

浮光掠影憶當年—— 再談法定職掌專業化、 管理功能效益化

莊豐光

電展室主計處處長

壹、前言

適逢主計局建局制六十周年，為吾輩主財同仁之大喜事，國軍主財職能，在各級長官及前輩共同努力，已臻完備亦有所成。有幸曾經服務於主計局，點點滴滴喚起了不少往事回憶。回想初次進局，惶恐不安，所接觸的業務是以往不曾經歷過，深度與廣度非單一軍種司令部可比擬，心態及感受上壓力頗大，幸得各級長官及學長指導體諒及照顧，不至於迷茫，主計局的歷練亦為爾後擔任的職務打下良好的基本功。感念光陰似箭，歲月如梭，更多的是往日各級長官、前輩、學長念茲在茲，諄諄教誨的回憶。

當前主財同仁須面對多變的環境，諸多的挑戰如何發揮主財應有的職能，身為主財人員除了積極創新向前邁進之外，有時不妨回頭，以前輩為師，重新檢視現行作業，或許有不同體會，獲得意想不到的收穫。

貳、法定職掌專業化、管理功能效益化介紹

主財先進的智慧，歷經歲月的洗滌，更顯耀眼，前局長王吉麟中將於民國96年4月「國軍主財工作檢討會」，提出法定職掌專業化、管理功能效益化，擘劃了一系列國軍主財政策發展的規劃，深深影響了後續主財發展。面對現今主財多變的環境，或有值得參考之處，以下為簡單介紹：

一、法定職掌專業化

主計制度的設計，是集歲計、會計、統計三大職能管理與運用，三者循環，互相支援，缺一不可，故此三項職能為主計的主要業務職掌，亦為主計業務管理功能發展之基本。歲計即將國防資源有效統籌分配；會計為資源執行的紀錄，確保資源合法有效運用；統計就是反映執行資訊，以制定施政計畫與後續決策參

考。專業化就是使三大職能朝向專業化發展，達到最佳化、標準化、熟練化，最終達到成果一致化的目標，方能彰顯我主財功能，使我主財業務永續發展。

二、管理功能效益化

將主計制度歲計、會計及統計三大業務職掌，與行政三聯制的計畫、執行及考核相互鏈結，並運用管理手段，將國防資源以供給與需求兩大面向探討，演化出開源、節流、預測、

回饋四大功能。其基礎為植基在法定業務職掌之上，並整合主財各項職能，以有效發揮主財業務管理功能。簡而言之，即是供給面下為開源、節流；需求面下為預測、回饋，四個面向既是彼此獨立，卻又相互支援，以提升主財業務的效能，達成組織的目標。換句話說，即是以法定業務為基礎，以管理功能為導向，重新檢視主財核心業務與價值，提供優質服務，彰顯主財團隊存在之價值，以有效支持建軍目標之達成（如圖1）。

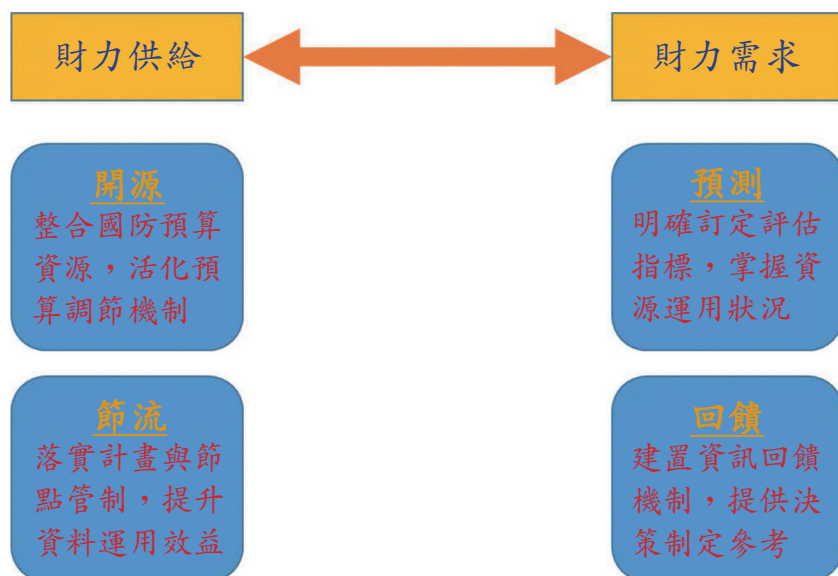


圖1 管理功能效益化架構圖

三、自詡為單位的財務長

主財部門過去常被組織視為「帳房」，扮演單純的帳務管理腳色或監督者，著重成本控制、風險管理及內部審核等，惟隨著環境變遷，國軍戰備整備任務的繁重，主財人員已不再被期望僅扮演單純的帳管人員或監督者，被

賦予要求提供更多分析解釋與策略規劃資訊，為了落實扮演好單位的策略規劃者角色，主財人員除了提供適時的財務及成本分析外，更應善用計量分析及略規劃工具，對具未來效益之計畫提供建議，適時提供有效決策資訊，做好財務風險管控，使主財同仁人人都能成為單位的財務長（如圖2）。

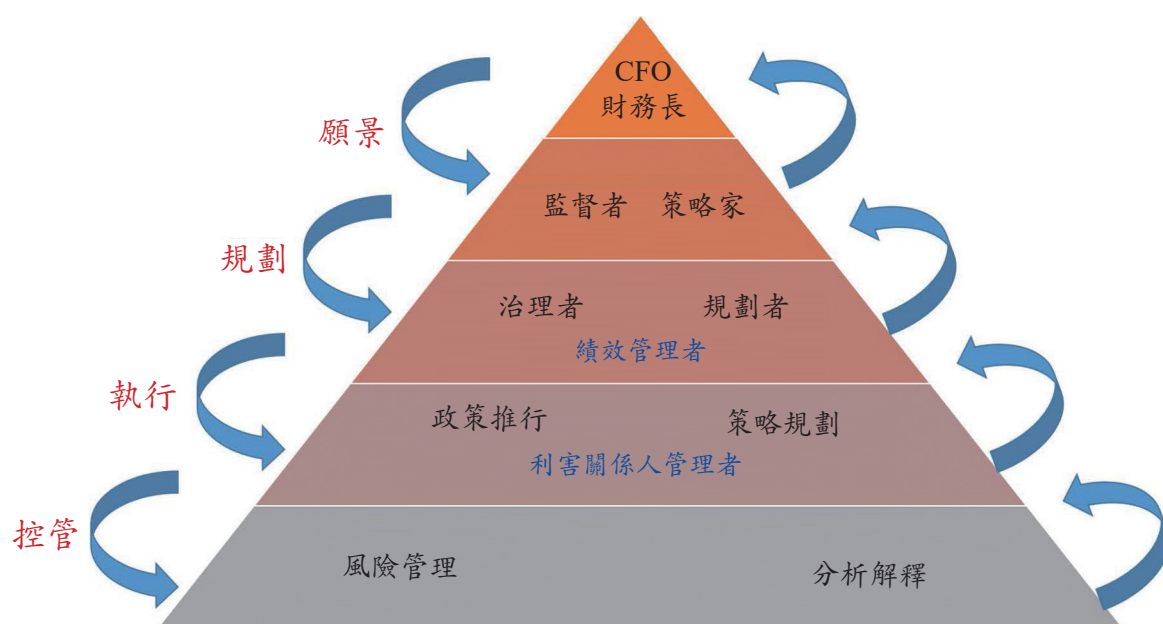


圖2 財務長工作及角色地位圖

資料來源：開源、節流、預測、回饋—以202廠為例

參、具體應用

目前服務的單位為國防部所屬的一級機關，為單一預算支用及結報單位，由主計處統一負責各所屬預算簽證、會計出納及薪餉發放事宜，囿於所屬單位遍及全省及各外離島，為推動精進財務作業，已逐步推動「國庫代行」及「出納代行」等作業，並完成所屬國庫銷戶作業，成為單一國庫，有效降低人員負荷與財務失事風險。在歷任主計主管及同仁的努力下，建構良好的主計制度，深獲單位各級長官的肯定。目前為持續精進主財作業，期許主計同仁皆能成為單位的CFO（財務長），即師法於前輩智慧，以「法定職掌專業化」及「管理功能效益化」為基礎，逐項施行。

在「法定職掌專業化」部分，係以工作管制為基礎，將重要工作區分為各工作圈，管制執行，由各資深同仁負責帶領資淺或新進人員，紀錄重要工作項目之程序、步驟、要領及

各項法規等，訂定節點紀錄工作要項，傳承處理經驗，以擷取、蓄積、傳承智慧資本，使業務朝向標準化SOP並活用專業知識。

在「管理功能效益化」部分，係以法定職掌為基礎，配合不同層級服務對象所需，逐步建置開源、節流、預測、回饋等功能面向之業務功能，期能結合單位戰備任務，提供優質服務，塑造主財工作專業價值，使有限資源有效運用，提升服務品質。

肆、結語

回顧過去，在先期學長的努力下，主財制度已建立良好的基礎，惟外在環境不斷產生變化，我們更應發揮主財團隊之精神，勇敢面對挑戰，放棄本位主義，強化溝通，建立共識，以法定職掌專業化為基礎，依序發展管理功能，進而將管理功能發展成熟的項目回饋法定職掌，後續提升法定職掌專業化程度，彼此缺一不可，相輔相成，彼此相互為用，進而展現

財務管理效能，有效推動開源、節流、預測、回饋四大功能，期能達到提升國防資源運用成效，發揮財力管理功能，業務順利推展之目的。

歷史是一種過程、是一種經驗，亦是一種記憶，一種傳承，回顧過去不為歌功頌德，老調重彈，拾人牙慧，將前輩的智慧再次提及供吾輩參考，或許是一種傳承，或許也可能激發出新的思維與火花。最後，時值主計局建制六十周年，願國軍主財一家一業，同心同德，再創新猷。

參考文獻

1. 王吉麟,96年4月「國軍主財工作檢討會」局長有關主財各項專案列案型態等事項指(裁)示,主計季刊317,第四十八卷第二期,P.1-P.4.
2. 王吉麟,國軍主財政策發展規劃,主計季刊320,第四十九卷第一期,P.1-P.7.
3. 蔡有丁、莊進財,開源、節流、預測、回饋--以202廠為例,主計季刊321,第四十九卷第二期,P.39-P.46.
4. 洪憲修,「開源、節流、預測、回饋」實務操作方式-以憲兵學校為例,主計季刊321,第四十九卷第二期,P.47-P.53.
5. 辛宜聰,開源、節流、預測、回饋之實務操作方式-以國防部參謀本部軍務辦公室為例,主計季刊321,第四十九卷第二期,P.47-P.53.
6. 郭文瑞,國軍主財政策發展後續重點,主計季刊321,第四十九卷第二期,P.115-P.119.