

策進財會業務流程， 提升財務管理效能

陳韋廷

主計局處長

壹、前言

建軍備戰事務經緯萬端，端賴龐大預算挹注，114年度整體國防預算6,470億元，較113年度增加464億元，占GDP比率約為2.45%，面對逐年穩健成長的國防預算，為確保國防事務推展及資源有效運用，主計局拓展主財系統應用效能，運用資訊工具與大數據分析等科學化管理模式，導入「持續性稽核」概念，建構嚴密內部審核網絡機制，追蹤各級單位財務數據軌跡流程，以更為經濟且有效方式監督財務收支，優化財務資源管理作為，並以周延計畫與綿密審核督管等策略，滾動式修調業務流程，以落實會計法令與制度遵循，充分發揮國軍主財職能，協助各級單位達成建軍備戰及各項施政推動。

貳、工作概況與推動方向

一、深化審核職能作為、拓展多元稽核工具

行政院主計總處及審計部為提升內部控制

及稽核面向轉型，分別提出強化職責分工及電腦稽核等策略，以協助改善組織行政效能及風險管控，內部審核是主計核心業務之一，其執行須符合會計法及內部審核處理準則之範疇，主計局為期能與時俱進，配合政策滾動修正及業務實需研修法規，爰於113年3月4日修頒「國防部內部審核作業規定」，其中修正第二點，依會計法規範，明確律定涉及非會計專業規定、實質或技術事項，應由業務主辦單位負責辦理；另為能更明確分類審核缺失項目，使各單位歸納態樣有一致性，爰參酌內部審核處理準則第三條審核範圍及結合本部業務特性，修訂第十點附表五內部審核成效報告表，將原業務缺失項目「計畫作為」等15項，整併為「預算審核」等8項（如圖1），並增訂各項具體審核內容，俾強化各級審核監督職能。

國軍內部審核作業係依「一級督（輔）導一級」機制，分層負責方式執行，以考核施政效能之「績效審核」專案審核為主，「合法性（規）性審核」為輔，均結合當前施政工作重點及內部控制目標訂定，俟各專案審核完竣，撰擬綜合報告並研提策進建議，供主管聯參單位作為政策擬定及預算編列參考，達成提升財務管理效能目標。

明確分類審核項目 歸納態樣一致原則

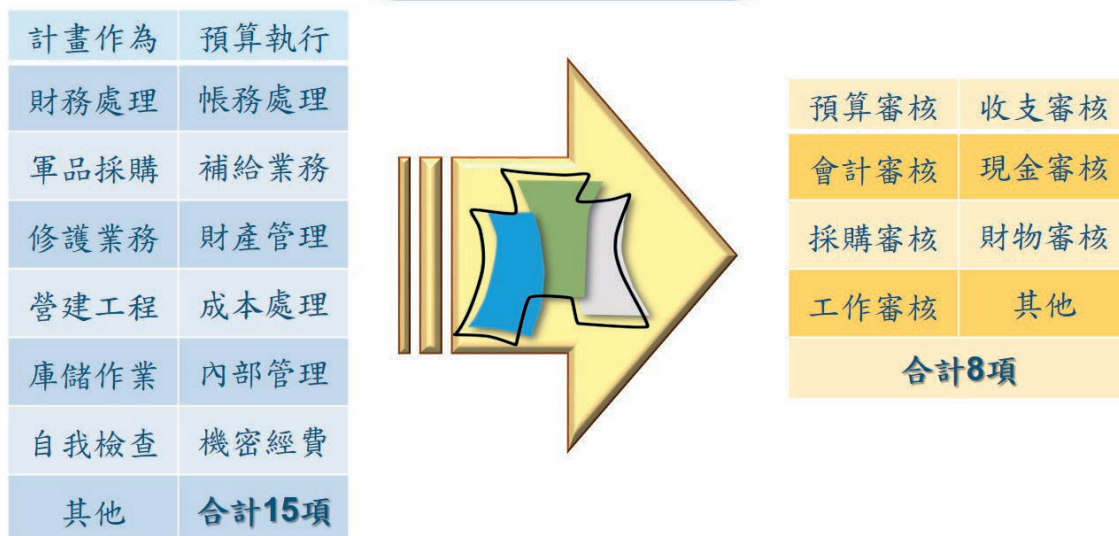


圖 1 內部審核範圍整併進程

持恆戮力拓展主財運用效能，蒐整主財雲端服務網各子系統之大數據資料，並導入「持續性稽核」概念，藉由資訊化帳務管理功能及效能，構建財務會計風險指標「現金帳務管理」、「預算執行督管」及「內部控制機制」

等3類13項（如圖2），追蹤各級單位財務數據變動、預算執行軌跡及各類費款支付流程，即時發掘潛在財務風險及異常徵候單位，期能預先發掘問題，協助立即輔導改進，有效落實預防性審核及發揮主財管理功能。



圖 2 財務風險指標項目

二、落實勤務加給查核、強化複式稽核機制

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，避免因作業疏漏產生錯（溢）發等情，113年2月1日起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3）提供人事部門查察審認。

112年9月 國軍人員勤務性加給異動分析詳印表							
1	BOC030012E87B44 IP: ECOC1E0A						
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：			人事主管：			
12	說明：本表主要係彙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							

圖 3 國軍人員勤務性加給異動分析詳印表畫面範例

為持恆強化各項勤務性加給支領情形稽核機制，113年8月1日起，亦透由主財雲端服務網之非隨薪發放作業項下，增設「重複發放比對機制」，考量各項加給特性及申領要件繁雜程度，初期以非隨薪發放「戰航管加給」、「電偵加給」、「資訊加給」及「三軍儀隊加給」等4項與隨薪發放「戰鬥部隊加給」進行比對，

產製「重複發放詳印表」（如圖4），提供承審人員查核後併同發放名冊存管備查，期使在發放作業上，善盡預算管理審查職責，後續依實需通盤評估逐次擴增比對核校項目，俾精進核實發放管制措施；主計局明（114）年亦將加給核發情形納入專案審核項目，藉實地驗證各單位管控執行成效，俾落實複式稽核機制。

113年5月份國軍人員勤務性加給重複發放詳印表

預算單位：	DA100A							
支薪單位：	00A00							
序號	身分證字號	姓名	階級	戰鬥部隊加給	戰航管加給	電偵加給	資訊加給	三軍儀隊加給
1	A123456789	趙○○	3302	5,000	8,200	6,600	3,500	5,000
2	B223456789	錢○○	4102	3,000	5,700	4,600	2,700	3,000
3	C132465987	孫○○	3212	5,000	6,200	6,300	3,500	5,000
承辦人：								
				人事主管：				

說明：本表彙列當月份勤務加給支領情形，俾利審查得否兼領抑或有重複申領情形，並提供人事單位協助查處。

圖 4 國軍人員勤務性加給重複發放詳印表畫面範例

三、收領款收據電子化、持恆完善作業機制

政府各項業務已普遍運用資訊系統加速行政處理作業，以節省儲存空間及人工作業時間，全面提升機關服務效能。主計局為響應政府電子化發展趨勢，近年積極建構資訊化會計作業環境，落實智慧政府資訊化政策，自113年1月1日起，依據「國軍各單位收領款收據使用保管規定」所列之收入款項，開立收領款收據並執行線上簽核作業。

國軍收領款收據電子化於本（113）年度執

行迄今，透由各使用單位回饋反映有關系統操作面向計「開立核銷」、「收帳作業」及「風險警示」等3類25項執行窒礙與精進建議事項（如圖5），本於主動協助疑難排解原則，及時反饋承商據以修調系統功能，並彙整問答彙編函送各單位納作業參據，以提升主財（經管財務）人員操作簡易性及方便性；針對作業流程，持續藉由各項督（輔）訪及綜合座談等時機，實地驗證並蒐整執行情形，兼採「系統功能調整」及「作業流程精進」等面向，完善系統功能，以收「協助窒礙問題排除」及「減少人員作業負荷」之效。



圖 5 國軍收領款收據基層單位建議事項統計

四、深植教育訓練平台、提升職能訓練實效

管理學大師杜拉克（Drucker）指出知識在社會演進過程中，扮演著極重要的角色，O'Dell & Grayson（1998）亦指出：所謂的「知識管理是指適時地將正確的知識給予所需的成員，以幫助成員採取正確行動來增進組織績效的持續性過程。」所以，知識管理是提供正確知識、幫助組織成員採取正確行動來增進組織績效的過程，不只是為了提升工作效率，最重要的目的還是在於教育組織，希望組織成員在面對問

題時，都能藉由組織內部資訊互通的網路，找到解決方案，同時跟其他成員分享處理經驗，以作為下次處理事件的參考依據。因此，如何將知識管理落實於主計工作，讓所有的主財同仁能在理論與實務並行的學習型環境下工作，不必因職務調動頻繁降低作業效率，必須仰賴教育訓練增進自我本職學能，透過學習專業職能知識與方法，帶動主財同仁共同成長。

胡瑗曰：「致天下之治者在人材，成天下之材者在教化」，另《禮記·學記篇》亦提及，「玉不琢，不成器；人不學，不知道」，均已清楚闡述教化的基礎是教育，人才的培養

需由教育每個環節做起。主計局藉由每年定期舉辦之教育訓練，培養主財同仁為種子師資，並由各單位依實需對所屬完成擴訓，達到全面施訓之目標，111至113年累計舉辦13場次分區財務會計業務教育訓練，共計2,526人次參與，講授過程透由互動式情境教學，列舉貼近日常實例，引導參訓人員思考問題本質，並針對業務執行疑義問項計「財務會計」、「經費運

用」及「採購監辦」等3類44則實施研討（如圖6），並將課間問答及建議事項，詳實研處實務作業疑義令頒所屬參用，期藉法規釋疑及釐明經費運用原則，增益主財同仁專業職能，未來仍將持恆透過定期教育訓練，著重培養經驗豐富人才，厚植基層財務會計與內部審核實務作業能量。

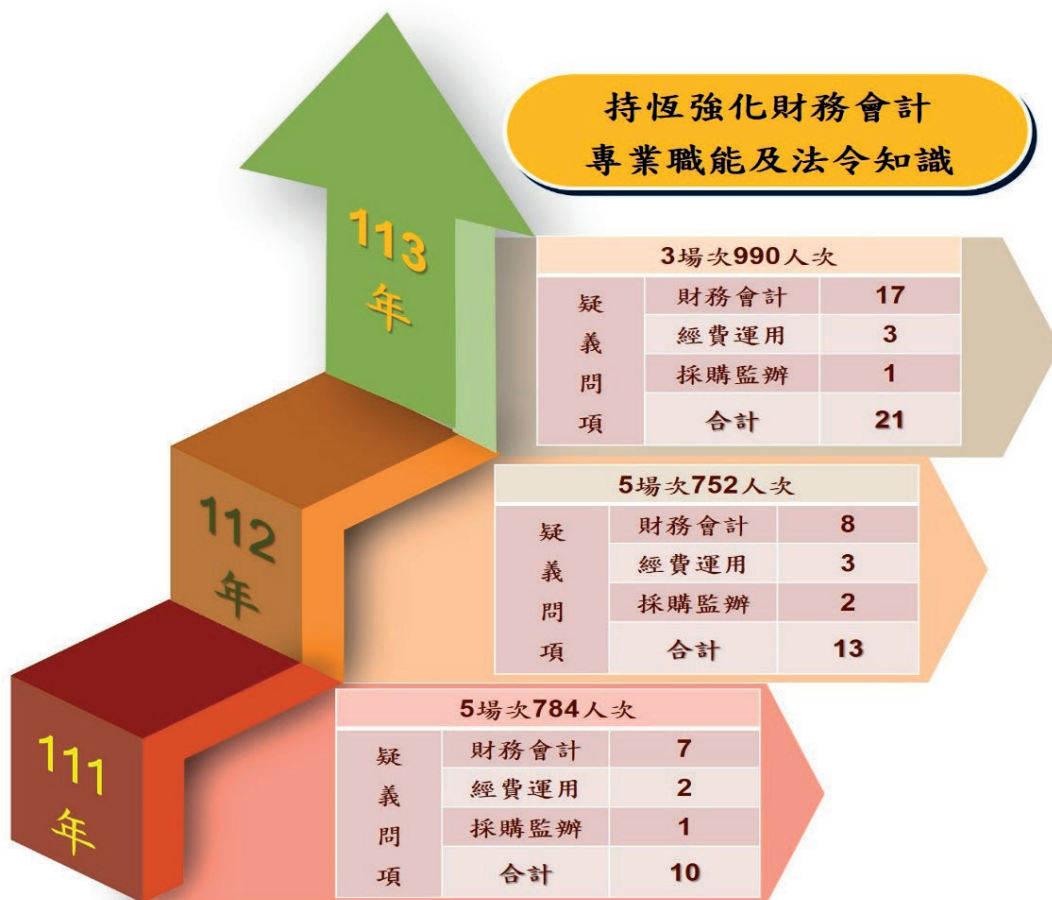


圖 6 近 3 年財務會計業務教育訓練講習參與人次及疑義問項

五、健全財務內控機制、適時檢視研修規定

內部審核執行良窳，植基於教育訓練及法令規章，前已透由每年教育訓練課程深化專業職能，然審核作業執行範圍廣泛，涉及法令規

定繁多且時有異動，為強化各層級單位審核作業精度及內部控制作為，主計局112及113年度結合政策法令修正、作業實需及各單位研提精進事項，涉關財務會計類共計完成修（訂）頒「國軍各級單位額定零用金作業規定」等12項規定，截至目前尚有「國軍各級單位主計及出

納人員交代作業規定」等2項刻正研修中，規劃於113年12月31日前完成修頒（如附表）。

期藉由法規律定一致性審查標準及作業要求，祛除因「人爲因素」或「作業程序」等因

素所產生行政作業瑕疵，賡續配合內部審核查核情形及作業實況對其他相涉法規執行滾動式檢討修正，俾提供各單位策進業務督考及教育訓練之參據，促進財務管理效能。

附表 112 及 113 年度法規修訂彙整表

項次	法規名稱	最新修頒日期	項次	法規名稱	最新修頒日期
一	國軍各級單位額定零用金作業規定	112 年 1 月 10 日修正	八	國防部內部審核作業規定	113 年 3 月 4 日修正
二	國軍外匯案件支出結報作業規定	112 年 2 月 2 日修正	九	國防部駐外軍職人員俸額表	113 年 8 月 22 日修正
三	跨機關通報國軍人員申請婚生喪殮補助服務要點	112 年 2 月 3 日修正	十	國軍官兵誤餐費及夜點費報支規定	113 年 8 月 23 日修正
四	國軍國內出差旅費報支規定	112 年 4 月 21 日修正	十一	國軍國內出差旅費報支規定	113 年 12 月 3 日修正
五	國防部所屬普通公務單位會計事務作業規定	112 年 9 月 12 日訂定	十二	國防部所屬單位預算經費結報檢附原始憑證及其他單據表	113 年 12 月 6 日修正
六	國軍各單位收領款收據使用保管規定	112 年 11 月 30 日修正	十三	國軍各級單位主計及出納人員交代作業規定	規劃於 113 年 12 月 31 日前令頒
七	國防部及所屬機關軍購案支出結報作業要點	112 年 11 月 23 日修正	十四	國軍勞軍款處理作業規定	規劃於 113 年 12 月 31 日前令頒

六、落實官兵照護政策、慰勉戰備執勤辛勞

由於國軍官兵24小時服勤特性，本部為顧及官兵權益，針對自十八時起，仍留置營區內執行公務或值勤連續達四小時以上者，依「國軍官兵誤餐費及夜點費報支規定」所訂報支夜點費基準為60元。自88年1月14日訂頒規定，期

間歷經數次研修作業，然報支標準迄今逾25年均未調整，長年以來，夜點費調增為本部努力積極爭取之重點工作項目。

面對日益嚴峻的敵情威脅與區域情勢變化，均有賴國軍官兵不分晝夜堅守崗位、捍衛國家安全，為照顧官兵戮力戰備辛勞與落實政府「國軍保衛人民、政府照顧國軍」承諾，爰根據行政院主計總處公告近10年消費者物價食

物類漲幅指數（如圖7），國軍官兵夜點費配合物價漲幅辦理調整，遂向行政院爭取支持，經充分溝通說明，同意調增為100元（漲幅67%），案經行政院主計總處於113年8月14日

核定夜點費報支基準由60元調增為100元，本部業於8月23日修頒「國軍官兵誤餐費及夜點費報支規定」轉發所屬，自114年1月1日起施行，並由本部獲賦年度預算檢討支應。

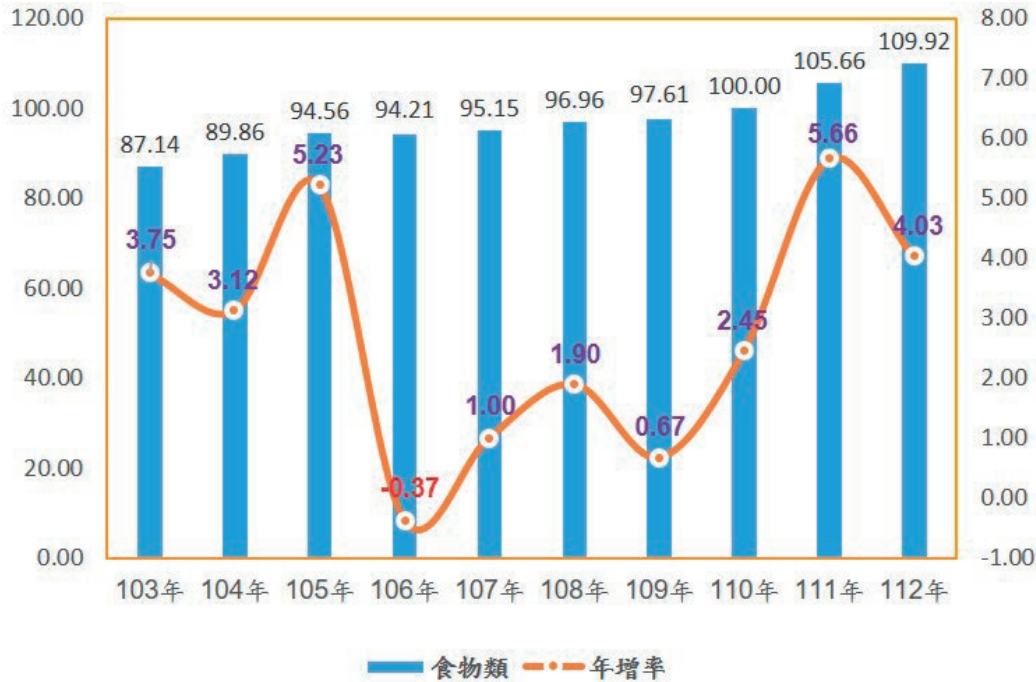


圖7 近10年消費者物價食物類指數

七、審核歷程資料庫化、精進財務管理職能

因應資訊化時代趨勢，公、私部門多已運用資訊庫或系統輔助查核工作，取代憑借個人經驗辦理查核工作，近年組織調整更迭快速，連帶影響人員調任經管歷練頻仍，且內部審核人才培養耗時，軍職人員因職務歷練因素，從事審核人員無法久任一職，致縱向經驗傳承及橫向資料整合不易，並未能即時分析成果及梳理脈絡，以經濟有效方式呈現具體成效。為精進內部審核作業管理效能，規劃建置「內部審核資料庫」，透過查核資料「標準化、解構化、數據化」，期能達成「鑑往知來」、「事

半功倍」之效。

為改善建構完整審核能量，達成標竿學習成效，研擬規劃近、中、遠程推動方案（如圖8），建構平台蒐整各項規範及查核經驗，發揮傳承、整合綜效，精進作業品質，113年上半年已完成內部審核作業規定修頒，將審核範圍整併為「預算審核」等8大項，並解析內部審核各項構面，運用EXCEL軟體建置標準齊一化資料庫（如圖9）等近程階段，刻正執行反瞻資料欄位適宜性，滾動修調符合管理實需之資料庫內容，並漸次推廣至部外單位試行之中程階段，115年9月達成「作業流程系統化」及協助單位經驗傳承與審核資訊一致化等最終目標。



圖 8 「內部審核資料庫」推動期程管制表

審核類型	單位層級	審核軍種	預算層級	審核範圍	缺失態樣	審核意見分類
● 綜合審核 ● 專案審核 ● 巡迴審核 ● 不定期審核	● 國防部直屬 ● 司令部級 ● 軍團級 ● 旅級 ● 群級 ● 營級 ● 連級 ● 機關單位 ● 學校單位 ● 醫院單位 ● 工廠單位	● 陸軍 ● 海軍 ● 空軍 ● 憲兵 ● 資通電軍 ● 政戰局 ● 軍備局 ● 主計局 ● 軍醫局 ● 全動署 ● 國防大學 ● 中正預校 ● 參謀本部 ● 軍情局 ● 電展室 ● 直屬院檢	● 主管預算分配單位 ● 第一級預算分配單位 ● 第二級預算分配單位 ● 預算支用單位 ● 非預算支用單位	● 預算審核 ● 收支審核 ● 會計審核 ● 現金審核 ● 採購審核 ● 財物審核 ● 工作審核 ● 其他	● 預算執行 ● 代收款執行 ● 補捐助預算執行 ● 補助費、加給及獎金發放 ● 主副食費收支 ● ... 共計32類	● 賡續保持 ● 檢討策進 ● 檢討疏責 ● 費款繳回

圖 9 「內部審核資料庫」下拉式選項示意圖

參、結 語

高效能管理是管理學大師杜拉克（Drucker）倡導的重要管理理念之一，它跟傳統工業時代講的效率是不一樣的，效率是「把事情做對」，效能是「做對的事情」，高效率做事「夠快」，高效能是要把事做得「又快又好」。國軍各項主財工作兼具專業性及服務性，主財同仁除須致力發揮職能，充分展現財

務資源管理之專業角色，協助單位完善經費收支管控作為，然近年外部監督機關標準日趨提升，我主財同仁應自我期許，不僅要把事情做對，更要做對的事情，運用積極負責、高度協調、分工合作的服務精神，提供各層級正確指導與作業準據方針，進而嚴密內部控制作為，另應持續運用創新思維，與時俱進、精益求精，以提供全方位優質的主財服務，成為建軍備戰的堅強後盾。