務單位之軍儲櫃台辦理軍儲存款、儲券收付業務，主要服務對象如下：

- （一）國軍官兵及編制內一般聘雇人員。
- （二）支領退休俸、生活補助費及贍養金之退伍官兵。
- （三）國軍遺眷及國防部核定有案之無依眷屬。

四、儲蓄會SWOT分析

內部條件	優勢（S）	劣勢（W）
	1. 軍儲作業櫃檯分布全台19個服務據點，具有完整及現成之理財通路優勢。 2. 擁有「國軍輔導理財貸款」服務經驗，開辦類似業務無須重新摸索，即可上手。	1. 聘僱人員老化，排斥革新。 2. 軍儲事業優質人力補充不易。
外部環境	機會（O）	威脅（T）
	1. 協調金融機構開辦軍人優惠存款，利息費轉嫁予銀行，改善財務收支。 2. 積極轉型成為國軍「輔導理財」金融服務平台，向銀行收取行銷通路費用，挹注基金營運。	1. 軍儲事業營運績效不佳，遭行政院及審計部檢討裁撤。 2. 軍儲巡迴服務中止，減少對外宣導管道及途徑。

肆、整併策略發展

一、推動軍儲事業營運改善計畫

（一）策略說明

由於軍儲事業受市場投資活絡與袍澤老邁自然凋零等因素影響，業務逐漸萎縮，造成軍儲存款大量流失，影響事業營運績效，

致遭行政院及審計部檢討，為解決前揭情形及配合政府推行募兵制政策，國防部規劃「軍人儲蓄營運改善計畫」，協調金融機構參照公教人員優惠存款模式辦理軍人優惠存款，將原由軍儲事業負擔利息費用轉嫁予金融機構，俾以改善財務收支平衡；同時在既有資源與條件下，積極推動儲蓄會組織轉型，比照「輔導理財專案貸款」作業模式，利用金融服務平台轉介金融商品，議定商品



優惠、折扣條件，獲取收益增加基金營運效益，並提供袍澤安全、多元之金融理財服務。

(二) 執行情序

1. 研擬實施計畫：為延續政府照顧國軍袍澤德政，及培養官兵儲蓄習性，積極嚴肅檢討儲蓄會財務短絀問題，進行營運改善，經研擬策訂近、中、遠程改善策略目標：

(1) 近程目標：妥善管控成本。

(2) 中程目標：精進軍人優惠存款，奠定官兵經濟基礎。

(3) 遠程目標：構建國軍理財通路，創造營運業務收益。

2. 檢討並暫緩非必要投資與開銷及節流減少開支，另中、遠程目標部分，刻正協調銀行承接新制軍人優惠存款（參照公教人員優惠存款模式）及投資理財服務等業務。

3. 為確保實施計畫執行力，制訂工作時程管制表，並廣續管制銀行承作意願及動態。

(三) 作業整備

1. 取得銀行意願，並提出整體企劃案。

2. 由專案小組進行先期研討審查。

3. 完成企劃案審查及修正事宜。

二、組織整併策略地圖

依前述SWOT分析及未來面臨威脅與挑戰，以策略地圖結合學習成長、內部流程、顧客及財務等4個構面（如圖七），建構未來整體財務業務推展契機及方向，分述如后：

(一) 學習成長構面

1. 結合未來作業型態所需，規劃主財軍官基礎教育課程：依未來財務勤務作業型態及所需專業知識與技能，重新規劃國軍主財軍官基礎教育訓練課程內容，俾利畢業任官後投入財務單位工作環境，以專業財務背景素養，提供完整服務，增進國軍官兵及眷屬最大福祉。

2. 鼓勵主財同仁考取金融理財證照，俾利投資理財活動推行：為因應嗣後理財活動逐漸茁壯擴大及專業性，開闢財務工作服務領域及範圍，並突破以往自我侷限之限制，俾利提供顧客完整及優質服務，鼓勵主財同仁考取金融理財證照，俾利投資理財活動推行。

3. 加強員工職能訓練，累積服務能量：就未來整備及相關作業方式，對主財同仁進行作業講習及教育訓練，導入創新理念及累積服務能量，強化人員認知及任務遂行。

(二) 內部流程構面

1. 構建國軍金融服務平台，運用國軍行銷通路宣傳

(1) 運用財務體系優質歷史發展背景及人力與設備等資源，構建儲蓄會成為國軍金融服務平台。

(2) 由儲蓄會扮演國軍官兵金融服務轉介平台角色，運用國軍行銷通路（如：奮鬥、吾愛吾家、青年日報等）向全軍官兵宣傳投資理財活動。

(3) 開發並創新財務服務事項，除現行薪餉發放、退俸及業務費支付等業務外，另

開發新制優惠存款及轉介質優價廉投資理財商品（保險、基金等）服務項目，提供國軍官兵便利及快速服務，爭取外部顧客（行政院及審計部）支持及內部顧客（國軍官兵及戰規司）認同感。

2. 整合財務資訊系統，提升財務服務能量

(1) 以數位化及資訊化管理模式，建構平、戰一致的國防財務管理參據（含人維、作為成本）機制，強化財務勤務支援管理效能，提供本部各聯參規畫建軍備戰運用，俾利各項國防事務順利推動，遂行國防經費財務管理，在既有基礎上，持續精進發揮財務管理功能，爭取戰規司對財務勤務效能認同。

(2) 除透過財務服務平台協助國軍各級單位扣繳義務人及納稅義務人瞭解所得稅法相關規定外，另結合財務單位辦理現役官兵薪餉扣繳薪資所得稅作業系統整合作業，主動協助國軍官兵薪資所得稅課徵之推行，俾利減少稅務違章事件。

3. 藉由組織整併、權責統一，帶動組織效率與效能

(1) 規劃未來櫃檯作業採全櫃員服務，打破現有建制及服務職掌，綜整作業流程及財務資訊系統，對洽公人員採「一處受理、全程服務」，來改善櫃檯作業效率，提升顧客滿意度。

(2) 檢討未來組織整併後作業型態，進行全般整體規劃，並重新劃分業務權責，明確規範各項作業流程，俾以發揮管理最

大效益。

(三) 顧客構面

1. 提供國軍官兵（含海巡署、教育部）、眷屬及退伍袍澤便利及快速服務。

(1) 開辦新制軍人優惠存款，可提高優惠存款額度（最高可達70萬元），提升國軍官兵存款意願，奠定經濟基礎。

(2) 運用既有資源，以集體議價優勢與合作金融機構議定商品優惠、折扣條件，如：以坊間9折的價格代收汽機車強制險及醫療險，建立保險、基金等商品轉介服務平台，提供不同金融機構做良性價格競爭，以達嘉惠國軍官兵最終目的。

(3) 依總統100年1月19日華總一義字第10000010141號令，公布「所得稅法」第4條第1項第1款修正案，自101年1月1日施行，現役軍人應自101年1月1日起扣繳薪資所得稅，並自102年起，於每年5月份申報上一年度綜合所得稅，為因應前述變革，規劃由各財務單位建置所得稅申報疑問諮詢及試算等服務能量，協助國軍官兵辦理所得稅申報事宜，爭取認同並贏得國軍官兵信賴。

(4) 藉由轉介金融理財服務活動及各項財務服務活動等業務推廣，融入財務單位所轄國軍官兵、眷屬及榮民袍澤生活圈，成為不可或缺環節。

2. 爭取外部顧客（行政院及審計部）支持及內部顧客（國軍官兵及戰規司）認同



感：值此國軍推行「募兵制」時機，政府應發展並增進軍人福利，吸引優秀青年從軍，有效提昇軍人形象，另鑑於國軍官兵均戮力戰訓任務，職業特性迥異於其他行業，對於外界金融資訊掌握不易，且休假方式與一般職業不同，無法享受到完善的金融理財服務，儲蓄會本戮力主動服務官兵之熱忱，主動協調金融機構參照教官人員優惠存款模式辦理軍人優惠存款，將原由軍儲事業負擔利息費用轉嫁予金融機構，除改善財務收支平衡外，並運用辦理「國軍輔導理財專案貸款」之成功經驗，規劃將儲蓄會構建為國軍之金融服務平台，提供官兵金融商品轉介服務，全力協助政府推動「募兵制」之政策使命，爭取外、內部顧客支持與認同。

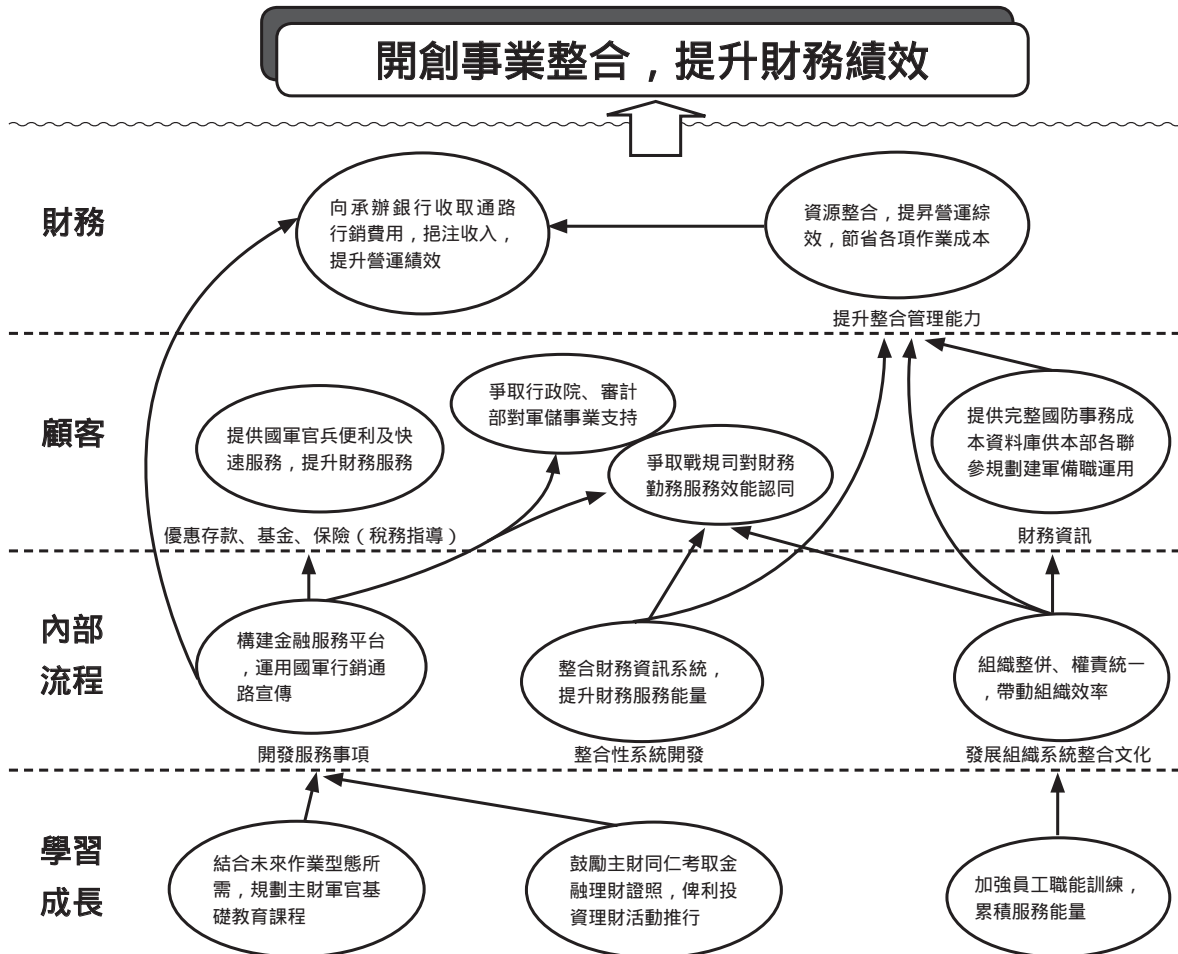
3. 提供完整國防事務成本資料庫供本部各聯參規劃建軍備戰運用：透過財務資訊系統

整合，產出各項管理性報表（含人維、作為等成本資料）機制，提供本部各聯參規畫建軍備戰運用，俾利各項國防事務順利推動，發揮國防財務管理功能。

四財務構面

1. 向承辦銀行收取通路行銷費用，挹注基金營運，改善財務狀況：透過各地區軍儲作業單位在軍中長期經營所建立之服務通路，提供官兵多元化金融服務，除辦理新制優惠存款外，另轉介金融理財商品，向銀行收取相關費用，創造營運收益，達永續經營目標。
2. 資源整合，提升營運綜效，節省各項作業成本：以財務單位整體資源運用效益為考量，由上而下進行各項資源整合，並檢討財務作業流程，俾以各節約人力及相關作業成本，提升營運綜效。

圖七



伍、整併後整體效益

- 一、整合組織資源：以整體資源運用效益為考量，發揮組織資源綜效，檢討整合人事、財產（設備）、資安（資訊）及教育訓練等作業流程，各項行政管理工作統籌規劃辦理，節約人力及相關作業成本。
- 二、人力互補運用：因應軍儲事業人事運用「遇缺不補」政策及作業人力配賦不均現況，透

過組織整合由各財務單位作業人力替補，肆應軍儲事業缺員問題。

- 三、建立優質服務：未來地區財務單位櫃檯作業方式採全時、全櫃員服務，透過「全時、全櫃員」服務作業方式，即對洽公人員採「一處受理、全程服務」，改善櫃檯作業效率，以減少顧客等候時間，提升顧客滿意度，滿足現、退役官兵及民眾之服務需求，建立優質服務形象，凸顯財務服務存在價值。
- 四、強化轉型契機：儲蓄會納入財務中心，在組



織願景一致、職能整合、策略統一、資源共用及流程簡併等前題下，降低管理風險及監督成本，提供更親民便利之服務，加強維繫顧客關係，爭取官兵認同及參與，達成財務中心轉型目標。

五、確保永續經營：藉由組織整併，擴大及整合財務勤務服務效能，鏈結國軍官兵及眷屬服務對象，創造服務效益，彰顯存在價值，降低國軍組織精簡對財務單位所產生衝擊，確保國軍財務勤務業務永續不墜。

陸、結語

軍儲事業與財務業務服務特性一致，運用SWOT分析及策略地圖，研究整併流程對組織資源之運用，確能發揮業務權責一致及職能整合綜效，時值政府推動「募兵制」政策，為吸引高素質人力從軍，強化招募誘因，除就經管、培育、職涯規劃等面向通盤檢討外，更應完備未來軍人權益福利等配套措施。

為增進軍人福利，儲蓄會刻正積極協調金融機構參照「鼓勵公教人員儲蓄要點」辦理軍人儲蓄存款，提高優惠存款額度，另規劃轉型為國軍金融服務平台，提供官兵價廉、質優金融理財商品轉介服務，吸引優秀青年從軍，有效提昇軍人形象，對政府而言，可延續照顧國軍袍澤德政，對官兵袍澤而言，培養官兵節約儲蓄習性，奠定經濟基礎，增加個人利息收益，提供官兵理財正當管道，輔導官兵存儲成家、轉業及退休所需資金，以協助募兵制之推動，實非一般金融機構所可取代。

財務單位在面臨國軍組織簡併改造等外部環境嚴峻威脅，除全面檢討重新其組織定位及提升

服務價值外，並結合整併儲蓄會契機，激發積極管理活動，帶動財務單位全面革新，併同軍儲業務完成轉型改革，除傳承主財先進創業根基外，並思考精進及創新，未來可再運用平衡計分卡之數據分析，適時修正策略地圖，研謀運用基金作業彈性，結合嘉惠官兵福祉，助益建軍任務之推展。

參考文獻

1. 陳正平等譯（2004）策略地圖，Robert S. Kaplan and David P. Norton 著，台北：臉譜出版社。
2. 劉立倫（1995）。管理概論。初版，臺北：三民書局。

作者簡介



鍾俚翔中校，現任國防部主計局特種基金處統計官；國防管理學院會計系82年班、聯勤技術訓練中心生產管理正規班、國防管理學院財務資源管理研究所碩士；曾任副主任、財參官、會審官。



謝盛安少校，現任國防部主計局特種基金處預財官；國防大學管理學院會計系89年班、財務管理正規班、財務管理所碩士；曾任會審官、成會官。