

政府機關作業流程再造及會計資料 加值應用之研究—以員工國內 出差旅費及政府補（捐）助 民間團體費用為例

委託單位：財團法人會計研究發展基金會

研究主持人：王怡心（財團法人會計研究發展基金會董事長）

共同主持人：吳如玉（財團法人會計研究發展基金會執行長）

研究期程：中華民國 108 年 6 月 1 日至 108 年 11 月 30 日

行政院主計總處委託研究

中華民國 108 年 11 月

目錄

圖目次.....	3
表目次.....	5
第 1 章 緒論.....	7
1.1 研究背景.....	7
1.2 研究動機.....	8
1.3 研究範圍.....	8
1.4 研究目的.....	9
第 2 章 文獻探討.....	11
2.1 流程再造.....	11
2.2 電子化政府.....	18
2.3 政府機構之內部控制.....	20
2.4 政府內部控制法規.....	28
2.5 XBRL 基本介紹.....	36
2.5.1 XBRL 架構介紹及應用.....	38
2.5.2 Inline XBRL 基本介紹及應用.....	41
2.5.3 XBRL GL 概念介紹及應用.....	42
2.5.4 XBRL 未來發展－開放式資訊模型.....	46
2.6 RPA 對組織運作的影響.....	46
第 3 章 研究方法.....	48
3.1 員工國內出差旅費.....	48
3.1.1 現行作業流程.....	48
3.1.2 已採行之精進作為.....	66
3.1.3 未來之改進方向.....	92
3.2 政府補（捐）助民間團體費用.....	98
3.2.1 現行作業流程.....	98
3.2.2 已採行之精進作為.....	130
3.2.3 未來之改進方向.....	139

第 4 章 研究結果.....	154
4.1 員工國內出差旅費.....	154
4.1.1 作業流程優化.....	154
4.1.2 管理性報告應用.....	162
4.1.3 經費有效管理.....	171
4.2 政府補（捐）助民間團體費用.....	186
4.2.1 作業流程優化.....	186
4.2.2 管理性報告應用.....	190
4.2.3 經費有效管理.....	194
第 5 章 結論與建議.....	201
5.1 研究結論.....	201
5.1.1 員工國內出差旅費.....	201
5.1.2 政府補（捐）助民間團體費用.....	204
5.2 研究建議.....	208
5.2.1 員工國內出差旅費.....	208
5.2.2 政府補（捐）助民間團體費用.....	210
附件、參考文獻.....	213

圖目次

圖 2-1	組織流程再造與資訊科技互動關係	13
圖 2-2	共用性經費結報系統示意圖	19
圖 2-3	政府內部控制觀念架構	26
圖 2-4	XBRL 技術架構圖	38
圖 2-5	申報工具及系統	40
圖 2-6	公開資訊觀測站呈現之 XBRL 格式財務報告	40
圖 2-7	公開資訊觀測站呈現之 iXBRL 格式財務報告	41
圖 2-8	金融機構往來詢證函	43
圖 2-9	函證分類標準的元素定義	44
圖 2-10	函證分類標準的表達結構	44
圖 2-11	函證案例文件範例（XBRL 格式）	45
圖 2-12	函證案例文件範例（iXBRL 格式）	46
圖 3-1	機關國內出差旅費報支作業示意圖	51
圖 3-2	出差申請及審核作業流程圖	52
圖 3-3	結報申請作業流程圖	54
圖 3-4	審核作業流程圖	57
圖 3-5	GBA 系統開立付款憑單作業流程圖	60
圖 3-5-1	付款憑單格式	62
圖 3-6	付款作業流程圖	64
圖 3-6-1	電子支付作業放行單格式	65
圖 3-7	國內出差旅費電子化報支作業示意圖	67
圖 3-8	電子化報支出差申請及審核作業流程圖	68
圖 3-9	電子化報支結報申請作業流程圖	70
圖 3-10	電子化報支審核作業流程圖	75
圖 3-11	電子化報支 GBA 系統開立付款憑單作業流程圖	78
圖 3-12	電子化報支付款作業流程圖	80
圖 3-13	國內差旅費報支申請單畫面	84
圖 3-14	CGSS 系統資訊共享機制示意圖	101
圖 3-15	政府補（捐）助民間團體費用之作業流程	105

圖 3-16	CGSS 系統申請作業之登錄畫面	106
圖 3-17	CGSS 系統之查詢功能畫面	109
圖 3-18	CGSS 系統之內政部人民團體會務警示資訊查詢	110
圖 3-19	CGSS 系統之核定作業登載畫面	110
圖 3-20	CGSS 系統之撥款及核銷作業登載畫面	115
圖 3-21	甲機關辦理民間團體補（捐）助案件之流程	121
圖 3-22	CGSS 系統之查詢民間團體違反規定畫面	132
圖 4-1	超商取得之高鐵票根	155
圖 4-2	臨櫃取得之高鐵票根	155
圖 4-3	合併多單假單申請國內出差旅費示意圖	157
圖 4-4	調整人事單位審核流程	159
圖 4-5	整併主辦會計及機關首長審核流程	160
圖 4-6	機關資料庫整合運用協助 CGSS 系統建置民間團體資料	186
圖 4-7	CGSS 系統增加已撥款項收回欄位	187
圖 4-8	CGSS 系統增加補助主（子）計畫名稱欄位	189
圖 4-9	CGSS 系統現行產製之報表	190
圖 4-10	2018 年 CGSS 系統補（捐）助民間團體費用案件 之團體編號分析	196
圖 4-11	CGSS 系統各項作業日期欄位先後順序	197
圖 4-12	CGSS 系統金額欄位之關聯性	198

表目次

表 2-1	企業組織流程再造定義彙總表	12
表 2-2	資訊科技對企業的衝擊與效益	14
表 2-3	政府組織流程再造定義彙總表	15
表 2-4	內部控制五大組成要素與十七項原則	23
表 2-5	政府內部控制相關規定之說明	30
表 2-6	內部控制共通性業務分工表	32
表 2-7	內部控制共通性業務-主計業務	33
表 2-8	行政院推動各機關簽署內部控制聲明書統計	36
表 3-1	中央機關公務員工國內出差旅費報支數額表	48
表 3-2	國內出差旅費報告表	49
表 3-3	國內出差旅費之權責劃分	50
表 3-4	國內出差旅費報支欄位分析表	85
表 3-5	各項目支用情形表案例	88
表 3-6	各單位支用情形表案例	89
表 3-7	A、B 業務單位各項目支用情形表案例	90
表 3-8	表單明細彙總表案例	91
表 3-9	預算控制報表案例	92
表 3-10	員工國內出差旅費作業流程未來改進方向彙整表	93
表 3-11	CGSS 系統資料欄位	102
表 3-12	甲機關管理補（捐）助民間團體案件之主要資訊欄位	119
表 3-13	甲機關受理及核定補（捐）助民間團體小額案件系統登載情形表	122
表 3-14	甲機關撥款及核銷補（捐）助民間團體小額案件系統登載情形表	124
表 3-15	甲機關受理及核定補（捐）助民間團體大額案件系統登載情形表	126
表 3-16	甲機關撥款及核銷補（捐）助民間團體大額案件系統登載情形表	129
表 3-17	民間團體以相同事項向各機關申請補（捐）助情形勾稽表	131
表 3-18	民間團體獲其他機關補（捐）助情形表	133
表 3-19	近 3 年同一案件實支經費總額超出活動總經費情形表	133
表 3-20	近 3 年對同一民間團體同類型補（捐）助案件情形表	134
表 3-21	補（捐）助案件資料登載 CGSS 系統之差異分析表	135

表 3-22 補（捐）助民間團體案件核銷日超過活動結束日 3 個月情形統計表 ..	136
表 3-23 補（捐）助民間團體占比及趨勢變化情形表	137
表 3-24 瞭解民間團體自籌比率變動趨勢情形表	138
表 3-25 已撥款未核銷及應繳回賸餘款未繳回情形統計表	138
表 3-26 政府補（捐）助民間團體費用作業流程未來改進方向事項彙整表	142
表 4-1 基本資料、差勤資料及財務資料交叉分析表	162
表 4-2 管理性報告分級表	163
表 4-3 出差地點及各項費用分析表	164
表 4-4 出差日數分析表	165
表 4-5 預決算分析表	166
表 4-6 各單位出差次數分析表	167
表 4-7 各單位出差地點分析表	168
表 4-8 同時間出差暨出差事由明細表	169
表 4-9 各單位員工出差次數暨費用累計分析表	170
表 4-10 同一員工同日多筆出差支出明細表	171
表 4-11 出差地點及各項費用分析表案例	173
表 4-12 各單位出差地點分析表案例	174
表 4-13 各單位員工出差次數暨費用累計分析表案例	176
表 4-14 經費結報系統與各機關差勤系統介接資料格式	178
表 4-15 經費結報系統與 GBA 系統介接資料格式	179
表 4-16 XX 補（捐）助計畫之 XX 民間團體接受政府機關補（捐）助明細表	191
表 4-17 XX 民間團體接受補（捐）助計畫之補助經費明細表	191
表 4-18 XX 民間團體一定年度期間接受其他機關補（捐）助經費情形表	192
表 4-19 XX 民間團體一定年度期間接受補（捐）助經費情形表	192
表 4-20 XX 民間團體一定年度期間接受同類型補（捐）助事項情形表	192
表 4-21 XX 民間團體接受補（捐）助金額與會計資訊系統付款憑單金額比較表	193
表 4-22 XX 民間團體完成活動（計畫）與核銷作業期間之比較表	193
表 4-23 機關一定年度期間補（捐）助同一工作計畫情形表	193
表 4-24 XX 民間團體對於同類型補（捐）助事項之自籌比率長期趨勢	194
表 4-25 機關補（捐）助案件撥款、核銷與本機關實際補助金額之比較表	194

第 1 章 緒論

1.1 研究背景

隨著資訊科技的發展，我國政府各項業務已普遍運用資訊系統加速處理行政作業，同時結合行政流程簡化措施，以全面提升機關服務效能。現行各主管機關基於執行其設定之職掌業務，為特定目的建置單一業務處理系統，例如戶政、役政、稅務等方面，已建置資訊系統處理，並累積龐大的資料庫。又基於跨系統資料庫分析對政府施政作為及行政管理決策極有助益，目前已有機關開始針對資料庫進行數據比對，例如透過國土資訊系統（National Geographic Information System, NGIS）之基本地理圖資與機關資訊系統資料套疊，可提升政府在財產稅稅基評定、農業產銷管理、社福資源分配等業務之決策品質；另審計機關亦透過跨系統資料庫，分析行政機關執行業務樣態，對政府之施政作為提出改善建議。

在會計資訊系統方面，行政院主計處（現改制為行政院主計總處）自 2001 年起，為因應資訊技術發展趨勢及政府會計發展方向，推動中央政府歲計會計事務自動化，依據行政院訂頒之預算編製、執行及會計制度等，開發中央政府歲計會計資訊管理系統（Government budget accounting information management system，以下簡稱 GBA），提供中央政府 600 餘個公務機關辦理預算編製、預算執行、普通會計、出納管理、決算編製與彙編等業務。目前中央政府除部分性質特殊之機關外，預、決算之編製及會計事務處理已統一使用 GBA。另為推動地方政府主計行政資訊作業整體發展，近年來亦開發地方政府歲計會計資訊管理系統（City/County budget accounting information management system，以下簡稱 CBA）供直轄市政府、縣（市）政府、鄉（鎮、市）公所及直轄市山地原住民區使用。

1.2 研究動機

GBA 及 CBA 已累積龐大的傳票、明細帳等財務數據資料，但在開立傳票登帳以前之經費報支階段，包括經費之申請、執行及結報等仍多以紙本方式辦理，且外界多有核銷繁瑣、檢附文件過多之批評。為因應資訊化趨勢並簡化經費報支作業，行政院主計總處研議推動經費報支電子化，在行政院推動之服務型智慧政府推動計畫中，規劃建置共用性經費結報系統，透過連結前端各機關之行政業務管理系統（例如人事差勤、財物採購等），並介接後端 GBA、國庫電子支付等系統，期達到經費報支全程電子化之目標。

共用性經費結報系統建置推廣及運作，將使各機關之經費報支作業流程電子化，而且期待將不必要、過時之作業流程，透過電子化作業予以檢討、簡化，或僅係將既有作業流程電子化，值得進一步研究分析。又鑑於電腦線上作業通常較人工作業缺少可見之證據，例如輸入資料時可能無書面授權文件、交易處理軌跡保存時間較短或僅能以機器讀取、部分系統缺乏輸出檢視功能、存有未經授權存取資料與更改程式之風險等。因此，檢視資訊系統內部控制的設計是否完善就顯得十分重要。另隨著資訊系統建置逐漸完備，除各機關人員將能減少現有書面查對工作外，如何藉由數據分析技術，將資訊系統中儲存的巨量交易及財務資料加以運用分析作進一步處理，供機關管理決策參考及增進行政效能，將會是未來資訊運用新趨勢。

1.3 研究範圍

行政院主計總處配合數位政府政策，於 2017 至 2020 年逐年按經費項目開發共用性經費結報系統；目前開發品項未涵蓋全部經費項目，故尚未有全面性之經費結報電子化資料。考量機關業務處理多有國內差旅費支出之需要，且現行共用性經費結報系統已於 2017 年開發使用該品

項，並列為優先推廣導入項目。倘能透過作業流程再造及資料加值運用分析，提升經費報支效率及減少資源浪費，將有助提升政府行政效能及強化各機關行政管理能力。

補（捐）助民間團體經費核銷作業之簡化，一直為外界持續關注之議題，又以 2018 年中央政府總決算為例，補（捐）助民間團體、社會福利津貼等獎補助支出，占我國政府經常支出之比例達 50% 以上。但各機關補助業務屬性各不相同，且涉及之核銷問題較為複雜，雖尚未建置共用性經費結報系統，惟中央政府已建置民間團體補（捐）助系統（Civil group subsidy system，以下簡稱 CGSS）供機關登錄補（捐）助案件之申請、核定、撥款等資料；倘能與 GBA 等帳務系統之財務數據資料結合運用，將有助強化機關內部控制或簡化補（捐）助費核銷作業。

綜上，本研究將以中央政府國內出差旅費及補（捐）助民間團體為研究重點，探討在有經費結報系統條件下，如何運用系統資料建置有助於機關強化內控作業及管理作業之管理性報告等資訊；以及在經費結報系統未建置前，如何透過跨系統間資料之整合、分析，產出有助於機關強化管理措施之財務資訊。

1.4 研究目的

研究目的可分為下列三項：

- 一、作業流程：從作業流程再造觀點，分析員工國內出差旅費及政府補（捐）助民間團體費用的現行作業流程，並就相關財務行政管理資訊系統，提出可改善項目。
- 二、電子表單及管理性報告：藉由第一項分析作業流程及資訊系統欄位之財務數據資料，將相關聯之資料整合成有用之管理資訊，提出有助於行政管理的相關表單樣態及管理性報告的可行應用。

三、內部控制與 XBRL 應用：針對第一項的研究範圍，為達到強化機關內部控制之目的，在增進機關在內部審核及稽核、預算管理及資源分配等方面，瞭解現行作業流程及所擬預防風險，檢視所建置內控檢查點的適切性。

預期效益有下列三項：

- 一、作業流程優化：藉由作業流程再造觀念之引進，重新檢視國內出差旅費報支及機關補（捐）助民間團體作業流程（例如，對「國內出差及參加訓練講習旅費動支審核作業」及「機關對民間團體與個人補（捐）助之申請、撥款及結報作業」等作業流程進行檢視），將有助機關確認各項作業流程的必要性；並探討是否可刪除非流程目標的活動，以優化現行作業流程，進而提升行政效能。
- 二、管理性報告應用：隨著電子化政府之推動，政府執行各項作業之軌跡及紀錄，多已數位化方式儲存在資訊系統內。透過檢視共用性經費結報系統、CGSS、GBA 等系統欄位項目及其關聯性，探討擬產製管理性報告中應包含之項目，以設計出具管理資訊的國內出差旅費及補（捐）助費之相關報告。
- 三、經費有效管理：從單一業務資訊處理系統產生財務資料，透過本研究產製之管理資訊（例如，行為態樣趨勢、產出異常情形資料等），可即時協助機關分析機關、單位及人員與受補（捐）助民間團體過去資料態樣，並善用內控及 XBRL 分類標準應用來找出異常，以提升效率。

第 2 章 文獻探討

2.1 流程再造

企業流程再造 (Business Process Reengineering, BPR) 名詞最早出現於 1990 年，當時美國許多企業面臨管理流程無效率，產品開發速度過慢等問題。有些企業採用流程自動化、企業資源規劃系統 (Enterprise Resource Planning, 以下簡稱 ERP) 等改善方式，卻未產生顯著改進；歸究其原因，主要是因為企業只是引進新的資訊系統到既有作業流程，缺乏從流程整體重新設計的觀點，導致不成功 (Hammer, 1990)。相關理論也可被政府部門學習引用，本章就私部門及公部門之組織流程再造相關文獻進行探討。

一、私部門：

Hammer 及 Champy (1994) 在「改造企業 (Reengineering The Corporation)」一書定義，組織流程再造係指根本地重新思考，徹底地翻新既有作業流程，以重新衡量關鍵項目，如成本、品質、服務和速度等，以獲得戲劇化的改善；上述定義有四個關鍵字 (楊幼蘭譯，1994)：

(一) 根本 (Fundamental)

再造工程的第一步，即透過企業自行檢視「為什麼要做現在做的事？為何要這麼做？」等最基本的問題。如此，迫使企業正視經營的策略與作法，及發現所遵循的規則是否過時、有誤或不適合。

(二) 徹底 (Radical)

徹底翻新就是從根改造，不是做些表面化的改變或是在原地打轉，最好是拋棄舊包袱。在改造、再生中，所謂徹底翻新，就是根除現有的架構和流程，另闢新法來完成工作。

（三）戲劇化的（Dramatic）

再造工程要求的成果，並非邊際效果的輕微改善。如果企業要求的僅是小幅度成本降低、營運績效的提升，則無須進行再造工程。再造工程要求的不是精雕細琢的漸進式變革，而是除舊布新的劇烈革命。

（四）流程（Processes）

就上定義中，最關鍵、最重要的字詞，即所謂的作業流程，就是企業集合各類原物料，製造顧客所需產品的一連串活動。有許多企業著眼於流程中的片斷，卻忽略了流程本身存在的問題。

另外，有些學者針對企業組織流程再造之定義加以闡述或補充，內容如表 2-1 所示。雖然各學者定義及解讀不一，但對於企業組織流程再造基本上係透過重新設計流程，使績效能獲得大幅改善的看法是一致的。

表 2-1 企業組織流程再造定義彙總表

年代	學者	定義
1990	Davenport & Short	流程再造主要是針對組織內或組織間的營運流程重新進行解析與設計。所指的流程並一連串邏輯上相互關連活動的集合，而這些活動會替顧客帶來附加價值。
1993	Guha et al.	流程再造之目的是為了徹底重新設計企業流程，以維持企業的彈性與競爭力的改革，其包括了組織功能性分析和重新設計組織的架構、工作定義、獎勵結構、企業工作流程、控制流程和企業文化及組織哲學等項目。

1993	Davis	流程再造需從顧客的觀點出發，以顧客為中心，由上而下的管理方式，希望透過跨部門的處理程序，使之對績效能產生重大的改善，其重點在於重新思考企業的經營與運作。
1994	Teng et al.	流程再造係針對現存之作業流程進行關鍵的解析及大幅度的改變，以便能在績效上能夠獲得突破性的改善。

資料來源：本研究自行整理

至於資訊科技與組織流程再造之間的關係，學者亦多有探討。Davenport & Short（1990）認為資訊科技與組織流程再造是企業轉型的兩大重點，資訊科技與組織流程再造二者的工作是呈現互動關係，彼此密不可分。如圖 2-1 所示，說明資訊科技可以支援組織流程再造的活動，組織流程再造亦對資訊科技產生需求，創造出新的工作流程。

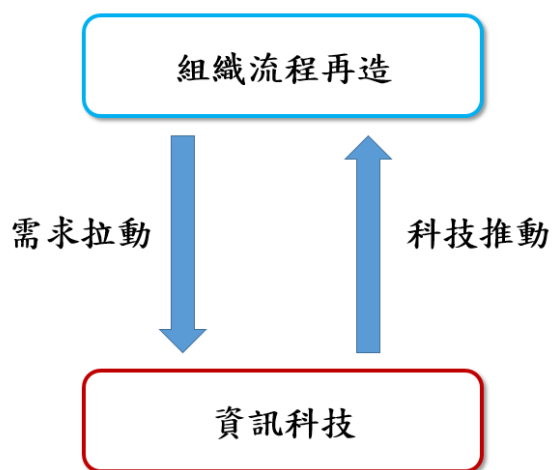


圖 2-1 組織流程再造與資訊科技互動關係

資料來源：Davenport ,T.H. and Short, J.E（1990）, “The New Industrial Engineering :Information Technology and Business Process Redesign”, Sloan Management Review, Summer, P.11-27.

Davenport & Short (1990) 另提出資訊科技對企業的衝擊與效益，如表 2-2 所示。

表 2-2 資訊科技對企業的衝擊與效益

資訊科技的特性	資訊科技對企業的衝擊或效益
交互性 (Transactional)	將非結構性的工作，轉換成標準的作業程序
地理性 (Geographical)	突破地方和時空的障礙
自動性 (Automational)	減少人為錯誤與時間限制
分析性 (Analytical)	對程序所需的工作進行深入的分析
資訊性 (Informational)	分析並產生大量且精確的資訊
排序性 (Sequential)	將連續按順序執行作業
知識性 (Knowledge)	對於資訊專家知識的運用
管理性 (Management)	線上即時分析，並追蹤流程執行情況
連結性 (Disintermediation)	將流程的雙方直接連結

資料來源：Davenport, T.H. and Short, J.E. (1990) "The New Industrial Engineering: Information Technology and Business Process Redesign", Sloan Management Review, Summer, P.11-27.

Hammer & Champy (1993) 亦肯定資訊科技會帶給組織一些衝擊，資訊科技雖未使原有的工作流程變好，卻能促使組織打破原有的法則，建立新的方法，讓組織流程再造得以發揮成效。從另一個觀點來看，若未適當地使用資訊科技，只是強化傳統思想及行為模式，則會讓企業面臨更多的阻礙。Manganelli & Mark (1994) 認為自動化只是追求在原有流程上使用新的資訊技術，逐步地改善流程效率。組織流程再造和其他改善工具基本上是不同的，資訊科技需搭配組織流程再造才具有其效益。申燕儒 (2001) 研究顯示，組織流程再造的程度越高，ERP 實施成效越好；乃因再造程度越高，表示組織作業流程藉由檢討與改善，並透過設計良好的作業流程，使資訊有效率地散佈於正確的作業流程，達到事半功倍的效果。

二、公部門：

Osborne 及 Gaebler (1992) 在「新政府運動 (Reinventing Government)」一書提倡政府組織再造是勢在必行的，並且建議將企業管理的概念運用在政府運作上，將企業精神注入在公部門中，建立一個具企業家精神的企業型政府 (劉毓玲譯，1993)。組織流程再造廣泛運用在私部門，其成效相當顯著。因為在私部門的成功案例，組織流程再造亦被公部門學習引用，希望藉由政府組織流程再造，提升政府組織的行政績效與服務品質 (孫本初，2010)。相關學者針對政府組織流程再造亦有明確定義，內容如表 2-3 所示。

表 2-3 政府組織流程再造定義彙總表

年代	學者	定義
1994	Hale & Hyde	組織流程再造是重新針對組織核心工作流程進行設計，達成組織運作與服務品質的革新，及使員工對服務與組織目標等責任釐清，有明顯的改善。
1994	Lowenthal	組織再造工程是聚焦於組織核心能力上，重新設計與思考組織績效與流程，使組織績效有大幅的改善。
1994	Mechling	組織流程再造有徹底重新翻新設計組織作業流程、重新設計的流程能使組織績效獲得大幅度的改善、資訊科技的靈活運用等三項特徵。因此，組織流程再造能達到更迅速的服務 (Faster)、更扁平化組織 (Flatter) 和更親切的態度 (Friendlier) 的 3F 效果。

資料來源：本研究自行整理

孫本初（2003）曾觀察歐美各國行政運作的經驗，歸納指出當代民主政體下的政府，大多陷溺於「預算赤字」（budget deficit）、「績效赤字」（performance deficit）及「信任赤字」（confidence deficit）的困局。從歐美國家的經驗來看，為克服「預算赤字」的問題，需要透過組織流程再造、運用資訊科技、簡化行政程序及鼓勵員工創新等企業型政府策略，以有效地擷節施政成本，消弭赤字預算。

在實務運作上，則以美國柯林頓政府所推動之政府改革最值得借鏡。柯林頓於 1992 年接任美國總統後，為解決美國聯邦政府預算赤字過高、運作無效率等問題，爰於 1993 年 3 月成立「全國績效評估委員會（The National Performance Review,NPR）」，該委員會並於同年 9 月提出第一次建議報告，稱為「高爾報告書」（Gore Report）。該報告書共提出 384 項改革建議，可以歸類為八大類，分別為提供民眾有效率且適切的服務、對公務人員進行課責、簡化政府作業流程、解除機關管制、賦予公務人員較大的裁量權、運用科技減少政府支出、建構扁平化組織、減少重複的作業等 8 大項建議（Gore, 1993；Burstein, 1995；彭錦鵬，1995；孫本初，2010）

柯林頓總統成立的「全國績效評估委員會」，從 1993 年到 1998 年間共提出 1,500 項改革建議案，並且得到良好的成效。如此，使美國的赤字預算轉變為盈餘預算，從 1992 年赤字 2,900 億元，到 1999 年結餘 790 億元，除了解決赤字預算的問題，亦使行政組織績效提升，民眾對政府滿意度大為提高（邱昌泰，2010）。

在我國方面，1978 年行政院成立「加強為民服務督導小組」。同年，由行政院人事行政局（現改制為行政院人事行政總處）推

動工作簡化以來，行政流程改造工作，在我國從未間斷。前期引進科學管理觀念力求工作簡化，以謀求民眾福祉為首要目標；近期則強調整合服務效能躍升，力求提升行政效率及服務品質，以獲得人民的滿意（古步鋼，2012）。

行政流程因業務的繁簡有所不同，有單純一個單位即可處理之業務，有涉及其他單位或跨機關業務，亦有甚至跨中央與地方政府之業務。為提升行政效能加強為民服務，政府必須從各項業務流程中，全面檢討影響行政效能的各種不利因素，進行流程改造。行政流程改造需涉及層面廣闊，包括組織結構、法令規章、作業程序...等等；此外，因新科技的發展，尤其是資通訊技術的進步，對行政效率的提升有決定性的影響，在行政流程改造過程中，都需加以重視（古步鋼，2012）。

由於資訊通信科技不斷衝擊政府既有的服務思維、內容與框架，引起政府服務的再造運動。因為網際網路的興起，政府機關可以利用網路來改變政府的運作方式及提供民眾便捷的創新服務，其策略可改以「資訊流」為主設計行政流程，以取代傳統以「物流」、「金流」及「人流」的設計（宋餘俠，2003）。

黃怡智（2017）於參加「第 19 屆資訊科技應用及電子化政府國際研討會」出國報告指出，行政院推動電子治理如將資通訊技術當成輔助工具，卻沒有導入行政流程再造等配套措施，整體效能即無法顯著提升。

綜觀以上文獻可以發現，政府組織流程再造即為重新針對政府核心運作流程進行思考及設計，以獲得行政績效的大幅改善，係擷節支出及提升效能之重要工具。

2.2 電子化政府

我國自 1998 年開始推動以網際網路為基礎之電子化政府，已順利完成第一階段的政府網路基礎建設、第二階段的政府網路應用推廣計畫、第三階段的優質政府服務以及第四階段電子化政府計畫，刻正執行第五階段電子化政府計畫。配合行政院自 2017 年起推動「數位國家・創新經濟發展方案」，除了領導我國產業經濟發展外，亦重視強化數位基磐建設、發展平等活躍之網路社會，以及打造服務型數位政府，國家發展委員會爰轉型「第五階段電子化政府計畫」為「服務型智慧政府推動計畫」，結合國際發展趨勢推動政府數位服務轉型，打造「服務型智慧政府」願景。

其中，與本研究相關之國內出差旅費政府機關作業流程再造及會計資料應用，係涵蓋於行政院主計總處於該計畫提報之「經費結報系統建置推廣」子計畫，針對國內差旅費、短程車資等各項結報項目，建置經費結報系統核心功能，並介接電子發票整合服務平臺、薪資管理系統、人事行政總處共用差勤系統、國旅卡檢核系統，建構跨業務資料交換與運用架構，共用性經費結報系統示意圖如圖 2-2。

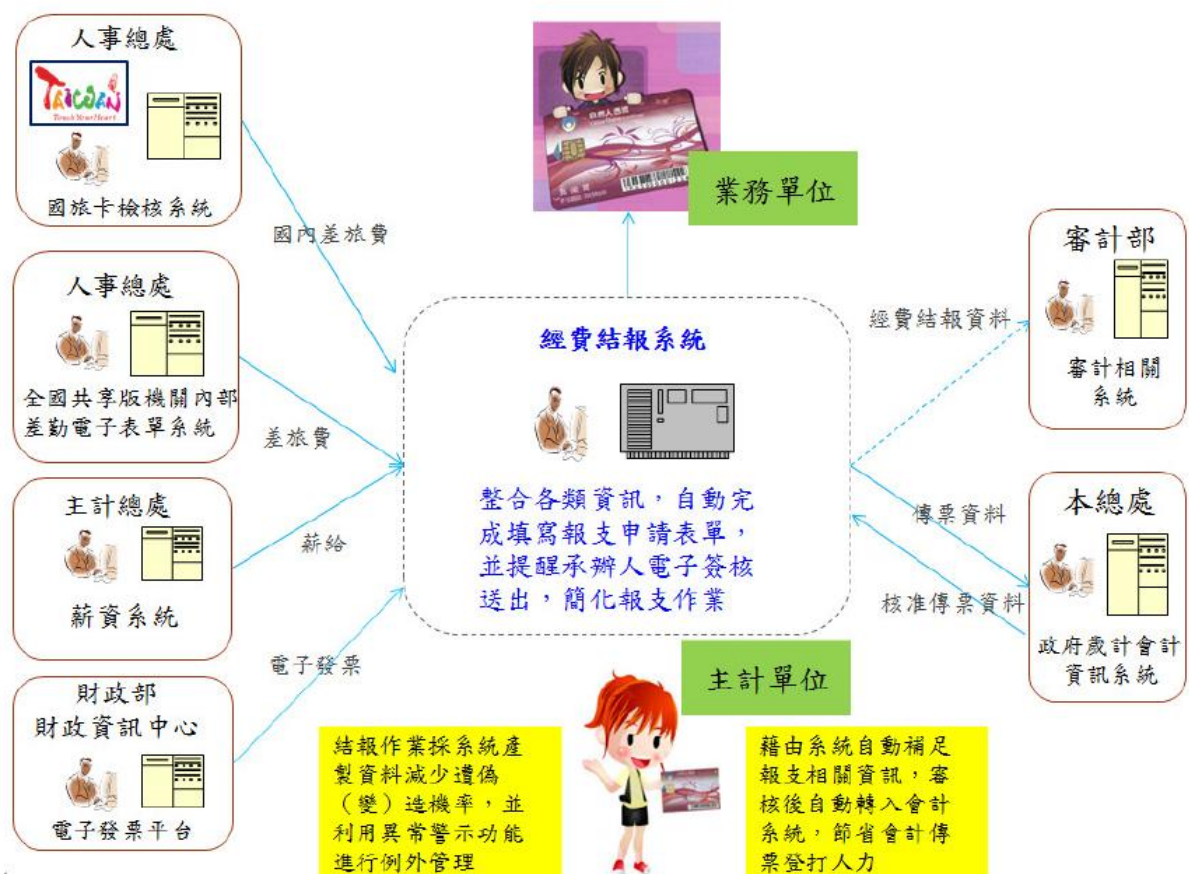


圖 2-2 共用性經費結報系統示意圖

資料來源：國家發展委員會服務型智慧政府推動計畫（2017 年-2020 年）

2.3 政府機構之內部控制

一、COSO 內部控制理論之發展

內部控制主要功能是善用控管機制，降低組織達不到目標的可能風險，以促使組織達成既定的營運、報導及遵循三大目標(王怡心，2013)。內部控制理論逐漸受重視，起源於1980年美國發生一連串財務報導不實事件，導致投資人對財務報表資訊喪失信心。1985年在美國會計學會、美國會計師協會、國際內部稽核師協會、財務主管協會、管理會計人員協會共同贊助組成「不實財務報導全國委員會」(National Commission on Fraudulent Financial Reporting)，由美國前證券交易委員會主委 James Treadway 主持，所以此委員會又被稱為 Treadway 委員會。1987年由 Treadway 委員會建議贊助機構成立 COSO 委員會 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission)，研究內部控制相關議題。COSO 委員會於1992年發布內部控制報告書「內部控制-整合架構」及1994年發布補充報告，指出內部控制是協助組織合理確認達成營運之效果及效率、財務報導之可靠性、遵循相關法令等3大目標，且應包括5項互有關聯之組成要素，即控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業。

COSO 委員會在發布內部控制報告書後，美國又陸續爆發企業重大弊案，如2001年12月安隆案(Enron)和2002年6月世界通訊(WorldCom)案等，使得投資人對企業揭露資訊產生憂慮，並衝擊其對證券市場之信心。為重拾資本市場秩序與投資人對企業之信賴，美國國會於2002年7月公布沙賓法案(Sarbanes-Oxley Act of 2002, SOX)，以監督美國公開發行公司提供正確、可靠的資訊，作為投資人決策參考，並促使企業投入更多資源於建立與

維護公司內部控制。其中，第 302 條款中要求公開發行公司執行長及財務長須每季評估公司內部控制的設計與執行，並於年報或季報對內部控制良窳提供整體評估報告；第 404 條款則進一步要求公司管理當局提供相關聲明，及上市公司須由外部審計證實管理階層評估報告之準確性，亦即會計師須對公司內部控制的有效性提出審查意見（王怡心，2013；林淑芸、金旻姍，2015）。美國聯邦政府在沙賓法案的激勵下，也積極針對建置及維持內部控制相關規範進行修正，最著名的是 2004 年美國管理預算局（OMB）修正 1995 年訂頒之「A-123 公告（Circular A-123）」，主要是在附錄 A 中規定屬於財務長法規範之各機關，強化財務報導內部控制效果之評估過程（王怡心、周靜幸，2011）。

2004 年 COSO 委員會以 1992 年版報告為基礎，提出「企業風險管理-整合架構」（Enterprise Risk Management-Integrated Framework），將內部控制觀念架構擴充為四個目標（策略、營運、報導、遵循）與八項構成要素（控制環境、目標設定、事件辨認、風險評估、風險因應、控制活動、資訊與溝通、監督），並在 2006 年提出「財務報導的內部控制-較小型公開發行公司指引」（Internal Control over Financial Reporting Guidance for Smaller Public Companies），2009 年提出「內部控制監督指引」（Guidance on Monitoring Internal Control Systems）。

自 1992 年 COSO 委員會發布內部控制整合架構歷經 20 餘年，隨著各機構之業務及營運環境之改變，包括對公司治理監督之期望、全球化市場和公司營運方式、更複雜之公司經營業務變化、法律及規章之要求和複雜性、對管理階層之能力和責任之期望，以及如何繼續更新、使用和依賴不斷發展的技術、有關預防

和偵查舞弊之控制。COSO 委員會認為內部控制亦應隨之調整，於 2013 年發布新版「內部控制-整合架構」，協助各機構採行有效果及效率方式來建立及維持內部控制，以順應變動之業務及營運環境、將風險降低至可接受水準、支持良好決策及機構治理。

COSO 內部控制整合架構適用於各類型組織個體，實行 20 餘年獲得世界各國機構認同，成為國際通用的內部控制理論，並且被廣泛地實施與應用於設計、導入和評估內部控制之有效性。

二、COSO 內部控制觀念及架構

（一）內部控制定義及重要基本觀念

內部控制是一種過程，由組織之董事會、管理階層及其他成員負責執行，以合理確認達成下列各類目標（中華民國內部稽核協會，2013）：

1. 營運目標：有關組織營運之效果及效率，包括營運及財務績效目標，及維護資產安全免受損失。
2. 報導目標：組織內部及外部、財務及非財務報導，且可能涵蓋可靠、及時、透明，或由管制者、公認準則訂定者等所列規範。
3. 遵循目標：組織必須確實遵循之法令規章和組織規程。

（二）內部控制要素及原則

COSO 委員會為因應各機構實際運用的需要，2013 年新版「內部控制-整合架構」除仍維持三大目標及五項組成要素之基本架構外，更進一步將五項組成要素以十七項原則（如表 2-4）分別說明相關組成要素之基本觀念及重要特性，以利機構在規劃與執行內部控制時更便於運用，並更能務實執行。

如表 2-4 所示，有效內部控制之前提為五項組成要素及

十七項原則均存在且持續運作，同時需考量設計、執行及管理內部控制之成本與效益。例如規模較小的組織可能遵循基本管理運作模式；又如某項內部控制缺失可能由該組成要素的其他控制、或透過加強其他組成要素的控制予以互補，而使得整體內部控制仍足以將無法達成內部控制目標之風險降低至可容忍的水準。

表 2-4 內部控制五大組成要素與十七項原則

組成要素	原則
控制環境： 各種準則、過程及結構之集合，為整個機構執行內部控制提供基礎。董事會及高階主管應建立有關內部控制重要性之高層基調及預期行為準則。	1. 組織展現對於誠正與道德價值表明承諾； 2. 董事會展現其獨立於管理階層，並對內部控制之建立與成效行使監督； 3. 管理階層在董事會監督之下，建立各項目標之結構、報導體系，以及適當權限與責任； 4. 機構為配合目標而展現延攬、培育及留用適任人才之承諾； 5. 機構要求各級人員在達成各目標的過程中，應負擔其內部控制之責任。
風險評估： 涉及一個動態及反覆過程，為能辨識及評估與目標達成之各種風險、及確定風險將如何被管理而奠立基礎。管理階層考量在外部環境及其本身商業模式之可能改變，及其可能妨礙達成組織目標之能力。	6. 機構具體指明適合目標，以辨識及評估與目標相關風險； 7. 機構辨識達成其目標之風險，並分析各項風險，以作為應如何管理該等風險之基礎； 8. 機構評估達成目標之風險時，考量可能發生的舞弊； 9. 機構辨識及評估可能對內部控制制度產生重大影響之各項改變。

組成要素	原則
控制作業：各種政策與程序內所訂定之行動，協助確保管理階層關於降低目標達成攸關風險之指示已被有效執行，控制作業之執行遍及組織所有層級、業務流程內之各個階段、及所有科技環境等。	10. 機構選擇並建立控制作業，用以降低達成目標之相關風險至可接受程度； 11. 機構選擇及建立科技之一般控制作業，以支持目標之達成； 12. 機構透過制定各項政策與程序，以建置其控制作業，政策係指建立欲達成之項目，程序則係將政策付諸行動。
資訊與溝通：當組織在行使為支持目標達成之內部控制責任時，資訊是必要。溝通同時發生於組織內及外部，且提供機構執行日常控制之必要資訊。溝通可使員工瞭解內部控制責任，及其對達成目標之重要性。	13. 機構蒐集、產生及使用攸關且具品質之資訊，以支持內部控制之持續運作； 14. 機構向內部溝通支持內部控制持續運作之必要資訊，包括內部控制之目標與責任； 15. 機構向外部人士溝通影響內部控制持續運作之相關事項。
監督作業：組織運用持續性評估、個別評估或兩者兼具，用以確定內部控制五大要素之每個要素是否已經存在且持續運作，包括每個要素內與各原則相關之控制作業。	16. 機構選擇、建立並執行持續性及（或）個別評估，以確定內部控制各要素是否存在及持續運作； 17. 機構評估並及時與負責採取改正行動者溝通內部控制缺失；必要時包含高階主管和董事會。

資料來源：中華民國內部稽核協會（2013），《COSO 內部控制-整合架構》

三、 政府機構之內部控制

(一) COSO 內部控制整合架構於政府機構之運用

內部控制為整合各項業務控管及評核措施的動態管理過程，良好的內部控制為優質政府治理之基礎，不僅能合理確保達成施政目標，更有助於發揮興利防弊的功能。因此先進國家莫不積極致力於建立並維持有效之內部控制機制，以改善政府施政效能與提升國家競爭力。

美國 COSO 委員會發布之內部控制相關架構，為當今最具代表性之內部控制理論，適用於任何規模的營利或非營利組織及政府機構。國際上在公部門有美國、澳洲、瑞典等國家及國際最高審計機關組織（International Organization of Supreme Audit Institutions，以下簡稱 INTOSAI）等，普遍採用 COSO 內部控制架構並配合政府特性，建立內部控制相關規制；而我國政府內部控制觀念架構，亦奠基於此（行政院內部控制推動及督導小組，2015）。

(二) 我國政府內部控制推動架構

為強化政府內部控制機制，防杜財務弊端發生，行政院自 2000 年起陸續訂頒「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」、「國家廉政建設行動方案」等內部控制規定，要求各機關應積極建立有效內部控制機制，強化內部管理，中央行政機關依規定逐步建立相關管控機制，惟因部分機關執行未盡落實，致時有違失案件發生，行政院參考審計部 2008 及 2009 年中央政府總決算審核報告之意見，檢討以往內部控制違失癥結，於 2010 年成立行政院內部控制推動及督導小組，積極推動強化所屬機關內部控制各項工作，包括參考 COSO 內部

控制架構，建立政府內部控制整體架構（如圖 2-3）及相關規範，提供各機關建立內部控制正確觀念與推動內部控制工作指引；協助各機關建立出納與財產管理等共通性業務之內部控制機制；舉辦內部控制教育訓練，協助各機關深化內部控制工作；透過輔導機關設計內部控制、落實自行評估、內部稽核等監督作業，將內部控制納入機關常態化工作。

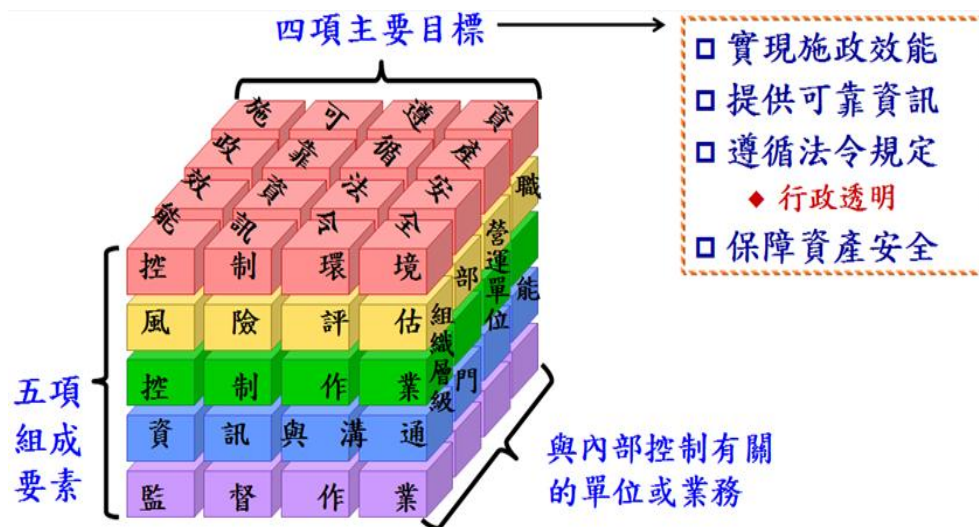


圖 2-3 政府內部控制觀念架構

資料來源：行政院主計總處（2015），《政府內部控制之推動》

（三）政府內部控制目標

政府與企業因業務性質不同，著重之目標或有差異，我國以 COSO 委員會發布之「內部控制—整合架構」所列 3 大目標（含營運、報導及遵循）為基礎，參採國際最高審計機關組織（International Organization of Supreme Audit Institutions, 簡稱 INTOSAI）「公部門內部控制準則指引」等普遍公認之實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定及保障資產安全等 4 項目標，作為我國政府機關內部控制主要目標。

1. 實現施政效能：政府著重施政目標之達成，以具經濟、效率及效果方式執行相關業務、計畫或政策，俾符機關施政目標。
2. 提供可靠資訊：提供各項可靠且攸關之報導或資訊，供各界了解機關相關責任履行情形。
3. 遵循法令規定：依法行政、公正裁量，是機關施政的基本要求；並透過加強行政流程透明，以降低假借或違背職務舞弊等風險，達成「行政透明」之次目標。
4. 保障資產安全：考量公有財物管理之重要性，參採 INTOSAI 作法將其另立目標，以促使機關防範政府資產之浪費、濫用及損失，並活化運用已閒置之公共設施。

另為強化政府公權力行使之透明度，降低可能因公權力行使或怠於行使等所造成之風險，增納「行政透明」為「遵循法令規定」次目標（行政院內部控制推動及督導小組，2015）。

（四）政府內部控制組成要素

內部控制制度應考量五項組成要素，由機關各單位有關人員負責設計、執行及維持，並落實行政透明措施、提升政府公信力及施政品質。各要素之原則及其特性摘要如下：

1. 控制環境：塑造機關文化及影響其人員對內部控制認知，包括公務職業操守與倫理價值觀念之建立及維持；首長與高階主管重視及支持內部控制；落實各單位責任明確分工及制衡機制，以及建立內部控制課責機制，以履行內部控制職責等。控制環境為其他 4 項組成要素之基礎。

2. 風險評估：機關須全面辨識影響目標達成之風險、分析該等風險之影響程度與發生可能性，及評量決定須優先處理之風險項目，據以決定採取控制作業，處理或回應相關風險。包括辨識貪腐與影響施政效能之重大風險，強化廉政透明，以及滾動檢討風險，以因應對內部控制產生重大影響之改變等。
3. 控制作業：機關依據風險評估結果，採用適當政策與程序之行動，將風險控制在可承受範圍之內。控制作業具有預防性或偵測性之功能，亦可涵蓋人工化與自動化作業。包括建立資訊作業之控制，強化安全管理，以及定期檢討控制作業，授予權限落實執行。
4. 資訊與溝通：機關蒐集、編製及使用來自內、外部攸關及具品質之資訊，以支持內部控制其他要素之持續運作方式，並確保資訊於機關內、外部間有效溝通。
5. 監督作業：包括例行監督、自行評估及內部稽核，其中內部稽核包含年度稽核與專案稽核，以合理確保內部控制之各項組成要素是否已經存在及持續有效運作；對於所發現之內部控制缺失，向高階主管以上人員溝通，並報告缺失改善結果。

2.4 政府內部控制法規

為利行政院及所屬各機關（構）、學校（以下簡稱各機關）建立及維持有效之內部控制，行政院於 2011 年 2 月 1 日訂頒「健全內部控制實施方案」，作為行政院推動內部控制各項工作的上位指引，並陸續訂頒多項規範及共通性業務範例供各機關依循參考（如表 2-5），以及配合政府推動內部控制進程與實務作業所需，與時俱進滾動檢討修正各項

規定，供各機關作為設計及執行內部控制之基礎。考量各機關已逐步將內部控制納為常態運作，行政院於 2016 年 12 月 29 日裁撤行政院內部控制推動及督導小組，回歸各機關自主管理。從此，行政院持續透過教育訓練等方式，輔導機關落實內部控制，強化自主管理，落實逐級督導。

依據監察院及審計部統計，各機關涉有違失案件遭處分人數，自 2011 年 731 人減少至 2018 年 123 人（審計部網站統計資料，2011、2018），彈劾及糾正案件數自 2011 年 232 件減少至 2018 年 118 件（監察院網站統計資料，2011、2018）；另審計部審核各機關財務違失之件數由 2011 年 192 件減少至 2017 年 97 件（審計部網站統計資料，2011、2017），對於有未盡職責或效能過低，依法提報監察院之件數則由 2011 年 95 件減少至 2017 年 52 件（審計部網站統計資料，2011、2017），顯見機關內部控制已發揮成效。政府內部控制之推動為一持續不斷的工作，行政院宜秉持與時俱進的思維，賡續協助各機關確保內部控制有效運作，順利推動各項施政作為，以提升政府治理效能。

表 2-5 政府內部控制相關規定之說明

時間	法規名稱	說明	備註
2011 年 2 月 1 日	訂頒「健全內部控制實施方案」，其後修正並更名為「強化內部控制實施方案」	行政院推動內部控制之原則性規範。	2016 年 12 月 29 日停止適用。
2011 年 4 月 19 日	內部控制制度共通性作業範例製作原則	各權責機關研訂內部控制制度共通性作業範例之依據。	2016 年 12 月 30 日停止適用。
2011 年 7 月 4 日	內部控制制度設計原則（含政府內部控制觀念架構），其後修正並更名為「政府內部控制制度設計原則」	各機關設計內部控制制度之依據。	最近一次於 2018 年 12 月 28 日修正。
2012 年 6 月 13 日	內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項	研訂內部控制制度共通性作業範例跨職能整合範例之依據。	2016 年 12 月 30 日停止適用。
2013 年 5 月 3 日	政府內部稽核應行注意事項	各機關辦理內部稽核作業之依據。	2016 年 1 月 1 日停止適用。
2013 年 5 月 20 日	各機關內部控制制度自行評估原則	各機關辦理自行評估作業之依據。	2016 年 1 月 1 日停止適用。
2014 年 10 月 30 日	政府內部控制考評及獎勵要點	考核各機關內部控制之辦理情形。	2016 年 12 月 29 日停止適用。
2015 年 7 月 17 日	政府內部控制監督作業要點	各機關辦理自行評估及內部稽核之依據。	整併「政府內部稽核應行注意事項」、「各機關內部控制制度自行評估原則」；最近一次於 2016 年 12 月 30 日修正。

時間	法規名稱	說明	備註
2016 年 12 月 30 日	政府內部控制聲明書簽署作業要點	各機關辦理簽署內部控制聲明書作業之依據。	最近一次於 2018 年 12 月 28 日修正。
2016 年 12 月 30 日	政府內部控制共通性作業（含跨職能整合）範例製作原則	各權責機關研訂內部控制共通性作業（含跨職能整合）範例之依據。	整併「內部控制制度共通性作業範例製作原則」、「內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項」；最近一次於 2018 年 12 月 28 日修正。

資料來源：本研究自行整理

現行政府內部控制法規包含「政府內部控制制度設計原則」、「政府內部控制共通性作業（含跨職能整合）範例製作原則」、「政府內部控制監督作業要點」及「政府內部控制聲明書簽署作業要點」等 4 項，下面就各項法規作簡要說明。

一、政府內部控制制度設計原則

為利各機關瞭解政府內部控制基本觀念及整體架構，行政院訂（修）頒「政府內部控制制度設計原則」，作為各機關參考「政府內部控制觀念架構」，設計及維持有效內部控制制度之基礎。各機關應衡酌業務特性、規模大小及人員多寡等因素，依據風險性及重要性原則，並考量成本效益，針對影響實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定與保障資產安全等 4 項目標達成之重大風險，透過風險評估、選定業務項目、設計控制作業及落實監督作業等步驟，強化管控措施之有效性，設計合宜有效之內部控制制度，經機關首長核定後，由機關全體人員共同遵循執行。

二、政府內部控制共通性作業（含跨職能整合）範例製作原則

為協助各機關建立出納與財產管理等共通性業務（含跨職能整合）之內部控制機制，減輕自行設計之歧異及負擔，行政院訂（修）頒「政府內部控制共通性作業（含跨職能整合）範例製作原則」，並請財政部等權責機關，考量權責業務之風險性及重要性等，訂（修）頒共通性作業範例供各機關參考（如表 2-6）。其中，行政院主計總處針對主計業務訂定之共通性作業範例彙整如表 2-7。

表 2-6 內部控制共通性業務分工表

共通性業務項目	權責機關（單位）
出納業務	財政部
財產管理業務	財政部
政風業務	法務部
主計業務	行政院主計總處
人事業務	行政院人事行政總處
公共建設計畫之編審	國家發展委員會
行政管考業務	國家發展委員會
社會發展計畫之編審	國家發展委員會
科技發展計畫之編審	科技部
採購業務	行政院公共工程委員會
資訊安全業務	行政院資通安全處

資料來源：政府內部控制共通性作業（含跨職能整合）範例製作原則附表

表 2-7 內部控制共通性業務-主計業務

類別及作業項目
公務預算業務-單位概（預）算籌編及審議作業、單位預算分配作業及第一預備金動支作業等。
基金預算業務-特別收入及資本計畫基金計畫與預算作業配合程序、分期實施計畫及收支估計表之編造作業及併決算辦理等。
會計業務-會計月報之編製作業、單位決算之編製作業及收入事項審核作業等。
統計業務-公務統計資料編布作業、各機關辦理統計調查彙報列管作業及統計調查執行作業等。
主計人事業務-主計人員任免遷調作業、主計人員年終（另予）考績作業及主計人員獎懲作業等。

資料來源：本研究自行整理

三、政府內部控制監督作業要點

監督作業為內部控制第 5 項組成要素，行政院訂（修）頒「政府內部控制監督作業要點」，協助各機關發揮內部控制自我監督功能，機關透過檢查內部控制建立及執行情形，適時檢討修正內部控制機制或落實執行改善作為，以合理確保內部控制持續有效運作，其重點如下：

- （一）例行監督：各單位主管人員應於日常管理業務過程，即時監督相關業務之內部控制各組成要素之存在及持續運作，包括建立檢討主管法令規定機制，針對外界意見或執行缺失即時檢討相關法令規定，對於主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並落實執行等。
- （二）自行評估：各機關內部各單位按控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業等內部控制 5 項組成要素，自行評估例行工作和專案工作的內部控制落實情形，由單位主管出具「內部控制自行評估表」，並應辦理後續追蹤各單位發現內部控制缺失或所提之興革建議，及研議是否需修正

內部控制機制，以維持內部控制之有效性。

(三) 內部稽核：內部稽核為內部控制監督機制之重要防線，主要任務在於提供以風險為基礎的確認及建議，並發揮促使組織改善其營運效率及效果之興利功能。為協助檢查內部控制建立及執行情形，各機關應成立內部稽核單位，定期辦理年度內部稽核或得針對指定案件或異常事項等辦理專案稽核，其重要工作項目包括：

1. 內部稽核應檢視風險評估或績效達成等情形，就高風險或主要核心業務優先擇定稽核項目，如審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見等重大議題等高風險事項，檢查機關內部控制制度實施狀況，並得針對資源使用之經濟、效率及效果，以及未來有關管理及績效重大挑戰事項提出建議或預警性意見供機關參考，協助機關以前瞻角度及早關注可能機會或控管潛在風險，以提升機關治理及風險管理之效率及效果。
2. 內部稽核單位應負責追蹤自行評估、內部稽核以及稽核評估職能單位所發現之缺失或具體興革建議納入追蹤、連同監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見之案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導等所提出涉及內部控制待改善事項等，以確認相關單位已採取適當之改善或因應作為。

內部稽核係協助組織維持內部控制有效運作之重要防線，隨著人工智慧、雲端運算及機器人流程自動化等新興數位科技的蓬勃發展與普及應用，以及機關內部控制環境資訊化程度日益增高，日益加重稽核工作挑戰性。稽核單位如何

運用資訊技術輔助稽核工作，以發掘潛在問題並提出興利防弊建議，成為強化政府內部控制監督機制之重要課題。未來應與時俱進參酌國際發展趨勢及機關實務所需，適時檢修「政府內部控制監督作業要點」，以促使內部稽核發揮監督、洞察及前瞻之功能，協助機關達成施政目標。

四、政府內部控制聲明書簽署作業要點

機關簽署內部控制聲明書（以下簡稱內控聲明書），透過自我檢查評估機關內部控制運作情形，除可促使機關全體人員於執行各項業務時加強內部控制觀念及風險管理意識外，並針對內、外部監督機關（單位）所提之內部控制缺失或興革建議，徹底檢討改善，進而檢修相關內部控制機制並落實執行，以協助機關達成各項施政目標，發揮興利防弊功能。

為協助機關落實內部控制自主管理，行政院經參酌美國、英國及澳洲等先進國家政府機關簽署內部控制或治理聲明書，以及我國公開發行公司內部控制制度聲明書等作法，自 2014 年起循序漸進推動各機關簽署內控聲明書。歷經 3 年試辦階段，並依據參與試辦簽署機關實際執行回饋意見，訂頒「政府內部控制聲明書簽署作業要點」，作為各機關簽署內控聲明書之依據。2017 年由已完成組織調整之機關簽署 2016 年度內控聲明書，並自 2018 年起行政院及所屬各機關全面簽署（如表 2-8）。茲就簽署內控聲明書作業重點摘述如下：

- （一）提升機關對內部控制之重視，強化課責功能：各機關應每年評估當年度整體內部控制有效程度，由機關首長與督導內部控制及內部稽核業務之召集人於 4 月底前（國立大專校院於 6 月底前）共同簽署前一年度內控聲明書，公開於各該機

關網站之政府資訊公開專區，藉由公開揭露機關內部控制運作實況，並由首長聲明其履行內部控制責任，有助於強化外部監督，協助確保內部控制有效運作。

(二) 強化機關自主管理，提升內部控制之有效性：各機關應針對當年度自行評估結果、內部稽核報告、稽核評估職能單位及上級與權責機關督導等所發現之內部控制缺失，並參考監察院與審計機關等外部意見涉及內部控制缺失事項，評估截至當年度內控聲明書聲明日（即年度終了日）迄未完成改善部分對整體內部控制目標達成之影響，作為判斷整體內部控制有效程度之依據，出具不同類型的內控聲明書（包含「有效」、「部分有效」及「少部分有效」），行政院並函請簽署「部分有效」及「少部分有效」類型聲明書之機關澈底檢討改善內部控制缺失及強化內部控制機制，有助於提升機關整體內部控制之有效性。

表 2-8 行政院推動各機關簽署內部控制聲明書統計

年	機關數	備註
2014	6	試辦階段
2015	16	
2016	118	
2017	650	行政院內部控制推動及督導小組第28次委員會議決議，2014年3月底前已完成組織調整之機關於2017年簽署2016年度內部控制聲明書，行政院所屬各級機關則自2017年度起全面簽署年度內部控制聲明書。
2018	791	
2019	878	

資料來源：本研究自行整理

2.5 XBRL 基本介紹

XBRL 本質是一項國際資訊分類標準，透過採用 XBRL 可增加財務資訊的透明度與品質（Pinsker and Li, 2008），可應用於營利事業、非

營利組織及政府單位的各式表單及報告之申報。Debreceeny & Gray (2001) 認為 XBRL 在企業的應用包括財務報表之編製與傳遞、報稅單之編製與傳遞、主管機關所要求報表之編製與傳遞三部分。應用 XBRL 可降低資本市場訊息不對稱之問題，特別是在公開發行公司之成效尤其顯著；有學者認為政府可推動以 XBRL 為應用之各式報告(Yoon, Zo and Ciganek, 2010)。以下列舉與政府主計業務相關之國際 XBRL 發展情形：

一、荷蘭、澳洲：標準化企業報告(Standardized Business Reporting, 簡稱 SBR)係整合各政府單位之申報需求，建立統一之資料申報格式。企業根據該格式產製文件後，便可透過同一文件向不同政府單位進行申報，達到一對多的效果，可減少繁瑣程序、節省大量成本，並提升監管效率。

二、美國：美國聯邦政府財政部於 2017 年實施 XBRL 格式的 DAIMS 資訊模型(Data Act Information Model Schema)，該模型提供多項資料元素，用於描述聯邦政府支出之情況、哪些資料需報告給財政部等。

三、巴西：巴西政府在政府會計及財政資訊系統(SICONFI)中，採用 XBRL 及 XBRL GL(Global Ledger)；其中，XBRL GL 可完整記錄所有發生之會計事項，為資料的收集帶來便利性，並具有向下追溯到明細的功能。

XBRL 拓展了會計師、其他財務主管專業領域商機，與提升財務報表附加價值給證券管理委員會、稅務單位、審計人員、銀行、股東等(武季蔚、陳美嬪，2001)。Farewell (2006) 指出透過 XBRL 能大幅縮短作業流程，並且降低人為重新輸入資料的錯誤風險，直接透過電腦作處理及轉換。以下為 XBRL 相關介紹與應用。

2.5.1 XBRL 架構介紹及應用

XBRL (eXtensible Business Reporting Language, 可延伸商業報導語言) 是以 XML (eXtensible Markup Language, 可延伸標記語言) 為基礎所發展的技術, 主要應用於財務資訊、財務報表與資料分析等方面。要產生一份符合標準的 XBRL 文件, 必須要遵循 XBRL 的三階層架構, 如圖 2-4: (1) 規格書; (2) 分類標準; (3) 案例文件。

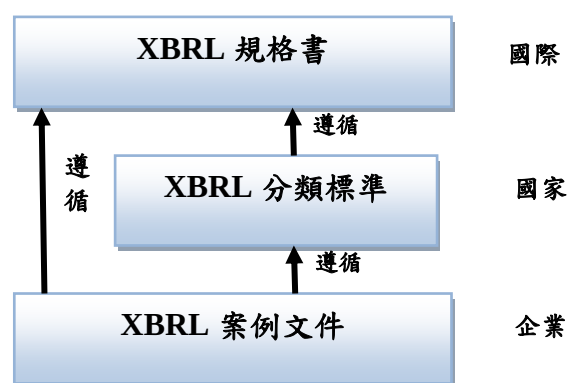


圖 2-4 XBRL 技術架構圖

資料來源：周濟群（2008），搭起全球化時代的國際財報分享橋梁 XBRL 深度報導，證交資料，第 556 期，頁 38-73。

一、規格書 (Specifications)

XBRL 規格書是所有 XBRL 文件之基礎，是由 XBRL 國際組織 (XBRL International, Inc., XII) 負責制訂，各國不能自行定義，各國只能於訂定分類標準或產生案例文件時，選擇不同規格標準版本來加以遵守或引用。XBRL 技術規格書共有 XBRL 1.0 (2000 年發布)、XBRL 2.0 (2001 年發布) 及 XBRL 2.1 (2003 年發布) 三個版本。XBRL 1.0 規格書使用的是舊版的 XML 規格，XBRL 2.0 規格書使用的是 XML Schema 結構，XBRL 2.1 規格書是 XBRL 2.0 的改良版。

二、分類標準 (Taxonomy)

分類標準是用來規範及檢驗案例文件之內容的正確性，在推動以 XBRL 格式作為企業報告之通用標準。分類標準之制訂為一重要之課題，分類標準建置可分為兩個層面，一為分類標準之內容（亦即分類標準所包含之揭露資訊），一為其建置流程及技術。各國依據所使用之會計準則制訂分類標準時，必須遵循前項規格書來制訂。

三、案例文件 (Instance Document)

案例文件是由各報導企業依據前二項標準，來編製出符合規範的 XBRL 報表文件，即為企業的實例應用。

在資本市場全球化的趨勢下，投資人對財務資訊需求日益提高，相較於傳統報告格式（PDF、Word 格式），XBRL 有助於解決資料再利用及分析比較上的困難。臺灣證券交易所於 2008 年開始推動我國企業採用 XBRL 申報財務報告，包括制定分類標準及開發申報工具及系統（如圖 2-5）等。自 2010 年上半年度起，我國上市櫃（興櫃）公司已全面採用 XBRL 申報財務報告，目前申報內容包含四大報表、會計查核報告及財務報表附註。企業以 XBRL 申報之財務報告相關資訊，立即揭露於公開資訊觀測站（如圖 2-6）。

[illegible]

圖 2-5 申報工具及系統

資料來源：臺灣證券交易所開發之 IFRS iXBRL 建檔工具

IFRS單一公司案例文件預覽及下載

2330 107年第4季 IFRS 合併財務報表預覽

單位：新臺幣仟元

會計項目	2018年12月31日	2017年12月31日
資產負債表		
資產		
流動資產		
現金及約當現金	577,814,601	553,391,696
透過損益按公允價值衡量之金融資產－流動	3,504,590	569,751
透過其他綜合損益按公允價值衡量之金融資產－流動	99,561,740	0
備供出售金融資產－流動	0	93,374,153
持有至到期日金融資產－流動	0	1,988,385
避險之衍生金融資產－流動	0	34,394
按攤銷後成本衡量之金融資產－流動	14,277,615	0
避險之金融資產－流動	23,497	0
應收帳款淨額	128,613,391	121,133,248
應收帳款－關係人淨額	584,412	1,184,124
其他應收款－關係人	65,028	171,058
存貨	103,230,976	73,880,747
其他流動資產	24,003,871	11,475,554
其他金融資產－流動	18,597,448	7,253,114
其他流動資產－其他	5,406,423	4,222,440
流動資產合計	951,679,721	857,203,110
非流動資產		
透過其他綜合損益按公允價值衡量之金融資產－非流動	3,910,681	0
持有至到期日金融資產－非流動	0	18,833,329
按攤銷後成本衡量之金融資產－非流動	7,528,277	0
以成本衡量之金融資產－非流動	0	4,874,257
採用權益法之投資	17,865,838	17,861,488
不動產、廠房及設備	1,072,050,279	1,062,542,322
無形資產	17,002,137	14,175,140
遞延所得稅資產	16,806,387	12,105,463

圖 2-6 公開資訊觀測站呈現之 XBRL 格式財務報告

資料來源：公開資訊觀測站

2.5.2 Inline XBRL 基本介紹及應用

隨著 XBRL 的技術日趨成熟，相關應用逐漸出現，XBRL 案例文件無法直接閱讀的問題逐漸受到重視，這些障礙可藉由 Inline XBRL(簡稱 iXBRL) 技術來解決。iXBRL 技術為英國 CoreFiling 公司所提出，最早使用於英國稅務申報上，於 2010 年 4 月由 XBRL 國際組織正式納入推薦規格 (recommendation)，iXBRL 技術是將 XBRL 檔案轉換成瀏覽器支援的 HTML 網頁格式，且保留 XBRL 以標籤標記商業資訊的優點，讓 iXBRL 文件可於瀏覽器中開啟而無需透過 XBRL 專用軟體，使財務報告既能夠適合一般使用者閱讀，又能夠被電腦讀取，可稱為一般人可閱讀和機器可讀的格式 (both human-readable and machine-readable)。

基於上述原因，臺灣證券交易所也於 2019 年第一季正式要求我國上市櫃 (興櫃) 公司採用 iXBRL 進行申報；企業以 iXBRL 申報之財務報告，將更易於使用者閱讀 (如圖 2-7)。

2330 台灣積體電路製造股份有限公司					中文 English
2019年第1季合併財務報告					
單位：新臺幣千元					
財務報表索引	代號	會計項目	2019年3月31日	2018年12月31日	2018年3月31日
資產負債表		資產			
綜合損益表		流動資產			
現金流量表					
權益變動表	1100	現金及約當現金	645,670,527	577,814,601	577,782,963
會計師查核(核閱)報告	1110	透過損益按公允價值衡量之金融資產－流動	3,084,399	3,504,590	963,915
財務報告附註	1120	透過其他綜合損益按公允價值衡量之金融資產－流動	107,313,205	99,561,740	95,713,446
公司治理及權務範圍	1136	按攤銷後成本衡量之金融資產－流動	4,179,386	14,277,615	9,888,741
永續財務之日期及程序	1139	應收之金融資產－流動	969	23,497	26,357
新發布及修訂準則及解釋之適用	1170	應收帳款－淨額	106,431,149	128,613,391	106,601,372
重大會計政策之彙總說明	1180	應收帳款－關係人淨額	309,821	584,412	1,179,312
會計重大判斷、假設及估計不確性之主要來源	1210	其他應收款－關係人	48,674	65,028	130,070
其他財務附註	130X	存貨	108,682,382	103,230,976	85,215,899
應收款項	1470	其他流動資產	15,604,303	24,003,671	51,614,585
關係人交易	1476	其他金融資產－流動	10,521,565	18,597,448	11,667,264
資金貸與他人	1479	其他流動資產－其他	5,082,738	5,406,423	39,947,321
為他人背書保證	11XX	流動資產合計	991,324,815	951,679,721	929,116,660
母子公司間業務關係及重要交易往來情形		非流動資產			
被投資公司名稱、所在地區、專相關資訊	1517	透過其他綜合損益按公允價值衡量之金融資產－非流動	3,837,734	3,910,681	6,035,904
大陸地區投資	1535	按攤銷後成本衡量之金融資產－非流動	7,864,421	7,528,277	10,033,241
營業外收入及支出	1550	採用權益法之投資	18,336,458	17,865,838	18,307,517
	1600	不動產、廠房及設備	1,107,651,816	1,072,050,279	1,055,366,207
	1755	使用權資產	19,043,554	0	0
	1780	無形資產	17,974,017	17,002,137	13,674,295
	1840	遞延所得稅資產	16,959,414	16,806,387	12,987,042
	1900	其他非流動資產	4,444,556	3,264,718	3,634,940

圖 2-7 公開資訊觀測站呈現之 iXBRL 格式財務報告

資料來源：公開資訊觀測站

2.5.3 XBRL GL 概念介紹及應用

XBRL 國際組織於 2007 年制定了 XBRL GL (XBRL Global Ledger, 可延伸商業報導語言之通用帳簿分類標準), 可於企業發生原始交易時就在最基本元素打上標記, 使財務報表文件可延展至會計總帳與交易分錄之階層, 是屬於交易層的資料交換標準。

依中華民國會計研究發展基金會所發布之金融機構往來詢證函例式制定銀行函證 XBRL 分類標準, 其採用 XBRL GL 之設計概念, 在分類標準中大量使用 Tuple 元素, 可完整記錄函證之所有資訊。圖 2-8 為金融機構往來詢證函的紙本樣式, 依據此樣式將詢證函中使用到的項目在分類標準中進行元素定義, 如詢證函編號、受查企業名稱、受查企業統一編號等。圖 2-9 及 2-10 為使用 Fujitsu XWand 軟體編製分類標準之畫面, 圖 2-9 為項目之元素定義, 依紙本樣式中的項目建立元素, 並加上欲呈現之中文名稱 (zh-tw) 及英文名稱 (en-us), 如 CaseNo 元素的中文名稱為「案件申請編號」、英文名稱為「Confirmation Reference Number」; 圖 2-10 為項目之表達結構, 依紙本樣式呈現之關係來建立元素之階層關係, 如詢證函基本資料應包含案件申請編號、受查企業資料等項目, 故該等項目為「詢證函基本資料」之下層元素。

金融機構往來詢證函												
銀行 公鑒：					詢證函編號：							
本公司民國 年 月 日至 年 月 日之財務報表經委由 會計師（事務所）查核，茲為核對往來事項，請就下列本公司截至 年 月 日止在 貴行之各項往來餘額及事項詳予填列，並將正本套入所附回函信封，於 年 月 日前儘速函復該會計師（事務所）（地址：.....）為荷。												
公司名稱：					敬啟 年 月 日							
營利事業統一編號：												
原留印鑑：												
填表說明：												
1. 請確定 貴行與本公司之各項往來事項業已全部詳列（包括存款之受限制、債務之抵（質）押情形及衍生工具交易等所有相關交易資訊）。												
2. 若無下表所列事項者，請填「無」。												
3. 本表須經授權主管複核並簽章。												
4. 各欄如不敷填寫，請於本表相關欄位敘明，另附詳細資料，並請於該資料上簽章。												
5. 本詢證函適用於銀行、郵局、農漁會、信用合作社等，但不適用於證券公司、證券投資信託公司及期貨公司。												
6. 事務所連絡人												
姓名：												
電話：												
E-mail：												
依本行紀錄，截至 年 月 日止 公司與本行之各項往來餘額及事項如下：												
1. 存款：												
存款別	帳號	幣別	餘額	提款之限制	限制說明	定存到期日	年 利 率	其他必要說明事項				
支票存款				無 ☐ 有 ☐								
活期存款				無 ☐ 有 ☐								
定期存款				無 ☐ 有 ☐		民國X年X月X日						
其他（請列明性質）				無 ☐ 有 ☐		民國X年X月X日						
2. 貼現及放款（不含應收帳款承購）：												
放款別	貸放帳號	幣別	餘額	保證人	擔保品	還本付息方式	放款日	到期日	年利率	聯徵中心逾期代碼（0~4, 9）	催呆戶	其他必要說明事項
貼現				無 ☐ 有 ☐	無 ☐ 有 ☐		民國X年X月X日	民國X年X月X日			是 ☐ 否 ☐	
透支				無 ☐ 有 ☐	無 ☐ 有 ☐		民國X年X月X日	民國X年X月X日			是 ☐ 否 ☐	
短期放款				無 ☐ 有 ☐	無 ☐ 有 ☐		民國X年X月X日	民國X年X月X日			是 ☐ 否 ☐	
中、長期放款				無 ☐ 有 ☐	無 ☐ 有 ☐		民國X年X月X日	民國X年X月X日			是 ☐ 否 ☐	
墊付國內票款				無 ☐ 有 ☐	無 ☐ 有 ☐		民國X年X月X日	民國X年X月X日			是 ☐ 否 ☐	
註：聯徵中心逾期代碼說明如下：												
0：未滿三個月及視同逾期者、1：三個月至不滿六個月、2：六個月至不滿一年、3：一年至不滿二年、4：二年以上、9：未逾期或乙類逾期放款（應予觀察授信）												
3. 應收帳款承購：												
本行有無追索權	幣別	尚未收回餘額	原始轉讓金額	已付預支價金金額	尚未退回公司應收帳款餘額	有無簽發本票	本票金額	預支價金有無收取利息	其他必要說明事項			
無 ☐ 有 ☐						無 ☐ 有 ☐		無 ☐ 有 ☐				
4. 已開立信用狀（未使用餘額）：												
信用狀	信用狀號碼	幣別	未用餘額	保證金餘額	保證人	擔保品	其他必要說明事項					
遠期信用狀					無 ☐ 有 ☐	無 ☐ 有 ☐						
即期信用狀					無 ☐ 有 ☐	無 ☐ 有 ☐						

- 1 -

圖 2-8 金融機構往來詢證函

資料來源：會計研究發展基金會

Element Declaration Table			
Presentation Link	Definition Link	Calculation Link	Label Link
Arcrole Type List	Element Declaration Table	Query Table	Table Link
Content Model	Generic Resource Table	Table Link	Table Link
Role Type List	Dimension		
System ID: CLetter-2019-05-31.xsd (80)			
2. 貼現及放款			
Name	Id	Label (link, label, zh-tw)	Label (link, label, en-us)
Circularization	CLetter_Circularization	金融機構往來詢證函	Financial Institution Transaction Confirmation Letter
Header	CLetter_Header	詢證函基本資料	Confirmation Basic Information
CaseNo	CLetter_CaseNo	案件申請編號	Confirmation Reference Number
ReplyNo	CLetter_ReplyNo	案件回覆編號	Reply Reference Number
Corporate	CLetter_Corporate	受查企業資料	Company Information
CorpName	CLetter_CorpName	受查企業名稱	Company Name
CorpCode	CLetter_CorpCode	受查企業統編	Company Tax ID
CorpContact	CLetter_CorpContact	企業聯絡人	Company Contact Person
Firm	CLetter_Firm	事務所資料	Audit Firm Information
FirmName	CLetter_FirmName	事務所名稱	Audit Firm Name
FirmCode	CLetter_FirmCode	事務所統編	Audit Firm Tax ID
FirmApplicant	CLetter_FirmApplicant	事務所申請人	Audit Firm Applicant
Replier	CLetter_Replier	金融機構資料	Financial Institution Information
ReplierCode	CLetter_ReplierCode	金融機構代碼	Financial Institution Code
ReplierName	CLetter_ReplierName	金融機構名稱	Financial Institution Name
ReplierBranchCode	CLetter_ReplierBranchCode	分行代碼	Financial Institution Branch Code
ReplierBranchName	CLetter_ReplierBranchName	分行名稱	Financial Institution Branch Name

圖 2-9 函證分類標準的元素定義

資料來源：使用 FUJITSU XWand 軟體產製之函證分類標準

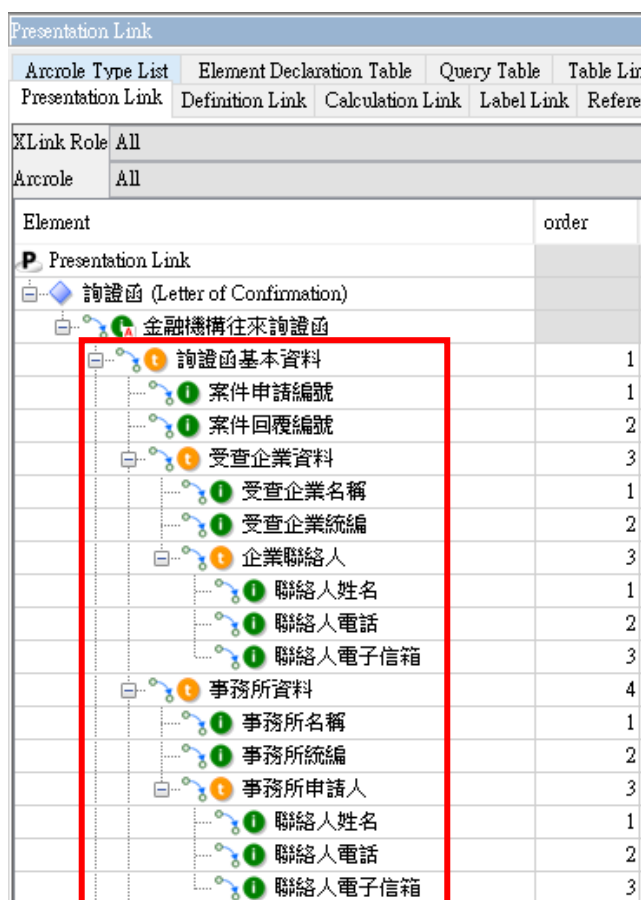


圖 2-10 函證分類標準的表達結構

資料來源：使用 FUJITSU XWand 軟體產製之函證分類標準

將 XBRL 分類標準建置完成後，與函證有關之機構便可依照分類標準內的表達結構來填製 XBRL 案例文件。圖 2-11 為依循該分類標準所編製的案例文件範例，以「案件申請編號」為例（實線框），其編號規則為「事務所統編-金融機構代碼-編製函證日期-流水號」，畫面中的 CLetter:CaseNo 為項目之元素 ID；contextRef 為背景資訊參照，其參照至 "AsOf20180630" 之內容（虛線框），可從中得知填寫之機構單位（FISC）以及數值的表達期間（2018-06-30，為查核基準日）；「95002001-4640000-20180703-000001」則為此案件之申請編號。後續每一行結構皆為項目之元素名稱、背景資訊參照、及項目填製內容。

```
<link:schemaRef xlink:type="simple" xlink:href="CLetter-2019-05-31.xsd" />
- <xbrli:context id="AsOf20180630">
  - <xbrli:entity>
    <xbrli:identifier scheme="http://www.fisc.com.tw/">FISC</xbrli:identifier>
  </xbrli:entity>
  - <xbrli:period>
    <xbrli:instant>2018-06-30</xbrli:instant>
  </xbrli:period>
</xbrli:context>
+ <xbrli:unit id="TWD">
+ <xbrli:unit id="NoCurrency">
+ <xbrli:unit id="USD">
+ <xbrli:unit id="interestRate">
+ <xbrli:unit id="gram">
+ <xbrli:unit id="quantityUnit">
- <CLetter:Header>
  <CLetter:CaseNo contextRef="AsOf20180630">95002001-4640000-20180703-000001</CLetter:CaseNo>
  <CLetter:ReplyNo contextRef="AsOf20180630">95002001-4640000-20180703-000001-0001</CLetter:ReplyNo>
  - <CLetter:Corporate>
    <CLetter:CorpCode contextRef="AsOf20180630">44444444</CLetter:CorpCode>
    <CLetter:CorpName contextRef="AsOf20180630">測試企業4</CLetter:CorpName>
  - <CLetter:CorpContact>
    <CLetter:ContactName contextRef="AsOf20180630">企業聯絡人4</CLetter:ContactName>
    <CLetter:ContactPhone contextRef="AsOf20180630">02-2365454545</CLetter:ContactPhone>
    <CLetter:ContactEmail contextRef="AsOf20180630">charles_lee@mail.fisc.com.tw</CLetter:ContactEmail>
  </CLetter:CorpContact>
</CLetter:Corporate>
```

圖 2-11 函證案例文件範例（XBRL 格式）

資料來源：使用 FUJITSU XWand 軟體產製之函證案例

由於 XBRL 案例文件是高度結構化文件，雖可供軟體自動化處理，但並不適合人類閱讀，故採用 iXBRL 格式來產製文件。圖 2-12 為 iXBRL 格式的函證範例，其內容可採「人工填寫」或「系統帶入」方式填製。例如，聯絡人之姓名、電話、信箱等資訊為自訂項目，由編製人自行填寫；事務所、機構之統編為法定項目，編製人須依規定填寫；存款、貼現及放款等資訊，若金融機構之系統與函證系統相連結，便可透過系統自動帶入相關資訊。

Financial Circularization Report

金融機構往來詢證函

申請類別	詢證函				
案件申請編號	95002001-4640000-20180703-000001		案件回覆編號	95002001-4640000-20180703-000001-0001	
查核企業名稱	測試企業4		查核企業統編	44444444	
企業聯絡人姓名	企業聯絡人4	企業聯絡人電話	02-2365454545	企業聯絡人e-mail	charles_lee@mail.fisc.com.tw
事務所名稱	財金測試會計師事務所			事務所統編	95002001
事務所聯絡人姓名	申請人員	事務所聯絡人電話	+886-2-26301257	事務所聯絡人電子信箱	charles_lee@mail.fisc.com.tw
金融機構代碼	4640000	金融機構名稱	回覆行464	分行代碼	0001
回覆人員姓名	王小明	回覆人員電話	02-12345678	回覆人員電子信箱	aaaa@bbbb.com.tw
查核基準日	2018-06-30				
備註說明					

1.存款：

存款別	帳號	幣別	餘額	提款之限制	限制說明	定存到期日	年利率	其他必要說明
支票存款	00112345678905	TWD	500,000.00	無	無		0.00%	無
活期存款	05013215467878	TWD	1,000,000.00	無	無		0.50%	無
定期存款	00812345678787	TWD	2,000,000.00	無	無	2019-10-30	1.10%	無
其他	無							

2.貼現及放款(不含應收帳款承購)：

放款別	貸放帳號	幣別	餘額	保證人	擔保品	還本付息方式	放款日	到期日	年利率	聯徵中心逾期代碼	催呆戶	其他必要說明
貼現	00555646884413	TWD	200,000.00	有	有	到期還本付息	2018-01-01	2019-01-01	2.49%	0	否	無
透支	0445455454444	TWD	100,000.00	有	無	到期還本付息	2017-05-01	2019-05-01	2.71%	0	否	無

圖 2-12 函證案例文件範例（iXBRL 格式）

資料來源：使用 FUJITSU XWand 軟體產製之函證案例

2.5.4 XBRL 未來發展－開放式資訊模型

開放式資訊模型（Open Information Model, 簡稱 OIM）係由 XBRL 國際組織所制定，為因應資料輕量化之趨勢而提供之資料轉換標準，轉換之資料格式包括 xBRL-XML、xBRL-JSON、xBRL-CSV 等。當 XBRL 文件經過資料校驗等程序後，可依使用者需求將 XBRL 文件轉換為合適之格式作後續應用，提升資料應用便利性及處理效率，而目前 OIM 規範仍屬草案階段。

2.6 RPA 對組織運作的影響

機器人流程自動化（Robotic Process Automation, 簡稱 RPA）對組織營運的影響，可從生活案例中體會。例如，現今網路購物盛行，許多東西都可在網路平台訂購，像是餐點、服裝、訂房機票、數位學習、線上遊戲等都可在網路上完成訂購；而推動網路平台運作的核心便是流程機器人在「銷售流程」上的應用。善用流程機器人可提高工作效率，讓企業或組織價值的提升。

導入 RPA 的方式，依科技應用程度之不同，大致可分三方面：

一、簡單 RPA，取代簡易且重覆性工作。例如，迎賓機器人、自動咖啡機。

二、RPA 應用在作業流程，改善作業流程的效率。例如，網路購物，消費者自己輸入所要採購產品、個人基本資料和付費方式。

三、RPA 結合 AI、善用大數據分析，提供決策者最優化的方案建議。

例如，RPA 結合爬蟲系統，快速分析各種投資方式和相關數據，即時提出獲利最佳化的投資組合建議。

RPA 大部分是運用到重複性高、機械式的工作。例如，RPA 用在電子信件的收文和發文，文件處理的任務分派、文件回應的時效控管，以及各種公文收發相關管理性報表，有助於管理者追蹤信件處理的效率和效果。

RPA 也可以用在重複性高、一次性的工作。例如，商業銀行信用卡部門舉辦發新卡促銷活動，運用 RPA 在信用卡的申請、審查、發卡流程，加上結合大數據和人工智慧，可以快速處理新卡促銷活動的資料收集、整理、分析，對信用卡部門的遽增新業務有所幫助。針對微型貸款，銀行可用貸款授信評估機器人來作授信審批，可能比授信員快又好。理財機器人金融知識豐富、有問必答，還會引導投資者作各種理財決策，有助於銀行的金融商品銷售。

另外，在費用申請程序方面，傳統人工與科技自動化處理也有很大的差異。在紙本時代，業務單位的銷貨單一式四聯，分別給會計、倉庫出貨、顧客、及業務單位留存，公司共有三個部門要保存此交易的紙本資料，單據傳送費力耗時。相對的，數位化的電子表單，資料「一次輸入、多層使用」，交易流程一啟動，相關單位就可同步收到交易訊息，自然提升工作效率。

第 3 章 研究方法

3.1 員工國內出差旅費

3.1.1 現行作業流程

一、現行規定

(一) 國內出差旅費報支要點

行政院為規範中央政府各機關員工因公奉派國內出差之旅費報支，訂定國內出差旅費報支要點，將旅費分為交通費、住宿費及雜費，並按職務等級規範報支數額（如表 3-1），作為一致性準據。

表 3-1 中央機關公務員工國內出差旅費報支數額表

單位：新臺幣元

職務等級 費 別	特任級人員	簡任級人員 (第十至十四職等、薦任第九職等人員晉支年功俸)	薦任級以下人員 (九職等以下包括雇員、技工、駕駛及工友)
交 通 費	搭乘飛機、高鐵、座（艙）位有分等之船舶者，部會及相當部會之首長、副首長得乘坐商務艙（車廂）或相同之座（艙）位，其餘人員乘坐經濟（標準）座（艙、車）位，並均應檢附票根或購票證明文件，覈實報支。其餘交通工具，不分等次覈實報支。		
住 宿 費 每日上限	2,200	1,800	1,600
雜 費 每日上限	檢據覈實報支。		
備 註	一、約聘（僱）人員依其原定職等按本表分等數額報支。 二、購買含住宿及交通之套裝行程，得在不超過住宿費加計交通費之規定數額內檢據覈實報支；搭乘飛機、高鐵、座（艙）位有分等之船舶者，應另檢附票根或購票證明文件，作為搭乘之證明。 三、雜費每日上限 400 元，各機關基於業務特性或其他因素，於本要點所定範圍內另定報支規定者（如以公里數、小時數或出差地點等據以計支），依各該規定辦理。		

資料來源：國內出差旅費報支要點附表一

其中交通費包括出差行程中必須搭乘之飛機、高鐵、船舶、汽車、火車、捷運等費用，均覈實報支；搭乘飛機、高

鐵、座（艙）位有分等之船舶者，應檢附票根或購票證明文件。

另出差地點距離機關所在地 60 公里以上，且有住宿事實者，得在各該職務等級規定標準數額內，檢據覈實報支住宿費；倘出差地點距離機關所在地未達六十公里，因業務需要，事前經機關核准且有住宿事實者，得依前項規定辦理。機關基於業務特性或其他因素，得於要點所定範圍內，另定報支規定。

員工出差事畢，於 15 日內檢具出差旅費報告表（如表 3-2，紙本作業時查填），連同有關書據（如搭乘高鐵票根、旅宿業者開立之統一發票等），一併報請機關審核。

表 3-2 國內出差旅費報告表
（機關全銜）國內出差旅費報告表

第 頁共 頁

姓 名		職 稱		職 等	
出差事由					
中華民國 年 月 日		起	共計	日附單據	張
		止			
月					
日					
起訖地點					
工作記要					
交通費	飛機及高鐵				
	汽車及捷運				
	火車				
	船舶				
住宿費					
住宿費加計交通費 （套裝行程）					
雜費					
單據號數					
總計					
備註					

出差人 單位 主辦人 主辦會計人員 機關首長或授權代簽人
主管 事人員

資料來源：國內出差旅費報支要點之附表二

（二）各機關員工待遇給與相關事項預算執行之權責分工表

行政院為劃分機關內部各單位在預算執行過程應盡審核或監督權責，訂定各機關員工待遇給與相關事項預算執行之權責分工表，其中擇定出差旅費、加班費及休假補助等 9 項支出用途，明確界定相關人員各自應辦理事項，俾利機關遵循，釐清財務責任歸屬。茲將權責分工表有關國內出差旅費項目按各該權責單位辦理事項簡要分述如表 3-3。

表 3-3 國內出差旅費之權責劃分

項目	業務單位		人事單位	會計單位	總務或清冊編製單位
	出差人員	出差人員主管			
國內出差旅費	應本誠信原則，於事畢或銷差日起十五日內依規定按實填寫出差旅費報告表，並檢具應附之支出憑證及證明文件提出申請，不得重複申領。	負責管制出差有無必要性。	1. 審核有無核准。 2. 審核假別之合法性及正確性。 3. 審核旅費報支採用之職務等級是否正確。	1. 審核預算能否容納。 2. 審核是否經權責單位核簽（章）。 3. 審核旅費項目及金額是否符合旅費報支要點規定（含應附具之支出憑證及證明文件是否備齊）、金額乘算及加總之正確性。	依出差人員申請資料處理。

資料來源：摘錄自各機關員工待遇給與相關事項預算執行之權責分工表

二、報支作業

茲因機關員工人員類別係含括職員、駕駛、技工及工友等，考量各類人員報支國內出差旅費時，審核之相關權責單位或有不同，爰以職員為例，就出差之申請、差旅費之結報、審核及付款等作業示意如下（如圖 3-1）：

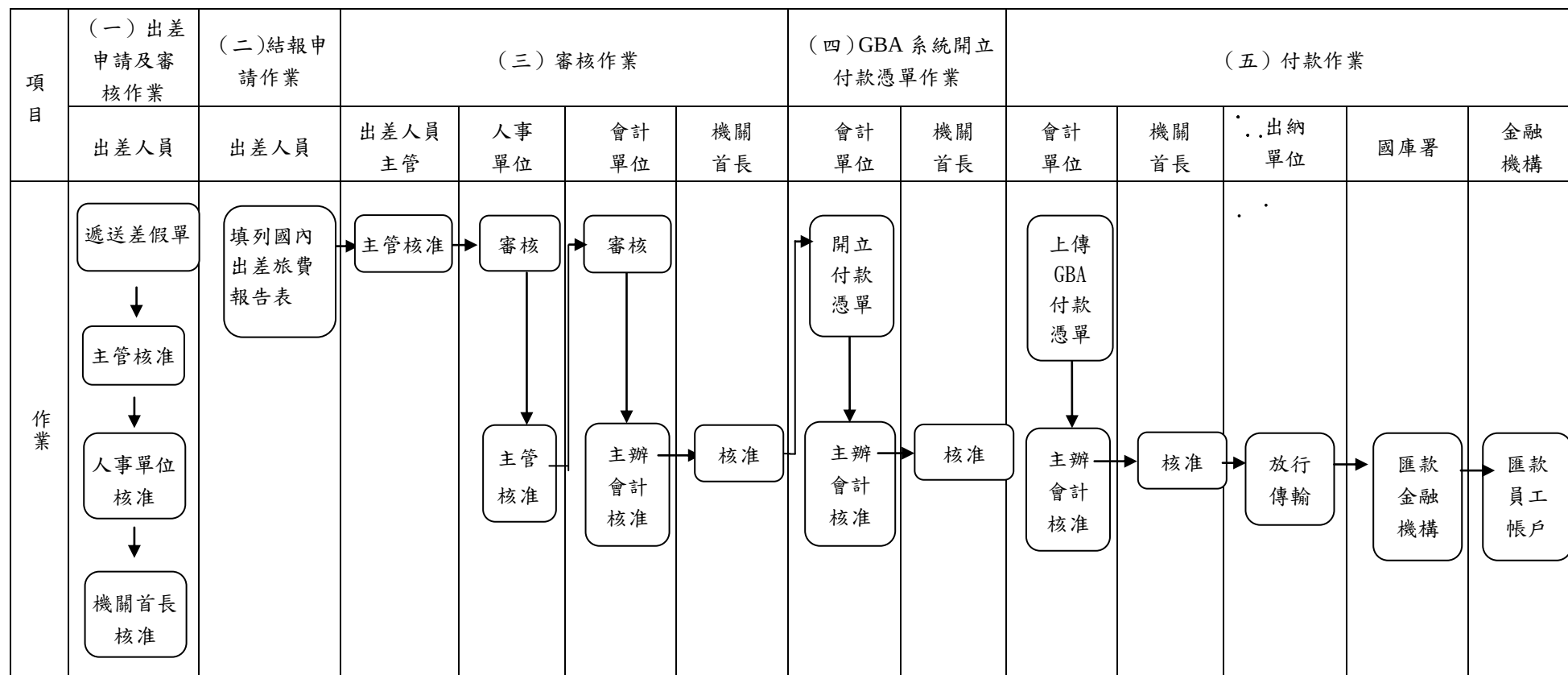


圖 3-1 機關國內出差旅費報支作業示意圖

資料來源：本研究自行繪製

謹就各作業階段繪製相關之流程圖，並分別介紹如下：

(一) 出差申請及審核作業（如圖 3-2）

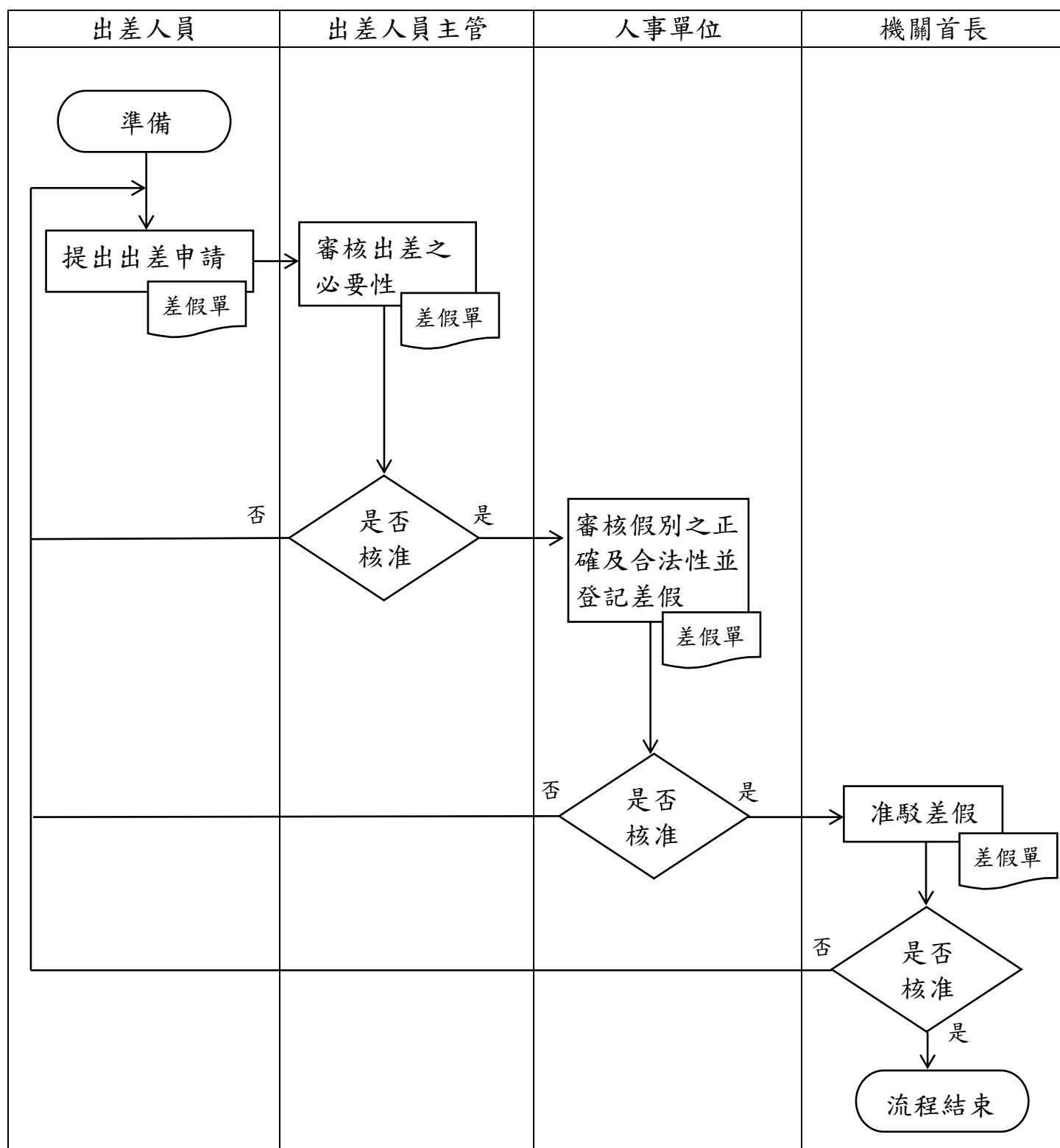


圖 3-2 出差申請及審核作業流程圖

資料來源：本研究自行繪製

1. 作業流程（出差申請及審核）

出差人員如為應公務需要出差，應事先提出申請並填製差假單，差假單需註明出差日期、地點及事由等，經其主管審核確有出差需要予以同意後，送人事單位審核假別之合法性及正確性並登記差假，由機關首長核准。

2. 管控重點

- (1) 出差人員主管是否確認因執行公務有出差必要，並審核出差日期、地點及事由。
- (2) 人事單位確認差假單是否經出差人員主管核准，並審核假別之正確性及合法性。

3. 風險與控制

項目	風險情境	人工控制
1	同一天之差假單卻於不同時點重複提出	人事單位登記差假要注意有無同一人提出同一天同一時段2張以上差假單之情形
2	出差無必要性，卻申請出差，又出差人員主管未妥善控管出差必要性，致出差過於浮濫	出差人員主管確實審核有無需要出差，可否以電話聯絡、視訊等方式替代
3	非屬於出差類別卻錯誤登記為出差，致多請領差旅費	人事單位登記資料時應詳加注意假別之正確性

(二) 結報申請作業 (如圖 3-3)

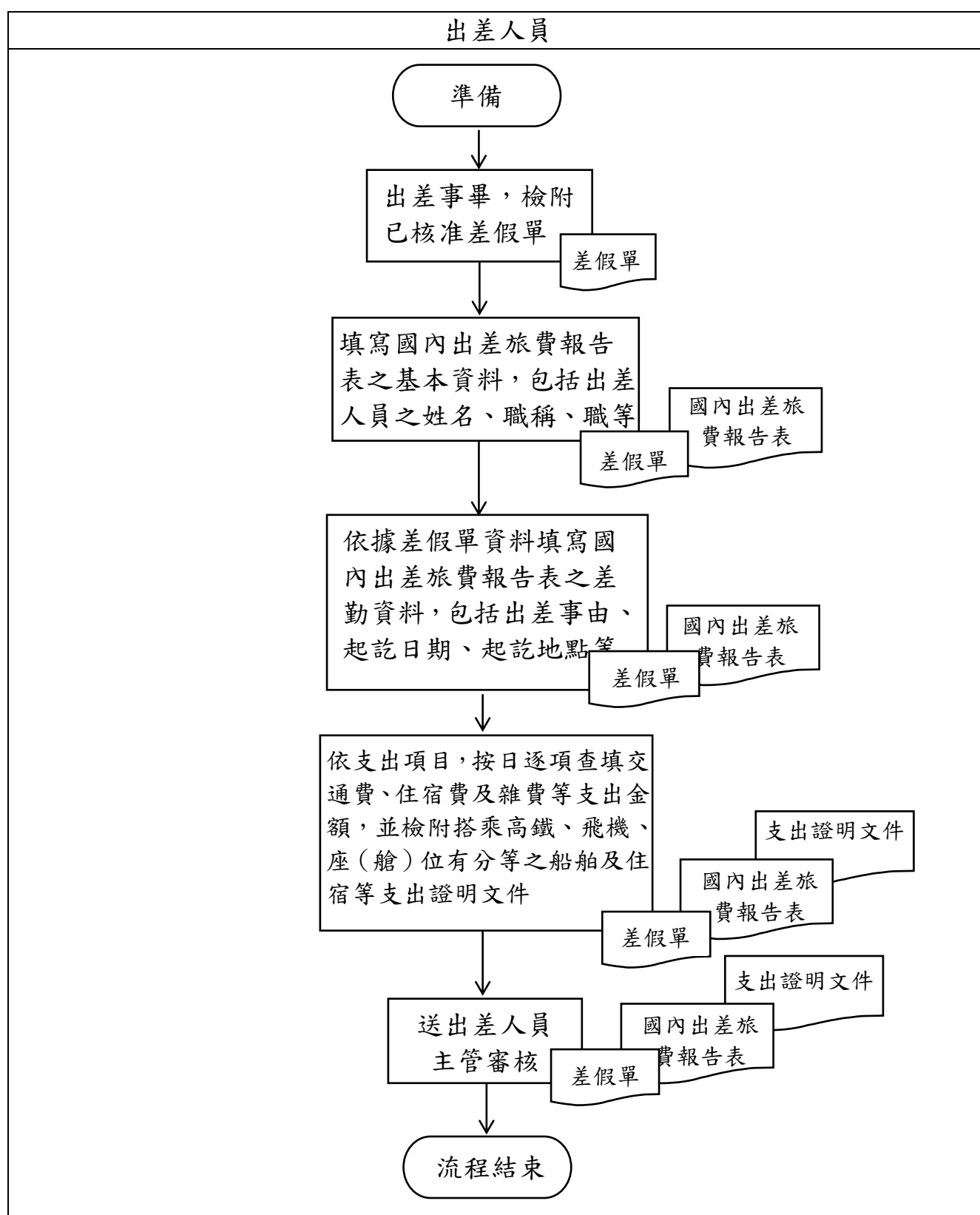


圖 3-3 結報申請作業流程圖

資料來源：本研究自行繪製

1. 作業流程（結報申請）

出差人員依核准之差假單執行出差，事畢後檢附已核准之差假單，依差假內容及國內出差旅費報支要點規定，填寫國內出差旅費報告表，內容如下，完成後簽章送出差人員主管核准：

- (1) 基本資料：出差人員之姓名、職稱、職等。
- (2) 差勤資料：出差事由、起訖日期、起訖地點等。
- (3) 支出項目：按日逐項查填交通費、住宿費及雜費等支出金額，並檢附搭乘高鐵、飛機、座（艙）位有分等之船舶及住宿等支出證明文件。

2. 管控重點

- (1) 出差人員是否依據核准之差假單填寫國內出差旅費報告表，並檢附差假單。
- (2) 出差人員是否依國內出差旅費報支要點規定，於報支標準內核實填列報支金額。
- (3) 出差人員是否依國內出差旅費報支要點規定，檢附必要單據。

3. 風險與控制

項目	風險情境	人工控制
1	出差人員檢附差假單，卻未實際出差，仍報支差旅費	一、宣導出差人員本誠信原則報支，以免涉及偽造文書及貪污治罪之相關規定 二、出差人員主管適時瞭解詢問出差情形

2	出差人員將已核准之差假單影印，重複報支差旅費	人事單位確實登記差假，並予以管控
3	出差人員未熟悉規定，致報支住宿費及雜費超出報支標準；應檢附之單據漏未檢附	一、定期宣導國內出差旅費報支規定，並製作報支案例及常見錯誤態樣供出差人員參考 二、由會計單位於審核作業時詳加注意
4	出差人員在國內出差旅費報告表內填寫之起訖日期，超過差假單之起訖日期，或起訖地點與差假單不同	出差人員主管及人事等單位審核時詳加注意
5	出差人員以不實單據報支，或以同一單據多次報支差旅費	一、宣導出差人員本誠信原則報支以免涉及偽造文書及貪污治罪之相關規定 二、出差人員主管注意出差人員報支差旅費情形
6	代理人先行代墊旅費並代為申領時，易產生報支爭議	機關建立代理人機制之相關規範
7	檢附單據金額與報支金額不符	出差人員主管及人事等單位審核時詳加注意

(三) 審核作業 (如圖 3-4)

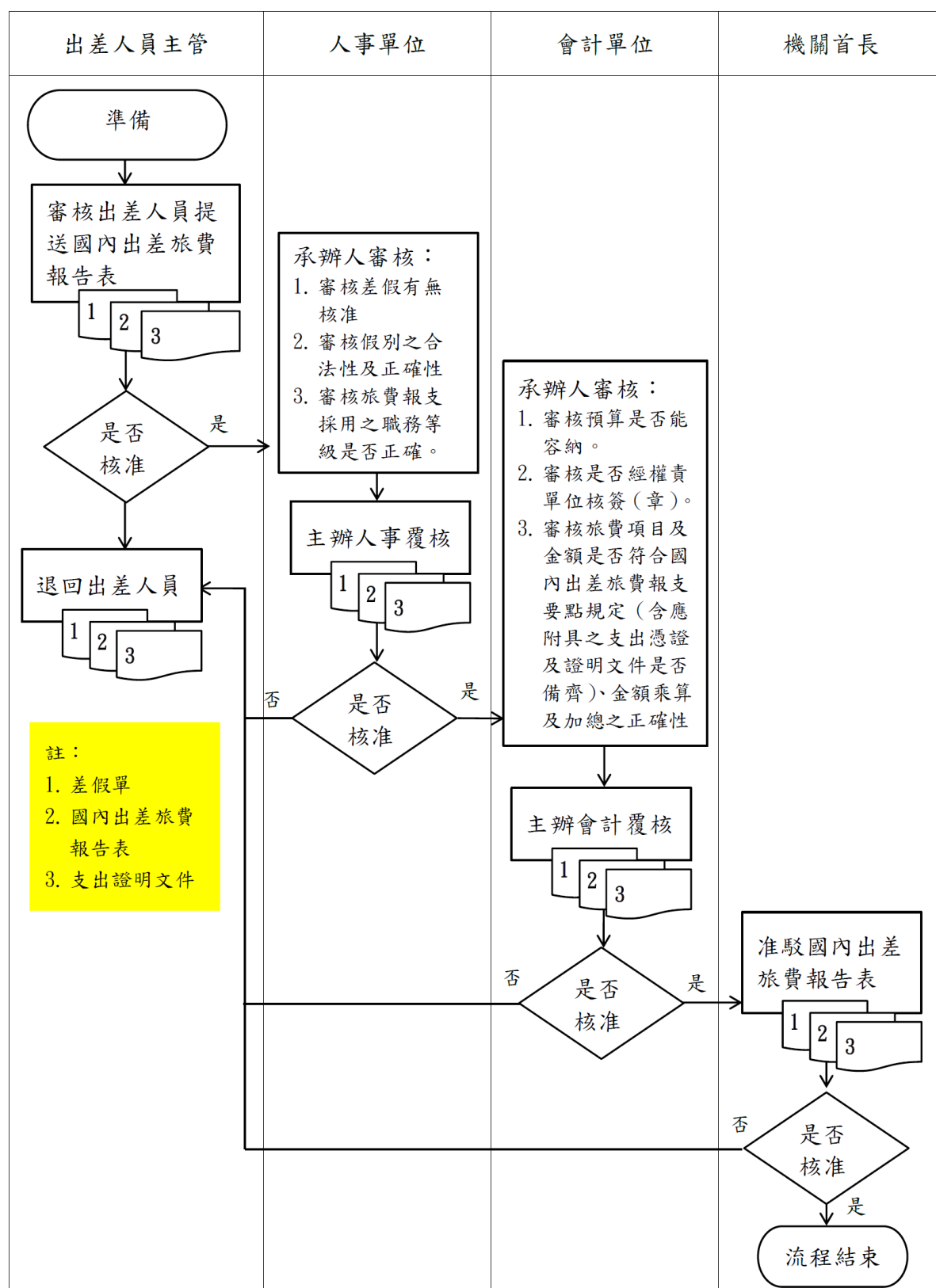


圖 3-4 審核作業流程圖

資料來源：本研究自行繪製

1. 作業流程（審核）

出差人員主管審核出差人員提送之國內出差旅費報告表是否與已核准差假內容相符，及所檢附之報支資料是否完整，核准後送人事單位。人事單位審核差假有無核准、假別之合法性及正確性、報支所採用之職務等級是否正確後送會計單位。會計單位審核預算能否容納、有無經出差人員主管及人事單位簽章、報支項目及金額是否符合國內出差旅費報支要點相關規定及標準（含應檢附之支出憑證）、金額乘算及加總之正確性，於主辦會計及機關首長核准後完成審核作業。

2. 管控重點

- (1) 出差人員主管：報支費用之行程是否與原核准差假內容相符、應檢附之報支單據有無檢附、報支金額是否高於報支標準。
- (2) 人事單位：是否檢附核准差假單，有無重複差假、國內出差旅費報告表所列職務等級是否正確，有無職等填報錯誤情形。
- (3) 會計單位：支用項目、標準及檢附單據是否符合國內出差旅費報支要點規定。

3. 風險與控制

項目	風險情境	人工控制
1	差假單、國內出差旅費報告表及支出證明文件在審核單位間或單位內傳遞遺失或毀損	建立傳遞之控管機制

2	出差人員主管、人事單位及會計單位未注意應檢附單據及文件遺漏，或報支金額高於報支標準，或報支金額與所附單據未符	審核人員審核時應詳加注意相關資料之一致性，並落實複核作業機制
3	審核單位發現錯誤時，逕洽出差人員修改，未經出差人員主管再核准，致出差人員主管無法即時掌握錯誤行為	一、建立錯誤退件之流程機制 二、宣導錯誤退件應依機制辦理
4	採逐筆審核致出差人員主管無法掌握單位或單位內特定人員出差情形；機關首長無法掌握整體或特定單位經費支用及出差情形	定期整理整體報支資料供相關人員參考查詢出差及經費支用情形

(四) GBA 系統開立付款憑單作業 (如圖 3-5)

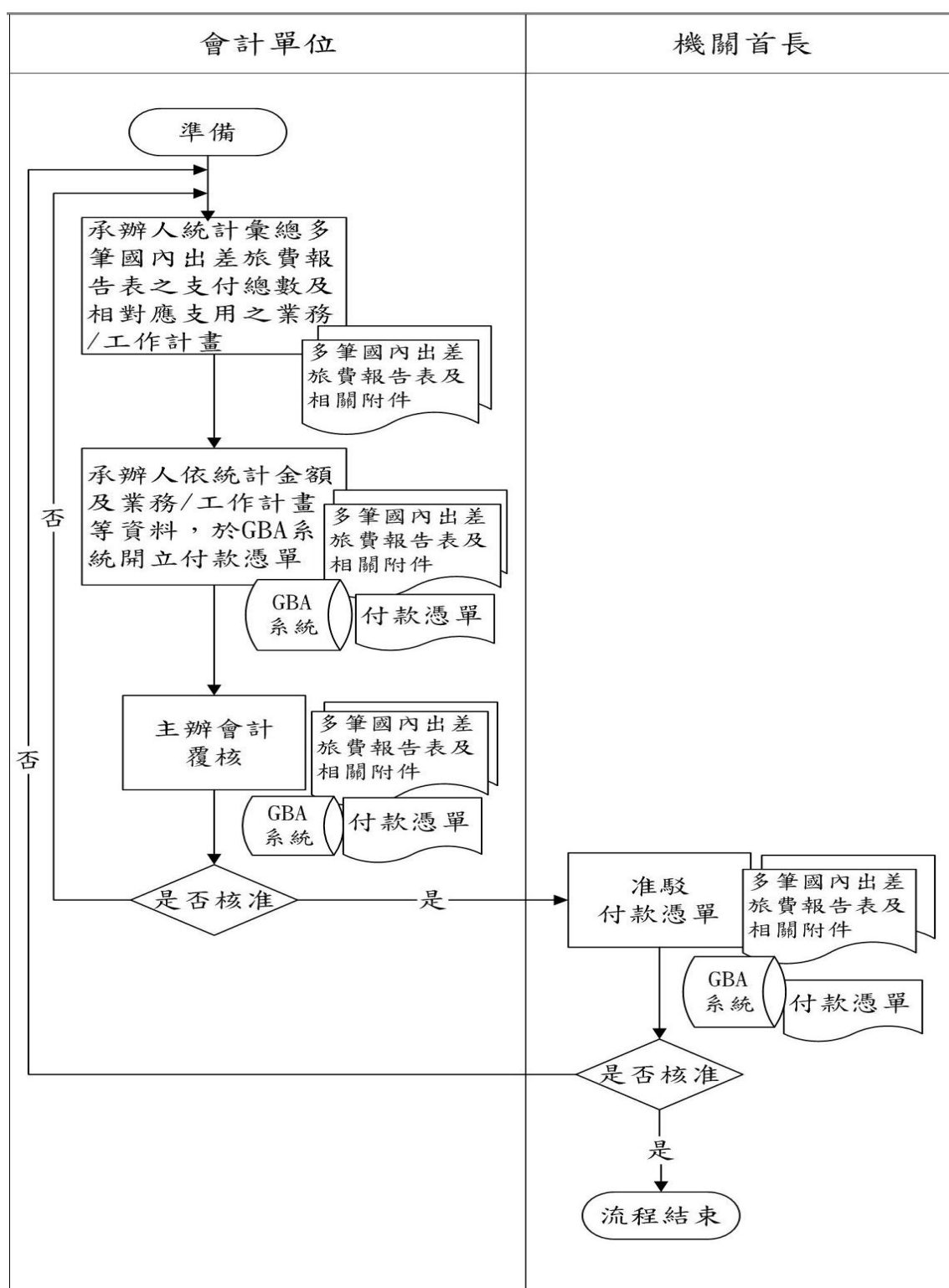


圖 3-5 GBA 系統開立付款憑單作業流程圖

資料來源：本研究自行繪製

1. 作業流程（GBA 系統開立付款憑單）

會計單位承辦人收到經核准之國內出差旅費報告表並累積一定份數後，統計彙總支付總數及相對應支用之業務／工作計畫，於 GBA 系統開立付款憑單（格式如圖 3-5-1），除登打支付總數及業務／工作計畫外，並登打指定匯入的金融機構及帳號，併同紙本付款憑單及多筆國內出差旅費報告表及其附件，送主辦會計及機關首長核准。

付 款 憑 單



第一聯（共二聯）送財政部國庫署

收件登記：

支 用 機 關				財政部國庫署	
名 稱				地 址	
地 址				收 件 編 號	
代 號		編 製 日 期			
憑單編號		會 計 年 度			
預算科目 代號及名稱					
支出用途					
受款人					
金額 新臺幣	大 寫				
	小 寫				
庫款 領取方式					
支票 特別標識				營利事業統一編號	
領取支票 憑證編號		國庫支票號碼			
附記事項					
財政部國庫署核簽			支用機關簽證		
署長或其授權代簽人			主辦會計人員 或其授權代簽人		機關長官 或其授權代簽人

支用機關承辦人員及聯絡電話：

付 款 憑 單

第二聯（共二聯）編製機關存查（代傳票）

支 用 機 關				財政部國庫署	
名 稱				地 址	
地 址				收件 編號	
代 號		編製日期			
憑單編號		會計年度			
預算科目 代號及名稱					
支出用途					
受款人					
金額 新臺幣	大寫				
	小寫				
庫款 領取方式					
支票 特別標識				營利事業統一編號	
領取支票 憑證編號		國庫支票號碼			
附記事項					
支 用 機 關 簽 證					
製單	覆核	過帳	主辦會計人員 或其授權代簽人	機關長官 或其授權代簽人	
備考					

圖 3-5-1 付款憑單格式

資料來源：國庫集中支付作業要點書表格式

2. 管控重點

(1) 多筆國內出差旅費報告表報支金額之加總核算是否正確、應歸屬之業務／工作計畫是否正確。

(2) 輸入 GBA 系統付款金額是否與各國內出差旅費報告表加總核算數相符。

3. 風險與控制

項目	風險情境	人工控制
1	會計單位開立付款憑單金額未依據國內出差旅費報告表彙總數開立	會計人員詳加注意相關資料之一致性，並落實複核作業機制
2	已報支之國內出差旅費報告表重複開立付款憑單	落實已開立付款憑單之國內出差旅費報告表，要註記相關管制記號
3	紙本付款憑單、差假單、國內出差旅費報告表及支出證明文件在單位內或單位間傳遞遺失或毀損	建立傳遞控管機制

(五) 付款作業 (如圖 3-6)

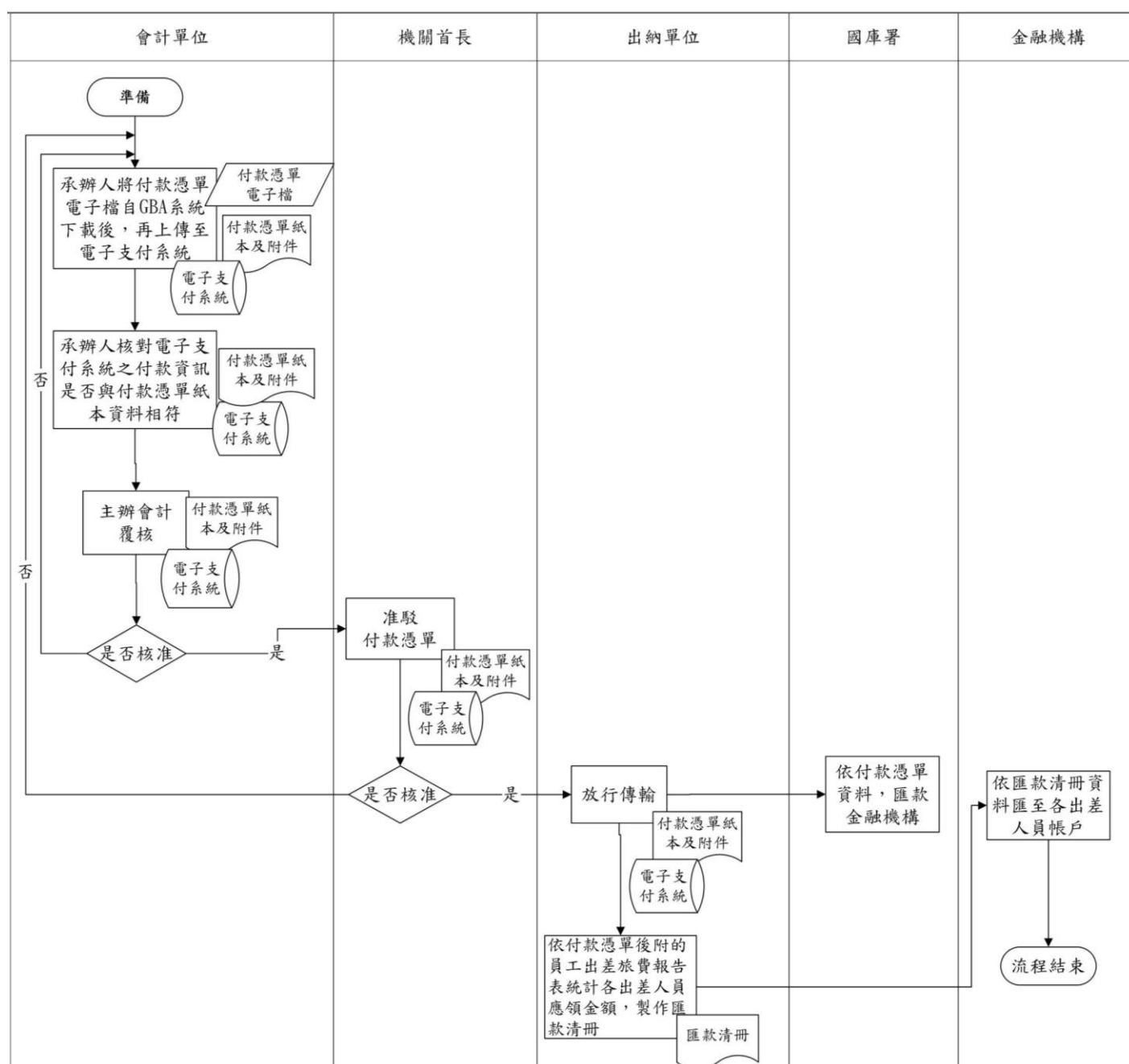


圖 3-6 付款作業流程圖

資料來源：本研究自行繪製

1. 作業流程（付款）

會計單位承辦人將付款憑單電子檔自 GBA 系統下載後再上傳至國庫電子支付系統，並進入該系統核對上傳資料是否與紙本付款憑單相符後，併同紙本付款憑單及多筆國內出差旅費報告表及其附件，送主辦會計及機關首長核准，經機關首長核准後，出納單位放行傳輸（放行傳輸表單格式如圖 3-6-1）付款憑單檔案至財政部國庫署，財政部國庫署依機關付款憑單所載受款金融機構及支付金額，匯入指定金融機構帳號，再由出納單位以人工方式製作該筆付款憑單匯款清冊，由該金融機構轉匯至各出差人員帳戶，完成付款作業。

電子支付作業放行單

印製日期：XXX.XX.XX
第 頁，共 頁

機關代號		機關名稱			
放行時間		批號		會計年度	
國庫署收執編號					
憑單編號	支 出 用 途			總 金 額	
合計筆數			合計金額		
放行人		備考			

圖 3-6-1 電子支付作業放行單格式

資料來源：國庫集中支付作業要點書表格式

2. 管控重點

(1) 上傳國庫電子支付系統之付款憑單是否與紙本付款憑單相符。

(2) 出納單位編製匯款清冊是否與國內出差旅費報告表所列對象及金額一致。

3. 風險與控制

項目	風險情境	人工控制
1	付款憑單檔案自 GBA 系統下載後再上傳國庫電子支付系統，資料落地可能遭人為竄改	一、宣導人為竄改會涉及偽造文書及貪污治罪之相關規定 二、會計單位落實複核機制
2	匯款清冊編製時遭植入虛偽帳號或誤植、受領人之應領金額遭變更	一、宣導人為竄改會涉及偽造文書及貪污治罪之相關規定 二、出納單位落實複核機制
3	紙本付款憑單、差假單、國內出差旅費報告表及支出證明文件在單位內或單位間傳遞遺失或毀損	建立傳遞控管機制

3.1.2 已採行之精進作為

為期國內出差旅費之報支，從申請、經費結報（含記帳憑證簽核）、付款及資料封存等作業全程以電腦線上完成作業，經費結報系統於 2017 年開始開發電子報支功能，串聯人事行政總處開發之共用差勤系統（或機關已建置之差勤系統）、薪資管理系統、GBA 系統等，其報支流程在各機關員工待遇給與相關事項預算執行之權責分工表所定各權責單位應負責事項下設置，系統作業示意圖如圖 3-7。

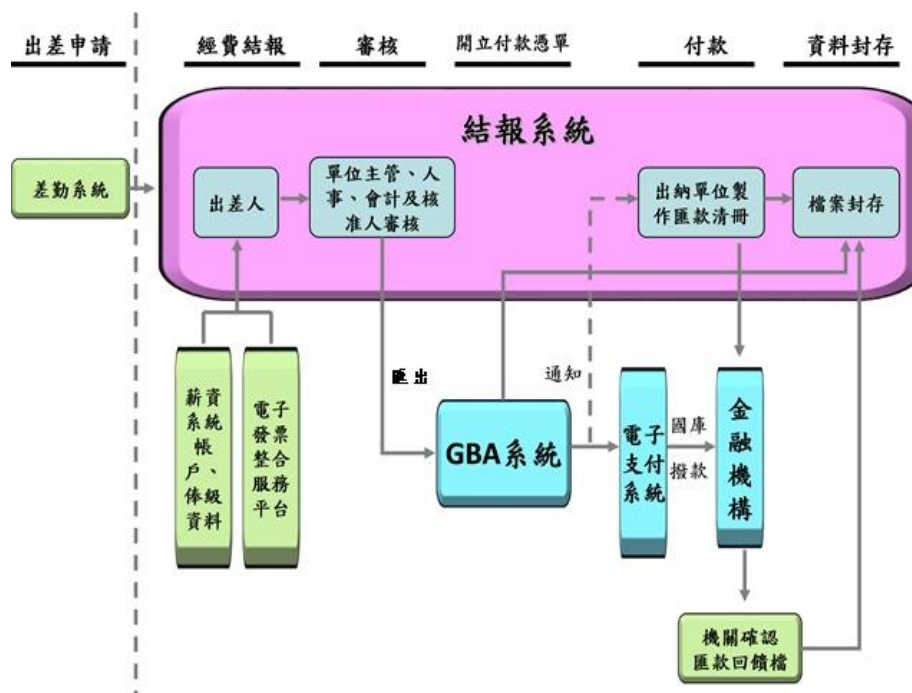


圖 3-7 國內出差旅費電子化報支作業示意圖

資料來源：摘錄自主計總處開發之國內出差旅費經費結報系統需求

一、經費結報系統建置控制點並簡化作業

基於國內出差旅費內部控制先天性風險為未誠實報支，雖然無法完全避免，但可透過系統之管控降低風險之發生，爰經費結報系統規劃設計時係考量儘量運用系統作業優點及強項，朝便捷、簡化報支作業及嵌入檢核控制功能方向規劃，謹就 3.1.1 作業流程（如圖 3-2 至 3-6），介紹其在電子化報支環境下所設置之控制點及簡化之作業：

(一) 出差申請及審核作業 (如圖 3-8)

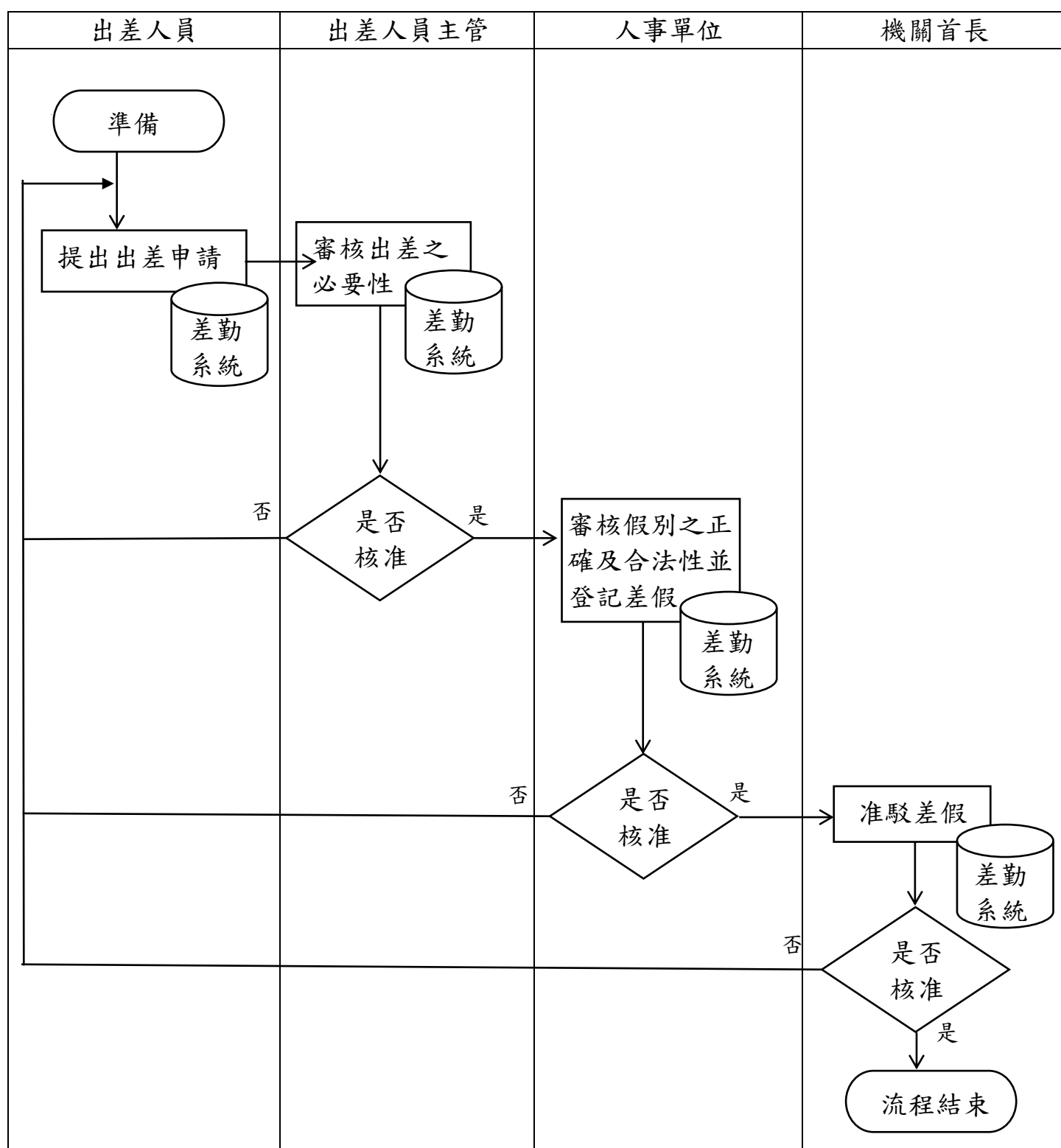


圖 3-8 電子化報支出差申請及審核作業流程圖

資料來源：本研究自行繪製

1. 作業流程（出差申請及審核）

出差人員如為應公務需要出差，應事先登入人事行政總處開發之共用差勤系統（或機關已建置之差勤系統），提出出差申請，並登打出差日期、地點及事由等，經其主管審核確有出差需要予以同意後，送人事單位審核假別之合法性及正確性，由機關首長核准。

2. 風險與控制

項目	風險情境	人工控制	電子化報支精進	未來改進方向
1	同一天之差假單卻於不同時點重複提出	人事單位登記差假要注意有無同一人提出同一天同一時段2張以上差假單之情形	系統控管同一天之差假單無法再於不同時點重複提出	無
2	出差無必要性，卻申請出差，又出差人員主管未妥善控管出差必要性，致出差過於浮濫	出差人員主管確實審核有無需要出差，可否以電話聯絡、視訊等方式替代	無	出差人員主管透過經費結報系統提供之數據分析控管出差之必要性
3	非屬於出差類別卻錯誤登記為出差，致多請領差旅費	人事單位登記資料時應詳加注意假別之正確性	出差類別之紀錄係由系統控管，不會再出現登記假別錯誤情形	無

(二) 結報申請作業 (如圖 3-9)

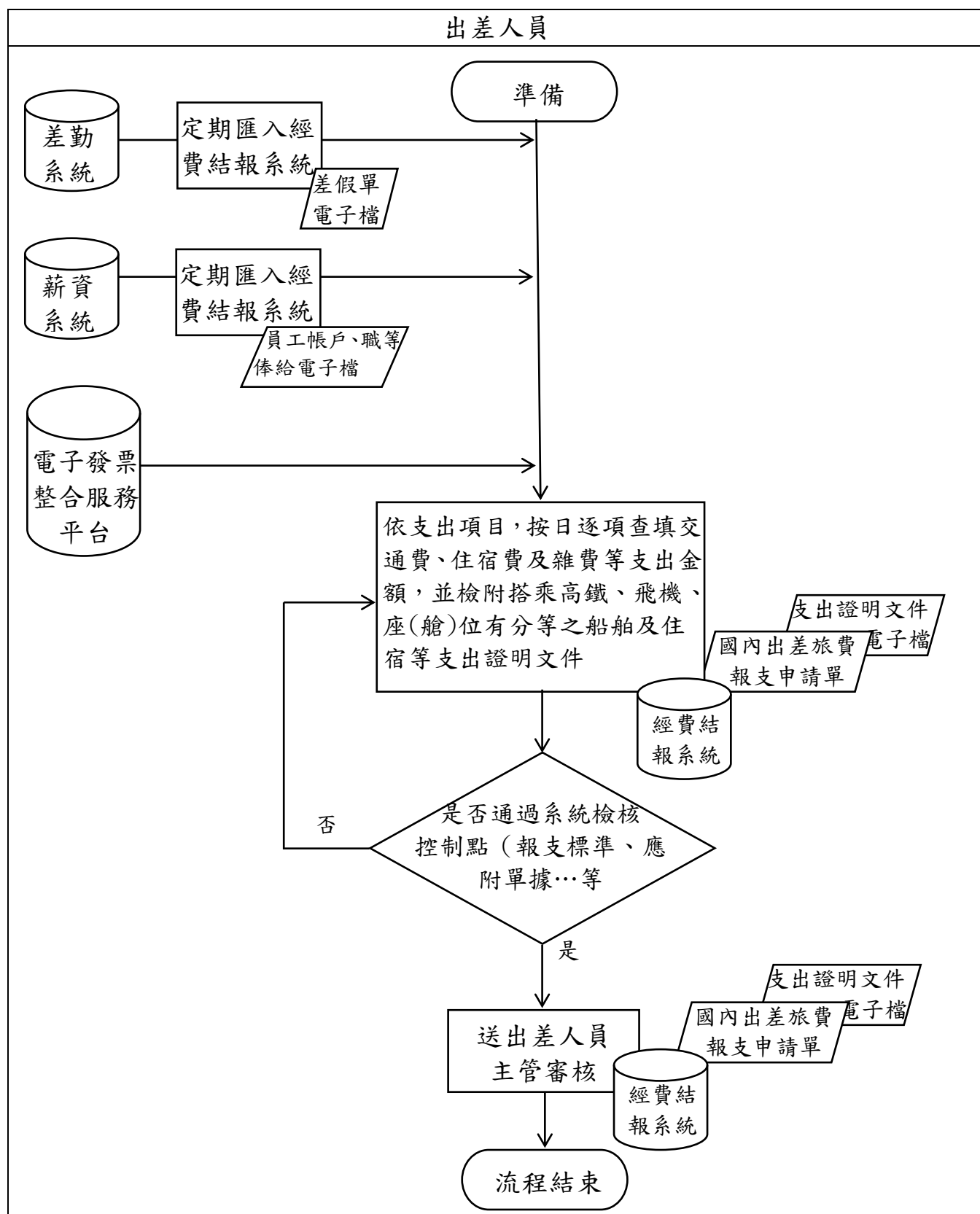


圖 3-9 電子化報支結報申請作業流程圖

資料來源：本研究自行繪製

1. 作業流程（結報申請）

透過介接人事行政總處開發之共用差勤系統(或機關已建置之差勤系統)，將已核准之差假單資料帶入，並介接機關薪資管理系統，帶入同仁職務等級等資訊，出差人員無需於國內出差旅費報支申請單重複輸入資料，以及免再列印核准之差假單辦理報支作業。

出差人員依支出項目，按日逐項查填交通費、住宿費及雜費等支出金額，針對檢據報支部分，透過介接電子發票整合服務平台擷取雲端發票檔，或由同仁上傳單據電子檔。

系統針對國內出差旅費報支單欄位，設計檢核機制如下：

- (1) 自動檢核住宿費與雜費欄位之填報金額是否超過標準。
- (2) 飛機、高鐵及住宿等欄位列有金額時，檢核有無填列附單據數及是否夾帶檔案。
- (3) 針對電子票證部分自動擷取單據全數號碼，紙本票證則由人工手動填列單據號碼後 4 碼，系統自動檢核同日出差之所有單據號碼後 4 碼是否有重複情形，並提出警示訊息。

2. 風險與控制

項目	風險情境	人工控制	電子化報支精進	未來改進方向
1	出差人員檢附差假單，卻未實際出差，仍報支差旅費	一、宣導出差人員本誠信原則報	無	先天控制風險，無法完全避免

項目	風險情境	人工控制	電子化報支精進	未來改進方向
		支，以免涉 及偽造文 書及貪污 治罪之相 關規定 二、出差人員 主管適時 瞭解詢問 出差情形		
2	出差人員將已核准之差假單影印，重複報支差旅費	人事單位確實登記差假，並予以管控	報支出差需前端有已核准之差假單始能報支出差，報支單起單後，該筆差假單即鎖定不可再選取，避免重複報支	無
3	出差人員未熟悉規定，致報支住宿費及雜費超出報支標準；應檢附之單據漏未檢附	一、定期宣導 國內出差 旅費報支 規定，並 製作報支 案例及常 見錯誤態 樣供出差	系統提供填表說明，並自動檢核住宿費及雜費報支上限、有無夾帶報支單據，減少填報錯誤，確保報支金額在限額內報支及減少	無

項目	風險情境	人工控制	電子化報支精進	未來改進方向
		人員參考 二、由會計單位於審核作業時詳加注意	單據漏未檢附	
4	出差人員在國內出差旅費報告表內填寫之起訖日期，超過差假單之起訖日期，或起訖地點與差假單不同	出差人員主管及人事等單位審核時詳加注意	系統自動帶入出差人員起訖日期、事由及地點等，不得修改，減少報支錯誤	無
5	出差人員以不實單據報支，或以同一單據多次報支差旅費	一、宣導出差人員本誠信原則報支以免涉及偽造文書及貪污治罪之相關規定 二、出差人員主管注意出差人員報支差旅費情形	系統自動檢核出差日期及單據號碼後 4 碼搭配有無重複情形，避免同一單據多次報支差旅費	已適度降低其風險，但出差人員未誠信報支屬先天性風險，無法完全避免

項目	風險情境	人工控制	電子化報支精進	未來改進方向
6	代理人先行代墊旅費並代為申領時，易產生報支爭議	機關建立代理人機制之相關規範	系統已建立相關管控機制	無
7	檢附單據金額與報支金額不符	出差人員主管及人事等單位審核時詳加注意	無	未來考量運用資訊技術直接擷取紙本單據資料，由系統自動比對

(三) 審核作業 (如圖 3-10)

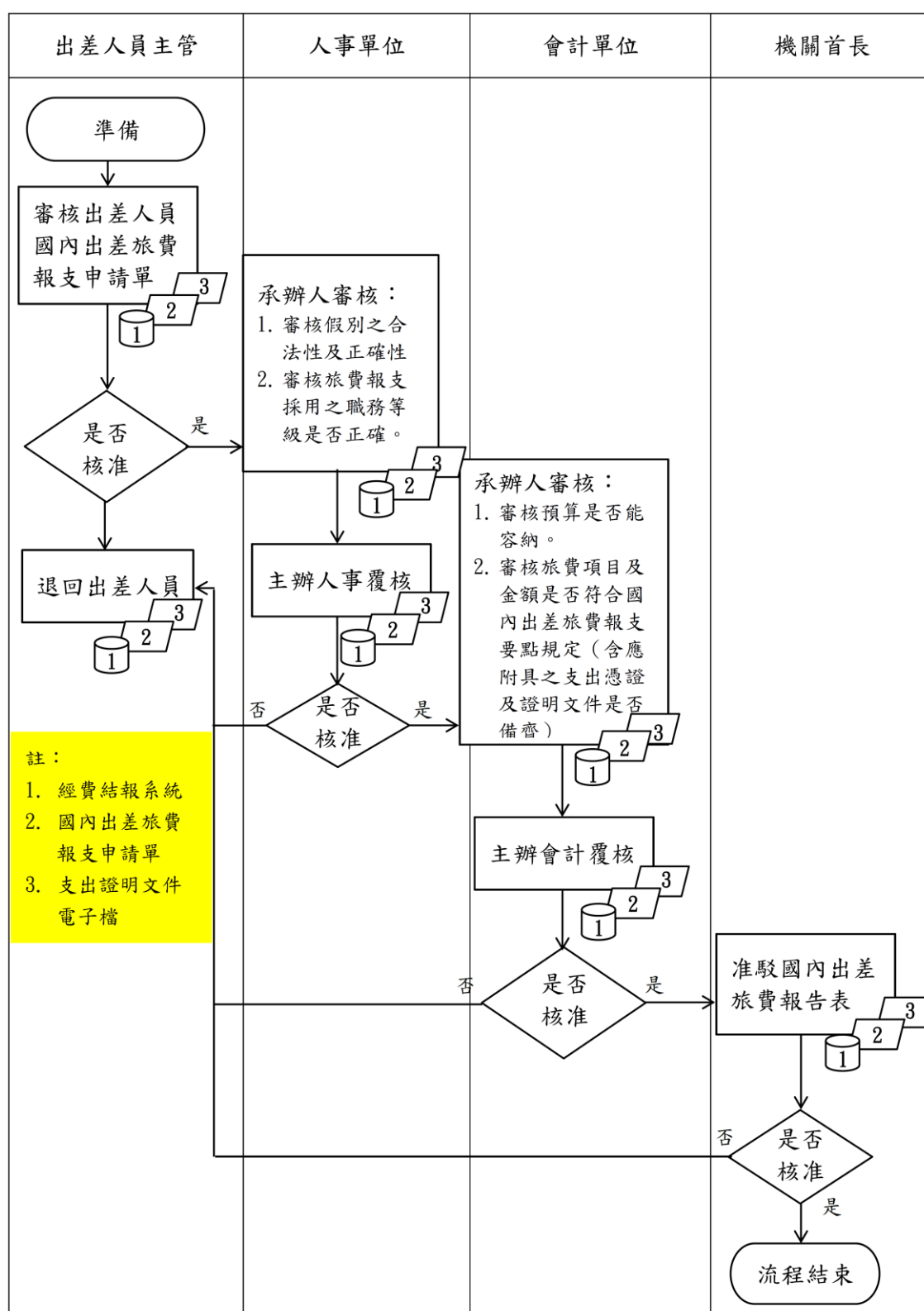


圖 3-10 電子化報支審核作業流程圖

資料來源：本研究自行繪製

1. 作業流程（審核）

出差人員主管審核出差人員提送之國內出差旅費報支申請單，並檢視所檢附之報支資料是否完整，另可點選單筆或批次方式傳遞報支資料，核准後送人事單位。人事單位審核差假有無核准、假別之合法性及正確性、報支所採用之職務等級是否正確後送會計單位。會計單位審核預算能否容納、有無經出差人員主管及人事單位簽章、報支項目及金額是否符合國內出差旅費報支要點相關規定及標準（含應檢附之支出憑證），於主辦會計及機關首長核准後完成審核作業。

2. 風險與控制

項目	風險情境	人工控制	電子化報支精進	未來改進方向
1	差假單、國內出差旅費報告表及支出證明文件在審核單位間或單位內傳遞遺失或毀損	建立傳遞之控管機制	報支資料採線上傳簽方式辦理，未有單位間或單位內傳遞遺失或毀損風險	無
2	出差人員主管、人事單位及會計單位未注意應檢附單據及文件遺漏，或報支金額高於報支標準，	審核人員審核時應詳加注意相關資料之一致性，並落實複核作業機制	出差人員結報申請差旅費時，已於經費結報系統設計檢核機制，可降低後續審核	未來考量運用資訊技術直接擷取紙本單據資料，由系統自動比對

	或報支金額與所附單據未符。		人員審核疏漏或錯誤退件頻率	
3	審核單位發現錯誤時，逕洽出差人員修改，未經出差人員主管再核准，致出差人員主管無法即時掌握錯誤行為	一、宣導錯誤退件應依機制辦理 二、建立錯誤退件之流程機制	傳遞流程已預設，避免發生未經出差人員主管或前一審核單位核准，即傳遞其他單位繼續簽核情事	無
4	採逐筆審核致出差人員主管無法掌握單位或單位內特定人員出差情形；機關首長無法掌握整體或特定單位經費支用及出差情形	定期整理整體報支資料供相關人員參考查詢出差及經費支用情形	系統依結報資料產製管理性報告供決策使用	未來可再設計更多管理性報告協助決策，並運用 RPA 概念，減省人工判斷作業

(四) GBA 系統開立付款憑單作業 (如圖 3-11)

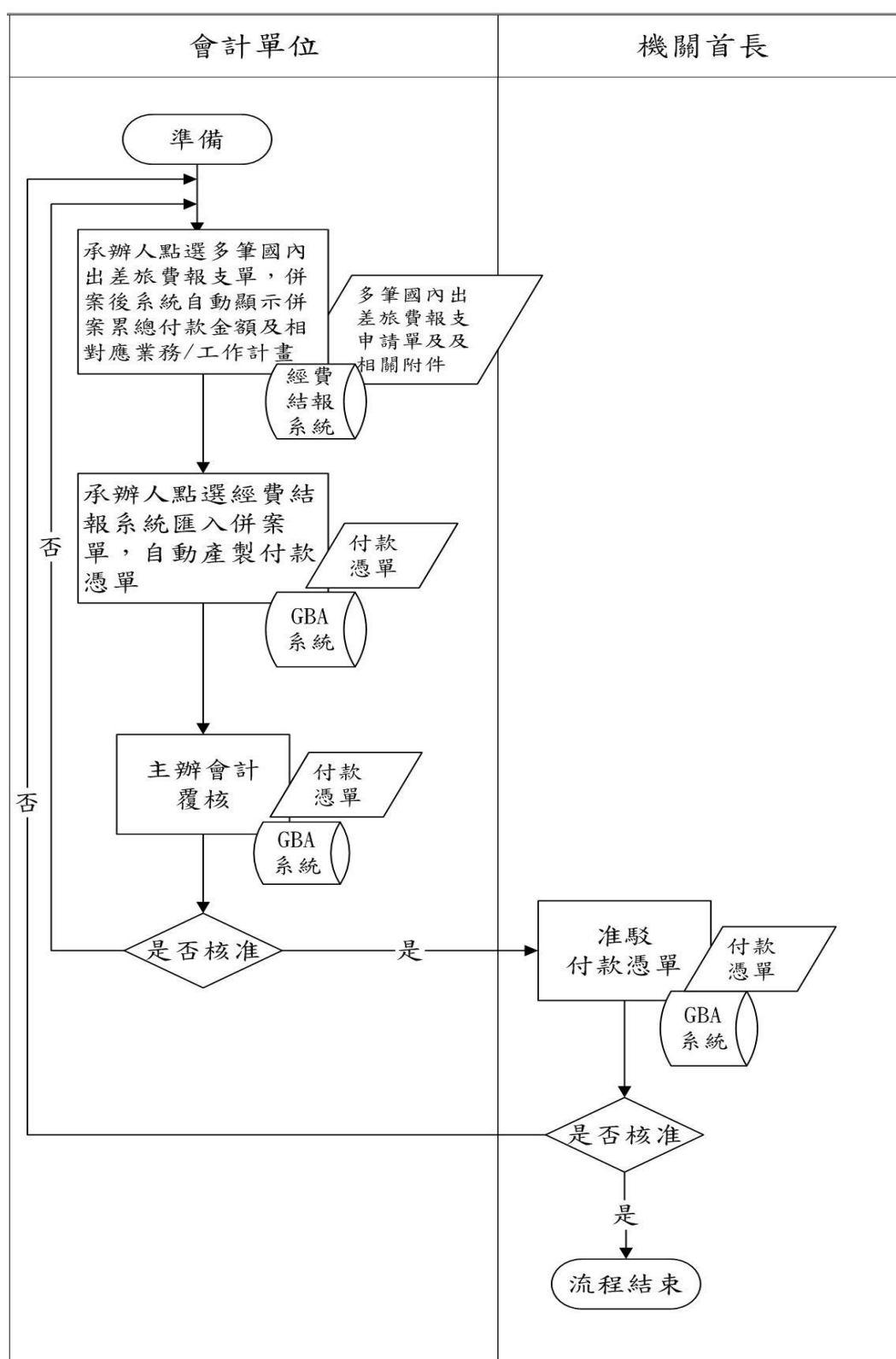


圖 3-11 電子化報支 GBA 系統開立付款憑單作業流程圖

資料來源：本研究自行繪製

1. 作業流程（GBA 系統開立付款憑單）

會計單位承辦人在經費結報系統點選多筆已核准國內出差旅費報支單，併案後系統自動顯示併案累總付款金額及相對應之業務／工作計畫，選擇轉出後再匯入 GBA 系統後自動產製付款憑單，送主辦會計及機關首長核准，減省以往人工登打作業及時間。

2. 風險與控制

項目	風險情境	人工控制	電子化報支精進	未來改進方向
1	會計單位開立付款憑單金額未依據國內出差旅費報告表彙總數開立	會計人員詳加注意相關資料之一致性，並落實複核作業機制	系統自動累總多筆國內出差旅費報支單金額及相對應之業務／工作計畫無需再以人工彙計，減少人工作業錯誤	無
2	已報支之國內出差旅費報告表重複開立付款憑單	落實已開立付款憑單之國內出差旅費報告表，要註記相關管制記號	開立付款憑單所需資料直接由經費結報系統匯入且不可修改，並減少錯誤發生、資料遭竄改及重複開立付款憑單之風險	無
3	紙本付款憑單、差假單、國內出差旅費報告表及支出證明文件在單位內或單位間傳遞遺失或毀損	建立傳遞控管機制	報支資料採線上傳簽方式辦理，未有單位間或單位內傳遞遺失或毀損風險	無

(五) 付款作業 (如圖 3-12)

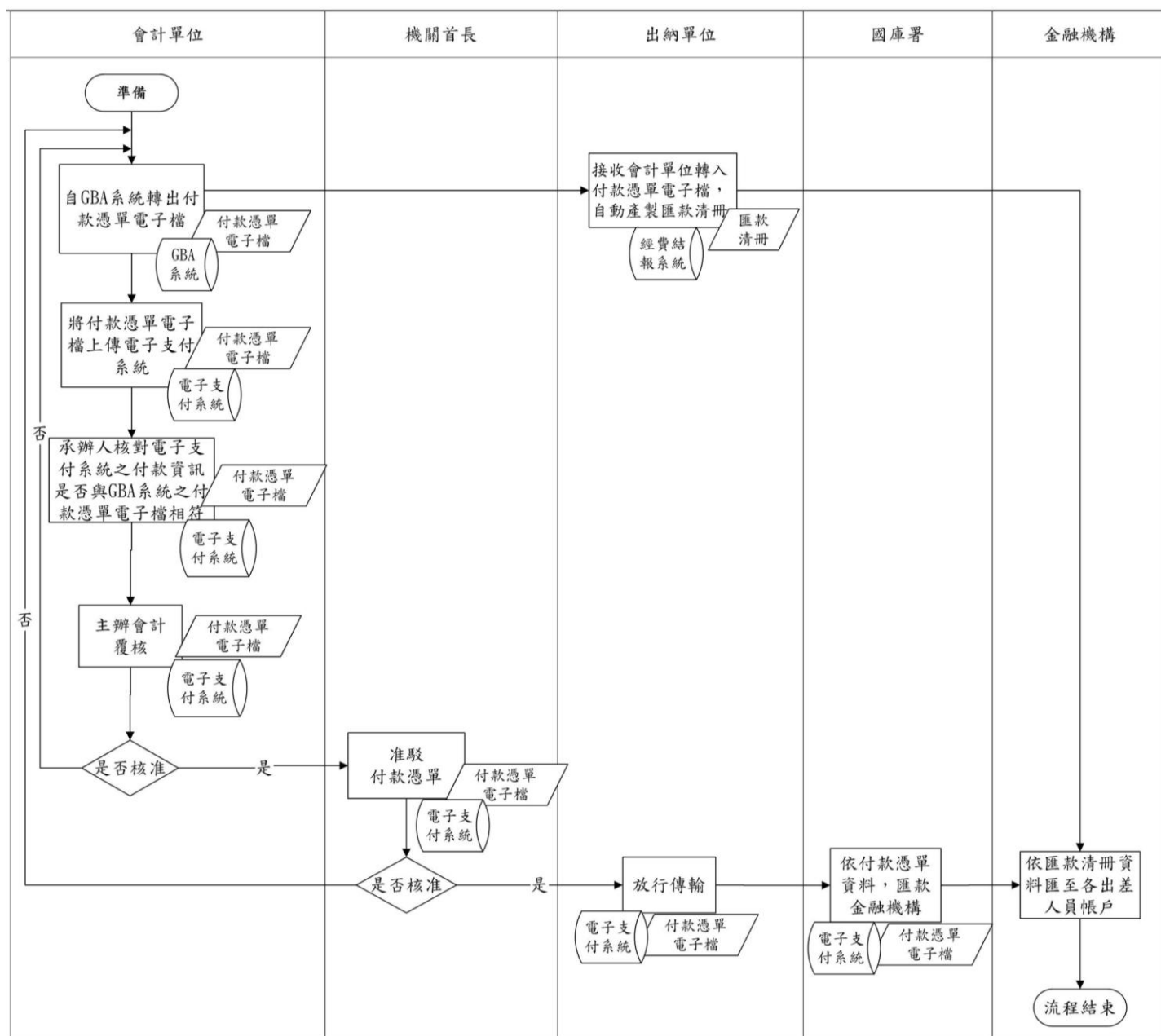


圖 3-12 電子化報支付款作業流程圖

資料來源：本研究自行繪製

1. 作業流程（付款）

會計單位承辦人自 GBA 系統轉出經核准之付款憑單電子檔，登入國庫電子支付系統將該檔案上傳，同時將該檔案通知經費結報系統，由出納單位接收後由系統自動產製匯款清冊。

會計單位承辦人於國庫電子支付系統核對付款資訊是否與 GBA 系統經核准之付款憑單電子檔相符，送主辦會計及機關首長核准，經機關首長核准後，出納單位放行傳輸付款憑單檔案至財政部國庫署，財政部國庫署依機關付款憑單所載受款金融機構及支付金額，匯入指定金融機構帳號，金融機構再依機關出納單位提供之匯款清冊資料，轉匯至各出差人員帳戶，完成付款作業。

2. 風險與控制

項目	風險情境	人工控制	電子化報支 精進	未來改進 方向
1	付款憑單檔案自 GBA 系統下載後再上傳國庫電子支付系統，資料落地可能遭人為竄改	一、宣導人為竄改會涉及偽造文書及貪污治罪之相關規定 二、會計單位落實複核機制	無	研議系統間直接介接資料或整合系統之可行性
2	匯款清冊編製時遭植入虛偽帳號或誤植、受領人之	一、宣導人為竄改會涉及偽造文書及貪	經費結報系統自動產製匯款清冊，減	如能運用金融科技將匯款清冊採線上直接

	應領金額遭變更	污治罪之相關規定 二、出納單位落實複核機制	少人工作業 錯誤及竄改，爰可減少出納單位舞弊機會	傳輸金融機構，將能減少行政作業及資料落地之風險
3	紙本付款憑單、差假單、國內出差旅費報告表及支出證明文件在單位內或單位間傳遞遺失或毀損	建立傳遞控管機制	報支資料採線上傳簽方式辦理，未有單位間或單位內傳遞遺失或毀損風險	無

二、經費結報系統設計管理性報告

目前國內出差旅費結報之管控著重於單筆資料之合規性，系統並建置部分控管點，輔以人工審核，以降低內部控制風險，惟逐筆審核作業無法掌握機關整體差旅費支用趨勢、特定單位及人員差旅費報支情形、差旅費報支有無浮濫情形，基於經費結報系統建置後，各欄位資料皆已數位化，透過數據分析，可就單位或機關之整體經費運用情形加以分析，以強化機關內部管理，提升會計資訊之使用價值。以下謹就經費結報系統內已設計之電子表單欄位及管理性報告作簡要說明：

（一）電子表單欄位

依國內出差旅費報支要點規定，差旅費報支應檢具國內出差旅費報告表，連同有關書據，一併報請機關審核，該表欄位為差旅費報支之通用格式，包括出差的人、事、時、地、

物等，至於該要點內所定符合特殊條件之報支規定，例如第 6 點規定「凡陪同外賓出差者，其交通費按外賓所搭乘之交通工具覈實報支，其住宿費得就所宿旅館之統一發票或收據，覈實報支」，於紙本報支作業時，通常會由出差人員於國內出差旅費報告表備註中另以文字註明，或檢附原核准資料併同該表報支。

為利經費結報系統欄位納列國內出差旅費報支要點所定各項報支規範，經費結報系統之國內差旅費報支申請單除將國內出差旅費報告表所有欄位格式納入設計外（如圖 3-13），並將紙本報支時，需標註文字或檢附附件佐證的情形，包括陪同外賓出差及多筆差假申請但實為連續出差，改以設置核取方塊方式供出差人員勾選，以利後續系統進行報支數額檢核，又為利經費結報資料可供後端 GBA 系統自動產製付款憑單，另於系統報支單增加付款憑單所需之費用年度、預算科目及用途別等欄位。



行政院主計總處

Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics,
Executive Yuan, R.O.C. (Taiwan)

經費結報系統

○○○

您好！您是今天第207位登入者，目前線上人數20人

?

國內差旅費報支申請單

WF51S01A

預覽

回上一頁

申請時間：108/03/19_15:33:54

姓名	○○○	單位名稱	○○○	申請日期	108/03/19								
職稱	○○	職等	薦任○○職等	俸級	本俸○								
*費用年度	108	*預算科目	會計及決算業務	*用途別	國內旅費								
*附單張數	00張												
其它說明	☐ 陪同外賓 交通費按外賓所搭乘之交通工具覈實報支，住宿費得就所宿旅館之統一編號或收據，覈實報支。 ☐ 連續差假 多筆差假申請但實為連續出差須申請住宿費。												
*出差起訖日期	<table border="1"> <thead> <tr> <th>單號</th> <th>假別</th> <th>期間</th> <th>出差事由</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FLWV2Dgs187</td> <td>公差</td> <td>108/02/18 08 時 30 分 ~ 108/02/19 17 時 30 分 共2日0時</td> <td>(公差)赴營建署辦理107年度決算實地查核</td> </tr> </tbody> </table>					單號	假別	期間	出差事由	FLWV2Dgs187	公差	108/02/18 08 時 30 分 ~ 108/02/19 17 時 30 分 共2日0時	(公差)赴營建署辦理107年度決算實地查核
單號	假別	期間	出差事由										
FLWV2Dgs187	公差	108/02/18 08 時 30 分 ~ 108/02/19 17 時 30 分 共2日0時	(公差)赴營建署辦理107年度決算實地查核										
日期	地點	飛機	高鐵	汽車/捷運	火車	船舶	住宿費	住宿費加計交通費 (套裝行程)	雜費	單據號碼	小計	+	
工作記要													
各項小計													
108/02/18 廣博大樓-營建署 (公差)赴營建署辦理107年度決算實地查核													
108/02/19 廣博大樓-營建署 (公差)赴營建署辦理107年度決算實地查核													
附件	瀏覽 上傳附件 附件大小上限：20MB，選擇檔案後，請記得按夾帶檔案，並確認附件檔名稱已顯示												
高鐵票證	瀏覽 上傳附件 提供上傳「台灣高鐵 T Express 手機購票證明」												
附件檔	您尚未選擇任何附件！												
電子發票	擷取 刪除												

注意事項：費用報支請據實申報。

預覽

回上一頁

圖 3-13 國內差旅費報支申請單畫面

資料來源：主計總處開發之經費結報系統

以上欄位資料，依產製方式可分為系統帶入（出差人員在請假時所登打的相關資料）、人工自行輸入及系統自動產製；依資料類別可分為基本資料、差勤資料及財務資料；依資料型態可分為字串、日期、數值及布林值¹，茲分析說明如表 3-4。

表 3-4 國內出差旅費報支欄位分析表

項次	欄位名稱	資料類別	資料型態	主要內容
1.系統帶入				
1-1	姓名	基本資料	字串	申請人姓名
1-2	職稱	基本資料	字串	申請人職稱
1-3	單位名稱	基本資料	字串	申請人服務單位
1-4	職等及俸級	基本資料	字串	申請人職等及俸級
1-5	出差事由	差勤資料	字串	已核准公差／公假單出差事由
1-6	起訖日期	差勤資料	日期 (含時間)	從差勤系統公差／公假單帶出已核准公差／公假單之起訖出差日期（包括年、月、日及時、分）
1-7	起訖地點	差勤資料	字串	服務單位到奉派公差/公假地點
2.人工自行輸入				
2-1	預算科目	財務資料	字串	申請人所報支之預算科目
2-2	用途別	財務資料	字串	分為國內旅費／教育訓練費
2-3	工作記要	差勤資料	字串	公差／公假期間之工作內容
2-4	飛機	財務資料	數值	飛機機票金額
2-5	高鐵	財務資料	數值	高鐵票根金額
2-6	汽車及捷運	財務資料	數值	公民營客運／捷運車票金額
2-7	火車	財務資料	數值	火車車票金額
2-8	船舶	財務資料	數值	船票金額
2-9	住宿費	財務資料	數值	住宿發票或收據金額

¹ 布林值是電腦科學中的邏輯資料型別，以發明布林代數的數學家喬治·布爾為名，通常只有真（true）及假（false）兩種變數。

項次	欄位名稱	資料類別	資料型態	主要內容
2-10	住宿費加計交通費（套裝行程）	財務資料	數值	購買含住宿及交通之套裝行程金額
2-11	雜費	財務資料	數值	每日報支上限 400 元
2-12	單據號碼	財務資料	數值	飛機、高鐵交通費及住宿費，填列單據號碼後 4 碼
2-13	附單據數	財務資料	數值	申請人檢附之單據數量
2-14	備註	財務資料	字串	由申請人填列說明，以利審查者審查時要注意相關事項
2-15	陪同外賓	差勤資料	布林值	由申請人勾選，經勾選者，交通費及住宿費核實報支
2-16	連續差假	差勤資料	布林值	由申請人勾選，經勾選者，取消檢核每日住宿費上限
3.系統自動產製				
3-1	申請日期	差勤資料	日期	實際報支日期
3-2	費用年度	財務資料	數值	實際報支日期所屬年度
3-3	每列分項小計	財務資料	數值	每日旅費金額加總
3-4	每項費用小計	財務資料	數值	機票、高鐵等每項旅費金額加總
3-5	報支單總計	財務資料	數值	每筆旅費金額加總

資料來源：本研究自行整理

從以上欄位分析表可以發現，姓名、職稱、職等及俸級等基本資料，係出差人員之個人資訊，為字串型態之固定資料，不因出差與否而有所改變；出差事由、起訖日期及地點等差勤資料，係每一出差案件之事前及事中差旅資訊，故為字串型態之浮動資料；交通費、住宿費及雜費等金額，係屬出差事後之費用報支資訊，為數值型態之固定資料。

（二）管理性報告設計及應用

為利各機關掌握及分析經費實際支用情形，作為內部管理及決策之參考，經費結報系統利用國內差旅費報支欄位資料，已設計下列 4 種管理性報告供事後查詢分析使用：

1. 各項目支用情形表

係將一定期間各項目支出，例如高鐵、飛機、住宿等，以單位別或全部單位為基礎予以加總。

在過去紙本報支作業時期，各機關透過翻閱國內出差旅費報告表瞭解差旅費報支明細縱向資訊，例如每筆出差案件之交通費、住宿費及雜費金額，但卻難以同時分析橫向資訊，例如每年或每月機關所有出差案件報支交通費、住宿費總額及明細等，透過經費結報系統內建的國內出差旅費各項目支用情形表，可同時擷取差旅費明細及時間序列之橫向資訊，有利機關針對各項支出費用別進行相關分析及控管。

表 3-5 為國內出差旅費 108 年 1 至 6 月各項目支用情形表案例，其中高鐵支出金額佔總支出金額達 56%，半年累積近 50 萬元，機關可就出差搭乘高鐵之需求或出差之必要性加以檢視。又該表中，3 月份之國內出差旅費明顯較其他月份偏高，是否與執行業務有關或另有其他原因，可再搭配國內出差旅費表單明細彙總表出差事由欄位加以檢視。

表 3-5 各項目支用情形表案例

期間：108 年 1 月～108 年 6 月

製表日期：○年○月○日

用途別：國內旅費

單位：新臺幣元

單位別：全部

費用別 年度	高鐵	飛機	其他 交通費	住宿費	住宿加計 交通費(套 裝行程)	雜費	合計
108 年	459,335	24,536	74,828	88,899	4,800	173,800	826,198
1 月	101,020	5,816	16,919	11,400	0	32,800	167,955
2 月	27,730	0	3,629	0	0	9,600	40,959
3 月	115,045	3,271	16,531	38,499	4,800	52,800	230,946
4 月	66,090	0	11,662	6,600	0	23,200	107,552
5 月	85,410	15,449	16,697	24,400	0	34,400	176,356
6 月	64,040	0	9,390	8,000	0	21,000	102,430

資料來源：主計總處開發之經費結報系統

2. 各單位支用情形表

係將一定期間各單位差旅支出予以加總，在過去紙本報支作業時期，國內出差旅費報告表格式中，未有出差人員服務單位欄位，又國內出差旅費預算係依機關工作計畫編列，因此在未開發經費結報系統前，僅能以工作計畫別進行管理，但往往同一工作計畫有數個單位使用，每一單位之金額難以計算，透過經費結報系統內建的國內出差旅費各單位支用情形表，可擷取各單位每月差旅費支出金額，有利機關逐月比對差異原因，以及分析長期增減趨勢，並可搭配各單位間業務繁忙程度，評估檢視差旅費支出是否有浮濫情形。

表 3-6 為國內出差旅費 108 年 1 至 6 月各單位支用情形表案例，其中差旅費支出集中於業務單位，但各業

務單位之報支總額及報支頻率仍有落差，例如 A、B 單位的報支總額近乎 D 單位 2 倍，且集中於 4、5 月報支，顯見 A、B 單位有集中於某特定期間出差之情形，再搭配各項目支用情形表單位別查詢功能（如表 3-7），可進一步瞭解交通費、住宿費及雜費等支用情形，有助機關分析差旅費支出原因及有無檢討之空間。

表 3-6 各單位支用情形表案例

期間：108 年 1 月～108 年 6 月

製表日期：○年○月○日

用途別：國內旅費

單位：新臺幣元

單位別 年度	A 業務 單位	B 業務 單位	C 業務 單位	D 業務 單位	E 幕僚 單位	F 幕僚 單位	合計
108 年	648,798	691,068	414,408	354,272	13,028	20,315	2,141,889
1 月	1,000	9,156	7,245	26,329	0	0	43,730
2 月	0	0	0	6,720	0	0	6,720
3 月	0	0	70,183	30,054	0	0	100,237
4 月	533,907	251,675	225,043	55,353	4,751	15,449	1,086,178
5 月	113,891	430,237	111,937	144,039	4,791	4,866	809,761
6 月	0	0	0	91,777	3,486	0	95,263

資料來源：主計總處開發之經費結報系統

表 3-7 A、B 業務單位各項目支用情形表案例

期間：108 年 4 月～108 年 5 月

製表日期：○年○月○日

用途別：國內旅費

單位：新臺幣元

單位別：A 業務單位

費用別 年度	高鐵	飛機	其他 交通費	住宿費	住宿加 計交通 費（套 裝行 程）	雜費	合計
108 年	184,885	0	19,553	152,180	16,580	274,600	647,798
4 月	159,030	0	18,097	129,180	0	227,600	533,907
5 月	25,855	0	1,456	23,000	16,580	47,000	113,891

單位別：B 業務單位

費用別 年度	高鐵	飛機	其他 交通費	住宿費	住宿加 計交通 費（套 裝行 程）	雜費	合計
108 年	62,180	31,345	39,287	205,100	0	344,000	681,912
4 月	15,515	15,781	19,379	64,600	0	136,400	251,675
5 月	46,665	15,564	19,908	140,500	0	207,600	430,237

資料來源：主計總處開發之經費結報系統

3. 表單明細彙總表

基於部分機關對國內出差旅費表單明細資料有進一步分析之需求，爰設計本表。

從表 3-6 發現 A、B 單位有集中於 4、5 月報支出差情形，又依往例經驗，B 單位計畫執行主要集中於 4 月，5 月則為業務淡季，為查明 B 單位 5 月國內出差旅費報支金額偏高緣由，故產製表 3-8 表單明細彙總表案例，從該表中發現某計畫已於 4 月份結案，但仍於 5 月 15 日密集出差，是否有消化預算或集中出差影響機關正常業務推展之情形，值得進一步瞭解。

表 3-8 表單明細彙總表案例

期間：108 年 5 月

製表日期：○年○月○日

用途別：國內旅費

單位：新臺幣元

表單 明細 流水 編號	單位	出差 日期	日 數	事由	高鐵	飛機	汽車及 捷運	火車	住宿費	雜費	合計
1	B	5/3	1	危險品作業人員教育訓練教材試教	1,400	0	1,787	0	0	400	3,587
2	B	5/6	1	辦理○○碼頭設攤活動	0	0	205	41	0	400	646
3	B	5/7	1	○○搜救備忘錄桌面驗證會議	2,980	0	32	0	1,600	400	5,012
4	B	5/15	1	○○計畫出差	2,980	0	0	0	0	400	3,380
5	B	5/15	1	○○計畫出差	2,980	0	0	0	0	400	3,380
6	B	5/15	1	○○計畫出差	2,980	0	0	0	0	400	3,380
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮

資料來源：主計總處開發之經費結報系統

4. 預算控制報表

為利各機關即時獲知國內出差旅費預算可用餘額，以避免預算超支，故經費結報系統已設計預算控制及報表匯出功能，各機關可自行選擇是否使用，使用時系統提供會計單位可依預算科目、用途別及單位別等設定控制項目及可支用額度，並提供會計單位或由機關設定其他有權人員查詢機關整體之預算控制報表，至於各單位則僅能查詢單位內之預算控制報表。

表 3-9 為貿易調查業務預算科目項下，各單位國內出差旅費 108 年 1 至 6 月預算控制報表案例，會計單位

可事先針對各單位之國內出差旅費設定可支用額度，經扣除各單位 1 至 6 月出差案件報支累計數額後，即獲知國內出差旅費可用餘額，可預先提醒單位注意，例如 B 單位全年可支用額度為 750,000 元，但截至 6 月底可用餘額僅剩 100,000 元，為避免預算超支，B 單位可適時調整出差行程，例如出差儘量以當日往返為原則。

表 3-9 預算控制報表案例

期間：108 年 1 月 1 日～108 年 6 月 30 日

製表日期：○年○月○日

預算科目：貿易調查業務

單位：新臺幣元

用途別：國內旅費

單位：全部

預算控制項目		可支用額度	已報支數	可用餘額
預算科目	單位			
貿易調查業務	A 業務單位	1,000,000	630,000	370,000
貿易調查業務	B 業務單位	750,000	650,000	100,000

資料來源：主計總處開發之經費結報系統

3.1.3 未來之改進方向

經 3.1.1 現行作業流程及 3.1.2 已採行之精進作為相關分析說明後，透過經費結報系統報支已較紙本報支大幅提升報支效率及強化內部控制，但經整理仍存有若干剩餘風險尚待改進，歸納 3.1.2 已採行之精進作為分析結果，出差申請及審核、結報申請等 5 項作業仍存有 8 項未來改進方向如表 3-10。

表 3-10 員工國內出差旅費作業流程未來改進方向彙整表

項目 (作業流程)	風險情境	人工控制	電子化報支精進	未來改進方向
1 (出差申請及審核)	出差無必要性，卻申請出差，又出差人員主管未妥善控管出差必要性，致出差過於浮濫	出差人員主管確實審核有無需要出差，可否以電話聯絡、視訊等方式替代	無	出差人員主管透過經費結報系統提供之數據分析控管出差之必要性
2 (結報申請)	出差人員檢附差假單，卻未實際出差，仍報支差旅費	一、宣導出差人員本誠信原則報支，以免涉及偽造文書及貪污治罪之相關規定 二、出差人員主管適時瞭解詢問出差情形	無	先天控制風險，無法完全避免
3 (結報申請)	出差人員以不實單據報支，或以同一單據多次報支差旅費	一、宣導出差人員本誠信原則報支，以免涉及偽造文書及貪污治罪之相關規定 二、出差人員主管注意出差人員報支差旅費情形	系統自動檢核出差日期及單據號碼後 4 碼搭配有無重複情形，避免同一單據多次報支差旅費	已適度降低其風險，但出差人員未誠信報支屬先天性風險，無法完全避免
4 (結報申請)	檢附單據金額與報支金額不符	出差人員主管及人事等單位審核時詳加注意	無	未來考量運用資訊技術直接擷取紙本單據資料，由系統自動比對

項目 (作業流程)	風險情境	人工控制	電子化報支精進	未來改進方向
5 (審核)	出差人員主管、人事單位及會計單位未注意應檢附單據及文件遺漏，或報支金額高於報支標準，或報支金額與所附單據未符	審核人員審核時應詳加注意相關資料之一致性，並落實複核作業機制	出差人員結報申請差旅費時，已於經費結報系統設計檢核機制，可降低後續審核人員審核疏漏或錯誤退件頻率	未來考量運用資訊技術直接擷取紙本單據資料，由系統自動比對
6 (審核)	採逐筆審核致出差人員主管無法掌握單位或單位內特定人員出差情形；機關首長無法掌握整體或特定單位經費支用及出差情形	定期整理整體報支資料供相關人員參考查詢出差及經費支用情形	系統依結報資料產製管理性報告供決策使用	未來可再設計更多管理性報告協助決策，並運用 RPA 概念，減省人工判斷作業
7 (付款)	付款憑單檔案自 GBA 系統下載後再上傳國庫電子支付系統，資料落地可能遭人為竄改	一、宣導人為竄改會涉及偽造文書及貪污治罪之相關規定 二、會計單位落實複核機制	無	研議系統間直接介接資料或整合系統之可行性
8 (付款)	匯款清冊編製時遭植入虛偽帳號或誤植、受領人之應領金額遭變更	一、宣導人為竄改會涉及偽造文書及貪污治罪之相關規定 二、出納單位落實複核機制	經費結報系統自動產製匯款清冊，減少人工作業錯誤及竄改，爰可減少出納單位舞弊機會	如能運用金融科技將匯款清冊採線上直接傳輸金融機構，將能減少行政作業及資料落地之風險

資料來源：本研究自行整理

經檢視表 3-10 未來改進方向中，除出差人員檢附差假單卻未實際出差及以不實單據報支等 2 項先天性風險，無法完全避免外，剩餘 6 項未來改進方向涉及系統整合、數據分析及資訊技術應用等面向，故從作業流程優化、管理性報告及人工作業自動化等作業探討可再加以改善或精進之處。

一、作業流程優化

透過經費結報系統報支國內出差旅費，似已較紙本報支減省許多人工作業，但現行報支單據存在紙本及電子型式二種樣態，經費結報系統對於出差人員檢附紙本單據報支方面，仍仰賴人工作業，例如出差過程所取得之紙本高鐵票根、住宿費發票等，仍需回到辦公室透過影印機或掃描器逐筆掃描後，始能將掃描檔上傳至系統，後續進入系統以人工方式輸入報支金額，並經單位主管及相關審核人員以人工方式檢查比對單據金額是否與報支金額相符等，故有檢討精進之空間。

又採系統作業後之傳簽流程大致上仍沿用紙本報支思維模式處理，整體流程仍顯繁複，為加速資料傳遞效率，應進一步研究分析以優化整體作業流程。為增進系統及各流程間運作效能及使用人操作易用性，提出下列四點作業流程優化方向：

- (一) 出差人員申請作業：經費結報系統自前端差勤系統帶入經核准差假單，供出差人員點選並進行國內出差旅費報支作業，現行規劃採 1 張差假單對應 1 筆國內出差旅費報告表方式辦理，惟實務執行結果，或有同仁因業務需要經常出差，累積多次出差欲 1 次申請旅費，依系統現行設計需由出差人員於系統內逐筆填具報告表，即便出差報支項目單純（如僅報支定額雜費 400 元），仍需逐案點選差假單進

行報支作業，爰經費結報系統在提供友善作業流程方面，尚有改善空間。

(二) 人事單位審核作業：現行作業流程，出差人員遞送出差請示單，人事單位應審核假別之合法性及正確性；出差事畢，人事單位於接獲國內出差旅費報告表，審核差假有無核准、報支所採用之職務等級是否正確無誤。惟經費結報系統介接差勤系統差假資料，僅有經核准差假單方能進行報支作業，且報支單中有關出差人員之職務等級，亦由薪資系統帶入，出差人員無法自行輸入，爰結報階段是否仍需會辦人事單位，或改以其他作業方式之可行性，尚有檢討空間。

(三) 主辦會計及機關首長審核國內出差旅費報告表及開立記帳憑證簽核作業：經檢視圖 3-1 機關國內出差旅費報支作業流程示意圖，經費結報系統內審核作業，主要著重於經費報支合規性，至 GBA 系統開立付款憑單作業，審核重點在於付款憑單正確性，惟上開二階段主辦會計及機關首長於同一旅費報支案件中需分別簽核，考量經費結報系統結報資料匯入 GBA 系統自動產製傳票，且主辦會計及機關首長對於記帳憑證及後附之報支單整份資料，負有責任，又政府支出憑證處理要點第 9 點亦有主辦會計人員及機關長官已在傳票上為負責之表示者，憑證上得免簽名之規定，爰機關可評估該等人員簽核作業得否合併辦理。

(四) GBA 及國庫電子支付系統簽核作業：GBA 系統與國庫電子支付系統係為提供機關辦理會計帳務及國庫撥付作業，分別由行政院主計總處及財政部國庫署設計建置，經

檢視圖 3-1 機關國內出差旅費報支作業流程示意圖，發現相同人員於上開二系統間就同一付款憑單案件進行簽核作業，審核重點均為付款憑單正確性，為簡化行政作業及加速款項撥付，應有整併流程或系統整合空間。

二、管理性報告強化內部控制

現行審核作業皆著重在單據報支資料之正確性及完整性，無法掌握機關整體支用情形或特定單位、人員出差狀況，加上現行管理性報告種類僅有 4 種，在資料加值運用分析之廣度及深度上仍受侷限，故如何納入其他系統源頭資料，擴大資料加值運用分析範疇，進而協助機關強化內部控制，實有進一步精進之空間如下：

- (一) 尚有其他資料可供納入分析：從本研究表 3-4 欄位分析結果可以發現，尚有員工姓名、起訖地點、預算科目等欄位可供納入分析，例如機關國內出差旅費各項目支出金額如能與出差地點進行交互分析，將有助機關瞭解至各縣、市等之交通費、住宿費支出情形，可作為機關未來派差管理的參考。又表 3-4 已將國內出差旅費報支資料分為基本資料、差勤資料及財務資料等 3 種類型，如能交叉運用分析，將有助發掘更多差旅費管理資訊。
- (二) 表單明細彙總表需再編輯整理：現行經費結報系統內建的表單明細彙總表，係由機關設定匯出一定期間所有報支表單明細資料，再由機關依其管理目的自行編輯運用分析，例如機關如欲比較各單位每月出差次數或瞭解同時間各單位出差情形，就需多次編輯整理表單明細彙總表始能獲得相關資訊、考量各機關內部控制環境及資訊分析能力

有顯著落差，倘管理性報告格式設計能更直覺、更符合機關內部控制需求，將有助進一步強化機關管理功能。

三、人工作業自動化

RPA 能將重複且枯燥的電腦桌面作業程序自動化，協助管理人員脫離繁瑣重複的事務性工作，例如檔案資料比對、分類、下載等，因無需透過特殊的硬體設備即能在既存資訊系統中發揮作用，因此已逐漸推廣應用在行政事務之自動化處理作業。

現行經費結報系統產製之管理性報告可促進資料加值運用分析，協助機關強化內部控制，但在獲取管理性資訊之過程中，仍需透過許多人工作業步驟，例如資料排序、分類、比對等，且管理性報告之產製時點係由人工判定，非由系統自動產製，未來似可思考運用 RPA 作法，減省相關人工作業。

3.2 政府補（捐）助民間團體費用

3.2.1 現行作業流程

本研究主要以各機關運用 CGSS 系統進行分析，該系統現階段僅適用對民間團體之補（捐）助，不包括科技部審議之政府科技發展計畫預算補（捐）助民間團體部分，以及對個人、私立學校及地方政府之補（捐）助等。

一、現行規定

（一）中央政府各機關對民間團體及個人補（捐）助預算執行應注意事項（以下簡稱補（捐）助預算執行應注意事項）

為加強中央政府各機關（構）對民間團體之補（捐）助案件經費支用情形之考核、管制，俾提升補（捐）助業務效益，有效配置政府有限資源，行政院訂頒補（捐）助預算執行應注意事項，以利各機關遵循。行政院主計總處

並訂定「各機關對民間團體與個人補（捐）助之申請、審核、撥款及結報作業」共通性作業範例，協助各機關強化補（捐）助業務之內部控制機制。茲就補（捐）助預算執行應注意事項規範重點摘述如下：

1. 各機關應按補（捐）事項性質，訂定明確、合理及公開之作業規範：包括補（捐）助對象、條件或標準、用途、申請或審查文件及程序、請撥經費及支出憑證與核銷程序、督導及考核等事項，報請主管機關核定。但行政院主管之特種基金，由各該基金管理機構自行核定。
2. 各機關所訂補（捐）助作業規範或契約應納入事項：包括同一案件向二個機關以上機關提出申請補（捐）助者應列明之經費項目及金額；對補（捐）助款之運用考核；經費結報應詳列支出用途、全部實支經費總額及各機關實際補（捐）助金額；受補（捐）助經費於結案時尚有結餘款，應按補（捐）助比例繳回；適當選定績效衡量指標作為辦理補（捐）助案件成果考核及評估效益之參據。
3. 各機關應強化補（捐）助作業內部控制機制：各機關除運用政府科技發展計畫預算之補（捐）助案應登載於政府研究資訊系統（GRB）外，其餘對民間團體補（捐）助資訊應登載於 CGSS 系統，並透過上述系統查詢有無重複或超出所需經費之情形，作為辦理核定、撥款及核銷作業之參據。
4. 各機關應公開補（捐）助案件相關資訊

- (1) 將機關按補（捐）助民間團體事項性質所訂定作業規範及主管機關之管考規定公開於各機關網站。
- (2) 將非屬政府資訊公開法第 18 條規定限制公開或不予提供者之補（捐）助案件，包括補（捐）助事項、對象、歸屬之直轄市或縣（市）、核准日期及補（捐）助金額（含累積金額）等資訊，按季公開於各機關網站及政府資料開放平臺。

5. 主管機關落實督導責任

- (1) 各主管機關應對本機關及所屬機關辦理補（捐）助業務訂定管考規定，並切實督導落實相關資訊系統登載及查詢等事宜，以及加強執行成效考核。
- (2) 各主管機關對所屬機關辦理補（捐）助業務之管考結果應於年度終了後 3 個月內公開於主管機關網站。

（二）CGSS 系統簡介

中央政府各機關基於推動業務需要，每年編列對民間團體補（捐）助預算金額相當可觀。鑒於民間團體曾以同一計畫向多個機關申請補（捐）助情形，為利各機關即時掌握民間團體補（捐）助案件申請及結報等資訊，行政院內部控制推動及督導小組第 10 次委員會議決議，由行政院研究發展考核委員會（現已改制為國家發展委員會）主辦建置 CGSS 系統，以強化對民間團體補（捐）助案件源頭管理，發揮資訊共享及內部控制功能（如圖 3-14）。

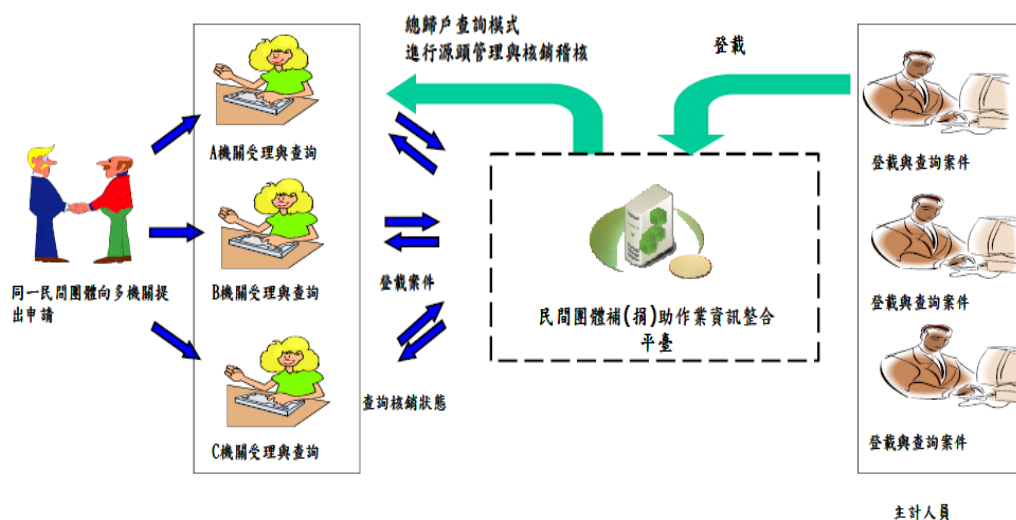


圖 3-14 CGSS 系統資訊共享機制示意圖

資料來源：國家發展委員會

國家發展委員會於 2014 年底開發完成 CGSS 系統，並於 2015 年初上線啟用，供中央政府各機關就源輸入及查詢有無其他機關對同一民間團體、同一案件予以補（捐）助，以及補（捐）助金額是否超過計畫總經費等，作為核定補（捐）助案件、撥款及核銷等參據，並制訂「民間團體補（捐）助系統查詢作業」之共通性作業跨職能整合範例，規範各機關受理民間團體補（捐）助案件及結報等作業階段，應於該系統登載及查詢相關資料，以強化補（捐）助業務之內部控制機制。

截至 2019 年 10 月底止計有 81 個自建補（捐）助系統之中央機關已完成介接 CGSS 系統，並定期將登載於機關自建系統之補（捐）助案件資料匯入 CGSS 系統，其餘 279 個機關則直接將補（捐）助民間團體案件資料登載於該系統。

(三) CGSS 系統欄位

依據補（捐）助預算執行應注意事項及「民間團體補（捐）助系統查詢作業」與「各機關對民間團體與個人補（捐）助之申請、審核、撥款及結報作業」共通性作業範例，各機關辦理補（捐）助業務，應將補（捐）助案件申請、核定、撥款及核銷作業等相關資訊，登載或定期匯入 CGSS 系統，俾分享資訊供各機關查詢。CGSS 系統提供以機關角度或民間團體為主體之查詢功能，各機關可視管理需要透過系統提供之機關名稱、民間團體編號及名稱、年度、活動期間、經費類別、案件狀態等欄位，擇選所擬瞭解之資料欄位（如表 3-11），查詢補（捐）案件相關管理資訊。

表 3-11 CGSS 系統資料欄位

資料欄位項目	登載或匯入			
	申請	核定	撥款	結案
1.受理機關	V			
2.案件編號	V			
3.民間團體編號類型	V			
4.民間團體編號	V			
5.民間團體名稱	V			
6.經費類別	V			
7.預算年度	V			
8.申請日期	V			
9.工作計畫名稱	V		V	
10.補捐助事項或用途	V			
11.活動期間/計畫期間	V			
12.活動總經費（註 1）	V			
13.團體自付金額	V			
14.申請機關補助金額	V			
15.申請他機關補助總金額	V			
16.核定日期		V		

資料欄位項目	登載或匯入			
	申請	核定	撥款	結案
17.核定金額		V		
18.撥款日期			V	
19.撥款金額			V	
20.受委託撥款機關、單位			V	
21.撥款總次數（註2）				
22.撥款總金額（註3）				
23.核銷日期			V	
24.核銷金額			V	
25.核銷總次數（註4）				
26.核銷總金額（註5）				
27.本機關實際補助金額				V
28.團體實際自付金額				V
29.他機關實際補助金額				V
30.編製會計報告或收支清單				V
31.同一案件全部實支經費總額（註6）				V

資料來源：本研究自行整理

註：1.活動總經費為「團體自付金額」、「申請機關補助金額」及「申請他機關補助總金額」欄位之合計數。

2.撥款總次數為「撥款金額」欄位之次數合計。

3.撥款總金額為各次「撥款金額」欄位之合計數。

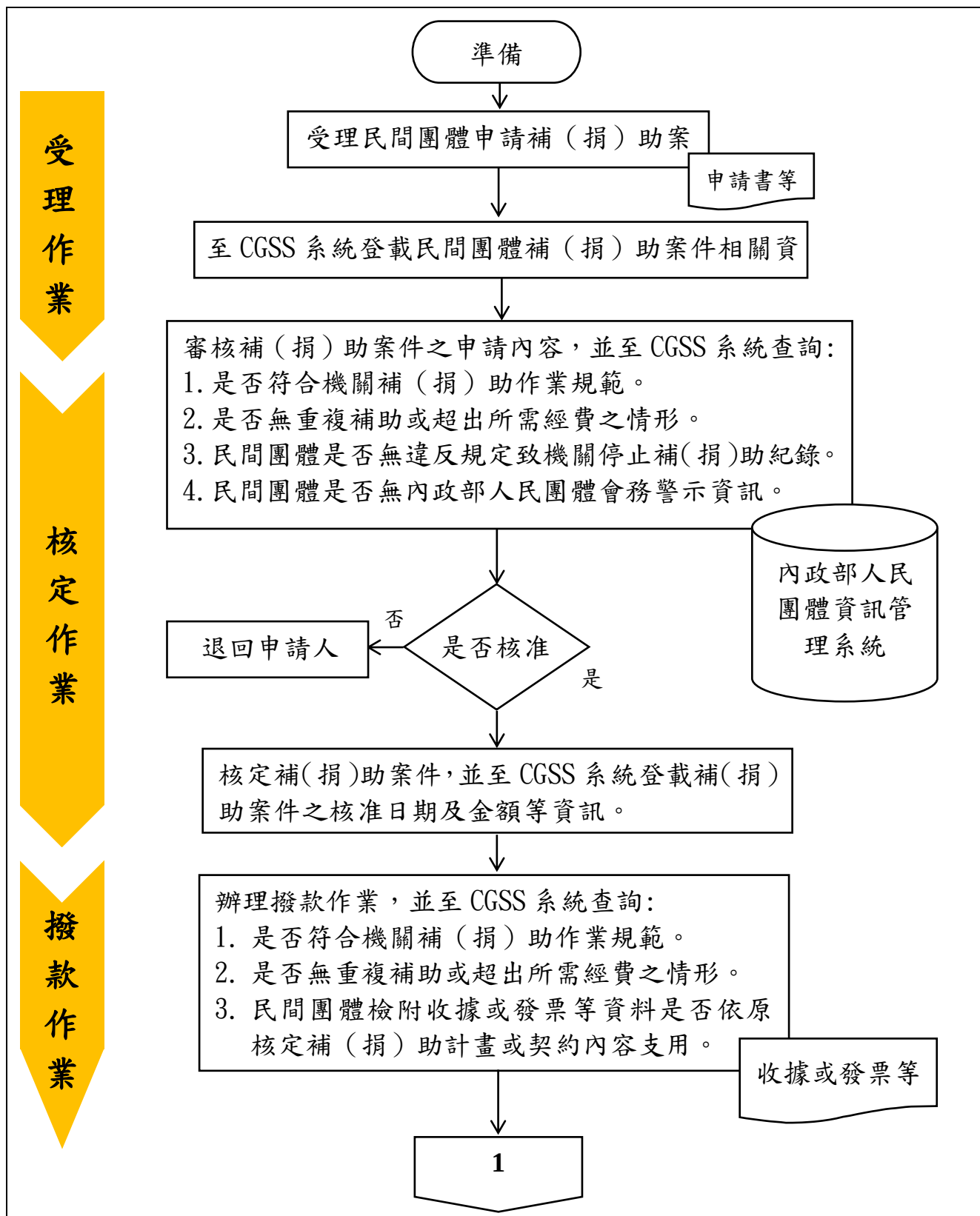
4.核銷總次數為「核銷金額」欄位之次數合計。

5.核銷總金額為各次「核銷金額」欄位之合計數。

6.同一案件全部實支經費總額為「本機關實際補助金額」、「團體實際自付金額」及「他機關實際補助金額」欄位之合計數。

二、政府補（捐）助民間團體費用申請及結報流程

各機關除按補（捐）助事項性質訂定其補（捐）助作業規範及契約作為辦理之依據外，應將補（捐）助案件相關資訊登載於 CGSS 系統，並利用該系統查詢民間團體向其他機關申請補助金額等資訊，其補（捐）助費用之作業流程如圖 3-15：



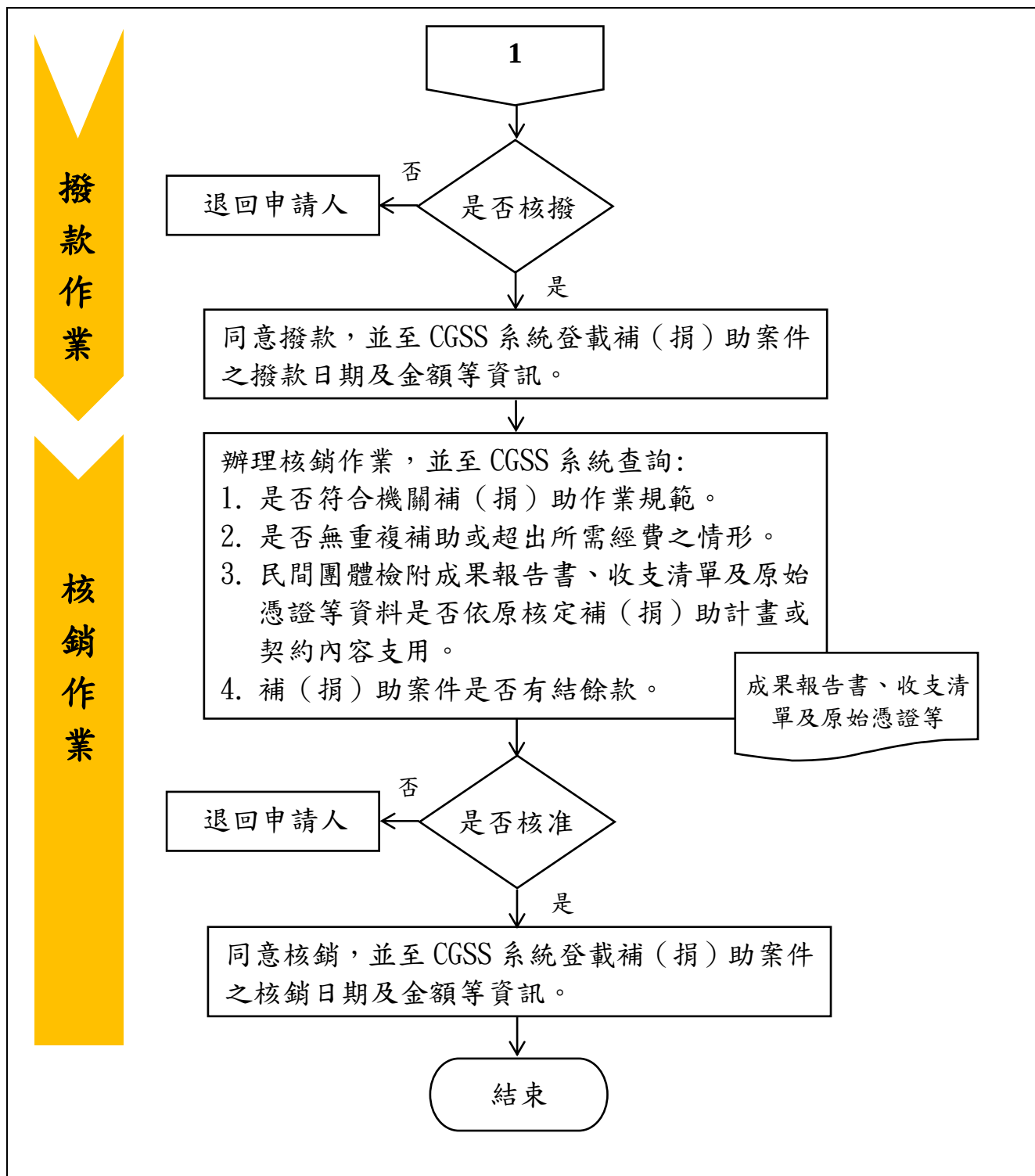


圖 3-15 政府補（捐）助民間團體費用之作業流程

資料來源：本研究自行繪製

（一）受理作業：

1. 作業流程

機關於受理民間團體申請補（捐）助案件時，除有政府資訊公開法規定應限制公開或不予提供性質者外，應於收件後將民間團體編號及名稱、活動總經費、申請機關補助金額、團體自付金額及申請他機關補助金額等資訊登載於 CGSS 系統，如係登載於機關自行開發之補（捐）助系統應定期將受理案件之申請資訊匯入 CGSS 系統，申請資訊有變更時亦同（如圖 3-16）。

CGSS 民間團體補（捐）助系統
Civil group subsidy system

您好，主計處

首頁 變更密碼 登出

最新消息

相關法令

申請作業

案件申請-公務預算

案件申請-營業基金

案件申請-非營業基金

案件總覽

民間團體資料查詢管理

內政部人民團體會務警示資訊查詢

結報作業

報表查詢

平台管理

文件下載

申請作業

基本資料

受理機關/人員	行政院主計總處綜合規劃處 主計總處	預算年度	108年度
經費類別	公務預算	申請日期	108/9/9
工作計畫名稱	工作計畫名稱 (僅輸入使用二級用途別科目「對國內團體之捐助」之計畫) 預算數		
民間團體名稱	請輸入民間團體名稱或相關編號(統一編號/法人登記編號/法人立案編號)		
承辦人員資訊			

補（捐）助資料

補助事項或用途	請輸入補助事項/用途/計畫名稱或活動名稱		
活動期間/計畫期間	108/9/9 - 108/9/9		
活動總經費	0 (元)	團體自付金額(含民間企業團體補助額)	請輸入 (元)
申請機關補助金額	請輸入 (元)		
申請機關補助金額備註	請輸入本機關補助金額備註 ex. 實物補助等		
申請他機關補助金額	他機關名稱 補助金額 (元)		
申請他機關補助金額備註	請輸入他機關補助金額備註 ex. 實物補助等		

確定 取消

圖 3-16 CGSS 系統申請作業之登錄畫面

資料來源：CGSS 系統

2. 管控重點

- (1) 機關應將所受理補（捐）助案件資訊登載或匯入 CGSS 系統，案件變更時亦同。
- (2) CGSS 系統設定登載民間團體編號及名稱時，屬統一編號及法人立案編號類型者，同一民間團體僅能登載 1 次，如名稱有錯誤，僅原登載機關有權修改。
- (3) 透過查詢 CGSS 系統查詢民間團體是否就同一案件分別向不同機關重複申請補（捐）助或所申請額度合計超出所需經費總額。
- (4) CGSS 系統已設定所登載之補（捐）助案件活動期間之結束日不得早於起始日。
- (5) 機關可透過勾稽 CGSS 系統與機關預算會計系統相關資訊，瞭解是否落實登載補（捐）助案件相關資訊。

3. 風險與控制

風險情境	運用 CGSS 系統強化內部控制之作為	未來改進方向
民間團體規避同一案件向不同機關重複申請或所申請額度超出活動計畫所需經費。	透過 CGSS 系統查詢及經由人工分析系統所產製管理性報告之相關欄位，以瞭解民間團體就相同事項向各機關申請補（捐）助情形。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。
民間團體隱匿向他機關申請補助之金額。		
機關於 CGSS 系統遺漏登載部分補（捐）助案件。	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位與會計資訊系統(如 GBA 等)	

	之付款憑單內容間之差異情形，以瞭解補（捐）助案件資料是否遺漏登載 CGSS 系統。	
機關登載民間團體名稱及編號錯誤或不完整。	CGSS 系統設定統編及法人立案編號僅能登載 1 次，且僅原登載機關有權修改。	1. 利用跨機關係統(如稅籍資料檔)整合之比對及索引以取得對應的民間團體名稱及編號。 2. 加強民間團體名稱搜尋之「差字模糊比對」功能。
活動期間之結束日期登載錯誤，影響案件管理。	CGSS 系統設定活動結束日不得早於起始日。	無。

（二）核定作業

1. 作業流程

- (1) 機關審查補（捐）助對象及項目應符合機關補（捐）助作業規範所訂經費用途、使用範圍及支用標準，補（捐）助計畫或契約草案內容應符合機關補（捐）助作業規範及補（捐）助應注意事項規定。
- (2) 透過 CGSS 系統查詢補（捐）助案件有無重複申請或超出所需經費；民間團體有無違反「中央政府各機關對民間團體及個人補（捐）助預算執行應注意事項」第 4 點規定致機關停止補（捐）助 1 至 5 年

之相關紀錄；民間團體以同一案件向不同機關申請補（捐）助金額（以他機關核定金額為基礎加總計算；若他機關尚未完成審查核定時，則以民間團體向他機關申請金額為基礎加總計算）合計是否超出所需總經費；如申請者為內政部立案之全國性人民團體（不含基金會、財團法人及區域性人民團體），應於內政部人民團體資訊管理系統查詢申請者是否有會務警示資訊（如圖 3-17 及圖 3-18）。

The screenshot displays the CGSS Civil Group Subsidy System interface. The header bar is blue with the CGSS logo and text '民間團體補（捐）助系統 Civil group subsidy system'. On the right, it says '您好，主計總處' and includes links for '首頁', '變更密碼', and '登出'.

The main content area is divided into a left sidebar and a central search form. The sidebar contains a '最新消息' (Latest News) section and a '報表查詢' (Report Query) section with various options: '相關法令' (Related Laws), '申請作業' (Application Process), '結報作業' (Settlement Process), '報表查詢' (Report Query - highlighted), '依機關角度查詢' (Query by Agency), '依民間團體角度查詢' (Query by Civil Group - highlighted), '批次待列印/匯出資料' (Batch Print/Export Data), '補助助團體違反規定查詢' (Query for Civil Group Violations), '平台管理' (Platform Management), and '文件下載' (File Download).

The central search form is titled '報表查詢' and contains the following fields and controls:

- 民間團體名稱** (Civil Group Name): A text input field with a placeholder '請輸入民間團體名稱或相關編號(統一編號/法人登記編號/法人立案編號)' and a red 'X' icon.
- 補助助事項用途** (Subsidy Purpose): A text input field with a placeholder '請輸入補助助事項用途'.
- 狀態** (Status): A dropdown menu currently set to '全部' (All).
- 預算年度** (Fiscal Year): A dropdown menu currently set to '全部年度' (All Years).
- 經費類別** (Expense Category): A dropdown menu currently set to '全部' (All).
- 日期期間** (Date Range): A date range selector showing '活動日期' (Activity Date) from '108/1/1' to '108/12/31'.
- 查詢** (Search): A yellow button to execute the search.

圖 3-17 CGSS 系統之查詢功能畫面

資料來源：CGSS 系統

CGSS 民間團體補（捐）助系統
Civil group subsidy system

您好，主計總處
首頁 變更密碼 登出

最新消息
相關法令
申請作業
案件申請-公務預算
案件申請-營業基金
案件申請-非營業基金
案件總覽
民間團體資料查詢管理
內政部人民團體會務警示資訊查詢

內政部人民團體會務警示資訊查詢

民間團體名稱 查詢

1.本功能係查詢內政部「全國性人民團體資訊管理系統」，若您所輸入之民間團體名稱有會務警示資訊，如需進一步資訊，可逕洽內政部合作及人民團體司諮詢(電話：1996)。
2.查詢範圍為內政部立案之全國性人民團體，不含基金會、財團法人及區域性人民團體。

人民團體基本資料

圖 3-18 CGSS 系統之內政部人民團體會務警示資訊查詢

資料來源：CGSS 系統

(3) 將同意補（捐）助案件之核准日期及金額等登載或匯入 CGSS 系統（如圖 3-19）。

CGSS 民間團體補（捐）助系統
Civil group subsidy system

您好，主
首頁 變更密碼

最新消息
相關法令
申請作業
案件申請-公務預算
案件申請-營業基金
案件申請-非營業基金
案件總覽
民間團體資料查詢管理
內政部人民團體會務警示資訊查詢

申請作業

核定結果

核定日期	核定金額	(元)

結報作業
報表查詢
平台管理
文件下載

圖 3-19 CGSS 系統之核定作業登載畫面

資料來源：CGSS 系統

2. 管控重點

- (1) 機關應審查補（捐）助對象及項目、補（捐）助計畫或契約草案內容等，以符合機關所訂作業規範。
- (2) 應提供已至 CGSS 系統登載所受理補（捐）助民間團體資訊及查詢補（捐）助案件有無重複申請或申請補（捐）助金額是否超出活動總經費。
- (3) 機關應將所核定之金額及日期登載或匯入 CGSS 系統。
- (4) 透過分析 CGSS 系統產製之管理性報告，瞭解民間團體是否低估自籌經費之能力，以期向機關爭取較高額度。
- (5) 機關辦理補（捐）助案件作業過程可透過 CGSS 系統查詢民間團體是否曾有因違反相關規定致機關停止補（捐）助之情形。

3. 風險與控制

風險情境	運用 CGSS 系統強化內部控制之作為	未來改進方向
民間團體低估自籌經費之能力。	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位，將近幾年（如 3 年）發生同一案件實支經費總額超出活動總經費之民間團體列為加強考核對象。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。
機關將核定日期登載錯誤，影響案件管理。	無。	強化補（捐）助案件作業日期、金額

機關將核定金額登載錯誤，無法掌握經費使用情形。	無。	欄位之勾稽功能，於 CGSS 系統導入持續性監控機制。
民間團體有違反補（捐）助預算執行應行注意事項之情形。	透過 CGSS 系統查詢及經由人工分析系統所產製管理性報告之相關欄位，以瞭解民間團體是否遭其他機關刪減或不同意所申請之補（捐）助額度等情形。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。

（三）撥款作業

1. 作業流程

- (1) 受補（捐）助者檢附收據或發票等資料申請撥款。
- (2) 機關應依核定撥款進度辦理，撥款時應檢附核定公文、補（捐）助計畫或契約、受補（捐）助者之收據或發票等資料。屬分期撥款之補（捐）助案件，於第二期及以後各期撥款時，尚需注意前已撥付款項是否依核定用途支用，以及瞭解其執行進度等（包括本機關及其他機關分攤款之整體支用情形），並由受補（捐）助者依核定計畫或契約檢附成果報告等相關資料，核實撥款。
- (3) 機關應將撥款情形登載於 CGSS 系統，包括本機關實際補助金額、團體實際自付金額、他機關實際補助金額等同一案件全部實支經費總額之相關資訊。

2. 管控重點

(1) 機關應審查受補（捐）助者檢附收據或發票等資料符合支出憑證處理要點之規定，並依所核定進度辦理撥款。

(2) 機關應將撥款日期及金額登載或匯入 CGSS 系統，包括本機關實際補助金額、團體實際自付金額、他機關實際補助金額等同一案件全部實支經費總額之相關資訊。

3. 風險與控制

風險情境	運用 CGSS 系統強化 內部控制之作為	未來改進方向
機關將撥款日期登載錯誤，影響案件管理。	無。	強化補（捐）助案件作業日期、
機關將撥款金額登載錯誤，無法掌握經費使用情形。	CGSS 系統設定已撥款總額不得大於核定金額。	金額欄位之勾稽功能，於 CGSS 系統導入持續性監控機制。

（四）核銷作業

1. 作業流程

(1) 受補（捐）助者應依機關補（捐）助作業規範、核定計畫或契約等規定，檢附收支清單及原始憑證等資料，並詳列支出用途及全部實支經費總額，如由 2 個以上機關補（捐）助，應列明各機關實際補（捐）助金額，送交補（捐）助機關辦理經費結報；但機關同意由受補（捐）助者留存前開原始憑證者，得憑領據結報。

- (2) 受補（捐）助者之支用項目及原始憑證，應符合原核定補（捐）助計畫或契約內容，以及機關補（捐）助作業規範所訂經費用途或使用範圍等，並核算其金額之正確性。
- (3) 透過 CGSS 系統查詢補（捐）助案件有無重複或超出所需經費；民間團體有無違反「中央政府各機關對民間團體及個人補（捐）助預算執行應注意事項」第 4 點規定致機關停止補（捐）助 1 至 5 年之相關紀錄；民間團體以同一案件向不同機關申請補（捐）助金額合計是否超出所需總經費；如有結餘款，應請受補（捐）助者按補（捐）助比例繳回。
- (4) 機關應於補（捐）助案件核銷後 10 個工作日內（若屬先撥款後核銷之案件，應於每次撥款日後）將相關資訊登載或定時匯入 CGSS 系統（如圖 3-20）。

最新消息

相關法令

申請作業

結報作業

報表查詢

平台管理

文件下載

結報作業

結報資料

撥款資料	工作計畫	撥款日期	撥款金額（元）	+
受委託撥款機關、單位(款項委託由第三方轉發者始填列本欄)				
查無相關資料				

核銷資料	核銷日期	核銷金額(元)	+
查無相關資料			

編製會計報告或收支清單 ☒ 否 ☐ 是

本機關實際補助金額	(元)	團體實際自付金額 (含民間企業團體補助額)	(元)
他機關實際補助金額	(元)	同一案件全部實支經費總額	(元)

確定
取消

圖 3-20 CGSS 系統之撥款及核銷作業登載畫面

資料來源：CGSS 系統

2. 管控重點

- (1) 機關應審查受補（捐）助者之經費支用情形，以符合原核定補（捐）助計畫或契約內容，以及機關補（捐）助作業規範所訂經費用途或使用範圍等。
- (2) 應提供將已撥款及核銷情形登載或匯入 CGSS 系統及查詢之結果，作為核銷參據。
- (3) 透過 CGSS 系統掌握核銷時效及已撥款金額與核銷金額、本機關實際補助金額是否相同，如有差異應注意是否有賸餘款應繳回而未繳回之情形。

(4) 機關辦理補（捐）助案件作業過程可透過 CGSS 系統查詢民間團體是否曾有因違反相關規定致機關停止補（捐）助之情形。

3. 風險與控制

風險情境	運用 CGSS 系統強化內部控制之作為	未來改進方向
機關將核銷日期登載錯誤，影響案件管理。	無。	強化補（捐）助案件作業日期、金額欄位之勾稽功能，於 CGSS 系統導入持續性監控機制。
機關將核銷金額登載錯誤，無法掌握經費使用情形。	CGSS 系統設定已核銷金額不得大於已撥款金額。	
CGSS 系統缺漏款項收回欄位，未能完整呈現補（捐）助經費執行情形。	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位，以瞭解是否有已撥款未核銷及應繳回賸餘款未繳回之情形。	1. 於 CGSS 系統增加補（捐）助案件「已撥款項收回」日期及金額欄位。 2. 設計並由系統自動產製管理性報告。 3. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。
機關核銷作業多以人工書面審核，耗時過久。	透過分析 CGSS 系統之管理性報告，以瞭解補（捐）助案件核銷日超過活動結束日一定期間（如 3 個月）之情形。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。
民間團體有違反補（捐）助預算執行應	透過 CGSS 系統查詢及分析管理性報告，	

行注意事項之情形。	以瞭解民間團體是否遭其他機關刪減或不同意所申請之補（捐）助額度等情形。	
-----------	-------------------------------------	--

（五）其他管理資訊

1. 控制重點

機關可透過分析 CGSS 系統產製之管理性報告，進一步探討補（捐）助民間團體之執行成效、機關之資源配置是否妥適等。

2. 風險與控制

風險情境	運用 CGSS 系統強化內部控制之作為	未來改進方向
機關不易選定績效指標以衡量補（捐）助案件執行成果及效益。	無。	先天性風險，無法完全避免。
機關近年補（捐）助同一民間團體同類型之活動可能有辦理成效遞減之情形。	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位，將近幾年（如 3 年）對同一民間團體同類型補（捐）助案件列為加強考核對象。	1. 於 CGSS 系統增加年度補助主（子）計畫之欄位，掌握資源分配情形。 2. 設計並由系統自動產製管理性報告。 3. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。

機關之補（捐）助資源過度集中於某特定民間團體。	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位，以瞭解補（捐）助各民間團體之金額占機關近幾年（如 3 年）補（捐）助經費額度之比率及其趨勢變化。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。
民間團體可能高度依賴公共資源挹注。	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位，以瞭解民間團體自籌比率變動趨勢之情形。	

三、機關介接 CGSS 系統之補（捐）助案件作業實例

甲機關係於自行開發之預算會計暨財務管理資訊整合系統（以下簡稱資訊整合系統）設置補（捐）助民間團體案件之管理功能，該資訊整合系統介接內部之預算會計系統及國家發展委員會之 CGSS 系統。甲機關受理民間團體申請補（捐）助案件時，係將申請案相關資訊登載於資訊整合系統，核定申請案時，由資訊整合系統之「申請主計畫名稱」歸屬之經費類別及預算工作計畫介接至預算會計系統，以控留經費並產生簽證主號，同時將簽證主號帶入資訊整合系統以利勾稽，後續於預算會計系統依簽證主號執行撥款、支出收回及帳務處理，並將資訊回傳給資訊整合系統及定期匯入 CGSS 系統。依甲機關實務運作經驗，其建議機關補（捐）助民間團體之管理系統，至少應具備以下資訊欄位（如表 3-12），以有效因應各作業階段需求及強化內部控制。

表 3-12 甲機關管理補（捐）助民間團體案件之主要資訊欄位

欄位名稱	各作業階段檔案應有欄位（V）			
	申請及核定作業主檔	申請及核定作業明細檔	撥款及核銷作業主檔	撥款及核銷作業明細檔
民間團體名稱	V	V	V	V
團體類別	V			
民間團體編號類型	V			
民間團體編號	V			
所在地	V			
聯絡人姓名	V			
聯絡人電話	V			
申請案號	V	V	V	
計畫類別	V			
會計年度	V		V	
申請日期	V		V	
申請主計畫名稱	V		V	
經費類別	V	V	V	
預算之工作計畫名稱	V	V	V	
計畫（活動）名稱	V	V	V	V
計畫（活動）期間	V	V	V	V
核定日期	V			
核定簽證主號	V		V	
計畫總經費	V	V	V	V
團體自付金額	V	V		
申請本機關補助金額	V	V		
申請他機關補助金額及名稱	V	V		
本機關核定金額	V	V	V	V
申請本機關補助金額備註	V			
申請他機關補助金額備註	V			
本機關撥款金額及日期			V	V
已撥款項收回金額及日期			V	V
核銷金額及日期			V	V
實際計畫總經費			V	V
團體實際自付金額			V	V
本機關實際補助金額			V	V

欄位名稱	各作業階段檔案應有欄位 (V)			
	申請及核定作業主檔	申請及核定作業明細檔	撥款及核銷作業主檔	撥款及核銷作業明細檔
補助項目憑證金額				V
他機關實際補助金額及名稱			V	V
編制會計報告或收支清單			V	
註銷/退件原因	V		V	
註銷/退件說明	V		V	
異動人員/日期	V	V	V	V
審核狀態		V		V
審核人員/日期		V		V

資料來源：本研究自行整理

另甲機關對補（捐）助民間團體案件，依補（捐）助金額區分，可概分為 2 萬元以下之小額案件及超過 2 萬元之大額案件，其中小額案件多為民間團體主動申請、大額案件則多屬機關公開徵求，茲將其補（捐）助民間團體之作業流程整理如圖 3-21：

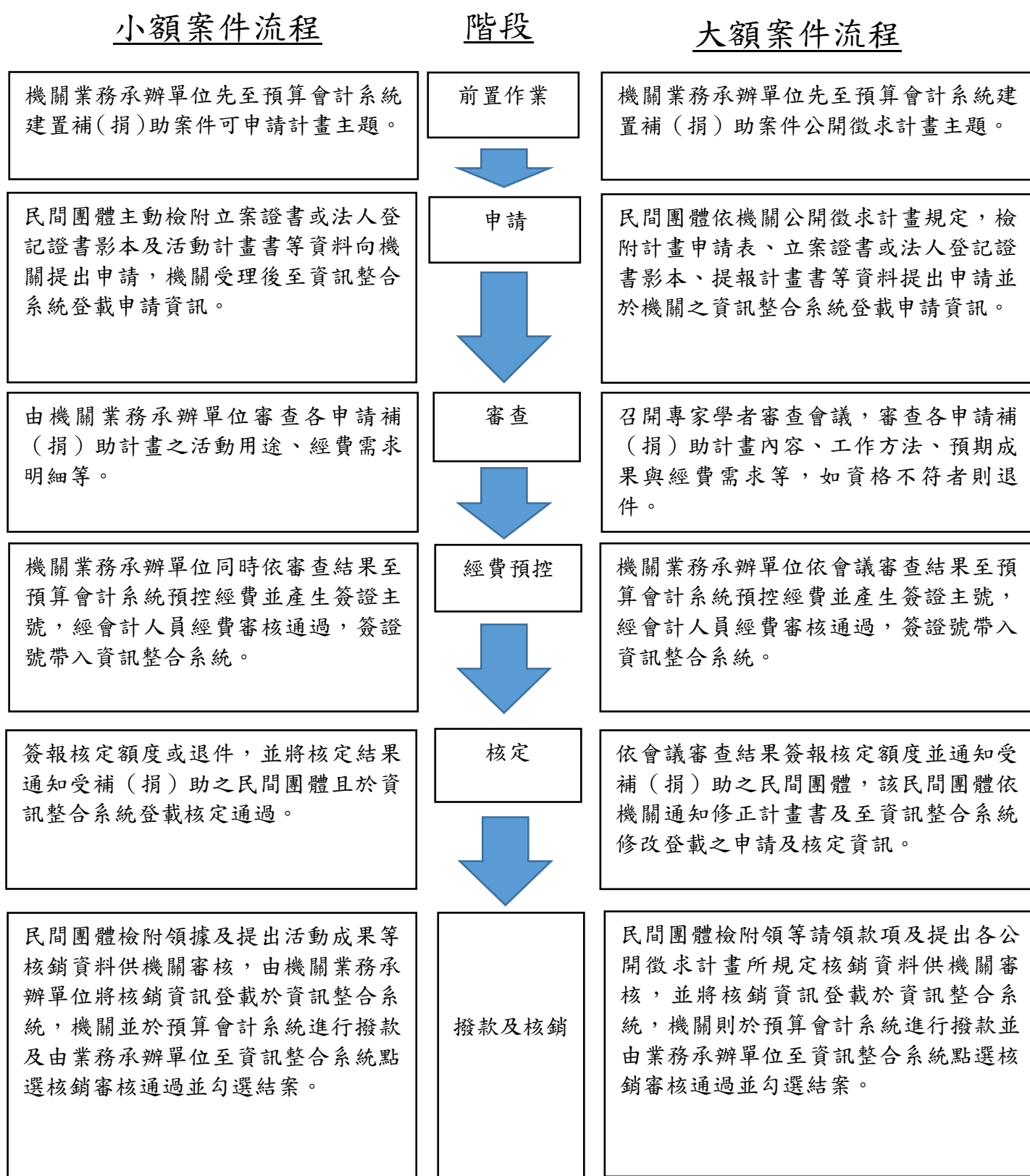


圖 3-21 甲機關辦理民間團體補(捐)助案件之流程

資料來源：本研究自行整理

(一) 甲機關 2 萬元以下之小額補(捐)助案件實例(如表 3-13 及表 3-14)

1. 申請、審核及核定作業之系統登載情形

A 社區發展協會辦理「OO 樂活健行活動」，計畫所需經費共 166,050 元(含誤餐費 50,000 元、文宣印刷費 50,000 元、場地佈置費 50,000 元及雜支 16,050 元)，向甲機關申請補助 20,000 元(含文宣印刷費 14,000 元及場地佈置費 6,000 元)、另向他機關申請補助 100,000 元(含誤餐費 20,000 元、文宣印刷費 36,000 元、場地佈置費 44,000 元)，經甲機關審核後同意所請，業務承辦單位續將相關資訊登載於機關資訊整合系統，其登載情形如下：

表 3-13 甲機關受理及核定補(捐)助民間團體小額案件系統登載情形表

欄位名稱	補(捐)助計畫申請作業	補(捐)助計畫申請作業明細
民間團體名稱	A 社區發展協會	A 社區發展協會
團體類別	其他類別	—
其他類別	其他團體(社團)	—
民間團體編號類型	法人立案證號	—
民間團體編號	OO 行字第 XXXX 號	—
所在地	3XX41 OO 縣 OO 鎮 OO 街 1 號	—
聯絡人姓名	OOO	—
聯絡人電話	09XXXXXXXXX	—
負責人姓名	OOO	—
負責人電話	(未提供資料故未登載)	—
申請案號	108F80007037000	108F80007037000
計畫類別	民間團體主動申請	—
會計年度	108	—
申請日期	1080403	—

欄位名稱	補（捐）助計畫申請 作業	補（捐）助計畫申請 作業明細
申請主計畫名稱	108FB0007000000 OO 基金-補助辦理 OO 宣導活動、研討 會、說明會	—
計畫（活動）名稱	OO 樂活健行活動	OO 樂活健行活動
計畫（活動）期間	1080427~1080427	1080427~1080427
核定日期	1080411	—
核定簽證主號	108C004049	—
計畫總經費	166,050	誤餐費 50,000 文宣印刷費 50,000 場地佈置費 50,000 雜支 16,050
團體自付金額	46,050	誤餐費 30,000 雜支 16,050
申請本機關補助金額	20,000	文宣印刷費 14,000 場地佈置費 6,000
申請他機關補助金額及名稱	100,000	【XX 機關】 誤餐費 20,000 文宣印刷費 36,000 場地佈置費 44,000
本機關核定金額	20,000	文宣印刷費 14,000 場地佈置費 6,000
申請本機關補助金額備註	（無此情形故未登載）	—
申請他機關補助金額備註	（無此情形故未登載）	—
註銷/退件原因	（無此情形故未登載）	—
註銷/退件說明	（無此情形故未登載）	—
異動人員/日期	OOO/1080411	OOO/1080403
審核狀態	—	核定通過
審核人員/日期	—	OOO/1080411

資料來源：本研究自行整理

2. 撥款及核銷作業之系統登載情形

A 社區發展協會辦理完成上開計畫活動，實際支出經費共 167,316 元（含誤餐費 50,000 元、文宣印刷費 50,000 元、場地佈置費 50,000 元及雜支 17,316 元），經檢附領據及相關活動辦理資料，向甲機關申請撥款並核銷補助金額 20,000 元（含文宣印刷費 14,000 元及場地佈置費 6,000 元），並申報該計畫活動獲他機關實際補助金額為 90,000 元（含誤餐費 10,000 元、文宣印刷費 36,000 元、場地佈置費 44,000 元），經甲機關審核後同意撥款及核銷，除由預算會計系統自動帶入撥款金額外，並由業務承辦單位將相關資訊登載於資訊整合系統，以及由業務承辦單位至資訊整合系統點選核銷審核通過並勾選結案，其登載情形如下：

表 3-14 甲機關撥款及核銷補（捐）助民間團體小額案件系統登載情形表

欄位名稱	補（捐）助計畫核銷作業	補（捐）助計畫核銷作業明細
民間團體名稱	A 社區發展協會	A 社區發展協會
申請案號	108F80007037000	—
計畫類別	民間團體主動申請	—
會計年度	108	—
申請日期	1080403	—
申請主計畫名稱	108FB0007000000 OO 基金-補助辦理 OO 宣導活動、研討 會、說明會	—
計畫（活動）名稱	OO 樂活健行活動	OO 樂活健行活動
計畫（活動）期間	1080427~1080427	1080427~1080427
核定簽證主號	108C004049	—
申請之項目金額	—	166,050

欄位名稱	補（捐）助計畫核銷作業	補（捐）助計畫核銷作業明細
本機關核定金額	20,000	文宣印刷費 14,000 場地佈置費 6,000
本機關撥款金額	20,000	—
實際計畫總經費	167,316	誤餐費 50,000 文宣印刷費 50,000 場地佈置費 50,000 雜支 17,316
團體實際自付金額	57,316	誤餐費 40,000 雜支 17,316
本機關實際補助金額	20,000	文宣印刷費 14,000 場地佈置費 6,000
補助項目憑證金額	—	文宣印刷費 14,000 場地佈置費 6,000
他機關補助金額及名稱	90,000（XX 機關： 誤餐費 10,000 文宣印刷費 36,000 場地佈置費 44,000）	—
編制會計報告或收支清單	是	—
核銷日期	1080510	1080510
退件原因	（無此情形故未登載）	—
退件說明	（無此情形故未登載）	—
審核狀態	審核通過	—
審核人員/日期	000/1080618	—
是否結案	是	—
異動人員/日期	000/1080618	000/1080510

資料來源：本研究自行整理

（二）甲機關超過 2 萬元之大額補（捐）助案件實例（如表 3-15 及表 3-16）

1. 申請、審核及核定作業之系統登載情形

B 故事協會擬舉辦「推廣世界 000」活動，經費共 300,000 元（含講師鐘點費 50,000 元、材料費 20,000

元、場地佈置費 60,000 元、交通費 94,000 元、茶水費 6,000 元、誤餐費 50,000 元及雜支 20,000 元，另表示於申請當時並未向其他機關申請相同之補助），依甲機關公開徵求計畫所規定之申請書表及計畫書內容格式等，備妥相關資料提出補助申請（含講師鐘點費 50,000 元、材料費 20,000 元、場地佈置費 60,000 元、交通費 94,000 元、茶水費 6,000 元及誤餐費 50,000 元）。B 故事協會至甲機關資訊整合系統鍵入申請單位基本資料、申請帳號及密碼，取得認證通過後再行登入，選擇申請主計畫名稱及鍵入擬申請之計畫名稱、計畫期間、所需各項經費等資料。嗣甲機關召開專家學者審查會議，審查申請補助計畫內容、工作方法、預期成果與經費需求等事項，續依審查結果簽奉核准發函核定同意 B 故事協會所申請項目及額度，並由業務承辦單位至資訊整合系統登載註記核定日期及審核通過，其登載情形如下：

表 3-15 甲機關受理及核定補（捐）助民間團體大額案件系統登載情形表

欄位名稱	補（捐）助計畫申請作業	補（捐）助計畫申請作業明細
民間團體名稱	B 故事協會	B 故事協會
團體類別	其他類別	—
其他類別	其他團體（社團）	—
民間團體編號類型	扣繳編號（統一編號）	—
民間團體編號	17XXXXXX	—
所在地	9XX 00 縣 00 市 00 路 10 號	—
聯絡人姓名	000	—
聯絡人電話	09XXXXXXXX	—

欄位名稱	補（捐）助計畫申請作業	補（捐）助計畫申請作業明細
負責人姓名	000	—
負責人電話	08XXXXXXXX	—
申請案號	107EA0003090000	107EA0003090000
計畫類別	公開徵求計畫	—
會計年度	107	—
申請日期	1061215	—
申請主計畫名稱	107EA003000000 107 上半年 OO 活動計畫	—
計畫（活動）名稱	推廣世界 000 活動	推廣世界 000 活動
計畫（活動）期間	1070301~1070630	1070301~1070630
核定日期	1070312	—
核定簽證主號	107C002402	—
計畫總經費	300,000	講師鐘點費 50,000 材料費 20,000 場地佈置費 60,000 交通費 94,000 茶水費 6,000 誤餐費 50,000 雜支 20,000
團體自付金額	20,000	雜支 20,000
申請本機關補助金額	280,000	講師鐘點費 50,000 材料費 20,000 場地佈置費 60,000 交通費 94,000 茶水費 6,000 誤餐費 50,000
申請他機關補助金額及名稱	（無資料未登載）	（無資料未登載）
本機關核定金額	280,000	講師鐘點費 50,000 材料費 20,000 場地佈置費 60,000 交通費 94,000 茶水費 6,000 誤餐費 50,000

欄位名稱	補（捐）助計畫申請作業	補（捐）助計畫申請作業明細
申請本機關補助金額備註	（無此情形故未登載）	—
申請他機關補助金額備註	（無此情形故未登載）	—
註銷/退件原因	（無此情形故未登載）	—
註銷/退件說明	（無此情形故未登載）	—
異動人員/日期	000/1070312	B 故事協會/10601215
審核狀態	—	核定通過
審核人員/日期	—	000/1070312

資料來源：本研究自行整理

2. 撥款及核銷作業之系統登載情形

B 故事協會辦理完成上開計畫活動，實際支出經費共 301,744 元（含講師鐘點費 50,000 元、材料費 20,000 元、場地佈置費 60,000 元、交通費 94,000 元、茶水費 6,000 元、誤餐費 50,000 元及雜支 21,744 元），經檢附領據及相關活動辦理資料，向甲機關申請撥款及核銷補助金額 280,000 元（含講師鐘點費 50,000 元、材料費 20,000 元、場地佈置費 60,000 元、交通費 94,000 元、茶水費 6,000 元、誤餐費 50,000 元），並申報於活動辦理過程，另獲得他機關補助金額 8,800 元（補助項目為雜支），由該協會將上開申請核銷情形登載於甲機關之資訊整合系統，嗣甲機關審核後同意撥款及核銷，除由預算會計系統自動帶入撥款金額外，由業務承辦單位點選核銷審核通過並勾選結案，其登載情形如下：

表 3-16 甲機關撥款及核銷補（捐）助民間團體大額案件系統登載情形表

欄位名稱	補（捐）助計畫核銷作業	補（捐）助計畫核銷作業明細
民間團體名稱	B 故事協會	B 故事協會
申請案號	107EA0003090000	—
計畫類別	公開徵求計畫	—
會計年度	107	—
申請日期	1061215	—
申請主計畫名稱	107EA003000000 107 上半年 OO 活動計畫	—
計畫（活動）名稱	推廣世界 OOO 活動	推廣世界 OOO 活動
計畫（活動）期間	1070301~1070630	1070301~1070630
核定簽證主號	107C002402	—
申請之項目金額	—	300,000
本機關核定金額	280,000	講師鐘點費 50,000 材料費 20,000 場地佈置費 60,000 交通費 94,000 茶水費 6,000 誤餐費 50,000
本機關撥款金額	280,000	—
實際計畫總經費	301,744	講師鐘點費 50,000 材料費 20,000 場地佈置費 60,000 交通費 94,000 茶水費 6,000 誤餐費 50,000 雜支 21,744
團體實際自付金額	12,944	雜支 12,944
本機關實際補助金額	280,000	講師鐘點費 50,000 材料費 20,000 場地佈置費 60,000 交通費 94,000 茶水費 6,000 誤餐費 50,000

欄位名稱	補（捐）助計畫核銷作業	補（捐）助計畫核銷作業明細
補助項目憑證金額	—	講師鐘點費 50,000 材料費 20,000 場地佈置費 60,000 交通費 94,000 茶水費 6,000 誤餐費 50,000
他機關補助金額及名稱	8,800（XX 機關：雜支 8,800）	—
編制會計報告或收支清單	是	—
核銷日期	1070725	1070725
退件原因	（無此情形故未登載）	—
退件說明	（無此情形故未登載）	—
審核狀態	審核通過	—
審核人員/日期	000/1070911	—
是否結案	是	—
異動人員/日期	000/1070911	000/10707025

資料來源：本研究自行整理

3.2.2 已採行之精進作為

一、透過 CGSS 系統強化內部控制

各機關就所辦理之民間團體補（捐）助案件，於 CGSS 系統就源登載受理、核定、撥款及核銷之結果、日期及金額等情形，以供各機關利用該系統分享與查詢相關資訊，另各主管機關得運用 CGSS 系統所提供查詢本機關及所屬機關資料情形之功能，切實督導依規定落實登載系統並進行查詢。CGSS 系統現行已建置以下管控機制，以強化補（捐）助民間團體業務之內部控制：

- （一）CGSS 系統提供查詢民間團體就相同補（捐）助事項是否有重複補助項目或申請額度超出活動計畫所需經費等情

形：各機關得以「民間團體編號及名稱」及「活動期間/計畫期間」，或以「民間團體編號及名稱」、「案件編號」、「受理機關」及「補捐助事項或用途」等欄位查詢相關資訊，以瞭解申請者是否就相同補（捐）助事項向 2 個以上機關重複提出申請（如表 3-17）。

表 3-17 民間團體以相同事項向各機關申請補（捐）助情形勾稽表

民間團體編號	民間團體名稱	案件編號	受理機關	補捐助事項或用途	活動期間/計畫期間	活動總經費	團體自付金額	申請機關補助金額	核定金額	撥款總金額	核銷總金額
00字第328703號	0000學會	311023	0000局	00002018年年會暨學術論文國際研討會	107/12/07 ~ 107/12/08	3,696,678	3,366,678	200,000	200,000	200,000	200,000
00字第328703號	0000學會	292143	0000署	00002018年年會暨學術論文國際研討會	107/12/06 ~ 107/12/07	3,696,678	3,566,678	90,000	90,000	90,000	90,000
00字第328703號	0000學會	290385	0000局	00002018年年會暨學術論文國際研討會	107/12/06 ~ 107/12/07	3,696,678	3,656,678	40,000	40,000	40,000	40,000
合計								330,000	330,000	330,000	330,000

資料來源：本研究自行整理

（二）減少 CGSS 系統作業日期登載錯誤之情形：CGSS 系統

已設定民間團體補（捐）助案件之活動/計畫期間之結束日不得早於起始日，以降低錯誤登載之風險。

（三）減少 CGSS 系統金額資訊錯誤登載之情形：CGSS 系統

就已撥款總金額逾核定金額及核銷金額超過已撥款總金額之情況，設定提示警訊且不允許存檔，以強化系統資料登載之正確性。

（四）CGSS 系統提供查詢民間團體是否有違反補（捐）助預

算執行應行注意事項之情形：各機關得以「民間團體編號及名稱」進行查詢，以瞭解民間團體是否曾被登錄有違反相關規定之情形（如圖 3-22）。


CGSS 民間團體補（捐）助系統
Civil group subsidy system

您好，主計總處
[首頁](#) [變更密碼](#) [登出](#)

最新消息
 相關法令
 申請作業
 結報作業
報表查詢
 依機關角度查詢
 依民間團體角度查詢
 批次待列印/匯出資料
補捐助團體違反規定查詢
 平台管理
 文件下載

報表查詢

民間團體名稱
 違反規定原因
 登錄期間

請輸入民間團體名稱或相關編號(統一編號/法人登記編號/法人立案編號)
 請輸入違反規定原因
 108/7/8 - 108/10/8

查詢

查詢結果一覽
 列印 匯出Pdf 匯出Excel 匯出Odf

機關名稱	補助案件名稱	民間團體名稱	總經費	違反規定原因	處分情形
	環保健行、婦幼安全暨節能減碳宣導活動		343,800	核銷案件以不實之活動照片核銷	停止申請補助1至5年

01 共 1 頁

圖 3-22 CGSS 系統之查詢民間團體違反規定畫面

資料來源：CGSS 系統

二、CGSS 系統之管理性報告功能

透過分析現行 CGSS 系統資料欄位間之關聯性，可發揮以下管理性功能，協助各機關考核及管理補（捐）助民間團體案件經費支用情形，以及檢視資源是否妥適配置。

- （一）瞭解民間團體近年來獲其他機關補（捐）助情形：各機關得比較民間團體近年來「申請他機關補助金額」與「他機關實際補助金額」欄位，針對「他機關實際補助金額」較「申請他機關補助金額」低且兩者金額差距較大者，作為後續對其補（捐）助案件之核定、督導或考核之參考資訊（如表 3-18）。

表 3-18 民間團體獲其他機關補（捐）助情形表

民間團體名稱	補捐助事項或用途	申請他機關補助總金額	他機關實際補助金額	他機關實際補助低於申請金額差異	列為後續注意及加強督考對象
00保護學會	00研討會	850,000	625,000	225,000	V
00發展協會	「2018XX求職防詐騙宣導活動」	120,000	106,446	13,554	
00聚落發展協會	107年00創作宣導活動	590,000	330,000	260,000	V
00更生創業協會	身心障礙者00政令宣導	40,000	38,719	1,281	
00縣00社區營造協會	「2018年00教育養成活動」	75,000	70,000	5,000	
00休閒農場	「推動友善00」行動計畫	1,080,000	723,000	357,000	V

資料來源：本研究自行整理

（二）瞭解民間團體所提出之補（捐）助計畫是否覈實評估自籌經費能力：各機關得以「民間團體名稱」及「預算年度」篩選「同一案件全部實支經費總額」超出「活動總經費」頻率較高者（如近3年內至少2次），列為加強督導或考核對象，以瞭解民間團體是否有低估自籌經費能力，致活動經費多數仰賴公共資源挹注，以作為後續分配補助資源之參考（如表 3-19）。

表 3-19 近3年同一案件實支經費總額超出活動總經費情形表

民間團體編號	民間團體名稱	補捐助事項或用途	預算年度	活動總經費(A)	同一案件全部實支經費總額(B)	實支超出活動總經費金額	近3年內至少2次實支超出活動總經費者，列為加強督導或考核對象
00字第0970040142	00協會	00教育學習計畫	105	300,067	305,450	5,383	
00字第1142400	00社區發展協會	105年00教育推廣計畫	105	642,000	665,652	23,652	
00字第1040320594號	00市00運動協會	106年00防治宣導	106	98,000	278,000	180,000	
77044293	00農場	00戶外體驗推廣計畫	106	665,876	790,876	125,000	V
77044293	00農場	培養00計畫	107	1,060,281	1,190,281	130,000	V
84800815	00飯店	學習00活動	106	935,227	985,659	50,432	
10400109	00產業創意發展協會	分享00教學活動	105	90,000	98,910	8,910	

資料來源：本研究自行整理

(三) 瞭解補(捐)助案件執行成果或效益：各機關得以近年來(如3年)「民間團體名稱」及「補捐助事項或用途」欄位資訊，針對連續3年補助同一民間團體之同一類型補助事項或用途，瞭解其執行成果或效益，必要時得列為加強考核對象，並供作後續補助之參考(如表3-20)。

表 3-20 近3年對同一民間團體同類型補(捐)助案件情形表

民間團體名稱	補捐助事項或用途	預算年度	本機關實際補助金額	連續3年同類型補助，列為加強督考對象
A關懷聯合會	00復興傳統文化活動	106	20,000	
A關懷聯合會	00關懷社會弱勢公益表演活動	107	50,000	
B文創觀光發展協會	第二屆00系列活動	105	20,000	V
B文創觀光發展協會	第三屆00系列活動	106	20,000	V
B文創觀光發展協會	第四屆00系列活動	107	20,000	V
C學會	2016年會暨學術論文國際研討會	105	90,000	V
C學會	2017年會暨學術論文國際研討會	106	90,000	V
C學會	2018年會暨學術論文國際研討會	107	90,000	V
D文化協會	健康久久幸福久久活動	106	20,000	
D文化協會	第二十八屆00專門學術研討會	107	80,000	
E教育學會	2016年00實務交流國際研討會	105	290,032	V
E教育學會	2017年00實務交流國際研討會	106	300,000	V
E教育學會	2018年00實務交流國際研討會	107	275,450	V

資料來源：本研究自行整理

(四) 瞭解機關補(捐)助案件資料登載CGSS系統之完整性：各機關得以「預算年度」、「民間團體編號」及「民間團體名稱」與機關辦理歲計會計業務之相關資訊管理系統(如GBA中央機關歲計會計資訊管理系統)之同「預算年度」付款憑單所載「受款人」欄位作關聯性連結，將CGSS系統報表之「本機關實際補助金額」與上開付款憑單相同受款人之「金額」欄位進行比較，以瞭解機關補(捐)助案件是否未完整登載CGSS系統之情形(如表3-21)。

表 3-21 補（捐）助案件資料登載 CGSS 系統之差異分析表

民間團體編號	民間團體名稱	會計資訊系統(如GBA或作業基金系統)之付款憑單(非國庫集中支付則為支出傳票)受款人	預算年度	本機關實際補助金額	會計資訊系統(如GBA或作業基金系統)之付款憑單(非國庫集中支付則為支出傳票)金額	差異金額	查明差異原因
35896654	00業務分裝廠	00業務分裝廠	107	59,922,971	59,922,971	0	
75774306	00技術研究中心	00技術研究中心	107	25,233,000	25,233,000	0	
00字第 0930022147	財團法人00中心	財團法人00中心	107	1,434,331	1,500,000	-65,669	107.12.31估列應收支出收回65,669元；並於108.01.04收回
00字第 0890000269	00推展協會	00推展協會	107	3,800,000	3,800,000	0	
95116005	00研究發展基金會	00研究發展基金會	107	5,746,542	5,746,542	0	
36958802	00有限公司	00有限公司	107	1,985,000	1,985,000	0	
73648989	00休閒農場	00休閒農場	107	6,025,600	0	6,025,600	107年度未撥款，改由108年度撥付6,025,600元(付憑號500807)

資料來源：本研究自行整理

（五）瞭解補（捐）助案件辦理核銷作業之時效：各機關得以

「民間團體名稱」為主體，就「活動期間/計畫期間」欄位之活動結束日與「核銷日期」比較，並針對核銷日期逾活動結束日一定期間（如3個月）之案件，進一步瞭解民間團體是否有未依規定或契約於期限內申請，或機關受理核銷申請案件後是否延遲辦理，據以檢討改善核銷作業耗時過久問題（如表3-22）。

表 3-22 補（捐）助民間團體案件核銷日超過活動結束日 3 個月情形

統計表

民間團體名稱	活動期間/計畫期間	活動/計畫結束日	核銷日期	核銷距活動結束日 天數	查明逾活動結束3個月始完成核銷之原因
00發展協會	107/07/14~107/07/14	2018/7/14	2018/10/25	103	受補助單位核銷資料較晚寄達本機關
00公共協會	107/04/21~107/04/21	2018/4/21	2018/8/3	104	受補助單位核銷資料較晚寄達本機關
00青年返鄉協會	107/06/23~107/06/23	2018/6/23	2018/10/15	114	受補助單位核銷資料較晚寄達本機關
00縣00鎮00社區發展協會	107/05/30~107/05/30	2018/5/30	2018/11/2	156	1. 受補助單位核銷資料較晚寄達本機關 2. 本機關承辦人員更換, 交接時未列入待辦案件

資料來源：本研究自行整理

（六）瞭解本機關補（捐）助資源是否過度集中於特定民間團體：

各機關可按「預算年度」及經費之「工作計畫名稱」

（非公務預算則為基金名稱欄位）區分，分別以「民間團體名稱」為主體，核計近年來（如 3 年）本機關對各該民間團體實際補助金額占當年度各經費類別之補助總金額比率，就每年所占比重較高或所占比重較低惟呈逐年成長（如占當年度各經費別 10%或占比 1%以上且呈逐年上升）者，列為督導或考核參據，分析補助資源是否過度集中於特定民間團體，以及是否採行適當調整措施（如表 3-23）。

表 3-23 補（捐）助民間團體占比及趨勢變化情形表

民間團體名稱	工作計畫名稱或(非)營業基金名稱	各「預算年度」之「本機關實際補助金額」			補助金額占當年度總補助額度比率			近3年補助占年度金額達10%或1%以上且呈成長趨勢，列為後續檢討資源是否過度集中而須調整補助金額之對象
		105年	106年	107年	105年	106年	107年	
00業務之分裝廠	00防制基金	89,374,515	99,709,498	59,922,971	14.55%	9.24%	8.50%	
00檢驗廠	00防制基金		633,287,600	564,487,440	0.00%	84.11%	79.48%	V
00股份有限公司00分公司	00防制基金		2,000,000		0.00%	0.27%	0.00%	
⋮			⋮			⋮		⋮
00文創產業協會	00管理基金	50,000	50,000	50,000	4.32%	3.04%	2.89%	
00縣 00推廣協會	00管理基金	250,000	250,000	250,000	13.89%	15.20%	14.45%	V
00生技學會	00管理基金	180,000	180,000	180,000	11.54%	7.94%	6.40%	
00縣00鎮00社區發展協會	00管理基金	30,000	20,000	30,000	3.59%	2.22%	1.73%	
00卓越發展促進會	00管理基金	28,000	30,000	30,000	1.50%	2.82%	3.73%	V
⋮			⋮			⋮		⋮
⋮			⋮			⋮		⋮

資料來源：本研究自行整理

（七）瞭解民間團體是否高度依賴公共資源挹注之情形：各機關得依「預算年度」分別統計並觀察近年來（如3年）各年度受補助「民間團體名稱」之「團體實際自付金額」占「同一案件全部實支經費總額」之自籌比率消長情形，瞭解民間團體是否高度依賴公共資源挹注情形，以作為後續督導或考核依據（如表 3-24）。

表 3-24 瞭解民間團體自籌比率變動趨勢情形表

預算年度	105年		106年		107年		105年	106年	107年	近3年自籌比率低於5成且呈下降趨勢，列為後續檢討是否過度依賴公共資源挹注之傾向而須調整補助資源之配置
民間團體名稱	團體實際自付金額	同一案件全部實支經費總額	團體實際自付金額	同一案件全部實支經費總額	團體實際自付金額	同一案件全部實支經費總額	自籌比率	自籌比率	自籌比率	
00推廣協會	350,000	665,400	360,000	700,000	282,000	655,000	52.60%	51.43%	43.05%	V
00文創觀光發展協會	44,980	64,980	43,480	63,480	30,350	69,658	69.22%	68.49%	43.57%	V
000學會	2,355,889	3,245,889	3,461,280	4,191,280	2,766,678	3,696,678	72.58%	82.58%	74.84%	
00工程學會	1,714,320	2,264,320	1,823,132	2,513,132	1,822,832	2,692,832	75.71%	72.54%	67.69%	
000銀髮族協會	375,000	480,000	318,000	475,000	235,000	370,000	78.13%	66.95%	63.51%	
00人文藝術發展協會	483,665	1,078,665	493,379	1,330,379	426,231	1,273,231	44.84%	37.09%	33.48%	V

資料來源：本研究自行整理

(八) 瞭解是否有已撥款未核銷及應繳回賸餘款未繳回等情

形：各機關於辦理結案時，「撥款總金額」、「核銷總金額」及「本機關實際補助金額」欄位應相符，如有差異應進一步探究原因（如表 3-25）。

表 3-25 已撥款未核銷及應繳回賸餘款未繳回情形統計表

民間團體名稱	撥款總金額	核銷總金額	本機關實際補助金額	撥款總額與核銷總金額差異	核銷總金額與本機關實際補助金額差異	查明金額差異之原因
00縣00推廣協會	250,000	238,577	238,577	11,423	0	107年12月31日已估列應收回賸餘額11,423元並於108年1月6日收回

資料來源：本研究自行整理

3.2.3 未來之改進方向

本研究經研析現行政府補（捐）助民間團體費用之申請與結報流程及控制重點發現，透過 CGSS 系統得協助機關強化補（捐）助民間團體業務之內部控制，降低重複補助、民間團體申請額度超出計畫所需經費、資料登載錯誤及管理資訊不足等風險，至於 CGSS 系統之民間團體名稱及編號、作業日期及金額、執行成果等資料之正確與完整性，以及產製補助資源配置之管理性報告等相關風險問題仍有強化改善空間。另因機關補（捐）助業務種類繁多，CGSS 系統之「補（捐）助事項或用途」欄位資訊難有一致性定義，以及部分補（捐）助活動計畫之執行成果及效益，難以衡量等內部控制先天限制，仍有賴機關依補（捐）助業務性質進行分類管理，並輔以應用管理性報告，以強化管控機制（如表 3-26）。茲將具體改進方向摘述如下：

一、強化 CGSS 系統功能，優化作業流程

- （一）強化民間團體基本資料正確及完整性：CGSS 系統所載民間團體基本資料完整性為機關補（捐）助案件之基礎，故應做好源頭管理，以維護系統查詢等功能之正常運作，包括強化機關登載民間團體編號一致性，利用跨機關系統整合之比對及索引功能，以取得相對應之民間團體名稱，以及強化加強民間團體名稱搜尋之「差字模糊比對」功能。
- （二）強化補（捐）助案件作業日期、金額欄位之勾稽功能：有關補（捐）助案件作業之相關日期、金額欄位之邏輯判斷應於 CGSS 系統導入持續性監控功能，降低異常問題發生，以利各機關配合補（捐）助案件之申請及核定、撥款、核銷等作業階段即時登載正確資訊，透過系統檢核及警訊

提示功能，以維持補（捐）助案件作業日期及金額資料正確性。

（三）增加補（捐）助案件「已撥款項收回」日期及金額記錄：

實務上各機關辦理補（捐）助民間團體業務時，如有剩餘款應行繳回，故 CGSS 系統宜增設相關欄位，以利完整呈現補（捐）助案件之金額資訊。

（四）增加年度補助主（子）計畫之歸類，輔助機關有效管理資源分配：各機關目前可透過 CGSS 系統之「經費類別」、「工作計畫名稱」欄位將補（捐）助案件進行歸類分析，惟上開兩項屬預算面歸類，建議未來系統可增加以年度補助主（子）計畫之歸類，將補捐助案件再行分層歸類，以利機關分析同一主（子）計畫之經費支用情形、受補助之民間團體資料等，快速掌握資源分配情形，作為後續審核補（捐）助案件之參據。

（五）增加上載補（捐）助民間團體案件執行成果等文件功能：各機關將補（捐）助民間團體案件之成果報告等文件，上載至 CGSS 系統雲端空間存放，減少紙張印製成本，並協助機關依補（捐）助事項性質選定績效衡量指標，作為後續辦理補（捐）助案件執行成果之考核及評估效益之參據。

二、增加設計管理性報告

透過分析 CGSS 系統欄位項目及關聯性，並由系統自動產製管理性報告，例如補（捐）助事項之態樣趨勢、民間團體是否覈實評估補（捐）助計畫之自籌經費，以及機關補（捐）助資源是否過度集中於特定民間團體等管理資訊，作為考核及管制補（捐）助案件經費支用之參據，以提升業務執行效益，有

效配置政府資源。

三、人工作業自動化

現行 CGSS 系統產製之管理性報告可進一步運用分析，以取得強化內部控制及有效配置政府有限資源之相關資訊，惟為上開管理資訊之取得，仍需透過許多人工作業，例如欄位及資料之整理與排序、交叉比對及勾稽等，以及由人工判斷產製時點與分析比對後之資訊，非由系統自動判定異常狀況產製報告，未來可思考運用 RPA 之概念，由系統自動整理資料、勾稽比對，甚至介接預算會計相關系統進行跨資料庫分析，以及判定異常報告產製時點等，以提升效率及避免人工作業造成錯誤或疏漏等情形。

表 3-26 政府補（捐）助民間團體費用作業流程未來改進方向事項彙整表

項目 (作業流程)	風險情境	案例	已採行之精進作為	未來改進方向
1.受理	1.1 民間團體規避同一案件向不同機關重複申請或所申請額度超出活動計畫所需經費。	某民間團體就同一案件分別以"樂活步行愛地球活動"與"樂活健行活動"之活動計畫，向兩個機關申請補（捐）助，不易依活動名稱將其歸屬為同一補（捐）助案件。	透過 CGSS 系統查詢及經由人工分析系統所產製管理性報告之相關欄位（如表 3-15），以強化內部控制。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。
	1.2 民間團體隱匿向他機關申請補助之金額。	某民間團體就同一案分別向甲、乙機關申請補助（捐）助各 200,000 元，惟申請時卻向各該機關表示，並未就同一案件向其他	透過 CGSS 系統查詢及經由人工分析系統所產製管理性報告之相關欄位（如表 3-15），以強化內部控制。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知

項目 (作業流程)	風險情境		案例	已採行之精進作為	未來改進方向
			機關申請補(捐)助。		異常機制。
	1.3 機關於 CGSS 系統遺漏登載部分補(捐)助案件。		某機關 107 年度補(捐)助 E 民間團體 2 件，金額分別為 400,000 元及 25,000 元，合計 425,000 元，惟 CGSS 系統中，以 E 民間團體名稱歸戶之結果，僅有 1 筆補(捐)助 400,000 元。	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位與會計資訊系統(如 GBA 等)之付款憑單內容間之差異情形(如表 3-19)，以強化內部控制。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。
	1.4 機關登載民間團體名稱及編號錯誤或不完整，影響查詢之正確性及歸戶有效性。	1.4.1 機關登載民間團體名稱及編號錯誤。	機關將「OO 市 A 區 B 社區發展協會」誤登載為「OO 市 X 區 B 社區發展協會」。	CGSS 系統設定統編及法人立案編號僅能登載 1 次，且僅原登載機關有權修改。	1. 利用跨機關系統整合之比對及索引以取得對應的民間團體

項目 (作業流程)	風險情境		案例	已採行之精進作為	未來改進方向
		1.4.2 機關登載民間團體名稱及編號不完整。	機關將「OO市A區B社區發展協會」登載為「OO市B社區發展協會」。		名稱及編號。 2. 加強民間團體名稱搜尋之「差字模糊比對」功能。
	1.5 機關將活動期間之結束日期登載錯誤，影響案件管理。		某補（捐）助案件實際活動期間為108年6月1日至108年6月30日，機關將結束日期誤登載為4月30日。	CGSS系統設定活動結束日不得早於起始日。	強化補（捐）助案件作業日期、金額欄位之勾稽功能，於CGSS系統導入持續性監控機制。
2.核定	2.1 民間團體低估自籌經費之能力。		某民間團體向甲機關申請補助活動經費300,000元、該活動計畫總經費為500,000元、將自籌200,000元，惟結報結果，活動	透過人工分析CGSS系統所產製管理性報告之相關欄位(如表3-17)，以強化內部控制。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用RPA概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知

項目 (作業流程)	風險情境	案例	已採行之精進作為	未來改進方向
		實支總經費達800,000元，超出計畫總經費500,000元。		異常機制。
	2.2 機關將核定日期登載錯誤，影響案件管理。	某補(捐)助案件實際核定日期為108年7月10日，機關誤登載為同年8月10日。	無。	強化補(捐)助案件作業日期、金額欄位之勾稽功能，於CGSS系統導入持續性監控機制。
	2.3 機關將核定金額登載錯誤，無法掌握經費使用情形。	某補(捐)助案件核定金額為250,000元，機關誤登載為150,000元。	無。	強化補(捐)助案件作業日期、金額欄位之勾稽功能，於CGSS系統導入持續性監控機制。
	2.4 民間團體有違反補(捐)助預算執行應行注意事項之情形。	H民間團體向甲機關申請補(捐)助額度，經甲機關查詢CGSS系	透過人工分析CGSS系統所產製管理性報告之相關欄位(如表3-16)，	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用RPA概

項目 (作業流程)	風險情境	案例	已採行之精進作為	未來改進方向
		統發現，該民間團體前向乙機關申請另案補助額度 590,000 元、惟乙機關實際補助金額為 330,000 元，甲機關進一步向乙機關洽詢結果，係乙機關原核定同意補助 H 民間團體辦理活動經費 590,000 元，並先行撥付第 1 期款 330,000 元，嗣乙機關赴該民間團體督導其活動辦理情形時，發現該民間團體未妥善保管所留存之	以強化內部控制。	念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。

項目 (作業流程)	風險情境	案例	已採行之精進作為	未來改進方向
		憑證、部分憑證甚至當場無法尋獲，乙機關咸認上開缺失情形重大，爰減少補助額度 260,000 元。		
3.撥款	3.1 機關將撥款日期登載錯誤，影響案件管理。	某補（捐）助案件撥款日期為 108 年 8 月 1 日，誤登載為同年 7 月 1 日。	無。	強化補（捐）助案件作業日期、金額欄位之勾稽功能，於 CGSS 系統導入持續性監控機制。
	3.2 機關將撥款金額登載錯誤，無法掌握經費使用情形。	某補（捐）助案件已撥款金額為 230,000，機關誤登載為 203,000 元。	CGSS 系統設定已撥款總額不得大於核定金額。	強化補（捐）助案件作業日期、金額欄位之勾稽功能，於 CGSS 系統導入持續性監控機制。
4.核銷	4.1 機關將核銷日期登載錯誤，影響案	某補（捐）助案件核銷日期為	無。	強化補（捐）助案件作業日期、

項目 (作業流程)	風險情境	案例	已採行之精進作為	未來改進方向
	件管理。	108 年 9 月 1 日，機關誤登載為同年 8 月 1 日。		金額欄位之勾稽功能，於 CGSS 系統導入持續性監控機制。
	4.2 機關將核銷金額登載錯誤，無法掌握經費使用情形。	某補（捐）助案件已核銷金額為 235,000 元，機關誤登載為 230,000 元。	CGSS 系統設定已核銷金額不得大於已撥款金額。	強化補（捐）助案件作業日期、金額欄位之勾稽功能，於 CGSS 系統導入持續性監控機制。
	4.3 CGSS 系統缺漏款項收回欄位，未能完整呈現補（捐）助經費執行情形。	某機關 107 年度對 F 民間團體補助（捐）助撥款總金額為 250,000 元，惟核銷總金額與本機關實際補助金額均為 238,577 元，係因繳回剩餘款 11,423 元，惟因目	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位（如表 3-23），以強化內部控制。	1. 於 CGSS 系統增加補（捐）助案件「已撥款項收回」日期及金額欄位。 2. 設計並由系統自動產製管理性報告。 3. 運用 RPA 概

項目 (作業流程)	風險情境	案例	已採行之精進作為	未來改進方向
		前 CGSS 系統無此已撥款項收回欄位，致無法顯示此情形。		念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。
	4.4 機關核銷作業多以人工書面審核，耗時過久。	某機關補助 G 民間團體於 108 年 4 月 21 所辦理之活動，該案件核銷日為同年 8 月 25 日。	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位（如表 3-20），以強化內部控制。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。
	4.5 民間團體有違反補（捐）助預算執行應行注意事項之情形。	H 民間團體向甲機關申請補（捐）助額度，經甲機關查詢 CGSS 系統發現，該民間團體前向乙機關	透過 CGSS 系統查詢及經由人工分析系統所產製管理性報告之相關欄位（如表 3-16），以強化內部控制。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資

項目 (作業流程)	風險情境	案例	已採行之精進作為	未來改進方向
		申請另案補(捐)助額度 590,000 元、惟乙機關實際補助金額為 330,000 元，甲機關進一步向乙機關洽詢結果，係乙機關原核定同意補助 H 民間團體辦理活動經費 590,000 元，並先行撥付第 1 期款 330,000 元，嗣乙機關赴該民間團體督導其活動辦理情形時，發現該民間團體未妥善保管所留存之憑證、部分憑證甚至當場無法尋		料，建立預警及自動通知異常機制。

項目 (作業流程)	風險情境	案例	已採行之精進作為	未來改進方向
		獲，乙機關咸認上開缺失情形重大，爰減少補助額度 260,000 元。		
5.其他管理資訊	5.1 機關不易選定績效指標以衡量補(捐)助案件執行成果及效益。	某民間團體舉辦「基層建設暨精神倫理活動」，難以擇定產出面績效指標，具體衡量活動執行成果。	無。	先天性風險，無法完全避免。
	5.2 機關近年補(捐)助同一民間團體同類型之活動可能有辦理成效遞減之情形。	甲機關抽核補(捐)助民間團體案件，發現近3年(105至107年)每年補助1民間團體舉辦在地美食文化系統活動經費20,000元，惟疑似因活動人	透過人工分析CGSS系統所產製管理性報告之相關欄位(如表3-18)，以強化內部控制。	1. 於CGSS系統增加年度補助主(子)計畫之欄位，掌握資源分配情形。 2. 設計並由系統自動產製管理性報告。

項目 (作業流程)	風險情境	案例	已採行之精進作為	未來改進方向
		潮不如預期，參與活動攤商數係逐年減少，由 105 年為 52 家減少為 106 年 40 家、至 107 年僅剩 28 家。		3. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。
	5.3 機關之補(捐)助資源過度集中於某特定民間團體。	甲機關檢討補(捐)住民間團體費用辦理情形，發現近 2 年(106 及 107 年)補助 J 民間團體之經費占甲機關年度總補助經費達 6 成以上，致甲機關補(捐)助經費於年度中即告罄，無法給予後續申請之民間團體適當之經費補助。	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位(如表 3-21)，以強化內部控制。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。

項目 (作業流程)	風險情境	案例	已採行之精進作為	未來改進方向
	5.4 民間團體可能高度依賴公共資源挹注。	甲機關抽核補(捐)助民間團體案件，發現 K 民間團體近 3 (105 至 107) 年向甲機關申請補助所辦理活動之自籌款比率由 105 年 69%下降為 106 年 58%、至 107 年僅剩 43%，似有高度依賴公共資源挹注之傾向。	透過人工分析 CGSS 系統所產製管理性報告之相關欄位(如表 3-22)，以強化內部控制。	1. 設計並由系統自動產製管理性報告。 2. 運用 RPA 概念，由系統自動整理資料，建立預警及自動通知異常機制。

資料來源：本研究自行整理

第 4 章 研究結果

從第 3 章研究方法，可知目前機關對員工國內出差旅費及補（捐）助民間團體費用已導入相關系統，以簡化行政作業及強化資料檢核管控機制，且從兩項目之作業流程及風險情境分析，已歸納出員工國內出差旅費及補（捐）助民間團體費用之未來改進方向（表 3-10、表 3-26）。為更進一步降低其內部控制風險，本章將從作業流程優化、管理性報告應用及經費有效管理等三個面向深入分析，以利於第 5 章提出結論與建議。

4.1 員工國內出差旅費

4.1.1 作業流程優化

經由第 3 章研究方法之作業流程及電子表單分析，現行經費結報系統可從提升報支便利性及加速資料傳遞行政效率等二方面進一步優化作業流程，茲分別說明如下：

一、提升報支便利性－資通訊技術應用

現行紙本單據仍需由出差人員回到辦公室後，透過掃描方式等始能上傳系統，未來如能透過手機 APP 軟體（以下簡稱 APP），並結合二維條碼（以下簡稱 QR Code）及光學字元辨識軟體（以下簡稱 OCR）使用，將能提升報支便利性並友善報支環境，並可減少報支金額與檢附單據不符及單據遺失之風險，茲介紹如下：

（一）APP 結合 QR Code：以高鐵紙本票根為例，目前自超商取得之高鐵票根載有 QR Code（如圖 4-1），進出驗票閘門只需觸碰感應；臨櫃取得的票根無 QR Code（如圖 4-2），進出驗票閘門需將票根過票，未來高鐵紙本票根如全部加載 QR Code，除可加快驗票速度外，另可簡化經費檢據流程，例如出差人員於搭乘高鐵時間空檔，即可透過手機 APP 將票根拍

照上傳至經費結報系統作為國內出差旅費核銷證明，並透過掃描票根 QR Code，自動將其所儲存的金額、日期、地點等資料載入，免再手動輸入報支金額，除有效提升經費核銷效率，並避免單據遺失、登打金額錯誤等風險。



圖 4-1 超商取得之高鐵票根

資料來源：台灣高鐵公司



圖 4-2 臨櫃取得之高鐵票根

資料來源：台灣高鐵公司

(二)APP 結合 OCR：國內出差旅費除高鐵外，尚有飛機、座(艙)位有分等之船舶及住宿費需檢據報支，因提供相關交通及住宿服務之商家眾多，故難以要求其在單據上均載有 QR Code，但近年來 OCR 技術發展快速，許多資料已可透過手機拍照擷取再經由 OCR 軟體自動辨識照片所載之字串及數值資料，例如部分網購平臺如採信用卡付款，透過手機拍照後，即可自動擷取辨識信用卡卡號，並上傳至系統資料庫中，無需再手動鍵入，鑑於國內出差旅費所檢附的單據例如

票根、發票等，多有一定之格式及欄位，透過 APP 結合 OCR 技術，可達到報支資料自動上傳的目標。

雖然資通訊技術如 APP 結合 QR Code 或 OCR 能將紙本單據擷取流程電子化，大幅提升報支便利性，但仍需考量以下限制：

- (一) 需評估成本效益：不論是 APP 或 OCR 程式元件開發，均需投入龐大的人力、時間等設計成本，另透過 QR Code 讀取及辨識票根資料，先決要件為飛機、高鐵等業者需於各自的票務系統使用 QR Code 技術，又相關技術開發完成後，如使用率不高將造成資源浪費，例如 APP 下載人次過低等，故開發前需審慎評估成本效益。
- (二) 需評估辨識成功率：雖然 OCR 軟體能自動辨識照片所載之字串及數值資料，但囿於部分紙本單據仍以人工書寫且筆跡均不相同，又部分字體過於近似，如英文大寫 O 及 D、小寫 i 及 l，故辨識成功率仍有待驗證，倘因辨識錯誤率過高，致仍需以人工額外進行校對、檢查，將失去利用資通訊技術提升報支便利性的意義，爰相關功能將朝「部分辨識」發展，避免無法成功辨識所致人工處理成本過高。

二、資料傳遞流程簡化

經第 3 章研究方法所提作業流程應可予優化，謹就原有的作業流程，提出下列四點優化建議作法：

- (一) 出差人員申請作業：
 - 1. 優化前：經費結報系統自前端差勤系統帶入經核准差假單，供出差人員點選並進行國內出差旅費報支作業，現行規劃採 1 張差假單對應 1 筆國內出差旅費報告表方式辦理，惟實務執行結果，或有同仁因業務需要經常出差，

累積多次出差欲 1 次申請旅費，依系統現行設計需由出差人員於系統內逐筆填具報告表，即便出差報支項目單純（如僅報支定額雜費 400 元），仍需逐案點選差假單進行報支作業，爰經費結報系統在提供友善作業流程方面，尚有改善空間。

2. 優化後：提供出差人員選取多筆差假單合併報支彈性：現行經費結報系統規劃 1 張差假單對應 1 筆國內出差旅費報告表之報支方式，在評估不影響系統運作效能之前提下，倘提供出差人員可自行點選多筆差假單匯入同一筆國內出差旅費報支申請單進行報支，對於旅費報支項目單純（如僅報支雜費 400 元）或為呈現執行專案計畫等一定期間旅費執行概況，將賦予出差人員填具表單彈性（如圖 4-3）。

單號	假別	出差日期	事由
2866271	公假(具公差性質)	106/11/07 13:30~106/11/07 17:30 共 0 日 4 時	主計總處開會21
2870551	公假(具公差性質)	106/11/07 13:30~106/11/07 17:30 共 0 日 4 時	主計總處開會5
2874171	公假(具公差性質)	106/11/07 13:30~106/11/07 17:30 共 0 日 4 時	主計總處開會10
2874161	公假(具公差性質)	106/10/31 13:30~106/10/31 17:30 共 0 日 4 時	主計總處開會14
2866261	公假(具公差性質)	106/10/31 13:30~106/10/31 17:30 共 0 日 4 時	主計總處開會22
2870541	公假(具公差性質)	106/10/30 13:30~106/10/31 17:30 共 1 日 4 時	主計總處開會6

圖 4-3 合併多單假單申請國內出差旅費示意圖

資料來源：本研究自行繪製

（二）人事單位審核作業：

1. 優化前：現行作業流程，出差人員遞送出差請示單，人事單位應審核假別之合法性及正確性；出差事畢，人事

單位於接獲國內出差旅費報告表，審核差假有無核准、報支所採用之職務等級是否正確無誤。惟經費結報系統介接差勤系統差假資料，僅有經核准差假單方能進行報支作業，且報支單中有關出差人員之職務等級，亦由薪資系統帶入，出差人員無法自行輸入，爰結報階段是否仍需會辦人事單位，或改以其他作業方式之可行性，尚有檢討空間。

2. 優化後：在權責不變下，利用系統調整人事單位作業方式：經重新檢視旅費報支作業，結報階段會辦人事單位目的，包括確認出差期間是否業經核准、國內出差旅費報告表所列職務等級是否正確等，藉由經費結報系統匯入差勤系統經人事單位審核並已核准之差假單資料，當出差人員報支單經起單後，該筆差假資料即鎖定，差假單不可再選取，僅可報支 1 次，已透過系統管控每筆報支單均有核准之差假單；另報支單內有關出差人員職務等級資料，由經費結報系統自薪資系統帶入，不得修改，確保旅費報告表所列資訊與薪資系統之一致性，爰人事單位如能在薪資系統即時維護同仁人事資料，以確保資料正確性，在此前提下，應無需要在結報階段會辦人事單位。倘經機關考量內部控制及管控機制以前開作業方式辦理時，在相關單位權責不變下，應將人事單位權責、作業方式於內部控制相關文件載明（如圖 4-4）。

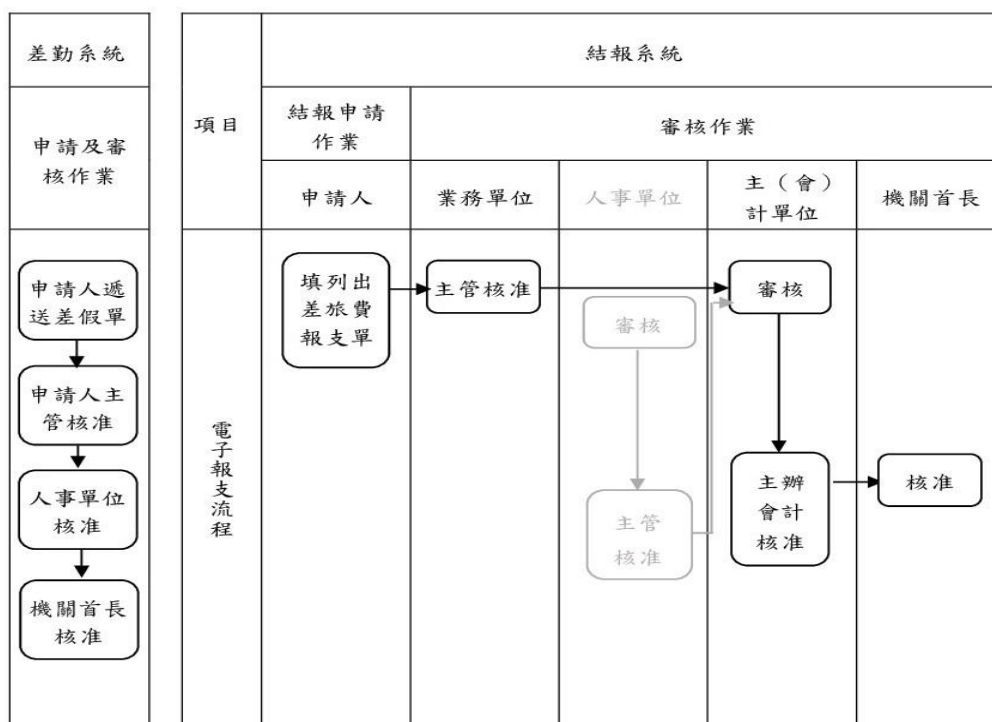


圖 4-4 調整人事單位審核流程

資料來源：本研究自行繪製

(三) 主辦會計及機關首長審核國內出差旅費報告表及開立記帳憑證簽核作業：

1. 優化前：經檢視圖 3-1 機關國內出差旅費報支作業流程示意圖，經費結報系統內審核作業，主要著重於經費報支合規性，至 GBA 系統開立付款憑單作業，審核重點在於付款憑單正確性，惟上開二階段主辦會計及機關首長於同一旅費報支案件中需分別簽核，考量經費結報系統結報資料匯入 GBA 系統自動產製傳票，且主辦會計及機關首長對於記帳憑證及後附之報支單整份資料，負有責任，又政府支出憑證處理要點第 9 點亦有主辦會計人員及機關長官已在傳票上為負責之表示者，憑證上得免簽名之規定，爰機關可評估該等人員簽核作業得否合併辦理。

2. 優化後：整併主辦會計及機關首長審核差旅費報支單及開立付款憑單流程：經費結報系統已設計將旅費報支單之預算科目、用途別及金額等資料匯入 GBA 系統自動開立付款憑單，且經由系統管控無法重複開立，及匯入之金額等資料不得修正等，又主辦會計及機關首長本應對結報及付款作業整份資料負責，爰該等人員審核旅費報告表作業，可於 GBA 系統開立付款憑單階段併同辦理，以節省行政作業，加速報支時效。(如圖 4-5)

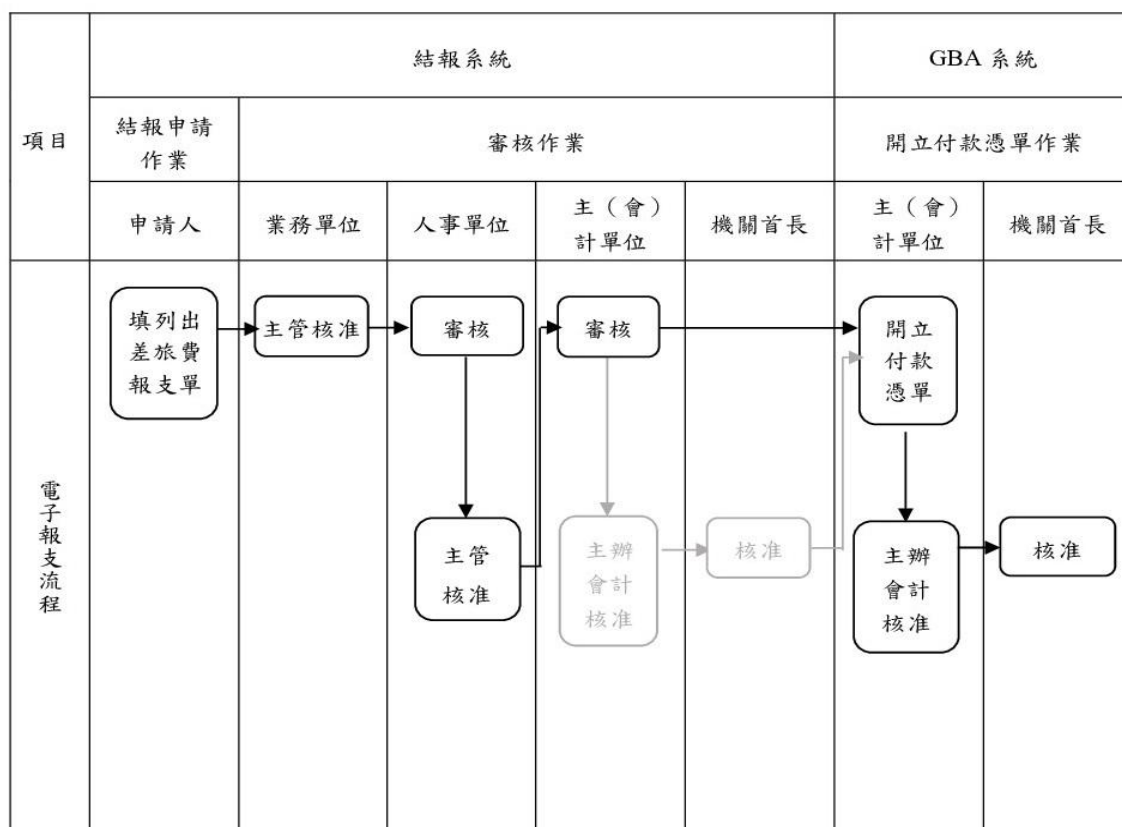


圖 4-5 整併主辦會計及機關首長審核流程

資料來源：本研究自行繪製

(四) GBA 及國庫電子支付系統簽核作業：

1. 優化前：GBA 系統與國庫電子支付系統係為提供機關辦理會計帳務及國庫撥付作業，分別由行政院主計總處及

財政部國庫署設計建置，經檢視圖 3-1 機關國內出差旅費報支作業流程示意圖，發現相同人員於上開二系統間就同一付款憑單案件進行簽核作業，審核重點均為付款憑單正確性，為簡化行政作業及加速款項撥付，應有整併流程或系統整合空間。

2. 優化後：現行中央機關公款撥付作業係由國庫支付機關（財政部國庫署）辦理，致 GBA 系統所核准之付款憑單，主計單位需以人工方式將該檔案下載並上傳國庫電子支付系統，並經相關權責人員簽核後傳送支付機關。其中主辦會計及機關首長於二系統就同一事項被賦予分別簽核責任，倘可研議將 GBA 系統付款憑單資料以不落地方式直接介接至國庫電子支付系統辦理撥付作業，確保資料之一致性，即可簡化支付系統簽核作業，加速公款支付時效，亦可排除人為竄改及降低公庫支付風險；未來更可朝向規劃整併系統，提升機關使用之便利性。

（五）採用 XBRL 格式進行國內差旅費報支申請單封存：經費結報系統國內差旅費報支申請單（如圖 3-13）係將國內出差旅費報告表（如表 3-2）所有欄位格式納入設計，所儲存之電子資料須能配合報支審核通過支付後之事後審計需求。由於傳統報告格式（PDF、Word 格式）運用及分析資料有其難度，如採用 XBRL 格式進行國內差旅費報支申請單封存，除可進行自動化分析外，亦可解決整合性系統跨各種不同平台的資料交換問題，並結合網際網路提供雲端調案功能，提升審計作業效率。

4.1.2 管理性報告應用

經由本研究表 3-4 欄位分析結果，報支資料可分為基本資料、差勤資料及財務資料，又目前經費結報系統內建的管理性報告僅有各項目支用情形表、各單位支用情形表及表單明細彙總表等 4 種，為發掘更多的差旅費管理資訊，本研究將透過以上 3 種不同類型資料交叉分析，建議新增管理性報告，如表 4-1；並依資料面向分級，如表 4-2，以協助出差人員主管及機關首長掌握單位出差及經費支用情形等，並降低員工出差過於浮濫之風險。

表 4-1 基本資料、差勤資料及財務資料交叉分析表

資料類別 資料類別	基本資料 ①姓名 ②職稱 ③單位名稱 ④職等及俸級	差勤資料 ①出差事由 ②起訖日期 ③起訖地點 ④其他	財務資料 ①預算科目 ⑤雜費 ②用途別 ⑥其他 ③交通費 ④住宿費
基本資料 ①姓名 ②職稱 ③單位名稱 ④職等及俸級		* 各單位出差次數分析表 * 各單位出差地點分析表 * 同一時間出差暨出差事由明細表	* 各單位員工出差次數暨費用累計分析表 * 同一員工同日多筆出差支出明細表
差勤資料 ①出差事由 ②起訖日期 ③起訖地點 ④其他			* 出差地點及各項費用分析表 * 出差日數分析表
財務資料 ①預算科目 ②用途別 ③交通費 ④住宿費 ⑤雜費 ⑥其他			* 預決算分析表

資料來源：本研究自行整理

表 4-2 管理性報告分級表

資料面向	報告名稱
機關面向	出差地點及各項費用分析表（表 4-3）
	出差日數分析表（表 4-4）
	預決算分析表（表 4-5）
單位面向	各單位出差次數分析表（表 4-6）
	各單位出差地點分析表（表 4-7）
	同時間出差暨出差事由明細表（表 4-8）
員工面向	各單位員工出差次數暨費用累計分析表（表 4-9）
	同一員工同日多筆出差支出明細表（表 4-10）

資料來源：本研究自行整理

有關表 4-1 及表 4-2 所列管理性報告之應用，說明如下：

一、機關面向

（一）出差地點及各項費用分析表

依國內出差旅費報支要點第 3、9 點規定，出差人員之出差期間及行程，應視事實之需要，事先經機關核定，並儘量利用便捷之交通工具縮短行程；出差地點距離機關所在地 60 公里以上，得報支住宿費，未達 60 公里，因業務需要，需事前經機關核准，另依該要點附表一規定，雜費每日上限 400 元，各機關基於業務特性或其他因素，得另定報支規定，以公里數、小時數或出差地點等據以計支。基於出差地點與各項差旅費用報支均有關係，為協助各機關進行差勤管理，以強化機關內部控制機制，在機關填報出差地點規則一致之情形下，本研究新增表 4-3。

透過表 4-3 可協助機關分析出差地點距離較近者，是否利用便捷之交通工具當日往返，有無不必要之住宿費支出，

或瞭解分析至同一出差地點有無不符合成本效益之交通費支出，又或是出差地點與機關所在地在同一縣市或鄰近縣市者，其報支雜費之情形，並可依據事後分析結果，訂定內部差旅費報支規定，進而強化機關內部控制機制。

表 4-3 出差地點及各項費用分析表

期間：起 
 ～迄 

製表日期：○年○月○日

單位：新臺幣元

用途別：

單位

別：

表單明細 出差地點 ²	出差 人次	飛 機	高 鐵	火 車	汽 車	捷 運	船 舶	交 通 費 小 計	住 宿 費 小 計	雜 費 小 計	合 計	交 通 費 平 均 金 額	住 宿 費 平 均 金 額	雜 費 平 均 金 額
合 計														
○○縣、市														
○○機關														
：														

資料來源：本研究自行繪製

² 出差地點係由經費報支前端差勤系統資料帶入，機關可再自行整理歸類。

(二) 出差日數分析表

為協助機關瞭解員工整體出差日數分布狀況，以利作為
差勤管理之參考，故本研究新增表 4-4。

表 4-4 出差日數分析表

期間：起 
～迄 

製表日期：○年○月○日

單位：新臺幣元

用途別：

全部
國內旅費
教育訓練費

單位

全部
A 單位
B 單位
.....

表單明細 出差日數	出差人次	金額合計	平均報支金額
不到半日			
半日以上未滿 1 日			
1 日以上未滿 2 日			
2 日以上未滿 3 日			
3 日以上未滿 4 日			
4 日以上未滿 5 日			
5 日以上			

資料來源：本研究自行繪製

(三) 預決算分析表

在經費結報系統開發前，如欲獲得國內出差旅費每月預算分配數及執行數的資訊，需將 GBA 系統每月帳務資料轉出後，再以人工方式整理產製，除耗時費工亦不符成本效益，鑑於經費結報系統後端已介接 GBA 系統，為協助機關瞭解國內出差旅費支出長期增減趨勢，以及透過預決算比較資訊進行預算控管，故本研究新增表 4-5。

表 4-5 預決算分析表

期間：起 
 ~迄 

用途別：

▼

全部

國內旅費

教育訓練費

製表日期：○年○月○日

單位：新臺幣元

工作計畫 年度	A 工作計畫		B 工作計畫		C 工作計畫		合計			
	預算數	決算數	預算數	決算數	預算數	決算數	預算數	決算數	差異數	差異比率
108 年 1										
1 月										
⋮										
6 月										

資料來源：本研究自行繪製

二、單位面向

(一) 各單位出差次數分析表

現行經費結報系統內建的各單位支用情形表，可瞭解各單位每月差旅費報支金額，但該金額大小易受出差地點的影響，報支金額較高之單位，不見得出差次數較多，為能精確地瞭解各單位每月出差頻繁程度，及其負責業務與出差頻率之關係，故本研究新增表 4-6。

表 4-6 各單位出差次數分析表

期間：起

 ~迄

用途別：

▼

全部

國內旅費

教育訓練費

製表日期：○年○月○日

單位：出差人次

單位別 月份	A 單位	B 單位	C 單位	D 單位	E 單位	F 單位	合計
108 年 1							
1 月							
⋮							
6 月							

資料來源：本研究自行繪製

(二) 各單位出差地點分析表

經費報支階段多注重審核出差起訖地點與交通費報支金額是否相符，至於出差地點係分散在各縣市或集中於某一特定地點，又特定地點之出差，可否以視訊會議、雲端系統處理等方式替代，則未進一步歸納分析，因起訖地點為出差前即需填報及核定的差勤資料，倘機關內部已統一定填報規則，在填報資料標準化之情況下，將可透過本研究新增之表 4-7，瞭解各單位出差地點分布情形。

表 4-7 各單位出差地點分析表

期間：起 
 ~迄 

用途別：

▼

全部

國內旅費

教育訓練費

製表日期：○年○月○日

單位：出差人次

單位別 出差地點 ³	A 單位	B 單位	C 單位	D 單位	E 單位	F 單位	合計
○○縣							
○○市							
⋮							

資料來源：本研究自行繪製

（三）同時間出差暨出差事由明細表

出差起訖日期及出差事由亦屬出差前即需填報及核定的差勤資料，透過起訖日期分析，可瞭解機關內同一單位員工同時間出差情形，進而評估是否對該單位日常業務運作造成影響，另透過出差事由分析，可瞭解員工出差原因、執行業務內容、參加會議名稱等，進而歸納瞭解是否有不必要之出差，故本研究新增表 4-8。

³ 出差地點係由經費報支前端差勤系統資料帶入，機關可再自行整理歸類。

表 4-8 同時間出差暨出差事由明細表

期間：起  用途別：  製表日期：○年○月○日

～迄   教育訓練費

單位  別： 同時出差 

A 單位 

B 單位 

..... 

表單明細 表單編號	姓名	職稱	起訖日期	出差日數	出差事由

資料來源：本研究自行繪製

三、員工面向

(一) 各單位員工出差次數暨費用累計分析表

現行經費結報系統內建的表單明細彙總表，僅列示各單位逐筆出差明細，尚無法辨識單位內員工出差情形，基於每位員工出差次數、差旅費報支總額、平均報支金額等統計資訊，有利機關差勤管理及分析費用之支用情形，及有助發掘各員工出差是否異常，故本研究新增表 4-9。

表 4-9 各單位員工出差次數暨費用累計分析表

期間：起 
 ~迄 

製表日期：○年○月○日

單位：新臺幣元

用途別：

單位別：

單位 名稱	姓名	出差 次數	交通費	住宿費	住宿加計交 通費（套裝 行程）	雜費	合計	平均 金額
合 計								
A 單位	甲員工							
A 單位	乙員工							
B 單位	丙員工							
B 單位	丁員工							
⋮	⋮							

資料來源：本研究自行繪製

（二）同一員工同日多筆出差支出明細表

現行經費結報系統每筆國內出差所報支之住宿費及雜費，係由系統自動檢核該筆報支金額是否逾限，例如薦任級以下人員住宿費每日不得超過 1,600 元，雜費每日不得超過 400 元，惟同一員工同日若有多筆出差，可能發生單筆報支金額未逾限，但多筆報支總額已逾限之情形，為協助機關發掘各員工出差是否有異常情形，並避免重複報支，故本研究新增表 4-10。

表 4-10 同一員工同日多筆出差支出明細表

期間：起 
 ~迄 

製表日期：○年○月○日

用途別：

單位別：

表單明細 表單編號	姓名	起訖 日期	交通費	住宿費	住宿加計交 通費（套裝 行程）	雜費	出差事由

資料來源：本研究自行繪製

4.1.3 經費有效管理

一、管理性報告強化內部控制運用範例

為利各界瞭解本研究 4.1.2 管理性報告應用新增之管理性報告如何使用，將透過以下 3 個範例，說明該等報告如何提供管理決策資訊，進而強化機關內部控制機制：

（一）出差地點及各項費用分析表

表 4-11 為國內出差旅費 108 年 1 至 6 月出差地點及各項費用分析表案例，該案例機關地址位於臺北市內，從該表整體統計資料可以協助機關瞭解交通費、住宿費及雜費支出情形，倘進一步加值分析運用，將能作為機關訂定內部管理規定的參考依據，茲分別說明如下：

1. 交通費：從交通費支出可以發現，出差地點在桃園市以北者，皆以搭乘火車、汽車及捷運等交通工具為主，交通費中並無高鐵支出，探究其原因係搭乘高鐵與火車等其他交通工具所花費時間並無顯著差異，且部分縣市高鐵站位於郊區，交通轉乘反而更不方便，故機關可參考以上資料訂定內部報支規定，如規範出差地點在桃園市以北者以搭乘火車、汽車及捷運為原則，以節省交通費支出。
2. 住宿費：從住宿費支出可以發現，除新竹縣外，出差地點在新竹市以北者並未報支住宿費，探究其原因係出差地點位於高鐵一日生活圈範圍內或與高鐵站相近者，多可當日往返，無需住宿，故機關可參考以上資料針對出差報支住宿費之條件，另定內部報支規定。
3. 雜費：依中央機關公務員工國內出差旅費報支數額表備註三規定，雜費每日上限 400 元，各機關基於業務特性或其他因素，得於上限範圍內另定報支規定。從雜費支出可以發現，該項支出占總報支金額比率達 54%，主要係因出差地點與機關地相同，亦按 400 元標準支領雜費所致。故倘機關考量預算資源有限，應有效配置於重要施政措施，可依上開規定，檢討於限額自行訂定較低報支標準，以調整預算額度，有效配置資源。

表 4-11 出差地點及各項費用分析表案例

期間：108 年 1 月～108 年 6 月

製表日期：○年○月○日

用途別：國內旅費

單位：新臺幣元

單位別：B 單位

費用別 出差地點 ⁴	出差 人次	飛機	高鐵	火車	汽車 及 捷運	交通 費小 計	住宿 費小 計	雜費 小計	合計	交通 費平 均報 支金 額	住宿 費平 均報 支金 額	雜費 平均 報支
合 計	453	35,111	44,960	6,394	30,185	116,330	167,700	332,800	616,830	257	370	735
臺北市	314	0	0	0	20,868	20,868	0	219,800	240,668	66	0	700
新北市	8	0	0	0	832	832	0	5,400	6,232	104	0	675
基隆市	2	0	0	164	0	164	0	800	964	82	0	400
桃園市	68	0	0	1,880	7,021	8,901	0	47,000	55,901	131	0	691
新竹縣	4	0	2,290	0	0	2,290	4,500	2,800	9,590	573	1,125	700
新竹市	5	0	5,800	0	320	6,120	0	4,000	10,120	1,224	0	800
臺中市	22	0	13,755	851	478	15,084	53,000	17,800	85,884	686	2,409	809
嘉義市	1	0	2,065	0	0	2,065	1,800	800	4,665	2,065	1,800	800
高雄市	7	0	20,730	0	32	20,762	38,400	12,400	71,562	2,966	5,486	1,771
宜蘭縣	1	0	0	0	274	274	0	400	674	274	0	400
花蓮縣	4	0	0	3,499	108	3,607	21,800	6,800	32,207	902	5,450	1,700
臺東縣	1	3,766	0	0	32	3,798	1,800	800	6,398	3,798	1,800	800
澎湖縣	16	31,345	0	0	220	31,565	46,400	14,000	91,965	1,973	2,900	875

資料來源：本研究自行整理

(二) 各單位出差地點分析表

表 4-12 為國內出差旅費 108 年 1 至 6 月各單位出差地點
分析表案例，該案例機關分別有臺北市及南投縣中興新村兩
處辦公處所，從該表整體統計資料可以發現，出差地點多集

⁴ 出差地點係由經費報支前端差勤系統資料帶入，經依國內行政區域劃分重新整理分類。

中在臺北市及臺中市，其中 D 單位出差臺北市占比最高；E 單位出差臺中市占比最高。

依據以上資料，可以合理推測大部分前往臺北市及臺中市的出差案件，多與機關單位因分隔臺北市及南投縣中興新村兩地，為進行內部行政事務討論及相關業務協調處理有關，故機關可以思考部分行政事務會議以視訊會議取代之可行性，又 E 單位出差臺中市的案件，據瞭解多係派員接送出差人員往返南投縣中興新村及臺中高鐵站，是否有其他更符合成本效益之作法，亦值得機關進一步思考。

表 4-12 各單位出差地點分析表案例

期間：108 年 1 月～108 年 6 月

製表日期：○年○月○日

用途別：國內旅費

單位：出差人次

單位別 出差地點 ⁵	A 業務 單位	B 業務 單位	C 業務 單位	D 業務 單位	E 幕僚 單位	F 幕僚 單位	合計
基隆市	3	0	1	4	0	0	8
臺北市	19	0	0	59	15	7	100
新北市	1	3	2	5	0	0	11
桃園市	2	2	2	8	1	0	15
新竹市	4	2	0	3	0	0	9
新竹縣	1	0	3	8	0	0	12
苗栗縣	0	0	0	3	0	0	3
臺中市	0	4	2	7	27	0	40
南投縣	0	1	1	2	16	0	20
彰化縣	3	0	4	2	2	0	11
雲林縣	7	0	1	6	1	0	15
嘉義市	0	0	0	4	0	0	4
嘉義縣	4	0	2	3	0	0	9

⁵ 出差地點係由經費報支前端差勤系統資料帶入，經依國內行政區域劃分重新整理分類。

期間：108 年 1 月～108 年 6 月

製表日期：○年○月○日

用途別：國內旅費

單位：出差人次

單位別 出差地點 ⁵	A 業務 單位	B 業務 單位	C 業務 單位	D 業務 單位	E 幕僚 單位	F 幕僚 單位	合計
臺南市	4	1	4	15	0	0	24
高雄市	0	3	3	2	3	0	11
屏東縣	0	1	2	4	2	0	9
宜蘭縣	0	1	1	6	0	0	8
花蓮縣	0	1	0	3	0	0	4
臺東縣	4	0	2	5	0	0	11
澎湖縣	3	0	0	5	0	0	8
金門縣	0	0	0	1	0	0	1
連江縣	3	0	0	2	0	0	5

資料來源：本研究自行整理

（三）各單位員工出差次數暨費用累計分析表

表 4-13 為國內出差旅費 108 年 1 至 6 月各單位員工出差次數暨費用累計分析表案例，從該表整體統計資料可以瞭解各單位員工出差情形，包括員工出差次數、報支差旅費總額、平均報支金額等，透過不同員工出差次數比對，可分析員工出差頻率是否異常並評估是否影響日常業務推動，另可再搭配出差事由，進一步分析出差之必要性，並作為未來差勤管理之參考。

例如在表 4-13 中，C 單位 C1 員工出差達 23 次，但未報支交通費及住宿費，僅報支雜費，其出差之必要性及經費支出之合理性，可再搭配出差事由作進一步分析，另 C2 員工出差達 16 次，平均每月出差近 3 次，其出差頻率是否已影響該員工日常業務之推動，以及是否有其他出差替代方式，可由該員工主管進一步衡量評估。

表 4-13 各單位員工出差次數暨費用累計分析表案例

期間：108 年 1 月～108 年 6 月

製表日期：○年○月○日

用途別：國內旅費

單位：新臺幣元

單位別：全部

單位名稱	姓名	出差 次數	交通費	住宿費	住宿加計交通 費(套裝行程)	雜費	合計	平均報支 金額
合 計		93	88,634	1,800	0	35,400	125,834	1,353
A 業務單位小計		27	34,383	1,800	0	11,000	47,183	1,748
A 業務單位	A1 員工	10	16,195	0	0	4,000	20,195	2,020
A 業務單位	A2 員工	5	7,256	0	0	2,000	9,256	1,851
A 業務單位	A3 員工	4	4,732	1,800	0	1,800	8,332	2,083
A 業務單位	A4 員工	4	2,544	0	0	1,600	4,144	1,036
A 業務單位	A5 員工	4	3,656	0	0	1,600	5,256	1,314
B 業務單位小計		13	15,909	0	0	5,200	21,109	1,624
B 業務單位	B1 員工	4	3,925	0	0	1,600	5,525	1,381
B 業務單位	B2 員工	3	2,995	0	0	1,200	4,195	1,398
B 業務單位	B3 員工	2	4,035	0	0	800	4,835	2,418
B 業務單位	B4 員工	2	568	0	0	800	1,368	684
B 業務單位	B5 員工	2	4,386	0	0	800	5,186	2,593
C 幕僚單位小計		53	38,342	0	0	19,200	57,542	1,086
C 幕僚單位	C1 員工	23	0	0	0	7,400	7,400	322
C 幕僚單位	C2 員工	16	18,382	0	0	6,200	24,582	1,536
C 幕僚單位	C3 員工	6	11,750	0	0	2,400	14,150	2,358
C 幕僚單位	C4 員工	4	2,680	0	0	1,600	4,280	1,070
C 幕僚單位	C5 員工	4	5,530	0	0	1,600	7,130	1,783

資料來源：本研究自行整理

二、建立經費結報系統持續性監控機制

第3章研究方法分析經費結報系統已納入之控制重點，透過內嵌於系統應用控制，預防可能產生舞弊之內部控制缺失，如介接系統資料避免重複報支或錯誤、設定系統自動檢核報支內容是否超過標準、直接比對匯款資料正確性等，藉由資訊技術代替人工作業，提升作業效率，加速撥付時效。

隨著系統功能趨於複雜，機關對於國內出差旅費結報作業既有內部控制及稽核，應朝向確認系統間（差勤系統、薪資系統及GBA系統）資料介接傳遞正確性、系統規劃之應用控制是否落實執行等，將系統資料輸出檢核及整體運用電腦稽核技術設計驗證程式，經由持續性監控⁶降低可能產生舞弊或缺失，精進與強化系統內部控制機制，以下列舉驗證程式範例：

- （一）經費結報系統設計與各機關差勤系統介接差假及人員資料，介接資料格式如下（如表 4-14），為驗證結報系統報支單內差假資料是否為差勤系統已核准差假單、差假日期與事由是否一致、結報系統人員異動資料與差勤系統資料之對應等有關系統間資料驗證，由源頭差勤系統及經費結報系統依格式匯出差假及人員資料進行比對，確保系統有效控制。

⁶ 持續性監控通常會涉及到在預定的業務流程範圍內，參照一組控制規則，對所有交易和系統活動進行自動化測試，監控作業通常會依據所屬營業循環的特性以每天、每週或每月為基礎來進行（內部稽核協會,2011）。

表 4-14 經費結報系統與各機關差勤系統介接資料格式

欄位名稱	欄位代號	型態	長度	格式說明	是否允許空 值
所屬機關(機構)名稱	OrganizationalName	VARCHAR	50		否
所屬機關(機構)代碼	OrganizationalCode	VARCHAR	20		否
異動類別	Action	VARCHAR	2	add=新增 mod=修改 del=刪除	否
事件編號	EventId	VARCHAR	32	唯一值	否
申請人身分證字號	ApplyId	VARCHAR	10		否
代理人身分證字號	AgentId	VARCHAR	10		否
開始日期	StartDate	VARCHAR	10	YYY/MM/DD	否
開始時間	StartTime	VARCHAR	10	HH:MM	否
結束日期	EndDate	VARCHAR	10	YYY/MM/DD	否
結束時間	EndTime	VARCHAR	10	HH:MM	否
事由	Reason	VARCHAR	100		否
異動時間	ModDate	VARCHAR	18	YYY/MM/DD HH:MM:SS	是

欄位名稱	欄位代號	型態	長度	格式說明	是否允許空 值
所屬機關(機構)名稱	OrganizationalName	VARCHAR	50	Ex. 主計總處	否
所屬機關(機構)代碼	OrganizationalCode	VARCHAR	20	Ex. A57000000A	否
異動類別	Action	VARCHAR	6	add=新增 mod=修改 del=刪除	否
單位名稱	Department	VARCHAR	50	Ex. 秘書室事務科	否
單位代碼	DepartCode	VARCHAR	20	Ex. YA0101	否
姓名	UserName	VARCHAR	30	Ex. 王小明	否
身分證字號(護照號碼)	IdcardNo	VARCHAR	10	Ex. A123456789	否
帳號	UserAccount	VARCHAR	20	Ex. AA1234	否
辦公室電話	TelephoneNumber	VARCHAR	20	Ex. 02-20429384#112	是
電子郵件信箱	Mail	VARCHAR	200	Ex: user@mail.gov.tw	是
在職狀態	JobStatus	VARCHAR	2	1:在職 2:離職 3:停用	否
離職日期	LeaveDate	VARCHAR	10		是
到職日期	InDate	VARCHAR	10	Ex: 097/01/15	否
職稱	Position	VARCHAR	30	Ex. 分析員	否
員工類別	Epkind	VARCHAR	30	Ex. 正式職員	否
上層主管身分證字號	Upuid	VARCHAR	10	Ex: F123456789	是
異動時間	ModDate	VARCHAR	18	YYY/MM/DD HH:MM:SS	是

資料來源：本研究自行整理

(二) 經費結報系統設計與 GBA 系統介接傳票資料，介接資料格式如下（如表 4-15），為驗證 GBA 系統產製之傳票金額、用途別及工作計畫等資訊，是否與結報系統核准之報支單相符，由 GBA 系統及經費結報系統依格式匯出傳票資料，並進行比對，確保系統有效執行。

表 4-15 經費結報系統與 GBA 系統介接資料格式

欄位名稱	型態	長度
會計年度	Nvarchar	3
基金別	Nvarchar	10
預算別	Nvarchar	15
政府別	Nvarchar	4
機關編號	Nvarchar	30
機關名稱	Nvarchar	20
機關地址	Nvarchar	100
會計分類	Nvarchar	15
記帳憑證種類	Nvarchar	15
記帳憑證編號	Nvarchar	15
傳票字軌	Nvarchar	10
傳票字軌序號	Char	7
記帳憑證批號	varchar	15
匯入資料序號	Nvarchar	10
會計事項編號	Nvarchar	50
會計事項名稱	Nvarchar	300
製票人	Nvarchar	10
製票日期	Nvarchar	7
收付款日期	Nvarchar	7
金額	float	53
摘要	Nvarchar	120
支出用途代號	Nvarchar	5
單據張數	Nvarchar	3
急件別	Nvarchar	3
記帳憑證明細清單	RefType	
受繳款人清單	RefType	

欄位名稱	型態	長度
會計科目編號	Nvarchar	30
會計科目名稱	Nvarchar	50
借貸方	Nvarchar	1
傳票明細序號	Number	5
預算年度	Nvarchar	3
預算來源	Nvarchar	15
預算科目編號	Nvarchar	11
預算科目名稱	Nvarchar	50
經資別	Nvarchar	5
重大政策計畫編號	Nvarchar	30
重大政策計畫名稱	Nvarchar	50
分計畫編號	Nvarchar	10
分計畫名稱	Nvarchar	20
用途別科目編號	Nvarchar	30
用途別科目名稱	Nvarchar	30
明細帳科目編號	Nvarchar	6
明細帳科目名稱	Nvarchar	20
受繳款人編號	Nvarchar	6
受繳款人名稱	Nvarchar	20
明細摘要	Nvarchar	1000
明細金額	float	53
傳票沖抵清單	RefType	

資料來源：本研究自行整理

(三) 於經費結報系統使用資料庫查詢語言驗證相關條件，確認系統已封存資料符合系統規劃之控制點如下：

1. 報支單填具之出差日期是否落於核准差假期間

例：檢查出差日為 108 年 1 月 1 日~108 年 12 月 31 日報支單內，報支單據出差日期與差旅報支單不符的單號：

SELECT A.ALIASNO as "異常報支單號" FROM

(SELECT ALIASNO ,CONCAT (STARTDATE,STARTTIME) as
START,CONCAT (ENDDATE,ENDTIME) as END FROM
EAS_TRIPFARE where STARTDATE > '108/01/00' AND STARTDATE
< '108/12/32') A LEFT JOIN

(SELECT ALIASNO ,CONCAT (STARTDATE,STARTTIME) as
START,CONCAT (ENDDATE,ENDTIME) as END FROM
EAS_BUSINESSSTRIP where STARTDATE > '108/01/00' AND
STARTDATE < '108/12/32') B ON A.ALIASNO=B.ALIASNO

WHERE

(A.ALIASNO =B.ALIASNO AND A.START != B.START)

OR

(A.ALIASNO =B.ALIASNO AND A.END != B.END)

查詢結果樣態（假設有異常資料的狀態）：

顯示第 0 - 0 列 (總計 1 筆, 查詢花費 0.0040 秒。)

```
SELECT A.ALIASNO as "異常結報單號" FROM (SELECT ALIASNO ,CONCAT(STARTDATE,STARTTIME) as START,CONCAT(ENDDATE,ENDTIME) as END FROM EAS_TRIPFARE where  
STARTDATE > '108/01/00' AND STARTDATE < '108/12/32') A LEFT JOIN (SELECT ALIASNO ,CONCAT(STARTDATE,STARTTIME) as START,CONCAT(ENDDATE,ENDTIME) as END  
FROM EAS_BUSINESSSTRIP where STARTDATE > '108/01/00' AND STARTDATE < '108/12/32') B ON A.ALIASNO=B.ALIASNO WHERE (A.ALIASNO =B.ALIASNO AND A.START !=  
B.START) OR (A.ALIASNO =B.ALIASNO AND A.END != B.END)
```

效能分析 [行內編輯] [編輯] [SQL 語句分析] [產生 PHP 程式碼] [重新整理]

☐ 全部顯示 | 資料列數: 25 | 搜尋資料列: 搜尋此資料表

+ 選項

異常結報單號
1080104602

資料來源：本研究自行整理

2. 簽核流程是否符合機關設定之權責分工

例：列出出差日為 108 年 1 月 1 日～108 年 12 月 31 日，所申請差旅單據經過之審核流程（可將 ALIASNO != '1080000000' 改為 ALIASNO = '1080000000' 進行某特定單號進行檢查）：

```
SELECT STEPNAME as "審核關卡", SENDDATE as "到件日期",  
AGREE as "審核內容", SHTNO as "表單代號" FROM  
IFTWF_SHTPROC  
WHERE SHTNO IN  
(  
SELECT CONCAT( APPDATE,SEQNO,EPNO ) FROM IFTWF_SHTAPP  
WHERE ALIASNO IN  
( SELECT ALIASNO FROM EAS_TRIPFARE WHERE STARTDATE >  
'108/01/00' AND STARTDATE < '108/12/32' AND SHTFILE =  
'WF51S01' AND ALIASNO != '1080000000' )  
)  
ORDER BY SHTNO,SENDDATE,SENDTIME
```

查詢結果樣態（指定特定單據狀態）：

顯示第 0 - 7 列 (總計 8 筆, 查詢花費 0.0007 秒。)

```
SELECT STEPNAME as "審核關卡", SENDDATE as "到件日期", AGREE as "審核內容", SHTNO as "表單代號" FROM IFTWF_SHTPROC WHERE SHTNO IN ( SELECT CONCAT  
(APPDATE,SEQNO,EPNO) FROM IFTWF_SHTAPP WHERE ALIASNO IN (SELECT ALIASNO FROM EAS_TRIPFARE WHERE STARTDATE > '108/01/00' AND STARTDATE < '108/12/32'  
AND SHTFILE = 'WF51S01' AND ALIASNO = '1080104602') ) ORDER BY SHTNO,SENDDATE,SENDTIME
```

☐ 效能分析 [行內編輯] [編輯] [SQL 語句分析] [產生 PHP 程式碼] [重新整理]

☐ 全部顯示 | 資料列數: 25 | 搜尋資料列: 搜尋此資料表 | 依主鍵排序: 無

審核關卡	到件日期	審核內容	表單代號
申請人主管	108/01/04	同 意	108/01/0401000596
申請人單位簡任人員	108/01/04	代 行	108/01/0401000596
會人事處承辦人	108/01/07	同 意	108/01/0401000596
人事單位上層主管	108/01/07	同 意	108/01/0401000596
人事處單位主管	108/01/08	核 可	108/01/0401000596
主計室審核人員	108/01/08	同 意	108/01/0401000596
彙總作業	108/01/22	彙總作業退會計人員	108/01/0401000596
主計室審核人員	108/01/22	同 意	108/01/0401000596

資料來源：本研究自行整理

3. 取得金融機構匯款清冊檔與回饋檔後重新設計程式進行
勾稽比對，再次比對是否一致

例：比對規則（郵局）：

1~7 碼：局號

10~16 碼：帳號

19~28 碼：身份證

31~38 碼：金額

依照此條件與匯款清冊（EAS_SUMCUSTMST、
EAS_SUMCUSTDET）資料進行比對

資料來源：本研究自行整理

4. 報支單之住宿費、雜費是否逾標準限額，如住宿費或雜
費填報 3,000 元

例：檢查出差日為 108 年 1 月 1 日～108 年 12 月 31 日報支單內，住宿
費或雜費超過控制點的單據：

```
SELECT A.ALIASNO as "住宿或雜費超過控制點之單號", A.FARE06  
AS '住宿費', A.FARE08 AS '雜費'
```

```
FROM EAS_TRIPFAREDTL A JOIN
```

```
EAS_TRIPFARE B on A.ALIASNO=B.ALIASNO
```

```
where
```

```
（ A.STARTDATE > '108/01/00' AND A.STARTDATE < '108/12/32'  
AND B.SHTFILE = 'WF51S01' AND A.FARE06 > '2200'）
```

```
OR
```

```
（ A.STARTDATE > '108/01/00' AND A.STARTDATE < '108/12/32'  
AND B.SHTFILE = 'WF51S01' AND A.FARE08 > '400'）
```


查詢結果樣態（假設有異常資料的狀態）：

顯示第 0 - 0 列 (總計 1 筆, 查詢花費 0.0009 秒。)

```
SELECT A.ALIASNO as "住宿或雜費超過控制點之單號", A.FARE06 AS '住宿費', A.FARE08 AS '雜費' FROM EAS_TRIPFAREDTL A JOIN EAS_TRIPFARE B on A.ALIASNO=B.ALIASNO where (A.STARTDATE > '108/01/00' AND A.STARTDATE < '108/12/32' AND B.SHTFILE = 'WF51S01' AND A.FARE06 > '2200') OR (A.STARTDATE > '108/01/00' AND A.STARTDATE < '108/12/32' AND B.SHTFILE = 'WF51S01' AND A.FARE08 > '400')
```

☐ 效能分析 ☐ 行內編輯 ☐ 編輯 ☐ SQL 語句分析 ☐ 產生 PHP 程式碼 ☐ 重新整理

☐ 全部顯示 | 資料列數: 25 搜尋資料列:

+ 選項

住宿或雜費超過控制點之單號	住宿費	雜費
1080308738		401

資料來源：本研究自行整理

5. 報支單內飛機、高鐵及住宿費項目填報金額，是否未填列單據數或夾帶檔案

例：檢查出差日為 108 年 1 月 1 日～108 年 12 月 31 日報支單內，申報飛機、高鐵或住宿費但無附件紀錄單據：

```
SELECT A.ALIASNO AS "無附件單號", A.FARE02 AS '高鐵（合計）',
A.FARE01 AS '飛機（合計）', A.FARE06 AS '住宿費（合計）'
FROM EAS_TRIPFARE A LEFT JOIN
EAS_TICKETNO B ON A.ALIASNO=B.ALIASNO
WHERE
( A.STARTDATE > '108/01/00' AND A.STARTDATE < '108/12/32'
AND A.SHTFILE = 'WF51S01' AND A.FARE02 > '0' and B.ALIASNO is
null )
OR
( A.STARTDATE > '108/01/00' AND A.STARTDATE < '108/12/32'
AND A.SHTFILE = 'WF51S01' AND A.FARE01 > '0' and B.ALIASNO is
null )
OR
( A.STARTDATE > '108/01/00' AND A.STARTDATE < '108/12/32'
AND A.SHTFILE = 'WF51S01' AND A.FARE06 > '0' and B.ALIASNO is
null )
```

查詢結果樣態（有異常資料的狀態）：

顯示第 0 - 0 列 (總計 1 筆, 查詢花費 0.1513 秒。)

```
SELECT A.ALIASNO AS '無附件單號', A.FARE02 AS '高鐵 (合計)', A.FARE01 AS '飛機 (合計)', A.FARE06 AS '住宿費 (合計)' FROM BAS_TRIPFARE A LEFT JOIN
BAS_TICKETNO B ON A.ALIASNO=B.ALIASNO WHERE (A.STARTDATE > '108/01/00' AND A.STARTDATE < '108/12/32' AND A.SHTFILE = 'WF51S01' AND A.FARE02 > '0' and
B.ALIASNO is null) OR (A.STARTDATE > '108/01/00' AND A.STARTDATE < '108/12/32' AND A.SHTFILE = 'WF51S01' AND A.FARE01 > '0' and B.ALIASNO is null) OR
(A.STARTDATE > '108/01/00' AND A.STARTDATE < '108/12/32' AND A.SHTFILE = 'WF51S01' AND A.FARE06 > '0' and B.ALIASNO is null)
```

☐ 效能分析 [行內編輯] [編輯] [SQL 語句分析] [產生 PHP 程式碼] [重新整理]

☐ 全部顯示 | 資料列數: 25 | 搜尋資料列: 搜尋此資料表

+ 選項

無附件單號	高鐵 (合計)	飛機 (合計)	住宿費 (合計)
1080304999	0	0	6400

資料來源：本研究自行整理

三、運用 RPA 協助建立經費預警機制

在經費結報系統建置後，國內出差旅費報支流程已全程電子化，透過自動檢核機制設計，已降低每筆差旅費報支錯誤或審核疏漏之風險，減省人工審核作業；透過系統自動產製付款憑單，已完全取代人工登帳作業，惟機關及其內部單位整體差旅費報支是否切合業務需要，或是否有浮濫浪費等情形，仍需透過人工點選產製管理性報告，再輔以人工進行數據分析、比對等作業後始能得知。

未來經費結報系統推廣普及後，建議思考研議整理分析國內差旅費異常資料執行樣態，並找出其關聯性後，據以建置資料比對篩選模型，由 RPA 經費預警機器人定期自動比對，並將異常情形發送予部門主管及相關人員，除可協助各機關自動建立經費預警機制，有效節省公帑外，另可大幅減少分析、比對作業，有助減省人力成本。

4.2 政府補（捐）助民間團體費用

4.2.1 作業流程優化

一、直接索引民間團體名稱：現行民間團體資料之建立由人工登打，造成資料輸入不齊全或不一致，未來可透過 CGSS 系統介接財政部財稅資料中心之「稅籍資料檔」與內政部「人民團體資訊管理系統」，使各機關登載民間團體稅籍編號或法人登記編號時，利用跨機關係統整合之比對及索引功能，即可取得相對應之民間團體名稱（如圖 4-6），可使機關透過 CGSS 系統在辦理補（捐）助案件之核定、撥款及核銷作業，需以民間團體名稱進行搜尋時能獲得完整資訊，有效提升系統查詢效能。



圖 4-6 機關資料庫整合運用協助 CGSS 系統建置民間團體資料

資料來源：本研究自行繪製

二、設計登載民間團體編號順序或建立民間團體單一識別碼管理機制：現行各機關登載民間團體編號，未有強制設定登載順序，造成同一團體以不同編號重複建檔，造成歸戶困擾，未來各機關登載民間團體編號，應優先採用稅籍編號（統一編號），其次為法人登記編號、法人立案證號或其他編號，利於 CGSS 系統所儲存民間團體資料庫之有效性。為確保受補（捐）助民間團體基本資

料之完整及正確歸戶，未來可建立民間團體之單一識別代碼，供各機關統一以該代碼進行補（捐）助案件之管理。

三、加強關鍵字模糊比對功能：現行 CGSS 系統提供各機關以關鍵字比對查詢之功能，然模糊比對之效能仍不足，以「OO 文化發展協會」為例，系統設計之搜尋方式為連續關鍵字，例如「OO 文化」或「文化發展」皆可查得該民間團體，惟如改以「OO 文化協會」或「OO 發展協會」等則無法查得，未來可強化系統關鍵字之模糊比對功能，以提升機關查詢效率。

四、CGSS 系統新增補（捐）助案件「已撥款項收回」欄位記錄：現行 CGSS 系統未設計補（捐）助案件之賸餘款收回欄位，未來機關辦理補（捐）助案件核銷資料作業時，如有民間團體須將賸餘款收回之情形，機關應將補（捐）助費用收回資料登載於系統「已撥款項收回」的欄位（如圖 4-7），提供機關遇有民間團體須將賸餘款收回之狀況，能完整呈現經費支用情形。

➤ 結報資料

撥款資料	工作計畫	撥款日期	補助金額（元）	受委託撥款機關、單位(款項委託由第三方轉發者始填列本欄)
	查無相關資料			
核銷資料	核銷日期	核銷金額(元)		
	查無相關資料			
已撥款項收回資料				
編製會計報告或收支清單 否				
本機關實際補助金額	(元)	團體實際自付金額 (含民間企業團體補助額)	(元)	(元)
未來結報資料項下新增[已撥款項收回資料]（如上圖），並於右方新增「收回日期」及「收回金額」欄位。				
收回日期			收回金額	

圖 4-7 CGSS 系統增加已撥款項收回欄位

資料來源：本研究自行繪製

五、CGSS 系統新增「補助主（子）計畫名稱」欄位：現行各機關得以「經費類別」、「工作計畫名稱」作補（捐）助案件歸類，惟前揭兩項屬預算面歸類，未來增設補助主（子）計畫名稱欄位（如圖 4-8），以利機關就業務面歸類後分析同一主（子）計畫之經費支用情形、受補助之民間團體資料等，快速掌握資源分配情形，作為後續審核補（捐）助案件之參據。

最新消息

相關法令

申請作業

案件申請-公務預算

案件申請-營業基金

案件申請-非營業基金

案件變更

民間團體資料查詢管理

內政部人民團體會務警示資訊查詢

結報作業

報表查詢

平台管理

文件下載

申請作業

基本資料

受理機關/人員	行政院主計總處綜合規劃處 主計總處	預算年度	108年度
經費類別	公務預算	申請日期	108/8/29
工作計畫名稱	工作計畫名稱 (僅輸入使用二級用途別科目「對國內團體之捐助」之計畫) 預算數		
民間團體名稱	請輸入民間團體名稱或相關編號(統一編號/法人登記編號/法人立案編號)		
承辦人員資訊			

補(捐)助資料

補捐助事項或用途	請輸入補捐助事項/用途/計畫名稱或活動名稱		
活動期間/計畫期間	108/8/29 - 108/8/29		
活動總經費	0 (元)	團體自付金額(含民間企業團體補助額)	請輸入 (元)
申請機關補助金額	請輸入 (元)		
申請機關補助金額備註	請輸入本機關補助金額備註 ex. 實物補助等		
申請他機關補助金額	他機關名稱 補助金額 (元)		
申請他機關補助金額備註	請輸入他機關補助金額備註 ex. 實物補助等		

確定 取消

未來補(捐)助資料項下新增[補助主(子)計畫名稱](如下)，由機關於年度開始時依預算書所列各項補(捐)助計畫資料，輸入於CGSS系統，並於受理民間團體申請補(捐)助案件時，以點選帶入欄位方式，提供機關有效率整理及分析年度全部補(捐)助案件之基礎。

補助主(子)計畫名稱	
------------	----------------------

選擇	補助主(子)計畫名稱
☐	XX 計畫
☐	YY 計畫
☐	ZZ 計畫
☐	⋮

圖 4-8 CGSS 系統增加補助主(子)計畫名稱欄位

資料來源：本研究自行繪製

4.2.2 管理性報告應用

為優化政府補（捐）助民間團體費用之作業流程，並強化使用者操作便利性，宜改變現行須以人工查詢及匯出 EXCEL 檔（如圖 4-9）再作整理之作業方式，建議透過系統自動產製補（捐）助經費支用表單及管理性報告，使用者僅須點選所需報表名稱之按鍵，以大幅減少處理時間，提升行政效率。茲提出研究建議如下：

受理機關	案件編號	民間團體編號	民間團體名稱	經費類別	預算年度	申請日期	工作計畫名稱	補助事項或用途	活動期間/計畫期間	活動總經費	團體自付金額 (含民間企業團體補助額)	申請機關補助金額	申請他機關補助總金額	編製會計報告或收支清單	核定日期	核定金額	撥款總次數	撥款總金額	核銷總次數	核銷總金額	本機關實際補助金額	團體實際自付金額 (含民間企業團體補助額)	他機關實際補助金額	同一案件全部實支經費總額
A 機關	001	17126 ○○○	社區發展協會	公務預算	108	108/01/01	XX計畫	○○觀摩活動	108/2/1-108/2/28	1,500	200	300	1,000	是	108/01/15	300	1	300	1	300	300	200	1,000	1,500
A 機關	002	97969 ○○○	推廣協會	公務預算	108	108/01/01	YY計畫	○○宣導活動	108/3/1-108/3/31	2,000	200	300	1,500	是	108/01/15	300	1	300	1	300	300	200	1,500	2,000
A 機關	003	41217 ○○○	文化促進會	公務預算	108	108/01/01	ZZ計畫	○○表演活動	108/4/1-108/4/30	2,500	200	300	2,000	是	108/01/15	300	1	300	1	300	300	200	2,000	2,500

圖 4-9 CGSS 系統現行產製之報表

資料來源：CGSS 系統

一、由系統產製補（捐）助經費支用相關表單

(一) 表 4-16 XX 補（捐）助計畫之 XX 民間團體接受政府機關
補（捐）助明細表

民間團體名稱:				
補（捐）助計畫名稱:				
預計計畫總經費:			預算年度:	
實際計畫總經費:			(100%)	計畫期間:
團體自付金額:			(%)	
申請機關補助金額:			(%)	
申請他機關補助金額:			(%)	
機 關 補 助 明 細	補助金額			
	A 機關	B 機關	C 機關	...

資料來源：本研究自行繪製

(二) 表 4-17 XX 民間團體接受補（捐）助計畫之補助經費明細表

申請本機關補助金額：					
本機關核定補助金額：					
本機關實際補助金額：					
撥款資料		已撥款項收回		核銷資料	
日期	撥款金額	日期	收回金額	日期	核銷金額
⋮	⋮	⋮	⋮	⋮	⋮
合計		合計		合計	

資料來源：本研究自行繪製

二、產製管理性報告

(一) 表 4-18 XX 民間團體一定年度期間接受其他機關補(捐)

助經費情形表

民間團體名稱	預算年度	補捐助事項或用途	申請他機關補助金額 (A)	他機關實際補助金額 (B)	差異數 (B) - (A)
XX 團體	a				
XX 團體	a-1				
XX 團體	a-2				

資料來源：本研究自行繪製

(二) 表 4-19 XX 民間團體一定年度期間接受補(捐)助經費情

形表

民間團體名稱	預算年度	補捐助事項或用途	活動總經費 (A)	同一案件全部實支經費總額 (B)	差異數 (B)-(A)
XX 團體	a				
XX 團體	a-1				
XX 團體	a-2				

資料來源：本研究自行繪製

(三) 表 4-20 XX 民間團體一定年度期間接受同類型補(捐)助

事項情形表

民間團體名稱	預算年度	補助主(子)計畫名稱	補捐助事項或用途	本機關實際補助金額
XX 團體	a			
XX 團體	a-1			
XX 團體	a-2			

資料來源：本研究自行繪製

(四) 表 4-21 XX 民間團體接受補(捐)助金額與會計資訊系統

付款憑單金額比較表

民間團體名稱	預算年度	補捐助事項或用途	本機關實際補助金額(A)	歲計會計資訊系統(如GBA、NBA或SBA等)之付款憑單金額(B)	差異數(B) - (A)
XX 團體	a				
XX 團體	a				
XX 團體	a				

資料來源：本研究自行繪製

(五) 表 4-22 XX 民間團體完成活動(計畫)與核銷作業期間之比

較表

民間團體名稱	補捐助事項或用途	活動(計畫)結束日期(A)	核銷日期(B)	相差天數(B) - (A)
XX 團體				
XX 團體				
XX 團體				

資料來源：本研究自行繪製

(六) 表 4-23 機關一定年度期間補(捐)助同一工作計畫情形表

民間團體名稱	預算年度	經費類別	工作計畫名稱	補捐助事項或用途	本機關實際補助金額	占比(%)
			XX 計畫			
			XX 計畫			
			XX 計畫			
合計						

資料來源：本研究自行繪製

(七) 表 4-24 XX 民間團體對於同類型補(捐)助事項之自籌比率長期趨勢

民間團體名稱	補助主(子)計畫名稱	補捐助事項或用途	a 年自籌比率	a-1 年自籌比率	a-2 年自籌比率
XX 團體					
⋮					

資料來源：本研究自行繪製

(八) 表 4-25 機關補(捐)助案件撥款、核銷與本機關實際補助金額之比較表

民間團體名稱	補捐助事項或用途	撥款總金額 (A)	核銷總金額 (B)	本機關實際補助金額 (C)	3 項金額不相符者
xx 團體					
yy 團體					
zz 團體					

資料來源：本研究自行繪製

4.2.3 經費有效管理

中央政府各機關受理民間團體之補(捐)助申請案後，透過 CGSS 系統登打民間團體基本資料、補(捐)助案件之申請及核定、撥款及核銷等結報資料，以資料分享平台的概念，提供各機關查詢民間團體申請政府補(捐)助經費之情形，因此系統頁面所呈現的資料之完整性及正確性，為能否達成該系統建置目的及運用效益的關鍵所在，例如在 CGSS 系統納入補(捐)助案件作業之相關日期，金額欄位之邏輯判斷，由系統自動勾稽，將異常情形發送通知，透過持續性監控機制確保機關辦理補(捐)助案件之各項作業有效執行。為利政府補(捐)助案件之各項作業流程能正確進行，運用管理性報表，輔助各機關管控補(捐)助案件可能產生的風險，強化內部控制機制，俾對於異常資料即時查明

原因及採取必要行動，發揮 CGSS 系統管控功能，提升各機關對於補（捐）助案件之執行效益。茲就新流程下對民間團體補（捐）助案件之事前、事中與事後控制機制，說明如下：

一、事前控制：建立民間團體資料時，強化民間團體名稱比對功能

（一）民間團體名稱及編號係由受理機關自行輸入，如申請者以前年度曾向其他機關申請補（捐）助費用，本機關可於欄位中輸入關鍵字或代號於選單中挑選，若屬首次申請案件，則需新增該民間團體資料，非原始建置之機關如需修改，須取得原建置機關同意，並由原建置機關進行資料之修正，避免資料遭任意更改。

（二）民間團體如有統一編號或立案編號者，得向組織及團體憑證管理中心⁷申請核發電子憑證，惟民間團體組織因具多元性，部分民間團體無稅籍編號或無立案編號，無法以該電子憑證，作為所有受補（捐）助民間團體之單一識別碼，據以進行補（捐）助案件之歸戶管理。本研究分析 2018 年 CGSS 系統有關補（捐）助國內民間團體案件，統計具團體編號之民間團體占約 92%（如圖 4-10），如該系統可介接財政部稅務資料中心之「稅籍資料檔」與內政部「人民團體資訊管理系統」，透過比對稅籍編號或法人登記案號，直接索引相對應的民間團體名稱，以提升資料正確性，避免因人工登打產生之錯誤或缺漏字情形。

⁷ 民間團體如需要電子憑證，可向國家發展委員會委託中華電信股份有限公司所成立之組織及團體憑證管理中心（miXed organization Certification Authority，簡稱 XCA）申請核發，該中心核發時雖給予申請電子憑證之民間團體相關識別碼，惟申請憑證時即要求該團體須具備統一編號及主管機關之立案編號。

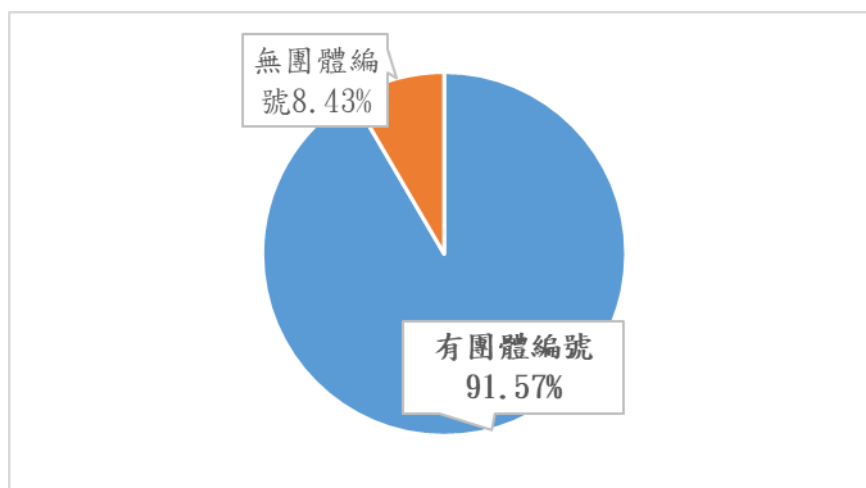


圖 4-10 2018 年 CGSS 系統補（捐）助民間團體費用案件
之團體編號分析

資料來源：本研究自行整理

（三）因機關辦理（捐）助案件之核定及核銷作業時，均須透過 CGSS 系統查詢民間團體相關資料，如民間團體有無違反「中央政府各機關對民間團體及個人補（捐）助預算執行應注意事項」第 4 點規定致機關停止補（捐）助 1 至 5 年之相關紀錄等，未來若強化 CGSS 系統以關鍵字之模糊比對功能，對於機關須查詢民間團體資料時，可大幅提升機關查詢效率。

二、事中控制：維持補（捐）助案件作業時序及金額欄位之正確性

（一）CGSS 系統之各項作業日期欄位功能主要係供留存處理時序軌跡（如圖 4-11），現行系統對日期欄位之控制點為活動期間之結束日期不得早於開始日，如所填活動結束日早於開始日，系統將提示警訊且不允許存檔，此外，尚無其他日期欄位間先後順序之控制點，系統可考量增設包括核定、撥款及核銷日均不應早於申請日；撥款及核銷日亦不得早於核定日等控制點，以維持處理時序之正確性。

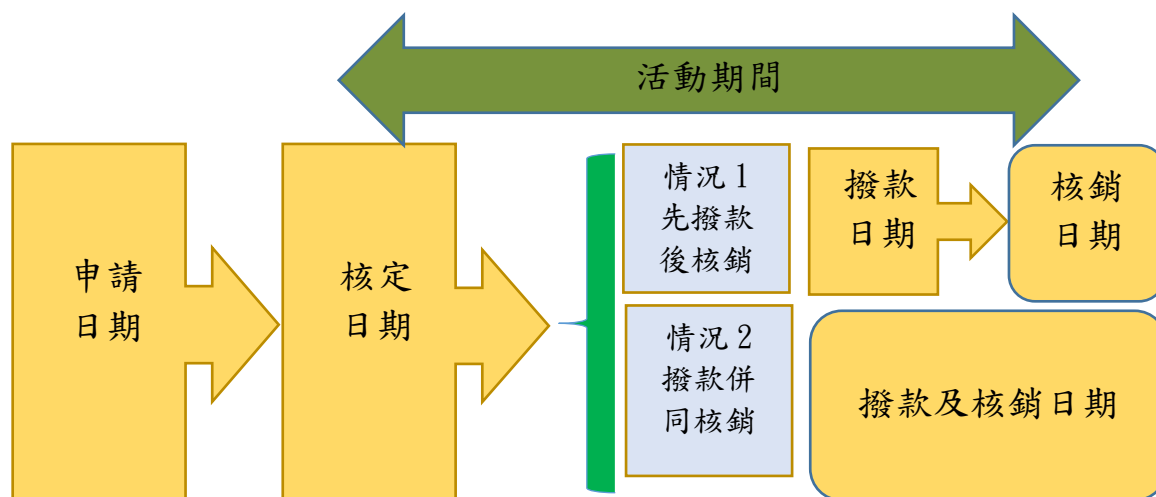


圖 4-11 CGSS 系統各項作業日期欄位先後順序

資料來源：本研究自行整理

(二) CGSS 系統之金額欄位代表補（捐）助經費使用情況，其中機關補（捐）助民間團體之「全部實支經費總額」原則上不得大於活動總經費」、「核定金額」不得大於「申請機關補助金額」、「已撥款金額」不得大於「核定金額」、「已核銷總金額」應等於「本機關實際補助金額」且不得大於「已撥款總金額」（如圖 4-12）。目前系統對金額欄位之控制點為當已撥款總金額逾核定金額、核銷金額超過已撥款總金額時，系統將提示警示訊息且不允許存檔。除上開控制點外，建議於系統增設控制點，以加強各金額欄位間之關聯合理性：

1. 核定金額應不高於申請補助金額；本機關實際補助金額應等於核銷總金額。
2. 因補（捐）助業務實務上可能有賸餘款收回之情形，故系統可考量增設「已撥款項收回」之欄位，以完整呈現補助金額之軌跡。此外，核銷總金額代表機關對補（捐）助個案最終之補助結果，應等於本機關實際補助金額，

若兩者不一致時，宜注意是否有應繳回賸餘款或錯誤情形發生。

3. 現行系統自行加總「團體自付金額」、「申請機關補助金額」及「申請他機關補助金額」欄位金額產生「同一案件全部實支經費總額」，而系統應增加「同一案件全部實支經費總額」原則上不高於「活動總經費」之控制點。

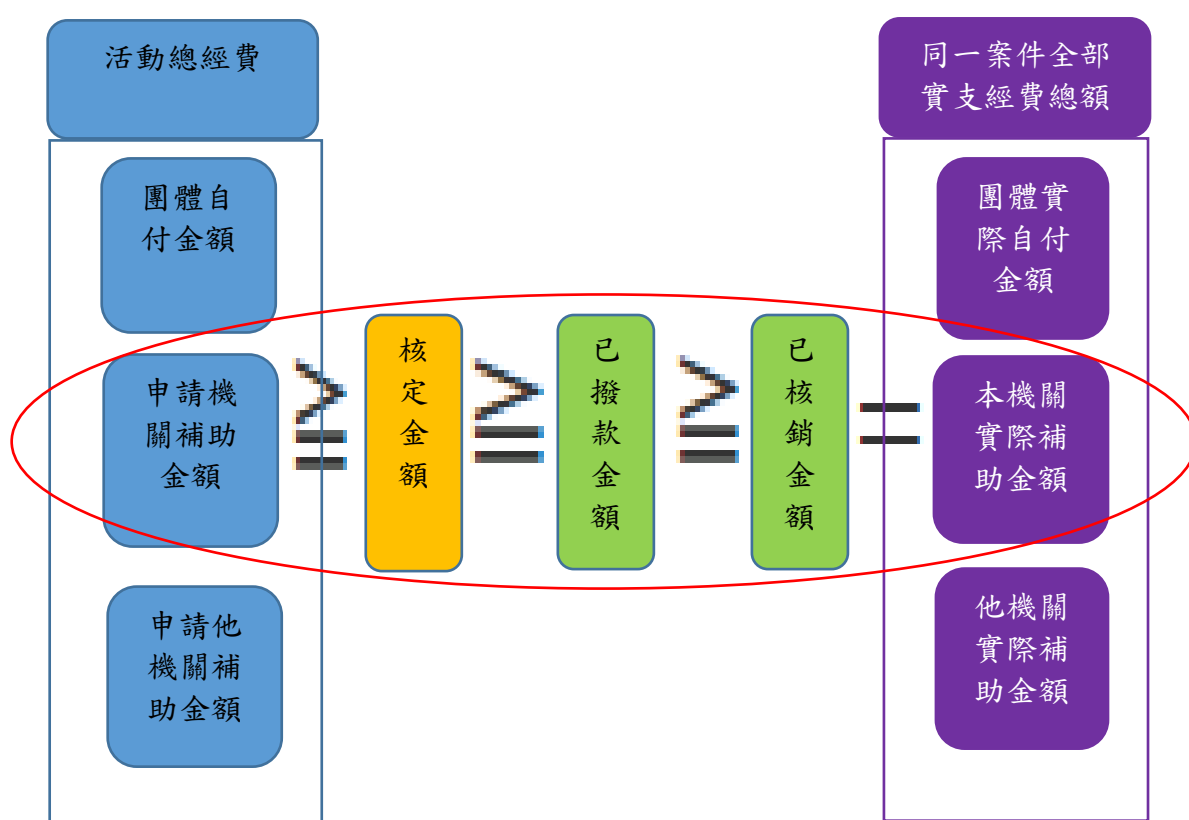


圖 4-12 CGSS 系統金額欄位之關聯性

資料來源：本研究自行整理

三、事後控制：政府辦理對民間團體補（捐）助案件量日益龐大，有賴於機關透過各項管理性報表所產製攸關資訊的回饋，合理配置政府有限資源，以下就 3 面向說明第二節所述各項表單及管理性報告之控制及管理功能：

（一）即時掌握補（捐）助預算執行情形：各機關可產製「XX 補（捐）助計畫之 XX 民間團體接受政府機關補（捐）助明細表」及「XX 民間團體接受補（捐）助計畫之補助經費明細表」等表單，瞭解政府補（捐）助案件經費支用情形。

（二）作為考核民間團體申請補（捐）助案件之依據：各機關可透過「XX 民間團體一定年度期間接受其他機關補（捐）助經費情形表」、「XX 民間團體一定年度期間接受補（捐）助經費情形表」及「XX 民間團體對於同類型補助事項之自籌比率長期趨勢」等 3 表，瞭解民間團體接受其他機關補（捐）助之情形、民間團體是否覈實評估自籌經費，以及民間團體是否有過度依賴公共資源挹注之情形，並作為後續各機關考核民間團體及主管機關管考之依據。

（三）檢討預算資源分配之妥適性：各機關可就「XX 民間團體一定年度期間接受同類型補（捐）助事項情形表」及「機關一定年度期間補（捐）助同一工作計畫情形表」進行綜整及分析，瞭解政府資源是否過度集中補（捐）助特定民間團體，並適時檢討其補（捐）助事項是否有賡續補助之必要性，作為後續年度各機關編列各項補助計畫經費的參考。

（四）跨系統勾稽及雙向檢討：各機關可結合歲計會計資訊系統（如 GBA、NBA 或 SBA 等），就「XX 民間團體接受補（捐）助金額與會計資訊系統付款憑單金額比較表」進一步瞭解登

載 CGSS 資料之完整性，是否與會計憑證記載金額存有差異；另各機關可運用「XX 民間團體完成活動（計畫）與核銷作業期間之比較表」瞭解民間團體是否符合規定時限內申請核銷，抑或各機關延遲辦理核銷作業，以利機關就民間團體與內部作業流程時效進行檢討改善，發揮補（捐）助業務預期效益。

四、運用 RPA 概念提升 CGSS 系統預警機制：未來 CGSS 系統能自動產製補（捐）助管理性報告，建議研議由各機關不同態樣之補（捐）助案件分析及彙整常見異常及缺失樣態，導入 RPA 概念，由機器人定期自動就管理性報告內容，彙整異常或缺失情形，回饋給各機關參考運用，讓使用者透過系統流程自動化更為簡便完成查詢作業，提升 CGSS 系統效益以及友善程度。

第 5 章 結論與建議

作業流程優化之目的在於降低成本，但內部控制優化卻會使成本增加，二者原本不可兼得，惟藉由資訊科技卻有機會將內部控制隱含於系統內，且同時達到流程簡化之目的，又經由文獻探討發現，組織流程再造與資訊科技呈現互動關係，彼此密不可分，從正面而言，資訊科技促使組織得以打破原有的法則，建立新的方法，使組織流程再造更加發揮成效，但若組織只是在傳統思想及舊有行為模式下去使用資訊科技，反而喪失了流程再造之契機，組織績效亦無法獲得大幅改善。又因資訊科技不斷改變政府既有的運作方式，倘政府能以資訊化的思維重新設計行政流程及其內部控制，應能大幅度提升整體行政效能。

本研究從作業流程再造、會計資料加值運用及內部控制強化等方面，探討如何優化現行員工國內出差旅費及政府補（捐）助民間團體作業，並提出優化後之作業流程、管理性報告及經費有效管理，以期協助提升政府內部管理功能，茲綜整員工國內出差旅費及政府補（捐）助民間團體費用之研究結論與建議如下：

5.1 研究結論

5.1.1 員工國內出差旅費

一、研究發現及成果摘要

行政院主計總處配合電子化政府推動計畫，已建置開發共用性經費結報系統，協助機關將國內出差旅費等報支作業電子化，除已在系統內建立適當內部控制機制，防止資料未經授權使用或更改，並設置 4 種管理性報告以利機關進行數據分析，對提升行政效率及強化內部控制有明顯助益，但透過本研究文獻之整理，因應資訊環境的改變，政府如能精進舊有作業流程，搭配強化內部控制工作，對提升政府整體運作效能將更有幫助。

透過第 3 章研究方法及第 4 章研究結果，提出下列發現及成果：

（一）作業流程優化

使用經費結報系統進行電子報支已較紙本報支減省許多人工處理作業，但電子報支從結報到付款仍需歷經經費結報、GBA 及國庫電子支付等 3 種系統，簽核關卡甚多，並有相同人員在不同關卡簽核，應有優化作業流程空間，可透過檢視現行流程之每個關卡及目的，在目的不變之原則下，思考如何善用資訊化之條件及優勢，重新檢討作業，以整併並簡化資料傳遞流程，加速資料傳遞效率。

現行國內出差旅費報支項目包含交通費、住宿費及雜費 3 個項目，出差人員依據核准行程執行出差並非所有費用均報支，部分出差人員搭乘機關公務車單日往返之出差，僅報支雜費，或出差人員僅需報支搭乘高鐵費用及雜費。考量前二類報支態樣性質相對單純，且高鐵票價依據高鐵站之起訖地點有其一定價格範圍，又現行國內出差旅費報支要點規定，1 日雜費上限為 400 元，建議可朝運用 RPA 加上 AI 方式進行機器審核，以減輕審核作業之人力投入及作業時間。

又為提升報支便利性，亦可透過資通訊技術應用，包括 APP 結合 QR Code 或 OCR 等，將紙本單據擷取流程電子化，但仍需考量相關限制。

（二）管理性報告應用

電子報支已將紙本報支表單所有欄位納入設計，並增加開立付款憑單所需資訊，因此電子報支有數位化資料可供事後加值運用分析，在管理性報告部分，目前已設計 4 種管理

性報告供事後查詢分析使用，主係著眼於過去紙本報支的經驗，但資料數位化後，應有更多資料可納入分析，故有優化增加管理性報告的空間。

透過現行經費結報系統欄位分析，電子報支資料可分為基本、差勤及財務資料，經由交叉分析，本研究已依機關、單位及員工等 3 種面向，產製新增 8 張管理性報告，擴大資料分析範疇。

（三）經費有效管理

紙本報支存在若干控制風險，例如重複報支、人工審核疏漏、無法即時掌握支用情形等，電子報支已於經費結報系統內設計諸多控制點，可有效改善紙本報支存在之控制風險，另經費結報系統內建的 4 種管理性報告可提供機關部分管理性資訊。

但若結報系統可增加上開建議之 8 張管理性報告，加強資料分析之廣度及深度，應可強化機關之內部控制。又本研究以 3 種不同案例資料，說明該等報告如何提供管理決策資訊，並建立經費結報系統持續性監控機制，列舉數則驗證程式範例。未來並可研議運用 RPA 協助機關建立經費預警機制，自動將異常情形發送通知予部門主管及相關人員，以節省公帑及減省人工分析、比對作業。

上開作法若能進一步落實，將可藉由資訊科技強化經費支用的內部控制外，更能以成果導向有效管理政府資源使用情形。

二、研究限制

基於員工目前填寫國內出差旅費報告表時，出差事由欄位係

由個人依出差情形自行決定如何填寫，未有一致性原則，爰本研究未能就出差事由進一步分析研究並設計相關管理性報告，無法應用於經費管理面。又新設計之「出差地點及各項費用分析表」及「各單位出差地點分析表」均有使用到出差地點欄位資料，但因目前各機關對出差地點寫法未作統一規範，從縣市名、鄉鎮市名、地名到機關名等均有，或需以人工方式將出差地點欄位名稱整理歸類後，始能產製管理性報告，甚或因寫法分歧致完全無法整理，因此降低了報告的實用性。

另行政院主計總處經費結報系統係於 2018 年 9 月 1 日始正式上線使用，因此本研究所使用的案例資料，其資料期間尚未滿 1 年，因此所呈現的資料樣貌可能有所不足，尚無法作跨年度之比較並進一步分析瞭解長期費用趨勢，未來隨著使用期間增加及資料量累積，應能改善受限情形。

5.1.2 政府補（捐）助民間團體費用

一、研究發現與成果摘要

為強化政府補（捐）助民間團體案件跨機關間資訊共享與源頭管理，中央政府已建置 CGSS 系統供各機關將補（捐）助案件申請、核定、撥款及核銷作業等相關資訊，登載或匯入 CGSS 系統。各機關對補（捐）助民間團體案件之經費配置及支用，應結合 CGSS 系統管理運用，以強化內部控制及提升補（捐）助業務效益，並配合數位政府推動政策，順應資通訊科技發展潮流，朝全程電子化作業之方向推進，透過優化補（捐）助業務之作業流程、資料加值運用分析，以及持續性監控機制之應用，以精進政府服務品質及提升行政效能。

透過第 3 章研究方法及第 4 章研究結果，提出下列發現及成

果：

（一）作業流程優化

經檢視機關辦理補（捐）助民間團體案件之作業流程，並分析 CGSS 系統 2018 年機關補（捐）助民間團體案件，發現約有 9 成案件有民間團體之稅籍編號或法人登記編號。由於現行由受理補（捐）助案件之機關將民間團體名稱及編號匯入或自行輸入 CGSS 系統之作法，易造成同一民間團體卻出現不同名稱，影響系統比對查詢功能；或同一團體以不同編號重複建檔，造成歸戶困擾。未來可透過 CGSS 系統介接財政部財稅資料中心之「稅籍資料檔」與內政部「人民團體資訊管理系統」，由各機關比對民間團體稅籍編號或法人登記編號，直接索引取得相對應的民間團體名稱。

另應強化 CGSS 系統之民間團體名稱以「連續關鍵字」搜尋及「差字模糊比對」等查詢功能，以利於機關利用 CGSS 系統瞭解民間團體向各機關申請補（捐）助等實際情形。

其次，為因應補（捐）助民間團體案件之撥款及核銷實務作業，以及增進 CGSS 系統資料之完整性，建議於系統增加「已撥款項收回」之日期、金額等欄位，以及上載補（捐）助案件執行成果報告之功能，以利於後續之考核及效益評估。

（二）管理性報告應用

現行 CGSS 系統除提供機關查詢申請補（捐）助之民間團體是否就相同事項向其他機關重複提出申請及同一案件向各機關申請補（捐）助之情形等勾稽功能外，經本研究就系統資料欄位間之關聯性進行交叉分析或跨系統勾稽，發現可產製以下管理性報告，包括瞭解民間團體近年來實際獲他機

關補（捐）助情形、是否覈實評估自籌經費能力、是否有高度依賴公共資源挹注情形，以及瞭解近年來補助同一民間團體之同一類型補助事項或用途之執行成果；甚至機關亦能掌握補（捐）助資源是否過度集中於特定民間團體、補（捐）助案件辦理核銷作業之時效，以及是否有應繳回賸餘款未繳回等資訊，作為機關辦理補（捐）助民間團體案件之核定、督導或考核之參考。

考量現行以人工方式進行查詢及匯出 EXCEL 檔自行加工產製管理性報告，除大幅增加處理時間外，亦影響使用者利用 CGSS 系統資料作為分析管理運用之意願，配合電子化政府之推動，本研究已就關聯性欄位資料，新增「XX 機關補（捐）助計畫收支報告表」等 10 項補（捐）助經費支用表單及管理性報告（詳第四章第二節），建議朝系統自動產製表單及管理性報告之方向精進以強化使用者操作便利性，以及發揮協助機關管考與檢討資源配置之效能。

（三）經費有效管理

現行為強化機關對民間團體補（捐）助案件源頭管理，各機關就所辦理之民間團體補（捐）助案件，應於 CGSS 系統就源登載受理、核定、撥款及核銷之結果、日期及金額等情形，以供各機關查詢民間團體申請政府補（捐）助經費之情形，各主管機關得運用 CGSS 系統，督導本機關及所屬機關強化內部控制機制及依規定落實補（捐）助資訊登載及查詢作業，以加強執行成效。為達成 CGSS 系統建置目的及運用效益，建議採下列做法強化對民間團體補（捐）助案件之事前、事中及事後之控制機制：

1. 事前控制：機關建立民間團體資料時，應確保民間團體名稱及編號之正確性，包括透過上開作業流程優化，以及限制由原始建置民間團體名稱之機關始得進行資料修正之機制。
2. 事中控制：為維持補（捐）助案件作業時序及金額欄位之正確性及合理性，CGSS 系統應嵌入持續性監控機制，以發揮自動檢誤功能，減少錯誤登載及節省修正時效。本研究建議除現有控制點外，在作業日期部分增設核定、撥款及核銷日均不應早於申請日；撥款及核銷日亦不得早於核定日等控制點；金額欄位部分，增設核定金額應不高於申請補助金額；本機關實際補助金額應等於核銷總金額；「同一案件全部實支經費總額」原則上不高於「活動總經費」等控制點，以確保機關辦理補（捐）助案件之各項作業有效執行。
3. 事後控制：運用 CGSS 系統產製管理性報告，強化補（捐）助民間團體經費之控制及管理，俾對於異常資料即時查明原因及採取必要行動，作為考核民間團體申請補（捐）助案件之依據，並據以檢討預算資源分配之妥適性。
4. 未來可研議運用 RPA 協助機關建立補（捐）助經費預警機制，由系統自動分析資料並將異常情形發送通知予相關人員及主管，以利提升效率。

二、研究限制

政府補（捐）助民間團體之業務種類繁多，CGSS 系統中「補（捐）助事項或用途」欄位資訊難有一致性之定義，實務上各機關多以民間團體申請補（捐）助之活動或計畫名稱登載，如同一

活動或計畫因所登載名稱略有差異，則不易透過此欄位資訊歸納為同一補（捐）助案件，此為 CGSS 系統登載資訊之內部控制先天限制。

另機關對於補（捐）助民間團體案件之成果考核及效益評估，因涉及各機關補（捐）助案件性質不同，難有一致性之績效衡量指標可做為補（捐）助案件辦理成效之評估準據，故對探討各機關補（捐）助執行效益產生限制，難以進一步瞭解實際之執行成果。

5.2 研究建議

5.2.1 員工國內出差旅費

一、短期精進建議：

（一）推廣管理性報告運用教育訓練：行政院主計總處經費結報系統目前刻正逐步推廣供各機關使用，中央政府機關累計導入家數預計由 2019 年之 172 家，逐年成長至 2022 年之 437 家，屆時導入機關家數比率將達到 73%，隨著有意願使用的機關逐年增加，未來電子化報支將會日趨普及，機關有機會運用數據分析相關技術，來強化機關本身之內部控制，故建議未來能開設管理性報告運用相關課程，以利各機關做好經費管理。

（二）將地方政府納入經費結報系統推廣範疇：目前經費結報系統只開放供中央政府使用，基於電子報支能解決紙本報支面臨之控制風險，建議將地方政府亦納入推廣範圍。

（三）從制度面降低檢附憑證數量：

政府員工報支國內出差旅費涉及公款動支，其支用有嚴謹法度，其內部控制先天性風險為未誠實報支，為達到證明

支付事實的內部控制目的，故現行國內出差旅費報支要點規定要求搭乘飛機、高鐵及住宿等，需檢附相關支出單據，惟住宿業者開立電子發票尚未普及，亦無法直接介接高鐵電子票證，爰同仁透過掃瞄等方式將紙本單據轉製成電子檔，增加相關行政作業。

又推動經費結報電子化成功與否的關鍵在於如何處理相關單據核銷事宜，通常涉及到制度面及技術面等兩個層面，應先從制度面檢附降低檢附單據的數量，再從技術面去解決剩餘單據核銷問題。基於經費結報系統存有資料可產製管理性報告，未來可透過數據分析來強化機關補償性控制，且隨著經費結報系統推廣使用，應可增加政府經費有效之管理，爰在併同考量內部控制成本效益下，建議政府可研議簡化核銷單據之數量及種類，藉由逐步朝部分免檢據政策方向推動，減輕員工報支旅費之負擔，以提升政府整體行政效能。

二、中、長期精進建議：

- (一) 建置資料比對篩選模型：報支國內出差旅費作業隨著未來電子化環境日趨成熟，電子發票使用度普遍等，可由系統直接介接源頭資料，建置資料比對篩選模型，以發現異常情形，降低內部控制風險。
- (二) 統一出差欄位寫法及格式：目前出差地點及出差事由欄位資料，因各機關寫法不一致，致在資料應用上仍受到侷限，未來如能統一欄位寫法及格式，將有助擴大資料運用分析之範疇。
- (三) 建立與金融機構線上傳輸機制：在機關提供匯款資料給金融機構之部分，如能運用金融科技採線上直接傳輸方式，將

能減少行政作業及資料落地遭竄改之風險。

(四) 強化資訊科技運用：現行國內出差旅費報支項目包含交通費、住宿費及雜費 3 個項目，出差人員依據核准行程執行出差並非所有費用均報支，部分出差人員搭乘機關公務車單日往返之出差，僅報支雜費，或出差人員僅需報支搭乘高鐵費用及雜費，考量前二類報支態樣性質相對單純，且高鐵票價依據高鐵站之起訖地點有其一定價格範圍，機關如已律定出差起訖地點寫法之一致性，系統可提供高鐵價格表供出差人員選擇，又國內出差旅費報支要點規定，1 日雜費上限為 400 元，建議可朝運用 RPA 加上 AI 方式進行機器審核，以減輕審核作業之人力投入及作業時間。

(五) 成立資訊業務整合主導機關：我國電子化政府計畫已推動多年，機關基於執行其職掌業務，多各自建有不同資訊系統處理其日常作業，儲存在該等系統的資料若能整合運用，將有助提升政府施政效益及效率，故如何有效進行跨系統整合，為目前政府面臨的課題。為避免各機關因本位主義或無法協調等問題致影響跨系統整合之推動，故建議成立隸屬於行政院之資訊整合主導機關，以加速跨系統整合工作，並營造電子化政府之有利環境。

5.2.2 政府補（捐）助民間團體費用

目前中央機關依規定應運用 CGSS 系統辦理補（捐）助民間團體業務，為發揮系統功能及協助業務管理，本研究提出建議如下：

一、短期精進建議：

(一) 行政院主計總處應廣續精進系統查詢及勾稽功能，包括強化關鍵字模糊比對、透過相關編號索引資料檔以取得民間團

體名稱、建立各作業日期與金額欄位間之勾稽警示及增加有助於經費管理之欄位等，並透過檢修 CGSS 系統使用者操作手冊（如規範民間團體名稱登載之一致性原則）及教育訓練等，維持系統資料之正確性及完整性。

（二）各機關應落實執行補（捐）助民間團體之內部控制，透過持續性監控機制確保各項作業有效執行，並善用管理性報告，以強化經費有效管理。另因應電子化報支之普及性日益增高，以及外界對於簡化補（捐）助民間團體經費核銷作業之期待，各機關應本於抓大放小原則積極檢討簡化作業流程，如各機關分析補（捐）助案件計畫類型或金額分布情形等，短期可擇選補（捐）助金額較低且性質單純之投入型之補（捐）助案件（如辦理演講等活動類），評估以投入或活動事實成就（如完成件數、場次、人數等）資料作為結報依據，以簡化報支表單及憑證。此外，應考量補捐助案件之性質及實務，適時檢修相關申請表單，增加表單適用彈性，避免發生申請表單內容無法呈現補（捐）助活動費用項目實務特性等情形（如邀請藝術領域專家參與之展出或表演費，於部分機關所設計之申請表單僅能勾選「專家學者出席費」，未能確實呈現出費用實際性質）。

二、中長期精進建議：

（一）行政院主計總處應強化 CGSS 系統產製管理性報告之便利性及效度，並研議建立受補（捐）助民間團體之單一識別碼，作為歸戶管理機制，以及運用 RPA 自動預警異常之情形，以提升效率及經費管理效益。另建議該總處應適時研議建置補（捐）助民間團體經費結報系統，加速政府補（捐）

助民間團體費用核銷時效。

- (二) 各機關為加強大額補(捐)助案件執行成效之考核，可依計畫性質擇定目標與關鍵成果(Objectives & Key Results)作為績效衡量指標(胡龍騰，2019)，以強化經費有效管理。

附件、參考文獻

一、中文部分：

1. 中華民國內部稽核協會（2013），COSO 內部控制 - 整合架構。
2. 王怡心（2010），原則性的內部控制處理準則，證券暨期貨月刊，第 28 卷第 10 期，頁 5-15。
3. 王怡心（2013），談內部控制新架構重點，會計研究月刊，第 332 期，頁 70-73。
4. 王怡心（2016），善用「內控評估」強化專業判斷，會計研究月刊，第 373 期，頁 56-60。
5. 王怡心、周靜幸（2011），公部門治理與內部控制，內部稽核協會季刊，第 75 期，頁 4-12。
6. 申燕儒（2002），組織結構、資訊系統與流程再造導入 ERP 系統之角色探討，國立成功大學工業工程管理系。
7. 石素梅（2013），政府內部控制之推動現況與展望，公共治理季刊，第 1 卷第 1 期，頁 108-115。
8. 古步鋼、林賢文（2012），由行政流程改造探討提升政府服務品質之策略，研考雙月刊，第 36 卷第 5 期，頁 27-41。
9. 行政院主計總處（2015），「政府內部控制之推動」專書。
10. 宋餘俠（2003），資訊科技與政府再造，數位化政府，空大。
11. 邱昌泰（2010），公共管理，臺北：智勝。
12. 林淑芸、金旻姍（2015），美國 COSO 內部控制相關報告之介紹，證券暨期貨月刊，第 33 卷 6 期，頁 5-12。
13. 胡龍騰（2019），政府績效管理與 OKR 應用之可行性，主計月刊，第 766 期，頁 44-50。
14. 孫本初（2003），政府績效管理的新思維，載於銓敘部（編），行政管理論文選輯（第十七輯）（195-208），臺北：銓敘部。
15. 孫本初（2010），公共管理，臺北：智勝。

16. 彭錦鵬 (1995)，文官體制的彈性管理理念--美國經驗及其啟示，歐美研究，第 25 卷第 4 期，頁 99-135。
17. 彭錦鵬 (1995)，「公務人力精簡之策略與實踐—美國與中華民國經驗之比較」，加速行政革新之行動策略學術研討會專刊，頁 65-97。
18. 黃怡智 (2017)，第十九屆資訊科技應用及電子化政府國際研討會出國報告，財政部財政資訊中心。
19. 曾乾豪、王怡心、王雅青、薛敏正 (2015)，內部控制缺失與財務報表品質間之關聯性—來自新上市公司的證據，管理與系統，第 22 卷第 3 期，頁 303-337。
20. 楊幼蘭譯，M. Hammer and J. Champy 著 (1994)，改造企業：再生策略的藍本，牛頓出版社 3002
21. 劉毓玲譯，David Osborne & Ted Gaebler 著 (1993)，新政府運動，天下文化出版社。

二、英文部分：

1. Burstein, C. (1995). "Introducing Reengineering to Government." *The Public Manager*, 24 (1) : 52-54.
2. Davis, Tim R. V. (1993) , *Reengineering in Action*, *Planning Review*, Vol.22, No.4, pp.49-54.
3. Davenport, T.H. & Short, J.E. (1990) , *The New Industrial Engineering : Information Technology and Business Process Redesign* , *Sloan Management Review*, Summer, PP.11-27.
4. Gore, A. (1993) . *From Red Tape to Results: Creating a Government That Works Better and Costs Less*. Washington, DC: Government Printing Office.
5. Guha, S., Kettinger, W. J. and Teng, J. T. C. (1993) , *Business Process Reengineering?: Building a Comprehensive Methodology*, *Information Systems Management*, 10 (3) , pp.13-22.

6. Hammer, M. and James Champy (1993) , Reengineering the Corporation: a Manifesto for Business Revolution, New York: Harper Business.
7. Hammer, M.(1990) , Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate, Harvard Business Review, Vol. 68, No.4, pp.104-112.
8. Osborne, D. and T. Gaebler (1992) , Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit Is Transforming the Public Sector, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
9. Teng, J. T. C, V. Grover, and K. D. Fiedler. 1998. An exploratory study of the influence of the IS function and organizational context on business process reengineering project initiative. *Omega* 26:679-698.
10. Raymond L. Manganelli Mark M. Klein, "The Reengineering Handbook", American Management Association, 1994.

三、網站部分：

1. DataTracks：
<http://www.datatracks.co.uk/ixbrl-blog/things-you-need-to-know-about-the-sbr-mandate-for-filing-with-kvk/>
2. Standard Business Reporting：
<https://www.sbr.gov.au/about-sbr/publications-and-resources/learning-modules/mapping-data-sbr-taxonomy>
3. XBRL International：
https://www.xbrl.org/casestudies/2015_SICONFI_Case_Study_Revised_Final.pdf
4. XBRL US, Inc.：
<https://xbrl.us/xbrl-taxonomy/2016-us-daims/>