

落實教育訓練工作， 以提升主財人員專業職能

蕭國強・蕭耀騰

摘要

「國防部主計局組織法」經總統公布，由行政院命令自102年1月1日開始施行，使國軍主財組織相關編組及機制更臻完備，符合依法行政之要求。面對精益求精的組織變革，國防部主計局持續推動國軍主財體系組織效能提升方案、主財資訊系統整合研改及業管法規（行政規則）盤點研修等政策，並依國防部施政目標採滾動式更新，其中在教育訓練方面，除了推動交流政策，完整經管培育，亦重視主財人員培養多面向專業職能，激勵大家應不斷充實自己，健全自己，發揮潛能，全般提升主財專業成效及作業效能，將「保持現狀，就是落伍」、「墨守成規，將被淘汰」的道理深植主財同仁內心，不斷自我成長，俾運用自身專業提供國防財務資源強而有力的後盾；另一方面，在落實會審機制業務面向，著重蒐整歷年內部審核所見缺失，並援引相關作業規定及應行注意事項，撰擬案例彙編提供各單位作業參考，運用於各項教育、訓練、講習、會議等時機持恆宣教。

國防部主計局109年5月份令頒「108年度年終專案巡迴審核所見缺失研析」，並不定期公

告「國軍財務會計通報」，將主財類法規制度修頒訊息、財務行政注意事項、違失案例等公告國軍各單位，期有效提升主財業務整體執行效能，故本研究蒐整前述資料論述重點，以不同面向研析未來教育訓練工作之建議。

關鍵字：組織法、教育訓練、內部審核、專業

壹、緒論

一、前言

國防部為強化肅貪、落實防弊工作，自民國53年度起實施年終駐審，以健全財務秩序、強化內控作為，進而參考行政院主計總處各項規範解釋彙編，遂於109年5月份令頒「108年度年終專案巡迴審核所見缺失研析」，並完成「歷年內部審核所見缺失案例彙編」供各單位參考，期藉各項教育訓練時機宣教，同時納入單位內部控制自我檢查要項運用，以發揮預警功能及防弊功效，提升財務資源管理效果，促進國軍整體革新進步。

承上，國防部年終專案巡迴審核、軍種定期或不定期的內部審核，乃藉由特定業務人員任務編組、教育訓練及交織學習功能，拓展審核人員視野，如能將此理念推展至極，使國軍

各層級主計單位均有此般內部審核能量，或在各項主財業務上朝此教育訓練方式發展，將有助提升主財同仁的專業職能，協助各級單位均能在落實政策指導及遵循法令規範前提下，戮力於戰訓本務，達成國軍整體施政目標。

二、研究目的

長遠的人才培育規劃首重教育訓練，而教育訓練的核心乃「為用而訓」，也是國軍最重要的工作之一，要創造可恃戰力，只有秉持前部長嚴德發先生「從嚴從難」的教育訓練方式，方能培育第一等人才。基此，為了提昇主財人員專業職能，協助各單位有效防止內部審核缺失再犯，提供在教育訓練工作上之參考，本研究目的如下：

- (一)「教育訓練」、「專業職能」相關文獻蒐整。
- (二)「國防部歷年內部審核所見缺失案例彙編」之初探。
- (三)運用文獻分析提供各單位在教育訓練工作上之參考。

三、研究流程

鑑於國軍實施年終駐審工作已近一甲子，每年缺失均請肇案單位檢討改進，並彙整令頒各級單位實施宣導，並請督管單位發揮內控機制防止再犯，惟每年仍有許多單位重蹈覆轍，故引起本研究動機，藉由整理國內相關書籍、期刊、論文等文獻，歸納出結論與建議。

貳、文獻探討

一、教育訓練的意涵

根據韋氏大辭典的解釋，所謂教育

(Education) 為傳授或獲得一般知識，以及發展合理且具判斷力之過程或行為，能藉由講授、訓練或學習來帶來效果，其目的在於發展知識與能力。訓練(Training)乃指教導個人練習事務的原理，也就是教導某人行為或方法之過程。而教育訓練的意義可從二個角度來看：從組織成員的角度來看，它是一種學習的過程，亦即一種為增進個人工作知識、技能、改變工作態度、觀念以提高工作績效的學習過程；而從組織的角度來看，訓練是一項系統化的安排，其目的在於透過許多教學活動，使成員獲得工作所需的知識與技能、觀念與態度，以符合組織的要求，達成組織的期望(趙清明，2012)。

自從一代管理宗師彼得杜拉克(Peter Drucker)提出「不創新，即滅亡」的觀點後，從企業家開始，乃至各行各業常將「創新」跟「機會」畫上等號。創新用在教育領域，就是前幾年掀起的「翻轉教育」、「翻轉教學」、「翻轉教室」、「翻轉學習」的風潮。

吳紫菱(2016)指出傳統的教學模式(課程預習、課堂講解、課後作業)成效不彰，「翻轉教室」將學習模式調整為以學生為中心，學習順序轉變為課前自學、課堂互動、課後社群活動或延伸學習，而自學形式包括觀看課堂教學錄影、聆聽課堂講授錄音、精讀電子書內容，以及與同儕們在線上合作學習等，教師的角色則從知識的「教導者」轉型為學習的「引導者」，融合了混成式學習、探索式學習、問題導向式學習，讓學生以實作、合作學習的形式進行交流互動，甚至為現實問題提出可行的解決方案，使學生對學科內容有更深入的理解與應用。林威誠(2019)解釋翻轉教室的概念，翻轉教室能夠提供學習者透過活動進行學習的機會，進而影響其學習環境，而學習

環境的改變又會影響教育科技，教育科技的使用又回到了翻轉教室，因此這其實是一個循環，如下圖所示：

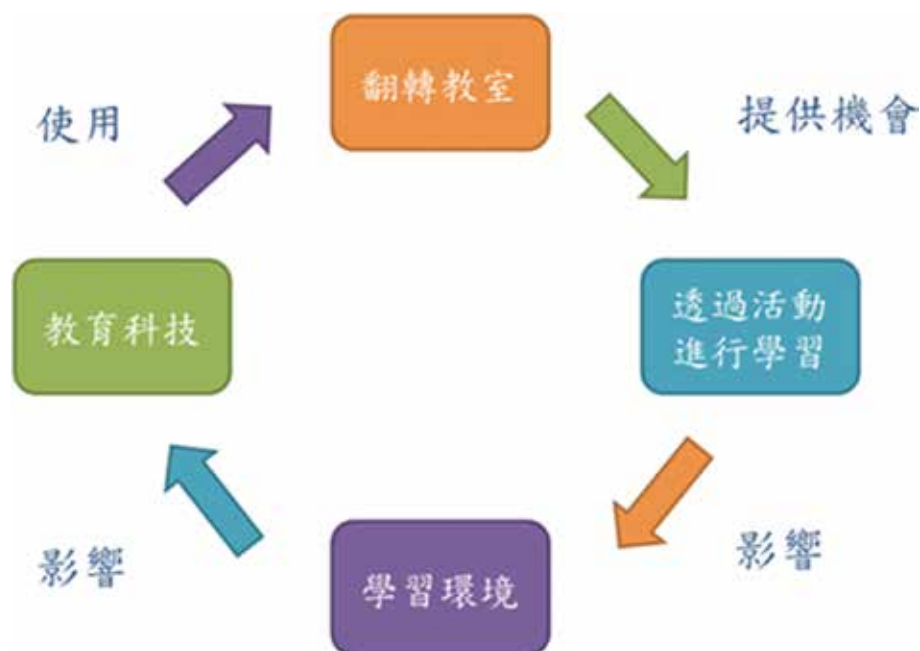


圖1 翻轉教室的概念圖

資料來源：林威誠，2019〈翻轉教育融入初級語法教學之研究〉

二、專業職能的意涵

職能的概念要回溯到1920年代，美國普林斯頓大學Brigham教授主張員工工作成效的好壞，主要是由於工作者先天智力高低來決定。導致當時許多企業在徵選員工時，係利用智力測驗成績的高低來作為選拔與晉升人才的標準。

直至1973年，哈佛大學McClelland教授對卓越工作者作了一連串的研究，發現智力並不是決定工作績效好壞的唯一因素。他找出一些帶來卓越績效行為背後的因素，例如：態度、認知、個人特質等，稱之為「職能」（趙上閔，2017）。國內外不同的學者對於職能的解釋和定義有不同的方向，整理如下表：

表1 國內外學者對於職能的定義

學者	定義內容
Boyatzis (1982)	為促使個人能有效或產出卓越的潛在特質，這些個人特質包括動機、自我概念或社會角色及所運用的知識、技巧。
黃政傑 (1985)	認為職能指勝任某一工作所需擁有的知識、技能和態度。
Ulrich, Brockbank & Yeung (1989)	為個人所具備或表現出來的知識、技能和能力。
Woodruffe (1991)	區分職能的範圍 (Area of competence) 為個人藉由個人職位達到勝任工作的活動。
Spencer & Spencer (1993)	職能是個人的潛在基本特質，這些潛在的基本特質，不僅與其工作所擔任的職務有關，更可了解其預期或實際反應，以及影響行為與績效的表現。

學者	定義內容
Ralelin& Coolsdge (1995)	強調職能必須涉及敏感性、創造性、以及直覺等，不易觀察的個人特質，並包含「學習再學習」的有機（Organic）能力，倘若職能不能夠持續地學習與提升，將會逐漸失去效能。
Mclagan (1996)	職能是潛藏在有效率工作之下的知識與特質。
Yeung (1996)	主張每個管理職能都會改變的，職能的變化程度會隨著人們在不同的年齡、階段、職涯層級以及環境而有不同的轉變。
吳偉文、李右婷 (2006)	有關職能的理論基礎應涉及包括心理學的新行為主義、自我概念、人格特質及需求動機理論，而在職能的運用上則與領導人才的甄選及專業發展等理論有關。
黃能堂 (2013)	職能為定義每個職位或個人績效所需的KSA，K指的是知識為完成工作任務所必需的專業知識，S是技術為完成工作任務所必需的專業技能，A是態度與價值觀，另有人稱為KSAO's通常差別只有在A此稱為能力個人一般性的工作與能力，可以適用於所有工作，而O為其他特質包括自我個人價值態度、工作情境需要的外在環境條件。
勞動部勞動力發展署 (2015年研習資料)	指成功完成某項工作任務或為提高個人及組織現在及未來績效所應具備之知識、技能、態度或其他特質之能力組合。

資料來源：趙上閔，2017〈會展人員專業職能之研究〉

工作職能種類共計有4種，整理如下表：

表2 工作職能的種類

種類	內容
(一) 核心職能	可以讓公司產生創新的產品與提高市場佔有率，為公司創造利潤及競爭優勢，同時也可塑造出企業文化。
(二) 專業職能	指的是和工作內容及目標直接相關，能夠有效達成工作目標所必須具備的特定職務能力。且專業職能指從事特定專業工作所具備的能力，也就是所具備的知識、技能和態度。
(三) 管理職能	包括制定政策、變革執行、內部企業創新精神，人際關係的了解、授權、團隊建立等，是指特定的職務或角色。
(四) 一般職能	企業裡的一般行政、幕僚人員所應該具備的才能，也是從事這類工作所需具備的工作相關特定職務能力的特性（通常是指知識或基本的技巧，如閱讀、書寫能力、電腦操作技巧等）。

資料來源：本研究整理

專業能力應包含3個要素，整理如下表：

表3 專業能力3個要素

種類	內容
(一) 知識	指專業人員工作所需了解的事實與資料，透過所獲得之資訊能有效率促進某一功能之達。在傳統專業訓練中最強調知識的能力，因為知識是實際表現的必要條件，且較容易評量。
(二) 技能	指專業人員運用知識解決問題的能力，其評量方式可從觀察實際表現或某具體表現之成果來加以評定。
(三) 態度	指一種情感的趨避作用，由觀察特定人的對話或行為表現評量特定人態度。不過，態度評量比較不客觀，但卻不容忽視。

資料來源：本研究整理

趙上閔（2017）經整理「冰山模型理論」及「同心圓理論」，將職能的要素分為「動機、特質、知識、技巧、自我概念」這五大部分，整理如下表：

表4 職能的要素

種類	內容
（一）動機	一個人對某種事務持續思考的渴望進而付諸行動的想法。因此動機可以引導帶領我們選擇出最後的方向。
（二）特質	指身體特性及擁有對情境或訊息的持續，生理或是心理反應。
（三）知識	個人在特定領域所具備的專業知識。
（四）技巧	指個人在執行任務所具備的生理或心理上的能力。
（五）自我概念	指一個人的態度、價值及自我認同。

資料來源：本研究整理

冰山上是看的見的知識、技巧，冰山下是看不見的核心特質；其冰山上佔20%外顯性資訊包含有教育、經驗、技術與個人直覺，冰山

下代表內顯個人特質如思考模式、行為特徵、職業利益、工作適合度或為工作與興趣相同時的適配度。冰山模型如下圖：

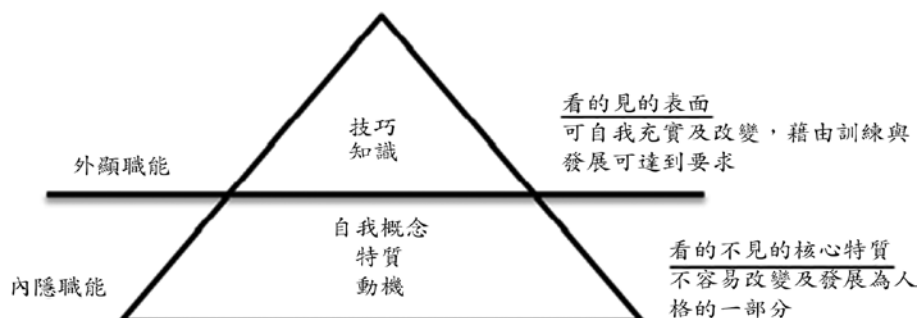


圖2 冰山模型

資料來源：趙上閔，2017〈會展人員專業職能之研究〉

而同心圓模型指出職能在發展上的差異，根據模型的意義，核心的職能（技巧、知識、自我概念、特質、動機、態度、價值觀）相較於表面的職能（知識技巧）更不容易發展，因為這些核心人格特質是具有持久性的。核心與表面職能圖說明如下圖：

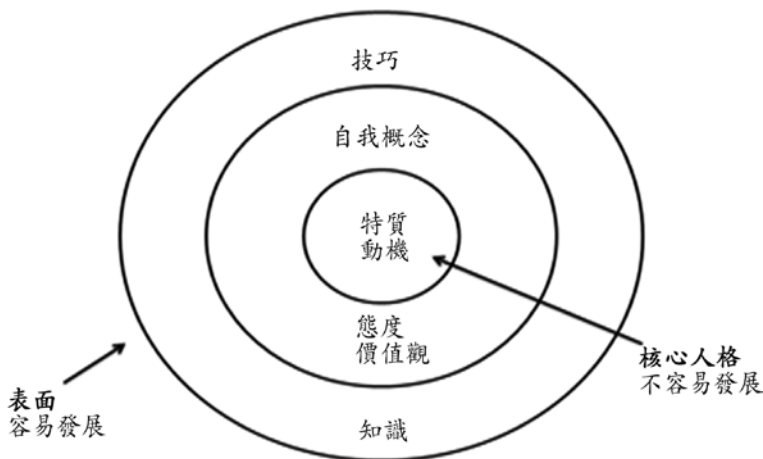


圖3 核心與表面職能圖

資料來源：趙上閔，2017〈會展人員專業職能之研究〉

三、內部審核法源依據

會計法第四章內明訂內部審核種類、範圍及實施方式等相關條款，行政院主計總處訂頒「內部審核處理準則」，內容包括預算審核、收支審核、會計審核、現金審核、採購及財物審核等主要章節，以利會計人員執行時有所遵循；甚而邀集各部會對會計業務具豐富經驗之資深同仁，針對各項業務作業程序及相關重要議題，汲取各方經驗共同研討內部審核作業流程，於民國98年6月歸納彙集成「內部審核作業流程手冊」，提供主計同仁參考且客觀一致的作法，冀期各機關內部審核更為周延，工作更臻完備。

我國政府及所屬機關（構）、學校實施內部審核行之有年，國軍各級人員亦不陌生，因為國防部每年訂頒「年度年終巡迴審核實施計畫」，並編組至各地區駐審1個月實施專案審核，以強化國軍內部控制之周延，俾有效監督國防預算支用效能。

參、內部審核執行與宣教

一、國防部108年度年終專案巡迴審核所見缺失研析概述

（一）審核工作執行情形

分本島北、中、南、東及外（離）島地區劃分，採「機動輪序」、「定點不定期」及「無預警」方式，赴19個各地區財務單位實施駐審，駐審人員由主計局、三軍司令部主計處及帳務中心，遴選實際從事內部審核工作資深同仁，以「不同軍種、不同職務、混合編組」原則執行審核任務，藉由學習型組織運作，敦促同仁相

互切磋交流，培養高司參謀本職學能、增加視野，另可強化教育訓練功能，有效提升法規涵養及專業技能。任務執行前，先期對納編人員實施勤前講習，提示審核重點與歷年缺失態樣，教育「工作要領」與「查核技巧」，深化專業學能及法令素養，有效建構審核效能。

（二）審核所見缺失結構探討

1. 屬單位與廠商間的權利義務未盡、未符經費支付要件或無交易事實之案件，核列「退件止付」計33案；屬已發生債務案件，僅因驗收及結報作業不符相關規定要求，不涉及債權人責任者，得先記錄支付，再追究單位責任，核列「記錄支付」計277案；屬單據、統一發票應載明事項遺漏，或可資證明書具缺件待補正等，諸般違反政府支出憑證處理要點情形，核列「輔導改進」計179案；以上核計489案。

2. 本次審核缺失依態樣分析主要類別，以「檢附憑證缺漏有關紀錄」最高，「預算支出簽證審核粗疏」次之，「未按程序執行核銷付款」再次之。

（三）缺失態樣肇因

108年度主要查察各單位經費管理工作是否健全，針對違常徵候適時輔導改正，以發揮預防性審核功能，主要肇因計有「採購作業精度待提升」、「財產軍品管理未落實」、「支出憑證要件欠周妥」、「經費支用程序未完備」及「人員法紀觀念待強化」等5項。

四、策進作為

為增進內部審核實效，已針對近年重大違失予以彙整分類，逐項臚列作業規章，研提應注意事項供各單位援引借鏡、

宣教，策進作為摘述如下：

- 1.恪遵採購規定，健全採購作為。
- 2.建立風險預警，管控計畫執行。
- 3.落實職能分工，增進查核效能。
- 4.嚴密自我檢查，發揮監督功能。
- 5.落實巡迴宣教，深化法治觀念。
- 6.複式財務輔檢，厚植審核量能。

二、國防部歷年內部審核所見缺失案例彙編之初探

- (一)主計局參考行政院主計總處各項規範解釋彙編，蒐整國防部歷年內部審核所見缺失撰擬彙編，援引相關作業規定及應行注意事項，供各單位作業參考，藉講習、會議時機加強教育訓練及宣教，並納入單位內部控制自我檢查要項運用，以發揮預警功能及防弊功效，提升財務資源管理效果，促進國軍整體革新進步。
- (二)綜觀違失案例，在過程中多已通過主計人員、主管的審查與簽證，亦發生違失結果，實需反思應在教育訓練工作上更加嚴格，方能有效提升專業職能，避免類案再生，期使主財部門協助單位降低違法及財務（物）缺失肇生機率。

三、策進作為

(一)內部審核教育訓練

每年分區召集三軍各預算支用單位主財人員舉辦教育訓練，加強主財人員內部審核專業職能。以109年度為例，課程包含「支出憑證審核標準暨缺失案例說明」、「主（會）計人員採購監辦實務」、「內部審核缺失案例暨機關專戶管理宣導」及「跨機關通報申請補助費暨多元繳款實務」等，課中安排經驗分享及研討，使主

財人員得以更新相關法規知識，注意各項預算執行細節，防止違法犯紀事件肇生，有效強化國軍財務風險預警與管理機制。

(二)電腦輔助稽核

運用電腦輔助稽核技術及審計機關檢核要項，以國軍主財資訊雲端服務網之「現金收支會計管理系統」即時查詢，掌握各單位現金收支執行情形，以大數據資料分析方法預警違常徵候情事者，配合各項督檢實施現地查驗，有效先期發掘潛存風險因子，確保國防經費依規定執行，提升財務管理效能。

肆、未來教育訓練工作方向

一、建立學習型組織，強化教育訓練

學習型組織可強化教育訓練功能，潘芑山（105）組織內部成員的知識、技術、能力、經驗及實務社群隱性互動等知識均屬組織之人力資本，教育訓練的推動為達成知識管理並建立學習型組織的必要條件，故宜設計規劃合宜的教育訓練策略，遴派有經驗及資深的同仁或聘請專家、學者來傳授新知，並鼓勵組織成員進修，每個人主動分享，以集思廣義，激發創新思考能力，累積專業能量。

二、創新教學訓練內容，成效扎實事半功倍

運用年度講習及內部審核教育訓練、軍士官團教育訓練等時機，持恆將主計專業教育訓練課程實施授課，包括相關作業法規、流程及缺失態樣，以增進人員作業經驗，提升本職學能，可進一步參考運用「翻轉教育」模式實施授課，以收教育訓練成效，期以創新落實教育

訓練，培養高素質、高專業之主計團隊。

三、人力資源滾動式修調，重視在職訓練成效

鼓勵所屬主計同仁多參加諸如行政院主計總處訓練中心與本身業務職類相關課程、採購訓練班、專案管理班等在職訓練，主管亦應以身作則，以達上行下效，對於較無主見之參謀，使用道德感去感召提升。黃啓逢、施仰哲（2020）提到訓練發展是人力資源管理學理中重要的一個環節，在工作生涯規劃中的各個階段，都必需接受不同的訓練。近年來，國軍逐漸重視員工訓練，已成為人力資源管理相當重要的發展功能，而員工為國軍最重視的資產，未來將對員工的訓練、工作的職務強化本職學能，建立協助決策階層解決問題的能力。

四、完善職務歷練，落實職務代理

良好的制度還是要有人來執行，方能表現出制度的完善。在國軍主計人才培養體制，係從做一個良善的會計佐理人員開始，經過人事經管綿密的規劃安排，歷練不同的單位職務，方能向上提升。公家機關到民營企業均有職務代理人制度，建議3至6個月以職務代理人業務對調方式實施歷練，亦可落實職務代理制度。

伍、結語

左傳：「居安思危，思則有備，有備無患。」大學：「苟日新，日日新，又日新。」國軍主財工作重視專業及服務等職能，主計同仁除盡本能在主計制度「歲計、會計、統計」之學習連環應用外，更應隨時思考如何加強自身本職學能，多方涉略與業務科別相關的知識、常識與技術，始能佐以「節約覈實、資源

管理、專業角色」之基本精神，以確保國防預算在「依法行政、公款法用」原則下，達成最有效率之運用。

參考文獻

- 1.陳國勝,2016<崇法務實,促進革新>,《主計季刊》,第352期,頁1-6.
- 2.陳國勝,2017<務實主財職能、支援建軍備戰>,《主計季刊》,第356期,頁1-3.
- 3.陳國勝,2018<提升資源管理及服務能量，發揮國防財力管控效能>,《主計季刊》,第360期,頁1-3.
- 4.陳國勝,2019<落實國防財務資源管理，發揚主財職能經驗傳承>,《主計季刊》,第364期,頁1-3.
- 5.陳國勝,2020<觀念領導創新變革，展現主財服務新價值>,《主計季刊》,第368期,頁1-3.
- 6.國防部,2020<附錄：國防部歷年內部審核所見缺失案例彙編>,《108年度年終專案巡迴審核所見缺失研析》.
- 7.趙清明，2012<教育訓練滿意度訓練與成效間關係之研究－以某鋼鐵廠之安全衛生教育訓練為例>,義守大學管理學院管理碩士在職專班碩士論文，頁9.
- 8.吳紫菱，2016<學校行政支援對翻轉教育教學影響之研究：以新竹市國中小為例>,中華大學行政管理學系碩士論文，頁8-9.
- 9.林威誠，2019<翻轉教育融入初級語法教學之研究>,臺北市立大學華語文教學碩士學位學程碩士論文，頁7-8.
- 10.趙上閔，2017<會展人員專業職能之研究>,國立臺灣師範大學科技應用與人力資源發展學系碩士論文，頁20-26.
- 11.潘芑山,2016<基層單位主計人員對現有知識

管理活動滿意度之研究>，《主計季刊》，第354期，頁56-57.

主計人力管理訓練之研析>，《主計季刊》，第368期，頁24.

12.黃啓逢、施仰哲,2020<退撫制度改革後海軍



蕭國強

➤現職：

國防部海軍司令部主計處上校處長

➤學歷：

國防管理學院正期83年班

國防管理學院財務正規班88年班

國防管理學院國防財務資源管理碩士94年班

➤經歷：

主任、副處長



蕭耀騰

➤現職：

國防大學管理學院戰略班中校學員

➤學歷：

國防管理學院專科91年班

國防管理學院財務正規班99年班

國防大學指參班104年班

➤經歷：

預算財務官、科長、主任