

提升主計工作附加價值 —微笑曲線

鍾永淙

壹、摘要

施振榮於1992年，在《再造宏碁：開創、成長與挑戰》一書中提出企業競爭戰略——微笑曲線（Smile Curve）。微笑曲線分成左、中、右三段，而曲線代表獲利，微笑曲線其含意，係指要增加企業的盈利，絕不是持續在組裝、製造位置，而是往左或右兩端位置邁進。

吳天方、洪至仁、何雅莉（2008）於中小企業發展季刊（第七期）指出，微笑曲線真義，是產業一連串價值活動，各個環節互相良性影響，研發創新帶動製造水準與品管的更新，也就是產品創新、製程創新與營運創新，開發新產品、降低生產成本、提升員工生產力與創造顧客價值（利潤）。藉由「創新」建立持久性競爭優勢與品牌價值，也加速產業結構轉變，這一連串的價值活動，隨著附加價值增加，帶動整個價值曲線向上提升，只有不斷往附加價值高的區塊移動與定位才能持續發展與永續經營。

將微笑曲線真義套用於主計工作，並定位主計工作亦是一連串價值活動，找尋個別的附

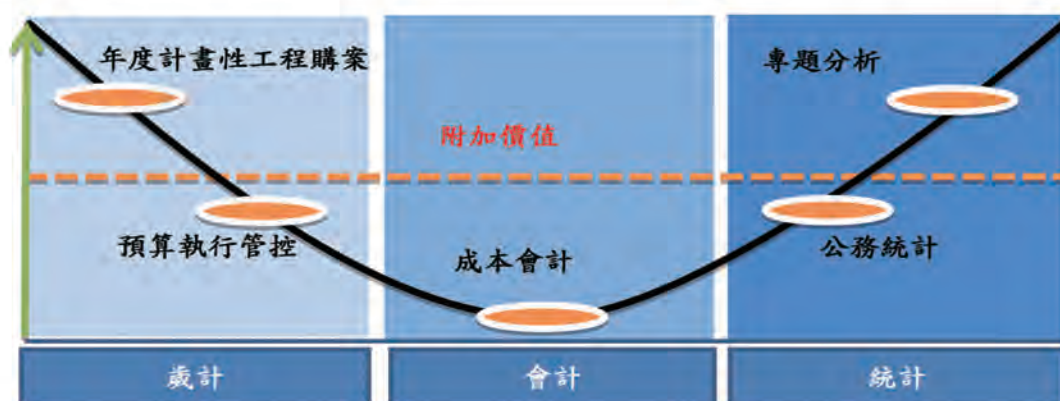
加價值，藉由提升業務附加價值，帶動空軍主計價值曲線向上提升，是值得探討研究的課題，亦是值得著手推動執行組織目標。

貳、前言

主計工作分為歲計、會計及統計業務，而歲計業務中，預算編配為計畫執行的開端，需考量施政優序與需求重要等因素。為有效降低因預算不足產生對施政之影響，本處研採相關管制措施，期減少無效益預算，故預算編配為馬首之位，亦為微笑曲線之左段（如圖1）。

會計業務中，成本作業係衡量及報導財務性及其他有關單位資源取得、消耗之資訊，可提供管理及財務上所需之資訊，為主計業務重要環節之一，將其定位為微笑曲線中段（如圖一）。

統計業務中，公務統計為蒐編機關應產生之正確資料，據以顯示施政績效。惟眾多統計表格數據，無法短時間消化數據資訊。建構統計簡要指標及圖像，使人簡單容易瞭解數據管理意涵，是統計業務刻不容緩課題，並將其定位為微笑曲線右段（如圖一）。



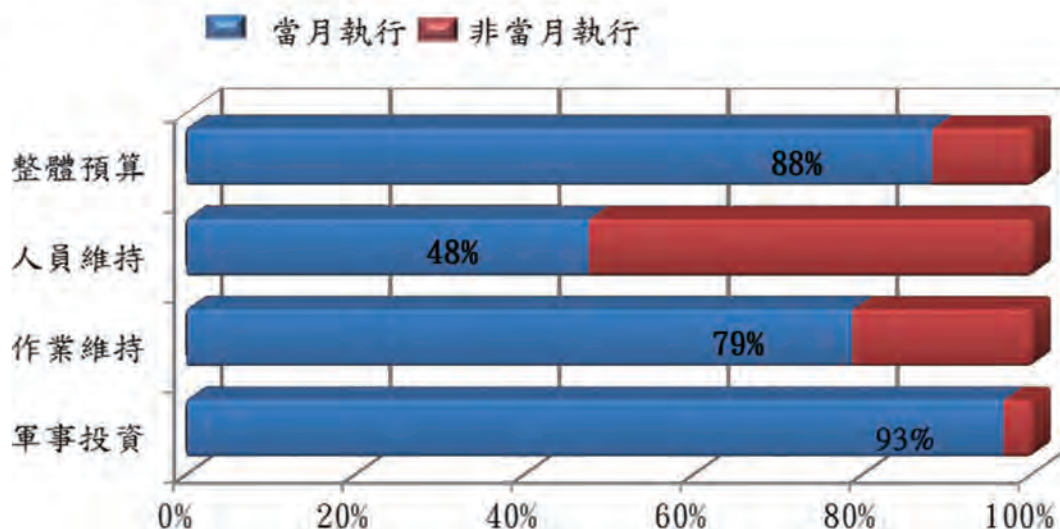
圖一 主計工作微笑曲線

參、發掘主計工作附加價值

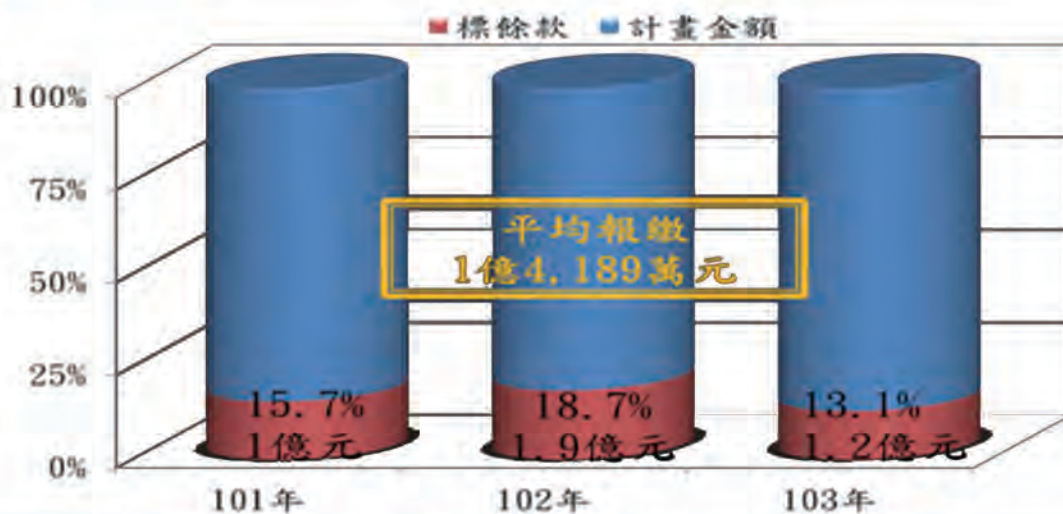
在主計工作這一連串價值活動中，如何尋找個別的附加價值？又如何藉由提升個別附加價值，帶動整個空軍主計工作價值微笑曲線向上？首先，就由微笑曲線左段——歲計業務談起，本軍103年度預算，由圖二可看出整體預算，能在預算分配當月份執行者約88%；預算無法於原訂月份執行亦約有超過12%。若以預算三區分討論，軍事投資方面，因軍商購案件，均按發價書付款期程於每季大額結匯的關係，皆能達成編用合一的目標，亦拉高整體的比例。人員維持方面，僅佔整體預算2%，另因法令規

範與經費性質，結報作業方式必須有所不同，因此，二者先不予以納入探討。

作業維持方面，預算佔了整體規模約4成，僅有79%的能在當月支用，超過2成的預算無法在當月支用。鑑於國家財政緊縮，預算獲得日趨困難，更凸顯作業維持預算有效資源配置之重要性。因此，認為彰顯作業維持預算價值在於年度計畫性工程、購案管控。亦認為達到預算節流的效果，此項業務應將重點置於降低年度計畫性工程、購案標節餘款報繳數，如圖三顯示本軍101年至103年度的計畫性工程、購案中，每年標餘款平均報繳新臺幣（以下幣制同）1億4,189萬元，平均報繳率為16%。



圖二 103年度預算當月執行比率圖



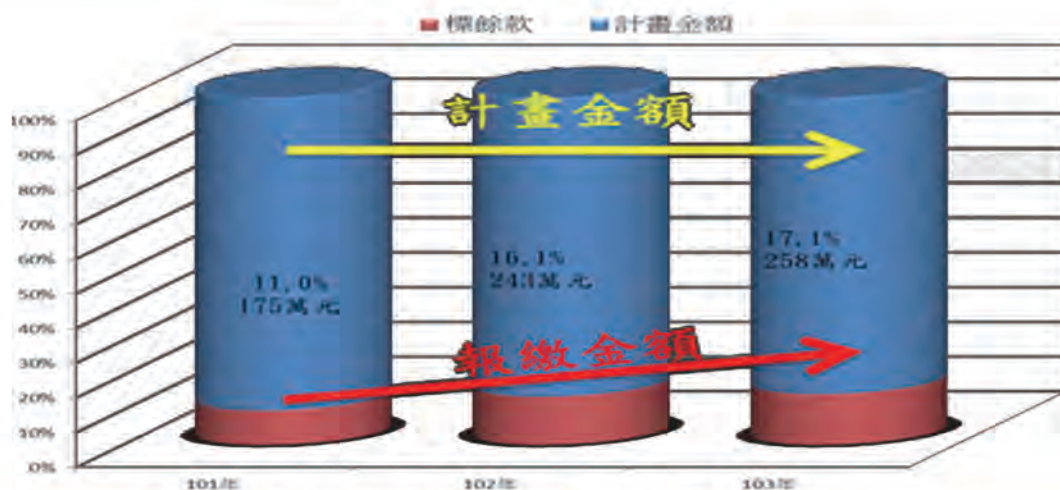
圖三 本軍 101-103年度計畫性工程購案標餘款報繳比例圖

再透過資料庫交叉比對，篩選3年相同案名及計畫金額相同之年度例行性之工程、購案數案作為研究，由表一顯示出，所摘列之13案，101年至103年度平均報繳率已達15%，且有相當數據資料顯示，此13案其擬訂之計畫金額，單位連續3年依例抄襲編列，未有效掌握商情及歷年決標紀錄，予以重新檢討匡列預算，達成資源運用最大化目標。另發現報繳率和報繳金額卻是逐年提升（如圖四）。以本軍為例，每

年計畫性工程、購案約10億餘元，如各單位在編列計畫性工程、購案計畫預算時，能落實商情訪查並將往年的決標金額納入考量。若能降低的1%報繳率，就能為本軍帶來1,000萬元的可運用資源。因此，本軍於編製104年預算作業期間，就各單位計畫性工程、購案內容，透過實地訪查，進行，開會溝通協調合理推判，並將研討結果回饋，作為編製104年度預算參據，有效減少資源浪費，提升運用效率。

表一 101年至103年度相同計畫金額個案標餘款報繳明細及比率

項次	購案名稱	計畫金額（新台幣元）	報繳率
1	營區高壓系統定期保養案	800,000	23.2%
2	廢水處理設備等2項養護案	602,000	17.0%
3	水肥清運案	400,000	17.0%
4	冰水主機設備維護	180,000	16.4%
5	營區消防設備維護	180,000	16.4%
6	冰水主機系統定期保養案	200,000	16.0%
7	包裝飲用水採購案	700,000	15.0%
8	洞內外發電機系統維護案	5,600,000	15.0%
9	洞庫空調系統商維案	400,000	14.0%
10	400Hz變頻器維護保養案	1,500,000	13.1%
11	可程式滾掛鍍設備檢修	700,000	12.0%
12	營區鍋爐主機系統商維	200,000	11.0%
13	自動滴焊機等2項養護案	1,000,000	7.0%
	合計	12,462,000	15%



圖四 101年至103年度相同計畫金額個案標餘款報繳趨勢圖

由表二發現本軍104年度標餘款報繳率降低至10.6%（標餘款報繳數未明顯減少，因納入個案增加），顯示透過掌握商情、參考往年決標紀錄、合理計畫預算內容，確實可以有效控制

標餘款報繳情形。運用數據化的管理模式，配合預算獲得期程，以及後續維持需求，合理精算改善資源浪費現象，建立編製工程、購案預算之機制，亦為本軍廢續要求重點項目。

表二 本軍101年至104年度計畫性工程購案標餘款報繳情形表

年 度	案 數	計 畫 金 額	決 標 金 額	標 餘 款 報 繳 數	報 繳 率
101	378	6億7,770萬元	5億7,142萬元	1億0,627萬元	15.7%
102	365	10億5,881萬元	8億6,122萬元	1億9,758萬元	18.7%
103	365	9億2,976萬元	8億0,796萬元	1億2,180萬元	13.1%
104	385	10億7,117萬元	9億5,740萬元	1億1,377萬元	10.6%

歲計業務中，另一項高附加價值的業務——年度預算執行管控。年度預算的執行，含括計畫性及非計畫性工程、購案，先前已提到計畫性工程、購案管制的重要性，在此不予贅述。本處於104年度結束後，初步檢視其執行結果，發現本軍對於年度小額採購案件，以及各單位仍存在脫管或未依節點管制案件，仍有相當大的進步空間。本處為強化現行預算管控作為，以避免預算執行脫管或延宕，減少因進度落後，致預算產生保留或繳庫情形，本處研擬結合國防部主計局現行研發之「國軍主財資訊雲

端服務網」中，針對小額採購案件、未依節點管制完成計畫核定、招決標及履約驗結等各階段之個案，給予嚴謹動態管制。系統產製之各單位預算資料，配合本軍參協會報、定期預算檢討會建立預算動態管制機制，適時回饋單位並協處執行窒礙，促使各單位確依年度計畫期程，發揮預算運用最大效益。因此，研訂本軍「預算執行管制表」實施計畫（如表三），要求各預算執行單位業管部門建立個案節點，管制執行進度。主計部門依表建立預算動態管制機制，透過資料整合回饋，提前掌握窒礙

風險，共同研擬因應作為，建立單位良善審監機制。另強化本預算執行管考機制作為，本處將實地驗證各單位執行情況及主計部門管考情

況，重大落後案件由單位參謀長至司令部參協會報提報因應作為，並列入本軍預算執行及主計業務考核事項。

表三 國防部空軍司令部預算執行管制表

預算 支用 單位 (1)	預 算 月 份 (2)	工 作 項 目 (3)	預 算 單 編 號 (4)	二 級 用 途 別 (5)	動 支 (簽會) 日期 (6)	動 支 金 額 (7)	案 名 (8)	管 制 日 期 (9)	辦 況 (10)	結 報 (核批) 日期 (11)	追 減 數 (12)	結 匯 數 (13)	簽 證 數 (14)	簽 證 日 期 (15)	簽 證 編 號 (16)

附註：黃色標誌欄位請複製雲端服務網資料

會計業務中，個人認為附加價值高之業務應屬「成本會計」，成本會計係衡量及報導財務性及其他有關單位資源取得、消耗之資訊，可提供管理及財務上所需之資訊，為主計業務重要環節。本處特運用成本會計理論，藉現地輔訪驗證機制，以及運用資訊系統，從人力資源、修護能量、成本管控及資源整合等面向分析，撰寫相關研究，加強成本應用層面。

首先是從空軍軍官學校及航技學院兩校「完訓成本」成本結構修調開始，再有別以往除進行蒐整外，初次分析漢光演訓期間各單位耗費成本之「戰演訓成本」；另針對飛行小時成本，試以第四九九聯隊M-2000型機種之103年度飛行小時成本為研究對象，藉由比較與現有的成本計算方式的差異，提供更精確的成本資訊與結構，並導入作業基礎成本制度，將成本資源做適當的分配，反映各項作業活動與成本

之間的直接聯繫，提高成本的正確性。現就研究成果及附加價值說明如後。

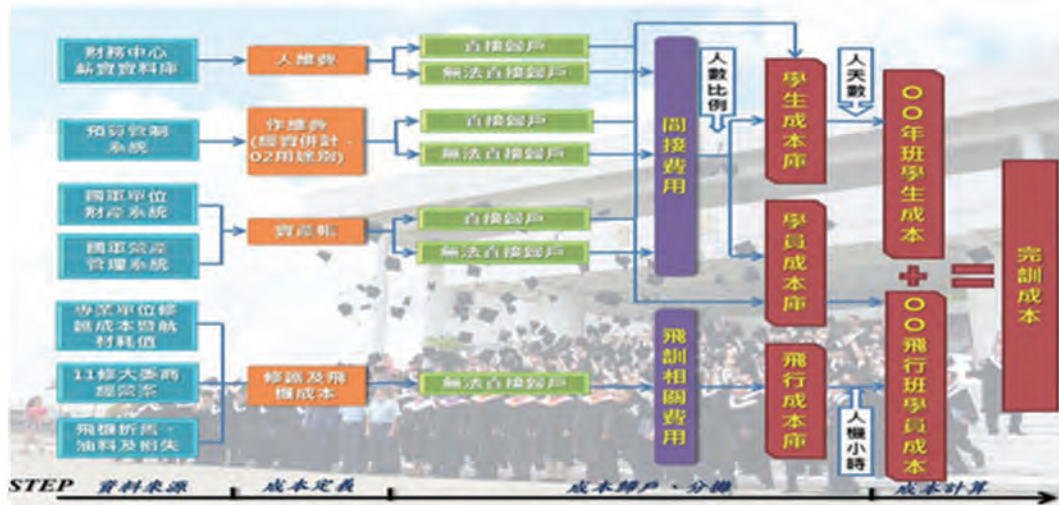
一、完訓成本

鑑於本軍培育飛行員係於完成大學基礎教育後，再行進入飛行訓練，故於本年度針對空軍官校完訓成本，加入飛行訓練及飛機修護所需成本，讓成本結構更為合理。另就成本性質、成本標的（學生、學員及飛行成本）及飛行訓練階段（基本組、戰鬥組、空運組），按訓期分別、飛行時數及機種作合理分攤歸戶彙算各階段成本（如圖五、六）。

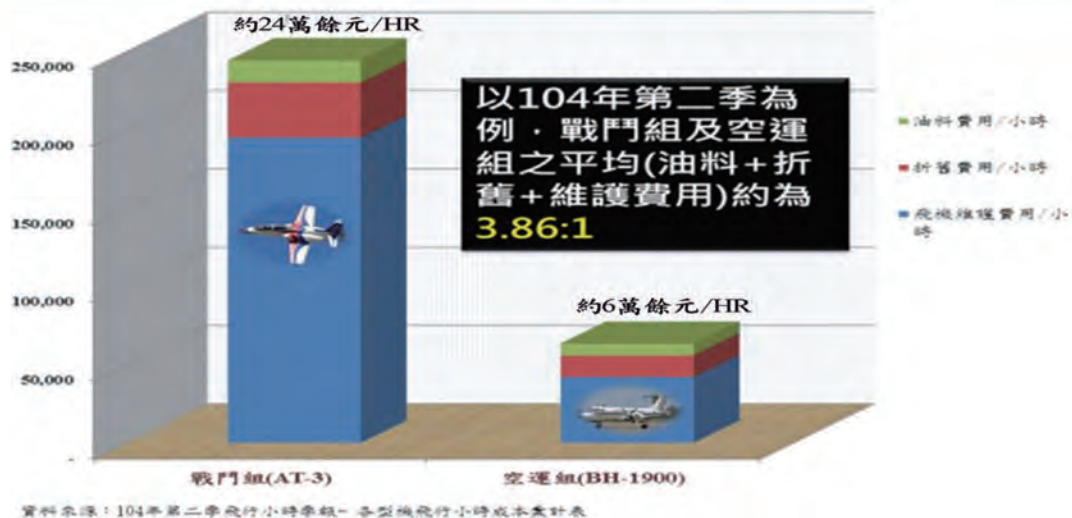
依前所述從新計算過後之空軍官校完訓成本，了解一位合格飛行員於戰鬥組及空運組訓練成本差異為兩機型每小時飛機維護、油料及折舊費用（如圖七所示，以104年度第2季為例）。



圖五 加入飛行訓練及飛機修護成本及合理分攤



圖六 成本性質、成本標的



圖七 空軍官校102年班完訓成本示意圖

另外有關航技學院完訓成本，原分攤比率僅將二技、二專班次納入分攤，致教育支援成本高估，惟航技學院複訓進修班次、員額眾多，例如104年度二技、二專班受訓人次佔全校29.17%（差異情形如圖八）。求核算精確，特

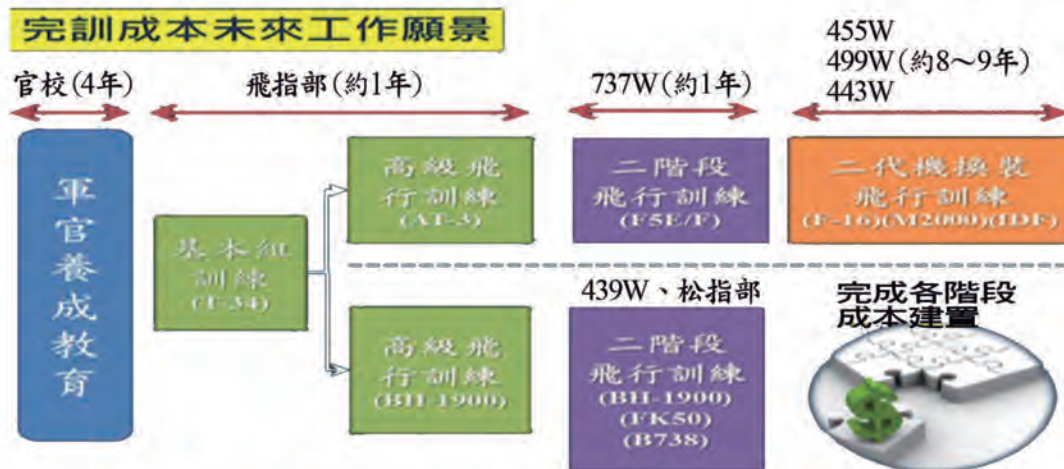
修訂分攤基礎，將短期班隊納入消耗性費用、教育支援人員成本、折舊費用分攤基礎（分攤比率約為61%），經從新計算修訂後之航技學院104年度二技、二專班每人完訓成本更加精確且符合教育流路。



圖八 104年度二技、二專班受訓人次（自行整理）

本處於本年度在完訓成本架構方面，為讓成本動因分攤基礎更臻完善，藉現地輔訪驗證機制及運用資訊系統，做一修調後取得相當進展，放眼未來，本處將善用本軍主計資訊能量，將各項資料來源經過整理分析，導入系統

化模組，減少人員對於各項成本定義、蒐編方式認知落差。後續工作重點，將置於持續分析本軍飛行員二階段、二代機換裝訓練成本，完備飛行訓練成本庫（如圖九）。



圖九 本軍空軍官校未來完訓成本示意圖

二、戰演訓成本

「漢光演習」為國軍最重要，動員人力、武器裝備、預算數最多之演訓任務，為有效蒐整分析演訓期間各單位、階段、課目所耗用之人力、武器及成本，本處納編各演訓單位主計部門，蒐整相關數據運用「Dashboards」軟體，

以互動式圖表呈現成果，可讓使用者迅速直接於單張圖表，即可了解演訓各項數據全貌（如圖十）。本項作法已略具雛形，未來將朝資訊模組化精進，透過系統建立，由各演訓單位鍵置投入之人力、機具、裝備及彈藥等各項數據，決策單位可即時了解演訓各階段各想定所耗成本。



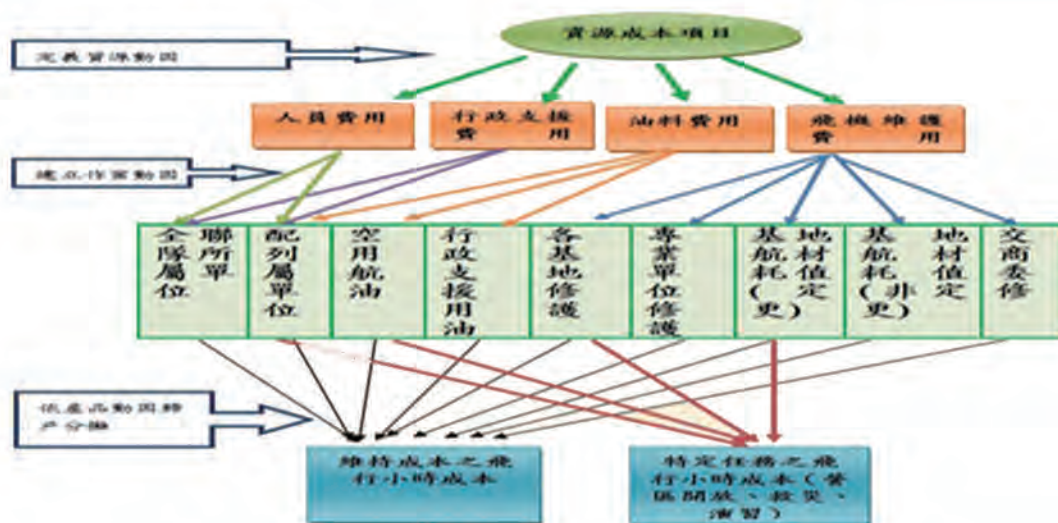
圖十 互動式圖表呈現示意圖

三、飛行小時成本

本軍飛行小時成本組成項目，包含「人員維持費用」等四項。本軍試導入作業基礎成本制度（如圖十一），藉由與現有的成本計算方式的比較差異，反映各項作業活動與成本間的直接聯繫，提供更精確的成本資訊結構。

本軍以第四九九聯隊M-2000型機種之103年度飛行小時成本為研究對象，運用SPSS統計軟體將近5年度飛行小時成本資料，進行Pearson相關分析及顯著性雙尾檢定，發現飛行時數與

「行政支援費用」及「油料費用」間均呈顯著正相關，表示飛行時數愈大時，「行政支援費用」及「油料費用」均會耗費愈大，另飛行時數與「飛機機數」、「飛行小時成本」及「妥善率」間均呈顯著負相關，表示飛行時數愈大，「飛機數量」、「飛行小時成本」及「妥善率」數值會下降，然而飛行時數則與「人員維持費用」、「基地修護費用」、「專業修護費用」、「航材耗值成本」在分析後並無顯著相關（如表四）。



圖十一 飛行小時成本導入作業基礎成本制度示意圖

表四 Pearson相關分析及顯著性雙尾檢定表

第四九九聯隊99年至103年各項成本與飛行時數相關係數表

區分	實際飛行時數	人員費用	油料費用	基地修護	專業修護費用	航材耗值成本	行政支援費用	飛機數量	妥善率	每小時飛行成本
實際飛行時數	1									
人員費用	-0.488	1								
油料費用	0.888*	-0.694	1							
基地修護	0.782	-0.354	0.657	1						
專業修護費用	-0.192	-0.518	0.169	0.153	1					
航材耗值成本	0.355	-0.5	0.129	0.359	-0.105	1				
行政支援費用	0.914*	-0.528	0.708	0.673	-0.317	0.679	1			
飛機數量	-0.938*	0.651	-0.807	-0.743	0.131	-0.644	-0.980**	1		
妥善率	-0.975**	0.375	-0.796	-0.874	0.214	-0.397	-0.901*	0.915*	1	
每小時飛行成本	-0.930*	0.451	-0.591	-0.591	0.163	-0.047	-0.748	0.788	0.845	1

註：「*」代表 $p < 0.001$ （調查年度內有90%的可信賴水準），「**」代表 $p < 0.05$ （調查年度內有95%的可信賴水準），「***」

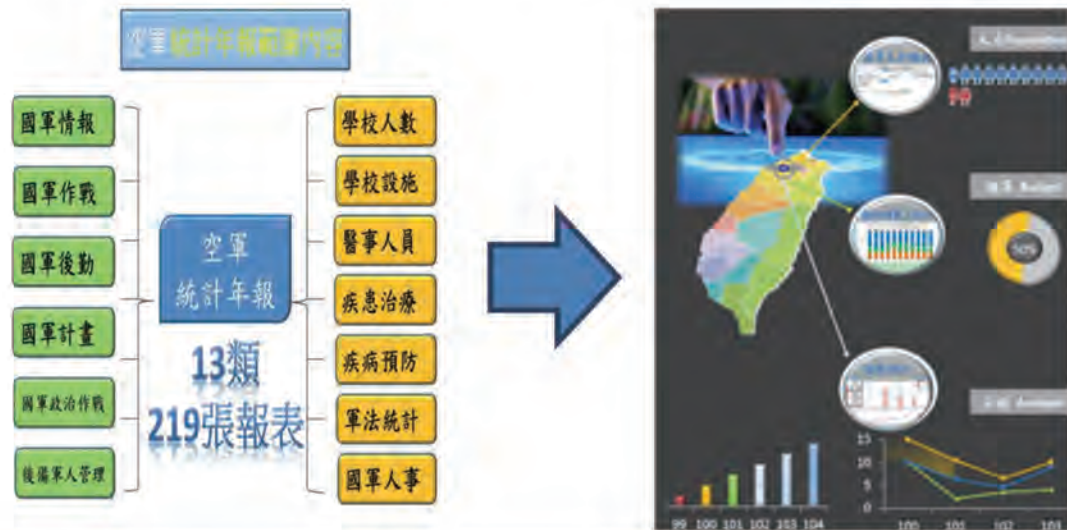
經檢視發現第四九九聯隊103年度飛行小時的維持成本以基地航材耗值占其總成本40.48%為最大比例，人員維持費占29.08%次之（相關數據因涉及機密資訊，此處不予提供）。值得注意的是，本軍各型機「航材耗值」均由「空用後勤資訊系統」擷取提供，而此項費用占飛行小時成本之比例為最高，擷取條件稍有差異、錯漏，影響甚鉅，為確保計值條件正確及一致性，本處已著手研修飛行小時成本資料及相關規定，期能提供更為精確成本數據。另鑑於國軍各級部隊受組織減併、人力精簡，以及過往忽略成本資料庫建立之重要性，以致在查報時無法驗證，本處後續將建立成本資訊彙集系統，完備常態蒐整，建立長期同質性資料庫，精確計算單位成本。

統計業務中，個人認為「公務統計」及

「專題統計」是附加價值高之兩項，「公務統計」為蒐編機關（單位）應產生正確公務統計資料，據以顯示施政績效。「專題統計」為統計業務核心能量，平日蒐集的統計數據，若無法透過專題分析，形成有用資訊提供給長官決策參考，將無法落實統計職能。為使統計數據可以透過簡要指標或報告，讓人瞭解數據管理意涵，本處研擬精進具體作法說明如後。

一、公務統計

公務統計之「空軍統計年報」為歷年施政數據彙編，蒐編範圍內容計有國軍情報等13類219張報表，惟眾多眾多統計表格數據，決策者無法短時間消化數據資訊。鑑此，本處透過兩階段，建構本軍公務統計「互動查詢介面」¹（如圖十二）。



圖十二 空軍統計年報蒐編範圍及互動查詢介面示意圖

¹ 互動查詢介面：透過簡易圖像、主題地圖來呈現統計數據。。

第一階段是以「空軍公務統計資料探勘與運用」為題，提報為104年度國軍專題，其主要係將219張報表，依屬性收斂成5類55項指標，讓決策者可以透過簡要指標，瞭解數據管理意涵。

第二階段是運用資料視覺化軟體Tableau建構分析模型，以達成空軍公務統計資料「互動查詢介面」，並將以「空軍公務統計互動資訊建置」為題，提報為105年度國軍專題（如圖十三）。

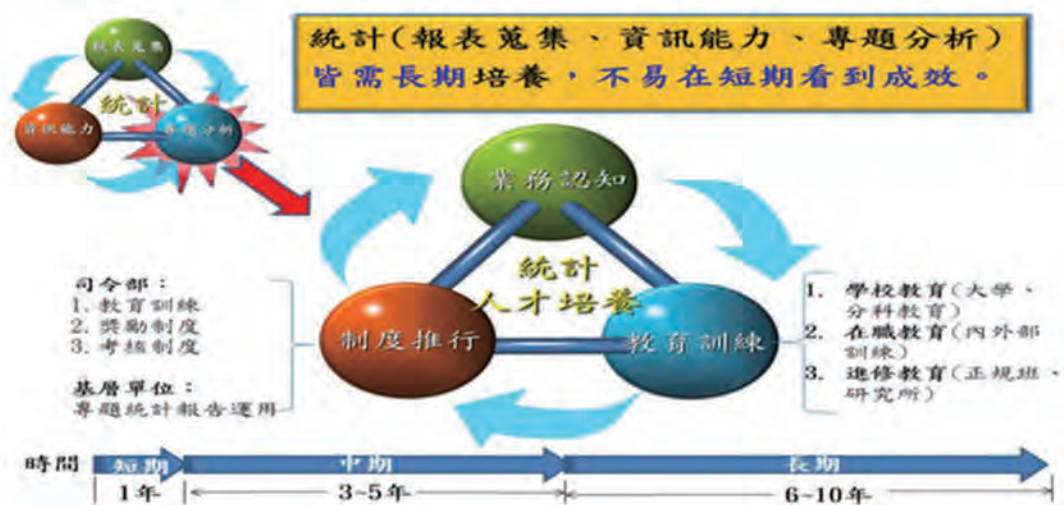


圖十三 空軍公務統計「互動查詢介面」階段圖

二、專題統計

專題統計為統計業務核心能量，是將平日蒐集的統計數據，透過統計方法及理論，給予適切分析報告，提供需求者使用。本處於104年

實施統計業務輔訪發現，主計部門83%無撰寫專題經驗。鑑此，為培養專題統計人才，進而提升專題統計質量，本處從「業務認知、教育訓練、制度推行」等三方向推行（如圖十四）。



圖十四 專題統計推行方向示意圖

(一)業務認知

運用統計輔訪時機，召集基層單位主計及業務部門，實施「統計業務認知」簡報外，另以「研討會」方式，深入淺出引領探討，讓其瞭解統計對單位業務「重要性」與「實用性」。

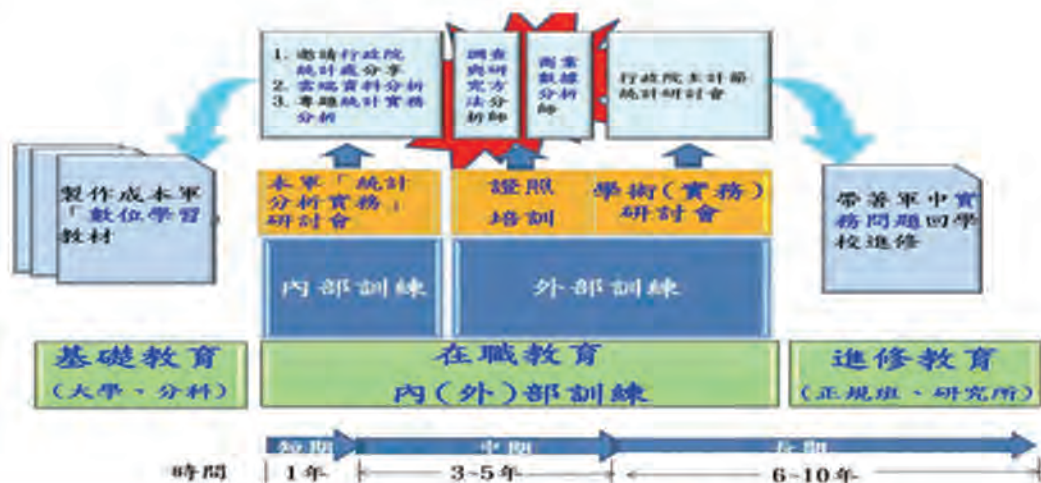
(二)教育訓練

本軍基層主計軍官兼辦統計業務，目前以國防大學管理學院財管系畢業學生居多，因其大學學程未開設「研究方法」與「專題寫作」課程，故缺乏獨立撰寫專題統計分析能力，本處擬透過邀請行政院轄各職司統計業務行政部門，以講座等方式分享統計實務（本處配合本軍主計建制70週年暨105年主計節慶祝活動，邀請行政院主計總處國勢普查處郭燕玲科長蒞部實施講座），另開設「專題實務」課程，由本處統分官或聘請大學講師教授，以瞭解統

計運用實務。以及遴選適員參與「調查與研究方法分析師」與「商業數據分析師」等培訓課程，讓人員具備理論基礎並取得證照，另透過學術機關學術研習，延伸分析應用範圍。期使人員「理論」與「實務」兼備，具有專題統計分析思維與能力，後續於進修教育時可將實務問題作為研習專題，強化其專題分析能力（如圖十五）。

(三)制度推行

將原由單位自行議獎（獎點）；改為績優單位及個人，由本部於公開場合頒發團體獎金（狀）及個人獎金，以激勵單位團隊及個人士氣，提高專題撰寫意願。另以往各單位專題統計分析報告，於核定成績後多存參備查；為提升專題統計運用價值，改為優良專題於公開會報時機提報，讓決策長官及業管單位參考運用。



圖十五 教育訓練規劃示意圖

肆、提昇主計工作價值活動

主計機制是單位施政目標達成的管理工具，能夠規劃未來施政方針，以及整合資源提

前做好具體的應對。而預算的編製，在單位內被認為是主計人員的工作，也常當成預算控制與績效考核的依據，因而主計機制往往不受歡迎，也造就基層單位對於主計工作常常不盡心，主計部門在推動相關工作機制時遭遇阻力

或是成效不彰。就個人從事主計工作26年的實務經驗，認為造成主計工作推動困難或未能有效落實的原因，首先，是對主計工作的重要性不知，基層單位因少有參與政策規劃，甚或連級基層單位只有現金收支流水帳而不知預算賦予狀況。因而認為預算編製等主計工作是高司單位才有能力做的事，基層單位囿於人力與資源限制，與其大費周章地規劃編製一個無法掌握的預算書表、或是統計表報，還不如做好自身工作較實在。有些瞭解主計工作的功能及其重要性，但因未來環境變化不確定性，無法準確預估未來的狀況，也欠缺有經驗的人員來推動，因而停滯不前。久而久之，對主計工作也就敷衍了事，反而造成人力、物力與財力的浪費。

不論是預算編製、預算執行、會計出納、成本作業、公務統計，甚至是專題分析等，都面臨對未來的諸多不確定性。當外界環境與內在條件驟變，主計部門往往因無目標管理而反應不及，承擔較大的管理風險，甚至因現金流量掌握不佳而導致財務違失。在主計工作這一連串價值活動中，因個人學識淺、歷練有限，僅能發掘5項附加價值高的個別業務，而如何提升業務附加價值，帶動主計工作價值活動？容我放言高論說明如後。

預算是單位年度施政予以數量化，因此預算流程能協助各單位主管為年度施政預作規劃。在預算編製過程中，可以讓預算業管部門主管幫助單位主官為年度施政提前做規劃。例如年度的計畫性工程、購案，應由計畫部門主管、業管預算部門主管與主計部門主管共同研討規劃，包括商情訪查、決標紀錄、執行情況等歷年資料，類案缺失態樣的參考，以及執行期程與預算配賦等。預算執行過程中，因預算資源有限，必須嚴密管制個案執行，除計畫性工程、購案應依節點管控外，針對小額採購案件等非計畫性案件，後續將配合國防部「主財

資訊雲端服務網—主計次系統—購案管理與預算節點管制系統」，並結合「預算執行管制表」，發揮預算執行預警功能，提前掌握執行風險個案，並配合實地訪查檢視執行成效，協助排除執行窒礙。另要求半年結算作業精度以及務實預算執行檢討，期此作法推動後，能進一步將小額採購案件中，簡化同類同性質案件，朝開放式合約或大賣場方式辦理，協助單位建立年度備案計畫，並適時將計畫賸餘款納入運用，以提升預算執行動能獲致最大綜效，為本處努力目標之一。

成本管理是影響組織運作的關鍵因素之一，當成本資訊被誤導後，除了造成錯誤衡量外，也可能做出不適當的決策，而影響單位運作。因此，特擬將作業基礎成本法套用於本軍現行成本作業，比較現行成本制度之差異，最後歸納可運用方法，此為本處努力目標之二。

首先發現空軍官校完訓成本，加入飛行訓練及飛機修護所需成本，就成本性質、成本標的及飛行訓練階段，按訓期分別、飛行時數及機種作分攤歸戶彙算各階段成本，使得成本結構更為合理。後續將配合換裝，持續分析本軍飛行員二階段、二代機換裝訓練成本，完備飛行訓練成本庫。再者戰演訓成本，亦是本軍成本作業重要環節，漢光演習為國軍最重要演訓任務，為有效蒐整分析演訓期間成本，本處於本年度運用「Dashboards」軟體，並以互動式圖表呈現成果，未來將朝資訊模組化方向精進，執行端鍵入演訓數據，決策端即時運用資訊，發揮主計部門在演訓任務中成本管理之重要角色。另飛行小時成本以103年度第四九九聯隊M-2000型機種為研究對象，經檢視發現以基地航材耗值占其總成本40.48%為最大比例，人員維持費占29.08%次之。值得注意的是，本軍各型機「航材耗值」均由「空用後勤資訊系統」擷取提供，而此項費用占飛行小時成本之比例

為最高，擷取條件稍有差異、錯漏，影響甚鉅，為確保計值條件正確及一致性，本處已著手研修飛行小時成本資料及相關規定，期能提供更為精確成本數據。另後續將建立成本資訊彙集系統，完備常態蒐整建立長期同質性資料庫，精確計算單位成本。

本處於88年起致力於公務統計及專題分析，至今均被評定為績優單位。各年度雖依施政目標、人員工作、武器裝備等範圍撰擬相關專題，然而被運用篇幅不多。另90年起為增進各項主計工作處理效率，戮力研發各項資訊運用系統，開發出「空軍主計資訊系統」供本軍各單位使用，亦提供友軍單位移植使用。惟隨著系統開發完成，運作而產製數據資料，經蒐集累整，確無法形成可用資訊，回饋給需求者使用。有鑒於此，在公務統計、專題統計及主計資訊系統精進，亦為本處努力目標之三。

現各單位公務統計報表，均由「國防統計資訊服務網」蒐編傳送報表，未來規劃將使之圖像化、指標化，透過「互動查詢介面」，提供線上查詢，了解現況參考運用。利用教育訓練，以講座及開設「專題實務」課程方式，聘請專業人士教授，分享及瞭解統計運用實務。遴選適員參與「調查與研究方法分析師」與「商業數據分析師」等培訓，讓人員具備實務與理論基礎，透過學術機關學術研習，延伸分析應用範圍，強化其專題分析能力，將其應用業務推展上，並藉統計實務研討，教導如何擷取「國軍主計資訊雲端服務網」等主計資訊系統數據，運用統計理論及方法，協助單位資料分析，撰擬報告，發揮統計支援角色。

伍、結 論

主計工作在國軍組織中，具有獨特屬性，而隨著「精實案」至「精粹案」的組織變革，

主計部門組織型態及人員亦大幅縮減。當外部環境與內在條件驟變，以及面臨未來諸多不確定，主計部門應該思考下一步做什麼？是固守成果或創造價值？不管決定如何，皆應對單位組織的支援性與主計的核心價值納入考量。微笑曲線理論的誕生是為了因應微利時代所採取的企業經營策略。主計工作一連串價值活動中，找尋個別的附加價值，藉由提升業務附加價值，帶動主計價值曲線向上提升才是根本。不論是預算編製、預算執行、會計出納、成本作業、公務統計，甚或是專題分析等業務，需要持恆維持，絕不能棄任何一項業務如敝屣。主計工作三連環，歲計、會計及統計應相輔相成，三者附加價值高低幅度差距也應相當。不能一味投入大量人力、時間於某一業務，短期內也許可以得到高貢獻度，但長期而言，缺乏主計工作核心價值的維繫，將使主計部門面臨重大生存危機，造成主計業務空洞化，後續業務推展及工作執行，都應盡量避免主計工作微笑曲線歪嘴的風險產生。

參考文獻

1. 施振榮．《再造宏碁：開創、成長與挑戰》（全新增訂版）．2004年10月29日初版．天下文化，2004。
2. 吳天方、洪至仁、何雅莉．健康的企業經營微笑曲線，中小企業發展季刊第七期，2008：pp.01-16。



鍾永淙上校

現任空軍司令部主計處處長；國管院專科軍官79年班，財務正規班84年班、銘傳大學管理研究所96年班；曾任副組長、組長、副處長等職。