



由案例研析優質化主計人力 協助組織推展業務之芻議

會計人員主要職責在於辦理預算、會計及決算業務，本文旨以案例研析，藉助優質化主計人力，以提升財務資訊品質，進而協助組織推展業務，並促使政府有限資源妥適配置與有效運用效益。

陳秀玲（桃園市政府民政局會計室主任）

壹、前言

各縣（市）政府為配合教育部政策，自 98 年度起陸續設立「地方教育發展基金」，並採用教育部開發之會計資訊系統處理會計資料，係預算法第 4 條所定特別收入基金，並編製附屬單位預算。以 T 政府為例，自 99 年度起設立「T 縣地方教育發展基金」（以下簡稱 T 基金），其主要教育

經費來自公務機關預算（以下簡稱公務預算）編列補助款，據以編列相關附屬單位預算。Y 年度教育支出預算數 270 億元，約占歲出總預算 38%。另 T 基金預算用途別合計數更高達 314 億元。教育經費占總資源已達 4 成，資源配置與運用效益更顯重要，而藉助會計資訊協助政策推動亦日趨重要。

政府會計觀念公報第三號

論述政府會計資訊應包含會計報告及其附註揭露、必要之補充資訊及管理者評論與分析。除上述內涵外，如能融入主計人員提供之專業知能，政府會計資訊更稱完整，更能增進組織推展業務（下頁附圖）。本文謹以 T 政府教育局（以下簡稱教育局）推動地方教育發展基金為例，論述優質化主計人力協助組織推展業務之措施及重要性。

貳、個案分析對象簡介

T 基金為於 Y 年改制直轄市之地方政府特別收入基金，由教育局主管，編造附屬單位預算，Y 年度轄有 249 個附屬單位分預算基金（含學校），總基金來源編列 310 億餘元，總基金用途編列 314 億餘元，本期短絀 3 億餘元，預算員額 1 萬 7 千餘人。

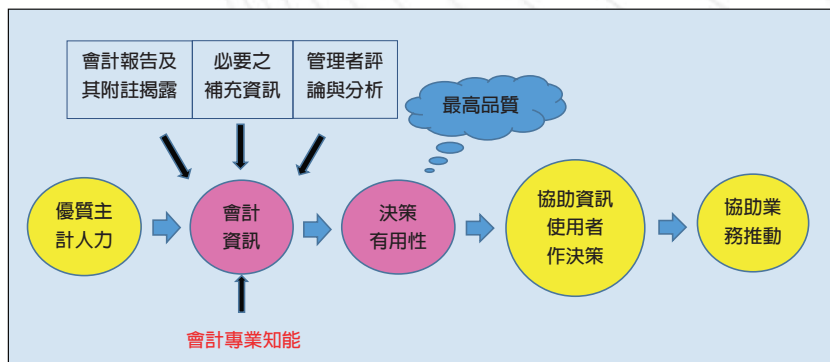
參、建構優質化主計人力之措施

Y 年度教育局所屬學校主計人員約 300 人，包含專任及幹事兼任，為提升會計資訊品質，以協助政策推動，教育局推動下列五項措施以資因應。

一、措施一：一對一輔導機制

（一）教育局業務單位借調學校人力異動頻繁，該局會計室為加強內部人員相互支援機制及衡平人力負擔，Y 年度 3 月份

附圖 政府會計資訊協助業務推展架構圖



資料來源：作者整理。

起業務重整，以科室別劃分業務職掌提供對業務單位全方位服務。

（二）針對初任該縣學校主辦會計，如轉職系或跨縣市調入者，安排一對一輔導主任作短期（三個月）諮詢協助，為期融入學校並熟悉業務。

二、措施二：成立協審月報團隊

將初任該縣學校佐理員納編本團隊，藉審查機制瞭解帳務處理過程，儲備本身專業及接任主辦會計能力。全縣 248 校 Y-1 年度會計月報及決算，皆可管控如期如質報送教育局，據以順利彙編，導致部分

學校於 Y 年度接獲敘獎，至 Y 年度敘獎作業辦理中。

三、措施三：辦理專業會計研習訓練

定期及不定期舉辦預算法、會計法等法規及採購監辦等實務課程，提升專業知能。Y 年度計完成 3 場各約 250 人次之不同主題專業訓練。

四、措施四：定期及不定期辦理 T 基金會計資訊系統研習訓練

彙整初任 T 基金會計人員人數達 20 人或應實際需求辦理訓練，以協助加速熟悉會計資訊系統，係提升會計報表品質，Y 年度計辦理 3 場訓練。

論述 》 預算 · 決算

五、措施五：成立種子主任制度

依區劃分服務轄區，除定期召開相關會議外，並將回應學校問題彙編成 Q&A 問題集，統一印製供學校參考，Y 年度已印製第一版 Q&A 問題集。

肆、發揮會計專業知能之積極作為

依主計機構人員設置管理條例第 2 條之規定，主計人員工作範圍涉及預、決算及會計業務，應善用其專業知能，以協助業務推動。茲說明積極作法如次：

一、提供允當會計決算報告供決策參考

政府會計觀念公報第二號第 14 段略以，政府會計報告宜提供年度施政成果及其所耗用資源之資訊，以協助使用者評估政府之施政績效。

會計法第 3 條規定，政府

及其所屬機關，應依機關別與基金別對預算之成立、分配、執行，歲入之徵課或收入等八大項業務為詳確之會計。同法第 58 條復規定，會計人員非根據合法之原始憑證，不得造具記帳憑證；非根據合法之記帳憑證，不得記帳。基上，主計人員具有辨認會計交易事項及記錄與編造報表等職責，以提供可靠之會計決算資訊，供決策參考。

二、執行內部審核增進預算執行合規性

會計法第 95 條明定及內部審核處理準則第 2 條復規定，各機關實施內部審核，應由會計人員執行之。茲說明預算審核、收支審核及會計審核之具體作法如次：

(一) 預算審核

因年度預算籌編至實際執行至少有 6 個月以上時間落差，且 T 基金教育經費係來自公務預算獎補助款。執行過程中因應環境變化及法

定預算未及編列或新增計畫之情況發生，藉助靈活運用經費及善用預算執行彈性機制，將有效協助推展業務，茲說明如次：

1. 協助分配預算，提升業務與預算執行率

自 Y-1 年度起，該縣各機關連續 3 個月預算執行率未達 80% 者，須提報主管會議檢討。而 T 基金執行率，係 249 個分預算基金共同執行結果。故 Y 年度分配公務預算時，先與業務單位研商，獲悉經常性支出以學校分預算基金所占比率偏高，尤以人事費為鉅；資本性支出則以教育局分預算基金所占比率偏高。處理學校人事費部分，須考慮學校接受公款與支薪時間點之銜接，兼顧同仁權益與預算執行率。教育局部分則參考往年資本性支出執行情形，將工程經費分配於概估付款月份。

Y 年度 1 至 5 月份預算執行率平均約 82.62% 已達標準，與 Y-1 年度同期約 69.58% 比較，已大幅提升，且自 6 月份起每月約達 80% 以上，故妥善分配預算具有其功能。倘結合以預算數為基準計算達成率，宜一併檢討預算執行結果，以降低因怠惰執行致年度底被外界質疑消耗預算之爭議。

2. 善用預算執行彈性

特種基金預算執行彈性之處理，相關法規皆訂有相關規範，惟專業領域及術語不同，會計人員必要時須協助業務單位認定收益支出與資本支出及相關表件填報等業務。例如該市首長提出 Y 年度起學校營養午餐每週外加供應 2 餐有機蔬菜之新興政策，相關經費約需 7,500 萬元，T 基金特採超支併入決算方式，以資因應。

(二) 收支審核

收支審核為內部審核之重要一環，因應服務導向內部審核環境，主計人員執行合規性審核方面，宜在合法範圍內協助機關推動政務。如有關外聘講座視實際需要核實支給往返交通費，其中「核實」係指由訓練機構審核事實無誤後發給，若授課講座搭乘飛機，往返事實明確，但無法取得登機證明存根（票根或購票證明文件）者，可依支出憑證處理要點第 4 點之規定，改以受領人親自簽名或蓋章之收據核實列支（原行政院主計處 90 年 4 月 2 日台九十處忠字第 03098 號函）；至外聘講座如搭乘高鐵與船舶，或機關邀請個人以學者專家身分參與會議而支給交通費，檢據部分均宜依照該函示辦理。

(三) 會計審核

會計審核包含會計憑證、報表、簿籍及有關會計事務處理程序之審核，以 T 基金預算用途別合計數高達

314 億元之會計業務量，須同步規劃人力運用始能同時掌握時效並保持品質。如前述教育局業務單位借調學校人力異動頻繁，該局會計室 Y 年度 3 月份起業務重整，以科室別劃分業務職掌加速會計流程。另成立協審月報團隊，協助 248 個學校編製 Y-1 年度會計月報及辦理決算，為期達成如期如質報送教育局之目標。

伍、發揮會計決算數據，協助決策擬訂

T 基金係採用教育部研發之「地方教育發展基金會計資訊系統」處理會計帳務，會計數據能否及時提供協助決策擬訂所需，關鍵在使用人對系統熟悉度。

一、會計數據，提供預算籌編參考

會計數據反映預算執行狀況，故年度預算籌編時，歷年

論述》預算·決算



資料極具參考價值。謹以覆核國小估算人事費及評估補助額度設算基準是否合理為例，說明如次：

（一）覆核學校估算人事費

來自公務機關獎補助款占 T 基金之資金來源比率超過 95%，且 T 基金人事費占基金之資金用途比達 70%，且一會計年度跨越二個學年度，班級數異動及教師介聘等因素，導致人事費估算困難，為審慎財源配置，Y-1 年度首度推行覆核上限機制。首先由國民小學估算下年度班級數後，再依教育部訂頒之「國民小學與國民中學班級編制及教職員員額編制準則」核算教職員額編制數，再以平均年薪伸算，以估算全年度人事費。例如：為覆核 Y+1 年度平均年薪合理性，參考 Y-2 及 Y-1 年度決算及 Y 年度預算書表「各項費用彙計表」、「員工人數彙計表」，計算出每年度教職員工每人平均薪資費用

各約 1,057,753 元、1,058,526 元及 1,124,620 元，復預估成長率 5% 及參考 Y 年度預算執行結果，最後以 Y 年度預算平均年薪 1,124,610 元為編列預算上限，據以推估 Y+1 年度國小人事費總數。

Y-2 年度執行結果，因 248 個學校分預算基金，其中減班因素，致人事費賸餘約 5 億 7 千萬元，另增班因素致人事費不足，以超支併入決算方式因應，約挹注 1 億 3 千萬元，Y-1 年度執行結果，因減班因素，致學校人事費賸餘約 2 億 6 千萬元，因增班因素致人事費不足，以超支併入決算方式因應約挹注 2 億 6 千萬元，Y-1 年度因減班因素較 Y-2 年度之人事費賸餘減少約 3 億 1 千萬元，扣除增班所致超支併入決算增加所需財源約 1 億 3 千萬元，增減互抵減輕公庫資金調度負擔約 1 億 8 千萬元。Y 年度該市地方教育發展基金分基金共 249 個，倘預算型態

改採教育局及高、國中、國小等四群組為分預算基金方式編列，人事費可統籌調度，將增加公庫資金調度彈性及減少行政流程。

（二）評估補助款設算基準及資源配置妥當性

T 基金所轄分預算基金，以國民中小學占大多數，因屬國民教育階段可開闢財源有限，95% 以上經費仍仰賴公庫撥款補助，故補助款額度之設算應相對公平且合理，可藉由預算執行情形予以評量。例如參考 Y-2 及 Y-1 年度決算及 Y 年度預算書表之「基金來源、用途及餘絀決算表」或「平衡表」，結果顯示均存有累積賸餘，尙足敷支應所需。另 Y 年度較 Y-1 年度同期比較收支餘絀亦無太大差異，故 Y+1 年度設算基準尙無須更易。

二、會計數據，提供預算執行追蹤考核

為提升預算執行率，遂

將會計資訊與相關業務進度連結，以協助業務單位定期追蹤業務進度及管控預算執行結果。教育部電算中心並協助於Y年4月份完成強化預算控制查詢作業。

(一) 適時協助業務單位落實經費管控作業

業務單位於動支經費箋會會計單位時，要求同步落實經費登錄於會計資訊系統，則經費即進入管控階段。年度中經由「預算控制查詢作業（直接列印查詢結果A3報表）」代替人工控帳，可即時查詢可用餘額，隨時管控經費執行進度並按月檢討業務責任，年終保留作業時可管控資本支出保留額度，提升行政效率。

(二) 協助業務單位透過預算控制查詢，隨時追蹤經費執行進度

會計月報或決算書表數據代表預算執行結果，執行率未達預期目標，將進入檢討階段，決算部分書表之執

行率未達90%或超過110%者，尚須填寫檢討原因。經由「預算控制查詢作業（預算備查簿一帶可用預算數報表）」，可查詢經費執行及結餘情形，依預算執行要點之規定以清楚辨別調整容納及併入決算或補辦預算基準，隨時掌握正確之預算執行資訊，以利後續業務追蹤考核。

陸、結語

T市教育經費占該市總資源分配比率甚高，資源配置與運用效益相形重要。當主計人員提供之會計資訊能協助資訊使用者審慎決策之參據，即主計人員協助業務推動最佳詮釋。為力求會計資訊最高品質決策有用性，首推主計人力優質化，儲備承接業務之基本能力；不斷強化主計人員會計專業知能，以提供允當有用之會計資訊；並輔以服務導向主動提供諮詢服務，如會計報告分析、宣導審核規範等以提升會計品質，使會計資訊更融入業

務面。然工欲善其事，必先利其器，主計人員對所使用會計資訊系統及作業流程亦應相當程度瞭解，經由專業知能與會計數據相輔相成，適時提供有用資訊供決策使用，發揮會計資訊協助業務推動之效用，並達成會計協助管理應有之功能。

參考文獻

1. 支出憑證處理要點（行政院101.10.1院授主會財字第1010500661A號函修正）。
2. 內部審核處理準則（行政院主計處99年7月7日處會字第0990004088A號函修正）。
3. 政府會計觀念公報第二、三號（行政院主計總處104年1月5日處會發字第1030501036號函修正）。
4. 教育經費編列與管理法（102年12月11日總統華總一義字第10200225071號令修正）。
5. 黃永傳（民104），「研析國內出差與受訓報支費用之變革及注意要項」，主計季刊第56卷第1期，第68頁至第73頁。
6. 預算法（102年12月18日總統華總一義字第10200229231號令修正）。
7. 會計法（100年5月18日總統華總一義字第10000097601號令修正）。❖