

問題導向之檢討模式－以台糖公司逾期欠款為例

台糖公司採多角化經營以來，經營績效普遍不彰，逾期欠款金額龐大，於此經營艱困之際，無啻為雪上加霜，為解決此一困境，爰以業務衍生之逾期欠款為檢討標的，分析內控作為是否有效，並提出改善建議，以降低未來逾期欠款金額及發生呆帳之機率，並建立針對問題深入檢討之模式，以協助公司提升財務效能。

經濟部會計處（王技士子豪）

壹、發動緣起

台糖公司是一家競爭型國營事業，獲利應為其經營之最大考量因素，惟開源部分基於國營事業不與民爭利，且兩岸市場之政治敏感性，難以擴張；而節流部分則基於國營事業員工仍屬受保障之廣義公務人員，調整確有困難，故經檢討仍以相關帳款發生與後續催收

等財務作為，對公司經營之影響，較具立即改變之可能，爰選擇以此內控檢討模式，提升該公司財務效能之精進作為，做為擬具創新建議之項目。

本文係以研提問題導向之檢討模式分析其內部控制作為是否有效，並研擬改善建議，以期減少未來逾期欠款催收款金額及發生呆帳之機率，進而協助公司提升財務效能。

貳、103 年度精進作為

台糖公司截至 102 年底逾期欠款催收款高達數億餘元，包含國外各分公司、國內各事業部及區處等。囿於時間及人力，無法以地毯式蒐集分析每一個案資料，並捨棄以往按催收款產生單位之方式，改以其發生類型為主軸之方向進行探

創新變革精進獎勵項目



討，因此本檢討模式歸納出除特殊情況外，其餘逾期欠款催收款依性質粗略可區分為因商品銷售業務、公司資產出租（售）業務、勞保補償費及其他項目等原因（附圖），再將各性質之發生原因予以分析，檢視其交易產生漏失之環節，增加相關控制重點，如針對債務後續追償未及時採取適當措施部分，增訂相關機制與時限規範，並透過呆帳轉銷所發現缺失，研提相關改善因應作為等，強化內部控制之功效。

參、精進作為之效益

一、革新性

內部控制除有其先天限制

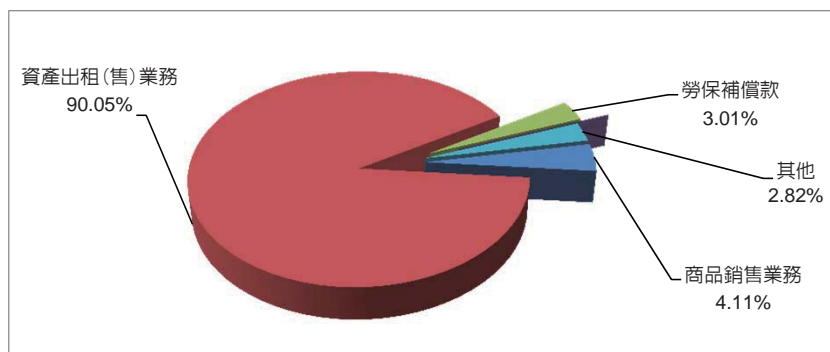
外，台糖公司近年來之改進作為應可降低一定程度之風險，惟檢視近 2 年所發生逾期欠款帳項中，尚包括多件因延遲催收程序而發生之債權，探究其緣由，台糖公司為國營事業中土地資產最為大宗之企業，逾期欠款及催收款之發生亦多件隨土地租賃買賣而生，該公司雖藉由早期呆帳案件之發生，檢討內部控制制度及契約範本之缺失並予以改善，但或許是因缺乏標準作業流程指引，僅以公文函知注意催收時效等書面傳閱作為，尚難見效。

復查該公司所訂與逾期欠款催收款及呆帳相關內部控制制度中，多半係屬業務前端作業及後端帳務處理（包含呆帳

陳報轉銷）進行設計內部控制制度，尚未針對前期承租人徵信作業及後續稽催程序制定可資依循之規範，經瞭解台糖公司於資產出租之承租人選擇，係採公開招標方式辦理，僅能訂定基本資格條件，尚無法針對徵信承租人之部分進行修（增）訂內控，故本項改善措施僅就後續稽催程序，參考農委會農業金融局補助制定之催收實務作業手冊、一般民間催收實務及相關單位制定之內控制度等，擷取有關資訊試擬適用於台糖公司之「催收實務作業要點」草案，供該公司參考並可依實際業務需要評估其可行性，予以修改適用並辦理教育訓練，以期減少因延遲稽催而發生之欠款債權。

草案中，建議將債權發生後之稽催時效，明文納入內部控制制度中要求「逾期欠款債權應於 3 個月內向債務人辦理稽催作業，並於 6 個月內辦理強制執程序，以維護公司債權。」以減少持續因未及時辦理後續催收、財產查調及強制執行之情形；且為避免承辦

附圖 逾期欠款催收款發生原因分析



資料來源：台糖公司 102 年 12 月 31 日逾期欠款催收款統計資料。

業務人員於債權發生時無資依循，並將各項基本催收程序一併納入草案中規範，如電話催繳、催告函存證信函寄發及面訪等催收程序應注意事項、相關財產查調作業、查調申請機關及執行作業之流程等；此外亦針對後續債權憑證之管理，換發等作業予以明文規定，以期減少缺失之情形。本草案業經台糖公司認同，刻正辦理評估納入其內部作業制度中。

二、應用性

藉由本檢討模式有系統之分析程序，亦提供台糖公司檢核與業務部門瞭解風險所在，進而有效率地擬定相對應之策略；另由主管機關開設相關教育研習課程，邀集所屬各國營事業參與，如本部開設之內部審核研習班，即針對政府機關債權保全之內部控制措施予以講解，並藉由案例分享之方式說明得採行之措施；惟業務人員對相關制度之內化，乃內部控制制度能否澈底落實之關鍵因素，仍須仰賴公司內部經驗

傳承，爰建議辦理教育訓練時，由主管人員親自講解，除說明規定外，輔以講授自身經驗，以達學用合一，上下交心之效，近而形塑良好之控制環境；再者，台糖公司既屬國營事業，且土地資產龐大，對於政府政策及決定，仍應審慎評估現實狀況與自身能力，針對特殊對象之債務人，如政府單位等，或常以預算未及編列為由積欠款項，仍應訂定協商、稽催機制，避免公司資產遭無權占用，損害公司權益，應可適度降低該公司逾期欠款催收款之發生。另透過本項檢討模式，亦可運用於本處及其他所屬國營事業，作為後續研提問題及探討處理之方式。

三、效益性

透過公司制度分析及會計處檢討逾欠原因，公司已增修（訂）相關內控規範，且近年函報審計部轉銷呆帳之案件，說明改善作為大抵均能獲得審計部認可，有效降低公司未盡善良管理人呆帳案件發生，其中商品銷售衍生之催收款，經

公司辦理教育訓練及修訂內部控制制度與資訊公開等，於近期已未見相同原因發生之逾期欠款，且舊欠部分正陸續收回中。

肆、結語

內部控制係管理工具，目的在發掘問題並力求改善，不應做為獎懲之標的，另因官僚體系造成各機關之形式主義盛行，上級機關確有介入檢討內部控制執行之必要。惟上級或主管機關之角色與功能，應在協助確認內部控制之設計與執行是否在有限資源下能因應各機關之風險，以做出合宜之回應。

參考文獻

1. 中華民國農民團體幹部聯合訓練協會（2004），農會漁會信用部催收業務作業手冊（範本）。
2. 林武治（1999），呆帳預防與催收的實務，臺北市：水牛。
3. 黃瑞龍（2012），銀行授信債權確保與回收教戰手冊，臺北市：財團法人台灣金融研訓院。❖