

運用創新思維、深化主財服務

張國強·劉維哲

壹、前言

管理大師彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）曾說過：「不創新，即滅亡」（Innovate, or die），創新乃組織生存的關鍵因素，亦是組織提升競爭力的要件。隨著國防組織法通過施行，國軍歷經精實、精進及精粹案等實行，經組織整併、資源整合與作業流程精進，以建構現代化優質勁旅。

國軍主財幹部以成為單位「財務長」為目標，結合主財法定職掌「歲計」、「會計」、「基金」及「統計」等專業分工，除辦理法定之主計及財勤工作外，同時扮演著整合軍政、軍令及軍備三大國防體系之財務資源配置，藉由整合財力資源、調節資源配置、擲節經費支出、統計資料研析及提供決策參據等管理功能，俾使各項財力效益發揮極致，並以「結合戰備任務、提供優質服務」精神，支援建軍備戰，達到支前安後之目標。

貳、創新服務之內涵及概念

隨著21世紀「服務導向」工作理念日趨重要，競爭力取決於創新力的提升，以創新動能不斷精進服務效能；國軍同屬政府部門一環，在任務及特性上不同於其他各部會，國軍主財業務為國防行政管理之一，更應順應時代潮

流，增益主財服務品質，致力於國防財力資源管理以提升整體執行效率及效能。

一、創新思維內涵

經濟學家Schumpeter認為，創新可以為企業帶來「創造性破壞」，同時也可以淘汰舊的產物與制度，建立一種新的生產函數，也就是說將一種從來沒有過的生產要素和條件之「新組合」引入組織體系的概念。

創新的最基本概念就是「新的事物（有形物體）或是新的創意（無形點子）創造價值的過程」，而這個價值具有「目標導向性」，可指引組織更快速完成工作，並創造出新的價值，可以說是一種「價值觀」的轉化。舉例來說，便利超商開始提供代收服務，讓自己由零售業變成生活服務業；許多婚宴餐廳更是把攝影、喜餅及旅遊等相關需求串聯成幸福產業供應鏈，提供一站購足的完整服務體系等概念。

二、服務品質概念

「品質」之衡量可分為客觀性的產品品質及主觀性的服務品質，由於服務具有無形性、可變性、易逝性、不可儲存性及易受顧客參與服務程度影響等特性，因此不容易有一致性的衡量標準。「服務品質」亦可區分為外部及內部服務品質二個面向，「外部服務品質」係以顧客的角度來探討，其效益將使作業更有效率、提供更便利服務創造單位正面形象；「內

部服務品質」為組織內的員工所感受到組織對於員工及員工之間所提供之服務，其效益能吸引並留住好的員工，員工也能提供良好的服務品質，攸關組織成員士氣、配合度及協調性的提升；由此可知，欲優化外部服務品質須藉由強化組織內部服務品質來推升。

國軍主財單位依作業型態及任務不同，所服務的對象也有所差異；「地區財務單位」為第一線直接面對顧客作業平台，服務內容攸關個人權益，其作業品質及效率，影響官兵對財務單位專業形象認同；「主計部門」為各級單位預算資源分配及執行之專業幕僚。各項戰備任務端賴財力支持，任務遂行同時，財務活動即同步啟動，主計人員除應具備財務管理知能外，亦應適時供專業意見，達成施政目標，解除最終財務責任。國軍主財任務同時具有內部及外部服務的角色，而優質的主財服務可為國軍部隊形成一股安定的力量。

參、主財工作重要革（創）新服務作為

為肆應國防事務革新，形塑高效主財組織勢在必行，主計局規劃推動「國軍主財體系組織效能提升方案」，全般性地檢視國軍主財體系組織發展，以前瞻計畫思維、持續簡化業務項量、檢討人員編設效能並整合運用資訊管理功能，期以務實、深化及妥適之整備與規劃，全面提升作業品質與效率。

一、簡化國軍主財任（業）務

為貫徹部長簡政理念，落實組織調整後人力及業務盤檢，推動「簡化業務項量、改善繁雜作業流程與分工、減輕工作負荷」以精進主財工作效能，提升作業品質。其推動原則以

現行組織結構及任（業）務職掌為基礎，逐步審視「業務職掌與項量」、「作業流程與分工」、「會議（報）」、「督導輔訪行程」及「表報簿冊」等，透過由上而下建立政策面共識及由下而上詳實檢討作業面需求，逐項研議以刪除、整併、下授及減少頻次等方式，落實簡政執行成效。各單位105年建議簡化事項計有39項，經研審後，同意修訂計21項（可立即簡化或廢止計9項）餘考量法令規範尚無法簡化部分，暫予保留計18項，年度簡化成效達8.8%，達成年度簡政要求目標（5%）。

二、整合主財雲端系統

配合業務簡化，精進主財雲端資訊系統效能，透過研改整合「歲入預算資訊系統」、「預算分配管理系統」、「軍事投資預算管理系統」、「審計部會計資訊檔案」、「國庫機關專戶管制」、「業務費直撥」及「國軍單位現金收支會計系統」等作業系統，研訂系統整合開發範圍及需求，成立專案編組按節點管制系統功能研改與驗證，採雙軌併行方式同步進行試辦及推廣，以精進主財雲端系統平台效能。

三、精進職能發展與財務士官質量

因應募兵政策推動，考量作戰需求、平戰時任務及兵力規模等因素，結合主財職類士官經管發展規劃，檢討財務士官編階提升與編組方式等，並透過「檢討職缺編設」、「落實職期管制」、「合格簽證制度」及「綿密複式查核」等管制作為，完備財務士官管理機制，俾確保基層財務作業運作無礙，未來將就組織編制結構、人力編配基準與員（階）額需求等評估及驗證，期達長留久用目標。另為落實一專多能、平衡歷練之人才培育目標，藉由各階職務交織歷練，積極推行主財軍官經管交流，以

達傳承主財實務工作經驗之目的。

四、推動主財教育與軍事實務結合

為融合現行主財政策推動實況，本局結合「理論建構」、「應用發展」及「實務應用」三個層面，藉由國防大學進修班隊授課時機，向學員說明當前政策重點與業務發展等議題，提供學員研究方向。另國防大學管理學院財務管理所為有效提升學術與主財實務結合成效，安排學員至主計局參訪，期透過教學參訪及交流互動，使之瞭解主財任務與軍事發展關係，後續期望透過國防大學研究能量，以理論實證支援國軍主財實務發展，達到「官學合一、互補互用」。

五、策辦財務單位服務滿意度調查

財務中心核心任務為服務全體官兵及眷屬提供各項薪給、補助費發放及軍人儲蓄及理財貸款等服務；其所屬地區財務單位以「統收統支、集中補給」原則執行各項財勤工作，協助解除各單位現金保管、結報及核銷責任，遂行國防經費管理並覈實預算執行，使各級單位主官專心於戰訓本務。

地區財務單位由民國91年時28個財務處（組）簡併至目前19個地區單位，部分業務及作業流程亦隨之調整（如：實行國庫集中支付、退俸作業移轉退輔會及推廣官兵金融理財服務等）。為建構專業、優質及高效率服務品質，分就財務單位現行各項業務流程、專業形象、洽公環境及財務輔檢等作業面向，完成服務滿意度調查，並運用量化數據輔以互動式統計圖表展示各單位滿意度差異情形，以作為財務中心未來調整作業流程及精進方向。

肆、未來展望

創新變革是主財業務發展的重要動能，而服務創新成功的關鍵在於同仁間知識分享、理念溝通並提供創意分享平台，積極充實工作新知，進而轉化為創新思維的職能，使我主財業務效能向上不斷提升，以達服務三軍推展各項戰訓任務。

一、落實交流歷練，持恆人才培養

國軍主財任務經緯萬端，更需同仁發揮主動服務及協調合作精神，為落實中央與各司令部（指揮部）等單位主財軍官交流歷練，達軍種、年班平衡調節及擴展主財工作實務經驗之目的，未來將推動職類交流機制，藉以培養多元能力，期許主財同仁成為具備宏觀與創新思維之主財管理幹部。

為持恆精進主財專業教育與軍事素養，未來將以數位化學習方式「以學習孕育觀念，以觀念引導革新」，結合理與論實務兼顧人才培育與適性發展，藉由不斷學習增強調適、應變及創新能力，以塑造競爭優勢，創造「實務」與「教育」雙贏局勢。

二、掌握基層需求，整合服務資源

國軍主財工作是應運整體兵力結構與配置而設計，有其一定功能與角色，為支援各級部隊執行戰演訓任務，主財單位應共同主動瞭解各級部隊於平時及演訓期間，對各項財勤作業需求，整合各項服務資源，俾達支援建軍備戰及支前安後目標。

未來持續透過財務輔檢方式，提供基層官兵「稅務諮詢」、「理財服務」、「財務業務輔導」及「法規案例宣教」等諮詢服務，並研改「現金收支會計管理系統」協助單位現金管理安全，以有效降低財務違失風險，使部隊主官安心執行戰訓任務。

三、發展雲端科技，完善人力規劃

在新網路時代，新興科技具有強大革新動能，前瞻此一趨勢，期以「發展主財雲端資訊，優化主財資訊服務」願景，積極運用科技能量，發展共同應用系統、有效集中資訊管理及結合資料科學分析等策略，以發展主財資訊新藍海。

歷經多次組織精簡，主財單位人力已不可同日而語，未來除對各項業務流程及作業方法進行盤檢，將更進一步評估整體人力運用，檢討無效益的人力浪費，杜絕勞役不均情形，並結合主財資訊科技發展，減輕同仁工作負擔，以精進工作品質及效率。

四、善用數據分析，擴展統計應用

大數據分析及運用已成為趨勢，歲計、會計及統計作業系統獨立運行，透過主財雲端系統建置，統計資料將具有非常重要的參考價值與指標特性，後續將朝向發揮「開源、節流、預測、回饋」之管理功能，並以理性方式面對問題，以科學角度發掘真象，藉由統計模型建構及指標分析，預測未來趨勢及資源配置狀況，期能更有效運用國防資源。

未來將深化「以決策為導向、以技術為核心」統計職能，周延國防統計資料蒐整，強化國軍專題統計報告深度，針對當前國防重要施政要項，產生具體而有價值之資訊，以提供各單位進行決策參據。

伍、結語

為肆應快速變化的環境，「創新」是打破傳統、推動發展、追求領先的動力，亦是一個需要智慧思維的過程，其中「主動」為最重要的概念，我們若不主動去做，就只能等著被淘汰的命運。正所謂「產品製造可以重做，顧客服務可不能出錯」強調著每一次提供官兵服務的重要性，而服務創新發展，必須以核心職能為基礎，才能為服務不斷注入新動能，並持恆地蓄積競爭優勢。

在超然的主計制度下，已為主財功能的發揮紮下良好的根基，面對軍事轉型財力需求規劃、金融科技功能發展及資訊科技雲端化等多元轉變，未來應著重以服務為導向的創新思維，期許成為高素質、高忠誠的工作團隊，在互信、互助、主動合作中求團結。全軍主財幹部及同仁應共同秉持熱誠、公正、效率、精確的精神，以創新的思維，深化主財服務效益，傳承國軍主財核心價值，持續穩定中求進步，以支援戰備整備任務。



張國強上校

現任國防部主計局計畫統計處處長；國管院正期軍官77年班、財務正規班84年班、資源管理研究所92年班；曾任科長、副處長、主任等職。



劉維哲中校

現任國防部主計局計畫統計處財務官；國管院正期軍官88年班、財務正規班92年班、輔仁大學應用統計研究所100年班；具商業數據分析師證照（IBM SPSS認證）；曾任科長、統計官、組長等職。