

內部稽核參考範例－行政罰鍰管理作業

壹、前言

本範例係為協助稽核人員於查核過程運用「評估效果的 12 項屬性」之績效稽核方法，建構稽核問題及設定稽核方式，並利用五面向探究績效衡量方式之妥適性及追蹤缺失改善情形，以歸納稽核發現與結論，及提出興革建議，稽核人員得就各類行政罰鍰管理實務調整設計稽核問題及方式等，俾助於業務之推動。

貳、緣由

某機關職掌涉及行政裁罰業務，鑑於其管理作業攸關執法公信力、便民行政作為及民眾權益等，前透過辦理內部稽核以瞭解管理作業成效，發現 105 年之清理績效不佳，故稽核人員提出調整支援人力等建議，期提升清理效果；茲為追蹤相關改善措施之辦理及持續精進情形，爰將行政罰鍰管理作業納入稽核。

參、建構稽核問題及設定稽核方式

12項效果屬性（如下表）係提供思考稽核項目是否具備某些層面之效益效果的途徑，稽核人員得透過初步評估稽核項目之業務狀況，以擇選擬瞭解之效果屬性，決定稽核範圍。

| 效果屬性 | 說明 |
|--------|---------------------------|
| 管理方向 | 人員、流程與管理整合良好且符合組織目標。 |
| 攸關 | 針對希望解決的問題或狀況擬定計畫、營運流程或系統。 |
| 適當 | 依照目標期望達成的程度設計適當機制並投入努力。 |
| 達到預期成果 | 目標或使命達成的程度。 |
| 接受度 | 計畫或營運流程之設計使民眾或顧客滿意的程度。 |
| 間接影響 | 其他重要後果的影響程度。 |
| 成本及生產力 | 成本、投入與產出的關係。 |
| 回應 | 適應外在環境變化的能力。 |
| 財務結果 | 財務狀況健全且相關控制良好。 |
| 工作環境 | 工作環境友善且有利員工發展。 |
| 資產保護 | 保障資產安全。 |
| 監督及報告 | 重要事項經報告並詳加監督。 |

資料來源：行政院主計總處 105 年 12 月 30 日分行之「運用物有所值方法進行內部稽核範例」

稽核人員透過與受查單位初步洽談、蒐集判斷基準、瞭解前次稽核所提缺失之改善辦理情形等進行準備，增進對作業現況、控制環境、資訊系統及清理成效等瞭解，以 106 年度行政罰鍰管理作業為稽核範圍。經評估 12 項屬性中除「成本及生產力」、「財務結果」2 項分別係衡量投入與產出關係、財務健全且控制良好，因不適用本作業，爰就其餘 10 項屬性提出稽核問題(詳如附表)，再運用面訪、書面與實地查核、問卷調查等方式，蒐集稽核證據，以利執行稽核工作。

肆、稽核發現與結論及建議意見

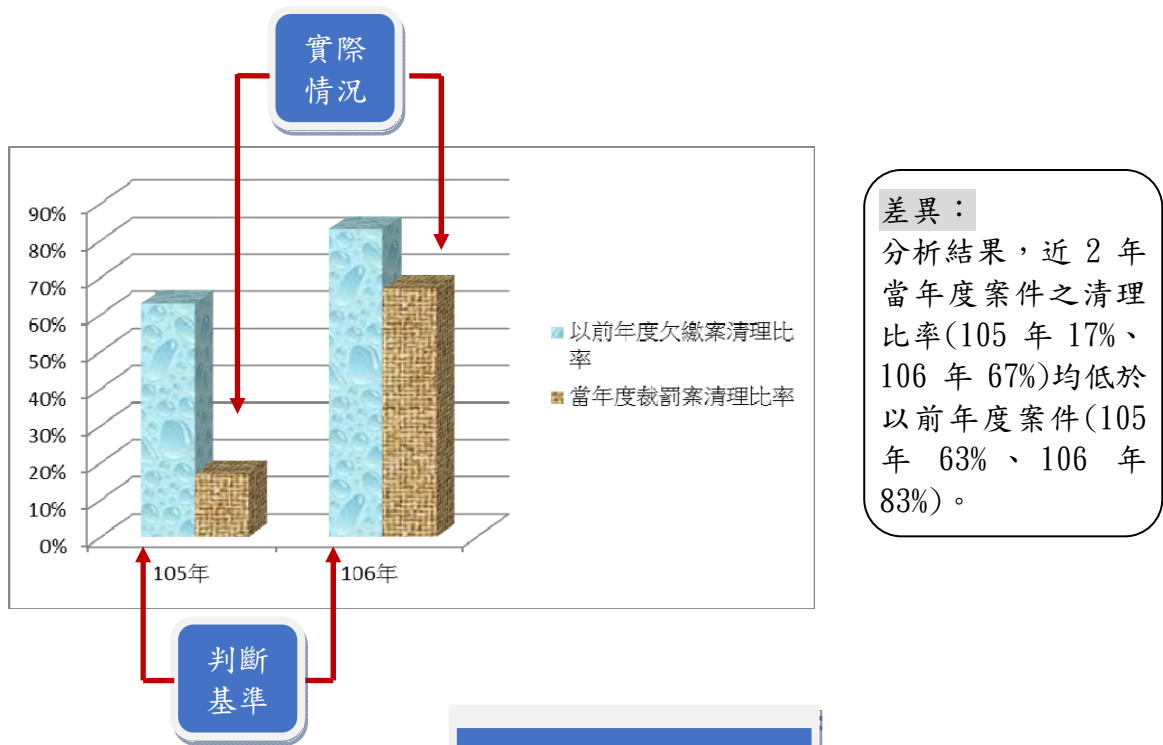
稽核人員運用上開方法建構稽核問題及方式，並依「政府內部控制監督作業要點」第 13 點規定，就實際情況、判斷標準、影響結果、造成原因及建議意見等五面向，對罰鍰清理績效衡量機制及追蹤前次稽核建議之執行成效等進行分析，以歸納稽核發現與結論，及提出興革建議。

本次稽核紀錄彙如附表，茲就其中屬性「適當」及「達到預期成果」2 項，舉例說明運用上開五面向之分析方式：

一、屬性「適當」有關年度清理績效之衡量機制分析：

為瞭解目前將以前年度累計欠繳罰鍰案件及當年度裁罰案件合併計算，作為年度清理績效衡量指標之妥適性，經分別統計 105 及 106 年之以前年度案件與當年度案件清理情形(如下表)並分析後，發現主辦單位僅著重處理以前年度累計欠繳罰鍰案件之移送強制執行工作，而未積極辦理當年度裁罰案件之清理，提出修改現行績效衡量機制之建議：

| 近 2 年清理成果統計表 (單位:新臺幣千元) | | | 105 年 | 106 年 |
|-------------------------|---|-----------------------------------|--------|--------|
| 以前年度 累計欠繳 罰鍰案件 | 重点工作: 移送強制執行 | (1)期初應收未收餘額 | 22,820 | 33,577 |
| | | (2)已收繳金額 | 4,103 | 7,253 |
| | | (3)取得債權憑證註銷金額 | 10,340 | 20,710 |
| | | (4)以前年度清理成果(2)+(3) | 14,443 | 27,963 |
| | | 清理比率: (4)/(1) | 63% | 83% |
| 當年度裁 罰案件 | 重点工作: 單據領用及 建檔管理、 催繳通知、 複查審核、 移送強制執行 | (5)當年度裁罰總金額 | 30,856 | 37,466 |
| | | (6)申請複查審核註銷金額 | 373 | 465 |
| | | (7)已收繳金額 | 5,283 | 24,679 |
| | | (8)取得債權憑證註銷金額 | - | 207 |
| | | (9)當年度裁罰案件清理成果 (7)+(8) | 5,283 | 24,886 |
| | | 清理比率: (9)/【(5)-(6)】 | 17% | 67% |
| | | 期末應收未收餘額 【(1)-(4)+(5)-(6)-(9)】 | 33,577 | 17,729 |
| 現行年度清理績效 | | 【(4)+(9)】 / 【(1)+(5)-(6)】 | 37% | 75% |



瞭解差異之影響

經瞭解發現主辦單位僅著重以前年度案件之移送強制執行工作，對當年度裁罰案之清理並不積極，影響作業時效、可能使罰鍰債權隨時間延宕而增加追償困難(如脫產、相對人死亡等風險)，不利國庫收入之實現，爰現行採當年度及以前年度案件合併計算之績效衡量方式，未能達到提醒督導人員瞭解當年度裁罰案件清理現況，進而發揮督促主辦單位積極清理之功能。

探究原因及建議

WHY?

- 近 2 年之當年度裁罰案清理比率均低於以前年度案件
- 主辦單位未積極辦理當年度案件之清理
- 績效衡量方式未能呈現出當年度裁罰案清理績效明顯較低之實況
- 現行指標呈現結果未能達到提醒督導人員注意並督促其積極辦理之功能

建議修正年度清理績效衡量方式：

原計算方式

【以前年度清理成果+當年度裁罰案件清理成果】

【期初應收未收餘額+當年度裁罰總金額-申請複查等審核註銷金額】

建議修正方式

以前年度：

以前年度清理成果

期初應收未收餘額

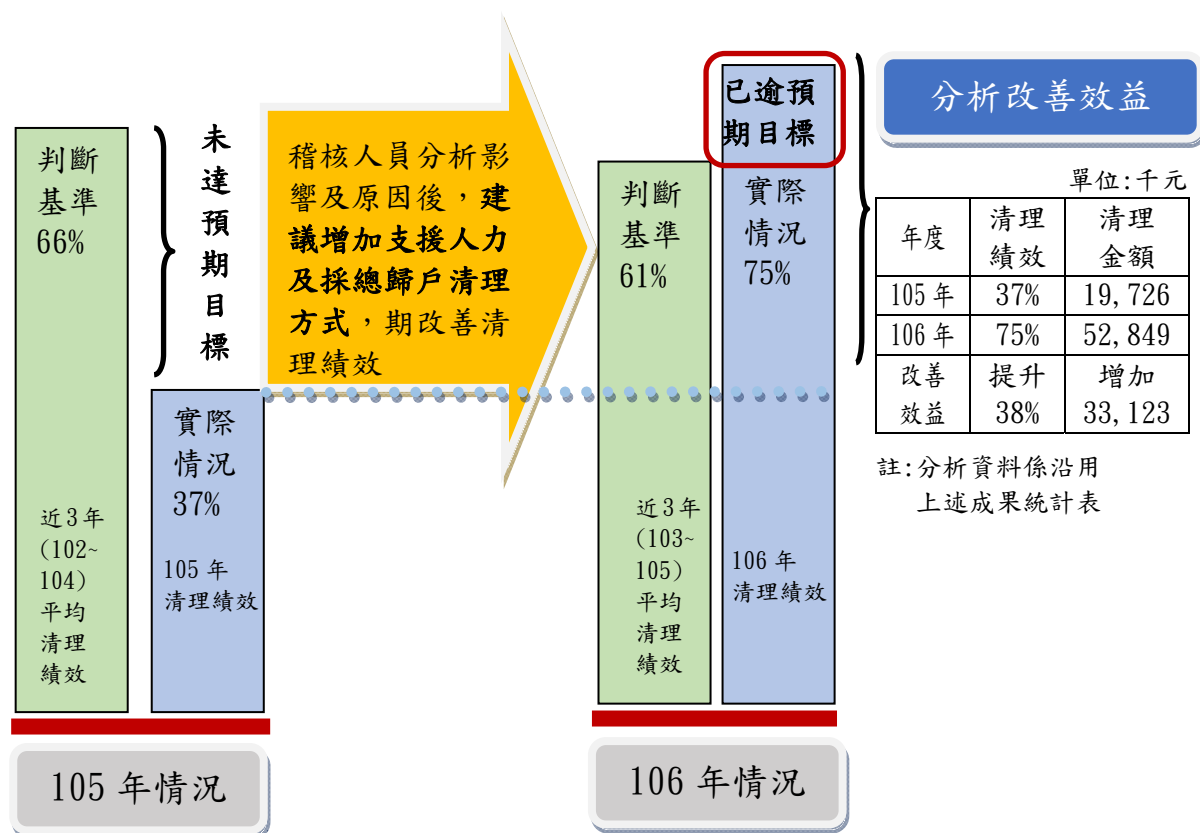
當年度：

當年度裁罰案件清理成果

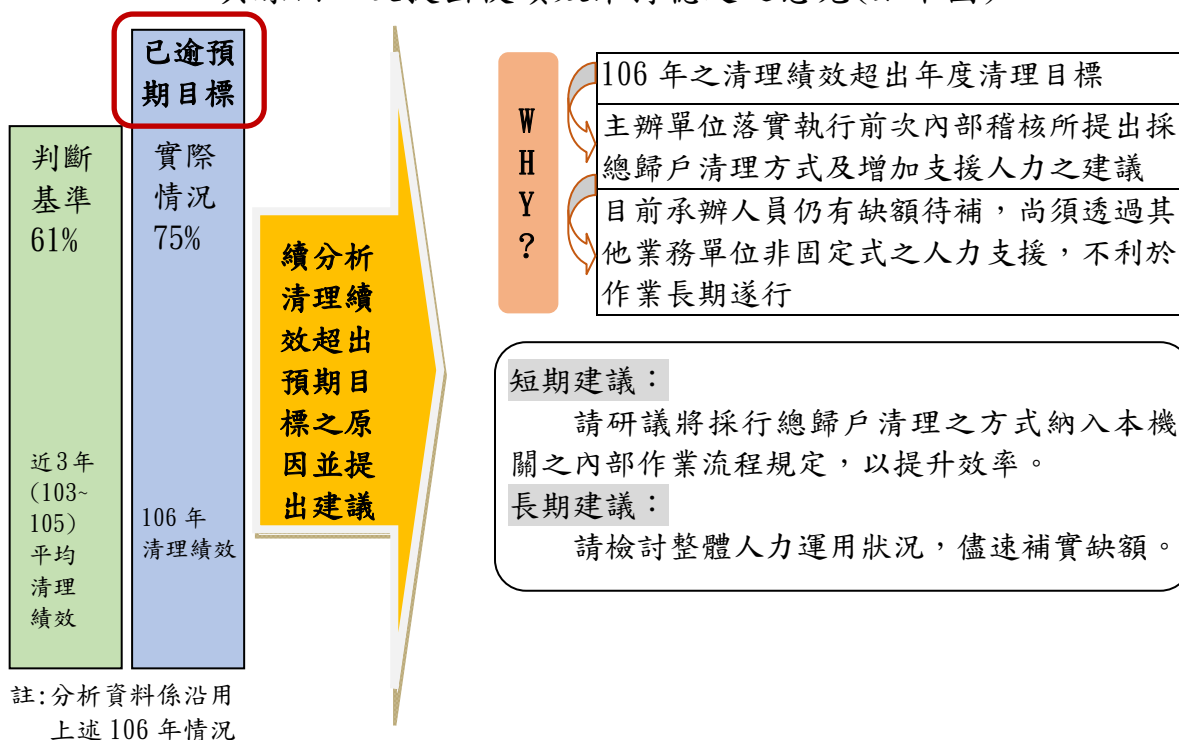
【當年度裁罰總金額-申請複查等審核註銷金額】

二、屬性「達到預期成果」有關追蹤前次稽核缺失改善情形：

- (一) 鑑於前次稽核發現 105 年行政罰鍰清理績效不佳，稽核人員透過比較 106 年之執行情況，以瞭解其缺失改善情形(如下圖)：



- (二) 針對所發現之缺失，應追蹤至改善情況符合預期目標為止；另如改善結果超出預期，稽核亦得進一步分析其原因，及提出使績效維持穩定之意見(如下圖)：



行政罰鍰管理作業內部稽核工作底稿範例

稽核人員：○○○

受查單位：

日期：○○○年○月○○日

(稽核期間106年1月至12月)

底稿編號：107-○-○○○

| 稽核項目 | 效果屬性 | 稽核問題 | 稽核方式 | 稽核發現與結論 | 改善措施/建議事項 |
|----------|------|---|--|---|--|
| 行政罰鍰管理作業 | 管理方向 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 是否建立適當權責分工? 2. 民眾繳交罰鍰之管道是否便利? 3. 是否具公開且簡易之申訴管道? | <ol style="list-style-type: none"> 1. 查閱職掌分工表、行政罰鍰管理資訊系統權限設定明細及教育訓練等文件。 2. 洽詢承辦人以瞭解有關繳交罰鍰等機制。 3. 洽詢承辦人以瞭解民眾申訴管道並實地查閱機關網站之申訴意見操作情形。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 經查業就單據領用保管、罰鍰建檔管制及行政罰鍰管理資訊系統使用等律定權責分工內容及設定操作權限，以控管個資安全及罰鍰管制；另查106年5月24日派員參加某上級機關辦理之裁罰實務訓練，並由參與訓練之人員擔任種子教師，嗣於8月20日假本機關會議室另行對相關承辦同仁講授裁罰作業實務，考量承辦人員更迭頻仍，僅透過指派少數同仁參加年度定期性之教育訓練，不易對新進同仁建立有關實務技巧及完整觀念。 2. 據承辦單位表示，為兼顧機關保管現金風險及民眾方便性，機關本身並不受理臨櫃繳款，民眾可透過遍布各地之郵局或某金融機構各分行繳款，尚具便利性。 3. 為利民眾取得簡易申訴管道，除親至機關填寫申請書或郵寄申訴外，於機關網站亦設有民眾申訴信箱，此外，地區監理站亦受理申訴，申訴管道多元且公開。 | 建議擇定具相當實務經驗者，作為新進同仁之學習輔導人員，以達經驗傳承目的，並請研議就實務現況建立案例教材，俾供作業之參考。 |
| | 攸關 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 是否落實已開立之罰鍰建檔作業，以管制未依程序銷單? 2. 是否建立收繳款項之核對機制? 3. 申訴案件是否逐案管制並主動回復辦理情形? 4. 是否就舉發及催繳等流程建立內部作業規則? | <ol style="list-style-type: none"> 1. 抽查已開立罰鍰之留底聯與行政罰鍰管理資訊系統之明細紀錄相互勾稽。 2. 抽查代收機構報送之收繳紀錄與行政罰鍰管理資訊系統之明細紀錄相互勾稽。 3. 查閱申訴案件登錄紀錄及簽辦複審與回復之公文書。 4. 查閱本機關行政罰鍰管理作業流程及系統操作手冊。 | <ol style="list-style-type: none"> 1. 經查106年度共裁罰9,076件，經抽查罰鍰編號XGL814001至814050、XGL816151至816200等100件均已登載於行政罰鍰管理資訊系統。 2. 據主辦單位表示，代收金融機構每週傳播至行政罰鍰管理資訊系統之資料庫辦理自動銷號，至未能自動銷號者，則由系統產製異常報表，採人工判讀處理。 3. 經查106年透過機關網站申訴紀錄共258筆，均由主辦單位錄案管制，另抽查7月份之25筆，除受理編號10600112及10600127因案情較複雜尚處理中外，餘業已回復。 4. 查本機關業訂定行政罰鍰作業流程供承辦人依循辦理，另行政罰鍰管理資訊系統之歷史查詢項目，業已增加受裁罰人關鍵字比對功能，惟操作手冊未配合更新，不利於同仁操作參考。 | 請就系統實況更新操作手冊，嗣後並定期檢視手冊內容是否符合現況。 |

| 稽核項目 | 效果屬性 | 稽核問題 | 稽核方式 | 稽核發現與結論 | 改善措施/建議事項 |
|------|--------|---|---|---|--|
| | 適當 | 1. 收繳款項是否確實入帳? 2. 已逾繳款期之案件是否辦理移送強制執行? 3. 是否瞭解註銷案件之合理性? 4. 是否建立妥適之清理績效衡量方式? | 1. 抽查歲入傳票或會計報告等紀錄與行政罰鍰管理資訊系統之收繳明細相互勾稽。 2. 查閱行政罰鍰管理資訊系統已逾繳款期之案件明細及移送強制執行或查調受裁罰人所得、財產等文書。 3. 抽查註銷案件之處理紀錄及分析比較註銷率之變動情形等。 4. 查閱清理行政罰鍰之計畫或方案及分析績效衡量指標之組成內容及影響等。 | 1. 經查106年度本項罰鍰入帳金額共計新臺幣24,886千元與行政罰鍰管理資訊系統之統計表金額(開單金額37,466千元-註銷465千元-應收未收新增數12,115千元)相符。 2. 查106年底之應收未收案件共2,857件,截至107年6月底止已收繳350件,另實際移送強制執行案件為872件,尚有1,635件待移送,據主辦科表示,多數業已向稅務機關辦理查調所得財產中,俟其回復後將即移送強制執行。 3. 查每月自行政罰鍰管理資訊系統產製註銷案件報表,並逐級陳核至機關首長之授權決行人員核章,經抽查106年1月至6月之報表,發現除取得債權憑證而註銷者外,餘多數註銷原由僅註記「錯誤」,未詳述原因,易流於形式核章,不利註銷案件之管制。 4. 查年度清理績效衡量方式係就當年度裁罰案及以前年度累計欠繳罰鍰案之清理成果合併計算,且以不低於前3年度之平均績效為目標;另分析105及106年之當年度裁罰案件清理比率分別為17%、67%,均低於以前年度累計欠繳罰鍰案件之63%及83%,經瞭解發現主辦單位僅著重處理以前年度累計欠繳案件之移送強制執行工作,對當年度裁罰案件之清理作業並不積極,影響作業時效、可能使罰鍰債權隨時間延宕而增加追償困難(如脫產、相對人死亡等風險),不利國庫收入之實現。 | 1. 建請主辦單位主管督促承辦人員詳加述明註銷案件原因,以利判讀是否合於註銷規定,並研議將是項報表加會督察單位,俾落實註銷案件之管制。 2. 鑑於現行採當年度裁罰案及以前年度累計欠繳案合併計算之績效衡量方式,未能使督導人員瞭解當年度裁罰案件清理之現況,進而發揮督促其積極辦理之功能,建請評估將年度績效衡量方式,區分為當年度裁罰案件及以前年度累計欠繳罰鍰案件分別計算清理績效,俾利呈現出當年度裁罰案件之清理成效。 |
| | 達到預期成果 | 1. 年度清理績效是否達成預定目標? 2. 裁罰開單品質是否提升? 3. 前次稽核發現缺失是否完成改善? | 1. 查閱主辦單位填報之行政罰鍰清理情形表等相關文書。 2. 抽查註銷案件之處理紀錄等文書。 3. 瞭解前次稽核建議(如106年建議增加支援人力及採總歸戶清理方式)辦理情形及分析執行改善措施之成效。 | 1. 經統計106年度之清理績效為75%,業已逾前3(103-105)年平均數(61%)之年度目標。 2. 經查105及106年度裁罰成立(已扣除配合公務需要註銷者,如讓道救護車等)案件分別為7,176及9,076件,經民眾申訴並複查審核後註銷者分別為93及133件,開單後撤銷比率各為1.3%及1.5%,近2年撤銷比率不高且穩定,顯示裁罰開單品質尚可。 3. 前次執行內部稽核發現,因人員遷調,除新接辦人員業務不熟稔外,原由3人辦理之工作,因缺額未補,僅由1人辦理,致105年度之清理績效僅37%,低於年度目標值(前3(102-104)年之平均數)66%,經稽核小組建議,研議協調其他業務組具經驗之同仁機動支援及採行總歸戶清理之可行性,以提升作業效率。經追蹤其改善措施執行情形,業已由其他業務組資深同仁3名支援清理工作,並請資訊單位就管理資訊系統資料庫產製總歸戶明細表辦理清理作業,106年度之清理績效業已提升為75%,除達成前3年平均數(61%)之目標值外,並較105年度(37%)提升38%,且清理金額亦較105年19,726千元,增加33,123千元、達52,849千元,改善情形尚佳。惟由其他業務組人力支援係屬短期措施,目前本項作業承辦人力尚缺1員未補實,不利於業務長期遂行。 | 經追蹤前次內部稽核建議執行情形,其改善效益尚佳,為維作業績效穩定,請研議將採行總歸戶清理之方式納入本機關之內部作業流程規定,以提升效率,並檢討整體人力運用狀況,儘速補實缺額。 |

| 稽核項目 | 效果屬性 | 稽核問題 | 稽核方式 | 稽核發現與結論 | 改善措施/建議事項 |
|------|-------|--|--|---|---|
| | 接受度 | 1. 民眾認為申訴管道是否具公開及便利性？ 2. 民眾對繳費方式是否滿意？ | 1. 隨機抽取近1年申訴案件採電話訪查。 2. 隨機抽取近1年開單案件採電話訪查。 | 1. 就106年申訴之835件，預計抽取5%電訪，先隨機抽取罰單編號XGL817720等80件採電話訪問，扣除拒絕回答、電話3次不通或已更號者共22件，就餘有效抽核58件(已逾抽核5%目標)電訪結果，認為申訴管道具公開及便利性者達84.5%，滿意度尚佳。 2. 就106年裁罰成立案件9,076件，預計抽取1.5%電訪，先隨機抽取罰單編號XGL816621等180件採電話訪問，扣除拒絕回答、電話3次不通或已更號者共41件，就餘有效抽核139件(已逾抽核1.5%目標)電訪結果，認為目前繳款管道具多元及便利性者為48.7%，未達半數，經分析不滿意民眾之意見，以希望提供網路或語音等繳款方式者占多數，達69.3%。 | 建議參照其他行政罰鍰及申請刑事紀錄證明書繳款方式，評估洽超商代收、增加利用手機等隨身裝置繳費機制或網路連結代收金融機構及電話語音等繳款方式，以達多元繳費之便利性。 |
| | 間接影響 | 是否達成歲入罰金罰鍰之預算數？ | 查閱決算書或會計月報之歲入罰金罰鍰執行情形。 | 經查106年度歲入罰金罰鍰預算數為46,000千元，決算審定結果審定實現數57,960千元，較預算數超收26%，其中本項罰鍰年度預算數為28,300千元，實收數36,794千元，達成率為130%。 | 無 |
| | 回應 | 是否配合外在法令或環境變遷，檢修內部作業流程或研議催繳清理方式？ | 1. 查閱近1年內部作業流程修訂紀錄等文書。 2. 洽詢主辦單位瞭解因應外在環境變遷之作業情形或分析瞭解應收未收案件之類型等。 | 1. 據主辦單位表示，近1年尚無因法令變更而需要修訂本機關行政罰鍰作業流程之情形。 2. 經分析106年底應收未收案件，發現有累積數十筆屬同一受裁罰者之情形，據主辦單位表示，此情況多為臨時攤販，且查無所得或財產所致，刻正研擬就查獲實物抵繳罰鍰之可行性。 | 建議洽法制人員研商就執行實務得沒收之財物逕予抵繳罰鍰之可行性，並請評估申設「地政資訊網際網路服務—查詢系統」，以利清理作業之遂行。 |
| | 工作環境 | 現有承辦人力是否足夠？ | 實際觀察承辦人員辦理情形，並查閱罰鍰清理調查表相關權責人員核簽(章)之情況。 | 經查主辦單位原配置3人辦理本項作業管理及移送強制移行等工作，目前實際辦理人力為2員，尚有缺額1名未實補，仍由他業務組人力機動支援中，且發現所支援之人力囿於勤務需要，並不固定，致使承辦人員常處於教導新手之不利作業正常化情形。 | 請主辦單位洽人事單位檢視本機關整體人力運用狀況，儘速補實缺額。 |
| | 資產保護 | 罰鍰單據是否由專人列冊保管？ | 查閱人員職掌表或指派專人保管之文件，並盤點空白罰鍰單據與保管領用登記簿相互勾稽。 | 經查主辦單位業已指派專人負責罰鍰單據之保管及領用，另於107年6月25日盤點空白罰鍰單據庫存數為77,000張，編號自XGL823001迄900000，與保管領用登記簿之剩餘張數紀錄相符。 | 無 |
| | 監督及報告 | 是否建立管考機制並持續追蹤相關執行成效？ | 洽詢主辦單位以瞭解管考機制並查閱相關報表及成效檢討紀錄等文書。 | 經查目前主辦單位係於每月10日前統計至上月底之註銷案件明細，及於每年4月底前填製上一年度之罰鍰清理調查表，逐級核章至機關首長授權決行人員，惟僅透過報表逐級核章方式，易流於形式核章，不利於管考執行成效。 | 建請研議定期(每半年或每年)就裁罰開單註銷率、清理成果等趨勢變化、是否達成預定目標等情形，簽陳機關首長核閱，並評估納入本機關之內部作業流程規範內，以強化執行成效。 |