

軍事事務革新發展下的財務新藍海

張維明

摘要

我國軍事事務革新可溯自民國39年至43年進行3次整編，其後歷經「嘉禾案」、「中原案」、「精實案」、「精進案」，本階段「精粹案」將於103年執行完畢，下一階段「勇固案」組織調整即將於104年起實施，國防部主計局財務中心（以下稱本中心）亦配合國軍整體兵力整建之規劃目標實施組織再造。

西方國家自1980年代以來，各企業皆以波特(Michael Porter)所提出傳統以競爭為中心之「紅海策略」為主流思考，透過包括降低成本、差異化或專注經營於某一特殊市場區隔，以提高績效，且欲達到較佳獲利，必須根據客戶的獨特需求做客製化，將市場進一步細分，但此種策略模式，雖然能維持獲利，卻無法永續成長。因此，金偉燦(W.Chan Kin)與莫伯尼(Ren ' ee Mauborgne)兩位歐洲管理學院的傑出學者，他們針對過去120多年來，30多種行業別採取的150多種策略行動進行分析，結果發現大多數企業以「價格競爭」為本位，這樣只會形成廝殺局面慘烈的「紅色海洋」，然「紅色海洋」是市場萎縮的頭號殺手，而「藍海策略」邏輯的最大差別，係強調透過策略與行動力之執行，不僅營收可以成長，最重要的關鍵是顧客得到最大價值。其中秘訣是創造有效的新需求，進行有價值的差異化，策略定價模式與選

擇性降低成本。以經濟學觀點來說，「藍海策略」創造最大的消費者剩餘(顧客的效益)，同時產生比較大的生產者剩餘(獲利)。

本中心面對國軍軍事事務革新及外在會計作業變革，必須思考如何配合整體建軍發展及有關「管理功能效益化」之願景，積極規劃各項發展目標，並承本部政策及各級長官指導，完善財務資訊系統運用，提供決策分析，使國防財務資源管理更臻效益，再創財務新藍海。

壹、前言

軍事事務革新是世界各國，依據其整體國策方向及戰略目標所進行之軍事改革，國軍自民國38年遷台後，鑒於當時戰略環境及目標，自民國39年至43年進行3次整編，於其後更因整體戰力結構及戰略方向改變，實施「嘉禾案」、「中原案」、「精實案」、「精進案」、「精粹案」等組織再造工作，訂於104至108年即將實施下階段「勇固案」組織調整，上揭各階段國軍各單位無不以調整戰略思維及配合國家整體政策方針指導來規劃執行，本中心也歷經多次變革及組織再造。

近年國際政經局勢丕變、自然氣候異常、區域風險升高及新型態之戰略威脅，世界強國為因應變異及整體國家戰略方針調整，檢討其軍事事務革新。而我國近年歷經政黨輪替、民意趨向及天然災變等社會政經及自然環境因素

之影響，國軍亦隨之調整諸多重大政策指導，包含戰略方向、救災任務、募兵制實施等。

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。

貳、本中心現行業務功能及核心價值

本中心現行職司國軍財務業務，負責國軍

個人給與發放、資料審查、核結、國防經費國庫集中支付、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及軍儲作業等任務，並以發揮財務效能及經費覈實為本務，所屬財務單位本「統收統支、集中補給」原則，協助各級部隊辦理財務業務，使各級部隊專注戰訓本務，以達支前安後之目標；本中心現行業務功能，臚列如次：（如圖一）

- 一、聯綜組織、垂直分工－發揮財務管理功能。
- 二、服務即時、好快便週－展現財務服務效能。
- 三、統一發餉、集中支付－貫徹人員經費核實。
- 四、統收統支、靈活調度－統合現金收支管理。
- 五、預算執行、資訊匯集－提供國防決策參考。



圖一 本中心業務功能示意圖

近年來，本中心導入顧客需求導向之作業理念，以整合整體財務工作效能為目標，除積極建構資訊能量、鬆綁業務法規及簡化作業程序外，並以「感動式服務」為思維，從顧客需

求角度出發，積極從事各項財務服務工作，精進財務業務，提升服務品質，以達到「專業為體」、「效率為先」、「服務至上」、「創新精進」之核心價值（如圖二）。



圖二 本中心核心價值圖

參、本中心未來發展目標

以往本中心不論是在現、退役薪餉（俸）之發放，抑或各項國防經費之支付等業務執行上，均需耗費大量的人力成本，以本中心現有員額結構，就執行目前業務量而言實屬吃緊，且在未來國軍整體兵力結構調整下，維持員額勢將日益緊縮，然業務發展仍應以「專業管理」為經，「績效評估」為緯，縱橫交織出財務單位之架構，然而經緯如何架構，從現行業

務面向論之，可析論如次：

一、薪給業務

人力資源，無庸置疑絕對是組織最重要的資產，人力資源實不應耗費在一般事務性工作或是可以資訊取代的作業流程上，新財務資訊系統運行上已漸臻成熟，並以集中式資料庫的方式重建薪餉發放流程，未來將整合資訊結構，高度運用資訊技術，並藉專案管理方式逐步檢討，增益各項創新服務及便民措施，例如結合本部雲端系統、評估導入

RFID技術及條碼化身分認證等，以科技先導模式，有效節省事務性人力，藉以厚植專業人力，培養分析人才，大到財力預判，小至薪資成本分析，均可成為決策之重要參據。作戰單位之人事維持之效益評估，尤其未來在推行「募兵制」的人力結構，更應將人維費之投資效益，作一整合性之評估，結合戰備演訓成果，俾供決策參據。

二、稅務業務

我國自101年度起取消軍人免稅政策，並業於102年完成所得稅扣繳及申報作業。雖然國軍人員大多無報稅經驗，然各財務單位以「風險管理」及「服務創新」的思維，結合各地區稅務機關與戶政事務所形成跨部會「整合服務圈」，於年度報稅期間前先期完成對官兵「稅務講習」、自然人憑證申請優惠等措施，並後續提供稅務諮詢服務下，全軍官兵102年度未肇生重大稅務違章事件，本中心及所屬適逢其時，在我國稅務里程上，扮演著歷史定位，基此，本中心全體同仁將戮力以赴，並朝建置稅務相關能量目標規劃：

- (一)稅務專業訓練規劃：加強財務單位稅務教育訓練規劃及年度稅務講習。
- (二)稅務資料檢覈存管：全軍稅務資料彙整及國軍薪資所得受領人免稅額申報表檢覈及存管。
- (三)協助稅務違章案件處理：各單位稅務諮詢、違章裁罰及稅務訴訟案件處理。
- (四)稅務作業諮詢服務：依所得稅法第94條之1修正條文規定，扣繳義務人如依規定完成申報者，得免填發扣繳憑單予納稅義務人，本中心並於103年2月5日令知財務單位加強向官兵宣導相關修正作法。然為強化主動服務

精神，本中心秉持不違「無紙化政策」，業於103年2月5日至10日間，以新財務資訊系統普發102年度薪資所得扣繳憑單電子檔至個人軍網信箱，俾提供官兵同仁多元稅務資訊管道，從而彰顯主財職能。

(五)稅務申報扣繳義務：全軍薪資所得稅務申報及賦稅署相關業務協調作業。

三、退除業務

本項業務因應行政院組織調整，已自102年度11月起調整至行政院退除役輔導委員會（以下簡稱輔導會）承辦，現階段本中心仍代為執行退除給與發放業務，另為利輔導會後續接辦退俸發放業務無縫接軌，本中心將於103年第2期退俸發放前協助執行「退俸業務完全平行測試計畫」，先期規劃本期俸金發放期程與管制節點，並提供必要之協助，俾利該會接辦順遂。雖本項業務已調整至退輔會，然基於便民考量之服務創新思維，仍逐步檢討現行作業流程，業於101年7月1日起，退（除）役人員俸金發放已由原人工驗證及臨櫃方式執行，全面改採直接撥入退員帳戶方式發放，大幅簡化領俸作業流程，並降低整體作業時間，提升整體作業時效，有效達到便民服務之目標。

四、支付業務

結合本中心現行國庫集中支付作業，循作業流程再造、業務資訊化之策略想定，構建系統性思考模式等面向整體規劃，強化統合運用財務資訊系統資料庫所產製之資料，及各級單位預算執行狀況，將作業維持費加以分析、評估，如同人員維持費，將數字轉化成決策報告，提供國軍各級衡酌運用。另現階段主計局

推動「主財資訊發展」為我主財工作一項重要改革，遵此，本中心規劃列述如后：

- (一)維運能量及資訊管理：配合主計局「多人多工作業系統管理、網路環境管理、雲端應用技術、Web應用程式開發基礎、資料庫管理、財務資訊系統維護與運作能量儲備、防火牆建置與規劃、業務資訊流程效能提昇與資訊安全管理」等方向規劃，並依國軍主財資訊安全政策指導，落實上揭各階段本中心資訊人力培養，期能達成培育業務資訊化運作與維護所需人力，型塑國軍主財專業特色，以厚植未來競爭優勢。
- (二)強化資訊備援演練：國軍主財單位資訊教育訓練，以「實務管理」為基礎，基此，本中心及所屬國軍同袍儲蓄會相關資訊系統維護人員，應以「機房管理」為內涵，並依軟、硬體共構目標為導向，結合「視窗作業平台、多人多工作業系統」，以本（103）年「博愛分案」搬遷後之機房作業型態，結合實況模擬演練，完成「災難復原計畫」諸般「風險管理」想定，俾掌握執行窒礙與研處。

五、儲蓄業務

配合國防部組織六法於102年1月1日正式通過，同袍儲蓄會整併回歸本中心，軍儲事業亦由本中心接手持續推動，未來將整合儲蓄會之整體業務效能及既有核心價值，廣續經營軍儲事業，積極推動各項營運改善計畫作為，並從以下面向以為思考：

- (一)主體變革：本中心與儲蓄會相互整合，儲蓄會成為本中心之特業單位，可形成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)支持募兵制政策，發展自主性財源：本中心刻正研擬規劃「國軍金融服務整合方案」，立案構想係在不增加國庫負擔之前提下，以國軍官兵集群（議價）優勢及現有組織功能為操作規劃工具，整合國軍官兵薪資存款轉帳業務，形成金融機構營業利基，與金融機構互惠合作，建置金融服務平台，提升官兵福利士氣，俾因應本部「募兵制」重大政策推展。
- (三)提供正當管道，協助輔導紓困：依「國軍輔導理財專案貸款作業要領」，本屬儲蓄會在保障國軍官兵權益前提下，與臺灣銀行、臺銀人壽、臺灣土地銀行、合作金庫銀行及台新銀行等5家金融機構合作，以優於市場條件融貸軍中袍澤，經統計，102年度申貸5,345人次，金額新台幣（以下幣制同）54億1,169萬6,883元，其中上揭銀行同意核貸部分為3,573人次，金額30億8,684萬1,292元。
- (四)持恆營運改善：肆應台灣銀行作業手續費及優惠存款差息補貼取消，刻正研擬改善策略目標，進行營運改善及組織轉型，逐步調整財務結構，開源節流。

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。當前國軍精粹案即將執行完畢，「募兵制」為我國下階段軍事事務革新重要政策，各項財務作業端賴各財務單位戮力以赴，並

以有限人力勉力而為；未來本中心除持續因應作業室礙研訂精進作為外，並推動各項財務服務工作，致力財務分析技術及財務資訊系統資料庫之運用，以產出國防決策資訊，並開發軍儲事業經營財源，達成開源、節流、預測、回饋之目標，期在不增加國防預算負擔下發揮組織功能，遂行官、士、兵「財務管理」服務（包含理財的「財富管理」及理債的「債務管理」），提供官兵理財正當管道，有效提昇軍人福利，以協助募兵制之推動，並增進作業效益及擴大財務服務效能，提供國軍最大財務支援能量。本文期與全體財務同仁共勉，再創軍事事務革新發展下的財務新藍海。

參考文獻

1. 國軍財務史，台北，聯勤總部財務署。
2. 國軍財務史—第一輯，台北，聯勤總部財務署。
3. 國軍財務史—第二輯，台北，聯勤總部財務署，1974，國軍財務史—第三輯，台北，聯勤總部財務署，1980。
4. 國軍財務制度論文選輯—薪火相傳，台北，聯勤總部財務署，1989。
5. 王漢鑫，以知識管理提昇顧客對財務單位服務滿意度，主計季刊，312期。
6. 王漢鑫，以「服務」觀點論財務單位教育訓練成效，主計季刊，316期。
7. 林岳亨，運用SWOT分析探討組織面對變革應有之策略—以財務單位業務推展為例，主計季刊，321期。
8. 陳麒，國軍財務概況與願景，主計季刊，332期。
9. 何珮琪，績效管理是毒藥還是解藥，管理雜誌，404期。
10. 王秉鈞，管理學（第四版），台北，華泰文化事業有限公司，1995。

作者簡介



張維明少將，現任國防部主計局財務中心財務長；國管院正72年班、國管院正規班、指參班及戰略班；曾任組長、主任、處長等職；榮獲97年優秀主計人員。