



輔導會中彰榮家強化內部控制 之作法及成效

國軍退除役官兵輔導委員會中彰榮譽國民之家自 101 年開始推動強化內部控制機制，每年定期辦理自行評估及內部稽核，在國軍退除役官兵輔導委員會積極輔導下，提報「住民意外事件處理」等 5 項強化內部控制機制，參與 104 年度政府內部控制考評，經獲評為「優等獎」及「標竿學習案例」殊榮，爰分享其推動經驗，供各機關參考。

林淑惠（國軍退除役官兵輔導委員會中彰榮譽國民之家護理長）

壹、前言

國軍退除役官兵輔導委員會中彰榮譽國民之家（以下簡稱中彰榮家）主要為安養型的機構式居住照護服務，收住具生活自理能力榮民（眷）（106 年 2 月 16 日起可收住民眾），提供住民日常生活照顧及各項醫療及活動的協助。自 101 年起為配合行政院訂頒政府內部

控制相關規定並落實內部控制相關作業，在國軍退除役官兵輔導委員會（以下簡稱輔導會）指導下，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，榮獲標竿案例及優等獎之殊榮。本文除分享中彰榮家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，期透過經驗分享作為各機關強化內部控制之參考。

貳、中彰榮家內部控制推動作法

一、成立內部控制推動及督導小組

依中彰榮家「內部控制推動及督導小組設置原則」，於

101年2月成立內部控制推動及督導小組，茲將內部控制推動及督導小組任務、人員編組及任務分工臚陳如次：

(一) 內部控制推動及督導小組

主要任務

1. 審議推動內部控制實施計畫。
2. 辦理各組室內部控制作業宣導。
3. 訂定內部控制作業流程。
4. 督導各組室落實執行內部控制作業，並定期或不定期進行訪查。
5. 審議各組室所提報資料，檢討現有內部控制作業所發現之重大缺失及督導改善情形。

(二) 人員編組及任務分工

內部控制推動及督導小組設置委員9人，由家主任擔任召集人，另副召集人由副主任兼任，其餘委員由家主任就各組室人員派兼之。該小組下之工作編組及任務分工如表1。

(三) 定期召開會議

表1 中彰榮家內部控制推動及督導小組之工作編組及任務分工表

編組名稱	編組人員	任務分工	
個別性業務6組	服務照顧分組	輔導組組長	有關服務照顧規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	善後繼承分組	輔導組綜合	有關殯葬、善後、繼承規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	事務管理分組	秘書室主任	有關事務管理規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	伙食業務分組	秘書室綜合	有關膳食管理規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	醫療保健分組	保健組組長	有關醫療保健規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	藥品衛材分組	保健組綜合	有關藥品衛材規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
共通性業務7組	主計分組	主計	有關主計規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	資訊分組	秘書室主任	有關資訊規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	政風分組	兼辦政風	有關政風規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	人事分組	人事	有關人事規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	採購分組	秘書室主任	有關採購規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	出納分組	秘書室主任	有關出納規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。
	研考分組	秘書室專員	有關研考規定應辦事項之推動執行、內部控制設計及內部稽核作業執行。

資料來源：中彰榮家內部控制推動及督導小組設置原則。



● 內部控制教育訓練情形



● 內部控制實務研討觀摩交流情形

為落實風險評估，積極推動強化內部控制機制，定期召開小組會議宣導及檢討各項工作策進作為，104 年期間共召開 8 次，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，由內部控制種子師資擔任講師，104 年期間共辦理 7 次內部控制各項教育訓練；利用每月服務工作會報針對涉及榮家業務之法令辦理口頭宣導及法紀教育訓練計 12 場次，並將 26 項高風險法令教材製作簡報檔置於內部網路，便於同仁

隨時參閱，且辦理內部控制共通遵循高風險法令講習測驗，計有 29 人參加考試，成績均達 90 分以上；宣導自學 e 等公務員網路認證內部控制數位學習課程，全體職員（約 30 人）共計自學 411 小時，有效形塑組織學習文化。另為加強交流橫向聯繫垂直溝通，辦理「內部控制實務研討與觀摩活動」，邀請行政院主計總處綜合規劃處及輔導會綜合規劃處長官列席指導，計有衛生福利部彰化老人養護中心等 14 個機構外單位報名與會交流，整體成效頗獲與會人員支持與肯定，並獲地方新聞報導。

三、設計內部控制制度

為維持有效內部控制，中彰榮家由上而下共同設定「使命、願景、施政目標及中長期個案計畫」，並確認整體與作業層級目標，自 101 年起每年均依規定重新檢視控制環境及風險評估，作業項目涵蓋各組室具風險或重要性之業務，並隨組織改造、業務新增，賡續滾動檢討新增或修正內部控制制度完成計 6 版，以強化內部控制機制。104 年期間持續滾動辨識及評估風險，從榮家「整體層級目標」及「作業層級目標」辨識風險項目（下頁表

2)，據以設計控制作業包括 13 項個別性業務及 15 項共通性業務，共 28 項控制作業（表 3），由各組室主管負責推動及督導落實相關業務。

四、執行監督作業

中彰榮家監督作業之實施，分為例行監督、自行評估及內部稽核等方式，自行評估

及內部稽核每年至少辦理一次；各單位得視其業務屬性或需要，訂定抽核標準提出抽核方式、範圍及比率，以作為執行依據。

（一）例行監督

各組室主管於日常管理業務過程，即時監督相關業務之內部控制各組成要素之存在及持續運作。平時建立檢討主管法令規定機制，針對外界意見或執行缺失即時檢討相關法令規定，對於主管業務有適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並落實執行。

（二）自行評估

每年擬定「自行監督評估實施計畫」，年度以辦理一次自行評估為原則，另得視需要辦理專案評估。各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，進行內部控制落實程度之評估，各組室針對

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	風險項目代號	風險項目	控制作業項目代號	控制作業項目	殘餘風險值
加強設施設備及安全維護，保障榮民安全。	防範意外事件保障榮民安全。	I1	住民發生意外，未能第一時間發現或掌握狀況處理，產生國賠，甚至上媒體報導，嚴重影響機關聲譽。	MB001	住民意外事件處理	3

資料來源：中彰榮家內部控制制度。

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	控制作業項目
1	A1	發生資安事件，如駭客入侵、個資外洩，未及時發覺通報，導致所有作業完全癱瘓。	3	秘書室	KA001	資安事件通報程序
2	A3	善後遺產未依規定程序作業處理，延宕時程，影響當事人權益或遺產未依規定解繳，嚴重影響國庫收入，或造成國賠之國庫損失。	3	輔導組	NB002	亡故榮民善後、遺產作業

資料來源：中彰榮家內部控制制度。

評估結果進行追蹤改善，並將追蹤結果簽會內部控制推動及督導小組解除管制，以利一個月內彙整內部稽核報告簽陳該小組召集人。104 年內部控制制度項目（計 28 項），經依有效性判斷參考項目及分工原則（17 項）進行評估，自行評估結果為作業層級「落實」比率 95.07%、整體層級「有效」100%，兩者均達 90% 以上，且無內部控制重大缺失發生。

（三）內部稽核

為有效進行內控稽核作業，設置內部稽核小組，由家主任擔任召集人，每年至少辦理一次；內部稽核人員均為核心或高風險業務單位承辦人員，工作重點為檢查相關文件、資產，並詢問有關人員，稽核項目主要擇定具有施政目標之關鍵策略目標及其關鍵績效指標，衡量其資源使用是否具有效率及效果，提出稽核結論，並

彙整內部控制缺失事項及具體興革建議，函送相關單位填報改善及辦理情形，並請承辦單位將追蹤該等缺失事項改善情形及興革建議辦理情形簽報家主任核定，副知內部稽核小組委員。104 年內部稽核經小組討論後選定 12 項稽核項目，稽核發現之缺失事項及具體興革建議計 16 項，均獲得承辦單位採納及改善完畢。另列強化不可容忍風險之作業項目包括「住民用藥安全」、「防範意外發生保障榮民安全」、「亡故榮民善後、遺產管理及繼承作業」等 3 項；跨機關（構）、單位內部控制整合機制項目「資安事件通報程序」及「防範登革熱群聚感染具體作為」等 2 項，以上 5 項高風險業務（可接受之風險值為 2，大於 2 者均列為高風險），經新增控制機制後，風險值均明顯降低，改善成果頗具成效。

參、強化內部控制具體執行成效

針對高風險業務，為強化內部控制作為防範於未然，各業管組室新增控制機制，其具體執行成效分述如下：

一、住民用藥安全

用藥錯誤屬於不可容忍之風險項目，為達到榮民用藥零失誤，必須納入內部控制項目管制，住民用藥除依醫事人員法規由合格醫護人員執行處方調劑及給藥，以及執業藥事人員確實執行三讀五對，並紀錄備查外，另採行強化控制機制包括：（1）將「給藥注意事項：三讀五對規定」貼於調劑台明顯處，提醒及增加藥品檢查次數，以維護住民用藥安全。

（2）養護房住民藥品儲存於護理站，護理人員將藥物治療醫囑謄寫於給藥紀錄中，依「給藥注意原則 - 護理人員給藥三讀五對流程」執行給藥，加強給藥正確性，確保住民用藥安

全。實施結果，迄至 106 年 3 月均無給藥錯誤發生。

二、防範意外發生保障榮民安全

住民發生意外事件不僅增加照護成本，亦有可能延伸為法律糾紛，為能減少社會事件發生，有效降低社會成本的支出，採行強化控制機制包括：

(1) 針對精神疾病患者、易走失高危險群等建立高危險因子人員名冊，採「分級管理、有效輔導」之積極作為，使確達住民「零意外」之目標要求。

(2) 為防範住民走失，依住民習慣製作「防走失鑰匙牌」、「電動車識別牌」各發送 303 人。(3) 加強家屬聯繫，共同防（協）處意外事件發生，共同協處接受醫療、暴烈個性改善、憂鬱及躁慮狀況和緩等住民 41 人次；104 年度已聯繫住民家屬、親友達 5,557 人次。

(4) 積極辦理個案轉介，與地區警、社、衛政機構，建立資源連結機制與聯繫平台，俾適時轉介個案，尋求專業性之輔導支援措施。(5) 修補家區周邊圍牆之罅隙，提高安全強度。

(6) 定期檢修家區內、外警監系統，及時掌控狀況與因應。實施結果，迄至 106 年 3 月尚未發生走失個案，另列管自殺防治轉介 2 人，無人自殺成功。另為減少其他機關面對類似案件摸索時間，依行政院主計總處內部控制考評實地訪查委員之建議，將本案防範意外發生之強化機制及處理原則，納入標竿學習案例供各機關參考運用。

三、亡故榮民善後、遺產管理及繼承作業



● 行政院主計總處辦理 104 年內部控制考評實地訪查情形



● 獲頒標竿學習案例及優等獎

亡故榮民善後繼承及遺產管理涉及民法、非訟事件法及多項行政規則之適用，執行內容及程序複雜，為落實善後服務工作，經檢討採行強化控制機制包括：（1）依規定辦理單身亡故榮民動產保管品處置與因應，查詢亡故榮民集中保管有價證券及登鍵單身亡故榮民葬厝位置。（2）辦理遺產檢討會，加強審核機制：每月配合工作會報，由家主任主持，邀集副主任、主計、政風、輔導組長、遺產管理人、善後承辦人等召開遺產檢討會。實施結果，有助於本家強化動產品拍賣，動產品清查、於資訊系統登記葬厝位置等作業之內部控制管理。

四、資安事件通報程序

為加強資訊安全的危險防範與應變，採行強化控制機制包括：（1）結合不同資訊系統輔助業務控管，將重要資料庫，由網路附加儲存系統（NAS 系統）進行備份，其餘由各業管

人員自行備份。（2）辦理人員教育訓練及相關資安教育宣導，強化職員之相關知識與處理能力。（3）訂定標準作業程序（SOP）規範系統及異常事故之標準作業，於資訊系統發生異常事故時，依 SOP 通報相關人員及主管，並採取相關因應措施，於事件結束後填寫事件矯正預防措施單，提出改善因應對策，以預防再次發生類同異常事故。實施結果，迄至 106 年 3 月均無資安異常通報事件發生。

五、防範登革熱群聚感染具體作為

除依人口密集機構規定落實每日早晚量測體溫（住民及全體職員工），環境以漂白水消毒外，另採行強化控制機制包括：（1）配合輔導會增撥經費由委外清潔人員全面清潔環境，並提供防疫各項物資需求。（2）宣導及加強房舍內外花盆、積水容器（含冰箱）清除，利用跑馬燈標語時時提醒，

辦理榮民集會宣導及工作人員防疫教育訓練。（3）加強大門警衛訪客體溫測量及旅遊史詢問，徹底落實防疫管控。（4）每週環境及感控查核，並舉行會議檢討改善，由上（家主任）而下貫徹感控防疫政策。實施結果，有效地維持登革熱零感染，具體地防範登革熱群聚感染發生。

肆、結語

中彰榮家經採取內部控制機制後，各項風險項目經各組室評估、滾進、修正，並採具體改善措施後，已具顯著成果，足證本家推動內部控制作業係屬有效，未來將廣續落實監督作業管控各項風險，以強化施政效能，保障資產安全，提升管理成效，全力營造適合榮民頤養之家園。❖