

高雄市各級學校會計人力不足之困境與因應作為

高雄市縣合併改制後所轄市立學校計 347 校，高雄市政府教育局面臨預算與會計資訊系統、會計制度、教育經費等差異，必須整合齊一。教育局會計室經由密集安排教育訓練、設置會計輔導老師責任輔導與集中作業有效管理等策略，以順利推動主計業務，支援教育事業。

會計人力嚴重不足之改善，雖經努力，成效仍然有限。面對兼代職業務負荷過重，時有人員出走或遷調異動頻繁情形，教育局會計室責無旁貸承擔研謀解決。本文特就合併改制後，高雄市各級學校主辦會計人力不足之困境與因應作為加以探討，以供各界參考。

林淑惠、張素美（高雄市政府教育局會計室主任、股長）

壹、前言

99 年 12 月 25 日高雄市縣合併改制，合併土地面積 2,947.9021 平方公里，人口 277 萬 7,728 人，設置 38 個行政區，為大高雄開創新局帶來契機。相較於臺南縣市與臺中縣市合併升格改制或新北市單獨升格改制，高雄市縣因既存之系統、制度與財政資源差異（高雄市原即為直轄市），合

併改制卻也面臨諸多挑戰。

原高雄市自 92 年度起實施教育發展基金編製附屬單位預算，使用市府資訊中心開發之預算與會計資訊系統，各級學校計 144 校（含 2 所公幼）；原高雄縣 99 年度以前實施教育發展基金單位預算，國小使用行政院中部辦公室開發之簡易預算與會計資訊系統，國中以上使用委外開發之系統，各級學校計 203 校。合併後，高雄

市政府教育局（以下簡稱教育局）立即面臨預算與會計資訊系統、會計制度、教育經費、會計人力不足等主計業務資源差異之整合。經多次協商評估，決議預算與會計資訊系統、會計制度、教育經費均採用原高雄市系統、規制與標準。經過多次密集教育訓練、輔導老師責任輔導與集中作業有效管理，終能完成合併首（100）年度及後續兩年度教育發展基金

預算編製與執行，並編製決算，順利推動主計業務，支援教育事業。

貳、各級學校主辦會計人力不足之困境

高雄市政府要求合併改制無縫接軌，學校各項主計業務均採原高雄市系統、制度與標準推動，對原高雄縣學校而言是一項挑戰。相對地，各校校長要求專任會計人員提供專業服務需求更為殷切。

然而，教育局所屬學校計 347 校，未設置專任主辦會計者計 126 校（原高雄市 6 校；原高雄縣 120 校），其中原高雄縣由學校校護兼任者 19 校，由幹事兼任者 44 校，另由會計人員兼任者 57 校。原高雄縣學校多屬小校（10 班以下有 72 校、20 班以下有 48 校），203 所學校僅有 40.89% 設置專任會計，尤其旗山地區僅占 25%。學校主辦會計長期高比率缺額，同仁已因兼職頻仍身心俱疲，亟待有效解決改善，適時給予喘息減壓空間。

此外，原協助兼任學校主辦會計之校護、幹事及會計人員，或因法規政策、或因不適應而陸續退場、退休或申請遷調，致學校主辦會計人力不足情形短期間難獲改善。其相關失衡原因分析如下：

一、兼任護士受制法規而退場

校護兼任主辦會計遭監察院糾正違反相關法規，為應行政院主計總處要求限期改善，經函報高雄市政府主計處同意，自 100 年 2 月 1 日起校護 19 人免兼退場，改由會計人員兼任。

二、兼任幹事無法勝任而退場

幹事兼任主辦會計因預算與會計資訊系統、相關作業制度重大改變，復因會計專業背景匱乏且仍需兼辦學校其他行政業務，工作量及壓力倍增，教育局雖辦理多場教育訓練，仍無法改變退兼潮，迄今有 32 人免兼退場，改由會計人員兼任，僅餘 12 人持續加強溝通始

勉力繼續幫忙，擬積極協助轉任主計人員。

三、人員退離陞遷及異動之效應

經統計 100 ~ 101 年度學校會計人員減少 114 人（退休 40 人、轉任幹事 3 人、轉調中央及外縣市 14 人、轉入市府機關 57 人），增加 97 人（中央及外縣市轉入 31 人、市府機關轉入 66 人），主要係近年公務人員退休制度改變增加不確定性，引發退休潮；縣市合併五都均增加員額編制，部分同仁選擇請調回鄉服務；為避免輪派兼任偏遠或山區學校，學校主辦會計（薦 6 至 7 職等）積極爭取陞遷至市府各局處股長或區公所主任職務（薦任 7 至 8 或 8 職等）等原因。再者，原高雄縣任職偏遠地區人員，紛紛申請遷調市區學校，對原已人力不足情形無異雪上加霜。

四、機關具擬任資格同仁遷調意願不高

教育局所屬學校 347 校，截至 102 年 5 月止，會計員額

專題

編制 364 人、現有人員數 272 人，未派補 92 人（主任 80 人、佐理員 12 人），需兼職或代理校數計 138 校（其中兼職 103 校，代理 35 校），人員兼代職率為 50.74%（附表），兼代職率高，可運用人力確實嚴重不足。高雄市政府雖同意增置主辦會計員額，惟職缺多屬偏遠或山地學校，為避免輪派兼職，機關具擬任資格之科員進入學校服務意願不高，短期間人力短缺情形不易改善。

參、教育局因應作為

學校在校務經營及管理活動中，常需要會計部門提供會計資訊以做出正確決策。教育局會計室為回應校長專任會計人員提供專業會計服務要求及

改善會計人力不足困境，研議採取以下各項作為，期冀經由增置員額及人員補實，建立完善的管理規制，進而協助提升教育品質，促進教育事業發展。

一、增加員額編制及支援投入人力

（一）增加員額編制

原高雄縣偏遠及山地學校多屬小校又受限於財政能力，多未設專任員額而採兼任。為解決兼辦會計辛勞，經極力爭取並獲高雄市政府員額評審小組審議通過，增置主辦會計員額 63 名，分 3 年晉用（101～103 年分別配置 30、20、13 名），期有效改善大部分兼職問題。

（二）教育局投入兼職人力

考量原高雄縣同仁已兼職多年，應給予喘息機會，爰在人員未補實前，分批邀集原高雄市 70 班以下國中小學校會計室主任及佐理員暨高中職現職人員 3 人以上之學校，協商投入人力兼職，以志願為優先，再輔以抽籤方式依順序派兼。

（三）高雄市政府主計處協調投入兼職人力

高雄市政府主計處於 100～101 年召開 3 次跨局處會議，研商派員協助兼職。訂定「本府警察局各分局、大隊及區公所主計機構支援兼任學校主辦會計實施規定」，協調部分警察分局（配置有佐理人員者）及區公所（配置佐理人員 2 人者）分次依人員晉用情形，投入支援人力 14 人（目前已支援 6 人），就近兼辦學校會計業務。嗣後又陸續協調交通、消防局及主計處派員支援計 6 人。

二、建立業務管理措施及兼職制度

合併改制初期，除增置員

附表 102 年高雄市政府教育局暨所屬學校兼職代理校數表

項目	編制員額	現有人數	兼職校數	代理校數	兼代職率 (%)
合計	364	272	103	35	50.74
高中職	69	60	11	6	28.33
國中	110	94	35	12	50.00
國小	185	118	57	17	62.71

資料來源：高雄市政府教育局會計室整理。

額補實人力外，有效運用現有人力資源，儘量採就近兼職，精進主計業務達規範化、制度化，俟人員熟稔新制業務後，建立分區管理及兼職序位制度。先後採行之措施如下：

(一) 建立兼職配套措施

針對偏遠、山地學校兼辦業務，實施會計檔案委託快遞服務（宅配）業務及每月 2 次核派公務車或租用計程車接送至兼職學校洽公等配套措施，以協助同仁解決交通不便問題，目前有桃源、六龜、美濃、杉林及內門等 5 條路線，提供 23 位兼職同仁親自到校服務時間，增加與學校業務同仁互動機會。

(二) 設定職務異動年限降低異動率

規定任職學校主辦會計 2 年以上人員始得申請職務異動，異動時於原職缺未補實前，仍需代理並以 3 個月為限，屆時若仍無法補實，由教育局會計室派人代理。有效降低人員異動率，暫時解決職務出缺短時間無法補實致主計業務無人處理之窘

境。

(三) 充實學校資訊設備

為利兼職人員業務運作，運用高雄市因應教育部推動地方政府推動教育發展基金成立附屬單位預算，獲教育部 3,500 萬元獎勵金，陸續增購筆記型電腦、個人電腦及印表機等，轉撥學校使用，提升主計業務效率。

(四) 建立輔導老師機制

合併改制初期，為協助原高雄縣會計人員儘快熟悉相關預算編製、預算與會計資訊系統、會計制度及教育經費標準等，特組設 20 組輔導老師，每組由原高雄市 1 位資深優秀人員輔導 6～8 校原高雄縣會計人員各項主計業務，審核其預算編製、會計月報及決算，並適時因應狀況修正本項作業方式。

(五) 建立溝通平臺

協調教育局資訊教育中心於局網資訊服務入口設置會計人員討論區（Q&A 平臺），供大家發問、討論及學習園地，由版主協助解答，適時解答同仁工作上疑難。

(六) 積極辦理教育訓練

99 年辦理 31 梯次、100 年辦理 25 梯次，101 年辦理 22 梯次，102 年預計辦理 30 梯次，視需要辦理採購法、預算編製與執行、決算與收支估計表編製、預算與決算系統操作等研習及兼職與代理人員、新進同仁、主計人事業務等座談會，加強業務宣導，傾聽意見協助解決問題，以提升主計同仁專業知能。另為加強會計人員溝通協調能力及服務態度，辦理「全方位溝通協調」研習，期藉以減緩行政衝突、增強協調 EQ，使溝通無障礙，協助學校推動校務。

(七) 設置合署辦公

為降低兼職同仁在偏遠、山地學校交通成本及減少奔波辛勞，參酌原高雄市實施案例，規劃設置合署辦公並選址旗山區旗山國小，嗣後將視辦理成效及人力補實情形，規劃岡山區增設。

(八) 建立各項業務標準作業流程

因應增設主辦會計員

專題



●學校會計人員人際溝通研習於高雄市立美術館 (照片來源：高雄市政府教育局會計室)

額、退休及遷調情形，致有財稅人員、科員內陞及機關協助兼職等新進及非主計同仁之加入，為協助渠等能儘快熟悉業務投入工作，爰建立各項會計作業及主計人事資訊業務之標準作業流程 (S.O.P) 以供遵循，俾利於管理規模龐大之 347 校會計業務。

(九) 建立分區管理制度

訂定「高雄市政府教育局所屬學校會計業務分區執行原則」，自 102 年起實施分區管理制度，逐層解決業務疑難問題，提升服務品質：

1. 強化學校會計機構業務雙向溝通、交流、聯繫及凝

聚向心力。推動會計月報、半年結算、年度決算之互審等機制。

2. 學校依行政地區及地理特性分為南高雄、北高雄、岡山、鳳山及旗山等 5 地區。每區設置區長 1 人、副區長 1~3 人，若干小組，各置組長 1 人，各組由 5~8 校組成 (下頁附圖)。
3. 指派區長綜理教育局交代業務與協助辦理責任區學校主辦會計人員異動監交事宜及關懷活動、副區長擔任原輔導老師職務、組長審核組內幹事及機關兼職學校之會計月報，組員採循環互審該組月報及決

算。

4. 另職務代理機制亦藉由本制度之建立而完成。

(十) 建立兼職序位規制

依據分區管理制度，訂定「高雄市政府教育局所屬學校會計機構兼任代理原則」。其原則如下：

1. 兼職人員之選派，以自願者為優先，再以排序班級數 (班級數除以學校現職會計人員數) 及到職日為依據，排序 5 區兼職序位。
2. 考量學校業務量及人員特殊原因，另訂排除條款，如學校現職會計人員 1 人且班級數 70 班以上者、科員內陞未滿 6 個月、非主

計人員轉任未滿 1 年者、懷孕或重大疾病等免兼任。

3. 規劃支援助地區，岡山地區人員不足時，由北高雄地區支援、旗山地區則由南高雄及鳳山地區支援。
4. 規範兼職人員喘息機制，兼任或代理主辦會計時間分別以 2 年及 1 年為原則，其免兼代時間為已兼代時間之 1/2，但教育局得視人

力進用情形彈性調整之。

肆、結語與建議

積極有效解決高雄市各級學校會計人力不足問題，提供同仁快樂工作環境是首要目標。感謝高雄市政府主計處指導與全力支持，教育局所屬會計同仁齊心努力，使教育局及學校主計業務能順利推動。

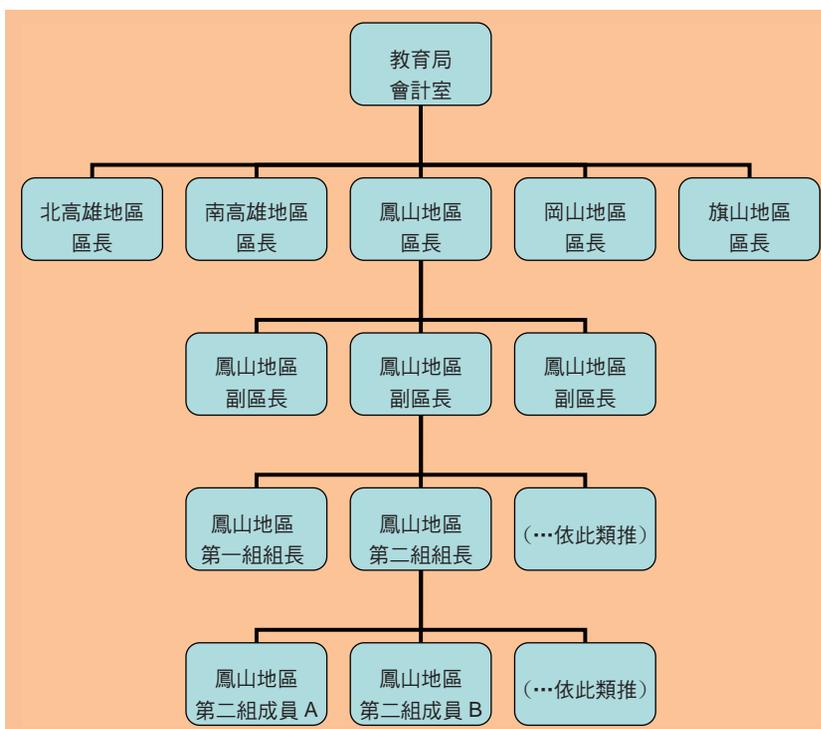
迄 102 年度增置主辦會計員額計 50 名，至目前僅遴用

16 名（其中 3 名為兩校合併設置），成效不如預期。究其原因，偏遠及山地學校補實不易，擬依「主計員額設置原則」第 6 點規定，檢討將主辦會計員額修正改以 2 至 3 校（不限定班級數）與目前已設置專任主計人員之較大規模學校，合併增置佐理人員，解決人員無法補實之困境。

又學校主辦會計職務出缺，因人員補實不易，致代理情形短期難獲改善；惟受「各機關職務代理應行注意事項」，代理 1 年之限制規定，必須另覓人員，致學校每年更換不同會計人員，校方、教育局及代理人員均已疲於因應，建議修正「各機關職務代理應行注意事項」，因應特殊需要得放寬代理 1 年之限制，俾利校務運作。

期許未來人力之實質投入、減輕兼職壓力，藉由分區管理及兼職序位原則之實施，建立支持系統，發揮團隊精神，精進主計業務，協助機關首長決策，提升學校組織效能，促進教育事業進步與成長。❖

附圖 高雄市政府教育局所屬學校會計業務分區執行組織架構



資料來源：高雄市政府教育局會計室整理。