

台電公司實施內控制度的發展 過程及展望

台灣電力公司之內部控制及內部檢（稽）核作業係參照美、日等先進國家之制度及作法，並依據我國主管機關經濟部及財政部／金管會（金融監督管理委員會）之法令辦理，根據多年累積之經驗已形成良好的作業典範。但為因應環境之變化及不斷革新進步之理念，今後仍應謀求再突破以持續改進，其重點方向包括：

- 一、檢核人員專業知識能力之提升
- 二、慎選檢核項目，提升檢核績效
- 三、利用資訊系統強化檢核作業
- 四、加強風險管理及內控制度之整合
- 五、透過加強公司治理，提升內部控制制度績效

◎ 梁鐵民（台灣電力公司總檢核）

壹、內部控制及內部檢（稽）核之發展過程

台灣電力公司之內部控制及內部檢（稽）核作業係參照美、日等先進國家之制度及作法，並依據我國主管機關經濟

部及財政部/金管會之法令辦理，茲將相關之發展過程概述如次：

- 1954年7月1日台灣電力公司設立稽核室，置總稽核一人、副總稽核一～二人、稽核、副稽核若干人，負責財

會稽核及公司各單位業務檢查。

- 1963年3月台灣電力公司稽核室改置主任一人、副主任一～二人、稽核、副稽核若干人。
- 1963年4月台灣電力公司奉

- 經濟部核定試行檢核長制度。
- 1972年4月台灣電力公司稽核室更名為考核室設管考、檢核兩課，檢核若干人。另會計處設置稽核若干人，負責財會及採購稽核作業。
 - 1973年6月台灣電力公司置檢核長一人負責主持公司內部檢核業務，檢核若干人，統稱「檢核長室」。考核室管考課併入企劃處設考核課。
 - 1975年3月5日經濟部頒佈「經濟部所屬事業機構內部檢核實施要點」。正式規定經濟部所屬國營事業應實施內部檢核制度。
 - 1982年10月台灣電力公司檢核業務併入企劃處，置主任檢核及檢核。
 - 1986年5月17日財政部證券暨期貨管理委員會發布「上市公司建立內部控制制度實施要點」。
 - 1988年中華民國內部稽核協會成立（至2009年11月底團體會員188單位、個人會員2,265位）。
 - 1990年4月台灣電力公司編訂「檢核工作手冊」。
 - 1992年3月18日財政部證期會發布「公開發行公司建立內部控制與內部稽核制度實施要點」。
 - 1992年美國COSO委員會（The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission）提出「內部控制：整合性架構」報告（1994年又提出補充報告），認為內部控制係為合理確保（Reasonable Assurance）達成企業下列目標的一種管理過程（Process）：
 - a.營運的效果及效率。
 - b.可靠的財務報導。
 - c.遵循相關法令。該報告也定義了內部控制的組成要素（Components）分別為控制環境、風險評估、控制活動、資訊與溝通、監督等五項。
 - 1997年4月台灣電力公司編訂「內部檢核實施細則」。
 - 1997年9月19日台灣電力公司為加強檢核功能，將企劃處檢核業務擴大新設檢核室，置總檢核一人直屬總經理，檢核若干人。
 - 1998年4月15日財政部證期會公布「公開發行公司建立內部控制制度實施要點」（參考1992年及1994年COSO報告訂定）。
 - 1998年9月台灣電力公司依據財政部證期會1998年4月5日公布之要點成立專案小組，將公司既有各種管理制度（或作業程序等），彙編成「內部控制制度」。
 - 1998年10月31日台灣電力公司建立分級檢核制度。
 - 1999年11月台灣電力公司董事會審議通過建立「內部控制制度」（含內部檢核實施細則）並於2000年8月21日正式實施。
 - 2001年國際內部稽核協會（Institute of Internal Auditors - IIA）編輯內部稽核之「專業實務架構」（Professional

Practices Framework, PPF) 作為內部稽核作業準則及實務參考用。(IIA於1941年在美国成立，目前已成為國際性組織，2009年底會員遍及167國共16萬餘人。)

- 2002年11月18日財政部證期會發布「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」。(主要係參考COSO報告及歐美實務之發展而訂定)
- 2003年12月台灣電力公司發布「內部控制制度自行檢查作業之程序及方法」。
- 2004年9月COSO為因應美國2002年沙賓法案(Sarbanes-Oxley's Act of 2002) 302條款「公司對財務報告責任」和404條款「管理階層對內部控制的自行評估」之要求，發布了「企業風險管理：整合性架構」(Enterprise Risk Management - Integrated Framework, COSO ERM) 研究報告，內控制度的組成要素增為內部環境、目標設定、事件辨識、風險

評估、風險回應、控制活動、資訊與溝通、監督等八項。

- 2005年12月19日金管會修正「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」，主要參考美國2002年沙賓法案強化內部控制及內部稽核制度，包括內部稽核單位應隸屬於董事會。
- 2006年4月13日台灣電力公司檢核室改隸董事會，置總檢核一人直屬董事長，檢核若干人。
- 2007年7月17日金管會修正「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」明定公司內控制度及年度稽核計畫應包括「董事會議事運作之管理」，台灣電力公司亦據以於2007年12月董事會通過修正內控制度，增加該項之管理。
- 2009年國際內部稽核協會更新編輯內部稽核之「國際專業實務架構-IPPF」，內容包括內部稽核之定義、內稽人員職業道德規範、執業準則

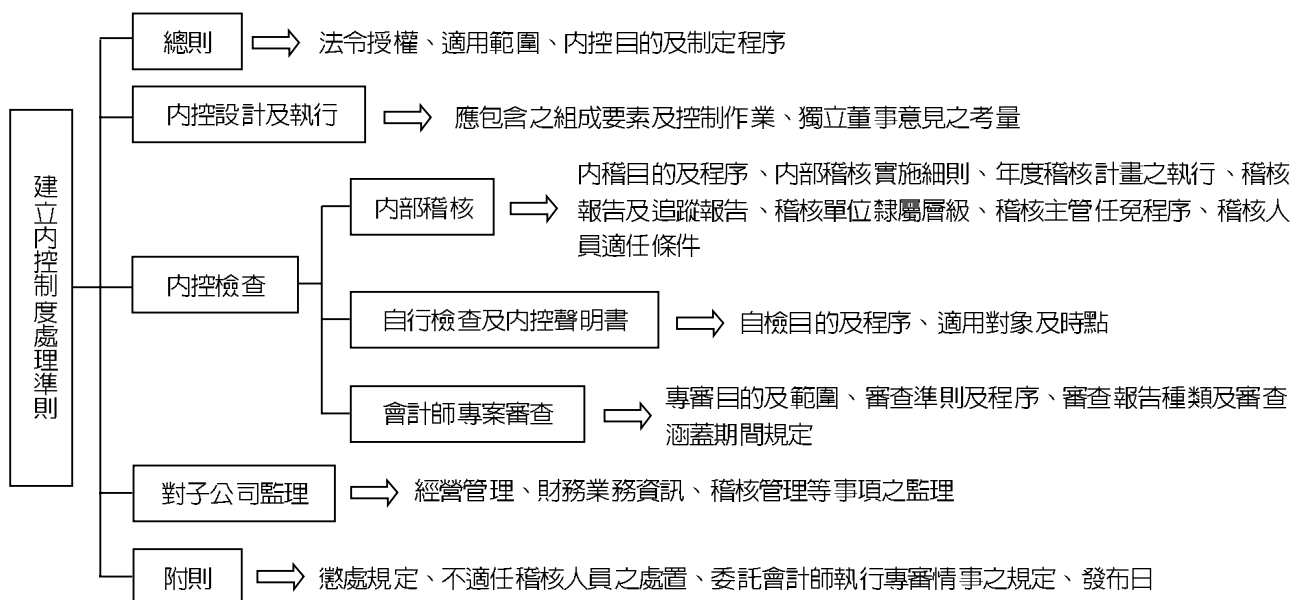
及實務諮詢等。

- 2009年3月16日金管會修正「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」主要參酌美國2004年COSO ERM報告，內控制度組成要素之風險評估改為風險評估及回應，台灣電力公司亦據以於2009年10月通過修正內控制度。

貳、法令之依據

一、行政院金管會「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」

- 本準則係依據證券交易法第十四條之一第二項規定訂定之。
- 內控制度含內部稽核實施細則應經董事會通過。
- 內控制度應涵蓋公司所有之營運活動。
- 應設置隸屬於董事會之內部稽核單位，其主管之任免應經董事會通過並申報金管會



備查。

- 公司應就所發現之內控制度缺失、異常事項及改善情形，列為各部門績效考核之重要項目。
- 年度稽核計畫應經董事會通過。
- 除定期向各監察人報告稽核業務外，稽核主管並應列席董事會報告。

二、經濟部所屬事業機構內部檢核實施要點

經濟部為推動所屬事業建立內部控制制度，實施內部檢

核特訂定本要點。在內控制度方面與金管會「建立內控處理準則」目的、目標一致，在內部檢核方面，特別提及：

- 各事業實施內部檢核，應包含檢核部門對各單位（含總公司）之檢核，及各單位之自行分級檢核。
- 檢核作業應包含經常性檢核及專案性檢核，以實地查證為主，書面審核為輔。
- 各事業重要業務檢討會議或會報，應通知檢核部門派員出席。
- 各事業檢核業務辦理情形列為（經濟部）年度工作考核

項目。

參、台電內部控制制度及內部檢核作業之設計

台電公司內部控制制度及內部檢核作業均係依據前述經濟部及金管會之法令規定辦理，其相關組織及制度分述如下：

一、組織

台電公司依據經濟部之規定設立董事會檢核室（Internal Inspection Office）主辦內部控

制及內部檢核業務，即相當於一般依金管會規定設立之內部稽核單位（Internal Audit Office）。而台電公司總檢核英文名稱爲Inspector General，係與美國聯邦政府機構中“Office of the Inspector General”之主管“Inspector General”相同，即相當於一般依金管會規定所設立之總稽核Chief Auditor。

二、內部控制制度

台電公司內部控制制度內容包括：

本文：目的、公司組織架構、經理人之任免及職權、制度之設計、通過及執行情序、董事會檢核室及各單位間之職責分工。

附件一：循環及制度（4大冊）計有銷貨及收款、採購及付款、生產、薪工、投資、融資、固定資產、資訊、研發、電力通信等10項循環

及工程管理、工安、環保、品質等4項制度。

附件二：相關管理制度(1大冊)計有預算、關係人交易、董事會議事運作之管理等36項管理制度。

附件三：內部檢核實施細則包括內部檢核組織、人員資格與專業素養、職責、內部檢核重點、工作類別與程序、檢核計畫等11章27條。

附件四：內部控制制度自行檢查作業之程序及方法包括自行檢查之目的及結果、檢查之範圍、程序及方法、作業之督導等。

三、分級檢核制度

台電公司另依據經濟部規定，訂定有分級檢核制度，要求各處（廠、室）/組/課（最基層單位）每年均需訂定分級

檢核項目及目標，並定期及不定期查核與檢討，以落實內部控制制度之自我監督機制。

四、檢核室之作業規範、計畫及作業程序

董事會檢核室爲執行上述之內控制度，亦參照國際稽核協會（IIA）訂定之內稽人員執業道德規範、執業準則、實務諮詢，及本室多年工作實務經驗，分別訂定各種作業規範、計畫及程序書等，作爲檢核人員實務工作之依據。

肆、台電內部控制制度及內部檢核作業之執行現況

一、組織及人力

董事會檢核室，現有總檢核一人及檢核十四人，檢核依專長分爲管理、工程、發電、業務等四組辦理檢核業務。

二、內部控制制度

台電公司係國營之公用事

業，因此在內控制度三項目標方面有其特殊之處，分述如下：

(一) 營運之效果及效率

台電之首要任務係穩定供電，因此及時提供足夠的燃料，投資建設足夠之發電、輸電、配電設備，並運轉維護該等設備高度可用，以供應穩定可靠的電力來滿足台、澎、金、馬地區之用電需要，即為台電公司的重要目標。

一般公司首要目標在追求公司營業及盈餘的成長。台電公司主要的營業項目為售電；但為執行政府節約能源政策，台電大力推動的目標是節約用電，而非用電成長；且電價係受政府管制，目前採取低廉電價之政策，因此台電公司所追求的目標係開源節流而非盈餘成長。

另台電為兼負社會責任對核能電廠安全、工業安全暨衛生、環境保護（減少水污染、空氣污染、二氧化碳之排放等）亦列為重要目標。

(二) 財務報導之可靠性

台電公司係國營事業，會計處理及財務報導除須遵守政府對一般公司法令需求外，尚須依據對國營事業之法令要求辦理，並接受經濟部、行政院主計處、審計部等機構之管理及查核。再加上公司內會計、財務及檢核之內控，已可確保財務報導之可靠性。

(三) 相關法令之遵循

台電公司除須遵循一般公司之相關法令要求，並須遵循政府對國營事業在人事、會計、財務、採購、政風等方面之法令及相關要求。因此台電公司在「法令之遵循」方面之範圍及內容比一般公司廣泛及眾多。

三、內部檢核作業

(一) 檢核方式以實地查證為主、書面審核為輔，分為巡迴檢核（經常性檢核）及專案檢核（或調查）。

(二) 巡迴檢核（經常性檢核）

台電公司規模龐大業務多元化，內控制度內容範圍涵蓋

全公司業務多達五大冊，在對各單位執行巡迴檢核時，將視受檢單位之風險特性、經營階層關心事項及業務性質等，於每次巡迴檢核開始前再選定檢核項目。

(三) 專案檢核（或調查）

專案檢核（或調查）係針對個別事項之檢核（或調查），其來源包括：

1. 依據金管會規定執行之項目。
2. 上級機關（審計部、經濟部等）交辦查核事項。
3. 董事會、監察人、董事長、總經理交辦查核事項等。

全年度目標訂為執行30項以上。

四、內控制度自行檢查

(一) 各單位之自行檢查

台電公司每一單位每年均執行自行檢查，包括檢查其主辦內控制度內容之「設計」及相關內控制度內容之「執行」情形。

「設計」檢查重點包括：相

關政府法令是否已與公司內控制度相連接，公司及各單位之重要目標是否已列入內控制度之「作業項目」，且公司訂定有適當之規章及作業程序來控管作業之執行。

「執行」檢查重點包括：政府法令之規定是否均遵循，及公司之年度目標是否已達成，公司訂定之規章及作業程序是否均遵守。若發現未達目標、缺失或異常事項即應檢討原因並提出「需採行之改善措施」。

（二）全公司之自行檢查報告

董事會檢核室負責覆核各單位之自行檢查報告，併同檢核室所發現之缺失及異常事項改善情形，編寫全公司之「內控制度自行檢查報告」，連同「內部控制制度聲明書」陳報董事會審議後，將聲明書向金管會指定網站申報，並刊登於年報及公開說明書。

伍、台電實施內控制度之展望

台電自1954年7月設立稽核室以來迄今已逾55年，1998年開始正式建立內控制度，2000年8月正式實施以來也已9年多，根據多年累積之經驗已形成良好的作業典範。但為因應環境之變化及不斷革新進步之理念，今後仍應謀求再突破以持續改進，其重點方向包括：

一、檢核人員專業知識能力之提升

包括多參加內控內稽方面之訓練，中華民國內稽協會之各項研討會，推動本公司檢核人員與經理部門人員輪調等。

二、慎選檢核項目，提升檢核績效

將加強「事前預防」重於「事後追查」、「興利」重於「防弊」，著重高風險性項目之檢核，落實經驗回饋及水平展開，加強對各單位制度面之檢核，以持續提升檢核績效。

三、利用資訊系統強化檢核作業

台電公司正建置「企業營運核心系統ERP」整合重建計劃（第一期），包括引進「內控內稽」功能，以利用資訊系統即時且大量的執行檢核功能。

四、加強風險管理及內控制度之整合

台電公司正推動建立風險管理制度，將在該制度建立並達推廣階段時，亦將該制度納入「內控制度」整合推動執行。

五、透過加強公司治理，提升內部控制制度績效

經濟部將於99年初委託公司治理專業機構來評量各國營事業公司治理（含內部控制、內部檢核）制度績效，台電公司亦將採取行動，持續加強公司治理（含內控及內檢）制度之設計及執行。❖