

以會計決算資訊檢視 國防資源運用及 發揮財務管理功能

●陳 麒

摘 要

在主計局政策發展指導下，本中心將以計畫性管理作為，漸進式之規劃發展，並配合普會新制暨 GBA 系統導入，轉型為國防部會計管理中心。基此，中心未來規劃各項法定職掌將以現有業務為基礎，管理功能發展為主軸，並以支援建軍備戰為核心，建置財務資源管理功能，有效運用 GBA 系統所產生之本部所屬單位靜態及動態之會計報告、決算報告相關會計資訊等，透過統計、分析、歸納、比較等方法，發掘潛在問題，綜理可循脈絡，發揮「預測」功能，編成相關分析報告，「回饋」未來決策及各單位預算執行參考，進而達成有效節約國防預算，提昇資源使用效益。

壹、前 言

國防武力是國家安定的憑藉，欲使有限國防資源最大化運用，就必須有足夠的決策參考資訊，而會計決算資訊即為重要指標。然本部所屬單位長久以來偏重於預算執行作業，忽略會計管理作為，無法充份發揮會計資訊之有用性，且由於本部為因應國防組織特性，僅編成兩個單位預算，使組織層級多重，加以未具完整貫穿各層級之資訊作業環境，致本中心現行會計事務處理仍採資訊與人為交替作業模式編製會計報表及決算報告，因此會計管理資訊無法產生。為能從專業角度充分掌握會計決算及國防財務管理資訊，使國防資源能有效管理與運用，以滿足建軍備戰需求，進而達成國防施政目標，為本文之宗旨。

貳、現行業務職掌執行情形

本中心依據會計法設置相關帳籍並進行帳務處理，並依會計法與決算法於時限內彙編每月會計報告、半年結算報告，及年度決算報告陳送審

計部、行政院主計處及財政部審查，經由審計部核定後以解除財務責任。依據上述法定職掌，本中心存在價值，為協助解除國防部所屬單位財務責任，惟現行體制規範下，尚未提供財務管理功能，探究原因可分為外在因素及內在因素，分析如后：

一、外在因素

本部會計處理程序運作，係依普通公務單位會計制度之一致規定辦理，而該規定受會計基礎、衡量焦點及法令等因素之影響，大略符合可靠、合規、專業與一致性，惟因其無法完整揭露機關財務資源流向、評估施政效能，且表達方式太過制式化，並無法充分發揮會計管理資訊之功能。

二、內在因素

依國防部組織編裝及職掌，可區分計畫管理、人力管理、物力管理及財力管理，而本局職掌為配合政府預算制度及各單位需求，分配財務資源，完成國防預算編製作業，並依各項工作執行預算，最後依會計法辦理各項帳務處理。國防部會計事務處理方面，由主計局綜理負責全軍年度預算編製，至各預算支用單位執行預算，並由財務中心經管經費收支作業，最後由帳務中心編製會計月報及決算報告，各掌其職，以致相關作業資訊無法緊密相連，使產出之會計月報及決算報告未能與各項計畫、人力、物力等作業相結合，僅能就預算科目及用途別了解各項預算執行情形，無法完整表達各項工作執行成效。

參、配合政府會計制度再造之因應作為

為精進國防預算財務管理功能，使本部能獲得最大資源並作最佳配置，進而能評估各重大計劃及預算執行單位施政成本及績效，本中心已成立會計管理中心規劃小組，期藉由蒐整各種會計資料，再運用統計及財務報表分析功能轉換成會計資訊，以達到協助管理者規劃、評估及控制組織的活動，並結合國軍主財管理功能發展計畫 - 開源、節流、預測、回饋等四大功能，將主財法定職掌與國防戰備任務相接合，藉具體管理作為，杜絕浪費，增進效益，發揮國防財務管理功能。其會計管理中心預期功能及組織規劃如下所述：

一、國防部會計管理中心預期功能

(一)提昇國防部所屬會計報告之可靠性及攸關性：現行會計制度之會計名稱，與一般商業會計慣用之會計科目名稱差異頗大，再加上預算科目之設計，更使得財務報告之複雜度增加，閱讀之可理解程度降低，而難以發揮財務報告之資訊溝通功能。不僅如此，國防部所屬會計資料係由預算支用單位產出、藉由財務單位（中心）轉至本中心列帳，進而產生會計報告，各單位皆為獨立系統作業，會計資料無法即時傳輸，僅就一段期間之批次會計資料於各單位傳遞使用，造成資料分散及重複建立，無法產生即時會計資訊。以

民間產業—台塑集團為例，其營運範疇橫跨石化、紡織、塑膠加工、生化科技、醫療、教育及資訊等十多類產業，在全球擁有超過 124 家子公司，運用高效率介面及共同資料庫與作業系統等功能，最終達成「一日結算」之目標。而本中心職司國防部所屬會計業務之後端，長久以來於交易事項發生後至開立傳票入帳之時間點存在顯著落差，恐與會計上認列原則不符。為消弭上述缺失，提昇國防部所屬會計報告之可靠性及攸關性，達成精確一日結算之目標，本中心規劃之會管中心將積極配合中央政府普通基金普通會計制度之變革，產出對外部使用之會計報告及決算報告，以及對內部組織之管理用之財務報表，進而發揮國防財務管理功能。另配合「國防部會計業務再造計畫」之 GBA 系統建置案，將檢視國軍主計財務業務各項作業系統，整合各系統資訊資源，使國軍主計業務能更有效率完成各項工作。

(二)發揮國防部所屬會計報告資訊分析功能

目前政府會計資訊之表達，偏重預算執行面，如歲入預算達成率多少？歲出預算之執行率多少？而會計決算報告所提供的會計資訊，只能表達當期預算支用情形、保留經費及賸餘經費的多寡，忽略資源運用的效率與效果，似與理想之會計管理功能相距甚遠，故國防部會管中心最終目的乃提供會計報告以協助推動國防事務及內部管理，並增進財務運用效能，以達成施政目標。藉由會計報告資訊分析發揮以下功能：

- 1.追蹤控管預算執行情形：本會計管理中心藉由會計作業，經彙整、分析後，提供各單位預算執行情形、進度落後原因，使管理者迅速瞭解單位預算收支情況，即時提出具體改善措施，進而使資源作最有效分配。
- 2.結合建軍計畫分析執行成效：將本會計管理中心所得會計資訊，提供國軍建軍備戰整合與評估政策單位作分析研討，並從其獲悉建軍計畫執行之績效資訊，再與本會管中心所持有財務資訊，作共同交叉分析，以充實對內管理用之財務報告，並有助於計畫單位決策之參考。
- 3.協助內部審核及內部控制機制：為使各單位人員確遵政府法令，提昇施政效能，保障財產安全，可由會計管理作為協助內部審核人員發掘內部管理問題，並可由會計資訊系統主動提示是否存在風險，確實發揮內部控制機制。
- 4.協助建立成本制度：成本之功能，經由成本效益分析，提供決策評估「投入與產出」的成本效益與經濟效能，並結合會計資訊，可協助回饋各項計畫之決策分析與管控執行，達到成本控制預算，預算反映成本之目標。為使國軍掌握相關建軍計畫所需成本，本會計管理中心將配合國防成本制度，蒐整與分析成本資料，結合會計資訊，有效分析各項重大投資計畫，甚至各單位維持成本（人員維持、作業維持、軍事投資），使各單位可參考成本分析報

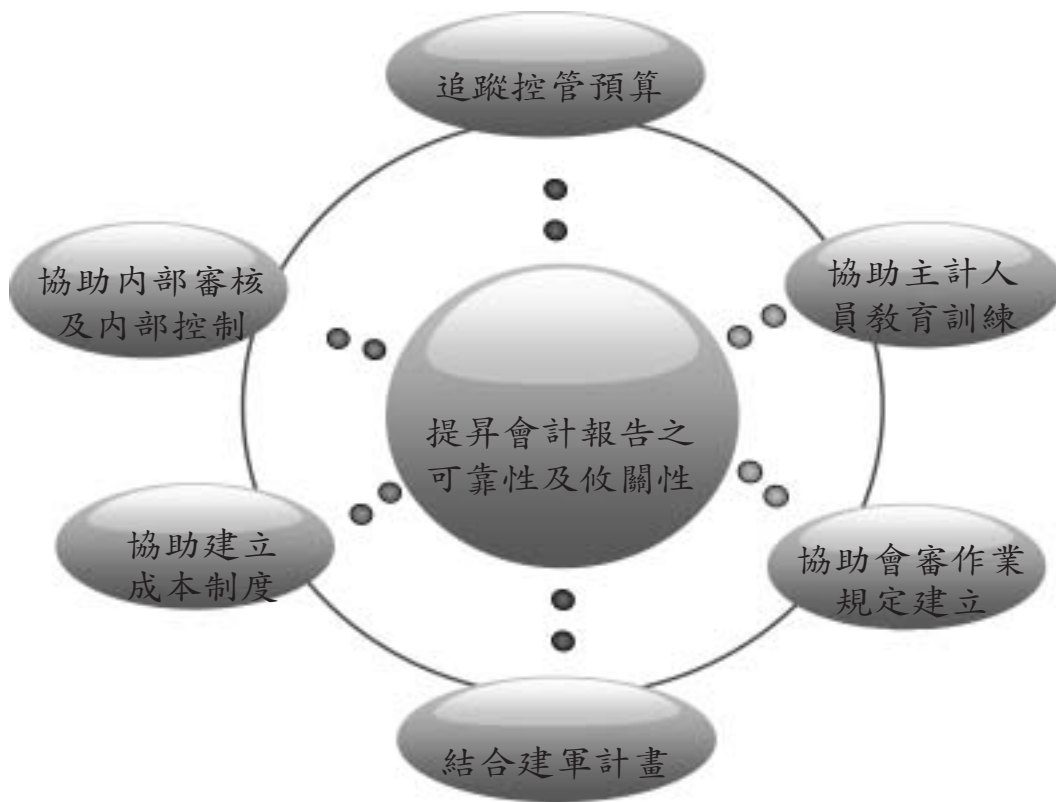
告，核實編列預算，並利於未來預算管控作為。

5. 協助會審作業規定建立：會計管理中心之功能，除上開管理功能外，尚兼具提供國防部政策單位日後建立各項法規之建議，使單位內各項活動均可藉由系統性之整理歸納，訂定標準作業程序，以協助單位人員於執行各項作業有所依循。
6. 協助主計人員教育訓練：面對政府會計之變革暨即將導入之 GBA 系統，本會計管理中心成立計畫，已納入普會新制及

GBA 系統操作之教育訓練，期可遵循行政院主計處之指導，順利與一般公務部門之會計作業接軌。未來將配合政府會計公報新頒及會計制度修頒，對內部同仁實施講習，並開放本中心以外單位人員報名參訓，以發揮資源共享之精神。

會計管理中心預期功能，簡而言之，無非是提昇會計報告之可靠性及攸關性，再發揮其會計報告資訊分析功能，有效協助控管預算執行、內部審核及內部控制、建立成本制度、會審作業規定建立及教育訓練，其示意圖如下所示：

圖一 會計管理中心預期功能示意圖



二、本中心成為國防部會計管理中心 組織規劃

(一)成立會計管理中心先期準備工作

爲了達成前述預期發展功能，宜以現有業務爲基礎，由現有國防部所屬單位預算資料分析爲始，並配合刻正辦理之「中央政府普通基金普通公務會計制度」施行暨導入「政府歲計會計資訊管理系統（GBA）」專案計畫，達成設置完整電子化會計資訊處理模式，以提昇會計資料處理之便利性，進而發展成預期之會計管理功能，其成立會計管理中心先期準備作法如下所示：

第一階段：推動帳務流程電子化，將現有人工帳務處理作業，改用現行GBA作業，以符合即時電子帳務處理之要求。

第二階段：掌握及分析現有會計資訊，研擬產出管理資訊功能。

第三階段：配合推動普會新制施行暨 GBA 系統導入。

第四階段：俟國防部所屬普通基金會計報表編成後，掌握及分析現有會計資訊，研擬產出管理資訊功能。

(二)成立會計管理中心業務調整因應作法

爲因應轉型爲會計管理中心，本中心原帳務

決算組任務調整爲「資訊管理業務」及「會計管理業務」，原軍費轉審組任務調整爲「軍費轉審業務」及「會計審核業務」。其各業務說明如次：

1.資訊管理業務：普會新制暨 GBA 系統導入，使本中心帳務決算業務改由線上電子化作業，原人工作業之部分，應調整強化交易資料鍵置的正確性，以確保原始交易至轉製傳票及過帳的過程，皆經由各級人員之簽核，以符權責，俾利責任歸屬，故該業務之職掌爲維護 GBA 系統資料庫正常運作及資料之正確性。另檢視國軍各主財資訊系統，整合各系統資源及籌建各業單位資訊交流機制，建立資訊專業諮詢網，將資料庫透過模組化查詢，萃取各項財務資訊，俾利分析與管理作業。囿於本中心目前無資訊專才人員，冀望以假編成之方式延攬具有主財資訊專業同仁，以維持 GBA 系統正常運作，進而結合各主財系統整合成爲一個共同資料庫平台。

2.會計管理業務：因執行「會計資訊分析及帳務處理稽核」相關業務，藉由 GBA 系統之建置，發揮以下四項功能：

(1)提供內部審核所需之財物、績效及遵循審核所需資料：此項功能可由即時現金

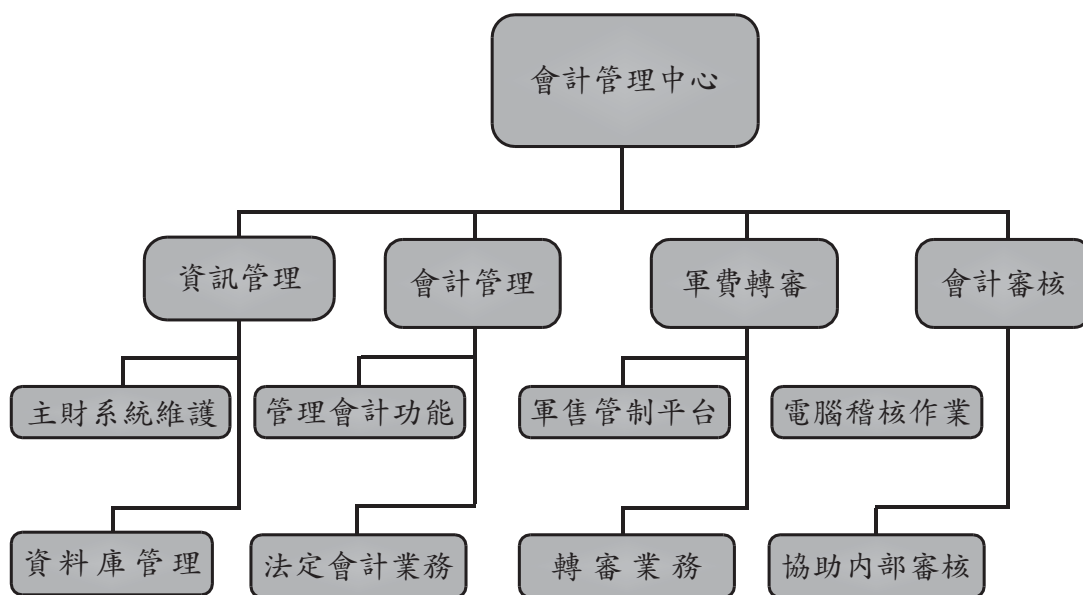
庫存管理，顯示有無公款違失運用之可能，強化單位財產管理，瞭解各單位預算執行情況，進而判別執行成果之優劣。

- (2)提供主財教育所需之課程內容：為因應普會新制暨 GBA 系統導入後，各級主計人員對於新制規定及系統的不熟悉，該業務將提供相關訓練所需課程內容。
- (3)提供國防部政策單位日後建立各項法規之建議：目前國軍各單位除本中心外，均無辦理普通公務會計作業之經驗，因此，可將平時工作經驗及承接行政院主計處政府會計公報新頒及會計制度修頒，提供本部政策單位日後建立各項法規之建議。
- (4)提供國防部政策單位建立成本制度所需資料：經由會計資訊彙整後，有效分析各項重大投資計畫，甚至各單位維持成本，提供國防部政策單位建立成本制度所需資料。
- (5)運用財務分析技術強化會計管理功能：將已獲得之會計資料，運用不同項目在同一期間；或同一項目在不同期間的比較分析，以瞭解各項目彼此之差異，再蒐整差異產生原因，以獲得組織內各項

計畫之管理資訊，協助政策單位決策之參考。

- 3.軍費轉審暨在途物資管制業務：調整現行作業流程，精進憑證分析、檢整及轉審效能，以協助各單位辦理退審申復及憑證補正作業，俾利縮短作業時程，進而向各單位宣導缺失發生原因，降低退審頻率。另持續精進現行軍售購案在途物資管制作業，並成立軍售購案財務資訊流量管制功能，以建立共通性資訊服務平台，使各單位採行就源輸入方式建立資料庫，透過國軍軍售購案網路化作業環境，以順遂產出財務管理資訊，供決策參考運用。
 - 4.會計審核業務：為免審核缺失事件發生，提升預算執行效能，本中心可結合內審處部分人員，進一步扮演如同審計部之角色，依法審查會計資訊及憑證，並配合各單位費款使用的比較分析，以幫助內部審核處實地查核及績效審核之實施。另藉由教育訓練及經驗交流培養審核能力，提昇檢核專業素養，長期累積審計能量，以發展電腦審核技術（Audit Command Language, ACL），並建置適當人力與分工組織，期以專業審核角色，輔助單位依法支用經費，確保預算執行合法性。
- 藉由上開說明，其會計管理中心任務可如圖所示：

圖二 會計管理中心任務簡圖



肆、結語

主財人員應扮演積極財務管理的角色，會計管理中心之成立，可改善國防部所屬會計報告揭露品質，此不僅提供執行計畫者迅速且可靠的執行情況；亦提供制訂計畫者完全且合理的參考資訊；更重要的是有效幫助管理者作最有利的決策。因此，成立國軍會計管理中心乃為充分發揮會計資訊協助決策管理而設，其重要性不言而喻。惟「千里之行，始於足下」，制度及組織的革新與改變本非一蹴可及，仍需仰賴各單位之支

持與指導，並憑藉積沙成塔、眾志成城的工作態度，方能為主財管理功能發展墊下成功之基石。

