

101 年度強化政府內部控制 重點工作之研析

行政院為利各機關持續辦理「健全內部控制實施方案」所列各項工作，已於 101 年 5 月 1 日訂頒「辦理健全內部控制實施方案 101 年度重點工作」，本文爰就該重點工作之研訂緣起、過程及主要内容作一概述，並分析整理其背後之研訂目的，供各界參考。

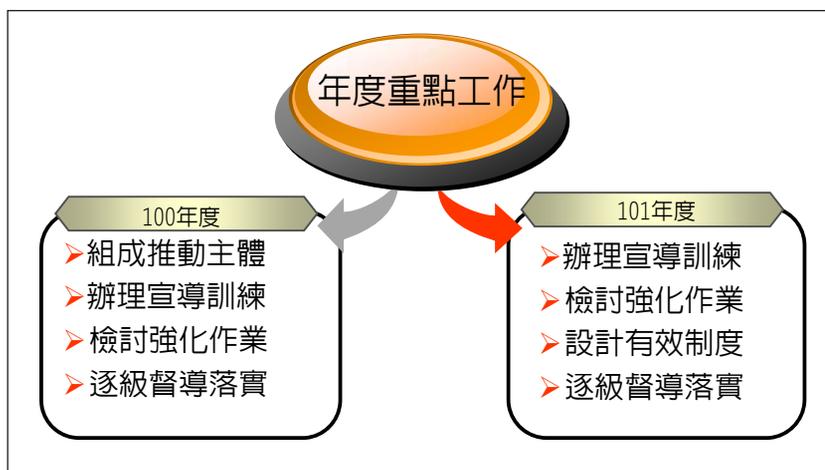
何永智（行政院主計總處綜合規劃處專員）

壹、前言

行政院為實現政府施政效能、依法行政及展現廉政肅貪之決心，業於 100 年 2 月 1 日函頒「健全內部控制實施方案」，惟內部控制之推動為一循序漸進之過程，完備政府內部控制機制並非一蹴可幾，為使各機關每年度皆有明確之工作項目可供依循，行政院前於 100 年 3 月 9 日訂頒「各機關辦理健全內部控制實施方案

100 年度重點工作」，就組成
內部控制推動單位、辦理內部
控制宣導及訓練、檢討強化內
部控制作業及逐級督導落實執

附圖 100 及 101 年度重點工作比較





行內部控制相關工作等，請各主管機關轉知所屬積極推動辦理。

又為利各機關賡續辦理「健全內部控制實施方案」所列各項工作，行政院復於 101 年 5 月 1 日訂頒「辦理健全內部控制實施方案 101 年度重點工作」，以分項方式逐條敘明重點工作內容，計有辦理內部控制宣導訓練、檢討強化內部控制作業、設計有效內部控制制度及逐級督導落實執行制度等四項重點工作（上頁附圖）。本文試針對該重點工作之研訂緣起、過程及主要內容作重點介紹，並分析整理其背後之研訂目的，供各界參考。

貳、研訂緣起

基於內部控制之重要性，行政院自 89 年起已陸續頒行內部控制相關規定，包括：「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」及「國家廉政建設行動方案」等，要求各機關建立

相關管控機制，惟審計部仍連續於 97、98 年度中央政府總決算審核報告審核意見指出，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（如巴紐案等）。行政院爰於 99 年底由行政院秘書長組成跨部會之「行政院內部控制推動及督導小組」（以下簡稱行政院內控小組）」，並於 100 年 2 月 1 日訂頒「健全內部控制實施方案」作為推動內部控制之上位原則性規範。

該方案雖已列明實施項目及分工等，惟為利各機關配合推動及順利執行，針對該方案辦理時程、相關作法宜有進一步規範之必要，行政院嗣於 100 年 3 月 9 日訂頒「各機關辦理健全內部控制實施方案 100 年度重點工作」。考量以往政府行政部門推動內部控制主體不明確，致推動成效不佳，

爰首要工作即要求各機關由首長或指派副首長擔任召集人，指定內部各單位主管組成內部控制專案小組，並將辦理內部控制宣導及訓練、檢討強化內部控制作業及逐級督導落實執行內部控制相關工作等，一併納為該年度重點工作。

參、研訂過程

為延續「各機關辦理健全內部控制實施方案 100 年度重點工作」，行政院主計處（已於 101 年 2 月 6 日改制為主計總處）前於 100 年 12 月底已著手研擬「辦理健全內部控制實施方案年度重點工作（草案）」，其內容除賡續檢討強化內部控制作業與辦理內部控制宣導及教育訓練外，另將內部控制制度設計、執行及評估等辦理方式及應行注意事項納入該重點工作。嗣於 101 年 3 月 8 日邀集審計部及內政部、國防部等機關召開「研商內部控制年度重點工作會議」，計

達成下列四項共識：

一、適度延後內部控制制度設計完成期限

鑑於各機關所設計之內部控制制度應以合宜有效為前提，又為避免設計該制度過程流於形式，爰將設計完成第 1 版內部控制制度期限由 101 年 10 月底延至同年年底，另配合行政院組織調整之機關，得延至組織調整生效後 1 年內完成。

二、配合調整內部控制制度自行評估期程

考量各機關需先設計完成內部控制制度後，始能據以執行評估，配合設計完成期限之延後，各機關將於 102 年度始能辦理自行評估，101 年度宜先聚焦在內部控制制度之設計及執行，爰將原草案名稱冠上 101 年度，至於內部控制制度之評估，順延調整為 102 年度以後之重點工作。

三、逐條敘明各機關及主管機關應辦事項

為使重點工作內容能更臻具體明確，以利後續進行各機關執行成效之考核，爰以條

列方式分別敘明各機關及主管機關應辦理之事項。又內部控制制度之設計為強化內部控制機制之重要步驟，亦為後續評估該制度有效性之關鍵，爰將原草案有關設計時應考量之重點、應注意之事項等相關條文，另行彙整為「內部控制制度設計應行注意事項」並列為草案之附件。

四、適當簡化檢討強化內部控制作業表格

為利主管機關彙整本機關及所屬檢討強化內部控制作業情形，爰將檢討強化現有內部控制作業情形表，針對內部控制缺失案件之分類方式，由已完成改善、尚未完成改善兩大類，修正為已檢討並完成改善、已檢討完成但尚未完成全面改善及未完成檢討三大類，並適當簡化表格格式，以利填寫。

行政院主計總處嗣將修正後草案提報 101 年 3 月 21 日



● 行政院內部控制推動及督導小組第 9 次委員會議專家學者出席與會情形

論述》管理 · 資訊



召開之行政院內控小組第 9 次委員會議討論，並經該次委員會議審議修正通過，復再汲取與會專家學者提出之內部控制觀念，適度修正內容後，即於 101 年 5 月 1 日以院函訂頒「辦理健全內部控制實施方案 101 年度重點工作」，同時「各機關辦理健全內部控制實施方案 100 年度重點工作」亦自該日起停止適用。

肆、研訂內容及目的

101 年度強化政府內部控制重點工作係經各主管機關及行政院內控小組充分討論後定案，計有四大工作項目，各工作項目之主要內容及研訂目的如下：

一、持續辦理宣導訓練，奠定良好控制環境

強化政府內部控制工作非僅靠行政院內控小組或各機關內部控制專案小組即能完成，實有賴機關所有同仁共同參與及執行，又唯有在體認內部控

制之重要性及瞭解相關實務作法後，才能全員一起朝強化內部控制方向前進，故各機關內部控制宣導訓練應持續辦理，以加強內部同仁之內部控制觀念及意識，進而奠定機關良好之控制環境，爰 101 年度首要工作即請各機關依「辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項」持續對全體人員辦理教育訓練。

二、檢討內部控制缺失，積極落實改善作為

檢討強化內部控制作業之目的，係希望各機關先行瞭解業務上既存之內部控制缺失，再積極針對缺失原因對症下藥，以收事半功倍之效，例如

缺失原因如係控制環境不良所肇致，即應從職業操守、組織架構及授權、人員管理等面向謀求改善，如係控制作業不佳所肇致，則應針對現有控管方式所產生之漏洞，修正控制重點之設計或加強控制重點之執行。唯有正確檢討內部控制缺失原因，後續強化改善作為才能真正發揮功效。

鑑於各機關並未完全針對歷年監察院或審計部提出之糾正（舉）、彈劾案件或建議改善事項，正視其屬內部控制部分之缺失，爰請各機關針對 99 年度上開案件，依檢討強化現有內部控制作業情形表格式（附表）廣續檢討強化內部控制作業。另針對各機關 98 及

附表 檢討強化現有內部控制作業情形表格式

建議改善事項	缺失原因	改善情形	
		【執行面】	【設計面】
		原有內部控制制度未落實執行之改善作為	已納入內部控制制度設計

99 年度經監察院或審計部提出之內部控制缺失案件，又被重複提出者，主管機關可主動向行政院內控小組提報該項內部控制缺失之檢討及策進作為，或由行政院主計總處指定並通知主管機關提報。

三、設計有效內部控制制度，強化內部控制機制

內部控制制度是否能發揮功能，抑或只是流於形式，關鍵仍在各機關是否依照相關設計規範及重要性與風險性原則，確實將應控管之業務項目納入設計。例如各機關已發生內部控制缺失之案件，其所涉及之業務項目，即為機關風險之所在，應確實納入內部控制制度設計，或加強既有控管措施之執行。

為利各機關依內部控制五項要素，建構整體性之內部控制機制，爰請各機關依「內部

控制制度設計應行注意事項」，設計合宜有效之內部控制制度，並於 101 年年底前完成第 1 版內部控制制度，但配合行政院組織調整者，得延至組織調整生效後 1 年內完成。

四、落實執行內部控制制度，協助達成施政目標

內部控制制度就好比管理建設藍圖，不論其設計內涵如何周妥完備，仍待落實執行才能維持其有效運作及達成其設計目的，如在興利面協助各機關達成其施政目標，或在除弊面防範內部控制缺失重複發生。又基於各機關內部管理機制是否良善，不但是機關全體同仁之職責，更由機關首長負最終責任，爰請各機關俟內部控制制度設計完竣後，應加以落實執行，其中各項控制重點之執行情形，應保留軌跡或紀錄並妥善保存；主管機關得定

期或不定期進行訪查，針對所發現內部控制缺失已檢討完成但尚未完成全面改善及未完成檢討部分，得指定所屬限期改善或至其內部控制專案小組報告。

伍、結語

行政院已訂定 101 年度強化政府內部控制重點工作項目，其中針對各工作項目亦訂有明確規範可供各機關依循，相信各工作項目依序執行後，即藉由宣導訓練先奠定機關良好之控制環境；再透過檢討強化內部控制作業，發掘各業務之內部控制缺失並找出缺失原因；進而經由設計及執行內部控制制度落實改善作為；最後持續維持內部控制制度之有效運作，將能有效強化各機關內部控制機制，增進各機關自主管理體質，協助各機關達成施政目標。❖