

國軍主財政策發展規劃

●王吉麟

摘要

主財同仁應自許為單位財務長，以協助單位創造核心價值為重心，由專業角度及政策角度完整思考縝密規劃，充分瞭解單位任務型態及作業流程，掌握各類事務處理時效，主動任事積極溝通，秉持「主動服務、客戶為先」原則，協助國防政事推動。

壹、前言

國防財務資源管理係連結軍事戰略規劃、施政計畫與預算，結合主財團隊法定職掌之「歲計」、「會計」、「統計」等專業分工，及「開源、節流、預測、回饋」等功能綜合運用達成。

由於主、客觀環境改變，國防資源供給有限，而建軍與用兵需求並未稍減。因此，如何於財務資源獲得與軍事需求滿足間獲致平衡，並以財務管理為基礎，妥善管理及運用各項資源，有

效支援建軍備戰，為當前主財政策發展規劃重點。

貳、現況分析

由於敵情威脅與建軍政策週期所呈現不規則之需求變動，現行國防預算「線性而有限」之財力供給，已無法充分滿足「非線性而變動」之建軍備戰需要。又於年度預算執行過程，缺乏「前置」管制作為，致連年產生「無效益」（浪費）情事，嚴重影響建軍規劃。有關國防財務管理之不足及無效益情形分述如後：

一、資源有限，獲得不易：

囿於中央政府財政因難，各項主要政事支出擴增，國防財力供給受限。統計近 10 年報院概算額度，平均刪減達 350 億元，且法定預算與概算間差距近 400 億元，供需嚴重失衡。

二、資源浪費，運用失當：



國防預算係以三區分結構組成，其中「人維費」未能配合政策調整，致 94-96 年度大量節餘；「作維費」缺乏重要武器裝備運作維持基準，裝備妥善未能有效提升；「軍事投資」部分投資個案無法於年度內有效執行，如：光六、建國及雷霆等案，保留期間超過 5 年，形成資源浪費。

三、預算執行，缺乏效益：

國防預算獲得不易，97 年度國防預算額度已達中央政府總預算 20%，並達 GDP3%，預算達 3,414 億元，較 96 年度增加 365 億元。惟於年度執行過程，資源投入未與施政項目緊密結

合，難以具體評估施政效益。另於資源配置上，缺乏靈活調度、彈性運用之財務管理作為，致連年產生無效益情事。

四、內控不足，衍生弊端：

「依法行政、公款法用」為國軍各級單位內部管理重要原則，據審計部 94 年度總決算審核報告顯示，本部缺失事項懲處情形居各部會之首。又統計近 5 年各級單位缺失事項達 212 件，遭懲處達 763 人次，而 95 年度各級單位因財務失事案件遭法辦比例達 13.8%，顯見各級單位內部機制不足。



參、策略願景

爲使國防施政有效執行，主財團隊人人應自許成爲單位「財務長」，以協助單位創造核心價值爲重心，由專業及政策角度完整思考縝密規劃，充分瞭解單位任務型態及作業流程，掌握各類事務處理時效，主動任事積極溝通，協助單位政事推動。

「主財團隊」爲就層級而言，概可區分政策單位（主計局）、管理（層轉）單位（司令部、軍備局、財務中心等單位）、執行單位（各級預算支用單位及地區財務單位）及基層單位（預財士）等；如就隸屬單位類型而言，概可區分爲「機關、部隊、廠庫、學校及醫院」等。由於不同類型、層級之單位工作重點互異，對於主財團隊之服務需求亦有不同，因此各類（級）單位主財工作人員應配合單位特性及業務重點，以法定職掌爲內涵，提供優質服務。

國軍主財團隊「優質服務」內涵應以「法定職掌」爲基礎，政策單位（主計局）、管理單位（司令部主計處、軍備局等）以「歲計、會計、統計、內審及基金」爲主體，執行單位（各級預算支用單位、基層單位預財士）則以「會計、出納及內控」爲重點，配合服務對象業務需要，積

極建置財力供給面之「開源」、「節流」功能，與財力需求面之「預測」、「回饋」功能，藉由主財團隊之專業職能及功能協助單位業務推動，達成優質服務之工作目標。

肆、策略內涵

主財政策發展內涵係依循：瞭解現況 / 認清問題 / 凝聚對策 / 發展目標 / 建立願景的思維邏輯逐次發展，由檢討個人專業不足、探討整體功能不彰，到研擬發展對策的思考過程。

主財團隊各級同仁欲達成人人成爲單位CFO之願景，必須以「法定職掌（專業化）、管理功能（效益化）」爲基礎。「法定職掌專業化」係以工作管制系統爲基礎，由各類（級）主計單位記錄例行業務項目之程序、步驟、要領及各項法令函釋等工具，並就各項特殊事件之處理經驗完整記載，以攫取、蓄積、傳承智慧資本，使業務職能標準化並活用專業知識。

「管理功能效益化」係以法定職掌爲基礎，配合不同層級服務對象所需，建置開源、節流、預測、回饋等功能面向之業務功能，並以「結合戰備任務、提供優質服務」爲導向、去蕪存菁、萃取專業知識、適時運用刊物及會議等型式作爲經驗交換平台，逐步擴散作業經驗，期間並以政



策發展管考、教育訓練、人事經管及戰時機制規劃等縱貫全程，使得功能發展與核心業務結合，塑造主財專業工作內涵與核心價值，達到專注核心本務展現專業創造附加價值之目標，以使資源有效運用、顧客充分滿意。具體作法陳述如后：

一、法定職掌（專業化）：

優質的服務工作不能心存僥倖，或抱著得過且過的心態，好的服務之所以深得認同，在於透過「服務不因人而異」、「穩定的服務品質」、「落實地標準化作業」與「效益化的信賴水準」等原則，達到「標準化、熟練化與成果一致化」之品質承諾與保證，進而達到一定的服務水準。

有鑒於不同層級及類型之主財團隊服務重點各異，政策單位主計局難以落實共通性指導。為有效落實「各司其職、各負其責」及「一級輔導一級」政策，各類（級）之「機關、部隊、廠庫、學校、醫院」等專業部門應以工作圈形態，以內部審核之內控機制與主計部門之主計工作為主要範疇，由支用單位與本局內審處、會計室形成工作圈，各依單位特性訂定發展內涵。重點如下：

（一）明確工作項目：

各類、級主財團隊應就序時性、功能性

及特殊性等業務內涵，明確撰述工作項目之程序、步驟及要領，並將各項工作之作業依據、法令規定等詳加分類整理參考。另對於單位日常運作所產生非例行性、特殊性工作之處理過程及結果，應詳予載明處理之程序、步驟、要領等影響因素，以利完整業務內涵，累積工作經驗與知識。

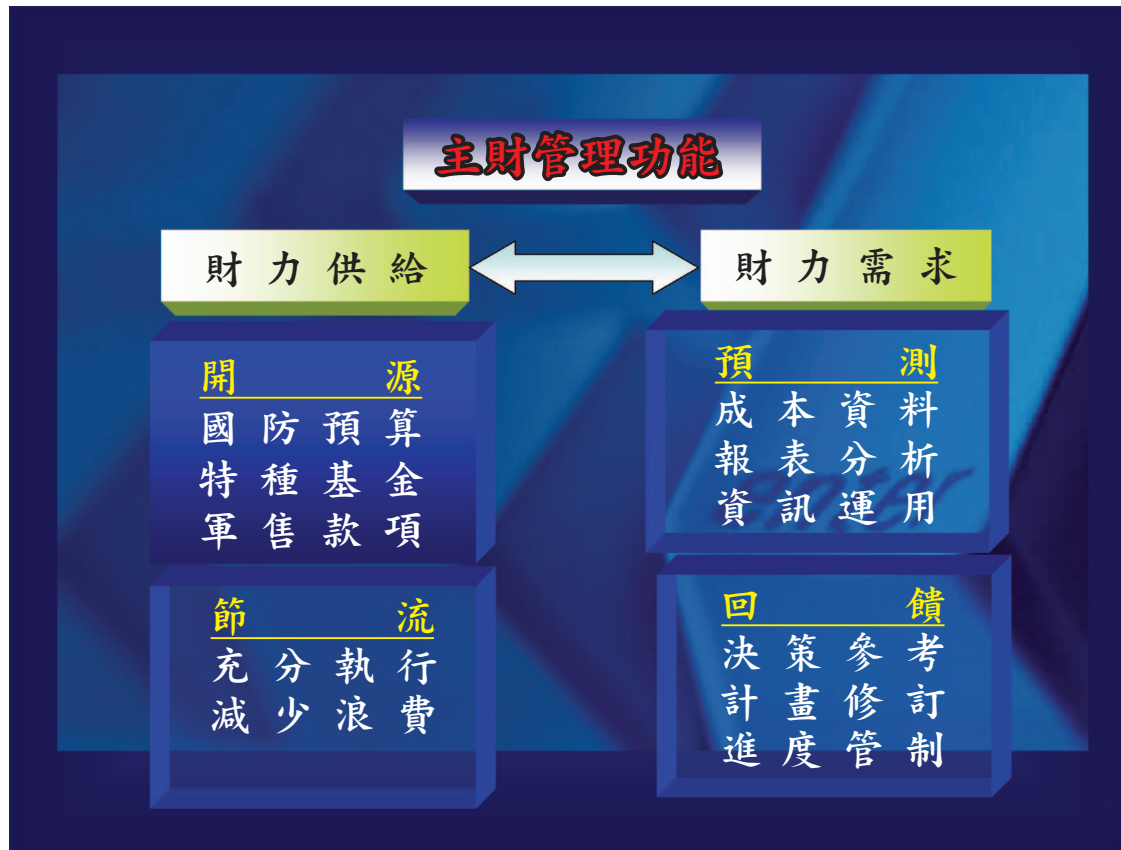
（二）建立專業化目標：

「機關、部隊、廠庫、學校及醫院」等不同類型主計部門工作圈型態確立後，應共同研議核心作業功能專業化定義、目標與工作方法，藉由專業工作圈「螺旋式」發展，精純業務知識，提升工作品質。

（三）自我衡量標準：

工作圈專業化型態應建立「績效評估指標」，藉由問卷調查、訪談等作法，定期「評估」執行效果、「回饋」管理目標，進而「調整」工作方法與重點，以確達「專業化」之精進目的。

（四）各類（級）單位主計部門「專業化」作業範本經本局政策委員會確認後，將為各單位教育訓練、效益提升、流程管制、素質齊一及資訊回饋之作業基礎。



二、管理功能（效益化）：

「主計局」與「司令部主計處」應以提升主財各項法定職掌之管理功能為主要工作目標，基於「歲計、會計、統計、基金、內審」等法定職能，配合國防部及司令部等服務對象之管理需求，發展財力供給之「開源、節流」功能，及財力需求之「預測、回饋」功能，並藉由各項專案工作圈形成工作網，落實推動各項專案發揮管理能量。以下為主計局於「管理功能（效益化）」

之作業內涵：

(一)開源方面：含括最大施政項目為目標。

1.國防預算：

(1)中、長程財力判斷（指導）：

- A.掌握持續案付款期程。
- B.軍事投資預算執行能力。
- C.規劃基金水庫調節功能。

(2)年度預算配置：節點管制、預算執行管制、餘款運用。

2.基金運用：建構水庫調節功能。

(1)科研併軍通。



(2)軍售納基金。

3.軍售財務管理：

(1)簡化結匯作業流程。

(2)建立匯紬避險機制。

(3)管控預算編製與結匯數額。

(4)強化在途物資「責任制」管控機制。

(二)節流方面：充分執行，減少浪費。

1.降低報繳工作圈。

2.控制軍售案外匯損失工作圈。

3.減少預算保留工作圈。

4.預算節點、調整管制及餘款運用。

(三)預測方面：明確評估指標，掌握資源運用實況。

1.精進專題統計分析。

2.國防成本制度建制方案。

3.會計資訊運用研究。

4.人維費支出分析、預測。

(四)回饋功能：建置回饋機制，提供決策制訂參考。

1.軍事投資專案審查作業。

2.國防重大施政預算執行管制。

3.精進統計總報告蒐整機制工作圈。

4.決算資訊運用。

三、工作管制系統

工作管制系統建置目的在於經驗傳承、知識移轉及溝通協調，主財團隊各級作業同仁應完整建置作業資料，以使法定職掌例行工作借助系統，以低階、新進人力如常執行，以增進承參業務廣度，預為專案規劃培育作業能力。對於歷練完整之高階人力應負責各項專案之規劃及推動，形成重要政策推動執行之決策智囊，達成「管理功能（效益化）」之作業目標。系統結構如下：

(一)工作內容：

系統規劃內涵，係以工作項目三段式紀錄為主軸，記錄工作項目之程序、步驟及要領等必要之紀錄，使得各項法定職掌核心功能得以結構型態完整執行，避免因人事、單位及工作異動，影響作業成效。

(二)工作原則：

主財各項法定職掌業務項目之執行，係以「依法行政」、「機制作為」為運作核心。因此，各項作業法令規定應完整詳實記載，俾利運用查考。

(三)知識累積：

各項法定職掌作業內涵及管理功能效益

化發展過程，應藉由工作管制系統完整記錄，以利工作延續及推展。對於非屬例行工作之特殊個案之處理流程及結果，亦應配合個案發展進程完整記錄，以利鑑往知來、日益精進。

四、提升服務品質：

精進服務品質之規劃，首應確定組織之「核心任務」、「核心價值」，針對服務對象體認服務需求。內部作業方面，藉由落實「法定職掌專業化」作業，標準作業內涵、整齊作業品質，達到「標準化、熟練化及成果一致化」之工作目標。

外部服務方面，各類（級）主財部門應依服務屬性、服務對象、所屬區域、單位文化等，創造出獨具特色的服務規範，並由洽公環境、硬體設備、服務態度、專業能力、電話禮貌及抱怨處理等方面著手規劃。另各類（級）預算支用單位、地區財務單位應與基層單位預財士形成工作圈，輔導基層單位執行現金收支作業，以達防杜財務失事，協助基層單位正常運作。

國軍主計工作之推展，係以主計三聯制之「計畫」、「執行」及「考核」為基礎，綜合運用歲計、會計、統計三種功能。亦即預算籌編必以完整之統計為依據，會計之處理更以合法之預算為準繩，而統計工作之推展，必與歲計與會計相互配合，三者互為體用，缺一不可。

各級主財部門自精進案推動以來，主計編制及人力已大幅縮減，惟相關業務之推展精進，不可片刻停息。主財團隊各級主財同仁應以單位財務長自許，秉持「法定職掌（專業化）、管理功能（效益化）」工作目標，戮力精進法定職掌業務內涵，將主財核心工作專業化與效益化規劃構想，透過制度化、標準化、準則化的設計，建立可長可久的發展規模，提升主財工作效益，有效支援國防施政，達成支援建軍備戰之最終目標。

伍、結 論

作者簡介



王吉麟中將，現任國防部主計局局長；財經學校正期生 60 年班、美國西海岸大學科學管理碩士 73 年班畢；曾任聯勤總部物資署副署長、國防部採購局處長、副局長、駐美軍事代表團副團長等職。