

從角色互換 談提升業務服務品質

◎楊在峰

壹、前言

主計部門在國軍這個龐大組織中，長期以來無論是兵科或業科單位，均認為是不可得罪之單位，只因主計掌控所有經費可否核結之決定權，只要主計人員說 NO，下自參謀上至主官，絕對無人會說 YES。其原因就在於相關法令的不周全或釋義的認知不同，經常產生模糊地帶，致案情雷同之結報案件，在 A 單位可支用，在 B 單位卻不能支用，造成各部門對主計人員多所批評，卻敢怒不敢言，相對的主計人員如未能潔身自愛，對不當結報，睜一隻眼閉一隻眼，屆時營私舞弊勢將應運而生，小則行政處分，大則判刑坐牢。因此如何彼此間建立正確之相互扶持關係，在後續論述中，個人集 28 年從事主計業務經驗，從各個層面及角度逐一分析探討與大家分享。

貳、角色互換之定義

人與人之間相處，最主要關鍵因素在於相互瞭解，亦因瞭解進而產生融洽之情感。因此如何經常站在對方角度思考處理模式，可使疑難雜症較易迎刃而解，此項觀點小自個人關係，大可擴張至國與國之間，個人之所以有此概念產生，源自於 83 年於三軍大學海軍學院受訓期間。監察院前院長陳履安先生蒞校演講，言中談到「凡做任何事均要站在別人的角度來想」，帶給我很大的啟發，在後續軍旅生涯及家庭中，不管是對家中妻小或軍中同仁、長官及朋友等在待人處事上均產生極大的變化，個人限於篇幅僅就軍中主計層面探討，供主計後期老弟們共享此項資訊，進而提升主計業務服務品質。

參、全方位角色互換之精髓

一、就人與人之間探討

(一)從對長官層面

個人軍旅生涯接觸過的主官（管）無數，有難纏、喜歡罵人及容易溝通等形形色色，身

爲部屬除要瞭解主官（管）企圖及想法外，另因單位兵科主官對主計業務並不熟稔，如何誘導其朝向正確方向協助推動，首先需靠主計主管與其相互間互動及業務執行成效，獲得其完全之認同。以某單位主官爲例，年度將屆求好心切，要求所屬各單位於 12 月中前將年度各項預算支畢，否則議處失職人員，惟其作法未考量基層執行能力，而單位主計主管亦未於事後與主官溝通，致衍生未驗收先結報情事，類案經查獲，輕者行政處分，重者涉及偽造文書罪，事後主計形象必定大打折扣。另國軍近幾年來在部分主官（管）因未「公款法用」遭移送法辦後，對經費之不適切支用情形已大幅減少，相對的單位主官對主計部門的依賴及互動程度亦相對降低，因此未來如何維繫相互之間關係，除持續在預算執行、財務管理謀求精進外，在法令規章未周延完善前，從寬或從嚴解釋上，仍具有相當大的彈性供主計主管擁有揮灑空間，當然本身應先具備相當之本職學能及經驗始足以因應。

（二）從對部屬層面

現今年輕軍官對未來軍旅生涯之心態，不外乎希望業務輕鬆、離家近、福利好，缺少如老一輩學長對工作的一份熱忱及責任心。因此每年均有不少人報考轉任軍訓教官或提前退伍，如何留住優秀人才是各單位主計主管責無旁貸之責任，就個人瞭解，軍訓教官升

遷並不如軍中來的順暢，時下學生對教官之尊敬亦不同於十幾二十年前，瞞藥、打架、與教官嗆聲等狀況不勝枚舉，如何誘導部屬專職本業，此部分是主管要用心的地方。個人以爲身爲主管首要凝聚向心力，手段簡單的不外乎拍拍背、握握手及公開場合表揚績優人員事蹟等作爲，高難度的就在於要讓參謀瞭解，他們只要全力以赴推動業務，至於爭取獎點、考績及升遷是主管之責任，當然主計主管應先作好前述有關從對長官層面部分，進而獲得單位主官肯定與支持，始能水到渠成；相反的有些主計主管本質學能差，不思增長見聞、充實學識及身體力行，每天僅會罵參謀，字眼上亦未加以修飾，並經常以自身經歷及學識標準要求部屬，造成部屬對事件之處理及簽文越來越沒信心。最後演變成參謀隨便簽辦，反正主管會改的心態，試問如此惡性循環，單位主計業務如何精進？在此建議主計主管多用一顆誠摯的心去教導部屬，換回來的絕對是你想像不到的結果，在此以前輩學長之警示「沒有教不會的參謀，只有肚子裡沒貨的主管」，提醒身爲主管的你們。

（三）從上級對下級單位層面

國防部主管國防政策，司令部擬定計畫，所屬單位則負責執行，而執行之良窳影響整體施政成效，身爲上級單位需瞭解「苦民所苦」，當執行上發現窒礙問題時，應主動協

助解決。主計局局長趙一鳴中將主持之多次會議中，一再強調「服務」的重要，個人深感認同，個人任職國防部後勤次長室期間，每年均綜辦國軍後勤工作檢討會，模式上要求各軍種從基層起逐級召開，合計三軍召開多達 150 場次。各項窒礙均於各層級會議中解決，屬政策面部分由國防部統一召開，另於「聯合後勤」資訊網頁，建置窒礙問題平台，即時解決單位問題，當時後次室在推動全方位各項後勤革新業務，均愈加順遂，最主要得自於上級已充分瞭解下級單位需求。早年國防部各聯參瀰漫著一股官僚氣息，下屬單位對於各項繁文縟節之程序及潛存之窒礙，均敢怒不敢言，如此何來之精進可言。

另以本軍推動「旅級代行」註業務為例，初期試辦時因主計部門業務量幾乎增加三分之一及基層單位主官排斥，認為用錢不方便，阻力來至四面八方。本部主計處在研擬本方案時，因已充分瞭解基層部隊以戰訓為本務為主，經至各單位宣導施行後之利弊及簡化部分作業流程謀求精進後，獲得全軍上下官兵一致支持。並自實施以來基層均未曾發生財務弊端及不法結報情事，可說是上下互動溝通及服務基層之完美案例。

(四)從對審計部層面

主計部門長久以來一直是審計部對應單位之唯一窗口，單位主官在觀念上亦是如此，往往遭查核所列缺失，全怪罪主計人員平日審核不力或與審計部溝通不良。在此個

人以爲我主計人員應先瞭解審計人員的立場，自從監察院王建 院長上任後，不斷對外宣示「要擴大審計權，而且要打老虎」，以建立政府清廉形象，帶給審計部龐大壓力，其所面對的是重大缺失之查核及績效呈現，近半年各單位應可感受到各項查核動作更加積極，除至單位查核期間外，另不時要求單位補送資料。

個人以爲對審計人員查核單位業務，應始終保持全力配合之態度，因為渠等經常從不同的角度看事情，受審單位如確實有疏失，造成公帑長期浪費或損失，理當檢討改進，身為主計人員此時應站在審計人員這邊，並從旁協助主官儘速改進，將傷害降低最低；惟從另一個角度，審計人員長期服務於政府部門，對軍中文化不甚瞭解，經常以其審計部或以曾歷練政府機關用錢之角度來探討軍中各項作為，確實為國軍帶來不少困擾，在協調上始終無法獲得完全認同。以當前兩岸敵對尚未解除之前，我國軍官兵毫無一刻懈怠，過節期間當大家家人團聚之時，審計人員是否能體會我官兵仍在工作崗位上巡弋海疆，思念親人之苦，如戰爭發生，全體官兵須在前線拋頭顱、灑熱血，將個人生死置之於度外之精神，發揮至淋漓盡致。因此戰場指揮官如何在關鍵時刻，讓部屬誓死效忠，軍中自有一套與社會企業及機關團體不同的領導統御風格及文化，以凝聚向心力。然往往卻因認知上的差異遭致質疑，列

為浪費或違反行政院十大行政革新，此部分如何獲得認知，仍待我主計同仁共同努力溝通觀念。

二、就主計業務探討

(一)專案簡報

個人因緣際會曾歷練後勤綜合業務長達4年，擔任多次「國軍自強會議」及「國軍後勤工作檢討會」專案提報編撰，深獲各級長官肯定，並曾獲前參謀總長唐一級上將批示「寬列提報時間」，主要是個人平時藉由各項會報裁（指）示，充分瞭解長官對後勤發展之企圖與重點。另提報之內容淺顯易懂、簡短扼要，由於與會人員除後勤主官（管）外，仍有許多兵科主官，對過於艱深之後勤字眼或作業型態，並無法瞭解。因此如何以較為白話之方式表達，則考驗編纂者的智慧，以個人經驗均會請至少3位以上非後勤人員拜讀簡報內容，就共通性不懂部分再作修正，務使領悟程度達90%才算是一篇成功的簡報。記得主計局局長趙一鳴中將常掛在口上的，召開任何會議一定要產生其效益，否則不如不開，徒增人力、財力、物力之浪費，因此一次政策性宣導之會議，準備期程均長達一年，主要就在於瞭解基層單位到底窒礙在那裡，那些是軍種可解決，那些又是需要國防部統一律訂或修改法令來解決。

另個人多次參加國防部會議，部分提報

人於專案提報時未能掌握時間，10分鐘的提報，延長為20分甚至30分，這對與會人員就是一種折磨，如果與會者又聽不懂，那更是浪費大家的時間。以個人經驗簡報以10-15分鐘最適切，且提報人速度以每分鐘180-200字最易讓聽者收訊與吸收，更有甚者做了一些圖表，不是雜亂無章、字體太小或出現1秒鐘就請參閱帶過，如此僅佔了篇幅，卻毫無意義可言，另黃白體字參差，對觀看簡報者也是一種負擔，東跳一下、西跳一下，讓與會者眼花撩亂，因此如何把握時間、抓住精要，才是困難之處。

(二)服務心態

個人少校期間曾歷練主計署事務官職務，由於當時信用卡尚未普及，因此採購物品經常需墊支，深知墊錢之苦，自擔任司令部人軍處主計組組長一職時，即經常灌輸參謀各業管結報人員所受之苦，故嚴格要求對於各幕僚單位所送之簽證經費，務求日清日結，並於次日以零用金撥補方式支付結報單位，機密經費亦要求於送件5日內付款。當時本組所作之服務，在個人對於時效之要求下，受到各單位的好評，雖然參謀比較辛苦，但本諸助人為快樂之本的心，所有成員都非常快樂、甘之如飴，亦因為大家經常在辦公室加班，凝聚了相當大的向心力，雖然當時之參謀時至今日，均調派至各單位獨當一面，但每次相遇聊起當年同甘共苦的日子，仍津津樂道，甚至當年業管受幫忙的人，事隔多

年，大部分已成為參謀之單位主官（管），無論在獎點或考績方面對其單位主計人員給予多方面照顧，均為始料未及，誰說服務沒好處。

(三)督導心態

首先我們應先瞭解督導之目的為何？長期以來主計人員無論是督導現金抽查、預算執行、補給修護及軍事投資建案執行等，最終目的仍在於是否依規定作業執行，時效上是否延誤及預算是否發揮其效益，惟往往忽略了主計部門存在之價值，查核一堆缺失，造成單位主官對主計人員之不諒解，認為未能嚴密把關。因此如何建立主計威信顯得益加重要，個人長期在督導所屬單位主計業務時，除非單位主計主管怠忽職守，否則均以輔導代替督導，並以口頭提醒主計部門。記得十幾年前有一位主管內部審核業務學長，以六親不認聞名，至單位查核，經常所列檢查之大小缺失多達 30-40 項，且三分之一以上為主計審核問題，致單位主官對主計部門非常不諒解，影響該單位主計業務之推動，嚴重打擊主計人員形象。個人以為好的督導人員應先熟諳法令規章，從政策面探討問題，而非吹毛求疵，針對帳料不符或未按規定申領大作文章，是知，一個錯誤的決策所造成的浪費與損失，是以佰萬來計，如果以一位中校階每月薪資 7 萬元計算其年所得評估，其在業務上查核所獲之經濟效益是否划算就可見一般。

肆、總 結

做人處事經常要面面俱到，每個人均瞭解，惟起而行之卻不容易作到，追究其原因在於缺乏經驗，古人有云：「薑是老的辣」，在軍中能位居高階重要職務者，大多藉由長期經驗累積，在任何場合均能洞察細微、察言觀色，因此不少來自於事務官、秘書或隨員之歷練。個人對我主計先進感受最深的就屬前主計局局長容永澤先生，對任何人都和藹可親，遇參謀有須協助解決均竭盡所能予以幫忙，個人以為他就是經常站在別人的角度看事情，所以其老人家隱退多年，仍讓我們主計老弟津津樂道其德高望重之風範，最後勉勵後期老弟做人處事應多替別人想，你的內心自會健康快樂。

作者簡介



楊在峰上校，現任國防部海軍司令部主計處處長；國防管理學院正 24 期、財務正規班 79 年班、海軍指參學院 83 年班、國管院戰略班 91 年班；曾任國防部後次室副處長、海軍總部計畫署副組長、國防部海軍司令部人軍處主計組組長、國防部海軍司令部主計處副處長等職。