



# 運用主計專業支援決策之具體 策進作為－以宜蘭縣蘇澳鎮 公所為例

主計人員的專業領域，包括歲計、會計及統計業務，本文以宜蘭縣蘇澳鎮公所為例，介紹鄉鎮市公所主計機構，如何於資金、資源及人力均較為缺乏之條件下，發揮主計專業支援決策之綜效。

**劉欣怡**（行政院主計總處專員；前宜蘭縣蘇澳鎮公所主計室主任）

## 壹、前言

主計人員的專業領域，包括歲計、會計及統計業務，透過上開業務，以政府施政主軸及因應機關之業務需求，協助有效管控計畫執行進度與提升預算執行效能，落實達成各項施政目標，發揮支援決策之綜效。全臺共 198 個鄉鎮縣轄市<sup>1</sup>（以下稱鄉鎮市）依地方制度法係具有公法人地位之地方自

治團體，辦理財務收支及管理等自治事項，並執行上級政府委辦事項。本文以宜蘭縣蘇澳鎮公所（以下稱蘇澳鎮公所）為例，介紹鄉鎮市公所主計機構，如何於資金、資源及人力均較為缺乏之條件下，綜合前述三大業務，協助機關財務管理及促使資源有效利用，發揮主計專業支援決策之具體策進作為。

## 貳、現況分析

宜蘭縣蘇澳鎮位於宜蘭縣東南方（下頁圖 1），地勢狹長且山地面積占全鎮四分之三強；蘇澳鎮公所設有民政課等 12 個課室及清潔隊等 2 個所屬機關，其中主計室編有主任、佐理員及書記各 1 人；107 年度總預算（含追加減）歲出規模為 7 億餘元（另有作業基金及特別收入基金），其中主計

業務（不含人事費）預算為 9.2 千元（0.13%）。

## 參、運用主計專業支援決策之具體策進作為

### 一、以會計資訊分析協助妥善配置預算資源

為因應施政及公共建設經費需求，如何依財政及執行能力妥適配置預算資源，以提升施政效能，須以會計資訊分析予以協助。從圖 2 蘇澳鎮公所近 10 年總決算歲入、歲出構成比率趨勢分析結果，得知自籌財源比率近年呈下降趨勢，須仰賴統籌分配稅款及上級政府補助款挹注；為辦理重大建設，

經濟發展支出呈上升趨勢，惟申請上級或中央政府補助經費均須有一定比率自籌款，於自有財源難以成長之情況下，影響財政健全發展，凸顯預算資源妥適分配之重要性。

### 二、以健全財務秩序為核心協助建置內部控制制度

蘇澳鎮公所於 103 年 8 月設置內部控制推動及督導小組，105 年 12 月參酌「事務管理工作檢（查）核實施計畫」，訂定出納、車輛、物品、財產、路燈備料、生育補助零用金等管理檢核項目，原有內部控

制制度未涵蓋整體風險控管概念，且檢核表未配合相關法令修正。經以健全財務秩序為核心全盤檢視，協助建構施政管考、資訊安全稽核、政風查核、政府採購稽核、工程施工查核、人事考核、內部審核及事務管理工作檢核等 8 項內部控制機制（下頁圖 3），搭配例行監督、自行評估及內部稽核等作業，有助於強化自主管理及課責。

### 三、以統計協助分析人口變遷議題及支援提報地方創生計畫

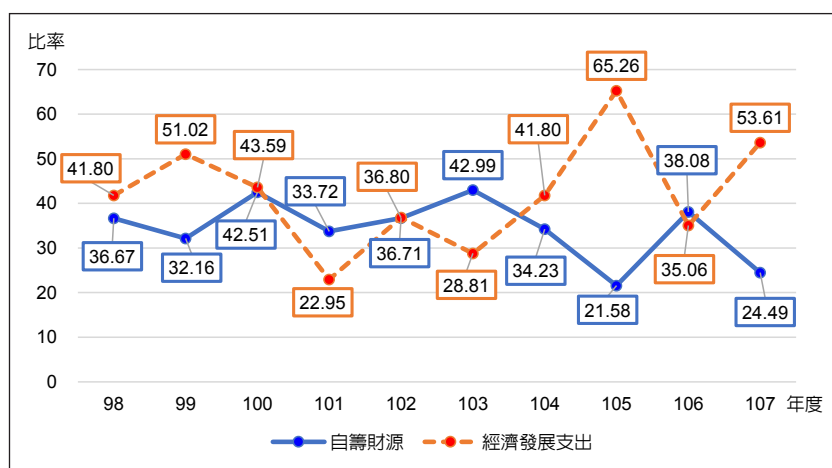
108 年係臺灣地方創生元

圖 1 宜蘭縣蘇澳鎮位置圖



資料來源：宜蘭縣政府。

圖 2 近 10 年蘇澳鎮公所總決算歲入歲出構成比率趨勢分析



資料來源：98 至 107 年度蘇澳鎮公所總決算書。

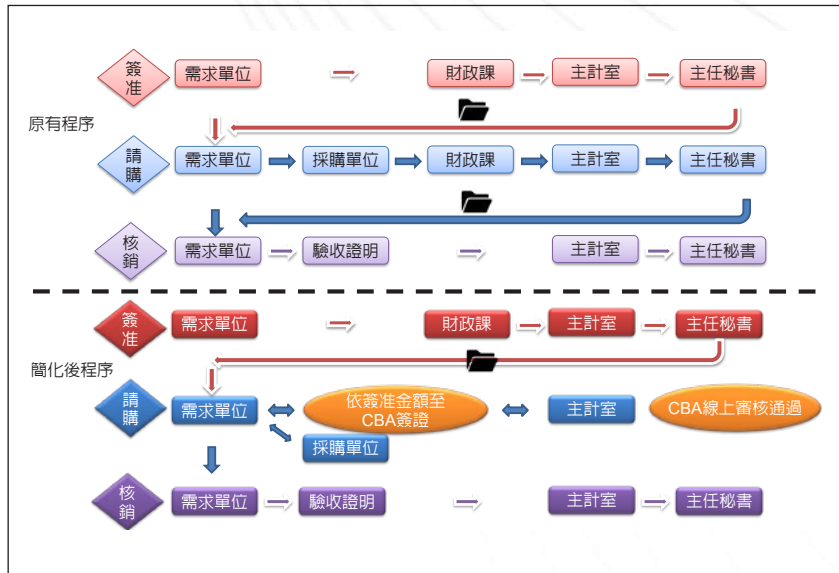


批（期）付款表及支出科目分攤表等，簡化請購及核銷程序（圖 5），提升行政效率及節省紙張。

### 五、持續建構主計專業知識庫以充實主計人員專業能力

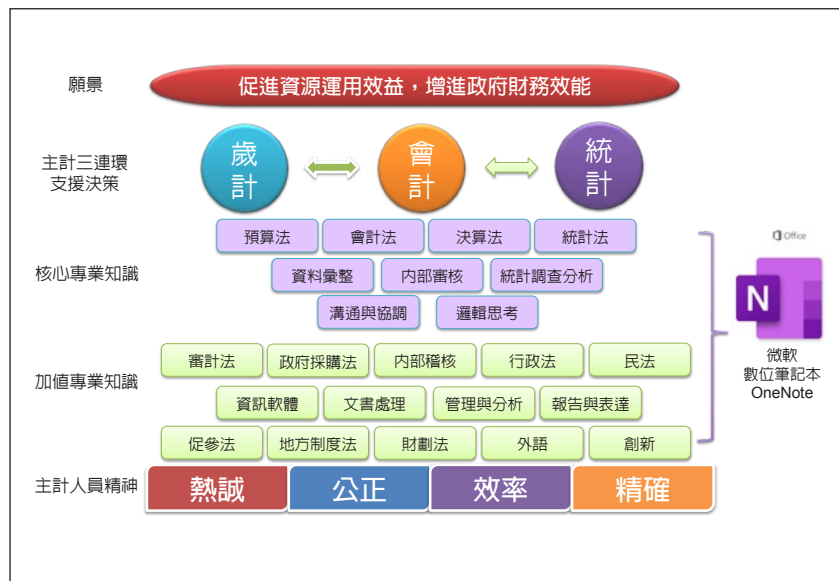
經就考選部國家考試職能分析 - 會計與統計類科，及主計人員專業核心能力，搭配實務經驗設計「主計人員學習地圖」（圖 6），並利用微軟內建應用程式「OneNote 數位筆記本」建置主計專業資料庫，可進行線上共同編輯及知識分享，搭配手機 APP 隨時增建新頒函釋及搜尋相關規定，以使業務執行有所遵循；將歷年主計處查核意見及審計室審核通知建檔管理，以利查找及追蹤改善成效；定期閱讀分享主計月刊文章，汲取他機關做法並持續精進專業知識；爭取經費鼓勵主計同仁進修採購專業課程<sup>3</sup>，以充實主計人員專業能力。

圖 5 簡化請購及核銷程序前後對照圖



資料來源：作者自行繪製。

圖 6 主計人員學習地圖



資料來源：作者自行繪製。



## 肆、效益評估

### 一、適時以會計資訊分析結果供施政決策參考

因本鎮自有財源有限，許多重大經濟建設，尚須有自籌款配合方能申請上級政府補助；冷泉公園及冷泉區使用費收入係本鎮重大自有財源之一，復因本年度冷泉公園甫整修完竣，於考量帶動周邊商家經濟效益及自有財源挹注之下，適時以近 10 年總決算歲入、歲出構成比率趨勢分析結果，提供首長作為施政決策參考，調整免費試營運期間。

### 二、建置內部控制制度有效降低風險

導入風險管理概念建置內部控制制度，檢視既有業務之相關作業規範，因主計室辦理內部審核及政府採購監辦作業，須會辦大量公文，透過例行會簽公文之程序，建立反饋機制，以滾動式檢討執行內部控制作業，並本不重複及簡化原則設計檢核表，協助機關整

體內部有效降低風險，大幅減少會簽案件因錯誤而退請修改之次數。

### 三、以統計專業分析人口變遷議題發揮支援決策功能

地方創生首重解決人口變遷議題，長期間人口統計分析係相當重要的基礎資料，亦可作為制定關鍵績效指標（KPI）參考，經蒐整統計資料進行分析，並以圖表方式凸顯問題，納供本鎮地方創生計畫主要章節，作為提報地方創生計畫之重大決策參據，亦可作為後續計畫執行成果之人口統計比較指標。

### 四、善用資訊系統簡化內部簽核流程

配合 CBA 導入之際，全面檢視帳務處理方式，強化懸帳清理，108 年度截至 5 月底止，清理自 97 年開始之懸帳約 35 筆，合計 112 萬餘元；與業務單位溝通協調，大幅簡化請購及核銷流程，修改原有表單，估計年省逾 500

張紙，亦節省大量人力成本，且藉由強化內部控制機制，有助於未來推動憑證簡化減量工作。

### 五、依機關需求提供興利之專業意見

鄉鎮市公所主計機構之人力及訓練經費有限，依機關需求運用主計專業支援決策，利用免費資源建置主計知識資料庫，減緩人力斷層之缺口，持續辦理知識分享，以提供興利之專業意見，有效協助機關配置資源及執行計畫。

## 伍、未來展望及建議

隨著行政院主計總處推動電子化經費結報及簡化內部審核流程，主計人員亦宜隨之調整核心業務配比，強化運用主計專業以支援決策及充實協助執行計畫之專業能力，茲提出以下幾點建議，作為運用主計專業支援決策之未來策進展望：

### 一、編製管理性報告適時提供決策參考

以 CBA 提供之管理性報表，協助進行會計資訊分析，以優化資源配置，節省額外撈取資料鍵入 Excel 等應用程式之人力成本，同時降低錯誤發生率。

## 二、運用關鍵績效指標發揮內部稽核功能

配合機關建立與施政目標對應之關鍵績效指標，輔以風險辨識，以績效管理為核心，發揮內部稽核功能，以提升機關施政效能。

## 三、建議建置主計資源共享機制

針對地方社經發展現況及民衆關注施政議題進行統計分析，有助於支援決策，現行已有地方統計行政資訊網可供使用，惟統計資料調查公布結果多數未區分鄉鎮市層級；又地方主計機構普遍欠缺經費購置相關編輯軟體，建議建置主計資源共享機制，以改善地方主計機構資源、資金及人力不足之窘境。

## 四、建議業務績效評核制度宜考量所處機關特性調整

現行各一級主計機構評核制度，係考量業務創新或精進作為、研究發展、簡化主計業務流程、加值應用主計資訊服務等，惟鄉鎮市公所主計機構所處機關規模及業務特性難與市縣政府及中央部會比擬，使鄉鎮市公所主計人員不易爭取考核成績，建議以主計人員運用主計專業支援決策為核心，業務績效評核制度宜考量所處機關特性調整，以有效激勵地方基層主計人員協助機關業務發展。

## 陸、結語

主計人員在機關服務首重因地制宜協助解決問題，鄉鎮市公所係地方自治團體，自籌財源拓展有限，財務管理攸關治理良窳，正確的決策仰賴完整之統計為基礎，計畫執行須有預算配合，並以會計為衡量工具，為使主計專業充分發揮支援決策之綜效，唯有持續

充實主計人員專業能力，才能有助於提升主計業務品質及效能。

## 註釋

1. 146 鄉、38 鎮、13 縣轄市。
2. 省轄縣 198 個鄉鎮市、省轄市 12 區及直轄市 158 區。
3. 主計室共 3 人，均已通過採購專業人員基礎訓練班；1 人通過進階班，餘 2 人規劃於 109 年度修習進階班課程。

## 參考文獻

1. 陳烽堯（民 104），主計人員專業核心能力簡介，主計月刊，717 期，92-97 頁。
2. 張惟明（民 108），政府內部控制之檢討與策進，主計月刊，760 期，34-38 頁。❖