

近年政府審計變革與展望

——感謝讓我們有一個站在巨人肩膀前進的機會，祝福林前審計長

■ 王麗珍・曾石明

壹、前言

林前審計長慶隆先生於 108 年 10 月 2 日任期屆滿致仕卸職，由新任陳審計長瑞敏先生接任，林前審計長在 12 年擔任審計長期間，推動多項重大改革，配合國家政經環境，汲取國際最高審計機關組織（International Organization of Supreme Audit Institutions，下稱 INTOSAI）等相關國際專業組織與先進國家審計機關發展經驗，持續推動各項審計業務革新，形塑價值型及創新型之組織文化，致力成為典範機關，並踐行以民為本之審計，督促政府端正財務風氣，提升施政效能，促進良善治理，期能為人民生活帶來正面影響。在林前審計長任滿卸職之際，茲摘述其施政理念與政績中犖犖大者，以為審計同仁持續精進之依藉。

貳、近年來政府審計之變革

隨著政府職能擴張，政府審計事務日益繁重，復以社會各界對政府審計工作期待日高，面對此一艱鉅的挑戰，審計部在林前審計長主導下，積極導入創新思維及作法，以全方位開展審計新面向，其重要之變革如次：

一、健全組織及法制，建構完善政府審計環境

為因應審計業務及環境的實質改變暨掌握日新月異的資訊科技，推動審計法修法作業，於 104 年經總統修正公布審計法第 36 條、第 37 條及第 69 條等條文，將過去施行近 90 年會計報告附送原始憑證送審之制度，改為附送相關資訊檔案送審；刪除審計人員派駐公庫核簽付款（轉

帳)憑單及專戶支票業務,改為派員隨時抽查;增訂考核各機關績效,如認為有可提升效能或增進公共利益,或發現有影響各施政或營(事)業效能之潛在風險事項,應提出建議或預警性意見,將政府審計洞察及前瞻職能正式納入法律規範;參酌國際最新觀念及實務執行經驗,於108年研訂「政府審計共同規範」,接軌INTOSAI專業聲明架構(IFPP)規範,完善審計法制。

在人員編制上,鑑於原審計人員職務列等配置,有礙審計工作之強化及審計人員之職涯發展,推動審計部組織法修法作業,於99年5月經總統修正公布審計部組織法第10條及第11條條文,增置薦任第8至第9職等審計(稽察)45人,強化審計人力結構。修法後審計機關轉為以中階人員為主之鑽石型組織,有利遂行政府審計任務;另為配合國際上推展績效審計潮流,審計部建請考選部同意自99年起於高考三級審計類科項下,增設績效審計組,涵蓋政治、公共行政、管理科學等領域,擴大人才進用範疇。

在改(增)設審計處室方面,配合部分地方縣市合併及升格與因應業務需要,適時調整組織結構,於100年將審計部新北市、臺中市、臺南市等審計處升格改制,增設審計部臺灣省澎湖縣審計室、福

建省金門縣審計室;104年將審計部桃園市審計處升格改制。

二、強化政府整體課責機制,致力成為典範機關

為配合國家民主化之發展,審計機關必須與時俱進,不斷隨著時空環境蛻變轉型。近年來,審計機關汲取INTOSAI等相關國際專業組織及先進國家發展經驗,審計方式由傳統的合法性審計延伸至追求民眾福祉的效能性審計,從消極的監督財務收支,進而為積極的考核財務效能,以發揮匡正財務(物)秩序、端正財務及風氣提高財務效能之功能。

鑑於政府內部控制制度未臻完備,不利整體施政效能之提升,審計部於97及98年間持續建議行政院建構政府機關內部控制制度整體架構及機制,以達興利及防弊功能。行政院參酌審計部建議,於99年底設立跨部會之內部控制推動及督導小組,並陸續訂頒相關規範,逐步建立各機關內部控制整體架構。審計部更以身作則率先成立「審計機關內部控制專案小組」,且自103年起,由審計部暨所屬直轄市審計處每年簽署發布「內部控制制度聲明書」並公開於審計部全球資訊網,為行政院以外第一個簽署發布之機關。

為落實最高審計機關國際準則

(ISSAI) 第 20 號透明與課責原則，審計部於 101 年訂頒「審計機關策略管理及績效評估制度」，涵括機關之使命、願景、核心價值、策略目標，及以運用平衡計分卡之四大構面與 13 項績效指標，除凝聚全體審計人員共識外，並落實於審計部暨所屬機關中程施政計畫，又自 101 年起，於年度結束後，編印年度績效報告，展現審計使命願景之實際成果。

為強化監督機關橫向、縱向之合作綜效，審計部積極提供立、監兩院政府審計專業服務，包括派員出（列）席立法院、監察院各種會議、配合查察或派員（監察院）協查案件、提供資料或審核意見及其他服務等；另自 106 年第 2 期財務收支抽查開始試辦與被審核機關人員溝通機制（包括啟始會議及結束會議），並依試辦經驗修正相關指引及作法，強化啟始會議功能，提升與被審核機關溝通作業之有效性；審計部自 103 年起針對重大或攸關民生之查核案件，諮詢專家學者或公民團體之專業意見，作為擬訂查核計畫、辦理查核過程及撰擬查核報告之參考，截至 107 年底止，財務收支抽查及專案調查合計已有 242 案諮詢專家學者或公民團體；自 106 年 3 月起，運用國家發展委員會「公共政策網路參與平臺」推動公民參與審計，截至 108 年 7 月底止，審計部暨所屬

完成公開徵詢利害關係人意見計 68 案，共計獲得 35,289 人次投票、5,102 則回應及 11,008 次關注。

三、深化審計專業知能，提升審計人力素質

自 100 年起陸續規劃建置「審計機關視訊聯網」，作為視訊會議及遠距教學平臺，並陸續擴充。截至 107 年底止，審計部暨所屬審計處室，均得以桌上型電腦或筆電參與視訊會議或訓練課程，有效摺節差旅費支出、掌控時效並擴大訓練效益；105 年 2 月 26 日完成審計人員訓練大樓興建，擴大辦理審計實務與核心職能訓練、加強績效評估研習、精進電腦審計技術（如：ACL、Excel、SPSS、GIS、資訊視覺化工具、巨量資料分析等）課程。

為強化審計人員之專業知能，廣續擴大與國內學術機構或專業團體之合作，包括臺灣大學風險社會與政策研究中心、臺灣大學創新設計學院、政治大學參與式教學與研究發展辦公室及東吳大學巨量資料管理學院、國際教練聯盟台灣總會、卡內基訓練及戶外領導中心、四大會計師事務所等；另訂頒「審計部審計人員訓練進修要點」、「審計機關隨業訓練實施要點」，建立「審計人員訓練發展體系」及年度訓練計畫，加強審計人員之培訓，107 年度

審計人員平均年受訓時數，已達國際平均水準之 2 倍；為增進同仁學識知能，並薦送參加大學院校碩、博士班進修，培育績效審計所需人才。

為形塑學習型組織，推動知識管理工作，99 年訂定「審計機關知識管理實施方案」，103 年將知識管理擴及「政府審計管理系統」全面推動。105 年重新設計知識管理平台架構，提升系統運作及搜尋知識物件之效率，並於 107 年新增影音類型知識物件，透過內部資訊網討論區，促進審計業務線上交流。

四、健全審計業務推動策略，優化政府審計功能

自 96 年 10 月林前審計長就任後，為因應國際審計趨勢，積極調整審計業務策略方向，將「加強考核政府施政績效，提升施政效率品質」列入審計部業務重點，自 97 年起，審計部於傳統之財務審計及合規性審計工作上，導入風險導向審計，強化審計規劃作業，依據潛在風險因子選擇查核對象及主題並審酌民生福祉、社會輿論等，積極規劃辦理財務收支及決算抽查與專案調查，每年查核件數均達 1,500 件以上。又自 98 年起，逐步調整績效性審計與合法性審計之投入比重，使審計工作以合法性審計的基礎積極轉型強化推動績效性審計，從傳統防弊監督轉變至興利加值服務，精進績效審計作業，深化績效

審計能力，並建構策略管理及績效評估制度，聚焦審計資源，提升審計效能。

97 至 107 年度審計部及所屬依審計法第 17 條、第 20 條、第 69 條第 1 項前段規定陳報監察院案件分別為：（一）依審計法第 17 條或 20 條規定陳報監察院案件合計 205 案，案經監察院處理結果，其中准予備查 1 案、糾正 117 案、彈劾 4 案、出具調查報告 62 案。（二）依審計法第 17 條後段規定報告監察院案件合計 77 案，案經監察院處理結果，其中准予備查 15 案、糾正 24 案、彈劾 3 案、出具調查報告 12 案。（三）依審計法第 69 條第 1 項前後段規定陳報監察院案件合計 796 案，案經監察院處理結果，其中准予備查 272 案、報院核辦 80 案、糾正 208 案、彈劾 6 案、出具調查報告 122 案。以第五屆監察委員通過之糾正及彈劾案為例，其中超過 30% 之案件係由審計部所提報。105 至 107 年發現機關人員涉及刑事，或投標廠商涉有異常關聯影響採購公正，經審計部通知檢調或政風單位依規定查處者共 144 件。

97 至 107 年審計機關核定被審核機關（人員）有不法支出或財務行為應追回（賠償）案件 178 案，其中中央機關核定應追回（賠償）44 案、金額 11 億 5,402 萬餘元；地方機關核定應追回（賠償）134 案、金額 6,651 萬餘元。此外審核總決算修正歲入及歲出決算通知繳庫，歲

近年政府審計變革與展望

審計部 100 至 107 年度審計績效綜覽

構面	績效指標	100年	101年	102年	103年
業務成果	量化財務效益 (財務效益/投入)	96億餘元 (7.57)	124億餘元 (9.34)	180億餘元 (13.93)	240億餘元 (18.55)
	重要審核意見項數	1,931項	2,005項	2,114項	2,159項
	財務收支及決算抽查、專案調查件數	486件	486件	485件	463件
	陳報監察院案件	299件	247件	246件	245件
顧客服務	提供立監兩院服務案件	476件	596件	475件	344件
	被審核機關滿意度*	80%以上	80%以上	60%以上	60%以上
	提供利害關係人服務暨公民參與件數	81則	134則	195則	367件
人力發展	人力發展滿意度	50%以上	60%以上	70%以上	70%以上
	平均受訓時數	72小時	73小時	74小時	79小時
	創新及研究報告獲獎與專業文章登載篇數	27篇	26篇	36篇	24篇
內部流程	查核報告平均完成天數	36天	35天	38天	41天
	電腦審計件數	414案	579案	681案	845案
	訂修審計法令及知識物件件數	29,601件	38,475件	42,639件	33,924件

*102年起滿意度調查皆採不記名網路問卷進行施測。

構面	績效指標	104年	105年	106年	107年
業務成果	量化財務效益 (財務效益/投入)	183億餘元 (13.93)	218億餘元 (15.59)	186億餘元 (14.02)	219億餘元 (16.38)
	重要審核意見項數	2,195項	2,208項	2,200項	2,243項
	財務收支及決算抽查、專案調查件數	449件	1,560件	1,570件	1,581件
	陳報監察院案件	221件	223件	156件	143件
顧客服務	提供立監兩院服務案件	357件	389件	328件	285件
	被審核機關滿意度*	60%以上	60%以上	50%以上	69%以上
	提供利害關係人服務暨公民參與件數	451件	836件	855件	850件
人力發展	人力發展滿意度	70%以上	70%以上	69%以上	67%以上
	平均受訓時數	79小時	87小時	90小時	95小時
	創新及研究報告獲獎與專業文章登載篇數	27篇	42篇	42篇	42篇
內部流程	查核報告平均完成天數	41天	30天	33天	33天
	電腦審計件數	804案	827案	939案	1,244案
	訂修審計法令及知識物件件數	49,771件	45,140件	36,142件	36,142件

*106 年度審計服務及有效溝通兩個構面滿意度略低於 50%，主要係主計與非主計人員認同程度存有明顯差異，而主計人員較熟悉審計機關之執掌功能與業務範圍，滿意度則高於 70%。

入部分總計修正通知繳庫 321 億 9,261 萬餘元，歲出部分總計修正 275 億 5,633 萬餘元。

五、強化資訊公開透明，傳遞政府審計價值

為精進審計報告內容及可讀性，自 98 年度起進一步精進總決算審核報告編排及內涵，強化各項統計圖表之呈現及審核意見之內容，並注重衡平報導。另為公開審計資訊並落實公民參與，於 98 年 12 月訂定「審計機關政府審計資訊發布作業方案」，於 99 年 2 月在全球資訊網建置「重要政府審計資料」專區，並自 101 年 3 月起每週定期發布政府審計重要成果資訊，提供審計意見查詢功能，擴大揭露各級政府財務資訊，貫徹財政透明與課責。

審計部全球資訊網全文登載各年度各級政府總決算審核報告、各鄉鎮市財務之審核、半年結算查核報告、績效報告及專案審計報告等政府財務審核相關資訊，彙總全國各機關之財務資訊於單一平臺。同時為配合政府資料開放政策，自 104 年起陸續將重要政府審計資訊、總決算審核報告、審計部及所屬審計處之法定預算、單位決算及會計報告等資料置於國家發展委員會「政府資料開放平臺」。截至 107 年底止，已登載 46 個資料集，有利於各界專家學者作決策分析及學術研究之需。

審計部及所屬各單位同仁自行拍攝重

要審計機關資訊及重大審計成果影片，於 YouTube 平臺建置「中華民國審計部」專屬頻道，截至 108 年 7 月底止，已發布 72 部影片（其中中文版影片 69 部、英文版影片 2 部、西文版影片 1 部），總觀看次數為 15 萬 2 千餘次，總觀看時間達 37 萬 3 千餘分鐘。

審計部除積極辦理國家落實永續發展目標（SDGs）之審計，並自 99 年起於中央政府總決算審核報告中，羅列專章揭露永續發展審計情形，106 年進一步將查核結果，依 SDGs 目標分類，讓外界清楚明瞭審計成果與國家永續發展目標之聯結。此外，審計部於 108 年 1 月 31 日主動加入「永續發展目標聯盟（Alliance for Sustainable Development Goals, A・SDGs）」，並於 108 年 8 月提出「審計部永續發展自我檢視報告」，彙整回應「阿布達比宣言」之審計實踐及下一階段努力方向，扮演著對行政部門倡議永續發展之角色，與各界攜手共創臺灣永續未來。

六、積極推展運用資訊科技，提升審計工作效率與效果

98 年起為配合審計業務革新，加強審計業務電腦化，深入支援審計工作，達到運用資訊科技簡化內部流程之策略目標，啟動第三代系統建置計畫，提出新資訊系統架構審計部全球資訊網，完成各類

資訊服務平臺。在總決算審編部分，加強電腦支援角色，自主開發完成各類總決算審核編報系統，以簡化審編工作，並將中央及地方總決算審核作業全面電腦化；在查核工作管理部分，開發「政府審計管理系統」，逐步推動及整合審計業務管理電腦化工程，以強化審計業務執行之管控及整合資訊之運用、開發「全國機關統計及考核資訊彙總系統」，提供完整之資料登錄及查詢功能，作為查核之應用；在政府採購資訊研析部分，開發「巨額工程採購完工效益評估資訊查詢系統」、「政府採購資訊查詢系統」之「標案圍標分析子系統」、「公共建設計畫資訊查詢系統」、「公私協力案件資訊查詢系統」等資訊系統作更有效率的篩選分析，提供查核選案之參考。

又審計法第36條條文於104年6月17日修正公布，明定各機關應編製會計報告連同相關資訊檔案，依限送該管審計機關審核。為因應此一變革，審計部陸續自行開發相關查核應用系統，突破傳統人工書面審核之限制，逐步達成全覆蓋審計之目標。截至107年底止，已開發完成中央政府（GBA）、地方政府（CBA）、地方教育發展基金（AIS）、非營業特種基金（NBA）等4類審核分析系統，並陸續介接行政院公共工程委員會建置之拒絕往來廠商資料、內政部營建署營造業登記資料及財政部全國營業稅籍登記資料，以系統

進行跨域查核，完整建立憑證審核之資訊系統架構。截至108年7月底止，四大系統分別建置20餘項自動查核控制點，合計已接收4億4千餘萬筆資料。

在優化審計機關內部流程上，98年研訂「審計機關查核工作底稿作業指引」；101年研議「審計機關審計品質管理架構」，並研擬強化審計品質之作法，以提升審計品質；98年及101年修訂「審計部審計稽察業務例行案件文稿範式」；103年研訂「政府審計系統化流程圖」；108年開發「大數據分析平臺－審計歸戶查詢」及「審計軟體機器人（Audit Life Cycle Eye, ALICE）」，整合知識管理、風險示警及流程自動化功能，協助審計單位及人員進行工作管理，與簡化流程及精簡人工作業。

在革新審計技術方法方面，審計部為精進審核意見之品質，持續研議導入國際上各種實務標竿或先進科技技術方法。審計部自78年引進ACL（Audit Command Language）電腦審計軟體，86年起開辦電腦輔助審計軟體運用之訓練課程，厚植運用電腦辦理審計業務之能力。嗣因應地理資訊系統（Geographical Information System, GIS）之發展，於103年9月訂定「審計機關應用地理資訊系統查核推廣方案」，擴大推動運用地理資訊系統輔助涉及空間議題之查核工作，並於內網建置「GIS審計應用平臺」。其後參酌國際專業報告，於106年12月推廣Power BI軟體

97 至 107 年度審計機關應用電腦輔助審計軟體成果表

單位：項、新臺幣千元

年度	報告 監察院	移送 司法機關	通知 處分事項	剔除、修正、減列、繳還、 賠償、追繳、繳庫事項		建議事項	注意事項	其他事項
				項數	金額			
97	2	0	2	143	39,928	13	195	157
98	4	3	13	234	125,552	21	247	211
99	0	1	5	175	941,652	20	275	196
100	3	0	2	175	226,901	10	208	217
101	0	2	1	288	720,851	5	230	243
102	1	0	4	446	377,041	43	294	287
103	3	1	9	215	876,713	38	364	160
104	3	5	3	276	1,746,208	35	375	180
105	4	2	1	413	1,118,799	51	457	453
106	5	26	-	311	614,305	76	472	449
107	4	37	-	310	1,105,438	79	597	539

作為審計部大數據分析工具，並於 108 年引進 Arbutus 軟體輔助查核。

七、形塑組織創新文化，提升審計工作品質

在營造創新方面，99 年訂定審計機關知識管理實施方案，透過審計知識庫、單位服務網及政府審計管理系統知識物件評比、重要會議會中及會後知識分享、透過視訊會議擴大分享知識等，以營造創新環境，深化知識分享；103 年度於政府審計管理系統建置審計創新專區，開放同仁分享創新查核案例，及其他創新之審計技術方法或構思等，以相互激發創意，使審計經驗得以傳承。另建立創新獎勵機制，於 102 年 1 月訂頒「審計機關創新價值推

動試辦計畫」，104 年 5 月訂定「審計機關創新提案評審及獎勵要點」，透過建立正式創新提案及獎勵機制，強化審計機關創新基因。

八、促進國際審計交流，提升審計專業形象

審計部為落實與友邦國家簽署之政府審計技術合作協定，並與各國審計機關間增進實質合作關係，自 98 年起，每 2 年辦理一次「國際審計技術交流論壇」，以研討會議形式，邀請中南美洲及西班牙語系國家政府審計人員，共同就專業審計議題進行專題報告及交流，以落實 INTOSAI 所提倡「透過分享，促進成長」之宗旨。近年來林前審計長多次受邀參加

近年政府審計變革與展望

拉丁美洲暨加勒比海地區最高審計機關組織（OLACEFS）年會、中美洲及加勒比海地區最高審計機關組織（OCCEFS）年會等國際審計專業會議或赴外國最高審計機關，交流分享我國實務經驗。

2018 OCCEFS 年會中，主辦國瓜地馬拉審計總署蒙寇斯（Lic. Carlos Enrique Mencos Morales）審計長不僅於開幕致詞時讚揚我國審計部有效促進政府施政透明度及良善治理，亦於論壇分享時段報告瓜國審計總署在永續發展審計之作為時，主動於其簡報中讚揚我國審計部永續發展審計之成果具有標竿地位，值得與會各國學習。上開國際交流活動除可提升我國能見度外，亦可藉以瞭解各國政府審計制度、技術及方法之演進，並與各國審計首長建立互信基礎，擴展雙邊或多邊審計交流。

又為瞭解世界各國政府審計制度及稽核專業之最新發展，審計部積極派員出席國際內部稽核協會（IIA）年會、亞洲內部稽核協會（ACIIA）年會，及國立政治大學主辦之海峽兩岸暨港澳地區審計實務與實務研討會等專業會議，並積極薦送人員赴國外專業機關研習。自 107 年起審計部分別與中華會計教育學會（TAA）及台灣公共行政與公共事務系所聯合會（TASPAA）合作，於各該學術年會中自組政府審計相關場次，邀請產官學界重要人士就當前重要審計議題研討。107 年 6 月

5 日聯合國世界環境日，更與行政院環境保護署合辦「永續發展與審計研討會」，邀請加拿大審計長公署永續發展與環境委員會委員長蓋爾芬德女士（Ms. Julie Gelfand）及加拿大審計暨課責基金會總裁暨執行長李德先生（Mr. John Reed）專題演講，分享永續發展目標與審計之國際趨勢等。

參、政府審計未來展望

回顧過去 12 年來，審計部在林前審計長慶隆的帶領下，除了賡續加強財務審計及合法性審計之工作外，並隨著國際趨勢的轉變，逐年增加績效審計工作比重，更於 104 年完成審計法部分條文修正，正式將洞察、前瞻等審計職能入法，使得我國審計制度由原已具備興利及防弊功能更進化為強化公共治理。未來在新任陳審計長瑞敏接續領導下，將以對政府財政、預算決算、會計制度等專業，秉持獨立、廉正、專業、創新的審計核心價值，朝下列三大主軸努力，以創造審計最大價值，達到對民眾生活產生正面的影響。

一、落實監督：持續嚴密財務監督工作，加強政府機關經費運用、法令遵循與公共建設計畫執行等之考核，提出課責意見，以促進政府財政透明與匡正財務紀律。

二、強化洞察：加強績效審計，以成果為

導向並透過不同機關間最佳實務分享及管理諮詢服務，針對可提升效能或增進公共利益者，提出建議意見，以提升政府財務效能，強化公共資源之有效運用。

三、邁向前瞻：導入先進審計技術，協助機關辨識未來趨勢與潛在風險，提出預警意見，以促進政府良善治理，落實國家永續發展。

肆、結語

林前審計長上任以來，積極推動審計機關策略管理與績效評估機制，修訂審計相關法制，強化洞察與前瞻審計作為，改革原始憑證送審制度，協助行政部門建立內部控制制度，深化國際審計交流活動，致力審計業務改革及創新，發揮審計之價值與效益。林前審計長在兩任 12 年期間，高瞻遠矚，身先士卒，不僅在審計機關發展之歷史軌跡中樹立重大里程碑，並為政府審計未來之發展，奠下了堅實之基礎。

審計部近 12 年來在林前審計長領導

及督促下，所推動之變革與創新作為，大幅提升審計機關優質的組織文化，強化審計人員素質，全方位拓展審計職能。107 年審計工作之可量化財務效益達 219 億餘元，相當於審計機關每投入 1 元公帑，可獲致 16.38 元之具體財務效益；而採開放無記名的問卷調查結果，被審核機關對審計機關之滿意度已近 7 成，顯示各界對於審計機關所展現全新氣象之肯定。

林前審計長卓越的表現及對國家的貢獻與付出，分別榮獲審計部頒給一等審計專業獎章、監察院頒給一等監察獎章及特等服務獎章，更獲總統表達誠摯感謝之意。

林前審計長服務審計機關 50 年，且在過去近 30 年的歲月裡，因職務需要，全省各地的調動，端賴林夫人平日茹苦含辛地撫養 6 個子女，祇有在放假的日子裡才能看到返家之遊子。此次卸任後，可以真正回歸家庭與故鄉，陪伴夫人及家人，最後我們要向帶領所有審計同仁不斷前進的審計巨人—林前審計長，獻上大家最誠摯的祝福。◆

（作者王麗珍、曾石明現任審計部簡任副審計長）