

財務業務作為及創新新思維

陳彥全

摘要

財務組織自軍需署財務司成立伊始，歷經聯勤財務署時期，至現在的主計局財務中心，先進們兢兢業業，宵旰勤勞，優良作業傳統未曾稍減，並由後人承襲至今，基此，隨著日新月異社會型態的改變，如何使良好脈絡一貫之作業型態廣續保存下去，並應思考如何運用現代資訊工具來代替人力不足之窘境，基此，本文係闡明財務中心近期針對財務管理作業執行現況，並以經濟、技術、社會及方法論分別之角度研擬創新服務作為，廣續拓展財務業務核心價值，創造服務新願景。

關鍵字：財務管理、服務創新、新願景

壹、前言

20世紀初影響中華民國政治格局力量應歸屬於各系軍閥亂政，其係以軍隊作為主要政治資本的勢力，儼然成為當時的主導政府，有錢有兵就能有地盤，可以說是集軍權、財權為一身，民國6年國父成立軍政府，並陸續設有合議制之軍事委員會，研擬以武力消滅軍閥、統一中國，復於13年6月設立黃埔軍校及下設軍需部，後又將軍事委員會改組為最高軍事決策機關，而時為軍事委員會之委員長先總統 蔣公先生眼見財務制度紊亂，建議實施軍需獨立，並

設立財務經理等專業幕僚部門，以健全體制，是為國軍財務組織發軔之初。

軍需部又於14年1月改為軍需處，再擴大為經理部。後續又歷經北伐成功、全國統一及實施政府組織調整，軍政部成立，下設軍需署，其中會計司及審核司改組，成立軍政部會計處，權管軍費預決算及會計稽覈，礙於部分作業屬軍需範疇，爰又將會計司出納科，改設財務司，配屬經理、出納及軍人儲蓄科，26年9月4日依國民政府訓令，財務司正式成立。

隨著國防部於35年5月成立，下設聯勤總部，軍需署財務司改制為聯勤財務署，播遷來臺後，聯勤復制，下設軍需署，復由軍需署改編為財務署及經理署，由財務署專責國軍財勤業務，復配合國軍部隊組織調整，另依任務需要，分別配置本（外）島及陸軍部隊遂行各項財務管理任務。

隨後陸續經歷國防部組織調整及「精實案」等組織變更，更銜為「國防部主計局財務中心」迄今；惟前揭所述相關財務組織自軍需署財務司成立伊始，歷經聯勤財務署時期，先進們兢兢業業，宵旰勤勞，優良作業傳統未曾稍減，並由後人承襲至今，基此，隨著日新月異社會型態的改變，如何使良好脈絡一貫之作業型態廣續保存下去，並應思考如何運用現代資訊工具來代替人力不足之窘境，基此，本文係闡明財務中心近期針對財務管理作業執行現況及創新服務作為，廣續拓展財務業務核心價

值，創造服務新願景。

貳、財務管理業務現況說明

財務中心財務管理作業範疇涵括薪餉發放、業務費支付暨出納業務及軍人儲蓄作業等工作，並依據國軍各項財務政策指導施行，以專業素養提供最優質的服務，圓滿達成支援全軍之任務。其中又以薪餉發放及業務費支付暨

出納業務為兩大主軸，薪餉發放部分，過去財務中心實施「直接發餉」由地區收支處、組負責地區機關、學校、庫、廠等單位，部隊則由隨軍財勤處、隊負責，依據受補單位繕造之薪餉冊，經審核相符後，即據以包裝餉包。按排定日程，派員至各受補單位，核對軍人身份補給證後，將餉包直接交付官兵本人，因此，部隊得以專注建軍備戰本務工作，無後顧之憂。



70年5月起，奉國防部指示研究利用民間金融機構辦理薪餉轉帳，經洽商中國農民銀行（現為合作金庫商業銀行）、臺灣土地銀行及郵政儲金匯業局同意採立戶方式撥發官兵薪餉，幾經研改並透由程式設計及研究過程，至83年1月全面推展委由「郵局立戶撥發」，開啓委由金融機構全面撥發官兵薪餉之新猷。續隨時代進步及各項制度演進需要，相繼開辦官

兵留薪、地域加給、隨薪代扣作業、各項補助費、退除役官兵退除給與發放、戰士授田憑據補償金及華夏購宅貸款等業務迄今，過去官兵薪餉匯撥金融機構作業方式，係依「國軍財務單位發放薪餉作業要點」，以同一營區官兵在同一金融機構辦理之原則，分別透過合作金庫、土地銀行及中華郵政匯撥。



再者，另一項業務主軸為業務費支付暨出納業務，民國初年，軍需補給採委任經理制，經費及糧服由各部隊請領轉發，後來仿效美制，推行「新財務制度」，將軍費集中支付（即統收統支），交由聯勤總部財務署（財務中心前身）掌理，使部隊得以專心致力於建軍備戰任務，無後顧之憂，以肆應任務需求。相繼開辦代收款、官兵遺財處理、軍人保險、代辦通匯業務、代管保證（固）金、外匯業務、

財務資訊、健保費及海軍流動艦艇取款憑單等作業，並配合政策辦理反共義士獎金發放作業及九二一專案臨時奉令支出待報款等業務，惟前述相關作業流程均需以人工方式產製媒體及傳送，而匯款資料經人工建檔及核校後，須簽奉權責長官核可並至檢疫電腦專區，透過3.5吋磁片或加密式防護型隨身碟，將媒體轉錄至民網專區，再透過該行匯出，過程繁瑣、執行不易且易肇生資安違規事件。



鑑此，財務中心配合募兵制政策推動，於現行與各金融機構合作基礎架構，透過官兵自由選擇匯撥薪資帳戶模式，提供全軍官兵薪資優惠存款，藉以強化留營誘因，並規劃將QR Code技術導入國軍主財匯款流程，取代匯款資料需以磁片為載體之轉錄方式，減少不必要程序及消弭資訊斷點，此等不斷創新的思維，再依據國軍各項財務政策指導施行，以專業素養提供最優質的服務，圓滿達成支援全軍之任務。

綜上，財務中心作業服務範疇，對象遍及全軍及廠商，在今日日新月異快速變動下，要如何使財務中心組織能夠持續不斷成功孕育創新服務的動態環境，本應學習坊間學者提出之論點，立基於服務對象為導向之需求創新，廣續檢討服務精進空間，提升服務品質。

參、服務創新相關文獻

企業要永續生存，如果只看公司創新表現是否足夠是不夠的，應該要因應消費者需求，持續創造出符合渠等的服務及產品（洪春吉，黃郁弘2011），隨著市場快速變遷及競爭的環境下，如何維持公司產品之高品質及高服務品質，已成了許多產業相當重視的部份（吳世陽，2012），睽諸國內許多公司也有很多服務創新案例值得分享的，舉凡成立20多年的捷元，是國內資訊產品及通路最大代理商之一，但這一行的顧客性質及重疊性很高，提供商品的內容物也沒多大差異。在這種氛為下，該公司用不斷推排除陳舊的，生出新的客製化服務，不斷地讓顧客黏住自己、產生對產品的期

待。另和運租車成立10周年，近三年營收一路上升，從42億元提升到62億元，不但是國內租車業數一數二的龍頭，甚至還陸續發展網路預約、車子甲地租乙地還、四輪加兩輪、車加酒旅遊及24小時的行動管家等之新式服務，可以堪稱國內租車業創意的標竿。晟德大藥廠成立已滿半世紀，曾擁有各式劑型藥品上百種，但數十年前，因擴張太快，曾經將瀕臨倒閉。當時擔任救火的現任董事長林榮錦回想表示，當時公司經營地很雜、很亂及沒有營運方向，但看準顧客存在既有的不滿，除更專注經營並推出更好的服務，這便是該廠服務創新之祕訣（高宜凡、陳建豪，2010）。其實各國的施政方向，重點亦從功能型之供需轉化成為公眾導向的服務效能，因此管理顧客關係儼然成為政府的主要任務（劉漢榆、黃上晏，2011）受到「新公共管理（New Public Management）」的薰染陶冶，全球各國開始進行政府的改造，著重以顧客導向及提升創新等作法，提升各行業行政效率及服務品質，自此之後，服務與品質管理的概念顯然成為了政府服務品質的主流觀念（廖麗娟、呂雅雯，2010），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，衡酌服務品質優劣，應該視顧客之感覺而定（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，分別為需

求的滿足、問題的解決及愉快的感覺，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。

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。

肆、財務管理作業之創新服務

財務中心暨所屬財務單位提供之服務具有獨特性，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，應兼顧導入科技新觀念，提供金融資訊，並符合各項相關法規限制，以服務為導向出發，藉以達成有感服務，因此，以經濟、技術、社會及方法論分別之角度研擬創新作為概要說明如下：

一、從「經濟」角度看服務創新

是指通過非物質製造手段所進行的增加有形或無形「產品」之附加價值的經濟活動係提供官兵多元化管理管道：利用同袍儲蓄會之

「國軍金融理財服務網」平台中，有關國軍官兵理財貸款、金融商品、小額匯兌及保險契約等多元且優惠金融商品，一來除能彰顯儲蓄會本業之業務能量與職能，並期有效提供官兵更優惠金融商品與優質理財服務及諮詢，以有效提升軍儲事業經營績效及提供便民服務，並增加募兵誘因，支援國家重要政策之推動，開拓多元理財之管道。

二、從「技術」角度看服務創新

是以滿足官兵需求為目的，係軟體技術的創新活動匯款流程數位化，在主計局「國軍主財資訊策略發展方案」宏觀擘劃下，財務中心即遵「健全資訊組織」、「強化資訊安全」、

「建置數位流程」及「加強資訊流通」等四大行動策略，透過主財雲端資訊系統及合作金融機構系統雙向介接，導入QR Code讀取技術遂行費款匯撥作業，精簡匯款流程並強化費款安全，俾厚植「整合主財資訊資源、提升e化服務效能」能量。另外，網路銀行匯款流程導入QR Code係屬金融領域創新變革，除可避免人為竄改降低內控風險外，亦免除媒體轉錄之風險；考量小額業務費直撥入戶及非隨薪匯撥作業已正式施行，期藉本案經驗，臻達有效提升工作效率，降低現金違失及人員作業負荷，達服務創新及簡政便民之實質目標，實施前後成效分析如附表。

附表 QR Code網路銀行作業成效分析

QR Code 網路銀行作業成效分析 (以財務中心及所屬各財務單位評量，每月共22個工作天計算)			
項目	實施前	實施後	差異分析
強化資訊安全	財務中心及所屬各單位每月轉錄匯款媒體磁片，總計需達880次，易因作業反覆程序繁瑣，肇生資安違規事件。	財務單位及代庫銀行毋須再交換匯款媒體磁片。	除可消弭資訊斷點，降低資安違規風險，並完全排除實體儲存媒體夾帶電腦病毒所可能造成之系統危害。
減少遞送風險	財務中心及所屬單位每月支票遞送總計需派勤880人次，往返需時1萬7,600分鐘，里程2,552公里。	運用網路銀行辦理匯款，於各單位內即可完成程序，毋須另派人車出勤遞送支票及匯款文件。	可大幅降低人員、車輛出勤期間意外發生之可能性，亦能避免支票遺失、遭盜竊之風險。
落實內部控制	簽開支票經各級人員鈐印，併同人工繕寫之匯款單交銀行辦理款項匯撥。	匯款資訊導入QR Code資料讀取技術，各級人員以個人密碼登入系統覆核、放行。	各級人員免除印鑑章保管責任，並有效避免支票、匯款單繕誤及變造之風險。
確保財務安全	105年財務中心及所屬財務單位簽發支票計3萬9,719張；金額新臺幣3,762億5,496萬餘元。	毋須耗費支票簽發之人力及時間，相關費款流向均完整記錄於網路銀行系統內，無竄改可能性。	可有效減少支票使用頻次，降低財務違失風險及未兌現支票追蹤管制之困擾。
資訊即時回饋	達帳情形需俟代庫提供收款書或主動致電查詢，財務中心及所屬財務單位每月共需耗費7,480小時確認回饋資訊。	可透過網路銀行即時查詢財務中心及所屬單位即時收付實況，並回饋相關達帳沖退往來交易情形。	財務中心於匯款當日即可掌握所屬單位之匯款回饋訊息及費款流向，爭取財務失事防險先機。

資料來源：財務中心

三、從「社會」角度看服務創新

創造和開發人類自身價值提高和完善生存質量改善社會生態環境的活動，所謂「羊群效應」是管理學上常見之市場行為，當行業中的領先者佔據了注意力，那麼陸續就會不斷模仿及跟進。以電信業為例，著名的有「吃到飽方案」便是不斷加惠消費者，並不斷提升優惠及服務品質的實證。財務中心恪遵主計局指導，成立專案小組，透過政策及執行層面之集群策進作為，逐步落實推動相關工作，全案已於106年8月份正式開辦。配合募兵制政策推動，於現行與各金融機構合作基礎架構，透過官兵自由選擇匯撥薪資帳戶模式，提供全軍官兵薪資優惠存款，藉以靈活薪資運用之能量。本專案推動辦理內容，以結合「薪資優惠存款」及「官兵自由薪選」為出發，冀以提升官兵金融理財服務與福利，增益募兵與留營誘因，概述如后：

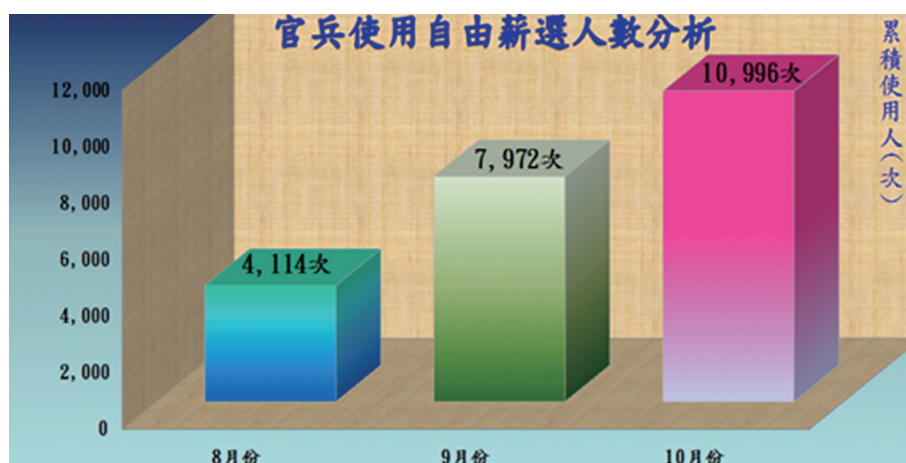
（一）薪資優惠存款部分

行政院在不增加國庫負擔之前提下，由各公、民營銀行提供公、教「優惠存款待遇作為」，惟國軍人員迄今年，尚無類同優惠存款方案，因此，藉由此專案，為廣大官兵爭取類同福利；並參照「鼓勵公教人員儲蓄要點」配合薪資轉存，結合薪資存款帳戶之開立，由金融機構提供官兵二年期定儲機動利率之優惠存款優惠，提

供國軍現役官、士兵、聘雇人員及軍事院校學生，在70萬元額度之二年期定期儲蓄存款機動利率（1.11%），起息金額1萬元。除此之外，現行官兵薪資存款由中華郵政等4家金融機構辦理，並分別提供官兵每月跨行提款、轉帳及免手續費次數之優惠，最多可轉帳達50次免手續費優惠，並提供轉存之存款利息優惠為百分之0.27，以及其它眾多附加優惠措施，舉凡房貸、信貸及各式保險等優惠，使官兵能立即享有最新理財商品資訊。

（二）官兵自由薪選部分（撥薪金融機構）

打破過往一營區一撥薪金融機構框架，有別公務機關及私人企業多採單一銀行發薪限制，開放官兵可自由選擇指定金融機構薪資帳戶。使官兵能選擇符合自己需求的薪資銀行（中華郵政、土地銀行、合作金庫銀行或台新銀行），可於每月薪餉發放時機，將薪資帳戶資料，交給單位薪餉業務承辦人，請財務單位辦理薪資帳戶轉換，當月薪資就會直接撥入選擇的銀行帳戶，這樣一來可以不用因為調職經常變動薪資帳戶，對個人財務規劃更加穩固，亦是遂行安家政策之任務。本案開辦迄今，使用自由薪選方式之官兵人數已有明顯成長（如附圖），表示官兵對此專案接受之滿意程度逐漸提升，不外乎對官兵來說是一大助益。



附圖 自由薪選人數分析示意圖

資料來源：財務中心

四、從「方法論」角度看服務創新，是指開發一切有利於創造附加價值的新方法

(一)資訊人員培訓

財務中心除綿密對現有系統維運人員進行專業訓練外，另考量經驗傳承，亦遴選優相關科系（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)精進專業教育

財務中心將運用年度講習及各項教育訓練時機，落實專業知能訓練，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)資料傳送的普及性

構思從官兵每月拿到的「官兵薪餉收執聯」背面，印製宣導說明資料，及財務單位聯繫方式，務使全軍官兵都能知道最新且必需的專案訊息。

四多管道完善媒宣

為落實服務品質，財務中心業將入口

網不定期更新，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，製作服務宣導筆記本、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。

伍、未來展望

面對外在科技環境日新月異，除賡續推展國軍薪資優惠存款專案，並協調委辦薪資存款金融機構提供更多優惠官兵相關措施之可能；另將續改善系統作業環境並簡化流程，延伸運用QR Code作業技術至現行財務作業如押標（圖）金與保證（固）金繳納、更正記帳繳款、代收款收入、溢領薪給繳回及歲入預算報繳與納庫等項目，並以財務中心與臺銀合作成功之經驗，普及QR Code網路銀行作業模式至其他代庫銀行（合庫及土銀），將賡續推廣網路銀行作業，免除簡化業務流程及媒體轉錄之風險，有效提升工作效率，降低現金違失及人員作業負荷，以及服務創新及簡政之目標。

陸、結 論

在整個國軍精實壯大的體系裡，財務中心所屬各財務單位扮演著支援及服務官兵的角色，雖然編制顯小、任務繁重，仍以作業效能、做事態度與達成效果的精神完竣各項任務，秉持「追求更好、還要更好」的服務使命，除在遵守相關作業法令及規定外，並以最迅速之時間及便捷之流程，戮力達成所受交付之任務。未來仍要擺脫既有的思考，賡續以官兵需求為導向，運用人事薪給資料查核、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，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（沈健群，2017）。除外，仍要賡續隨時主動觀察官兵的要求，熱誠協助官兵解決問題，以官兵服務需求為導向，抱持著將心比心，待官兵如己的思維，建立財務作業有感之需求，提供更精確的服務，以達「顧客之微笑是我的榮耀」的服務精神，研提創新服務變革對策，再造服務新願景。

參考文獻

1. 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.
2. 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。
3. 吳世陽,2012,服務創新、服務品質、顧客滿意度與顧客忠誠度關聯性之研究-以S資訊公司為例,國立高雄應用科技大學高階經營管理研究所,頁1.
4. 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.
5. 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.
6. 高宜凡、陳建豪,2010,更多值得分享的服務創新（以捷元、和運租車、中美兄弟製藥、晟德大藥廠為例）,遠見電子報,2010年1月號.
7. 沈健群,2017,淺析財務現況擘劃服務願景,主計季刊,356期,頁5-14.
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. 呂學尙,2014,提升服務品質要領-提升服務技巧,ppt簡報,頁11.
10. 項靖,2010,績優政府服務運用資通訊科技現況與展望,研考雙月刊,第34卷第5期,頁24-29.
11. 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.
12. 洪春吉、黃郁弘,2011,組織學習與服務創新、產品創新、流程創新之關係-以金融業、營造業、建築業實證比較,台灣銀行季刊,頁163-187.
13. 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.



陳彥全

現任國防部主計局財務中心少校財務官；國防管理學院專科92年班、財務正規班96年班，佛光大學應用經濟所碩士104年班；曾任出納官、後勤官、資訊官等職。