

# 崇法務實 促進革新

代理局長 陳國勝少將

春暖花開、萬象更新之際，民國105年新的一年已然開展，環顧近年，國軍在歷經組織法修法及推動精粹案等重大轉型，國軍主財單位編設及兵力結構也隨之調整，在102年1月1日配合「國防部組織法」通過施行，「國防部主計局組織法」也同時生效，使國軍主財組織邁入了新的里程碑，在專業分工編組與運作機制下，更臻完備，符合依法行政之要求；面對當前募兵制推展及因應下一階段組織調整進程，我主財同仁未來勢將倍感挑戰與壓力，然也是提升與蛻變之契機。

回顧過去一年，發生了數起財務違失及軍紀案件，造成負面媒播，不僅斷傷國軍形象，亦對主財團隊榮譽造成了嚴重傷害，回想經國先生在行政院院長任內，曾要求主計人員「要有銀行家的穩健與冷靜，要有革命家的爽朗與熱誠，因此凡事應該做到守法而不違法，守分而不逾分，不投機取巧，不爭功諉過，以求真務實的精神，恪盡職責」；古諺云：「誠者物之終始，不誠無物」又「天地之所以不息，國之所以立，聖賢之德業可大可久，皆誠為之也」，可見誠以為實之重要，所謂「一鞭一條痕、一步一腳印」實事求是，實實在在，不虛不浮，腳踏實地，始為成就萬事之根本。

國軍主財人員掌理國防財務資源，責任重大，如何彰顯「公勤廉能」校訓，並精練個人修養，成為各級長官既廉且能之得力助手，以下四點與全體主財同仁共勉：

## 一、在操守上求廉—用錢道德

我國傳統道德，重視一個「廉」字，廉為「清清白白的辨別」與「實實在在的節約」。主財人員主管國家的財務（物），品德操守至為重要，確實堅守立場，不循私、枉法及貪瀆，以身為清白無瑕、負責盡職的主財人員為榮。

## 二、在生活上求儉—用錢智慧

事實證明，無論古今中外的國家、社會乃至於家庭，其所以強盛、繁榮、興旺，無不由勤勞儉樸做起，奢侈浪費，必定走上衰退敗亡的道路，這是亙古不變的道理。我主財人員，在生活上應力求簡約，不尚奢華；在作為上，應重視實質內涵，不講門面，以確實發揮「當用則用，當省則省」的用錢智慧。

## 三、在工作上求實—崇法務實

主財人員掌理經費運用，直接影響施政工作成敗，基於職責所在，主財人員必須樹立「誠實、務實、踏實」的三實德行，做到不欺不妄，不矜不誇，擇善固執，貫徹法令，支援國軍建軍備戰大計。

## 四、在觀念上求新一促進革新

大家必須體認「保持現狀，就是落伍」，



「墨守成規，將被淘汰」的道理，在當今軍務革新的洪流中，從多讀書、多思考、多研究、多創新等途徑，不斷充實自己，健全自己，發揮潛能，使主財工作在求新求行的作為上，發揮應有的功能，以達到「管理」的工作實效。

近年面對「募兵制」重大國軍兵役制度轉型，國軍主財團隊，應以前瞻性及計畫性思維，擘劃下階段策略發展方向，茲就以下各業務面向，逐項說明。

#### (一)務實計畫推動：

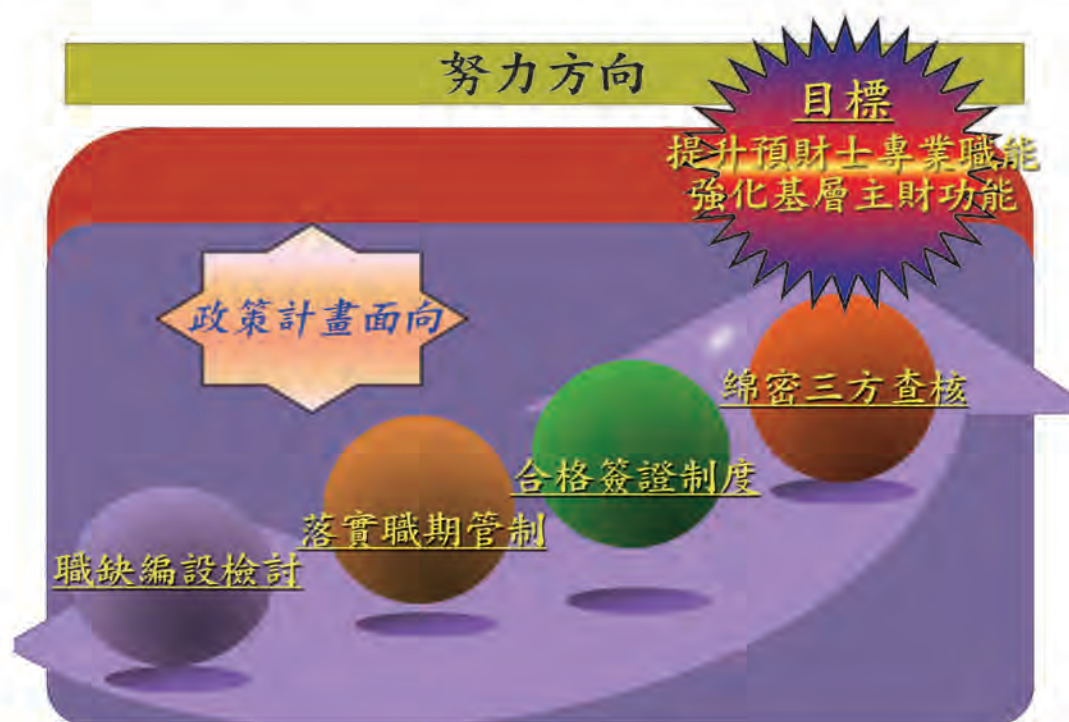
##### 1.國軍主財體系組織效能提升方案：

##### (1)業務及作業流程簡化：

採由上而下建立共識，由下而上翔實檢視基層作業需求，確實檢討業務簡化及作業流程改造，同時結合「國軍任（業）務簡化綱要計畫」，以5年為期程，逐年達成簡化任（業）務目標。

##### (2)主財職類士官編設檢討：

肆應「募兵制」推動，結合主財職類士官經管規劃，檢討全軍預財士及中央主財單位士官、兵編設基準及管理機制（如圖一），以達長留久用之目標。



圖一 預財士精進目標圖

##### (3)主財資訊雲端系統整合研改：

配合業務簡化，整合系統研改開發範圍，採雙軌併行方式同步進行試辦及推廣，以精進系統效能。

##### (4)主財單位及人力設置基準：

考量平戰時任務、國防資源及兵力規模等因素，檢討各級主財單位設置基

準與人力配賦。

##### 2.主財資訊系統整合研改：

以科學管理的方法，區分主計、財務、帳務3系統，運用資訊化發展就目前主財雲端服務開發進程，已於104年年底完成資訊平台前後連貫之目標（如圖二），期透過高效主財組織，發揮精實



財力資源管理、綿密財務審核監督等功能，摘錄105年發展重點如次：

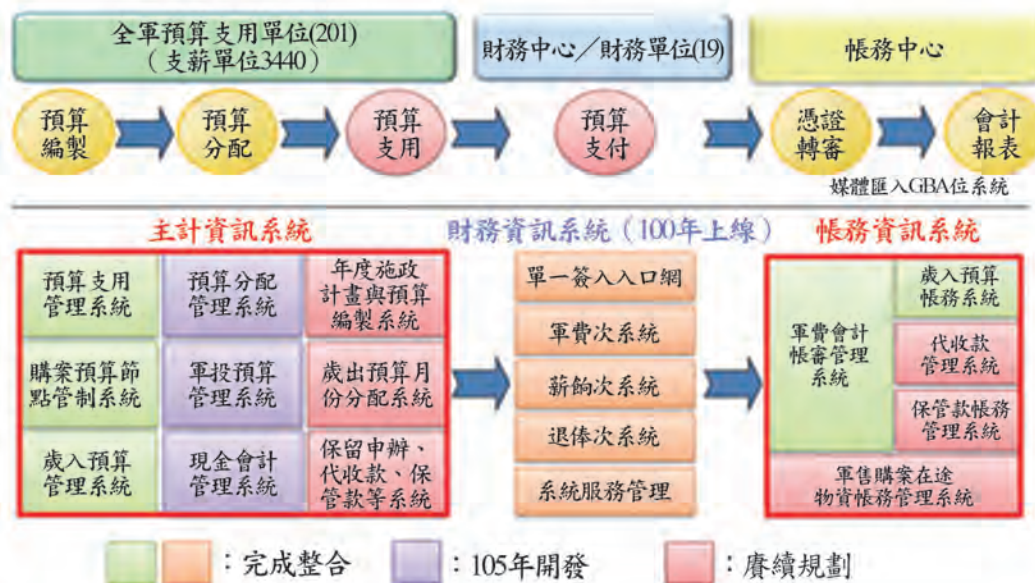
(1)「預算分配系統」：

以預算分配管理系統、軍投預算管理系統及審計部會計資訊檔案為主要研改範疇，藉由線上預算分配、額度管控及執行情形回饋等機制，以減少人工處理程序，降低作業成本、提升業務精度。

(2)「現金會計系統」：

以單機版為基礎，納入基層單位丁種帳簿等需求，整合併入主財資訊雲端服務網，加速國軍主財業務流程數位化、服務工作網路化之推動，以達成帳務線上管控、電腦輔助審計等目標，即時提供基層單位現金收支情形。

### 主財資訊系統整合研改



圖二 主財資訊系統研改進程圖

3.業管法規（行政規則）盤點研修：

為應組織調整及各項法令研改等實況，辦理國防部主計局主管之各項法規研修（訂）規劃，經調查目前尚需辦理研修法規計有66項（新制訂1項、修正63項及廢止2項），期藉法規盤點（制【訂】定、修正或廢止），確保各項規定常新適用，俾供各單位作業遵循。

(二)精實預算管理

1.持恆資源調控作為，發揮預算最大綜效

盱衡政府財政緊縮，國防財力獲得不易，期透過軍投預算需求輔訪驗證，重新辦理資源分配，挹注重大軍購欠款及新增計畫需求，並在適法原則下啟動調控機制，整合各項標（節）餘款、預判保留個案資源，適時支援三軍戰備整備及改善官兵生活等重要施政項目，俾將有限國防資源發揮最大效益，同時將資訊回饋後續年度預算編列參考，俾達「編用合一」之目標。（如圖三）



## 資源調控作法

發揮預算效能、達成施政目標



以有限的資源，做最有效的事



圖三 資源調控作法時間序列圖

### 2. 業務系統整合－軍事投資預算管理資訊系統

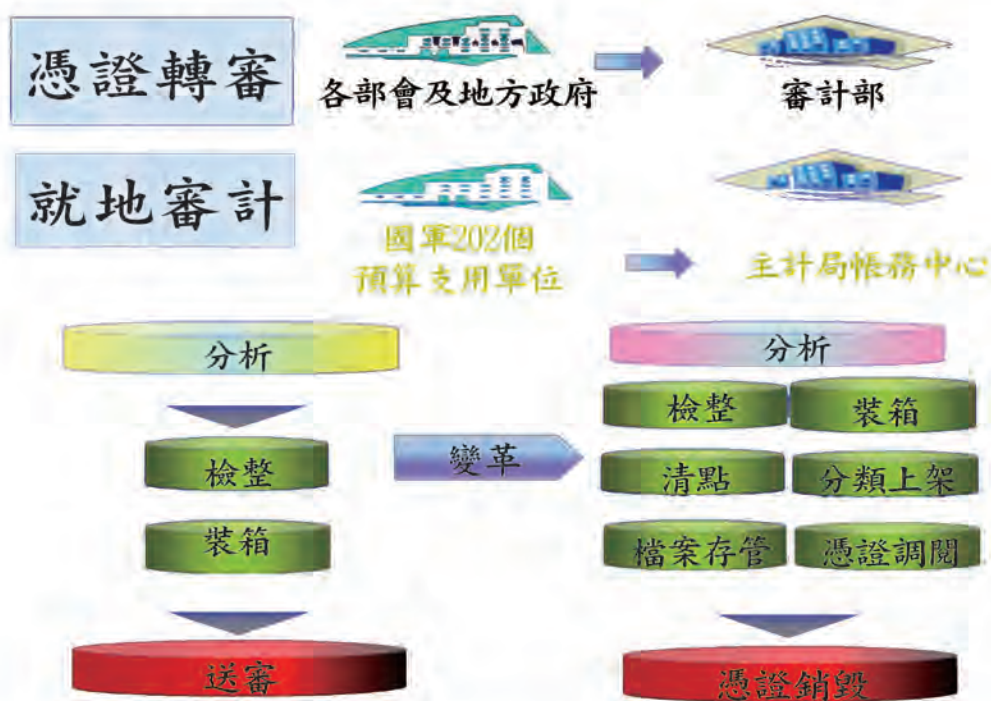
結合預算分配系統、軍費支用系統、購案管制系統及軍購案在途物資管理系統等，鏈結資料庫整合大數據，委商建構軍事投資預算管理資訊系統，預計於105年9至12月試行，並於106年度執行第1階段－10億元以上軍事投資個案管理資訊化，以達軍投個案基礎資訊完整充分揭露之目標，建置長期性、完整性及全壽期之管控機制，適時回饋各項財務資訊，以增進國防財力資源配置之效益。

#### (三) 落實會審機制

1. 因應審計法部分條文修正，經總統於民國104年6月17日公布，其中第36條修

正：「各機關或各種基金，應依會計法及會計制度之規定，編製會計報告連同相關資訊檔案，依限送該管審計機關審核；審計機關並得通知其檢送原始憑證或有關資料」。衡酌全案涉國防部軍費轉審、會計帳務作業、會計憑證存管等多項業務流程調整，國防部謹循審計法修法意旨、會計法規範，並按「單位預算」架構型態與作業設計，規劃循現行轉審作業模式，原始憑證由預算支用單位核支後，送國軍各地區財務單位據為出納作業之執行，並轉帳務中心完成傳票開立、帳籍登載及會計報告編報等會計帳務與複核後，由該中心按預算支用單位別統一存管，以符「集中管制、風險管控」之作業準據。（如圖四）





圖四 就地審計變革流程圖

## 2. 內部審核案例彙編

為強化肅貪、落實防弊工作，貫徹「依法行政」、「公款法用」之要求，蒐整歷年內部審核所見缺失，並援引相關作業規定及應行注意事項，撰擬案例彙編提供各單位作業參考，並藉講習、會議時機宣教，同時納入單位內部控制自我檢查要項運用，以發揮預警功能及防弊功效，提升財務資源運用效能，促進國軍整體革新進步。

## 四 謀求官兵福利

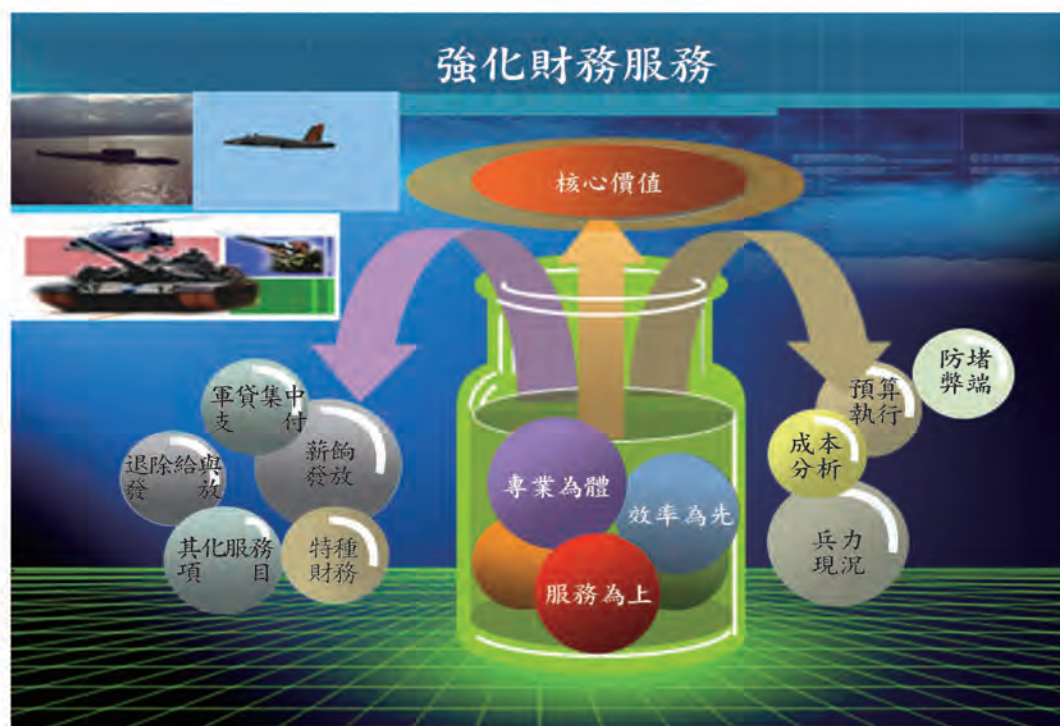
開辦國軍專屬信用卡方案，規劃結合官兵自由選擇薪資（給）存款金融機構作業機制，與臺灣銀行等六家策略聯盟金融機構洽談，規劃發行國軍專屬之信用卡，藉由高比率現金回饋，有效提升官兵尊榮感受，並結合薪轉業務等相關配套，除享

有一般信用卡之首刷禮、市區停車等多項個人優惠外，再享優惠定期存款等理財回饋，實質增加官兵福利，提升募兵誘因。

## 五 強化財務服務

國軍財務單位核心價值係以專業能力為體、執行效率為先、顧客服務至上為目標，透過教育訓練機制、標準作業程序及嚴密內部控制作為，完善各層級工作指導與作業準據，同時透過財務資訊系統，加速資料整合時效、簡化查核管制程序、整合跨區需求，以加速服務時效，並透過財務輔檢發揮興利防弊之綜效。另配合行政院會計業務再造，開發新系統及執行財務資訊系統，資訊作業模式採集中式系統，俾利後續主財業務相關作業統合及延伸擴充，有效彰顯財務管理功能。（如圖五）





圖五 財務服務核心發展圖

#### 六發揮帳審職能

未來在就地審計作業模式實施下，國防部主計局帳務中心依法令規定存管國軍各單位預算執行及財務收支所獲各種憑證，除依法定程序產製會計報告、半年結算及年度決算報告外，應發揮審核及管制分析功能，管考全軍帳務處理情形，辦理核帳並解決相關窒礙；另運用「軍購案在途物資系統」等管理介面，掌握美方分季帳單各項欄位資訊，稽核比對國軍在途物資餘額，提供各單位積極運用與美方計管、後勤、財務專案管理等會議時機，辦理發價書修訂或預算調整，以提升合約管理效能，有效降低預算閒置情形。

組織發展的良窳，除規劃與執行綿密的連

貫外，更端賴「人」的執行，展望未來，國軍主財團隊將持恆戮力推動整體國防及基金預算規劃、落實成本歸戶、強化內部控制、增進財務管理效能、建立統計資訊能量及發揮帳務決算等業務功能為著眼，進行業務及流程再造，以承先啓後，世代薪傳，永續經營理念，發揚主財「一家一業」、「公勤廉能」之精神，全力支援建軍備戰目標。



#### 陳國勝少將

現任國防部主計局代理局長；國管院正期軍官73年班、財力研究所78年班、戰略班93年班；曾任組長、副處長、處長等職。