



翻轉學校預算編審作業 推動 量化個人預算績效

106 年度學校預算案編審作業，高雄市政府教育局首度推動分段規範編審機制，促進學校分區編組互助合作，達成量化個人預算績效等一系列革新措施。

高雄市政府主計處（朱主任裕祥、巫科員欣穎、李主計員佳翰（現任國立臺東生活美學館主計機構））

壹、前言

高雄市政府教育局（以下簡稱教育局）所主管的教育發展基金共有 358 個分預算，彙編作業十分龐雜瑣碎，以預算案為例，每年須於 2 週內完成數字核對、文字校正及紙本付印工作，人力負荷極為繁重。

106 年度預算案編審作業，在「高雄市政府教育局所屬學校會計業務分區執行原則」所建構的分區編組基礎下，佐以 Excel 資訊化作業，推動「分

段規範編審機制、量化個人預算績效」等革新措施，成效斐然。

貳、革新前預算編審狀況

教育局為彙編教育發展基金主管預算案，每年皆敦請 40 位績優學校會計室主任（所謂的輔導老師）協助審查各校分預算，平均每位負責 8 ~ 10 所學校，必須於限期內輔導受審學校，完成數字核對及文字校正工作。因為輔導老師的審查

品質連帶影響到主管預算的正確性，讓這些輔導老師的身心倍感壓力，也造成教育局歷年在洽尋志願者的遊說工作上，倍感困難。

制度革新前，輔導老師必須通盤審查預算案書所有內容並記錄缺失，再由教育局彙整後電洽各校，逐筆釐清錯誤項目，俟學校更正後再上傳分預算資料彙編成主管預算。然而，每位輔導老師審查進度先後不一，若少數逾期，將使後續主管預算的彙編作業時間受到壓

縮，時間壓力猶如芒刺在背。另溝通成本亦相對耗時，以 105 年度預算案為例，彙編作業為期 2 週，平均每校聯繫費時 10 分鐘，教育局承辦人員人均通話高達 895 分鐘（ $358 \times 10 \text{ 分} \div 4 \div 60$ ），即連續不斷以電話聯繫 15 小時，每日工作都喘息未定，應接不暇。

又在個人預算績效層面上，由於缺乏一致性的客觀審查標準，造成輔導老師裁量基準不一，以致在計算各校預算案缺失時，產生輕重失衡現象，使得考績評比未臻公平。此外，教育局 8 科 6 室僅 3 間會議室

可資運用，輔導老師為期 1 週協助期間，須全日提供 2 間會議室作為審查場地，也嚴重影響其他科室業務會議需求。

參、翻轉預算編審作業之各項措施

為期會計人員發揮專業能力，教育局結合現行分區編組架構，建立預算案書交換審查制度，並首推「分段規範編審機制」（圖 1）及「量化個人預算績效」（下頁圖 2）等措施，訂定二階段檢核清單及配分原則，依第一階段個人績效及第二階段團體績效計算個人

總分，以符公正客觀之精神，並期引導學校會計人員培養預算專業素養，俾輔導老師制度順應退場，茲說明如下：

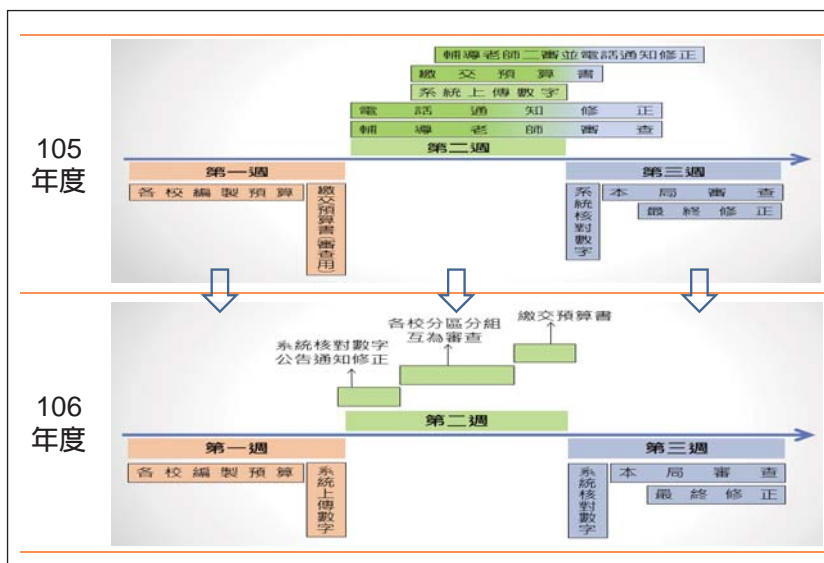
（一）分段規範編審機制

1. 第一階段（個人績效）

為提高數字正確率，教育局積極宣導數字稽核原則及步驟，106 年度預算案首度將檢查方式及重點表單化，共有《基金來源用途及餘絀預計表》、《補辦預算明細表》、《購建固定資產及長期投資明細表》…等 8 大表式、17 項檢核指標，以利會計人員驗證預算書表數字正確性。

學校會計人員依檢核指標獨立編製預算書表，在本階段作業期限截止後，由教育局逕行核對主管預算數，並自系統導出原始數據（Raw Data），憑藉 Excel 強大、彈性的計算及篩選功能，勾稽核對 8 大表式、17 項檢核指標之主管預算數，並以網路公告方式，通知應更正學校及相關表件，大幅節

圖 1 分段審查精準安排編審期程



資料來源：作者自行繪製。

創新變革精進獎勵項目



省雙方電話聯繫成本。

如此一來，教育局可在這個階段完全掌握數字正確性及期程，以利銜接下一階段工作。

2. 第二階段（團體績效）

關於市府及教育局專項核列計畫是否依核定數編列（如：先期計畫或下授經費等），以及預算書文字說明合理性，仍需仰賴人工再作複核。為期會計人員發揮互助合作的精神，消彌以往單打獨鬥的積習，遂結合現行學校的分區編組，以組為單位，

計算各組複核成績為團體績效，藉以激勵組內成員間互助交流，並提高整體預算正確度。

為使各組檢核有所依循，教育局於是設計《分區編組檢核表》，由各組成員依據該檢核表，互相審查其他成員有關專項核列計畫及文字說明合理性，除可省去以往會議場地及輔導老師每日往來交通成本，並可以同時考核團體績效，共創雙贏。

（二）量化個人預算績效

考量各級學校事務同質

性高，預算相關作業占年度考績 30%，為建立公正客觀之評分原則，爰以上開第一階段（個人績效）及第二階段（團體績效）綜合評比結果，列入個人年度考績指標。

配分原則：個人分數計 55 分，其中：數字正確性 40 分、資料送達時間 10 分、配合度 5 分；團體分數計 45 分，係由各組別互審並訂正完畢後，將紙本預算書及檢核表送交教育局複審，依複審結果以各組別團體總分取平均值計算各組員之團體分數。

例如：甲君個人得分

圖 2 建立客觀評分原則，量化個人預算績效

序號	分區組別	學校代碼	學校名稱	兼職/代理/合併設置	目錄頁數	總分	數字正確	送達時間	團體項目	團體項目-檢核人	配合度	配合度扣分原因	團體項目	一	二-1	二-2	三-1	三-2
1	南高雄(一)	55101	高雄高中		40	99.00	-1	0	0				0					
1	南高雄(一)	55102	高雄女中		31	99.33	0	0	-0.67				0					
2	南高雄(二)	55103	前鎮高中		32	94.00	-3	-1.5	-0.5	-1	逾期修改補辦預算	-1.5						
14	北高雄(一)	55104	左營高中		29	99.83	0	0	-0.17				0					
14	北高雄(一)	55105	中山高中		31	93.17	-5	-0.5	-0.33	-1	逾期修改補辦預算	-0.5						
2	南高雄(二)	55106	小港高中		29	100.00	0	0	0				0					
15	北高雄(二)	55107	新莊高中		32	96.83	-2	-0.5	-0.17	-0.5	五年來計畫表幣別錯誤	-0.5						
2	南高雄(二)	55108	瑞祥高中		30	91.33	-5	-1.5	-1.17	-1	未寫組別	-1.5						
15	北高雄(二)	55109	三民高中		30	98.83	0	0	-0.17	-1	逾期修改教學收入提列經費門	0						
1	南高雄(一)	55110	中正高中		32	99.00	0	0	0	-1	逾期修改教學收入提列無形資產	0						
14	北高雄(一)	55111	鼓山高中		32	98.83	-1	0	-0.17				0					
1	南高雄(一)	55112	新興高中		29	92.00	-6	-1	-1	-1	逾期修改無形資產	-2					-1	
14	北高雄(一)	55113	楠梓高中		31	88.83	-10	-1	-0.17				-1					
36	鳳山(十二)	55114	文山高中		30	97.17	0	-1	-0.33	-1.5	1.三張表未以千元填列2.五年來	-1						
26	鳳山(二)	55115	林園高中		33	95.00	-5	0	0				0					
37	鳳山(十三)	55116	仁武高中		28	99.50	0	-0.5					-0.5		-0.5			
45	岡山(八)	55117	路竹高中		30	99.66	0	0	-1.84	1.5	三張表未填	0						
41	旗山(三)	55118	六龜高中		27	97.50	-2	-0.5					-0.5					
29	鳳山(五)	55119	福城高中		31	99.33	0	-0.5	-0.17				-0.5					
15	北高雄(二)	55201	高雄高工		39	94.33	-4	-0.5	-0.17	-1	1.逾期修改無形資產2.車輛明細	-0.5						
1	南高雄(一)	55202	高雄高商		29	100.00	0	0	0				0					
2	南高雄(二)	55203	中正高工		33	93.50	-2	-3.5		-1	逾期修改其他收入經常門移列	-3.5						
14	北高雄(一)	55204	海青工商		36	92.33	-5	-0.5	-0.67	-1.5	1.逾期修改無形資產2.預算書	-0.5						
15	北高雄(二)	55205	三民家商		29	96.67	-2	-0.5	-0.33	-0.5	三張表未填	-0.5						
4	南高雄(四)	55301	前金國中		27	100.00	0	0	0				0					
4	南高雄(四)	55302	獅甲國中		26	95.50	-2	-1	-1	-0.5	三張表未填	-1						
16	北高雄(三)	55303	楠梓國中		27	101.00	-1	0	0	2	協助製作預算電子書步驟	0						

資料來源：高雄市政府教育局。

50分，其所屬組別團體總分215分，組員共5位，平均每位組員團體得分43分（215÷5），則甲君個人總分為93分（43+50）。

肆、導入教育部會計資訊系統及未來精進措施

107年度起，教育局及所屬各級學校正式推行教育部「地方教育發展基金會會計資訊系統」，該系統可匯出資料更為完整，各校專項核列計畫等

皆可導出資料分析比對，可透過Excel資訊化作業核對之項目數，將從上年度169項增至234項，其便利性大幅提高，進一步減輕學校人工檢核作業負擔。

另為因應匯出資料增量、分析作業趨向複雜，教育局特以Excel中的VBA程式設計（圖3），簡化操作步驟並增進數字核對作業效率，將原需4小時才完成169項，大幅減縮於半小時內即可完成234項，除節省時間成本，並提升

作業質量，以利革新制度持續推動。

伍、結語

高雄市教育發展基金所轄各級學校分預算數量繁多，如何在既有的制度基礎上，洞察主客觀環境的變遷，持續與時俱進的推動變革措施，以期於有限的預算編審時間，達成降低人工成本、簡化作業流程及提升作業質量的目標，將是身為教育局會計人員可以思考並持續精進的課題。❖

圖3 結合程式設計，增進核對效率

重要設定									
檢核表的學校代碼必須置於第1欄									
檢核表的科目列在第3列									
檢核表的標題列在第6列									
資料來源表的標題列必須置於第1列									
計算區									
檢核表名	「科目代碼」欄名	「系統數字」欄位	系統來源表名	「學校代碼」欄名	「科目代碼」欄名	「加總」欄名	備註		自動檢誤
shtchk	ColOfChkSubject	colOfChkRsl	shtSrc	colOfSchoolCode	colOfSubject	colOfSum			
檢核表名稱	檢核表	檢核表	系統來源工作表	系統來源工作表	系統來源工作表	系統來源工作表			
檢核表名稱	擬比對的科目代碼	「系統數字」在第?欄	系統來源工作表名稱	擬比對的欄位	擬比對的欄位	擬加總的欄位			是：預設；否：手動
餘總表-上預	415	4	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-415	是	
餘總表-上預	4S1	7	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-4S1	是	
餘總表-上預	4S3	10	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-4S3	是	
餘總表-上預	4S2	13	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-4S2	是	
餘總表-上預	452	16	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-452	是	
餘總表-上預	453	19	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-453	是	
餘總表-上預	454	22	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-454	是	
餘總表-上預	462	25	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-462	是	
餘總表-上預	46Y	28	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-46Y	是	
餘總表-上預	4Y0	31	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-4Y0	是	
餘總表-上預	4YY	34	107年_00基金來源機關	科目代碼	科目代碼	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-4YY	是	
餘總表-上預	511	37	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-511	是	
餘總表-上預	521	40	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-521	是	
餘總表-上預	522	43	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-522	是	
餘總表-上預	531	46	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-531	是	
餘總表-上預	532	49	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-532	是	
餘總表-上預	541	52	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-541	是	
餘總表-上預	551	55	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-551	是	
餘總表-上預	5M1	58	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-5M1	是	
餘總表-上預	5M220000	61	107年_01基金用途機關	分支計畫	分支計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-5M2	是	
餘總表-上預	5M230000	64	107年_01基金用途機關	分支計畫	分支計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-5M3	是	
餘總表-上預	5M3	67	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-5M3	是	
餘總表-上預	5M4	70	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-5M4	是	
餘總表-上預	5L1	73	107年_01基金用途機關	工作計畫	工作計畫	上年預算數	基金來源、用途及餘總預計表-上年度預算數-5L1	是	

資料來源：高雄市政府教育局。