

多元分析審核作法， 策進行政管理成效

賀少華

壹、前言

「主計」，是運用數理原則協助政府部門進行財務管理的工作，《史記夏本紀》記載：

「禹會諸侯於江南，計功而崩，因葬焉，命曰會稽。會稽者，會計也」，《周禮·天官冢宰》亦云：「司會，掌邦之六典、八法、八則之貳…以逆群吏之治而聽其會計」，在在說明主計之於施政體系扮演舉足輕重的地位，自古皆然。爲了策進國防財務管理效能，國軍恆常推動之主計工作，均透過適切的審核方法及數理分析技術交互運用，除了及時防杜內部控制罅隙，更藉此健全財務體質、促進資源合理配置與經濟效益，進而提高施政效能，尤以國防安全係政府施政極爲重要之一環，國防預算規模連年占中央政府總預算比例逾六分之一，財務管理重要性自不言可喻。

過去一年，國家面臨「新冠肺炎」疫情、國際局勢丕變等挑戰，外在環境急遽變化，而國軍肩負守土重責，建軍備戰事務經緯萬端，端賴龐大預算挹注，爲確保國防資源有效運用，本部持續深化資訊系統運用以建構國防會計事務管理機制，強化成本管理以精進財務資源管理作爲，滾動式修調業務流程以落實會計

法令與制度遵循，期充分發揮國軍主財職能，協助各級單位達成建軍備戰施政目標。

貳、財務會計業務推展與策進

一、多元管控作為，厚植成本管理

(一)強化經費憑證轉審作為

本部爲貫徹政府「簡化行政（經費核銷）程序」及「友善報支環境」政策指導，依會計法第52條、71條、72條規範，嗣參據行政院「政府支出憑證處理要點」及「經費結報檢附原始憑證及其他單據表」，盤點國軍各類經費送審文件及所適法規，衡酌各級單位內部管理實況，訂頒「國防部所屬單位預算經費結報檢附原始憑證及其他單據表」，針對各類原始憑證（或書類表單），應否送帳務中心審核，抑或自行妥存等事項，予以明確劃分律定，有效簡化基層單位會計事務處理程序，降低會計檔案存管壓力，同時確保爾後提供法律信證及行政稽憑無虞。

此外，近年臺海緊張情勢升溫，軍購議題洵屬輿情民意關注焦點，然而軍購案

件性質特殊，執行期程冗長繁複，有別於一般購案，又法令及作業規範遞嬗迭送，承辦人員專業養成不易，長此以往，各單位對於「原始憑證」及「採購憑證（文件）」定義及管理定位逐漸衍生認知歧異，爰本部藉此機會釐訂軍購案原始憑證項目及存管權責，並運用雲端工具同步上傳結匯及沖銷作業文件，除降低檔案管理負荷，亦有利軍購案執行實況便於查考，間接提升財務管理實效。

（二）精確掌握專案成本資訊

落實政府國防自主施政目標，國軍積極投入「國機國造」、「國艦國造」相關事務推動，且配合行政院將「國防產業」納入「5+2產業創新計畫」，本部呈報行政院訂頒專法—「國防產業發展條例」，藉以引導國內具高端產研能量的廠商投身國防科技研製行列，建構完整供應鏈以厚植國防自主能量，造就「經濟建構國防、國防支援經濟」之加乘循環效益，相關認證、輔導辦法規劃於近年實施，屆時將湧入大量廠商積極參與武器裝備產製，如何妥善運用財務管理作為，對建案報價、執行及履驗等階段投入資源實施有效控管益形重要。

鑑此，本部致力國防財務成本建置專案計畫推動未曾間斷，蹈循「國軍主要武器系統與裝備獲得專案管理教則」及「國軍武器裝備成本分析要綱」規範，運用專案管理、工作分解結構（WBS）、組織分解結構（OBS）及成本分解結構（CBS）等科學化技術，透析各單位重大軍備預劃獲得節點及研發產製方式等資訊，並參考美國國防聯邦採購補充條例（Defense Federal Acquisition Regulation Supplement, DFARS）

要求合約商應提供「合約商成本數據報告」（contractor-cost-data-reporting）之規範，設計「專案計畫成本數據報告表」作為期初報價、分年工作進度歸結成本、履約督導時之工具，藉此查察各工項材料費、人事費、製造費及間接費等成本要素合理性，評核各階段工作推動效能，檢視實際執行與原訂計畫之差異，適時採行預應措施。

另為確保成本數據發揮支援國防資源管理決策參考職能，協助國防資源效益最大化，本部持續以「組織觀點」建構會計年度各類成本項目蒐整、歸戶及資料庫，運用適當資料分析方法，提供財力預測及未來施政計畫導向參考。專案推動迄109年，依使用者需求訪談及實地驗證完成「國軍主財資訊雲端服務網」成本子系統建構，主要功能講求有效整合分析數據，持恆完備成本時間序列資料，並設計便利使用者操作介面，藉由產製「視覺化資料」分析圖表功能，充分揭露組織及計畫成本關聯性，大幅提升成本數據之可運用性及可理解性，為管理決策參據，充分發揮預測及回饋之財務管理效能。

二、落實分層負責，強化內控環境

（一）嚴密經管款項專戶監管機制

本部近年致力推動「國軍基層單位財務業務精進」，藉由「組織結構」強化、「作業流程」策進及「資訊系統」建構等三大構面簡化並精進業務流程，惟國軍單位分布幅員廣、縱深長，基層單位財務管理（如經管款項專戶等）風險不易適時辨識掌握，為杜絕人為因素衍生現金危安，本部洽商財政部、國庫經辦銀行及郵局合

作，就外部機關角度，協助預警反規國庫機關帳戶使用情形，訂頒「國軍單位國庫機關專戶異常通報機制作業規定」，並完成函證查察所屬單位於各金融機構經管帳戶管理資訊，嗣責成各地區財務單位運用主財資訊雲端服務網「國庫機關專戶列表功能」全時線上監管全軍帳戶運用情形，輔以就近洽國庫經辦行及郵局建立通報機制，運用第一線櫃臺經辦行員辨識風險職能，先期察覺國軍經管出納業務人員衍生違章徵候，立即主動通報本部掌握查處，以消弭風險因子，確保單位整體財務安全。

(二)落實主財職能訓練

各級人員要做到「依法行政」，植基於完善的教育訓練，「知法」才能「守法」，爰本部109年度持恆積極辦理業務職能教育，縱使配合政府防疫指導，要求避免人員集會群聚，宣教工作構面及深度未曾稍減，課程持續要求結合法規遵循設計情境模擬題材，列舉貼近日常實例，引導學員思考問題本質，快速領略教育意旨，舉凡實施於各級財務講習（在職訓練）、主財同仁內部審核教育訓練、年終巡迴審核勤前教育訓練，抑或廉潔教育等相關教材研修，均獲得廣大迴響，大幅提升財務職能訓練實效。

(三)深化內部審核能量

近年國軍應戰備任務實需，組織調整更迭快速，連帶影響人員調任經管歷練頻仍，且內部審核人才養成耗時，形成審核能量流失，為改善建構完整審核能量，本部除要求以考核施政效能之專案「績效審核」為主，「合法（規）性審核」為輔，藉此快速累積經驗，另為傳承並精進查核

工作，自109年度起綜合報告核列查核工作軌跡研析，併同歷年重大缺失案例態樣提供各單位宣教運用，並納為評估內部控制檢查要項重要參考指標，未來將依審核環境及作業實需，適時結合先進科學方法（如演算法），運用於內部審核工作範疇，俾精準預警防弊，提升財務資源運用效能，促進國軍整體革新進步。

四發揚電腦審計功能

現今雲端技術日新月異，以電腦線上資料庫偵測組織內部控制漏洞及隱藏性風險，於民間公、私部門俱已廣泛運用，本部亦順應潮流，自「國軍主財資訊雲端服務網」107年正式啟用以降，即依「內部審核處理準則」採分層負責原則規劃電腦審計事務，除要求各級預算支用單位本於權責實施線上稽核外，本部亦針對經費憑證實施電腦輔助稽核作業，定期彙整稽核結果提供各級單位查處，據以精進原始憑證審核效率及品質。

另自109年度起，本部參考歷年查核經驗，分析缺失態樣，擇選重要風險指標，適時結合資料探勘技術，用以標定高風險單位，實施無預警財務作業抽查，俾精準投入審核人力，降低違失風險，提升內部審核工作效率。

三、精進業務效率，提供有感服務

(一)跨機關通報申請結婚、生育、喪葬及殮葬補助服務

為使國軍官兵專心戰訓本務，主計局以「部隊安全、軍人安家、軍眷安心」的「三安政策」著眼，提供本部所屬官兵辦理結婚、生育、喪葬及殮葬補助費申領作業便捷程序，前於108年結合國家「服務型

智慧政府，一站式便民服務」施政方針，跨部會洽商內政部合作，共同規劃推動「跨機關通報申請補助服務」，並於109年1月訂頒「跨機關通報國軍人員申請婚生喪殮補助服務要點」，大幅縮短補助款項撥付期程，確實營造有感服務。

專案推行一年，統計官兵運用跨機關通報機制申請比例已逾80%，成效斐然，爰配合行政院主計業務創新競賽、標竿學習政策，提報行政院主計總處參加「108年主計業務創新變革精進獎項」評選，在眾多參賽機關中脫穎而出，榮膺第二類（中央一級主計機構及直轄市政府主計機構）甲等獎之殊榮，有助提升國軍整體形象；另自109年下半年起，持續運用各類審核時機驗證審核及撥款流程，滾動式修調規範，確保制度依設計構想續行，保持高度撥付效率，有感服務官兵。

（二）財務單位巡迴財務輔導

地區財務單位為國軍各級部隊財務行政業務窗口，對轄補區域內單位負有財勤服務責任，自105年度起，本部依「國軍基層單位財務業務精進指導綱要計畫」進程評估，納編財務中心所屬各地區財務單位對全軍基層單位實施財務輔檢作業，可有效協助主計部門驗證所屬單位現金會計作業實況，收複式稽核實效，同時透過實地訪談方式，瞭解官兵需求，適時提供稅務、理財及個人給與權益等方面專業諮詢，營造有感服務，提升留營意願，爰訂頒「國軍基層單位財務輔檢綱要計畫」。

財務輔檢計畫定期依作業實況滾動式修正驗證服務項目，109年度（截至12月止）已完成全軍2,078個基層單位輔檢，所見作業缺失均已輔導單位立即補正，並通

知上一級主計部門加強輔導；理財規劃服務方面提供多元化理財管道（一般利率存款、優惠利率存款及活期儲蓄存款）及轉介業務宣導（房屋貸款、信用貸款及小額匯兌），另彙整強制執行扣款人員資料，提供單位主官，以適時掌握官兵個人財務狀況，有效執行內部管理工作，適任派職，降低財務違失風險因子。

參、結 語

近期社會各界對於政府「施政透明化」期待漸增，外部監督標準日趨提升，我主財同仁應自我期許，充實專業能力，以提升整體施政成效為己任，運用積極負責、高度協調、分工合作的服務精神，提供各層級正確工作指導與作業準據方針，進而嚴密內部控制作為，確保國防資源在「依法行政、公款法用」法律遵循下，有效支援戰訓本務，達成建軍備戰目標。

展望未來，國軍財務會計業務仍一秉「公勤廉能」校訓，活用創新前瞻思維，以提升國防財務管理效能、健全基層單位財務管理及精進內部審核成效為目標，持續推動國軍會計業務流程改造，強化財務輔導服務，並厚植內部審核能量，確實發揮主財職能，為整體國防安全克盡職責。



賀少華

⇒現職

國防部主計局財務會計處上校處長

⇒學歷

國防管理學院正期80年班

國管院資源所91年班

國管院戰略班101年班

⇒經歷

處長、主任、副處長