

淺析財務現況，擘劃服務願景

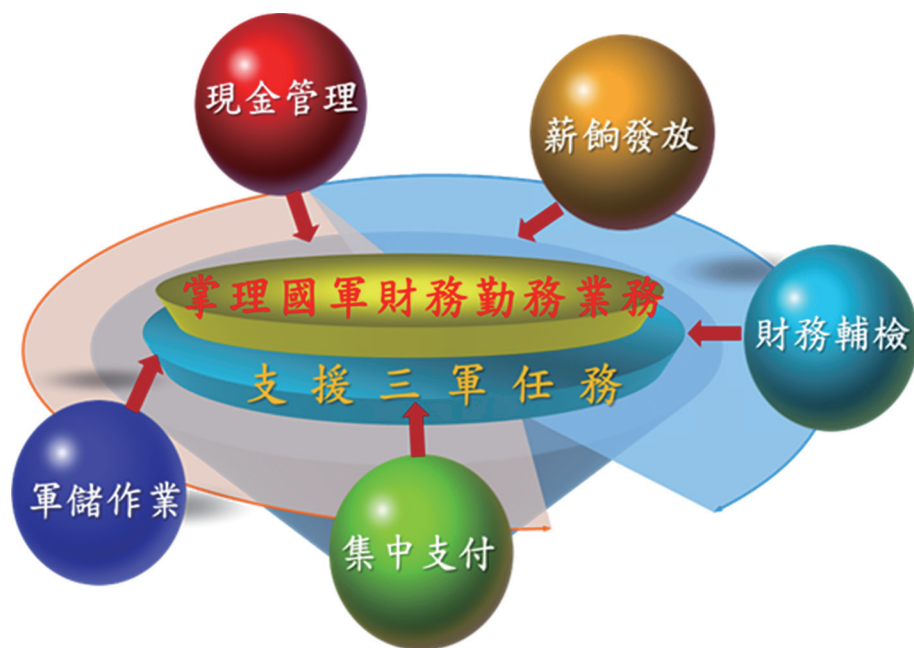
沈健群

前言

對於政府機關而言，服務係指提供民眾所需要的任何活動或利益，本質是無形的，且無法產生所有權（項靖，2010），國防部主計局財務中心（以下簡稱本中心）職司國軍人員薪餉發放及費款支付管理全般作業，理應以服務對象的需求為依歸，發揮同理心並主動服務，俾以提供有感的服务。本文立基於本中心服務滿意度之研究，闡明本中心業務執行現況，期藉創新服務作為，拓展財務業務核心價值，創造服務新願景。

壹、財務業務概況說明

國軍財務制度始於民國26年奉核定推行迄今已近80年，期間因組織遞嬗，單位、名稱多有改隸與調整，目前本中心下轄21個財務單位，駐地範圍遍及台、澎、金、馬，轄補全軍2,000餘個支薪單位及200餘個預算支用單位，服務對象涵蓋國軍官士兵、聘雇人員及廠商，全般作業悉依據國軍財務政策指導，負責現金管理、薪餉發放、集中支付、軍儲作業及財務輔檢等工作，以專業素養提供最優質的服務，圓滿達成支援全軍之任務（詳圖一）。



圖一 本中心主要業務職掌

資料來源：本中心

其次，本中心於我國國庫集中支付體系中，擔任「國防部所屬」支用機關出納單位，負責本部所屬庫款管制、現金收支管控、調度運用、憑單簽發及核帳作業，所屬除國軍同袍儲蓄會及薪俸資料管制組為特業單位外，餘19個地區財務單位受理全軍各級預算支用單位費款支付案件。依據財政部國庫署統計資料指出，本部所屬105年度簽發付款憑單達11萬6,000

餘張，較上年度成長661張，而退件數卻從38件降低至33件，環伺全國實施國庫集中支付機關計有708個，本部所屬單一支用機關付款憑單造送量佔比約達15%，而退件比率卻僅0.0283%，約為文職機關1/10（詳表一），有此作業佳績，實應歸功於本部所屬各級主財人員辛苦努力的結果。

表一 國防部所屬及文職機關送退件統計表

單位：張

機關別	國防部所屬		文職機關	
	104年	105年	104年	105年
年 度	104年	105年	104年	105年
付 款 憑 單 送 件 數	115,936	116,597	898,910	667,696
退 件 數	38	33	2,035	1,429
退 件 率	0.0328%	0.0283%	0.2263%	0.2140%

註：

1. 文職機關係指非屬國防部所屬之一般政府機關，依財政部國庫署統計資料，目前全國實施國庫集中支付機關計有708個。
2. 資料來源：財政部國庫署。

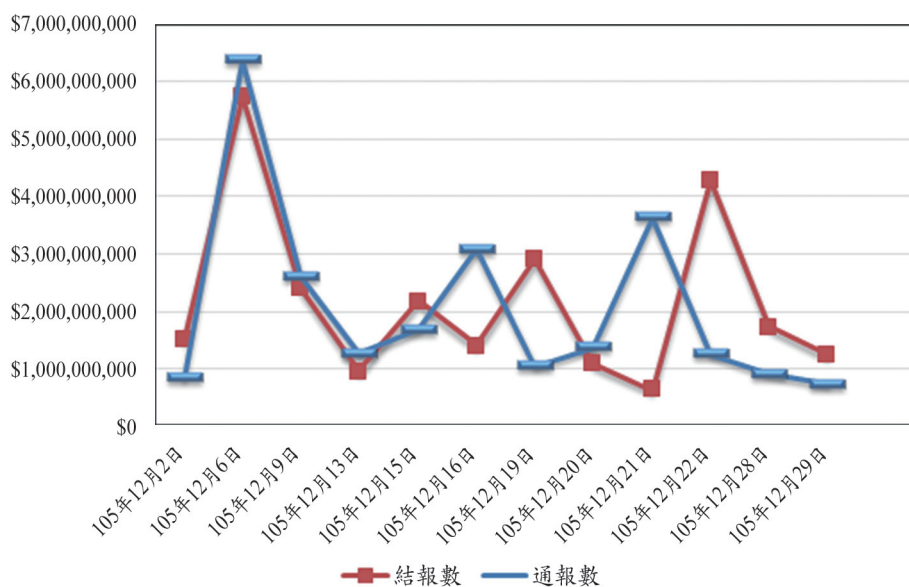
再者，本中心亦為全軍各單位與財政部國庫署介接橋樑，負責協助國庫費款調撥，以105年9月為例，該署因收支時點及應收稅款沒入國庫後資金充裕等情，商請本部所屬單位將部分案件提前辦理支付，為應國庫需求並兼顧本部所屬預算執行，本中心即商請各單位檢討，計有○軍○○專案等8項外購案提前因應，金額達新臺幣（以下幣制同）91億餘元，經核算計撙節匯差達6,000萬餘元，除有效協助國庫庫款調撥外，另收撙節匯差之效，創造彼此雙贏利基。

此外，為配合財政部精準估算及調撥庫款備用基數，本中心檢討調降大額通報數額，經奉國防部核定，自105年9月1日起本部所屬大額

通報金額由1億元調降至5,000萬元，通報期限由原付款前5個工作日延長為6個工作日。

為更進一步瞭解大額通報調降執行成效，本中心以105年度結束作業期間（12月1日至12月30日）為樣本，統計全軍計通報89筆，金額達351億9,074萬餘元。

值此期間，本中心善盡機關出納角色居中協調，計完成調整14筆，金額85億7,945萬餘元，其中或有因應本部所屬單位施政需求，申請提前支付，致通報數與結報數產生鉅額差異；亦或有國庫署備款不足，商請本部所屬單位同意配合資金調度期程，遞延支付等情，惟賴目前三方溝通協調管道通暢，爰執行成效良好（詳圖二）。



圖二 大額通報異動分析圖

資料來源：本中心

綜上，本中心擔任本部所屬出納角色，服務對象遍及全軍，日常作業業臻完備，然為精益求精，本應立基於服務對象需求，賡續檢討服務精進空間，因此藉瀏覽服務效能相關文獻，期提升本中心財務作業服務效能。

貳、服務效能相關文獻

從80年代起，受到「新公共管理（New Public Management）」的薰陶，世界各國開始進行政府的改造，強調以顧客導向及鼓勵創新等作法，提升行政效率與服務品質，自此之後，服務與品質管理的概念便成為了政府服務品質的主流觀念（廖麗娟、呂雅雯，2010），各國的施政重點亦從功能型的供需轉化為公眾導向的服務，因此顧客關係管理即成為政府的關鍵任務（劉漢榆、黃上晏，2011），Parasuraman, Zeithaml & Berry（1988）指出，服務具有無形性（intangibility）、異質性（heterogeneity）、不可分割性（inseparability）

及易逝性（perishability）等四種特性，因此「服務」是無形的及無實體的產品，沒有固定的標準模式。服務品質的好壞與否，無法用體積、重量和成分等量化的數字來判斷，也就是說，服務品質優劣的衡量，應該視顧客的感覺而定（林朝源、秦儀庭，2012）。

因此，在探討提升服務品質之前，應先了解顧客所需要的是什麼，項靖（2010）在探討績優政府服務運用資通訊科技現況與展望時指出，顧客的需求可區分為三部分，分別為問題的解決、需求的滿足及愉快的感覺，也就是說，政府服務應站在民眾的立場，以將心比心的態度，設身處地的為民眾解決問題、滿足民眾的需求，並且在過程中與事後能夠有愉快的感覺。根據Alan（1994）的研究指出，當市場主導權從原本賣方轉到買方（顧客）手中時，即進入顧客導向時代，經營環境由生產導向變成顧客滿意導向，就是CS經營（Customer Satisfaction management），歸納演進表如表二。

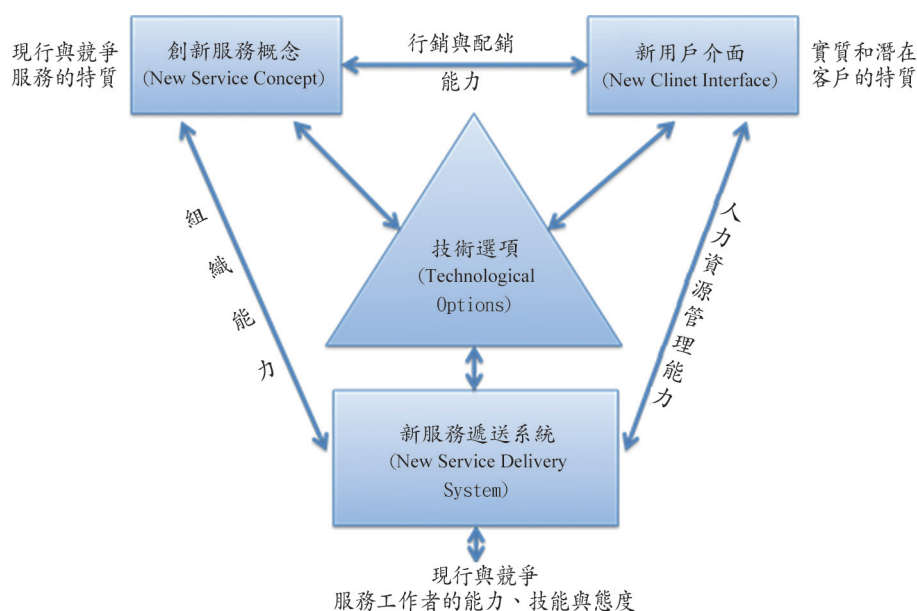
表二 顧客滿意演進情形

演 變 過 程	生 產 導 向	銷 售 導 向	行 銷 導 向	顧 客 滿 意 導 向
重 視 焦 點	生產導向	銷售導向	整合各項行銷手段	顧客滿意
執 行 方 法	品質控制以至於全面品質管理	積極銷售、推銷術、大量廣告	行銷組合與企業形象之塑造	統合生產、行銷、服務、資訊、創新、人力資源管理等融合企業文化
目 標	大量生產薄利多銷	銷售極大化獲致最大利潤推銷	行銷附加價值極大化	顧客滿意極大化

資料來源：林朝源、秦儀庭（2012），PZB服務品質模型探討服務品質與顧客滿意度之研究。

陳建文、洪嘉蓉（2005）在探討國內網際網路服務提供者服務品質、顧客滿意度與忠誠度的關係時發現，若要調升顧客的整體滿意度，必須有效提升各服務項目的品質，才能增強顧客的忠誠度。國軍財務業務核心價值係以專業為體、效率為先、並以服務至上為目標（張維明，2010），因此在提升服務品質面向，可藉由提升服務形象、便捷服務程序、重視民情輿情、善用社會資源，以及落實品質研發著手（項靖，2010），陳家聲（2010）也

指出，服務是一個複雜的系統，其中包含了「人」、「科技」、「企業組織」和「價值的共同創造」等成分，而服務的價值就是從顧客與供應商互動過程中所創造出來，den Hertog（2010）提出服務創新應具備4個基本的面向，包含創新服務概念、新用戶介面、技術選項和新服務遞送系統等構面，以技術選項為核心，逐步推展創新服務概念、新用戶介面和新服務遞送系統三個等面向的創新作為，三個面向亦相互影響支援（詳圖三）。



圖三 den Hertog服務創新四面向模式

資料來源：den Hertog（2010），Managing Service Innovation, P42

依據服務品質SERVQUAL量表（即PZB服務品質模型）的作者Parasuraman et al.（1985）研究指出，服務品質相似於態度，是顧客對於事務所作的整體評價，對顧客而言，服務品質較產品品質更不易評量，且服務品質是由消費者期待與實際服務感之間比較而來的（陳建文、洪嘉蓉，2005）。

參、財務作業服務效能之精進

本中心暨所屬財務單位職掌本於服務全軍官兵，且因職業別寡占特性，歷來即為相關學術機構研究對象，據國防部主計局最近一次調查報告指出，本中心暨所屬財務單位整體及構面間服務品質均已達「滿意」水平標準（75.04分），同時就調查結果，提出「便捷作業程序，確保流程透明」、「瞭解部隊需求，整合服務資源」、「建立互動機制，深化溝通網絡」及「提升專業職能，豐富服務面向」等四項創新變革對策，供本中心規劃未來整體服務方式及流程，研提創新服務變革對策，以創造服務新願景。

睽諸國內外相關服務品質文獻，尙無文獻指出服務滿意度之基準指標，又本中心暨所屬

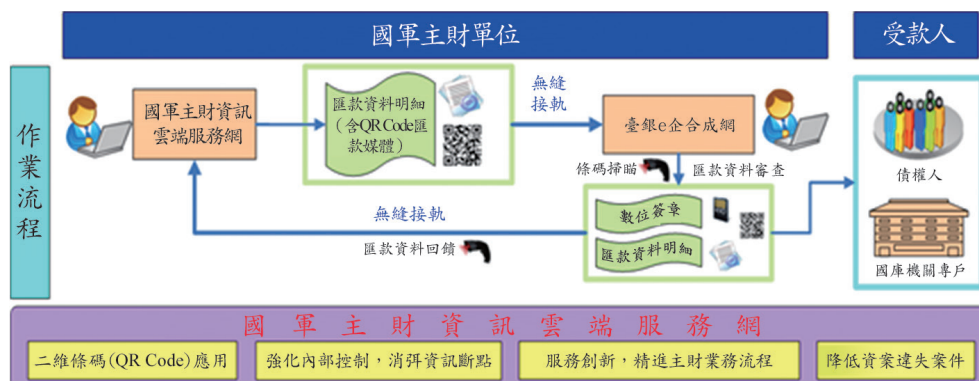
財務單位所提供之服務與其他職業別相較，具有寡占性，因此本中心將以此為衡量基石，秉持「沒有最好，只有更好」的服務理念持續精進，冀以提供官兵有感服務，落實部長照顧官兵之良意；基此，為適切創造官兵有感服務，本中心參照den Hertog（2010）提出的4個構面，並結合主計局指導四項創新變革對策，據以規劃未來服務願景，摘要說明如下：

一、創新服務概念：現行與競爭服務的特質

由於本中心暨所屬財務單位業務屬性與作業有別其他職業，因此在思考創新服務概念時，應兼顧導入新科技及金融觀念，須符合國軍相關法規限制，並從服務對象需求出發，藉以達成有感服務，研擬作為概要說明如下：

（一）匯款流程數位化

面對科技與金融環境的快速變遷，傳統金融服務模式已被顛覆，為達服務創新及簡政目標，本中心規劃運用QR Code模組，導入國軍主財匯款作業，並結合網路銀行功能，藉以強化資訊安全，減少人工遞送風險，以即時回饋交易資訊，提供最便捷服務效能，作業流程詳圖四。



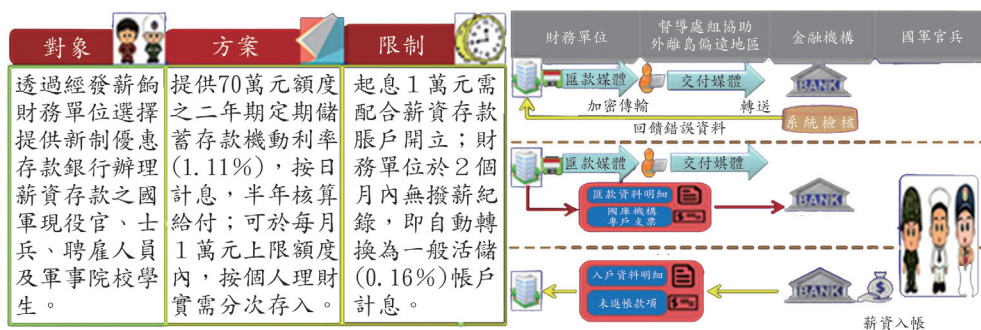
圖四 匯款流程數位化示意圖

資料來源：本中心

(二)薪資自選優惠存款專案

為配合募兵制政策推動，本中心運用金融機構策略聯盟平台，透過官兵自由選擇薪資（給）帳戶，提供多元優惠存款等

選項便利官兵個人理財，建立有感財務服務，增益募兵留營誘因，專案規劃內容詳圖五。



圖五 薪資優惠存款專案規劃內容

資料來源：本中心

二、新用戶介面：實質和潛在客戶的特質

本中心暨所屬財務單位服務對象以全軍官兵為主，考量國軍資安管控及官兵需求，於用戶介面部分，研擬做法如下：

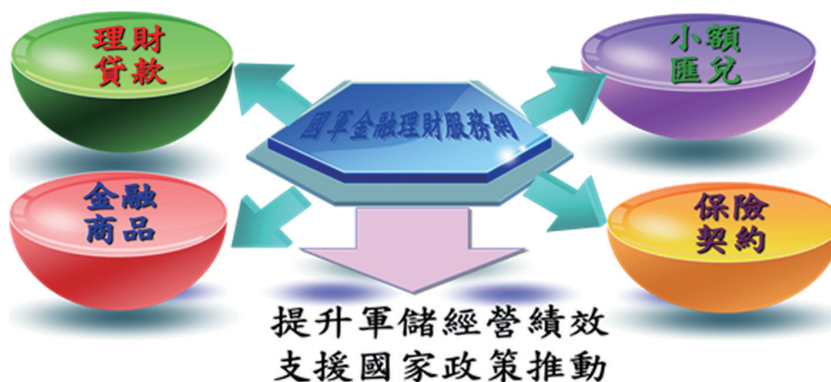
(一)開放系統查詢權限

結合雲端資訊系統，開放國軍各主計部門查詢各項補助費申辦進度權限，提供更便捷迅速之查詢程序，官兵送件後即可透過主計部門查詢財務單位收件時間、審

核進度及入帳時間等資訊，提高資訊透明化。

(二)提供官兵多元化理財管道

持恆擴充「國軍金融理財服務網」平台之國軍官兵理財貸款、小額匯兌、金融商品及保險契約等多元且優惠金融商品，藉以擴充同袍儲蓄會業務能量，並提供官兵更優惠金融商品與優質理財服務，期有效提升軍儲事業經營績效，並增加募兵誘因，支援國家重要政策之推動，理財管道詳圖六。



圖六 官兵多元化理財管道示意圖

資料來源：本中心

三、技術選項

技術選項為den Hertog（2010）四大構面的核心，由此出發，逐步推展創新服務概念等三個構面的創新作為。

本中心以國軍主財雲端資訊系統為根基，持續培育系統維運人力，除厚植資訊研改能量外，並佐以財勤教育訓練與專案變革等作為，適時導入最新服務概念，俾肆應未來創新變革，具體作為摘要如下：

（一）持恆資訊人員培訓

本中心除持恆對現有系統維運人員進行專業訓練外，另考量經驗傳承，亦遴選相關科系（專長）同仁，作為資訊系統維運人力種子，實施機房及系統維運能量養成教育，期以此為鑰，強化系統維運、研改及調修能力，厚植資訊作業能量。

（二）落實專業教育

本中心將運用年度講習及軍官團教育訓練時機，持恆專業知能訓練，講授作業相關法規、流程及缺失態樣，以增進人員作業經驗，提升本職學能。

（三）變革專案研究

為肆應未來作業變革，本中心持續檢討業務簡化與流程整併，輔以研究發展方式，導入新觀念與新思維，結合資訊科技運用，研擬創新服務作業建議，並逐步推展實施，以提升服務品質。

四、新服務遞送系統：現行與競爭服務工作者的能力、技能與態度

本中心暨所屬財務單位提供之服務具有獨特性，應師法稻穗飽滿更低垂之謙虛精神，以劍及履及的主動精神，透過面對面的溝通時機，直接聆聽服務對象的需求，並藉軍網及文宣品發放闡明服務向量，具體作為如下：

（一）面對面溝通協調

持恆運用人事薪給資料查核（含人員對照）、駐地巡迴服務、財務講習及財務輔檢等時機，深入瞭解部隊需求，必要時由財務單位主官（管）率承辦人親赴支薪單位，提供各層級不同面向溝通管道，建構橫、縱向聯繫網絡，藉由強化溝通消除歧見，以增進服務效能，示意圖詳圖七。



圖七 面對面溝通協調示意圖

資料來源：本中心

（二）多管道完善媒宣

為落實服務品質，本中心業將入口網

更新，除說明服務項目外，並增列各地區財務單位人員聯絡方式，俾利官兵洽詢；

此外，將不定期印製服務宣導筆記本、名片及服務項目表等相關宣傳品，並結合各項時機，送發所轄支薪單位主官（管）參用，藉以提升服務綜效，形塑優質專業形象，並建構雙向及互動諮詢平台。

肆、結 論

亞都麗緻大飯店總裁嚴長壽曾指出，人在每個時刻、每種狀況都可能犯錯，如何在多元、不同的服務角度裡，保持一貫的態度，是服務業最大的挑戰，因此他從顧客的角度出發，將複雜的服務流程簡化為「心、誠、專、問、送」五個階段，分別是心的歡迎、誠懇地介紹、專業的解說、問的技巧及送客的感謝¹。不過要維持一致的服務品質是一件不容易的事，相同的服務人員，在不同的時間、地點及不同的服務對象時，因服務人員情緒的不同，所產生的服務品質也不同（Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985），未來本中心要擺脫既有的思考，賡續以官兵需求為導向，重新思考財務作業有什麼未被滿足的需求，戮力拓展國軍財務業務核心價值，提供更精確的有感服務，以凸顯我財務同仁處事圓融、內心嚴正之「外圓內方」財務精神。

參考文獻

1. Alan D., 1994, AMA Handbook for Customer Satisfaction. New York: American Library.
2. den Hertog, P., 2010, Managing Service Innovation, Dialogic Innovatie & Interactie: Utrecht.
3. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1985), Problems and Strategies in Services Marketing, Journal of Marketing, 49, Spring, 33-46.
4. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L. (1988), The SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, Journal of Retailing, 64(1), 12-40.
5. 林朝源、秦儀庭, 2012, PZB服務品質模型探討服務品質與顧客滿意度之研究, 彰雲嘉大學校院聯盟學術研討會。
6. 陳建文、洪嘉蓉, 2005, 服務品質、顧客滿意度與忠誠度關係之研究—以ISP為例, 電子商務研究, 第三卷第二期, 頁153-172.
7. 陳家聲, 2010, 政府機關創新服務樣態之探討, 研考雙月刊, 第34卷第5期, 頁30-38.
8. 張維明, 2015, 拓展財務專業服務型塑業務核心價值, 主計季刊, 56卷第1期, 頁1-7.
9. 項靖, 2010, 績優政府服務運用資訊科技現況與展望, 研考雙月刊, 第34卷第5期, 頁24-29.
10. 廖麗娟、呂雅雯, 2010, 提升政府服務品質策略之探討, 研考雙月刊, 第34卷第5期, 頁12-23.
11. 遠見雜誌, 2004, 嚴長壽專訪從態度出發的服務方程式, 遠見雜誌, 2004年11月號第221期。
12. 劉漢榆、黃上晏, 2011, 從顧客關係管理整備度探討公眾導向的電子化政府效益, 資訊管理展望, 第13卷第2期, 頁123-150.



沈健群少將

現任國防部主計局財務中心財務長；國管院正期軍官78年班、資源管理研究所82年班、戰略班93年班；曾任組長、處長、副財務長等職。

¹ 資料來源：遠見雜誌，2004年11月號第221期。