



強化會計人員之管理作為

政府機關之會計人員如何扮演其角色，並強化會計協助業務運作之管理功能，本文從實務面提出想法與做法，冀期提升政府財政效能。

張信一（經濟部會計處處長）



● 經濟部會計處張處長信一

壹、前言

財政為庶政之母，我國政府財務行政之「聯綜組織」包括收支命令、超然主計、公庫出納及審計監察等四大系統。其形成之發端早於民國 17 年冬立法院財政委員會針對政府財政及財政監督之立法，一致認為原有混一組織（即將計政隸

屬財政職掌內）並不足以減少弊竇貪污，進而提高公務效能，故須改用聯立綜合式的組織（即聯綜組織）；並要求各機關辦理會計者應當超然，其估計預算者之地位亦應超然（即辦理預算之所根據，與機關成績賴以證明之統計，其編製人員之地位，均應超然）。故為達到該兩目的，經參酌當時由

國民政府聘請美國專家甘末爾顧問團 Kemmer Commission 之建議，將各機關辦理預算、決算、會計、統計隸屬一個超然事務機關，即主計機關，並直接隸屬於負有全國政治責任之國民政府，同時為防止超然主計人員玩忽職掌，及串通機關長官及其所屬人員共同舞弊起見，並採就地審計制度，而增

設超然稽察機關及出納機關，故聯綜組織之行政、主計、出納、審計四種職能各成一個系統，除各自獨立行使其職權外，又能發揮相互制衡與互助合作之功效。

依主計機構人員設置條例規定，主計機構為各級政府、公務機關、公立學校、公有營業機關及事業機關內掌理歲計、會計、統計事務之機構。至主計人員則為辦理歲計、會計及統計事務之人員。會計人員依會計法、政府採購法、內部審核處理準則，以及機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法等規定，係負責政府或機關有關歲計、會計、內部審核及採購監辦等事務之人員。本文從聯綜組織設置之防弊目標與當前法規鬆綁之興利主張為考量因素，就會計人員應扮演之角色與功能，以及如何達成優良會計人員之方法，提供筆者之工作經驗，俾求政府財政效能之提升。

貳、政府會計人員應有之作為與功能

依法規規定及實務現況，財務行政之發端在於預算，故會計人員首要工作即為協助預算之編製，而預算之編製、審議與執行等係依相關計畫預算制度加以運作，通常要先有計畫才有預算，為能有效配置資源，合理達成國家任務，預算之編製必須如同計畫撰擬般，經過審慎地評估，有好的開始，方能為後續立法審議及行政執行奠下良好基礎。而從計畫預算制度之演進歷史觀之，編製時所關注的重點，從效果面看，已從原本重視短期、個別計畫轉為長期、整體計畫，因民主思潮，人民的需求不斷膨脹，以及各國政府必須面對的財政危機，故更應從國家願景、目標之優先性，以及整體策略、方案之合理性、有效性及可行性等詳加探討，方能確實因應整體環境之演變。此時

會計人員，應負擔之任務就非僅僅以文書作業方式消極完成預算之彙編，而應積極運用主計工作之本質，即提供攸關決策資訊，協助負責施政之各級首長對其為達成施政目標所擬之各種實施方案、個別計畫，從政治面、法律面、環境面、經濟面、行政管理面等方向，確認計畫是否確有必要推動及對未能成功推動之相關重大風險加以掌控，進而就國家整體財務能力，提供妥善之規劃建議。

其次，會計人員之工作，狹義名稱指辦理會計帳務處理，其流程從記帳、過帳以至於調整、試算、結帳及編製報表，屬例行作業，在資訊化的時代，只要就源輸入確實，健全設計與執行系統安全控管機制，就能順利運作而無必須關切之處，故此項工作之未來重點，筆者認為還是與提供攸關決策之有用資訊密切相關，誠然就會計或財務資訊之編

論述》會計 · 審核



製基礎與原則等而言，宜與國際接軌是全球化時代不可避免之趨勢，但在地化之深耕，使符合自我國家資源配置之決策實務需要，亦不可偏廢，且資訊化之成本極高，更需審慎為之，才可避免錯誤投資，徒增配置軟硬體之成本，且若未能落實發揮輔助決策之功能，將耗費不必要之人力、財力與物力。

其三，依據會計法明文規定，會計人員須負責內部審核之職責，而其工作重點，就實務考量，主要係內部控制制度中有關例行監督之一環，並輔以執行後之個別評估，即透過會計人員對各種業務、財務等法規之了解，在業務進行過程中發揮協助提醒的角色，包括事前的預警、事中的追蹤以及事後的檢討。而事前預警之工作，除了有前述預算編製過程之資源配置相關檢討擬議外，也包含了下面所提及採購監辦業務有關招標、開標至

決標等階段之相關意見陳述；事中追蹤之工作，則應專注於原定目標依原有手段執行卻未能達成之風險，透過對環境變遷之清晰認知，以及採行應變作為之能力，以避免本屬風險評估之管理，卻轉變為危機處理，對機關或個人帶來不可承受之壓力；至事後檢討之工作，主要在發掘已完成計畫之可供參採的成功或失敗經驗，以利於未來計畫之規劃能夠更周延。

其四，則是監辦採購之相關事務，雖依政府採購法等規定，會計人員所需負責的主要工作重點為程序性之監督。所謂「程序不合，實體不究」之民主法治程序正義當然必須遵守，惟因財務責任有關善盡善良管理人之責任，並非僅指程序而已，對實質無效能或浪費之行政，會計人員亦須本於專業能力加以注意，故其工作與前述內部審核之職責密切相關，相輔相成。

參、如何強化會計人員之管理作為

由於會計人員之工作，涉及不同業務面向，不同承辦人員，甚至必須介入不同業務進展期程中，且要發揮導向興利之途徑與評估風險之管理功能，故會計工作若要達成優良之評斷，即所謂之成功，套句黑幼龍博士所言「真正的成功是屬於有影響力的人」，而良好的溝通能力即是邁向成功的必備條件，由於溝通之內容範圍廣泛，且隨時空變遷需有快速之反應，因此，參酌李金水先生編著，正展出版公司 2006 年出版之《成功三件事—敢想、能說、會辦事》一書之標題與內容，針對上開三件事之重要義涵，說明如次：

首先是敢想，若一切遵循舊規，或許不致犯錯，但決不會有成功的感覺，因為如此做法並沒有激發人們的潛能，即所謂「低風險、低報酬」，若

沒有使人有更好的創意，就不符合現代創新思潮。當然一個人要達到敢想的階段，必須具備勇氣、膽識、敏銳等要件，而個人認為每個人都是聰明、理性，且因知識訓練與經驗獲得之管道愈來愈多，所以可用一個簡單之指標來論斷，那就是「正確說出自己的意見」，其重點在於「正確說出」而非「正確意見」，即一般人針對公款使用不當質疑時，常說「如果那筆錢是你的，你會這樣做嗎？」可見人人都有以自己最有利的方式來處理事情之本能，由於接受外界訊息管道增多，該本能亦會持續成長，故只要能順著本性說出，那就是一個具有創造力之想法；反之，若一切擔心所言是否正確，瞻前顧後，不敢勇敢說出，也就無法經過驗證，促使更好構想之提出，想從防弊之環境經過典範移轉至興利之環境，恐將緣木求魚，永無達成之日。

其次是能說，這是一種最

直接的溝通形式，以會計人員而論，對一件尚可討論而無定論之事情的處理方式，因須更深入探究不同之影響因素，故以簡潔公文形式表達常無法周延，而此時，能說就是一種必須採行之溝通模式。當然，就學理而論，好的溝通其先決條件在傾聽，即能確實了解問題之所在，有了好的訊息接收才是形成好的意見回饋之前提，然而，會計或財務之專業，常常使其他業務同仁卻步，故如何運用對方可以認同與理解之語言方式將問題之解決方案予以傳遞回去，就是要達成有效溝通之一件非常重要的事，因此，會計人員必須內外兼修，除了須知識淵博、經驗豐富外，表達能力亦須邏輯清晰、言簡意賅，並用生活上的智慧之語，在適法及有利於業務推展之前提下，說服業務人員進而發揮實質之影響力。

最後則是會辦事，常言道「坐而言，不如起而行」，有

敢想之創意以及能說之溝通，都必須以實現目標才具有最終之意義，故會計人員除了具備審查他人計畫之能力外，自己也應有規劃撰擬方案或計畫之能力，將有效益且能合理配置資源之遊戲規則透過對長官之建議遊說，以及需用資源單位之共同造勢，並考量必要之變通，以透明公開、公正一致之作法，獲得大家支持，方能真正達到成功之境地。

肆、結語

成功當然是人們追求的目標，惟其過程是艱辛的、不可預測的。以上有關擔任會計人員之體悟，純屬筆者之認知與平凡之見解，並加以實證而成之經驗，或許不足為訓，但藉由洪蘭教授所引用「一生平凡事，平凡過一生，做好平凡事，一生不平凡」之格言，以此共勉，期望每位會計人員都能在做自己的過程中感到滿足。❖