



國立聯合大學
NATIONAL UNITED UNIVERSITY

強化內部控制機制

主講人：梁 絹

中華民國101年11月15日

1

課程大綱

- 壹、內部控制基本觀念架構
- 貳、政府內部控制現況檢討
- 參、中央機關學校推動作法
- 肆、內部控制制度設計原則

2

前言-為何要內部控制？



3

強化內部控制機制的重要性(1/5)

1. 車諾比核電廠爆炸(1986. 4. 26)

- 170萬人受直接影響，事故清理、遷居及補償費用約2千億美元。
- 內部控制問題：
 - 機組設計有缺陷，但員工未被告知此風險。
 - 員工未經上級許可，無視安全管理規範，違規操作。
 - 蘇聯政府災後反應遲緩，且未即時對外發布新聞。



4

4

強化內部控制機制的重要性(2/5)

2. 美國哥倫比亞號太空梭爆炸(2003. 1. 26)

□ 事故調查取證及殘骸搜救等，約花費130億美元。

□ 內部控制問題：

- 對太空梭安全控管存有僥倖心態。
- 過度依賴以往經驗，忽視可能潛在的風險。
- 事前即發現機翼破洞，但下情無法上達。



5

5

強化內部控制機制的重要性(3/5)

3. 質空借實，詐取公款

□ 某公營當舖出納人員夥同倉管人員，自金庫中取出客戶質借物，冒用親友身分重複質借，以「質空借實」方式，前後詐取公款新臺幣2千餘萬元。

□ 內部控制問題：

- 濫用職權、串通舞弊。
- 估價員未依規定查對客戶身分證件及經客戶本人捺指印，即予質借。
- 稽核人員未依規定確實稽查倉庫、抽點質物。



6

6

強化內部控制機制的重要性(4/5)

4. 閒置設施，全面活化

□ 工程會於99年11月陳報「公共設施閒置空間之活化及防範策略方案」，奉吳院長裁示：

- 對低度使用及閒置設施，管控於1年內完成活化。並嚴謹檢視主管計畫，落實效益評估，避免公共建設閒置造成浪費，絕不容許再製造出任何的閒置設施。



7 7

強化內部控制機制的重要性(5/5)

5. 台大器捐移植缺失1/2

■ 台大醫院100年8月24日誤將愛滋病感染者的器官移植給病患，發生國內移植史上最大疏失。

■ 內部控制問題：

- 器官捐贈的正常流程有四大關卡，第一關，將捐贈者檢驗結果上傳到院內病歷系統，第二關，由檢驗師打電話跟協調師口頭告知，第三關，協調師要上病歷系統確認，最後主治醫師在手術前要再次確認。
- 台大及成大醫院負責移植手術的醫護人員，基於信賴台大醫院已依標準作業程序做好檢驗而實施移植手術，得知真相後，這些醫護團隊人心惶惶，擔心受到感染。
- 為了避免類似事件再發生，衛生署要求國內12家器官移植專責醫院，建立一套標準流程。

8 8

5. 台大器捐移植缺失2/2

- 衛生署專案調查小組8月31日突擊檢查台大醫院，發現多數流程已有改善，如電話通報愛滋檢驗結果時，不再講英文，以中文說明。但該院器官移植標準作業流程仍有下列5項缺失：
 - 器官移植前流程雖改善，但作業過程仍不流暢，應加強人員訓練與共識。
 - 院內器官移植標準作業流程書，應儘速修正，例如標明由哪一位醫師確認等。
 - 重大檢驗結果報告，例如愛滋病毒陽性，應有提示、警示機制，同時通知協調人員、醫師，並經醫師確認。
 - 應將愛滋病毒檢驗，列為器官移植前緊急檢驗項目中的首要項目，並加註說明愛滋病毒陽性者不得捐贈器官。
 - 所有新訂的標準作業程序應擬定教育訓練計劃與內控查核機制。

9

強化內部控制的緣起(1/4)

遠因

- 屢見舞弊案件，無論是政府機關或企業發生貪污盜用公款、財物、官商勾結謀利、掏空公司…等時有所聞，且金額越來越大，影響層面既廣且深，究其原因：
 - 有壓力或誘因
 - 有機會
 - 品德差或認知有誤

10

強化內部控制的緣起(2/4)

□ 操守及倫理價值觀改變

- 環境：一切向錢看，笑貧不笑娼
- 「從盜領、詐騙、公營企業顧客名單外流，塑毒案件、黑心電視、黑心床墊、摻魚或肉的素食材料、Nike的顧客抵制事件、統一的戴奧辛牛奶、新版勞退法令的通過、醫療廢棄物的任意傾倒、口出穢言的政客等，都是很好的倫理道德教材」。

(來源：衛南陽，實踐ERM 再創業績的顛峰，P.14)

強化內部控制的緣起(3/4)

近因

□ 外界要求：

- 審計部97、98年度中央政府總決算審核報告略以，部分機關因**內部控制機制未臻健全**，間有施政效能不彰、投入鉅資興建設施閒置浪費及未依法制執行預算等，致有重大弊案陸續發生。
- 顯示建構**健全內部控制機制**，以防杜違失，實已刻不容緩。

強化內部控制的緣起(4/4)



防火災
要落實

□台中市夜店大火(100.3.6)

- 院長表示，要從**檢查面**、**法規面**乃至於**使用面**，都做很嚴正且負責的檢討，並要求：
 - 檢查面**：調查消防安全檢查的過程有無疏漏，或業者有無蓄意規避而致未能防堵
 - 法規面**：檢討消防法規有無任何被遺漏的地方
- 內政部擬議修正消防法，禁止夜店等建築物使用明火表演。

13

內部控制基本
觀念架構

內部控制之基本觀念(1/4)

□ 內部控制是誰的事

- 內部控制是大家的事，亦即對自己經管的業務都應作。
- 內部控制制度實施的成敗的關鍵，也在於大家。
- 內部控制制度執行成敗的責任，是機關首長的責任。

15

內部控制之基本觀念(2/4)

□ 內部控制是全面的

- 內部控制僅僅財會人員應該做嗎？
- 政府內部控制包括所有政府的行政作業，大部分是各業務單位負責的行政作業，財務會計作業，只是其中一部分，故機關內部控制，應由各單位共同努力，全面建立才算健全的內部控制制度。

16

內部控制之基本觀念(3/4)

□ 內部控制存在既有之作業中

- 並非機關(構)中獨立的功能，而是融入在機關(構)日常作業中所進行的一連串行動。

□ 內部控制受“人”之影響

- 內部控制係由人加以執行，其受控制者亦為人。組織中每個人在內部控制之執行上，都扮演著重要角色。
-

17

內部控制之基本觀念(4/4)

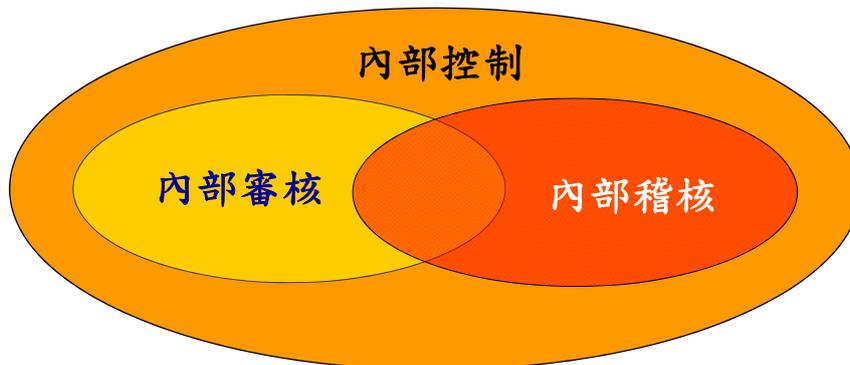
內部控制提供合理保證，非絕對保證

□ 內部控制之限制

- 成本效益之考量
要求絕對保證達成目標，其成本可能超過所能產生的效益
 - 情況變遷複雜性
正常環境或一般事項之控制，難因應環境變遷或特殊事項
 - 人性面先天限制
 - ⊕ 人為疏忽或誤解規定
 - ⊕ 串通舞弊或蓄意偽造
 - ⊕ 高階主管逾越制度
 - ⊕ 遵循制度日久鬆懈
-

18

內部控制、內部審核與內部稽核之關係



19

內部控制的定義及架構

□ 內部控制：係整合機關學校內部各種控管及評核措施之管理過程。

由機關全體人員參與

人人有責

共同設計、執行及
控制的管理過程

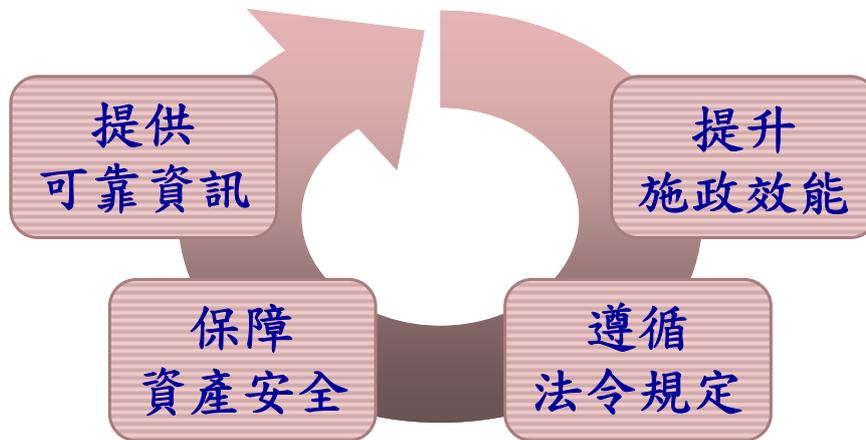
五項要素

藉以合理促使達成其目標

四項目標

20

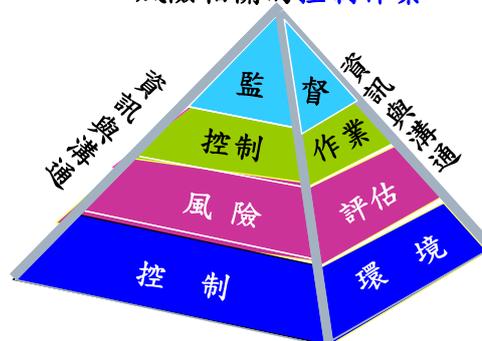
內部控制的四項目標



21

內部控制五大要素金字塔

- 控制環境係內部控制的基礎，位於金字塔底部
- 根據控制環境及目標，進行風險評估；有效設計、執行與風險相關的控制作業



- 透過資訊與溝通，貫穿其他四個要素
- 藉由監督活動，全面檢查內部控制制度品質

22

政府內部控制制度建置過程

維持：
全體人員/
檢討、追蹤成效
及修正

設計：
各單位/
控制規範及程序
得以文字或流程圖等方式敘明

執行：
全體人員

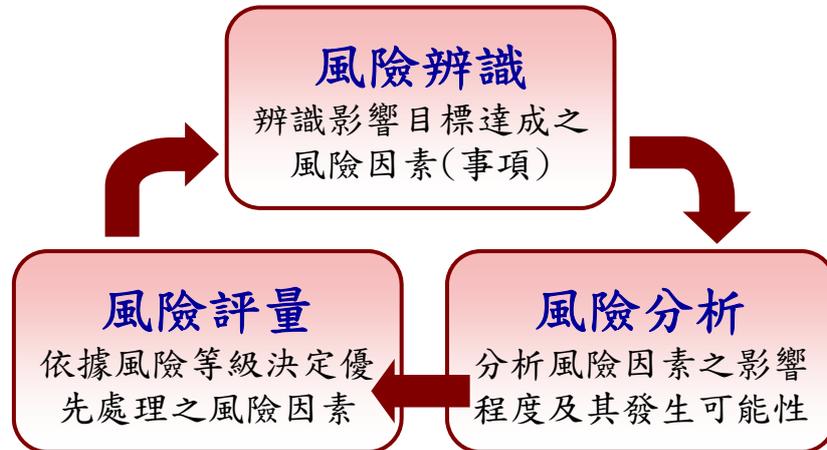
核定：
機關首長/
三級以下機關另報上級機關備查

要內部控制制度有效，設計及執行等方面都須產生效果，缺一不可。²³

內部控制五大要素—控制環境

- 塑造機關文化及影響其人員對內部控制認知之綜合因素，為其他四項組成要素的基礎。
- 包括：
 - 公務職業操守及倫理價值觀念之建立與維持：
強調操守重要性、法制責任觀念及風險意識，排除或減少員工從事非法行為之環境誘因、壓力或機會。
 - 機關首長對推動及落實內部控制之重視與支持
 - 機關組織架構及授權之適當明確
 - 人力資源之健全管理(含員工的聘僱、考核與獎懲)
 - 專業能力之提升。
- 組設內部控制專案小組；辦理內部控制宣導及訓練。

內部控制五大要素—風險評估



25

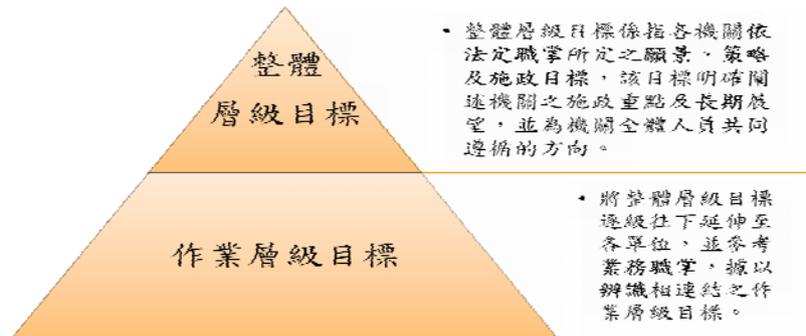
辨認風險因素範例



26

內部控制五大要素—控制作業

為合理達成目標、降低風險，且有助於落實執行機關決策，所訂定控制規範及作業流程(含SOP)。



27

資訊與溝通

資訊與溝通有利連貫及支援內部控制其他四項組成要素



資訊包括財務及非財務資訊，可由內部產生或自外部取得，以供決策及監督之用。

溝通：包括內部溝通與外部溝通。

➤將內部控制制度設計及執行相關資訊，透過紙本、電子或其他文件化方式儲存、管理及傳達，有利連貫與支援其他四項組成要素。

28

內部控制五大要素—監督

例行監督

由各項業務承辦單位主管人員，執行督導作業。

自行檢查

由機關內部各單位評估其內部控制制度設計及執行之有效性，並作成紀錄備供主管機關訪查及督導。

稽核評估

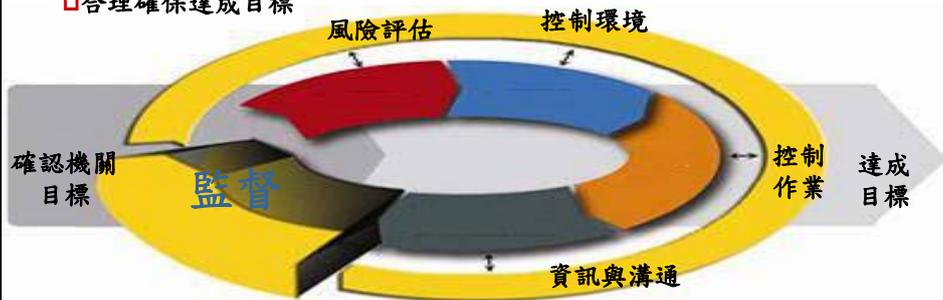
統合或運用相關稽核評估職能檢視內部控制制度設計及執行是否有效，並就發現之缺失與相關建議，及時改善與追蹤。

29

內部控制五大要素之運用

整合內部控制動態流程的觀點：

- 首要設定目標→ 據以評估風險→
- 形塑控制環境、採行控制作業、充分溝通資訊→
- 監督追蹤改善：
 - 環繞於四項要素外圍，經常性的例行管理及自行檢查
 - 針對整體內部控制流程的專案性評估與稽核→
- 合理確保達成目標



政府內部控制 現況檢討

我國政府部門內部控制現況

中央行政機關

國營事業

地方政府

有鑑於內部控制之重要，政府相關部門已陸續推動辦理。

中央行政機關內部控制現況

- 行政院近年相繼頒行內部控制相關規定，由各主管機關積極建立相關管控作業機制。
- 中央行政機關按現行相關法令規定辦理業務，主管機關並依權責督導。
- 各機關之行政管考、人事考核、政風查核、政府採購稽核、事務管理工作檢核及內部審核等6項業務，分由相關權責機關進行重點稽核或評估。

33

政府稽核評估職能-行政考核

主管機關：行政院研究發展考核委員會

主辦單位：研考(企劃)單位

法規依據：行政院所屬各機關施政績效管理要點、施政計畫管制作業要點、施政計畫評核作業要點

稽核內容：施政績效評估、施政計畫管制及評核

34

政府稽核評估職能-人事考核

主管機關：行政院人事行政局

主辦單位：人事單位

法規依據：行政院所屬各級人事機構人員設置
管理要點、中央政府機關員額管理
辦法

稽核內容：人事機構業務績效考核、員額評鑑

35

政府稽核評估職能-政風考核

主管機關：法務部

主辦單位：政風單位

法規依據：政風機構人員設置條例、政風業務督
導考核實施要點、行政院及所屬各
機關資訊安全管理要點

稽核內容：政風業務督導考核、員工貪瀆不法之
預防發掘與處理、資訊機密維護及
稽核使用管理

36

政府稽核評估職能-政府採購稽核

主管機關：行政院公共工程委員會

主辦單位：部會組成之採購稽核小組

法規依據：政府採購法

稽核內容：工程定作、財物買受、定製、承租
及勞務委任或僱傭等採購之稽核

37

政府稽核評估職能-事務管理工作檢核

主管機關：財政部國庫署、國有財產局、行政院主計處、交通部、內政部營建署、內政部消防署、行政院人事行政局

主辦單位：總務單位

法規依據：事務管理各手冊規定

稽核內容：出納、財產、物品、車輛、辦公處所、安全、宿舍及工友管理等8項檢核

38

政府稽核評估職能-內部審核

主管機關：行政院主計處

主辦單位：主(會)計單位

法規依據：主計機構人員設置管理條例、會計法、內部審核處理準則

稽核內容：主計業務督導考核、財務審核、財物審核、工作審核

39

行政院近年頒行內部控制相關規定

89年「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」	請各機關建立有效內部控制機制
97年「加強財務控管及落實會計審核方案」	請各機關檢討改善現存各項缺失，並維持有效之管控機制。
98年「強化中程計畫預算作業促進資源有效運用方案」、「強化特種基金預算管理提升營運效能方案」及「提升政府財務效能方案」	請各機關提升財務效能及有效運用資源
98年「國家廉政建設行動方案」	請各機關加強內部控制機制，針對風險較高的業務實施稽核
99年「整合服務效能躍升方案」	請各機關強化內部管理、表單標準化及行政流程簡化，提升行政效能

40

政府內部控制之檢討

- 依據審計部研究，目前政府內部控制有下列值得檢討之處：
1. 強調防弊，忽略興利，導致政府競爭力未能有效提升。
 2. 過多過時之控制，導致行政效率低落。
 3. 內部控制觀念不清，難以發揮應有之功能。
 4. 部分控制之分工，違反職能分工原則，難以防杜弊端之發生。
 5. 內部之監督系統未能整合，難以有效發揮監督功能。

41

近年違失案件受處分人數統計表

項目	年度					合計 人數
	99 人數	98 人數	97 人數	96 人數	95 人數	
內部控制及審核疏失	243	1,421	917	504	199	3,284
採購作業疏失	131	148	444	632	193	1,548
財物管理疏失	153	71	99	75	149	547
帳務處理疏失		4	4	6		14
預算執行疏失	6	8	2	6		22
支付作業疏失	4	4			6	14
憑證管理疏失	7	50	1	10	47	115
稽徵作業疏失				1		1
合計	544	1,706	1,467	1,234	594	5,545

資料來源：政府審計年報

42

政府內部控制現況之缺失

- **控制環境**：首長更替，政策不連貫；績效評估體系不夠健全；施政目標流於形式或空泛。
- **風險評估**：不重視風險發生的嚴重性；風險評估之機制不足，導致舞弊之機會提高。
- **控制作業**：防弊多於興利，控制指標常以投入面考量，而非成果面；存有過多及過時之控制活動。
- **資訊與溝通**：重複監督或漏未監督的結果，使得溝通變得困難，致難以作為輔助政府決策管理之有效工具。
- **監督**：各機關之內部監督系統分散（行政管考、人事考核、政風查核、政府採購稽核、事務管理工作檢核及內部審核等）；偏重傳統之控制導向監督，忽略風險管理觀念。

43

中央行政機關內部控制之檢討

□ 縱向協助及督導：

各機關並非無內部控制機制，而在如何落實及發揮功能。

□ 橫向聯繫及統合：

依各權責分工辦理之情況，應強化聯繫及統合機制，可發揮整合綜效。



44

中央機關學校 推動作法

政府內部控制之推動

- 為提升政府整體施政效能，達到興利及防弊功能，行政院於100年2月1日函頒「健全內部控制實施方案」，逐步推動政府內部控制事宜。
- 行政院於100年5月27日函頒「辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項」，具體規範行政院內控小組、主管機關與各機關辦理內部控制宣導及教育訓練分工事宜。

實施之目標

- 合理促使達成下列四項目標～
 - 1、提升施政效能
 - 2、遵循法令規定
 - 3、保障資產安全
 - 4、提供可靠資訊

鑒於政府資產濫用及公共設施閒置亟需改進，且政府須公開或提供的資訊，並不以財務報導為限，業務績效等報告亦屬重要，故行政院參採1992年COSO委員會（係美國專門研究內部控制議題的民間組織）內部控制整體架構之三大目標（營運之效果與效率、財務報導之可靠、相關法令之遵循），及國際最高審計機關組織（INTOSAI）對內部控制之定義，訂定我國政府內部控制的四項目標。

49

實施及準用之對象

- 實施對象：行政院及所屬各機關(構)、學校。
- 準用對象：國營事業除已依現有法令規定訂定內部控制制度者，應加強落實辦理外，準用本方案之規定(亦即國營事業尚未訂定內部控制制度者，納入準用)。



50

經費及獎勵

- **經費**：執行本方案所需經費，由各機關編列年度預算支應。
- **獎勵**：各機關對執行本方案著有績效人員，從優獎勵(依公務人員考績法及獎章條例等規定辦理**行政獎勵**)。



51

實施之策略及方法

推動作法

- 組成內部控制推動單位
- 辦理內部控制宣導訓練
- 檢討現有內部控制作業
- 設計有效內部控制制度
- 檢查評估制度執行情形
- 逐級督導落實執行方案

逐級分工

- 行政院內部控制推動及督導小組(簡稱行政院內控小組)
- 研訂內部控制制度共通性作業範例之權責機關(簡稱各權責機關)
- 主管機關
- 各機關

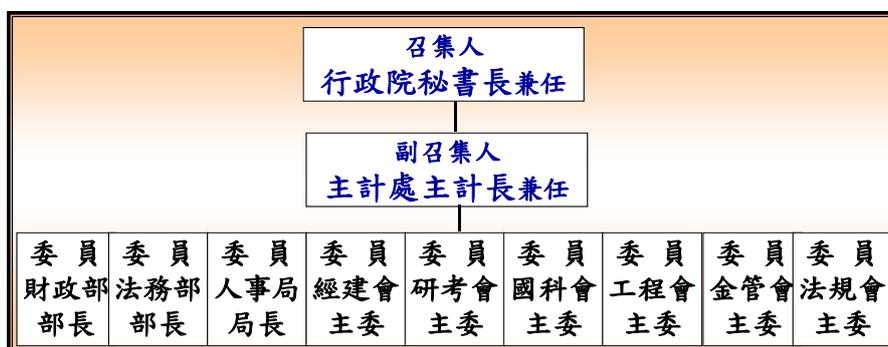
52

內部控制推動單位

- **行政院內控小組**：負責整體性統合、協調、規劃及推動內部控制相關事宜，並督導落實執行。
- **主管機關**：得衡酌所屬機關之規模大小、業務繁簡及人員多寡等因素，連同所屬一併組設；組設情形無需報行政院備查。
- **各機關**：內部控制專案小組除已併入主管機關組設外，均須分別組設，並由副首長以上人員擔任召集人，負責督導推動及執行本方案相關工作。

53

行政院內控小組組織圖

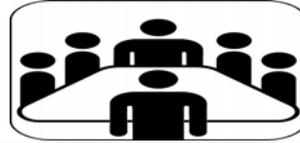


- 由行政院秘書長召集相關機關(單位)首長組成。

54

行政院內控小組運作機制

- 每三個月召開一次會議為原則，必要時得召開臨時會，並得視需要邀請相關機關或學者專家列席。運作初期，奉行政院林秘書長指示密集召開。
- 該小組下設工作分組，幕僚作業由行政院主計處擔任，負責研擬內部控制規劃、推動作業及綜理小組各項行政業務。



55

行政院內控小組辦理事項

- 辦理內部控制及內部稽核作業宣導，對主管機關首長、副首長說明內部控制及內部稽核之重要性、實施作法，獲取共識及支持。
- 審議健全內部控制實施方案、內部稽核作業應行注意事項及內部控制制度設計原則。
- 督導各主管機關落實執行內部控制及內部稽核工作，並定期或不定期擇主管機關進行訪查。
- 審議各主管機關提報內部控制及內部稽核作業落實執行情形。
- 備查內部控制制度共通性作業範例。
- 審議或備查各主管機關提報檢討現有內部控制作業，所發現之重大缺失及督導改善情形，以及本方案執行進度。

56

各機關內部控制專案小組辦理事項

- 各機關由副首長以上人員擔任召集人，指定內部各單位主管組成內部控制專案小組，辦理下列事項：
 1. 辦理內部控制及內部稽核作業教育訓練。
 2. 檢討強化現有內部控制作業。
 3. 整合檢討個別性業務內部控制作業。
 4. 參採各權責機關所訂內部控制制度共通性作業範例，並審視個別性業務之重要性及風險性，訂定合宜之內部控制制度及內部稽核作業規定，其中三級以下機關（構）及學校應報送上級機關備查。
 5. 規劃及執行年度稽核計畫，必要時辦理專案稽核，並作成稽核報告。
 6. 就內部稽核發現之缺失及改善建議，適時簽報機關首長核定，並追蹤其改善情形。

57

各主管機關辦理事項

- 各主管機關除辦理本機關內部控制事項外，並辦理及督導下列事項：
 1. 辦理內部控制及內部稽核作業宣導。
 2. 督導所屬訂定內部控制制度及內部稽核作業規定並備查。
 3. 內部控制制度及內部稽核作業規定，屬性質相同者，得為一致規定，或指定所屬統一訂定。
 4. 督導所屬落實執行內部控制及內部稽核工作。
 5. 彙整本機關及所屬下列辦理情形，提報行政院內控小組：
 - (1) 檢討現有內部控制作業，所發現之重大缺失及督導改善情形。
 - (2) 本方案執行進度及落實執行內部控制、內部稽核作業情形。

58

各機關101年度重點工作

- 應就每年度監察院糾正案件、審計部建議改善事項、上級與權責機關督導及自行檢查等，涉及內部控制缺失部分，適時檢討。其中99年度監察院糾正案件有關內部控制缺失及審計部中央政府總決算審核報告建議改善事項，各機關應納入101年度優先檢討。
- 各機關應於101年底前完成第1版內部控制制度。

59

內部控制宣導及教育訓練

- 行政院於100年5月27日函頒「**辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項**」，具體規範行政院內控小組、主管機關與各機關辦理內部控制宣導及教育訓練分工事宜。
- **行政院內控小組**：對主管機關首長、內部控制專案小組召集人及幕僚單位主管，宣導內部控制重要性及實施作法；培訓政府內部控制種子教師，以充實各機關內部控制宣講人力。

60

內部控制宣導及教育訓練

- **行政院內控小組**：將宣導教材範例，及種子教師、行政院主計處工作圈成員與專案會議諮詢委員名單等，登載於**行政院主計處網站內部控制專區**，供各機關參用。



61

內部控制制度
設計原則

設計有效之內部控制制度

- 行政院於100年4月19日函頒「**內部控制制度共通性作業範例製作原則**」，以使各權責機關研訂之共通性作業範例明確及一致，俾供各機關參考。
- 行政院於100年7月4日函頒「**內部控制制度設計原則**」，完整規範內部控制觀念架構及設計步驟等，以供各機關研訂內部控制制度。



63

內部控制制度設計原則



內部控制制度經機關首長核定後，由機關全體人員共同遵循執行。

各機關內部控制制度訂定作業流程



- 【註】：1. 主政單位係指簽奉機關首長裁定的內部控制專案小組幕僚單位。
2. 各單位係指各業務之權責單位，如採購作業由總務單位主辦。

65

內部控制制度設計步驟



1. 確認目標

- 目標分為整體層級目標及作業層級目標，**整體層級目標**係指各機關依法定職掌所定之願景、策略及施政目標，該目標明確闡述機關之施政重點及長期展望，並為機關全體人員共同遵循的方向。
- 各機關可將**整體層級目標**逐級往下延伸至各單位，並參考業務職掌，據以辨識相連結之**作業層級目標**。因此，機關全體人員便有共同之**整體層級目標**及具體之**作業層級目標**可資遵循，以達成機關之願景及使命。

67

2. 風險評估

- 機關任何業務之推展都可能面臨風險，**因此要强化內部控制之前提即是要做好風險評估**，以辨識無法達成機關**整體層級與作業層級目標**之內、外在風險因素，繼而分析風險之影響程度及發生之可能性，考量風險評估之結果及風險容忍度，**據以擇定應進行風險處理之業務項目**。
- 各機關之風險評估程序得參考「**行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準**」及「**風險管理及危機處理作業手冊**」辦理，因應機關特性有適宜之風險評估方法，亦可逕行採用。

68

風險等級之判定

影響程度	風險分布		
非常嚴重(3)	3 (高度)	6 (高度)	9 (極度)
嚴重(2)	2 (中度)	4 (高度)	6 (高度)
輕微(1)	1 (低度)	2 (中度)	3 (高度)
發生機率	幾乎不可能(1)	可能(2)	幾乎確定(3)

69

3. 選定業務項目

- 根據風險評估結果，應就超過機關風險容忍度之主要風險項目，找出對應之相關業務項目，其中有關共通性業務，可參採各權責機關所定之共通性作業範例。
- 各權責機關就「機關」及「主管機關」作業層級(視業務性質得彈性調整)，考量業務之重要性、風險性，以及內部控制缺失，包括監察院糾正案件、審計部建議改善事項、外界關注事項及督導各機關或各機關自行檢查發現等，檢討擬訂共通性作業項目。作業流程之製作，應秉持有效實用原則，必要時得會商主管機關決定之。

70

各權責機關研訂內部控制制度共通性作業範例

作業範例 (研訂標準化作業流程及控制重點)		權責機關
1	出納、財產管理業務	財政部
2	政風業務(貪瀆防弊處理、廉政建設…)	法務部
3	主計業務 (預算籌編審查、收支內部審核、會計報告及決算編製、統計調查管理…)	行政院主計處
4	人事業務 (人員進用、薪資、福利、退休…)	行政院人事行政局
5	公共建設計畫之編審	行政院經建會

71

各權責機關研訂內部控制制度共通性作業範例

作業範例 (研訂標準化作業流程及控制重點)		權責機關
6	行政管考業務 (施政績效評估、年度施政計畫管理、風險管理…)	行政院研考會
7	社會發展計畫之編審	行政院研考會
8	科技發展計畫之編審	行政院國科會
9	採購業務 (政府採購及其管理作業…)	行政院工程會
10	資訊安全業務	行政院研考會

72

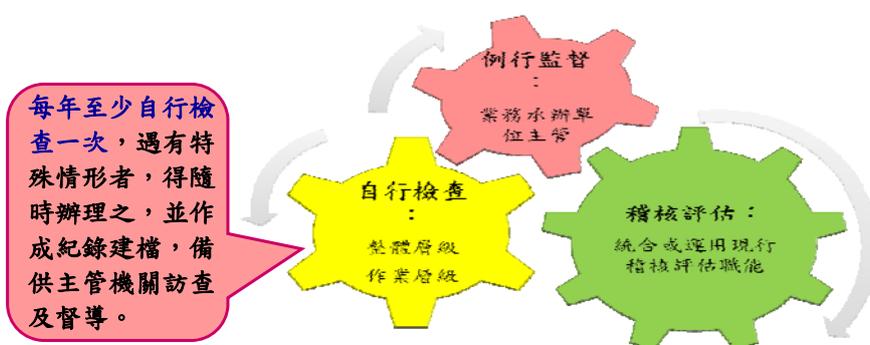
4. 設計控制作業

- 各機關應針對選定業務項目之重要環節，設計相關之控制重點，如文件是否經適當核准，事件是否經妥善記錄，物品是否定期盤點，狀況是否適時通報，預算或績效是否進行分析比較、職能是否明確劃分等。
- 各項控制作業，係為確保各項業務活動皆已有效運作，相關控制重點已併入各項業務活動之作業流程中設計，包括核准、驗證、調節、覆核、定期盤點、記錄核對、職能分工、實體控制與計畫、預算或前期績效之分析比較等程序。

73

5. 建立檢查機制

- 風險可能會隨著時間、環境、政策或機關組織變革等因素之變化而有增減，原設計之控制作業亦可能已不合時宜或不復需要，因此，各機關應建立檢查機制。



74

自行檢查重點

- **整體層級自行檢查**：得參考「政府內部控制觀念架構」之「控制環境」、「風險評估」、「控制作業」、「資訊與溝通」及「監督」五項組成要素內涵及依各機關業務特性，列示評估重點。
- **作業層級自行檢查**：得就一項作業項目製作一份自行檢查表，亦得將各項作業項目依性質分類，同一類之作業項目合併成一份自行檢查表，其格式可參採「內部控制制度共通性作業範例製作原則」所定自行檢查表辦理。如檢查重點有不適用情形者，應於檢查情形說明欄中敘明。

75

整體層級自行檢查表

XX機關內部控制制度整體層級自行檢查表				
自行檢查單位：		XXX年度 檢查日期：XXX年XX月XX日		
組成要素	評估重點	自行檢查情形		檢查情形說明
		符合	未符合	
一、控制環境	<ul style="list-style-type: none"> • 是否建立及維持公務職業操守與倫理價值觀念？ • 是否辦理宣導及教育訓練、提升員工瞭解與落實執行工作之專業知識、經驗及服務觀念？ (…餘略)			
二、風險評估	<ul style="list-style-type: none"> • 是否辨識影響目標達成之風險因素(事項)？ • 是否監督並定期檢討可容忍之風險項目？ (…餘略)			
三、控制作業	<ul style="list-style-type: none"> • 是否訂定對各單位多項業務有廣泛影響之控管措施或控制規範？ • 是否將各項控制作業納入作業層級自行檢查？ (…餘略)			
四、資訊與溝通	<ul style="list-style-type: none"> • 是否適時有效編製或蒐集資訊，並傳達給相關人員？ • 是否與內部全體人員及外部人士進行溝通？ (…餘略)			
五、監督	<ul style="list-style-type: none"> • 是否建立對內部控制制度設計及執行成效之例行監督？ • 是否統合或運用相關稽核評估職能，以協助審視內部控制制度設計及執行之有效性？ (…餘略)			
結論/需採行之改善措施：				
填表人：		複核：	內控召集人：	

如檢查重點有不適用情形者，應於此欄位中敘明

76

作業層級自行檢查表

XX機關內部控制制度作業層級自行檢查表			
XXX年度			
自行檢查單位：業務組D			
作業類別(項目)：資訊安全事件通報 檢查日期：XXX年XX月XX日			
檢查重點	自行檢查情形		檢查情形
	符合	未符合	說明
一、作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 二、內部控制制度是否有效設計及執行。			
資訊安全事件通報 一 記錄與通知： 1. 業務承辦人員是否有填寫「資訊設備或系統異常狀況處理紀錄表」 2. 業務承辦人員是否通知權責單位資安聯絡人？ 二 判斷資安事件： 資訊安全事件之認定是否經由資安聯絡人與業務相關人員依「資安事件影響等級」共同判斷？ 三 通報資安負責人： 1. 資安聯絡人是否有填寫「資訊安全事件通報單」？ 2. 資安聯絡人是否將資訊安全事件通報機關資安負責人？ 3. 資安負責人是是否確認資安事件影響等級，並陳資訊安全推動小組執行秘書複核？ 四 通報管理階層： 1. 各級資安事件是否通報至資訊安全推動小組執行秘書？ 2. 第4級資安事件是否通報至資訊安全推動小組召集人？ 3. 若須向外通報，是否依程序通報至國家資通安全會報？			如檢查重點有不適用情形者，應於此欄位中敘明
結論/需採行之改善措施：			
填表人：	複核：	單位主管：	

77

機關自行檢查內部控制制度作業流程



參考範例

- 【註】：1. 主政單位係指簽奉機關首長裁定的內部控制專案小組幕僚單位。
2. 各單位係指各業務之權責單位，如採購作業由總務單位主辦。

78

醫院醫療採購弊案-檢討改進作為

- **控制環境**：立即撤換相關涉案人員；檢討醫院院長與副院長任期、考評、輪調與遴選之相關規定；進行醫院管理委員會之改組，有效發揮該會功能。
- **風險評估**：廠商重利引誘及業務外包為本案主要風險項目。
- **控制作業**：檢討所屬醫院採購之權限與程序；禁止醫療核心業務外包；訂頒該主管機關對所屬醫院辦理重大採購案件應行注意事項。
- **資訊和溝通**：加強資訊透明公開；蒐集公私立醫院之相關案件決標價格，建立醫療儀器價格採購之資料庫，充分掌握合理價格，避免少數人之操控。
- **監督**：成立所屬醫院體檢小組，進行全面性輔導及改造；強化內部控制監督工作，加強監辦單位之審核。

81

斃死豬非法流用

- 農委會辦理屠宰衛生檢查業務，同時為將所有豬隻導入屠宰場屠宰並實施屠宰衛生檢查，以確保消費安全。
- 非法流用發生因素分析：**
- 1. 養豬場未設置焚化設備、或具掩埋場地，無法妥善處理死豬。
 - 2. 集運業者未依規定將死豬清運至化製場，反而轉賣給肉品加工業者。
 - 3. 化製場未落實人員車輛之進出管制及化製原料來源數量之登錄申報工作。
- 布新聞報導，媒體廣泛報導，引發社會高度注目。

82

書記官藏卷讓刑案睡過時效

- 桃園地院書記官常毓生八年來藏匿逾百件刑案卷證，讓案子「睡覺」，未送上訴、抗告或執行；其中再
- 疏失發生因素分析：
 - 1. 行政監督過鬆，主管業務檢查未依規定確實查點書記官的卷櫃。 熟困常
 - 2. 書記官未將判決確定、送上訴或抗告的卷證，依法院作業流程送檢察官執行，或送上級法院審理。
- 案辦，同時亦無與積押案被告對價關係或涉貪瀆 偵

83

案例探討

- 財產管理-盜賣財產
- 盜印主管印章，自行假核銷帳款。

84

結語

- 健全內部控制制度之實施，雖不盡然保證各項事務之成功，但透過機關內部各種管理措施日趨健全，可合理促使—
 - 提升政府整體施政效能
 - 達到興利及除弊之功能
- 內部控制制度之是否有效，關鍵在於—
 - 機關首長全力支持
 - 全員參與凝聚共識
 - 化繁為簡精進流程
 - 控管風險即時修正



85

感謝您的
聆聽

敬請指教

86