

提升戰時財勤作業韌性， 建構支前安後財務部隊

李建達

前財務中心財務長（現為主計局副局長）

壹、前言

近年世界各地區武裝衝突及戰爭頻仍，其中以色列－哈瑪斯衝突（自2023年10月起，巴勒斯坦武裝團體哈瑪斯與以色列軍隊間爆發的武裝衝突）及俄羅斯對烏克蘭發動全面入侵（自2022年2月起，以下簡稱烏俄戰爭）更是持續造成大規模人員傷亡、財產損失與基礎建設毀滅等嚴重後果。另外，俄羅斯、中國大陸及北韓等極權政體，接連無視國際秩序與規則發動戰爭及各式軍演，嚴重影響全球的區域和平穩定與經濟體的動盪不安。

經統計113年度中共解放軍在臺海周邊海域及空域進行各式軍事活動，其中解放軍軍機進入我國防空識別區（Air Defense Identification Zone, ADIZ）計5,109架次（逾越海峽中線軍機計3,074架次）及軍艦（含公務船）2,701艘次，而軍機較112年度增加3,400架次，增幅將近2倍之多¹。

上述常態性的灰色襲擾軍事行動造成兩岸緊張情勢日漸升溫，另外，共機擾臺模式從環

繞臺灣本島飛行，到逾越海峽中線，進而侵犯我國西南空域，已嚴重壓縮我防衛空間，增加防禦難度，以及海上軍艦或公務船屢次襲擾與威脅我漁民合法捕魚活動，均迫使我國提高監控強度，派遣軍機及軍艦進行緊急攔截與對峙，從而使我國防衛壓力與軍事資源耗用與日俱增。而且，中共解放軍113年發動聯合利劍A及B等2次軍事演習，模擬海空戰備警巡、要港要域封鎖控制、海陸打擊等，聯合利劍B範圍更擴及臺灣本島範圍，意在奪取全面控制權。是以，我國近年提高國防預算，以加強各項戰備整備，貫徹「備戰才能避戰，能戰才能止戰」信念，堅決保衛國家安全²。

再者，美國國防部（2024）公布之中國軍事與安全發展報告，更明確指出中共規劃以倍增的超高額軍費預算，積極擴張核武能力、實施軍隊體制改革、拓展軍事威脅範圍與海外基地建設，以及國防工業完全自主化，並採取侵犯我國主權的各式海、空軍事操演與飛彈試射等行動，屢屢顯示必須要居安思危，持續提高國防預算，強化國防力量，展現「自己的國家，自己保護」的強烈決心。

¹ 國防部新聞稿及中共解放軍臺海周邊海、空域動態公告。

² 中華民國112年國防報告書。

總統賴清德先生於就職後成立「總統府全社會防衛韌性委員會」（2024年6月份），旨在進行國力全方位盤整，內容涵蓋五大主軸：民力訓練暨運用、戰略物資盤整暨維生配送、能源及關鍵基礎設施維運、社福醫療及避難設施整備，以及資通、運輸及金融網絡安全，以強化國防、民生、災防及民主等四大韌性，打造強而有力民主社會，維護區域和平穩定。

「韌性」一詞在不同領域中具備意義各有不同，例如在材料科學中，韌性是當承受應力（單位面積所承受的作用力）時對折斷的抵抗。形容人時，則代表個性堅韌不撓的意思。災難學之中，主要討論事發前日常準備、事發中應變及事發後的重建。而「組織韌性」則定義為能夠預測、準備及適應環境變化，而且在突發狀況發生時，繼續生存的能力³。

基此，國防部主計局財務中心（以下簡稱

財務中心）平時除職司國軍人員薪餉發放、業務費支付及軍人儲蓄等業務外（如圖1），更應預應未來可能發生之作戰需求，建立戰時財務韌性，在承平時模擬各種可能遭遇狀況，積極研究與討論各項財務業務如何在戰時如常運作，發揮承上啓下，匯聚財務資源等功能，除協助現役官兵無後顧之憂，能戮力戰訓本務外，並將支援能量擴及動員部隊與軍人眷屬，俾建構可全方位支援前線、安撫後方之財務部隊。

本文章將以財務中心核心業務區分四章節進行闡述，第一部分為現金籌措與調度，內容有關現金的功能性，以及戰時現金收付方式；第二部分為薪餉發放與執行，以各式狀況下發放方式與應變為主；第三部分為軍人儲蓄與穩定，說明國軍同袍儲蓄會（以下簡稱儲蓄會）的功能與未來擘劃；第四部分為資訊備份與復原，摘要說明財務中心對於提升資訊韌性的作為。

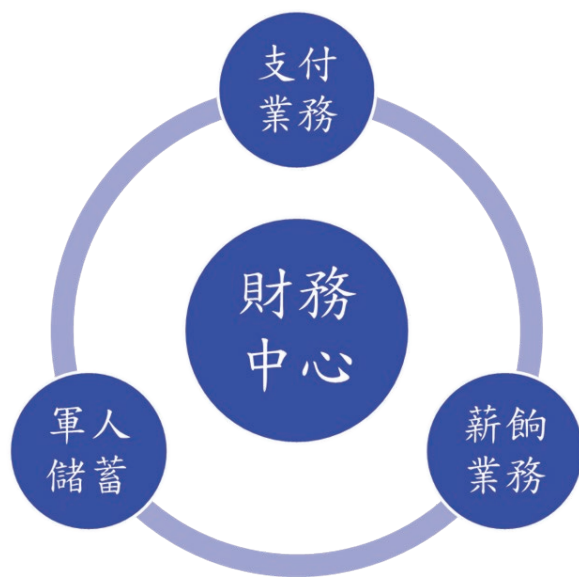


圖 1 財務中心核心業務示意圖

資料來源：本文章整理

³ Norris, F.H., Stevens, S.P., Pfefferbaum, B., Wyche, K.F., Pfefferbaum, R.L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41, 127-150. ; Aldrich, D. P., (2012). *Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery*. University of Chicago Press. ; BSI (2019). *Organizational Resilience Index Report 2019*.

貳、現金籌措與調度

初入戰爭階段，舉凡支援前線緊急需求、後勤部隊各類物資籌獲、官兵薪餉及醫療救護所需戰略物資等，甚至後方指揮所正常維運、家屬遺眷之照護，均有賴可控資源「現金」完成實際任務。而確保資金安全、有效率且及時的完成支付，並協助後勤及採購單位順利辦理籌補作業，將作戰所需武器及物資前支戰場，是軍隊財務部門的首要任務，藉由靈活地運籌調度，始能將無形資源化作有形戰力，扮演支前安後之戰時角色。

財務中心暨所屬財務單位為戰時重要之財務勤務支援部隊，應建立平戰一致之勤務工作能量，並達成「作戰中支前，動態中安後」目標。平時負責國防經費支付業務，並保管購案履約保證（固）金及委辦事項代收款，戰時運用「統收統支」、「集中支付」的作業概念與支援國軍單位及官兵之精神，符合「主動原則與彈性」、「統一原則與合作」及「集中原則與節約」等戰爭原則⁴，透過協調合作發揮統合戰力，集中保管國軍部隊各類費款，靈活彈性地調度戰時所需現金，依據戰事發展，以移緩濟急方式，將有限資源效益最大化，並落實現金支援作戰與滿足各級作戰部隊需求，確保國軍戰力不輟。

因應戰況變化快速，保持戰費現金流動性為財務中心暨所屬財務單位重要任務，透過現行作業模式確保現金籌措與支付無虞，維持戰時財勤作業韌性，以利支援戰事發展，甚至在金資電中斷情形下，財務部隊仍可配合各作戰（分）區戰時現金需求，透過申請、調撥、委

付等現金收支方式，協助部隊籌措戰略物資，確保各後勤部隊作業能量與滿足作戰單位物資需求，俾利支援作戰任務遂行。

參、薪餉發放與執行

依據相關規範，戰時國防部主計局首要負責「戰費籌措」及「薪餉發放」之任務，以滿足戰時武器裝備籌獲與動員各部隊薪餉需求，其中「薪餉發放」旨在吸引與留住人才、提升士氣及維持官兵生活等，為使官兵平時戮力於戰訓本務，戰時無後顧之憂地保家衛國，完善平時與戰時薪餉發放流程為財務中心任重道遠之責。

為因應戰時薪餉發放，財務中心業律定相關行動準據，由所屬財務單位透過各式教育訓練時機，依作業程序將薪餉以直撥入戶及包裝薪餉袋作業方式落實演練，並運用年度財務業務講習與戰演訓時機實施驗證及檢討策進。

當戰爭進入白熱化階段時，許多基礎設施（例如電力系統、網路通訊等）可能遭受破壞，導致金融資訊服務中心和電訊中斷（以下簡稱金資電），無法正常運行，進而影響薪餉發放作業，爰就常備部隊及動員部隊在金資電正常及異常狀況，不同之作業模式分別敘述：

一、針對常備部隊薪餉部分

在金資電運作無虞狀況下，依平時作業模式辦理薪餉發放資料產製作業，所屬財務單位接獲通知後，即依薪餉撥戶作業程序完成常備部隊薪餉發放任務。而當部分地區財務單位金資電運作異常時，規劃以區域支援模式增加作業韌性，分別由各地區財務處協助執行，倘若

⁴ 中華民國戰爭十大原則於48年由先總統蔣中正先生審訂頒布。

地區財務處發生金資電異常狀況，即由財務中心指定區域所屬財務單位支援，並將金資電異常區域之薪餉發放權限調整至該單位。惟金資電完全無法運作時，改由各財務單位依包裝薪餉袋作業程序完成薪餉發放任務。

二、動員部隊薪餉部分

於動員部隊編成後，在金資電運作無虞狀況下，由財務中心依動員召集單位需求申請，通知作戰區所轄地區財務處負責督導及管制對應地區財務單位，配合完成應召員薪餉費款撥付及撥戶作業。而當部分地區財務單位金資電運作異常時，即分別由該地區財務處或指定區域支援財務單位協助辦理。惟金資電完全無法運作時，配合動員召集單位領款期程規劃，執行應召員薪餉費款交付任務。

為穩定軍心，及時將薪餉給與發放至官兵手中（個人金融帳戶），財務中心針對各種可能情境之影響納入考量，並結合資訊作業能力，以發揮戰時薪餉發放作業韌性，使官兵在戰場上無後顧之憂，達到支前安後之目標。

肆、軍人儲蓄與穩定

在我國播遷來臺，政經動盪期間，儲蓄會開辦之軍人儲蓄業務對政府及國軍發揮極大功效，透過穩定資金、提升士氣與維持國家經濟安全方式，支持軍事行動，並輔助國家金融秩序穩定。而隨時代演變，儲蓄會扮演的角色及功能亦經過不斷改革，現以特種基金營運方式，針對特定對象辦理儲蓄獎券及優惠利率定期儲蓄存款等業務，持恆提供國軍人員優質服務⁵。

但是，誠如前文所述，探索戰時軍人儲蓄

業務韌性與再發展將是一大重點，續就以下面向探討因應戰事或緊急危難時，可提供之功能與角色：

一、建立專屬帳戶，便捷資金調配

在戰時，人員攜帶現金風險高，軍人儲蓄業務可透過發展數位支付及轉帳等方式直接支援部隊需求，以降低現金交易風險，確保現金安全；若因作戰導致金資電中斷，儲蓄會可藉內部安全作業環境協助資金調動，適時發揮作業韌性，待金資電恢復後，即可完成資料交換，確保儲戶權益。

二、提升官兵士氣，有效支前安後

確保作戰官兵薪餉之財務保障，使官兵無需擔心後方家庭經濟，提振官兵士氣，專注於前線各項任務；而官兵眷屬亦可以透過儲蓄會之存款帳戶提取生活費，避免戰時經濟波動對官兵家庭生活造成衝擊，有效達成支援前線作戰與安定後方之目標。

世界各國在因應戰爭或緊張的國際局勢，常以專屬的軍人儲蓄業務來支持軍隊的財務需求與社會經濟穩定。例如：美國軍方透過「國防部儲蓄計畫」（DoD Savings Deposit Program）及「軍人信用合作社」（Military Credit Unions），為現役軍人提供專屬金融服務，兩項服務分別闡述如下（如表1）：

國防部儲蓄計畫由美國國防部設立，是一項專門為服役於指定戰爭區域的軍人所建立的儲蓄計畫，其核心目標是協助這些美軍累積儲蓄並享有高利率的回報，限額存款內高出一般金融機構的儲蓄利率，亦可按月自軍餉中扣款存入，並於役期結束後提取。雖然受限於特定

⁵ 林政憲、吳勝富、方崇懿（2009）。軍人儲蓄獎券行銷研究—目標市場與行銷策略之探討。主計季刊，58（3），13-28。

表 1 「國防部儲蓄計畫」及「軍人信用合作社」比較表

特性	國防部儲蓄計畫 (DoD Savings Deposit Program)	軍人信用合作社 (Military Credit Unions)
主要目的	為服役於指定戰爭區域的軍人提供高回報儲蓄方案，幫助累積短期儲蓄	為軍人及家屬提供全面的金融服務，包括儲蓄、貸款、信用卡等
利率	高達 10% 的年利率，吸引力極高	儲蓄利率與市場利率一致，通常低於商業銀行，貸款利率有競爭力
參加資格	限於在特定地區服役的現役軍人	現役軍人、退伍軍人及其家庭均可參與無地區或服役條件限制
儲蓄上限	每人儲蓄金額上限為 10,000 美元	無明確儲蓄上限，可根據個人需求進行存款
金融服務種類	單一儲蓄計畫，專注於指定區域服役期間的資金管理	多樣化金融服務：包括儲蓄、貸款、房屋抵押、信用卡等
優點	高回報儲蓄（指定區域服役期間的專屬福利）	多樣化服務、覆蓋範圍至全球、長期理財便利
缺點	僅限特定軍人參加、金額上限限制	儲蓄利率較低、部分服務需會員手續費

資料來源：本文章整理

資格，非能使全體軍人受惠，但穩定的高回報，也增加了軍人參加高危險任務的誘因，有效幫助軍人建立長期儲蓄。

軍人信用合作社則是專為軍人及其家屬設計的金融機構，提供多樣化的金融服務，主要提供優惠利率的存款帳戶和貸款服務，甚至設計符合軍人需求的信用卡，提供低利率和獎勵計畫，幫助滿足軍人及其家屬的經濟需求。知名的軍人信用合作社包括海軍聯邦信用合作社（Navy Federal Credit Union）和五角大廈聯邦信用合作社（Pentagon Federal Credit Union），兩者據點均分布於全球。

參考上述專屬於軍人的金融服務與家庭照顧，儲蓄會為達成支前安後財務部隊之建構，未來發展方向建議如下：

(一)優化金融服務系統

以全社會防衛韌性主軸為指導，透過教育召集等各式訓練時機，鼓勵現（備）役官兵使用儲蓄會提供之便捷金融服務；戰時藉由儲蓄會結合綜合存款帳戶，完成

人員薪餉撥付，確保在戰時環境下能正常維持家庭生計，進而協助維護整體社會秩序。

(二)研訂優存福利政策

儲蓄會現以優惠存款利率及特別儲蓄獎勵等優惠措施，鼓勵國軍官兵將薪資存留在軍人儲蓄綜合帳戶，現行軍人儲蓄優惠利率優於一般金融機構，但無顯著差異，尚未能成為官兵存款誘因。若能透過調高軍人優惠存款之利率，提高存管資金裕度，將可有效發揮儲蓄會之作業韌性，適時提供作戰所需資金。

(三)強化儲蓄理財觀念

持恆強化推廣官兵儲蓄理財觀念，在軍隊內部保持純淨，提升官兵對軍人儲蓄服務熟悉度，使官兵願意將每月薪餉透過儲蓄會提供之優惠方案辦理存儲，同時增設定期定點服務資源，方便官兵使用，可避免衍生理財失衡等軍紀案件，確維部隊純淨與戰力不墜。

總結上述軍人儲蓄業務應於戰時體現的主

要價值，在於戰時持續提供官兵薪餉撥付服務、提振士氣，以及促進國家財務安全上。而如何實現最大化的效益，如何在實務上提升理財教育、優化金融制度與資訊系統，以及建立健全發展體制，從而使財務部隊在平時建立堅實基礎，於戰時展現快速轉換能力，將成為現階段財務人員的一大挑戰。

伍、資訊備份與復原

除現金資源之調度，國軍主財資訊雲端服務網（以下簡稱雲端服務網）資料庫之保存整備亦為財務中心戰時重要課題，有賴於雲端服務網採雲端化、集中化發展，平時藉主財資訊共享之服務、就源輸入特性提升作業時效，並可提供資料探勘需求之基礎。執行戰時轉換時，則可縮短統整戰時預算額度所需作業時間，提供支援決策之數據分析基礎；另為確保雲端服務網資料完整性與不中斷，財務中心平時即戮力於資訊系統建置（如圖2）及落實風險管控。

另鑑於戰爭時期作業環境嚴苛，電力及通訊設備運行不穩定，可能造成網路癱瘓等情，業於113年度增設「雲端服務網跨縣市異地備份機制」，強化資訊韌性，確保財務勤務作業啟動之種源，後續將持續規劃集中式資料庫於網路中斷後，即化整為零，改採獨立作業模式，承平時採集中式系統，讓使用者可透過網際網路將資料儲存在中央伺服器，可實現方便資料共享、確保資料一致性、並減少管理及安全防護成本；切換獨立作業，則可分攤系統受損害風險，此一作業模式規劃由各地區財務單位專責人員擷取備份資料庫為基礎，維持斷線期間各項作業量能，並將作業軌跡完整儲存於各財務單位，保持戰時作業永續，俟通訊恢復後，由國軍薪俸資料管制組（以下簡稱薪俸組）負責完成資料合併作業，更新至原集中式資料庫，確保資料一致性與完整性，以利戰後會計、統計及決算等作業。

為達上述目標，將持續培植資訊專業人才、定期測試系統恢復機制及訂定應變計畫，以強化資訊韌性作為。

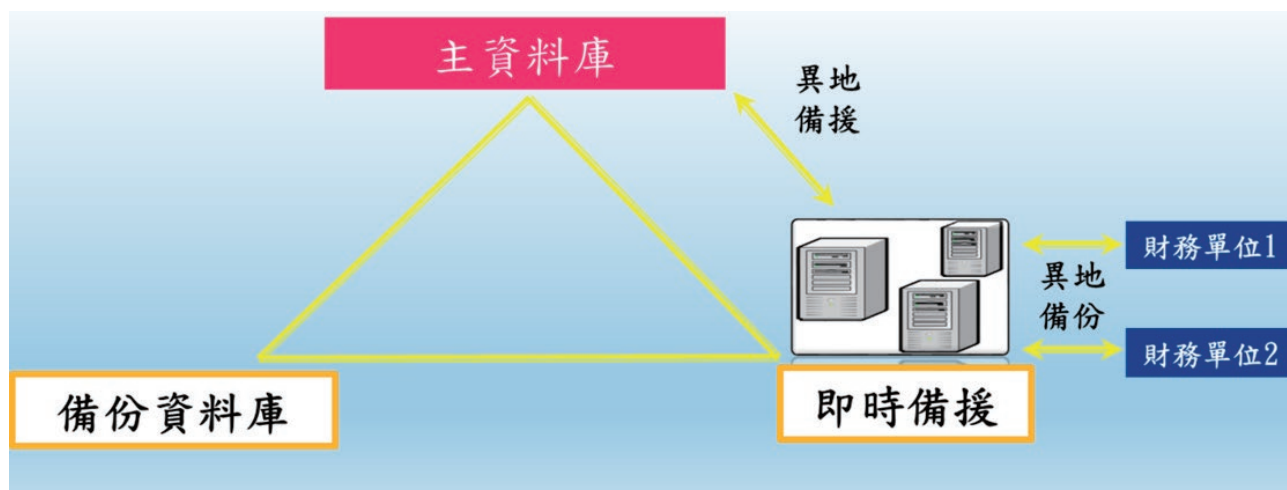


圖2 財務中心資訊系統建置示意圖

資料來源：本文章整理

陸、結語

古人云：「居安思危，思則有備，有備則無患。」實為國軍奉為圭臬之至理名言，以烏俄戰爭為鏡，自2022年2月份俄羅斯全面入侵烏克蘭伊始，在軍力懸殊情況下，任誰也無法預見這場戰爭竟可持續3年之久，其中支撐烏克蘭頑強抵抗的因素，除了人民保家衛國的堅強信念外，更有我國可學習之現代化軍事行動，如軍事演習實戰化、資訊整合系統、後勤支援能力等⁶。

是以，本文以財務中心核心業務—支付業務、薪餉業務及軍人儲蓄業務分別探索戰時財務作業韌性，確保在強化資訊能力後，能展現資料庫分散及整合的靈活性，增進現金籌措與調度效能、完善薪餉發放與執行效率，並且透過軍人儲蓄業務功能拓展，將服務範圍擴及官兵眷屬，期能建構一支在高作業壓力和隨戰況變動下，仍能輔助戰鬥部隊遂行作戰任務，安撫後方眷屬心情與生活，且保持作業韌性之專業財務勤務支援部隊。

參考文獻

1. 李建達（2024）。建構財務領導力，打造韌性組織，助力數位資訊與服務雙轉型。主計季刊，65（1），42-46。
2. 林政憲、吳勝富、方崇懿（2009）。軍人儲蓄獎券行銷研究—目標市場與行銷策略之探討。主計季刊，58（3），13-28。
3. 國防部（2023）。中華民國112年國防報告書。臺北市：國防部。
4. 國防部主計局（2013年7月）。國軍戰時主計作業指引（草案）。
5. 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。
6. 羅裕耀（2023）。烏俄戰爭之俄羅斯後勤：作戰失敗能否歸咎於後勤補給？陸軍後勤季刊，2，92-108。
7. Aldrich, D. P., (2012). Building Resilience: Social Capital in Post-Disaster Recovery. University of Chicago Press.
8. BSI (2019). Organizational Resilience Index Report 2019.
9. Norris, F.H., Stevens, S.P., Pfefferbaum, B., Wyche, K.F., Pfefferbaum, R.L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. American Journal of Community Psychology, 41, 127-150.
10. U.S. Department of Defense (2024). Military and Security Developments Involving the People's Republic of China.

⁶ 羅裕耀（2023）。烏俄戰爭之俄羅斯後勤：作戰失敗能否歸咎於後勤補給？陸軍後勤季刊，2，92-108。