

建構財務領導力，打造韌性組織， 助力數位資訊服務轉型

李建達
財務中心財務長

壹、前言

112年國防報告書揭櫫，為確保臺灣足以應對外在軍事威脅，我國積極推動國防自主，透過政府與民間合作，藉國艦國造、國機國造等計畫，推動軍民技術整合，促進國防科技發展，同時透過義務役役期調整、精進軍事訓練，強化守備部隊戰力，致力強化國防戰力與韌性。所謂韌性一般被認為指一個物體或事件在面臨衝擊或壓力時，能夠保持其穩定與運作的能力（蔡振優，2023），財務單位為支援國軍建軍備戰任務目標，必須具備足以讓國軍維持戰力、迅速恢復常態的支援能量，以應對未來的挑戰。

一個具有韌性的組織，必然長期於「應變、恢復與繁盛」三種狀態中不斷循環，並以緊急事件作為契機，藉由組織的恢復力趁勢轉型、進化，以在風險巨變的時代立足（溫紹群，2021）。

而在今日資訊爆炸的時代，我們必須具有更專業的資訊能力，以面對變數與挑戰，如同企業面對外部環境不斷的變化，結合數位科技與創新營運模式，即時因應環境、市場變遷所

對應策略和行動，以利整體營運競爭優勢，達到數位轉型之目的（樊晉源等人，2023）。因此，驅動組織成員學習資訊科技（施喻璇、施又瑀，2020），使組織具有高度的資訊敏捷程度，便能夠迅速應對問題，從而適應環境的變化，達到提升組織韌性的目的（劉委宗、汪綱維，2023）。

基此，隨著環境的變遷，各級長官為強化財務領導力，以科技領導為導向激勵財務同仁運用國軍主財資訊雲端服務網（以下簡稱雲端服務網），發揮財務專業職能，持續推展服務範疇，精進各項業務作業流程，使三軍官兵有感，進而協助單位全心投入戰訓任務。

貳、資訊科技運用現況

為滿足未來防衛作戰實需，國防部依據「聯合戰力規劃要項」，以「遠距、精準、機動、無人化及智慧（AI）」之不對稱防衛韌性為目標，以結合分散、可存活性、備援及跨域的指管通情監偵能力。而財務資訊系統自民國99年上線迄今已十餘年，回顧其系統發展，在國防部主計局（以下簡稱主計局）擘劃與歷任財務長的指導下，歷經系統平臺整合及業務流

程再造，將各自獨立運作、資料分散之主財系統，改採雲端化、集中化發展，結合新興應用科技，提供大數據資料運用平臺，達到主財資訊共享之服務，由原本須重複多工建檔改採就源輸入，大幅提升作業時效與降低疏漏，並將紙本列印報送及實地審查之方式，改以媒體儲存與線上稽（審）核，減少紙張印製及增加憑證存管空間，並有效緊密結合前端主計及後端帳審資訊系統，對主財業務推動助益甚大（謝其賢，2021）。

一、系統設備

然而系統發展迄今已十餘年，硬體設備已逾壽期，且各項硬體維修零件及耗材均不易取得，系統運作風險持續增高，爰透過第三方組織協助評估現況及提供建議，以滿足全軍各級單位運用需求，現針對「系統功能」、「系統環境」及「報表套件」等面完成評估，提出建議摘述如下：

（一）系統功能

雲端服務網總體而言，屬於穩定運行系統，依現有使用需求衡量，應仍可滿足未來數年使用需求，尚無立即全面汰換之需要。

（二）系統環境

系統環境中，部份作業系統及軟、硬體設備將屆或已屆產品壽期，雖無立即風險，仍應規劃分階段進行汰換。

（三）報表套件

以提升使用者體驗為目標，調整版面呈現方式，並導入報表工具，提供資料視覺化。

二、備援機制

本中心雲端服務網硬體設備自98年建置，

104年依國防部「機房共構」及「異地備援」政策目標，辦理硬體設備提升及備援系統建構，然而備援設備迄今已逾使用年限，雖經妥善維管尚可運行，惟效能已不足負載；另國際地緣政治風險增高且天然災害頻傳，恐因能源供給不穩定等情，直（間）接影響機房運作，為肆應未來戰爭型態及落實風險管控，爰規劃增設跨縣市異地備援機制，以強化資訊韌性，經本中心實地走訪外縣市踏勘，並綜整「委辦建置」及「單位自建」評估情形，分析結果摘述如下：

（一）委辦建置

友軍單位雖具備良好設置條件，可達快速建立備援（份）機房目的，維管人力充足且具專業能力，惟委辦建置面臨指揮體系不同的問題，爾後如有資訊設備調整等情事，須耗時協調且備公文往返徒增作業時間，較無自主權；其次，機房維管人員對於代屯資訊設備，易因不慎或失職衍生各項資安風險，導致雲端服務網資料庫備援（份）資料外洩或散失等重大疏失；另友軍單位倘因建軍規劃需求，辦理駐地搬遷、資訊機房調儲或編制人力異動等因素，無法繼續支援代屯或維管作業，即面臨重新評估設置事宜。

（二）單位自建

自建備援（份）機房於所屬財務單位，營區範圍較小，值勤人員易掌握全般狀況，資安風險程度相對較低，且循指揮體系有充分的自主權，惟建置機房需重新規劃環境及空間，專業維管人力的培育，非短期即可滿足需求。

參、資訊服務轉型藍圖

著名勤業眾信會計師事務所建議企業，在永續轉型的過程中應掌握由上至下，內外兼具的轉型策略（如圖1），透過永續轉型的推進，實踐企業韌性中「應變、恢復與繁盛」永續發展的目的（溫紹群，2021）。

在數位轉型評估機制中，要將資訊與科技發展技術進行階段搭配，針對不同科技使用等級，規劃不同科技應用工具，才能從現在的數位化環境中找到機會，成功進行數位化轉型（樊晉源等人，2023）。因此，在資訊服務轉型的過程中，我們必須強化財務領導力的能力¹，分別是「流程『智』動化」、與「科技韌性」，所謂「流程『智』動化」，為經過分析與健檢評估，進一步改造、改善及優化現行作業系統，並以「智」動化取代人工，達到數位轉型的能力；「科技韌性」，為強化數位韌

性，使組織永續發展，在地緣政治變遷的過程中，以應萬變。

一、流程「智」動化：優化財務資訊系統

考量整體系統架構更新之風險及成效，將視現有系統之技術終止支援、操作載具改變或業務流程重大調整等作業變革需求，才須全盤規劃導入次世代框架技術，爰此，期透過委外系統研改增設相關主財業務功能，運用資訊化取代人工管制，並持恆辦理程式語法優化，藉以增進整體作業效率，綜上，有關優化系統規劃作法說明如下：

（一）義務役薪資調整：

因應義務役役期自113年起恢復為1年期，並同步調整薪資待遇，爰規劃運用系統功能區分役男身分別及各階段所領薪津，取代人工作業，降低人力負荷。

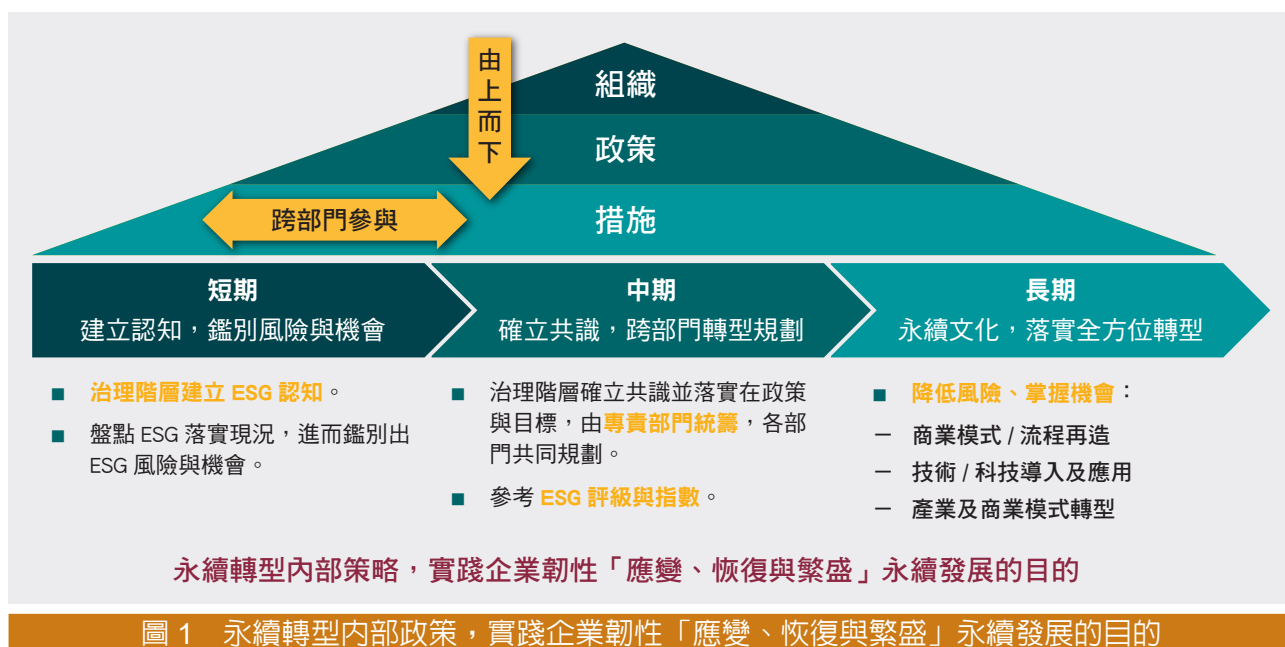


圖 1 永續轉型內部政策，實踐企業韌性「應變、恢復與繁盛」永續發展的目的

資料來源：溫紹群（2021）

¹ 建構財務領導力，打造韌性企業，助力數位與綠色雙轉型。上網日期：2022年9月，檢自：<https://news.sap.com/taiwan/2022/09>

(二)軟硬體設備汰換：

為提升系統運作效能，規劃採購符合未來5至10年使用需求之資訊軟、硬體，依序汰換現行已逾使用年限及不符作業實需之設備。

(三)財務工作業務興革：

配合子女教育補助費及休假補助費等申請作業流程精進，規劃調整作業系統操作功能，降低人工誤失及提升撥款效率，以增進財勤支援能量。

(四)雲端系統介面換裝：

為便利使用者作業運用，規劃以直覺操作、簡化流程之目標，辦理系統介面改版，置換現行執行介面，包含色調、排版、字體及圖示等項目，以優化整體閱覽性，強化管理作為。

二、科技韌性：異地備援方案

美國會為使臺灣具備現代化防衛戰力，以遲滯、降低及阻止中共對我之灰色地帶壓迫行動，甚至封鎖或佔領臺灣的軍事威脅，而在2023 財政年度國防授權法案中，制定《臺灣韌性強化法案》專章，依臺灣防衛需求，運用外國軍事融資等多重安全援助政策手段，落實防衛夥伴關係。

因此，肆應國際地緣政治風險增高且天然災害頻傳，為利主財各項作業順遂，提升組織韌性，雲端服務網資料庫保存為當前首要工作，經綜合考量「委辦」及「自建」優劣，委辦雖成本較低且專業人力較充足，惟限制性與不確定性因素多，反觀自建於所屬單位，資料保存較完整，不易衍生外洩或散失風險，且循指揮體系辦理，具有自主權及整體規劃等優

勢，雖所需成本及人力較高，仍可以分階段方式解決。

綜上，有關異地備援應逐步實施備份及備援機制，爰規劃採行「先備份、後備援二階段建置」方案，主動進行風險管理，先行參酌現行雲端服務網資料庫備份機制，建立多重備份管道，並賡續辦理預算爭取及人力培育作業，建置跨縣市異地備援資訊機房及籌補所需設備，確保主財服務量能不墜。

肆、未來展望

雲端服務網啟用迄今雖已逾十餘年，然期間持續系統整合及優化，成本已逾建置初期之額度，且經委外評估後，仍可滿足未來5至10年使用需求，經考量整體架構更新之風險及具體成效，在現有框架技術支援、系統操作載具及業務流程均無大幅調整等作業變革需求下，應無立即全面汰換之必要性，除面臨「業務重大整併及變革」、「作業系統全面更換」及「資料庫備援機制調整」等情，始須全面執行系統換裝作業，未來可運用定期實施系統健診，發掘潛藏之危安風險因子，即時強化不足之項目，以滿足使用需求。

有關備援機制部分，肆應國際地緣政治風險增高且天然災害頻傳，爰規劃增設跨縣市異地備援機制，其透過自建方式，以「先備份、後備援二階段建置」方案，以強化主財系統之科技韌性，有效支援三軍作戰，以應對外在軍事威脅，致力強化國防戰力與韌性、共同建構完整不對稱戰力、提升戰力防護成效，並結合全民防衛總體力量，強化作戰持續力，確保關鍵基礎設施安全，達戰略持久目標。

伍、結語

運用新興技術提高政府運作韌性，優化政府服務流程，創新為民服務型態，滿足民眾需求，為臺灣轉型韌性智慧政府之必要措施（謝翠娟、蔡君微，2020）。財務中心肩負雲端服務網系統機房維運管理任務，肆應歷年主財系統整合，其所提供服務之重要性已不可同日而語，有感於系統服務研改需求日益廣泛，預判使用者人數倍增，亟需嫻熟業務流程或資訊專業人員，爰因應後續擴大系統服務能量，持續爭取資訊專業人才獲得，經由初官員額申請，透過業務歷練以熟稔業務流程，輔以專業課程施訓厚植專業素質，同時培養自主研發資訊能量並健全系統備援，強化組織韌性，以確保財勤服務不中斷，建立建軍備戰中不可取代之價值。

此外，本中心核心目標係承「適法、集中、核實、制衡」之優良財務制度精神，以提升財務服務品質為首要，在面對社會、經濟等各面向之挑戰，積極思考並善用科技，以雲端服務網為基石，發展多元且數位化功能，研議作業流程再簡化，完善整體軟、硬體設備更新，兼備「提升作業效率」、「鞏固資訊安全」、「優化操作體驗」及「健全備援機制」等面向，助力數位資訊服務轉型，實現多元、快速服務之目標。

參考文獻

1. 李建達（2022）。結合跨界資訊運用，廣拓財務服務範疇。主計季刊，63（1），62-71。
2. 李建達（2023）。提升智慧服務效能，致力推動永續發展。主計季刊，64（1），89-93。
3. 建構財務領導力，打造韌性企業，助力數位與綠色雙轉型。上網日期：2022年9月，檢自：<https://news.sap.com/taiwan/2022/09>。
4. 施喻璇、施又瑀（2020）。校長科技領導的現況與未來。臺灣教育評論月刊，9（7），46-53。
5. 國防部（2023）。中華民國112年國防報告書。臺北市：國防部。
6. 溫紹群（2021）。永續轉型與內部稽核－企業內部落實ESG的關鍵推手。內部稽核，（114），4-9。
7. 劉委宗、汪綱維（2023）。從資源基礎觀點泛談國軍組織韌性的資源儲備能力。主計季刊，64（3），22-34。
8. 樊晉源、張瑞芬、簡均樺、蘇怡安、巫胤璇及李旺蒼（2023）。探索智慧商業數位轉型之現況與趨勢－以智慧零售為例。管理與系統，30（2），197-227。
9. 蔡振優（2023）。國際新興科技發展趨勢對全球強化韌性之應用分析。台灣經濟研究月刊，46（10），13-19。
10. 謝其賢（2020）。厚植電子治理能量，提升財務管理效能。主計季刊，61（1），39-46。
11. 謝其賢（2021）。回顧財務資訊系統發展，前瞻開創官兵服務新猷。主計季刊，62（1），32-37。
12. 謝翠娟、蔡君微（2020）。後疫情時代韌性智慧政府運作思維。國土及公共治理季刊，8（4），8-19。