

政府內部控制觀念與作法



行政院主計總處

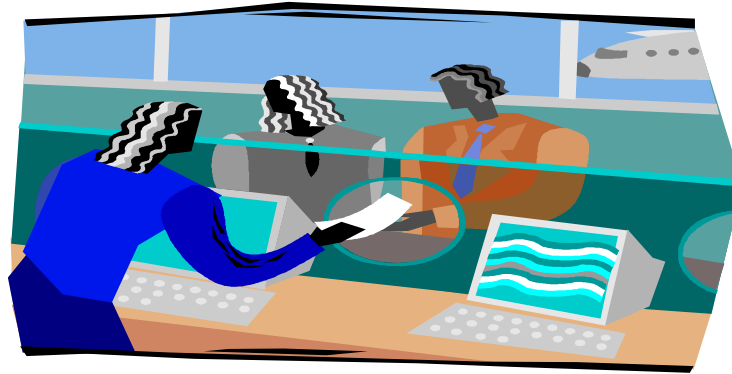


報告大綱

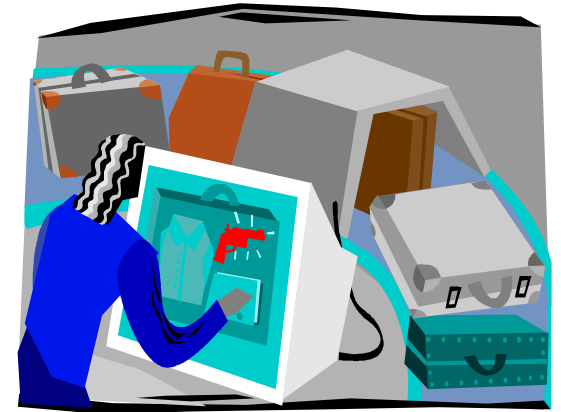
- 一、前言
- 二、政府內部控制觀念架構
- 三、設計及維持有效內部控制
- 四、落實內部控制監督作業
- 五、結語

前言

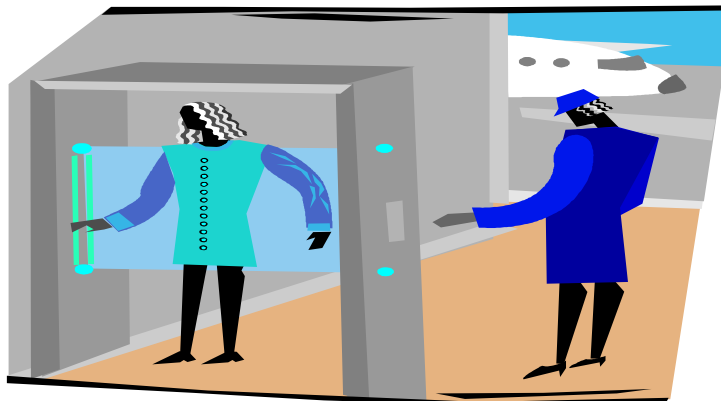
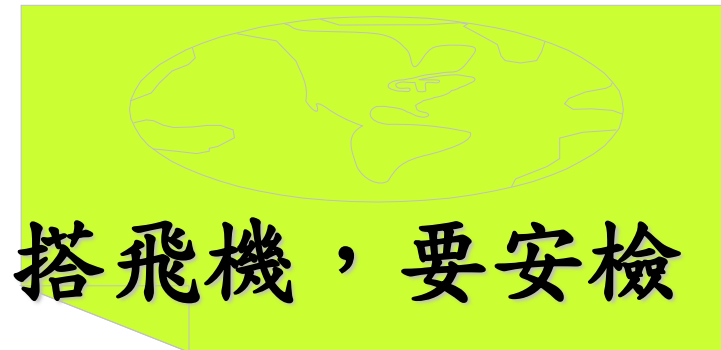
強化內部控制機制的重要性(2/2)



身分核驗



行李檢查



全身檢查



放行登機

前 言

- 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105年4月已召開27次委員會議。

前 言

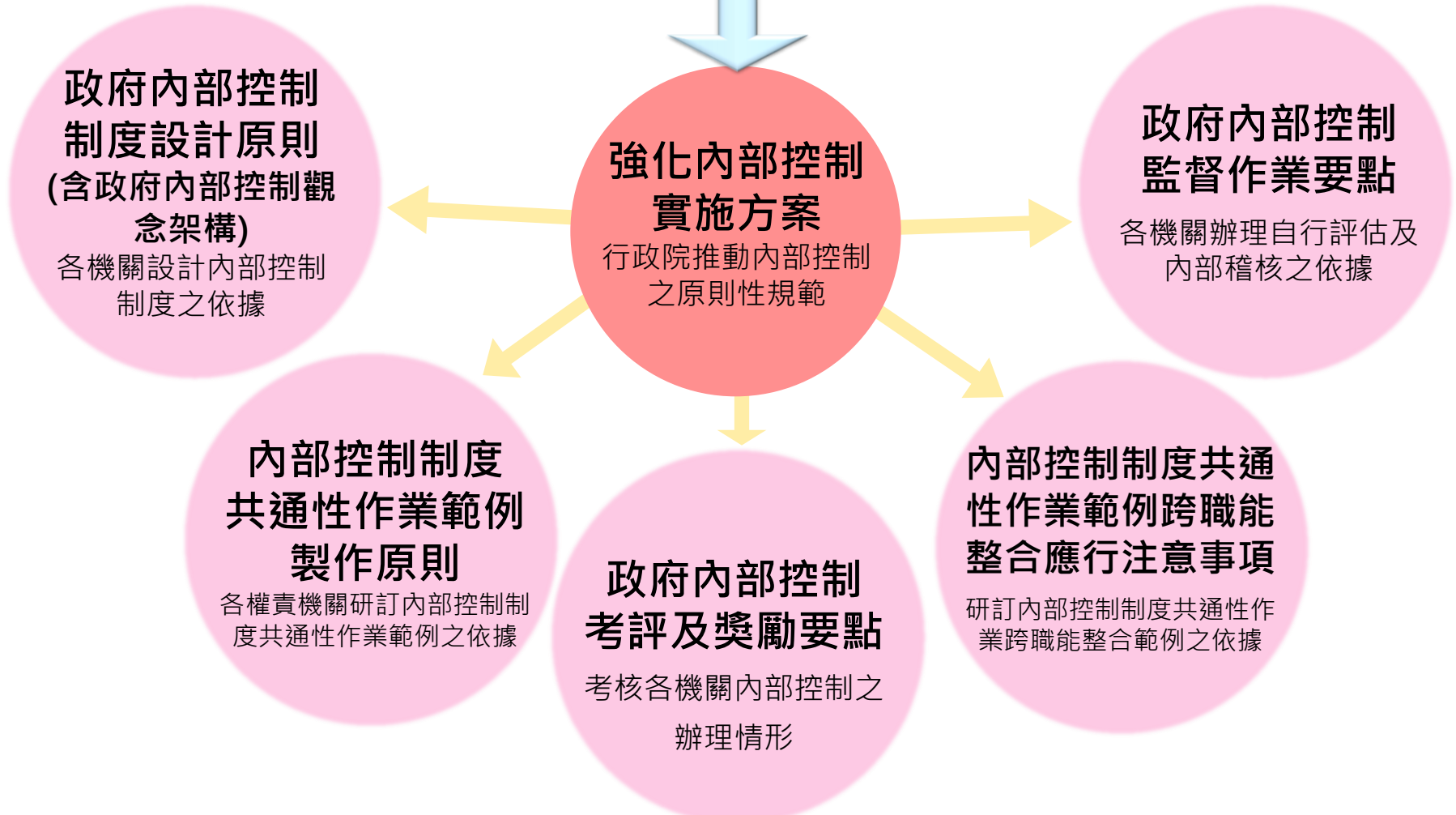


□ **審計法第41條**於104年12月9日修正，要求審計機關**應評估受查機關內部控制之有效性**，爰各級政府依上開規定應適時檢視並強化其內部控制機制。

※ 圖片來源：政府內部控制之推動專書（三版）

訂頒內部控制相關規範

行政院內部控制推動及督導小組設置要點





政府內部控制
觀念架構

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

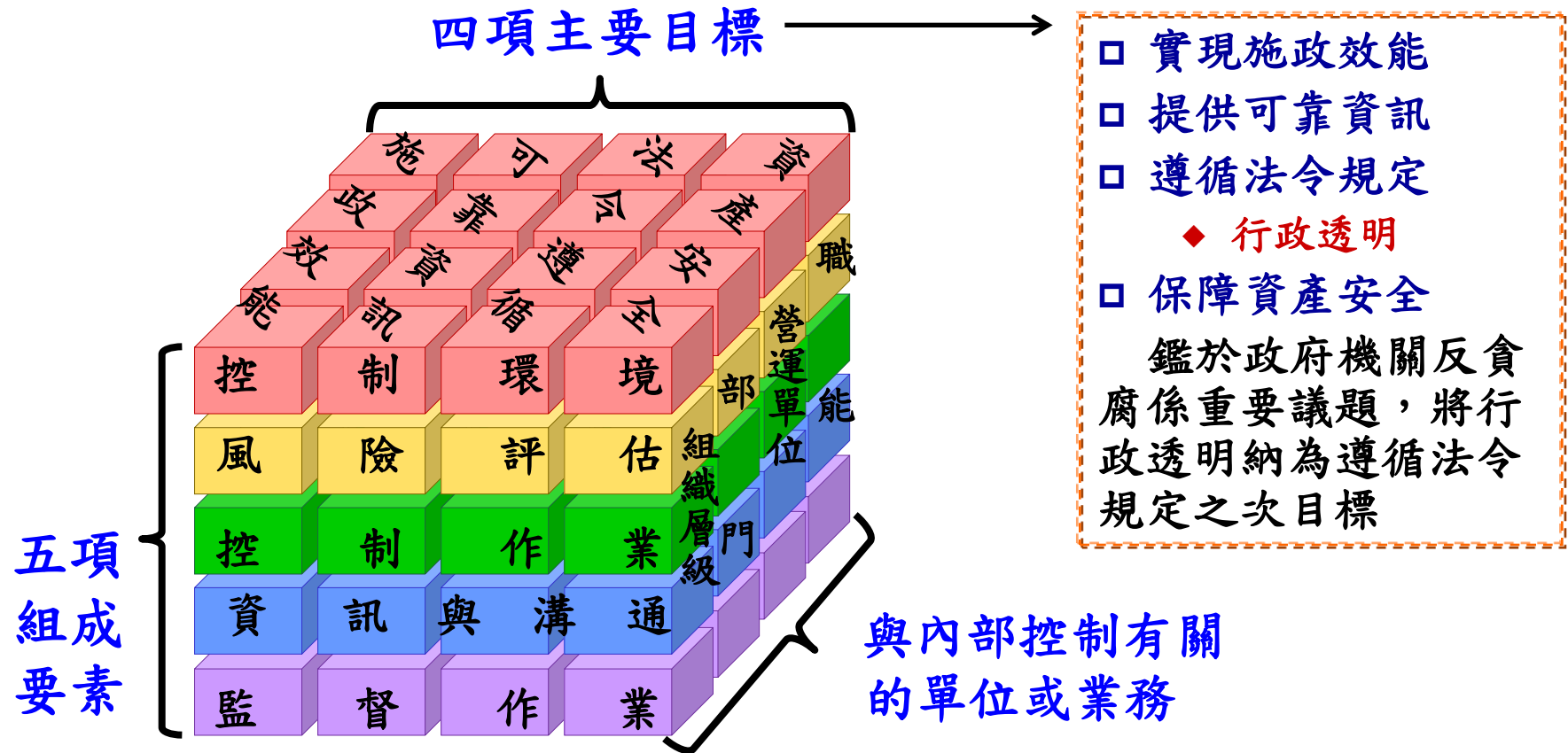
■ 內部控制係一種管理過程，幫助機關達成四項目標

■ 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

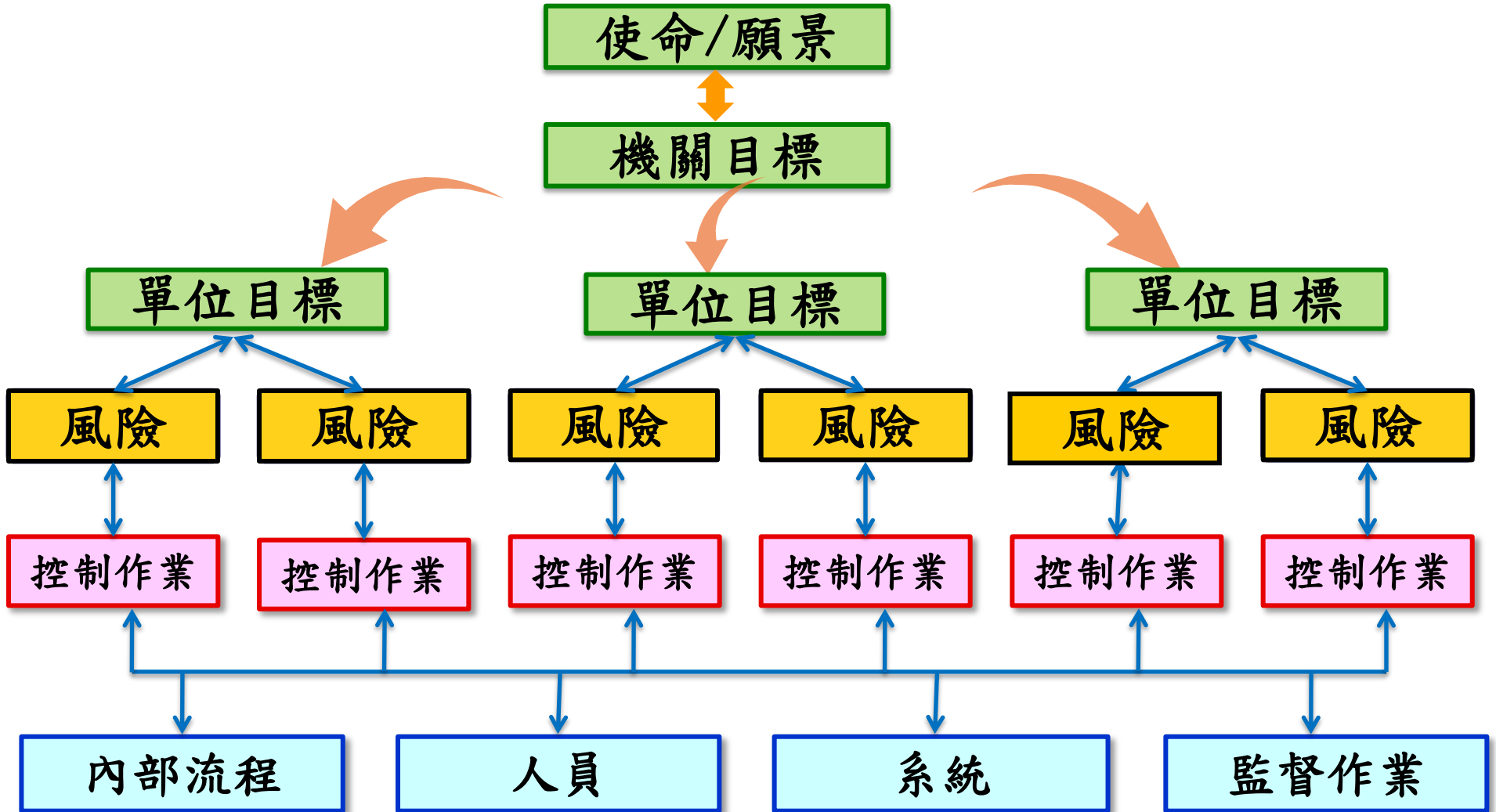
■ 透過五項互有關聯的組成要素，整合機關內部各種控管及評核措施，並逐一檢視、評估內部控制制度的有效性

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。

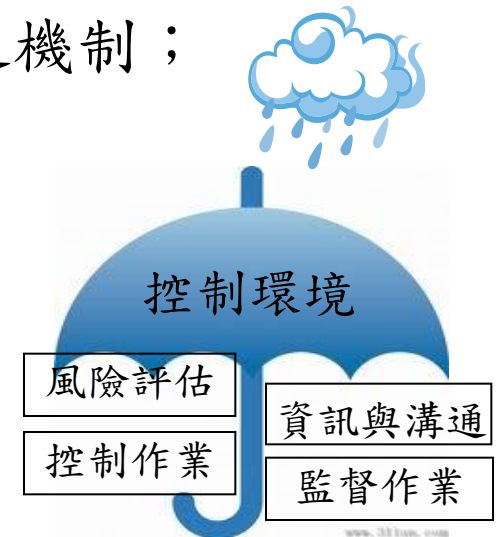


目標、風險與內部控制



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：
 - **確認整體與作業層級目標、定義適切之風險容忍度**，以辨識相關風險；
 - **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。



辨識風險

完整辨識影響整體與作業層級目標（含關鍵策略目標）無法達成之風險

施政計畫之先期規劃，就利害關係者意見、成本效益、技術可行性或跨機關業務協調等辨識風險



監察院等外部監督機關所提內部控制缺失，涉及業務推動過程中未能察覺或辨識之風險

涉及人民權利或義務之業務，辨識影響政府公信力之風險

影響政府公信力之風險

影響政府公信力之風險：

- 假借或違背職務舞弊
- 消極不作為
- 行政效率不彰
- 政府透明度不足

假借職務上之權力、機會或方法圖本人或其他私人不法利益

未依「行政程序法」第51條規定公告處理期間或於所定期間處理終結

未依「政府資訊公開法」第6條及第7條規定主動公開政府資訊

未依「政府服務創新精進方案」積極簡化服務流程、書表及縮短辦理時限，或建立申辦、申請案件公開查詢機制

評
估
風
險

採
行
控
制
機
制

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**。



溝通案例 (1/4)

和女朋友去吃飯

男生	吃什麼？
女生	隨便
男生	乾麵？蚵仔煎？
女生	那些都不太衛生
男生	火鍋？
女生	現在好熱
男生	那牛肉麵？
女生	麵太大碗我吃不下，牛肉有瘦肉精
男生	麥當勞
女生	有點創意好嗎，每次都麥當勞
男生	那不要吃好了（怒）
女生	我肚子很餓啦!!老公都不疼我
男生	那你說吃什麼？
女生	隨便阿？你是男生，你怎麼還問我

反核

政府	你要用哪種發電
民眾	隨便
政府	核電好不好
民眾	抗議！核電有輻射！
政府	火力發電好不好
民眾	抗議！空氣汙染很嚴重耶！排碳太多
政府	水力發電好不好
民眾	抗議！破壞河川生態
政府	風力發電好不好
民眾	抗議！風機很吵！風機傷害鳥類！
政府	那不要用電好不好（開始限電）
民眾	抗議！政府怎麼不照顧老百姓的生活
政府	那你到底想要哪種發電？
民眾	隨便啊！你是政府，你怎麼還問我！

溝通案例 (2/4)

- 德國小朋友在航太局部落格留言：

敬愛的科學家您好，

我叫梅林，今年六歲。我很喜歡行星，所以想知道一些行星的事。

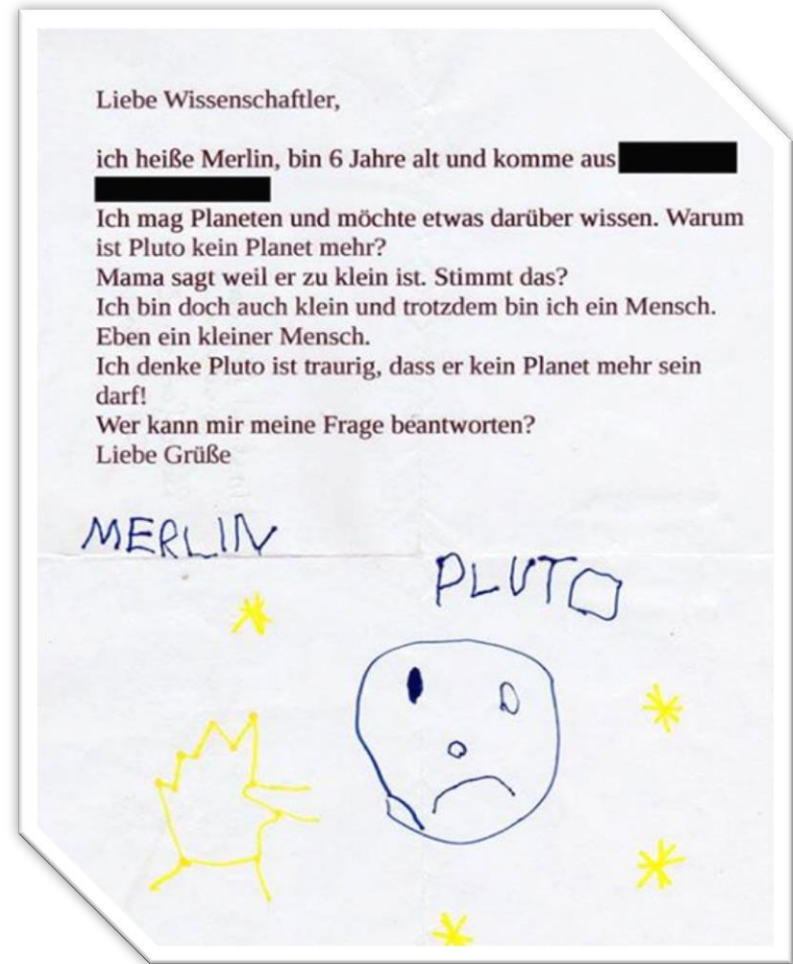
為什麼冥王星現在不是行星了？媽媽說因為它太小了。真的嗎？我也很小，但我還是一個人。只不過是個小小的人。

不能再繼續當行星，我想冥王星一定很難過！

有人能回答我的問題嗎？

祝好

梅林



※ 譯者：中研院助理研究員蘇慧婕

溝通案例 (3/4)

- 德國航太局回覆：

親愛的梅林，

收到你的信，我們非常高興。

你信裡問到的冥王星，今天有客人喔！.....。

在離太陽更遠的地方，天文學家找到很多跟冥王星差不多大小的天體。該拿這些天體怎麼辦呢？.....他們很擔心在冥王星的後面找到更多和冥王星一樣的冰球。這樣太陽系就變得太複雜了。

另外，因為冥王星的成分跟其他行星很不一樣，又比它的巨人鄰居們小很多，所以天文學家就為行星增加了一個等級：**矮行星**。但是這其實不會真的影響到冥王星.....所以，**我們覺得冥王星不會太難過.....**。

我們祝你有個美好的夏天.....**最重要的是：繼續保持好奇！**致上最誠摯的祝福

德國航太局 行星研究員上

※ http://www.dlr.de/blogs/desktopdefault.aspx/tabid-5921/9755_read-837

溝通案例 (4/4)

- 模擬台灣版回覆：

梅林 先生/小姐：

台端來信已收悉。

按台端來件意旨，略以「冥王星是否因自行星除名心生不快」事，本局於民國103年9月業奉行政院104（交氣）字432971號令裁併原天文組與星象組為國際星圖處在案，查台端所詢並非本局業管事項。台端或可向中華觀星文教基金會查詢為妥。

順頌 時綏

○○部○○局敬上

※ by Wesley Chén

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。



內部控制興利案例

「簡證便民」縮短申請時間

- ▶ 內政部移民署負責辦理大陸地區人民的入出境審核業務，依據兩岸旅遊協議，大陸觀光客團體旅遊(含自由行)需透過大陸及臺灣旅行社代辦申請，採取**傳統紙本臨櫃送件**。為因應來臺業務量急遽成長，爰規劃建置「**大陸、港、澳地區短期入臺線上申請暨發證管理系統**」，採取下列精進措施：
 - 簡化申辦流程，提供線上列印許可證及收據。
 - 以媒體或清冊替代收據辦理送審。
 - 降低財務風險，保障資產安全。
 - 善用資訊科技，擴大線上申辦事項。



政府內部控制短片一簡「證」便民篇



內部控制興利案例

所得稅試算，報稅免煩惱(1/3)

- 財政部為改善並提升稅務服務品質，營造友善、便捷且具效率之租稅環境，自100年起推行「綜合所得稅結算申報稅額試算服務」，主動提供納稅義務人稅額試算資料及線上稅額試算服務資訊系統。

(圖片來源:財政部賦稅署)

內部控制興利案例

所得稅試算，報稅免煩惱(2/3)

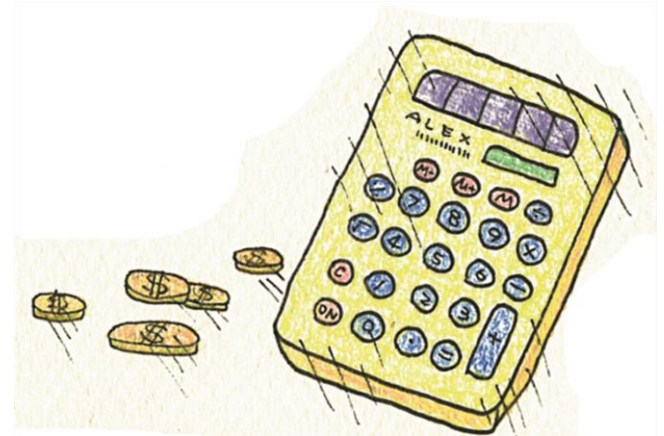
- 財政部為了改善並且提升稅務服務品質，從100年起推行「**綜合所得稅結算申報稅額試算服務**」，主計總處以該項服務為例，製作政府內部控制宣導短片，提供各機關參考運用。

內部控制興利案例

所得稅試算，報稅免煩惱(3/3)

□改善效益：

透過財政部主動提供綜合所得稅結算申報稅額試算服務，101年產出之適用案件數達總申報件數567萬件之56%，服務採用率達63%，民眾滿意度達98%，101年實施總效益達節省11億3,100萬元，扣除執行成本9,400萬元，淨效益達10億3,700萬元。



內部控制缺失案例

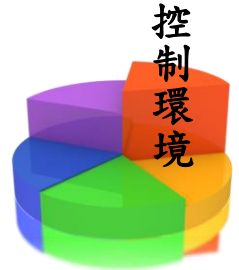
人謀不臧，獲取不當利益(1/7)

- 96至99年間多家署立醫院辦理醫療業務經營合作及委外案件，相關人員疑涉利用職務上之權力、機會及方法，接受集團廠商行賄，透過圍綁標方式，由其承攬醫療儀器採購及醫療業務之經營合作案。
- **內部控制問題：**
 - 所屬醫院院長、副院長輪調制度潛藏漏洞。
 - 廠商重利引誘。
 - 業務外包經營合作缺乏監督管理機制。



內部控制缺失案例

人謀不臧，獲取不當利益(2/7)



□ 改進作為：

- **控制環境**：立即撤換相關涉案人員；檢討所屬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，遴聘公共衛生、醫療、管理、護理等領域專家學者及社會賢達等25人擔任醫院管理委員會委員，有效發揮該會功能；加強所屬醫院採購人員專業訓練，提升採購人員專業能力。

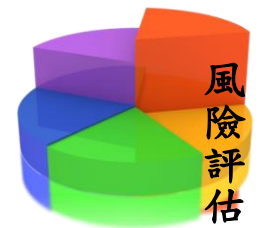


內部控制缺失案例

人謀不臧，獲取不當利益(3/7)

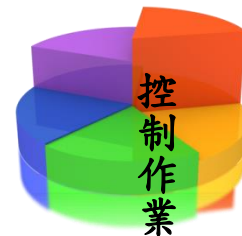
□ 改進作為：

- **風險評估**：本案之主要風險來源為醫院與廠商之關係，而所屬醫院院長可自行決定運作業務外包採購事務，致使廠商有機會對醫事人員進行利益輸送，嚴重影響醫療服務品質，並損及機關形象。因此將**廠商重利引誘**及**業務外包**列為本案主要風險項目。



內部控制缺失案例

人謀不臧，獲取不當利益(4/7)



□ 改進作為：

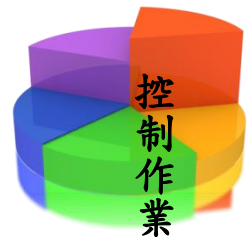
- **控制作業**：檢討所屬醫院採購之權限與程序，訂頒醫院辦理重大採購案件應行注意事項，規定所屬醫院辦理**500萬元以上**之儀器採購，及**1,000萬元以上**之財物、勞務、工程、業務外包、儀器租賃或合作經營採購案件，於採購規劃階段均需函報該主管機關，送請外部專家評估審查，並提交醫院管理委員會審議通過，始得據以辦理。另針對採購各階段（如採購決策、招標作業及履約管理）之關鍵作業事項，訂有嚴格而明確規範，期以嚴謹作業程序，防杜流弊再度發生。

內部控制缺失案例

人謀不臧，獲取不當利益(5/7)

□ 改進作為：

- **控制作業：禁止醫療核心業務外包**，並責由各醫院成立委外業務管理小組，定期召開會議，執行履約管理、品質監測，以及協調處理履約中之各項疑義，並於每年辦理執行效益評估，作為契約期滿之後，檢討是否繼續委外或收回自營之決策依據；強化內部控制作業，加強底價建議分析，嚴謹底價核定程序。



內部控制缺失案例

人謀不臧，獲取不當利益(6/7)

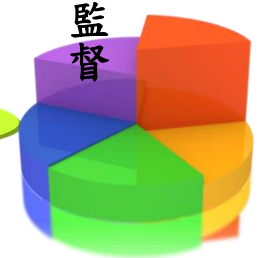
□ 改進作為：

- **資訊和溝通**：加強資訊透明公開，主動公開醫療業務外包情形，並且提供民眾意見反映管道；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，充分掌握價格資訊，避免少數不當之人為操控；提供揭弊檢舉管道，揭發弊端行為。



內部控制缺失案例

人謀不臧，獲取不當利益(7/7)



□ 改進作為：

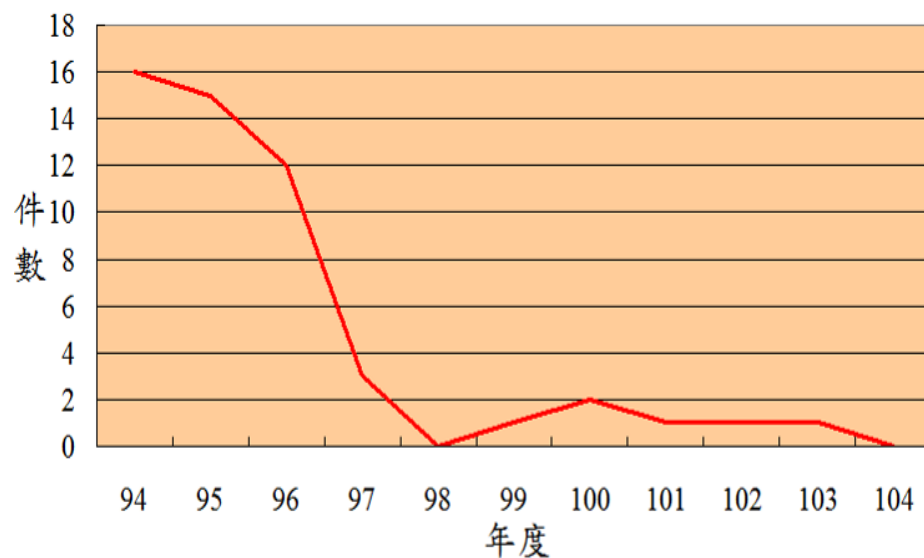
- **監督**：成立醫院體檢小組，進行全面輔導及改造；強化內部控制監督工作，加強監辦單位審核，針對重大採購案件，會計及政風監辦單位應派員實地監辦，如發現違反法令情事時，主動通知政風單位查察；針對檢舉或篩選異常案件加強稽核作為；主動強化行政監督及稽查作為，涉及犯罪者皆積極配合檢調單位展開偵查作業；督導醫院政風單位辦理醫療儀器採購案件專案清查。

內部控制缺失案例

❑ 斃死豬非法流供食用，影響國人食肉衛生安全

- 為防範斃死豬非法流供食用，行政院農業委員會邀集行政院環境保護署、衛生福利部、法務部、內政部警政署及地方政府等機關共同研定「**斃死豬非法流供食用之具體防範措施**」，確定原則及加強管控措施，並定期召開執行成果報告會議，檢討執行成效。
- 業經相關機關落實執行跨機關橫向溝通與合作，目前斃死豬非法流用案件已由**94年16件**降至**104年0件**。

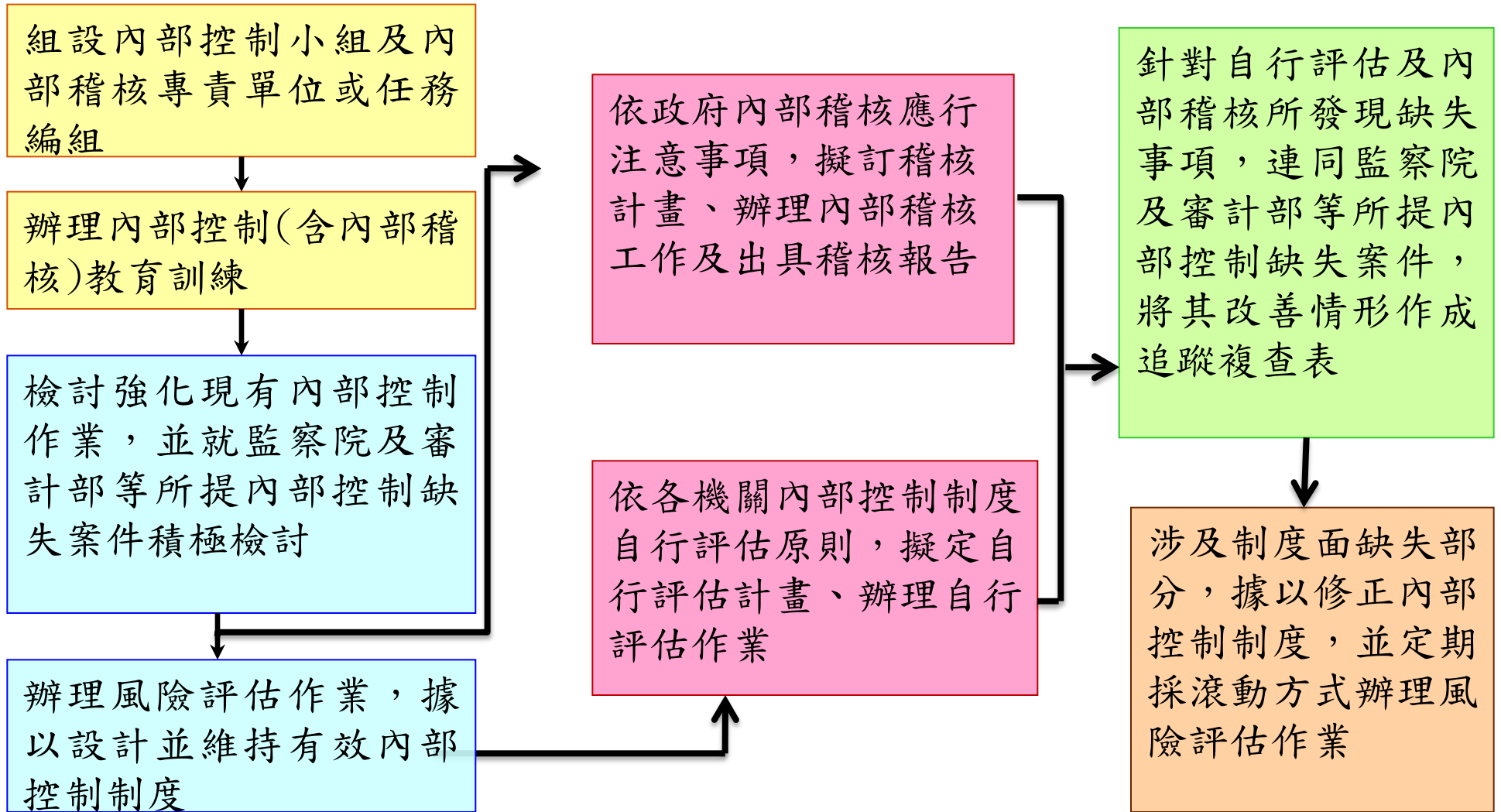
94年至104年斃死豬非法流用案件數統計表





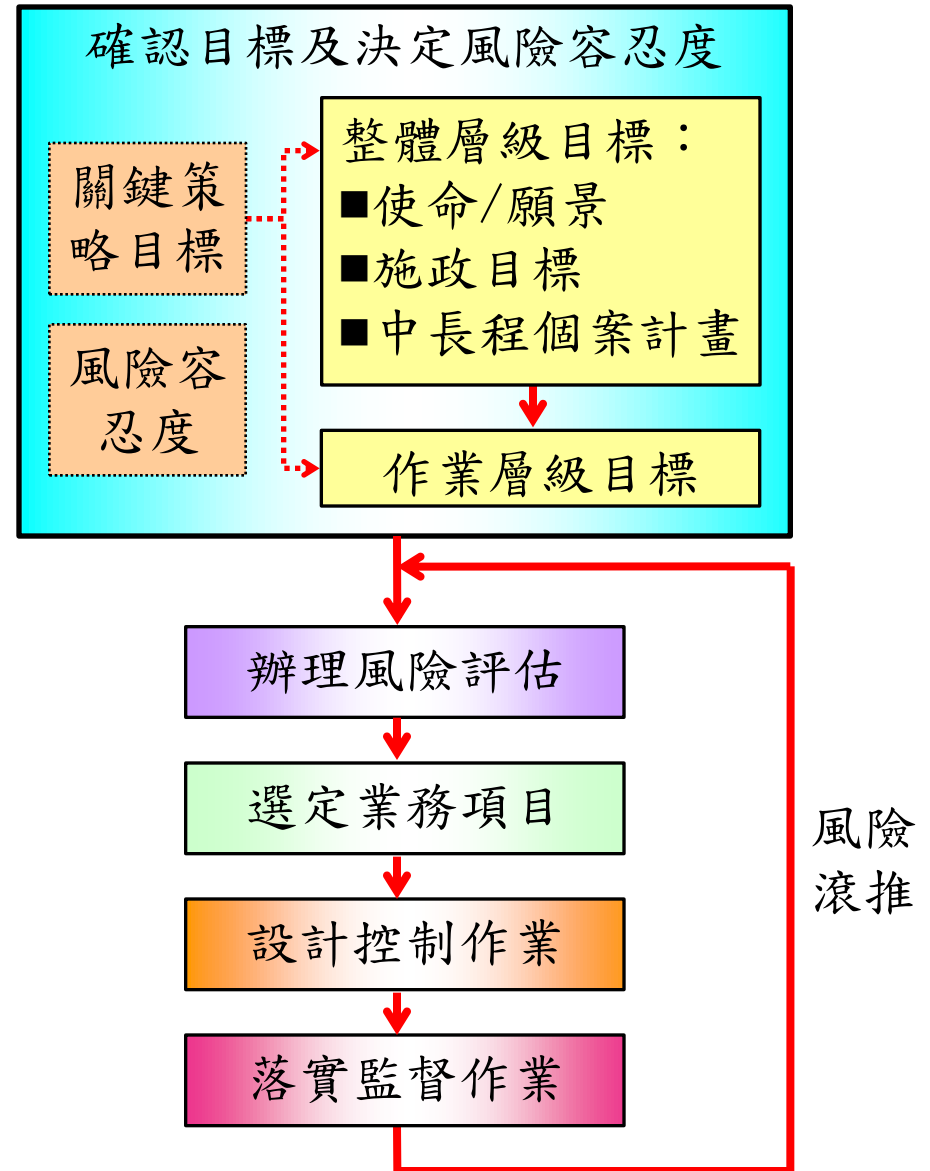
設計及維持有效
內部控制

各機關推動強化內部控制作業流程



內部控制制度設計流程 (1/2)

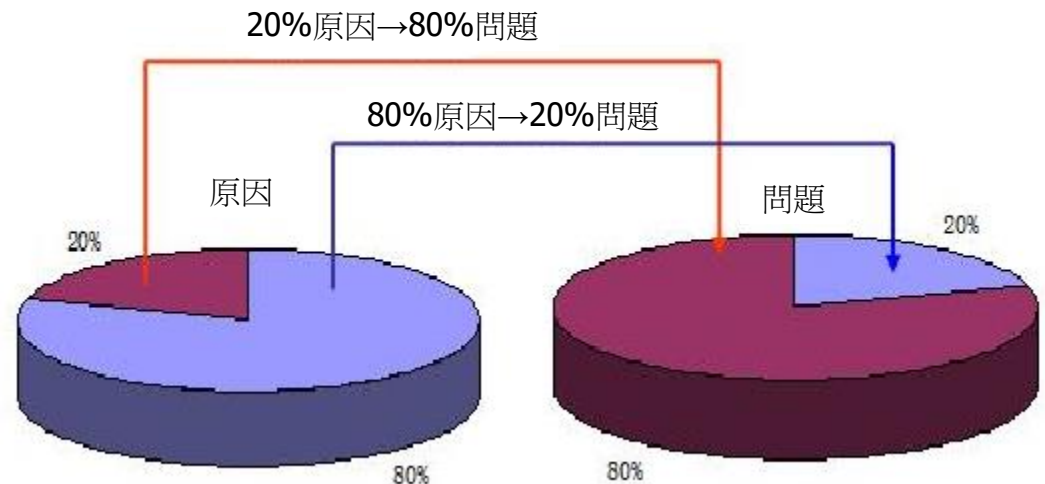
- 訂定「政府內部控制制度設計原則」，協助機關強化辨識關鍵績效指標無法達成之風險，並滾動檢討風險以維持有效內部控制制度，合理促使達成實現施政效能等內部控制目標。



內部控制制度設計流程 (2/2)

► 掌握關鍵重點-80/20法則

- 少數事物，卻有不成比例的影響力
- 一小部份的原因或努力，產生大部份的結果或酬勞
- 80%的問題，可歸咎於20%的原因
- 解決最關鍵的原因，即解決問題之大半！



審計處重要審核意見

年度	
102	特殊教育業務之組織、執行、輔助器材之管理、特教教師員額編制，仍有未盡事宜，亟待檢討改善。
	對於各校接受社會各界主動樂捐之善款，允宜督促學校制訂收支保管運用規定，完善徵信作業，設立專責單位統一事權，制定標準作業流程一致規範，以取得社會各界之信賴。
	部分學校公共工程施工品質管理作業未臻周延，允宜研議改善，以提升公共工程品質。 (缺失態樣包括剩餘土方處理方式由棄置改為交換，惟未辦理變更設計；施工廠商逾期完工，未依約檢討責任；變更設計增加價金未符契約規定等...)
	學校採購作業缺失頻仍，允宜檢討改進，以發揮預算執行效益。 (缺失態樣包括採購招決標程序與政府採購法規定不符；廠商投標文件符合招標文件規定，卻判定資格不符；承商所交貨品材質與契約規定不符等；終止或解除契約後洽其他廠商施作所增加之額外費用，未向原廠商求償...)
	積極推動游泳教學，加強水域安全宣導，有效降低學生溺水事件，惟學校游泳池改建及經營管理作業有欠周妥，允宜檢討改進，以提升學校設施使用效益。
...	...

確認整體及作業層級目標

以學校採購作業為例

整體層級目標

強化採購行政效率，營造優質校園環境

作業層級目標

精進採購管理，確保採購品質

影響之敘述分類表

等級	影響程度	機關形象	目標達成	財產損失
3	非常嚴重	本校業管事務經媒體廣泛持續負面報導，嚴重損及本校專業形象及聲譽	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	50萬元以上
2	嚴重	本校業管事務經主要媒體負面報導引發輿論討論，損及本校專業形象及聲譽	政策或計畫目標部分未能達成，遭受外界質疑程度嚴重	超過20萬元，未達50萬元
1	輕微	本校業管事務經單一或特定媒體刻意負面報導影響本校專業形象及聲譽	政策或計畫目標少部分未能達成，遭受外界質疑程度輕微	20萬元以下

機率之敘述分類表

等級	發生機率分類	詳細描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下可能會發生
2	可能	有些情況下可能會發生
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下可能會發生

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)			
採購品質未如預期	未依政府採購法相關規定辦理履約管理驗收作業，致影響學校權益	2	3	6	督促廠商履約品質，如發現品質不符，限期改善	2	2	4	於採購契約中增訂廠商貨品品質缺失懲罰性違約金條款	總務處
...

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)		
...
採購品質未如預期	未依政府採購法相關規定辦理履約管理驗收作業，致影響師生權益	1. 督促廠商注意履約品質，如發現品質與契約不符，通知廠商限期改善 2. 於採購契約中增訂廠商貨品品質缺失懲罰性違約金條款	2	2	4	驗收時，凡須經公正第三方檢驗機構確認品質之規格項目，應依契約規定，由學校就廠商交付貨品抽樣送檢，檢驗報告並由檢驗機構逕送學校確認。	2	1	2	總務處

納入上期新增控制機制以落實風險評估滾動檢討

納入該作業項目之控制重點予以控管

風險圖像

影響程度	風險分布		
非常嚴重(3)		E1	
嚴重(2)	A1	Z1	
輕微(1)			
	幾乎不可能(1)	可能(2)	幾乎確定(3)
	發生機率		

設計有效控制作業

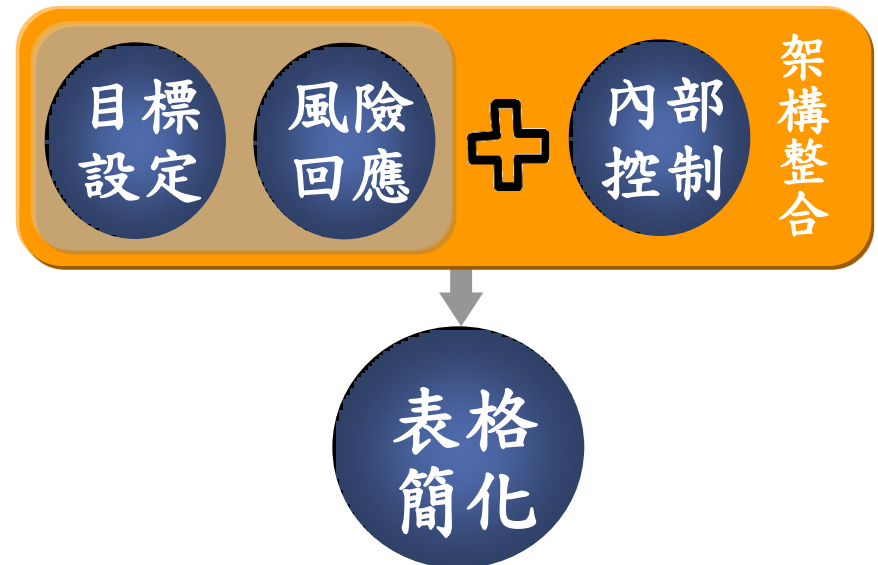
作業程序說明表

項目編號	ZZ01
項目名稱	採購業務-履約管理及驗收作業
承辦單位	總務處
作業程序說明 三、注意廠商有無依契約履約。 四、契約變更或廠商申請展延履約期限，須合法、合理。 五、督促廠商注意履約品質，如發現品質與契約不符，通知廠商限期改善。
控制重點 二、依契約規定辦理品質查驗。 三、驗收時，凡須經公正第三方檢驗機構確認品質之規格項目，應依契約規定就廠商交付貨品抽樣送檢，檢驗報告並由檢驗機構逕送本校確認。
法令依據	一、政府採購法 二、政府採購法施行細則 三、採購契約變更或加減價核准監辦備查規定一覽表
使用表單	結算驗收證明書等...

檢修內部控制作業

- 依風險評估結果所研議及採行之新增控制機制，應擇選適當之控制作業納入內部控制，並依據業務性質與時俱進檢討修正不合時宜之控制作業，以抑減風險：
 - 檢修相關規範或作業規定。
 - 結合原有標準作業流程（SOP）或經外部機構驗證通過之文件。
 - 維持現有內部控制制度。

- 將風險管理及內部控制融入機關日常作業中，且得以任何形式呈現。





表格簡化-風險評估及處理彙總表

整體層級目標	作業層級目標	風險項目	風險情境	現有 控制機制	殘餘風險分析		殘餘風險 值(R)= (L)x(I)	新增 控制機制	負責 單位
					可能性 (L)	影響程 度(I)			
一、○○○	一、								
	二、								
	三、								
二、○○○	四、								

設計(檢修)內部控制制度

- 機關檢修內部控制制度時，應檢視下列事項：
 - ✓ 確認機關整體層級與作業層級目標。
 - ✓ 從風險評估角度，辨識影響上開目標不能達成之內、外在風險項目及分析其風險等級，並定期滾動檢討（請就前次風險評估結果檢討其可容忍之風險是否仍維持可容忍之程度，以及前次不可容忍之主要風險項目所採行之新增控制機制滾動納入本次現有控制機制後一併檢討及評量其風險等級，決定是否需採行其他新增控制機制因應該等風險）。
 - ✓ 就不可容忍之風險項目（高風險或重要性業務），據以檢討修正控制作業，以確保其有效性。



落實內部控制
監督作業

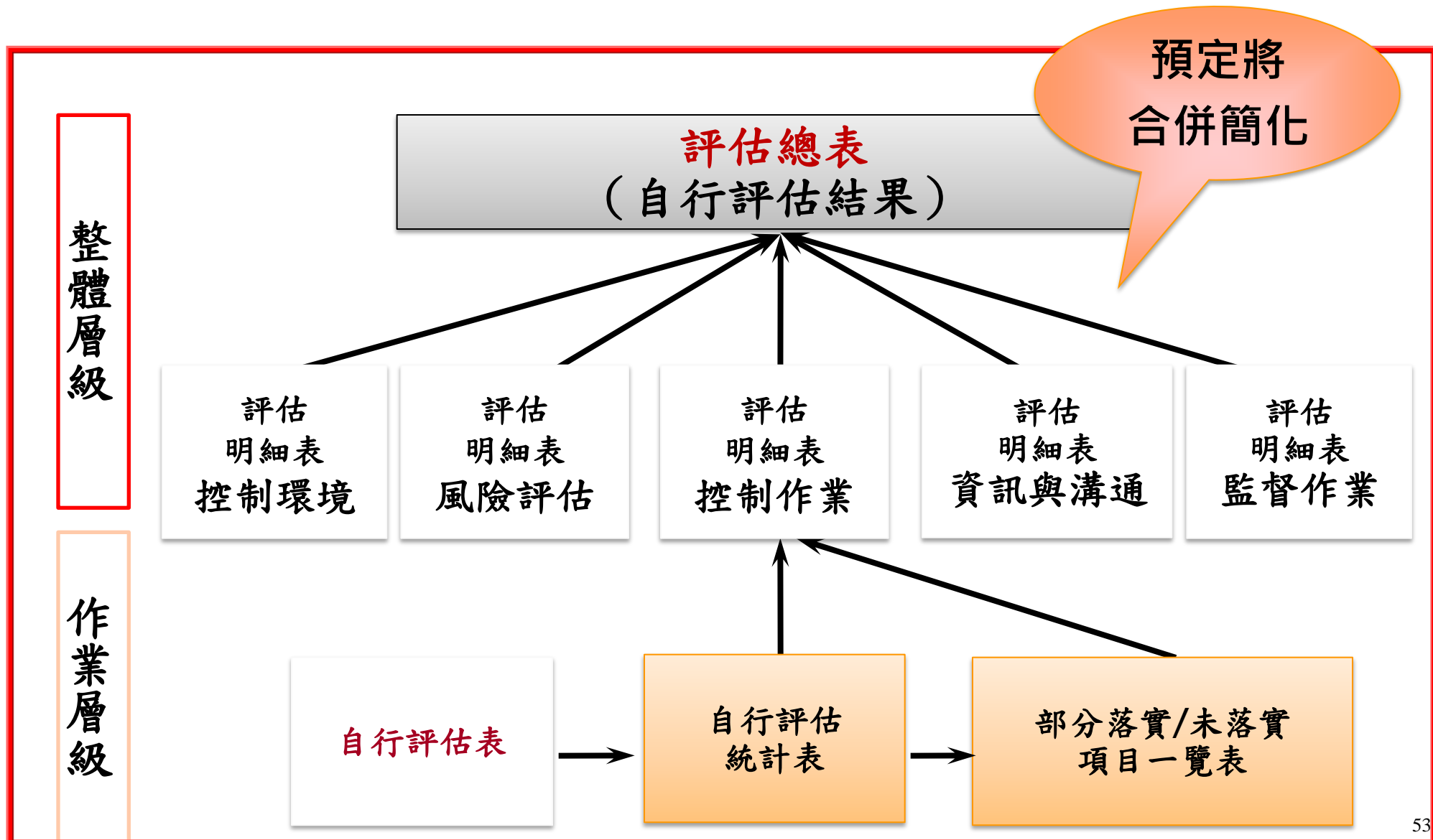
內部控制監督作業

- 訂定「**政府內部控制監督作業要點**」，以利各機關落實自我監督機制，合理確保內部控制持續有效運作。
- 機關應確實辦理下列各項監督作業：
 - **例行監督**：各單位主管人員本於職責就分層負責授權業務執行督導。
 - **自行評估**：由相關單位依職責分工評估內部控制五項組成要素運作之有效程度。
 - **內部稽核**：由內部稽核專責單位或任務編組以客觀公正之立場，協助機關檢查內部控制實施狀況，並適時提供改善建議。

例行監督

- ▶ 各單位主管人員於日常管理業務過程，即時監督相關業務之**內部控制**各組成要素之存在及持續運作。
 - ◆ 與時俱進檢討不合時宜之**控制作業及作業流程**
 - ◆ 針對**涉及人民權利義務之主管業務**建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制
 - ◆ 針對**外界意見或執行缺失**部分即時檢討相關法令規定。
 - ◆ **遵循相關法令規定或契約**。
 - ◆ 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**。

簡化自行評估 (1/4)



簡化自行評估 (2/4)

○○機關作業層級自行評估表

○○年度

(示範案例，非機關實況)

評估單位：綜合計畫處

評估期間：○○年○○月○○日至○○月○○日

評估日期：○○年○○月○○日

本單位職掌業務例行監督及控制作業 (包括輿情蒐集與新聞發布作業等)，其自行評估結果如下表：

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
	落實	部分 落實	未落 實	不適 用	其他		
一、依據業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程，適度精簡、增刪或修訂，使其更臻具體、明確及可用。	V						
二、針對涉及人民權利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，並落實執行。	V						
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。					V	無主管法規	
四、遵循相關法令規定或契約。	V						
五、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。		V				審計部指出未落實督導內控缺失	加強對所屬考核
六、執行內部控制制度之各項控制作業。	V						

填表人：科員○○○

複核：科長○○○

單位主管：組長 ○○○

簡化自行評估 (3/4)

○○機關 內部控制作業 自行評估表

○○年度

評估單位：綜合計畫處

作業類別(項目)：輿情蒐集與新聞發布作業

(示範案例，非機關實況)

評估期間：○○年○○月○○日至○○月○○日

評估日期：○○年○○月○○日

控制重點	評估情形					改善措施
	落實	部分落實	未落實	不適用	其他	
一、輿情蒐集與新聞發布作業						
.....	V					
(三)		V				設計檢核表由各級督導人員確認
(四)是否每季定期更新公開資訊?	V					
(五)是否.....?					V	本年無此案例
.....	V					

填表人：科員○○○

複核：科長○○○

簡化自行評估 (4/4)

(草案)

評估重點

- 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，其中針對涉及人民權利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。
- 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、就主管業務除依法公開外，並依風險評估結果，推動其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。
- 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。
- 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：
 - (一) 施政績效管考。
 - (二)...
 - (三) 定期檢討內部控制機制。

強化績效稽核 (1/3)

- **增加擇定稽核項目之彈性**：不區分必要項目及自行擇定之項目，由各機關自行決定內部稽核項目。
- **績效稽核**：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經濟、效率及效果，俾提出可能提升績效之建議，以協助機關制訂政策、績效目標或指標、計畫或強化內部控制機制，另得就機關未來有關管理及績效重大挑戰事項提出預警性意見供機關參考。

強化績效稽核 (2/3)

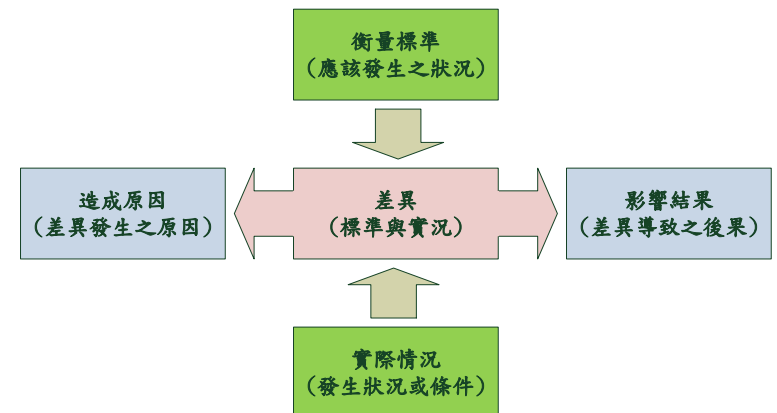
- 蒐集與稽核項目有關之資料。
- 選擇適當之**衡量基準**，其來源包括：
 - 前期績效、既定（或預計）目標及其績效衡量指標。
 - 法令規定或契約規範，如：預計完成之期限、品質或數量標準等。
 - 國際公認之指標或標準等。
 - 其他同類績效優良機關、單位或民間相關機構等之標竿典範。
 - 內部稽核人員專業判斷。
- 運用計算、分類及比對等方式，分析**實際績效與衡量基準之差異**，並了解**差異原因及其影響**。

強化績效稽核 (3/3)



□ 內部稽核人員執行內部稽核工作，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**：

- **實際情況**：陳述實際發現之現況或問題。
- **判斷標準**：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。
- **影響結果**：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。
- **造成原因**：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。
- **建議意見**：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。



稽核案例 (1/7)

(案例)

- **監察院糾正**：99至101年間未對排名前20名欠稅大戶辦理假扣押，致**稅捐保全**成效不佳。
- **施政目標**：
 - 整體層級目標：加強稅款徵收，俾使賦稅收入適足。
 - 作業層級目標：落實稅款徵收及清欠作業，達成稅收目標。
- **風險**情境：稅捐之稽徵程序冗長，有規避意圖者可能藉此期間隱匿或移轉財產，致稅捐無法徵起，損及稅收。
- **控制**機制：「**加強欠稅案件移送作業之管控**」控制作業。

稽核案例 (2/7)



※ 圖片來源：聯合新聞網，2015年7月1日報導。

稽核案例 (3/7)

□ **稽核目標**：檢視**稅捐保全作業流程**及**啟動假扣押程序**，期提出可強化確保租稅債權之建議，以實現租稅公平正義。

□ **稽核範圍**：

- 欠稅清理各項管制作業。
- 涉及該作業之相關單位。
- 近年內針對欠稅案件採行保全措施之相關資料。

□ **指派人員**

□ **初步調查**

- 現行欠稅案件如何處理？處理成效如何？
- 處理現況造成什麼影響？根本原因為何？
- 如何解決問題.....？

- ✓ 查閱**監察院糾正案文**及**調查報告**。
- ✓ 瞭解未即時辦理假扣押致欠稅大戶隱匿或移轉財產之案情。

稽核案例 (4/7)

□ 稽核方式

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

□ **稽核證據**：相關作業程序及規範、欠稅清理清冊、移送書及相關文件、管制及移送案件電子檔案、清理成果統計資料等。

□ 溝通

稽核案例 (5/7)

五大屬性	稽核問題	稽核發現
實際情況	目前的稽徵及欠稅處理程序是什麼？實際狀況如何？	稽徵程序冗長，欠稅大戶藉此期間隱匿或移轉財產。
標準	欠稅處理有什麼標準？最佳狀況應該要如何？	<ul style="list-style-type: none"> □ 稅捐稽徵法第24條第2項。 □ 監察院要求應積極掌握欠稅人動態資訊，即時對欠稅大戶辦理假扣押。
影響	現況造成什麼影響？	稅捐無法徵起，損及稅收，更影響租稅公平正義。
成因	造成現況背後的基本原因是什麼？	欠繳稅捐確定後方禁止財產處分或限制出境，未運用假扣押制度。 → 尚未建立假扣押之裁量基準及作業流程。
建議	如何解決現行問題？如何作可以更好？	建立相關裁量基準、作業流程及管制表件，提前於各稅審查階段即時啟動保全機制。

稽核案例 (6/7)

- **稽核結論**：未針對運用假扣押建立裁量基準及作業流程，致欠稅大戶於稽徵期間隱匿或移轉財產，規避稅捐。
- **稽核建議**
 - 建立假扣押之**作業程序、裁量基準及管制表件**。
 - 建立**審查階段即時通報**機制並利用**資訊系統輔助查核**。
 - 隨時與**法務部所屬行政執行分署**溝通、配合。
 - 針對假扣押作業舉辦**教育訓練**並**分享成功案例**。
 - 將假扣押執行情形**列入每月局務會議報告**追蹤執行進度及其績效，並督促各單位主管重視，進而凝聚全局共識。
 - 績效優異人員**敘獎**，單位實施績效**列入年度業務考評項目**。

稽核案例 (7/7)

□ 改善措施及行動方案

- **機關首長重視及督導**：將假扣押執行情形列入年度重要工作計畫，並於每月局務會議報告辦理情形。
- **建立審查階段即時通報機制**：訂定「實施假扣押裁量基準及作業注意事項」，明訂裁量基準及管制流程並設計通報表及管控表。
- **教育訓練提升專業知能**：編製假扣押成功案例發函各單位，並舉辦教育訓練。

□ 追蹤改善情形及成效：

	實施前 (~103/08)	實施後 (103/09~105/04)
假扣押成功件數	1件	7件
保全稅捐金額	1億7仟餘萬元	3億6仟9百萬餘元

簡化內部控制監督作業流程及表件

簡化監督作業 流程及表件

自評

整合「整體層級自行評估」與「作業層級自行評估」作業，並簡化為單一「內部控制自行評估表」

內稽

稽核結果明定應載明之事項，但得以任何形式表達

追蹤

整合「缺失事項追蹤改善表」及「具體興革建議追蹤情形表」為單一「缺失事項及興革建議追蹤表」

結語

持續強化內部控制

- 合理確保目標達成
 - 高階主管重視
 - 全體人員參與
- 整合績效管理、風險管理及內部控制
 - 簽署內控聲明書
 - 辦理教育訓練

內部控制真的有用嗎？有了內部控制，就不會發生缺失嗎？



一、推動全面簽署內部控制聲明書

- ▶ 推動103年3月底前已完成組織調整之644個機關於106年參與簽署105年度內控聲明書。
- ▶ 推動自106年度起**全面簽署**年度內控聲明書。
- ▶ 自107年度起**將內控聲明書納入績效報告呈現**，以強化機關自主管理。



第四階段

行政院等**644**個機關
簽署105年度內控聲明書

第三階段

法務部等**118**個機關
簽署104年度內控聲明書

第二階段

外交部等**16**個機關
簽署103年度內控聲明書

第一階段

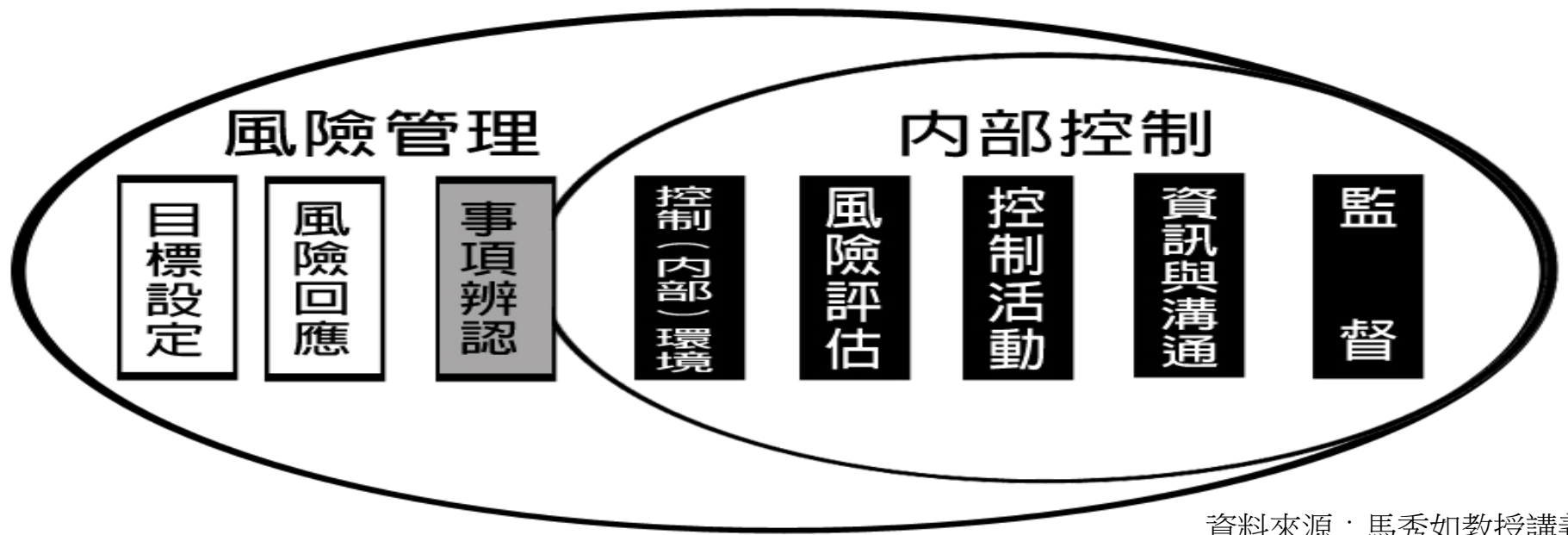
主計總處等**6**個機關
簽署102年度內控聲明書

推
動
進
程

二、整合風險管理、內部控制及績效管理機制



內部控制與風險管理之關係

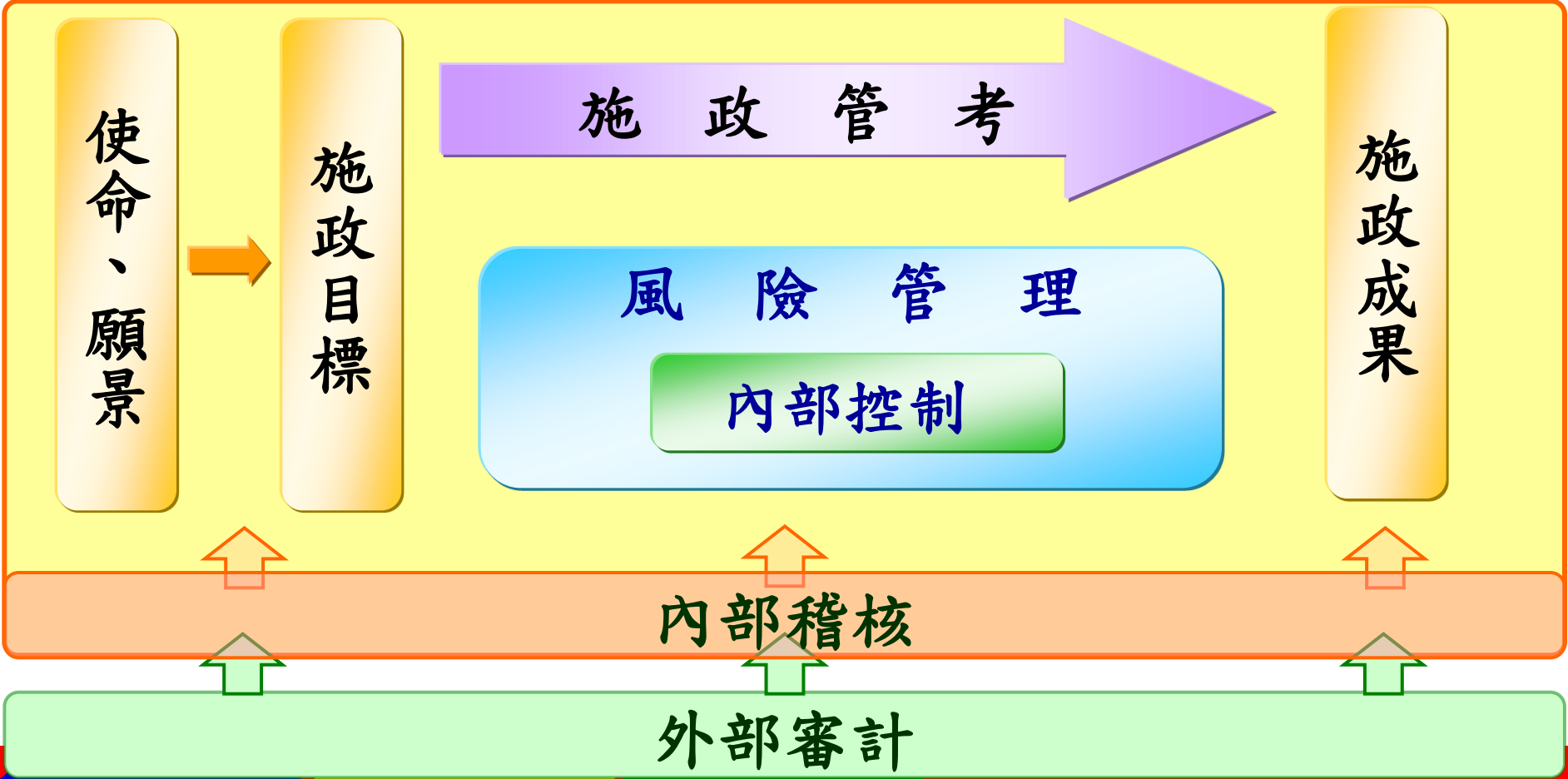


資料來源：馬秀如教授講義

- 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。

二、整合風險管理、內部控制及績效管理機制

透過一套由上而下之風險管理及內部控制管理架構，形成良善管理循環，協助發揮施政效能



二、整合風險管理、內部控制及績效管理機制

整合機關風險管理小組及內部控制小組

將機關現行風險管理小組及內部控制小組合而為一，由各機關將風險管理及內部控制融入機關日常作業中，管理機關施政風險，據以研擬相關風險回應作為（含建立控制機制抑減風險），並得以任何形式呈現。

二、整合風險管理、內部控制及績效管理機制

強化個案計畫風險管理

國發會規劃於107年度優先針對**行政院管制個案計畫**，由相關機關就計畫目標辨識主要可能潛在施政風險，並依風險評估結果採取**風險回應**作為；於年度終了辦理計畫評核，將其評核結果作為**回饋檢討個案計畫參據**，以確保達成計畫目標。



二、整合風險管理、內部控制及績效管理機制

內部控制聲明書納入施政績效報告

鑒於有效之內部控制係順利達成施政目標之重要基礎，且美國等先進國家政府及我國民間企業皆將內控聲明書納入與整體營運或施政成果相關之「年報」或「績效與課責報告」中表達，據以作為重要的公開課責文件，以強化內部控制及治理效能，爰規劃自107年度起推動將機關內控聲明書納入年度施政績效報告。

三、採取例外管理，落實逐級督導

停止適用

政府內部控制考評及獎勵要點



強化內部控制
後續配套作法

各機關應依內部控制相關規範確實檢討強化內部控制機制並落實執行。

各主管機關針對所屬機關遇有未落實辦理風險評估、外界關注事項、簽署部分有效或少部分有效類型內部控制聲明書等，應綜合評估對所屬內部控制之影響程度，採取例外管理，包括要求所屬於期限內就特定議題提出檢討改善情形或前往實地督導等。

倘須進一步請求主計總處協助時，主計總處將會同相關權責機關實地瞭解並提供建議意見，或提供書面諮詢服務。

**THANKS FOR
YOUR
ATTENTION**

