

推動強化政府內部控制機制

為強化政府內部控制，行政院主計總處積極導入內部控制相關理論與實務，建構我國政府內部控制相關機制，展現政府創新變革，已獲致初步成果，經提報 103 年度主計業務創新變革精進項目榮獲特等獎，本文爰介紹相關具體作法及重要成果。

行政院主計總處綜合規劃處（鄭科員雅夫）

壹、緣起

良好的內部控制為公共治理與風險管理之基礎，不僅能合理確保達成施政目標，更有助於發揮興利防弊功能。為強化我國政府內部控制機制，行政院自 99 年底由行政院秘書長籌組成立跨部會之行政院內部控制推動及督導小組，由行政院主計總處（以下簡稱主計總處）擔任幕僚，統合規劃並推動內部控制工作，4 年來已啓動整合強化政府內部控制之

基礎工程，包括督導機關檢討強化內部控制作業、積極導入風險評估滾動檢討之機制、協助機關運用資訊技術推動內部控制工作及政府部門首次推動試辦簽署內部控制制度聲明書等，並獲致重要具體成果，經提報 103 年度主計業務創新變革精進項目榮獲特等獎，本文爰就參與該獎項所提報 102 年 9 月至 103 年 8 月間之重要具體作法及成果擇要說明，期各機關共同努力落實各項內部控制工作，以合理確保達成各項

內部控制目標。

貳、推動政府內部控制機制重要具體作法及成果

一、督導機關落實檢討內部控制提升業務績效

為督促各機關針對監察院等外部意見涉及內部控制缺失積極落實檢討改善，於強化內部控制實施方案年度重點工作均規定各機關應廣續檢討強化現有內部控制作業，並優先

創新變革精進獎勵項目



針對監察院彈劾、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、機關辦理內部控制制度自行評估與內部稽核、中央廉政委員會及各機關廉政會報所提相關議題，以及近期外界關注事項等涉及內部控制缺失部分，積極檢討，其中監察院彈劾、糾正（舉）案件及審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見涉及內部控制缺失案件共改善 323 件，占總件數 23%，累計已改善比率達 82%。

此外，機關運用內部控制提升業務績效，包括法務部行政執行署加強執行滯欠大戶各類公法上金錢給付義務事件，實施加強滯欠大戶執行計畫，已結案件屬個人者 525 件（結案率 60.07%）、屬營利事業者 107 件（結案率 75.89%），執行滯欠大戶之累計徵起金額高達 271 億元；財政部國有財產署透過檢討強化內部控制機制共處理 4 萬 8,162 筆（錄），面積 4,211 公頃之

被占用國有非公用土地，並向占用人追收不當得利使用補償金約 7 億元；內政部移民署推動「自行收納收款作業－證照費收入作業」，節省印製費等約 2,700 餘萬元等，均已展現具體成效。

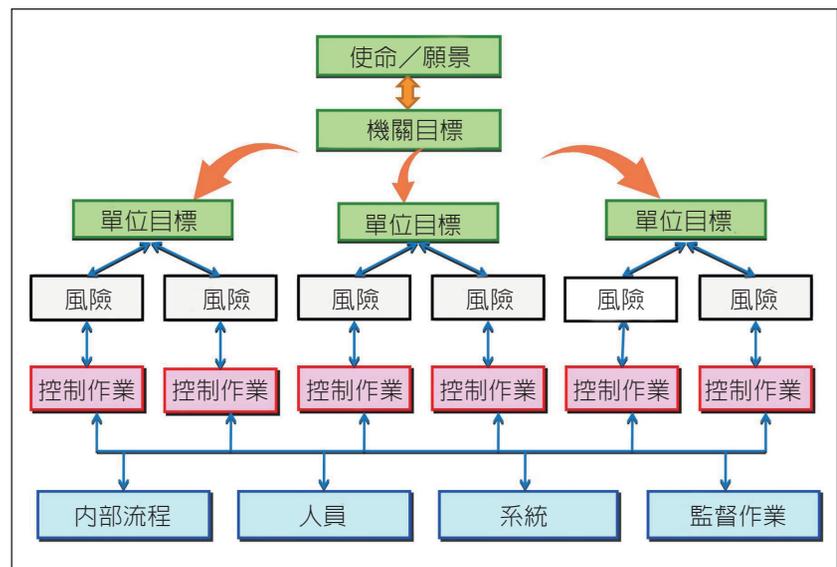
二、積極導入風險評估滾動檢討機制

內部控制為協助機關達成施政目標的重要工具，透過內部控制制度將過去散見於機關內各單位及業務，與內部控制有關之行政規章或作業

流程等，予以系統化彙集，若能依據機關目標及風險程度，排定風險順序予以有效設計，除有助於同仁了解機關施政目標及關鍵控制重點外，並可協助機關依照制度落實執行以合理確保達成其施政目標（圖 1）。

為使機關達成各項施政目標，有必要強化機關風險管控能力，以維持內部控制制度有效性，爰主計總處於 102 年 12 月 6 日修訂「內部控制制度設計原則」，增訂動態風險評估檢討工具，導入風險評

圖 1 目標、風險與內部控制之關係圖



資料來源：行政院主計總處。

估滾動檢討機制，督促各機關應針對各項施政作為於不同階段落實風險評估檢討，就不可容忍風險或重要性原則訂定相關管控措施或控制作業，強化機關內部控制機制及因應潛在風險。鑒於一般可能影響多數（80%）內部控制目標達成係由少數（20%）之重大風險所造成，故機關在辦理風險評估的過程中，可參考管理學上 80/20 法則，若能就渠等主要風險項目設計相關控制作業予以有效控管，使其風險降至可容忍程度，即可解決多數之內部控制問題，另再考量成本效益原則以決定是否處理剩餘之風險。

三、協助機關運用資訊技術推動內部控制工作

面對資訊科技的快速發展，以傳統人工方式進行審查等監督工作，不易及時偵知內部控制漏洞或隱藏性風險，主計總處經擇選若干高風險之共通性跨職能作業項目研訂跨職能整合範例，且陸續開發或參與建置完成資訊系統（例如內

控型公務機關薪資發放系統、民間團體補（捐）助系統），配合業務流程之關鍵控制點導入自動監控及稽核機制，除能強化不同來源資訊間之相互勾稽及潛在風險監控功能外，亦可提升監督工作之品質與效率。

另為有效整合各項內部控制資訊輔助機關施政決策及提高內部控制作業效率，並達資源共享之目標，主計總處於 102 年 9 月底建置完成「政府內部控制作業管理系統」，經逐步輔導機關上線使用，截至 103 年 7 月已有 37 個機關使用該系統，有效減輕辦理內部控制制度自行評估等工作負擔。

四、借鏡國內外新近理論，研訂適合我國政府內部控制監督機制

為配合行政院推動內部控制進程，參考美國反舞弊性財務報告委員會所屬發起組織委員會（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission，COSO 委員會）

發布 102 年新版「內部控制—整合架構」，並考量我國政府特性，於 102 年 5 月函頒「各機關內部控制制度自行評估原則」，請各機關就整體層級及作業層級 2 方面，評估機關內部控制制度之有效性。此外，參考「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」及「國際內部稽核執業準則」等規範，創設政府內部稽核機制，統合稽核評估職能針對主要核心高風險業務推動績效稽核，並於 102 年 5 月函頒「政府內部稽核應行注意事項」，以利各機關規劃與執行內部稽核工作時有所依循。另為使各機關辦理內部控制制度自行評估及內部稽核作業更為簡明有效，以及因應機關實務作業需求，復於 103 年 7 月 9 日修頒前開規範，以確保機關內部控制得以持續有效運作。

五、政府部門首次推動試辦簽署內部控制制度聲明書

鑒於機關首長簽署內部控制制度聲明書（以下簡稱內控

創新變革精進獎勵項目



聲明書)有助於強化機關對內部控制之重視及課責,爰規劃採試辦方式循序漸進推動各機關首長及副首長簽署內控聲明書,並擇選法務部等6個機關率先簽署內控聲明書,期間透過開會及實地訪談,協助建立與審計部溝通機制及釐清外部風險責任等,有效解決機關疑義,同時藉由試辦過程及結果,適時檢修相關規制並作為擴大推動試辦之基礎。

六、積極辦理政府內部控制教育訓練並編製媒體教材

為協助各機關辦理內部控制工作,主計總處於102年9月至103年7月間,共舉辦3期政府內部控制種子教師研習班、1期內部控制專案小組幕僚單位主管研習班、3期內部控制制度自行評估及內部稽核研習班等,以強化各機關承辦人員及主管專業知能。復為深化各機關同仁政府內部控制觀念,並利各機關瞭解並支持行政院推動內部控制各項工作,以及協助其辦理教育

圖 2 「政府內部控制－報稅便民篇」短片畫面



資料來源：行政院主計總處。

訓練,於102年底撰編完成「政府內部控制之推動」電子書提供各機關參考,截至103年7月點閱率達3,104人次;另103年度選定財政部推動綜合所得稅試算服務為案例,製作「政府內部控制－報稅便民篇」短片(圖2),透過實際運用內部控制5項要素成功推動政策之案例,傳達內部控制重要性。

參、結語

內部控制為整合政府各項業務控管及評核措施動態管理

過程,良好的內部控制為優質政府治理之基礎,行政院主計總處積極導入內部控制相關理論與實務,建構我國政府內部控制相關機制,展現政府創新變革,已獲致具體成果及效益,對政府機關運作影響深遠。未來將從強化風險辨識、落實風險評估、加強行政透明及結合施政績效管理等面向協助機關強化內部控制機制,以改善治理效能,並朝向優質政府治理之目標邁進。❖