

108年新進人員講習

內部控制

1. 源起
2. 法規依據
3. 概念及架構
4. 本校內控作為

外界要求強化內部控制機制(1/2)

- 我國政府機關本存有內部控制機制，透過施政管考、資訊安全稽核、政風查核、政府採購稽核、人事考核、內部審核、事務管理工作檢核及其他稽核職能等執行稽核或評估，惟缺乏針對機關業務進行稽核，致部分機關未有效控管時有違失案件發生，如教育部青年發展署競賽評審及贈獎活動得獎名單造假案、成功大學研究費詐領案及臺灣大學醫學院醫院器官移植失誤案。



外界要求強化內部控制機制(2/2)

- ▣ **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。



內部控制

行政院近年陸續頒行相關規定（一）

政府內部控制制度設計原則

為利行政院及所屬各機關(構)、學校設計內部控制制度

政府內部控制監督作業要點

為利行政院及所屬各機關(構)、學校落實自我監督機制，以確保內部控制持續有效運作

政府內部控制聲明書簽署作業要點

為利行政院及所屬各級機關(構)、學校每年簽署內部控制聲明書，以強化內部控制自主管理

政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作原則

為協助各機關建立出納與財產管理等共通性業務之內部控制機制，減輕各機關自行設計之歧異及負擔

行政院所屬各機關設定作業層級目標實施原則

為利行政院及所屬各機關(構)、學校設定作業層級目標

內部控制

其他參考規定（二）

風險管理及危機處理作業手冊

將風險管理及危機處理融入日常作業與決策運作，以降低災害之可能及後果

教育部風險管理及內部控制推動作業原則

教育部及所屬各機關、學校辦理內部控制規定

共通遵循高風險法令(主管機關)成果考核表

行政院所屬二級機關應共通遵循之高風險法令填報表

辦理共通遵循高風險法令(二級機關)成果考核表

政府內部控制之推動電子書

風險評估觀念與實務



○○機關內部控制自行評估表
○○年度

評估單位：○○

評估期間：○○年○○月○○日至○○年○○月○○日

評估日期： 年 月 日

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。							
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。							
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。 (由機關自行指定之單位負責評估，其餘單位免列示本項)							

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		
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(註3)： (一)施政績效管考。 (二) ... (三) 定期檢討內部控制機制。 (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)							
填表人： 複核： 單位主管：							

註：

- 各單位除上列必要評估重點外，另得視業務性質及外部意見等調整增列評估重點項目，並依評估結果於評估情形欄勾選「落實」、「部分落實」、「未落實」、「未發生」或「不適用」；其中「未發生」係指有評估重點所規範之業務，但評估期間未發生，致無法評估者；「不適用」係指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者，或無評估重點所規範之業務等。
- 「評估期間」係指本項作業自行評估所涵蓋之期間；「評估日期」指執行該項評估之日期。
- 該評估重點係由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，如施政績效管考、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。
- 本表及其佐證資料等，應自辦理自行評估工作結束日起，以書面文件或電子化型式至少保存五年。

落實：個案符合SOP程序。

部分落實：部分個案不符合SOP程序。

未落實：未依SOP辦理業務。

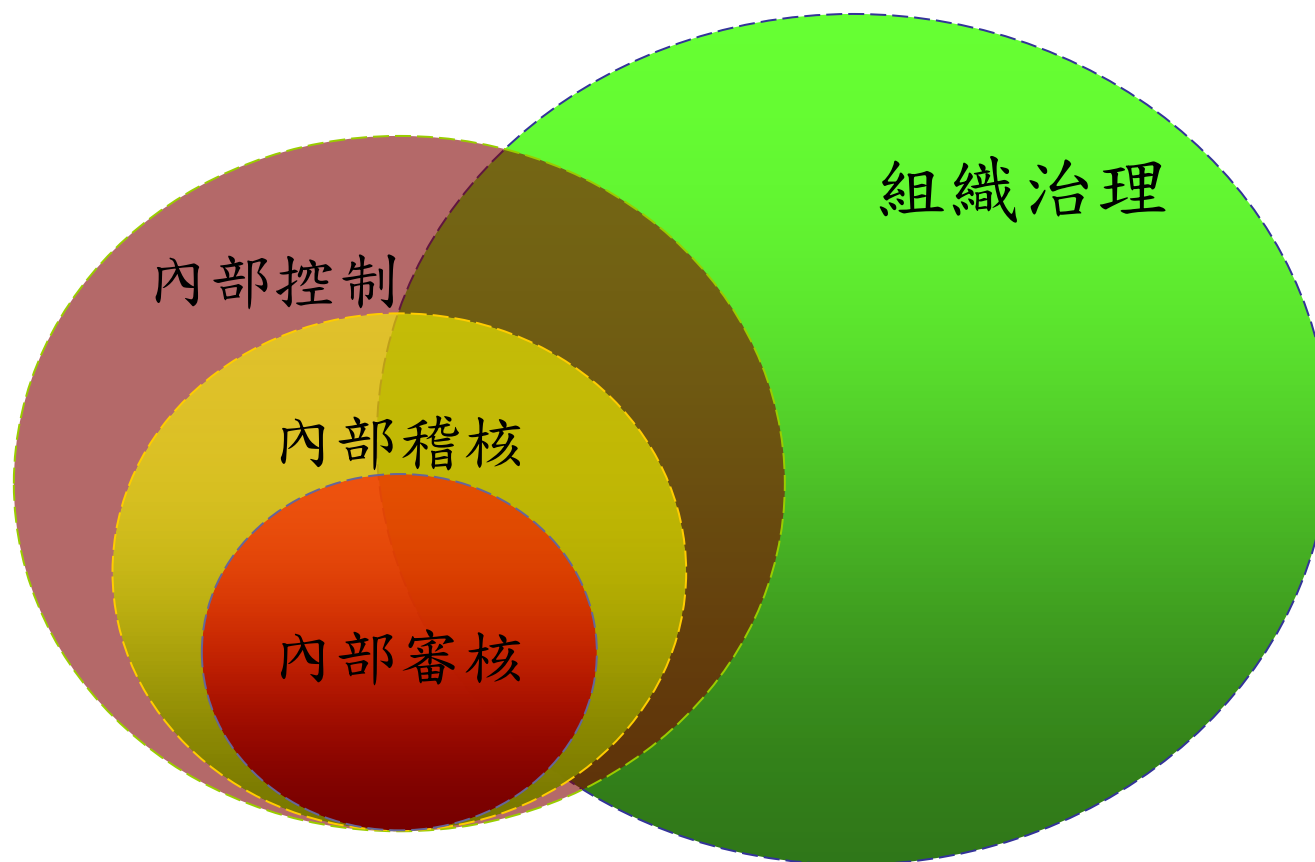
未發生：有SOP，但評估期間未發生個案。

不適用：

一、法規修改或作法已修正，但SOP程序尚未修改。

二、沒有該項業務(業務已移轉他單位)。

內部控制與組織治理之關係



內部控制的定義及觀念

何謂內部控制：

係由機關內部全體人員參與

藉以合理確保達成機關目標

共同設計、執行及維持的管理過程

→ 人人有責

→ 四項目標

→ 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

□ 透過五項互有關聯的組成要素，整合內部各種控管及評核措施

□ 按五項要素逐一檢查、判斷內部控制制度的有效性

□ 內部控制制度有其先天限制

□ 不論設計及執行如何有效，僅能「合理確保」而非絕對保證目標的達成

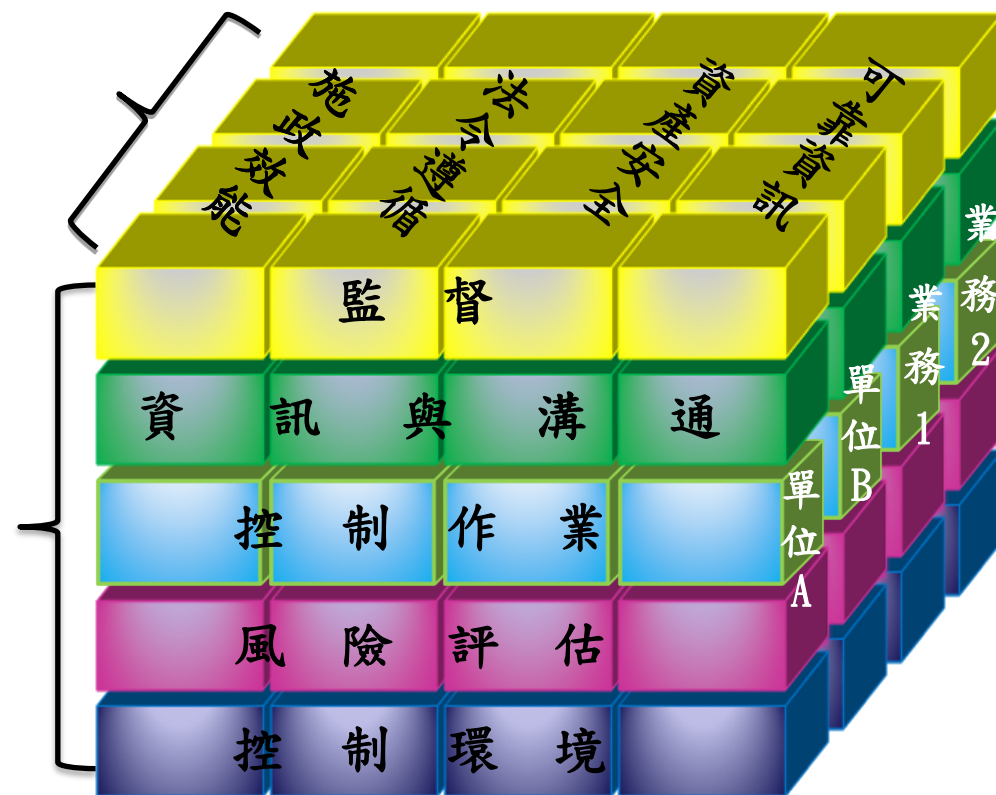
內部控制的目標及要素

四項目標：

- 實現施政效能
- 遵循法令規定
- 保障資產安全
- 提供可靠資訊

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**：評估內部控制制度執行有效性

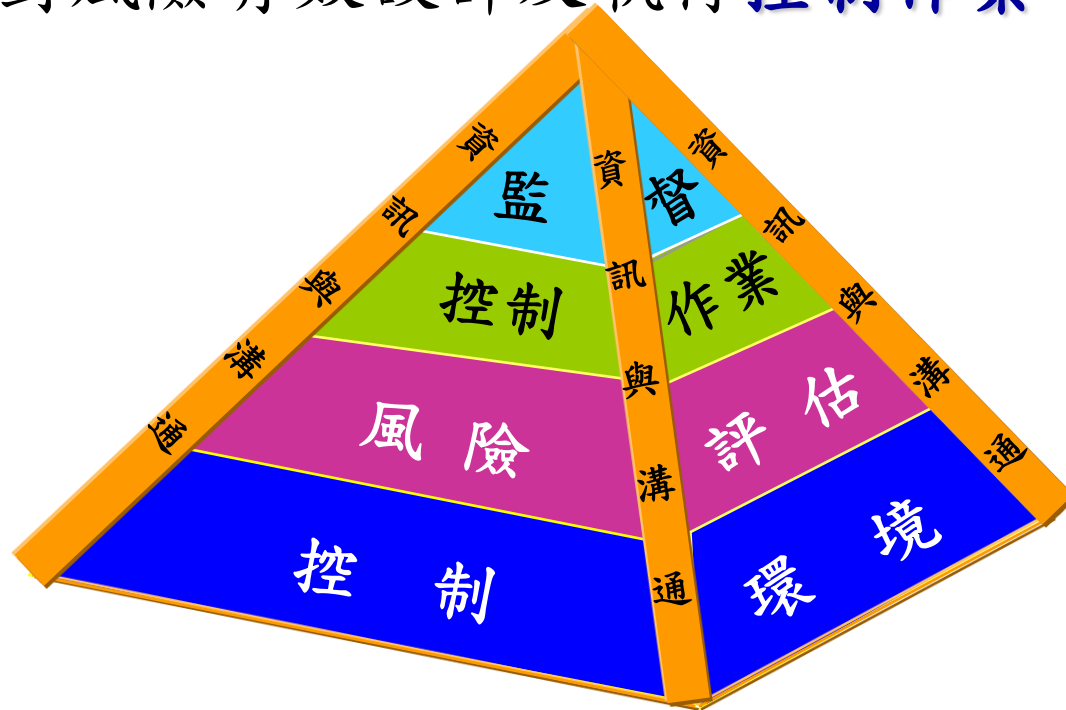


政府內部控制整體架構~

機關各單位及業務，經整合五項組成要素，合理促使達成四項目標

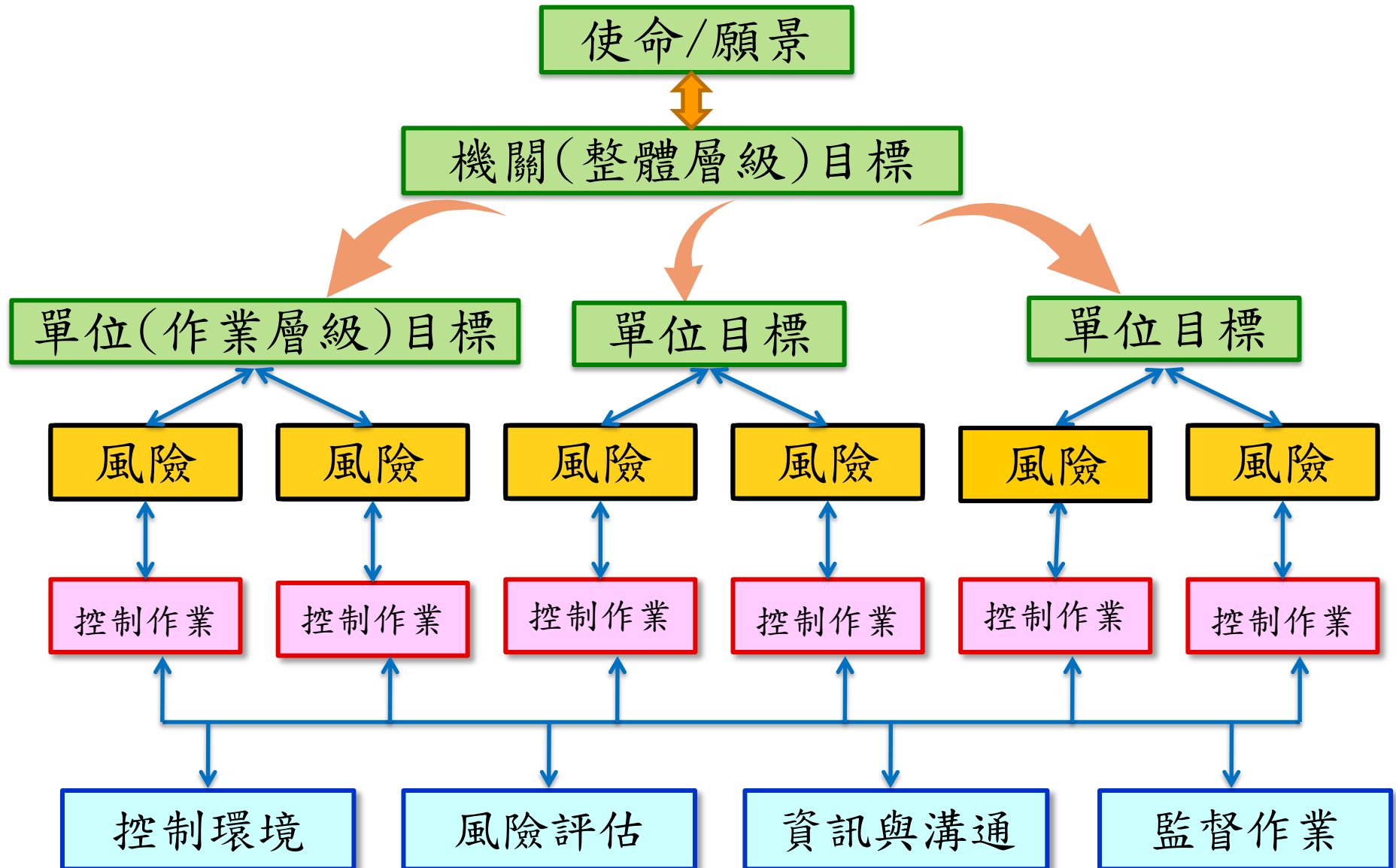
內部控制五大要素金字塔

- **控制環境** 係內部控制的基礎，位於金字塔底部
- 配合控制環境及設定之目標，據以 **評估風險**
- 針對風險有效設計及執行 **控制作業**



- 充分 **溝通資訊**，及時連貫與支援各項要素
- **監督作業** 評核各項要素，並追蹤改善情形

目標、風險與控制



政府內部控制五項要素—控制環境

外部環境不可控制；控制環境可控制影響

控制環境=內部環境

- 塑造機關文化及影響其人員對控制環境認知之綜合因素，為其他四項組成要素之基礎。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。

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。

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。

內部控制制度之限制

—「合理確保」而非絕對保證「達成目標」

□ 成本效益之考量

- 若要求絕對確保達成目標，其成本可能超過所能產生的效益

□ 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

□ 情況變遷複雜性

- 正常環境或一般事項之控制，難以因應環境變遷或特殊事項

政府內部控制制度設計流程圖

□ 政府內部控制制度設計流程圖.pdf

控制重點的類型－以**控制作用**區分

預防性控制

藉由『事前』的控制，形成一道屏障，防止錯誤的發生，如安裝防毒軟體。【期望不發生】

偵查性控制

利用某些程序來偵測已發生的錯誤，如定期掃毒。【發生要知道】

改正性控制

用來改正偵查性控制所發現的問題，如隔離或刪除病毒。【已發生要改正】

補償性控制

用來補充其他控制之不足，使某些控制弱點不會成為問題，如採用免費軟體或線上掃毒。

指示性控制

由管理階層指示一些行動，以便達成某種結果，進而產生正面成效。【好的結果要讓它發生】

本校內部控制作業文件

- 內部控制小組設置要點
- 內部控制制度手冊
- 內部控制制度自行評估作業實施計畫
- 修訂SOP申請表
- 風險評估及處理彙總表

內部控制作業手冊

- 作業流程圖SOP：應依相關規定及一般行政流程確實設計開始及結束，涉及相關單位時，應將流程表明，並保留適當的作業期程。
- 風險評估：進行風險辨識、風險分析與風險評量，擇定風險等級。
- 控制重點：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。

具體內控作為

- 處(室)會議：修法或改善行政作業
- 意見反映：教職員生或校外人士所提建議或陳情
- 上級機關交辦：審計部或教育部等查核結果或來文
- 媒體、網路關注：其他機關學校所發生的事件
- 司法調查：政風單位、地檢署或法院調查案件
- 管考：本校管考系統後續追蹤缺失改善辦理情形
- 自發精進：承辦人例行業務中發現應改善項目
- 內部稽核：稽核評估職能單位所辦理之查核

結語

- ❑ 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，可合理促使一
 - 提升政府整體施政效能
 - 達到興利及除弊之功能
- ❑ 內部控制制度之設計及執行是否有效，關鍵在於一
 - 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
- ❑ 內部控制目的是防弊與興利
- ❑ 內部控制最終目的是提高學校的競爭力

