



接軌國際 開創政府內部控制 新扉頁

為推動強化政府內部控制，行政院主計總處以前瞻思維賡續整備內部控制相關規範、督導機關落實執行內部控制各項工作，辦理相關教育訓練，並擴大推動機關簽署內部控制聲明書，以及運用資訊系統辦理內部控制考評等，經提報 105 年度主計業務創新變革精進評審結果榮獲特優獎，本文係介紹本總處推動近一年來政府內部控制之創新作為及成效，供各機關參考。

行政院主計總處綜合規劃處（胡視察議文）

壹、前言

內部控制係支持組織內所有業務依常軌順遂運作的自我管控與預防保健機制，為管理過程的重要一環，行政院爰於 99 年底籌組跨部門之內部控制推動及督導小組，並由主計總處擔任幕僚作業，擘劃政府內部控制整體架構，負責統合、協調及推動內部控制各項工作。

貳、政府內部控制推動歷程

6 年來，行政院強化內部控制工作之推動透過行政部門縱向督導及橫向聯繫，已促使各機關發揮內部控制整合綜效，並有助於奠定良善政府治理之基礎，茲就重要推動階段及相關成效彙整如下頁表 1。

參、政府內部控制創新思維及作法

我國政府機關推動之政策或計畫，長期以來存在規劃階段未確實評估成本效益及風險之問題，且於計畫完成後，亦未確實追蹤其成果是否達成原先預期之目標。經分析民國 100 至 103 年度審計部所提內部控制缺失案件，歸納機關常見內部控制缺失態樣，發現績效欠佳及未落實風險評估比率甚高，但仍有成功案例可供參採；經分析成功案例均能依政策目標辨識相關風險，據以

擇定合宜策略，進而決定其執行方案，並滾動檢討風險及採取相關回應作為，從風險管理及內部控制的實務推動經驗而言，更凸顯整合相關機制的重要性。過去一年來主計總處導入下列內部控制創新思維及作法如下：

一、順應國際發展趨勢整合政府風險管理、內部控制及績效管理機制

績效管理為確保達成施政目標及提升施政績效所採取之管考作為，政府內部控制係為協助達成施政目標而設計之控管機制，且內部控制包含在風險管理之內，為降低風險的具體措施，而風險管理則為內部控制之延伸。主計總處為順應國際發展趨勢，導入 COSO 等國際最新觀念，將風險管理落實運用於政策目標與方案擇定的程序，以即早辨識風險與機會，並透過強化策略思考協助推動政府各項施政作為，以有效達成施政目標，爰逐步整合政府風險管理、內部控制及績

表 1 推動政府內部控制之重要階段及相關成效

重要階段		成效
【播種】 營造優質環境	組成內部控制推動單位	截至 105 年底已召開 29 次委員會議，督促各主管機關檢討改善監察院及審計部所提內部控制缺失案件，其中監察院糾正案件數自 100 年度 205 件減少至 105 年度 80 件，並督導提報 30 項內部控制重要議題；該小組雖於 105 年 12 月裁撤，惟為強化機關課責，仍將採例外管理或機動召開專案會議等配套作法廣續強化內部控制，以達成該小組原有功能。
	整備內部控制相關規範	為協助各機關建立有效內部控制機制，共訂頒 6 項規範（包含內部控制機制之建立、監督作業之辦理及聲明書之簽署作業等）供各機關依循，並由各權責機關訂定出納、財產管理等 11 項共通性業務範例供各機關參考。
【發芽】 推動內部控制	推動建立內部控制機制	截至 105 年底行政院及所屬 809 個機關皆已完成內部控制制度，並全數啟動辦理自行評估及內部稽核等監督作業。
	維持內部控制有效性	
【生根】 激勵及擴散學習機制	辦理內部控制教育訓練	規劃各種多元及創新課程，課程內容自基礎至進階循序漸進，成員自基層同仁至首長，並自中央機關擴及地方政府，有助於由上而下建立良好控制環境以強化內部控制。
	辦理內部控制考評獎勵作業	為激勵各機關落實執行內部控制工作，辦理 103 及 104 年度政府內部控制考評作業，2 個年度共有 273 個機關參與考評，成效良好獲公開表揚之機關計有 46 個，共擇選 33 個標竿學習案例供機關參考，引導各機關互相觀摩學習。
【茁壯】 落實機關自主管理與課責	試辦簽署內部控制聲明書	自 102 年度起推動三階段試辦簽署內部控制聲明書，計有 118 個機關完成試辦簽署，有助於強化機關首長及全體同仁澈底檢討改善內部控制缺失、檢討精進作業流程、強化逐級督導及落實執行各項內部控制工作，以強化機關自主管理。

資料來源：行政院主計總處整理。

創新變革精進獎勵項目



效管理機制，建構一套由上而下完善的管理循環，並將內、外部風險控管納入政府治理，以革新政府施政管理制度並簡化機關工作負擔。

二、接軌國際強化機關自主管理，落實逐級督導及例外管理

為提升機關首長對內部控制之重視並強化自我課責，擴大推動行政院及所屬各級機關簽署內部控制聲明書，並順利完成輔導 118 個機關簽署 104 年度內部控制聲明書，較 103 年度增加 102 個機關（增加比率 638%），其中 103 年度簽署「部分有效」類型之機關均檢討缺失並改善完成，而於 104 年度簽署「有效」類型聲明書，顯見透過內部控制聲明書之簽署，有助於落實機關推動強化內部控制工作。

為強化機關自主管理，除廣續擴大輔導 644 個機關簽署 105 年度內部控制聲明書及規劃 106 年度起 809 個機關全面簽署外，並參考美國、歐盟、澳洲政府及我國公開發行公司

等作法，研議自 107 年度起將機關內部控制聲明書納入年度施政績效報告，可具體佐證施政目標達成情形，有助於首長聲明其自我責任，以強化透明與課責。

另為利各機關將強化內部控制納入常態運作，要求各主管機關對所屬機關內部控制建立及執行情形落實逐級督導及例外管理，以協助機關強化內部控制。

肆、政府內部控制精進作為及成效

一、積極輔導地方政府逐步推動內部控制

為協助地方政府逐步建立

內部控制，製作縣市政府實施內部控制便利包，彙整 50 項縣市政府常見關鍵風險項目，並進一步蒐集直轄市政府就前開風險項目所設計之控管機制，提供各縣市政府參考，將強化內部控制機制之程序步驟化，透過簡易步驟縮短其辦理內部控制工作時間，減輕地方政府推動上之負擔，提升其作業效率達 50%。

二、運用資訊系統辦理內部控制考評作業

為激勵各機關全體人員主動參與內部控制之動能，廣續辦理 104 年度政府內部控制考評作業，透過建構「內部控制作業管理系統－考評子系統」

附圖 內部控制作業管理系統－考評子系統上傳及查詢畫面

機關代碼	機關名稱	填表內容	檔案下載	附件下載	附件一或二或三 (A) 下載	附件一或二或三 (B) 下載	機關法令相關內控資料 (A) 下載	參採標準與執行內控資料 (A) 下載	審核狀態	提報情形
30100000A	內政部	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
30100100G	內政部國土測繪中心	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
26440000C	國防部軍械司令部	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
31311000G	經濟部標準檢驗局	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
31306000E	交通部運輸研究所	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
31181000M	交通部運輸研究所	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
31181000M	交通部運輸研究所	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
31158000M	國家電機股份有限公司	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
31370000G	行政院電子給發委員會管理研究所	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
34500000G	行政院農委會	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
35700000A	行政院消費者委員會	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
36300000C	行政院海峽交流基金會	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
36911000C	行政院海峽交流基金會附屬機構	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報
36910000C	行政院海峽交流基金會附屬機構	資料顯示區	下載	下載	下載	下載	下載	下載	已評定	已提報

資料來源：行政院主計總處整理。

精進相關作業流程，參與考評機關利用系統直接於線上完成考評資料之傳輸，權責機關亦可於線上完成審核、彙整考評結果並產製所需表報（系統畫面如上頁附圖），相較 103 年度之紙本公文遞送及人工逐筆審核作業節省約 500 個工作小時及 12 萬張用紙量。

就考評結果整體而言，104 年度參與考評機關於各考評項目表現均較 103 年度提升，且經彙整部分獲選標竿學習案例機關運用內部控制之具體效益如表 2。另 103 年度 16 件內部控制標竿案例，獲 13 個機關參採，並於業務上採行相關精進作為計 21 件，有效發揮擴散學習效果。

三、透過多元教育訓練，深化內部控制觀念

為協助各機關內部控制及內部稽核小組召集人瞭解內部控制觀念及作法，辦理 104 年行政院強化內部控制講習，參訓學員整體滿意度及對研習有助於執行公務之認同度均超過 90%；並編製種子教師回訓研習班課程數位教材，上載「e 等公務園」供各機關研習，截至 105 年 11 月底已超過 17 萬人次通過認證，有助傳達內部控制觀念及作法。另結合實體與數位課程辦理 105 年內部控制教育訓練，並改採分組研討及實作演練等互動學習模式，以培養種子教師宣講內部控制所需知能。

伍、結語

政府內部控制之推動需要秉持與時俱進之前瞻思維精益求精，我國推動強化政府內部控制迄今僅約 6 年，即著手整合政府風險管理、內部控制及績效管理機制，相較先進國家推動政府內部控制多歷經 10 餘年進程，始將內部控制擴展至風險管理與政府治理領域，或以治理聲明書取代內部控制聲明書，我國政府作為實具高度前瞻性，然內部控制須仰賴各機關落實推動，方能提升政府施政效能並滿足民衆的期待。❖

表 2 104 年度獲選標竿學習案例機關運用內部控制產生之具體效益

增加財政收入 (元)	節省機關成本 (元)	增加外部效益 (元)	節省用紙 (張數)	節省時間 (小時)
1,416,329,470	139,620,000	60,379,318	35,516	72,132

資料來源：行政院主計總處整理。