

臺北市政府推動內部控制制度 之回顧及展望

臺北市政府（以下簡稱本府）為健全各機關財務秩序及提升服務效能，爰自91年度起在石主計長於處長任內戮力推動內部控制制度，且自臺北市郝市長上任後，更揭櫫肅貪政策，成立廉政肅貪中心並將本府內控督導業務納入該中心之稽核組作業範圍，益顯落實執行內部控制制度之重要性，故謹將本府近7年來推動內部控制制度之實況及其成效介紹如下，以期透過資訊交流提供各方參考。

◎ 陳高燦（臺北市政府主計處處長）

壹、前言

內部控制乃公私部門為確實執行各項計畫，而進行之各種監控活動，藉以確保組織目標達成的一種管理制度。早年政府行政機關對於內部控制之內涵及如何推動等，尚無具體之規範，惟對確保機關公款及財物安全之維護、施政績效良

窳之考核，仍極重視，並在相關法規或行政命令中規範內部管理機制，雖然如此，但各級政府仍有部分機關時有發生財務弊端等失控現象，揆其原因，多係機關內部管理未能確依內部相關管理機制運作，例如出納管理人員未落實實施職期輪調、相關部門未落實查核、亦未隨時注意出納人員之

操守及行為等所致，是以，建立一套完整的內部控制制度並落實執行，已為當務之急。

基於上述情由，本府主計處（以下簡稱本處）爰在石主計長於處長任內，開始擘劃本府各機關內部控制制度之推動。7年來經以訂頒內部控制規制、舉辦各管理階層及同仁研習訓練、成立本府內控督導

會報、督導各機關設計建立內部控制制度、按年籌組聯合訪查小組實地查核，及列管追蹤各項缺失後續改善辦理情形等各階段工作重點及應有之做法，迄今已達成本府所屬各機關學校全面建立內部控制制度之目標，爾後並廣續檢討內部控制制度實施成效，以確保各項管理功能之發揮。

貳、推動歷程與成效

一、訂頒內部控制相關作業規定，俾供機關遵循

經參酌行政院89年2月9日台89會字第02512號函頒「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」之內容，研訂本府內部控制相關作業規定如下：

(一) 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」，其重點包括：

- 1.各機關應組成專案小組，針對業務特性逐項檢討作業流程，建立其內部控制制度。
- 2.由本處辦理內部控制研習營，俾使各機關熟稔內部控制之機制，以利推行本項措施。
- 3.本府及各主管機關派員抽查各機關內部控制運作情況。

(二) 訂頒「臺北市政府稽查所屬各機關實施內部控制成效作業原則」，其重點包括：

- 1.各機關每年應至少自行檢查1次內部控制制度的有效性，作成書面紀錄建檔備查。
- 2.各主管機關應組專案小組，每年派員查核所屬機關內部控制運作情況，作成書面紀錄，連同本機關自行檢查之書面紀錄於每年11月底前函報本府備

查。

- 3.本府成立內部控制督導會報，下設聯合訪查小組，定期或不定期聯合訪查各機關實施內部控制制度之情況。

(三) 訂頒「臺北市政府聯合訪查各機關內部控制制度實施情形參與作業人員獎懲原則」，針對內部控制執行具有成效之機關及參與內部控制聯合訪查作業人員加以獎勵，並對受查機關未能於期限內完成缺失改善者予以懲處。

(四) 訂頒「臺北市政府各機關研訂內部控制制度一致原則」，以統一規範各機關訂定內部控制制度之名稱、應列明事項、流程圖繪製方法及整體格式呈現方式等。

(五) 統一訂定各機關共通性項目作業規範，經針對本府各機關共通性項目，包括

政風、人事、會計、採購、研考、行事曆等業務，責由各該主管機關統一訂定作業流程，以減輕各自規劃設計內部控制重複投入之人力負擔。

二、辦理內部控制研習，以培養各機關人員之正確知能

內部控制要能成功推動並落實執行，機關內各階層同仁

對內部控制之正確認知實為重要關鍵因素。鑑此，本府自91年推動內部控制以來，即持續開辦內部控制研習及訓練，截至98年止，合共開辦相關研習訓練49梯次，除本府基層員工外，機關首長、副首長亦參與訓練研習，總計調訓3,361人次，透過全員參與讓各機關不同階層同仁了解內部控制之內涵、建立內部控制制度之重要性與必要性，並能隨時強化內

部控制訪查與改善之作業技能。

三、成立內控督導會報並辦理內部控制聯合訪查，以督促各機關落實內部控制機制

為了解各機關實施內部控制制度情況，及提升內部控制之決策督導層級，本府並由秘書長召集財政局、工務局、研究發展考核委員會、人事處、政風處及本處等機關首長組成內部控制督導會報，下設聯合訪查小組，由本處擔任相關幕僚作業，督導會報之6個組成機關則依下列分工訪查事項，定期或不定期赴受查機關實地進行訪查：

- (一) 財政局：財務及財產管理之辦理情形。
- (二) 工務局：採購業務內部控制設計、執行之辦理情形。



(三) 研究發展考核委員會：施政計畫選項及府管計畫業務推動情形。

(四) 人事處：人員之任免及待遇福利之審核。

(五) 政風處：機關內部控制能否有效預防貪瀆。

(六) 主計處：內部審核及會計制度實施狀況。

訪查結果須作成查核報告，經提督導會報討論通過並作成綜合查核報告，簽奉市長核定後函請各受查機關作為精進內部控制制度之參考；各受查機關需改善事項之辦理情形亦由本府持續列管追蹤，並視情況擇期再辦理複查，直至改善完竣為止。

截至目前為止，本府內控督導會報計派員聯合查核98個機關，先後導正缺失共1,367項，對提升本府整體施政績效及健全財務秩序已收成效，本處並將內部控制建制過程連同實施績效與足堪代表之5種類

型共10個案例蒐錄於《內部控制制度之推動》一書中，供本府新進同仁及有關機關參考。

參、檢討與展望

各種政策之制定、執行，僅是手段、過程，重點在其目標能否達成，且其必須透過實際執行結果，作為成敗之主要評斷參據，進而據以修正改善，方能達到完善之境界。回顧本府自91年訂頒內部控制強化措施以來，期間各機關漸能認同內部控制制度之價值，並能全力配合建立其內部控制制度，且依府頒規定自行定期檢核持續精進，但畢竟內部控制制度是件永無止境的工作，必須與時俱進配合政策及法規之增修，隨時更新調整，茲就本府7年來推動經驗加以分析，容有下列面向策進改善之空間：

一、制度精進面：修正內部控制訪查機制，並以積極興利為導向，俾充分發揮應有的功能

由於代表本府稽查所屬各機關實施內部控制制度情形之6個訪查機關，均有另依職權必須辦理之例行稽查業務，邇來發現部分訪查機關之訪查內部控制項目與其例行稽查項目不無重複情形，致浪費查核資源，且造成訪查機關及受查機關之困擾，加以聯合訪查之前置作業須耗時溝通聯繫，亦增加行政成本，是以，本府刻正研議將各訪查機關之內部控制訪查與其依職權辦理之例行稽查業務加以整合，並修正查核方向，以本府政策性及民眾關注之項目為查核重點，例如：採購案多次流廢標案件及付款進度與工程進度落差之改善情形等外，未來內部控制制度尤應強化興利面向之積極作為，

例如：充實現行財務（物）運（使）用效能之評核機制、檢討縮短作業時程或改進不合時宜、不便民之行政手續等，以促進政府財務效能之提升與機關行政措施之革新，創造民眾最大的福祉。

二、學習認知面：啓發人員對內部控制的正確觀念，並型塑內化價值

人員是決定制度成敗的關鍵，推動內部控制制度，常見許多誤解，認為「內部控制是財會人員的事」、「內部控制與機關績效無關」、「內部控制只是紙上作業增加業務困擾」等，本府為建立相關人員之正確觀念並因應各機關同仁職務調動及新進同仁之業務推展需要，仍將持續辦理內部控制研習與強化宣導，以充實同仁內部控制相關知能。惟除增加教育訓練的「量」外，更須提升

學習認知的「質」，並應尋求各級首長及主管的認同，進而內化至同仁內在價值，並深化至所有的行政流程之中，以建立機關內部控制之主流價值。

三、資訊交流面：內部控制相關資訊透過本府相關平台回饋予同仁分享，促進自我成長

內部控制之作業動輒動員機關長官及會計、業務單位人員，其建置、推行、查核、列管、改進等作業無不耗時費力，而其制度之建立及訪查之成果，當是本府一項重大資產，而這項資產除透過本府原建置各機關業務標準作業流程SOP服務網強化交流機制，以達資源共享外，復因「內部控制」在積極興利功能之外，原具有消極防弊之特質，將可配合行政院主計處前函頒「主計機關（構）發現疑涉貪瀆不法

案件複式通報表」之規定及本府廉政肅貪中心評估風險資料提列原則，通報相關機關，以達到掌握狀況、預防優先之目的。

肆、結語

內部控制係一項持續不斷且永無止境之行政管理措施，為因應未來環境變遷，本府除賡續落實推動內部控制制度，俾得及時發現疏漏加以改善外，並與時俱進配合政策及法規增修，將興利措施納入作業流程，同時切實評核各項管理環節與績效，以確保施政目標之達成，另為提高內部控制之品質與效能，將透過管考及策進等作為，以「全面品質管理」所倡導之「以客為尊」、「持續改善」及「團隊精神」之基本原則與思維，建構並創造內部控制新的價值，當是本府未來積極努力的方向。❖