



臺北市府推動內部控制之經驗分享

政府為公權力代表，執行政務是否依循法規、民衆權益是否受到維護，以及為民服務滿意程度等，均是市政品質良窳的衡量指標。臺北市府自 91 年起致力於內部控制之推動，轄屬各機關均已建立其內部控制制度，並依府頒規定持續有效運作，確保施政品質獲得高滿意度及肯定。

張靖凰（臺北市府主計處股長）

壹、前言

內部控制就民間企業管理而言，係組織內部為確實執行計畫或業務而採取各種管控措施，藉以確保組織目標達成之管理工具；對政府機關而言，良好的內部控制為優質政府治理之基礎，除能合理確保達成施政目標，更有助於發揮興利防弊的功能。

臺北市府（以下簡稱本府）為使各項施政均能順利推

動，自 91 年起陸續訂頒內部控制相關規制，要求所屬各機關（構）學校（以下簡稱各機關）建立與維持一套良好的內部控制制度，並成立內部控制推動單位及辦理相關教育訓練，強化各機關內部控制機制，以合理確保其持續且有效運作；近年則配合中央內部控制相關規制之「減併簡」原則，整合本府內部控制相關規制，簡化內部控制查核作業及表件，俾利提升行政效能。本文就本府內

部控制推動情形、做法及成效擇要說明，期供各方參考。

貳、內部控制推動情形及做法

一、訂頒內部控制相關規制

行政院為使政府機關內部控制興利與防弊功能充分發揮，於 89 年 2 月 9 日訂頒「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」，要求中央及地方政府應建立並維持有效之內部控

制機制，將其機制納入相關作業規定中。各級政府雖建立上述機制，惟部分機關仍時有發生財務弊端等違失情事，揆其原因主要係機關內部管理未能確依內部控制之機制運作，是以，如何維持有效的內部控制制度並落實執行，此為內部控制推動之目的。

本府為期各機關落實內部控制強化措施，於 91 年先後訂頒「為健全臺北市政府各機關財務秩序及內部控制興利與防弊機制強化措施」、「臺北市政府稽查所屬各機關實施內部控制成效作業原則」，具體規範各機關實施內部控制之做法及稽核機制；嗣為使各機關內部控制制度之設計更臻完備，周延其內部控制查核作業，陸續於 96 及 105 年訂頒「臺北市政府各機關研訂內部控制制度一致原則」、「臺北市政府各機關辦理內部控制查核作業須知」，供各機關作為訂修及查核其內部控制之依據。

近年來，中央推動「減併

簡」策略及柯市長要求本府行政法制鬆綁，為提升行政效率，本府於 107 年整合內部控制相關規制為「臺北市政府實施內部控制制度作業原則」，並簡化查核作業及表件；嗣因本府 110 年另訂頒「臺北市政府各機關學校風險管理作業方式」，作為各機關辦理風險管理之準據，爰再訂修上開作業原則。

二、成立內部控制推動單位

為賡續強化內部控制機制，本府除責成機關首長應督導其內部控制制度之實施，並對推動及落實內部控制制度負最終責任外，同時要求各機關應成立內部控制專案小組，且本府亦成立府級實施內部控制制度推動及督導小組（以下簡稱本府內控推動及督導小組），從府級、主管機關到各機關，採逐級分工方式推動內部控制，說明如下：

（一）本府內控推動及督導小組

由本府秘書長召集財政局、工務局、研究發展考核

委員會、人事處、政風處及主計處等機關（以下簡稱成員機關）首長組成，其幕僚作業由主計處擔任，主要任務除原則每年 3 月及 11 月各召開一次本府各機關落實實施內部控制制度督導會報（以下簡稱內控督導會報），統合、協調及推動本府內部控制各項工作外，並擬定年度訪查計畫，派員訪查各機關實施內部控制制度之情況，以促使機關落實內部控制（下頁圖 1）。

（二）各機關內部控制專案小組

由機關首長或副首長召集各業務單位及會計單位共同組成，其幕僚作業由機關首長指定適當單位擔任，負責推動機關內部控制各項工作，且每年應至少辦理一次機關內部控制運作情況之查核；另主管機關須負責督導其所屬機關檢討強化現有內部控制作業及落實實施內部控制相關工作，並每年至少辦理一次對其所屬機關內部控制運作情況查核。

專題

三、辦理內部控制教育訓練

成功推動內部控制並落實執行發揮成效，除須有完備的規制外，亦須建立正確的觀念。為期各機關人員對內部控制有正確的認知，了解內部控制的必要性及重要性，避免因對內部控制不了解，致有誤解而心生排斥、不願配合或消極應付了事，造成內部控制無法落實等情形，本府自 91 年推動內部控制之初，即針對各階層同仁規劃辦理內部控制研習及訓

練，協助各機關同仁了解建立內部控制制度的必要性及推動內部控制應有的做法，俾順利推動內部控制相關措施，以提高政府行政效能。

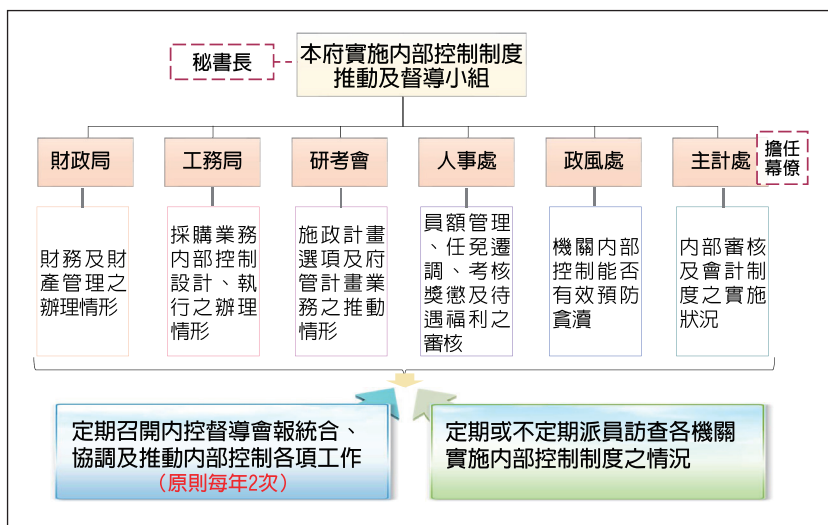
為提升機關同仁之業務執行能力，除研習專業知識外，經由實際經驗交流，分享案例累積經驗，亦可避免重蹈覆轍。此外，本府滾動式修正調整每年辦理教育訓練之方式，由各成員機關依其分工訪查事項，辦理內部控制相關宣導或教育訓練，透過訪查案例、通案性

缺失及建議事項之探討，使同仁能將內部控制作業規範與實務結合，進而了解運作過程應特別注意或防範之事項。

四、建置臺北市政府內部控制專區

為利本府機關同仁及時掌握本府內部控制相關規制及資訊，於本府主計處網站建置「臺北市政府內部控制專區」，登載本府內部控制相關規定、內控督導會報會議紀錄通案事項，以及共通性內部控制作業項目規範，使同仁及機關能了解並掌握內部控制重點（下頁圖 2）。

圖 1 臺北市政府實施內部控制制度推動及督導小組任務分工



資料來源：臺北市政府主計處。

參、推動成效

一、全面建立內部控制制度，並落實逐級督導

本府自 91 年訂頒內部控制強化措施以來，倏已 19 年有餘，在此期間各機關全力配合建立內部控制制度，並依府頒規定每年至少自行評估一次其

有效性及辦理一次內部控制運作情況查核。主管機關亦須每年查核所屬機關內部控制運作情況。

另本府內控推動及督導小組 6 個成員機關每年針對缺失發生機率較高機關與本府推動政策之執行成效等擇選查核項目（如回饋經費使用管理、市有財產活化、經費核銷電子化作業、薪資發放系統與銀行對帳自動檢核情形等），嗣派

員實地訪查，並將查核結果提報內控督導會報及本府廉政透明委員會，俾及時導正缺失。例如 107 年度因有機關發生回饋經費疑似核銷不實之情形，即派員查核回饋經費使用及管理情形，經發現部分回饋金使用機關未訂定相關內部控制流程，嗣經提報本府內控督導會報並作成決議略以，回饋金使用機關均應訂定相關內部控制流程；回饋金發放機關應將使

用機關執行內部控制流程落實情形，納為評鑑考核項目，以強化回饋金使用管理機制。

二、持續追蹤列管建議改善意見，確保受查機關確實改善

本府各級內部控制推動單位查核後所列建議改善意見，均應持續列管，每半年至少追蹤一次，至受查機關（單位）改善完成為止；以本府內控推動及督導小組訪查為例，107 至 109 年度 6 個成員機關共訪查 349 個機關，所提建議改善意見計 1,653 項，其中 1,632 項（占 98.73%）經提報內控督導會報審議均已改善，餘 21 項未完成改善者亦由其主管機關及成員機關繼續追蹤列管（下頁附表），並賡續由成員機關將其改善辦理情形提報內控督導會報檢討，以確保受查機關積極改善。

三、函頒通案性查核缺失，避免相同缺失重複發生

圖 2 臺北市政府主計處網站內部控制專區

資料來源：臺北市政府主計處網站。

專題

「他山之石，可以攻錯」，為避免相同缺失重複發生，成員機關查核所見通案性缺失均函知各機關確實檢視，如有類此情形應即時改善，並要求各機關將其列為內部控制必要查核項目；另本府主計處亦綜整最近 3 年內部控制查核所見通案性缺失暨審計機關審定本市總決算等審核報告所提共同性審核意見，置於本府網站供同仁了解及防範；再者，成員機關辦理教育訓練時，亦將查核缺失情形及錯誤樣態列為教材，俾供各機關借鏡，並將列有缺失機關之業務承辦人及主管層級以上人員納入調訓對象，透過發現問題及提供改善

建議，協助機關精進內部控制，以提升行政品質。

肆、結語

內部控制制度之健全關係組織能否有效運作，亦影響組織目標能否順利達成。本府雖自 91 年起即有計畫地頒行內部控制規制、安排教育訓練傳達正確觀念，並持續輔導各機關建立與維持有效內部控制制度，對提升本府整體施政績效及健全財務秩序已見成效，惟內部控制是永無止境的工作，未來仍須持續配合政策及法規訂修隨時檢討更新，並持續透過查核機制督促各機關每年就制度面之有效性及遵行性進行

檢核，以因應外界環境變遷。

內部控制為本府全力推動的重要管理措施，隨著科技進步及社會環境迅速變遷，現今政府職能與政事範疇日趨多元龐雜，內部控制更是不可或缺的重要機制之一，本府除賡續推動及落實內部控制外，將朝落實機關自主管理、營造更優質控制環境精進，以使政府治理更臻良善，確保本府團隊施政品質獲得高滿意度及肯定。



附表 臺北市政府實施內部控制制度推動及督導小組近年訪查情形

年 度	查核機關數	建議改善意見 (項)	已改善辦理 (項)	繼續追蹤列管 (項)
合 計	349	1,653	1,632	21
109	127	533	516	17
108	111	544	540	4
107	111	576	576	-

資料來源：臺北市政府主計處。