

傳承國軍主財與 時俱進的核心價值論述

陳 麒

摘 要

隨著企業經營的理念推陳出新，驗諸於組織運作的思維，但凡源自軍事管理者，不難發現產業逐利過程中，對有限資源的合理分配，係依全位相的策略推展，一如戰場上的軍事活動依策略謀劃、驗證與管考，通過具體實踐以求精準到位。至最大成功公算，取決於協調一致的行動，以旺盛圖存的意志，凝聚團隊歸屬感，進而匯為追求卓越的力量。

回顧國軍主財工作變革，自政府播遷來台仿行美制推行「新財務制度」以來，忽焉一甲子，期間在各級長官指導下，服膺國家政策領導，戮力與共履行社會公平正義的責任；以勇於創新突破之作為，善盡服務官兵袍澤的職責，有效支援全軍持續依「打、裝、編、訓」的理則，肇建可恃可久的國防勁旅。

面對國防改制與兵制改軌、國家財政緊縮與國防預算擴張不易之際，檢視國軍主財工作的推動，持續透過業務流程再造，完成主財資訊平台整合與服務雲端化，以整體資訊發展策略翻轉傳統作業思維軸線，並聚焦以主財功能創新迎接轉型且完備數字管理功能，成為國防資源管理者的角色。發揮巨量資料分析綜效，提升國防資源管理效能，國軍主財一家一業團結奮起，傳承與時俱進的核心價值，始有以致之。

壹、前 言

因應戰爭型態轉變與國防組織精簡的趨勢，國軍主財循著「法定職掌專業化」與「管理功能效益化」雙面向，珍視大眾的想法為依歸，以「開源」、「節流」、「預測」、「回饋」之功能導向，藉資訊發展策略為槓桿，減緩軍事編制與預算縮減影響，以服務創新達成國家政策目標為使命。

為落實「募兵制」政策推動，自政府財源籌措壓力與「兵力數量」觀之，國防預算擴張性的編列不易屬實，兵力規模普遍藉由「質」的提升，平衡「量」的維持。以經濟學上「消費財」與「資本財」的角度而言，將國防預算編列與支出如單純視為消費財，形成國家財政負荷窠臼絕非歸宿，朝向擴張國防資源管理的作為始為正辦；募兵制以質勝於量的取向，以「招得進、留得住」為目標，須吸引長留久用的優質人才，俾結合新式裝備形成可恃的有生戰力，自當發揮資本財的效益，則提供官兵福利與優質環境即為勢之所趨。

是以國軍主財功能遂行法定職掌的工作，以專業化自許是本分；因著戰爭型態與大環境的快速變遷，統籌國防資源管理的功能，以回應打造「量適、質精、戰力強」的國防武力則為要務。歷來國軍主財工作的遞嬗歷程，係依建軍發展方向及國家總體施政主軸，並參酌計

畫執行及未來環境趨勢分析等因素，具體提升業務效能。面對當前政策目標，國軍主財同仁轉為發揮資源管理角色，整合國防資源回應政策推動的訴求，則為與時俱進之要義。

貳、戮力「法定職掌專業化」的實踐

國軍主財系出同源，溯自民國肇造國父手創軍需學校，迄至政府轉進來台，校名雖幾經更易，然而前輩先賢配合國家政策穩定軍心，公忠體國見諸青史，誠謂人才輩出。國家板蕩之際，政府率先整飭不實軍風，貫穿國軍主財沿革史，制度與精神一脈相承，各個階段核心價值與主財制度轉型相得益彰，並契合國家政策推動，始見當代規模。

跨入新世紀，因著國防組織變革與軍事事務革新，吾人持志深耕「法定職掌專業化」，並致力成為國軍資源管理者而自許。相關說明臚列如後：

一、妥適財力分配、支援重點建軍

四年期國防施政總檢討（QDR）揭示建軍政策由「平衡建軍」轉變為「重點建軍」，在整體國力資源有限的情況下，研擬在預判可獲得的國防財力規模內，依建軍備戰優先順序，秉持「計畫等預算」和「零基預算」的原則，結合「募兵制」、「精粹案」等政策推動，精實編列各項計畫預算需求，分期、逐年達成建軍目標，並於年度內落實預算節點管制，協助單位有效執行各項預算，避免預算保留及無效益支用，有效達成國防施政目標。

二、健全內控機制、革新整體軍風

行政院當前施政置重點於健全各部會內部控制，貫徹依法行政及落實肅貪防弊，以提升

政府整體施政效能，本部已訂定「健全內部控制機制實施規定」，各單位並成立「內部控制專案小組」，持恆落實推動，俾協助部隊長專注本務，維護純淨軍風。

三、強化基金管控、提昇經營成效

為增益基金管理機制，持續對基金會計制度等作業規範精進研修，並逐步與外界公認財務會計準則及政府會計公報接軌，藉由教育訓練儲備專業人才，提升基金財務管理效能。

四、確實所得申報、善盡國民義務

賦稅係庶政之母，納稅為財政之基。現役軍人取消薪資免納所得稅後，是國家賦稅史上重要的里程碑，實施課稅後稅收挹注國家財政收入，永續擴大賦稅利基，主財同仁基於職能全力協助政策推動，避免稅務違章情事，以符政府國家財政永續經營與跨代公平理念的踐履。

五、整合國防資源、著重效益發揮

為貫徹部長朝向提升官兵福利服務、生活設施、安家照顧等方向，規劃優化官兵服役環境，除汲取先進國家經驗，從裝備、訓練、權益、管理及環境等項次精進與提升外。以「整合財務資源為主軸，主財雲端為資訊工具」，建立各模組化系統作為，諸如以國軍中長程財力指導與執行管考，有效整合目標年度軍事投資預算成效，以及「國軍主財資訊策略發展方案」等計畫推動，透過財力指導模組化應用，提早應對潛在風險，適時辦理軍事投資案件預算緩（減）列及調降作業，促使戰略計畫與資源結為一體，降低目標年度無效益預算，發揮預算最大綜效。

六、發揮數字管理、執簡御繁為先

驗諸於往昔，國軍主財職能以功能取向見長，在不同的時空背景與環境限制因素下，凡努力趨新，不甘蹈襲舊風，力求創新與預約未來者，因著專業能量夙孚眾望，勤和業興終將以榮耀回歸組織。國軍主財工作進入新世代精銳發展時期，適值「徵募轉型」之際，以國家安全的高度，統籌資源管理效益，謀福國利民之志業，任重而道遠，不可不弘毅。

圖一透過時間序列的觀點，摘示歷年來國軍主財制度，各階段時期契合政經發展，並依



參、致力「管理功能效益化」的提升

管理靠數據、數據靠會計。國軍主財服務創新一甲子，提升國防資源管理效能跨入新世代，持續深化業務流程再造肆應新局，以嚴整「普通基金」與「特種基金」之會計程序，符合政策法規的規範下，翔實呈現當期財務資源流量。

職是之故，透過業務資訊化及巨量資料分析，汲取語言文字背後的深層意涵，以利推動建軍備戰等策略規劃。亦即國防預算支出由「消費財」的層次，躍升為「資本財」的境界，以功能導向與資源整合的觀點出發，厚植國防資源管理作為支援決策效能。相關研擬臚列如後：

一、前瞻財力規劃、專業永續經營

依開源的角度，強化國防資源整合，除爭取增賦年度預算額度需求一途外，另以節流的觀點，發揮強化軍事投資預算減（緩）列檢討機制功能，以宏觀建軍備戰財力規劃與永續經營的格局，妥適因應預算資源短缺缺口，以達穩定軍心及軍眷安心之目標。開創「生產及服務作業基金」財源，推動財帳單位及國軍同袍儲蓄會功能轉型，以應新局。

二、精進成本管考、科技帶動革新

國防預算依「人員維持、作業維持與軍事投資」等區分，復依行政三聯制「計畫、執行及考核」的精神觀之，持續採購新式科技裝備取代人力，並以「實獲值管理」等專案管理績效評量方式，綿密時程、性能與成本管控，以利專案績效評核，達到如期、如質、如預算的境界。

三、突破法規限縮、達成建軍使命

公共事務的推動，政策形成須符合法規程序，然而法規制度終係達成任務過程中之手段而非目的，因此審視特種基金作業肩負之政策任務，除應廣續提高營運收入抑減成本開銷，以提升經營效益外，構思在適法前提與財力負擔範圍內，保持特種基金編列支應的彈性，以減輕國防預算負擔。語云：他山之石可以攻錯。持續參酌先進國家的作法，研擬適應我國國情的應處之道，突破法規限縮與環境不利的限制因素，並完備修法程序以應興應革。

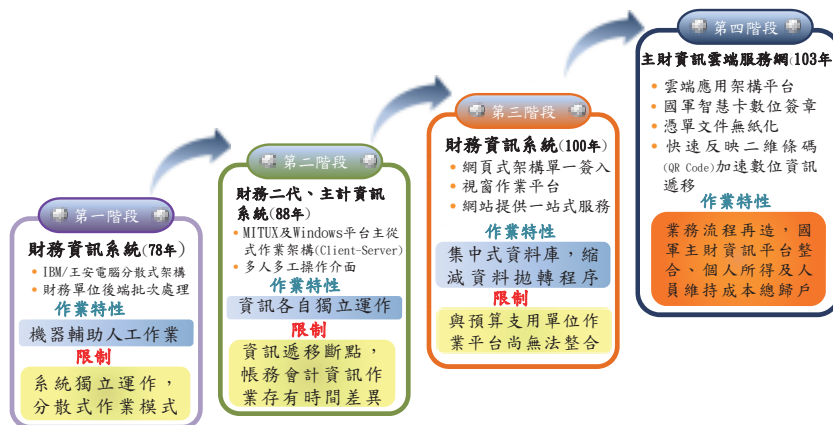
四、健全風險管理、型塑精粹國軍

健全國防組織發展，應完備財務結構性風險評估程序，並依定性、定量等衡量技術，降低對專案目標的威脅，符合成本效益以提升專案成功的機會，依國軍層級結構來組織該等風險，針對分析及報告作滾動向上與向下追溯，提供已評估風險清單等完整透明資訊，俾完善國防組織內控制度之控制環境，興利防弊以呈現精粹的國防價值。

五、導入雲端應用、開啟服務創新

管理功能的提升仰賴正確快速回饋的資訊。導入雲端應用等新興作業型態，使得業務流程橫向整合與會計資訊前後連貫移時即至，著重資安管控作為，循業務軌跡之正確資料產生決策資訊，此透過創新，發掘資訊策略性資產的過程，以整合式雲端應用功能成效，開啟服務新頁，達成「有感施政」的目標，始期水到渠成。

圖二示意國軍主財歷來資訊化作為，經歷四次階段性的提升與轉變、透過資訊化作為調整業務體質，以結構化設計推陳出新，並藉服務功能的創新再出發。



圖二 國軍主財資訊發展脈絡示意圖

由於創新係突破限制因素，無法全般運用既有管理與程序規範。整合式國軍主財資訊系統研改後，推出國軍主財資訊雲端服務網，實施電子簽章線上簽核，以數位化流程及建立文件庫等作業模式，減省重工與鈐印作業，實現憑單文件無紙化的境界。綜上，新的配套流程及作業規範均同步增修(訂)，體現透過資訊作為完成業務流程再造的立意，並提升財務分析運用的技術，統合國防資源管理成效。

肆、結語

國軍主財核心價值的傳承，延續的是經驗與決心之貫徹。肆應現代化戰爭決戰即首戰的威脅，結合量適質精與唯精唯用的兵制理念，整合國防資源的管理功能至為關鍵。是以依「開源」與「節流」原則，廣拓營改基金資金來源，以積極改善營舍設施，提供優質舒適的服役與戰備環境，並依「預測」與「回饋」的精神，專注數字管理精蘊，以支援決策的深層效益。凡此，國軍主財致力推動功能再進階的躍升作為，一切深耕與努力的成果，對國防事務推動的貢獻，更顯得多麼的不同。

在國家安全與財政健全的架構之下，政策的決定形成組織與工作轉變的依據。非循著以舊改舊的思維，形塑符合當代的主流核心價

值，而是審時度勢以效率性創新定格局，形成客觀性的條件，擴增國防資源管理與統整的能量。歷史的經驗揭示著傳承可以知興替，真誠省思得以明鑑戒，秉持著眾志成城的決心追求實踐，創新強國業廣惟勤始克竟全功。

母校國防管理學院「公、勤、廉、能」的校訓，極致國軍一人、財、物力等管理效能的發揚。尋思畢業任官投身軍旅的初心，當前國防事務經緯萬端，吾輩踵武前賢亦不約而同地在每個世代，往往在最艱困的時候，以熱情迎接挑戰增益進展職能，凸顯與時俱進的價值。前瞻奮發有為之於斯，銳意變革再創新猷自當下始。

作者簡介



陳麒中將，現任國防部主計局局長；國管院正69年班、美國東南大學企管碩士81年班、國管班86年班；曾任憲令部主計處處長、主計局政計處處長、帳務中心主任、財務中心財務長；榮獲95年國軍楷模。