

落實財務管理及制度革新， 再創主財工作價值

沈健群

壹、前言

年度伊始，萬象更新，主財同仁承襲前輩先賢優良基礎，戮力推動各項專案工作，回顧109年，不論在預算籌編及執行管考、會計憑證流程簡化改革、國軍人口普查專案執行等任務，均如期如質完成，亮眼成績值得肯定。

面對大環境的瞬息萬變，主財同仁應充分發揮國防財務資源分配管理之專業角色，積極地協調合作，以利主財業務推動能與時俱進，並契合國防施政重點，俾有效支援建軍備戰作業，期許全軍主財同仁齊心，胼手胝足達成政策目標。

貳、穩定預算，戮力執行資源管控

積極發展國防自主能量已是世界各國共識，因為這是維護國家主權、領土完整及確保人民安居樂業之憑藉；眾所皆知，國防是國家安全最重要一環，國軍則是國家安全堅實守護者，而國防力量不應侷限於軍事作戰，惟以先進武器與精兵裝備奠定作戰優勢，才能「勝兵先勝」。

近年國防預算籌編遵「國防預算將隨GDP等比例成長，每年增加額度不低於上年度預算

2%為原則」之指導，自107年度呈現穩定成長趨勢，結合政府與民間資源，創造軍民產業多元價值，引領國內產業升級，以達成國防自主及有效提升國防產業能量，使預算資源發揮促進經濟發展之附加效應。109年雖遭受新冠肺炎疫情的衝擊，然整體建軍備戰工作仍可穩健推動、循序執行，本部賡續配合當前工作推動，務實編列公務預算、新式戰機採購特別預算及基金預算等，整體額度達新臺幣4,483億元，較上年度成長9.5%。國防預算增加，不僅有助維持主戰裝備妥善，更有利於加速發展「不對稱戰力」，厚植國防自主能量，以達「積極爭取、合理配置、有效運用」之國防財力資源規劃目標。

盱衡過往行政院、立法院（委員）屢屢援引預算執行成效作為預算額度核列及提案刪（凍）參據，並要求落實軍事投資建案計畫成本審查及核實檢討管制預算挹注戰備整備等項；本部109年度預算執行，在各級長官指導與單位配合下，透過專案管制作為、全軍預算執行檢討會及實地輔訪時機，掌握個案進度，針對風險項目研擬應處作為及協處窒礙，最終預算報繳及保留數均較原預判數額大幅降低，整體執行率較108年度略佳；考量新冠肺炎疫情影響，為避免計畫延宕，各單位應確實掌握110年

度計畫性工程購案核定與辦購作業節點並透過各項管制會議，及早管控執行風險，在既有良好基礎上持續精進，俾使國防預算資源發揮最大效益。

參、簡政革新，整合優化會計事務

審計法第36條修正後，原始憑證及其他文件原則上係由各機關自行保管，致各機關面臨巨量且長期憑證保管倉儲壓力，復以政府為提升行政效率，紓解各機關憑證保管壓力，行政院責成各機關應本興利原則檢討經費結報單據存管，以簡化作業流程。

本部爰依會計法第52條，配合行政院「政府支出憑證處理要點」及「支出標準及審核作業手冊」修正，覈實盤點可資證明支付事實之各類憑證，劃分「原始憑證」及「其他單據」項目內容，據以令頒「國防部所屬單位預算經費結報檢附原始憑證及其他單據表」，自109年7月1日起實施，已大幅簡化應送帳務中心審核之憑證，另訂定檔案存管方式，送審憑證由該中心依會計法第70條及第71條規範辦理，非送審文件則由業務權責部門歸入單位公文檔案，依保管年限妥善管理。

本次新興作法有效降低會計檔案存管壓力，實質精簡會計事務程序，且利後續查考及確保法律信證與行政稽憑無虞，未來將持續推動簡化核銷作業，建置友善報支環境，逐步落實簡政興利之政策目標。

肆、跨域整合，提供官兵有感服務

近年隨資訊技術發展一日千里，民眾仰賴

科技服務程度呈現倍數成長，爰此本部接軌國家「服務型智慧政府」政策，致力發展跨域（機關）數位資訊整合，藉深化雲端資訊系統運用，簡化行政作業程序，減省大量人力成本，達成便民效果。

其中，以「跨機關服務」及「數位資料整合」構想，透過鏈結內政部戶籍資訊，兼採部會跨域洽商合作方式建構一站式申請流程，推動「跨機關通報申請結婚、生育、喪葬及殮葬補助服務」，大幅縮短補助款申領時程，另109年參據行政院「加速推動行動支付普及」指導，衡酌外在金融環境現況，分別透過「多點、全時」之代收繳費通路導入電子化多元繳費機制，並運用「國軍主財資訊雲端服務網」QR Code模組加密技術建構付款媒體、藉此簡化匯款流程，營造官兵有感服務，均獲行政院核頒主計業務創新變革精進獎項。

尤以「跨機關通報申請結婚、生育、喪葬及殮葬補助服務」乙案執行過程極具服務革新成效，108年撰擬專文參加「行政院主計業務創新變革精進獎項」甄選，榮膺行政院主計業務創新變革精進甲等獎殊榮，復於109年主計節慶祝活動獲行政院主計總處主計長朱澤民先生公開頒獎，並透過媒體報導，對提升國軍整體形象有具體貢獻。

伍、前瞻發展，發揮基金管理效能

本部特種基金之設置，主要係仿效美軍將建軍與用兵後勤中具有明確產品或服務、具體需求及可衡量成本結構之事項，如軍醫院、生產工廠、營站、軍人儲蓄及俱樂部等，以企業化管理方式運作，使得供給者在追求長期「損益兩平」目標下，精實成本控制提供服務，需

求者在「使用者付費」的原則下，考量「機會成本」，提出最適需求，進而提升國防資源使用的效能。

各基金（事業）成立以來歷經營運高峰，惟隨著內外部環境變遷，部分事業營運量能日益萎縮，競爭優勢不再，面對快速變遷的營運環境，組織須持續對應市場需求調整資源配置，並前瞻投資部署，故能否及時調整資金（本）配置於重點核心項目，攸關組織長遠發展至深，爰本部持續精進營運資金總分會計架構，以符本基金「分層負責、集中管理」架構設計綜效，達成「營運資金預算會計帳務充分揭露」、「財務資源及時調度」及「資金運用綜效提升」等目標，俾為各基金（事業）未來業務轉型及組織調整，奠定財務資源調控機制，發揮營運綜效。

國防財務資源有限，隨著政府政策愈趨多元，任務日益加重，本部將持續強化特種基金財務體質，妥適運用特種基金特性，提升資源使用效益，擴大運用空間，支援國防事務推動，期使國防資源分配效益最大化，達成支援建軍備戰任務。

陸、普查 E 化，強化資訊分析運用

國軍人口及住宅普查係配合行政院每10年辦理1次基本國勢調查，本部衡酌各級單位戰備任務、營區駐地及編裝等因素，完成編設129個指導審核區及920個普查區，辦理全軍所屬各機關（構）單位軍職、文職、聘僱人員、軍事訓練役及學生等專案調查。

為簡化全軍普查作業、提升問卷填答效率等，本部首次採用軍網網路填報方式辦理，全軍專案調查執行自109年11月1日起至11月30日

止，透過各級單位行政系統分工督導，以e化作業強化節點管理效能，並藉由網頁循序引導填表，提升題項檢核機制，兼顧資料安全與便利性，另於國防部參謀會報中專案報告全軍人口普查執行狀況，適時提升管控強度及宣導應配合調查之相關權利與義務，最終普查作業結束整體完成率高達99.67%（21萬餘人），執行成效良好。

後續將藉由全軍人口普查原始及次級統計數據，輔以軍種、駐地、性別、年齡等構面，分析國軍人員結構狀態，提供國防施政決策參考，以發揮大數據統計資料運用價值。

柒、結 語

國防事務經緯萬端，主財業務除著重經驗傳承之外，更應順應時勢及經濟脈動而與時俱進，配合國防施政發展重點，透過制度化、資訊化及準則化設計，戮力法規推行應用、精進業務能量、妥適編配預算運用，並提升主財業務服務品質，俾利國防事務推動。

此外，期盼各級主財主管善體下情，並不吝提攜後輩，凝聚單位向心力，也期許所有同仁能齊心協力，充分發揮團隊精神，建立專業素養及工作經驗之傳承，再創主財工作價值。



沈健群

➤現職：

國防部主計局少將代理局長

➤學歷：

國防管理學院78年班

國防管理學院資源管理所82年班

國防管理學院戰略班93年班

➤經歷：

處長、副財務長、財務長