

# 國軍內部控制發展成效與策進

行政院為提升施政效能與展現廉政肅貪之決心，訂頒一系列有關內部控制相關規範。國防部亦令頒健全內部控制機制實施規定及健全內部控制機制實施規定重點工作，使各級單位有所遵循。

鄧延桐（國防部主計局內部審核處中校會審官）

## 壹、前言

內部控制為整合機關內部各種控管及評核措施之管理過程，以確保機關免於人為缺失所造成的損失；內部控制制度的建立，為現代行政管理之樞紐。機關組織愈龐大，業務範圍愈繁複，對內部控制的依賴愈深。內部控制其消極目的在維護財產安全，杜絕舞弊案件發生、避免財務（物）遭受損失；而積極目的更在合理促使達成組織的目標，藉興利與防弊的功能來提高資源使用效能，為管理者所不可欠缺之工具。

國軍建軍備戰需求，以前瞻國家安全威脅與未來戰爭型態，秉「長期性」、「整體性」及「延續性」建軍規劃思維，經由妥切之財力預判與指導，達成合理資源規劃與分配；惟國軍建軍需求無窮，而國防財力供給有限，如何充分運用獲得不易之國防預算資源，以發揮其成效，並達成支持建軍規劃與兵力整建目標，實為當前國軍內部控制重要課題。

## 貳、國防部內部控制機制之發展

### 一、國軍內部控制制度之演進

國防組織架構較為龐大（下頁圖 1），故而國軍內部管控工作，必須運用科學管理精神，配合國軍施政計畫，所採取之內部管理措施。其主要宗旨在追求達到教育、輔導及考核等多重目標，對各級單位，作必要之指導與協助，使能有效運用各項資源，適切配合政策要求，發揮國軍統合戰力。因此，國軍內部管控的概念，其實隱含著多元的參與，以及因應環境變遷調整各項作為，透過持續性的學習、動態調適與創新，以肆應內外環境之變遷並與時俱進，進而提升施政效能；而隨著潮流演

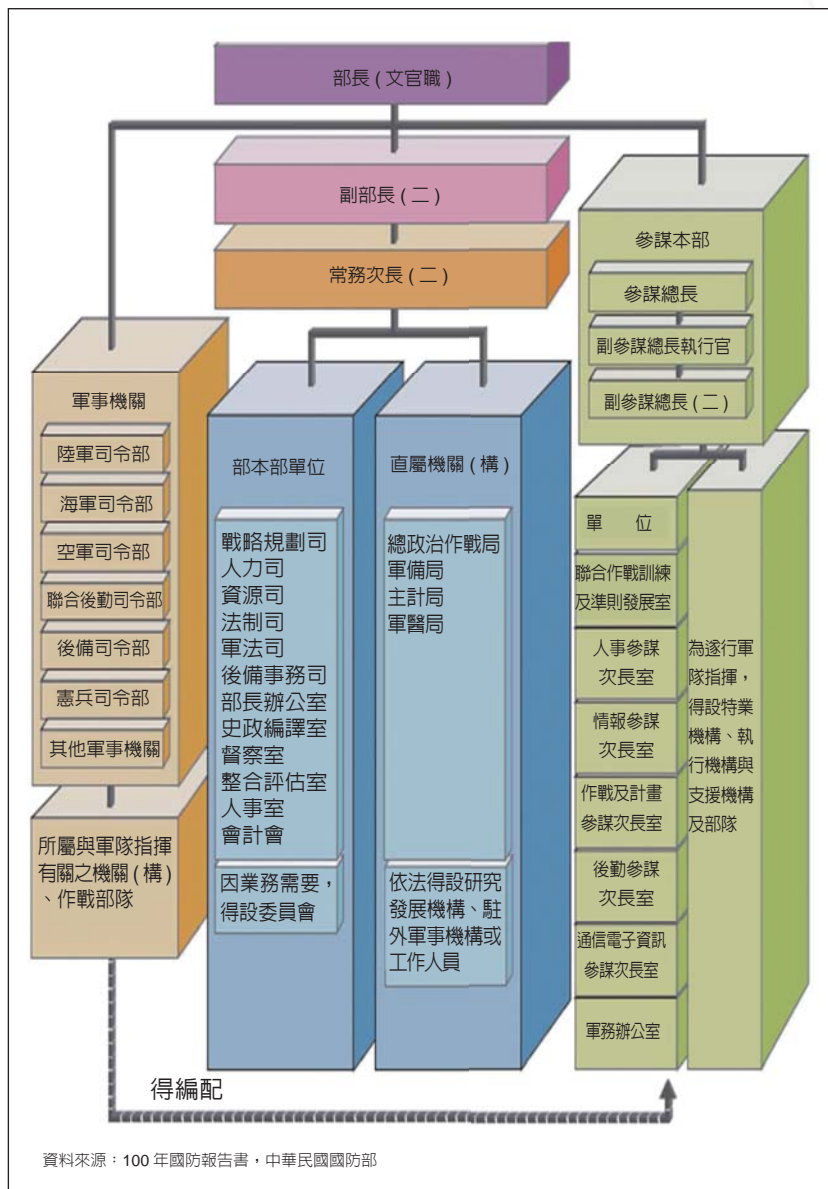
變，內部控制已由民間走入公務部門，故推動內部控制制度已成為現階段國防施政重點之一。

## 二、國防部健全內部控制機制之訂定

國防部為提升國防施政效

能、落實依法行政及展現廉政肅貪決心，特參照行政院「健全內部控制實施方案」，訂定國防部健全內部控制機制實施規定，內容重點如次：國防部成立內部控制專案小組（以下簡稱本小組），各軍司令部比照成立專案分組，另其所屬各單位應依本規定及相關法令規定落實執行內部控制作業（下頁圖2）。

圖 1 國防部組織體系



## 參、國防部近年推動內部控制成效

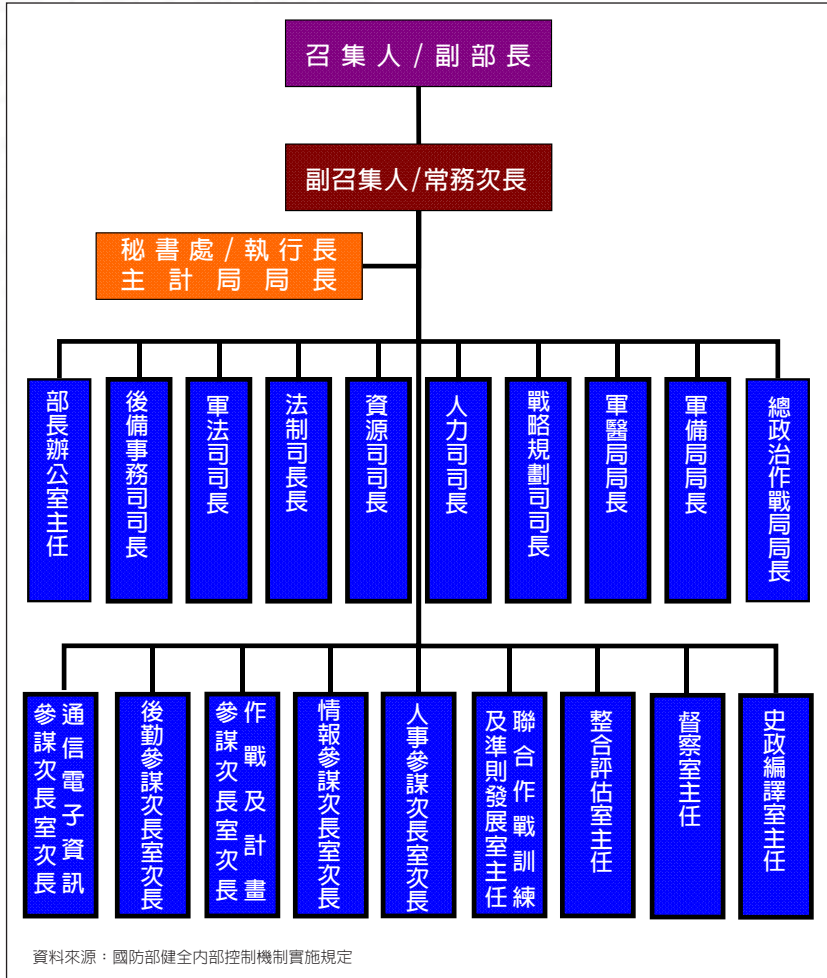
### 一、在控制環境面

(一) 重視人才培育、落實教育訓練

國防部自100年7月份起，持續向主官(管)及各級官兵實施內部控制教育訓練，截至101年3月底止，計實施14萬6,344人次，除提升全軍官兵對內部控制之認知外，更結合法制責任觀念及風險意識向官兵施教。後續將持續實施並提高人員

# 專題

圖 2 國防部內部控制專案小組編組



領導和管控能力為目標。

## (二) 厲行廉能規範、落實肅貪防弊

國防部以「國軍人員廉政倫理須知」規範為基礎，並成立「國防部廉政建設行動專案小組」，置重點於人

事、財務及採購三大主軸，持續加強相關政令宣導，及透過軍法風紀案例教育提醒官兵崇法、守法的重要性，以凝塑軍人核心價值，建構優質軍風。

## 二、在風險評估面

(一) 提升本職學能、落實風險管理

99 及 100 年分別辦理「風險管理與危機處理」高階主官講習及幕僚作業講習，分別有 371 員、287 員參加，期藉引進創新思維，建立危機處理專業技術及「前置預防」觀念，以增進部隊安全。

(二) 落實防險作為、鞏固部隊戰力

100 年召集業務主管 162 員，舉行「風險管理與危機處理」作業審查會，計審查「國軍協助災害救援」、「重大意外傷亡事件」等多項風險執行與管控項目，將建立「風險處理監控」等預防機制，以及隨時應變處置的作為，以提升部隊應變能力。

## 三、在控制作業面

(一) 精實內部審核，提升財

務效能

完成 100 年度綜合審核，針對國軍內部審核網之機制實施驗證，所見缺失事項計 234 項，已責由各單位檢討，並持續宣導及查核。

(二) 強化內部控制功能，恪遵作業紀律

為強化內部控制功能，除要求各單位針對監察院及審計部建議改善事項，屬內部控制缺失部分，立即檢討改善，並將檢討結果逐步納入內部控制制度，以收防弊及興利之效。復依審計機關稽查財務（物）上違失案件受處分人數觀之，國防部 98 年受處分人數為 108 人，99 年受處分人數為 40 人，大幅減少 68 人，顯示在管控所做的努力。另為展現面對問題、解決問題的態度，針對審計部查核事項以「國軍採購作業檢討及策進作為」為題，赴行政院內部控制推動及督導小組實施專報，以各項具體作為，彰顯策進之決心。

四、在資訊與溝通面

(一) 落實安全回報、妥慎應變處置

為瞭解各單位財務安全狀況，於 98 年策頒「國軍主財安全回報與處理實施規定」。針對風險事項採逐級回報，以達「先知快報」、「即知即行」，有效掌握安全狀況及落實風險管控機制。

(二) 適切分工合作、發揮統合功能

為強化國防部內部控

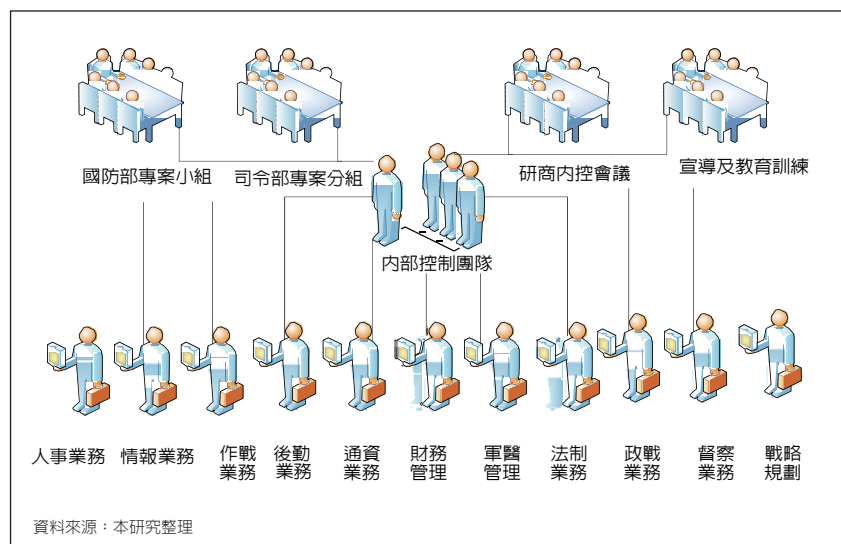
制機制，國防部內部控制團隊除由各聯參主官組成國防部內部控制小組外，亦責成各軍司令部成立內部控制分組，並藉由各項會議、會報發揮群策群力之縱向與橫向統合功能，凝聚共識，如此方能克竟全功（圖 3）。

五、在監督面

(一) 完善策進作為、厚植部隊戰力

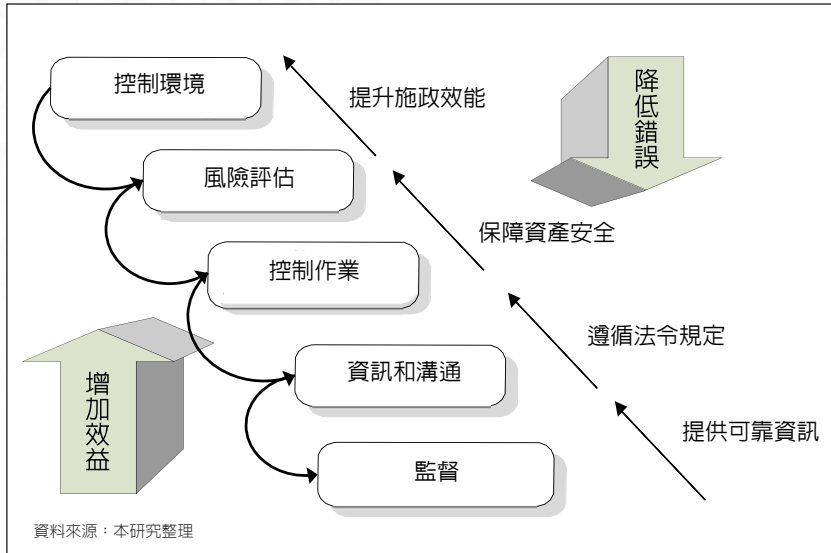
在面對當前國防財力資源有限情形下，除賡續落實開源節流措施外，更研擬

圖 3 國防部內部控制團隊



# 專題

圖 4 國防部內部控制實施預期達成效益



有效之財務策略因應，以提升資源運用效益。近年（98至100年）預算整體執行率分別為：94.6%、96.6%及99.3%，呈逐年上升趨勢，顯示管控概念之持續導入所致（圖4）。

## （二）綿密內部控制機制、革新整體風氣

為發揮財務管理事前預警功能，國防部已整合各級單位內部審核作為，以「內部審核」、「現金檢查」、「自我檢查」及「教育訓練」四大構面機制建構綿密「內

部審核網」，國防部以辦理「專案審核、巡迴審核」為主、司令部以辦理「綜合審核」為主、指揮部以辦理「現金檢查、財務輔導」為主，藉由分層負責之作業方式，以簡化工作，統一事權。

## 肆、國防部內部控制未來規劃

### 一、建立內部控制制度、強化整體戰力

國防部相關單位刻正依業務重要性、風險性及考量成

本效益等要素研擬各項作業規範，以前瞻及創新的思維，逐步研訂內部控制制度，使國軍各項工作均有所參據，俾利經驗傳承。

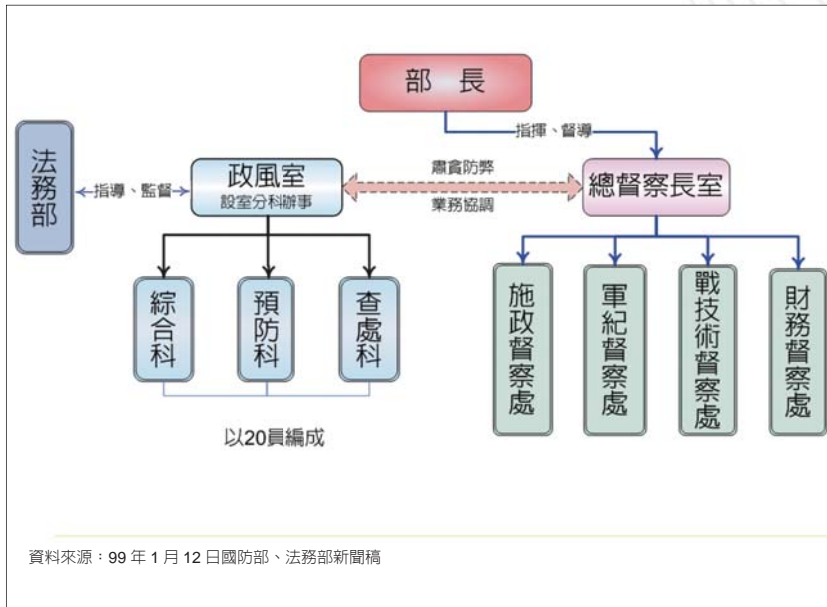
### 二、落實風險管理、消弭潛在危安

為有效提升部隊整體戰力，國防部將培養官兵具備超越目前職務的風險管理能力，以「了解常態、發掘異常、預見風險、防患未然」的態度與能力，隨時隨地察覺周遭人、事、時、地、物所潛藏的危安因素，妥採有效防制作為，消弭潛在危安。

### 三、強化自我評估、發揮預警機制

內部控制首重源頭，源頭管理好，控制重點即可視情況遞減，如此方能降低控制成本。而「自我評估」為國軍內部控制之重要回饋機制，落實「自我評估」可先期發現可能的錯誤，並可針對不尋常的資料，

圖 5 國防部督察與政風複式監督編組

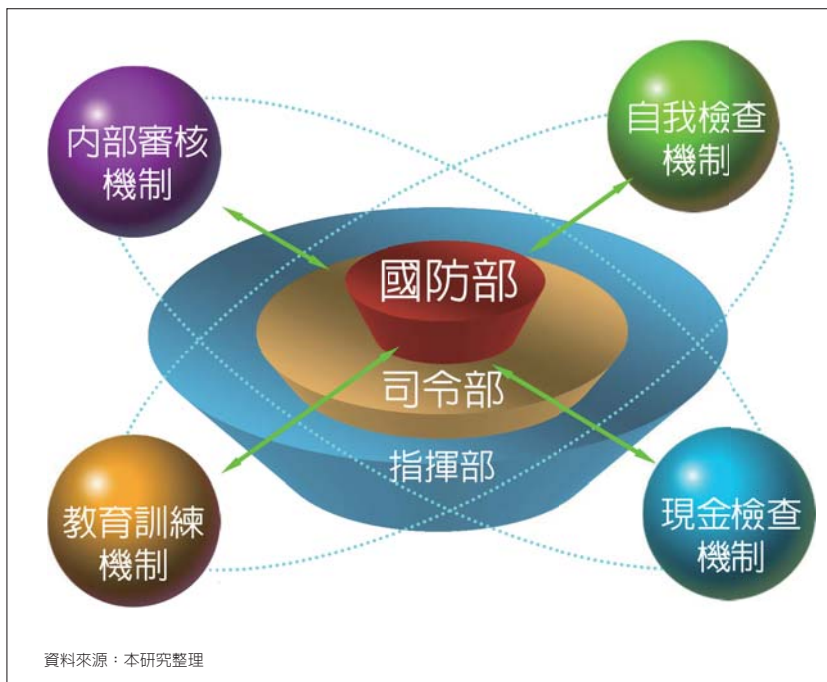


及時改善與追蹤，發揮預防之綜效，鑑此，國防部已要求所屬落實自我評估機制。

#### 四、引進政風人力、強化複式監督

國防部配合組織法及政風機構人員設置條例之修正，規劃成立「政風室」及「總督察長室」，屆時對相關案件之監督，將依「雙軌併行、複式監督」及「協調互助、功能整合」之原則，遂行相關內部控制及稽核作為（圖5）。

圖 6 國防部內部審核網示意圖

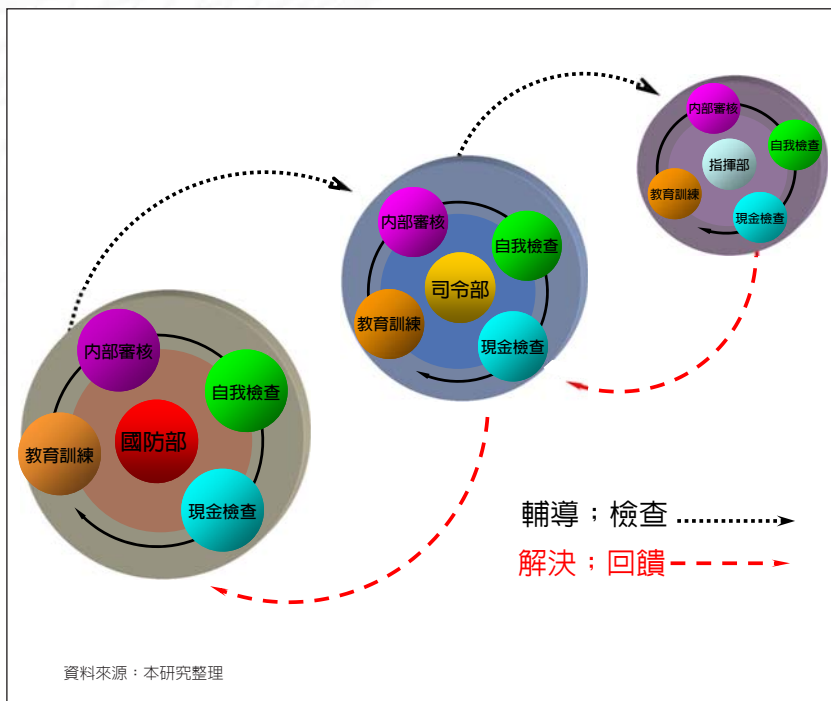


#### 五、貫徹廉政工作，端正優良軍風

為貫徹政府「倡廉反貪」政策指導，延續「廉政建設行動專案」肅貪查弊工作，設立「廉政工作會報」，置重點於「廉政工作」執行現況與精進作為，並編成「廉政建設行動小組」，整合各業管執行稽核、調查作為，有效評估風險，提供先期妥採應處作為，共同推動肅貪防弊、整飭風紀任務，

# 專題

圖 7 國防部內部審核網分層負責示意圖



達成端正優良軍風之目的。

(上頁圖 6、圖 7)。

## 六、落實控制機制、穩健提升效能

國防部所建置「審核網」為有效率且經濟性之內部審核實施機制。未來將持續結合國防施政主軸，從興利服務為著眼，提供國防決策的有用資訊，發揮國防財力資源管控效能

## 伍、結論

國防建設的目的係針對可能的威脅建構足以自我防禦之能力，國防戰力的發揮需要具備明確的計畫指導與管控措施，為確實維護國家安全與利益，必須有適足的國防資源予以支持。然而國軍建軍需求浩

繁，而國防財力供給有限，為妥適規劃各項施政計畫與預算配置作業，本部均訂定相關作業規範，「依程序、按步驟、講要領」的方式來辦理。

為達成前項目標，國防部配合行政院強化內部控制之指導，將原有管控機制導入內部控制概念，在「財力」方面，將兼顧國家整體經濟發展、政府財力負擔及國家安全等多重因素考量下，盱衡當前敵情威脅與現階段國防政策，妥適資源分配，同時秉持節約原則，精實預算編製及提升執行效能，發揮預算最大效益。在「物力」方面，將陸續引進先進技術，結合國軍建軍規劃需要，以最佳投資效益方式，適時滿足國軍防衛作戰需求。在「人力」方面，將透過多元管道廣拓軍官、士官來源，繼以強化軍事校院課程設計，營造良好學習環境，以培育優質人力，蔚為國用。❖