

強化財務風險管控，精進內部審核作為－以憲兵單位為例

干學誠

壹、前言

從事主計主管以來，財務風險一直為單位主官極度重視之項目，惟每發生財務事件究其檢討策進，多為個人因素所致。如能在制度設計端就能避免人的因素，在執行端又增加落實控制的方法，應不失為減少財務失事的一種思考模式。

爰此，本部檢討歷年發生的財務缺失，結合國防部108年1月22日令頒「健全國軍基層單位財務行政內部控制注意事項」之精神，建立「代管現金作業注意事項」、「現金收支會計管理作業系統合格簽證作法」、「國防部憲兵指揮部對經管財務行政事項人員實施內部控制之自我檢查作業要點」及「地區指揮部交互查核內審機制」等作法，期能有效維護現金安全及降低財務違失風險作業方式，提供國軍單位作業之參考。

貳、強化財務風險管控，精進內部審核作為

風險管理學上有所謂「乳酪理論」；多片乳酪疊在一起，看似無法透光，但在諸多乳酪空洞正好連成一線的極端情況下，光線會通

過。本部各項財務工作推行，均依國防部各項政令指導及法令規定執行，惟檢討本部及友軍歷年發生之財務缺失，多為承辦人便宜行事、缺乏法紀觀念或未依規定執行，及財務行政人員更迭缺乏經驗，且單位主官（管）未盡督導之責等，相關多種因素重疊在一起，如同光線穿過多片乳酪，以致財務違失肇生；爰此本部就實務作業上，提出「代管現金作業注意事項」及「現金收支會計管理作業系統合格簽證作法」，用以強化財務風險管控作為，建立「國防部憲兵指揮部對經管財務行政事項人員實施內部控制之自我檢查作業要點」及「地區指揮部交互查核內審機制」精進內部審核作業，說明如后：

一、代管現金作業注意事項

（一）緣起

○軍前於107年肇生林姓預財士涉嫌侵占學員繳交洗衣費42萬餘元，雖侵占款項非公款，惟預財士代管非公款現金，因無相關規範約束，易衍生財務管控死角，增加財務風險（態樣分析，如圖1），為加強本部財務行政作業紀律，嚴禁帳外有帳，降低單位代管現金風險，於108年9月24日實施「代管現金作業注意事項」。

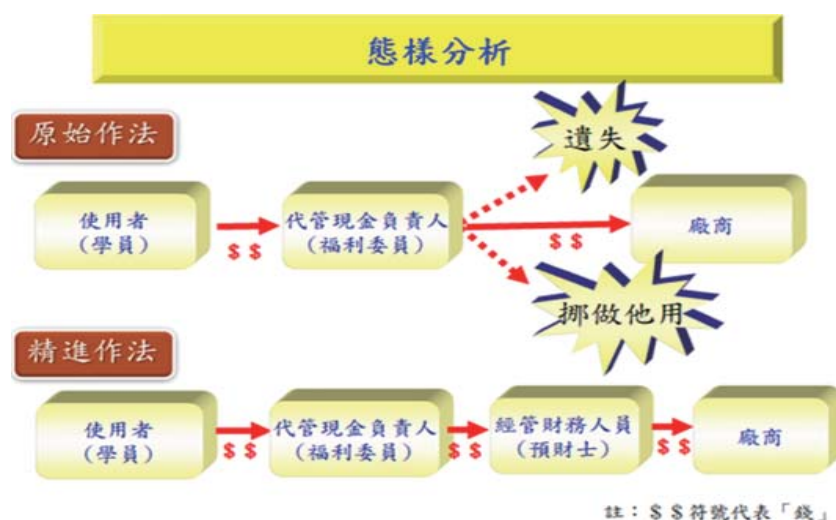


圖1 態樣分析圖

(二)執行

原由單位選派專人代管現金（如：招待所之清潔費、班隊繳納之洗滌費、理髮費、照相費及生活用品採購所需福利金等），易存有潛在財物失竊或保管人自身挪用之不法風險，前述代管現金項目過去多透過單位遴選人員保管，無相關規範約

束，且無法預先掌握未支付廠商等情事。本部精進作法律定由代管現金負責人於事實發生完成收款後，當日即將現金繳至單位經管財務人員處所納帳保管，並於10日內完成核銷作業移單位經管財務人員出帳（代管現金作業流程，如圖2）。

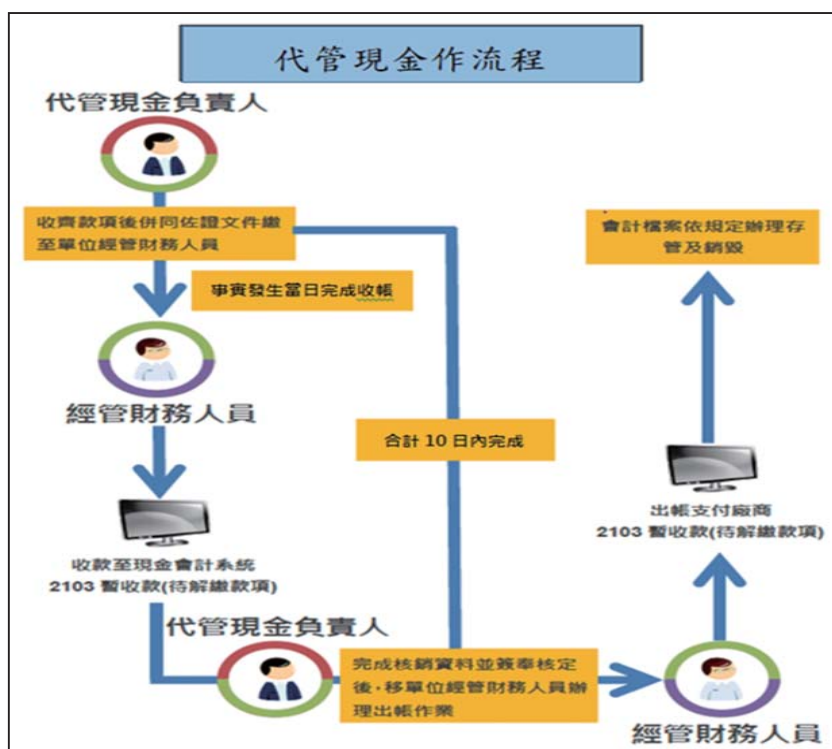


圖2 代管現金作業流程圖

（三）預期效益

將前述款項納入基層財務人員帳務程序，除可減低代管現金負責人承擔保管款項的壓力外，亦能遏止有心人竊取現金或代管現金負責人心生挪用之念頭，並確保帳務程序透明化有跡可循。

（四）成效

本部於108年第4季內部審核期間，驗證所屬單位執行情形，截至108年12月31日止，總計查核約新台幣100萬餘元，各單位執行狀況良好。

二、現金收支會計管理作業系統合格簽證作法

（一）緣起

「國軍現金收支會計管理系統」前經國防部開發與試行，並自107年度起正式啟用，主要目的為簡化及改善以前使用手謄

「現金收支登記簿」容易肇生不實登載、誤登或竄改等人為疏失，期透過系統有效管控財務風險，避免產生弊端；惟近期因○軍部分單位主官或預財士更迭，未熟稔系統操作，以致作業延宕或降低財務作業精度。鑑此本部為使各單位主官及預財士熟稔系統操作，以達成合格簽（認）證制度化之目標，特訂定此執行作法，並自108年10月28日令頒「現金收支會計管理作業系統合格簽證作法」。

（二）執行

由各地區指揮部主計科長針對所屬單位主官及預財士實施系統講習，要求於新任主官或預財士交接時，併同監交時機查核實施輔導及鑑測，針對主官及預財士設計驗證要項，測驗合格（90分以上）後始授予合格證書（如圖3）。



圖3 合格證書

（三）預期效益

透過合格簽證作法，可減低新任人員不熟悉系統操作的不安心理，及確保所屬單位單位主官及預財士對於系統操作的瞭解，並

藉由主計部門講習及測驗的過程，達到對於所屬單位輔導、溝通及教育訓練之目的。

（四）成效

本部自108年11月1日起，針對所屬單

位主官及預財士實施合格簽證（如圖4），鑑測單位主官人數計31員，預財士計31

員，合計總鑑測人數62員，鑑測平均成績98分（如附表）。

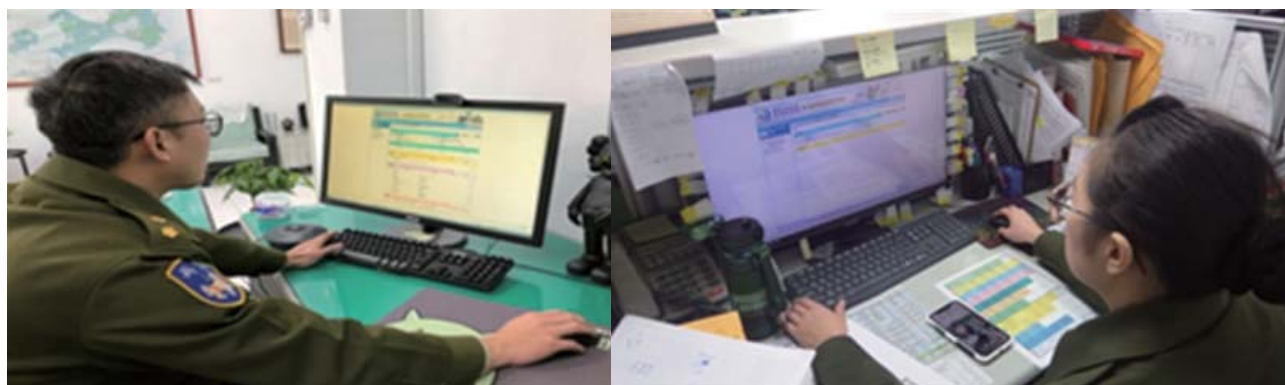


圖4 單位測驗實例

附表 合格簽證統計表

憲兵指揮部「現金收支會計管理作業系統合格簽證」統計表

截至時間：109.2.1

業務職掌	應測人數	實測人數	到測率	鑑測平均成績	備註
單位主官	31員	31員	100%	97.9分	憲兵隊及營（連）級單位主官
預財士	31員	31員	100%	98.1分	集中編設預財組組長、未集中編設預財士
合計	62員	62員	100%	98分	

三、國防部憲兵指揮部對經管財務行政事項人員實施內部控制之自我檢查作業要點

（一）緣起

自我檢查係內部控制重要之回饋機制，協助國軍各級單位主官（管）及經管財務行政人員自我監督，可經檢討肇因據以設計反查機制，前○軍發生下士班長於代理營預財士期間（○年3至9月份），將已結報款項未支付廠商貨款及同仁止伙費，挪用於自購車維修費計13萬1,034元整。經檢討發現係採購案件之現金支付管

理存有風險，本部爰自108年10月16日訂頒「本部對經管財務行政事項人員實施內部控制之自我檢查作業要點」，增列廠商收款反查作業項次。

（二）執行

為強化採購案件現金支付管理作業，確保購案承辦人支付廠商費款，制度設計爰配合國防部訂頒自我檢查機制，增項策定各單位應配合自我檢查時機，於每月10日前針對前月份付款案件實施反向查詢，加強訪商機制，確認廠商款項收訖情形，本部並採定期或不定期方式實施查核，以避免不法情事肇生（如圖5）。



本部自108年起針對交互查核計112個單位次，一般性缺失20項，藉此得以全面清查單位財務狀況，降低作業風險，兼以累積幹部工作經驗。

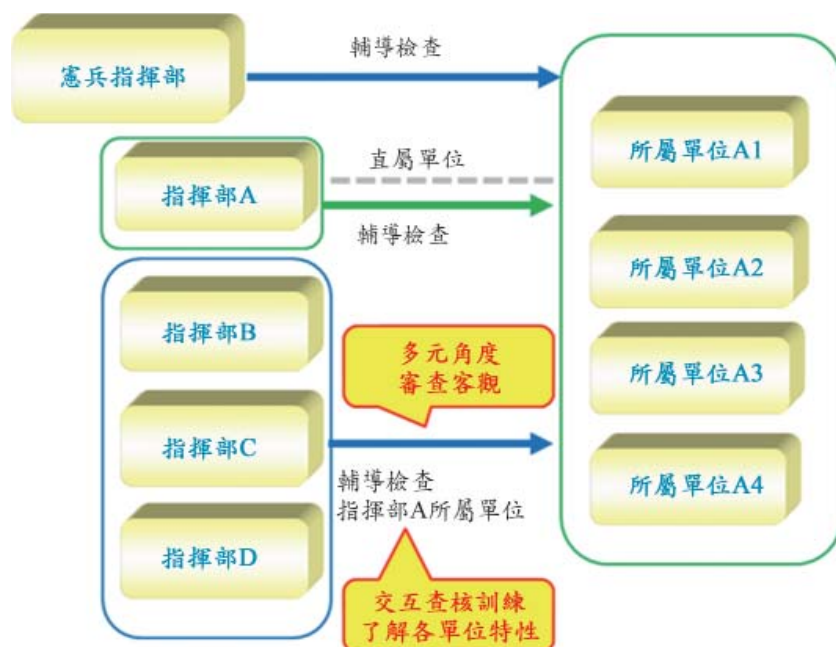


圖6 內審交互查核示意圖

參、結 語

「人心向上，人性向下」，想把每件事情做好，財務不會發生失事，是每個管理者想要達成的目標。然管理工作應從人性來做首要考量，各項作業納入人性的設計，推動起來就能更為順遂，並能減少事後的檢查、糾正，在國軍人力精簡的狀況下，無疑會增加主計同仁的工作量及壓力。本部將持續透過制度執行的回饋、科技裝備的更新，不斷調整精進內部審核工作，用精簡有效的方式來降低單位財務風險的發生。



干學誠

⇒現職：

憲兵指揮部主計室上校主任

⇒學歷：

國防管理學院正期82年班
國防管理學院財務正規班86年班
國防管理學院指參班94年班
國防管理學院戰略班102年班

⇒經歷：

陸軍司令部主計處副處長
陸軍第六軍團主計處處長
陸軍澎防部主計組組長