



行政罰鍰管理作業之內部稽核經驗分享

本文分享某市政府警察局針對行政罰鍰管理作業進行績效稽核之經驗供各界參考，期能協助強化政府執法效率。

何佳芳（臺中市議會會計室專員）

壹、前言

隨著都市化、經濟繁榮與人民生活水準提高，維護公共秩序、確保社會安全，對民眾更顯得重要，各縣市政府以舉發、裁罰交通及毒品違規案件，為維護秩序的重要管制關卡。然而據審計機關抽查各市縣政府辦理交通及毒品裁罰案件發現多有缺失，例如收繳清理情形欠佳、未積極移送強制執行等，應切實檢討改進。有鑑於此，爰以某市政府警察局（簡稱某市警局）行政罰鍰管理作

業為例，分享規劃與執行內部稽核之實務作法，供有類似業務的機關參考，以期提升清理績效。

貳、行政罰鍰作業現況檢討

社會治安和交通秩序與民眾生活品質息息相關，為導正及扼止民眾違規行為，除透過加強辦理教育宣導外，仍有賴權責機關確實開罰，某市警局行政罰鍰管理作業所面臨之主要問題分析如下：

一、行政裁罰申訴案件數居高不下

某市警局依毒品危害防制條例對持有少量或施用第三、四級毒品的民眾，按驗尿檢毒反應裁處罰鍰，因其罪證確鑿，僅有少數申訴案件。但依道路交通管理處罰條例舉發民眾違反道路交通管理之案件，106年民眾申訴高達 11,054 件，較 105 年的 11,625 件，微幅減少 571 件，其中確定撤銷案件數由 105 年的 619 件增加為 106 年的 645 件，顯見交通裁罰爭議多。

二、行政罰鍰收繳率低， 公權力威信遭受挑戰

查某市警局 106 年度交通及毒品應收未收行政罰鍰情形表，以前年度應收未收案件共 71,576 件，截至 106 年 12 月底止已收繳 2,859 件，清理績效仍待改善。

參、稽核規劃

一、稽核項目及目的

考量行政罰鍰管理作業面臨前開問題，某市警局爰列為高風險業務並進行稽核，針對該等問題，參採行政院主計總處分行「運用物有所值方法進行內部稽核範例」所介紹「評估效果的 12 項屬性」之績效稽核方法，透過屬性分析、規劃稽核範圍及衡量各面向屬性之執行成效，以作為未來精進本項業務之參據。

二、稽核問題

經分析 12 項屬性中除「成本及生產力」、「財務結果」2 項屬性個別為衡量成本、投入

與產出的關係及財務狀況健全且相關控制良好，因不適用行政罰鍰管理作業，爰不納入稽核範圍外，分別就其餘 10 項效果屬性提出稽核問題。

三、稽核方式

(一) 書面稽核

針對 106 年度交通罰鍰及毒品裁罰應收未收行政罰鍰等案件，隨機抽樣選定進行書面稽核。

(二) 實地稽核

針對應收未收罰鍰收繳率落後的 2 個單位，派員實地稽核，由稽核人員採抽樣方式實地現場勘查、觀察或盤點，以查證實況並與相關紀錄文書互相驗證，做成稽核紀錄。

(三) 問卷調查

採電話訪問方式，以曾有申訴交通裁罰之民衆為對象進行抽樣調查。

肆、稽核發現與結論 及建議意見

經針對前開規劃之稽核問題等就各面向效果屬性執行內

部稽核，提出稽核發現與結論等（如下頁附表），茲以其中「攸關」、「達到預期成果」2 項屬性分別就行政裁罰申訴案件、行政罰鍰清理績效等，從實際狀況、判斷標準、影響結果、造成原因及建議意見等五面向，舉例說明如何分析稽核發現並提出興革建議。

一、「攸關」屬性有關行政裁罰申訴案件分析

(一) 比較「判斷標準」與「實際情況」之差異，進而分析其「影響結果」，並探究「造成原因」：考量毒品裁罰申訴案件極少，爰就交通裁罰申訴且確定撤銷案件，按以前年度、當年度（如 105 年及 106 年）分析其因素如下（第 84 頁圖 1）。

1. 發現兩個年度民衆交通裁罰撤銷原因皆有員警舉發爭議，係因目前基層警力工作繁忙，值班時間較長，有時未耐心說明舉發原因之執法態

論述》管理·資訊

附表 行政罰鍰管理作業稽核問題及發現彙整表

稽核人員：○○○

受查單位：

(稽核期間 106 年 1 月至 107 年 3 月)

底稿編號：107-○-○○○

效果屬性	稽核問題	稽核發現與結論
管理方向 (人員、流程與管理整合良好且符合組織目標)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 是否對承辦同仁施以舉發、催繳及移送行政罰鍰流程完整的教育訓練？ 2. 內部控制制度相關內容是否訂定合宜並落實執行？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 經詢問承辦人表示，本市警局、交通警察大隊及刑警大隊無開辦交通及毒品裁罰業務相關教育訓練，承辦人均由前手交接並指導相關作業，惟因員警流動率大，致後續催繳作業之交接不完整。 2. 經查 106 年「第三、四級毒品行政罰鍰、催繳及移送行政執行作業」內部控制程序說明表，相關法令依據未每年予以更新，例如行政程序法最新修正為 104 年 12 月 30 日；毒品危害防制條例最新修正為 106 年 6 月 14 日；毒品危害防制條例施行細則未納入法令依據。另抽查○○分局行政罰鍰申訴案件皆有依規簽辦複審與回復，且相關控制重點業已有效遵循。
攸關 (針對希望解決的問題或狀況擬定內部控制流程或系統)	<ol style="list-style-type: none"> 1. 行政罰鍰成立前的程序是否依規辦理？ 2. 是否瞭解註銷案件之合理性？民衆申訴成功案件是否檢討原因？ 3. 行政罰鍰管理系統功能是否完善？ 4. 催繳、移送是否落實？ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 查核○○分局 8 月份交通違規案件，均依規定入案建檔，留底聯與行政罰鍰建檔系統之明細紀錄相符，若未建檔，註銷須另行寫明原因，入案舉發單皆有 1 聯陳報交通警察大隊，責成專人銷號及保管；另毒品部分，抽查刑警大隊承辦人接獲各分局、(大)隊陳報案卷 106 年 8 月份毒品案件 20 件，審核行為人無正當理由持有(純質淨重未滿 20 公克)或施用第三、四級毒品之行為事實明確，即依毒品危害防制條例規定開立行政處分書，裁處罰鍰、令其接受毒品危害講習及扣案物品沒入銷毀，皆依規辦理。 2. 106 年交通裁罰申訴案件 11,054 件，較 105 年的 11,625 件，雖減少 571 件，申訴成功件數由 619 件增加為 645 件，又「新繪設禁停標線」增加為 106 年第二大主因，待檢討原因作成案例，且對員警之教育訓練及對民衆之宣導不足；每月由分局各自統計後回報註銷原因及數量，耗費人力統計及彙整；毒品方面，105 年及 106 年各 2 件申訴案件，成功申訴只有 106 年 1 件。 3. 交通罰鍰部分，系統無法直接產製報表，需另行查詢統計。毒品部分，查緝機關按月緝獲毒品種類、數量之統計資料，未納入內部控制作業程序表單，且系統之統計表單功能尚未完備，一次只能查詢 200 筆，統計資料的數字無法勾稽明細。 4. 經抽核○○分局 106 年度部分逾期末繳納交通罰鍰案件，發現尚未於期限內移送強制執行，計有舉發單號 GL0191425、GL0194576、GL0211335、GL0207700、GM0371680、GL0202070、GL0207719、GL0205443、GL0208992、GM0385166、GM0385821、GM0385822、GL0210059、GM0386020、GL0207032 及 GM0386029 等 16 筆資料，已要求該分局限期改善。另查閱 106 年 7-12 月毒品裁罰報表，已積極辦理 106 年下半年共 519 件移送行政執行。
適當 (依照目標期望達成的程度設計適當機制並投入努力)	收繳款項是否確實入帳？相關報表是否正確？	經查 106 年 7-12 月第○、○分局交通行政裁罰歲入傳票金額共計 285,300 元與行政罰鍰管理系統之收繳明細相互勾稽，結果相符，惟抽查○分局 8 月份「處理違反道路交通管理事件統計表」與「應收未收行政罰鍰收繳清理進度表」相關數據之勾稽發現，統計表之當月舉發件數與清理進度表當月清理件數不一致。另查 106 年 8 月毒品裁罰歲入傳票金額 790,693 元、以前年度保留金額共計 2,639,587 元，與應收未收行政罰鍰收繳清理進度表金額和件數一致。
達到預期成果 (目標或使命達成的程度)	應收未收行政罰鍰收繳及清理績效是否達成預定目標？	1. 警局 105 年清理應收行政罰鍰收繳金額僅 8,753,653 元，清理比率僅 6%，清償績效過低。經採納 105 年內部稽核提出建議，刑警大隊專簽兩位偵查員來支援清理毒品罰鍰舊案，106 年移送案件暴增 3,484 件，應收行政罰鍰收繳數 106 年較 105 年增加 2,228 萬 8,432 元，顯著上升，其中交通裁罰收繳數增加約 20 萬，毒品裁罰收繳數增加 2,208 萬 8,954 元。

附表 行政罰鍰管理作業稽核問題及發現彙整表（續）

稽核人員：○○○ 受查單位： (稽核期間 106 年 1 月至 107 年 3 月) 底稿編號：107-○-○○○

效果屬性	稽核問題	稽核發現與結論
		<p>2. 經查該項目雖有依作業流程辦理，惟相關書面報表資料抽核發現本局彙整各分局填報「處理違反道路管理事件統計表」時，常有修正各分局報表數字之情形，且尚需人力審核各分局所報書面資料與電腦資料相勾稽核對。</p> <p>3. 經查交通及毒品罰鍰仍有遭惡意積欠情形，且尚未訂定行政罰鍰清理計畫，已要求並已於 107 年度訂定。</p>
接受度 (計畫或營運流程之設計使民衆或顧客滿意的程度)	<p>1. 民衆對罰單申訴管道是否方便？</p> <p>2. 受罰者對繳費管道之使用滿意度為何？</p>	<p>1. 交通裁罰申訴管道除監理站之外，也可至舉發機關申訴，經查 106 年申訴交通罰鍰案件中，電訪 553 件 (5%)，先隨機抽取罰單編號 GL0207712 等 80 件，扣除拒絕回答、電話 3 次不通或已更號者共 20 件，其餘有效 60 件電訪結果，認為申訴管道具公開及便利性達 72%，滿意度尚佳。毒品裁罰之申訴管道為警察局 (訴願受理機關)，市政府是審核機關，申訴管道及程序尚屬合理。</p> <p>2. 本市目前民衆繳交通罰款只有親臨郵局繳費或播打電話繳費兩個管道，毒品裁罰則可至郵局、臺灣銀行繳款，另 3 萬元以下罰款可至超商繳交。經分析前開電話訪查 60 份案例中，對繳費管道不滿之意見達 68%。</p>
間接影響 (其他重要後果的影響程度)	<p>1. 是否達成歲入罰金罰鍰之預算數？</p> <p>2. 以前年度應收未收行政罰鍰執行率？</p>	<p>1. 歲入罰金罰鍰預算數 11 億 7,032 萬餘元，決算審核結果，審定實現數 14 億 2,154 萬餘元，應收保留數 5,309 萬餘元，主要係交通及毒品罰鍰尚待收繳；合計決算審定數為 14 億 7,464 萬餘元，較預算超收 3 億 432 萬餘元 (26%)，主要係交通罰鍰較預計增加。</p> <p>2. 以前年度歲入轉入數計 2 億 759 萬餘元，決算審核結果，審定實現數 3,111 萬餘元 (14.99%)，減免數 263 萬餘元 (1.27%)，係註銷已屆滿 5 年之應收行政罰鍰；應收保留數 1 億 7,384 萬餘元 (83.74%)，主要係毒品罰鍰尚待收繳。</p>
回應 (適應外在環境變化的能力)	如何配合外在環境或相關法令之改變，增加應收未收行政罰鍰收繳率？	<p>1. 據主辦單位表示，近 1 年尚無因法令變更而需要修訂本機關行政罰鍰作業流程之情形。</p> <p>2. 經查應收未收行政罰鍰保留比率過高，原因包括：(1) 攤販多為無財產民衆，且長期下來多為累犯。(2) 吸毒的人，已為毒品所害，錢都已用在毒品上，因此毒品裁罰保留比率高，不易收到罰鍰。除加強催告、移送之外，尚待進一步研擬應收未收行政罰鍰清理方式。</p>
工作環境 (工作環境友善且有利員工發展)	現有審核人力是否足以負荷工作量？	<p>1. 交通罰鍰案件，員警從舉發到裁罰全是一人負責，平時還要負責巡邏、指揮交通及特勤任務，十分辛勞。毒品裁罰 105 年以前都是由承辦人自行移送自己裁罰的案件，但隨著員警調動頻繁，已調走的承辦人留下的案件沒人力清理，經由內部稽核發現問題及提出建議，106 年刑警大隊已專案簽准指派兩位偵查員來支援清理舊案。</p> <p>2. 本局 106 年底員警預算員額 6,794 人較編制員額 7,531 人，尚有未編列預算員額數 737 人；本局 106 年底實際員額 6,291 人，尚有未核派補足預算缺額數 547 人，實際員額較編制員額短少 1,240 人。</p>
資產保護 (保障資產安全)	罰鍰單據及債權憑證是否專人列冊保管？	抽查○○○分局及○○○分局 106 年 8 月交通及毒品裁罰案件單據及債權憑證都有專人列冊保管，該項控制重點已被有效遵循。
監督及報告 (重要事項經報告並詳加監督)	如何建立管考機制，並持續追蹤相關執行成效？	經查閱近年度 (104 - 106 年度) 某地方政府審計處審核報告所提與交通裁罰有關之重要審核意見包括：辦理違反道路管理處罰條例之交通違規案件舉發等相關作業未臻周妥，交通罰鍰催繳及列管清理作業欠周，影響執行成效等，亟待檢討改善。本項業務業經審計部連續 3 年提出類同重要審核意見，爰由內部稽核持續列管追蹤其改善情形。毒品裁罰則無審核意見。

資料來源：作者自行整理。

論述》管理 · 資訊

度，甚至開單錯誤而使民衆受罰，導致不利影響，包括嚴重引發民怨，誤認為警察只重視罰單的「業績」，亦浪費機關郵資及民衆時間。究其原因，在於市警局未將員警舉發錯誤或爭議的態樣做成案例加強宣導訓練，以致爭議重複發生。

2. 另 106 年度民衆交通裁罰撤銷原因排名，「新繪設禁停標線」高居第二位，主要係因民衆不

清楚市府已變更道路標線，沿襲舊習而忽略道路標線變更，非故意犯法。

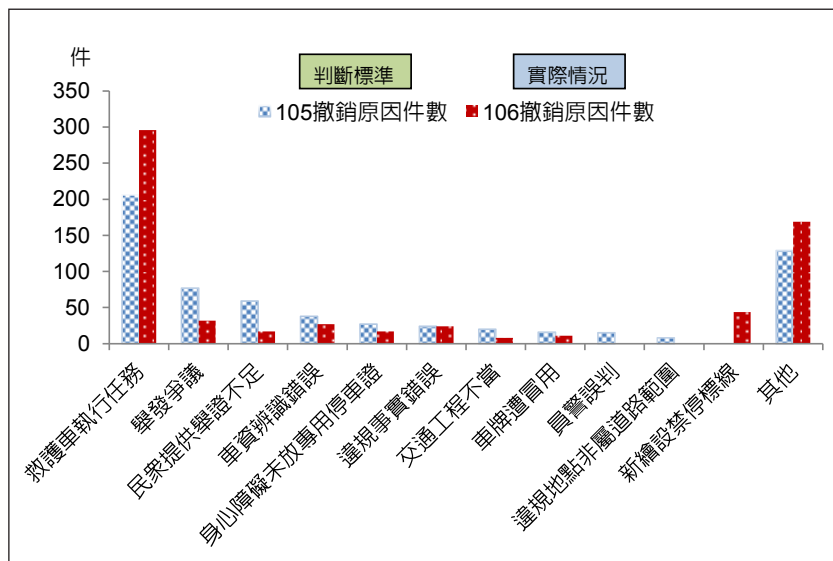
3. 至員警舉發汽車違反道路交通管理事件之申訴及撤銷，在移送交通監理機關入案前須由舉發機關（各分局）傳送至直屬交通警察大隊敘明理由；在入案後申訴案件由各分局自行受理，直接將申訴結果函報交通監理機關辦理，每月另由各分局將申訴案件

統計後，函報理由及數量予交通警察大隊彙整，導致耗費人力統計及彙整等。究其原因，在於撤銷案件均須依性質個案處理，致無法透過各分局資訊系統與交通監理機關連線加以彙整。

(二) 針對上述分析所發現之肇因，提出以下建議意見

1. 將民衆申訴舉發交通裁罰錯誤或爭議的態樣做成案例，加強員警教育訓練，除了執法更要知法、以維持交通秩序為原則外，並須態度謙遜地善用權力，且與民衆良好溝通，以提升舉發作業之正確性及減少糾紛產生。
2. 如有新的交通規則、新繪禁停標線或取消停車格的標線，協調相關單位加強對民衆宣導、放置宣導牌示並給予宣導期，以免紛爭。
3. 舉發汽車違反道路交通管理案件之撤銷，宜洽

圖 1 105 年及 106 年撤銷案因素分析



資料來源：作者自行繪製。

請交通監理機關透過強化資訊系統介接、匯入處理，或增加註銷原因之統計資據、直接線上辦理註銷案件及自動統計資料等功能，而不是人工統計，以確保統整資料的正確性與效率。

二、「達到預期成果」屬性有關行政罰鍰收繳清理績效分析

(一) 經稽核發現行政罰鍰收繳清理績效不佳情形，分析其原因如下

1. 某市警局交通及毒品行政罰鍰收繳率低，原因多為受罰者名下無財產可供強制執行，或故意規避不繳，造成屢犯情況嚴重。經分析 105 年底應收未收案件，發現有累積多年達數十筆屬同一受裁罰者，此情況多為臨時攤販或吸毒者，且查無所得或財產所致。
2. 行政罰鍰舉發後移送的處理程序，包含財產清

查、再移送、憑證註銷等，員警因外勤業務繁忙，以致疏忽或未能做好應收未收行政罰鍰的清理。

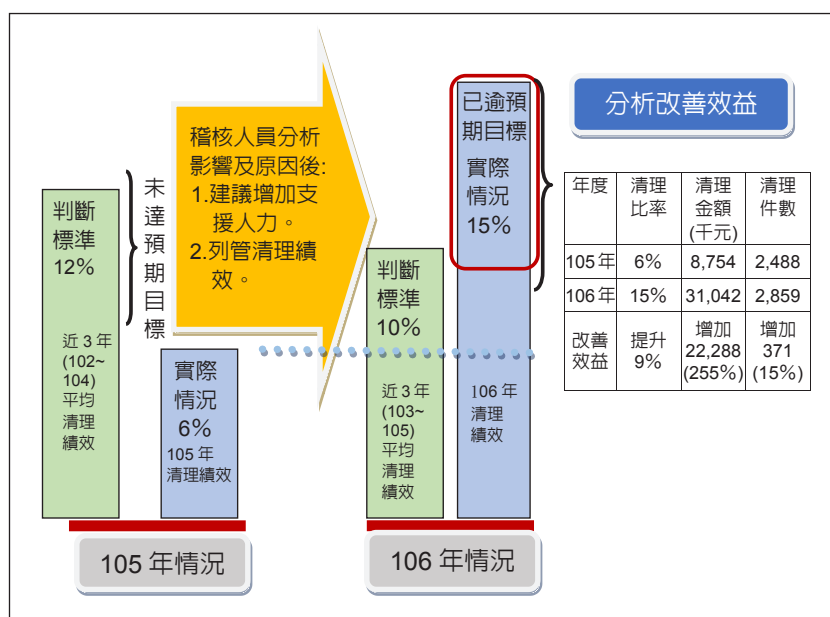
(二) 追蹤前次稽核建議之改善辦理情形

前次內部稽核已發現行政罰鍰收繳清理比率過低、保留比率過高的情況，多年來一直被審計機關追蹤及提出重要審核意見¹，經前次稽核提出增加支援人力之建議，受查單位經採納後專案

簽准指派兩位偵查員來支援清理舊案，106 年移送行政執行案件已增加為 3,484 件。稽核人員透過比較 105 年及 106 年之執行情況（圖 2），發現應收行政罰鍰的收繳數，106 年較 105 年增加 2,228 萬餘元，顯著改善。

(三) 本次稽核發現及建議意見
 本次稽核發現其改善結果超出預期，係因主辦單位落實執行前次稽核所提增加支援人力之建議，另進一步針對上述所發現行政罰鍰遭

圖 2 105 年及 106 年清理績效情形



資料來源：作者自行繪製。

論述》管理 · 資訊

惡意積欠以致清理績效仍待改善之情形，提出以下興革建議（圖 3）：

1. 對於積欠之行政罰鍰，除了依規定程序移送行政執行機關，取得債權憑證，每年持續發函稅捐稽徵機關清查債務人財產資料外，若仍無法清查到財產，建議可電洽行政執行機關確認債務人近期受裁罰地點以利進行查處，並可研議就員警當場查獲沒入之財物，抵繳轉為行

政罰鍰，以增加收繳率；或以總歸戶方式將受處分人相關違規案件合併進行專案催繳，俾減少行政資源浪費；申辦內政部戶役政電子闖門或商工登記公示資料查詢系統，或為提升查封拍賣不動產實益，申請地政資訊網際網路服務查詢系統等方式，以精進收繳罰鍰作業並提升效率。

2. 建議由業管單位自行訂定內部規章及清理計畫，且

定期或不定期辦理行政罰鍰教育訓練，透過表現優異之同仁分享追繳心得，以利經驗傳承。

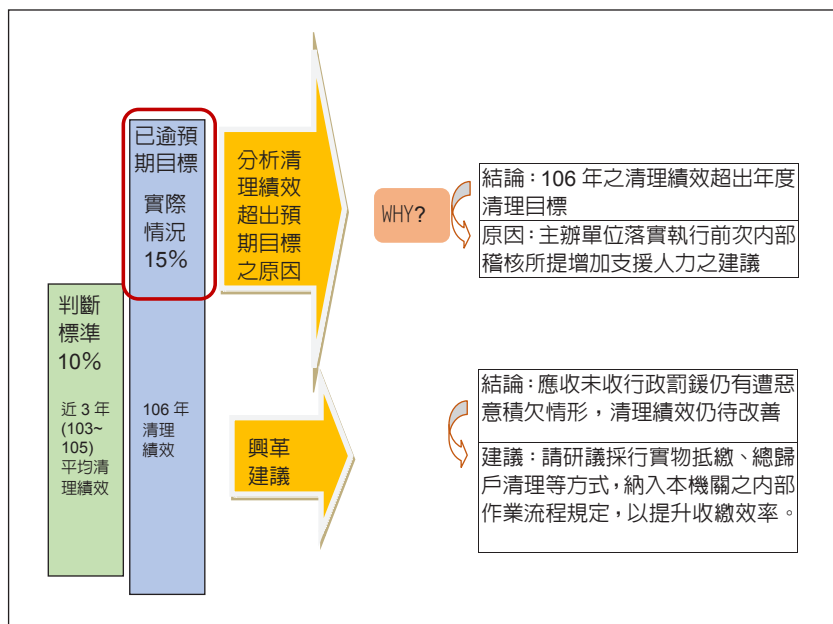
伍、結語

行政罰鍰管理作業透過執行內部稽核，了解其問題，適時提供改進意見，促使承辦人工作更有效率，且確保內部控制得以有效運作，協助達成施政目標。透過本文介紹並完整呈現運用效果屬性建構稽核問題與分析稽核發現等過程，希望供有類似業務的機關，作為內部稽核工作的參考，並藉此精進相關管理機制。

註釋

1. 行政罰鍰清理績效不佳情形包括，交通罰鍰收繳比率逐年下降，收繳件數、金額比率連續 3 年下滑，且毒品罰鍰應收未收的件數暴增，由 101 年期初應收未收 55 件，102 年 308 件，到 105 年累計變為 6 千件，還有相當多舉發案件尚未入案清理。其原因係 105 年以前都是由承辦人自行移送自己裁罰的案件，隨著人員調動頻繁，已調走的承辦人所留下案件沒繼續清理。❖

圖 3 本次稽核分析其改善情形及提出興革建議



資料來源：作者自行繪製。