

國軍內部 審核業務以平衡計分卡 建構績效指標之研究

●黃家隆

壹、緒 論

近年來我國政府不斷發生舞弊、無效率及財務報導缺失的案例，如：拉法葉艦軍購弊案，國安弊案及九二一災區重建之緩慢，顯示政府審計的功能仍有繼續加強及改進的空間；而現行審計制度無論在觀念上或建構上卻大多仍因襲固有，殊少革新。a 加以國人對政府審計的功能普遍缺乏認識與瞭解，未能予以應有的重視，因此現行審計制度是否適合現代民主國家之需要，隨國家職能之日益擴大，職司監督公共經濟個體財務收支之審計機關，其地位更形重要。

惟近年來我國各項政治環境與經濟結構均與前迥異，原有政府審計制度似無法有效因應此審計環境迅速變化所帶來之衝擊，為求我國政府審計機關更能有效發揮其審計職能，為國家社會謀

更多福祉，已有多位學者專家針對政府審計提出各種不同的績效評估指標及建構方法，以使在審計員額及經費逐年減少的趨勢下，仍得以為有效遂行審計任務，完成法定審計任務，善盡審計職責。

國防部為我國政府組織內最龐大的機關，其架構與運作堪稱為一個「小型政府」，而國軍內部審核人員辦理內部審核工作，工作性質與情境除了具備需制定達成使命或任務之策略外，亦應注重其他方面的績效，因此，本研究試圖以政府機關所建置的平衡計分卡模式為架構，作為國軍內審業務追求績效指標的依據。

貳、研究動機及目的

近年來，政府致力提升施政效能，惟成效未見彰顯，主要係公務機關具有組織運作較為抽



象、服務對象範圍不易明確界定等特性，以致服務績效之衡量頗為困難。在施政環境變化快速且日趨複雜之今日，如何提升公務機關服務績效，如何將資源（預算及人力）作最有效之利用，已成為現代政府重要課題。

而學術界及企業界經過不斷的研究、提出新的評估績效制度、並經由不斷的實際驗證，從「作業基礎成本制」到「平衡計分卡」將組織（企業）由以往的短期、傳統的財務性績效指標，轉化為長期、創新的包含各項構面的評估指標。「評估什麼，就得到什麼成果」，企業經理人瞭解傳統的財務會計指標，像是投資報酬率及每股盈餘等，會傳達誤導的訊息，不利於持續的改善及創新，但上述兩者卻是今日競爭環境所不可少的。許多公司的營運及管理控制制度，是環繞著財務指標和財務目標建立的，與公司達成長期策略目標的過程沒有太大關係。因此，大部分公司的重點都放在短期財務指標上，造成策略發展與執行上的落差。全世界的公司都在進行轉型，以適應資訊競爭時代之際，公司開發無形資產的能力，遠比他們投資、管理有形資產的能力更具決定性的影響力；於是它們運用「平衡計分卡」的四個構面來進行組織改造，計分卡使公司在追蹤財務成果的同時，也能監督未來成長所需要的無形資產；計分卡不是要取代財務指標，而

是要補充財務指標的不足之處。

而我國軍是為政府公務機關之一員，也正面臨組織再造及人員精減的問題，工作及服務績效卻不可打了折扣，反而應該更加成長。就以內部審核的業務來說，國軍預算已獲得不易，若再發生不經濟或者是貪瀆的情事發生，必會造成我國軍形象的敗壞，內部審核就扮演了重要角色。但就如前所述，人員及經費減少，對內部審核業務定會造成影響，如何以最少的耗費，獲至最大的成果已成為當前之重點。平衡計分卡用於企業界已獲得不錯的成果，公務機關也起而效尤獲得不錯的迴響，國軍內部審核業務是否可依據這些成功的經驗，以平衡計分卡建置績效指標呢？本研究將運用文獻探討法及比較分析法，初步探討國軍內部審核業務以平衡計分卡建構績效指標之模式。

參、績效評估的意義及相關文獻探討

一、績效評估的意義

「績效評估」在本質上，係指管理活動中之「控制」功能。這種功能有其消極和積極的意義，就前者而言，係了解規劃之執行進度與狀況，如有歧異，並達到一定程度時，即應採取修

正之因應對策；而就後者而言，則希望藉由績效評估制度之建立，能在事前或活動進行中，對於行動者之決策與行為產生影響或導引作用，使其個人努力目標能與組織目標趨於一致，即所謂「目標一致化」（goal congruence）。績效評估之所以能產生上述積極作用，主要在於兩個因素，一為績效評估標準（performance measurement criteria），另一為激勵（incentives）手段之利用。前者之選擇，顯示行為者所應努力之方向或標的，而後者之提供，賦予行為者努力之動機或力量。績效評估的功能在於衡量及改正組織內部的行為績效，以保證企業目標及計畫得以達成。國際商業研究小組（Business International Research Team，BIRT）將績效評估定義為不論國內企業或國際性企業，為瞭解與確認組織內各管理階層為達成企業所賦予之經營管理目標所做的努力情況與結果，其所需之有效績效評估系統，而經由這個系統，最高管理當局可以判斷目前企業經營狀況。

績效評估通常指的是一套正式的、結構化的制度，用來衡量、評核及影響與員工工作有關的特性、行為及結果，發現員工的工作成效，了解未來該員工是否能夠有更好的表現，以期員工與組織均能獲益。而將績效評估由單純的「控制」活動發展為全面的管理方法時，不僅只包含個別

員工的績效評估，更將個別員工的績效與組織的績效結合，最終目的是提升整體組織的效能。然而，實務上每個企業策略與管理模式不同。企業績效評估管理制度如能有效實施，對被評估者、評估者以及組織都有正面評估者效益。就二方面而言；被評估者，可獲得的效益為：1.瞭解組織績效的要求。2.對過去的績效能有建設性的回饋。3.更加知悉自己的優缺點。4.發展一套能強化優勢的發展計畫。5.有機會向上溝通自己對工作的感受與觀點。6.經由瞭解主管對工作的期望，以及單位目標的優先順序，更清楚認識本身職務的網路關係。而對評估者來說，可獲得的效益為：1.衡量與認識部屬的績效表現。2.更進一步瞭解部屬，包括他們所擔憂的事項。3.他們的意願與希望。4.更進一步釐清評估者自的目標與期望。5.增強部屬的動機。6.發展部屬的績效。7.確認調整與改變部屬工作的時機。就組織而言，其效益為：1.改善組織內部溝通的方式。2.普遍地加強員工的動機。3.增進組織目標的一致性。4.改善組織的整體績效。

因此，不論是企業或政府機關，都會面臨一個共同性的問題，就是如何有效地評估運用及發展員工的工作能力與技巧，以達成組織目標績效評估可以用在不同的面向標的，對企業的績效可以評估，對政府的績效也可以評估，對機關單



位、或個人、或計畫績效均可以評估，只是其評估的目的不盡相同。而對政府實施績效之評估，宜針對不同類型的組織、業務採用不同的績效評估方法，才能達到績效評估之目的。

二、績效評估相關文獻探討

「績效導向」是當前各國進行政府改造的主要理念，追求績效與績效課責成為政府改革的重心，例如統一績效考核制度、績效考核法、績效管理管制措施等。每一機關若期望能公平、公正地考核屬員，則必須制定工作考核標準。而制定工作標準的原則有四：工作數量（多）、工作素質（好）、工作時限（快）以及其他。多數學者認為績效評估是「管理控制的一個環節」（Evans et al., 1992；Kaplan and Norton, 1992；Harrington, 1987）。Harrington（1987）指出：「假如你不能衡量績效，就無法管理績效」。學者們認為管理的基本要素就是績效評估，並以績效指標為評估工具，而績效指標則代表衡量對象所要努力的方向。

績效為成功達成目標的一種衡量，而評估指一期間內，有效執行企業的目標。Dalton et al.（1980）認為組織績效可分為「硬性」績效與「軟性」績效，硬性績效是指銷售額、毛利、產量等，而軟性績效則指主管評估及自我知覺指

標。吳安妮（民 85）指出，企業使用的績效評估制度若無法與策略一致，其績效評估制度的功能將無法幫助企業達到策略目標。管理大師 Peter Drucker（1973）指出：「管理工作的基本要素之一就是衡量與評估，管理者建立衡量尺度，對於組織成員之績效而言，很少有其他因素如此重要。」，其中建立衡量尺度指的就是建立評估標準與衡量模式，也就是績效衡量與績效指標之建立。Kaufman（1988）認為績效指標是用以辨別與證明預先規劃的目標是否已達成的衡量方法。Fortuin（1988）將績效指標視為一種變數，用來衡量組織的整體系統或部份系統的效率或效能，藉以了解其作業過程是否符合所設定的目標。

陳安瑾（民 91）認為績效衡量指標之表達若具備策略意涵，將更有利於策略在組織內之瞭解與溝通，以及有助於被日常營運活動所執行，例如：以平衡計分卡之構面表達，幫助瞭解對非財務面指標之努力在組織內是有價值、值得鼓勵的；或指標間因果關係之型態表達，有助於每個人瞭解自己在策略執行的每個環節中扮演的角色與擔負的責任為何。Eccles et al.（1992）認為財務性指標在衡量企業整體績效時，扮演重要的角色，在管理人員控制下，若欲了解其是否善用企業資產以增加股東價值時，財務性指標即是重

要的指標。惟在現今環境及技術改變下，非財務性指標已漸受重視。Fisher（1992）指出，現代企業必須同時重視財務與非財務性資訊，方能在競爭的商場中獲得生機。吳安妮（民 85）研究指出，過去只重視短期可衡量之財務性指標，使得企業形成短視及表面化的缺點，而在現今環境下，非財務性指標將逐漸扮演重要的地位與角色。有些學者研究指出，財務與非財務面績效並重與均衡發展，將是企業邁向成功的關鍵因素。傳統績效評估制度所強調的財務性指標，是結果衡量指標。Gonsalves and Eiler（1996）指出，財務結果是評估事件發生後的歷史結果，並未考量未來可能的結果，以及績效的根源，即不具前瞻性與矯正的效果；現今的企業通常缺乏衡量發生結果之前的領先指標。Grady（1991）認為過程的衡量提供結果成敗的原因，包括關鍵成功因素和工作回饋，作為引導管理者日常運作，而可以直接評估目標達成和目標達成度回饋的結果衡量。Venkatraman and Ramnnujam（1986）對營運績效的衡量區分為三類：一、財務績效：如銷售成長，獲利率、每股盈餘等；二、事業績效：如市場佔有率、新產品上市、產品品質、行銷效能等；三、組織效能：除含財務及事業績效外，並包含達成關係人的目標滿足。Chow and Haddad（1997）指出，80%美國企業希望能改變傳統績

效評估制度與指標。Kurtzman（1997）指出，64%的企業正使用新發展的績效制度。Clinton and Chen（1998）指出，只有8%企業相信自己的績效制度能聯結到高階主管策略，而有56%的企業正設法改善現行的績效制度與指標。

肆、公務機關績效指標設計的原則

建立績效指標有助於公務機關落實績效管理及改善工作流程，辦理績效評估的目的確定後，如何評估其核心機制，即在績效目標與衡量指標的建構上。按公務機關設定策略績效目標，應依據組織職掌、國家發展計畫及業務推展之需求而訂定。但公務機關績效目的的設定，相對困難；因若由上向下設定績效目標，惟恐標準過高；但若由下而上設定，易流於形式，標準太過寬鬆；若由機關外第三者設計，亦可能不切實際。美國政府的績效與成果法（Government Performance and Results Act）可作為參考：行政機關先諮詢國會及各種利益關係人，而後清楚地訂定他們的任務，以及規畫長程的策略目標及年度目標。

建構績效指標的真正價值主要在於指標本身能否真實反映出所欲評估之目的，即績效本身是

否代表著績效的全貌。Jackson 認為理想的績效指標應符合下列標準：1.一致性：衡量時在時間及標準上應有相同的基礎。2.明確性：指標應定義明確，且易於瞭解。3.可比較性：衡量結果可以比較優劣。4.可控制性：衡量範圍須主政者可控制的職權範圍。5.權變性：指標須考慮內外環境的差異性，並隨環境變化作適當調整。6.有限性：指標須有一定的範圍且集中在有限數量指標上。7.廣博性：指標須涵蓋管理的所有面向。8.相關性：指標所使用的資訊正確，且能衡量出特定的需求與情境。9.可行性：指標能為各級成員接受，符合組織文化。

除上述標準外，依據英國國家審計署觀點：績效衡量係衡量政府單位所提供之服務數量及水準是否達到原預期之目標，其衡量方式之一，係檢視「投入」、「產出」與「成果」之相互關係，即所謂之經濟性、效率性及效果性，故訂定績效衡量指標時，應注意考量績效資訊品質、徵詢專家意見、清楚的定義、明確之責任歸屬、與行政機關溝通，取得共識等原則；一個良好的衡量指標應具備下列原則：1.具攸關性：與機關欲達成之成果攸關。2.避免負面誘因：不可鼓勵不必要或浪費的行為。3.可歸因性：所衡量之活動必須可歸因於機關作業之影響。4.定義完整：定義必須清晰、不模糊，如此，資料之蒐集才會有

一致性，衡量指標才能容易瞭解與使用。5.時效性：定期產生資料以追蹤成果，並注意資料是否已失去時效性。6.可靠性：與預期的使用相符。7.可比較性：與前期或相同計畫間應可具比較性。8.可驗證性：資料產生之過程必須有書面可資驗證。

績效評估是企業如何執行策略，完成目標，進而達成其願景與追求使命的一連串過程與活動。而應用在公務機關的績效評估則是用來衡量和評鑑員工於某一特定時間內的表現，與協助員工成長，其目的是透過回饋的過程持續評估作業程序是否與策略及目標一致，以提供公務人員工作回饋的資訊，以作為職務調整的依據、訓練需求的決定，協助員工成長與生涯規劃等。可見績效評估對組織內的個人及整體都有助益，藉由績效評估，可診斷現況，激勵表現良好的員工，並研擬未來的發展方向與目標。

我國政府績效評估標準，傳統上多偏重於預算收支之執行，未來績效評估方向宜參採先進國家推動之經驗外，並應學習企業界績效評估之作法，強調多元、有彈性，結合策略管理、目標管理與激勵之理念，建構合適的績效評估之指標，而指標的設計應注重有意義、相關性，一致性、歸因性、可比較性及可靠性等，以建立一個完善而健全的績效評估制度。

伍、平衡計分卡企業與公務機關運用的不同之處

平衡計分卡的觀念、流程：政治大學校長鄭丁旺指出，平衡計分卡的發展應是來自最早期的「責任會計」制度（Responsibility accounting）。「責任會計」制度係將公司內各部門拆開，績效個別衡量。由於部門間的績效與總體的績效產生衝突、短期的績效與長期的績效發生牴觸。因此在不同指標間必須互相去協調以取得平衡。

平衡計分卡的觀念，最早是由哈佛大學教授 Robert S. Kaplan 及諾朗諾頓研究所最高執行長（CEO）David P. Norton 共同在 1992 年 1—2 月份的哈佛商業評論（Harvard Business Review）中所介紹推廣。哈佛大學商學院亦認為平衡計分卡是過去 75 年來最具影響力的管理概念之一。Kaplan 和 Norton（1996）認為平衡計分卡是以平衡為訴求：尋找企業短期與長期目標間、財務與非財務之量度間、落後與領先之衡量指標間、過去與未來量度之間的平衡、以及企業內部與外部績效構面間之平衡狀態，成為一套全方位的績效量度系統，作為策略衡量與管理體系的架構。計分卡的目標和量度是從組織的願景與策略衍生

而來的，它透過四個構面：財務、顧客、企業內部流程、學習與創新來考核一個組織的績效，並依此構面分別設計適量的績效衡量指標，可以提供公司營運所需的資訊，又不會使資訊太過龐雜而失去效用，更重要的是可以促進企業策略與願景的達成。

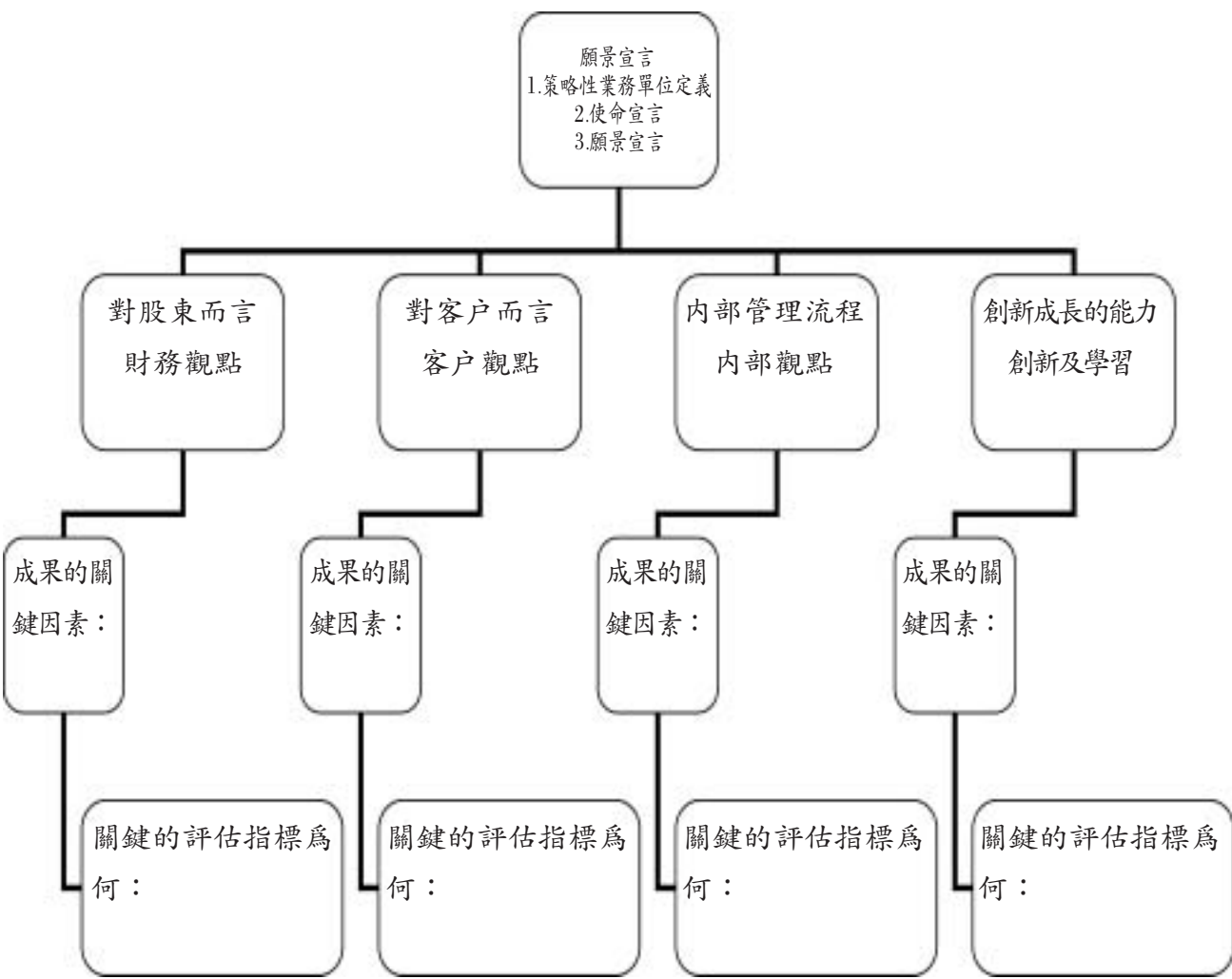
平衡計分卡是幫助企業在訂定策略後，如何執行的一盞明燈。因為它涵蓋財務／非財務、長期／短期、內部／外部及領先（驅動）／落後（成果）的具體指標。它同時主張將企業的策略主題（Strategy Theme）在四大執行構面上，依序展開為具有因果關係的策略目標（Strategy Objectives），並進一步發展成為各別對應的衡量（Measurement）及指標（Target）以及實現該策略目標的必要行動方案（Strategy Initiatives）。平衡計分卡亦具有將策略具體化的特性，使它可以讓員工更瞭解企業之願景，同時也使管理者更容易追蹤策略的執行。平衡計分卡乃是使用衡量做為一個新的表達方式，以描述完成策略的所有重要元素，而非集中於造成一些妨礙長期價值的財務管理工具，所以平衡計分卡是一套策略衡量工具，它是被管理者用來對員工與其他利害關係者傳達投資成果與達成策略目標程度的展現工具，從管理會計的角度來看，策略整合越來越重要，並且已逐漸脫離傳統單一績效評量的準則，



而朝向以複合式績效評量聯結到組織各層級的關鍵成功因素上。

平衡計分卡的本質：焦點、簡單、願景，Kaplan 和 Norton（1993）指出如果認為平衡計分卡需要成千上百項評估指標，以及一套龐大而昂貴的主管資訊系統的話，那就錯了。把計分卡當做經營業務的基礎，才能獲得真正的利益。

組織在建構平衡計分卡時，必須先以澄清組織的願景與策略為始點，再依照四個構面的觀點展開關鍵成果因素的鑑別，並依此制訂關鍵衡量指標。其衡量指標與願景、策略連結流程，如下圖（資料來源：績效評估（2000））所示，並簡述下列各點：

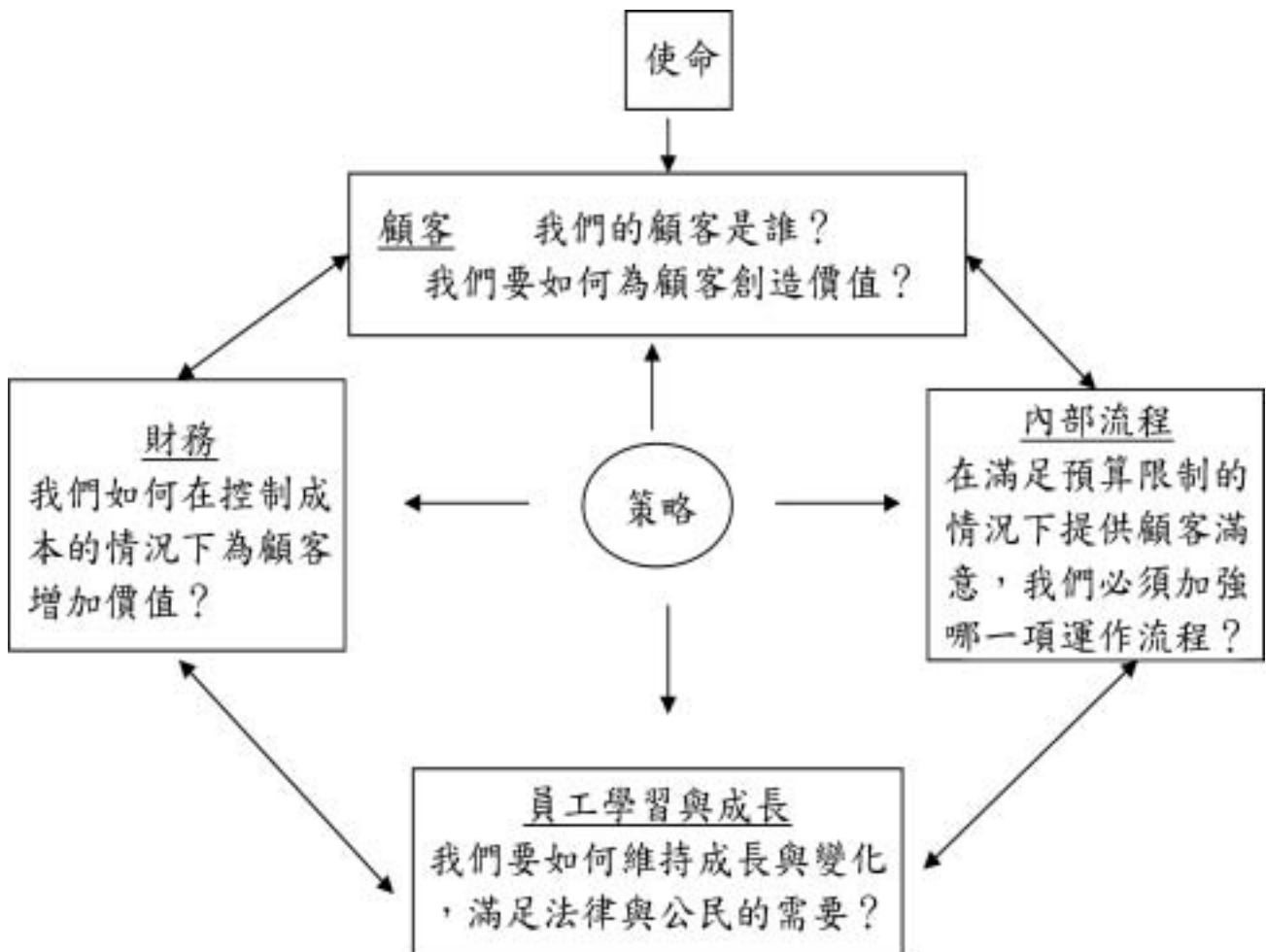


- 一、我們未來的願景為何？
- 二、如果要使我們的遠景得以成功，我們必須有何不同？
- 三、何者為關鍵因素？
- 四、關鍵評估指標為何？

前述的關鍵成功因素包含當前及未來組織在營運活動中的要素，以使企業經營更具前瞻性與競爭力，對於策略管理具有正面的意義。一般而言，每一構面應有四到五項以上之衡量指標，俟目標與指標經確認可行後，再依內容發展其實施

計畫。

平衡計分卡的初期設計是給追求利潤的企業使用，但應用於公務機關時卻需調整。因為財務績效對政府機關而言，並非主要目標！故本用於追求企業利潤的平衡計分卡，其構面順序可以重新調整、基本架構必須修改，以符合公共部門組織的需要。下圖（Paul R.Niven 著，于泳泓譯，平衡計分卡最佳實務）顯示公共部門平衡計分卡的模型，我們可以區分出公私領域運用的差別。





公務機關的平衡計分卡，策略仍是計分卡系統的核心，使命是激勵公共部門採取行動的力量。兩者不可刪除，始可作為計分卡的最高指導原則。公務機關因提供公共服務及公共財，故以顧客面的設計來說，應包括所有使用公共服務及公共財的顧客。公務機關最終的目的在於達成使命與滿足顧客需求，而非財務上的營利目標；故以財務面的設計來說，應為以最低的成本創造工作效率與價值。公務機關的內部流程面設計，必須由顧客面的價值定位中擷取。至於要執行哪一項關鍵流程，才能增加達成顧客滿意的機會呢？公務機關不必完全依賴於卓越的營運效能，而只要擁有牢固的願景與令人心服的領導能力，就能獲得顧客滿意。為了達到上述顧客面、財務面、內部流程面的目標，公務機關的學習與成長面就必須制訂員工學習與成長的指標，促進正面的發展。在追求持續改善的組織文化中，握有正確技術與工作的員工，是促使流程改善、達成財務目標，並成就最終顧客滿意與使命的關鍵要素。

平衡計分卡是以達成組織的願景及策略為核心，強調各方面的平衡，能將組織的願景、策略，轉化為行動的績效評估指標，結合財務、顧客、內部流程、學習與成長等四大構面，選取關鍵衡量指標到執行行動方案，讓組織內全體人員都了解未來應戮力的指標，故不論一般企業或公

務機關均可運用。

陸、國軍內部審核業務平衡計分卡模式之建立

我國軍內部審核業務是根據「會計法」中第四章「內部審核」及「內部審核處理準則」等各項主計法規所辦理，並依據國防部頒「國防部暨所屬單位內部審核作業規定」與「國防部對各級單位現金實地抽查實施規定」等實施作業程序，由國防部暨所屬單位向下進行國軍各級單位之財務、財物及工作審核。內部審核業務為國軍主計制度之一環，貫穿會計、歲計、統計等業務，其基本精神在以客觀立場，評核各單位人、財、物力在管理運用上是否經濟有效，並針對所發現問題，提供具體可行改進意見，供決策參考，為現代管理重要工具之一，具有服務、輔導、教育等多種意義。國軍內部審核的意義在於

- 1.協助管理當局達成最有效之管理，俾能按既定之作業程序或政策計畫完成任務。
- 2.驗證各項會計及其他各項資料之正確性與可靠性，各項業務處理程序的經濟性與牽制（防弊）效果大小。
- 3.發掘並建議改進不健全之紀錄與作業制度。
- 4.維護財務之安全與合理運用。它的功能在於 1.協助

各機關發揮內部控制之功能。2.增進財務效能，減少不經濟支出。3.舞弊與錯誤的偵防。

國軍內部審核業務較之民間企業界更需要釐清策略及明確的目標，並妥善運用資源，以達成使命。平衡計分卡可經由國軍內部審核業務的願景、策略與目標之結合，確定甚麼是「對的事」，引導各級執行內審業務人員正確的方向、工作態度、價值觀及「創新與變革」的企圖心，提高審計工作績效，發揮高績效水準。

依國軍單位的組織文化與特性所發展出來的平衡計分卡模式，與一般企業組織有所不同，雖屬於公務機關的領域，但其業務性質又與以服務民衆為導向的政府行政機關略有不同，故在發展平衡計分卡時，在四個構面之規劃，應著重於國軍單位組織特性之符合或與適切性。

接著展開國軍內部審核業務四大構面之策略執行目標：

一、財務構面

政府機構最終之目的在於達成使命與滿足顧客需求，而非追求財務上的營利目的，對我國軍內審業務而言，在財務構面是如何提升內審人員的生產力。在財務構面仍維持「財務」構面，強調的政策是「效益」，即內審業務發揮預算資源的「效益」極大化，其對象的定義為行政院、審計部，主要議題為預算有無做最有效率的運用、提升內審人員的生產力及財務預算支援的程度等，其最終之目的是達成內審任務，促使預算資源之「效益」極大化。

構 面		策 略 執 行 目 標	策 略 量 標
效 益	財 務 構 面	• 有效運用預算資源	• 年度獲得經費 • 預算經費控制效果 • 成本的節約率
		• 提升內審人員的生產力	• 受查機關單位數或預算金額／投入人力 • 產出的工作成果／投入人力
		• 財務預算支援的程度	• 業務部門對內審業務預算的支持程度

二、顧客構面

在顧客構面，加強稽察各級單位財務收支，以達成組織的使命。因此在顧客構面應以「顧客導向」構面取而代之，強調的政策是「服務」，

其對象的定義為受查單位及各界人士均屬之，主要的議題為提升內審報告之品質與效率、快速回應民意機關的問政需求、減少受查單位的抱怨、增進管理顧問服務之功能、強化與各單位之互動關係，以提升社會大眾對國軍內控的滿意度。

構面		策略執行目標	策略量標
服務面向構面	顧客導向	提升審核報告之品質與效率	- 審核報告的時效性 - 審核報告的正確性 - 提升審核報告的價值 - 審計部查核案件
	導向	減少受查單位的抱怨	- 受查單位與相關審核意見的接受程度 - 與受查單位溝通之頻率、種類及次數 - 及時解決受查單位之抱怨或陳情案件
	構面	增進管理顧問服務之功能	- 提供財務管理顧問之服務 - 提供行政部門解決問題之方案 - 通知建議改善、注意、更正及補正事項等被採納或具體落實者

三、內部流程構面

在內部流程構面，期藉由簡化程序、掌握審核重點，以有效率、高品質的內部流程，與受查單位建立工作關係及滿足其需求，以提供顧客最佳的服務品質。強調政策是「效率」其對象為與

內審業務之相關流程，主要議題是提升查核品質與效率、加強效能性審核、加強適正性及合法性、去本位主義加強各單位之間的連繫與協調性、持續列管追蹤實際改善辦理情形、加強建立內審知識管理能力等。

構面		策略執行目標	策略量標
效率	內部審核業務流程構面	提升查核品質與效率	- 就地抽查單位數 - 專業調查件數 - 上級交查或配合計畫辦理件數 - 查核報告提出之時效性 - 合法性之查核意見 - 績效性之查核意見
		加強效能性審計	- 內控制度是否妥善有效 - 發現未盡職責事項 - 發現效能過低事項 - 發現制度規章缺失事項 - 發現設施不良事項
		加強適正性及合法性審計	- 稽核資訊系統操作程序是否標準化 - 通知剔除不當支出事項 - 通知減列、修正支出事項
		加強列管追蹤審核通知案件之處理	- 公文處理效率 - 稽催待辦案件 - 已列管案件及時完成之件數
		建立審計知識庫	- 建置財務收支查核報告知識庫 - 建置共同性專案調查報告知識庫

四、學習與成長構面

強調的政策是「知識管理」，其對象為全體執行內部審核人員；劉常勇（民 87）定義「知識管理」的意義為：有關知識的清點、評估、監督、規劃、取得、學習、流通、整合、保護、創新活動，並將知識視同資產進行管理，凡是能有效增進知識資產價值的活動，均屬之，其特性乃是結合個體與團體，將個體知識團體化，

將內隱知識外顯化，結合內部與外部，將外部知識內部化，將組織知識產品化。藉由訓練及發展人員的工作技能，以建立有效率、高品質的內部流程，並加強與受查單位建立工作關係及滿足其需求，同時提供顧客高品質的服務，主要議題為，提供良好的教育訓練、充實專業技能、激發員工主動投入各項內審業務精進的活動、建立優良文化，使人員有「創新」的能力。

構 面		策 略 執 行 目 標	策 略 量 標
創 新 面	學 習 與 成 長 構 面	• 提升審計服務技巧	• 人員具專業學識 • 財政法規之熟稔與整合能力 • 對外溝通之協調性 • 人員與組織的配合度
		• 提高主動學習意願與時數	• 人員在職專業教育訓練情形 • 取得類似合格專業證照 • 多元專長訓練時數
		• 改善服務態度	• 內審人員滿意度調查 • 訓練人員與受查單位之應對與互動
		• 鼓勵提供創新建議	• 人員建言之採納 • 提供研修法令、業務內規或與工作有關之意見 • 鼓勵研究審計理論、方法、技術或實務
		• 提升審計業務之執行能力	• 鼓勵研究進修 • 對業務之投入與執著的影響 • 使用「分析性稽核程序」處理情形

柒、結論與建議

平衡計分卡整個邏輯設計是不會改變的，它是一種將目標策略轉換為實際行動的策略管理制

度，可將組織預先設定的願景，提供落實到策略，乃至於每一個員工的行動方案，均可提供一個清楚可行的模式，不論是民營企業或是政府機構，都能獲得良好成果。國軍內部審核業務可運用平衡計分卡的觀念及流程架構，有效地連結使

命、願景及策略，作為後續發展相關績效目標與指標之主要依據；並確立各構面之績效評估標準，使得績效評估能兼顧全面性與平衡性，使其內容不至於有所偏執。建議未來可根據各個策略執行目標再加以建置策略量標，加強創新稽核技術與改善稽核流程。在推動內部稽核績效管理制度時，應注重每一實施階段前後之有效溝通與協調，以化解內部歧異，並將稽核資源投入在提昇稽核服務品質及健全內控制度，以增進施政績效評估之準確性。

參考文獻

- 1.吳安妮（民 85），「績效評估新觀念之運用」，會計研究月刊，第 131 期，第 34-36 頁。
- 2.吳安妮（民 85），「績效評估新趨勢」，會計研究月刊，第 133 期，第 11-16 頁。
- 3.毛吉成（民 92），「平衡計分卡應用於國防採購組織之研究」，國防大學國防管理學院財務資源管理研究所碩士論文。
- 4.吳安妮（民 91），「淺談平衡計分卡成功實施之精髓概念」，會計研究月刊，第 198 期，第 26-32 頁。
- 5.徐仁輝（民 91），「公共財務管理」，智勝文化出版社。
- 6.許士軍（民 89），「導讀『績效評估』（1991-1998）」，高翠霜譯，杜拉克（Peter F.Drucker）等原著，天下文化—哈佛商業評論精選。
- 7.劉常勇（民 87），「技術資源管理能力對新產品開發績效影響之研究」，科技管理學報，第 3 卷，第 1 期，第 121-135 頁。
- 8.鄒李興（民 93），「平衡計分卡應用於公務機關內部稽核之研究—以國軍內部審核單位為例」，國防大學國防管理學院財務資源管理研究所碩士論文。
- 9.于泳泓（民 91），「平衡計分卡最佳實務」，譯自 Niven, P.R., 「Balanced Score-card Step-By-Step」，商周出版社。
- 10.黃寓平（民 93），「以平衡計分卡的觀點建立公務機關績效評估制度—以區公所為例」，華梵大學工業管理學系碩士論文。
- 11.侯嘉政、楊美冠合著（民 94），「以平衡計分卡建構審計機關績效評估指標」，審計季刊，第 25 卷，第 2 期。

作者簡介



黃家隆上尉，現任於聯勤第四地區支援指揮部主計組預財官，國防大學管理學院 90 年班，會計系正 44 期畢業，曾服務於陸軍 395 旅、陸軍 298 旅、陸軍南部地區聯合保修總廠、聯勤第四地區支援指揮部、聯勤第五地區支援指揮部。