

創新變革精進獎勵項目



財務報支改善策略之研究 — 改變 進化 互助，共創三贏

國立彰化師範大學自 109 年 9 月規劃及推動精進財務報支改善計畫，執行至今經由改變、進化、互助歷程，翻轉主計人員既定負面印象，深受首長、同仁支持與認同。本文分享一系列精進改善計畫之情形，供各界參考。

國立彰化師範大學主計室 (趙主任秀真、黃組長寶慧、林專員冠如、黃行政組員馨玫、蘇專案行政組員文秀)

壹、現況及問題

學校主計人員本於內部審核職責執行任務，但因職務性質特殊、角色不同及業務端不熟悉各項經費報支規定，以至於衝突情況時有所聞。深入了解國立彰化師範大學（以下簡稱本校）歷年行政單位服務品質滿意度調查回饋顯示，主計室承辦人員退件次數頻繁、審核標準不一致、行政效率不佳、審核過於嚴苛及主觀意識強烈等。要改變，才能進步。為翻

轉這些負面評論及加強主計人員的反思回饋，本校自 109 年起規劃及推動精進財務報支改善計畫。本文謹就本校推動財務報支改善方式、具體成效、應用性及革新性等簡要介紹。

貳、改善方式

一、強化內部審核體制

針對各審核人員可能因主觀意見不同，而有不同的審核標準，推動一致性退件作業流程，並由組長統一加強覆核，

如有爭議性案件，互相討論、凝聚共識，落實一案不二退原則，減少公文往返次數。另修正分層負責規範，簡化工作流程，授權承辦人一萬元以下憑證代決，增進經費結報效率。

二、建置全國首創憑證退件資料庫

自 109 年 9 月起動員全體內部審核同仁共同建置退件數據資料庫（下頁圖 1），詳實記錄每筆核銷案件退件原因，將其歸類成四大類：發票（或

收據)應記明事項有誤、支出憑證黏存單及表單填寫有疏漏或漏章、未依程序辦理或未檢附文件及其他。

透過憑證核銷及退件資料庫，每月統計彙整、分析及探討退件情形及最常見的退件原因，統計發現退件原因主要為黏存單填寫有疏漏或漏章，次為原始憑證應記明事項有誤。再將數據分析結果撰寫「財務報支改善策略之研究」提供學校策進參考，並戮力協助業務單位實務上報支問題，有效發揮會計服務管理功能。

三、推動經費報支友善措施

「工欲善其事，必先利其器」透過退件系統發現，業務端計畫助理更迭頻繁，常因不熟悉法規致疏漏情形發生，為協助學校師長、同仁及同學在校務運作或進行學術研究所需經費報支有所依循，改善經費執行單位跨處室查找資料之不便，增進業務端對於經費報支法規程序之瞭解，爰將本校各單位現行相關法規制度及內部審核實務累積之工作經驗，蒐集彙編成冊，編製「校務基金行動錦囊」、「校務基金經典祕笈」、「研究計畫經典祕笈」(下頁圖 2)及「經費結報問答集」，提供校內教職員生參

考，並於網頁設立友善報支專區，讓經費報支 1 次即上手。

四、核銷程序再進化，加速公文流程

對於本校各業務單位間互相授權經費之結報，採行簡化授權經費報支程序，授權端以線上系統掌控經費使用情形取代紙本逐案簽核，減少因漏章補正及公文往返流程，造成經費報支延宕。

五、帶動互助分享機制，創造雙贏

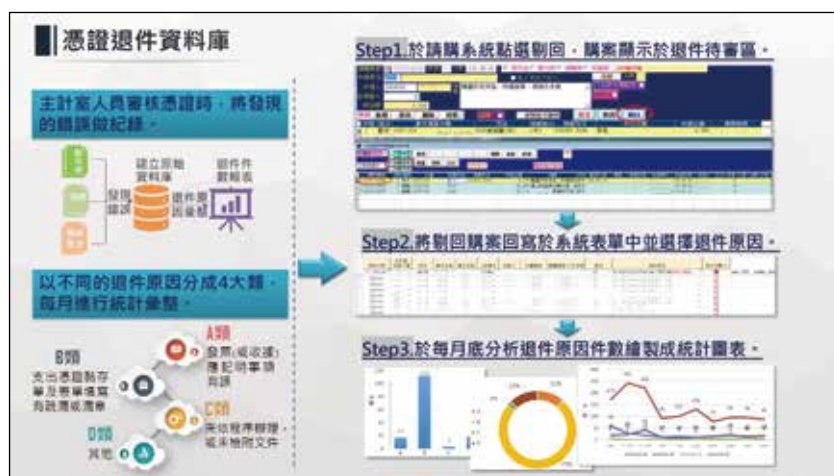
推動業務單位使用財物、勞務或工程相關檢核表，俾於核銷時即先行檢視有無錯誤及疏漏，並加強宣導既有採購、財物認列標準作業程序(SOP)及正確核章流程，協助業務端減少公文誤送機率，提升行政支援及經費報支效率。

參、具體成效

根據上述改革推動做法，具體推動成果簡要分述如下。

一、節省人力成本及委外開發費用

圖 1 憑證退件資料庫



資料來源：作者自行繪製。

創新變革精進獎勵項目



原借調人員歸建原單位後，藉由提升審核效能，在未增加員額情況下，節省 1 名人力成本，年約 619,309 元。又利用會計系統現有資料庫，匯出資料加值運用統計分析工具轉化成可供決策參考的有利資訊。預計可節省 91,396 元委外開發費用（依資訊服務委外經費估算原則）。

二、營造友善環境，提升業務執行品質

利用「校務基金行動錦囊」、「校務基金經典祕笈」、「研究計畫經典祕笈」等手冊協助師長、同仁及同學於經費執行時能方便快捷查詢使用，提升學術研究時的行政支援，增加經費報支效率。

三、簡化行政程序，加速公文流程

學校有關動支經費案件每年約 4.45 萬件，經檢討對於報支額度 1 萬元以下訂有支用標準者，授權同仁審核分層負責，計有 3.05 萬件（占 68%），有效縮短行政作業流程。

關於跨單位經費分攤或流用案件，透過線上系統查控經費分攤（流用）額度，減少紙本公文會簽流程，該等案件從簽案啟動至審核完成撥款作業，日數由 8.33 天縮減為 3.57 天（平均縮短 57%），有效提高行政效能。

109 年 10 月至 110 年 3 月間因未會辦財物、權責單位核章退件數共 313 件，經由加強宣導標準作業程序並協助傳遞公文後，減少 25.26% 退件數。

肆、應用性及革新性

一、訓練主計人員反思、溝通與解決問題的能力

經由建置及分析退件系統

圖 2 經典祕笈



資料來源：作者自行繪製。

的歷程中，以服務顧客的態度，瞭解業務單位在經費核銷所遇到的困境，積極與對方溝通、釐清問題，並透過共同討論來達到反思回饋，互助合作找出妥善的解決方法。

二、建立標準退件流程，減少退件次數

根據退件系統統計結果及了解業務單位常見的疏漏原因後，整理成統一使用的退件原因說明單，利於業務單位更簡單明瞭案件所有疏漏或錯誤情形。

三、連結會計系統，同步退件資訊

進一步規劃與會計系統連結，審核時同步由會計系統登打退件原因，業務單位不須等待紙本退回，可即時由系統看到退件狀態及原因說明，朝會計憑證全面電子化邁進一大步。

四、首創建置「憑證退件資料庫」，從細微處解決大問題

透過建立憑證退件大數據資料庫及系統化，能有效整合及分析退件原因並解決問題，進而成為創造行政效能之新數據。

五、翻轉主計人員既定負面印象，讓「憑證」說話

藉由憑證退件系統，顯示出問題並非全在主計室，透過業務宣導講習，協助業務單位了解相關規定，更進一步使主計人員成為業務推動上的最佳夥伴，獲得學校認同與肯定，達到提升行政效能之雙贏效果。

伍、結語

經由財務報支改善計畫執行，著重於反思回饋及服務品質的精進，以秉持提升主計服務效能的精神。規劃及推動經費報支友善措施、採行簡化授權經費報支程序及導入首創憑證退件資料庫，進一步翻轉主計人員既定負面印象。全體主計室同仁共同努力，發揮團隊合作精神，協助學校創新變革，

超前部署，打破舊有傳統模式，以達智慧化、創新化之效能，使主計人員成為學校強而有力的後盾及助力。❖