

拓展財務作業整合式服務 有效提升服務效能

張維明

摘 要

結合國防部102-105年四年中程施政計畫，施政重點分別為：102年度焦點施政為「推動募兵制度」；103年度焦點施政為「建立精銳新國軍」；104年度焦點施政為「完善軍備機制」；105年度焦點施政為「健全危機處理機制」。

根據建軍發展方向及國家總體施政主軸，並參酌前述施政重點及相關計畫執行及未來環境趨勢分析等，在主計局「法定職掌專業化」、「管理功能效益化」的目標願景下，達「有感施政」的國防政策目標，依據本中心法定業務職掌，整合財務服務，以支援三軍達成國防轉型之中程目標。

壹、前 言

國軍財務業務為國防行政管理之一環，亦為支援建軍備戰及服務三軍之重要工作。國防部

主計局財務中心職司國軍財務業務之專責單位，負責國軍個人給與發放、資料審查、核結、國庫集中支付、退除給與發放、國防經費、保管款及代收款等現金統一收支保管作業暨支援軍儲作業等任務，以發揮財務效能及經費覈實為本務，所屬地區財務單位以執行「統收統支、集中補給」原則，核實國防經費、靈活資金調度，調降現金水位、擲節公帑，使各級單位主官專心於戰備訓練，達到支援三軍建軍備戰並覈實國防預算，以結合國家財政目標。

財務中心持續秉持「專業、效率、服務」核心價值，在新一代財務資訊系統啟用，可建置完善財務資料庫，迅捷提供決策分析；發揮既有國防總出納、內部控制、財務服務及現金調撥核心功能；提供稅務諮詢及金融理財服務，以簡化作業程序、精簡作業人力，期在全募兵制實施後，以更多元的功能，強化現金流之效益，增進全軍官兵福利，創造更優質職場環境並達穩定軍心及軍眷安心之目標。



貳、本中心專業職掌

國軍「精粹案」刻正持續進行中，這也是近10年來，繼「精實案」及「精進案」後，國防組織之轉型調整，其作為不僅是組織的簡併調整，整個國防作業流程、機制都要重新檢討，惟經檢討，本中心多年來囿於「政策及編組權限制」，被以執行「財務勤務」之工作來定位，但時至今日，外在環境之快速變遷，「財務勤務」之功能性定位，每每遭逢質疑，且成為歷次國軍裁編案之精簡目標，實因為「勤務」二字所誤導；而本中心現行編組位階雖自八十七年七月一日起已由聯勤總部提昇至國防部，但並非國防部本部法制單位，乃暫以編裝表定之，致單位業務職掌及權責，仍待廣續調及釐清，以致嚴重影響「財務預測、規劃、風險管理」功能之建立。

本中心前係仿效美制，推行「新財務制度」，陸續實施「直接發餉」辦理官兵薪餉發放並應行政院國軍退除役官兵輔導委員會委託代為執行退除役官兵退除給與發放，辦理業務費支付作業及軍中儲蓄業務，故多年來「薪俸發放」、「業務費支付」及「軍中儲蓄」成為中心專業職掌，下就三大核心業務說明如次：

一、薪俸發放

(一)現役官兵薪餉發放

- 1.國軍官兵薪餉發作業，包括薪餉發放資料建立及處理、薪餉表冊印製及調整、入戶

資料核對及建立、代發及代扣款項核對及媒體資料併檔、發放、審核及結報、統計資料產生、代扣款項匯繳及資料彙整、人事資料查核及人員對照等十大步驟，期程涵蓋全月，甚至延伸至爾後各月份，其中「發放」乙項，僅為其中之一環，故每位官兵在每月5日準時領到當月份薪餉，均端賴各支薪單位承辦人與財務單位財務官綿密的作業配合。

- 2.國軍官兵薪餉發放作業之對象包括現役官士兵及文職、聘雇人員，人數概約24餘萬人，發放項目包括薪俸、將級主官特別費、主管職務加給、專業加給、志願役官士勤務加給、教官加給、軍醫加給、軍法加給、外事加給、空降特戰加給、聘雇人員專門技術加給等11項，隨同薪餉發放之其他項目計有副食費、副食加給、副食實物補助費、主食代金、副食代金、三節加菜金、年終工作獎金、考績獎金等8項；代扣款項目計有軍保費、勞保費、公保費、健保費、退撫費、留薪、儲蓄撥存、薪資所得稅、主副食費、房補費、理財貸款及法院強制執行扣押之薪給等12項，其發放程序則涵蓋發放（代扣）資料之取得、調整、軟硬體資訊條件提供、金融機構運用、帳審機制配合、服務措施要求及人事資料查校等，另須考量支薪單位特性，例如山、海防部隊、海軍流動艦艇、新兵入伍訓練、軍事犯羈押服刑、傷病患送醫、分遣單位

支援、派駐國外服務、出國進修、軍事報情人員保密限制、人事異動頻繁須辦理追補（扣）薪餉等。此一綿密且繁複之作業體系，目前均由本中心統一規劃，並達事權統一效果。

（二）退休俸金發放

1. 國軍退除官兵退休俸金發放作業之對象包括國軍退除役官兵、退休文職老師及退職聘雇人員；發放項目包括退伍金、退休俸、贍養金、生活補助費、領俸人員子女教育補助費、軍眷生活補助費、眷屬實物代金及年終慰問金等13項；另代發項目計有戰士授田憑據補償金、國軍精粹案中、少將暨上、中校人員提前退伍慰助金及特別獎勵金、台灣地區光復初期隨國軍赴大陸地區作戰人員撫慰金、國軍在台遺族傷殘官兵及無依軍眷照護金、國軍在台期間被俘歸來人員慰問金等5項。
2. 退休俸、贍養金、生活補助費及大陸半俸每年分兩期發放，每期發放20萬餘人，其發放流程包括退員資料建立、管制、執行、協調與問題處理，運用金融機構（郵局）撥發俸金及人員核實，每年實施身分清查防杜冒領；而每學期受理領俸退員申請子女教育補助費，每年發放7萬餘人次，均由財務單位負責查驗、核實後，直接給付退員。
3. 基於政策指導及便民考量，本中心自101年7月1日起改採俸金直撥入戶方式發放，在完善比對機制基礎上，已完成101

年下半年及102年上半年2期發放作業，也為流程改造邁進了一大步；另外，在101年終慰問金發放，俟應政策調整，配合行政院指導，完成符合發放標準人員發放作業。

二、業務費支付

- （一）國庫集中支付實施後，對本中心各財務位負責之「業務費支付」業務之影響，僅國防經費一般業務經費部分，其他如國防經費軍事人員費、歲入預算收入、代收款、保管款、退除經費及暫付款項之管制與催結等事務，並不屬於集中支付範圍；況且國庫集中支付僅係費款支付方式改變而非該項業務就此精減，相反的在費款之支付管制作業上更須加強，更是加重我財務作業之責任，基此，在財政支付日益緊縮的現在，現金流更加精準運用及調控作業，更是本中心未來重要工作。
- （二）未來配合普會新制暨GBA系統導入，結合中心現行國庫集中支付作業，可運用財務資訊系統資料庫所產置之資料及各級單位預算執行情形將作業維持費分析、評估，如同人維費，將數字轉化成決策報告。

三、儲蓄業務

- （一）早年因軍人待遇微薄，軍眷生活困苦，為使國軍袍澤緩急有助，並能配合政府「推展國民儲蓄、繁榮社會經濟」之政策，以及培養軍人武德及儲蓄習性。遂於民國四十八年



一月三十日奉行政院台四八財字第0五七四號令核定「國防部同袍儲蓄會章程」，並於二月一日成立「國防部同袍儲蓄會」，並於各地區財務單位編組儲蓄科（課）及服務窗口，辦理各項儲蓄存單作業，迄今雖經組織調整，在現階段「精粹案」階段，由原國防部主計局同袍儲蓄會於102年1月1日併編改隸回本中心，並更銜為「國軍同袍儲蓄會」成為本中心之特業單位，為一獨立之財務及會計個體，基金營運效益在未來法規允許下，可有效挹注於可適用之範疇。

(二)101年起軍人免稅取消，並將於今（102）年辦理所得稅申報作業。但國軍人員大多無報稅經驗，而各財務單位可提供稅務諮詢，並結合儲蓄提供理財規劃與建議，不但可以安定軍心，並可結合官兵稅務、金融需求，發揮內、外窗口功能，引導專業機構，提供國軍官兵安全、多元之理財服務。

參、未來施政目標

一、推動募兵制度－運用財務槓桿模型，支援推動官兵福利

因應全募兵制實施在即，在不額外增加國防經費前提下，妥善運用財務槓桿及現金流之彈性，研議各項官兵福利措施，尤針對志願役士兵部分，除現有福利保障外，規劃各項穩健投資理財服務，結合保險及優惠之存放款條件，以組織優勢爭取民間各項金融服務，可使這批年輕士

兵，於短役期退伍後，可擁有一筆創業或成家的基金，使其職涯與生涯規劃無縫接軌，創造更多元及優渥的目標條件，可擴大增益募兵綜效並達穩定軍心及軍眷安心之目標。

另因部分官兵由於缺正確理財方法及風險觀念，導致多年積蓄因承擔高風險而損失，進而影響任務執行，甚至違法犯紀；因此如何提供官兵正確投資觀念，審慎理財規劃，甚或研議無風險之授信業務，嘉惠官兵臨時資金需求，亦為本中心未來努力之方向。

二、建立精銳國軍－配合組織改造調整，推動服務效能整合

新一代財務資訊系統，已運行滿週年，未來高度運用資訊作業的趨勢勢所難免，將逐步檢討，並研究各企業、各國之發放流程，例如條碼化身分認證及RFID技術導入等，研議整體作業流程改造，並逐步推動整合式之服務如健保（現由國防部後備指揮部業管）、房屋津貼、子女教育補助費、軍眷實物代金（現由國防部政治作戰局業管）、軍（勞）保（102年起由國防部資源規劃司業管）等等其他與經費、費款、補助、福利、代繳扣還本款項，將配合主計局政策指導整合各業管聯參，提供官兵更完整及更進步之財務服務。

三、完善軍備機制－精進軍購外匯管理，強化現金管理機制

軍售購案在途物資金額龐大，幾佔年平均國防預算之半數額度，基於國防資訊透明監督，

立、監及行政院等外部單位以預算法、會計法及決算法審視，對此經年未交貨驗收結案之預算支付欲糾正而後快；加以近年由於金融風暴，國軍對外採購高性能武器之同時，產生了巨額的匯差。因此匯率風險之管理已不再是企業的專利，國防經費在面臨龐大的匯兌損失時，應未雨綢繆，並配合國防部4年施政計畫目標，研擬加強避險操作之策略及匯率風險管理之作為，以精進軍購外匯管理完備軍備機制。

四、健全風險管理－因應風險環境變異，擴大風險危機處理

近年來國軍因工程、採購弊案，備受輿論及國人責難，且審計部亦多次糾正基層財務失事案頻繁，應予檢討改進；究其原因係為部分單位或同仁在運用國防經費時未能依法行政、公款法用，且未養成崇法務實、知恥戒貪之法治觀念，一旦擔任相關業務或重要軍職時，因其個人生活及操守之瑕疵，肇生違法犯紀案件。因此中心應更積極發揮財務風險預警機制，落實「財務審計」效能，發揮「財務管理」實益，方可達成績效審計之目標。

另近年災害頻仍，防災救災任務，儼然成為國軍任務目標之一，重大災害發生，國軍各級部隊均投入相當人力及物力，並以救災以第一要務，本中心所屬各地區財務單位，秉持國防部指導，協助各救災部隊各項經費結報及費款申撥，並檢討各項作業流程，以專案方式，迅捷辦理，俾使各級部隊全心全力無後顧之憂的完成各項救災任務，以肆應風險環境變異，各級部隊任務目

標需求。

肆、結語

國軍財務制度之設置，旨在確保國防經費依法並有效運用，亦為國防管理重要之一環，其管理良窳，攸關國軍戰力與士氣之消長。當前國軍精粹案施行，本中心作業人力亦隨之精簡，各項財務作業端賴各級戮力以赴並由有限人力勉力為之，為貫徹人薪合一及經費覈實政策，並使各級部隊致力從事戰訓本務工作，將秉持「服務、創新」之精神，除持續因應作業窒礙研訂精進作為外，刻正積極推動各項各項財務服務工作，以整合式財務服務達「有感施政」的國防政策目標，並將致力於運用財務分析技術及運用財務資訊系統，以產出國防決策資訊，達成開源、節流、預測、回饋之願景，期使增進作業效能及擴大服務項目，與全體財務同仁共勉，再創主財新猷。

作者簡介



張維明少將，現任國防部主計局財務中心財務長；國防管理學院72年班、財務正規班、國防管理指參班、國防管理戰略班第5期；曾任組長、主任、處長；優良事蹟97年行政院主計處優秀主計人員。