



# 國立臺灣圖書館強化內部控制之作法及成效

國立臺灣圖書館身兼公共圖書館及研究圖書館角色，職司圖書資訊之蒐集、整理、保存、利用、推廣與臺灣學資料之研究及推廣，並針對不同年齡層設置閱讀專區，亦是政府指定的身心障礙專責圖書館。本文分享該館內部控制推動作法，亦從實務面提出其內部控制創新作為及推動成效，供各機關參考。

吳明珪、張郁琳（國立臺灣圖書館主任秘書、助理）

## 壹、前言

國立臺灣圖書館前身爲日治時期「臺灣總督府圖書館」，自西元 1915 年 8 月 9 日開館服務至今已 103 年，是臺灣歷史最悠久的圖書館。民國 102 年 1 月 1 日配合組織改造，更名爲國立臺灣圖書館（以下簡稱國臺圖）（原名爲「國立中央圖書館臺灣分館」），且接管陽明山中山樓。

國臺圖於 100 年依據行政

院函頒「健全內部控制實施方案」及教育部函頒「各機關辦理健全內部控制實施方案 100 年重點工作」，採任務編組方式成立內部控制專案小組，在館長領導及全力支持下，積極推動內部控制各項工作，促使該館達成實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定、保障資產安全等四項內部控制主要目標，以發揮興利及防弊功能。推動作法包括組成內部控制推動單位、設計有效內部

控制制度並落實執行、辦理內部控制宣導訓練、參採其他機關標竿案例精進內部控制作為等。經全館同仁協力下降低各項風險，合理確保達成施政目標，榮獲 104 年度政府內部控制考評優等獎的肯定。

## 貳、內部控制實施步驟及作法

### 一、成立內部控制及內部稽核小組

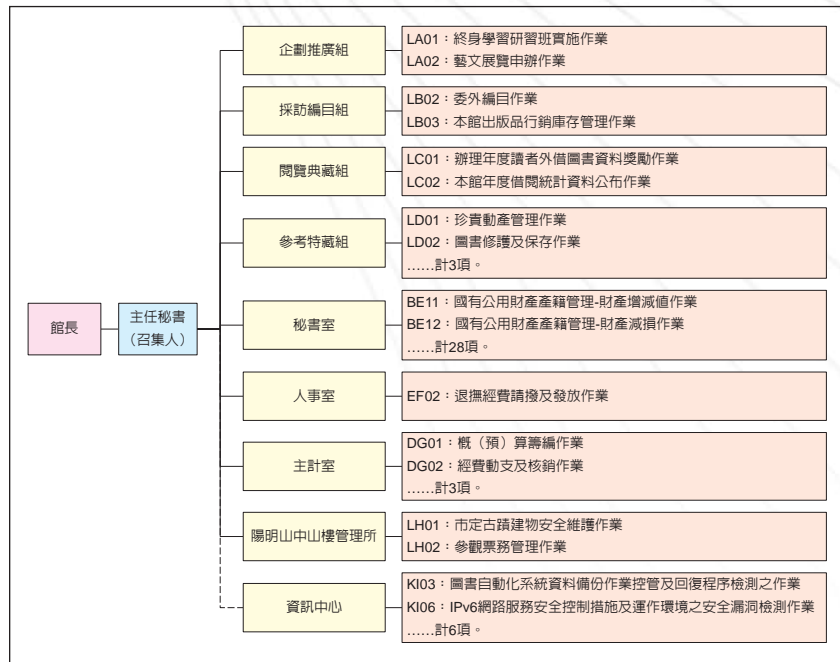
國臺圖於 100 年 4 月成立內部控制專案小組，由館長擔任召集人（102 年 9 月後改由主任秘書擔任召集人），各單位主管擔任專案小組委員，負責整體性統合、協調、規劃及推動內部控制相關事宜，並督導落實執行，每三個月召開一次會議為原則，必要時得召開臨時會議，主任秘書室擔任幕僚單位，負責研擬內部控制規劃、推動作業及綜理小組各項行政業務。至 106 年 5 月已召開 19 次會議，持續落實內部控制各項工作。國臺圖內部控制專案小組組織架構詳如附圖。

104 年依行政院函頒「政府內部控制監督作業要點」規定，於 11 月內部控制專案小組第 11 次會議決議，成立內部稽核小組，由吳主任秘書明珺擔任召集人，各組室主管擔任小組委員，負責內部稽核工作。

## 二、設計內部控制制度

國臺圖依據 102 至 106 年中程發展計畫，確認 6 項整體

附圖 國臺圖內部控制專案小組組織架構及作業項目



資料來源：作者自行繪製。

層級目標及 20 項作業層級目標。參照行政院函頒之內部控制相關規定、審計部與上級機關督導建議及輿情反應等，審視各組室業務，進而辨識其風險項目，分析風險並綜合評估需優先處理之風險項目、風險容忍度及成本效益，選定業務項目設計控制作業，提經 102 年 11 月第 4 次專案小組會議決議通過，完成第 1 版內部控制制度。嗣為持續精進並維持有效內部控制制度，透過風險滾推的方式定期辦理風險評估作

業，監督可容忍風險是否仍維持可容忍程度，並將前期不可容忍風險之控制機制滾動納入當期一併檢討，即時修正或新增控制機制，迄至 105 年 10 月內部控制制度已修訂至第 4 版（下頁附表）。

## 三、執行自行評估

每年度於自行評估前召開專案小組會議，決定各組室執行自行評估期程（約於 10 月執行完畢）；作業層級目標之表件由各項作業之業務承辦人依

# 論述 » 管理 · 資訊

附表 國臺圖內部控制制度修訂沿革

單位：項

年 度	整體層級 目標	作業層級 目標	內部控制 項目	內部稽核 項目
100 (第 1 版)	6	20	48	—
101 (第 1 版)	6	20	48	—
102 (第 1 版)	6	20	48	—
103 (第 2 版)	6	20	48	年度稽核 16 項
104 (第 3 版)	7	21	56	年度稽核 17 項 專案稽核 2 項
105 (第 4 版)	8	22	52	年度稽核 18 項

資料來源：作者自行整理。

實際情況填寫，並由該組室主管核章；整體層級目標之表件由秘書室、人事室、資訊中心及主任秘書室依業務性質分工填寫。所有表件連同佐證資料交付主任秘書室檢視，若有缺漏內容等填寫不周全之處，均請相關單位補正，並將自行評估結果及所發現內部控制缺失簽陳核定後，針對須改善項目列管追蹤至其改善完成為止。

以 105 年度為例，作業層級自行評估「LB02：委外編目作業」及「LC02：年度借閱統計資料公布作業」2 項屬部分落實，故列入列管表追蹤，各

項目改善後須提供佐證資料證明。透過自行評估，103 至 105 年共有 9 項業務獲得改善，如資訊中心與閱覽典藏組之「本館年度借閱統計資料公布作業」加強資料庫各項流通數據紀錄、備份資料並定期保養；採訪編目組之「委外編目作業」於委外編目規範中，請廠商建立調配人力之機制。

## 四、執行內部稽核

103 年國臺圖依行政院函頒「政府內部稽核應行注意事項」，訂定「內部稽核評估作業要點」，除自內部控制作業項目選擇一定比例（約 1 / 3）

為年度稽核項目外，復依行政院主計總處 104 年 3 月來館辦理決算實地查核之建議，將「國有公用財產產籍管理－財產增減值作業」及「國有公用財產產籍管理－財產減損作業」納入稽核項目；每項稽核項目各由 1 個組室派員實地查核。另 104 年為協助監督往年高風險業務曾發生作業疏失之項目，進行 2 項專案稽核，針對參考特藏組「珍貴動產管理作業」及資訊中心「圖書自動化系統資料備份作業控管及回復程序檢測之作業」，分別由 3 個組室組成稽核單位實地查核。

每年度內部稽核作業完成後，召開會議針對內部稽核進行總檢討，續簽核「內部稽核報告」，將部分落實或具體興革建議之項目列入「列管表」。103 至 105 年共有 22 項稽核項目列有具體興革建議，如秘書室「履約管理作業」應隨時注意行政院公共工程委員會訂頒之最新版採購契約範本，以維護契約雙方權益；資訊中心「入口網站系統資料備份作業控管及回復程序檢測作業」改為不



● 105 年內部稽核作業情形－「辦理年度圖書資料盤點作業」與「委外編目作業」



● 內部控制教育訓練情形

定期將系統備份之 AD (Active Directory) 進行回復，以確保資料保存無誤；其中 105 年度有 6 項稽核項目列有具體興革建議納入列管。並依規定針對前開列管項目追蹤至改善完成為止。

## 五、強化內部控制機制具體作法

### (一) 加強教育宣導凝聚共識

1. 辦理內部控制教育訓練：為凝聚共識，加強同仁對內部控制規定及實務之理解，103 至 105 年分別邀請內部控制實務專家學者，進行教育訓練，包括國家圖書館主計室柯淑絢主任、教育部吳津津督

學、內政部移民署何榮村副署長及監察院陳慶財委員。

2. 於館務會議宣導內部控制：在館長及主任秘書對內部控制之重視及支持下，利用全體同仁參與之擴大館務會議，由主任秘書向同仁宣達館內規劃之內部控制、自行評估或內部稽核之年度作業進度及各組室須配合或注意之事項。
3. 於對內網站週知內部控制相關訊息：為讓同仁可即時獲得上級機關函頒有關內部控制最新資訊，經簽核後以電子郵件週知同仁遵照參考，並將相關文件上傳本館內網系統，同仁

可隨時查詢相關資料。

4. 舉辦說明會介紹內部控制最新規定：104 年至 105 年由主任秘書室召集各組室內部控制業務承辦人舉辦說明會，配合行政院函頒修正之「政府內部控制制度設計原則」及「政府內部控制監督作業要點」，宣導強化行政透明並結合績效管理，簡化內部控制監督作業及相關表件，在內部控制實質有效前提下彈性調整自行評估及內部稽核作法等，期能幫助同仁更了解相關規定及修正重點，與時俱進滾動檢討並配合檢修國臺圖內部控制制度，以及推動

## 論述 » 管理 · 資訊

內部控制工作。

5. 於對外網站公開內部控制相關資料：為符合政府資訊公開政策，於國臺圖入口網之「政府公開資訊」區，放置國臺圖內部控制教育訓練、內部控制相關規定、內部控制聲明書及政府內部控制標竿學習案例等資料供外界查詢參考。

(二) 參採其他機關標竿學習案例，強化內部控制作業

1. 逾期公文新增檢討措施：參採財政部北區國稅局「復查未結案件管制作業」，編製公文逾期情形檢討表，經承辦人自行檢討後提出改善措施。透過每月公文逾期檢討措施，提醒各承辦人隨時注意公文時效。
2. 防止垃圾電子郵件系統：參採行政院「建構網路存取控制機制與電腦軟體更新自動派送機制」，於 104 年 11 月啓用新系統，強化過濾垃圾郵件機制及

程式碼，並增加攻擊防禦機制確保電子郵件主機不受惡意攻擊。

3. 更新財產管理系統：參採臺灣港務股份有限公司「強化船舶、車、機零件及資產之管理與應用」，因原有財產管理系統過時老舊，為簡化財產管理流程，重新招標設計新版財產管理系統。新系統在 105 年 1 月啓用，各財產保管人有權限更新、更正部分資料及列印表單，有助減少管理流程，亦避免重複購置相同財產。
4. 電子公文系統資料備份控管：參採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」，為避免重要公文資料流失，爰建立電子公文系統備援機制，並定期演練。自 104 年 9 月起新增四地五代之資料備份，如遇突發狀況，可由最近可得之備份資料還原系統，有效減少系統還原的時間。

## 參、案例分享

### 一、強化「圖書館自動化系統備份資料檢測及還原演練機制」內部控制作業

102 年 4 月國臺圖進行例行機電系統保養，復電後發現系統主機資料有部分毀損，館藏借閱歷史紀錄流失約 1 千萬筆，導致無法公布年度借閱統計資料，讀者無法查詢歷年借閱之圖書資訊，造成讀者不便及本館形象受損。為避免類似的情事發生，資訊中心爰加強系統資料備份相關作業並納入內部控制項目「圖書館自動化系統備份資料檢測及還原演練機制作業」，訂定系統異常之標準作業，並加強資訊人員教育訓練，使該項作業風險值由 4 降為 2。104 年度成效包括執行 3 次設定情境之還原演練，均無異常；圖書館自動化系統運行穩定，建置館藏資料查詢 APP；持續公布年度借閱統計並發布新聞稿。



● 特藏圖書標示送修紀錄及修護情形

## 二、強化「珍貴動產管理作業及修護」內控作業

國臺圖每年均進行珍貴動產盤點，於 88 年函報教育部核定館藏珍貴動產共計 2,165 冊，但 94 年盤點時發現短少《臺南府恆春縣簡明總括圖冊》1 冊，此書是研究清代地方制度與治理情況的重要文獻。95 至 98 年間多次查找各庫房並盤點特藏資料，皆未尋獲。後於 99 年 6 月清理「裝訂室」改裝為「特藏書庫」時，才發現此書。由於該件館藏已被修復且重新裝訂，外觀尺寸已與原貌不同，似因某位同仁入庫調閱特藏資料未登記與歸還，而特藏圖書送修程序

亦未完備所致，該名同仁後來退休亦未交代此書下落。鑑此，爰強化跨單位整合機制，結合特藏管理單位、臺灣圖書醫院、秘書室等單位，建立完善的特藏資料典藏管理與圖書修護作業，包括落實特藏書庫進出人員管制；強化硬體設備與門禁系統；定期盤點珍貴動產；訂定跨單位整合之書籍修護規範等。

本項內部控制作業亦於 104 年列為專案稽核項目，經內部稽核小組實地稽核後建議採行之強化措施包括珍貴動產盤點表應由相關承辦人及主管核章，以示相關人員經管作業及權責；送修補之圖書，於典藏該書之書櫃外張貼「○○圖書送修補」之標示，明確標示

該書目前狀況。

## 肆、結語

內部控制的核心價值在於「人」，包括首長的重視，以及每位成員的理解。機關同仁若能認知身於公部門，本應具備良好的操守，將分內工作盡力做好，從而降低風險的發生，就是服務品質的基本保證，並可使內部控制的各項作業事半功倍。國臺圖秉持上述原則，經採行內部控制機制後，已具顯著成果，105 年度經館長及主任秘書簽署內部控制聲明書，合理確保整體內部控制有效，未來將持續推動內部控制，落實監督機制，以提升整體施政效能。❖