

見證當代主計人的聲音—— 人物專訪

劉政成

主計局參謀

前言

「政成！112年就是咱們主計局建制60週年的大日子了，主財先進們的大智慧，完備了國軍主財典章制度，為主計局奠定了穩固基石，讓我們這些後生晚輩們可以在既有完善的基礎上，得以不斷的精進國軍主財工作。在這樣重要的日子來臨前，我們是不是應該拜訪一些先進、前輩，紀錄下他們的大智慧，讓後進的學弟妹們得以學習、效法。」處長辛上校這樣的發想，讓我思考了許久，要拜訪誰呢？要請益些什麼呢？完全沒有經驗的我，頭皮都快抓破了。一句話「別怕，我們一起完成！」就這樣，辛處長帶著我拜會以前只能在公文或是主計局網頁中「歷任主官」上才看到的老長官們，一一地完成了專訪，並從他們身上汲取了智慧與經驗，彷彿就像小精靈吃了「大力丸」一樣（不小心洩漏了年齡），讓我的經驗值飆升，真的是獲益良多。

熱誠、公正、效率、精確—— 行政院主計總處朱主計長澤民先生

在時任主計局主計室主任陳韋廷上校的居中協調下，我們獲得了主計界大家長——行政院主計總處主計長朱澤民先生的首肯，在百忙之中，為主計局建制60週年活動接受我們的專訪，活動小組頓時興奮了起來，帶著眾人羨慕的眼光，局長謝其賢中將率領處長辛上校、主



計室主任陳上校及我一同前往行政院主計總處。在主計長爽朗的笑聲及和藹的面容下，我已化身為一個小迷弟，在接待室中開始了這次的專訪。主計長親切地說道：

主計人員服務守則第一條，開宗明義地告訴大家：「主計人員應以廉潔守分自持，並本獨立超然精神、公正熱誠態度，辦理歲計、會計及統計業務，以發揮精確、效率之主計功能。」所以我便以「熱誠」、「公正」、「效率」及「精確」四點與大家分享、共勉。

何謂熱誠，誠如主計人員服務守則第九條所說：「主計人員辦理歲計、會計及統計業務，應秉持良好的服務態度與各方加強溝通及協調，並樂於接納建言、與時俱進，以提升服務品質及主計人員整體形象。」在執行公務之時，各單位有經費需求，我們主財同仁不應該一味地說不行，而是要在法律規範內，尋找出合適的方法，協助業管達成業務上的需求，順遂任務的推動。

行政院主計總處組織制度沿革內提到：「主計系統所執行的是政府財務活動的規範與記載，必須秉持超然的精神，方能提供公正客觀且確實的資訊。……主計人員依會計法、統計法等規定可超然獨立行使其職務，不受影響。」所以主計人員在單位內，不應受外在事物影響，依循相關法規，公正、客觀的執行各項業務。

國家是一個整體，納稅人繳納的任何一分錢、任何一份資源，都應該要合理運用，讓每一塊錢都能發揮出最大的價值和效益，而主計人員正是扮演資源分配的角色，應強化預算執行管控及考核，力求效益極大化，以發揮財務效能。

最後則是「精確」。正確的數據統計分析，可以提供長官做出合宜的決策，亦是福國

利民最大的屏障。

政府的各項施政作為都需要預算支撐，且都與主財業務息息相關，所以主財工作十分的重要。同仁們應該要養成閱讀的習慣，廣泛的汲取知識，充分的了解各項事務，遇事冷靜思考，以知識輔佐自己，尤其主計同仁是擔任單位資源合理分配的「財務長」，要時刻提醒自己「換位思考」，站在業管的立場思考，設身處地的為他人著想，謀求合理方法解決問題，創造雙贏，這樣政策才能推展，國家才會進步。期許各位主計人以「熱誠」、「公正」、「效率」及「精確」自我惕勵，創造主計新價值。

惜時、好學、愛國、護家—— 張前副局長濟夏先生

「報告辛處長，副局長張濟夏先生又致贈珍貴的史料給局裡典藏了。」一早便聽到法律事務司財務官陳彥全中校來向處長報告，心中還在納悶，這位副局長也太厲害了吧，本局陳展室中有一大部分的史料都是副局長提供的，



年份久遠而且保存良好，簡直令人感佩！「政成學長，副局長已經高齡97歲了，對主計局有著一份特殊的情感，經常提供史料給局裡珍藏喔！」彥全說道。這種無私奉獻，讓後輩可藉由歷史資料，窺探前人作業艱辛，富有傳承的意義，心中產生了肅然起敬的感覺。「處長，我們專訪張老先生好嗎？」便請彥全向老將軍請示，老將軍也欣然同意接受我們的專訪，就這樣，一行人來到位於「南機場」老將軍的住所，一進到屋內，我便被一屋子的書所吸引，我心想「原來這就是所謂的書香門第啊。」老將軍看到我愣在原地，親切地對我笑道：「我從年輕時便喜歡閱讀，一有空就看書，學無止盡，年輕人，你們也要多讀書，書中自有黃金屋啊。」搭配著開懷的笑聲，便開始了今天的專訪。老將軍準備好了茶點，拿出了親筆撰寫的「張濟夏小故事」一書，回憶起當年，話匣子便打開了：

民國32年2月，我考取了廣西航務管理局會計辦事員，從事編製傳票、記帳、編製決算報表等工作，有關經費（歲出）、歲入會計事務均先後歷練，當時初入社會，對「豫則立，不豫則廢」觀念十分重視，每晚就寢前，必定省察當日工作心得，思考翌日工作事項，以培養良好品行及高度責任心。更利用夜間餘閒繼續苦讀，鑽研會計學問，終考取上海立信會計專科學校梧州分校高級班，與上司會計室主任岑俊崗先生及梧州市警局會計室主任一同進修，應證了「學無止境天無涯」一言。

32年8月，有感國家使命託付，請辭了廣西航務管理局職務，投入了陸軍第六十四軍服務，充任軍需處三等佐（少尉）軍需，擔任糧秣簿記及審核業務，開啓了我的軍旅生涯。

39年隨部隊轉進到了花蓮鳳林，也完成了人生大事，與愛妻葉麗蓉女士結為連理，後又

隨部隊移防雲林、臺南等地，而在部隊改編臺南師區時，發覺因陸軍第三補給區司令部重複撥發一個月軍糧，致帳目不符，我不假思索主動擬辦將溢發之糧秣悉數繳回，惟承辦人竟提議撤回公文，將溢發軍糧變賣分享，遭我嚴詞拒絕，此一事件也直接的影響我日後堅定廉潔操守的自我要求。

41年參加了聯勤軍需訓練學員班第三期財務隊南區入學考試，時任聯勤財務署署長吳嵩慶中將對培植優秀軍需人才，非常重視個人品德修養。署頒之十條「軍需公約」，我到現在仍能背誦：「一、堅定信仰、效忠國家；二、奉行法令、嚴守紀律；三、革新制度、服務三軍；四、爭取時效、核實補給；五、可省之錢、竭力節省；六、能用之物、儘量利用；七、嚴肅生活、根絕貪污；八、不許招待、禁止饋送；九、盡忠職守、任勞任怨；十、研究力行、自強不息」（驚嘆記憶力之強大，此時的我，感覺下巴已經嚇到掉下來了）。而後我也順利地在中央日報刊出了放榜名單中確認錄取一事，闔家都感到興奮與喜悅。

42年軍需訓練班結訓後，奉調至鳳山第三財務組報到，開啓了主財人生的階段。後任財務隊中校隊長、財務署上校股長、聯勤總部財務署政治作戰部上校副主任、聯勤臺北區收支處上校處長、國軍同袍儲蓄會少將主任、聯勤總部財務署少將副署長及國防部主計局少將副局長等職，期間更赴聯勤財務學校高級班、陸軍指揮參謀大學正規班、國防部實踐講習班等相關進修班隊深造，回想自36年填表登記納入國軍預算人員登記，直至70年10月1日退去戎裝，這一路的軍需、主財人生，以「一肩行李兩袖清風」寫照，冠帶卸除，青鞋布襪從此始矣。

主計財務同仁經營的是國家的預算，是同

仁的薪俸，所以同仁們應視品德為首重；而清代劉開《問說》：「理無專在，而學無止境也，然則問可少耶。」對學習是不可以中斷的，時常的進修，加強本職學能，才能貫通法規及業務，達成任務目標。

最後，引司馬光《資治通鑑》對於德、才的論述：「夫聰察強毅之謂才，正直中和之謂德。才者，德之資也；德者，才之帥也。雲夢之竹，天下之勁也，然而不矯揉，不羽括，則不能以入堅；棠溪之金，天下之利也，然而不容范，不砥礪，則不能以擊強。是故才德全盡謂之聖人，才德兼亡謂之愚人，德勝才謂之君子，才勝德謂之小人」，與大家共勉。而我從張濟夏老前輩的身上，感動他對主財的熱血，感佩他一生的執著。

溝通、協調，創造雙贏—— 鄧前局長福全先生

得蒙歲計處處長賀少華少將的熱心聯繫下，前局長鄧福全先生也同意接受了本小組的專訪，而且擔心讓我們為了專訪而大費周章，以八秩高齡，親自開車至本局接受專訪，並囑咐務必節約相關行政工作。在局長謝中將、副

局長沈少將、歲計處處長賀少將、本處處長辛上校、財會處副處長陳上校及土地銀行梁蜀東先生的陪同下，在接待室開始了本次專訪。鄧局長娓娓道來：

60週年就是所謂的一甲子，這一段光陰，是主計局輝煌的時刻。國父 孫中山先生在革命期間，深切的體認到沒有錢就無法支持革命行動，沒有軍需就無法打仗。為實現軍需獨立的理想，以當時民用物資與軍需補給統一調度，在1912年手令參謀總長黃克強創辦軍需學校，也使中華民國創建的第一所軍事學府。以「一家一業，一心一德」為校訓，為我國培養了軍需、主財及經理無數人才。

不論是政府的任何公共建設，抑或是國軍建軍備戰工作，一切的施政作為都免不了經費的支撐。而主計局正是扮演著經費管制支用及成本統計分析等等的重責大任，時時不在思考著如何將預算發揮出最大效益。這60年來，主財同仁默默地支持著國軍建軍備戰工作，這都是可供後人推敲、驗證的，主財人的榮譽是無庸置疑的。而主財工作如何能契合時代的脈動，經過持續不斷地檢討與精進，造就了現今的主計局，我們都要為前輩先進們致上由衷的感謝。



還記得任主計局參謀時期，部隊大多使用美軍二次世界大戰遺留下來的GPW M38型軍用吉普車，擔任偵查、傳令、參謀聯絡甚至是救護車，但是這類車子因為實在過於老舊，往往在路上都可以看到拋錨的狀況，影響軍譽；而年年編列大筆的維修預算，更是排擠了其他裝備的採購或維持，實在是沒有效率可言。經過我們蒐整了全軍相關車輛維持經費支用



狀況，並加以研究分析，建議汰換老舊車輛，並配合扶持國內汽車工業之國家政策，採購國產汽車供公務使用。獲時任總長宋長志先生認同，批示「交聯四研究」，造就了後續全面採購1200C.C.旅行車乙案。這些主財同仁憑藉著自身專業及對法規的融會貫通，提供長官完整、正確的資訊，成就了極具效益的政策，不但提升了國軍的整體軍譽，更能有效率的執行各項任務，如今回憶起來還頗有成就感。

但是，光有專業還是不夠的，主財同仁往往只專注自身的任（業）務，卻忽略了在完成個案研究分析後，還要有精準的表達能力，完整的向長官介紹研究結果，讓長官清楚的瞭解「結論是什麼」，才能引發共鳴。所以同仁們要鍛鍊自己的口才，並要鍛鍊膽識，除了能說，還要敢說。不論是面對長官或是面對業管，不能唯唯諾諾，甚至是辭不達意，有條不紊的整理好報告資料，從容不迫的完整表達，才能不愧於自己的專業。

而在處理業務過程中，勢必會有一些來自外在的、想像不到的壓力，我們應該要堅定自己的立場，拿捏好輕重緩急，心平氣和、態度

和緩地去溝通協調，立場互換的替他人想方設法，只要踩穩了法令規定，沒有什麼不能完成的。

個人軍旅生涯30餘年，深知身體的重要，有了強健的體魄，才能面對一切的挑戰，要保持運動的習慣，畢竟「要活就要動」。其次就是專業，無論是工作上能力的精進，還是學識上知識的增進，一定要不停地學習，這也是投資自己的另一種方式。如此才能造就一位方方面面的主計人。以上與大家分享、共勉，更祝福主計局局運昌隆，同仁們健康、順心。

心存善念、不忘初心—— 陳前局長松培先生

臺北市南港忠勤營區，也是前聯勤總部的駐地，陳前局長曾任聯勤主計署署長，所以在與老局長約定專訪地點時，選定了這個富有歷史情感的地點，我與處長在時任陸勤部主計處長林靖祥上校及吳聲德學長的全力支援及協助下，在一號門恭迎松培局長，一行人步入了陸勤部主計處會議室，老局長感嘆地道了一句：





「好懷念的地方喔！」展開了今天的專訪活動。老局長說道：

主計局現在無論是在制度上或是規範上，都可以說是成就斐然，感念主財前輩們殫精竭慮、無私的奉獻，造就了現在的光景，欣逢主計局建制60週年，個人能夠有幸參與其中，感到非常的光榮。回想軍旅生涯，總結了兩個理論心得，與大家分享、共勉：

在個人修為上，我提出一個「走樓梯」理論。不論是日常生活或是工作中，大家都會接觸到走樓梯這個動作，而走樓梯時，如果有了個「潔淨心」，你就會觀察到樓梯是否乾淨，是否應該打掃、清理。如果你自顧自地上、下樓梯，不管其他使用者的感受，那就是自私的心態。但是如果你在使用時發現了髒亂，順手幫忙整理，把環境照顧得很乾淨、很整潔，不但自己使用起來舒服，也方便後人順著樓梯向上。這就是在比喻一個人內心的修為，在做人事處事時有沒有一個「為他人著想」和「自省」的心，有了這樣的修為，就會發自內心的「說實話」、「做實事」，有了這般赤誠之心，自然就會心存善念，心中有了善念，自然就不會

去害人，不會產生驕傲自大的情形，更不會有吹捧自己否定他人的狀況。所以，我們應該看自己淡一點，看他人重一點，把真心交給別人，如此一來才能換得其他人的真心，自然能贏得信任。

另一個就是「擦鏡子」理論。唐朝名相魏徵曾說：「以古為鏡可以知興替；以銅為鏡可以正衣冠；以人為鏡可以明得失。」主財工作正是一面鏡子，因為主財規定都是法，任何不對的事在審查過程都會現出原形，而正因為我們是這面鏡子，所以我們應該要擦亮這面鏡子，不能讓它模糊不清、似是而非。而如何擦亮這面鏡子，無非就是要勤修自身的本職學能，通透法令規定，並對制度與規範抱持著敬畏的心，自許是遵守且捍衛規範的守門員，因為主財工作也是「公平正義」的最後一道防線，在經費支用作業上，引導業管合法合理的使用公款，協助單位解決問題，達成施政目標，創造出你我專業的價值。

最後，主財夥伴們都是默默付出的幕後英雄，辛苦的程度不足與外人道，這正是于右任先生時任監察院長時送給經國先生對聯上所說：「計利當計天下利，求名當求萬世名」的情操。在此還是要提醒大家務必保重身體，面對家人們給予我們彌足珍貴的付出，大家一定要非常珍惜與回報，祝福主計局局務昌隆，大家身體健康，順心、如意。

正直、廉能、專業、創新、服務——陳前局長國勝先生

在一個陽光普照的早晨，處長辛上校率領軍醫局嚴明德主任、主計室張志豪科長及心戰大隊的拍攝小組一行人來到了「榮僑投資股份有限公司（現更名為欣泉投資股份有限公



司)」拜會董事長，也就是前局長陳國勝先生。陳董事長提前準備好了茶點，親切的招呼專訪小組，讓我們緊張的心情一下子就放鬆了下來。在一陣寒暄之後，便輕鬆地開始了今天的專訪。董事長說道：

60年也就是一甲子的光陰，正是一個人最輝煌、最精采的時光。我們現在的主財工作，是所有主財先期學長及同仁們，秉持著「公、勤、廉、能」和「一家一業，一心一德」共同校訓一齊努力，發揮一步一腳印的精神，努力打拼、奮鬥出來的。我從事了40年的主財工作，以下與大家分享我的感想。

陳董事長收起了笑容，認真地說出：「正直」與「廉能」。主財人員經管的就是錢，就是現金，如果心生貪念，就違背了國家賦予我們神聖的任務及使命，所以正直與廉能是身為主財人員所應具備的第一要務。

「專業」。如果沒有專業，則一切都是空談。有了專業，才能提供正確的信息供長官做正確的決策判斷。主財法規眾多，如果提供了錯誤的信息，致使長官做了不正確的決策，有極大的可能會涉法，所以「專業」非常重要，

不具備專業，也就無法提供下面我要提的「創新」及「服務」了。

「創新」及「服務」。以往大家對主財同仁的刻板印象就是所謂的「帳房」，不過就是記帳而已，而現今的主財工作應該要突破這種窠臼，要站在官兵的立場去設想，在一切符合法令規定的規範下，如何將作業流程簡化及改造，以簡易上手的作業流程及主動、積極的態度去支援官兵，讓官兵們清楚的感受到我們的熱忱，感動我們到位的服務。

所以我們從畢業任官起，就應該養成「正直」、「廉能」的個性，其後從工作歷練及後續的進修中，逐次培養良好的「專業」，接下來才能實踐「創新」及「服務」。還記得長官曾對我開過一次玩笑，說道：「我任師長時，最常聽到主計科長說『這個不能支、那個不能支』，我就問科長，通通都不行支，那國家要你做什麼。」從這個例子看出來，主計人員依法辦事固然是對，但我們存在的價值更應該是在法規的基礎上，為單位找尋合法、合理的方法去解決單位的問題，這也就是我們主計存在的價值。



軍旅生涯中，無論是面對工作抑或是面對長官，不要去在意外在的環境，重點是要設法如何將自己的「條件」具備好。而如何具備好自己的條件呢？在學識上，該進修時就要去進修，常常學習新知並且增廣見聞。而在工作上，則要不畏苦、不怕難地努力達成長官交付的任務，在每一個不同的職務歷練中累積能量，過程一定辛苦，但只要憑藉自己的努力，一定能有屬於自己的一片天，深深祝福大家。

信守國軍使命、工作全力以赴——謝局長其賢中將

今年是主計局建制60週年，本人躬逢其時，內心感到萬分歡喜；主計局自民國52年編成迄今，在各級長官與歷任主財先進們殫精竭慮前瞻擘劃下，漸次完備國軍主財典章制度並奠下良好根基，讓後生晚輩能在完善的基礎上，賡續推動各項工作，並力求精進與創新，為國軍建軍備戰工作貢獻一己之力，深獲各級長官肯定，前輩們的努力居功厥偉，在此致上最誠摯的感謝；同時也要感謝在工作崗位上默默付出的主財同仁，不論是預算爭取、經費核結、內部審核、會計出納、軍儲服務、基金事務、統計資訊等工作，均能協助單位業務推動並落實依法行政，衷心感謝所有盡心盡力的主財同仁，謝謝你們！

個人自民國79年在國防管理學院畢業迄今，已歷32個年頭，回顧以往，因緣際會，歷經多次跨領域轉換，自企管系畢業擔任經理幹部、其後轉任資訊部門、之後再轉任主財工作，每次的轉換都是新的學習與挑戰，幸運的

是，各個階段都有協助我度過難關的貴人，讓我在各個工作環境都能儘早適應，我要感謝曾經幫助過我的長官與好夥伴們；同時，我也要利用這個經歷跟大家分享，每個人從事軍旅的原因與目的或有不同，但是，一旦選擇了這條路，就要全力以赴，不論在什麼工作崗位上都是如此，跨領域縱然是挑戰，但是也是人生轉捩點的機會，應走出職務舒適圈，勇於接受不同工作的挑戰，不間斷的學習，你的人生將會是充滿回憶的。

以下有兩點，提出來與大家共勉。第一是「信守國軍使命」：「國家、責任、榮譽」是身為一位頂天立地的革命軍人所要肩負的神聖使命。要熱愛國家、忠於國家，以保衛國家為職志，並將此職志視為個人一生最重要的榮譽，戮力達成。未來，我們要面對的考驗，必定會更加嚴峻，但是守護中華民國、保護你我家人的決心決不會變；第二則是「工作全力以赴」：「盡其在我，成事在天」。居里夫人曾說：「弱者等待良機，強者製造時機，但是，智者則會在等待良機與製造時機之前，先做好準備」。簡而言之就是「機會是給隨時準備好的人」。別怕單位遠、別怕環境苦、別怕工作繁、別怕責任重，要知道「花若盛開蝴蝶自



來，人若精彩天自安排」。軍旅生涯很長，做好自己本務，一步一步的前進，必定能夠發光發熱，一切都有最好的安排。

最後，有機會見證主計局建制60週年，心情是滿懷感恩的，接下來還有很多工作要推動，期盼所有主計同仁同心協力續創新猷，祝大家身體健康，闔家平安。

筆者心情筆記

在處長辛宜聰上校的帶領及心戰大隊（特別感謝陳佩伶上尉、陳冠傑士官長、劉國暘上士、洪郁慈中士、上兵蘇威在、柯家銘、楊子斌及一兵黃子平等人）的支援拍攝下，專訪小組用五個月的時間專訪了主計界的大家長——行政院主計總處朱主計長澤民先生、張前副局長濟夏先生、鄧前局長福全先生、陳前局長松培先生、陳前局長國勝先生及現任局長謝其賢中將，這樣的經歷是筆者23年軍旅生涯所未曾歷

練過的，當受命這項任務之時，坦白說內心充滿著惶恐與不安，但在辛處長「跟我來」的帶領下，我們一一的完成了這項任務，更在向這些充滿著智慧的大人物請益之時，頗有醍醐灌頂的滋味。

這些智慧的長者們，時刻的關心著主計局的發展，提醒現職同仁們要多運動—注意身體保健，要勤進修—增進本職學能，要多讀書—拓展人生眼界，還要多感恩—珍惜家人背後的支持，這些鼓勵、期勉的暖心關懷，在在都體現了「一家一業，一心一德」的精神。有幸能參與本次專訪並記錄過程，親身見證了長官們的一言一行，著實讓我成長許多，留下了終身難忘的回憶。於此同時，在歡慶主計局60歲生日的當下，我們「感念過去」、「感謝現在」，更要繼續奮發精進，進而「感動未來」。

主計局——生日快樂。