



科技部中科管理局強化內部控制之作法及成效

科技部中部科學工業園區管理局（以下簡稱中科管理局）自 100 年組設內部控制專案小組以來，積極強化內部控制機制，適時檢討修正內部控制制度，以及定期辦理自行評估及內部稽核，另該局亦參與 104 年度政府內部控制考評，並提報科學園區環評及開發許可等行政訴訟強化機制，經獲評為「優等獎」，爰分享其推動經驗，供各機關參考。

秦惠桑（科技部中部科學工業園區管理局企劃組專員）

壹、前言

中部科學工業園區（以下簡稱中科）之開發與建設到現在已邁入第 14 年，其臺中園區位於大肚山腰，未開發前，大都是貧瘠的甘蔗田及地瓜田，俗稱「風頭水尾」，經過政府的辛苦建設與廠商的努力經營，中科逐漸成長與茁壯，更帶動了中部地區的經濟繁榮。中科管理局自 100 年度起配合行政院訂頒政府內部控制相關

規定積極推動內部控制各項工作，並於 105 年依「政府內部控制考評及獎勵要點」規定，提報 104 年度內部控制執行情形參與考評，榮獲優等獎殊榮。本文除分享中科管理局內部控制推動作法外，並以案例說明強化內部控制具體執行成效，期許透過經驗分享作為各機關強化內部控制之參考。

貳、中科管理局內部控制推動作法

一、成立內部控制專案小組

中科管理局內部控制專案小組於 100 年 3 月成立，設置要點並於 5 月公布實施，茲將內部控制專案小組組設及運作方式臚陳如次：

（一）指派小組成員及明確分工事項

內部控制專案小組由副局長擔任召集人、主任秘書擔任副召集人、其餘委員由

一級主管兼任。另內部控制作業規劃及落實依業務性質由各組室負責（表 1），幕僚作業則由企劃組擔任。

（二）明定小組任務

1. 辦理教育訓練
2. 檢討強化現有內部控制作業。
3. 規劃及執行自行評估作業及內部稽核工作。
4. 督導國立中科實驗高級中學辦理內部控制相關工作。
5. 接受科技部之內部控制督導。

（三）定期召開會議

中科管理局內部控制專案小組會議原則 3 個月開會 1 次，截至本（105）年 7 月底止已召開 28 次會議。除針對監察院、審計部及上級機關所提涉及內部控制意見進行檢討、審議內部控制制度、規劃及辦理自行評估與內部稽核等外，另為督導國立中科實驗高級中學辦理相關業務，亦邀請該校列席報告內部控制推動情形。此外，其他有關應收帳款轉銷呆帳之

表 1 科技部中科管理局內部控制專案小組分工表

工作內容	權責單位
概算編列（公共建設計畫、科技發展計畫及社會發展計畫…）	企劃組
作業基金營運與風險控管	
行政管考業務（施政績效評估、年度施政計畫管理、風險管理…）	
園區事業設立之審查、營運管理	投資組
園區科學技術研究創新發展、技術人才訓練與人力資源之獲得及調節	
園區業務推展工作（國際合作、媒體關係、行銷宣傳、國會聯絡、訪客接待）	
園區環境保護工作之規劃及管理	環安組
勞動檢查業務	
勞工行政業務	
園區安全防護、災害防救與緊急應變事項之管理	
園區廠商工商登記管理	工商組
貿易、保稅業務之管理	
系統委外作業之規劃及管理	
園區公共工程品質管控	營建組
園區籌設、實質規劃與相關計畫之擬訂及審議	建管組
園區土地、廠房及宿舍管理	
園區交通管理	
出納、財產管理業務	秘書室
採購業務（政府採購及其管理作業…）	
人事業務（人員進用、薪資、福利、退休…）	人事室
會計業務	主計室
政風業務（政風法令宣導及防弊措施、政風案件查處）	政風室
其他事項	依組室業務歸屬
資料來源：中科管理局內部控制專案小組設置要點。	

專題

審查、監督補助民間團體登錄 CGSS 系統之辦理情形、公共設施工程轉列財產進度，亦提報該會議，以落實管控作業。

二、積極辦理教育訓練

為加強同仁內部控制相關知能，自 100 年起已辦理 6 場教育訓練，邀請政治大學鄭前校長丁旺講授「內部控制原理

及架構」、國家發展委員會蔡專門委員保言講授「您應該知道的風險管理」、世新大學廖副教授興中講授「廉能治理與行政透明」、臺北大學王教授怡心講授「有效有感的內部控制」等課程，另於內部網路建立內部控制專區，放置教育訓練相關資料、法規及表件等，供全局同仁參考及使用，並透過電子公告或各式會議，宣達

內部控制觀念及行政院訂頒的內部控制相關規定。

三、設計內部控制制度

中科管理局定期辦理風險評估作業，由上而下確認目標，辨識影響目標之內、外在風險，依風險辨識結果、監察院彈劾、糾正（舉）或其他調查意見之案件、歷年審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、



● 中部科學工業園區管理局辦理內部控制教育訓練情形（左上起，順時針依序為鄭前校長丁旺、蔡專門委員保言、廖副教授興中、王教授怡心）

上級機關督導意見等，據以檢修內部控制制度。自 101 年 11 月完成第 1 版內部控制制度，歷經 5 次檢討修訂，至本年 7 月核定第 6 版內部控制制度，從中科管理局整體與作業層級目標辨識「園區四期開發之開發許可行政訴訟，影響園區開發及廠商進駐」等風險項目，據以設計控制作業包括 21 項個別性業務、20 項共通性業務及 1 項跨職能業務，共 42 項控制作業，由各組室據以辦理相關業務，並責成各組室主管及各科科長負責推動及督導落實相關業務（表 2 及表 3）。

四、執行監督作業

中科管理局監督作業之實施方式包括：

（一）例行監督

1. 由各組室主管經常督導各項業務。
2. 每週召開主管會議督導中科管理局各項業務。
3. 每 3 個月召開內部控制專案小組會議。
4. 每半年檢討中科管理局風險圖像。

表 2 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
激勵高科技產業再創高峰。	積極引進高科技產業與延攬人才，辦理高科技人才培育（訓）計畫，培育高品質人力資源。	2.3.1 園區四期開發之開發許可行政訴訟，影響園區開發及廠商進駐。 2.2.3 環評因環團非理性杯葛延宕進度（含台中擴建、七星、二林等園區）。 2.1.1 園區廠商受景氣影響，營運狀況不佳，影響園區開發投資效益及勞工就業情形。 1.2.1 發生員工貪瀆案件，影響機關形象。

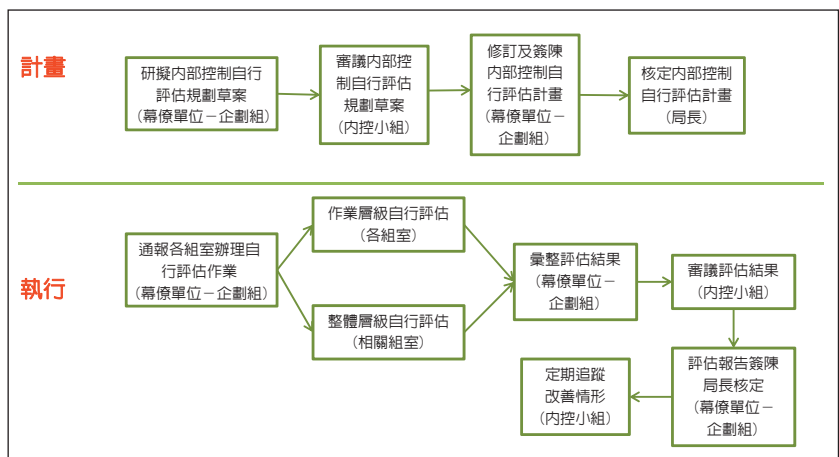
資料來源：中科管理局內部控制制度。

表 3 風險項目彙總表（摘錄）

序號	風險項目代號	風險項目	殘餘風險值	負責單位	控制作業項目代號
1	2.3.1	園區四期開發之開發許可行政訴訟，影響園區開發及廠商進駐。	6	建管組	MF01

資料來源：中科管理局內部控制制度。

圖 1 中科管理局辦理自行評估流程



專題

(二) 自行評估

每年擬訂自行評估計畫，由相關組室依職責分工評估控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業等內部控制五項組成要素運作之有效程度，並由各組室針對所訂內部控制作業自行檢查設計及執行之有效性（上頁圖 1）。104 年度自行評估結果，控制作業設計面評估重點合計 87 點，無未符合情形；執行面評估重點合計 270 點，其中 3 點未符合部分均已改善完畢。

(三) 稽核評估職能

1. 企劃組每年委託外部會計師事務所進行作業基金財

務收入稽核。

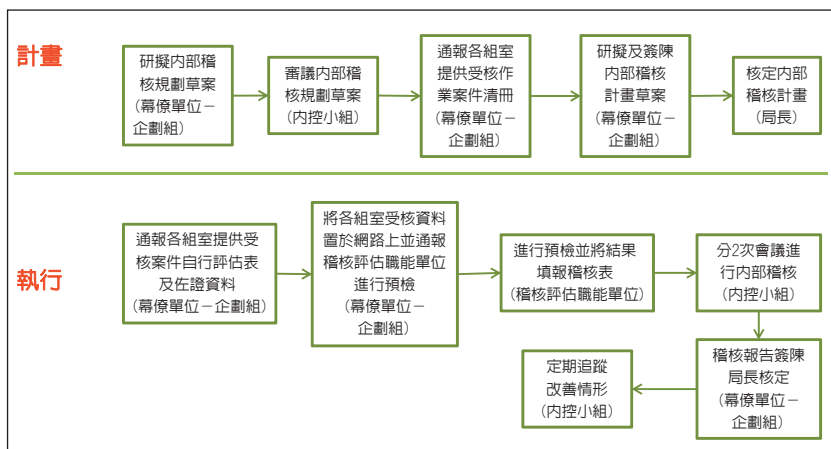
2. 營建組視情況提報主管會議檢討各項工程辦理情形。
3. 政風室辦理機密文書管理稽核及其他專案稽核，並配合工商組辦理資訊安全稽核及科技部工程查核。
4. 秘書室辦理財產管理稽核、事務管理工作檢核，並每年定期召開採購業務檢討會暨採購法令宣導 1 次，另配合科技部採購稽核小組就缺失個案進行檢討。
5. 主計室辦理出納現金及零用金作業實地抽查。

(四) 內部稽核

由內部控制專案小組

每年至少辦理一次內部稽核工作，內部稽核工作包括：擬定稽核計畫、蒐集稽核佐證資料及製作稽核紀錄等事項；另企劃組、秘書室、人事室、主計室及政風室等稽核評估職能單位已依相關法令規定辦理稽核者，得不重複納入稽核計畫。原則於稽核工作完成後二個月內，就稽核發現之缺失、改善措施及具體興革建議作成內部稽核報告，簽報局長核定後，通報各單位參考並據以追蹤改善情形（圖 2）。104 年度內部稽核建議計 12 項均獲採納及改善完畢，並據以修正「MG01 中興新村高等研究園區污水處理廠作業」、「EF02 公務人員赴大陸案件審核」、「MC01 重大災害通報及處理作業」等 3 項內部控制作業。

圖 2 中科管理局辦理內部稽核流程



資料來源：作者自行繪製。

參、強化內部控制具體執行成效

一、控管公共設施工程轉列財產

考量以往同仁對於辦理公共設施工程轉列財產之時程掌握不易，爰中研院管理處訂定「公共設施工程轉列財產作業」，增訂「公共工程轉列財產進度查核表」，由承辦組室每月填報陳送組室主管追蹤列管，俾利督導同仁依規定期限辦理轉列財產事宜。截至本年 8 月底，公共設施工程於期限內轉列財產比例達 80%。

二、強化環評及開發許可等重大行政訴訟之因應機制

考量開發科學園區期間相關環評訴訟案件，易引起社會關注，倘環境影響評估審查結論遭法院撤銷，恐影響廠商之營運，產生重大損失，同時產業發展受阻，並影響國家經濟發展競爭力及國際形象，屬高度風險，爰中研院管理處訂定「MF01 環評及開發許可等重大行政訴訟作業」以因應處理相關訴訟案件。以中研院七星園區為例，其歷經漫長 8 年行政訴訟，包括 7 次勝訴、3 次敗訴及 2 次和解，期間除與科技



● 本年 7 月 6 日行政院主計總處辦理 104 年度內部控制考評實地訪查合影

部及行政院環境保護署整合法律及訴訟資訊，建立跨部會溝通平臺外，並透過持續不斷與環境保護團體、在地居民溝通，一一為其解決問題，如進行流行病學調查與居民健康檢查、建立水汙染與空氣污染防治措施、建置 24 小時環保陳情專線等，以降低在地居民對園區開發造成環境衝擊的疑慮，減少訴訟，最後和平和解落幕，達到政府、廠商、當地居民三贏。另中研院二林園區經參考前開做法，歷經 5 年於 104 年 5 月順利達成和解。為減少其他機關面對類似案件摸索時間，中研院管理處爰將本案提報為標竿學習案例，並依行政院主計總處

政府內部控制考評實地訪查之委員建議，將本案訴訟過程之專業判斷及處理原則，撰寫成標竿學習案例供各部會參考。

肆、結語

內部控制是政府近年來努力推動的重點工作之一，中研院管理處由各組室共同推動內部控制，隨著內部控制制度的建立與落實監督機制，相關缺失已逐漸減少，針對缺失的部分亦均列管追蹤，直到完全改善為止，未來中研院管理處將持續努力推動內部控制工作，希望藉由強化內部控制以合理確保達成施政目標。❖