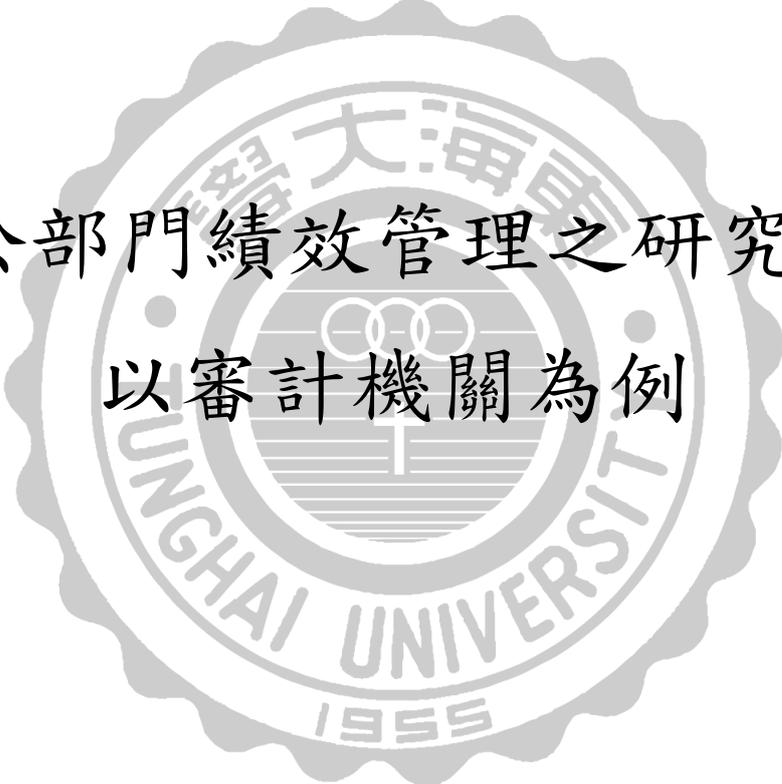


東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：柯義龍副教授

The seal of Donghai University is a circular emblem with a scalloped outer edge. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'DONGHAI UNIVERSITY' in English around the bottom. The year '1955' is inscribed at the very bottom. In the center, there are three interlocking rings above a stylized cross-like symbol.

公部門績效管理之研究—  
以審計機關為例

碩士班研究生：陳俞誌

中華民國一〇七年六月二十七日



公部門績效管理之研究-以審計機關為例

研究生：陳俞誌

指導教授： 柯志龍 (簽章)

審查教授： 吳若寧 (簽章)

宋興洲 (簽章)

柯志龍 (簽章)

專班主任： 史美玲 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 107 年 6 月 27 日



## 謝 誌

我終於到達寫謝誌的階段了，從論文下筆的第一天，就開始朝這個目標邁進，慢慢的，終於快抵達終點了，這也意味研究所及論文進度已經到尾聲了，寫論文的期間常做夢夢到無法順利通過，不過很快就被家裡的小嬰兒吵醒了，寫作期間適逢第一胎的到來，想想真的是不容易啊，非常感謝岳母及老婆大人，在這段期間的幫忙、照顧，讓我無論是在課業及家庭生活都能順心順利，除了家人外，最重要的就是感謝指導教授柯老師，去學校與老師討論時，老師除了提供寫作方向外，更給予寫論文的信心，非常感謝!

太多經歷與回憶在研究所發生，在職專班真的是不輕鬆，邊上班邊上課，幾乎沒有空閒時間，回想起來這一切的辛苦總算值得了，在東海大學就讀期間，最重要的就是要探索學習，史主任非常鼓勵同學進修，也關心同學家庭生活，在主任照顧下，像買了保險一樣安心，謝謝主任的照顧。

希望在求學及論文寫作期間，給予幫助的家人、同事、師長及受訪者們，你們的願望都能順利成真，因為有你們的熱心幫忙，論文得以完成，研究過程是艱辛的，有苦也有樂，就讀東海大學研究所兩年期間，一起上課的同學，互相漏氣求進步，歷經六百多天學生身分，大家一起糊里糊塗當新生、一起努力、一起趕作業、一起趕不完，一起豁達的忘記交報告，重返學生時期的單純與忙碌，是出社會後鮮少體會的，祝福各位事業成功，也再一次感謝幫助過的各位，大家夢想成真!

俞誌 謹誌

2017年7月



## 摘要

績效管理是一套有系統的管理工具，透過建立標準目標、執行及追蹤後續執行結果，並據以改善，以促使組織之績效有所提升。公部門導入績效管理之起源可追溯自新公共管理理論之興起，從傳統的控制、程序導向，轉為成果、產出導向，加上經濟社會發展，時代潮流趨勢，民眾越來越重視公部門之效率、效能，因此公部門導入績效管理，提升其施政效率，已成為普遍的趨勢。

本研究係探討我國審計機關績效管理之相關作為，並將其區分成績效管理建置及推行、績效管理之運作與評估及績效管理之追蹤及反饋等 3 部分進行探討。研究發現，審計人員針對績效管理保持正面及肯定的看法，認為績效管理清楚明確地訂出目標或目的，讓組織成員有目標去遵循或追求，瞭解組織的方向，另一方面，審計機關確立之使命及願景，與其建立之績效指標是有所連結的，且績效指標能評估及代表組織之績效，整體而言審計機關推行績效管理，能提升組織之績效。

為加強績效管理之相關作為，本研究依據前揭研究發現，提出加強質化評估、關注績效管理制度可能潛藏之負面風險、加強組織成員對於機關之使命及願景的關注及提升外界對於審計機關績效之關注度，進而促進公民參與等建議，期對於未來審計機關推動績效管理制度之發展方向有所助益。

關鍵詞：績效管理、績效評估、績效指標、平衡計分卡



# 目錄

第一章 緒論 .....	1
第一節 研究背景與動機.....	1
第二節 研究目的與問題.....	5
第三節 研究範圍.....	6
第二章 文獻探討與個案背景 .....	7
第一節 概念界定.....	7
第二節 文獻回顧.....	11
第三節 個案背景.....	16
第三章 研究方法與步驟 .....	23
第一節 研究方法.....	23
第二節 研究對象.....	24
第三節 研究流程與架構.....	25
第四節 資料處理與分析.....	28
第四章 研究分析與結果 .....	31
第一節 績效管理建置及推行.....	31
第二節 績效管理之運作與評估.....	36
第三節 績效管理之追蹤及反饋.....	45
第五章 結論與建議 .....	55
第一節 研究發現.....	55
第二節 建議.....	57
參考文獻 .....	61
附錄一 訪談同意書 .....	65
附錄二 訪談大綱 .....	66
附錄三 訪談紀錄 .....	68

附錄四 審計法..... 99

附錄五 審計法施行細則.....112



## 表目次

表 1-1 行政院歷年推行績效評估情形表.....	3
表 2-1 有關績效管理相關文獻一覽表.....	12
表 2-2 政府審計制度大事紀一覽表.....	18
表 3-1 訪談對象資本資料表.....	25
表 4-1 近 3 年審計機關績效指標結果統計表.....	47



## 圖目次

圖 3-1 研究流程圖 .....	27
圖 3-2 研究架構圖 .....	28



# 第一章 緒論

## 第一節 研究背景與動機

績效管理是現今組織營運中重要的管理工具之一，但何謂績效？績效管理的內涵為何？國內外學者間的定義雖不盡相同，惟其本質可簡述為：績效是將產出結果與預期達成之目標進行比較，並可藉此評估其效率及效果；而績效管理則是一套有系統的管理控制過程，透過目標設定、執行過程、評估結果、檢討與改進等步驟，衡量實際產出與預期目標，進而改善及提升組織之活動作業。

績效管理的起源，最早可追溯 1960 年代管理大學 Peter Drucker 提出之目標管理 (MBO)，企業界受到目標管理影響後，在 1970 年代形成一波新的管理革命，成為企業管理理論之一，目標管理經由設計及控制達成組織之目標，其重視組織之個人對目標達成的承諾，並將個人目標與組織目標加以連結，並使各部門間之目標互相配合，最終達成組織之既定目標，而績效衡量之功能，為實現目標是否達成的最佳檢驗工具，隨著目標管理逐漸受到重視，績效管理與績效衡量、評估自然也在目標管理運動中大行其道，成為被組織所採行的管理方式之一（蘇彩足，2009）。

1980 年代，新公共管理思潮逐漸興起，公共管理由傳統的投入控制及程序導向，逐漸轉變為顧客導向、市場課責以及績效成果導向。在新公共管理的治理模式中，政府的角色是促進個人選擇、釋放市場力量以達成效率，而政府官僚被視為「公共管理者」，是具企業家精神、勇於創新以及可以嘗試失敗的，故此要求結果導向績效課責制度，以提升顧客回應性。在此治理模式下，績效評估作為一項企業盛行的管理工具，被更全面且有系統引進公部門，基本概念是透過績效指標衡量出來的客觀證據，串連起組織目標、組織策略及計畫與個人行動，並經由理性的決策循環體系，針對整體評估進行回饋修正，以達成對外強化政府決策制訂與執行的正當性、回應利害關係人的關切；對內協助公共

管理者評估其執行成效，據此進行組織內部調整與資源配置，而隨著新公共管理的理論與實務發展，課責與績效管理結合，強調成果的達成比資源的投入或產出的數量更重要，績效評估成為重要的控制方式（朱文妮，2015）。

各民主國家為了具體有效改善政府的施政績效，找出較佳的衡量績效方法，發展績效管理制度遂成為各國推動行政革新的核心任務。例如，美國政府於 1993 年起開始推動「政府績效與成果法案」(Government Performance and Results Act, GPRA)，並且陸續發展出一套績效管理系統。英國政府自 1982 年起推動「財務管理方案」(Financial Management Initiative)、隨後於 1988 年實施的「續階計畫」(Next Steps Initiative)，1991 年推動「公民約章」(Citizen's Charter)；加拿大政府自 1995 年起，由其國庫委員會秘書處開始推行「支出管理制度」(Expenditure Management System)和「對國會報告改善計畫」(Project to Improve Reporting to Parliament)等都是具體實例（施光訓，2006）。

我國政府績效管理制度之發展背景，可追溯自行政院於民國 40 年公布實施「行政院所屬機關考成辦法」，開始建置及推動有關政府機關的績效評核工作，並自民國 90 年起，行政院基於營造高績效政府之目標，為提升所屬機關之行政效率及效能，參考美國「政府績效與成果法案」規劃設計，函頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，並於民國 91 年起開始推動機關施政績效評估制度，實施方式以目標管理及結果導向為原則，用以評估機關組織整體績效表現，各部會每年依據機關願景、總統治國理念與行政院長之施政主軸，檢討修正未來 4 年中程施政計畫及年度施政計畫，擬定施政策略目標及績效衡量指標，並將評估重點分成「業務」及「內部管理」（含人力及經費）面向，於年度結束後辦理機關施政績效評估作業，藉以檢視整年度組織績效。綜觀我國政府推動政府機關績效評估制度的沿革，可歸納為 5 個時期，包括 1.實地考核、2.全面與重點考核、3.擴大考核項目、4.施政重點項目考核、5.組織與政策績效分層考核等，有關各時期之考成項目及考程方式，茲簡略說明如下（張四明，2013）：

表 1-1 行政院歷年推行績效評估情形表

名稱	時間	考成項目	考成方式
實地考核時期	58 至 59 年	主管業務及人、事、物之管理	實地考核為主、書面審查為輔。
全面與重點考核時期	60 至 74 年	由院列管計畫、院會院長指示及決議事項處理情形、公文時效查核、各機關自行列管計畫	書面考評
擴大考核項目時期	75 至 81 年	政策執行、行政效率、預算執行及人事管理	書面審查，必要時實地查證
施政重點項目考核時期	82 至 90 年	由院列管計畫考評、施政重點項目考核	書面審查，必要時實地查證
組織與政策績效分層考核時期	90 年迄今	機關施政績效評核、個別施政計畫評核	書面審查，必要時實地查證

資料來源：我國政府績效管理制度檢討與創新之研究，張四明，2013，行政院研究發展考核委員會之委託研究報告，27。

然我國審計機關隸屬於監察院，非隸屬於行政院所屬機關，監察院為我國最高監察機關，依憲法、憲法增修條文及監察法等相關規定，監察院具有行使彈劾、糾舉及審計權，並得提出糾正案，監察院下設審計部，行使相關審計權，我國審計機關之制度與概況，依審計法規定，審計機關之審計職權為監督預算之執行、審核財務收支，審定決算、稽察財物及財政上之不法或不忠於職務之行為、考核財務效能及核定財務責任。另政府審計的職責，隨著國民經濟發展、政府收支擴張，以及公民意識提升，人民日趨注重政

府的施政效能及對政府的期待與監督，績效審計的推動，已成為各國審計機關提供政府  
加值服務及增進人民福祉的重要工作，依聯合國大會決議，世界各國應致力強化其審計  
機關之職能，以促進公共行政之效率、課責、效能及透明度，爰此，審計機關逐漸由傳  
統的財務審計轉變為績效審計，逐年增加績效審計工作之比重，持續提升其深度及廣  
度，並於 104 年修正審計法，正式納入洞察、前瞻等審計職能，透過對各級政府的施政  
績效進行評估，適時提供審核意見，期使政府之績效能有所提升，政府審計已由傳統監  
督者角色，漸次轉變為提供民意機構、監察院之洞察者角色（審計部，2016）。綜上所  
述，本研究之動機如下：

審計機關因非屬行政院所屬機關，相關績效管理制度亦非強制適用前揭行政院所推  
動之績效管理制度，又審計機關職司我國中央及地方政府之審計業務，依審計法第 69  
條規定：「審計機關考核各機關之績效，如認為有未盡職責或效能過低者，除通知其上  
級機關長官外，並應報告監察院；其由於制度規章缺失或設施不良者，應提出建議改善  
意見於各該機關。」由此亦可窺視審計機關本質上即是確認及考核政府機關之施政績  
效，然而在考核其他機關之施政績效時，審計機關本身之績效管理建置情形為何，是否  
能夠以身作則，亦值得探討及研究，此乃研究動機之一。

公部門的績效管理，以美國國家績效評鑑的績效衡量研究小組的定義，係指「利用  
績效資訊協助設定同意的績效目標，進行資源配置與優先順序的排列，以告知管理者維  
持或改變計畫目標，並且報告成功符合目標的管理過程」，此種解釋的概念，具有管理  
工具的意義，可以瞭解組織運用資源的成效，使政府在運作上注入成本效益的觀念，以  
消除不必要的浪費與作業上的延宕，藉以提升組織的績效，績效管理制度的實施是組織  
學習的過程，從執行的過程中不斷地修正與調整，以期制度運用更臻完善（謝孟君，  
2014）。綜上，績效管理制度不僅是一項管理工具，更是一項作業的執行過程，在此過  
程中，透過不斷地評估、改進並調整方向，以利績效管理制度能確實達成其目的。當審  
計機關之績效管理建置後，後續之執行過程是否能適時依內部及外部環境調整因應，朝  
向原先預計的目標執行，且評估結果是否能適當反映組織之績效，此乃研究動機之二。

績效管理是一套提升或維持組織績效的手段、工具和流程，組織藉此來確保所有員工的行動和產出都能與組織的整體目標互相契合，以促成組織目標的達成，另一方面，組織可以透過績效管理機制，去了解組織和員工能力不足或欠缺的部分，運用有效的管理措施加以改進，來提升個人工作能力，進而改善個人績效。根據馬斯洛的需求階層理論，員工並非只追求生理與安全的基本需求而已，理論上，員工在滿足基本需求後，會進而希望滿足個人之成長與自我實現的需求，有效的績效管理制度也必須能夠滿足員工在成長與發展方面的需求（卓正欽、葛建培，2013）。在審計機關推行績效管理的同時，內部員工是否能藉由績效管理的實施，滿足員工個人發展，又內部員工針對績效管理的實施感受及評價如何，此乃研究動機之三。

## 第二節 研究目的與問題

績效管理風潮由企業界逐漸導向公部門，各國政府也紛紛建置及推行適用各國體系之績效管理制度，我國政府績效管理制度之發展背景，具體作為可追溯自民國 90 年起，行政院基於營造高績效政府之目標，函頒「行政院所屬各機關施政績效評估要點」，推動機關施政績效評估制度，爾後除行政院所屬機關外之公部門，以至於各級政府，為提升其施政效能，亦建置相關績效管理制度。

績效管理制度是一項複雜的管理工具，有其應遵循之步驟及流程，然而又必須適時針對組織內外部環境調整因應，以確保制度能順利進行，朝向既定的方向前進，並達成績效評估之目的，另一方面，有效的績效管理制度，也必須能滿足員工成長及發展所需能力的需求。審計機關於民國 100 年度推行建立策略管理及績效評估制度，並逐年公開審計機關之績效報告，故本研究擬針對前揭制度及其相關之作為進行研究，期藉由本研究來瞭解審計機關績效管理運作情形，並依研究結果提出建議，供未來審計機關實施績效管理制度之參考運用。綜上所述，本研究目的如下：

- 一、瞭解審計機關之績效管理推行及建置情形。
- 二、檢視審計機關之績效管理之實施現況、績效指標評估情形。
- 三、檢視審計機關針對績效評估結果之追蹤及反饋情形。

依據前述之研究目的，欲探討審計機關績效管理情形為何，實務運作上是否能與相關理論結合，又績效管理之實施，能否有效評估及提升機關之績效。相關研究問題如下：

- 一、審計機關績效管理推行及建置歷程為何？
- 二、審計機關之績效評估結果是否能達成評估目的？亦即有效評估組織績效？
- 三、審計機關針對績效評估結果之追蹤及反饋為何？

### 第三節 研究範圍

本研究主要係探討審計機關之績效管理情形，故研究範圍以審計機關於民國 100 年度推行建置之策略管理及績效評估制度等相關作為為主，不包含機關內辦理主計、人事及政風等行政業務，另有關審計機關具體推動前揭制度，係於 96 年起審計長指示相關制度之評估及研析，後續透過外部專家學者之專業學識，以客觀角度評估辦理專案委託研究，並於 100 年確立審計機關策略管理、績效評估制度及擬定相關績效指標，爰此，文件分析範圍擬就審計機關具體推動前揭制度進行探討。

## 第二章 文獻探討與個案背景

### 第一節 概念界定

#### 壹、善治(Good Governance)

「善治」一詞，可謂從「治理」概念逐漸演變而成的，簡言之，治理是一項過程，在公共部門內，組織用來管理、控制或協調各種事務，使組織能夠順利運作，然而治理並非萬能，亦存在著治理失效的可能性，因此如何克服治理失效，甚至將治理提升到另一個層次，「善治」的概念便應運而生。

亞太經濟合作(Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC)成立於 1989 年，係由各政府相關部門以經濟體的方式加入，亞太經濟合作係具有彈性的經濟貿易論壇，藉由各經濟體之會議、協商，帶動區域經濟成長，運作模式及決議過程係以共識決及自願性為基礎，亞太經濟合作會議建議的善治原則包括：法治、透明、課責、績效管理、回應服務對象、倫理清廉、風險管理、優質政策與體制、政治與科層結構，另有關聯合國亞太經濟社會委員會對於善治概念，則提出 8 項善治指標，包含參與、法治、透明度、回應性、共識取向、公平與包容、效能與效率、課責，前揭對於善治之指標或名詞略有不同，惟整體均強調民主課責、效能政府、清廉等 3 項主張（關中，2009）。

善治，亦指良好治理，為促使公共利益最大化的社會公共管理過程，善治的本質特徵，在於政府與公民或民眾對於公共生活的合作管理，是民主政治國家與公民社會的一種新穎關係，為使公共利益最大化，善治包含鼓勵競爭、公營事業民營化、市場化、行政分權化、使用非政府部門提供公共服務等，善治的基本要素有：合法性、透明性、責任性、法治、回應、有效等 6 項，其中「有效」係指管理的效率，「有效」可分為兩個構面之意義，其一是管理機構設置之合理性，管理程式科學化、管理活動富有彈性；其二是最大限度地降低管理成本，避免過度僵化之官僚體制，善治程度越高，管理的有效

性也隨之提高（陳泰安，2012）。

人民將權力交付政府來善治眾人之事，期盼藉由政府權力間的良好互動關係，為人民謀最大福祉，近代以來，全球化理論興起，也出現全球治理的概念，善治更是近來國際學界在政治、經濟及公共事務管理上，經常使用的新詞彙。政治上善治的概念，其特徵可包括：參與、法治、透明、反應敏捷、效率及有效、公平與包容、認同取向、究責等 8 項，其中效率及有效係指善治意味著決策過程和機構在資源的運用上，有最佳的「效率」，並能滿足社會大眾的需求，至於「有效」則意味著在自然資源與環境保護方面，兼顧永續使用原則（林吉輝，2010）。

國際機構所列舉的善治主要內容包括：有效能的立法機構對行政權的抑制、強調法律主治且具備了獨立的司法機關、能負責而且決策透明化與回應性的稱職公共服務、政治系統能有效地促進共識、以及重視具有集會結社自由與尊重公民及政治權利的公民社會（柯義龍，2009）。

綜上所述，國內外之相關研究與理論均指出，善治之內涵，包含效率（能）或有效等概念，然而本研究係在探討公部門之績效管理，績效之本質亦為效率（能）的表現，透過公部門「善治」的概念，延伸勾勒出公部門績效管理之重要性，並與善治互相呼應。

## 貳、績效管理

績效管理是一套有系統的管理活動過程，用來建立組織與個人目標為何？如何衡量及達成目標，並評估執行結果，採行有效的管理方式，以提升目標達成的可能性。績效管理既然是一項活動過程，必然有其應遵循之步驟或過程，以確保相關管理活動能順利推展，並達成其目標，茲將整理各學者針對績效管理之相關研究文獻資料如下：

績效管理是一套有系統的管理活動，藉由這套管理活動來建立以下共識：組織與個人的目標是什麼？如何達成該目標？如何衡量目標達成的程度？目標達成與否對個別單位/員工後果是什麼？進而達成有效促成組織達成目標的可能性，換言之，績效管理是一套整合性的管理活動，藉由相關管理活動，評核組織員工的績效表現，並發展員工的能力，以提升組織整體營運績效，最終目標為組織建立競爭優勢與永續經營的根基（卓

正欽、葛建培，2013)。

組織常以評量作為工作重點，即先建立相關目標與評量指標，並要求各部門與人員達成相關要求，或在處理工作上依循相關規定，此方式雖然有助於快速產生判斷資訊，並能立即回饋並進行獎懲，但是對於採行相關績效作為的意義、重要性，以及對個人工作與組織所可能產生的影響，卻不一定有清楚認知與界定，以致耗費巨大資源卻未能獲得相對的肯定與支持。為確定績效有無改變，最簡易的作法就是實際進行評量，因此機關績效評量就是指測量過去執行的有關行動，是否能達成效能與效率目標的過程，且應包括下列四項步驟：一、確定績效概念與評量策略，二、評量指標選擇與建立，三、蒐集相關資料，四、評量結果與運用（呂育誠，2015）。

績效管理是利用組織所呈現之績效資訊及訊息，協助設定同意的績效目標，並進行資源配置與排列優先順序，藉以告知組織管理者須維持或改變計畫目標，並且報告成功符合目標的管理過程。因此，政府部門若要有效經營，績效管理將是重要的思考架構及管理工具，而績效管理的第一項步驟必須先確立組織之策略目標方向作為領導，策略管理必須先於績效管理，策略願景就成為是組織績效的最核心目標（施能傑，1998）。績效管理係對於政府部門之公共服務或計畫目標進行設定與實現過程，並有系統地針對實現結果進行評鑑，過程包括績效評估、績效衡量、績效追蹤等功能性活動（丘昌泰，2002）。

績效管理是組織達成目標的一種控制程序，控制程序包含下列四項基本步驟：一、確立標準：指的是設立一種目標，並且依據所設立的目標來評估績效，目的在於監督績效表現為何，須注意設定之標準與組織的核心價值及策略目標是否互相結合。二、衡量績效：此階段須注意績效指標的建構，為使績效衡量要發揮其效用，必須符合下列要求：衡量工作必須與標準密切相關、衡量的樣本必須足以代表整個母體、衡量必須具備可靠及有效性。三、檢測績效是否符合標準：此階段也稱之績效監測，主要在比較實際的情況和應該達成的情況兩者之間的偏差程度，透過分析績效與標準之間的偏差值，管理者才能據以修正、控制。四、修正偏差：績效管理的主要功能在於修正組織運作上的偏差，發現偏差而未加以修正，

等於組織失去了控制，例如「發現火警並不一定就能撲滅火勢」，前面三個階段的工作，只能算是控制過程中的「發現火警」的部分，第四個階段才是整個控制程序執行的關鍵（孫本初，2002）。

綜上所述，有關各學者提出之績效管理步驟或流程，雖不盡相同，惟本質上仍不外乎為：先確立標準或目標，評估衡量作業執行情形及結果，最後加以改善，以達成目標，透過前揭控制程序，以達成績效管理之目的。

### 參、績效指標

績效指標為績效管理制度內重要的一環，在成果導向的制度下，如何衡量產出結果究竟是好是壞，必須需要一個「標準」來藉以衡量比較，此時績效指標便扮演著重要的角色，透過績效指標的建立及管理，並將產出結果與績效指標進行比較衡量，評估組織達成目標之實現程度，亦為評估組織之績效為何。

績效指標源出於績效評估一環，組織為了永續經營，就必須投入資源以達成預計目標，績效指標是指基於績效評估原則，為瞭解組織各項業務執行進度及情形，根據預期成果與實施期程各階段，所設定之檢視指標，目的在了解所投入的資源是否能有效的產出，能否完成預設目標，俾作為未來評估事務推展之檢查考核點（吳瓊恩、李允傑、陳銘薰，2006）。新公共管理概念所塑造的政府再造工程，最重要的配套誘因機制，即為建立績效導向的管理工具，而績效指標係將此種機制「操作化」的重要工具（李昱叡，2004）。

一個好的績效指標要能評鑑受評者績效之好壞，並且呈現真實狀況，理想的績效指標應符合：一致性、明確性、可比較性、可以控制、權變性、有限性、廣博性、相關性、可行性。除此之外，良好的績效指標亦需具備信度、效度、時限性、敏感性與成本效益（林嘉誠，2004）。有效的績效指標係績效管理成功之重要因素，並且能達成下列目標，如：有助於改善公共組織的內部管理、有助於增強公共組織的課責及責任性、有助於指引員工的行為，並使組織往正確的方向前進。績效指標之設計特性與要件，必須是可信賴的、清楚且不模糊的，在實務運用上，更要求具備可理解性及有用性（柳英莉，2004）。

#### 肆、平衡計分卡(Balanced Scorecard)

平衡計分卡是由 Kaplan 與 Norton 兩位學者於 1992 年提出，平衡計分卡不同於傳統績效評估注重控制及財務構面，係將績效評估分成財務、顧客、內部流程、學習與成長等 4 項構面進行評估，考核組織績效，並將組織之短期運作控制與長期目標願景相互結合，促使組織達成策略目標，並確保組織朝向所設定之願景方向前進。

平衡計分卡是從多方面與多元的角度，分析組織的各項活動，目的為使組織管理階層辨識及管理實踐策略的具體行動，並以定量的方式顯示成果，平衡計分卡將評估構面分成學習與成長、內部流程、顧客及財務構面進行分析（陳耀茂，2007）。平衡計分卡幫助組織管理階層把組織願景與策略目標變成一套前後連貫的績效量度，將使命與策略轉換成目標與量度，並組成財務、顧客、內部流程、學習與成長，其中財務構面顯示組織策略的實施與執行，對於改善或提升組織營利是否有所貢獻；顧客構面使組織能將目標顧客和市場區隔，並調整組織之核心顧客的成果量度；內部流程構面組織必須表現卓越的內部流程，其攸關組織策略的成功；學習與成長構面為了創造組織長期的成長與進步，組織必須投資於組織內部員工之技術再造，藉以提升資訊科技及強化系統（朱道凱，1999）。

## 第二節 文獻回顧

本研究係探討組織績效管理情形為題，為瞭解相關議題之研究成果，於臺灣博碩士論文知識加值系統、國立公共資訊圖書館-電子書服務平台及臺灣期刊論文索引系統等，查詢相關文獻資料，加以運用於本研究上，相關文獻資料茲列表如下：

表 2-1 有關績效管理相關文獻一覽表

年份	作者	文獻名稱	文獻摘要
碩士研究論文資料			
2003	劉偉傑	台灣公立博物館績效管理制度研究－以國立故宮博物館為例	本研究係透過文獻探討及個案研究，分析國外博物館之績效管理制度優缺點，探討故宮之績效管理制度，研究建議故宮應建立專屬之績效管理制度及衡量指標，並以博物館組織之差別性與專業性來突顯營運績效。
2004	柳英莉	地方政府績效指標之研究－以英、美、日地方政府績效指標為我國借鏡	本研究藉由探討英、美、日地方政府建立績效指標之實務運作情形與成果，與國內現行之做法進行比較分析，透過深度訪談，分析我國地方政府績效指標發展所面臨的困境與難處，提出建議意見。
2004	謝啟煒	醫療機構策略績效管理之建構－以某地區醫院血液透析中心為例	本研究採個案研究法，藉由成立平衡計分卡團隊對組織進行 SWOT 分析，建立組織之使命、核心價格與願景，並透過平衡計分卡理論之 4 大構面，訂定績效衡量指標，期使建立完善之策略績效管理制度。
2008	古湯政斌	平衡計分卡導入花蓮縣立體育實驗高中績效管理之策略研究	本研究先探討個案學校之經營現況與發展策略，進行 SWOT 分析並確認組織之願景與策略主題，藉由導入平衡計分卡之模式，為學校規劃及設計策略地圖及績效管理制度，作為學校績效管理之參考，期使提升學校效能。

表 2-1 (續)

2009	陳韋綦	地方文化館經營績效指標建構之研究	本研究以評估經營績效為基礎，運用平衡計分卡之觀念，先行建構指標之雛形，透過德懷術與層級分析程序法，並與各專家學者反覆實施問卷後，得出各指標間之權重分析，建立完整可操作之指標體系，提供相關使用者績效評估時之參考運用，進而提升地方文化館經營管理之效率、效能。
2009	林彥超	公部門績效管理的理論性探索	本研究係透過文獻分析法，先探討績效管理之意涵，並透過各公共行政理論內涵，透視政府績效之概念，其次介紹美國聯邦政府之績效管理制度，並與相關理論觀點對照，整理歸納出公部門績效管理內在理路。
2009	林佩芳	平衡計分卡應用於稅捐稽徵機關績效指標建構之研究	本研究依稅捐機關之組織使命、願景、策略等，導出涵蓋平衡計分卡構面之績效指標，運用問卷調查方式，調查對象為納稅人與第一線稅務人員，以瞭解雙方之認知，期使所訂定之績效指標能符合實際需要，提供稅捐稽徵機關推行相關制度之參考。
2014	謝孟君	宜蘭縣政府績效管理制度之研究	本研究探討宜蘭縣政府推動績效管理制度之現況，包括地方政府推動績效管理制度的過程、實施的關鍵點，探討目前制度的規劃及執行的優缺點，以及可以加強改進的解決途徑。

表 2-1 (續)

2014	梁依仁	花蓮縣政府教育處組織績效與績效管理之研究	本研究係探討花蓮縣政府組織績效與績效管理之概況，運用平衡計分卡之觀念，以問卷調查方式進行，並就問卷結果分析各構面間之關係，藉以瞭解組織績效的認同程度與實際整體績效管理之現況。
2014	邱層陟	非營利組織建構績效管理制度之研究－以花蓮縣農會為例	本研究藉由非營利組織績效管理之相關定義與概念，配合平衡計分卡之構面，探討農會組織的定位以及內部員工對於績效評估與其運作方式之看法，分析結果認為績效管理制度之建立是非營利組織生存發展與得到社會認同的關鍵要素。
學術研討、期刊文獻			
2002	孫本初	政府績效管理的新思維	本文係概述政府績效管理之意涵，並藉由英國、美國實施績效管理制度之經驗與成果，審視我國政府之績效管理制度，並提出具體建議，以健全政府績效管理作業。
2002	丘昌泰	邁向績效導向的地方政府管理	本文係探討績效管理如何提升地方政府施政效能，透過機關願景之型塑、策略目標之研擬及行動策略之規劃等程序，建立績效導向之地方政府管理，強化地方政府功能並提升行政效能。

表 2-1 (續)

2003	郭昱瑩	施政績效評估制度之探討	本文先由學理歸納績效管理與績效評估的文獻，次而介紹我國、美國與英國的施政績效評估制度，進而比較分析，檢視我國現階段施政績效評估執行現況，並提出各項改善建議，加諸與美、英兩國制度比較觀點，提供我國施政績效評估制度思考面向。
2004	林嘉誠	公部門績效評估技術與指標建立	本文概述公部門績效評估之意義、相關評估技術及指標之建立，並探討我國現行公部門績效評估技術與指標建構之方法與原則，最後針對未來政府績效評估之構思，提出相關建議意見。
2006	李允傑	公部門績效評估技術與指標	本文係探討公部門績效衡量與評估的原則與技術，認為包括經濟、效率、效能、公平的模型相當適用於建構公部門績效評估的核心構面，公共服務的專業主義要求公務員應具備專業與判斷能力，來瞭解組織或計畫的績效表現，而公部門績效評估的成功與否，不僅取決於指標的選擇，更取決於組織文化、組織能力及首長的支持。
2013	張四明	我國政府績效管理制度檢討與創新之研究	本文係研析我國績效管理制度之現況與問題，並參考美國、英國、澳洲和芬蘭等國政府績效管理制度之優點，就我國現行之制度，研提具體可行之修正內容及政策建議意見。

表 2-1 (續)

2016	林全	創新政府績效管理	本文係探討為因應環境之變遷，公共議題越顯複雜，為強化政府施政效能，從國家發展委員會之運作、政府績效管理制度之期許、跨部會合作及落實溝通協調機制、提升民眾對政府施政的信任感等 4 構面提出相關建議作為，提升行政效能。
2017	沈建中、 吳美雲、 施乃元	政府績效管理之變革	本文先概述政府績效管理之意涵，並歸納整理美國、英國、澳洲、紐西蘭、日本、韓國政府等績效管理方式，其次介紹我國政府績效管理之演進，最後提出建議改善意見，期使精進政府施政效能。

資料來源：研究者自行歸納，資料彙整自臺灣碩博士論文知識系統、期刊文獻資訊網站(<https://ndlt.d.ncl.edu.tw>、<http://readopac.ncl.edu.tw/nclJournal>)。

綜上，透過相關文獻之回顧，瞭解績效管理之發展背景與脈絡，及該制度如何運用於公部門，並梳理出有效的績效管理制度，須透過建立有系統、可靠的績效指標，且指標亦應連結組織之使命、願景，並透過反饋、修正等循環機制，落實貫徹組織之目標，以有效達成績效管理。透過文獻之回顧，有助於建構本研究之理論基礎，並作為研究架構設計之參考。

### 第三節 個案背景

#### 壹、政府審計制度之演進

我國政府審計制度之建立與完備，與民主政治之推展具有密切關係，自辛亥革命

後，我國即逐步建構符合現代觀念之政府審計制度，民國元年 9 月國民政府設立審計處，隸屬國務總理，於各省設置審計分處，並頒布審計條例，民國 3 年 6 月審計處改為審計院，直隸於大總統，民國 14 年 8 月設監察院，於院內第二局設審計科，同年 11 月公布審計法，民國 17 年 7 月設立審計院，直隸國民政府。民國 18 年 10 月公布審計部組織法，民國 20 年 2 月審計院改為審計部。民國 21 年 6 月公布審計處組織法，民國 23 年審計部在全國各省市及公營事業機關，設置審計處及審計辦事處，民國 27 年 5 月修正公布審計法，納入財物稽察及駐在機關審計制度，民國 36 年中華民國憲法頒行，明定審計權為監察權之一；監察院設審計長，由總統提名，經立法院同意任命之，民國 38 年 5 月審計處組織法修正名稱為審計處室組織條例，民國 39 年 10 月制定公布各機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察程序條例，民國 61 年 5 月修正公布審計法；各機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察程序條例，修正名稱為機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察條例，民國 64 年 5 月修正公布審計部組織法，審計處室組織條例修正名稱為審計處室組織通則。民國 65 年起審計部陸續設立臺灣省縣市審計室，以加強地方政府財務之監督，民國 85 年訂定審計機關辦理鄉鎮縣轄市財務審計辦法，將鄉鎮縣轄市機關、基金之財務審計納入法制，民國 87 年 5 月 27 日因應政府採購法制定公布，定自民國 88 年 5 月 27 日施行，審計機關對各機關採購之監督方式，由事前稽察改以隨時稽察方式辦理，民國 99 年 5 月修正審計部組織法，厚植審計人力結構，同年於公務人員高等考試審計類科下設績效審計組，引進多元審計人力，民國 100 年確立審計機關使命、願景及核心價值，推動審計機關策略管理與績效評估計畫，民國 104 年 6 月及 12 月修正審計法，以資訊科技強化會計報告及相關資訊檔案之審核，加強施政績效考核，發揮審計監督、洞察、前瞻之積極功能，並協助公部門落實內部控制（審計部，2016）。政府審計制度大事紀列表如下：

表 2-2 政府審計制度大事紀一覽表

民國	沿革歷程
元	國民政府於中央設審計處，隸屬國務總理，於各省設審計分處，並頒布審計條例。
3	國民政府公布審計院編制法，審計處改設審計院，直隸大總統，公布審計法。
14	國民政府設監察院，於院內第二局設審計科，制定公布審計法。
15	國民政府制定公布監察院組織法，明定監察院掌理監察國民政府所屬行政司法各機關，稽核財政收入支出各事項。
16	國民政府修正公布監察院組織法，明定監察院第三司掌理中央及地方審計事務。
17	國民政府公布審計院組織法，設審計院；修正公布審計法，明定實施事前審計制度。
18	國民政府公布審計部組織法。
20	審計院改設審計部，設第一廳、第二廳，分別掌理事前、事後審計事務，隸屬於監察院。
21	國民政府公布審計處組織法。
22	國民政府修正公布審計部組織法，增設第三廳，掌理稽察事務。
23	審計部於各省市及公營事業機構，設審計處及審計辦事處。
27	國民政府修正公布審計法，將財物稽察及駐在機關審計制度納入法制。
28	國民政府修正公布審計部組織法。
36	憲法頒行，明定審計權為監察權之一，監察院設審計長，由總統提名，經立法院同意任命之。
38	總統修正公布審計部組織法；審計處組織法修正名稱為審計處室組織條例。

表 2-2 (續)

39	總統修正公布審計法，制定公布各機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察程序條例，審計部臺灣省審計處業務併入審計部兼辦，審計部駐國庫總庫審計室業務暫予停辦。
42	恢復審計部駐國庫總庫審計室業務。
45	恢復審計部臺灣省審計處。
48	審計部增設國防經費審計臨時辦公廳。
50	總統修正公布審計部組織法。
57	設審計部臺北市審計處。
59	設審計部駐財政部臺北區支付處審計室。
61	總統修正公布審計法，各機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察程序條例修正名稱為機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察條例，設審計部臺灣省審計處駐臺灣省政府財政廳地區支付處審計室。
64	總統修正公布審計部組織法；審計處室組織條例修正名稱為審計處室組織通則。審計部設第一、二、三、四、五廳與覆審室及各縣市酌設審計室。
65	設審計部臺灣省高雄市、臺北縣審計室。
66	設審計部臺灣省新竹縣、臺南市審計室。
67	審計部駐財政部臺北區支付處審計室、駐國庫總庫審計室合併改設審計部國庫審計處。審計部臺灣省審計處駐臺灣省政府財政廳地區支付處審計室改設審計部臺灣省審計處省庫審計室。設審計部臺灣省臺中市、花蓮縣審計室。
69	審計部臺灣省高雄市審計室改設審計部高雄市審計處。
70	總統修正公布審計處室組織通則。設審計部臺灣省屏東縣審計室。
71	設審計部臺灣省彰化縣審計室。

表 2-2 (續)

79	設審計部臺灣省嘉義市審計室。
82	設審計部福建省審計處，裁撤審計部國庫審計處。
83	設審計部臺灣省桃園縣審計室，裁撤審計部臺灣省審計處省庫審計室。
84	設審計部臺灣省基隆市、雲林縣審計室。
85	訂定審計機關辦理鄉鎮縣轄市財務審計辦法，將鄉鎮縣轄市之財務審計，納入法制。設審計部臺灣省苗栗縣、南投縣、高雄縣、臺東縣審計室。
87	總統修正公布審計法第 59 條及第 82 條條文。設審計部臺灣省宜蘭縣、臺中縣、臺南縣審計室。
88	總統公布廢止機關營繕工程及購置定製變賣財物稽察條例，設審計部臺灣省新竹市、嘉義縣審計室。
90	設審計部教育農林審計處，裁撤審計部臺灣省審計處，設審計部交通建設審計處，裁撤審計部福建省審計處。
92	審計部按中央政府各主管機關業務功能性質，調整各審計單位職掌分工。
99	總統修正公布審計部組織法第 10 條及第 11 條條文。
100	審計部臺灣省臺北縣審計室改設審計部新北市審計處、審計部臺灣省臺中市審計室改設審計部臺中市審計處、審計部臺灣省臺南市審計室改設審計部臺南市審計處。裁撤審計部臺灣省臺中縣審計室、裁撤審計部臺灣省臺南縣審計室、裁撤審計部臺灣省高雄縣審計室。設審計部臺灣省澎湖縣審計室、福建省金門縣審計室。
104	總統修正公布審計法第 36 條、第 37 條、第 69 條；並刪除第 38 條、第 39 條、第 44 條條文。總統修正公布審計法第 41 條條文，審計部臺灣省桃園縣審計室改設審計部桃園市審計處。

資料來源：中華民國政府審計史記，審計部，2016，13。

## 貳、審計職權功能

憲法第 90 條規定，監察院為國家最高監察機關，行使同意、彈劾、糾舉及審計權，同法第 104 條規定，監察院設審計長，由總統提名，經立法院同意任命之；審計法第 2 條規定，審計職權包括監督預算執行、核定收支命令、審核財務收支、審定決算、稽察財物及財政上之不法或不忠於職務之行為、考核財務效能、核定財務責任、其他依法律應行辦理之審計事項等，同法第 3 條規定，審計職權由審計機關行使之；同法第 69 條規定，審計機關考核各機關之績效，如認為有未盡職責或效能過低者，除通知其上級機關長官外，並應報告監察院；其由於制度規章缺失或設施不良者，應提出建議改善意見於各該機關，前項考核，如認為有可提升效能或增進公共利益者，應提出建議意見於各該機關或有關機關，審計機關發現有影響各機關施政或營(事)業效能之潛在風險事項，得提出預警性意見於各該機關或有關機關，妥為因應。綜上，若以法治面角度窺視我國政府審計之職權功能，簡言之，可謂「確認各級政府履行其財務與績效責任」。

第 66 屆聯合國大會決議，<sup>1</sup>世界各國應致力強化其審計機關之職能，以促進公共行政之效率、課責、效能及透明度，理想之政府審計功能，在本質上應為任何管制制度不可或缺之一部分，而非終點，以及時揭露違反各種公認之準則或法律規章，或財務管理合法性、效率性、效能性、經濟性等事項，以利對個別案件之督促，並及時採取相關改正行動、課予責任，或就各種缺失督促提出相關預防措施，並予以執行，以降低發生可能性等；另國際最高審計機關組織（INTOSAI）指出，<sup>2</sup>有效的國家治理是維持國家穩定經濟發展及社會進步，與改善民眾生活的基礎，審計機關可透過促使各政府部門增進透明、確保課責、提升績效、對抗貪腐等措施，發揮其監督、洞察及前瞻之角色，以提升國家良善治理。近年來，先進國家審計機關經由發揮監督、課責及治理等職能，已逐

---

<sup>1</sup>聯合國大會是依據聯合國憲章於 1945 年設立的，聯合國大會每年 9 月至 12 月舉行會議，就其職權範圍內的國際問題向各國提供建議，議題涵蓋政治、經濟、人道主義、社會和法律行動等。

<sup>2</sup>國際最高審計機關組織(International Organisation of Supreme Audit Institutions)，係於 1953 年，由聯合國成員國的最高審計機關組成的國際性組織，其宗旨係為促進各國最高審計機關相互支持，交流知識及經驗，並制定最高審計機關國際準則(ISSAIs)，以發展最高審計機關專業能力，持續提升良好國家治理。

漸提高其在強化公共財務管理與施政績效方面所扮演之角色，並在增進人民生活附加價值上亦已獲得多數肯定與認同。綜上，經依據我國憲法及審計法等相關規定，並與國際潮流趨勢接軌及政府良善治理之觀點，歸納我國政府審計三大核心功能：一、監督功能，促進政府施政透明，匡正財務紀律；二、洞察功能，考核財務效能，提供財務管理諮詢之服務；三、前瞻功能，及時辨識關鍵趨勢與新興挑戰，提供預警服務（審計部，2016）。

### 參、審計機關策略管理與績效評估

各國致力於倡導公部門之良善治理，以提升公部門之課責、透明、效率及內部控制等新興發展趨勢，政府審計為良善治理重要支柱之一，審計機關為積極回應利害關係人之期望，推行新類型之審計工作，並提升審計公信力與品質，進而對人民生活福祉產生正面影響。我國審計機關參考國際最高審計機關組織（INTOSAI）及英美等先進國家之實務標竿及運作情形，以整合性管理之方式，建構審計機關策略管理與績效評估工程，導入落實成果導向管理制度，藉以強化及提升審計機關價值與效益，並於民國 98 年度導入外部諮詢機制，規劃辦理審計機關策略管理與績效評估機制委託研究，並透過文獻分析、專家學者座談、深度訪談及問卷調查等方法，提出審計機關策略管理與績效評估架構雛型，民國 99 年起，研究分析國際最高審計機關組織及國外審計機關策略管理與績效評估體系，並審酌國內審計環境之發展及實務現況情形，輔以集會討論、徵詢意見等方式，於民國 100 年確立審計機關使命、願景、核心價值及績效指標，其中使命為：善盡審計職責，發揮監察功能，願景為：實踐優質審計服務，創造最大價值、提升政府施政績效，促進政府廉能政治，核心價值為：獨立、廉正、專業、創新，績效指標則運用平衡計分卡之概念，建構業務成果、顧客服務、人力發展、內部流程等 4 面向，推動審計機關策略管理與績效評估計畫，加強施政績效考核，發揮審計監督、洞察、前瞻之積極功能（審計部，2016）。

## 第三章 研究方法與步驟

### 第一節 研究方法

本研究採用「文獻分析法」及「深度訪談法」之研究方法。採用「文獻分析法」之原因，在於透過績效評估及管理等相关之理論與文獻分析，除建構本研究之分析架構外，並據以歸納審計機關有關績效管理及評估之建置、推動及運作情形；另組織績效之最小組成單位即為組織內部人員，透過內部人員的績效，彙整聚集成組織整體績效，運用「深度訪談法」，藉由與審計機關之內部人員進行詢問及交談，基於績效管理之參與者及使用者觀點，深入瞭解內部人員對於績效管理之看法、相關建議等並提出政策建議。茲分述如下：

#### 壹、文獻分析法

文獻分析法係指研究者經由廣泛資料的蒐集和閱讀，建構出適合該主題的理論架構基礎，以及用以解釋說明該研究主題的相關背景，研究者在進行研究時所選擇的文獻會對研究結果與品質造成深遠的影響，常用的文獻類型有：學術期刊論文、學術專書、學位論文與研討會論文、政府出版品和官方統計資料等（林淑馨，2010）。本研究之文獻探討與理論，主要係蒐集與策略管理、績效評估、績效管理，及政府部門實施績效管理制度之個案研究等相關議題之專家學者著作、期刊論文、研究報告、碩博士論文等文獻，據以建構本研究之分析架構。至審計機關績效管理制度之推行、建置及執行情形，則以審計機關近年之委託研究報告、政府審計季刊、審計部績效報告、網站公布資訊及其內部文件，為資料歸納及分析來源。

#### 貳、深度訪談法

深度訪談是一種互動過程，基於特定且明確的研究目的，是一種經過人為設計出的對話情境，期望藉此訪談過程中，獲得較多且深入的資訊，已對特定的議題有較深的瞭

解，除了聆聽與分析受訪者言語方面的回答外，非語言部份，如臉部表情、肢體動作等也應予以觀察。訪談依質性結構的不同，可分為結構式訪談、半結構式訪談及無結構式訪談等 3 類，所謂結構式訪談，意旨研究者具有固定結構的統一問卷進行訪談，不同受訪者所提的問題、提問的順序及紀錄的方式等都完全一致，研究者也須嚴格按照問卷進行發問，不能隨意地對問題做出解釋，此種訪談方式的特點在於控制調查過程，便於量化的統計分析。而半結構式訪談，意旨研究者事先準備一份訪談大綱，依據自己的研究設計進行提問，但同時也鼓勵受訪者提出自己的問題，並根據狀況對訪談程序與內容進行調整，對訪談結構具有一定的控制作用，但同時也允許受訪者積極參與。而無結構式訪談，意旨研究者只需要有粗略的問題大綱或幾個要點作為提示，訪談內容主要隨著受訪者的談話內容進行，鼓勵受訪者以自己的語言發表自身經驗與陳述己見，藉此瞭解受訪者認為重要的問題、看待問題的角度與對意義的解釋，適合用於深入瞭解個人動機、態度、價值觀等無法直接觀察的問題（林淑馨，2010）。本研究採取半結構式訪談為主，事先根據研究問題擬定相關訪談大綱，確保訪談過程能按照一定的主軸進行，但訪談大綱僅作為提示與探詢作用，隨著訪談的進行，適時針對受訪者所提出之論述，靈活調整訪談程序及內容，讓受訪者能以更開放的方式回答，以獲取更全面性之資料。

## 第二節 研究對象

本研究主要係探討審計機關績效管理之情形，因審計機關係於民國 100 年度起始具體訂定策略管理、績效評估及績效指標等相關績效管理制度，為避免訪談對象對於審計機關之績效管理不甚瞭解，故訪談對象設定為任職滿 5 年者，該等對象因任職一定期間，訪談所得之資訊較具參考性。

審計機關之組織採用一條鞭制度，由中央直貫地方，中央政府之審計事務，由審計部及所屬的教育農林審計處、交通建設審計處等辦理，審計部在各縣市亦設有相關審計處、室，分別辦理地方政府之審計事務，亦即訪談對象可分為轄審中央及地方政府 2 種

類別，為避免受訪者因所轄審之單位不同、業務特性不同而有所偏頗，訪談對象設定為目前任職(或曾任職)中央及地方者各半。

表 3-2 訪談對象資本資料表

代碼	性別	服務年資	訪談日期	目前 任職之單位	曾任職之單位
A	女	7年	107年4月	地方	中央、地方
B	男	9年	107年4月	地方	地方
C	女	7年	107年4月	地方	中央、地方
D	男	9年	107年4月	地方	地方
E	男	13年	107年4月	中央	中央、地方
F	女	9年	107年5月	中央	中央
G	男	10年	107年5月	地方	地方

資料來源：本研究者彙整。

### 第三節 研究流程與架構

#### 壹、研究流程

本研究係探討審計機關之績效管理情形，以下將本研究流程陳述如下：

##### 一、擬定研究主題

依研究者感興趣之研究議題，研閱相關文獻、期刊及論文等資料，並與指導教授討論議題之可行性，據以擬定研究主題及研究內容等基本架構。

##### 二、文獻資料之蒐集、研閱

確定研究主題及研究內容後，運用電子資料及國家圖書館等相關資料，如：臺灣博

碩士論文知識加值系統網站、臺灣期刊論文索引系統，蒐集與研究主題相關之文獻，並據以整理、分析，透過文獻之研閱可充實相關議題之知識外，並可據以建立本研究之架構及方向。

### 三、擇定研究範圍

選定研究主題為探討公部門之績效管理後，須擇定聚焦及探討哪個公部門，因我國審計機關之業務特性，本質上是在考核其他機關之績效，而在審查他人績效的同時，審計機關本身是否能夠以身作則，作好自己的績效管理，頗值得一探究竟，故選擇審計機關為研究範圍。

### 四、確定訪談對象

審計機關於民國 100 年度起始具體推動績效管理，為避免訪談對象對於審計機關之績效管理不甚瞭解，故於訪談對象的選擇上，擇定任職審計機關服務滿 5 年者，該等對象因任職一定期間，訪談所得之資訊較具參考性。

### 五、撰擬訪談大綱

針對本研究欲探討之目的及問題，蒐集相關文獻資料，與指導教授討論後，撰擬訪談大綱初稿，並將大綱初稿先行與潛在訪談對象討論分析，適度酌修，以加強訪談內容及訪談資料之完整、可靠性，

### 六、進行深度訪談

徵詢訪談對象之同意，並擇定訪談時間及地點，針對訪談對象逐一作深度訪談，訪談方式採取半結構式訪談，訪談期間進行錄音及重點文字摘錄，以利後續撰擬逐字稿件作業。

### 七、資料整理與分析

針對訪談內容進行逐字稿之撰擬，並將完成後之逐字稿分析研閱，確認訪談內容無重大偏差或資料不足等情形，若訪談資料未如預期成果，則再進一步訪談。

### 八、撰擬研究報告

根據相關資料之分析及結果之顯示，將所得之研究發現，撰寫研究報告，並提出看

法及建議，供未來審計機關實施績效管理制度之參考運用。

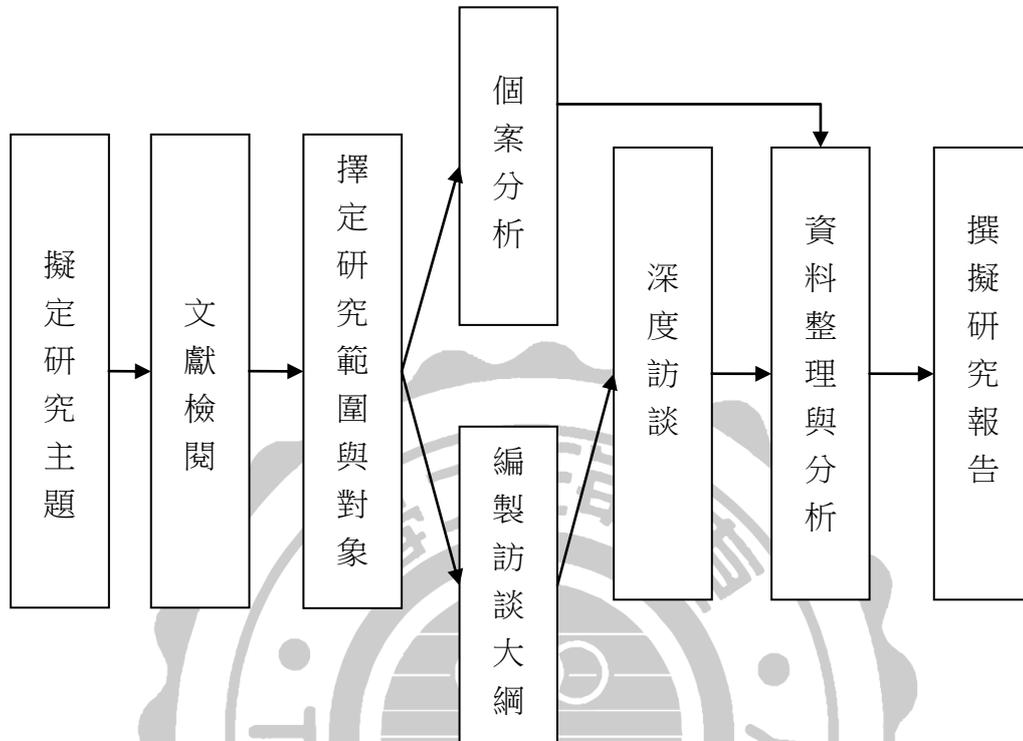


圖 3-1 研究流程圖

資料來源：本研究自繪。

## 貳、研究架構

本研究係透過文獻檢閱，擬定研究主題與方向，透過所蒐集之資料分析，瞭解研究個案相關績效管理之概況，並經由半結構式訪談，探究內部人員針對相關制度之評價及看法。經檢閱研究個案之績效管理之相關文件，為使制度完整周延，相關制度之建立涵蓋組織之使命、願景、策略目標及績效指標，將就相關理論及專家學者提出之績效管理建構情形，來探討研究個案相關制度之建立。

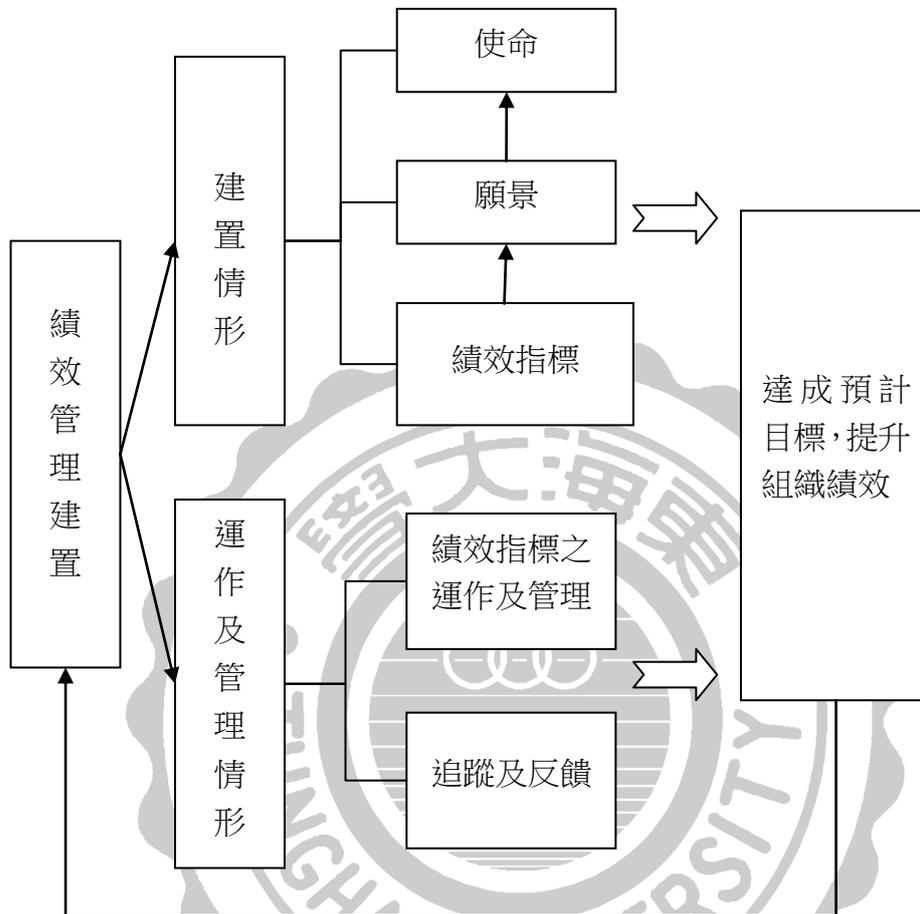


圖 3-2 研究架構圖

資料來源：本研究自繪。

#### 第四節 資料處理與分析

本研究主要係探討審計機關之績效管理情形為何，透過文獻分析與質性訪談方式針對研究對象進行訪談，並將所蒐集之資料予以整理、分析、歸納，藉以呈現研究成果，資料處理與分析步驟如下：

壹、文獻檢閱

本研究欲探討績效管理制度等相關議題，先行蒐集及閱讀相關期刊、論文等文獻資料，並加強關注與本研究相關性較高之資料，透過相關資料之分析及運用，強化本研究之理論基礎及架構。

## 貳、資料處理與分析

透過前揭文獻檢閱所獲得之資訊，草擬訪談內容，並與潛在受訪對象及專家學者討論，參考相關建議後，擬定訪談大綱，並擇定訪談對象、製作訪談同意書等。訪談作業結束後，撰寫逐字稿，針對訪談內容加以整理，並同時針對訪談內容與文獻資料進行分析、探討，尋找反證，確保研究的客觀性，資料分析完成後，歸納並找尋其脈絡架構，回應研究主題，透過所獲取之研究結果，撰擬研究報告。





## 第四章 研究分析與結果

依研究架構做為本章研究分析之依據，將所蒐集之相關資料與深度訪談之內容，加以整理、分析及歸納，並適時回顧相關文獻資料，藉以探討本論文之研究問題，並針對後續所提之研究發現及研究建議有所依據。

本研究係探討審計機關績效管理之情形，本章節內文呈現方式，共分 3 節論述，依序為：第一節績效管理建置及推行，第二節績效管理之運作與評估，第三節績效管理之追蹤及反饋。

### 第一節 績效管理建置及推行

本節研究目的主要係瞭解審計機關之績效管理建置背景及推行概況，其次為瞭解組織成員對於審計機關建置績效管理，與其推行現況、內部氛圍看法為何，最後探討內部審計人員對於績效管理之接受程度為何。

#### 壹、文件分析

審計機關於民國 97 年組成審計機關策略管理專案研究小組，進行績效管理之建構及研究，並委託外部專家學者，辦理審計機關策略管理與績效評估機制委託研究，該委託研究案係透過文獻分析、專家座談、深度訪談及問卷方式進行，針對審計機關之組織特性、職掌、人力資源等進行研究，參考美國、英國、紐西蘭、澳洲及加拿大等先進國家之審計機關所採行的績效管理，並透過平衡計分卡的觀念，將審計機關之績效指標分為業務成果、顧客服務、人力發展、內部流程等 4 項構面，並分別預擬設計細項績效指標，後續則透過問卷方式，分析審計部員工針對相關績效管理及績效指標之看法及意見，最終研擬規劃出審計機關之策略管理與績效評估機制，後續經審計機關參考研析後，於 100 年擬定審計機關現行之績效管理，並據以實施。

## 貳、訪談紀錄分析

### 一、請問您對於審計機關推動績效管理之看法為何？

有關受訪者對於審計機關建置及推行績效管理的看法，多數受訪者保持正面的看法，認為公部門組織建置績效管理是有需要的，除了能瞭解審計機關欲前進的方向外，另一方面也因為組織提供了目標，讓組織成員有明確方向可以遵循，而績效管理也能評估審計機關整體的績效表現為何。整體而言，審計機關建置及推行績效管理，對內部審計人員而言是能接受且給予正面評價的。此結果吻合管理學大師 Peter Drucker 提出之「目標管理」觀點，目標管理係指組織針對內、外在環境和組織策略，訂出相關目標，並促使組織成員共同努力完成既定目標。歸納受訪者之看法，對於績效管理持正面的看法，也是因為「有目標可供遵循」等因素。

整體上來說是好事，畢竟有一個方向去走，大家會有一方向，知道現在要做什麼事情，上面想要我們幹嘛，……。(A2)

這個當然是好的阿，因為你沒有一個管理制度的話，就沒有辦法回饋績效，應該怎麼說，至少有個回饋機制，如果沒有管理制度就沒有回饋機制去改善管理制度。(B8)

我覺得這是一個趨勢，現在一般我們受查機關導入績效管理制度已經是由來已久，審計機關現在為了要掌握績效執行狀況，訂定一些績效管理制度，或是一些管理指標，了解他的成果也是有需要的。(C2)

基本上我認為這是一個機關必要的，因為總要有一些標準去評判員工及機關組織績效的好壞，……。(D2)

這個制度導入公部門是不錯的，今天我們機關導入了這個，其實他可以幫助瞭解審計機關的整體績效，不只是我們自己瞭解外，外界如果有需要，他們也可以知道我們的績效，或是知道我們到底在做些什麼事情。(E2)

審計機關導入績效管理制度，可讓各級審計人員清楚了解審計機關客觀績效指標，有明確的努力目標，整體朝審計願景及使命邁進，……。(G2)

我想不只是審計機關，各個公務機關為了評估各機關施政成效如何，考核各級人員的貢獻，建置績效管理制度是必要的。(F2)

## 二、請問您認為審計機關於推行績效管理之氛圍如何？

有關受訪者對於審計機關推行績效管理之氛圍看法，可分為管理階層及員工構面，管理階層構面代表組織在推行績效管理時之氛圍，員工構面代表組織成員在接受績效管理之氛圍，多數受訪者認為，審計機關在推行績效管理之氛圍是積極且持續關注的，並不是僅訂定相關流程及制度規章後，就忽略後續處理情形為何，且各層級之長官均有投入，且持續關注在績效管理運作上；而在員工構面上，組織成員多數能接受並認同績效管理，並且願意配合相關績效管理之運作實施，亦有受訪者提出，因為審計機關之業務廣義來講，即是在考核其他政府單位之績效為何，故在執行業務的同時，或多或少已經接觸過相關績效管理之運作，所以當審計機關內部在推行績效管理時，自然不覺得陌生，並且持認同的態度。

恩..我們機關在推行績效管理制度，氛圍就是整體上較積極，不斷的提出創新的查核議題及技術，各個機關會互相競爭，整體來講績效感覺是有進步的。(A6)同事間的氛圍，我們自己是還不錯，同仁之間也會互相協助幫忙，提升績效，例如有一些新的查核技術，比較厲害的同事就會教，也會提供協助，提供一些意見或者是實際上的協助這樣。(A10)

.....同仁氛圍上整體而言，多半是正面的，.....。(D8)

感覺大部份人都蠻認同，也能盡量配合上面的政策，就是說在推行這項制度的時候，氛圍算是不錯，.....。(E4)

審計機關很積極的推行績效管理。(B2)；每次部務會報及處務會報長官都有指示，不斷的 Push 大家的績效，各級長官有在推.....。(B4)

可能是因為審計機關的查核已經接觸績效管理蠻久的，所以對於這個制度再推行上面，大家都是蠻能接受的，氛圍的話應該算是，是蠻好的，蠻正向的，大家都是願意接受這樣的訂定和考評情形。(C6)；就我們的查

核作業，就我進審計機關大約7年多以來，一直都有在了解受查機關對於那個施政績效的訂定和考核，這是我覺得他是接觸很久的說法的原因。

(C8)

然而，也有部分受訪者認為雖然審計機關已建立相關績效管理，且積極推行相關制度，但仍須考量該制度可能發生之負面影響，諸如：「組織成員只挑有績效的工作做」、「績效指標之真實性，是否為了衝績效而美化績效指標」、「為求績效而負面競爭，導致競爭取代合作」等，歸納受訪者之訪談內容，可窺視出雖然受訪者認同審計機關推行績效管理，然而亦認為審計機關仍須持續關注人的管理，避免過度著重在績效的管理，甚至僅以績效去判斷個人或部門的價值，可能會造成組織內部因為過度在意及追求績效表現，衍生出對組織運作及成長的負面影響。

還有績效管理制度在推行的時候，還是要注意原本的業務，比如說像我們本來的財務審計這塊，就變得越來越弱了，當我們在注意績效管理，績效審計的時候，新進來的人員就一直往績效審計去走嘛，財務審計就變的很弱，有可能就不懂，這方面的知識變的很弱，因為那很多都要做過，而且要時間一年一年慢慢累積，到後來有一些人因為比較強調績效，只看機關的績效，但是原本的部分就不管了，我覺得不能偏廢。(A48)

.....，只是變成說大家都在競爭的時候，會變成以競爭取代合作，因為上面過度在意量化指標的話，會導致這種現象，那其實對整體的機關發展，我不太認為他是正面的做法，上面在意的件數，69條案件幾件啊，就會去做一些，基於壓力去做，但對整個機關有沒有幫助的正面行為就不一定的，為了追求數字去做一些行為上的改變，但真的是不是好的，還是硬做的，還是要去考慮人的問題，不能光從績效去判斷一個單位或是人的價值，當然他是一個參考.....。(D10)

.....當然組織若太過於看中績效指標的時候，可能會造成某些人會扭曲他的行為，為了他的升遷，為了一些東西，她就會去扭曲他的行為，那

做一些事情，當然只是個人的話就只是個人問題，如果今天牽涉到長官層級的話，那造成的影響會更大，當然表面是好的，短期看起來是好的，但是今天放到長期，不見得會是好事，怎麼樣去看待短期跟長期效益的平衡，不過最重要還是要回歸到人的問題，不管在哪個機關團體或是公司，上面喜歡什麼，下面自然就給什麼，通常是這樣。(D24)

因為績效指標是死的，他就是一個數字在那邊，但是人是活的，訂了指標雖然能達到評估組織績效的目的，但為了衝績效，避免落後其他單位，還是多少會聽到有些單位美化績效數字的情形.....。(E14)；.....就是那些績效是不是真的績效，還是有些是美化過後的。(E20)

如果過度重視成績或自我績效，有些人可能會只挑有自我表現的績效案件去做，或許就會破壞整體機關和諧.....。(G4)

設定績效指標時上層總會要求較去年度提升，長年累積下來績效指標感覺有點變成不切實際的目標，但實際值又不能與目標值有太大差異，結果就是大家犧牲品質去衡量，去衝績效的目標值。(F4)

最可怕的是說大家都在追求指標的漂亮，但實質的東西他忘記了，他可能會為了指標去犧牲你的使命及願景.....。(D4)

## 參、小結

綜合上述資料分析及訪談內容，歸納審計機關在建置相關績效管理，係透過委託研究案，委託外部專家學者進行，並藉其專業學識，以客觀的角度切入評估相關制度之可行性，而委託研究案的好處，一方面能避免審計機關自行評估時，可能產生之本位主義，導致無法宏觀的去建置及設計績效管理制度，另一方面也可以借重專家學者在績效管理方面的專門知識，完整設計出符合公部門組織適用之績效管理制度；另歸納前揭受訪者之觀點，針對審計機關之績效管理建置及推行，受訪者多數秉持正向及肯定看法，包括「有目標可遵循」、「掌握組織執行狀況並加以評估」等，是多數受訪者給予績效管理正向及肯定之原因，而在組織內之氛圍，無論是在「管理階層推行構面」及「員

工接受構面」，氛圍皆是正向且被接受的。然而組織在推行績效管理時，仍須注意「過度注重績效表現」而產生負面的影響，負面影響包括「組織成員只挑有績效的工作做」、「以競爭取代合作」及「窗飾績效指標」等，若負面影響過於嚴重時，反而會失去績效管理的核心價值。

## 第二節 績效管理之運作與評估

本節研究目的主要係瞭解審計機關之績效指標運作及評估情形，並瞭解組織成員對於績效指標之建立及評估情形看法為何，是否能與組織之使命及願景連結，並透過績效指標來衡量審計機關之績效。

### 壹、文件分析

審計機關自民國 100 年起推動審計機關策略管理與績效評估制度，確立審計機關的核心價值、使命及願景，並據以訂定相關之績效指標，其中績效指標的訂定是透過平衡計分卡的概念，將績效衡量分成財務、顧客、內部流程及學習成長等 4 項構面進行評估，然而平衡計分卡的運用起源於私部門、企業界，但是公部門與私部門無論在組織特性、規模及目標上存在著不小差異，若要完全套用私部門之評估工具，恐無法適切及有效地評估公部門組織之績效，爰此，經審計機關審慎評估後，將績效指標分為業務成果、顧客服務、人力發展、內部流程等 4 項構面，將「業務成果」取代傳統平衡計分卡中「財務」構面，主要係因為公部門組織依其法定職掌執行及辦理相關業務，法定職掌存續期間，公部門組織在正常情況下，應可永續經營，且公部門組織多數不以營利為目的，相較之下，較無須考量財務面等營利方面之議題，故以業務成果面向取代財務面向，更能衡量公部門組織之績效，因此審計機關之績效指標訂定為「業務成果」「顧客服務」「人力發展」「內部流程」等構面，並透過績效指標藉以貫徹其使命及願景，其中業務成果面向之指標計有：量化財務效益及質化效益、總決算及半年結算審（查）核報告重要審核意見項數、財務收支及決算抽查、專案調查辦理件數、及陳報監察院件數等 4 項；顧

客服務面向之指標計有：派員出(列)席立監兩院會議或提供服務件數、被審核機關滿意度及提供利害關係人服務暨公民參與審計件數等 3 項；人力發展面向計有：人力發展滿意度、每人每年平均受訓時數及創新案件及研究報告獲獎件數等 3 項；內部流程面向計有：查核報告平均完成天數、應用電腦輔助審計技術查核件數及訂定、修正、廢止審計法令件數等 3 項。

## 貳、訪談紀錄分析

一、您認為審計機關建構之 4 項構面，分別為業務成果、顧客服務、人力發展及內部流程，還有哪些績效指標尚待納入，以提升該構面之評估？

針對審計機關建構之業務成果、顧客服務、人力發展、內部流程等 4 項構面之績效指標，大多數的受訪者認為在「人力發展」及「內部流程」等 2 項構面，部分績效指標仍可再加強或新增其他面向，以完整衡量評估相關構面之績效表現，歸納受訪者看法分述如次：

(一) 人力發展構面：由於人員是組織的重要無形資產之一，針對人力發展部分，現行的績效指標為人力發展滿意度、每人每年平均受訓時數及創新案件及研究報告獲獎件數等 3 項，受訪者認為應著重於人力的培育及發展，整體性規劃人員的發展運用，專精重點技能培養、適才適所，發揮各司其職的最大功效，除了技術面的培訓外，人員的品性、舉止及人際關係的處理，也是應該注意的方向，審計機關的職責為審核其他單位，對於受查單位來講，或多或少對於審計機關仍保持對立的看法，然而如何與受查單位有效溝通，保持良好互動，妥善處理業務及人際間的關係，亦與人力發展構面有關，若能處理得當，亦能與顧客服務中之被審核機關滿意度等績效指標，相輔相成，一併提升其績效表現；另一方面如何留住好的人才，人員的流動率也是組織應該注重的方向，當一個好的人才留不住時，對機關的損失除了減少有力的資源外，長期下來更可能打擊同仁士氣，造成惡性循環，適時瞭解人員的流動率，留住好的人才，鞏固組織的實力，進而提升組織績效。

.....，在人力發展的部分，因為這個人力發展好像以目前指標來看，就是在人力發展滿意度就等於是審計人員的滿意度，和每年的受訓時數上面，大家是著重在這個點，可是在審計人員近年來的流動率蠻高的，我覺得流動率的變化也是影響我們大家對於績效的表現結果，如果可以考量說人力的流動率這方面，也許也可以作為指標之一，.....。(C12)；因為人力是審計機關最大的資產，人員的運用，流動的情形，大家的經驗多寡，都會影響到業務執行成果的表現，比如說一個好的人才你留不住，對機關就是損失，那如何減少這種損失，把好人留住，也是需要去思考的，如果好的人才能留住，那對機關的績效是一定會提升的啊。(C14)

反而在人才部分，我們不可能每個人都一定具備什麼樣的技能，針對不同人才，他的發展方向有沒有規劃，當然有些人或許很厲害，什麼都會，但畢竟是少數，那其他人可以在哪一方面特別突出的，有沒有一個整體性的規劃，把他規劃或是訓練成在某一方面很專精的就夠了，不需要什麼都會，但至少有一部分是很強的，我覺得這樣就夠了，而且還能去教導其他人.....，一些人員培訓，我是覺得那個部分，比較要注重，也就是人才培育及人才發展的方向。(D14)

當然組織沒有辦法掌握到進來的人，因為我們現在都是考試分發嘛，只是說組織可以透過一些教育訓練，但是教育訓練都著重到技術.....，(D42)；我們整個國家社會，都是在工匠教育，欠缺培養道德心智那塊的東西，那個就是說，你自己有沒有機會去碰到，去思考去學習，但這些東西不會在人力發展這塊看到，他是隱性的東西，但是那個是占有很重要的地位。(D44)

其實與受查者應退進退最基本的一個叫同理心，很多對話那是表面的型態，當然這個很重要，但最基本的是同理心.....，行政機關也是很辛苦

啦，有時候大家互相尊重，包持同理心去對待人家，我覺得這樣子是很重要的。(D46)

人力發展構面之「每人每年平均受訓時數」績效指標，建議修正為受訓後運用受訓結果之辦理查核案件數，更能彰顯受訓的實質意義，而不是只是在計算時數，實質的效益遠比單純的數字來的重要多了。(G6)

(二) 內部流程構面：受訪者認為現今之查核議題越來越注重其深度及廣度，跨域查核逐漸受到重視，運用跨域查核的觀念，無論是同一單位內跨科室查核，甚至是不同審計處室之共同查核，都是為了加深查核面向，發揮一加一大於二的功能，加強內部流程，跨域查核產生之效益，可適度加入該構面之評估，進而瞭解整體績效表現；另一方面，審計機關近年來不斷創新，運用更多更新的查核技術來提升查核成果，如：電腦輔助查核軟體 ACL、地理資訊系統 GIS，及大數據分析 Power BI 等查核技術，然而在創新查核技術的同時，業務量相對提升，在不影響既有業務或成果產出的情況下，如何適度簡化瑣碎、繁雜等業務之內部流程，進而提升組織績效。另外部分績效指標評估之數量，如：每人每年平均受訓時數及查核報告平均天數，如能針對指標之評估，加入質化的概念，評估數量背後隱藏的內在品質及效益，不僅侷限於數量產出的表現，可更全面的評估其績效。

內部流程的部分，因為最近推行跨域的查核，不管是局處之間或是各  
科室間的跨域查核，既然這是我們推行的方向，就內部流程的方向，跨域  
查核的案件數也可以列為績效指標之一，或許也是可以考慮的點。  
(C22)；……，因為有些議題它牽涉比較廣泛，分開查核可能會打不到點，  
所以跨域一起查核，面向會比較完整比較廣，也算是跨域的一種。(C24)

……，我倒覺得內部流程，上面叫我們做很多很多新的東西，那既有的  
東西呢？既有的工作如何簡化，……，你今天要我查帳要好，那我就要  
花時間討論，叫我做很多事情，我要花很多時間去準備，那既有的呢？還  
是都在那邊要做，要怎麼去，我們當然牽涉到人力的問題，但有哪些東西，

哪些流程可以簡化的，在不影響成果的情況下，適度的簡化，這樣才可以讓整個組織，累積能量或是人才、查核動能。(D12)

比如說在內部流程有一項指標是訂定知識物件件數，那這個就是量化的，就是看你訂幾件就幾件，我是覺得反而可以加入一些質化的概念。(E6)；……，比如知識物件被引用或被下載次數，這樣就看的出來這個知識物件的品質如何，如果他被引用或是被運用的次數很多，可以表示這個東西對我們組織成員是有幫助的，因為目前看起我們的績效指標只有針對修訂的知識物件的件數去評估，去看他幾件而已，那這個知識物件修訂出來後，後續有沒有它的效益，大家會不會去運用，我覺得可以納入考慮看看他的績效如何。(E8)

查核報告的平均天數，這個我並不覺得因為績效管理制度的推行，他就特別的好，就是有差別，因為他就有一個法定的提出報告時間，所以我覺得這個跟績效管理制度，並不會因為做績效管理制度，他就特別不同，也沒有增加，也沒有減少啦。……。(A12)

比如說我們現在都知道查核報告天數就是 20 天，但是報告提出的時間，會因為他的難易度，我出差了幾天，甚至是報告的大小而有所不同，比如說，有可能抽查天數比較少，報告本身也比較小，所以提出的天數當然就比較快，但是這樣就可以表示說，我們確實是可以創造審計價值或是發揮監察功能，這未必是有連結得到的。(C32)

在內部流程好了，查核報告平均天數，我會覺得他沒有太大的意義，當然他可以當一個指標，但他的意義真的有這麼重要嗎，時間到了報告自然就會出來，18 天跟 20 天感覺是沒有甚麼差別的，也不能說 18 天出的報告，一定比 20 天出的報告績效要好，因為那只是天數，似乎不能代表甚麼……。(D12)

## 二、您認為何項績效指標與您的工作連結程度最高？

針對審計機關建構之業務成果、顧客服務、人力發展、內部流程等 4 項構面之績效指標，多數受訪者認為「業務成果」構面與自身工作連結程度最高，受訪者認為除了長官要求外，業務成果面向所設計之績效指標，如：財務收支及決算抽查、專案調查件數，正是審計人員辦理政府審計主要之業務內容，而辦理相關業務所產出之成果，如：量化財務效益及質化效益、總決算審核報告重要審核意見項數等績效指標，亦涵蓋在「業務成果」構面項下，故整體而言，該項構面與工作連結程度最高。然而仍有受訪者，認為「查核報告平均天數」與自身工作程度連結最高，主要是因為審核通知及編制審核報告之時效性所致，因為時效性的關係，導致查核報告提出的天數必須予以控管，並隨時注意，而該項看法，與前揭多數受訪者認為「查核報告平均天數」該項績效指標參考價值相對較低之看法，有明顯之出入。研究者認為，雙方看法明顯不一致的原因，在於受訪者切入的角度不同，一個是以「實質效益」的角度切入，因為審計法施行細則第 12 條明確規定，報告不得超過 20 日，只要在期限內提出，即符合相關規定，故天數之計算，重要程度較低，重點著重在查核報告本身能產生的效益為何；而另一方的看法，係以「時效性」的角度切入，認為查核報告與編制年度總決算審核報告相關，原則上查核報告要先完成，才能據以編制年度總決算審核報告，故查核報告平均天數屬於重要因素，又因為編制年度總決算審核報告係屬審計機關年度重要業務之一，相對查核報告平均天數即與自身工作程度連結最高。

應該是業務成果吧，裡面的財抽報告或專案吧，幾乎大半年時間都在做這個，一年有 2 次差程都在做這些事情，當然出差完後續的重要審核意見，或是財務效益，甚至是陳報監察院案件，也都是從這邊出來的。(A28)

當然就是業務成果，包括量化效益、意見件數、抽查件數、陳報監察院的件數、人員懲處案，這些都是我進審計機關以來一直被要求的業務成果。(C28)

上層最重視的就是陳報監察院案件數，這也是我覺得連結度最高的，……。(F8)

業務成果裡面的，量化的部分應該算是最主要的，另外研究創新，電腦審計，大概這一塊也會多少有關聯。(D18)

業務成果構面之「量化財務效益及質化效益指標」及「陳報監察院案件數」與我的工作連結程度最高，因為連結程度高且長官也有在督促，有在認真推行，所以相對能促使我去提升績效。(G8)

我覺得以查核報告平均天數最高，因為我們的通知，我們的查核意見應該是具備時效性，如果太晚發出去，對機關的幫助相對就會降低了，像是如果我早一個月發通知，那機關有可能提早一個月改善了，對整個政府施政也是有幫助的，至少他能提早改善，另外報告天數也要配合決算審核報告編制期程，不然審核報告就不能放了，而且各級長官時常耳提面命一再要求，還有內規也有訂阿，內規訂了 20 個工作天提出。至於提升績效部份，倒是沒有特別感受，有無績效主要還是取決於實際查核意見。(E10)

三、整體而言，您認為審計機關之績效指標與其使命、願景連結程度為何？

平衡計分卡所設計之績效指標，焦點在於透過業務成果、顧客服務、人力發展、內部流程等 4 項構面，來全面評估組織之績效，而建立之績效指標要能順利達成組織目標，績效指標必須從下而上貫徹組織之使命及願景，落實目標之達成。受訪者對於績效指標與組織之使命、願景連結程度，整體而言，認為是有連結的，然而仍有部分績效指標，認為其連結程度較低，諸如：「查核報告平均天數」、「重要審核意見項數」及「抽查報告件數」，受訪者認為相關績效指標除了評估衡量件數、數量外，應注意其品質面向，透過質化的概念，去評估及展現該項指標之內涵義及實質效益，較能連接組織的使命及願景。另一方面，亦有受訪者提出可能會發生組織成員只追求績效指標的產出，而忽略甚至傷害組織之使命及願景，與前述所提及，受訪者認為審計機關應持續關注人員之管理互相呼應。

感覺是有連結的啦，我覺得是有連結的，就是跟我們的願景是要提升政府施政績效啊，還要創新審計價值，廉能政治，這個我都覺得有連結，但是要優質的審計服務，我覺得沒有那麼的..連結性沒有這麼強。(A20)

我覺得他當然是有關連性，但我覺得有些人只會看到指標，但他忘記了使命和願景是什麼，他為了要績效漂亮，看起來漂亮，但是很多時候，他去做這些事情，但是他卻傷害了整個組織的使命跟願景，.....。(D22)

績效指標和使命、願景看起來感覺差不多，各個面向都有納入。(E12)；我覺得算是高度連結程度。(G10)

大致上是可以的，但是有一些項目，就是像是比如說內部流程有一個查核報告的平均天數，他和我們的使命和願景，我覺得未必能很緊密的連結，比如說我們現在都知道查核報告天數就是 20 天，但是報告提出的時間，會因為他的難易度，我出差了幾天，甚至是報告的大小而有所不同，比如說，有可能抽查天數比較少，報告本身也比較小，所以提出的天數當然就比較快，但是這樣就可以表示說，我們確實是可以創造審計價值或是發揮監察功能，這未必是有連結得到。(C32)

現在設的績效指標部分與使命及願景有關，比如：量化財務效益及質化效益；但是有一些感覺沒有太大關係，比如：重要審核意見項數多或抽查報告多，因為這個不代表可以確實提升政府施政績效，促進政府廉能政治，因為重點其實還是要看他的品質如何，內在表現如何，就數量來看，比較看不出來。(F10)

除了績效指標外，怎麼樣去提升看不見的東西，例如應對進退，與受查單位溝通，同理心，以及讓同仁真正知道使命願景在哪裡，而不是為了展現績效.....，(D48)

四、整體而言，您認為審計機關建構之績效指標，能妥當評估組織績效嗎？

組織訂定績效指標之目的，係用於衡量及評估組織績效，進而達成組織之目標。有

關受訪者對於績效指標是否能妥適評估及代表組織績效，多數受訪者認為整體而言，現行之績效指標可以用來評估及代表組織績效，此結果顯示，審計機關建置之績效指標，符合國內外學者提及之績效指標必須擁有「廣博性」的特質，廣博性即指績效指標能涵蓋所有面向。然而亦有少數受訪者認為績效指標僅能衡量及評估量化面向，無法衡量非量化的面向，而這也是績效指標之特性，績效指標係用於衡量，衡量則代表須選擇衡量的「單位」，在單位的選擇上，多係選擇以量化的概念，較容易建置及進行後續的評估作業，故在非量化、質化的概念面向上，著墨較少且相對薄弱，而此處受訪者針對績效指標中之質化概念略顯不足的看法，與前揭受訪者認為績效指標如欲加強連結組織之使命及願景，應加強質化方面的評估，兩者看法一致。

理論上它可以呈現部分的面向，.....，因為這個東西每個人看法不同，但是原則上他有涵蓋一些重要的面向，是 OK 的。(D28)

大致上可以，我們的工作大概就是這些，整體上來說沒問題，當然我們做的不只這些，但是整體看起來，績效指標的東西，我認為是可以代表組織的績效。(A26)

整體而言是可以的，比如：量化財務效益及質化效益。(F12)

整體上，審計機關建構之績效指標能妥當評估組織績效，因為看起來這四個構面，大致上就是我們機關比較重要業務，或是在推行的方向。(G12)

評估起來可能只有比較量化的數據比較能評估起來，像跟民生有關的或是一些非量化的意見，可能就比較沒有辦法妥適的凸顯出來，這可能也是一個盲點。(B18)

在非量化的部分，當然績效指標是透過量化的方式呈現的，但是有一些非量化的東西，但他對於機關的績效可能也是評估方向，像這種東西就無法在績效指標內看到，比如說，民眾對我們的好感的或是接納度，或是說我們機關在整個社會裡的形象怎麼樣，大家覺得我們機關如何，我覺得

這也可能算是一種績效，因為如果社會大眾接受或是支持我們，以公司角度立場來看，當然也是我們營運的很好，他們才喜歡我們，這樣也算是績效做的不錯啊，這種非量化的是沒有辦法呈現出來耶。(B58)

### 參、小結

綜合上述資料分析及訪談內容，歸納審計機關績效指標之運作與評估，係透過平衡計分卡的觀念，並考量公部門組織之特性，將績效指標分為業務成果、顧客服務、人力發展、內部流程等 4 項構面進行評估，然而針對這 4 項構面中，「人力發展」及「內部流程」等構面，係較多受訪者認為可再加強或新增其他面向，如：專精人力培育、檢討分析人員流動(離職)情形、簡化瑣碎繁雜業務及評估跨域查核績效等，另外相關指標除了量化評估外，應再加強質化評估概念，探討實質效益而非僅是數量之評估；而各構面間與受訪者自身工作連結程度最高者，為「業務成果」構面，受訪者認為業務成果構面內之績效指標，即為主要工作項目外，相關工作的產出成果，如：量化財務效益、總決算審核報告重要審核意見項數，亦涵蓋於業務成果構面中之績效指標，故連結程度最高；整體而言，受訪者認為績效指標與組織之使命、願景是有連結的，且績效指標能評估及代表組織之績效，然而仍然須注重及加強質化方面之評估。

## 第三節 績效管理之追蹤及反饋

本節研究目的主要係瞭解績效管理之追蹤及反饋，並瞭解組織成員對於績效與獎酬制度間的連結程度、審計機關公開績效報告的看法為何，最後探討績效管理是否能提升組織之績效。

### 壹、文件分析

審計機關自民國 90 年起，依預算法及中央政府中程計畫預算編製審計部所屬機關中程施政計畫，並依該計畫執行相關業務，為加強業務績效評估及貫徹國際最高審計機關組織相關政府審計國際準則，於民國 100 年推動審計機關策略管理與績效評估制

度，訂定相關績效指標，評估績效表現，並於民國 101 年度起首度提出績效報告，後續為提升績效報告之品質，於民國 102 年 11 月間，指示審計部業務研究委員會彙整各審計單位之檢討意見，研議建立審查會議機制，並於民國 103 年 5 月間核定「審計機關策略管理與績效評估制度」，透過該制度藉以評估績效表現，並定期檢視各績效指標之落實程度，追蹤及回饋相關資訊供未來擬訂計畫或業務之參考，後續為符合實際業務所需，亦酌以調整績效指標之計算方式與標準，其中業務成果構面之「財務收支及決算抽查、專案調查辦理件數」一項，原僅評估專案調查辦理件數，後續為加強了解及評估整體業務狀況，故於 105 年度將財務收支及決算抽查件數納入評估；顧客服務構面之「重要審計結果資訊發布」一項，配合審計部 105 年度建置之影音專區，並於當年度將影音專區發布之審計成果，納入績效評估；人力發展構面之「創新及研究報告獲獎與專業文章登載篇數」一項，鑑於政府審計工作屬知識密集且多元化，持續研究學習為人力發展之關鍵要素，故於 105 年度將創新及研究報告納入績效指標進行評估；內部流程構面，為考量審計工作具備時效性與技術性，並確保相關審計法令之有效性，於 105 年度將訂定、修正、廢止審計法令件數納入績效指標進行評估。經分析近 3 年度(民國 103 至 105 年度)績效指標之執行成果，整體而言，績效指標呈現成長之趨勢，近 3 年度(民國 103 至 105 年度)績效指標彙整列表如下：

表 4-3 審計機關績效指標結果統計表

構面	績效指標	103 年度	104 年度	105 年度
業務 成果	量化財務效益(百萬元)	24,025	18,343	21,870
	總決算審核報告重要審核意見項數(項)	2,159	2,195	2,208
	財務收支及決算抽查、專案調查辦理件數	463	449	1,560
	陳報監察院件數	245	221	223
顧客 服務	派員出(列)席立監兩院會議或提供服務(件)	344	357	389
	被審核機關滿意度(%)	60.9~74	57.1~70.7	63.2~75.2
	重要審計結果資訊發布(則)	367	451	556
	諮詢專家學者(含公民團體)案件數	7	50	56
人力 發展	人力發展滿意度(%)	70.8	70.3	72.2
	每人每年平均受訓時數(小時)	79.53	79.51	87.71
	創新及研究報告獲獎與專業文章登載篇數	24	27	42
內部 流程	查核報告平均完成天數	41.03	40.86	29.79
	應用電腦輔助審計技術查核件數	845	804	827
	訂定、修正、廢止審計法令件數(105 年度)	-	-	40
	新增知識件數(105 年度)	-	-	45,100
	(103、104 年度)知識物件登載及點閱件數	428,776	614,214	-

資料來源：本研究者彙整。

鑑於國際最高審計機關組織發布之最高審計機關國際準則第 20 號「透明與課責原則」，該準則提及審計機關應以經濟、效率及效果方式，在遵循法令規章下，管理其營運作業，並公開報導該等事項相關績效之原則，及提升政府施政透明度考量下，自民國 101 年起，每年度於審計部官網逐年公布審計機關年度績效報告，供外界參閱。

另為發揮激勵作用，促使組織成員達成相關績效，審計機關分別於民國 101 年及 104 年間，訂定「審計機關審計結果財務效益量化統計作業指引」及「審計機關創新提案評審及獎勵要點」，相關作業指引及要點明確訂定敘獎、獎勵之標準及程序，而作業指引及要點亦與業務成果構面之「量化財務效益及質化效益」，及人力發展構面之「創新案件及研究報告獲獎件數」績效指標互相連結。

## 貳、訪談紀錄分析

### 一、您認為績效與獎酬制度的關聯程度為何？

績效評估須與獎酬制度充分連結，才能發揮激勵效果，促使組織成員達成甚至超越既定的績效目標，審計機關之績效管理與獎酬制度間的關係，多數受訪者表示績效表現與獎酬間之關聯程度，屬於高度相關，亦即績效好，審計機關則會給予適當的獎酬，然而因為公務體系之薪俸係依行政院核定之薪俸表，依對應之職等給與薪水，原則上薪俸係屬固定，惟受訪者認為相關之獎酬，表現在敘獎、個人年度考績、亦或是升遷方面均有所連結。然而亦有受訪者表示，因為有獎酬制度，導致部分同仁只挑有績效的業務做，此看法與前述所提及績效管理可能肇致之負面影響相同。然而獎酬應僅是績效管理之用途之一，而非績效管理唯一結果或方法，因此組織或組織成員，若將獎酬當成績效管理唯一手段或結果時，可能會導致為求獎酬，過度注重績效表現，而發生前述所提及之負面影響。

其實在升遷或者是考績上面的當然是有影響的，算會有相當程度的影響。(D34)

重大的績效跟獎酬制度比較明顯關聯，……。(A34)；比如說兩岸交流、國際間的交流，還有 69 條案件啊。(A36)

……，在業務的成果面是很明顯的是和獎酬有連結，……。(C46)；就是在獎懲的辦法裡面，明定的那幾個要件，他就會給予你一些相對的敘獎的。(C44)

畢竟公務體系就是按照…，當然薪水是固定的嘛，有關連的話，大概

就是期末的這個考績制度有關連性，你績效好期末的考績基本上也會比較好，所以感覺上績效與獎酬間算是有關聯的，……。(B46)

這個是持肯定的看法，本來有績效就應該給予獎賞，有績效機關就會敘獎。(E22)

獎賞可分成精神層面與實質層面，如果有達成績效，在精神層面而言，長官會不吝給予口頭嘉勉或公開褒獎，就是在開會時公開獎勵一下，至於實質層面可能包含提報敘獎或年終考評，所以這部分我認為關聯程度蠻高的。(G18)

……敘獎僅限特定業務，造成部分同仁只做所謂有績效的事，主管也因為部分同仁看起來有績效，所以將一些不列為績效項目的工作分給其他人，其他人更沒時間做所謂有績效的業務，造成惡性循環。(F18)

## 二、您對於審計機關每年度公開績效報告的看法為何？

針對審計機關公開各年度績效報告供外界參閱之作為，多數受訪者表示認同此項做法，一方面除可提升政府資訊透明外，也可推廣審計機關之作為，讓外界更瞭解審計機關，導入企業型政府概念，並著重顧客面向，將相關資訊予以揭露。審計機關公開績效報告的做法受到受訪者之肯定，然而亦有受訪者提出，如何提升外界閱讀興趣，進而提升閱讀率，亦為組織公開績效之作為後，應予以考量的，對於績效報告之內容，受訪者認為應該要提升報告的可閱讀性，避免僅是形式化的報告，無法發揮公開績效報告之主要目的。

審計機關既然訂了這樣績效管理的規範，那他適時公開的績效報告，我覺得是有必要的，願意公開這個績效報告是贊同的，畢竟資訊的透明度，也是政府應該要做的。(C36)

公開績效是讓大家知道審計機關做了哪些事情，所以我覺得這個公開有助於推廣審計機關的作為內容。(B22)；因為至少有公開，透明化的話也可以透過民眾來監督審計機關做了哪些事情，導正審計機關的一些施政

方向。(B26)

如果現在政府要資訊公開，或是以企業型政府的角度來看，公開給大眾知道或許也是必要的，……。(F14)

公開績效報告可以增加外界對我們審計機關的瞭解，我覺得是可行的，至於提升組織績效比較持保留態度，我認為審計機關角色比較特別，民眾應該比較關心審計機關做了什麼事，而不是做了幾件事。(E16)

因為每個對象的理解程度不同，講難聽一點，一般民眾不可能從頭翻到尾，他能把你的資訊發布看完，就已經很好了，更何況你這麼厚一本，他的行銷對象是誰，他的價值在哪，所以我認為要看目標客戶群是誰，先釐清目標客戶群，再來做相關資料的公布，……，因為有時候其實很多東西，講到最後就是數字，審計機關必須在十分鐘之內把今年績效講完，那你要怎麼講，你不可能那本從頭唸到完，我覺得有些東西在其他報告書裡面都有重複的出現，怎樣讓這種東西可以變得讓大家去閱讀，或許是未來可以參考的方向。(D30)

每年度發行績效報告係對審計機關業務上努力成果展現與肯定，但是否達到刊物發行之目標，還是要回歸刊物本身議題與內容是否能吸引讀者注意及興趣，以免流於孤芳自賞。(G14)

績效報告通常好像比較針對重大的案件，去做而已啊，其實應該有很多種耶，像其實我們還有拍片，影片的制作，資訊的發布，雖然報告裡面也有，但是如果想要行銷審計應該可以額外再透過別的方式展現出來，績效報告只能代表比較重要的部分，不能代表全部。(A30)

### 三、您認為審計機關是否針對績效評估結果，持續進行追蹤及反饋？

績效管理從功能性角度切入，可分為績效評估、績效衡量及績效追蹤等 3 項功能，績效追蹤的目的，係在瞭解實際業務執行情況，找出哪些部分與預計情況有所落差，分析原因並據以檢討改善。針對審計機關是否對於績效評估結果，進行追蹤及反饋，多數

受訪者認為組織有針對績效評估結果，持續進行追蹤及反饋，而受訪者持此種看法之原因，多係源自於長官的要求，因為各級長官有不斷地提醒或要求，針對組織設定之績效目標前進，而此種情形亦與前述有關審計機關推行績效管理之氛圍相符，管理機關在推行績效管理之氛圍是積極且持續關注的，在此氛圍下，後續亦針對績效評估結果持續進行追蹤。

有阿，他會不斷地修正你的目標值，透過以前年度或以前的執行結果，來不斷修正下一年度目標值。(B50)

是，就我服務單位而言，處務會報內容都會列入各單位績效指標達成情形，長官也會請同仁再努力達成目標。(E24)

有阿，審計機關每年都會訂定施政計畫並修正，然後再去做，年度結束後也會看一下、檢討今年度的業務，再去訂下一年的計畫，就像我們小花系統裡面的施政計畫，我記得每年度好像都有稍微酌修，以符合實際需要。(F20)

基本上可能審計長指示事項會有一些指示調整，他有一些資訊，實際上有沒有檢討到制度，我就不太清楚了，其實審計長在上面講話，下面的處長科長，當然會比較有立即的反應，雖然說制度沒修正，但他們也會有立即的反應，雖然形式上可能沒有，但實際上有做。(D36)

如果是上課的，學習構面，學習面的話他會要我們提供問卷，我覺得那個有用，就是我提供了，可能上課講師上的內容，跟我們的業務比較沒有相關，可能下次就不會開課了，有一些講的很好的，下次會再來，會再提供新的教學，那種效果還不錯。(A40)

.....，因為我不記得去年是甚麼今年是甚麼目標，只是知道我今年有做甚麼事情，但是我一直有被要求做一些事情，所以我知道是有被要求的，但既然是有被要求，多多少少還是有反饋的效果，因為我有持續的被追蹤。(C50)

#### 四、您認為審計機關績效管理制度推行後，組織之績效是否有所提升？

推行績效管理重要的目的之一，係為達成組織預期目標，並提升組織績效，審計機關推行績效管理能否提升組織績效，多數受訪者認為推行績效管理可以提升組織績效，最主要因素為「組織提供目標，並促使前進」，此結果與前述受訪者對於績效管理持正面看法，係因審計機關推行績效管理時，提供員工目標相符。整體而言，審計機關推行績效管理並提供目標予組織成員，對成員來說，秉持正面的看法，且此作為亦能促使組織成員提升績效。

應該算有，就像電腦技術原本是 ACL 嘛，後來有 GIS，最近又嘗試在推行 POWER BI，就一直不斷的創新，所以這個部分我覺得有。(A32)

.....，因為把它書面化、文字化之後，有個目標在那邊，就會被 Push 往那邊走，不過相對的績效也會有所提升。(B36)

我覺得它可以成為一個目標，確實是一個推動方向的目標，讓我們有一個目標可以朝那邊前進，.....。(C30)

上面想要什麼，下面就會做什麼出來，所以是會提升的，有一個制度在那邊，目標在那邊，一定會有一部分的人會朝這個方向前進，.....。

(D32)

有的，因為各級長官都有在督促，要求朝所建立之客觀績效指標努力策進，所以對於組織績效是會有所提升。(G16)

績效案件應該是有增加的，因為長官會一直要求，要把東西做出來，.....。(E20)

#### 參、小結

綜合上述資料分析及訪談內容，歸納審計機關績效管理之追蹤及反饋，自民國 100 年度開始推動相關措施後，後續為提升整體績效表現及績效報告之品質，定期檢視各績效指標之落實程度，追蹤及回饋相關資訊供擬訂計畫或業務之參考，並適時調整績效指標之計算方式與標準，以符合實際業務所需；另透過訂定「審計機關審計結果財

務效益量化統計作業指引」及「審計機關創新提案評審及獎勵要點」等，加強激勵效果，將績效與獎酬予以連結。整體而言，受訪者認為審計機關推行績效管理，因「組織提供目標，並促使前進」，故可提升組織之績效，並透過公開績效報告的方式，達成政府資訊透明的目的，並讓外界更瞭解審計機關，另一方面，審計機關之績效與獎酬制度，透過敘獎、個人年度考績及升遷等方面有所連結及反饋。





## 第五章 結論與建議

本研究主要係探討「公部門績效管理之研究-以審計機關為例」，採取質性研究的方式，透過文獻分析及深度訪談蒐集所需資料，藉以瞭解審計機關內之員工對於組織實施績效管理之看法，加以梳理分析，並透過相關績效管理制度之理論及研究，彙整歸納其脈絡，進而提出本研究的發現與建議。

### 第一節 研究發現

審計機關自 100 年起推行績效管理後，相關績效之評估與衡量標準，已有明確目標可供遵循參考，每年定期評估組織之績效表現，推行迄今績效管理日趨成熟，亦能順應國際潮流及社會環境適時公開相關資訊，審計人員對於審計機關推行之績效管理也持正面肯定之態度，經本研究蒐集相關資料並進行訪談，茲將績效管理建置及推行、績效管理之運作與評估及績效管理之追蹤及反饋等 3 部分說明如下：

#### 壹、績效管理建置及推行

審計機關建置績效管理之過程，係委託臺灣大學政治學系蘇彩足教授等人，辦理相關審計機關策略管理與績效評估機制規劃案，藉由外部專家學者之專業學識，並以客觀的角度切入評估審計機關建置績效管理之可行性，並研擬相關機制供審計機關參考，此規劃案除檢視我國審計機關之運作與發展外，亦參考美國、英國、澳洲等國審計機關之績效管理評估機制，並對全體審計人員進行問卷調查，最終研擬出相關績效管理制度雛形供審計機關參酌。本研究發現機關內的成員針對審計機關推行績效管理，多數保持正面及肯定的看法，認為績效管理清楚明確地訂出目標或目的，讓組織成員有目標去遵循或追求，瞭解組織的方向，並朝組織預期的目標前進，另一方面機關亦可掌握業務執行狀況，並加以評估績效。另有關績效指標之建立，係運用平衡計分卡的概念加以設計，將評估構面區分 4 個構面，使其更能全面評估組織之績效，審計機關之績效指標設定與

組織之使命及願景連結，亦符合平衡計分卡之策略地圖概念，策略地圖意旨釐清組織願景、確認組織目標、訂定績效指標與執行方案等，以促成策略有效執行。然而亦有部分受訪者認為，若組織或組織成員過度在意績效指標之數字時，可能會產生負面影響，如：以競爭取代合作、窗飾績效指標等。

## 貳、績效管理之運作與評估

審計機關之績效管理，係先確立審計機關之使命及願景，並據以設計績效指標，透過使命、願景及績效指標之貫徹連結，進而達成組織之目標。本研究發現多數受訪者認為審計機關建置之績效指標可評估及代表審計機關之績效，且有助於內部員工了解並提供組織欲前進的方向及目標，相關指標之建立亦吻合國內外學者提及之績效指標應符合明確性、相關性、可行性等原則，且審計機關確立之使命及願景，與其建立之績效指標是有所連結的；另研究發現「業務成果」構面與審計人員工作程度連結最高，該構面多係審計人員辦理政府審計主要之業務內容，而辦理相關業務所產出之成果，如：量化財務效益、審核意見項數等績效指標，亦涵蓋在該構面項下，故連結程度最高；而針對「人力發展」及「內部流程」2 構面，亦為較多受訪者提及相關建議，如：「簡化繁雜業務或流程」、「加強質化評估」等。

績效指標之建立及運作方面，現行之績效指標多係以數量、件數進行衡量評估，受訪者認為應加強質化方面之評估，數量或件數之增加可用以瞭解執行結果之多寡，是否有效提升執行件數，然而件數提升之背後實質效益為何，實質之績效是否與件數一樣屬成長趨勢，亦須透過質化評估，更全面性評估整體績效表現。

## 參、績效管理之追蹤及反饋

審計機關自民國 100 年起推動績效管理，逐年針對績效指標、績效表現定期評估及追蹤，因應實際業務需要，適時調整評估機制及績效指標之計算標準，另透過訂定「審計機關審計結果財務效益量化統計作業指引」及「審計機關創新提案評審及獎勵要點」等，將相關績效表現與獎酬予以連結，加強激勵效果；本研究發現多數受訪者認為審計機關推行績效管理，可提升組織之績效，主要係因為「組織提供目標，並促使前進」，

並透過公開績效報告的方式，達成政府資訊透明的目的及展現政府審計之價值，然而如何提升外界的閱讀率，亦為組織成員認為組織未來應該關注的方向；另一方面，受訪者認為審計機關之績效與獎酬制度間之連結，屬於高度關聯性，並透過敘獎、個人年度考績及升遷等方面進行連結及反饋。

## 第二節 建議

本節透過歸納前揭資料以及受訪者的看法，提出下列建議，期對於未來審計機關推動績效管理制度之發展方向有所助益。

### 壹、加強績效之質化評估

審計機關目前依平衡計分卡建置之 4 構面、13 項績效指標，多數係以成果或產出導向進行衡量評估，自民國 100 年度起迄今，已能就各年度之績效報告，窺視其歷年產出水準及各績效指標之漲幅趨勢，本研究發現，受訪者對於部分績效指標，僅透過數量進行衡量，未對其實質效益或品質評估，提出較多相關建議，如：每人每年平均受訓時數，僅能瞭解組織成員之受訓時數，未能針對受訓後之實質效益進行評估，如：受訓後增進或運用的查核技術，然而「實質效益」較「數量」更顯重要，實質效益相對於數量而言，較能反應出效益及效果，甚至是績效之提升，在審計機關績效管理日趨成熟且穩定的同時，未來如何加強品質構面之評估，不侷限在評估業務內容、業務件數，甚至導入質化指標、加強關鍵績效指標，進而全面評估組織績效，完善績效評估及績效管理制度。

### 貳、關注績效管理制度可能潛藏之負面風險

審計機關推行績效管理迄今已逾 7 年，整體運作模式及組織成員之參與度，已日趨成熟穩定，然而審計機關在關注績效表現的同時，亦須持續關注績效管理可能潛藏之負面風險。本研究發現，部分受訪者直接或間接聽聞，部分審計人員過度在意績效的表現，只挑有績效的業務做，反而推辭其他不列為績效項目的業務，導致其他人必須分擔不屬於自己的業務，以整個科室或部門而言，或許是有達成績效，但以工作氛圍而言，士氣

是低迷且不和諧的，後續亦可能造成惡性循環，然而整體的績效表現看似有所成長，但實際上對機關的整體發展，未必全然皆是正面，雖然此種情形是屬於少數發生之個案，然而在績效管理日趨成熟，整體規模及方向穩定的同時，允宜適時注意可能潛藏的風險及細節，關注人員之管理。另一方面，較佳的績效是透過比較而得，比較意味著競爭，正面的競爭，適度的壓力亦是進步的原動力，能促使個人或部門提升績效，然而若過度重視績效，導致負面的競爭，以個人立場來看，則有可能產生競爭取代合作之情形，只求個人績效的提升，捨去與他人合作可產生 1+1 大於 2 的做法；以部門立場來看，為求績效，避免績效指標落後其他單位，則有可能出現美化績效的作為。有關推行績效管理可能潛藏之負面風險，亦須管理當局持續關注。

#### 參、加強組織成員對於機關之使命及願景的關注

審計機關之績效管理，係先確立審計機關之使命及願景，並據以設計績效指標，透過使命、願景及績效指標之貫徹連結，進而達成組織之目標。整體而言，審計機關之績效表現確實已有所提升，單以外界最關心、最感興趣的「財務效益」的一項來看，審計機關投入產出比，已從民國 100 年績效報告中，審計機關每 1 元投入可產生 7.57 元效益，提升至民國 105 年績效報告中的 15.59 元，自審計機關實施績效管理 7 年來，審計人員對於績效指標及評估已有相當程度的重視及瞭解。本研究發現，審計人員對於審計機關之使命及願景關注度明顯低於績效指標或績效表現，然而以審計機關而言，最核心的價值仍然是使命及願景，更是政府審計制度及審計機關存在的最重要目的，如何去實踐使命「善盡審計職責，發揮監察功能」及願景「實踐優質審計服務，創造最大審計價值，提升政府施政績效，促進政府廉能政治」是審計機關最重要的目標，如何加強審計人員對於使命及願景的關注及認同，便是重要的課題，甚至避免審計人員為了績效的表現，而去違背或傷害使命及願景可能性，讓審計人員在公務職涯中將審計機關之使命及願景貫徹於心中，對使命及願景有高度共識並徹底實踐，亦是未來審計機關在實施績效管理上建議關注的焦點。

肆、提升外界對於審計機關績效之關注度，進而促進公民參與

隨著社會的發展，公民意識逐漸提升，民眾對公共事務更加關注，在此氛圍下，為滿足民眾需求並提升民眾參與公共政策，以強化民眾監督政府的力量，各政府機關逐漸推動政府施政透明及相關資訊的揭露。審計機關自民國 101 年度起逐年公開績效報告供外界參閱，並於審計部官網定期發布相關審計作為，亦順應網路環境及網路使用者趨勢，開設 Youtube 影音平台，發布相關影音資訊，讓外界瞭解審計機關之作為，我國政府審計的核心功能，在於監督政府財務與施政，進而提升人民對於政府之信任，並對人民生活產生正面影響，近年來亦積極推行公民參與，協力監督政府施政情形，然而如何透過審計機關之績效表現促成公民參與，本研究建議，宜先提高外界對於績效表現之關注，無論是每年度定期發布之績效報告、Youtube 平台之相關影片，創新思考符合網路潮流趨勢，以更貼近民眾生活角度的形式展現，提高民眾興趣進而加以瀏覽閱讀，讓外界透過審計機關之績效表現，瞭解政府審計制度確實能對民眾生活產生正面影響，當外界逐漸關注並認同審計機關後，自然能增進公民參與、彙集智慧，提升政府審計作業之深度及廣度。

伍、未來研究方向之建議

審計機關為推行績效管理，自民國 100 年度推行策略管理與績效評估制度，針對該制度，本研究係以組織之使命、願景及績效指標為研究主軸，並探討審計機關之相關績效管理作為，如：公開績效報告、績效與獎酬連結等，進行深度訪談，分析組織成員針對績效管理建置及推行情形、績效指標評估之管理、績效結果之追蹤反饋等看法，透過組織內部之實際參與者、使用者之觀點，將相關資訊回饋供組織參考，然而審計機關推行之策略管理與績效評估制度，亦涉及政府機關之中程施政計畫及年度施政計畫、審計機關之策略目標及審計機關之核心價值，前揭面向未列為本研究範圍，其與績效管理間之關聯性及運用程度為何，亦為未來可研究方向之一。另審計機關策略管理及績效評估制度於民國 106 年 4 月間修正，然而本研究期間，審計機關民國 106 年度之績效報告尚未發布，故未能探討相關制度修正後，相關績效管理及績效表現之差異，建議未來研究

方向，亦可針對相關制度及績效指標之調整修正情形，與歷年之績效產出進行探討，研究績效管理是否能符合預期目標。



## 參考文獻

### 壹、專書

吳瓊恩、李允傑、陳銘薰(2005)。公共管理。台北市：智勝文化。

卓正欽、葛建培(2013)。績效管理：理論與實務(二版)。台北市：雙葉書廊。

林淑馨(2010)。質性研究：理論與實務。高雄市：巨流圖書。

柯義龍(2009)。治理的憲政意含及其理論基礎。台北市：麗文文化。

審計部(2016)。中華民國政府審計史記：續編。台北市：審計部。

### 貳、期刊論文

丘昌泰(2002)。邁向績效導向的地方政府管理。研考雙月刊，6，46-56。

朱文妮(2015)。從制度脈絡分析政府績效管理的實務挑戰：以「國家科學技術發展」為例。中國行政評論，21，71-111。

呂育誠(2017)。地方政府績效管理作為之研究：以臺北市政府策略地圖為例。國土及公共治理，3，80-93。

李允傑(2006)。公部門績效評估技術與指標。研考雙月刊，31，27-39。

李昱叡(2004)。臺灣重型帆船發展績效指標之建構。中華體育，18，29-38。

沈建中、吳美雲、施乃元(2017)。政府績效管理之變革。國土及公共治理，5，94-107。

林全(2016)。創新政府績效管理。國土及公共治理，4(3)，3-6。

林嘉誠(2004)。公部門績效評估技術與指標建立。國家政策季刊，3，1-20。

施光訓、林靜雯、李月瑛(2006)。政府績效管理與制度改造經驗之比較研究。績效與策略研究，3，157-174。

孫本初(2002)。政府績效管理的新思維。行政管理，17，195-208。

郭昱瑩(2006)。施政績效評估制度之探討。公務人員月刊，116，32-50。

### 參、研討會論文

關中(2009年6月)。從共治到善治-以考試院的訓練工作為例。民主治理理論與實務研討

會。台中。

#### 肆、研究計畫

施能傑(2010)。建立行政機關團體績效評比機制之研究。考試院委託之研究，未出版。

張四明(2013)。我國政府績效管理制度檢討與創新之研究。行政院研究發展考核委員會之委託研究報告(編號：RDEC-RES-101-003)，未出版。

蘇彩足(2009)。審計機關策略管理與績效評估機制。審計部委託之研究(編號：NAORES-98-01)，未出版。

#### 伍、學位論文

古湯政斌(2008)。平衡計分卡導入花蓮縣立體育實驗高中績效管理之策略研究。東華大學教育研究所碩士論文，未出版，花蓮縣。

林吉輝(2010)。司法權善治之研究—以法院治理為中心。文化大學中山與中國大陸研究所博士論文，未出版，台北市。

林佩芳(2009)。平衡計分卡應用於稅捐稽徵機關績效指標建構之研究。台北大學會計學系碩士論文，未出版，台北市。

林彥超(2009)。公部門績效管理的理論性探索。台北大學公共行政暨政策學系碩士論文，未出版，台北市。

邱層陟(2014)。非營利組織建構績效管理制度之研究—以花蓮縣農會為例。東華大學教育公共學系碩士論文，未出版，花蓮縣。

柳英莉(2004)。地方政府績效指標之研究—以英、美、日地方政府績效指標為我國借鏡。中山大學公共事務管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

梁依仁(2014)。花蓮縣政府教育處組織績效與績效管理之研究。東華大學教育行政與管理學系碩士論文，未出版，花蓮縣。

陳韋蓁(2009)。地方文化館經營績效指標建構之研究。臺北教育大學文化產業學系暨藝文產業設計與經營碩術論文，未出版，台北市。

陳泰安(2012)。海洋國家的善治—台灣海洋保護區體制的建構。中山大學海洋環境暨工

程學系博士論文，未出版，高雄市。

劉偉傑(2003)。台灣公立博物館績效管理制度研究—以國立故宮博物館為例。臺南藝術學院博物館學研究所碩士論文，未出版，台南市。

謝孟君(2014)。宜蘭縣政府績效管理制度之研究。佛光大學公共事務學系碩士學位論文，未出版，宜蘭縣。

謝啟煒(2004)。醫療機構策略績效管理之建構—以某地區醫院血液透析中心為例。中山大學醫務管理研究所碩士論文，未出版，高雄市。

陸、譯著

朱凱道(譯)(1999)。平衡計分卡-化策略為行動的績效管理工具(Robert S. Kaplan、David P. Norton 原著)。台北市：城邦文化。

吳品清(譯)(2006)。平衡計分卡(Nils Goran Olve、Jan Roy、Magnus Wetter 原著)。台北市：麗勤。

陳耀茂(譯)(2007)。平衡計分卡-世界標準的策略管理工具(伊藤嘉博 原著)。台北市：財團法人中衛發展中心。

柒、網路等電子化資料

審計部(2016)，105 績效審計摺頁，105 年 3 月。取自

<https://www.audit.gov.tw/p/405-1000-3186,c170.php?Lang=zh-tw>



## 附錄一

### 訪談同意書

敬愛的先進：

您好！我是東海大學公共事務在職專班研究所二年級的學生陳俞誌，目前正在進行碩士論文「公部門績效管理之研究-以審計機關為例」，指導教授為柯義龍教授。

首先，謝謝您願意接受訪談，分享您寶貴的實務經驗及想法，幫助我對審計機關績效管理制度之推行及現況更深入的認識，由於您的參與，將有助於提供審計機關未來推行績效管理制度之具體建議。

本研究的目的主要有三：

- 一、瞭解審計機關之績效管理推行及建置情形。
- 二、檢視審計機關之績效管理之實施現況、績效指標評估情形。
- 三、檢視審計機關針對績效評估結果之追蹤及反饋情形。

為保障您的權益，本研究訪談將遵循以下原則先讓您知道：

- 1.訪談進行時，為真實紀錄並預防內容有所遺漏，研究者將全程錄音並隨時作筆記。
  - 2.訪談內容將嚴格遵守保密原則，不讓第三者知道，在研究內容報告及發表，亦將刪除足以識別身份的資料，並以匿名的方式來呈現您的訪談內容，以確保您的隱私。
- 本研究尊重您個人意願，您可以拒絕不願回答的問題，亦可以隨時退出研究不接受訪談，訪談內容及過程將依據您個人想法完整呈現，且您保有對訪談內容呈現與否的權利。

若您同意接受訪談，請您在下面的欄位簽名，而對於研究者有任何疑問者，亦歡迎您來電詢問。承蒙您惠予協助，在此致上萬分的感謝！

我了解並同意以上的事項，同意參與本研究。

受訪者簽名：\_\_\_\_\_

日期：民國\_\_\_\_年\_\_\_\_月\_\_\_\_日

東海大學公共事務在職專班研究所二年級

指導教授：柯義龍副教授

研究生：陳俞誌 敬上

## 附錄二

### 訪談大綱

#### 一、受訪基本資料：

- 1.性別:           男           女
- 2.任職單位：   中央           地方
- 3.職稱：
- 4.現職工作年資：

#### 二、訪談大綱：

績效管理是一套整合性管理活動，藉以評核員工及組織績效表現，促成組織目標的達成，並提升組織整體績效。審計機關為推行績效管理，於 100 年度確定審計機關之使命及願景，為能有效實踐其使命及願景，審計機關檢視當前及未來可能面臨各項因素，確定整體策略目標，並運用平衡計分卡觀念，將組織績效分成業務成果、顧客服務、人力發展及內部流程 4 項構面，並依各構面設計績效指標，計 13 項(詳次頁)，用以衡量各年度績效，並自 101 年度起提供績效報告供外界參閱。

#### 三、訪談問題

- 1.您對於審計機關導入績效管理之看法為何?
- 2.您認為審計機關於推行績效管理之氛圍如何?
- 3.您認為審計機關建構之 4 項構面間(業務成果、顧客服務、人力發展及內部流程)，還有哪些績效指標尚待納入，以提升該構面之評估?
- 4 您認為何項績效指標與您的工作連結程度最高?該指標能促使您提升績效嗎?
- 5.整體而言，您認為審計機關之績效指標與其使命、願景連結程度為何?
- 6.整體而言，您認為審計機關建構之績效指標，能妥當評估組織績效嗎?
- 7.您對於審計機關每年度公開績效報告的看法為何?此做法能否提升組織績效?
- 8.您認為審計機關績效管理制度推行後，組織之績效是否有所提升?
- 9.您認為績效與獎酬制度的關聯程度為何?即績效好，給予獎賞
- 10.您認為審計機關是否針對績效評估結果，持續進行追蹤及反饋?

## 使命

善盡審計職責，發揮監察功能



## 願景

實踐優質審計服務  
創造最大審計價值

提升政府施政績效  
促進政府廉能政治



## 績效指標

### 業務成果

- △量化財務效益及質化效益
- △總決算及半年結算審(查)核報告重要審(查)核意見項數
- △財務收支及決算抽查、專案調查件數
- △陳報監察院件數

### 顧客服務

- △派員出(列)席立監兩院會議或提供服務件數
- △被審核機關滿意度
- △提供利害關係人服務暨公民參與審計件數

### 人力發展

- △人力發展滿意度
- △每人每年平均受訓時數
- △創新案件及研究報告獲獎件數

### 內部流程

- △查核報告平均完成天數
- △應用電腦輔助審計技術查核件數
- △訂定、修正、廢止審計法令件數

## 附錄三

### 訪談記錄

訪談對象：A

訪談日期：107 年 4 月 12 日

研：請問您認為審計機關於推行績效管理制度之氛圍如何?(A5)

受：恩..我們機關在推行績效管理制度，氛圍就是整體上較積極，不斷的提出創新的查核議題及技術，各個機關會互相競爭，整體來講績效感覺是有進步的。(A6)

研：各個機關，指的就是各個審計處室(A7)

受：對對對(A8)

研：那就同事間的氛圍呢(A9)

受：同事間的氛圍，我們自己是還不錯，同仁之間也會互相協助幫忙，提升績效，例如有一些新的查核技術，比較厲害的同事就會教，也會提供協助，提供一些意見或者是實際上的協助這樣。(A10)

研：您認為審計機關建構之 4 項構面間(業務成果、顧客服務、人力發展及內部流程)，還有哪些績效指標尚待納入，以提升該構面之評估?(A11)

受：查核報告的平均天數，這個我並不覺得因為績效管理制度的推行，他就特別的好，就是有差別，因為他就有一個法定的提出報告時間，所以我覺得這個跟績效管理制度，並不會因為做績效管理制度，他就特別不同，也沒有增加，也沒有減少啦。其他像是量化財務效益，這種上面就很重視，效果還不錯，我個人覺得啦，比如說我們的績效指標有 13 種，那 13 種是比較籠統的概念，是不是可以訂一些量化的指標，比如說先訂一個量化的指標，然後每年度再來做年度的檢討，那當然是針對不同的地方審計處室去做不同的指標，不能說全部大家都一樣，再來每年檢討，當然指標訂的時候也要符合我們的業務，也不能太高或太低，當然那個要再審慎研擬。(A12)

研：您覺得不同審計處室甚至是中央及地方間的績效指標可能要有所調整?(A13)

受：對，要有區隔。(A14)

研：你提到一些人力及業務方向來調整？就你的感受我們目前有訂目標值嗎？(A15)

受：沒有，就只有這些點這幾項而已，至於要幾件，都是一個整體的，事實上，應該要針對不同的審計處室訂不同的標準，讓他們能夠有一個努力的方向，而不是說永遠沒有盡頭。(A16)

研：不同的審計處室的指標項目與目標值要區分？(A17)

受：對，會知道說，我至少要做到哪裡，不會說永無止盡這樣子。(A18)

研：請問審計機關建構之績效指標，與其組織之使命、願景互相連結程度為何？(A19)

受：感覺是有連結的啦，我覺得是有連結的，就是跟我們的願景是要提升政府施政績效啊，還要創新審計價值，廉能政治，這個我都覺得有連結，但是要優質的審計服務，我覺得沒有那麼的..連結性沒有這麼強。(A20)

研：意思是說沒有透過績效指標來達成優質的審計服務？(A21)

受：對。(A22)

研：怎麼說？(A23)

受：因為有一些基本面的東西，沒有列到績效指標裡面，但是他可能會對我們的審計服務有影響，比如說我今天查核新的單位、新的議題，但有時針對我們的議題了解沒有這麼深入，應該要加強對機關的業務了解，程度應該要再加強，如果這樣去抽查，感覺起來就沒辦法提供比較優質的服務，但績效指標內感覺不出來與這個有關的。(A24)

研：請問您認為審計機關建構之績效指標(4大構面、13項指標)，能妥當評估組織績效？(A25)

受：大致上可以，我們的工作大概就是這些。(A26)

研：您認為何項績效指標與您的工作連結程度最高？該指標能促使您提升績效嗎？(A27)

受：應該是業務成果吧，裡面的財抽報告或專案吧，幾乎大半年時間都在做這個，一年有 2 次差程都在做這些事情，當然出差完後續的重要審核意見，或是財務效益，甚至是陳報監察院案件，也都是從這邊出來的。(A28)

研：您對於審計機關每年度公開績效報告的看法為何?(A29)

受：績效報告通常好像比較針對重大的案件，去做而已啊，其實應該有很多種耶，像其實我們還有拍片，影片的製作，資訊的發布，雖然報告裡面也有，但是如果想要行銷審計應該可以額外再透過別的方式展現出來，績效報告只能代表比較重要的部分，不能代表全部。(A30)

研：您認為審計機關績效管理制度推行後，組織之績效是否有所提升?(A31)

受：應該算有，就像電腦技術原本是 ACL 嘛，後來有 GIS，最近又嘗試在推行 POWER BI，就一直不斷的創新，所以這個部分我覺得有。(A32)

研：您認為可能是透過技術的創新，來提升組織的績效?(A33)

受：對，這部分很明顯。(A34)

研：您認為審計機關之績效與其獎酬制度間的關聯程度為何?(A35)

受：重大的績效跟獎酬制度比較明顯關聯，然後除非你要有很重大的績效，要不然的話如果只是一般的，慢慢的進步，那種就沒有，看不出來，就沒有這麼明顯。(A36)

研：重大的績效例如哪些?(A37)

受：比如說兩岸交流、國際間的交流。(A38)

研：您認為審計機關是否針對績效評估結果，持續進行追蹤及反饋?(A39)

受：如果是上課的，學習構面，學習面的話他會要我們提供問卷，我覺得那個有用，就是我提供了，可能上課講師上的內容，跟我們的業務比較沒有相關，可能下次就不會開課了，有一些講的很好的，下次會再來，會再提供新的教學，那種效果還不錯。(A40)

研：所以在學習構面的反饋程度看起來較高?(A41)

受：對。(A42)

研：推行績效管理制度，對您而言有提升自己的績效嗎?(A43)

受：應該說，我只有對機關業務的了解，有越來越了解。(A44)

研：就比較熟悉機關的業務，可是這一塊似乎沒有這麼直接反映在績效指標項目?  
(A45)

受：對，他沒有列入，但是他會反映在其他項目裡面，比如說總決算審核報告重要意見項數，這個我們會比較能提升，其他的被審核機關的滿意度，這個部分我會注意，注意不要讓機關討厭我們，然後自己的言行舉止，(A46)

研：你怎麼會覺得機關會討厭我們呢?(A47)

受：有人會講啊，單位的人會反應有些處室的同仁不夠友善。(A48)

研：您對於審計機關之績效管理制度有何建議之處?(A49)

受：還有績效管理制度在推行的同時，還是要注意原本的業務，比如說像我們本來的財務審計這塊，就變得越來越弱了，當我們在注意績效管理，績效審計同時，新進來的人員就一直往績效審計去走嘛，財務審計就變的很弱，有可能就不懂，這方面的知識變的很弱，因為那很多都要做過，而且要時間一年一年慢慢累積，到後來有一些人因為比較強調績效，只看機關的績效，但是原本的部分就不管了，我覺得不能偏廢。(A50)

研：在評估績效時，傳統的財務面性的審計，那塊反而就沒有績效管理制度去做評估，這點是覺得比較可惜?(A51)

受：或著是說怕偏廢啦，可能說新進人員完全看不懂啊，也有可能。還有一個人力發展這個，幾乎每一個人學習的面向，真的有增廣，不管你是自願的或是被迫的，都無形之中學習的面相變的比較廣，而不是說只是在某個部分，因為你要做，上面有政策新的技術要推，你要做，你要學。(A52)

研：那其他還有需要補充的嗎?(A53)

受：沒有了大致就這樣。(A54)

研：那謝謝您接受訪談，如果其他有需要補充的請在與我聯絡。(A55)



訪談對象：B

訪談日期：107 年 4 月 17 日

研：請問您認為審計機關於推行績效管理制度之氛圍如何?(B1)

受：審計機關很積極的推行績效管理。(B2)

研：很積極?從哪邊看的出來(B3)

受：每個月都有統計報表，每次部務會報及處務會報長官都有指示，不斷的 Push 大家的績效，各級長官有在推，長官那邊應該有排名，部務會報的時候，審計長應該多多少少都會看一下機關的績效。(B4)

研：所以目前就你所屬的機關內，推行績效管理的氛圍算是不錯的。(B5)

受：對對對。(B6)

研：請問您對於審計機關推動績效管理制度之看法為何?(B7)

受：這個當然是好的阿，因為你沒有一個管理制度的話，就沒有辦法回饋績效，應該怎麼說，至少有個回饋機制，如果沒有管理制度就沒有回饋機制去改善管理制度。(B8)

研：所以您的看法是正向的?(B9)

受：對，我認為是正向的。(B10)

研：您認為審計機關建構之 4 項構面間(業務成果、顧客服務、人力發展及內部流程)，還有哪些績效指標尚待納入，以提升該構面之評估?(B11)

受：我覺得人力發展裡面有講到國內外刊載文章篇數，這個感覺有點...有點跟我們績效搭不上邊，意思是說他有點像是研究性質的東西，對阿，既然是研究性質的話放在績效...可能就整個審計部來講的話，是 OK 的，但單獨就審計處室來看的話，可能就不是這麼 OK，但就整個部來說，他是比較偏向研究發展的來說，他算是指標性的東西。(B12)

研：所以您認為人力發展面向內的國內外刊載文章這項，可能沒有這麼連結到我們

的..(B13)

受：就基層來說啦，對阿，但是就部來說，他是比較偏向研究發展的來說，他算是指標性的東西。但是對審計處室來說較不具指標性。(B14)

研：除了這項之外，還有其他的項目有這種情況嗎?以審計處室的立場還有不符合或貼切的項目嗎?(B15)

受：目前就整個來看，都還不會說太偏離實務太多，大概就是刊載文章這項，會加重負擔。(B16)

研：請問您認為審計機關建構之績效指標(4大構面、13項指標)，能妥當評估組織績效?(B17)

受：能不能妥當評估喔?評估起來可能只有比較量化的數據比較能評估起來，像跟民生有關的意見，可能就比較沒有辦法妥適的凸顯出來，這可能也是一個盲點。(B18)

研：就是可能有一些非量化的部分比較難呈現?(B19)

受：對對，就是非量化的部分比較不能凸顯出來。(B20)

研：您對於審計機關每年度公開績效報告的看法為何?(B21)

受：對阿，公開績效是讓大家知道審計機關做了哪些事情，所以我覺得這個公開有助於推廣審計機關的作為內容。(B22)

研：那績效報告能妥適代表組織績效嗎?(B23)

受：可能就會回到剛剛講的，有一些非量化的東西沒辦法呈現。(B24)

研：那扣除非量化的部分，因為績效指標只能呈現有量化的部分，以量化部分的角度來看呢?(B25)

受：應該是可以代表組織績效，因為至少有公開，透明化的話也可以透過民眾來監督審計機關做了哪些事情，導正審計機關的一些施政方向。(B26)

研：您認為審計機關績效管理制度推行後，組織之績效是否有所提升?(B27)

受：這個喔，這個可能要去看看數字，就印象來說這個比較難說他有沒有提升績效。

(B28)

研：請問您認為審計機關實施績效管理制度前後之差異為何？如：對於您在工作上的差異？對於您的績效？組織內部的氛圍等？(B29)

受：應該是有提升拉，因為你把他寫進來之後，有指標之後，勢必會造成一些壓力，**Push** 大家盡量要…這個，往目標走，基本上應該是有所提升。(B30)

研：所以您的來壓力來自於？(B31)

受：對，沒錯(笑)。(B32)

研：所以就是來自上級長官的壓力。(B33)

受：對阿，主管會有績效壓力。(B34)

研：以審計機關實施績效管理制度前後，以您在工作來講的話壓力會比較重？(B35)

受：對阿，因為把它書面化、文字化之後，有個目標在那邊，就會被 **Push** 往那邊走，不過相對的績效也會有所提升。(B36)

研：這樣對於你的績效提升是有所幫助的嗎？(B37)

受：對。(B38)

研：那以組織氛圍來講的話，實施績效管理制度前後之差異為何？(B39)

受：是沒什麼差異啦，因為都有業績的壓力，只是一個有實際的數字在那邊讓你去走，一個是比較模糊的。(B40)

研：那整體來講有實際的量化指標，對於我們在推行業務為何？(B41)

受：對，會比較有方向。(B42)

研：您認為審計機關之績效與其獎酬制度間的關聯程度為何？(B43)

受：當然是很低阿(笑)。(B44)

研：怎麼說？(B45)

受：畢竟公務體系就是按照…，當然薪水是固定的嘛，有關連的話，大概就是期末

的這個考績制度稍微有關連性，你績效好期末的考績基本上也會比較好，所以感覺上績效與獎酬間算是有關聯的，不過其他的獎酬基本上也沒有麼績效獎金和其他獎金，就只有年底的考績獎金。(B46)

研：那以考績制度來講的話，關聯程度如何?(B47)

受：算高，但如果以一般的薪水來講，是沒有關聯性的。(B48)

研：您認為審計機關是否針對績效評估結果，持續進行追蹤及反饋?(B49)

受：有阿，他會不斷地修正你的目標值，如果目標值有達到，他就會不斷地修正到…不斷的往上修正，不過好像都是往上修正吼。(B50)

研：所以它的反饋機制，可能就透過以前年度或以前的執行結果，來不斷修正下一年度目標值?(B51)

受：對阿對阿。(B52)

研：那這樣來講會不會有所謂反效果，因為這種東西會一直 PUSH 上去的，那這樣會不會…(B53)

受：對，會達到極限，推不上去就不可能再推了嘛。(B54)

研：所以目前看起來還是有機會在 Push 上去。(B55)

受：對(笑)。(B56)

研：您對於審計機關之績效管理制度有何建議之處?(B57)

受：可以說沒有嗎(笑)，管理制度建議之處喔，可能就是在非量化的部分，當然績效指標是透過量化的方式呈現的，但是有一些非量化的東西，但他對於機關的績效可能也是評估方向，像這種東西就無法在績效指標內看到，比如說，民眾對我們的好感的或是接納度，或是說我們機關在整個社會裡的形象怎麼樣，大家覺得我們機關如何，我覺得這也可能算是一種績效，因為如果社會大眾接受或是支持我們，以公司角度立場來看，當然也是我們營運的很好，他們才喜歡我們，這樣也算是績效做的不錯啊，這種非量化的是沒有辦法呈現出來耶。(B58)

研：所以是非量化的部分，可以再加強，感覺有點像是行銷部分嗎?(B59)

受：對對，有點類似這種的，當然行銷只是一塊，那後續結果怎麼樣，其實也可以評估看看，非量化的部分可以納入到我們的績效管理。(B60)

研：其他還有甚麼有需要補充的部分嗎(B61)

受：目前是沒有。(B62)

研：那如果之後有需要補充的，歡迎與我分享您的看法，那我們今天訪談就到此結束，謝謝你(B63)

受：謝謝。(B64)



訪談對象：C

訪談日期：107 年 4 月 20 日

研：請問您對於審計機關推動績效管理制度之看法為何?(C1)

受：我覺得這是一個趨勢，現在一般我們受查機關導入績效管理制度已經是由來已久，審計機關現在為了要掌握績效執行狀況，訂定一些績效管理制度，或是一些管理指標，了解他的成果也是有需要的。(C2)

研：所以目前看起來對於該制度算是正向的(C3)

受：對。(C4)

研：請問您認為審計機關於推行績效管理制度之氛圍如何?(C5)

受：可能是因為審計機關的查核已經接觸績效管理蠻久的，所以對於這個制度再推行上面，大家都是蠻能接受的，氛圍的話應該算是，是蠻好的，蠻正向的，大家都是願意接受這樣的訂定和考評情形。(C6)

研：那您有提到我們接觸績效管理蠻久的，意思是指?(C7)

受：就我們的查核作業，就我進審計機關大約 7 年多以來，一直都有在了解受查機關對於那個施政績效的訂定和考核，這是我覺得他是接觸很久的說法的原因。(C8)

研：那請問同事間的氛圍呢?(C9)

受：也都是算不錯的，到現在為止沒有聽到反彈的意見。(C10)

研：您認為審計機關建構之 4 項構面間(業務成果、顧客服務、人力發展及內部流程)，還有哪些績效指標尚待納入，以提升該構面之評估?(C11)

受：這 4 個構面，我覺得應該是審計人員非常在意的，大部分都是著重在業務的成果，這些面向等於就是審計人員績效所在，我比較有留意的地方應該就是在於，覺得有需要可以增加的部分，是在人力發展的部分，因為這個人力發展好像以目前指標來看，就是在人力發展滿意度就等於是審計人員的滿意度，和每

年的受訓時數上面，大家是著重在這個點，可是在審計人員近年來的流動率蠻高的，我覺得流動率的變化也是影響我們大家對於績效的表現結果，如果可以考量說人力的流動率這方面，也許也可以作為指標之一，但是他有可能是反指標。(C12)

研：意思是流動率可能比較高，或多或少會對於我們的績效有些影響?(C13)

受：對，因為人力是審計機關最大的資產，人員的運用，流動的情形，大家的經驗多寡，都會影響到業務執行成果的表現，比如說一個好的人才你留不住，對機關就是損失，那如何減少這種損失，把好人留住，也是需要去思考的，如果好的人才能留住，那對機關的績效是一定會提升的啊。(C14)

研：人力發展構面，建議可去探討流動率的情形嗎?(C15)

受：對。(C16)

研：其他構面呢?(C17)

受：人力發展部分呢，就像我剛才說的就是審計機關的最大資產就是人力，現在因為大家追求表現的面向也越來越廣了，運用的一些查核方法計數也越來越多了，如果可以增加，比如說，人員專業證照取得的件數，這個的數量，也許可以了解到人力發展面向，是不是有一些變化的狀態，透過人員取得專業證照，或多或少可以提升組織的績效，這一部分我覺得可以考慮看看是不是列入。(C18)

研：意思是將人力發展面向，新增相關專業證照之取得，納入為評估指標。(C19)

受：是是。(C20)

研：其他構面呢(C21)

受：內部流程的部分，我有想到說因為最近就是長官，推行跨域的查核，不管是局處之間或是各科室間的跨域查核，既然這是我們推行的方向，就內部流程的方向，跨域查核的案件數也可以列為績效指標之一，或許也是可以考慮的點。

(C22)

研：跨域查核的意思是?是中央計畫配合地方嗎?(C23)

受：這個也是一個項目，但我的意思是，如果是我們發起的配合了其他縣市一起查核的，或是說我們單位自己，今年跨科室查核的案件，譬如說我們 2 科，跨域 3.4 科一起辦理的，因為有些議題它牽涉比較廣泛，分開查核可能會打不到點，所以跨域一起查核，面向會比較完整比較廣，也算是跨域的一種。(C24)

研：那其他部分還有嗎?(C25)

受：目前想到的就是這幾項。(C26)

研：您認為何項績效指標與您的工作連結程度最高?該指標能促使您提升績效嗎?(C27)

受：當然就是業務成果，包跨量化效益、意見件數、抽查件數、陳報監察院的件數、人員懲處案，這些都是我進審計機關以來一直被要求的業務成果。(C28)

研：那透過這些指標及績效管理制度，也就是說我們建立了績效管理制度及指標，有辦法提升您在這部分的績效嗎?(C29)

受：我覺得它可以成為一個目標，確實是一個推動方向的目標，讓我們有一個目標可以朝那邊前進，但是能不能就是真的讓我提升績效，我想不會因為他訂了項目或目標就決定了，有的時候是要看大家的接受程度如何。(C30)

研：整體而言，您認為審計機關建構之績效指標，能妥當評估組織績效嗎?(C31)

受：大致上是可以的，但是有一些項目，就是像是比如說內部流程有一個查核報告的平均天數，他和我們的使命和願景，我覺得未必能很緊密的連結，比如說我們現在都知道查核報告天數就是 20 天，但是報告提出的時間，會因為他的難易度，我出差了幾天，甚至是報告的大小而有所不同，比如說，有可能抽查天數比較少，報告本身也比較小，所以提出的天數當然就比較快，但是這樣就可以表示說，我們確實是可以創造審計價值或是發揮監察功能，這未必是有連結

得到的錄音 8.46。(C32)

研：所以是內部流程的部分，關於查核報告平均天數，似乎沒有這麼準確能達到使命願景?(C33)

受：稍微有點這種感覺。(C34)

研：您對於審計機關每年度公開績效報告的看法為何?(C35)

受：審計機關既然訂了這樣績效管理的規範，那他適時公開的績效報告，我覺得是有必要的，只是我也是蠻懷疑有多少人會去關注這個結果，但至少以他願意公開這個績效報告是贊同的，畢竟資訊的透明度，也是政府應該要做的。(C36)

研：那公開報告的做法，此做法能否提升組織績效?(C37)

受：我覺得未必，他可能只能提供資訊透明的功能。(C38)

研：您認為審計機關績效管理制度推行後，組織之績效是否有所提升?(C39)

受：其實我覺得沒有明顯的差別，就是有一些事情是我們本來就一直在要求的，在執行的，那只是透過績效制度，可能把它做量化的表現，當然最近幾年推行的像是被審核機關的滿意度，最近比較有在推行的，但是我依然沒有感覺到說組織的績效有因為這個制度推行了以後有很明顯的提升，但至少會有一個目標值，大家比較有一個方向去走，可以了解執行結果。(C40)

研：組織有針對執行結果，來要求您其他作為嗎?(C41)

受：好像也沒有因為這個績效指標而特別做甚麼樣的要求。(C42)

研：您認為績效與獎酬制度的關聯程度為何?(C43)

受：某一部分是的，在業務的成果面是很明顯的是和獎酬有連結，但是其他面向，未必是如此，像是專業證照的件數方面，審計機關雖然推動人力發展，鼓勵大家去受訓練或是去上課，但其實現實上面大家是沒有時間，而且機關沒有讓我感覺到鼓勵大家真正去考那樣的證照，或是學習那樣專業的領域及知識。比如說拍片，也沒有叫我去學影片製作和動畫。(C44)

研：在業務的成果面是很明顯的是和獎酬有連結?從哪邊可以看的出來?(C45)

受：就是在獎懲的辦法裡面，明定的那幾個要件，他就會給予你一些相對的敘獎的，但是其他好像也只有業務面向。(C46)

研：所以是指績效管理制度與獎懲制度做連結?(C47)

受：對對(C48)

研：您認為審計機關是否針對績效評估結果，持續進行追蹤及反饋?即針對評估結果持續進行檢討修正，以提升組織績效(C49)

受：這個目標我覺得我沒有感覺到他有訂定和修正，所以在反饋和修正我沒有特別的感覺，因為我不記得去年是甚麼今年是甚麼目標，只是知道我今年有做甚麼事情，但是我一直有被要求做一些事情，所以我知道是有被要求的，但既然是有被要求，多多少少還是有反饋的效果，因為我有持續的被追蹤。(C50)

研：您對於審計機關之績效管理制度有何建議之處?(C51)

受：就像剛剛講的似乎沒有一個目標，或是有些有，有些沒有，就我而言是這樣的感覺，我不確定是不是每項都有訂定目標，但是如果訂了一個目標下去，可能同事間的壓力會變得更大，是不是有必要訂目標還是需要再研議，再來就是可以滾動式檢討績效指標，因為我們機關一直再創新，幾乎每年度都有新的東西，也一直參照國外審計機關，去做一些新的審計模式，那這樣績效指標是不是有必要酌修，也是審計機關可以思考的方向，畢竟我們也漸漸從財務審計變成績效審計，也一直在講監督洞察前瞻，希望我們組織能做到前瞻，那這樣的話績效指標是不是需要把它納進去，也可能要想一下。(C52)

研：那其他還有需要補充的嗎?(C53)

受：沒有了大致就這樣。(C54)

研：那謝謝您接受訪談，如果還有其他要補充的也歡迎隨時找我聯繫。(C55)

受：謝謝。(C56)

訪談對象：D

訪談日期：107 年 4 月 24 日

研：請問您對於審計機關推動績效管理制度之看法為何?(D1)

受：基本上我認為這是一個機關必要的，因為總要有一些標準去評判員工及機關組織績效的好壞，只是有時候就是說，恩，不是完全去看指標，因為指標有好有壞，他有隱藏正面及負面的因素在裡面，以機關而言，他也要去評估指標之外的因素，有一些是指標沒有辦法評估的，如果從組織人員來看的話，在我們看待這個指標也不要盲目的去遵從，比如說報告平均天數，報告十九天跟二十天也沒有差多少，重點是在東西是什麼，報告的東西是什麼，比如天數只是作為參考，因為不同的案件也有不同的狀況，所以我不認為一定是盲目的追求指標，應該還要回歸思考背後的原因。(D2)

研：所以目前看起來對於該制度算是正向的，但是裡面有一些隱藏的東西…?(D3)

受：對，是正向的，但有一些隱藏的東西在實際執行時候要去思考，最可怕的是說大家都在追求指標的漂亮，但實質的東西他忘記了，他可能會為了指標去犧牲你的使命及願景，比如說以 69 條案件，有些機關講難聽一點，事情也沒有這麼嚴重，可是你為了這個績效，你就要把它用的這麼嚴重，但對受查機關來講，你就去傷害了你顧客服務那塊，甚至傷害了使命及願景，其實我是覺得，審計機關重點是要幫助行政機關怎麼做到更好，而不是把他打到死，然後換別人來做會比較好，也不見得，當然事情如果真的那麼嚴重，我們該報就報 69 條，該處理的也要處理，只是過度在意那些東西，當然承辦人員會有一些壓力，他可能就會去過度的作為，有些當然不會對外面造成很大的影響就算了，比如說像之前講的 69 條案件，真的就沒這麼嚴重，阿你一定要阿…就是，把它弄成這樣，就硬要做，那這樣真的有比較好嗎，我不這麼認為，比如說的簡單一點，今天一個案件，你審核通知發給機關，他能改，改完就沒事了，何必耗個半年把他陳報到監察院，然後終於下來了，然後再通知機關，然後他還是要改，就

是說我在意的是，你就好好地告訴人家，人家願意改，就可以了，如果不願意改，擺爛，那我不得已我只好報，但是問題是，不好意思，你不報你就沒有績效，但是績效指標的困境要去思考一下，甚至有沒有彌補措施，我發現有些組織成員對 69 條案件蠻執著的，或許長官也有這樣子的壓力。(D4)

研：請問您認為審計機關於推行績效管理制度之氛圍如何?(D5)

受：所謂的氛圍是指同仁對這件事情?(D6)

研：對，同仁、主管甚至整個組織(D7)

受：至少有一個指標的話，像過往的升遷比較注重年資，那現在有個指標，他對於同仁的工作表現，對於整件事是有幫助的，以上面而言，比如說主管拉，他對指標會有一些壓力，就會有一些要求，同仁氛圍上整體而言，多半是正面的，只是會有一個問題，比如說工作上，有些人或許沒有績效的工作他就不做，不過這個不是績效指標本身的原罪啦，而是人本身的問題，但是畢竟是少數，挑工作的話，整體的氛圍會有一些影響，所以說上面在工作分配，要怎麼去調控，主管就是一個很重要的角色，如果形成常態性的狀況，我相信會有人會有所不滿。(D8)

研：那請問組織間的氛圍呢?(D9)

受：因為各級長官，牽涉到領導的首長，就我們目前來看，各個長官也是配合，只是變成說大家都在競爭的同時，會變成以競爭取代合作，因為上面過度在意量化指標的話，會導致這種現象，那其實對整體的機關發展，我不太認為他是正面的做法，上面在意的件數，69 條案件幾件啊，就會去做一些，基於壓力去做，但對整個機關有沒有幫助的正面行為就不一定的，為了追求數字去做一些行為上的改變，但真的是不是好的，還是硬做的，還是要去考慮人的問題，不能光從績效去判斷一個單位或是人的價值，當然他是一個參考，但還是要回歸的人的本質。(D10)

研：您認為審計機關建構之 4 項構面間(業務成果、顧客服務、人力發展及內部流程)，還有哪些績效指標尚待納入，以提升該構面之評估?(D11)

受：在內部流程好了，查核報告平均天數，我會覺得他沒有太大的意義，當然他可以當一個指標，但他的意義真的有這麼重要嗎，時間到了報告自然就會出來，18 天跟 20 天感覺是沒有甚麼差別的，也不能說 18 天出的報告，一定比 20 天出的報告績效要好，因為那只是天數，似乎不能代表甚麼，我倒覺得內部流程，上面叫我們做很多很多新的東西，那既有的東西呢?既有的工作如何簡化，上面有沒有思考這個問題，因為就是很簡單，你今天要我查帳要好，那我就要花時間討論，叫我做很多事情，我要花很多時間去準備，那既有的呢? 還是都在那邊要做，要怎麼去…我們當然牽涉到人力的問題，但有哪些東西，哪些流程可以簡化的，在不影響成果的情況下，適度的簡化，這樣才可以讓整個組織，累積能量或是人才、查核動能。(D12)

研：其他方面呢?(D13)

受：人力發展的話，我是覺得每年平均受訓時數沒有什麼太大的意義，說實在，也不可能完全沒有，只是很多是自學出來的，就是自己花時間去了解，哪些看不懂的議題，你平常就在培養，就在吸收，反而在人才部分，我們不可能每個人都一定具備什麼樣的技能，針對不同人才，他的發展方向有沒有規劃，當然有些人或許很厲害，什麼都會，但畢竟是少數，那其他人可以在哪一方面特別突出的，有沒有一個整體性的規劃，把他規劃或是訓練成在某一方面很專精的就夠了，不需要什麼都會，但至少有一部分是很強的，我覺得這樣就夠了，而且還能去教導其他人。雖然說現在有一些證照 CPA 啊什麼的，說實在的實際上用到查帳的時候，有用嗎?我不知道，對，就像會計學還是管理學在講的，最後就是決策有用性，他有很多條件，一堆允當表達還怎樣的，但最後最關鍵的，其他都要犧牲，什麼要留下來，就是決策有用性，所以我在看這些東西，一些

人員培訓，我是覺得那個部分，比較要注重，也就是人才培育及人才發展的方向。(D14)

研：其他方面還有嗎?(D15)

受：顧客服務的話，像被審核機關滿意度調查，我是覺得方向是正確的，倒是調查的方式可以改變，今天我們都用紙本過去，有趣的是，有些機關回復他還蓋章回來，有點以示忠誠的感覺，基本上很簡單用 Google 表單，匿名的方式調查，就是今天到底想要一個漂亮的數據，還是要真實的，你想要知道什麼，其實有時候調查方式就可以看出想要做什麼東西，甚至是人力發展滿意度調查，其實他就欠缺開放型的問題，他都是封閉型的問題，有些問題才能得到回饋，透過開放型的問題，我覺得這些是必要，不然全部都滿意，我想講的話，想回饋的東西，沒有地方讓我填，我要補充也沒地方補充。業務成果那邊…重要審核意見項數、抽查件數，那個怎麼講，績效指標，或許沒這麼重要吧，因為他是屬於比較一個流程性的東西，當然要統計也是可以，可是機關整體要統計也 OK，他是一個中介變數，多少人多少報告，但是問題是最終的成果，這個是有沒有其他可以更好去取代的，能呈現出來，這又是另一個深入的問題。(D16)

研：您認為何項績效指標與您的工作連結程度最高?該指標能促使您提升績效嗎?(D17)

受：業務成果裡面的，量化的部分應該算是最主要的，另外研究創新，電腦審計，大概這一塊也會多少有關聯。(D18)

研：那透過這些指標及績效管理制度，也就是說我們建立機效管理制度及指標，有辦法提升您在這部分的績效嗎?(D19)

受：我在看我不會去看那些指標，我是在看願景那些的，我是覺得我站在審計人員的位子上，我應該做的是什麼，在這個使命願景下，就是說我今天不見得會在意下面的指標，我做的這些東西符合使命願景剛好連接到指標，那就剛好，但

我不會特別去看指標，我會看使命願景，我今天在做這個審核通知，我的目的是什麼，能符合審計機關使命嗎，我覺得審計機關就是在幫助行政機關，現在行政機關碰到的問題是，他沒有時間思考，每天民眾弄阿，每天例行性，他已經沒有時間去思考機關存在什麼樣的問題，那我們審計機關因為有一些審計法，可以去做一些資料的收集比對，所以其實從這個中間，他是我們的利基，我們可以去給他一些正面的建議，幫助他把事情做好，而不是把他打到死，他就已經夠累了還要被你嫌說這個做的不好那個做的不好，你覺得他會多滿意嗎。(D20)

研：整體而言，您認為審計機關之績效指標與其使命、願景連結程度為何?(D21)

受：我覺得他當然是有關連性，但我覺得有些人只會看到指標，但他忘記了使命和願景是什麼，他為了要績效漂亮，看起來漂亮，但是很多時候，他去做這些事情，但是他卻傷害了整個組織的使命跟願景，因為可能你做了這些事情，會讓機關對你有一些反感，對這個政府整體的改善沒有太大的幫助，績效指標跟使命願景是有關連性的，可是就怕有些人只看到指標的部分，他忘記了他為什麼而做，審計機關應該要做什麼事情，怎麼樣去對整個政府機關甚至社會產生正面的影響，而不是只在意個人利益，應該是看整體利益甚至整個社會的利益。(D22)

研：為何會有這種情況的產生?(D23)

受：其實我是覺得是整個，恩…回歸到人，當然組織若太過於看中績效指標的時候，可能會造成某些人會扭曲他的行為，為了他的升遷，為了一些東西，她就會去扭曲他的行為，那做一些事情，當然只是個人的話就只是個人問題，如果今天牽涉到長官層級的話，那造成的影響會更大，當然表面是好的，短期看起來是好的，但是今天放到長期，不見得會是好事，怎麼樣去看待短期跟長期效益的平衡，不過最重要還是要回歸到人的問題，不管在哪個機關團體或是公司，上

面喜歡什麼，下面自然就給什麼，通常是這樣。(D24)

研：所以您覺得我們過度著重績效指標，較少看使命願景?(D25)

受：應該說我們很要求、追求審計價值及績效沒錯，可是問題是，我們訓練的課程，我們好像忽略了作為審計人員的使命，應該是說我們的技術真的很好，但是我們的道德或是個人使命理念是不是跟技術一起提升，這種東西需要感化，要時間，但這種東西就是看不到成果，你對長期的績效而言，他可能會傷害你短期效益，當然是上面取捨的問題。(D26)

研：整體而言，您認為審計機關建構之績效指標，能妥當評估組織績效嗎?(D27)

受：理論上它可以呈現部分的面向，當然我們組織真正的績效能不能衡量就不怎麼能確定，因為這個東西每個人看法不同，但是原則上他有涵蓋一些重要的面項，是 OK 的。(D28)

研：您對於審計機關每年度公開績效報告的看法為何?(D29)

受：就看大家有沒有心去看，就是說他的對象是誰，到底是要給誰看，主要客戶群是誰，寫任何東西都有他的目標顧客群，因為每個對象的理解程度不同，講難聽一點，一般民眾不可能從頭翻到尾，他能把你的資訊發布看完，就已經很好了，更何況你這麼厚一本，他的行銷對象是誰，他的價值在哪，所以我認為要看目標客戶群是誰，先釐清目標客戶群，再來做相關資料的公布，另外有沒有需要每年都一本，或改成兩三年，因為有時候其實很多東西，講到最後就是數字，審計機關必須在十分鐘之內把今年績效講完，那你要怎麼講，你不可能那本從頭唸到完，我覺得有些東西在其他報告書裡面都有重複的出現，怎樣讓這種東西可以變得讓大家去閱讀，或許是未來可以參考的方向，說實在編績效報告那本的人一定很辛苦，但是有沒有人看，目標客戶群會不會看，這就不知道，當然有時候為了機關價值，需要留下一些紀錄，這也無可厚非，但能不能兩年或三年編一次，可以想想看。(D30)

研：您認為審計機關績效管理制度推行後，組織之績效是否有所提升?(D31)

受：上面想要什麼，下面就會做什麼出來，所以是會提升的，有一個制度在那邊，目標在那邊，一定會有一部分的人會朝這個方向前進，也不見得是不好的，但是他也有可能產生負面的東西，這也需要思考的，就像剛剛講的，有一些真的是硬做出來的績效，不要為了績效湊了那些東西出來，當然科長、機關首長有他的壓力，可是太在意真的是會造成一些不太好的影響。(D32)

研：您認為績效與獎酬制度的關聯程度為何?(D33)

受：其實在升遷或者是考績上面的當然是有影響的，算會有相當程度的影響。(D34)

研：您認為審計機關是否針對績效評估結果，持續進行追蹤及反饋？即針對評估結果持續進行檢討修正，以提升組織績效(D35)

受：基本上可能審計長指示事項會有一些指示調整，他有一些資訊，實際上有沒有檢討到制度，我就不太清楚了，其實審計長在上面講話，下面的處長科長，當然會比較有立即的反應，雖然說制度沒修正，但他們也會有立即的反應，雖然形式上可能沒有，但實際上有做。(D36)

研：您認為審計機關實施績效管理制度前後之差異為何?(D37)

受：我是知道其實在更早以前，聽前輩在講，很早以前升遷還是什麼的，他比較沒有客觀的衡量標準，可能看年資，或是其他種種工作以外的其他因素，但是在有績效管理制度之後，相對的他會比較有一些可以衡量的東西，我個人是認同的，只是我是覺得，凡事不要太過，就像法律不可能全部都是對的，經過環境的變遷，那有沒有一些調整機制，有沒有人去質疑他，如果大家還是持續這樣做其實是很危險的。(D38)

研：剛剛提到是升遷方面的改變，那在業務執行上呢?(D39)

受：當然會有所提升，就是上面會很明顯的要 69 條案件啊，量化的東西阿，績效產出表現就出來了，聽長官在諄諄告誡，如果今天業務單位該做沒做，造成公

帑浪費，重點還是在於它本身就不應該做那些事情，或許有意無意間都會有些影響，但是程度是因人而異，有些人他可能就覺得配合到一定程度，有就報，沒有就算，有些人是沒有他也硬變成有。(D40)

研：所以人的部分算是組織需要特別關注的?(D41)

受：當然組織沒有辦法掌握到進來的人，因為我們現在都是考試分發嘛，只是說組織可以透過一些教育訓練，因為教育訓練都著重到技術，並不只我們機關啦，應該大多的機關都較不著重個人…怎麼講，德行嗎，還是道德…。(D42)

研：就是心智那方面嗎?(D43)

受：對對對，但是他沒辦法帶來立即的績效，但是其實那是最長遠的東西，我們整個國家社會，都是在工匠教育，欠缺培養道德心智那塊的東西，那個就是說，你自己有沒有機會去碰到，去思考去學習，但這些東西不會在人力發展這塊看到，他是隱性的東西，但是那個是占有很重要的地位。(D44)

研：例如與受查對象的溝通、接觸等有關的技巧嗎?(D45)

受：其實與受查者應退進退最基本的一個叫同理心，很多對話那是表面的型態，當然這個很重要，但最基本的是同理心，今天有些審計是這樣，進到別人單位，東西拿一拿，命令對方什麼時候要給，你好歹也問一下對方方不方便，這個時間 O 不 OK，有什麼困難，而不是說今天一定要給我喔，我很忙喔。如果他今天角色對換，他自己會做何感想，當然人家提出的期程不能接受，那有沒有其他替代方案，或是哪裡有困難，一起解決，至少這些該問的應該要去理解一下，當然有些是人的關係，他可能一進來前輩就這樣教他。但是這種東西他不會顯示在績效指標裡面，他可能只是一個細節，不重要，但是比如說對顧客滿意度或許就會有差，行政機關也是很辛苦啦，有時候大家互相尊重，包持同理心去對待人，我覺得這樣子是很重要的。(D46)

研：您對於審計機關之績效管理制度有何建議之處?(D47)

受：瑣碎的去掉，除了績效指標外，怎麼樣去提升看不見的東西，例如應對進退，與受查單位溝通，同理心，以及讓同仁真正知道使命願景在哪裡，而不是為了展現績效，當然我也知道機關為了表現一些東西出來，這也無可厚非，但是不要太過，凡事不要太過會比較好。(D48)

研：謝謝您接受訪談，如果有其他要補充的也歡迎隨時找我。(D49)

受：謝謝。(D50)



訪談對象：E

訪談日期：107 年 4 月 27 日

研：您對於審計機關導入績效管理制度之看法為何?(E1)

受：這個制度導入公部門是不錯的，今天我們機關導入了這個，其實他可以幫助瞭解審計機關的整體績效，不只是我們自己瞭解外，外界如果有需要，他們也可以知道我們的績效，或是知道我們到底在做些什麼事情。(E2)

研：您認為審計機關於推行績效管理制度之氛圍如何?(E3)

受：在我看起來，感覺大部份人都蠻認同，也能盡量配合上面的政策，就是在推行這項制度的時候，氛圍算是不錯，但有時候在計算績效的時候，會有一些表格要填列，變成需要額外撥出時間去查填一些相關管考表件什麼的，會有點增加工作的負擔，或多或少有聽到部份人員偶有怨言情形。(E4)

研：您認為審計機關建構之 4 項構面間(業務成果、顧客服務、人力發展及內部流程)，還有哪些績效指標尚待納入，以提升該構面之評估?(E5)

受：目前看起來現行指標應該已經夠多，十幾項有了，指標設計上，重點應該是在精不在多，重要的有放進去感覺就可以了，不過整體上來講的話，似乎比較缺少質化指標，比如說在內部流程有一項指標是訂定知識物件件數，那這個就是量化的，就是看你訂幾件就幾件，我是覺得反而可以加入一些質化的概念。(E6)

研:例如哪方面的質化?(E7)

受:比如知識物件被引用或被下載次數，這樣就看的出來這個知識物件的品質如何，如果他被引用或是被運用的次數很多，可以表示這個東西對我們組織成員是有幫助的，因為目前看起我們的績效指標只有針對修訂的知識物件的件數去評估，去看他幾件而已，那這個知識物件修訂出來後，後續有沒有它的效益，大家會不會去運用，我覺得可以納入考慮看看他的績效如何。(E8)

研：您認為何項績效指標與您的工作連結程度最高？該指標能促使您提升績效嗎？(E9)

受：我覺得大部分都有關，但如果真的要硬選一項的話，我覺得以查核報告平均天數最高，因為我們的通知，我們的查核意見應該是具備時效性，如果太晚發出去，對機關的幫助相對就會降低了，像是如果我早一個月發通知，那機關有可能提早一個月改善了，對整個政府施政也是有幫助的，至少他能提早改善，另外報告天數也要配合決算審核報告編制期程，不然審核報告就不能放了，而且各級長官時常耳提面命一再要求，還有內規也有訂阿，內規訂了 20 個工作天提出。至於提升績效部份，倒是沒有特別感受，有無績效主要還是取決於實際查核意見。(E10)

研：整體而言，您認為審計機關之績效指標與其使命、願景連結程度為何？(E11)

受：績效指標和使命、願景看起來感覺差不多，各個面向都有納入。(E12)

研：整體而言，您認為審計機關建構之績效指標，能妥當評估組織績效嗎？(E13)

受：因為績效指標是死的，他就是一個數字在那邊，但是人是活的，訂了指標雖然能達到評估組織績效的目的，但為了衝績效，避免落後其他單位，還是多少會聽到有些單位美化績效數字的情形，所以部裡就有針對哪些案件可以列作財務績效、哪些不行，訂定相關規定及函釋，還有現行財務績效認列，也都還是需要報到部裡審查，所以我想有些案件確有爭議。(E14)

研：您對於審計機關每年度公開績效報告的看法為何？此做法能否提升組織績效？(E15)

受：公開績效報告可以增加外界對我們審計機關的瞭解，我覺得是可行的，至於提升組織績效比較持保留態度，我認為審計機關角色比較特別，民眾應該比較關心審計機關做了什麼事，而不是做了幾件事。(E16)

研：您認為審計機關績效管理制度推行後，組織之績效是否有所提升？(E17)

受：績效案件應該是有增加的，因為長官會一直要求，要把東西做出來，但如同前面所提，實質效果則恐怕要打點折扣。(E18)

研：實質效果指的是?(E19)

受：就是那些績效是不是真的績效，還是有些是美化過後的。(E20)

研：您認為績效與獎酬制度的關聯程度為何?即績效好，給予獎賞(E21)

受：這個是持肯定的看法，本來有績效就應該給予獎賞，有績效機關就會敘獎。(E22)

研：您認為審計機關是否針對績效評估結果，持續進行追蹤及反饋?即針對評估結果持續進行檢討修正，以提升組織績效(E23)

受：是，就我服務單位而言，處務會報內容都會列入各單位績效指標達成情形，長官也會請同仁再努力達成目標。(E24)



訪談對象：F

訪談日期：107 年 5 月 4 日

研：您對於審計機關導入績效管理制度之看法為何?(F1)

受：我想不只是審計機關，各個公務機關為了評估各機關施政成效如何，考核各級人員的貢獻，建置績效管理制度是必要的。(F2)

研：您認為審計機關於推行績效管理制度之氛圍如何?(F3)

受：設定績效指標時上層總會要求較去年度提升，長年累積下來績效指標感覺有點變成不切實際的目標，但實際值又不能與目標值有太大差異，結果就是大家犧牲品質去衡量，去衝績效的目標值。(F4)

研：您認為審計機關建構之 4 項構面間(業務成果、顧客服務、人力發展及內部流程)，還有哪些績效指標尚待納入，以提升該構面之評估?(F5)

受：目前雖然已經設定了 4 個構面去評估績效，但感覺上層重視的還是業務成果這個構面，針對這個構面的績效會比較要求，目前看起來指標的設計是還可以，我覺得先落實現有的 4 個構面，基礎穩了之後再看要不要新增指標，但是指標的建立也不能太多，應該就重要的指標去設計。(F6)

研：您認為何項績效指標與您的工作連結程度最高?該指標能促使您提升績效嗎?(F7)

受：上層最重視的就是陳報監察院案件數，這也是我覺得連結度最高的，如果要做陳報監察院的案件，一定要花很多時間去做，但我大部分時間都花在彙辦及長官指示事項等業務，另一方面，也要轄審機關真的有陳報監察院的缺失，才有辦法寫陳報監察院的案子，所以與個人績效沒有太大關係。(F8)

研：整體而言，您認為審計機關之績效指標與其使命、願景連結程度為何?(F9)

受：審計機關的使命是「善盡審計職責，發揮監察功能」，願景是「實踐優質審計服務，創造最大審計價值、提升政府施政績效，促進政府廉能政治」，現在設的績效指標部分與使命及願景有關，比如：量化財務效益及質化效益；但是有

一些感覺沒有太大關係，比如：重要審核意見項數多或抽查報告多，因為這個不代表可以確實提升政府施政績效，促進政府廉能政治，因為重點其實還是要看他的品質如何，內在表現如何，就數量來看，比較看不出來。(F10)

研：整體而言，您認為審計機關建構之績效指標，能妥當評估組織績效嗎?(F11)

受：整體而言是可以的，比如：量化財務效益及質化效益。(F12)

研：您對於審計機關每年度公開績效報告的看法為何?此做法能否提升組織績效?(F13)

受：若審計成果平時已有系統地公布，我覺得沒有無特別撰擬績效報告的必要了，當然如果現在政府要資訊公開，或是以企業型政府的角度來看，公開給大眾知道或許也是必要的，只不過撰擬績效報告是後端作業，把整年度的情況寫出來，我覺得無法提升前端績效。(F14)

研：您認為審計機關績效管理制度推行後，組織之績效是否有所提升?(F15)

受：我個人覺得沒有。(F16)

研：您認為績效與獎酬制度的關聯程度為何?即績效好，給予獎賞(F17)

受：考績與績效無太大關連，而且敘獎僅限特定業務，造成部分同仁只做所謂有績效的事，主管也因為部分同仁看起來有績效，所以將一些不列為績效項目的工作分給其他人，其他人更沒時間做所謂有績效的業務，造成惡性循環。(F18)

研：您認為審計機關是否針對績效評估結果，持續進行追蹤及反饋?即針對評估結果持續進行檢討修正，以提升組織績效(F19)

受：有阿，審計機關每年都會訂定施政計畫並修正，然後再去做，年度結束後也會看一下、檢討今年度的業務，再去訂下一年的計畫，就像我們小花系統裡面的施政計畫，我記得每年度好像都有稍微酌修，以符合實際需要。(F20)

訪談對象：G

訪談日期：107 年 5 月 17 日

研：您對於審計機關導入績效管理制度之看法為何?(G1)

受：審計機關導入績效管理制度，可讓各級審計人員清楚了解審計機關客觀績效指標，有明確的努力目標，整體朝審計願景及使命邁進，另外藉由客觀績效指標之達成程度，可以評核各級審計人員工作績效，進而策進人力發展。(G2)

研：您認為審計機關於推行績效管理制度之氛圍如何?(G3)

受：較佳績效是透過比較而得，比較意味著競爭，隨之而來就是壓力，當然適度壓力是進步的原動力，但是如果過度重視成績或自我績效，有些人可能會只挑有自我表現的績效案件去做，或許就會破壞整體機關和諧，所幸目前為止，我服務的審計單位氣氛還算是融洽，但是多多少少還是有聽說別的單位有這種情況。(G4)

研：您認為審計機關建構之 4 項構面間(業務成果、顧客服務、人力發展及內部流程)，還有哪些績效指標尚待納入，以提升該構面之評估?(G5)

受：業務成果構面建議增加包括資訊發布(含 Youtube 影音發布)、專案審計報告書等績效指標。至於人力發展構面之「每人每年平均受訓時數」績效指標，建議修正為受訓後運用受訓結果之辦理查核案件數，更能彰顯受訓的實質意義，而不是只是在計算時數，實質的效益遠比單純的數字來的重要多了。(G6)

研：您認為何項績效指標與您的工作連結程度最高?該指標能促使您提升績效嗎?(G7)

受：業務成果構面之「量化財務效益及質化效益指標」及「陳報監察院件數」與我的工作連結程度最高，因為連結程度高且長官也有在督促，有在認真推行，所以相對能促使我去提升績效。(G8)

研：整體而言，您認為審計機關之績效指標與其使命、願景連結程度為何?(G9)

受：我覺得算是高度連結程度。(G10)

研：整體而言，您認為審計機關建構之績效指標，能妥當評估組織績效嗎?(G11)

受：整體上，審計機關建構之績效指標能妥當評估組織績效，因為看起來這四個構面，大致上就是我們機關比較重要業務，或是在推行的方向。(G12)

研：您對於審計機關每年度公開績效報告的看法為何?此做法能否提升組織績效?(G13)

受：每年度發行績效報告係對審計機關業務上努力成果展現與肯定，但是否達到刊物發行之目標，還是要回歸刊物本身議題與內容是否能吸引讀者注意及興趣，以免流於孤芳自賞。(G14)

研：您認為審計機關績效管理制度推行後，組織之績效是否有所提升?(G15)

受：有的，因為各級長官都有在督促，要求朝所建立之客觀績效指標努力策進，所以對於組織績效是會有所提升。(G16)

研：您認為績效與獎酬制度的關聯程度為何?即績效好，給予獎賞(G17)

受：獎賞可分成精神層面與實質層面，如果有達成績效，在精神層面而言，長官會不吝給予口頭嘉勉或公開褒獎，就是在開會時公開獎勵一下，至於實質層面可能包含提報敘獎或年終考評，所以這部分我認為關聯程度蠻高的。(G18)

研：您認為審計機關是否針對績效評估結果，持續進行追蹤及反饋?即針對評估結果持續進行檢討修正，以提升組織績效(G19)

受：這部分我覺得還好，沒有特別明顯感受到有針對評估結果持續進行檢討修正。(G20)

## 附錄四

### 審計法

#### 第一章通則

##### 第 1 條

政府及其所屬機關財務之審計，依本法之規定。

##### 第 2 條

審計職權如左：

- 一 監督預算之執行。
- 二 核定收支命令。
- 三 審核財務收支，審定決算。
- 四 稽察財物及財政上之不法或不忠於職務之行為。
- 五 考核財務效能。
- 六 核定財務責任。
- 七 其他依法律應行辦理之審計事項。

##### 第 3 條

審計職權，由審計機關行使之。

##### 第 4 條

中央各機關及其所屬機關財務之審計，由審計部辦理；其在各省（市）地方者，得指定就近審計處（室）辦理之。

##### 第 5 條

各省（市）政府及其所屬機關財務之審計，由各該省（市）審計處辦理之；各縣（市）政府及其所屬機關財務之審計，由各該縣（市）酌設審計室辦理之。

##### 第 6 條

特種公務機關、公有營業機關、公有事業機關財務之審計，由各該組織範圍審計處（室）辦理之。

#### 第 7 條

未設審計處（室）者，其財務之審計，由各該管審計機關辦理，或指定就近審計處（室）兼理之。

#### 第 8 條

審計機關對於審計事務，為辦理之便利，得委託其他審計機關辦理，其決定應通知原委託機關。

#### 第 9 條

審計機關對於審計上涉及特殊技術及監視、鑑定等事項，得諮詢其他機關、團體或專門技術人員，或委託辦理，其結果仍由原委託之審計機關決定之。

#### 第 10 條

審計人員依法獨立行使其審計職權，不受干涉。

#### 第 11 條

審計機關處理重要審計案件，在部以審計會議，在處（室）以審核會議決議行之。

前項會議規則，由審計部定之。

#### 第 12 條

審計機關應經常或臨時派員赴各機關就地辦理審計事務；其未就地辦理者，得通知其送審，並得派員抽查之。

#### 第 13 條

審計機關對於各機關一切收支及財物，得隨時稽察之。

#### 第 14 條

審計人員為行使職權，向各機關查閱簿籍、憑證或其他文件，或檢查現金

、財物時，各該主管人員不得隱匿或拒絕；遇有疑問，或需要有關資料，並應為詳實之答復或提供之。

如有違背前項規定，審計人員應將其事實報告該管審計機關，通知各該機關長官予以處分，或呈請監察院核辦。

#### 第 15 條

審計機關為行使職權，得派員持審計部稽察證，向有關之公私團體或個人查詢，或調閱簿籍、憑證或其他文件，各該負責人不得隱匿或拒絕；遇有疑問，並應為詳實之答復。

行使前項職權，必要時，得知照司法或警憲機關協助。

#### 第 16 條

審計機關或審計人員行使前二條之職權，對於詢問事項，得作成筆錄，由受詢人簽名或蓋章；必要時，得臨時封鎖各項有關簿籍、憑證或其他文件，並得提取全部或一部。

#### 第 17 條

審計人員發覺各機關人員有財務上不法或不忠於職務上之行為，應報告該管審計機關，通知各該機關長官處分之，並得由審計機關報請監察院依法處理；其涉及刑事者，應移送法院辦理，並報告於監察院。

#### 第 18 條

審計人員對於前條情事，認為有緊急處分之必要，應立即報告該管審計機關，通知該機關長官從速執行之。

該機關長官接到前項通知，不為緊急處分時，應連帶負責。

#### 第 19 條

第十四條第二項、第十七條、第十八條及第七十八條所舉情事，應負責者為機關長官時，審計機關應通知其上級機關執行處分。

#### 第 20 條

對於審計機關通知處分之案件，各機關有延壓或處分不當情事，審計機關應查詢之，各機關應為負責之答復。

審計機關對各機關不負責答復，或對其答復認為不當時，得由審計部呈請監察院核辦。

#### 第 21 條

審計機關或審計人員，對於各機關違背預算或有關法令之不當支出，得事前拒簽或事後剔除追繳之。

#### 第 22 條

審計機關處理審計案件，應將審計結果，分別發給核准通知或審核通知於被審核機關。

#### 第 23 條

各機關接得審計機關之審核通知，除決算之審核依決算法規定外，應於接到通知之日起三十日內聲復，由審計機關予以決定；其逾限者，審計機關得逕行決定。

#### 第 24 條

各機關對於審計機關前條之決定不服時，除決算之審定依決算法之規定辦理外，得自接到通知之日起三十日內，聲請覆議；其逾期者，審計機關不予覆議。

聲請覆議，以一次為限。

#### 第 25 條

各機關對於審計機關逕行決定案件之聲請覆議或審核通知之聲復，因特別事故未能依照前二條所定期限辦理時，得於限內聲敘事實，請予展期。

前項展期，由審計機關定之，並以一次為限。

#### 第 26 條

審計機關對於重大審計案件之審查，必要時得通知被審核機關派員說明，

並答復詢問。

#### 第 27 條

審計機關對於審查完竣案件，自決定之日起二年內發現其中有錯誤、遺漏、重複等情事，得為再審查；若發現詐偽之證據，十年內仍得為再審查。

#### 第 28 條

審計機關因前條為再審查之結果，如變更原決定者，其已發之核准通知及審定書，失其效力，並應限期繳銷。

#### 第 29 條

審計機關如因被審核機關之負責人員之行蹤不明，致案件無法清結時，除通知其主管機關負責查追外，得摘要公告，並將負責人員姓名通知銓敘機關；在未清結前，停止敘用。

#### 第 30 條

各機關有關財務之組織，由審計機關派員參加者，其決議事項，審計機關不受拘束。但以審計機關參加人對該決議曾表示異議者為限。

#### 第 31 條

各機關會計制度及有關內部審核規章，應會商該管審計機關後始得核定施行，變更時亦同；其有另行訂定業務檢核或績效考核辦法者，應通知審計機關。

#### 第 32 條

各機關長官或其授權代簽人及主辦會計人員，簽證各項支出，對於審計有關法令，遇有疑義或爭執時，得以書面向該管審計機關諮詢，審計機關應解釋之。

前項解釋，得公告之。

#### 第 33 條

政府發行債券或借款，應由主管機關將發行條例或借款契約等送該管審計

機關備查；如有變更，應隨時通知審計機關。

#### 第 34 條

政府於會計年度結束後，應編製總決算，送審計機關審核。

中央政府年度總決算，應由審計部於行政院提出後三個月內完成其審核，並提出審核報告於立法院。

立法院、監察院或兩院中之各委員會，審議前項報告，如有諮詢或需要有關審核之資料，審計長應答復或提供之。

地方政府年度總決算之編送及審核，準用前列各項規定。

#### 第二章公務審計

#### 第 35 條

各機關已核定之分配預算，連同施政計畫及其實施計畫，應依限送審計機關；變更時亦同。

前項分配預算，如與法定預算或有關法令不符者，應糾正之。

#### 第 36 條

各機關或各種基金，應依會計法及會計制度之規定，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；審計機關並得通知其檢送原始憑證或有關資料。

#### 第 37 條

審計機關對於公庫及各地區支付機構經管事務，得隨時派員抽查。

#### 第 38 條

(刪除)

#### 第 39 條

(刪除)

#### 第 40 條

審計機關派員赴徵收機關辦理賦稅捐費審計事務，如發現有計算錯誤或違

法情事，得通知該管機關查明，依法處理。

#### 第 41 條

審計機關派員赴各機關就地辦理審計事務，應評核其相關內部控制建立及執行之有效程度，決定其審核之詳簡範圍。

#### 第 42 條

審計人員就地辦理各機關審計事務時，得通知該機關，將各項報表送審計人員查核；該審計人員對其簿籍得隨時檢查，並與有關憑證及現金、財物等核對。

#### 第 43 條

審計人員就地辦理各機關審計事務，應將審核結果，報由該管審計機關核定之。

#### 第 44 條

(刪除)

#### 第 45 條

各機關於會計年度結束後，應編製年度決算，送審計機關審核；審計機關審定後，應發給審定書。

#### 第 46 條

各機關應送之會計報告，不依規定期限送審者，審計機關應予催告；經催告後，仍不送審者，得依第十七條規定辦理。

### 第三章公有營業及公有事業審計

#### 第 47 條

應經審計機關審核之公有營業及事業機關如左：

- 一 政府獨資經營者。
- 二 政府與人民合資經營，政府資本超過百分之五十者。
- 三 由前二款公有營業及事業機關轉投資於其他事業，其轉投資之資本

額超過該事業資本百分之五十者。

#### 第 48 條

公有營業及事業機關財務之審計，除依本法及有關法令規定辦理外，並得適用一般企業審計之原則。

#### 第 49 條

公有營業及事業機關之營業或事業計畫及預算，暨分期實施計畫、收支估計表、會計月報，應送審計機關。

#### 第 50 條

公有營業及事業機關應編製結算表、年度決算表，送審計機關審核。

#### 第 51 條

公有營業及事業之盈虧，以審計機關審定數為準。

#### 第 52 條

公有營業及事業盈虧撥補，應依法定程序辦理；其不依規定者，審計機關應修正之。

#### 第 53 條

公有營業及事業機關，依照法令規定，為固定資產之重估價時，應將有關紀錄，送審計機關審核。

#### 第 54 條

公有營業及事業審計，並適用第四十一條至第四十三條、第四十五條及第四十六條之規定。

#### 第四章財物審計

#### 第 55 條

審計機關對於各機關之現金、票據、證券及其他一切財物之管理、運用及其有關事項，得調查之；認為不當者，得隨時提出意見於各該機關。

#### 第 56 條

各機關對於所經管之不動產、物品或其他財產之增減、保管、移轉、處理等事務，應按會計法及其他有關法令之規定，編製有關財物會計報告，依限送審計機關審核；審計機關並得派員查核。

#### 第 57 條

各機關對於所經管之財物，依照規定使用年限，已達報廢程度時，必須報廢，其在一定金額以上者，應報審計機關查核；在一定金額以上不能利用之廢品，及已屆保管年限之會計憑證、簿籍、報表等，依照法令規定可予銷燬時，應徵得審計機關同意後為之。

#### 第 58 條

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損失者，應檢同有關證件，報審計機關審核。

#### 第 59 條

審計機關對於各機關採購之規劃、設計、招標、履約、驗收及其他相關作業，得隨時稽察之；發現有不合法定程序，或與契約、章則不符，或有不當者，應通知有關機關處理。

各機關對於審計機關之稽察，應提供有關資料。

#### 第 60 條

各機關營繕工程及定製財物，其價格之議訂，係根據特定條件，按所需實際成本加利潤計算者，應於合約內訂明；審計機關得派員就承攬廠商實際成本之有關帳目，加以查核，並將結果通知主辦機關。

#### 第 61 條

經管債券機關，於債券抽籤還本及銷燬時，應通知審計機關。

### 第五章考核財務效能

#### 第 62 條

各主管機關應將逐級考核各機關按月或分期實施計畫之完成進度、收入，

與經費之實際收支狀況，隨時通知審計機關。

#### 第 63 條

公務機關編送會計報告及年度決算時，應就計畫及預算執行情形，附送績效報告於審計機關；其有工作衡量單位者，應附送成本分析之報告，並說明之。

#### 第 64 條

各公有營業及事業機關編送結算表及年度決算表時，應附業務報告；其適用成本會計者，應附成本分析報告，並說明之。

#### 第 65 條

審計機關辦理公務機關審計事務，應注意左列事項：

- 一 業務、財務、會計、事務之處理程序及其有關法令。
- 二 各項計畫實施進度、收支預算執行經過及其績效。
- 三 財產運用有效程度及現金、財物之盤查。
- 四 應收、應付帳款及其他資產、負債之查證核對。
- 五 以上各款應行改進事項。

#### 第 66 條

審計機關辦理公有營業及事業機關審計事務，除依前條有關規定辦理外，並應注意左列事項：

- 一 資產、負債及損益計算之翔實。
- 二 資金之來源及運用。
- 三 重大建設事業之興建效能。
- 四 各項成本、費用及營業收支增減之原因。
- 五 營業盛衰之趨勢。
- 六 財務狀況及經營效能。

#### 第 67 條

審計機關審核各機關或各基金決算，應注意左列事項：

- 一 違法失職或不當情事之有無。
- 二 預算數之超過或賸餘。
- 三 施政計畫、事業計畫或營業計畫已成與未成之程度。
- 四 經濟與不經濟之程度。
- 五 施政效能、事業效能、或營業效能之程度及與同類機關或基金之比較。
- 六 其他與決算有關事項。

#### 第 68 條

審計機關審核中央政府總決算，應注意左列事項：

- 一 歲入、歲出是否與預算相符；如不相符，其不符之原因。
- 二 歲入、歲出是否平衡；如不平衡，其不平衡之原因。
- 三 歲入、歲出是否與國民經濟能力及其發展相適應。
- 四 歲入、歲出是否與國家施政方針相適應。
- 五 各方所擬關於歲入、歲出應行改善之意見。

前項所列應行注意事項，於審核地方政府總決算準用之。

#### 第 69 條

審計機關考核各機關之績效，如認為有未盡職責或效能過低者，除通知其上級機關長官外，並應報告監察院；其由於制度規章缺失或設施不良者，應提出建議改善意見於各該機關。

前項考核，如認為有可提升效能或增進公共利益者，應提出建議意見於各該機關或有關機關。

審計機關發現有影響各機關施政或營（事）業效能之潛在風險事項，得提出預警性意見於各該機關或有關機關，妥為因應。

#### 第 70 條

審計機關於政府編擬年度概算前，應提供審核以前年度預算執行之有關資料及建議意見。

## 第六章核定財務責任

### 第 71 條

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。

### 第 72 條

第五十八條所列情事，經審計機關查明未盡善良管理人應有之注意時，該機關長官及主管人員應負損害賠償之責。

### 第 73 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應有之注意或故意或重大過失時，各該經管人員應連帶負損害賠償責任；造意人視為共同行為人。

### 第 74 條

經審計機關決定應剔除或繳還之款項，其未能依限悉數追還時，如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。

### 第 75 條

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。

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。

公庫地區支付機構簽發公庫支票，準用前二項規定。

### 第 76 條

審計機關審核各機關會計簿籍或報告，如發現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。

#### 第 77 條

審計機關對於各機關剔除、繳還或賠償之款項或不當事項，如經查明覆議或再審查，有左列情事之一者，得審酌其情節，免除各該負責人員一部或全部之損害賠償責任，或予以糾正之處置：

- 一 非由於故意、重大過失或舞弊之情事，經查明屬實者。
- 二 支出之結果，經查確實獲得相當價值之財物，或顯然可計算之利益者。

#### 第 78 條

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、公有營業或公有事業主管機關；逾期，該負責機關長官應即移送法院強制執行；追繳後，應報告審計機關查核。

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，由公庫、公有營業或公有事業主管機關，依法訴追，並報告審計機關查核。

#### 第七章附則

#### 第 79 條

審計機關對於公私合營之事業，及受公款補助之私人團體應行審計事務，得參照本法之規定執行之。

#### 第 80 條

關於審計之各種章則及書表格式，由審計部定之。

#### 第 81 條

本法施行細則，由審計部擬訂，呈請監察院核定之。

#### 第 82 條

本法自公布日施行。本法修正條文第五十九條施行日期，由審計部定之。

## 附錄五

### 審計法施行細則

#### 第 1 條

本細則依審計法（以下簡稱本法）第八十一條規定訂定之。

#### 第 2 條

依本法第四條規定，審計處（室）辦理在各該省（市）或縣（市）之中央機關及其所屬機關財務之審計，應以審計部所指定辦理者為限，辦理結果，應呈報審計部。其依本法第七條規定，兼辦未設審計處（室）者之財務審計，其辦理結果，應由該被指定兼理之審計處（室）負責。

#### 第 3 條

審計機關依本法第八條規定委託其他審計機關辦理之審計事務，或依本法第九條規定委託其他機關團體或專門技術人員辦理審計上涉及特殊技術及監視、鑑定等事項，應將委託事務範圍及其他必要事項，以書面通知之。受委託審計機關所作決定，應負其責任，遇有再審查時，並應由該受委託審計機關辦理之。委託其他機關、團體或專門技術人員辦理事項，其結果應由原委託之審計機關決定之。

#### 第 4 條

審計機關依本法第十二條規定，派員赴各機關就地辦理審計事務，或辦理送審機關之抽查審計，其應行審核事項，由審計機關規定之。

#### 第 5 條

前條辦理就地審計事務或抽查人員，遇有應行查詢、更正、補送等事項，得以書面送達各該被審核機關。

#### 第 6 條

審計人員赴各機關執行職務，應提示審計機關派遣文件。

## 第 7 條

審計人員依本法第十五條規定使用之審計部稽察證，由該管審計機關長官核發，稽察證須載明事由、地點、時日及持用人職別姓名。

稽察證使用規則，由審計部定之。

## 第 8 條

審計機關行使稽察職權，有需各機關團體協助時，各機關團體應負協助之責。

## 第 9 條

審計人員依本法第十六條規定執行封鎖時，應製作筆錄，記明封鎖物之種類件數後加封，於封面簽名或蓋章，並令物之所有人或其關係人，於筆錄及封面簽名或蓋章。

上項封鎖物，應令物之所有人或其關係人負責保管，不得擅自拆封。

## 第 10 條

審計人員依本法第十六條規定執行提取時，應製作筆錄，記明提取物之種類件數，並出具收據交物之所有人或其關係人收執。

## 第 11 條

審計人員赴各機關執行職務，必要時得通知該機關長官或其上級機關派員蒞視，其結果得製作筆錄，由關係人及蒞視人簽名或蓋章。

## 第 12 條

審計人員在外執行職務，應於每一機關任務完畢後，隨即製作翔實報告，陳報該管審計機關核辦，除特殊案件經呈奉核准者外，其報告不得超過二十日。

## 第 13 條

審計機關依本法規定發出之通知，應取得送達日期之回證或以掛號郵件送達。同一案件，受通知之機關有二個以上時，應分別送達。

#### 第 14 條

審計機關發給各機關之審核通知，除涉及修正、剔除、繳還或賠償事項，應依本法第二十三條至第二十五條之規定處理外，其餘通知事項，亦應限期將辦理情形，函復審計機關。被審核機關如有逾期未函復者，審計機關應予催告，經催告後，仍不函復者，得依本法第十七條規定辦理。

#### 第 15 條

受通知處分之機關，應依通知之內容執行，並將處分結果報告審計機關。

#### 第 16 條

審計機關依本法第十七條規定通知各該機關長官處分之案件，應以副本抄送監察院。其情節重大者，應專案報請監察院依法處理，俟監察院決定後再行通知各該機關。

#### 第 17 條

依本法第十七條規定審計機關移送法辦之案件，或有關財務訴訟案件之曾經審計程序者，司法機關為明瞭案情或蒐集證據，得向審計機關查詢或調閱有關案卷，其經辦案件之審計人員，不受傳訊，但有涉及私人行為者，不在此限。

#### 第 18 條

審計機關對於各機關會計報告，有關剔除、減列、繳還、賠償事項之聲復，應詳為覆核，分別予以准駁，於全案決定後，發給核准通知。

#### 第 19 條

審計機關對於依本法第二十七條再審查案件所為之決定，各機關仍堅持異議者，得於接到通知之日起三十日內提出聲請覆核，原核定之審計機關應附具意見，檢同關係文件，陳送上級審計機關覆核，原核定之審計機關為審計部時，不予覆核。

聲請覆核，以一次為限。

本法第二十七條所稱決定之日，係指總決算公布或令行之日。

本法第七十二條至第七十六條應負損害賠償責任決定之日，係指該負責機關之長官接到審計機關依本法第七十八條通知之日。

#### 第 20 條

審計機關對於聲請覆議、再審查及聲請覆核案件所為之准駁，本法第二十三條所為之逕行決定，及第七十七條所為之免除賠償責任或糾正之處置，均應以審計會議或審核會議決議行之。

#### 第 21 條

審計機關依本法第二十九條、第三十二條所為之公告，於各級政府公報或審計部公報為之。

#### 第 22 條

各機關依本法第三十五條規定應送審計機關之已核定分配預算、施政計畫、及其實施計畫，其送達期限由該管審計機關定之。其不依期限送達者，審計機關應予催告，經催告後仍不編送者，得依本法第十七條之規定辦理。

前項分配預算，必須與計畫實施進度相配合。審計機關經查核後，詳予紀錄，以為核簽公庫支撥經費款項之書據、憑單或公庫支票，及審核各該機關財務收支暨決算之依據。

#### 第 23 條

各機關或各種基金會計報告送審之期限，適用會計法第三十二條之規定。

#### 第 24 條

各機關之會計報告及年度決算，應直接送達於該管審計機關。審計機關之審核通知、核准通知及審定書，應直接送達於各該機關。其有特殊情形，經審計機關同意者，得由各該機關之上級機關收轉。

#### 第 25 條

各機關或各種基金委託或補助其他機關、學校或團體辦理之經費，應依本法第三十六條規定辦理，審計機關並得隨時派員抽查；其支出有關原始憑證，如留存受委託或補助機關、學校或團體，應通知該管審計機關。

#### 第 26 條

各機關編送會計報告除應依本法第三十六條、第六十三條及第六十四條規定辦理外，必要時該管審計機關得通知附送其他書表。

#### 第 26-1 條

各機關或各種基金依本法第三十六條規定應送該管審計機關審核之相關資訊檔案，由審計部定之。

#### 第 27 條

(刪除)

#### 第 28 條

(刪除)

#### 第 29 條

(刪除)

#### 第 30 條

(刪除)

#### 第 31 條

(刪除)

#### 第 32 條

(刪除)

#### 第 33 條

審計機關派員赴徵收機關，辦理賦稅捐費審計事務，應抽查其帳冊報表憑證，核明其查定徵收納庫等情形，如發現有計算錯誤或違反法令情事，應以書面通知該管機關查明，依法處理，其情節重大者，得依本法第十七條



規定辦理。

#### 第 34 條

審計機關對公有營業及公有事業機關，依本法第四十九條規定，所送營業或事業計畫及預算、分期實施計畫、收支估計表，應詳為查核，如有錯誤或不當，應通知更正或重編，以為審核會計月報、結算表及年度決算之依據。

前項計畫及預算、分期實施計畫、收支估計表，其送達期限由該管審計機關定之。其不依期限送達者，審計機關應予催告，經催告後仍不編送者，得依本法第十七條規定辦理。

#### 第 35 條

審計機關審核公有營業及公有事業機關，依本法第四十九條及第五十條規定編送之會計月報及結算表，應注意辦理左列事項：

- 一、查核營業收支及盈虧預算執行情形，如實際數與預算數有重大差異，應追查其原因。
- 二、考核主要產品實際產銷數量、單位成本、單位售價之變動情形，如與預算數發生重大差異或產銷量值不相配合，應追查其原因。
- 三、分析資產、負債、業主權益之結構，及重要財務比率，如有異常或顯然衰退之趨勢，應追查其原因。
- 四、審核各項收支計算，如發現遺漏、錯誤，應即查詢或通知更正。
- 五、對於預算執行發生重大變動者應通知檢討改善，如發現不當情事或重大特殊問題，應派員深入調查迅速依法辦理。

#### 第 36 條

審計機關依本法第十二條、第十三條之規定，派員赴各公營事業機關就地辦理審計事務或稽察其一切收支及財物時，除依本法第六十五條、第六十六條及第六十七條規定辦理外，並應注意左列事項：

一、查證公營事業機關送審資料之正確性暨審核通知事項辦理情形及其改進成效。

二、考核產銷（營運）計畫實施之成效，應注意產銷之配合及各項設備、人員之利用情形。

三、查核營（事）業各項收支之內容，應注意違背預算或有關法令之不當支出，並分析預算數與實際數差異之原因。

四、查核產品成本，應注意各種產品成本之計算，單位成本之分析，成本與售價之比較。

五、查核資本支出預算之執行，應注意：

(一) 計畫及法定預算數。

(二) 支出之內容。

(三) 預算之流用及保留。

(四) 工程之進度。

(五) 興建後之效能。

六、查核長期債務之舉借與償還，應注意其與預算數差異之原因。

七、查核各項轉投資，應注意法定預算及其效益。

八、各項債權如有逾期或久懸，應查明：

(一) 債權之性質及發生原因。

(二) 債權之增減變動。

(三) 債權之保全及催收處理。

(四) 債權之轉銷程序。

(五) 未盡善良管理人應有之注意或不法情事。

九、查核原物料之採購、存儲、領用及呆廢料情形。

十、審度各機關內部控制之執行，應詳細考核其實施之有效程度。

第 37 條

本法第五十二條所稱法定程序，係指法定預算及預算法規定盈餘分配及虧損填補之程序。

#### 第 38 條

各機關依本法第五十三條規定，所送固定資產重估價之有關資料，應經審計機關核備後始得列帳，其因特殊情形經審計機關同意先行列帳並計算折舊者，仍應於審計機關審核後調整之。

#### 第 39 條

審計機關派員調查或查核本法第五十五條、第五十六條所列事項，對於產權憑證，庫存財物之實地盤查，得會同被查機關人員作成盤查紀錄並簽證之。必要時，並得依本細則第九條、第十條規定辦理。

#### 第 40 條

本法第五十七條所稱經管財物之使用年限，依固定資產耐用年數表規定，所稱一定金額，應由行政院訂定並徵得審計部之同意，凡未達耐用年限之報廢案件，應敘明事實與理由，報經其主管機關核定轉送該管審計機關審核。

凡在一定金額以上不能利用之廢品，及已屆滿保存期限之會計憑證、簿籍、報表等，各機關於處理或聲請銷燬時，應造具清冊報經該管審計機關同意後為之。

#### 第 41 條

本法第五十八條所稱其他資產，係指政府或各機關所有之債權及其他財產上之權利。各機關遇有本法第五十八條所列損失情事，應即檢同有關證件報該管審計機關審核。其情節重大者，並應報經主管機關核轉，審計機關認為必要時，得派員調查之。

前項所稱有關證件係指司法、警憲、公證、檢驗、商會等機關、團體之證明文件、鑑定報告、人證筆錄、現場照片、其他物證以及依事實經過取具

之合適證明與經管人員所應負職責之說明。

#### 第 42 條

(刪除)

#### 第 42-1 條

審計機關依本法第五十九條第一項規定，對於各機關採購之規劃、設計、招標、履約、驗收及其他相關作業之隨時稽察，得就採購全案或各該階段作業之全部或一部稽察之。

審計機關辦理隨時稽察時，應注意左列事項：

- 一、採購是否依照預算程序辦理。
- 二、採購有無依照法定程序及契約、章則規定辦理。
- 三、採購之執行績效。
- 四、採購制度、法令及相關內部審核規章之建立情形。
- 五、內部控制實施之有效程度。
- 六、政府採購主管機關及相關機關之監督考核情形。
- 七、其他與採購有關事項。

#### 第 42-2 條

審計機關對於各機關採購之執行情形及各相關機關之監督考核情形，得通知其提供有關資料；遇有疑問，各該機關並應為詳實之答復。

#### 第 42-3 條

各機關向政府採購主管機關提報巨額採購之使用情形及其效益分析與該主管機關派員查核及對已完成之重大採購事件所作效益評估等資料，應送該管審計機關。

#### 第 42-4 條

審計機關對於各機關未依前二條規定，提供資料，或為詳實之答復者，依本法第十四條第二項規定辦理。

第 42-5 條

審計機關稽察各機關採購，發現有不合法定程序，或與契約、章則不符，  
或有不當者，得依本法第二十二條至第二十五條及本細則第十四條、第十  
五條規定程序辦理。

第 43 條

(刪除)

第 44 條

(刪除)

第 45 條

(刪除)

第 46 條

(刪除)

第 47 條

(刪除)

第 48 條

(刪除)

第 49 條

(刪除)

第 50 條

(刪除)

第 51 條

(刪除)

第 52 條

(刪除)

第 53 條



(刪除)

第 54 條

(刪除)

第 55 條

(刪除)

第 56 條

(刪除)

第 57 條

(刪除)

第 58 條

(刪除)

第 59 條

(刪除)

第 60 條

(刪除)

第 61 條

(刪除)

第 62 條

(刪除)

第 63 條

(刪除)

第 64 條

(刪除)

第 65 條

(刪除)



第 66 條

(刪除)

第 67 條

(刪除)

第 68 條

(刪除)

第 69 條

經管債券機關，於債券抽籤還本及銷燬時，應造冊通知審計機關，必要時，審計機關得派員監視辦理。

第 70 條

各級主管機關對其所屬機關各項計畫實施完成進度，收支預算執行狀況，應將按月或分期考核之結果，依本法第六十二條規定，適時通知審計機關。

第 71 條

本法第六十三條規定公務機關所應附送之績效報告，或成本分析報告，係指該機關對於各項計畫實施完成進度，預算配合執行經過，及其工作所具成果之績效，或在預算內所列已具衡量單位工作計畫之成本分析報告。

第 72 條

本法第六十四條規定公有營業及事業機關所應附送業務報告，或成本分析報告，係指營業或事業各項計畫實施成果，預算執行情形及財務狀況分析，盈虧餘絀原因之報告其適用成本會計者，應就各種產品單位成本之盈虧，分別分析列表附送。

第 73 條

審計機關為辦理公務機關、公有營業及事業機關審計事務，除應注意本法第六十五條、第六十六條、第六十七條規定事項外，並應定期派員考查各

機關按照會計法實施之內部審核情形及各項實際工作紀錄。

#### 第 74 條

審計機關辦理附屬單位預算中營業基金以外其他特種基金之審計事務，得適用本法第四十八條至第五十三條之規定。

#### 第 75 條

審計機關對於本法第七十二條至第七十六條應負損害賠償責任之決定，得依本法第二十三條至第二十七條，及本細則第十九條、第二十條規定程序辦理。

#### 第 76 條

各機關長官或其上級機關，接到審計機關依本法第七十八條所為之通知時，應依限期追繳，並將其執行結果，報告審計機關。

前項追繳限期由審計機關定之。

#### 第 77 條

審計機關對於公私合營事業，除本法第四十七條第二及第三兩款已有規定者外，其政府資本額在百分之五十以下者，及受公款補助之私人團體，應行審計事務，得參照本法規定，另訂審核辦法。

#### 第 78 條

本細則如有未盡事宜，得由審計部呈請監察院修正之。

#### 第 79 條

本細則由監察院核定施行。