

從國軍主（會）計人員積極性 角色探討組織 運用資訊化增進行政效能

呂昱禎
青年日報社參謀

劉委宗
青年日報社主計組組長

余俊憲
國防大學助理教授

摘 要

本研究係探討國軍主（會）計人員在組織扮演的角色定位，區分為帳務處理的消極性角色，以及具內部審核作為（包含計畫與預算管制、效益評估等）的積極性角色。其次，從內部控制三大目標分析資訊化如何精進組織的行政效能。研究發現：（一）主計部門工作資訊化，不但行政效率大幅增加，也因為資訊系統運算精確，人工錯誤率降低，能提供較可靠的財務報表資料；（二）青年日報的資訊化過程，有部分的工作已藉由資訊化方式，逐漸發展出流程數位化；最後，提出二點實務的建議：（一）從提供可靠的財務報表資料的消極性功能，轉為提供有用的財務報表分析的積極性功能；（二）建構整體性資訊化流程。藉以提供相關單位作為未來施政的參考運用。

我國111年度中央政府總預算案經立法院4個多月來的審查及朝野黨團數度協商溝通，於111年1月28日完成三讀程序。111年度歲入預算數較110年增加新臺幣2,136億元，規模達2兆2,670億元；而歲出預算數在收支平衡下也達到2兆2,511億元。其中「社會福利支出」，在「少子女化對策計畫經費」增加了268億元，年成長幅度約5成；另外，在COVID-19疫情衝擊下，防疫紓困政策預算也同時大幅成長。從這些方面顯示，政府為了積極因應外在環境劇烈變動，藉由調整預算結構手段來提升財務效能進而影響政府行政效能則成為其施政策略行為的重要因素之一。

近年來，中央及地方政府在預算籌編原則上，一再要求各級政府的各項消費支出須力求節約，一般經常性行政支出，應本緊縮原則確實檢討編列支用；新興重大支出則須有確切之財源後始可辦理；特種基金事業辦理固定資產建設改良擴充或重大投資計畫應妥作可行性評估，核實成本效益分析，擬具計畫依規定程序報核，並建立計畫管控及風險管理機制，除負

壹、前 言

有政策性任務者外，應以追求最高盈餘或行政績效為目標。

從上述預算籌編原則可以發現，無論是營業基金或是非營業循環基金均被要求以擲節成本（cost down）的手段，來達成提升行政效能或推升營運績效目標。由於民意機關（立法院）對於行政機關的行政效能重視與關切，因此，行政機關在面對民意監督時，如何展現行政效能，將是一個非常重要的議題。

然而，以往對於行政效能前置因素的研究有很多（如圖1），例如朱景鵬（2006）從社會網絡理論探討府際關係（intergovernmental relation, IGR），也就是中央政府與地方政府的互動關係，包括諮商、協調與協力關係等，對於行政效能的影響，認為好的府際關係有助於行政效能；而蔡淑玲和張本文（2008）在探討組織學習與行政效能之關係時，則發現組織學習透過系統思考之積極功能，愈能提升行政效能。另外，財務管理的良窳亦攸關行政機關的行政效能，行政機關的預算執行除了需要有效的財務管理方法外，更是須要根據法令規章來執行，且具有法律責任，在執行過程中，各機關的行政事務錯綜複雜，很難使用法律來周延規範。因此，也有學者認為行政機關為了維持行政效能，會藉由行政裁量權來迅速支配預算的運用，達到其施政目標，而主（會）計人員則是為了防止行政裁量權濫用所設立的內部審核機制，藉以提醒機關首長在支用經費時，須遵守「依法行政、適法裁量、公款法用」之原則（徐小玲，2011）。

另外，羅凱凌（2017）則從組織內部感知方面發現公共參與中的參與制度、參與行為與行政效能感呈現顯著負向關係。而國軍主

（會）計人員行使內部審核機制即是一種參與制度，而行使內部審核職權作為更是一種參與行為。由此可知，過往對於行政效能前置因素的研究，並不全然都具有正向影響效果，有時行政機關所採行的政策或措施對於行政效能是有助益的，但有時卻也適得其反。因此，那些前置因素可能會有於行政效能提升，將是一個值得探討的問題。

有鑑於國軍主（會）計部門掌管各單位會計資訊與內部審核，除依會計法規定的會計事務處理，從事提供可靠之財務報告等彙整性工作外，更應依所掌管會計資訊，從事內部審核及提供決策建議等積極參與政府管理工作，以增進對單位的行政效能。再者，公營事業遵行立法院審議110年度中央政府總預算案附屬單位預算及綜計表（營業部分）所列注意辦理事項之一：公務機關事業應力行責任制，俾提高經營績效。積極推動責任中心制度；另作業基金應本財務自給自足原則，提升業務績效，以達成最佳效益為目標，且因每年必須自籌部分財源，作業基金制度之實施更促使單位須更積極運用自身資源特色，達到開源與節流目標，進而有效提升本身的自籌能力，減輕政府的財政負擔。所以，綜合上述文獻與法規賦予的職責，主（會）計人員在政府體系中扮演舉足輕重的角色，然而，過往對於行政效能的前置因素探討有很多，但卻鮮少從會計資訊系統及主（會）計人員在內部審核所扮演的角色等方面，來探討其對行政效能的影響。因此，本研究從國軍主（會）計人員的法定職掌及在內部審核作為的積極性角色，以個案方式聚焦於探討資訊系統協助國軍主計部門財務效能來提升行政效能，此為本研究之動機與目的。

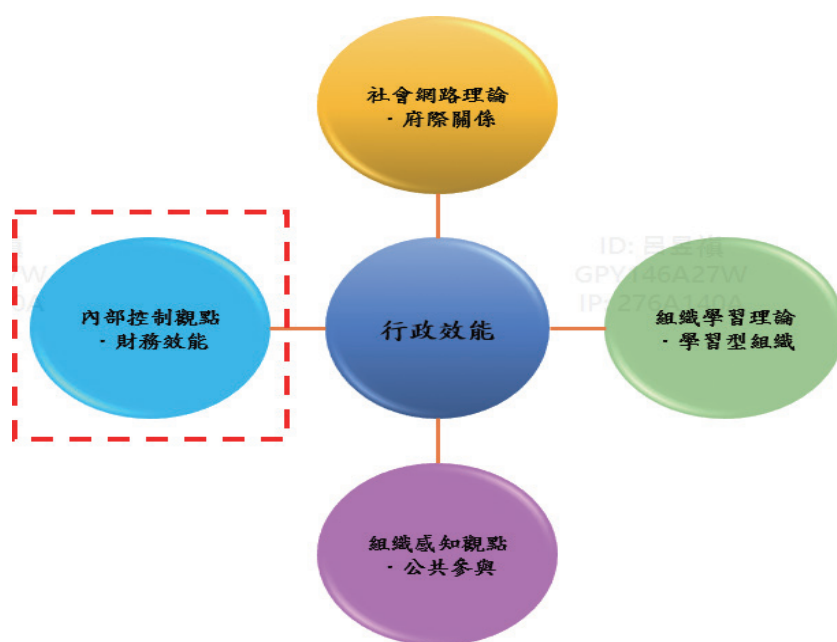


圖1 影響行政效能的前置因素

貳、文獻探討

一、內部控制與內部審核

馬秀如和彭火樹（2001）認為內部控制從消極面來看，可以避免讓人誤觸法網；從積極面來看，則可以協助組織貫徹政策、達成目標，且進一步認為政府機關現在已存在某種型式或程度的內部控制。

我國內部控制法規內容主要是參酌 COSO 委員會（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）2013 年 5 月所公布

新版的內部控制整體架構，以作為各機關與企業設計與執行內部控制的最佳範本，以強化組織內部控制，提升企業運作效能（莊喬安，2013）。三大目標與五大要素是內部控制最重要的核心，從1992年初次公布後，直至最近的2013版本，均圍繞在其範圍之中。其中，三大目標揭櫫了組織不僅要重視財務報導的可靠性，經營的效率與效果的提升，法規的遵循亦為控制的重要目標，此外，五大要素則包括控制環境、風險評估、控制活動、資訊與溝通、監督（如圖2），用以說明內部控制整體的內涵與架構。

COSO 委員會發布之內部控制架構新舊比較			
	1992 年	2006 年	2013 年
發布	內部控制－整體架構	與財務報告相關之內部控制	內部控制－整體架構
重點精神	「知悉、建立」內部控制制度	執行內控之成本效益、標準內控作業流程、可靠的財務報告	董事會與管理團隊的「承諾與實踐」
三大目標	營運的效率、效果 可靠的財務報告 法令的遵循	可靠的財務報告	營運的效率、效果 可靠的報告 法令的遵循
五大要素	控制環境 風險評估 控制活動 資訊與溝通 監督	--	控制環境 風險評估 控制活動 資訊與溝通 監督

圖2 內部控制架構比較（資料來源：莊蕎安，2013）

相較於我國現行會計法（民國 111 年 06 月 15 日修正公布）第四章「內部審核」，第95條明定：「內部審核分下列二種：一、事前審核：謂事項入帳前之審核，著重收支之控制。二、事後複核：謂事項入帳後之審核，著重憑證、帳表之複核與工作績效之查核。」；第96條則界定範圍：「內部審核之範圍如左：一、財務審核：謂計畫、預算之執行與控制之審核。二、財物審核：謂現金及其他財物之處理程序之審核。三、工作審核：謂計算工作負荷或工作成果每單位所費成本之審核。」；內部審核處理準則（民國 107 年 05 月 14 日修正公布）第2條規定：「本準則所稱內部審核，指經由收支之控制、現金及其他財物處理程序之審核、會計事務之處理及工作成果之查核，以協助各機關發揮內部控制之功能。顯見身為主（會）計同仁必須遵行的「內部審核」職能，可為廣義「內部控制」架構中之一環，是驅動內部控制發揮功能的重要程序之一（馬秀如、彭火樹，2001）。

二、國軍主（會）計人員在內部審核的積極性角色

首先，國軍主計（會）人員是行政機關所稱會計人員之一部，其法理上的工作職掌乃遵循我國會計法第106條所規範各機關之會計事務，由各主計機關派駐之主辦會計人員綜理、監督、指揮之；主計機關得隨時派員赴各機關視察會計制度之實施狀況，與會計人員之辦理情形，以及第95條所明定：各機關實施內部審核，應由會計人員執行之。以上條文正式賦予了我國各機關主（會）計人員在法理上之角色定位。換言之，國軍主（會）計人員不僅僅負有編造各項會計事務上的帳務處理角色，也同時具有單位內部審核工作上的監督角色。

另外，除了會計法所明定的法定角色外，內部審核處理準則同樣也指出了主（會）計人員這樣積極性的角色功能。其中在計畫與預算管理上，內部審核處理準則第2章預算審核第12條認為各機關會計人員審核各項計畫與預算之執行及控制，應注意各項計畫之實施進度與費用之動支是否保持適當之配合；以及各項收入及支出，有否按期與預算收支相比較，差異達規定之比率者，計畫主管單位有否分析其原因並採適當措施。此外，針對資本支出實際進度與預算上，也必須持有積極管制作為，包括

(一) 採購進度是否與預定計畫及預算進度相符；(二) 採購款項之支付是否與採購契約相符；(三) 計畫已完成部分，其實際效益是否與預期效益相符。如有不合，計畫主管單位有否分析檢討其原因，並謀改進辦法；以及(四) 資本支出預算之保留及流用是否依照規定辦理。

除此之外，在第7章工作審核的第26條規定：各機關應依業務收支，計算個別業務成果，以供經營管理參考。以及第27條明定有：各機關會計人員審核各類業務之成果，應衡量

各類施政或工作計畫收支與成本負擔情形；注意有無按月、按季或按期作績效評估、效益評量或成本效益分析，如發現問題或效能過低，有無及時採取必要之改善措施。以上種種均顯示出內部審核除了在計畫與預算管制的積極性作為外，還包括了營運績效管理、效益評量與成本效益分析等積極功能。

綜合以上論述，本研究認為國軍主（會）計人員在單位或組織所扮演的角色主要可以區分為二種不同性質（如表1）。

表1 國軍主（會）計人員在內部審核之角色定位

區 分	角色定位	內 容
積極型角色	營運的效率、效果法令遵循	計畫與預算管控及營運績效管理與效益評估。
消極型角色	可靠的財務報告法令遵循	會計帳務處理與財務收支查核。

資料來源：作者自行整理

三、內部審核與行政效能

主（會）計部門的內部審核效能攸關組織的整體行政效能。Nicoll（1991）認為在審核及評估時，總是存在關於選擇和方法的爭論，由於角色立場不同，容易產生觀點分歧與衝突。實務上，亦是如此，國軍內部許多組織部門在執行或推動任務時，大多從評估任務可行性角度出發，而主（會）計部門根據職權，主要從內部審核的法規遵循、財務規範、成本效益等不同觀點來看，由於立場、角度或法令規章運用不同，因此在過往經驗中，強化內部審核作為乍看之下似乎可能造成財務效能或預算執行速度降低，但是否能因此藉由降低或捨棄內部審核機制，來作為一種提升財務效能手段？這樣的觀點恐怕有失偏頗。

Shinseki（2001）從美國陸軍的內部控制觀點則有不同的看法，他認為建立完善的內部

控制體系是各級陸軍指揮官義不容辭的責任。並認為內部控制系統不僅可以確保財務報告的可靠性，且可以讓組織遵守適用的法律規範，實質上是在組織運行的有效性和效率。另外，決策者（指揮官）對於內部控制和盡責管理需要樹立積極且支持的態度，因為內部審核可用於監控組織的風險，並評估所有其他內部或管理控制的狀態和有效性，它會是決策者（指揮官）在控制系統中一個重要的組成部分。

四、資訊化對內部審核與行政效能之影響關係

根據會計法95條規定，內部審核為會計人員職權。由於各級政府的收支都屬於公款，各項收支均須遵循相關法令規章，而主（會）計人員在執行內部審核職權時，秉持「公款法用、依法行政」之原則，確保款項合規使用。謝淑梅和何永智（2020）發現近年來，許多人

對公務部門於主（會）計人員執行內部審核業務，時而過於嚴謹或標準不一的聲音頻傳，探究主要原因可能是審核法規不合時宜、檢附核銷資料過於繁雜困難、防弊心態過重等因素，認為主計部門可以適當鬆綁內審規制，以提升行政效能。因此，行政院主計總處於2014年10月提出興利思維的積極觀點，以協助機關順利推動業務，達到便民效果，提升機關整體行政效能。由此可知，不合時宜的內部審核規範不僅造成利害關係人的不便與困擾，更可能降低機關整體行政效能，進而影響政府形象。

然而，機關單位的業務運作順暢，是行政效能的最佳體現。Barney（1991）從企業資源角度觀點探討，認為透過建立資訊化系統，可以使組織內的資源加速流動，也能讓行政過程具較佳的效率與效能，更加有利於決策行為，進而形成組織所擁有的持久性競爭優勢（鄭雅文、馬震中、林尊湄和張晴翔，2014；劉瓊芬，2021）。

以往主（會）計人員本於職權行使內入審核，有時可能因為核銷資料過於繁雜、防弊心態過重等因素，導致內部審核的積極性行為干擾了行政效能。因此，本研究認為資訊化或許可以減緩內部審核與行政效能之間的不良

影響，甚至帶來有利的解決方式。換言之，主（會）計部門可以透過建立資訊化的審核機制，不僅可以減少各部門的人為錯誤，也可以降低主（會）計人員審核負擔，更可縮短內部審核時間。同時，也有助於整體行政效率提升，如此，將使主（會）計人員在內部審核角色上更具有積極性的意義。

參、研究方法

一、個案分析方法

本文之研究目的主要在於以個案方式，探討資訊化的過程，如何影響主會計人員之角色定位與行政效能之間的關係，並以「青年日報」（Youth Daily News）為研究對象。Yin（1994）在個案研究設計上區分為四種類型（如表2），而本研究是採用類型一的整體性單一個案設計。主要係因為本研究的對象是國軍生產及服務作業基金中文教事業單位（青年日報），有別於其他事業單位性質，難以做出區分比較，故採用整體性的單一個案設計，較適合作為探究組織運作的本質。

表2 個案研究設計四種類型

區分	整體性的單一分析單元	嵌入式的多重分析單元
單一個案設計	類型一	類型二
多重個案設計	類型三	類型四

二、樣本與資料

本研究以青年日報社為個案分析單位，並選擇組織內部成員為焦點訪談對象，以小樣本方式進行深度分析；另外本研究為使聚焦訪談

範圍，於訪談前先行建立訪談提項清單（如附錄1）。

肆、個案分析結果－青年日報

以青年日報社主財事務工作為例。在基金運作中，會計帳務處理是常態工作事務中最直接相關的工作。包含各項收支所需的記帳憑證產製、各類會計報表編製，以及會計檔案管理等；在未導入會計資訊系統之前，報社每日會計收支傳票均須透過以人工繕寫方式產製，不僅費時，且一旦金額散總計算錯誤或謄寫不正確時，便會肇生報表損益不平衡需回溯查找錯誤，不僅改正過程耗時，更只能靠反覆計算驗證以確保試算正確，恐不符實需；隨著資訊化時代來臨，報社各項工作推展與時俱進，自民國91年開發會計資訊系統，以資訊化取代過往人工帳務作業方式產製各項會計傳票，不僅顯

著減少在報表產製過程中不必要之計算錯誤及減省人工核對驗證時間，更因各年度會計電子檔均透過個人電腦系統化儲存，各類會計檔案資訊能較為安全地加以存管並供隨時查閱。

以下本研究透過單位人員訪談，深入瞭解資訊化對於主（會）計等相關工作所帶來的效益。並藉由人員訪談從內部控制的財務報表可靠度、法令的遵循及營運的效率、效果三大目標面向，分別探討分析人工方式與資訊化方式對於各項會計帳務處理、稅務管理、差旅管制、薪餉管理及存貨管理等工作的相對性差異比較，如附錄2。其中各面向的分析指標定義如下表3。

表3 分析指標定義表

內部控制三大目標	分 析 指 標	定 義
財務報表可靠度	錯 誤 機 率	比較工作內容以人工作業與資訊系統作業發生錯誤比率之多寡。
	修 正 作 業	係指當該項作業內容錯誤時，人工修正與資訊系統修正之難易比較。
	資 訊 保 護	比較工作內容以人工作業或資訊系統作業受到的資料保護強弱，例如：以人工方式管制人員差勤紀錄，在記錄存管上，可能因為時間或人為造成遺失、缺損或竄改；反之，資訊化作業則否。
法 令 的 遵 循	違 規 事 件	表示該工作內容在不同方式下可能產生人為違規事件的發生機率。
	審 核 嚴 謹 度	指工作內容在不同方式作業時，審核人員所採用的審查事項強度，強度高的表示必須趨向審核嚴格，強度低則表示趨向審核寬鬆。
	審 核 時 效	表示內部審核人員在面對不同作業方式，審核所需花費的時間長短。
營運的效率、效果	作 業 時 效 性	表示該工作內容在不同方式下所需花費的作業時間。
	受 審 時 效 性	指受審核人員的工作內容在不同方式作業時，知覺作業受審查的時間長短，時間短表示時效高，時間長表示時效低。
	便 利 性	表示作業人員在不同作業方式下，對於作業過程中感受的方便性，例如：歷史資料搜尋、調閱流程、儲存管理難易等。

首先，根據附錄2訪談分析，本研究從財務報表可靠度面向發現，資訊化作業較人工作業的錯誤機率較少，修正容易，且對於資訊保護

也較強，這樣的結果，可以提供組織或單位有較佳的工作品質，並獲得內部及外部利害關係人的信賴，進而提升整體行政效能，如圖3。

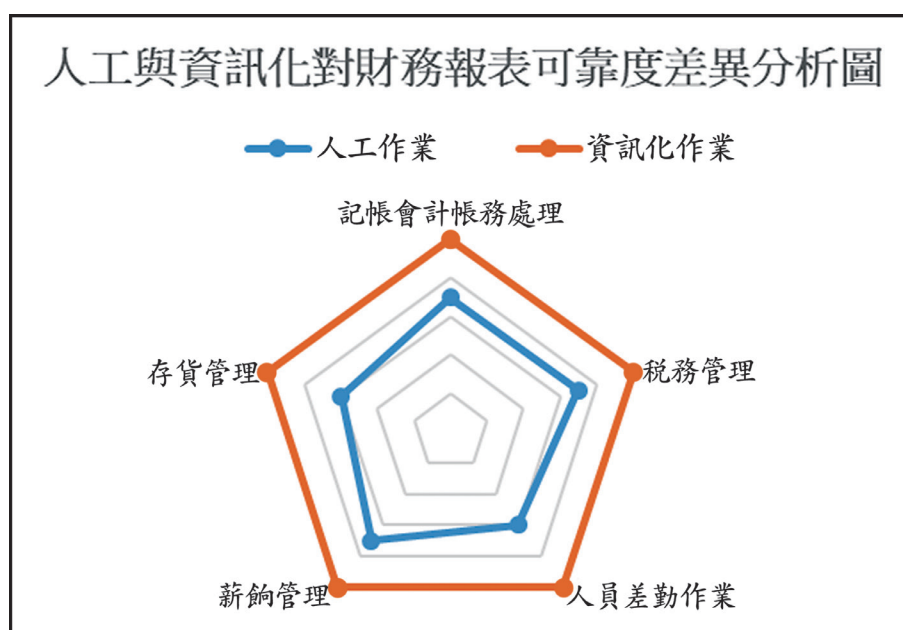


圖3 人工與資訊化對財務報表可靠度差異分析

其次，從附錄3比較分析發現，受訪者大多認為會計帳務處理上，人工作業與資訊化作業在違規事件率大多呈現是低的，顯示不管在人工作業或資訊化作業在嚴謹的會計制度流程上，都可以有效防範違規事件。而在審核嚴謹度的訪談中，卻顯示人工作業反而比資訊化作

業審核嚴格，本研究進一步推論會產生這樣的結果，可能是組織運用資訊化作業後，財務報表可靠度增加，且大量減少人工稽核事項，使資訊化作業的審核負擔低於人工作業，這樣的觀點反映在審核時效上，其顯示資訊化作業審核時效高於人工作業，如圖4。

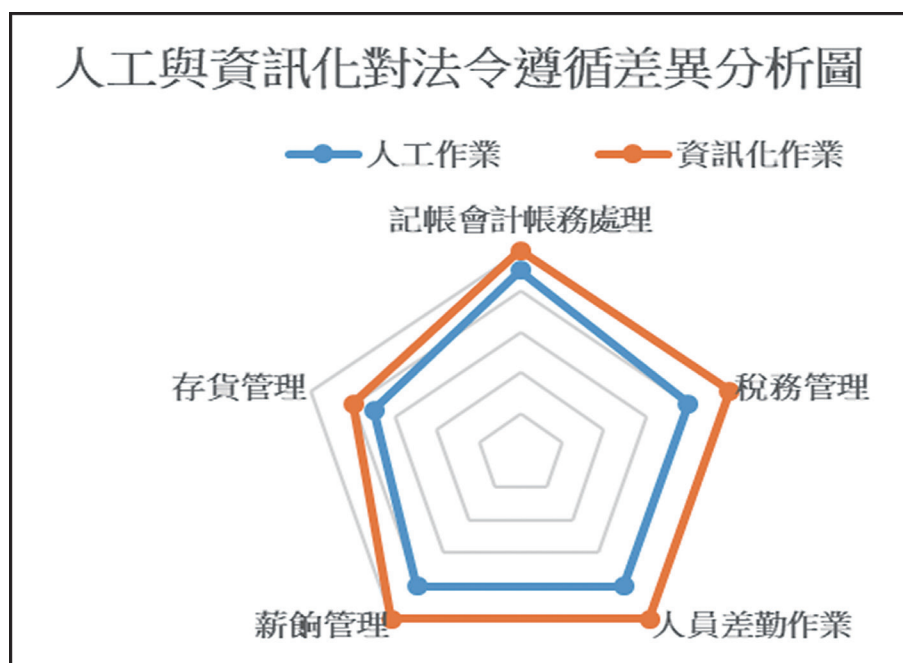


圖4 人工與資訊化對法令遵循差異分析

最後，從如附錄4分析顯示，資訊化作業與人工作業相較，除了存貨盤點均呈現便利性低之外，其餘工作內容皆顯示資訊化作業可以帶來更高的作業時效性、受審時效性與便利性。其中，資訊化作業具較高受審時效性，表示青年日報社其他部門在接受主計部門審核時，能

知覺到資訊化作業可以讓審核時間縮短，進一步能知覺行政效能提升。另外，本研究深入探討存貨盤點均呈現便利性低的原因，可能與青年日報社目前存貨盤點的資訊化程度不高，仍採人工方式實地清點有關，本研究認為此部分是未來可以精進的地方，如圖5。

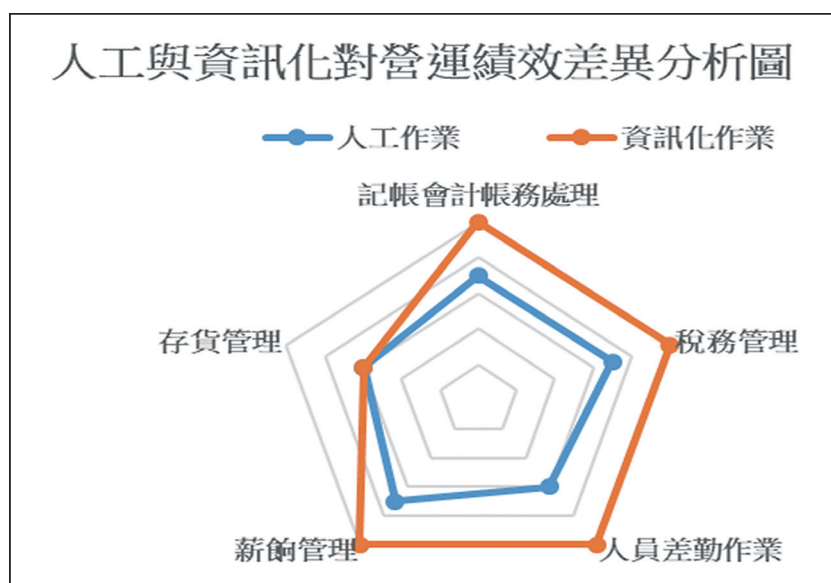


圖5 人工與資訊化對營運績效差異分析

綜合上述分析，本研究進一步從主財工作不同指標在人工作業與資訊化作業相對比較（如圖6），以及人工作業與資訊化作業在各主財工作面相對行政效能之相對比較（如圖7）。

整體而言，本研究發現資訊化作業在各項指標上確實較人工作業較佳，且提高主財工作在三大目標的整體效果。由此推論，資訊化作業確實可以提升組織內部的行政效能。

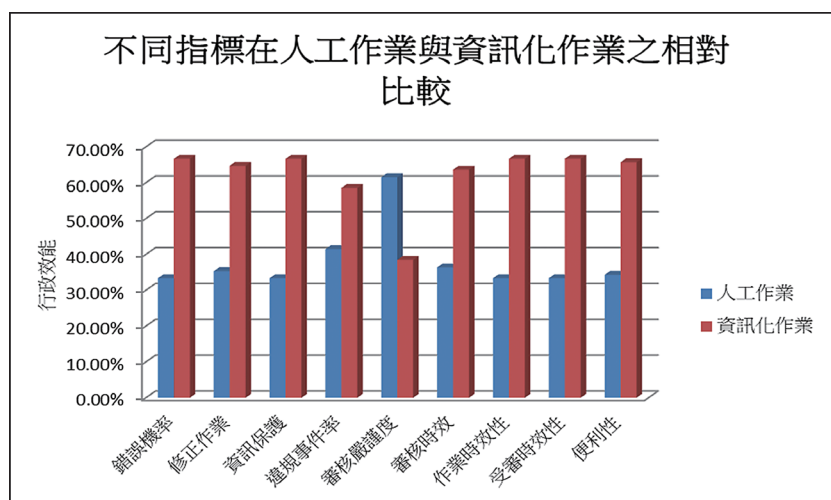


圖6 主財工作不同指標在人工作業與資訊化作業相對比較

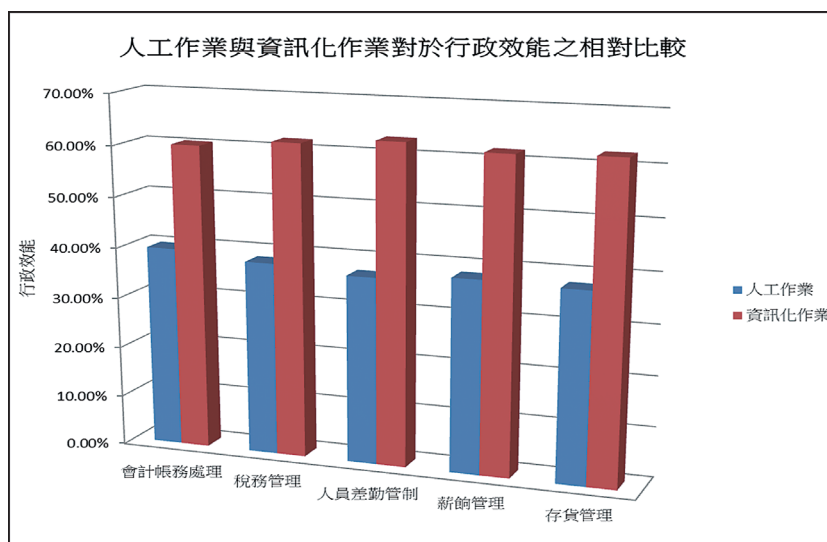


圖7 人工作業與資訊化作業在各主財工作面相對行政效能之相對比較

伍、結論與建議

本研究以內部控制三大目標為核心作為國軍組織行政效能的表現，探討主（會）計人員不同角色扮演，包括會計帳務處理的消極性角色及內部審核作為（包括計劃與預算管控、效益評估等）的積極性角色，在實施資訊化方式後，對於行政效能是否有所助益，在透過青年日報社的個案分析後，本研究提出以下三點研究觀察：

- 一、在消極性角色上，本研究發現隨著主計部門工作資訊化，不但行政效率大幅增加，也因為資訊系統運算精確，人工錯誤率降低，能提供較可靠的財務報表資料；另外，資訊化更使資訊使用者能在龐大的會計檔案快速查閱，輕鬆分析比較過往年度各項收支損益以提供最即時正確的會計資訊，這樣的結果確實強化了內部控制三大目標之一的財務報表可靠度，且進而提升組織行政效率。
- 二、在積極性角色上，本研究發現青年日報的資訊化過程，有部分的工作已藉由資訊化

方式，逐漸發展出流程數位化。例如：人員差勤管理系統就是其中較符合流程資訊化的作業，當人員出差前，以資訊系統方式產製出申請表時，已藉由系統排除重複申請之可能性，因此，相關審核人員可節省此項的稽核時間，讓出差人員知覺資訊系統帶來的審核時效與便利性，同時亦能協助利害關係人提升行政效率。

- 三、本研究發現，青年日報仍有部分工作的資訊化過程僅著重在內控三大目標之財務報表可靠度，也就是承辦人員作業效率提升，及降低人員作業錯誤發生部分，對於在流程稽核或工作審核上，資訊化或流程數位化的程度仍有進步空間。其中像是人員薪餉管理、存貨管理只是藉由資訊化方式產製報表資料，並未考慮系統稽核管理，轉呈相關審核單位審查時，主要還是依賴過紙本人工審查模式，資訊化情形並沒有深化到完整的流程作業上。

從個案研究結果發現內部控制三大目標財務報表可靠度、法規遵循及營運效能、效果是單位行政效能的總體表現。以往國軍主（會）計人員的大多關注在會計帳務處理工作正確性

與內部審核合規性，也就是內部控制之財務報表可靠度與法令的遵循，認為這是兩個內部控制目標是主（會）計人員最基本的核心價值，然而這樣的價值呈現顯然還無法滿足組織或單位的行政效能需求。因此，本研究認為主（會）計人員未來還必須聚焦於積極性角色定位，並發揮更具管理意涵的角色功能，以強化內部控制另外一大目標：營運的效率、效果。以下提出二點實務建議：

一、從以往提供可靠的財務報表資料的消極性功能，轉為提供有用的財務報表分析的積極性功能：

機關首長或決策者大多認為主（會）人員是會計帳務處理的角色功能（消極性角色功能），主要是提供單位正確的財務報表。然而本研究認為國軍主（會）計人員不僅能提供可靠的財務報表，更能進一步參與單位營運績效及收支規劃，以可靠的財務報表為基礎，建立有用且易用的財務報表分析，並對於組織或單位營運績效提供具前瞻性的意見。

二、建構整體性資訊化流程：

劉瓊芬（2021）認為資料來源設定單一化，以及將會計制度整合資訊系統，有利於則運用資訊系統核對，降低審核時間（顧裔芳、范懿文、鄭漢鐔，2001）。像是國軍現行採購作業流程中，包括申購、交貨驗收、核銷結報等三階段程序，雖然各個階段均採資訊化作業，但是整個作業流程卻是各自獨立，仍須依靠人工轉換（如圖8）。本研究認為假如申購階段將申請單所載的預算來源、用途別、採購標的名稱、規格、數量與用途說明等資料，於驗收時匯入申購資料，並核實清點實際交貨資料產製會驗報告單；核銷結報時則匯入交貨驗收及廠商發票等資料，並自動產生核銷結報資料，而後續主（會）計人員在預算簽證時僅需匯入核銷結報資料無需再重複輸入，以節省作業時間與降低錯誤。另外，每階段還可以設計問題回饋，讓相關審核人員在運用資訊系統除了可以加速稽核時效外，還能有效管理各階段作業流程。

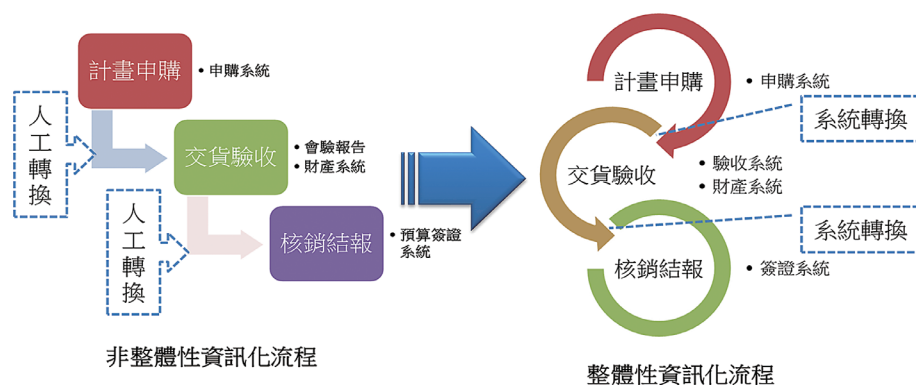


圖8 建構整體性資訊化流程

總之，隨著資訊時代來臨，國軍在各管理層面的資訊化程度已大幅提高，除了大量運用網際網路、雲端技術等資訊技術外，更應重視資訊流程管理，導入企業資源整合（Enterprise resource integration, ERP）概念，將各不同部

門所開發的資訊系統有效整合，在安全無虞下，讓資料互通共享，以達成資源整合的綜效效果，使組織的行政績效進一步獲得提升，並使國軍在資訊化過程中逐步邁向數位轉型的道路。

附錄

附錄1 訪談問題清單

項次	面 向	問 題
1	會計帳務處理	● 請你回想，當你在運用會計資訊系統處理日常的會計帳務作業（包含收支傳票開立、日報表、月報表、過帳及檔案存管）時，與以往人工作業方式有何不同？ ● 就你自己的認知，比較會計資訊系統與人工作業各有哪些不便之處？整體感覺你比較喜歡哪一個？ ● 請你回想比較一下，當你在處理會計帳務（包含收支傳票開立、日報表、月報表、過帳及檔案存管）的時候，人工作業與資訊系統作業哪一個比較快？ ● 你在會計帳務處理發生錯誤時，資訊作業與人工作業哪一個方式比較方便修正錯誤？ ● 當你在尋找以前的會計檔案或資訊時，你覺得資訊作業與人工作業哪一個方式比較快速、便利？ ● 你覺得使用資訊作業與人工作業哪一個讓你錯誤的次數或機率較少？ ● 在你處理會計帳務時，資訊作業與人工作業哪一個方式讓你在審核作業上比較少發生錯誤？哪一個審核方式比較嚴格？ ● 當你在呈核相關會計帳務給你的主管時，資訊作業與人工作業哪一個方式讓你覺得審核比較便利快速？ ● 會計檔案資訊的保管很重要，你覺得使用資訊作業與人工作業，哪一個存管方式比較安全？
2	稅務管理	● 請你回想，當你在運用報稅系統處理稅務時，與以往人工作業方式有何不同？ ● 就你自己的認知，比較報稅系統與人工作業各有哪些不便之處？整體感覺你比較喜歡哪一個？ ● 請你回想比較一下，當你在處理稅務管理的時候，人工作業與資訊系統作業哪一個比較快？ ● 你在稅務管理發生錯誤時，資訊作業與人工作業哪一個方式比較方便修正錯誤？ ● 當你在尋找以前的稅務檔案或資訊時，你覺得資訊作業與人工作業哪一個方式比較快速、便利？ ● 你覺得使用資訊作業與人工作業哪一個讓你在稅務管理上的錯誤次數或機率較少？ ● 在你處理稅務資料時，資訊作業與人工作業哪一個方式讓你在審核作業上比較少發生錯誤？哪一個審核方式比較嚴格？ ● 當你在呈核相關稅務資料給你的主管時，資訊作業與人工作業哪一個方式讓你覺得審核比較便利快速？ ● 稅籍資料的保管很重要，你覺得使用資訊作業與人工作業，哪一個存管方式比較安全？

項次	面 向	問 題
3	人員差勤管制	● 請你回想，當你在運用差勤管理系統處理差勤管制時，與以往人工作業方式有何不同？ ● 就你自己的認知，比較差勤管理系統與人工作業管理各有哪些不便之處？整體感覺你比較喜歡哪一個？ ● 請你回想比較一下，當你在處理人員差勤管理的時候，人工作業與資訊系統作業哪一個比較快？ ● 你在差勤管理作業發生錯誤時，資訊作業與人工作業哪一個方式比較方便修正錯誤？ ● 當你在尋找以前的人員差勤紀錄或檔案時，你覺得資訊作業與人工作業哪一個方式比較快速、便利？ ● 你覺得使用資訊作業與人工作業哪一個讓你在差勤管理上的錯誤次數或機率較少？ ● 在你處理人員差勤資料時，資訊作業與人工作業哪一個方式讓你在審核作業上比較少發生錯誤？哪一個方式的審核比較嚴格？ ● 當你在呈核相關人員差勤資料給你的主管時，資訊作業與人工作業哪一個方式讓你覺得審核比較便利快速？ ● 人員差勤資料的存管很重要，你覺得使用資訊作業與人工作業，哪一個存管方式比較安全？
4	薪餉管理	● 請你回想，當你在運用薪餉資訊系統處理單位人員薪餉時，與以往人工作業方式有何不同？ ● 就你自己的認知，比較薪餉資訊系統與人工作業各有哪些不便之處？整體感覺你比較喜歡哪一個？ ● 請你回想比較一下，當你在處理薪餉管理的時候，人工作業與資訊系統作業哪一個比較快？ ● 你在薪餉管理發生錯誤時，資訊作業與人工作業哪一個方式比較方便修正錯誤？ ● 當你在尋找以前的人員薪餉檔案或資料時，你覺得資訊作業與人工作業哪一個方式比較快速、便利？ ● 你覺得使用資訊作業與人工作業哪一個讓你在人員薪餉管理上的錯誤次數或機率較少？ ● 在你處理人員薪餉資料時，資訊作業與人工作業哪一個方式讓你在審核作業上比較少發生錯誤？哪一個審核方式比較嚴格？ ● 當你在呈核相關人員薪餉資料給你的主管時，資訊作業與人工作業哪一個方式讓你覺得審核比較便利快速？ ● 人員薪餉資料的保管很重要，你覺得使用資訊作業與人工作業，哪一個存管方式比較安全？

項次	面 向	問 題
5	存貨管理	● 請你回想，當你在運用存貨管理系統處理差勤管制時，與以往人工作業方式有何不同？ ● 就你自己的認知，比較存貨管理系統與人工作業管理各有哪些不便之處？整體感覺你比較喜歡哪一個？ ● 請你回想比較一下，當你在處理單位存貨管理的時候，人工作業與資訊系統作業哪一個比較快？ ● 你在存貨管理作業發生錯誤時，資訊作業與人工作業哪一個方式比較方便修正錯誤？ ● 當你在尋找以前的存貨紀錄或資料時，你覺得資訊作業與人工作業哪一個方式比較快速、便利？ ● 你覺得使用資訊作業與人工作業哪一個讓你在存貨管理上的錯誤次數或機率較少？ ● 在你處理單位存貨資料時，資訊作業與人工作業哪一個方式讓你在審核作業上比較少發生錯誤？哪一個方式的審核比較嚴格？ ● 當你在呈核相關存貨資料給你的主管時，資訊作業與人工作業哪一個方式讓你覺得審核比較便利快速？ ● 單位存貨資料的存管很重要，你覺得使用資訊作業與人工作業，哪一個存管方式比較安全？

附錄2 從財務報表可靠度分析人工與資訊化方式對於工作之差異比較

工作項目	工作內容	分析指標	人工作業	資訊化作業
會計帳務處理	記帳憑證作業	錯誤機率	多	少
		修正作業	難	易
		資訊保護	弱	強
	會計報表編製	錯誤機率	多	少
		錯誤修正	難	易
		資訊保護	弱	強
	會計檔案存管	錯誤機率	少	少
		錯誤修正	難	難
		資訊保護	弱	強
稅務管理	扣繳憑單製作	錯誤機率	多	少
		錯誤修正	難	難
		資訊保護	弱	強
	扣繳申報	錯誤機率	多	少
		錯誤修正	難	易
		資訊保護	弱	強
	稅籍資料管理	錯誤機率	多	少
		錯誤修正	難	易
		資訊保護	弱	強
人員差勤管制	差勤管制作業	錯誤機率	多	少
		錯誤修正	難	易
		資訊保護	弱	強
	差勤核銷作業	錯誤機率	多	少
		錯誤修正	難	易
		資訊保護	弱	強
薪餉管理	薪資計算	錯誤機率	多	少
		錯誤修正	難	易
		資訊保護	弱	強
	薪資撥付	錯誤機率	多	少
		錯誤修正	難	易
		資訊保護	弱	強
存貨管理	進銷存管制	錯誤機率	多	少
		錯誤修正	難	易
		資訊保護	弱	強
	存貨盤點	錯誤機率	多	少
		錯誤修正	難	易
		資訊保護	弱	強

附錄3 從法令的遵循分析人工與資訊化方式對於工作之差異比較

工作項目	工作內容	分析指標	人工作業	資訊化作業
會計帳務處理	記帳憑證作業	違規事件率	低	低
		審核嚴謹度	高	低
		審核時效	低	高
	會計報表編製	違規事件率	低	低
		審核嚴謹度	高	低
		審核時效	低	高
	會計檔案存管	違規事件率	低	低
		審核嚴謹度	高	低
		審核時效	低	低
稅務管理	扣繳憑單製作	違規事件率	高	低
		審核嚴謹度	高	低
		審核時效	低	高
	扣繳申報	違規事件率	高	低
		審核嚴謹度	高	低
		審核時效	低	高
	稅籍資料管理	違規事件率	低	低
		審核嚴謹度	高	低
		審核時效	低	高
人員差勤管制	差勤管制作業	違規事件率	高	低
		審核嚴謹度	高	低
		審核時效	低	高
	差勤核銷作業	違規事件率	高	低
		審核嚴謹度	高	低
		審核時效	低	高
薪餉管理	薪資計算	違規事件率	高	低
		審核嚴謹度	高	高
		審核時效	低	低
	薪資撥付	違規事件率	低	低
		審核嚴謹度	高	低
		審核時效	低	高
存貨管理	進銷存管制	違規事件率	高	低
		審核嚴謹度	高	高
		審核時效	低	低
	存貨盤點	違規事件率	高	低
		審核嚴謹度	高	高
		審核時效	低	低

附錄4 從營運的效率、效果分析人工與資訊化方式對於工作之差異比較

工作項目	工作內容	分析指標	人工作業	資訊化作業
會計帳務處理	記帳憑證作業	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
	會計報表編製	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
	會計檔案存管	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
稅務管理	扣繳憑單製作	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
	扣繳申報	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
	稅籍資料管理	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
人員差勤管制	差勤管制作業	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
	差勤核銷作業	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
薪餉管理	薪資計算	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
	薪資撥付	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
存貨管理	進銷存管制	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	高
	存貨盤點	作業時效性	低	高
		受審時效性	低	高
		便利性	低	低

參考文獻

1. 余鑑, & 呂俊毅. (2016). 新系統導入後學習對資訊科技使用意圖及使用效益之影響-組織更新氣候的中介調節效果. *Electronic Commerce Studies*, 14(2), 131-162.
2. 林嘉洽. (2006). 會計資訊系統在 E 世代知識經濟的角色之研究. *興國學報*, (5), 95-108.
3. 朱景鵬. (2006). 府際關係管理與行政效能強化之研析. *研考雙月刊*, 30(6), 64-76
4. 徐小玲. (2011). 主計人員內部控制與行政效能關係之研究-行政裁量權運用之觀點, 碩士論文.
5. 馬秀如、彭火樹. (2001). 各機關實施內部控制及內部審核之探討, 行政院主計總處委託研究報告.
6. 莊蕎安. (2013). 內控新架構三大亮點. *會計研究月刊*, (332), 60-69.
7. 莊蕎安. (2013). 專訪內部稽核協會理事長 王怡心 談內部控制新架構重點. *會計研究月刊*, (332), 70-73.
8. 蔡淑玲、張本文. (2008) 組織學習與行政效能關係之研究. *學校行政*, (56), 54-79.
9. 羅凱凌. (2017) 公共參與真的能提升效能感嗎? 以全民健康保險會之利害關係團體參與為例. *公共行政學報*, (53), 25-77.
10. 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*, 22(3), 303-337.
11. 謝淑梅、何永智(2020)精進內部審核、提升行政效能,(772), 82-85.
12. 鄭雅文、馬震中、林尊涓、張晴翔(2014). 運用精實方法改善檢驗作業流程之實證研究. *醫務管理期刊*, 15, 243-257。
13. 劉瓊芬. (2021). 運用憑證簽核資訊化, 有效縮短憑證審查作業流程. *管理資訊計算*, 10(1), 111-120.
14. 顧裔芳、范懿文、鄭漢鐔(2001).會計資訊系統.台北：三民.
15. 張書瑋. (2019). 會計人的數位轉型大調查. *會計研究月刊*, (409), 64-75.
16. 青年日報網站<https://www.ydn.com.tw/footer/copyright>
17. 全國法規資料庫【會計法】. 取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=T0030001>
18. 全國法規資料庫【內部審核處理準則】. 取自 <https://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?pcode=T0030002>
19. Nicoll, P. (1991). The great divide between evaluation and auditing. *Australian Journal of Public Administration*, 50(4), 452-466.
20. Shinseki, E. K. (2001). Army Programs: Internal Review and Audit Compliance Program. DEPARTMENT OF THE ARMY WASHINGTON DC.
21. Barney, J., (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 99-120.
22. Yin, R. (1994). Case study research: Design and methods (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publishing.