



精進軍售財務管理 有效運用國防 財力資源

●馬學正

摘要

在總體國防財務資源有效運用，強化財力資源供給彈性，降低國防資源供給與需求之差距等前提下，國軍關鍵戰力之重要武器系統裝備籌建，實須建立監督軍售財務資源供需、分配及計畫執行狀態之機制，以減少退匯餘款、在途物資餘額、降低購案匯紬損失，將有限可用資源作適切的整合、管理、分配與運用，滿足建軍備戰需求，以支持軍事戰略目標之達成。

壹、前言

國防財力資源不足，供給面之開源極為重要，軍售採購具有特殊性，軍售購案因交貨期程長及帳款處理複雜等諸多原因，造成退匯餘

款過高，其中不乏久懸未結之購案，造成國防資源浪費，故國軍軍售案款經費控管責任重大，是國防財務管理中相當重要的一環。鑑此，實須強化軍售財務管理功能，籌建購案管理能量，調節支援財力供給、減少浪費，發揮國防預算最高效益，支援國軍關鍵戰力重要武器裝備籌建，達建軍備戰之目的。

貳、目標

減少軍售退匯餘款，建立匯紬避險機制，降低在途物資餘額，研究軍售納作業基金，充分運用有限國防財力，結合兵力整建、強化防衛戰力之國防施政要項，以達支援戰備整備之目標。

參、原則

結合國防施政要項，以軍售財務管理為主，成立工作圈，建立預算調控機制，落實計畫與節點管制，掌握資源運用狀況，提昇資源運用效益，建置資訊回饋機制，減少匯兌損失，提供決策制定參考。

肆、進 程

一、近程（單位成本試算階段）

- (一)爭取籌辦中美軍售財務管理檢討會(FMR)會議，建立專責對帳單位，提昇會議功能。
- (二)檢討現行軍售購案管理作業程序及協商溝通機制，研擬各層級作業權責與業務範圍及執行方式，提昇管理效益。
- (三)落實事前購案需求調查，精實預算編列，儘速完成驗收並辦理沖銷作業，提供會計資訊與協助在途物資之結報，並發揮節點管制功能，回饋財力規劃資源分配參考。

二、中程（軍事成本分析階段）

- (一)透過中美軍售財務管理檢討會(FMR)會議建立行動要項，逐步管制查證，降低在美聯邦準備銀行(FRB)平均餘額。
- (二)加強匯率風險管控機制，減少匯兌損失，

配合購案付款期程，降低資源滯留與最終退匯繳庫數額，以達減少軍售退匯餘款之目標。

- (三)強化軍售購案內部控制及監督，將業務執行與相關財務法令及現行制度密切結合，並建立有效軍售財務政策，以提升施政績效。

三、遠程（管理功能效益階段）

- (一)策訂教育訓練與業務研究，充實軍售專業並加強外語能力，納入具有軍售購案專業背景之人員，以工作圈形式推行研究組織再造，俾利業務傳承及專業人才培養。
- (二)與美軍方財務部門建立溝通平台，對重大軍售案之購案進度，政策性議題，技術支援，合約內容（發價書）問題，購案索賠、軍品保固，執行細節等問題直接對話。
- (三)依施政方針、建軍構想，使軍事戰略計畫及施政計畫與預算密切結合，並透過財務管理內涵，將有限資源配置發揮最佳功能，藉由財務會計資訊揭露表達，透過成本效益分析，提供決策及長程財力規劃參考。



精進軍售財務管理作業預劃期程表

			2008			2009			2010			2011			2012		
項次	階段	項目	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1	近程	爭取籌辦 FMR	➡														
		落實在途物資 責任管制	➡														
		檢討現行機制 提昇管理效益	➡														
2	中程	降低 FRB 餘額	➡														
		建立匯紬 避險機制	➡														
		強化購案 內控及監督	➡														
3	遠程	培育專業人才	➡														
		建立與美帳務 中心溝通平台	➡														
備考																	

伍、結語

在總體國防財務資源有效運用，強化財力資源供給彈性，降低國防資源供給與需求之差距等前提下，國軍關鍵戰力之重要武器系統裝備籌建，實須建立監督軍售財務資源供需、分配及計畫執行狀態之機制，減少退匯餘款、在途物資餘額、降低購案匯紬損失，將有限可用資源作適切的整合、管理、分配與運用，滿足建軍備戰需求，以支持軍事戰略目標之達成。

作者簡介.....



馬學正少校，現任國防部主計局財務會計處參謀；國防管理學院38期、財務管理正規班94年班畢；曾任預財官、資訊官等職。