



# 近年實地查核機關內部控制辦理情形

為促使機關落實執行內部控制及內部稽核各項工作，自 108 年起，行政院主計總處（以下簡稱本總處）於每年度決算查核期間，擇定部分機關實地了解其內部控制實施情形。本文彙整近 3 年查核發現之須注意事項態樣，期有助於各機關自我檢視及精進，以強化機關內部控制。

張惠雯（行政院主計總處綜合規劃處專員）

## 壹、前言

行政院推動政府內部控制以來，已訂（修）頒內部控制與內部稽核相關規範，輔導行政院所屬各級機關全面簽署內部控制聲明書（下頁圖 1），並製作內部稽核參考範例，供機關參照辦理，以強化自我監督機制。此外，行政院業整合完成政府風險管理與內部控制相關規制，除簡化行政作業外，更加强各機關辨識潛在施政風險，採取相關控制機制等風險

回應作為，以重視風險危機意識，落實機關自主管理。機關不論是在業務推動過程中或辦理內部控制各項監督作業時，如能即時內部控制作業缺失，或發掘業務推動流程可精進空間，均有助於及早針對問題癥結澈底檢討改善並加強相關管控措施，且提升機關首長對於內部控制之重視，發揮機關自我改正及預防功能。

鑑於政府治理相關規制漸趨完備，機關已逐步將內部控制融入日常業務運作，為了解

機關實施內部控制及內部稽核等落實程度，本總處自 108 年起配合年度決算查核，擇定部分機關實地了解其內部控制實施情形，並與受查機關同仁就其實務問題進行交流、討論，協助機關釐清觀念與做法，並蒐集機關回饋意見等，作為後續精進內部控制與內部稽核相關規制之參據。

## 貳、近 3 年查核發現機關常見須注意事項態樣

本總處 108 年至 110 年計實地查核 34 個機關內部控制辦理情形，查核項目包括檢視機關建立及維持有效內部控制、

落實內部控制監督作業、追蹤內部控制缺失改善及興革建議辦理情形，以及辦理內部控制聲明書簽署作業等 4 大項。經

彙整近 3 年查核結果顯示，受查機關均已依規定建立內部控制機制，並辦理內部控制監督作業，且將機關首長簽署年度內部控制聲明書公開揭露於各該機關網站；惟查核過程中，仍發現部分機關有須注意改善事項，為協助機關落實辦理內部控制各項工作，茲就機關常見須注意事項態樣，擇要說明如下：

圖 1 機關簽署年度內部控制聲明書（示意）



資料來源：取自機關官方網站及作者自行編製。

### 一、風險評估作業方面

(一) 未完整辨識風險項目並建置「風險評估及處理彙整表」

機關於辨識相關風險項目時，有未將監察院彈劾與糾正（舉）案件、審計部提出審核意見等涉及內部控制缺失項目一併納入檢討之情形；另未建置「風險評估及處理彙整表」，無法即時呈現機關整體風險評估情形，並檢視其風險等級合理性、是否採取適當控制機制等風險回應作為，以達有效控管風險。

(二) 未落實辦理風險滾動檢討作業

## 專題

機關未就上年度「風險評估及處理彙總表」所列風險項目中之新增控制機制滾動檢討，列入當年度現有控制機制；另有機關當年度風險項目未有新增控制機制，惟殘餘風險值卻降低之情形。

### 二、內部控制監督作業方面

(一) 未訂定完整自行評估或內部稽核計畫

機關未妥適訂定相關計畫，或自行評估作業未將機關內部所有單位納入評估範圍。

(二) 未就高風險或主要核心業務優先擇定內部稽核項目

機關多僅擇定內部控制制度所列控制作業為內部稽核項目，未綜合考量風險性及重要性，將重大議題（如審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見等）納入稽核。

### 三、追蹤內部控制缺失改善及興革建議辦理情形方面

(一) 未完整追蹤所有內部控制缺失項目

機關未完整將自行評估結果、內部稽核報告、稽核評估職能單位等內、外部所提意見涉及內部控制缺失之辦理情形一併納入追蹤，致無法全面掌握內部控制缺失改善情形。

(二) 未落實每半年定期追蹤內部控制缺失改善及興革建議辦理情形

機關未落實相關追蹤作業，以及時控管內部控制缺失改善及興革建議參採情形等進度。

### 參、辦理內控、內稽之提醒與叮嚀

本總處實地查核機關內部控制辦理情形之查核意見及建議均函請主管機關轉知受查機關檢討改進，並請主管機關落實逐級督導之責，相關受查機關均已採納相關建議。以下再進一步就機關辦理內部控制、內部稽核之提醒與叮嚀，簡要說明如下：

### 一、落實風險評估作業

做好風險評估為機關建立有效風險管理及內部控制的基礎，行政院已於 109 年 9 月 11 日函頒「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」、「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」等規範，並自 110 年 1 月 1 日起生效，因此各機關應確依規定落實辦理風險評估作業，強化風險辨識、定期滾動檢討，有效控管施政風險，並採取必要控制機制等風險回應作為，落實執行，以避免發生重大違失事件，影響政府機關形象。

### 二、強化內部控制監督作業

(一) 依「政府內部控制監督作業要點」第 2、7、8 及 13 點規定略以，各機關應確實辦理例行監督、自行評估與內部稽核等各項監督作業，並針對所發現缺失及提出之興革建議，採行相關因應作為；各機關應研

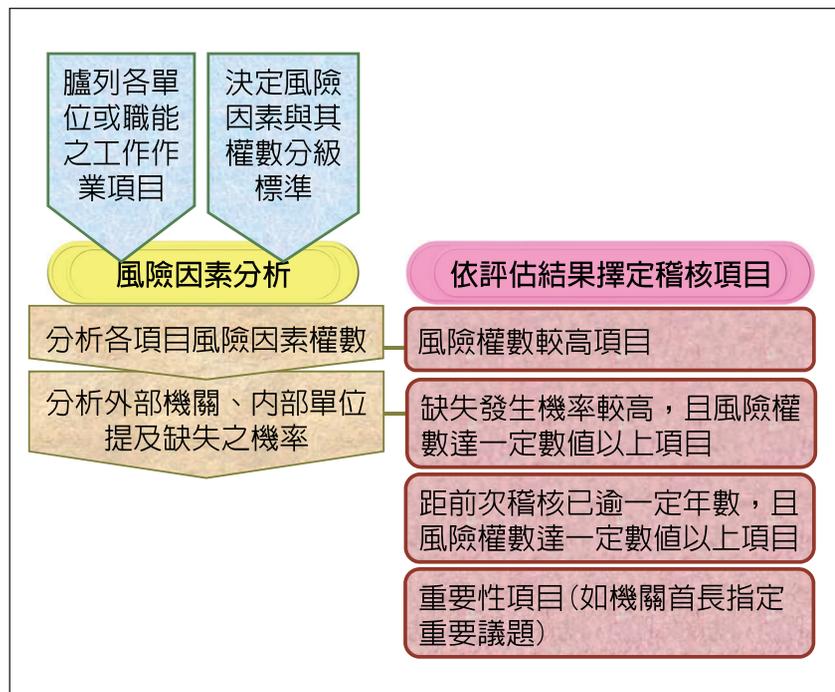
擬年度自行評估計畫，簽報機關首長核定，並由內部各單位自行評估其內部控制落實情形，作成內部控制自行評估表，簽報單位主管簽章；內部稽核單位為檢查內部控制建立及執行情形，或查核機關資源使用之經濟、效率及效果，應檢視機關風險評估或績效達成程度等情形，就高風險或主要核心業務優先擇定稽核項目。

(二) 例行監督、自行評估及內部稽核等各項監督作業為機關內部控制能否有效持續運作的重要環節，除各單位主管人員應確實本於業務職責做好例行監督外，各機關辦理自行評估時，研擬計畫應明定評估期間與範圍，各單位應就評估項目確實檢視主管業務是否均落實執行，如發生部分落實或未落實，甚至不適用等情形，則

應立即檢討問題癥結，設法尋求改善。此外，內部稽核為內部控制監督作業第三道防線，也是最後一道監督防線，各機關應以風險導向訂定稽核計畫，且稽核項目、範圍不宜僅限內部控制制度所列控制作業，可進一步參酌本總處「擇定稽核項目」範例（圖 2），從資源配

置比重、是否屬重要管制項目、久未查核、新興計畫與業務、績效欠佳、發生短絀（虧損）或缺失迄未完成改善等風險因素，綜合分析其影響程度，據以擇定稽核項目執行稽核，並採用合適的稽核方法，歸納稽核發現與結論等，以利受查單位檢討改善，發揮稽核功能。

圖 2 擇定稽核項目流程



資料來源：本總處 108 年 8 月 5 日「內部稽核範例 - 擇定稽核項目」。

### 三、確實追蹤內部控制缺失所有項目改善完成

- (一) 依「政府內部控制監督作業要點」第 14 點規定，內部稽核單位應彙整內部控制缺失及興革建議，送相關單位填報改善及辦理情形，並至少每半年將追蹤該等缺失改善情形及興革建議辦理情形簽報機關首長核定。復依「政府內部控制聲明書簽署作業要點」第 4 點規定，各機關簽署內部控制聲明書，應針對機關當年度自行評估結果、內部稽核報告、稽核評估職能單位、上級與各權責機關（單位）督導等所發現之內部控制缺失，並參考監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見，以及審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見等涉及內部控制缺失事項，評估截至當年度聲明日尚未完

成改善部分對內部控制目標達成之影響，作為判斷整體內部控制有效程度之依據。

- (二) 機關維持有效內部控制及內部稽核之關鍵在於內部控制缺失能否及時改善完成，因此各機關應確實掌握所有內部控制缺失來源，而非僅限於自行評估結果或內部稽核報告所列缺失事項，並且落實定期每半年追蹤檢討缺失改善情形，避免類同缺失再次發生，並作為機關簽署內部控制聲明書之參據。

稽核所提出的忠實稽核意見；如一旦發現缺失，應積極探究問題癥結，尋求根本解決或改善方法，避免缺失再次發生，才能有效發揮機關內部控制及內部稽核實質功效，協助機關施政順利達成預期目標。❖

### 肆、結語

各機關要真正做好內部控制及內部稽核的關鍵重點不在於形式上建立完整書面文件，而是每位主管及同仁都要確實遵循內部控制各項機制，且每當規劃、執行各項施政計畫或業務時，隨時保持風險危機意識及內部控制觀念，發揮預防性或偵測性功能，並相信內部