

## 創新變革精進獎勵項目



# 善用主計三核心，提升中研院資源分配及財務效能

中研院學術地位崇高，過去較難推動零基預算檢討，籌編 109 年度預算時，首次獲院長支持，額度外需求大幅下降；為有效提升服務效能，主計室除積極修正業管法規外，並協助業務單位修正其權責規定，修正過程邀集各所（中心）兼辦會計充分溝通，有效化解誤解；自行開發對帳程式及改善現有帳務管理系統，大幅提高同仁工作效率。

中央研究院主計室（陳主任莉蓉、孫簡任編審佳琪）

## 壹、前言

中央研究院（以下簡稱中研院）為我國最高學術研究機關，雖係公務機關之一，惟預算籌編程序與一般機關迥異，其中一般科技施政計畫，係由總統府核定<sup>1</sup>，過去係併同整體科技預算考量，爰以往較難推動零基預算作業，主計室於籌編 109 年度概算時，提出新興計畫應相對減列舊有計畫之建議，獲院長同意後，隨即舉辦三場零基預算檢討說明會，向各單位主管充分說明後，並

據以落實辦理，初步獲得成效。

在經費運用上，院內人員以法定職掌包括學術研究與人才培育，與大學相同，且院內研究人員多有與大學合聘情形，爰要求比照排除預算法、會計法及決算法等經費彈性運用空間，惟受限中研院自籌收入比率偏低，與各國立大學自籌收入已達一定規模不同，現階段尚難比照彈性運用模式，主計室爰在不違反行政院相關規定之架構下，積極修正主管法規，並協助業務單位修正相

關內規。另中研院 32 個所（中心）分別設置兼辦會計，大部分非會計職系人員，與受完整主計訓練之主計室同仁，多有立場與認知上的衝突，為有效化解歧見，透過召開多次會議溝通，並於主計人員訓練中心擴大舉辦教育訓練，以提升主計服務能量。以下就中研院預算籌編、執行及訓練之問題分析及改善作法分別說明。

## 貳、首次運用零基預算精神檢討籌編 109 年度概算

## 一、較難推動零基檢討， 籌編 109 年度概算 時獲院長支持

(一) 中研院整體預算成長幅度向與整體科技預算成長情形併同考量

單位預算包括基本運作需求、科技發展計畫（一般科技施政計畫、政策額度計畫）及公共建設計畫，雖分由不同機關審議，惟行政院歷年係參考總預算與科技預算成長情形，匡列中研院整體預算成長幅度。

(二) 研究地位特殊，研究人員思維創新，較難接受主計觀點

由於特殊的研究地位與學術環境，研究人員對於一般行政機關之預算籌編原則，相對較難接受，以往推動零基預算檢討作業確有困難。

(三) 籌編 109 年度概算作業時，經積極向院長說明其他機關推動零基檢討之成效後，獲院長支持

主計室於獲院長裁示各

單位減列一次性經費、新興計畫應檢討舊有計畫挹注部分經費後，積極製作簡報，舉辦三場說明會，向各所（中心）主管加強宣導。

## 二、透過預算審查會議， 落實零基檢討作業

籌編概算之初審會議，共辦理 11 場，係由秘書長及三位副院長分別就預算員額與約聘僱員額、督導之三學組概算進行審議；另複審會議則由院長主持。

(一) 檢討下修員額，核實調整編列預算，有效控制用人費成長

1. 人事費：退休退職給付由 98 年度決算數 0.82 億元，預估 109 年度將增為約 2 億元，較 108 年度增加 0.52 億元，爰先核實調減人事費項下之其他二級用途別科目預算挹注，另檢討減列預算員額 100 人，致 109 年度人事費增列數僅 0.28 億元，較 108 年度增列數 1.22 億元，下降 0.94 億元。

2. 臨時人員酬金：檢討減列

約聘僱員額 88 名，致 109 年度增列數僅 1.57 億元，較 108 年度增列數 2.78 億元，下降 1.21 億元。

(二) 減列一次性經費，以挹注新興經費需求

1. 新興環境修繕計畫係減列舊有計畫經費挹注：初審會議通過之一次性修繕工程 0.85 億元，係核實減列 108 年度建築物、宿舍及院區道路等一次性修繕經費 1.06 億元挹注。另初審會議通過生命科學組修繕經費 0.28 億元，因其未減列舊有經費挹注，於院長主持之複審會議時全數減列。

2. 新興研究計畫均有減列舊有計畫挹注部分經費：各所中心提出 10 項新興計畫計 0.87 億元，初審會議通過 3 項計 0.23 億元，其中 1 項 0.05 億元因未減列舊有計畫經費挹注，複審會議決議全數減列。

3. 檢討國家生技研究園區全面開園經費需求，並優先檢討由基金財源挹注：園區原提列營運管理及儀器

# 創新變革精進獎勵項目



設備需求 8.34 億元，副院長於初審會議匡列 5.74 億元，全數由國庫撥補挹注。嗣院長於複審會議時，檢討下修需求數為 5.1 億元，其中由中研院科學研究基金（以下簡稱基金）剩餘款及當年度收入分別挹注 1.1 億元及 1 億元，餘不足再由國庫撥補 3 億元，較 108 年度國庫撥補數 2.51 億元，僅增加 0.49 億元。

## 三、經零基檢討成果，請增額度外需求大幅下降

109 年度概算提送行政院請增額度外需求 9.49 億元，較 108 年度請增額度 33.68 億元，大幅下降 24.19 億元，其中一般科技施政計畫請增額度 4.51 億元，較 108 年 9.33 億元，下降幅度達 50% 以上。

## 參、適時檢討規定，強化財務收支

### 一、配合環境變遷，逐項檢討多年未修正之內規

(一) 主動檢討修正超過 10 年之主計室權責法規

主計室權責規定計 19 項，超過 10 年未修正者 8 項，經逐項檢視後，在行政院一致性規定原則下，修正 3 項及新增 1 項，其中於「演講費支付標準」內增列跨所受邀演講者得支給演講費，以促進各所學術交流；另修正放寬國外教育訓練費有關跨城市間之長途內陸交通費報支標準及報核程序。

(二) 邀請各單位兼辦會計參與修正規定，有效降低衝突及誤解

中研院設置 32 個所（中心），院內高達 9,000 餘人，各單位兼辦會計大多為非會計職系，對規定常有誤解或傳達錯誤訊息情形，導致對立與衝突，爰於修正內規時，邀請兼辦會計共同參與，以利主計室了解兼辦會計審核的困境，並邀請總務處及法制處人員與會，以利兼辦會計了解修法過程應注意的法律與程序問題，已有效降低業務推動上的衝突與誤解。

(三) 積極協調業務單位修正其業管規定，降低模糊空間

1. 延聘客座專家支付標準表訂有補助來回機票款及國內交通費每月 2,000 元，少數個案誤認係支領員工上下班交通費：個案客座專家誤支領每日上下班交通費，因與立法院決議「不予核發員工上下班交通補助費」不符，主計室爰積極追繳自 104 年起溢領款項 8 萬餘元。又為避免再有誤用情形，主計室協助提供修正文字予法規權責單位學術處。
2. 財產移撥規定未臻完善，研究人員常因調職而將財產移撥學校：個案申請有將 41 項電腦設備撥學校情形，主計室於總務處簽陳時，具體提出預算與財產應妥適留供院內運用之意見，經奉長官指示，該案財產全數留供中研院使用，並請主計室協助修正「中央研究院財產管理作業要點」規定，俾為爾後作業之準據。

## 二、配合院長院務發展目標，積極開拓基金財源及強化運用

(一) 協助院長擬具說帖，以利各界主動捐贈，充實基金財源

依公益勸募條例規定，中研院僅能接受主動捐贈，為利各界主動捐贈，爰協助擬具說帖提供院長說明之用，內容包括基金財務狀況、捐贈政府與私人基金會之抵稅比較、創作人捐贈股票與捐贈出售股票後之現金相關費用與稅捐之比較、捐贈之彈性運用情形等。

(二) 協助修正研發成果股權處分作業程序及完成股票處分，以充裕基金財源

1. 受限股票處分程序繁鎖，中研院有逾 10 年以上未處置股票情形：歷年研發成果獲取之股票，囿於其歸屬未確定及處分程序繁瑣，爰懸列帳上多年，致審計部抽查中研院財務收支通知事項略以，帳列股權距股票取得多有逾或將

近 10 年情形，允宜適時研擬相關處理機制及妥善處置研發成果收入相關權益。

2. 配合科學技術基本法修正放寬股票處分彈性，積極協助修正股票處分相關規定，完成股票處分計 3.5 億元：106 年 6 月修正通過科學技術基本法，其中第 6 條第 3 項業放寬股票處分程序之彈性，主計室爰積極協助智財技轉處修正股票處分相關要點<sup>2</sup>，並適時完成處分股票計 3.5 億元<sup>3</sup>，另積極盤點帳列持有股票，以應未來規劃處分方案之需。

(三) 協助修正研發成果相關支出管理要點，彈性運用基金自籌財源：協助智財技轉處修訂「智慧財產權及成果所得收入支出管理要點」，主要係增列科技研發改善環境與資產設置、攬才與留才等支出用途。

## 肆、開發程式語言，提升帳務效率與效能

### 一、自行開發 Python 程式，取代以往人工對帳

政府歲計會計資訊管理系統於每月底提供與國庫電子支付系統間各工作計畫之當月差異數與累計差異數，以往同仁係就上期與本期差異、月初與月末支出傳票等資料，進行逐筆核對，編製差異分析表。經主計室自行開發 Python 程式，將上述兩系統之付款憑單編號與金額下載後，篩選差異作成差異分析表，除提高對帳精確度外，另因可隨時作差異分析，降低同仁每月關帳時間的壓力，並大幅減少加班時數，降低水電支出。

### 二、將科技部核定補助資料加入計畫代碼，俾直接匯入各項管理系統，提高資料正確性

(一) 人工下載龐大補助計畫資料，易生錯誤

每年接受科技部補助計畫經費約 600 筆，以往係自該部網頁依文號下載核定資料文字檔（包括文號、計畫主持人、內容、名稱、編號

# 創新變革精進獎勵項目



及管理費等 52 項資料)，經逐筆分割複製為 excel 檔，再轉入計畫、預算、帳務及人事薪資等管理系統，因資料繁瑣且數量龐大易生錯誤。

(二) 資料自動轉入各項管理系統及撥款傳票摘要，減輕同仁負擔

為簡化人工作業，經協調資訊人員協助，將科技部補助資料加入計畫代碼，除自動轉入上述各項管理系統，並增加自動通知主持人（或助理）撥款入帳等功能，其中 108 年度自動匯入 1,271 筆核定計畫，成功完成 1 年自動轉製約 4,000 筆傳票，有效減輕同仁工作負擔，降低加班時數及水電費支出。

## 伍、擴大舉辦教育訓練，安排多元性之單元課程

### 一、首次於主計人員訓練中心辦理二天之課程訓練

自 108 年度擴大舉辦主計知能教育訓練，連同兼辦會計約 120 人，課程內容包括預算編審與執行、政府採購及科研採購實務、國外旅費等。

### 二、安排多元之單元學習課程

因研究人員常有產學合作需要，爰邀請法制處長就利益衝突相關議題進行授課。

### 三、為爭取擴大產學合作，邀請科技部相關補助計畫召集人到院演講

為加強產學合作，建議院長邀請科技部之「產學研價值創造計畫」辦公室總召集人陳炳輝老師演講，說明計畫執行方向與補助原則，並爭取科技部修正規定，自 108 年度下半年起將中研院納入補助對象。

### 陸、結語

在政府財政資源有限，歲出結構僵化下，各機關如何提升整體資源配置及運用效益，實為當前重要課題，中研院為

中央政府總預算之一環，為追求更高學術研究成果，如何在現有法令框架下協助順利推動研究發展，除需主計同仁共同努力外，更需中研院長官的支持及業務單位同仁的配合，本次藉由預算籌編、審核執行及帳務處理等全方位檢視，始能順利初步推動零基預算精神、檢討內部規定，簡化帳務作業，未來仍將秉持創新精神，持續精進預算、審核及帳務作業，期勉成為達成院務目標之一大助益。

### 註釋

1. 中研院科技發展計畫包括一般科技施政計畫及政策額度計畫，其中前項之審議機關原為行政院科技會報辦公室，自 106 年審議 107 年度計畫經費起移回總統府辦理；後者之審議機關為科技部。
2. 中央研究院智慧財產權及成果所得收入有價證券處分作業要點。
3. 中央研究院科學技術研究發展成果歸屬及運用辦法規定，收入之 60% 給與創作人、10% 給與創作人所屬實驗室，中研院保留 10%，其餘 20% 繳給國庫。❖