



# 政府內部稽核職能如何整合 內部審核工作有效推動

內部審核與內部稽核二者相輔相成，會計人員如何透過內部審核職能，以財務績效稽核之觀點，積極協助所在機關提升財務效能，以增進對機關之貢獻，實為未來課題。本文以案例說明如何整合內部審核工作有效推動內部稽核職能，冀供參考。

**潘清鴻**（行政院主計總處綜合規劃處專門委員）、**林鈴玉**（行政院主計總處主計資訊處高級分析師）  
**蕭翰章**（國防部主計室簡任稽核）、**蔡明瑄**（國軍退除役官兵輔導委員會會計處專門委員）  
**陳小慧**（高雄市議會會計室主任）

## 壹、前言

政府內部稽核之職能，主要係針對機關整體業務以風險為導向，並以客觀公正之觀點，進行年度稽核與專案稽核，協助機關檢查及覆核內部控制實施狀況，以合理確保內部控制持續有效運作，促使各機關達

成施政目標。另會計人員執行內部審核，係經由收支之控制、現金及其他財物處理程序之審核、會計事務之處理及工作成果之查核，以協助各機關發揮內部控制之功能。

近年來監察院及審計機關所提審核意見，屬施政績效不彰案件日益增加，會計人員執

行內部審核時，如何透過財務績效稽核等增進財務效能之作為，積極協助所在機關內部稽核職能有效發揮功能，以增進對機關之貢獻，實為會計人員未來應努力之方向。本文爰就提升政府機關財務效能案例，思考會計人員應如何積極作為，以協助機關發揮內部稽核

功能，以及如何激勵會計人員落實執行等進行探討。

## 貳、政府內部稽核及內部審核工作辦理情形

### 一、內部稽核之推動

行政院多年來已要求各機關建立有效內部控制機制，強化內部管理，並透過施政管考、資訊安全稽核、政風查核、政府採購稽核、人事考核、內部審核及事務管理工作檢核等 7 項稽核評估職能，以維持政府內部控制有效運作。惟部分機關因執行未盡落實，時有違失案件發生，審計部復於 97 及 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未臻健全，間有施政效能不彰，規避監督或逾越法令規定、或於弊端萌生時欠缺有效機制及時防杜暨偵查發現，致發生貪瀆或不法等情事。

鑒於整合強化政府內部控制機制，確能合理確保達成政

府整體施政目標與發揮興利及防弊功能，爰由行政院秘書長於 99 年底召集相關部會首長組成跨部會之行政院內部控制推動及督導小組，統合推動內部控制各項工作，並訂頒強化內部控制實施方案等多項內部控制規範，以整合及強化各機關內部控制事宜。又為合理確保內部控制制度得以持續有效運作，促使各機關達成施政目標，於 102 年 5 月 3 日訂頒「政府內部稽核應行注意事項」，明訂各機關應成立內部稽核專責單位或任務編組覆核內部控制制度自行評估作業及辦理內部稽核工作。

### 二、內部稽核與內部審核之異同

內部稽核主要目的係協助管理階層查核、評估內部控制制度是否有效運作，並適時提供改進建議，俾使內部控制得以持續有效實施。稽核單位每年度均需擬定稽核計畫，1 年至少辦理 1 次年度稽核，

必要時得辦理專案稽核，其稽核範疇涵蓋內部職能與一切業務活動所須採行之程序、組織內各項規定或章則及各項作業手冊。稽核人員赴受查單位實地稽核，得要求受查單位提出文件、帳冊、憑證等作書面稽核。

內部審核為機關會計人員監督日常財務（物）營運活動（如覆核日常交易的原始憑證是否合法），以判斷其營運活動是否在控制之中（in-control），如未在控制範圍（out-of-control）則予調整與改正。內部審核之作用，乃協助達成財務報導目標之內部控制得以持續有效實施，乃內部控制之重要環節。

綜上，內部審核係為協助各機關發揮內部控制之功能；內部稽核則為檢查、評估內部控制制度之缺失及衡量營運之效率，適時提供改進建議，以確保內部控制制度得以持續有效實施。然組織欲達到防弊與提升效能之功能，除建構一套

完善內部控制作業架構模式外，仍須佐以適切的內部審核和內部稽核措施以竟其功。

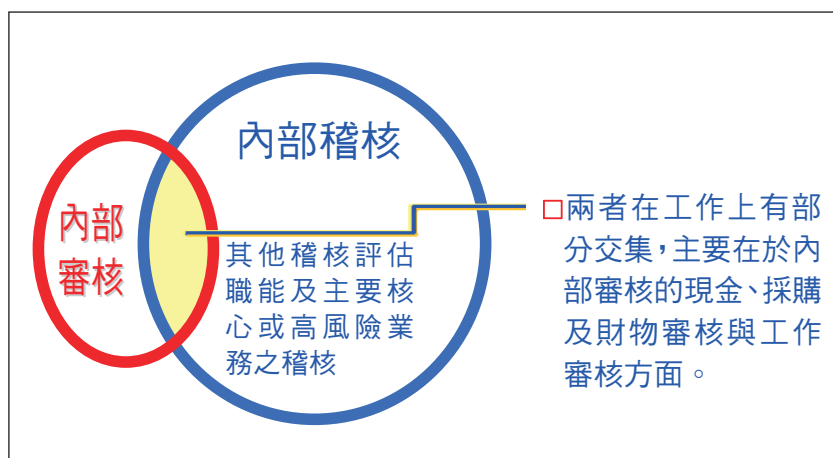
### 三、內部審核與內部稽核之關聯

我國在主計一條鞭體制下，會計人員之任免、遷調、訓練進修及考績獎懲，均由主計主管機關辦理，不受所在機關長官干涉，可確保會計人員在機關超然行使內部審核職權，與內部稽核應保持超然獨立、公正、客觀之特質一致。

內部審核係機關稽核評估

職能重要之一環，與內部稽核在工作上有部分交集，主要為現金、採購及財物審核與工作審核方面（附圖）。依「政府內部稽核應行注意事項」規定，各機關內部稽核工作得視業務需要，調度現有稽核評估職能（含內部審核）單位人員辦理，又各項稽核評估職能已依相關法令規定辦理稽核或評估者，得直接引用其意見，不重複納入稽核工作。因此會計人員執行內部審核，可藉由內部稽核專責單位或任務編組將其意見向機關首長報告，促使機關首長重視。

附圖 內部審核與內部稽核關聯圖



資料來源：主計人員簡任幹部研究班議題研討簡報。

### 參、提升財務效能案例

近年來監察院及審計機關所提審核意見，屬施政績效不彰案件日益增加，會計人員應如何協助機關提升財務效能，值得吾人思考，茲分享下列案例供參。

#### 一、善用統計資料及跨機關資訊平台

##### (一) 背景說明

○會為落實照顧榮民（眷）醫療，編列預算補助其健康保險費，惟查部分不具榮民（眷）身分及榮（眷）兼具其他類目被保險人身分等，不符「全民健康保險法」第6類第1目投保資格者，仍核予補助，徒增支出，特研謀改善措施。

##### (二) 檢討作為

經檢討未具投保資格，仍核予補助，主要係○會榮民榮譽基本資料庫與全民健康保險署（以下簡稱健保署）

資料庫之資料各自維護，未介接整合，致投保者身分變動時未予同步調整。為強化審查機制，○會與健保署乃建立定期資料交換機制，自100年起每2個月透過資訊交換平台，進行跨機關間資料查核分析比對，比對結果，凡依法不應投保第6類第1目者（如重複投保、亡故未退保等），轉請健保署辦理退保事宜。另精進遺眷家戶代表參加全民健保、高診次就醫及被保險人就醫（門診與住院）等統計分析作業，據以檢視預算編列之合理性。

### （三）改善效益

藉由上開措施，核退未具投保資格者，101年達1萬1,246人，102年1至8月達9千餘人，每年節省保費補助支出近1億元，有效提升財務效能。

## 二、檢討公共工程財務參數

### （一）背景說明

○市政府依促進民間參與公共建設法之規定，徵求民間廠商投入全國第1件污水下水道建設工程，嗣因未就廠商投資計畫書中有關財務參數詳加審查評估，經審計機關進行專案調查時發現，財務計畫內之財務因子（如折現率、股東權益報酬率、借款利率等）與市場行情差距過大、機電設備耐用年限與財務分類標準規定不符、污水處理廠興建成本較其他機關發包成本高，以及其他營運成本項目亦偏高等，致支付予廠商之委託處理費未盡合理，加重政府財政負擔。

### （二）檢討作為

充實有關促進民間參與公共建設計畫內財務計畫審核之專業知能，並充分了解市場利率變化，熟悉政府採購法及財務分類標準等相關規定，俾對於財務參數估算基礎、合約內容之妥適性及有無配合假設條件變動予以

建立檢討調整機制等，提出具體建議意見，以善盡內部審核職責。

### （三）改善效益

本BOT案需支付民間廠商委託處理費25.66元/噸，以每日污水處理量7萬5,000噸估算，每年約需7億元，於營運32年期間內共需支付約224億元，惟參酌內政部營建署公告之定型化投資契約範本，機電設備重置次數及比率以15年重置1次60%，重新核算結果應可調降費率1.78元/噸，以每年4,800萬元計，工程費用將可擲節15.60億元。

## 三、清理懸帳

### （一）背景說明

久懸未結之帳項，因年代久遠、人員更迭，清理困難，○校擬訂清理計畫，妥為清理。

### （二）檢討作為

提供未結帳項明細予業務單位、協助調閱憑證，



依「加強財務控管及落實會計審核方案」規定，專案簽證機關首長核定成立專案小組，由副首長擔任召集人，宣導清理作業係協助財務責任之解除，並逐案檢討未能清結原因，再依擬議解決方案，列管追蹤清理成效。

#### (三) 改善效益

完成 5,000 萬元久懸帳項之清理，占全部懸帳約 81%，其中 5 年以上案件之清結率更高達 97%，且 3,200 萬元轉入雜項收入，充裕基金來源，產生具體財務效益。

### 四、查核差旅費

#### (一) 背景說明

○部辦理所屬機關學校財務收支及公款支付實地抽查計畫，核有○所屬機關公出與公差規範未盡合理情事，研謀改善措施。

#### (二) 檢討作為

○部實地查核發現與該機關同棟辦公大樓之機關，均規定 30 公里以上，始可報

支差旅費，未達 30 公里均屬公出。該部秉主管機關立場，協助其依「國內出差旅費報支要點」規定，檢討修訂該機關出差旅費報支注意事項，明確規範公出與公差之定義，並函轉其他所屬機關參酌檢討改善。

#### (三) 改善效益

上開檢討措施，預期可擲節差旅費支出，抑止不當支出之發生。

### 肆、內部稽核職能整合內部審核工作之建議

內部審核處理準則第 7 章工作審核第 27 條規定：「會計人員審核各類業務之成果，應衡量各類施政或工作計畫收支與成本負擔情形。注意有無按月、按季或按期作績效評估、效益評量或成本效益分析，如發現問題或效能過低，有無及時採取必要之改善措施。」，因此會計人員如何透過工作審核，以財務績效稽核之觀點，

協助機關提升財務效能，係未來應努力之重點。經由前述案例，從會計人員應努力之積極作為及如何激勵其落實執行兩個面向說明如下：

### 一、未來應努力之積極作為

#### (一) 強化經濟及效率之查核

會計人員審核各項業務計畫之執行情形時，應注意是否依原定期程或提前以最低成本投入相關資源，而獲得應有的品質及產出，並注意相關成本效益衡量是否合理，以及與原訂之計畫目標比較是否妥適，如遇有財務效能過低或不符法令之規定，應請主辦單位研謀具體改善措施或因應方案。

#### (二) 注意執行率背後隱藏之問題

以往內部審核往往僅著重於執行率欠佳之計畫，而對於執行率良好之計畫，可能隱藏消化預算卻未加以防患，如能加強注意並提出改

善措施，將使有限資源更有效運用，有助提升機關整體施政效能。

### (三) 善用統計資料及跨機關資訊平台

統計分析結果不僅可獲知現況，亦可得知其變化發展趨勢，乃制定施政決策及重新調整配置有限資源的重要參考資訊，各會計人員可協助及宣導所在機關（構）廣為運用，俾使統計充分發揮「支援決策、檢驗政策」功能，更可透過戶政、財稅等跨機關間資料查核分析比對作業，達成強化補助經費驗證機制之功能。

### (四) 充實專業能力

財務績效稽核涉及財務會計、經濟及法制等知識領域，會計人員除應充實財務會計專業能力外，另可依主計機構人員設置管理條例第31條規定：「各級主計機構為應業務需要，得選用一般行政、法制、經建行政、資訊處理及有關工程職系人

員。但以不超過其總職務數十分之一為原則。」，借重其他非會計職系人員之專業知識，提升工作團隊能力，以達成績效稽核之目的。

### (五) 培養溝通協調能力

會計人員與業務單位人員接觸頻繁，應培養溝通協調能力，妥善表達財務會計專業意見，使業務單位人員了解，所表達意見係以客觀立場指出機關單位人力、財力、物力在管理上是否經濟有效，並以提升機關整體財務效能為著眼點。

### (六) 加強主管機關實地督導查核

主管機關應實地督導所屬機關內部審核執行情形，將查核所發現之應行檢討改進事項，督促研提改善措施，並轉知所屬機關通案檢討，以避免類似案件再度發生。

## 二、如何激勵會計人員落實執行

### (一) 運用現有激勵機制

#### 1. 年終考績與具體事蹟相結合

行政院主計總處（以下簡稱主計總處）對各一級主計機構年終考評制度，102年度新增協助所在機關及整體主計專業所作努力與貢獻之具體事蹟之考評，權重占20%，年終考績考列甲等人數百分比，將依考評成績排名次序予以配置。藉由該項改革，會計單位執行財務績效稽核而增裕收入或撙節支出之具體事蹟，經主計總處評核結果，可與年終考績結合，進而提升激勵成效。

#### 2. 獎勵財務績效稽核具有貢獻者

「主計業務創新變革精進獎勵要點」規範各一級主計機構提報主計業務創新、變革或精進項目，經由評審核定特優獎、特等獎、優等獎各1名及榮譽獎若干名，獲獎單位及



參與人員將予以獎勵及公開表揚。藉由該項新創制度，會計人員提出之創新、變革或精進作法，經採行且增進機關財務效能者，將可獲得獎勵表揚，達到激勵之效果。

## (二) 研議新增激勵措施之可行性

### 1. 比照落實零基預算方案之獎勵機制

對於增進機關財務效能有重大貢獻者，可比照預算編製作業落實零基預算精神實施方案之獎勵機制，依主計人員獎懲辦法規定優予敘獎，或依公務人員考績法相關規定核予專案考績一次記二大功，或依行政院主計總處專業獎章頒給辦法規定推薦請頒主計專業獎章。

### 2. 概算額度優予考量

執行內部審核工作，進而增裕機關收入或撙節支出者，優予考量分配一定比率予機關作為概算額

度，以增加機關配合開源節流意願，確實進行資源整合及運用，藉以提升會計人員在機關之價值定位，發揮應有的角色功能。

## 伍、結語

行政院自 99 年底成立內部控制推動及督導小組，3 年多來積極強化政府內部控制，初步已發揮整合綜效，其中會計人員在此過程扮演重要角色，隨著各機關陸續成立內部稽核專責單位或任務編組辦理內部稽核工作，機關內部控制將更臻健全有效。未來會計人員更應融入時代脈動，秉持熱誠、公正、效率、精確之主計精神，落實內部審核工作，並積極協助機關推動內部稽核工作，以提升機關財務效能，達成施政目標為任務。

## 參考文獻

1. 行政院 102 年 5 月 3 日院授主綜督字第 1020600189 號函訂頒「政

府內部稽核應行注意事項」。

2. 行政院 101 年 12 月 25 日行政院授研綜字第 1012261477 號令發布「主計機構人員設置管理條例」。
3. 行政院主計總處 102 年 10 月 7 日主綜字第 1020600466 號函修正「主計業務創新變革精進獎勵要點」。
4. 黃叔娟（民 102），主計人員簡任幹部研究班第 2 期「政府內部稽核職能如何整合內部審核工作有效推動」研討議題簡報，頁 10。
5. 許一娟（民 101），探討內部審核更名之芻議，主計月刊第 683 期，頁 23-33。
6. 陳瑜玟（民 98），國軍內部審核作業之研究－風險管理觀點，頁 68-71。
7. 曾國鐘（民 94），國立大學出納管理內部控制機制之研究－以屏東師範學院為例，頁 28-33。
8. 陳彥伶（民 92），會計人員在公務組織單位之角色探討，頁 116-119。❖