

因應國軍主財管理智慧儀表板—— 建構學習型主計團隊

鄧龍翔

中正預校主計室主任

壹、前言

有鑑於國防部主計局近期推動「國軍主財管理智慧儀表板」措施，並確遵國防部指導，國軍各級幹部應「發揮組織功能」，貫徹責任歸屬感要求，以健全內部管理機制。中正預校主計室在依循各項國軍主財業務規範前提下，從作業實務中由建制內參謀分別主導「預算執行考核」、「會計報告考核」、「年度內部審核」及「財務教育訓練」等四大核心計畫，並參採管理大師彼德·聖吉著書《第五項修練》建構「學習型主計團隊」，讓團隊成員彼此交流學習，因應現行主財作業環境挑戰。在既有基礎上，透過團隊合作方式持續精進各項主計

工作，培育主財參謀協助學校遂行教育訓練任務，同時也帶來優化校務治理的可能。

貳、現行國軍主財管理雲端作業環境

國防部主計局為強化財務資源管理，自102年起建置「國軍主財資訊雲端服務網」，構建統一平台及數據集中控管資料庫，精準數字管理目標；另111年因應國家推動數位轉型，發展大數據管理應用，建置「國軍主財管理智慧儀表板」，針對「歲計」、「財務會計」、「特種基金」、「財務」及「帳務」等5類別進行評核，提供決策參考依據。經整理表列「國軍主財管理智慧儀表板應用性」，詳如表1：

表1

國軍主財管理智慧儀表板應用性

項次	類別	數量	應用性
一	歲計	公務預算區分單位執行率等4項	展示公務、特別、保留、資本支出等預算執行進度，作為預算管制與檢討決策用。
二	財務會計	久未過帳逾期（7天）警示等10項	顯示各項重要成本數據、財務風險警示等資訊，作為成本效益評估、各項財務風險管控等，重點查察決策用。

項次	類別	數量	應用性
三	特種基金	國防部特種基金總管理會資金投資配置比率等2項	顯示特種基金投資配置比率、存儲比例等資訊，提供作為基金投資配置運用。
四	財務	零用金撥補考核等6項	展現零用金撥補、電子化多元繳費、薪給給與變動風險警示等資訊，作為精進國防經費收付、強化服務品質重要參據。
五	帳務	帳審核退數（率）等3項	提供帳審核退、軍購在途物資金額、應收帳款等重要資訊，作為提升各項經費結報品質、精實帳務管理等運用。

資料來源：辛宜聰（2022），「大數據與視覺的結合—國軍主財管理智慧儀表板」，主計季刊，第63卷第三期，頁5。

隊」程序如次：

參、建構「學習型主計團隊」

（一）第1項修練（自我超越）

引導主計團隊辨識當前內、外環境變化，盤點現存人力、財力及物力等團隊內部資源，勇於任事，面對上級指導、校部要求及平行單位協調等團隊外部挑戰，嘗試構築問題解決方案，反覆測試、修正，直到方案落地可行，首先達成第1項「自我超越（Personal Mastery）」修練。

（二）第2項修練（改善心智模式）

在既有的成就基礎上，重新檢視各參業務職掌，明確定義工作範疇，擇定主要核心業務，運用「行政三聯制」，制定適當年度計畫，接續在執行、考核階段陸續蒐整窒礙問題，由計畫主導參謀據此納入次年度修頒項目，其次達成第2項「改善心智模式（Improving Mental Model）」修練。

（三）第3項修練（建立共同願景）

每月召集室務會議，建立溝通平台，由團隊成員共同核對短、中、長期工作目標，重視每位參謀依其職責之發言權，整合共識方向，接續達成第3項「建立共同願景（Building Shared Vision）」修練。

一、簡介「學習型組織」

依據管理大師彼得·聖吉（Peter M. Senge）在其著作《第五項修練》中定義：學習型組織係以「系統思考」為架構核心，透過「自我超越」、「改善心智模式」、「建立共同願景」及「團隊學習」4項修練串聯組成，企業經由組織學習實現員工知識更新和保持創新能力理論和實踐，最終提高組織績效。此思維有助於增強組織韌性，適應不確定性，從過去經驗中汲取教訓，亦適合國軍主財單位參考運用，以此培育未來人才。

二、打造學習型「預校主計團隊」

中正預校主計室係依「中正國防幹部預備校組織規程（109.1.20修頒）」設置，其業務明確定義為「掌理歲計、會計及統計事項」，經由年度預算編製、執行及考核工作，支援各項校務推動；另為因應推動「國軍主財管理智慧儀表板」政策，結合「學習型組織」5項修練原則，延伸說明如何建構學習型「預校主計團

（四）第4項修練（團隊學習）

結合工作階段性績效，辦理團隊活動，凝聚向心力，創造非正式業務交流時機，進行意見交換，藉由參謀成員來自陸、海、空三軍背景共聚一堂，彼此學習，並構思如何優化團隊成員個人工作業務能力，持續達成第4項「團隊學習（Team Learning）」修練。

（五）第5項修練（系統思考）

將前述4項修練逐一串聯，依循「程序、步驟、要領」3面向按部就班檢視，避免掛一漏萬，重新發現其它可能罅隙，最終達成最末項「系統思考（System Thinking）」修練。

肆、預校主計業務探討

中正預校主計室係依學校組織規程設置，自65年創校以來，協助學校推動各項主計業務，探究其業務內容包含「掌理歲計、會計及統計事項」；隨著科技數位時代演進，102年起配合主計局政策，建置「國軍主財資訊雲端服務網」，構建統一平台及數據集中控管資料庫，111年因應國家數位轉型，主計局接續運用

商業智慧軟體，建置「國軍主財管理智慧儀表板」，針對「歲計」等5類別進行評核，為能妥適因應儀表板考評工作，經檢視，預校主計室年度內主要四大核心業務計有「預算執行考核」、「會計報告考核」、「年度內部審核」及「財務教育訓練」等4項分述如次：

一、預算執行考核

為落實中正預校年度預算執行管考作為，依「國防部主管年度預算執行檢討管制及考核作業規定」辦理，按規劃進度評核執行效能，置重點於「精實月份編配」、「設定節點管制」及「嚴考作業紀律」等面向，針對預算是否編用合一進行督考，協助年度計畫均能如期如質完成，有效達成施政目標。依據「年度預算書表」檢視「工程」、「採購」、「委製」等個案，是否妥適規劃作業節點，並合理編配預算月分配，以支持目標年度預算執行；透過「國軍主財資訊雲端服務網」擷取結果，核對各預算科目支用情形；訂定年度執行目標（如表2），按月召開「預算執行管制會議」並紀錄備查；另配合年度內部審核時機，針對預算個案執行情形實施現地驗證作業。

表2

項次	中正預校年度執行目標				備註
	上半年		下半年		
	月份	目標（低標）	月份	目標（低標）	
一	1	90%（90%）	7	90%（90%）	必須保留餘額處理辦法： 一般結報案件以「執行率標準」為原則，其餘特案由各處室本權責認定「必須保留餘額」，並依「計畫性餘額」及「不需支用餘額」分類合理說明。
二	2	90%（90%）	8	90%（90%）	
三	3	92%（90%）	9	92%（90%）	
四	4	95%（90%）	10	95%（90%）	
五	5	98%（90%）	11	98%（90%）	
六	6	100%（90%）	12	100%（100%）	

二、會計報告考核

為強化中正預校所屬單位現金會計作業，依「國軍各級單位現金會計作業規定」辦理，經由主計室規劃評核機制，並實施現地財務抽查，提升單位現金會計報告品質，以符合內部控制之精神，相關評核對象計有學生一、二、三、四大隊及勤務隊，評核重點計有「編報期限」等6項類別整理如表3，所屬單位會計報告應於次月5個工作日完成報送主計室辦理評核作業，其中各項報表編製應齊全並書明單位名

稱、資料截止年月日、編製日期、編號等；另檢附現金餘額分析表、現金檢查紀錄表、銀行對帳單、國庫往來調節表及銀行存款（專戶存款）差額解釋表、自我檢查紀錄表、現金收支登記簿、會計檔案存管檢查紀錄簿、保管款明細表等要件。報表應以當月最後一日曆天之帳載資料編製，力求完整、簡明、詳實，經單位主官（或其授權代簽人，惟不得僅由主辦會計人員代理用印）核閱後，備文送主計室審查。主計室另配合年度內部審核期程，針對所屬單位現金會計執行情形實施現地財務抽查作業。

表3

中正預校現金會計報告評核標準表			
項次	類別	考核事項	分數權重
一	編 報 期 限	逾期天數	15分
二	報 告 內 容	編報要件是否完整	10分
三	科 目 使 用	科目設定是否適當並限期處理	15分
四	格 式 及 簽 章	格式是否正確；簽章是否完整	10分
五	金 額 核 算	金額計算是否正確；加總是否相符	30分
六	其 它 事 項	7日內久未過帳等儀表板指標是否示警	20分

資料來源：中正預校所屬單位現金會計作業實施計畫。

三、年度內部審核

為落實「一級督（輔）導一級」機制，依「國防部內部審核作業規定」辦理，督管中正預校所屬單位經費收支情形並加強輔導改進，以端正財務行政紀律；本計畫項目亦為年度內部控制擇定項目之一，由主計室編成執行小組，確維內控機制正常運作，執行方式區分「定期審核」、「不定期審核」及「檢視財帳項目」說明如次：

（一）定期審核

針對專案執行進度管制、購置財產（物）管理等實施「專案審核」；另針對財務收支管理及主副食費運用管理實施「綜合性審核」；配合「國軍主財管理智慧儀表板」建立風險管理指標，針對「久未過帳逾7天」、「墊借款逾歸還期限」、「暫收款待查明款項逾期未查明」、「暫付款逾期未歸墊」及「出納人員久任一職以上」等5項警示項目即時應處。

（二）不定期審核

年度內配合重大活動及臨時交辦事項

等時機辦理，同步驗證各處（室）、學指部（各大隊）及勤務隊等單位財務作業執行成效及內部控制執行情形。

（三）檢視財帳項目

針對財務中心及帳務中心指定考評項目實施檢核，提升國防經費收付效率，降低帳審核退情事，確保各項經費結報作業品質，精實財務及帳務管理效能。

上述審核所見情形，依年度計畫納入每季內審綜合報告表達，並簽奉權責長官核定後紀錄備查，針對共通性缺失列入每季「財務教育訓練」落實正確財務觀念宣導及參謀作業教育工作，防杜財務違規情事肇生，共同改善主計作業品質，並達成內控自行評估要求。

四、財務教育訓練

（一）教育訓練重點

為周延中正預校所屬各單位財務行政作紀律，依「中正預校年度財務講習實施計畫」辦理，落實法規遵循與逐級督管機制，依專業分工與各司其職原則，彙整國軍各項主財法規制度，明確律定一致性作業原則，健全內部控制機制，維護各級人員財務責任，每季辦理一次，相關教育訓練重點包含項目如次：

- 1.國軍單位財務行政內部控制機制各級主官（管）應注意事項。
- 2.審計法及會計法所訂各級人員財務責任內容宣導。
- 3.國軍各項財務行政作業規範及督管重點。
- 4.國軍人員廉政倫理須知（資料來源：國防部政風室）。
- 5.近期財務違法案例法制教育（視需求由法制官協助授課）。

6.國軍主財管理智慧儀表板應行注意事項。

（二）教育訓練成效指標

針對每季財務教育訓練執行情形研擬成效報告，針對「講習對象」、「編組人員」、「講習課程」及「執行成效」分別說明，其中統計「到課覆蓋率（實際到課人數／應到課人數）」評估該次教育訓練是否滿足相關經管財務人員受訓需求，提供主計室業務承參辦理次季財務講習有關課程選定，並指定到課人員之有利參考。

伍、計畫如何趕上變化

一、計畫與時俱進，優化作業流程

以112年度計畫項目及具體法為例，共計6項計畫，1項具體做法，較111年新增2項計畫，1項具體做法。本校主計室團隊成員各司其職，以因應內、外部作業環境變化；每年辦理計畫修訂，與時俱進，在過往先進共同努力成果基礎上，合理改善作業流程。近期依主計局指導，配合「國軍主財管理智慧儀表板」之推動，整理四大核心計畫及其對應管理指標如表4所示。

二、持續滾動修訂，累積參謀能量

在「優化作業流程」基礎上，延續修訂年度計畫，讓主財參謀配合其他業管部門實施任務編組，從中增進凝聚共識及促進團隊合作的技能，即便未擔任主管職務，仍可發揮作業程序上的影響力，從「做中學」的迷霧中前進，建立業務歷史軌跡，有助未來接班查考。

三、務實推展業務，深化內部管理

本校財務管理依校長等各級長官指導推動

相關業務，遂行校務運作。在主計團隊內部管理層面，可從「參謀培育」、「流程優化」及「指標考核」等3方面分述如次：

(一)參謀培育

計畫即舞台，在「持續滾動修訂，累積參謀能量」的軌道上，讓團隊成員持續發揮所長，在個別參謀任期屆滿時，依「國軍主財職類軍官學經歷管理作業規定」辦理定期檢討回軍交織歷練，以培養參謀健全本職學能。

(二)流程優化

依據主計室業務職掌表，結合內、外環

境變化，每年擇定核心業務計畫，並於每月召開室務會議，檢視實務面執行窒礙，簡化不合時宜做法，針對待改善之處，小則列入業務職掌辦理修訂，大則納入次年度計畫實施修頒，持續優化各項作業流程。

(三)指標考核

依年度核心業務計畫，鼓勵團隊成員善盡職責，群策群力，站穩在自身主導計畫項目上，積極協助其他成員解決問題，共同面對每季主計局依「國軍主計業務考核規定」對主計室作業品質實施考評，以爭取「主計業務考核績優單位」為目標。

表4

四大計畫對應「國軍主財管理智慧儀表板」列表

項次	主要攸關計畫項目	對應儀表板類別		
		類別	數量	應用性
一	1.預算執行考核 2.年度內部審核 3.財務教育訓練	歲計	公務預算區分單位執行率等4項	展示公務、資本支出等預算執行進度，作為預算管制與檢討決策用。
二	1.會計報告考核 2.年度內部審核 3.財務教育訓練	財務會計	久未過帳逾期（7天）警示等10項	顯示各項重要數據、財務風險警示等資訊，作為各項財務風險管控等，重點查察決策用。
三	1.年度內部審核 2.財務教育訓練	財務	零用金撥補考核等6項	展現零用金撥補、電子化多元繳費、薪給給與變動風險警示等資訊，作為精進國防經費收付、強化服務品質重要參據。
四	1.年度內部審核 2.財務教育訓練	帳務	帳審核退數（率）等3項	提供帳審核退、應收帳款等重要資訊，作為提升各項經費結報品質、精實帳務管理等運用。

資料來源：本文整理。

陸、結語

國防財務資源管理講求效益，如何在有限的時間及人力資源運用上，面對未來各項挑戰，包含「精準定義問題、研擬解決方案、提供決策參據」，正是參謀訓練最佳實務情

境。秉持永續傳承精神，穩健培育主財人員，建構「學習型主計團隊」實為主財人員教育訓練之一環。在教育上要能「深化智識，強化專業」，在訓練上要能「培養技術，敏捷應對」，相關培育活動的投入與產出，絕非立竿見影，其過程不僅關注於業務上的推動，同時也希冀參謀能通過「計畫、執行、考核」三

階段，持續精進參謀作業能量，讓其有能力制定計畫，並確保其執行成功，隨時準備好面對單位主官在工作指導時機上的各種考驗，要在「主官觀點」和「主計專業」之間求取平衡，在此基礎上持衡發展，肩負起專業參謀的重要角色。綜上所述，預校主計團隊本於權責建立現行運作機制，確保中正預校在合於規定的前提之下執行各項校務運作，以維護各級人員的財務責任為依歸，為預校主計團隊創造「鞏固專業基礎，滿足任務需求」之有利條件。

參考文獻

1. 辛宜聰(2022),大數據與視覺的結合-國軍主財管理智慧儀表板,主計季刊,第63卷第三期,頁1-8.
2. 劉立倫(2005),國防財務資源管理,揚智文化.
3. 彼得·聖吉(2019),第五項修練(全新修訂版):學習型組織的藝術與實務,天下文化.
4. 孫嘉明(2022),資料治理與數據分析-治理與風險管理觀點,主計月刊,111年11月號第803期,頁44-48.
5. 方至民(2020),策略管理-建立企業永續競爭力,前程文化.
6. 納森·伍德(2021),正視參謀經管培訓,國防譯粹-軍文關係,111年2月號第49卷第2期,頁72-78.
7. 國防部主管年度預算執行檢討管制及考核作業規定(2022).
8. 國軍各級單位現金會計作業規定(2022).
9. 國防部內部審核作業規定(2016).
10. 國軍主財職類軍官學經歷管理作業規定(2022).
11. 國軍主計業務考核規定(2022).
12. Nathan Wood(2021), It's Time for a Staff Officer Career Track, Marine Corps Gazette, October/2021.