



# 外交部推動強化內部控制經驗分享

外交部自 100 年起致力強化該部及所屬內部控制機制，並組設內部控制專案小組，除包含內部稽核小組外，另依業務性質下設 11 個工作分組，分工辦理各項強化內部控制工作，有效整合內部單位、駐外機構及所屬機關，亦參與行政院試辦簽署內部控制制度聲明書作業。另外交部提報參與 103 年度政府內部控制考評，經獲評為「甲等獎」，爰分享其推動強化內部控制經驗，供各機關參考。

張玉燕、洪錦屏（外交部主計處處長、薦任秘書）

## 壹、前言

外交部職司我國對外事務，肩負捍衛我國主權、提升與邦交及非邦交國之關係等重要責任，鑑於過去外交業務推展過程中曾發生內部管理缺失致遭外界質疑，亟待澈底檢討強化內部控制機制，爰於 100 年 4 月 20 日召開推動「健全內部控制實施方案」第一次會議，並確立外交部各單位推動內部控制工作分組，嗣於同年 5 月 30 日設置「外交部內部控制專案小組」，全面展開各項強化

內部控制工作，以健全外交部內部控制。外交部於 104 年 3 月依「政府內部控制考評及獎勵要點」將 103 年度辦理內部控制之成果，提報參與 103 年度政府內部控制考評，並獲評為「甲等獎」之殊榮。

## 貳、外交部內部控制推動作為

外交部除轄管領事事務局與外交及國際事務學院 2 個所屬機關外，尚須督管 119 個<sup>1</sup>大使館及代表處等駐外機構，該等單位不僅分佈全球各地，

人員配置亦十分精簡，往往不易落實職能分工，大幅提高內部管理困難度。茲將外交部推動強化內部控制作法說明如下：

### 一、併同所屬成立內部控制（含內部稽核）小組

（一）設置外交部內部控制專案小組及工作分組（下頁圖 1）

外交部於 100 年 5 月 30 日成立「外交部內部控制專案小組」（以下簡稱內控小組），由次長擔任召集人，內

部各一級單位主管及所屬機關首長為當然委員，除包含內部稽核小組外，另下設 11 個工作分組，分工辦理各項推動工作。內控小組由主計處負

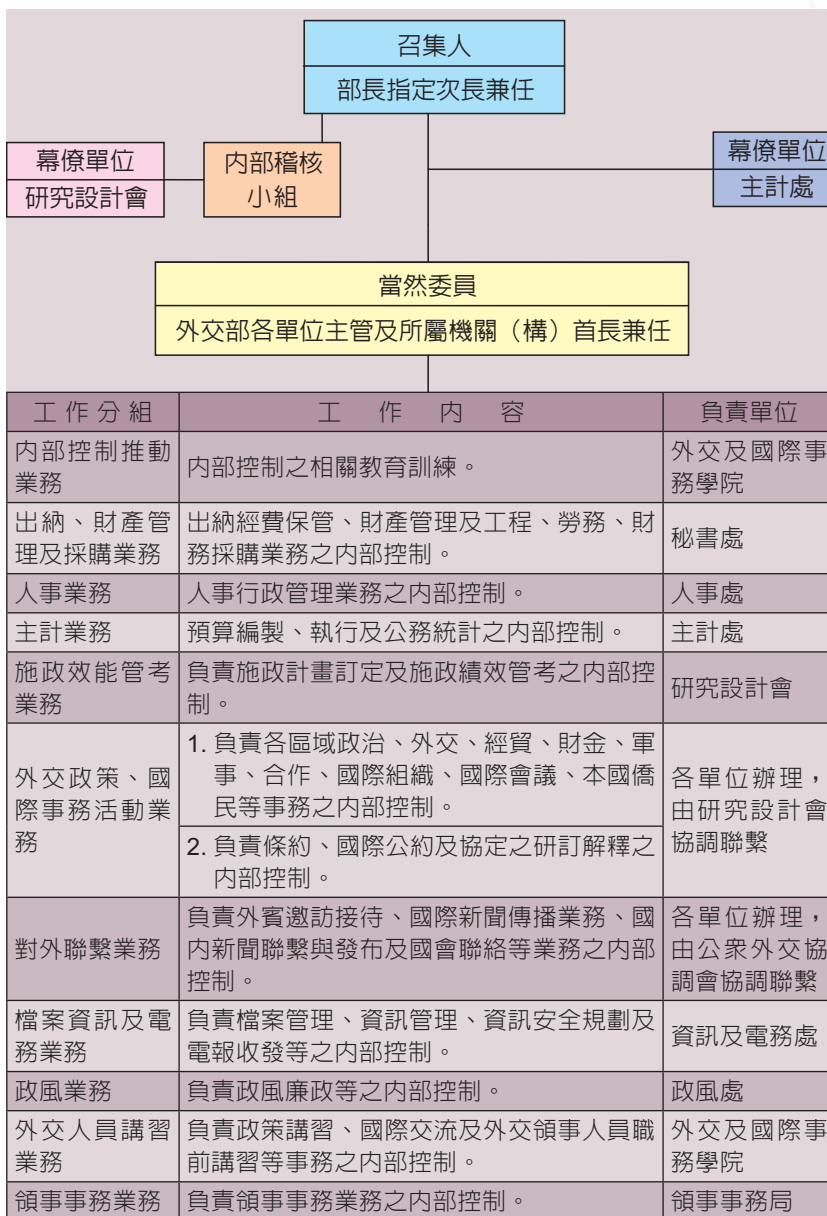
責幕僚作業，以每 3 個月定期召開一次小組會議為原則，截至 104 年 12 月底，計召開 20 次會議，會議中針對監察院彈劾、糾正（舉）案件、審

計部中央政府總決算重要審核意見、外界關注事件或重大議題涉及內部控制部分進行檢討、審議內部控制制度、規劃及辦理自行評估及內部稽核等，其中內部稽核小組於 102 年 6 月成立，由研究設計會擔任幕僚，調度人事處、政風處、主計處、秘書處、資訊及電務處、各地域司、領事領務局與外交及國際事務學院等單位人員組成，協助外交部檢查內部控制實施狀況，並適時提供改善建議。

(二) 透過工作分組整合內部控制，提高行政效率

外交部主管業務龐雜，為善盡主管機關督導之責，並提高行政作業效率，內控小組依業務性質下設 11 個工作分組，各分組業務倘涉及 1 個以上之內部單位，則指派其中 1 個單位負責聯繫及協調，並進一步明訂各項業務內部控制工作之主辦及協辦單位，有效整合內部單位、駐外機構及所屬機關，不僅大幅節省不同單位重複設計或檢修類同控制作業之時間及人力，並透過單位間充分

圖 1 外交部內部控制專案小組架構圖



資料來源：外交部。

## 論述 » 管理 · 資訊

溝通及協調，共同設計數個業務相關單位可一體適用之內部控制制度，強化內部控制資訊與溝通組成要素。

### 二、積極舉辦教育訓練

外交部自 102 年度起每年均舉辦內部控制（含自行評估及內部稽核）教育訓練課程，102 及 103 年度參訓人次分別為 414 及 433 人次，104 年度更進一步開辦 21 場內部控制課程及座談會，計有 697 人次參與，3 年來參訓人數達 1,544 人次。歷次教育訓練邀請監察院陳監察委員慶財講授「內部

稽核」、行政院主計總處黃處長叔娟講授「滾動式風險評估項目之理論與實作」及外交部張處長玉燕講授「內部控制與內部稽核」（圖 2）等課程均實況錄影並上傳外交部「外交服務網」內部控制專區，供海內外同仁線上數位學習，截至 104 年底已累計 111 人次完成數位學習課程。

### 三、設計內部控制制度

考量外交部所屬領事事務局與外交及國際事務學院業務性質相對單純，爰併入外交部設計內部控制制度，並定期

辦理風險評估作業完整辨識可能影響施政目標達成之潛在風險，以評估其風險等級，據以檢修內部控制制度。第 1 版內部控制制度業於 102 年 8 月 15 日設計完成，截至 104 年底已修訂至第 8.0 版，並從外交部整體與作業層級目標辨識「證照之驗證或發證措施有缺失」等風險項目，據以設計控制作業（下頁表 1 及表 2）。

### 四、辦理自行評估與內部稽核

104 年度業依行政院訂頒之內部控制相關規定辦理自行評估及內部稽核，自行評估結果發現內部控制制度 27 項控制作業於設計面均為有效，惟執行面有 7 項評估重點為未符合，包括外交及國際事務學院出納人員擔任相同工作 6 年以上及部分領務業務少數館處未符合規定等，占執行面評估重點總項數之 3.06%，顯示各項控制作業大部分均能有效執行。而前述 7 項評估結果為未符合之項目，主要係評估重點中，倘某項評估重點有任一駐外館處或單位經評估為未符合，則該項

圖 2 外交部辦理內部控制及內部稽核教育訓練情形



資料來源：外交部提供。

即列為「未符合」所致。未來外交部將依規定定期追蹤改善情形並檢修相關內部控制作業。

內部稽核部分，102年至104年底已召開9次內部稽核委員會議，104年度擇定9項高風險業務或外界關注事項作為稽核項目，稽核結果提出部分駐外機構未依限報繳領務規費等多項待改善或建議事項，外交部併同追蹤辦理情形。另為確實評估駐外館處內部控制執

行之有效性並強化監督機制，由研究設計會簽請部次長核准選定駐外館處就其政策執行、資源管理及行政管理之成效進行實地稽核，並由相關單位派員兼任稽核人員，針對發現之缺失及改善建議事項作成稽核報告，送研究設計會及主管司處列入單位年度考評參考。

## 五、試辦簽署內部控制制度聲明書

依行政院訂頒「試辦機關內部控制制度聲明書處理原則」規定，機關存有內部控制重大缺失並已於聲明日（即年度終了日）前採行改善措施，或存有非屬重大之內部控制缺失，其整體內部控制制度之設計及執行僅能合理確保部分內部控制目標之達成時，應簽署「部分有效」類型內部控制制度聲明書。外交部為參與第二階段簽署內部控制制度聲明書之試辦機關，依103年度內部稽核及外界所提相關建議未涉及重大內部控制缺失，且自行評估結果有2項缺失未及於聲明日

表 1 外交部整體與作業層級目標及風險項目對應表（摘錄）

整體層級目標	作業層級目標	風險項目
有效運用外交資源，提升外交施政效率及品質	提升護照安全及品質	M1 證照之驗證或發證措施有缺失
	增進我國人出國旅遊便利	S1 境外重大僑民危安事件

資料來源：外交部。

表 2 外交部風險項目彙總表（摘錄）

單位名稱	風險項目代號	風險項目名稱	控制作業項目
領務局	M1	證照之驗證或發證措施有缺失	AB01 選擇性落地簽證作業程序 AB02 駐外館處辦理結婚面談、驗證結婚文件及核發依親簽證作業程序 AB03 簽證申請案列註資料之查察作業 AC03 駐外館處辦理列註人士申請文件證明作業程序 AE01 駐外館處領務規費收繳作業程序
各地域司、領務局、公眾會	S1	境外重大僑民危安事件	GA01 政府處理漁船海外急難救助案件標準作業程序 GA02 緊急撤離旅外國人及我國僑民

資料來源：外交部。

圖 3 外交部內部控制制度聲明書

外交部  
內部控制制度聲明書

本部主管民國103年度之內部控制制度，依據評估及稽核之結果，謹聲明如下：

- 本部主管確知設計、執行及維持有效的內部控制制度係由機關全體人員共同參與，並已建立此一制度，其目的係在對實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊等目標之達成，提供合理的確認，但不包括機關內部控制無法掌握之外部風險。
- 內部控制制度有其先天限制，不論設計如何完善，有效之內部控制制度僅能對相關目標之達成提供合理的確認，另環境、情況之改變，內部控制制度之有效性亦可能隨之改變，惟本部主管之內部控制制度設有監督機制，針對內部控制缺失進行追蹤改善。
- 本部主管依103年度之內部控制制度設計及執行情形辦理評估及稽核之結果，認為本部主管於103年12月31日整體內部控制制度之設計及執行係部分有效，尚能合理確保部分上述目標之達成。

部長：林永渠 簽章  
常務次長：史亞平 簽章  
簽署日期：104年 6月 14日

資料來源：外交部。



前完成改善，外交部基於自我嚴格要求，考量其內部控制仍有改善進步空間，爰於 104 年 6 月由部長及內控小組召集人（次長）共同簽署 103 年度部分有效類型之外交部及所屬之內部控制制度聲明書，並公開揭露於外交部網站（上頁圖 3）。

## 參、推動成效

### 一、整體成效

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外交部內部控制缺失項數均逐年遞減，前者自 99 年度 2 項遞減至 104 年度已無內部控制缺失，後者則自 99 年度 14 項大幅遞減至 103 年度 2 項並已完成改善（表 3）。

表 3 審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見改善情形

年度	內部控制缺失項數	截至 104 年 12 月止累計改善情形	
		項數	比例
99	14	14	100%
100	12	12	100%
101	13	13	100%
102	5	5	100%
103	2	2	100%

資料來源：外交部。

### 二、個別成效

（一）駐外機構辦理結婚面談、驗證結婚文件及核發依親簽證作業

1. 為防杜東南亞地區外籍人士假藉結婚名義，變相成為非法移民，並避免辦理核發依親簽證業務可能發生濫發簽證或不法收賄情形，外交部於設計第 1 版內部控制制度時，將「駐外館處辦理結婚面談、驗證結婚文件及核發依親簽證作業程序」納入制度設計。
2. 為檢討駐越南代表處發生之內部控制缺失情形，外交部於 102 年 11 月修訂前述控制作業之作業流程，增加領務組長隨機（抽籤）分配面談人員辦

理結婚面談案件之控制重點，嚴格執行面談過程全程錄音錄影，所做成之書面紀錄均要求當事人、面談人員及傳譯人員詳實審閱後簽認，面談人員撰寫審查意見後尚須經其他同仁複審，遇有疑慮者，並函請內政部移民署進行訪查，經綜整考量後作成准駁決定，俾臻客觀，以減少訴願案件可能之弊端。

3. 各駐外機構依前開控制作業執行結果，103 年度依親簽證業務相關之訴願案件相較於 101 年度降幅高達 36%，成效顯著。外交部於 103 年辦理內部稽核時，亦將本項作業擇定為稽核項目，稽核結果其執行情形確有顯著改善。

（二）駐外館處領務規費收繳業務

駐外館處之領務規費收繳業務一向由外交人員兼任，實際作業則由當地雇員辦理，偶有規費收入遭挪用情形發生。為改善此問題，外交部於 103 年 7 月規劃辦理駐外館處三合一領務資訊

系統整合改版暨新增領務統計功能，並於 104 年 12 月完成系統改版（系統畫面如圖 4）。目前已先期選定駐日本、越南、印尼、泰國、菲律賓、紐約、溫哥華、洛杉磯、舊金山及胡志明市等領務量前 10 大館處建置系統並完成教育訓練，自 105 年 1 月 1 日起上線，未來將視經費預算，逐步分年推廣至各館處。透過該系統能整合駐外館處現有領務相關系統、導入行政院「政府組織基準」（GCB）規範之安全設定、升級領務電腦作業系統及新

增領務統計報表功能及勾稽領務規費收入與物料（護照貼紙），大幅提升工作效率、資訊安全及降低違失風險發生之可能性。

（三）駐外館處僱傭員、司機、工友、雜役（含僕役）之僱用及管理作業  
外交部自 102 年 8 月 15 日制訂僱員管理標準作業程序以來，歷經兩次增修控制重點，加強管控機制，截至 104 年 12 月底員額由原 710 人降至 477 人，降幅高達 33%，並納入外交部現行開發之「駐外機構僱員管理系

統」統籌管理，提升行政效能，以達人力資源有效運用。

## 肆、結語

內部控制之落實執行須持續不可間斷，因此外交部及所屬為期各項內部控制制度能有效運作，並降低風險以達成施政目標，除運用例行監督、自行評估及內部稽核等監督機制，檢視內部控制制度設計及執行之有效性外，並針對所發現之內部控制缺失及提出之具體興革建議，採行相關因應作為，俾發揮內部控制功能。外交部亦廣續參與第三階段簽署內部控制制度聲明書試辦作業，預計於 105 年 3 月底前簽署 104 年度內部控制制度聲明書。

為期透過外部監督及課責，降低貪瀆行為，外交部未來將就現行內部控制作業流程中，針對攸關民眾權益且無機敏性部分研議公開透明作法，以落實推動行政作業流程透明，進而提升行政效率及施政品質。

## 註釋

1. 統計至 104 年 12 月底。❖

圖 4 外交部駐外館處三合一領務資訊系統

三合一領務資訊系統登入畫面 [tpe0058]-(172.28.6.58, 192.168.52.1, 192.168.131.1)

外交部駐外館處  
三合一領務資訊系統 4.0.0 版  
(A10)駐泗水臺北經濟貿易辦事處

主機連線模式  
2016/01/12  
10:44:02  
版本修改說明

請選擇要執行之作業項目：【其它】作業

- MRP護照
- MRV簽證
- 文件證明
- 其它

CMS0000	整合性作業
CMS0010	系統參數設定
CMS0020	檔案傳輸
CMS0030	資料同步
CMS0050	承辦人管理
CMS0060	共用代碼維護
CMS0070	收件作業

執行 重新簽到 結束作業

105/01/08 使用者：

資料來源：外交部。