



如何運用創新思維精進主計業務以提升行政效能

本文主要以作者本人擔任主計人員的經驗，分享基層主計同仁所面臨的問題與困境，並就工作上遭遇到難題時應如何面對與解決提出看法，另以花蓮縣政府主計處為例，說明其如何運用創新思維加強主計同仁專業知能並增強組織團隊的向心力，同時提出創新精進主計業務的方式與願景。最後說明如何利用現有資源與良好的學習環境，提升自我專業知能與溝通技巧以獲得機關首長的支持。

彭君文（花蓮縣政府主計處科長）

壹、前言

自從擔任主計人員後，了解到會計相關專業知識與人際溝通是相輔相成的，缺一不可，傳統的會計業務辦理方式與核銷流程，似乎已跟不上時代潮流與科技的進步，如何利用創新的思維加強主計人員專業知能並精進主計業務以提升行政效能，是現今值得探討的議題。主計人員應思考利用科技與管理使主計機構所有成員全心投入，持續不斷創新與學習，以

維持競爭優勢，讓新進人員能快速學習以提升專業知能，避免因人員異動或退休，造成經驗無法傳承，產生人才斷層之現象。

貳、地方基層主計機構所遭遇之問題與困境

一、主計人力不足

主計機構人員設置管理條例第 29 條：「各級主辦人員對各該管上級機關主辦人員負

責，並依法受所在機關長官之指揮。各級佐理人員受主辦人員之指揮監督。」在主計一條鞭制度下，主要的目的是本著超然獨立精神執行內部審核，但要同時協助主管機關及服務機關，一方面要依法執行內部審核，另一方面要配合服務機關業務的推動。主計人員監督服務機關經費支出的合法性，常被業務單位認為墨守成規、刁難、不易溝通，其實主計人員是基於職責所在。

主計人員所面臨到的工作

壓力除了扮演角色多元外，尚來自人員編制不足致使工作量負荷過重。以國民中小學為例，自從國小之會計、人事不能由教師及校護兼任後，所有的重責大任及雜事都落在幹事身上，由幹事所兼任之會計常出缺，致使偏遠地區之主辦會計常需兼任數個學校，疲於奔命，相對工作時間過短，又需在限期內完成各項會計業務，而有時間上的壓力。

二、主計人員經驗、專業知能不足

主計人員對法令規章研究不夠透澈，或對法令解讀不同而造成認知落差，致使審核標準不一，或因不諳法令，不知具體內部審核執行標準程序為何，若依主觀之意思來執行內部審核，必將造成內部審核上偏頗，使得內部人員對會計人員產生不良之印象，進而對各項主計工作之推動造成負面影響。

三、機關內部人員法治觀念待加強

部分機關內部單位同仁對於法令之規定欠缺了解，或曲解其意義，尤其是基層公務人員更替頻繁，許多新進人員

法治觀念不足，在預算執行及業務處理過程中，未能依法令規定之控制程序及注意事項辦理，常有不合法或無效率支出的情形，使公帑損失或財務（物）管理嚴重失當。

四、審核著重防弊，未以興利著眼

主計人員在執行內部審核時，大多強調防弊，鮮少以興利著眼，機關首長通常把主計人員視為上級政府派駐地方專職監視其施政有無違法的監督人員，而對主計人員產生不信任感，被誤解為阻礙機關業務發展的絆腳石，機關人員與主計人員間產生對抗與排斥的心理，除了影響同仁工作態度及情緒外，也容易對機關業務的推動造成負面影響。

五、政治因素介入

地方政府常受到地方派系、選舉文化、利益團體、政客、黑道及政黨等政治因素介入，致常有不經濟支出或浪費公帑情形。依會計法第 99 條規定：「各機關主辦會計人員，對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正……。不為前二項之異議及報告時，關於不合法行為之責任，主辦會計

人員應連帶負之。」如該不合法之支出為機關首長授意者，將導致主計人員在機關內面臨與機關首長對立之局面，而被視為施政的絆腳石，並遭機關首長要求撤換，打擊主計人員士氣。主計人員為善盡事前審核把關之責，使資源使用適當適法，本於超然獨立的立場進行內部審核，為堅持立場時常陷入進退兩難的困境。

綜上，主計人員推動會計業務，在制度面及環境面的因素影響下，常造成審核執行的困難。究其原因為雙方立場不同，各持己見，未能達成有效溝通所致，主計人員如能加強溝通能力，並於適法範圍內靈活運用法令，協助機關推動業務，當可有效化解衝突，達到雙贏的局面。

參、以創新思維提升主計人員服務知能

本人前服務於花蓮縣壽豐國民中學會計室，花蓮縣政府主計處為加強主計人員向心力並提升主計人員服務知能，進而促進主計人員與機關業務單位人員有效溝通，避免衝突以提升行政效能，有許多值得參考的作法，茲分述如下：



一、服務知能研習

花蓮縣幅員廣大，主計處為避免同仁舟車之苦，將工作區塊分為北中南三區，每一個區選出一區長，負責籌備服務知能研習，每個月至少需辦理一次專業研習，講師由該區之工作同仁擔任，課程自訂、教材自備，每一個工作同仁，一年至少需參加 8 次服務知能研習，並列入考核成績，每個人都有機會擔任講師，所以大家都會很認真上課，學習別人如何擔任講師與準備教材。

二、主管與你有約

將主計同仁分成十二組，每一組成員需有科長及各機關學校主任及佐理員，每個月需有一組同仁參加主管與你有約會議，由處長或科長主持，每個人都需要發表工作心得、工作上所遭遇的問題或個案分享，並由處長或科長加以分析說明。

三、主計業務聯繫會議

花蓮縣政府主計處於每月處務會議開始前一個小時召開主計業務聯繫會議，由主計處科長、鄉鎮市主計主任、縣府所屬一級機關會計主任組成，各單位有新的想法或作法需針

對個案進行討論，經全體成員取得共識，大家作法一致，以避免遭業務單位質疑而造成機關首長的不信任。

四、重大採購案件製作大事紀

對於重大的工程採購案件，可能需較長的時間才能完成，往往經歷了數個承辦人或主計人員，若不建立完整的資料，將使新接任的主計人員無法了解問題之所在，產生續辦的困難。所以從採購案規劃階段之事前內部審核，到驗收付款後之所有公文簽呈、付款紀錄及相關表件皆掃描列入檔案，利用 Excel 套裝軟體，依日期先後順序排列並標註議題、簽案內容，同時連結相關公文等附件檔案，有助於機關日後查考及後手接辦人員迅速了解完整過程與問題所在。

五、建立花蓮縣政府主計工作圈學習網

花蓮縣政府主計處所屬主計人員，除了有全國主計網（eBAS）外，尚有主計工作圈學習網可供使用，並將同仁分成教育發展基金、歲計（預算）、內部審核（會計）、決算及表報（審核）及主計行政

等五個工作圈，置圈長、總幹事各一人，每一圈之成員都包含主計處、鄉鎮市公所、各機關學校同仁，各單位置小組長一人，同仁若有議題或分享案例，可於學習網發布訊息，總幹事將不定期成立研議小組，討論各項議題。

以上方式除了訓練同仁的表達與溝通能力外，也同時增進主計人員的專業知識並有助於經驗的傳承，以因應主計同仁所面臨的問題與困境，最重要的是增進了同仁的感情與組織的向心力，有助於提升整個主計團隊的行政效能。

肆、主計業務創新精進作為

一、建立內部審核流程簡報供業務單位查閱，降低資訊不對稱

行政院主計總處訂有「內部審核作業流程手冊」及「支出標準及審核作業手冊」，花蓮縣政府亦訂有「主（會）計人員執行內部審核權責分工及法規彙集」、「主會計人員採購監辦應行注意事項及案例分享彙編」及「花蓮縣政府主計處暨所屬主計機構辦理內部審核擬具建議簽見及審計機關查

核共同缺失彙編」，作為主計人員執行內部審核重要參據。各機關因業務性質不同，主計單位可依機關特性將內部審核作業常用規定予以簡化，製作簡易講義提供機關內部同仁學習，可有效避免因資訊不對稱而發生認知上的落差，或溝通不良而產生誤解情形，以利主計業務的推動。

二、朝向電子憑證無紙化發展

財政部正在推行電子發票，但會計憑證仍為紙本，為增進歲計、會計作業效能，使紙本憑證文書減量，建議儘速推動電子會計作業，導入電子簽章技術，全面推行電子化憑證，並利用雲端資訊科技儲存電子憑證，由中央統一控管，除可減少紙本憑證儲存空間與成本外，也可避免憑證被湮滅或遺失毀損之風險，同時對於調查查閱之效能將大為提升。如此可解決偏遠地區國小兼任會計人力不足之情形，對於兼任數個國中小之主辦會計人員，可於一個固定地點上班，避免舟車勞頓之苦，減少通車時間，提升工作效能。

三、設計主計人員專用標準化套裝軟體

經驗需要時間的累積，凡走過必需留下痕跡，如何讓後人有跡可循，建立完整的資料檔案，關係著經驗的傳承，建議未來的會計資訊系統結合電子化公文與電子憑證，使能建立重大採購案件大事紀，以明權責並提高業務執行效率。

伍、結論

有關內部審核、預決算等相關法令規定之認知及經驗，需要時間的累積，應利用現有資源與良好的學習環境，多向資深會計同仁請益，累積自身經驗外，亦應持續研讀法規，充實自我專業知能，加強與機關首長溝通，使其了解主計人員除了扮演防弊角色外，尚可發揮協助業務推展的興利功能，如能獲得機關首長的支持，是協助解決問題最好的後盾。花蓮縣政府主計處就像是一大家庭，隨時有家長的支持與支援，同仁彼此經驗分享交流，有效取得共識與經驗傳承，遇到困境勇於面對並提出討論，大家集思廣益以創新的思維尋求解決之道。

參考文獻

1. 尹嘉郁（民 102），「由內部審核案例探討會計人員基本職責」



● 內部審核參考書籍

主計人員幹部培育班－第 2 期專題寫作。

- 汪碧玲（民 102），「內部審核職責及可強化作為之探討」主計人員幹部培育班－第 2 期專題寫作。
- 呂美智（民 100），「鄉鎮公所主計人員運用溝通順利推行會計業務之探討」，會計人員養成班－會計第 25 期專題研究。
- 陳寶蓮（民 93），「主計人員工作困境之研究－以台北縣為例」，銘傳大學公共事務學碩士在職專班碩士學位論文。
- 陳幸敏（民 102），「內部審核法規與實務」，主計人員養成班－會計第 27 期上課講義。
- 黃麗玉（民 102），「內部審核可強化作為之探討」主計人員幹部培育班－第 2 期專題寫作。
- 蔡福隆（民 102），「主計資訊應用發展」，主計人員養成班－會計第 27 期上課講義。
- 顏伍莉（民 101），「會計人員如何善用溝通技巧達到雙贏局面」主計人員養成班－會計第 26 期專題研究。
- 花蓮縣政府主計處網站：<http://as.hl.gov.tw/bin/home.php>。❖