

國軍基層預財士 設置成效檢討暨策進之研析

◎汪綱維

壹、前言

國軍基層單位財務管理人員，多以義務役士官兵擔任，並以就讀商管科系為主，為我主財作業第一線尖兵，然而，近年來由於義務役役期不斷縮短與人力逐次裁併等外在環境影響，致使各基層主財人力面臨短缺與銜接頻繁等現象，對於國軍整體基層單位財務管理作業效能與品質均衍生諸多不良後遺。

為及早因應，本文將從各軍種現行預財士選、訓、用等運作機制，及財務管理現況等層面加以蒐集分析，深入探析實務執行窒礙因素，並依據研究結果研擬具體解決方案，期經由螺旋式之精進思維作法，持續強化國軍主財團隊運作機制，並落實照顧基層單位主財工作人員，以促使達成法定職掌專業化之目標。

貳、現況分析

一、預財士設置歷程

民國 88 年以前，國軍師級以下之旅、營、連級或獨立旅以下之營、連級等部隊之財務管理，由營、連長自行遴派義務役「行政士」兼任財務工作，產生帳務處理與現金經管均由同一人辦理，兼以對於財務收支內控機制未能妥適建置運作，致使財務違失情事時有發生；本部依據審計部民國 88 年間對國軍基層單位財務處理業務審核作業所列應行注意改進事項內容，本依法設置獨立行使職權之宗旨，在各軍種「精實案」核定員額內設置預財士職缺，期藉由超然獨立行使職權，強化內部控制之功能，以防杜不法、不當支出，達到「公款法用」與「依法行政」等要求。

二、預財士選、訓、用機制運作現況檢討

國軍基層單位財務管理效能之良窳，端賴具備充足專業學能之預財人員，依據各項主財法規

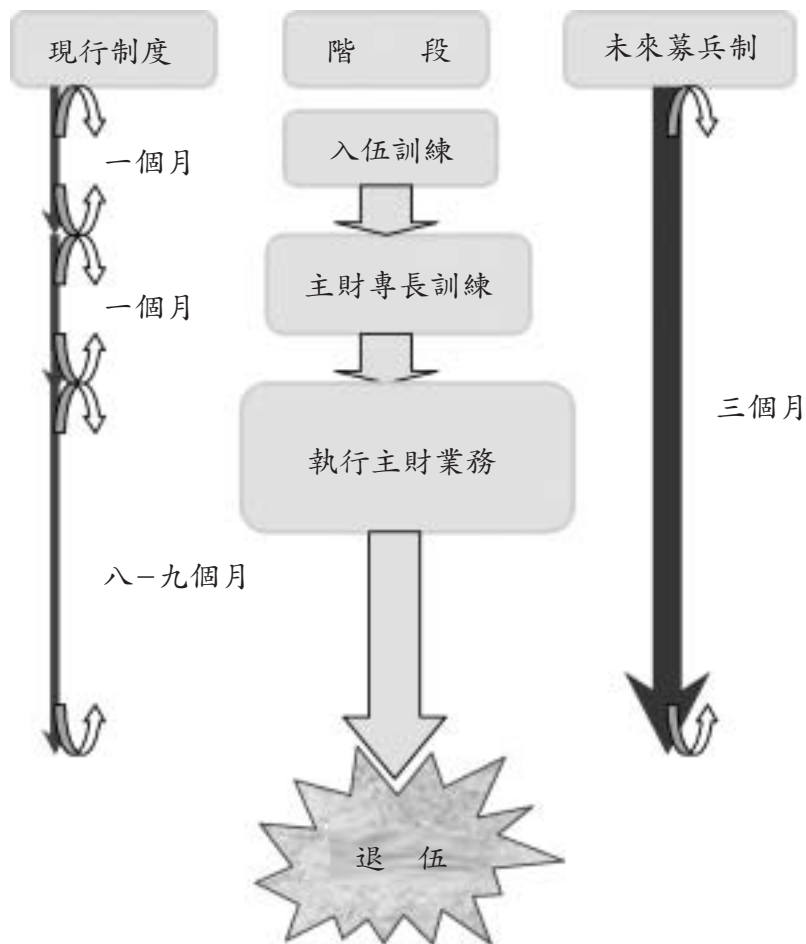


執行之，而預財人員本職學能須經由選、訓、用等層面加以持續培養與增進，並藉由持續管理考核方式，有效發掘潛存問題，提供後續策進參考，謹就執行現況分述如下：

(一)預財人力現員狀況分析：

國軍現階段兵役制度採「徵募併行」，基層

財務管理多以義務役士（官）兵擔任，因兵役役期由二年縮短至不滿一年（如圖一），增加基層單位銜接派補作業之難度；惟依國防施政目標，預計於四至六年完成全募兵制，將來役齡國民僅接受累計三個月的寒暑訓軍事教育。



圖一：兵役役期差異圖

經統計截至 97 年 5 月 1 日止，全軍預財士編現比僅為 77% 如表一，其中以陸軍及聯勤司令部編現比 73% 最低，顯示國軍各基

層單位普遍存有預財士接替不及，影響主財業務之遂行。

表一：95、96 年大專考選及自選自訓員額統計表

軍 種	大 專 考 選		自 選 自 訓	
	95 年 度	96 年 度	95 年 度	96 年 度
陸 軍	339	406	549	515
海 軍	58	66	130	131
空 軍	105	122	65	60
聯 勤	80	88	454	611
後 備	204	154	0	0
憲 兵	0	0	251	253
小 計	786	836	1449	1570
合 計	1622 (34.9%)		3019 (65.1%)	

(二)人員考選：

依據國軍「預備軍官預備士官選訓服役實施辦法」，現行以「大專考選」方式為主，另

輔以「自選自訓」及「隨班附讀」等方式辦理，有關甄選派補方式如表二。

表二：國軍各基層預財士甄選派補方式一覽表

項 目	定 義	作 業 依 據	實 施 方 式
大 專 考 選	由國防部辦理大專程度義務役預備士官考選，需具備主財專長或商學院畢業資格。	國軍「預備軍官預備士官選訓服役實施辦法」。	統由聯勤後勤學校「預算財務士專長班」施訓後，辦理公開抽籤、分發三軍。
自 選 自 訓	由各軍種開班施訓。	由各司令部主計處至新訓單位挑選商管類相關科系人員。	由各軍種兵科學校開設之「預算財務士專長班」施訓後，分配各單位任職。
隨 班 附 讀	聯勤後校「預算財務士專長班」依每期招收員額，不足員額數，函請各軍種薦訓人員參訓。	依聯勤後勤學校教育流路，薦訓預財士人員。	由聯勤後勤學校「預算財務士專長班」施訓後，返回薦訓單位任職。



(三)教育訓練：

預財士為基層單位財務管理骨幹，教育訓練為主財業務之基礎，其訓練成效，直接影響主財業務之推行及經費運用之效能；謹就各軍種在「財務專長訓練」與「在職訓練」之作法說明如下：

- 1.「財務專長訓練」：各軍種預財士接受專長訓練方式，以「大專考選」及「自

選自訓」為主，因聯勤後勤學校訓量不足，無法滿足軍種需求，均藉由「自選自訓」方式實施；經統計發現各軍種對於預財士專長訓練課程科目、教案編撰及訓練時數未能統一，致有訓練成效良莠不齊之情形；各軍種對預財士實施財務專長之訓練地點、週數、教材及師資等如表三。

表三：各軍種對預財士實施教育訓練統計表

軍 種	受訓地點及班別	週數	師 資	授 課 時 數	教 材 編 撰
陸 軍	化學兵學校—「預算財務專長班」	2 週	司令部遴派	67 小時	由司令部主計處負責編撰，一年一編(修)，並依新頒規定配合修訂。
海 軍	陸戰隊學校—「預財士專長班」	2 週	主計主管	64 小時	授課教官編撰。
空 軍	航空技術學院—「財務專長訓練班」	1 週	主計軍官 財務組軍官	32 小時	授課教官編撰。
聯 勤	後勤學校—「預算財務士專長班」	5 週	主財組教官	148 小時	主財組教官編撰，一年一編(修)，並依新頒規定配合修訂。
後 備		3 週		99 小時	
憲 兵	憲兵學校—「預財士專長班」	1 週	司令部遴派	32 小時	由司令部主計處負責編撰，一年一編(修)，並依新頒規定配合修訂。

資料時間：97 年 5 月

2. 「在職訓練」：

- (1)各軍種依部頒「基層單位財務管理作業講習應行注意事項」之要求，每季應辦理財務講習乙次，策訂講習科目以「國軍基層單位財務管理作業手冊」為基礎，並佐以實務案例編訂講習教案，參加人員除單位預財士外，並邀請單位主管（管）及經管財務人員參加，以做為基層各級人員對公款獲得、運用之宣導途徑。
- (2)藉由財務輔檢及不定期現金查核，瞭解單位財務管理之狀況，進而予以輔導改正，以健全內控機制。
- (3)為提升基層主財作業效率及服務品質，各地區財務組除配合主計單位舉辦財務講習外，並就年度重要事項如：年考獎發放、教育補助費及休假補助費申領作業等實施講習，以減少作業缺失之情事；經彙整 96 年度暨 97 上半年度財務中心辦理各項財務講習計 115 場次。

（四）執行現況：

- 1.鑒於各軍種業務特性及駐地性質不同，就預財士分布情形區分為「基地型態」與「駐地分散」二類型，其中陸軍、聯勤、後備、憲兵之駐地分布較廣，屬於「駐地

分散型態」，海軍（除海軍陸戰隊之外）及空軍（除防砲部隊之外）駐地集中，屬於「基地型態」。

- 2.各軍種為避免發生財務違失案件，除以部頒「國軍基層財務管理手冊」為作業參考依據外，並輔以軍種製頒作業手冊或作業流程圖卡等，使預財士充分瞭解其工作項目及應行注意事項，以避免因不熟稔作業程序，影響單位財管理業務之推展。
- 3.各軍種雖多自行編訂作業手冊等資料，其內容雖已明訂各項工作週期及作業程序、步驟、要領，惟與單位特性未充份結合，且部分內容過於繁複，降低國軍基層財務管理人員研讀之動機。

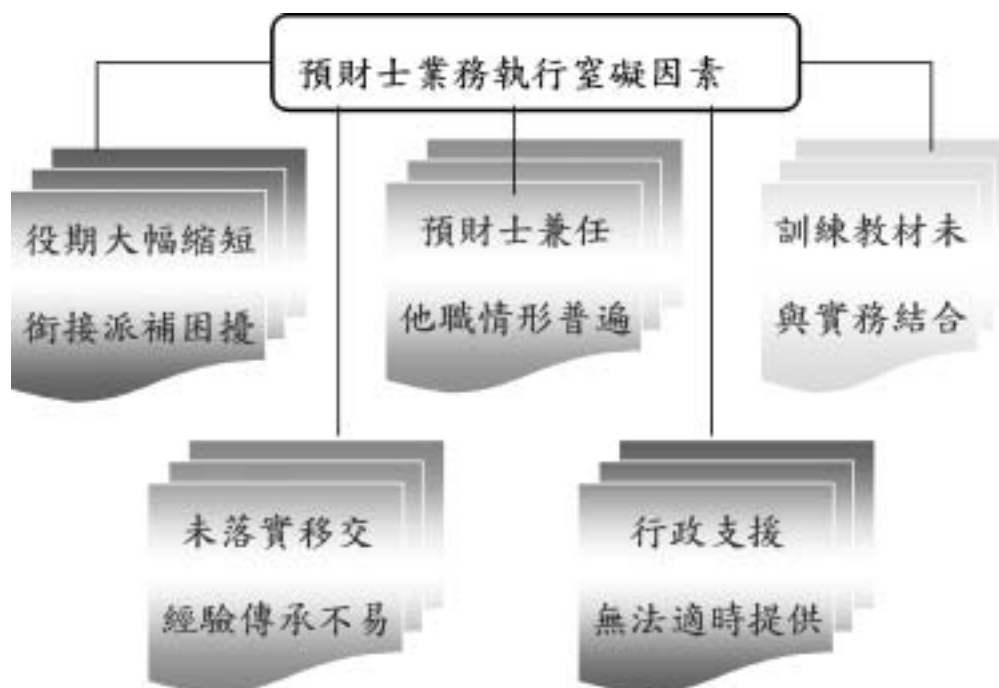
參、問題研析

為實地瞭解基層主財業務及環境，除已利用預財士辦理薪餉期間，分赴台北財務處及憲兵 202 指揮部等單位實施訪談彙整如表 4，廣泛蒐集資料，另多次邀集本局各處及軍種共同研討，瞭解預財士除需面對役期縮短、訓期（額）不足等，所衍生人力不足、作業能量遽增等問題外，尚有兼職普遍、施訓不彰及未落實移交等問題如圖二，說明如下：



表四：預財士訪談題目一覽表

目的	題目
預財士執行 基層主財業務 實際感受	1.在執行主財工作及外出洽公所需的行政資源（如交通工具或交通費補貼）能獲得單位的支援。 2.部隊有充分提供執行主財工作上所需的作業設備。 3.主財工作提供給我單位生活作習的穩定性。 4.我對同僚間彼此和諧與互動的關係感到滿意。 5.我與其它單位的預財士官之間，均有良好的聯繫與相互的幫助。 6.我與單位內長官有良好的互動。 7.我與上級主計單位間有良好的互動關係。 8.我與財務單位財務長官之間經常保持業務上的聯繫。 9.部隊中表達意見的管道很暢通。 10.部隊長官對預財士官工作表現的評價普遍不高。 11.在部隊預財業務之推展上，長官樂於接納我提供的建言。 12.部隊長做決策經常朝令夕改，讓我無所適從。 13.部隊長官能體諒我平日的辛勞，會主動適時予以嘉勉。 14.部隊長會因為我的工作表現而給予額外的福利與獎勵。 15.我認為部隊中，人事考核與獎懲公平且合理。 16.我在主財業務的推動上能獲得長官的諒解與支持。 17.我與主計、財務單位長官在業務上溝通協調無礙。 18.部隊長官曾不當結報以取得的費款支用。 19.部隊長官常交付我非主財業務，使我很難做好本務的工作。 20.在學校經過預財士官專長養成教育後，讓我有能力與信心在預財本務工作上有所表現。 21.在預財士官專長教育所使用的講義內容與部隊實際運作落差很大。 22.教官授課內容能夠清楚反映出部隊預財工作實務的一面。 23.主計或財務單位經常對預財士舉辦主財業務講習，對執行主財工作很有幫助。 24.我對自己在預財工作上的整體表現感到滿意。 25.與其他士官的工作特性相比較，我對自己從事的主財工作感到滿意。 26.主財工作能幫助我表現自己的才華與能力。 27.主財工作提供給我成長與學習的機會。



圖二：預財士業務執行窒礙因素

一、銜接派補

各主計部門對於預財士業務執行與人員申請、管制，僅具督導權，而無人事、管理權責；近年來因義務役役期縮短，該類人員實際從事預財業務僅約 8 至 9 個月，造成人員異動頻繁，肇生銜接派補困擾。

二、兼任他職

國軍預財士業務職掌範圍應負責單位全般經費執行、現金收支帳務管制、處理等；惟基層營、連級單位因人力有限，故預財士常需身兼數項非主財業務（如補給行政或物品採買等）之情形，顯示基層單位預財士常因從事非

主財業務，影響主財工作投入；另在未來實施募兵制後，人力精減，兼職情勢必更加嚴重。

三、教材內容未與實務結合

(一)大專考選部分，施訓教材及教案係以現行作業規定編訂之，惟教材內容對軍種業務特性編撰較少，致教材內容未能與工作實務現況相互配合。

(二)自選自訓部分，各軍種兵科學校具有「主財專長訓練」，除聯勤後校有主財組及專任教官編設外，餘均係以兼課方式因應，易因授課人員經常調整更動及教材未定期研修，而影響施訓成效。



四、交接不實

鑑於兵役役期縮短，加速人員異動，屆退人員，因未就工作經驗詳實留存、建卷管理，造成接任人員無法掌握財務狀況，形成工作壓力，易造成單位財務失事或危安事件。

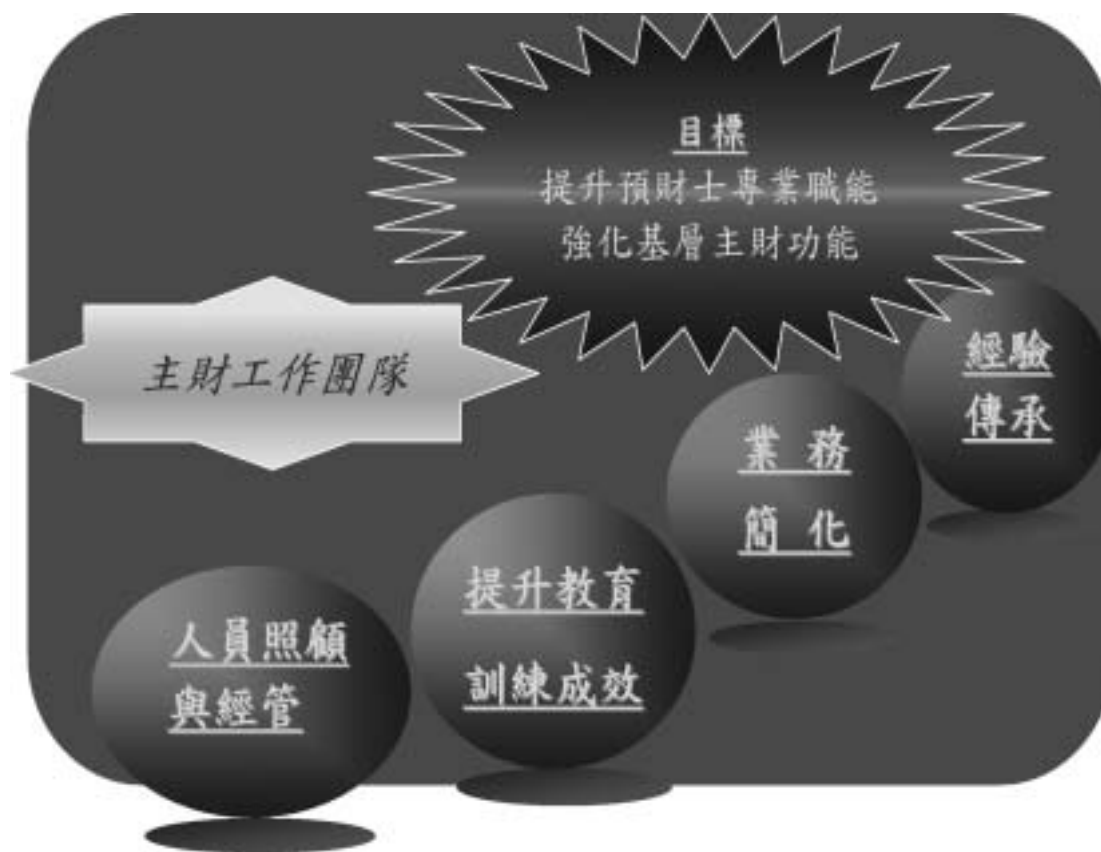
五、欠缺行政支援

預財士外出洽公頻繁，限於單位行政資源不足，無法支援使用，往往需自備交通及聯絡工具（如機車、手機等），均需負擔額外支出，影響

擔任預財士之工作意願及士氣。

肆、努力方向

本室藉由「法定職掌專業化－預財士」專案推動，結合本局各處及軍種形成主財工作團隊，經廣泛蒐集軍種管理現況，歸納影響預財士執行窒礙為「義務役役期大幅縮短，肇生銜接派補困擾」等 5 個構面，並就窒礙因素採工作圈模式納編本局各處共同研討，分階段研究，現謹就後續各階段具體策進作為與努力方向，臚列如下：



圖三：預財士努力方向

一、近程階段

(一)重視基層預財士工作管考與生活照顧：

- 1.國軍基層預財士為我主財團隊之第一線尖兵，為展現對基層預財士之重視與關心與照顧，自本（97）年度起，已請各軍種於主計節表揚等時機，辦理優秀預財士薦選暨表揚，以表彰其對基層財務工作之貢獻並激勵工作士氣。
- 2.另藉由表揚活動結合「法定職掌專業化」專案，邀請獲獎之優秀預財士，併同本局及軍種代表透過廣播節目進行空中訪談，就其生活表現及財務工作進行議題性對話，以表達對各級主計人員關懷之意，並規劃為長期性推動工作，以增進主財團隊向心力。
- 3.為瞭解預財士在生活或業務工作等狀況，各軍種除在主計處網頁設置「問題反映區」，藉由雙向互動溝通之作法，提供各單位預財士即時解答功能外，並可藉由問卷調查方式，發掘潛藏問題，以防杜人員危安之情事。

(二)精進專業訓練：

- 1.「財務專長訓練」：
各軍種應通盤檢視預財人員訓練課程配當，有效精實施訓成效。
- 2.「落實在職訓練」：
(1)各主計部門應結合「預財士年度行事

曆」工作項目，並定期透過財務講習或實地財務輔檢方式，以掌握單位財務管理狀況，防杜財務失事情事發生。

- (2)各單位在人員異動頻繁下，應積極輔導各預財士就業務職掌及工作項目詳實記載，使工作經驗得以傳承，以強化基層財務管理作業。

(三)業務簡化：

- 1.為達業務簡化之目標，就預財士工作現況，廣泛蒐集軍種管理現況，並以工作圈模式共同研討，對其業務之根本「每天做什麼」、「該怎麼做」予以表格化，並研製完成「預財士年度行事曆」。
- 2.另依據行事曆內容，參酌各軍種原編訂之教材、教案及注意事項，依單位特性及預財士實務作業需求，完成研製「怎麼做」各項業務填製說明表，透過表格化來提示及強化各項作業。

二、中程階段

依據中央政府所揭示之國防施政趨向，現行「徵募併行」之兵役政策，將於4~6年內採全募兵制，各軍種在基層主財人力及作業環境將面臨重大威脅與挑戰，為利基層主財作業執行順遂，各單位應及早因應並建議如下：

- (一)爭取志願役士官兵擔任，強化基層主財工作效能鑑於義務役役期縮減，作業人力不斷精減下，各軍種應積極爭取以志願役士官兵從



事主財業務，除工作經驗優於義務役士官兵外，對於單位經費運用，可提供適當之建議與審核，以強化基層主財業務功能。

(二)發展資訊系統，精進作業效能為減輕預財士工作負荷，透過資訊系統之推動，如：空軍、聯勤及後備「非預算支用單位現金收支管理資訊系統」及「副食費管理系統」，並就推展經驗提供其他軍種參考使用，以增進預財士工作效能。

三、遠程階段

國軍各級群、營、連級單位均設有預財士職缺，因編裝未建置完善，且無完整經管體系及晉升管道，致轉服或留營意願低落；為有效提升基層單位財務管理效能，各軍司令部主計部門均應積極與人事單位協調，期建立完整之財務士官經管體系及升遷管道，以符合未來募兵制政策規劃，並健全財務管理功能。

伍、結 論

國軍預財士負責基層主財工作，提供基層單位主財管理功能，並分擔部隊長會計責任，使部隊更能專注戰訓本務；因此，基層單位主財工作效能，攸關國軍戰備演訓任務遂行，其人力銜接是否穩定、專業學能是否充實、經驗傳承是否完整、實務訓練是否紮實，與經管體系是否暢通等事項，均將影響國軍基層單位財

務管理作業實質成效，經由本研究綜合分析之結果，可以得知現行國軍基層單位經管財務人員之選、訓、用等層面，均尚存有持續精進之空間，有待國軍各級單位主財人員妥研具體方案有效改善，並期能結合未來國軍朝向「全募兵制」政策規劃方向，藉由主財工作「法定職掌專業化」之做法，達到提升國軍基層單位財務管理職能之目標。

參考資料

- 1.高如山，「如何健全國軍基層單位財務管理之我見」，主計季刊，第 20～27 頁，2002.12。
- 2.秦美惠，現行預財士制度執行狀況之研析，主計季刊 305 期，第 27～32 頁，2004.3。
- 3.陸軍總司令部主計署，預財士作業手冊，2005.9。

作者簡介



汪綱維少校，現任國防部主計局會計室預財官，國防管理學院 85 年班，財務正規班 85 期，輔仁大學應用統計研究所畢業，曾任作戰及計畫參謀次長室財參官等職。