

新北內部控制 簡化不簡單

政府組織就像是需要不斷維持旋轉動力之大小齒輪，而內部控制則如同潤滑劑般的一種動態管理工具，本文簡述新北市政府藉由推動與落實內部控制各項機制及措施，期讓每個齒輪間之卡榫與接縫都能緊密合作且動力充足，對內有效提升行政效能，對外則使市府施政成果更加扣合民衆之期望與需求。

徐同郁、黃玉珍（新北市政府主計處科長、秘書）

壹、前言

新北市政府（以下簡稱本府）自 101 年度起開始推動內部控制，在符合內部控制基本架構基礎下，逐步建立專屬本府之內部控制機制。本文將簡要說明本府如何配合中央整體政策推動進程，同時力求突破框架，建置獨具新北特色之內部控制環境。此外，亦積極運用創意思維，大刀闊斧簡化原有繁複操作程序，扭轉「內部控制總是紙上談兵（Paperwork）」之刻板印象，加深控制作業與重點業務扣合程度，使所屬各機關對推動內

部控制之實質效益能感同身受，不再遙不可及。

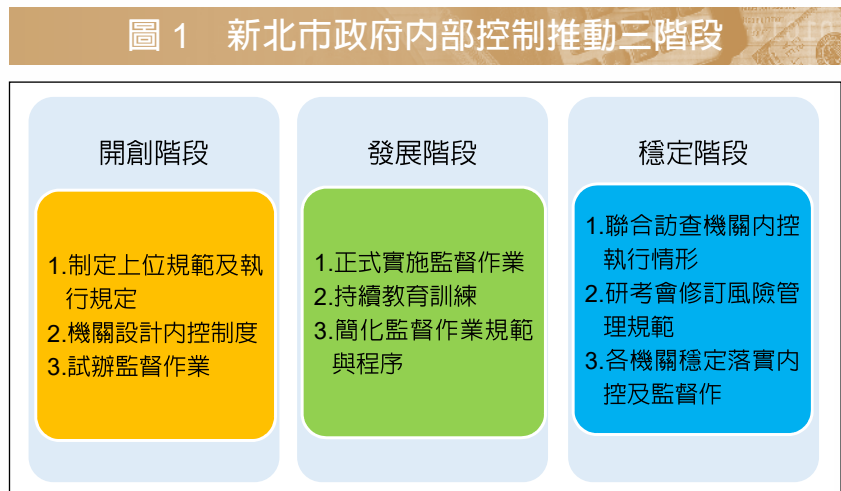
貳、新北內部控制推動歷程與特色

本府推動內部控制迄今，

歷經開創、發展及穩定 3 個階段（圖 1），各階段辦理重點摘述如下：

一、開創階段（101 至 105 年度）— 同中求異

圖 1 新北市政府內部控制推動三階段



資料來源：作者自行繪製。

(一) 在中央基礎上，建構本府專屬之規範格式及程序

本府推動內部控制初期，為求謹慎，經參考行政院訂頒之內部控制相關規定，並由本府主計處全盤評估檢視，同時將所屬各機關業務屬性、可能遭遇問題等因素納入考量後，訂頒專屬本市之各項內部控制規定，包括「新北市政府推動內部控制實施計畫」、「新北市政府內部控制制度設計原則」、「新北市政府內部

控制制度共通性作業範例製作原則」、「新北市政府內部控制推動及督導小組設置要點」及「新北市政府內部控制監督作業原則」等（表 1），其中「新北市政府內部控制制度設計原則」及「新北市政府內部控制監督作業原則」相關表件格式，均係依本府特性及業務屬性，參酌中央格式後自行設計而成，另有關本府內部控制制度共通性作業範例則由本府財政局、工務局、人事處、政風處、研究發展考核委員

會（以下簡稱研考會）、主計處等權責機關，分別就出納與財產管理、採購、人事、政風、行政管考與資訊安全、主計等業務進行制定，另加計跨職能整合範例（人事費—薪給作業），合共 90 項，供本府各機關參採使用（下頁圖 2）。

(二) 結合本府既有管考機制，融入內部控制規範架構

鑒於本府各機關建置之標準作業程序（SOP）等既有管考機制與控制作業類似，恐有重工、疊床架屋之虞，基此，本府制訂「新北市政府內部控制制度設計原則」時，特別納入彈性措施，明定各機關如已建置有效之內部控制程序文件，例如經國內外驗證通過之標準制度文件等，或依研考會規定建置之標準作業程序（SOP），得不須修改格式直接納為內部控制制度之一部分，惟仍須依格式設計相關控制重點（下頁圖 3）。透過此簡化流程，大幅提升機關配合推動內部控制之接受度，進而將風險管理意識融入機關既

表 1 新北市政府現行內部控制規範與中央規定關聯性

項次	中央	新北市政府
1	強化內部控制實施方案 (105.12.29 停止適用)	新北市政府推動內部控制實施計畫
2	政府內部控制制度設計原則 (110.01.01 停止適用)	新北市政府內部控制制度設計原則
3	政府內部控制共通性作業（含跨職能整合）範例製作原則 (110.01.01 停止適用)	新北市政府內部控制制度共通性作業範例製作原則
4	行政院內部控制推動及督導小組設置要點 (105.12.29 停止適用)	新北市政府內部控制推動及督導小組設置要點
5	政府內部控制監督作業要點	新北市政府內部控制監督作業原則
6	行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊	新北市政府推動風險管理及危機處理實施計畫

資料來源：作者自行整理。

專題

有管理機制中，切合內部控制觀念架構。

二、發展階段（106 至 108 年度）—精益求精

（一）持續舉辦教育訓練，扎根觀念與實務技巧
在本府各機關設計完成

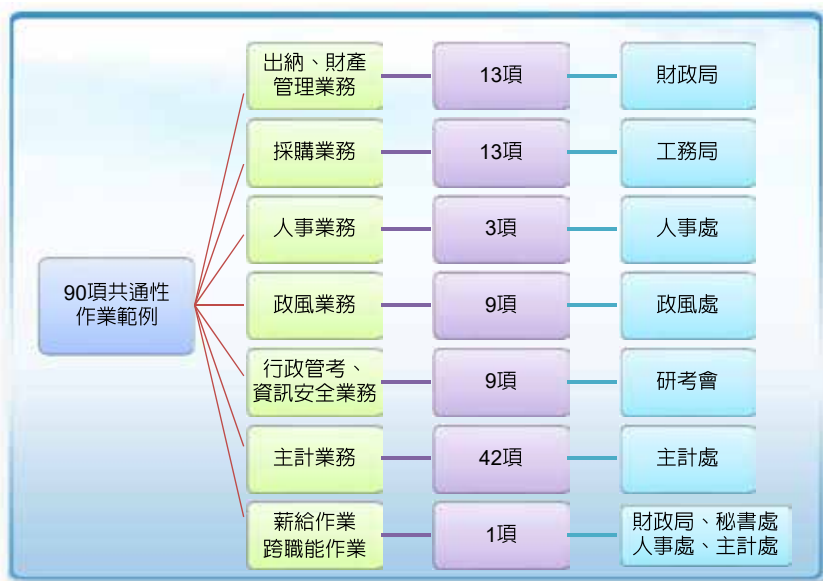
內部控制制度後，本府開始推動機關落實自行評估及內部稽核等監督作業，考量各機關人員流動頻繁且職務可能有所異動，本府每年持續舉辦多次教育訓練（下頁表 2），講師包括專家學者、主計處處長、承辦業務科室主

管、機關會計單位、研考會等，以不同面向就內部控制觀念架構與實際執行注意事項等內容說明講解，有助於政府內部控制觀念持續水平擴展及向下深化扎根。

（二）配合簡化監督作業相關表件格式

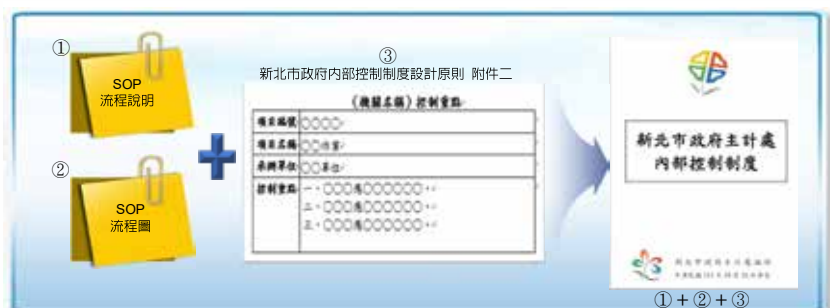
發展期間本府陸續接獲所屬機關反映內部控制自行評估與內部稽核作業過於繁複、填列表件眾多等意見，為提升各機關持續落實內部控制及有效提升行政效率，本府在維持自行評估精神前提下，同時參酌中央「政府內部控制監督作業要點」規定，於 108 年 10 月修正「新北市政府內部控制監督作業原則」，將原機關整體層級與作業層級自行評估計畫，及各單位須填列之 8 套自行評估表件，同步整併為 1 項自行評估計畫以及 1 張「內部控制自行評估表」（下頁圖 4），簡化修正後本府各機關評估單位僅須針對該表所列評估重點辦理自行評估作業，大幅改善執行監督作業效率，更有助於提升內部

圖 2 新北市政府內部控制制度共通性作業範例



資料來源：作者自行繪製。

圖 3 現有 SOP 納入內部控制制度之簡化作為



資料來源：作者自行繪製。

控制作業落實程度。

三、穩定階段（109 年度迄今）－實事求是

（一）跨機關合作聯合訪查內部控制落實情況

為瞭解本府各機關內部控制辦理情形，本府迄今共執行 2 次跨機關合作，透過組成府層級聯合訪查小組，抽查部分所屬機關內部控制辦理情形，並將訪查結果相關缺失情形及建議改善意見彙整分行各機關參採檢視相關業務，如有類同缺失情形，應依相關法令規定檢討改善。

（二）機關提報興利防弊事

蹟，彰顯推動內部控制實質效益

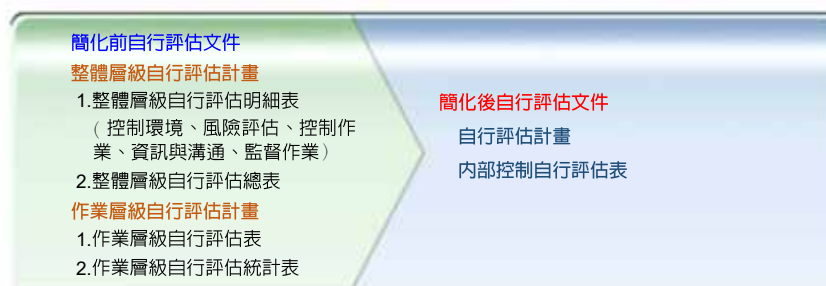
為掌握本府各機關內部控制實施效益，以及因應重大缺失研提之具體改善措施，本府於 111 年請所屬各機關主動提報近年推動內部控制相關興利及防弊事蹟，經各機關踴躍提報計 63 項，嗣擇選本市土城區公所「公有土地活化成果」興利事蹟，以及本府警察局「證物查扣、保管及發還作業」防

表 2 新北市政府辦理內部控制相關教育訓練

年度	研習內容	參訓人數(人)
101	內部控制宣導	317
102	內部控制宣導 內部控制制度設計原則及推動經驗分享（2 梯次）	717
103 至 104	內部控制設計原則及各機關內控制度共同性缺失說明會（3 梯次） 內部控制制度自行評估及內部稽核作業 內部控制種子教師培訓研習班（3 梯次） 各主管機關自行舉辦教育訓練	2,249
105	內部控制監督作業實務說明會	550
106	內部控制監督作業種子教師講習會 106 年主計人員主計業務講習－概述新北市政府內部控制監督作業原則與實作 品味工作樂趣－機關風險之控制 內部控制與自行評估及內部稽核	798
107	內控監督作業實作經驗分享課程 內部控制與自行評估及內部稽核	399
108	108 年度內部控制教育訓練 108 年度主計人員經驗分享課程－新北市政府內部控制相關規範修正情形	179
109	109 年度主計人員經驗分享課程－內部控制及監督作業實作程序	68
110	行政機關風險管理（含內部控制）課程（研考會）	330
111	111 年度內部控制講習－內部控制及監督作業實作程序	144
112	112 年度內部控制講習－內部控制及監督作業實作程序	208

資料來源：作者自行整理。

圖 4 新北市政府自行評估作業簡化情形



資料來源：作者自行繪製。

專題

弊案例，於「111 年度本府內部控制推動及督導小組會議」中報告相關檢討策進作為及分享執行成果（圖 5），且透過小組召集人與各委員共同討論案例情況及提醒應注意之風險因素等過程，使內部控制推動效益更顯具體化，另為持續精進本府內部控制機制，會後將上開 2 項案例簡報及相關策進作為提供本府各一級機關及所屬各區公所參用；考量此次分享獲得本府各機關良好迴響，爰於 112 年賡續請所屬各機關踴躍提報內部控制相關興利、防弊事蹟，俾持續以案例推動賦予內部控制更為實

際、正面、積極之意義。

（三）汲取中央規範意旨，簡化整合風險管理與內部控制推動方式

為使風險管理及危機處理融入日常行政作業與決策運作，本府（研考會）於 110 年 1 月參酌「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」及「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」相關規範意旨，修正「新北市政府推動風險管理及危機處理實施計畫」，其中有關本府各機關推動風險管理及危機處理單位，考量本府各機關均已成立內部控制專案小組及內

部稽核單位辦理內部控制及內部稽核相關事務，為免耗費行政資源，爰增訂各機關得設立風險管理及危機處理專案小組，並得合（整）併於現行組設之內部控制專案小組，或如未設立專案小組，得以召開「專案會議」方式運作等彈性規定，簡化整合風險管理與內部控制推動方式。

參、結語

內部控制為政府機關全體人員須長期投入心力去維持、滾動檢討及持續精進之動態管理過程，相較於民間企業，政府部門要達成之目標更為深遠且廣泛，基此，本府自推動內部控制迄今，致力於將內部控制觀念結合本府各機關既有運作程序，也在持續促請各機關落實監督作業同時，亦步亦趨檢討精進可令內部控制實質效益鮮明立體之推動方式。期望有朝一日將無須再強調內部控制觀念架構與其重要性，而是讓內部控制及風險管理概念有如流水一般，自然滲入各機關、單位、重要業務流程、職能與每位同仁的思考脈絡之中。❖

圖 5 111 年機關提報內部控制興利防弊事蹟



資料來源：作者自行繪製。