



學校主計人員面臨之問題及因應措施

我國主計機構採獨有的一條鞭制度，學校主計人員除須對主計體系之上級主計機構負責外，也必須接受派駐機關首長的監督指揮，然各個學校存在文化的差異、校長領導風格的不同，在雙指揮系統下主計人員於派駐學校必須面臨不同的角色期待，為協助學校順利進行經費結報，主計人員可藉由行政院主計總處友善經費報支專區及內部審核智能客服增進專業知識、強化專業能力，並積極與業務單位溝通，取得校長支持，以推動主計業務。

許毓婷（臺東縣金峰鄉公所主計室主任）

壹、前言

學校和一般機關的人員編制有所不同，在學校除了人事管理員和主計人員採取一條鞭體系（直接由上級機構指揮管理）外，其他人員主要為教職人員，多數學校的行政職務則由教師兼任；以臺東縣臺東市某國民小學為例，校內預算員額現編列教師 16 人、專

職行政人員僅 3 人（包括主計、幹事兼出納、護理師兼午餐秘書），教師的主要職責是傳授知識與技能予學生，多未接受政府採購法規及公文寫作等相關訓練，導致在行政事務經驗處理及規定專業度不夠。另我國主計機構採獨有的一條鞭制度，賦予主計人員獨立依法行使職權，依主計機構人員設置管理條例第 29 條規

定，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。故學校主計人員除須對主計體系之上級主計機構負責外，也必須接受派駐機關首長的監督指揮，然各個學校存在文化的差異、校長領導風格的不同，在雙指揮系統下主計人員於派駐機關必須面臨不同的角色期待，一方面須對上級主計

機構負責，遵守政府相關法規並受審計機關之監督；另一方面須配合機關推動業務，接受派駐機關首長指揮，扮演不同角色肇致主計人員工作壓力與衝突，其中又以執行內部審核工作為最。

貳、面臨之問題探討與分析

一、行政人員更替頻繁與業務銜接不良

學校多由教師兼任行政職務，缺乏專職人員，行政工作之安排皆受到校長行政裁量權的影響。兼任行政教師除教學、備課及課業輔導外，還須處理繁雜的行政業務，造成工作壓力倍增，且兼任行政教師僅比一般教師每月多主管加給及學年度結束後之休假補助和未休假加班費，但寒暑假必須到校工作，使教師兼任行政工作興趣不大，故現行多由新進教師或代理教師擔任，且各校行政職務係以一學年為期進行輪動

調整，導致人員異動頻繁，時有業務交接不完善之情形，且新任承接業務後亦須重新學習經費結報等作業，影響學校業務推動與執行。

二、行政人員缺乏行政程序及法制觀念

由於學校之行政人員大都無法律或行政程序觀念，惟採購等行政業務係專業工作，與教育領域不同，教師多無採購證照，對採購法令規定不熟悉之情形。又近年學校處理之教育經費日趨龐大（例如：班班有冷氣之冷氣採購標案或跨學校全縣活動由某校承接），業務量大增，為求績效或有時間壓力，偶有發生未核准請購即辦理採購，導致未辦理預算經費控管，或有因人員異動頻繁不及交接，致採購案件辦理程序未符合相關規定等情事，惟主計人員執行內部審核職責提出意見時，常被誤解為故意刁難，導致雙方出現對立情況。

三、主計人員兼任他校或職期輪調致歸屬感低

依國民教育法第 20 條第 3 項規定略以，學校應設人事及主計單位。規模較小未設專責單位之公立學校，得由直轄市、縣（市）人事及主計主管機關（構）指派所屬機關（構）、學校之專任人事、主計人員兼任之。另主計人員遷調規定第 6 點規定，各級主辦人員之職期，定為 4 年。以臺東市為例，國民小學之專任主計人員往往需兼辦另一學校，任職或兼職期間，須往返不同學校服務，導致較無時間瞭解學校文化，經常協助同仁辦理報支作業。

四、雙首長制

依主計機構人員設置管理條例第 29 條規定，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。主計人員在學校執行事務時，不僅肩負上級主計機

論述》會計 · 審核



構所賦予之任務，負責駐在機關財務之審核監督外，亦須聽從所在學校校長之指揮，扮演機關之財務幕僚角色。惟部分學校校長往往重視辦學績效，較不注意相關經費之控管，導致機關與上級主計機構對主計人員的角色期望不一致，也跟主計人員個人價值觀或自我期望有所不同，產生角色衝

突，造成會計單位的工作壓力較大。

參、執行流程建議方向

一、建立學校經費結報制度及強化教育訓練

(一) 設計結報表格並加強宣導
針對學校行政教師對

於繁瑣之結報會計流程不熟悉，建議主計人員可設計經費結報表件範例，並佐以簡單易懂之填表說明文字，供其報支使用，並可透過校務會議或行政會議加強宣導。以臺東縣某學校為例，主計人員除利用學校社群軟體，提供「經費核銷用表單」供行政教師使用外，另臺東縣政府主計處亦於該府教育發展基金網站提供相關報支資訊（如附圖），經過多次加強宣導，行政人員已習慣遇到問題時先至社群軟體或網站尋找資料，如無法解決再尋求會計單位協助，藉此提升經費結報行政效率並減輕主計人員審核壓力。

(二) 加強兼任行政教師專業能力並降低學校採購人員風險

為強化兼任行政教師專業能力，臺東縣政府教育處每學年開始時，除針對新兼任職務之教師舉辦研習，內容包含相關法律觀念及教育

附圖 經費結報用表單及臺東縣地方教育發展基金網站畫面

The image shows two screenshots. The top one is a 'Purchase Order' form for 'Taitung City 00 National Elementary School'. It includes fields for date, amount, and purpose. The bottom one is a screenshot of the 'Taitung County Education Development Fund' website, showing a navigation menu and a list of records.

資料來源：臺東縣地方教育發展基金網站、作者自行繪製。

領域專業知識，與申請補助款及經費結報作業等，另針對學校採購人員及主計人員每年亦會舉辦實務研習，加強與其他學校經驗交流。

二、增進主計人員專業知識負有內部審核責任

隨著時代的演變及民衆的需求日趨多樣與複雜，相關法規時有更新、修正，主計人員如不能保有隨時學習的態度追求專業成長，即無法發揮會計應有的功能。主計人員可研讀主計月刊、運用行政院主計總處友善經費報支專區及內部審核智能客服相關功能，或參加上級主計機構舉辦之實體及線上訓練講習，以增進新修正之主計法令、採購實務作業觀念以及溝通技巧，持續精進專業知識，提升主計人員知能。

三、取得校長支持及同仁間溝通

在不同的專業領域、事件或情境中不同的角色詮釋，取

決於角色本身對它的體認與瞭解，不僅要瞭解角色在團體中被賦予的身分與功能，也必須學習機關期待下個人的角色行為。對於主計人員來說，除了建立專業知識和技能外，還須具備良好的服務態度及溝通技巧，在與各單位溝通過程中，主計人員可靈活運用所學的專業能力與溝通技巧，協助機關首長及業務單位解決問題，在多元的角色期待中適時展現自身能力，順利完成主計工作，以達成工作目標。

肆、結語

主計人員在學校會計業務中，內部審核所占業務比重最大，而內部審核係指經由收支之控制、現金及其他財務處理程序之審核等，以協助各機關發揮內部控制之功能，並達成機關施政目標，故在法令規定允許範圍內，主計人員應積極協助學校有效執行各項業務，以避免因不符規定遭剔除等情形，主計人員也須不斷提升自

己的專業能力，並運用良好的溝通技巧，以更靈活且有效的方式來同時完成主計工作以及機關目標。

參考文獻

1. 蔡佳真（2024），如何強化內部審核以提升主計人員服務效能－以國民小學為例，主計人員養成訓練班－會計第38期專題研究。
2. 王光旭、黃靜慧、陳揚中（2021），主計人員角色衝突、溝通能力與職業倦怠關聯性之研究。
3. 廖美鳳（2013），臺東縣地方主計人員角色認知與專業認同對衝突處理模式影響之研究。❖