

政府內部稽核之推動

● ● ● ● ●
行政院主計總處
綜合規劃處
連宏櫻
1110908

大綱

壹 前言

貳 政府內部控制監督作業規範及實務

參 內部稽核範例

肆 其他注意事項

伍 結語

壹、前言

行政院整合推動政府風險管理及內部控制

- **整合緣由**：為順應國際發展趨勢，行政院決議由國發會及主計總處研議風險管理及內部控制之整合架構。
- **分工**：國發會負責整體風險管理（含內部控制）及危機處理作業，主計總處負責其中內部控制監督及聲明書簽署作業。
- **進程**：國發會與主計總處共同研議「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」及作業手冊，109年9月以行政院函頒各機關，自110年起施行。



※ 圖片來源：政府內部控制之推動專書（初版）4

政府內部控制觀念架構

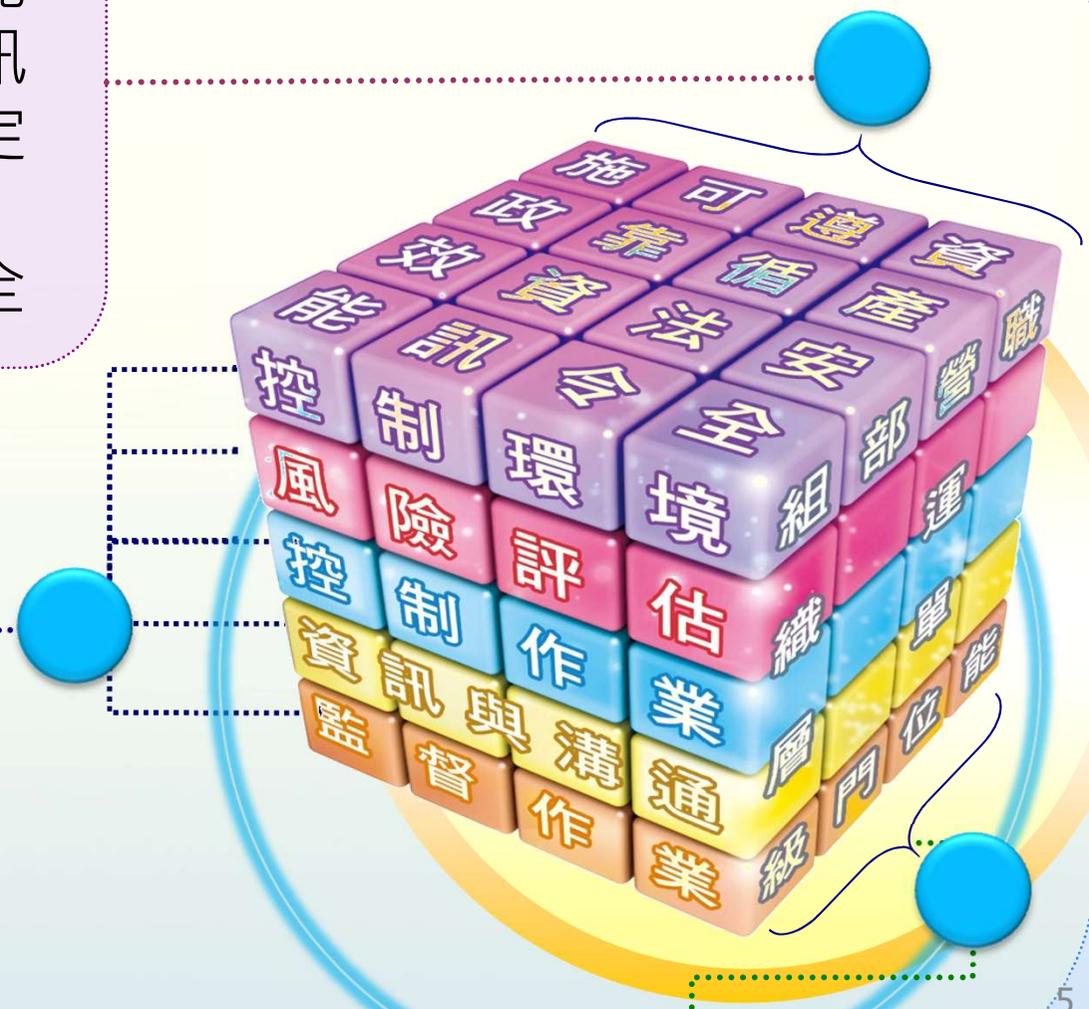
由機關內部全體人員整合五項內部控制組成要素，共同參與設計及執行之管理過程，藉以合理確保達成四項內部控制目標

四項主要目標

- 實現施政效能
- 提供可靠資訊
- 遵循法令規定
-行政透明
- 保障資產安全

五項要素

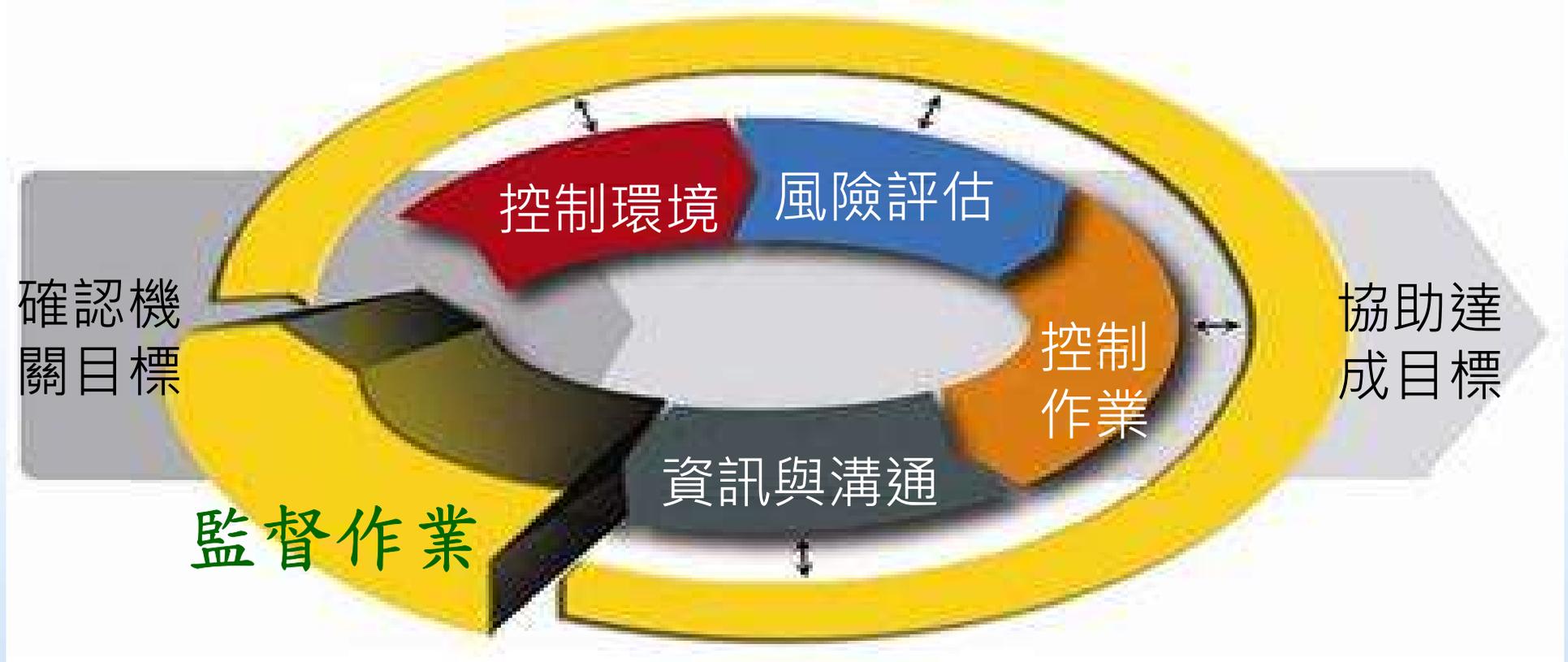
1. 控制環境：機關文化、內部控制認知
2. 風險評估：辨識、分析與評量風險
3. 控制作業：控制規範及程序
4. 資訊與溝通：資訊編製、蒐集與傳達
5. 監督作業：評估控制實況



貳、政府內部控制監督作業規範及實務

政府內部控制監督作業要素基本觀念

監督作業，是維持內部控制有效運作之重要防線，藉有系統地檢討評估控制實況，以**合理確保**內部控制制度持續有效運作，促使機關達成施政目標。



資料來源：修改自美國COSO委員會2009年「內部控制監督指引」

政府內部控制監督作業之類型



例行監督



自行評估



內部稽核

性質

持續性評估

個別評估
(年度自行評估)

個別評估
(年度稽核、專案稽核)

負責人員

各單位
主管人員

機關內部相關單位

內部稽核單位

工作內容

本於職責就分層負責授權業務執行督導

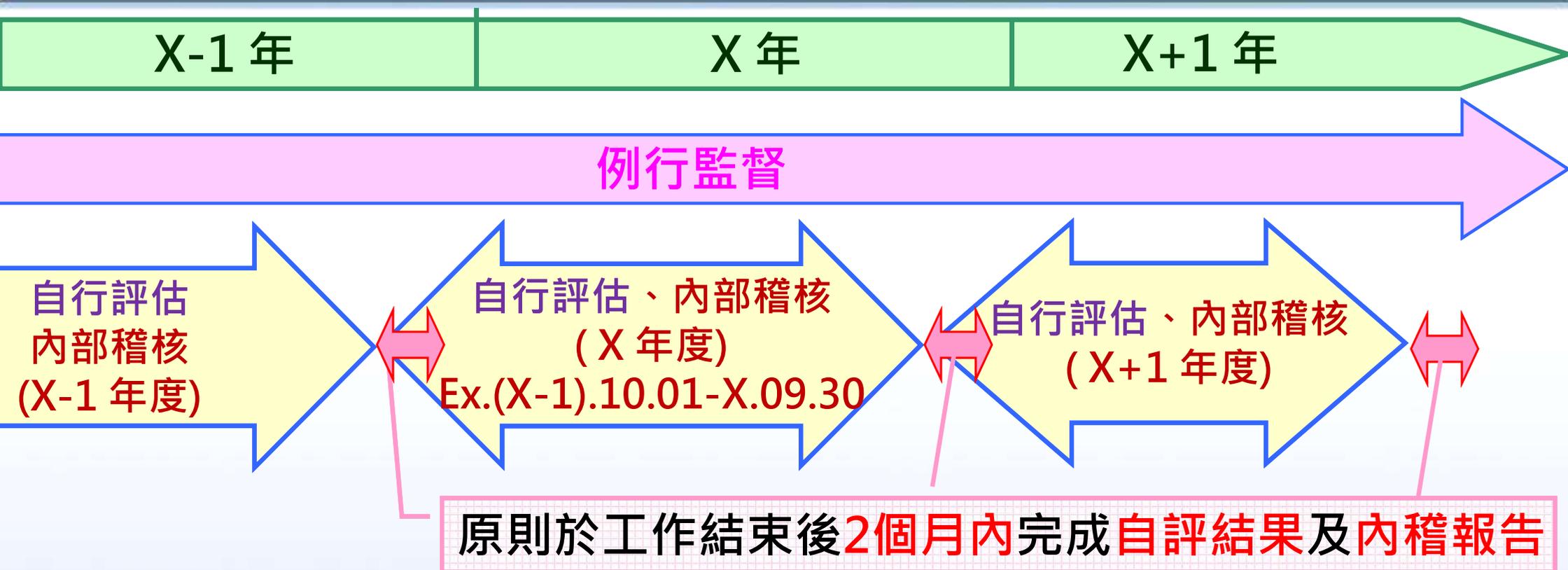
依職責分工評估內部控制5項組成要素運作之有效程度

以客觀公正立場協助機關檢查內部控制建立及執行情形，提供改善建議，並針對機關資源使用之經濟、效率及效果，以及未來有關管理及績效重大挑戰事項提出建議或預警性意見。

e化管理

內部控制監督作業得利用資訊技術，配合業務流程建立自動化勾稽比對等機制，就業務活動之關鍵控制重點進行持續性監控或稽核，俾及時偵測及防止異常事項。

政府內部控制監督作業辦理期程



原則於工作結束後2個月內完成自評結果及內稽報告

1. 每年應至少各辦理一次年度自行評估及年度稽核。
2. 評估及稽核之期間至少應涵蓋十二個月份。
3. 可自前一年度開始進行跨年度自評內稽，前後年度起迄時間相互銜接。
4. 辦理跨年度自評內稽時，如發現跨越前一年期間【ex.(X-1).10.01-12.31】存有內部控制重大缺失，應就當年未能及時納入評估或稽核期間(ex.X.10.01-12.31)，就該等重大缺失擇定相關事項辦理專案稽核。

內部控制監督作業-例行監督

各單位主管人員於日常管理業務過程，即時監督相關業務內控各組成要素之**存在及持續運作**

Knowhow

1. 建立檢討**主管法令規定機制**

2. 針對**外界意見**或**執行缺失**即時檢討相關法令規定

3. 對於主管業務建立適當之**檢核、審查、追蹤、管制**或
考核等管理機制，並**落實執行**

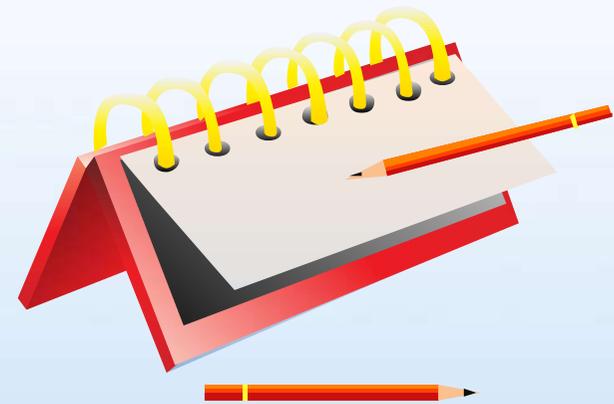
內部控制監督作業-自行評估1/11-作業流程

規劃評估	執行評估		追蹤
決定評估範圍	內部各單位	研擬自行評估計畫單位	執行改善措施
設定評估期間	蒐集(查核)佐證資料	彙整評估情形	提送改善進度
分派評估工作	評估內控落實情形	彙整缺失或建議	列管改善情形
確定評估時程	作成內控自行評估表	提報相關會議或簽陳召集人核定	
擬定自行評估計畫	簽報單位主管簽章	簽報機關首長	
簽報機關首長核定		交內稽單位追蹤	
發出評估通知			

內部控制監督作業-自行評估2/11-規劃階段 1/5

- 各機關應研擬**年度自行評估計畫**，簽報機關首長核定，該計畫主要內容如下：

- 決定評估範圍
- 設定評估期間
- 確定評估時程
- 分派評估工作



內部控制監督作業-自行評估3/11-規劃階段 2/5

範例

■ 評估範圍

由機關內部各單位就其**職責分工**依**評估重點項目**自行評估其落實情形。

■ 評估期間

(X-1)年10月1日至 X年9月30日

■ 評估時程

各單位於**X年11月30日前完成**自行評估作業，並由研擬自行評估計畫單位於**X年12月15日前**彙整自行評估結果，提經內部控制或內部稽核相關會議審議通過後，**簽報機關首長**，並交由**內部稽核單位**後續追蹤。

內部控制監督作業-自行評估4/11-規劃階段 3/5

範例

分派評估工作

評估重點	評估單位	關注事項
一、評估機關目標無法達成之風險，並決定需優先處理之風險項目，以及定期滾動檢討風險評估，以因應內部及外部環境之改變。	各單位	強調就主管目標重新檢視風險項目、評估風險等級及訂定風險對策等。
二、依據各項業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程，並落實執行各項控制作業。	各單位	強調就主管業務是否確實檢討作業流程及各項控制重點之合理性及有效性，以符實需。
三、建立檢討主管法令規定機制，並針對外界意見或執行缺失部分即時檢討相關法令規定。	各單位	強調是否確實就監察院或審計部等外界意見檢討主管法令規定。
四、遵循相關法令規定或契約。	各單位	強調除遵循主管業務之法令規定或契約外，尚包括其他共同遵循之法令，如人事差勤、政府採購等規定。

內部控制監督作業-自行評估5/11-規劃階段 4/5

範例

分派評估工作

評估重點	評估單位	關注事項
五、就涉及人民權利或義務之主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並除依法公開外，另依風險評估結果， 推動其行政作業流程透明措施 ，以利外部監督及型塑廉能政府。	各單位	強調就主管業務涉及人民權利或義務部分是否已建立相關控管機制，以及可否採取行政作業流程透明措施。
六、就主管業務對相關機關或單位 善盡監理、督導或輔導等責任 。	各單位	強調就主管業務涉及監理、督導或輔導相關機關或單位，評估其落實執行程度，如補捐助業務或委辦業務等。
七、針對 內部高風險業務設有明確職能分工及職務輪調 等機制。	○○單位	強調機關內部高風險業務是否均已建立明確職能分工及職務輪調等機制並評估其落實執行程度，如出納與會計、採購承辦與驗收、資訊系統帳號與權限管理等。

由機關自行指定之單位負責評估，其餘單位免列示本項

15

內部控制監督作業-自行評估6/11-規劃階段 5/5

分派評估工作

範例

評估重點	評估單位	關注事項
<p>八、稽核評估職能單位及負責內部控制或內部稽核業務幕僚單位依相關法令規定落實辦理下列工作：</p> <p>(一)施政績效管考。</p> <p>(二)...</p>	○○單位	<p>強調由機關稽核評估職能單位及負責內部控制或內部稽核業務幕僚單位自行填寫依其相關法令規定應辦理之工作，評估其落實執行程度。</p>

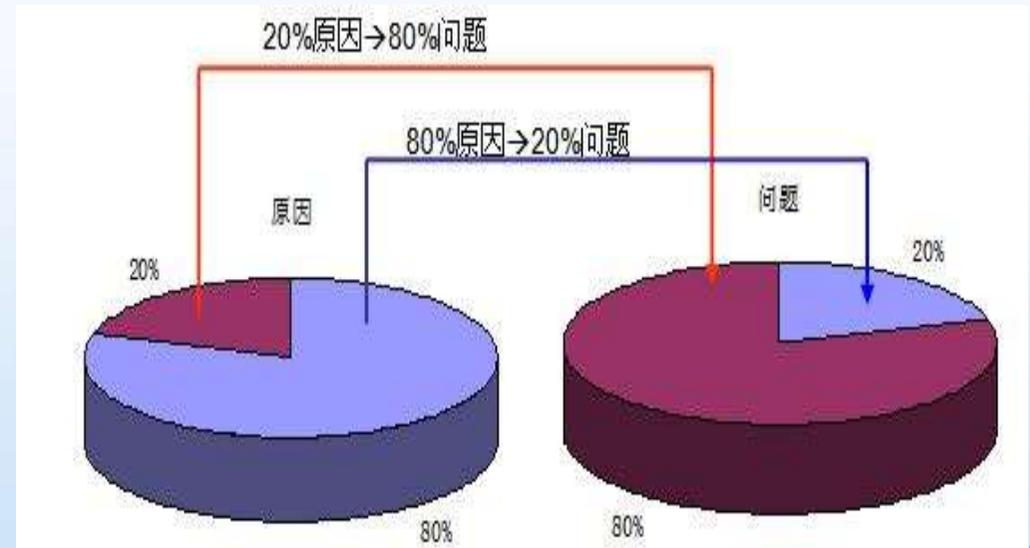
機關應確實就**施政績效管考、資訊安全稽核、政風查核(含廉政風險評估)、政府採購稽核、工程施工查核、國家關鍵基礎設施安全防護、人事考核(含考核工作績效及獎懲)、內部審核、事務管理工作檢核及定期檢討內部控制機制**等工作，**請相關內部單位進行評估。**

非稽核評估職能單位、內部控制或內部稽核業務幕僚單位免列示本項

政府內部控制觀念架構-監督作業-掌握關鍵少數

80/20法則

- 少數事物有不成比例之影響力-小部分原因或努力，產生大部分結果或酬勞！
- 80%之問題可歸咎於20%之原因
- 解決最關鍵原因，即解決問題之大半！



內部控制監督作業-自行評估7/11-執行階段 1/3

蒐集(查核)佐證資料

若有必要採取抽核程序以驗證評估重點之落實情形，依自行評估計畫中所訂之抽核方式、範圍及比率等，以作為執行依據。

範例

評估期間母體發生頻率	每次評估所需最少樣本量
每日多筆	25筆
每日一筆	15筆
每週一筆	5筆
每月一筆	2筆
不定期，評估期間總筆數>200筆	25筆
不定期，評估期間總筆數約51-200筆	15筆
不定期，評估期間總筆數約16-50筆	5筆
不定期，評估期間總筆數約1-15筆	1筆

內部控制監督作業-自行評估8/11-執行階段 2/3

評估內控落實情形

可視業務性質及外部意見等調整增列評估重點項目

評估重點	評估情形					部分落實/ 未落實/不適用 情形說明	改善措施 /興革建議
	落實	部分 落實	未落 實	未發 生	不適 用		
一、評估機關目標無法達成之風險，並決定需優先處理之風險項目，以及定期滾動檢討風險評估，以因應內部及外部環境之改變。							
二、依據各項業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程，並落實執行各項控制作業。						評估期間法令規定或作法已修正，但評估重點未及配合修正，或無評估重點所規範之業務	
三、建立檢討主管法令規定機制，並針對外界意見或執行缺失部分即時檢討相關法令規定。							
四、遵循相關法令規定或契約。							
五、就涉及人民權利或義務之主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並除依法公開外，另依風險評估結果，推動其行政作業流程透明措施，以利外部監督及型塑廉能政府。							
六、就主管業務對相關機關或單位善盡監理、督導或輔導等責任。							
.....							
.....							

評估期間未發生評估重點所規範之業務，致無法評估者

評估期間法令規定或作法已修正，但評估重點未及配合修正，或無評估重點所規範之業務

填表人：科員○○○ 複核：科長○○○ 單位主管：組長○○○

內部控制監督作業-自行評估9/11-執行階段 3/3

範例

評估內控落實情形

評估重點	評估情形					部分落實/ 未落實/不適用 情形說明	改善措施 /興革建議
	落實	部分 落實	未落 實	未發 生	不適 用		
一、評估機關目標無法達成之風險，並決定需優先處理之風險項目，以及定期滾動檢討風險評估，以因應內部及外部環境之改變。	√						
二、依據各項業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程，並落實執行各項控制作業。	√						
三、建立檢討主管法令規定機制，並針對外界意見或執行缺失部分即時檢討相關法令規定。					√	無主管法令規定	
四、遵循相關法令規定或契約。	√						
五、就涉及人民權利或義務之主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並除依法公開外，另依風險評估結果，推動其行政作業流程透明措施，以利外部監督及型塑廉能政府。		√				民眾權益保障事宜雖已建置申訴管道但成效有限	針對人民陳情案件設計控制作業並加強督導所屬
六、就主管業務對相關機關或單位善盡監理、督導或輔導等責任。		√				審計部指出未落實督導內控缺失	加強對所屬機關考核機制
七、針對內部高風險業務設有明確職能分工及職務輪調等機制。			√				
各單位完成自行評估表後，簽報單位主管簽章					交由內部稽核單位追蹤		
填表人：科員○○○	複核：科長○○○	單位主管：組長○○○					

內部控制監督作業-自行評估10/11-追蹤改善階段

範例

○○機關

○○年○○月內部控制缺失及興革建議追蹤表

項次	缺失事項/興革建議	改善/辦理情形	追蹤結果
自行評估結果所發現缺失及所提興革建議			
1	<p>應用系統上線及變更管理作業</p> <p>(1)於評估期間共發生810筆系統維護申請作業，大多為常態性變更或維護，部分僅由單人維護的小型系統較難滿足資訊安全內部控制職能分工之規範。</p> <p>(2)...</p>	<p>(1)各科已協調人力相互支援，以落實執行系統維護人員及系統管理人員由不同人員擔任之規範。</p> <p>(2)...</p>	<p>(1)經檢視近3個月系統維護人員及系統管理人員皆已由不同人員擔任，本項缺失核已改善。</p> <p>(2)...</p>
2

執行改善措施及提送改善進度

列管改善情形

內部控制監督作業-自行評估11/11-其他應注意事項

- 機關業務屬性單純或規模較小者，得併由上級機關統籌辦理自行評估。

- 經內部稽核單位或上級主管機關等提出與該評估重點有關之內部控制缺失等意見時該評估單位應於相關會議提出檢討報告及改善措施，並由內部稽核單位追蹤其改善情形。



- 審計部年度審核通知或中央政府總決算審核報告所列重要審核意見如提出機關內部控制機制未發揮應有效能等意見，應納入自行評估之重要參據。

內部控制監督作業-內部稽核-稽核種類

稽核種類

	財務稽核	遵循稽核	績效稽核
目標	證實財務報導允當表達	決定對政策、程序及法規的遵循	評估及改進組織流程的品質
稽核方針	著眼過去	著眼過去	著眼現在及未來
稽核內容	預算、會計、帳務、報表...	程序、標準、法規、內部程序...	經濟性、效率、效益

稽核時應該看些什麼?

得就未來有關管理及績效重大挑戰事項提出預警性意見

內部控制監督作業-內部稽核-作業流程

規劃稽核

- 1、決定稽核項目
- 2、稽核工作分派
- 3、擬定稽核計畫
- 4、選擇稽核方式
- 5、發出稽核通知

執行稽核

- 1、蒐集佐證資料
- 2、撰寫稽核紀錄
- 3、作成稽核報告
- 4、分送稽核報告

追蹤結果

- 1、彙整內控缺失
- 2、彙整興革建議
- 3、追蹤缺失改善及興革建議辦理情形

※ 資料來源：林柄滄(2013)，內部稽核理論與實務(第六版)，中華民國內部稽核協會。

以下實作範例係按上述三階段所列步驟說明實作流程，
範例內所列數據係假設資料，僅供輔助說明範例內容之用。

Example of Tax Safeguards

實作範例-債權（執行）憑證管理作業

內部稽核-規劃稽核^{1/13}-擬定稽核計畫

稽核計畫內容得包括事項：

- 1 稽核項目及目的
- 2 稽核期間
- 3 稽核工作期程
- 4 稽核工作分派
- 5 經費來源

稽核計畫應於執行前簽報機關首長核定

內部稽核-規劃稽核^{2/13}-決定稽核項目^{1/5}

檢視**風險評估**或**績效達成程度**等情形，就**高風險**或**主要核心業務**優先擇定稽核項目

稽核其檢討改善情形

審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見，經審計部追蹤查核結果仍待**繼續改善**，並再**綜合研提審核意見**者。

稽核其執行情形或成效

- 1 **跨機關整合業務**
- 2 **占機關年度預算比例較高**之業務
- 3 **久未辦理**內部、外部稽核或評估之業務
- 4 **影響政府公信力**之潛在風險案件
- 5 **進度嚴重落後**或**停工六個月以上**或因故**解除契約**等公共工程案件

內部稽核-規劃稽核^{3/13}-決定稽核項目^{2/5}

稽核其資訊系統管理機制

利用資訊系統自動處理業務控管流程或資料勾稽比對案件之資料異動紀錄，以及資訊系統間資料介接傳遞以人工處理控管流程或勾稽比對之案件，經評估存有**遭蓄意竊取**、**竄改**或**洩漏資料**等風險者。

其他重大議題

- 1 內部重要會議**列管事項**
- 2 立法院**質詢案件**
- 3 監察院**彈劾**、**糾正**（舉）或提出**其他調查意見**之案件
- 4 審計部中央政府總決算審核報告**重要審核意見**
- 5 上級與各權責機關（單位）督導等所列**待改善事項**
- 6 **中央廉政委員會**及各機關**廉政會報**所提相關議題
- 7 **外界關注事項**

內部稽核-規劃稽核4/13-決定稽核項目3/5

依**風險權數表**之評估結果擇定**風險權數較高**之項目

風險權數表範例

風險因素	因素概述	評估權數【註】		
		1	3	5
A.上年度內部控制缺失及改善情形	指審計機關、監察院、內部稽核或稽核評估職能等所提內部控制缺失改善情形	無	已完成全面改善	尚未完成全面改善
B.距前次稽核時間	指前次稽核評估職能或內部稽核該項目距評估日之時間	未逾2年	逾2年且未逾5年	逾5年或未曾稽核
C.上年度內部控制修正情形	指作業相關規定、流程或資訊系統、內部控制制度等增(刪)修訂情形	無	未涉及控制點之修正	涉及控制點之修正
D.上年度所需經費或所支配資源之規模(或經管財物之帳面價值)	指個別項目所匡列經費、分配資源型係指年所支配資源規模、經常性業務則為一年度經手(支用)之經費或財物帳面價值	無	未逾100萬元	逾100萬元
E.作業或系統屬機關核心業務之重要性	指作業、制度或資訊系統歸屬右列評估內容之屬性	非屬當年度績效評核或施政計畫項目之例行性業務	屬當年度績效評核項目	屬當年度之施政計畫項目

註：作業或業務等項目於單項風險因素評估時，如同時涉及不同評估權數者，以風險權數最高者列計(例如：某一作業同屬當年度績效評核及施政計畫項目，則以風險權數較高之5分列計該作業之權數)

內部稽核-規劃稽核5/13-決定稽核項目4/5

依**風險權數表**之評估結果擇定**風險權數較高**之項目

風險分析底稿範例

受查單位	風險分析							擇定權數合計 值較高前X項 或達到X分以上為稽核項目	未曾 (或逾X年末) 辦理內部稽核之項目
	評估項目	風險因素					權數合計		
		A.上年度 內部控 制缺失 及改善 情形	B.距前 次稽 核時 間	C.上年度 內部控 制修正 情形	D.上年度所需 經費或所支 配資源之規 模(或經管財 物之帳面價 值)	E.作業或系 統屬機 關核心 業務之 重要性			
○○○○科	建築施工管理作業	1	1	1	3	5	11		
	債權 (執行) 憑證管理作業	3	5	3	3	5	19	V	
	營造業管理作業	1	5	1	1	1	9		
	土資場管理作業	1	3	1	3	3	11		
○○○○科	公共安全查核作業	1	1	3	3	5	13	V	
	室內裝修及廣告物管理作業	1	3	1	1	1	7		
	無障礙設施審查作業	1	5	1	5	1	13	V	
	違規使用管理作業	1	3	1	3	3	11		V
·	·				·			·	·
·	·				·			·	·
·	·				·			·	·

內部稽核-規劃稽核^{6/13}-決定稽核項目^{5/5}

擇定稽核項目

稽核項目表範例

類別(舉例)	稽核項目	受查單位
影響上年度簽署部分有效或少部分有效內部控制聲明書之內部控制缺失項目	無	無
風險權數較高之項目 (權數合計值較高前X項或達到X分以上之項目)	債權 (執行) 憑證管理作業	0000科
	公共安全查核作業	0000科
	無障礙設施審查作業	0000科

未曾(或逾X年末)辦理內部稽核之項目	違規使用管理作業	0000科

內部稽核-規劃稽核7/13-設定稽核目的

債權(執行)憑證管理作業-設定稽核目的

範例

營運目標	控制
精進憑證保管及追償作業，以保障機關本身資產安全、增進政府收益，避免債務人規避所應承擔之責任。	針對債權(執行)憑證管理作業，訂有內部管理規範。
.....

透過瞭解稽核項目之營運目標，分析為確保該目標達成所採行之控制機制，據以設定稽核目的。

項次	稽核項目	稽核目的	預定查核日期	預定稽核人員
1	債權(執行)憑證管理作業	1.瞭解是否建立內部管理制度。 2.瞭解債權(執行)憑證保存作業妥適性。 3.瞭解債權清查及追償情形 4.....	○年○月間	法務科科長 ○○○ 政風室專員 ○○○
2

內部稽核-規劃稽核8/13-稽核工作分派1/2



理想：具有獨立客觀地位之專業人員

現階段作法：成立內部稽核單位

- ◆得視需要調度稽核評估職能單位、主要核心或高風險業務等單位人員
- ◆該等人員不得針對過去一年內、目前或即將負責承辦業務執行稽核
- ◆得會同稽核評估職能單位擬定稽核計畫，且不重複稽核
- ◆如擇有類似稽核項目，得與稽核評估職能單位整合稽核工作期程，採聯合稽核方式辦理
- ◆業務屬性單純或規模較小者，得併上級統籌辦理

內部稽核-規劃稽核9/13-稽核工作分派2/2

債權（執行）憑證管理作業-稽核工作分派

範例

為有效協助檢查內部控制建立及執行情形，查核機關資源使用之經濟、效率及效果，為有效運用有限稽核人力資源並掌握稽核時效，將採交叉稽核方式辦理，必要時將調度各稽核評估職能單位人員參與稽核工作。其中，針對「債權（執行）憑證管理作業」稽核項目，指派法務科科長○○○、政風室專員○○○及主計室專員○○○共同參與稽核。

內部稽核-規劃稽核10/13-發出稽核通知

稽核通知

執行內部稽核工作前，通知受查單位備妥稽核所需相關資料，以利受查單位配合。

範例

債權(執行)憑證管理作業-發出稽核通知

○○機關 函 機關地址：
傳 真：

受文者：如行文單位

發文日期：中華民國110年3月10日

發文字號：○○字第10750600000號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：

附件：

主旨：○○機關110度第1次內部稽核將於110年4月間辦理，請 貴單位於稽核期間配合○○機關內部控制小組內部稽核工作分組查核需要，提供稽核所需相關文件等，並於接受稽核人員訪談時詳實答覆，俾利稽核工作順利進行，請 查照。

說明：請 貴單位就債權(執行)憑證管理作業等相關書面文件備妥，包括：相關作業程序及規範、相關清冊、成果統計資料及相關往返公文等。

正本：○○機關○○單位、○○單位

副本：○○機關○○單位

內部稽核-規劃稽核^{11/13}-選擇稽核方式^{1/3}

稽核方式

內部稽核單位得於執行稽核計畫前召開**行前會議**，依稽核項目之性質及受查單位之特性等**選擇稽核方式**，包括**檢查**、**觀察**、**詢問**、**驗算**或**查證**等，並視需要**擇定適宜之抽核比率**。

範例

債權（執行）憑證管理作業-選擇稽核方式

- 檢視現有案件**管制流程**。
- 觀察案件**實際處理情形**。
- 查閱作業流程中相關**文件紀錄**。

內部稽核-規劃稽核^{12/13}-選擇稽核方式^{2/3}

針對稽核重點，考量查核過程及取得佐證資料所需等，設定稽核方式。

方式	說明
面訪洽詢	洽詢主辦單位或相關人員等，瞭解作業現況、控制環境及各類紀錄、表單或系統等資料內容。
書面稽核	採全查或抽樣方式取得查核過程所需之紀錄、公文、教材或作業規定等文書資料，予以查閱、勾稽或分析計算等，查證其實際執行結果。
實地稽核	由稽核人員或視性質委由公證第三人等採全查或抽樣方式實地現場勘查、觀察或盤點，以查證實況並與相關紀錄文書互相驗證。
問卷調查或函證	視稽核重點需要，設定調查母體及抽樣方法，採電話訪問、問卷、上網公開徵求等方式或向相關單位函詢，以取得較客觀之資訊俾利判斷或驗證其實況。
.....	

內部稽核-規劃稽核^{13/13}-選擇稽核方式^{3/3}

稽核人員為利後續**建構問題**、**設定稽核方式及執行實際查核工作**，先與受查單位**進行初步洽談**、**蒐集相關資料及判斷基準**、**並記錄現況等**，以增進對**作業實況**、**控制環境及內部控制缺失改進情形**之瞭解。

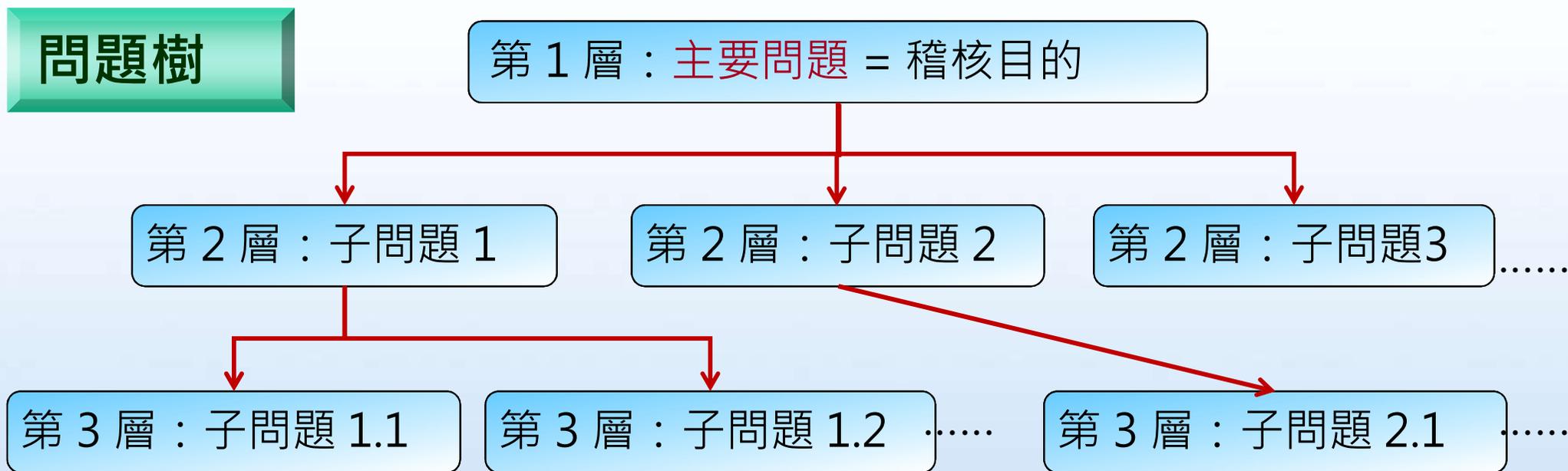
稽核債權憑證管理作業之準備工作概況表

範例

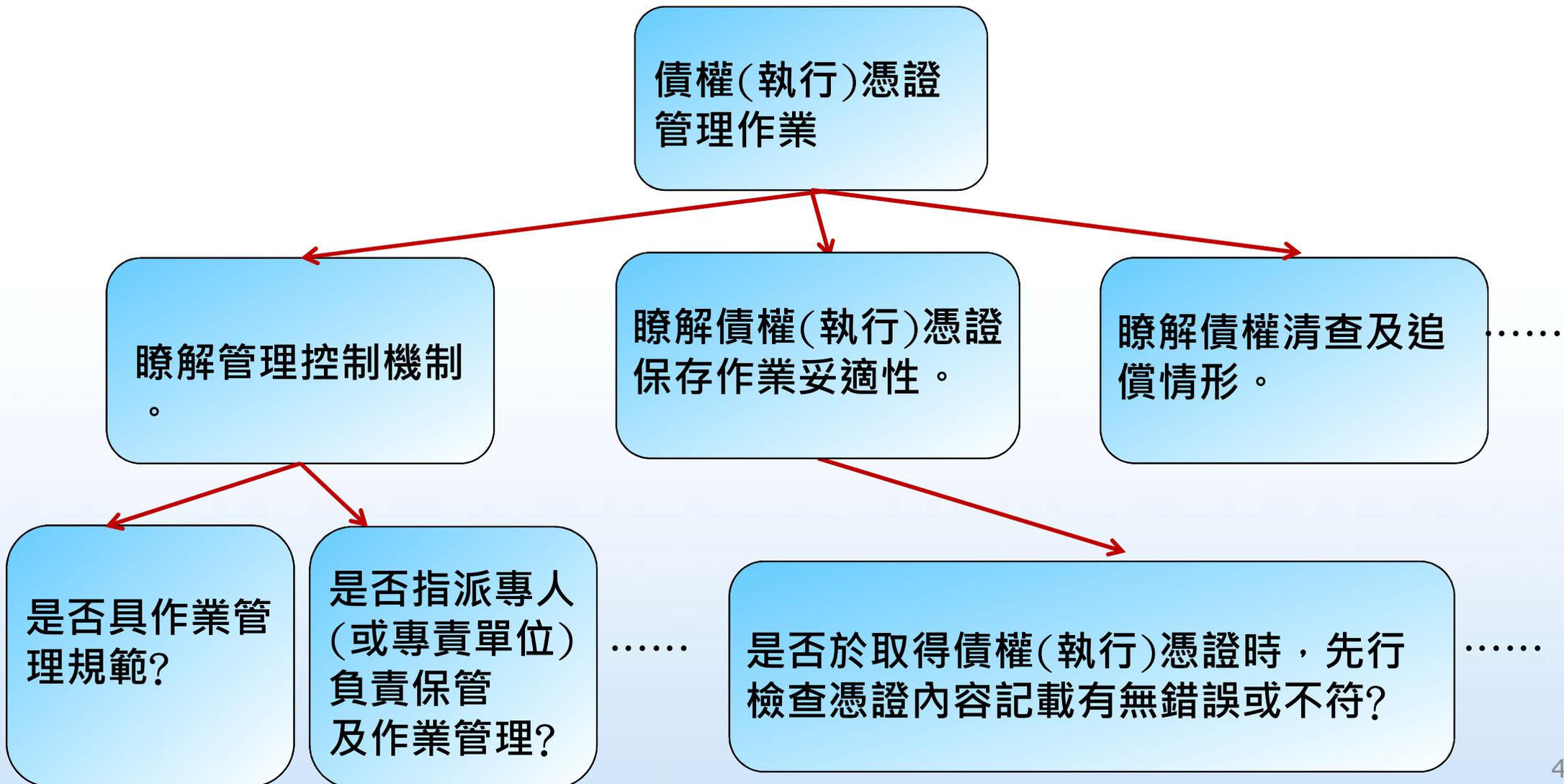
準備工作	內容概述
與受查單位討論	瞭解 管理現況 、 作業規定 、 清理追償方式及控管機制 等，與相關單位主管或承辦同仁洽談，告知稽核範圍及時程，並取得聯絡窗口。
蒐集並參閱文件	蒐集相關資料 ，如機關所訂作業要點、職掌、盤點與追償紀錄、債權憑證管理系統作業手冊等。
觀察或巡視	實地觀察 債權憑證收件、記錄、保存、清理追償作業及資訊管理系統操作功能等現況。
瞭解過去內部控制缺失改善情形	瞭解審計機關近3年所提未專責管理債權憑證及未積極清理追償等 缺失 ，及其 改進措施辦理情形 。
其他	蒐集並瞭解 其他債權憑證較多機關 (如稅務、交通監理等)之 實務作法 。

內部稽核-執行稽核_{1/13}-建構內部稽核問題_{1/2}

為系統化進行稽核，稽核人員運用**問題樹方法**分析稽核項目，將其**整體目的轉換為主要問題**，再**逐級細分子目的**並將其轉換為**子問題**，藉以臚列主要問題及其子問題之架構（如下圖），作為後續執行稽核及彙製底稿之基礎架構。



內部稽核-執行稽核^{2/13}-建構內部稽核問題^{2/2}



內部稽核-執行稽核^{3/13}-稽核程式^{1/2}

依建構之內部稽核問題擬定稽核程式

範例

債權（執行）憑證管理作業內部稽核(部分)

稽核人員：○○○ 受查單位：○○科 日期：○年○月○日 編號：10○-○-○○○

稽核項目	稽核目標	稽核重點	稽核方式
債權(執行) 憑證管理 作業	1.瞭解管理控制機制	1.1 是否具作業管理規範?	1.洽詢管理單位承辦人瞭解現行相關管理規範等。 2.查閱訂頒之相關內部管理規範或所依循之上級主管機關訂頒之規定，如債權(執行)憑證之管理、追償及註銷等規定。
		1.2 是否指派專人(或專責單位)負責保管及作業管理?	調閱機關內部工作職掌及指派專人或專責單位之公文書。

內部稽核-執行稽核4/13-稽核程式2/2

範例

稽核項目	稽核目標	稽核重點	稽核方式
	2.瞭解債權(執行)憑證保存作業妥適性	2.1 是否於取得債權(執行)憑證時，先行檢查憑證內容記載有無錯誤或不符？如有錯誤或不符是否即函請行政執行機關更正？	1.查閱收受債權(執行)憑證之簽辦紀錄等資料。 2.抽查債權(執行)憑證記載內容比對移送書或收款明細內容，及向行政執行機關申請更正之函文等。
		2.2 債權憑證正本是否按時效屆滿期間或取得時間先後順序保存於適當處所，或存入金融機構保證品專戶保存？	1.實地現勘保存處所及觀察相關安全措施(如上鎖或具防火功能等)、查閱所留存是否為正本並依序保存。 2.如存入金融機構保證品專戶保存者，函證或洽請金融機構查證其明細或餘額等帳戶現況，並與「寄存證」留底聯相勾稽。
		2.3

內部稽核-執行稽核^{5/13}-蒐集佐證資料^{1/3}-分析

內部稽核人員得從下列「五個面向」進行分析，俾提出稽核建議與受查單位充分溝通：

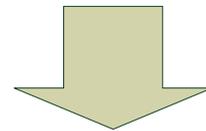
- 1、**實際情況**(condition)：陳述實際發現之現況或問題。
- 2、**判斷標準**(criteria)：依據法令規定或選擇適當之判斷基準，用以作為評估或驗證之參據。
- 3、**影響結果**(effect)：掌握實際情況已經（可能）存在之衝擊及其影響層面與嚴重程度。
- 4、**造成原因**(cause)：深入探究實際情況發生之根本原因，以免忽略關鍵核心問題。
- 5、**建議意見**(recommendation)：綜合分析並與受查單位共同研擬改進建議，以解決根本原因或核心問題。

胡適：「有幾分證據，說幾分話；有七分證據，不能說八分話；大膽的假設，小心的求證」 43

內部稽核-執行稽核6/13-蒐集佐證資料2/3-分析

應該如何？(what it should be?)

衡量標準
(應該發生之狀況)

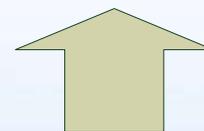


造成原因
(差異發生之原因)

差異
(標準與實況)

影響結果
(差異導致之後果)

為何情況存在？
(why the condition exists?)



然後呢？(so what?)

實際情況
(發生狀況或條件)

是什麼？(what it is?)

資料來源：林柄滄(2013)·內部稽核理論與實務
(第六版)·中華民國內部稽核協會。

→ 如何做的更好？(how to make it better?) → 建議意見

內部稽核-執行稽核7/13-蒐集佐證資料3/3-程序

稽核項目具有量化或非量化績效目標或指標時，內部稽核人員得採行下列程序，衡量稽核項目之資源使用是否具有效率及效果，提出可能提升績效之建議及預警性意見：

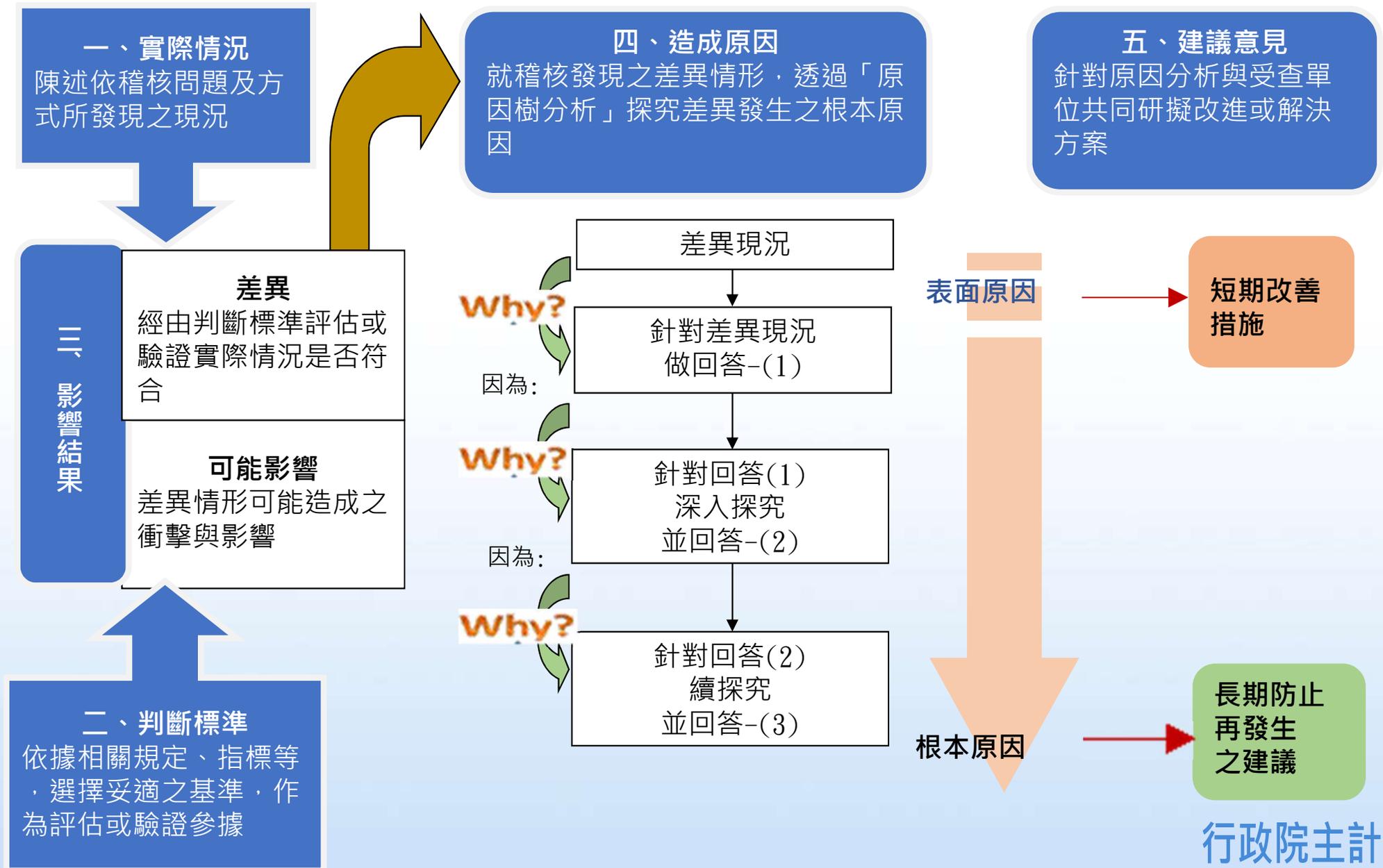
1 蒐集有關之資料。

2 衡量基準選擇來源：

- (1)前期績效、既定(或預計)目標及其績效衡量指標。
- (2)法令規定或契約規範，如預計完成期限、品質或數量標準等。
- (3)國際公認之指標或標準等。
- (4)其他同類績效優良機關、單位或民間相關機構等之標竿典範。
- (5)內部稽核人員專業判斷。

3 運用分析、分類、比對等方式，分析實際績效與衡量基準的差異，並了解差異原因及其影響。

運用五面向及原因樹分析稽核發現



以某機關債權（執行）憑證管理作業運用五面向及原因樹分析方法舉例

五面向 稽核問題	一、 實際情況	二、 判斷標準	三、 影響結果		四、 造成原因	五、 建議意見	
			差異	可能影響		短期改善措施	長期建議意見
1.2 是否指派專人(或專責單位)負責保管及作業管理	分由各業管單位指派人員負責債權憑證之保管及作業管理。惟產生 管理人員空窗期 或存在不斷由 新人摸索學習 之情形。	內部作業要點規定，各業管單位須有 專人 負責管理。	隨人員異動或職務異動頻繁，時有接替之管理人員空窗期或存在不斷由新人摸索學習。	不利於落實執行債權憑證管理作業之管控，可能導致後續之追償作業不一致。	<pre> graph TD A[管理人員空窗期] --> B[管理人員異動頻繁] B --> C[業務單位各自管理] C --> D[無主政管理單位] </pre>	直屬主管加強對承辦同仁之作業 督導	建請由機關首長指派召集人邀集相關單位研商是否採由 主政單位 管理模式

內部稽核-執行稽核8/13-蒐撰寫稽核紀錄1/2

執行稽核時...

內部稽核人員執行稽核工作，得檢查相關文件、資產，並詢問有關人員，並應正確且完整記錄稽核情形並檢附佐證資料，作成稽核紀錄，俟於稽核報告完成並於依程序簽報機關首長核定後送各受查單位。

稽核紀錄得包括事項：

- 1 稽核項目
- 2 稽核方式
- 3 稽核發現
- 4 稽核結論
- 5 改善措施或興革建議

內部稽核-執行稽核9/13-撰寫稽核紀錄2/2

債權（執行）憑證管理作業-撰寫稽核紀錄

範例

○○機關 ○○○年度稽核紀錄表

稽核項目	稽核目的	稽核問題	稽核方式	稽核發現與結論	改善措施 /興革建議
債權(執行) 憑證管理 作業	瞭解管理 控制機制	是否指派專 人(或專責單 位)負責保管 及作業管理 ?	調閱機關內部工作 職掌及指派專人或 專責單位之公文書 。	現行由各業務單位各自派 人管理之方式，隨著人員 異動或職務更換頻繁等， 時有接替人員空窗期或存 在不斷由新人摸索學習之 情形，且各業務單位後續 之清理追償期程不一，不 利於落實執行債權憑證管 理作業。	建請除由直屬主管 加強對承辦同仁之 作業督導外，並考 量由機關首長指派 召集人，邀集相關 處、室共同研商是 否採統籌債權憑證 管理之主政單位方 式，以利保管、追 償作業之管制。

內部稽核-執行稽核10/13-作成稽核報告

○○機關

○○年度(○○年○○專案)稽核報告

壹、稽核日期及受稽核單位：○○年○○月○○日/○○單位

貳、稽核結果：

年度稽核若分次辦理，則**按次編製**稽核報告

項次	稽核項目	稽核發現與結論	改善措施/興革建議
1	債權(執行)憑證管理作業	經查106年1月至107年5月間註銷及已換發新證之案件共35件，雖已將電子掃描檔上傳至資訊管理系統中備查，惟發現某3個業務單位之原債權憑證正本未另行抽存，仍與具追償效力之案件併存，易造成混淆、影響後續清查作業之進行。	請該3個業務單位清查將已註銷或換發新證之債權憑證另行抽存列冊保管，避免與仍具追償效力之債權憑證混淆。 ...
2

揭露稽核發現之**優點**、稽核發現與相關自行評估結果不一致等**缺失**

敘明對機關**形成挑戰之原因**、目前**因應作為**及未來**尚待加強之作為**，若未提出，得免列示

參、**未來有關管理及績效重大挑戰之預警性意見**

內部稽核-執行稽核11/13-分送稽核報告

分送稽核報告

分送內部稽核報告，請相關單位就內部控制缺失確實檢討改善，以利後續追蹤改善情形。

債權(執行)憑證管理作業-分送稽核報告

範例

○○機關 函

機關地址：
傳 真：

受文者：如行文單位

發文日期：中華民國108年12月11日

發文字號：○○字第1080600001號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：

附件：如主旨

主旨：檢送○○機關本(108)年度稽核報告，請就所列內部控制缺失確實檢討改善，以利後續追蹤改善情形，請查照。

正本：○○機關○○單位

副本：

內部稽核-執行稽核12/13-追蹤結果1/2

至少每半年追蹤1次

稽核單位

首長核定

相關單位

內控缺失

改善情形

追蹤至改善完成為止，以確認相關單位已採取適當之改善措施

興革建議

辦理情形

追蹤至相關單位評估其可行性，以決定是否採納該等建議或採行相關因應作為為止

彙整

填報

內部稽核-執行稽核13/13-追蹤結果2/2

內部控制缺失及興革建議追蹤表

項次	缺失事項/興革建議	改善/辦理情形	追蹤結果
自行評估結果所發現缺失及所提興革建議			
1
2
內部稽核報告所列缺失及興革建議			
1	<p>1.經查106年1月至107年5月間註銷及已換發新證之案件共35件，雖已將電子掃描檔上傳至資訊管理系統中備查，惟發現某3個業務單位之原債權憑證正本未另行抽存，仍與具追償效力之案件併存，易造成混淆、影響後續清查作業之進行。</p> <p>...</p>	<p>請該3個業務單位清查將已註銷或換發新證之債權憑證另行抽存列冊保管，避免與仍具追償效力之債權憑證混淆。</p> <p>...</p>	業經○○單位改善完成

稽核評估職能單位所發現缺失及所提興革建議

監察院彈劾與糾正(舉)案件或提出其他調查意見，涉及內部控制部分

審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見，涉及內部控制部分

內部稽核-內部稽核的責任

無法絕對保證一定能發現不法或不當情事!

- 1.對潛在風險業務**保持警覺**，如發現不法或不當情事，
應**簽報機關首長**責請**相關單位人員**查處。
- 2.持續**參加教育訓練**，並秉持**誠實信用原則**及**專業**上應有之注意。
- 3.如發現**重大違失**或機關有受**重大損害**之虞時，應立即**簽報機關首長**處理。
- 4.稽核資訊不宜揭露所有收受者時，得**單獨**作稽核報告。

內部稽核-附則

其他小叮嚀

- 1 自評結果及內稽報告所列**改善措施**或**興革建議**，若涉及**需修正內部控制機制**者，應由**負責內部控制業務之幕僚單位**督導各單位修正。
- 2 各機關得將**內部控制建立及執行情形**，納為辦理**機關內部單位間團體績效評比之衡量標準**。
- 3 各機關辦理自評及內稽之**表件及其佐證資料**等，應自各該工作結束日起，以**書面**文件或**電子化**型式**至少保存五年**。
- 4 為落實機關自主管理，各機關於**整體內部控制有效**之前提下，得**彈性調整自行評估及內部稽核**之作法。

內部稽核實務-發展持續性稽核及監控^{1/2}

各機關善用資訊技術，針對關鍵控制重點強化自動化勾稽、比對及監控功能，提升監督機制之品質與效率。



內部稽核實務-發展持續性稽核及監控^{2/2}

➤ 藉由資訊科技之輔助，建構新的內部控制環境，並創造下列效益：

導入內部控制E化管理



降低風險



針對可能發生潛在風險之關鍵控制點進行監控，即時偵測內部控制違失或異常情事，有助於降低施政風險。

協助達成施政目標



藉由資訊科技可提供即時且可用之資訊，協助機關首長與高階主管作成各項決策，達成施政目標。

提高作業效率



經由資訊系統協助彙整或分析內部控制運作情形，降低作業時間，提高效率並節省人力成本。

參、內部稽核範例

行政院主計總處全球資訊網 1/2

政府內控與內稽專區 (<https://www.dgbas.gov.tw/>)

關於主計總處

- ▶ 主計總處簡介
- ▶ 首長、副首長簡介
- ▶ 施政願景
- ▶ 施政計畫
- ▶ 年度施政績效報告
- ▶ 本總處年報
- ▶ 本總處單位
- ▶ 本總處性別平等專案小組
- ▶ 主計故事

政府內控與內稽

- ▶ 內部控制監督作業相關規定
- ▶ 系統專區
- ▶ 內部控制共通性作業
- ▶ 內部控制監督作業範例
- ▶ 教育訓練

政府預算

- ▶ 中央政府總預算及附屬單位預算
- ▶ 特別預算
- ▶ 解釋彙編
- ▶ 預算編審程序
- ▶ 縣市總預算
- ▶ 中央政府總預算第二預備金動支數額表
- ▶ 中央政府各機關單位預算及附屬單位預算

政府統計

- ▶ 中華民國統計資訊網
- ▶ 主計總處統計專區
- ▶ 統計法制與標準分類
- ▶ 指定統計調查專區
- ▶ 政府統計調查填報
- ▶ 資訊服務
- ▶ 本月辦理統計調查總覽
- ▶ 研討會及座談會

政府會計

- ▶ 會計制度
- ▶ 內部審核
- ▶ 財物標準分類
- ▶ 物品管理手冊
- ▶ 政府會計公報

資訊管理

- ▶ 資訊服務費用估算
- ▶ 公務機關電腦軟體攤銷作法問答彙編
- ▶ 政府歲計會計資訊業務
- ▶ 普抽查資訊業務
- ▶ 行政資訊業務
- ▶ 全國主計網

預算執行及決算

- ▶ 編製要點
- ▶ 季報
- ▶ 半年結算報告
- ▶ 決算
- ▶ 審計部查核、審核報告

其他

- ▶ 政府施政績效
- ▶ 重大政策
- ▶ 政府資訊公開
- ▶ 主計法規
- ▶ 行政業務
- ▶ 主計人事
- ▶ 主計廉政
- ▶ 研究報告

行政院主計總處全球資訊網 2/2

類型	說明	案例名稱
擇定稽核項目		擇定稽核項目
支出及業務績效、收入及資產管理	支出佔機關年度預(決)算比例較高之業務、重要績效管制項目	1. 用地機關之私有地徵收作業 2. 資訊系統委外開發及維護採購作業 3. 行政罰鍰管理作業 4. 債權（執行）憑證管理作業 5. 財產及物品管理作業 ...
其他涉及民眾權益等		1. 建築使用執照核發審查作業 2. 債權人查調債務人課稅資料作業
電腦稽核	運用資料分析或電腦輔助稽核機關業務	1. 通用稽核模組介紹 2. 電腦稽核農業資材補助作業 3. 電腦輔助查核稅捐作業 4. 矯正機關囚情戒護風險監測 5. 運用停車管理資訊系統及天眼系統科技執法 6. 高級中等學校地質潛勢及可近性分析

透過風險權數分析法，集中稽核資源於查核高風險或影響績效達成之重要核心業務

以問題樹、五面向及原因樹等分析，針對發現問題研析根本原因及擬訂改進方案

內部稽核範例-電腦稽核

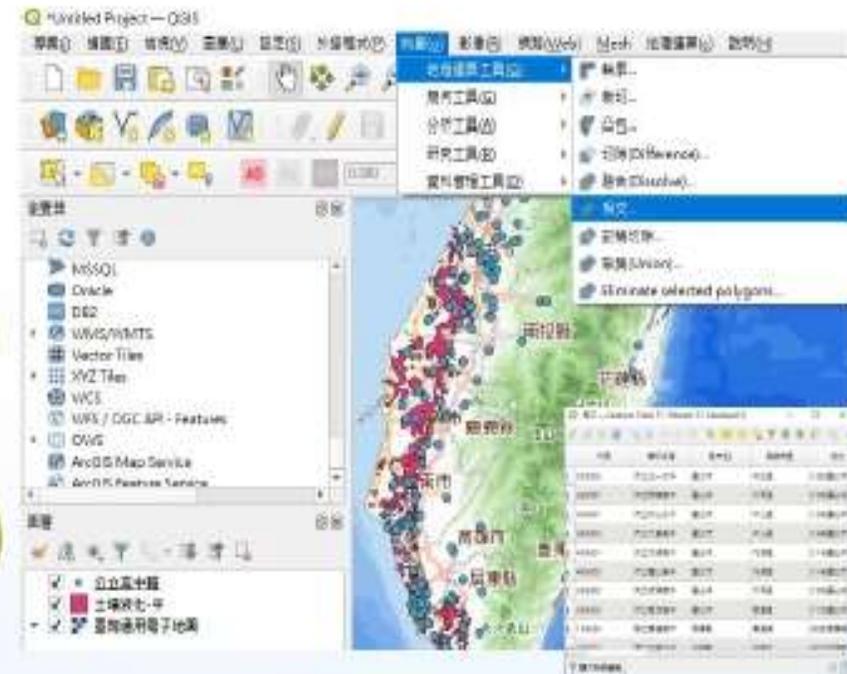
運用地理資訊系統 (Geographic Information System, GIS)輔助內部稽核工作，提供政策制定及執行之參考。

分析土壤液化、斷層帶等地質高風險區域之公私立高中職學校之分布情形

分析行政區轄內高中職、長期照顧及老人福利等相關資源之布建情形

運用系統科技執法進行持續性監控，提升內部稽核效率。

運用停車管理系統及天眼系統追蹤違章欠稅車輛動態及進行查扣作業



內部稽核範例-屏東縣運用系統科技執法1/2

持續性監控範例

強化汽車牌照稅欠稅徵繳

停車管理系統科技執法流程

建置違章
欠稅車籍
資料檔，
上傳「停
車管理資
訊系統」

車輛進入收費
停車格，停車
管理資訊將違
章欠稅車號相
互勾稽比對，
資訊回傳

分析回傳
之欠稅車
輛訊息，
查調欠稅
最新狀況

與執行分
署確認是
否查扣拖
吊車輛並
聯繫警局
協助

財稅單位、執
行分署與警局
跨機關合作，
進行相關執法
作業

天眼系統科技執法流程

違章欠稅車籍資料匯
入系統，即時偵測及
鎖定相關車輛並擇定
合適之執法路線

運用「天眼
系統」以車
追人

查獲欠稅車
輛，車主結
清欠款或查
封拖吊



內部稽核範例-屏東縣運用系統科技執法2/2

● 稽核緣由

- 稅收占比高：近5年使用牌照稅實徵數占整體稅捐比率約3成。
- 違章罰鍰情形嚴重：稅負罰鍰95%為使用牌照稅違章罰鍰。

● 注意事項

稽核項目之擇定

- 符合車輛查扣原則
- 滾動檢討預警指標：「停車管理資訊系統」欠稅金額達2萬元以上、「天眼系統」欠稅金額達1萬元以上，即行通報

● 稽核效益：查獲438輛欠稅車輛，徵起438萬餘元

稽核適法性
與成本效益

運用科技即時偵測，協助機關持續監督



行政院主計總處

肆、其他注意事項

實地查核發現內部控制共同性缺失^{1/2}

行政院主計總處近3年實地機關內部控制辦理情形發現須注意態樣

類型	內容
風險評估作業方面	<ul style="list-style-type: none">✓ 辨識風險項目時，未將監察院糾彈案案件及審計部意見涉及內控缺失項目納入。✓ 未建置「風險評估及處理彙整表」即時呈現機關整體風險評估情形。✓ 上年度新增控制機制，未滾動納入次年度現有機制一併檢討。✓ 風險項目未新增控制機制，殘餘風險值卻降低。

實地查核發現內部控制共同性缺失^{2/2}

行政院主計總處近3年實地機關內部控制辦理情形發現須注意態樣

類型	內容
內部控制 監督作業方面	<ul style="list-style-type: none">▶ 自行評估前後起訖時間未銜接、部分單位未納入評估範圍。▶ 內部稽核項目僅限內控制度所列控制作業，未涵蓋審計部重要審核意見等主要業務或高風險項目。
追蹤缺失改善 及興革建議辦 理情形方面	<ul style="list-style-type: none">● 未完整將自評結果、內稽報告、稽核評估職能單位等內、外部意見涉及內控缺失辦理情形納入追蹤。● 未落實每半年進行追蹤作業。

伍、結語

結 語

內部控制及內部稽核，需要機關全體人員共同參與支持，且以**實質有效**最為重要，透過**健全之機制**、**強力落實執行**、**有效監督**，並以**自主與例外管理**為原則，以強化機關內部控制及內部稽核，合理確保達成機關施政目標，**提升政府治理效能**。

逐級
督導

例外
管理



機關自主管理

提升政府治理效能





THANK YOU

感謝您