

「開源、節流、預測、回饋」實務運作方式—

以陸軍聯兵旅級單位為例

●林靖祥

摘要

國軍主計工作係以支援建軍備戰為主要目的，有效分配、運用經費，強化國防財力資源管理，提昇決策效能，充實戰力；本部遵照司令部與指揮部訂頒之主計制度與指導，推行及督導所屬單位執行預財業務，並協助各級主官（管）強化內部控制機制，遂行財務管理工作，並期能結合單位所屬相關人員形成「主財工作圈」，以「法定職掌專業化」為基礎，發揮「管理功能效益化」於極致，進而期許各級主財人員就「財務管理」面能成為單位中獨當一面的財務長（CFO），進而協助單位達成各項建軍備戰任務。

壹、前言

由於當前主客觀環境的丕變，國防資源（財力、

物力）供給有限，我們國軍各級單位應該在有限的資源範圍內，儘量講求「節約」避免「浪費」，把政府由人民納稅所得來的金錢，用在國防軍事效果最大的地方，共同克服難關，完成年度各項重大施政任務。

配合國防部「一級輔導一級」及主計局主財業務「政策發展」脈絡，貫徹「法定職掌專業化，管理功能效益化」工作目標，並結合當今國防重大施政需要，逐步落實與推動執行，並逐步推動「開源、節流、預測、回饋」等財務管理功能，有效支援建軍備戰為主，並強調主財工作不僅止於「財務服務」之定位，必須從「主計管理」角色提升至「資源管理」角色，並能依單位特性結合所屬各部門人員組成單位主財工作圈的型態來遂行各項任務。

未來，主財同仁於各層級單位中，應自許為「企業財務長」之角色，以共創單位核心價值為重心，在瞭解單位任務型態及作業流程下，由專業角度、政策角度及單位特性角度，秉持服務精



神，基於超然立場，充分協助單位依法完成經費支用，並配合客觀環境逐步推動主財工作，以有效落實國防施政管理，善用國防財力資源，發揮預算整體運用成效。

貳、現況分析

本單位為聯兵旅級實兵單位，平日擔任北部地區戰備特遣隊，戰時擔負作戰區機動打擊部隊負責「國土防衛作戰」之反擊作戰任務；在部隊實務要求上，透過主官、業管、幕僚三個系統，逐級指導、輔導及管制部隊工作推行軍紀安全、政治作戰訓練、情報教育及訓練、戰備整備與部隊訓練，軍品整備與後勤管理，年來均有長足進步，軍紀危安事件顯著降低，部隊團結和諧，士氣明顯提升，戰備整備漸趨落實，在各型戰鬥車輛逐漸屆齡返廠翻修，整體作戰能力顯著提升。

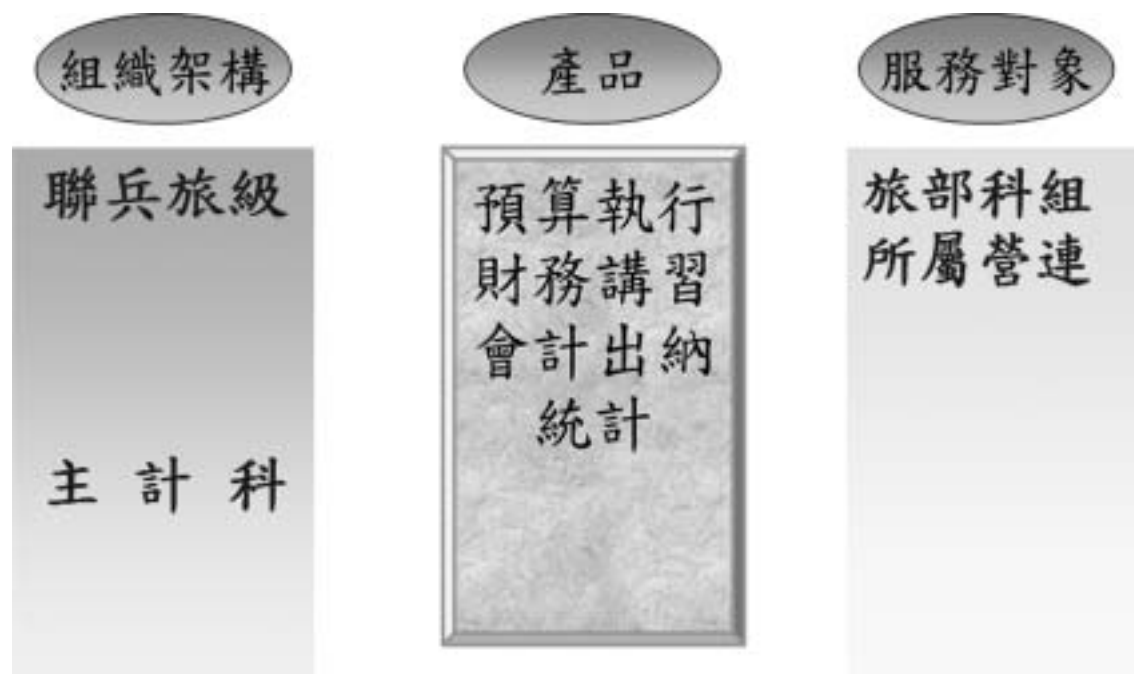
而本單位主財工作乃遵循國防部主計局主財業務「政策發展」脈絡，貫徹「法定職掌專業化，管理功能效益化」工作目標，並結合單位任務需要，逐步落實與推動執行，並逐步推動「開源、節流、預測、回饋」等財務管理功能，有效支援單位戰備演訓任務為主，並強調主財工作不僅止於「財務服務」之定位，必須從「主計管理」角色提升至「資源管理」角色，並能依單位特性結合所屬各部門人員組成單位主財工作圈的型態來遂行各項任務；未來，單位主計同仁將以成為「單位財務長」自許，以共創單位核心價值為重心，秉持服務精神，基於超然立場，充分協

助單位依法完成經費支用，並配合客觀環境逐步推動主財工作，以有效落實國防施政管理，善用國防財力資源，發揮預算整體運用成效。

參、法定職掌與核心工作

聯兵旅級主計部門主要是藉由「預算執行與管制」、「現金會計與出納」、「主副食費收支管理」、「所得稅扣繳業務」、「財務行政業務」、「財務講習座談會」、「會計憑證保管與銷毀」等項法定業務職掌之推動，落實「開源」、「節流」、「預測」與「回饋」等項財務管理之功能。

藉由法定業務職掌的確立，建構專業化部門，透過各項業務職掌作業標準化，配合國軍「SOP年」之政策指示，除已訂頒本部主計業務暨對所屬預財士「一級輔導一級」具體作法及「預財士工作手冊」，並陸續制定各項標準作業程序；另為瞭解本部預算財務士對業務執行（或窒礙）、受訓期間的成效、單位實施「一級輔導一級」的感受等相關議題之認知，並配合財務輔導檢查等時機，驗證各基層單位財務工作實施成效，使各項工作均確按「程序、步驟、要領」執行，俾利各項主計業務在既定標準規範上正常運作，以增進財務管理效能，以提升各級主財人員專業能力，使本部各級主財工作的服務範疇及品質，不會因人而異，並且發揮優質的工作服務態度，服務本部所屬各級單位（如圖一、二）。



圖一：聯兵旅級主計部門服務對象



圖二：營、連級單位預財士服務對象



聯兵旅主財業務核心工作目標，概述如下：

一、加強預算管控達成施政目標：

貫徹「依法行政」、「公款法用」之原則，按預算執行結報及經費申請支付作業相關規定辦理支用，並充份掌握時效，確實協助主官合法、有效的支用經費，使每一塊錢都能發揮最大的施政成效，進而達成國防經費「節流」之目的。

二、落實內部控制及自我檢查機制：

結合本部戰備演訓任務特性及歷年接受各上級單位督檢所見重要事項，並參照「國軍各級單位對經管財務行政人員實施內部控制之『自我檢查』作業要點」、「內部審核處理準則」及「各級單位主官落實內部控制之『自我檢查』策進作為」等相關作業規定，律定自我檢查機制，落實各級主官、幕僚長及業務主管對行政（庶務）主管及財務、出納及採購人員經管之經費監督機制，避免類似財務弊端再度發生，以確保國軍資產安全，促進國軍組織健全發展，期能杜絕弊端發生，進而提昇國防施政成效。

三、落實財務輔導檢查機制，確保公款安全：

每季對所屬營連級單位至少實施財務輔導檢查乙次，另視需要不定期對個別單位實施無預警現金檢查，並對所見缺失確實管制其改進情形，並於下一次財務檢查時機查核單位實際辦理情形，驗證是否均已確實改進；另適時輔導基層主官，經費支用與帳務處理正確作法，以健全基層

財務管理。

四、覈實經費結報，貫徹落實「公款法用、依法行政」政策：

要求所屬各級單位主官（管）應以身作則，本「存誠務實」、「公款法用」信念，不虛偽造假，對任何公款均應確遵法令規章及程序支用，落實單位財務管理作業，以建立主官正確之領導統御威信，貫徹陸軍「忠誠精實」軍風；基層單位主官應確按『依法行政、公款法用』正確觀念，以身作則，對所有公款均遵循政府相關法令規章及合法的程序來使用，莫存『僥倖』心理，要求預財士以不實單據結報經費，變相支應單位庶務費用等，一旦查獲則將遭懲處。

五、強化基層紮根部隊實務講習：

配合每季「基層單位財務管理」課程，對各級單位主官（管）及預財士實施「基層紮根部隊實務講習」課目講授，藉由課程教授指導，提升本軍營、連級主官（管）財務管理基礎素養，建立「公款法用」、「依法行政」之共識。

六、確立「法定職掌專業化，管理功能效益化」之工作目標：

在法定專業職掌的基礎架構下，配合環境的變遷及業務的發展，單位作業同仁於提昇作業品質之時，應以能使服務對象「感動」、「感激」為目標，並建置財務管理服務平台，戮力提升本職學能，加強各類作業服務內涵，在依法行政的前提下，有效支援單位任務推展，期能獲得各級

長官、同仁之支持認同，協助解決財力支援運用窒礙，發揮財力支援最大效益，滿足單位施政需求。

肆、聯兵旅級主財管理功能實務運作現況

一、單位主財工作圈：

大家都知道，目前從事各項備戰演訓任務，每一項工作均需要「錢」來配合支應，而國家財力有限，粥少僧多，供不應求，爲了充實戰力，達成多項目標任務，合理有效運用既有的珍貴軍費預算，實有賴大家共同的合作與努力，多用腦筋，亟力思考，發揮「用錢的智慧與用錢的道德」，方屬奏效。

因此，主計部門需結合單位內各幕僚科組、所屬營連主官（管）、營連預財士辦理預算執行、財務行政、現金會計、出納及現金收支等各項主財作業形成單位主財工作圈（如圖三）；單

位各項主財工作之遂行，並非主計部門單一作業即能完成，需經由單位主財工作圈內每位成員的配合與努力才能使各項任務順利遂行。

單位主財工作圈需秉持「再造」及「創新」之原則，追求單位各項主財業務的合理化、作業流程簡單化及標準化，藉由單位軍官團教育與相關財務講習時機，結合單位主財工作圈內每一位成員，大家一起相互合作學習改善及創新各項作業程序與步驟，凝聚工作圈成員之工作熱誠，以提升組織整體營運效率；另主計部門須在「開源」、「節流」、「預測」、「回饋」四項財務管理功能架構下，逐步建置完整之主財法令規章及作業規範，並配合國軍「SOP年」之政策指示，制定各項標準作業程序，期使各項工作均確按「程序、步驟、要領」執行，以利單位主財工作圈成員參考運用，如此將可縮短主財工作圈新進成員學習時間，快速提升工作效率，達成單位主財工作標準化、專業化及制度化之目標，無形中已樹立主計同仁爲單位財務長（CFO）之地位。



圖三：聯兵旅級單位主財工作圈



二、「開源」、「節流」、「預測」、「回饋」之實務運作：

配合國防部主計局主財業務「政策發展」脈絡，貫徹「法定職掌專業化，管理功能效益化」工作目標，結合前述法定業務職掌、核心工作目

標及單位任務需要，發展符合單位財力供給面之「開源、節流」功能及財力需求面之「預測、回饋」功能（如圖四），並藉由單位主財工作圈形成的功能，陸續推動單位主財工作，發揮財務管理之最大功效。



圖四：聯兵旅主財管理功能示意圖

茲概述單位在「主財管理功能效益化」實務作業之內涵：

(一)「開源」功能：

- 1.預算執行管控：依據核定預算月份分配額度及工作計畫，管制各單位預算執行情形，若執行進度未符預期計畫者，於各項會議會報時提報，並適時召開預算檢討會，確保每項經費均能如期如質依規定執行，避免預算因執行不利遭上級追減報

繳。

- 2.申請專案預算：因應單位內各項任務及工作需求，年度分配預算無法支應時，向指揮部或司令部申請專案預算支援，以利單位各項工作及任務順利遂行。
- 3.增加「推展官兵文康活動服務費」代收款收入：鼓勵單位所屬官士兵至營站消費，增加營站營業額，進而提升營站提撥之「推展官兵文康活動及服務費」代收款額

度，以利用於改善官兵生活設施、器材、休閒康樂等各項作業所需經費。

(二)「節流」功能：

- 1.預算執行管制：依各單位工作項目及預算分配額度管制各項工作及任務執行進度，確保每一分錢均能發揮最大功效，避免預算保留及浪費情事發生。
- 2.同類物品集中辦購，降低採購成本：每月由專人專責辦理採購相關作業，並依「政府採購法」規定「同類集中、同期集中」之精神辦理採購作業，藉由以量制價方式降低採購成本，節省預算支出。
- 3.加強節約觀念，減少浪費：單位主官（管）利用各項會議會報時機加強宣導節約觀念，降低單位水電費、主副食費及各項資源的浪費，並針對水電費等項目加強要求業管單位嚴加查察，律定相關懲處標準，確保「節流」功能之達成。
- 4.落實財務輔導檢查機制：本部每季對所屬營、連級單位至少實施財務輔導檢查乙次，另視需要不定期對個別單位實施無預警現金檢查，並對所見缺失應確實管制其改進情形，並於下一次財務檢查時機查核單位實際辦理情形，驗證是否均已確實改進；另適時輔導基層主官（管）經費支用與帳務處理正確作法，

以健全基層財務管理，杜絕因作業疏失或督導不周而造成公帑浪費，以達國防資源「節流」之目的。

- 5.加強主副食費管理，減少浪費：各基層單位每月「主副食費」之金額為單位各項經費最高之項目，因此，如何管理與運用單位「主副食費」，使之發揮最大效益，並達到「節流」之目的實為一項不容忽視的議題。而一份具有參考價值之「伙食費款收支登記表」需完全反應當月所有收支事項，方能忠實表達主副食結餘（透支）狀況，惟部份主官（管）未能落實管制伙委逐日逐筆登載「伙食費款收支登記表」，並檢視所有收支事項是否完全發生，導致對主副食費支用狀況掌握產生誤導，使伙食費有透支情形發生；因此，單位辦伙若已有主副食費透支情形時，應檢討透支原因（如起伙人數計算不實、副供站採購驗收作業欠嚴謹、雜支費用管制欠當、未考慮天候菜價飛漲、原物料波動因素、指商採購外購副食及雜貨管理不當等原因），本部平時即要求單位主官（管）應更加用心計算經費支用，精進單位伙食管理作業，諸如伙食控管、用膳人數查察等措施，即時採取改進作為，期使於最短時間調節虧損，達收支平衡目的，提升伙食品



質，節省不必要之開銷及浪費，確保官兵的個人權益，進而達成「主副食費」節流之目的。

(三)「預測」功能：

- 1.會計資訊系統運用：運用現行主財資訊系統（如國軍預算支用管理系統、國軍現金收支會計管理系統等），所產生相關表報及資訊，預測各單位預算執行狀況及單位現金收支情形，以利預算及現金流量管控，發揮財務管理「預測」功能。
- 2.無預警現金突擊檢查：不定期於每日早點名及夜間針對所屬單位實施無預警現金突擊檢查，瞭解所屬預財士於單位作業情形及環境，經由實地至單位查察相關情形後，可初步預測該單位各項基層財務作業狀況，若欲問題亦可即時處理解決，以確保單位財務作業紀律與現金安全無虞。
- 3.預財士選、訓、用情形：基層單位（營、連）為國軍建軍之根本，而基層單位財務管理是國軍主財工作之根本，其管理工作是否紮實，除直接影響單位戰備整備、生活管理、士氣團結外，亦對整個的國軍戰力產生影響，所以必須有健全的基層財務，才能確保基層單位的正常運作，而預財士擔任單位經費執

行的第一線，對經費是否能有效運用在每一項工作上，使部隊正常運作，具關鍵性的角色，因此，單位對於預財士選、訓、用之標準不可不慎，如此可避免及預防財務失事案件發生。

(四)「回饋」功能：

- 1.決策參考：藉由主財資訊系統資料的運用，可提供預算執行與單位現金收支狀況等相關資料，以利決策長官參考運用；例如，本部每日於上呈現金收支日報表時，均會附上當日各項經費結餘情形彙總表分呈參謀主任以上長官，以利讓決策長官隨時瞭解及掌握單位經費狀況。
- 2.進度管制：經由各項預算執行的數據，可瞭解單位各項工作執行狀況，對執行不利或進度落後的單位，可加強管制其工作執行狀況，以利提升單位預算執行率。
- 3.作業維持成本資料：透過「國軍預算支用管理系統」蒐集作業維持成本相關資料，回饋至國軍成本資料庫，以利編製各項成本報告表，提供決策長官參考運用。
- 4.強化作業精度，防杜財務失事：平日加強要求單位內主財同仁與經管單位財務人員，秉持「依法行政、公款法用」之原則，確依相關規定執行經費支用作業，強化作業精度，並以其他單位財務失事發生

原因為借鏡，防杜財務失事案件發生。

伍、結 論

基層單位猶如大樹之根，金字塔之底，根基穩固了才能永久挺立而屹立不搖，近年國防經費爭取不易，財務失事案件對我國軍形象來說更是嚴重的傷害，尤以國軍現正朝著「量小、質精、戰力強」的目標，分階段完成組織再造，人事的精簡亦是無法改變的趨勢，而基層單位主財人員，更須付出加倍的努力與心力，在任職期間能本存誠務實之心態，打好基層單位財務管理的基礎，做好財務管理的工作，以因應未來的挑戰。

近期，在遵循國防部主計局推展「法定職掌專業化」及「管理功能效益化」之願景下，積極規劃各項發展目標，藉由各項作業標準化，依程序、步驟、要領遂行主計工作；各級主財同仁更應以單位財務長自許，秉持「法定職掌專業化、管理功能效益化」工作目標，致力精進法定職掌業務內涵，將主財核心工作專業化與效益化規劃構想，透過制度化、標準化、準則化與一致化的設計，建立可長可久的發展模式，提升主財工作效益，有效支援國防施政，進而達成支援建軍備戰之最終目標。

參考文獻

- 1.王吉麟，國軍主財政策發展規劃：主計季刊 320 第 49 卷第 1 期，2008。
- 2.王吉麟，精進國防財務管理，提昇資源運用效益：主計季刊 316 第 48 卷第 1 期，2007。
- 3.吳健中，國軍基層部隊伙食外包可行性之研究—以金門防衛司令部為例：主計季刊 305 第 45 卷第 2 期，2004。
- 4.郭國誠，憲兵「預財士選、訓、用」執行成效暨策進作為：主計季刊 304 第 45 卷第 1 期，2004。
- 5.張思恆，貫徹部長對「當用則用，當省則省，以發揮預算最大效益」應有的體認與作為：主計季刊 301 第 44 卷第 2 期，2003。
- 6.國防部陸軍司令部「預算財務士官訓練班」講義。
- 7.陸軍司令部 96 預財士分區座談宣導資料。

作者簡介



林靖祥少校，陸軍裝甲第五四二旅主計科長，國防管理學院會計系八五年班，財務資源管理研究所第四期，陸軍彭防部出納官，陸軍總司令部工兵署預財官，陸軍司令部主計處歲計組預算官、會審組會審官。