



運用營運稽核概念辦理會計查核業務

會計查核向以預算為基礎，關注受查機關財務面與合法性，其功能宛若後勤幕僚，扮演一般管理者避之唯恐不及的「警察」角色，為配合內部控制之推動，協助機關賡續檢討強化內部控制作業，發揮興利、防弊之功能，新北市政府主計處遂運用營運稽核概念辦理查核，使查核成為治理、風險管理及內部控制執行之整合性業務。

新北市政府主計處（林專員惠敏）

壹、前言

主計機關對於各機關預算執行情形，得依預算法第 66 條規定派員調查，亦可依會計法第 106 條規定，派員視察各機關會計制度之實施狀況，與會計人員之辦理情形。爰此，傳統上，主計機關辦理查核業務向以預算執行及會計事務處理為主。

隨著政經環境改變，民衆

對政府施政期許提高，為完善政府施政效能並提升競爭力，公部門近年來借鏡私部門推展內部控制之架構與實務經驗，積極推動強化政府內部控制各項機制，而營運稽核¹即是私部門用來檢討組織各項作業運作程序，評估其效率及效益之作法。

新北市政府主計處（以下簡稱本處）因應環境的變遷，遂師法私部門運用營運稽核來

評估機關對資源使用之效果、效率及經濟性，協助機關發現問題，提供未來改善之建議，將查核功能由消極防弊提升為積極興利。

貳、新北市改制後會計查核業務概況

新北市（以下簡稱本市）於民國（下同）99 年 12 月 25 日升格改制為直轄市，由於市民對市府團隊之期望提高，為

提升新北市政府（以下簡稱本府）各機關、公所及學校（以下簡稱各機關）行政效率及財務紀律，本處乃藉由會計查核對其進行體質檢查，找出改善契機，並將此業務列為每年度施政計畫重點。

初期，本處係依預算法、會計法及內部審核處理準則等規定辦理查核，另考慮原屬臺北縣轄之鄉、鎮、市公所改為本府派出單位，為瞭解各公所財務狀況，故以公所之預算編列、執行及經費動支等為主要查核範圍。嗣因本府於 101 年度啟動內部控制實施計畫，為協助受查機關賡續檢討強化內部控制機制，發揮內部控制興利、防弊之功能，因此，各年度除查核預算執行及經費動支外，亦逐步將內部控制作業流程納入查核範圍，查核重點除相關作業之合法、合規性外，同時兼顧評估其控制重點，及有無制度面應配合調整事項，以利後續各機關憑以納入內部控制制度設計控制重點，期使各機關重視內部控制作業之重要性。分析本處自本市改制後

表 1 本處 100 ~ 103 年度查核重點

100 年度	101 年度	102 年度	103 年度
1. 預算編列執行情形 ◆ 工程 ◆ 各項活動 ◆ 回饋金 ◆ 其他經費	1. 預算編列執行情形 ◆ 預算編列及執行 ◆ 經費列支及會計事務處理 ◆ 各區公所基層工作經費之執行	1. 代課鐘點費支給情形 2. 回饋金編列及執行情形	1. 精進簡化經費支付程序 2. 各區公所會計檔案清查情形 3. 各項訓練講師鐘點費支給情形
2. 內部控制流程 ◆ 採購作業	2. 內部控制流程 ◆ 採購作業 ◆ 出納管理 ◆ 財產管理	3. 內部控制流程 ◆ 薪給作業 ◆ 採購作業 ◆ 出納管理 ◆ 財產管理 ◆ 場地使用效益	4. 內部控制流程 ◆ 薪給作業 ◆ 出納管理 ◆ 採購作業 ◆ 財產管理 ◆ 場地使用效益 5. 內部控制制度有效性
	3. 其他綜合事項	4. 其他綜合事項	6. 其他綜合事項
資料來源：作者自行整理。			

各年度查核重點，查核面向已突破傳統以預算執行及會計處理為主，逐年增加內部控制流程之深度與廣度（表 1）。

參、查核業務創新變革精進內容

依行政院主計總處「主計業務創新變革精進獎勵要點」第 5 點規定，各單位應將提報項目依規定格式填具資料，併同相關證明文件送交該總處綜合規劃處，茲將本處查核業務

依該要點規定之效益性、應用性及革新性等面向分別說明如下：

一、效益性

(一) 依查核結果彙整共同性缺失供各機關納入設計內部控制制度之控制重點（下頁圖 1）

102 年度共計實地查核本府 24 個機關、公所及學校，除依查核結果及建議改善意見分別出具查核報告予

創新變革精進獎勵項目



各受查機關外，並就年度查核結果彙整共同性缺失及易產生之錯誤態樣，函請本府各機關檢視有無類此情事，並將其納入設計內部控制制度之參考。本府各機關設計內部控制制度，已參考共同性缺失項目，將其納入內部

控制制度。

(二) 主管機關就共同性缺失研擬制度面之具體改善措施，健全所屬內部控制機制（圖 2）

102 年度查核學校發現之共同性缺失，函請本府教育局研議健全各級學校之內

部控制機制，包括：加強各校校務之管理、研擬制度面之具體改善措施等。該局已就學校共同性缺失研擬包括請各校善加利用校務行政系統管理教師請假事宜、於教務主任會議宣導相關事宜等改善措施。

二、應用性

(一) 師法私部門藉由檢查內部控制制度，以達成提升營運效果及效率、財務報導可靠性及相關法令遵循之目標

基於內部控制之範疇不限於會計及財務機能，而是包含整個組織及影響組織中所有活動，私部門為確保內部控制制度得以持續有效實施並可藉以檢討修正內部控制制度，故利用實施內部稽核機制以檢查、覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議。

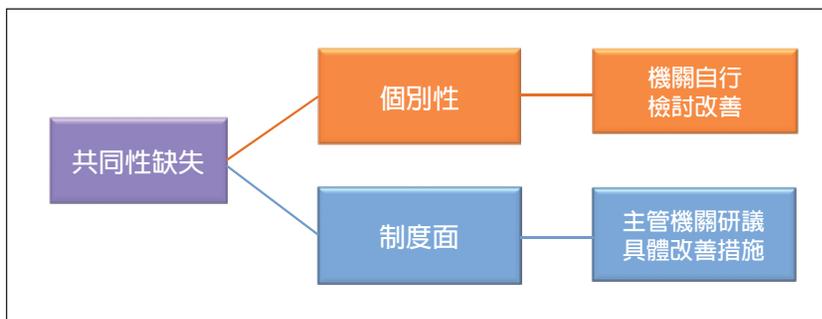
考量本府尚未全面實施內部稽核作業，故運用營運稽核概念執行會計事務、內

圖 1 共同性缺失之處理方式一



資料來源：作者自行繪製。

圖 2 共同性缺失之處理方式二



資料來源：作者自行繪製。

部控制之查核，藉由檢視受查機關相關作業之流程，發掘有無可改善及足以增進行政效率之處。

(二) 實際案例

以 102 年度查核某公所為例，查核發現該公所採購、財產管理、場地租借等作業未盡完善，經出具查核報告並提出改善建議意見後，該公所已配合調整相關作業流程，完善其內部控制機制（表 2）。

三、革新性

本處係運用營運稽核概念辦理查核業務，使查核工作成為具有治理、風險管理及內部控制執行之整合性作業，其革新面向包括：

- (一) 突破過去會計查核多偏重於預算執行、會計處理等財務面向，將查核觸角延伸至業務單位之作業面向。
- (二) 就相關作業之控制弱點提出建議，使查核工作

成為具有治理、風險管理及內部控制執行之整合性作業，提供機關首長希冀的「專家」角色而非「警察」角色。

肆、結語

向來會計查核多著重於受查單位是否遵循各項財務或預算規定，易使受查者認為是在雞蛋裏挑骨頭或找麻煩，然隨著環境改變，查核人員宜改變心態與作法，考量機關整體風險，並發展策略性之查核，關注於各項新興風險，以協助機關洞燭機先，掌握改善契機，讓「改變看的見，未來在實現」。

註釋

1. 所謂營運稽核，係一種有系統的過程，用以評估組織營運活動之效果、效率及經濟性，並將其評估結果與改善建議向適當人士提出報告。

參考文獻

1. 林柄滄（2013），內部稽核理論與實務（第 6 版），臺北市：中華民國內部稽核協會。❖

表 2 查核某公所之發現及其回覆意見摘錄

查核發現		回覆意見
1. 採購作業	最低標標價低於底價 80%，應先評估其報價是否合理，不應逕以廠商提供低投標理由書及繳交差額保證金而決標予該廠商。	廠商主動提低投標理由書且願交差額保證金，公所僅順勢而為，非公所要求，此部分將檢討改進。
2. 財產管理	○○大樓之財產價值登帳錯誤、相關財物未確實登帳並黏貼財產標籤。	配合辦理。
3. 場地租借	未依管理要點收取場地費。	將確實依管理要點收費，以落實使用者付費原則並維護公所權益。

資料來源：作者自行整理。