

如何有效管控軍事投資個案執行— 軍投預算管理資訊系統建置規劃

林桂萍

壹、前言

人類為滿足需求，建立了各種不同功能系統，例如建長城、築城堡建設各項防禦系統，發揮阻敵於外功能；設驛站、練快馬建構傳遞系統，加速訊息溝通成效；舉凡系統之創建，無非為了實現特定目標。現代環境快速變遷，傳統純粹人力導向的管理系統，已無法滿足時代需求，資訊管理系統之建置與創新，展現了人類追求更有效率，更精確的管理意圖，透過建構符合實需且具邏輯的模式，使管理藝術更臻上乘。

國軍各項自動化資料處理與管理，係順應時代潮流與國防管理需求而創立，各式資訊系統之開發與推廣、資訊科技之導入與運用，加速大量資料處理時效，更有效解決人力需求，大幅提升國防組織及業務精進空間。

貳、立案背景

國軍軍事投資預算金額龐大，個案執行期長，多則逾10年以上，少則3至5年，時有因情勢變遷、戰備任務調整、組織變革等因素，辦理計畫變更、預算增（刪）減或履約爭訟等情事發生，管控不易，尤以軍購案受限於美

方供售政策及帳務處理模式影響，難以掌握個案實際執行期程，帳務清整一再延後，屢屢造成後續結案困難，曠日費時，徒增人員作業時程，且浪費國防資源。此外，近年來，因應組織精減，人員更迭頻仍，造成資料紀實及存管未能妥善落實，無法即時且有效提供各項財務資訊，供相關單位查察或決策參考。

各單位現行軍事投資建案管控方式，大多以EXCEL或僅以書面檔案管理，建案管控常因人員更迭頻繁，造成經驗無法傳承，資料庫未定期更新或人工輸入錯誤等因素，造成數據資料無法勾稽或檔案散失查核不易，除難以即時提供正確個案預算執行數據，備供各單位審查或作為後續新增建案或資源分配參考外，結案時，更因資料蒐整不易，增加作業上困難。

參、系統建置目的

為發揮國防財務管理功能，加強對軍事投資個案各執行階段審核及管控作為，建置「軍事投資預算管理系統」，以鏈結「國軍主財資訊系統」、「軍購案在途物資管理系統」等資料庫，整合軍事投資預算籌編、分配、支用、帳審、歲入預算收繳等資料，期能建置長期性與完整性之管控機制，完整呈現個案預算執行現況，減少因人力精減造成資料紀實缺漏衝

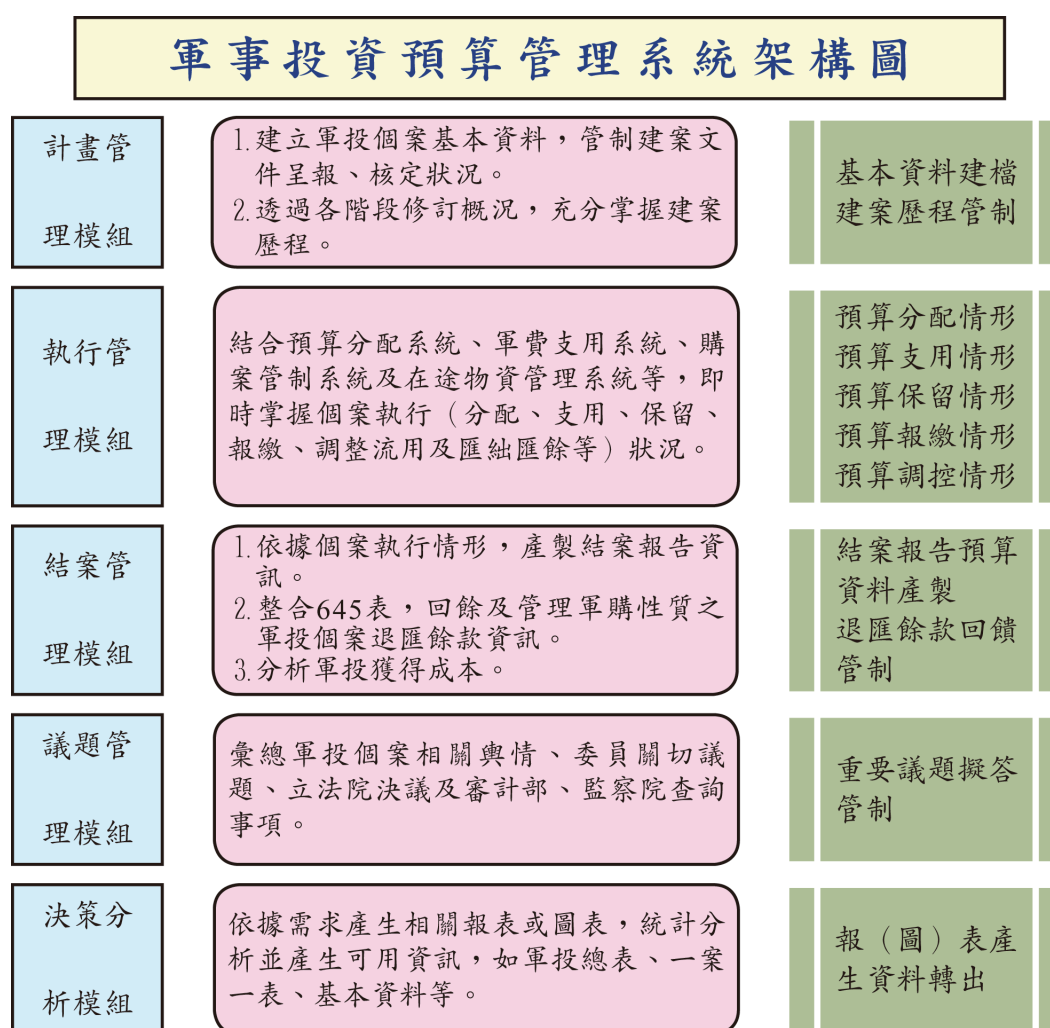
擊，達到「管理功能效益化」之目的，發揮預測功能，回饋決策參據。

肆、系統需求分析

為建立一個有效率、符合使用者需求的系統，參酌現行系統資料庫設計概念，並洽詢各單位實際管理軍事投資預算人員需求，規劃藉由最大限度擷取及運用現有資料庫之即時資訊

特性，取代人工輸入及Excel設計作業所產生之錯誤或疏漏，利用資訊化作業，管制個案預算執行及結案情形。

「軍事投資預算管理系統」需求開發之構想，包含軍事投資個案之「計畫管理」、「執行管理」、「結案管理」、「議題管理」及「決策分析」等5大管理功能模組（架構圖如圖一），分述如后：



圖一 軍事投資預算管理系統架構圖

一、計畫管理模組

軍事投資個案基本資料建檔，管制各階段文件核定及修訂狀況，充分掌握建案歷程，協助各單位精準且即時掌握建案期程及目標，俾供財力配賦依據及年度預算配置基準，並作為後續結案資料審查參據。

二、執行管理

鏈結現有「預算分配系統」、「軍費支用系統」、「購案管制系統」及「軍購案在途物資管理系統」等資料庫，利用結合系統成本分析資料及軍購案帳務資訊，即時掌握個案預算實際獲撥預算數（分配、調整流用、管制預算）、執行數（支用、保留、報繳）及軍購案專案餘款退匯情形，確實掌握各案執行狀況，並有效提供預算編用相關資訊。

三、結案管理

軍事投資個案執行期程長，預算執行及相關帳務資料存管不易，藉由定期資料庫更新，提供個案分年預算執行現況，有效產製各項財務統計分析資料及結案報告相關資訊，增加資料正確性，減少人員作業能量負荷；另考量

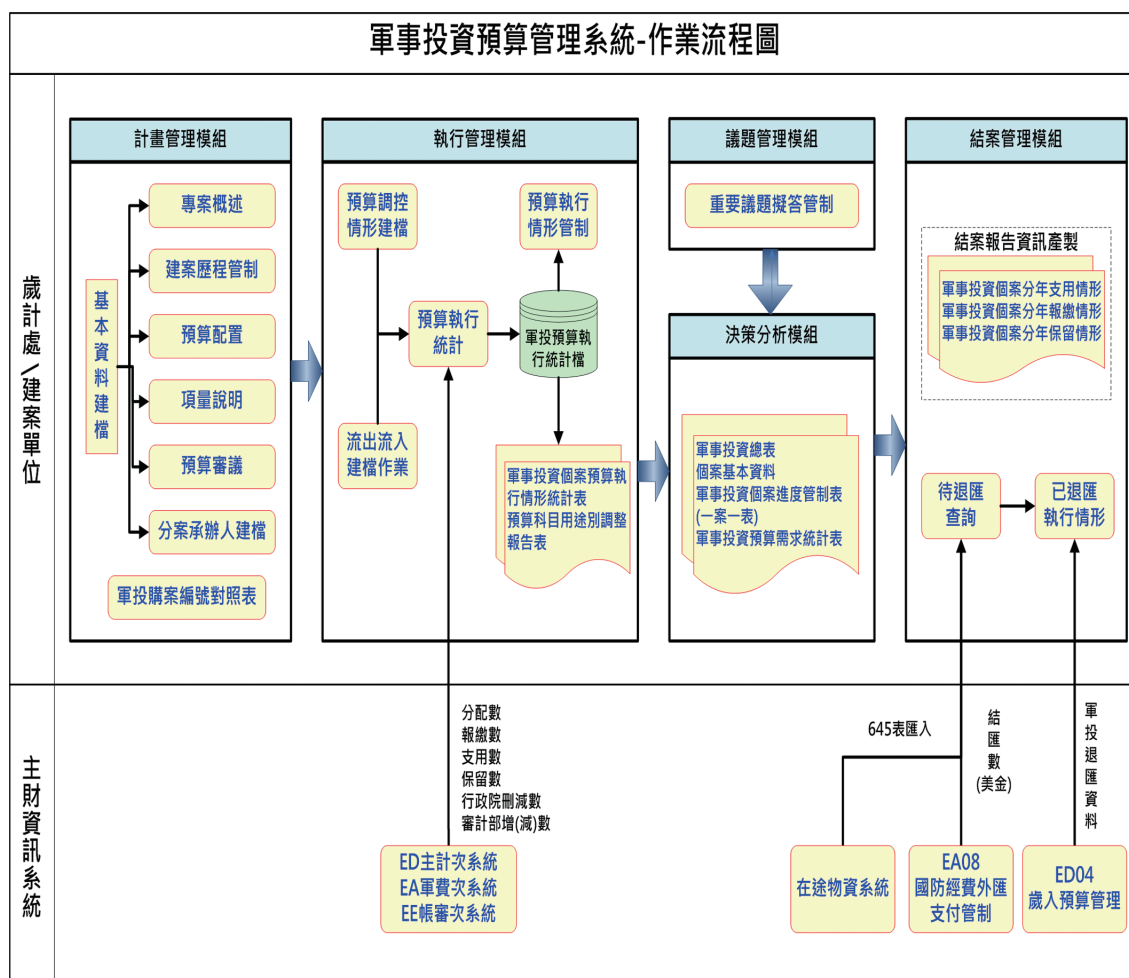
軍購案結案期程受限美方帳務處理進度，最終帳單獲得往往逾建案最終年度3至5年以上，為預防專案資料遺失或建案裝備成本高估現象，運用系統資料庫自動擷取歲入預算報繳情形，完整呈現個案實際執行成本，俾利後續類案參用。

四、議題管理

因應網路及媒體快速發展及民意潮流所趨，重大軍事投資個案發展易造成各界爭先關注議題，為掌握個案發展趨勢，研議納入系統開發，期能完整彙總個案相關輿情、委員關切議題、立法院決議事項及審監單位查詢事項，建立擬答資料庫，提供各單位查詢及運用。

五、決策分析

系統規劃依使用者單位角色的不同，給予不同的使用權限，透過軍事投資建案規劃、預算分配與執行等資訊整合，提供資料統計、分析、比較、歸納，依各建案階段執行重點，配合業務單位不同之需要，截取彙編相關報表或圖表，期能提供管理階層查詢統計暨分析資料，達到「預測」及「回饋」效能。系統作業流程規劃如圖二。



圖二 軍事投資預算管理作業流程圖

伍、推展規劃

依主財資訊策略發展方案，國防部持續規劃各項資訊系統整合開發期程，逐次納入「軍事投資預算管理系統」開發，運用國軍主計、財務、帳務作業前後連貫特性，透過系統平臺整合，除提供各單位使用者一致化作業介面與資訊服務，並可精確、有效率建購完整的軍事投資財務資料庫，對國軍未來重大軍事投資資源整合及規劃有相當助益。

系統開發推展期程規劃區分2大階段，第1階段優先著手於「10億元以上重大軍事投資個案」，進行系統開發及整合，後續第2階段逐次檢討全面納列各項軍事投資個案。

一、第1階段

主要透過「系統規劃與需求分析」、「系統設計與運作試行」、「系統正式上線及驗證」等階段執行（如圖三），完成系統開發，分述如下：

系統規劃

需求分析

系統設計

運作試行

系統上線驗證

圖三 軍事投資預算管理系統推展規劃

(一)系統規劃與需求分析

採聯合編組方式蒐整現行軍事投資執行管控窒礙，及對系統開發訴求，訂定專案開發計畫後，再洽商進行系統需求分析與說明。

(二)系統設計與試行運作

由合約商進行軟體需求規格確認與系統程式設計及研發，完成系統雛型建置，作業單位配合全案開發進度，執行階段性系統單元測試，期以早期發現問題，及時完成修正。初步完成系統雛型，藉由資料庫整合作業，建立網路化作業環境，經三軍及飛指部等單位驗證無誤後，策頒系統維運執行計畫、教育訓練及系統上線相關整備作業。

(三)系統上線及驗證

各單位列管10億元以上軍事投資個案，全面納入系統管理，完成系統評估及驗證作業。

供管理階層查詢、統計暨分析資料，用以研判未來發展及決策參考；作業階層則透過便利之線上即時資料更新作業，確保軍事投資個案各項資料之精確性，以發揮管理之效能。

陸、預期效益

- 一、系統化資料庫整合，減少人工重複資料建置，確保建案資料、預算執行及成本估算之正確性。
- 二、管控軍事投資個案各項預算執行進度，發揮資源管理效能。
- 三、紓解單位建案管制人力不足，或人員更迭，造成建案資料無法完整傳承之困境。
- 四、運用資料庫作業特性，及時獲得管理及決策有用資訊，提供各項民意關切議題擬答參考。
- 五、嚴格管制軍購案退匯款進度，避免老舊個案脫管現象，忠實回饋建案實際獲得成本。

二、第2階段

配合第1階段驗測結果，再納入10億元以下軍事投資個案，建立全面性管理資訊服務，提

柒、結 論

「工欲善其事必先利其器」，現代管理的良窳，仰賴具前瞻性及功能性之整合資訊系統。國軍軍事投資建案為國軍武器系統與裝備之重要獲得途徑，建案的成功與否攸關國家綜合國力的增長及軍事能力的維持，歷年預算投入逾國防整體預算四分之一，必須有效管理，方能發揮資源運用功效，而健全軍事投資預算及成本資訊揭露，更有益於提供後續武器裝備購製決策參據。未來系統規劃，著重於建案資料建置、預算配賦、執行管控，期能整合現有財務管理資料庫，在人力精簡、業務調整頻仍的環境下，建置統一且有效率之輔助工具，俾有效提升作業及管理效率，進而發揮資源管理效能。

參考文獻

- 1.國防部.「國軍施政計畫作為手冊」,1997.
- 2.國防部.「國軍軍事投資建案作業規定」,2014.
- 3.行政院.「中央政府各機關單位預算執行作業手冊（105年版）」,2016.



林桂萍中校

現任國防部主計局歲計處財參官；國管院女性專業軍官班86年班、指參班99年班；曾任會審官、預算官等職。