



稽核理論及實務研習班

政府內部稽核之推動

行政院主計總處 邵雅雯

大綱

- # 內部控制與風險管理之沿革
- # 內部控制缺失案例
- # 政府內部控制觀念架構
- # 政府內部控制監督作業
- # 政府內部控制聲明書
- # 內部控制監督作業範例
- # 結語

內部控制與風險管理之沿革

- ✦ 97、98年：審計部於中央政府總決算審核報告指出，部分機關因內部控制機制未臻健全，發生貪瀆或不法等情事。
- ✦ 99年：組成「行政院內部控制推動及督導小組」
- ✦ 100年：訂頒「健全內部控制實施方案」
- ✦ 104年：「強化內部控制實施方案」(105年底停止適用)
- ✦ 105年：裁撤「行政院內部控制推動及督導小組」
- ✦ 109年：行政院核定「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」，自110年1月施行。

內部控制與風險管理之沿革

規範整併情形

110年1月1日前	110年1月1日後
行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準 (自110年1月1日起停止適用)	行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則 (109年9月11日訂頒)
風險管理及危機處理作業手冊 (自110年1月1日起停止適用)	行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊 (109年9月28日函頒)
政府內部控制制度設計原則 (自110年1月1日起停止適用)	納入作業手冊附錄3 政府內部控制制度設計重點
政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作原則 (自110年1月1日起停止適用)	納入作業手冊附錄2 政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作重點
政府內部控制監督作業要點 (105年12月30日修正)	政府內部控制監督作業要點 (繼續適用)
政府內部控制聲明書簽署作業要點 (107年12月28日修正)	政府內部控制聲明書簽署作業要點 (繼續適用)
強化內部控制實施方案 (自105年12月29日起停止適用)	
政府內部控制考評及獎勵要點 (自105年12月29日起停止適用)	
行政院內部控制推動及督導小組設置要點 (自105年12月29日起停止適用)	
強化內部控制實施方案年度重點工作 (停止適用)	

內控缺失案例—航基站遺失安毒事件

2021/3/21 航基站破獲毒品案，負責運送安非他命送驗的鄭姓調查員聲稱途中將證物弄丟，徐宿良於桃園地院首度開庭時，就犯罪事實全部坦承，透露航基站查緝毒品長年沒有專門存放空間，僅存放辦公室、儲藏室等處，且鑰匙置於公用鑰匙盒中，凸顯贓證物控管不足。

「內鬼」調查官勾結毒梟賺暴利



資料來源：台視新聞網 <https://news.ttv.com.tw/news/11007280032900N>

內控缺失案例－太魯閣號事故

2021/4/2花蓮縣秀林鄉台鐵東正線清水隧道北口，工程車自山坡滑落鐵軌，撞上行經的太魯閣號408次列車，造成列車出軌，卡在隧道內。截至2021年底統計，事故造成49人死亡、213人輕重傷，為台鐵近60年最嚴重意外。

太魯閣號第二節車廂吊掛拖拉作業



資料來源：報導者<https://www.twreporter.org/a/taiwan-railway-408-taroko-accident>

內控缺失案例 – 303 停電事故

台電公司興達電廠於2022/3/3進行隔離開關投入測試時，因維護及值班人員沒有先確認相鄰之斷路器是否有絕緣氣體，造成設備發生短路，使得興達電廠運轉中之5部機組全部跳脫，也導致多個變電所及電廠跳脫，造成全台高達549萬用戶停電。

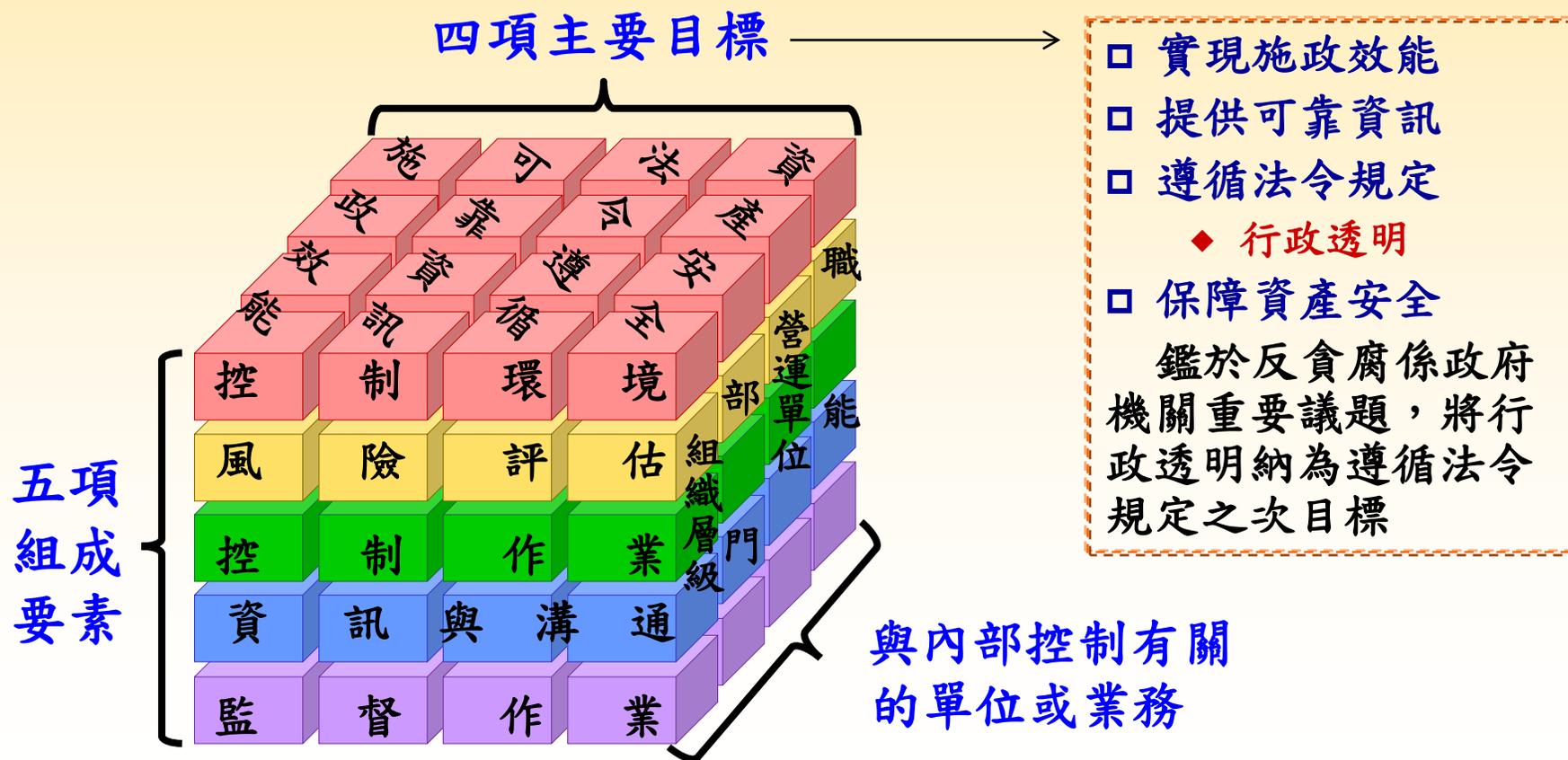
電廠檢修、試驗工作聯絡書

興達發電廠設備維護檢修、試驗工作聯絡書	
預定工作時間	自 111 年 03 月 03 日 08 時 00 分 至 111 年 03 月 04 日 16 時 00 分 止
工作項目	興二機所屬帶電 DS3541、3552 動作測試
運轉上安全措施、操作內容(值主任填)	發出停電工作副卡()張,懸掛子卡()張
一、工作內容及停止範圍:	1. 確認 ES 3552E、3541E、3542E、3551E、3552E 開啟。 2. DS 3541 投入開啟測試。 3. DS 3552 投入開啟測試。 * DS 3542 現場投入開啟測試。
可能影響機組運轉安全應注意事項:	A. 設備異常檢修、試驗等,是否可能有跳機風險()。 B. 需口開轉台臺半____,最大影響負載量____ MW。 C. 其它應注意事項:
1. 是否需要做設備試運轉(否)。	A. 設備異常檢修、試驗等,是否可能有跳機風險(否)。
A. 設備異常檢修、試驗等,是否可能有跳機風險(否)。	B. 需口開轉台臺半____,最大影響負載量____ MW。
B. 其它應注意事項:	C. 其它應注意事項:
值主任經理 副廠長	值主任經理 副廠長
說明	1. 凡設備維護檢修或試驗工作均應詳填本聯絡書,經經理(課長)簽章後送交值主任填寫安全上有關預防措施,再指令有關人員操作,並按規定在票面擊印定章即掛上手標,工作負責人檢理檢修工作卡之副卡後始准開始工作。 2. 未向調度處申請之工作項目涉及機組可能跳機風險之設備異常檢修,必須經副廠長以上主管核准才可進行檢修,並由值主任經理管控(並報調度室同意),且應填列上述欄位 A、B 項內容。
工作負責人	經理(課長) 值主任
值班員	值主任

資料來源：303停電事故檢討報告 經濟部

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。



政府內部控制觀念架構

✦ 政府內部控制五項要素—控制環境

- ✦ 塑造機關文化及影響其人員對內部控制認知，為設計及執行內部控制制度之基礎。包括：
 - 建立及維持公務職業操守與倫理價值觀念，型塑廉政文化，建立即時處理偏差行為之機制。
 - 首長與高階主管重視及支持內部控制，督導工作執行。
 - 授權適當明確，落實責任分工及制衡機制。
 - 人力資源之妥適管理，職務輪調及人才培育之機制。
 - 強化內部控制課責性，落實考核獎懲措施。

政府內部控制觀念架構

✦ 政府內部控制五項要素—風險評估

- ✦ 全面辨識影響目標達成之風險、分析該等風險之影響程度與發生可能性，及評量決定需優先處理之風險項目，據以決定採取控制作業，處理或回應相關風險：
 - 確認目標、定義風險容忍度，辨識相關風險。
 - 辨識貪腐與影響政府公信力之風險，強化廉政透明。
 - 落實風險分析，評量決定需處理之風險項目。
 - 滾動檢討風險，以因應對內部控制產生重大影響之改變。

政府內部控制觀念架構

✦ 政府內部控制五項要素—**控制作業**

- ✦ 依風險評估結果，採適當政策與程序，將風險控制在可承受範圍之內。控制作業具有預防性或偵測性之功能，亦可涵蓋人工化與自動化作業。包括：
 - 選擇業務項目，建立控制作業，以降低達成目標之相關風險至可容忍程度。
 - 建立資訊作業之控制，強化安全管理。
 - 定期檢討控制作業，授予權限落實執行。

政府內部控制觀念架構

✦ 政府內部控制五項要素—資訊與溝通

✦ 蒐集、編製及使用來自內、外部攸關及具品質之資訊，以支持內部控制其他組成要素之持續運作，並確保資訊於機關內、外部間有效溝通。包括：

- 確保資訊品質，以支持內部控制持續運作。
- 建立內部溝通，履行內部控制職責：
 - 落實內部控制制度遵循法令機制。
 - 建立通報異常情事之管道。
- 建立攸關且及時資訊之外部溝通，促進多方交流：
 - 推動行政透明措施，對外界意見及時處理。
 - 落實跨機關整合及協調。

政府內部控制觀念架構

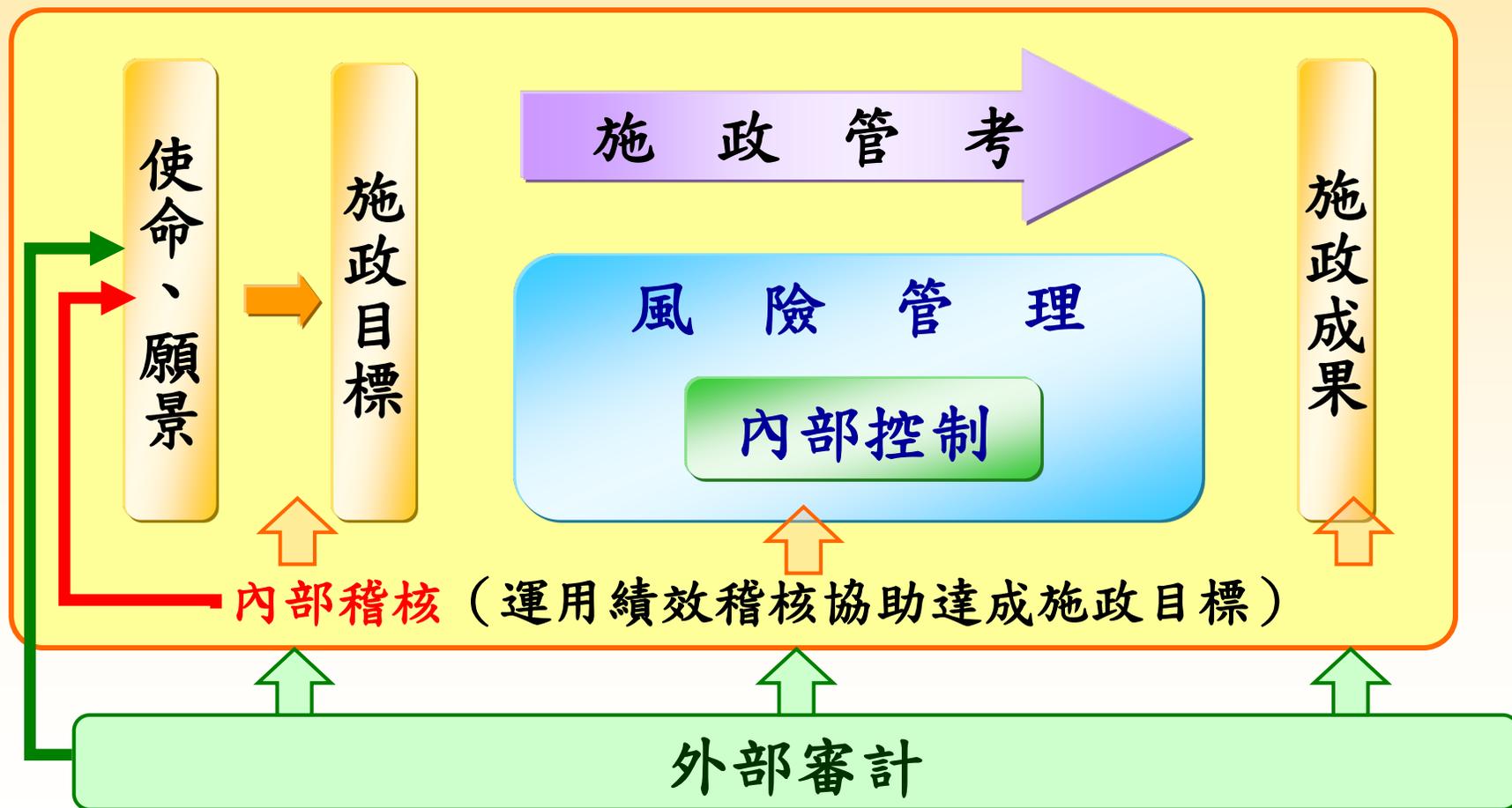
✦ 政府內部控制五項要素—監督作業

✦ 採持續性評估、個別評估或二者併行，以合理確保內部控制持續有效運作：

- 落實監督作業，提出可能提升績效之建議。
- 定期檢視各項作業流程之簡化及透明化程度。
- 針對內部控制缺失及具體興革建議，落實追蹤檢討改善作為。

政府內部控制觀念架構

- 透過有效之風險管理及內部控制，協助發揮施政管考功能



政府內部控制監督作業

- ✦ 依據：政府內部控制監督作業要點
- ✦ 目的：行政院及所屬各機關（構）、學校落實自我監督機制，以合理確保內部控制持續有效運作。

政府內部控制監督作業

監督作業類型

類 型	負責人員	辦 理 內 容	頻 率
例行監督	單位主管	分層負責授權業務執行督導	持續性評估
自行評估	相關單位	評估控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業等內部控制五項組成要素運作之有效程度。	個別評估 (年度自行評估)
內部稽核	內部稽核單位	<ul style="list-style-type: none">➢ 協助機關檢查內部控制建立及執行情形，適時提供改善建議。➢ 得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。	個別評估 (年度稽核、專案稽核)

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，以合理確保業務之正常運作。

政府內部控制監督作業

✦ 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
 - 建立檢討主管法令規定機制
 - 針對外界意見或執行缺失即時檢討相關法令規定
 - 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

政府內部控制監督作業

自行評估作業流程

規劃評估	執行評估		追蹤改善
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
確定評估時程	評估內控落實情形	彙整缺失或建議	列管改善情形
分派評估工作	作成內控自行評估表	提報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			

政府內部控制監督作業

▣ 內部稽核作業流程

規劃稽核	執行稽核	追蹤結果
<ul style="list-style-type: none">▶ 決定稽核項目▶ 稽核工作分派▶ 擬定稽核計畫▶ 選擇稽核方式▶ 發出稽核通知	<ul style="list-style-type: none">▶ 蒐集佐證資料▶ 撰寫稽核紀錄▶ 作成稽核報告▶ 分送稽核報告	<ul style="list-style-type: none">▶ 彙整內控缺失▶ 彙整興革建議▶ 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。

政府內部控制聲明書

- ✦ 依據：政府內部控制聲明書簽署作業要點
- ✦ 簽署人：機關首長與督導內控內稽業務之召集人共同簽署
- ✦ 期限：隔年三月底前
- ✦ 例外：國立大學 - 校務基金績效報告書提送校務會議通過前

政府內部控制聲明書

內部控制聲明書申報系統 <https://enterprise.dgbas.gov.tw/SIC/manager/index.jsp>

行政院主計總處
Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics, Executive Yuan, R.O.C.(Taiwan)

內部控制聲明書申報系統

- 一、配合行政院110年1月5日修頒「政府內部控制聲明書簽署作業要點」規定，各機關每年應運用本系統申報擬具及上傳聲明書。
- 二、本系統已依清查結果預設使用者權限及合併簽署機關範圍，如有異動需要，請於111年1月31日前更新。
- 三、貴機關所屬如未設定本系統使用權限者，納入貴管聲明範圍。

諮詢專線：
業務流程請洽 綜合規劃處內控督導科
電話：02-23803838
系統操作請洽 主計資訊處洪分析師秀蘭
電話：02-23803868

使用者登入

帳號：

密碼：

圖片驗證： [重新產生](#)

驗證碼：

[登入](#) [忘記密碼](#) [推廣影片](#)

[簽署作業要點](#) [系統操作手冊](#)

政府內部控制聲明書

內部控制聲明書類型及揭露事項

類 型	整體內部控制有效程度	確保內部控制目標之達成	有內部控制重大缺失之內部控制聲明書揭露事項
有 效	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 無內部控制缺失 ➤ 內部控制缺失並已於當年度12月31日前採行改善措施 	合理確保內部控制目標之達成	增列說明段，列舉該等重大缺失、對達成內部控制目標之影響，以及所採行之改善措施與改善情形
部分有效	<ul style="list-style-type: none"> ➤ 存有內部控制重大缺失並已於當年度12月31日前採行改善措施 ➤ 存有非屬重大之內部控制缺失 	僅能合理確保部分內部控制目標之達成	
少部分有效	存有內部控制重大缺失，於聲明日前尚未(或已採行)改善措施	難以合理確保內部控制目標之達成	附表，揭露內部控制重大缺失情形及其改善計畫

政府內部控制聲明書

內部控制聲明書格式 - 整體內部控制有效

(機關名稱)

內部控制聲明書

本機關中華民國○○○年度之內部控制，依據評估及稽核之結果，謹聲明如下：

- 一、本機關確知建立、執行及維持有效的內部控制係由機關全體人員共同參與，並依風險評估結果建立相關內部控制其目的係在對實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定及保障資產安全等目標之達成，提供合理的確認，但不包括機關內部控制無法掌握之外部風險。
- 二、內部控制有其先天限制，不論控制機制如何強化，有效之內部控制僅能對相關目標之達成提供合理的確認，另環境、情況之改變，內部控制之有效性亦可能隨之改變，惟本機關之內部控制設有監督機制，針對內部控制缺失進行追蹤改善。
- 三、本機關依○○○年度之內部控制建立及執行情形辦理評估及稽核之結果，認為本機關於○○○年12月31日整體內部控制之建立及執行係屬有效，其能合理確保上述目標之達成。

機關首長： (簽名或蓋職名章)

內控(內稽)召集人： (簽名或蓋職名章)

簽署日期： 年 月 日

政府內部控制聲明書

內部控制聲明書格式 - 整體內部控制有效 (增列重大缺失改善情形, 或遇有機關首長異動, 或遇有組織與業務調整等重要資訊揭露之說明段)

(機關名稱)

內部控制聲明書

本機關中華民國○○○年度之內部控制, 依據評估及稽核之結果, 謹聲明如下:

- 一、本機關確知建立、執行及維持有效的內部控制係由機關全體人員共同參與, 並依風險評估結果建立相關內部控制, 其目的係在對實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定及保障資產安全等目標之達成, 提供合理的確認, 但不包括機關內部控制無法掌握之外部風險。
- 二、內部控制有其先天限制, 不論控制機制如何強化, 有效之內部控制僅能對相關目標之達成提供合理的確認, 另環境、情況之改變, 內部控制之有效性亦可能隨之改變, 惟本機關之內部控制設有監督機制, 針對內部控制缺失進行追蹤改善。
- 三、本機關經評估及稽核發現下列內部控制重大缺失: 列舉各項重大缺失、其對達成內部控制目標之影響, 以及所採行之改善措施與改善情形等。**
- 四、本機關依○○○年度之內部控制建立及執行情形辦理評估及稽核之結果, 認為本機關於○○○年12月31日整體內部控制之建立及執行係屬有效, 其能合理確保上述目標之達成。**
- 五、本機關首長於○○○年○○月○○日就職, 未就任前之內部控制係由前任首長○○○推動及督導相關工作。**
- 六、○○ (組織及/或業務名稱) 自○○○年○○月○○日起移由本機關承接, 移撥前之內部控制係由原機關負責。**

機關首長: (簽名或蓋職名章)

內控(內稽)召集人: (簽名或蓋職名章)

簽署日期: 年 月 日

政府內部控制聲明書

內部控制聲明書格式 - 整體內部控制部分有效

(機關名稱)

內部控制聲明書

本機關中華民國○○○年度之內部控制，依據評估及稽核之結果，謹聲明如下：

- 一、本機關確知建立、執行及維持有效的內部控制係由機關全體人員共同參與，並依風險評估結果建立相關內部控制，其目的係在對實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定及保障資產安全等目標之達成，提供合理的確認，但不包括機關內部控制無法掌握之外部風險。
- 二、內部控制有其先天限制，不論控制機制如何強化，有效之內部控制僅能對相關目標之達成提供合理的確認，另環境、情況之改變，內部控制之有效性亦可能隨之改變，惟本機關之內部控制設有監督機制，針對內部控制缺失進行追蹤改善。
- 三、本機關依○○○年度之內部控制建立及執行情形辦理評估及稽核之結果，認為本機關於○○○年12月31日整體內部控制之建立及執行係部分有效，尚能合理確保部分上述目標之達成。

機關首長： (簽名或蓋職名章)

內控(內稽)召集人： (簽名或蓋職名章)

簽署日期： 年 月 日

政府內部控制聲明書

內部控制聲明書格式 - 整體內部控制部分有效 (增列重大缺失改善情形, 或遇有機關首長異動, 或遇有組織與業務調整等重要資訊揭露之說明段)

(機關名稱)

內部控制聲明書

本機關中華民國○○○年度之內部控制, 依據評估及稽核之結果, 謹聲明如下:

- 一、本機關確知建立、執行及維持有效的內部控制係由機關全體人員共同參與, 並依風險評估結果建立相關內部控制, 其目的係在對實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定及保障資產安全等目標之達成, 提供合理的確認, 但不包括機關內部控制無法掌握之外部風險。
- 二、內部控制有其先天限制, 不論控制機制如何強化, 有效之內部控制僅能對相關目標之達成提供合理的確認, 另環境、情況之改變, 內部控制之有效性亦可能隨之改變, 惟本機關之內部控制設有監督機制, 針對內部控制缺失進行追蹤改善。
- 三、本機關經評估及稽核發現下列內部控制重大缺失: 列舉各項重大缺失、其對達成內部控制目標之影響, 以及所採行之改善措施與改善情形等。
- 四、本機關依○○○年度之內部控制建立及執行情形辦理評估及稽核之結果, 認為本機關於○○○年12月31日整體內部控制之建立及執行係部分有效, 尚能合理確保部分上述目標之達成。
- 五、本機關首長於○○○年○○月○○日就職, 未就任前之內部控制係由前任首長○○○推動及督導相關工作。
- 六、○○ (組織及/或業務名稱) 自○○○年○○月○○日起移由本機關承接, 移撥前之內部控制係由原機關負責。

機關首長: (簽名或蓋職名章)

內控(內稽)召集人: (簽名或蓋職名章)

簽署日期: 年 月 日

政府內部控制聲明書

內部控制聲明書格式 - 整體內部控制少部分有效

(機關名稱)

內部控制聲明書

本機關中華民國○○○年度之內部控制，依據評估及稽核之結果，謹聲明如下：

- 一、本機關確知建立、執行及維持有效的內部控制係由機關全體人員共同參與，並依風險評估結果建立相關內部控制，其目的係在對實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定及保障資產安全等目標之達成，提供合理的確認，但不包括機關內部控制無法掌握之外部風險。
- 二、內部控制有其先天限制，不論控制機制如何強化，有效之內部控制僅能對相關目標之達成提供合理的確認，另環境、情況之改變，內部控制之有效性亦可能隨之改變，惟本機關之內部控制設有監督機制，針對內部控制缺失進行追蹤改善。
- 三、本機關依○○○年度之內部控制建立及執行情形辦理評估及稽核之結果，所發現之內部控制重大缺失(詳附表)嚴重影響本機關之運作，認為本機關於○○○年12月31日整體內部控制之建立及執行僅少部分有效，尚難以合理確保上述目標之達成。

機關首長： (簽名或蓋職名章)

內控(內稽)召集人： (簽名或蓋職名章)

簽署日期： 年 月 日

政府內部控制聲明書

內部控制聲明書格式 - 整體內部控制少部分有效 (增列遇有機關首長異動, 或遇有組織與業務調整等重要資訊揭露之說明段)

(機關名稱)

內部控制聲明書

本機關中華民國○○○年度之內部控制, 依據評估及稽核之結果, 謹聲明如下:

- 一、本機關確知建立、執行及維持有效的內部控制係由機關全體人員共同參與, 並依風險評估結果建立相關內部控制, 其目的係在對實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定及保障資產安全等目標之達成, 提供合理的確認, 但不包括機關內部控制無法掌握之外部風險。
- 二、內部控制有其先天限制, 不論控制機制如何強化, 有效之內部控制僅能對相關目標之達成提供合理的確認, 另環境、情況之改變, 內部控制之有效性亦可能隨之改變, 惟本機關之內部控制設有監督機制, 針對內部控制缺失進行追蹤改善。
- 三、本機關依○○○年度之內部控制建立及執行情形辦理評估及稽核之結果, 所發現之內部控制重大缺失(詳附表)嚴重影響本機關之運作, 認為本機關於○○○年12月31日整體內部控制之建立及執行僅少部分有效, 尚難以合理確保上述目標之達成。
- 四、本機關首長於○○○年○○月○○日就職, 未就任前之內部控制係由前任首長○○○推動及督導相關工作。
- 五、○○ (組織及/或業務名稱) 自○○○年○○月○○日起移由本機關承接, 移撥前之內部控制係由原機關負責。

機關首長: (簽名或蓋職名章)

內控(內稽)召集人: (簽名或蓋職名章)

簽署日期: 年 月 日

政府內部控制聲明書

內部控制聲明書格式 - 整體內部控制少部分有效 (附表)

(機關名稱)內部控制重大缺失及其改善計畫

內部控制重大缺失說明	預計(已)採行之改善措施	預定(完成)改善時間

註：內部控制重大缺失說明一欄，係由機關依截至當年度聲明日(即12月31日)止之內部控制重大缺失及其改善情形自行認定。

內部控制監督作業範例

類型	說明	名稱
支出及業務績效	支出占機關年度預(決)算比例較高之業務、重要績效管制項目。	<u>內部稽核範例-自營性銷售管理作業</u>
		<u>內部稽核參考範例-用地機關之私有地徵收作業</u>
收入及資產管理	收入占機關年度預(決)算比例較高之業務、妥善管理政府資產。	<u>內部稽核參考範例-行政罰鍰管理作業</u>
		<u>內部稽核參考範例-債權(執行)憑證管理作業</u>
其他涉及民眾權益	影響政府公信力之潛在風險案件。	<u>內部稽核範例-建築使用執照核發審查作業</u>
		<u>內部稽核範例-債權人查調債務人課稅資料作業</u>
電腦稽核	運用資料分析或電腦輔助稽核機關業務。	<u>內部稽核範例-運用地理資訊系統稽核長期照顧與老人福利作業</u>
		<u>內部稽核範例-高級中等學校地質潛勢及可近性分析</u>
		<u>持續性監控範例-運用停車管理資訊系統及天眼系統科技執法</u>
		<u>持續性監控範例-矯正機關囚情戒護風險監測</u>
		<u>內部稽核範例-電腦輔助查核稅捐作業</u>

結語

- ✦ 政府內部控制及內部稽核相關規制須各機關全體人員共同參與並落實執行，方能發揮成效。
- ✦ 機關首長與高階主管對推動及落實內部控制與內部稽核之重視與支持，透過親身示範導入正向施政理念及行動風格，帶領所有同仁建立正確觀念，並內化深耕於組織文化中，是內部控制與內部稽核工作能順利推展之要件。
- ✦ 內部控制以實質有效最重要，透過內部稽核相關作業，及早找出問題癥結並進行改善，期提升政府治理效能。
- ✦ 運用系統軟體及資料分析精進稽核工作，發展內部稽核及持續性監控範例，以內部稽核協助機關資源配置，數據分析協助政策擬定及前瞻預警之功能。



感謝聆聽

敬請指教