

# 主計人員服務觀念與溝通技巧

總統府主計處

楊 明 祥

108 .03 .08

# 個人簡歷

- 五等科員(6年)
- 主計總處基金預算處科員、專員、科長、簡任視察
- 主計總處會計主任(1年)
- 基金預算處副處長(5年半)
- 經濟部會計長(2年)
- 主計總處會計管理中心執行長(半年)
- 主計總處基金預算處處長(9年)
- 總統府主計處處長(106.07起)

# 李副主計長玉麟一席話影響我一生

72年我調到主計處第二局，當時李副主計長及將要外派到經濟部會計長，在離開前一次局務會議，有一段話勉勵同仁，他說：  
「凡是多一層考慮、多一層準備，你的功力就會大增，發展的機會就會來到。」

# 大綱

- 前言
- 主計工作職責、財務責任
- 提升服務品質與溝通能力
- 溝通案例
- 其他
- 結語

# 106年調任總統府後的發現(1/2)

- 同仁形容主計處扮黑臉角色
- 7月時總務單位主管煩惱雜項設備預算已用罄
- 報支便當要附名冊
- 列印帳冊，依規定蓋章、保存
- 首長秘書報支頭等倉機票
- 公務車不敷調度，改搭計程車
- 依據健全內控實施方案辦理出納查核
- 預算擬答資料3大冊
- 在走廊聽到業務人員對話
- 業務同仁來討論時是站著
- 政府會計革新、權責發生基礎

# 106年調任總統府後的發現(1/2)

## ● 呈現問題：

- ◆ 經費審核防弊心態
- ◆ 溝通順暢嗎？
- ◆ 是否可以有更友善報支環境。
- ◆ 是否要多學習會計知識。
- ◆ 是否可更積極協助機關推動業務。
- ◆ 是否能夠更積極提供首長有用資訊。

# 推動改進方向

- 願景：提升主計工作的服務價值，提升主計單位在機關的地位
- 作法：
  - ◆ 預算編制與執行：協助爭取預算、法令範圍協助業務單位。
  - ◆ 經費審核：
    - ✓ 推動服務心態，協助找到解決問題方法。
    - ✓ 建立友善報支環境。
    - ✓ 儘量避免退件退件，退件以一次為原則。退件前應做好溝通工作。

# 推動改進方向

## ◆加強與業務單位溝通：

- ✓ 充分了解法令規定，非主計法規由權責單位認定。
- ✓ 了解業務單位實際狀況及困難所在。
- ✓ 查明以往案例、洽主計總處、參考其他機關做法。
- ✓ 在法令許可範圍，協助解決問題，。
- ✓ 複雜案件，製作簡要說帖。讓對方知道法令規定、彼此責任。
- ✓ 建立不同層級溝通管道，重要事件親自帶同仁到業務單位溝通。

## ◆提升會計人力資源品質：

- ✓ 開班訓練
- ✓ 個案討論
- ✓ 鼓勵吸收主計知識。
- ✓ 鼓勵多參考其他機關做法。

# 推動改進方向

## ◆積極提供首長有用資訊。

- ✓擬答作業改進。

- ✓公文品質。

- ✓重要事件作成說帖。

- ✓首長詢問，一定做好準備，已備詢問。

## ◆控管會計面風險：

- ✓例外管理。

- ✓事前防患。

# 壹、前言

- 主計制度
- 主計標章
- 外界聲音與政府的回應
- 主計人員在機關角色

# 主計制度

- 主計工作是服務業？服務對象是誰？
- 老祖宗對主計制度的定義，是歷久彌新？還是須去腐存菁？
  - ◆ 主計是政府財務行政聯綜的一環。
  - ◆ 主計的超然：主組織的超然、主計人事的超然、主計職務的超然。
  - ◆ 主計三連環運用。
- 主計工作有無趕上時代潮流

# 主計標章



熱誠 · 公正 · 效率 · 精確

# 外界的心聲與政府回應

- 台灣是主計治國。
  - ◆ 社群網路的聲音：便當、差旅費、出席費、鐘點費…。
  - ◆ 主計總處的回應。
- 一個基層公務員給院長的一封信(105-05-03)。
- 社福團體的哀號—國發會檢討經費報支。
  - ◆ 國發會的檢討(105-12-22)
  - ◆ 行政院新聞稿
  - ◆ 主計總處後續改進作業

# 主計人員在機關的角色

- 外部來的人VS機關之一份子
- 財務的監督者VS協助機關達成施政目標
- 注重防弊VS推動興利
- 零風險VS可接受風險
- 公事公辦VS重視溝通
- 內部審核VS內部控制VS內部稽核

## 貳、主計工作職責、願景與財務責任

- 主計人員的工作職責
- 主計工作的願景
- 主計人員服務守則
- 權責分工及財務責任

# 主計人員的工作職責

- 預算編制與執行
- 經費審核
- 財務報導
- 提供決策資訊
- 統計工作
- 採購監辦
- 內部控制、內部稽核

# 主計工作的願景

- 各項主計工作願景？
- 你的主計人生願景與目標？
- 主計總處的施政願景：

宏觀分配整體公共資源，促進資源運用效益，建置國際化政府會計規範，增進政府財務效能；全面提升政府統計效用，發揮統計支援決策功能；結合資訊應用，再造行政效能，成為國家建設重要推手。

# 主計人員服務守則

- 主計人員服務守則 中華民國 103 年 9 月 5 日  
行政院主計總處 主人地字第 1031001540  
號函修正

# 權責分工及財務責任

## ● 權責分工

◆ 各機關員工待遇給與相關事項預算執行之權責分工表

◆ 機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法

## ● 法律規定之財務責任

◆ 機關預算執行人員

◆ 經管財務人員

◆ 出納人員

◆ 會計人員

◆ 機關首長

# 財務責任(1/5)

各機關執行預算人員之財務責任：

- 各機關人員對於財務上行為應負之責任，非經審計機關審查決定，不得解除。(審計法第71條)
- 審計機關決定剔除或繳還之款項，應依限悉數追還。如未能悉數追還，經查明該機關長官或其授權代簽人及主辦會計人員，對於簽證該項支出有故意或過失者，應連帶負損害賠償責任。(審計法第74條)
- 各機關員工申請支付款項，應本誠信原則對所提出之支出憑證之支付事實真實性負責，如有不實應負相關責任。(政府支出憑證處理要點第三點)

# 財務責任(2/5)

各機關經管財物人員之財務責任：

- 各機關經管現金、票據、證券、財物或其他資產，如有遺失、毀損，或因其他意外事故而致有損害者，經審計機關查明未盡善良管理人應有賠償之注意時，該機關長官及主管人員應負損害賠償之責。（審計法第72條）
- 由數人共同經管之遺失、毀損或損失案件，不能確定其中孰為未盡善良管理人員應有之連帶責任；造意人或重大過失時，各該經管人員應負連帶賠償責任。（審計法第73條）

# 財務責任(3/5)

各機關出納人員之財務責任：

- 各機關主辦及經辦出納人員簽發支票或給付現金，如查明有超過核准人員核准數額，或誤付債權人者，應負損害賠償責任。（審計法第75條）
- 支票之經主辦會計人員及主管長官或其授權代簽人核簽者，如前項人員未能依限悉數賠償時，應連帶負損害賠償責任。（審計法第75條）

# 財務責任(4/5)

各機關會計人員之財務責任：

- 會計報告、帳簿及重要備查簿或憑證內之記載，因繕寫錯誤或所載事項與原始憑證不符，致使公款遭受損害者，該主辦及經辦會計人員應負損害賠償責任。（審計法第76條、會計法第67條）
- 會計人員執行內部審核事項，應依照有關法令辦理；非因違法失職或重大過失，不負損害賠償責任。（會計法第103條）

# 財務責任(5/5)

## 機關之長官之財務責任：

- 審計機關決定剔除、繳還或賠償之案件，應通知該負責機關之長官限期追繳，並通知公庫、責應公庫、責應機關長官即移送法院強制執行；逾期，該負責應報告審計機關查核。（審計法第78條）
- 前項負責機關之長官，違反前項規定，延誤追繳，致公款遭受損失者，應負損害賠償之責，依法由公庫、公報並報告審計機關查核。（審計法第78條）

# 提升主計工作的服務品質與溝通能力

- 主計人員面臨的困難
- 提升服務品質
- 做好溝通工作

# 主計人員面臨的困難

- 業務人員對於法規認知不同或法治觀念不足
- 首長的支持的程度
- 一條鞭的壓力
- 業務分工與財務責任不清
- 主計人力、經驗、專業知能不足
- 審核著重防弊，未以興利著眼
- 對於機關業務不了解
- 部分主計人員過於主觀或擅自解釋非主計法規
- 各項法規規範不夠明確

# 如何提升主計工作的服務品質

- 深入了解並積極參與機關業務。
- 透過預算之編製、執行，在有限資源下協助各項業務推動，以達成機關施政目標。
- 經費報支工作，目的在協助業務同仁做好經費報支，以符合相關規定。
- 充實主計專業能力。
- 提供決策有用資訊。
- 重視溝通及良好人際關係。
- 建立友善經費報支環境。
- 機關內部主計與非主計工作權責劃。
- 財務責任的宣導。

# 主計人員如何加強溝通-對機關長官

- 平常就要建立長官的信任。
  - ◆ 整合資源協助機關業務發展。
  - ◆ 做好財務把關責任。
- 了解長官展現施政理念，協助達成。
- 長官詢問時，要能即時展現主計專業知識、對於機關業務的了解、分析問題掌握關鍵能力、提出可行意見。
- 複雜問題，作成1至2頁的書面說明，文字避免艱澀術語。
- 非主計法規不要解釋；解釋主計法規，要能確實了解法規規定之意旨。避免審核標準前後不一致，或過於主觀。
- 將超然主計暫擺一邊。

# 主計人員如何加強溝通-對業務單位

- 預算執行，在適法範圍內協助業務推動。
- 在經費審核方面，建立友善報支環境：
  - ◆ 法令透明的資訊平台。
  - ◆ 簡化經費報支作業。
  - ◆ 個別經費報支標準作業(檢核表、憑證、案例)，例如出差旅費、採購案件...
- 適時溝通財務責任，協助解除財務責任：
  - ◆ 傳達法令規定。
  - ◆ 案例。

# 主計人員如何加強溝通-對業務單位(1/2)

- 有效溝通：
  - ◆ 避免與前任審核標準不一。
  - ◆ 減少退件，並以一次為原則。
  - ◆ 退件要先溝通。聆聽與同理心，語氣和緩，態度誠懇。
  - ◆ 不只說NO，盡可能協助可行方向。
  - ◆ 親自說明>電話說明>直接退件。

誠心協助完成一件事，你就會交到一位朋友。

# 主計人員如何加強溝通-對會計主管

- 做好分內工作，展現敬業態度。
- 討論問題，要先查明事實狀況與法令規定，研析解決方向。討論時勇於陳述意見，最後尊重主管的決定。
- 重要事情，適時讓長官知道你的工作進度。
- 展現研究學習的態度。
- 要有團隊的精神。

## 叁、溝通成功案例(1/2)

- 預算法62條之1適用情形。
- 建築百年音樂會籌措。
- 要5毛給1塊，資安設備經費不足問題。
- 租用公務車。
- 轉彎思考，柳暗花明又一村，國父紀念館演藝大廳租借案的折衝。(主計月刊756)
- 二職等書記害怕代表單位去參加業務相關會議。(主計月刊756)
- 你現在辭職，公司損失不大。

## 叁、溝通成功案例(2/2)

- 其他案例

- ◆ 罵老師不是人。

- ◆ 賣梳子給和尚。

- ◆ 幽默的力量

- ✓ 教授要學生改吃布丁或蛋糕。

- ✓ 英國首相威爾遜被罵狗屎、垃圾

- ✓ 雷根槍擊案

- ✓ 邱吉爾被遞紙條寫笨蛋

## 叁、溝通案例失敗

- 業務成長是因景氣好。
- 豬的故事。
- 自己失敗案例。

## 叁、溝通影片欣賞

- 三明治法篇
- 反映式傾聽篇
- 自我表露篇
- 外在特質讚美篇
- 我希望法篇
- 開放式問句篇
- 間接認同篇
- 轉折用語篇
- 10個讓人很舒服的溝通技巧

## 肆、其他

- 如何培養個人發展潛能能力
- 主計人員的試煉
- 主計工作挑戰與機會

# 如何培養個人發展潛能能力(1/3)

- 加強主計專業能力：
  - ◆ 先將自己業務範圍法令規章了解清楚。
  - ◆ 多學習其他主計業務專業知識。
  - ◆ 多看研究報告、文章，多與他人討論。
  - ◆ 創新精進案例仔細研讀。
  - ◆ 在主計業務面臨挑戰的面向，尋找能貢獻自己的主題。
- 建立自己資料庫：
  - ◆ 勤作筆記。
  - ◆ 分類整理蒐集的資料(電腦檔案)
  - ◆ 建立一份可隨身攜帶基礎資料。

# 如何培養個人發展潛能能力(2/3)

- 訓練分析問題能力，勇於提出突破性想法：
  - ◆ 釐清事實真相。
  - ◆ 分析法令規定。(確實看到文字)
  - ◆ 合情、合理分析，正向、反向多面思考，提出突破想法。參考案例，可節省時間。
  - ◆ 深入準備一至二層資料，不被問倒。
- 勇於表達意見
  - ◆ 將自想法，適時表達，開會時儘量發表意見。不要擔心見有誤、或不成熟。
  - ◆ 訓練溝通能力。
  - ◆ 適度行銷自己。

# 如何培養個人發展潛能能力(3/3)

- 建立良好人際關係：
  - ◆ 對直屬長官：長官欣賞肯定、有創意、可信賴的同仁。有事多做，有功不搶。
  - ◆ 對其他非直屬長官與同仁也要有好關係。(很多人對你好評，長官就會相信。如有一個人對你有負評，對你就會有疑義)
  - ◆ 對業務單位同仁誠心對待(協助完成一件工作，可以交到一位朋友)。

# 主計人員的試煉(1/2)

- 機關長官的肯定
  - ◆ 整合有限資源協助業務推動。
  - ◆ 做好財務把關。
  - ◆ 積極參與機關事務。
- 主計長官的肯定
  - ◆ 如期如質完成交付工作。
  - ◆ 具有解決問題的能力。
  - ◆ 具團隊精神。
- 業務單位的認同
  - ◆ 態度熱誠。
  - ◆ 專業能力。
  - ◆ 值得信賴的朋友。

# 主計人員的試煉(2/2)

- 審計機關的信任
  - ◆ 遵守法令。
  - ◆ 操守無瑕。
  - ◆ 協助與業務人員無障礙溝通

# 主計工作挑戰與機會

- 財政困難，合理資源分配。
- 資訊化、電子化趨勢下，歲計、會計及統計新思維。
- 資訊透明化之政府財報。
- 防弊與興利的天平。
- 政府內控、內稽的責任。

## 伍、結語

主計制度是我國特有，面對變化快速環境，需要與時俱進的發展，始能達到主計施政願景「宏觀分配整體公共資源，促進資源運用效益，建置國際化政府會計規範，增進政府財務效能；全面提升政府統計效用，發揮統計支援決策功能；結合資訊應用，再造行政效能，成為國家建設重要推手。」所揭櫫目標。

未來有賴主計同仁，持續共同努力，掌握時代新趨勢，注入創新做法，符合國家社會發展的需要，讓主計制度能永續發展。