



淺析政府內部控制考評及獎勵機制推動情形

行政院為鼓勵所屬各機關（構）、學校落實執行強化內部控制工作，於 103 年間函頒「政府內部控制考評及獎勵要點」，並於 104 年度首度辦理 103 年度政府內部控制考評作業，嗣經參酌考評作業辦理情形等，於 104 年 10 月修正上開考評及獎勵要點。本文係就 103 年度政府內部控制考評情形暨考評及獎勵要點修正緣由與修正重點加以介紹，俾供各界參考。

胡議文（行政院主計總處綜合規劃處視察）

壹、前言

行政院於 99 年底成立跨部會內部控制推動及督導小組（以下簡稱行政院內控小組），並由行政院主計總處（以下簡稱主計總處）擔任幕僚作業，負責推動強化內部控制工作，迄今政府內部控制各項規範已趨完備，為鼓勵所屬各機關（構）、學校落實執行強化內部控制工作，並給予執行成效良好機關適當獎勵，爰訂定「政府內部控制考評及獎勵要點」

（以下簡稱考評要點）自效益性等面向明定考評指標及獎勵機制，並擇選標竿學習案例供各機關參採，引導各機關透過互相觀摩學習精進內部控制各項作為。

貳、103 年度政府內部控制考評情形

主計總處依據考評要點於 104 年度首度辦理 103 年度政府內部控制考評，茲就考評範圍及考評結果等扼要說明如下：

一、考評對象及範圍

由行政院及所屬各一級機關（構）、臺灣省政府、福建省政府與臺灣省諮議會（以下簡稱主管機關）及其所屬機關（構）、學校採自由報名方式，於 104 年 3 月 15 日前按落實風險導向內部控制制度、採納具體興革建議並納入內部控制制度設計、法令遵循、強化內部控制監督機制及其他強化內部控制機制具體事蹟等 5 項考評項目，提報 103 年 1 月 1 日至

12月31日間之辦理成果。

二、參與考評情形

參與考評者計有 150 個機關，提報具體興革建議項數計 239 項，依其效益屬性，屬實現施政效能占 49%、提供可靠資訊占 28.8%、保障資產安全占 22.2%（圖 1）；主管連同所屬均未參與考評者計有 11 個主管機關，經分析其主要原因，包含內部控制制度未臻完善、無重大績效及未達考評獎勵標準等。

三、評核程序

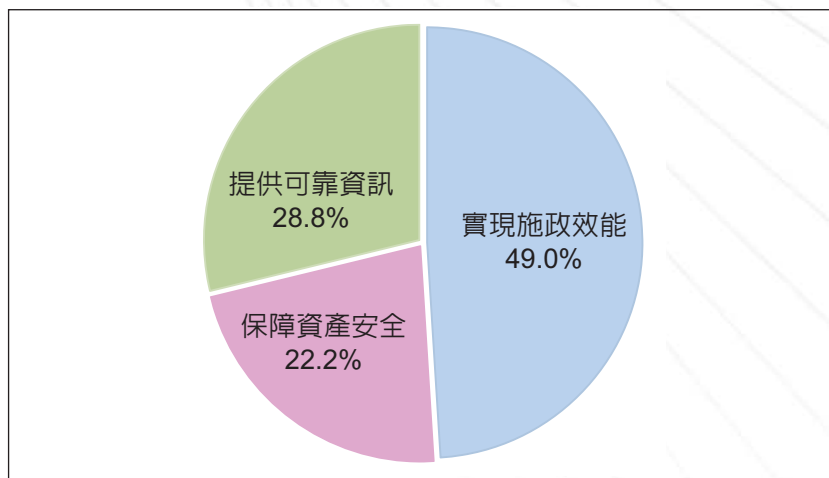
各權責機關（包含主計總處、國家發展委員會、法務部、科技部、財政部）除就參與考評機關提報書面資料完成評核外，為期考評結果更臻公正、客觀，並召開評審會議就考評分數及機關所提報興革建議案件擇選標竿學習案例等獲取共識後，邀集專家學者赴部分機關辦理實地訪查。

四、考評結果

（一）標竿學習案例

經各權責機關共同擇選

圖 1 103 年度政府內部控制考評提報具體興革建議類型



資料來源：行政院主計總處整理。



● 103 年度政府內部控制考評獲獎機關合影

16 個標竿學習案例（下頁附表），由主計總處綜整各該案件值得參採學習部分，經相關主管機關及權責機關協助檢視後，函請各機關參考，期藉由互相觀摩分享，以發

揮擴散學習效果。

（二）獎勵情形

為激勵各機關積極推動強化內部控制工作，除依考評要點規定分別依考評分數及所提興革建議是否具重大

論述 » 管理 · 資訊

附表 103 年度政府內部控制標竿學習案例彙總表

類別	序號	機關名稱	項目名稱
實現施政效能	1	行政院農業委員會屏東農業生物技術園區籌備處	簡化農科園區進駐廠商申請建築物建築執照使用表單
	2	行政院主計總處	資訊服務委外經費估算之合理化
	3	財政部北區國稅局	實施系統印表機列印減量
	4	財政部北區國稅局	假扣押以保全執行之作業程序
	5	財政部北區國稅局	復查未結案件管制作業
強化資訊安全	1	國立高雄第一科技大學	建置個人資料保護管理制度
	2	國家發展委員會檔案管理局	國家關鍵基礎設施－公文電子交換系統
	3	行政院	建構網路存取控制機制與電腦軟體更新自動派送機制
	4	內政部移民署	建構優化查驗系統及軟硬體設備環境作業－建置旅客出境查驗系統及提升電腦軟硬體設備功能
強化行政透明機制	1	行政院農業委員會屏東農業生物技術園區籌備處	完善內部控制 e 化管理系統 - 修正農科園區通關簽審保稅檢疫產證整合平台相關內控作業
	2	財政部關務署高雄關	強化報關業者申請安全認證優質企業應有控管機制
保障資產安全	1	財政部國有財產署	精進共有人依土地法第 34 條之 1 處分全筆國私共有土地事宜控制作業
	2	國家通訊傳播委員會	督促電信業者配合執行各項電信詐騙防制措施
	3	臺灣港務股份有限公司	強化船舶、車、機零配件及資產之管理與應用
	4	經濟部加工出口區管理處	建置土地核配暨投資興建期程控管機制
	5	內政部	辦理土地徵收案件審核及追蹤後續執行情形作業

資料來源：行政院主計總處整理。

績效等情形，核予內政部移民署記 2 大功 1 次，以及財政部國有財產署等 6 個機關記功 2 次之獎勵外，並針對部分整體表現亦足供表率之臺灣港務股份有限公司等 10 個機關，與提報興革建議獲選為標竿學習案例之行政院農業委員會屏東農業生物技術園區籌備處等 6 個機關增列敘獎，以及增加公開表揚機制，以獎勵其持續強化內部控制之努力及貢獻。

五、參與考評機關得分情形分析

經分析參與考評機關於各考評項目得分狀況（下頁圖 2）如下：

- (一) 落實風險導向內部控制制度及採納具體興革建議：獲獎機關均達 81 分，顯示獲獎機關積極推動內部控制各項工作已具一定成效，惟參與考評機關整體得分則未達 50 分，除反映部分機關推動內部控制尚未呈現具體成效外，亦可能因考評要點所訂評核

標準無法全面適用於不同業務屬性之機關，致無法充分展現機關內部控制推動情形。

- (二) 強化內部控制監督機制：獲獎機關平均分數達 96 分，整體得分亦有 67 分之水準，顯示各機關於落實內部控制監督機制之成效尚稱良好。
- (三) 法令遵循：獲獎機關平均分數雖達 95 分，惟參與考評機關整體得分平均分數亦達 87 分，顯示該考評項目鑑別度可再加強。

- (四) 其他強化內部控制機制：各機關於本考評項目之得分情形均屬偏低，獲獎機關之平均分亦僅有 69 分，主要係因本考評項目為前揭考評項目外機關推動強化內部控制之策進作為，基於上述各考評項目已大致涵括內部控制各項工作，爰相對限縮各機關表現空間。

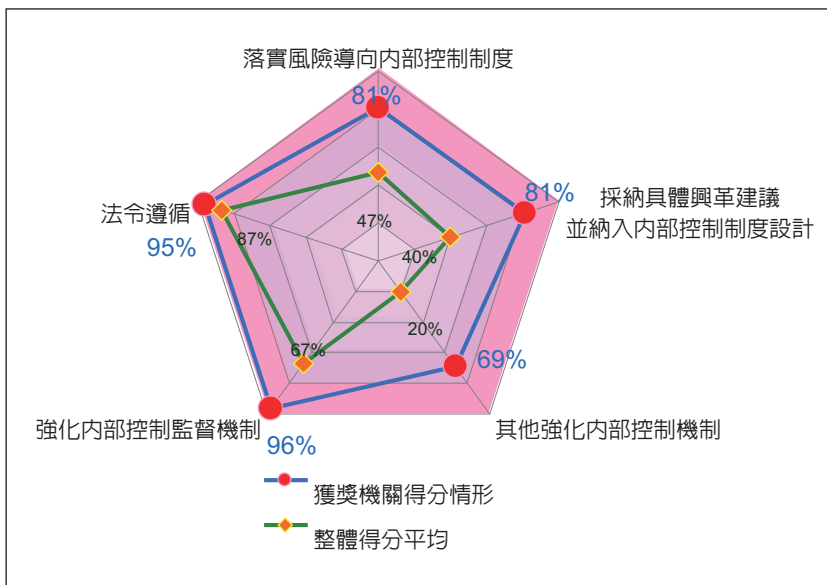
評，為瞭解其內部控制推動情形，主計總處已參考審計部 103 年度中央政府總決算審核報告重要審核意見所提該等主管機關內部控制缺失情形，責成相關主管機關將本機關及所屬推動內部控制情形彙整提報行政院內控小組。

由於考評結果顯示仍有部分機關未落實推動內部控制工作，為加強各機關（構）瞭解內部控制的重要性及具體做法，行政院內控小組已於 104 年 12 月 10 日對行政院所屬一級、二級機關（構）及衛生福利部所屬醫院等內部控制及內部稽核小組召集人辦理講習。

六、強化課責與輔導

本次考評計有 11 個主管機關連同所屬均未提報參與考

圖 2 103 年度政府內部控制考評受評機關得分情形



資料來源：行政院主計總處整理。

參、考評作業問題探討

考評之目的 (Levinson, 1970) 在於衡量與判斷受評者績效表現、瞭解受評者績效與組織目標間之關聯、培養受評者能力與促進成長、激勵受評者工作士氣與動機、提供組織控制與整合之建議等。政府辦理內部控制考評，除了提供各機關強化所有同仁之內部控制知能，落實各項控管及評核措施，促使達成實現施政效能等

論述》管理 · 資訊

內部控制目標外，並透過公開表揚之獎勵機制及擇選標竿學習案例，更能激勵機關全體人員共同參與之動能，以及仿效學習其他執行成效良好機關之作為，持續強化內部控制機制。主計總處藉由 103 年度政府內部控制考評結果，發現現行考評要點仍存有下列主要問題亟待克服：

- 一、現行考評項目偏向行政性內部控制為主軸，致部分業務屬性特殊機關（例如醫療機構）之專業性內部控制，雖有相關控制機制卻未能提出具體成效納入考評。
- 二、部分機關提報具體興革建議尚難呈現機關致力於解決其所面臨重大風險之努力程度，又業務屬性單純機關提報之具體興革建議，與業務屬性複雜機關相比，效益懸殊，無法按同一評分標準評比。
- 三、本次「法令遵循」考評項目，經權責機關反映以「機關內部人員參加共通遵循高風險法令說明會或講習之參與比率」為評分

標準，似無法客觀評核機關實際遵循攸關高風險法令情形，宜另訂適切評分標準。

肆、考評要點修正重點內容

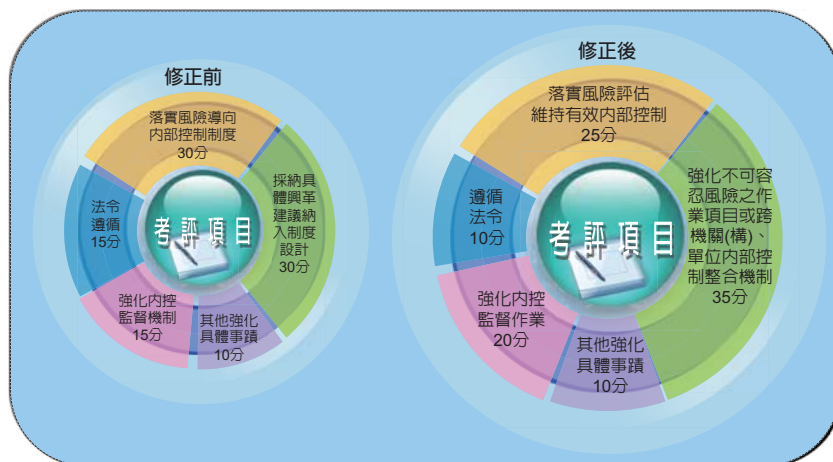
為使考評結果更能反映各機關推動內部控制情形，茲經通盤檢討後修正考評要點，主要修正重點摘述如下：

- 一、考量部分業務屬性特殊之機關（構）（例如醫療機構）多已落實推動與專業核心業務相關之標準作業流程及管控機制，且其上級或權責機關已訂有其他風險評估機制，為客觀評

核是類機關維持有效內部控制之努力，增訂受評機關專業核心業務，其上級機關或權責機關已訂有其他風險評估機制者，得依相關規定或標準計分之規定。

- 二、為彰顯機關解決不可容忍風險及積極辦理跨機關（構）、單位內部控制整合之努力程度，爰將「採納具體興革建議並納入內部控制制度設計」考評項目名稱修正為「強化不可容忍風險之作業項目或跨機關（構）、單位內部控制整合機制」，同時提高本項考評項目配分（修正後考評項目配分如圖 3），

圖 3 政府內部控制考評及獎勵要點修正前後考評項目配分情形



資料來源：行政院主計總處整理。

並請機關就提報項目填寫最攸關之內部控制目標及效益屬性，以凸顯機關提報項目所呈現之績效屬性，及明確權責機關（包含財政部、法務部、科技部、國家發展委員會及本總處等）考評作業之分工。另衡酌部分機關（構）業務屬性係著重於預防影響機關運作之不可容忍風險項目之發生（例如矯正機關），於採行強化內部控制機制後較難呈現正面績效，爰將評分標準修正為按強化內部控制機制之成效及其降低不可容忍風險項目發生比率評分。

三、配合法務部修正分行「辦理共通遵循高風險法令成果考核表」，修正「遵循法令」考評項目之評分標準為「受評機關於考評期間受懲處或懲戒人數，與前一年度受懲處或懲戒人數相比之變動比率」。

四、考量主管機關負有督導所屬落實推動內部控制之責，將現行由機關自由提報參與考評，修正為由主

管機關推薦本機關及所屬參與考評；另為避免參與考評機關因規模大小或業務繁簡差異而影響考評結果，爰增訂本總處得視考評情形予以分組辦理之規定。

五、為鼓勵各機關積極參與考評，修正下列獎勵方式，以達成激勵效果：

（一）將受評機關參採內部控制標竿學習案例採行精進作為之情形，作為增加獎度之參據，以提高受評機關參採標竿學習案例之誘因。

（二）將敘獎標準修正為得分 80 分以上之受評機關獲選為優等獎，並視機關整體表現是否具重大績效及其參採內部控制標竿學習案例之情形，核予記 2 大功等不同獎度；得分 70 分以上但未達 80 分且具績效者，以及獲選內部控制標竿學習案例之受評機關，核予記功 1 次。

（三）增列獲獎機關由行政院內控小組公開表揚機制。

伍、結語

政府內部控制考評及獎勵機制之實施，係以鼓勵各機關主動參與內部控制各項工作之理念為出發點，透過 104 年度首度辦理 103 年度政府內部控制考評作業，分別提供受評機關自我檢驗、主管機關監督輔導，以及由行政院藉由分析內部控制標竿學習案例，進一步檢視現行相關法令規定可予強化之機會，如參考案例納入修正「申請土地徵收注意事項」等。展望未來，冀期賡續推動客觀公正之考評機制，以合理反映機關推動內部控制之成效，並引導各機關全體人員持續審視機關內部控制之不足或優勢予以改進或深化，強化自主管理能力，進而發揮內部控制興利防弊功能，協助達成機關施政目標並提升政府整體形象。

參考文獻

1. 李正心「政府內部控制考評及獎勵之作法」，主計月刊，707，18-22。
2. Levinson, H. (1970). Management by whose objectiveness? *Harvard Business Review*. ❖