

國立故宮博物院檢討改善票務管理作業

為強化現有內部控制作業，本文介紹國立故宮博物院透過內部控制制度自行評估作業機制，檢討改善票務管理作業流程，從源頭強化管理，明確職能分工，以有效提升作業效能，保障資產安全之作為，供各機關辦理跨職能整合內部控制作業參考。

許庭禎（國立故宮博物院主計室主任）

壹、緣起

國立故宮博物院（以下簡稱故宮）參觀人潮眾多，為因應大量遊客購票需要，已訂有一套票務管理作業據以執行，並於 94 年建置電腦輔助售票系統，96 年再後續擴充系統之使用範圍，以提升服務品質，降低人力成本，並增進作業效率。惟該票務管理作業經審計部於 100 年派員查核發現，存

有空白票券未依規定領用及保管、作廢票券未依規定蓋章作

廢、票務人員手存現金短缺、票券系統使用權限未落實控管



● 國立故宮博物院院區景觀照（照片來源：國立故宮博物院網站）



等內部控制缺失。鑒於故宮門票收入數額龐鉅，票務管理作業屬高風險項目，爰檢討改善其票務管理作業流程，加強票券管理及經收款項之內部控制機制。

貳、相關問題處理情形

故宮為檢討改善票務管理現行處理作業，面臨業務調整、人力配合、程序變更、溝通協調等問題須先研議解決，茲將相關問題處理情形說明如下：

一、辨識攸關風險

故宮票務管理作業經審計部派員查核發現內部控制缺失後，考量票務管理作業涉及門票收入出納控管，屬高風險項目，即提報內部控制小組專案討論，並派員查核了解票務管理實際作業情形，作為檢討改善之依據。

二、強化內部控制機制

針對查核發現內部控制缺失，由各單位研擬改善措施，如票券保管領用、票款經收點

驗分由不同單位或人員執行，以增加監督管理功能，降低舞弊之風險。

三、重新研訂作業流程

各單位所提改善措施因涉及單位間權責之劃分，爰依據行政院訂頒「內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項」規定重新研訂跨職能作業流程。

四、業務分工溝通協調

票務管理作業原由秘書室全權辦理，為強化監督管理機制，經重新研訂跨職能作業流程，改由秘書室、文創行銷處、安全管理室、主計室及政風室依其業務權責分別或會同辦理，故需事先溝通協調，針對執行作業之介接分工進一步釐清，俾能充分配合辦理。

五、落實執行與監督

故宮票務管理作業檢討改善過程中遇有問題或困難，均立即研議解決，例如票券保管係由秘書室文書科設置倉庫存放，因倉庫須具備門禁管制功

能，經協調相關單位研議後，已加裝防盜保全設備處理。又本項作業完成改善後，除由各單位依規定落實執行外，復為維持內部控制機制之有效性，另由秘書室定期或不定期會同相關單位抽查票務管理作業情形，並作成紀錄備查。

參、檢討改善情形

故宮票務管理作業原已訂有標準作業流程，惟少部分人員未確實依規定執行，且作業流程涉及跨單位業務，在權責分工方面亦不夠明確，爰重新檢討票務管理作業流程，從源頭強化管理，明確職能分工，並將關鍵控制重點納入作業流程中設計（修正後作業流程如第 72 頁附圖），茲將檢討改善情形說明如下：

一、票券需求評估

為加強票券管理作業，規定各種票券至少應維持 3 個月的安全存量，並由秘書室庶務科定期核計各種票券庫存數量，若低於安全存量，則即時估計印製數量，簽請文創行銷

處辦理票券印製作業，以免影響票券發售。

二、票券印製作業

- (一) 文創行銷處依政府採購法相關規定，辦理票券印製採購作業。
- (二) 採購契約應訂有保密條款，規範廠商應對契約內容保密、不得洩漏及不得有其他不法或不當行為，並請承印廠商填具切結書。
- (三) 文創行銷處於印製流程查核點應不定期至廠商處所抽驗，並通知政風室及主計室派員監印。若發現與契約規定不符或作業缺失，立即請廠商改善或重作。
- (四) 票券印製完成後，廠商應立即交還圖檔光碟，並刪除電腦圖檔，模版及試車品應交付驗收人員銷毀。
- (五) 驗收通過後，將票券點交秘書室文書科保管。

三、票券保管及領用

- (一) 秘書室文書科將票券分

類保管，依編號順序存放，隨時記錄並定期盤點核對票券種類、數量及編號，盤點結果應陳報單位主管（秘書室主任）。

- (二) 售票人員應填具領用單向秘書室文書科領用票券，票務保管員應依印製之編號順序發放票券，不得跳號。
- (三) 秘書室文書科保管之作廢票券、副聯、查核聯及存根聯，應於保管期限（2年）屆滿後依文書處理相關作業辦理銷毀。

四、票券銷售作業

- (一) 售票人員領票後，應將票券按票券編號順序裝於出票機之票匣內，並如實將票券之票號登入電腦輔助售票系統，依序發售。
- (二) 售票時，依觀眾購買之票券數量操作電腦輔助售票系統，由出票機印蓋日期，並收取門票費用。
- (三) 作廢票券應由售票人員截角作廢及加蓋作廢章，並將作廢票券之種類及流水號登錄於電腦輔助售票系統。



● 國立故宮博物院售票處（照片來源：作者拍攝）

論述》管理 · 資訊

(四) 當日售票結束後，各售票人員應檢視售票金額、售票票數、庫存票券票號是否與售票機台顯示數據（包括現金及信用卡簽單售票）相符，並由當日結帳人員核對無誤後，將票款裝袋密封，放置於正館專用保險櫃內。

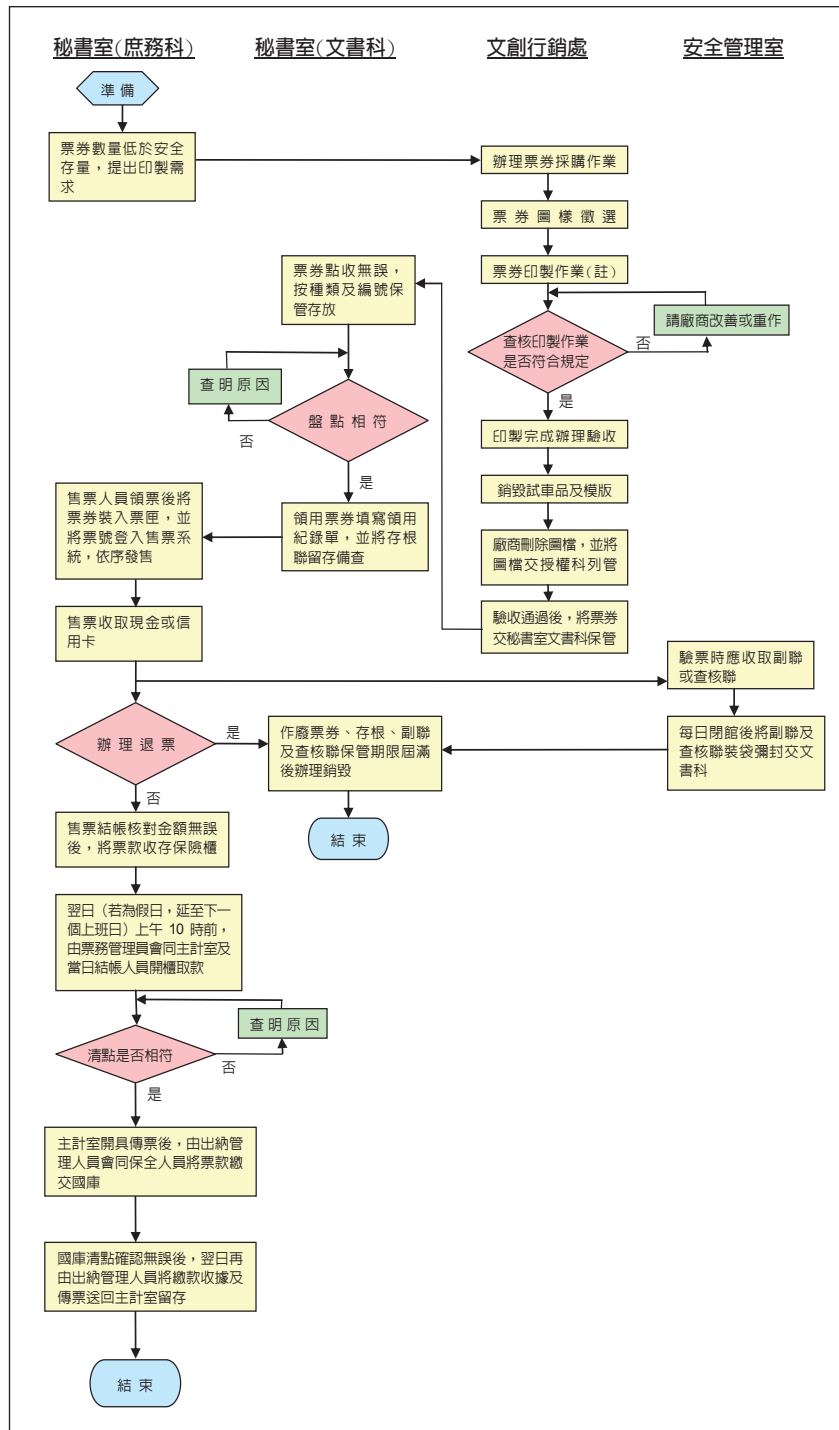
(五) 收取之票款，應於翌日（若為假日，延至下一個上班日）上午 10 時前，由票務管理員會同主計室及當日結帳人員開櫃取款清點無誤後，再由出納管理人員會同保全公司人員將票款繳交國庫。

肆、執行效益

故宮票務管理作業經檢討改善後，已強化票券印製、保管及領用作業等內部控制機制，票款之收繳亦增加報表勾稽、會同點驗等保全措施，有效提升作業效能，保障資產安全，其具體執行效益如下：

一、票券需求評估

附圖 國立故宮博物院票務管理作業流程圖



資料來源：國立故宮博物院。

註：文創行銷處應於印製流程查核點會同主計室及政風室至廠商處所監印。

- (一) 訂有票券安全存量控管機制，可即時啟動票券印製作業，確保票券發售正常運作。
- (二) 票券需求評估及印製作業，分由秘書室庶務科定期核計印製數量，再移請文創行銷處辦理票券印製作業，權責劃分明確，並可強化監督機制。

二、票券印製作業

- (一) 票券印製作業由秘書室庶務科改由文創行銷處辦理，驗收通過後再將票券點交秘書室文書科保管，藉由業務分工，加強內部控制。
- (二) 印製過程不定期至廠商處所抽驗票券印製情形，以確保票券印製品質，並可降低票券流出之風險。

三、票券保管及領用

- (一) 票券由秘書室文書科負責保管，售票人員領用票券後，再由庶務科負責查核使用情形，將票

券保管與領用查核權責區分，強化票務管理勾稽機制。

- (二) 增訂發放票券應隨時記錄並定期盤點票券種類、數量及編號核與保管紀錄相符等規定，加強票券保管作業。
- (三) 增訂作廢票券、副聯、查核聯及存根聯保管期限及銷毀作業等規定，以完備票務管理控制機制，解除票券保管責任。

四、票券銷售作業

- (一) 規定票券應依編號順序發售，不得跳號，並加蓋售票日期，有效控管票券售出張數及金額。
- (二) 作廢票券除由售票人員截角作廢及加蓋作廢章外，並應隨「售票收入明細結帳統計日報表」交由票務管理員存管，減少作廢票券外流或重複售票之機會。
- (三) 票券銷售收入款項由票務管理員會同主計室及當日結帳人員清點無誤

後，再由出納管理人員會同保全公司人員將票款繳交國庫，藉由增加查核監督機制，確保收入款項之正確性及安全性。

伍、結語

故宮票務管理作業原已訂有一套控管機制，惟未定期檢視修正或因人為疏忽未依規定確實執行，致產生若干管理缺失，經故宮檢討改善後，已訂定完整之作業流程及權責分工，從票券之印製、驗收、保管、領用、售票、收款等作業，以至於人員之輪班、輪調及監督稽核制度均有明確規範。但業務目標之達成並非僅靠機關建立一套完備的內部控制制度，而是不斷的精益求精，針對不合時宜之作業程序及規定檢討修正，以持續維持內部控制制度的有效性，此外，更有賴機關全體人員共同遵循及執行，尤其是機關首長與高層主管對內部控制的重視及支持，如此才能發揮內部控制的功能。❖