

建立在職訓練機制， 提升政戰主計職能

汪綱維

政戰局主計室主任

吳宗禧

政戰局主計室參謀

壹、前言

政治作戰局（以下簡稱政戰局）主要負責國軍政治作戰工作之策劃與督導，對外以「文宣作為」、「情治協調」、「戰爭面建立」及「軍事新聞處理」為重點；對內則以強化「心理輔導」、「心戰訓練」、「保防安全」及「官兵精神戰力蓄養」等為核心。

政戰局主計室為其組織架構之一環，依法辦理本局歲計、會計、統計事務，並負責所屬機構主計業務指（督）導、管制、考核，及對政治作戰核心業務年度施政適時提供支援。本室主計人員平時協助政戰業務之推展，戰時因應軍事任務所需，納入聯戰機制運作，發揮財務資源調度及分配角色，全力協助政治作戰及聯戰效能。

近年因組織調整及人員離退等因素，致主計業務銜接及經驗傳承不易之窘境，如何有效運用既有人力如期如質推展主計業務為迫切因應課題。基此，本室規劃運用落實教育訓練機制，並藉由合署作業等方式強化組織學習綜效，以精進人員主計職能。

貳、政戰主計作業現況

政戰體系主計人員遵照國防部主計局所訂之政策指導及規範，執行各項主計事務推動，謹就政戰局主計事務範疇執行現況概述如下：

一、業務執行概況

（一）預算編製

政戰局肩負全國軍「政戰綜合作業」、「軍眷服務」及「反情報」等3個預算主管科目編審重責大任，主計室亦掌理本局暨所屬單位年度施政計畫及概（預）籌編及審核。

預算編製執行細節繁瑣，且各項作業須與國防部各聯參密切協調，亟需仰賴人員實務經驗，方可順利推展。作業期程自目標年度前2年10至12月起，即辦理五年財力需求推估調查及審查，前1年2至3月間執行財力需求及預算配置輔訪，前1年6至8月間辦理預算書表聯合審查、彙編及印製，前1年10月中下旬至12月間配合立法院預算審議等法定程序。

近年為執行各項政戰任務，除優先滿足人員維持法律義務支出，努力爭取作業維持

費額度，並積極發展軍事投資建案，近3年預算規模約略為5.8億至6.1億元（如表）。

表、政治作戰局 111-113 年法定預算額度一覽表

單位：千元

年度	111 年度	112 年度	113 年度
預算規模	617,801	592,380	586,061

(二)預算執行

現今敵情威脅及國際情勢更加嚴峻，政戰局對外持續強化「認知作戰」、「抵制假訊息」作為，對內亦須執行「假訊息應處」、「自傷防制暨心輔作為」、「人員查核」及「保密精進作為」等，各項任務執行力度愈趨加重，其預算執行作業量同步日趨增加，財務資源調控彈性更顯重要。

政戰局所屬預算支用單位計有局本部、軍事安全總隊及福利事業管理處，依預算規模及簽證筆數以局本部預算核結量較大，且近3年簽證筆數逐年增加。

(三)附屬單位預算

政戰局主管附屬單位預算計有「國軍老舊眷村改建基金（以下簡稱眷改基金）」及「國軍生產及服務作業基金-福利及文教事業（以下簡稱福利文教事業）」等2類作業基金，執行單位分屬於軍眷服務處、青年日報社及福利事業管理處，附屬單位預算帳務處理係依行政院訂頒「附屬單位預算執行要點」及國防部訂頒之特種基金相關出納管理、會計月報考核、會計事務處理作業規定等，包含預（決）算編製、收支估計、營運分析及結算表報彙編方式等作業。

每月除依期限彙編執行單位會計月報及財產結存計增減表，尚需辦理出納會計

事務查核、營運資金申請及利息核授作業等；另每半年需繕製營運收支估計表及決算表報，執行內容均須符合會計原則，亦須仰賴法規及業務熟稔度。

另附屬單位預算編製須依據各項收支概況，審酌近5年主要營運項目及成本，市場趨勢及物價波動等，每年2至3月起辦理預算編製，6至8月執行預算書表審查、彙編及印製，12月至次年4月間配合立法院預算審議整備，及次年4至5月配合法定預算辦理書表編修作業。

(四)會計出納事務

依「國軍各級單位現金會計作業規定」，本室設置出納、會計各乙員，負責本局現金帳務處理、月報編報審查、墊（暫）付款管制、稽催清理、額定零用金申借、撥補及歸墊、會計檔案存管清點暨銷毀等作業，檢視近3年會計帳務處理統計情形，年度筆數平均約略1,400餘筆。

(五)內部審核

為完備對所屬單位主財業務考核及降低財務違失風險，本局均依年度策頒內部審核工作計畫，執行相關查核作業，其中對所屬單位內部審核實地查核每年平均4次以上，無預警現金抽查每年度平均3至5次，112年度計「心戰大隊」等5單位實施內部審核工作，除要求各單位依審核意見

檢討改進，並納入後續內部審核實施複查驗證。

二、人力資源挑戰

軍隊戰力是將人員、裝備（含系統）及專業，透由單一模組到整合訓練的過程，最終發揮整體效能的具體展現。

鑑於我國少子化與人口負成長的社會現象，國軍成熟人力的傳承，日益成為重要且嚴峻的課題。以主計官科而言，在可預見的未來，勢將面對人力補充的衝擊。因此，在規劃長期兵力結構的當下，宜同步思考短期人力調控及教育訓練等應處方案。

藉由研析人事經管、人員（力）現況、任（業）務週期及個人生涯規劃等種種因素，除積極協調人力補充外，現有人員「能力」的有效提升，是眼前至關重要的環節。

以在職訓練方式，運用不同強度的學習機會，使各級同仁獲得不同層級及不同業務屬性的經驗值，並在「資深輔導資淺，資淺配合資深」、「將理論帶入實做，以實做驗證理論」的做法下，將有限的人力資源發揚到極致，以面對各項業務的挑戰。

參、政戰主計職能策略規劃

審酌前述主計事務範疇現況，為強化人員作業能量，妥擬相關策略分述如下：

一、落實教育訓練機制，強化專業職能

蔡旭昇（1999）認為教育訓練係使員工激發潛能，擴增工作能力增強組織能力的方式；奚永明（1999）則認為既然訓練是管理工作之一，就必須藉此達到管理目的。人力資源除透

過人力補充，提升量能需求，亦應考量提升現有人力品質及職能。然教育訓練應考量組織架構與特性，妥擬完整的制度與策略，才可實質有效提升。

本局考量業務週期及人力運用，期藉由合署作業模式實施不同層級之參謀歷練，藉以公文撰擬、預算執行管制、經費結報會稿等，使基層主計軍官可接觸預算審議、管制預算申請、用途別調整、附屬單位預算執行審核及內部審核查訪等作業，習得高司單位主計業務經驗。

政戰局（主計室）自112年下半年逐步執行前述教育訓練模式，考量人力及業務妥適規劃調整外，亦運用合署作業有效執行各項主計業務，年度內預算簽證筆數計638筆、內部審核2次、年終駐審4場次等，並藉由「做中學、學中做」的方式，由主管及資深人員輔導協處，有效提升組織學習綜效，俾符人員教育訓練之目標。

113年度預劃採前述合署作業模式，並納入內部審核項目，藉由跨層級查核，除審核前研討可提升人員法規熟稔度，執行期間亦可參考不同單位業務執行特性及提供改善建議，及審核後撰擬綜合報告等方式，提升人員專業職能。

組織教育訓練方式仍須與時俱進，未來配合業務週期及人員職務歷練，賡續評估學習目標及業務推展實須，強化主計人員專業職能。

二、完善標準作業程序，建構預算管控效能

孫軍華（2009）認為制定標準化作業程序（SOP，Standard Operating Procedures）是個龐大的工作內容，制定的初期有較大的投入，但帶來的效益是巨大的。在時間與資源有限的情況下，加速管理和生產的流暢度，不再運用學徒制或口耳相傳，以系統或步驟化方式呈現之

內部程序，能夠縮短人員面對不熟悉且複雜的學習，只要按照指示就能避免失誤與疏忽，迄今各大企業（諸如麥當勞、星巴克等）皆有嚴謹的SOP，作為營運管理的依循指標。

112年為強化各項工程、採購、委製個案之預算執行管制作為，訂頒「年度預算執行管制作法」，期藉由每月定期核對帳務，綿密作業節點管制，有效支援各項政治作戰任務推展。

考量各處室承辦人及本室各預算官經費管制及核帳方式不同，爰針對業務現況，預劃113年度妥擬統一預算管制作業表單，藉由主財雲端帳載數據與各項管制表落實核對，建構業務及主計單位預算管制標準化作業程序外，有效消弭業務銜接之經驗缺漏。

三、建立複式稽核功能，提升帳務核授職能

(一) 附屬單位預算

現行福利文教事業每月配合總管理會利息核授作業，係參照主計局基金處利息核授傳票，經分配核算後產製分錄轉帳傳票供執行單位據以辦理帳務登載，考量人員更迭、業務熟稔度等疑慮，後續將增設統計表及核算表，針對銀行存款本金及金融債券金額分配比例核對，利息核授金額及內部往來帳務詳加確認，除供所屬基金執行單位便於帳務核對及轉分配，統計數額亦可提供後續年度附屬單位預算利息收入編製參據。

(二) 現金會計帳務處理

為配合業務推展及所屬單位經費撥付需求，提升墊借款及零用金發放頻次，明確律定出納人員依業務實需每周至少辦理

現金收支2次，並檢整未出帳明細供會計人員核對，另墊借款於出帳後將傳票移預算官管制，有效掌握零用金支付、墊借款清結及暫付款沖轉等作業，提升經費發放及帳務核對等作業效率。

(三) 內部審核

歷年經主計局帳務中心電腦輔助稽核誤失計有「用途別誤用」及「遞延付款」等項目，已運用每月主計業務研討及每季主計工作策進會時機，加強宣教及研討。另為提升財務（物）管理效能及強化經費收支審查機制，於113年度內部審核工作計畫中新增「領據電子化執行成效」、「各項加給及獎金核發暨支領要件」、「購案執行及監辦程序」、「領據結報經費支用」、「各項應收帳款管制」、「各項補助費申領時效」、「會計憑證（含代收款案件）存管」及「國軍主財管理智慧儀表板警示事項」納為重點查察事項，以強化內部控制成效，檢核單位主財作業並杜絕財務罅隙。

肆、結語

近年敵情威脅越趨多元化，以認知戰、資訊戰等方式影響國人，為利反制中共對我認知作戰，凝聚軍民抗敵意志，政戰實務工作更顯重要，本局主計人員透過教育訓練及標準化作業程序等方式，續以服務熱忱及專業職能協助預算獲賦、經費結報及帳務處理相關作業，賡續如期如質襄助各項任務遂行，達成財務資源分配及支援之目標。

參考文獻

1. 蔡旭昇（1999），企業訓練與發展，臺北：就業與訓練，第17卷第5期，1999年9月15日，頁3。
2. 奚永明（1999），掌握要領訓練成效不打折，管理雜誌，300，87-88頁。
3. 孫軍華（2009），SOP在物流配送中心中應用的探討，商場現代化。