

嘉義縣公共汽車管理處票務員楊○○侵占款項案檢討報告

嘉義縣政府政風處 103 年 11 月

一、背景說明：

票務員楊○○(下稱楊員)78 年 3 月 6 日到該處服務迄今，於 96 年間因人事精簡由嘉義站窗口售票工作調任現職，主要業務為帶領 3 位部份工時人員處理每日所有營業班車與代售處繳回現金之記帳入庫事宜。

二、事發經過：

該處○○課於 103 年 9 月初接獲人員密報，提及楊○○疑似有於上午時段私拿現金運用而於下午補回情況，亦有疑將每日收取偽幣轉流通出去情形，惟因無確實證據，經向副處長報告後，指示先調整站內攝影機角度及密切注意加強防範作為。

隨後該處○○課人員對於楊員每日彙繳票款收入日報表，即特別留意其報表編號連續性，並不時由業務、稽查課長等人員到○○站內巡查其工作情形。

103 年 10 月 13 日該處○○課人員查核楊員繳交之「103 年 9 月份電腦窗口售票機月報表」資料，發現售票機編號 107、108 與 111 等三台繳款單編號不連續，經向副處長報告後，於 10 月 14 日詢問楊員與相關人員瞭解其中原委，並建議將楊員調整職務，嗣經 10 月 15 日奉處長核定。另考量雙方工作交接事宜，生效日期定於 103 年 11 月 1 日，

並要求楊員需於交接日前將業管帳務交代清楚。

後該處會計室於 10 月 23 日發現楊員繳款結帳日報表所附○○山代售處單據日期為 103 年 10 月 10、11、22 日，經追查後楊員坦承不諱，確有多筆○○山代售處繳回款項尚未結帳繳款入庫，處長即要楊員需於 10 月 25 日前將其尚未繳交款項解繳入庫，並同時通報政風單位及向秘書長報告。該處政風室查證屬實後，請楊員將剩餘未繳款項新台幣 36 萬 206 元於 10 月 24 日解繳入帳，並於 10 月 28 日由代理主任陪同楊員至廉政署南部調查組自首。

三、原因分析：

事後檢討分析該處現行作業流程，有二項因素為本案發生之主因：

- (一) 該處○○課查核○○站彙整陳送每日繳款日報表資料，檢查重點為每一售票機結帳票號是否連續與其金額是否無誤，並未就結帳票號日期多所究查，經詢問資深員工表示其原因為售票機結帳後會可能因經手人員連續假未上班、或翌日支援其他業務、或因天候、交通等因素使結帳後票款無法於當日或翌日即送回○○站解繳入庫。因此，楊員即利用此一作業流程漏洞，累積多日延遲而未將已收得○○山代售處票款繳交入庫。後經向前清查楊員每月繳款月報表現存資料，其延遲繳款情形最早於 102 年 1 月已有延遲數日之情況。

- (二) 該處現有六處代售處，其中以○○山代售處所收金額最多，平均

每日約可收票款 3 萬元，於翌日委由該處○○山班車駕駛員將票款與結帳單據一起運送回○○站交給楊員繳款入庫。因此，楊員即利用此收款機會與前述作業流程漏洞，累積延遲入帳票款達新台幣 30 萬餘元。

四、改善作為：

為避免再發生類似情事，該處已進行二階段改善作為如下：

（一）現階段改進作為：

1. 協調○○山代售處將每日所收票款就近於郵局或銀行辦理匯款至該處銀行帳號，再另將每日結帳票據循原有管道透過班車駕駛員送達該處○○站彙整入帳。
2. 嚴格審查每日彙整繳款日報表，除比對繳款票號連續與金額正確性外，各人工作日報表亦需隨同彙整日報表陳送；亦要求各經手人員需於結帳後二日內送達○○站彙整入帳，有特殊情況需另先行報備同意。各代售處與該處售票人員每日繳款情形將列為查核重點。
3. 調整○○站部份工時人員工作時間，使負責每日清點款項工作人員時間有所重疊，避免讓一人單獨作業而有可趁之機。
4. 加強售票機管控作業，經過此次事件瞭解現有票款查核資料，皆仰賴售票機結帳單據所記錄日期、機號、票號與累計金額，因此售票機重要性不言可喻；且售票機一經送廠維修，若使內

部儲存資料重置，則所有內存資料將全數歸零，即無法追查進廠前收款資料。因此，未來對於售票機使用與維修作業，將建立管控機制，以避免有不肖人員利用此機器性能限制謀取私利。

(二) 後階段精進作為：

1. 推動職務輪調制度，除可降低不同職務人員本位主義外，亦可培養工作人員擔任不同職務專長，也能避免久任一職後熟悉作業流程制度疏漏而產生弊端。
2. 推動電子票證制度，該處每月電子票證款項收入約佔每月票箱收入的 30%，未來將更積極鼓勵乘客使用電子票證，以降低各路線與代售處票款繳庫金額，除可減少支付代售佣金外，亦可降低每日彙整繳庫款項，除可節省清點票款與入帳作業工時外，亦降低現金從票箱送達○○站彙結入庫過程中所可能產生的風險。
3. 加強內部稽核控制作業，檢討現行作業流程是否仍隱藏有制度缺陷及管理風險，逐項將可能的疏漏風險予以消除改善，建立標準作業流程與稽查作業點，將流程有瑕疵而可能引發弊端的風險降至最低。

五、結語：

本案為楊員藉職務之便所生弊端，其手法為利用繳款流程未察漏

洞延遲所經手票款入帳。經該處內部查覺發現後，其未繳交票款皆能全數繳回，已將損害降至最低。

該處也趁此案例教訓，加強內部流程改善與其他內控防弊作為，並將持續推動更多精進措施(如人員輪調與電子票證)，以簡單精確的管理作為，讓流程制度風險降至最低，並持續朝組織再造人員精簡與創造盈餘方向努力。