

強化現金會計督管機制， 提升內控作為執行效能 ——以陸軍為例

干學誠 · 朱益良
陸軍主計處處長 · 陸軍主計處參謀

摘要

健全財務管理一直為各級單位主官極度重視之項目，多年來主計部門想方設法在制度設計端避免人的因素，在執行端落實控制機制，應不失為提升內控作為的一帖良方。爰此，陸軍司令部檢視近年管控作為，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「現金收支會計管理系統暨網路銀行合格簽證」、「強化內部審核作為」、「修調自我檢查機制」、「主計部門防範官兵財務失衡管制作法」「代管現金作業流程」及「主計人員監辦流程SOP」等作法，期能有效維護現金安全及降低財務管控風險作業方式，提供國軍單位內控作為之參考。

關鍵詞：合格簽證、內部審核、自我檢查、財務失衡、代管現金

壹、前言

陸軍原經管國庫專戶數量達約1,300餘個，分由各基層營、連級主官、主管及財務士官辦理經費收支核章，並依「國軍各級單位現金會計作業規定」辦理現金收支及帳籍登載等作業，因此，陸軍司令部為強化各級財務收支管控作為，頒訂「基層單位財務業務精進實施計畫」¹，朝「簡併基層單位國庫」及「降低單位現金收支流量」為目標，並強化複式監督機制，防範財務風險，改變陸軍財務士官編組方式，針對駐地集中部隊採「集中編設」，駐地分散單位採「獨立編制、複式督管」等二種編組方式，並於111年1月編成預財組，以落實分層負責、一級輔導一級作為，協助轄管基層單位執行國庫專戶簡併作業；經統計至110年12月底止，國庫專戶使用數已由原1,300餘個降至300

¹ 為提升財務管理效能，依國防部「國軍基層單位財務業務精進指導綱要計畫」指導，業於105年策頒「陸軍基層單位財務業務精進實施計畫」；配合可恃戰力組織調整，復於110年修頒「陸軍基層單位財務業務流程」，期能達成「健全財務管理」目標。

餘個，執行成效良好。

配合國軍「現金收支會計管理系統」於107年度啓用，陸軍依業務實況訂頒「基層單位現金會計作業系統作業規定」，透過系統管理與預警功能，有效降低人工登帳錯誤，同時提供主官及主計部門線上稽核功能，全程掌握單位現金帳務處理動態，俾落實主動管理及輔導之目標，大幅降低財務風險。

貳、現況探討

陸軍持續透過「全面清查國庫支票印鑑章存管」、「嚴密監交查察」及「落實安全回報機制」等作為，以強化單位財務收支內控機制；另遵國防部「發掘問題、解決問題，尋求改進方法並強化內部控制」之政策指導，陸軍建立「現金收支會計管理系統暨網路銀行」合格簽證制度，對基層營、連級主官（管）及預財士實施財務責任宣教與教育訓練，強化審監職能，提升法律責任觀念，嚴控單位現金收支

作業，有效強化內控機制。

鑒於陸軍組織層級縱深長，各部隊任務屬性不同，部分位處高山、外離島等偏遠地區，管轄幅員廣闊，且基層單位主官（管）及預財士官職務輪調、離（退）職頻仍，陸軍司令部遵行「扎根基層、落實訓練、危安防處」作為，復於110年7月策頒「現金收支會計管理系統暨網路銀行合格簽證具體作法」（以下簡稱本作法），藉由「逐級授權、分層負責、層層節制、環環相扣」等要領，落實基層主官及預財士職能分工、熟稔操作系統及財務責任等相關實務認知，逐級要求軍團（含防衛部）及旅級單位主計部門於營、連主官（管）及預財士（員）交接後乙週內，親赴單位現地實施系統教育訓練及財務責任宣教，使接任人員熟悉如何查（核）帳程序與瞭解應負財務責任及法治觀念，隨時提供各級主官（管）帳務資訊，全程掌握單位資金動態，強化單位財務收支管控機制，相關作法如表1。

表1 合格簽證作法彙整表

類別 對象	財務責任宣教		教育訓練暨合格簽證	
	群、營級 (含比照)	連級 (含比照)	群、營級 (含比照)	連級 (含比照)
主官	交接報到後乙週（外【離】島、花東偏遠等地區得報到後一個月）內，由單位主計主管實施宣教。	交接報到後當季財務講習時機實施宣教。	併同主官財務責任宣教時機實施。	併同交接報到後當季財務講習時機實施。
政戰主管			交接報到後當季財務講習時機實施。	
預財士（員）			交接報到後乙週（外【離】島、花東偏遠等地區得報到後一個月）內，由單位主計部門派員實地赴單位辦理。	

資料來源：本研究整理

本作法除設計「現金收支會計管理系統及網路銀行查詢合格簽證要項表」，具體提供各

級主計部門赴單位駐地對主官（管）及預財士實施教育訓練外，並同步完成財務責任宣教，

務必使基層單位主官（管）熟悉查帳程序，且能夠線上查詢與核帳，全面提升基層人員督管作業職能及法治觀念。

前述人員經實地合格簽證測驗及格後，授予合格證書，並利用後續財務輔檢時機查驗，以確保單位主管人員通盤掌握最新帳務情況。

參、執行成效與滿意度分析

一、執行成效

全案業於9月30日由本屬各基層單位主計部門完成主官（管）及預財士系統教育訓練及財務責任宣教；為瞭解所屬執行狀況，陸軍配合內部審核及無預警財務輔檢時機，運用現地及雲端系統線上查核方式驗證；經統計執行265個單位、已完成財務宣教及格簽證均超過1千人次；顯示已有效管控基層單位財務運作，並強化財務審核效能。

二、滿意度分析

各基層單位主官（管）及預財士對於現金收支會計管理系統熟稔程度攸關於陸軍內部控制成敗之關鍵，有鑒於此，為瞭解本作法實行

現況及滿意程度，陸軍司令部特製定問卷調查，將各單位回饋建議與執行窒礙，做為策進未來財務行政工作之方向。

陸軍司令部調查期間以110年11月8日至11月12日止，調查對象係以陸軍合格簽證施測及受測人員為主，並運用國防部線上表單實施問卷調查；經統計回收問卷1,329件，其中有效問卷1,327件、無效問卷2件，問卷有效率為99.84%，經統計受訪者擔任職務主官為20.4%、政戰主管為17.9%、主計主管為4.5%、主計部門參謀（官）為3.6%、會計或出納職務預財士（員）為40.8%、預財組長為12.7%。

（一）分項滿意度分析

1. 合格簽證測驗項目符合現行作業：受訪回覆問卷顯示，對本作法測驗項目符合現行作業之感受分布：非常同意為42.0%、同意為44.2%、無意見為13.1%、不同意為0.6%及非常不同意為0.1%，統計情形如圖1。本分項平均滿意度為4.28，故由分析結果得知受訪者對於合格簽證測驗項目符合現行作業之感受高，顯示有86.2%「同意（含非常同意）」受訪者認為合格簽證測驗項目符合現行作業。

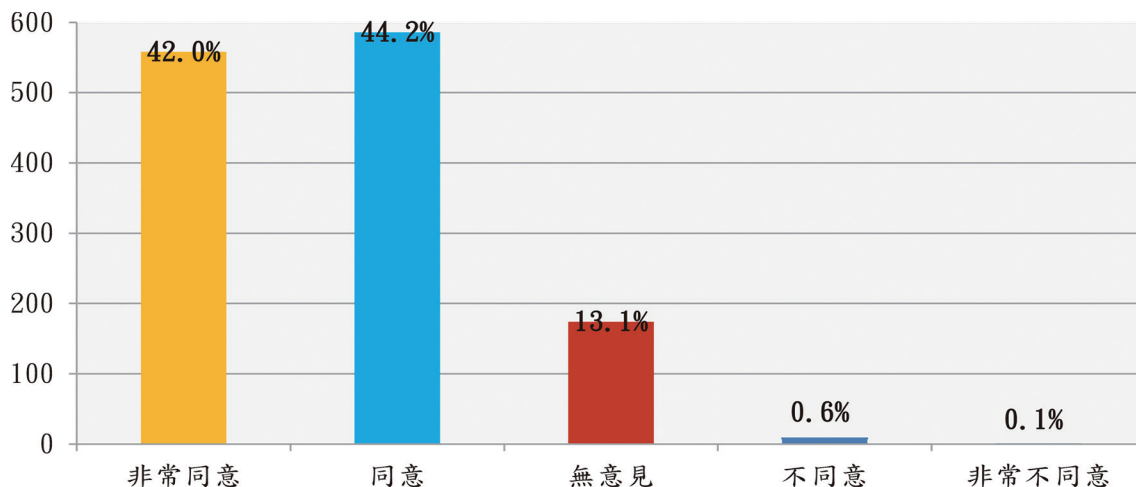


圖1 合格簽證測驗項目符合現行作業分析圖

2. 合格簽證可幫助操作過帳作業：受訪回覆問卷顯示，受訪者對合格簽證可幫助操作過帳作業之感受分布：非常同意為43.4%、同意為44.2%、無意見為10.6%、不同意為1.7%及非常不同意為0.1%，

統計情形如圖2。本分項平均滿意度為4.29，故由分析結果得知受訪者對於合格簽證可幫助操作過帳作業之感受高，顯示有87.6%「同意（含非常同意）」受訪者認為合格簽證可幫助操作過帳作業。

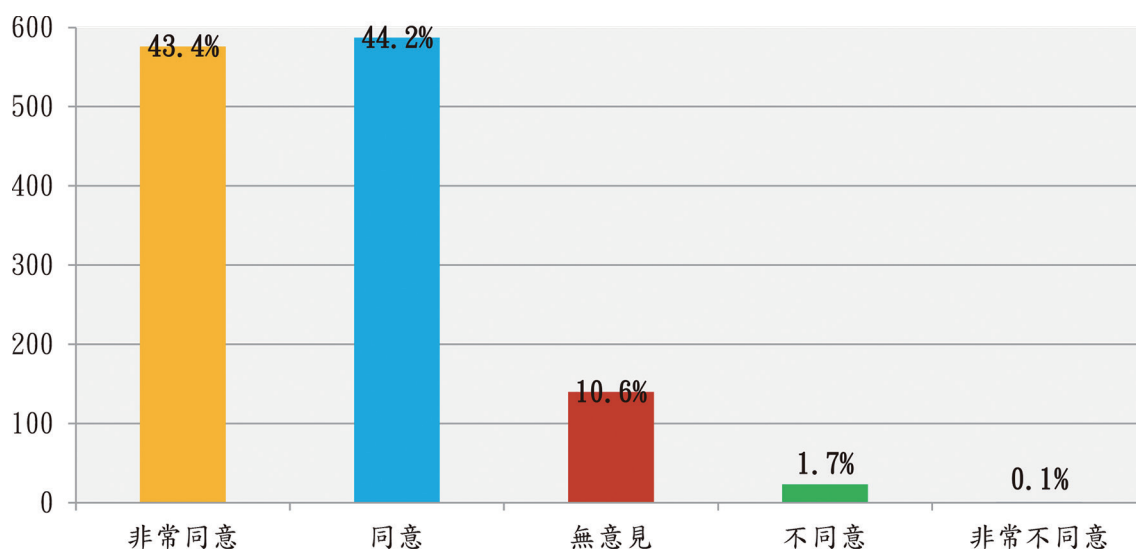


圖2 合格簽證可幫助操作過帳作業分析圖

3. 合格簽證可幫助人員任用：受訪回覆問卷顯示，受訪者對合格簽證可幫助人員任用之感受分布：非常同意為39.4%、同意為42.7%、無意見為14.8%、不同意為2.3%及非常不同意為0.8%，統計情形如

圖3。本分項平均滿意度為4.18，故由分析結果得知受訪者對於合格簽證可幫助人員任用之感受高，顯示有82.1%「同意（含非常同意）」受訪者認為合格簽證可幫助人員任用。

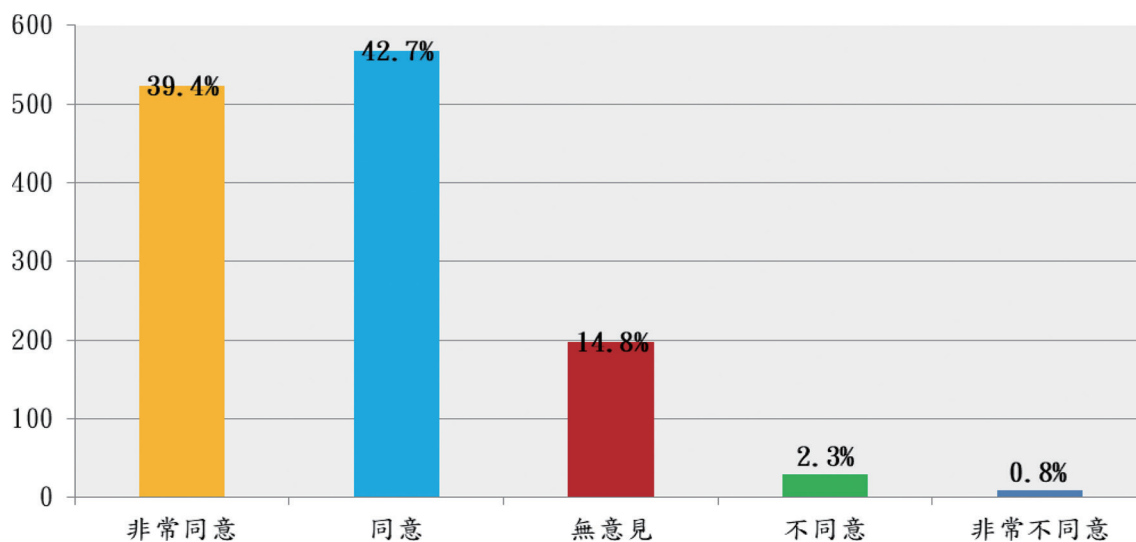


圖3 合格簽證可幫助人員任用分析圖

4. 合格簽證可提升人員本職：受訪回覆有效問卷顯示，受訪者對合格簽證可提升人員本職之感受分布：非常同意為39.1%、同意為44.3%、無意見為14.9%、不同意為1.4%及非常不同意為0.3%，統計情形如

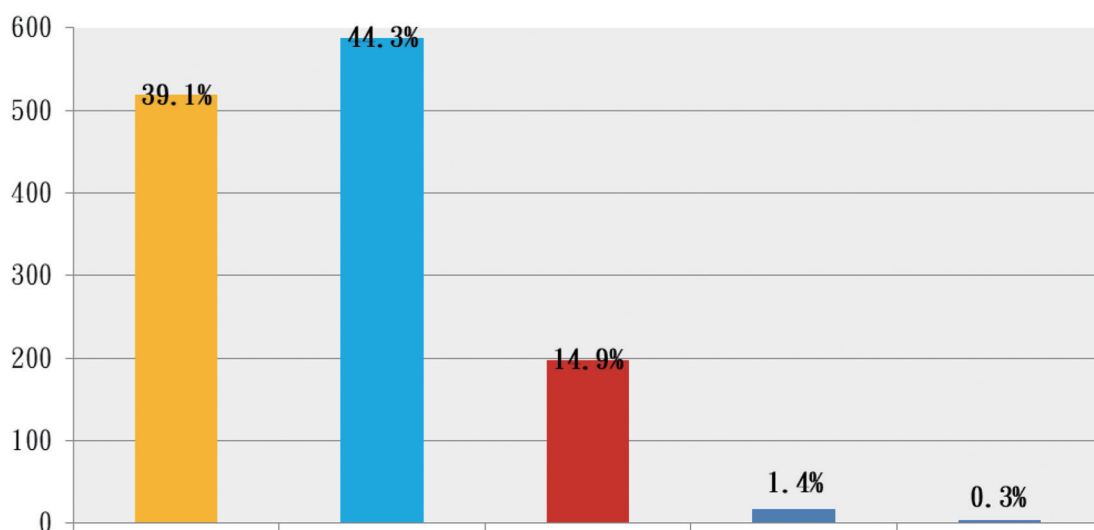


圖4 合格簽證可提升人員本職分析圖

圖4。本分項平均滿意度為4.21，故由分析結果得知受訪者對於合格簽證可提升人員本職之感受高於「同意」，顯示有83.4%「同意（含非常同意）」受訪者認為合格簽證可提升人員本職。

5. 簽證不合格者，列入財務管控重點輔導單位：受訪回覆有效問卷顯示，受訪者對簽證不合格者，列入財務風險管控重點輔導單位之感受分布：非常同意為33.0%、同意為40.8%、無意見為20.4%、不同意為4.7%及非常不同意為1.1%，統計情形如

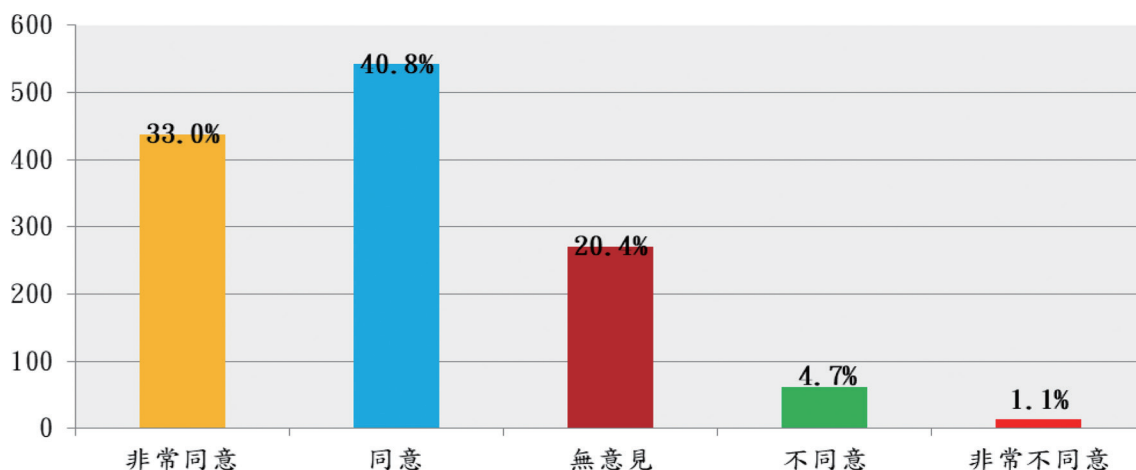


圖5 簽證不合格者，列入財務管控重點輔導單位分析圖

圖5。本分項平均滿意度為4.00，故由分析結果得知受訪者對簽證不合格者，列入財務風險管控重點輔導單位之感受為「同意」，顯示有73.8%「同意（含非常同意）」受訪者認為簽證不合格者，列入財務風險管控重點輔導單位。

6. 受鑑測人員因單位異動調職時，由新任單位主計部門辦理換證：受訪回覆有效問卷顯示，受測人員對因單位異動調職時，由新任單位主計部門辦理換證之感受分布：非常同意為39.5%、同意為43.5%、無意見為14.1%、不同意為2.3%及非常不同意為0.6%，統計情形如圖

6。本分項平均滿意度為4.19，故由分析結果得知受訪者對單位異動調職時，由新任單位主計部門辦理換證之感受高於「同意」，顯示有83%「同意（含非常同意）」受訪者認為單位異動調職時，由新任單位主計部門辦理換證。

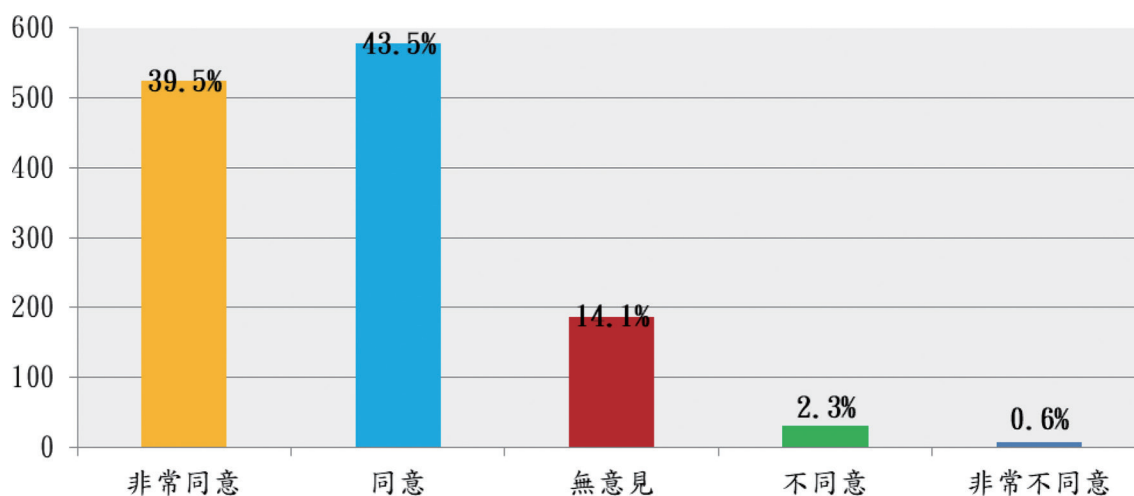


圖6 因單位異動調職時，由新任單位主計部門辦理換證分析圖

7. 認為交接報到後多少時間完成合格簽證：經統計受訪有效問卷顯示，一週內為42.7%、三天內為19.2%、二週內為18.2%、三週內為12.4%、一個月以上為7.5%，統計情形如圖7，故由分析結果得知受訪者認為交接報到後多少時間完成合格簽證，以一週內為最高、三天內為次高。

7.5%，統計情形如圖7，故由分析結果得知受訪者認為交接報到後多少時間完成合格簽證，以一週內為最高、三天內為次高。

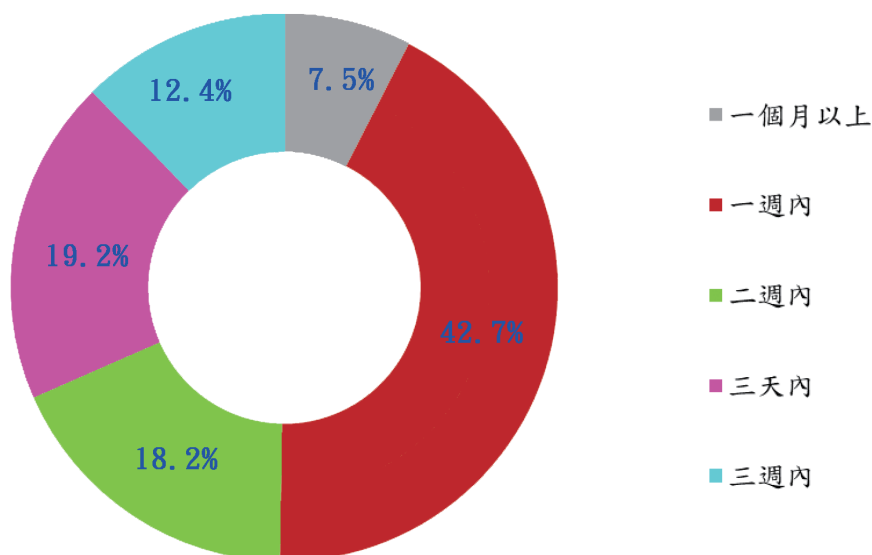


圖7 認為交接報到後多少時間完成合格簽證資料統計分析圖

8. 本問卷設計調查受訪者合格簽證達到目的：計有「落實一級輔導一級」、「完善基層財務管理」、「降低財務風險」、「增進內部控制」、「落實自我檢查制度」、「熟悉網路銀行介面」、「瞭解財務責任」及「提升本

職學能」等8面項；經統計受訪有效問卷顯示，受訪者認為「落實一級輔導一級」（83.4%）、「完善基層財務管理」（78.6%）及「降低財務風險」（74.9%）為主要達成教育訓練目的，統計圖如圖8。

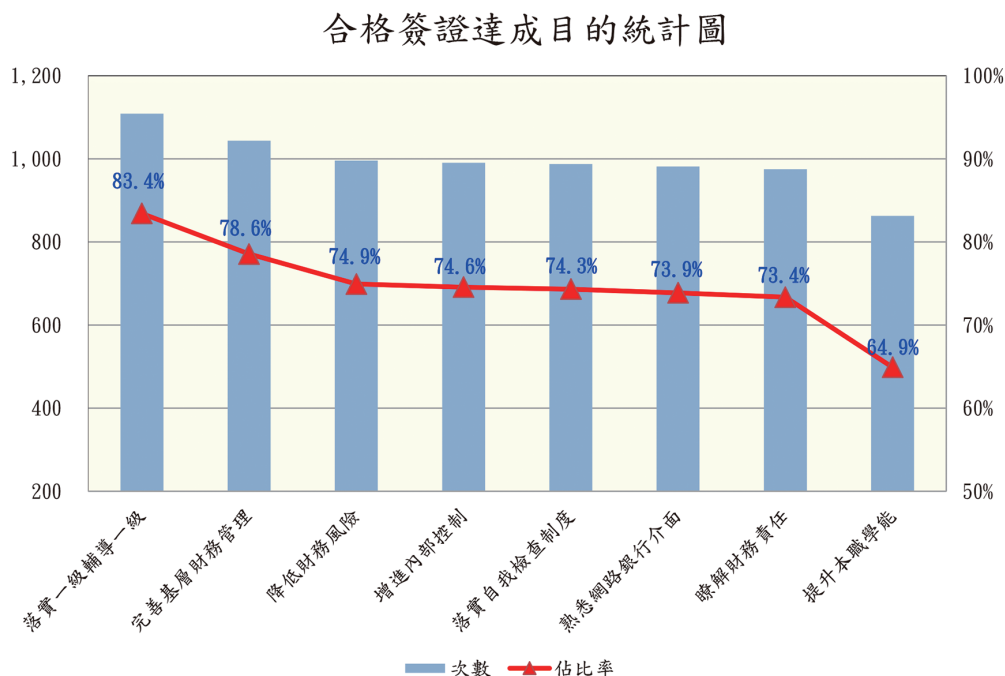


圖8 合格簽證達成目的資料統計分析圖

(二)滿意度總分析

經本次滿意度調查之回覆資料發現，「合格簽證測驗項目符合現行作業」滿意度得分值4.28分、「合格簽證可幫助操作過帳作業」滿意度得分值4.29分、「合格簽證可幫助人員任用」滿意度得分值4.18分、「合格簽證可提升人員本職」滿意度得分值4.21分、「簽證不合格者，列入財務風險管控重點輔導單位」滿意度得分值4.00分及

「受鑑測人員因單位異動調職時，由新任單位主計部門辦理換證」滿意度得分值4.19分等6項，均值高於或等於4.00分，平均值為4.19分，滿意度統計表如表2；給施測及受測人員之感受皆高於「同意」，顯示施測及受測人員對強化基層單位督管現行帳務處理、瞭解核（對）帳程序、提升人員作業職能及財務責任觀念等內控作為，均表同意支持。

表2 滿意度統計總表

滿意度調查內容		滿意度得分
1	合格簽證測驗項目符合現行作業	4.28
2	合格簽證可幫助操作過帳作業	4.29
3	合格簽證可幫助人員任用	4.18
4	合格簽證可提升人員本職	4.21
5	簽證不合格者，列入財務風險管控重點輔導單位	4.00
6	受鑑測人員因單位異動調職時，由新任單位主計部門辦理換證	4.19
整體平均值		4.19

資料來源：本研究整理

各分項（問項1至6）施測及受測人員滿意程度（如表3），經統計研究資料發現，施測人員除「合格簽證可幫助人員任用」、「合格簽證可提升人員本職」及「簽證不合格者，列入財務風險管控重點輔導單位」等3項滿意程度未達80%外，其餘問項平均達83%以上滿意程度；分析其未達80%滿意度原因，施測人員為主計主管及主計部門參謀（官），且執行本制度係為強化單位內控作為，非提升或幫助人員本職

與任用所致。另外，受測人員除「簽證不合格者，列入財務風險管控重點輔導單位」問項滿意程度未達80%外，其餘問項平均達85%之滿意程度；分析未達80%滿意度原因，受測人員為主官、政戰主管、會計或出納職務預財士（員）及預財組長，主係強化單位內部控制及提升人員教育訓練，對於「簽證不合格者，列入財務風險管控重點輔導單位」係為單位督管強度變高，故滿意程度未達80%。

表3 各問項施測與受測人員滿意程度統計表

問 項		整體滿意度	分項滿意度	
			施測人員	受測人員
1	合格簽證測驗項目符合現行作業	86.2%	83.3%	86.5%
2	合格簽證可幫助操作過帳作業	87.6%	83.3%	88.0%
3	合格簽證可幫助人員任用	82.1%	70.4%	83.2%
4	合格簽證可提升人員本職	83.4%	77.8%	83.9%
5	簽證不合格者，列入財務風險管控重點輔導單位	73.8%	72.2%	74.0%
6	受鑑測人員因單位異動調職時，由新任單位主計部門辦理換證	83.0%	83.3%	82.9%

資料來源：本研究整理

肆、結 語

本研究係探討陸軍現金收支會計管理系統暨網路銀行合格簽連落實於基層營、連主官

（管）及預財士實質效益，研究發現陸軍使用系統符合現行需要、增進操作者過帳熟稔度、幫助人員任用及提升人員本職學能，均高達80%以上滿意度，並多數同意使用者簽證成效，據以列為財務督導單位參考，顯示合格簽證的重

要與方向正確性。

陸軍組織層級縱深長，部分單位駐地分散，且需配合年度戰、演任務及訓練工作移駐各基地訓場，各級主計部門受限於人力因素，對所屬營、連級單位實施督管頻次及深度負荷相對較重，惟為落實財務內部控制，仍秉持「一家一業」之精神，戮力執行各項財務管控作為，後續依執行經驗，同步修調業務流程，期能更有效結合與精進，俾利後續各項主財業務推展順遂。

未來陸軍司令部將持續貫徹執行一級輔導一級，逐級要求各單位主計部門每月（季）財務輔檢頻次及督管情形驗證，並採交叉查核方式教育訓練，以提升主財同仁審核作業職能，協助單位強化內控機制，消弭潛藏財務危安因素，有效支援各項戰備任務與施政推動；同時輔以問卷調查及統計分析實際回饋結果，檢討策進因應方案及研修相關規定，以確保單位財務（物）安全。

後續建議納入全軍性推動考量，並對基層主官（管）及經管財務人員實施普測，以提升現金會計管理知能，健全國軍財務管理效能。

參考文獻

1. 戴美英、劉訓蓉、林秀祝、鄭淑芳、賴美雲,2016,精進內部審核協助機關發揮內部控制功能,主計月刊,第730期,頁58-63.
2. 行政院主計總處綜合規劃處,2017,接軌國際開創政府內部控制新扉頁,主計月刊,第737期,頁86-89.
3. 干學誠,2020,強化財務風險管控,精進內部審核作為-以憲兵單位為例,主計季刊,第61卷第1期,頁33-38.
4. 張靖鳳,2021,臺北市政府推動內部控制之經驗分享,主計月刊,第791期,頁14-18.
5. 張惠雯,2021,近年實地查核機關內部控制辦理情形,主計月刊,第791期,頁20-24.