



推展價值導向內部稽核 型塑 組織信賴監督角色

自 102 年起推動政府內部稽核迄今，逐步輔導機關從學習稽核步驟、引導風險導向稽核，以及採取遵循稽核與績效稽核等方法，甚至發展電腦稽核等，深化機關內部稽核工作，本文將闡述近年推動具體作為及未來策進方向，持續強化機關自我監督功能，以提升內部稽核對機關的貢獻與價值。

羅友聰（行政院主計總處綜合規劃處專門委員）

壹、前言

良善治理之基礎，必須仰賴健全的風險管理及內部控制，為建構我國政府良善治理環境，自 107 年起行政院及所屬各級機關（構）、學校全面每年簽署內部控制聲明書，以落實自主管理。此外，鑒於美國及澳洲等先進國家政府均朝整合風險管理及內部控制等機制發展，為順應國際發展趨勢，經國家

發展委員會與行政院主計總處（以下簡稱本總處）多次研商整合政府風險管理及內部控制機制並由機關試辦後，業於 109 年 9 月間訂定「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」及相關作業手冊，自 110 年 1 月 1 日起施行，供各機關依循辦理。

隨著 110 年整合政府風險管理及內部控制機制正式上路，為強化政府內部稽核監

督功能，本總處參考國外推動內部稽核發展經驗與做法，以及因應機關實務作業需要，持續深化機關內部稽核工作，本文將擇要說明近年推動成果並研提未來策進方向，強化機關自我監督功能，型塑內部稽核成為機關值得信賴的監督角色。

貳、近年推動具體作為

內部稽核為維持組織內

部控制有效運作的重要監督防線，對於良善治理之推動具有舉足輕重之影響，為提升機關內部稽核工作品質及效能，近年推動多項具體作為，簡要說明如下：

一、成立內部稽核工作圈

為引導各機關落實風險導向內部稽核，將有限稽核資源集中於查核較高風險或可能影響機關績效達成之重要核心業務，以及運用資訊技術輔助稽核工作，以發掘潛在問題並提出興利防弊之建議，爰邀集具相關經驗機關同仁共同成立「推動內部稽核工作圈」，於 108 年及 109 年召開工作圈會議，參與研商有關議題，並訂定「推動內部稽核工作計畫」，分階段辦理相關推動工作，以提升稽核人員專業能力，強化內部稽核監督功能。

二、發展電腦稽核與監控

鑒於資訊科技快速發展，各機關多已運用資訊系統輔助

處理業務，致可能存有案件量大或交易次數頻繁等情形，若機關以傳統書面審查或抽樣查核等人工方式執行稽核，不易及時偵知內部控制漏洞或隱藏性風險，為有效發現異常問題，實有必要發展電腦稽核，以資訊系統自動化作業減輕稽核工作負擔，並將一般事後查核模式提前至即時偵測查核，俾期達到類似於持續性監控之防範效果，故運用電腦稽核為當前重要課題之一，推動成果包括：

(一) 建置通用稽核模組

為協助機關運用資訊技

術執行內部稽核，有效發掘潛在風險及問題，提升稽核效率，參酌商用電腦稽核軟體 ACL 功能，109 年以 Excel VBA 自行開發建置完成通用稽核模組（圖 1），提供檔案合併、資料整理、單表分析及跨表比對等功能，以利資料整理及數據分析，至多可處理 1 百萬筆資料，節省跨表人工比對時間，並錄製數位教材，供各機關自行下載參用。

(二) 製作電腦稽核範例

為引導機關運用電腦資料分析概念執行內部稽核，

圖 1 建置通用稽核模組示意圖



資料來源：行政院主計總處。

除 108 年製作「員工薪資代扣勞（健）保費之應付代收款作業」1 項稽核範例外，109 年分別製作「電腦稽核農業資材補助作業」、「電腦輔助查核稅捐作業」及「機關運用電腦稽核精進臨櫃窗口解繳作業」等 3 項稽核範例，並將前 2 項稽核範例錄製數位教材，上載於行政院人事行政總處公務人力發展學院「e 等公務園 + 學習平臺」及本總處全球資訊網之政府內控與內稽專區，由各機關自行下載參用，以引導機關稽核人員勾稽不同來源資料，發掘異常資料深入查核，迅速掌握機關存在的問題，簡化稽核工作負荷。

（三）精進民間團體補（捐）助系統（CGSS）效能
自 109 年起 CGSS 移由本總處維運管理，為強化補（捐）助案件源頭管理，發揮資源共享及內部控制功能，除督促各機關登錄民

間團體資料正確性外，並於 CGSS 新增建立民間團體扣繳編號（統一編號）之邏輯及每日比對各機關已建立民間團體名稱與「全國營業（稅籍）登記資料集」團體名稱結果差異報表等功能，以及規劃於 CGSS 建置相關管理性報表，例如某一民間團體辦理○○補（捐）助計畫補助經費明細表、民間團體近 3 年辦理補（捐）助計畫實際自付金額占實支經費總額情形表等，以提升系統查詢功效。此外，本總處循序漸進輔導地方政府使用或介接 CGSS，除宜蘭縣政府已完成介接 CGSS 外，109 年完成新竹市政府及臺東縣政府加入使用，並對高雄市政府及屏東縣政府相關人員舉辦 CGSS 推廣說明會宣導使用 CGSS 效益。

三、實地查核機關內部控制與內部稽核實施情形

為瞭解機關內部控制與

內部稽核實施情形，本總處於 108 年首次配合年度決算查核作業期程，針對交通部等 10 個機關實地查核其內部控制與內部稽核實際運作情形，109 年實地查核行政院農業委員會等 12 個機關，2 年共提出 60 項建議意見，函請相關機關檢討改善，以逐步促使機關內部控制與內部稽核發揮實質有效。此外，109 年實地查核過程中進一步瞭解機關內部稽核人員推動電腦稽核與監控所面臨之問題及建議，作為日後推動電腦稽核與監控之參考。

參、未來策進方向

國外推動內部稽核發展過程中，從財務稽核、遵循稽核到績效稽核，甚至電腦稽核，歷經數十年努力始有今日的成果，而非一蹴可及。鑒於我國政府機關大部分均無專責稽核人員，稽核人力因職務異動時有更迭，其專業能力之養成及經驗傳承不易，未來將就當前面臨的挑戰研提下列策進

方向，以協助機關內部控制持續有效運作，展現內部稽核價值：

一、推廣運用電腦資訊技術與大數據分析輔助稽核與監控

為深化機關內部稽核，持續蒐整主計業務創新變革精進項目及國內外政府機關稽核實務等相關案例，增進機關運用GIS、Excel等電腦資訊技術與大數據分析輔助稽核與監控之做法，並製作成範例或教材，俾推動機關逐步將新興資訊技

術或統計分析實際運用於稽核與監控工作，例如法務部矯正機關透過收集統計資料建立囚情預警指標（圖2），導入品質管制圖，藉由持續性監控各項指標值之變化，即時偵測潛在高風險事項，並透過預擬風險對策，強化戒護風險管理及危機處理。此外，進一步與機關合作整合跨機關業務資料，透過資訊技術發展人工智慧，建立紅旗警訊查核項目，以發掘潛在風險或問題，並提出改善建議。

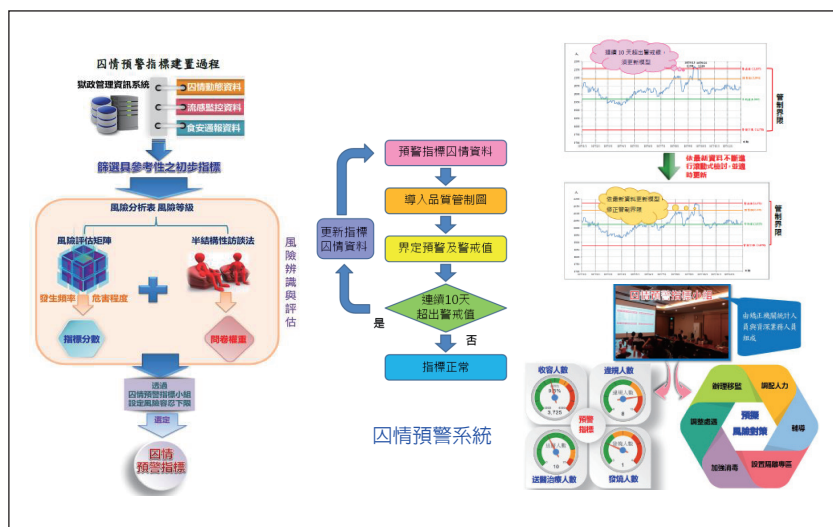
二、規劃建置歲計會計資訊系統控制點功能

為強化中央、地方政府及特種基金歲計會計資訊管理系統功效，協助機關導入持續性監控機制，以防止異常或不合規事項發生，規劃建置「統一發票有無重複報支」等12項控制點功能，利用關聯資料檔間勾稽比對，尋找異常或是不合規交易，以利機關深入查核或處理，降低違失案件發生機會，導入持續性監控功能，強化各歲計會計資訊系統內部控制機制。

三、規劃建置統合民間團體及個人補（捐）助對外連結平臺

為利外界民眾查詢各機關公開補（捐）助資訊，除訂定一致性格式公開補（捐）助案件資訊供各機關遵循按季公開外，並規劃建置對外連結平臺，連結各主管機關公開之補（捐）助資訊專區網址，藉由一致性

圖 2 法務部矯正機關囚情戒護風險監測



資料來源：作者參考法務部實際案例繪製。

專題

補（捐）助格式，將補（捐）助資訊集中同一網站專區，提高資料加值運用效益。

肆、結語

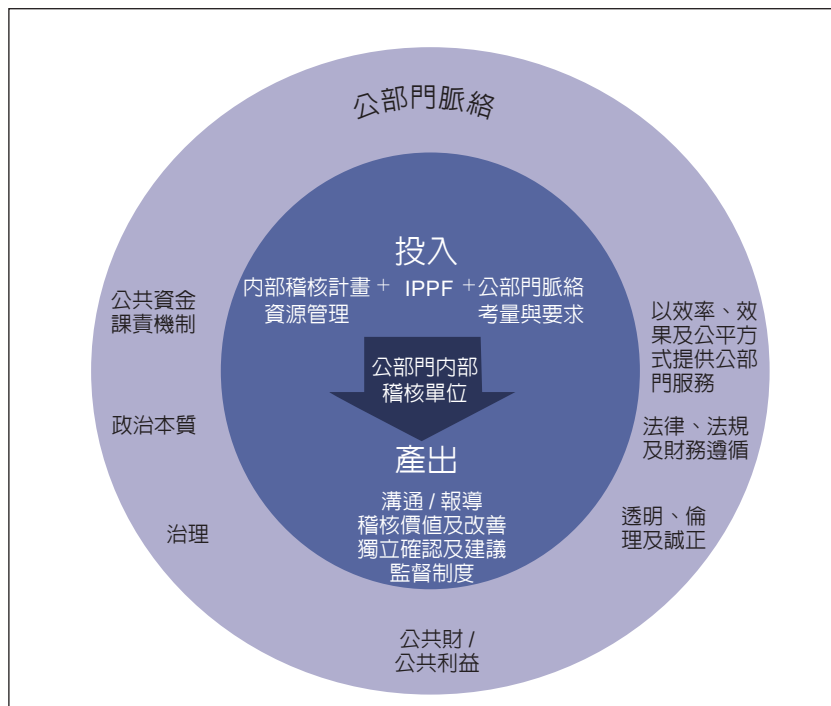
國際內部稽核協會（IIA）理事會主席 Mr. Michael J. Joyce 於內部稽核季刊發表一篇「合調的稽核（Tune in Audit）」專題報導中，提及一個成功的稽核團隊，需要把每位稽核人

員的技能與專業整合起來（如同一支樂隊，各司其職），以確保能夠有效執行稽核計畫，才能真正展現稽核團隊的價值。

面對資訊科技的快速發展，且 109 年全球遭遇嚴重特殊傳染性肺炎（COVID-19）大流行嚴重衝擊，迫使組織專注於風險與危機管理，以及如何有效利用最新科技來維持組

織業務營運，適應外部環境快速變化，這樣根本性變革發展將成為新常態模式（New Normal），稽核人員自應以前瞻思維因應組織變革，並思考如何透過電腦稽核與大數據分析等做法，協助改善組織營運及風險管控，提升稽核效率，型塑內部稽核成為機關值得信賴的監督角色（圖 3）。❖

圖 3 公部門內部稽核之獨特面向



資料來源：國際內部稽核協會（IIA）於西元 2019 年發布國際專業實務架構實務指引「公部門內部稽核之獨特面向（Unique Aspects of Internal Auditing in the Public Sector）」。