

東海大學公共事務碩士專班碩士論文

指導教授：李長晏 博士

The seal of Sun Yat-sen Memorial University is a circular emblem with a scalloped border. It features the university's name in Chinese characters '東海大學' at the top and 'SUN YAT-SEN MEMORIAL UNIVERSITY' around the bottom. The founding year '1955' is inscribed at the very bottom. In the center, there is a stylized design of three interlocking rings above a cross-like symbol.

臺中市政府所屬主計機構  
主計人員決策風格與內部審核  
品質之研究

碩士班研究生：曾冠菊

中華民國一〇五年六月二十八日

臺中市政府所屬主計機構主計人員  
決策風格與內部審核品質之研究

研究生：曾冠菊

指導教授：李長安 (簽章)

審查教授：劉吉宏 (簽章)

李長安 (簽章)

魯俊孟 (簽章)

專班主任：史美強 (簽章)

東海大學公共事務碩士在職專班碩士論文

中華民國 105 年 06 月 28 日



## 謝 誌

自從我開始又重拾書本進入東海專班讀書，數一數有二十多年未曾踏入校園乖乖地當個學生，心理總是忐忑不安不知是否會無法適應。從 103 學年度起我又當起了學生，一想到要連續上個 3 小時的課，加上必修課甚至到 5 個小時的課也是需要，這麼漫長的時間現在想起來，頭皮馬上發麻，這過程回想起來讓我渾然不知，到底是怎麼熬過的。就這樣時間一溜煙的過了，終於到了最重要的時刻就是寫論文。

論文這個東西，真的讓我絞盡腦汁，也到處問人，其中有好心的同學張麗珠、學長姚德輝都給我很大的幫忙，大綱發表雖然受到教授嚴詞批評但卻受益良多。尤其是指導教授李長晏博士給我指點的方向，讓我不致於在題目上取捨無法跨步向前。雖然我做的是量化研究，數據必須要自己製作問卷、自己去找研究對象寫問卷，這些都是我從來沒有過的經驗，雖然問卷在製作時遇到瓶頸，但是都會讓我關關難過關關過。所以在發放問卷時雖然遇到不少阻礙，但也挺過來了。這其中滋味也帶給我不少的人生體驗，學問要做人也要跟著成長，是我寫這篇論文最大的收穫。

學海無崖是我這兩年所獲得的體會，過程艱辛但收穫滿滿。這兩年期間上過許多老師的課之後，發現有工作實務經驗後再來讀書，所思考的方向和老師在課堂上所說的理論互相印證，得到的結論還滿有趣的。現在回想起來，上課其實也不錯，讓我工作上的實務可以在課堂上的理論找到蛛絲馬跡，收穫滿滿。

冠菊謹致

## 摘要

價值判斷是否因人而異，這是一個很有趣的討論話題。主計人員每次輪調到新單位，不只是新單位的機關內部人員，就連主計人員自己都會有疑問。判斷一個東西的價值，會因每個人的價值和人格影響，而有不同的評價。為什麼？這就是本研究想要探討的問題。首先從機關內部人員與主計人員互動最頻繁的內部審核的法源依據及其實作的案例，也就是從財務審核層面看看在法令規範下，機關人員和主計人員在法令規範下各該負的責任。

進一步找出人格特質理論，並綜合各位學者的論點擇取 Rowe 的決策風格量表，作為測度標準。採文獻回顧找出內部審核的相關學術論文，整理出內部審核量表。以個人背景變項為自變項，決策風格與內部審核為依變項的 2 個構面。受查對象以臺中政府主計機構主計人員為主，探討在臺中縣、市合併後，主計人員的決策風格是否與內部審核品質互有相關，及個人背景變項在決策風格、內部審核品質方面的差異程度。

經過問卷設計、專家問卷、預試，以及信度、效度測試後發放以執行公務預算的機關內部主計人員為受訪對象並實施普查，收回問卷合計共 170 份，有效問卷 170 份，回收率 70.54%。結果發現主計人員決策風格現況與內部審核品質現況經整體樣本檢定後，整體構面對主計人員傾向最高，代表主計人員所關心的，不論決策風格是分析型、理念型、行動型都是選擇良好的內部審核品質為考量、職位不同造成主計人員在決策風格現況有部分差異存在、年齡不同、職位不同造成主計人員在內部審核品質現況有差異存在、主計人員決策風格整體與內部審核品質整體構面有中度相關。

根據本次研究實證後發現各機關在採購東西時遇到與主計人員溝通有問題時，應該拿出解釋或法令依據和主計人員好好溝通，花多一點的時間多蒐集資訊對事情總是有幫助的。另外也應該對法令辦理定期宣導，對於財務相關的程序更應讓機關人員確實了解，這樣就能提升內部審核品質也讓主計人員專業工作態度受人稱許。

關鍵詞：內部審核、決策風格、內部審核、決策風格量表

# 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.....	3
第三節 研究方法.....	4
第四節 研究範圍與限制.....	5
第五節 研究流程.....	6
第二章 主(會)計人員制度及內部審核.....	9
第一節 主(會)計人員制度的發展沿革.....	9
第二節 主計員額規劃及現況.....	10
第三節 內部審核.....	11
第四節 會計人員責任.....	29
第三章 理論探討與文獻回顧.....	33
第一節 決策風格.....	33
第二節 決策風格相關量表.....	39
第三節 決策風格相關文獻回顧.....	46
第四節 內部審核相關文獻回顧與專業能力理論.....	50
第四章 研究設計與實施.....	67
第一節 研究架構、假設及方法.....	67
第二節 研究變項.....	70
第三節 研究對象與取樣.....	78
第四節 調查研究工具.....	79
第五章 實證分析結果.....	91
第一節 描述性統計.....	91

第二節 推論性統計.....	98
第三節 決策風格與內部審核品質之相關分析.....	106
第四節 綜合討論.....	107
第六章 結 論.....	119
第一節 研究發現.....	119
第二節 研究建議.....	121
參考書目.....	125
附 錄.....	129



## 表目次

表 1	公務機關與國營事業內部審核規範之職掌 .....	13
表 2	違失案例 .....	16
表 3	審計部臺中市審計處於 100-103 年度通知各機關查明處分彙計表 .....	24
表 4	機關內部及採購人員角度與審核人員角度看行政責任 .....	27
表 5	會計人員責任 .....	29
表 6	Stephen P.Robbins 決策風格量表 .....	39
表 7	人格特質與理性、直覺型分類表 .....	42
表 8	DISC 人格特質量表 .....	43
表 9	Rowe 決策風格量表 .....	45
表 12	決策風格構面之操作型定義、問卷題項及題目來源 .....	72
表 13	內部審核品質構面之操作型定義、問卷題項及題目來源 .....	75
表 14	決策風格量表預試測度結果 .....	80
表 15	內部審核品質量表預試測度結果 .....	84
表 16	問卷回收情形表 .....	89
表 17	不同個人背景變項與決策風格有顯著差異之驗證結果分析 .....	109
表 18	服務年資與職位交叉分析表 .....	112
表 19	不同個人背景變項與內部審核品質有顯著差異之驗證結果分析 .....	112
表 20	年齡與職位交叉分析表 .....	115
表 21	決策風格與內部審核品質有顯著相關之驗證結果分析 .....	116
表 22	性別統計表 .....	158
表 23	年齡統計表 .....	158
表 24	教育程度統計表 .....	158
表 25	婚姻狀況統計表 .....	158



表 26	服務年資統計表.....	159
表 27	職位統計表.....	159
表 28	服務機關年度預算規模.....	159
表 29	決策風格第一構面—「分析型」知覺分析表.....	160
表 30	決策風格第二構面—「理念型」知覺分析表.....	160
表 31	決策風格第三構面—「行動型」知覺分析表.....	161
表 32	主計人員主要決策風格現況統計表.....	162
表 33	性別與決策風格交叉分析表.....	162
表 34	年齡與決策風格交叉分析表.....	162
表 35	教育程度與決策風格交叉分析表.....	162
表 36	婚姻狀況與決策風格交叉分析表.....	163
表 37	服務年資與決策風格交叉分析表.....	163
表 38	職位與決策風格交叉分析表.....	163
表 39	服務機關年度預算規模與決策風格交叉分析表.....	164
表 40	內部審核品質第一構面—「專業工作態度」知覺分析表.....	164
表 41	內部審核品質第二構面—「溝通協調能力」.....	165
表 42	內部審核品質第三構面—「專業知能」.....	166
表 43	內部審核品質第四構面—「責任認知」.....	167
表 44	性別與決策風格各構面及整體層面差異表.....	168
表 45	年齡與決策風格各構面及整體層面差異表.....	168
表 46	教育程度與決策風格各構面及整體層面差異表.....	169
表 47	婚姻狀況與決策風格各構面及整體層面差異表.....	170
表 48	服務年資與決策風格各構面及整體層面差異表.....	170
表 49	職位與決策風格各構面及整體層面差異表.....	171
表 50	服務機關年度預算規模與決策風格各構面及整體層面差異表.....	173

表 51	性別與內部審核品質各構面及整體層面差異表 .....	174
表 52	年齡與內部審核品質各構面及整體層面差異表 .....	174
表 53	教育程度與內部審核品質各構面及整體層面差異表 .....	176
表 54	婚姻狀況與內部審核品質各構面及整體層面差異表 .....	177
表 55	服務年資與內部審核品質各構面及整體層面差異表 .....	177
表 56	職位與內部審核品質各構面及整體層面差異表 .....	179
表 57	服務機關年度預算規模與內部審核品質各構面及整體層面差異表 .....	180



# 圖目次

圖 1	研究流程圖.....	7
圖 2	內部審核、內部稽核、內部控制之關係.....	15
圖 3	Z 模型.....	34
圖 4	Stephen P.Robbins 決策風格類型關係圖.....	36
圖 5	J. Rowe and J. D. Boulgarides 決策風格模式.....	37
圖 6	直覺/感覺、思考/感受決策風格類型.....	38
圖 7	研究架構圖.....	68
圖 8	修正後研究架構.....	88



# 第一章 緒論

機關、學校買東西都需要經過機關人員內部審核才能完成，所以內部審核可以說是為每一個機關單位的核心，然而實際執行內部審核工作卻又是因人而異。本章旨在說明本研究的研究背景與動機、研究目的與問題、研究方法、研究範圍與限制、研究流程與章節安排，以下分為五個小節分別敘述：

## 第一節 研究背景與動機

機關主（會）計人員是由主計機構依法令任用，各機關首長不得拒絕，因而使得主計人員具有雙重角色，一為主計機構之一份子，另一為所派在服務機關之一份子，必須同時受兩個機關的監督管理，是整個主計制度的精神所在。而會計人員執行機關內部審核，難免會有對同一事件與機關內部人員不同見解而造成機關內部衝突。支援業務機關執行任務的服務性、輔助性工作也是主（會）計人員的工作，所以為了達成上述工作必須要不厭其煩的努力與內部人員溝通。

但是新世代的管理思維不斷在更迭、機關組織也因時代變遷跟著重整，原本的直轄市從 2010 年 12 月 25 日起由臺北及高雄擴增到六都，臺中市與臺中縣整併後整個公務體系也跟著不一樣。原來市府內的局處室則因為管轄範圍擴大也跟著變大，每個局處室就像是把原來兩個縣市的局處室放在一起辦公，但主管卻只能有一個。這樣的組織變革對內部審核品質的影響是否會不一樣？依據會計法規定機關內部審核的工作是由主（會）計人員執行，那麼主（會）計人員個人的行事決策風格會否斷然影響內部審核工作之達成。以下將說明本研究的研究動機：

壹、瞭解主（會）計人員內部審核決策作為

主（會）計人員係由行政院主計處統籌管轄，不論獎、懲、派、免、陞、遷皆遵循主計系統辦理，主要目的是本著超然獨立精神執行內部審核、處理財務等

事務，能夠秉公處理，為財政把關，守護公庫，完全不受服務機關首長的考績、升遷、壓力或影響，惟各級主（會）計人員外派至機關服務，受服務機關首長監督，在業務的行使上，必須要配合機關的需要進行。在各方資源日漸短缺及相對民意高漲的情況下，如何做好資源分配將每一分資源都物盡其用實在是有所為難。

主（會）計人員執行內部審核工作，就是一連串持續決策的過程。依據 Henry Mintzberg 理論，不是每個人都可以做「好」的決定，策略的訂定本質是複雜的。人們總認為透過經驗和練習，便可學會做一個有效的決策者。Stephen P. Robbins 認為簡單的觀察便可以告訴我們，不是每個人都可以做好的決定。為了達到理性決策，要用最少的功夫，並避免困難的取捨，於是我們過度依賴經驗、本能和直覺的「經驗法則」。主（會）計人員依據主計專業提供財務相關決策資訊，參與許多組織內各部門或跨部門的會議，在會議上的決策對各部門多少都會帶來影響力。主（會）計人員或者會依賴經驗、本能和直覺做決策，也或者會考慮組織目標或評估經濟效益等整體評估後再做決策。

執行內部審核係依據會計法、內部審核處理準則等法令規定為準則，但又因該法令規範主（會）計人員必須定期輪調，造成同一組織成員遇到不同主（會）計人員對法令解釋不同，而有不同規範。「依法行政」，是公務人員服務法的規範，執行公權力時務求「客觀」避免「人」為操弄，主（會）計人員解釋法令因人而不同，法令準則是執行職權所遵循的工作規章，做決策則因人而異，瞭解直覺或邏輯思考模式，可以讓主（會）計人員執行職權時作到以依法行政為基礎、服務為導向之內部審核，乃為本研究動機之一。

## 貳、透過瞭解決策作為提出具體建議

彼得·杜拉克（Peter F. Drucker）為管理決策提供一些重要基本觀念，其中之一就是問題的分類，決策的過程就是先找出問題、定義問題後，在群體行為、個人心理與認知、直覺都會對決策產生影響。許多決策都是在組織中進行的，由於資源有限，各方爭取資源都很積極，因此經常會有民意代表及機關長官等的關

說，使得主（會）計人員必須在承受相當大的壓力之下，做出財務相關決策。另外依據 Stephen P. Robbins 就權力的來源分析指出，「職權」來自於個體在組織中的正式職位，這種權力的運用則在強制、獎賞、說服、知識的基礎下，去影響別人。主（會）計人員因為職位關係必須作出財務決策，提供給長官參考。本研究將從了解個人的決策模式後，整理出個人在各有所長、各司其職下，對各機關單位間相互協作與溝通配合找出適合的影響方式，以便提供給各位主（會）計人員參考。

人與人之間有語意的差別、目標與價值觀念的不同、權力層級的高低等都會造成彼此間的競爭與防衛。組織內成員間的不信任、利益衝突、敵意，組織內往往有話不能直說、或保留三分甚至無法就事論事。因為各機關的規模、人員、預算、規章等等的不同，一樣的内部審核規範，就會有許多不同的執行、決策方式。自信的決策者有三種特色，Roger Dawson 這麼說：「第一為時機，知道如何有效制定決策，他們擁有不尋常的時機感，知道何時作決策；第二為權力委任，也就是讓問題的直接負責人作決策；第三為能接受不明確，自信的決策者能不用事必躬親，他們可以在不明確的環境下快速展開行動。但最重要的特色則是需要勇氣，因為就算你站在對的軌道，站的太久也是會被輾過去。」

所以透過問卷設計瞭解縣市合併後會計人員對審核工作與所在組織規模大小、年資等因素是否會造成不一樣的處理方式，整理出改善建議，消滅組織內成員及主計人員彼此間衝突，提升審核效能，是為本研究動機之二。

## 第二節 研究目的與問題

### 壹、研究目的

本研究結合研究動機歸納出了希望達成的研究目的，概列如下：

#### 一、瞭解主計人員在決策風格構面與內部審核品質的實際情形

二、瞭解在不同個人背景變項下，主計人員決策風格構面的差異情形

三、瞭解在不同個人背景變項下，主計人員內部審核品質的差異情形

四、瞭解主計人員的決策風格與內部審核品質之間的關聯性

綜合以上結論，提出改善建議以供臺中市各主計人員及後續學術研究之參考。

## 貳、研究問題

基於前述研究目的，本研究以臺中市所屬機關主計人員為研究對象，提出下列的研究問題：

一、探討主計人員決策風格與內部審核品質的實際情形

二、不同性別、年齡、服務年資、教育程度、機關預算規模對主計人員決策風格的差異情形

三、不同性別、年齡、服務年資、教育程度、機關預算規模對主計人員內部審核品質的差異情形

四、主計人員的決策風格與內部審核品質之間的關係

最後，針對臺中市各機關主計人員決策風格對內部審核品質的影響及相互間的關聯，透過文獻回顧及案例研究互相驗證後提出改進建議。

## 第三節 研究方法

### 壹、文獻回顧及理論分析

文獻回顧(literature review)就是一份記述，載明了針對一個特定的主題，其他人已經做過了那些研究、以及得到了什麼樣的發現（Marilyn Lichtman 著，江吟梓、蘇文賢合譯，2010：201）。分析是一種次級資料的收集，透過收集他人所整理過的相關研究，分析其結論與結果，藉此發現其研究中的不足或是成果，並將其值得吾人參考的地方運用至自己的研究上（楊國樞等人，1998：51）。本研究將收集相關之專書、研究報告、學位論文、政府公開資訊等文獻。就理論方面，

為主要探究主（會）計人員個人與內部審核職權之行使，於是以主（會）計人員等關鍵字搜尋；就個案方面，則以內部審核、內部控制等關鍵字進行搜尋。

## 貳、量化研究

量化研究(Quantitative research)，一個用來描述傳統科學方法的詞彙，此種傳統科學方法強調假設考驗、決定因果關係，以及推論 (Marilyn Lichtman 著，江吟梓、蘇文賢合譯，2010：405)。而其中問卷調查是一種量化資料收集的方法，資料的收集是透過抽樣出來的個人，而由這些人當中所獲得的訊息推論至其他較大的母群體。

問卷調查法可以將標準套用在測量個人的決策選擇是否為理性。因此本研究透過問卷調查的方式探討內部審核的決策選擇情形。藉由相關文獻回顧及決策理論分析出要研究的構面，再由上述所整理出來的文獻分析並設計成問卷的問項，來調查主（會）計人員對於內部審核決策形成，最後回收問卷運用 SPSS 統計軟體進行各種資料分析，綜合歸納分析結果並提出研究建議與結論。再者，其抽樣方式是依主計員額設置原則之規模，以各機關（構）預算執行規模達新臺幣五千萬元且職員、聘僱人員預算員額及臨時人員達二十人者，所屬二級機關（構）預算執行規模連續三年達新臺幣二千萬元或職員、聘僱人員預算員額及臨時人員連續三年達二十人者、進行普查，了解臺中市內各機關會計人員對於內部審核品質的看法，使本研究不致偏頗。

## 第四節 研究範圍與限制

### 壹、研究範圍

本研究由於探討內部審核影響因素，因各縣市地區財政狀況及規範不同、審計單位對各縣市財務審核也採單一縣市查核，在審核案例探討章節上比較有容易比對的對象。本研究的研究範圍為臺中市，並採臺中市公務預算單位會計機構為



本研究個案，共 282 人。

## 貳、研究對象限制

由於本研究的研究對象為臺中市公務預算單位會計機構，但全臺中市主（會）計人員（含學校）約共有 585 人，礙於各學校均採取附屬單位預算方式執行預算。所遵循的規範與公務預算不同，本研究希望將問題集中在公務預算上，各學校就留待後續研究者可以繼續探討。

## 第五節 研究流程

本研究將具體研究步驟繪製成研究流程圖（見下圖 1）希望達成研究目的及解答研究問題。首先建立本研究架構及假設，將本研究變項進行操作型定義，進而設計預試問卷，並請三位專家進行效度評定，其問卷發放仿照正式問卷發放方式，惟其問卷發放數訂為三十份，回收後進行信度分析，刪去信度不佳的問項後形成正式問卷，接著進行正式問卷的發放與測試。回收正式問卷後進行量化的實證分析，依其分析結果得出研究結論及建議。

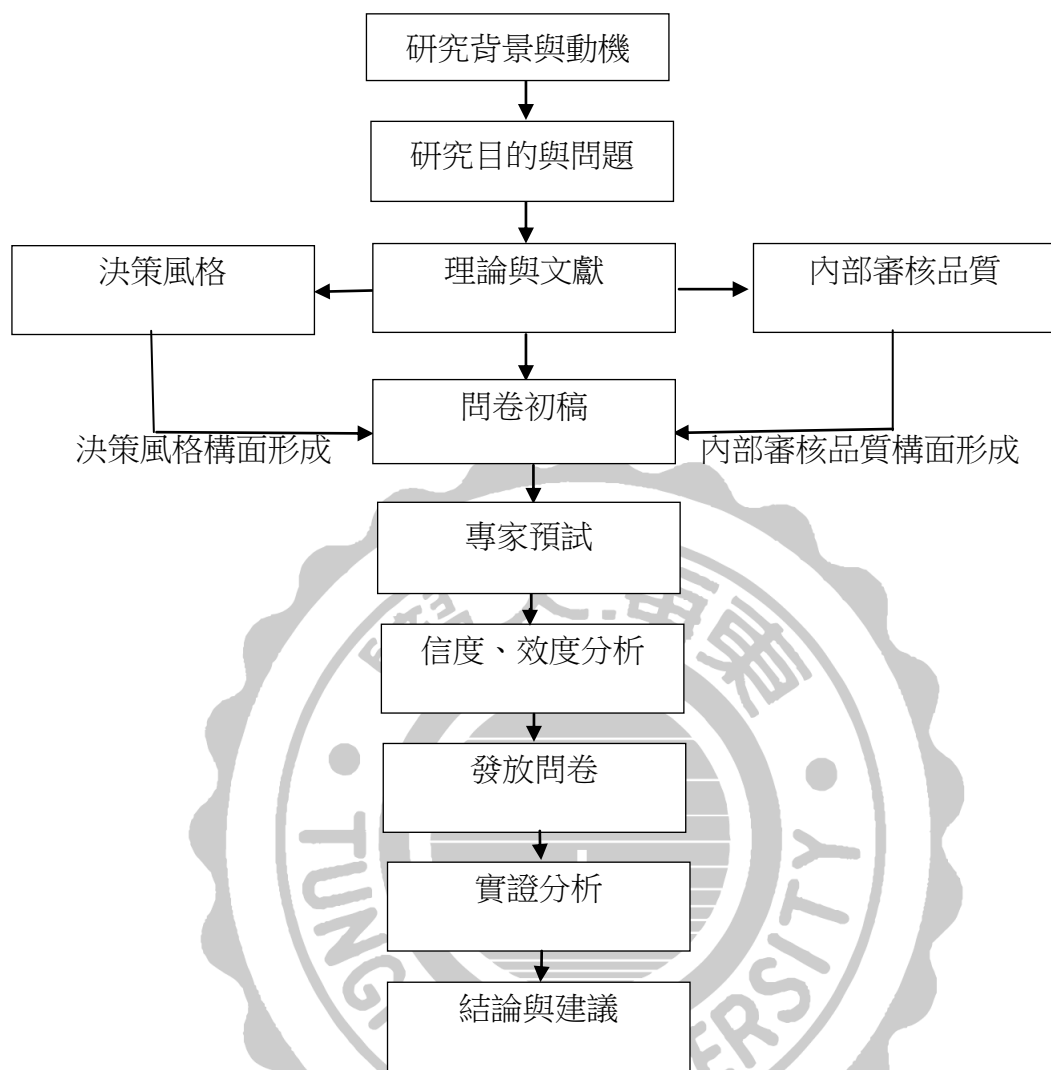


圖 1 研究流程圖

資料來源：本研究整理。



## 第二章 主(會)計人員制度及內部審核

本研究以主(會)計人員為研究個案，主計制度為我國所獨創，其最顯著或引人關注的特色是將歲計、會計、統計三項職能合為一體，連環運用，同時輔以超然的主計人事制度，使制度的功能更可順利的發揮。由於組織編制以及業務的需要，主計制度在業務上、人事上雖然是獨立運作，但仍須配合業務機關各項政務之推行。本章首節介紹主(會)計人員制度的發展沿革；第二節介紹主計人員的員額規劃及現況，以利本研究能夠站在個案的角度進行探討；第三節是針對內部審核內容介紹與歷年來內部審核案例，以待與本研究結果進行對照。

### 第一節 主(會)計人員制度的發展沿革

依會計法第 104 條規定：各該政府所屬各機關主辦會計人員及其佐理人員之任免、遷調、訓練及考績，由各該政府之主計機關依法為之。主計系統所執行的是政府財務活動的規範與記載，必須秉持超然的精神，提供公正客觀且確實的資訊。依行政院主計總處組織法規定，全國各級主辦歲計、會計、統計人員，分別對各該管上級機關主辦歲計、會計、統計人員負責，並依法受所在機關長官之指揮，因而形成了特有的超然主計制度。

#### 壹、超然的主計系統

為主計機構組織超然於機關之外，以行政院主計總處為最高主計機關，由上而下，全國一致另成一系統，即主計系統。

#### 貳、超然的主計人事

即主計人員的任免(遷調)、獎勵、考核，概由主計主管機關負責主持，不由所在機關長官處理。

### 叁、超然的主計職責（務）

主計人員依會計法、統計法等規定可超然獨立行使其職務，不受影響。

## 第二節 主計員額規劃及現況

主計機構及人員之設置管理，開始係依 1944 年 1 月訂定之「行政院主計處設置各機關歲計、會計、統計人員條例」辦理，會計與統計單位分別設置，1949 年 1 月「地方政府暨所屬機關主計機構及人員設置條例」公布施行後，將地方會計與統計單位合併設置，並定名為主計處或主計室。1981 年 12 月制定「主計機構人員設置管理條例」後，主計機構及人員之設置管理悉依該條例辦理。嗣為配合行政院組織改造，修正該條例並於 2013 年 1 月 1 日施行。<sup>1</sup>

### 壹、配置規範

政府機關（構）主計員額需配合所在機關，在機關總員額人數範圍內衡平考量配置。各主計機構應依實際業務繁簡酌予增減主計員額。主計處並依主計機構人員設置管理條例訂定主計機構設置及員額編制標準，<sup>2</sup>分屬中央、地方及各級政府、學校分別依預算額度、機關員額規範主（會）計人員的員額編制。

### 貳、臺中市目前現況

依目前臺中市政府編制來區分主計人員，一級機關共分 28 個局處室另外有 28 個區公所、二級機關則有民政局所屬分別設有 29 區戶政事務所、生命禮儀管理所及孔廟忠烈祠聯合管理所。教育局則有所屬體育處、家庭教育中心、所屬各級學校及市立幼兒園。經濟發展局則另設個公有零售市場；交通局的所屬則有公共運輸處、捷運工程處、停車管理處、交通事件裁

<sup>1</sup> 行政院主計總處網站（2016）。關於主計總處-主計總處簡介-組織制度沿革，2016 年 2 月 23 日，取自：<http://www.dgbas.gov.tw/ct.asp?xItem=2878&CtNode=1678&mp=1>。

<sup>2</sup> 民國 104 年 01 月 19 日主人地字第 1041000020A 號令「主計機構設置及員額編制標準」。

決處及車輛行車事故鑑定委員會；農業局則設有動物保護防疫處及海岸資源漁業發展所；觀光旅遊局則設有風景區管理所；社會局設有仁愛之家及家暴中心；勞工局設有勞動檢查處及就業服務處兩處；警察局設有各警察分局、保安警察大隊、刑事警察大隊、交通警察大隊、少年警察隊及婦幼警察隊；衛生局則設有 30 個衛生所；文化局另設有文化資產處及各區圖書館；地政局則有 11 所地政事務所；人事處則有公務人力訓練中心；研究發展考核委員會所屬則為資訊中心。

以上各機關及所屬依主計員額編制規定，分設會計室或由別的機關會計人員兼辦以上機關及學校。依全國人員主計網估算全臺中市政府各局處及所屬主計人員約佔 585 人。本研究將對獨立設立會計室或會計人員編制之公務預算機關為研究對象。

### 第三節 內部審核

#### 壹、內部審核

「內部審核」首見於 1972 年公布的會計法專章；1973 年主計總處復訂頒「內部審核實施辦法」一種，以專門規定內部審核的法令；1976 年總處為使各機關會計人員執行內部審核以所遵循，針對前述辦法除新檢討後另訂「內部審核處理準則」，明定各機關應參照該準則規定，修訂納入會計制度。並於 1976 年 7 月通函各機關試行，1978 年 8 月正式經行政院核定實施。後續於 1980、2000 及 2010 年檢討修正若干條文迄今。<sup>3</sup>

依內部審核處理準則<sup>4</sup>所稱內部審核，指經由收支之控制、現金及其他財物處

---

<sup>3</sup> 許一娟（2012）。探討「內部審核」更名之芻議，主計月刊，683，23。

<sup>4</sup> 行政院公報資訊網。內部審核處理準則，2016 年 1 月 28 日，取自：

[http://gazette.nat.gov.tw/EG\\_FileManager/eguploadpub/eg016127/ch01/type1/gov01/num1/Eg.htm](http://gazette.nat.gov.tw/EG_FileManager/eguploadpub/eg016127/ch01/type1/gov01/num1/Eg.htm)。

理程序之審核、會計事務之處理及工作成果之查核，以協助各機關發揮內部控制之功能。各機關實施內部審核，應由會計人員執行之。但涉及非會計專業規定、實質或技術事項，應由主辦部門負責辦理。

內部審核之範圍如下：

一、財務審核：謂計畫、預算之執行與控制之審核，包括預算審核、收支審核及會計審核。

二、財物審核：謂現金及其他財物處理程序之審核，包括現金審核、採購及財物審核。

三、工作審核：謂計算工作負荷或工作成果每單位所費成本之審核。

前項第一款、第二款預算審核、收支審核、會計審核、現金審核、採購及財物審核之定義如下：

一、預算審核：各項計畫及預算之執行與控制之審核。

二、收支審核：各項業務收支處理作業之查核。

三、會計審核：會計憑證、報表、簿籍及有關會計事務處理程序之審核。

四、現金審核：現金、票據、證券等出納事務處理及保管情形之查核。

五、採購及財物審核：工程之定作、財物之買受、定製、承租及勞務之委任或僱傭等採購事務及財物處理程序之審核。

依據會計法第 95 條明定各機關實施內部審核，應由會計人員執行之，藉由控制財務收支、審核財物及會計事務處理程序、查核工作成果，以協助機關發揮內部控制之功能。綜上法令規範的具體目的與內部控制部分目標雷同，可以說內部審核為協助內部控制發揮功能之重要機制。

有鑑於內部控制涉及層面廣且涉及組織內所有業務，尤其是內部審核與內部稽核兩者英文皆為 *internal audit* 容易使人誤解，根據 1999 年國際內部稽核協會重

新針對內部稽核定義，內部稽核是一種獨立、客觀地確認及諮詢活動，用以增加價值、改善組織的營運，利用有系統性及紀律化的方法來評估及改善風險管理、控制及治理過程的有效性以達成組織的目標。

早期引進內部稽核時因翻譯名詞差異，政府公務機關將之翻譯為內部審核，國營事業則多翻譯為內部檢核。我國營事業中公開發行公司及金融業，除依會計法及內部審核處理準則之規定，設有會計部門辦理內部審核外，還設置檢(稽)核部門對所有業務活動辦理內部稽核工作。依前項分工，會計部門主要執行日常作業活動為財務(物)審核事項，而檢(稽)核部門主要係以超然獨立不執行作業活動之個別評估觀點，監督各單位內部控制是否有效運作。

表 1 公務機關與國營事業內部審核規範之職掌

公務機關內部審核規範之職掌	國營事業	
	會計業務之職掌	內部稽核之職掌
預算審核(各項計畫及預算之執行與控制之審核。)	年度預算編列及執行進度之掌控，但通常無須於支用前審核經費預算。	視稽核計畫安排，否則並無此審核職掌。
收支審核(各項業務收支處理作業之查核。)	收付處理:與廠商之間收付款項的核驗與控制。 現金調節:定期編制銀行調節表並與相關紀錄核對	視稽核計畫安排，否則並無此審核職掌。
會計審核(會計憑證、報表、簿籍及有關會計事務處理程序之審核。)	會計憑證、報表、簿籍及有關會計事務處理程序之審核。	視稽核計畫安排，否則並無此審核職掌。
現金審核(現金、票據、證券等出納事務處理及	管帳不管錢的原則，會計人員不負責零用金、庫存現金等之	通常年度計畫中都有此安排或直接明訂為



保管情形之查核。)	管理情形審核，多半委由內(外)部稽核人員或財務人員負責。	內部稽核職掌。
採購及財務審核(工程之定作、財物之買受、定製、承租及勞務之委任或僱傭等採購事務及財物處理程序之審核。)	一般會計人員不負責採購及財務處理程序之審核。	係公司稽核室之職掌，或納入年度稽核計畫中審核。
工作審核(計算工作負荷或工作成果每單位所費成本之審核。)	會計人員不負責抽樣測定各類業務收入及成本之分配狀況，而由內(外)部稽核人員視稽核工作需要決定是否抽樣而定。	視稽核計畫安排，否則並無此審核職掌。

資料來源：本研究整理自“探討「內部審核」更名之芻議”，許一娟，2012，主計月刊，**683**，32。

所以從上表分類職掌可以看出，內部稽核其實是依據另外訂定稽核計畫而成立的工作項目，最終目的也是為了保護內部審核工作確實受到監督與考核。內部稽核所訂定的考核項目如果把內部審核全部納入，那麼內部稽核的管控基本上就不會有多大的問題出現。

另外，關於內部審核、內部稽核、內部控制之關係，可繪製下圖看出。內部審核應屬最內層的核心，足見財務（物）審核對機關的影響確實很大。

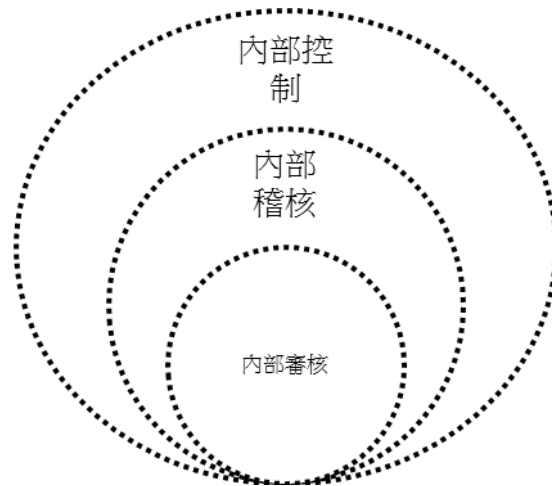


圖 2 內部審核、內部稽核、內部控制之關係

資料來源：本研究整理。

行政院主計處於90年3月14日所擬之會計法修正草案，<sup>5</sup>第五十條第一項規定：「各機關為提升施政效能及提供可靠完整財務資訊，應建立並維持有效之內部控制制度」。此次修正會計法並將原先第三章「內部審核」修正為第四章「內部控制及審核」，有強調內部控制之意。會計法修正草案第51條第2項則規定：「所稱內部審核，指經由收支之控制、現金及其他財物處理程序之審核、會計事務之處理及工作績效之查核，以協助各機關發揮內部控制之功能。」足見「內部審核」為廣義「內部控制」架構中之一環，為使內部控制發揮功能之重要程序。

馬秀如等指出，內部審核的性質，可能是內部控制中的 1. 控制活動、2. 資訊，或 3. 持續性監督。究屬何者，則視特定機關賦予內部審核執行者(會計人員)的角色而定，以上三者均有可能。故內部審核的性質較偏向日常營運活動及持續性監督。所以中央主計機關在訂定「內部控制制度實施準則」時，應該對於非例行性監督之實施時機與事項，及負責執行的人員，明確訂定，以利整體內部控制之推行。

<sup>5</sup>中華民國九十一年四月二十四日院臺財字第 0910016062 號

貳、從案例了解內部審核

一、本研究就行政院主計處揭露違失案例經過整理分析如下表 2：

表 2 違失案例

內部審核	缺失案例	違失案情分析	會計人員執行內部審核檢討改進措施
編號01 財務審核--預算編製執行類	「一般事務費」與「特別費」不當混用	違失案情分析特別費之定義為凡各機關、學校之首長、副首長等因公務所需，以首長名義致贈婚喪輓聯及花籃者屬之，與一般事務費列支同質性費用有所區別。	特別費與一般事務費之部分用途極其相似，會計人員如未向機關首長詳予說明該二種費別之用途與特性，容易導致首長對經費動支之錯誤認知。
編號02 財物審核--採購作業類	穩健採購，風險不在	某財團法人接受某部會補助，2006年3月以其補助款採議價方式向某廠商採購卡介苗熔封機，決標價2,705 萬餘元，惟決標後修改付款條件，有下列違失：  1.2006年3月17日開標當日，廠商經3次減價，標價仍高於底價，在廠	會計人員對採購及財物之審核，應依內部審核處理準則第22、23、24條規定，確實詳加審核。

		<p>商並未表達「無法減價」或「不再減價」之情況下，即宣佈保留決標，復以緊急情事，簽奉原核定底價人於同月21日同意決標，嗣後交貨期限卻因故延後逾4個月，顯與該財團法人當時所稱緊急需要而採超底價決標之理由不符。</p> <p>2.另該財團法人在決標後於未取得任何保證情況下，同意廠商要求，逕自修改廠商付款方式，顯有疏失。</p>	
<p>編號03 財物審核--採購作業類</p>	<p>勞務採購維護及保固分不清、付款規定有違失</p>	<p>某機關2010年辦理「強化資安威脅應變管理建置計畫」之勞務採購案，決標金額2,700萬元，契約訂明驗收後30日內付款契約價金總額百分之百，並規定契約主標的驗收後，廠商於維運期間尚須提供維修服務，契約條文</p>	<p>會計單位依內部審核處理準則第24條規定審核採購契約草案時，應注意契約草案所載涉及財務收支事項，包括付款條件及方式、履約標的之項目、數量、</p>

		卻以保固5年混淆處理，造成後續維修服務尚未履約及驗收卻先行付款，所訂之採購合約核有疏失。	單價、分項金額及總價、保固或維修之期限及責任，有無預付款之規範，採購標的之維護修理等，以期有關契約要項及權利義務衡平且公平合理，以確保機關權益。
編號04 財物審核--採購作業類	違法辦理分批採購及驗收	某會所屬機構辦理肥料採購，於2007年8至12月間循慣例以電話通知廠商交貨計19次（每次貨款均未達10萬元），採購金額共計110萬餘元。又已付款案中有經辦與驗收同一人，甚或無人驗收即付款之情形；本案同時負責採購與驗收兩人均為臨時人員，未獲指派正式職員指導監督，其中1人承辦採購並簽收廠商交貨達16次。	1.為發揮內部審核功效，會計人員核會採購招標文件，若發現特殊情況或重要改進建議，應依內部審核處理準則第10條規定，以書面報告送經主辦會計人員報請機關長官核定後辦理。 2.會計人員應本於職責，依會計法第102條及內部審

			核處理準則第16條規定，詳實審查各項報支之原始憑證，業經相關權責人員簽署及檢附之單據均符合規定後，始得付款。
編號05 財務審核--財物及出納類	出納侵占應繳國庫之易科罰金，並以跳號開立收據方式掩飾犯行	某機關兼辦出納陳姓法警，於2001年12月至2005年1月間連續侵占受刑人依法應繳國庫之易科罰金等289萬餘元，經福建金門地方法院檢察署於2005年7月以貪污治罪條例提起公訴。陳員未依規定將自行收納之易科罰金等款項按時解繳國庫，並挪作他用，另以跳號開立收據方式掩飾犯行。	為確認開立之收據均已送會計單位編製傳票，會計單位應依內部審核處理準則第22條規定，對於收據使用單位每日所送已開立收據，審核是否按編號順序開立，如屬作廢之收據，審核是否已截角作廢。
編號06 財務審核--財	挪用公款並編製不實銀行存款差額解釋表	某甲以工代職擔任出納一職後，即利用職務之便陸續挪用公款，於收取現	1.會計單位應確實依照出納管理手冊第51、54點及

<p>物及出納類</p>		<p>金時擅自納入私囊，並於每月銀行所送對帳單上竄改金額後，據以編製銀行差額解釋表，再影印送會計室對帳，製造出納庫存現金餘額與會計室帳列金額相符之假象，以遂其不法意圖。</p>	<p>內部審核處理準則第4、5、9、21條等規定執行內部審核，對於出納部門存管之現金、收據等，應定期或不定期查核盤點。</p> <p>2.會計單位執行出納業務之內部審核工作，依行政院主計處1998年8月31日台87處三字第07182號函規定：</p> <p>(1)會計單位應按季或不定期直接向國(公)庫單位索取銀行存款對帳清單查證。</p> <p>(2)對已開立支票之支出傳票，於支出傳票及請款憑證上應加蓋已</p>
--------------	--	--	--

			<p>開支票章戳或管制記號，避免造成重複開立公庫支票情事。</p> <p>(3) 各機關對公款支付，除零用金外，應採劃撥轉帳方式處理。對於收入繳款部分，應儘量採直接至公庫或銀行繳款方式辦理。</p> <p>3.會計單位對出納所送收款收據按編號順序逐一核對，如有跳號應加以追查。</p>
<p>編號<b>07</b> 工作審核-其他類</p>	<p>承攬案件未落實評估致浪費公帑</p>	<p>1.某公司於2000年間與民間企業簽訂汽電共生系統 BOT，汽電共生系統興建完成由該公司操作營運，並於營運15年後將系統無償移轉予該民間企業。</p>	<p>會計人員於業務執行中，應依「內部審核處理準則」第32條「審核各類業務之成果，衡量各類施政或工作計畫收支與成本</p>



		<p>2.惟因管線、鍋爐等設計不良，爰有變更管線影響施工進度及衍生履約爭議，致興建期程落後3年5個月，甫興建完成又因天然氣價格高漲，評估不具營運效益，經多次協調，爰於2007年5月正式協議終止合約，並於2007年12月拆除，共計認列存貨跌價損失4億餘元。</p>	<p>負擔情形，注意有無 按月、按季或按期 作績效評估、效益 評量或成本效益 分析，如發現問題 或效能過低，有無 及時採取必要之 改善措施」規定詳 予審核，針對財務 效能低落案件適 時提供意見並以 書面為之，供業務 單位及首長作為 決策之參考。</p>
<p>編號08 工作審 核-其他 類</p>	<p>補助民間團體興建直 銷中心，完工後閒置 未發揮原訂營運效益</p>	<p>某漁會以漁民人數近 4,500人，漁船數280餘 艘，因漁村公共設施極為 缺乏，為節省漁獲物販賣 及運輸時程，以確保漁獲 物之鮮度並增加漁民收 入為由，急切要求補助機 關2003、2004年補助該漁 會辦理「漁貨批發市場及</p>	<p>1.補助款之撥付 應依內部審核處 理準則第13條第4 項規定及補助機 關所定內規，依計 畫進度撥款，以免 資金閒置受補助 機關，徒增政府利 息負擔。</p>

		直銷中心興建計畫」，惟補助機關於興建期間未依計畫執行進度核撥經費，且該漁會於2004年6月工程完工驗收迄今，非但未依原定計畫營運，且長達5年間置荒廢，致部分設備遺失或毀損，經審計部繼續追蹤仍未見改善。	2.會計人員會簽類此公共建設計畫時，得適時提醒業務單位，做好評估分析或提出有助提升財務效益之意見，俾供業務單位參考。
--	--	--	--

資料來源：本研究整理自行政院主計處網站：政府內部控制-違失案例，

<http://www.dgbas.gov.tw/lp.asp?ctNode=5569&CtUnit=1776&BaseDSD=7>，檢閱日期：2016年1月28日。

從以上編號 01-08 會計人員執行內部審核檢討改進措施來看：

(一)編號 01 案例中會計人員如未向機關首長詳予說明支出款項費別之用途與特性，容易導致首長對經費動支之錯誤認知。可以顯見內部審核所遇到的問題不只是依法行政可以解釋。

(二)編號 02-05 案例可以解釋會計人員職權行使的行為係在會辦各項採購案件，但不是案件的裁量者。而編號 06 案例會計人員辦理內部查核事項，經由收支之控制、現金及其他財物處理程序之審核、會計事務之處理及工作成果之查核，以協助各機關發揮內部控制之功能。所以內部審核的工作，法令規範是著重在事項處理程序的控管。

(三)編號 06-08 案例則是針對工作成本效益的選定，著重在提醒機關工作人員們針對財務效益的評估和抉擇，內部審核工作重點著重在計畫選定過程，而非最終抉擇。

從這 8 個案例來看主(會)計人員對財務、財務及工作審核的職權行使角色則是依循超然獨立主計制度的設計。著重在過程、程序的合法有無，但最終決策還是在機關自己。

## 二、從審計處查帳看內部審核處理作業疏失

根據審計處稽察發現各機關人員財務涉有不法或重大違失，或處分不當時，經依審計法第 17 條規定，通知各該機關查明處理業經處分並陳報監察院備查在 100-103 年度台中市政府共有 21 件受處分人次則有 46 人，見表 3。

表 3 審計部臺中市審計處於 100-103 年度通知各機關查明處分彙計表

疏失原因	件數					受處分人次				
	103	102	101	100	小計	103	102	101	100	小計
合計	7	5		9	21	15	9		22	46
採購作業疏失	1	3		1	5	1	5		2	8
內部控制及審核疏失	4	2		5	11	8	4		15	27
財物管理疏失	1			2	3	3			4	7
帳務處理疏失	1				1	3				3
支付作業疏失				1	1				1	1

資料來源：本研究整理自審計處審核台中市政府 100-103 年度財務收支審核報告。

針對上表茲將審計處審核報告對於稽查疏失發現歸納整理出下列案例：

一、未依法令或相關規定施作而導致的後果，最後造成不經濟支出、採購作業疏失。

案例一：

前臺中縣大雅鄉公所辦理「大雅鄉 97 年度一般道路及排水改善工程」之後續擴充 300 萬元，未依政府採購法規定，於原招標公告及招標文件敘明擴充之期

間、金額或數量，採購作業核有疏漏。相關人員核有違失，計處分申誡 2 人次。

案例二：

臺中市政府文化局辦理臺中市圖書資訊中心興建案，因未考量整體空間配置問題，及審慎規劃施工順序，貿然興建本案二期增建工程，致將一期工程完工後尚未使用之部分設施拆除重作，造成約 90 萬餘元不經濟支出情事。相關人員核有違失，計處分記過 1 人次、申誡 1 人次。

案例三：

臺中市政府建設局辦理臺中大都會歌劇院新建工程，未審慎審查綜合營造工程保險費用預算，肇致廠商僅支付工程保險費 600 萬元，而該局須依約給付 2,807 萬餘元。相關人員核有違失，計處分申誡者 1 人次。

案例四：

臺中市政府文化局辦理臺中市圖書資訊中心興建案，因未考量整體空間配置問題，及審慎規劃施工順序，貿然興建本案二期增建工程，致將一期工程完工後尚未使用之部分設施拆除重作，造成約 90 萬餘元不經濟支出情事。相關人員核有違失，計處分記過 1 人次、申誡 1 人次。

二、內部控制及審核疏失，內部審核有賴於機關內部各單位人員共同防範。

案例五：

臺中市政府客家事務委員會辦理「東勢新丁粄節」活動，未依核定計畫研發製作客家伴手禮，而以購買祝賀酒禮盒方式辦理，且逕行分送犒賞該會全部員工。相關人員核有違失，計處分申誡者 2 人次。

案例六：

臺中市政府交通局所屬停車管理處轄管臺中市公有停車場基金，無法源依據仍列支停車場員工慰問金、誤餐費及油料補助費。相關人員核有違失，計處分申誡 2 人次。

案例七：

前臺中縣大雅鄉公所主任秘書於鄉長請假參選臺中市市議員期間，違法進用清潔隊員及臨時人員，致清潔隊員較法定預算員額超額進用 5 人。相關人員核有違失，計處分記過 2 人次。

改制前臺中市政府建設局辦理「97 年度各區公園及行道樹災後復原緊急搶修開口契約工程(西屯區)」，未適時申請追加動用災害準備金，致無法依實作金額如數給付，廠商提出訴訟經法院判決該府敗訴，須支付工程款差額利息及訴訟相關費用 6 萬餘元，核有不經濟支出情事。相關人員核有違失，計處分申誡 1 人次。

三、財物管理疏失，機關內部行政處理未依規範作業處理。

案例八：

前臺中縣霧峰鄉公所經管垃圾車及鏟裝機各 1 輛遭竊，財產管理作業欠當。相關人員核有違失，計處分申誡 1 人次。

案例九：

改制前臺中市政府警察局受贈 NQO-145 機車 1 臺，供協勤民力公務用，其機車發照日期為民國 87 年 6 月，惟迄民國 99 年 10 月仍未登錄財產管理。相關人員核有違失，計處分申誡 3 人次。

四、帳務處理疏失，機關事務處理規範並未完善。

案例十：

臺中市政府水利局徵收水權登記費收入，所收取之票據，未參照出納管理手冊規定逐案管控、登入紀錄簿暨繳庫，甚有部分放置年餘遲未繳庫，收繳管控作業顯有疏漏。相關人員核有違失，計處分記過者 1 人次、申誡者 2 人次。

五、支付作業疏失，工程結算標準作業流程及結算計算方式機關承辦人員未核實按照計畫規定辦理。

案例十一：

前臺中縣和平鄉公所以經濟部水資源作業基金撥付之水源保育與回饋費辦理「97 年度辛樂克颱風災害緊急搶修(通)工程－自由、達觀及中坑等 3 村」，工程

結算金額 254 萬餘元，其施作範圍含自來水水質水量保護區域以外，惟經費分攤核算未確實，致誤由水源保育與回饋費支應。相關人員核有違失。

依上述 11 個案例分類，其實各個案例可以依個案再分別細分重新歸類，因為案例實情無法得知，所以只有依書面繕打的資料來分類。以上案例均為審計處審核結果送請懲處案件，依情節輕重懲處的裁罰不一，但可以確認的是疏失人員都被課責。

### 三、主（會）計人員審核角度

審核分為行政查核、監察審核、立法審議（徐小玲，2011：117），機關人員（包括主計人員）都是在做行政查核，根據審計處審核報告稽查結果分成 4 類分別為：不為審查、審查不足、審查過頭、其他審查問題，見表 4。

表 4 機關內部及採購人員角度與審核人員角度看行政責任

機關內部及採購人員角度	是否需負擔行政責任	行政查核類別	審核人員角度	是否需負擔行政責任	依據
1. 需要看	要	不為審查	1. 不須看	不需要	採購法、會計法第 99 條 <sup>6</sup> 、支出憑證處理要點
2. 仔細看			2. 無法看	加班、出差等涉及個人費用	
1. 需要看	要	審查不足	看不懂	不需要	施工管理規

<sup>6</sup> 會計法第 99 條各機關主辦會計人員，對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主管長官。前項不合法之行為，由於該機關主管長官之命令者，應以書面聲明異議；如不接受時，應報告該機關之主管上級機關長官與其主辦會計人員或主計機關。不為前二項之異議及報告時，關於不合法行為之責任，主辦會計人員應連帶負之。

2.仔細看				專門技術、工程 品質	範由各機關 自行訂定專 業規範
1.需要看  2.仔細看	要	審查過頭	1. 越權  2. 效率不 彰	不需要 法令有明定員 工待遇權責分 工表 仍沿用舊有的 規定執行職權	員工待遇權 責分工表
1.需要看  2.仔細看	要	其他審查 問題	應審查而不 審查 (必須仔細 去看)	要 法令已明定不 可為而為	內部審核處 理準則、會 計法等

資料來源:本研究整理自主計人員內部控制與行政效能關係之研究-行政裁量權運用之觀點(117頁),徐小玲,2011,台中:未出版。

根據上表可看出機關內部及採購人員的行政責任均屬為須負擔,而審核人員的行政責任則因案件不同而有不同的行政責任負擔,其中在審核人員角度看來有不須看、無法看、看不懂、越權、效率不彰及應審查而不審查,在機關內部及採購人員的角度看來則需要全部負責,在講究分層負責的行政分工下,容易產生事權不一而有機關內部人員與審核人員,對同一件事因見解不同而產生紛爭。

而杜佩蘭、黃英忠、張肇松(2013)提出主計工作是支援業務機關遂行任務的服務性、輔助性工作,由於行政機關的組織龐大、業務複雜且具高度專業性,我們時常可看到在業務溝通方面,主計人員常與業務單位多所爭執,意見分歧之下常常發生角色衝突情事。而在主計制度設計下在人事與業務上須超然獨立,須同時接受本機關首長與上級主計長官的指揮,亦即是需要接受兩種組織承諾及兩

種指揮系統，所以外派主計人員同時為不同角色扮演，進而衍生角色衝突。

#### 第四節 會計人員責任

本節將針對會計人員在內部審核的責任做以下介紹，並以此當作內部審核品質構面參考。依會計法對會計人員責任的規範，訂於會計法 67、99、103、109、119 條等，明訂內部審核是會計人員的責任，也對會計人員在執行本項工作時給予相對課責，從下表可以看出責任分為行政、刑事責任及對國家賠償責任，分別為懲處、賠償。在維護民主、自由及資訊充斥時代中，會計人員執行內部審核工作實在沉重。

表 5 會計人員責任

責任事項	會計法規定	責任性質	需負責之人員	內部控制之主要目標
會計報告、帳簿、重要備查簿及憑證繕寫錯誤之更正及賠償責任	依 67 條規定因繕寫錯誤而當時發現者，由原登記員劃線註銷更正，於更正處簽名會蓋章證明，不得挖補、擦刮或用藥水塗滅。前項錯誤不影響結數者，應由察覺人將情形呈明主辦會計人員，由主辦會計人員依前項辦	對國家之賠償責任	與 67 條產生關係之會計人員	1. 財務報導之可靠性 2. 提



	<p>法更正之；其錯誤影響結數者，另置傳票更正之。……</p> <p>……因繕寫錯誤而公庫受損失者，關係會計人員應負連帶損害賠償責任</p>			<p>升 施 政 效 能</p>
<p>會計程序或會計文書等不合法行為之責任</p>	<p>99 條規範，各機關主辦會計人員，對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主管長官。前項不合法之行為，由於該機關主管長官之命令者，應以書面聲明異議；如不接受時，應報告該機關之主管上級機關長官與其主辦會計人員或主計機關。不為前二項之異議及報告時，關於不合法行為之責</p>	<p>1.行政責任 (懲處、懲戒)</p> <p>2.刑事責任 (如有觸及刑法)</p> <p>3.對國家之賠償責任</p>	<p>主辦會計人員</p>	<p>法令之 遵循</p>

	任，主辦會計人員應連帶負之。			
內部審核人員之保障	103 條規範，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。	賠償責任之免除	會計人員	法令之遵循
會計檔案遺失、毀損之責任	109 條規範，會計檔案遇有遺失、損毀等情事時，應即呈報該館上級機關主辦會計人員或主計機關及所在機關長專，與該管審計機關，分別轉乘各該管最上級機關，非經審計機關認為其對於良善管理人應有之注意並無怠忽，且予解除責任者，應付懲戒。愈有前項情事，匿不呈報者，從重懲戒。因第二項或第三項	1.行政責任 (懲戒) 2.對國家之賠償責任	主辦會計人員	提升施政效能

	情事，致公庫受損害者，負賠償責任。			
會計人員交代不清所衍生損失之責任	119 條規範，會計人員交代不清者，應依法懲戒；因而致公庫損失者，並負賠償責任；與交代不清有關係之人員，應連帶負責。	1.行政責任 (懲戒) 2.對國家之賠償責任	1.會計人員 2.與交代不清相關人員	1.法令之遵循 2.提升效能

資料來源：本研究整理自政府會計人員內部控制與內部審核法治之研究（36-38 頁），黃月桂，2013，嘉義：未出版。



## 第三章 理論探討與文獻回顧

### 第一節 決策風格

決策風格是指面對決策時，是已經習以為常不加掩飾就表現出的模式。我們每個人都帶著自己的人格與其他個人的差異來做決策。Stephen P. Robbins 指出與組織內的決策特別相關的則是有兩種，一種是決策風格(decision-making styles)另一種是道德發展層次(level of moral development)。本節將針對決策風格做以下介紹。

#### 壹、認知風格

瑞士精神病理學家 Carl Jung 主張，人們分別由外向性與內向性兩種基本類型組成。提出兩種「知覺」類型，也就是我們如何蒐集資訊（感覺與直覺）；以及兩種「判斷」，也就是我們如何做決策（思考與感受），直接說明每個人平常使用的基本心智功能。並進一步認為人類的相似性與相異性，可以藉由偏好的整合來加以瞭解。我們偏好某種做事的方法並選擇它，但並不完全只使用一種方式；對於外向性或內向性的偏好，就像我們屬於右撇子或左撇子一樣，有偏好但還是可以選擇。利用這四種不同偏好（感覺、直覺、思考、感受）的優點，管理者可以充分利用並做出更有效能的決策。

美國談判藝術專家 Roger Dawson 則指出大腦的兩邊得到相同的資訊，但做出不同的決定，左腦用語言形式把資訊編碼，然後使用邏輯做出決定；右腦則是情緒性的吸收資訊，並用直覺做出決定。所以，你所做的決策會因此而不同。習慣用左腦的人喜歡用有組織的方法解決問題；他們做研究、編目錄以及分析可能的解決方法。而習慣用右腦思考的人喜歡依賴感覺和找到別人對問題的感覺來解決問題。這個問題還有一個更深入的考量層面，就是你是一個多獨斷的決策者。獨斷的人能很快做出決策，不獨斷的人就緩慢做出決策。

根據 Isabel Briggs Myers 提出 Z 型問題解決模式。據此模式，良好的問題解決模式有下面四個步驟：

1. 檢查事實與細節。用感覺去蒐集與問題相關的資訊。
2. 產生選擇方案。用直覺去開發可能的選項。
3. 客觀地分析可以選擇的選項。用邏輯式思考來檢查每個選項的影響。
4. 衡量結果所帶來的衝擊。用感受評估參與其中的人如何被影響。

針對以上步驟使用 Z 模型可以幫助個體發展自我的認知風格。Z 模型可以畫出下面的圖 3：

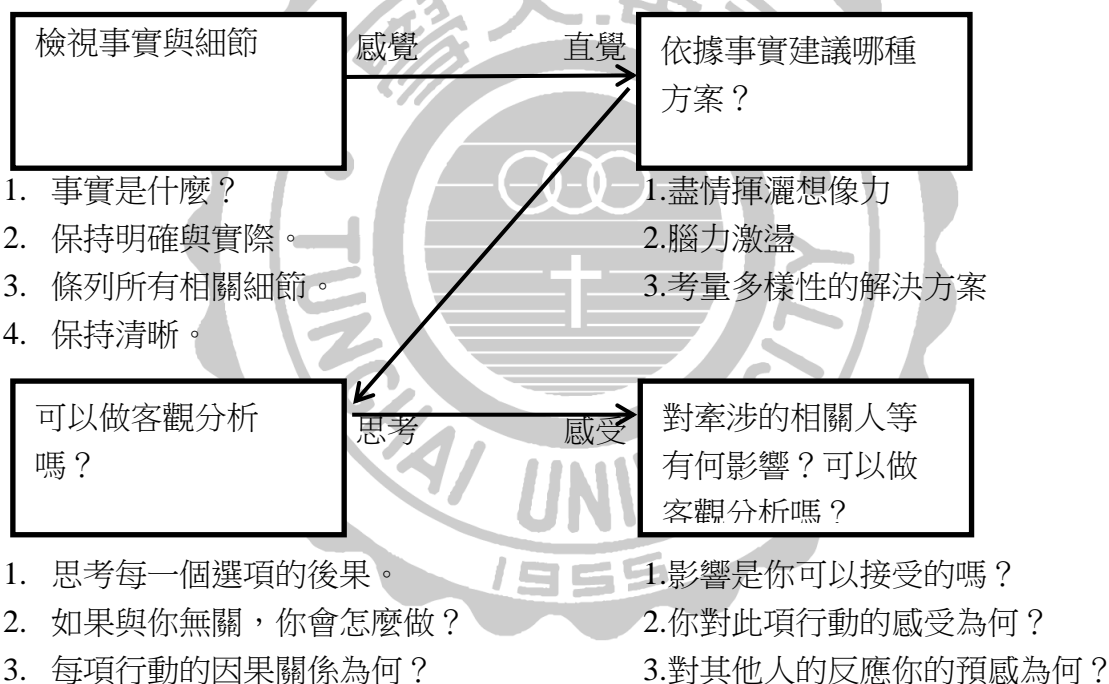


圖 3 Z 模型

資料來源：本研究整理自組織行為 (James Campbell Quick 原著) (頁 259)，林家五譯，2011，臺北：揚智文化。

根據個體偏好，Carl Jung 主張每個人都有偏好的知覺及判斷的方式。知覺風格與判斷風格的組合稱為認知風格(cognitive style)。所以，共有四種認知風格：感覺／思考、感覺／感受、直覺／思考，以及直覺／感受，此四種認知風格的存

在對於組織決策都有很大的影響與貢獻。下面則分別解釋這四種風格的人優缺點。

感覺／思考者仰賴事實。他們對情況進行客觀、非個人化的分析，接著做出分析性及客觀的決定。這種風格在組織中是相當有價值的，因為它可以導出一個清晰的、簡單的解答。這種人記得每一個細節，也很少犯違反事實的錯誤。但是弱點在於忽略決策中人際互動的層面，因此容易疏遠他人。

感覺／感受者也蒐集事實性的資訊，但是這類人會參考評估決策對人的影響來做判斷。他們看重人際關係，也採行更務實的方法來蒐集解決問題的資訊。在決策上仰賴於能夠處理好人際關係中問題的能力，以及能計算評估風險的能力。但對於打破組織內規則的創新想法可能就比較無法接受。

直覺／思考者重視情境中各種可能選項的機率，並能客觀且無私地評估這些可能性。這類型的人喜歡主動提出意見，並將焦點放在長期效益。屬於創新而且願意冒險的。但是容易忽略有事實依據的主張及他人的感受。

直覺／感受者會去尋找可能的選項，並根據如何影響相關的人來評估選項的可能性。這類型的人喜歡參與式決策，並致力於開發員工的潛能。但是他們也比較容易依據個人偏好而非大量的客觀資料而做出決定。也可能變得過度回應他人的需求。

## 貳、決策風格模型

決策風格是指面對決策時，是已經習以為常不加掩飾就表現出的模式。根據 **Stephen P. Robbins** 認為決策的行為是了解組織行為的基本要素。學者對我們的頭腦在制定決策時的作用進行研究，已有半世紀以上，不管是在實驗室或實地進行的研究都顯示人們往往會運用無意識的常規，來處理決策的複雜度。這種啟發式的常規，在大部分情況都很管用。例如，我們經常依賴啟發式的方法，判斷標的物和我們之間的距離遠近，把最接近的和清晰度畫上等號。目標愈清楚，我們就會判斷他距離較接近，目標愈模糊，我們就會認定他距離一定比較遠。但大部分啟發式的方法，對於誤判距離遠近所得到的結果就會不一樣，這對一般人可能沒

有關係，但是對於飛機駕駛員來講，一點點的誤判就有可能帶來大災難。

當在面臨做判斷時，依賴個人的價值而非理性邏輯者，可稱他為直覺型，也稱為感覺類型；用謹慎、符合邏輯的方法者做決策時則為思考類型，也稱為理智型的。偏中者則為較有彈性的，在處理決策方面可以較敏銳地看出不同情境的差異。而對於人格特質部分，藉著相信自己是命運的主宰者則歸類為擁有內控的特質；認為生命是受到外力所掌控的人則是有外控的特質。將人格特質（內、外控）與決策時思考判斷模式（感覺、理智）做成縱軸與橫軸可以劃成下圖，並因此歸類出 4 種決策風格，見圖 4。

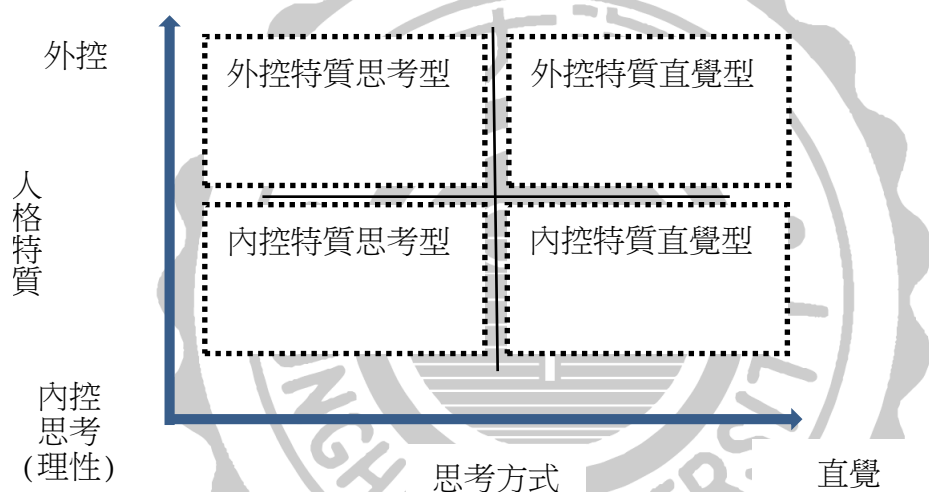


圖 4 Stephen P.Robbins 決策風格類型關係圖

資料來源：本研究整理自決策 DNA，(Stephen P.Robbins 原著) (頁 25-63)，林思伶、李炳林譯，2004，臺北：台灣培生教育。

根據上表透過決策風格模式可辨識出 4 種不同的決策風格模式，可以得出一套基本架構並適用在每一個人身上。另一個決策風格模式則採縱軸是個人對不明確的容忍度橫軸是思考方式來區分，如下圖 5。



圖 5 J. Rowe and J. D. Boulgarides 決策風格模式

資料來源：本研究整理自組織行為（Stephen P. Robbins 原著）（頁 124），李茂興譯，2001，臺北：揚智文化。

這個模式以一般人的兩大基本差異為基礎：一是思考方式，把人分成兩種，一種人是邏輯非常強、理性、分析解讀資訊能力非常強；另一種人的長處在於直覺與創意，全觀的能力較強。二是對不明確的容忍度，有人需要結構非常明確的資訊，使模稜兩可的情況減到最低，但有的人卻可以同時處理多種想法。依據這兩樣差異可以分析理出指揮型、分析型、理念型、行動型共 4 種決策風格。

指揮型強調理性，對不明確容忍度低。這種人非常有效率、合乎邏輯；但因為他們對效率的追求往往只考量少數有限的資訊。

分析型的人對不明確容忍度接受程度較高，所以這類型的人比指揮型的人需要更多資訊、更多選項；這種人多半是能因應新情境且小心翼翼的決策者。

理念型的人士也非常寬廣，而且會在做決策之前考慮大量的資訊，這種人喜歡長期規劃、喜歡有創意的問題解決方案。

行動型的喜歡與人共事，關心同事與部屬的成就，希望從他人處獲得建言，並喜歡以會議為溝通管道。所以這類型的人會盡量避免衝突，尋求多數人的接受。從以上 Stephen P. Robbins 及 A. J. Rowe and J. D. Boulgarides 這兩項模型分析差異



項目來看，橫軸都是以「思考方式」來分類，而縱軸則是以內（外）控及對不明確事項的容忍度來分類。雖然在名詞運用上不同，但實際上操作分類時縱軸的區分始終以「個人判斷」為主。本研究將這兩種風格與榮格提出認知風格模型互相重疊在一起可以證實，個體的人格特質差異與做決策判斷方式所導出的模型實質上是一樣的，所以本研究將以上風格模型與認知模型結合後可以畫出下面圖 6：

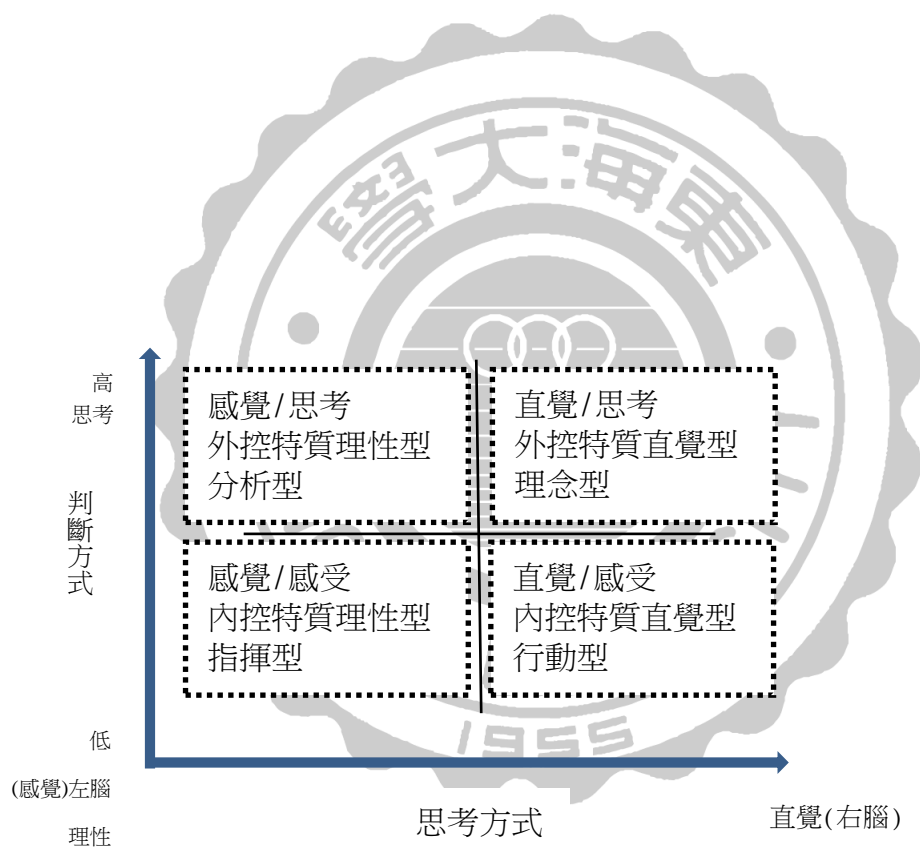


圖 6 直覺/感覺、思考/感受決策風格類型

資料來源：本研究整理。

決策風格類型在上述三位學者提出的模型整合後，本研究將其整合後定義出決策風格是個人在決策過程中思考方式與判斷方式（包括人格特質與對不明確的容忍度）的行為習慣模式。

## 第二節 決策風格相關量表

根據 Stephen P. Robbins 說「好」的決策是依據邏輯、深思熟慮的分析和尋找完整的資訊產生的，所以他提出理性決策過程有六個標準步驟：1.找出並確認問題；2.確認決策的標準；3.賦予標準不同的權數；4.發展可行方案；5.評估每一個方案；6.選出一個分數最高的方案。在面對會重大影響個人生活的事件時，更需要理性的決策過程。不過上述的決策步驟是建立在不切實際的假設上。因為在真實的世界裡獲得完整的資訊是不可能的。在分析方案時受限於不相關的標準、情緒，如果只限制在各選定的標準並用相同的權值來衡量實在有困難。其實有的時候甚至會為了用最少的功夫、避免困難的取捨，我們還是會遵循依賴經驗、本能和直覺的「經驗法則」。Roger Dawson 認為每個人進行決策的角度都不盡相同。當聆聽參與會議的人發表言論時，你很難相信他們講的是同一件事。因為，他們正從不同角度來看決策。一旦你知道不同的決策風格不但可以評估自己的風格，還可以即時分析別人的決策風格。你會知道他們何時會做決定，以及如何做決定。

Carl Jung 認為知覺與判斷影響決策，而決策風格測度則有不同的學者提出不同的測度方式，茲將自博碩士論文加值系統所蒐尋到的資料，整理出以下三種量表，並從其中選出最適合的量表來作為本研究測度依據。

### 壹、Stephen P.Robbins 決策風格量表

個性強烈的影響作決策的方式，所以我們需要知道自己的個性傾向。把關於人格特質（判斷方式）與決策風格類型綜合成下列新的決策風格問卷：

表 6 Stephen P.Robbins 決策風格量表

構面		題號	題目內容
思考	直覺	A1	1 我依賴直覺做審核

方式	型	A2	2 做審核時，我相信內在的感覺和反應
		A3	3 我通常做自己覺得是正確的決策
		A4	4 當我做審核時，感覺這個審核是對的比擁有合理的原因來的重要
	理性型	A5	5 執行審核工作前我會重複查證資訊來源以確保它符合事實
		A6	6 我用邏輯、有系統的方法做決策
		A7	7 我做決策時有賴於謹慎的思考
		A8	8 當我做決策時，會針對特定的目標，去考慮各種不同的選擇方案
	人格特質	內控人格、外控人格	A9
			9b 能不能得到一份好工作與是否獲得適當的機會有關
A10			10a 在服務機關認真學習、工作的程度和得到的成績有直接關係
			10b 很多時候，上司的反應似乎是很隨意的
A11			11a 離婚的是具顯示越來越多人不去努力維繫婚姻
			11b 結婚是個賭注
A12			12a 當我是對的時候，就能說服他人
			12b 認為一個人能真正的改變他人的基本態度的想法是很愚蠢的
A13			13a 在我們的社會中，一個人未來的賺錢本事取決於其能力
			13b 獲得晉升這檔事其實取決於你是否比未被晉升者多一點的幸運

		A14	14a 一個人在服務機關中知道如何與他人相處也容易被領導
			14b 我對他人的行為舉止沒有什麼影響力
		A15	15a 在工作上獲得的成績是來自於努力的結果，無關乎幸運與否
			15b 有時候會覺得對自己所得的成績無能為力
		A16	16a 只要持續不斷的努力，便有機會改變這個世界的發展
			16b 我們僅能一廂情願的以為有人能影響這個社會
		A17	17a 命運操之在我
			17b 絕大部分發生在我們身上的是，大都只是碰巧而已
		A18	18a 與服務機關的人和睦相處，是一項必須練習的技能
			18b 要理解如何能取悅一些人簡直是不可能的任務

資料來源：本研究整理自決策 DNA (Stephen P.Robbins 原著) (頁 25-63)，林思伶、李炳林譯，2004，臺北：台灣培生教育。

對於思考方式構面來說，分有非常同意、不同意、沒意見、同意與非常不同意五種選項，計分方式為選非常不同意的給自己 1 分、選不同意的給自己 2 分、選沒有意見的給自己 3 分、選同意的給自己 4 分、選非常同意的給自己 5 分，這兩個類型的分數應該都介於 4-20 之間，獲得較高分數的那一類型為自己較傾向的類型，並請注意兩種類型的分數差異，差異愈大代表所偏好的類型愈能左右決策。如果兩個分數相當的接近，或是分數都趨向集中在 10-14 之間，則表示在處理決策上比較有彈性，而且也可以較敏銳的看出不同情境的差異，如何影響自己的風格。

內外控特質 A9-A18 選 a 作答者每題給予 1 分，選 b 作答者則給予 0 分，得分 8-10 分屬高度內控、6-7 分屬中度內控、5 分屬混合型、3-4 分屬中度外控、1-2

分屬高度外控，內外控屬性將幫助你了解自己如何看待與接受對個人行為的譴責程度。他也能提醒你在提升決策技巧時應加強部分的重要性。舉例說，高度外控的人容易覺得對自己生活毫無主導能力，傾向認為自己對生命擁有相對較低的影響力。他們較不關心如何發展優秀的決策技巧，因為她並不相信自己所做的選擇對生命的結果會有多大的影響。

把上述兩項構面分數加總後得到的總分，就可以決定出你是屬於上一節所提到的 4 種類型中哪一種決策風格類型。當你測出你的人格特質分數少於 5 分是屬於外控特質、A1-A4 分數加總 < A5-A8 分數加總則是屬於理性風格，可以推論出你是屬於分析型；人格特質分數少於 5 分是屬於外控特質、A1-A4 分數加總 > A5-A8 分數加總則是屬於直覺型風格，可以推論出你是屬於理念型；人格特質分數大於 5 分是屬於內控特質、A1-A4 分數加總 < A5-A8 分數加總則是屬於理性風格，可以推論出你是屬於指揮型；人格特質分數大於 5 分是屬於內控特質、A1-A4 分數加總 > A5-A8 分數加總則是屬於直覺型風格，可以推論出你是屬於行動型。見表 7。

表 7 人格特質與理性、直覺型分類表

縱軸與橫軸構面	理性型	直覺型
外控特質	1-4(人格特質) A1-A4 分數加總 < A5-A8 分數加總(分析型)	1-4(人格特質) A1-A4 分數加總 > A5-A8 分數加總(理念型)
內控特質	6-10(人格特質) A1-A4 分數加總 < A5-A8 分數加總(指揮型)	6-10(人格特質) A1-A4 分數加總 > A5-A8 分數加總(行動型)

資料來源：本研究整理。

## 貳、DISC 人格特質量表

上列 Stephen P.Robbins 針對個人的人格特質部分由本研究做額外擷取分析，

但實際上 Stephen P.Robbins 還有針對情緒化等因素做進一步問卷測度，但根據楊舜馨（2013）提出人格特質除了本研究歸納的內控、外控特質以外，還有 William. Moulton Marston 研究 DISC 人格特質（Dominance 支配型、Influence 影響型、Steadiness 穩健型、Compliance 服從型）。

William. Moulton Marston 強調上述四項人格特質各有其核心及其特點，而每一個特質都包含 2 個以上的特點，測試者則依照自己的第一感覺挑選出自己覺得最適合的特點。Walter Clark 於 1950 年根據此特質發展出一套測量工具（Activity Vector Analysis）此四種特質涵蓋了人格特質並各有其特質說明，如下表 8：

表 8 DISC 人格特質量表

DISC 型	人格特質	
Dominance 支配型	特徵	喜歡發號施令、支配他人、自尊心高；會運用自身的力量克服障礙並得到成果，可塑性佳
	因應方式	盡可能支持他所追求的目標，如果不同意需要根據事實與其溝通，要精確且要井井有條快速切入重要主題。強調具有競爭力的績效表現。
Influence 影響型	特徵	善於說服與誘導、與他人互動、口才好、具征服力能贏得他人的信服透過影響與說服他人。
	因應方式	支持他們的點子、計畫及夢想。別試著與他們爭辯，向他們解釋此行動能強化形象別與他們討論細節。
Steadiness 穩健型	特徵	堅守信念，追求一致性，能與他人合作。相信透過與他人互相合作可以完成任務。
	因應方式	以真誠友善的方式支持他，讓他有時間信任你。當雙方看法不同時，應討論個人感覺而非事實，對他們要表現出積極傾聽的態度，保證風險都會在合理範圍內盡可能減少。
Compliance 服從型	特徵	擅長分析與思考、循規蹈矩、盡忠職守、追求高標準、注重細節，需要依循規則辦事。
	因應方式	支持他們的論點需要有條理、思慮縝密的方法。用行動對他們展現你的承諾，非空口說白話，注意細節、精確性與邏輯性。與他們討論

	時須提出優劣，並列出堅定且明確的證據，新的決策不會造成傷害。
--	--------------------------------

資料來源：本研究整理自人格特質、人際互動能力與決策風格之相關性研究－探討決策行為模式（15 頁），楊舜馨，2013，台中：未出版。

William. Moulton Marston 認為 DISC 特質分析不會隨種族、法律規定、文化或經濟地位的差異而有所改變，也就是說人類的行為與情緒可以透過觀察加以歸類解釋。經由測驗分析可以整理出個別所在的群體文化，以及在相同文化下呈現出的差別。DISC 測度人格特質同時納入卡式十六種人格因素之後分析歸納出以上四種特質。也因為如此實際可供測度的題目必須納入十六種人格因素並加以分析，過程有點複雜，如果要以問卷方式請人作答，可能會因作答時間過長造成作答人的困擾與不耐煩，間接造成研究數值取得困難。

### 叁、Rowe 決策風格量表

從碩博士論文加值系統搜尋文獻中，發現有蘇芊遐（2007）及廖鴻志（2014）均採用 Rowe 決策風格量表，另外吳適意（2003）、陳惠怡（2004）、張熙志（2004）也採用 Rowe & Boulgarides 對決策風格的測度，經過各位研究者的剖析，以及上述量表對個人特質部分還是有所缺漏，而 Rowe 根據認知權變決策風格理論發展，並經常時間以各種職業、各種團體超過一萬名樣本實證研究，受試者均能同意可真正測得其決策行為，並得到超過 0.9 表面效度，並經國內外學者多次實證引用，證明具有相當良好的測驗效度。

根據吳適意（2003）提出該量表信度經過個學者實證測量後發現，陳英武（1984）曾以本量表作間隔三周之重測信度，測得四種型態的相關係數為 0.6 至 0.75。陳妙玲（1984）也以本量表對中山大學三十位企經班學員施測，間隔三周再測信度為 0.89。徐萬權（1987）以東海大學企研所和大學部學生三十名共同施測，隔二周再測信度為 0.76，根據各位學者的實證測量後，發現該量表的確具有

信度。所以，本研究擬改採 Rowe 決策風格量表，如下表 9：

表 9 Rowe 決策風格量表

		指揮型	分析型	理念型	行動型
1	我主要的目標是：	擁有與職務相符的地位	在我的領域成為頂尖	工作獲得賞識	在工作中得到安全感
2	我較喜歡的工作類型是：	界定清楚且屬於技術性的工作	具相當多樣性	允許獨立自主行動的工作	與人有關聯的工作
3	我期盼為我工作的人是：	具生產力且迅速的	具高能力的	信守承諾且有回應的	是樂於接納意見的
4	對於我的工作，我追求的是：	實質的結果	最佳的解答	新的解決途徑或想法	好的工作環境
5	我善於用的溝通：	用一對一直接方式與人溝通	用文字與人溝通	群體討論的方式與人溝通	用正式會議的方式與人溝通
6	我在規劃事情時強調：	如何解決現在的問題	如何達成當前的目標	未來的目標	發展部屬的生涯事業
7	當面對需要解決的問題時：	我依賴已被證實可行的解決途徑	我會謹慎地分析	我會尋求創新的解決途徑	我會憑感覺
8	我較喜歡的資訊類型是：	明確的事實	精確而完整的資料	包羅萬象的資料和很多的備案	僅限於容易瞭解的資料
9	當我不確定該做什麼時，我會：	憑直覺	找尋事實的真相	尋找可能的折衷方案	在決策前先等待觀望
10	盡可能的我會避免：	長時間的爭論	不完整的工作	使用數據或公式	避免與他人發生衝突
11	我特別擅長於：	記住日期與細節	解決困難的問題	尋找各種可能的方法	與他人互動
12	當時間非常緊迫的時候，我會：	快速地做決定並馬上行動	依計畫優先順序行事	拒絕承受壓力	尋求指導與幫助
13	在社交的場合我通常會：	與他人交談	思考談話內容	觀察周遭發生的事	傾聽別人的交談



14	我善於記憶：	人的名字	相遇的地點	對方的面孔	對方的個性
15	我的工作帶給我：	影響別人的力量	挑戰性的任務	完成我個人的目標	使我被團隊認同
16	我善於與：	充滿活力與企圖心的人共事	有自信的人共事	心胸開闊的人共事	有禮貌並值得信任的人共事
17	當在壓力下時：	我會變的憂慮	我會專注在問題上	我會覺得挫折	我會疏忽而漫不經心
18	其他人對我的觀感，認為我是：	積極進取的	自律甚嚴的	有想像力的	樂於助人的
19	我的決策一般來說是：	務實而直接的	系統或提綱挈領的	寬闊且具彈性的	敏銳感受他人的需求
20	我不喜歡：	失去控制	枯燥的工作	遵行規定	被拒絕
	總合				

資料來源：本研究整理自國民小學校長決策風格與倫理決定之相關研究(27頁)，蘇芊遐，2007，台南：未出版。

基於 Rowe 決策風格量表，每一型的決策風格都各有 20 題，區分項度相對地比較明確、完整，但是 Rowe 決策風格量表主要是針對美國的企業主管，在量表的翻譯上會因東西方文化不同而有不同註解，所以本研究非全然採用該量表，將參酌採用文獻分析，依照各個構面，選擇適合並具有代表性的題目做整合後，作為本研究各構面的問卷題目。並運用李克特式(Likert-type)五點量表，分別為「非常不同意」、「不同意」、「同意」、「非常同意」分別依 1、2、3、4、5 計分，各分項表得分愈高顯示該類決策風格行為表現愈高。至於問卷內容及施測方式則於下一章詳述。

### 第三節 決策風格相關文獻回顧

表 10 決策風格相關文獻回顧

研究	主題	研究變項	研究結果
----	----	------	------

者			
吳適意，2003	圖書出版業總編輯人格特質與決策風格之關係研究	<p>(一) 決策風格</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.分析型</li> <li>2.概念型</li> <li>3.行為型</li> <li>4.主導型</li> </ol> <p>(二) 人格特質</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.成就動機(求勝取向、工作取向、自我取向、挑戰取向)</li> <li>2.風險態度(冒險性、開拓性)</li> <li>3.內外控取向</li> </ol> <p>(三) 個人背景</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.性別</li> <li>2.年齡</li> <li>3.婚姻狀況</li> <li>4.教育程度</li> <li>5.最高學歷</li> <li>6.在出版業年資</li> <li>7.在出版業經歷</li> </ol>	<p>以台北市出版商業同業公會2002 年度會員名錄為研究母體。</p> <p>※<u>人格特質</u>中</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.結果為喜歡本身的工作，並且努力、有始有終，較不會作沒有把握的事，且較不在意別人的眼光，也不會刻意與人競爭。</li> </ol> <p>高度風險偏好所佔的比例明顯高，以中度內控所佔的比率最高。</p> <p>※<u>決策風格</u></p> <p>以「分析型」所佔比例最高，其次為「概念型」，再其次為「行為型」，而「主導型」比例最少。</p> <p>決策風格與人格特質有顯著影響</p>
楊舜馨，2013	人格特質、人際互動能力與決策風格之相關性研究-探討決策行為模式	<p>(一) 決策風格</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.推諉迴避</li> <li>2.妥協拖延</li> <li>3.猶豫不決</li> <li>4.仔細小心</li> <li>5.保守謹慎</li> </ol> <p>(二) 人格特質</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.D 型/老虎型</li> <li>2.I 型/孔雀型</li> <li>3.S 型/無尾熊型</li> <li>4.C 型/貓頭鷹型</li> <li>5.E 型/變色龍型</li> </ol> <p>(三) 人際互動能力</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.認真合作</li> <li>2.認同學習</li> <li>3.工作承擔</li> <li>4.積極參與</li> </ol>	<p>針對一、三年級大學生及具管理職位的公司員工作調查並發現</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 決策風格與人格特質有顯著差異</li> <li>2. 人際互動能力與人格特質有顯著差異</li> <li>3. 人際互動能力與決策風格有顯著差異</li> <li>4. 人際互動能力對決策風格、人格特質無干擾效果</li> </ol>

		<p>5.強勢主導 6.共同承擔 7.隱藏自我</p>	
陳惠怡，2004	<p>民宿經營者人格特質對決策風格之影響-以宜蘭縣冬山河休閒農業區為例</p>	<p>(一) 決策風格 1.指導型 2.分析型 3.概念型 4.行動型 (二) 人格特質 1.開放型 2.嚴謹型 3.外向型 4.親和性 5.神經質 (三) 基本資料 1.性別 2.年齡 3.家中排名 4.教育程度 5.設立時間 6.民宿區域位置 7.參加相關訓練 8.經營型態 9.策略聯盟</p>	<p>*樣本特性: 1. 民宿設立時間—2000 年以後設立佔 88.1% 2. 區域社群—分成 3 大社群，平均分布可維持均衡發展 3. 93%由民宿家人共同組成，尤其是夫妻一起打拼者居多，受測者中未有單打獨鬥的 4. 參加民宿相關訓練—參加民宿相關訓練者佔 39.5%，未參加者佔 60.5%，仍有多數不參加訓練 5. 經營型態—分三組，專業民宿與尖葉民宿各佔 39.5%，少數是隨季節經營民宿佔 11.7% 6. 消費者再度光臨—85.7%有再度光臨 7. 策略聯盟—以食之聯盟佔 75%，育樂方面佔 45.8%，行之聯盟佔 37.5% *人格特質 1. 親和性最高，嚴謹性次之，顯示民宿經營者在待人親切與個性溫和表現最明顯，較不會情緒失控、猜疑別人 *決策風格 民宿經營者以指導型與分析型最高，也就是說民宿經營者決策風格屬於領導者</p>
張熙志，200	<p>決策風格與領導風格關聯性之研究-</p>	<p>(一) 個人決策風格 1.指導型 2.分析型 3.概念型 4.行為型</p>	<p>針對國軍中、高階軍官及民間高階管理階層做調查 1.個人決策風格 不論整體、軍方或民間人士、女性或男性主要決策風格為分</p>

4	以國軍之中、高階軍官及民間企業高階經理人為例	<p>(二) 領導風格</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 轉換型 <ol style="list-style-type: none"> <li>a. 魅力激勵</li> <li>b. 智能激發</li> <li>c. 個別關懷</li> </ol> </li> <li>2. 交易型 <ol style="list-style-type: none"> <li>a. 權變獎酬</li> <li>b. 例外管理</li> <li>c. 避免領導</li> </ol> </li> </ol> <p>(三) 個人屬性</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 職業</li> <li>2. 年齡</li> <li>3. 性別</li> <li>4. 職務</li> <li>5. 軍種</li> <li>6. 軍階</li> <li>7. 產業</li> </ol>	<p>析型。而軍中屬於人際取向明顯高於民間人士。</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. 領導風格 不論整體、軍方或民間人士、女性或男性主要風格為低轉換低交易型。而女性屬於高轉換低交易及低轉換高交易型遠少於男性。</li> <li>3. 群體決策風格 不論整體、軍方或民間人士、女性或男性主要決策風格為事先會諮詢部屬意見，並且允許部屬共同參與決策。</li> </ol>
蘇芊遐，2007	國民小學校長決策風格與倫理決定之相關研究	<p>(一) 個人決策風格</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 指導型</li> <li>2. 分析型</li> <li>3. 概念型</li> <li>4. 行為型</li> </ol> <p>(二) 倫理決定</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 正義倫理</li> <li>2. 批判倫理</li> <li>3. 關懷倫理</li> <li>4. 專業倫理</li> </ol> <p>(三) 個人背景變項</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 性別</li> <li>2. 年齡</li> <li>3. 校長年資</li> <li>4. 教育程度</li> </ol> <p>(四) 環境背景變項</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 學校規模</li> <li>2. 學校所在區</li> </ol>	<p>針對南部七縣市的國小校長為調查對象</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 南部七縣市的國小校長最常展現的是指導型決策風格</li> <li>2. 南部七縣市的國小校長最常展現的是關懷倫理</li> <li>3. 就性別而言，女性顯高於男性在行為型決策風格層面</li> <li>4. 在「省轄市組」在概念型決策風格遠高於「縣一般地區」及「縣偏遠地區」</li> <li>5. 女性在專業倫理顯高於男性</li> <li>6. 決策風格與倫理決定有中度偏高之關係</li> </ol>
廖鴻	國立大學院校	<p>(一) 個人決策風格</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 指導型</li> </ol>	<p>針對國立大學院校校務基金收支預計表中所列業務總支出規</p>

志， 2014	主計人員決策風格與內部審核品質關係之研究	2.分析型 3.概念型 (二) 內部審核品質 1.公平合理程序 2.參與及坦誠溝通 3.適任及專業性 4.覺察行為偏見 (三) 個人背景變項 1.性別 2.年齡 3.服務年資 4.教育程度 5.服務機關地區 6.擔任職務	模 25 億元以上之國立大學院校之主計室執行內部審核業務同仁為調查對象 1.個人決策風格與內部審核品質有顯著相關性 2.主計人員決策風格以指導型決策風格傾項最強；內部審核品質現況則以適任及專業性傾向較強；決策風格整體與內部審核品質整體有中度相關
------------	----------------------	---	--

資料來源：本研究整理。

透過博(碩)士論文加值系統搜尋「決策風格」關鍵字，發現針對決策風格做相關研究的文章不多，經本研究挑選整理出上表，可以發現決策風格的採用類型有指導型、分析型、概念型、行為型者有吳適意(2003)、陳惠怡(2004)、張熙志(2004)，研究變項中有人格特質者則有吳適意(2003)、陳惠怡(2004)、楊舜馨(2013)。依前述各研究著作得到一致的結論為決策風格與人格特質均有顯著相關。針對主計人員作相關調查的研究實很少，所以本研究將就上列決策風格量表依主計人員個人背景變項作調查研究。

#### 第四節 內部審核相關文獻回顧與專業能力理論

##### 壹、文獻回顧

以主(會)計人員等關鍵字搜尋；就個案方面，則以內部審核、內部控制等關鍵字進行搜尋相關文獻研究。有以下發現：

表 11 內部審核與主(會)計人員相關文獻回顧

研究者	主題	研究變項	研究結果
梁素鳳，2009	主計人員角色及工作特性認知與工作績效關聯性之研究－以行政院農業委員會暨所屬機關主計人員為例	「角色認知」、「工作特性」的認知與其「工作績效」間，三者產生何種關聯與影響，攸關主計人員職涯規劃、工作成就感及組織整體績效	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 主計人員對角色認知現況，以對「專業會計角色」認知程度最高，「服務變革性角色」居次，最後為「會計幕僚角色」</li> <li>2. 部份個人特徵變項（年齡、教育程度、婚姻狀況、職位、任職年資），對其角色認知存有差異性</li> <li>3. 部份個人特徵變項（年齡、婚姻狀況、職位），對其工作特性認知存有差異性</li> <li>4. 部份個人特徵變項（年齡、教育程度、婚姻狀況、職位、任職年資），對其工作績效存有差異性</li> <li>5. 角色認知與其工作特性認知具有顯著正向相關，而主計人員對各工作角色認知存在顯著正相關</li> <li>6. 角色認知與工作特性認知對工作績效具有較高的影響</li> </ol>

			性
汪君燕， 2014	公務機關內部審核管理與貪污舞弊關聯性之研究 - 以公立國民小學為例	了解會計人員經費審核作業之狀況與公務機關容易發生貪污舞弊之關聯性	以判決書中交通費為例，說明報支同仁須負合法及真實憑證之責，雖然執行內部審核機制不一定能完全防止非會計人員貪污舞弊之可能性，但依法審慎執行內部審核機制，發生貪污舞弊之可能性則為提高 一、會計人員(內部審核人員)應詳加研讀相關法規，熟悉法令，依法行政。 二、向業務單位宣導內部審核相關法令規章，本誠信原則，互相配合。 三、與機關首長建立良好關係，互相尊重，爭取支持。 四、設計內部審核量表，定期檢討，審慎檢視。 五、提供有效且及時之資訊，加強宣導，積極落實。
賴慧容， 2010	會計人員角色壓力與內部審核關	探討內政部所屬機關會計人員	1. 個人背景變項(服務年資、教育程度)對角色壓力有顯著

	<p>係之研究－以內政部所屬機關為例</p>	<p>「角色壓力」與「內部審核」相互之關聯性研究</p> <p>1. 「角色壓力」構面包括： 角色模糊、角色衝突及角色過度負荷三個變項</p> <p>2. 「內部審核」構面包括： 工作態度、遷調意願、溝通協調及責任認知三個變項</p>	<p>差異。</p> <p>2. 個人背景變項（服務年資、服務機關、擔任職務）對內部審核有顯著差異。</p> <p>3. 角色壓力與內部審核有顯著正相關，屬中度正相關；顯示會計人員角色壓力感受越高，對內部審核品質程度越高。</p>
<p>翁燕雪，2012</p>	<p>主辦會計人員角色衝突對內部審核工作品質之影響－以行政院所屬一、二級機關為例</p>	<p>1. 主辦會計人員角色衝突 採用 Rizzo et al. 在 1970 年所發展的角色衝突量表作為測量主辦會計人員角色衝突程度的工具</p> <p>2. 內部審核工作品質以審計部派</p>	<p>將問卷資料與審計部審核通知事項建立迴歸模型，並採用階層迴歸分析驗證結果發現：</p> <p>1. 角色傳遞者對主辦會計人員的角色期待與其自我價值觀或處事原則有落差而產生的衝突對內部審核工作品質有顯著的負向影響，該影響會隨人事費占機關歲出預算比率增加而更顯著。</p>



		員抽查上開機關年度財務收支或決算之審核通知所列事項之項數，按權重加總後再除以其歲出預算總額，所得出之數值為衡量工具。	2. 主辦會計人員擁有的時間、資源或能力與組織期待之間存在差異所產生的衝突對內部審核工作品質有顯著的正向影響。
林彩杏，2015	學校主計人員工作壓力、角色衝突與職業倦怠之研究	學校主計人員工作壓力、角色衝突與職業倦怠行為	工作壓力、角色衝突對職業倦怠行為均具有顯著正向的影響、工作壓力與角色衝突行為二者具有顯著相關。 學校主計人員目前對工作壓力、角色衝突與職業倦怠感受情況均呈現中等以上程度，而2010年縣市合併之後則以工作壓力感受程度較大。
黃富業，2014	苗栗縣基層主計人員專業職能之研究 - 以通霄鎮公所分析為例	以探討鎮公所主計人員之專業職能、內部控制、以及組織溝通等三部分，再以文獻分析法、行動	提出的建議： (一)有關主計人員的專業職能方面 1. 充實法令規範及加強宣導溝通 2. 預算編製及支用彈性制定

		<p>研究法與深度訪談法作為研究檢證的工具。</p>	<p>標準程序及要件，以昭公信</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>3. 結帳、保留決算編製業務事先規劃，避免錯誤及疏漏</li> <li>4. 審核要件及程序標準化，避免擾民</li> <li>5. 公開、宣導統計資料使用方法，提升統計資料效用</li> </ol> <p>(二) 有關內部控制方面</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 提供財務報表供業務單位查閱，以利預算控管</li> <li>2. 適度開放業務單位會計系統查詢功能，以利憑證調閱</li> <li>3. 同理心看待機關施政，提升施政效率</li> <li>4. 案件缺失完整提出，快速審核速度</li> <li>5. 定期與業務單位加強法令規範交流溝通，落實依法行政。</li> </ol> <p>(三) 有關組織溝通方面</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 摒棄本位主義，減少使用專有名詞</li> <li>2. 以機關立場溝通，以達幕僚之效能</li> </ol>
--	--	----------------------------	---

<p>吳介豪， 2014</p>	<p>角色衝突、工作壓力與職業倦怠關係之研究 - 以主計人員為例</p>	<p>探討主計人員之角色衝突、工作壓力以及職業倦怠之關係；並且探討社會支持及個人休閒在主計人員之工作壓力與職業倦怠關係之間是否具有調節影響效果。</p>	<p>1. 角色衝突、工作壓力確實會影響主計人員之職業倦怠感受。 2. 社會支持及個人休閒在工作壓力與職業倦怠關係間均具有正向之調節效果。</p>
<p>劉瑞霞， 2013</p>	<p>高雄市政府所屬機關主計人員角色衝突、工作壓力與職業倦怠之關係研究</p>	<p>瞭解不同背景變項的主計人員角色衝突、工作壓力與職業倦怠之差異，以及角色衝突、工作壓力及職業倦怠三構面的相關情形，更進一步探討角色衝突與工作壓力對職業倦怠是否具有預測力。</p>	<p>1. 整體角色衝突、工作壓力及職業倦怠之感受上，女性在工作負荷層面明顯高於男性 2. 未婚者在人際關係及專業智能兩層面高於男性 3. 不同教育程度之主計人員感受並無明顯差異 4. 年齡在 31-50 歲、服務年資滿 16 年以下者、任職於公立學校之主計人員，在整體角色衝突、工作壓力及職業倦怠其感受最為強烈。 研究分析結果中六項假設有</p>

			三項得到完全支持，三項得到部份支持。研究結果顯示角色衝突、工作壓力確實會影響高雄市政府所屬機關主計人員之職業倦怠感受。
廖美鳳， 2013	臺東縣地方主計人員角色認知與專業認同對衝突處理模式影響之研究	主計人員其角色認知、專業認同程度及衝突處理模式是否有差異及關聯，暨角色認知與專業認同程度二者間及其對衝突處理模式之採取傾向是否具有關聯及影響。	<p>1.角色認知及專業認同程度越高，面對衝突採取競爭型、合作型及妥協型衝突處理模式之可能傾向越高。</p> <p>2.在兼具專業幕僚及監督管制工作特質之現行主計體制下，提昇專業知能技巧及角色定位之認知能有效促使地方主計人員採取雙贏合作模式解決衝突。</p> <p>3.主計人員是專業也是幕僚人員、角色認知與專業同程度間存有關聯且互為影響。</p>
羅美英， 2011	桃園縣鄉鎮市公所內部審核機制之研究	以桃園縣鄉鎮市公所為個案研究對象，以內部審核相關法令規章與制度為基礎，藉由相關文獻資	<p>1.建立合適的知識管理工具及經驗傳承。</p> <p>2.確實檢討內部審核作業、增加法治教育、內部審核訓練及相關專業訓練、道德自我要求、落實追蹤審計</p>

		<p>料的探討，及融合直接觀察經驗，以訪談逐字稿及所蒐集之訪談資料彙整作分析，根據分析結果，獲致之結論可分為：制度實施對內部審核成效的影響、組織對內部審核成效的影響及相關人員對內部審核成效的影響。</p>	<p>室發現之缺失。</p> <p>3.加強溝通能力。</p>
<p>陳忠宏，2010</p>	<p>內部控制、內部審核之個案研究－以某鄉公所為例</p>	<p>以個案研究方法，參考相關文獻，探討在鄉公所所遇到之案例，來說明印證內部控制與內部審核時會計人應有之作為與處置方式。</p>	<p>1. 會計人員如何獲得機關首長支持與同仁的配合，在於加強溝通，在合於法令規定內給予適度建議與支持，或是尋求替代方案。</p> <p>2. 有關內部審核方面會計人員除應熟悉法令規範外，應遵守相關法規的程序，在不違反法令規定情</p>

			<p>形，斟酌辦理。加強與同仁溝通。</p> <p>3. 會計人員遇到困境時，應適時向上級單位或審計單位反應，尋求支持。</p>
黃淑珍，2009	落實內部審核提升財務效能 - 政府會計人員專業能力內涵之探討	<p>採用文獻探討與問卷調查，探討為落實內部審核提升財務效能；會計人員應具備之專業能力內涵。參考國內外學者、主計界先進之相關文獻，及內部審核有關法規，設計本研究問卷，以政府會計人員為研究對象進行問卷調查。</p>	<p>1. 政府會計人員對於本身所須具備專業能力為：(1) 以「專業工作態度」的認同度最高，顯示會計人員均能秉持超然獨立、客觀合理，且積極的態度依相關規定執行審核工作。</p> <p>(2) 其次為「專業技能」包括：妥善規劃各項審核之處理準則、提供管理諮詢、評估機關之經費作業品質等。</p> <p>(3)「溝通協調能力」包括：取得機關首長支持、業務單位配合及建立良好人際關係等。</p> <p>(4)「專業知能」包括：須具有一定程度的專業知識、熟悉內部審核的具體</p>

			<p>作法，積極參加在職訓練等。</p> <p>2. 不同資歷背景以主管、資深人員、積極參加在職訓練者的「專業知能」、「專業技能」顯著較高。因此，為落實內部審核主計主管機關應針對不同資歷規劃相關專業訓練課程，以增進訓練成效，提昇會計人員專業能力。</p> <p>3. 內部審核執行效果與會計人員專業能力具有顯著相關，所以提升財務效能，良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果。</p>
黃志為，2006	國軍內部審核執行成效之評估－以中科院為例	在考慮層面及評估準則中最重要分別為「審核人員特質」與「專業技術能力」；主計主管對於「資	<p>1. 透過內部審核的有效實施，不僅可消極防止錯誤與弊端之發生；積極而言，更可推動與考核政府組織政策的執行並評估其管理績效。</p>

		<p>訊科技」一致認為其重要程度最低，但對實際作業之承辦人員而言，則一致認為「審核人員特質」之重要程度最高；在評估準則方面，各群體均一致認同「管理階層的支持」；審核人員本身應對各種「專業技術能力」積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色；</p>	<p>2. 審核人員本身應對各種「專業技術能力」積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色。</p> <p>3. 將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色。</p>
戴淑麗，2012	學校會計人員角色壓力與內部審核關係之研究 - 以臺北市高中職以下學校為例	<p>1. 個人背景變項（年齡、教育程度、婚姻狀況、公職年資、職位、服務學校）</p>	<p>主要獲得之結論如下：</p> <p>1. 個人背景變項（年齡、教育程度、婚姻狀況、公職年資、職位、服務學校）對角色壓力有顯著差異。</p>



		<p>2.角色壓力構面： 包含角色衝突、角色模糊、角色過度負荷等三個變項</p> <p>3.內部審核構面： 包含專業知能、專業工作態度、溝通協調能力三個變項</p>	<p>2.個人背景變項（性別、年齡、公職年資）對內部審核有顯著差異。</p> <p>3.會計人員角色壓力感受越高，內部審核認知程度愈低。</p> <p>4.會計人員的角色壓力感受，對內部審核有預測作用，其中以「角色過度負荷」、「角色模糊」兩層面對整體內部審核最具有預測力，首先投入的變項為「角色過度負荷」，依序是「角色模糊」。</p>
<p>李玉成，2007</p>	<p>提昇我國中央政府機關單位內部審核品質之研究-以行政院國軍退除役官兵輔導委員會暨所屬為例</p>	<p>健全內部控制、優質適任人員、加強重點查核、良好查核技巧（方法）」之四個構面，探討其對提昇內部審核品質的影響</p>	<p>1. 實證結果發現，「健全內部控制、優質適任人員、加強重點查核、良好查核技巧（方法）」之四個構面，對提昇內部審核品質確實具有正面之影響。</p> <p>2. 會計人員與非會計人員對於上述四個構面的認同度中，健全內部控制、以及優質適任人員部分內容與重要性排序有顯著差異；其餘內容則無顯著差異。</p>

			<p>3. 主管人員與非主管人員對四個構面認同度中，健全內部控制、加強重點查核及良好查核技巧（方法）部分內容也顯著差異</p> <p>4. 有關普通基金與特種基金會計人員對預算審核、收支審核、會計審核、現金審核之重要性排序不同，其餘採購及處分財物審核、工作審核之排序是一致的。</p>
--	--	--	--

資料來源：本研究整理。

從碩博士論文知識加值系統搜尋「內部審核」所得到以公務機關為研究的相關文章並不多，因為內部審核是主計人員的工作，另外以「主計人員」為關鍵字搜尋整理出上表。歸納出會計人員成功地執行內部審核構面有工作態度、遷調意願、溝通協調及責任認知（賴慧容，2010）；專業知能、專業工作態度、溝通協調能力（戴淑麗，2012）；對內部審核品質則有以審計部派員抽查上開機關年度財務收支或決算之審核通知所列事項之項數，按權重加總後再除以其歲出預算總額，所得出之數值為衡量工具（翁燕雪，2012）；針對會計人員成功地執行內部審核管理（汪君燕，2014）則認為會計人員（內部審核人員）應詳加研讀相關法規，熟悉法令，依法行政、向業務單位宣導內部審核相關法令規章，本誠信原則，互相配合、與機關首長建立良好關係，互相尊重，爭取支持等；認為會計人員應該以「專業工作態度」的認同度、專業技能、「溝通協調能力」、「專業知能」等的提

升與內部審核有正面效果（黃淑珍，2009）；「健全內部控制、優質適任人員、加強重點查核、良好查核技巧（方法）」之四個構面，對提昇內部審核品質確實具有正面之影響（李玉成，2007）。

綜合以上可以大致歸納出內部審核品質構面為專業工作態度（應詳加研讀相關法規，熟悉法令）全形、溝通協調能力（與機關首長建立良好關係，互相尊重，爭取支持等）、專業知能（專業技能、良好查核技巧或方法、優質適任人員）以及責任認知。接著將這四個構面與專業能力的理論來進一步說明。

## 貳、專業能力

個人決策以速度見長，如果決策有時效上的急迫性，個人會比較佔優勢。現實世界中大部分的決策都不會依循理性模式，一位決策專專家就說：「多數有意義的決策都依賴判斷力，而非某個規定的妥當無比的模式」。在知識經濟時代，以能力為主的人力資源規畫日趨重要，所以專業能力的具備是必須的。

專業能力為何？一般定義為執行專業工作時所需之知識、能力、技術與價值觀等，專業能力也涵蓋「潛在特質」之考量；而專業能力與實際工作表現具有因果關係，能引發或預測個人的工作行為或工作績效表現，所以專業能力就是指從事一個專業應具備之所有內涵條件，和從事這項工作時應該具備的整體能力。

從能力的觀點來看，專業能力被認為是：一、非顯見的觀念，也就是看不到的能力，所以可能無法直接觀察量測；二、能藉由非直接的證據引證；三、由知識、技能、態度及其他能力特質等共同組合；四、可確保一系列專業工作任務的執行績效達適當的水準；五、也整合了績效與其他的特質。所以，專業能力被認為在專業實務工作當中，藉著工作角色扮演與任務執行等而形成的整合知識、技能與態度的一種呈現。

直接就專業能力進行剖析，Cheetham 及 Chivers 綜合不同觀點模式，提出對專業能力定義的完整詮釋，並界定出四核心能力要素，也就是「知識或認知的能力(knowledge/cognitive competence)」、「功能的能力(functional competence)」、「個

人或行為的能力（personal/behavioral competence）」以及「價值或倫理的能力（values/ethical competence）」等。

### 一、知識或認知的能力

在強調工作相關知識被實際運用的重要性，並考量各專業所需的「程序性知識」與「專業思維」與在這個領域所特有的情境脈絡息息相關。舉例來說知識的整合和遷移、概念化、理論應用等能力是為「技術的或理論的」；如何做、做什麼、該誰做、何時…….等能力是為「程序的」；再加上對部門、產業、組織、專業本身等的知識或認知所組成的，與情境相關脈絡的能力統稱作知識或認知的能力。專業知能中專業技能相當於「技術的或理論的」、良好查核技巧(方法)相當於「程序的」、對部門、組織、專業本身等相當於優質適任人員的能力，所以「專業知能」可以說是符合專業能力的核心能力其中之一。

### 二、功能的能力

係指有效執行一系列工作為主的任務，以產出被要求或特定結果的能力。此能力事實上包含多項不同的技能，但應特別強調這些技能的落實，同時功能的能力可以進一步說明由職業特定的，例如說規劃、監督、執行、授權、評估等能力稱做「組織流程的」；識字等讀寫、算術能力、資訊科技素養或診斷能力等稱作「心智的」功能等所組成；再加上「肢體動作的」能力也就是各種操作能力等所組成。「專業工作態度」中應詳加研讀相關法規，熟悉法令則屬該能力中「組織流程的」、「心智的」、「肢體動作的」等各種操作能力。

### 三、個人的能力或行為的能力

在工作相關的情境中所採取或表現出合宜的、可查行為的能力。這種能力的組成、包括了自信心、思考敏捷、沉著冷靜、情緒控管、人際互動、傾聽、任務導向、耐力與簡報表達等能力，以及專業內的聯合領導、同儕敏感度、順從專業規範的能力等所組成。溝通協調能力中與機關首長建立良好關係，互相尊重，爭取支持等就與該能力中表現出合宜的行為能力、人際互動、傾聽、順從專業規範

能力相當，「溝通協調能力」實屬專業能力核心之一。

#### 四、價值或倫理的能力

指的是可以根據工作相關的情境狀態，進行最適當的判斷能力。優越的價值觀必需能夠落實在專業情境下才可發揮它的效用。因此，價值判斷應該依循專業相關規範為基準，以利任何狀況下最適的決策制定，例如說守法；以及專業的，例如說遵守專業倫理、倫理的判斷等能力所組成。「責任認知」或者說是依循專業相關規範為基準為專業的、守法的，因為主計人員的專業判斷是在守法的情況下遵守專業倫理的判斷所組成。

綜合這四種核心能力模型導入本研究關於內部審核品質的組成構面，則可將內部審核專業能力概念內涵確切掌握，而且內部審核執行效果與會計人員專業能力具有顯著相關，所以提升財務效能，良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果（黃淑珍，2008）。所以本研究將以此四個核心能力當作內部審核品質構面。並進一步導出本研究架構。

## 第四章 研究設計與實施

本研究根據第一章研究動機與目的找出本研究方向，並進行第二、三章對主（會）計人員、內部審核、決策風格的文獻及理論探討，對主計人員在決策風格及執行內部審核品質實務及理論面，有了初步的研究架構，本章則就研究架構選取研究方法後，針對研究架構、假設、對象與取樣及調查研究工具等給予明確的描述。

### 第一節 研究架構、假設及方法

#### 壹、研究架構

透過以主計人員為設定研究對象，根據瞭解每個人的人格特質分析會影響個人判斷的特質，將個人背景變項性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資等納入研究變項，另外在文獻回顧中梁素鳳(2009)、戴淑麗(2012)及劉瑞霞(2013)個人特徵變項有年齡、教育程度、婚姻狀況、職位、任職年資、任職於公立學校等做研究分析。翁燕雪(2012)則除了上述個人屬性方面外另外還加了人事費占機關歲出預算比率。茲將各項變數整理如下：

- 一、以個人背景變項為自變項，主計人員決策風格為依變項，探討不同個人背景變項下，主計人員在決策風格上的差異情形。(H1)
- 二、以個人背景變項為自變項，主計人員內部審核品質為依變項，探討不同背景變項下，主計人員在內部審核品質上的差異情形。(H2)
- 三、探討主計人員在決策風格與內部審核品質的相關情形。(H3)

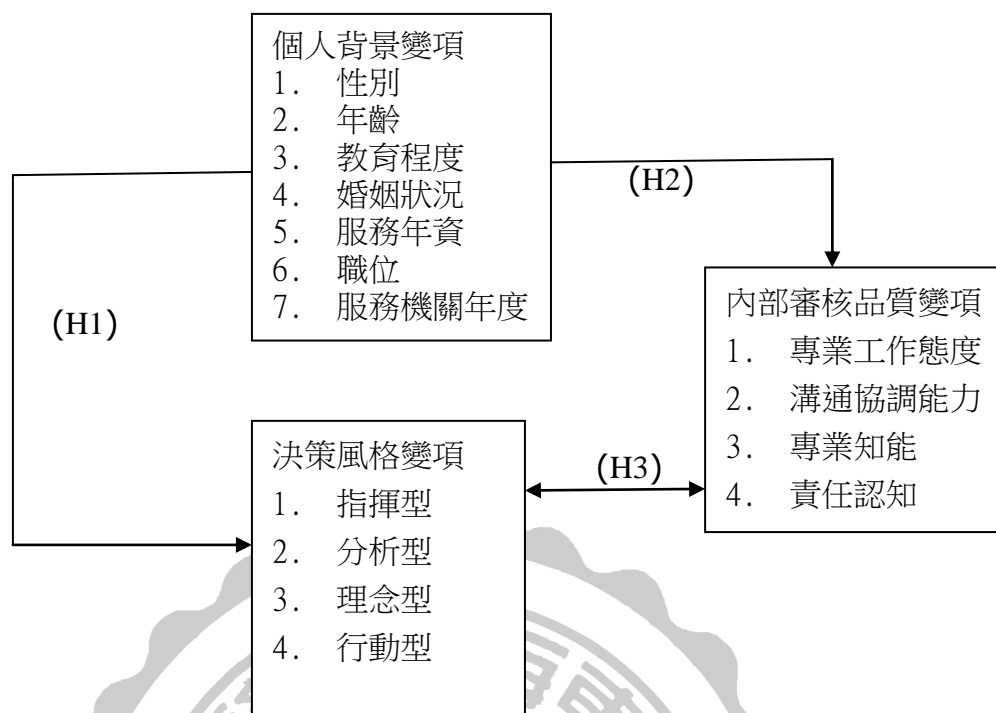


圖 7 研究架構圖  
資料來源：本研究繪製。

## 貳、研究假設

本研究根據研究目的與問題、理論及文獻探討的結果，依據上述研究架構中各研究變項的關係，提出本研究之對立假設：

假設 1：不同個人背景變項的臺中市政府主計機構主計人員決策風格有顯著差異。

(1-1)不同性別之主計人員決策風格有顯著差異

(1-2)不同年齡之主計人員決策風格有顯著差異

(1-3)不同教育程度之主計人員決策風格有顯著差異

(1-4)不同婚姻狀況之主計人員決策風格有顯著差異

(1-5)不同服務年資之主計人員決策風格有顯著差異

(1-6)不同職位之主計人員決策風格有顯著差異

(1-7)不同服務機關年度預算規模之主計人員決策風格有顯著差異

假設 2：不同個人背景變項的臺中市政府主計機構主計人員內部審核品質有顯著

差異。

(1-1)不同性別之主計人員內部審核品質有顯著差異

(1-2)不同年齡之主計人員內部審核品質有顯著差異

(1-3)不同教育程度之主計人員內部審核品質有顯著差異

(1-4)不同婚姻狀況之主計人員內部審核品質有顯著差異

(1-5)不同服務年資之主計人員內部審核品質有顯著差異

(1-6)不同職位之主計人員內部審核品質有顯著差異

(1-7)不同服務機關年度預算規模之主計人員內部審核品質有顯著差異

假設 3：臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質有顯著相關。

### 叁、研究方法

#### 一、問卷調查法

本研究由於探討內部審核影響因素，因各縣市地區財政狀況及規範不同、審計單位對各縣市財務審核也採單一縣市查核，在審核案例探討章節上比較有容易比對的對象。本研究的研究範圍為臺中市，並採臺中市公務預算單位會計機構為本研究個案，共 282 人。其抽樣方式是依主計員額設置原則之規模，以各機關(構)預算執行規模達新臺幣五千萬元且職員、聘僱人員預算員額及臨時人員達二十人者，所屬二級機關(構)預算執行規模連續三年達新臺幣二千萬元或職員、聘僱人員預算員額及臨時人員連續三年達二十人者、進行普查，了解臺中市內各機關會計人員對於內部審核品質的看法，使本研究不致偏頗。

#### 二、資料分析方法

本研究將所蒐集到的有效問卷，利用 SPSS 統計套裝軟體，進行統計分析，其處理方法說明如下：

##### (一)描述性統計分析

此分析乃用於了解各類別變項中變相分布情形以及各量表次數分配，基本數據包括各量表的算術平均數、中位數、種樹、最小值、最大值、百分比



等。透過這樣的分析可以了解樣本的個人屬性：性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、職位、服務機關年度預算規模等，對於本研究所探討的決策風格與內部審核品質的現況，經過次數分配表及百分比分析，進一步了解研究樣本個人屬性各項的分布情形統計。

## (二)推論性統計分析

該分析超越了對特定樣本觀察值的描述，更進一步將觀察值推論到樣本所出自的母體上。本研究將以獨立樣本 t 檢定(t-test)分析不同性別之主計人員在本問卷各分量表的反應差異情形。再運用單因子變異數分析(one-way analysis of variant；簡稱 one-way ANOVA)，用以檢定三個或三個以上母體平均數的差異，跟著分析不同年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、職位、服務機關年度預算規模的主計人員在本研究問卷各分量表的反應差異情形。在自變相與依變項之間達到顯著水準後，再以事後比較檢定，進一步檢定哪幾組變數間差異情形達到顯著水準程度，以考驗各組之間的差異情形。遇到整體考驗 F 值達到顯著水準，而採用的事後比較檢定，沒有出現成對組的平均數差異有顯著情形時，可能是發生整體考驗 F 值的顯著性機率值 p 在 0.05 附近，此時本研究則最小顯著差異法（簡稱 LSD 法）進行多重比較。

## (三)相關分析

使用 Pearson 積差相關（Pearson Product-moment Correlation），探討臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質之相關情形。

## 第二節 研究變項

### 壹、個人背景變項

個人背景變項包括下列幾項：

- 一、性別：區分為男性、女性兩組。
- 二、年齡：區分為 35 歲以下、36-40 歲、41-45 歲、46-50 歲、51-55 歲、56 歲以上等六組。
- 三、教育程度：區分為高中、專科、大學（含同等學力）、研究所以上等四組。
- 四、婚姻狀況：區分為已婚、未婚兩組。
- 五、服務年資：區分為 5 年以下、6-10 年、11-15 年、16-20 年、21 年以上等五組。
- 六、職位：區分為主管（領有主管加給者）、薦任或委任非主管、技工及工友、契約進用人員（含約僱人員、行政助理）。
- 七、服務機關年度預算規模：參照臺中市 105 年度歲出機關別預算及主計員額設置員則，並依據實務現況區分為 50,000 千元以下、50,000~200,000 千元、200,001~400,000 千元、400,001~800,000 千元、800,001~1,000,000 千元、1,000,001 千元以上等六組。

## 貳、決策風格變項

決策風格變項依據 Carl Jung 對認知風格的了解，透過 Stephen P. Robbins 對人格特質的測度和決策風格的分類，最後利用 A. J. Rowe and J. D. Boulgarides 模型的解說分成指揮型、分析型、理念型、行動型四個構面。

### 一、指揮型

指揮型的決策者，強調理性，對不明確容忍度低。這種人非常有效率、合乎邏輯；但因為他們對效率的追求，使得他們在作決策時往往只考量少數選項所提供有限的資訊。指揮型的決策者做決定的速度很快，通常著重在近程目標。而且這種人獨斷性比較強，對權力地位有強烈的控制欲望。

### 二、分析型

分析型的人比指揮型的人，對不明確的容忍度還要高，他們也比指揮型的人在做決策時需要更資訊、考慮更多選項，也比較喜歡挑戰複雜的案子，

重視細節與書面溝通，分析型的決策者多半是屬於比較能因應新的環境、小心翼翼的決策者。不過這類型的決策者和指揮型一樣容易流於獨裁面評價。

### 三、理念型

理念型的決策者視野非常寬廣，會在做決策前考慮大量選項，他們著重長遠的規劃並善於發掘有創意的解決問題方案。這種類型的決策者對不明確容忍度比較強，面對複雜情境能迅速了解問題，比分析型更具有社會性導向，願意花較多的時間蒐集資訊，考慮多種替代方案，建立良好人際網絡採用寬鬆權力控制，但容易流於過分理想化。

### 四、行動型

行動型的決策者喜歡與人共事，他們會關心同事與部屬的成就；希望能從他人處獲取建言，並且仰賴以會議方式作為溝通管道。這種類型的決策者會盡量避免衝突，而且會希望尋求多數人的認同或接受。

決策風格包括四個構面，其構面之操作型定義、問項及題目來源彙整，如下表 12：

表 12 決策風格構面之操作型定義、問卷題項及題目來源

構面	操作型定義	問卷題項	題目來源
指揮型	指揮型的決策者，強調理性，對不明確容忍度低。這種人非常有效率、合乎邏輯	我較喜歡的工作類型是界定清楚且屬於技術性的工作	Rowe 決策風格量表，廖鴻志（2014）
		我善於用一對一直接方式與人溝通	
		我在規劃事情時強調如何解決現在的問題	
		當面對需要解決的問題時我依賴已被證實可行的解決途徑	
		我較喜歡的資訊類型是明確的事實	
		當我不確定該做什麼時，我會憑直覺	
		盡可能的我會避免長時間的爭論	

		<p>當時間非常緊迫的時候，我會快速的作決定並馬上行動</p> <p>我特別擅長於記住日期與細節</p> <p>我做的工作帶給我影響別人的力量</p>	
分析型	<p>做決策時需要更資訊、考慮更多選項，也比較喜歡挑戰複雜的案子，重視細節與書面溝通</p>	我較喜歡的工作類型是具相當多樣性	Rowe 決策風格量表，廖鴻志 (2014)
		對於我的工作，我追求的是最佳的解答	
		我善於用文字與人溝通	
		當面對需要解決的問題時，我會謹慎分析	
		我比較喜歡精確而完整的資料	
		當我不確定該做什麼時，我會找尋事實的真相	
		在社交的場合我通常會思考談話內容	
		我善於與有自信的人共事	
		其他人對我的觀感，認為我是自律甚嚴	
我特別擅長於解決困難的問題			
理念型	<p>在做決策前考慮大量選項，他們著重長遠的規劃並善於發掘有創意的解決問題方案。這種類型的決策者對不明確容忍度比</p>	我主要的目標是工作獲得獎賞	Rowe 決策風格量表，廖鴻志 (2014)
		我喜歡允許獨立自主行動的工作	
		我希望為我工作的人信守承諾且有回應	
		對於我的工作我追求的是新的解決途徑或想法	
		我善於用群體討論的方式與人溝通	
		我在規劃事情時會強調未來的目標	
		我會尋求創新的解決途徑來面對需要解決的問題	

	較強，面對複雜情境能迅速了解問題	我喜歡的資料類型是包羅萬象的資料和很多備案	
		當我不確定該做什麼時，我會尋找可能的折衷方案	
		盡可能的我會避免使用數據或攻勢	
行動型	喜歡與人共事，他們會關心同事與部屬的成就；希望能從他人處獲取建言，並且仰賴以會議方式作為溝通管道	我喜歡的工作類型是與人有關的工作	Rowe 決策風格量表，廖鴻志（2014）
		我希望為我工作的人是樂於接納意見的	
		對於我的工作，我追求的是好的工作環境	
		我在面對需要解決的問題時我會憑感覺	
		我比較喜歡的資訊類型僅限於容易瞭解的資料	
		當我不確定該做什麼時，我會避免與他人發生衝突	
		我特別擅長與他人互動	
		我善於記憶對方的個性	
		當時間非常緊迫的時候，我會尋求指導與幫助	
		我善於與有禮貌並值得信任的人共事	

資料來源：本研究整理。

### 叁、內部審核品質變項

主計人員內部審核品質包括四個構面即是參考專業工作能力中四個核心能力及綜合文獻回顧，整理出專業工作態度、溝通協調能力、專業知能、責任認知，其構面之操作型定義、問像及題目來源彙整，如下表 13：

表 13 內部審核品質構面之操作型定義、問卷題項及題目來源

構面	操作型定義	問卷題項	題目來源
專業工作態度	應詳加研讀相關法規，熟悉法令「組織流程的」、「心智的」、「肢體動作的」等各種操作能力。	我會詳加研讀相關主計法規，熟悉工作上面面臨到的法令	汪君燕 (2014)、黃富業 (2014)、黃淑珍 (2009)、戴淑麗 (2012)
		執行內部審核須簽具意見時，我有能力將個人思維以具體文字呈現	
		執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點	
		我經常對自己根深蒂固的內部審核常識存疑，然後重新求證	
		進行內部審核討論時，發現任何根據不足和邏輯破綻時我會毫不猶豫地提出疑問並尋求真相	
		執行內部審核時，我認為沒有唯一的最佳解決方案，再難的問題都有解決之道，而且不只一個	
		內部審核執行效果與會計人員專業能力具有顯著相關，所以提升財務效能，良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果	
溝通協調能力	與機關首長等建立良好關係，互相尊重，爭取支持	開會時我不會覺得自己扮演「橡皮圖章」為決策背書角色	戴淑麗 (2012)，黃淑珍 (2009)，陳忠宏 (2010)
		我不會因地位差距而不敢表達自己意見	
		我會主動與長官建立良好關係，爭取支持	

	<p>等表現出合宜的行為能力、人際互動、傾聽、順從專業規範能力</p>	<p>開會時，心理想表達不同意見時，能放心表達，不會有所保留</p> <p>我發現有相關知識、專長的人，以及主要執行者都會參與會議討論</p> <p>我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來</p> <p>有關內部審核方面會計人員除應熟悉法令規範外，應遵守相關法規的程序，在不違反法令規定情形，斟酌辦理。加強與同仁溝通。</p> <p>我發現會計人員的角色壓力感受，對內部審核有影響，其中以「角色過度負荷」、「角色模糊」兩層面對整體內部審核最為相關</p>	
<p>專業知能</p>	<p>工作相關知識被實際運用，並考量各專業所需的「程序性知識」與「專業思維」</p>	<p>平常我會研讀相關內部審核規定時會探討立法或修定意旨</p> <p>我會對自己的工作涉及的領域多做認識，甚至請業務單位協助了解，再做審核判斷</p> <p>對於「前朝慣例」我會重新求證</p> <p>我簽注意見時會依相關法令規定以具體文字表達</p> <p>遇到有新的規定時我會隨時查看並修正我的看法，也會再次求證</p> <p>我會與資深、有實務經驗的同事互相討論</p>	<p>黃淑珍（2009），李玉成（2007）</p>

		審核事項後，再做決定	
		加強重點查核及良好查核技巧(方法) 良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果	
責任認知	依循專業相關規範為基準，為專業的、守法的，因為會計人員的專業判斷是在守法的情況下遵守專業倫理的判斷所組成。	只要有時間，我會隨時翻閱新的法令解釋	黃志為 (2006)，黃淑珍 (2009)，羅美英 (2011)，黃月桂 (2013)
		積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色	
		我相信積極參加在職訓練可提升一定程度的專業知識並熟悉內部審核的具體作法	
		我會定期檢討內部審核作業、增加自己的法治教育、積極參加內部審核訓練及相關專業訓練	
		我會主動提議(參加)主管機關主辦的各項不同的專業訓練課程	
		我在執行內部審核事項，會依照有關法令辦理	
		我知道會計人員交代不清者，應依法懲戒；因而致公庫損失者，並負賠償責任	
		我知道對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主管長官	

資料來源：本研究整理。



### 第三節 研究對象與取樣

#### 壹、研究對象

截至 2016 年 3 月止目前臺中市政府編制來區分主計人員，一級機關共分 28 個局處室另外有 28 個區公所、二級機關則有民政局所屬分別設有 29 區戶政事務所、生命禮儀管理所及孔廟忠烈祠聯合管理所；教育局所屬設有體育處、家庭教育中心、所屬各級學校及市立幼兒園；經濟發展局所屬設有各公有零售市場；交通局所屬設有公共運輸處、捷運工程處、停車管理處、交通事件裁決處及車輛行車事故鑑定委員會；農業局所屬設有動物保護防疫處及海岸資源漁業發展所；觀光旅遊局所屬設有風景區管理所；社會局所屬設有仁愛之家及家暴中心；勞工局所屬設有勞動檢查處及就業服務處；警察局所屬設有各警察分局、保安警察大隊、刑事警察大隊、交通警察大隊、少年警察隊及婦幼警察隊；衛生局所屬設有 30 個衛生所；文化局所屬設有文化資產處及各區圖書館；地政局所屬設有 11 所地政事務所；人事處所屬設有公務人力訓練中心；研究發展考核委員會所屬設有資訊中心。

以上各機關依主計員額編制規定，分設會計室或由別的機關會計人員兼辦以上機關及學校。依全國人員主計網估算全臺中市政府各局處及所屬主計人員約佔 585 人。本研究將對獨立設立會計室或會計人員編制之公務預算機關為研究對象。扣除採用附屬單位預算的機關單位採臺中市公務預算單位會計機構為本研究個案，共 282 人為問卷調查對象，進行全面普測。

#### 貳、樣本選取

##### 一、預試調查

本研究預試選取地政局及所屬計 21 人、消防局計 11 人以及公所 9 人等單位會計室人員合計 41 人為預試對象。

##### 二、正式問卷調查樣本發放數量

依據預試調查問卷樣本回收選項內容，修正意見為正式問卷，為避免調查人員重複填寫問卷，預試對象不再施以正式問卷之調查，所以正式問卷研究對象應修正為 241 人，發出正式問卷作為本研究之樣本數量。

## 第四節 調查研究工具

### 壹、問卷設計

本研究的研究工具採問卷調查法，問卷內容分為決策風格問卷、內部審核品質問卷、基本資料三個部分。各問卷則依據相關文獻及理論編製而成，並經過與專家學者討論後，修正編制成為本研究的專家效度、問卷，並依序進行預試後，進行項目分析、因素分析、信度分析。在刪除不適當題目後修正成為本研究正式問卷。

### 貳、問卷內容

本問卷分為三大部分，第一部分為決策風格問卷部分採用指揮型、分析型、理念型、行動型四個構面，並採 Rowe 的決策風格量表，設計問卷題目每個構面各有 10 題，決策風格量表問卷共有 40 題。第二部分為內部審核品質，採用文獻回顧及專業能力理論分為專業工作態度、溝通協調能力、專業知能、責任認知 4 個構面，每個構面問題題數不一，合計共有 30 題。第三部分為基本資料，該構面為個人背景變項，問卷題目合計為 7 題。第一、二部分採用李克特五點尺度來作答，分為非常不同意、不同意、普通、同意、非常同意，分別給予 1、2、3、4、5 分，分數愈高則代表該構面決策風格或內部審核品質傾向較強烈。

學者 DeVellis (1991) 提出預試問卷題項二種看法：

- 一、如果研究者是編制會發展一個正式的測驗或量表作為其它心理測量之用，則預試題項數最好是將來所需正式題項總數的 3-4 倍。
- 二、在某些特定內容範圍中，有些量表題項的發展不容易；預試量表的題項數約

為正式量表題項數的 1.5 倍即可，如本預試量表題項數「分量表」的題數為 10 題則推估以正式量表「分量表」的題數為 6-7 題較為適當。

再根據學者 Gay 與 Airasion (2000) 的觀點，樣本大小應根據研究的種類來決定，其中描述性研究方面，樣本人數至少應有母群體人數的 10%。而做相關研究時，樣本人數至少應有 30 人，始能確定有無相關存在。本研究預試問卷實發 41 份問卷（地政局 8 份、各地所 10 份、公所 15 份、消防局 8 份），經收回 41 份，首先進行信度分析，得出決策風格量表信度（Cronbach's Alpha 值）為 0.883，內部審核品質量表信度（Cronbach's Alpha 值）為 0.928，均大於 0.7。接下來並進行分構面項目分析及相關、因素分析，測出如下表 14：

表 14 決策風格量表預試測度結果

構面	題項	題目	項目分析(分構面)	刪題與否	因素分析(分構面)	因素分析 KMO&Bartlete (分構面)	項目刪除後信度分析(分構面)
指揮型	A1	我較喜歡的工作類型是界定清楚且屬於技術性的工作	3.372** P=0.02	保留 ○		KMO 取樣適切性量數 0.427 小於 0.6 顯著性 0.067 大於 0.05，因此刪除此構面，原因可能是刪題後題數較少所致	構面刪除不測度信度
	A2	我善於用面對面方式與人溝通	2.859 P=0.12	刪題 ×			
	A3	我在規劃事情時強調如何解決現在的問題	1.544 P=1.49	刪題 ×			
	A4	當面對需要解決的問題時我依賴已被證實可行的解決途徑	1.295 P=0.219	刪題 ×			
	A5	我較喜歡的資訊類型是明	-0.632	刪			

	確的事實	P=0.533	題 ×				
A6	當我不確定該怎麼做時，我會憑直覺	3.454** P=0.02	保留 ○				
A7	盡可能的我會避免長時間的爭論	0.841 P=0.408	刪 題 ×				
A8	當時間非常緊迫的時候，我會快速的作決定並馬上行動	2.357** P=0.035	保留 ○				
A9	我特別擅長於記住日期與細節	0.705 P=0.487	刪 題 ×				
A10	我的工作帶給我影響別人的力量	3.235** P=0.03	保留 ○				
分析型	A11	我較喜歡的工作類型是具相當多樣性	2.778 P=0.08	刪 題 ×	無須測	KMO 取樣適切性量數 0.613 大於 0.6 Bartlete 球形檢定 42.104 顯著性 0.000 已達顯著可保留此構面	0.669
	A12	對於我的工作，我追求的是最佳的解答	3.725** P=0.01	保留 ○	0.257 刪題		
	A13	我善於用文字與人溝通	4.402** * P=0.000	保留 ○	0.706 保留		
	A14	當面對需要解決的問題時，我會謹慎分析	4.015** * P=0.000	保留 ○	0.180 刪題		
	A15	我比較喜歡精確而完整的資料	1.573 P=0.124	刪 題 ×	無須測		
	A16	當我不確定該怎麼做時，我會找尋事實的真相	2.719 P=0.21	刪 題 ×	無須測		
	A17	在社交的場合我通常會思考談話內容	1.501 P=0.142	刪 題 ×	無須測		
	A18	我善於與有自信的人共事	1.741	刪	無須測		

			P=0.09	題 ×			
	A19	其他人對我的觀感，認為我是自律甚嚴	3.837** P=0.01	保留 ○	0.735 保留		
	A20	我特別擅長於解決困難的問題	3.899** P=0.01	保留 ○	0.876 保留		
理 念 型	A21	我主要的目標是工作獲得讚賞或肯定	4.742** * P=0.000	保留 ○	0.442 刪題	KMO 取 樣適切性 量數 0.733 大於 0.6 Bartlete 球 形檢定 130.956 顯著性 0.000 已達 顯著可保 留此構面	0.817
	A22	我喜歡允許獨立自主行動的工作	5.049** * P=0.000	保留 ○	0.725 保留		
	A23	我希望協助我工作的人信守承諾且有回應	2.575** P=0.017	保留 ○	0.244 刪題		
	A24	對於我的工作我追求的是新的解決途徑或想法	5.675** * P=0.000	保留 ○	0.775 保留		
	A25	我善於用群體討論的方式與人溝通	2.882 P=0.08	刪 題 ×	0.542 刪題		
	A26	我在規劃事情時會強調未來的目標	4.014** P=0.001	保留 ○	0.741 保留		
	A27	我會尋求創新的解決途徑來面對需要解決的問題	4.796** * P=0.000	保留 ○	0.792 保留		
	A28	我喜歡的資料類型是多元的資料和很多備案	3.370** P=0.003	保留 ○	0.722 保留		
	A29	當我不確定該怎麼做時，我會尋找可能的折衷方案	3.391** P=0.003	保留 ○	0.402 刪題		
	A30	我會盡可能的避免使用數據	0.750 P=0.461	刪 題 ×	無須測		
行 動 型	A31	我喜歡的工作類型是與人有關的工作	2.295** P=0.041	保留 ○	0.779 保留	KMO 取 樣適切性 量數 0.634	0.726
	A32	我希望為我工作的人是樂	2.521**	保	0.187		

	於接納意見的	P=0.019	留 ○	刪題	大於 0.6 Bartlete 球形檢定 59.548 顯著性 0.000 已達 顯著可保留此構面
A33	對於我的工作，我追求的是好的工作環境	2.610** P=0.016	保留 ○	0.125 刪題	
A34	我在面對需要解決的問題時我會憑感覺	1.765 P=0.098	刪 題 ×	無須測	
A35	我比較喜歡的資訊類型僅限於容易瞭解的資料	2.897** P=0.008	保留 ○	0.660 保留	
A36	當我不確定該怎麼做時，我會避免與他人發生衝突	1.333 P=0.196	刪 題 ×	無須測	
A37	我特別擅長與他人互動	3.895** P=0.01	保留 ○	0.800 保留	
A38	我善於記憶對方的個性	5.492** * P=0.000	保留 ○	0.691 保留	
A39	當時間非常緊迫的時候，我會尋求指導與幫助	2.263** P=0.034	保留 ○	0.071 刪題	
A40	我善於與有禮貌並值得信任的人共事	1.371 P=0.184	刪 題 ×	無須測	

資料來源：本研究整理。

在決策風格量表做初步項目分析後刪題 A2、A3、A4、A5、A7、A9、A11、A15-A18、A25、A30、A34-36、A40 一共保留 23 題，並進行因素分析（分構面）後發現指揮型構面 KMO 取樣適切性量數 0.427 小於 0.6 顯著性 0.067 大於 0.05，因此刪除此構面，原因可能是刪題後題數較少所致。其餘三個構面測得 KMO 取樣適切性量數均大於 0.6，並有顯著性均達到 0.000，刪題後再測信度個構面，個構面得出值均大於 0.6。依據上述測量，決策風格量表原預試 A1-A30 題，經前述信度、效度測試後共保留 A13、A19、A20、A22、A24、A26、A27、A28、A31、A35、A37、A38 共 12 題，三個構面。見表 15。

本研究預試問卷實發 41 份問卷，內部審核品質量表信度（Cronbach' s Alpha 值）為 0.928，均大於 0.7。接下來並進行分構面項目分析及相關、因素分析，測出如下表 15：

表 15 內部審核品質量表預試測度結果

構面	題項	題目	項目分析(分構面)	刪題與否	因素分析(分構面)	因素分析 KMO&Bartlete(分構面)	項目刪除後信度分析(分構面)
專業工作態度	B1	我會詳加研讀相關主計法規，熟悉工作上會面臨到的法令	4.049*** P=0.000	保留 ○	0.783 保留	KMO 取樣適切性量數 0.729 大於 0.6 Bartlete 球形檢定 81.258 顯著性 0.000 已達顯著可保留此構面	0.783
	B2	執行內部審核須簽具意見時，我有能力將個人思維以具體文字呈現	4.603*** P=0.000	保留 ○	0.846 保留		
	B3	執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點	7.544*** P=0.000	保留 ○	0.777 保留		
	B4	我經常對自己根深蒂固的內部審核常識存疑，然後重新求證	2.833** P=0.008	保留 ○	-0.301 刪題		
	B5	進行內部審核討論時，發現任何根據不足和邏輯破綻時我會毫不猶豫地提出疑問並尋求真相	2.658** P=0.025	保留 ○	0.155 刪題		
	B6	執行內部審核時，我認為沒有唯一的最佳解決方案，再難的問題都有解決之道，而且不只一個	3.177** P=0.004	保留 ○	0.299 刪題		
	B7	內部審核執行效果與會計人員專業能力具有顯著相	1.739 P=0.093	刪題 ×	無須測		

		關，所以提升財務效能，良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果					
	B8	開會時我不會覺得自己扮演「橡皮圖章」為決策背書角色	3.119** P=0.004	保留 ○	0.357 刪題		
	B9	我不會因地位差距而不敢表達自己意見	2.002 P=0.055	刪 題 ×	無須測		
溝通 協調 能力	B10	我會主動與長官建立良好關係，爭取支持	8.701*** P=0.000	保留 ○	0.843 保留	KMO 取 樣適切性 量數 0.678 大於 0.6 Bartlete 球 形檢定 101.702 顯著性 0.000 已達 顯著可保 留此構面	
	B11	開會時，心理想表達不同意見時，能放心表達，不會有所保留	4.583*** P=0.000	保留 ○	0.865 保留		
	B12	我發現有相關知識、專長的人，以及主要執行者都會參與會議討論	4.358*** P=0.000	保留 ○	0.840 保留		
	B13	我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來	3.509** P=0.002	保留 ○	0.617 保留		
	B14	有關內部審核方面會計人員除應熟悉法令規範外，對於工作環境的法令亦應有相當程度的瞭解，以利於業務推動。	2.734** P=0.011	保留 ○	0.215 刪題		
	B15	我發現會計人員對自我角色定位會影響到內部審核品質	2.199** P=0.037	保留 ○	0.092 刪題		
專業 知能	B16	平常我研讀相關內部審核規定時會探討立法會修訂意旨	5.718*** P=0.000	保留 ○	0.703 保留	KMO 取 樣適切性 量數 0.779 大於 0.6 Bartlete 球 形檢定	0.814
	B17	我會對自己的工作涉及的領域多做認識，甚至請業務單位協助了解，再做審核判	3.888** P=0.01	保留 ○	0.618 刪題		



	斷				103.182	
B18	對於「前朝慣例」我會重新求證	3.970*** P=0.000	保留 ○	0.249 刪題	顯著性 0.000 已達 顯著可保 留此構面	
B19	我簽注意見時會依相關法令規定以具體文字表達	3.463** P=0.002	保留 ○	0.825 保留		
B20	遇到有新的規定時我會隨時查看並修正我的看法，也會再次求證	2.271** P=0.032	保留 ○	0.790 保留		
B21	我會與資深、有實務經驗的同事互相討論審核事項後，再做決定	3.0471** P=0.005	保留 ○	0.859 保留		
B22	不定期查核、重點查核及運用表單(查核技巧)可提升良好內部審核品質，進而使會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果	3.910** P=0.001	保留 ○	0.571 刪題		
責任 認知	B23	只要有時間，我會隨時翻閱新的法令解釋	5.657*** P=0.000	保留 ○		
B24	積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色	3.743** P=0.001	保留 ○	0.713 保留		
B25	我相信積極參加在職訓練可提升一定程度的專業知識並熟悉內部審核的具體作法	3.824** P=0.001	保留 ○	0.524 保留		
B26	我會定期檢討內部審核作業、增加自己的法治教育、積極參加內部審核訓練及相關專業訓練	4.243*** P=0.000	保留 ○	0.842 保留		
B27	我會主動提議(參加)主管機關主辦的各項不同的專業訓練課程	3.604** P=0.002	保留 ○	0.819 保留		
B28	我在執行內部審核事項，會依照有關法令辦理	2.569** P=0.018	保留 ○	0.120 刪題		
B29	我知道會計人員交代不清	4.021**	保留	0.406		

		者，應依法懲戒；因而致公庫損失者，並負賠償責任	P=0.001	○	刪題		
	B30	我知道對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主管長官	4.466*** P=0.000	保留 ○	0.110 刪題		

資料來源：本研究整理。

在內部審核品質量表初步進行項目分析後，刪除題項 B7、B9，並保留題項 28 題，接著進行因素分析(分構面)，各分構面 KMO 取樣適切性量數均大於 0.6、顯著性 0.000 已達顯著，保留所有構面。各構面題項保留 B1、B2、B3、B10、B11、B12、B13、B16、B19、B20、B21、B23、B24、B26、B27，以上共 15 題。刪除後再做一次分構面的信度分析均大於 0.6，將內部審核品質量表作初步整理後結合上述決策風格量表，修正研究架構如下圖，並將正式問卷整理後題數共為 33 題，依全國主計網中臺中市政府所屬各機關主計人員發放正式問卷。

#### 參、研究架構修正

經預試施測後，各層面以統計軟體項目分析、因素分析及信度分析後，決策風格構面由指揮型、分析型、理念型及行動型修正為分析型、理念型及行動型三個構面，修正如圖 8。

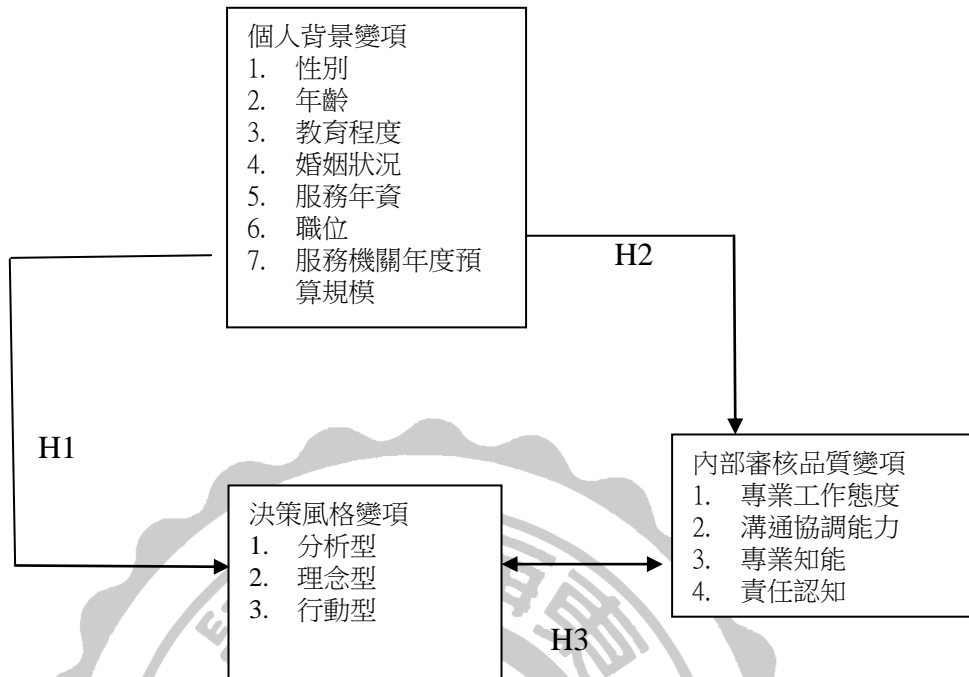


圖 8 修正後研究架構。  
資料來源：本研究整理。

#### 肆、正式問卷回收

本研究係以臺中市政府所屬各機關主計人員從事內部審核工作人員發放正式問卷，截至 2016 年 3 月底止，依行政院主計網通訊錄上統計臺中市政府主計處所屬機關人員共計 282 人，進行全面普查。於 2016 年 4 月 23 日以電子郵件寄送各機關，扣除預試樣本 41 份，總共發送 241 份，截至 2016 年 4 月 30 日止，收回電子問卷情形不佳只有 45 份，經本研究詢問後發現各機關以避免電腦中毒為由，而不敢以電子問卷回答。所以，本研究另外再以紙本問卷方式發放，礙於各機關坐落各地，且時間及經費有限，只能就市政大樓、陽明大樓、民權路舊市府各機關發放紙本並收回問卷合計共 170 份，有效問卷 170 份，回收率 70.54%。

本研究正式發放問卷期間為 2016 年 4 月 23 日至 2016 年 5 月 1 日，正式問卷因各機關業務繁重，無法於發放當日回收，截至 2016 年 5 月 7 日回收最後一批警察局、農業局，並經統計結果情形統計，如下表 16：

表 16 問卷回收情形表

主計機構	成員	預試	發放	回收	有效問卷	回收率
秘書處	4	0	4	4	4	100%
民政局 (含各區公所)	53	9	44	38	38	86.36%
財政局	4	0	4	4	4	100%
教育局 (含所屬)	20	0	20	20	20	100%
經發局	3	0	3	3	3	100%
建設局	20	0	20	20	20	100%
交通局 (含所屬)	10	0	10	0	0	0%
水利局	8	0	8	0	0	0%
都發局	3	0	3	3	3	100%
農業局 (含所屬)	3	0	3	3	3	100%
觀光局 (含所屬)	5	0	5	5	5	100%
社會局 (含所屬)	10	0	10	9	9	90%
警察局 (含所屬)	50	0	50	30	30	60%
勞工局 (含所屬)	4	0	4	0	0	0%
消防局	11	11	0	0	0	100%
衛生局	7	0	7	0	0	0%
環保局	20	0	20	20	20	100%
文化局 (含所屬)	6	0	6	0	0	0%
地政局 (含所屬)	21	21	0	0	0	100%
法制局	2	0	2	0	0	0%
新聞局	1	0	1	0	0	0%
地方稅務局	12	0	12	10	10	83.33%
人事處	1	0	1	0	0	0%

政風處	1	0	1	0	0	0%
研究發展 考核委員會	1	0	1	1	1	100%
原住民事務 委員會	1	0	1	0	0	0%
客家事務 委員會	1	0	1	0	0	0%
合計	282	41	241	170	170	70.53%

資料來源：本研究整理。



## 第五章 實證分析結果

本章運用統計方法分析本研究問卷所得之相關實證資料，探討臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質現況關聯性之研究。本章分為四節，第一節為描述性統計、第二節為推論性統計、第三節為決策風格與內部審核品質相關分析、第四節為綜合討論。

### 第一節 描述性統計

本研究抽樣的母群體為 241 人，並進行全面問卷調查，經回收問卷合計 170 份，全部問卷均為有效問卷，回收率為 70.54%。根據前一章預試後所進行的信度分析，得出決策風格量表信度（Cronbach's Alpha 值）為 0.883，內部審核品質量表信度（Cronbach's Alpha 值）為 0.928，均大於 0.7，發現整體構面的信度均非常強，值得進一步探討研究結果，所以下面的實證分析本研究將加入決策風格、內部審核品質整體構面來做進一步分析。

#### 壹、樣本結構分析

本研究樣本結構之個人背景變項分為 1.性別、2.年齡、3.教育程度、4.婚姻狀況、5.服務年資、6.職位、7.服務機關年度預算規模，並經過統計軟體進行描述性次數分配分析後得到以下結果：

##### 一、性別

經分析整體樣本後得到填寫本次問卷人次共 170 人，其中男性有 28 人、女性有 142 人，分別占整體樣本百分比則分別為 16.5%、83.5%，如附錄表 22。

##### 二、年齡

經分析整體樣本後，年齡在 35 歲以下者，計有 41 人佔整體樣本 24.1% 為數

最多；其次為年齡在 41-45 歲者，計有 38 人佔整體樣本 22.4%；再來是 46-50 歲者，計有 35 人佔整體樣本 20.6%；以上這三種群組分布較平均差異不多。36-40 歲者及 51-55 歲、56 歲以上者各有 26 人（佔整體樣本 15.3%）、24 人（佔整體樣本 14.1%）、6 人（佔整體樣本 3.5%）。如附錄表 23。

### 三、教育程度

經分析整體樣本後，大學（含同等學力）計 105 人佔整體樣本 61.8% 為數最多；其次為專科計有 32 人（佔整體樣本 18.8%）、研究所以上計有 31 人（佔整體樣本 18.2%）分布較為平均，最後為高中者計有 2 人（佔整體樣本 1.2%）。如附錄表 24。

### 四、婚姻狀況

經分析整體樣本後，得到填寫本次問卷人次共 170 人，本次問卷樣本數已婚人次較多，其中已婚有 109 人、未婚有 61 人，分別佔整體樣本百分比則分別為 64.1%、35.9%。如附錄表 25。

### 五、服務年資

經分析整體樣本後，服務年資在 5 年以下者佔多數，共計 59 人（佔整體樣本 34.7%）；其次為 21 年以上者共計 42 人（佔整體樣本 24.7%）；11-15 年者計 29 人（佔整體樣本 17.1%）；6-10 年者計 22 人（佔整體樣本 12.9%）；16-20 年者計 18 人（佔整體樣本 10.6%），其結果如附錄表 26。

### 六、職位

經分析整體樣本後，填寫本次問卷中薦任或委任非主管人次最多，合計有 71 人（佔整體樣本 41.8%）；其次為主管（領有主管加給者）計有 63 人（佔整體樣本 37.1%）；上述 2 項合計超過半數，可能為各機關執行內部審核工作者絕大多數均為正式職員。另外契約進用人員（含約僱人員、行政助理）計有 29 人（佔整體樣本 17.1%）；技工及工友計有 7 人（佔整體樣本 4.1%）。如附錄表 27。

### 七、服務機關年度預算規模

經分析整體樣本後，服務機關年度預算規模屬 10 億元以上者佔最多，共計有 77 人（佔整體樣本數 45.3%），該受訪機關規模均達一級機關年度預算。其次則為 5 千萬以下計 22 人（佔整體樣本 12.9%）、5 千萬 1~2 億元計 21 人（佔整體樣本 12.4%）、8 億 1~10 億元計 20 人（佔整體樣本 11.8%）、2 億 1~4 億元計 19 人（佔整體樣本 11.2%）、4 億 1~8 億元計 11 人（佔整體樣本 6.4%）。如附錄表 28 所示。

## 貳、主計人員決策風格知覺現況分析

針對主計人員決策風格知覺現況分析本研究採用描述性統計分析，藉著受訪者對問卷題項選擇統計，對各選項分別統計總數，並計算平均數與標準差。本研究並對各構面分別統計各受訪人選擇，將其各構面所得分數較高者，列為高分組，分別於各構面呈現高分組所占百分比、最小值、最大值、中位數、平均數。

### 一、決策風格第一構面—「分析型」知覺分析

分析型構面之統計分析如附錄表 29 所示，並分別說明如下：

（一）意見次數統計：在分析型決策風格題項中，以填選「同意」、「非常同意」

合計佔 55.9% 為「A2 其他人對我的觀感，認為我是自律甚嚴」者最高。

（二）平均數比較：在「A2 其他人對我的觀感，認為我是自律甚嚴」題項的平均數為 3.62 為分析型構面中最高的一題，其次為「A1 我善於用文字與人溝通」平均數為 3.37，最後為「A3 我特別擅長於解決困難的問題」平均數為 3.21，且填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」者高達 69.4%。

（三）分析型構面高分組所占百分比為 20.6%、最小值為 6、最大值為 15、中位數為 10、平均數為 10.1941。

### 二、決策風格第二構面—「理念型」知覺分析

理念型構面之統計分析如附錄表 30 所示，並分別說明如下：

（一）意見次數統計：在理念型決策風格題項中，以填選「同意」、「非常同意」

合計佔 64.1% 為「A4 我喜歡允許獨立自主行動的工作」者最高。



(二) 平均數比較：在「A4 我喜歡允許獨立自主行動的工作」題項的平均數為 3.69 為理念型構面中最高的一題，其次為「A6 我在規劃事情時會強調未來的目標」平均數為 3.66，「A7 我會尋求創新的解決途徑來面對需要解決的問題」與「A8 我喜歡的資料類型是多元的資料和很多備案」平均數同為 3.61，最後為「A5 對於我的工作我追求的是新的解決途徑或想法」平均數為 3.57，且填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」者為 41.2%。

(三) 理念型構面高分組所占百分比為 47.6%、最小值為 8、最大值為 25、中位數為 18.5、平均數為 18.0941。

### 三、決策風格第三構面—「行動型」知覺分析

行動型構面之統計分析如附錄表 31 所示，並分別說明如下：

(一) 意見次數統計：在行動型決策風格題項中，以填選「同意」、「非常同意」合計佔 48.52% 為「A10 我比較喜歡的資訊類型僅限於容易瞭解的資料」者最高。

(二) 平均數比較：在「A12 我善於記憶對方的個性」題項的平均數與「A10 我比較喜歡的資訊類型僅限於容易瞭解的資料」大約為 3.35、3.34 為行動型構面中最高的一題，其次為「A9 我喜歡的工作類型是與人有關的工作」與「A11 我特別擅長與他人互動」平均數均為 3.27，且填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」者高達 61.2% 及 63.6%。

(三) 行動型構面高分組所占百分比為 19.4%、最小值為 7、最大值為 18、中位數為 13、平均數為 13.1882。

### 參、主計人員主要決策風格現況分析

一、經分析整體樣本中，主計人員主要決策風格為理念型，計有 81 人佔整體樣本數 47.65%，其次為分析型計有 35 人約佔整體樣本 20.58%，行動型則有 33 人約佔整體樣本 19.41%。其餘則為無特別傾向是哪一型的人員，亦即為同時具有分析型、理念型、行動型或者同時為分析型及理念型、分析型及行動型、理

念型及行動型者本研究稱之為綜合型，既有 21 人，佔整體樣本數為 12.36%。  
如附錄表 32 所示。

二、若以性別來區分，整體樣本中主要佔理念型居多，其中男性為 13 人，女性為 68 人分別佔該類別百分比為 46.43%、47.89%。如附錄表 33 所示。

三、以年齡區分則在整體樣本中，主計人員理念型決策風格，35 歲以下計有 23 人佔該類別人數 56.10%，41-45 歲計有 21 人佔該類別人數 55.26%，46-50 歲計有 15 人佔該類別人數 42.86%，51-55 歲計有 10 人佔該類別人數 41.67%，36-40 歲計有 8 人佔該類別人數 19.23%，56 歲以上計有 4 人佔該類別人數 66.67%。如附錄表 34 所示。

四、以教育程度區分看整體樣本，主計人員理念型決策風格中以大學（含同等學力）佔大多數，共計有 46 人佔該類別人數 43.81%；其次為專科計有 18 人佔該類別人數 56.25%；再來為研究所以上計有 15 人佔該類別人數 48.39%；最後為高中計有 2 人佔該類別人數 100%。如附錄表 35 所示。

五、以婚姻狀況區分整體樣本，主計人員理念型決策風格中已婚人數最多，計有 49 人佔該類別人數 44.95%；未婚人數為 32 人佔該類別人數 52.46%。如附錄表 36 所示。

六、以服務年資區分整體樣本，主計人員理念型決策風格中以 5 年以下人數佔多數，計有 31 人佔該類別人數 52.54%；其次為 21 年以上計有 20 人，佔該類別人數 47.62%；再來是 11-15 年者計有 13 人佔該類別人數 44.83%；6-10 年者計 10 人佔該類別人數 45.45%；16-20 年者計 7 人佔該類別人數 38.89%。如附錄表 37 所示。

七、以職位區分整體樣本，主計人員理念型決策風格中薦任或委任非主管者佔多數，計有 35 人佔該類別人數 49.30%；其次為主管（領有主管加給者）計有 30 人佔該類別人數 47.62%；再來為契約進用人員（含約僱人員、行政助理）者計有 12 人，佔該類別人數 41.38%；最後為技工及工友計有 4 人佔該類別人

數 57.14%，如附錄表 38 所示。

八、以服務機關年度預算規模來區分整體樣本，其中主計人員理念型決策風格以年度預算 10 億元以上者，計有 40 人佔該類別人數 51.95%；其次為 5 千萬~2 億元及 2 億~4 億元者，該 2 者選項同樣有 10 人並分別佔該類別人數為 47.62%、52.63%；5 千萬元以下者計有 9 人佔該類別人數 40.91%；4 億 1~8 億元及 8 億 1~10 億元選項者同樣有 6 人，各佔各類別人數 54.55%、30%。其結果如附錄表 39 所示。

#### 肆、主計人員內部審核品質知覺現況分析

針對主計人員內部審核品質知覺現況分析本研究採用描述性統計分析，藉著受訪者對問卷題項選擇統計，對各選項分別統計總數，並計算平均數與標準差。本研究並對各構面分別統計各受訪人選擇，將其各構面所得分數較高者，列為高分組，分別於各構面呈現高分組所占百分比、最小值、最大值、中位數、平均數。

##### 一、內部審核品質第一構面—「專業工作態度」知覺分析

專業工作態度構面之統計分析如附錄表 40 所示，並分別說明如下：

(一) 意見次數統計：在專業工作態度內部審核品質題項中，以填選「同意」、「非常同意」合計佔 81.7% 為「B3 執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點」者最高。

(二) 平均數比較：在「B3 執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點」題項的平均數為 3.93 為最高；其次為「B1 我會詳加研讀相關主計法規，熟悉工作上會面臨到的法令」大約為 3.91；最後為「B2 執行內部審核須簽具意見時，我有能力將個人思維以具體文字呈現」平均數均為 3.68，且填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」者為 37.1%。

(三) 專業工作態度構面變項中之高分組所占百分比為 24.7%、最小值為 6、最大值為 15、中位數為 12、平均數為 11.5176。

##### 二、內部審核品質第二構面—「溝通協調能力」知覺分析

溝通協調能力構面之統計分析如附錄表 41 所示，並分別說明如下：

- (一)、意見次數統計：在溝通協調能力內部審核品質題項中，以填選「同意」、「非常同意」合計佔 71.20% 為「B7 我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來」者最高。
- (二)、平均數比較：在「B7 我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來」題項的平均數為 3.88 為最高；其次為「B4 我會主動與長官建立良好關係，爭取支持」大約為 3.73；再來為「B6 我發現有相關知識、專長的人，以及主要執行者都會參與會議討論」平均數為 3.58；最後為「B5 開會時，心理想表達不同意見時，能放心表達，不會有所保留」平均數為 3.33，且填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」者為 60.7%。
- (三)、溝通協調能力構面變項中之高分組所占百分比為 10.6%、最小值為 8、最大值為 20、中位數為 15、平均數為 14.4941。

### 三、內部審核品質第三構面—「專業知能」知覺分析

專業知能構面之統計分析如附錄表 42 所示，並分別說明如下：

- (一)、意見次數統計：在專業知能態度內部審核品質題項中，以填選「同意」、「非常同意」合計佔 86.5% 為「B11 我會與資深、有實務經驗的同事互相討論審核事項後，再做決定」者最高。
- (二)、平均數比較：在「B11 我會與資深、有實務經驗的同事互相討論審核事項後，再做決定」題項的平均數為 4.11 為最高；其次為「B10 遇到有新的規定時我會隨時查看並修正我的看法，也會再次求證」大約為 3.98；再來為「B9 我簽注意見時會依相關法令規定以具體文字表達」平均數為 3.88，最後為「B8 平常我研讀相關內部審核規定時會探討立法會修訂意旨」平均數為 3.41 且填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」者為 56.4%。
- (三)、專業知能態度構面變項中之高分組所占百分比為 20.0%、最小值為

10、最大值為 20、中位數為 15、平均數為 15.2941。

#### 四、內部審核品質第四構面—「責任認知」知覺分析

責任認知態度構面之統計分析如附錄表 43 所示，並分別說明如下：

- (一)、意見次數統計：在責任認知態度內部審核品質題項中，以填選「同意」、「非常同意」合計佔 73.6% 為「B13 積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色」者最高。
- (二)、平均數比較：在「B13 積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色」題項的平均數為 3.91 為最高；其次為「B12 只要有時間，我會隨時翻閱新的法令解釋」大約為 3.83；再來為「B14 我會定期檢討內部審核作業、增加自己的法治教育、積極參加內部審核訓練及相關專業訓練」平均數為 3.64；最後為「B15 我會主動提議(參加)主管機關主辦的各項不同的專業訓練課程」平均數為 3.4，且填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」者為 57%。
- (三)、責任認知構面變項中之高分組所占百分比為 9.4%、最小值為 9、最大值為 20、中位數為 15、平均數為 14.7529。

## 第二節 推論性統計

為了解個人背景變項中性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、職位、服務機關年度預算規模等項次，對決策風格及內部審核品質各層面知覺程度差異情形，本節將採取獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析加以驗證。如果驗證結果有顯著差異，再進行比較各組別兩兩差異性。根據前一章預試後所進行的信度分析，得出決策風格量表信度 (Cronbach's Alpha 值) 為 0.883，內部審核品質量表信度 (Cronbach's Alpha 值) 為 0.928，均大於 0.7，發現整體構面的信度均非常強，值得進一步探討研究結果，所以下面的實證分析本研究將加入決策風格、內部審

核品質整體構面來做進一步分析。

## 壹、個人屬性對主計人員決策風格知覺差異

### 一、性別

(一) 對立假設：不同性別之主計人員在決策風格現況下有顯著差異

(二) .t 檢定結果：如附錄表 44。

(三) 結果分析：經獨立樣本 t 檢定分析性別結果發現，各決策風格構面在性別組的 P 值均  $>0.05$  均未達顯著水準。拒絕對立假設，不同性別主計人員對決策風格現況並無顯著差異。

### 二、年齡

(一) 對立假設：不同年齡之主計人員決策風格現況有顯著差異

(二) 先以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 檢驗主計人員是否會因不同年齡，而造成決策風格各構面 (分析型、理念型、行動型) 的顯著差異。經檢驗後如果存在顯著差異，再以事後比較考驗 (post hoc test) 之 Scheffe、LSD 法做進一步檢定，以了解其中存在顯著差異的年齡組別，其結果如附錄表 45 所示。

(三) 結果分析：以年齡來區分，就整體樣本來看決策風格各構面顯著性 (P) 均大於 0.05，未達顯著差異，故拒絕對立假設，接受虛無假設。意謂年齡各變項均對決策風格中分析型、理念型、行動型三構面均無顯著差異情形。

### 三、教育程度

(一) 對立假設：不同教育程度之主計人員決策風格現況有顯著差異

(二) 先以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 檢驗主計人員是否會因不同教育程度，而造成決策風格各構面 (分析型、理念型、行動型) 的顯著差異。經檢驗後如果存在顯著差異，再以事後比較考驗 (post hoc test) 之 Scheffe、LSD 法做進一步檢定，以了解其中存在顯著差異的教育程度組別，其結果如附錄表 46 所示。

(三) 結果分析：以教育程度來區分，就整體樣本來看決策風格分析型構面，經過 Scheffe、LSD 法檢定後發現 3 選項大學（含同等學力）>2 選項專科，平均差異數為 0.20417\*。

(四) 決策風格中理念型、行動型及整體構面顯著性 (P) 均大於 0.05，經過 Scheffe、LSD 法做進一步檢定未達顯著差異，故拒絕對立假設，接受虛無假設。意謂教育程度各變項均對決策風格中理念型、行動型及整體構面均無顯著差異情形。

#### 四、婚姻狀況

(一) 對立假設：不同婚姻狀況之主計人員決策風格現況有顯著差異

(二) t 檢定結果：如附錄表 47

(三) 結果分析：經獨立樣本 t 檢定分析婚姻狀況結果發現，分析型、理念型、行動型及整體構面的 P 值並未達到顯著水準。

#### 五、服務年資

(一) 對立假設：不同服務年資之主計人員決策風格現況有顯著差異

(二) 先以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 檢驗主計人員是否會因不同服務年資，而造成決策風格各構面 (分析型、理念型、行動型) 的顯著差異。經檢驗後如果存在顯著差異，再以事後比較考驗 (post hoc test) 之 Scheffe 法做進一步檢定，以了解其中存在顯著差異的服務年資組別，其結果如附錄表 48 所示。

(三) 結果分析：以服務年資來區分，就整體樣本來看決策風格各構面顯著性 (P) 均大於 0.05，未達顯著差異，故拒絕對立假設，接受虛無假設。意謂服務年資各變項均對決策風格中分析型、理念型、行動型三構面均無顯著差異情形。

#### 六、職位

(一) 對立假設：不同職位之主計人員決策風格現況有顯著差異

(二) 先以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 檢驗主計人員是否會因不同職

位，而造成決策風格各構面（分析型、理念型、行動型）的顯著差異。經檢驗後如果存在顯著差異，再以事後比較考驗（post hoc test）之 Scheffe、LSD 法做進一步檢定，以了解其中存在顯著差異的職位組別，其結果如附錄表 49 所示。

（三）結果分析：以職位來區分，就各組構面來看，發現行動型決策風格在 Scheffe 法中，發現組內有顯著差異即 4.契約進用人員（含約僱人員、行政助理）差異大於 1.主管（領有主管加給者）差異平均差異數為 0.33443\*；

（四）進行進一步分析即 LSD 法，發現就決策風格整體構面來看，組內有顯著差異即 4.契約進用人員（含約僱人員、行政助理）差異大於 1.主管（領有主管加給者）差異平均差異數為 0.33443\*，並同時大於 2.薦任或委任非主管平均差異為 0.21661\*；

（五）決策風格分析型及理念型二個變項，顯著性（P）均大於 0.05，未達顯著差異，故拒絕對立假設，接受虛無假設。

## 七、服務機關年度預算規模

（一）對立假設：不同服務機關年度預算規模之主計人員決策風格現況有顯著差異

（二）先以單因子變異數分析（one-way ANOVA）檢驗主計人員是否會因不同服務機關年度預算規模，而造成決策風格各構面（分析型、理念型、行動型）的顯著差異。經檢驗後如果存在顯著差異，再以事後比較考驗（post hoc test）之 Scheffe、LSD 法做進一步檢定，以了解其中存在顯著差異的職位組別，其結果如附錄表 50 所示。

（三）結果分析：以服務機關年度預算規模來區分，就整體樣本來看決策風格各構面顯著性（P）均大於 0.05，未達顯著差異，故拒絕對立假設，接受虛無假設。意謂服務機關年度預算規模各變項對決策風格中分析型、理念型、行動型三構面均無顯著差異情形。



(四) 但進一步採 LSD 法後，發現整體構面 6>1 平均差異數為 3.06494\*。

## 貳、個人屬性對內部審核品質知覺差異分析

### 一、性別

(一)、對立假設：不同性別之主計人員在內部審核品質現況下有顯著差異

(二)、t 檢定結果：如附錄表 51

(三)、結果分析：經獨立樣本 t 檢定分析性別結果發現，各構面 P 值均>0.05

未達顯著水準，專業工作態度、溝通協調能力、專業知能、責任認知及整體構面的 P 值並未達到顯著水準。

### 二、年齡

(一) 對立假設：不同年齡之主計人員內部審核品質現況有顯著差異

(二) 先以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 檢驗主計人員是否會因不同年齡，而造成決策風格各構面 (分析型、理念型、行動型) 的顯著差異。經檢驗後如果存在顯著差異，再以事後比較考驗 (post hoc test) 之 Scheffe 法做進一步檢定，以了解其中存在顯著差異的年齡組別，其結果如附錄表 52 所示。

(三) 結果分析：以年齡來區分，就整體樣本來看，經進一步以 LSD 法檢定內部審核品質在第二構面，發現 35 歲以下大於 41-45 歲組平均差異 0.14249\*。

(四) 以 LSD 法檢定出第三構面專業知能發現 2>1 平均差異數 0.32552\*、2>3 平均差異數 0.29150\*、2>5 平均差異數 0.29808\*。

(五) 在整體構面發現 4>1 平均差異數 0.348069\*。

(六) 年齡各變項對內部審核品質專業工作態度、責任認知二個構面，顯著性(P) 均大於 0.05，未達顯著差異，故拒絕對立假設，接受虛無假設。意謂年齡各變項均對內部審核品質專業工作態度、責任認知均無顯著差異情形。

### 三、教育程度

(一) 對立假設：不同教育程度之主計人員內部審核品質現況有顯著差異

(二) 先以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 檢驗主計人員是否會因不同教

育程度，而造成內部審核品質現況各構面（專業工作態度、溝通協調能力、專業知能、責任認知及整體構面）的顯著差異。經檢驗後如果存在顯著差異，再以事後比較考驗（post hoc test）之 Scheffe、LSD 法做進一步檢定，以了解其中存在顯著差異的教育程度組別，其結果如附錄表 53 所示。

（三）結果分析：以教育程度來區分，就整體樣本來看內部審核品質現況各構面進一步以 LSD 法檢定，發現專業知能構面 3>2 平均差異數為 0.16339\*。

（四）責任認知中發現 1>4 平均差異數為 0.43548\*。

（五）教育程度各變項均對內部審核品質中專業工作態度、溝通協調能力及整體構面，顯著性（P）均大於 0.05，未達顯著差異，故拒絕對立假設，接受虛無假設。意謂教育程度各變項均對內部審核品質中專業工作態度、溝通協調能力及整體構面均無顯著差異情形。

#### 四、婚姻狀況

（一）對立假設：不同婚姻狀況之主計人員內部審核品質有顯著差異

（二）t 檢定結果：如附錄表 54

（三）結果分析：經獨立樣本 t 檢定分析性別結果發現，內部審核品質中專業工作態度、溝通協調能力、專業知能、責任認知及整體構面 P 值並未達到顯著水準。進一步推論原因，可能是婚姻狀況的個人因素不會影響個人在工作上的作為，可見主計人員對內部審核品質的維護秉持獨特的獨立性。

#### 五、服務年資

（一）對立假設：不同服務年資之主計人員內部審核品質現況有顯著差異

（二）先以單因子變異數分析（one-way ANOVA）檢驗主計人員是否會因不同服務年資，而造成內部審核品質各構面（專業工作態度、溝通協調能力、專業知能、責任認知及整體構面）的顯著差異。經檢驗後如果存在顯著差異，再以事後比較考驗（post hoc test）之 Scheffe、LSD 法做進一步檢定，以了解其中存在顯著差異的服務年資組別，其結果如附錄表 55 所示。

- (三) 結果分析：以服務年資來區分，就整體樣本來看內部審核品質第三構面專業知能構面以 **Scheffe** 法檢定發現 3>4 平均差異數為 0.25479\*。
- (四) 進一步以 **LSD** 法檢定，發現整體構面中 5>1 平均差異數為 2.71550\*、5>2 平均差異數為 4.02597\*。
- (五) 以服務年資區分內部審核品質中專業工作態度、溝通協調能力、責任認知顯著性 (P) 均大於 0.05，未達顯著差異，故拒絕對立假設，接受虛無假設。意謂服務年資各變項均內部審核品質中專業工作態度、溝通協調能力、責任認知構面均無顯著差異情形。根據該現況可以進一步推論，不管主計人員的服務年已有 20 年以上或者是新進人員，都能充分了解會計人員應負擔的責任，而對內部審核品質的要求不會有所不同。

## 六、職位

- (一) 對立假設：不同職位之主計人員內部審核品質現況有顯著差異
- (二) 先以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 檢驗主計人員是否會因不同職位，而造成內部審核品質各構面 (專業工作態度、溝通協調能力、專業知能、責任認知及整體構面) 的顯著差異。經檢驗後如果存在顯著差異，再以事後比較考驗 (post hoc test) 之 **Scheffe**、**LSD** 法做進一步檢定，以了解其中存在顯著差異的職位組別，其結果如附錄表 56 所示。
- (三) 結果分析：以職位來區分，就整體構面來看，發現內部審核品質在 **Scheffe** 法中，發現組內有顯著差異即 1. 主管 (領有主管加給者) 對 2. 薦任或委任非主管有顯著差異。平均差異數為 3.34563\*。
- (四) 進行下一步分析即 **LSD** 法，發現就溝通協調能力構面發現有顯著差異 4. 契約進用人員 (含約僱人員、行政助理) 差異大於 1. 主管 (領有主管加給者)，平均差異數為 0.14340\*。
- (五) 內部審核品質整體構面來看，組內有顯著差異即 1>2 平均差異數 3.34563\*、1>3 平均差異數 7.03175\*、1>4 平均差異數 3.35194\*。

(六) 內部審核品質專業工作態度、專業知能、責任認知三個變項，顯著性 (P) 均大於 0.05，未達顯著差異，故拒絕對立假設，接受虛無假設。

(七) 有以上可以推論出內部審核品質因職位有差異，其原因為本研究樣本中主管職屬主辦會計居多，在會計法的規範下所負的責任大於非主管職，需負責該機關的審核品質成果，造成與非主管職明顯不同。

## 七、服務機關年度預算規模

(一) 對立假設：不同服務機關年度預算規模之主計人員內部審核品質有顯著差異。

(二) 先以單因子變異數分析 (one-way ANOVA) 檢驗主計人員是否會因不同服務年資，而造成內部審核品質各構面 (專業工作態度、溝通協調能力、專業知能、責任認知及整體構面) 的顯著差異。經檢驗後如果存在顯著差異，再以事後比較考驗 (post hoc test) 之 Scheffe、LSD 法做進一步檢定，以了解其中存在顯著差異的服務年資組別，其結果如附錄表 57 所示。

(三) 結果分析：以服務年資來區分，就整體樣本來看內部審核品質中專業工作態度各構面進一步以 LSD 檢定發現 5>6 平均差異數為 0.21818\*。

(四) 服務年資各變項均內部審核品質中溝通協調能力、專業知能、責任認知及整體構面顯著性 (P) 均大於 0.05，未達顯著差異，故拒絕對立假設，接受虛無假設。意謂服務年資各變項均內部審核品質中溝通協調能力、專業知能、責任認知及整體構面均無顯著差異情形，推論其原因可能是樣本對內部審核品質認同度不會因預算規模而有不同的差異，顯示主計人員面臨不同機關規模不會有不同的內部審核品質。

### 第三節 決策風格與內部審核品質之相關分析

本研究以 Pearson 積差相關係數來分析主計人員決策風格與內部審核品質之關聯性結果如附錄所列各表。

#### 一、研究假設

對立假設：臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質有顯著相關性。

二、相關統計資料分析結果如附錄表 58 所示。

#### 三、結果分析

##### (一) 分析型

就分析型決策風格層面與內部審核品質各層面及整體層面的相關係數，分析整體樣本中內部審核品質構面各層面與分析型有無相關。只有內部審核品質整體與決策風格分析型層面 Pearson 積差相關係數為 0.197\*(P 值 $\leq$ 0.05) 有顯著正相關， $r=0.38809$  ( $r<0.40$ ) 代表關聯程度呈現低度相關。其餘專業工作態度、溝通協調能力、專業知能、責任認知 Pearson 積差相關係數分別為 0.113、-0.033、-0.036、-0.015 並未達顯著水準，呈現各層面與分析型決策風格並無相關。另外就整體構面來看達到顯著相關，接受對立假設，拒絕虛無假設，表示分析型決策風格層面與內部審核品質整體構面有相關。

##### (二) 理念型

就理念型決策風格層面與內部審核品質各層面及整體層面的相關係數來看，分析樣本中內部審核品質構面各層面與理念型決策風格層面並無相關。其中溝通協調能力構面、內部審核品質整體構面 Pearson 積差相關係數各為 -0.060、-0.007，P 值並未達顯著水準，所以應拒絕對立假設，接受虛無假設，表示理念型決策風格層面與內部審核品質整體構面並無相關。

### (三) 行動型

就行動型決策風格層面與內部審核品質各層面及整體層面的相關係數來看，分析樣本中內部審核品質構面 Pearson 積差相關係數均未達顯著水準，其中專業工作態度、專業知能、責任認知各層面-0.109、-0.059、-0.005 表示 P 值並未達顯著水準，表示無相關。但在內部審核品質整體構面相關係數為-0.201\*\*，關聯程度  $r=0.40$  ( $r<0.4$ )，屬於低度關聯。所以接受對立假設，拒絕虛無假設，表示行動型決策風格層面與內部審核品質整體構面有相關。

### (四) 決策風格整體

就決策風格整體與內部審核品質各層面及整體層面的相關係數來看，分析樣本中內部審核品質構面 Pearson 積差相關係數中專業工作態度構面、內部審核品質整體構面各為-0.186\* (P 值 $\leq 0.05$ )、0.612\*\* (P 值 $\leq 0.01$ )，分別呈現有顯著水準。就相關係數則分別為  $r=0.0346$  ( $r<0.4$ )、 $r=0.3745$  ( $r<0.4$ )，代表低度關聯。另外溝通協調能力、專業知能、責任認知相關係數分別為 0.010、-0.043、-0.007，並未達到顯著水準，呈現無相關。所以只有在專業工作態度層面、內部審核品質整體構面應接受對立假設，拒絕虛無假設，表示決策風格整體與專業工作態度構面、內部審核品質整體構面有相關。

## 第四節 綜合討論

根據前三節所分析出來的結果，本節主要針對臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質現況關聯性之研究，與前面各節做一綜合討論。

### 壹、主計人員決策風格知覺現況討論

根據實證結果分析，發現主計人員決策風格在這次樣本調查結果顯示最多人選擇理念型，共計 81 人，占整體樣本數 47.65%，其次為分析型佔整體樣本

20.58%，最低為行動型。以下則分別依個人背景變項與內部審核品質各構面與決策風格交叉分析及知覺差異情形作一彙整如下

一、個人背景變項中性別，為女性者居多，共計 142 人，佔整體樣本 83.53%。與決策風格交叉分析後發現理念型的女性最多佔整體樣本 40%。

二、個人背景變項中，以年齡為選項 35 歲以下者計有 23 人，佔該類別人數 56.10%，其次為 41-45 歲約佔該類別人數 55.26%。最低者為 56 歲以上組別。

三、以教育程度來看，以大學（含同等學力）佔大多數，共計有 46 人佔該類別人數 43.81%，其次為專科、研究所以上，最低為高中組選項。

四、以婚姻狀況來看，已婚人數最多，計有 49 人佔該類別人數 44.95%。

五、以服務年資來看，以 5 年以下人數佔多數，計有 31 人佔該類別人數 52.54%；其次為 21 年以上計有 20 人，佔該類別人數 47.62%，最低者為 16-20 年者選項。

六、以職位，薦任或委任非主管者佔多數，計有 35 人佔該類別人數 49.30%；其次為主管（領有主管加給者）計有 30 人佔該類別人數 47.62%；最低者為技工及工友選項。

七、以服務機關年度預算規模，年度預算 10 億元以上者最多，計有 40 人佔該類別人數 51.95%；其次為 5 千萬~2 億元及 2 億~4 億元者。最低為 4 億 1~8 億元及 8 億 1~10 億元選項。

八、決策風格第二構面—「理念型」為最多人選擇佔高分組百分比達 47.6%。在「A4 我喜歡允許獨立自主行動的工作」題項，填選「同意」、「非常同意」，合計佔 64.1%，平均數為 3.69。在填答「A5 對於我的工作我追求的是新的解決途徑或想法」題項，圈選「非常不同意」、「不同意」、「普通」者為 41.2%，其平均數也是最低為 3.57。

貳、主計人員內部審核品質知覺現況討論

實證結果分析，發現整體樣本對專業工作態度構面，較高分組佔 24.7%，其次為專業知能高分組佔 20.0%、溝通協調能力佔 10.6%、責任認知佔 9.4% 為最低。其中以「B3 執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點」題項者最高，題項的平均數為 3.93 為最高。最後為「B2 執行內部審核須簽具意見時，我有能力將個人思維以具體文字呈現」平均數均為 3.68，且填答「非常不同意」、「不同意」、「普通」者為 37.1%。

根據該實證分析結果可以結合本研究在第二章針對主（會）計人員制度及內部審核中所整理的表 2、3、4、5 中，內部審核如果違反法令規範須負擔的責任，還有會計人員責任的歸屬也規範明確在會計法中，本實證結果對專業工作態度占較高的程度，可以推論會計人員對自己應該要負擔的責任一點也不敢輕忽，所以專業工作態度的維護是大家最重視的。

#### 參、決策風格與內部審核品質各層面假設檢定結果

對決策風格及內部審核品質各層面及整體層面知覺程度差異情形，本節將針對採取獨立樣本 t 檢定及單因子變異數分析結果，與前面所設立的假設狀況加以驗證。其結果加以彙整如下。

假設 1：不同個人背景變項的臺中市政府主計機構主計人員決策風格有顯著差異。其驗證分析結果，如下表 17。

表 17 不同個人背景變項與決策風格有顯著差異之驗證結果分析

假設項次	對立假設	實證結果		顯著水準 (P 值)	說明
		接受 H0	接受 H1		
1-1	不同性別之主計人員有顯著差異	※		0.284	不同性別主計人員對決策風格現況並無顯著差異
	分析型	※		0.311	
	理念型	※		0.888	
	行動型	※		0.769	
1-2	不同年齡之主計人員決策風格現	※		0.495	不同年齡之主計人員決策風格現



	況有顯著差異				況無顯著差異
	分析型	※		0.435	51-55 歲顯著高於 35 歲以下
	理念型	※		0.259	35 歲以下顯著高於 36-40 歲
	行動型	※		0.6111	
1-3	不同教育程度之主計人員決策風格現況有顯著差異	※		0.229	不同教育程度之主計人員決策風格現況無顯著差異
	分析型	※		0.063	大學（含同等學力）顯著高於專科
	理念型	※		0.291	
	行動型	※		0.503	
1-4	不同婚姻狀況之主計人員決策風格現況有顯著差異	※		0.208	不同婚姻狀況主計人員對決策風格現況無顯著差異
	分析型	※		0.298	
	理念型	※		0.350	
	行動型	※		0.642	
1-5	不同服務年資之主計人員決策風格現況有顯著差異	※		0.618	不同服務年資之主計人員決策風格現況無顯著差異
	分析型	※		0.299	
	理念型	※		0.873	
	行動型	※		0.339	
1-6	不同職位之主計人員決策風格現況有顯著差異	※		0.427	不同職位之主計人員決策風格現況有部分顯著差異
	分析型	※		0.152	
	理念型	※		0.856	
	行動型		※	0.002	契約進用人員（含契約僱人員、行政助

					理)顯著高於主管 (領有主管加給 者)
1-7	不同服務機關年 度預算規模之主 計人員決策風格 現況有顯著差異	※		0.153	不同服務機關年 度預算規模之主 計人員決策風格 現況無顯著差異
	分析型	※		0.462	
	理念型	※		0.577	
	行動型	※		0.599	

資料來源：本研究整理。

結果分析：

針對表 17 所得到的驗證結果做以下分析

1. 不同個人背景變項中不同性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、職位、服務機關年度預算規模與決策風格在分析型、理念型、行動型及整體構面看來 P 值均>0.05 未達顯著水準，所以研究假設 1 並未獲得支持。必須接受虛無假設，推論不同性別、年齡、教育程度、婚姻狀況、服務年資、職位、服務機關年度預算規模與決策風格未達顯著影響。
2. 不同個人背景變項在不同職位主計人員與行動型決策風格有達到顯著水準，再經過進一步 Scheffe 及 LSD 法檢定結果分析，發現契約進用人員(含約僱人員、行政助理)顯著高於主管(領有主管加給者)。推究其原因契約進用人員(含約僱人員、行政助理)計有 29 人，在服務年資與職位又分析表，見表 18，中以契約進用人員(含約僱人員、行政助理)選項服務年資為 5 年以下者最多計有 18 人，佔該類別人數百分比為 62.07%；屬於主管(領有主管加給者)且服務年資為 21 年以上者最多計有 28 人，佔該類別人數百分比為 44.44%；由此數據推論，超過一辦的契約進用人員是屬於年資較淺的工作人員負責的工作可能不只一樣，在工作性質上屬於

例行性計算、加總等一般事務性工作。相比之下與大部分服務年資較長的主管，平常工作需要較多專業判斷且依賴服務經驗累積，所以會出現部分有顯著差異。

表 18 服務年資與職位又分析表

服務年資 \ 職位	主管（領有主管加給）	薦任或委任非主管	技工及工友	契約進用人員（含約聘僱人員及行政助理）
5 年以下	9	30	2	18
6-10 年	6	14	0	2
11-15 年	13	11	2	3
16-20 年	7	9	1	1
21 年以上	28	7	2	5
總和	63	71	7	29

資料來源：本研究整理。

假設 2：不同個人背景變項的臺中市政府主計機構主計人員內部審核品質有顯著差異。見表 19。

表 19 不同個人背景變項與內部審核品質有顯著差異之驗證結果分析

假設項次	對立假設	實證結果		顯著水準 (P 值)	說明
		接受 H0	接受 H1		
2-1	不同性別之主計人員對內部審核品質現況有顯著差異	※		0.505	不同性別主計人員對內部審核品質現況無顯著差異
	專業工作態度	※		0.321	
	溝通協調能力	※		0.981	
	專業知能	※		0.113	
	責任認知	※		0.337	
2-2	不同年齡之主計人員內部審核品質	※		0.408	不同年齡之主計人員內部審核品質

	質現況有顯著差異				質現況部分顯著差異
	專業工作態度	※		0.769	
	溝通協調能力	※		0.353	35 歲以下顯著高於 41-45 歲
	專業知能		※	0.014	36-40 歲顯著高於 35 歲以下 36-40 歲顯著高於 41-45 歲 36-40 歲顯著高於 51-55 歲
	責任認知	※		0.505	
2-3	不同教育程度之主計人員內部審核品質現況有顯著差異	※		0.408	不同教育程度之主計人員內部審核品質現況無顯著差異
	專業工作態度	※		0.441	大學（含同等學力）顯著高於專科
	溝通協調能力	※		0.929	
	專業知能	※		0.119	大學（含同等學力）顯著高於專科
	責任認知	※		0.246	高中顯著高於研究所以上
2-4	不同婚姻狀況之主計人員內部審核品質現況有顯著差異	※		0.802	不同婚姻狀況主計人員對內部審核品質現況無顯著差異
	專業工作態度	※		0.477	
	溝通協調能力	※		0.780	
	專業知能	※		0.183	
	責任認知	※		0.343	
2-5	不同服務年資之主計人員內部審核品質現況有顯著差異	※		0.149	不同服務年資之主計人員內部審核品質現況無顯著差異
	專業工作態度	※		0.362	

	溝通協調能力	※		0.585	
	專業知能	※		0.286	
	責任認知	※		0.286	
2-6	不同職位之主計人員內部審核品質現況有顯著差異		※	0.003	1.主管（領有主管加給者）顯著高於薦任或委任非主管 2.主管（領有主管加給者）顯著高於技工及工友 3.主管（領有主管加給者）顯著高於契約進用人員（含契約僱人員、行政助理）
	專業工作態度	※		0.315	
	溝通協調能力	※		0.070	
	專業知能	※		0.550	
	責任認知	※		0.581	
2-7	不同服務機關年度預算規模之主計人員內部審核品質現況有顯著差異	※		0.574	不同服務機關年度預算規模之主計人員內部審核品質現況無顯著差異
	專業工作態度	※		0.395	
	溝通協調能力	※		0.413	
	專業知能	※		0.957	
	責任認知	※		0.247	

資料來源：本研究整理。

結果分析：

針對表 19 所得到的驗證結果做以下分析

- 1.不同個人背景變項中不同性別、教育程度、婚姻狀況、服務年資、服務機關年度預算規模均呈現與內部審核品質在專業工作態度、溝通協調能力、

專業知能、責任認知及整體構面 P 值均>0.05 未達顯著水準，所以研究假設 1 並未獲得支持。必須接受虛無假設，推論不同性別、教育程度、婚姻狀況、服務年資、服務機關年度預算規模與內部審核品質各層面及整體構面均未達顯著影響。

2.不同個人背景變項中不同年齡主計人員在專業知能方面 P 值  $0.014 < 0.05$ ，達到顯著水準，代表不同年齡之主計人員在專業知能層面上有達到顯著水準。再經過 Scheffe 及 LSD 法檢定結果分析，發現 36-40 歲顯著高於 35 歲以下、36-40 歲顯著高於 41-45 歲、36-40 歲顯著高於 51-55 歲，依此結果看到表 4-35 年齡與內部審核品質各構面及整體層面差異表，可看出 36-40 歲計有 26 人、35 歲以下計有 41 人、51-55 歲有 24 人，再經過職位與年齡交叉分析，見表 20，看出年齡與職位可能有關聯，本次樣本中 36-40 歲可能為內部審核工作主要承辦人員，較多內部審核品質專業方面的專業要求及認知。

表 20 年齡與職位交叉分析表

年齡 \ 職位	主管（領有主管加給）	薦任或委任非主管	技工及工友	契約進用人員（含約聘僱人員及行政助理）
35 歲以下	4	26	1	41
36-40 歲	10	10	1	26
41-45 歲	11	17	4	38
46-50 歲	21	9	0	25
51-55 歲	14	7	1	24
56 歲以上	3	2	0	6
總和	63	71	29	170

資料來源：本研究整理。

3.不同職位之主計人員在內部審核品質整體構面上 P 值為  $0.003 < 0.05$  已達顯著水準，代表不同職位之主計人員在內部審核品質整體構面上有達到顯著水準。

再經過 Scheffe 及 LSD 法檢定結果分析，發現 1.主管（領有主管加給者）顯著高於薦任或委任非主管、2.主管（領有主管加給者）顯著高於技工及工友、3.主管（領有主管加給者）顯著高於契約進用人員（含約僱人員、行政助理），探究其原因為主管身負審核責任，表 5 會計人員責任中主辦會計人員須負擔行政責任（懲處、懲戒）、刑事責任（如有觸及刑法）、對國家之賠償責任，所以在內部審核品質整體構面上，主計人員中主管的顯著性會特別顯著。

假設 3：臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質有顯著相關。

表 21 決策風格與內部審核品質有顯著相關之驗證結果分析

研究假設	對立假設	實證結果		達到顯著層面
		接受 H0	接受 H1	
假設 3	臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質有顯著相關		※	決策風格整體與內部審核品質整體達到顯著相關

資料來源：本研究整理。

結果分析：

茲將表 21 分析整體樣本，發現樣本中決策風格各構面分析型、理念型、行動型，與內部審核品質各構面專業工作態度、溝通協調能力、專業知能、責任認知，各構面間均呈現無相關。就決策風格整體構面看來與內部審核品質構面的專業工作態度層面呈現顯著水準相關係數為-0.186\*。但就內部審核品質整體構面來看，與決策風格各構面分析型、行動型、及決策風格整體構面均呈現顯著水準。其中行動型相關係數為負數，代表該構面與行動型決策風格有負向關聯性存在，亦即決策風格為行動型者傾向愈強烈對內部審核品質知覺程度則愈低。

而內部審核品質整體構面與分析型  $r=0.0388$ 、與行動型  $r=0.04$ 、與決策風格整體  $r=0.3745$ ，其中又與分析型、決策風格整體關聯性低（ $r<0.4$ ），但與行動型

關聯性呈現中度相關 ( $0.4 < r < 0.8$ )。代表整體樣本中決策風格與內部審核整體互相關聯。

#### 肆、綜合討論

從以上的結果分析，得到綜合結論假設 1 及 2 分別與決策風格、內部審核構面在職位上均達到顯著水準，另外在年齡方面對內部審核構面在專業知能層面有顯著水準，所以可以推論假設 1、2 只有部分成立。推究其原因可能是樣本集中在機關如果再增加學校主計人員納入分析，應該會有更多實證支持假設。

進一步比對廖鴻志 (2014) 在國內大學院校主計人員決策風格與內部審核品質關係之研究，則呈現決策風格以指導型佔 59.9% 為最多選項、其次則為分析型佔 24.9%，最低為概念型。顯示在大學院校的主計人員對模糊容忍度低，偏重於是的工作技術導向。與本研究調查出來的型態為理念型居多並不相同，顯示在學校採用校務基金與公務機關採用公務預算體系，以及公務機關與學校業務特性不同下，溝通的重要性顯然為決策的首選。

至於假設 3 的相關程度方面，在決策風格與內部審核品質各層層面並無呈現顯著相關水準，但在整體構面方面又呈現顯著正相關，相關係數為 0.612\*\*，代表決策風格整體強度愈強則內部審核整體強度也愈強。探究原因後，推論內部審核品質整體都是主計人員所關心的，做審核決策時，不論是分析型、理念型、行動型都是以選擇完成良好的內部審核品質為考量；換句話說主計人員在行使職權時並無因不同機關規模而有不同決策方式，「依法行政」維護內部審核品質還是主計人員首選。

但是再與在國內大學院校主計人員之研究結果，發現大學院校主計人員對決策風格與內部審核品質各層面間的相關，均呈現顯著水準，個構面間的關聯性表現出的數字顯示出各構面間均為正向相關。與本研所得到的結論不同，推論其原因，本研究所採取的內部審核品質構面所推演出的各個問項，參採各案例及研究論文結論下所擬較偏向正向選項，所以才會導致本結果。





## 第六章 結論

本研究主要為探討臺中市政府主計機構主計人員在決策風格與內部審核品質現況關聯性之研究，並以問卷調查法探討經過各項檢定分析後得到結果如第五章所述。本章將針對分析結果，分為二節，第一節為研究發現，第二節為研究建議分述如下。

### 第一節 研究發現

經過問卷調查後，將整體樣本對決策風格、內部審核品質關係進行描述性統計分析；接著以推論性統計、獨立樣本 t 檢定、單因子變異數分析及 Perason 積差相關，了解決策風格與內部審核品質各構面關聯性結果。可得到下列幾項研究發現：

壹、主計人員個人屬性與決策風格之發現

- 一、性別方面：主計人員決策風格不會因性別不同而有所差異。
- 二、年齡方面：主計人員決策風格不會因年齡不同而有所差異。
- 三、教育程度：主計人員決策風格不會因教育程度不同而有所差異。
- 四、服務年資：主計人員決策風格不會因服務年資不同而有所差異。
- 五、婚姻狀況：主計人員決策風格不會因婚姻狀況不同而有所差異。
- 六、職位方面：主計人員決策風格會因職位不同而有部分差異，特別是在行動型決策風格層面有達顯著差異。契約進用人員（含約僱人員、行政助理）選項顯著高於主管（領有主管加給者）選項。根據該結果可以推論，契約進用人員平常大部分負責收發，也就是各課室遞送文件過來主（會）計室的窗口，也是與各課室溝通較為頻繁的對外窗口，所以在行動型方面會有較高的顯著差異。

七、服務機關年度預算規模：主計人員決策風格不會因服務機關年度預算規模不同而有所差異。所以年度預算規模對主計人員來說不會有不同的決策風格。

## 貳、主計人員個人屬性與內部審核品質之發現

一、性別方面：主計人員內部審核品質不會因性別不同而有所差異。

二、年齡方面：主計人員內部審核品質會因年齡不同而有部分差異，在專業知能層面上。差異程度發現 36-40 歲顯著高於 35 歲以下、36-40 歲顯著高於 41-45 歲、36-40 歲顯著高於 51-55 歲。本研究推論以服務年資來看 36-40 歲普遍為已滿 10 年以上未滿 15 年居多，這個階段的主計人員經驗累積達一定程度，對審核實務相對熟悉。年齡方面 36-40 歲的主計人員相對比 35 歲以下成熟，比 41 歲以上容易接受新的變革。

三、教育程度：主計人員內部審核品質不會因教育程度不同而有所差異。

四、服務年資：主計人員內部審核品質不會因服務年資不同而有所差異。

五、婚姻狀況：主計人員內部審核品質不會因婚姻狀況不同而有所差異。

六、職位方面：主計人員內部審核品質會因職位不同而有所差異。差異程度發現

- 1.主管（領有主管加給者）顯著高於薦任或委任非主管、
- 2.主管（領有主管加給者）顯著高於技工及工友、
- 3.主管（領有主管加給者）顯著高於契約進用人員（含約僱人員、行政助理）。

七、服務機關年度預算規模：主計人員內部審核品質不會因服務機關年度預算規模不同而有所差異。年度預算規模對主計人員來說不會有不同的內部審核品質。

## 參、主計人員決策風格與內部審核品質關聯性之發現

根據第五章分析結果，發現主計人員就決策風格整體構面看來與內部審核品質構面的專業工作態度層面呈現顯著水準相關係數為-0.186\*，為負相關，代表決策風格傾向愈強烈對於專業工作態度層面則愈低弱。關聯係數（r）為 0.34596 屬低度關聯。但在整體構面方面這兩個層面又呈現顯著正相關，相關係數為 0.612\*\*

關聯係數 (r) 為 0.3745 也是屬於低度關聯。茲將結果綜合歸納出結論如下：

- 一、主計人員決策風格現況與內部審核品質現況經整體樣本檢定後，整體構面對主計人員傾向最高，代表主計人員所關心的，不論決策風格是分析型、理念型、行動型都是選擇良好的內部審核品質為考量。從此結果可以推論為每個主計人員都是為了維護良好的內部審核品質為最終目的，每個決策的考量都是在合法的情況下所做的決定。
- 二、職位不同造成主計人員在決策風格現況有部分差異存在，依此結果可以推論出主管所負的責任相對較沉重，比起非主管須負的責任程度不同，對法令解讀的寬鬆程度也會受影響。
- 三、年齡不同、職位不同造成主計人員在內部審核品質現況有差異存在，依此結果可以推論出 36-40 歲的主計人員，以服務年資來看普遍為 10 年以上未滿 15 年居多，這個階段的主計人員經驗累積達一定程度，對審核實務相對熟悉。年齡方面 36-40 歲的主計人員相對比 35 歲以下成熟，比 41 歲以上容易接受新的變革。
- 四、主計人員決策風格整體與內部審核品質整體構面有中度相關，顯示不管主計人員在審核方面的裁量權有多大的彈性，都無法跨越法令規範做出不同風格的決策。

## 第二節 研究建議

### 壹、就決策風格整體層面提出的建議

經本研究對臺中市政府所屬主計機構主計人員，以問卷調查法探究出整體樣本對理念型決策者選項最多，根據 Rowe 解釋理念型的決策者，為視野非常寬廣，會在做決策前考慮大量選項，他們著重長遠的規劃並善於發掘有創

意的解決問題方案。比分析型更具有社會性導向，願意花較多的時間蒐集資訊，考慮多種替代方案，建立良好人際網絡採用寬鬆權力控制，但容易流於過分理想化。根據 Rowe 的解釋，各機關在採購東西時遇到與主計人員溝通有問題時，應該拿出解釋或法令依據和主計人員好好溝通，花多一點的時間多蒐集資訊對事情總是有幫助的。

## 貳、就內部審核品質整體層面提出的建議

經過第五章的分析後，發現整體樣本中呈現主計人員對專業工作態度認同度最高，在操作型定義中則解釋為應詳加研讀相關法規，熟悉法令「組織流程的」、「心智的」、「肢體動作的」等各種操作能力。而主計人員則是經過國家考試，本身專業程度應該都有達到一定水準，擔負的責任對照內部控制的分類則是依相關法令維護財務報導之可靠性、提升施政效能。依照國家法令的規範則須承擔行政責任、國家賠償責任、刑事責任等更沉重的責任。主計人員對專業工作態度認知度高，對內部審核品質能有效的提升。所以各機關內部應該對法令辦理定期宣導，對於財務相關的程序更應讓機關人員確實了解，這樣就能提升內部審核品質也讓主計人員專業工作態度受人稱許。

## 參、就決策風格及內部審核各層面提出建議

### 一、主計工作應保持獨立性

在決策風格問卷題項中「A4 題次我喜歡允許獨立自主行動的工作」，獲得「同意」、「非常同意」比率高達 64.1%，「A9 題次我喜歡的工作類型是與人有關的工作」獲得「普通」、「不同意」、「非常不同意」比率高達 63.6%。顯示主計人員對獨立自主行動的工作非常認同，與會計法規主計一條鞭的制度一致。各機關人員應該信賴主計人員工作獨立性的重要對內部審核品質和財務秩序的維護有關。

### 二、秉持專業工作態度，專心傾聽別人意見，提出論點有憑有據

在內部審核品質問卷題項中「B3 題次執行內部審核過程中，我會專心傾

聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點」，獲得「同意」、「非常同意」比率高達 81.7%，顯見主計人員在執行工作時希望能跟各機關人員充分溝通，意見交流後再審慎依據法令或案例提出論點，對各機關人員並不會特立獨行，採行協商措施為多。

### 三、機關首長支持下，意見溝通更加順暢

在內部審核品質問卷題項中「B7 題次我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來」，獲得「同意」、「非常同意」比率高達 71.2%，相對的一個機關內部控制制度要健全，一定需要機關首長的認同和支持，所以為了完成維護機關財務報導之可靠性、提升施政效能等目標，絕對需要機關首長全力的支持。

### 四、建立品管圈以達成主計實務經驗傳承

在內部審核品質問卷題項中「B11 題次我會與資深、有實務經驗的同事互相討論審核事項後，再做決定」，獲得「同意」、「非常同意」比率高達 86.5%，顯示主計人員希望能與有經驗的主計同仁一起討論後再做決定，而往往依各機關編制，主計人員只有 1 個主辦會計人員的編制，在做決策判斷時，往往無法立即得到徵詢和討論。如果能將機關區分業務同性質、或不同性質分組品管圈，透過定期或不定期開會，會讓主計人員有更多案例可遵循。而且主計人員屬一條鞭制度，為避免造成主計人員閉門造車而影響內部審核品質，上級主計機關應主動將所屬各級主計機構湊在一起，方便實務經驗傳承及法令宣導。

### 五、積極學習、努力自我充實

在內部審核品質問卷題項中「B13 積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色」，獲得「同意」、「非常同意」比率高達 73.6%，顯示主計人員有積極進取的心態，會隨時充實自我，不會閉門造車，造成固守舊習的情況。也為了因應多元民主時代的來臨，主計人員處事

心態也同時跟著調整，配合機關施政需要調整心態為協助機關完成施政目標而努力。

#### 肆、後續研究建議

##### 一、研究對象

就本次研究整體樣本，本研究將對象侷限在實施公務預算為對象的機關，摒除實施校務基金預算的各級學校，樣本數可能會因為侷限在一級處室（如環保局、消防局、地政局等一級機關）而使資料有所偏頗，如果能有後續研究希望能將各級學校納入，數據資料應該會較完整，所驗證出來的結果可能會因此而有不同的結果，或有新的發現。

##### 二、研究變項

就本次研究整體樣本，本研究將個人背景變項、決策風格、內部審核品質各構面變項依據文獻探討所研究出來，在經過驗證後，個人背景變項方面各變項並沒有達成顯著，可以將變項項次調整增刪；決策風格雖然經過信度、效度測試而刪減題目，但被刪除的題目可以在新的研究上繼續使用；內部審核品質各題項建議加入反向題，可能會得到更精確的驗證結果，或有新的發現。

##### 三、研究方法

本研究採用問卷調查法，各構面關聯性則採取相關分析驗證，問卷調查分析所得到的結果得到支持部分假設，受限於受測者可能因為工作繁忙、個人主觀因素而影響問卷測試結果，為了避免驗證結果有所偏差，可以加上質性訪談可望能更深入了解。

## 參考書目

### 壹、中文部分

#### 一、專書

吳明隆（2009）。SPSS 操作與應用：問卷統計與分析實務。臺北：五南。

羅清俊（2010）。社會科學研究方法—打開天窗說亮話。臺北：威士曼文化。

#### 二、譯書

林思伶、李炳林（譯）（2004）。決策 DNA（Stephen P.Robbins 原著）。臺北：台灣培生教育。

李茂興（譯）（2001）。組織行為（Stephen P.Robbins 原著）。臺北：揚智文化。

林金榜（譯）（2006）。明茲伯格策略管理（亨利·明茲伯格 約瑟夫·藍佩爾 布魯斯·亞斯蘭原著）。臺北：台灣培生教育。

林麗冠（譯）（2002）。決策制定（杜拉克等原著）。臺北市：天下遠見公司。

蔡承志等（譯）（1991）。組織行為（羅賓森原著）。臺北：桂冠圖書股份有限公司。

統合翻譯（譯）（2003）。決策力-如何隨時做出正確的商業決策與個人決定（Roger Dawson 原著）。臺北：實踐家文化傳播事業公司。

#### 二、期刊論文

吳瓊恩（2002）。公共行政學發展趨勢的探究：三種治理模式的互補關係及其政治理論的基礎。公共行政學報，3（7），173-220。

杜佩蘭等人（2013）。主計人員在關說、角色間衝突與規範性承諾關係之探討。東吳政治學報，31（3），117-169。

陳姿伶（2011）。析論專業能力與能力模型之建構。T&D 飛訊，124，1-19。

黃永傳（2003）。會計人員在內部控制體系之角色。主計月刊，575，34。

許一娟（2012）。探討「內部審核」更名之芻議。主計月刊，683，23。

#### 三、學位論文

王婉萍（2005）。主計人員工作壓力與工作滿意度之研究—以空軍主計人員為例。



- 中華大學科技管理研究所碩士學位論文，未出版，新竹。
- 吳適意（2003）。圖書出版業總編輯人格特質與決策風格之關係研究。南華大學出版學研究所碩士學位論文，未出版，嘉義。
- 吳介豪（2014）。角色衝突、工作壓力與職業倦怠關係之研究-以主計人員為例國立中山大學企業管理學系研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 汪君燕（2014）。公務機關內部審核管理與貪污舞弊關聯性之研究-以公立國民小學為例。國立臺灣大學會計學研究所碩士學位論文，未出版，台北。
- 林彩杏（2015）。學校主計人員工作壓力、角色衝突與職業倦怠之研究。高雄師範大學人力與知識管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 徐小玲（2011）。主計人員內部控制與行政效能關係之研究-行政裁量權運用之觀點。東海大學公共事務在職專班碩士學位論文，未出版，台中。
- 翁燕雪（2012）。主辦會計人員角色衝突對內部審核工作品質之影響—以行政院所屬一、二級機關為例。台灣大學國家發展研究所碩士學位論文，未出版，台中。
- 梁素鳳（2009）。主計人員角色及工作特性認知與工作績效關聯性之研究—以行政院農業委員會暨所屬機關主計人員為例。世新大學行政管理學研究所碩士學位論文，未出版，台北。
- 黃志為（2006）。國軍內部審核執行成效之評估—以中科院為例。中原大學企業管理研究所碩士學位論文，未出版，桃園。
- 黃淑珍（2009）。落實內部審核提升財務效能-政府會計人員專業能力內涵之探討。私立逢甲大學會計所碩士學位論文，未出版，台中。
- 黃富業（2014）。苗栗縣基層主計人員專業職能之研究-以通霄鎮公所分析為例國立彰化師範大學公共事務與公民教育學系碩士學位論文，未出版，彰化。
- 陳惠怡（2004）。民宿經營者人格特質對決策風格之影響-以宜蘭縣冬山河休閒農業區為例。輔仁大學餐旅管理學系碩士學位論文，未出版，台北。

- 陳忠宏（2010）。內部控制、內部審核之個案研究－以某鄉公所為例。國立雲林科技大學會計系研究所碩士學位論文，未出版，雲林。
- 張熙志（2004）。決策風格與領導風格關聯性之研究-以國軍之中、高階軍官及民間企業高階經理人為例。國防大學國防決策科學研究所碩士學位論文，未出版，桃園。
- 廖美鳳（2013）。臺東縣地方主計人員角色認知與專業認同對衝突處理模式影響之研究。國立台東大學公共與文化事務學系區域政策與發展研究所碩士學位論文，未出版，台東。
- 廖鴻志（2014）。國立大學院校主計人員決策風格與內部審核品質關係之研究。中興大學國家政策與公共事務研究所碩士學位論文，台中。
- 楊舜馨（2013）。人格特質、人際互動能力與決策風格之相關性研究-探討決策行為模式。靜宜大學觀光事業學系碩士學位論文，未出版，台中。
- 賴慧容（2010）。會計人員角色壓力與內部審核關係之研究－以內政部所屬機關為例。中興大學國家政策與襄固事務研究所碩士學位論文，未出版，台中。
- 劉瑞霞（2013）。高雄市政府所屬機關主計人員角色衝突、工作壓力與職業倦怠之關係研究。國立高雄應用科技大學財富與稅務管理研究所碩士學位論文，未出版，高雄。
- 戴淑麗（2012）。學校會計人員角色壓力與內部審核關係之研究-以臺北市高中職以下學校為例。私立淡江大學公共行政學系公共政策碩士在職專班碩士學位論文，未出版，台北。
- 羅美英（2011）。桃園縣鄉鎮市公所內部審核機制之研究。開南大學公共事務管理學系碩士學位論文，未出版，桃園。
- 蘇芊遐（2007）。國民小學校長決策風格與倫理決定之相關研究。國立台南大學教育經營與管理研究所碩士學位論文，未出版，台南。

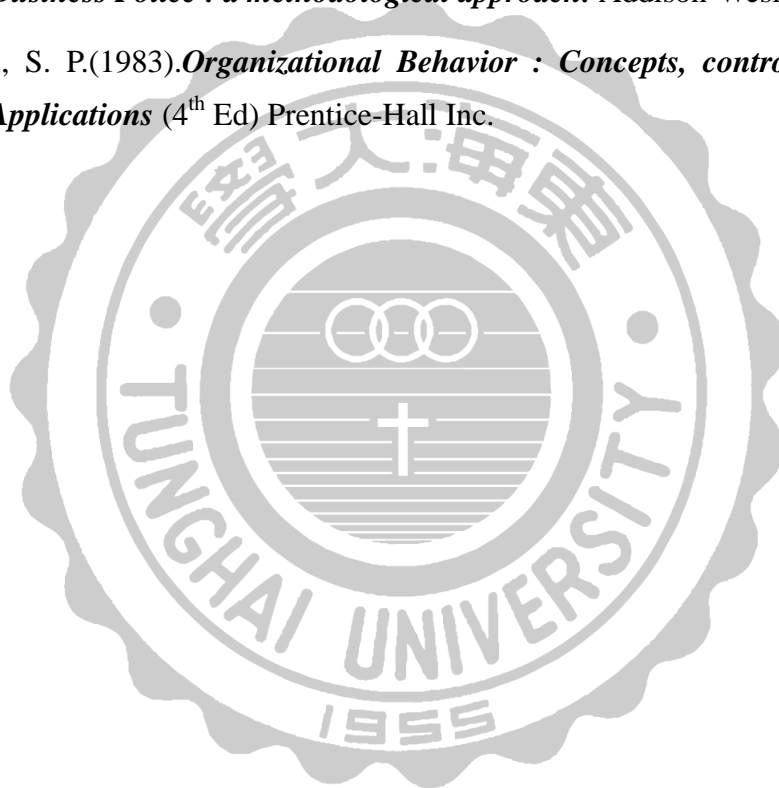
## 二、西文部分

M. Bazerman (1994). *Judgment in Managerial Decision Making* (3<sup>rd</sup> Ed). New York : Wiley

Rowe,A.J & J.D.Boulgarides (1992). *Managerial decision making:A guide to successful business decisions*. New York : Macmillan Press.

Rowe, A. J. & Mason, R. O.& Dickel, K. E.(1985),*Strategic management and Business Police : a methodological approach*. Addison-Wesley Pub. Co.

Robbins, S. P.(1983).*Organizational Behavior : Concepts, controversies, and Applications* (4<sup>th</sup> Ed) Prentice-Hall Inc.



# 附 錄

## 壹、問卷初稿

### 臺中市政府所屬主計機構主計人員決策風格與內部審核品質之研究

#### 第一部份 決策風格量表

構面	題次	問卷題項
指揮型	A1	我較喜歡的工作類型是界定清楚且屬於技術性的工作
	A2	我善於用一對一直接方式與人溝通
	A3	我在規劃事情時強調如何解決現在的問題
	A4	當面對需要解決的問題時我依賴已被證實可行的解決途徑
	A5	我較喜歡的資訊類型是明確的事實
	A6	當我不確定該做什麼時，我會憑直覺
	A7	盡可能的我會避免長時間的爭論
	A8	當時間非常緊迫的時候，我會快速的作決定並馬上行動
	A9	我特別擅長於記住日期與細節
	A10	我做的工作帶給我影響別人的力量
分析型	A11	我較喜歡的工作類型是具相當多樣性
	A12	對於我的工作，我追求的是最佳的解答
	A13	我善於用文字與人溝通
	A14	當面對需要解決的問題時，我會謹慎分析
	A15	我比較喜歡精確而完整的資料
	A16	當我不確定該做什麼時，我會找尋事實的真相
	A17	在社交的場合我通常會思考談話內容
	A18	我善於與有自信的人共事
	A19	其他人對我的觀感，認為我是自律甚嚴
	A20	我特別擅長於解決困難的問題
理念型	A21	我主要的目標是工作獲得獎賞
	A22	我喜歡允許獨立自主行動的工作
	A23	我希望為我工作的人信守承諾且有回應
	A24	對於我的工作我追求的是新的解決途徑或想法
	A25	我善於用群體討論的方式與人溝通

	A26	我在規劃事情時會強調未來的目標
	A27	我會尋求創新的解決途徑來面對需要解決的問題
	A28	我喜歡的資料類型是包羅萬象的資料和很多備案
	A29	當我不確定該做什麼時，我會尋找可能的折衷方案
	A30	盡可能的我會避免使用數據或攻勢
行動型	A31	我喜歡的工作類型是與人有關的工作
	A32	我希望為我工作的人是樂於接納意見的
	A33	對於我的工作，我追求的是好的工作環境
	A34	我在面對需要解決的問題時我會憑感覺
	A35	我比較喜歡的資訊類型僅限於容易瞭解的資料
	A36	當我不確定該做什麼時，我會避免與他人發生衝突
	A37	我特別擅長與他人互動
	A38	我善於記憶對方的個性
	A39	當時間非常緊迫的時候，我會尋求指導與幫助
	A40	我善於與有禮貌並值得信任的人共事

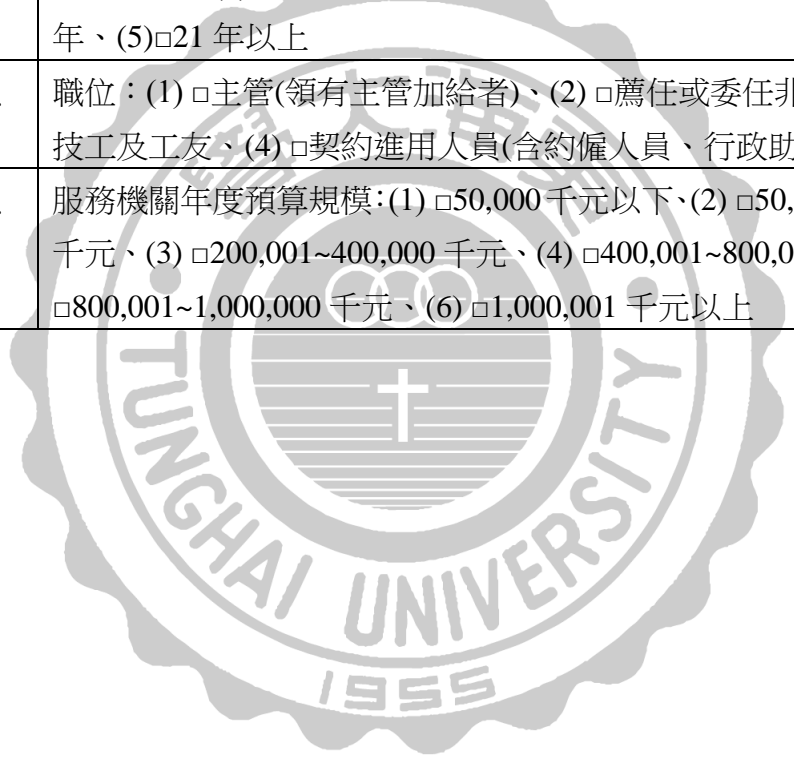
## 第二部分 內部審核品質量表

構面	題號	題目內容
專業工作態度	B1	我會詳加研讀相關主計法規，熟悉工作上會面臨到的法令
	B2	執行內部審核須簽具意見時，我有能力將個人思維以具體文字呈現
	B3	執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點
	B4	我經常對自己根深蒂固的內部審核常識存疑，然後重新求證
	B5	進行內部審核討論時，發現任何根據不足和邏輯破綻時我會毫不猶豫地提出疑問並尋求真相
	B6	執行內部審核時，我認為沒有唯一的最佳解決方案，再難的問題都有解決之道，而且不只一個
	B7	內部審核執行效果與會計人員專業能力具有顯著相關，所以提升財務效能，良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果
溝通協調能力	B8	開會時我不會覺得自己扮演「橡皮圖章」為決策背書角色
	B9	我不會因地位差距而不敢表達自己意見

	B10	我會主動與長官建立良好關係，爭取支持
	B11	開會時，心理想表達不同意見時，能放心表達，不會有所保留
	B12	我發現有相關知識、專長的人，以及主要執行者都會參與會議討論
	B13	我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來
	B14	有關內部審核方面會計人員除應熟悉法令規範外，應遵守相關法規的程序，在不違反法令規定情形，斟酌辦理。加強與同仁溝通。
	B15	我發現會計人員的角色壓力感受，對內部審核有影響，其中以「角色過度負荷」、「角色模糊」兩層面對整體內部審核最為相關
專業知能	B16	平常我會研讀相關內部審核規定時會探討立法或修定意旨
	B17	我會對自己的工作涉及的領域多做認識，甚至請業務單位協助了解，再做審核判斷
	B18	對於「前朝慣例」我會重新求證
	B19	我簽注意見時會依相關法令規定以具體文字表達
	B20	遇到有新的規定時我會隨時查看並修正我的看法，也會再次求證
	B21	我會與資深、有實務經驗的同事互相討論審核事項後，再做決定
	B22	加強重點查核及良好查核技巧(方法) 良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果
責任認知	B23	只要有時間，我會隨時翻閱新的法令解釋
	B24	積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色
	B25	我相信積極參加在職訓練可提升一定程度的專業知識並熟悉內部審核的具體作法
	B26	我會定期檢討內部審核作業、增加自己的法治教育、積極參加內部審核訓練及相關專業訓練
	B27	我會主動提議(參加)主管機關主辦的各項不同的專業訓練課程
	B28	我在執行內部審核事項，會依照有關法令辦理
	B29	我知道會計人員交代不清者，應依法懲戒；因而致公庫損失者，並負賠償責任
	B30	我知道對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主管長官

第三部份 基本資料

項目	題次	題目
基本資料	C1.	性別：(1) <input type="checkbox"/> 男性、(2) <input type="checkbox"/> 女性
	C2.	年齡：(1) <input type="checkbox"/> 35 歲以下、(2) <input type="checkbox"/> 36-40 歲、(3) <input type="checkbox"/> 41-45 歲、(4) <input type="checkbox"/> 46-50 歲、(5) <input type="checkbox"/> 51-55 歲、(6) <input type="checkbox"/> 56 歲以上
	C3.	教育程度：(1) <input type="checkbox"/> 高中、(2) <input type="checkbox"/> 專科、(3) <input type="checkbox"/> 大學(含同等學力)、(4) <input type="checkbox"/> 研究所以上
	C4.	婚姻狀況：(1) <input type="checkbox"/> 已婚、(2) <input type="checkbox"/> 未婚
	C5.	服務年資：(1) <input type="checkbox"/> 5 年以下、(2) <input type="checkbox"/> 6-10 年、(3) <input type="checkbox"/> 11-15 年、(4) <input type="checkbox"/> 16-20 年、(5) <input type="checkbox"/> 21 年以上
	C6.	職位：(1) <input type="checkbox"/> 主管(領有主管加給者)、(2) <input type="checkbox"/> 薦任或委任非主管、(3) <input type="checkbox"/> 技工及工友、(4) <input type="checkbox"/> 契約進用人員(含約僱人員、行政助理)
	C7.	服務機關年度預算規模：(1) <input type="checkbox"/> 50,000 千元以下、(2) <input type="checkbox"/> 50,000~200,000 千元、(3) <input type="checkbox"/> 200,001~400,000 千元、(4) <input type="checkbox"/> 400,001~800,000 千元、(5) <input type="checkbox"/> 800,001~1,000,000 千元、(6) <input type="checkbox"/> 1,000,001 千元以上



## 貳、專家效度問卷

### 臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質關係問卷初稿

親愛的專家學者：您好！

首先，萬分感謝您在百忙之中撥冗協助審核問卷初稿，並給予後學支持。這是一份有關臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質關係之研究，目的在了解主計人員決策風格與內部審核現況與關係。為使本研究更符合研究之目的，希望藉由您淵博的學識及寶貴的實務工作經驗，懇祈惠示卓見，以建立研究工具之專家效度，作為預試及正式問卷編製之依據。

茲將各構面及所編的題目列於後附附表，若有修正意見，敬請您不吝指導，書寫於題目下方空白處，以作為研究者修正之參考。您的協助將使本研究得以順利進行，再次感謝您的指導。

敬祝

平安喜樂 事事順心

私立東海大學公共事務在職專班碩士研究所

指導教授：李長宴博士

研究生：曾冠菊 敬上

中華民國 105 年 3 月

填寫說明：

- 一、謹就量表各構面及編製的題目分別說明如後附表，請您就每一個小題對構面適合的程度，在適合□中打勾。
- 二、若有修正意見，也請您不吝指教，書寫於該題下方\_\_\_\_\_處，獎您寶貴的意見提供給本研究作進一步修正參考。

專家姓名：

服務單位：

職稱：

中華民國 105 年 月 日



第一部分 決策風格量表

填列說明：本研究將決策風格分成「指揮型」、「分析型」、「理念型」、「行為型」等四項構面，並參考 Rowe 與 Stephen P. Robbins 決策風格量表進行主計人員決策風格量測。每一題皆有五的不同程度的選項，沒有正確或不正確的答案，只須就個人經驗、感受及實際情形，就其符合程序逐題作答，謝謝！

構面	題次	問卷題項	適合	修正後適合	不適合
指揮型	A1	我較喜歡的工作類型是界定清楚且屬於技術性的工作 修正意見：			
	A2	我善於用一對一直接方式與人溝通 修正意見：			
	A3	我在規劃事情時強調如何解決現在的問題 修正意見：			
	A4	當面對需要解決的問題時我依賴已被證實可行的解決途徑 修正意見：			
	A5	我較喜歡的資訊類型是明確的事實 修正意見：			
	A6	當我不確定該做什麼時，我會憑直覺 修正意見：			
	A7	盡可能的我會避免長時間的爭論 修正意見：			

		_____			
	A8	當時間非常緊迫的時候，我會快速的作決定並馬上行動 修正意見：			
	A9	我特別擅長於記住日期與細節 修正意見：			
	A10	我做的工作帶給我影響別人的力量 修正意見：			
分析型	A11	我較喜歡的工作類型是具相當多樣性 修正意見：			
	A12	對於我的工作，我追求的是最佳的解答 修正意見：			
	A13	我善於用文字與人溝通 修正意見：			
	A14	當面對需要解決的問題時，我會謹慎分析 修正意見：			
	A15	修正意見：			
	A16	當我不確定該做什麼時，我會找尋事實的真相 修正意見：			
	A17	在社交的場合我通常會思考談話內容 修正意見：			
	A18	我善於與有自信的人共事 修正意見：			
	A19	其他人對我的觀感，認為我是自律甚嚴			

		修正意見： _____			
	A20	我特別擅長於解決困難的問題 修正意見： _____			
理念型	A21	我主要的目標是工作獲得獎賞 修正意見： _____			
	A22	我喜歡允許獨立自主行動的工作 修正意見： _____			
	A23	我希望為我工作的人信守承諾且有回應 修正意見： _____			
	A24	對於我的工作我追求的是新的解決途徑或想法 修正意見： _____			
	A25	我善於用群體討論的方式與人溝通 修正意見： _____			
	A26	我在規劃事情時會強調未來的目標 修正意見： _____			
	A27	我會尋求創新的解決途徑來面對需要解決的問題 修正意見： _____			
	A28	我喜歡的資料類型是包羅萬象的資料和很多備案 修正意見： _____			
	A29	當我不確定該做什麼時，我會尋找可能的折衷方案 修正意見： _____			
	A30	盡可能的我會避免使用數據或攻勢 修正意見： _____			
行動	A31	我喜歡的工作類型是與人有關的工作			

型		修正意見：			
	A32	我希望為我工作的人是樂於接納意見的 修正意見：			
	A33	對於我的工作，我追求的是好的工作環境 修正意見：			
	A34	我在面對需要解決的問題時我會憑感覺 修正意見：			
	A35	我比較喜歡的資訊類型僅限於容易瞭解的資料 修正意見：			
	A36	當我不確定該做什麼時，我會避免與他人發生衝突 修正意見：			
	A37	我特別擅長與他人互動 修正意見：			
	A38	我善於記憶對方的個性 修正意見：			
	A39	當時間非常緊迫的時候，我會尋求指導與幫助 修正意見：			
	A40	我善於與有禮貌並值得信任的人共事 修正意見：			

## 第二部分 內部審核品質量表

填列說明：本研究將內部審核品質分成「專業工作態度」、「溝通協調能力」、「專業知能」、「責任認知」等四項構面，並配合專業能力四項核心能力及碩博士論文加值系統文獻參考，進行內部審核品質之量測。每一題皆有五的不同程度的選項，沒有正確或不正確的答案，只須就個人經驗、感受及實際情形，就其符合程序逐題作答，謝謝！

構面	題號	題目內容	適合	修正後適合	不適合
專業工作態度	B1	我會詳加研讀相關主計法規，熟悉工作上會面臨到的法令 修正意見：			
	B2	執行內部審核須簽具意見時，我有能力將個人思維以具體文字呈現 修正意見：			
	B3	執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點 修正意見：			
	B4	我經常對自己根深蒂固的內部審核常識存疑，然後重新求證 修正意見：			
	B5	進行內部審核討論時，發現任何根據不足和邏輯破綻時我會毫不猶豫地提出疑問並尋求真相 修正意見：			

	B6	執行內部審核時，我認為沒有唯一的最佳解決方案，再難的問題都有解決之道，而且不只一個 修正意見：			
	B7	內部審核執行效果與會計人員專業能力具有顯著相關，所以提升財務效能，良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果 修正意見：			
溝通協調能力	B8	開會時我不會覺得自己扮演「橡皮圖章」為決策背書角色 修正意見：			
	B9	我不會因地位差距而不敢表達自己意見 修正意見：			
	B10	我會主動與長官建立良好關係，爭取支持 修正意見：			
	B11	開會時，心理想表達不同意見時，能放心表達，不會有所保留 修正意見：			
	B12	我發現有相關知識、專長的人，以及主要執行者都會參與會議討論 修正意見：			
	B13	我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來 修正意見：			
	B14	有關內部審核方面會計人員除應熟悉法令規範外，應遵守相關法規的程序，在不違反法令規定			

		情形，斟酌辦理。加強與同仁溝通。 修正意見： _____			
	B15	我發現會計人員的角色壓力感受，對內部審核有影響，其中以「角色過度負荷」、「角色模糊」兩層面對整體內部審核最為相關 修正意見： _____			
專業知能	B16	平常我會研讀相關內部審核規定時會探討立法或修定意旨 修正意見： _____			
	B17	我會對自己的工作涉及的領域多做認識，甚至請業務單位協助了解，再做審核判斷 修正意見： _____			
	B18	對於「前朝慣例」我會重新求證 修正意見： _____			
	B19	我簽註意見時會依相關法令規定以具體文字表達 修正意見： _____			
	B20	遇到有新的規定時我會隨時查看並修正我的看法，也會再次求證 修正意見： _____			
	B21	我會與資深、有實務經驗的同事互相討論審核事項後，再做決定 修正意見： _____			
	B22	加強重點查核及良好查核技巧(方法) 良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果 修正意見： _____			

責任認 知	B23	只要有時間，我會隨時翻閱新的法令解釋 修正意見： _____			
	B24	積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整 為協助者、諮詢顧問的角色 修正意見： _____			
	B25	我相信積極參加在職訓練可提升一定程度的專 業知識並熟悉內部審核的具體作法 修正意見： _____			
	B26	我會定期檢討內部審核作業、增加自己的法治教 育、積極參加內部審核訓練及相關專業訓練 修正意見： _____			
	B27	我會主動提議(參加)主管機關主辦的各項不同的 專業訓練課程 修正意見： _____			
	B28	我在執行內部審核事項，會依照有關法令辦理 修正意見： _____			
	B29	我知道會計人員交代不清者，應依法懲戒；因而 致公庫損失者，並負賠償責任 修正意見： _____			
	B30	我知道對於不合法之會計程序或會計文書，應使 之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主 管長官 修正意見： _____			



參、效度檢定專家學者名單

編號	姓名	現職
1	張○惠	臺中市政府主計處第五科股長
2.	陳○貞	臺中市政府地政局會計室主任
3.	張○敏	臺中市政府地政局會計室科員
4.	李○瑩	臺中市太平地政事務所會計室主任



肆、專家效度問卷意見整合

## 第一部分 決策風格量表

本研究將決策風格分成「指揮型」、「分析型」、「理念型」、「行為型」等四項構面，並參考 Rowe 與 Stephen P. Robbins 決策風格量表進行主計人員決策風格量測。每一題皆有五個不同程度的選項，沒有正確或不正確的答案，只須就個人經驗、感受及實際情形，就其符合程序逐題請專家作答後修正如下。

構面	題次	問卷題項	專家意見	修正後題項
指揮型	A1	我較喜歡的工作類型是界定清楚且屬於技術性的工作	無	我較喜歡的工作類型是界定清楚且屬於技術性的工作
	A2	我善於用一對一直接方式與人溝通	溝通方式除了一對一還有一對多，建議可修正為面對面	我善於用面對面方式與人溝通
	A3	我在規劃事情時強調如何解決現在的問題	無	我在規劃事情時強調如何解決現在的問題
	A4	當面對需要解決的問題時我依賴已被證實可行的解決途徑	無	當面對需要解決的問題時我依賴已被證實可行的解決途徑
	A5	我較喜歡的資訊類型是明確的事實	無	我較喜歡的資訊類型是明確的事實

	A6	當我不確定該做什麼時，我會憑直覺	修正文字為當我不確定該怎麼做時.....	當我不確定該怎麼做時，我會憑直覺
	A7	盡可能的我會避免長時間的爭論	無	盡可能的我會避免長時間的爭論
	A8	當時間非常緊迫的時候，我會快速的作決定並馬上行動	無	當時間非常緊迫的時候，我會快速的作決定並馬上行動
	A9	我特別擅長於記住日期與細節	無	我特別擅長於記住日期與細節
	A10	我的工作帶給我影響別人的力量	無	我的工作帶給我影響別人的力量
分析型	A11	我較喜歡的工作類型是具相當多樣性	無	我較喜歡的工作類型是具相當多樣性
	A12	對於我的工作，我追求的是最佳的解答	無	對於我的工作，我追求的是最佳的解答
	A13	我善於用文字與人溝通	無	我善於用文字與人溝通
	A14	當面對需要解決的問題時，我會謹慎分析	無	當面對需要解決的問題時，我會謹慎分析
	A15	我比較喜歡精確而完整的資料	無	我比較喜歡精確而完整的資料
	A16	當我不確定該做什麼	修正文字為當我不確	當我不確定該怎麼

		時，我會找尋事實的真相	定該怎麼做時.....	做時，我會找尋事實的真相
	A17	在社交的場合我通常會思考談話內容	無	在社交的場合我通常會思考談話內容
	A18	我善於與有自信的人共事	無	我善於與有自信的人共事
	A19	其他人對我的觀感，認為我是自律甚嚴	無	其他人對我的觀感，認為我是自律甚嚴
	A20	我特別擅長於解決困難的問題	無	我特別擅長於解決困難的問題
理念型	A21	我主要的目標是工作獲得獎賞	獎賞改成較實質的名稱讚賞或肯定	我主要的目標是工作獲得讚賞或肯定
	A22	我喜歡允許獨立自主行動的工作	無	我喜歡允許獨立自主行動的工作
	A23	我希望為我工作的人信守承諾且有回應	修正為我希望協助我工作的人信守承諾且有回應	我希望協助我工作的人信守承諾且有回應
	A24	對於我的工作我追求的是新的解決途徑或想法	無	對於我的工作我追求的是新的解決途徑或想法
	A25	我善於用群體討論的方式與人溝通	無	我善於用群體討論的方式與人溝通

	A26	我在規劃事情時會強調未來的目標	無	我在規劃事情時會強調未來的目標
	A27	我會尋求創新的解決途徑來面對需要解決的問題	無	我會尋求創新的解決途徑來面對需要解決的問題
	A28	我喜歡的資料類型是包羅萬象的資料和很多備案	包羅萬象改成多元	我喜歡的資料類型是多元的資料和很多備案
	A29	當我不確定該做什麼時，我會尋找可能的折衷方案	修正文字為當我不確定該怎麼做時.....	當我不確定該怎麼做時，我會尋找可能的折衷方案
	A30	盡可能的我會避免使用數據或攻勢	調整文字順序為我會盡可能的避免使用數據；攻勢不知所指為何刪除之	我會盡可能的避免使用數據
行動型	A31	我喜歡的工作類型是與人有關的工作	無	我喜歡的工作類型是與人有關的工作
	A32	我希望為我工作的人是樂於接納意見的	無	我希望為我工作的人是樂於接納意見的
	A33	對於我的工作，我追求的是好的工作環境	無	對於我的工作，我追求的是好的工作環境
	A34	我在面對需要解決的問題	無	我在面對需要解決的問題

	題時我會憑感覺		的問題時我會憑感覺
A35	我比較喜歡的資訊類型 僅限於容易瞭解的資料	無	我比較喜歡的資訊 類型僅限於容易瞭 解的資料
A36	當我不確定該做什麼 時，我會避免與他人發 生衝突	修正文字為當我不確 定該怎麼做時.....	當我不確定該怎麼 做時，我會避免與他 人發生衝突
A37	我特別擅長與他人互動	無	我特別擅長與他人 互動
A38	我善於記憶對方的個性	無	我善於記憶對方的 個性
A39	當時間非常緊迫的時 候，我會尋求指導與幫 助	無	當時間非常緊迫的 時候，我會尋求指導 與幫助
A40	我善於與有禮貌並值得 信任的人共事	無	我善於與有禮貌並 值得信任的人共事

## 第二部分 內部審核品質量表

本研究將內部審核品質分成「專業工作態度」、「溝通協調能力」、「專業知能」、「責任認知」等四項構面，並配合專業能力四項核心能力及碩博士論文加值系統文獻參考，進行內部審核品質之量測。每一題皆有五個不同程度的選項，沒有正確或不正確的答案，只須就個人經驗、感受及實際情形，請專家就其符合程序逐題作答後修正如下表。

構面	題號	題目內容	專家意見	修正後題目內容
專業工作態度	B1	我會詳加研讀相關主計法規，熟悉工作上會面臨到的法令	無	我會詳加研讀相關主計法規，熟悉工作上會面臨到的法令
	B2	執行內部審核須簽具意見時，我有能力將個人思維以具體文字呈現	無	執行內部審核須簽具意見時，我有能力將個人思維以具體文字呈現
	B3	執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點	無	執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點
	B4	我經常對自己根深蒂固的內部審核常識存疑，然後重新求證	無	我經常對自己根深蒂固的內部審核常識存疑，然後重新求證
	B5	進行內部審核討論時，發現任何根據不足和邏輯破綻時我會毫不猶豫地提出疑問並尋求真相	無	進行內部審核討論時，發現任何根據不足和邏輯破綻時我會毫不猶豫地提出疑問並尋求真相
	B6	執行內部審核時，我認為沒有唯一的最佳解決	無	執行內部審核時，我認為沒有唯一的最佳

		方案，再難的問題都有解決之道，而且不只一個		佳解決方案，再難的問題都有解決之道，而且不只一個
	B7	內部審核執行效果與會計人員專業能力具有顯著相關，所以提升財務效能，良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果	無	內部審核執行效果與會計人員專業能力具有顯著相關，所以提升財務效能，良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果
溝通協調能力	B8	開會時我不會覺得自己扮演「橡皮圖章」為決策背書角色	無	開會時我不會覺得自己扮演「橡皮圖章」為決策背書角色
	B9	我不會因地位差距而不敢表達自己意見	無	我不會因地位差距而不敢表達自己意見
	B10	我會主動與長官建立良好關係，爭取支持	無	我會主動與長官建立良好關係，爭取支持
	B11	開會時，心裡想表達不同意見時，能放心表達，不會有所保留	無	開會時，心裡想表達不同意見時，能放心表達，不會有所保留



	B12	我發現有相關知識、專長的人，以及主要執行者都會參與會議討論	無	我發現有相關知識、專長的人，以及主要執行者都會參與會議討論
	B13	我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來	無	我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來
	B14	有關內部審核方面會計人員除應熟悉法令規範外，應遵守相關法規的程序，在不違反法令規定情形，斟酌辦理。加強與同仁溝通。	應修正為有關內部審核方面會計人員除應熟悉法令規範外，對於工作環境的法令亦應有相當程度的瞭解，以利於業務推動	有關內部審核方面會計人員除應熟悉法令規範外，對於工作環境的法令亦應有相當程度的瞭解，以利於業務推動
	B15	我發現會計人員的角色壓力感受，對內部審核有影響，其中以「角色過度負荷」、「角色模糊」兩層面對整體內部審核最為相關	此題文意有點無法理解將修改為我發現會計人員對自我角色定位會影響到內部審核品質	我發現會計人員對自我角色定位會影響到內部審核品質
專業知能	B16	平常我會研讀相關內部審核規定時會探討立法	修正文字為平常我研讀相關內部審核	平常我研讀相關內部審核規定時會探

	或修定意旨	規定時會探討立法會修訂意旨	討立法會修訂意旨
B17	我會對自己的工作涉及的領域多做認識，甚至請業務單位協助了解，再做審核判斷	無	我會對自己的工作涉及的領域多做認識，甚至請業務單位協助了解，再做審核判斷
B18	對於「前朝慣例」我會重新求證	無	對於「前朝慣例」我會重新求證
B19	我簽注意見時會依相關法令規定以具體文字表達	無	我簽注意見時會依相關法令規定以具體文字表達
B20	遇到有新的規定時我會隨時查看並修正我的看法，也會再次求證	無	遇到有新的規定時我會隨時查看並修正我的看法，也會再次求證
B21	我會與資深、有實務經驗的同事互相討論審核事項後，再做決定	無	我會與資深、有實務經驗的同事互相討論審核事項後，再做決定
B22	加強重點查核及良好查核技巧(方法) 良好的內部審核品質，需要會計人員在執行審核工作	修正為不定期查核、重點查核及運用表單(查核技巧)可提升良好內部審核品	不定期查核、重點查核及運用表單(查核技巧)可提升良好內部審核品質，進而使

		時，能同時兼顧效率與效果	質，進而使會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果	會計人員在執行審核工作時，能同時兼顧效率與效果
責任認知	B23	只要有時間，我會隨時翻閱新的法令解釋	無	只要有時間，我會隨時翻閱新的法令解釋
	B24	積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色	無	積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色
	B25	我相信積極參加在職訓練可提升一定程度的專業知識並熟悉內部審核的具體作法	無	我相信積極參加在職訓練可提升一定程度的專業知識並熟悉內部審核的具體作法
	B26	我會定期檢討內部審核作業、增加自己的法治教育、積極參加內部審核訓練及相關專業訓練	無	我會定期檢討內部審核作業、增加自己的法治教育、積極參加內部審核訓練及相關專業訓練
	B27	我會主動提議(參加)主管機關主辦的各項不同的專業訓練課程	無	我會主動提議(參加)主管機關主辦的各項不同的專業訓

				練課程
B28	我在執行內部審核事項，會依照有關法令辦理	無		我在執行內部審核事項，會依照有關法令辦理
B29	我知道會計人員交代不清者，應依法懲戒；因而致公庫損失者，並負賠償責任	無		我知道會計人員交代不清者，應依法懲戒；因而致公庫損失者，並負賠償責任
B30	我知道對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主管長官	無		我知道對於不合法之會計程序或會計文書，應使之更正；不更正者，應拒絕之，並報告該機關主管長官

## 伍、正式問卷

### 正式問卷

#### 臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質關係調查問卷

親愛的同仁：您好！

首先，萬分感謝您在百忙之中撥冗協助填寫問卷，並給予後學支持。這是一份有關「臺中市政府主計機構主計人員決策風格與內部審核品質關係之研究」，目的在了解主計人員決策風格與內部審核現況與關係。

茲將各構面及所編的題目列於後附問卷，敬請您不吝指導，圈寫適當數據於題目。本問卷採不記名方式，所有資料僅供學術分析用途，絕對保密，不公開不做個別探究，敬請安心就您的想法作答。您的協助將使本研究得以順利進行，再次感謝您寶貴意見，將使這項學術研究更具價值，致上最誠摯的感謝。

敬祝 平安喜樂 事事順心

私立東海大學公共事務碩士在職專班

指導教授：李長晏博士

研究生：曾冠菊 敬上

連絡電話：

中華民國 105 年 4 月

### 第一部分 決策風格量表

填列說明：本研究將決策風格分成「指揮型」、「分析型」、「理念型」、「行為型」等四項構面，並參考 Rowe 與 Stephen P. Robbins 決策風格量表進行主計人員決策風格量測。每一題皆有五個不同程度的選項，沒有正確或不正確的答案，只須就

個人經驗、感受及實際情形，就其適當的數據圈選逐題作答，謝謝！

題次	問卷題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
A1	我善於用文字與人溝通	1	2	3	4	5
A2	其他人對我的觀感，認為我是自律甚嚴	1	2	3	4	5
A3	我特別擅長於解決困難的問題	1	2	3	4	5
A4	我喜歡允許獨立自主行動的工作	1	2	3	4	5
A5	對於我的工作我追求的是新的解決途徑或想法	1	2	3	4	5
A6	我在規劃事情時會強調未來的目標	1	2	3	4	5
A7	我會尋求創新的解決途徑來面對需要解決的問題	1	2	3	4	5
A8	我喜歡的資料類型是多元的資料和很多備案	1	2	3	4	5
A9	我喜歡的工作類型是與人有關的工作	1	2	3	4	5
A10	我比較喜歡的資訊類型僅限於容易瞭解的資料	1	2	3	4	5
A11	我特別擅長與他人互動	1	2	3	4	5
A12	我善於記憶對方的個性	1	2	3	4	5

## 第二部分 內部審核品質量表

本研究將內部審核品質分成「專業工作態度」、「溝通協調能力」、「專業知能」、「責任認知」等四項構面，並配合專業能力四項核心能力及碩博士論文加值系統文獻參考，進行內部審核品質之量測。每一題皆有五個不同程度的選項，沒有正確或不正確的答案，只須就個人經驗、感受及實際情形，就其適當的數據圈選逐

題作答，謝謝！

題次	問卷題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意
B1	我會詳加研讀相關主計法規，熟悉工作上會面臨到的法令	1	2	3	4	5
B2	執行內部審核須簽具意見時，我有能力將個人思維以具體文字呈現	1	2	3	4	5
B3	執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據且理性說明自己的論點	1	2	3	4	5
B4	我會主動與長官建立良好關係，爭取支持	1	2	3	4	5
B5	開會時，心理想表達不同意見時，能放心表達，不會有所保留	1	2	3	4	5
B6	我發現有相關知識、專長的人，以及主要執行者都會參與會議討論	1	2	3	4	5
B7	我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來	1	2	3	4	5
B8	平常我研讀相關內部審核規定時會探討立法會修訂意旨	1	2	3	4	5
B9	我簽注意見時會依相關法令規定以具體文字表達	1	2	3	4	5
B10	遇到有新的規定時我會隨時查看並修正我的看法，也會再次求證	1	2	3	4	5
B11	我會與資深、有實務經驗的同事互相討論審核事項後，再做決定	1	2	3	4	5
B12	只要有時間，我會隨時翻閱新的法令解釋	1	2	3	4	5
B13	積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色	1	2	3	4	5
B14	我會定期檢討內部審核作業、增加自己的法治教育、積極參加內部審核訓練及相關專業訓練	1	2	3	4	5
B15	我會主動提議(參加)主管機關主辦的各項不同的專業訓練課程	1	2	3	4	5

### 第三部份 基本資料

項目	題次	題目
基本資料	C1.	性別：(1) <input type="checkbox"/> 男性、(2) <input type="checkbox"/> 女性
	C2.	年齡：(1) <input type="checkbox"/> 35 歲以下、(2) <input type="checkbox"/> 36-40 歲、(3) <input type="checkbox"/> 41-45 歲、(4) <input type="checkbox"/> 46-50 歲、(5) <input type="checkbox"/> 51-55 歲、(6) <input type="checkbox"/> 56 歲以上
	C3.	教育程度：(1) <input type="checkbox"/> 高中、(2) <input type="checkbox"/> 專科、(3) <input type="checkbox"/> 大學(含同等學力)、(4) <input type="checkbox"/> 研究所以上
	C4.	婚姻狀況：(1) <input type="checkbox"/> 已婚、(2) <input type="checkbox"/> 未婚
	C5.	服務年資：(1) <input type="checkbox"/> 5 年以下、(2) <input type="checkbox"/> 6-10 年、(3) <input type="checkbox"/> 11-15 年、(4) <input type="checkbox"/> 16-20 年、(5) <input type="checkbox"/> 21 年以上
	C6.	職位：(1) <input type="checkbox"/> 主管(領有主管加給者)、(2) <input type="checkbox"/> 薦任或委任非主管、(3) <input type="checkbox"/> 技工及工友、(4) <input type="checkbox"/> 契約進用人員(含約僱人員、行政助理)
	C7.	服務機關年度預算規模：(1) <input type="checkbox"/> 50,000 千元以下、(2) <input type="checkbox"/> 50,000~200,000 千元、(3) <input type="checkbox"/> 200,001~400,000 千元、(4) <input type="checkbox"/> 400,001~800,000 千元、(5) <input type="checkbox"/> 800,001~1,000,000 千元、(6) <input type="checkbox"/> 1,000,001 千元以上



陸、描述性統計分析結果

表 22 性別統計表

性別	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1.男性	28	16.5	16.5	16.5
2.女性	142	83.5	83.5	100.0
總計	170	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 23 年齡統計表

年齡	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1. 35 歲以下	41	24.1	24.1	24.1
2. 36-40 歲	26	15.3	15.3	39.4
3. 41-45 歲	38	22.4	22.4	61.8
4. 46-50 歲	35	20.6	20.6	82.4
5. 51-55 歲	24	14.1	14.1	96.5
6. 56 歲以上	6	3.5	3.5	100.0
總計	170	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 24 教育程度統計表

教育程度	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1. 高中	2	1.2	1.2	1.2
2. 專科	32	18.8	18.8	20.0
3.大學(含同等學力)	105	61.8	61.8	81.8
4. 研究所以上	31	18.2	18.2	100.0
總計	170	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 25 婚姻狀況統計表

婚姻狀況	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1. 已婚	109	64.1	64.1	64.1
2. 未婚	61	35.9	35.9	100.0
總計	170	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 26 服務年資統計表

服務年資	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1. 5 年以下	59	34.7	34.7	34.7
2. 6-10 年	22	12.9	12.9	47.6
3. 11-15 年	29	17.1	17.1	64.7
4. 16-20 年	18	10.6	10.6	75.3
5. 21 年以上	42	24.7	24.7	100.0
總計	170	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 27 職位統計表

職位	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1. 主管(領有主管加給者)	63	37.1	37.1	37.1
2. 薦任或委任非主管	71	41.8	41.8	78.8
3. 技工及工友	7	4.1	4.1	82.9
4. 契約進用人員(合約僱人員、行政助理)	29	17.1	17.1	100.0
總計	170	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 28 服務機關年度預算規模

服務機關年度預算規模	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
1. 5 千萬元以下	22	12.9	12.9	12.9
2. 5 千萬 1~2 億元	21	12.4	12.4	25.3
3. 2 億 1~4 億元	19	11.2	11.2	36.5
4. 4 億 1~8 億元	11	6.4	6.4	42.9
5. 8 億 1~10 億元	20	11.8	11.8	54.7
6. 10 億元以上	77	45.3	45.3	100.0
總計	170	100.0	100.0	

資料來源：本研究整理。

表 29 決策風格第一構面—「分析型」知覺分析表

題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意	平均數	標準差
A1 我善於用文字與人溝通	0 (0%)	13 (7.6%)	91 (53.5%)	56 (32.9%)	10 (5.9%)	3.37	0.712
A2 其他人對我的觀感，認為我是自律甚嚴	0 (0%)	7 (4.1%)	68 (40.0%)	78 (45.9%)	17 (10.0%)	3.62	0.722
A3 我特別擅長於解決困難的問題	2 (1.2%)	17 (10.0%)	99 (58.2%)	48 (28.2%)	4 (2.4%)	3.21	0.696
	高分組	最小值	最大值	中位數	平均數		
決策風格第一構面—「分析型」	20.6%	6	15	10	10.1941		

資料來源：本研究整理。

表 30 決策風格第二構面—「理念型」知覺分析表

題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意	平均數	標準差
A4 我喜歡允許獨立自主行動的工作	0 (0%)	7 (4.1%)	54 (31.8%)	94 (55.3%)	15 (8.8%)	3.69	0.690
A5 對於我的工作我追求的是新的解決途徑或想法	2 (1.2%)	8 (4.7%)	60 (35.3%)	91 (53.5%)	9 (5.3%)	3.57	0.720
A6 我在規劃事情時會強調未來的目標	0 (0%)	6 (3.5%)	59 (34.7%)	92 (54.1%)	13 (7.6%)	3.66	0.672

A7 我會尋求創新的解決途徑來面對需要解決的問題	1 (0.6%)	7 (4.1%)	54 (31.8%)	104 (61.2%)	4 (2.4%)	3.61	0.637
A8 我喜歡的資料類型是多元的資料和很多備案	0 (0%)	5 (2.9%)	69 (40.6%)	80 (47.1%)	14 (8.2%)	3.61	0.683
	高分組	最小值	最大值	中位數	平均數		
決策風格第二構面—「理念型」	47.6%	8	25	18.5	18.0941		

資料來源：本研究整理。

表 31 決策風格第三構面—「行動型」知覺分析表

題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意	平均數	標準差
A9 我喜歡的工作類型是與人有關的工作	2 (1.2%)	25 (14.7%)	77 (45.3%)	56 (9%)	9 (5.3%)	3.27	0.820
A10 我比較喜歡的資訊類型僅限於容易瞭解的資料	3 (1.78%)	22 (13.02%)	62 (36.68%)	78 (46.16%)	4 (2.36%)	3.34	0.802
A11 我特別擅長與他人互動	4 (2.4%)	12 (7.1%)	92 (54.1%)	58 (34.1%)	4 (2.4%)	3.27	0.728
A12 我善於記憶對方的個性	1 (0.6%)	20 (11.8%)	71 (41.8%)	75 (44.1%)	3 (1.8%)	3.35	0.732
	高分組	最小值	最大值	中位數	平均數		
決策風格第三構面—	19.4%	7	18	13	13.1882		

「行動型」					
-------	--	--	--	--	--

資料來源：本研究整理。

表 32 主計人員主要決策風格現況統計表

決策風格構面	次數	百分比	有效百分比	累積百分比
分析型	35	20.58	20.58	20.58
理念型	81	47.65	47.65	68.23
行動型	33	19.41	19.41	87.64
綜合型	21	12.36	12.36	100.00
總和	170	100.00	100.00	

資料來源：本研究整理。

表 33 性別與決策風格交叉分析表

決策風格	分析型	理念型	行動型	綜合型	總和
性別					
男性	8	13	6	1	28
女性	27	68	27	20	142
總和	35	81	33	21	170

資料來源：本研究整理。

表 34 年齡與決策風格交叉分析表

決策風格	分析型	理念型	行動型	綜合型	總和
年齡					
1. 35 歲以下	5	23	10	8	41
2. 36-40 歲	5	8	7	6	26
3. 41-45 歲	7	21	7	3	38
4. 46-50 歲	9	15	6	5	35
5. 51-55 歲	8	10	2	4	24
6. 56 歲以上	1	4	1	0	6
總計	35	81	33	21	170

資料來源：本研究整理。

表 35 教育程度與決策風格交叉分析表

決策風格	分析型	理念型	行動型	綜合型	總和
教育程度					
1. 高中	0	2	0	0	2
2. 專科	2	18	9	3	32
3. 大學(含同等)	28	46	18	13	105

學力)					
4. 研究所以上	5	15	6	5	31
總計	35	81	33	21	170

資料來源：本研究整理。

表 36 婚姻狀況與決策風格交叉分析表

決策風格 婚姻狀況	分析型	理念型	行動型	綜合型	總和
1. 已婚	25	49	20	15	109
2. 未婚	10	32	13	6	61
總計	35	81	33	21	170

資料來源：本研究整理。

表 37 服務年資與決策風格交叉分析表

決策風格 服務年資	分析型	理念型	行動型	綜合型	總和
1. 5 年以下	10	31	16	2	59
2. 6-10 年	2	10	5	5	22
3. 11-15 年	8	13	4	4	29
4. 16-20 年	3	7	3	5	18
5. 21 年以上	12	20	5	5	42
總計	35	81	33	21	170

資料來源：本研究整理。

表 38 職位與決策風格交叉分析表

決策風格 職位	分析型	理念型	行動型	綜合型	總和
1. 主管(領有主管加給者)	18	30	5	10	63
2. 薦任或委任非主管	13	35	14	9	71
3. 技工及工友	0	4	2	1	7
4. 契約進用人員(含約僱人員、行政助理)	4	12	12	1	29

總計	35	81	33	21	170
----	----	----	----	----	-----

資料來源：本研究整理。

表 39 服務機關年度預算規模與決策風格交叉分析表

決策風格 服務機關年度預算	分析型	理念型	行動型	綜合型	總和
1.5 千萬元以下	3	9	5	5	22
2.5 千萬~2 億元	6	10	1	4	21
3.2 億~4 億元	4	10	5	0	19
4.4 億 1~8 億元	2	6	2	1	11
5.8 億 1~10 億元	7	6	4	3	20
6.10 億元以上	13	40	16	8	77
總計	35	81	33	21	170

資料來源：本研究整理。

表 40 內部審核品質第一構面—「專業工作態度」知覺分析表

題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意	平均數	標準差
B1 我會詳加研讀相關主計法規，熟悉工作上會面臨到的法令	0 (0%)	2 (1.2%)	34 (20.0%)	111 (65.3%)	23 (13.5%)	3.91	0.614
B2 執行內部審核須簽具意見時，我有能力將個人思維以具體文字呈現	0 (0%)	3 (1.8%)	60 (35.3%)	96 (56.5%)	11 (6.5%)	3.68	0.621
B3 執行內部審核過程中，我會專心傾聽對方意見、有憑有據	1 (0.6%)	1 (0.6%)	29 (17.1%)	117 (68.8%)	22 (12.9%)	3.93	0.611

且理性說明自己的論點							
	高分組	最小值	最大值	中位數	平均數		
內部審核品質第一構面—「專業工作態度」	24.7%	6	15	12	11.5176		

資料來源：本研究整理。

表 41 內部審核品質第二構面—「溝通協調能力」

題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意	平均數	標準差
B4 我會主動與長官建立良好關係，爭取支持	0 (0%)	4 (2.4%)	55 (32.4%)	93 (54.7%)	17 (10.0%)	3.73	0.449
B5 開會時，心理想表達不同意見時，能放心表達，不會有所保留	2 (1.2%)	12 (7.1%)	89 (52.4%)	62 (36.5%)	5 (2.9%)	3.33	0.703
B6 我發現有相關知識、專長的人，以及主要執行者都會參與會議討論	0 (0%)	8 (4.7%)	68 (40.0%)	81 (47.6%)	13 (7.6%)	3.58	0.702
B7 我發現在機關內有首長的支持，心裡感覺很安心，心裡想表達的意見可以放心地說出來	2 (1.2%)	4 (2.4%)	43 (25.3%)	85 (50.0%)	36 (21.2%)	3.88	0.808
	高分組	最小值	最大值	中位數	平均數		
內部審核品質	10.6%	8	20	15	14.4941		



質第二構 面—「溝通協 調能力」						
------------------------	--	--	--	--	--	--

資料來源：本研究整理。

表 42 內部審核品質第三構面—「專業知能」

題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意	平均數	標準差
B8 平常我研讀相關內部審核規定時會探討立法會修訂意旨	1 (0.6%)	13 (7.6%)	82 (48.2%)	63 (37.1%)	11 (6.5%)	3.41	0.750
B9 我簽註意見時會依相關法令規定以具體文字表達	0 (0%)	1 (0.6%)	39 (22.9%)	108 (63.5%)	21 (12.4%)	3.88	0.606
B10 遇到有新的規定時我會隨時查看並修正我的看法，也會再次求證	0 (0%)	0 (0%)	27 (15.9%)	117 (68.8)	24 (14.1%)	3.98	0.552
B11 我會與資深、有實務經驗的同事互相討論審核事項後，再做決定	0 (0%)	0 (0%)	22 (12.9%)	106 (62.4%)	41 (24.1%)	4.11	0.602
	高分組	最小值	最大值	中位數	平均數		
內部審核品質第三構面—「專業知能」	20.0%	10	20	15	15.2941		

資料來源：本研究整理。

表 43 內部審核品質第四構面—「責任認知」

題項	非常不同意	不同意	普通	同意	非常同意	平均數	標準差
B12 只要有時間，我會隨時翻閱新的法令解釋	0 (0%)	1 (0.6%)	50 (29.4%)	95 (55.9%)	23 (13.5%)	3.83	0.655
B13 積極學習、努力自我充實，並應將處事心態調整為協助者、諮詢顧問的角色	0 (0%)	0 (0%)	45 (26.5%)	96 (56.5%)	29 (17.1%)	3.91	0.655
B14 我會定期檢討內部審核作業、增加自己的法治教育、積極參加內部審核訓練及相關專業訓練	0 (0%)	5 (2.9%)	65 (38.2%)	86 (50.6%)	14 (8.2%)	3.64	0.675
B15 我會主動提議(參加)主管機關主辦的各項不同的專業訓練課程	0 (0%)	13 (7.6%)	84 (49.4%)	65 (38.2%)	8 (4.7%)	3.40	0.700
	高分組	最小值	最大值	中位數	平均數		
內部審核品質第四構面—「責任認	9.4%	9	20	15	14.7529		

知」					
----	--	--	--	--	--

資料來源：本研究整理。

表 44 性別與決策風格各構面及整體層面差異表

構面	性別	個數	平均數	標準差	P 值	t 值
分析型	1. 男性	28	0.2857	0.46004	0.311	1.028
	2. 女性	142	0.1901	0.39380		
理念型	1. 男性	28	0.4643	0.50787	0.888	-0.140
	2. 女性	142	0.4789	0.50132		
行動型	1. 男性	28	0.2143	0.41786	0.769	0.294
	2. 女性	142	0.1901	.039380		
整體構面	1. 男性	28	42.3214	4.49735	0.284	1.076
	2. 女性	142	41.3099	4.55725		

資料來源：本研究整理。

表 45 年齡與決策風格各構面及整體層面差異表

構面	年齡	個數	平均數	標準差	變異來源	平方和	F 檢定	顯著性(P)	Scheffe	LSD
分析型	1. 35 歲以下	41	0.1220	0.33129	組間	0.803	0.975	0.435	未達顯著	5>1 平均 差異數 0.21138*
	2. 36-40 歲	26	0.1923	0.40192	組內	26.992				
	3. 41-45 歲	38	0.1842	0.39286	總和	27.794				
	4. 46-50 歲	35	0.2571	0.44344						
	5. 51-55 歲	24	0.3333	0.48154						
	6. 56 歲以上	6	0.1667	0.40825						
	總和	170	0.2059	0.40554						
理念型	1. 35 歲以下	41	0.5610	0.50243	組間	1.637	1.317	0.259	未達顯著	1>2 平均 差異數 0.25328*
	2. 36-40 歲	26	0.3077	0.47068	組內	40.769				
	3. 41-45 歲	38	0.5526	0.50390	總和	42.406				
	4. 46-50 歲	35	0.4286	0.50210						
	5. 51-55 歲	24	0.4167	0.50361						
	6. 56 歲以上	6	0.6667	0.51640						
	總和	170	0.4765	0.50092						
行動型	1. 35 歲以下	41	0.2439	0.43477	組間	0.569	0.717	0.6111	未達顯著	
	2. 36-40 歲	26	0.2692	0.45234	組內	26.025				
	3. 41-45 歲	38	0.1842	0.39286	總和	26.594				

	4. 46-50 歲	35	0.1714	0.38239						
	5. 51-55 歲	24	0.0833	0.28233						
	6. 56 歲以上	6	0.1667	0.40825						
	總和	170	0.1941	0.39669						
整體構面	1. 35 歲以下	41	41.8049	4.35442	組間	91.528	0.881	0.495	未達顯著	
	2. 36-40 歲	26	40.0385	5.90918	組內	3406.878				
	3. 41-45 歲	38	41.5000	3.05579	總和	3498.406				
	4. 46-50 歲	35	41.2571	5.06628						
	5. 51-55 歲	24	42.5417	4.69022						
	6. 56 歲以上	6	42.3333	3.20416						
	總和	170	41.4765	4.54979						

資料來源：本研究整理。

表 46 教育程度與決策風格各構面及整體層面差異表

構面	教育程度	個數	平均數	標準差	變異來源	平方和	F 檢定	顯著性	Scheffe	LSD
分析型	1. 高中	2	0.0000	0.00000	組間	1.192	2.480	0.063	未達顯著	3>2 平均差異數為 0.20417 *
	2. 專科	32	0.0625	0.24593	組內	26.602				
	3. 大學(含同等學力)	105	0.2667	0.44434	總和	27.794				
	4. 研究所以上	31	0.1613	0.37388						
	總和	170	0.2059	0.40554						
理念型	1. 高中	2	1.0000	0.0000	組間	0.941	1.256	0.291	未達顯著	
	2. 專科	32	0.5625	0.50402	組內	41.465				
	3. 大學(含同等學力)	105	0.4381	0.49856	總和	42.406				
	4. 研究所以上	31	0.4839	0.50800						
	總和	170	0.4765	0.50092						
行動型	1. 高中	2	0.0000	0.00000	組間	0.372	0.786	0.503	未達顯著	
	2. 專科	32	0.2813	0.45680	組內	26.222				
	3. 大學(含同等學力)	105	0.1714	0.37869	總和	26.594				

	4. 研究所以上	31	0.1935	0.40161						
	總和	170	0.1941	0.39669						
整體構面	1. 高中	2	45.5000	3.53553	組間	89.650	1.455	0.229	未達顯著	
	2. 專科	32	40.2500	4.85267	組內	3408.756				
	3.大學(含同等學力)	105	41.7714	4.20452	總和	3498.406				
	4. 研究所以上	31	41.4839	5.25275						
	總和	170	414765	4.54979						

資料來源：本研究整理。

表 47 婚姻狀況與決策風格各構面及整體層面差異表

構面	婚姻狀況	個數	平均數	標準差	P 值	t 值
分析型	3. 已婚	109	0.2294	0.42236	0.298	1.045
	4. 未婚	61	0.1639	0.37329		
理念型	1. 已婚	109	0.4495	0.49975	0.350	-0.937
	2. 未婚	61	0.5246	0.50354		
行動型	1. 已婚	109	0.1835	0.38885	0.642	-.0466
	2. 未婚	61	0.2131	0.41291		
整體構面	1. 已婚	109	41.1468	4.68217	0.208	-1.265
	2. 未婚	61	42.0656	4.27734		

資料來源：本研究整理。

表 48 服務年資與決策風格各構面及整體層面差異表

構面	服務年資	個數	平均數	標準差	變異來源	平方和	F 檢定	顯著性	Scheffe	LSD
分析型	1. 5 年以下	59	0.1695	0.37841	組間	0.806	1.232	0.299	未達顯著	未達顯著
	2. 6-10 年	22	0.0909	0.29424	組內	26.988				
	3. 11-15 年	59	0.2759	0.45486	總和	27.794				
	4. 16-20 年	18	0.1667	0.38348						
	5. 21 年以上	42	0.2857	0.45723						
	總和	170	0.2059	0.40554						
理念型	1. 5 年以下	59	0.5254	0.50364	組間	0.313	0.307	0.873	未達顯著	未達顯著
	2. 6-10 年	22	0.4545	0.50965	組內	42.093				
	3. 11-15 年	59	0.4483	0.50612	總和	42.406				
	4. 16-20 年	18	0.3889	0.50163						

	5. 21 年以上	42	0.4762	0.50549						
	總和	170	0.4765	0.50092						
行動型	1. 5 年以下	59	0.2712	0.44839	組間	0.716	1.142	0.339	未達顯著	未達顯著
	2. 6-10 年	22	0.2273	0.42893	組內	25.878				
	3. 11-15 年	59	0.1379	0.35093	總和	26.594				
	4. 16-20 年	18	0.1667	0.38348						
	5. 21 年以上	42	0.1190	0.32777						
	總和	170	0.1941	0.39669						
整體構面	1. 5 年以下	59	41.8475	4.65282	組間	55.440	0.664	0.618	未達顯著	未達顯著
	2. 6-10 年	22	40.2273	4.26427	組內	3442.966				
	3. 11-15 年	59	41.1034	3.86694	總和	3498.406				
	4. 16-20 年	18	41.3333	6.78233						
	5. 21 年以上	42	41.9286	3.84069						
	總和	170	41.4765	4.54979						

資料來源：本研究整理。

表 49 職位與決策風格各構面及整體層面差異表

構面	職位	個數	平均數	標準差	變異來源	平方和	F 檢定	顯著性	Scheffe	LSD
分析型	1. 主管(領有主管加給者)	63	0.2857	0.45538	組間	0.869	1.786	0.152	未達顯著	
	2. 薦任或委任非主管	71	0.1831	0.38950	組內	26.925				
	3. 技工及工友	7	0.0000	0.00000	總和	27.794				
	4. 契約進用人員(含約僱人員、行政助理)	29	0.1379	0.35093						
	總和	170	0.2059	0.40554						
理念型	1. 主管(領有主管加給者)	63	0.4762	0.50344	組間	0.196	0.257	0.856	未達顯著	
	2. 薦任或委任非主管	71	0.4930	0.50351	組內	42.210				
	3. 技工及工友	7	0.5714	0.53452	總和	42.406				
	4. 契約進用人員(含約僱人員)	29	0.4138	0.50123						

	員、行政助理) 總和	170	0.4765	0.50092						
行動 型	1. 主管(領有 主管加給者)	63	0.0794	0.27248	組間	2.288	5.210	0.002	發現組內 有顯著差 異即 4.契 約進用人 員(合約 僱人員、 行政助 理)差異 大於 1.主 管(領有 主管加給 者)差異 平均差異 數為 0.33443*	
	2. 薦任或委任 非主管	71	0.1972	0.40070	組內	24.306				
	3. 技工及工友	7	0.2857	0.48795	總和	26.594				
	4. 契約進用人 員(合約僱人 員、行政助理)	29	0.4138	0.50123						
	總和	170	0.1941	0.39669						
整體 構面	1. 主管(領有 主管加給者)	63	41.8889	4.58297	組間	57.949	0.932	0.427	未達顯 著 發現組 內有顯 著差異 即 4.契 約進用 人員(含 合約僱 人員、行 政助 理)差 異大於 1.主管 (領有主 管加給 者)差異 平均差 異數為 0.33443* : 並同時 大於 2.	
	2. 薦任或委任 非主管	71	41.1972	4.37401	組內	3440.45				
	3. 技工及工友	7	39.1429	2.03540	總和	3498.40				
	4. 契約進用人 員(合約僱人 員、行政助理)	29	41.8276	5.25812						
	總和	170	41.4765	4.54979						

										薦任或 委任非 主管平 均差異 為 0.21661*
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	---

資料來源：本研究整理。

表 50 服務機關年度預算規模與決策風格各構面及整體層面差異表

構面	服務機關 年度預算 規模	個 數	平均 數	標準 差	變 異 來 源	平方 和	F 檢 定	顯著 性	Scheffe	LSD
分析型	1.5 千萬元以下	22	0.1364	0.35125	組間	0.768	0.932	0.462	未達顯著	未達顯 著
	2.5 千萬~2 億	21	0.2857	0.46291	組內	27.026				
	元	19	0.2105	0.41885	總和	27.794				
	3.2 億~4 億元	11	0.1818	0.40452						
	4.4 億 1~8 億元	20	0.3500	0.48936						
	5.8 億 1~10 億元	77	0.1688	0.37706						
	6.10 億元以上 總和	170	0.2059	0.40554						
理念型	1.5 千萬元以下	22	0.4091	0.50324	組間	0.965	0.764	0.577	未達顯著	未達顯 著
	2.5 千萬~2 億	21	0.4762	0.51177	組內	41.441				
	元	19	0.5263	0.51299	總和	42.406				
	3.2 億~4 億元	11	0.5455	0.52223						
	4.4 億 1~8 億元	20	0.3000	0.47016						
	5.8 億 1~10 億元	77	0.5195	0.50290						
	6.10 億元以上 總和	170	0.4765	0.50092						
行動型	1.5 千萬元以下	22	0.2273	0.42893	組間	0.582	0.734	0.599	未達顯著	未達顯 著
	2.5 千萬~2 億	21	0.0476	0.21822	組內	26.012				
	元	19	0.2632	0.45241	總和	26.594				
	3.2 億~4 億元	11	0.1818	0.40452						
	4.4 億 1~8 億元	20	0.2000	0.41039						
	5.8 億 1~10 億元	77	0.2078	0.40839						
	6.10 億元以上	170	0.1941	0.39669						



	總和									
整體構面	1. 5千萬元以下	22	39.0909	5.86279	組間	166.104	1.635	0.153	未達顯著	6>1 平均 差異數 為 3.06494*
	2. 5千萬~2億元	21	41.7619	4.34632	組內	3332.302				
	3. 2億~4億元	19	41.2105	3.55245	總和	3498.406				
	4. 4億~8億元	11	41.8182	3.45885						
	5. 8億~10億元	20	41.2500	4.26584						
	6. 10億元以上	77	42.1558	4.50165						
	總和	170	41.4765	4.54979						
	總和									

資料來源：本研究整理。

表 51 性別與內部審核品質各構面及整體層面差異表

構面	性別	個數	平均數	標準差	P 值	t 值
專業工作態度	1. 男性	28	0.3214	0.47559	0.321	0.995
	2. 女性	142	0.2324	0.42385		
溝通協調能力	1. 男性	28	0.1071	0.31497	0.981	0.024
	2. 女性	142	0.1056	0.30846		
專業知能	1. 男性	28	0.1071	0.31497	0.113	-1.612
	2. 女性	142	0.2183	0.41456		
責任認知	1. 男性	28	0.1429	0.35635	0.337	0.963
	2. 女性	142	0.0845	0.27913		
整體構面	1. 男性	28	56.8214	6.58873	0.505	0.669
	2. 女性	142	55.9085	6.60744		

資料來源：本研究整理。

表 52 年齡與內部審核品質各構面及整體層面差異表

構面	年齡	個數	平均數	標準差	變異來源	平方和	F 檢定	顯著性 (P)	Scheffe	LSD
專業工作態度	1. 35歲以下	41	0.2683	0.44857	組間	0.484	0.509	0.769	未達顯著	未達顯著
	2. 36-40歲	26	0.1538	0.36795	組內	31.140				
	3. 41-45歲	38	0.2368	0.43085	總和	31.624				
	4. 46-50歲	35	0.2286	0.42604						
	5. 51-55歲	24	0.3333	0.48154						
	6. 56歲以上	6	0.3333	0.51640						

	總和	170	0.2471	0.43258						
溝通 協調 能力	1. 35歲以下	41	0.1951	0.40122	組間	0.530	1.118	0.353	未達顯著	35歲以下 大於41-45 歲組平均 差異 0.14249*
	2. 36-40歲	26	0.1154	0.32581	組內	15.564				
	3. 41-45歲	38	0.0526	0.22629	總和	16.094				
	4. 46-50歲	35	0.0857	0.28403						
	5. 51-55歲	24	0.0833	0.28233						
	6. 56歲以上	6	0.0000	0.00000						
	總和	170	0.1059	0.30860						
專業 知能	1. 35歲以下	41	0.0976	0.30041	組間	2.258	2.969	0.014	未達顯著	2>1 平均差 異數 0.32552*、 2>3 平均差 異數 0.29150*、 2>5 平均差 異數 0.29808*
	2. 36-40歲	26	0.4231	0.50383	組內	24.942				
	3. 41-45歲	38	0.1316	0.34257	總和	27.200				
	4. 46-50歲	35	0.2571	0.44344						
	5. 51-55歲	24	0.1250	0.33783						
	6. 56歲以上	6	0.3333	0.51640						
	總和	170	0.2000	0.40118						
責任 認知	1. 35歲以下	41	0.0976	0.30041	組間	0.373	20.867	0.505	未達顯著	未達顯著
	2. 36-40歲	26	0.1154	0.32581	組內	14.121				
	3. 41-45歲	38	0.1579	0.36954	總和	14.494				
	4. 46-50歲	35	0.0286	0.16903						
	5. 51-55歲	24	0.0833	0.28233						
	6. 56歲以上	6	0.0000	0.00000						
	總和	170	0.0941	0.29285						
整體 構面	1. 35歲以下	41	54.5610	6.71211	組間	221.411	1.019	0.408	未達顯著	4>1 平均差 異數 0.348069*
	2. 36-40歲	26	55.5000	6.90072	組內	7126.001				
	3. 41-45歲	38	56.732	5.23726	總和	7347.412				
	4. 46-50歲	35	55.9143	7.54349						
	5. 51-55歲	24	58.0417	6.69509						
	6. 56歲以上	6	57.1667	5.52871						
	總和	170	56.0588	6.59362						

資料來源：本研究整理。

表 53 教育程度與內部審核品質各構面及整體層面差異表

構面	教育程度	個數	平均數	標準差	變異來源	平方和	F 檢定	顯著性	Scheffe	LSD
專業工作態度	1. 高中	2	0.000	0.0000	組間	0.507	0.902	0.441	未達顯著	未達顯著
	2. 專科	32	0.3438	0.48256	組內	31.116				
	3.大學 (合同等學力)	105	0.2190	0.41558	總和	31.624				
	4. 研究	31	0.2581	0.44480						
	所以上 總和	170	0.2471	0.43258						
溝通協調能力	1. 高中	2	0.000	0.0000	組間	0.044	0.151	0.929	未達顯著	未達顯著
	2. 專科	32	0.0938	0.29614	組內	16.050				
	3.大學 (合同等學力)	105	0.1048	0.30772	總和	16.094				
	4. 研究	31	0.1290	0.34078						
	所以上 總和	170	0.1059	0.30860						
專業知能	1. 高中	2	0.000	0.00000	組間	0.940	1.981	0.119	未達顯著	3>2 平均 差異數 為 0.16339*
	2. 專科	32	0.0938	0.29614	組內	26.260				
	3.大學 (合同等學力)	105	0.2571	0.43916	總和	27.200				
	4. 研究	31	0.1290	0.34078						
	所以上 總和	170	0.2000	0.40118						
責任認知	1. 高中	2	0.5000	0.70711	組間	0.357	1.396	0.246	未達顯著	1>4 平均 差異數 為
	2. 專科	32	0.0938	0.29614	組內	14.137				
	3.大學	105	0.0952	0.29495	總和	14.494				

	(合同 等學 力)	31	0.0645	0.24973						0.43548*
	4. 研究 所以上 總和	170	0.0941	0.29285						
整體 構面	1. 高中	2	62.0000	5.65685	組間	126.668	0.971	0.408	未達顯著	未達顯 著
	2. 專科	32	54.8125	6.08243	組內	7220.744				
	3.大學 (合同 等學 力)	105	56.2286	6.49150	總和	7347.412				
	4. 研究 所以上 總和	31	56.3871	7.43719						
		170	56.0588	6.59362						

資料來源：本研究整理。

表 54 婚姻狀況與內部審核品質各構面及整體層面差異表

構面	性別	個數	平均數	標準差	P 值	t 值
專業工作 態度	1. 已婚	109	0.2294	0.42236	0.477	-0.712
	2. 未婚	61	0.2787	0.45207		
溝通協調 能力	1. 已婚	109	0.1009	0.30261	0.780	-0.280
	2. 未婚	61	0.1148	0.32137		
專業知能	1. 已婚	109	0.2294	0.42236	0.183	1.339
	2. 未婚	61	0.1475	0.35759		
責任認知	1. 已婚	109	0.1101	0.31445	0.343	0.950
	2. 未婚	61	0.0656	0.24959		
整體構面	1. 已婚	109	55.9633	6.47063	0.802	-0.252
	2. 未婚	61	56.2295	6.85904		

資料來源：本研究整理。

表 55 服務年資與內部審核品質各構面及整體層面差異表

構面	服務 年資	個 數	平均 數	標準 差	變異 來源	平方 和	F 檢 定	顯著 性	Scheffe	LSD
專業 工作 態度	1. 5 年以 下	59	0.2034	0.40598	組間	0.817	1.093	0.362	未達顯著	未達顯著
		22	0.4091	0.50324	組內	30.807				
	2. 6-10 年	59	0.2414	0.43549	總和	31.624				

	3. 11-15年	18	0.1667	0.38348						
	4. 16-20年	42	0.2619	0.44500						
	5. 21年以上	170	0.2471	0.43258						
	總和									
溝通 協調 能力	1. 5年以下	59	0.1356	0.34529	組間	0.273	0.712	0.585	未達顯著	未達顯著
		22	0.1364	0.35125	組內	15.821				
	2. 6-10年	59	0.0345	0.18570	總和	16.094				
	3. 11-15年	18	0.0556	0.23570						
	4. 16-20年	42	0.1190	0.32777						
	5. 21年以上	170	0.1059	0.30860						
	總和									
專業 知能	1. 5年以下	59	0.1695	0.37841	組間	0.809	1.264	0.286	3>4 平均	
		22	0.2273	0.42893	組內	26.391			差異數為	
	2. 6-10年	59	0.3103	0.47082	總和	27.200			0.25479*	
	3. 11-15年	18	0.0556	0.23570						
	4. 16-20年	42	0.2143	0.41530						
	5. 21年以上	170	0.2000	0.40118						
	總和									
責任 認知	1. 5年以下	59	0.1356	0.34529	組間	0.431	1.264	0.286	未達顯著	未達顯著
		22	0.0000	0.00000	組內	14.063				
	2. 6-10年	59	0.0690	0.25788	總和	14.494				
	3. 11-15年	18	0.1667	0.38348						
	4. 16-20年	42	0.0714	0.26066						
	5. 21年以上	170	0.0941	0.29285						
	總和									
整體 構面	1. 5年以下	59	55.3559	6.44275	組間	293.594	1.717	0.149	未達顯著	5>1 平均差
		22	54.0455	6.23719	組內	7053.817				異數為
	2. 6-10年	59	56.3448	6.03724	總和	7347.412				2.71550*、
	3. 11-15年	18	55.6667	7.99264						5>2 平均差

4. 16-20年	42	58.0714	6.48222							異數為 4.02597*
5. 21年以上	170	56.0588	6.59362							
總和										

資料來源：本研究整理。

表 56 職位與內部審核品質各構面及整體層面差異表

構面	職位	個數	平均數	標準差	變異來源	平方和	F檢定	顯著性	Scheffe	LSD
專業工作態度	1. 主管(領有主管加給者)	63	0.2381	0.4293	組間	0.666	1.191	0.315	未達顯著	未達顯著
					組內	30.957				
	2. 薦任或委任非主管	71	0.2817	0.45302	總和	31.624				
	3. 技工及工友	7	0.4286	0.53452						
	4. 契約進用人員(含約僱人員、行政助理)	29	0.1379	0.35093						
	總和	170	0.1059	0.43258						
溝通協調能力	1. 主管(領有主管加給者)	63	0.0635	0.24580	組間	0.668	2.396	0.070	未達顯著	4. 契約進用人員(含約僱人員、行政助理)差異大於1. 主管(領有主管加給者)·平均差異數為0.14340*
					組內	15.426				
	2. 薦任或委任非主管	71	0.0845	0.28013	總和	16.094				
	3. 技工及工友	7	0.2857	0.48795						
	4. 契約進用人員(含約僱人員、行政助理)	29	0.2069	0.41225						
	總和	170	0.1059	0.30860						
專業知能	1. 主管(領有主管加給者)	63	0.2222	0.41908	組間	0.342	0.705	0.550	未達顯著	未達顯著
	2. 薦任或委任	71	0.2113	0.4111	組內	26.858				
					總和	27.200				

	非主管									
	3. 技工及工友	7	0.0000	0.00000						
	4. 契約進用人 員(合約僱人 員、行政助理)	29	0.1724	0.38443						
	總和	170	0.2000	0.40118						
責任 認知	1. 主管(領有 主管加給者)	63	0.635	0.24580	組間	0.170	0.656	0.581	未達顯 著	未達顯 著
					組內	14.324				
	2. 薦任或委任 非主管	71	0.1268	0.33507	總和	14.494				
	3. 技工及工友	7	0.1429	0.37796						
	4. 契約進用人 員(合約僱人 員、行政助理)	29	0.0690	0.25788						
	總和	170	0.0941	0.29285						
整體 構面	1. 主管(領有 主管加給者)	63	58.317	5.81385	組間	599.423	4.915	0.003	1. 主管 (領有主 管加給 者)對 2. 薦任或 委任非 主管有 顯著差 異。平均 差異數 3.34563*	1>2 平均 差異數 3.34563*
			5		組內	6747.989				1>3 平均 差異數 7.03175*
	2. 薦任或委任 非主管	71	54.971	6.46302	總和	7347.412				1>4 平均 差異數 3.35194*
	3. 技工及工友	7	8	4.71573						
	4. 契約進用人 員(合約僱人 員、行政助理)	29	51.285	7.54739						
	總和	170	54.965	6.59362						
			5							
			56.058							
			8							

資料來源：本研究整理。

表 57 服務機關年度預算規模與內部審核品質各構面及整體層面差異表

構面	服務機關 年度預算 規模	個 數	平均 數	標準 差	變 異 來 源	平方 和	F 檢 定	顯著 性	Sche ffe	LSD
專業	1.5 千萬元以下	22	0.2273	0.42893	組間	0.973	1.041	0.395	未達顯	5>6 平均

工作 態度	2.5 千萬~2 億元	21	0.3333	0.48305	組內	30.651			著	差異數 為 0.21818 *
	3.2 億~4 億元	19	0.2632	0.45241	總和	31.624				
	4.4 億 1~8 億元	11	0.2727	0.46710						
	5.8 億 1~10 億元	20	0.4000	0.50262						
	6.10 億元以上	77	0.1818	0.38822						
	總和	170	0.2471	0.43258						
溝通 協調 能力	1.5 千萬元以下	22	0.0455	0.21320	組間	0.481	1.011	0.413	未達顯 著	未達顯 著
	2.5 千萬~2 億元	21	0.1905	0.40237	組內	15.613				
	3.2 億~4 億元	19	0.526	0.22942	總和	16.094				
	4.4 億 1~8 億元	11	0.0909	0.30151						
	5.8 億 1~10 億元	20	0.2000	0.41039						
	6.10 億元以上	77	0.0909	0.28936						
總和	170	0.1059	0.30860							
專業 知能	1.5 千萬元以下	22	0.2273	0.42893	組間	0.174	0.211	0.957	未達顯 著	未達顯 著
	2.5 千萬~2 億元	21	0.1429	0.35857	組內	27.026				
	3.2 億~4 億元	19	0.2105	0.41885	總和	27.200				
	4.4 億 1~8 億元	11	0.1818	0.40452						
	5.8 億 1~10 億元	20	0.1500	0.36635						
	6.10 億元以上	77	0.2208	0.41749						
總和	170	0.2000	0.40118							
責任 認知	1.5 千萬元以下	22	0.0455	0.21320	組間	0.572	1.348	0.247	未達顯 著	未達顯 著
	2.5 千萬~2 億元	21	0.0476	0.21822	組內	13.922				
	3.2 億~4 億元	19	0.0000	0.00000	總和	14.494				
	4.4 億 1~8 億元	11	0.1818	0.40452						
	5.8 億 1~10 億元	20	0.0500	0.22361						
	6.10 億元以上	77	0.1429	0.35222						
總和	170	0.0941	0.29285							
整體 構面	1.5 千萬元以下	22	53.5909	7.72540	組間	168.218	0.769	0.574	未達顯 著	未達顯 著
	2.5 千萬~2 億元	21	56.7143	5.84074	組內	7179.19				
	3.2 億~4 億元	19	56.7368	4.48258	總和	7347.41				
	4.4 億 1~8 億元	11	56.0909	6.02419						
	5.8 億 1~10 億元	20	55.7500	5.61834						
	6.10 億元以上	77	56.4935	7.18116						
總和	170	56.0588	6.59362							

資料來源：本研究整理。



表 58 決策風格與內部審核品質 Pearson 積差相關係數分析

內部審核品質構面	分析型	理念型	行動型	決策風格整體
專業工作態度	0.113	0.027	-0.109	-0.186*
溝通協調能力	-0.033	-0.060	0.121	0.010
專業知能	-0.036	0.024	-0.059	-0.043
責任認知	-0.015	0.056	-0.005	-0.007
內部審核品質整體構面	0.197*	-0.007	-0.201**	0.612**

註：\*代表 P 值 $\leq$ 0.05、\*\*代表 P 值 $\leq$ 0.01。

資料來源：本研究整理。

