

政府內部控制實務應用研習



報告人：鄒啟勳

107 / 8 / 2

報告大綱

一、前言

二、106.11. 6. 臺中市政府最新內控規範

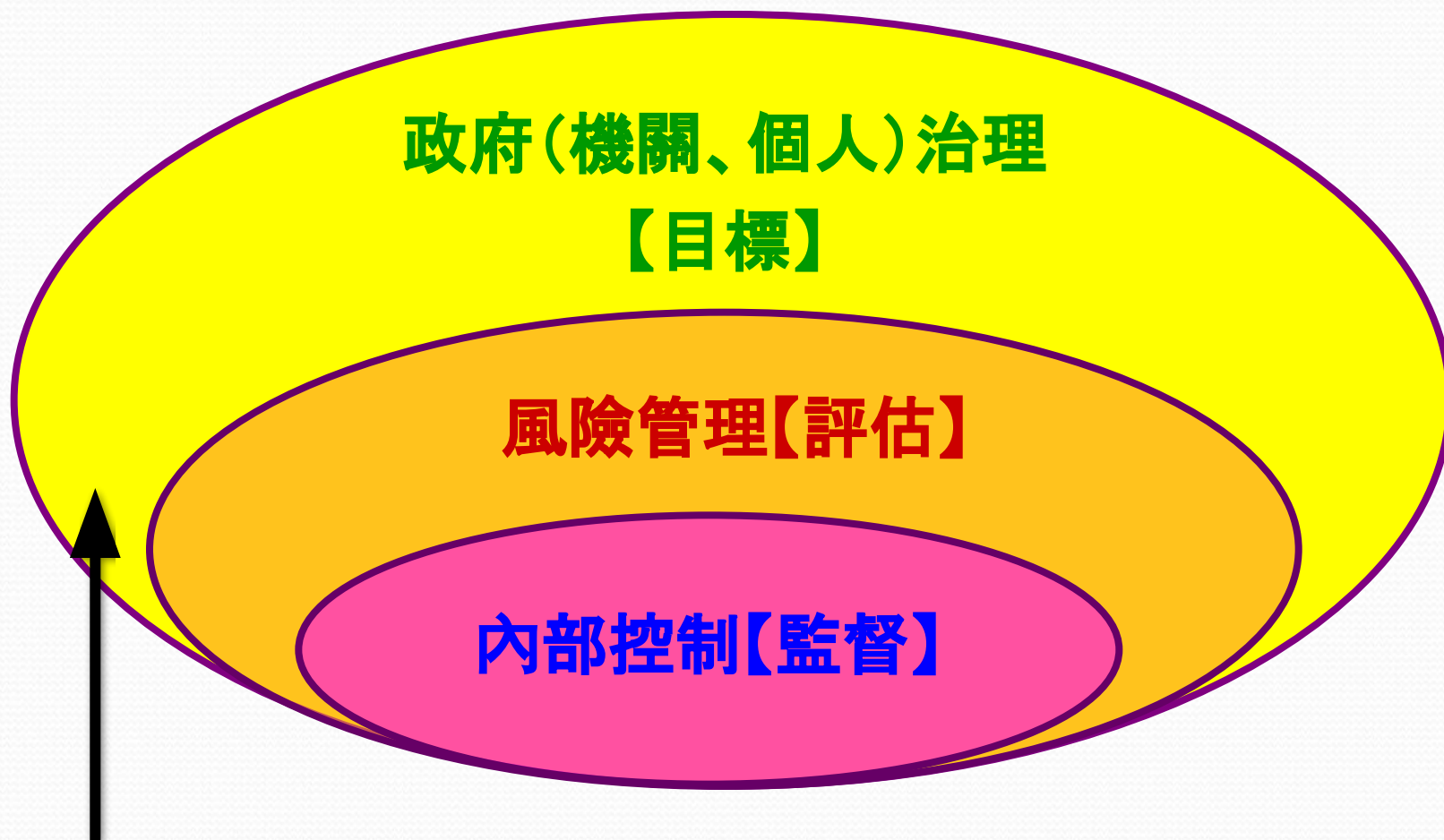
三、維持與設計內控制度【含風險滾推】

四、監督作業要點—自行評估實作

五、監督作業要點—內部稽核實作

前言

政府(機關)治理、風險管理、內部控制之關係



管理流程：目標—評估—回應(控制、監督、改正)

內部控制的概念

- 一個組織為達成設定之目標，必須透過**管理程序**來完成。
- 內部控制是一種**管理過程【運用SOP】**，旨在合理確保組織目標的達成。

思考？！

- 食品安全控管、檢驗
- 戶政系統當機 結婚登記 新人苦等
- 0211 高雄監獄事件
- 陸軍 601 旅 阿帕契直升機打卡案
- 海軍 金江鑑 雄風三型反艦飛彈誤射
- 空軍 清泉崗基地 毒品丟包事件
- 高鐵 回送列車跑錯軌道
- 二代晶片護照內頁圖 誤植美國機場照片
- 重大醫療疏失 台大、中國附醫紛爆洗腎接錯管路

顯示我們的內部控管機制仍有疏漏，各部門應就
內部控管機制作全面檢討，加以檢討改進。

政府推動內部控制之過程

行政院重視

—近年陸續頒行相關規定

審計部要求

—總決算審核報告指出缺失

行政院 100. 2. 1 函頒
「健全內部控制實施方案」

行政院 102. 4. 29 修頒
「強化內部控制實施方案」

行政院 103. 7. 9 修頒
「內部控制相關規範」

行政院 104. 7. 7 修頒
「強化內部控制實施方案」

行政院 104. 7. 19 修頒
「政府內部控制監督作業要點」

行政院 105. 12. 30 修頒
「政府內部控制監督作業要點」

政府內部控制監督作業要點

行政院主計總處	臺中市政府主計處
104. 7. 17 訂定	105. 2. 4 訂定 臺中市政府 內部控制監督作業要點
105. 12. 30 修訂	106. 11. 6 修訂 臺中市政府 內部控制監督作業要點 107. 1. 1 施行

臺中市政府內部控制相關規範

行政院內部控制推動及督導小組設置要點

強化內部控制實施方案

行政院推動
內部控制之
原則性規範

政府內部控制制度設計規範

104.7.13

行政院所屬各機關
設計內部控制制度之依據

臺中市政府內部控制共通性作業 含跨職能整合範例製作原則

107.4.16

各權責機關研訂內部控制制度
共通性作業及跨職能整合範例之依據

臺中市政府 強化內部控制 實施方案

106.1.25

臺中市政府 內部控制監督作業規範

106.11.6

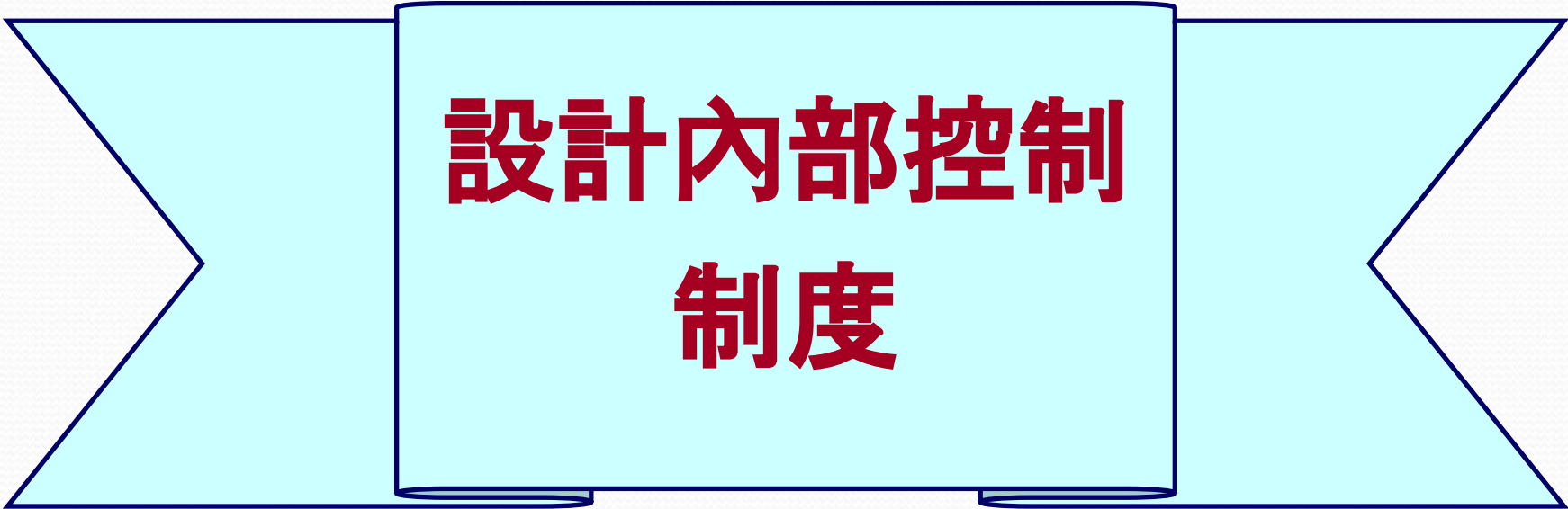
臺中市政府及所屬機關辦理
自行評估及內部稽核之依據

第一單元

106.11.

6

臺中市
政府最
新內控
規範



設計內部控制 制度

內部控制自行評估【臺中市政府版】

項目別	105.2.4 修正之評估表件	106.11.6 修正之評估表件
評估項目	內部控制制度所列 各項作業之控制重點	內部控制制度所列 各項作業之控制重點
評估工具	作業層級自行評估表 控制作業自行評估表 自行評估統計表 部分落實 / 未落實項目一覽表	內部控制自行評估表 控制作業自行評估表
評估方式	由下而上	由下而上
評估結果	分為 「落實、部分落實、未落實、 不適用、其他」	分為 「落實、部分落實、未落實、 不適用、未發生」

臺中市政府內部控制相關規範【106.11.6 修正】

臺中市政府內部控制監督作業要點

各機關辦理自行評估及內部稽核之依據

機關內部控制自行評估表

年度

評估單位：課(室)

評估期間：年 月 日至 年 月 日

評估日期：年 月 日

評估重點	評估情形					部分落實/ 未落實/不適用 情形說明	改善措施
	落實	部分 落實	未 落實	不 適用	未 發生		
一、評估機關目標無法達成之風險，並決定需優先處理之風險項目，以及定期滾動檢討風險評估，以因應內部及外部環境之改變。							
二、依據各項業務性質與時俱進檢討 不合時宜之控制作業及作業 流程，並落實執行各項控制作業。							
三、建立檢討主管法令規定機制，並針對外界意見或執行缺失部分即時檢討相關法令規定。							
四、遵循相關法令規定或契約。							
五、就涉及人民權利或義務之主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並除依法公開外，另依風險評估結果，推動其行政作業流程透明措施，以利外部監督及型塑廉能政府。							

評估重點	評估情形					部分落實/ 未落實/不適用 情形說明	改善措施 / 興革建議
	落實	部分 落實	未 落實	不 適用	未 發生		
六、就主管業務對相關機關或單位善盡監理、督導或輔導等責任。							
七、針對內部高風險業務設有明確職能分工及職務輪調等機制。 (由機關自行指定之單位負責評估, 其餘單位免列示本項)							
八、稽核評估職能單位及負責內部控制或內部稽核業務幕僚單位依相關法令規定落實辦理下列工作(註3): (一)施政績效管考。 (二) ... (三)定期檢討內部控制機制。 (非稽核評估職能單位、內部控制或內部稽核業務幕僚單位免列示本項)							
填表人：____ 稽核：____ 單位主管：____ 註3：該評估重點係由稽核評估職能單位及負責內部控制或內部稽核業務幕僚單位自行填寫依其相關法令規定應辦理之工作，如施政績效管考、資訊安全稽核、政風查核(含廉政風險評估)、政府採購稽核、工程施工查核、國家關鍵基礎設施安全防護、人事考核(含考核工作績效及獎懲)、內部審核、事務管理工作檢核及定期檢討內部控制機制等工作。							

政府內部控制相關規範

104.7.13 政府內部控制制度設計原則
(含政府內部控制觀念架構)
各機關設計內部控制制度之依據

107.4.16
臺中市政府
內部控制共通性作業含跨職能整合範例製作原則
各權責機關研訂內部控制制度
共通性作業及跨職能整合範例之依據

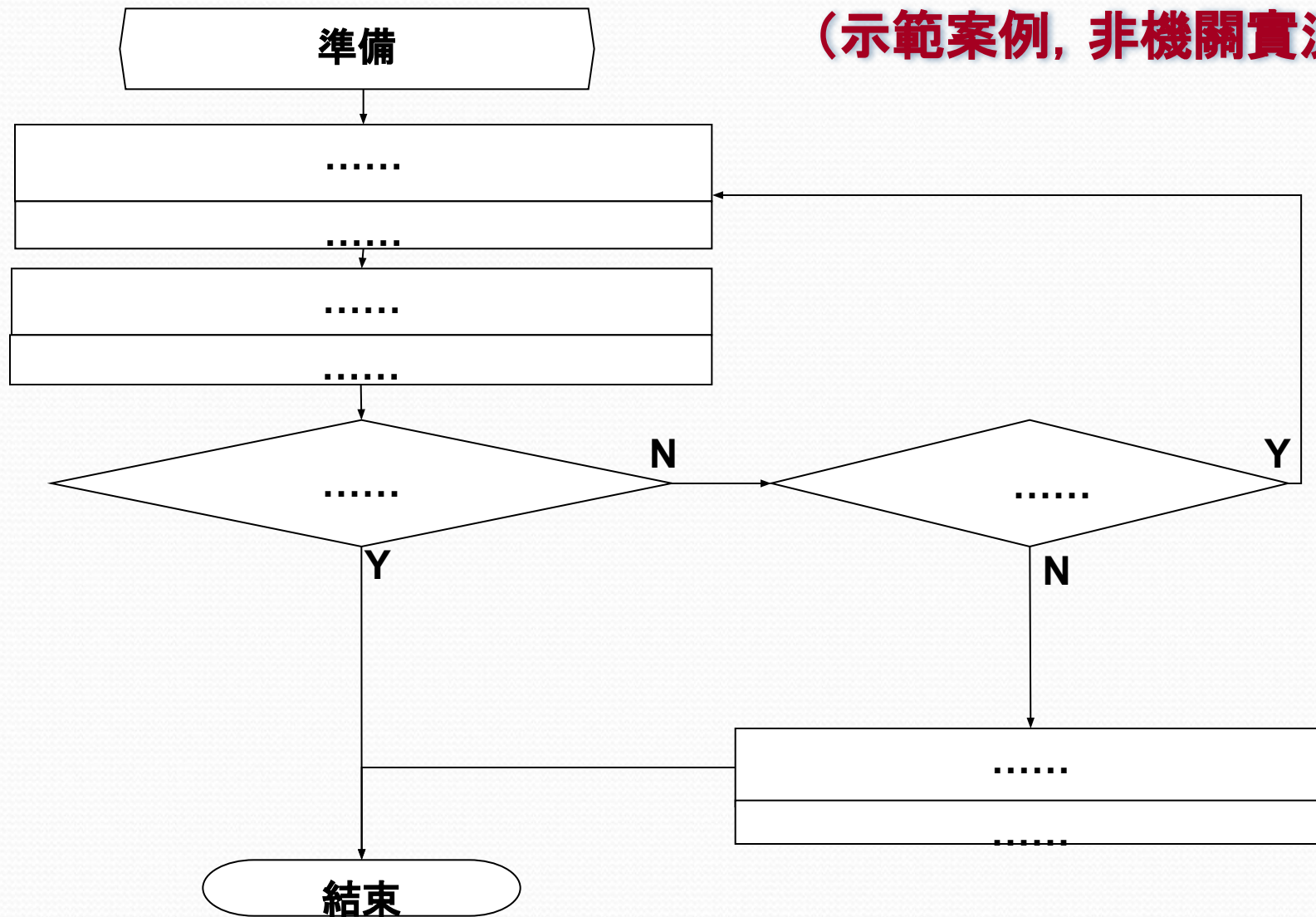
(機關名稱)作業程序說明表

示範案例

項目編號	LA01
項目名稱	○○○○○○作業
承辦單位	○○課(室)
作業程序說明	一、○○○○○○.....略。 二、○○○○○○.....略。 三、○○○○○○.....略。 四、○○○○○○.....略。
控制重點	一、○○○○○○○○○○○○○○○○○○。 二、○○○○○○○○○○○○○○○○○○。 三、○○○○○○○○○○○○○○○○○○。 四、○○○○○○○○○○○○○○○○○○。 五、○○○○○○○○○○○○○○○○○○。 六、○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
法令依據	○○○○○○法
使用表單	一、○○○○○○表 二、○○○○○○單

○○○○○○作業流程圖

(示範案例，非機關實況)



○○機關控制作業自行評估表
○○年度

評估單位:○○課(室)

作業類別(項目):○○○○○○作業

評估期間:○○年○○月○○日至○○月○○日

評估日期:○○年○○月○○日

控制重點	評估情形					評估情形說明
	落實	部分落實	未落實	不適用	未發生	
一、○○○○○○○○○○○○○○。						
二、○○○○○○○○○○○○○○。						
三、○○○○○○○○○○○○○○。						
四、○○○○○○○○○○○○○○。						
五、○○○○○○○○○○○○○○。						
六、○○○○○○○○○○○○○○。						
改善措施:						
填表人:○○○ 複核:○○○						

(示範案例，非機關實況)

【○○機關】作業層級自行評估統計表

○○年度

評估期間：○○年○○月○○日至○○月○○日

評估單位	各項評估重點之評估情形				
	落實	部分落實	未落實	不適用	其他
.....	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...
.....	...	...	...	...	...
總 計	00 (0%)	00 (0%)	00 (0%)	00 (0%)	00 (0%)

(示範案例，非機關實況)

【○○機關】自行評估統計表 ○○年度

評估期間：○○年○○月○○日至○○月○○日

評估單位	各項評估重點之評估情形				
	落實	部分落實	未落實	不適用	未發生
民政課	...	...	...	...	...
社會課	...	...	...	...	...
農業及建設課	...	...	...	...	...
公用課	...	...	...	...	...
人文課	...	...	...	...	...
秘書室	...	...	...	...	...
人事室	...	...	...	...	...
會計室	...	...	...	...	...
政風室	...	...	...	...	...

(示範案例，非機關實況)

○○機關作業層級自行評估**部分落實/未落實**項目一覽表

○○年度

評估期間：○○年○○月○○日至○○月○○日

評估單位	評估重點	部分落實 / 未落實 情形說明	改善措施
.....			
.....			
.....			

內部控制整體層級自行評估【臺中市政府版】

項目別	105.2.4 修正之評估表件	106.11.6 施行之評估表件
評估項目	內部控制各組成要素及判斷項目 (可自行增修)	全
評估工具	評估總表 評估明細表	部
評估方式	由下而上	刪
評估結果	分為 「有效、部分有效、少部分有效」	除

臺中市烏日區公所 內部控制制度



中華民國107年7月2日 核定修正

臺中市

烏日區

公所

內部控

制制度

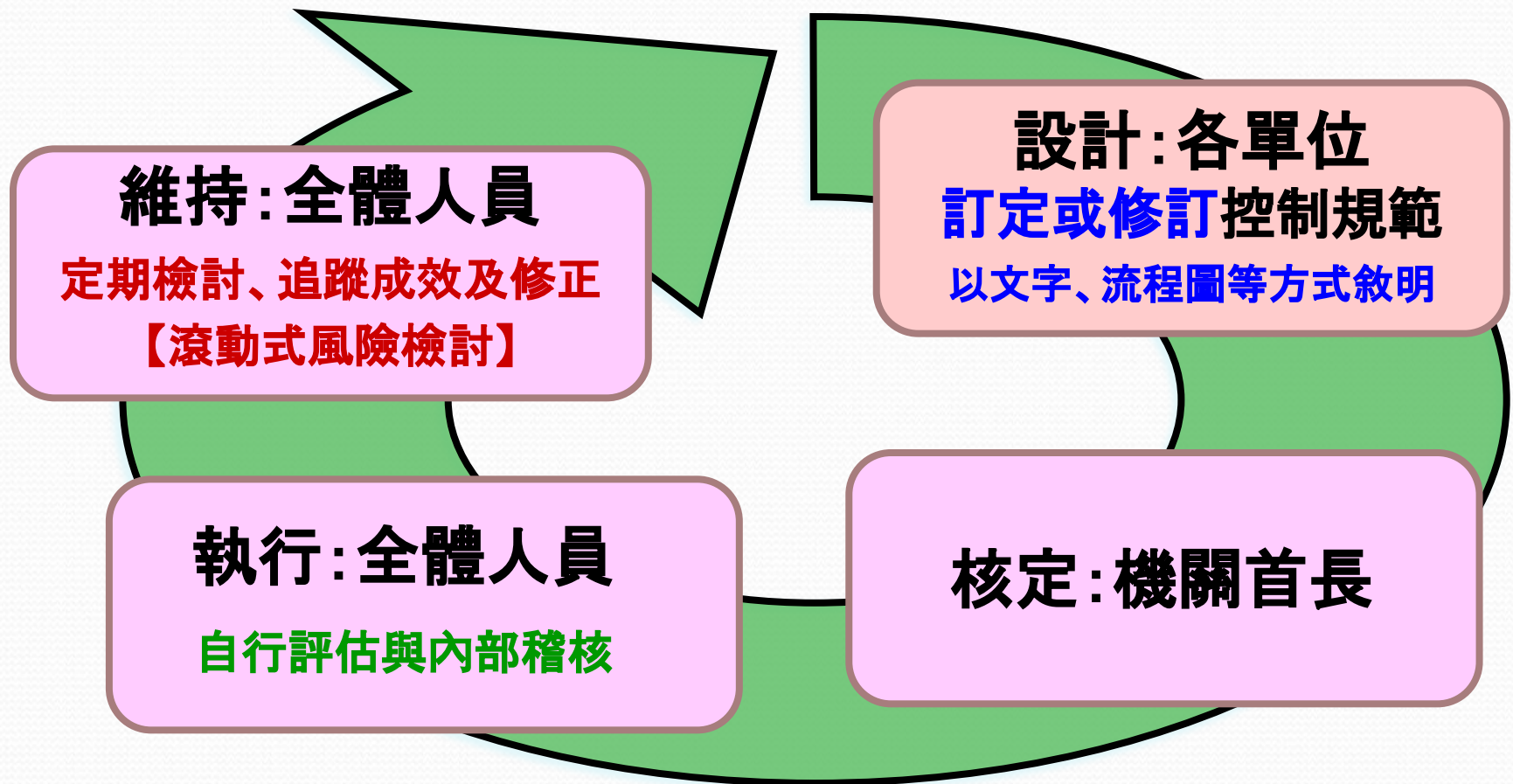
修正建

議

Q & A TIME



機關內部控制制度建置過程



內部控制要有效，**設計面**及**執行面**皆須產生效果，缺一不可。

辦理

滾動

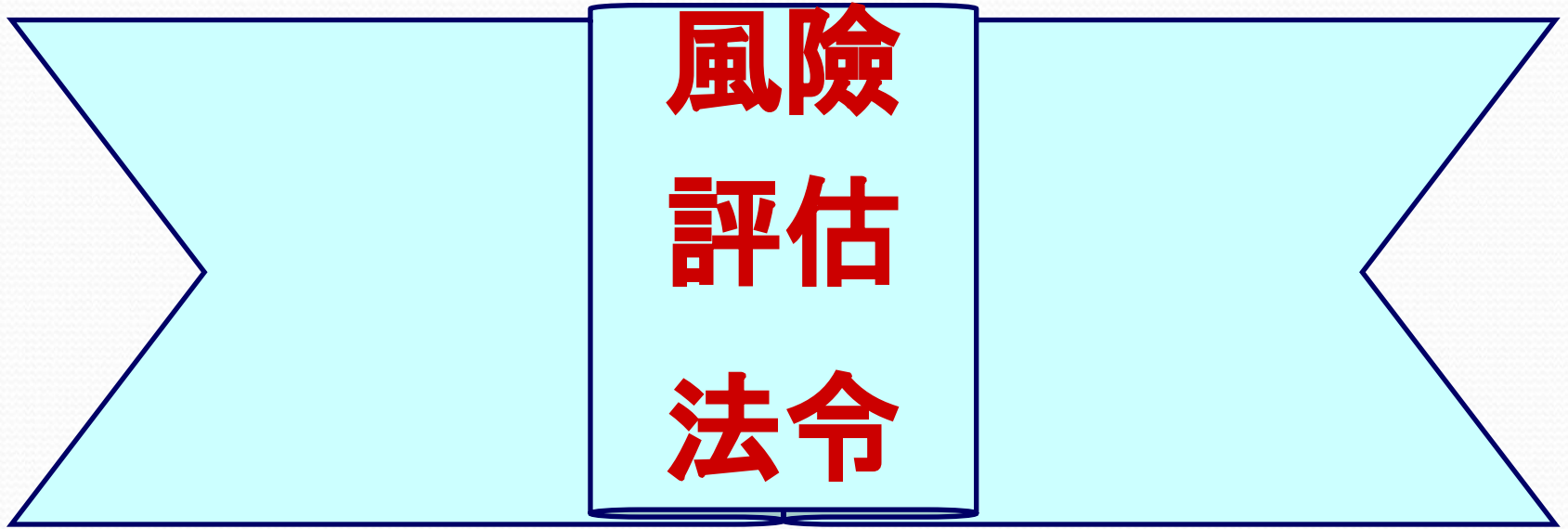
風險

評估

法令

依據

面向



採用滾動方式定期辦理風險評估

- 內部控制制度設計原則貳之三之(一)之 5 規定【104.7.13】
- 政府內部控制觀念架構二之(二)之 4 規定【附件一】

臺中市政府強化內部控制實施方案

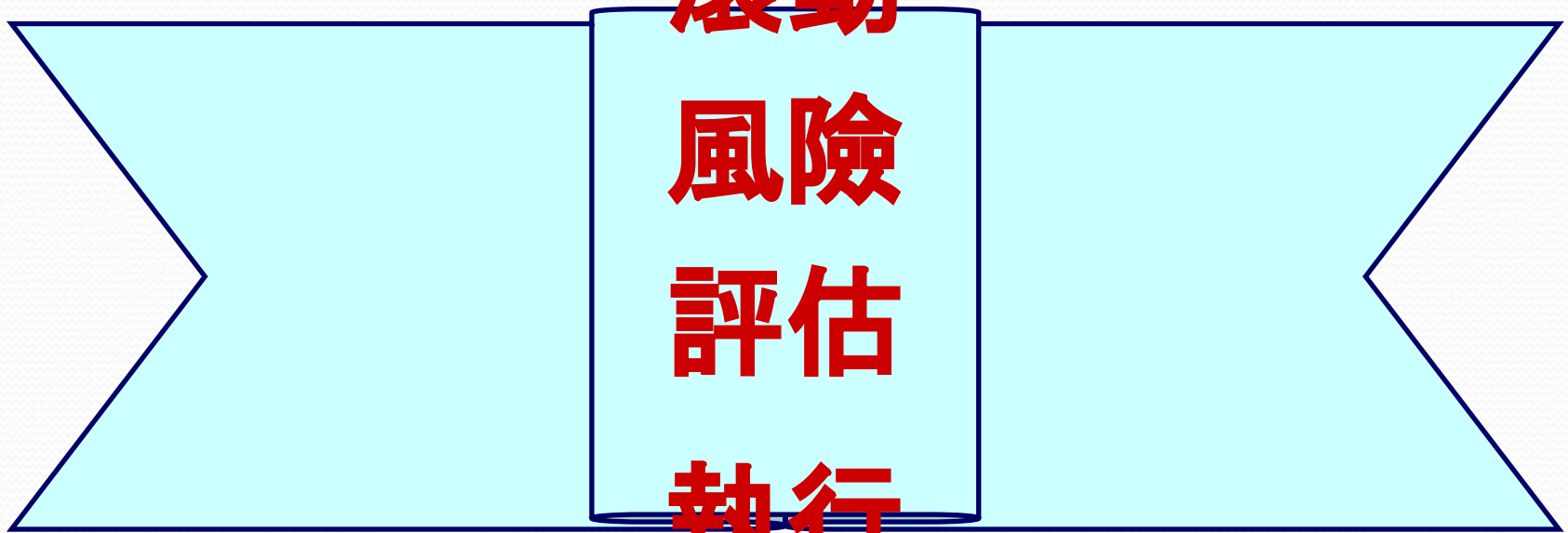
106年度重點工作

106.1.25修頒

- 三、設計並維持有效內部控制制度
- (三)各機關應於106年10月底前辦理風險評估，彙整風險評估及處理表(如附件三)，並據以檢修內部控制制度。

※【已停止適用】※

**辦理
滾動
風險
評估
執行
面向**



105.

2.4.

整體
層級
自行
評估
表

內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目 評估明細表【風險評估】

評估機關：○○機關

評估期間：○○年○○月○○日至○○年○○月○○日

判斷項目	評估單位	評估結果	佐證資料清單	評估情形說明	改善措施/ 具體興革建議
2.3 落實風險分析 評量處理風險					
2.3.1 機關是否分析風險，並於相關表件記錄風險分析結果，俾評量決定需優先處理之風險項目？ (參考法令：行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準及手冊、政府內部控制制度設計原則)	綜合研考單位	☐ 落實 (已分析風險並於相關風險表件記錄分析結果) ☐ 部分落實 (未分析風險，或未於相關風險表件記錄分析結果) ☐ 未落實 (未分析風險，亦未於相關風險表件記錄分析結果)			

106.

11. 6.

**內部控
制自行
評估表**

○○機關內部控制自行評估表

○○年度

評估單位：○○○

評估期間：○○年○○月○○日至○○月○○日

評估日期：○○年○○月○○日

評估重點	評估情形					部分落實/ 未落實/不適用 情形說明	改善措施
	落實	部分 落實	未 落實	不 適用	未 發生		
一、 評估機關目標無法達成之風險 ，並決定需優先處理之風險項目，以及 定期滾動檢討風險評估 ，以因應內部及外部環境之改變。							
二、依據各項業務性質 與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程 ，並落實執行各項控制作業。							
三、建立檢討主管法令規定機制，並針對外界意見或執行缺失部分即時檢討相關法令規定。							
四、遵循相關法令規定或契約。							
五、就涉及人民權利或義務之主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並除依法公開外，另依風險評估結果，推動其行政作業流程透明措施，以利外部監督及型塑廉能政府。							

**辦理
風險
滾推
實作**

風險評估步驟

風險辨識

風險管理及危機處理作業手冊、
監察院、審計部、施政計畫等

風險分析

「影響程度之敘述分類表」
「發生機率之敘述分類表」

風險評量

風險值 = 影響程度等級 * 發生機率等級

風險值在※(含)以上納入內控作業項目

檢視每項要素後，應審慎考量以下問題：

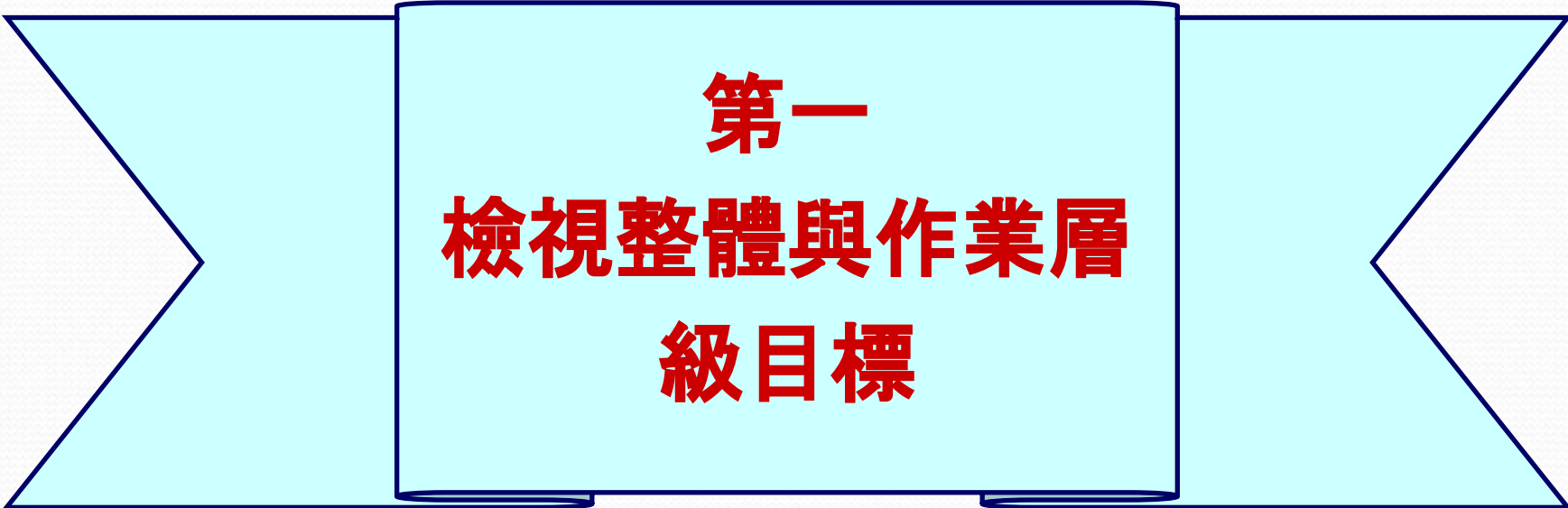
- 一、資訊是否可靠？
- 二、是否已列出完整的風險清單？

【製作風險分析表】

- 三、是否需要為特定風險進行其他研究？
- 四、涵蓋之目標與範圍是否適當？

【製作整體與作業層級目標及風險項目對應表】

- 五、合適的人員是否已參與風險辨識程序？



第一 檢視整體與作業層 級目標

政府內部控制制度設計原則修正重點

- 增訂將**中長程個案計畫**納入**內部控制整體層級目標**之依據以及機關**關鍵策略目標**納入**整體或作業層級目標**等規範，以利各機關控管可能影響內部控制目標達成之重大風險。
- 增訂機關應於**確認目標時**，同時決定**風險容忍度**，並修正設計步驟中有關「**辦理風險評估**」之程序。
- 為協助機關**由上而下確認整體與作業層級目標**，增訂「**整體與作業層級目標及風險項目對應表**」；另修訂「**風險項目彙總表**」，並列示屬**外部監督機關**所提**內部控制缺失之風險項目**。
- 依據業務性質與時俱進檢討不合時宜之**控制作業及作業流程**。

示範案例，非機關實際情況

整體與作業層級目標及風險項目對應表

整體層級目標	作業層級目標	風險項目及代號
一、強化災害防救效能，降低區民生命財產損失	一、辦理災情管理系統及衛星電話教育訓練，以強化同仁救災應變能力	A01
	二、本區應變中心成立時，召開「防災措施會議」，各組檢視業務權責，預備救災資源	
	三、輪值人員災情登錄及通報並迅速派員辦理救災	
二、發揮收容救濟功能，落實救助服務	四、充實軟硬體設施設備，落實受災戶照顧服務	B01、B02、B03、B04
.....		
九、展現廉潔風紀	十七、強化機關貪瀆風險業務預防及貪瀆不法事件查處，落實機關法治教育，維護機關安全及機密安全	I01、I02、I03、I04

整體與作業層級目標對應修正表(○○年)

整體層級目標	作業層級目標	是否修正 整體或作業層級目標	單位
○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○	○○○○○○○○○○○○○○○○○○○○	整體層級目標： ☐ 否 ☐ 是, 修正內容： 	○○科
		作業層級目標： ☐ 否 ☐ 是, 修正內容： 	

承辦人：_____ 單位主管： _____

第二
請各單位重新檢視
業務項目之風險性

(示範案例, 非機關實況)

(機關名稱)(科室名稱)風險分析表

風險項目及代號	作業項目及代號	風險分析		風險值 $R = L \times I$	是否納入 內控作業
		發生 機率 (L)	影響 程度 (I)		
.....		...	...	...	
.....		...	...	...	
.....		...	...	...	
.....		...	...	...	
.....		...	...	...	
.....		...	...	...	

作業項目編號 編定原則【主計總處版】

- 作業項目編號為**4碼**，前兩碼為英文字母
- 第1碼為各類業務之代號，**共通性業務**請依共通性作業範例編碼規則**由A至K編號**（詳如附表）；**個別性業務**從**L**開始編號；**跨職能業務**編號為**ZZ**。
- 第2碼為機關內部單位代號，由各權責機關自訂
- 後兩碼為流水編號，以阿拉伯數字由01開始編起

附表一 共通性作業項目編號第1碼代號【臺中市主計處】

共通性作業項目	權責機關	第1碼代號
出納業務	財政局	A
財產管理業務	財政局	B
政風業務(貪瀆防弊處理、廉政建設..)	政風處	C
主計業務(概算籌編、預算案審查、收支內部審核、會計報告及決算編製、統計調查管理...)	主計處	D
人事業務(人員進用、薪資、福利、退休..)	人事處	E
公共建設計畫之編審	研究發展考核委員會	F
行政管考業務(施政績效評估、年度施政計畫管理、風險管理...)	研究發展考核委員會	G
社會發展計畫之編審	研究發展考核委員會	H
科技發展計畫之編審【刪除】	研究發展考核委員會	I
採購業務(政府採購及其管理作業..)	秘書處	J
資訊安全業務	研究發展考核委員會	K

臺中市烏日區公所作業項目編號一覽表

項次	科室名稱	業務屬性		第1碼	第2碼 (科室編號)	第3-4碼 (流水編號)
1	民政課	個別性		L	A	01~
2	社會課	個別性		L	B	01~
3	農業及建設課	個別性		L	C	01~
4	公用課	個別性		L	D	01~
5	人文課	個別性		L	E	01~
6	秘書室	個別性		L	F	01~
		共通性	出納	A		01~
			財產	B		01~
			行政管考	G		01~
			採購	J		01~
			資訊	K		01~
7	人事室	共通性	人事	E	G	01~
8	會計室	共通性	主計	D	H	01~
9	政風室	共通性	政風	C	I	01~

控制作業與風險項目代號區分表

科室名稱	控制作業項目代號	風險項目代號
	代碼編號為 4 碼	代碼編號為 3 碼
民政課	LA01	A01
.....		
公用課	LD01	D01
.....		
會計室	DH01	H01
.....		

(示範案例，非機關實況)

臺中市烏日區公所人文課風險分析表(106年)

風險項目及代號	作業項目及代號	風險分析		風險值 $R = L \times I$	是否納入 內控作業
		發生 機率 (L)	影響 程度 (I)		
E01兵籍調查作業不順利	LE01兵籍調查作業	2	2	4	✓
E02未確實核發服役役男 家屬生活扶助	×	2	1	2	
.....					

(示範案例，非機關實況)

臺中市烏日區公所人文課風險分析表(107年)

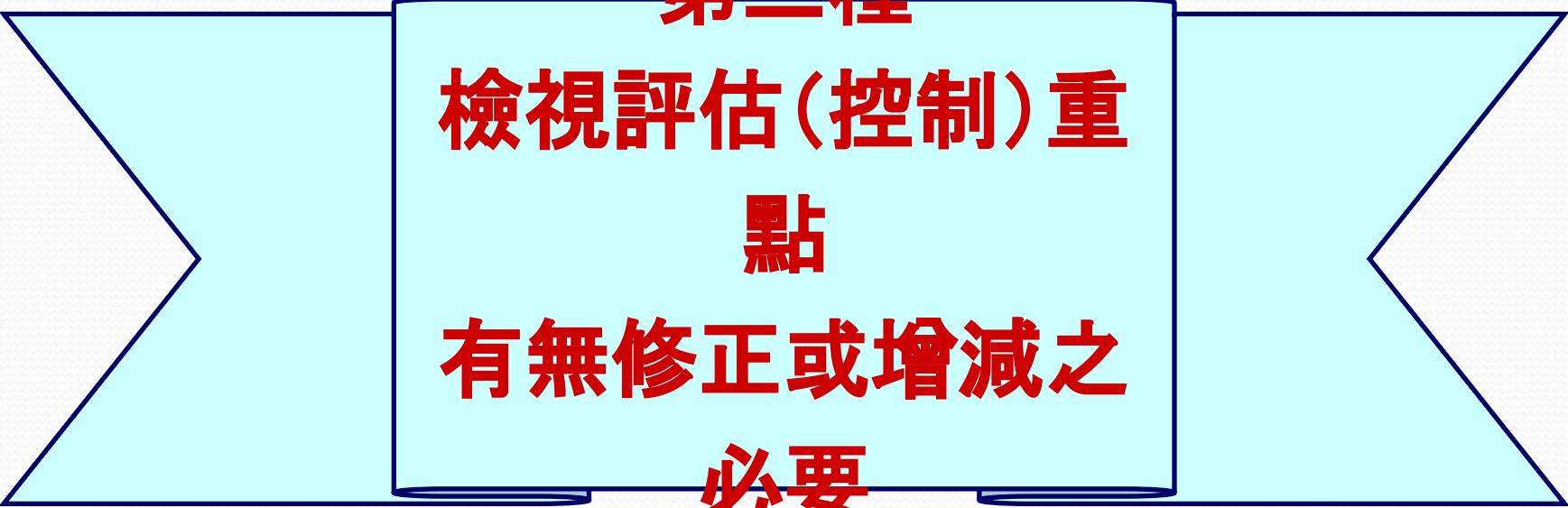
風險項目及代號	作業項目及代號	風險分析		風險值 $R = L \times I$	是否納入 內控作業
		發生 機率 (L)	影響 程度 (I)		
E01兵籍調查作業不順利	LE01兵籍調查作業	2	2	4	✓
E02未確實核發服役役男 家屬生活扶助	×	2	1	2	
.....					

彙整內控缺失及興革建議 - 3

附件三

○○機關○○年○○月內部控制缺失及興革建議追蹤表

項次	缺失事項 / 興革建議	改善 / 辦理情形	追蹤結果
上級與各權責機關(單位)督導所提缺失及興革建議			
1	各機關內部控制制度之設計，應針對可能影響內部控制目標達成之重大風險加以控管，以強化該制度之有效性，惟貴局於辦理風險評估時，以業務繁重等情由，僅由各科室(9個)分別提出3項風險項目，再就該27項風險分析出主要之10項進行風險評量，評量結果其中7項超出所訂可容忍之風險值、3項於可容忍範圍，惟該10項均納入設計控制作業控管。以上未依上開規定應全面發掘內外風險因素，致未能完整辨識機關關鍵策略目標無法達成之風險，有待檢討依規定辦理。	未針對風險評估做成書面紀錄，將依規定檢討改進，於下次辦理內部控制制度版本修訂時，逐步將所有業務項目納入風險評估。	1.本局內控幕僚單位於106年7月24日辦理風險滾推教育訓練課程，並請各單位依照本局分層負責明細表檢視各業管業務項目，製作風險風析表，以評估業務風險高低，進而決定是否納入控制作業項目。 2.年度滾動式風險評估工作已辦理完竣，並依風險滾推結果修正本局內控制度，建請解除追蹤。



**第三種
檢視評估(控制)重
點
有無修正或增減之
必要**

風險評估及處理表

風險項目	風險情境	現有控制機制	現有風險分析		風險值 (R)= (L)x(I)	新增控制機制	殘餘風險分析		風險值 (R)= (L)x(I)	負責單位
			可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)		
...	...	OOOO XXXXX	...	...	...	...	...	...	...	...

(示範案例, 非機關實況)

(機關名稱)風險性及重要性項目彙總表

序號	風險項目代號	風險項目	殘 餘 風險值	負責單位	控制作業項目代號	外部監督機關 所提內部控制 缺失風險項目
1	A01	未落實災害聯繫陳報 作為	4 高	民政課	LA01防災業務作業	
...	...		...			
10	I02	未能及時防範員工犯 罪	4	政風室	CI04預警作為	
...	...		...			
12	F02	導致採購程序未符合 公平、公正及公開程序	3	秘書室	JF02採購業務－未達 公告金額之採購，公開 取得書面報價或企劃 書，參考最有利標精神 擇符合需要之廠商	
...	...		... 低			...

(示範案例, 非機關實況)

衝 擊	風險管理行動【風險圖像】		
大(3)	F02		
中(2)		A01、B01、C01、 C02、D01、D02、 E01、F01、F02、 G01、H01、I01、 I02	
小(1)			F01
	低(1)	中(2)	高(3)
	發生可能性		

Q & A TIME

