

海軍主計業務推動與 未來工作展望

李玉忠
海軍主計處處長

王聖閔
海軍主計處參謀

摘要

今年欣逢國防部主計局建制60週年，本軍主計業務遵循政策指導，依軍種組織特性擘劃歲計、會計、統計等項業務規範，建置完整之主計工作網路。此外，在耆老先進胼手胝足辛勤經營下，歷經一甲子歲月，主財作業已奠定標準化作業制度。本篇文章以平衡計分卡概念，透過實務運作，區分「預算編製及管制執行」、「財務會計與內控機制」、「統計業務與成本資訊管理」及「人員經管培育與教育訓練」等四大面向，概述運用策略地圖作法之下，推動主計業務現況。未來，本軍將持續精進各項核心業務，輔以科學、客觀的學理工具，滾動式調整、設計作業事項，並秉持正直、廉能、專業、創新及服務之核心價值，戮力推動各項主計工作，有效支援戰備整備。

壹、前言

面臨國家外在環境急遽變化，順應國防自

主、國艦國造等重大政策推展，本軍各級主計人員按照國防部主計局施政工作規劃，協助各預算主管單位辦理預算編製及規劃工作，並透過預算執行檢討、內部審核等各項內部控制機制，協助戰訓整備及有效運用資源。

鑒於預算資源有限，如何有效爭取，全面提升工作績效是最直接且有效的作業方式，而如何落實工作執行、促進作業績效成為必須時常思考的課題。是以，本軍除依國防部要求落實各項主計工作外，亦在本軍各級長官指導下，定期檢討、盤點各項作業事項，據以持續提升工作效能；然而，如何以科學、客觀的方式檢視工作事項？從學理的方式出發是有效的參考指標（曾冠球，2016）。因此，本軍參酌吳安妮（2003）、曲兆祥及陳蕙娟（2016）及臺北市政府主計處（2022）運用平衡計分卡及策略地圖執行政策推展經驗，以主計業務三連環－「歲計」、「會計」及「統計」為基礎，輔以「人事經管」等面相，結合主計局擘劃各類主財業務推動重點，建置本軍主計業務工作策略地圖，協助各級主計人員瞭解施政方向，以利各項作業推展。

貳、平衡計分卡與策略地圖設計

一、遵循政策指導，善用管理工具

命令貫徹是軍人執行任務的中心思想，本軍藉由年度一級督（輔）導一級方式，層層落實、緊密掌握主計業務執行。然而，如何檢視政策設計、執行之良窳？運用科學方法管理施政作為，是工作設計常用的客觀參考方法（邱異珍，2012）。因此，本軍除運用現行考核機制外，另參酌政治大學吳安妮教授及臺北市政府主計處所設計用於管控施政的研究方法—平衡計分卡及其衍生運用的策略地圖，作為管理各級執行命令的管理方法。

Kaplan及Norton（以下簡稱K&N）於1992年提出平衡計分卡架構，對管理會計的理論與實務造成重大影響（劉順仁，2004），此外，K&N亦歸納出五個使機構可以成功達到策略聚焦及獲得卓越經營績效的原則（K&N，2013）：

- （一）將策略轉換成可操作性名詞。
- （二）將組織與策略連成一氣。
- （三）將策略變成每人每日的工作。
- （四）使策略成為一個連續性過程。
- （五）以高層領導力動員組織變革。

一個組織的策略描述如何成為各級人員參考守則，必須先清楚的描寫及溝通策略，因此K&N提出以策略地圖作為描寫及

策略溝通的主要工具。所謂的策略地圖指的是連絡組織策略各組成要素的因果關係圖，其重點為描述如何由學習成長構面等較抽象無形的活動，改善組織流程，同時也能作為組織各組成要素間關係完整性的檢查表。

二、設計作業管理指標，連結各項工作管制

為使本軍各級主計人員有效掌握業務使命、願景與核心價值，本軍參考K&N所提出平衡計分卡五大原則，描繪管理策略地圖，藉由將主計局年度施政工作目標設計為名詞，使各級人員明白重要工作核心，並根據因果關係，將各項工作及其策略作為進行串聯，藉由標準化之行動方案，提示主計人員各類業務執行重點。基此，本軍依據歲計、財務會計及統計等主計重點業務，設計「海軍主計工作策略地圖」，協助主計人員瞭解個人肩負之任務與責任。後續將持續劃短、中、長期主計工作與任務，滾動式調整作業方法，期透過科學、客觀的工作方式，持恆精進作業流程，以提升工作績效。

接著，透過實務運作，區分「預算編製及管制執行」、「財務會計與內控機制」、「統計業務與成本資訊管理」及「人員經管培育與教育訓練」等四大面向，概述本軍在運用策略地圖作法之下，推動主計業務現況及未來工作展望（如圖1）。

策略地圖	使命	協助海軍施政推動、健全財務管理與內部控制、提供施政決策參據
	願景	靈活資源運用支援戰備整備、持續精進財務管理工作、大數據資料解析及管理
	核心價值	開源節流達成資源最大化、依法行政以為公款法用、精準數據分析提供決策運用

主題	歲計業務	財務會計業務	統計業務
施政目的	落實零基預算精神，強化預算編審作業 嚴密預算執行管控，達成整體施政目標	善用財務管理工具，調整財務作業程序 便捷處理工作事務，強化財務管控機制	蒐整分析數據資料，健全海軍資源管理 及時提供決策參考，完備施政計畫作業

達成

藉由管控達成各項主計作業施政目的

財務面 (管控效果)	先期統合需求資源，有效避免經費浪費 發揮資源運用效益，支援單位臨時任務	反瞻海軍施政情形，提供施政工作建議 提升財務本職學能，精準執行審核作業	掌握預算運用情形，妥適分配有限資源 精準提供決策資訊，完成數據平台建置
---------------	--	--	--

取得

透過執行工作期望取得之管控效果

內部流程 (執行工作)	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
	提列需求	書表彙編	審議備詢	月份編配	掌握特性	制訂法規	檢討現況	提供建議	資料蒐集	資料分類	資料處理	數據統計
	5	6	7	8	5	6	7	8	5	6	7	8
	核定分配	管制執行	會案審查	支應急需	簡化業務	調整程序	教育訓練	分層審核	數據分析	建立智庫	政策規劃	決策運用

制訂

依據各項法規及行政規則制訂作業流程

學習成長 (施政指導)	國軍年度施政工作計畫與預算編製作業手冊、預算執行檢討實施計畫、強化預算執行管制作法等	國軍各級單位現金會計作業規定、國防部內部審核作業規定、海軍基層單位現金會計作業程序等	國防統計年報編製作業規定、國軍軍事學校教育訓練成本報告編製作業規定等
----------------	--	--	------------------------------------

圖1 海軍主計工作策略地圖

參、精進預算編製及管制執行

一、落實零基預算精神，強化預算編審作業

本軍近五年獲賦預算占國防部主管預算比率，介於11.56%至12.86%之間，平均預算規模約為445億元，整體而言¹，獲賦預算採逐年上升趨勢，而在預算籌編時，均恪遵國防財力指導「貫徹零基預算」精神，本「先減法、後加法」原則，將所有預算歸零檢討，並確依「目標導向、實質檢討」及「妥適規劃、合理配置」，考量施政必要性及急迫性，通盤檢討各項計畫優先順序，逐年就所獲預算裕度下檢討

納列新興政事，一旦獲預算支應，即竭力執行以達所訂目標並發揮預期效益。

年度施政工作計畫預算編製與審議作業，自財力需求推估調查起，歷經概（預）算籌編、預算書表聯合審查、議題沙盤推演、委員會審議與黨團協商等重大工作，終至審議通過，作業期間長達年餘，全程備極辛勞，而為預算編審作業順遂，從審議前即展開繁複、縝密的準備工作。

統計本軍近三年（109-111年）提案數及預算刪（凍）數均逐年遞增，承蒙各級長官指導及業務主管、承辦人員努力不懈的拜會委員並剴切溝通說明，爭取認同與支持，以利預算獲賦，俾使本軍各項施政工作順利推行。

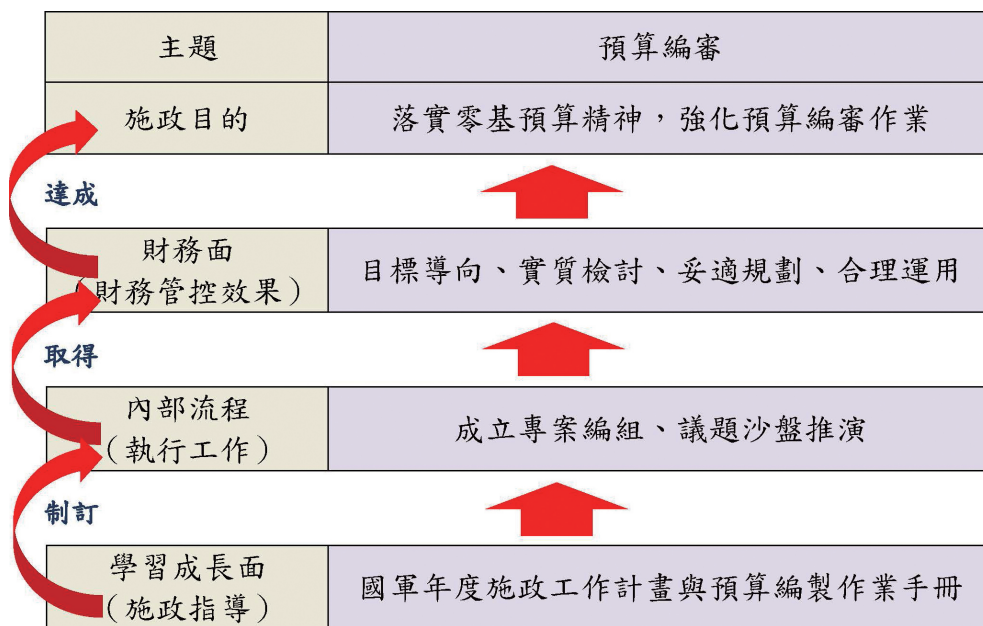


圖2 預算編審策略地圖

¹ 海軍自111年度起編列「海空戰力提升計畫採購特別預算」，原持續性軍事投資「高效能艦艇」及「機動飛彈車」等2案改編列於特別預算，故公務預算較110年度減少。

二、編列執行特別預算，提升海上防衛戰力

111年1月28日奉總統公布「海空戰力提升計畫採購特別預算」（以下簡稱特別預算）計2,369億餘元，係為快速提升我國防衛作戰能力，結合「國防自主」政策，本軍獲賦特別預算1,519億餘元，自於111至115年採國內自製方式，分年執行「岸置反艦飛彈系統」、「海軍高效能艦艇」及「海巡艦艇加裝戰時武器系統」等案，藉以強化反艦作戰需求，提升制海戰力。

特別預算籌編與獲賦不易，本軍主計同仁將持續依「海空戰力提升計畫採購特別條例」等規定管制預算支用，以提升國防資源運用效益，期有效達成施政目標，強化我整體防衛戰力。

三、嚴密預算執行管控，達成整體施政目標

本軍為管制各單位預算執行情形，依「國防部主管年度預算執行檢討管制及考核作業規定」，逐年檢討施政工作重點與目標，訂頒「預算執行檢討實施計畫」，以定期召開預算執行檢討會方式實施預算控管，檢討重點包含

「年度預算」、「保留預算」、「資本支出預算」、「工程、購案、委修（製）案」、「睦鄰經費」及「軍事投資建案」等面向，俾利預算執行與施政進度結合，並針對重大執行項目，適時提供業務主官（管）應處。

另於每年10月份起強化預算執行管制作為，針對各科目預算執行進度加強檢討頻次及管制力度，並就執行落後單位及高風險個案逐案督管，謀求窒礙問題解決方案，戮力提升預算執行成效。各級長官及各單位主計部門嚴格管控下，本軍105至110年度執行率均達國防部訂頒標準，執行成效良好。

鑒於計畫作業管制與預算執行成效密不可分，本軍建案因其自身複雜、多變、尖端科技及長期發展等特性，受國內產業能量、技術及國際情勢影響甚鉅，加上近年來疫情及烏俄戰爭等因素影響，常導致個案執行過程困難，分析本軍近年辦理預算保留或報繳案件，究其原因多為計畫階段進度延宕或廠商履約能力不足，導致執行階段預算無法如期支用，相關經驗除可精進未來年度編案作為，修調後續年度預算編列額度，亦可強化本軍預算執行管控措施，落實「編用合一」、「計畫等預算」之目標。

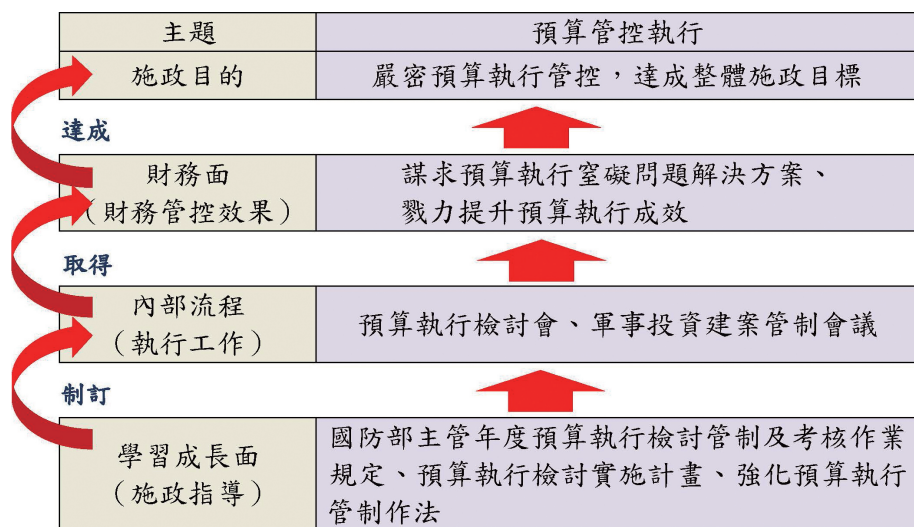


圖3 預算管控執行策略地圖

肆、健全財務會計與內控機制

一、善用智慧儀表板功能，精進財務行政作業

國軍現金會計帳務處理與管理作業，其目的在確保國防經費核實支用與防杜不實支出。為有效掌握國防財務管理情形，主計局發展管理智慧儀表板功能，提供各級主計部門即時檢視其施政情形之參考指標；另為支援戰備整備，本軍亦依政策調整作業需要，制定工作規範，並運用系統工具輔以管制，以彰顯主計核心價值並發揮管理效能，分述如次：

(一)旅級代行作業及現金會計制度擬訂

配合組織調整，自95年起，推行試辦「海軍旅級代行營、連級單位財務管理作業」財務革新管理作法。此作法除能簡化會計帳務處理程序外，亦減少各層級間重複審核之人力浪費，並於97年策頒「海軍基層單位現金會計作業程序」，使各級單位作業有所依循，符合法治要求。

(二)財務輔檢及代理輔檢制度推動

肆應政府推動軍公教恢復所得稅課稅，本軍於100年修訂「海軍基層單位現金會計作業程序」，將現金會計收支管理作業由「旅級代行」方式調整改由各級單位自行辦理，培植基層財務作業能量。此外，因應本軍艦艇移泊及駐地分散等組織特性，本軍推動執行「代理輔導檢查作法」，由各基層單位鄰近主計部門協助進行財務收支輔導，以建立嚴密督檢機制，確保公款妥善運用。

(三)遠距查核發展及智慧儀表板系統工具運用

近年受到嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）影響，本軍依國防部指導推動「遠距查核實施作法」，透過運用雲端系統系統功能實施遠距查核，提前發掘潛存問題。

另自111年下半年起，承主計局智慧儀表板管理資料，協助各級主計部門瞭解各項作業指標（如久未核帳、墊借款逾期警示及暫付款墊款時間異常等）辦理情形，使主計人員可即時盤點作業異常情形並預應處理，有效減少財務風險及人員查核工作負荷。

二、順應多元政策推展，便捷處理工作程序

為有效遂行各項財務工作，本軍按照主計局推行各項業務精進措施，配合簡化業務流程，提升主計部門行政工作效率，重點摘述如次：

(一)網路銀行交易

因應簡政作業及財政部推行數位金融多元支付便捷服務，國防部與公庫銀行簽訂合作協議，以推廣各單位使用網路銀行執行作業。統計本軍運用網路銀行執行轉帳交易共計27單位、平均每月網路交易約1,750筆，平均交易額度約1.7億元，網路銀行撥付率達84%，有效提升財務行政作業效率。

(二)電子化多元繳費

國防部與中國信託銀行及統一超商等民間機構簽訂合作協議，提供各級更多元的繳款作業選擇。本軍配合宣導各級主計單位運用雲端系統「多元繳費」功能，辦理「學生退學賠款」等費款繳付工作，協助高山離島偏遠及艦艇單位執行繳款作業，大大便捷官兵所需。

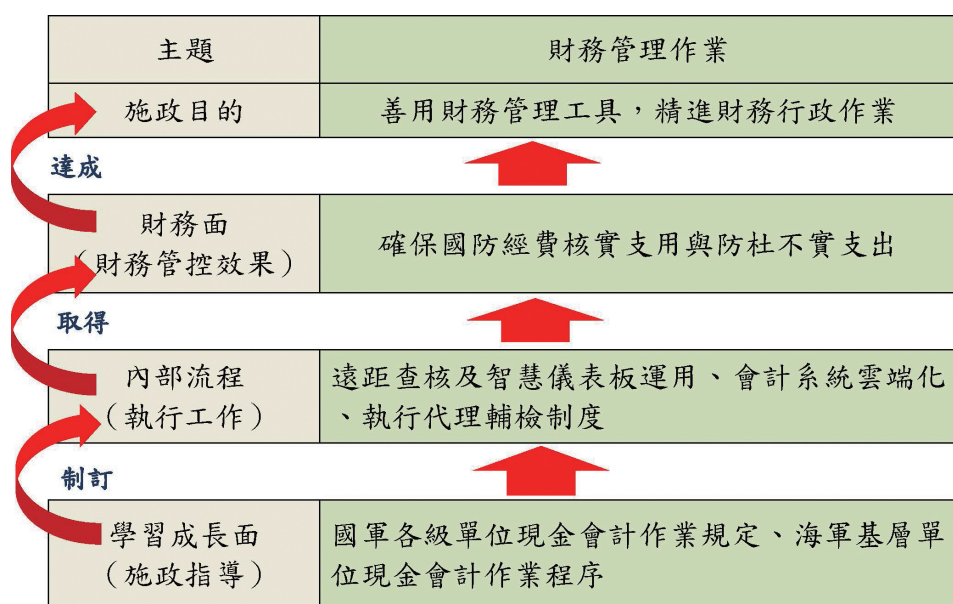


圖4 財務管理作業策略地圖

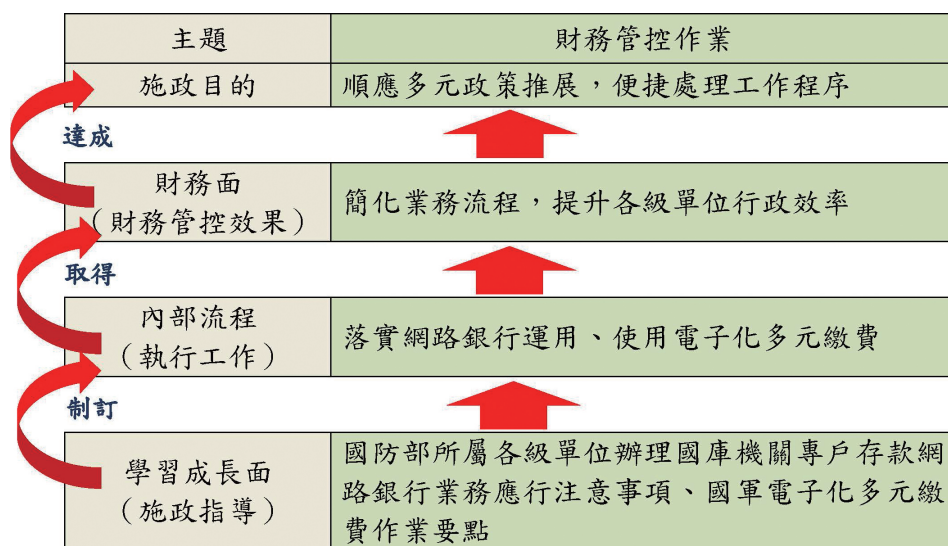


圖5 財務管控策略地圖

三、建立分層負責制度，強化財務管控機制

「分層負責、充分授權」，為企業運作的常見管理作法，除了能強化內部控制，亦可減輕執行壓力，有效協助政策推展。為落實國防部「一級督（輔）導一級」要求，本軍遵循「國防部內部審核作業規定」制定「分級審核制度實施計畫」，並依國防部年度策頒「內部

審核工作計畫」及任務特性，擬定「海軍內部審核工作計畫」，藉以設計審核工作目標，力行內部審核作業。

以分層方式落實本軍財務收支管控機制，由各級主計部門對其負責之對象實施，除可綿密掌握執行狀況，亦可即時協處；另外透過分層負責及授權執行作業方式，有效儲備審核工作能量，強化財務作業精度。

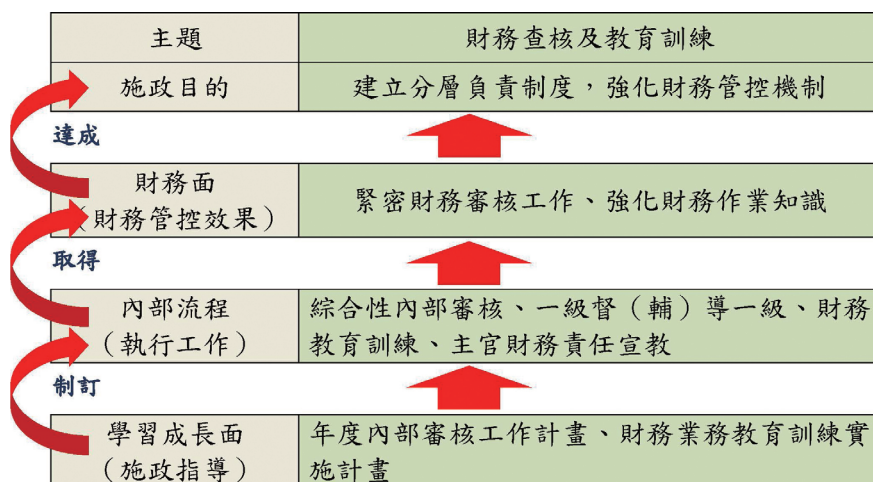


圖6 財務查核及教育訓練策略地圖

伍、精進統計業務與成本資訊管理

一、蒐整分析數據資料，健全海軍資源管理

為精進「統計年報」編製正確性，本軍參酌軍種特性，策頒「海軍統計年報編製作業規定」，律定各單位查填作業項目及期程，以利統計報告如期如質完成；另「國軍專題統計分析」作業部分，每年均邀集所屬單位依任務特

性及近期重要施政，提供研究議題，並呈報國防部評選，並於中選後輔導撰稿者依計畫完成分析報告，以有效結合施政作為，完備統計業務支援決策管理功能。

綜上，統計報告及專題統計分析，均為客觀的數據報告，本軍藉由每年彙編、撰擬相關報告，解析各項數據隱含之管理意涵，據以提供各級人員檢視現行工作成果之參據，並作為後續調整作業之依循。是以，本軍將持續依上級指導及實務作業狀況，彈性調整各項蒐整及彙纂事項，以貼近作業實需，提供作業參據。

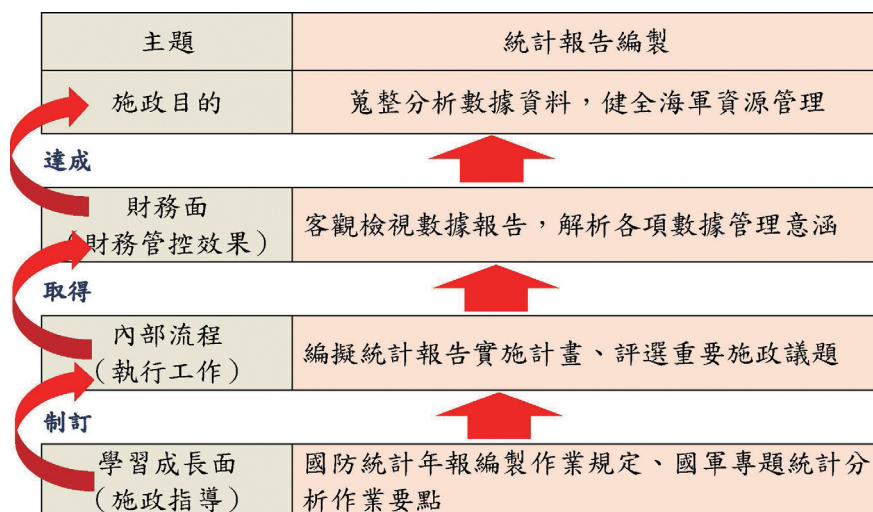


圖7 統計報告編纂策略地圖

二、強化成本數據分析，提供決策管理參據

為輔助管理者瞭解作業現況，及早發現異常徵候及預測未來工作風險，本軍透過定期蒐整「艦艇修護成本」、「軍事校院學生教育訓練成本」及「國軍單位實際耗用成本建置專案」等成本數據，提供後續決策參考運用。

其中為應艦艇維修作業資訊化，後續將滾動修調報表彙編格式，使各類管理系統交互連結，降低資料匯出（入）及人工操作等步驟，

使修造（護）計畫及後勤補給作業資訊緊密結合，俾利成本歸集作業更臻完善。

其次落實教育訓練成本資料蒐整、歸集及審查作業，結合成本分析回饋資訊，作為政策規劃、執行與內部控制作業參據，以協助發揮教學資源最大效益。

未來亦持續依據國防部訂頒「國軍實際耗用成本歸集作業規定」，透過歸集各項工作計畫成本歸集作業，掌握實際耗用資源情形，進而衡量成本執行效益，以支援管理決策參考，發揮人力、物力最大效能。

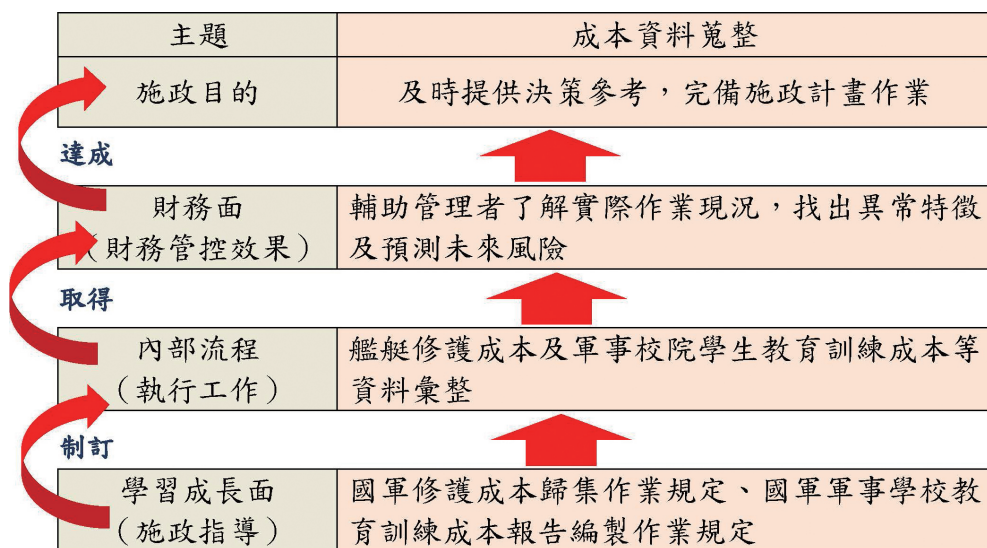


圖8 成本資料蒐整策略地圖

陸、結語

展望未來，本軍主計業務將持恆精進施政工作計畫與預算編製作為，嚴密預算執行與管控，健全各級單位財務管理，落實內部管控機制，精進成本歸集與資訊化作業，加強人員經管培育歷練及教育訓練，確實發揮主計業務專業職能，秉持主計局依法行政、端正風氣、執簡馭繁、前瞻思維及敬業樂群之核心工作精神，為整體國防安全克盡職責。

參考文獻

1. 吳安妮(2003).平衡計分卡在公務機關實施之探討.研考雙月刊,27(5),45-61頁.
2. 曲兆祥、陳蕙娟(2016).地方政府績效管理—臺北市府推動策略地圖之過程與效益.國土及公共治理,4(3),124-130頁.
3. 臺北市府主計處(2022).上網日期:2022年11月10日,檢自臺北市府網站([www-ws.gov.taipei](http://www.ws.gov.taipei)).

4. 劉順仁(2004).論平衡計分卡的最新發展及其在公共部門的應用.國家政策季刊,3(2),79-106頁.
5. 曾冠球(2016).從策略評估觀點精進我國個案計畫之審議機制.國土及公共治理,4(3),58-68頁.
6. 邱異珍(2012).運用平衡計分卡建構績效衡量指標之研究－以中部科學工業園區管理局為例.未出版之碩士論文,國立中興大學高階經理人在職碩士班論文.
7. Robert S. Kaplan and P. Norton. (2013).策略地圖：串聯組織策略從形成到徹底實施的動態管理工具(陳正平等譯).臺北市：臉譜城邦文化.