



# 政府機關推動內部控制之作法與成效—以科技部中科管理局為例

推動內部控制可有效降低與防止缺失及弊端發生，提升政府形象。本文以科技部中科管理局為例，介紹其推動作法及成果，以供其他機關參考。

賴明志（修平科技大學資訊管理系兼任講師／前科技部中科管理局組長）

## 壹、前言

國內、外民間企業管理實務上，內部控制（以下簡稱內控）是組織內部為了確保達成計畫目標而採行的重要管理工具。而政府施政品質之良窳，為維繫國家整體發展之命脈，尤其政府部門每年編列預算推動各項政務，其財源來自於人民繳納之稅負，更應謹慎運用管理。由於社會、經濟環境快速變遷，導致政府施政風險日

益增加，包括自然環境異常、科技（基因食品、網路駭客等）、社會（黑心商品、槍械毒品氾濫、交通與工安意外、農藥殘留等）與全球化（國際貿易摩擦、新興傳染病散播、恐怖攻擊）等風險，輕者影響施政品質，嚴重者影響政府威信。

為強化政府內控機制，行政院於 99 年底組成跨部會之內控推動及督導小組，期強化行政部門之縱向協助及橫向聯

繫，以簡明有效方式推動內控，並陸續訂（修）頒「政府內部控制監督作業要點」等規範及推動相關具體作法，包括辦理教育訓練、檢討強化內控作業、設計維持有效內控制度、監督內控實施情形、逐級監督落實執行，以及循序漸進推動簽署內控聲明書等。科技部中部科學工業園區管理局（以下簡稱中科管理局）遵照行政院規定，積極推動內控相關工作，並獲致一定成效，本文爰介紹其作

法供其他機關參考。

## 貳、中科管理局推動內控作法

中科管理局負責中部地區科學園區的開發與管理，92年成立籌備處，96年改制為管理局。惟成立初期，人力不足，為配合廠商大量進駐設廠需求，同步進行各園區公共建設之規劃及興建，加以尚未建立內控制度，於95至101年間曾發生違法洩漏外聘採購評選委員會名單予有意競標之特定廠商，或未遵守利益迴避原則與廠商間資金往來頻繁等情形，遭監察院於102年提出彈劾，相關人員移送懲處或懲戒。該局為從錯誤中改善，爰積極強化內控，茲就其推動作法按內控五項組成要素歸納說明如下：

### 一、控制環境

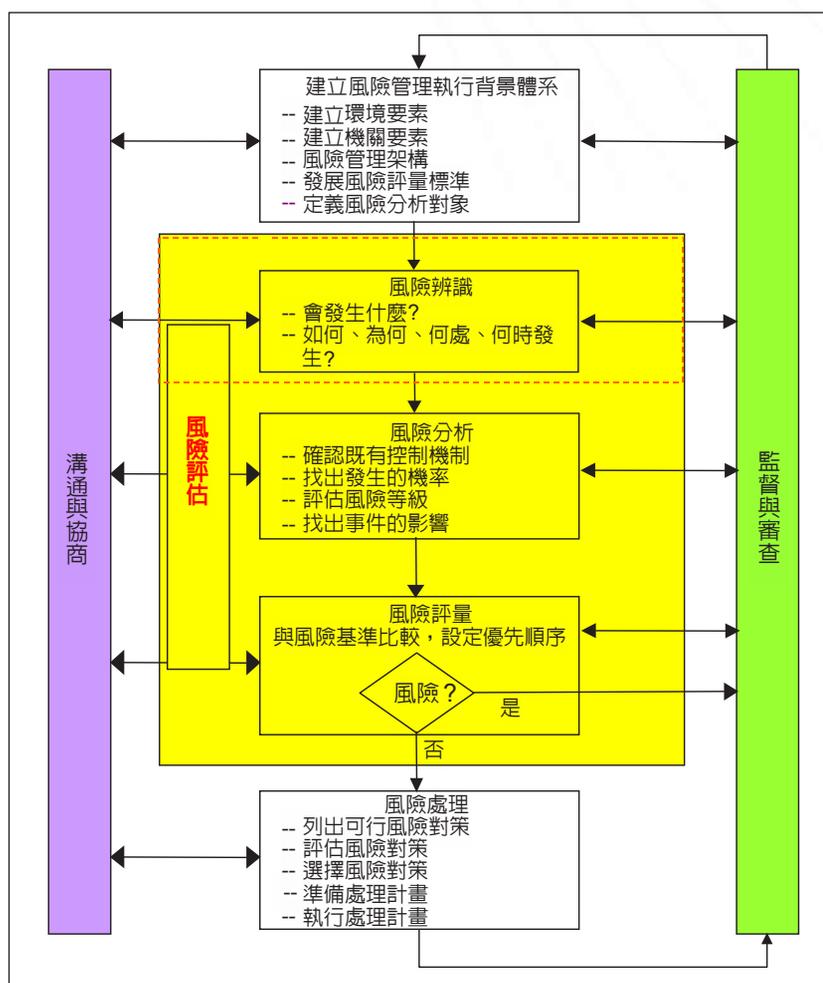
中科管理局配合100年2月行政院頒訂「健全內部控制實施方案」，於同年3月成立內控小組，除指派內控單位主管擔任內控及內部稽核（以下

簡稱內稽）訓練講座，積極辦理教育訓練外，內控小組每季至少召開一次會議，檢討強化現有內控作業、督導所屬中科實驗高級中學設計內控制度，以及推動相關工作。

### 二、風險評估

績效衡量的第一步是確認組織的目標，再將這些目標轉化成可衡量的指標。中科管理局內控制度設計流程，即由上而下確認機關整體與作業層級目標，並參考「風險管理及危機處理作業手冊」訂定風險管理架構（附圖），於103年底

附圖 中科管理局風險管理架構



資料來源：中科管理局。

# 論述》專論 · 評述

首次辦理風險評估，透過定期滾動檢視所有可能影響政策及組織目標達成之事件和內、外在風險因素，澈底對各項可能風險做辨識、分析、評量，並審視各該業務之重要性及風險性，以決定應納入內控制度之業務項目，進而研擬、執行抑減風險對策。

該局並定期召開會議檢視各單位之風險管理執行成效，做成紀錄；如因上級機關交辦、客觀情勢變化或原有風險項目之風險值有所變動，導致增加風險項目或列管層級提升者，得以書面簽核或召開臨時會討論。

## 三、控制作業

中科管理局參考歷年監察院糾正（舉）與彈劾案件、審計部決算審核意見、上級機關督導業務所提意見，針對各項業務每年落實辦理風險評估，對於不可容忍之風險，訂定或修正控制作業，另針對涉及制度缺失者，檢討各項控制重點之合宜性，與時俱進，滾動修正，至 106 年 8 月已修訂完成第 7 版的內控制度（附表）。

## 四、資訊與溝通

中科管理局蒐集、編製及使用來自內、外部攸關之資訊，

以支持內控其他組成要素之持續運作，並確保資訊於機關內、外部間（包括與園區周邊相關機關、廠商及民衆等利害關係者）有效溝通。例如每年辦理廠商訪視計畫，透過到廠拜訪及召開座談會方式，主動進行外部溝通，傳達政策並深入了解廠商面臨之問題，適時協助廠商解決問題。

## 五、監督作業

中科管理局依據法令規定進行例行監督，每年辦理自行評估及內稽工作，以合理確保內控各組成要素是否已經存在及持續有效運作。該局依 102 年 5 月行政院訂頒內稽相關規範，同年 6 月將內稽業務由內控小組統籌兼辦，於 103 年首次辦理內稽，並自 103 年起由內控小組兼辦逾期欠款轉銷呆帳相關查核作業，其審查結果連同有關監督登錄民間團體補（捐）助系統之辦理情形，均須定期提報內控會議，以整合並落實管控作業。

該局規劃內稽工作時，係針對高風險或核心業務（包

附表 中科管理局內部控制制度修正情形概要表

版本 (次)	修訂日期	修訂類別			
		增訂 作業項目	刪除 作業項目	修正 控制重點	其他修正 (註)
1.0	101.11.13				
2.0	102.09.05	√	√	√	
3.0	103.03.10				√
4.0	103.11.10				√
5.0	104.10.17	√		√	√
6.0	105.07.21			√	√
7.0	106.08.09		√	√	√

註：其他修正係指涉及作業程序、法令依據或使用表單等修正者。  
資料來源：中科管理局。

括機關施政計畫與內部重要會議列管事項、立法院質詢案、監察院及審計部意見、上級與權責機關督導所列待改善事項及外界關注事項等)擇定稽核項目；各稽核評估職能如已依相關法令規定辦理稽核或評估者，原則不重複納入稽核。又該局參與稽核工作成員亦逐漸擴充，103年由內控主辦單位(企劃單位)負責第一次內稽工作，104年擴大由秘書室、會計室、人事室、政風室等稽核評估職能單位與主辦單位共同辦理；105年起則由所有單位派員參與內稽，藉由集思廣益、擴散經驗，使機關同仁具備內控(內稽)觀念並落實自我監督機制。

另為確保機關內控有效運作，該局針對自行評估及內稽執行結果所發現之缺失或提出之興革建議，均要求業管單位研提改善措施或檢討精進相關業務，每半年於內控會議中追蹤其改善辦理情形，以確認相關單位已採取適當改善或因應作為。

### 參、中科管理局推動內控成效

科技部對於中科管理局推動內控制度之成效表示肯定，爰於103及104年推薦該局參加行政院內控考評，分別榮獲甲等及優等獎，該局104年度所提報之「行政訴訟因應機制」並獲選為內控標竿學習案例，勘為其他機關之表率。茲就中科管理局採行前開作法獲致之成效概述如下：

- 一、透過加強訓練內控觀念，確保該局內控五項組成要素持續有效運作，以落實機關自主管理。該局更將經驗分享擴散到中央與地方機關，產生積極經驗的外溢效果。另依科技部指示，統籌訂定三家科學園區管理局共通之「公共設施工程轉列財產」內控作業，以保障資產安全。
- 二、依外界反映意見積極檢討內控作業及內部規定之妥適性，及時修訂業務流程，以更有效率的方式落實執行與增進便民(園區廠

商)。例如：

- (一) 針對環評及其他影響機關形象之情事，訂定「輿情回應注意事項及處理流程」內控作業，及時處理事件，以維護機關形象，並確保行政作業相關業務審查之公正性及專業性。
- (二) 建置及更新各園區公共管線地理資訊系統圖資，供園區廠商申請道路挖掘使用，以維護公共安全。
- (三) 參採行政院103年度政府內控考評標竿學習案例「資訊服務委外經費估算之合理化」，落實委外工作項目之成本分析、進行精確之資訊委外成本估算，並建立資訊服務委外作業項目內容標準化程序(SOP)，讓作業項目及成本透明化。
- (四) 為強化對民間團體及個人之補(捐)助內控機制，參採國家發展委員會共通性內控範例，訂

## 論述》專論 · 評述



定作業分工，以落實管  
控作業並提升補（捐）  
助業務效益。

三、與園區廠商有關之內控  
作業涉及跨機關、跨職能  
業務整合，透過與園區周  
邊相關利害關係者協調合  
作，提供可靠資訊及加強  
對外溝通，降低或化解施  
政風險，有效及迅速解決  
共同緊急事件，建立政府  
公信力。例如：

（一）針對七星、二林及臺中  
園區擴建等之環評訴  
訟、訴願案，強化外部  
溝通，化解訴訟風險。  
中科三、四期環評訴訟  
案，積極與地方鄉親溝  
通，化解在地疑慮，逐  
步建立互信基礎，創造  
和解可能性與契機，終  
於拋棄成見共創雙贏，  
順利達成和解。

（二）與空軍 427 聯隊及陸軍  
第 10 軍團 36 化學兵群，  
共同簽署「軍民防護災  
害搶修（救）支援協  
定」，結合周邊防救災  
資源，提升園區災害應

變能力，保障生命財產  
安全。

（三）多次與園區廠商及公會  
召開會議研商與溝通，  
訂定各園區「污水下水  
道系統納管水質標準及  
使用費之水質分級、分  
級費率、計算公式、收  
費項目及單價表」，以  
實現施政效能與提升園  
區廠商服務滿意度。

四、為整合相關稽核業務並簡  
化行政作業，自 103 年起  
由內控小組兼辦逾期欠款  
轉銷呆帳之查核業務，對  
提升機關債權保存作業之  
完備、降低財務風險，著  
有實效。藉擴大由機關內  
各單位派員參與內稽，讓  
全員了解內控執行方式與  
目的，有效降低內控缺失。

### 肆、結語

中科管理局自 100 年起依  
行政院訂頒內控規定，逐步建  
立完整的內控機制，103 年後  
該局已無員工因違法或違失案  
件再受懲處。嗣完成評估內控  
建立與執行情形，及依內稽之

結果，簽署 106 年度內控聲明  
書，認定其整體內控係屬有效，  
能合理確保實現施政效能、提  
供可靠資訊、遵循法令規定（含  
行政透明）、保障資產安全等  
內控目標之達成。中科管理局  
面對成立初期之各項問題，透  
過強化內控機制，檢討改善，  
推動內控工作之正面效益亦逐  
漸顯現，以下總結該局強化內  
控機制重點作法，供其他機關  
參考：

- 一、定期滾動式進行風險項目  
評估。
- 二、業務設計更便民，積極提  
升政府效能。
- 三、強化外部溝通，化解潛在  
風險。
- 四、內控觀念建立與內控作業  
落實，可收相輔相成與良  
性循環之效。❖