

推動查核工作圈以提升苗栗縣資源運用效益

苗栗縣政府（以下簡稱本府）前因財政異常，資源配置與使用須相當嚴謹，且為瞭解本府及所屬各機關（學校）暨所轄各鄉（鎮、市）公所（以下簡稱各機關）實際業務情形並加強督導落實會計審核與建立內部控制機制，本府主計處（以下簡稱本處）於 107 年 3 月組成「苗栗縣政府查核工作圈」，期能提升資源使用效益與機關行政效能。

王志成、李如芝、劉祐廷（苗栗縣政府主計處科長、科長、科員）

壹、前言

依會計法第 95、96 條規定，內部審核係會計人員之職責，其範圍包含財務審核、財物審核及工作審核，惟各單位執行內部審核人員於實際執行審核業務時，可能因對要點、相關規定認知標準不同，而產生審核結果寬嚴不一等問題。為加強督導各機關落實會計審核並建立內部控制機制，本處爰依預算法第 66 條、決算法第 20 條規定籌劃「苗栗縣政府查

核工作圈計畫」，並於 107 年 3 月起組成「苗栗縣政府查核工作圈」，除本處各科推派相當資歷同仁（含科長）參與外，並遴選府外資深專任主（會）計同仁作為查核圈工作人員，於該年度 4 月至 6 月實地查核各機關預算及會計業務執行情形，以期進一步瞭解各機關預算使用、事務處理、財務收支之控制、現金及其他財物處理程序之妥適與合規性，協助各機關發揮內部控制效能，促進各機關間之會計業務經驗交

流，除提供建議改善之意見，並藉以反饋預算籌編，以符實際。

貳、推動背景說明

一、財政資源調度窘迫

本府自 104 年爆發財政危機，為恪遵財政紀律，105 年度起預算在量入為出覈實編列原則下，歲出規模大幅縮減（下頁圖 1），惟人事費、法定社會福利支出及債務付息數等占整體歲出規模過鉅，且因歲入

財源成長有限，致預算結構僵化，加以債務負擔沉重，可運用資源相當窘迫，致因應政策推動須新增計畫或爭取中央補助計畫所需地方配合款時，常面臨財源籌措窘境，除已積極檢討縮減各機關各項支出並輔以歲出預算專案控管機制外，仍須積極研謀預算編列精進作為，俾提升資源配置妥適性與支出擲節成效。

二、加強落實內部控制機制

依據政府內部控制監督作業要點規定，各機關應成立內部稽核單位，並以公正客觀之立場，協助機關檢查內部控制

建立及執行情形，適時提供改善建議。爰此，本處每年定期執行帳務督導作業，加強檢視各機關會計審核之合規性，且為整合實務上之審核觀念，同時建立主計業務交流平台與增加內部審核意見的交流機會，期真正落實內部控制機制。

參、推動具體方式

一、遴選查核圈種子成員

本府歷來辦理會計業務查核工作僅由本處帳務檢查科同仁約 10 人執行，考量擴大查核範圍與加強查核內容廣度與深度，除納入其他科室同仁共同

執行查核業務外，更遴選召集公所及學校資深主（會）計主任共同參與，本處計 27 人參與，府外主（會）計人員計 33 人協同辦理查核工作，爰「苗栗縣政府查核工作圈」計有 60 位查核人員，並透過彼此業務交流加強主計業務熟稔度。

二、擴大受查機關

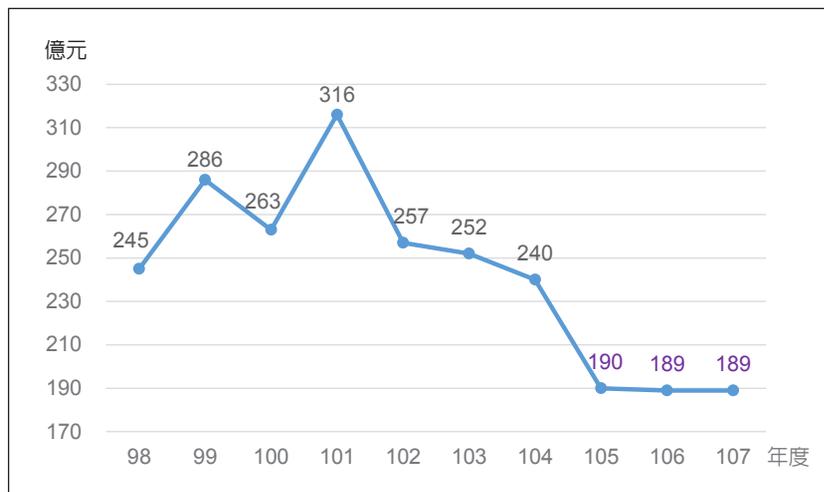
苗栗縣 18 個鄉（鎮、市）公所暨縣府所屬高中、國中及國小 145 校，共計 163 個機關，於 103~105 年每年由上開機關及 18 所戶政事務所、6 所地政事務所抽查 12 家作為受查對象；106 年擴大增加 6 家受查對象，共計抽查 18 家，且每家排定 5 人進行查核。

107 年成立查核工作圈後，將成員劃分成 6 組，每組選定組長 1 名，另由組長指定 1~2 位副組長，並將查核家數倍增至 36 個機關，分別由公所及學校主（會）計主任 5~6 人，配合本處同仁 2~3 人組隊進行查核（下頁圖 2）。

三、明定查核重點

103~106 年查核項目共 6

圖 1 苗栗縣政府 98 ~ 107 年度歲出預算趨勢



說明：本圖資料不含追加（減）預算數。
資料來源：苗栗縣政府 98~107 年度總預算書。

專題

大項合計 27 點，惟為配合本府內部控制之推動，於 107 年起查核工作參酌內部控制重點內容、政府支出憑證處理要點、內部審核處理準則等法規規定，將查核項目分為會計審核作業、採購作業、財物增加及減損作業、出納會計業務查核作業等 4 大項，詳列各大項之查核重點計 128 點，亦同步配合法規修正及相關函釋修正更新查核紀錄表及查核缺失彙整表，俾供查核人員清楚查核方向，並提醒同仁應注意之查核重點，且於事前發文請各機關備妥應受查核之相關帳簿憑證，以利工作圈小組查察。

四、彙整查核缺失暨強化經驗交流分享

107 年 3 月份於本處召開行前會議確認當年度查核小組組長與成員、期程安排及訪查項目後，由各組組長分配該組組員之工作，並規劃受查機關督導時間，實地督導及觀摩後，組長應就受查機關針對缺失事項之回覆理由及辦理情形，提出改進方向或其他建議，以書面方式向本處提出報告，本處並定期於每月召開檢討會議，最後由本處彙整前開改進意見，分別公告或函知受查機關。此外，本處亦擇定重要案例於會計研習課程中辦理經驗分

享，並編製參考作業手冊，以作為往後年度執行相關業務之參考。

肆、推動具體成效

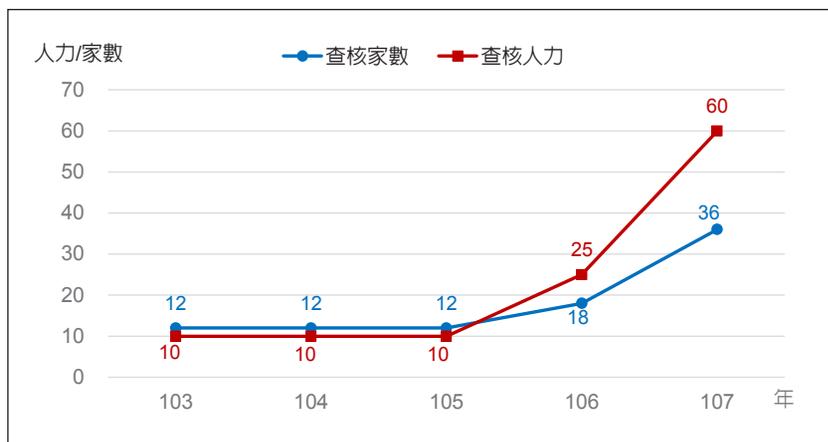
一、提高資源使用效益

透過查核工作圈，以實地查訪方式，依各機關之實際環境、人力、業務狀況及過去預算執行情形，檢視其提報需求項目之必要性與執行成效，作為預（概）算編列時之重要參考，避免因齊頭式平等核列未符公平合理之歲出額度，並刪除非具急迫項目與適度調減例行支出金額，俾釋出額外資源挹注重大政策或作為爭取中央補助計畫配合款之財源，發揮以小博大之資源最大效益。

二、精進內部審核

本處彙整常見發生缺失之內部審核相關法規條文 64 條，各受查機關共計發生缺失事項 274 點，常見的缺失例如，政府支出憑證處理要點第 4 點所要求收據應載明之事項未完整載明、內部審核處理準則第 17 點規定審核傳票應注意之事項

圖 2 苗栗縣政府主計處 103 ~ 107 年帳務督導查核家數及查核人力



資料來源：作者自行繪製。

與原始憑證不符、依物品管理手冊第 17 點採購驗收完畢之物品須登錄而未登錄管理，或未依內部審核處理準則第 21 條第 1 項第 8 款規定，定期盤點現金、票據、證券及收據等。另有未配合法規修正及相關函釋修正更新審核標準之缺失等。

查核工作圈查核結束後，指派同仁加強追蹤各受查機關就查核發現之缺失回覆之改善辦理情形，並列入教育訓練教材案例，俾供各機關參循，預計可避免 10,432 個注意項目再次發生錯誤，俾提升政府經費核結之合規性與效率。

三、提升人員專業程度

查核工作圈之成立，除了以資深主計人員教學相長擴增查核經驗外，也使參與之本處同仁、公所及學校主（會）計主任，得以觀摩其他學校及公所之做法，受查機關對於查核缺失也可現場交流即時回應，藉由查核中所遇到的問題、疑義，討論應如何因應，同時增進參與人員對法規之認識、查核技巧及加強內部控制意識，提升苗栗縣主（會）計人員專

業智能，亦即在查核過程中加強同仁對於會計審核實務之操作與認知，並使本處更能掌握各機關常見的缺失情況，加強往後對同仁的教育訓練。

四、增進內部控制有效性

對於各項查核缺失及精進作為，本府將彙整資料公告於本府主計處網頁，供全縣主（會）計人員下載參閱運用，達到資源共享目標及避免各機關嗣後重複發生類似缺失情形。除了每年例行性帳務督導外，各機關主（會）計同仁亦可根據彙整之共同性缺失，建立適當之審查、追蹤等管理機

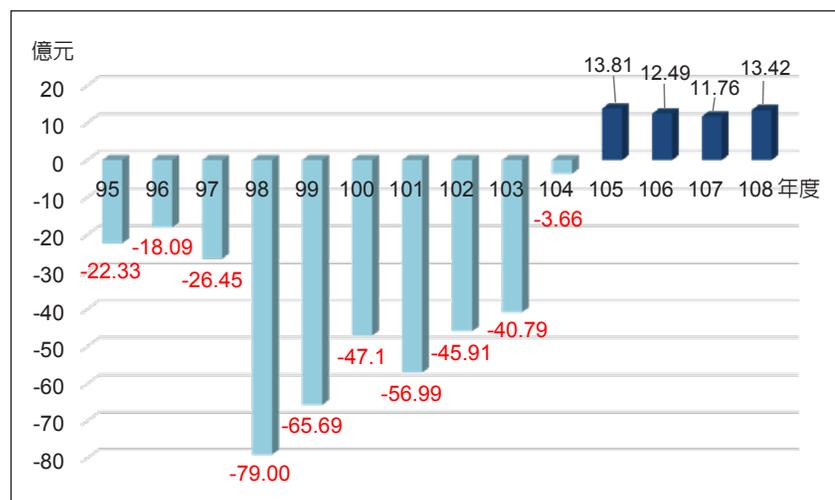
制，將自行評估作業導入平時業務管理中，滾動檢視實施成效，落實執行內部控制，俾提升各機關內部控制之有效性。

伍、未來精進作為

一、滾動檢討預算結構

本府為脫離財政危機泥沼，戮力開源節流，105 年度決算數產生 28 年來首次收支賸餘，迄 108 年度止仍努力達成收支賸餘目標（圖 3），惟在持續緊縮預算規模原則下，本府於資源配置上益發困難，透過實地查核方式瞭解各機關預算執行情形，持續滾動式檢討

圖 3 苗栗縣政府 95 ~ 108 年度歲計餘（絀）情形



資料來源：苗栗縣政府 95~108 年度總決算書。

專題

預算結構合理性作為未來編列預算之重要參據，方可不浪費所有可用資源。

二、落實經費結報流程標準化

近年來，中央持續推動簡化核銷及友善報支政策，期望各機關確實依政府所定共同性規範辦理，陸續修正政府支出憑證處理要點、國內出差旅費報支要點等，行政院主計總處亦通盤檢討相關經費常見疑義問答集。為了落實中央推行政策，本處定期整理政府新增或修正相關法規之重點，發函提醒各機關，加強宣導，並置於本處網站。針對不再適用之規定，可於執行查核過程中提醒承辦單位，簡化後續辦理核銷之程序，例如國內出差旅費報支要點第 5 點搭乘飛機、高鐵、座（艙）位有分等之船舶者，當日往返或使用經費結報系統報支者無須檢附票根或購票證明文件；又如政府支出憑證處理要點第 5 點刪除電子發票應由經手人於發票或申請動支經費文件註記發票字軌號碼

之規定等。

三、持續辦理主計業務研習訓練

為持續加強主（會）計人員之訓練，本處於 108 年迄今已賡續辦理 8 期主計相關業務研習課程，訓練總人數為 670 人，課程內容包含預算編列方式、審核工作實務檢討、財務內部控制與稽核、政府採購法、會計審計法規與實務，以及主（會）計人員基本素養與溝通技巧等。透過多元化的課程內容，期能增進本府所轄主（會）計人員之專業知能與實務工作效能，並提升整體主計業務品質。

四、定期檢討盤點審核規範合宜性

查核團隊與受查機關可於查核期間針對發生之缺失即時進行溝通，討論現行規定在實務處理方面是否有不合理或繁瑣之處，嗣後於本處定期召開之檢討會議中，亦可提出相關問題交流探討，統整有疑義之案例，視業務需要適時函文行

政院主計總處釋疑或反映實務上面臨之困境，以期中央政府能適當修改內部審核規定，俾有效降低執行爭議，以節省行政成本及提升主計效能。

陸、結語

本府預算結構僵化，預算摺節程度隨法定支出項目增長而受限制，因此須滾動檢討預算編列之合理性與必要性，另主（會）計同仁亦須配合法規修正即時更新預算主計法規觀念，透過推動「苗栗縣政府查核工作圈」機制，除了檢視並改進各項缺失外，更能加強主（會）計同仁對現行法規新增或修正的印象，不僅可強化內部資源整合，亦打破各機關間本位主義之情況，未來本處將持續評估例行性帳務督導之執行效能，適時結合「苗栗縣政府查核工作圈」計畫，強化資源運用效能，使有限資源發揮加倍價值，並於教育訓練中加強宣導，使整體效益達到最大化。❖