

審計長應邀訪問多明尼加審計院暨  
參訪美國聯邦審計署出國報告



出國人員：林慶隆、李香美、孫艾雯

研撰日期：民國 98 年 6 月 15 日

# 審計長應邀訪問多明尼加審計院暨 參訪美國聯邦審計署出國報告

## 目 錄

壹、前言.....	1
貳、參訪美國聯邦審計署.....	2
一、參訪行程.....	2
二、座談會研討議題及內容摘要.....	3
三、訪問 GAO 初步成果.....	11
參、訪問多明尼加共和國.....	13
一、緣起.....	13
二、多明尼加與我國間之合作關係.....	13
三、多明尼加審計院概況.....	14
四、重要訪問行程紀要.....	17
肆、訪視我駐美軍事代表團.....	23
一、訪視行程.....	23
二、建議意見.....	23
伍、報告心得與建議.....	26
一、落實推動政府審計技術合作協定後續事宜.....	26
二、參考先進國家審計機關績效評估系統架構，逐步建立審計績效評估體系.....	26
三、參考先進國家審計機關之作法，研究制定審計機關策略計畫.....	27
四、加強推動審計機關知識管理之分享機制.....	27

五、賡續加強推動審計人員訓練提昇審計人員素質.....	28
六、外購軍備款項存放美聯邦儲備銀行金額，允宜促請 國防部研謀對策以降低資金滯存數.....	28
陸、結語.....	29
柒、附錄.....	30
附錄一：美國 GAO 績效衡量指標之建立與評估－成果面....	30
附錄二：美國 GAO 績效衡量指標之建立與評估－顧客面....	37
附錄三：美國 GAO 績效衡量指標之建立與評估－人力面....	39
附錄四：美國 GAO 績效衡量指標之建立與評估－內部作業面	43
附錄五：多明尼加國情簡介.....	45
附錄六：多明尼加政府審計制度簡介.....	48
附錄七：重要訪問紀要.....	49
附錄八：中華民國與多明尼加審計院合作協定.....	58
附錄九：審計長多明尼加國立自治大學演講稿.....	65

# 審計長應邀訪問多明尼加審計院暨 參訪美國聯邦審計署出國報告

## 壹、前言

多明尼加共和國審計院院長瑪爾黛女士(Dra. Licelott Marte de Barrios)為加強與我國審計部間之交流，於民國 97 年 12 月間邀請審計部林審計長前往該國訪問，並正式簽署兩國審計技術合作協定，加強兩國審計技術之交流及合作。

鑑於民國 97 年 11 月監察院曾由監察委員組團訪問美國聯邦審計署(Government Accountability Office, 以下簡稱 GAO)，對 GAO 用於衡量審計工作績效之「數值績效模式衡量技術」及相關之機制及作法，頗為認同，並於其出國報告中建議，該院與審計部均宜參考 GAO 之做法，研擬一套數值績效模式，將每年經監察院與審計部調查與查核完成之案件，以節省資源、經費或完成改善百分比等數量方法，加以系統化之計算彙總並予公告，俾能彰顯監察院與審計部的功能；同時，審計部也宜修法仿效 GAO 審計工作之走向，逐漸減少傳統會計報表之查核及提高績效審計工作量之百分比，以提升審計機關之效能。

為達上述各項目標，本次行程由林審計長率審計部台灣省新竹縣審計室李副主任香美及本部審計業務研究委員會孫秘書艾雯，前往多明尼加共和國訪問，順道前往 GAO 參訪，以實地瞭解該署績效衡量制度運作情形，並於華府訪視我駐美軍事代表團，實地瞭解該團採購業務運作情形。

茲就訪問美國聯邦審計署、訪視我駐美軍事代表團、訪問多明尼加共和國審計院等各項重要行程及訪問成果等，研提報告如后。

## 貳、參訪美國聯邦審計署(Government Accountability Office, GAO)

一、參訪行程：98年3月24日上午，參訪美國聯邦審計署(GAO)華盛頓特區總部，係由該署專門負責接待國際訪賓之策略規劃與國際聯絡處(Strategic Planning and External Liaison)安排，由該處處長 Ms. Muriel Forster 女士接待，整個訪問座談會則由該署副法律總顧問(Deputy General Counsel and Ethics Counselor) Daniel I. Gordon 先生主持，GAO 負責監督績效衡量制度執行之品質確保暨持續改善處(Quality and Continuous Improvement, 以下簡稱 QCI)處長 Michael E. Motley 先生及其助理 George E. Breen, Jr 先生參與座談。



林審計長一行與美國聯邦審計署高層主管合影

## 二、座談會研討議題及內容摘要：

### (一)GAO 策略管理及績效評估之機制

績效管理制度係以包含中程績效計畫、年度績效計畫、年度績效報告三種重要文件為主軸，其中向國會部門提出詳實之年度績效報告，更可具體展現其責任。美國聯邦審計署亦落實績效管理制度，編製有策略計畫、績效計畫、績效及課責報告等文件，其中在衡量績效時，更以「平衡計分卡」之精神，依成果、顧客、人力及內部作業等四大構面，建構衡量指標，進一步使聯邦審計署、外部顧客及廣大民眾清楚瞭解聯邦審計署之工作執行良窳情形(GAO 策略規劃架構圖如后附)。

茲將 GAO 之任務、願景及核心價值分述如下：

1. 任務：GAO 係協助國會達成其憲法所賦予職責之機構，其目的在於協助聯邦政府各機構提昇其施政績效，及確保課責之精神，以造福全體美國人民。

2. 願景：

(1)提供國會及聯邦政府及時及高品質之服務以因應美國人民所面臨之挑戰及潛在之威脅，確保福祉及財務安全

(2)對於國家安全及全球化之問題作出回應。

(3)協助聯邦政府各機關之改革以符合 21 世紀變遷社會之需求。

(4)提昇 GAO 之價值以作為聯邦各機關之典範，並成為世界級之專業機構。

3. 核心價值：

(1)課責盡職(Accountability)

(2)公正廉潔(Integrity)

(3)可靠確信(Reliability)

## (二)策略規劃與管理及其策略目標之選定程序

1. 策略計畫內所設定之四大策略目標，係源自 GAO 之任務聲明，並反映 GAO 於未來六年內，計畫完成長期之目標及達成之成果。

2. 策略計畫每三年，於徵詢 GAO 員工、諮詢委員會、其他外部利害團體與專家意見後，確定未來國會關注之議題與國家社會發展趨勢。依據上開議題與趨勢形成策略目標與目的。策略計畫草案亦會送請國會提供意見。

3. 四項策略目標之前三項為外部策略目標<sup>1</sup>，包含國會未來可能要求 GAO 執行之專案查核，及依據審計長法定職權內得辦理之查核事項。第四項策略目標為內部策略目標<sup>2</sup>，藉由導入資訊科技、提供員工安全舒適工作環境、強調人力資本，或與其他國家審計機關或組織分享經驗等，用以提昇 GAO 之生產力。

---

<sup>1</sup>包括：(1)針對美國民眾所面臨當前及未來挑戰與財務安全等議題，為國會及聯邦政府提供及時高品質服務。(2)針對回應攸關安全威脅及全球相互依賴之挑戰等議題，為國會及聯邦政府提供及時高品質服務。(3)協助聯邦政府角色之轉換及提供服務模式，以迎接新世紀之挑戰。

<sup>2</sup>藉由成為聯邦機關之典範及世界級專業服務組織，使 GAO 增加其附加價值



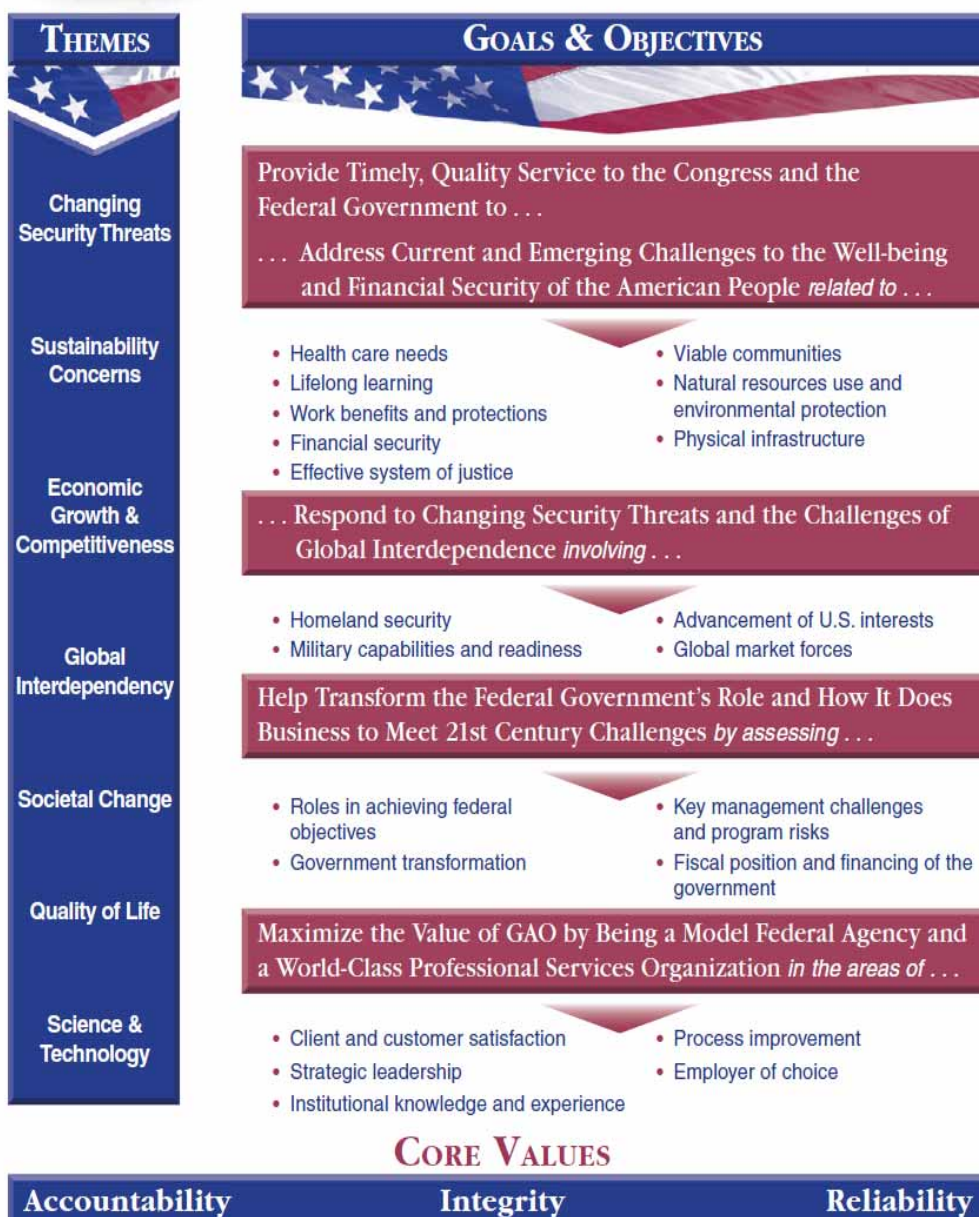
# GAO 策略規劃架構圖



## SERVING THE CONGRESS AND THE NATION GAO'S STRATEGIC PLAN FRAMEWORK

### MISSION

GAO exists to support the Congress in meeting its constitutional responsibilities and to help improve the performance and ensure the accountability of the federal government for the benefit of the American people.



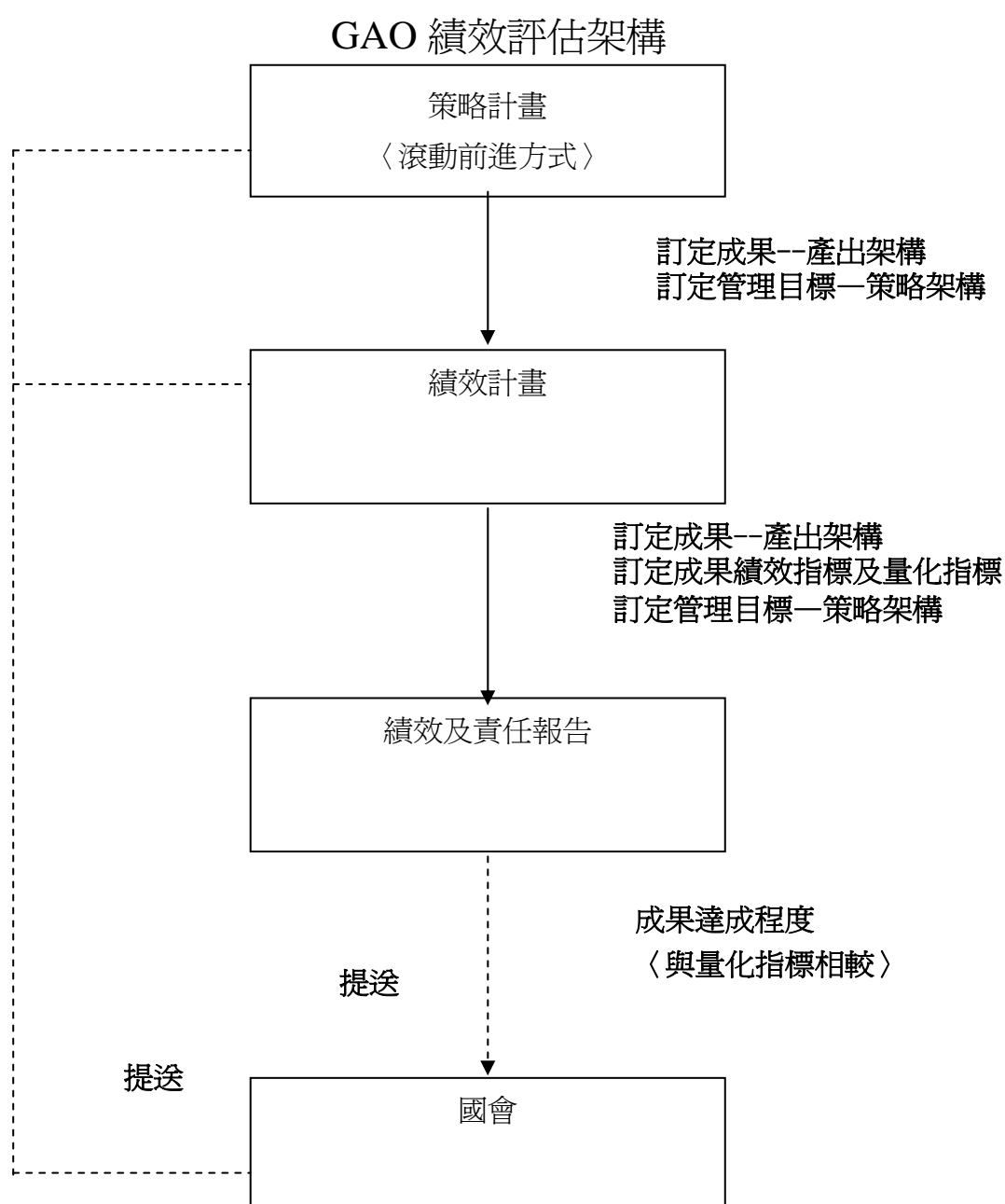
Source: GAO.

GAO Strategic Plan 2007-2012



### (三)運用平衡計分卡建立績效衡量指標構面

GAO 所設定之四大績效衡量指標構面，係以「平衡」的觀念評估 GAO 整體績效，四大構面包括成果面(Results)、顧客面(Clients)、人力面(People)及內部流程面(Internal Operations)等，並分別建立衡量指標，如下表(有關衡量指標之設定與評估請詳【附錄一】至【附錄四】)。



#### (四)績效衡量指標設定之層級

1. 設定衡量指標目標值時，GAO 係參考過去四年所達成之實際值，及影響工作執行之外部因素<sup>3</sup>。審計團隊及所屬長官與高階主管直接面對面討論下年度工作之目標，並藉以設定目標值及衡量指標。

2. 當所有審計團隊完成前項步驟，並經審計長核定後，即成為年度績效計畫與預算中所列之績效衡量目標值。倘未來預期工作或財務支援將有改變時，目標值仍得以修正。

3. 對於財務效益、非財務效益及出席聽證會等三項指標之目標值，將區分為整體層級及外部策略目標；至於其餘各項指標則僅針對整體層級予以衡量。

#### GAO 設定之四大績效衡量指標構面

衡量構面	衡量指標	資料來源	整體別/策略別資訊	2010 年目標值 (億元、%、滿意度)
1. 成果	1.1 財務效益	成果報導系統	整體別/策略別	420/134,138,148
	1.2 非財務效益	成果報導系統	整體別/策略別	1200/235,340,625
	1.3 建議意見執行率	文件資料庫	整體別	80%
	1.4 報告含建議意見比率	文件資料庫	整體別	60%
2. 顧客	2.1 出席聽證會	國會聽證系統	整體別/策略別	220/80,71,59
	2.2 時效性	文件資料庫	整體別	95%
3. 人力	3.1 新聘計畫完成率	員工回饋調查表	整體別	95%
	3.2 錄取率	員工回饋調查表	整體別	(2009 年以後取消)
	3.3 留任率	員工回饋調查表	整體別	
	3.3.1 含退休人員			90%
	3.3.2 不含退休人員			94%
	3.4 員工發展	員工回饋調查表	整體別	76%
	3.5 員工運用	員工回饋調查表	整體別	75%
3.6 領導能力	員工回饋調查表	整體別	80%	
3.8 組織氣候	員工回饋調查表	整體別	75%	
4. 內部作業	4.1 協助完成工作	滿意調查表	整體別	4.00
	4.2 工作環境之品質	滿意調查表	整體別	4.00

<sup>3</sup> 例如在選舉年，GAO 高階主管可能須常出席國會舉行之聽證會。

# GAO績效衡量—平衡計分卡

## • 成果面

- 財務利益
- 非財務利益
- 建議意見執行率
- 報告含建議意見比率

## • 人力面

- 新聘計畫完成率
- 留任率
- 員工發展及運用
- 領導能力
- 組織氣候

## • 顧客面

- 出席聽證會
- 時效性

## • 內部流程面

- 協助完成工作
- 工作環境之品質

## (五)GAO「預算處」(Budget Office)與「品質暨持續改善處」在撰擬績效計畫過程中之角色

1. 績效計畫(performance plan)具有多層意義，包括：

(1)係年度預算中附送國會之重要文件。

(2)設定年度績效目標。

(3)探討達成績效目標及整體預算目標之策略及所需資源。

(4)說明績效衡量資訊之正確性。

2. 預算處確保績效計畫中有關預算資訊(包含預算金額與約當全年人力)及計畫之編擬，能符合審計長揭示之未來工作重點與挑戰。

3. 「品質暨持續改善處」則確保績效計畫中所列之各項績效衡量、目標、策略，與 GAO 策略計畫、績效及課責報告(Performance and accountability report)等，均能與其他相關文件相符。

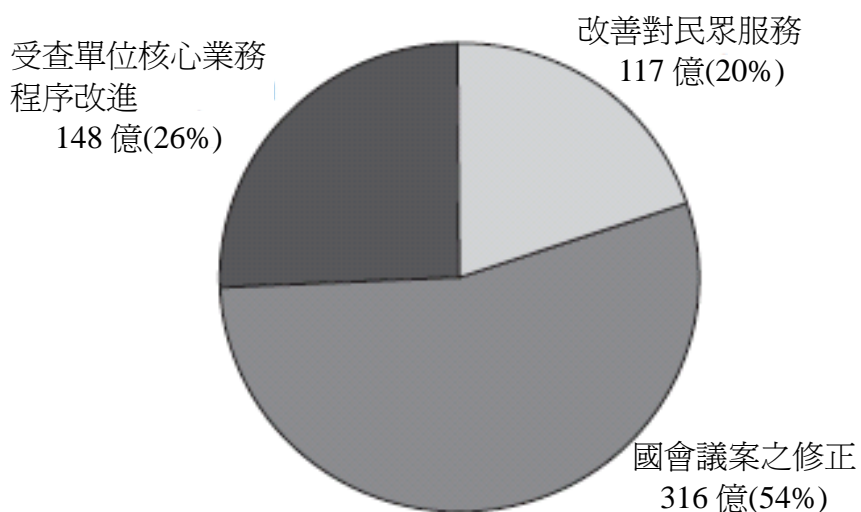
## (六)績效衡量指標之品質與評估

1. GAO 資訊系統中之「成果報導系統」(Accomplishment Reporting System，以下簡稱 ARS)，係彙整審計工作成果，包括財務效益及非財務效益。

2. 當審計團隊認為所提建議意見已產生財務效益時，則由非 GAO 人員予以預估，並減去可確認之成本後，由審計團隊提出成果報告附同相關證明文件，用以佐證：(1)所提建議意見受查單位已執行完成或幾乎完成；(2)所提建議意見與成果報告之提出相距不超過 2 年；(3)建議意見與財務效益間，具有因果關係；及(4)財務效益之計算基礎係來自非 GAO 人員，如受查單位或國會相關委員會等。該份報告再經由直屬長官及一位獨立第三者核對，最後經部門主管核定，其中超過 1 億美金應送請

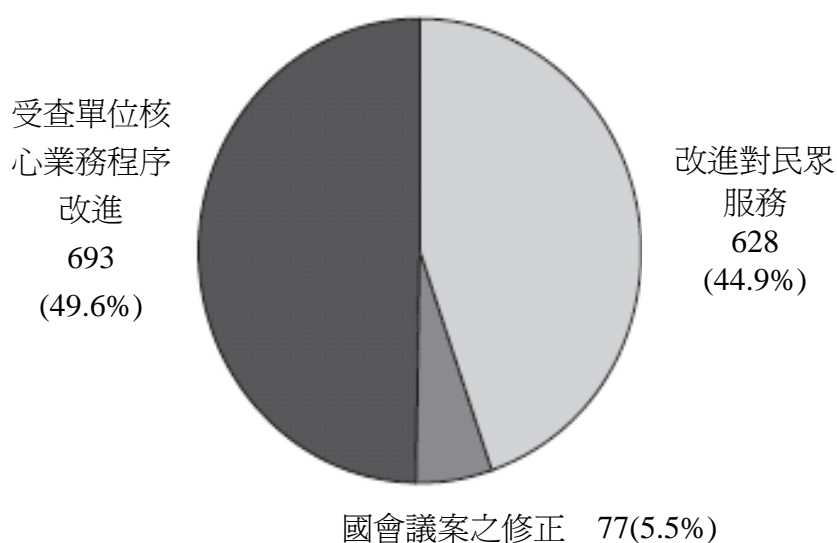
「品質暨持續改善處」認可，財務效益超過 5 億美金者，再先會請該署稽核長核閱。此外，稽核長針對 5 億美金以下之成果報告則採彙整定期核閱之方式。

**GAO 2008 年財務效益  
581 億美元**



非財務效益係指因 GAO 之建議意見，導致國會採取相關措施或變更，改善聯邦政府、州政府或地方政府之作業，惟無法以金額衡量者。通常包括：

**GAO 2008 年非財務效益  
1,398**



(1)提供國會意見，促使法令規章之修正或變更；(2)受查單位接受 GAO 建議，而改善其服務或作業品質；(3)GAO 之建議意見促使受查單位核心業務程序之改善或增進政府整體管理改革；及(4)因 GAO 之調查導致司法行動或行政懲處。

### (七)以資訊系統輔助績效衡量制度

1. GAO 委外建置一套「文件資料庫」(Documents Database)，除上開「成果報導系統」外，另具有追蹤 GAO 所提建議意見之功能。該系統提供成果面之四大指標及顧客面之時效性等資料。此外，「國會聽證系統」(Congressional Hearing System)則紀錄高階主管人員出席國會聽證之次數，提供顧客面之另一指標資料來源。

2. 此外，GAO 之員工回饋調查表提供人力面之績效衡量指標相關資料，滿意調查表則提供內部作業面衡量指標相關資料。

### 三、訪問 GAO 初步成果：

#### (一)GAO 同意本部派員參加該署之 IAFP 課程研習

林審計長鑒於 GAO 為國際間各國辦理績效審計之標竿組織，為提昇我國政府審計人員辦理績效審計能力，期望我方派員參加該署專為各國審計機關人員所開設之「國際審計人員訓練計畫」(International Auditor Fellowship Program, IAFP) 訓練課程，經該署審慎考量後，初步允諾日後由審計部推薦人員參加該署此項為期四個月之審計人員專業訓練課程，此乃多年來與 GAO 交流活動上之重大突破，對審計人力之培訓，甚有助益。

#### (二)借鏡 GAO 經驗，發展本部績效衡量系統系統架構

有關績效衡量系統方面，GAO 已就成果面(Results)、顧客面(Clients)、人力面(People)、內部流程面(Internal

Operations)等分別建立衡量指標，為闡釋其實務運作情形，GAO 詳細解釋該署衡量指標之計算方式，提供相關系統之光碟片及問卷調查表。

### **(三)建立與 GAO 之審計經驗交流及管道**

綜觀 GAO 對此次林審計長參訪所提之各項討論題綱，均於事先備妥相關資料並給予積極回應，對於審計機關正研擬中之績效衡量制度助益良多，該署人員並表示，日後如仍有問題，歡迎本部透過電子郵件持續聯絡。



## 參、訪問多明尼加共和國

### 一、緣起

多明尼加審計院院長瑪爾黛女士(Dra. Licelott Marte de Barrios)為提升該國審計機關之作業效率及審計人員之素質，希望能加強與我國審計機關間之交流，特於 97 年 12 月間透過我駐該國大使館，正式來函邀請林審計長前往該國訪問，並藉此機會，於多京正式簽署兩國審計機關之審計技術合作協定，進一步奠定兩國政府審計交流之基礎。

### 二、多明尼加與我國間之合作關係

多明尼加係我國於中美洲之長期友邦，兩國間有多年之合作關係，多明尼加與我國最近 2 年(民國 96-97 年度)在合作計畫之執行方面計有下列各項：

(一)協建多京科技園區計畫：96 年 7 月撥付 1 千萬美元，97 年 1 月再撥付 1 千萬美元。多國總統已將其列為本任期施政重點，並繼續向我請求援助。

(二)多國外交部現代化贈款計畫 40 萬美元(96 年元月執行完畢)。

(三)協助費總統夫人購置多京兒童醫院手術房器材及設備贈款 1 百萬美元(首期贈款 30 萬美元於 96 年 7 月呂前副總統訪多期間交付，餘款於 97 年分兩期撥付)。

(四)「台灣獎學金」計畫：10 年 1 千萬美元(民國 89 年自 98 年)，每年撥付贈款 100 萬美元，至本年中執行完畢。由多國高等教育執行本計畫，至 97 年共選送多國學生 1,447 名分赴歐洲及美國知名大學進修。

目前我國在多明尼加設有技術團及工業服務團，技術團執行中之計畫有(1)稻米生產計畫(2)竹工計畫(3)東方蔬菜及果樹園藝計畫(4)水產養殖計畫等；該團在當地任用 28 人(包括秘

書、工人、雜役等)。工業服務團工作計畫在於輔導多國中小企業及微型企業廠商，透過企業經營或工廠製程診斷，提供改善建議意見；工業服務團並未僱用當地人員。

多明尼加係我國推動外交之「榮邦計畫」對象之一，截至97年底止，駐館提報案源計有9案，惟因該計畫審核條件嚴格，手續繁雜，尚無申請成功之案例。

在兩國人員近年來互訪方面，前往多國訪問之我方人員，計有96年7月呂前副總統；96年12月黃前部長志芳；97年8月馬總統參加多國總統費南德斯連任就職典禮；98年3月歐部長鴻鍊。前來訪問之多國高層包括96年10月多國副總統阿布爾格爾夫婦；96年9月國防部長阿基諾上將夫婦；97年3月外銷推廣部長馬丁尼茲；馬丁部長並以多國總統特使身分率團赴華參加馬總統就職典禮。

我國由於政治情況特殊，援外經費數量較大，亦係外交活動中之重要一環，惟政府過去援外，對於計畫之控管比較寬鬆，經常係全部經費撥交由受援國家執行，我方甚少參與計畫之執行，因此在經費之運用上有時不是很有效率，鑒於當前審計人力甚為有限，無法針對我國各項援外計畫之執行，比照其他歐美等先進國家審計機關之作法，派出大量人力，執行合法性及效能性之審計，允宜建請外交部、僑委員、農委會等相關主管機關，組成適切之稽核團隊，擇要執行內部稽核之工作，以改善以往缺失，使援外經費之使用更具效益。

### 三、多明尼加審計院概況

多明尼加審計院為提升該院之作業效率，達現代化作業目標，特訂定5項改革方向：

(一)資訊作業方面：建制現代化之資訊作業系統，提升審

計人員及審計機關使用之便利性。同時加強單位與單位間之橫向溝通與聯繫，完成該院內部網路及外部網路之設定及架構。

(二)人力資源方面：提供該院審計人員完整的訓練計畫及生涯規劃，提升每位審計人員獨立作業之能力，特別是在院內各項審計作業。

(三)外勤作業方面：規劃完整的年度計畫以提升審計院人員外勤作業之成果，工作內容將包含財務審計及績效審計，並在硬體設備上作充分之配合，如增購筆記型電腦，此外；並在符合政府相關法令規範下；建構完整的作業內規及審計指引。

(四)經費運用方面：有效運用年度預算於各項審計計畫之執行，戮力達成年度目標。

(五)組織架構方面：規劃針對該院之組織架構，進行全方位之改組。

### **審核機關**

依據該院 2009 年之年度審計計畫，及 2004 年 1 月 20 日第 1004 法令及 0604 規範規定，多明尼加審計院須對下列各機關單位或團體，執行審計工作：

1. 中央政府各機關。
2. 地方政府各機關。
3. 公營事業單位。
4. 鄉、鎮、市等政府組織。
5. 公法人。
6. 私法人，如政府非營利機關，政黨，國外機關，國外銀行，公私不動產，稅捐機關等。

依據該院 2009 年之年度查核計畫顯示，本年該院將就上述

機關單位，抽樣對 170 個機關，執行審計工作。

在審計工作之改革方面，該院所設定之目標係為了提供更好的服務，並非為了改變而改變，改革之重點在於工作之品質而非單求工作數量之提昇，所追求的是績效。

目前多明尼加審計院在相關法令規定之下，審計院主要工作係財務審計，審計人員約有 2,000 人，為提供國會及各級政府機關良好的服務，多國審計院認為其預算經費，應須完全獨立，惟截至目前為止，該院表達其經費不足，所能蒐集之審計相關資訊不足，現行之相關法律並無法充分支援該院每一項審計工作，對於目前所遭遇之困難，該院研謀了下列改革方式：

1. 每年度應行審核之機關及負責人，建立有效的抽樣指引。

2. 提供審計人員執行審計工作所需之硬體設備。

3. 為使受查機關能提供完整的資料備供查核所需，與其他政府機關，如主計處、財政部等充分合作，建立強有力之機制。

4. 對於審計範圍內之各機關建構完整之監督計畫。

5. 持續的提供審計人員在職訓練，並對其作業及成效，作有效的評估，同時提升審計人員應有之福利，以提昇其工作之穩定度。

6. 建構完整之資訊交流平台，並將文件歸納及收集，作有效之管理；擴建檔案庫房以利資料之保存。

7. 建立專責單位，對資料進行統計分析。

8. 加強審計人員專業方面之訓練，如工程財物稽察及施政績效之研究等。

9. 強化各級政府機關之內部稽核職能，減少審計人員工作之負擔。

10. 對於審計機關及受查機關，建立有效的獎賞及懲罰。

11. 建立有系統之作業規範，使每一項審計報告，達到一定之水準，劃一審計品質。

全部各項革新工作係為審計院功能之發揮，因為審計機關在民主政治體系中，對於政府及人民，皆有龐鉅之責任，審計機關代表人員監督政府，但同時亦希望成為政府最好的顧問。

#### 四、重要訪問行程紀要

##### (一) 拜會多明尼加審計院並簽署審計合作協定

林審計長一行在我駐多國大使陪同下，正式拜會多明尼加審計院並與院長瑪爾黛女士(Dra. Licelott Marte de Barrios)及該院高層主管座談。院長及相關主管獲悉我國政府審計機關近年來在促進政府透明化、推動採購稽察及電腦審計方面，具有多年之工作經驗與良好之執行績效，希望雙方能藉由合作協定之簽署，儘快就相關的議題，執行審計人員交流合作計畫。

座談會後，雙方前往該院會議廳舉行政府審計技術合作協定之簽署儀式。該項儀式，在該國財政部長、工程委員會主委、主計長及審計院一級主管等列席觀禮下，完成審計技術合作協定之簽署。



林審計長一行與多國審計院長及高層主管合影

## (二)多國電視台採訪及報社之參訪

多國第一大電視台(Canal 45)之主持人 Melvin Matthews 得知林審計長前往多國訪問，透過我駐多明尼加大使館新聞參事安排專訪，30 分鐘之專訪內容包括本次林審計長前往多國主要目的及有關政府審計功能等議題，該媒體希望藉由我國經驗分享，作為該國目前修憲之參考。此外，我駐多明尼加大使館並安排林審計長一行參訪多國主要報社「自由日報」(Diario Libre)之總部，由林審計長與社長 Mr.Adriano Tejada 進行座談，社長對本次雙方簽署之審計技術合作協定表示高度的認同，認為此協定將奠定兩國審計機關的交流及經驗分享之平台，對於目前多國進行之政府改造，將帶來更寬廣之新視野。



林審計長與自由日報社長德哈特先生合影

### (三)拜會多國外交部部長及國會眾議院副院長

多明尼加係我加勒比海重要邦交國之一，對我素為友好，在拜會外交部長莫拉雷斯先生( Mr. Carlos Morales)時，因外長曾擔任多國副總統並多次訪問我國，對於多國與我國間之互動及合作關係非常了解。本次林審計長應多國審計院院長之



林審計長與多國外交部長合影

邀，前來多國訪問，再一次的證明兩國在不同層面上的合作關係。因他個人與審計院院長有多年的交情，他相信此次修憲，院長在改革方面將扮演非常重要之角色，因此十分支持兩國間之審計技術合作



與交流。此外，林審計長在我駐多國蔡大使陪同下並拜會多國參議院副議長莉薩多女士（Licristina Lizardo），由於莉薩多女士來自會計家族，兄長為多國主計長，父親為會計師，因此對於審計及會計發展特別關



林審計長一行與多國參議院副議長合影

切，尤其多國現正進行修憲，對於審計院未來所擔任之角色，各界均有很大的期許。

#### （四）參觀哥倫布紀念塔臺灣展覽區

為增進對多國與我國合作計畫執行情形之瞭解，我大使館安排林審計長一行前往位於多國首都郊外的哥倫布紀念塔臺灣展覽區，該塔主要係哥倫布骨灰安息地，其周邊在多年前規劃為多國展示區域，介紹世界各友邦之文物展覽。臺灣展覽區規劃為兩個房間，目前展覽文物已有相當久之歷史，無法展現現代臺灣的進步。審計長參觀後表示，希望此一展覽區，可以作更有效之運用，以介紹我國文化及近年來之進步情況，增加一個與多國人民交流之方式。

#### （五）訪視我駐多明尼加大使館

為瞭解我外館工作情況及有無實務上之困難，特地前往我駐多明尼加大使館訪視。總體而言，我國各駐外使館尚能在全體同仁努力下，積極擴展我國國際活動空間，並獲致相當之成效。



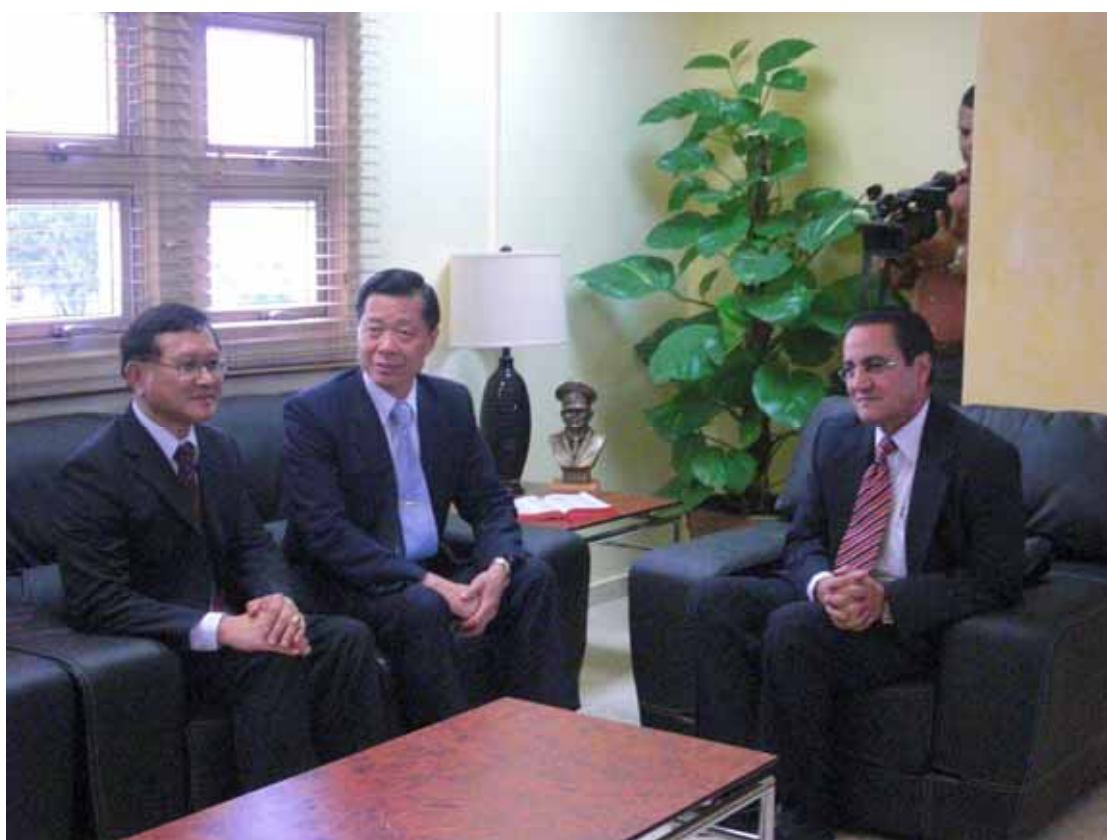
林審計長一行與我駐多明尼加蔡大使暨使館同仁合影

在外館行政及財務管理所遭遇之困難方面，林審計長亦蒐集有關人員出差、公開招標及邀訪外賓來華訪問等問題之資料，作為日後建議有關單位改進之參考。例如，因為國外地區的不同，當駐外人員確需出差時，卻因各外館出差旅費之限額，造成有時需自行貼付差額，允宜作較為彈性之處理及作更為縝密之規劃，俾能更有效的推展我外交工作。此外，因我國國際處境特殊，往往要藉由邀訪外國重要人員，來提昇兩國間之關係，依現行規定機票需透過我駐外單位代為採購，核銷時外交部要求附上登機證明，常造成外賓的不便，而使原本邀訪之美意大打折扣。

外館在採購方面，也需符合政府採購法規定，惟由於各地區性之差異，往往因為該國家購買及維修費用過高，很容易超過台幣 10 萬元之限制，必須以公開招標之方式進行採購，常因流標多次，而嚴重影響計畫執行之現象。

### (六)多國國立自治大學專題演講

林審計長應邀於多明尼加國立自治大學以「透明化之政府採購與審計監督—以中華民國（臺灣）為例」為題，對該校師生發表專題演講。演講當天由自治大學副校長及相關系所主任陪同接待，副校長代表感謝審計長蒞臨指導並簡單介紹該大學的歷史隨後前往參觀自治大學校區。



林審計長與多國京自治大學副校長合影

## 肆、訪視我駐美軍事代表團



林審計長一行與我駐美軍事代表團淡團長及同仁合影

### 一、訪視行程

駐美軍事代表團於民國 95 年 7 月 1 日奉國防部令將原「軍協組」及「採購組」整併，受駐美「台北經濟文化代表處」節制，配合國家整體外交及國防政策執行「軍事交流、情報交換、軍備合作、軍需物資採購」等重要任務。林審計長訪視時係由淡團長、徐副團長接待，王組長進行任務簡報，並就該團所擔負之職責，提出與財務審計業務有關之問題交換意見。

### 二、建議意見：

(一)有關軍售案款存於美聯邦儲備銀行金額，截至 97 年 12 月底，高達 26 億餘萬元，有無對策，以降低資金滯存數。

本部於辦理駐美軍事代表團 96 年度 1 至 10 月財務收支抽查時，曾就國防部及所屬單位未適時修正發價書，致龐大金額滯存美方聯邦儲備銀行，影響國庫調度，函請國防部妥適處理。據該部函復稱，自該部要求各軍售執行單位依美軍季帳單 14 欄值(次季美軍需求數)辦理付款及依案件執行實況檢討修正發價書以來，現存於美聯邦儲備銀行及軍售信託基金之資金已



逐年自 90 年度之 25 億餘美元降至 96 年度 17 億餘美元。另要求計畫初期就個案預算實際編列情況提早與美方協商發價書付款期程之規劃，並利用資訊控管及定期協調會機制，持續管控避免過多閒置資金之情況。惟截至 97 年 12 月底存放於美聯邦儲備銀行之軍售案款計 26 億餘美元，較 96 年度增加約 9 億餘美元，宜妥擬降低資金滯存美聯邦儲備銀行之有效對策。

(二)有關該團軍售案款項存放於美聯邦儲備銀行金額過高，資金滯存之運作缺失情形，允宜在制度、工具及人員等方面，研採改進措施：

1. 制度方面-建立專案管理制度，以具備談判及控管能力：

(1)美政府對軍售作業採非營利不貼補之無風險政策，為排除合約付款責任風險，已循立法程序制定「美軍預估價款及付款期程，由軍售國依期程預付，俟全案完成交貨後再行結算」之方式，並對全球百餘軍售國一體適用。現行軍售付款，係依美軍發價書或季帳單列示之預估期程與金額，預先支付存入美聯邦儲備銀行孳息。故軍售案款之付款方式，允無改變空間，惟發價書簽署前之審核，及執行中適時修訂發價書，以降低付款金額，應係國防部待積極努力之方向。

(2)軍售案係由國軍各單位確認需求並提出申請(LOR)，美方受理申請並進行輸出審核程序後，提供發價書(LOA)，惟於簽署發價書前，宜注意付款期程與交運期程之合理性、有無毋需負擔之相關費用、首期款之妥適性等，積極爭取減免或降低付款金額；執行中允宜注意列管交運情形與付款金額之差異性(如交運進度嚴重落後、數量及品項不符、商源不足無法交運等)，定期稽催美軍提供結案資訊，隨時掌握作業進度，並提出修正發價書之建議，避免持續依據期程付款，多年後再大量退匯之情事。

## 2. 工具方面-強化資訊作業：

(1)國防部對於軍售購案之管制執行，雖於 92 年間訂有「國防部所屬各單位軍售採購案支出結報作業規定」及「國軍各單位軍售購案執行、驗收、結案管制作業指導」，惟當年制定上述規定，主要係該部於行政院核定軍售案件以「在途物資」(已結匯付款數辦理結報，另行設置備查簿記錄控管分批驗收等相關事宜)方式辦理結報，經本部要求加強管制作為而訂定。其中軍備局應整合各單位採購案管制之電腦資訊，惟尚待落實辦理。

(2)「工欲善其事，必先利其器」，鑑於軍售案件係美政府受各軍售國委託採購，須彙整各國需求後，分批簽約採購、交貨及運交原簽約軍售國，故軍售案執行期程與交貨速度均較一般商購案件遲緩。加以累積歷年案件繁多，人員異動頻繁，允宜以電腦資訊方式列管，如設計各項軍品實際交運時點與付款時點之比對，適時掌握交運進度，作為與美談判之籌碼，方能事半功倍，並降低付款金額或延緩付款時程。

## 3. 人員方面-經驗傳承、人員培訓、重視經管：

國軍人員異動頻繁，尤其近年來實施精實案、精進案，已難以顧及人員經管問題，且由於人員減少，業務未隨減的結果，影響作業品質。97 年度軍售案款高達美金 29 億 4,699 萬餘元，預判未來數年仍為軍售案之高峰期，國防部允宜建立相關人員之長期培訓計畫，並落實經管制度，藉由經驗傳承，加強作業品質，俾免衍生浪費與不經濟情事。

## **伍、報告心得與建議：**

### **一、落實推動政府審計技術合作協定之後續事宜**

為引進國際政府審計之新潮流，突破我國在國際活動上之困境，多年來審計部積極參加拉丁美洲暨加勒比海最高審計機關組織之各項年會及研討會活動，而為了建立彼此間更為緊密之合作關係，審計部先後與秘魯、尼加拉瓜、巴拉圭、巴拿馬、厄瓜多、瓜地馬拉及多明尼加等國簽訂「政府審計技術合作協定」，並依規定送外交部列管備查在案，為真正落實與上開國家合作協定之執行，允宜積極爭取外交部、國際合作發展委員會等我國涉外機構，規劃研擬合作協定之推動計畫，以加強與友邦間之政府審計交流與合作。

### **二、參考先進國家審計機關績效評估系統架構，逐步建立審計績效評估體系**

GAO 建立之績效評估系統架構以策略計畫為開端，確定未來國會關注之議題與趨勢據以設定。依據上開議題與趨勢形成策略目標與目的，策略目標係源自 GAO 之任務聲明，並反映 GAO 於未來六年內欲完成長期之成果。依據策略目標決定績效計畫，訂出成果績效指標及量化指標納入該署績效評估系統進入評估管制流程，產出績效及責任報告後予以評定列管，該署人員作業流程全由系統控管績效。審計部推動績效審計工作多年，工作重點已由傳統合法性審計轉移至績效性審計，惟對於績效審計執行成果，尚乏具體績效指標及量化指標加以評估，致無從彰顯審計成果；審計部應可參考 GAO 績效評估系統架構，研究本部適用之績效量化指標，逐步建立完備審計績效評估體系之可行性。



### 三、參考先進國家審計機關之作法，研究制定審計機關策略計畫

GAO 以策略計畫為開端建立績效評估系統架構，策略計畫係每三年在徵詢 GAO 員工、諮詢委員會、其他外部利害團體與專家意見後，確定未來國會關注之議題與趨勢據以設定，計畫草案亦會送請國會提供意見。依據上開議題與趨勢形成策略目標與目的，所訂定之四大策略目標係源自 GAO 之任務聲明，並反映 GAO 於未來六年內欲完成長期之成果，依據策略目標決定績效計畫。鑒於「策略規劃」係為因應組織發展，建立長期目標，而運用科學化的方法及規劃者的經驗與智慧，規劃出組織對未來環境變化的因應策略，並獲得組織內部成員共同支持的過程。審計部可參考 GAO 訂定策略計畫內涵，研究制定審計機關策略計畫之可行性。

### 四、加強推動審計機關知識管理之分享機制

GAO 所設定之四大績效衡量指標構面，係以「平衡」的觀念評估 GAO 整體績效，四大構面包括成果面(Results)、顧客面(Clients)、人力面(People)及內部流程面(Internal Operations)等，並分別建立衡量指標。並藉由 GAO 資訊系統中之「成果報導系統」(Accomplishment Reporting System，以下簡稱 ARS)，彙整財務效益及非財務效益；另委外建置一套「文件資料庫」(Documents Database)，除包含上開「成果報導系統」外，另具有追蹤 GAO 所提建議意見之功能，顯示 GAO 已推動建置知識管理平台。審計部近年來為推動知識管理亦已訂定實施計畫，建立知識管理系統，逐步充實相關知識管理物

件，惟尚乏將審計績效成果與知識管理結合，作為評估審計績效之功能；審計部可參考 GAO 建置「成果報導系統」及「文件資料庫」方式，建立具有追蹤本部所提建議意見之功能，使知識管理機制更深化落實審計實務需求，知識管理與審計工作充分結合。

## **五、賡續加強推動審計人員訓練提昇審計人員素質**

第 18 屆拉丁美洲暨加勒比海最高審計機關組織年會會議研討有關「審計品質管理」議題時，與會人員特別強調：有效果的人事資源管理是確保審計品質的關鍵因素，其內涵包括人事資源規劃、監督等，除了確保審計人員能被有效率、有效果的運用，並應確保審計人員都是經過適當的訓練。GAO 為國際辦理績效審計之標竿組織，我方多年來持續努力爭取能派員參加 GAO 舉辦之人員訓練計畫，本次參訪經該署考量後，獲允諾日後審計部將可派員參加該署為期四個月之國際審計人員專業訓練課程，此乃多年來與 GAO 交流活動上之重大突破。審計部為辦理審計人員訓練工作，特設置審計人員訓練委員會，在該委員會積極推動下，已具備良好訓練成果，本次參訪爭取之訓練機會誠屬難能可貴，未來仍應持續推動訓練工作，以提昇審計人員素質。

## **六、外購軍備款項存放美聯邦儲備銀行金額，允宜促請國防部研謀對策以降低資金滯存數**

我駐美軍事代表團辦理軍事設備採購作業而須配合美方規定，依美立法程序制定「美軍預估價款及付款期程，由軍售國依期程預付，俟全案完成交貨後再行結算」之方式辦理，惟截

至民國 97 年底，資金滯存數仍高達 26 億餘美元，為數龐鉅，尚待國防部積極就制度面建立專案管理方案，提高談判控管能力、強化資訊作業工具、及加強人員經驗傳承與培訓工作等方面，妥適研謀降低滯存美國聯邦儲備銀行資金之有效對策，有關後續改善及執行情形，相關審計單位可於財務收支抽查時再行瞭解；必要時，視事實情況研提相關建議意見供國防部參酌。

## **陸、結語**

林審計長此行應邀訪問多明尼加共和國，並代表政府簽署審計合作協定，拜會 GAO 實地瞭解該署績效衡量制度，並順道訪視我駐美軍事代表團，以實地瞭解該團運作情形，均可供作審計業務改革及執行時之參考；尤其與 GAO 交流互動，該署提供辦理績效衡量制度參考資料，並允諾我國選派審計人參加該署舉辦之國際審計人員訓練計畫等，均於本次出訪獲得突破與進展。惟審計專業領域改革工作日新月異，我國審計業務在多年努力之下尚能與國際潮流接軌，且持續朝良性方向進展；GAO 為國際辦理績效審計之標竿組織，本次出訪蒐集資料及提出心得報告係承續本部多年來審計業務研究改革工作成果之一環，藉由與 GAO 建立友好之互動模式，有助日後資料蒐集及後續改革研究工作之持續進行，誠屬獲益良多。

## 柒、附錄

### 附錄一

#### 美國 GAO 績效衡量指標之建立與評估－成果面

##### 一、財務收入

###### (一)定義及背景

GAO 辦理各項審計工作--包含查核發現及建議意見在內，對聯邦政府而言，可以產生能以貨幣金額表達之財務收入，該等收入之具體呈現為提供人民更優質之公共服務、修改法令規定及改善政府施政營運作業。財務收入係就各單位及國會改善行動而產生聯邦財政效果之估計數，該等收入乃源自 GAO 以前年度之審計工作，因回應 GAO 工作而採取各項改善行動所產生之財源，其用途通常作為減少政府支出、增加收入、將資源重分配至其他施政範圍。而 GAO 績效衡量之財務收入係指淨收入，即財務收入估計數應扣減執行改善行動所須相關成本投入，並考量貨幣時間價值，以現時淨現值表達。至財務收入金額多寡須視收入性質而定，有時依據某單位或國會改善行動，GAO 可以認列多年期之財務收入。

財務收入係與特定建議意見或其他審計工作相互連結。為認列已完成財務收入，審計人員必須提出成果報告(Accomplishment report)，內容包括：1. 導因於 GAO 審計工作之改善行動是否已完成或接近完成；2. 改善行動是否於提出成果報告前 2 年內執行完畢；3. 已認列財務收入與查核建議意見或其他審計工作之間是否具有因果關係；4. 財務收入估計數是否依據非 GAO 之資訊。2002 年以前，GAO 計算財務收入之期間係以已完成成果報告提出後 2 年內為限，自 2002 年開始，針對確知其影響效果長達多年之特定成果報告，財務收入認列期間可以延長至 5 年，例如長期專案連續多年之支出減少、修改法令規定之改變、政府持有資產出售所產生多年期財務收入等。財務收入認列可以是過去或未來年度，針對有規律但不常發

生之財務收入事件，如每 10 年人口普查等，衡量期間會隨延長至事件之實際發生為止，俾運用 GAO 之現值表計算相關財務收入。

GAO 高階主管應負責決定審計人員應於何時認列財務收入，其可選擇於 1 年內一次全數認列，或依據實際發生年度分期認列財務收入，特別是當財務收入跨越未來幾個年度且高階主管想要計算出更精確之收入總數。

## (二)資料來源

GAO 已建置「成果報導系統」(Accomplishment Reporting System)，提供有關成果構面績效衡量之相關資料，審計團隊會運用網路資料系統協助編製、覆核及核准成果報告，並送請 GAO 之品質與持續改善辦公室(Quality and Continuous Improvement office, QCI)審閱。經品質與持續改善辦公室核准之成果報告，該室則會依據 GAO 整體及策略目標別，編製財務收入彙總表。

## (三)證實與確認

GAO 相關政策及程序規定審計人員應運用「成果報導系統」，紀錄源自審計工作之財務收入，並提供估算該等財務收入之指引。當發生源自審計工作之財務收入時，審計團隊應予以辨識並參考執行改善行動之各單位、國會各委員會、國會預算辦公室等非 GAO 估算資料進行估算，最後並依據該等估算數紀錄於「成果報導系統」。當無法獲得非 GAO 之估算資料時，審計團隊可以運用 GAO 之專家提供諮詢，諸如經濟、精算、統計及各單位具備相關知識人員等專家，所制定之估算資料，該估算數應扣除重大可辨識之相關成本。審計團隊應編製工作底稿支持成果報告係依據適切證據撰擬，並符合 GAO 關於成果報告之證據標準、監督者覆核工作底稿、GAO 內部獨立人士覆核成果報告等規定。審計團隊高階主管或主管有權核准財務收入小於 1 億元之成果報告。

因品質與持續改善辦公室負責審閱所有已完成成果報告及核

准財務收入超過 1 億元以上之成果報告，審計團隊應向其提送成果報告，品質與持續改善辦公室則提供已核准財務收入彙總資料給審計團隊主管，以利其確認由審計同仁提送之成果報告是否已經正確紀錄，另 GAO「專案報導系統」(Engagement Reporting System)亦包含各年度已完成成果之資料。以 2007 年為例，品質與持續改善辦公室核准已完成成果報告之財務收入金額，占 GAO 所報導整體財務收入之 94%。

GAO 之稽核長辦公室每年度均會就財務收入超過 5 億元以上之成果報告進行覆核，2007 年其所覆核案件財務收入金額占 GAO 所報導整體財務收入之 74%，稽核長辦公室另定期就財務收入低於 5 億元之成果報告，是否遵循 GAO 相關過程進行覆核，例如稽核長辦公室就 2006 年財務收入超過 1 億元成果報告進行覆核，發現 GAO 整體報導程序是妥適的，惟攸關財務績效報導及成果報告證據之相關政策仍有改善空間，GAO 爰於 2007 年擬訂作業指引並更新政策手冊。

#### (四)資料限制

由於並非每項源自審計工作之財務收入皆可以量化估計或證明可歸屬於審計工作，因此財務收入金額是一項保守估計數。當財務收入估計數係依據非 GAO 提供之客觀與主觀資訊時，在覆核成果報告應運用專業判斷，GAO 認為執行各項證實與確認步驟，有助於降低資料限制所造成之負面影響。

## 二、非財務收入

### (一)定義及背景

GAO 辦理各項審計工作--包含查核發現及建議意見在內，對聯邦政府而言，可以產生無法以貨幣金額表達之財務收入，該等非財務收入具體呈現為提供人民更優質之公共服務、修改法令規定及改善政府施政營運作業，並源自 GAO 以前年度之審計工作。

非財務收入係與特定建議意見或其他審計工作相互連結。為認列已完成非財務收入，審計人員必須提出成果報告，內容包括：

1. 導因於 GAO 審計工作之改善行動是否已完成或接近完成；
2. 改善行動是否於提出成果報告前 2 年內執行完畢；
3. 已認列非財務收入與查核建議意見或其他審計工作之間是否具有因果關係。

## **(二)資料來源**

GAO 成果報導系統提供有關成果構面績效衡量之相關資料，審計團隊會運用網路資料系統協助編製、覆核及核准成果報告，並送請 GAO 之品質與持續改善辦公室審閱。經品質與持續改善辦公室核准之成果報告，該室則會依據 GAO 整體及各策略目標別，編製非財務收入彙總表。

## **(三)證實與確認**

GAO 相關政策及程序規定審計人員應運用成果報導系統，紀錄源自審計工作之非財務收入，審計團隊成員並應將已認列非財務收入列入成果報告中。審計團隊應編製工作底稿支持成果報告係依據適切證據撰擬，並符合 GAO 關於成果報告之證據標準。監督者覆核工作底稿、GAO 內部獨立人士覆核成果報告、高階主管或主管核准成果報告等，目的在確保認列非財務收入是適當的。

審計團隊應向品質與持續改善辦公室提送成果報告，俾利其審閱成果報告之適當性，品質與持續改善辦公室則提供非財務收入彙總資料給審計團隊主管，以利其確認由審計同仁提送之已核准成果報告是否已經正確紀錄。另稽核長辦公室會定期就 GAO 遵循非財務收入認列相關程序，進行覆核，例如稽核長辦公室就 2005 年非財務收入進行覆核，並發現 GAO 整體報導過程是合理的，其另建議採取適當行動，以強化非財務收入之紀錄及鼓勵及時處理成果報告。

## **(四)資料限制**

非財務收入資料可能會被低估，因無法證明審計工作與非財務收入間之直接因果關係，惟 GAO 認為因非財務收入代表整體審計



工作對改善政府施政成果之保守估計數，是以非財務收入低估非屬重大限制。

### 三、審計產出含有建議意見之百分比

#### (一)定義與背景

GAO 衡量年度中各種書面審計產出含有 1 項以上建議意見之百分比，該等建議意見通常為改善聯邦營運或施政計畫之特定行動。GAO 研提之建議意見特色，包括：直接解決已辨識問題之原因；協助有權執行各種行動之相關人員；具備明確、可行及成本效果。部分審計產出並未研提建議意見或其本質僅是一項資訊。

GAO 追蹤年度中各種書面審計產出含有建議意見之百分比，此項衡量指標認定各種審計產出並不一定包含建議意見，且國會與各單位通常發現僅具資訊性查核報告與含有建議意見查核報告一樣具備有用性，例如屬提供資訊性質之查核報告—即未含建議意見，亦可協助產生重大財務與非財務收入。

#### (二)資料來源

當含有建議意見查核報告發布以後，GAO「文件資料庫」(DocumentsDatabase)同時紀錄相關建議意見，並逐日更新資料庫內容，因為審計人員持續監督建議意見執行情形，並提送更新資訊給資料庫。

#### (三)證實與確認

透過正式程序，每個審計團隊可以辨識每份審計產出含有及委外契約者登入資料庫之建議意見數目，GAO 提供管理人員有關列入追蹤管理建議意見之報告，協助其確認已獲得所有建議事項及每個建議事項均經完整正確陳述。另稽核長亦會定期測試審計團隊是否遵循有關績效衡量之相關政策及程序，以 2006 年為例，稽核長測試 GAO 決定含有建議意見審計產出比例之合理性，並就研擬、編輯及報導該等統數字之過程研提建議改善行動。GAO 業於 2007 年執行稽核長之建議意見，自此，GAO 已使用相同程序計算及報導該等衡量。

#### (四)資料限制

上述衡量係就 GAO 協助國會及聯邦各單位業務範圍之保守估計值，因為不是所有 GAO 之審計產出及服務都會研提建議意見，例如，國會可以要求聯邦施政計畫相關資訊，其內容僅係單純敘述或分析，而未提供建議意見。

#### 四、以前建議意見之執行

##### (一)定義與背景

GAO 研提建議意見之目的在改善聯邦各單位之營運作業，由於該等建議意見會產生財務與非財務收入，國會或聯邦各單位應執行該等建議意見。依據一般公認政府審計準則規定 GAO 責任之一，GAO 應追蹤建議意見情形並向國會報導執行現況，經驗顯示執行部分建議意見需要花費較長時間，準此，有關建議意見執行百分比之衡量方法，係以建議意見作成年度後第 4 年始加以衡量(例如 2007 年衡量之建議意見執行百分比，該等建議意見係 2003 年作成)，依據經驗顯示，任何建議意見如未能於 4 年內被執行，往後就不再有可能會被執行。

另此衡量方法係評估建議意見在 4 年之累積執行成效，而非報導年度之單一年度成效，以 2003 年作成建議意見為例，衡量其執行累積成效包括連續 4 個年度：2004 執行率為 18%、2005 年累積執行率為 32%、2006 年累積執行率為 43%、2007 年累積執行率為 82%。

##### (二)資料來源

GAO 文件資料庫紀錄所有已作成之建議意見，且每天更新，因為審計人員一旦監督建議意見已經執行完竣後，會立即傳送更新資訊至資料庫更新。

##### (三)證實與確認

在整個正式衡量過程中，每個審計團隊會辨識包含在每個產出或委外服務提供者鍵入資料庫之總建議意見數量，各種政策及程

序說明審計人員應依據充分證據驗證已執行適當改正行動之單位，並更新當期建議意見之執行現況。為完成此項工作，審計人員應訪談受查單位相關人員、蒐集書面證據、接近資料庫及單位稽核長所提供相關資訊。GAO 高階主管及品質與持續改善辦公室應就已執行建議意見進行覆核，並將彙總資料提供作成建議意見之審計團隊，各該審計團隊應定期檢查該等資料，以確定已執行建議意見業經正確紀錄。GAO 另提供國會有關尚未被執行建議意見現況之相關資訊，並就公開建議意見提供每日更新資訊予大眾閱覽。

此外，稽核長會定期就 GAO 計算某年度已執行建議意見百分比進行測試，例如，稽核長決定 GAO2002 年作成建議意見而於 2006 年執行百分比之計算是合理的，稽核長另會就制定、編輯及報導統計數字過程研提建議意見。以 2007 年為例，GAO 執行稽核長建議意見有關 2003 年作成而於 2007 年執行建議意見執行百分比之計算。

#### (四)資料限制

因為部分建議意見需要超過 4 年以上之執行期間，上述衡量方法計算之建議意見執行率可能被低估，且 GAO 無法計算建議意見被部分執行之個案，惟 GAO 不認為資料正確性具有重大限制，因為該等資料乃係 GAO 致力於改善政府績效之保守估計。

## 附錄二

### 美國 GAO 績效衡量指標之建立與評估－顧客面

評定 GAO 提供服務良窳程度，衡量構面包括於國會公聽會上表達專業意見之次數及提供國會相關查核報告之時效性等，經規劃透過不同資料來源(如顧客書面調查及與國會幕僚人員作面對面討論)，蒐集 GAO 提供國會服務之相關資訊。

衡量構面	定義及背景	資料來源	證實與確認	資料限制
一、出席聽證會	國會要求 GAO 出席聽證會，GAO 在聽證會上證言次數代表該署協助國會制定決策之重要性及價值。	由該署國會關係處承辦人員負責管理之「國會聽證系統」	負責回應國會聽證之相關業務單位，應負責將資料登錄於「國會聽證系統」中，俟聽證會結束後，再由國會關係處證實系統資料及紀錄是否正確。該處每週會列印彙整報表提供相關業務單位主管核對資料之完整及正確，另稽核長會定期檢查紀錄聽證會次數之過程，例如 2006 年稽核長檢查結果是合理的。	資料未包含聽證紀錄之說明，並會受到品質以外其他因素之影響。
二、提出報告之時效性	GAO 審計產品之運用情形，會因國會及行政單位制定決策需要而增加，為計算審計產出是否具有時效性，GAO 計算透過電子顧客回饋調查系統適時且贊同地回應問題之比率，因 GAO 研提相關問題通常涉及	為辨識審計產品是否符合時效標準，GAO 就外包商負責維護之 GAO 檔案資料庫執行一項詢問。相關資訊並彙整提供給 QCI 負責管理之「個別產品調查核准資料庫(Product by Product SurveyApproval Database)」。該資料庫彙整包括	QCI 相關人員會覆核 GAO 產品之影印本，或取得電子檔檢查「個別產品調查核准資料庫」收件人資訊之正確性，並檢查國會員工名冊，以確保「個別產品調查核准資料庫」所列調查受訪者名單出現在其中。另國會關係處員工會覆核調查受訪者名單，以辨識最適當接受調查之國會相關人員。以電子郵件傳	GAO 未衡量外部產品之時效性，因不想增加忙碌國會承辦人員之負擔。

衡量構面	定義及背景	資料來源	證實與確認	資料限制
	<p>多個回覆者，故每個審計產出會針對一個以上國會承辦人員，及針對其他相關回覆者之重要員工進行調查，其中問題之一是「審計產品是否及時送達」。</p>	<p>審計產品、調查受試者、來自國會相關人員及網路連結調查之電子郵件等資料。</p>	<p>送調查時，其中非故意錯誤郵件地址之調查會自動出現在調查核准系統中，此時，QCI 人員應更正輸入錯誤並重寄電子郵件，或直接與國會相關人員聯絡更正郵件信箱及重寄調查資料。QCI 另定覆核時效績效衡量，最近一次覆核為 2005 年。</p>	

### 附錄三

#### 美國 GAO 績效衡量指標之建立與評估－人力面

由於人力是 GAO 最重要之資產，因此審計工作品質及數量深受人力之影響，透過包括內部調查等各種資料來源所蒐集之資訊，協助 GAO 衡量其聘雇優質審計人力，及發展、協助、運用及領導審計人力之情形。

衡量構面	定義及背景	資料來源	證實與確認	資料限制
一、聘任率	此績效衡量為實際聘任人數與預計聘任人數之比率，每年在考量專案工作負荷變動以及退休、其他損耗、升遷及技術差距等其他變動後，擬訂一個員工計畫，該計畫指出預計聘用人數、每位新進人員之技能類型及程度等，營運長及行政管理長每月就員工計畫達成程度進行監督，必要時並應隨時調整計畫之內容，以符變革需要及狀況。	執行委員會核准員工計畫，並由行政管理長負責協調及維護計畫，資料庫之新增員工資料係來自農業部之國家金融中心 (Department of Agriculture's National Finance Center) 資料庫，專責處理聯邦 GAO 及其他機關之薪資及員工人事資料。	行政管理辦公室負責維護該資料庫，以監督及追蹤有關員工之聘任、退休及到職等事宜，在與人力資本辦公室協調後，行政管理辦公室相關人員即輸入員工資訊於資料庫中。雖然資料庫是採每日更新，另有月報提供給營運長及行政管理長監督員工計畫之執行進度，行政管理辦公室持續監督及覆核資料庫中之到職情形，以確保其一致性及解決其差異，並追蹤任何差異。另稽核長基於定期基礎，稽核 GAO 計算聘任率之過程，2004 年稽核長獨立覆核結果認為是合理的，惟其建議改善計算過程之文件處理，該署已執行相關建議。	在 NFC 資料庫反映實際資料前，約有一至二個付款期間之落後，GAO 通常會預留充分時間等待相關必要資料，確保計算成果是正確的。
二、留任率	GAO 持續努力使 GAO 成為一個令人想工作	留任率資料，亦即指年初在職者、年終在職	行政管理辦公室相關人員持續監督及覆核員工到職及損	同上。

衡量構面	定義及背景	資料來源	證實與確認	資料限制
	<p>的地方，當 GAO 已投資於聘任及訓練之員工，GAO 希望該等員工都能留任，此項衡量指標說明 GAO 刻正努力達成之目標及損耗之倒轉。計算方式是採 100% 在職人數減損耗率，損耗率的定義是個別人數除以平均在職人數。留任率之計算分為包含及未包含退休人數二種。</p>	<p>者，以及平均在職人數等，係取自行政管理辦公室資料庫。</p>	<p>耗情形，另稽核長亦會定期稽核 GAO 計算留任率之過程 2004 年稽核長獨立覆核結果認為是合理的，惟其建議改善計算過程之文件處理，該署已執行相關建議。</p>	
<p>三、員工發展及其運用</p>	<p>GAO 為衡量其自身績效及辨識需要改進之處，其方法是透過年度員工回饋調查。這是以網路基礎之調查，由外部承包商所執行，以確保每位受訪者獲得保密。透過該調查，GAO 鼓勵員工指出其希望之 GAO 整體營運、工作環境、組織文化為何，以及其對管理者之評分為何一直屬長官至執行</p>	<p>資料來源為每年度進行之網路調查，調查問題包括詢問員工下列因素有多少正面或負面影響(1)外部訓練及研討會(2)過去 1 年中在職訓練。</p>	<p>員工回饋調查蒐集員工關於各種議題之意見，調查方式係採密碼保護，且僅外部承包商可以接近密碼。2007 年調查回收約 74%，其成果足以代表 GAO 母體，另許多團隊及工作單位會執行追蹤工作以獲得有關調查資訊之更充分瞭解。另稽核長亦會定期稽核 GAO 關於員工發展及運用，2004 年稽核長獨立覆核結果認為是合理的，惟其建議改善計算過程之文件處理，該署已執行相關建議。</p>	<p>因為資訊係來自調查之員工意見，所以沒有其他方法可以進一步證實該等意見。執行任何調查之實務困難在無法避免之非抽樣錯誤，其可能來自受訪者誤解問題或輸入資料錯誤等，此等錯誤會導致調查成果之非預期變動，故 GAO 在執行調查過程所採取步驟旨在降低非抽樣錯誤。特別是</p>

衡量構面	定義及背景	資料來源	證實與確認	資料限制
	<p>委員會，領導風格之關鍵構面。此項調查超過 100 個問題。此衡量構面是依據員工正面回答 6 個有關人力發展為題之其中 3 個問題。</p>			<p>當擬訂調查工具時，透過訪問焦點團體及預備測試等對問題進行修正及定義名詞，減少受訪者誤解問題之機會。另運用網路調查方式減少非抽樣錯誤，因受訪者可直接於電子問卷上輸入答案，此方法可消除非受訪者輸入資料於資料庫之錯誤。</p>
<p>四、領導力</p>	<p>此項衡量係依據年度員工調查有關 6 個領導力領域，受訪員工在 20 個問題中回答 10 個正面答案，計算內容包括下列問題，四個賦權、四個信任、三個認知、三個果斷、三個以身作則、三個工作生涯。</p>	<p>資料來源為每年度進行之網路調查，調查問題在詢問員工關於其直屬主管之賦權、信任、認知、果斷、以身作則、工作生涯等，並特別詢問下列有關其直屬主管之問題：  (1)給員工盡力表現之機會；  (2)公平對待員工；  (3)以誠實及正直對待員工；  (4)確保員工績效及其認知具有明確關係；  (5)給予員工重視工作之觀念；  (6)提供給高績效員工有意義獎</p>	<p>同「員工發展及其運用」</p>	<p>同「員工發展及其運用」</p>



衡量構面	定義及背景	資料來源	證實與確認	資料限制
		勵；(7)及時制定決策；(8)顯示 GAO 課責、誠正及可靠之核心價值；(9)有效執行變革；(10)有效處理就業機會及不公平待遇議題。		
五、組織氣候	此項衡量係依據年度員工調查有關組織氣候，受訪員工在 13 個問題中回答 5 個正面答案。	資料來源為每年進行之網路調查，詢問員工其同意或不同意下列敘述：(1)工作單位之合作精神及存有團隊工作；(2)員工被公平對待及尊重工作單位；(3)道德是高的；(4)工作單位已充分努力；(5)整體而言員工滿意在 GAO 工作。	同「員工發展及其運用」	同「員工發展及其運用」

## 附錄四

### 美國 GAO 績效衡量指標之建立與評估－內部作業面

GAO 之資訊管理、建構管理機制、知識服務、人力資本及財務管理服務等內部管理服務，目的在協助 GAO 達成任務，透過內部顧客滿意度調查，GAO 可以蒐集有關內部作業是否可以協助員工做好份內工作及改善其生涯品質等資訊。2008 年係 GAO 第 3 年就衡量內部作業結果加以報導。

衡量構面	定義及背景	資料來源	證實與確認	資料限制
一、協助完成工作及工作之品質	為衡量 GAO 提供內部管理服務予員工之效果以及辨識尚須改進之處，該署於 11 月執行一項網路調查－管理服務之顧客滿意度調查，由外部承包商所執行以確保每位受訪者之保密，透過此項調查，該署鼓勵員工指出其對 19 項協助其工作完成之服務、10 項影響其工作品質服務之滿意程度。	資料來源為年度網路調查，為決定員工對 GAO 內部管理服務之滿意度，計分方面予以衡量，一是協助完成工作之服務，包括內外部服務、資訊科技顧客支持、郵件服務、意見溝通服務等；另一是工作品質之服務，包括薪資與福利、建築物維護與安全、工作場所安全與健康。	管服務滿意度調查係透過由外部承包商所維護之網路，且僅由承包商有能力連結調查成果與個別員工。2006 年調查回收率約 48%，為確保調查成果足以代表 GAO 母體，GAO 依據人口特性分析調查成果(單位、任期、地點、工作類型等)。GAO 每個負責提供管理服務之單位執行後續工作，包括分析書面意見俾對調查資訊獲得充分瞭解。另稽核長亦會定期稽核 GAO 內部作業績效，2007 年稽核長獨立覆核結果認為是合理的，惟其建議改善計算過程之文件處理，該署已執行相關建議。	因為資訊係來自調查之員工意見，所以沒有其他方法可以進一步證實該等意見。執行任何調查之實務困難在無法避免之非抽樣錯誤，其可能來自受訪者誤解問題或輸入資料錯誤等，此等錯誤會導致調查成果之非預期變動，故 GAO 在執行調查過程所採取步驟旨在降低非抽樣錯誤。運用網路調查方式減少非抽樣錯誤，因受訪者可直接於電子問卷上輸入答案，此方法可消除非受訪者輸入資料於資料庫之錯誤。

## 2008 年績效報告資料

### GAO 歷年衡量指標及指標水準彙總

績效衡量指標	2004	2005	2006	2007	2008		符合/ 未符	2009 (預計)
	(實際)	(實際)	(實際)	(實際)	預計	實際		
<b>成果</b>								
財務效益 (10 億美元)	\$44.0	\$39.6	\$51.0	\$45.9	\$40.0	\$58.1	符合	\$42.0
非財務效益	1,197	1,409	1,342	1,354	1,150	1,398	符合	1,200
建議意見執行(%)	83%	85%	82%	82%	80%	83%	符合	80%
新建議意見(%)	63%	63%	65%	66%	60%	66%	符合	60%
<b>顧客</b>								
專業意見	217	179	240	276	220	304	符合	200
時效性	92%	92%	93%	95%	95%	95%	符合	95%
<b>人力</b>								
新聘計劃完成率	98%	94%	94%	96%	95%	96%	符合	95%
錄取率	72%	71%	70%	72%	72%	77%	符合	a
<b>留任率</b>								
含退休人員	90%	90%	90%	90%	90%	90%	符合	90%
不含退休人員	95%	94%	94%	94%	94%	93%	未符	94%
員工發展 <sup>b</sup>			76%	76%	76%	77%	符合	76%
	70%	72%						
職員運用 <sup>c</sup>	72%	75%	75%	73%	75%	75%	符合	75%
領導力	79%	80%	79%	79%	80%	81%	符合	80%
組織氣候	74%	76%	73%	74%	75%	77%	符合	75%
<b>內部作業</b>								
協助完成工作	4.01	4.10	4.10	4.05	4.00	不適用	不適用	4.00
工作之品質	3.96	3.98	4.00	3.98	4.00	不適用	不適用	4.00

- a. 考量人力聘任環境面臨預算不確定及人才高度競爭等挑戰，對 GAO 而言衡量錄取率之意義不大，故自 2009 年起不再使用該衡量指標。
- b. 自 2006 年起變更職員發展計算方式。
- c. 彙總職員問卷調查之結果。

## 多明尼加國情簡介



### 一、歷史

多明尼加是歐洲人在美洲殖民地之一。多國目前保有美洲最古老的天主教堂、大學、道路和碉堡，首都聖多明各也是美洲最古老的城市。多明尼加的統治者在歷史上多所更迭，包括西班牙、法國、海地及美國等。多明尼加之國土原由阿拉瓦克人(Arawak)的一支台諾族(Taino)及其他加勒比人(Carib)居住。台諾族當時分為五個酋長國：Marién、Maguá、Maguana、Jaragua、Higüey。這些酋長國之下又分成小酋長國。這些酋長國以一種進貢制度為基礎，進貢的物品包括了台諾族所耕種的食物。

1492年12月5日哥倫布等人自歐洲抵達了伊斯帕尼奧拉島(Hispaniola)(或譯為西班牙島)，當時台諾族人以為這些歐洲人是

超自然的生物，於是竭盡所能地招待這些歐洲人。由於兩者的社會完全不同，歐洲人穿著的衣服數量激起了當地原住民的好奇心，因此開始稱這些歐洲人為蓋住的人(guamikena)。Marién 的酋長瓜卡納加里西(Guacanagarix)熱情地招待了哥倫布及他的隊員，提供了他們所需的物品。此後西班牙人開始以這裡當作跳板逐漸征服了加勒比海列島和美洲大陸。

1697年，西班牙正式承認法國在伊斯帕尼奧拉島上西邊 1/3 的屬地，該地於 1804年獨立，成為海地共和國。當時東邊剩下的區域稱之為聖多明各，於 1821年也宣佈獨立，後來接續 22 年間被海地人佔領統治，直到 1844年才真正完成獨立。

1916-1924 年間被美國所佔領，1930 年-1961 年間特魯希略家族在美國方面扶持下建立獨裁統治。1970 年代大約有 700 位華人居住，多是香港和台灣移民，主要居住在首都聖多明各附近(Chinese Around the World, 1970)。目前大約有一萬五千多名華人居住在多明尼加，現今的中國城建立於 2006 年，位於聖多明各的 Avenida Duarte 區內，發展非常繁榮，大約有 40 多個華人開設的商店。華人目前為多明尼加非拉丁人口之外的第二大種族。

## 二、地理

位於加勒比海和北大西洋之間的 Hispaniola 島，位於東邊佔島上 三分之二，與西邊海地為鄰。首都聖多明哥位於 Hispaniola 島的南端，原本是包含於國家特區(National District)內，目前已經分為國家特區和聖多明哥省。聖多明哥省內分為東區、西區、北區和 Boca Chica 區，Ozama 河隔開了聖多明哥省和國家特區。Santiago de los Caballeros 為多明尼加第二大城位於 Hispaniola 島的北邊，簡稱為聖地牙哥。

多明尼加有三大山脈。中央山脈(Cordillera Central)從西邊海地延伸到 Hispaniola 島的中部，於南邊逐漸平緩，其中最高點 Pico Duarte (3,087 m / 10,128 ft)為加勒比海安地列斯列島中最高的山。Septentrional 山脈跟中央山脈平行，位於 Cibao 山谷和大西洋平原之間，Pico Diego de Ocampo 為 Septentrional 山脈的最高點。東部山脈為三大山脈中最短最矮的脈系，位於島的東邊。島上西南邊另外還有 Bahoruco 山脈及 Neyba 山脈。

多明尼加河域廣佈，並有水力發電場和水壩。多明尼加海灘之美在加勒比海各國中屬一屬二，為多國的重要觀光資源和主要經濟來源之一，各地美麗的海灘渡假村林立，次歐洲和美洲的觀光客為主。

## 三、經濟

為吸引外人投資，外國投資人與多國國民權利及義務相同，凡獲多中央銀行核准之外人投資事業，可自由匯出其資本及利潤；加工出口區廠商得依地區享有 15 至 20 年免付營利事業所得稅及機器設備原料、零配件進口免關稅及附加稅等獎勵措施。多明尼加披索是國家通用貨幣，但是美金也可以在許多觀光地點、飯店使用。2007 年八月美金的兌換比例 1 USD=32.7 PESOS。2007 年一

到五月間，多國經濟成長率高達到 9.1%，多明尼加主要經濟來源為 觀光資源、蔗糖、鎳金屬、金礦開採、紡織品、水泥和菸草，多國長期基礎建設不佳，尤其是電力問題嚴重，首都狀況還好，其他地方常有停電問題，石油和天然氣幾乎完全依賴進口，2007 年人口失業率為 15.5%，全國 42.2%的人口生活在貧窮線以下。

#### 四、人口

2008 年七月 美國 CIA 統計該國總人口數為 9,507,133 人，年增率 1.495%。65 歲以上人口佔總人口 5.8%。人口出生率為千分之 22.65，人口死亡率為千分之 5.3。人口平均年齡為 24.7 歲，男性平均年紀為 24.6 歲，女性為 24.8 歲。人口死亡年齡平均為 73.39 歲，其中男性為 71.61 歲，女性為 75.64 歲(2008 年 CIA 估計)。男女人口出生比例為 1.07：1。嬰兒死亡率為千分之 26.93。平均每名婦女有 2.78 個小孩。識字率為 87%。多明尼加約 73%的人口為歐洲人、非洲人與當地原住民的混血後裔，16%為西班牙裔，11%為非洲裔。此外也有少部分的亞洲面孔，最主要的是華裔，亦有日本裔及中東裔人士，而原本世居當地的台諾族原住民已近乎絕跡，連在政府統計資料中都鮮有記載。愛滋病人佔總人口數 1.7%(2003 年估計)大約為 88,000 人，每年愛滋病死亡人數為 7,900 人。百分之 95 人口奉信羅馬天主教。

多明尼加向來被視為哥倫比亞販毒走私的中繼站，走私到美國的古柯鹼大約 8%經由多國轉運。

## 附錄六

### 多明尼加政府審計制度簡介

#### 多明尼加審計院院長及副審計院院長

依據多國憲法規定，多明尼加審計院由院長綜理，並由副審計院長及秘書長襄助之。審計院院長、副審計院院長及秘書長均由立法議會任命，任期 2 年，其任期內，非經最高法院依法定之原因，不得將其停職或免職。審計院院長、副審計院院長均對立法議會負責。

#### 審計職權之範圍

為保障審計機關的獨立性，審計機關之預算係透過國會專門委員會直接審議。當然國家預算中心亦會提供相關資料供考。對於審計院之預算如在執行發生不足之現象時，可透過政府相關基金或是主動向國際組織或其他政府單位進行募款。

#### 審計職權之範圍

依該國憲法第 4 項第 1 篇第 29 條規定，除法律規定者外，審計院之職權如左：

- (一) 監督國家總帳之合法性、效益性、效能性及經濟性，以達到國家政策之目標。
- (二) 可以依法向受查單位要求提供相關文件及必要的協助。
- (三) 審核中央及地方政府之財務。
- (四) 依法任命該院職員。
- (五) 每一年在國會第一次開議時，提供審計年度報告及國會指定事項之查核報告。
- (六) 審計院提供相關建議及報告，作為行政單位編列下年度預算之參考。
- (七) 參考由政府核定具專業及口碑之會計師事務所，進行委託審計。

#### 審計結果之處理

各機關如對審計的結果不滿意或另有意見，可以在收到審計院審核通知通知之 10 天內提出申復。如果有發現行政上之財務違失，可以透過相關單位追繳款項，追繳期為 5 年。同時提供司法單位必要之資料來進行調查及判決。

## 附錄七

### 重要訪問紀要

#### 1. 拜會多明尼加審計院

(1)時間：2009年3月26日上午

(2)地點：多明尼加審計院

(3)拜會概要：

由多國審計院院長瑪爾黛女士親自率該院副院長及委員接待林審計長，對於林審計長可以接受邀請到訪非常歡迎，除要介紹該院各一級主管給各位訪賓認識外，在多國院長辦公室進行座談，介紹多國審計院之現狀。院長敘述多國審計院近2年來，在政府審計職能上的大幅提升，多國目前正在修憲，審計院院長原本任期為4年，可是由於前任審計院院長無法完成其任期，所以由瑪爾黛院長帶領9位委員完成剩下的2年直到修憲完成，並希望透過修憲建立審計權之獨立行使不受干涉之制度，提升人民對與審計院的信任。本次希望藉由林審計長的來訪可以就審計業務進行交流，以我國之審計經驗作為多國改革之參考，包括制度、審計長之任期、人員訓練及業務等議題。

林審計長除感謝多國院長邀請外，並介紹了我國審計制度及審計長之任期，林審計長表示我國政府體制為5權分立，其中審計權隸屬監察院，依法獨立行使審計職權。中華民國之審計長由總統提名經立法院同意任命，任期為6年，得連選連任。林審計長表示他本人於民國96年9月奉總統提名，諮請立法院同意，特任審計長職務，於民國96年10月2日就職，目前仍有4年之任期。

在政府審計制度之探討方面，多國院長表示目前依據多國憲法規定，多明尼加審計院由院長綜理，並由副審計院長及秘書長襄助之。審計院院長、副審計院院長及秘書長均由立法議會任命，任期2年，其任期內，非經最高法院依法定之原因，不得將其停職或免職。審計院院長、副審計院院長均需對立法議會負責。院長希望本次多國進行之修憲能強化審計權之獨立性，原4年之審計院院長任期可參考其他國家(如我國)延長為6年一任，目前計畫書已正式向國會提案，建議修法延長院長之任期，以確保其獨立性。



多明尼加審計院之組織，除 8 位委員外，對於審計人員之任用，一級主管（如副院長及委員）係由院長任命，屬政務性質，須與院長同進退，其餘各階層主管及審計人員則屬於一般公務人員之任用範圍。

林審計長表示，我國全國政府審計人員約 600 餘人，分別在我審計部及所屬 24 個審計單位，審計對象包括各級政府之機關、國營事業、公債、基金及政府出資超過 50% 以上之事業機構。我國審計機關因為人員有限，對於內部稽核之業務，已由各機關之內部稽核單位來執行，我們純粹為外部審計機關。近年來審計查核工作重心在評核各單位內部審核之績效，也就是所謂的績效審計，我們中心在於施政工作績效之評核，以經濟性、效率性及效益性 3E 原則，作為績效審計之評核標準。

目前我國政府積極推動各項採購及營繕工程，為符合世界審計潮流及提昇審計工作效率，我國政府在審計機關之建議下建立完正的政府採購法，政府採購法訂定以後，審計機關對工程招標作事後之審計，而對於施工中工程之抽查亦可隨時辦理。

林審計長也表示，審計機關之工作目標係為人民監督政府，提供國會相關參考資料及政府機關諮詢之服務。對於審計人員素質之提升，教育訓練是很重要的議題，尤其在可以運用資訊來協助審計工作的時候，我們更引進 ACL 等電腦審計軟體來執行審計工作，獲得相當高之效益。惟我國政府審計機關之預算及人事，均受行政機關之管控，無法像多國審計院具有經費及人事運用之獨立性，這也是我們未來努力之目標。

最後，多國審計院院長及林審計長均希望在簽署審計合作協定後可以多加強兩國政府審計機關間之合作及交流。林審計長希望能邀請多國審計院院長到我國訪問以加強雙方間之合作，多國院長表示在適當的時候可安排來華訪問，可是更希望積極推動審計人員來華訓練之可行性以提升該院之專業水準。

## 2. 簽署審計合作協定

- (1) 時間：2009 年 3 月 26 日上午
- (2) 地點：多明尼加審計院議事廳
- (3) 參加人員：

我方人員：林審計長、我駐哥多明尼加大使、我駐多明尼加公使、李副主任香美、孫秘書艾雯。

多方人員：多國審計院院長、副院長、委員、一級主管、財政部長、工程委員會主委、主計長、多國高級官員及多國各大媒體等。

#### (4)記要

多國審計院院長首先宣布會議開始，宣讀本次會議議程、開始簽署審計合作協定，由我方駐多國公使選讀中文版之合作協定接著由多國審計院法律顧問宣讀西文版之協定內容，雙方確認內容沒有問題後，由林審計長及多國審計院院長進行簽署儀式，簽署後由林審計長現致詞，隨後由多國審計院院長致詞，在大家的觀禮下完成了重要的一刻，雙方互相恭賀併接受在場貴賓之祝賀。

#### 林審計長簽署審計合作協定致詞

多明尼加審計院院長瑪爾黛 Licelott Marte de Barrios 博士及貴院各位委員、中華民國駐多明尼加蔡大使、各位新聞界的朋友、各位貴賓、各位女士、各位先生，大家早安：

本人很榮幸有機會訪問貴國，並代表中華民國政府與貴國簽署審計合作協定。首先感謝貴院院長瑪爾黛博士與各位委員昨日下午抽空赴機場迎接，沿路欣賞美麗的加勒比海風光及聖多明哥市區各項建設蓬勃發展，對於貴國在費南德斯總統(Dr. Leonel Fernández Reina)英明領導下，突飛猛進情形令人感佩，真是名不虛傳。由貴院精心安排的各項節目，在未來數日一定會增進本人及訪問團各位成員對於貴國各方面進步情形的了解，謹對於貴院瑪爾黛院長及各位相關人員細心的安排及熱情的接待，再度深致謝意。

本人深知，貴我兩國長期以來，基於民主自由的共同理念，互相提攜合作，彼此互助，已建立堅實的邦誼及密切關係，剛才完成簽署在審計合作方面的協定，係貴我二國一項新的合作關係，深信對於貴我二國均能達到分享審計知識與經驗相得益彰的目的，未來貴國在審計方面，需要我國協助的地方，請隨時透過蔡大使協調聯絡，我政府將盡力提供協助。

最後敬祝貴國國運昌隆，貴院瑪爾黛院長暨各位委員與各位貴賓身體健康，謝謝。

多國審計長瑪黛女士簽署審計合作協定致詞



REPUBLICA DOMINICANA  
CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

HONORABLE SEÑOR  
DR. CHING LONG LIN  
AUDITOR GENERAL DE LA REPUBLICA DE CHINA  
(TAIWAN) Y DELEGACION QUE LE ACOMPAÑAN

EXCELENTISIMO SEÑOR  
ISAAC TSAI  
EMBAJADOR DE LA REPUBLICA DE CHINA (TAIWAN)  
ANTE EL GOBIERNO DOMINICANO

LIC. SIMON LIZARDO  
CONTRALOR GENERAL DE LA REPUBLICA

SEÑORES MIEMBROS DE LA CAMARA DE CUENTAS

SEÑORES FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO

SEÑORES DIRECTORES DEPARTAMENTALES DE LA  
CAMARA DE CUENTAS

SEÑORES MIEMBROS DE LA SOCIEDAD CIVIL

INVITADOS ESPECIALES

SEÑORES Y SEÑORES



REPUBLICA DOMINICANA  
**CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA**

**DISCURSO FIRMA ACUERDO ENTRE LA  
REPUBLICA DE CHINA (TAIWAN) Y  
LA CAMARA DE CUENTAS**

La República de China (Taiwán) y la República Dominicana, a través de sus respectivos gobiernos, han mantenido tradicionalmente lazos de amistad y cooperación mutua en diversos aspectos del desarrollo nacional. El desarrollo anhelado presenta diferentes vertientes para su pleno logro, dentro de un proceso en donde los recursos humanos constituyen un aspecto medular, de ahí que, la capacitación en cualquier disciplina se torna imprescindible y, si esta está dirigida a los que han de propiciar transparencia en el manejo de los recursos públicos, su dimensión se acrecienta en los efectos que han reproducirse.

Taiwán, isla del Pacífico Occidental, de milenaria cultura, es una potencia tecnológica exportadora, que ha ganado la marca país, con el esfuerzo y la dedicación de hombres y mujeres, que mediante la disciplina y el trabajo, son ejemplos, forjadores de la libertad democrática que exhiben, que prioriza la educación, con sólidos niveles de desarrollo sostenible.

Hoy nuevas vías se han aperturado, con el apoyo a un área de vital importancia en momentos en que la problemática del desarrollo en la comunidad internacional se reciente, producto de una crisis global de las economías de nuestros





REPUBLICA DOMINICANA  
CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

-2-

pueblos, por lo que hemos de optimizar los recursos que se obtienen, de ahí, la importancia de una fiscalización de las cuentas públicas que expresen transparencia y pulcro manejo.

Saludamos la iniciativa que nos permitirá, mediante el Acuerdo que hoy suscribimos, el intercambio de programas de estudios y visitas de profesores y personal técnico, otorgamiento de becas y otros, en aras a la plena capacitación de los recursos humanos, fundamento imprescindible para una gestión eficiente y eficaz, en aras al fortalecimiento institucional desarrollando fiscalización superior y auditoria.

Todo ello, no solo constituye el diseño de las acciones a realizar, sino su pronta ejecución al establecerse que a partir de este momento, habrá de formularse un Programa de Trabajo contentivo de estas, priorizando las que habrán de constituir el enfoque fundamental, así como la conformación de una Comisión Bilateral Permanente para su pronta implementación.

Relevancia manifiesta constituye, el honor de concertar este compromiso con un destacado y calificado ciudadano, modelo de servidor público, precedido por una sólida formación profesional, con una hoja de servicio que le ha merecido el galardón con la presea de Primera Clase al Servidor Público, siendo designado por la legislatura de su



REPUBLICA DOMINICANA  
CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

-3-

país en el 2007 a la posición que ostenta como Auditor General, el Dr. Ching Long Lin.

No dudamos, las bondades que habrá de reportar este Acuerdo en el área de control y fiscalización de las finanzas públicas, signado por la buena voluntad y cooperación mutua y, apoyado en la manifiesta amistad de ambos gobiernos, coronados por una experiencia invaluable de la República de China (Taiwán).

Agradecemos los esfuerzos desplegados por la Embajada de la República de China (Taiwán) en país, en la persona de su representante el Excelentísimo Señor Embajador Isaac Tsai.

Reciba usted, Honorable Auditor General de la República de China (Taiwán), Dr. Ching Long Lin, las seguridades de que a la jornada que se inicia, le seguirán otras, guiadas por la vocación y la voluntad que nos mueve, al tiempo de desasearle una placentera estancia en esta tierra de múltiples colores y sabores, bordeada por un mar de ensueños y tibias aguas en arco iris de azules, que le acogen con gratitud y sincero respeto.

### 3. 拜會多明尼加共和國外交部部長紀要

(1)時間:民國 98 年 4 月 26 日上午

(2)地點:多明尼加外交部

(3)拜會對象:多明尼加外交部部長 Ing. Carlos Morales Troncoso

(4)座談內容

Ing. Morales 外長首先表示竭誠歡迎林審計長之到訪，並表示我國與多明尼加外交關係有歷史，他本人曾多次以不同的身分代表多國來華訪問，如 1988 年 1 月在擔任副總統任內奉派以特使身分率團訪問我國；於 1991 年 3 月於副總統任內應邀來華訪問；最後一次是在 3 年前陪同現任總統 Dr. Leonel Fernandez 前往訪問。

對於審計長這一次應多國審計院院長瑪爾黛女士邀訪並於本日完成審計合作協定的簽署，以他多年來與多國院長的共事，外長相信在瑪爾黛院長帶領的審計委員團隊下，對於目前多國正在進行的修憲改革可以帶來很大的貢獻，如我國簽署之合作協定更能帶來兩機關實際的工作交流。

林審計長一方面表示非常感謝多國審計院院長的邀請及外長百忙之中接見我們，對於本次的合作協定簽署想必能夠協助貴我兩國提昇兩國間之審計關係，同時也非常高興能有此一機會來到多國，一個充滿人情味的國家。

### 4. 拜會多明尼加國立京自治大學副校長

(1)時間:民國 98 年 3 月 26 日下午

(2)地點:多明尼加國立京自治大學副校長辦公室

(3)拜會對象:國立京自治大學副校長、商學院院長及系主任

(4)訪問內容紀要

由多明尼加國立京自治大學副校長代表人在國外開會的校長及全體同仁歡迎審計長並簡單介紹大學的架構及相關課系。感謝審計長百忙之中來學校與學生及同人們分享審計工作相關經驗。

### 5. 拜會多國國會眾議院副議長

(1)時間:民國 98 年 3 月 27 日上午

(2)地點:多國國會眾議院副議長辦公室

(3)拜會對象:多國國會眾議院副議長

(4)訪問內容紀要

副議長莉薩多女士( Lic Cristina Lizardo)因為來自會計家族，兄為多國主計長，父親為會計師，因此對於審計及會計發展特別表示關切，尤其是多國現正進行修憲中，對於審計院未來的角色有很大的期許。

## **6. 訪視我駐多明尼加大使館**

(1)時間：民國 98 年 3 月 25 日下午

(2)地點：中華民國駐多明尼加大使館

(3)參加人員：蔡大使孟宏、林審計長、李副主任、孫秘書



## 中華民國審計部與多明尼加共和國審計院合作協定

### 序言

中華民國審計部林慶隆審計長與多明尼加共和國審計院瑪特院長(以下簡稱「雙方」)同意推動本合作協定，內容如以下聲明及條款。

### 聲明

- 一、雙方鑒於其基本目標及工作權限推動相互技術合作、研究及交換有關行使審計職責所累積之經驗與資訊。
- 二、雙方咸認為有必要推動合作交流，以最佳方式提升並推展雙方審計人員政府審計專業及審計工作。
- 三、雙方依據其職權同意簽署本合作協定之內容如下：

### 條款

#### 第一條

目的：本合作協定主要目的在促進雙方審計機關之技術合作，包括下列事項：

- 一、雙方同意進行各項研究及培訓計畫，以便雙方人員共同研析有關審計單位各領域之事項。
- 二、建構常設性機制藉以交換有益提升審計人員專業之經濟、法律、會計、行政、技術及其他雙方認為必需之資訊。
- 三、進行共同研究計畫，以改善審計理論及實務，相互學習、發展及推廣審計技術。
- 四、分別或共同向其國內或國際機構籌措經費，俾供支付訓練活動、技術會議、技術援助、出版及參加活動人員之實習等費用。
- 五、由雙方宣傳機構，各自發布有關本協定活動之訊息。

六、於每年下半年協商次年度之活動計畫及預算。協商之時間及地點，經由雙方直接或兩國外交代表事先磋商決定之。

## 第二條

委員會：為推動本合作協定，雙方同意成立常設性執行委員會，由雙方同意指派之執行委員共同商議委員會運作機制及溝通模式。

## 第三條

經費：有關推動本協定各項活動所需經費，視雙方年度計畫所協定之方式與條件，公平分攤。

## 第四條

效期：本協定無限期有效並自簽署之日起生效。倘締約一方決定終止本協定，應於六個月前以書面通知另一方，並協商辦法結束尚未完成之活動，且儘可能使活動依原計畫結束。

## 第五條

修訂：本協定未盡事宜，由雙方協商補充或修訂之。

## 第六條

形式：本合作協定應遵守雙方國內相關法律規範。為昭信守，本協定以中文及西班牙文各繕二份，同一作準。

中華民國 98 年 3 月 26 日即西元

2009 年 3 月 26 日訂於多明尼加市。

中華民國審計部

多明尼加共和國審計院

---

審計長

---

院長

合作協定西班牙文版



REPUBLICA DOMINICANA  
CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

**ACUERDO DE  
COOPERACIÓN TÉCNICA**

**ENTRE**

**LA CÁMARA DE CUENTAS DE LA  
REPÚBLICA DOMINICANA**

**Y**

**LA OFICINA NACIONAL DE  
AUDITORÍA DE LA  
REPÚBLICA DE CHINA (TAIWÁN)**



REPUBLICA DOMINICANA  
**CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA**

**LA CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DOMINICANA Y LA OFICINA NACIONAL DE AUDITORIA DE LA REPUBLICA DE CHINA (TAIWAN).**

**DE UNA PARTE, LA CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA DOMINICANA**, debidamente representada por la Dra. LICELOTT MARTE DE BARRIOS, en su calidad de Presidenta de la Cámara de Cuentas de la República Dominicana; y

**DE LA OTRA PARTE, LA OFICINA NACIONAL DE AUDITORÍA DE LA REPÚBLICA DE CHINA (TAIWÁN)**, debidamente representada por el señor CHING LONG LIN, en su calidad de Auditor General de la República de China (Taiwán);

Han convenido y pactado promover el presente Acuerdo de cooperación abarcando los enunciados y artículos que se citan a continuación:

1. La Cámara de Cuentas de la República Dominicana y la Oficina Nacional de Auditoría de La República de China (Taiwán) tienen entre sus propósitos fundamentales y en su ámbito de competencia, lograr la cooperación técnica mutua y el intercambio de experiencia y resultados alcanzados por medio de la investigación y el ejercicio cotidiano, en el cumplimiento de sus responsabilidades.

2. La Cámara de Cuentas de la República Dominicana y la Oficina Nacional de Auditoría de la República de China (Taiwán) han considerado la necesidad de establecer lazos de cooperación que promuevan su fortalecimiento institucional, a fin de desarrollar las actividades de fiscalización superior y auditoría que llevan a cabo en sus respectivos países.



REPUBLICA DOMINICANA  
CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

-2-

3. La Cámara de Cuentas de la República Dominicana y la Oficina Nacional de Auditoría de La República de China (Taiwán) declaran contar con las calidades respectivas para suscribir el presente Acuerdo, en los términos siguientes:

**ARTÍCULO PRIMERO: DEL OBJETO.** El presente Acuerdo tiene por objetivo la cooperación técnica entre la Cámara de Cuentas de la República Dominicana y la Oficina Nacional de Auditoría de la República de China (Taiwán) y, con el fin de llevar a cabo las siguientes actividades:

1. Organizar programas de estudio y de capacitación en los cuales intervengan técnicos de ambas instituciones, con la finalidad de analizar conjuntamente las diferentes áreas de competencia de las entidades de control.
2. Implementar un sistema permanente para promover el intercambio de información sobre asuntos económicos, legales, contables, administrativos, técnicos y en general, aquellos temas que, a criterio de las partes, sean considerados necesarios para el fortalecimiento de las funciones de control que les corresponden.
3. Desarrollar programas de intervención conjunta con la finalidad de mejorar las acciones de control en la teoría y en la práctica, emulando, desarrollando y difundiendo las más modernas técnicas de auditoría.
4. Realizar acciones separadas y conjuntas ante los organismos competentes de sus estados o internacionales para procurar la obtención de líneas de financiamiento destinados a sufragar la ejecución de eventos de capacitación, reuniones técnicas, asistencia





REPUBLICA DOMINICANA  
CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

-3-

técnica, publicaciones y pasantías a favor de los participantes de los eventos.

5. Difundir, a través del área competente las actividades relativas al presente Acuerdo de Cooperación.
6. Coordinar dentro del segundo semestre de cada año la presentación del programa de actividades y el presupuesto del año siguiente. La fecha y el lugar de reunión serán previamente convenidos por las partes directamente o a través de sus respectivos representantes diplomáticos.

**ARTÍCULO SEGUNDO: DE LA COMISIÓN PERMANENTE.** Para la ejecución de este Acuerdo, las partes intervinientes designarán delegados, quienes integrarán una Comisión Permanente; éstos, de común acuerdo, establecerán las modalidades y mecanismos de interacción y comunicación.

**ARTÍCULO TERCERO: DE LOS GASTOS.** Los gastos que demanden las actividades a realizar en virtud del presente Acuerdo, serán sufragados de manera equitativa bajo las condiciones que acuerden ambas partes a formularse los programas anuales.

**ARTÍCULO CUARTO: DEL PLAZO.** El plazo de duración del presente Acuerdo es indefinido y regirá desde el día de su suscripción. Si una de las partes decide poner término al Acuerdo, deberá notificarlo por escrito a la otra parte, con una antelación no menor de seis (6) meses para que se acuerden los mecanismos que permitan concluir las actividades iniciadas, manteniéndolas de preferencia hasta su terminación conforme a lo programado.



REPUBLICA DOMINICANA  
CAMARA DE CUENTAS DE LA REPUBLICA

-4-

**ARTÍCULO QUINTO: DE LA REVISIÓN.** Para la revisión, modificación o interpretación del presente Acuerdo, se requieren el común acuerdo de las partes intervinientes.

**ARTÍCULO SEXTO: DE LA LEGISLACIÓN APLICABLE.** El presente Acuerdo está sujeto a las formalidades establecidas en las legislaciones nacionales respectivas de cada una de las partes.

**HECHO Y FIRMADO**, en dos (2) originales de un mismo tenor y efecto, uno para cada una de las partes suscribientes, uno en idioma mandarín y otro en idioma español, en Santo Domingo de Guzmán, Distrito Nacional, capital de la República Dominicana, a los veintiséis días del mes de marzo del año dos mil nueve (2009).

**POR: LA CÁMARA DE CUENTAS DE LA REPÚBLICA DOMINICANA.**

---

**DRA. LICELOTT MARTE DE BARRIOS**  
**PRESIDENTA**

**POR: LA OFICINA NACIONAL DE AUDITORÍA DE LA REPÚBLICA DE CHINA (TAIWÁN).**

---

**DR. CHING LONG LIN**  
**AUDITOR GENERAL**



# 透明化之政府採購與審計監督

## — 以中華民國（臺灣）為例

### 壹、前言

依經濟合作暨發展組織（OECD）統計資料，各會員國年度政府採購支出金額約占各該國家國內生產毛額（GDP）15%。我國各級政府 2008 年度採購案件之決標總金額高達 353 億美元，約占國內生產毛額 3,636 億美元之 9.73%，占年度歲出預算 693 億美元之 51.04%。由於政府採購金額鉅大，且涉及國際間共通之規範，作業程序繁複，辦理過程易滋紛爭與弊端，故各國對於政府採購，莫不致力於塑造一個兼具興利與防弊之採購制度，經由透明化及公開化的採購程序，創造良好的競爭環境，以提昇採購效率及品質，並防患弊端於未然。

### 貳、政府採購透明化之國際準則

經濟合作暨發展組織（OECD）應會員國要求，於 2008 年 10 月發布「強化誠正政府採購」文件，建議強化誠正政府採購，宜具備良好治理之透明度、有效管理、反舞弊與貪腐、課責與控制等 4 個要素：

一、透明度：政府採購過程應具備適當透明度，以公正、公平對待每位潛在供應商。

二、有效管理：政府應監督公共資源之管理成效，以確保運用於政府採購之公共資源符合預計目的；並吸引與培訓具備高度專業知識、技術及道德標準之政府採購人員，以對抗不當管理、浪費、貪腐。

三、反舞弊與貪腐：政府應制定適當機制，防範違反誠正政府採購風險，及監督政府採購過程、偵查可能舞弊與貪腐、及運用相關獎懲。

四、課責與控制：政府應利用有效之控制機制明確責任劃分，並以公正、及時方式處理潛在供應商之抱怨，並賦予社會、媒體、民眾監督權。

### 參、我國政府採購制度

#### 一、政府採購法制

早年，我國政府採購未制定基本法律，係依審計法規定由審計機關辦

理事前審計，審計部鑑於我國政府組織與內部控制制度已漸步上正軌，自1990年起多次建議行政院制定政府採購基本法律及設置主管機關。我國政府爰審酌國際採購制度之規範，並配合各機關辦理採購需求，設立主管機關行政院公共工程委員會及制定政府採購法，自1999年5月起開始實施。政府採購法全文共8章、118條，另訂有相關執行法規共46種。

政府採購法主要內容係將政府採購相關作業，諸如：招標方式、技術規格、廠商資格、等標期限、底價訂定、招標公告、投標、開標、審標、協商、決標、訂約、履約管理、驗收、廠商異議及申訴，以及外國廠商參與採購等，就其應具備之法定要件及辦理程序，予以明確規定，使各機關有一致之作業依據可循，創造良好的競爭環境，讓廠商能公平參與，並符合國際標準。

## 二、政府採購規模及透明化現況

### (一)政府採購規模

我國2008年政府採購採購規模，總決標件數182,868件，決標總金額353.96億美元（詳如下表）。

金額單位：億美元

採購類別	決標件數	比率	決標金額	比率
工程類	55,823	30.52%	140.08	39.57%
財物類	62,001	33.91%	153.17	43.27%
勞務類	65,042	35.57%	60.71	17.15%
合計	182,866	100.00%	353.96	100.00%

### (二)政府採購透明化現況

我國政府採購制度，經以經濟合作暨發展組織（OECD）對強化誠正政府採購之4個要素予以檢視，已具備公開透明、有效管理、反貪及課責之特色：

#### 1. 透明度方面：

政府採購法對招標方法及採用選擇性與限制性招標之要件，均有明確規定，並建立公共工程招標文件公開閱覽制度、招標與決標資訊公開於

「政府採購公報」與「政府採購資訊公告系統」，並推動政府採購網路化之電子採購制度，經由「網路領標」、「網路投標」，方便廠商透過網路獲取資訊及參與投標，使招標作業進一步公開與透明，增進採購效率，並防止圍標、綁標等不法行為。

## 2. 有效管理方面：

依預算法規定，政府不得於預算所定外，動用公款，各項採購均係依法定預算程序辦理。政府採購法規定，主管機關、上級機關及主計機關得隨時查核各機關採購進度、存貨或其使用狀況。各機關辦理巨額採購，應逐年向主管機關提報使用情形及其效益分析，主管機關得派員查核，每年並對已完成之重大採購事件作出效益評估。審計機關對前述各機關辦理情形，得隨時審計，確保公共資源運用符合預計目的，使其達到物超所值；又政府採購法明定，採購人員必須參加主管機關之教育訓練，取得考試及格證書。採購人員均具有高度專業知識，並須遵守採購人員倫理準則，以防範採購不當管理、浪費及貪腐情事之發生。

## 3. 反舞弊與貪腐方面：

政府採購法對於廠商圍標、轉包；機關採購人員綁標、期約、貪瀆、圖利；及其他人員強制洩密、偽造文書、或脅迫、防礙、擾亂採購等不法行為，訂有明確刑則及罰則，以維公平交易及政府採購秩序。同時，建立機關內部審計部門、上級機關、主管機關、採購稽核小組、工程施工查核小組等行政監督機制，並由審計機關行使外部審計，共同監督政府採購作業，並建立廠商檢舉及保護機制，預防及偵察可能舞弊與貪腐行為。發現各機關辦理採購，有違法或不當情事，應依法為適當之處置。

## 4. 課責與控制方面：

政府採購法公布實施後，各機關辦理採購業務，獲得充分授權並負全責，相關人員權責明確劃分。辦理採購人員在法定範圍內，得基於公共利益、採購效益或專業判斷之考量，為適當之採購決定；同時，建立招標文件公開閱覽、招標資訊刊登政府採購公報及政府採購網路化，使招標作業公開、透明，接受全民之監督。另在機關辦理採購過程，廠商認為有違反

法令規定，致損害其權利或利益者，得依規定提起異議及申訴，以及時解決商怨或爭議。

## 肆、政府採購之審計

### 一、超然獨立之審計制度

依據國際最高審計機關組織（INTOSAI）利瑪宣言（Lima Declaration），超然獨立（Independence）包括「最高審計機關之超然獨立」（Independence of SAI）、「審計人員之超然獨立」（Independence of the members and officials of SAI）、「最高審計機關之財務獨立」（Financial independence of SAI）等 3 個要素。

我國中央政府採五權分立制度，依憲法規定，審計權為監察權（彈劾、糾舉及審計權）之一，依審計法及監察院組織法規定由審計機關行使之。審計長依憲法規定設於監察院，由總統提名，經立法院同意任命之。審計長之任期為 6 年，本人係於 2007 年奉 總統提名，獲得立法院全體 216 位立法委員中 193 位委員同意任命，本屆任期至 2013 年。

另依審計法規定，審計人員依法獨立行使其審計職權，不受干涉。我國審計部雖設於監察院，惟僅監察院院長對審計部有行政監督之權，個別監察委員尚不得影響審計人員，以維審計機關之超然獨立。

### 二、審計機關及審計人員

審計權之行使對象，為中央至地方政府所屬全國各機關及有關人員。而審計機關均隸屬審計部，由審計長監督之。我國審計機關包括審計部及所屬 4 個審計處、20 個審計室。在人力配置方面，截至 2008 年底止，審計機關公務人員總人數 841 人，其中具碩士、博士學位者 261 人，約占 31%；兼有會計師、內部稽核師、國際政府稽核師、土木技師、建築師等專業證照者 319 人，約占 38%，整體人員素質頗高。而各級審計機關設有採購審計部門，審計人力共計 121 人，專責辦理政府採購合規性及績效性審計。

### 三、政府採購審計方式

各機關依政府採購法規定辦理採購，審計機關事前不參與其採購事

務，但對政府採購案件，得於各階段作業告一段落或對全案之辦理成效，隨時派員進行審計。審計機關採購審計作業程序，首先掌握完備資訊，包括主管機關建置之「政府採購資訊公告系統」、「重大公共建設計畫管理系統」、「公共工程標案管理系統」等，及內部審計部門、上級機關、主管機關、採購稽核小組、工程施工查核小組等監督機制運作資訊，並利用電腦進行資訊之研析，再針對內部控制欠佳或風險性較高機關辦理之採購，或資訊研析發現異常之採購案件，擬具調查計畫，派員就地進行合規性或績效性審計。

#### **四、政府採購審計重點及審計結果之處理**

##### **(一)合規性審計**

查核各機關辦理採購是否符合法定程序，有無與契約、章則不符及貪瀆舞弊情事。審計結果，發現各機關人員有涉嫌刑責之違法行為者，移送司法機關偵辦；發現各機關人員採購作業有違失，其情節輕微者，通知該機關首長處分；其情節重大者，專案陳報監察院依法處理。

##### **(二)績效性審計**

對政府重大採購計畫執行情形，查核其經濟性、效率性與效益性。審計結果，發現有大幅追加經費、變更設計頻仍、進度嚴重落後、完工（交貨）品質不良、使用效益偏低等未盡職責或效能過低情事者，陳報監察院予以糾舉、彈劾或糾正；其由於制度規章缺失或設施不良者，提出建議改善意見於各該機關。

##### **(三)採購制度及法規之評核**

對於政府採購相關制度或法規，可能潛存缺失問題進行研究分析；對於採購機關內部審計部門、上級機關、主管機關、採購稽核小組、工程施工查核小組等機制運作情形，進行相關調查，以評核其辦理成效。審計結果，發現政府採購制度或法規有缺失或行政監督成效欠佳者，提出具體意見，建議相關權責機關檢討改善，以健全政府採購制度，提升政府施政效能。

#### **五、政府採購審計成果**

我國政府採購法實施迄今已歷 9 年餘，審計機關對各機關辦理採購審

計結果，截至 2008 年底止，對有未盡職責或效能過低情事，依審計法規定函報監察院者 179 件；對各機關人員有財務上不法或不忠於職務上之行為，依法函報監察院者 28 件；涉及不法案件移送司法機關辦理者 30 件；涉及採購作業疏失，經通知機關處分者 441 件，處分 844 人；通知追回繳庫 2,128 項，金額 2,529 萬美元。

另在政府採購制度、法令及執行層面，審計部在健全政府採購之內部控制、採購稽核小組、工程施工查核小組、最有利標、統包、次低標決標、共同供應契約、爭議處理、採購效益評估等方面，提出多項建議改善意見予主管機關，並獲具體之回映，回饋至相關法令規章之修正，使我國政府採購制度更臻周延。以採用有利標決標或統包方式辦理之採購為例，由於部分機關採用浮濫，不僅政府耗費較高之公帑支出，採購品質並未隨之提昇，經審計部彙整其共同性缺失，建議主管機關檢討改進結果，最有利標決標案件已由最高之每年 3,227 件減少至 1,041 件，決標金額由 44.44 億美元大幅下降為 9.50 億美元；統包案件亦由最高之 406 件減少至 160 件，決標金額由 22.64 億美元下降為 7.35 億美元，顯示機關浮濫採用最有利標決標或統包辦理採購之情形已獲改善，初估每年約可節省 5.88 億美元之採購成本。

## 伍、結語

健全的政府採購制度，仍須作好風險管理，以維制度之有效運作。美國 COSO 委員會於 2004 年發布「企業風險管理—整合架構」(COSO-ERM)，透過內部環境、目標設定、事項辨認、風險評估、風險回應、控制活動、資訊與溝通、監督等 8 個組成要素之分析，協助組織有效管理風險。我國政府亦於 2005 年 8 月訂頒機關風險管理規範，作為各機關推動風險管理之依據。我國審計機關除協助政府建立公開透明與物超所值之採購制度外，長年來，在合規性及績效性審計方面，亦獲致重大成效。未來，將在既有的基礎上，進一步督促各機關落實推動風險管理，提昇政府施政績效，為政府採購監督工作作出更多的貢獻，恢宏審計功能。

## TRANSPARENCIA Y SUPERVISION EN LOS PROYECTOS DE CONTRATACION Y OBTENCION

### I. INTRODUCCION

Según las estadísticas de la OCDE, cada país miembro destina anualmente un 15% del PIB en gastos públicos. En el año 2008, nuestro país asignó un monto total de 353 millones de dolares americanos en contratación pública, ocupando un 9.73% del PIB totalizado en 3.636 millones de dolares americanos, un total del 693 millones de dolares americanos del egreso gubernamental, en un 61.04%. Debido a que el monto de los proyectos de construcción es demasiado grande y se debe obedecer ciertas normas internacionales, su proceso es complicado y facil de cometer errores, debido a esto, muchos paises procuran establecer un sistema de contratación completa que pueda prevenir la corrupción en el proceso, con un sistema transparente y abierto al público, se puede brindar un ambiente competitivo, elevando la efectividad y calidad al mismo tiempo sin olvidar los medios preventivos.

### II. CODIGO DE TRANSPARENCIA EN LOS PROYECTOS DE CONTRATACION Y OBTENCION

En octubre del año 2008, a pedido de sus miembros, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Economicos (OCDE) promulgo un documento sobre 「Integridad en la Contración Pública」 el cual sugiere mayor cautela en los proyectos de contratación y obtención del gobierno, teniendo en cuenta la buena administración, transparencia, manejo, prevención, redinción de cuentras y control, básicamente puede resumirse en 4 puntos primordiales:

1. Transparencia;
2. Buena administración; (probidad)
3. Prevención
4. Rendición de cuentas

### III. EL SISTEMA DE CONTRATACION Y ABTENCION EN NUESTRO GOBIERNO

#### 1. Norma del sistema de contratación gubernamental

En el pasado, a falta de las regulaciones u normas sobre contratación, según la Ley de la Auditoría, el gobierno tenía el poder de la auditoría previa. Sin embargo, la Oficina de la Auditoría Nacional en línea con la reorganización administrativa gubernamental y la adopción del sistema de control interno, desde el año 1990 se presenta ante el Poder Ejecutivo la propuesta de promover un sistema de contratación gubernamental por ley y con una institución a cargo especialmente de ella. Cada proyecto de contratación tiene sus restricciones y necesidades particulares que varía de institución en institución, para esto se delegó dicho trabajo a la creación de una institución nueva del estado llamada como la 「 Comisión de obras públicas 」 y se sancionó una nueva ley sobre contratación y obtención. A partir de 1999 se puso en marcha dicha ley de 8 capítulos, 118 artículos y 46 normas.

El contenido principal de la ley de contratación y obtención está relacionado con las operaciones, tales como ser: formas de oferta, las especificaciones técnicas, calificaciones del proveedor, normas del límite de tiempo, establecimiento de los precios base, convocatoria abierta, licitaciones, oferta de precio, firma de contrato, administración del contrato, aceptación, protesta por parte privada y quejas, la participación de empresas internacionales y otras obtenciones. Todas éstas deben estar claramente regidas bajo ley, con procesos transparentes y con una única institución al mando, de esta forma se garantiza la competencia equitativa, justa y en concordancia con los reglamentos internacionales.

#### 2. La transparencia en el sistema de contratación y obtención gubernamental:

a) Casos de contratación gubernamental: en el año 2008 hubo en total 182.868 casos de contratación con un monto de 353.96 millones de dólares americanos.

Millones de dólares americanos



CLASE	CASOS FINALES	PORCIENTO	MONTO	FRECUENC IA
CONSTRUCCI ON	55,823	30.52%	140.08	39.57%
PROPIEDAD	62,001	33.91%	153.17	43.27%
MANO DE OBRA	65,042	35.57%	60.71	17.15%
TOTAL	182,866	100.00%	353.96	100.00%

b) El estatus de transparencia en el sistema de contratación y obtención: Nuestro sistema está basado en los cuatro principios de la OCDE, los cuales incluyen transparencia, administración efectiva, prevención y rendición de cuentas:

1)Transparencia: Tenemos un sistema de contratación y obtención pública abierta, se puede hacerlo vía Boletín Oficial del Gobierno de Adquisiciones y Notificación Pública de Información del Sistema de contratación y obtención, con la promoción de un servicio electrónico que permite realizar las solicitudes de las licitaciones y votos via internet, de esta forma favorece al empresario de obtener, en forma abierta, los datos para su uso evitando posibles casos de licitaciones ilícitas .

2)Administración efectiva: Según la Ley presupuestaria, el gobierno no debe emplear el presupuesto para otro uso que el designado, todo debe hacerse por ley. Los supervisores de los proyectos deben mantenerse en constante alerta durante todo el proceso, a raíz de la magnitud de dinero que se maneja, se debe programar cada paso de supervisión y control, mandar personal de monitoreo y evaluar los aspectos a favor o en contra de cada caso. La Oficina de la Auditoría Nacional, en su deber de auditoría operativa, tiene que garantizar el buen uso de los recursos públicos, toda persona en las instituciones encargadas debe de tener las certificaciones profesionales relacionadas con el caso, un alto conocimiento sobre los hechos y obediencia a las normas de ética

del trabajo para poder prevenir posibles casos de malversación y despilfarro del recurso público.

3)Prevención: En los proyectos de contratación del gobierno hay que tener mucho cuidado con los casos de contratación en grupo, subcontrataciones, licitaciones, en donde los documentos e informaciones son obtenidos de forma ilegal, para propósitos ilegales, disturbios en las contrataciones? etc. En el momento que el sistema del gobierno cuente con normas y regulaciones para proteger a los proyectos de contrataciones, se está garantizando su justo orden a seguir. Al mismo tiempo con el control interno de la auditoría, las instituciones supervisoras, los grupos de trabajo de las contrataciones y la de construcciones, conjuntamente pueden llegar a proteger todo el proceso de las obras y de los empresarios en ejecución, de esta forma cualquier problema ilícita estará bajo los ojos de la institución supervisora.

4)Rendición de cuentas: Desde la promulgación de la Ley de Contratación y Obtención del gobierno, las responsabilidades de cada sector a cargo están claramente especificadas, en muchos casos la toma de decisión se realiza mediante consulta profesional, se ha puesto a disposición de público toda la información necesaria sobre las contrataciones y obtenciones, existe una apertura total de las noticias para que todo ciudadano interesado pueda vigilar de cerca cualquier proyecto y obra del gobierno, si alguna empresa comete en el transcurso de las contrataciones un manejo ilícito, según la ley, se puede elevar un informe a tiempo de resolver para que no haya una tardanza en el proyecto.

#### IV. AUDITORIA EN LOS PROYECTOS DE CONTRATACION Y OBTENCION PUBLICA

1. Un sistema de auditoría independiente Según la Declaración de Lima de La Organización Internacional de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (INTOSAI) , la independencia de las Organizaciones Superiores de Auditoría incluye la independencia Institucional, personal y financiera.

Nuestro gobierno está conformado por cinco poderes en donde el poder de la auditoría está bajo el Poder de Control (censura, acusación y auditoría) , según la ley de la auditoría. El Auditor General depende directamente del Poder de Control, es nominado por el Presidente de la República

y aprobado por el Yuan Legislativo por un término de 6 años. En el caso particular mío, fui nombrado por el presidente en 2007 y aprobado por una mayoría de 193 parlamentarios sobre un total de 216, por el término 2007 a 2013.

La oficina Nacional de Auditoría, bajo supervisión del Poder de Control, se responsabiliza de la supervisión de todas las operaciones y personal de esta institución. Por otro lado, los auditores ejercen sus funciones de acuerdo con la ley y en forma independiente, sin interferencia alguna de los miembros del Poder de Control o del mismo presidente del Poder de Control.

## 2. El personal de la auditoría

La poder de la auditoría abarca desde la parte central a local, todas las instituciones publicas y su personal, todo bajo la supervision del Auditor General. De momento la Oficina Nacional de Auditoría cuenta con 4 divisiones auditoriales y 20 sucursales de auditoría, hasta el año 2008 las estadísticas indica que contamos con un total de 841 auditores, de los cuales 261 son Masterados o Doctorados, ocupan un porcentaje del 31%, 319 auditores con certificados de contador público, auditor interno, auditor interno internacional, técnicos en ingeniería civil y arquitectos ocupan un 38% y 121 auditores especializados en las obras de contratación y obtención del gobierno y auditoría de rendimiento, todos ellos con una base de educación muy sólida.

## 3. Formas de contratación gubernamental

Todas las instituciones gubernamentales, según la Ley, siguen el mismo proceso de Contratación y Obtención, la auditoría de nuestro país no participa de antemano en los proyectos, pero una vez obtenidos y asegurados, se activa un proceso de supervisión basado en la Notificación pública de las obras, sistema de control de las obras de construcciones públicas, sistema de control total de las obras de contratación pública, etc. Las diferentes instituciones supervisoras deben disponer de su propio grupo de inspección durante todo el proceso, y analizar las informaciones computarizadas, y conjuntamente con el control interno detectar los posibles riesgos de las obras, y por medio de la auditoría de campo o auditoría de rendimiento supervisar de cerca el proceso de las obras públicas.

#### 4. Auditoría de las obras de contratación y obtención, los resultados de la auditoría

##### - Auditoría legal

En todo el proceso de la auditoría es de primordial importancia la base legal de los proyectos, de sus contratos y de su personal, si existe o se descubre algún manejo indebido (defectuoso) de las obras se puede informar a sus superiores para la imposición de un castigo mínimo, y en los casos de gravedad, someter a un proceso judicial o en casos especiales pasar la información al Poder de Control.

##### - Auditoría de rendimiento

En los grandes proyectos de contrataciones se debe tener en cuenta, su economía (los aspectos económicos), efectividad y eficiencia. Según los resultados de las auditorías, si se descubre aumento del presupuesto, cambio de planes, retraso en las obras, baja calidad de los proyectos o supervisiones, se puede llevar el caso al Poder de Control para futura censura o acusación, si el sistema mismo tiene errores (insuficiencias), se puede sugerir su mejoramiento ante instituciones supervisoras.

##### - Leyes y sistemas de contratación

Las leyes y los sistemas de contratación están en pleno funcionamiento, pero aún se los puede mejorar en las áreas como: supervisión de cerca de cada institución o miembro a cargo para dar una auditoría de rendimiento que pueda favorecer en un futuro cercano, si se puede prevenir, descubrir a tiempo y dar los consejos útiles, cual las instituciones o el personal lo puede tomar como futura experiencia para una mejora, entonces se puede elevar el sistema y los resultados de todos los proyectos de obra pública.

##### - Los resultados de la auditoría

El sistema de contratación y obtención en nuestro gobierno ya tiene más de 9 años de historia, los resultados obtenidos hasta el año 2008 fueron: 179 casos al Poder de Control, 28 casos de mal manejo causados por el personal al Poder de Control, 30 casos al Poder Judicial, 441 casos de informe a los superiores de cada institución, 844 personas castigadas por las faltas, 2.128 casos y un

monto de 2.529 millones de dolares devueltos al tesoro nacional.

Aparte de las leyes y regulaciones un sistema de contratación completa debe de ahorrar tiempo y dinero para el gobierno y su gente, pero sin olvidar de la buena calidad de las obras. Cada año tenemos más de 3.227 proyectos de contratación, en el año 2008 se disminuyó a 1.041, y el monto de 44.44 millones de dolares americanos tambien ha disminuído a 9.50 millones de dolrares americanos, esto quiere decir que en los casos de contratación directa no fueron justos y se han favorecido a ciertas empresas, ya que los proyectos disminuyeron de 406 a 160 y de un monto de 22.64 millones de dolares americanos a 7.35 millones de dolares americanos, si se puede hacer las correcciones necesarias entonces se estima que podra ahorrar un monto de 5.88 millones de dolares americanos para el tesoro nacional.

## V.CONCLUSION

Un completo sistema de contratación y obtencion es muy necesario, se debe de poner en consideración los riesgos. La comisión de COSO de los Estados Unidos en el año 2004 puso al público un sistema de control de riegos, el cual favorece mediante el ambiente de trabajo, detectar posibles riesgos y seguido de un sistema de analisis ayuda a la empresa o la institución misma a construir una forma efectiva de control de riesgos. Nuestro país en agosto del año 2005 promulgo un sistema de control de riesgos que ayuda al gobierno de forma transparente y efectiva la elevación de sus proyectos y obras públicas. Por muchos años la auditoría legal y la auditoría de rendimiento fueron los principales trabajos de la auditoría, pero más adelante tenemos que tener en cuenta los riegos, solamente de esta forma se puede tener un mejor rendimiento auditorial y brindar un mejor servicio al público.