

政府推動內部控制現況

- 自行評估及內部稽核作業



行政院主計總處

林美杏

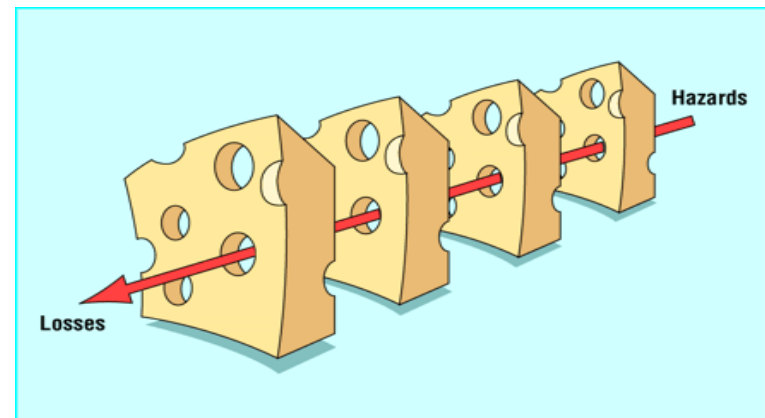
報告大綱

- 前言
- 政府內部控制之重要性
- 內部控制制度設計重點
- 內部控制制度自行評估
- 內部稽核應行注意事項
- 結語

前言

起司理論

- 起司的空隙是自然發酵形成，就像沒有一個單位或人是完美無缺，把這幾片起司立起來，只要漏洞沒有剛好湊成一條線，光線就不會穿透。
- 各個環節中，只要有一個把關者(個人或層級)發揮應有的功能，便可減少問題的發生。



內部控制已為國際潮流趨勢

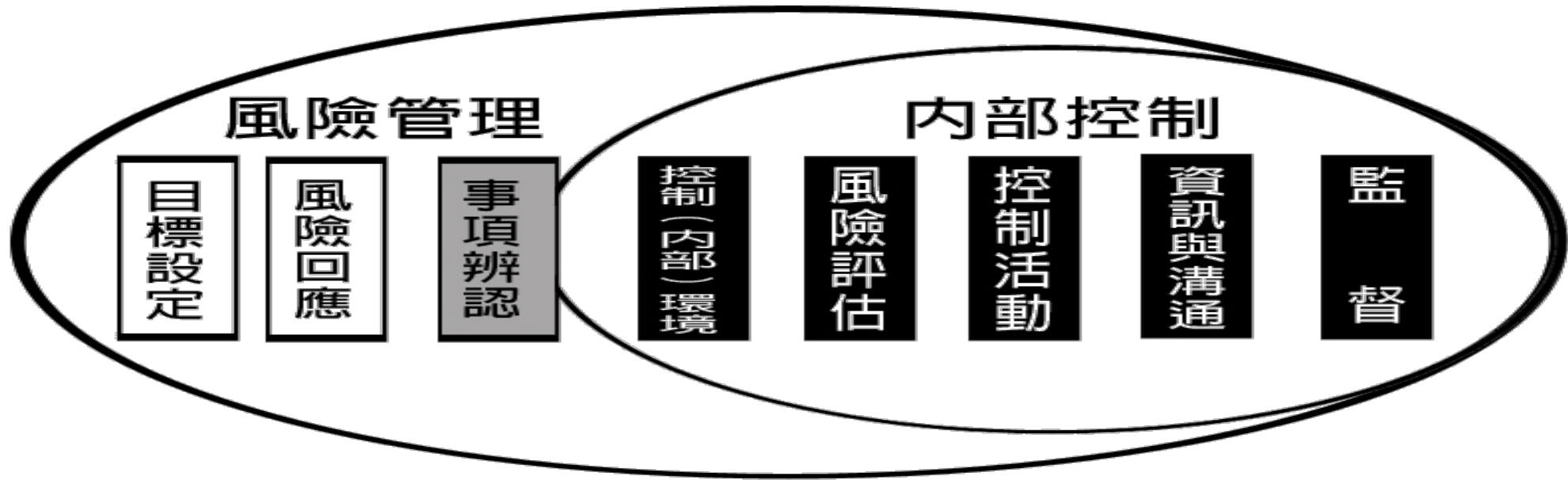
- 在全球化浪潮下，政府部門面臨來自科技創新、自由化經濟、公民意識高漲等外在環境挑戰。
- 各國紛紛致力於政府管理的革新，落實各項優質公共治理原則，以提升政府效能與競爭力。
- 內部控制為公共治理、廉政建設與政府效能之基石，故各國紛紛建立及有效維持。



有完整的內部控制架構才能有效管理風險，進而使治理機制發揮功能，達成組織目標。

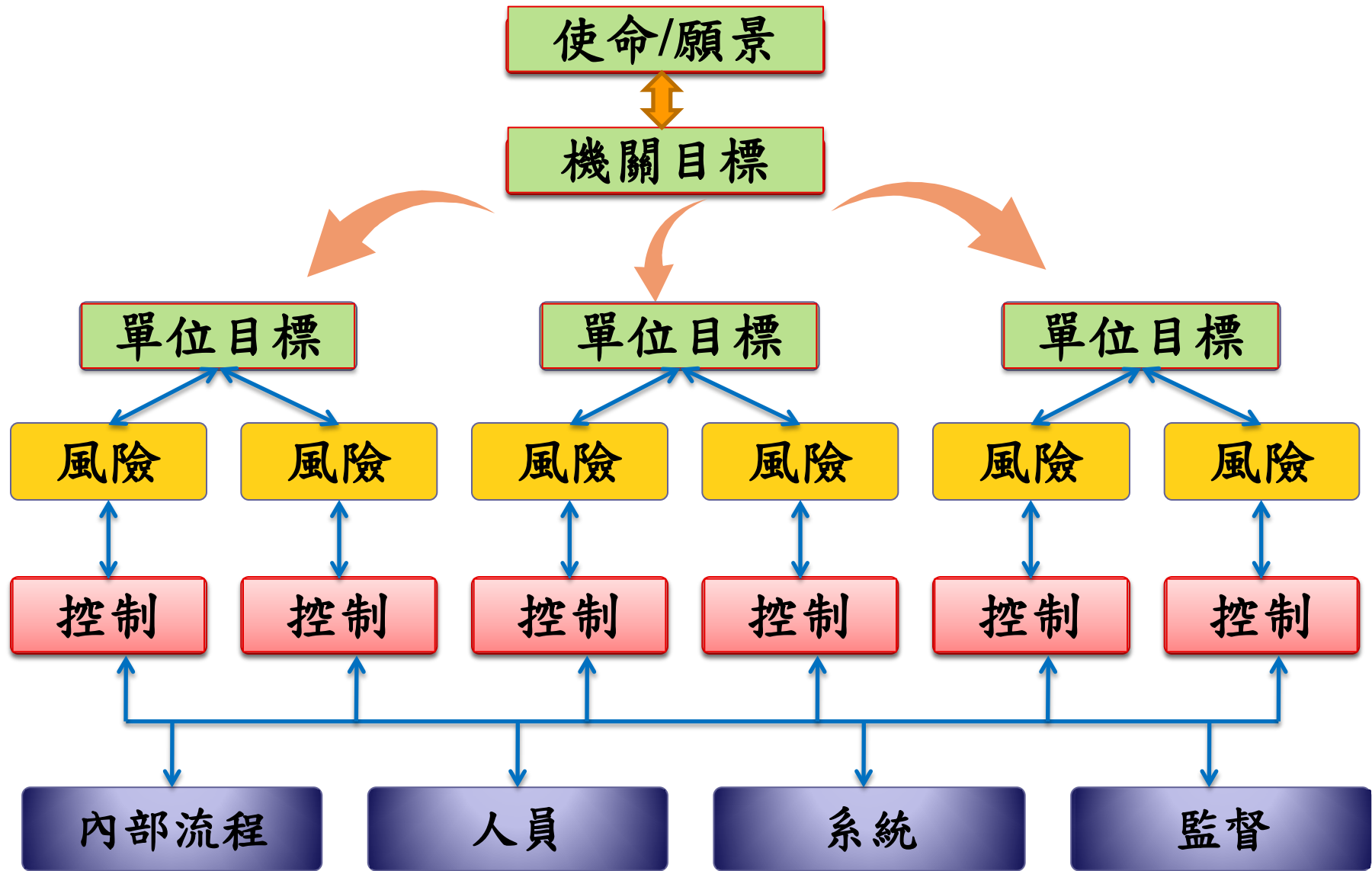
內部控制與風險管理之關係

—2004年COSO「企業風險管理—整合架構」



- 內部控制包含在風險管理之內，係風險管理不可或缺的一部分。
- 風險管理自內部控制延伸，其涵蓋的範圍比內部控制廣泛，且著重風險觀念。

目標、風險與控制



外界要求強化內部控制機制

- 審計部97、98年度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**，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**強化政府內部控制機制**，以防杜違失，實刻不容緩。
- 行政院於99年底由秘書長組成跨部會之**內部控制推動及督導小組**(簡稱行政院內控小組)，期強化行政部門之縱向協助及橫向聯繫，以簡明有效方式推動內部控制，截至102年12月已召開18次委員會議。



行政院內部控制之推動

具體作法

- 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

- 行政院內控小組
- 權責機關(含財政部、法務部、行政院主計總處、人事行政總處、經濟建設委員會、研究發展考核委員會、國家科學委員會及公共工程委員會)
- 各部會
- 各機關

政府內部控制制度相關規範

行政院內部控制推動及督導小組設置要點

強化內部控制實施方案

行政院推動內部控制之原則性規範

內部控制制度設計原則

各機關設計內部控制制度之依據

政府內部控制觀念架構

(設計原則附件)

政府內部控制整體理論架構

各機關內部控制制度自行評估原則

各機關辦理內部控制制度評估作業之指引

內部控制制度共通性作業範例製作原則

各權責機關研訂內部控制制度共通性作業範例之依據

內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項

研訂內部控制制度共通性作業跨職能整合範例之依據

政府內部稽核應行注意事項

各機關辦理內部稽核工作之依據

強化內部控制實施方案100、101及102年度重點工作

各機關辦理內部控制年度工作指引

擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則

主管機關提報議題之指引

辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項

辦理相關訓練之指引



**政府內部控制
之重要性**

政府內部控制的定義及觀念

何謂內部控制：

係由機關全體人員參與

→ 人人有責

為合理達成機關內部控制目標

→ 四項目標

共同設計、執行及維持的管理過程

→ 五項要素

■ 高階主管(尤其是首長)對內部控制制度的有效設計、執行及維持，負主要責任

■ 內部控制係一種管理過程，幫助機關達成四項目標

■ 內部控制制度有其先天限制，僅能合理促使而非絕對保證目標的達成

■ 透過五項互有關聯的組成要素，整合機關內部各種控管及評核措施，並逐一檢視、評估內部控制制度的有效性

政府內部控制整體架構圖

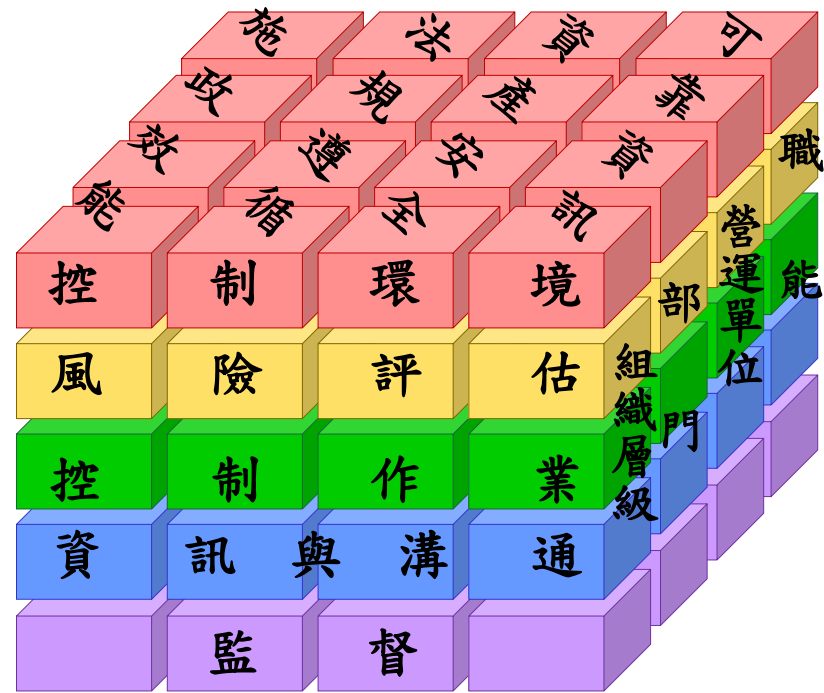
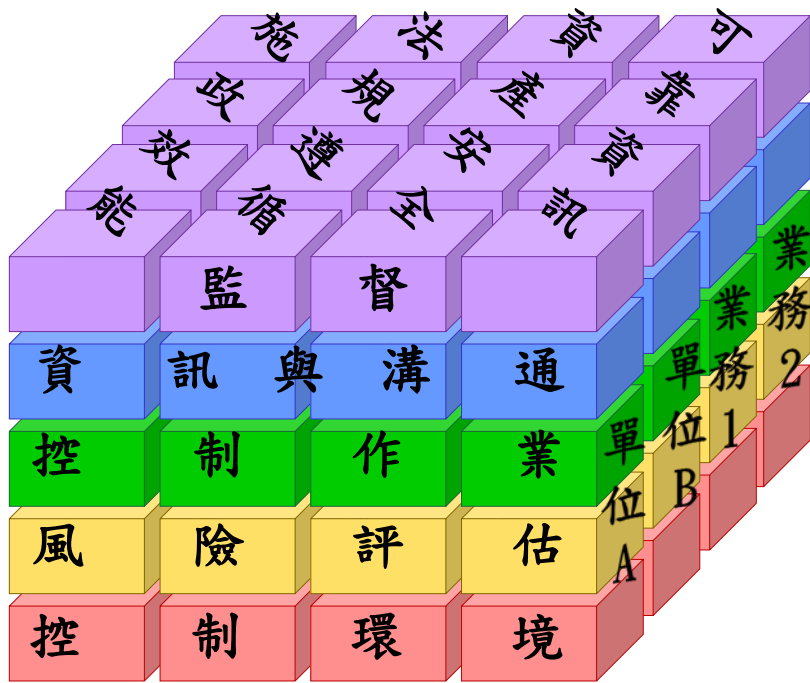
1992 COSO

VS.

2013 COSO

知悉與設計

承諾與實踐



～政府內部控制整體架構～

機關各單位及職能，經整合五項組成要素，合理促使達成四項目標

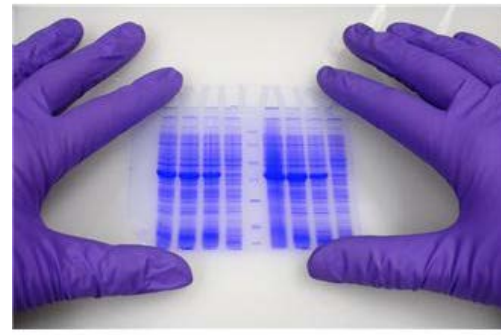
美國 COSO 委員會「內部控制—整體架構」之新舊架構比較表

修正重點	內容
注重「原則導向」的方法	新架構修正重點在舊架構內部控制五項要素的基礎上，提出17項總體原則與82個相關屬性，構成建立及評估內部控制制度的主要標準。
明確「目標設定」非屬內部控制範圍	舊架構將目標設定納入管理過程中，將其視為風險評估的前提條件；新架構除仍強調目標設定是內部控制的前提外，更明確指出目標設定不是內部控制的範圍。
擴大報告的對象與內容	舊架構在內部控制目標中僅關注為了符合主管機關要求，而編製可靠財務報告之目標；新架構擴大報告對象，以滿足管理決策需要，並將報告內容擴及內部控制評估報告等非財務面報告。
增加反舞弊與反貪腐的內容	新架構增列反舞弊與反貪腐內容，並將管理階層評估舞弊風險納入內部控制的17項總體原則之一。

內部控制缺失案例

異常採購，盜領公款 (1/7)

- 100年某大學動物中心員工離職，經該員同事比對移交之內部帳冊與會計帳務系統資料有異常採購情形，其中一家廠商總經理為該員夫婿，部分廠商與其夫婿有直接關係。該員與夫婿於100.4.28透過教育部政風處自首，承認利用不實發票及擅自盜蓋印章之方式盜領公款。



內部控制缺失案例

異常採購，盜領公款 (2/7)

□ 內部控制問題：

- 未落實輪調機制且職能分工不確實。
- 採購授權機制寬鬆。
- 未建立有效物品管理制度。
- 各項印章及職章未統一，難以確認真實性。
- 單位主管不重視財務資訊回饋功能。

內部控制缺失案例

異常採購，盜領公款 (3/7)

□ 改進作為：

■ 控制環境：

- 檢討權責分派之適當性，加強宣導法治觀念。
- 修訂各單位採購、經管現金及請款等人員職期輪調制度。

內部控制缺失案例

異常採購，盜領公款 (4/7)

□ 改進作為：

- **風險評估**：針對物品採購、管理及經費核銷之核章作業等肇致發生本案弊端之風險檢討改進，以防範弊端再度發生。

內部控制缺失案例

異常採購，盜領公款 (5/7)

□ 改進作為：

■ 控制作業：

- 強化各系所內部控管及落實各項職能分工，各項採購案事前簽准及事後複核機制。
- 建置物品管理系統，並依規定辦理盤點，以健全物品管理制度，除教育部要求須列管之碳粉匣及墨水匣外，經常採購之物品亦應列入管控。

內部控制缺失案例

異常採購，盜領公款 (6/7)

□ 改進作為：

■ 資訊與溝通：

- 宣導利用會計帳務系統，即時查對經費核銷情形。
- 加強法治觀念與各項法規的宣導與教育訓練，重視經費結報與核章之責任。

內部控制缺失案例

異常採購，盜領公款 (7/7)

□ 改進作為：

■ 監督：

- 落實單位主管監督職責。
- 依照物品管理手冊之規定，每年定期或不定期就物品管理辦理檢核。
- 將具高風險之業務納入內部稽核項目，以強化稽核功能。

內部控制缺失案例

給獎不實，偽造得獎名單(1/7)

- 101年12月間外界指出某機關辦理網路議題調查、創意logo設計及願景徵文等三項活動之得獎名單，民眾未報名參加，名字卻出現在得獎名單中，且未領到獎品；得獎名單並與華梵大學92學年度入學名單相同，質疑名單造假。經該機關核對得獎者名單確有造假情事。

內部控制缺失案例

給獎不實，偽造得獎名單(2/7)

□ 內部控制問題：

- 承辦人與廠商串謀舞弊及行政主管監督不周。
- 抽獎過程無資訊單位負責稽核，致廠商有機會灌入並抽取造假名單。
- 得獎名單核定過程中未要求廠商提供得獎者原始資料查對。
- 採購契約書中未訂定要求廠商於驗收時應檢附證明文件。

內部控制缺失案例

給獎不實，偽造得獎名單(3/7)

□改進作為：

- **控制環境**：本案係該機關多年來委由廠商辦理活動之採購案件，致使相關人員警覺性較低而疏於督導，應加強主管督導考核責任，以確保辦理結果已達到原訂目標，並加強採購專業訓練以提升專業能力及適任性。

內部控制缺失案例

給獎不實，偽造得獎名單(4/7)

□改進作為：

- **風險評估**：應評估各項勞務採購可能產生之風險及廠商履約風險，於契約書中訂定相關驗收證明文件及履約保證金等規定，以符實需。

內部控制缺失案例

給獎不實，偽造得獎名單(5/7)

□ 改進作為：

■ 控制作業：

- 設計標準作業程序時應考量職能分工及相關牽制機制。
- 加強競賽評審與贈獎作業程序之管控，於評審作業後確認得獎名單之相關資料，請評審委員確認做成紀錄，避免不當之誤植，並要求廠商檢附採購獎品之原始憑證影本及獎品寄送證明文件，併同執行報告相關資料辦理請款。
- 採購案件驗收作業，應依政府採購法規定程序辦理，如作結算驗收證明書。

內部控制缺失案例

給獎不實，偽造得獎名單(6/7)

□改進作為：

- **資訊與溝通**：機關辦理網路抽獎活動，應由資訊單位或人員針對抽獎資料庫異動歷程及紀錄進行稽核，以防止人為灌入造假資料；抽獎程式如由廠商開發，應由機關針對該程式進行檢視及測試，以確保符合隨機抽取之要求。

內部控制缺失案例

給獎不實，偽造得獎名單(7/7)

□ 改進作為：

■ 監督：

- 需求單位應確實加強採購案件履約執行檢核，檢核之工作項目應符合企劃書及契約等工作事項規定。
- 勞務採購案件之驗收程序，驗收單位於驗收時，應通知監辦單位派員監辦，驗收紀錄文件應參照工程會範本設置監驗人員欄位，俾利監驗單位辦理監驗。



內部控制制度 設計重點

辦理風險評估應注意事項

- 除另訂有更具體明確之風險評估作法外，風險評估宜參考行政院所屬各機關風險管理與危機處理作業基準及作業手冊之觀念及方法辦理。
- 應建立風險辨識作業之標準流程，重視風險情境分析及文件化，以完全掌握風險來源，避免疏漏。
- 「影響之敘述分類表」及「機率之敘述分類表」應考量機關特性訂定，其級距應依業務特性及需求調整。
- 應釐清風險項目之現有風險分布情形、排列現有風險高低，俾利選定業務項目納入內部控制制度。

表1:影響之敘述分類表

等級 (I)	衝擊或 後果	機關形象	資訊揭露	目標達成
3	非常嚴重	主計業務經媒體廣泛持續負面報導，嚴重損及主計專業形象及本總處聲譽	主計業務預（估）測或編製或發布資訊內容有非常嚴重錯誤或差異	政策或計畫目標大部分未能達成，遭受外界質疑程度非常嚴重
2	嚴重	主計業務經主要媒體負面報導引發輿論討論，損及主計專業形象及本總處聲譽	主計業務預（估）測或編製或發布資訊內容有嚴重錯誤或差異	政策或計畫目標部分未能達成，遭受外界質疑程度嚴重
1	輕微	主計業務經單一或特定媒體刻意負面報導，影響主計專業形象及本總處聲譽	主計業務預（估）測或編製或發布資訊內容僅有些微錯誤或差異	政策或計畫目標少部分未能達成，遭受外界質疑程度輕微

表2:機率之敘述分類表

等級 (L)	可能性分類	詳細的描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生
2	可能	有些情況下會發生
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下發生

風險評估及處理表

風險項目	風險情境	風險本質分析		風險值 (R)= (L)x(I)	現有控制機制	現有風險分析		風險值 (R)= (L)x(I)	新增控制 機制	負責單位
		可能 性 (L)	影響 程度 (I)			可能 性 (L)	影響 程度 (I)			
...
Q1. 未適時辦理中央政府總決算收支估測作業	未適時因應歲入短收，並研擬因應措施，致中央政府總決算收支不平衡。	3	2	6	研判可能產生總決算收支不平衡時，應即以本總處書函請各機關及基金等辦理全年度收支執行估測，並配合研擬開源節流等因應措施。	2	2	4	訂定「中央政府總決算收支估測及研擬因應措施作業」相關表件，並納入機關內部控制制度。	會計決算處
...

圖1：風險圖像

影響 (I)	風險分布		
非常嚴重(3)	E5、E6、A1-2、 B1-2、Q3		
嚴重(2)	E2、E3、A1-1、 A1-3、A2、A3、 B1-1、B2、B3、 Q2、V1、V2、F1、 I1、I2、G1、G2、 G3、E7	E1、 Q1	
輕微(1)	E4、A4、Q4、Q5、 Q6、C2、F5、F6、 F7、H1、H2、I3、 I4	C1、D1、F2、F3、 F4、T1、P1	
	幾乎不可能(1)	可能(2)	幾乎確定(3)
	機率 (L)		

表3：主要風險項目彙總表

單位名稱	風險代號	主要風險項目	控制作業項目代號
綜合規劃處	E1
	E5
	E6
公務預算處	A1-2
基金預算處	B1-2
會計決算處	Q1	中央政府總決算收支估測未如預期平衡	PQ01(中央政府總決算收支估測及研擬因應措施作業)
	Q3
...
...

表1:影響之敘述分類表

等級	衝擊/後果	財務損失	人員	形象	目標達成	營運環境
3	非常嚴重	1.運動彩券年度實際發行盈餘較預定目標短少達1億元以上 2.其他案件金額5千萬元以上	1.人員死亡(含運動參與者、觀賞者或工作人員) 2.2名以上職棒球員或教練打假球遭約談及偵辦	媒體廣泛持續負面報導，造成本署政策難以推動，嚴重損及本署聲譽	國際綜合性運動會預估獎牌數未達60%者	1.補助地方政府興建運動設施預算執行率未達70% 2.興整建國家運動園區工程進度落後50%以上 3.學校游泳池有3校以上閒置 4.1支職棒球隊受打假球影響解散
2	嚴重	1.運動彩券年度實際發行盈餘較預定目標短少2千萬元以上，未達1億元 2.其他案件金額1千萬元以上，5千萬元以下	1.人員重傷(含運動參與者、觀賞者或工作人員) 2.1名職棒球員或教練打假球遭約談及偵辦	主要媒體負面報導引發輿論討論，損及本署聲譽	國際綜合性運動會預估獎牌數達成度在60%以上，未達70%者	1.補助地方政府興建運動設施預算執行率在70%以上未達90% 2.興整建國家運動園區工程進度落後30%以上未達50% 3.學校游泳池有1至2校閒置
1	輕微	1.運動彩券年度實際發行盈餘較預定目標短少未達2千萬元 2.其他案件金額1千萬元以下	人員輕傷(含運動參與者、觀賞者或工作人員)	單一或特定媒體刻意負面報導，影響本署聲譽	國際綜合性運動會預估獎牌數達成度在70%以上，未達80%者	1.補助地方政府興建運動設施預算執行率在90%以上未達93% 2.興整建國家運動園區工程進度落後10%以上未達30%

表2:機率之敘述分類表

等級	可能性分類	詳細的描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生或2年內非常可能發生
2	可能	有些情況下會發生或2年內可能發生
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下發生或2年內不太可能發生

風險評估及處理表

風險項目	風險情境	風險本質分析		風險值 (R)= (L)x(I)	現有控制機制	現有風險分析		風險值 (R)= (L)x(I)	新增控制 機制	負責單位
		可能 性 (L)	影響 程度 (I)			可能 性 (L)	影響 程度 (I)			
...
運動彩 券盈餘 收入延 遲	經營業 報告未 及備查 造成盈 餘收入 遲延	2	3	6	按月備查營業 報告	1	3	3	委託專業 機構查核	綜合規 劃組
...

圖1：風險圖像

影響程度	風險分布		
非常嚴重(3)	A2、A3、E1、J1、 L1	D3	
嚴重(2)	G1、H1、I1、J2、 K1	A1、B1、B2、 B3、C1、C2、 C3、D1、D2、 E2、F1、G2、 G3、G4	F2
輕微(1)			
	幾乎不可能(1)	可能(2)	幾乎確定(3)
	發生機率		

表3：主要風險項目彙總表

單位名稱	風險代號	主要風險項目	控制作業項目代號
綜合規劃組	A1
	A2
	A3	運動彩券盈餘收入 延遲	綜（三）02－運動彩券 業務財務管理作業
學校體育組	B1
	B2
...
...

落實風險評估滾動檢討機制

- 為落實內部控制制度風險評估機制，應先由各單位就風險來源辨識主要風險項目，並清楚說明各風險項目之風險情境，就其主要風險項目分析風險等級，以及風險處理之現有控制機制決定殘餘風險，再就不可容忍之殘餘風險採行新增控制機制並據以選定業務項目納入內部控制制度設計。
- 風險評估機制為動態管理過程，應採滾動方式定期檢討，如本次採行之新增控制機制，應於下次檢討時納入現有控制機制檢討及評估其風險等級，以決定是否再採行其他新增對策因應。

風險評估及處理表(第1期)

風險項目	風險情境	風險本質分析		風險值 (R)= (L)x(I)	現有控制機制	現有風險分析		風險值 (R)= (L)x(I)	新增控制 機制	負責單位
		可能 性 (L)	影響 程度 (I)			可能 性 (L)	影響 程度 (I)			
...
Q1. 未適時辦理中央政府總決算收支估測作業	未適時因應歲入短收，並研擬因應措施，致中央政府總決算收支不平衡。	3	2	6	研判可能產生總決算收支不平衡時，應即處書函請各機關及基金等年度收支測，並配合開源節流等處措施。	2	2	4	訂定「中央政府總決算收支估測及研擬因應措施作業」相關表件，並納入機關內部控制制度。	會計決算處
...

新增控制機制應納入下期現有控制機制滾動檢討

風險評估及處理表(第2期)

風險項目	風險情境	現有控制機制	現有風險分析		風險值 (R)= (L)x(I)	新增控制機制	殘餘風險分析		風險值 (R)= (L)x(I)	負責單位
			可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)		
...
Q1. 未適時辦理中央政府總決算收支估測作業	未適時因應歲入短收，並研擬因應措施，致中央政府總決算收支不平衡。	1. 研判可能產生總決算.....。 2. 訂定「中央政府總決算收支估測及研擬因應措施作業相關表件，並納入機關內部控制制度。」	2	2	4	落實執行「中央政府總決算收支估測及研擬因應措施作業」，以及時研擬因應措施，如檢討基金增加繳庫、頒行擲節支出或節約措施等。	1	2	2	會計決算處
...

納入上期新增控制機制以落實風險評估滾動檢討

選定業務項目應注意事項

- 應採由上而下先確認整體及作業層級目標，進而評估無法達成目標之風險因素，以避免遺漏機關潛在之施政風險。
- 就不可容忍風險範圍找出業務項目，設計其控制作業，並據以設計合宜有效之內部控制制度。
- 設計內部控制制度時，應涵蓋內部各單位之業務，並審視各該業務之**重要性及風險性**，決定納入內部控制制度之業務項目。

選定業務項目應注意事項

■ 共通性業務:

1. 共通性作業範例所列作業項目以往曾發生缺失者或雖未曾發生缺失，但經風險評估，係屬不可容忍風險範圍者，應將該作業項目納入內部控制制度；惟在有效性前提考量下，得視各機關業務性質，合宜彈性調整。
2. 共通性作業範例所列作業項目以往未曾發生缺失且屬可容忍風險範圍者，得暫不納入內部控制制度，惟仍應監督並定期檢討是否仍維持於可容忍風險範圍內。

■ 個別性業務:

以前年度已發生內部控制缺失並檢討完成改善之作業項目，除執行面之缺失，應落實執行外，應即時納入內部控制制度。

優先納入內部控制制度之作業項目

- 經風險評估，屬不可容忍之高風險性業務。
- 屬重要性業務。
- 曾發生之內部控制缺失，包括監察院彈劾與糾正（舉）案件、審計部重要審核意見、外界關注事項及督導各機關或各機關自行評估發現等。

設計控制作業

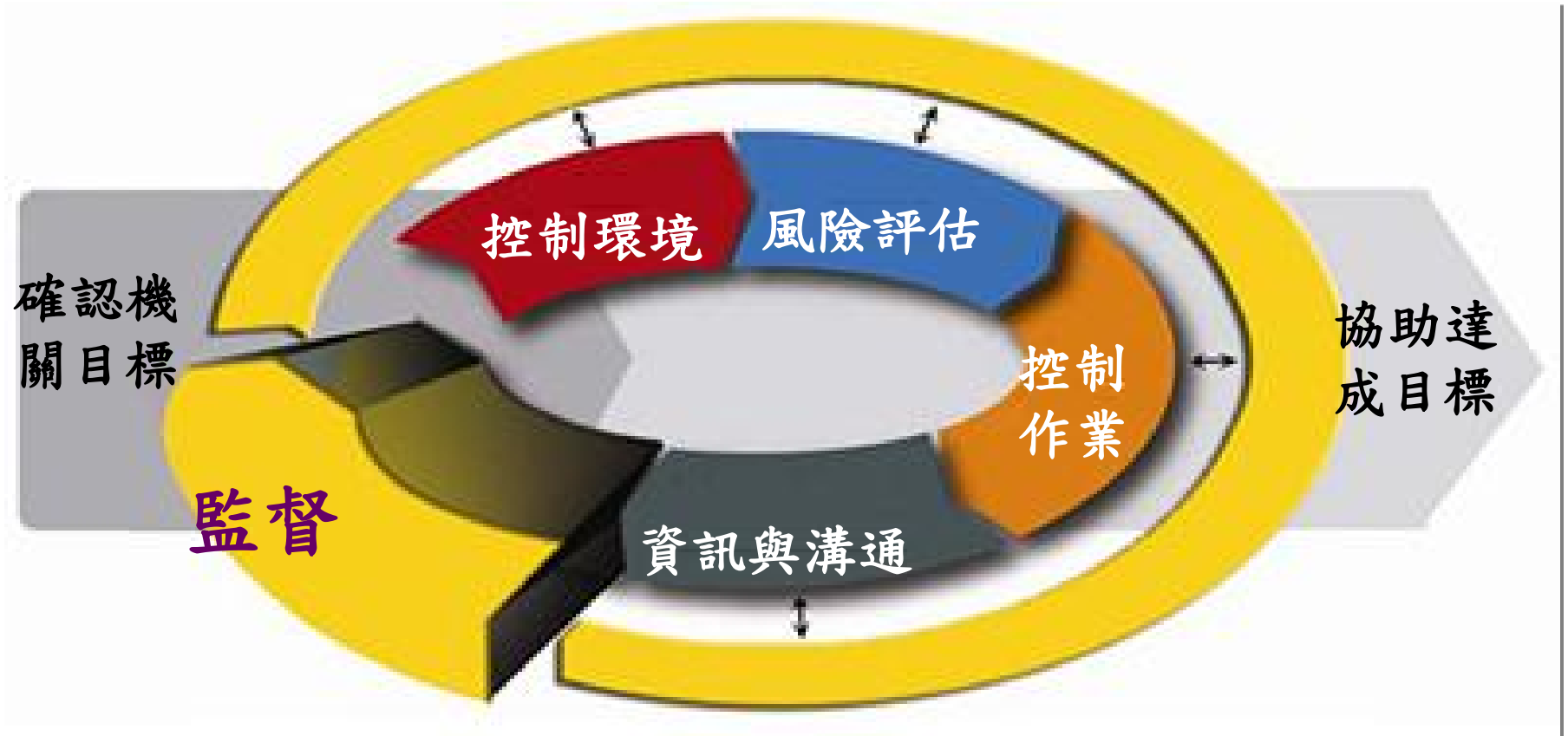
- 根據風險評估結果，應就**超過**風險容忍度之主要風險項目，**找出對應之相關業務項目**，其中有關共通性業務，可參採各權責機關所定之共通性作業範例。
- 控制作業，係為確保各項業務活動皆已有效運作，相關控制重點可併入各項業務活動之作業流程中設計。
- 各機關應針對選定業務項目之重要環節，設計相關之控制重點，如文件是否經適當核准，事件是否經妥善記錄，物品是否定期盤點，狀況是否適時通報，預算或績效是否進行分析比較、職能是否明確劃分等。

控制作業非作業流程

- 控制作業可整合至作業流程中，以幫助機關業務活動達成其目標，惟控制作業與作業流程(如SOP)並不相同，在設計內部控制制度前應先釐清兩者差異。
- 機關如已建置相關業務活動之作業流程(如SOP)，則可以該流程為基礎，再加入控制作業之設計，可大幅減少設計內部控制制度之時間及成本。

落實監督機制

- 監督，是內部控制組成要素之一，藉有系統地檢討評估控制實況，以合理確保內部控制持續有效運作，促使機關達成施政目標。



監督方式

- 例行監督：由**內部各單位**主管例行督導各項業務。
- 自行評估：由**內部各單位**自行評估內部控制制度設計及執行之有效性。
- 內部稽核：由**內部稽核專責單位或任務編組**檢查及覆核內部控制實施狀況。



由不同層次人員執行檢查及覆核，除能在第一線即時辨識與改正缺失外，亦透過客觀公正的驗證來確認內部控制有效程度。

監督方式

- 行政院考量我國政府組織現況，在機關內部除既有**例行監督**外，**另**設置並整合監督防線如下：

第1道防線：

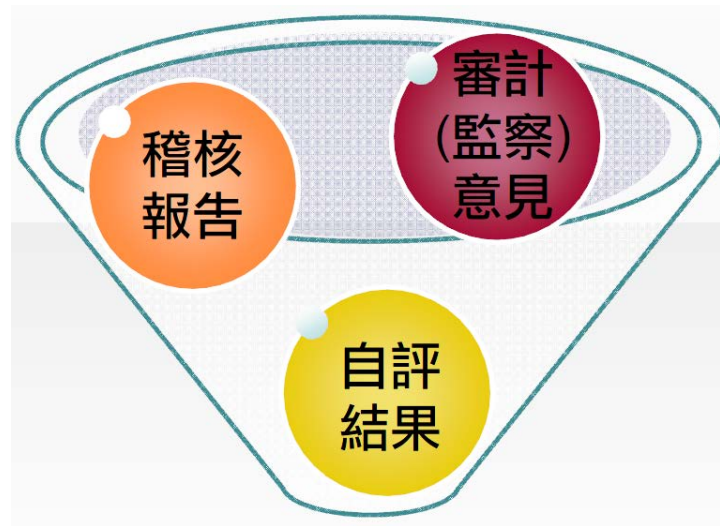
由各單位**自行評估**，其中包括行政管考、人事考核、政風查核、政府採購稽核、事務管理工作檢核、內部審核及資安稽核等**稽核評估職能**之複核。

第2道防線：

由內部稽核專責單位或任務編組(包括由**稽核評估職能**及**主要核心或高風險業務單位**人員組成)實施**內部稽核**。但各項稽核評估職能已辦理之事項，**得不重複**納入稽核計畫。

監督方式

- 各機關應依內部控制制度自行評估之整體結論，以及內部稽核報告與追蹤複查情形，並參考審計(監察)等外部單位查核意見，作為評估整體內部控制制度有效性之主要依據。



評估整體內部控制制度有效程度

試辦簽署內控聲明書

- 透過各機關首長簽署內部控制制度聲明書(以下簡稱內控聲明書)，以合理確認機關整體內部控制制度之有效性，並強化首長對內部控制之重視與表彰其責任，以落實課責；其簽署依據，包括機關辦理內部控制制度評估結果、內部稽核與審計機關查核意見等。
- 行政院已訂頒第一階段試辦簽署內控聲明書推動計畫，擇定6個試辦機關，於103年首次試辦簽署102年度內控聲明書，未來將依據試辦結果與機關辦理自行評估及內部稽核實作情形等，適時檢修相關機制及評估後續擴大辦理之可行作法。



**嘉義大學制度
設計可參考實務**

內部控制制度設計案例說明

- 以環安項目－實驗室災害通報處理作業為例。

環安業務

職業安全衛生
作業類別

環境保護
作業類別

災害通報
處理作業

XX作業

XX作業

XX作業

內部控制制度設計案例(1/7)

整體層級目標及機關組織職掌

- 整體層級目標：(嘉義大學)
 - 提升教學品質，追求卓越教學；
 - 強化師生互動，落實學生輔導；
 - 提升研究能量，促進產學合作；
 -
 - 維護綠色生態，發展永續校園。
- 機關組織職掌：(嘉義大學)可利用或參考機關既有組織職掌。

內部控制制度設計案例(2/7)

作業層級目標及機關組織圖

- 作業層級目標：（嘉義大學-環安中心）
 - 重視教職員工環境教育；
 - 打造環保節能之永續校園；
 - 營造零汙染與零災害之實驗室環境；
 - （…餘略）
- 機關組織圖：（嘉義大學）
利用或參考機關既有組織圖。

內部控制制度設計案例(3/7)

機關分層負責明細表

(嘉義大學)得註明出處或建立來源連結方式辦理。

風險評估

- 風險辨識：(嘉義大學-環安中心)實驗室災害通報未妥適處理。
- 風險分析：評估該風險發生影響程度為第3級(共分3級，級數越高影響程度越大)，發生機率為第3級(共分3級，級數越高發生機率越高)。
- 風險評量：該風險項目經評估後，超出本機關可容忍之風險範圍，應即進行風險處理，以降低風險。

內部控制制度設計案例(4/7)

控制作業

- 依據風險評估結果選定下列相關業務項目，並將各作業之控制重點併入作業流程中設計，完整之內容可參閱本制度之附件。
 - 一、教務處
 - 二、學務處
 - 三、總務處
 - 四、研發處
 - 五、環安中心
 - 1.實驗室災害通報處理作業
 - 2.XX作業
 - 六、.....

內部控制制度設計案例(5/7)

監督

- 為落實本校各項業務控制重點之管控，並降低風險以達成目標，本校乃採取以下監督機制：
 - 一、例行監督：由本校內部各單位主管例行督導各項業務。
 - 二、自行評估：每年藉由內部各單位自行評估一次內部控制制度設計及執行之有效性…。
 - 三、內部稽核：本校組設內部稽核小組，檢查及覆核內部控制之有效性…。

內部控制制度設計案例(6/7)

自行評估之表件格式

- 就內部控制制度設計及執行之有效性，分整體及作業兩個層級進行評估，其中作業層級係依內部控制制度作業層級自行評估表，評估各項作業控制重點設計及執行之有效性，以作為判斷整體層級控制作業之參據；另整體層級則按內部控制五項要素由下而上評估機關整體內部控制制度之有效程度。
- 自行評估之表件格式屬內部控制制度的一部分，惟每年度依該格式進行自行評估所彙總之檔案，非屬內部控制制度的內容，而係由各機關自行歸檔備查。

內部控制制度設計案例(7/7)

附件

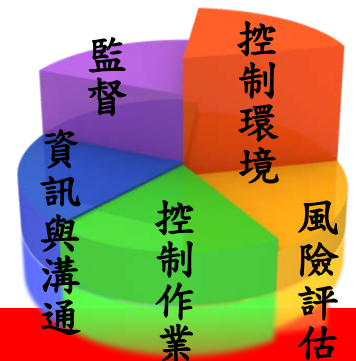
- (嘉義大學)本校之作業流程包含內部各單位之業務，所設計之控制作業皆併入作業流程中設計，各項作業詳列如下：
 - 一、教務處
 - 二、學務處
 - 三、總務處
 - 四、研發處
 - 五、環安中心
 1. XX 01:實驗室災害通報處理作業
 2. XX 02:XX作業
 - 六、.....



**內部控制制度
自行評估**

自行評估之重要性

- 使各單位同仁都了解自己的任務，塑造良好的**控制環境**。
- 因應環境改變定期**評估風險**，防止可能不法或不當情事發生。
- 檢視機關整體作業以及現行法規與程序是否適當，及時檢修相關**控制作業**。
- 透過評估增進對內部控制的認知，並強化各單位與層級間之**溝通**與合作。
- **監督**即時發現內部控制問題與採取改善措施，有助擬定內部稽核重點。



自行評估相關規制

- 行政院前分行內部控制制度**共通性及個別性業務自行評估表**等範例，供各機關內部單位辦理**作業層級**自行評估之參考。
- 「**各機關內部控制制度自行評估原則**」為協助各機關從**整體與作業層級**自行評估內部控制制度有效性之工具，其中包括**內部控制有效性判斷標準**，以協助各機關辦理**內部控制制度自行評估**作業。
- 於103年6月底前設計完成內部控制制度之機關，應於**103年底**前辦理**內部控制制度自行評估**作業，並於**104年2月前**完成複評，原則於複評作業結束後2個月內，作成自行評估內部控制制度有效程度之**整體結論**。



內部控制有效性判斷標準

■ 參考我國企業訂定內部控制有效性判斷標準之方式

我國企業依「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」、「**內部控制制度有效性判斷參考項目**」，自訂各業務循環別之作業層級自行檢查表件，整體層級亦依該有效性判斷標準，按五項組成要素整合評估內部控制制度是否有效。

■ 引進國際最新發展趨勢之觀念

美國政府也訂定「內部控制管理及評估工具」等判斷標準。因應企業經營環境與管理模式改變，**美國COSO委員會於2013年新修正「內部控制—整體架構**」，包括17項原則及相關屬性。

The COSO logo is displayed in a stylized, metallic font with a 3D effect.

COMMITTEE OF SPONSORING
ORGANIZATIONS OF THE TREADWAY COMMISSION



自行評估架構

層級	評估範圍及架構	評估方式
整體層級	<ul style="list-style-type: none">各機關採用內部控制制度整體層級評估總表及內部控制五項組成要素評估明細表，其中各評估明細表得依業務或管理需要，調整判斷項目與細項。得運用整體層級初評表及統計表，透過資訊系統彙辦評估作業。	就 設計面 「 制度是否良好 」， 執行面 「 制度是否落實執行 」等兩方面，評估有效程度。
作業層級	<ul style="list-style-type: none">依據各機關設計之內部控制制度作業層級自行評估表，針對各項作業確實評估評估重點之設計及執行情形。得透過資訊系統彙整為作業層級自行評估統計表，作為評估整體層級控制作業之參據。	利用 問卷題項方式 ，評估各項作業之 控制重點 是否有效， 「符合」、「不符合」、「不適用」

自行評估架構

整體層級自行評估

- 按內部控制五項組成要素，逐一檢視、評估機關整體內部控制制度之有效性。
- 「**控制作業**」一項，並應納入作業層級自行評估辦理。

作業層級自行評估

- 就各項業務之作業類別(項目)，逐一檢視、評估控制作業之有效性，其中控制重點之設計及執行，為評估之主要重點。

整體層級有效性判斷參考項目

政府內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目		COSO 2013年內部控制-整體架構
內部控制要素	判斷項目	原則
控制環境	1.1 遵循公務倫理 型塑機關文化	1. 廉正與倫理價值
	1.2 支持內部控制 精進重點工作	2. 行使監督責任
	1.3 落實考核獎懲 強化人事管理	3. 建立架構、授權與責任 4. 展現適任的承諾
風險評估	2.1 確認施政目標 發掘潛在風險	5. 確認攸關目標 6. 落實課責
	2.2 評量風險等級 因應重大改變	7. 辨識及分析風險 8. 辨識及分析顯著的重大變化
	2.3 評估政風狀況 加強風險預防	9. 評估舞弊風險
控制作業	3.1 慎選控制作業 降低風險程度	10. 慎選及發展控制作業
	3.2 落實控制作業 確保有效管控	11. 以政策與程序來執行控制作業
	3.3 運用資訊系統 強化控制作業	12. 資訊科技一般控制與應用控制
資訊與溝通	4.1 建立內部溝通 履行內控職責	13. 善用攸關資訊 14. 內部溝通
	4.2 建立外部溝通 促進多方交流	15. 外部溝通
監督	5.1 落實監督機制 強化內控制度	16. 持續性及個別評估
	5.2 報告內控缺失 檢討改善追蹤	17. 評估及報導缺失

整體層級判斷標準

各機關得參考內部控制缺失及目標達成等情形，就設計面或執行面有效程度進行判斷，建議標準如下：

判斷標準		內容
設計面	執行面	
良好	完全落實執行	無內部控制缺失，對機關內部控制目標之達成，有具體成效。
大部分良好	大部分落實執行	有內部控制缺失，但不甚顯著，仍可達成機關內部控制目標。
部分良好	部分落實執行	有顯著內部控制缺失，致有礙機關部分內部控制目標之達成。
少部分良好	少部分落實執行	有內部控制重大缺失，嚴重影響機關之運作及阻礙機關內部控制目標之達成。

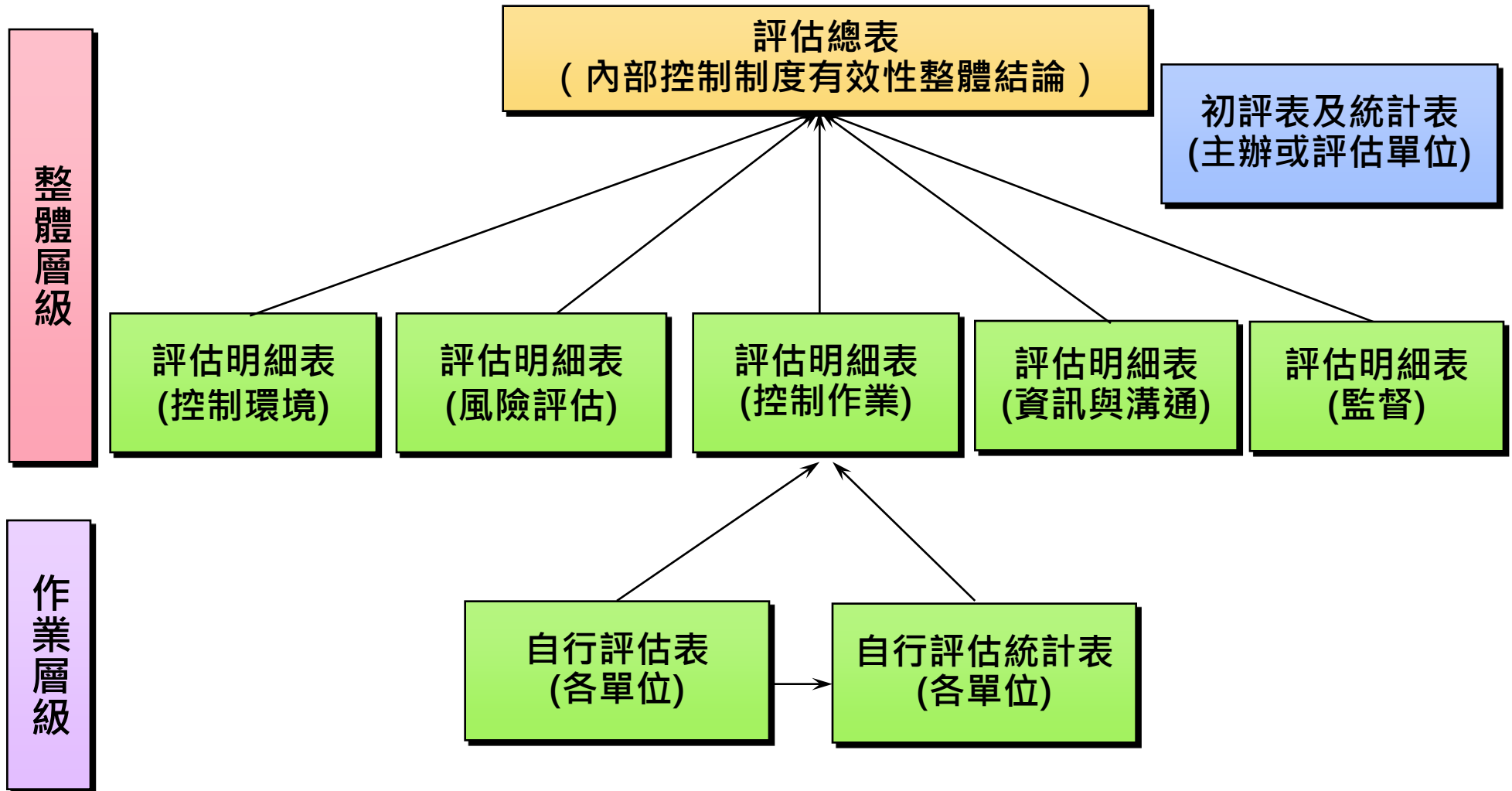
整體層級有效程度判斷標準表

設計面 執行面	良好	大部分良好	部分良好	少部分良好
完全落實執行	有效 (A)	有效 (B)	部分有效 (C)	少部分有效 (D)
大部分落實執行	有效 (E)	有效 (F)	部分有效 (G)	少部分有效 (H)
部分落實執行	部分有效 (I)	部分有效 (J)	部分有效 (K)	少部分有效 (L)
少部分落實執行	少部分有效 (M)	少部分有效 (N)	少部分有效 (O)	少部分有效 (P)

整體層級有效程度結論類型

結論類型	定義
有效	認為無內部控制缺失或有內部控制缺失但不甚顯著，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保內部控制目標之達成。
部分有效	認為存有顯著內部控制缺失，但未嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保部分內部控制目標之達成。
少部分有效	認為存有內部控制重大缺失，且嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行難以合理確保內部控制目標之達成。

自行評估作業流程



自行評估作業流程

■ 辦理次數：

機關視業務之風險及重要程度自訂辦理次數，惟每年度應至少辦理一次；遇有配合上級機關督導、內部控制制度調整、或首長異動等情形，亦得辦理專案評估。

■ 研擬評估計畫：

內部稽核專責單位或任務編組事先綜整內部各單位意見研擬評估計畫（應包括評估期間及範圍等），簽報機關首長核定。若有採取抽核程序之必要，明訂抽核方式、範圍及比率等。



自行評估作業流程-作業層級

單位	前置階段	初評階段
各單位		<ol style="list-style-type: none"> 就各項評估重點收集佐證，並填報作業層級自行評估表，由單位主管簽章後，送內部控制小組彙整 得採抽核方式，若評估結果為未符合，應說明改善措施；若為不適用，說明理由及檢討修正制度原定評估重點
內部控制小組	依經核定之 評估畫 ，通知內部各單位辦理 作業層級自行評估	綜整 內部各單位 作業層級自行評估表 與佐證，並得編製 統計表 ，作為評估 整體層級「控制作業」 判斷細項 3.2.1 之參據

作業層級自行評估表

■ 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；遇有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明。

■ 撰寫評估結論時一併敘明需採行之改進措施；遇有「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由，以及是否有檢討修正評估重點之必要性。

自行評估單位：會計決算處
 作業類別(項目)：中央政府總決算收支估測及研擬因應措施作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程有效性				
(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。				
二、中央政府總決算收支估測及研擬因應措施作業，是否注意下列事項：				
(一)衡酌歲入短收，研判可能產生總決算收支不平衡時，應即以本總處書函請各機關及基金等辦理全年度收支執行估測，並配合研擬開源節流等因應措施，簽陳主計長核可後，據以辦理。 (二)因應措施涉有各機關及基金應配合辦理事項，視需要邀集相關機關開會研商，並將全案(含收支估測情形、經研討確定之相關因應措施等)簽院奉核後，代擬代判行政院函分行各機關及基金依照辦理。 (三)持續密切注意總決算收支估測結果，應達成總決算收支平衡目標。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：		複核：	單位主管：	

佐證資料收集範例

- 作業項目-人事費薪給作業
- 評估重點-是否隨時將人員動態以派令或異動通知單等資料，確實通知秘書室事務管理科及主計室。
- 母體-1月1日至6月30日人員派令或異動通知單
- 樣本-**假設**人員派令或異動不定期且評估期間總筆數約51-200筆，則依總處抽核標準表，隨機抽取評估所需最少樣本量15筆。
- 評估-驗證該15筆資料是否皆符合評估重點，並依實際結果勾選自行評估情形。

自行評估作業流程-整體層級

單位	前置階段	初評階段	複評階段
評估單位 或各單位		1. 就業管判斷細項收集佐證，評估並說明有效程度 2. 判斷細項3.2.1設計合宜控制作業，依作業層級自行評估結果	依業管就複評意見提出改善措施
主辦單位		1. 依評估計畫通知相關單位初評 2. 就業管判斷項目彙填佐證清單，綜整評估說明有效程度	依業管就複評意見提出改善措施
內部稽核 專責單位 或任務編組	1. 確認分工，規劃辦理次數及時程，每年應至少辦理一次 2. 辦內部講習訓練 3. 綜整評估計畫(含整體與作業層級，得明訂抽核標準)，簽報機關首長核定		1. 按五項組成要素，相關判斷項目初評結果進行複評後提出意見 2. 請相關單位就複評意見提出改善措施，填報內部控制重大缺失案件及改善計畫 3. 綜合評析作成內部控制制度有效程度整體結論，簽報機關首長

整體層級評估明細表

評估機關：○○機關

評估期間：○○年○○月○○日至○○年○○月○○日

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
3.1 慎選控制作業 降低風險程度	主辦單位：	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好		<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
3.1.1 【選定依歸的業務項目】 機關設計內部控制制度時，是否涵蓋內部各單位之業務，並依據風險評估結果及審視各該業務之重要性，決定納入內部控制制度之業務項目？(參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則)	內部控制小組 幕僚單位					
3.1.2 【檢討改善已發生缺失業務】 機關是否針對以前年度已發生內部控制缺失並完成改善之作業項目(如：監察院糾正(舉)、彈劾案件、審計部建議改善事項等)，除執行面之缺失，應落實執行外，並增(修)納入內部控制制度？(參考法令：行政院辦理強化內部控制實施方案各年度重點工作)	內部控制小組 幕僚單位					
3.2 落實控制作業 確保有效管控	主辦單位：	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好		<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
3.2.1 【設計合理控制作業】 機關作業層級控制是否銜的業務繁瑣、規模大小及人員多寡等，設計關鍵控制重點或規範(如：職權分工、實體控制、驗收、調節、稽核及核對等)，建立落實機制，以降低風險？(參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則)	內部控制小組 幕僚單位					
3.2.2 【檢討控制作業】 機關是否定期檢討各項控制作業，依增減或增減、類別化或層級化，並對於執行控制作業所衍生的問題，予以修正，以確保其有效性？(參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則、辦理強化內部控制實施方案各年度重點工作等)	內部控制小組 幕僚單位					

各評估明細表由各主辦單位或評估單位就其負責判斷項目或細項判斷有效程度，並提出佐證資料清單與說明初評情形

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
3.3 運用資訊系統 強化控制作業	主辦單位：	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好		<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
3.3.1 【訂定資訊安全控制措施】 機關是否針對重要資訊設備訂有安全控制措施(如：維修機房設備不中斷營運、設系統運行碼、機敏檔案加密、定期資料備份、網路防火牆、與病毒即時監測等)且定期或不定期進行資訊安全稽核？(參考法令：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及管理規範)	資訊及政風單位					
3.3.2 【分層設定安全責任及使用權限】 機關是否針對資訊系統(如：會計、公文檔案管理、機關網站管理及人事考勤管理等系統)依一般使用者、系統管理者等不同職務層級，分別訂定其安全責任及使用權限？(參考法令：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及管理規範)	資訊單位					
3.3.3 【運用資訊系統之應用控制有效降低風險】 機關是否針對重要業務流程運用資訊系統的自動化控制作業(如：檢控勾稽、輸入(出)驗證及邏輯運算功能等)，以有效降低風險？(參考法令：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及管理規範等)	資訊單位					

各稽核評估職能單位人員已辦理初評者，得直接引用其評核意見

控制作業評估簡論

項目	內容
設計及執行	【設計面】 制度是否良好 <input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好
有效性	【執行面】 制度是否落實執行 <input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行
初評情形說明	內部稽核專責單位或任務編組就初評結果，說明各組成要素複評情形與判斷有效程度
高強行之改善措施	

整體層級評估總表

■ 內部稽核專責單位或任務編組依內部控制五項組成要素就設計面與執行面判斷有效程度，並提出整體結論。

■ 各機關評估結果如為部分有效或少部分有效，應就內部控制制度之執行面與設計面採行改善措施。

評估機關：○○機關
評估期間：○○年○○月至○○年○○月

組成要素	設計及執行有效性		權評情形說明	需採行之改善措施
	【設計面】 制度是否良好	【執行面】 制度是否落實執行		
一、控制環境	【範例】 <input checked="" type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	【範例】 <input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input checked="" type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行	【範例】 本機關的控制環境，經整體評估，機關首長、各級主管以及同仁對於內部控制的推動與督導機制的建立，表現積極的支持態度，維持有效的制度規範。惟仍發現以下執行面之缺失情形，將予以改善並加強落實： 1. 本機關首長已於主管會議上宣導同仁遵守公務員廉政倫理規範、公務人員行政中立法及公職人員利益衝突迴避法等法令規定，以展現首長對公務倫理的重視，惟各級主管及同仁於執行公務時能否確實遵循有關規定，進退有據，尚待檢討與落實。 2.	【範例】 1. 本機關為確保所屬公務員於執行職務時，能廉潔自持、公正無私、依法行政，將經常舉辦宣導講習課程與不定期督導考核，督促所屬同仁確實遵從相關規範。 2.
二、風險評估	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
三、控制作業	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
四、資訊與溝通	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
五、監督	<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
內部控制制度有效程度整體結論	【範例】 本機關依「各機關內部控制制度自行評估原則」訂定適用之內部控制制度整體層級判斷項目與細項辦理評估作業，經內部稽核專責單位或任務編組辦理進行，確認本機關自○○年○○月○○日至○○年○○月○○日期間，其整體內部控制制度係屬有效，合理促使達成實現地效效能、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊等目標。.....			
備 註	【範例】 1. 本機關原任首長○○○因屆齡退休於○○年○○月○○日離職，由新任首長○○○接任。 2. 本機關內部控制小組召集人○○○因任務需要調整職務，由新任機關副首長○○○擔任。 3. 本機關內部控制制度（第○次修正），係配合機關地效目標（組織規程調整或法令變更等），於○○年○○月○○日修訂。 4.			

重大缺失之認定

- 各機關內部控制重大缺失之認定，應以內部控制五項要素為判斷基礎（如：控制環境無法預防舞弊之發生、風險評估過程未辨識出重要之風險項目、對已辨識出的風險缺乏有效之控制作業、未能避免錯誤資訊之傳遞、未落實監督內部控制制度在設計與執行之情形等），另佐以已發生下列各項內部控制缺失之嚴重程度等作為參考依據。

有礙機關達成使命、施政效能不彰、斲傷政府形象、損及民眾權益、明顯違反法令規定、貪瀆公款、侵占財物或濫用職權等情事。

監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見之案件，涉及內部控制缺失部分。

審計部中央政府總決算審核報告所列重要審核意見，涉及內部控制缺失部分。

其他外界關注事項，涉及內部控制缺失部分。

重大缺失及改善計畫

- 內部稽核專責單位或任務編組認定**內部控制重大缺失**案件，應從評估過程中視其重要性、風險性及嚴重程度判斷，由各單位於評估總表之附表及各明細表內敘明其改善情形等資訊，以管控改善進度。
- 內部稽核專責單位或任務編組針對整體層級各判斷項目及細項之主辦單位或評估單位所提「需採行之改善措施」部分，應**追蹤其改善情形**；若需修正內部控制制度，由內部控制小組督導各單位修正。

內部控制重大缺失案件及改善計畫【範例】

(基準日期：○年○月○日)

評估機關：○○機關

內部控制重大缺失案件	改善措施	預定(完成)改善時間	追蹤改善情形

附註：

1、本表之基準日期係以評估期間之最後一日為原則。

2、本表之「追蹤改善情形」欄係以彙報辦理內部控制制度評估作業結束日之各內部控制重大缺失案件最新改善進度(包括：當年度已改善完成之案件)。



**內部稽核應行
注意事項**

內部稽核職能組設建置

- 機關於102年6月底前成立內部稽核專責單位或任務編組，業務屬性單純者得併由上級機關統籌辦理。
- 內部稽核任務編組之幕僚，原則為綜合規劃單位；首長得視機關屬性及業務特性指定適當單位辦理。
- 內部稽核得調度現有稽核評估職能單位及主要核心或高風險業務單位人員辦理，該等人員應避免針對目前服務單位或承辦業務執行稽核。
- 各機關辦理內部稽核之次數，已納入103年度行政院所屬各機關施政計畫共同性目標管考。

內部稽核職能組設建置

依「各機關內部控制制度
自行評估原則」規定辦理

覆核自行
評估作業

訂定自行評估計畫

督導自行評估計畫之執行

複評內部控制制度評估結果

內部稽核單位
應辦事項

辦理內部
稽核工作

擬定稽核計畫

蒐集佐證資料

製作稽核紀錄

作成稽核報告

追蹤複查改善情形

依「政府內部稽核作業應行
注意事項」規定辦理

擬定稽核計畫

- 執行稽核作業前，依以下分類，擬定稽核計畫：
 - 年度稽核：按風險評估結果擇定每年應辦理稽核之業務或事項進行稽核。
 - 專案稽核：針對指定案件、異常事項或外界關注等可能存有高風險之事項進行稽核。
- 稽核計畫(應另包括風險評估結果)應於執行前簽報機關首長核定。
- 各項稽核評估職能已依相關法令規定辦理稽核或評估者，得不重複納入稽核計畫。
- 年度稽核計畫、稽核重點、稽核範圍、稽核項目及期程、稽核工作分派。

選定稽核項目

- 各機關應依據風險評估結果及重要性原則擇定內部稽核項目，就就機關施政風險全面檢視及評估，包括機關施政計畫、內部重要會議列管事項、立法院質詢案、監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見之案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導等所列待改善事項及其餘外界關注事項等風險來源。
- 各機關遇有審計部101年度中央政府總決算審核報告重要審核意見屬近3年內發生類同內部控制缺失事項，102年度審核報告仍列為仍待繼續改善事項者，應於103年10月中旬以前就該等缺失檢討改善情形辦理內部稽核。

蒐集佐證資料

- 為執行內部稽核工作，得查閱檢視相關文件、資產，並訪談有關人員，受查者應全力配合提供稽核所需資料，並詳實答覆，無正當理由不得拒絕。
- 內部稽核專責單位或任務編組應依據稽核計畫執行內部稽核工作，並依據稽核目的，決定稽核之方式，其稽核情形應正確完整記錄並檢附佐證資料，作成稽核紀錄。

作成稽核報告

- 年度稽核及專案稽核均應作成內部稽核報告，就稽核發現之優點、缺失及改善建議，依程序簽報機關首長核定後送各受查單位。
 - ▶ 內部稽核報告內容得包括稽核緣起、稽核過程及稽核結果。
 - ▶ 報告提出期限，原則於稽核工作結束後2個月內完成。但得視情況調整其期程。
- 上級機關併同所屬機關辦理內部稽核工作者，應將所屬機關之業務納入內部稽核工作範圍，並得統籌調派所屬人力交互檢查，分別作成各該機關之內部稽核報告。

內部稽核績效衡量機制之重要性

- 績效審計是政府審計發展之主流，近年來監察院及審計部所提審核意見，屬施政績效不彰案件日益增加，實有必要加以強化。
- 依「國際內部稽核專業實務架構」有關「衡量內部稽核的效果與效率」之實務指引，欲判斷內部稽核單位是否達成其目標，建立績效衡量機制是關鍵。

內部稽核績效之重要評核指標

■ 財務評核指標

- 對於營運改善是否有貢獻
- 節省成本佔部門預算的百分比

■ 非財務評核指標

- 客戶滿意度評等
- 平均回應時間
- 人員轉調/離職率

追蹤複查改善情形

- 內部稽核專責單位或任務編組應追蹤複查涉及內部控制相關缺失改善情形，並作成追蹤複查表，簽報機關首長核定。
 - 當年度機關辦理內部控制制度評估結果及所發現缺失事項
 - 截至當年度止監察院糾正(舉)、彈劾或其他調查意見之案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導等所列待改善事項。

應簽報機關首長查處或處理事項

- 內部稽核專責單位或任務編組應對潛在風險業務保持警覺，並掌握可能涉有公帑損失、浪費等不法或不當情事；稽核結果如發現可能有不法或不當情事者，應簽報機關首長責請相關稽核評估職能單位人員進一步查處。
- 執行內部稽核工作期間，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；稽核資訊涉及隱私、機密、不法或不當之行為，不宜揭露予所有報告收受者時，得另作成單獨報告揭露。

結語

結 語

- 3年來行政院積極強化政府內部控制，已初步發揮整合綜效，感謝各部會積極參與推動。
- 行政院內部控制推動及督導小組建立內部控制相關指引供各機關參考，有效的內部控制制度仍需各機關持續推動，融入平日工作且內化於組織文化中，應避免流於文書形式，並落實自行評估與內部稽核等監督機制，以做好自主管理，協助機關達成施政目標。

感謝您的
聆聽

敬請指教