

建立財務預警機制， 精進主計服務效能

陳韋廷

主計局處長

壹、前言

近2年中共以灰色地帶企圖改變臺海現狀，讓軍事壓迫襲擾成為「新常態」，區域緊張局勢加劇，國軍也相應推動「海空戰力提升計畫特別預算」等重大國防施政，整體國防預算包含國防部主管公務預算、特別預算及基金預算，108至112年自3,815億元成長至5,803億元，GDP占比自2.01%成長至2.49%，呈現持續增加的趨勢。面對龐鉅國防預算規模，主計局將持續致力於精進審核監督職能，以強化財務風險管控及綿密內審網絡機制為主軸，賡續推動國軍會計規制革新、優化財務輔導服務及培養內部審核能量等工作，善用先進的科技工具與審核技術，開發會計數據加值運用價值，擴展增益興利之洞察與防微杜漸之前瞻功能，使各級單位在政策指導及作業程序規範下，戮力於戰訓本務，達成國軍整體施政目標。

貳、工作概況與推動方向

一、建立財務預警機制、多元發展審核職能

COVID-19嚴重特殊傳染性肺炎疫情自109年起開始在全球各地陸續爆發，社會生活與工作模式完全轉變，加快數位轉型之推動速度，在國軍內部審核工作上，也面臨衝擊與挑戰，傳統的實地查核業務受到限縮，然而為持續管控全軍2,000多個預算支用單位及非預算支用單位之財務風險，透過盤點預算執行及現金會計的軌跡，結合「國軍主財資訊雲端服務網」（以下簡稱主財雲端服務網）各系統資料庫，分析數據管理意涵，建構稽核的項目與基準，發展遠距查核之配套作法，追蹤管制主財業務執行動態，降低人流限制對內部審核之影響。

111年主計局結合數位轉型政策，盤點、蒐整主財雲端服務網各子系統之大數據資料，開發「國軍主財智慧儀表板」管理介面，透過視覺圖像即時管考各項主財職能風險，並就高風險項目之關鍵控制點進行持續性監控，辨識潛在風險與問題；自112年6月起，將原有7項財務會計風險指標，逐步擴增為現金帳務管理、預

算執行督管及內部控制機制等3類11項（如圖1），每月定期產製財務風險指標報告，藉一級督導一級機制，分層負責，要求各督管單位律定節點管制改進情形；另各風險指標警

示之單位，亦列為無預警財務作業抽查重點對象，截至11月底已實地驗證70個單位，有效提升內部審核效能，貫徹「依法行政，公款法用」政策。

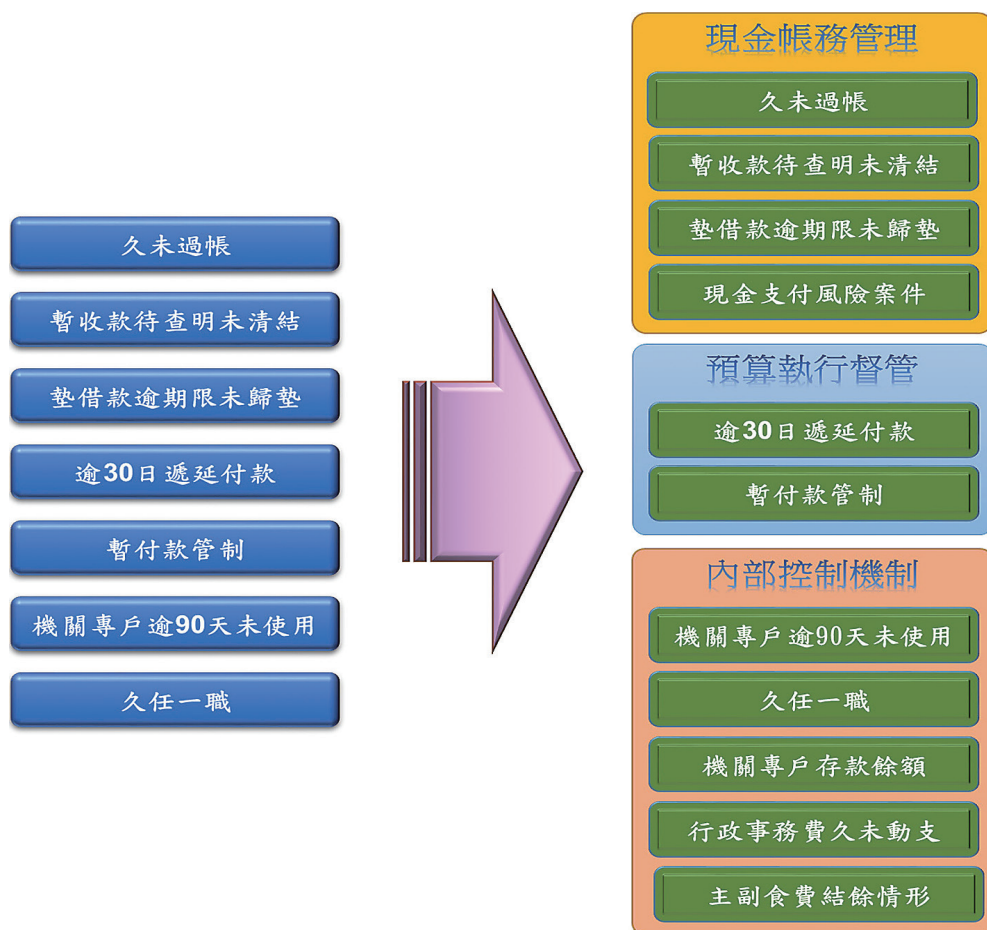


圖1 國軍主財智慧儀表板之財務會計風險指標發展進程

二、收領款收據電子化、健全內部控制機制

過往紙本收（領）款收據之使用狀況，受限國軍組織龐大、駐地分布離散及層級縱深較長等因素，須透過人工現地查核，始可察

覺其異常徵候及潛在財務風險，因此，為消弭傳統查核方式之鞭長莫及、人工掣據誤失與收據存管負荷等情事，於111年7月15日結合數位轉型概念，令頒「國軍收領款收據電子化實施計畫」，區分6階段逐步執行整備工作（如圖2）。

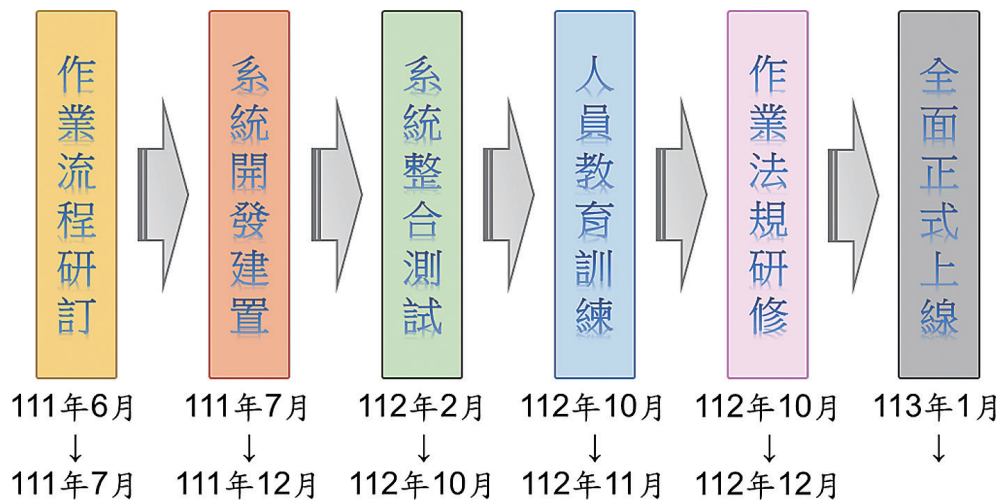


圖2 國軍收（領）款收據電子化作業推動過程規劃

國軍收（領）款收據電子化推動，首要考量為健全付款單位及收（領）款單位之內部控制機制，整體規劃則以降低人為開立作業疏漏、鏈結現金會計便利管控傳票、回饋預算簽證管制結報進度及提供督管單位全程管控軌跡等為目標；測試過程依軍種單位屬性與層級，擇定22個預算支用單位及6個非預算支用單位實

施系統測試，回饋修正建議計32項，陸續校正功能設定及完善作業流程（如圖3），以周延系統有效性與可靠度，並透過6個場次分區教育訓練，使全軍各級單位熟稔系統操作方式；在完備各階段整備工作後，於112年11月30日修頒「國軍各單位收領款收據使用保管規定」，12月起開放全軍試行，自113年度起全面上線使用。

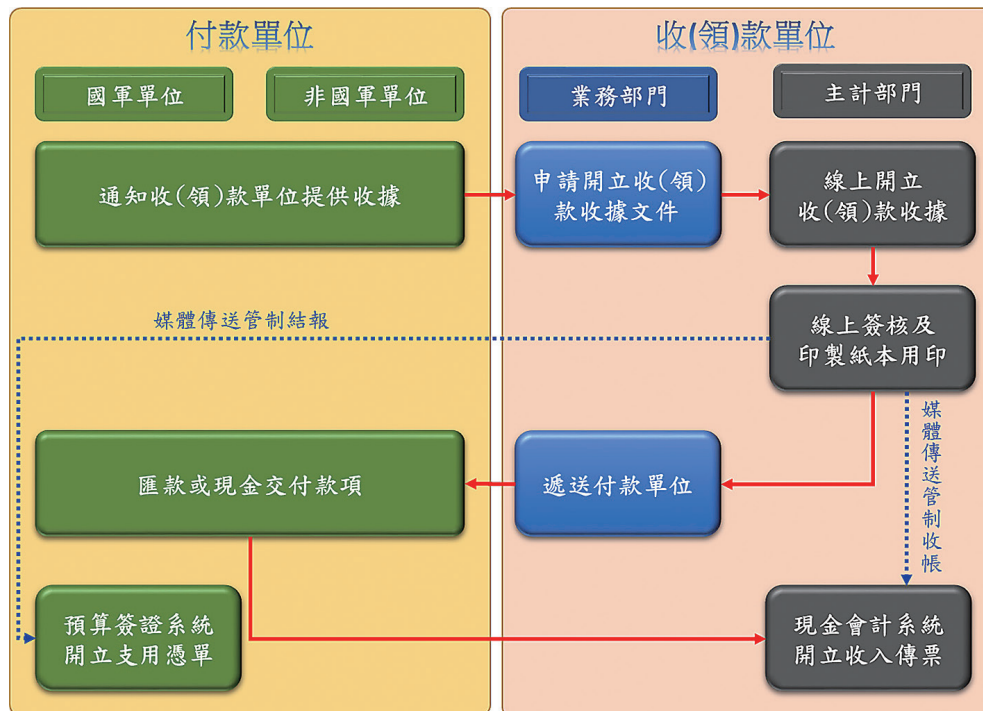


圖3 國軍收（領）款收據電子化作業流程

三、完善複式稽核機制、強化應收帳款管理

應收帳款係因業務而發生應收未收之帳款，屬國家債權之一部分，各權責機關應善盡責任進行管理及收繳。國防部應收帳款主要區分為學生退學賠款、志願士兵不適服現役、軍官士官未服滿年限退伍及其他等4類，主計部門負有帳籍登錄、核對及歲入預算報繳管制之權責，為協助業務部門管理應收帳款，自112年起逐步精進歲入預算及多元繳費管理系統之資料查核比對及提醒防呆機制（如表1），另啓用國軍賠償基本資料管理功能，提供全軍人事部門運用，期透過主財雲端服務網之共同平台下，各系統間資料相互鏈結、複式稽核，消弭操作建檔過程可能發生之錯誤情事。

依據「軍事學校預備學校軍費生公費待遇津貼賠償辦法」、「陸海空軍軍官士官未服滿最少服役年限退伍賠償作業規定」、「志願士兵不適服現役賠償作業規定」，賠償義務人逾期末繳交賠償金，債權管制單位人事部門應依程序求償，適時向法院提出行政訴訟聲請強制執行，取得債權憑證，主計部門則按「國軍各單位收受債權憑證及代管現金有價證券物品保證文件會計作業規定」之收受債權憑證會計作業流程，送交地區財務單位存管；截至9月底，列管學生退學賠款、志願士兵不適服現役、軍官士官未服滿年限退伍共計3,991案，應取得債權憑證計1,609案，透過每季工作研討會議管制各單位債權憑證取得進度及存管情形，避免長期追索未果致案件債權喪失，並將相關資訊忠實揭露於會計報告。

表1 歲入預算、多元繳費管理系統新增功能及稽核要項

項次	功能項目	稽核要項
一	提醒防呆機制	針對學生退學賠款、志願士兵不適服現役、軍官士官未服滿年限退伍之歲入預算建檔作業，鏈結國軍賠償基本資料系統中債務人資料，建立提醒防呆機制，通知警示訊息，避免重複列帳。
二	歲入建檔比對	前述3項外之其他歲入科目，執行歲入預算收繳憑單新增建檔時，比對資料庫內相同「預算支用單位」、「預算科目」及「金額」之歲入預算收繳憑單（應收數），並通知警示訊息。
三	多元繳費查核	精進「多元繳費單」查核功能，將未完成繳費資料，逐筆顯示於主計次系統下方畫面，提醒各單位管制收繳進度。

四、建置系統比對功能、落實勤務加給查核

依據行政院修頒「各機關員工待遇給與相關事項預算執行之權責分工表」，有關待遇部分，須由人事部門按名審核合法性及正確性，並經主計部門審核預算能否容納、金額乘算及加總之正確性後，始得發給。國軍各項勤務

加給共計18項，其中非隨薪發放計12項，主計局為協助各預算支用單位落實勤務加給查核管制，112年11月於主財雲端服務網之非隨薪發放作業項下，增設勤務加給比對測試功能，與上月份發放資料核對，匯出產製異動分析詳印表（如圖4）提供人事部門查察審認，預計113年上線輔助各單位辦理勤務加給發放作業。

112年9月 國軍人員勤務性加給異動分析詳印表							
1	BOC0300125B7B44						
2	預算單位：	DA100A					
3	支薪單位：	00A00					
4	業務單位：	00002					
5	勤務性加給名稱：0505_國軍資訊勤務加給[50]						
6			本月份官兵加給資料		上月份官兵加給資料		
7	序號	姓名	身分證字號	階級	金額	階級	金額
8	1	趙○○	A123456789	3302	0	3302	3,500
9	2	錢○○	B223456789	4102	0	4102	2,700
10	3	孫○○	C132465987	3212	3,700	3212	0
11	承辦人：	張○○		人事主管：	林○○		
12	說明：本表主要係隨列當月份加給支領金額與上月份支領金額差異人員，提供人事單位協助查處。						
13							
14							
15							
16							
17							

圖4 國軍人員勤務性加給異動分析詳印表畫面範例

中程目標為配合主副食費帳務管理系統規劃進程，新增短期受訓人員勤務加給查核比對機制；長程目標係評估於薪餉次系統下增設「勤務加給管制」子系統，提供各項加給月支數額等基本檔建置及發放作業，並鏈結「月支薪給發放核結」子系統，與人事薪給資料查核比對，期使主財人員在發放作業上，善盡預算管理審查職責。

五、精進軍購帳務管理、加速老舊購案清理

軍購案須配合美國對全球軍購國一致之安

援管理政策，具有「預先付款」及「交運結案期程冗長」之特殊性，以致衍生高額保留案款，為避免虛增鉅額預算保留數，行政院主計處前於92年邀集審計部及國防部共同研商，訂定採「在途物資備查帳」方式列帳，惟110至111年間，在途物資餘額屢遭外界質疑，為充分揭露備查帳額度，依行政院主計總處及審計部建議，修正「國防部所屬機關軍購案支出結報作業要點」，將「在途物資備查帳」改以「軍購案備查帳」表達（如表2），明確劃分軍購案備查帳之內涵，律定預算保留額度計算方式，以充分表達帳務實質意涵及符合預算法精神。

表2 軍購案帳務表達方式修正說明表

區 分	修 正 前	修 正 後
名 稱	在途物資備查帳	軍購案備查帳
適 用 年 度	92至111年	112年起
主要差異說明	一、保留額度： 結匯金額悉數認列支出實現數，無預算保留數。 二、帳務揭露： (一)以「在途物資備查帳」管制購案交運進度。 (二)未於會計報告表達。	一、保留額度： 結匯金額逾實際執行進度部分，轉列為預算保留數。 二、帳務揭露： (一)區分「購建中品項」、「一號訂單」及「已供補完成待結案件」等3類別，表達購案現況。 (二)會計月報及決算報告均揭露備查帳，帳務公開透明。
管 考 機 制	對於軍購案支用結報、帳務表達及結案，訂有作業規定據以管制。	增訂按季召開審查會議，並簽奉權責長官核定，強化內控機制。
預算保留額度	無保留數額。	預算保留作法追溯自111年度起執行，合計保留268億餘元，並納入決算報告揭露。

依據「中央政府總決算審核報告」揭露，國防部100年度以前結匯且已完成供補之軍購案，尚未完成帳務清整結案計有25案，主要係美方與其合約商發生履約爭議、美國國防合約審計局審查中或案件涉及多國軍購費用分攤等因素，導致相關軍購案未能完成帳務清整。112年4月已藉對美「軍購財務管理檢討會（FMR）暨購案對帳會議」時機，促請美國國家安全合作局加速老舊購案清理，截至11月底，已結案5案、調降發價值退款6案、先行退還部分費款4案及持續帳務清整10案，主計局將賡續按季追蹤進度，並透過各項溝通管道，協調美方辦理結案退款，俾精進軍購財務管理效能。

六、教育訓練建立種能、實務研討交流新知

隨著資訊發展日新月異、環境變化快速，許多業務能力也需要與時俱進，如果沒有持續學習、精進，可能會在工作上遇到新的狀況卻

無法排除，導致業務疏漏或缺失，因此，教育訓練之目的是讓國軍主財人員精進自身財務會計專業職能，學習內部審核知識與方法，期建立各級單位專業種能，運用於實務工作，並逐步發揮擴散效應，帶動主財同仁共同成長。

管仲曰：「十年樹木，百年樹人」，今日埋下的種子，需要若干年後才能成為茁壯大樹，而人才培養更為不易，需要投入更多時間與資源。主計局110至112年累計舉辦14場次分區財務會計業務教育訓練，共計2,123人次參與，講授過程藉由缺失案例分享與情境設計的方式，讓參訓人員充分瞭解問題肇因、法規依據與正確的作業流程，並研討業務執行上所面臨的窒礙，財會、歲計與採購之疑義問項合計35則，完成釋例公告於主計局網頁，提供全軍主財同仁參考運用，未來仍將持恆透過定期教育訓練，逐步擴大專業人才（如圖5），厚植基層財務會計與內部審核實務作業能量。



圖5 近3年財務會計業務教育訓練講習參與人次及疑義問項

七、建構主副食費系統、增進財務管理效能

國軍各伙食團遍及本島、外（離）島、高山及偏遠地區，其伙食委員多由主官指派或輪

流擔任，大多不具會計專業職能，在主副食費帳務管理上，區分為紙本帳籍登載與Excel套裝軟體建檔等兩個類型，遂行權責基礎之帳務管理，與主計部門運用主財雲端服務網子系統，記錄現金收支軌跡，各項數據資訊目前無法構

連交接，因此，每月均須耗費大量工時進行帳務核校工作，對於應收款管制、經費收支平衡等風險問題，時常需要亡羊補牢，雖無重大違失事件，惟管理面仍有精進空間。

基此，為增進主副食費管理效能，降低各伙食團財務風險，秉持互利互惠原則，邀集業管部門共同研議以「法定業務為基礎、管理功能為導向」，規劃於主財雲端服務網項下建置「主副食費帳務管理系統」，提供全軍伙食團

共通之資訊作業平台，同時透過各項子系統大數據資料，建立查核比對機制，即時掌握經費收支概況，截至目前，已完成作業需求盤點與流程規劃設計，預計113年上半年遂行系統開發、下半年系統測試驗證，114年能全軍正式施行（如圖6），以達成「業務流程簡單化」、「表單簿籍電子化」、「作業程序標準化」及「數據分析效益化」等目標。

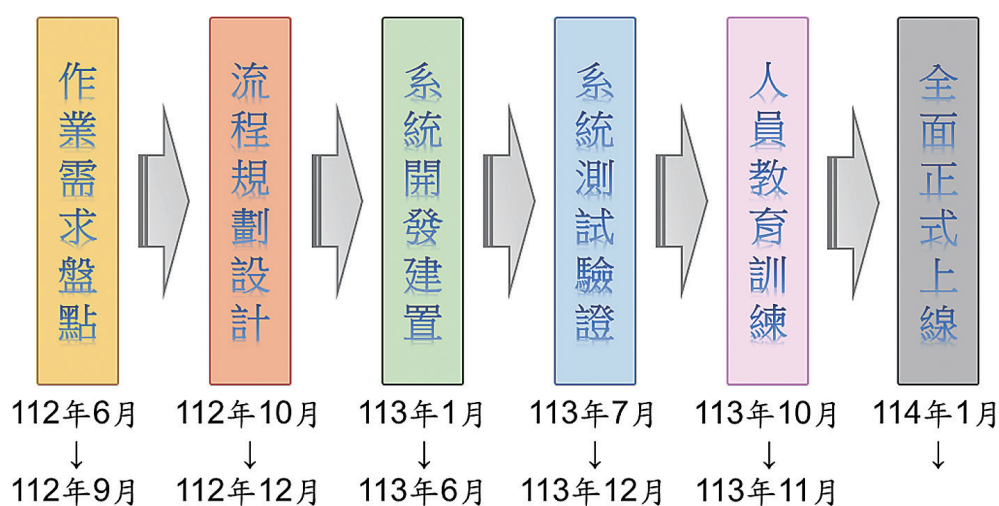


圖6 國軍主副食費帳務管理系統推動進程規劃

參、結 語

輝達公司（Nvidia）創辦人兼執行長黃仁勳今（112）年5月出席臺灣大學畢業典禮勉勵畢業生：「Run, don't walk. Remember, either you're running for food, or you are running from becoming food. And oftentimes, you can't tell which. Either way, run.（跑起來，別用走的。記住，你不是為了食物奔走，就是為了避免成為

食物而奔走，而且很多時候無法分辨兩者，無論如何，跑起來吧！）」。在財務會計業務的領域，每個世代的前輩都建立厚實的基礎，形塑優良典範，讓我們有明確的軌跡與標竿可以追隨，站在主計局政策推動的立場，不論環境如何變化、組織如何調整、人力如何窘困，也將秉持主動積極、熱忱服務的態度，跑起來！在既有基礎上持續策進專業職能、強化組織韌性，並期許成為基層同仁的引領者、未來同仁的追隨者。