

政府內部控制之推動



行政院內部控制推動及督導小組

中華民國102年12月

目 次

壹、前言	1
貳、政府內部控制觀念架構	4
一、政府內部控制之涵義與重要性	4
(一) 政府內部控制之涵義	4
(二) 政府內部控制之重要性	5
二、政府內部控制之目標與組成要素	6
(一) 政府內部控制之目標	6
(二) 政府內部控制之組成要素	7
(三) 政府機關之目標、風險與內部控制的關係	10
(四) 政府內部控制目標、要素與機關單位業務之關係	11
三、政府內部控制之限制	13
參、強化政府內部控制機制之緣起	14
一、政府推動內部控制之沿革	14
(一) 89~99 年間頒行之政府內部控制相關規定	15
(二) 政府現行稽核評估職能	22
二、政府內部控制之檢討	24
肆、強化政府內部控制機制之現況	25
一、組成內部控制推動單位	25
二、訂頒內部控制相關規範	28
(一) 強化內部控制實施方案	28
(二) 內部控制制度設計原則	30
(三) 內部控制制度共通性作業範例製作原則	33
(四) 內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項及範例	36
(五) 強化內部控制實施方案年度重點工作	38
(六) 各機關內部控制制度自行評估原則	41
(七) 政府內部稽核應行注意事項	49
(八) 擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則	52
(九) 辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項	53
(十) 第一階段試辦簽署內部控制制度聲明書推動計畫	54
三、辦理內部控制宣導訓練	57
四、檢討強化內部控制作業	58
五、設計並維持有效內部控制制度	61

六、檢查評估制度執行情形	64
七、逐級督導落實執行方案	66
伍、強化政府內部控制機制之案例	67
一、建構內部控制 e 化管理系統	68
(一) 行政院主計總處推動「人事費-薪給作業」內部控制制度共通性作業跨職能整合	69
(二) 行政院研究發展考核委員會推動「民間團體申請及結報補(捐)助跨機關查詢服務」	74
(三) 內政部入出國及移民署推動「自行收納收款作業-證照費收入作業」內部控制制度跨職能整合	79
二、協助機關整合強化內部控制機制	83
訪查教育部體育署內部控制機制運作情形	84
三、透過自行評估檢討改善內部控制制度	90
(一) 法務部矯正署	91
(二) 內政部入出國及移民署	99
四、透過強化內部控制提升執行績效	107
(一) 行政院農業委員會強化「土石流防災整備與應變作為」	108
(二) 行政院農業委員會協助與監督「農漁會信用部經營改善」	116
(三) 財政部國有財產署加強處理「被占用國有非公用土地」	128
(四) 法務部行政執行署加強執行「滯欠大戶公法上金錢給付義務」	137
(五) 衛生福利部檢討修正「所屬醫療機構人事聘任法令及重大採購審議作業」	141
(六) 財政部推行「綜合所得稅結算申報稅額試算服務」	148
陸、檢討與展望	151
一、現況檢討	151
(一) 加強風險評估，避免遺漏潛在施政風險	151
(二) 落實監督機制，合理確保內部控制制度有效運作	152
(三) 深化自我課責，落實執行內部控制制度	154
(四) 善用考評獎勵，激勵發揮內部控制功能	154
二、未來展望	155
(一) 落實風險導向內部控制制度	155
(二) 強化內部稽核職能之運作	156
(三) 分階段試辦簽署內部控制制度聲明書	158
(四) 加強考評內部控制實施之成效	158
柒、附錄	160

一、大事紀要.....	160
二、政府內部控制相關規定(截至 102 年 10 月底).....	166

壹、前言

內部控制為整合各項業務控管及評核措施的動態管理過程，良好的內部控制為優質政府治理之基礎，不僅能合理確保達成施政目標，更有助於發揮興利防弊的功能。因此先進國家莫不積極致力於政府行政管理革新，並藉由建立並維持有效之內部控制機制，以改善政府施政效能與提升國家競爭力。

為期完備我國政府內部控制機制，多年來行政院已陸續訂頒內部控制相關規定，要求各機關建立有效內部控制機制，強化內部管理功能，並透過施政管考、資訊安全稽核及政風查核等 7 項稽核評估職能執行稽核或評估，以維持政府內部控制有效運作，各機關已依規定逐步建立強化廉潔與效能之相關管控機制，惟部分機關因執行未盡落實，時有違失案件發生。審計部復於 97 及 98 年度中央政府總決算審核報告指出，部分機關因內部控制機制未臻健全，間有施政效能不彰，規避監督或逾越法令規定、或於弊端萌生時欠缺有效機制及時防杜暨偵查發現，致發生貪瀆或不法等情事。有鑑於此，行政院爰積極檢討以往內部控制違失癥結，整合強化既有內部控制機制，由於政府內部控制涉及層面涵括各機關及各項業務，乃於 99 年 10 月 6 日奉吳前院長敦義核示，由行政院秘書長於 99 年底籌組成立跨部會之行政院內部控制推動及督導小組（以下簡稱行政院內控小組），以推動強化政府內部控制各項工作。

近 3 年來，強化政府內部控制工作之推動，透過行政部門縱向協助及督導，加強各項稽核評估職能之橫向聯繫及統合，並由行政院內控小組、權責機關、主管機關〔即行政院及所屬各一級機關(構)、臺灣省政府、福建省政府及臺灣省諮議會，以下簡稱主管機關〕到各機關等 4 個層級之推動單位，採逐級分工方式推動辦理內部控制宣導訓練、檢討現有內部控制作業、設計有效內部控制制度、檢查評估制度執行情形及逐級督導落實執行方案等 4 項強化內部控制機制之具體作法。除行政院外，所屬各機關亦依規定自行或併同主管機關組設內部控制小組，負責督導推動及執行內部控制各項工作。

截至 102 年 10 月底行政院內控小組已召開 17 次委員會議，審議通過「強化內部控制實施方案」等 12 項政府內部控制相關規範及備查內部控制制度共通性作業等範例，以提供各機關建立內部控制正確觀念與推動內部控制工作指引；於行政院會議、行政院政務首長研討會及「廉政倫理與反貪腐座談會」等會議中向各政務首長報告內部控制推動情形，以爭取機關首長之重視與支持，並舉辦種子教師研習班等各類訓練課程、錄製數位教材、製作中英文宣導短片及蒐集違失案例等供各機關參用；督導各機關優先檢討監察院彈劾與糾正（舉）案件及審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見涉及內部控制缺失部分，積極研謀改善並將檢討結果逐步納入內部控制制度，以收防弊及興利之效，其中經檢討 19 項主管機關主動提報相關重要議題，並已有財政部國有財產署等機關展現具體成效。

此外，逐級督導各機關配合組織調整進程，依行政院訂頒之相關規範陸續設計完成內部控制制度。各機關於 101 年底前完成制度設計者，依規定應於 102 年底前辦理內部控制制度自行評估作業，並由內部稽核專責單位或任務編組整合相關稽核評估職能辦理內部稽核工作，以利即時發現內部控制問題並予改善，合理確保內部控制制度持續有效運作。另行政院主計總處（以下簡稱主計總處）開發完成「政府內部控制作業管理系統」，以利各機關提高辦理內部控制制度自行評估等工作之效率。又為督導各機關落實執行強化內部控制實施方案等工作，行政院內控小組除審議或備查主管機關所提檢討內部控制缺失與督導改善情形及內部控制重點工作執行進度外，102 年已擇定教育部青年署及教育部體育署進行訪查，就其內部控制機制運作情形提供協助與建議，並分別將相關檢討策進作為之教材案例及內部控制制度風險評估實例，以行政院函分行各主管機關轉知所屬參考。

展望未來，上開強化內部控制機制具體作法除仍待廣續檢討精進外，鑒於內部稽核為內部控制監督機制之重要防線，亦是內部控制能否有效發揮功能之關鍵因素，因此，各機關內部稽核工作之推動，允宜以風險為導向，按風險評估結果擇定應辦理稽核之業務或事項，並可藉由強化辦理機關重要業務或計畫績效之稽核，提供強化內部控制機制相關意見，協助改

善內部管理之效率與效果，俾發揮促進機關實現施政效能之積極功能。又為強化課責並循序漸進周妥推動各機關簽署內部控制制度聲明書，行政院已擇定主計總處等6個機關於103年首次試辦簽署102年度內部控制制度聲明書，未來並將依據試辦結果，適時檢修相關機制及研擬後續可行作法，以期發揮簽署該聲明書之實質效益，強化公部門課責機制。此外，鑒於內部稽核為當前推動強化政府內部控制之重點工作，行政院刻正參考我國企業與先進國家政府內、外部稽核之成效考核指標，規劃研訂政府內部控制之考評獎勵機制，以激勵各機關落實推動內部控制相關工作，有效發揮內部控制功能。

現今政府職能與政事範疇日益多元龐雜，內部控制為協助達成良善治理目標不可或缺的重要機制，惟內部控制乃一長期且持續性之工作，無法一蹴可幾，行政院內控小組成立以來，已建構我國政府內部控制架構體系，未來仍將賡續逐步穩健推動內部控制各項工作，各機關亦須持續積極推動並落實執行內部控制制度，同時落實內部控制制度自行評估與內部稽核工作，有效發揮自我監督功能，以合理確保施政目標順利達成。

本書內容共分6章，依序為前言、政府內部控制觀念架構、強化政府內部控制機制之緣起、強化政府內部控制機制之現況、強化政府內部控制機制之案例、檢討與展望等，後續並將配合政府內部控制推動進程，視內部控制相關規範修訂情形定期更新本書內容及增加收錄機關強化內部控制案例。本書將以電子書型式置於主計總處網站政府內部控制專區提供各機關辦理教育訓練之參考，同時冀期透過本書之資訊交流促使各界瞭解並支持行政院推動內部控制各項工作。

貳、政府內部控制觀念架構

一、政府內部控制之涵義與重要性

內部控制是支持組織內所有業務依常軌順遂運作的自我管控與預防保健機制，為管理過程之重要一環，在世界各國均係由民間企業先行發展。隨著企業型態由獨資、合夥演變為公司組織，其規模與營業日趨擴大，為加強企業之內部管控，各國主管機關均訂頒法令規定，要求企業參考美國反舞弊性財務報告委員會所屬發起組織委員會（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission，以下簡稱美國 COSO 委員會）所發布之「內部控制—整合架構」（1992 年首次訂定，復於 2013 年修訂新版），來設計與執行內部控制制度。

由於政府整體組織與業務範疇，較民間企業更為多元龐雜，而政府內部控制的範圍涵蓋機關各項業務，所涉及層面廣泛，實有必要借鑑企業已長期推展之架構與實務經驗，來強化政府內部控制機制。茲將政府內部控制之涵義與重要性說明如下：

（一）政府內部控制之涵義

機關日常管理過程，主要包括前端業務面之決策規劃與運作執行，後端則輔以內部控制，以利順遂達成相關施政目標。

內部控制係由機關內部全體人員共同參與設計、執行及維持，經整合各項業務的控管及評核措施，將控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通，以及監督等 5 項環環相扣的要素，融入到日常管理過程之後端，對於各項業務之決策規劃與運作執行，提供有力的後援，冀期促使機關合理達成施政效能、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊等 4 項內部控制目標，進而協助達成施政目標。

內部控制之建置推動，可採用柔性措施（即言行舉止表示、約定成俗或共識等，例如高階主管以身示範）或剛性措施（即將內部控制形諸於文字的部分，作成文件或規範，例如明定行政規章或 SOP 等

作業流程)。其中針對能形諸於文字之剛性措施，經摘整關鍵控制重點等逐步納入內部控制制度設計，且於組織高層核定後頒布實施，作為內部全員執行相關業務的準據；尤其高階主管更居成敗關鍵，由最高主管的支持及重視內部控制制度，全力督導該制度之建置與推動，並為其有效性負責，內部控制功能始能發揮。有關內部控制與內部控制制度之關係，列示如表 1。

表 1 內部控制與內部控制制度之關係

內 部 控 制	內 部 控 制 制 度
為了引導及管控組織內部各單位或業務，能達成設定之目標、降低風險，所採取之柔性或剛性措施，由所有人員遵循。	為了更系統化、具體化地引導及管控組織內部各單位或業務，能達成設定之目標、降低風險，所採取之剛性措施，並摘整關鍵控制重點等納入其內部控制制度，俾利最高主管核定後由所有人員遵循執行。

另須注意的是，內部控制制度與作業流程兩者並不相同。作業流程可能為經國內、外驗證通過之標準程序或制度文件，透過各項業務之作業程序說明、執行過程中引用之相關法令，以及使用之文書表單與相關作業流程圖等，從頭到尾詳細羅列，有助於深入瞭解整個流程；內部控制制度則強調採簡明有效、事半功倍之方式，考量業務之重要性與風險性，來建置推動關鍵控制，以切合控管需要。倘若機關已有相關業務活動之作業流程，則得以該流程為基礎，再將控制作業（即依風險評估結果所訂定關鍵控制重點，例如核准、授權、職能分工、驗證核對、實物盤點或保全等）併入作業流程中設計，納為內部控制制度之附件，即可減少設計內部控制制度之時間及成本。

(二) 政府內部控制之重要性

各機關藉由持續有效地落實內部控制制度，可協助員工各司其職，順利達成所設定的施政目標且降低風險。另針對既有之控制作業等，如有設置不當以致影響機關運作情事，亦可透過監督機制增強自

律與自覺意識，並加以檢討修正，俾改善機關施政效能。因此，內部控制是治理的良藥，也是維持政府體制順遂運作的免疫系統，兼具預防與保健之效，不僅止於消極的防弊，更可積極促使各項業務發揮興利的功能。

二、政府內部控制之目標與組成要素

美國 COSO 委員會發布之內部控制相關架構，為當今最具代表性之內部控制理論，基本上適用於國內、外任何大小規模的公、私部門組織。例如我國規範公開發行公司、金融業（包括金融控股公司、銀行業、保險業與證券期貨業）及財團法人等內部控制相關法令規定即參考此架構訂定，旨在合理確認其達成營運具效果與效率（含保障資產安全）、報導資訊具可靠性及遵循法令規定等 3 項內部控制目標，並採用控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通、監督等 5 項組成要素，作為支持組織達成內部控制目標所需具備的條件。

在公部門則有美國、澳洲、瑞典等國家及國際最高審計機關組織（International Organization of Supreme Audit Institutions，以下簡稱 INTOSAI）等，採用其架構並配合政府特性，建立內部控制相關規制；而我國政府內部控制觀念架構，亦奠基於此。茲將我國政府內部控制之目標、組成要素，政府機關之目標、風險與內部控制的關係，以及政府內部控制目標、要素與機關單位業務之關係等，分述如下：

（一）政府內部控制之目標

考量政府與企業因業務性質不同，著重之目標或有差異，我國參採 INTOSAI「公部門內部控制準則指引」等普遍公認之政府內部控制 4 項目標，即以美國 COSO 委員會發布之「內部控制—整合架構」所列 3 項（含營運、報導及遵循）目標為基礎，並具體呈現下列 4 項目標：

1. 實現施政效能：政府著重施政目標之達成，以具經濟、效率及效果方式執行相關業務、計畫或政策，俾符機關施政目標。
2. 遵循法令規定：依法行政、公正裁量，是機關施政的基本要求。

3. 保障資產安全：考量公有財物管理之重要性，參採 INTOSAI 作法將其另立目標，以促使機關防範政府資產之浪費、濫用及損失，並活化運用已閒置之公共設施。
4. 提供可靠資訊：提供各項可靠且攸關之報導或資訊，供各界了解機關相關責任履行情形。

(二) 政府內部控制之組成要素

為達成內部控制目標，各國公、私部門組織普遍按美國 COSO 委員會發布之「內部控制—整合架構」所列 5 項組成要素來建置推動內部控制（例如我國企業依「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」等規定亦如此）。基此，機關須透過 5 項互有關聯的組成要素，來整合內部各種控管及評核措施，除了在設計及執行內部控制制度時應考量該等要素外，據此架構逐一評估整體內部控制制度的有效性。茲將各組成要素之內涵說明如下：

1. 控制環境：內部控制能否有效發揮功能之主要關鍵在於「人」，故塑造機關文化及影響其人員對內部控制認知，為其他 4 項組成要素之基礎。影響控制環境的因素，包括：
 - (1) 公務職業操守與倫理價值觀念之建立及維持：強調操守重要性、法制責任觀念及風險意識，落實執行廉政倫理規範，排除或減少高階主管及員工從事非法行為之環境誘因、壓力或機會。
 - (2) 首長與高階主管對推動及落實內部控制制度之重視及支持：機關首長全力支持且對內部控制制度之有效運作負責，各單位主管以上人員以身示範將施政理念及行動風格導入正向；確認目標且避免承受過量風險¹。
 - (3) 機關組織架構及授權之適當明確：各單位責任明確分工，授給員工之權力與其擔負之責任相稱。
 - (4) 人力資源之妥適管理：建置適才適所之人員進用、考核、獎懲及升遷措施，使員工具備工作熱忱，且勝任所負責之工作。

¹ 政府機關之目標、風險與內部控制的關係，詳參本書貳之二之（三）。

(5) 專業能力之提升：辦理宣導及教育訓練，使員工瞭解機關目標且培養工作相關專業知識、經驗及服務觀念。

2. 風險評估：機關辨識攸關之風險、分析該等風險之影響程度與發生可能性，以及評量出主要風險項目之過程，再據以決定採控制作業或監督等控制機制，處理或回應相關風險。包括：

(1) 風險辨識：全面發掘可能影響整體層級目標（如使命、願景及機關目標等）與作業層級目標（如按內部各單位業務職掌，以作業項目為基礎之單位目標）達成之風險事項，避免遺漏重大風險。

(2) 風險分析：

A. 參考以往經驗、現行作業缺失或蒐集相關數據，訂定用以衡量風險影響程度及發生機率之標準。

B. 採質化或量化等方式分析各風險項目一旦發生，對機關之影響程度（如財物損失、政務停擺或形象受損等衝擊之嚴重性），以及其發生之可能性（機率）。

C. 綜合兩者據以估計風險等級，並繪製風險圖像。

(3) 風險評量：

A. 依據前開風險等級、風險圖像及已確認之可容忍風險值，評量決定需優先處理之主要風險項目（即超出可容忍風險範圍，所不可容忍之風險）。

B. 針對主要風險項目研議及採取適當新增控制機制，如決定採設計控制作業方式回應，應及時設計且落實執行之，以降低該風險等級。

另鑑於政治、經濟、社會環境不斷改變，風險通常伴隨這些改變而來，各機關須針對內、外在因素之重大改變，重新評估風險，並採滾動方式定期辦理風險評估，除監督可容忍風險是否仍維持可容忍之程度外，前次檢討就主要風險項目所採行之新增控制機制，須滾動納入本次檢討之現有控制機制，一併評量其殘餘風險等級，以決定是否需採行其他新增控制機制因應。

3. 控制作業：為合理促使機關達成目標、降低風險，以落實執行機關決策，機關應選定業務訂定控制規範及程序，內化於各單位作業流程，並得運用資訊系統輔助辦理。包括：
- (1) 整體層級控制：對機關各單位多項業務有廣泛影響，或用以因應整體層級風險之控管措施或控制規範。
 - (2) 作業層級控制：
 - A. 機關各單位對於經評估可能影響作業層級目標達成之主要風險項目或重要性業務，或外界曾指正或機關自行發現之內部控制缺失，應優先訂（修）定控制作業。
 - B. 控制作業之設計，須秉持化繁為簡原則，包括訂定資訊安全控制措施，運用資訊系統之應用控制等有效降低風險，並須配合機關業務調整及作業變動等需求，適時檢討修訂。
4. 資訊與溝通：適時有效編製或蒐集內部控制（含內部稽核）相關資訊，採紙本、電子或其他方式儲存、管理並傳達予相關人員，使其有效履行職責或瞭解責任履行情形，有利連貫及支援其它 4 項組成要素，以支持機關達成施政目標。
- (1) 所稱資訊，包括與機關目標有關之各類資訊，可由內部產生或自外部取得，以供決策及監督之用。
 - (2) 所稱溝通，包括：
 - A. 內部溝通：告知機關全體人員在內部控制所扮演之角色及責任，落實內部控制制度遵循法令機制，並建立通報異常情事之管道，促使機關上下或跨單位資訊充分傳達。
 - B. 外部溝通：依法對外部人士（如監督機關、主管機關及社會大眾）公開或提供資訊，並對外界提出之意見及時處理與追蹤，促進多方交流。
5. 監督：為避免內部控制制度之設計未切合實用，或執行人員偶因鬆懈或私利等因素而未能遵循，致衍生弊端，透過檢查及覆核內部控制制度設計及執行成效之過程，適時檢討修正內部控制制度或落實執行改善作為，有助於發揮內部控制功能。監督機制包括下列 3 道

防線：

- (1) 例行監督：由機關內部各單位主管就各項業務執行例行督導，以落實管控機制。
- (2) 自行評估：由機關內部各單位就其內部控制制度設計及執行之有效性加以評估，並及時補救或改正，且作成紀錄備供內部稽核專責單位或任務編組複評、主管機關訪查及督導。自行評估分為下列 2 類：
 - A. 整體層級自行評估：按內部控制 5 項組成要素，逐一評估內部控制制度之有效性。
 - B. 作業層級自行評估：就各項業務之作業類別（項目），逐一評估控制作業之有效性。
- (3) 內部稽核：由機關內部稽核專責單位或任務編組，以客觀公正觀點檢查內部控制制度實施狀況，並就所發現缺失與相關建議，追蹤其改善情形，以合理確保內部控制制度有效運作。

(三) 政府機關之目標、風險與內部控制的關係

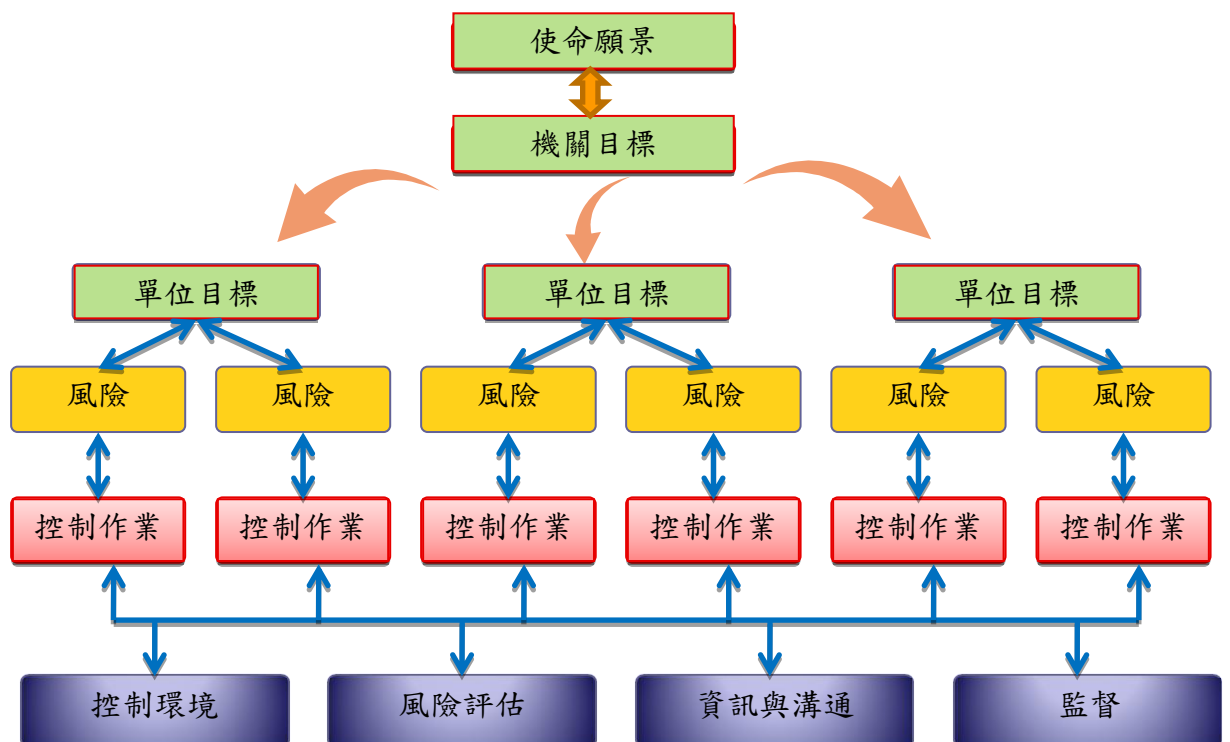
目標設定與決策規劃，屬風險管理²的範疇，雖非內部控制的一部分，惟係進行風險評估、依業務特性決定可容忍之風險值、並據以決定採取何種控制機制來回應風險等之前提，其品質攸關內部控制制度能否有效發揮功能。機關在擬訂施政計畫及政策時，即須由上而下切合整體層級與作業層級目標，以臻妥適。

由政府機關之目標、風險與內部控制的關係觀之（如圖 1），如欲透過內部控制來協助達成施政計畫及政策所設定之目標、降低風險，須對機關全體人員宣達組織職掌、已確認之目標及對可容忍風險之態度等，以營造控制環境。其次，應考量可能引發整體層級風險（如因時空環境變遷等，對機關各單位有廣泛影響，有礙達成整體層級目標）與作業層級風險（如基於業務特性等，對機關特定單位有影響，有礙

² 風險管理係機關為了有效管理可能有礙目標達成的風險事項發生及其潛在不利影響，而在整個管理過程中融入了風險觀念來建置推動。故其範圍較內部控制更為廣泛，且對風險的關注更為直接。

達成作業層級目標)之內、外在因素，進行風險評估。繼而依風險評估結果等訂定相關業務之控制作業，使機關全體人員可瞭解、易遵循，且掌握控制重點落實執行。最後藉由監督機制檢視內部控制制度是否有效設計及執行，並提供相關建議，且對缺失及異常事項追蹤其改善情形。

圖1 政府機關之目標、風險與內部控制的關係



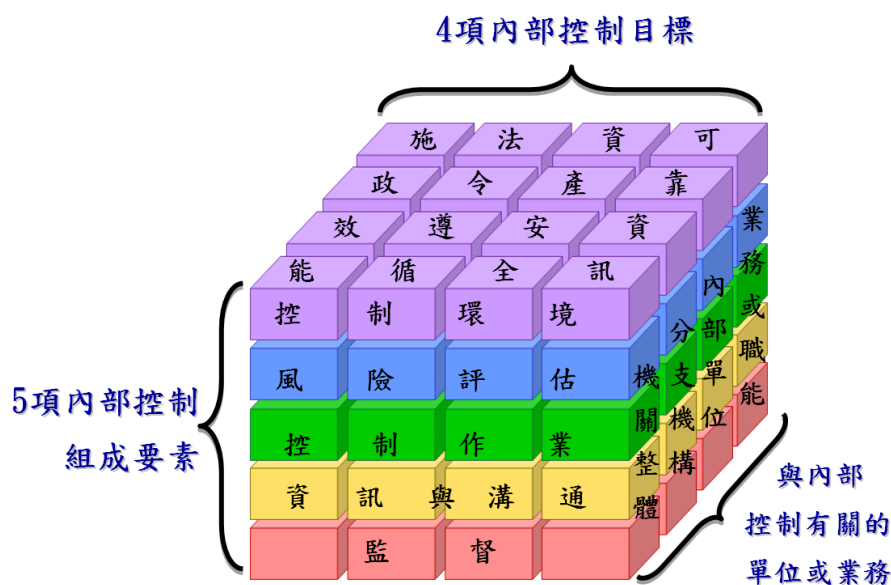
(四) 政府內部控制目標、要素與機關單位業務之關係

各機關透過內部控制能協助實現整體層級與作業層級目標，而該等目標亦可歸納為 4 種類型的內部控制目標，在機關內部各組織層級均可適用之。政府內部控制觀念架構（如圖 2）旨在呈現機關各單位及業務，經整合 5 項內部控制組成要素，合理促使達成 4 項內部控制目標之概念。

對每一種類型之內部控制目標，5 項組成要素皆可支援其合理確認達成目標，且可能涉及多項目標，例如：實現施政效能目標，於 5 項要素都能提供支持，且與其餘內部控制目標有關。每一項內部控制組

成要素除了橫跨 4 項內部控制目標外，各要素間也會相互影響，例如：各單位或業務其控制作業之設計及執行，與 4 項目標都攸關，且須與其他各要素相搭配方能運作。對機關整體、各內部單位或業務而言，皆需要 5 項組成要素以維持有效內部控制，促使由下而上逐級達成 4 項內部控制目標。

圖 2 政府內部控制觀念架構



綜上，機關內各單位或業務倘能按前揭 5 項組成要素之架構來維持內部控制制度有效運作，機關首長重視支持與以身示範，統合機關內每一成員的力量，持之以恆營造廉能的控制環境，一起打好內部控制的基礎；進而透過創造性的思考方式落實風險評估，從各項作業檢討辨識可能有礙施政目標達成之風險事項，並衡量這些風險之影響程度及發生機率；在發現潛在高風險的病根時，即加以對症下藥醫治，秉持成本效益原則來設計控制作業，以採取關鍵的管控措施；再將這些內部控制資訊有系統地文件化與溝通協調，以利資源共享與遵循執行關鍵的管控措施；最後搭配自行評估與內部稽核等及時診斷監督並追蹤改善情形，當有助於機關合理達成實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊等 4 項內部控制目標，並能預防或減輕各種可能危害機關之情事發生，增進自主管理體質。

三、政府內部控制之限制

內部控制是組織營運管理不可或缺的根基，可透過體制面之強化，合理促使達成內部控制目標，對機關大有裨益。但內部控制並非萬能，仍可能受下列因素之影響，限制其發揮功能，故無法絕對保證內部控制目標的達成：

- (一) 控制範疇之限制：目標設定與決策規劃，係屬業務面前端之規劃活動，無法透過內部控制來預防不當之目標與決策規劃。又內部控制制度之設計，通常僅針對正常環境下所預定之一般事項，倘發生情況變遷、特殊事項或超越機關控制範圍之外部事件，所設計之制度恐難以因應。
- (二) 成本效益之考量：各機關內部控制制度之設計及執行，在簡明有效之前提下，復考量成本與效益，主要係以風險為導向。若要求絕對保證達成相關目標，其成本可能超過所能產生的效益。
- (三) 人性面先天限制：
 - 1. 人為疏忽或誤解規定：不能完全避免以現有資訊為基礎之判斷錯誤、疏忽、誤解規定或承受壓力等人性弱點，且遵循有日久鬆懈的可能，致未能落實執行內部控制制度。
 - 2. 串通舞弊或蓄意偽造：內部控制可能因多人相互勾結而被規避，故無法完全排除串謀舞弊之可能。
 - 3. 高階主管逾越制度：高階主管具有踰越內部控制職能及相關決策的能力，可能有掩飾其不當行為之意圖。

儘管內部控制有其局限，機關在設計建置各項控制措施時，應在切合實際且可行的情況下，力求降低相關限制因素之影響。

參、強化政府內部控制機制之緣起

一、政府推動內部控制之沿革

為強化政府內部控制機制，防杜財務弊端發生，行政院自 89 年起已由各權責機關陸續訂頒「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」等規定（如表 2），要求各機關應積極建立有效內部控制機制，強化內部管理；同時也透過施政管考、資訊安全稽核、政風查核、政府採購稽核、人事考核、內部審核及事務管理工作檢核等 7 項稽核評估職能（以下簡稱稽核評估職能）實施稽核或評估，以維持政府內部控制有效運作。茲就 89~99 年間頒行之政府內部控制相關規定及現行稽核評估職能內容，說明如下：

表 2 89~99 年間頒行之政府內部控制相關規定一覽表

規 定 名 稱	訂(修)頒日期	主 要 內 容
健全財務秩序與強化內部控制實施方案	89.2.9 函頒	請各機關建立有效內部控制機制。
加強財務控管及落實會計審核方案	97.9.25 函頒	請各機關檢討改善現存各項缺失，並維持有效之管控機制。
強化中程計畫預算作業促進資源有效運用方案	98.1.21 函頒	請各機關提升財務效能及有效運用資源。
強化特種基金預算管理提升營運效能方案	98.1.22 函頒 101.7.20 修正	
國家廉政建設行動方案	98.7.8 函頒 101.12.28 修正	請各機關加強內部控制機制，針對風險較高之業務實施稽核。
提升政府財務效能方案	98.3.9 函頒 102.6.24 第 4 次修正	請各機關有效增裕收入及減少不經濟支出，提升政府整體財務績效。
整合服務效能躍升方案	99.7.9 函頒	請各機關強化內部管理，簡化表單及行政流程，減少申辦案件核章，提升行政效能。
整合服務效能躍升 101 年續階方案	101.3.2 函頒	

（一） 89~99 年間頒行之政府內部控制相關規定

1. 健全財務秩序與強化內部控制實施方案

89 年初，行政院主計總處（原行政院主計處，已於 101 年 2 月改制，以下簡稱主計總處）鑒於各機關內部控制偶有失控現象，導致財務弊端案例時有所聞，為防杜財務弊端之發生，爰於同年 2 月 9 日以行政院台 89 會字第 02512 號函訂頒「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」，分行中央各部會及各地方政府，俾強化各機關內部控制機制，健全財務秩序（詳附錄 1）。該方案從內部審核角度，提出應強化內部控制之作法如下：

- （1）各機關應建立並維持有效之內部控制機制，由首長督促內部各單位設計及執行，並定期舉辦內部控制教育宣導。
- （2）各機關應落實預算編製，一切收支應循預算程序辦理，並切實依計畫及相關規定執行與撥款。
- （3）各機關應定期或不定期進行現金及財務查核，加強銀行或公庫收支單據之控管與核對，建立一切收支儘量透過金融機構辦理之機制。
- （4）各機關應落實會計審核，帳項日清月結，隨時清理及勾稽。
- （5）各機關各項採購應切實依政府採購法及其相關規定辦理，作到資訊透明化，公平、公開之採購要求。
- （6）各機關應加強財產之管理及運用，將資源作最有效及最適當之配置。珍貴動產與不動產之管理，應切實按「中央政府各機關珍貴動產不動產管理要點」規定辦理。
- （7）各機關應隨時注意財務、出納、採購人員之操守及行為，並制定且定期辦理上述人員之職期輪調、職務輪換，以及貫徹休假代理制度。
- （8）各機關應針對不法、不當行為，建立事前及時反應機制，上級或主管機關於接獲反應時，應即妥為處理，適時導正。
- （9）上級或主管機關應派員查核所屬機關內部控制執行情形，必要時委託會計師查核。

2. 加強財務控管及落實會計審核方案

97 年間，馬總統競選政見提出「檢討現行主計與審計制度，以杜絕政府支出的各種浪費」，以及審計部審核 96 年度中央政府總決算對各機關（構）提出多項不當支用經費或公款疑遭侵吞等違失查核意見，主計總處為增進機關人員對財務責任之瞭解，檢討改進財務控管缺失，爰於同年 9 月 25 日以院授主會字第 0970005183 號函訂頒「加強財務控管及落實會計審核方案」，以提升財務效能及杜絕各種浪費（詳附錄 2）。該方案明定改進作法如下：

- (1) 各機關（構）首長應對所屬人員加強宣導預算支用之財務責任，增進審計法及會計法所定財務責任規定之瞭解，以及審計機關查處違失責任案例之認知，促使合規支用預算，以利財務責任之解除。
- (2) 為加強財務控管，各機關（構）首長應指派副首長（或主任秘書）督導檢討改進下列事項：
 - A. 現存審計、主計或上級等相關機關要求改進事項，應切實檢討處理，並持續追蹤辦理情形。
 - B. 對於暫收款、暫付款、保管款、代收款等科目內之懸記帳項及其他應清結繳庫款項，應責成相關單位加強清理，並針對未能妥適處理或遭遇困難問題研議解決方案。
 - C. 依照「行政機關貫徹十項革新要求實施要點」及預算執行等相關規定，督促各部門檢討相關業務支出，鼓勵提出減少不經濟支出、檢修過於寬鬆之支用標準或提升財務效能之建議，以避免產生資產閒置或財務效能低落等情事。
 - D. 檢視現有各項業務，對於財務風險控管不足者，如財務收支、採購及財產管理等作業，應建立積極有效的管控機制。
 - E. 以上相關事項之檢討改進情形，應適時簽報機關（構）

首長瞭解。

(3)為落實會計審核，各機關（構）會計人員應注意辦理下列事項：

- A. 落實以服務導向之內部審核工作，在符合法令規定範圍內積極協助機關（構）業務推動，並加強與業務單位間之溝通，以發揮興利與防弊功效。
- B. 適時適情對業務單位宣導支出憑證處理要點、會計審核等相關規定，並提供審計機關查核發現財務違失等案例作為參考，俾使其支用預算符合規定。
- C. 對於各項預算執行如發現有不合法之會計程序或會計文書，應適時提出意見妥善處理。
- D. 各主辦會計應加強對所屬會計人員之教育訓練工作，以增進其會計審計專業職能及機關（構）業務作業情形之瞭解，俾協助機關（構）妥適運用經費及提升預算執行績效。

3. 強化中程計畫預算作業促進資源有效運用方案

主計總處依據前揭馬總統競選政見及吳前院長敦義於97年6月5日第3095次行政院會議指示「為使有限資源用在刀口上，請各首長依施政重點優先順序妥擬計畫，在原核定歲出概算額度範圍內重新配置資源」；復考量以往預算實際執行情形及審計部查核報告說明，發現部分機關仍未確實作好資源有效分配，爰於98年1月21日以院授主忠字第0980000464號函訂頒「強化中程計畫預算作業促進資源有效運用方案」，請各機關檢討不經濟支出，對現有資源作調整配置，以支應新興施政所需，促進資源有效運用（詳附錄3）。該方案明定之改進作法攸關內部控制部分如下：

- (1)檢視現行中長程個案計畫研擬、提報程序及審查作業，訂定自評檢核表，規定主管機關對所屬機關（單位）進行計畫自評作業，以避免超出財務負擔能力及浮報計畫之情形。

(2)各主管機關應落實計畫及概、預算編審統合協調之機制，發揮應有功能，並建立資源分配之競爭評比機制，以提升整體資源使用效益：

A.函報各項中、長程個案計畫之前，應就計畫內容詳實評估及估算經費，並就所需經費是否能於行政院核定中程歲出概算額度內容納加以檢討。

B.適時針對原編列未具經濟效益支出項目、監察院調查案件、審計部建議改進事項及民意機關、輿論批評事項等，選擇一定數量案件（由各主管機關在能達成一定目標前提下自行決定）進行審查。審查結果並供作各機關當年度預算執行及以後年度概算編製參考。

4. 強化特種基金預算管理提升營運效能方案

馬總統競選政見提出「檢討現行主計與審計制度，以杜絕政府支出的各種浪費」，以及審計部與立法院迭有質疑特種基金固定資產投資計畫執行績效欠佳、部分非營業特種基金與公務預算劃分不清，以及超支併決算金額偏高等，主計總處爰於 98 年 1 月 22 日以院授主孝字第 0980000495 號函訂頒「強化特種基金預算管理提升營運效能方案」，冀期藉由落實計畫與預算管理之精神，以及強化預算執行之控管，提升特種基金營運及財務運用效能。嗣因配合行政院主計總處組織法施行，於 101 年 7 月 20 日修正方案中主計總處機關名稱（詳附錄 4）。該方案訂定之改進作法與內部控制有關部分如下：

(1) 預算執行控管

A. 各基金應採行開源節流措施，以確保達成預算盈餘(賸餘)或虧損(短絀)改善目標。主管機關對所屬虧損(短絀)嚴重之營業及作業基金，應責成各該基金擬具營運改善計畫報核，並確實督促執行及考核執行成效。

B. 購建固定資產專案計畫、自償性公共建設計畫、資金轉投資計畫及其他重大投資計畫執行期間，應注意各項經

濟因素變動及其對計畫效益及自償財源之影響，計畫效益或自償比率如較原定目標降低或難以達成者，應即檢討停辦、緩辦或採取必要改進措施。

- C. 各基金每年對已完工之購建固定資產專案計畫、已完成之資金轉投資計畫及其他重大投資計畫，應持續分析效益，如實際效益未達成原定計畫目標者，應分析原因，設法提升資產運用效率及實際效益，以達成原計畫效益目標。
- D. 非營業特種基金辦理之自償性公共建設計畫完工營運後，每半年應檢討營運情形及債務負擔狀況，如有無法達成原訂自償率之虞時，應即檢討提出改進措施報主管機關核辦。但遇有重大問題或差異發生時應隨時檢討。
- E. 各基金之購建固定資產及資金轉投資計畫，應確實依法定預算執行，非因經營環境重大變遷或正常業務確實需要，且具急迫性及必要性者，不得補辦預算。
- F. 特別收入及資本計畫基金年度中執行各項業務計畫，因業務確實需要，致須增加支出者，應優先檢討停辦或緩辦不具效益或不具急迫性之項目，以於原計畫預算總額內調整支應為原則。

(2) 其他改進事項

各基金每年度應針對不具經濟效益之支出項目、監察院調查案件、審計部建議改進事項及民意機關、輿論批評事項等，擇定重要事項，自我檢討並為必要之改進。各基金檢討及改進結果，涉及財務收支及預算編列事項者，應於預算表件中敘明，併送主管機關及主計總處。

5. 國家廉政建設行動方案

法務部為整合執行多年之「端正政風行動方案」等 4 方案，復為建立國家廉政建設之永續發展方向與基礎，採國際透明組織（Transparency International）倡議之「國家廉政體系」概念，

以多元策略整合國家各部門力量提升廉政，於 98 年 7 月 8 日以院臺法字第 0980087657 號函訂頒「國家廉政建設行動方案」。復於方案實施 3 年後，考量階段性目標業已達成，且行政院及相關部會組織陸續變革，爰於 101 年 12 月 28 日再通盤檢視修訂（詳附錄 5）。該方案所定 8 項具體作為，其中 1 項「加強肅貪防貪」項下具體策略「7. 實施專案稽核，加強內控機制」，即屬內部控制範疇，其執行措施包括：

- (1) 落實行政院「強化內部控制實施方案」，加強機關內部控制機制，並針對貪腐高風險業務實施稽核，追蹤管考；審計機關審計稽察後，認為涉有違法失職或不當情事，送請法務部廉政署查辦之案件，機關間應本於職掌，分工合作；各機關政風機構對於是項稽察異常情形，亦應主動瞭解，針對人員責任及作業程序，結合內部控制小組幕僚單位及各項稽核評估職能權責單位研提興利防弊作法，簽報首長列管執行。
- (2) 加強財務控管及會計審核，發現違反預算、會計法規或審計報告所列異常案件，如有疑涉貪瀆不法情事，主動通知政風單位瞭解查察。
- (3) 針對各類業務分析貪瀆成因及內部控制弱點，檢視作業流程及法規，研編防貪指引，以供各界參考。

6. 提升政府財務效能方案

鑒於當前財務資源有限情形下，各機關之財務規劃模式與整體財務資源運用效率仍有檢討改善空間，財政部為協助各機關減少不經濟支出，增加財政收入，以及增進財務效能，於 98 年初擬訂「提升政府財務效能方案」，經報奉行政院 98 年 2 月 25 日核定備查後，由該部於同年 3 月 9 日以台財庫字第 09803505820 號函分行中央各部會。該方案訂定「收支管理」、「效能管理」、「策略管理」及「制度管理」等 4 大方針及其工作重點，並敘明將視社會經濟環境變遷或其他因素，適時滾動調整各工作項目。4 年多來，該部每年均滾動檢修工作項目，以 102

年度為例（詳附錄 6），攸關內部控制部分之工作項目如下：

(1) 收支管理方面

- A. 強化各機關常態預算審查功能，檢討可增裕收入或撙節支出之項目。
- B. 強化資本支出預算執行，避免進度落後及經費鉅額保留。
- C. 定期檢討分析各機關歲入預算，以提升歲入執行效率。
- D. 加強稅捐稽徵，積極清欠，防止逃漏。
- E. 檢討提升非營業特種基金及大額保管款之有效管理，以靈活資金運用。

(2) 效能管理方面

各機關辦理各項公共建設，應於提送新興計畫時，提出完整之經濟效益評估及財務計畫，以促使國家公共建設資源更有效配置，增進公共建設預算效益。

(3) 策略管理方面

- A. 落實零基預算精神，檢討停辦不具經濟效益計畫，並加入新觀念、新作為，以最少經費達成相同施政目標。
- B. 推動組織改造，控制人員編制，加強辦理各機關組織及員額調整審查，有效精簡人事。
- C. 落實整體國有土地之經營管理制度，強化運用效益，充分發揮開源功能。

(4) 制度管理方面

- A. 強化中程計畫預算作業，以利政府長期規劃及資源有效利用。
- B. 健全財務收支制度。

7. 整合服務效能躍升方案及其 101 年續階方案

為提升政府行政效能，以符合民眾對政府之殷切期待，以及增進國家競爭力，行政院於 98 年 7 月間即成立專案小組就如何提升行政效能研議改進措施；另立法院於 99 年 1 月 12 日三讀通過「中央政府機關總員額法草案」亦作成附帶決議，應於 6

個月內提出行政程序簡化方案，行政院研究發展考核委員會爰於 99 年 7 月 9 日以院授研管字第 0992360585 號函訂頒「整合服務效能躍升方案」，要求中央及地方政府各機關應以「整合政府對外服務」及「強化機關內部管理」兩大面向及其重點工作項目，擬定機關重點工作項目及具體執行內容。該方案於 100 年 12 月 31 日實施期程屆滿後，鑒於實施成效良好，且為持續推動政府效能之提升，實現廉能政府施政主軸「效能躍升」所揭示「減少申辦案件核章數 5 年內達 20%」策略，爰以原方案為基礎，於 101 年 3 月 2 日以院授研管字第 10123601171 號函訂定「整合服務效能躍升 101 年續階方案」，增列「減章措施」面向及其重點工作項目，實施期程至 101 年 12 月 31 日止（詳附錄 7）。上開 2 方案之重點工作項目攸關內部控制部分包括：

- (1) 加強申辦資訊公開透明、表單簡化及標準化。
- (2) 建立服務評價機制。
- (3) 行政流程簡化及推動公文全程電子化。
- (4) 建立明確賞罰機制，提升重大施政依限完成率。
- (5) 針對申辦案件訂定減章措施及減章目標。

(二) 政府現行稽核評估職能

我國政府機關原本即有內部管控機制，除按照既有相關法令規定辦理業務外，機關內部不同單位亦透過稽核評估職能分別進行重點稽核或評估，並由稽核評估職能之權責機關負責督導。有關稽核評估職能之權責機關、各機關主辦單位、主要法令依據、稽核評估內容及主要目的等如表 3。由於這些稽核評估職能之個別稽核專業及工作範圍有所侷限，且未對主要核心或高風險業務辦理稽核，故為建構政府內部控制完整架構，宜再強化這些職能之橫向聯繫與統合，以為政府全面推動整合性內部控制機制之有效助力。

表 3 政府現行稽核評估職能

稽核評估項目	權責機關	各機關主辦單位	主要法令	稽核評估內容	主要目的
1. 施政管考	行政院研究發展考核委員會	研考(綜合規劃)單位	行政院所屬各機關施政績效管理要點、施政計畫管制作業要點、施政計畫評核作業要點	施政績效評估、施政計畫管制及評核。	合理確保施政效能。
2. 資訊安全稽核	行政院研究發展考核委員會	資訊及政風單位	行政院及所屬各機關資訊安全管理要點	資訊機密維護及稽核使用管理。	保障資產安全。
3. 政風查核	法務部	政風單位	政風機構人員設置管理條例、政風業務督導考核實施要點	具有貪瀆風險業務之清查、貪瀆與不法事項之處理、政風業務督導考核。	遵循法令規定、預防貪瀆不法。
4. 政府採購稽核	行政院公共工程委員會	部會組成之採購稽核小組	政府採購法及其施行細則	工程定作、財物買受、定製、承租及勞務委任或僱傭等採購之稽核。	強化政府採購作業、確保採購品質。
5. 人事考核	行政院人事行政總處	人事單位	行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點、中央政府機關員額管理辦法、行政院及所屬各機關公務人員平時考核要點	人事機構業務績效考核、員額評鑑、公務人員平時考核。	人力資源合理配置及妥適管理。
6. 內部審核	行政院主計總處	主(會)計單位	主計機構人員設置管理條例、會計法、內部審核處理準則	主計業務督導考核、財務審核、財物審核、工作審核。	財務收支審核,提升經費使用效能及避免浪費。
7. 事務管理工作檢核	財政部(國庫署、國有財產署)、行政院主計總處、交通部、內政部(營建署、消防署)、行政院人事行政總處	總務(秘書)單位	出納管理手冊、國有公用財產管理手冊、物品管理手冊、車輛管理手冊、辦公處所管理手冊、宿舍管理手冊、安全管理手冊、工友管理要點	出納、國有公用財產、物品、車輛、辦公處所、宿舍、安全及工友等 8 項管理工作之檢核。	保障資產安全、提升工作效率。

二、政府內部控制之檢討

依上開說明，行政院已責由相關主管機關就其權責部分陸續訂頒內部控制相關規定，要求各機關建立有效內部控制機制，強化內部管理功能，並透過稽核評估職能，維持政府內部控制有效運作，惟因部分機關執行未盡落實，仍有重大違失案件發生，依審計部中央政府、各直轄市及縣市總決算審核報告，96 至 98 年度涉有違失案件遭處分人數，平均每年度達 1,469 人（如表 4），嚴重影響政府形象及公信力。

表 4 96 至 98 年度涉有違失案件遭處分人數

（單位：人）

政府別	96 年度	97 年度	98 年度	合計
中央各部會	865	817	758	2,440
各直轄市及縣市	369	650	948	1,967
總計	1,234	1,467	1,706	4,407

資料來源：審計部中央政府、各直轄市及縣市總決算審核報告

審計部於 97 及 98 年度中央政府總決算審核報告指出，部分機關因內部控制未臻健全，間有施政效能不彰，投入鉅資興建之設施閒置浪費或歲入歲出預算未依既有體制執行，規避監督或逾越法令規定，或於弊端萌生時欠缺有效機制及時防杜暨偵查發現，致發生貪瀆或不法等情事。

鑒於整合強化政府內部控制機制，確能合理確保達成政府整體施政目標與發揮興利及防弊功能，主計總處爰參考國內外公、私部門公認之 1992 年美國 COSO 委員會報告，審慎規劃強化政府內部控制推動作法，以建立政府內部控制整體架構與指引供各機關參考。嗣經簽奉吳前院長敦義於 99 年 10 月 6 日核示，由行政院秘書長邀集相關部會首長籌組成立行政院內控小組，並由主計總處擔任幕僚作業，辦理建制內部控制相關事宜，以及優先整合散見於各主管機關內部控制法令，期以簡明有效方式，逐步推動各機關內部控制機制。

肆、強化政府內部控制機制之現況

行政院為整合強化既有內部控制機制，依據「強化內部控制實施方案」之實施策略，由行政院內控小組透過行政部門縱向協助及橫向聯繫，並採取逐級分工方式推動各項具體作法。在逐級分工方面，分為行政院內控小組、權責機關、主管機關及各機關等 4 個層級之推動單位。所稱權責機關，為主政共通性業務(包括出納與財產管理、政風、主計、人事、行政管考、政府採購及資訊安全，以及公共建設計畫、社會發展計畫與科技發展計畫編審等業務)之機關；所稱各機關，則涵蓋行政院及所屬各機關(構)、學校，國營事業未依現有的法令規定訂定內部控制制度者，亦納入準用。

至於具體推動作法，包括組成內部控制推動單位、訂頒內部控制相關規範、辦理內部控制宣導訓練、檢討強化內部控制作業、設計並維持有效內部控制制度、檢查評估制度執行情形及逐級督導落實執行方案等 7 項重點。茲分項說明辦理情形如下：

一、組成內部控制推動單位

鑒於以往政府行政部門推動內部控制主體不明確，甚至多數機關認為建立內部控制制度僅為會計人員職責，致推動成效不佳。為強化政府內部控制機制，應從行政院、主管機關到各機關，發揮群策群力之統合功能，方能克竟全功，故除組成跨部會之行政院內控小組外，並責成各主管機關及所屬機關，組設內部控制之推動單位。

(一) 行政院內控小組

1. 為強化行政院及所屬各機關(構)、學校之內部控制，實現政府施政效能與發揮興利及防弊功能，依據行政院 99 年 12 月 31 日函頒「行政院內部控制推動及督導小組設置要點」成立行政院內控小組，負責整合並逐步推動內部控制相關事宜(如圖 3)。該要點規範重點包括行政院內控小組之任務、組成方式、開會頻率、工作分組及幕僚作業等(詳附錄 8)，其主要內容如下：

- (1) 行政院內控小組負責統合、協調、規劃及推動內部控制相關事

宜，並督導落實執行，其任務包括：

- A. 強化內部控制實施方案之諮詢審議。
- B. 內部控制制度設計原則之諮詢審議。
- C. 內部稽核作業應行注意事項之諮詢審議。
- D. 內部控制及內部稽核作業落實執行情形之諮詢審議。
- E. 內部控制制度共通性作業範例之備查。
- F. 內部控制其他相關事項之諮詢審議或備查。

(2) 行政院內控小組置召集人 1 人，由行政院秘書長兼任；副召集人 1 人，由主計總處主計長兼任；委員 11 人，除召集人、副召集人為當然委員外，其餘委員由財政部、法務部、行政院人事行政總處、行政院經濟建設委員會、行政院研究發展考核委員會、行政院國家科學委員會、行政院公共工程委員會、金融監督管理委員會等機關首長及行政院法規會主任委員派兼。委員之組成，除考量借重金融監督管理委員會對內部控制之專業經驗及行政院法規會對審議相關制度規定法制作業之專業意見外，其餘機關分別就所主管下列業務，協助整合與其業務有關之內部控制制度。

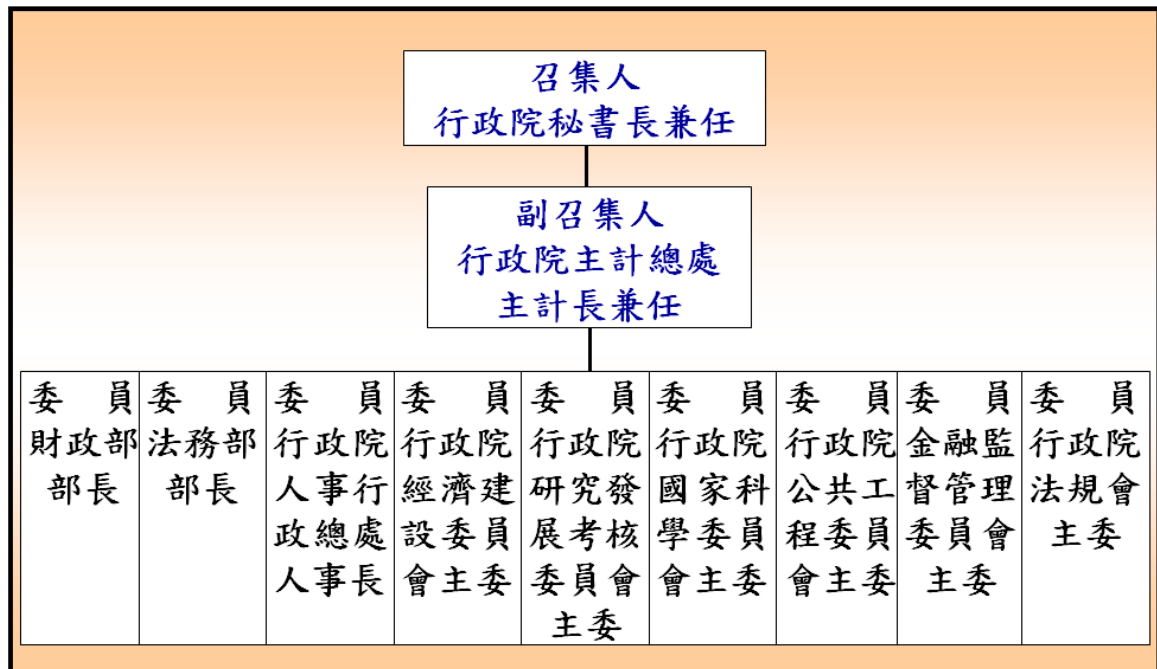
- A. 財政部主管出納、國有公用財產管理業務。
- B. 法務部主管政風、廉政等業務。
- C. 行政院人事行政總處主管人事行政管理等業務。
- D. 行政院經濟建設委員會主管公共建設計畫審議業務。
- E. 行政院研究發展考核委員會主管機關施政績效評估、年度施政計畫管理、風險管理、資訊安全及社會發展計畫審議等業務。
- F. 行政院國家科學委員會主管科技計畫審議業務。
- G. 行政院公共工程委員會主管政府採購及管理業務。

(3) 行政院內控小組以每 3 個月召開 1 次會議為原則，必要時得召開臨時會議，並得指定主管機關提報內部控制及內部稽核作業

落實執行情形，以及視需要邀請相關機關或學者專家列席。

- (4) 行政院內控小組下設工作分組，研擬內部控制規劃、推動作業及綜理各項行政業務，幕僚作業由主計總處辦理。

圖 3 行政院內控小組之組織架構



2. 截至 102 年 10 月底止，行政院內控小組已召開 17 次委員會議，審議通過並以行政院函分行「強化內部控制實施方案」等內部控制規範（如圖 4），同時藉此平台，督促各主管機關檢討改善現有缺失、提報重要議題並督導所屬辦理內部控制作業。

- (二) **各主管機關及各機關：**各機關依據行政院函頒「強化內部控制實施方案」規定應組設內部控制小組，並由副首長以上人員擔任召集人，負責督導推動及執行內部控制各項工作；主管機關並應確實督導所屬落實執行，惟部分主管機關得衡酌所屬機關規模、業務屬性及人員多寡等因素，連同所屬機關一併組設內部控制小組。截至 100 年 4 月底止，各主管機關均已成立內部控制小組持續運作中，其中若干主管機關係併同所屬組設。

圖 4 行政院函頒政府內部控制相關規範



二、訂頒內部控制相關規範

(一) 強化內部控制實施方案

為促使行政院及所屬各機關(構)、學校強化內部控制機制，主計總處於 99 年 12 月 23 日邀集審計部、行政院秘書處(組織調整後已改制分設行政院綜合業務處等各處)、法規會及各主管機關開會研商「健全內部控制實施方案(以下簡稱本方案)」(草案)，獲致具體共識後提報同年 12 月 30 日行政院內控小組第 1 次委員會議討論，案奉主席林前秘書長中森裁示：「原則通過，會後如有修正意見，請於 3 日內提送主計總處檢討修正，再簽院核定後函頒，以資周延」。經依會議決議並綜整委員意見修正後，簽奉吳前院長敦義核定，於 100 年 2 月 1 日以院授主信字第 1000000683 號函分行各主管機關查照並轉知所屬，以作為行政院推動內部控制的上位指引。

嗣因 101 年間行政院組織調整，相關機關名稱變更及參酌法制作業最新體例等，本方案於 101 年 9 月修正部分條文內容。復配合本方案推動工作進程及作業環境變遷，為利各機關落實執行內部控制各項工作，主計總處爰研訂修正草案(主要係將本方案第一項目標「提升施政效能」修正為「實現施政效能」、刪除三級以下機關應將所訂之內部控制制度

及內部稽核作業規定報送上級機關備查之規定、增訂各機關辦理內部控制制度自行評估作業及內部稽核教育宣導，以及修正名稱為「強化內部控制實施方案」，以下續簡稱本方案)提報 102 年 3 月 21 日行政院內控小組第 15 次委員會議討論通過，經綜整與會委員及專家學者意見再予檢討修正後，簽奉江院長宜樺核定，於同年 4 月 29 日以院授主綜字第 1020600199 號函修訂(詳附錄 9)，其主要內容包括：

1. 目的：行政院為合理確保達成政府施政目標、依法行政及展現廉政肅貪之決心，特訂定本方案。
2. 目標：促進合理確保達成實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊等 4 項目標。
3. 實施對象：以行政院及所屬各機關(構)、學校為對象。另鑒於目前少數國營事業未訂定內部控制制度等規範者，仍有準用本方案之必要，爰規定國營事業除已依現有法令規定訂定內部控制制度者，應加強落實辦理外，準用本方案之規定。
4. 推動單位：為強化政府內部控制機制，應從行政院、主管機關到各機關採逐級分工並通力合作，發揮群策群力之統合功能，方能以竟全功，故除規範組成跨部會之行政院內控小組負責規劃、推動內部控制制度並督導落實執行外，亦責成各主管機關及所屬機關，採任務編組方式組設內部控制小組，負責推動及執行本方案相關工作。
5. 實施項目及分工：
 - (1) 行政院內控小組應對主管機關首長、副首長辦理內部控制(含內部稽核)作業宣導；諮詢審議或備查內部控制相關規範(範例)；督導主管機關落實執行內部控制(含內部稽核)工作；諮詢審議或備查主管機關提報內部控制檢討改善情形及落實執行本方案進度。
 - (2) 由各權責機關研訂內部控制制度共通性作業範例，提報行政院內控小組討論通過後分行各主管機關轉知所屬參考。
 - (3) 各機關應辦理內部控制(含內部稽核)教育訓練；檢討強化現有內部控制作業，參採前開共通性作業範例，審視個別性業務之重要

性及風險性，訂定合宜之內部控制制度；規劃及執行內部控制制度自行評估作業，並依政府內部稽核應行注意事項辦理內部稽核工作，另得審視業務之重要性及風險性，訂定內部稽核作業規定。

(4) 主管機關應就本機關及督導所屬辦理本方案所訂事項，其中針對所屬訂定之內部控制制度或內部稽核作業規定屬性質相同者，得為一致規定或指定所屬統一訂定，並彙整內部控制作業檢討改進與落實執行本方案情形，提報行政院內控小組。

(5) 機關首長對推動、落實內部控制(含內部稽核)作業負最終責任。

(二) 內部控制制度設計原則

為利行政院及所屬各機關全體人員設計及執行內部控制制度，實有必要建立適合我國政府機關之內部控制基本觀念及架構，以供各機關作為設計及執行內部控制制度之基礎，主計總處爰參酌我國審計準則第 48 號公報，以及公開發行公司、金融業(包括金融控股公司、銀行業、保險業及證券期貨業)及財團法人等內部控制相關規定暨先進國家規制等，並兼顧政府機關之特性，研訂「政府內部控制觀念架構」(草案)，並於 100 年 4 月 12 日邀集相關領域專家學者研商獲致初步共識，經參採與會人員意見檢討修正後納入「內部控制制度設計原則(以下簡稱本原則)」(草案)作為其附件，以完整規範內部控制觀念、架構及設計步驟等。

復為利行政院及所屬各機關參考政府內部控制觀念架構，據以設計合宜之內部控制制度，主計總處於 100 年 5 月 25 日邀集審計部、行政院秘書處、財政部等權責機關，以及教育部、經濟部、交通部等主管機關開會研商，獲致具體共識後，提報同年 6 月 3 日行政院內控小組第 4 次委員會議討論，案奉主席林前秘書長中森裁示：「除第 5 點修正為『各機關內部控制制度之設計，因考量成本效益，僅能合理促使內部控制目標之達成，無法提供絕對保證。』外，其餘照案通過。」經依會議決議並綜整與會專家學者等意見予以修正後，簽奉林前秘書長中森核定，於 100 年 7 月 4 日以院授主信字第 1000004094 號函分行各主管機關查照並轉知

所屬，以作為各機關設計內部控制制度之依據。

嗣配合行政院組織調整修正機關名稱及行政院內控小組歷次委員會議決定(議)事項，本原則於101年6月7日以院授主綜規字第1010600246號函(詳附錄10)修訂。本原則主要內容包括：

1. 基本概念：各機關應衡酌業務繁簡、規模大小及人員多寡等因素，並考量成本效益、重要性及風險性原則，參考「政府內部控制觀念架構」，據以設計簡明有效且具彈性之內部控制制度。
2. 主要內容：各機關內部控制制度之設計，應包括整體層級目標及機關組織職掌、作業層級目標及機關組織圖、機關分層負責明細表、風險評估、控制作業、監督及自行評估之表件格式等文件，並得視管理需要自行增列。
3. 設計步驟：
 - (1) 確認目標：各機關依既有整體層級目標，透過內部各單位業務職掌，確認其作業層級目標。
 - (2) 風險評估：
 - A. 各機關得參考行政院所屬各機關風險管理與危機處理作業基準及作業手冊之觀念、方法，辨識整體層級與作業層級目標不能達成之因素，分析其影響程度及發生之可能性。
 - B. 各機關進行風險評估時，得參考以往經驗或現行作業缺失，透過量化或非量化方式，分析風險因素之影響及機率，以決定風險等級。
 - (3) 各機關應綜合考量風險評估結果及風險容忍度，就不可容忍之風險，研議及採取適當回應措施，如決定採設計控制作業之方式回應，應及時設計之，以降低該風險等級。對於可容忍之風險，應監督並定期檢討，以確定該等風險仍維持可容忍之程度。
 - (4) 選定業務項目：各機關設計內部控制制度時，應涵蓋內部各單位之業務，並審視各該業務之重要性與風險性，決定納入內部控制制度之業務項目，其中有關共通性業務項目，得參採財政部、法

務部、主計總處、行政院人事行政總處、行政院經濟建設委員會、行政院研究發展考核委員會、行政院國家科學委員會及行政院公共工程委員會所訂共通性作業範例辦理。

(5) 設計控制作業：各機關應針對選定之業務項目，由內部各單位對其承辦作業流程，視業務性質需要，設計控制重點。

(6) 建立評估機制：

A. 例行監督：各機關內部各單位主管應於例行業務督導作業中，及時評估內部控制制度之有效性。

B. 自行評估：各機關應落實整體層級與作業層級自行評估，以適時評估內部控制制度設計及執行之有效性。

C. 稽核評估：各機關應統合或運用施政管考、資安稽核、政風查核、政府採購稽核、人事考核、內部審核及事務管理工作檢核等稽核評估職能，協助審視內部控制制度設計及執行之有效性。

4. 設計限制：各機關內部控制制度之設計，因考量成本效益，僅能合理促使內部控制目標之達成，無法提供絕對保證。

5. 彈性措施：各機關如已建置有效之內部控制程序文件，得納為內部控制制度之一部分。

6. 政府內部控制觀念架構：

(1) 控制環境：塑造機關文化及影響其人員對內部控制認知之綜合因素，為其他 4 項組成要素之基礎。

(2) 風險評估：機關辨識攸關之施政風險、分析該等風險之影響程度與發生可能性，及評量對風險容忍度之過程，據以決定採取控制作業或監督等方式，處理或回應相關風險。

(3) 控制作業：為了合理促使機關達成目標、降低風險，且有助於落實執行機關決策，所訂定之控制規範及程序。

(4) 資訊與溝通：適時有效編製或蒐集資訊，並傳達予相關人員，使其有效履行職責或瞭解責任履行情形。

(5)監督：機關評估內部控制制度設計及執行成效之過程，藉以適時修正改善內部控制制度。

另為協助各機關依本原則設計有效之內部控制制度，主計總處分別以行政院農業委員會動植物防疫檢疫局「斃死豬非法流用管控與防範作業」及財政部臺北市國稅局「營利事業所得稅電腦選案核定進度及管制作業」，設計內部控制制度個別性業務範例，提報 100 年 12 月 20 日行政院內控小組第 8 次及 101 年 3 月 21 日第 9 次委員會議備查通過，經循程序核定分別於 101 年 1 月 10 日及 4 月 30 日以院授主信字第 1010700006 號函及院授主綜督字第 1010600165 號函分行各主管機關查照並轉知所屬。

復為明確高風險名稱與控制作業關係，以及因應「人事費—薪給作業」等跨職能整合範例分行後，須增納跨職能整合業務項目並配合調整自行評估之表件格式以符實需，主計總處爰修正上開範例部分內容，經循程序核定於 101 年 12 月 19 日以院授主綜督字第 1010600532 號函(詳附錄 11、12)分行各主管機關查照並轉知所屬。

(三)內部控制制度共通性作業範例製作原則

依據「強化內部控制實施方案」第肆點之二之(二)規定，財政部、法務部、主計總處、行政院人事行政總處、行政院經濟建設委員會、行政院研究發展考核委員會、行政院國家科學委員會及行政院公共工程委員會(以下簡稱各權責機關)應研訂內部控制制度共通性作業範例，供各機關參採，為使各權責機關之研訂作業明確及一致，主計總處爰研訂「內部控制制度共通性作業範例製作原則(以下簡稱本製作原則)」(草案)，經 100 年 3 月 2 日邀集各權責機關會商修正後，提報 100 年 3 月 30 日行政院內控小組第 2 次委員會議討論通過，並簽奉吳前院長敦義核定，於同年 4 月 19 日以院授主信字第 1000002381 號函分行各權責機關。各權責機關依本製作原則所研訂之 11 項內部控制制度共通性作業範例分別提報行政院內控小組第 7、8、9 次委員會議同意備查，並由各權責機關

自 100 年 12 月起陸續分行各主管機關查照並轉知所屬（如表 5）。

嗣配合行政院組織調整修正機關名稱、行政院內控小組歷次委員會議決定（議）事項，及訂（修）頒之各項內部控制規範等，分別於 101 年 5 月 29 日以院授主綜督字第 1010600203 號函、101 年 12 月 19 日以院授主綜督字第 1010600532 號函及 102 年 4 月 29 日以院授主綜字第 1020600199 號函（詳附錄 13）3 次修訂，其主要內容包括：

1. 為強化共通性內部控制作業，各權責機關就「機關」及「主管機關」作業層級（視業務性質得彈性調整），考量業務之重要性、風險性，以及監察院彈劾與糾正（舉）案件、審計部重要審核意見、上級與權責機關督導、機關辦理內部控制制度自行評估與內部稽核，及近期外界關注事項等，涉及內部控制缺失部分，檢討擬訂共通性作業項目，必要時得會商主管機關決定之。
2. 共通性作業範例之製作，應秉持有效實用原則，將控制作業併入作業流程中設計；另為求格式一致，應以 A4 直式橫書表達；其作業流程並以作業程序說明表為主，作業流程圖為輔，作業流程簡單者，可不另製作流程圖。
3. 作業程序說明表應包含項目編號、項目名稱、承辦單位、作業程序說明、控制重點、法令依據與使用表單，其中作業程序說明欄應列明詳細步驟、作業時程、重要經驗及注意事項等；控制重點欄應列明不可遺漏之程序、步驟或應予特別重視之作業或法令規定等重要環節。
4. 為期簡明有效，共通性作業範例格式採實質重於形式之原則處理，即尚未訂定作業流程之權責機關，按一致之格式，研訂共通性作業範例，目前已訂有作業流程者，可先以現有格式及內容納入共通性作業範例，遇有修正時再適時採用一致之格式。
5. 為落實自我評估機制，並及時因應環境改變，以調整內部控制制度之設計及執行方式，各權責機關應併同製作「內部控制制度自行評估表」，敘明評估重點，供各機關辦理自行評估作業。
6. 各權責機關訂定之共通性作業範例，應函送主計總處綜整提報行政院

內控小組同意備查後，由各權責機關分行各主管機關轉知所屬參採。嗣後應適時配合政府內部控制推動進程所建立之各項規制等，訂(修)定相關共通性作業範例內容；如遇有作業項目或控制重點之增刪修正、或有其他重大修正者，應依前述程序辦理；其餘涉及作業程序說明、法令依據或使用表單等修正者，授權各權責機關修正後逕行分行各主管機關轉知所屬參採。

表 5 內部控制制度共通性作業範例備查分行情形

共通性業務	權責機關	提報行政院內控小組會議備查及分行日期
出納業務	財政部	100.12.20 第 8 次委員會議 101.1.17 分行； 101.12.20 第 13 次委員會議 102.1.25 修正分行
財產管理業務	財政部	100.12.20 第 8 次委員會議 101.2.1 分行
政風業務	法務部	100.11.4 第 7 次委員會議 100.12.13 分行
主計業務	主計總處	100.12.20 第 8 次委員會議 101.1.20 分行
人事業務	行政院人事 行政總處	100.12.20 第 8 次委員會議 101.1.30 分行
公共建設計畫 之編審	行政院經濟 建設委員會	100.12.20 第 8 次委員會議 101.1.13 分行
行政管考業務	行政院研究發 展考核委員會	100.12.20 第 8 次委員會議 101.1.18 分行
社會發展計畫 之編審	行政院研究發 展考核委員會	100.12.20 第 8 次委員會議 101.1.18 分行
科技發展計畫 之編審	行政院國家科 學委員會	100.12.20 第 8 次委員會議 101.1.17 分行
採購業務	行政院公共工 程委員會	100.12.20 第 8 次委員會議 101.2.4 分行； 101.3.21 第 9 次委員會議 101.4.23 修正分行
資訊安全業務	行政院研究發 展考核委員會	101.3.21 第 9 次委員會議 101.4.30 分行

(四) 內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項及範例

為減輕各機關自行設計內部控制制度之歧異及負擔，財政部等權責機關各依「內部控制制度共通性作業範例製作原則」，針對出納與財產管理、政風、主計、人事、行政管考、政府採購及資訊安全，以及公共建設計畫、社會發展計畫與科技發展計畫編審等業務研訂 11 項共通性作業範例，並於提報行政院內控小組同意備查後，由各權責機關分行各主管機關查照並轉知所屬。但機關部分業務(如人事費薪給作業等)涉及不同單位間之合作，致使個別職能共通性作業範例較難以窺其流程全貌，倘未能明確職能分工或訂定關鍵控制重點，恐難防杜以往產生違失弊端事項不再發生，爰有必要進一步訂定跨職能整合共通性作業範例。

為強化機關內部各單位之間不同職能內部控制功能之整合，經主計總處邀集相關機關共同研商後，研訂「內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項」(草案)，提報 101 年 4 月 27 日行政院內控小組第 10 次委員會議討論通過，並簽奉陳前院長沖核定，於同年 6 月 13 日以院授主綜字第 1010600255A 號函送各主管機關查照並轉知所屬(詳附錄 14)，其主要內容包括：

1. 辦理事項及分工：先由行政院內控小組分階段選定共通性作業範例跨職能整合項目及負責整合之主(協)辦機關，交由主辦機關適時邀集協辦機關會商整合範例，送主計總處彙整提報行政院內控小組同意備查後，再由主辦機關分行或會銜協辦機關分行各主管機關轉知所屬參採；各機關參採共通性作業跨職能整合範例，並視業務性質彈性調整後，整合納入內部控制制度。
2. 為期共通性作業跨職能整合範例切合實用且格式一致，特規定相關作業流程之設計原則如下：
 - (1) 作業程序說明表：作業程序說明表為跨職能整合範例的主要表件，關鍵之作業流程應在作業程序說明表中完整表達，因此作業項目涉及個別性業務執行單位者，應補列個別性業務執行單位之作業程序及控制重點。另為利各承辦單位使用之方便性，作業程序說明欄及控制重點欄按承辦單位分項依序填寫，且每一承辦單

位各有1張自行評估表。

- (2)作業流程圖：流程圖係為輔助使用者能更迅速及清楚地對整個流程有完整的概念，因此應以簡明易懂方式繪製執行步驟，儘量不列示註解。流程中的重要決策點(如不同方案之選擇)，在流程圖應以菱形繪製，並應特別注意所選取路徑方向之邏輯合理性。
- (3)控制重點：為有效簡化後續審核端之控管作業，以增進行政效能，宜側重從業務端之源頭管理，並優先針對高風險及低控制成本項目著手，且應避免遺漏涉及職能分工、實體控制等關鍵控制重點。另控制重點之項數，原則不超過作業程序項目三分之一，以免失去控制重心。

行政院依上開注意事項規定，就高風險、已發生重大違失或財務效能不彰之項目，檢討擇定納入「第一階段共通性作業範例跨職能整合項目分工表」進行整合，除由主計總處負責主辦「人事費-薪給作業」、「自行收納收款作業-租金收入作業」、「自行收納收款作業-證照費收入作業」、「自行收納收款作業-票務管理作業」及「物品管理作業」項目外，另由行政院研究發展考核委員會主辦「民間團體申請及結報補(捐)助案件作業」，行政院公共工程委員會負責研訂「採購業務」。其中「人事費-薪給作業」及「採購業務」範例經提報 101 年 4 月 27 日行政院內控小組第 10 次委員會議討論通過，並由主計總處及行政院公共工程委員會分別以 101 年 6 月 4 日主綜督字第 1010600242C 號函(詳附錄 15)及 101 年 6 月 11 日工程企字第 10100190910 號函(詳附錄 16)分行各主管機關並轉知所屬；另「物品管理作業」、「自行收納收款作業-租金收入作業」、「自行收納收款作業-證照費收入作業」及「自行收納收款作業-票務管理作業」，經提報 101 年 12 月 20 日行政院內控小組第 13 次委員會議准予備查，並依會議決定，由主計總處於 102 年 2 月 20 日以主會財字第 1020500103 號函檢送「物品管理作業」(詳附錄 17)，財政部國有財產署於 102 年 2 月 7 日以台財產署管字第 10240003040 號函檢送「自行收納收款作業-租金收入作業」(詳附錄 18)，請各主管機關查照並轉知所屬配合辦理，「自行收納收款作業-證照費收入作業」及「自行收

納收款作業-票務管理作業」則由主計總處以電子郵件通知各主管機關轉知所屬參考（詳附錄 19、20）。

（五）強化內部控制實施方案年度重點工作

為利各機關配合推動「強化內部控制實施方案」，考量內部控制涉及層面廣泛，非一蹴可幾，主計總處前於 100 年 1 月 19 日召開研商推動內部控制相關作業工作圈第 1 次會議，討論實務工作辦理方式，其中與會代表提出機關應逐步建置其內部控制制度，以及優先自監察院糾正（舉）、彈劾案件與審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見涉及內部控制缺失項目中檢討強化內部控制作業等建議，經參酌與會代表意見，並為利各機關辦理內部控制相關工作時有所依循，行政院爰自 100 年度起每年訂頒年度重點工作。「各機關辦理健全內部控制實施方案 100 年度重點工作」於 100 年 3 月 9 日以院授主信字第 1000001456 號函送各主管機關查照並轉知所屬，主要內容包括組成內部控制推動單位、辦理內部控制宣導及訓練、針對監察院及審計部所提內部控制缺失等案件檢討強化內部控制作業，以及逐級督導落實執行內部控制相關工作等。

為賡續辦理前開工作，主計總處於 101 年初研訂「辦理健全內部控制實施方案 101 年度重點工作（以下簡稱 101 年度重點工作）」（草案），並於 101 年 3 月 8 日邀集審計部、內政部及國防部等機關研商，經參酌該等機關意見修正後，提報 101 年 3 月 21 日行政院內控小組第 9 次委員會議討論通過，並簽奉陳前院長沖核定，於 101 年 5 月 1 日以院授主綜規字第 1010600154 號函送各主管機關查照並轉知所屬，其重點工作係以條列方式敘明各機關應辦理事項，內容除賡續辦理內部控制宣導訓練、檢討強化內部控制作業、設計有效內部控制制度、逐級落實執行制度等 4 項重點工作外，並規定各機關應於 101 年底前完成第 1 版內部控制制度，惟配合行政院組織調整者，得延至組織調整生效後 1 年內完成。另鑑於「內部控制制度設計原則」主要在敘明設計內容及步驟，為利各機關於設計內部控制制度時應以合宜有效為前提並注意相關事項，特訂定

「內部控制制度設計應行注意事項」納入 101 年度重點工作之附件。

102 年度為利各機關持續推動「強化內部控制實施方案」所列各項工作，主計總處研訂「強化內部控制實施方案 102 年度重點工作」（草案），除延續 101 年度重點工作之架構，賡續辦理內部控制宣導訓練、就監察院及審計部提出之內部控制缺失等案件檢討強化內部控制作業，以及於規定期限內設計內部控制制度外，並將維持有效內部控制制度與辦理內部控制制度自行評估等納入重點工作，於 102 年 1 月 8 日函請各主管機關表示意見後，經提報同年 3 月 21 日行政院內控小組第 15 次委員會議討論，案奉主席陳秘書長威仁裁示：「原則通過，請參酌審計部及專家學者意見修正，並循程序簽院核定後函頒。」主計總處經依會議決議綜整審計部及專家學者意見修正後，簽奉毛副院長治國核定，於 102 年 4 月 19 日以院授主綜規字第 1020600180 號函送各主管機關查照並轉知所屬（詳附錄 21），其主要內容包括：

1. 辦理內部控制宣導訓練：各機關應持續對全體人員辦理教育訓練。
2. 檢討強化內部控制作業：
 - (1) 各機關應賡續就監察院彈劾與糾正（舉）案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導、機關辦理內部控制制度評估、中央廉政委員會及各機關廉政會報所提相關議題與近期外界關注事項等，涉及內部控制缺失部分，積極檢討。其中 98 年度以後監察院及審計部所提案件尚未完成檢討（改善）者，應優先納入 102 年度檢討。
 - (2) 主管機關應督導所屬檢討強化現有內部控制作業，並於 102 年 10 月底前彙整本機關及所屬之檢討強化內部控制作業情形，填送行政院內控小組幕僚單位。
 - (3) 另各機關經監察院或審計部提出內部控制缺失等案件，主管機關得主動向行政院內控小組提報檢討及策進作為，或由行政院內控小組指定並通知主管機關提報。
3. 設計並維持有效內部控制制度：各機關應依「內部控制制度設計應行

注意事項」設計合宜有效之內部控制制度。除配合組織調整者，應於組織調整生效起1年內設計完成外，其餘已完成者並應定期檢討修正。該注意事項主要內容包括：

- (1) 各機關應依「內部控制制度設計原則」所定之內容及步驟，並參考「內部控制制度設計範例」架構，採由上而下先確認整體及作業層級目標，進而評估無法達成目標之風險因素，以避免遺漏機關潛在之施政風險，再就不可容忍之風險找出業務項目，設計其控制作業，並據以設計合宜有效之內部控制制度。
 - (2) 各機關依據風險評估結果，選定業務項目並據以設計控制作業時，應注意下列事項：
 - A. 共通性業務：共通性作業範例所列作業項目以往曾發生缺失者，應將該作業項目納入內部控制制度；以往未發生缺失者，經風險評估後，屬不可容忍風險範圍之作業項目，應設計其控制作業，納入內部控制制度；屬可容忍風險範圍者，得暫不納入內部控制制度，惟仍應監督並定期檢討，一旦超出可容忍風險範圍，即應依上開方式辦理。
 - B. 個別性業務：以前年度已發生內部控制缺失並檢討完成改善之作業項目，除執行面之缺失，應落實執行外，應即時納入內部控制制度。其餘作業項目，依業務重要性及風險性，並考量成本效益，逐步納入內部控制制度。
 - (3) 鑑於跨職能業務項目因涉及機關內部不同單位（或業務）之作業，為強化源頭管理及整合關鍵控制重點，各機關宜視業務性質增納跨職能整合業務項目以應實需。
 - (4) 各機關應力求內部控制制度之有效運作，並適時檢討強化其內容，倘控制作業、作業流程過於繁多或已不適用者，宜適度精簡、修正或刪除，使其更臻具體、明確及可用。另各機關內部控制制度遇有增刪或修訂時，應由機關首長核可後，逕行修正。
4. 辦理內部控制制度評估作業：於101年度完成組織調整之機關，應於

102年底前辦理評估作業。另針對內部控制制度評估所發現問題須予研謀改進，爰規定各機關辦理評估結果如為部分有效或少部分有效，應就內部控制制度之執行面與設計面進一步採行改善措施。

5. 逐級督導落實執行制度：各機關應落實執行內部控制制度，其中各項控制重點之執行情形，應妥善保存作業軌跡或紀錄，俾利辦理評估作業。主管機關應督導所屬落實執行內部控制制度，並得定期或不定期進行訪查。

(六)各機關內部控制制度自行評估原則

隨著各機關依「強化內部控制實施方案 102 年度重點工作」，陸續有限設計完成內部控制制度，如何維持各機關內部控制制度之有效性，已成為當前重要課題之一。為確保各機關內部控制制度能持續有效運作，行政院雖已分行共通性及個別性業務自行評估表件等範例供各機關辦理作業層級自行評估之參考，惟尚乏對機關整體內部控制制度設計面及執行面之有效性判斷標準，爰有必要建立一套內部控制制度評估工具，以協助各機關辦理內部控制制度自行評估作業，合理確保其內部控制制度之有效性。

鑑於我國民間企業與美國政府均分別訂定「內部控制制度有效性判斷參考項目」與「內部控制管理及評估工具」等判斷標準，復因應機關作業實務需要，主計總處爰研訂「各機關內部控制制度自行評估原則」（草案）（以下簡稱本評估原則），於 101 年 8 月起由邀集部分主計機構組成工作圈小組密集地進行討論。另為能協助各機關有效辦理自行評估，減少各機關自行訂定判斷項目與細項之困擾，主計總處復參考美國 COSO 委員會於 2013 年修訂之「內部控制—整體架構」觀念與所列 17 項原則及相關屬性，並配合我國政府特性及相關法令規定，研訂內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目（如表 6）及其相關細項，納為本評估原則之附件供各機關參考。同時，為利各機關於辦理評估作業之初期推廣施行，原訂判斷細項計 47 項，經檢討刪減 17 項後，保留關鍵判斷細項計 30 項，刪減幅度約 36%；另各機關亦得依業務屬性或管理需

要，增減調整適用之判斷項目及細項。此外，各機關可直接引用現有稽核評估職能之評估結果，作為相關細項判斷有效性之依據。

本評估原則研訂過程中，主計總處經洽詢鄭講座教授丁旺、馬教授秀如、王教授怡心、馬教授嘉應、彭教授火樹、張教授四明及蔡教授博賢等專家學者表示意見或提供建議，並與審計部、內政部入出國及移民署、法務部矯正署、法務部廉政署、人事行政總處等機關召開會議討論，確認內部控制制度自行評估架構（包括整體層級與作業層級），按內部控制 5 項組成要素設計各評估明細表，由下而上評估機關整體內部控制制度有效程度，再彙整成評估總表作成評估結論，並運用整體層級自行評估統計表及作業層級自行評估統計表等表件，透過數學公式運算方式輔助各機關辦理自行評估。此外，鑑於我國民間企業實務作法多數採由內部稽核單位覆核內部控制制度自行評估，且透過複評各單位自行評估結果確有助於協助評估企業內部控制制度之有效程度，爰參酌前開機制明定各機關內部稽核專責單位或任務編組覆核內部控制制度自行評估作業，包括綜整訂定評估計畫、督導評估計畫之執行及複評內部控制制度自行評估結果等，透過複評各單位自行評估結果，以協助機關覆核內部控制之實施狀況，並適時提供改善建議。同時，為順利推動各機關內部控制制度自行評估作業，另請法務部矯正署與內政部入出國及移民署 2 個機關協助訂定實作範例（含評估計畫），提供各機關參考。

**表 6 我國政府內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目
與 2013 年美國 COSO 委員會內部控制原則比較表**

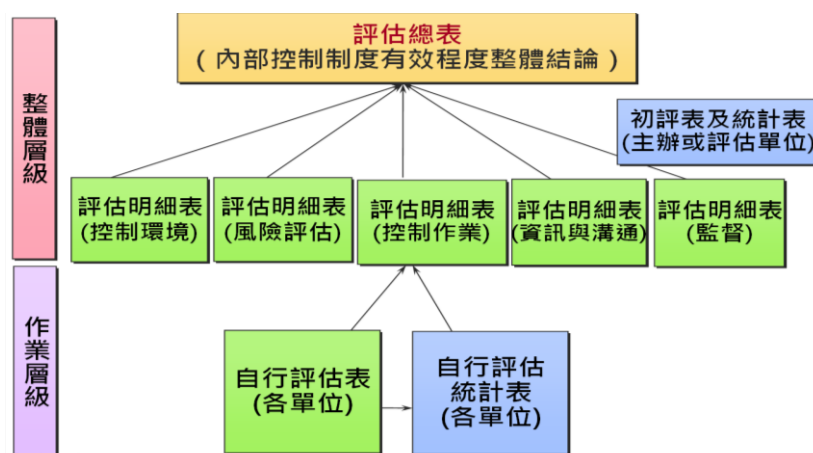
我國內部控制制度整體層級有效性 判斷參考項目		美國 COSO 委員會 2013 年內部控制—整體架構	
項次	判斷項目	項次	原則
1.1	遵循公務倫理 型塑機關文化	1	廉正與倫理價值—組織展現對建立廉正與倫理價值觀的承諾。
1.2	支持內部控制 精進重點工作	2	行使監督責任—董事會展現其與管理階層之間的獨立性，並負責監督內部控制制度的建立與執行。

我國內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目		美國 COSO 委員會 2013 年內部控制—整體架構	
1.3	落實考核獎懲 強化人事管理	3	建立架構、授權與責任—管理階層在董事會的監督下，建立起組織架構、報導體系及適當的授權與責任，俾達組織目標。
		4	展現適任的承諾—組織展現吸引、培養及留任人才的承諾，以符組織目標。
2.1	確認施政目標 發掘潛在風險	5	確認攸關目標—組織很清晰地確認其目標，以供辨識及評估與目標有關的風險。
		6	落實課責—組織為追求目標之達成，對各成員賦予內部控制的責任。
2.2	評量風險等級 因應重大改變	7	辨識及分析風險—組織辨識及分析其內部各單位(有礙達成目標)之風險，以作為決定該等風險如何管理之基礎。
2.3	評估政風狀況 加強風險預防	8	評估舞弊風險—組織於評估(目標達成之)風險時，應考量發生舞弊的可能性。
		9	辨識及分析顯著的變化—對於各種改變，組織辨識與評估其有無可能對內部控制制度產生重大影響。
3.1	慎選控制作業 降低風險程度	10	慎選及發展控制作業—組織慎選及發展出控制作業，以將(達成目標的)風險降低至可容忍之程度。
3.2	落實控制作業 確保有效管控	11	以政策與程序來推動—組織藉由政策與程序來執行控制作業，透過政策確認各相關業務之期望目標，並經由相關程序促成政策之遂行。
3.3	運用資訊系統 強化控制作業	12	資訊科技一般控制—組織慎選及發展出適用於資訊科技環境之一般控制作業，以協助達成組織目標。
4.1	建立內部溝通 履行內控職責	13	善用攸關資訊—組織蒐集或編製及使用攸關且高品質的資訊，以支持其他內部控制組成要素的運作。
		14	內部溝通—組織與內部人士充分溝通，用以支持其他內部控制組成要素運作的必要資訊，包括內部控制的目標及責任。
4.2	建立外部溝通 促進多方交流	15	外部溝通—若有影響內部控制其他組成要素運作之事項，組織要與外部人士溝通說明。
5.1	落實監督機制 強化內控制度	16	持續性及(或)個別評估—組織慎選、發展及執行持續性評估及(或)個別評估，以確認內部控制各組成要素是否存在並發揮功能。
5.2	報告內控缺失 檢討改善追蹤	17	評估及報導缺失—組織於評估時所發現之內部控制缺失，及時向負責採取改正作為的人員溝通；必要時，向高階主管及董事會報告。

本評估原則於 102 年 3 月 21 日提報行政院內控小組第 15 次委員會議討論通過，經綜整與會委員及專家學者意見後，簽奉江院長宜樺核定，連同法務部矯正署實作範例於 102 年 5 月 20 日以院授主綜督字第 1020600235 號函分行各主管機關轉知所屬（詳附錄 22、23）；至內政部入出國及移民署院範例則於 102 年 8 月 14 日以院授主綜督字第 1020600371 號函分行各主管機關轉知所屬（詳附錄 24）。本評估原則主要內容包括：

1. 訂定自行評估架構（如圖 5）：為配合美國 COSO 委員會所發布內部控制整體架構之最新發展趨勢，明訂各機關應按整體與作業 2 個層級評估內部控制制度之有效性，並提供完整之評估工具供各機關參考及彈性運用，包括評估總表、各要素評估明細表、整體層級初評表及統計表、作業層級自行評估表及統計表等表件，以落實自我監督機制。
2. 規範作業層級自行評估作法：以各機關單位主管角度，就內部控制制度所列各該單位業管之控制作業項目，依其設計作業層級自行評估表件或運用行政院頒行共通性及個別性業務之作業層級自行評估表件與範例，辦理評估各控制重點設計及執行之有效性，各機關內部控制小組應綜整作業層級自行評估表，並得編製成自行評估統計表，作為評估整體層級控制作業之參據。此外，各機關內部各單位辦理作業層級自行評估，應檢附載有評估情形及結論之自行評估表，併同各項評估重點執行軌跡之佐證資料，簽報單位主管簽章。

圖 5 內部控制制度整體層級與作業層級自行評估過程



3. 規範整體層級自行評估作法：以機關首長角度，按內部控制 5 項組成要素，以各機關所訂定之內部控制制度整體層級有效性判斷項目與細項為主軸，評估機關整體內部控制制度運作情況與是否能促使達成機關整體層級目標。本評估原則為減少各機關自行訂定判斷項目與細項之困擾，明訂各機關內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目，提供各機關參考，惟考量各機關之業務屬性或有不同，本判斷細項係以一般性通用原則訂定，各機關可另依業務屬性或管理需要，增減調整適用之判斷項目及細項。
4. 衡量設計面與執行面有效程度：為利各機關評估內部控制制度之有效性，針對設計面「制度是否良好」與執行面「制度是否落實執行」判斷有效程度，分列為「良好、大部分良好、部分良好、少部分良好」與「完全落實執行、大部分落實執行、部分落實執行、少部分落實執行」等選項，以利後續檢討評析與規劃策進作為。此外，為降低各機關認定上開各類有效程度之歧異，本評估原則訂定相關建議標準如次：
- (1) 「良好」或「完全落實執行」：無內部控制缺失，對機關內部控制目標之達成，有具體成效。
 - (2) 「大部分良好」或「大部分落實執行」：有內部控制缺失，但不甚顯著，仍可達成機關內部控制目標。
 - (3) 「部分良好」或「部分落實執行」：有顯著內部控制缺失，致有礙機關部分內部控制目標之達成。
 - (4) 「少部分良好」或「少部分落實執行」：有內部控制重大缺失，嚴重影響機關之運作及阻礙機關內部控制目標之達成。
5. 判斷整體內部控制制度有效程度：各機關於前開評估總表分別就 5 項要素「設計面」與「執行面」判斷其有效程度，且參酌表 7 之判斷標準，透過兩者交集所得結論，認定機關整體內部控制制度有效性，並按下列 3 種結論類型於評估總表之整體結論欄內擇一敘明：
- (1) 「有效」：無內部控制缺失或有內部控制缺失但不甚顯著，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保內部控制目標之達成

(如：表 7 所列 A、B、E、F 等情形)。

(2) 「部分有效」：存有顯著內部控制缺失，但未嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保部分內部控制目標之達成（如：表 7 所列 C、G、I、J、K 等情形）。

(3) 「少部分有效」：存有內部控制重大缺失，且嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行難以合理確保內部控制目標之達成（如：表 7 所列 D、H、L、M、N、O、P 等情形）。

表 7 內部控制制度整體層級有效程度之判斷標準表

設計面 執行面	良好	大部分良好	部分良好	少部分良好
完全落實執行	有效 (A)	有效 (B)	部分有效 (C)	少部分有效 (D)
大部分落實執行	有效 (E)	有效 (F)	部分有效 (G)	少部分有效 (H)
部分落實執行	部分有效 (I)	部分有效 (J)	部分有效 (K)	少部分有效 (L)
少部分落實執行	少部分有效 (M)	少部分有效 (N)	少部分有效 (O)	少部分有效 (P)

6. 運用數學公式輔助自行評估：為客觀反映機關內部控制有效情形，各機關可運用整體層級評估統計表，透過各內部控制要素、判斷項目及細項之重要性衡酌設定權重比例（或參酌行政院內控小組之幕僚單位建議數值），並依評估程度標準³，運用加權比例法之數學公式運算，以輔助辦理自行評估作業。

7. 內部控制重大缺失案件：為使各機關完整評估整體內部控制制度之有效性，針對各機關涉及內部控制重大缺失（含當年度已改善完成）之案件，於評估總表所附「內部控制重大缺失案件及改善計畫」及各明細表內敘明其改善措施、預計（完成）改善時間以及追蹤改善情形等。

3 按「完全落實執行」、「大部分落實執行」、「部分落實執行」、「少部分落實執行」等四個層次，依序設計基準數值，如：以 1 分為滿分，其數值分別為 1、0.8、0.5、0.2 分。

其重大缺失之認定，明訂以內部控制 5 項要素為判斷基礎，例如：控制環境無法預防舞弊發生、風險評估未辨識出重要風險項目、對已辨識出的風險缺乏有效控制作業、未能避免錯誤資訊之傳遞、未落實監督內部控制制度設計與執行情形等；另佐以已發生下列各項內部控制缺失之嚴重程度等為參考依據。

- (1) 有礙機關達成使命、施政效能不彰、斲傷政府形象、損及民眾權益、明顯違反法令規定、貪瀆公款、侵占財物或濫用職權等情事。
 - (2) 監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見之案件，涉及內部控制缺失部分。
 - (3) 審計部中央政府總決算審核報告所列重要審核意見，涉及內部控制缺失部分。
 - (4) 其他外界關注事項，涉及內部控制缺失部分。
8. 明訂自行評估作業流程：為利各機關瞭解如何辦理自行評估作業之步驟，以流程圖列示機關內部相關單位於前置階段、初評階段及複評階段等辦理階段應辦理之作業事項（如表 8），包括前置階段明訂由內部稽核專責單位或任務編組研擬自行評估計畫（含評估期間、範圍及辦理次數等，必要時敘明抽核方式）據以辦理；初評階段明訂整體層級方面各機關得參採運用整體層級初評表、評估統計表及其計算範例輔助辦理自行評估，作業層級方面各單位就業管控制作業項目，依據自行評估計畫訂定之評估方式，填報評估情形及收集各項評估重點執行軌跡之佐證資料，並由內部控制小組彙整作業層級統計表；複評階段明訂各機關由內部稽核專責單位或任務編組辦理複評機制。

表 8 內部控制制度自行評估各辦理階段作業流程

單 位	辦理階段			
	前置階段	初評階段		複評階段
		作業層級	整體層級	
評估單位或各單位（含自行評估單位）		依據自行評估計畫就業務管控制作業項目辦理評估作業，填報自行評估表載明評估情形及蒐集各項評估重點執行軌跡之佐證資料，簽報單位主管簽章後送內部控制小組。	依業務權責評估相關判斷細項之有效程度。	
主辦單位（含內部控制小組）		內部控制小組綜整內部各單位自行評估表後編製作業層級自行評估統計表，作為評估整體層級控制作業要素之參據。	依業務權責評估相關判斷項目之有效程度。	
內部稽核專責單位或任務編組	綜整自行評估計畫與確認各單位分工。			1. 辦理複評（包括作業及整體層級）後提出意見，認定相關內部控制重大缺失案件。 2. 綜合評析作成內部控制制度有效程度整體結論。
機關首長	1. 指派適任之評估單位及主辦單位。 2. 核定自行評估計畫。			內部控制制度有效程度整體結論簽報機關首長。

(七)政府內部稽核應行注意事項

綜觀美國等先進國家政府為合理確保各機關內部控制持續有效實施，多在組織內部設置 3 道防線，第 1 道防線係由各單位自行評估，第 2 道防線為透過稽核評估職能進行複核，第 3 道防線則由獨立內部稽核專責單位實施內部稽核，藉此 3 道防線之建立，協助各機關全面檢視評估內部控制制度之有效性，以達組織治理之目標。

鑑於政府內部控制工作之推動，內部稽核扮演不可或缺的監督角色，對其整體推動成效亦具有舉足輕重之影響，行政院籌思建置適合我國政府機關之內部稽核單位，爰由行政院研究發展考核委員會與行政院人事行政總處就機關內部稽核設置之可行方案及相關配套措施等進行研議，經提報 101 年 12 月 20 日行政院內控小組第 13 次委員會議決議略以：囿於本次行政院組織改造人力精實原則，在不增加員額之原則下，有關各機關稽核職能之設置，建議短期仍維持現行稽核評估職能分工機制，必要時可採任務編組方式辦理，俟行政院組織改造目標達成且各新機關運作一段時間後，再視機關運作情形衡酌組織、業務規模及屬性，納入未來政府內部控制相關機制之規劃。

另依主計總處於 101 年委託國立政治大學鄭講座教授丁旺等研究團隊辦理「推動強化政府內部控制發展策略之研究」結果，其中就內部稽核職能設置方面亦指出，鑑於我國與美、日等國家國情及行政機關體制不同，且我國現行政府機關之稽核組織係採分工制，分別由研考、資訊、政風、採購、人事、會計及總務(秘書)單位等依據相關法令規定辦理稽核評估，其運作情形尚稱順利，短期而言，建議內部稽核單位可採任務編組方式辦理，並由綜合規劃(研考)單位擔任內部稽核幕僚作業，協調各項稽核評估職能共同合作完成內部稽核工作；未設置內部稽核任務編組之機關，則由上級機關統籌辦理內部稽核工作，惟該機關仍須指定專人為聯繫窗口，就稽核發現及內部控制缺失改善情形等相關事項，與上級機關內部稽核單位持續溝通，以提升整體稽核效果。中長期推動方向，則建議宜視實際需要於二級或三級機關設置專責之內部稽核單位，並應培訓專業之內部稽核人員，以有效發揮整體內部稽核效果。

為協助各機關有效執行內部稽核工作，主計總處針對內部稽核職能之設置及內部控制小組後續運作方式，提報 101 年 12 月 20 日行政院內控小組第 13 次委員會議討論，獲致決議略以，請參酌專家學者及與會委員代表所提意見，並在國立政治大學相關研究結論之基礎上，據以研訂相關規範。又與會專家學者建議，鑑於內部控制之關鍵在於管控機關內之不確定性，亦即管理風險，因此在探討內部稽核之設置、運作方式及適任之幕僚單位時，應將風險管理之概念納入考量。現階段政府機關無法單獨設立內部稽核專責單位及增加員額，僅能就現行之組織架構中，選擇一個單位來辦理內部稽核幕僚作業，綜合規劃（研考）單位係負責綜理機關內部統合協調之工作，故宜由其擔任內部稽核幕僚單位。主計總處爰依前開結論，就機關內部稽核設置及運作方式研議下列重點作法，並於「政府內部稽核應行注意事項」（草案）（以下簡稱本注意事項）中規範。

1. 將各機關內部控制監督機制整合成 2 道防線：第 1 道防線係將自行評估整併現行稽核評估職能之評核，第 2 道防線則由內部稽核專責單位或任務編組辦理內部稽核工作。為符合我國國情及政府組織運作現況，即整合前開國外 3 道防線機制，以有效整合人力及發揮稽核功能。
2. 內部稽核幕僚作業原則由綜合規劃單位擔任：政府部門面臨之風險與私部門不同且較為複雜，私部門的風險主要來自財務層面之問題，而政府部門最大的風險來源是外在環境的變動及政策之制定與推展，非財務面之問題。政府部門如僅著重財務層面之內部控制將難以妥善處理風險及達成施政目標，因此，妥善管理風險是政府當今面臨之最嚴肅課題，要讓政府內部控制發揮功能，風險管控為首要任務。內部稽核應以風險為導向，管控機關風險並確保達成機關施政目標。由於綜合規劃（研考）單位職司施政計畫與目標之設定、績效評核及風險管理等業務，故由綜合規劃（研考）單位擔任內部稽核幕僚，可協助各機關將內部控制制度內化於風險管理，有效控管施政風險。

主計總處經依據上揭行政院內控小組相關決議，並參考「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」及「國際內部稽核執業準則」等資料，

研訂本注意事項，嗣於 101 年 9 月 21 日及 102 年 3 月 7 日會商各主管機關及各項稽核評估職能權責機關，依會商結果修正並提報 102 年 3 月 21 日行政院內控小組第 15 次委員會議討論通過，經綜整與會委員及專家學者意見再予修正後，簽奉江院長宜樺核定，於 102 年 5 月 3 日以院授主綜督字第 1020600189 號函分行各主管機關查照並轉知所屬(詳附錄 25)。其主要規定包括：

1. 成立內部稽核專責單位或任務編組

各機關未設置內部稽核專責單位者，應設置內部稽核任務編組，該任務編組得採單獨設置內部稽核小組(由副首長以上人員擔任召集人)，或由內部控制小組執行，但業務屬性單純者得併由上級機關統籌辦理。其幕僚作業原則由綜合規劃(研考)單位辦理，惟機關首長得視機關屬性與業務特性指定適當單位辦理。各機關內部稽核工作得視業務需要，調度現有稽核評估職能單位人員及主要核心或高風險業務單位人員辦理，該等人員並應避免針對目前服務單位或承辦業務執行稽核。

2. 覆核內部控制制度自行評估作業

內部稽核專責單位或任務編組應綜整訂定自行評估計畫、督導自行評估計畫之執行及複評內部控制制度自行評估結果等。辦理複評時，如稽核評估職能單位人員已辦理初評者，得直接引用其評核意見，並應依據複評結果，作成內部控制制度有效程度整體結論後簽報機關首長。

3. 規劃及執行內部稽核工作

內部稽核工作可分為年度稽核及專案稽核等 2 大類，年度稽核係按風險評估結果擇定每年應辦理稽核之業務或事項進行稽核；專案稽核則係針對指定案件、異常事項或外界關注等可能存有高風險之事項進行稽核。稽核工作之規劃及執行，包括擬定稽核計畫、蒐集稽核佐證資料及製作稽核紀錄等事項。稽核計畫應於執行前簽報機關首長核定，受查者應全力配合提供稽核所需資料並詳實答覆，稽核人員並得以抽核方式辦理內部稽核工作，其稽核情形應正確完整記錄並檢附佐

證資料，做成稽核紀錄。稽核報告原則於稽核工作結束後 2 個月內完成，並就稽核發現之優點、缺失及改善建議，於簽報機關首長核定後送各受查單位。

4. 追蹤複查稽核結果及內部控制缺失

內部稽核專責單位或任務編組應針對當年度機關辦理內部控制制度自行評估結果及內部稽核發現缺失事項，追蹤複查其改善情形，連同截至當年度止監察院彈劾與糾正(舉)或提出其他調查意見之案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導等所列待改善事項，涉及內部控制缺失部分，作成追蹤複查表，簽報機關首長核定。

5. 落實執行誠正稽核

內部稽核專責單位或任務編組應對潛在風險業務保持警覺，並掌握可能涉有公帑損失、浪費等不法或不當情事，稽核結果如發現有不法或不當情事者，應簽報機關首長責請相關稽核評估職能單位人員進一步查處。

(八)擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則

為擇定主管機關依「強化內部控制實施方案」第肆點之二之(四)之 5 規定，向行政院內控小組提報本機關及所屬檢討現有內部控制作業，所發現之重大缺失及督導改善情形，以及該方案執行進度與落實執行內部控制作業情形，主計總處研訂「一百年度擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則」(草案)，於 100 年 3 月 22 日召集相關機關會商通過後，提報同年 3 月 30 日行政院內控小組第 2 次委員會議討論，案奉林前秘書長中森裁示：「原則通過，並依照與會委員所提意見檢討修正後，循程序簽院核定後函頒。」主計總處經依會議決議綜整與會委員意見修正後，簽奉吳前院長敦義核定，於 100 年 4 月 19 日以院授主信字第 1000002392 號函送各主管機關並轉知所屬。

另為落實逐級督導，嗣於 101 年 6 月 27 日以院授主綜規字第 1010600286 號函頒「擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原

則」(以下簡稱本提報原則)，除將前開「一百年度擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則」所列目的、提報時間及範圍、優先提報議題、擇定主管機關方式及提報內容等予以檢修納入本提報原則賡續規範外，再增訂逐級提報方式、主管機關提報程序及格式等，以資完整。本提報原則於102年4月29日以院授主綜字第1020600199號函修正(詳附錄26)。其主要規定包括：

1. 提報範圍：請各機關除就已發生內部控制缺失之議題積極檢討強化外，為進一步鼓勵各機關防範發生內部控制缺失而主動提出策進作為，爰提報範圍涵括主動提出策進作為以防杜內部控制缺失發生與涉及內部控制缺失待積極檢討等2類，以臻明確。
2. 優先提報議題：以外界關注或案情複雜、已建立機制且有具體成效可供借鏡、財務(物)重大損失或重大缺失重複發生等3類為優先提報議題。
3. 逐級提報、擇定方式及提報時間：為強化逐級督導及提報機制，各機關組設之內部控制小組應先就提報範圍之議題自行檢討，重大案件並於主管機關內部控制小組提出檢討報告及追蹤策進作為，再由主管機關就符合優先提報議題之案件，提報行政院內控小組；另由行政院內控小組考量外界關注等指定主管機關提報，並配合行政院內控小組召開委員會議期程安排提報。
4. 主管機關提報程序及格式：
 - (1)提報資料須經各主管機關內部控制小組討論通過，列席行政院內控小組委員會議報告時，由該小組召集人以上人員與會。
 - (2)另為促使提報資料體例一致，爰配合前揭2類之提報範圍，規範其提報格式。其中提報範圍涉內部控制缺失者，應將相關成因及其檢討與策進作為，按內部控制整體架構逐項歸類及分析，俾使表達內容更臻具體明確。

(九)辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項

為落實各機關辦理內部控制宣導及教育訓練，依「強化內部控制實施方案」及行政院內控小組第2次委員會議決議，主計總處爰研訂「辦

理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項」(草案)，經 100 年 4 月 21 日邀集行政院內控小組之組成機關會商討論後，復經提報 100 年 4 月 29 日行政院內控小組第 3 次委員會議討論通過，簽奉吳前院長敦義核定，於同年 5 月 27 日以院授主信字第 1000003260 號函分行各主管機關查照並轉知所屬。復配合行政院組織調整修正機關名稱等，嗣於 101 年 9 月 13 日以院授主綜管字第 1010600386A 號函及 102 年 4 月 29 日以院授主綜字第 1020600199 號函(詳附錄 27) 2 次修訂，其主要內容包括：

1. 行政院內控小組辦理項目：

- (1) 適時辦理各主管機關首長之宣導，使各主管機關首長瞭解內部控制之重要性，以獲取共識及支持。
- (2) 適時邀集各主管機關內部控制小組召集人及幕僚單位主管，宣導內部控制之重要性及實施作法，以督導及統合內部各單位落實執行強化內部控制實施方案各項工作。
- (3) 持續舉辦「政府內部控制種子教師研習班」課程，遴選各機關中高階人員參訓，以充實各機關內部控制宣講人力。

2. 各機關應定期或不定期對全體人員辦理教育訓練；各主管機關除辦理本機關之教育訓練外，應適時對所屬辦理宣導，並督導所屬辦理教育訓練工作；另得衡酌所屬之規模大小、業務繁簡及人員多寡等因素，由主管機關或指定所屬集中辦理全體人員之教育訓練。

3. 行政院內控小組與各機關辦理內部控制宣導及教育訓練時，可錄製講習實況為數位教材，分送運用。各機關並得依業務特性，參考主計總處網站內部控制專區之相關資訊，自行製作適當訓練教材。

(十)第一階段試辦簽署內部控制制度聲明書推動計畫

內部控制制度聲明書(以下簡稱內控聲明書)之簽署，主要係依據機關內部控制制度自行評估結果與內部稽核報告，以及參考監察院與審計機關等外部意見辦理。鑑於機關首長簽署內控聲明書有助於強化對內部控制之落實及肩負其責任，復因應外界敦促行政院積極研議行政機關簽署內控聲明書事宜，為順利推動各機關簽署內控聲明書相關作業，行政

院爰規劃採試辦方式，循序漸進推動各機關簽署內控聲明書各項工作，希藉由試辦過程適時檢修相關配套機制及研擬後續可行作法。主計總處隨即配合研訂「第一階段試辦簽署內部控制制度聲明書推動計畫」（草案），另考量試辦作業須有明確及一致之處理原則，故併同研訂「試辦機關內部控制制度聲明書處理原則」納入推動計畫。上開推動計畫草案經洽商審計部及試辦機關，並參酌該等機關意見修正後，提報102年6月5日主計總處內部控制小組第11次會議討論通過，復經提報同年6月24日行政院內控小組第16次委員會議討論通過後，簽奉江院長宜樺核定，於同年102年8月2日以院授主綜規字第1020600360號函分行6個試辦機關（詳附錄28），其主要內容包括：

1. 試辦機關：考量行政院及所屬機關組織改造作業尚在進行，機關需於組織職掌確定後，據以設計符合業務實況之內部控制制度，爰選定若干組織調整已定案且依規定設計完成內部控制制度之二級或三級機關，參與第一階段試辦，包括主計總處、法務部、臺灣高等法院檢察署、法務部矯正署、內政部入出國及移民署、國立故宮博物院等6個機關。
2. 內控聲明書簽署依據：試辦機關內控聲明書之簽署應依「各機關內部控制制度自行評估原則」之整體結論，以及依「政府內部稽核應行注意事項」之內部稽核報告與追蹤複查情形，並參考監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見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之案件，針對機關整體內部控制制度設計及執行之有效程度提出合理確認，以確保達成內部控制之實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全與提供可靠資訊等4項目標。
3. 內部控制重大缺失之認定：內部控制自行評估及內部稽核之結果，係以內部控制5項組成要素為判斷基礎，如：控制環境無法預防舞弊之發生、風險評估過程未能辨識出重要之風險項目、對已辨識出的風險缺乏有效之控制作業、未能避免錯誤資訊之傳遞及未落實監督內部控制制度之設計與執行情形等。另佐以已發生下列各項內部控制缺失之嚴重程度等作為參考依據：

- (1)有礙機關達成使命、施政效能不彰、斲傷政府形象、損及民眾權益、明顯違反法令規定、貪瀆公款、侵占財物或濫用職權等情事。
 - (2)監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見之案件，涉及內部控制缺失部分。
 - (3)審計部中央政府總決算審核報告所列重要審核意見，涉及內部控制缺失部分。
 - (4)其他外界關注事項，涉及內部控制缺失部分。
4. 內控聲明書之類型：按試辦機關於聲明日（即年度終了日）整體內部控制制度設計及執行之有效程度，區分為下列3種類型：
- (1)「有效」：無內部控制缺失或有內部控制缺失但不甚顯著，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保內部控制目標之達成。
 - (2)「部分有效」：存有顯著內部控制缺失，但未嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保部分內部控制目標之達成。
 - (3)「少部分有效」：存有內部控制重大缺失，且嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行難以合理確保內部控制目標之達成，並應於內控聲明書之附表揭露內部控制重大缺失情形及其改善計畫。
5. 計畫期程：試辦機關原則應於102年度終了（102年12月31日）前完成內部控制制度自行評估複評作業及辦理內部稽核工作，並原則於複評作業與稽核工作結束後2個月內，作成102年度自行評估內部控制制度有效程度之整體結論與內部稽核報告；另併同審計部於103年7月底前提供中央政府總決算審核報告所列審核意見涉及內部控制缺失案件，於103年8月底前就102年度相關缺失之改善情形作成追蹤複查表，及確定應揭露之重大缺失項目，由內部稽核專責單位或任務編組之幕僚單位擬具102年度內控聲明書，簽請機關首長及副首長共同簽署後，於各該機關網站公開揭露。

另為減少試辦機關在評估判斷是否屬內部控制重大缺失，以及以前年度缺失事項是否完成改善或與審計部認定產生歧異，特於行政院函頒

該推動計畫之公文中，要求試辦機關針對審計部中央政府總決算審核報告所列重要審核意見，可於接獲通知時透過聲復辦理情形或主動洽詢等方式，就是否涉及內部控制重大缺失及上年度重要審核意見追蹤查核情形等與審計部溝通；另審計部中央政府總決算審核報告所列重要審核意見，如提出機關內部控制機制未發揮應有效能等意見時，應納入出具內控聲明書之重要參考依據。

三、辦理內部控制宣導訓練

鑒於控制環境為奠定良好內部控制之基礎，而機關首長對推動內部控制制度之重視與支持，以及所有同仁公務操守與倫理價值觀念之建立與維持，更是影響控制環境良窳之重要因素，故行政院及所屬各機關(構)、學校應依「辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項」持續對全體人員辦理宣導及教育訓練。茲就各層級推動單位辦理情形分述如下：

(一) 行政院內控小組

1. 為獲取機關首長共識及支持，俾利整合及推展內部控制各項工作，將機關首長推動內部控制應行注意事項納入行政院人事行政總處編印之「機關首長服務手冊」中規範，並於 100 年 4 月行政院會議向各部會首長宣導推動內部控制情形，以爭取各部會首長支持；同年 5 月對各主管機關內部控制小組召集人及幕僚單位主管與主要三級機關(構)首長等宣講強化內部控制機制；101 年 2 月行政院政務首長研討會及同年 7 月「廉政倫理與反貪腐座談會」對各政務首長報告內部控制辦理情形。
2. 為利各機關自辦宣講，截至 102 年 10 月底止，已舉辦 11 期種子教師研習班、3 期內部控制專案小組幕僚單位主管研習班及 6 期內部控制制度自行評估研習班，以充實各機關內部控制宣講人力。復為減輕各機關施訓負擔，並錄製「內部控制基本觀念」、「行政院推動內部控制作業辦理情形」、「內部控制制度自行評估」等課程之數位教材，分別在 100 年 7 月、102 年 9 月上載於公務人力發展中心「e 等公務園」，供各機關人員線上數位學習；截至 102 年 10 月底止已

有 8 萬 5 千 1 百人選修內部控制數位學習課程並取得學習時數認證。

3. 另編製內部控制教材範例 7 篇及蒐集 68 則違失案例，並以「內部控制概念」為主題，製作政府內部控制中、英文宣導短片登載於主計總處網站內部控制專區（如圖 6），供各機關參用，使各機關瞭解政府內部控制的作法與重要性，進而強化內部控制機制。

圖 6 行政院主計總處網站專區網頁



- (二) 各主管機關及各機關：各機關應定期或不定期對全體人員辦理內部控制教育訓練，各主管機關並應依各年度重點工作規定，持續督導所屬辦理各項宣導及教育訓練，並得衡酌所屬之規模大小、業務繁簡及人員多寡等因素，由本機關或指定所屬集中辦理全體人員之教育訓練。

四、檢討強化內部控制作業

維持有效之內部控制制度，有賴於各機關確實針對現存內部控制缺失、監察院與審計部所提意見，以及外界關注焦點等深入檢討，並依據檢討結果修正控制重點並落實執行，以收防弊及興利之效。各層級推動單位辦理情形如下：

- (一) 行政院內控小組：為協助機關深入檢討受外界關注、財務(物)重大損失或內部控制制度重大缺失等案件，並將檢討結果逐步納入內部控制制度，以收防弊及興利之效，爰請各主管機關主動選定議題提報行政院

內控小組，且自行政院內控小組第 7 次委員會議開始邀請專家學者與會，深入診斷主管機關提報之議題，並由主計總處視議題需要，先行召開會前會，使各機關後續檢討策進作為更臻周妥有效。截至 102 年 10 月底止，已由衛生福利部（原行政院衛生署，已於 102.7.23 改制）、行政院農業委員會、外交部、教育部、內政部、國防部及經濟部等提報「所屬醫院醫療採購弊案檢討與策進作為」等 19 項議題(如表 9)。

表 9 各主管機關提報議題情形一覽表

提報機關	提報議題	提報行政院內控小組會議
衛生福利部	所屬醫院醫療採購弊案檢討與策進作為	100.4.29 第 3 次委員會議
行政院農業委員會	斃死豬非法流用管控與防範作為	100.6.3 第 4 次委員會議
外交部	駐外館處公務車換購之檢討與策進作為	100.7.13 第 5 次委員會議
行政院農業委員會	土石流防災整備與應變作為	100.8.23 第 6 次委員會議
教育部	國立成功大學研究費詐領案之檢討與策進作為	100.8.23 第 6 次委員會議
內政部	內政部社會福利服務補助作業之現況檢討與策進作為	100.11.4 第 7 次委員會議
國防部	國軍採購作業檢討及策進作為	100.11.4 第 7 次委員會議
衛生福利部	全民健保節流措施	100.12.20 第 8 次委員會議
國立故宮博物院	故宮線上遊戲採購案檢討與策進作為	100.12.20 第 8 次委員會議
客家委員會	地方客家文化館舍閒置與低度利用改進作為	101.3.21 內控小組會前會
經濟部	漢翔航空工業公司業務承攬之內部控制制度檢討及策進作為	101.3.21 第 9 次委員會議
財政部	被占用國有非公用土地加強處理作業內部控制作業報告	101.4.27 第 10 次委員會議

提報機關	提報議題	提報行政院內控小組會議
行政院農業委員會	重要農產品（稻米、香蕉、雞蛋）產銷調節機制檢討與策進作為	101.8.27 第 11 次委員會議
教育部	國立臺灣大學醫學院附設醫院器官移植失誤檢討與策進作為	101.10.1 第 12 次委員會議
主計總處 行政院勞工委員會	98 年度中央政府總決算審計部審核報告建議事項涉及內控缺失辦理情形	101.10.1 第 12 次委員會議
各主管機關	各主管機關對 99 年度監察院糾正（舉）、彈劾案件及審計部中央政府總決算審核報告建議改善事項檢討辦理情形	101.10.1 第 12 次委員會議
財政部	通關作業內部控制之檢討與策進作為	101.12.20 第 13 次委員會議
交通部	交通部運研所委託研究計畫之審定、執行管理及成效評估	102.2.1 第 14 次委員會議
行政院國家科學委員會	行政院國家科學委員會專題研究計畫補助作業及考核機制檢討與策進作為	102.6.24 第 16 次委員會議

- (二) **各主管機關及各機關：**各機關應針對機關重大施政風險項目、監察院彈劾與糾正(舉)案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導、機關辦理內部控制制度評估、中央廉政委員會議及各機關廉政會報中所提出之相關議題，以及近期外界關注事項等，涉及內部控制缺失部分，積極檢討強化現有內部控制作業。其中 98 年度以後監察院彈劾與糾正（舉）案件、審計部重要審核意見尚未完成檢討（改善）者，以及中央廉政委員會議與各機關廉政會報中所提出之相關議題，應優先納入 102 年度檢討。另主管機關應督導所屬檢討內部控制作業及落實執行內部控制各項工作，截至 102 年 10 月底止，各主管機關針對審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見及監察院彈劾與糾正(舉)案件，檢討改善內部控制缺失情形如下：
- 1.各主管機關針對審計部 98 年度至 101 年度中央政府總決算審核報告所列重要審核意見，認定為內部控制缺失件數分別 194 件、268 件、286 件及 245 件，已改善件數分別為 170 件、205 件、219 件及

75 件，其中 98 年度至 100 年度已改善件數比例均達 7 成以上，101 年度內部控制缺失則由各機關賡續積極檢討中（如表 10）。

**表 10 各機關針對審計部中央政府總決算審核報告
所列內部控制缺失之改善情形**

項目 年度	內部控制缺失件數	已改善情形	
		件數	比例
98 年度	194	170	88%
99 年度	268	205	76%
100 年度	286	219	77%
101 年度	245	75	31%

2. 各主管機關針對監察院 98 年度至 101 年度彈劾與糾正(舉)案件，認定為內部控制缺失件數總計分別為 128 件、85 件、93 件及 85 件，已改善件數分別為 114 件、69 件、78 件及 60 件，其中 98 年度至 100 年度已改善件數比例均達 8 成以上，而 101 年度內部控制缺失則由各機關賡續積極檢討中（如表 11）。

**表 11 各機關針對監察院彈劾與糾正(舉)案件
所提屬內部控制缺失之改善情形**

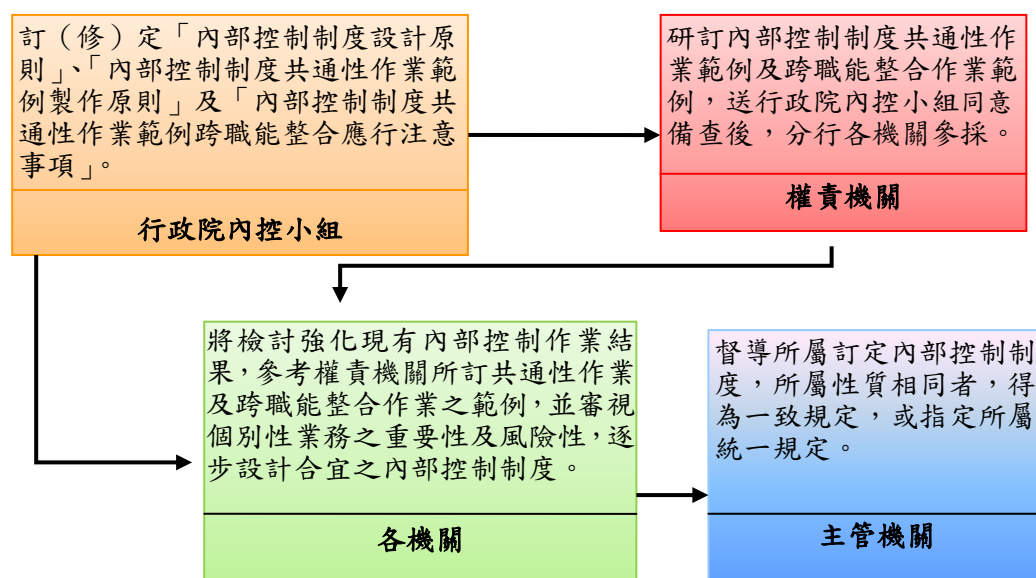
項目 年度	內部控制缺失件數	已改善情形	
		件數	比例
98 年度	128	114	89%
99 年度	85	69	81%
100 年度	93	78	84%
101 年度	85	60	71%

五、設計並維持有效內部控制制度

內部控制制度之設計為強化內部控制機制之重要步驟，亦為內部控制有效性之關鍵。為協助各機關依內部控制 5 項要素並以風險為導向，設計並維持有效內部控制制度，行政院內控小組、權責機關、主管機關及各機

關係透過下列逐級分工方式辦理相關工作(如圖 7)。

圖 7 各推動單位分工協助各機關設計內部控制制度流程圖



(一) 行政院內控小組

1. 修頒「強化內部控制實施方案」作為行政院推動內部控制的上位指引，並確立「政府內部控制觀念架構」係整合各機關應運用控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督等 5 項互有關聯之組成要素，以合理確保實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊等 4 項目標之達成。
2. 訂(修)頒「內部控制制度設計原則」，供各機關據以設計有效內部控制制度。備查出納與財產管理、政風、主計、人事、行政管考、政府採購、資訊安全，以及公共建設計畫、社會發展計畫與科技發展計畫編審等 11 項內部控制制度共通性作業範例，並由各權責機關分行各主管機關轉知所屬參採；另亦以行政院農業委員會動植物防疫檢疫局「斃死豬非法流用管控與防範作業」及財政部臺北區國稅局「營利事業所得稅電腦選案核定進度與管制作業」，設計內部控制制度個別性業務範例，提報行政院內控小組備查後分行各主管機關查照並轉知所屬參用。

3. 另為強化源頭管理，明確職能分工，以發揮內部控制功能，訂頒「內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項」，擇定「人事費—薪給作業」、「自行收納收款作業」、「物品管理作業」、「民間團體申請及結報補（捐）助案件作業」及「採購作業」等高風險作業項目，優先進行跨職能整合。截至 102 年 10 月底止，除「民間團體申請及結報補（捐）助案件作業」因配合行政院研究發展考核委員會建置跨機關跨職能系統之資訊共享機制，俾利各機關即時掌握民間團體補（捐）助案件之申請及結報資訊等之進程，尚待賡續檢討辦理外，其餘跨職能整合範例已由相關機關研訂完成，經提報行政院內控小組備查後，函請各主管機關查照並轉知所屬。其中為協助各機關強化「人事費—薪給作業」內部控制機制，主計總處已開發完成「內控型公務機關薪資發放系統」，並將針對有意願使用該系統之機關，主動提供系統程式協助導入及提供教育訓練，或提供系統由機關依業務特性自行調整系統功能使用，並自行管理資料庫。

(二) 各權責機關：依照「內部控制制度共通性作業範例製作原則」及行政院內控小組第 6 次委員會議決議所定分工及期限，就「主管機關」及「機關」作業層級，考量業務之重要性、風險性及內部控制缺失等，已統整訂定 11 項共通性業務之作業範例，供各機關參採。

(三) 各主管機關及各機關：各機關應依「內部控制制度設計原則」所定內容及步驟，審視其重要性與風險性，以及考量成本效益等，設計合宜有效之內部控制制度，並依「強化內部控制實施方案」年度重點工作規定，除配合行政院組織調整者，應於組織調整生效起 1 年內完成制度設計外，其餘應於 101 年底前完成第 1 版內部控制制度，已設計完成者並應定期檢討修正，以確保其有效性。主管機關應確實督導所屬按風險評估及內部控制缺失檢討結果設計完成內部控制制度，所屬性質相同者，內部控制制度得為一致規定或指定所屬統一訂定。截至 102 年 10 月底止，已設計完成第 1 版內部控制制度之情形，說明如下：

1. 主管機關部分，有行政院、外交部、法務部、文化部、僑務委員

會、中央銀行、主計總處、行政院人事行政總處、國立故宮博物院、金融監督管理委員會、公平交易委員會、中央選舉委員會、客家委員會、飛航安全調查委員會、國家通訊傳播委員會、臺灣省政府、臺灣省諮議會及福建省政府等 18 個主管機關組織調整生效已達 1 年以上，除福建省政府預計 102 年底完成外，其餘皆已完成制度設計；另有內政部、國防部、財政部、行政院海岸巡防署、國軍退除役官兵輔導委員會、行政院研究發展考核委員會、行政院公共工程委員會及行政院原住民族委員會等 8 個主管機關提前完成制度設計。

2. 各級機關部分，截至 102 年 10 月底止，組織調整生效已達 1 年以上者計有 206 個機關，其中 196 個機關已完成制度設計，至尚未完成之機關為福建省政府及文化部所屬部分機關，其中文化部預計 103 年 1 月底前完成。另組織調整生效未達 1 年或尚未完成組織調整者，已有 460 個機關提前完成制度設計，連同 196 個組織調整生效達 1 年以上且完成制度設計之機關，合計 656 個機關設計完成內部控制制度，占全體機關比率達 70%。

六、檢查評估制度執行情形

監督屬內部控制 5 項要素之一環，目的在透過例行監督、自行評估及內部稽核，俾合理確保內部控制制度之持續有效運作，並透過發現問題及提供改善建議，協助機關強化內部控制機制，以順利達成施政目標。各層級推動單位辦理情形如下：

（一）行政院內控小組

1. 為協助各機關從整體與作業層級之觀點自行評估其內部控制制度之有效性，以強化自主管理體質，除訂頒「各機關內部控制制度自行評估原則」外，並請法務部矯正署與內政部入出國及移民署製作實作範例（含評估計畫），分別於 102 年 5 月及 8 月分行各機關參採；又「強化內部控制實施方案 102 年度重點工作」中已敘明 101 年完

成組織調整之機關，應於 102 年底前提出評估計畫經機關首長核定，並據以執行自行評估作業。另為協助各機關了解自行評估相關作法及實作機關經驗，102 年度已開設相關實體課程及錄製數位教材；復為提高各機關利用資訊系統辦理內部控制制度自行評估等工作之效率，主計總處已開發完成「政府內部控制作業管理系統」，並於 102 年 10 月起陸續開辦上開系統研習課程。

2. 102 年 5 月 3 日訂頒「政府內部稽核應行注意事項」，規範內部稽核工作內容及執行步驟，以供各機關檢查及覆核內部控制之實施狀況，落實自我監督機制。截至 102 年 10 月底止，各機關已全數完成內部稽核單位之組設（如表 12）。各機關辦理內部稽核之次數，並已納為 103 年度行政院所屬各機關施政計畫「落實政府內部控制機制」共同性目標之評核指標管考。

表 12 各機關內部稽核單位組設情形

組設情形及方式	機關數 ⁴	比例
成立內部稽核專責單位 ⁵	4	2%
採任務編組-單獨設置內部稽核小組	51	19%
採任務編組-由內部控制小組覆核內部控制制度評估作業及辦理內部稽核工作	196	75%
業務屬性單純，併由上級機關統籌辦理	10	4%
合計	261	100%

- (二) 各主管機關及各機關：各機關應針對辦理內部控制制度自行評估結果及內部稽核所發現缺失事項，併同監察院及審計部等外部機關所提出涉及內部控制缺失之待改善事項，確實追蹤其改善情形；若涉及需修正內部控制制度者，應依「內部控制制度設計原則」等相關規定修正。

⁴ 截至 102 年 10 月底，行政院三級以上機關數總計 261 個(未包括教育部所屬 178 個高中職以下學校)。

⁵ 成立內部稽核專責單位之機關計有臺灣自來水股份有限公司、台灣港務股份有限公司、桃園國際機場股份有限公司、勞工保險局及勞工退休基金監理會。

七、逐級督導落實執行方案

基於各機關內部控制機制是否良善，不僅是機關全體同仁之職責，更須由機關首長負最終責任，上級機關對其所屬不應僅是督導，更應積極提供必要協助，俾利上下一體通力合作，發揮整合綜效。各層級推動單位辦理情形如下：

（一）**行政院內控小組**：督導各主管機關確實執行「強化內部控制實施方案」，審議或備查各主管機關所提報檢討內部控制缺失與督導改善情形及內部控制重點工作執行進度。另於 102 年間已擇定機關進行訪查，其訪查結果摘述如下：

1. 行政院青年輔導委員會（已改制為教育部青年發展署）辦理「100 年青年公共參與網站擴充暨網路經營計畫」勞務採購案發生違失，經實地訪查後將相關發現及建議作成「競賽評審及贈獎活動得獎名單涉及造假案」檢討與策進作為報告，並提報行政院內控小組第 14 次委員會議同意備查。又為避免各機關辦理競賽評審及贈獎活動之採購案件再發生類此內部控制缺失，已於 102 年 3 月將本案教材案例分行各主管機關轉知所屬知照。
2. 為協助教育部體育署強化內部控制機制，經相關權責機關實地訪查後，將相關發現及建議作成訪查報告，並提報行政院內控小組第 16 次委員會議同意備查，請教育部責成體育署依所提建議檢討改善內部控制機制，將已發生缺失及具風險性之作業項目納入內部控制制度設計並落實執行。另於 102 年 7 月將教育部體育署內部控制制度有關風險評估部分，分行各主管機關轉知所屬參考。

（二）**各主管機關及各機關**：各機關首長應責成機關內部控制小組督促各單位確實執行，並依內部控制工作辦理情形對著有績效人員從優獎勵。各主管機關督導所屬落實執行內部控制制度，得定期或不定期進行訪查，針對所發現內部控制缺失已檢討完成但尚未完成全面改善、未完成檢討部分及審計部中央政府總決算審核報告所列仍待繼續改善事項等，得指定所屬限期改善或至其內部控制小組報告。

伍、強化政府內部控制機制之案例

強化政府內部控制之工作在行政院內控小組積極推動下，經各權責機關持續輔導控管相關作業成效，各機關持續落實執行並以內部控制 5 項要素為架構，採系統化方式檢討強化重要且高風險之業務項目及改善內部控制缺失，或主動提出內部控制策進作為，已展現具體成效。所謂「他山之石，可以攻錯」，冀期藉由他機關推動案例以資借鏡，並師法其作法，以強化機關內部控制機制，爰以建構內部控制 e 化管理系統、協助機關整合強化內部控制機制、透過自行評估檢討改善內部控制制度，以及透過強化內部控制提升執行績效等 4 種類型，列舉 12 個案例，俾供機關參考。

一、 建構內部控制 e 化管理系統

《案例 1》

自行建構內部控制 e 化管理系統—以行政院主計總處(以下簡稱主計總處)推動「人事費-薪給作業」內部控制制度共通性作業跨職能整合為例

一、緣起

行政院為強化內部控制機制，自 100 年度起陸續函頒「強化內部控制實施方案」等規範，作為各機關強化內部控制機制之指引，另為強化源頭管理，明確職能分工，並增進機關內部各單位間不同職能之橫向聯繫及整合其內部控制之功能，亦於 101 年 6 月 13 日訂頒「內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項」，並就高風險、已發生重大違失或財務效能不彰之項目，檢討擇定納入「第一階段共通性作業範例跨職能整合項目分工表」，其中「人事費-薪給作業」項目由主計總處進行跨職能整合並設計範例，上開範例經提報行政院內控小組第 10 次委員會議討論通過後已分行各機關參採，另主計總處以持續性稽核觀點，就薪資發放作業易發生問題之環節結合資訊系統控制技術，於 101 年底開發完成內控型公務機關薪資發放系統，以有效發揮內部控制功能。

二、案情分析

以往部分機關曾發生多起人事待遇給與等違失案件，茲就其缺失成因檢討分析如下：

(一) 制度面

1. 作業流程跨單位，職能分工不易明確：薪給作業事涉人事、會計、總務（秘書）等單位權責，致難藉由前開各單位之個別職能作業全面瞭解薪給作業完整流程，機關倘未能明確各單位之職能分工或訂定各單位間相互連結之關鍵控制重點，則易肇生不同職能或單位間控管漏洞。
2. 現行規範無法有效杜絕竄改薪資資料之情事：各機關目前薪資給付流程係由出納管理人員將薪資清冊、銀行匯款表單及電子紀錄送銀行辦理轉存員工薪資帳戶。惟部分機關曾有發生出納人員利用職務

之便，於支付公款時以偽造之銀行匯款表單及電子紀錄送交銀行，再利用其親屬之金融機構帳戶為接收轉帳戶，並以後帳補前帳方式侵占薪資、加班費、獎金等公款之情況，顯示現行規範無法發揮應有管控之功能。

（二）執行面

1. 組織規模及人員異動率影響資訊傳達之完整性：鑒於部分機關因員工人數眾多、異動頻繁，影響機關內部單位間資訊傳遞之即時性及完整性，使現行內部控制機制未能發揮作用。
2. 作業時效壓力造成薪給作業審核品質參差不齊：各機關承辦人員須於短期間內辦理完成薪給發放作業，由於作業時效之壓力，業管單位無法以人工方式逐筆按名審核薪資清冊，致無法落實勾稽複核機制而發生違失情事。

三、檢討改進情形

（一）整合完成「人事費－薪給作業」跨職能範例

主計總處為使各機關能充分瞭解薪給作業流程全貌，爰參考民間企業交易循環模式，將人事、主計及總務等單位作業流程依職能予以整合連結，以強化內部控制功能，經邀集國立故宮博物院、教育部、經濟部、交通部及行政院環境保護署等主管機關組成工作圈研討完成「人事費－薪給作業」共通性作業跨職能整合範例（詳附錄 15），提供各機關設計有效內部控制制度之參考。

（二）開發完成內控型公務機關薪資發放系統

主計總處考量其原有薪資系統老舊，無法滿足運用資訊技術協助強化薪給作業內部控制，以及跨系統網路傳輸勾稽資料之需求，且增修該系統亦不符成本效益，爰規劃重新建置薪資系統，以「人事費－薪給作業」跨職能整合範例為基礎將內部控制機制納入設計，於 101 年底開發完成內控型公務機關薪資發放系統。

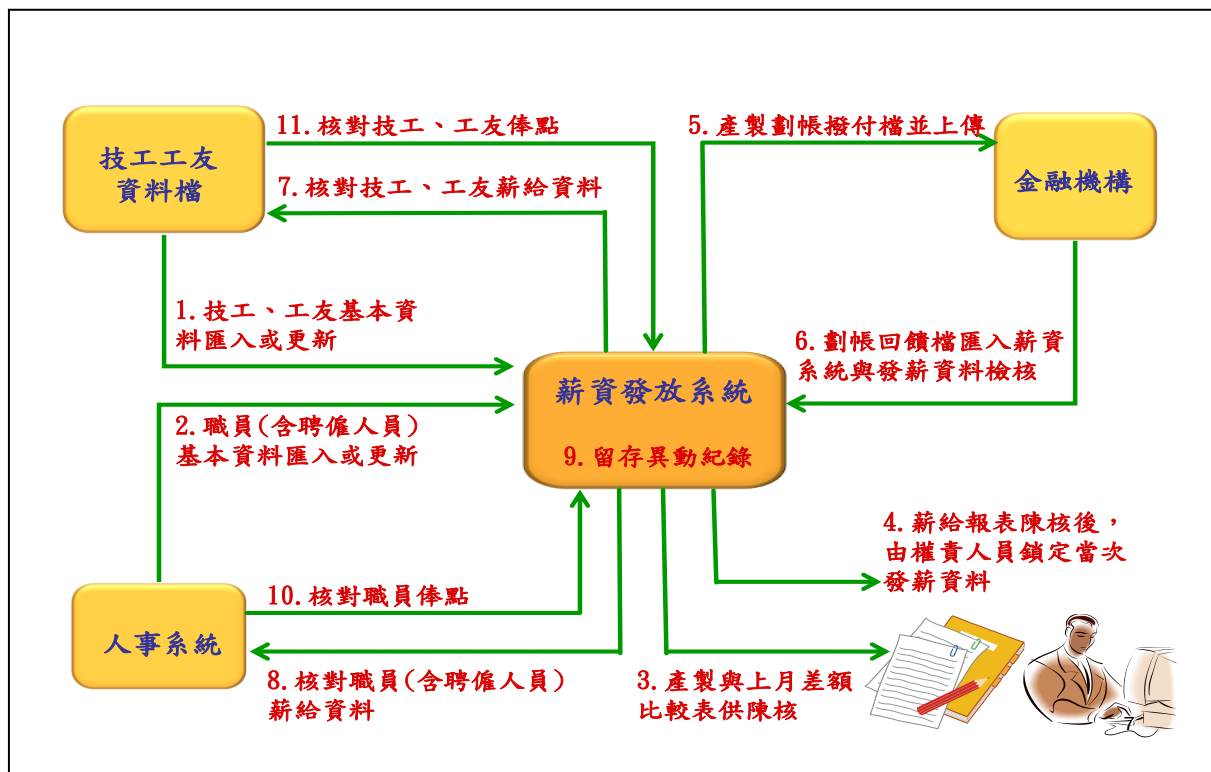
內控型公務機關薪資發放系統之內部控制機制主要包括各機

關使用自動檢核程式檢核金融機構或中華郵政公司轉帳媒體檔之交易明細是否與人事系統及薪資系統資料確實相符，如有差異，應產製差異表，並儘速查明差異原因妥適處理，且應於薪資系統留下異動記錄及最近異動日期，總務（秘書）單位應不定期查核，以及時發現並導正缺失；機關人事資料之輸入及異動由人事單位就源輸入及控管相關人事資料庫[公教人員人事管理系統(Pemis2K)或網際網路人力資源管理系統(WebHR)]，機關於辦理薪資發放作業時，由人事單位每月將受薪人員相關資料經由電腦網路，自人事資料庫轉入薪資系統後，出納人員賡續製作薪資清冊辦理發薪作業。前開系統可藉由人事單位就源輸入及控管相關人事資料庫，節省機關內部人事資料之建置時間及人力，以提升行政效率及降低人為因素所產生之內部控制風險。

內控型公務機關薪資發放系統具備 11 項強化內部控制機制功能，業管單位承辦人員除可分別就本身權責部分執行相關作業，彼此分工合作與有效職能分工外，並可進行薪資資料勾稽核對，減少錯誤機率及有效預防弊端發生，其強化內部控制機制項目如下(如附圖)：

1. 由庶務人員將技工、工友人員基本資料匯入或更新薪資系統。
2. 由人事人員將職員（含聘僱人員）基本資料匯入或更新薪資系統。
3. 產製與上月差額比較表，以供核對。
4. 薪給報表陳核後由權責人員鎖定當次發薪資料。
5. 產製劃帳撥付檔並上傳。
6. 劃帳回饋檔匯入薪資系統與發薪資料檢核。
7. 核對技工、工友薪給資料。
8. 核對職員（含聘僱人員）薪給資料。
9. 系統留存異動紀錄。
10. 核對職員俸點資料。
11. 核對技工、工友俸點資料。

附圖 內控型公務機關薪資發放系統 11 項強化內部控制機制



資料來源：主計總處開發共通性薪資發放系統評估報告

四、執行效益

- (一) 人事薪給作業自動化，提升行政效能：將薪資獎金管理、費用發放管理、保險退撫管理、年度所得稅管理等所需之各項資料採就源輸入機制以強化資料管理，並採行系統自動化計算與產製相關報表及其傳輸檔，取代現行傳統人工處理薪給作業方式，減少人員自行登打資料或計算錯誤之機率，提升薪給作業行政效率。
- (二) 嚴密內部控制功能，整合介接相關系統，利於資料之勾稽驗證：內控型公務機關薪資發放系統除結合資訊系統設計各項關鍵控制點強化職能分工、相互勾稽以有效預防弊端發生外，亦針對金融機構管理系統、人事管理系統、聘僱人員離職儲金管理系統、各類所得憑單資料電子申報系統、勞工保險管理系統及全民健康保險二代健保補充保費部分管理系統、政府歲計會計資訊管理系統(GBA)及各機關行政管理系統等，設計相關系統資料介接機制，可提供人員快

速且正確地匯出入相關資料，並提供後續資料勾稽或上傳作業，提高行政效率。

- (三) 宣導資源共享效益，發揮薪資系統開發綜效：主計總處開發之內控型公務機關薪資發放系統係以一般公務機關薪給結構為基礎設計並可提供同類型機關使用，為撙節經費及發揮資源共享綜效，經該總處調查行政院所屬各機關使用該系統之意願並完成評估報告提報行政院內控小組第 17 次委員會議作成決議請主計總處協助有意願使用該系統之機關導入或提供程式依其業務需要自行修改使用，以減少重複投入經費，提升系統之使用效益。

五、結語

「人事費－薪給作業」由於事涉人事、會計、總務（秘書）等跨單位權責，故存在跨單位間職能分工不易明確之特性，爰主計總處選定本項共通性作業進行跨職能整合並設計範例提供各機關瞭解該項業務流程全貌，另結合資訊系統控制技術開發內控型公務機關薪資發放系統，藉由自動檢核程式，檢核金融機構或中華郵政公司轉帳媒體檔之交易明細與人事系統及薪資系統資料相符等 11 項內部控制機制，以強化「人事費－薪給作業」內部控制功能及提升行政效率。

《案例 2》

透過跨機關查詢服務，達到就源控管-以行政院研究發展考核委員會（以下簡稱研考會）推動「民間團體申請及結報補（捐）助跨機關查詢服務」為例

一、緣起

中央政府各機關及各級地方政府每年均編列龐大補（捐）助經費補（捐）助民間團體，惟民間團體以同一計畫向多個機關重複申請補助情形時有所聞。為此，行政院內控小組第 7 次委員會議決議請研考會針對持續性稽核議題研議跨職能系統之資訊共享機制，續於第 8 次及第 9 次委員會議決定請研考會就易出問題之作業流程，積極研議持續性稽核之可行方案，爰該會於 101 年 4 月 19 日邀集主計總處等開會研商跨職能資訊系統整合事宜，會中獲致共識將持續性稽核納入第四階段電子化政府智慧網路辦公室計畫辦理，並由研考會組成工作小組研議跨職能系統之資訊共享機制，嗣於行政院內控小組第 10 次委員會議討論，初期先以主計總處選定之高風險項目「人事費-薪給作業」及「民間團體申請及結報補（捐）助案件作業」著手推動，其中「人事費-薪給作業」由主計總處負責，「民間團體申請及結報補（捐）助案件作業」則由研考會主辦。截至 102 年 10 月底止，研考會已召開 3 次工作小組會議，並預計於 103 年完成「民間團體申請及結報補（捐）助案件跨機關查詢服務」【以下簡稱補（捐）助案件跨機關查詢服務】，供中央政府各機關查詢，以強化補（捐）助案件源頭管理，發揮資源共享及內部控制之功能。

二、案情分析

審計部於 100 年 4 月 28 日以台審部一字第 1000004648 號函提出政府機關公款補助民間團體辦理各項活動時，核有制度面及執行面之缺失如下：

- （一）制度面：對於政府機關補（捐）助民間團體，行政院雖訂有相關支用及成效之管制考核規範，惟對於同一案件向二個以上機關申請補（捐）助者，其核定、考核及結報，缺乏統籌及控管機制，致實際執行結果，發生民間團體涉有以相同單據向不同機關辦理核銷，或

憑證遺失、毀損未妥為處理等情事，顯示現行規範及機關間之勾稽不足，未能發揮應有管控之功能；未能審慎考量受補助單位內部控制之良窳，即同意將憑證留存受補助單位，亦未適時辦理實地查核，機關內部控制及監督管考亦欠嚴謹。

（二）執行面：

1. 補助機關未落實審核責任：部分補助機關未依「中央政府各機關對民間團體及個人補（捐）助預算執行應注意事項」第4點第1款規定詳實審查；留存受補助單位之補助款支用原始憑證，部分補助機關未落實審核責任等。
2. 重複核銷補捐助款：部分補助案件之原始憑證已向甲機關結報，再以該原始憑證影本向乙機關（或更多機關）辦理結報等。

鑒於上開缺失涉及各機關補（捐）助案件之共通性問題，為期解決機關補（捐）助民間團體案件勾稽管控機制不足及未能落實審核等缺失，行政院內控小組決議請研考會規劃補（捐）助案件跨機關（構）跨職能資訊共享機制，建置補（捐）助案件跨機關查詢服務，以防杜類似情事再度發生。

三、檢討改進情形

鑒於審計部查核政府機關公款補（捐）助民間團體辦理各項活動，發現有以相同單據向不同機關辦理核銷等情事，為就源控管該等補（捐）助計畫之申請，提升補（捐）助款項執行情形，謹就內部控制5項要素分析如下：

（一）控制環境

1. 建立補（捐）助案件跨機關查詢服務以利資源共享：為妥適配置政府有限資源並提升中央政府各機關對民間團體補（捐）助經費運用效益，並避免各機關對民間團體同一事由之補（捐）助案件重複補助，藉由建置自源頭控管之補（捐）助案件跨機關查詢服務，於申請案件審核時輸入相關資料以供各機關查詢，以防杜重複申請補（捐）助經費之情事。
2. 落實「中央政府各機關對民間團體及個人補（捐）助預算執行應注意事項」規定：各機關對民間團體及個人之補（捐）助，應按補（捐）

助事項性質，訂定明確、合理及公開之作業規範，於受理補(捐)助案件申請應覈實審查。同一案件向二個以上機關提出申請補(捐)助時，受補(捐)助單位應明列全部經費內容，及向各機關申請補(捐)助之項目及金額，如經發現其有隱匿不實或造假情事，應撤銷該補(捐)助案件，並收回已撥付款項。

(二) 風險評估

中央政府各機關對民間團體補(捐)助案件之主要風險項目包括：

1. 重複申請造成浪費公帑：部分民間團體在向中央政府各機關申請補助款時，以原始憑證向甲機關結報，復以該原始憑證影本向乙機關（或更多機關）再次辦理結報，造成重複核發補助款之情形。
2. 補(捐)助金額超出計畫總經費：部分民間團體以同一事項或活動向多機關申請補助款，但未依規定列明計畫總經費內容及向各機關申請補助項目及金額，造成中央政府各機關補助總額超出計畫總經費之情事。

(三) 控制作業

為避免發生中央政府各機關補(捐)助民間團體案件重複核發經費或核發款項超出計畫總經費等情況，研考會建置就源輸入之補(捐)助案件跨機關查詢服務，供各機關業務承辦單位於受理補(捐)助案件時輸入及查詢有無上述情形，以審酌補(捐)助額度。各機關業務承辦單位辦理補(捐)助民間團體案件主要控制重點摘要如下：

1. 覈實審核申請案件

(1)受理民間團體之補(捐)助申請案件，應審核是否符合機關所訂補(捐)助規定之條件與範圍等。

(2)對於已審核之補(捐)助案件應至補(捐)助案件跨機關查詢服務登錄民間團體名稱等應有資料，以查詢該團體有無以同一計畫向其他機關同時申請補(捐)助款，或向數機關申請補(捐)助金額超出所需總經費等情形，據以審酌是否補助。

2. 撥款及結報作業應依相關規定管控：對於未採就地審計之補助案件之撥款及經費結報作業應按行政院所訂之「支出憑證處理要點」、「中央政府各機關對民間團體及個人補(捐)助預算執行應注意事項」等規定辦

理，如有結餘款，應核算受補（捐）助團體繳回款項之正確性。

3. 原始憑證保存應按相關規定辦理：留存受補（捐）助團體之原始憑證，應依會計法規定妥善保存與銷毀，如遇有提前銷毀，或有毀損、滅失等情事時，應敘明原因及處理情形，函報原補（捐）助機關轉請審計機關同意，餘應按相關規定辦理。

4. 登錄補（捐）助案件資訊，以達資訊共享：補（捐）助案件相關資訊，除政府資訊公開法第 18 條規定應限制公開或不予提供性質外，應將相關資訊登錄於補（捐）助案件跨機關查詢服務，以供各機關查詢。

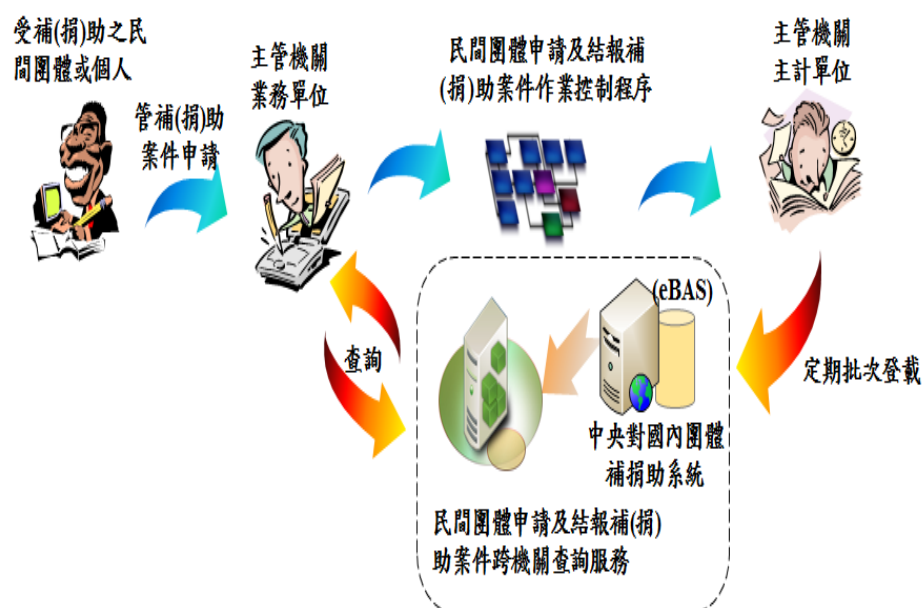
（四）資訊與溝通

中央政府各機關在接獲民間團體補（捐）助申請案件時，可至研考會建置之補（捐）助案件跨機關查詢服務查詢該團體是否有以同一計畫或同一活動同時向各其他機關申請補（捐）助之情形，以增進跨機關之資訊共享。

（五）監督

中央政府各機關應檢討加強對民間團體補（捐）助案件執行成效之考核，以提升補（捐）助經費運用之效益。

補（捐）助案件跨機關（構）跨職能資訊共享機制示意圖



資料來源：行政院研究發展考核委員會

四、結語

中央政府各機關對民間團體之補(捐)助案件，目前雖訂有相關支用及成效管制考核規範，惟對於同一案件向兩個以上機關申請補(捐)助者，因缺乏事前審核及控管機制，致實際執行結果發生民間團體以相同單據向不同機關辦理報支之情事。為強化各機關對民間團體補(捐)助案件控管機制，避免是類案件再度發生，依行政院內控小組決議，由研考會建置補(捐)助案件跨機關查詢服務供中央政府各機關就源輸入受理民間團體申請補(捐)助案件辦理情形等資訊，各機關在核定補(捐)助案件前應至該服務查詢民間團體是否有重複申請或申請金額合計超過計畫所需總經費之情形，並據以審酌補助額度，藉由機關間資源共享及事前審核機制，以妥適配置政府有限資源，並提升對民間團體補(捐)助經費之運用效益。

《案例 3》

建構內部控制 e 化管理系統—以內政部入出國及移民署（以下簡稱移民署）推動「自行收納收款作業-證照費收入作業」內部控制制度跨職能整合為例

一、緣起

依據入出國及移民法及臺灣地區與大陸地區人民關係條例，移民署辦理國民入出國許可證件、外僑居留證、無戶籍國民、港澳居民及大陸地區人民入出境證件簽發等業務，並依入出國及移民許可證件規費收費標準與大陸地區及香港澳門居民入出境許可證件規費收費標準，收取相關行政規費（證照費）。

政府為活絡國內經濟市場、振興觀光與相關產業及促進兩岸和諧交流，分階段開放大陸地區人民來臺從事觀光活動，97 年 7 月 18 日起擴大開放第一類人士來臺團體觀光，復於 100 年 6 月 28 日起開放陸客自由行，為因應陸客來臺觀光人數持續成長(如附表)，移民署爰規劃開發線上申辦資訊系統以提升行政服務效能。

附表 大陸地區人民來臺觀光入境人數統計表

年度	團體陸客	自由行陸客
97 年	54,249 人 ^(註 1)	未開放
98 年	592,534 人	未開放
99 年	1,174,955 人	未開放
100 年	1,234,395 人	30,281 人 ^(註 2)
101 年	1,772,492 人	191,148 人
102 年 1 至 10 月	1,445,842 人	405,474 人

註 1：團體陸客 97 年度統計期間為 97 年 7 月 18 日至 12 月 31 日。

註 2：自由行陸客 100 年度統計期間為 100 年 6 月 28 日至 12 月 31 日。

二、案情分析

以往第一類陸客團體旅遊(含自由行)業務，依據兩岸旅遊協議，需透

過大陸及臺灣旅行社代辦申請事宜，作業方式採傳統紙本臨櫃送件，由臺灣接待旅行社將「陸客申請來臺觀光申請書」彙總，送至移民署以臨櫃送件繳交證照費之作業方式辦理，其作業程序耗時費力。

移民署考量人力及經費有限，為因應大陸觀光客來臺業務量急遽成長，爰規劃建置「大陸、港、澳地區短期入臺線上申請暨發證管理系統」(以下簡稱線上系統)(如附圖)，並自 100 年 6 月 13 日及 22 日起分別針對第一類陸客團體及自由行旅客實施以線上作業取代傳統紙本臨櫃送件，將發證時間由 5 個工作天縮短為 2 個工作天，大幅縮減辦證時間，簡化申辦流程及提升服務效能。

附圖 內政部入出國及移民署大陸、港、澳地區短期入臺線上申請暨發證管理系統網站



資料來源：內政部入出國及移民署

三、檢討改進情形

(一) 簡化申辦流程，提供線上列印許可證及收據

推動線上系統後，由大陸組團旅行社備齊相關資料傳送臺灣符合代送件資格之接待旅行社，臺灣接待旅行社於核對傳送之資料無誤後，即可使用工商憑證進入移民署線上系統提出申請，經該署審核許可並於當日下午 6 時後由臺灣接待旅行社線上完成繳費，即可下載入出境許可證及繳費收據電子檔，除可以網路傳遞給大陸組團旅行社外，並可自行列

印收據及入出境許可證，達成政府推動「多用網路，少用馬路」之目標，將發證時間由 5 個工作天縮短為 2 個工作天，大幅縮減辦證時間。

(二) 以媒體或清冊替代收據辦理送審

臺灣接待旅行社透過線上系統介接之 e 政府服務平臺繳費，由代理國庫銀行逕行收繳相關規費，符合國庫法施行細則第 22 條第 1 項第 3 款有關以機器收款，該機器具有計數統計功能可憑以製作報表供內部控管、審核者，得免掣發收據之規定，簡省套印及人工開立收據之支出與人力。又為提高行政效率簡化流程，經函請審計部同意以電子媒體或清冊替代自行收納統一收據送審。

(三) 設置網站專區提供資訊

蒐整相關陸客自由行法令規章及常見問題集，於移民署網站設置陸客自由行專區，提供一般民眾及旅遊業者參閱。

(四) 設計「自行收納收款作業－證照費收入作業」控制重點納入內部控制制度

移民署為強化機關內部跨單位橫向溝通、明確分工，以發揮內部控制功能，爰依檢討修正之作業流程與控制重點及「內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項」規定，設計「自行收納收款作業－證照費收入作業」之作業程序說明表(含控制重點)及流程圖(詳附錄 19)納入該署內部控制制度，並經提報行政院內控小組第 13 次委員會議作成決定將該作業以電子郵件方式通知各主管機關轉知所屬參考。

(五) 降低財務風險，保障資產安全

線上申請方式係由申請單位於移民署「大陸、港、澳地區短期入臺線上申請暨發證管理系統」提出申請，並以線上轉帳完成繳交證照費，由移民署將收費資料轉入該署「證照費作業管理系統」，藉由電子收費降低發生舞弊之風險，達成保障現金等資產安全之目的。

(六) 善用資訊科技，擴大線上申辦事項

為充分運用線上系統功能，於 101 年開辦多項線上申辦業務，例如金廈 1 日遊、來臺就讀專科以上學校、商務活動及跨國企業內部調動等入出境許可申請。

四、執行效益

(一)提升行政效能，提高便民服務

發證時間由 5 個工作天縮短為 2 個工作天，大幅縮減辦證時間，且 24 小時線上申辦，不須臨櫃等候送件，除可免去舟車勞頓，亦可隨時線上查詢申請案之審查狀態，掌握案件進度；線上申請案件經許可後，申請單位可自行列印入出境許可證，或下載入出境許可證電子檔以 e-mail 方式傳送大陸申請人由其自行下載列印，快速又簡便。

(二)降低財務風險，減輕國庫負擔

利用資訊科技，收費作業增加線上轉帳繳費方式，可減少人工處理錯誤之機率，降低出納管理人員將現金繳納至國庫之財務風險，達成庫款入帳及時化，大幅提高收款之正確性。

線上系統提供電子憑證(收據)及入出境許可證供申請人自行列印，取代原有紙本許可證及收據，並以電子媒體或清冊替代紙本收據送審，縮減相關文件印製人力及費用，經統計 100 年 6 月至 102 年 10 月節省印製費等 6,099 萬元，達成節能減碳目的並減輕國庫負擔。

五、結語

隨著兩岸關係更加開放，社會各界亦要求放寬申請來臺相關法規及簡化審查流程，移民署將賡續配合政策，檢討鬆綁相關法規，除便利並縮短陸客來臺觀光申請程序外，近期將研議整合大陸地區專業、商務及跨國企業內部調動大陸地區人民等相關法規，併入「大陸地區人民進入臺灣地區許可辦法」，簡化大陸人士來臺事由類別、條文化繁為簡、便利並縮短大陸人士來臺申請程序，並配合檢修線上申辦系統，以提高陸客來臺旅遊、參訪之意願，刺激並帶動國內景氣。

二、協助機關整合強化內部控制機制

《案例》

協助機關整合強化內部控制機制－以訪查教育部體育署(以下簡稱體育署)內部控制機制運作情形為例

一、緣起

行政院為整合強化既有內部控制機制，於 99 年底成立跨部會之行政院內控小組，陸續訂(修)頒內部控制相關規範，各機關刻依規定陸續設計完成內部控制制度。鑒於有效之內部控制制度有助於合理確保機關順利達成既定施政目標，為督導各主管機關落實執行內部控制工作，「強化內部控制實施方案」規定行政院內控小組定期或不定期擇主管機關進行訪查。又依 102 年 2 月 1 日行政院內控小組第 14 次委員會議決定，組織改制後之體育署面臨組織架構及業務職掌之變動與調整，為協助該署設計合宜有效內部控制制度，請主計總處會同相關權責機關赴該署進行實地訪查，瞭解其內部控制運作情形，以提供協助與建議，並將訪查結果提報該小組。

二、訪查過程

為使訪查體育署作業順利進行，俾對該署內部控制機制之運作提供協助與建議，主計總處於 102 年 1 月 22 日邀請教育部及體育署共同會商訪查重點，又於 102 年 2 月 20 日邀請教育部、體育署及行政院人事行政總處、公共工程委員會、研究發展考核委員會與財政部國庫署、國有財產署等相關權責機關共同會商決定訪查項目，並請體育署先行查填相關表件及準備有關資料。復奉行政院陳秘書長威仁指示，應從風險管控角度，協助體育署檢視其風險評估結果，以建立有效之內部管控機制，爰於 102 年 4 月 2 日邀請教育部、體育署及行政院研究發展考核委員會，就體育署內部控制制度風險評估情形詳加討論，以避免遺漏潛在之施政風險，影響其施政目標之達成。

主計總處嗣於 102 年 4 月 24 日會同上開權責機關赴體育署，分別就風險管理、財產管理、出納、人事、採購、工程、預算、運動彩券及運動發展基金等業務運作情形進行實地訪查。又為使訪查所提建議具體可行，並協助檢視體育署所設計之內部控制制度草案有無尚需調整修正之處，另於

102 年 5 月 23 日邀請教育部、體育署及上開權責機關共同研商實地訪查報告內容，以利提報行政院內控小組委員會議。

三、訪查發現與建議

本次訪查係依體育署業務與預算特性，就其具風險性或重要性業務項目之內部控制機制運作情形進行實地瞭解，有關訪查發現與建議按跨職能業務、共通性業務及個別性業務 3 個面向摘要說明如次：

(一)跨職能業務部分：由於體育署尚未依「人事費-薪給作業」短期精進作法要求，以金融機構提供之薪資轉帳媒體檔交易明細與薪資系統驗證是否相符，爰建議該署協調金融機構提供完成薪給轉帳後之媒體檔，並運用主計總處開發之「內控型公務機關薪資發放系統」進行檢核，以強化薪給發放之內部控制機制。另建議體育署參採「人事費-薪給作業」共通性作業跨職能整合範例，採跨職能整合方式設計「人事費-薪給作業」控制作業，以利同仁瞭解本項作業控制重點並強化內部控制機制。

(二)共通性業務部分

1. 風險管理執行情形：經訪查發現體育署風險辨識作業欠缺標準流程，且未能完全掌握風險來源，恐有疏漏之處；風險影響程度及發生機率之參考標準未能考量機關特性，尚待強化；風險評量過程缺少風險分析基礎，無法正確辨識應優先處理或可接受的風險等，爰建議該署重視風險情境分析及文件化，以落實風險辨識與評估；適度調整風險影響程度及發生機率之參考標準，以利風險評量；依照現有控制機制確實排列殘餘風險順序，俾利選定業務項目納入內部控制制度。
2. 人事業務運作情形：體育署於 102 年 1 月 1 日改制成立，部分人事業務標準作業流程未及建置，建議該署賡續依機關需要建置各項人事業務標準作業流程，俾利人事業務之推動。
3. 財產管理業務運作情形：經訪查發現體育署部分經管建物財產卡未上傳至線上傳輸系統及財產卡登載內容誤漏、未落實財產盤點及盤點紀錄有欠詳實等情形，爰建請體育署儘速將所經管未登記建物之

財產卡上傳至線上傳輸系統；參考國有公用土地、房屋建築及設備財產卡填卡說明詳實填載，並更新財產標籤機關名稱；確依「國有公用財產管理手冊」第 41 點規定，每一會計年度至少實施 1 次財產盤點，並參考相關範例製作盤點實施計畫及盤點紀錄。

4. 出納業務運作情形：經訪查發現體育署部分出納人員承辦業務期間將屆滿 6 年、零用金單筆金額超過支付限額（新台幣 1 萬元）、票據盤點未見支票盤點紀錄及未實施出納事務查核等情形。建請體育署依「出納管理手冊」相關規定，落實出納管理人員輪調並貫徹休假代理制度；確依零用金支付限額規定付款；出納管理單位應落實盤點及執行出納事務查核。
5. 採購業務運作情形：經抽查體育署部分採購契約發現雖有採用行政院公共工程委員會訂頒之採購契約範本，惟就機關自行訂定條文部分，仍有罰則及廠商履約項目數量欠缺明確規範等未臻周詳之情形，建請檢討改進並留意採購契約內容合理性。
6. 工程施作及完工後營運情形：體育署委託交通部臺灣區國道新建工程局（以下簡稱國工局）代辦之「國家運動園區整體興設與人才培育計畫」中「公西靶場工程」，因廠商財務問題已於 102 年 3 月 26 日終止契約，工地刻由國工局接管中，待重新發包。爰建議該署協調國工局會同設計監造單位擬訂重新發包各項作業預定完成日期里程碑，據以督促設計監造單位依限辦理，以如期完成發包，並針對後續發包之土木機電界面、材料送審、使用管理等事項預為因應。另體育署主辦之重大工程計畫多採委託代辦或補助縣市辦理之方式，建議該署建立溝通協調機制，視需求召開會議協調討論，以掌握工程進度及執行品質，及時協調處理工程施作及完工後營運遭遇困難問題。
7. 主計業務運作情形：經查體育署截至 102 年 3 月底帳載「保管款」、「保管有價證券」及「代收款」仍有多年收納款項迄未結清，爰建議該署依行政院 97 年 9 月 25 日院授主會字第 0970005183 號函頒「加強財務控管及落實會計審核方案」第 2 點規定，針對保管款及代

收款等科目之懸記帳項及其他應清結繳庫款項，應加強清理。另依行政院主計總處（原行政院主計處，已於 101 年 2 月改制）82 年 8 月 5 日台（82）處忠字第 08266 號函規定略以，各機關辦理營繕工程或財物購置所收取之保固保證金於保固期限屆滿，依合約規定應予退還，自通知原廠商屆滿 5 年仍未申領者，得以預算外收入繳庫，日後廠商依法申領必須支付時，再循收入退還程序辦理，建請體育署依上開函示儘速積極清理。

8. 建請體育署儘速參採財政部、行政院公共工程委員會及主計總處訂頒之內部控制制度共通性作業範例，參考以往經驗及本次訪查建議，將已發生缺失及具風險性之作業項目，納入內部控制制度設計，並定期辦理自行評估，以精進內部控制機制。

(三)個別性業務部分

1. 獎補助及委辦業務：

- (1) 鑒於獎補助經費占體育署年度預算比重達 70%，委辦經費占運動發展基金用途比重亦達 1414%，爰請體育署就獎補助及委辦業務再予檢視主要風險項目，並參考以往經驗及本次訪查建議，就具風險性之作業項目，納入內部控制制度設計，以利達成預期目標及效益。
- (2) 為提升補(捐)助計畫經費運用效益，請體育署確實依所訂各項補(捐)助規定之補助項目與標準審核補助案件，並加強逐級督導及複核之責任，以確保達成補(捐)助計畫之目標與預期效益。
- (3) 為提升各補(捐)助計畫執行成效，建議體育署依「中央政府各機關對民間團體及個人補(捐)助預算執行應注意事項」第 4 點第 7 款規定，訂定績效衡量指標，以落實考核成效，並將考核結果作為未來補(捐)助之參據。
- (4) 為避免委辦案件產生履約爭議，建議體育署於契約中明訂可勻支比例之計算基礎，以保障雙方權益；應配合廠商預計執行計畫之期程與進度，妥為規劃各期撥付契約價金，以利經費控管，並參考「教育部補助及委辦經費核撥結報作業要點」規定，配合機關

業務特性，訂定合宜之契約條款。另考量國內外競技賽事易因未遵守賽事規則肇生罰鍰情事，爰建議於契約明訂罰責之歸屬。

- (5) 為提升委辦計畫執行成效，建議體育署配合計畫目的、當前重大施政目標等妥為建立適當績效衡量指標，落實績效考核；另建請將外部稽核單位(如會計師事務所)針對受委辦對象之專案查核結果納入考核指標。

2. 運動彩券管控情形：

- (1) 運動彩券業務包含彩券之發行及發行後之管理，為使本項業務之內部控制更趨完善，其主要風險項目除彩券能否順利發行外，亦需同時將管理層面一併納入風險評估。
- (2) 鑒於彩券發行涉及範圍廣泛，體育署遴選第 2 屆運動彩券發行機構時曾組成遴選委員會，爰建議可參照該作法，聘請外部專家學者及專業人士協助審查每年發行機構營運計畫，以強化運動彩券業務之監理。
- (3) 為加強對彩券特有業務之控管，建議體育署可委託會計師參考世界樂透協會(World Lottery Association)公布之「安全控制標準」(Security Control Standard)等彩券專業標準，就運動彩券業務相關的控制重點進行瞭解及審查。
- (4) 建請體育署可配合專業機構對運動彩券發行系統交易安全技術進行認證查核時，併同瞭解該系統作業情形，以強化日後對相關作業之控管。
- (5) 建議體育署可加強宣導具名檢舉獎金規定及匿名檢舉方式，以鼓勵社會大眾勇於提供不法案件之具體事證。

3. 運動發展基金管控情形：運動發展基金支出金額龐大，支付筆數眾多，建議依公庫法第 17 條規定，洽代理金融機構約定網際網路或專屬網路轉帳支付作業，並同時建立網路轉帳作業之控管配套機制，或在目前既有之運動發展基金會計作業系統上，延伸擴充出納付款作業功能，以提昇出納支付作業安全及效率，並藉由資訊系統強化內部控制機制。

四、結語

上開訪查報告併同體育署依訪查建議修正後之該署內部控制制度(初稿)，經提報 102 年 6 月 24 日行政院內控小組第 16 次委員會議，案奉主席陳秘書長威仁裁示：「同意備查，請體育署依專家學者所提意見檢討修正內部控制制度，並請教育部責成體育署依訪查報告所提建議檢討改善既有內部控制機制，另為協助各機關辨識主要風險項目，以選定相關業務項目納入內部控制制度設計，請主計總處將體育署內部控制制度有關風險評估部分，代擬代判院函分行各主管機關轉知所屬參考」。

主計總處依照上開決議，將體育署內部控制制度風險評估部分併同相關表件填寫說明作成「教育部體育署內部控制制度風險評估範例」(詳附錄 29)，於 102 年 7 月 30 日以院授主綜規字第 1020600351 號函送各主管機關轉知所屬參採，以協助各機關落實內部控制制度風險評估作業，避免遺漏潛在之施政風險，並辨識主要風險項目，據以選定相關業務項目納入內部控制制度設計。

體育署何署長卓飛主持訪查座談會

教育部及體育署相關長官同仁參與座談會討論



資料來源：教育部

三、透過自行評估檢討改善內部控制制度

《案例 1》

透過自行評估檢討改善內部控制制度－以法務部矯正署（以下簡稱矯正署）為例

一、緣起

隨著各機關依「強化內部控制實施方案 102 年度重點工作」，陸續依限設計完成內部控制制度，如何維持各機關內部控制制度持續有效運作，已成為當前重要課題之一。行政院為協助各機關順利推動內部控制制度自行評估作業，除已訂頒「各機關內部控制制度自行評估原則」，並請法務部矯正署與內政部入出國及移民署率先辦理內部控制制度自行評估作業，並協助訂定實作範例，供各機關參採。

矯正署為規劃矯正政策，並指揮、監督全國矯正機關（構）執行矯正事務之機關，屬於刑事司法體系最後防線，攸關犯罪矯正績效之良窳與社會長治久安。該署透過辦理內部控制制度自行評估作業，檢討改善內部控制制度，藉以有效管控各項業務之進度與成效，發揮自我監督功能，避免不法情事發生，以期各項施政順利推展，合理達成機關施政目標。

二、推動內部控制情形

- （一）矯正署於 100 年 4 月 19 日成立內部控制小組，以副署長為召集人，主任秘書為副召集人，委員分由各組、室主管擔任，編成共同性及個別性共計 10 個工作分組。該小組幕僚單位由綜合規劃組擔任，負責規劃推動及執行內部控制相關工作，並透過各項會議場合向各級主管與同仁宣導內部控制觀念（如附圖）。
- （二）該署經過內部各單位主管及同仁不斷討論及溝通，逐步凝聚共識，並在該署署長支持與重視之下，截至 102 年 10 月底該小組已召開 6 次會議，分別於 100 年 9 月完成第 1 版內部控制制度，並於 101 年 8 月配合該署組織調整及業務需要，爰修正內部控制制度（第 2 版）。該署依風險評估結果，就風險性及重要性原則，連同監察院彈劾與糾正（舉）案件或審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見等

涉及內部控制缺失部分，擇定 39 項控制作業項目，包括 28 項共通性業務及 11 項個別性業務。該署推動內部控制迄今，廣續檢討現行內部控制制度之實施成效，以合理確保各項管控機制發揮功能。

附圖 法務部矯正署辦理內部控制制度教育訓練情形



資料來源:法務部矯正署

- (三) 為落實自我監督機制，以確保內部控制制度有效運作，矯正署於 101 年辦理內部控制制度自行評估作業，除依各機關內部控制制度自行評估原則辦理作業層級自行評估外，並藉由行政院內控小組幕僚單位研訂之整體層級有效性判斷參考項目就內部控制 5 項組成要素進行設計面與執行面之有效程度評估，檢視署內內部控制制度實際運作情形，並協助製作範例，供各機關參採。
- (四) 為推動內部稽核工作，矯正署依政府內部稽核應行注意事項規定，成立該署內部稽核任務編組，其幕僚單位亦由綜合規劃組擔任，期藉由綜合規劃單位本身業務職掌範疇，更能從機關施政目標與研考列管之角度，以績效稽核方式輔助執行內部稽核工作，進而促使達成矯正署施政目標。

三、辦理內部控制制度自行評估過程

- (一) 前置階段

矯正署由綜合規劃組訂定內部控制制度自行評估實施計畫，簽奉署長核定。各單位依其實施計畫辦理整體層級與作業層級自行評估，其中作業層級自行評估部分，由各單位就業管核定之內部控制制度作業層級自行評估表，評估其作業程序與控制重點之有效程度；而整體層級自行評估部分，依各機關內部控制制度自行評估原則所附整體層級有效性判斷參考項目與細項，於內部控制小組會議討論，確認適用之判斷項目與細項，並指派相關主辦單位與評估單位辦理自行評估作業。

（二）初評階段

矯正署綜合規劃組於 101 年 12 月底通知各單位辦理自行評估作業，其中作業層級自行評估部分，依該署現行第 2 版內部控制制度所列控制作業項目，由各單位逐一就業管業務自行評估表所列控制重點項目，檢視評估其有效程度。於 102 年 1 月底前，將各單位評估結果連同相關佐證文件資料，送綜合規劃組彙整（如附表 1）。

整體層級評估作業部分，按內部控制 5 項組成要素架構，由負責各判斷項目與細項之主辦單位與評估單位就其設計面與執行面進行初評，於 102 年 2 月底前，將評估結果填寫於評估明細表及統計表後連同相關佐證資料，送綜合規劃組彙整（如附表 2）。另外，部分判斷細項因評估單位無法直接判斷其有效程度，則運用初評表格式，設計相關題項由各初評單位填寫，再彙整填覆結果，輔助評估判斷細項之有效程度。

（三）複評階段

該署綜合規劃組就各單位初評結果辦理複評，並由各單位就其複評意見提出採行改善措施後，於 102 年 3 月底前彙整至評估總表內，並認定有無內部控制制度重大缺失案件，據以綜合評析內部控制制度有效程度整體結論，並於 102 年 4 月底完成，以作為評估整體內部控制制度有效性之參據。

該署辦理實地複評過程中，發現部分單位之業務流程執行實況與所訂控制作業未盡相同，經重新檢討相關作業流程及關鍵控制重點，據以設計合宜有效之控制作業，有助於強化機關內部控制機制，防範潛在內部控制

缺失情事。

四、辦理內部控制制度自行評估結果

矯正署辦理內部控制制度自行評估，整體而言，確認該署自 101 年 1 月 1 日至 101 年 12 月 31 日期間，其整體內部控制制度係屬有效，合理促使達成實現施政效能、遵循法令規定，保障資產安全以及提供可靠資訊等內部控制目標。然該署內部稽核任務編組於複評過程中，確有發現部分情形尚待改善，並由相關單位據以提出採行改善措施，強化內部控制機制，以有效管控，分別說明如次：

(一)控制環境

本要素之設計面及執行面經複評結果分別為「良好」及「大部分落實執行」。該署各級長官及同仁對內部控制推動機制，雖已有相當程度認知及支持，惟發現同仁執行公務時能否確實遵循有關規定，尚待檢討與落實；此外，該署人員異動頻繁，雖已要求各相關人員辦理業務移交，惟能否確切執行尚待檢討。

矯正署相關單位就前開複評結論提出採行改善措施，強化控制環境，包括為確保同仁於執行公務時依法行政，該署定期舉辦宣導講習課程，並不定期進行督導考核，以督促同仁確實遵循；此外，為使同仁確實辦理業務移交，於人員異動時，應儘速確認接替人員與研擬妥善移交方式，俾利業務接軌。

(二)風險評估

本要素之設計面及執行面經複評結果分別為「良好」及「大部分落實執行」。該署雖將具潛在風險人員列為輔導考核對象，協調相關單位密切注意考核其言行操守，惟各級主管是否落實輔導考核工作，尚待觀察；此外，該署雖建立風險評估機制，惟仍需注意部分人為疏忽可能衍生之風險。

矯正署相關單位就前開複評結論提出採行改善措施，包括要求各級考核主管應主動關懷及加強輔導潛在風險人員，使其言行導入正軌；此外，對高風險業務主動評估，並積極防範風險發生，灌輸人員風險意識觀念，

並依上級機關交辦專案業務稽核確實落實執行，以期發掘違失弊端。

(三)控制作業

本要素之設計面及執行面經複評結果分別為「良好」及「大部分落實執行」。該署各單位雖對業管控制作業項目，均瞭解相關控制重點，惟因應重大環境改變，是否確實檢討內部控制制度，避免遺漏重要業務項目；此外，該署資訊系統雖已依一般使用者及系統管理者等層級，分別訂定相關安全責任及使用權限，惟對於使用者使用權限等級及數量應有所管控。

矯正署相關單位就前開複評結論提出採行改善措施，包括督促或提醒各單位隨時檢視業務情形，如有調整風險項目或圖像應及時檢修控制作業項目及其控制重點；此外，為加強控管資訊安全，將設計使用者權限概況表，以瞭解每個使用者之權限概況。

(四)資訊與溝通

本要素之設計面及執行面經複評結果分別為「良好」及「大部分落實執行」。該署雖已將內部控制制度文件以紙本、電子郵件、內部網站最新消息等傳達，並供同仁查閱，惟同仁能否確實瞭解及落實執行，尚待觀察；此外，該署雖已依規定於官方網站內公開相關資訊，惟該署網站之更新速度仍尚待加強。

矯正署相關單位就前開複評結論提出採行改善措施，包括為強化同仁業務專業知能，編製或蒐集實務案例，運用文書或教育宣導方式傳達；此外，為提供該署即時重要資訊，將修改網站功能與更新速度。

(五)監督

本要素之設計面及執行面經複評結果分別為「良好」及「大部分落實執行」。該署雖每年至少召開2次會議，檢視內部控制制度設計及執行之有效性，惟對監督機制所提出或發現之內部控制缺失及相關建議，能否及時追蹤改善，仍有待注意。

矯正署相關單位就前開複評結論提出採行改善措施，包括運用內部控制缺失追蹤複查表，就各單位辦理內部控制制度自行評估結果、內部稽核人員或現有稽核評估職能單位人員依法規執行稽核工作所發現之內部控制

缺失等，定期追蹤複查檢討改善情形，有助於強化內部控制機制並維持其有效性。

五、結語

矯正署透過辦理內部控制制度自行評估作業，運用各項自行評估表件自我檢核，從設計面（制度是否良好）與執行面（制度是否落實執行）檢視其有效程度，由下而上逐級反映機關整體內部控制制度運作狀況，並就其評估結果所發現缺失事項，採取必要之改正措施或檢修精進內部控制制度，以防範潛在不法情事。

再者，該署初次辦理內部控制制度自行評估作業，難免引起同仁抗拒心理，但執行完畢後，藉由檢討改善內部控制缺失則有助於提高各級主管及同仁對業務謹慎態度，就業管各項控制重點確實落實執行；此外，自我檢視確認機關施政目標與其潛在風險，進而辨識風險影響等級及發生可能性，積極建構預防性措施，藉以減輕危害機關的情事發生，才能逐步達成施政目標，並展現最佳的成效。該署亦將內部控制制度融入全體同仁之日常業務運作，確實履行其職責，俾以提升行政效率與施政品質。

附表 1 法務部矯正署內部控制制度作業層級自行評估統計表（節略）

評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

自行評估 單位	內部控制制度 作業項目		設計面			執行面			不適用
	作業項目 編號	作業項目名 稱	控制 重點數	評估結論		控制 重點數	評估結論		控制 重點數
				符合	未符合		符合	未符合	
秘書室	AF01	自行收納收款作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	0
秘書室	AF02	附款作業-國庫集中支付	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	0
秘書室	AF03	附款作業-國庫機關專戶支付	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	0
秘書室	AF04	各項稅費款之扣繳作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	0
秘書室	AF05	零用金作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	1	1 (100.00%)	0 (0.00%)	0
秘書室	AF06	票據、有價證券與其他保管品之收付及管理作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	1	1 (100.00%)	0 (0.00%)	0
小計			12	12 (100.00%)	0 (0.00%)	10	10 (100.00%)	0 (0.00%)	0
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
總計			50	40 (80.00%)	10 (20.00%)	70	63 (90.00%)	7 (10.00%)	8

附表 2 法務部矯正署內部控制制度整體層級評估統計表（節略）

評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

內部控制要素			判斷項目			判斷細項		各單位初評結果			
第一層	權重 (預設值)	評估 分數	第二層	權重 (預設值)	評估 分數	第三層	權重 (機關自 行設定)	完全落實執 行 (1 分)	大部分落實 執行 (0.8 分)	部分落實 執行 (0.5 分)	少部分落實 執行 (0.2 分)
控制 環境	30%	0.824	1.1 遵循公 務倫理 型塑機 關文化	40% (0.32)	0.800	1.1.1 機關支持態 度	50% (0.43)	3 (3/10=30%) (0.3)	7 (7/10=70%) (0.56)	0 (0/10=0%) (0)	0 (0/10=0%) (0)
						1.1.2 落實廉政倫 理規範	30% (0.258)	3 (3/10=30%) (0.3)	7 (7/10=70%) (0.56)	0 (0/10=0%) (0)	0 (0/10=0%) (0)
						1.1.3 處理違失行 為	20% (0.112)	0 (0/10=0%) (0)	4 (4/10=40%) (0.32)	4 (4/10=40%) (0.20)	2 (2/10=20%) (0.04)
			1.2 支持內 部控制 精進重 點工作	40% (0.3552)	0.888	1.2.1 首長重視內 部控制程度	60% (0.6)	1.00 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						1.2.2 精進內部控 制重點工作	40% (0.288)	2 (2/10=20%) (0.2)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	1 (1/10=10%) (0.02)
			1.3 落實考 核獎懲 強化人 事管理	20% (0.1486)	0.743	1.3.1 落實考核獎 懲作業	40% (0.296)	3 (3/10=30%) (0.3)	4 (4/10=40%) (0.32)	2 (2/10=20%) (0.1)	1 (1/10=10%) (0.02)
						1.3.2 落實職務代 理及輪調	30% (0.207)	2 (2/10=20%) (0.2)	4 (4/10=40%) (0.32)	3 (3/10=30%) (0.15)	1 (1/10=10%) (0.02)
						1.3.3 落實職務交 接機制	30% (0.24)	3 (3/10=30%) (0.3)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
綜合 評估 分數	100%	0.846 (整體落實程度值位於「完全落實執行」與「大部分落實執行」之間，略高於「大部分落實執行」情形)									

《案例 2》

透過自行評估檢討改善內部控制制度－以內政部入出國及移民署（以下簡稱移民署）為例

一、緣起

為協助各機關設計有效之內部控制制度，並據以落實執行，行政院已建立政府內部控制整體架構，且分行共通性及個別性業務自行評估表件等範例供各機關辦理作業層級自行評估之參考，復鑑於我國企業與美國政府均分別訂定「內部控制制度有效性判斷參考項目」與「內部控制管理及評估工具」等整合性清單型式之判斷標準，並因應機關辦理內部控制制度自行評估實務作業需要，行政院爰研訂「各機關內部控制制度自行評估原則」，又為期上開評估原則具體可行，俾利各機關順利推動內部控制制度自行評估作業，並請內政部入出國及移民署與法務部矯正署率先辦理內部控制制度自行評估作業，以及協助訂定實作範例，供各機關參採。

移民署掌理入出國(境)管理，規範移民事務，落實移民輔導等業務。該署透過率先辦理內部控制制度自行評估，並依評估結果檢討強化內部控制機制，以合理確保達成實現施政效能等內部控制目標。

二、推動內部控制情形

- （一）移民署於 100 年 3 月 24 日成立內部控制小組，由副署長擔任小組召集人，主任秘書及各組、室、大隊等單位主管擔任小組委員，並由主計室擔任幕僚，辦理各項內部控制制度訂定與教育宣導，並就機關發現之內部控制缺失追蹤其改善情形等工作。截至 102 年 10 月底該小組已召開 10 次會議，分別於 100 年訂定 22 項控制作業項目（包括 8 項檢討 98、99 及 100 年度監察院糾正（舉）案件及審計部年度重要審核意見或建議改善事項、14 項經評估就不可容忍風險或重要性原則擇定之業務項目）納入內部控制制度，101 年再新增自行收納收款作業-證照費收入作業等 6 項共通性業務項目納入內部控制制度。

- (二) 移民署在推動內部控制過程中，首長與副首長均相當重視及支持，為能維持內部控制制度之有效性，發揮內部管控功能，率先於 101 年度辦理內部控制制度自行評估作業，並將辦理過程製作範例，提供各機關參考。
- (三) 該署為推動辦理內部稽核工作，依行政院訂頒政府內部稽核應行注意事項，成立內部稽核任務編組，由入出國事務組（綜合計畫科）擔任幕僚，該任務編組負責協助該署檢查及覆核內部控制之實施狀況，並適時提供改善建議，以合理確保內部控制制度得以持續有效運作，促使達成施政目標。

三、辦理內部控制制度自行評估過程

(一) 前置階段

移民署依據行政院訂頒「各機關內部控制制度自行評估原則」，擬訂移民署內部控制制度自行評估計畫簽請署長核定，就該署 101 年 1 至 12 月間內部控制制度實施運作情況進行評估，其中作業層級自行評估部分，內部控制小組依據核定之自行評估計畫，於 102 年 1 月 9 日函請署內各相關單位就第 1 版內部控制制度控制作業項目辦理作業層級自行評估作業，並於同年 1 月 18 日辦理完竣。

至整體層級自行評估部分，該署就自行評估計畫所列各判斷項目與細項擇定適任之主辦單位與評估單位，並舉辦教育宣導會議加以說明，於 102 年 1 月 24 日函請該署各相關單位依其權責分工辦理自行評估作業。

(二) 初評階段

作業層級自行評估部分，由該署各單位就業管作業項目自行評估表所列設計面與執行面控制重點項目進行自行評估作業，並依自行評估結果勾選「符合」、「未符合」或「不適用」等情形，並敘明評估情形及佐附相關證明文件，於撰寫結論時如有「未符合」及「不適用」，則一併敘明須採行之改善措施，以管控其進度。

各單位就業管自行評估結果經單位主管簽章確認後，由該署內部控制

小組幕僚單位綜整編製其作業層級自行評估統計表（如附表 1），作為評估整體層級控制作業要素之參據。

整體層級自行評估部分，由各負責判斷細項之評估單位就「設計面」及「執行面」進行初評，判斷其有效程度及佐附相關證明文件，再由各負責判斷項目之主辦單位就相關評估單位初評結果予以綜整判斷，又為避免判斷過程失於主觀評估，爰參考上開評估原則所設定各內部控制組成要素、判斷項目及細項等權重比例及評估程度標準，運用數學公式計算其評估分數，編製整體層級評估統計表（如附表 2），以客觀數據輔助判斷有效情形。

（三）複評階段

移民署分別就各要素明細表主辦單位評估結果辦理複評，將複評意見填寫各要素評估結論欄，並就其發現內部控制缺失部分，由相關單位提出需採行改善措施後，再判斷其有效程度。完成各要素明細表後，彙整至評估總表，並再檢視認定有無內部控制重大缺失案件，綜合評析作成內部控制制度有效程度整體結論並簽陳署長。

移民署辦理實地複評過程中，發現部分單位之業務流程執行實況與所訂控制作業未盡相同，經重新檢討相關作業流程及關鍵控制重點，據以設計合宜有效之控制作業，有助於強化機關內部控制機制，防範潛在內部控制缺失情事。

四、辦理內部控制制度自行評估結果

移民署辦理內部控制制度自行評估結果，整體而言，確認該署自 101 年 1 月 1 日至 101 年 12 月 31 日期間整體內部控制制度係屬有效，合理促使達成實現施政效能、遵循法令規定，保障資產安全以及提供可靠資訊等內部控制目標。惟該署內部稽核任務編組於複評過程發現部分情形尚待改善，並由相關單位據以提出採行改善措施，強化內部控制機制，以有效管控，分別說明如次：

（一）控制環境

本要素之設計面及執行面經複評結果分別為「大部分良好」及「大部分落實執行」。該署各級長官及同仁對內部控制推動機制，雖已有相當程度認知及支持，惟各同仁執行公務時能否確實遵循有關規定，尚待檢討與落實；此外，部分單位認為辦理內部控制作業，亦徒增行政負擔及困擾，且該署新增業務（如：辦理「移民發展及工程建設計畫」及「全國新住民火炬計畫」等）缺乏相關專業人才，致影響業務推動與成效，尚待改善。

該署相關單位就前開複評結論提出需採行改善措施，強化內部控制機制，包括因應兩岸關係發展所需，以致主管法規修訂頻繁，該署為確保同仁於執行公務時，能清楚遵循相關規定，將舉辦宣導研習課程，以增進同仁專業能力，提升服務效能；此外，考量該署派外單位眾多，為使各項作業執行順遂，要求各單位主管加強例行監督，防止違法失職情事發生，並督導所屬單位確實辦理自行評估，以落實遵循內部控制制度。

（二）風險評估

本要素之設計面及執行面經複評結果分別為「良好」及「大部分落實執行」。該署確認整體及作業層級目標下，雖已辨識潛在風險來源，分析其影響程度及發生可能性，惟面對內外環境快速變遷情形下，仍需隨時檢修潛在風險，以及時因應。

該署相關單位就前開複評結論亦提出採行改善措施，加強風險管理機制，包括除加強同仁對風險管理觀念安排相關教育訓練外，並就該署各項新增施政計畫或業務，及時辨識其潛在風險項目，研擬相關控制機制，以降低風險等級。

（三）控制作業

本要素之設計面及執行面經複評結果分別為「大部分良好」及「大部分落實執行」。該署第1版內部控制制度控制作業項目雖已涵蓋不可容忍風險或重要業務項目，惟辦理實地複評後，發現部分項目實際作業流程與控制作業不一致情形，顯示執行面尚待加強落實情形；此外，該署部分重要業務（如入出境查驗及移民管理等），雖已運用電子資訊系統以提升行政效能或內部管理，惟部分資訊系統間仍存有無法勾稽或聯結情形，致無法發

揮系統整合效益。

該署相關單位就前開複評結論提出採行改善措施，加強落實控制作業，包括要求該署各單位就複評情形與現況不一致部分積極檢討改善，並追蹤管控其改善進度；另外，該署為整合資訊系統平台，從系統技術面與使用者需求面，逐步解決或突破跨系統間自動勾稽或聯結等問題。

（四）資訊與溝通

本要素之設計面及執行面經複評結果分別為「大部分良好」及「大部分落實執行」。該署雖將重要法令及行政規則登載內部網站供同仁查閱，惟人員異動頻繁，同仁能否確實瞭解及落實執行相關法令，尚待觀察；此外，該署雖已依政府資訊公開法規定於對外官方網站「政府資訊公開」專區，提供施政計畫、業務統計等公開資訊供外界下載使用，並提供多國語言、行動 APP 應用、線上申辦及互動專區等服務，提高服務效能，惟民眾使用情形仍尚待觀察。

該署相關單位就前開複評結論提出採行改善措施，包括透過教育訓練宣導內部控制觀念，並於內部網站建置內部控制專區，傳達同仁遵循相關法令之重要性；此外，該署積極整合更新對外網站服務功能，並有助於編製或蒐集資訊，提升網站內外使用效益。

（五）監督

本要素之設計面及執行面經複評後分別為「大部分良好」及「大部分落實執行」。該署雖已定期召開內部控制小組會議，就內部控制缺失進行檢討改善及列管追蹤，並執行業務督導查核及辦理內部控制制度自行評估等監督機制，惟該署甫成立內部稽核任務編組，其稽核人員之專業能力，仍待持續加強。

該署相關單位就前開複評結論提出採行改善措施，包括針對內部稽核任務編組成員應具備專業知能，安排相關稽核教育訓練，以提升稽核能力，同時協助檢查及覆核內部控制缺失，並適時提供改善建議，以合理確保該署內部控制制度有效運作。

五、結語

移民署透過率先辦理內部控制制度自行評估作業，檢視整體層級與作業層級各項內部控制機制運作實況，評估過程中深獲該署署長及副署長支持，且各單位確實辦理自行評估作業，並運用實地複評機制，實質檢討該署內部控制問題核心，由相關單位針對內部控制缺失事項採行改善措施，後續亦追蹤複查其改善情形，並視需要檢修內部控制制度，以確保該署內部控制制度之有效性。

此外，該署亦藉由辦理自行評估作業，促使該署主管及同仁瞭解到自身所扮演的角色，並增進對內部控制之認知，進而強化單位間橫向資訊傳達與溝通，以降低潛在風險之發生。該署未來亦將隨同新增業務及環境變遷持續檢討精進，將內部控制觀念融入機關文化或作業程序中，落實自主管理，以發揮有效之內部控制機制，合理確實達成施政目標。

附表 1 移民署內部控制制度作業層級自行評估統計表(節略)

自行評估期間：101 年 01 月至 101 年 12 月

自行評估 單位	內部控制制度 作業項目		設計面			執行面			不適用
	作業項目 編號	作業項目 名稱	控制 重點數	評估結論		控制 重點數	評估結論		控制 重點數
				符合	未符合		符合	未符合	
人事室	ZZ01	人事費－薪給 作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	4	4 (100.00%)	0 (0.00%)	1
秘書室	ZZ01	人事費－薪給 作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	7	6 (85.71%)	1 (14.29%)	0
主計室	ZZ01	人事費－薪給 作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	6	6 (100.00%)	0 (0.00%)	0
小計			6	6 (100.00%)	0 (0.00%)	17	16 (94.12%)	1 (5.88%)	1
服務事務 大隊－基 隆市服務 站	ZZ02-02	自行收納收款 作業－證照費 收入作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	9	9 (100.00%)	0 (0.00%)	0
服務事務 大隊－臺 北市服務 站	ZZ02-02	自行收納收款 作業－證照費 收入作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	9	9 (100.00%)	0 (0.00%)	0
服務事務 大隊－新 北市服務 站	ZZ02-02	自行收納收款 作業－證照費 收入作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	9	9 (100.00%)	0 (0.00%)	0
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
小計			68	68 (100.00%)	0 (0.00%)	301	301 (100.00%)	0 (0.00%)	0
總計			396	394 (99.49%)	2 (0.51%)	1804	1792 (99.33%)	12 (0.67%)	120

表 2 移民署內部控制制度整體層級評估統計表（節略）

自行評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

內部控制要素			判斷項目			判斷細項		各單位初評結果			
第一層	權重 (預設值)	評估 分數	第二層	權重 (預設值)	評估 分數	第三層	權重 (機關自 行設定)	完全落 實執行 (1分)	大部分落 實執行 (0.8分)	部分落實 執行 (0.5分)	少部分落 實執行 (0.2分)
控制 環境	30%	0.86	1.1 遵 循 公 務 倫 理 型 塑 優 質文化	30%	0.80	1.1.1 機 關 支 持 態 度	20%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						1.1.2 落 實 廉 政 倫 理 規 範	30%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						1.1.3 處 理 違 失 行 為	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
			1.2 支 持 內 部 控 制 精 進 重 點 工 作	40%	0.80	1.2.1 首 長 重 視 內 部 控 制 程 度	60%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						1.2.2 精 進 內 部 控 制 重 點 工 作	40%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
			1.3 落 實 考 核 獎 懲 強 化 人 事 管 理	30%	1.0	1.3.1 落 實 考 核 獎 懲 作 業	40%	1.00 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						1.3.2 落 實 職 務 代 理 及 輪 調	30%	1.00 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						1.3.3 落 實 職 務 交 接 機 制	30%	1.00 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
			...	...	...	...	...	...	...	...	
綜合 評估 分數	100%	0.833 （整體落實程度值位於「完全落實執行」與「大部分落實執行」之間，略高於「大部分落實執行」情形）									

四、透過強化內部控制提升執行績效

《案例 1》

透過強化內部控制提升執行績效－以行政院農業委員會（以下簡稱農委會）強化「土石流防災整備與應變作為」為例

一、緣起

98 年莫拉克颱風侵襲臺灣釀成中南部地區嚴重的災情，共計 693 人死亡，97 人失蹤，臺灣經濟總損失約 904.7 億元，佔 98 年度國內生產毛額約 0.75%。農委會於颱風來襲前即展開土石流防災準備工作，颱風期間彈性應變與緊急處置，依據氣象局風雨資料研判，發布土石流警戒，成功自災區撤離 9,100 餘人，減少可能死傷人數計 1,046 人，其中中南部部分地區因土砂災害造成民眾重大傷亡，監察院依法提案糾正南部某地方政府於莫拉克颱風期間，災害應變中心忽視相關機關發布之雨量警示及土石流警戒，爰農委會會商有關機關並函請該地方政府針對本案確實檢討改善。

二、案情分析

- （一）該地方政府災害應變中心忽視相關機關發布之雨量警示及土石流警戒，導致無法執行強制撤離措施：氣象局已將豪雨特報併入颱風警報中，該地方政府災害應變中心因忽視發布之雨量警示警戒，以致災害應變中心於接獲通報時，因深夜且橋斷、路塌、通訊中斷及直升機無法飛行執行救災任務，強制撤離措施無法執行。
- （二）平時公所對土石流防災之規劃及演練工作未落實，造成無法有效辦理防災演練：依據農委會 98 年 3 月 18 日統計資料顯示，公所保全清冊校核結果與農委會保全對象戶數不符，導致土石流防災整備，疏散避難規劃與演練等相關災害應變措施無法及時發揮功用，亦未辦理土石流防災演練。

三、檢討改進情形

鑑於部分地方政府因防災整備與應變未盡周妥，致莫拉克颱風來襲時造成重大災害，為強化土石流災害防災相關措施，提升各級政府土石流防災整備與應變能力，謹就內部控制 5 項要素分析如下：

（一）控制環境

1. 依據災害防救法第 3 條第 2 項規定，農委會係土石流災害之中央災

害防救業務主管機關，其職責包括：

(2) 中央及直轄市、縣(市)政府與公共事業執行災害防救工作等相關事項之指揮、督導及協調。

(3) 災害防救業務計畫訂定與修正之研擬及執行。

(4) 災害防救工作之支援、處理。

(5) 非屬地方行政轄區之災害防救相關業務之執行、協調，及違反本法案件之處理。

(6) 災害區域涉及海域、跨越 2 個以上直轄市、縣(市)行政區，或災情重大且直轄市、縣(市)政府無法因應時之協調及處理。

2. 權責機關業務分工：土石流防災業務之執行已訂定相關作業規定與標準作業流程，並明訂相關權責機關之職掌範圍及應辦事項之權責分工，俾利各權責機關對土石流防災業務能有充分瞭解，並依相關規定執行各階段防災工作（如附表）。

附表 土石流防災各權責機關各階段重點工作項目與分工

	項次	項目	負責機關
災前整備	1	建置防災資料庫	農委會(水土保持局)、經濟部(中央地質調查所)、地方政府
	2	研擬疏散避難計畫	鄉(鎮、市、區)公所
	3	防災整備	地方政府
災中應變	4	警戒監控	農委會(水土保持局)、交通部(中央氣象局)、地方政府
	5	災害分析研判	農委會(水土保持局)、地方政府
	6	發布土石流警戒預報	農委會(水土保持局)、地方政府
	7	劃定警戒區域	地方政府
	8	民眾疏散避難與收容	地方政府
	9	疏散避難執行狀況回報	直轄市、縣(市)政府、鄉(鎮、市、區)公所
	10	土石流警戒預報及警戒區域之解除	農委會(水土保持局)、地方政府

3. 專業能力之提升：加強防救業務人員訓練使其具有足夠之專業知識技能、經驗及辦理業務之能力，並適時對土石流防災業務單位各項執行防災整備應變作業加以宣導，使其能夠依照相關規定辦理。

（二）風險評估

1. 演練與訓練推動：地方政府未針對土石流潛勢溪流之鄉鎮，加強土石流防災疏散避難及緊急處理等演練及訓練，演練後未檢討評估，以供災害防救參考。
2. 疏散避難計畫校核與更新：地方政府未落實災前各項防災整備措施，包括土石流防災疏散計畫與保全清冊等校核與更新作業，無法確保於颱風豪雨期間⁶執行疏散避難作業之順利。
3. 土石流警戒預警及通報：農委會未依據土石流災害即時監測資訊，進行土石流警戒預警及通報傳遞，提供各級政府作為後續防災應變之參據，致無法及早因應。
4. 疏散避難執行：土石流警戒發布後地方政府未立即進行疏散民眾並妥善安置各地避難處所，致民眾因災害發生而遭受傷害。
5. 災情掌握與通報：各級政府於土石流災害發生後，未立即進行災情蒐集及損失查報，作為災中應變及後續處置之參考，致災害擴大與二次災害發生。

（三）控制作業

1. 落實土石流防災演練與訓練

- （1）防災演練及宣導：協助地方政府辦理土石流防災演練及宣導，並於 102 年 5 月底前，協助新竹縣、臺中市、花蓮縣等縣市政府辦理 3 場土石流防災大型示範演練。
- （2）辦理防災業務訓練：強化中央及地方政府業務承辦人員之專業知識及業務熟悉度，農委會水土保持局已於 102 年 5 月底前共辦理土石流災害緊急應變小組訓練及地方政府防災業務人員講習共 26 場。

2. 協助地方政府落實土石流防災整備工作

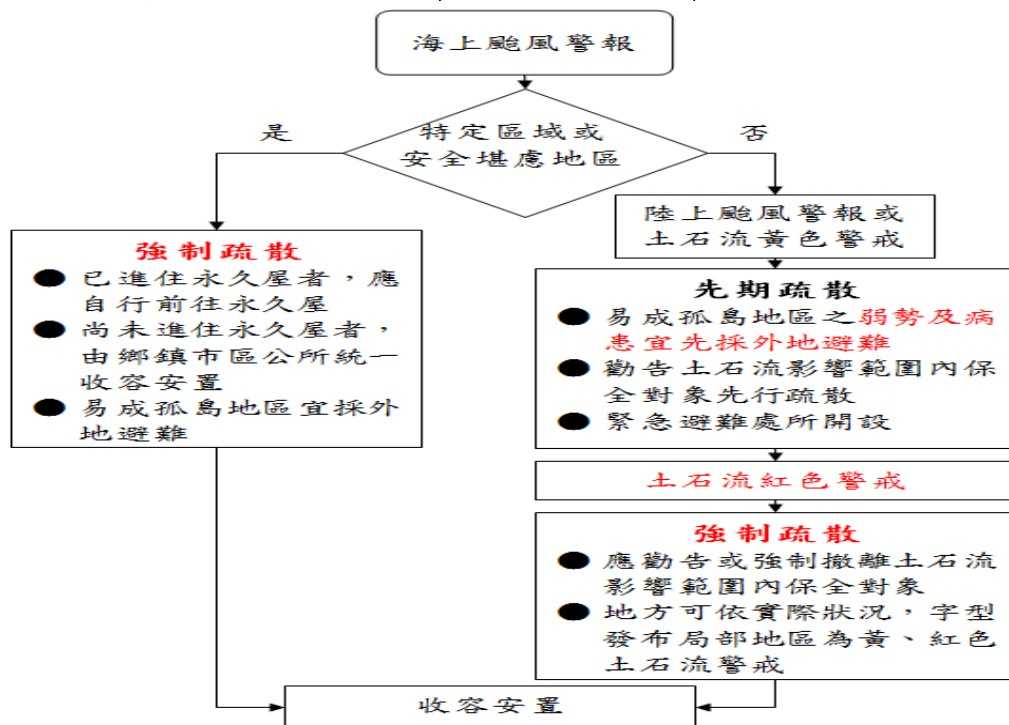
⁶ 颱風豪雨期間係指中央氣象局發布颱風警報或豪雨特報之期間（但不一定達停止上班上課標準）。

- (1) 土石流防災整備管理系統之作業：農委會水土保持局建置「土石流防災整備管理系統」，提供地方政府線上即時填報疏散避難計畫、保全清冊及自主檢查表等，強化地方政府防災整備資料填報作業，100 年度起針對更替較頻繁之公所進行輔導與協助，並瞭解系統使用之建議意見，作為未來改進系統作業或擴充之參考。
 - (2) 保全清冊之校核：委託中華電信公司進行比對，過濾空號與錯誤電話號碼，協助地方政府校核與更新土石流潛勢溪流影響範圍之保全住戶清冊聯絡電話，並主動進行保全住戶之電話訪談，宣導緊急聯絡資訊及基礎防災知識，強化自主防災作為。
 - (3) 坡地災害警戒通報系統之建置：考量中南部地區因莫拉克颱風災害受創嚴重，使許多地區形成孤島，且山區降雨分布不均，為使鄉鎮災害應變中心能掌握當地易致災地區之即時降雨情況，農委會水土保持局 100 年於南部易致災地區，建置坡地災害警戒通報系統，以無線傳輸模組即時將雨量及警戒訊息傳送至土石流潛勢溪流保全住戶、村里辦公室及區公所災害緊急應變中心。
3. 提升土石流警戒預報及應變能力
- (1) 提升地方政府土石流災害應變能力，102 年農委會水土保持局協助基隆市、南投縣、嘉義縣、高雄市及屏東縣等 5 縣市由縣(市)政府或鄉(鎮、市、區)公所委託防災專業團隊於防汛期間協助進行土石流防災相關工作，並於颱風豪雨期間進駐其應變中心。
 - (2) 設置簡易雨量筒，提供即時雨量值：考量現階段雨量預報技術尚未能有效預報山區雨量值前，以防災專員簡易雨量筒監測土石流潛勢溪流之雨量值，提供執行疏散避難應變之決策參考。
 - (3) 土石流災例應用：目前土石流警戒發布模式，除持續使用「降雨強度」與「累積雨量」二項指標外，另採取發生機率 70% 時之雨量作為警戒基準值，研訂土石流紅、黃警戒分級發布機制，將藉由土石流災例資料收集，歸納瞭解土石流集水區之因子特性，並持續不斷更新與修改雨量警戒模式，建立更精準之土石流發生的雨量警戒模式，提升雨量預報之空間解析度與正確率。

- (4)強化土石流災害緊急應變小組硬體作業效能：於 98 年 12 月完成農委會水土保持局土石流災害應變小組相關視訊及微波、海事衛星通訊系統整合，99 年 10 月於農委會主任委員室、應變小組會議室、農委會水土保持局暨所屬分局建置固定式及手持式海事衛星等緊急通訊系統，以及提升應變小組會議室內之電腦等軟硬體設備。
4. 調整疏散撤離機制：颱風豪雨期間，自首次發布土石流警戒區之時間起，為利地方政府提早進行疏散避難作業，土石流警戒區預報作業修改為定時發布，每日 5、11、17、20 及 23 時發布預報，共發布 5 報，必要時予以加報。同時為強化土石流警戒訊息傳遞之速率，配合氣象局颱風警報記者會，同步加報土石流警戒區之最新情形。
5. 加強第一時間災情蒐集與通報
- (1)強化緊急聯絡人功能：農委會水土保持局持續協助地方政府更新土石流災害潛勢地區緊急聯絡人清冊，並辦理緊急聯絡人教育訓練，藉以協助政府進行當地第一時間災情蒐集及通報。
- (2)建立災例最速報：針對颱風豪雨期間之重大土石災區，委託土木專業顧問公司，建立災害即時現勘機制，並於農委會水土保持局網站公開災例最速報。
6. 充實與維護土石流監測設備：102 年 5 月底農委會水土保持局已建置完成全臺 44 站土砂觀測設備，包括 20 座固定式、3 部行動式及 14 部簡易式土石流觀測站、泥沙觀測站 4 站及崩塌地滑觀測站 3 站等，整體考量颱風路徑的變化，架構全流域監測網絡，有效提升坡地監測範圍、土石流防災應變能力及災情警戒通報效率。
7. 檢討防災應變相關作業規定
- (1)建立預防性疏散避難機制：歷經莫拉克災害後，配合行政院修正多項相關法令，檢討預防性疏散避難之原則，爰修正「土石流防災疏散避難作業規定」，並於 99 年 11 月 18 日公布實行，主要變動為將避難處所區分為在地緊急避難處所與外地收容所，並針對高災害危險潛勢地區需研擬預防性疏散避難機制，如附圖所示。

(2)修正重機械待命作業，強化緊急搶通工作：歷經多次災害後，考量物價波動及業務執行需要，乃檢討機具單價合理性之訂定方式，並參照行政院公共工程委員會「公共工程價格資料庫」以為機具單價之調整依據，爰修正「行政院農業委員會水土保持局因應土石流防災重機械待命緊急作業方式」，並於 100 年 2 月 10 日公布實行。

附圖 高災害危險潛勢地區預防性疏散避難機制流程



註：圖示所稱特定區域或安全堪虞地區係依據莫拉克颱風災後重建特別條例第 20 條，劃定災區安全堪虞或違法濫建之土地。

(四) 資訊與溝通

1. 強化基層土石流自主防災人員資訊溝通

(1)土石流防災專員：截至 102 年 5 月底完成培訓土石流防災專員達 1,387 人，達一村里一專員目標外，協助農委會水土保持局將黃色或紅色土石流警戒之訊息，通知至所負責之保全對象及協助地方政府進行疏散作業，並進行自主雨量觀測與協助環境勘查，立即傳遞當地災情狀況及降雨情形。

(2)防災種子講師：為擴及土石流潛勢溪流影響範圍保全住戶居民亦

能自主形成防災意識，配合政府之防災疏散避難規劃，建立標準之訓練教材，培育防災教育種子講師，102 年農委會水土保持局將培訓 60 人擔任種子講師。

(3) 自主防災社區：輔導社區成立防救災組織，辦理自主防災社區推廣活動，並配合農委會水土保持局自行研發之自主防災情境模擬教材，教導民眾土石流防災疏散避難相關知識，並協助建立土石流防救災功能分組，有效強化地方自主防災能力，截至 101 年已完成 247 處，102 年將增加 80 處。

2. 媒體防災宣導：強化媒體防災宣導工作，每年 5 月起開始於媒體加強土石流防災宣導，海上颱風警報發布適時於報紙刊登土石流防災宣導廣告，並以電視宣導短片等電子媒體推廣土石流防災宣導。

(五) 監督

1. 各相關機關成立專責單位，負責土石流防災整備與應變相關業務之策劃、協調、執行及督導。
2. 農委會進行土石流潛勢資料庫之維護及更新，遇有地形變動或重大災害時，各相關機關應適時檢討修正土石流災害潛勢基本資料，並送農委會審查。
3. 每年農委會配合行政院災害防救辦公室進行各縣市訪評，追蹤考核演練及宣導成果，並訂定土石流防災演練及宣導成效之衡量指標(每年參與宣導演練人數／當地土石流潛勢溪流保全人數)，追蹤考核各縣市執行成效，作為未來協助之參據。
4. 每年防汛期前農委會召開土石流防災整備會議，督導各縣市政府防災整備情形，102 年 5 月前已邀集地方政府召開 9 次防汛期前土石流防災整備會議，瞭解各縣市及所轄公所土石流防災整備情形。
5. 農委會於 102 年 5 月底前陪同行政院災害防救辦公室辦理全國 16 個直轄市及縣市災害防救演習評核作業事宜。

四、執行效益

土石流防災作為主要係以管理與治理措施並用為手段，除了技術上強

化坡地防災外，透過內部控制機制提供防災整備及避難規劃之完整資訊，以及結合政府資源與民眾力量，達成防災、減災、避災、永續及保育之目標，已達成前開各項具體之執行效益；離災優於防災、防災重於救災的觀念也漸漸為國人所接受。預防勝於治療，除進行整治復建工程等硬體減災外，在軟體防災作為上，各級政府近年來持續於社區、學校宣導及推廣防災觀念，期能將土石流防災知識推廣到需要的地方，使土石流帶來的災害降到最低；此外，經由主管機關及各級政府自我檢視，不斷精進各項內部控制措施外，並於防汛期前辦理防災宣導與演練工作，提升地方防災能力與民眾意識，並培訓在地民眾協助政府防災業務，輔導社區建立自主防災組織，建構完備之土石流防災防護網絡，確保土石流潛勢地區民眾之生命財產安全。

五、結語

土石流防災整備與應變作為有助於建立有效防災機制，機制建立後，除了權責劃分明確外，最重要的是加強訓練及演練，藉以讓每個人都熟悉防災機制，而其基本原則就是「料敵從寬，禦敵從嚴」，在災害還未發生前，就事先做好準備。土石流警戒機制攸關人民生命財產安全，所以相關機制之傳達及實務的演練除機關同仁須熟悉外，也應讓全國民眾了解，以降低可能之災害。

《案例 2》

透過強化內部控制提升執行績效－以行政院農業委員會（以下簡稱農委會）協助與監督「農漁會信用部經營改善」為例

一、緣起

農業金融具季節性、區域性及零細性等特質，單一信用部受到規模小、淨值低、業務受區域及範圍限制，在整體金融體系內，相對不具競爭力，風險也較大，逾放比率相對較高。依據審計部 98 年度中央政府總決算審核報告之重要審核意見，農漁會信用部（以下簡稱信用部）間有逾放比率持續攀升或備抵呆帳覆蓋率不足，以及金融重建基金列管經營不善接受專案輔導之信用部改善成效不彰等情事，亟待加強監理。

二、案情分析

針對信用部逾放比率持續攀升或備抵呆帳覆蓋率不足等缺失檢討分析如下：

（一）農業放款風險相對較高，擔保品易受經濟景氣循環影響，處分不易

1. 依據農業金融法第 4 條規定：「信用部以辦理農、林、漁、牧融資及消費性貸款為任務；……」，信用部主要以服務農漁民為主。
2. 因農漁業易受天然環境影響，風險較大，相對影響借款人之收入與還款能力；放款徵提之擔保品多為農牧用地及魚塭，該等擔保品由於交易對象及用途限制，或因產權不完整，流通性較低，若經濟景氣情況不佳時，一旦發生貸款逾期繳納，擔保品處分較為不易，致逾放比率較高。

（二）信用部淨值累積緩慢，無法大幅增提備抵呆帳

1. 信用部未如銀行採資本制，亦未如信用合作社實施股金制，故無法如其他金融機構快速累積資本，僅能靠盈餘累積淨值。
2. 對於淨值偏低或獲利狀況不佳之信用部，無足夠淨值及盈餘提列備抵呆帳，致備抵呆帳覆蓋率偏低。

- (三) 金融重建基金列管之信用部因逾放比率偏高、風險承擔能力薄弱，且部分信用部所徵提之擔保品價值下跌，處分不易，改善成效相對落後。

三、檢討改進情形

對於信用部逾放比率偏高，備抵呆帳覆蓋率偏低問題，行政院農業委員會農業金融局（以下簡稱農業金融局）主管信用部業務後，已採取策進作為，改善其資產品質，提升風險承擔能力，謹就內部控制 5 項要素分析如下：

- (一) 控制環境：信用部屬農漁會內部單位之一，時有內部控制疏失發生，且人員之金融專業不足，導致授信管理有欠嚴謹、授信政策不當、逾放比率偏高、資產品質欠佳，為改善授信管理及授信政策不佳所產生之問題，採取措施包括：

1. 協助建立有效之內部控制制度：農漁會理事會應建立有效之內部控制制度，由總幹事負責執行，並加強員工專業及法治教育訓練，恪遵相關法規，健全信用部經營。
2. 強化信用部主任專業資格：規範信用部主任之學經歷資格，且最近 5 年內應取得農業金融、存匯、徵信、授信、稽核業務等研習班之結業證書。
3. 建立專任稽核制度：建立信用部自行查核及內部稽核機制，指定專任稽核人員辦理稽核工作，內部稽核人員應取得稽核人員研習班或電腦稽核班結業證書，報經主管機關核准後始得充任，且規範非有重大過失不得逕予解任、調職或降級，以確保稽核人員獨立執行職務。
4. 建立定期回訓制度：信用部主任及內部稽核人員每年均應參加專業訓練機構舉辦之金融業務專業訓練。
5. 農業金融局每年委外辦理信用部人員之金融訓練，強化金融專業能力。

- (二) 風險評估：信用部逾放比率相對偏高，肇因於無法確實評估借款者之

資力、資金用途及還款來源等因素，未能有效掌握授信風險，因此無法降低逾期放款比率。此外，授信業務尚存有未能落實資產評價，以及未覈實反映資產價值等風險，因此須採取相關控制作業以降低風險。

(三) 控制作業：為避免信用部產生不當放款損及存款人權益，應採行有效監理措施；另部分信用部經營不善，逾放比率改善成效有限，應加強監理，以督促其改善財務及業務狀況。為有效控制相關風險，所採取之改善措施包括：

1. 強化農漁會理、監事會功能

(1) 彙整金融檢查常見缺失，要求農漁會提報理事會，請理事會予以重視，依職權督促防範該等缺失。

(2) 對於個別信用部金融檢查缺失，要求提報理、監事會，由理事會討論具體改善辦法，責成總幹事負責執行，並由內部稽核人員追蹤，監事會監察。改善情形應報經地方主管機關審查後，轉農業金融局審核。

2. 建立授信審議制度，有效控制授信風險

(1) 信用部應設授信審議委員會。授信審議委員會委員，應由理事會就具有徵信、授信經驗之職員，徵得監事會同意後選任。

(2) 應提理事會決議或信用部主任權限範圍內之授信案件，應先經授信審議委員會同意後，始得提請理事會決議或由信用部主任核准。

(3) 理事及授信審議委員會委員對於授信案件有自身利害關係者，應自行迴避，不得參與該案件之審議。

(4) 信用部對於授信案件之審議，應以徵信資料、借款用途及還款來源為重要之依據，並應以審議借款戶、資金用途、還款來源、債權保障及授信展望等要項為基本原則，逐案作成紀錄，有效控制授信風險。

(5) 信用部辦理一定金額（法定授信限額四分之三）以上之授信案

件，應報經全國農業金庫同意後辦理或移由全國農業金庫辦理。

3. 落實會計獨立及資本適足率制度

- (1) 落實會計獨立制度：信用部與其他部門之會計及預算，應分別獨立，建立防火牆制度。
- (2) 盈餘提撥事業公積：信用部年度決算後，其事業盈餘應提撥至少50%為信用部事業公積。資本適足率低於8%者，應全數提撥為信用部事業公積。
- (3) 實施資本適足率制度：信用部資本適足率未達8%者，得命其提報增加淨值、減少風險性資產總額之限期改善計畫；未達6%者，並得視情節輕重，限制給付理事、監事酬勞金、出席費，限制或停止增加風險性資產總額之業務，或限制申設信用部分部。

4. 利害關係人授信規範

- (1) 信用部不得對其農漁會理事、監事、總幹事及各部門員工，或對與其理事、監事、總幹事、信用部主任或辦理授信職員等有利害關係者，辦理無擔保放款。
- (2) 對前開人員辦理擔保放款，條件不得優於其他同類放款對象。每筆或累計金額達授信限額半數以上者，並應經理事會三分之二以上理事之出席，出席理事四分之三以上同意。
- (3) 對前開人員之擔保放款總額不得超過農漁會前一年度決算淨值150%。

5. 內部融資規範

- (1) 規範內部融資限額、用途及審議程序，且若超過一定金額以上之案件，地方主管機關應核轉全國農業金庫審查通過，另對於中長期內部融資案件應報經地方主管機關審查通過，並由其理事長或總幹事擔任保證人。
- (2) 對於信用部財務及業務指標不佳者、金融檢查或監理輔導時發現辦理內部融資有缺失者等，將視情節予以限制內部融資。

6. 建置資訊管理系統

- (1) 農業金融局已建置資訊管理系統，將個別信用部金融檢查缺失與後續改善情形逐一建檔管理，並由專人負責追蹤，輔導改善。
- (2) 對於備抵呆帳提列不足之信用部，嚴格要求提足；備抵呆帳覆蓋率偏低者，督促寬提準備，強化經營體質。

7. 協助信用部拓展放款業務

- (1) 信用部業務及財務狀況良好者，得依規定申請調整放款業務範圍及限額。
- (2) 請全國農業金庫應發揮信用部上層機構之功能，兼顧風險控管與業務推展原則並協同信用部辦理聯合授信業務，同時增裕信用部收益及有效去化資金。

8. 落實授信業務資產評價，覈實評估授信資產

- (1) 信用部應按授信資產之特性進行全面評估，且基於穩健原則評估可能損失，並提足備抵呆帳，以覈實反映資產價值。
- (2) 經金融檢查機關評估備抵呆帳不足時，農業金融局即要求信用部予以補足。
- (3) 逾期放款及催收款，應積極催理，對於逾清償期 2 年之逾期放款及催收款，應扣除估計可收回部分後轉銷為呆帳，有效降低信用部逾期放款金額。
- (4) 對於轉列呆帳之各項放款，農業金融局要求信用部仍應列帳記載，並詳列登記簿備查，並隨時注意主、從債務人之動向，發現有可供執行之財產時，應即依法訴追。

9. 經營不善信用部加強監理

- (1) 設置輔導小組加強整頓：信用部業務經營不善，累積虧損超過信用部上年度決算淨值三分之一，或逾放比率超過 15% 者，應由地方主管機關及全國農業金庫設置輔導小組整頓。
- (2) 受整頓信用部應研提具體之財務、業務改善計畫及目標，由輔導小組列管並按月檢討執行成效。
- (3) 農業金融局不定期派員參加輔導會議，瞭解受整頓信用部具體改

善情形。

(4) 農業金融局視個別信用部營運情形，限制部分業務。

(5) 有關信用部逾放比率偏高及經營不善之檢討策進作為相關流程，如附圖。

10. 建立突發狀況通報及應變作業程序：在農業金融機構於資金流動性不足時恐有擠兌之突發情況，而內部控制不良易發生舞弊情事，因此應建立突發事件之通報及應變作業程序，以適時採取因應措施，維持農業金融機構正常運作。

(四) 資訊與溝通：農業金融雖改隸農委會管理，惟相關金融制度與金融危機處理，仍有與一般金融監理機關採取合作之必要；為瞭解信用部經營問題，除以報表稽核實施場外監控外，另輔以與信用部負責人面對面之溝通方式，有效督促加速改善資產品質，採取之策進作為包括：

1. 建置網際網路申報系統：要求信用部按月透過網際網路申報財務及業務資料，降低資料錯誤率與提高申報資料一致性，並將資料予以彙整分析。

2. 公開揭露信用部經營情形與大額呆帳資料

(1) 農業金融局網站按月公告揭露個別信用部經營情形，加強資訊公開，以發揮市場監督功能。

(2) 要求信用部對同一客戶逾期債權累計轉銷呆帳金額超過新臺幣 5,000 萬元，或貸放後半年內發生逾期累計轉銷呆帳金額達新臺幣 3,000 萬元以上時，其轉銷呆帳資料，每年定期揭露，以維社會公平正義。

3. 參與金融監理聯繫小組：加強與中央銀行、金融監督管理委員會及中央存款保險公司等單位溝通，建立資訊共享機制。

4. 實地訪查信用部，舉辦座談會

(1) 農業金融局會同地方主管機關、中央存款保險公司及全國農業金庫，派員實地瞭解信用部金融檢查缺失改善情形、營運狀況及面臨問題，98、99、100 及 101 年度分別訪視 50 家、78 家、89 家

及 100 家，102 年度預計訪查 94 家。

- (2) 為瞭解逾放比率偏高信用部之經營困境及面臨問題，農業金融局辦理座談會，透過研習及經驗分享，相互交換意見，以提升經營績效及資產品質。

5. 舉辦農金獎

農金獎頒獎典禮

- (1) 為鼓勵信用部提高經營效能與競爭力，健全信用部經營體質，自 94 年起舉辦農金獎，以公開表揚方式肯定信用部降低逾期放款、改進營運及提升服務績效等方面所投入之努力。



資料來源：行政院農業委員會

- (2) 分區舉辦農金獎得獎經驗分享座談會，由得獎單位說明其經營理念、具體作法、業務成效與未來展望，透過經驗分享與傳承，增加信用部相互學習與交流的機會，並提供各信用部未來業務發展與改善參考。
- (五) 監督：過去信用部財務報表缺乏外部審核機制，其可靠性與完整性有待加強，為適時掌握信用部營運狀況，及早發現問題，採行之改善措施如下：

1. 依全國農業金庫 102 年 7 月修訂之「農會漁會信用部內部控制及業務稽核手冊」規定，督導農漁會信用部執行下列稽核工作：

- (1) 自行查核：由稽核單位責成每營業單位就其本身之業務與財務，自行指派非經辦該項業務之人員，就下列 2 種查核類別進行全盤或某一特定項目之查核，且稽核單位應於每年 1 月及 7 月底前，將前半年度之自行查核種類、次數及內容填報「自行查核情形彙總表」送主管機關備查，並副知全國農業金庫：

- A. 一般自行查核：各營業單位每半年至少辦理 1 次，即每年 1 月 1 日至 6 月底前及 7 月 1 日至 12 月底前必須分別辦理 1 次。

B. 專案自行查核：各營業單位每月至少辦理 1 次，惟已作一般自行查核之月份得免辦理專案查核。

- (2) 內部稽核：由稽核單位執行，稽核內容包括信用業務相關單位全盤業務與財務。依規定稽核單位對每一營業單位每年至少辦理 1 次「一般查核」及 1 次「專案查核」，並應於辦理完畢後填報「內部稽核報告書」送主管機關並副知全國農業金庫。對於稽核發現業務有欠健全之單位，每 3 個月至少複查 1 次。必要時，主管機關得命農會、漁會辦理專案查核。
- (3) 隨機查核：除內部稽核及自行查核外，各農漁會如遇特殊狀況（如奉總幹事指示、配合監事會或突發事件等情形）應隨機進行個別之專案查核。此外，營業單位及稽核單位尚可彈性辦理各重點項目查核（如不定期抽點庫存現金、有價證券等）。

2. 委託辦理金融檢查：

農業金融局實地訪查汐止農會

- (1) 鑒於金融監督管理委員會檢查局（以下簡稱金管會檢查局）為專責金融檢查機關，具備金融檢查專業能力，爰依據農業金融法第 7 條規定，委託金管會檢查局檢用查信部營運狀況。



資料來源：行政院農業委員會

- (2) 對於金管會檢查局檢查發現之缺失，由農業金融局督導改善，對於逾放比率偏高之信用部，責成積極催理逾期債權，加強徵、授信核貸作業及貸放後管理工作，以改善資產品質；備抵呆帳提列不足之信用部，要求立即補足；備抵呆帳覆蓋率偏低之信用部，要求寬提備抵呆帳。
- (3) 對金融重建基金於 100 年底設置期限屆滿前已列管之信用部，請金管會檢查局增加檢查之頻率，確實掌握其財務及業務狀況。

3. 實施會計師查核簽證制度：實施信用部財務報表應經會計師查核簽證制度，並應公告周知，督促健全會計制度，提高報表可靠性。

4. 透過金融預警機制，及早發現潛在風險，督促改善，方法如下：

- (1) 中央銀行 CARSEL 系統：針對信用部資本適足性（Capital adequacy，C）、資產品質（Assets quality，A）、守法性（regulations' compliance，R）、經營策略及穩定性（Strategies and stability，S）、獲利能力（Earnings，E）及流動性（Liquidity，L）等各項經營指標予以分析。
- (2) 中央存款保險公司申報排序系統：依信用部資本適足性、資產品質、管理能力、營利性、流動性、市場風險敏感性及其他項目，加以統計排序，並分析其應改善項目。
- (3) 農業金融局依據上開金融預警資料，督促信用部加以改善。
- (4) 因金融重建基金設置期間於 100 年底屆滿，剩餘專款已納入農委會主管之農業特別收入基金項下之農業發展基金，專戶儲存及專款專用。對於金融重建基金列入處理對象之信用部，每半年定期彙整改善情形提報農會漁會信用部賠付專款評價小組及農業特別收入基金管理會。

5. 嚴格考核

- (1) 將信用部逾期放款比率及備抵呆帳提撥比率，列為農漁會考核信用業務配分最高之項目，期能督促農漁會加速改善信用部經營體質。
- (2) 對於信用部逾放比率較前一年度增加，及備抵呆帳提撥比率偏低或未於期限內提足者，按其情節酌予扣分。

四、執行效益

農業金融局自 93 年 1 月成立以來，積極強化各項信用部管理措施，不論在營運規模、風險承擔能力與獲利能力及放款品質都有明顯改善，謹將整體信用部經營體質改善情形分析如次（如附表）：

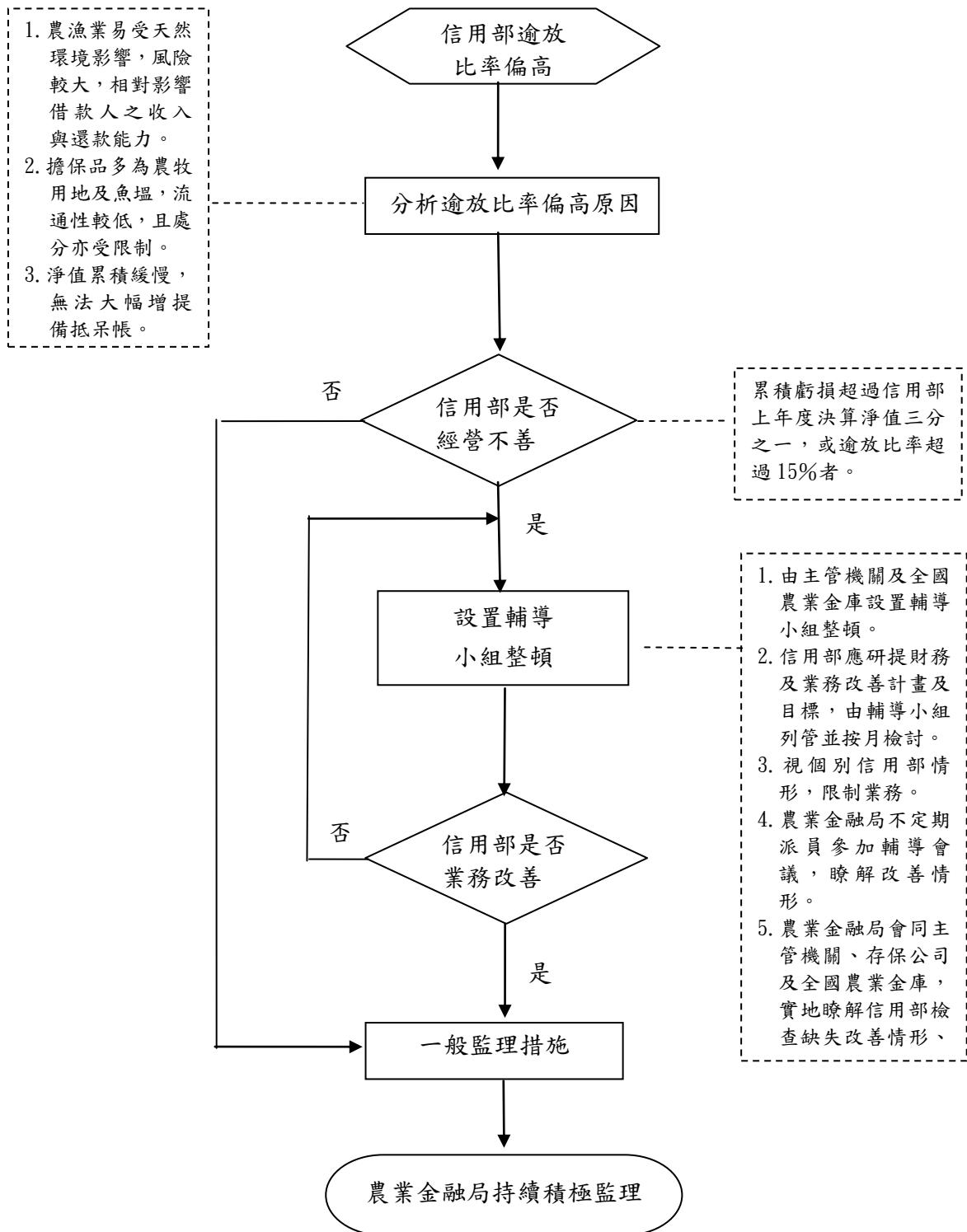
- (一) 營運規模擴大：102 年 10 月底存款 1 兆 6,306 億元，放款 8,674 億元，分別較 93 年 1 月底增加 3,447 億元及 3,054 億元。

- (二) 放款品質改善：102 年 10 月底逾期放款 99 億元，逾放比率 1.14%，分別較 93 年 1 月底減少 896 億元及 16.57 個百分點，逾放比率為近年來最低。全體 302 家信用部中，逾放比率低於 1% 者有 192 家，其中 38 家逾放比率為 0%，放款品質良好。
- (三) 風險承擔能力提升：102 年 10 月底淨值 1,120 億元，較 93 年 1 月底增加 358 億元；102 年 10 月底備抵呆帳覆蓋率為 236.49%，較 93 年 1 月底增加 216.74 個百分點。
- (四) 獲利能力提升：全體信用部 93 年度至 101 年度每年均有盈餘，平均每年盈餘約 37 億元，與 91 年度及 92 年度虧損情形相較，獲利能力提升，102 年 1 至 10 月獲利 84 億元。

五、結語

在農業金融局積極強化各項信用部管理機制後，信用部經營體質已逐漸改善，未來農業金融局仍將持續落實執行各項監理工作，督促信用部轉銷呆帳，寬提呆帳準備，提升資產品質，強化財務結構，以健全業務經營。

附圖 農漁會信用部逾放比率偏高及經營不善之檢討策進作為流程



附表 全體農漁會信用部 93 年 1 月與 102 年 10 月經營情形比較表

	93 年 1 月底	102 年 10 月底	增減比較
資產（億元）	14,382	18,830	4,448
負債（億元）	13,620	17,710	4,090
存款（億元）	12,859	16,306	3,447
放款（億元）	5,620	8,674	3,054
淨值（億元）	762	1,120	358
稅前純益（億元）	7	84	N. A
逾放金額（億元）	995	99	-896
逾放比率（%）	17.71	1.14	-16.57(百分點)
備抵呆帳（億元）	197	234	37
內部融資（億元）	47	41	-6
資產報酬率（%）	0.05	0.45	N. A
淨值報酬率（%）	0.92	7.5	N. A
備抵呆帳占放款比率（%）	3.50	2.7	-0.8（百分點）
備抵呆帳占逾放比率（%）	19.75	236.49	216.74(百分點)
政策性農業專案貸款（億元）	161	1,054	893
專案農貸受益戶數（戶）	21,000	252,360	231,360

資料來源：行政院農業委員會農業金融局

《案例 3》

透過強化內部控制提升執行績效－以財政部國有財產署(以下簡稱國產署)加強處理「被占用國有非公用土地」為例

一、緣起

依國有財產法第 12 條規定，非公用財產以國產署為管理機關，承財政部之命，直接管理之。惟國有非公用土地散布全國各地，數量龐大，部分土地因地處偏遠，或有與鄰地界址不明情形、或民眾缺乏守法觀念、地籍變動等原因，時有被占用之情事。監察院於 99 年間就國有非公用土地被私人占用之清理及處理效能偏低予以糾正。為利國產署各分署、辦事處處理被占用國有非公用不動產，以維護國庫權益，財政部於 74 年 6 月 17 日訂頒「國有非公用不動產被占用處理要點」(以下簡稱占用要點)據以執行。另為加強改善占用問題，財政部於 99 年 10 月 21 日核定「被占用國有非公用土地加強處理方案」(以下簡稱占用方案)，分析占用成因，訂定占用處理之方向與目標，國產署並逐年訂定處理計畫，以處理占用總數 10% 為目標，並將大面積、高價值及涉及國土保安之占用列為優先處理標的。

二、案情分析

監察院前就財政部暨國產署經管國有非公用土地之監督管理長期未依法善盡職責，對國有非公用土地被私人占用之清理及處理效能偏低等情事予以糾正，並於 99 年 8 月 6 日以 (99) 院台財字第 0992200619 號函請行政院轉飭所屬確實檢討改進。監察院糾正案內容摘要如下：

- (一) 國產署長期以來未處理所經管國有非公用被私人占用之土地，清理及處理效能偏低，應加強內部控制列管。
- (二) 國產署對所經管被私人占用之大面積、高價值國有非公用土地或長期不法占用逾 10 年以上，其中應列管迄未列管收取使用補償金件數逾半數以上、累計欠繳使用補償金近 20 億元。
- (三) 部分國有非公用土地被私人占用長達 10 年以上，多數已罹於刑法竊佔罪之追訴時效仍尚未依法訴追，另依法訴追案件數量偏低，復因疏

於掌握被占用情形，暨訴訟案件內部控制機制欠佳，致錯失處理先機。

- (四) 國產署經管被私人占用國有非公用土地，應列管迄未列管收取使用補償金之面積數偏高；縱已列管，該署催收不力，應加強內部控制列管。
- (五) 國產署對所經管被占用國有非公用土地中屬「占用人不詳」者高達近二成，其中被私人占用之國有非公用土地更高達四成，係屬從未清查勘查者或逾 10 年以上久未清查勘查者，且該署國有非公用財產管理系統(以下簡稱產籍系統)資料登載、列管、維護、釐整、清查勘查後之使用現況或占用人登載註記等仍未臻健全，資料登載不一甚或錯誤，未加強內部控制列管，致嚴重影響國有非公用土地被私人占用之處理效率及使用補償金之催(追)收。
- (六) 「山坡地保育區」、「保護區」等被私人長期不法占用，任其被濫墾、濫葬、濫伐、濫建、濫植高價值作物等，影響水土保持、國土保安、公共安全至鉅，國產署迄未有效處理，應加強內部控制管制。
- (七) 國產署最近 3 年皆未達立法院 96 年間決議「國產署至少收回 10% 以上的被占用國有非公用土地」之執行目標。

三、檢討改進情形

(一) 控制環境

1. 將被占用土地之處理列為施政目標加強執行

財政部於 99 年 10 月 21 日核定占用方案，對於被占用之國有土地，訂定占用處理方向與目標，輔導占用人依法承租、承購，取得合法使用權，無法出租、出售者，通知占用人自行拆除或騰空返還，占用人拒不配合者，與相關主管機關合作循公權力排除、以竊佔罪移送或民事訴訟排除，在未完成處理前，先依民法第 179 條不當得利規定追收使用補償金。國產署並自 100 年起逐年訂定處理計畫執行，每年處理占用總數 10% 之占用案。

2. 辦理教育訓練

國產署各分署、辦事處每年定期辦理被占用不動產處理之教育

訓練，因時制宜宣導相關法規及實務作業方式，提升業務同仁之專業知能、經驗及服務觀念。

（二）風險評估

1. 針對敏感地區如「山坡地保育區」、「保護區」等土地，國產署倘未能加強處理不法占用，影響國土保安及機關形象。
2. 國產署如未能提高收回土地之運用效能，恐致收回之土地後再度發生被占用之情形，徒然浪費國家資源，或造成外界對於先占用後合法之不良觀感，及誘發民眾投機占用國有土地，並存有可以承租、承購之期待。

（三）控制作業

1. 訂定加強處理計畫之目標

逐年訂定處理計畫，以每年處理占用總數 10% 為目標，並責成各分署、辦事處挑選轄區內被占用土地面積最大及價值最高前 50 名，列為優先收回之處理標的。

2. 建立防杜及強化處理占用之機制

（1）增訂防杜占用相關機制

A. 為消除給予外界先占用後合法之不良觀感及杜絕民眾投機以為占用國有土地後可以承租、承購國有土地之期待，國產署從制度面採取下列措施：

（a）100 年 9 月 15 日訂定「國有非公用土地提供申請開發案件處理要點」，規定國有土地被占用者，以不提供申請開發為原則。

（b）100 年 9 月 15 日訂定「許可開發範圍內國有非公用土地處理原則」，規定國有非公用土地本身或併計鄰接國有土地面積達 1,650 平方公尺者，不辦理讓售，惟得辦理專案委託經營。

（c）100 年 9 月 26 日修正「出租之國有非公用不動產得予讓售範圍準則」，就已有租賃關係之國有非公用不動產，

修正擴大不讓售予直接使用人之範圍，即位於直轄市之租用地不辦理讓售，直轄市以外之其他行政區域之租用地，併計鄰接之國有土地面積為 330 平方公尺以上者，亦不辦理讓售。

B. 為配合民間使用國有土地需求，避免民眾因無法取得國有土地合法使用權，轉而占用，國產署建立下列多元使用管道：

(a) 主動提供閒置國有土地供民眾認養施予綠美化，解決民眾運動、休閒等使用需求。

(b) 辦理國有土地委託經營及委託管理。

(c) 公開招標設定地上權，提供民間開發利用。

(d) 釋出土地權利，與民間合作開發國有土地。

(e) 推動國有土地標租業務，擴大提供國有土地使用途徑。

(2) 加強占用人及占用事實不明確、尚未列管追收使用補償金案件之清查及處理

財政部 99 年 10 月 21 日核定之占用方案已規定占用人及占用事實不明確、尚未列管追收使用補償金案件須分年完成清查作業，國產署各分署、辦事處辦理現場勘查時倘無法確知占用人身分，即就地上房屋之門牌、水、電表資訊洽有關機關(構)查詢使用人身分，於確認占用人及占用事實後，依占用要點規定處理並列管追收使用補償金。其清查及處理成果列入國產署年度業務檢核內容，以加強內部控制。

(3) 各分署逐年訂定國有非公用不動產巡查計畫，派員實地巡查國有土地現況，發現占用情事即依法處理。

(4) 加強與地政機關聯繫，定期進行產籍與地政資料之比對釐整作業，並不定期自產籍資料篩選不合理值進行釐整，俾使產籍與地政登記資料一致，確保國有土地列管資料之正確性。

(5) 賡續委外辦理占用案件之勘查及訴訟，解決人力不足問題。

3. 加速公用性質土地之撥用

為加速具公用性質土地移交適當機關管理，修正「各級政府機關互相撥用公有不動產之有償與無償劃分原則」，解決各機關因受限財源等因素無法取得公有土地使用權問題。

(四) 資訊與溝通

1. 建立標準作業流程

國產署已編訂國有非公用不動產被占用處理作業手冊，就處理機制建立標準作業流程(如圖 1)，供各分署及辦事處依照辦理，以強化內部控制。

2. 透過電腦系統強化管控措施

(1) 鑑於勘查人力不足，難以即時掌握國有土地現況，國產署自 96 年起參與內政部營建署「國土利用監測計畫」，取得衛星監測變異資料，查察占用情形，快速掌握國有土地使用變異情形及處理先機，強化國有土地管理績效。

(2) 為控管占用案件清查及後續處理之各時點情形，國產署透過電腦系統建立下列機制：

A. 占用清查控管流程

(a) 篩選產籍系統以「占用」列管之不動產標示，依不動產分布位置安排勘查，並於「衛星定位勘查輔助系統」內排定勘查行程，按排定日期現場勘查。

(b) 實地勘查後製作勘查成果及辦理產籍異動，釐整相關產籍資料，並就勘查結果發現有占用情事之案件繼續處理排除占用事宜。

B. 占用處理控管流程

(a) 依法令及占用方案、處理計畫等規定辦理占用排除事宜時，應於產籍系統內註記各階段之處理情形(如違規處理、通知占用人騰空返還、定期追收使用補償金、以刑事責任移送、民事訴訟中、違建拆除、經複查鑑界無占用等)。相關人員可透過產籍系統資料查詢最新處理進

度。

(b)排除占用收回之不動產應釐整產籍系統內相關資訊，建立正確產籍資料，俾利透過產籍系統查詢不動產現況及性質，據以處理及活化運用。

3. 提供多元檢舉通報管道

(1)網路檢舉

國產署及各分署、辦事處已於其機關網站建置線上「檢舉占用國有不動產」系統，民眾只需填列發現被占用之地點或房屋門牌號碼等資料，國產署即予查處。

(2)民意信箱及留言板

民眾發現國有土地遭占用，除可利用國產署網站之線上檢舉系統外，亦可於網站之「署長信箱」及「留言板」內留言，國產署及各分署、辦事處將立即派員勘查處理。

(3)警、民與他機關通報

為彌補巡管人力不足，國產署各分署、辦事處建立聯絡窗口，洽請轄區各鄉、鎮、市、區公所、環保機關、警察機關轉知所屬及村里長，於發現國有土地遭占用時，隨時向該窗口聯絡通報處理。

4. 加強宣導措施

(1)國產署網站設有「業務問答」便民服務專區，列明被占用國有土地處理業務之內容，供民眾查閱。另於網站建置「國有非公用土地提供綠美化資訊公開」專區，主動提供可讓民眾、政府機關認養或委託管理辦理綠美化之土地標示，並公開各項規定、契約內容及申辦流程等資訊。

(2)國產署各分署、辦事處印製「為民服務白皮書」及「被占用處理業務問答」等宣導資料，放置於機關民眾休息區供自由免費取閱。

(3)國產署各分署、辦事處視業務推動需要，不定期舉辦說明會，

加強向民眾說明占用之處理作法。

5. 成立跨部會聯合清理小組

為協調各機關共同協助處理占用，財政部依占用方案規定，邀集中央相關部會及地方政府組成「被占用國有非公用土地聯合清理小組」(以下簡稱清理小組)，除各分署、辦事處定期提報被占用不動產處理實務執行之困難，及需他機關協助案例，於清理小組討論研商，並協調解決部分政府機關(構)(違建主管機關、檢警機關等)不願或無法協助國產署處理被占用不動產問題外，另透過清理小組機制，協調法務部加強國有土地竊佔案件之起訴與審理，以遏止占用歪風，實現公平正義，並改善地方市容觀瞻，協助營造優質環境。

(五) 監督

1. 定期查核：國產署除每年定期赴所屬各分署、辦事處實施國有非公用財產業務實地檢核，以瞭解其實務作業狀況及執行情形外，各分署亦每年查核各辦事處辦理占用業務情形。
2. 成效控管：為掌握占用方案及處理計畫執行進度，於每月召開業務會報檢討辦理情形，並透過清理小組定期檢討處理績效與成果。
3. 滾動式修正：國產署內部控制小組持續進行被占用不動產處理內部控制措施之管控與檢討，各分署、辦事處於處理占用遭遇之各項問題或執行疑義，隨時陳報國產署處理，由國產署適時檢討調整作業流程及修正相關規範，以積極落實處理被占用不動產。

四、執行效益

國產署積極處理被占用國有非公用土地，自 90 年至 102 年 10 月止累計處理 35 萬 7,000 餘筆(錄)、面積 4 萬 6,000 餘公頃之被占用國有土地，向占用人追收不當得利使用補償金 112 億 5,000 餘萬元。又該署經管國有土地被占用之筆(錄)數、面積比例已從 90 年之 30%、26% 降至 102 年 10 月之 23%、12%。其中 101 年度，預計處理被占用土地 3 萬 2,076 筆(錄)、

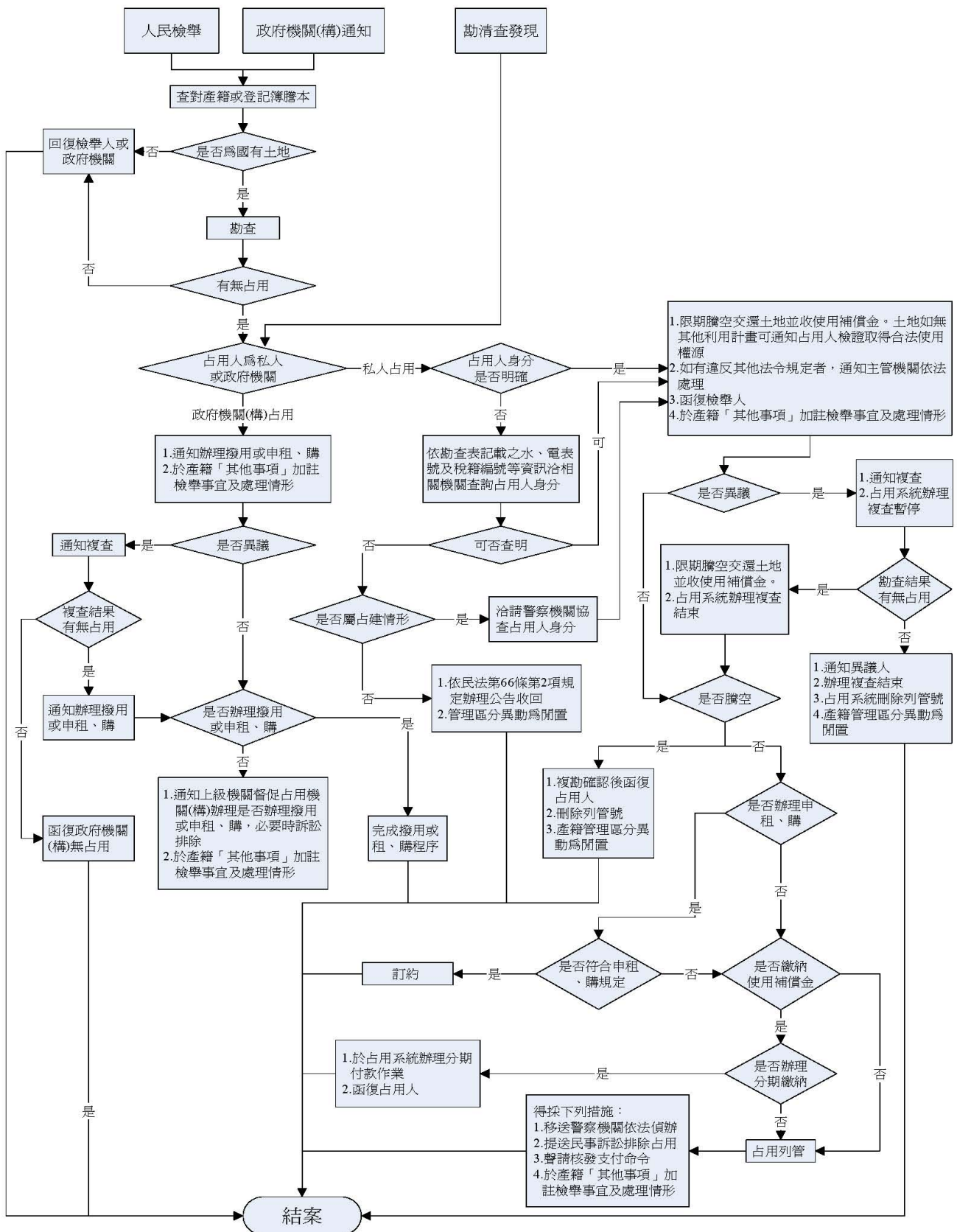
面積 2,782 公頃，實際完成處理 4 萬 4,754 筆(錄)、面積 4,172.16 公頃，執行率分別為 139.52%、149.97%，執行成果超越年度目標，顯示國產署採行之內部控制策進作為確已獲致顯著成效。

五、結語

國產署多次運用清理小組會議協調各權責機關配合處理，迄今共召開 5 次會議，並已展現具體成效，例如國產署南區分署與高雄市政府合作，成功拆除 19 棟違建空屋，不僅改善當地公共安全及環境衛生，亦達成處理占用之目的；另有協請高雄市政府依法辦理無主墳墓遷葬，收回 2 筆國有土地並已標售充裕國庫收入之案例。

國產署亦持續檢討被占用不動產處理機制，適時修正相關法令，例如於 102 年 3 月 6 日修正增訂占用人配合依限騰空返還國有房地可減免計收使用補償金機制，加速占用案件之處理，並能節省排除占用所需之訴訟費用與行政資源。將排除占用後之國有土地交由適當機關管理，提高管理績效，或運用出租、出售、委託經營及改良利用等多元方式活化土地，增裕國庫收入，另亦透過提供綠美化方式，增加綠活空間，協助營造優質環境，提高民眾生活品質。

附圖 財政部國有財產署被占用國有非公用土地處理流程



《案例 4》

機關透過強化內部控制提升執行績效－以法務部行政執行署（以下簡稱行政執行署）加強執行「滯欠大戶公法上金錢給付義務」案件為例

一、緣起

依行政執行法第 4 條規定，公法上金錢給付義務逾期不履行者移送行政執行署執行。近年來行政執行案件執行金額雖逐年持續成長，並就滯欠金額個人累計達 1,000 萬元以上、營利事業累計達 1 億元以上之義務人造冊列管，惟截至 99 年底待徵起金額仍屬龐鉅，亟待研謀善策。

二、案情分析

審計部 99 年度中央政府總決算審核報告重要審核意見提及，依 96 年 3 月 21 日修訂之稅捐稽徵法第 23 條第 4 項規定，96 年 3 月 5 日前移送行政執行尚未終結之財稅案件，其執行期間將於民國 101 年 3 月 4 日屆滿。行政執行署截至 99 年底列管案件未結件數計 9 萬餘件，待執行金額 1,353.8 億元，金額龐鉅，請加強執行，以確保國家公法債權。

行政執行署訂定「法務部行政執行署加強滯欠大戶執行計畫」，每月召開督導小組會議，逐月管考列管案件結案情形，並於 100 年將滯欠大戶列管案件之監督作業列入該署第 1 版內部控制制度個別性業務之作業項目加強管控，以提升執行績效。

三、檢討改進情形

（一）控制環境

1. 督促滯欠大戶案件執行

行政執行署依「法務部行政執行署加強滯欠大戶執行計畫」，對於個人滯欠金額累計 1,000 萬元以上或營利事業滯欠金額累計 1 億元以上之滯欠大戶案件，責成各分署應積極調查、扣押、查封及拍賣財產，於符合法定要件時，採取限制出境或聲請法院拘提、管收等強制手段，以展現執行機關貫徹執法之決心。

2. 落實考核獎懲作業

為獎勵積極處理公法上金錢給付義務強制執行事件之人員，提升執行效能，訂定「法務部行政執行署及各分署執行績效獎勵金發給要點」，各分署每一執行股全年實際執行徵起金額總數達基本徵起責任金額以上者，就超過部分按徵起金額總數之百分之一計算總獎勵金等。

3. 提升專業能力

定期辦理執行人員專業訓練並與各地區稅捐稽徵機關聯合舉辦查核實務課程，累積並分享經驗。

4. 訂頒檢舉獎勵機制

行政執行法第 17 條之 1（禁奢條款）規定，針對滯欠合計達一定金額（法務部 101 年 2 月 1 日函訂為 1,000 萬元）且已發現之財產不足清償其所負義務，其生活逾越一般水準之義務人，依其職權或利害關係人之申請對其核發禁止命令。為鼓勵民眾檢舉義務人可供執行財產及奢華行為，以利公法上金錢給付義務之執行，訂定「法務部行政執行署獎勵檢舉作業要點」，運用獎勵制度讓滯欠大戶無所遁形。

（二）風險評估

影響行政執行署執行滯欠大戶各類公法上金錢給付義務之主要風險項目如下：

1. 行政執行署未積極監督各類公法上金錢給付案件義務人，將造成義務人以脫產方式，逃避清償義務，致國家債權受損害。
2. 對於滯欠大戶案件未能接續追蹤、列管等，將難以促其儘早履行公法上金錢給付義務。
3. 行政執行署訂定之基本徵起責任金額偏低，將因目標達成欠缺挑戰性，影響執行人員處理公法上金錢給付義務案件之積極程度及實質成效。

（三）控制作業

1. 定期檢討執行情形

行政執行署將滯欠大戶案件執行情形列為年度重點檢查項目，督促各分署加強執行，並依「法務部行政執行署加強滯欠大戶執行計畫」成立督導小組，定期召開加強滯欠大戶執行督導會議，並由各分署成立專案小組每 2 週召開小組會議，檢討執行情形。

2. 訂定各股基本徵起金額

行政執行署每年參酌所屬各分署轄區之地理環境、面積大小、人口數量、案件數量多寡、工商業繁榮程度、稅收情形及前年度基本徵起責任金額等各項客觀因素，擬訂各分署每一執行股基本徵起責任金額報請法務部核定，以避免基本徵起金額欠缺挑戰性，影響執行成效。

(四) 資訊與溝通

為加強各分署與稅捐稽徵機關協調及橫向聯繫，擴展機關資源，建立協助執行團隊，行政執行署與財政部合作訂定「強化稅捐稽徵機關與行政執行機關執行案件追查具體措施」，其具體作為包括：

1. 針對滯欠金額累計 1,000 萬元以上或社會關注、具指標性意義之執行案件，如其執行期間將於一年內屆滿者，優先辦理追查工作。
2. 稅捐稽徵機關就內部蒐集之各項課稅資料及協助評估義務人親友擔任保證人之資力狀況、義務人生活有無奢華、財產增減、存款、資金流向分析等相關資料提供各分署作為執行之參考，強化合作執行案件之追查，以防杜義務人隱匿或處分財產。
3. 與稅捐稽徵機關定期召開業務聯繫會議，研議強化執行徵起作業方式，檢討合作追查案件辦理情形，且於每年 1、4、7、10 月 15 日前將前季聯合追查案件之辦理情形分別通報上級機關，並聯合舉辦查核實務課程，邀請相關人員就已合作追查案件之實務提出研討，分享經驗與成果。

(五) 監督

行政執行署除召開加強滯欠大戶執行督導會議監督各分署辦理情形

外，並彙整各分署按月陳報之辦理情形簽報署長，如遇有重大事項，則隨時通報。

四、執行效益

行政執行署推動加強滯欠大戶執行計畫，自 99 年起至 102 年 10 月底止，已結案件屬個人者 1,165 件（結案率 82.33%）、屬營利事業者 188 件（結案率 74.31%），執行滯欠大戶之累計徵起金額高達 1,141 億 4,538 萬 7,854 元，占該期間全部累計執行徵起金額（1,734 億 4,565 萬 7,062 元）約 65.81%，顯示其採行內部控制策進作為確實發揮成效。

五、結語

行政執行署透過訂定「法務部行政執行署加強滯欠大戶執行計畫」，將滯欠大戶或社會名人列為追蹤、管考重點，以促其儘早履行義務，並透過內部控制制度督導各分署加強滯欠大戶執行作業，達到行政執行機關內部縱向聯繫，並佐以各分署與稅捐稽徵機關合作追查之橫向聯繫，運用檢舉人獎勵制度讓滯欠大戶無所遁形，積極管控，有效杜絕投機者僥倖之心態，以實現社會公義。

《案例 5》

機關透過強化內部控制提升執行績效－以衛生福利部檢討修正「所屬醫療機構人事聘任法令及重大採購審議作業」為例

一、緣起

100 年 3 月間衛生福利部（102 年 7 月 23 日組織調整前為行政院衛生署）爆發所屬醫療機構醫療採購弊案，經檢調機關偵辦，包括前行政院衛生署醫院管理委員會執行長及所屬多家醫療機構高層人員涉嫌收受廠商賄賂、協助廠商圍綁標等情事，備受各界矚目，對衛生福利部廉潔形象有所衝擊，該部於案發後即刻組成危機處理小組召開會議，針對採購弊案檢討分析弊端發生因素，並研擬因應對策及改善措施，以及落實執行導入內部控制機制、建立 ISO 標準流程等檢討與策進作為，俾防止類似案件再度發生。

二、案情分析

（一）所屬醫療機構院長、副院長之輪調制度潛藏漏洞

衛生福利部所屬醫療機構院長、副院長以往係依原「行政院衛生署所屬醫療機構醫事人員兼任院長、副院長及各級醫事主管之任期及遴用辦法」進行遴選任用，該辦法第 10 條規定，醫事人員兼任院長、副院長之任期為 3 年，期滿並得連任一次；另依原「行政院衛生署所屬醫院院長、副院長遴選作業要點」第 5 點規定，遴選以對內通知（擢內）為原則、公開徵求為例外，因而形成本案涉案人員得以在不同地區醫療機構之同一職位上長期任職，進而相互牽引薦介形成集團性之犯罪。

（二）廠商重利引誘

檢調人員從查扣的帳冊發現，本次弊案涉案廠商依醫療機構人員的層級高低，以數十萬元甚至數百萬元做為回扣進行利益交換，且除現金交易之外，亦有採以贈送金條、金塊、金飾、金鑽、金錶等貴重物品，甚或招待涉案官員投宿頂級飯店、出國旅遊，顯示廠商重金引誘，挑戰醫事人員的道德與良知。

（三）業務外包合作經營缺乏監督管理機制

所屬醫療機構或基於其營運效能與成本管控之考量，或因地處偏遠醫師人力召募困難等不同之緣由，而將醫療業務委由廠商經營。衛生福利部委外醫療機構業務始於 89 年所公布之「促進民間參與公共建設法」（以下簡稱促參法）之規定，90 年因行政院獎勵以促參方式辦理委外，故所屬醫療機構多依促參法辦理業務委外。96 年開始，部分所屬醫療機構開始改依「政府採購法」規定辦理業務外包，多數採購案件皆逕由醫療機構院長自行決行辦理。衛生福利部雖以任務編組方式，成立附屬醫療及社會福利機構管理會，負責所屬醫療機構監督管理工作，但對醫療業務外包缺乏監督管理機制，且授權所屬醫療機構院長自行決定及辦理業務外包採購事務，致使廠商及醫事人員有機會進行利益輸送。

三、檢討改進情形

（一）控制環境

1. 撤換相關涉案人員

針對遭羈押人員，立即依法予以停職，並自羈押當天生效；獲交保人員調離主管職務；相關人員未來如經起訴，即依規定移付懲戒。

2. 修改醫療機構高層人事制度

（1）修正「衛生福利部所屬醫療機構醫事人員兼任院長、副院長及各級醫事主管之任期及遴用辦法」，修正內容包含增加遴選委員人數、增訂遴選委員迴避條款、增列候選人之能力及操守資格等。

（2）辦理所屬醫療機構院長、副院長、分院長遴選委員會之委員遴聘作業。

（3）公開徵求 4 家所屬醫療機構之院長，並且積極辦理後續遴選作業。

3. 檢討所屬醫療機構採購權限

訂頒「衛生福利部所屬醫療機構辦理重大採購案件應行注意事項

項」，明確規定所屬醫療機構 500 萬元以上之儀器採購、1,000 萬元以上之財物、勞務、工程、業務外包、儀器租賃或合作經營案，均需陳報衛生福利部送部外專家評估審查後，提交附屬醫療及社會福利機構管理會審議通過，始可據以辦理，且為提升重大採購案件之審議品質，衛生福利部申請將該審議作業流程納入 ISO 認證，並已通過 ISO 之外部稽核，取得 ISO 9001:2008 之認證。

4. 加強建立公務倫理價值觀念

衛生福利部為加強所屬醫療機構採購人員之法治觀念及採購專業知能，逐年辦理醫事人員（院長、副院長及其他醫事人員）法制素養、行政倫理、領導統馭及廉政倫理等一系列之教育訓練，並辦理採購人員教育訓練，以強化所屬醫療機構人員之法治及採購專業觀念與能力，並於適當場合或函文提醒加強宣導有關公務員服務法、醫師與廠商間關係守則及公務員廉政倫理規範之規定。

衛生福利部辦理廉政倫理宣導



資料來源:衛生福利部

5. 針對所屬醫療機構成立體檢小組，進行全面性輔導及改造

(1) 遴聘社會公義人士、公共衛生、醫療、管理、護理等領域之專家學者，同步於北、中、南、東區逐一展開對於所屬醫療機構之輔導及改造工作。

(2) 100 年 4 月 13 日召開所屬醫療機構體檢小組共識會議，決議體

檢內容計有經營方針、財務狀況、採購流程、委外合作等 7 個項目，體檢小組針對每家醫療機構進行一日完整檢視，體檢結果作為衛生福利部對於所屬醫療機構未來經營方向之參考。

（二）風險評估

1. 人事制度

衛生福利部以往遴選所屬醫療機構院長、副院長，以對內通知（擢內）為原則、公開徵求為例外，容易造成所屬醫療機構院長、副院長得以在不同地區醫療機構、同一職位上長期任職，形成集團性犯罪。

2. 醫師與廠商關係

由於醫療機構為公共場所，廠商得自由進出其中，進而接觸醫療機構內部相關業務承辦人員，如衛生福利部未針對醫事人員加強倫理價值觀念，易使廠商逐步地「打通關」，終致醫事人員收受賄賂情事發生。

3. 醫療業務外包監督

衛生福利部於採購弊案發生前未建立醫療業務外包監督管理機制，導致所屬醫療機構核心業務外包予廠商，除製造廠商及醫事人員利益輸送之機會，亦可能影響醫療品質。

（三）控制作業

1. 禁止醫療核心業務外包

（1）要求所屬醫療機構應依據「醫療機構業務外包作業指引」規定辦理，外包契約必須明定外包業務致生事故或醫療爭議之責任歸屬及其賠償機制，且須擁有經營管理權，俾對外包業務建立管理監督查核機制等。

（2）輔導所屬醫療機構研議修改委外契約，改向廠商租用醫療儀器設備，並逐步以市場行情聘回醫事人力，以拿回醫療業務之經營自主權。衛生福利部檢討列管所屬醫療機構核心醫療外包案件計 56 件，經相關醫療機構積極檢討辦理，已協商完成（即

醫事人員改為醫療機構自聘) 39 件，契約到期或終止 16 件，僅餘 1 案因雙方尚未達成共識，爰仍持續協商中。

- (3) 要求所屬醫療機構成立委外業務管理小組，定期召開會議，執行履約管理、品質監測，以及協調處理履約各項疑義，每年辦理執行效益評估，作為契約期滿後檢討繼續委外或收回自營之決策依據。
- (4) 要求所屬各醫療機構執行醫療業務，所需醫事人力均須自聘或依醫師法之規定以報備支援方式處理，醫療儀器原則允許租賃或自行購置，且不開放民間機構投資醫療核心業務，以嚴格貫徹醫療核心業務不外包之政策。

2. 檢討設計有效控管機制

- (1) 針對所屬醫療機構內部控管機制及職能分工，衛生福利部將確實執行查核作業，如發現違反相關法令或疑涉貪瀆不法之情事則通知政風單位瞭解查察，以防杜缺失或舞弊發生。
- (2) 衛生福利部函轉行政院公共工程委員會 101 年 6 月 11 日工程企字第 10100190910 號函訂定之內部控制制度採購業務跨職能整合作業範例，並請所屬醫療機構合宜彈性調整使用，該部並擬訂所屬醫院醫療儀器需求評估及採購業務控制作業，分行所屬醫療機構依照辦理。
- (3) 為強化所屬醫療機構採購作業內部控制，以利各醫療機構依政府採購法第 46 條規定辦理採購案件之底價訂定更臻合理，衛生福利部要求所屬醫療機構辦理底價審議，應設審議小組，其成員可由機關首長或其授權人員就具採購標的市場行情及價格專業知識之機關人員或社會公正人士派（聘）兼之，指定一人擔任召集人，並注意保密及迴避等相關措施。
- (4) 衛生福利部另就 100 年涉及醫療採購弊案之相關案件，依行政院公共工程委員會訂定之「傳媒刊載機關採購弊案處理程序」內部控制制度共通性作業範例，要求相關醫療機構將辦理情形

報部備查，以利督促所屬醫療機構依法辦理後續事宜。

(5)衛生福利部另逐步督促所屬醫療機構參考權責機關訂定之共通性作業及跨職能整合範例，設計內部控制制度，定期自我檢視。

3. 加強採購稽核作業，鼓勵揭發弊端行為

衛生福利部加強所屬醫療機構採購人員專業訓練，提升採購人員專業能力；鼓勵揭發採購弊案行為，以及對檢舉人（吹哨者）採取應有之保護措施，以預先掌握並防範弊端的擴大；該部採購稽核小組將提高醫療機構採購案件專案稽核比重，針對檢舉或篩選之異常案件加強稽核作為。

（四）資訊與溝通

1. 加強資訊透明公開

鑒於民眾就醫時通常無法得知所接受之醫療服務，係由醫療機構本身提供，或由外包廠商承作，惟發生醫療糾紛時，醫療機構恐以業務已外包給廠商而逃避其責任，徒使病人求訴無門。因此，衛生福利部將要求所屬醫療機構，主動公開醫療業務外包情形，並且提供民眾意見反映管道，依照規定辦理登錄，嚴格列管執行情形，以加強外部監督機制。

2. 蒐集公私立醫療機構相關採購案件決標價格，建立醫療儀器價格之資料庫，以充分掌握合理價格，避免人為操控。

（五）監督

督導所屬醫療機構辦理醫療儀器採購(合作)案件專案清查，以查察其間是否存在有輪流得標或涉及組織性、結構性之利益團體壟斷問題。

四、執行效益

衛生福利部所屬醫療機構之採購案件，以往係授權醫療機構院長決行，惟發生上開弊案後，衛生福利部經檢討訂頒「衛生福利部所屬醫療機構辦理重大採購案件應行注意事項」，明確規定所屬醫療機構500萬元以上

之儀器採購、1,000 萬元以上之財物、勞務、工程、業務外包、儀器租賃或合作經營案，須於先期規劃階段報由衛生福利部送請部外學者專家評估審查，且評選委員其中一人須由衛生福利部核派，再提交衛生福利部附屬醫療及社會福利機構管理會審議通過，始可據以辦理。執行至今雖增加行政流程，惟藉由第三單位協助檢視潛在之問題，有助於衛生福利部監督所屬醫療機構採購作業內部控制。

五、結語

衛生福利部為協助所屬醫療機構依「衛生福利部所屬醫療機構辦理重大採購案件應行注意事項」規定辦理重大採購案件之審議，業已建立標準化流程並取得 ISO 9001:2008 之認證，以合理確保執行過程之有效性，並藉由不斷的持續改進，提升整體採購作業品質，另於制度面建立監督所屬醫療機構內部控制機制，並賡續督促所屬醫療機構維持內部控制制度有效運作，以及增進醫事與採購人員之法治觀念及採購專業知能，以避免再度發生採購弊端，並保障民眾就醫品質。

《案例 6》

透過強化內部控制提升執行績效－以財政部推行「綜合所得稅結算申報稅額試算服務」為例

一、緣起

納稅是國民應盡之義務，惟過去每逢申報所得稅季節，各項收支證明之蒐集及繁複申報書表之填報，往往使納稅義務人備感困惑，必須耗費時間蒐集申報資料、計算稅額、填寫申報書後送交國稅局始能完成申報(如附圖 1)，甚有部分納稅義務人不熟悉稅法規定肇致申報錯誤，而遭補稅或罰鍰之情形。財政部為改善並提升稅務服務品質，營造友善、便捷且具效率之租稅環境，自 100 年起推行綜合所得稅結算申報稅額試算服務，主動提供納稅義務人稅額試算資料及線上稅額試算服務資訊系統，納稅義務人僅需一個簡單之繳稅或回復確認步驟即可完成申報。期藉由簡化所得稅申報程序，以提高國民納稅依從度，同時降低納稅義務人申報與政府稽徵成本，增進徵納雙方和諧。

附圖 1 稅額試算服務提供前，國稅局結算申報收件大排長龍



資料來源：財政部賦稅署

二、試算服務說明

為簡化納稅義務人辦理綜合所得稅結算申報程序，財政部自 100 年起，每年透過扣繳制度及跨機關資訊整合，向相關政府機關、營利事業及民間

團體蒐集納稅義務人所得及扣除額資料，同時運用線上試算服務資訊系統，依個別納稅義務人情形試算其應繳納或應退還稅額，並於 4 月下旬主動將試算結果以書面寄送或線上提供納稅義務人下載電子檔，納稅義務人僅需於 5 月結算申報期間核對試算

附圖 2 稅額試算服務提供後，民眾排隊申報情形已大幅改善



資料來源：財政部賦稅署

內容無誤後，如屬仍需繳稅者，可線上逕行繳納稅款，如屬得退稅者或毋庸繳（退）稅者，亦可線上回復確認，即完成綜合所得稅結算申報，大幅減少申報書表填寫及赴國稅局排隊申報之負擔(如附圖 2)。

三、內部控制運用情形

鑒於稅額試算服務與數百萬納稅義務人之權利義務息息相關，亟需透過強化內部控制機制，以協助試算服務於每年結算申報期間如期如質提供，並提升試算服務計畫之推動效率與效果。茲就內部控制 5 項組成要素分析其管理機制如下：

（一）控制環境

財政部成立專案小組負責擬定各工作項目及工作期程，以全面掌握計畫執行進度及情形，確保稅額試算結果可如期如質提供納稅義務人。

（二）風險評估

稅額試算服務涉及層面廣泛，納稅義務人之各項所得及扣除額資料來源多元，且均屬個人資訊，因此，本計畫存有試算結果可能產生重大錯誤，以及財政部財政資訊中心及各地區國稅局保管納稅義務人課稅資料疏失，導致資料外流等潛在風險。

（三）控制作業

財政部財政資訊中心建置稅額試算系統所建構之平臺，符合國際資訊

安全標準 ISO27001 要求，民眾線上辦理之登錄機制、資料傳輸及各項應用系統處理過程等，均訂有資訊安全防護機制，以確保申報資料之資訊安全，降低資訊外流之可能性，另建立檢核及驗證機制，以降低試算資料錯誤之可能性。

（四）資訊與溝通

財政部賦稅署及各地區國稅局積極透過宣傳短片及摺頁等方式向民眾廣為宣導，另藉由健全扣繳制度及與政府機關及民間團體溝通取得納稅義務人所得及扣除額資料後，運用試算服務資訊系統產出試算結果，由國稅局主動將稅額試算相關書表寄送予納稅義務人，財政部賦稅署、財政資訊中心及各地區國稅局透過電子化政府資源共享及跨機關之資訊整合，使各階段作業之間，均建立相當良好之資訊或資料傳遞及溝通機制。

（五）監督

財政部肩負主管機關職責，全程負責督導法規制定、系統建置、業務宣導及籌組推動小組等推動與執行過程。

四、執行效益

透過財政部主動提供綜合所得稅結算申報稅額試算服務，估算政府及納稅義務人徵納雙方在結算申報相關之查詢、資料蒐集與整理、諮詢服務、申報書倉儲及寄送等支出，100 年及 101 年分別節省約 9 億 1,497 萬元及 11 億 3,137 萬元，顯示此項服務業已獲致顯著成效。

五、結語

內部控制係一動態管理過程，包含對於「規劃」與「執行」之控制，因此任一政策之規劃或執行過程，均須輔以內部控制機制，方能在兼具效率及效果下達成既定施政目標。財政部主動提供綜合所得稅結算申報稅額試算服務，並輔以各項強化內部管理效率與效果之內部控制機制，合理確保該服務依原規劃期程推動並執行。依財政部臺北國稅局 101 年度辦理綜合所得稅結算申報稅額試算服務之滿意度調查，其中民眾對於稅額試算服務之便利性滿意度高達 97.7%，更驗證此項革新對於提升我國租稅服務品質，著有績效。

陸、檢討與展望

一、現況檢討

內部控制極具建設性與實用性，在先進國家政府多推廣運用，行政院經積極研訂制度規章等作為各機關之指引，已全面啟動政府機關整合性內部控制制度之基礎工程。但畢竟內部控制涉及層面極廣，包括各機關及各項業務，非一蹴可幾，經檢討各機關現行內部控制實施情況，仍有下列有待精進與努力之空間：

(一) 加強風險評估，避免遺漏潛在施政風險

內部控制制度之建構，不僅關乎機關能否有效運作，亦是輔助機關目標順利達成的重要工具。透過內部控制制度將過去散見於機關內各單位及業務，與內部控制有關之行政規章或作業流程等，予以系統化地完整彙集，若能依據機關目標及風險程度，排定風險順序予以有效設計，除有助於同仁了解機關施政目標及關鍵控制重點外，並可協助機關依照制度落實執行以合理確保達成其施政目標。

為了協助各機關設計內部控制制度，行政院已訂（修）頒相關原則與範例，供機關參用並配合組織調整期程陸續完成內部控制制度之設計，截至 102 年 10 月底組織調整達 1 年以上之機關，有 95% 完成制度設計，未完成組織調整者亦有 63% 提前完成制度設計，合計已設計完成內部控制制度之機關，占全體機關比率達 70%。

鑑於不同機關組織結構、業務特性等或具差異性，基於成本效益等考量，關注自身業務容易產生風險的關鍵環節加以控制，方能有效率地設計合宜有效之內部控制制度。倘若制度逕援用其他機關之內容，或雖詳細蒐錄各項業務之作業流程，卻非採由上而下確認目標並就主要風險項目、重要性業務或外界曾指正或機關自行發現之內部控制缺失，為機關各業務主要核心問題把脈並設計其控制作業，恐無法有效管控重大風險，或可能因多餘或不當控制所增加成本與負擔，而削減了內部控制積極興利之效益。

(二) 落實監督機制，合理確保內部控制制度有效運作

為利各機關合理確保內部控制制度持續有效運作，有賴強化監督機制，除機關內部各級主管之既有例行監督外，另須整合自行評估與內部稽核 2 道防線，俾由不同層次人員有系統地執行檢查及覆核，在第一線即時辨識與改正缺失問題，亦可透過客觀公正的驗證來確認內部控制制度有效程度及提出改善建議。茲就目前各機關組設內部稽核單位以推動上開監督工作 2 道防線情形，檢討如下：

1. **建置內部稽核職能：**過去政府機關內部各項稽核評估職能係分由相關單位個別運作，各單位間因缺乏協調互動機制，所需文書可能重複提供，造成受核單位困擾；且因未對主要核心或高風險業務辦理稽核，致業務層面潛藏諸多缺失及風險。

為解決上開問題，政府積極跨出整合內部稽核職能的第一步，透過機關建置內部稽核單位來統合各項稽核評估職能、覆核內部控制制度自行評估作業與辦理內部稽核工作，來補強原有機制不足部分，並藉此溝通平台交流既有各項稽核評估成果、加強各單位之互動，以發掘與窺見原有思考之盲點，消弭其潛藏之抵制心態，俾從多元管道全面掌握潛在風險、不法或不當事態，且避免重複查核之負擔，有助機關提升相關稽核評估工作之行政效率，激發相關人員坦誠合作的精神及利害與共的意識。

目前行政院三級以上機關（構）及學校，依行政院函頒之「政府內部稽核應行注意事項」規定，已全數完成內部稽核單位之組設，並逐步啟動自行評估與內部稽核工作，且據調查，機關內部稽核職能，多數由內部控制小組兼辦占全體機關比率達 75%；單獨設置內部稽核任務編組占 19%；業務屬性單純而併由上級機關統籌辦理占 4%；至成立內部稽核專責單位者占 2%（多屬國營事業組織）。

相較於民間企業與先進國家政府機關設有超然獨立的內部稽核單位，行政院在組織調整精實原則下，大多數機關仍無法建立專責內部稽核單位與專有人力，而係由首長指定副首長以上人員召集，調派機關內之稽核評估職能與主要核心或高風險業務單位人員來共

同辦理。因參與單位處於平行的同級位階，各有業務職掌難以全心全意地投入，又稽核技術或工具未臻完備，致內部稽核工作受管理體制、組織層級、人力質量與技術資源的影響，職權行使難免受限，爰亟待拓展機關內部稽核人員辦理自行評估、內部稽核相關知能及所需資源，俾利內部稽核職能廣續有效發展。

2. **啟動內部控制制度自行評估作業：**各機關內部控制制度之建置推動，係機關全體員工之責任。而內部控制制度自行評估則就制度在設計面及執行面之有效、落實情形作自我檢討評估，涉及機關各單位與業務，負責初評者多為各單位承辦人員及其主管，可由第一線人員由下而上主動發現缺失先行改善；初評實況並須由內部稽核單位覆核驗證，以提出支持機關整體內部控制制度有效程度之佐證與結論。於推行之初，難免增加機關同仁相關工作負擔，但此一評估過程實具自發性與自利性，有助於機關內各基層單位自主把關，及時發掘錯誤疏漏或潛在問題，並藉此檢討修正改進內部控制制度，使制度更切合實際應用。
3. **規劃及執行內部控制之監督工作：**內部稽核職能欲有效率且有效果地發揮其內部控制監督功能，應聚焦在影響組織目標達成之風險事項及其攸關之關鍵控制，俾對於作出機關整體內部控制制度有效程度之結論。在規劃及執行監督工作時，首先須考量機關人力、資源等控制環境因素，了解整體層級與作業層級目標，以及其與員工職掌業務之連結情形，進而依據風險評估結果所排列之主要風險順位，擇定須優先改善處理之監督事項及其關鍵控制作業，決定採取覆核內部控制制度自行評估作業或稽核等監督方式、時程與範圍，秉持成本效益原則將監督人力、資源妥適配置，俾蒐集充分數量且具說服力之適切佐證資訊，以獲致整體內部控制制度有效實況之監督結論與建議意見，協助組織成長。鑑於整合性政府內部稽核之推展正處起步階段，宜運用風險評估為基礎以提升作業效率，惟多數機關尚乏實作經驗，亟需研議整備精進相關配套措施，俾利各機關落實自我監督機制。

(三) 深化自我課責，落實執行內部控制制度

內部控制是機關管理過程之一環，涵蓋所有單位、業務與各層級的人員，須結合機關本身的業務特性與管理模式，內化於日常作業流程中去實踐。因此，機關全體員工落實內部控制制度是其成敗的關鍵，若流於文書形式或執行力度不夠，將影響到內部控制功能的發揮，恐無法對內在管理有所裨益。除了制度本身形諸於文字之剛性控制措施外，尚須搭配能影響員工行為與績效的重要柔性措施來營造優質控制環境，在潛移默化中將制度融入組織文化，深化所有人員之內部控制責任感，以期凝聚共識、全力推動。

復鑑於機關內部控制（含內部稽核）作業既由首長負最終責任，內部稽核職能則是輔助首長實施監督職掌的重要推手，爰內部控制制度能否有效實施，亦取決於機關首長之態度與對內部稽核職能之授權及支持。是以，宜透過強化機關最高主管之自我課責，由其就內部控制實況提出公開透明之聲明報告，說明其履行責任情形，並保障內部稽核職能職權之行使，當可在一定程度上發揮監督之效，促使機關落實執行內部控制制度。

(四) 善用考評獎勵，激勵發揮內部控制功能

行政院自 99 年底推動強化內部控制工作以來，持續督促各主管機關督導所屬針對審計部 98 至 100 年度中央政府總決算審核報告所列重要審核意見，以及監察院 98 至 101 年度彈劾與糾正（舉）案件，涉及內部控制缺失部分，確實檢討內部控制制度並落實改善作為，尤其屬近 3 年內發生類同之事項，亦請尚未完成改善之機關徹底研謀改進作法並落實執行，以避免缺失重複發生。經統計 99 至 101 年度全國各機關涉有違失案件遭處分人數，分別為 564、532 及 356 人（如表 13），相較於 96 至 98 年度平均每年度達 1,469 人，已漸趨改善。

為督導各機關落實內部控制（含內部稽核）相關工作，行政院自 102 年度起將政府內部控制共同性目標納入年度施政績效評估作業，在推動初期以主動建立內部控制機制及完成檢討改善內部控制缺失件數、依業務重要性及風險性增（修）訂完成內部控制制度項數、辦理

年度稽核與專案稽核次數等執行面指標作為衡量標準，尚乏從較興利之成果面進行考核。

此外，現行內部控制（含內部稽核）工作採任務編組辦理者其人力包括既有稽核評估職能與其餘單位人員，且由首長指定幕僚綜理機關內部統籌協調之工作。為了激勵各機關發揮內部控制功能且強化內部稽核職能，可透過成效考評、覈實獎勵等方式來激發員工從事相關工作之意願，有助於網羅來自各單位饒富實力之不同專業背景人員，俾順利推展具綜合性與全面性之內部控制（含內部稽核）工作。

表 13 99 至 101 年度涉有違失案件遭處分人數

單位：人

政府別	99 年度	100 年度	101 年度	合計
中央各部會	184	209	149	542
各直轄市及縣市	380	323	207	910
總計	564	532	356	1452

資料來源：審計部中央政府、各直轄市及縣市總決算審核報告。

二、未來展望

近 3 年來行政院及所屬各機關透過積極推動整合強化內部控制工作，已為政府內部控制奠定了新的里程碑。展望未來，相關規制尚需與時俱進參酌國際趨勢及各項理論與實務發展持續精進，且仍須督促各主管機關督導所屬維持內部控制制度有效運作，以期發揮行政綜效、妥適管控風險且優化政府管理，提升落實政策能力並實現整體施政之效能。茲將後續推動重點列舉如下：

（一）落實風險導向內部控制制度

欲透過內部控制降低機關運作上之不確定性，在面臨突發事件時仍得以維持機關行政與服務持續運轉，風險評估作業必須更為扎實。爰對於所有業務（含已納入內部控制制度，及未納入該制度且屬可容忍風險者）均須持續採滾動方式定期檢討，以辨識出主要風險，進而

就主要風險項目新增控制機制，例如採取能促使達成施政目標、具體可行、可兼顧效率效能及因應風險之控制作業，訂（修）定其內部控制制度。

行政院自 94 年起推動行政機關風險管理，為促使各主管機關將風險管理融入日常決策運作等，行政院研究發展考核委員會於 97 年訂頒相關作業基準與手冊，主計總處依此基礎，於 102 年分行教育部體育署內部控制制度風險評估範例，行政院人事行政總處公務人力發展中心亦開設相關訓練課程，以利機關落實辦理風險評估作業。

未來將賡續輔導機關依風險評估結果、監督機制之意見或實際需要，配合施政目標朝興利之積極方向，且以風險為導向訂（修）定內部控制制度，於實際業務過程中施行，方能因應快速變遷的環境及人民殷切之期盼，並合理促使達成實現施政效能等內部控制目標。

(二) 強化內部稽核職能之運作

1. **充實內部稽核人力與資源：**內部稽核職能發揮功效的關鍵之一，在於其是否具適當的權限及自主性，惟現階段囿於政府組織及員額限制，多數機關採任務編組方式辦理，未來將再適時辦理各主管機關首長之宣導，使其瞭解內部控制之重要性及所擔負之內部控制責任，俾增強對內部稽核職能之授權及支持。亦將賡續於行政院人事行政總處公務人力發展中心及主計總處等開設相關訓練課程，以培育內部稽核人員所需專業能力。另為賦予內部稽核職能較穩定的相對超然地位，並保障其所能監督層面與職權之行使，中長期仍宜設內部稽核專責單位並配賦專責人力，將俟組織改造目標達成且視新機關運作情形衡酌組織、業務規模及屬性，納入未來政府內部控制相關機制之規劃。

又面對資訊科技的快速發展，以傳統人工方式進行監督工作，不易及時偵知內部控制漏洞或隱藏性風險，行政院經擇選若干高風險之共通性跨職能作業項目，陸續開發資訊系統（例如內控型公務機關薪資發放系統、民間團體申請及結報補(捐)助跨機關查詢服務），配合業務流程導入自動監控機制或做必要

統合，以利機關辦理持續性稽核，除能強化相互勾稽及控制功能外，亦可提升監督工作之品質與效率。未來將逐步發展資訊技術，充實監督所需資源與工具。

2. **精進內部控制制度自行評估作業：**為利各機關推廣施行自行評估工作，行政院於 102 年陸續分行相關原則、參考表件工具與實作範例，主計總處並開發「政府內部控制作業管理系統」，行政院人事行政總處公務人力發展中心亦開設相關訓練課程，協助已設計完成內部控制制度之機關逐步從整體層級與作業層級之觀點，訂定評估計畫後據以辦理。

在推動初期，為使各機關實際判斷時得視需要參採彈性運用，前開自行評估配套機制，均借鑑內部控制新進理論架構並配合我國政府特性等訂定，且力求周全完整，其內容難免細緻繁複。未來將視機關實作情形，並參考我國企業與先進國家政府實務，研議能簡化機關自行評估作業，且兼具該監督防線發揮評估效益之可行作法。

3. **落實風險導向之複評與稽核工作：**內部稽核人員係擔任內部控制監督機制之重要防線，實施監督亦須以風險為導向。於規劃自行評估與內部稽核工作前，須先就機關施政風險全面檢視並有適當警覺，包括機關施政計畫、內部重要會議列管事項、立法院質詢案、監察院彈劾與糾正（舉）或提出其他調查意見之案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導等所列待改善事項，以及其餘外界關注事項等風險來源，按風險評估結果擇定應辦理複評或稽核之事項，擬定年度自行評估計畫與年度稽核計畫。

另考量監察院及審計部近年來所提查核意見屬施政績效不彰案件日益增加，且先進國家政府內部稽核工作皆著重於績效層面，因此，各機關辦理年度稽核、追蹤複查稽核結果與相關缺失改善情形，以及視實際需要不定期進行專案稽核時，應強化對於機關重要業務或計畫之績效稽核，注意衡量其資源之使用是否具有效率及達成目標之程度等績效情形，且透過稽核發

現提供相關意見，具體回饋供作制定政策計畫及改善內部管理之參據，俾發揮促進機關實現施政效能之積極功能。未來將視機關實作情形，並參考我國企業與先進國家政府實務，就相關具體作法研擬配套，以利各機關實施風險導向之績效稽核等監督工作。

(三) 分階段試辦簽署內部控制制度聲明書

鑑於機關首長對於內部控制制度之有效性負最終責任，經參考我國企業及先進國家政府內部控制制度聲明書(以下簡稱內控聲明書)表達方式，並配合我國政府實務運作需要，可由首長就機關整體內部控制有效性提供合理確認，並簽署內控聲明書，以強化機關首長對內部控制之重視與表彰其責任履行情形。

為循序漸進推動各機關簽署內控聲明書事宜，行政院已於 102 年 8 月訂頒「第一階段試辦簽署內部控制制度聲明書推動計畫」，並擇定主計總處等 6 個已完成組織調整及內部控制制度之機關參與試辦，將於 103 年首次試辦簽署 102 年度內控聲明書。未來將藉由試辦過程持續了解並參考機關辦理自行評估與內部稽核之實作情形、試辦機關簽署內控聲明書之回饋意見及監察院與審計機關等外部意見，適時檢修相關配套機制及研擬後續可行作法，以期發揮簽署該聲明書之實質效益。

(四) 加強考評內部控制實施之成效

隨著各機關陸續依限設計完成內部控制制度，未來工作重點應著眼於強化內部稽核職能，以促使內部稽核人員了解組織管理運作及重大施政計畫內涵、切實評估機關面臨風險後據以規劃監督工作，並藉由稽核發現，提醒高階主管注意重大潛藏風險，且提出具體建議促請相關單位積極改善，俾有效控管風險以避免潛在風險轉成實質損失。內部稽核人員如能像醫術高明的醫生般，在病徵不明顯時即能察覺，及早對症下藥控制病情，更有助於首長與各單位重視其所出具之意見，扮演首長參謀與機關管理諮詢顧問的角色。

為激勵各機關重視內部控制(含內部稽核)之實際執行成效，將蒐整我國企業與先進國家政府相關成效考核作法，研議我國政府內部控制

之考評獎勵機制，考評項目可包括機關辦理之內部控制（含內部稽核）相關工作，例如優先檢討改善審計部重要審核意見尚未完成檢討（改善）及屬重複發生之類同事項、落實推動自行評估與內部稽核情形，尤其注重因內部控制（含內部稽核）所產生之具體成果效益等；考評結果將提供予機關，適時辦理相關人員之敘獎作業，並視績效優劣情形擇定主管機關至行政院內控小組提報。總之，期透過客觀公正的績效考評、覈實獎勵，鼓舞機關改善缺失並增進效率及效能，以達成內部控制興利防弊功能。

附 錄

一、大事紀要

日 期	紀 要
99.10.6	行政院主計總處（原行政院主計處，已於 101 年 2 月改制，以下簡稱主計總處）簽奉吳前院長敦義核准籌組成立行政院內部控制推動及督導小組，據以推動內部控制事宜。
99.12.16	主計總處調用該總處人員，辦理行政院及所屬各機關內部控制規劃、推動及督導業務。
99.12.30	召開行政院內部控制推動及督導小組第 1 次委員會議。
99.12.31	行政院訂頒「行政院內部控制推動及督導小組設置要點」
100.1.4	主計總處協同中華民國內部稽核協會舉辦「公部門治理與內控內稽」座談會。
100.2.1	行政院訂頒「健全內部控制實施方案」。
100.2.10	主計總處全球資訊網站「政府內部控制專區」正式啟用。
100.3.9	行政院訂頒「各機關辦理健全內部控制實施方案 100 年度重點工作」。
100.3.10 100.3.11	辦理「100 年度政府內部控制種子教師研習班」第 1 期。
100.3.30	召開行政院內部控制推動及督導小組第 2 次委員會議。
100.4.12	主計總處召開研商「政府內部控制觀念架構（草案）」及「健全政府內部控制教材範例（草案）」專案會議。
100.4.19	行政院訂頒「內部控制制度共通性作業範例製作原則」。
100.4.19	行政院訂頒「一百年度擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則」。
100.4.21	於行政院第 3243 次會議報告政府內部控制推動情形。
100.4.29	召開行政院內部控制推動及督導小組第 3 次委員會議。
100.5.25	主計總處召開研商「內部控制制度設計原則（草案）」及「內部控制制度設計範例（草案）」專案會議。
100.5.27	對行政院所屬二級機關內部控制小組召集人、幕僚單位主管與主要三級機關（構）首長辦理行政院推動強化內部控制宣導。
100.5.27	行政院訂頒「辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項」。
100.5.30	行政院分行「健全政府內部控制教材範例」。

日 期	紀 要
100.6.3	召開行政院內部控制推動及督導小組第4次委員會議。
100.6.13 100.6.14	辦理「100年度政府內部控制種子教師研習班」第2期。
100.7.4	行政院訂頒「內部控制制度設計原則」，併同分行「內部控制制度設計範例」。
100.7.13	召開行政院內部控制推動及督導小組第5次委員會議。
100.7.19	辦理「設計內部控制制度實務課程講座研習會」。
100.7.28	開設e等公務園「內部控制系列」線上課程。
100.8.22 100.8.23	主計總處辦理「稽核理論及實務研習班」第1期。
100.8.23	召開行政院內部控制推動及督導小組第6次委員會議。
100.8.26	行政院訂頒「各主管機關檢討內部控制作業提報議題期程明細表」。
100.8.27~ 100.11.26	主計總處派員赴美研習「政府內部控制架構與作業實務」。
100.9.2	行政院修正「健全政府內部控制教材範例」，並更名為「強化政府內部控制教材範例」。
100.9.16	主計總處召開研商內政部檢討內部控制提報議題專案會議。
100.9.27	主計總處召開研商國防部檢討內部控制提報議題專案會議。
100.11.4	召開行政院內部控制推動及督導小組第7次委員會議。
100.11.15	主計總處召開研商行政院衛生署(102年7月改制為衛生福利部)檢討內部控制提報議題專案會議。
100.11.30	主計總處召開研商國立故宮博物院檢討內部控制提報議題專案會議。
100.12.8 100.12.9	主計總處辦理「稽核理論及實務研習班」第2期。
100.12.13	法務部分行「政風業務」內部控制制度共通性作業範例。
100.12.15 100.12.16	辦理「100年度政府內部控制種子教師研習班」第3期。
100.12.20	召開行政院內部控制推動及督導小組第8次委員會議。
100.12.26	主計總處召開研商經濟部檢討內部控制提報議題專案會議。
101.1.10	行政院函分行「行政院農業委員會動植物防疫檢疫局斃死豬非法流用管控與防範作業之個別性業務內部控制制度設計範例」。

日 期	紀 要
101.1.13	行政院經濟建設委員會分行「公共建設計畫之編審」內部控制制度共通性作業範例。
101.1.17	財政部分行「出納業務」內部控制制度共通性作業範例。
101.1.17	行政院國家科學委員會分行「科技發展計畫之編審」內部控制制度共通性作業範例。
101.1.18	行政院研究發展考核委員會分行「行政管考業務」及「社會發展計畫之編審」內部控制制度共通性作業範例。
101.1.19	主計總處召開研商「內部控制制度共通性作業範例跨職能整合項目分工事宜」專案會議。
101.1.20	主計總處分行「主計業務」內部控制制度共通性作業範例。
101.1.30	行政院人事行政總處分行「人事業務」內部控制制度共通性作業範例。
101.2.1	財政部分行「財產管理業務」內部控制制度共通性作業範例。
101.2.4	行政院公共工程委員會分行「採購業務」內部控制制度共通性作業範例。
101.3.8	主計總處召開研商政府內部控制 101 年度重點工作專案會議。
101.3.21	召開行政院內部控制推動及督導小組第 9 次委員會議。
101.3.28	國際內部稽核協會（IIA）總會理事長 Mr. Denny Beran 造訪主計總處。
101.4.23	行政院公共工程委員會修正「採購業務」內部控制制度共通性作業範例。
101.4.27	召開行政院內部控制推動及督導小組第 10 次委員會議。
101.4.30	行政院分行「財政部臺北市國稅局營利事業所得稅電腦選案核定進度及管制作業之個別性業務內部控制制度設計範例」。
101.4.30	行政院研究發展考核委員會分行「資訊安全業務」內部控制制度共通性作業範例。
101.5.1	行政院訂頒「辦理健全內部控制實施方案 101 年度重點工作」，另「各機關辦理健全內部控制實施方案 100 年度重點工作」停止適用。
101.5.28 101.5.29	主計總處辦理「稽核理論及實務研習班」第 3 期。
101.5.29	行政院修正「內部控制制度共通性作業範例製作原則」。

日 期	紀 要
101.6.4	行政院分行「人事費-薪給作業」內部控制制度共通性作業跨職能整合範例短期精進作法。
101.6.5	主計總處分行「人事費-薪給作業」內部控制制度共通性作業跨職能整合範例。
101.6.7	行政院修正「內部控制制度設計原則」。
101.6.7 101.6.8	辦理「101 年度政府內部控制種子教師研習班」第 1 期。
101.6.11	行政院公共工程委員會分行「採購作業」內部控制制度共通性作業跨職能整合範例。
101.6.13	行政院訂頒「內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項」。
101.6.27	行政院訂頒「擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則」。
101.7.11	辦理主管機關內部控制專案小組幕僚單位主管研習班。
101.7.23 101.7.24	辦理「101 年度政府內部控制種子教師研習班」第 2 期。
101.8.13 101.8.14	辦理「101 年度政府內部控制種子教師研習班」第 3 期。
101.8.20 101.8.21	主計總處辦理「稽核理論及實務研習班」第 4 期。
101.8.22	辦理「主管機關內部控制專案小組幕僚單位主管研習班」。
101.8.27	召開行政院內部控制推動及督導小組第 11 次委員會議。
101.9.3 101.9.4	辦理「101 年度政府內部控制種子教師研習班」第 4 期。
101.9.13	行政院修正「行政院內部控制推動及督導小組設置要點」、「健全內部控制實施方案」及「辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項」。
101.9.28	臺北大學張四明教授等造訪主計總處，研商「我國政府績效管理制度檢討與創新之研究」相關議題。
101.10.1	召開行政院內部控制推動及督導小組第 12 次委員會議。
101.10.17	行政院分行「政府內部控制概念宣導短片」。
101.10.29 101.10.30	主計總處辦理「稽核理論及實務研習班」第 5 期。

日 期	紀 要
101.10.29 101.10.30	辦理「101 年度政府內部控制種子教師研習班」第 5 期。
101.10.31	主計總處召開審查 101 年度委託研究「推動強化政府內部控制發展策略之研究」期中報告會議。
101.11.29~ 101.12.17	主計總處派員赴加拿大研習政府內部控制（含內部稽核）實務。
101.12.3	主計總處召開研商「政府內部控制宣導短片英文版本」、「自行收納收款作業」及「物品管理作業」內部控制制度共通性作業跨職能整合範例專案會議。
101.12.15	主計總處開發完成「內控型公務機關薪資發放系統」。
101.12.19	行政院修正「行政院農業委員會動植物防疫檢疫局斃死豬非法流用管控與防範作業之個別性業務內部控制制度設計範例」、「財政部臺北市國稅局營利事業所得稅電腦選案核定進度及管制作業之個別性業務內部控制制度設計範例」及「內部控制制度共通性作業範例製作原則」第 6 點附件 2。
101.12.20	召開行政院內部控制推動及督導小組第 13 次委員會議。
102.1.25	財政部修正「出納業務」內部控制制度共通性作業範例。
102.2.1	召開行政院內部控制推動及督導小組第 14 次委員會議。
102.2.7	財政部分行「自行收納收款作業-租金收入作業」內部控制制度共通性作業跨職能整合範例。
102.2.20	主計總處分行「物品管理作業」內部控制制度共通性作業跨職能整合範例。
102.3.21	召開行政院內部控制推動及督導小組第 15 次委員會議。
102.4.8 102.4.9	辦理「102 年度政府內部控制種子教師研習班」第 1 期。
102.4.19	行政院訂頒「強化內部控制實施方案 102 年度重點工作」，另「辦理健全內部控制實施方案 101 年度重點工作」停止適用。
102.4.29	行政院函修正「健全內部控制實施方案」第 1、2、4 點，並更名為「強化內部控制實施方案」，另配合該方案名稱之修正，修正「行政院內部控制推動及督導小組設置要點」第 2 點、「內部控制制度共通性作業範例製作原則」第 1 點、「擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則」第 1 點及「辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項」第 2 點。

日 期	紀 要
102.5.3	行政院訂頒「政府內部稽核應行注意事項」。
102.5.20	行政院分行「法務部矯正署內部控制制度自行評估實作範例」。
102.5.20	行政院訂頒「各機關內部控制制度自行評估原則」。
102.5.27 102.5.28	主計總處辦理「稽核理論及實務研習班」第6期。
102.6.10	辦理「主管機關內部控制專案小組幕僚單位主管研習班」。
102.6.11	辦理「內部控制制度自行評估研習班」第1期及第2期。
102.6.13	辦理「內部控制制度自行評估研習班」第3期及第4期。
102.6.24	召開行政院內部控制推動及督導小組第16次委員會議。
102.7.8 102.7.9	辦理「102年度政府內部控制種子教師研習班」第2期。
102.7.10	辦理「內部控制制度自行評估研習班」第5期及第6期。
102.7.14~ 102.7.17	主計總處派員出席國際內部稽核協會假美國奧蘭多舉行之2013年國際年會，介紹我國政府內部控制制度推動情形等之實務作法及成效。
102.7.30	行政院分行「教育部體育署內部控制制度風險評估範例」。
102.8.2	行政院訂頒「第一階段試辦簽署內部控制制度聲明書推動計畫」。
102.8.14	行政院分行「內政部入出國及移民署內部控制制度自行評估實作範例」。
102.8.19 102.8.20	主計總處辦理「稽核理論及實務研習班」第7期。
102.9.5 102.9.6	辦理「102年度政府內部控制種子教師研習班」第3期。
102.10.3	召開行政院內部控制推動及督導小組第17次委員會議。
102.10.28 102.10.29	主計總處辦理稽核理論及實務研習班第8期。

二、政府內部控制相關規定（截至 102 年 10 月底）

附錄 1	健全財務秩序與強化內部控制實施方案	168
附錄 2	加強財務控管及落實會計審核方案	171
附錄 3	強化中程計畫預算作業促進資源有效運用方案	175
附錄 4	強化特種基金預算管理提升營運效能方案	177
附錄 5	國家廉政建設行動方案	181
附錄 6	提升政府財務效能方案	198
附錄 7	整合服務效能躍升 101 年續階方案	203
附錄 8	行政院內部控制推動及督導小組設置要點	213
附錄 9	強化內部控制實施方案	215
附錄 10	內部控制制度設計原則	219
附錄 11	個別性業務內部控制制度設計範例-行政院農業委員會動植物防疫檢疫局「斃死豬非法流用管控與防範作業」	225
附錄 12	個別性業務內部控制制度設計範例-財政部臺北市國稅局「營利事業所得稅電腦選案核定進度及管制作業」	231
附錄 13	內部控制制度共通性作業範例製作原則	237
附錄 14	內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項	249
附錄 15	內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-人事費-薪給作業	251
附錄 16	內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-採購業務作業	267
附錄 17	內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-物品管理作業	287
附錄 18	內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-自行收納收款作業-租金收入作業	301

附錄 19 內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-自行收納收款作業- 證照費收入作業·····	320
附錄 20 內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-自行收納收款作業- 票務管理作業·····	328
附錄 21 強化內部控制實施方案 102 年度重點工作·····	344
附錄 22 各機關內部控制制度自行評估原則·····	353
附錄 23 法務部矯正署內部控制制度評估實施計畫·····	381
附錄 24 內政部入出國及移民署內部控制制度自行評估計畫·····	414
附錄 25 政府內部稽核應行注意事項·····	452
附錄 26 擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則·····	463
附錄 27 辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項·····	469
附錄 28 第一階段試辦簽署內部控制制度聲明書推動計畫·····	471
附錄 29 教育部體育署內部控制制度風險評估範例·····	482

附錄 1 健全財務秩序與強化內部控制實施方案

中 華 民 國 8 9 年 2 月 9 日
行政院主計處台 89 字第 02512 號函訂定

一、緣起

近年來，各機關內部控制（以下簡稱內控）偶有失控現象，導致財務弊端案例時有所聞，為防杜財務弊端之發生，使內控制度興利與防弊功能充分發揮，實有針對上述問題深入探討，研擬解決方案之必要，俾強化各機關內控機制，健全財務秩序，特訂定本方案。

二、財務弊端案例及分析

茲將近年來財務弊端案例，依其性質分類如次：

- （一）出納人員偽造銀行或公庫對帳單、繳款收據，在會計人員未嚴格審核之情況下，導致代收代付、暫收暫付等專戶存款被挪用。
- （二）統一收據未依規定控管或出納人員以臨時收據代之，給出納人員可乘之機，造成公帑受損。
- （三）經辦人員收受現金，未及時清繳，循環挪用；或以虛偽之報價單、清冊、發票、收據或其他各種憑證假報銷，應付代領款項代領實際並未支付，或延遲支付等方式挪用公款，中飽私囊。
- （四）未依規定辦理採購，洩漏底價，逕行指定廠商，或驗收不切實，不法圖利廠商，收取回扣。
- （五）未依採購合約所訂條款切實執行，如逾期完工，未按合約規定處罰，或擅自塗改合約規定，不法圖利廠商。
- （六）未依規定編列預算，逕行收支或挪移墊用，造成資源浪費，公帑受損。
- （七）虛報或浮報經費，支領無法令依據之獎金或津貼等。
- （八）上級機關補助款、委託研究經費未依核定項目執行，挪作他用。

三、由前述分析，顯示相關機關在制度實施及人員管理上均存有問題，分析如次：

（一）制度實施失控：

- 1. 未落實會計審核，懸記帳項未即時清理，產生公款遭挪用之空間。

2. 未定期或不定期進行現金及財務之實地查核，且未切實核對銀行或公庫對帳單、管制收據及有價證券。
3. 未按規定辦理採購，造成規劃設計不周，監造、估驗不實，未按契約切實履行。
4. 未落實預算編列及執行，導致挪移墊用、經費浮報等情事。

(二) 人員管理失衡：

1. 機關員工未具內控理念，部分機關管理人員較欠缺法制觀念。
2. 機關主管人員未切實監督財務、出納、採購人員之操守及行為。
3. 財務、出納、採購人員久任其職，職務未予輪調或輪換。
4. 主管機關或上級機關疏於督導管理。

四、內部控制及審核

依據財團法人中華民國會計研究發展基金會審計準則委員會審計準則公報第三十二號及證券暨期貨管理委員會公布之「公開發行公司建立內部控制實施要點」指出：「內部控制是一種管理過程，藉以合理確保可靠之財務報導、有效率及有效果之營運及有關法令之遵循」；另內部稽核協會職業準則公報第一號則將內部控制定義為係一種管理過程，用以合理達成資訊之可靠性與完整性，政策、計畫、程序、法令及規章之遵循，資產之保全，資源之經濟及有效使用，營運或專案計畫目標之達成。綜合上述定義，內控乃係在合法中提昇績效，提高資源運用效能，使興利與防弊兼顧的重要制度，該項制度係由機關內部各單位設計、建制，並由機關所有員工共同遵循。

至政府機關之內部審核，會計法第九十五條係規定由會計人員執行之，復依會計法有關內部審核相關規定，內部審核包含事前審核及事後複核，著重在收支之控制，憑證、帳表之複核及工作績效之查核，範圍則及於計畫、預算之執行與控制、現金及其他財物處理程序及成本之審核等，其目的與內控相同，由上可知內部審核係協助內控發揮功能之重要機制。

五、強化內控實施方案

茲從內部審核之角度，提出強化內控實施方案如次：

- (一) 各機關應建立並維持有效之內控機制，由機關首長督促內部各單位設計及執行，並定期舉辦內控教育宣導，以落實內控機制。
- (二) 各機關應落實預算編製，一切收支應循預算程序辦理，並切實依計畫及相關規定執行與撥款。
- (三) 各機關應定期或不定期進行現金及財務查核，加強銀行或公庫對帳單、收支單據及其他各種憑證原件之控管與核對，建立一切收支儘量透過金融機構辦理之機制。
- (四) 各機關應落實會計審核，帳項日清月結，隨時清理及勾稽。
- (五) 各機關各項採購應切實依政府採購法及其相關子法規定辦理，作到資訊透明化，公平、公開之採購要求。
- (六) 各機關應加強財產之管理及運用，使資源得以作最有效及最適之配置。有關珍貴動產與不動產之管理應切實按「中央政府各機關珍貴動產不動產管理要點」規定辦理。
- (七) 各機關應隨時注意財務、出納、採購人員之操守及行為，如發現有異常者，應即採取必要之措施，並制定且定期辦理上述人員之職期輪調、職務輪換及貫徹休假代理機制及制度。
- (八) 各機關應針對不法、不當行為，建立事前及時反應機制，上級或主管機關於接獲反應時，應即妥為處理，適時導正。
- (九) 上級或主管機關應派員查核所屬機關內控執行情形，必要時委託會計師查核。

六、各機關應將本方案辦理情形，於每年七月十日前，就前述所列事項之辦理情形，填報「健全財務秩序與強化內部控制實施方案辦理情形表」，送主管機關，各主管機關應於收到上述辦理情形表後二十日內，彙整審核並加註意見後，送本院核辦。

附錄 2 加強財務控管及落實會計審核方案

中 華 民 國 9 7 年 9 月 2 5 日
行政院院授主會字第 0970005183 號函訂定

壹、緣起

馬總統鑒於現行有部分機關（構）未依規定支用經費，發生浪費公帑及不經濟支出情事，於競選政見提出：「檢討現行主計與審計制度，以杜絕政府支出的各種浪費。」另審計部審核 96 年度決算，亦對各機關（構）提出多項不當支用經費或公款疑遭侵吞等違失查核意見，其中涉及公務人員未盡職責、效能過低或重大違失之事項，並分別函送監察院處理或移送檢調單位偵辦在案。因此，為增進機關人員對財務責任瞭解，檢討改進財務控管缺失，特訂定本方案，以提升財務效能及杜絕各種浪費。

貳、改進作法

- 一、各機關（構）首長應對所屬人員加強宣導預算支用之財務責任，增進審計法及會計法所定財務責任規定（詳附件）之瞭解，及審計機關查處違失責任案例之認知，促使合規支用預算，以利財務責任之解除。
- 二、為加強財務控管，各機關（構）首長應指派副首長（或主任秘書）督導檢討改進下列事項：
 - （一）現存審計、主計或上級等相關機關要求改進事項，應切實檢討處理，並持續追蹤辦理情形。
 - （二）對於暫收款、暫付款、保管款、代收款等科目內之懸記帳項及其他應清結繳庫款項，應責成相關單位加強清理，並針對未能妥適處理或遭遇困難問題研議解決方案。
 - （三）依照「行政機關貫徹十項革新要求實施要點」及預算執行等相關規定，督促各部門檢討相關業務支出，鼓勵提出減少不經濟支出、檢修過於寬鬆之支用標準或提升財務效能之建議，以避免產生資產閒置或財務效能低落等情事。對於撙節支出確有成效者，得依相關規定予以獎勵。
 - （四）檢視現有各項業務，對於財務風險控管不足者，如財務收

支、採購及財產管理等作業，應建立積極有效的管控機制。

(五) 以上相關事項之檢討改進情形，應適時簽報機關（構）首長瞭解。

三、為落實會計審核，各機關（構）會計人員應注意辦理下列事項：

(一) 落實以服務導向之內部審核工作，在符合法令規定範圍內積極協助機關（構）業務推動，並加強與業務單位間之溝通，以發揮興利與防弊功效。

(二) 利用適當時機或方式對業務單位宣導支出憑證處理要點及其他經費報支、會計審核等相關規定，並提供審計機關查核發現財務違失、浪費公帑、執行計畫效能低落等案例作為參考，俾使其支用預算符合規定。

(三) 對於各項預算執行如發現有不合法之會計程序或會計文書，應適時提出意見妥善處理。

(四) 各主辦會計應加強對所屬會計人員之教育訓練工作，以增進其會計審計專業職能及機關（構）業務作業情形之瞭解，俾協助機關（構）妥適運用經費及提升預算執行績效。

附件 審計法及會計法所定財務責任規定

一、各機關執行預算人員之財務責任：

- (一) 各機關人員對於財務上行為應負之責任，非經審計機關審查決定，不得解除。(審計法第 71 條，以下各類人員同)
- (二) 審計機關決定剔除或繳還之款項，應依限悉數追還。如未能悉數追還，經查明該機關長官或其授權代簽人及主辦會計人員，對於簽證該項支出有故意或過失者，應連帶負損害賠償責任。(審計法第 74 條)

二、各機關經管財物人員之財務責任：

- (一) 各機關經管現金、票據、證券、財物或其他資產，如有遺失、毀損，或因其他意外事故而致損失者，經審計機關查明未盡善良管理人應有之注意時，該機關長官及主管人員應負損害賠償之責。(審計法第 72 條)
- (二) 由數人共同經管之遺失、毀損或損失案件，不能確定其中孰為未盡善良管理人應有之注意或故意或重大過失時，各該經管人員應連帶負損害賠償責任；造意人視為共同行為人。(審計法第 73 條)

三、各機關出納人員之財務責任：

- (一) 各機關主辦及經辦出納人員簽發支票或給付現金，如查明有超過核准人員核准數額，或誤付債權人者，應負損害賠償責任。(審計法第 75 條)
- (二) 支票之經主辦會計人員及主管長官或其授權代簽人核簽者，如前項人員未能依限悉數賠償時，應連帶負損害賠償責任。(審計法第 75 條)

四、各機關會計人員之財務責任：

- (一) 會計報告、帳簿及重要備查簿或憑證內之記載，因繕寫錯誤或所載事項與原始憑證不符，致使公款遭受損害者，該主辦及經辦會計人員應負損害賠償責任。(審計法第 76 條、會計法第 67 條)
- (二) 會計人員執行內部審核事項，應依照有關法令辦理；非因違法失職或重大過失，不負損害賠償責任。(會計法第 103 條)

五、上開人員經管業務遭審計機關決定剔除、繳還或賠償之財務責任：

- (一) 審計機關決定剔除、繳還或賠償之案件，應通知該負責機關之長官限期追繳，並通知公庫、公有營業或公有事業主管機關；逾期，該負責機關長官應即移送法院強制執行；追繳後，應報告審計機關查核。(審計法第 78 條)
- (二) 前項負責機關之長官，違反前項規定，延誤追繳，致公款遭受損失者，應負損害賠償之責，由公庫、公有營業或公有事業主管機關，依法訴追，並報告審計機關查核。(審計法第 78 條)

附錄 3 強化中程計畫預算作業促進資源有效運用方案

中華民國 98 年 1 月 21 日
行政院院授主忠字第 0980000464 號函訂定

一、緣起

依總統政見「檢討現行主計與審計制度，以杜絕政府支出的各種浪費」及院長指示「為使有限資源用在刀口上，請各首長依施政重點優先順序妥擬計畫，在原核定歲出概算額度範圍內重新配置資源」。又依據以往實際執行情形及審計部查核報告說明，部分機關仍未確實作好資源有效分配，不僅導致浪費或執行進度延宕之情事，且對其他重要計畫造成排擠效應。故為督促各機關檢討不經濟支出，對現有資源作調整配置，以支應新興施政所需，促進資源有效運用，爰訂定本方案。

二、改進作法

- (一) 檢視現行中長程個案計畫研擬、提報程序及審查作業，訂定自評檢核表，規定主管機關對所屬機關（單位）進行計畫自評作業，以避免超出財務負擔能力及浮報計畫之情形。若屬延續性計畫，則應辦理計畫執行成效評估及提出總結評估報告。
- (二) 強化公共建設、科技發展及重要社會發展計畫等先期作業之計畫及預算審議機制，避免重複提報計畫，並督促各機關依計畫執行進度及預算執行能量核實編列預算。
- (三) 各主管機關應落實計畫及概、預算編審統合協調之機制，發揮應有功能，並建立資源分配之競爭評比機制，以提升整體資源使用效益：
 - 1. 於函報各項中、長程個案計畫之前，應依規定就計畫內容作詳實評估及經費估算，並就所需經費是否能於行政院核定中程歲出概算額度內容納加以檢討。於計畫陳報時，並應隨函檢附所需經費審查及檢討之相關文件。
 - 2. 年度概算報院前，應參酌已核定個案計畫之情形，在所獲配各年度歲出概算額度範圍內，配合擬達成之年度施政目標，本零基預算精神，重行檢討各項新興或延續性計畫，並排列

優先順序後，妥為編製歲出概算，並將檢討結果一併報院。

3. 適時針對原編列未具經濟效益支出項目、監察院調查案件、審計部建議改進事項及民意機關、輿論批評事項等，選擇一定數量案件（由各主管機關在能達成一定目標前提下自行決定），進行審查，其審查結果，並作為各機關當年度預算執行及以後年度概算編製參考。

- （四）對機關主動檢討現行計畫辦理方式，以創新作法，用最少經費如期如質達成原訂計畫目標者，經依機關檢討減列後，將於推估以後年度概算需求時，除以未減列前之水準推估外，所減列金額，加回該機關以作為支應新興重要政事支出之經費需求。

附錄 4 強化特種基金預算管理提升營運效能方案

中華民國 98 年 1 月 22 日
行政院院授主孝字第 0980000495 號函訂定
中華民國 101 年 7 月 20 日
行政院院授主基字第 1010200866 號函修正

一、緣起

依 總統政見「檢討現行主計與審計制度，以杜絕政府支出的各種浪費」及審計部及立法院迭有特種基金固定資產投資計畫執行績效欠佳、部分非營業特種基金與公務預算劃分不清與超支併決算金額偏高等質疑，爰訂定本方案，作為特種基金預算編製及執行之未來改進方向，期藉由落實計畫及預算管理之精神及強化預算執行之控管，提升特種基金營運及財務運用效能。

二、改進作法

（一）預算編製：

1. 營業及作業基金年度預算盈（賸）餘或虧損（短絀）改善目標，應參考國內、外同業獲利情形及以前年度營運實績，妥為訂定，盈餘（賸餘）以逐年成長、虧損（短絀）以逐年改善為目標。
2. 為落實計畫及預算管理，妥適控管財務運用，特別收入及資本計畫基金預算編製，應配合基金設置目的及財源狀況，擬定中程計畫，並配合編列預算，其實施方式，由本院主計總處另定之。
3. 各項成本及費用之估計，隨產銷營運（業務）量變動者，應設法抑減，以降低成本率；管制性費用應確實依共同項目標準檢討編列；其餘項目亦應本零基預算精神，務實檢討減列不具效益、已過時或績效不彰之成本及費用。財務狀況欠佳或基金來源短缺者，捐助、補助與獎助及補貼（償）、獎勵、慰問與救助（濟）之支出，應進一步檢討縮減範圍、降低金額、提高申請條件或停辦。
4. 各基金之固定資產建設改良擴充專案計畫（以下簡稱購建固定資產專案計畫）、資金轉投資計畫及其他重大投資計畫預算之編製，應依下列原則辦理：

- (1) 妥作先期規劃：應先行檢討計畫目的是否符合基金發展需求及設置目的，並確實評估技術、市場、法律、土地、經濟、財務、環境及管理之可行性。
 - (2) 核實成本效益分析：應衡酌最新經濟情勢、市場狀況及產業發展前景等因素，參考政府或具公信力之民間機構所公布之統計指標，採用合理客觀之數據，核實成本效益分析，並應詳細說明成本效益分析使用之參數、計算相關收入及成本之假設基礎。除配合政府政策外，不具效益之計畫不得辦理。
 - (3) 各基金應依規定程序報核各項計畫，並按計畫核定結果，衡酌工程或投資進度、財務狀況及執行能力，核實編列年度預算。
5. 非營業特種基金辦理自償性公共建設計畫，應確實依「自償性公共建設預算制度實施方案」規定辦理，並比照購建固定資產專案計畫辦理先期規劃及成本效益分析。對於自償性財源，應審慎合理估計，作為嗣後編列預算及確定財務責任之依據。

(二) 預算執行控管：

1. 各基金應採行開源節流措施，以確保達成預算盈餘（賸餘）或虧損（短絀）改善目標。主管機關對所屬虧損（短絀）嚴重之營業及作業基金，應責成各該基金擬具營運改善計畫報核，並確實督促執行及考核執行成效。
2. 購建固定資產專案計畫、自償性公共建設計畫、資金轉投資計畫及其他重大投資計畫執行期間，應注意各項經濟因素變動及其對計畫效益及自償財源之影響，計畫效益或自償比率如較原定目標降低或難以達成者，應即檢討停辦、緩辦或採取必要改進措施。
3. 各基金每年對已完工之購建固定資產專案計畫、已完成之資金轉投資計畫及其他重大投資計畫，應持續分析效益，如實際效益未達成原定計畫目標者，應分析原因，設法提升資產運

用效率及實際效益，以達成原計畫效益目標。

4. 非營業特種基金辦理之自償性公共建設計畫完工營運後，每半年應檢討營運情形及債務負擔狀況，如有無法達成原訂自償率之虞時，應即檢討提出改進措施報主管機關核辦。但遇有重大問題或差異發生時應隨時檢討。
5. 各基金之購建固定資產及資金轉投資計畫，應確實依法定預算執行，非因經營環境重大變遷或正常業務確實需要，且具急迫性及必要性者，不得補辦預算。
6. 特別收入及資本計畫基金年度中執行各項業務計畫，因業務確實需要，致須增加支出者，應優先檢討停辦或緩辦不具效益或不具急迫性之項目，以於原計畫預算總額內調整支應為原則。如確有超支必要，應檢附具體理由，陳報主管機關核定。但涉及國庫負擔或新增業務計畫者，應核轉行政院核定。

（三）其他改進事項：

1. 各基金每年度應針對不具經濟效益之支出項目、監察院調查案件、審計部建議改進事項及民意機關、輿論批評事項等，擇定重要事項，自我檢討並為必要之改進。各基金檢討及改進結果，涉及財務收支及預算編列事項者，應於預算表件中敘明，併送主管機關及本院主計總處。
2. 營業基金應檢討責任中心制度之實施成效、責任中心之劃分、各責任中心之職權及責任與現行績效衡量指標之妥適性，並確實以責任中心績效考核結果，作為核發經營績效獎金之依據。
3. 主管機關應於本方案分行後3個月內，除訂定公務預算與所屬非營業特種基金業務劃分原則，並據以穩定及一致編列預算及執行。但各機關僅編列附屬單位預算者，或公務預算與基金業務可明確劃分且審計部及立法院未有質疑者，得不予訂定。
4. 主管機關應檢討建立所屬非營業特種基金間資金融通機制，以提升整體財務效能。另累積賸餘及現金或銀行存款比重偏高

者，主管機關應請各基金配合設置目的及業務需求，妥為規劃運用，閒置之資金應檢討繳庫。

5. 主管機關應督導所屬基金依本方案之規定，改進預算編制及執行作業，對於提升基金營運效能確有貢獻之人員，得依相關規定給予獎勵。

（四）地方政府得參照本方案另定規範辦理。

附錄 5 國家廉政建設行動方案

中 華 民 國 9 8 年 7 月 8 日
行政院臺法字第 0980087657 號函訂定
中 華 民 國 1 0 1 年 1 2 月 2 8 日
行政院臺法揆字第 1010075595 號函修正

壹、依據：

101 年 6 月 7 日行政院第 3301 次院會通過「黃金十年 國家願景」計畫之願景三「廉能政府」之施政主軸一：「廉政革新」策略作法。

貳、目標：

- 一、不願貪：型塑誠信反貪意識，健全國家廉政體制。
- 二、不必貪：完善員工福利待遇，激勵提升服務品質。
- 三、不能貪：強化公私部門治理，促進決策程序透明。
- 四、不敢貪：打擊公私部門貪腐，維護社會公平正義。

參、政策方向：

為實現「黃金十年」廉政革新願景，全力推動「廉能政府、透明台灣」之廉能政策主軸，讓民眾「安心」、「放心」，奠定廉政堅實基礎，以全面提升國家競爭力，落實聯合國反貪腐公約，本方案政策方向如下：

一、型塑倫理

倡議廉正誠信，加強倫理建設。

二、透明政府

落實陽光法令，強化透明課責。

三、整飭官箴

防範濫用權力，全力查辦貪腐。

四、建立網絡

完善廉政體系，落實預防機制。

五、全民參與

促進社會參與，提升公民反貪意識。

六、多元治理

追求跨域合作，結合公私治理。

七、社會公義

實現公平正義，確實保障人權。

八、國際接軌

落實聯合國反貪腐公約，加強國際及兩岸合作交流。

肆、具體作為

一、加強肅貪防貪

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
(一)肅貪：			
1. 研議強化政風機構人員處理貪瀆與不法事項職權，使其執行職務不受不當干預。	強化政風機構人員行政調查及防制貪瀆犯罪等職權，研訂職權行使法規，以使其執行職務超然獨立，並踐行依法行政及確實保障人權。	定期提報法規建置成果。	法務部廉政署
2. 推動增修肅貪法令，強化公私部門課責。	1. 研修「獎勵保護檢舉貪污瀆職辦法」、「刑法及相關刑事特別法中關於貪瀆犯罪所得沒收規定」等法令。	定期提報研修進度。	法務部檢察司、法務部廉政署
	2. 推動檢察、司法警察、廉政人員取得財務金融專業證照，以提昇偵辦公私部門貪瀆之專業及品質。	每年一月提報前一年度取得初級、中級證照人數。	法務部檢察司、法務部廉政署
3. 定期檢討修正廉政肅貪執行策略，掌握國內外反貪腐趨勢。	由法務部召集最高法院檢察署、臺灣高等法院檢察署、法務部廉政署、法務部調查局，組成「廉政政策研究小組」，每半年召開會議一次，研商肅貪、反貪工作之策略、協調及推動等事項。必要時，得邀請其他相關機關或單位參與。	定期提報研究成果。	法務部、最高法院檢察署、臺灣高等法院檢察署、法務部廉政署、法務部調查局、相關機關
4. 強化健全肅貪組織功能，建立聯繫合作機制。	1. 最高法院檢察署加強「肅貪督導小組」運作，由法務部檢察司司長、法務部廉政署署長、最高法院檢察署檢察總長、高等法院及其分院檢察署檢察	每季召開會議一次。	法務部檢察司、最高法院檢察署、高等法院及其分院檢察署、法務部廉政署

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
	長、法務部調查局局長、特別偵查組主任共同組成，定期召開會議，專責督導偵辦貪瀆案件，並以檢察總長為召集人，最高法院檢察署書記官長為執行秘書，另指定最高法院檢察署或高等法院檢察署主任檢察官、檢察官若干人協助辦理。		、法務部調查局
	2. 各地方法院檢察署加強「肅貪執行小組」運作，由各該檢察署檢察長指定主任檢察官或檢察官、檢察事務官、書記官各若干人、各該署政風室主任、法務部廉政署各地區調查組組長及其指定人員、法務部調查局各地調查處處長、調查站主任或機動工作站主任及其指定人員組成之，以檢察長為召集人，主任檢察官或檢察官一人為執行秘書，定期召開會議，負責依法偵辦肅貪案件。必要時，應密集召集會議，隨時檢討，儘速偵結。	每季召開會議一次。	各地方法院檢察署、法務部廉政署、法務部調查局
	3. 加強檢察機關與法務部廉政署及所屬政風機構與其他司法警察機關辦理肅貪案件調查之聯繫合作。法務部廉政署提報之重大貪瀆案件，應由法務部派駐廉政署之檢察官指揮期前偵辦，並協調整合法務部廉政署及其他檢察、司法警察機關。法務部調查局各處、站提報之重大貪瀆案件，各地方法院檢察署應指派專責檢察官指揮。檢察、司法警察機關偵辦案件宜視個案加強與法務部廉政署及所屬政風機構積極協調合作，充分瞭解機關業務作業流	定期提報協調統合執行件數。	法務部檢察司、各地方法院檢察署、法務部廉政署、法務部調查局

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
	程及法規，先期即時蒐證，掌握關鍵證據，提高貪瀆案件定罪率。		
5. 加強發掘不法線索，打擊重大貪瀆犯罪。	1. 「肅貪執行小組」應優先查察重大工程、巨額採購、工商登記、都市計畫、金融、監理、稅務、關務、警政、司法、矯正、建管、地政、環保、醫療、教育、消防、殯葬、河川及砂石管理、社福補助、補助款等類業務有無貪瀆不法，依法偵辦，並嚴密打擊長期性、結構性、集團性之重大貪瀆。	定期提報起訴重大貪瀆案件數。	各地方方法院檢察署、法務部廉政署、法務部調查局
	2. 針對上述各類業務，及其機關內風紀顧慮人員，積極發掘重大貪瀆不法線索，從各類貪瀆線索中，提列計畫目標重點案件，計畫蒐證，強力偵辦。	定期提報發掘線索案件數及移送檢察署偵辦案件數。	法務部廉政署、法務部調查局
	3. 推動反貪腐專案清查，提高施政效能，發掘貪瀆不法線索。	定期提報專案清查工作成果。	各機關、法務部廉政署
	4. 積極追查貪瀆犯罪財產，強力執行扣押貪瀆案件不法所得，逐案迅速查扣貪瀆犯之財產，並尋求跨國司法互助，循線追蹤境外洗錢所得，積極請求跨國查扣貪瀆犯罪資產。	定期提報扣押貪瀆案件所得財物或金額。	各級檢察機關、法務部廉政署、法務部調查局
	5. 貫徹檢察一體，積極辦理偵辦貪瀆案件研習，對貪瀆無罪案例提出檢討分析，以提高定罪率。	每年至少辦理研習會一次，提報辦理成果。	法務部檢察司、最高法院檢察署（肅貪督導小組）
	6. 提升承辦肅貪業務人員之肅貪專業能力，精準打擊貪腐不法，以降低貪瀆犯罪率。	1. 統計貪瀆案件發生之比率，並逐年比較分析。 2. 定期提報辦理肅貪講習場次及人數。	各級檢察署、法務部廉政署、法務部調查局及相關機關
	7. 嚴守程序正義，精進偵查作為，辦理精進查證作為講習，	1. 定期提報講習與宣導之場次	法務部、各地方法院檢察署、法

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
	縮短案件偵辦時程，維護當事人權益；辦理人權公約教育宣導，適時檢討修正相關法規，落實人權公約規定，強化人權保障。	及人數。 2. 定期提報相關法規研修成果。	務部廉政署、法務部調查局
	8. 對涉有風紀或貪瀆不法情事之高階及其他身分特殊之公務人員，啟動「廉政查緝隊」積極執行蒐證。	個案辦理。	法務部廉政署
	9. 由臺灣高等法院檢察署及所屬一、二審檢察署依案號、案由、涉案人身分職位、案名(含媒體使用之通俗案名)、案情摘要、貪瀆(圖利)不法所得金額等項目，提報符合重大危害政府廉能之目標案件【指簡任第十職等(或相當簡任第十職等)以上公務員、集團人數三人以上、不法所得金額新臺幣一千萬元以上】，由臺灣高等法院檢察署造冊列管，速偵速結。	由各地方法院檢察署提報全年度符合重大危害政府廉能之目標案件數，並每季檢討達成率。	臺灣高等法院檢察署、各地方法院檢察
6. 獎勵檢舉不法，落實檢舉人保護。	1. 鼓勵民眾向各檢察機關、法務部廉政署及所屬北、中、南部地區調查組、法務部調查局及所屬地區調查處、站、機動工作站、各機關政風機構，提供具體資料檢舉貪瀆；受理檢舉機關(構)應確實追蹤考核，適時回應檢舉人。	統計並公布檢舉案件處理情形。	各級法院檢察署、法務部廉政署、法務部調查局、各機關政風機構
	2. 研議制定「吹哨者保護法」，積極鼓勵檢舉貪瀆不法。	101年底前提出「吹哨者保護法」研究報告及草案初稿。	法務部廉政署
	3. 受理檢舉機關(構)對檢舉人之身分應予保密，並予以保護，依「獎勵保護檢舉貪污瀆職辦法」之規定，主動從優發給獎金；修訂「獎勵保護檢舉	1. 定期召開「法務部審核貪瀆案件檢舉獎金委員會」會議，並統計申請、核發	各級法院檢察署、法務部廉政署、法務部調查局

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
	貪污瀆職辦法」，將舉發行賄罪納入獎勵範圍，並以起訴作為發放獎金的認定標準。	1. 件數及發給獎金之金額。 2. 定期提報修法進度。	
7. 貫徹行政肅貪，健全機關風紀。	1. 加強行政肅貪，追究行政責任，檢察、調查及廉政機關對未構成貪瀆犯罪而涉有行政疏失或違反法規者，於結案後敘明事實函請公務員所屬機關或上級機關追究相關人員之懲戒或懲處責任，並副知該機關政風機構；該機關未設政風機構者，應副知其上級機關政風機構。 行政機關對各地檢署「肅貪執行小組」會議決議應追究公務員行政責任之案件，應明快處置，並迅速回報肅貪執行小組。	定期提報辦理件數。	各級法院檢察署、法務部廉政署、法務部調查局、各機關
	2. 對涉貪案件，確立「主動發掘、明快處置、配合偵辦、對外說明」之處理原則，儘速檢討追究有無行政違失及主管監督不周責任，並發布新聞對外說明，快速回應民意。	定期提報辦理件數	各機關
8. 加強查察賄選，淨化政治風氣。	建立有效的賄選情資蒐報系統，以「長時間」、「高密度」、「大範圍」、「多手法」之執行原則，掌握歷次各項選舉樁腳之活動網絡，篩檢鎖定具體對象，嚴密掌控樁腳活動情形，隨時即時蒐證，適時運用強制處分等偵查方法，切斷賄選者的金脈及人脈，使其沒有資力賄選。	定期統計情資線索件數，量化彙整查賄成果。	最高法院檢察署、高等法院及其分院檢察署、各地方法院檢察署、法務部調查局、內政部警政署
(二)防貪			
1. 強化組織力量，建立廉政品管圈，落實會報功	1. 召開「中央廉政委員會」，落實國家廉政建設行動方案，針對廉政策略提出制度面、宏觀	各機關決議事項解除或自行追蹤比率達百分之八	法務部廉政署、各機關

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
能。	面的政策建議，督導及檢討廉政工作推動情形。	十以上。	
	2. 各機關及直轄市、縣（市）政府應設置廉政會報，每2個月召開會議1次，由首長親自主持會議，督導及檢討廉政工作推動情形，並組成廉政品管圈工作小組，由政風機構負責秘書作業。	定期提報辦理件數並統計首長親自主持會議之次數與比率。	各機關
2. 持續指標研究，掌握貪腐趨勢。	辦理廉政指標研究及民意調查，落實指標管理，並發展反貪策略。	每年辦理廉政指標民意調查一次，並公布結果。	法務部廉政署
3. 發掘民意脈動，廣徵興革建言。	1. 專案拜訪往來廠商、民間團體、專業人士及民眾，瞭解施政缺失，並提出改進建議。	定期提報訪查成果。	相關機關
	2. 舉辦廉政座談會。	定期提報辦理成果。	各機關
4. 評估政風狀況，強化風險管理。	1. 定期辦理機關廉政風險評估，掌握可能涉及貪腐風險事件動態資料，策進預防機制。	每年定期評估一次，並針對風險發生狀況適時修正風險評估報告。	各機關
	2. 注意掌握機關政風狀況，及時陳報機關首長應變處置。	定期提報辦理件數。	各機關
	3. 落實監辦採購，並分析採購辦理情形，發掘採購異常案件。	定期提報監辦次數及編撰採購綜合分析報告件數。	各機關
5. 健全陽光法令，促進課責透明。	1. 研修公職人員財產申報法及公職人員利益衝突迴避法；就公職人員財產申報法、公職人員利益衝突迴避法等業務，加強與監察院聯繫，建構法務部廉政署與監察院相關單位聯繫合作平台機制。	定期提報修法進度。	法務部廉政署（監察院相關單位）
	2. 加強宣導公職人員財產申報法及公職人員利益衝突迴避法等陽光法令。	定期提報舉辦宣導說明會場次。	各機關
	3. 執行公職人員財產申報法及公職人員利益衝突迴避法等陽光	每月統計裁罰件數及裁罰金額。	法務部廉政署、各機關（監察

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
	法令，強化相關案件審核調查。		院)
6. 落實公務員行為規範，建立透明政府典範。	1. 加強宣導公務員廉政倫理規範及請託關說登錄相關規定，對象包含機關首長、機要人員、單位主管及員工；各公股事業管理機關（如經濟部等），應舉辦廉政座談會加強宣導，參加對象包括公股事業官派董事、監察人及經理人等。	每月統計宣導情形。	各機關
	2. 落實執行公務員廉政倫理規範，加強請託關說、受贈財物、飲宴應酬及其他廉政倫理事件登錄。	每月統計登錄件數。	各機關
	3. 請託關說事件登錄資料逐筆建檔，每月循級陳報至所隸屬之中央二級機關政風機構彙整轉法務部廉政署查考；法務部廉政署及中央二級以上機關政風機構就請託關說事件登錄之資料，應辦理抽查；各機關應按季將請託關說事件之統計類型、數量及違反「行政院及所屬機關機構請託關說登錄查察作業要點」受懲戒確定之人員姓名、事由公開於資訊網路。	按季公布請託關說事件登錄統計類型及數量及違反「行政院及所屬機關機構請託關說登錄查察作業要點」受懲戒確定之人員姓名、事由。	各機關、法務部廉政署
	4. 獎勵表揚廉潔楷模。	適時提報辦理件數與人員。	各機關
7. 實施專案稽核，加強內控機制。	1. 落實行政院「健全內部控制實施方案」，加強機關內控機制，並針對貪腐高風險業務實施稽核，追蹤管考；審計機關審計稽察後，認為涉有違法失職或不當情事，送請法務部廉政署查辦之案件，機關間應本於職掌，分工合作；各機關政風機構對於是項稽察異常情形，亦應主動瞭解，針對人員責任及	遇案辦理，定期提報統計件數。	各機關

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
	作業程序，結合內部控制專案小組幕僚單位及各項稽核評估職能權責單位研提興利防弊作法，簽報首長列管執行。		
	2. 加強財務控管及會計審核，發現違反預算、會計法規或審計報告所列異常案件，如有疑涉貪瀆不法情事，主動通知政風單位瞭解查察。	遇案辦理，定期統計件數。	行政院主計總處、各機關主(會)計機構
	3. 針對各類業務分析貪瀆成因及內部控制弱點，檢視作業流程及法規，研編防貪指引，以供各界參考。	定期提報執行情形。	法務部廉政署、各機關

二、落實公務倫理

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
(一)推動制定及研修公務倫理相關法令。	1. 配合考試院推動公務人員基準法等法案。	配合考試院推動完成立法。	行政院人事行政總處
	2. 制定及研修政務人員法、政務人員俸給條例、政務人員退職撫卹條例等法案。	配合考試院推動完成立法。	行政院人事行政總處
	3. 推動儘速完成政務人員法立法程序，建立政務人員任命查核機制。	配合考試院定期提報政務人員法草案立法進度。	行政院人事行政總處(考試院)
(二)合理調整公務員待遇及福利，安定公務員生活，以抗拒貪腐誘因。	1. 合理規劃公務人員待遇，並適時調整公務員待遇；合理規劃福利，並適時檢討調整相關經費，以激勵服務士氣。	定期檢討或辦理公務人員福利待遇之調整。	行政院人事行政總處、各機關
	2. 研議導入彈性、績效待遇作為，蒐集全國公務人員俸給態度意見並加以分析，作為制度修訂參考。	配合修正待遇制度或作為研議改進措施之參考。	行政院人事行政總處
(三)活化公務人員廉政與法治教育宣導，使其正確、誠實和妥善執行公務，提高對貪腐風險的認識。	1. 宣導公務員「不願貪、不必貪、不敢貪、不能貪」觀念，加強廉政法令宣導。	定期提報執行情形。	各機關
	2. 落實公務人員核心價值及公務倫理宣導，並將公務倫理與廉政倫理規範教育納入公務人員訓練，加強公務人員社會公義	定期提報執行情形。	行政院人事行政總處、法務部廉政署

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
識。	的人文素養教育；規劃將前述課程納入公務員學習認證，並納入機關首長及高階文官培訓課程；召集簡任第十二職等以上高階公務員宣導反貪腐觀念及作法。		
(四) 結合懲戒機制，對簡任第十二職等(或相當簡任第十二職等)以上高階公務人員涉及不法不當行為案件迅速進行調查議處。	對簡任第十二職等(或相當簡任第十二職等)以上高階公務人員涉及不法不當行為案件建立通報機制，由機關或其上級機關迅速進行調查議處。	遇案辦理。	各機關
(五) 機關首長及各級主管對於所屬人員涉及貪瀆不法情事，刻意庇護或顯有疏失而未能查辦者，依情節予以議處。	1. 機關首長及各級主管對於所屬人員涉及貪瀆不法情事，刻意庇護或顯有疏失而未能查辦者，依情節予以議處，或移送法辦。	遇案辦理。	各機關
	2. 貫徹重獎重懲原則，政風人員主動發掘貪瀆弊端者，重獎；未主動發掘且未即時反映者，重懲。機關發生重大貪瀆風紀案件，如屬內部疏未即時發掘者，應檢討機關首長及政風單位主管相關責任。	遇案辦理。	各機關
(六) 落實公務員品德考核及輪調機制。	1. 落實平時考核，激勵同仁士氣，各機關首長及各級主管應加強對所屬人員之品德考核，作為獎懲及職務調整之依據。	定期統計獎懲件數。	行政院人事行政總處、各機關
	2. 對於貪腐風險較高的業務，貫徹職期輪調制度。	定期提報實施輪調異動人數。	各機關
(七) 研修「旋轉門條款」規範，迴避利益衝突，杜絕利益	配合銓敘部推動修正公務員服務法或相關法律，嚴密「旋轉門條款」規範，減少灰色地帶。	定期提報修法進度。	行政院人事行政總處

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
輸送。			

三、推動企業誠信

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
(一)強化公司治理及企業倫理，推動相關配套措施，加強企業內、外部監督，保障投資人及員工權益。	督導協調臺灣證券交易所、證券櫃台買賣中心、證券暨期貨發展基金會及相關團體宣導公司治理之觀念，以落實上市（櫃）公司之公司治理，促進投資人及企業員工之權益保障。	定期統計宣導執行情形。	金融監督管理委員會
(二)倡導企業社會責任，加強與企業及民間各界的溝通，凝聚企業與私部門反貪共識。	1. 舉辦推動企業倫理宣導座談會或研討會，全面推廣企業社會責任概念，透過政策宣導及教育訓練課程，讓觀念普及。	定期統計宣導座談會或研討會件數。	經濟部、交通部、財政部、金融監督管理委員會及相關機關。
	2. 透過訂定上市上櫃公司企業社會責任實務守則等措施，以強化企業社會責任。	定期提報執行情形。	金融監督管理委員會
(三)輔導、獎勵企業建立倫理規範及內控機制。	1. 輔導、獎勵企業建立倫理規範及內控機制，包括：鼓勵企業設置審計委員會；檢討企業董監事酬勞揭露；檢討強化企業董事會及獨立董事之職能；檢討強化企業監察人之職能，研訂監察人行使職權參考範例。	定期彙整輔導、獎勵措施執行情形。	金融監督管理委員會、經濟部
	2. 持續督導推動所屬事業(含民營化事業)強化企業誠信，並將推動成效對外揭露。	定期彙整所屬事業執行現況。	財政部、經濟部、交通部、行政院國軍退除役官兵輔導委員會及相關機關
(四)建立公司治理、企業誠信與倫理評鑑機制，以利社會大眾及員工監督企業經營。	持續研究推動公司治理、企業誠信與倫理評量及認證機制，鼓勵上市(櫃)公司接受外部獨立機構評量，提升我國公司治理國際評比。	定期提報通過公司治理評量認證家數成長率。	金融監督管理委員會、經濟部

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
(五)加強與跨國企業經理人及國際重要機構派駐人員溝通座談，改善妨礙競爭力的因素。	舉辦與跨國企業經理人及國際重要機構派駐人員座談會或研討會，提供相關財經指標資訊，改善妨礙競爭力的因素，並提倡企業誠信與公司治理。	定期統計舉辦座談會場次。	金融監督管理委員會、經濟部、行政院公共工程委員會、行政院經濟建設委員會
(六)加強企業貪瀆線索發掘、蒐證及調查偵辦。	鼓勵檢舉，加強對證人及關係人之保密與保護，循線調查偵辦企業貪瀆（侵占、詐欺、背信等）等案件，並加強國際跨境合作打擊犯罪及司法互助工作。	定期提報彙整執行績效。	金融監督管理委員會、經濟部、法務部檢察司、法務部調查局
(七)加強政府公股管理督導，促進公股事業誠信經營。	1. 強化「行政院公股管理督導小組」功能，邀請相關機關就其經管之中央政府公股事業經營管理情形提出專案報告，建立公股董事、監察人、經理人等監督事業課責機制。	「行政院公股管理督導小組」定期召開會議。	財政部、經濟部、交通部、教育部、行政院國軍退除役官兵輔導委員會、行政院農業委員會、行政院經濟建設委員會、行政院主計總處、金融監督管理委員會、行政院人事行政總處、相關機關
	2. 針對公股事業，強化官派董事長、總經理責任，要求其等應參與公股股權管理機關廉政會報，並定期提報所任企業經營違常情事及處理建議；加強輔導公股事業強化倫理規範及內控機制。	定期提報執行情形。	經濟部、財政部、金融監督管理委員會、交通部、行政院國軍退除役官兵輔導委員會、相關機關
	3. 加強公股事業內部稽核控制運作機制，針對內稽內控所發現缺失，彙整提報公股管理督導小組，提出改善意見，並進行後續追蹤。	定期提報執行情形。	財政部、經濟部、交通部、教育部、金融監督管理委員會、行政院國軍退除役官兵輔導委員

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
			會、行政院農業委員會、相關機關

四、擴大教育宣導

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
(一)透過各項大眾傳播媒體，提高公眾對貪腐的存在、根源、嚴重性及其所構成的威脅的認識。	針對國家廉政之重要公共服務資訊，規劃製作電視宣導短片或插播卡、廣播帶、文宣品、燈箱等，並運用網際網路、電子及平面等各類媒體通路進行宣導。	定期統計宣導次數。	各機關
(二)推動民間團體、非政府組織和民眾積極參與反貪腐運動，宣導貪腐的弊害及風險。	1. 辦理反貪宣導系列活動，促進民眾參與。	定期提報執行情形。	各機關
	2. 配合選舉期間，加強反賄選宣導，鼓勵檢舉，淨化政治風氣。	定期提報宣導次數及執行情形。	法務部保護司、各地方法院檢察署、各直轄市、縣（市）政府
(三)推動校園誠信，深化學子品格教育。	1. 推廣誠信與品格教育，反貪腐等廉政題材納入國民教育課綱及教學活動；中央及地方教育部門，應加強與所屬學校合作，推動學生反貪腐教育，如協助成立廉政治理研究中心、開發反貪腐教材、開設大學廉政課程、培育相關課程的師資、輔導成立廉政社團。	定期提報執行情形。	教育部、各直轄市、縣（市）政府
	2. 辦理學校法治教育與品德教育，依據「加強學校法治教育計畫」及「教育部品德教育促進方案」，鼓勵推動與落實校園法治教育，發展具有特色之品德校園文化。	定期提報執行情形。	教育部、各直轄市、縣（市）政府
	3. 推動廉政倫理課程納入空中大學、社區大學等之教學課程。	定期提報執行情形。	教育部、各直轄市、縣（市）政府

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
(四)結合村里、社區組織、民間團體，提升倫理建設，建構廉政平臺，並鼓勵民眾投入廉政志願服務。	1. 結合村里、各地社區發展協會、宗教組織、NGO 及其他團體，建構廉政平臺，共同推動精神倫理建設，並舉辦社區座談，溝通廉能與倫理觀念；各機關應就其職掌事項結合政風機構，建立與相關民間團體、企業、專業人士的聯繫平臺，透過定期拜會、訪視、研討會、座談、成立志工團隊、村里廉政平臺等各種方式，依對象之不同，強化廉政議題的協力合作，掌握民意脈動及實況，即時反映妥處。	定期提報執行情形。	各機關
	2. 推動民眾參與廉政志願服務，促進對貪腐零容忍。	定期提報執行情形。	各機關

五、提升效能透明

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
(一)創新電子化政府網路資訊服務，提升使用率及資訊透明。	建構優質行動政府資訊整合服務，建立中央及地方多元網路高速資訊交換服務，推動提升民眾資訊服務機制，優化政府網站服務品質。	定期調查政府入口網服務滿意度。	行政院研究發展考核委員會、各機關
(二)推動法規鬆綁，修正不合時宜法規。	加強檢討修正主管不合時宜及無效之管制法規，以促進透明、便民，並提升施政效能。	定期提報執行情形。	各機關
(三)落實政府資訊公開，提高決策行政透明度。	1. 宣導政府資訊公開法，增進人民對公共事務之瞭解、信賴及監督。	定期提報宣導情形。	法務部法律事務司、各機關
	2. 研修政府資訊公開法，保障人民知的權利。	定期提報研修進度。	法務部法律事務司
	3. 落實國家檔案開放應用。	國家檔案目錄定期彙整公布情形及國家檔案開放應用情形。	行政院研究發展考核委員會 檔案管理局
(四)推動行政透明，建立公開機制。	研擬推動行政透明措施，檢視相關作業流程，建立獎勵機制（如行政透明獎），積極推動行政透明	定期提報執行情形。	各機關

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
	化，鼓勵民眾共同監督政府施政作為。		

六、貫徹採購公開

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
(一)落實政府採購程序公平、公開，提升採購效率，確保採購品質。	建置整合性政府電子採購系統，推動政府採購電子化。	定期統計各機關辦理採購公開比率。	行政院公共工程委員會
(二)健全採購申訴、履約爭議調解、仲裁機制，並促進資訊公開、透明。	健全採購申訴、履約爭議調解、仲裁機制，並促進資訊公開、透明，解決機關與廠商間之爭議。	定期提供調解案件數及完成調解案件數比率。	行政院公共工程委員會
(三)加強政府採購稽核及公共工程施工品質查核，落實課責與獎勵。	辦理工程品質查核、複評、績效考核等事項；落實推動全民監督公共工程實施方案，強化品質查核。	定期提報查核案件數量及查核結果。	行政院公共工程委員會、各部會、直轄市、縣(市)政府
(四)推動研究計畫資訊公開，強化外界監督。	研議公開補助經費相關資訊之可行性，落實外界監督機制。	定期提報執行情形。	教育部、行政院國家科學委員會、行政院農業委員會、行政院衛生署。

七、實踐公平參政

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
(一)健全政治獻金法制，確保公正政治活動。	強化政治獻金監督及公開機制，促進政治環境之公正、公平。	定期洽監察院提報政治獻金專戶開立及處罰情形。	內政部
(二)落實執行遊說法制，促使遊說公開透明。	辦理遊說法宣導活動及教育訓練工作，研議改進遊說制度；落實遊說登記制度。	定期提報宣導、修法檢討及登記情形。	內政部、各機關(監察院)
(三)建立政黨公平競爭機制，杜	研擬政黨法，建立政黨公平競爭環境，落實懲處賄選規定適用政	定期提報立法進度。	內政部

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
絕政黨選任職賄選。	黨內部，將政黨負責人及選任職人員賄選處罰納入政黨法規範，並推動完成立法。		

八、參與國際及兩岸合作

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
(一)參與國際政府或非政府反貪腐組織活動及相關廉政論壇	積極參與國際政府或非政府組織活動及相關廉政論壇，如亞太經濟合作（APEC）之反貪污及透明化專家工作小組、國際反貪局聯合會年會及研討會、國際透明組織年會暨國際反貪腐研討會、經濟合作發展組織（OECD）、亞洲開發銀行（ADB）之反貪腐倡議會議等及其他相關會議。	定期統計參加國際廉政會議及論壇次數。	外交部、法務部檢察司、法務部國際及兩岸法律司、法務部廉政署、法務部調查局
(二)加強國際交流合作，宣傳我國廉政成果。	1. 推動廉政外交，宣傳我國廉政革新經驗，辦理相關國際研討會、國際會議、專案邀訪及相關活動，運用媒體通路推動創意文宣。	定期統計國際宣傳次數。	外交部、法務部廉政署
	2. 加強充實政府機關英文網站廉政成果資料，以及編印外文說帖及各式文宣，主動對評比機構、外商及國際商會傳達我國反貪腐的作為，俾逐年提升國際廉政指數及國家競爭力排名。	提升我國清廉印象指數排名。	外交部、行政院經濟建設委員會、法務部廉政署、相關機關
(三)參照聯合國反貪腐公約有關國際合作、資產追回之規定，就貪腐刑事案件加強與其他國家相互合作。	1. 強化國際交流，推動司法互助，持續推動與其他國家簽署刑事司法互助協定或備忘錄，並在偵查個案上積極與各國進行刑事司法合作，協助各國調查犯罪證據，俾跨國案件順利定罪，並與其他國家建立刑事司法合作友好關係。	定期提報司法互助件數及執行情形。	法務部國際及兩岸法律司、法務部廉政署、法務部調查局
	2. 派員參加亞太防制洗錢組織、	定期統計參與國	外交部、法務部

具體策略	執行措施	績效目標	辦理機關
	艾格蒙聯盟、國際檢察官協會等國際組織，建立與各國司法機關、金融情報中心之聯繫合作管道，並隨時依照國際標準進行國內法規調整等相關作為，以確保我國之國家利益及會籍。	際組織之次數。	檢察司、法務部廉政署、法務部調查局
(四)加強追緝外逃重大罪犯歸案	強化法務部調查局『追緝外逃經濟罪犯協調小組』功能，通力合作，及有效追緝外逃重大罪犯歸案，以維司法威信並減低民怨。	定期統計執行情形。	法務部、外交部、內政部警政署刑事警察局、法務部廉政署、法務部調查局、內政部入出國及移民署 (司法院)

伍、經費

執行本方案所需經費由各機關按年度編列預算支應。

陸、分工及績效考核

- 一、本方案具體作為之執行措施，得由法務部召集相關機關視需要檢討修正。
- 二、為落實本方案具體作為，各機關得自行訂定相關執行規定據以實施。
- 三、行政院以外其他中央機關（構），得參考本方案，擇定與主管業務有關部分配合執行。
- 四、各直轄市、縣(市)政府應依本方案之目標、政策方向及具體作為，配合推動執行。
- 五、本方案由行政院研究發展考核委員會會同有關機關，分年選定重點項目，由院列管；未選入由院列管及未併案列管之項目，由各辦理機關自行列管。

柒、獎懲

各級機關對執行本方案著有績效人員，從優獎勵；執行不力或績效不彰者，依情節檢討懲處。

附錄 6 提升政府財務效能方案

中華民國 98 年 2 月 25 日
行政院臺財字第 0980082702 號函訂定
中華民國 99 年 9 月 3 日
行政院臺財字第 0990048104 號函修正
中華民國 100 年 10 月 12 日
行政院臺財字第 1000053206 號函修正
中華民國 101 年 9 月 4 日
行政院臺財字第 1010054655 號函修正
中華民國 102 年 6 月 21 日
行政院臺財字第 1020036709 號函修正

一、前言

政府財政之健全，攸關國家整體經濟發展，如何藉由政府收支運作支援各項建設，以帶動經濟發展，促使稅費自然成長，進而增加財源再挹注建設，達到「以財政支援建設、以建設培養財政」之良性循環目標，為政府各部門應有之共識，並藉由「效能」之高低加以評核，而「效能」可區分為「效率」與「效果」。「效率」是指投入與產出之關係，也就是以最少的錢做事；而「效果」則是目標與結果之比較，也就是做最好的事，總結，「效能」就是「以最少的錢，做最好的事」。

面對當前財務資源有限情形下，各機關之財務規劃模式與整體財務資源運用效率仍有檢討改善及向上提升之空間，政府各部門須共同努力，除賡續落實開源節流措施外，尤須研擬更精進之財務策略因應，以提升政府財務效能。

為協助各機關減少不經濟支出，增加財政收入，及增進財務效能，爰財政部於 98 年擬訂「提升政府財務效能方案」，報奉行政院於 98 年 2 月 25 日核定備查，以幫助各機關「省錢、找錢、賺錢、會用錢」，並能「以最少的錢，做最好的事」，期有效增裕政府收入，達到持續推動國家建設之目標。

二、目標

- (一) 省錢—強化成本效益觀念，減少不經濟支出。
- (二) 找錢—調整業務經營策略，有效運用財源。
- (三) 賺錢—創新財務措施，增裕財政收入。
- (四) 會用錢—提升資金運用效能，增進全民福祉。

三、四大方針與工作重點

為達到前揭目標，訂定四大方針及其工作重點如下：

- (一) 收支管理：強化收支預算執行，靈活資金運用。
- (二) 效能管理：強化財務評核機制，提升執行績效。
- (三) 策略管理：調整業務推動策略，減輕財政負擔。
- (四) 制度管理：精進財務管理制度，增裕財政收入。

四、實施要項

四大方針須以具體之工作項目予以落實，以加速執行之績效，各工作項目均視社會經濟環境變遷或其他因素，適時滾動調整。102 年度各方針之工作項目及分辦表滾動調整如下：

四大方針	工作項目	推辦機關	執行機關
(一) 收支 管理	1. 強化各機關常態預算審查功能，檢討可增裕收入或撙節支出之項目。	行政院主計總處	各機關
	2. 強化資本支出預算執行，避免進度落後及經費鉅額保留。	行政院主計總處	各機關
	3. 定期檢討分析各機關歲入預算，以提升歲入執行效率。	財政部	各機關
	4. 配合民營化政策之檢討，對仍將推動釋股民營化之事業，加強執行釋股，以靈活國庫調度。	財政部、經濟部	財政部、經濟部
	5. 加強稅捐稽徵，積極清欠，防止逃漏。	財政部	財政部各地區國稅局

四大方針	工作項目	推辦機關	執行機關
	6. 檢討提升非營業特種基金及大額保管款之有效管理，以靈活資金運用。	財政部、行政院主計總處、各基金主管機關	各機關
(二) 效能管理	1. 加強各類計畫之先期審議作業，督促各部會衡酌中程歲出概算規劃額度、計畫執行能力，核實編列各項計畫之經費需求	行政院主計總處、行政院經濟建設委員會、行政院國家科學委員會、行政院研究發展考核委員會	各機關
	2. 各機關辦理各項公共建設，應於提送新興計畫時，提出完整之經濟效益評估及財務計畫，以促使國家公共建設資源更有效配置，增進公共建設預算效益。	行政院經濟建設委員會	各機關
	3. 提升國營事業經營績效，有效挹注國庫收入。	行政院主計總處、交通部、經濟部	交通部、經濟部、財政部

四大方針	工作項目	推辦機關	執行機關
	4. 加強公法上金錢給付義務之執行情形，提升執行效能。	部、財政部 法務部	 法務部行政執行署
(三) 策略管理	1. 提供優惠措施，鼓勵民間投資，以創造商機，促進經濟成長，增裕收入。	經濟部、交通部、行政院農業委員會、財政部	各機關
	2. 落實零基預算精神，檢討停辦不具經濟效益計畫，並加入新觀念、新作為，以最少經費達成相同施政目標。	行政院主計總處	各機關
	3. 推動組織改造，控制人員編制，加強辦理各機關組織及員額調整審查，有效精簡人事。	行政院人事行政總處	各機關
	4. 落實整體國有土地之經營管理制度，強化運用效益，充分發揮開源功能。	財政部	各機關
	5. 中長期資金導入公共建設	行政院經濟建設委員會	各機關

四大方針	工作項目	推辦機關	執行機關
(四) 制度管理	1. 強化中程計畫預算作業，以利政府長期規劃及資源有效利用。	行政院主計總處	各機關
	2. 健全財務收支制度。	財政部、行政院主計總處	各機關
	3. 創新財務措施－健全規費徵收制度，促進規費徵收合理化，檢討應徵未徵之規費項目。 創新財務措施－其他。	財政部	各機關

五、推動及宣導

- (一) 定期由財政部函請各推辦機關提報執行工作項目之績效，彙整資料陳報行政院，以瞭解政府執行財務管理績效之全貌。
- (二) 於網站上公布各機關相關績效資料，透過資訊透明化，讓民眾瞭解政府執行開源節流措施之績效。
- (三) 適時舉辦觀摩會及研習會，由提升財務效能績效優異機關作專題報告，提供成功經驗分享，俾利進行經驗交流。
- (四) 依 99 年 5 月 20 日行政院第 3196 次會議 院長提示，請行政院研究發展考核委員會落實管考。

六、結語－「籌措財源人人有責，提升效能全體動員」

鑒於國家建設是整體的，建設與財政密不可分，而開源節流更是政府永續之責任，需要各機關攜手並進，共同努力，方能畢功；而面對國內、外經濟環境改變，整個政府之財務策略與措施，均應提升，期各機關能共同配合辦理，發揮以財政支援建設，以建設培養財政，達成加速推動國家建設之目標。

附錄 7 整合服務效能躍升 101 年續階方案

中 華 民 國 1 0 1 年 3 月 2 日
行政院院授研管字第 10123601171 號函訂定

壹、前言

提升政府效能向為政府行政改革之重點，其目的不僅係為求國家競爭力之提升，更重要的是符合民眾對政府之殷切期待，因此於總統宣示「黃金十年 國家願景」政綱中，效能躍升列為「願景三：廉能政府」之施政主軸之一。

本院自 99 年 7 月實施整合服務效能躍升方案，針對民眾接受政府服務最常抱怨之問題及輿論對政府機關效能方面最常批評之議題，以「整合政府對外服務」及「強化機關內部管理」作為行政效能提升之兩大重點工作面向，執行期程至 100 年 12 月底屆滿，經檢討實施以來成效良好。為續行推動政府效能之提升，落實效能政府之理念，實現廉能政府施政主軸「效能躍升」所揭示「減少申辦案件核章數 5 年內達 20%」策略，爰以原方案為基礎擬定本續階方案，賡續推行效能躍升措施。

貳、方案目標

本方案之規劃與推動，係為確保提升政府服務水準、促進整體服務效能精進再擴大，並拓展各機關創新與整合服務，以全面提升政府效能。主要目標如下：

- 一、整合政府對外服務，增進服務民眾綜效。
- 二、強化機關內部管理，提升政府行政效能。
- 三、提升服務效率，縮短處理時效，減少申辦案件核章數。

參、實施對象

本院所屬各級機關、直轄市、縣（市）政府及所屬各級機關（以下簡稱各機關）。

肆、實施期程

自本方案核定之日起至 101 年 12 月 31 日止。

伍、重點工作項目

各部會應依「對外服務」(服務整備、服務提供、服務評核三階段)及「內部管理」(機關內部、機關與機關間、機關與民眾間三層面)等兩大面向，就下列6項重點工作項目所涉項目，參酌傾聽人民聲音及組織改造規劃方向，擬定該機關重點工作項目及具體執行內容(績效指標參附錄1)；另為達成減少申辦案件核章數之目標，各部會應就主管業務中涉及人民申辦案件者，擇定至少1項研提減章措施(相關案例參附錄2)。

一、對外服務面向：就民眾接受政府服務前、中、後不同階段所遭遇之主要問題提出解決對策。

(一) 服務整備

加強申辦資訊公開透明、表單簡化及標準化〔主辦機關：各主管部會；協辦機關：各直轄市、縣(市)政府〕

1. 申辦資訊公開透明：就18大類申辦資訊，如需檢附證件、作業流程、作業期限、相關規定等，完整公開於「政府入口網」(www.gov.tw)。如有新增，或已公開之資訊有變更，應配合增補、修正；另為便利民眾掌握申辦進度，可規劃提供線上查詢服務。

2. 表單簡化及標準化：針對各主要申辦案件類別所需填寫表單，由各主管部會持續檢討簡化，制頒標準化表格。

(二) 服務提供

推動單一窗口作業，落實主動服務〔主辦機關：各主管部會；協辦機關：各直轄市、縣(市)政府〕

各機關應聚焦民眾需求，秉持「民眾觀點、創新服務」、「一處受理、全程服務」及「多元管道、同步服務」三原則，分別推出各項便民服務措施，並逐步擴大應用層面：

1. 民眾觀點、創新服務

(1) 主動提供民眾所需整合性服務資訊：民眾申辦某項業務時，由政府部門設想其後續可能面臨之相關服務需求，主動提供後續相關服務資訊，減少多次往返查詢之不便。

- (2) 簽名即可辦：民眾臨櫃辦理簡易申辦案件時免填書表，可由民眾口述由服務人員確認身分後代填或線上填報後，列印紙本交付民眾簽名即完成申辦服務。
- (3) 減少紙本單據憑證：推動單據憑證電子化，以便利民眾查詢，或由受理單位主動查詢，以加速申辦速度。
- (4) 貼心 e 管家，各項通知不漏接：各項為民服務資訊加強運用多元管道（如「企業 e 幫手」、「民眾 e 管家」），提供主動通知服務。例如利用「民眾 e 管家」服務主動通知各項稅費訊息、申辦案件進度及罰單資訊等，並持續擴大納入各項服務通知，無論民眾身在何處，均可透過單一窗口接收查看各項通知訊息。

2. 一處受理、全程服務

- (1) 臨櫃服務單一窗口：各機關應持續推動單一窗口全功能服務及跨機關業務整合服務，如各項與民眾通訊地址有關之服務，可結合中華郵政公司開發的「通訊地址遷移通報單一窗口服務」，若需變更通訊地址時，可同步將相關政府服務之通訊地址更新，免除逐一申請變更之繁複手續。
- (2) 網路服務單一窗口：強化「政府入口網」作為網路單一窗口平臺功能，擴展政府機關各項線上申辦之連結服務及線上審核範圍，以方便民眾以網路取代馬路，取得政府各項服務。
- (3) 電話服務單一窗口：各機關應持續推廣電話單一窗口，方便民眾查詢、申辦各項服務。

3. 多元管道、同步服務

各項與民眾生活密切相關之申辦服務，可運用民間多元服務通路（如超商、郵局），以擴大政府實體臨櫃服務

據點，讓民眾可就近在上述地點接受政府服務或完成簡易申辦案件，落實便捷服務。例如民眾可在郵局或超商繳納罰款、辦理行（駕）照換發，就近提供民眾便捷服務。

（三）服務評核

依服務評價機制回饋意見檢討改善〔主辦機關：各主管部會；協辦機關：各直轄市、縣(市)政府〕

各機關應依前階段方案建立之服務評價機制，蒐集統計民眾對政府處理申辦案件與陳情案件其服務之速度、態度、專業度、解決問題程度等面向之滿意度，俾依據民眾回饋意見，檢討改善業務流程，提升政府服務品質。

二、內部管理面向

從機關內部、機關與機關間、機關與民眾間之各個層面檢視造成效能不彰因素並擬定革新作為。

（一）機關內部

行政流程簡化及推動公文全程電子化〔主辦機關：各部會、直轄市、縣(市)政府；協辦機關：本院研究發展考核委員會（以下簡稱本院研考會）〕

1. 行政流程簡化

各機關應配合組織改造作業，檢視內部行政流程進行簡化，例如落實分層授權機制，減少層轉核定之層級；或如有會辦案件時，以同步會辦方式辦理，加速案件簽辦時效。

2. 公文全程電子化

配合「電子公文節能減紙方案」，全力推動公文線上簽核作業，增進處理效能。

（二）機關與機關間

建立明確賞罰機制，提升重大施政依限完成率〔主辦機關：本院研考會；協辦機關：各部會、直轄市、縣(市)政府〕

各機關應完善內部流程控管機制，針對重大施政計畫、院長交辦或指示事項，依「院長交辦或指示事項追蹤作業要點」落實依「依限完成、明確賞罰」原則辦理，以督促重大施政依限完成，預期院長交辦或指示事項依限完成率維持90%以上。

（三）機關與民眾間

鬆綁財經法規、減少管制〔主辦機關：本院經濟建設委員會（以下簡稱本院經建會）；協辦機關：各部會〕

各財經相關機關應建立常態性財經法規鬆綁機制與配套措施，檢討不合時宜法規集中於單一窗口限期檢討完畢，俾與國際接軌，促進經濟活動正常發展，以期提升我國在瑞士洛桑管理學院（IMD）、世界經濟論壇（WEF）等國際競爭力評比之排名。

三、減少申辦案件核章數措施

各部會主管業務中若有涉及人民申辦案件者，應擇定至少1項檢討改善其申辦程序，訂定減章措施之執行內容及預定目標，據以推動辦理；如部會主管業務並無涉及人民申辦案件者，則由政府內部顧客面向，擇定至少一項業務，檢討作業流程，規劃推動辦理減章措施。〔主辦機關：各主管部會；協辦機關：各直轄市、縣(市)政府〕

陸、推動體制

- 一、由本院研考會會同內政部、財政部、經濟部、交通部、本院經建會、主計總處、人事行政總處、衛生署、環境保護署成立「提升行政效能推動小組」，負責整體規劃推動、協調各機關推動事宜及督考方案執行成效。小組召集人由本院研考會主任委員擔任，委員由相關部會副首長擔任。
- 二、本方案重點工作項目之主辦機關負責該重點工作細部規劃及追蹤其辦理情形。
- 三、各部會應分別組設「提升行政效能工作小組」或由既有類似機制，

由副首長以上人員擔任召集人，並針對各重點工作項目及減章措施訂定年度目標值，推動相關工作；直轄市、縣（市）政府得比照辦理。

柒、經費

執行本方案所需經費由各機關於行政院核定其各年度中程歲出概算額度內編列預算支應。

捌、績效管考與獎懲

- 一、本方案由本院研考會及經建會進行列管作業。
- 二、各機關對執行本方案著有績效人員，從優獎勵；執行不力或績效不彰者，依情節檢討懲處。

玖、其他

- 一、本方案重點工作項目得由「提升行政效能推動小組」召集相關機關視需要檢討修正。
- 二、本院以外其他中央機關（構），得參考本方案，擇定與主管業務有關部分配合執行。
- 三、機關在推動過程中，如因配合組織改造，得於新機關成立運作後，視需要調整執行計畫內容。
- 四、各機關針對減少申辦案件核章數執行成果可列為「政府服務品質獎」第一線服務機關服務績效，並酌予加分。

附錄 1 重點工作項目及績效指標一覽表

	重點工作項目	主協辦機關	績效指標
一、對外服務	(一) 加強申辦資訊公開透明、表單簡化及標準化	主辦機關：各主管部會； 協辦機關：各直轄市、縣(市)政府	1. 申辦資訊於 e-government 公開比率 2. 表單簡化及標準化數目
	(二) 推動單一窗口作業，落實主動服務	主辦機關：各主管部會； 協辦機關：各直轄市、縣(市)政府	新增「主動服務」措施項目數
	(三) 建立服務評價機制	主辦機關：各主管部會； 協辦機關：各直轄市、縣(市)政府	依民眾服務評價機制檢討改善業務流程數
二、內部管理	(一) 行政流程簡化及推動公文全程電子化	主辦機關：各部會、直轄市、縣(市)政府； 協辦機關：本院研考會	1. 行政流程簡化項目數 2. 公文線上簽核減少公文處理時間
	(二) 建立明確賞罰機制，提升重大施政依限完成率	主辦機關：本院研考會； 協辦機關：各部會、直轄市、縣(市)政府	院長交辦或指示事項依限完成率
	(三) 鬆綁財經法規、減少管制	主辦機關：本院經建會； 協辦機關：各部會	財經相關部會常態性法規鬆綁機制建置比率
三、減章措施	針對申辦案件訂定減章措施及減章目標	主辦機關：各主管部會； 協辦機關：各直轄市、縣(市)政府	申辦案件核章數減少比率

附錄 2 附表-減少申辦案件核章數案例表

機關	業務項目	流程簡化情形	減章	減章比率 *
新北市新店區戶政事務所	1. 外國人士歸化我國國籍資料查證（查詢其配偶是否領取生活扶助）	一般外國人辦理歸化我國國籍案件時，須提出本國籍配偶財力證明，以保證其歸化後生活無虞，另戶所亦需查詢其本國籍配偶有無領取生活扶助作為生活無虞之證明。生活扶助業務查詢原係由戶政單位行文至區（鄉鎮市）公所查詢，再由區公所回復查證結果，需時數日。現改由透過傳真或電話查證方式，取代公文往返，可於 1 個工作天內完成查詢業務，較改善前節省約 5 個工作日，且核章數由 10 個減為 5 個，另表單簽稿件數由 4 件減為 1 件。	10→5	50%
	2. 戶籍資料變更四合一跨機關資料傳送服務	1. 本項四合一跨機關資料傳送平台的建置，可讓民眾在戶政事務所申辦戶籍變更業務時，一併填具申請單請地政、稅捐及監理單位更正相關資料，免除民眾奔波各機關辦相關作業之時間。 2. 以戶、地政資料互傳為例，民眾可同時在辦理戶籍變更業務時申請地籍資料的更正，且公文核章數由 6 個減為 4 個，另表單件數由 2 件減為 1 件。	6→4	33%

機關	業務項目	流程簡化情形	減章	減章比率 *
臺北市萬 華區公 所	身心障礙重新 鑑定福利津 貼續領	1. 過去身障手冊屆期辦理重新鑑定時，原享領之身心障礙者補助隨即停止撥付，需俟鑑定完成並通知申請者臨櫃領取新手冊時填寫「續領單」後，才由區公所彙送市政府社會局辦理復撥。民眾若漏填續領單，將會延遲補助復撥時程 1-2 個月。現區公所刪省民眾填寫「續領單」程序，改由社會課主動辦理復撥，民眾不需要再填寫續領單，相較之下核章數減少 1 個。 2. 刪減「續領單」填寫程序後，不僅貫徹書表簡化，更減少民眾因漏填「續領單」致使補助延遲領取情事，確實達到便民效果。	1→0	100%
桃園縣政 府	1. 身心障礙者 專用停車位 識別證	1. 臨櫃申請表需由承辦人及科長核章，線上申請則無須填寫申請表，業務單位自系統下載後，逕由承辦人決行即可，相較之下核章數由 2 個減為 1 個。 2. 以線上申辦方式，民眾可免前往機關櫃臺辦理，並且不受上班時間限制，對於民眾來說，多元管道申請確實很便利。	2→1	50%

機關	業務項目	流程簡化情形	減章	減章比率 *
桃園縣政府	2. 都市計畫使用分區證明	1. 民眾臨櫃填寫完申請書及繳納規費後，3 個工作天後可取件；線上申辦及統一超商 ibon 申請，則可以線上繳款或超商繳費方式完成申請，3 個工作天後取件或由機關郵寄到府。不論從何種管道申辦，內部審核及作業流程均相同，由承辦人決行，但線上申辦及統一超商 ibon 申請，可減少 1 個核章數(收費章)。 2. 以線上申辦及統一超商 ibon 申請方式，從受理、繳費到領件，民眾均毋需前往櫃臺辦理，充分展現便民服務精神。	2→1	50%
臺中市政府建設局	挖掘道路申請	1. 本項業務即各項公共管線施工案件，須向聯合服務中心申請，核准後各項挖掘工程均由市府代辦施工。原由臨櫃方式申請，自 97 年起將原臨櫃申請表格全部改為線上申請，線上審核，透過引進「台中市挖路聯合服務中心電腦倉儲應用系統」，節省作業時程並提高地理資料準確度。 2. 申挖案件申請時需由申請者填寫挖掘道路申請書，再收件處理，建置系統後，僅需在線上填寫，節省 3 個核章數。	3→0	100%

*減章比率計算方式：該申辦案中，減少的實質核章數/減章措施實施前的實質核章數 x 100%

附錄 8 行政院內部控制推動及督導小組設置要點

中華民國 99 年 12 月 31 日
行政院院授主信字第 0990007934 號函訂定
中華民國 101 年 9 月 13 日
行政院院授主綜管字第 1010600386A 號函修正
中華民國 102 年 4 月 29 日
行政院院授主綜字第 1020600199 號函修正

一、行政院(以下簡稱本院)為健全本院及所屬各機關(構)、學校內部控制，提升政府整體施政效能與達到興利及防弊功能，特設行政院內部控制推動及督導小組(以下簡稱本小組)。

二、本小組任務如下：

- (一) 強化內部控制實施方案之諮詢審議。
- (二) 內部控制制度設計原則之諮詢審議。
- (三) 內部稽核作業應行注意事項之諮詢審議。
- (四) 內部控制及內部稽核作業落實執行情形之諮詢審議。
- (五) 內部控制制度共通性作業範例之備查。
- (六) 內部控制其他相關事項之諮詢審議或備查。

三、本小組置召集人一人，由本院秘書長兼任之；副召集人一人，由本院主計總處主計長兼任之；置委員十一人，除召集人及副召集人為當然委員外，其餘委員，由本院就下列人員派兼之：

- (一) 財政部部長。
- (二) 法務部部長。
- (三) 本院人事行政總處人事長。
- (四) 本院經濟建設委員會主任委員。
- (五) 本院研究發展考核委員會主任委員。
- (六) 本院國家科學委員會主任委員。
- (七) 本院公共工程委員會主任委員。
- (八) 金融監督管理委員會主任委員。
- (九) 本院法規會主任委員。

四、本小組以每三個月召開一次會議為原則，必要時得召開臨時會議，均由召集人召集之；召集人因故不能出席時，由副召集人代理之；委員應親自出席會議，不克出席會議時，得指派代表出席。

前項會議，得指定主管機關提報內部控制及內部稽核作業落實執行情形。

本小組得視議題需要，邀請相關機關或學者專家列席。

五、本小組下設工作分組，研擬內部控制規劃、推動作業及綜理本小組各項行政業務，由本院主計總處就現有人員派兼或借調相關機關人員擔任。

本小組幕僚作業由本院主計總處辦理。

六、本小組委員及工作人員，均為無給職。

七、本小組所需經費，由本院主計總處預算項下支應。

附錄 9 強化內部控制實施方案

中 華 民 國 1 0 0 年 2 月 1 日
行政院院授主信字第 1000000683 號函訂定
中 華 民 國 1 0 1 年 9 月 1 3 日
行政院院授主綜管字第 1010600386A 號函修正
中 華 民 國 1 0 2 年 4 月 2 9 日
行政院院授主綜字第 1020600199 號函修正

壹、目的

行政院（以下簡稱本院）為合理確保達成政府施政目標、依法行政及展現廉政肅貪之決心，特訂定強化內部控制實施方案（以下簡稱本方案）。

貳、目標

本方案之實施，以促進合理確保達成下列四項目標：

- 一、實現施政效能。
- 二、遵循法令規定。
- 三、保障資產安全。
- 四、提供可靠資訊。

參、實施對象

以本院及所屬各機關(構)、學校為對象（以下簡稱各機關）。

肆、實施策略及方法

一、推動單位

- （一）本院成立行政院內部控制推動及督導小組，負責規劃、推動內部控制制度，並督導落實執行。
- （二）各機關分別組設內部控制小組，負責推動及執行本方案相關工作。

二、實施項目及分工：

（一）行政院內部控制推動及督導小組：

1. 辦理內部控制（含內部稽核）作業宣導，對主管機關首長、副首長說明內部控制（含內部稽核）之重要性、實施作法，獲取共識及支持。
2. 諮詢審議強化內部控制實施方案、政府內部稽核作業應

行注意事項及內部控制制度設計原則等。

3. 督導各主管機關落實執行內部控制（含內部稽核）工作，並定期或不定期擇主管機關進行訪查。
4. 諮詢審議各主管機關提報內部控制（含內部稽核）作業落實執行情形。
5. 備查內部控制制度共通性作業範例等。
6. 諮詢審議或備查各主管機關提報檢討現有內部控制作業，所發現之重大缺失及督導改善情形，以及本方案執行進度。

（二）財政部、法務部、本院主計總處、本院人事行政總處、本院經濟建設委員會、本院研究發展考核委員會、本院國家科學委員會及本院公共工程委員會（以下簡稱各權責機關）：研訂內部控制制度共通性作業範例（如附表），提報行政院內部控制推動及督導小組。

（三）各機關：

1. 機關首長：對推動、落實內部控制（含內部稽核）作業負最終責任。
2. 由副首長以上人員擔任召集人，指定內部各單位主管組成內部控制小組，辦理下列事項：
 - （1）辦理內部控制教育訓練。
 - （2）檢討強化現有內部控制作業。
 - （3）整合檢討個別性業務內部控制作業。
 - （4）參採各權責機關所訂內部控制制度共通性作業範例等，並審視個別性業務之重要性及風險性，訂定合宜之內部控制制度。
3. 規劃及執行內部控制制度自行評估作業。
4. 辦理內部稽核教育訓練，並依政府內部稽核應行注意事項辦理內部稽核工作，另得審視業務之重要性及風險性，訂定內部稽核作業規定。

（四）各主管機關：除辦理前款所列事項外，並辦理及督導下列事

項：

1. 辦理內部控制（含內部稽核）作業宣導，對所屬首長、副首長說明內部控制（含內部稽核）之重要性、實施作法，獲取共識及支持。
2. 督導所屬訂定內部控制制度，屬性質相同者，得為一致規定，或指定所屬統一訂定。
3. 督導所屬審視業務之重要性及風險性，得訂定內部稽核作業規定，屬性質相同者，並得為一致規定，或指定所屬統一訂定。
4. 督導所屬落實執行內部控制（含內部稽核）工作。
5. 彙整本機關及所屬下列辦理情形，提報行政院內部控制推動及督導小組：
 - (1) 檢討現有內部控制作業，所發現之重大缺失及督導改善情形。
 - (2) 本方案執行進度及落實執行內部控制（含內部稽核）作業情形。

伍、經費

執行本方案所需經費，由各機關編列年度預算支應。

陸、獎勵

各機關對執行本方案著有績效人員，從優獎勵。

柒、其他

國營事業除已依現有法令規定訂定內部控制制度者，應加強落實辦理外，準用本方案之規定。

附表

**行政院內部控制推動及督導小組備查內部控制制度共通性
作業範例分工表**

作業範例	權責機關
研訂標準化作業流程及控制重點-出納、財產管理業務	財政部
研訂標準化作業流程及控制重點-政風業務(貪瀆防弊處理、廉政建設…)	法務部
研訂標準化作業流程及控制重點-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…)	本院主計總處
研訂標準化作業流程及控制重點-人事業務(人員進用、薪資、福利、退休…)	本院人事行政總處
研訂標準化作業流程及控制重點-公共建設計畫之編審	本院經濟建設委員會
研訂標準化作業流程及控制重點-行政管考業務(施政績效評估、年度施政計畫管理、風險管理…)	本院研究發展考核委員會
研訂標準化作業流程及控制重點-社會發展計畫之編審	本院研究發展考核委員會
研訂標準化作業流程及控制重點-科技發展計畫之編審	本院國家科學委員會
研訂標準化作業流程及控制重點-採購業務(政府採購及其管理作業…)	本院公共工程委員會
研訂標準化作業流程及控制重點-資訊安全業務	本院研究發展考核委員會

附錄 10 內部控制制度設計原則

中華民國 100 年 7 月 4 日
行政院授主信字第 1000004094 號函訂定
中華民國 101 年 6 月 7 日
行政院授主綜規字第 1010600246 號函修正

一、目的

為利行政院及所屬各機關(構)、學校(以下簡稱各機關)設計內部控制制度，特訂定本原則。

二、基本概念

各機關應衡酌業務繁簡、規模大小及人員多寡等因素，並考量成本效益、重要性及風險性原則，參考「政府內部控制觀念架構」(如附件)，據以設計簡明有效且具彈性，並涵蓋各項業務之內部控制制度，經機關首長核定後，由機關全體人員共同遵循執行。

三、主要內容

各機關內部控制制度之設計，應包括下列文件，並得視管理需要自行增列：

- (一) 整體層級目標及機關組織職掌。
- (二) 作業層級目標及機關組織圖。
- (三) 機關分層負責明細表。
- (四) 風險評估。
- (五) 控制作業。
- (六) 監督。
- (七) 自行評估之表件格式。

前項第三款文件，得以註明出處或建立來源連結之方式辦理；第五款文件得併入作業流程中設計，並納為內部控制制度之附件。

各機關內部控制制度原則以 A4 直式橫書方式表達，其核定日期應適當揭露，倘有更新，另加註最新修訂日期，其檔案可採紙本、電子或其他方式儲存管理。另為便於查閱，應就其內容建立整體目錄索引。

四、設計步驟

- (一) 確認目標

1. 各機關依設立目的、願景、策略及施政目標等既有整體層級目標，透過內部各單位業務職掌，確認以作業類別或作業項目為基礎之作業層級目標。
2. 各機關應每年定期或不定期檢視既有整體層級目標與作業層級目標之一致性。

（二）風險評估

1. 各機關得參考行政院所屬各機關風險管理與危機處理作業基準及作業手冊之觀念、方法，辨識整體層級與作業層級目標不能達成之內、外在因素，分析其影響程度及發生之可能性，並進行風險評量。
2. 各機關進行風險評估時，得參考以往經驗或現行作業缺失，透過量化或非量化方式，分析風險因素之影響及機率，以決定風險等級。
3. 各機關應綜合考量風險評估結果及風險容忍度，就不可容忍之風險，研議及採取適當回應措施，如決定採設計控制作業方式回應，應及時設計之，以降低該風險等級。對於可容忍之風險，應監督並定期檢討，以確定該等風險仍維持可容忍之程度。

（三）選定業務項目

各機關設計內部控制制度時，應涵蓋內部各單位之業務，並審視各該業務之重要性及風險性，決定納入內部控制制度之業務項目，其中有關出納與財產管理、政風、主計、人事、公共建設計畫編審、行政管考、資訊安全與社會發展計畫編審、科技發展計畫編審及政府採購等共通性業務項目，得參採財政部、法務部、行政院主計總處、行政院人事行政總處、行政院經濟建設委員會、行政院研究發展考核委員會、行政院國家科學委員會及行政院公共工程委員會所訂共通性作業範例辦理。

（四）設計控制作業

1. 各機關應針對選定之業務項目，由內部各單位對其承辦作業流程，視業務性質需要，設計控制重點，包括核准、驗證、調節、

覆核、定期盤點、記錄核對、職能分工、實體控制及計畫、預算或前期績效之分析比較等程序。

2. 各機關應針對已發生內部控制設計缺失之業務項目，立即修正應有之控制重點。

(五)建立評估機制

1. 例行監督：各機關內部各單位主管應於例行業務督導作業中，及時評估內部控制制度之有效性。
2. 自行評估：各機關應落實整體層級與作業層級自行評估，以適時評估內部控制制度設計及執行之有效性。
3. 稽核評估：各機關應統合或運用行政管考、人事考核、政風查核、政府採購稽核、事務管理工作檢核、內部審核及資安稽核等稽核評估職能，協助審視內部控制制度設計及執行之有效性。

五、設計限制

各機關內部控制制度之設計，因考量成本效益，僅能合理促使內部控制目標之達成，無法提供絕對保證。

六、彈性措施

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，得納為內部控制制度之一部分。

七、附則

內部控制制度之附件，除控制作業外，其餘為因應業務上實際需要有所變更，不視為內部控制制度之修正。

政府內部控制觀念架構

一、內部控制為整合機關內部各種控管及評核措施之管理過程，包括控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督等五項互有關聯之組成要素，並由機關全體人員共同參與，藉以合理促使達成下列四項目標：

- (一) 提升施政效能。
- (二) 遵循法令規定。
- (三) 保障資產安全。
- (四) 提供可靠資訊。

二、內部控制制度應考量下列五項組成要素，並由機關各單位有關人員負責設計、執行及維持：

(一) 控制環境：塑造機關文化及影響其人員對內部控制認知之綜合因素，為其他四項組成要素之基礎。包括：

- 1. 公務職業操守與倫理價值觀念之建立及維持：強調操守重要性、法制責任觀念及風險意識，落實執行廉政倫理規範，排除或減少高階主管及員工從事非法行為之環境誘因、壓力或機會。
- 2. 首長與高階主管對推動及落實內部控制制度之重視以及支持：機關首長全力支持且對內部控制制度之有效運作負責，各單位主管以上人員以身示範將施政理念及行動風格導入正向，確認目標且避免承受過量風險。
- 3. 機關組織架構及授權之適當明確：各單位責任明確分工，授給員工之權力與其擔負之責任相稱。
- 4. 人力資源之妥適管理：建置適才適所之人員進用、升遷及獎懲措施，定期考核員工及維持擔任重要職務所需之能力。
- 5. 專業能力之提升：辦理宣導及教育訓練、提升員工瞭解與落實執行工作之專業知識、經驗及服務觀念。

(二) 風險評估：機關辨識攸關之施政風險、分析該等風險之影響程度與發生可能性，及評量對風險容忍度之過程，據以決定採取

控制作業或監督等方式，處理或回應相關風險。包括：

1. 風險辨識：辨識影響目標達成之風險因素(事項)。政策及施政計畫之擬訂，應切合機關整體層級目標，進而辨認作業層級目標，考量可能引發整體層級風險(如導因於時空環境變遷等)與作業層級風險(基於業務特性)之因素、必要之配套措施有無備案及替代方案之可行性等。
2. 風險分析：分析風險因素一旦發生對機關之影響程度(如財物損失、政務停擺或形象受損等衝擊之嚴重性)，及其發生之可能性(機率)，綜合兩者據以估計風險等級。
3. 風險評量：評量對風險之容忍度並依據風險等級，決定需優先處理之風險因素。

(三) 控制作業：為了合理促使機關達成目標、降低風險，且有助於落實執行機關決策，所訂定之控制規範及程序。包括：

1. 整體層級控制：對機關各單位多項業務有廣泛影響之控管措施或控制規範。
2. 作業層級控制：機關各單位經依個別業務職掌已確認之作業層級目標，所評估風險之結果，選定業務項目，秉持化繁為簡原則，設計控制重點。並配合業務調整及作業變動，適時檢討修訂。

(四) 資訊與溝通：適時有效編製或蒐集資訊，並傳達予相關人員，使其有效履行職責或瞭解責任履行情形。

1. 所稱資訊，包括與機關目標有關之財務及非財務資訊，可由內部產生或自外部取得，以供決策及監督之用。
2. 所稱溝通，包括：
 - (1) 內部溝通：告知機關全體人員在內部控制所扮演之角色及責任，並建立通報異常情事之管道，促使機關上下或跨單位資訊充分傳達。
 - (2) 外部溝通：依法對外部人士(如監督機關、主管機關及社會大眾)公開或提供資訊，並對外界提出之意見及時處理與追蹤。

3. 將內部控制制度以紙本、電子或其他方式儲存、管理與傳達，有利連貫及支援四項組成要素。包括：

- (1) 對機關全體人員宣達組織職掌及已確認之目標等，以營造控制環境。
- (2) 進行風險評估時，得將內部控制制度之品質納入考量因素之一。
- (3) 各項業務之控制作業，得以書面文件訂定，使機關全體人員可瞭解、易遵循，並掌握控制重點。
- (4) 監督時，依各項文件檢視內部控制制度是否有效設計及執行，而相關評估結果、建議及後續改善之紀錄，可供回饋或追蹤辦理情形。

(五) 監督：機關評估內部控制制度設計及執行成效之過程，藉以適時修正改善內部控制制度。包括：

1. 例行監督：由機關內部各項業務承辦單位主管人員，執行督導作業。
2. 自行評估：由機關內部各單位，就其內部控制制度設計及執行之有效性加以評估，並及時補救或改正，且作成紀錄備供主管機關訪查及督導。自行評估分為下列二類：
 - (1) 整體層級自行評估：按內部控制五項組成要素，逐一檢視、評估內部控制制度之有效性。
 - (2) 作業層級自行評估：就各項業務之作業類別(項目)，逐一檢視、評估控制作業之有效性。
3. 稽核評估：統合或運用相關稽核評估職能，客觀檢視內部控制制度設計及執行是否有效，並就發現之缺失與相關建議，及時改善與追蹤，必要時檢討修正內部控制制度。

附錄 11 個別性業務內部控制制度設計範例-行政院農業委員會 動植物防疫檢疫局「斃死豬非法流用管控與防範作業」

中 華 民 國 1 0 1 年 1 月 1 0 日

行政院院授主信字第 1010700006 號函訂定

中 華 民 國 1 0 1 年 1 2 月 1 9 日

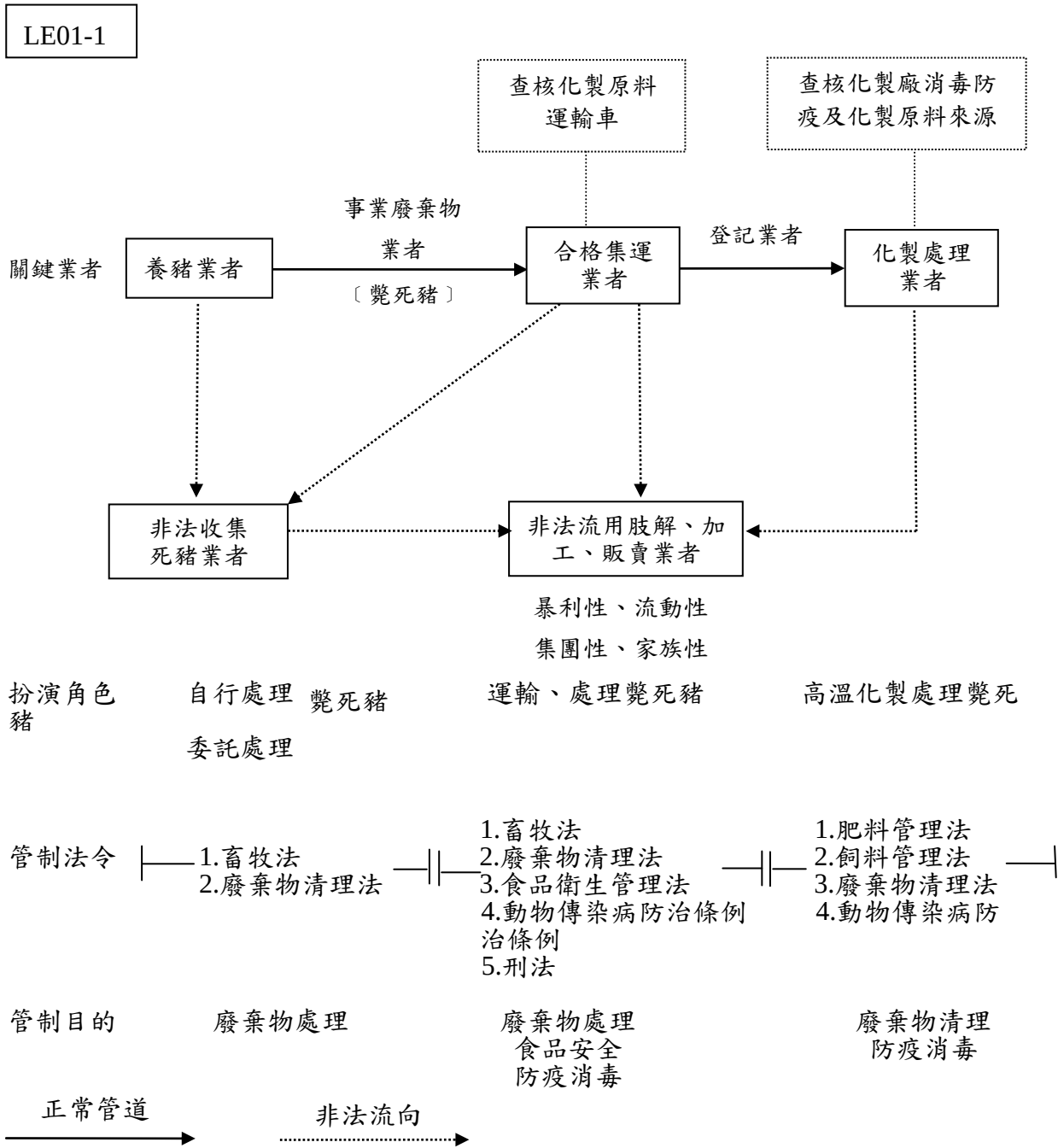
行政院院授主綜督字第 1010600532 號函修正

行政院農業委員會動植物防疫檢疫局作業程序說明表

項目編號	LE01
項目名稱	斃死豬非法流用管控與防範作業
承辦單位	肉品檢查組
作業程序 說明	一、化製場管理措施： (一) 化製場與養豬場簽訂委託代處理合約管理事項。 (二) 化製場所在地動物防疫機關派員查核並做不定期稽查，督導化製場查核人員加強有關化製原料數量清點、豬隻是否不完整等違規情節。 (三) 查核化製場之動物性原料來源、頭數及其產品數量每日網路申報情形。 (四) 場區內衛生消毒管理查核情形，按月抽驗化製原料及成品，檢查有無動物傳染病病原之存在。 (五) 化製場監視器錄影紀錄之不定期調閱工作，檢查是否有不明車輛任意進出場區，如發現違規情事，則依相關規定處辦。 二、化製原料運輸車管理措施： (一) 配合環保、衛生及警政機關共同辦理含跨縣市道路攔檢合法及非法清運車輛，查核清運車輛有無聯單、許可文件及違法清運死豬情形，一經攔檢查獲違法清運死豬車輛，則依法裁處。 (二) 查核合格化製原料運輸車輛之消毒防疫設備及化製原料來源單記載之委託清運豬隻頭數。 (三) 配合環保署公告死豬清除車輛應加裝衛星定位系統(GPS)，稽查集運業者有無裝置 GPS，並依該系統勾稽比對異常軌跡車輛。 (四) 針對「有前科案底之化製原料運輸車輛」(含已遭動物

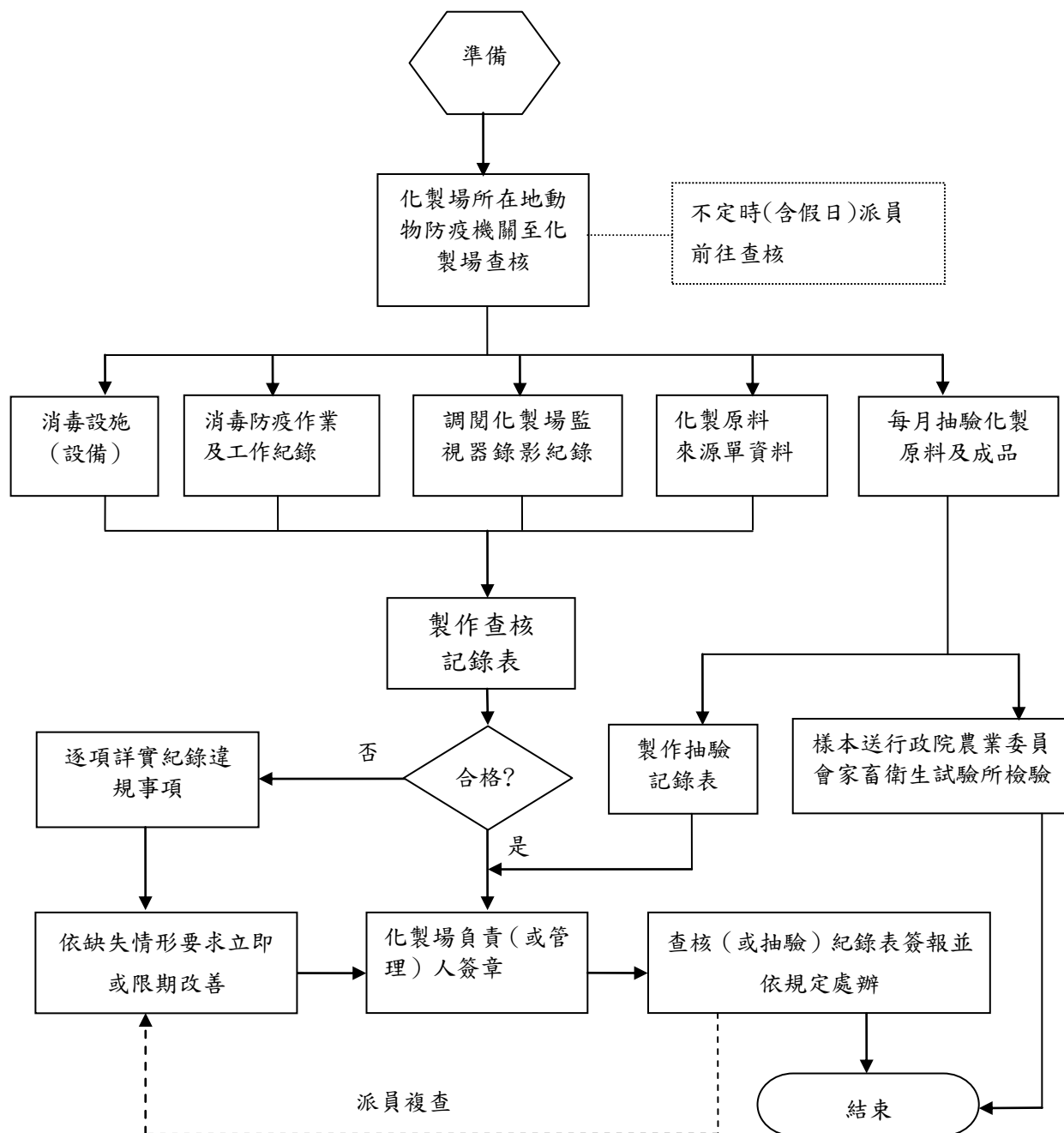
	防疫機關撤銷或廢止消毒及防漏密閉設備合格證之車輛)納入重點追蹤管理。 三、辦理豬隻死亡保險： 由農委會畜牧處委託各級農會賡續辦理豬隻死亡保險工作，並將保險理賠分成中豬及大豬 2 個等級，提供合理之理賠金額及理賠頭數，減少農民因豬隻死亡所造成之損失，降低造成流用之誘因。
控制重點	一、斃死豬非法流供食用之具體防範措施辦理情形彙整： (一)應每月彙整各部、會、署具體防範措施最新辦理情形。 (二)應每月彙整各直轄市、縣(市)政府具體防範措施最新辦理情形。 二、應每年定期於 6 月及 12 月邀集各部、會、署及直轄市、縣(市)政府辦理研商「斃死豬非法流供食用之具體防範措施」會議，檢討最新辦理情形。 三、應每年定期於 1 月 15 日及 7 月 15 日前將斃死豬糾正案及斃死豬非法流供食用之具體防範措施之最新辦理情形彙整表函報行政院轉陳監察院。
法令依據	一、畜牧法 二、廢棄物清理法 三、食品衛生管理法 四、動物傳染病防治條例 五、刑法 六、肥料管理法 七、飼料管理法
使用表單	斃死豬非法流供食用之具體防範措施辦理情形彙整表 人民檢舉案件通報單 化製場消毒防疫及化製原料來源單查核記錄表 化製場消毒防疫及化製原料來源單抽驗記錄表 化製原料及成品抽驗記錄表 化製原料運輸車查核記錄表

行政院農業委員會動植物防疫檢疫局
斃死豬非法流用事件管制作業流程圖



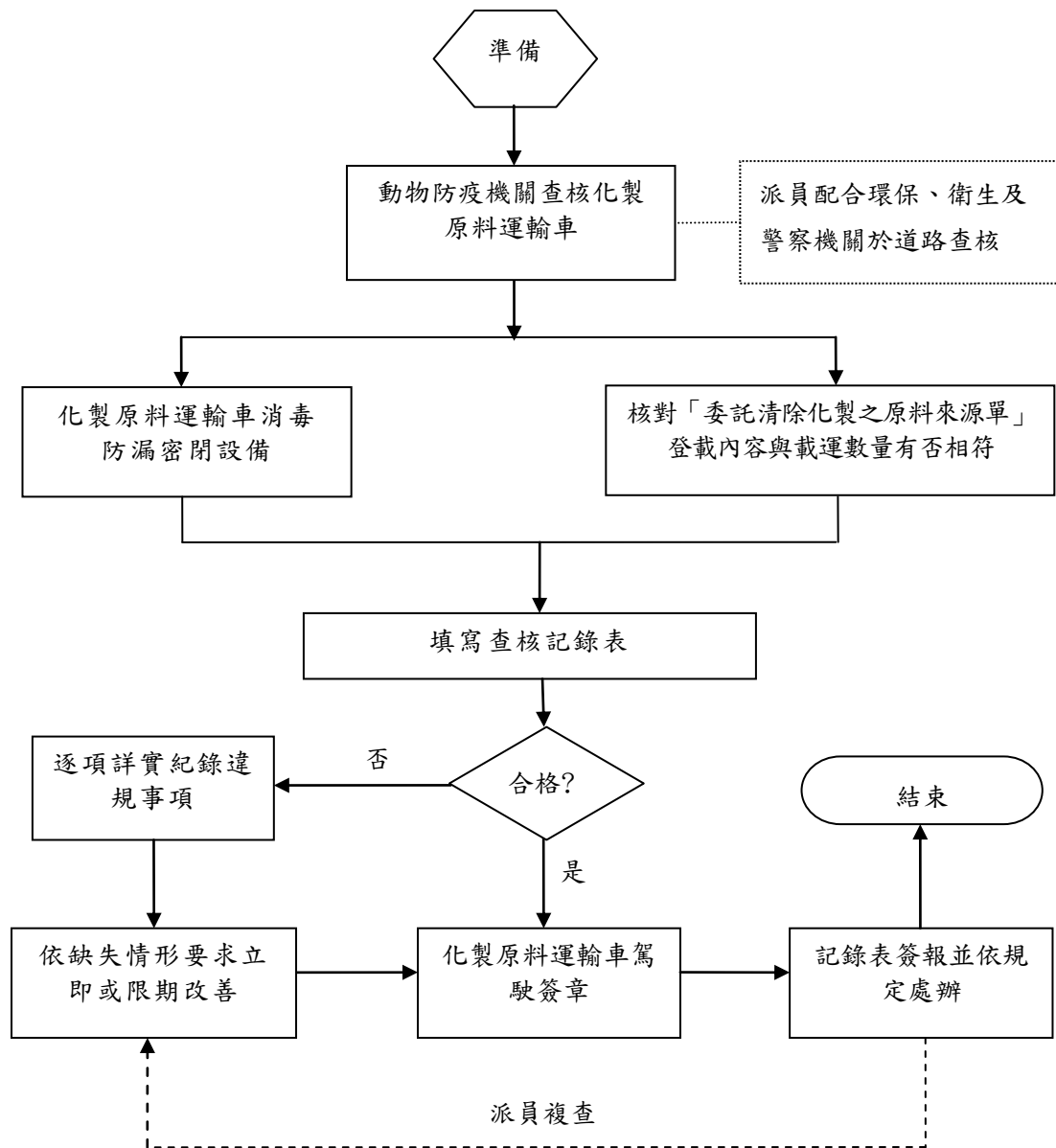
行政院農業委員會動植物防疫檢疫局
查核化製場消毒防疫及化製原料來源單作業流程圖

LE01-2



行政院農業委員會動植物防疫檢疫局
查核化製原料運輸車作業流程圖

LE01-3



行政院農業委員會動植物防疫檢疫局內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：肉品檢查組

作業類別(項目)：斃死豬非法流用管控與防範作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程有效性 (一)作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二)內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、斃死豬非法流用管控與防範作業 (一)具體防範措施最新辦理情形彙整： 1. 是否每月彙整各部、會、署具體防範措施最新辦理情形。 2. 是否每月彙整各直轄市、縣（市）政府具體防範措施最新辦理情形。 (二)是否每年定期於 6 月及 12 月邀集各部、會、署及直轄市、縣（市）政府辦理研商「斃死豬非法流供食用之具體防範措施」會議，檢討最新辦理情形？ (三)是否每年定期於 1 月 15 日及 7 月 15 日前將斃死豬糾正案及斃死豬非法流供食用之具體防範措施之最新辦理情形彙整表函報行政院轉陳監察院？				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____				

註：

- 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
- 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

附錄 12 個別性業務內部控制制度設計範例-財政部臺北市國稅局「營利事業所得稅電腦選案核定進度及管制作業」

中華民國 101 年 4 月 30 日
 行政院主綜督字第 1010600165 號函訂定
 中華民國 101 年 12 月 19 日
 行政院院授主綜督字第 1010600532 號函修正

財政部臺北市國稅局作業程序說明表

項目編號	LC01
項目名稱	營利事業所得稅電腦選案核定進度及管制作業
承辦單位	審查一科 1 股
作業程序說明	一、派案作業 (一) 財稅資料中心利用經授權使用之 XCUM 網路專線，將電腦選案檔傳送本局。稅務資訊科之資訊人員將電腦選案檔轉入本局「稅務資訊系統-電腦選案系統 (PRL)」後，再利用 SQL 程式語言連結審查一科已編訂之實際查核件數及審查人員檔等派案條件，於規劃期限內將檔案轉入選查案件待派查檔 (即 JVP 系統)，供審查一科 1 股透過該系統大批作業執行派案。 (二) 編訂審查人員派案輪分順序及登錄建立審查人員檔 審查一科 1 股依據實際查核件數，於每年 10 月底前，編訂派查案件審查人員之輪分順序，於派案前登錄建立「審查人員檔 (如分案方式及依大小案、群組等內容，考量審查人員停減加派之狀況，建立審查人員之派案權數、派案序號、派案累計權數及停派累計件數等)」，供作分案派查之依據，然後透過選查案件待派查系統大批作業執行派案，並可一併執行列印派查大批調案清冊 (JVP340P1)，以產出調案明細清冊供倉管人員配合辦理該派查案件之結算申報書調案作業。 二、派查案件簽收 審查一科 1 股於派查檔建檔完畢後，利用選查案件待派查系統產出下列表單，連同已向倉管人員調取之營利事業所得稅結算申報書於 12 月中旬前完成派案及分案作業交審查人員簽收。 (一) 派查明細表 (JVP212P) 或派查單 (JVP208P1)

(二) 課稅資料歸戶清單 (PLC802P)。

(三) 調案明細清冊。

三、審查作業

(一) 審查案件之核對及簽收

審查一科審查人員於接獲該科 1 股分派之審查案件，應即清點核對派查明細表或派查單、課稅資料歸戶清單及結算申報書 3 項資料，並於稅務資訊系統執行營利事業所得稅結算申報書案件簽收作業。

(二) 執行審查程序

審查一科審查人員於核對及簽收前述 1 股分派之待查案件資料後，列印單筆調帳通知函 (JVP412W)，寄送予該派查案件三、審查作業之營利事業，調閱帳簿憑證或工作底稿以進行審查；審查人員於審查完竣後，利用「稅務資訊系統-線上查審自動化檔」製作查核報告書及填寫調整數額表、調整法令依據說明書。

四、進度管制一定期催報

(一) 審查人員進度及成果週報表：

1. 審查一科 1 股每週編製審查人員案件進度及成果週報表，交所屬領組或股長核閱，以對於進度嚴重落後者，適時給予協助或調整職務，並供審查人員瞭解其執行進度。

2. 審查一科 1 股另針對已逾 1 年以上之未結案件，逐案請審查人員說明無法如期辦結原因後，交由所屬領組或股長協助解決問題，以利案件儘速辦結。

(二) 逾期未結明細月報表 (含逾 1 年以上未結案件)：審查一科 1 股對於未於應辦結日期內交案 (電選案件辦理期間為每年 11 月至次年 8 月底前)，應於每月底產出「逾期未結清單」，交所屬股長催辦，並由審查人員敘明未結原因，除陳核後歸檔存參外，並將月報表列入每月局務會議追蹤稽催。

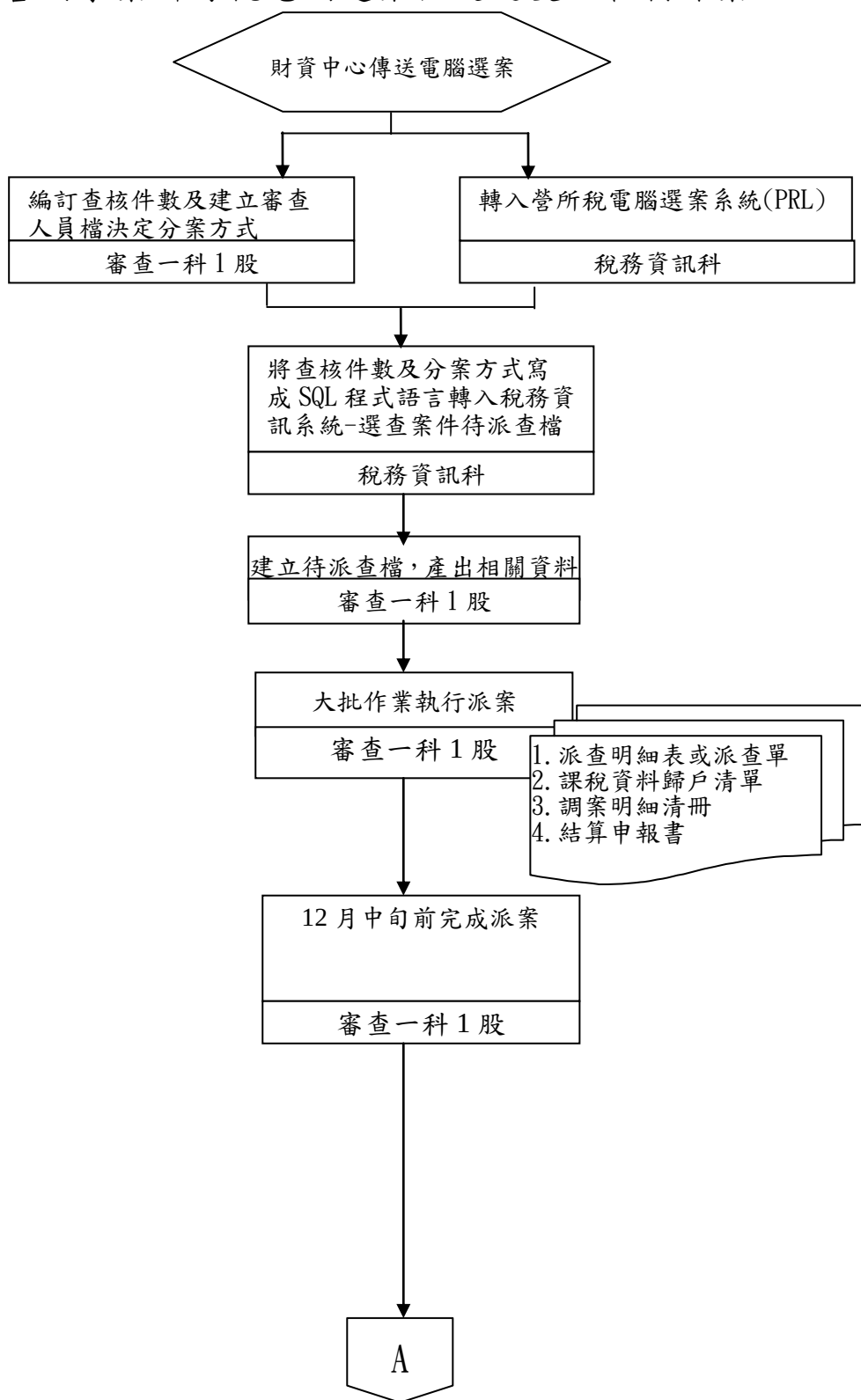
五、收、結案

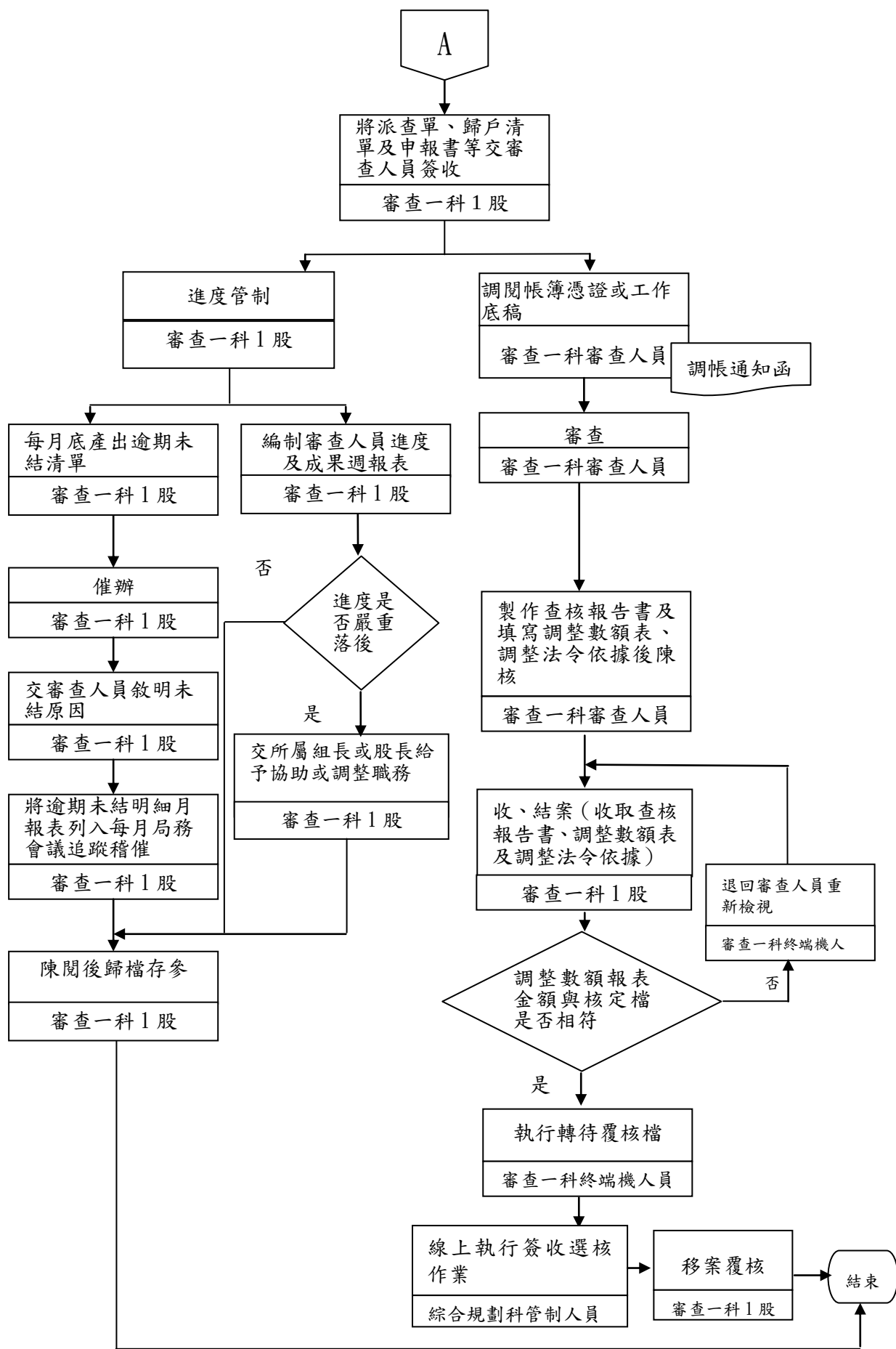
審查一科 1 股於收到該科審查人員依授權決行實施要點由各層級 (股長、稽核、科長) 決行之派查案件，應即將該派查案件連同查核報告書、調整數額表、調整法令依據說明書等移該科終端機人員登錄結案日期結案。

六、移案覆核

	審查一科終端機人員於接獲 1 股移交之已決行派查案件，應依該案件之調整數額報表上登載之金額，逐筆核對核定檔數字無誤後，登錄結案日期結案，終端機人員並應將每週所結案件擇日執行轉待覆核檔，以供綜合規劃科線上執行簽收選核作業後，由審查一科 1 股將待覆核案件移案覆核。
控制重點	一、追蹤稅務資訊科是否已於規劃期限內將電腦選案檔轉入 JVP 系統。 二、確實於 12 月中旬前完成派案及分案作業。 三、每週編製並追蹤審查人員進度及成果週報表。 四、每月編製並追蹤逾期未結原因及月報表。 五、追蹤終端機人員確實依調整數額報表上登載之金額逐筆核對核定檔數字是否無誤及有無登錄結案日期。
法令依據	一、稅捐稽徵法第 21 條 二、分層負責明細表第 4.1 項第 1 目、第 3 目、第 4 目及第 6 目
使用表單	一、派查明細表或派查單 二、審查成果統計週報表 三、逾期未結明細月報表 四、調案清冊 五、調帳或調會計師簽證申報工作底稿通知函 六、查核報告書 七、調整數額表 八、調整法令依據說明書

財政部臺北市國稅局審查一科作業流程圖
營利事業所得稅電腦選案核定進度及管制作業





財政部臺北市國稅局內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：審查一科 1 股

作業類別(項目)：營利事業所得稅電腦選案核定進度及管制作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程有效性 (一)作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二)內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、營利事業所得稅電腦選案核定進度及管制作業 (一)追蹤稅務資訊科是否已於規劃期限內將電腦選案檔轉入 JVP 系統。 (二)是否於 12 月中旬前完成派案及分案作業。 (三)每週是否編製並追蹤審查人員進度及成果週報表。 (四)每月是否編製並追蹤逾期末結原因及月報表。 (五)追蹤終端機人員是否確實依調整數額報表上登載之金額逐筆核對核定檔數字是否無誤及有無登錄結案日期。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____				

註：

- 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
- 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

附錄 13 內部控制制度共通性作業範例製作原則

中華民國 100 年 4 月 19 日
行政院院授主信字第 1000002381 號函訂定
中華民國 101 年 5 月 29 日
行政院院授主綜督字第 1010600203 號函修正
中華民國 101 年 12 月 19 日
行政院院授主綜督字第 1010600532 號函修正
中華民國 102 年 4 月 29 日
行政院院授主綜管字第 1020600199 號函修正

- 一、依據強化內部控制實施方案第肆點之二之(二)規定，財政部、法務部、行政院主計總處、行政院人事行政總處、行政院經濟建設委員會、行政院研究發展考核委員會、行政院國家科學委員會及行政院公共工程委員會(以下簡稱各權責機關)應研訂內部控制制度共通性作業範例，供各機關參採，為使各權責機關之研訂作業明確及一致，特訂定本製作原則。
- 二、為強化共通性內部控制作業，各權責機關就「機關」及「主管機關」作業層級(視業務性質得彈性調整)，考量業務之重要性、風險性，以及監察院糾正(舉)、彈劾案件、審計部建議改善事項、上級與權責機關督導、機關實施檢查評估及近期外界關注事項等，涉及內部控制缺失部分，檢討擬訂共通性作業項目，必要時得會商主管機關決定之。
- 三、共通性作業範例之製作，應秉持有效實用原則，將控制作業併入作業流程中設計；另為求格式一致，應以 A4 直式橫書表達；其作業流程並以作業程序說明表為主，作業流程圖為輔，作業流程簡單者，可不另製作流程圖。相關作業流程之設計原則如下：

(一) 作業程序說明表：

1. 作業程序說明表各欄名稱，依序為項目編號、項目名稱、承辦單位、作業程序說明、控制重點、法令依據與使用表單。
2. 項目編號為 4 碼，前兩碼為英文字母，第 1 碼為共通性作業代號(如表 1)，第 2 碼為內部製作單位代號，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，先就「機關」作業層級項目全數編號完竣後，再接續「主管機關」作業層級之編號。

表 1：共通性作業項目編號第 1 碼代號

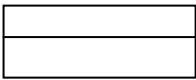
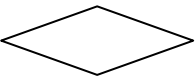
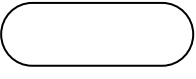
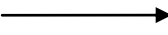
共通性作業項目	權責機關	第 1 碼代號
出納業務	財政部	A
財產管理業務	財政部	B
政風業務(貪瀆防弊處理、廉政建設…)	法務部	C
主計業務(概算籌編、預算案審查、收支內部審核、會計報告及決算編製、統計調查管理…)	行政院主計總處	D
人事業務(人員進用、薪資、福利、退休…)	行政院人事行政總處	E
公共建設計畫之編審	行政院經濟建設委員會	F
行政管考業務(施政績效評估、年度施政計畫管理、風險管理…)	行政院研究發展考核委員會	G
社會發展計畫之編審	行政院研究發展考核委員會	H
科技發展計畫之編審	行政院國家科學委員會	I
採購業務(政府採購及其管理作業…)	行政院公共工程委員會	J
資訊安全業務	行政院研究發展考核委員會	K

3. 承辦單位欄，預設為使用機關之二級單位，如「○○單位○○科」，未分科者表達至一級單位，如「○○單位」。
4. 作業程序說明欄應列明詳細步驟、作業時程、重要經驗及注意事項等；控制重點欄應列明不可遺漏之程序、步驟或應予特別重視之作業或法令規定等重要環節。
5. 作業程序說明表之項目符號編寫原則，如「一、(一)1.(1)」。
6. 作業程序撰寫時，對於關鍵性及重要性之程序或文字可以「加底線」或「文字加粗」之方式標明。

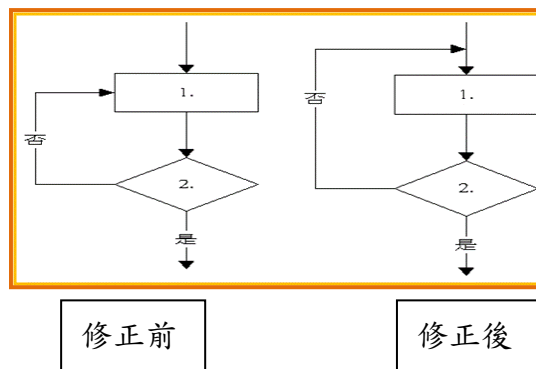
(二) 作業流程圖：

1. 流程圖可由電腦 word 軟體中，快取圖案-流程圖，或使用其他軟體，選取各種圖示繪製，表列常用圖示並說明如下：

符 號	名 稱	意 義
	準備作業 (Start)	流程圖開始

	處理 (Process)	處理程序，圖示上半部表示工作內容，下半部表示執行單位或人員
	決策 (Decision)	不同方案選擇
	終止 (END)	流程圖終止
	路徑 (Path)	指示路徑方向
	文件 (Document)	輸入或輸出文件
	多重文件 (multiple Document)	輸入或輸出數件文件
	已定義處理 (Predefined Process)	使用某一已定義之處理程序
	連接 (Connector)	流程圖向另一流程圖之出口；或從另一地方之入口
	註解(Comment)	表示附註說明之用

2. 流程圖分中心主軸及旁支說明，主軸內各流程圖文字請鍵入關鍵字，各細部流程若需補充說明，請精簡條列以虛線旁支說明。
3. 各項流程有辦理期程者，應於流程圖敘明。
4. 流程圖符號繪製排列順序，為由上而下，由左而右。
5. 處理程序須以單一入口與單一出口繪製：

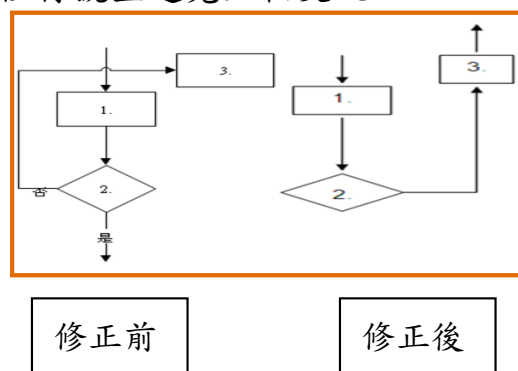


6. 流程圖一頁放不下時，可使用連接符號連接下一頁流程圖。

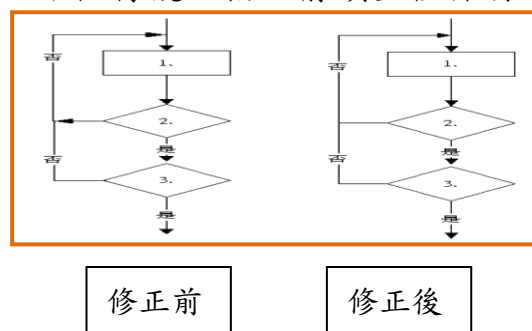
同一頁流程圖中，若流程較複雜，亦可使用連接符號來述明流程連接性。

7. 相同流程圖符號宜大小一致。

8. 路徑符號宜避免互相交叉：



9. 同一路徑符號之指示箭頭宜僅保留一個：



(三) 版面、格式及檔名：

1. 作業流程版面邊界上、下、左、右均設定為 2 公分，文字字型為標楷體；頁尾文字大小均以「10」編寫，置中設定為「項目編號-頁次」。

2. 作業程序說明表文字大小設定為 14，行距設定為 20pt；作業流程圖，標題文字大小設定為「14」加粗，其餘文字大小設

定為 12，行距設定為 14pt。

3. 作業流程電子檔案以項目編號命名，若有附件以項目編號加上「-附件○+(附件名稱)」。

- 四、為期簡明有效，共通性作業範例格式採實質重於形式之原則處理，即尚未訂定作業流程之權責機關，按一致之格式，研訂共通性作業範例(格式如附件 1)，目前已訂有作業流程者，可先以現有格式及內容納入共通性作業範例，遇有修正時再適時採用一致之格式。
- 五、各權責機關應適時配合政府內部控制推動進程所建立之各項規制等，訂(修)定相關共通性作業範例內容。
- 六、為落實自我評估機制，並及時因應環境改變，以調整內部控制制度之設計及執行方式，各權責機關應併同製作「內部控制制度自行評估表」(格式如附件 2)，敘明評估重點，供各機關辦理自行評估作業。
- 七、各權責機關訂定之各項共通性作業範例及內部控制制度自行評估表，應函送行政院主計總處綜整提報行政院內部控制推動及督導小組同意備查後，由各權責機關分行各主管機關轉知所屬參採。
- 八、各權責機關分行之共通性作業範例，遇有作業項目或控制重點之增刪修正、或有其他重大修正者，應依前點訂定之程序辦理；其餘涉及作業程序說明、法令依據或使用表單等修正者，授權各權責機關修正後逕行分行各主管機關轉知所屬參採。

(機關名稱)(單位名稱)作業程序說明表

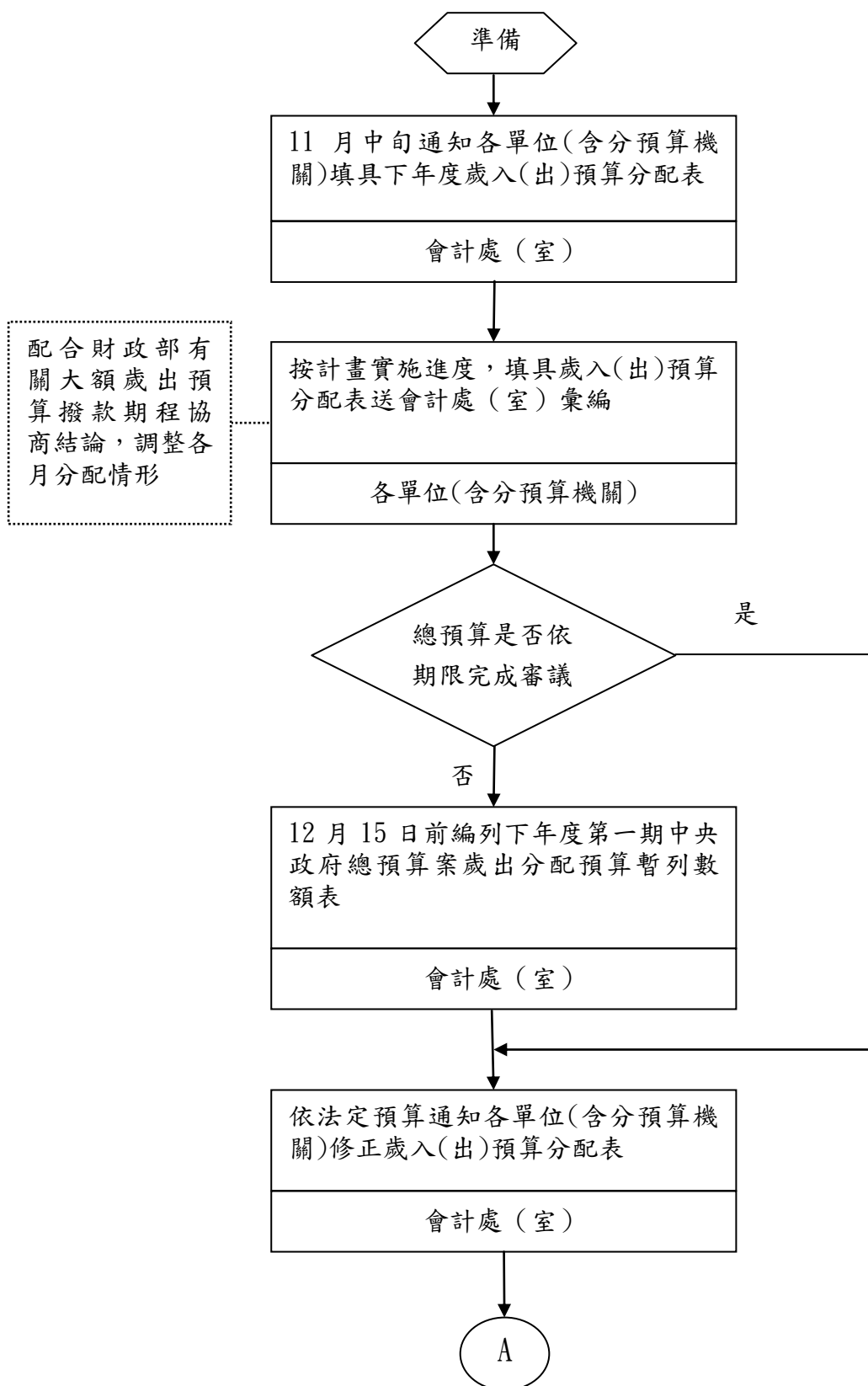
項目編號	DA02
項目名稱	單位預算分配作業
承辦單位	會計處(室)○○科
作業程序說明	一、會計處(室)於 11 月中旬通知各單位(含分預算機關)填具下年度歲入(出)預算分配表。 二、各單位(含分預算機關)按計畫實施進度，填具歲入(出)預算分配表送會計處(室)彙編： (一)請各單位(含分預算機關)暫以歲入(出)預算案數額依各機關單位預算分配注意事項之規定妥為規劃分配，俾據以彙編。 (二)歲入部分應就各單位(含分預算機關)所管之收入，考量可能收起之時間，就全年度預算數，依歲入來源別各級科目，編製歲入預算分配表。 (三)歲出部分除第一預備金及專案核准動支各款外，應就全年度預算數，配合計畫預定進度，依機關別編製歲出預算分配表，並就每一計畫加編歲出分配預算與計畫配合表。 (四)配合財政部有關大額歲出預算撥款期程協商結論，調整歲入(出)預算分配表。 三、總預算未能依期限完成審議時，會計處(室)於 12 月 15 日前編列下年度第一期中央政府總預算案歲出分配預算暫列數額表： (一)依各單位(含分預算機關)初擬之歲出預算分配數，於 12 月 15 日前編製第一期中央政府總預算案歲出分配預算暫列數額表送財政部臺北區支付處據以建檔。第二期至第四期各於每一期開始前十五日提送。每期之暫列數額表另分送主管機關、審計部及行政院主計總處。暫列數額表得運用網路化作業，採電子簽章方式傳送。 (二)編製暫列數額表應注意事項如下： 1. 新興資本支出及新增計畫須俟預算完成審議程序後始得動支。 2. 新增計畫以外之原有經常性經費，可在上年度預算之執行數或當年度預算編列數較低者之範圍內覈實支用，其每月之支用數在前述範圍內，除另經主管機關同意者外，其餘

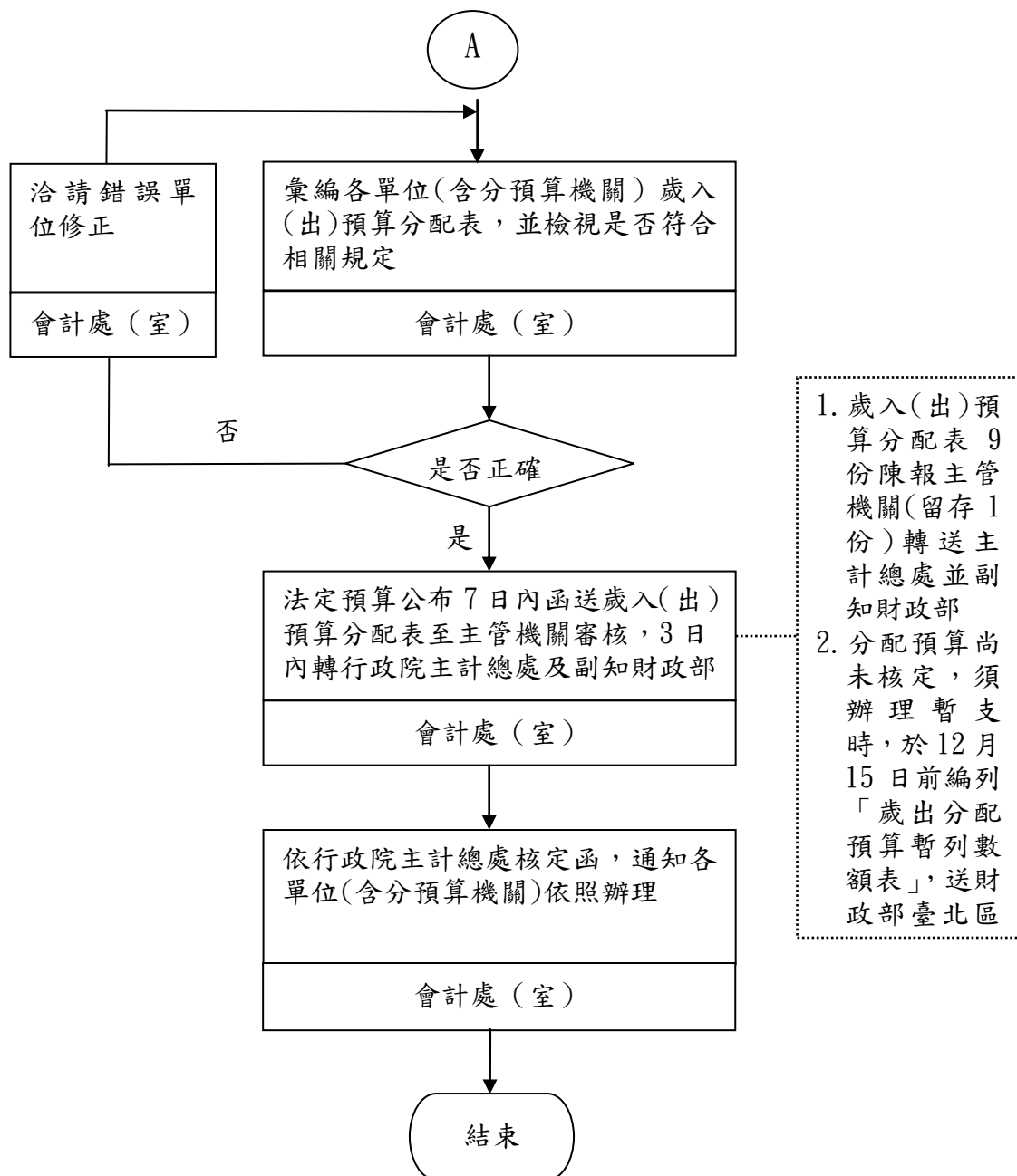
	應按 12 個月平均支用。 3. 第一預備金、第二預備金及災害準備金，應俟預算完成法定程序後始得動支。 4. 立法院在審議當年度預算中已初步刪減之項目不得動支，但履行法定義務支出之項目除外。 (三) 各機關可支用項目中，有收支併列案款者，應另行填具收支併列案款執行方式表，隨同第一期暫列數額表附送。 四、會計處(室)依法定預算通知各單位(含分預算機關)修正歲入(出)預算分配表。 五、會計處(室)彙編各單位(含分預算機關)歲入(出)預算分配表，並檢視是否符合相關規定： (一) 經常支出應依實際需要按月分配；資本支出除應配合計畫實施進度衡酌緩急，核實分配。 (二) 為配合發薪作業，各機關次月份之員工薪津預算，除元月份分配在當月外，其餘月份應分配在上個月之分配數內。加發年終工作獎金，應分配在農曆春節前 15 日之月份。 (三) 預算內所列專案核准動支各款，僅填列科目、全年度預算數及專案動支數，不作預算分配及免編歲出分配預算與計畫配合表。 (四) 預算內所列汰換公務車輛經費，不得提前分配於舊車屆滿使用年限前之月份。 (五) 預算內所列國庫撥款填補特種基金短絀者，應按上下半年度各半分配撥現。但如有特殊理由需要者，得詳細敘明理由，提前分配。 (六) 收支併列者，應於年度開始前填具收支併列案款執行方式表，隨同分配預算表附送。 (七) 立法院決議排除通案刪減之項目，其未刪減之數額，如經行政院核定列為準備者，不予分配。 (八) 「支用地區」及「支用機關」兩欄，均應注意填明。其有所屬機關分散各地作單位預算之分預算處理者，則本機關與各所屬分預算機關均應分別另編歲出預算分配表，並填明「支用地區」及「支用機關」，作為該機關單位預算分配表之附表附送。 六、會計處(室)於法定預算公布 7 日內函送歲入(出)預算分配表至主管機關審核，3 日內轉行政院主計總處及副知財政部。

	(一) 檢附歲入(出)預算分配表9份陳報主管機關，並應製成電腦媒體，隨分配預算傳送。 (二) 總預算依期限完成審議而分配預算尚未核定前，為應事實需要須辦理暫支時，會計處(室)應依據各單位及分預算機關所送歲出預算分配表之分配數，於12月15日前編製下年度1至3月份歲出分配預算暫列數額表，連同建妥後之暫列數電腦媒體送交財政部臺北區支付處，該暫列數不得超出其已報核之各該月份分配數。 (三) 歲出分配預算暫列數額表得運用網路化作業，採電子簽章方式傳送。 七、會計處(室)依主管機關函轉行政院主計總處核定函，通知各單位(含分預算機關)依照辦理。 八、分配預算之修改： (一) 凡屬立法院審定暫照列，俟該營業、非營業預算審定後，再作確定之科目，其分配應先照總預算暫列數辦理分配，俟立法院議決後，再依確定數，修改其原預算分配。 (二) 年度進行中，如有下列情形之一者，應先由各單位將擬修改分配預算之具體資料及理由簽報機關首長核准後，再交由會計處(室)修正歲出預算分配表及歲出分配預算與計畫配合表，依前述程序辦理。 1. 支用地區或支用機關變更時。 2. 配合計畫實施進度，經費須提前支用時。但執行期間已過之分配預算應不再調整。 3. 依災害防救法第43條及災害防救法施行細則第19條規定之調整當年度收支移緩濟急。 (三) 修正分配表應於表上註明「第x次修改」字樣，再依前述程序編送。 (四) 預算內專案核准動支各款，實際需要時，檢附相關文件，依式編製「歲出分配預算與計畫配合表」，專案申請動支，最遲應於年度終了一個月前提出申請。但有特殊情形逾期申報者，得敘明理由申請辦理。
控制重點	一、依總預算案依限完成審議與否，於12月15日前編送下年度歲出分配預算暫列數額表或中央政府總預算案歲出分配預算暫列數額表。 二、確實核對歲入(出)預算分配表全年度預算數、科目名稱及編號是否與法定預算書所列相符。

	三、經常支出應依實際需要按月分配；資本支出應配合計畫實施進度衡酌緩急，核實分配。 四、立法院決議排除通案刪減之項目，其未刪減之數額，如經行政院核定列為準備者，不予分配。 五、法定預算經總統公布後 7 日內完成歲入(出)預算分配表之編送。 六、修改分配預算，執行期間已過之分配預算應不再調整。
法令依據	一、預算法第 54 條至第 58 條 二、中央政府各機關單位預算執行作業要點貳、預算分配 三、各機關單位預算分配注意事項 四、中央政府總預算案未能依限完成時之執行補充規定
使用表單	分配預算應編書表格式： 一、歲入（出）預算分配表 二、歲出分配預算與計畫配合表 三、收支併列案款執行方式表 四、歲出分配預算暫列數額表 五、中央政府總預算案歲出分配預算暫列數額表

(機關名稱)(單位名稱)作業流程圖
單位預算分配作業





自行評估單位：會計處(室)○○科作業類別(項目)：單位預算分配作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程有效性 (一)作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二)內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、單位預算分配作業 (一)依總預算案依限完成審議與否，於 12 月 15 日前編送下年度歲出分配預算暫列數額表或中央政府總預算案歲出分配預算暫列數額表。 (二)確實核對歲入(出)預算分配表全年度預算數、科目名稱及編號是否與法定預算書所列相符。 (三)經常支出應依實際需要按月分配；資本支出應配合計畫實施進度衡酌緩急，核實分配。 (四)立法院決議排除通案刪減之項目，其未刪減之數額，如經行政院核定列為準備者，不予分配。 (五)法定預算經總統公布後 7 日內完成歲入(出)預算分配表之編送。 (六)修改分配預算，執行期間已過之分配預算應不再調整。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：____ 複核：____ 單位主管：____				

註：1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

附錄 14 內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項

中 華 民 國 1 0 1 年 6 月 1 3 日
行政院院授主綜規字第 1010600255A 號函訂定

一、為進一步整合內部控制制度共通性作業範例，並強化源頭管理，明確職能分工，發揮內部控制功能，特訂定本注意事項。

二、辦理事項及分工

(一) 行政院內部控制推動及督導小組(以下簡稱行政院內控小組)：分階段選定共通性作業範例跨職能整合項目，請主(協)辦機關辦理。

(二) 主(協)辦機關：依行政院內控小組選定共通性作業範例跨職能整合項目之分工情形，由主辦機關適時邀集協辦機關會商整合流程，於期限內送行政院內控小組幕僚單位彙整提報行政院內控小組同意備查後，由主辦機關分行或會銜協辦機關分行各主管機關轉知所屬參採。

(三) 各機關：參採主辦機關或其會銜協辦機關分行之共通性作業跨職能整合範例(如「人事費-薪給作業」跨職能整合範例)，並視業務性質彈性調整後，整合納入內部控制制度。

三、為期共通性作業跨職能整合範例切合實用及格式一致，應將控制作業併入作業流程中設計，相關作業流程之設計原則如下：

(一) 作業程序說明表：

1. 作業項目涉及個別性業務執行單位者，應補列個別性業務執行單位之作業程序及控制重點。
2. 作業程序說明欄及控制重點欄按承辦單位分項依序填寫，且每一承辦單位各有 1 張自行評估表。
3. 作業程序說明表為主要表件，關鍵之作業流程應在作業程序說明表中完整表達。

(二) 作業流程圖：

1. 流程圖為輔助表件，應以簡明易懂方式繪製執行步驟，儘量不列示註解。
2. 流程圖出現決策點(不同方案選擇)，應以菱形繪製，並特別

注意所選取之路徑方向，是否具備邏輯合理性。

四、控制重點之設計（檢視）原則

（一）焦點管理：

1. 重視從業務端之源頭管理，以有效簡化後續審核端之控管作業。
2. 優先針對高風險及低控制成本項目著手。
3. 涉及職能分工、實體控制等關鍵控制重點，應避免遺漏。

（二）三一原則：控制重點之項數，原則不超過作業程序項目三分之一，以免失去控制重心。

附錄 15 內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-人事費-薪給作業

中 華 民 國 1 0 1 年 6 月 4 日
行政院院授主綜督字第 1010600242C 號函訂定

(機關名稱) 作業程序說明表

項目編號	ZZ01
項目名稱	人事費—薪給作業
承辦單位	人事單位(○○科)、會計單位(○○科)、總務(秘書)單位(○○科)
作業程序說明	人事單位： 一、薪資清冊異動之通知：職員(含聘僱人員)之派任(聘僱用)或異動，由人事單位以派令(聘僱函)或異動通知單隨時通知出納管理單位及會計單位。 二、薪資清冊之審核： (一)薪資部分： 1. 每月薪資：每月月底前，按名審核出納管理單位所送下月份薪資清冊所列職稱、姓名、等級、待遇、獎金；保險自付額；公務人員退撫基金、政務人員離職儲金自提撥額、聘僱人員離職儲金自提撥額；追補(扣)調整數、房屋貸款、債務償還等各項代扣款之合法性及正確性，核章後送會計單位。 2. 追補(扣)薪資：審核出納管理單位編製追補(扣)薪資清冊，核章後送會計單位。 (二)各項代扣款部分： 1. 公保： (1) 進入臺灣銀行公教人員保險網路作業系統進行人員加、退保資料維護；每月依據該系統產製入帳通知單、公教人員保險三合一清單及保險費明細表，簽核並送出納管理單位核對及會計單位審核。 (2) 出納管理單位繳費取得繳款證明，交由人事單位審核無誤後，附上繳款證明送會計單位辦理核銷。 2. 全民健保(公保身分)： (1) 進入行政院衛生署中央健康保險局(以下簡稱健保局)多憑證網路承保作業系統進行人員加、退保資料維護。

(2) 每月依據該系統保費計算明細表及健保局繳款單，簽核並送出納管理單位核對及會計單位審核。

(3) 出納管理單位繳費取得繳款證明，交由人事單位審核無誤後，附上繳款證明送會計單位辦理核銷。

3. 退撫基金：

(1) 進入公務人員退休撫卹基金管理委員會退撫基金繳納作業系統進行退撫基金異動維護；每月自該系統產製公務人員退休撫卹基金繳費清單，簽核並送出納管理單位核對及會計單位審核。

(2) 出納管理單位繳費取得繳款證明，交由人事單位審核無誤後，附上繳款證明送會計單位辦理核銷；另由人事單位於退撫基金繳納作業系統完成網路申報作業。

4. 離職儲金：

(1) 進入臺灣銀行政務及聘僱人員離職儲金作業系統，輸入政務人員、聘僱人員異動資料。

(2) 每月自該系統產製參加人員名冊、異動清單、機關學校政務人員暨聘僱人員離職儲金分戶提存明細清單，簽核並送出納管理單位核對及會計單位審核。

(3) 出納管理單位繳費取得繳款證明，交由人事單位審核無誤後，附上繳款證明送會計單位辦理核銷。

三、劃帳撥付之檢核：收到金融機構或中華郵政公司傳回之薪資轉帳媒體檔，應使用自動檢核程式，檢核金融機構或中華郵政公司轉帳媒體之轉存明細表是否與人事系統及薪資系統確實相符，如有差異，應產製差異表，並儘速查明差異原因妥適處理。

總務(秘書)單位：

一、薪資清冊異動之通知：技工、工友之僱用或異動，由總務(秘書)單位以僱用令(函)或異動通知單隨時通知出納管理單位及會計單位。

二、薪資清冊之編製：

(一) 出納管理單位收到人事單位所送職員(含聘僱人員)之派令(聘僱函)或異動通知單、總務(秘書)單位所送技工、工友之僱用令(函)或異動通知單後，進入薪資系統進行薪資資料異動維護。

(二) 出納管理單位每月月底前依人事及總務(秘書)單位確認

之職員(含聘僱人員)及技工、工友實際任職人數，進入薪資系統進行薪資作業，編製下個月薪資清冊。

三、薪資清冊之核對：

(一)薪資部分：

1. 每月薪資：出納管理單位核對並確認本月與下個月差額明細是否相符，列印下月份職員(含聘僱人員)薪資清冊及製作其與本月份薪資差異分析表，並於薪資清冊核章後，送人事單位審核，另列印下月份技工、工友薪資清冊核章後，送總務(秘書)單位審核。
2. 追補薪資：出納管理單位收到人事單位、總務(秘書)單位發給之人員異動或變俸之派令、聘僱函、僱用令(函)或異動通知單，即進入薪資系統基本資料維護人員作業建檔或轉檔轉入到職日期、存款帳戶、俸點、加給或變更作業，並於追補薪資清冊核章後，送人事單位、總務(秘書)單位審核。
3. 追扣薪資：出納管理單位收到人事單位、總務(秘書)單位發給之派令或通知，通知當事人繳回薪資，並於追扣薪資清冊核章後，送人事單位、總務(秘書)單位審核。

(二)各項代扣款部分：

1. 所得稅：出納管理單位依據員工填列之撫養親屬資料登錄薪資系統，由系統自動列計應扣繳所得稅額。
2. 房津扣款：出納管理單位接到相關單位或當事人通知住宿公務宿舍，進入薪資系統個人扣款資料維護輸入扣款項目、金額及起訖日期。
3. 房屋貸款：出納管理單位進入薪資系統公教貸款輸入扣款項目、金額及起訖日期等。
4. 債務償還：出納管理單位接到法院執行命令時，進入薪資系統個人扣款資料輸入扣款項目、金額及起訖日期。
5. 公保、全民健保(公保身分)、退撫基金及離職儲金：
出納管理單位核對人事單位所送之公保入帳通知單、公教人員保險三合一清單及保險費明細表，全民健保(公保身分)保費計算明細表，公務人員退休撫卹基金繳費清單，與離職儲金參加人員名冊、異動清單、機關學校政務人員暨聘僱人員離職儲金分戶提存明細清單，送會計單位審核。
6. 全民健保(勞保身分)：

- (1) 進入薪資系統健保作業子系統維護有關健保(勞保身分)之異動。
- (2) 進入健保局多憑證網路承保作業系統進行人員加、退保資料維護；每月依據該系統保費計算明細表及健保局繳款單，簽核並送出納管理單位核對及會計單位審核。
- (3) 出納管理單位繳費取得繳款證明，交由總務(秘書)單位審核無誤後，附上繳款證明送會計單位辦理核銷。

7. 勞保(聘僱人員、技工、工友)：

- (1) 進入薪資系統勞保作業子系統維護勞保之異動。
- (2) 進入勞工保險局勞工保險 e 化服務系統辦理加、退保；每月依據該系統保費計算明細表及勞工保險局繳款單，送會計單位審核，並簽請機關(構)首長或其授權代簽人核准後，送會計單位開立傳票。
- (3) 出納管理單位繳費取得繳款證明，交由總務(秘書)單位審核無誤後，附上繳款證明送會計單位辦理核銷。

8. 勞工退休準備金：

- (1) 總務(秘書)單位依機關簽定提撥比率，按月計算雇主(機關)應提撥之勞工退休準備金，連同技工、工友自提部分(可選擇不提繳)，送會計單位審核，並簽請機關(構)首長或其授權代簽人核准後，送會計單位開立傳票。
- (2) 出納管理單位繳費取得繳款證明，交由總務(秘書)單位審核無誤後，附上繳款證明送會計單位辦理核銷。

9. 勞工退休基金：

- (1) 進入薪資系統維護勞工退休基金之異動。
- (2) 進入勞工保險局勞工保險 e 化服務系統辦理勞退申報作業之單筆申報提、停繳及工資調整；每月將勞工保險局勞工退休金繳款單，送會計單位審核，並簽請機關(構)首長或其授權代簽人核准後，送會計單位開立傳票。
- (3) 出納管理單位繳費取得繳款證明，交由總務(秘書)單位審核無誤後，附上繳款證明送會計單位辦理核

銷。

10. 出納管理人員應於規定期限內辦理繳付各項代扣款，並分送人事單位、總務(秘書)單位審核無誤後，由人事單位、總務(秘書)單位附上繳款證明，送會計單位辦理核銷。

四、劃帳撥付之處理：

- (一) 出納管理單位收到經機關(構)首長或其授權代簽人核章之薪資清冊及傳票，辦理劃帳並得通知當事人薪資劃撥入帳日期。
- (二) 出納管理單位傳送薪資轉帳媒體檔予金融機構或中華郵政公司，金融機構或中華郵政公司於完成薪資轉帳後，產生轉帳媒體檔並傳回各機關人事單位，其中技工、工友部分由人事單位會同總務(秘書)單位使用自動檢核程式進行核對，如有差異，應產製差異表，並儘速查明差異原因妥適處理。

會計單位：

薪資清冊之審核：

一、薪資部分：

- (一) 依據派令、聘僱函、僱用令(函)或異動通知單及與本月份薪資差異分析表，核算下月份薪資清冊總額應有數(本月份薪資總額加/減本月份異動數)。
- (二) 核對出納管理單位所送下月份薪資清冊實支數與差異分析表之應有數是否相符，並審核薪資清冊所列支出預算能否容納、權責單位是否核簽(章)，以及相關金額乘算及加總是否正確無誤。
- (三) 薪資清冊審核無誤後核章，並根據薪資清冊開立傳票，送機關(構)首長或其授權代簽人核章。

二、各項代扣款部分：

(一) 公保：

1. 審核人事單位所送公教人員保險三合一清單及保險費明細表。
2. 簽奉核准後，依據公教人員保險三合一清單及保險費明細表開立傳票。
3. 收到人事單位所送繳款證明，辦理核銷。

(二) 全民健保(公、勞保身分)：

1. 分別審核人事、總務(秘書)單位所送保費計算明細表。

	2. 簽奉核准後，依據健保局繳款單開立傳票。 3. 收到人事單位、總務(秘書)單位所送繳款證明，辦理核銷。 (三)勞保(聘僱人員、技工、工友)： 1. 審核總務(秘書)單位所送勞工保險局繳款單。 2. 簽奉核准後，依據勞工保險局繳款單開立傳票。 3. 收到總務(秘書)單位所送繳款證明，辦理核銷。 (四)退撫基金： 1. 審核人事單位所送公務人員退休撫卹基金繳費清單。 2. 簽奉核准後，依據公務人員退休撫卹基金繳費清單開立傳票。 3. 收到人事單位所送繳款證明，辦理核銷。 (五)離職儲金： 1. 審核人事單位所送參加人員名冊、異動清單、機關學校政務人員暨聘僱人員離職儲金分戶提存明細清單資料。 2. 簽奉核准後，依據參加人員名冊、異動清單、機關學校政務人員暨聘僱人員離職儲金分戶提存明細清單資料開立傳票。 3. 收到人事單位所送繳款證明，辦理核銷。 (六)勞工退休準備金： 1. 審核總務(秘書)單位所送勞工退休準備金提撥資料。 2. 簽奉核准後，依據勞工退休準備金提撥資料開立傳票。 3. 收到總務(秘書)單位所送繳款證明，辦理核銷。 (七)勞工退休基金： 1. 審核總務(秘書)單位所送勞工退休金繳款單。 2. 簽奉核准後，依據勞工退休金繳款單開立傳票。 3. 收到總務(秘書)單位所送繳款證明，辦理核銷。 (八)應扣繳所得稅、房津扣款、房屋貸款、債務償還等，依薪資清冊明細開立傳票。
控制重點	人事單位 1. 應隨時將人員動態以派令或異動通知單等資料，確實通知出納管理單位及會計單位。 2. 應審核公保、全民健保(公保身分)、退撫基金，人員加保薪(等)級與所支薪資是否相當，加、退保日期是否正確無誤。 3. 應按名審核薪資清冊所列受領人職稱、姓名、等級、薪資、公保、全民健保(公保身分)、退撫基金、離職儲金，以及出納管

理單位每月製作薪資差異分析表等是否正確無誤。

4. 應核對公保、全民健保(公保身分)、退撫基金及離職儲金之繳款證明，與原簽案金額是否相符，並交叉比對薪資清冊人員之資料與公保、退撫基金及離職儲金系統無誤後，送會計單位辦理核銷。
5. 核對金融機構或中華郵政公司轉帳媒體之轉存明細表是否與人事系統及薪資系統確實相符，如有差異，應產製差異表，並儘速查明差異原因妥適處理。

總務(秘書)單位

1. 出納管理單位編製薪資清冊應詳列所得稅、房津扣款、房屋貸款及債務償還、公保保費自提、全民健保保費自提、公務人員退撫基金自提、政務人員暨聘僱人員離職儲金自提、勞保保費自提、勞工退休準備金自提、勞工退休基金自提等項目，以利人事單位、總務(秘書)單位核對，並應製作每月薪資差異分析表，併同人事異動清單陳核以利勾稽查對。
2. 出納管理單位應檢附異動通知單、年度考績及其相關資料供會計單位核對。
3. 出納管理單位應核對人事單位所送公保、全民健保(公保身分)、退撫基金、離職儲金相關資料，總務(秘書)單位所送申請宿舍核准名冊、銀行所送放款繳納單、法院執行命令、全民健保(勞保身分)保費計算明細表、勞保局所送應繳款清單、勞工退休準備金提撥資料與勞工退休金繳款單等相關資料。
4. 出納管理單位應於規定期限內繳付各項代扣款，繳款證明應分別交由人事單位、總務(秘書)單位審核。
5. 出納管理單位應加強薪資系統權限控管功能並落實執行，對於員工資料之處理，出納管理人員應留下異動紀錄及最近異動日期，總務(秘書)單位應不定期查核。
6. 總務(秘書)單位應核對勞工退休準備金、勞工退休基金、勞保(聘僱人員、技工、工友)及全民健保(勞保身分)之繳款證明，與原簽案資料及金額相符無誤後，送會計單位辦理核銷。
7. 總務(秘書)單位應配合人事單位核對金融機構或中華郵政公司轉帳媒體之轉存明細表有關技工、工友部分，是否與人事系統及薪資系統確實相符，如有差異，應產製差異表，並儘速查明差異原因妥適處理。

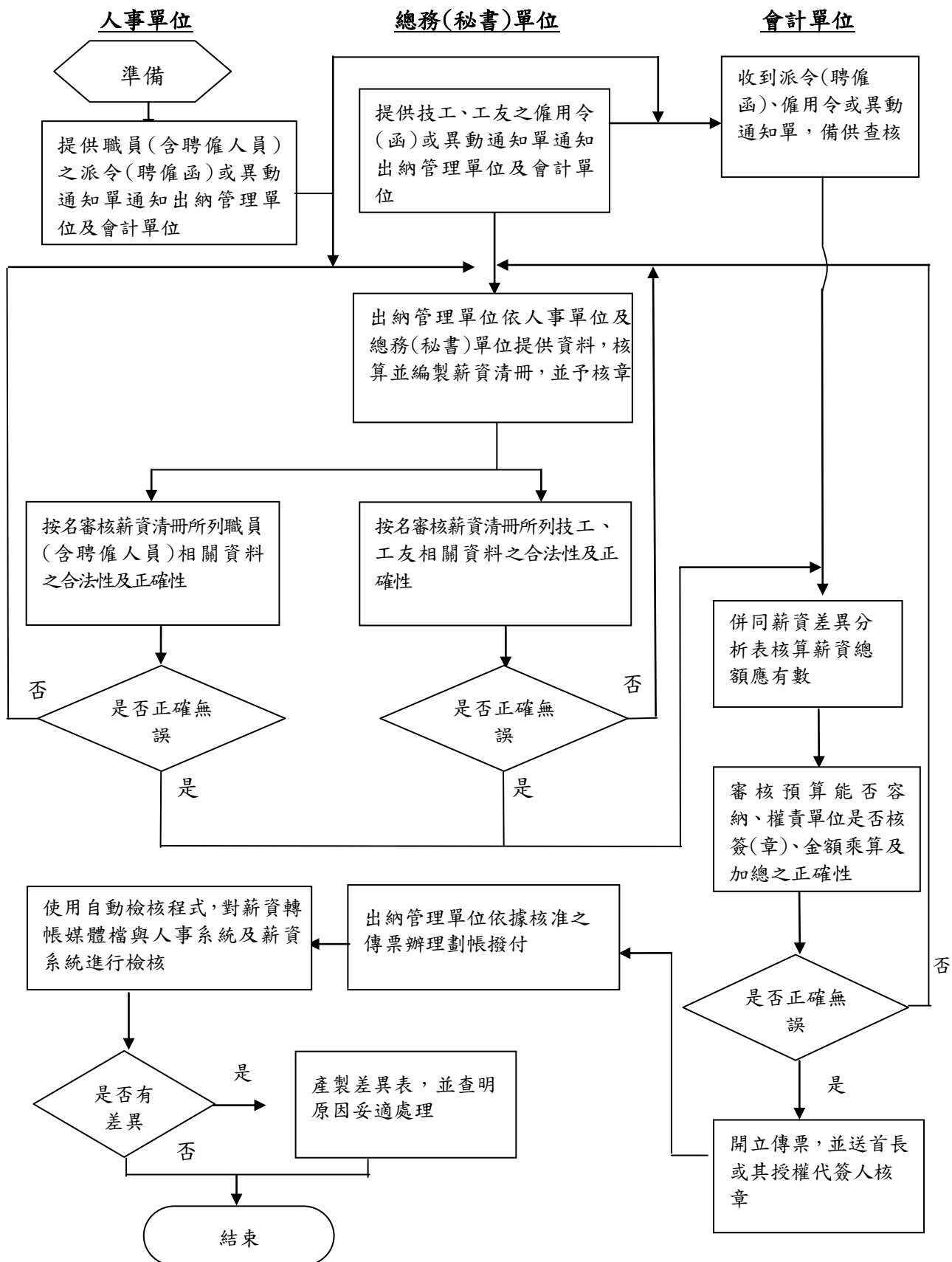
會計單位

1. 薪資及各項代扣款，除特殊情形經簽奉機關(構)首長或其授權

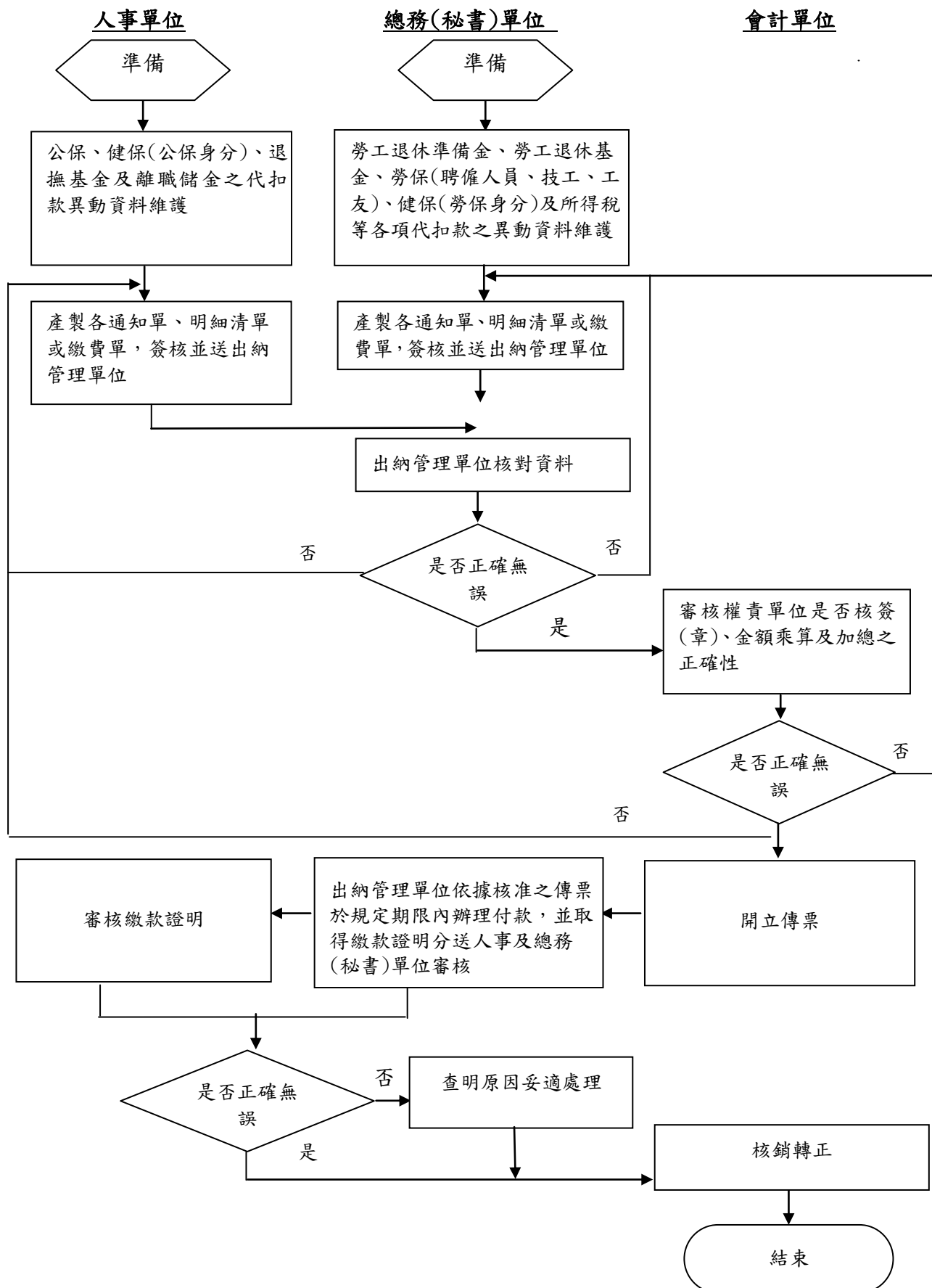
	代簽人核准者外，應直接劃撥員工薪資金融機構、公庫保管專戶、機關專戶及代扣款受款人指定金融機構(或指定受款人之劃線支票)。若有員工要求匯進非本人帳戶，或開立取消禁止背書轉讓支票者，應提高警覺，確認有無不當情事之存在。 2. 薪資清冊所列支出應審核是否可於人事費預算數及其分配數額度內容納。 3. 薪資清冊應逐頁核算每頁金額小計及最後金額總計是否正確無誤，並根據人事單位及總務(秘書)單位提供之人員異動通知及薪資差異分析表等，勾稽薪資清冊所列支出。 4. 薪資清冊應審核是否經人事單位、總務(秘書)單位核章。 5. 薪資清冊一式多份，應注意每份內容給付總額是否一致。 6. 撥付各項代扣款項應與原代扣項目及金額核對是否相合。
法令依據	一、薪資發放相關法令規定： (一)公務人員俸給法 (二)勞動基準法 (三)總統副總統待遇支給條例 (四)立法委員暨監察委員歲費公費支給暫行條例 (五)聘用人員聘用條例 (六)公務人員俸給法施行細則 (七)聘用人員聘用條例施行細則 (八)公務人員加給給與辦法 (九)全國軍公教員工待遇支給要點 (十)行政院暨所屬各級機關聘用人員注意事項 (十一)行政院暨所屬機關約僱人員僱用辦法 (十二)公務人員曾任公務年資採計提敘俸級認定辦法 (十三)現職公務人員換敘俸級辦法 (十四)銓審互核實施辦法 二、薪資扣款相關法令規定： (一)所得稅法及其施行細則、薪資所得扣繳稅額表、薪資所得扣繳辦法、各類所得扣繳率標準 (二)行政院 81 年 10 月 19 日台 81 人政肆字第 38267 號函、行政院人事行政局 100 年 6 月 28 日局授住字第 1000301726 號函示收取宿舍管理費之規定 (三)法院強制執行法(第 115 條及 115 條之 1) (四)公教人員保險法及其施行細則、公教人員保險保險俸(薪)給及保險費分攤計算表

	(五)全民健康保險法及其施行細則、全民健康保險保險費負擔金額表 (六)公務人員退休法及其施行細則、公務人員退休撫卹基金繳納金額對照表 (七)各機關學校聘僱人員離職儲金給與辦法 (八)勞工保險條例及其施行細則、勞工保險普通事故及就業保險合計之保險費分擔金額表 (九)勞工退休金條例及其施行細則、勞工退休金月提繳工資分級表(新制)、勞工退休準備金提撥及管理辦法(舊制) 三、各機關員工待遇給與相關事項預算執行之權責分工表 四、支出憑證處理要點
使用表單	薪資清冊、薪資差異分析表、追補(扣)薪資清冊、公保入帳通知單、公教人員保險三合一清單及保險費明細表、全民健保保費計算明細表、勞工保險局勞保繳款單、勞工退休金繳款單、公務人員退休撫卹基金繳費清單、離職儲金參加人員名冊及異動清單、機關學校政務人員暨聘僱人員離職儲金分戶提存明細清單、金融機構或中華郵政公司轉帳媒體之轉存明細表

圖一：薪資部分



圖二：各項代扣款繳款部分



(機關名稱) 內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：人事處(室) ○○科

作業類別(項目)：人事費-薪給作業

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明			
	符合	未符合	不適用				
一、作業流程設計有效性 (一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二) 內部控制制度是否有效設計及執行。							
二、人事費-薪給作業 (一) 是否隨時將人員動態以派令或異動通知單等資料，確實通知出納管理單位及會計單位。 (二) 是否審核公保、全民健保(公保身分)、退撫基金，人員加保薪(等)級與所支薪資之相當性及加、退保日期之正確性。 (三) 是否按名審核薪資清冊所列受領人職稱、姓名、等級、薪資、公保、全民健保(公保身分)、退撫基金、離職儲金，以及出納管理單位每月製作薪資差異分析表等之正確性。 (四) 是否核對公保、全民健保(公保身分)、退撫基金及離職儲金之繳款證明，與原簽案金額是否相符，並交叉比對薪資清冊人員之資料與公保、退撫基金及離職儲金系統無誤後，送會計單位辦理核銷。 (五) 是否核對金融機構或中華郵政公司轉帳媒體之轉存明細表是否與人事系統及薪資系統確實相符，如有差異，應產製差異表，並儘速查明差異原因妥適處理。							
結論/需採行之改善措施：							
<table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:33%">填表人：</td> <td style="width:33%">複核：</td> <td style="width:33%">單位主管：</td> </tr> </table>					填表人：	複核：	單位主管：
填表人：	複核：	單位主管：					

註：

- 機關得就1項作業流程製作1份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同1類之作業流程合併1份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
- 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

(機關名稱) 內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：總務(秘書)處(室)○○科

作業類別(項目)：人事費-薪給作業

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 (一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二) 內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、人事費-薪給作業 (一) 出納管理單位編製薪資清冊是否詳列所得稅、房津扣款、房屋貸款及債務償還、公保保費自提、全民健保保費自提、公務人員退撫基金自提、政務人員暨聘僱人員離職儲金自提、勞保保費自提、勞工退休準備金自提、勞工退休基金自提等項目，以利人事單位、總務(秘書)單位核對，並應製作每月薪資差異分析表，併同人事異動清單陳核以利勾稽查對。 (二) 出納管理單位是否檢附異動通知單、年度考績及其相關資料供會計單位核對。 (三) 出納管理單位是否核對人事單位所送公保、全民健保(公保身分)、退撫基金、離職儲金相關資料，總務(秘書)單位所送申請宿舍核准名冊、銀行所送放款繳納單、法院執行命令、全民健保(勞保身分)保費計算明細表、勞保局所送應繳款清單、勞工退休準備金提撥資料與勞工退休金繳款單等相關資料。 (四) 出納管理單位是否於規定期限內繳付各項代扣款，繳款證明是否分別交由人事單位、總務(秘書)單位審核。 (五) 出納管理單位是否加強薪資系統權限控管功能並落實執行，對於員工資料之處理，出納管理人員是否留				

下異動紀錄及最近異動日期，總務(秘書)單位是否不定期查核。 (六)總務(秘書)單位是否核對勞工退休準備金、勞工退休基金、勞保(聘僱人員、技工、工友)及全民健保(勞保身分)之繳款證明，與原簽案資料及金額相符無誤後，送會計單位辦理核銷。 (七)總務(秘書)單位是否配合人事單位核對金融機構或中華郵政公司轉帳媒體之轉存明細表有關技工、工友部分，是否與人事系統及薪資系統確實相符，如有差異，應產製差異表，並儘速查明差異原因妥適處理。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人： 複核： 單位主管：				

註：

1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

(機關名稱) 內部控制制度作業層級自行評估表

____ 年度

自行評估單位：會計處(室)○○科

作業類別(項目)：人事費-薪給作業

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 (一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二) 內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、人事費-薪給作業 (一) 薪資及各項代扣款，除特殊情形經簽奉機關(構)首長或其授權代簽人核准者外，是否直接劃撥員工薪資金融機構、公庫保管專戶、機關專戶及代扣款受款人指定金融機構(或指定受款人之劃線支票)。若有員工要求匯進非本人帳戶，或開立取消禁止背書轉讓支票者，是否提高警覺，確認有無不當情事之存在。 (二) 是否審核薪資清冊所列支出可於人事費預算數及其分配數額度內容納。 (三) 是否逐頁核算薪資清冊每頁金額小計及最後金額總計正確無誤，並根據人事單位及總務(秘書)單位提供之人員異動通知及薪資差異分析表等，勾稽薪資清冊所列支出。 (四) 是否審核薪資清冊已經人事單位、總務(秘書)單位核章。 (五) 薪資清冊一式多份，是否每份內容給付總額都一致。 (六) 撥付各項代扣款項是否與原代扣項目及金額核對相符。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：____ 複核：____ 單位主管：____				

註：

1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

附錄 16 內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-採購業務作業

中 華 民 國 1 0 1 年 6 月 1 1 日
行政院公共工程委員會工程企字第 10100190910 號函訂定

(機關名稱)(單位名稱) 作業程序說明表

項目編號	ZZ05
項目名稱	採購業務
承辦單位	辦理採購各相關單位
相關單位	
作業程序說明	一、需求或使用單位： (一) 採購規劃作業（採購單位亦得辦理）： 1. 確定採購經費及其來源。 2. 確定機關辦理採購之法令依據及適用弱勢團體、原住民、資源回收之法律規定。 3. 採購需求分析： (1) 採購需求之簽核。 (2) 預估採購預算金額。 (3) 採購案件之全生命週期評估。 (4) 預期使用情形及效益分析。 4. 採購策略評估： (1) 評估是否利用共同供應契約。 (2) 評估是否以統包方式辦理招標。 (3) 評估是否允許共同投標。 (4) 評估機關是否具有自行辦理採購之專業人員及能力，或依政府採購法（下稱本法）第 5 條規定委託法人團體代辦或依本法第 40 條第 1 項規定洽由其他具有專業能力之機關代辦。 (5) 評估招標方式。 (6) 評估決標原則。 5. 辦理採購前須依規定完成簽核或層報核定程序。 (二) 請購作業： 1. 配合計畫期程並考量招標作業所需時間，適時提出請購。 2. 避免意圖規避本法化整為零分批採購。 (三) 協助採購作業： 1. 就權管部分協助訂定招標文件，查察有無限制競爭情

形。

2. 依本法第 36 條、第 37 條及「投標廠商資格與特殊或巨額採購認定標準」，研訂投標廠商資格，不得當限制競爭，並以確認廠商具備履行契約所必須之能力者為限。
3. 依本法第 26 條及「政府採購法第 26 條執行注意事項」，研訂技術規格，其所標示之擬採購產品或服務之特性，在目的及效果上均不得限制競爭。
4. 技術服務案件，查察設計是否符合節省能源、減少溫室氣體排放、保護環境、節約資源、經濟耐用等目的，並考量景觀、自然生態、兩性友善環境、生活美學。
5. 訂有底價之採購，提出底價之預估金額及其分析。
6. 承辦審標事項人員出席開標會議協助開標、審標、處理廠商標價偏低情形。
7. 會同抽查驗核廠商履約結果有無與契約、圖說或貨樣規定不符，並會同決定不符時之處置，協助辦理驗收有關作業並於驗收紀錄簽認。但採購事項單純者得免之。
8. 巨額採購，依本法第 111 條及「機關提報巨額採購使用情形及效益分析作業規定」，於使用期間內逐年提報使用情形及效益分析，並依審計法施行細則第 42 條之 3 函報審計機關。
9. 協助處理採購爭議。

二、採購單位：

（一）招標作業：

1. 依本法第 7 條規定，確認該採購案之性質歸屬為工程、財物或勞務採購。
2. 就其所辦採購案件，依採購金額認定屬巨額採購、查核金額以上之採購、公告金額以上之採購或小額採購，並於招標前認定採購金額、預算金額、預計金額。
3. 視採購案件之標的、性質、金額及規模不同，依本法第 18 條至第 23 條規定選擇適當之招標方式。
4. 考量採購之異質程度，依本法第 52 條規定、「機關異質採購最低標作業須知」及「機關異質採購最有利標作業須知」，選擇適當之決標原則，例如採最低標（包括異質採購最低標）或最有利標決標（包括適用或準

用最有利標、取最有利標精神擇符合需要者)。採適用最有利標決標者，依本法第 56 條第 3 項規定，應先報經上級機關核准。

5. 編製、核定預算，其預算金額不得逾越經核定之分配預算範圍。
6. 注意廠商資格及技術規格合理且無限制競爭。
7. 採用主管機關訂頒各類範本訂定招標文件，並簽請機關首長或其授權人核定。本法第 63 條第 1 項規定，各類採購契約以採用主管機關訂定之範本為原則，並得視個案採購特性及實際需要，納入相關履約管理約定。依本法第 34 條保密規定處理招標文件。
8. 依「公共工程招標文件公開閱覽制度實施要點」第 2 點，辦理特殊或查核金額以上之工程採購，於公告招標前辦理招標文件之公開閱覽。
9. 公開招標或選擇性招標，依本法第 27 條規定，應將招標公告或辦理資格審查之公告刊登於政府採購公報並公開於資訊網路。公告之內容修正時，亦同；另依本法第 22 條第 1 項第 9 款至第 11 款辦理公開客觀評選優勝者或公開徵求勘選認定適合需要者，亦同。依本法第 22 條採限制性招標，其無公開評選或公開徵求作業者，得邀請特定廠商比價或議價；其得以比價方式辦理者，優先以比價方式辦理。
10. 公開招標之招標文件及選擇性招標之預先辦理資格審查文件，應依本法第 29 條規定自公告日起至截止投標日或收件日止，公開發給、發售及郵遞方式辦理。採電子領標者，依「電子採購作業辦法」第 6 條規定，利用主管機關之政府電子採購網辦理，得免另備書面文件。

(二) 開標審標作業：

1. 開標前依本法第 33 條及其施行細則第 29 條規定，檢視已收受之廠商投標文件是否於投標截止日期前，以郵遞或專人送達招標機關或其指定之場所，有無書面密封且外標封外有無標示廠商名稱及地址。允許廠商電子投標者，依電子採購作業辦法第 15 條規定辦理電子開標。
2. 開標前簽請機關首長或其授權人員，指派適當人員擔

任主持開標人員，主持開標人員得兼任承辦開標人員；開標後需當場審標者，通知承辦審標事項之人員會辦、協辦。

3. 開標前依本法第 13 條規定通知主（會）計單位、有關單位派員監辦；查核金額以上採購，依本法第 12 條規定通知上級機關派員監辦。
4. 開標前查察是否有本法第 48 條不予開標及承辦、監辦採購人員有無本法第 15 條需迴避之情形。
5. 開標前檢查投標廠商家數是否已達法定家數（如有分段開標，係指第 1 段開標）：未達法定家數者，不予開標。已達法定家數者，依開標人員分工事項辦理開標作業。
6. 須於開標前訂定底價者，就規劃、設計、需求或使用單位提出之底價預估金額及其分析，檢討後簽報機關首長或其授權人員核定底價。但重複性採購或未達公告金額之採購，得逕行簽報核定。注意底價之保密規定。
7. 依規定開啟廠商投標文件之標封，宣布投標廠商之名稱或代號、家數及其他招標文件規定之事項。有標價者，並宣布之（最有利標採協商措施且包括標價者，不宣布標價）。分段開標之採購，得依資格、規格、價格之順序開標，或將【資格與規格】或【規格與價格】合併開標。
8. 查察廠商之投標文件有無本法第 50 條第 1 項所列各款情形之一。
9. 審查投標廠商有無依招標文件規定繳納押標金，及其額度是否符合招標文件規定。
10. 查察投標廠商有無本法第 31 條第 2 項及招標文件所規定押標金不予發還之情形。
11. 審查投標廠商有無依招標文件規定檢附資格文件或技術規格文件及是否符合招標文件規定（附有投標廠商聲明書、切結書或投標須知規定之其他事項，納入審標範圍），並查察文件之真實性。
12. 依招標文件規定審查投標廠商之價格文件，並將各廠商報價登錄於開標紀錄表；最低標廠商如有總標價或部分標價偏低，顯不合理，有降低品質、不能

誠信履約之虞或其他特殊情形，並依本法第 58 條規定辦理。

13. 審查廠商投標文件，如發現其內容有疑義時，得通知投標廠商提出說明，以確認其正確之內容。廠商投標文件如屬明顯打字或書寫錯誤，與標價無關，機關得允許廠商更正。投標之價格文件內記載金額之文字與號碼不符時，以文字為準。

14. 依規定製作開標紀錄，由辦理開標人員會同簽認；有監辦人員者，亦應會同簽認。

15. 未順利開標之案件，檢討其原因，作必要且合理之修正後重行招標，或停止採購。

（三）議（比）價及決標作業：

1. 議（比）價、決標前依規定通知主（會）計單位、有關單位派員監辦；查核金額以上採購，通知上級機關派員監辦。

2. 減價或評選結果符合本法第 52 條至第 56 條規定者，辦理決標；無決標對象者，宣布廢標。

3. 依規定製作議價、比價、決標紀錄，由辦理人員會同簽認；有監辦人員者，亦應會同簽認。無法決標者，亦同。

4. 依本法第 61 條、第 62 條規定，於決標後 30 日內辦理決標資料之公告、彙送。無法決標者，刊登無法決標公告。

5. 依決標結果製作合約文件。

6. 未順利決標之案件，檢討其原因，作必要且合理之修正後重行招標，或停止採購。

（四）爭議處理：

1. 屬於招標、審標、決標之爭議，依本法第 75 條、第 84 條處理。

2. 屬於招標、審標、決標且與本法第 101 條有關之爭議，依本法第 101 條至第 103 條及其施行細則第 109 條之 1 規定處理。

三、履約管理及驗收單位：

（一）依契約約定之給付條件、期限，完成審核程序，給付契約價金。

（二）注意得標廠商於履約期間內之履約進度，督促廠商

依期限履約；廠商逾履約期限者，依契約約定計算逾期違約金。

- (三) 查察得標廠商是否自行履行工程、勞務契約，不得有轉包情形。廠商履行財物契約，其需經一定履約過程，非以現成財物供應者，亦同。
- (四) 工程採購，注意廠商有無違法僱用外籍勞工情形；財物採購，注意履約標的來源是否合法、證明文件有無不實情形；勞務採購，注意勞工權益之保障。
- (五) 督促廠商注意履約品質，辦理自主檢查。如發現或預見廠商之履約瑕疵，或有其他違反契約之情事者，通知廠商限期改善。廠商未於期限內改善者，依契約約定辦理。
- (六) 查察廠商是否依契約所定保險內容投保，避免廠商以過高之自負額或除外不保之批註等方式，減省保險費用，致保險範圍不足；查察保險契約有無偽造變造之情形。
- (七) 查察廠商履約有無契約所定各種保證金不發還情事、廠商連帶保證書、保險單有無偽造變造情形。注意廠商連帶保證書及連帶保證保險單之有效期、提前通知展期、有效期內通知銀行/保險公司給付。
- (八) 因合法事由，契約標的、價金、履約期限或其他契約內容須變更者，須作成書面文件並經雙方簽名蓋章。契約變更應依「採購契約變更或加減價核准監辦備查規定一覽表」辦理，並注意上開一覽表對應項次之核准、監辦、備查規定。
- (九) 契約雙方因履約而生爭議者，應依法令及契約約定，盡力協調解決。履約爭議發生後，與爭議無關或不受影響之部分應繼續履約。但經機關同意者不在此限。
- (十) 工程採購除契約另有規定外，應於收到廠商竣工書面通知之日起 7 日內，會同監造單位及廠商，依據契約、圖說或貨樣核對竣工之項目及數量，確定是否竣工；廠商未依機關通知派代表參加者，仍得予確定。
- (十一) 有初驗程序者，應於收受監造單位送審之全部資料之日起 30 日內辦理初驗，並作成初驗紀錄。初

驗結果與契約、圖說、貨樣規定不符，應於紀錄載明初驗結果與不符情形，及改善、拆除、重作、退貨、換貨之期限。初驗結果可作為正式驗收之用。

- (十二) 法令或契約載有驗收時應辦理丈量、檢驗或試驗之方法、程序或標準者，應依其規定辦理。
- (十三) 有初驗程序者，初驗合格後，應於 20 日內（契約另有約定者，從其約定）辦理驗收，並作成驗收紀錄。無初驗程序者，應於接獲廠商通知備驗或可得驗收之程序完成後 30 日內（契約另有約定者，從其約定）辦理驗收，並作成驗收紀錄。
- (十四) 主驗人主持驗收程序，抽查驗核廠商履約結果有無與契約、圖說或貨樣規定不符，視需要拆驗或化驗工程、財物之隱蔽部分；並決定廠商履約結果與契約、圖說或貨樣規定不符時之處置，並於結算驗收證明書或其他類似文件簽認。機關承辦採購單位之人員（指機關辦理該採購案件最基層之承辦人員），不得為所辦採購驗收之主驗人或樣品及材料之檢驗人。
- (十五) 公告金額以上之工程或財物採購，除符合本法施行細則第 90 條第 1 項第 1 款或其他經主管機關認定之情形者外，應填具結算驗收證明書或其他類似文件。未達公告金額之工程或財物採購，得由機關視需要填具之。勞務採購準用之。
- (十六) 辦理減價收受者，須符合本法第 72 條第 2 項、其施行細則第 98 條第 2 項規定。
- (十七) 廠商如有逾期履約之情形，覈實計算逾期違約金；未履約之項目，扣減契約價金。
- (十八) 驗收完畢後 15 日填具結算驗收證明書或其他類似文件。但有特殊情形必須延期，須經機關首長或其授權人員核准。
- (十九) 機關與廠商因履約爭議未能達成協議者，依契約約定及本法第 85 條之 1 規定處理；屬於履約管理、驗收且與本法第 101 條有關之爭議，依本法第 101 條至第 103 條及其施行細則第 109 條之 1 規定處理。

四、監辦單位（包括主會計及有關單位）：

- （一）開標、議（比）價、決標及驗收之監辦，於未達公告金額之採購，依本法第 13 條第 2 項規定，中央機關依「中央機關未達公告金額採購監辦辦法」；地方機關依直轄市、縣市政府訂定之監辦辦法辦理監辦，直轄市、縣市政府未另定監辦辦法者，比照公告金額以上之採購，依本法第 13 條第 1 項及「機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法」監辦。
- （二）監辦，指監辦人員實地監視或書面審核機關辦理開標、比價、議價、決標及驗收是否符合本法規定之程序，不包括涉及廠商資格、規格、商業條款、底價訂定、決標條件及驗收方法等採購之實質或技術事項之審查。但監辦人員發現該等事項有違反法令情形者，仍得提出意見。
- （三）開標、議（比）價、決標及驗收，依本法施行細則第 51 條、第 68 條及第 96 條規定，會同於各該紀錄簽認。未監辦案件，紀錄內載明法令依據。
- （四）依「採購契約變更或加減價核准監辦備查規定一覽表」所列情形，於契約變更程序時派員監辦。
- （五）公告金額以上之採購，採書面審核監辦者，應經機關首長或其授權人員核准；如有「機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法」第 5 條所列特殊情形之一，且經機關首長或其授權人員核准者，得不派員監辦。但有該辦法第 6 條第 1 項所列情形之一且尚未解決者，應派員監辦。
- （六）中央機關未達公告金額之採購，得採書面審核監辦，免經機關首長或其授權人員核准；如有「中央機關未達公告金額採購監辦辦法」第 3 條所列情形之一，得不派員監辦。但有該辦法第 4 條第 1 項所列情形之一者，應派員監辦。直轄市或縣(市)另定未達公告金額採購監辦辦法者，從其規定。
- （七）驗收完畢後，監驗人員於結算驗收證明書或其他類似文件簽認。

五、上級機關：

- （一）核准所屬機關提報擬採最有利標決標之採購。
- （二）派員監辦所屬機關辦理查核金額以上採購之開標、

	比價、議價、決標及驗收，並得斟酌個案金額、地區或其他特殊情形，決定應否派員監辦。其未派員監辦者，應事先通知機關自行依法辦理。 (三) 監辦，不包括涉及廠商資格、規格、商業條款、底價訂定、決標條件及驗收方法等實質或技術事項之審查。監辦人員發現該等事項有違反法令情形者，仍得提出意見。監辦人員採書面審核監辦者，應經機關首長或其授權人員核准。 (四) 依「採購契約變更或加減價核准監辦備查規定一覽表」所列情形，於所屬機關辦理契約變更程序時派員監辦。 (五) 所屬機關辦理未達查核金額之採購，其決標金額達查核金額者，或契約變更後其金額達查核金額者，辦理所屬機關補具相關文件之備查程序。 (六) 查核金額以上採購，核准所屬機關提報之超過底價百分之四之採購案決標。 (七) 查核金額以上採購，核准所屬機關提報之減價收受。 (八) 依本法第 85 條之 3 規定，核定所屬機關提報不同意調解建議之決定。 (九) 依本法第 85 條之 4 規定，核定所屬機關提報對調解方案所提之異議。 其餘事項依主管機關訂頒之「政府採購法規定須報上級機關核准核定同意備查事項上級機關權責一覽表」。
控制重點	一、需求或使用單位： (一) 採購規劃作業（採購單位亦得辦理）： 1. 確定採購經費及其來源。 2. 確定辦理採購之法令依據。 3. 確定機關辦理採購前須完成簽核或報核之程序。 (二) 請購作業： 1. 配合計畫期程，考量招標作業所需時間，適時提出請購。 2. 避免意圖規避本法化整為零分批採購。 (三) 採購作業： 1. 協助訂定招標文件，查察有無限制競爭情形。 2. 提出底價之預估金額及其分析。 3. 開標、審標、評選、決標、廠商履約、驗收，無不符

合採購法規之情形。

4. 巨額採購，依本法第 111 條及「機關提報巨額採購使用情形及效益分析作業規定」，於使用期間內逐年提報使用情形及效益分析，並依審計法施行細則第 42 條之 3 函報審計機關。

二、採購單位：

（一）招標作業：

1. 確定採購屬性、採購金額、預算金額及預計金額。
2. 確定招標及決標方式。
3. 注意廠商資格及技術規格合理且無限制競爭。
4. 訂定招標文件，並注意本法第 34 條保密規定。
5. 辦理招標公告及領標作業。

（二）開標審標作業：

1. 開標前依個案所適用之規定通知主持人及相關單位。
2. 公開招標之第 1 次招標，開標前確認合格廠商家數已達 3 家。
3. 須於開標前訂定底價者，確認已核定。
4. 查察有無本法第 48 條第 1 項（全案不予開標）、第 50 條第 1 項（個別廠商之標不予開標）之情形。
5. 查察無本法第 15 條（廠商不得參與、機關人員迴避）及其施行細則第 38 條規定（不得參加投標、作為決標對象或分包廠商或協助投標廠商）之情形。
6. 依招標文件規定之條件，審查廠商投標文件。
7. 查察個案無本法第 48 條第 1 項第 2 款及第 50 條第 1 項各款情形。
8. 採最低標決標者，查察最低標廠商有無總標價或部分標價偏低之情形。

（三）議（比）價及決標作業：

1. 議（比）價及決標作業前確認依個案所適用之規定通知主持人及相關單位。
2. 超底價決標之採購案，應依本法第 53 條第 2 項規定辦理。
3. 辦理決標資料之公告、彙送。
4. 未順利決標之案件，檢討其原因，作必要且合理之修正後重行招標，或停止採購。

（四）爭議處理：

1. 屬於招標、審標、決標之爭議，依本法第 75 條、第 84 條處理。
2. 屬於招標、審標、決標且與本法第 101 條有關之爭議，依本法第 101 條至第 103 條及其施行細則第 109 條之 1 規定處理。

三、履約管理及驗收單位：

- (一) 注意廠商有無依契約履約。
- (二) 依契約約定支付契約價金。
- (三) 契約變更或廠商申請展延履約期限，須合法、合理。
- (四) 依契約約定辦理檢（試）驗、查驗。督促廠商注意履約品質。
- (五) 查察廠商履約保證金連帶保證書、保險單之內容及有效期是否符合契約約定。
- (六) 契約變更須符合「採購契約變更或加減價核准監辦備查規定一覽表」所列情形。
- (七) 工程採購廠商依規定報竣工，機關確認竣工並注意廠商有無虛報竣工，以規避逾期違約金之情形。
- (八) 依規定期限確認竣工、初驗、驗收、製作驗收紀錄、填具結算驗收證明書或其他類似文件。
- (九) 初驗或驗收結果與契約、圖說、貨樣規定不符者，通知廠商限期改善、拆除、重作、退貨或換貨。
- (十) 廠商如有逾期履約之情形，覈實計算逾期違約金；未履約之項目，扣減契約價金。

四、監辦單位：

- (一) 開標、議（比）價、決標及驗收，依規定派員監辦，會同於各該紀錄簽認。未監辦案件，紀錄內載明法令依據。
- (二) 監辦人員有無發現採購程序違反法令情形。
- (三) 監辦人員採書面審核監辦或不派員監辦，是否依規定辦理。

五、上級機關：

- (一) 除已依法訂定授權條件，授權所屬機關自行辦理者外，派員監辦所屬機關辦理查核金額以上採購之開標、比價、議價、決標及驗收；其未派員監辦者，事先通知機關自行依法辦理。
- (二) 核定所屬機關提報不同意調解建議之決定。

	(三) 其餘事項依主管機關訂頒之「政府採購法規定須報上級機關核准核定同意備查事項上級機關權責一覽表」。
法令依據	一、政府採購法。 二、政府採購法施行細則。 三、未達公告金額採購監辦辦法、機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法、押標金保證金暨其他擔保作業辦法、投標廠商資格與特殊或巨額採購認定標準、採購契約要項、電子採購作業辦法。 四、政府採購法第 26 條執行注意事項、機關提報巨額採購使用情形及效益分析作業規定、公共工程招標文件公開閱覽制度實施要點、採購契約變更或加減價核准監辦備查規定一覽表、政府採購法規定須報上級機關核准核定同意備查事項上級機關權責一覽表、機關異質採購最低標作業須知、機關異質採購最有利標作業須知。
使用表單	無

(機關名稱) 內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：需求或使用單位

作業類別(項目)：採購業務

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 (一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二) 內部控制制度設計是否有效。				
二、採購規劃作業(採購單位亦得辦理) (一) 是否確定採購經費及其來源。 (二) 是否確定機關辦理採購之法令依據。 (三) 機關辦理採購前是否完成簽核或報核之程序。				
三、請購作業 (一) 是否配合計畫期程，考量招標作業所需時間，適時提出請購。 (二) 是否無意圖規避本法化整為零分批採購之情形。				
四、採購作業 (一) 訂定招標文件，有無限制競爭情形。 (二) 訂有底價之採購，是否提出底價之預估金額及其分析。 (三) 開標、審標、評選、決標、廠商履約、驗收，有無明顯不符合採購法規之情形。 (四) 巨額採購，是否於使用期間內逐年向主管機關及審計機關提報使用情形及效益分析。				
結論/需採行之改善措施：				

註：

- 機關得就1項作業流程製作1份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同1類之作業流程合併1份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
- 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

填表人：_____

複核：_____

單位主管：_____

(機關名稱) 內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：採購單位

作業類別(項目)：採購業務

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 (一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二) 內部控制制度設計是否有效。				
二、招標作業 (一) 採購屬性、採購金額、預算金額及預計金額是否正確。 (二) 是否擇定適當之招標及決標方式。 (三) 廠商資格及技術規格是否合理，且無限制競爭。 (四) 是否核定預算及招標文件，有無違反本法第 34 條保密規定。 (五) 是否辦理招標公告及領標作業。				
三、開標審標作業 (一) 開標前是否依個案所適用之規定通知主持人及相關單位。 (二) 公開招標之第 1 次招標，開標前是否確認合格廠商家數已達 3 家。 (三) 須於開標前訂定底價者，確認是否已核定。 (四) 投標廠商是否無本法第 48 條第 1 項(全案不予開標)、第 50 條第 1 項(個別廠商之標不予開標)之情形。 (五) 是否無本法第 15 條(廠商不得參與、機關人員迴避)及其施行細則第 38 條規定(不得參加投標、作為決標對象或分包廠商或協助投標廠商)之情形。 (六) 有無依招標文件規定之條件，審查廠商投標文件。 (七) 是否注意本法第 48 條第 1 項第 2 款及第 50 條第 1 項各款情形。 (八) 採最低標決標者，查察廠商是否有總標價或部分標價偏低之情形。				
四、議(比)價及決標作業 (一) 議(比)價及決標作業，是否依個				

案所適用之規定通知主持人及相關單位。 (二) 超底價決標之採購，是否依本法第 53 條第 2 項規定辦理。 (三) 是否辦理決標資料之公告、彙送。 (四) 未順利決標之案件，是否檢討其原因並採行必要且合理之措施。 五、爭議處理： (一) 屬於招標、審標、決標之爭議，是否依本法第 75 條、第 84 條處理。 (二) 屬於招標、審標、決標且與本法第 101 條有關之爭議，是否依本法第 101 條至第 103 條及其施行細則第 109 條之 1 規定處理。				
結論/需採行之改善措施：				

註：

1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____

(機關名稱) 內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：履約管理及驗收單位

作業類別(項目)：採購業務

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 (一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二) 內部控制制度設計是否有效。				
二、廠商有無依契約履約。 三、依契約約定支付契約價金。 四、契約變更或廠商申請展延履約期限，其實際情形是否合法、合理。 五、是否依契約約定辦理檢(試)驗、查驗，並督促廠商注意履約品質。 六、查察廠商履約保證金連帶保證書、保險單之內容及有效期是否符合契約約定。 七、契約變更是否符合「採購契約變更或加減價核准監辦備查規定一覽表」所列各項規定。 八、工程採購廠商依規定報竣工，機關是否迅速確認竣工並注意廠商無虛報竣工，以規避逾期違約金之情形。 九、是否依規定期限辦理確認竣工、初驗、驗收、製作紀錄、填具結算驗收證明書或其他類似文件。上開期限，其有特殊情形必須延期者，報經機關首長或其授權人員核准。 十、初驗或驗收結果與契約、圖說、貨樣規定不符者，是否通知廠商限期改善、拆除、重作、退貨或換貨。 十一、廠商如有逾期履約之情形，是否覈實計算逾期違約金；未履約之項目，扣減契約價金。				
結論/需採行之改善措施：				

註：

- 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____

(機關名稱) 內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：監辦單位

作業類別(項目)：採購業務

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 (一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二) 內部控制制度設計是否有效。				
二、開標、議(比)價、決標及驗收，是否依規定派員監辦，會同於各該紀錄簽認。 三、未監辦案件，該紀錄是否載明法令依據。 四、監辦人員有無發現採購程序違反法令情形。 五、監辦人員採書面審核監辦或不派員監辦，是否依規定辦理。				
結論/需採行之改善措施：				

註：

1. 機關得就1項作業流程製作1份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同1類之作業流程合併1份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

填表人：_____

複核：_____

單位主管：_____

(機關名稱) 內部控制制度作業層級自行評估表
_____年度

自行評估單位：上級機關

作業類別（項目）：採購業務

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 （一）作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 （二）內部控制制度設計是否有效。				
二、除已依法訂定授權條件，授權所屬機關自行辦理者外，是否派員監辦所屬機關辦理查核金額以上採購之開標、比價、議價、決標及驗收；其未派員監辦者，事先通知機關自行依法辦理。				
三、所屬機關提報不同意調解建議之決定是否合理。				
四、其他事項是否依主管機關訂頒之「政府採購法規定須報上級機關核准核定同意備查事項上級機關權責一覽表」辦理。				
結論/需採行之改善措施：				

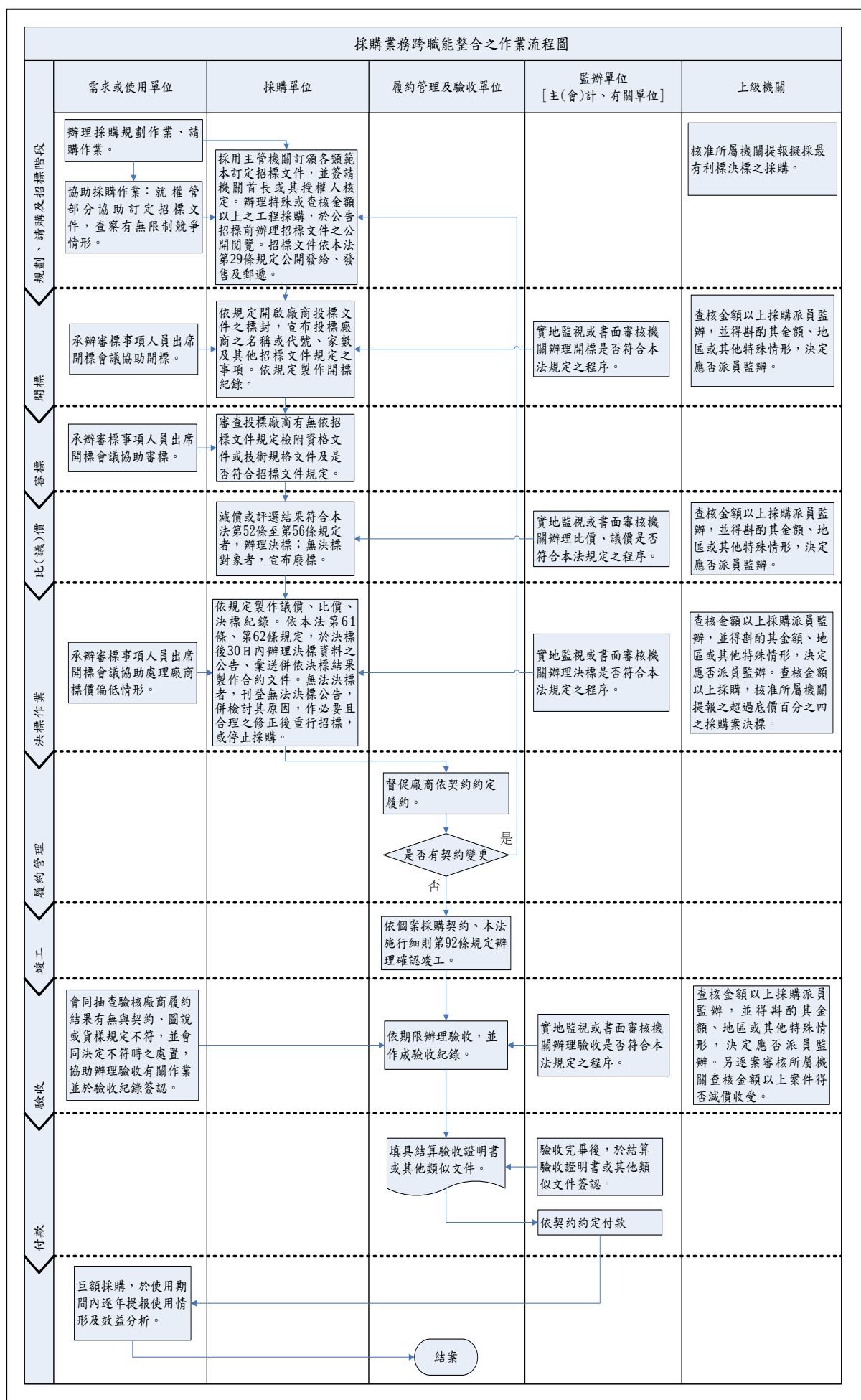
註：

1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

填表人：_____

複核：_____

單位主管：_____



附錄 17 內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-物品管理作業

中 華 民 國 1 0 2 年 2 月 2 0 日
行政院主計總處主會財字第 1020500103 號函訂定

(機關名稱) 作業程序說明表

項目編號	ZZ03
項目名稱	物品管理作業
承辦單位	採購單位(XX 科)、會計單位(XX 科)、物品管理單位(XX 科)、物品使用單位(XX 科)
作業程序說明	採購單位 一、依機關內部分層授權範圍辦理如下： (一) 按採購計畫，並配合預算，於簽准後辦理採購事宜。 (二) 物品之採購，應依政府採購法及其相關規定辦理，並優先適用集中採購之共同供應契約。 二、採購人員應憑物品管理單位或使用單位申請核准之物品請購單或簽文辦理，不得無故稽延，並須注意應與請購所列之種類、規格、數量等條件相符。 三、採購單位辦理驗收時，驗收人與採購承辦人不得為同一人。驗收完畢，應檢送相關驗收證明文件（如消耗用品驗收單等）或非消耗品增加單送物品管理單位為物品增加之登記，並應將支出憑證、驗收證明文件或其他足資證明之相關文件與非消耗品增加單，送會計單位審核後據以辦理經費報支事宜。 會計單位 審核採購計畫應與預算所定用途相符且能容納，並經權責單位核簽（章），以及結報所附憑證無誤後，開立付款憑單，送出納辦理公款核付。 物品管理單位 一、採購作業 彙案辦理各單位業務所需採購之物品，應依計畫及實際需求提出，不得有超額採購及消化預算之情形，並應填具物品請購單，經機關首長或其授權人員核准後，送採購單位辦理採購。 二、收發作業 (一) 購進之物品於驗收完竣後，辦理收發之程序如下： 1. 消耗用品：依相關驗收證明文件（如消耗用品驗收單等）為物品增加之登記，其核發則根據領用標準辦理，由領

用人填報領物單領用，並登錄消耗用品收發分類帳為物品減少之登記。

2. 非消耗品：依非消耗品增加單及有關文件為物品增加之登記，並由管理或使用單位於非消耗品增加單簽收後登錄管理。異動時，則依使用人填具之非消耗品移動單，變更列管資料。

(二) 如係由其他機關撥交、接管或接受捐贈、廢品加工製成等方式取得物品，應於取得程序完成後，依相關驗收證明文件（如消耗用品驗收單等）或非消耗品增加單及有關文件為物品增加之登記。

三、保管作業

(一) 保管之物品應按消耗用品與非消耗品分別分類存儲，按其形態、體積、數量放置整齊，並設分類編號與黏貼標籤，以及依下列方式處理：

1. 消耗用品編號標籤，黏貼於分格儲藏櫃、架之橫額上，物品本身不必加蓋編號標誌。

2. 非消耗品編號標籤，黏附於物品本身。

(二) 保管人對於保管之物品應妥慎管理，物品管理單位主管應定期或不定期監督物品保管情形。

(三) 對各單位所保管或使用物品，應適時檢查收發及存管情形。非消耗品每年至少實施盤點一次，盤點完竣後，如有盤盈或盤虧情事，應分別查明原因，並按照規定為物品增減之登記及將盤存情形連同盤點紀錄報請機關首長核閱。

(四) 機關首長應指定政風、主（會）計、檢核或稽核單位派員監盤。

(五) 經管之物品，如有遺失、毀損、盤虧或其他意外事故而致損失者，應依照審計法第 58 條及審計法施行細則第 41 條規定檢同有關證件，報審計機關審核後，辦理物品減損之登記。

(六) 損壞之物品未經核准報廢前，應妥予保管。

(七) 物品遇有竊盜事件發生，應立即報警，並保持現場原狀，留備偵查，並將損失物品名稱、數量開列清單，備文報案。

四、登記及報核作業

(一) 物品登記應設置消耗用品收發分類帳及非消耗品清冊辦

理登錄管理，消耗用品之登記，收進時應憑驗收單或相關驗收證明文件，發出時應憑領物單，分別登帳，且各種單證均應編號及整理裝訂成冊，以供查核。

(二) 編製之消耗用品收發帳目結存數量應與庫存數量相符，並於每月月終編製下列表件：

1. 消耗用品收發月報表，於次月 10 日以前報請機關首長核閱。
2. 將各單位每月領用消耗用品之品名、數量統計列表，於次月 10 日前送請各單位主管核閱。

(三) 設置消耗用品收發分類帳、非消耗品清冊等物品帳簿及表單，採用電腦作業處理者，其電腦貯存體中之紀錄，視為帳簿及表單。

五、報廢作業

(一) 非消耗品之使用期限，應比照財物標準分類中相類似財產之使用年限，或予以酌減。

(二) 物品報廢應注意下列事項：

1. 消耗用品：一經領用，即作消耗登帳，不必再行報廢，惟若因庫存過久，致有變質或失其原有效能等情形，已不能使用者，得予報廢。
2. 非消耗品：如逾使用期限，失其原有效能，不能整修再用，或未滿使用期限，因特殊情形而致損壞不能修復利用，得予報廢。

(三) 物品報廢手續

1. 物品報廢之核定，以報廢物品每件原價，並依照各機關財物報廢分級核定金額表規定，報經主管機關核定或轉送審計機關審核同意後辦理，其屬經管機關權限者，由機關首長核定後辦理。
2. 機關經管物品報廢經核定後，無論變賣、利用、轉撥、交換或銷毀，均應辦理物品減少之登記。

(四) 物品之報廢，依核准之物品報廢單辦理；又廢品應按其品質分類妥為儲存，尚可再供利用，應分別選出，另行儲存，不得隨意棄置。廢品每年至少清理一次，經整理後，應詳填廢品處理清單。

六、檢核作業

(一) 物品管理應定期或不定期辦理檢核，每年至少辦理一次。

(二) 物品管理檢核之實施，得組成檢核小組，由物品管理單

	位主管擔任召集人，負檢核之責，成員由事務（物品管理人員除外）、政風、主（會）計、檢核或稽核等相關單位派員參加，或併其他事務管理檢核執行之，並適時對機關首長提出檢核報告及改進意見。 （三）檢核結果除部會本身以外，並應報上級機關備查。 物品使用單位 一、應依計畫及實際需要提出物品採購需求，由物品管理單位彙案辦理，或自行填具物品請購單，由單位主管確實複核物品之用途、數量及金額，經機關首長或其授權人員核准後，送採購單位採購，不得有超額採購及消化預算之情形。 二、使用人領用消耗用品時，應檢附領物單，送物品管理單位為物品減少之登記。 三、使用人對於保管之物品應妥慎管理，物品使用單位主管得定期或不定期監督物品保管情形。 四、非消耗品有異動時，使用人應填具非消耗品移動單，送物品管理單位據以變更列管資料。 五、使用人離職時，應將使用之物品交還，如有短缺而未賠償者，除不發給離職證明文件外，並應追究損害賠償責任。 六、如有物品不堪使用須辦理報廢，應填具物品報廢單，註明報廢物品品名、數量、規定使用期限、已使用期間、報廢原因等；物品報廢單經申請報廢單位之主管核准後，連同報廢物品送交物品管理單位點收。 監督機關 主管機關對於所屬各機關物品經管情形，應實施定期與不定期檢核；檢核方式得以書面或實地方式實施。
控制重點	一、事前控制重點 （一）採購單位 物品採購應依政府採購法優先適用集中採購之共同供應契約。 （二）會計單位 審核採購計畫應與預算所定用途相符，並為預算之控管。 （三）物品管理單位 1. 應依計畫及實際需求提出由採購單位集中辦理，不得有超額採購及消化預算之情形。 2. 應適時檢查收發及存管情形，又非消耗品每年至少實施

盤點一次。

3. 物品管理單位管理之物品，單位主管應定期或不定期監督其保管情形。

4. 應定期或不定期辦理物品管理檢核，每年至少辦理一次。

（四）物品使用單位

應依計畫及實際需要提出物品採購需求，由物品管理單位彙案辦理，或自行填具物品請購單，由單位主管確實複核物品之用途、數量及金額，經機關首長或其授權人員核准後，送採購單位採購，不得有超額採購及消化預算之情形。

二、事後控制重點

（一）採購單位

由採購單位辦理之採購，辦理驗收時，驗收人與採購承辦人不得為同一人。驗收完畢，應將相關驗收證明文件（如消耗用品驗收單等）或非消耗品增加單送物品管理單位為物品增加之登記，並應將支出憑證、驗收證明文件或其他足資證明之相關文件及非消耗品增加單，送會計單位審核後據以辦理經費報支事宜。

（二）會計單位

應依規定審核相關結報憑證無誤後，始得開立付款憑單辦理公款核付。

（三）物品管理單位

1. 消耗用品：依消耗用品驗收單或相關驗收證明文件為物品增加之登記，與注意消耗用品收發帳目結存數量應與庫存數量相符，並應於每月月終編製消耗用品收發月報表。

2. 非消耗品：依非消耗品增加單與有關文件為物品增加之登記及管理，並設置非消耗品清冊，據以辦理非消耗品盤點。

3. 物品盤點如有盤盈或盤虧情事，應分別查明原因，並按照規定補為物品增減之登記。

4. 經管之物品，如有遺失、毀損、盤虧或其他意外事故而致損失者，應依照審計法第 58 條及審計法施行細則第 41 條規定檢同有關證件，報審計機關審核後，辦理物品減損之登記。

	5. 物品報廢經核定後，無論變賣、利用、轉撥、交換或銷毀，均應在物品帳內，予以註銷。 6. 廢品每年應至少清理一次。 7. 檢核結果，應報告機關首長。除部會本身以外，並應報上級機關備查。 (四) 物品使用單位 1. 使用人領用消耗用品時，應檢附領物單，送物品管理單位為物品減少之登記。 2. 非消耗品有異動時，使用人應填具非消耗品移動單，送物品管理單位據以變更列管資料。
法令依據	一、物品管理手冊 二、普通公務單位會計制度之一致規定 三、各機關財物報廢分級核定金額表 四、審計法第 58 條 五、審計法施行細則第 41 條
使用表單	一、物品請購單 二、消耗用品驗收單 三、非消耗品增加單 四、消耗用品收發分類帳 五、非消耗品清冊 六、物品報廢單 七、非消耗品移動單 八、消耗用品收發月報表 九、領物單 十、領用消耗用品統計表 十一、廢品處理清單

註：主管機關係依行政院 102 年 4 月 29 日院授主綜字第 1020600199 號函修正「強化內部控制實施方案」所稱之主管機關，包括行政院及其所屬各一級機關（構）等。

(機關名稱) 內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：採購單位

作業類別（項目）：物品管理作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性				
（一）作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。				
（二）內部控制制度設計是否有效。				
二、物品管理作業，應注意下列事項：				
（一）物品採購時是否依政府採購法優先適用集中採購之共同供應契約。				
（二）由採購單位辦理之採購，辦理驗收時，是否由採購承辦人以外之人員辦理驗收。				
（三）物品採購驗收完畢後，是否將相關驗收證明文件（如消耗用品驗收單等）或非消耗品增加單送物品管理單位為物品增加之登記。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____				

註：1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

（機關名稱）內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：會計單位

作業類別（項目）：物品管理作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性				
（一）作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。				
（二）內部控制制度設計是否有效。				
二、物品管理作業，應注意下列事項：				
（一）審核採購計畫與預算所定用途是否相符，並為預算之控管。				
（二）是否依規定審核相關結報憑證無誤後，始開立付款憑單辦理公款核付。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____				

註：1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

（機關名稱）內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：物品管理單位

作業類別（項目）：物品管理作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性				
（一）作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。				
（二）內部控制制度設計是否有效。				
二、物品管理作業，應注意下列事項：				
（一）物品採購是否依計畫及實際需要提出需求，由採購單位集中辦理。				
（二）是否有超額採購及為消化預算而採購之情形。				
（三）非消耗品是否每年至少實施盤點一次。				
（四）是否有注意消耗用品收發帳目結存數量與庫存數量相符，並於每月月終編製消耗用品收發月報表。				
（五）是否依據非消耗品增加單登錄非消耗品清冊，據以辦理非消耗品盤點。				
（六）物品盤點如有盤盈或盤虧情事，是否分別查明原因，並按照規定為物品增減之登記。				
（七）經管之物品，如有遺失、毀損、盤虧或其他意外事故而致損失者，是否依照審計法第 58 條及審計法施行細則第 41 條規定檢同有關證件，報審計機關審核後，辦理物品減損之登記。				
（八）經管物品報廢經核定後，無論變賣、利用、轉撥、交換或銷毀，是否辦理物品減少之登記。				
（九）廢品是否每年至少清理一次。				
（十）物品管理單位管理之物品，單位主管是否定期或不定期監督其保管情形。				

(十一) 檢核結果，是否報告機關首長。 除部會本身以外，並報上級機關備查。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：		複核：		單位主管：

註：1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

(機關名稱) 內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：物品使用單位

作業類別(項目)：物品管理作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性				
(一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。				
(二) 內部控制制度設計是否有效。				
二、物品管理作業，應注意下列事項：				
(一) 是否依計畫及實際需要提出物品採購需求，由物品管理單位彙案辦理，或自行填具物品請購單，送採購單位採購。				
(二) 是否有超額採購及為消化預算而採購之情形。				
(三) 使用人領用消耗用品時，是否檢附領物單，送物品管理單位為物品減少之登記。				
(四) 非消耗品有異動時，使用人是否已填具非消耗品移動單，送物品管理單位據以變更列管資料。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____				

- 註：1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

（機關名稱）非消耗品管理作業流程圖

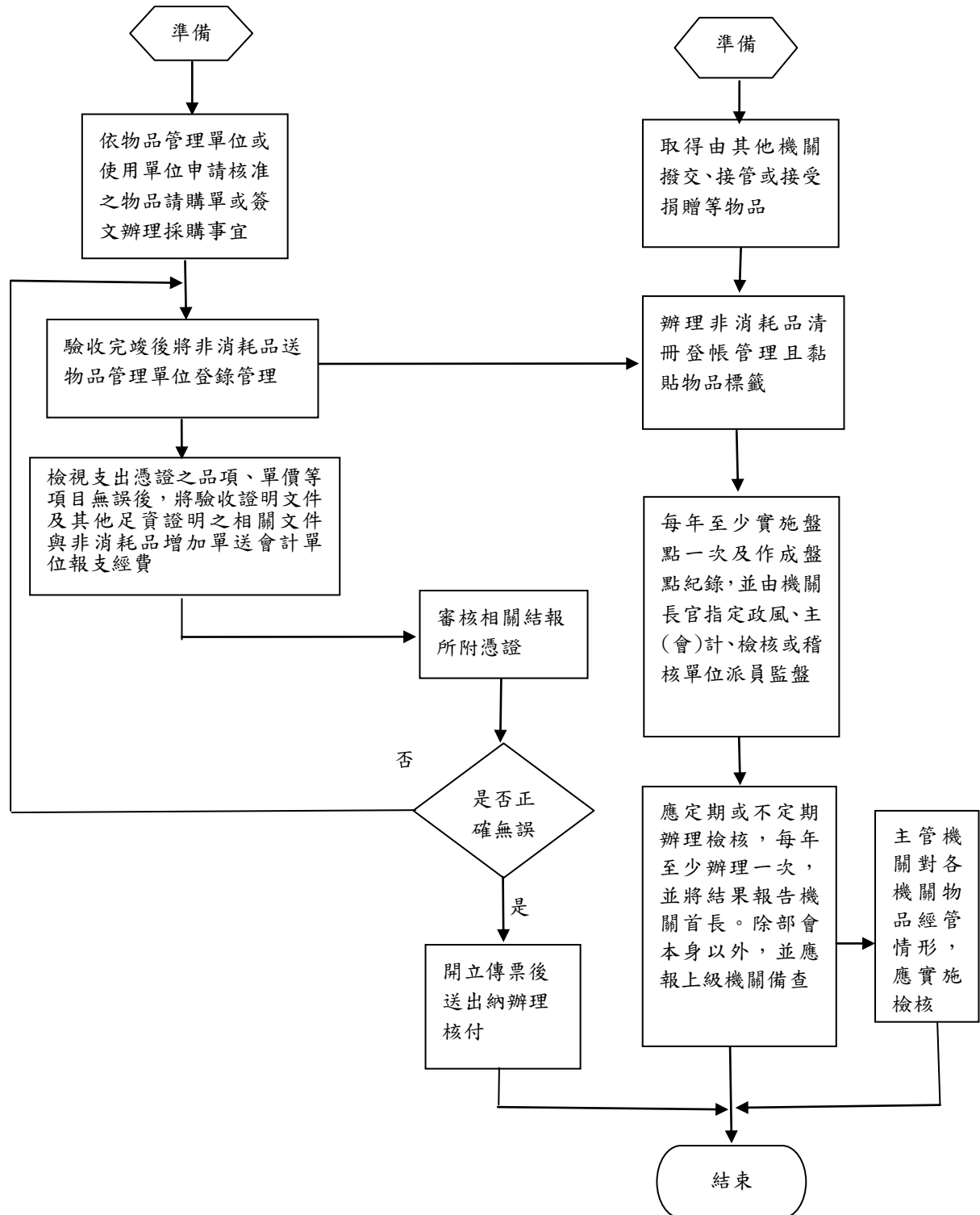
ZZ03-1

採購單位

會計單位

物品管理單位

監督機關



註：物品管理，係指關於物品之採購、收發、保管、登記、報核及廢品之處理，並依物品之種類區分為非消耗品及消耗用品，其中廢品處理之流程圖，請詳「（機關名稱）物品減少作業流程圖」。

ZZ03-2

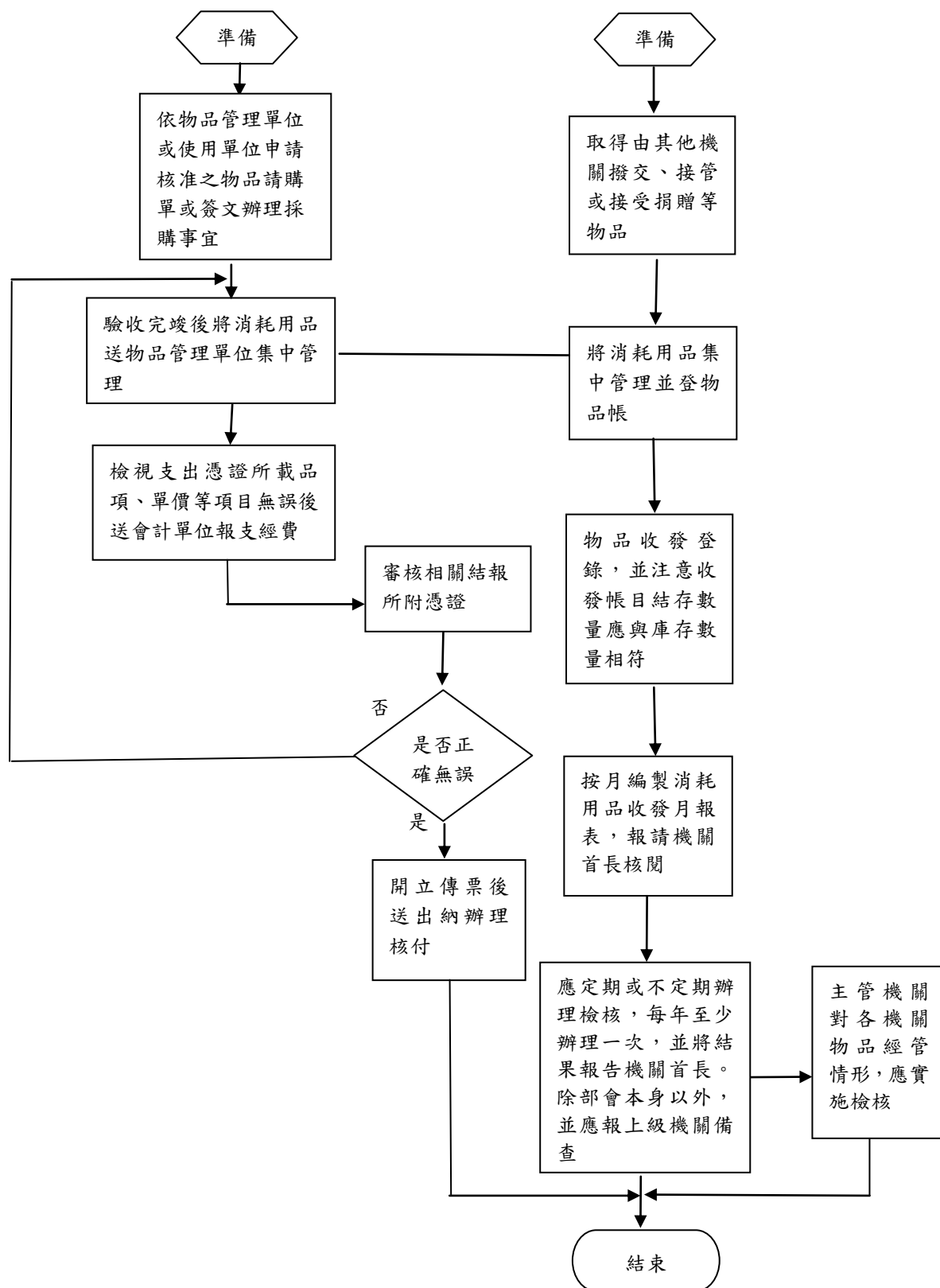
(機關名稱) 消耗用品管理作業流程圖

採購單位

會計單位

物品管理單位

監督機關



註：物品管理，係指關於物品之採購、收發、保管、登記、報核及廢品之處理，並依物品之種類區分為非消耗品及消耗用品，其中廢品處理之流程圖，請詳「(機關名稱) 物品減少作業流程圖」。

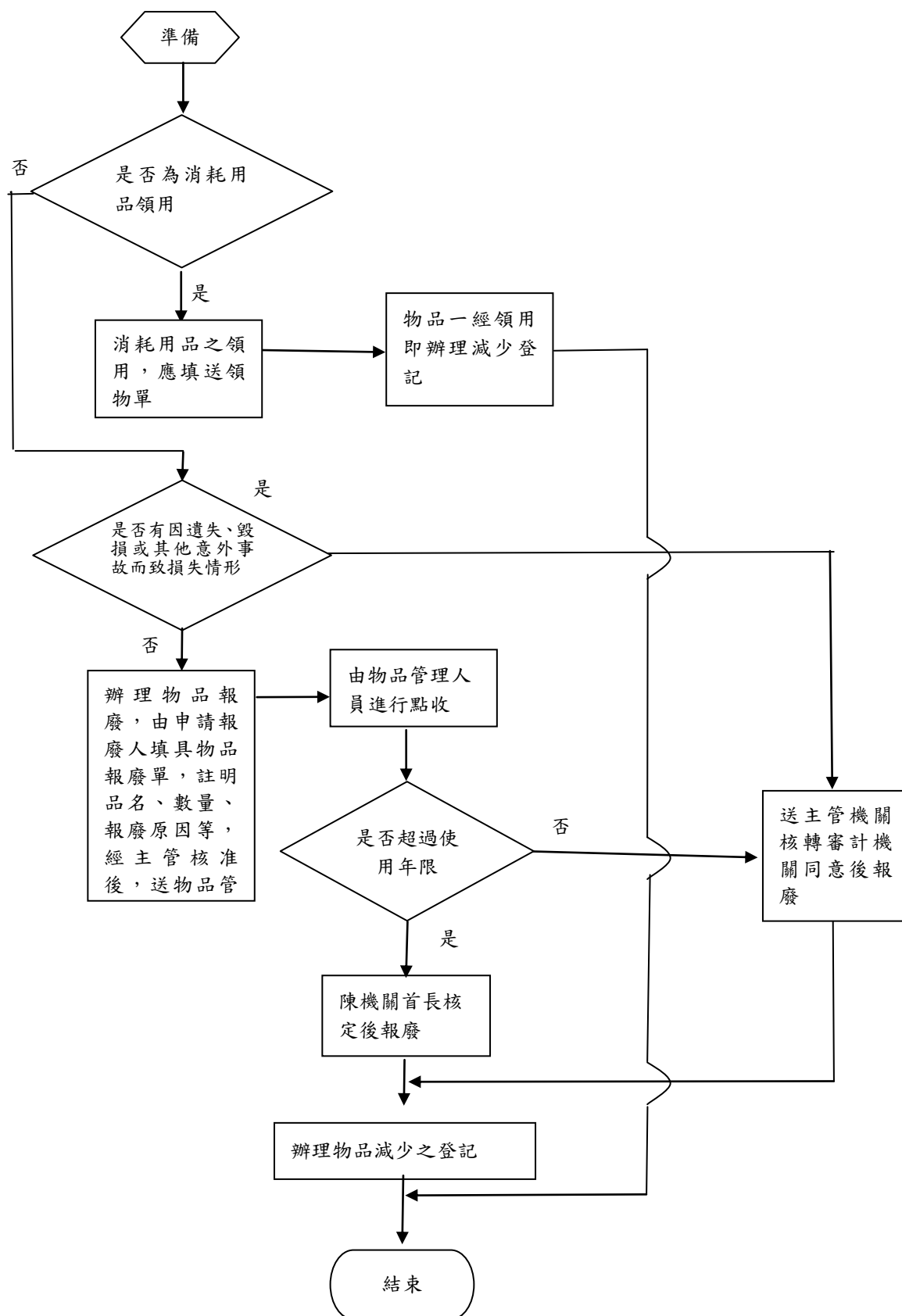
(機關名稱) 物品減少作業流程圖

ZZ03-3

物品使用單位

物品管理單位

主管/審計機關



附錄 18 內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-自行收納收款作業-租金收入作業

中 華 民 國 1 0 2 年 2 月 7 日
財政部國有財產署台財產署字第 10240003040 號函訂定

財政部國有財產局作業程序說明表

項目編號	*
項目名稱	自行收納收款作業-租金收入作業
承辦單位	地區辦事處及分處
作業程序說明（整體性）	「國有非公用財產管理系統」由各主機單位（本局臺灣北區辦事處、花蓮分處、金馬分處、中區辦事處及南區辦事處設主機）管理，相關業務承辦同仁須申請權限獲准後始可進入該系統使用，並採實體分離（即未與外部網路連結）。該系統建有「出租作業模組」，項下有「申租收件作業」、「申租案件審查登錄作業」、「通知繳費作業」（含契約書列印等功能）、「租金產生及收取作業」、「申租案件管制作業」等作業程式。申租案件自收件、審查登錄、租金計算、契約列印，訂約轉檔等作業程序，均透過該系統「出租作業模組」運作，各相關作業間具有連動及勾稽功能。至相關作業程序及原則（如申租案及租約給號原則、申租類別及租約類別代碼之劃分…等），均已詳細規範於本局訂定之「國有非公用財產管理系統使用者操作手冊」。租金收入程序說明如次： 一、申租人申請承租時，即以申租收件作業辦理收件登錄後，電腦自動給予申租案號（計 12 碼，年度別 3 碼、機關別 1 碼、申請類別 1 碼、流水號 7 碼），並同時列印收件收據交予申租人。 二、申租人辦竣補正及訂約繳款相關手續後，業務單位應進入國有非公用財產管理系統鍵入訂約日期並進行訂約轉檔作業，該系統將自動給予租約號（計 12 碼，機關別 1 碼、縣市別 1 碼、年度別 3 碼、租約類別 2 碼、流水號 5 碼）並和申租案號互為勾稽，申租資料即轉入出租主檔，後續租案並由業務單位覆核應收金額（租金檔）等資料無誤後始將租案裝訂成冊。 三、依國有非公用不動產租賃作業程序第 61 點規定，出租機關應按承租戶及其租約類別，建立租金資料。 四、各類租約約定繳租期限計有月繳（如房地租約）、半年繳（如基地租約）、年繳（如耕地、農作地租約）等，係於每月初

(10 日以前)運用國有非公用財產管理系統產生該等租約當月實際月租金，並依應繳年月（即繳納期限）者，按租約號產生當月應繳租金之 PDF 電子檔提供受託單位（中華郵政股份有限公司，以下簡稱郵政公司）印製租金繳款通知書並寄發承租人。

五、依國有非公用不動產租賃作業程序第 62 點規定，業務單位收取租金時，應開立自行收納款項收據（以下簡稱聯單）並產生聯單稽核表，第一聯為收據聯、第二聯為報核聯、第三聯為存根聯。

為帳務勾稽需要，各種租金收取方式，業務單位均須開立聯單及辦理收款作業（除臨櫃繳納者由出納管理單位收款外）供出納管理單位辦理繳庫作業。出納管理單位登錄聯單號起迄後，國有非公用財產管理系統將自行判斷並自動帶出該起迄聯單號範圍內所有已開立之聯單資料，經確認款項後即開立繳款書（未完成收款無法開立國庫繳款書）依規定期限解繳國庫，同時系統內經完成收款者，相關收款日及聯單號碼即已完成登載，可隨時查詢租金收繳情形。

六、另所經管之不動產租約，除耕地、養地、農作地（含原林乙地）、畜牧地、養殖地租約，因年租金計算涉及地方政府公告當期正產物折徵代金標準價格之時程，該等租約係於地方政府公告折徵代金標準價格後由本局委託郵政公司印製租金繳款通知書寄發通知承租人（通常為次年 1 月或 3 月開徵上一年度租金）外，其餘各類租約（如基地、房地等）約定，承租人應按期自動向出租機關繳納租金，出租機關不負通知義務。惟為服務承租人，本局仍定期寄發租金繳款通知書予承租人。

七、承租人收到租金繳款通知書後，可透過本局提供之多元管道租金繳款方式繳款，繳納方式說明如下：

- （一）臨櫃繳納：由承租人持租金繳款通知書至出租機關臨櫃繳款，其相關作業流程詳附件 1-1。
- （二）郵政劃撥：出租機關於當地郵政公司設定帳戶，由承租人於郵政公司自行填寫郵政劃撥儲金存款單劃撥繳款。
- （三）轉帳代繳：由承租人或第三人授權於本局指定之金融機構帳戶自動扣繳。
- （四）委託金融機構、農會、郵政公司或普遍設立連鎖營業場所代收：包括以自動櫃員機轉帳、匯款或上網至 E-BILL

	全國繳費網 (http://ebill.ba.org.tw/)，以晶片金融卡（含讀卡機）繳款。 以上（二）至（四）種繳款方式作業程序詳如附件 1-2。

* 本項作業程序係屬跨職能業務之個別性作業，其作業項目編號授權機關自行訂定。

財政部國有財產局作業程序說明表-租金收入作業

項目編號	*
項目名稱	自行收納收款作業-租金收入作業-臨櫃繳納作業
承辦單位	業務單位、出納管理單位、會計單位
作業程序說明	業務單位： 一、承租人持繳款通知書，親自前往出租機關繳納租金。業務單位辦理承租人臨櫃繳納租金時，填入租約號或承租人身分資料，系統自動帶出租約類別（電腦自動判斷）、應繳總金額（為當月郵政劃撥單檔產生時，該租約各類應繳孳息，包括租金、欠租金、逾期違約金、使用補償金分期付款、欠租金分期付款、原租約分期付款等之總額）、繳納日期（系統日期）等資料。 二、辦理承租人臨櫃繳納租金時應於系統「繳納金額」欄，填入承租人欲繳納之金額（現金或即期支票金額總數），經系統判斷是否大於應繳金額，並分別處理之： （一）繳納金額$\leq$應繳金額：以細項登錄或電腦自動解繳。 （二）繳納金額$>$應繳金額：應辦理「預收處理作業」。 三、另分別於系統之「現金資料」欄填入承租人欲繳納之現金金額；於「支票金額」欄填入承租人欲繳納之即期支票金額，並於「支票號碼」欄填入繳納即期支票之號碼，填製聯單（預先印有機關首長與主辦會計人員印模之聯單），印出後確認其歸解年度、繳款方式、繳款人、收入科目、金額、繳納起訖年月等資料無誤，由主辦課（股）核章後，交由繳款人持向出納人員繳交。 四、辦理收納之款項，其聯單（第三聯）應於次日前整理完竣裝訂成冊並妥善保存。註銷聯單（第三聯）應保存，作廢未使用之聯單應截角作廢，並妥慎保管備查。 五、收繳之歲入科目有誤時，於查明原因後簽會會計單位辦理轉正。 出納管理單位： 一、收到現金或即期支票時，應審閱即期支票之發票人或銀行名稱、地點、種類、抬頭、金額、日期、背書等與規定相符，並確認經權責單位核章之聯單金額與即期支票金額無誤

後，於聯單加蓋收款單位印戳及經收入印章（未經加蓋者無效），將第一聯交繳款人收執，第二聯併報表送會計室入帳，第三聯送業務單位存查。

二、另於國有非公用財產管理系統登錄收款作業，核對金額與當日聯單總金額一致後，列印繳款書並核對繳款書之國庫入帳科目。

三、將繳款書連同收到之現金或即期支票於當日或次日送代理國庫之金融機構辦理繳庫。

四、於國有非公用財產管理系統登錄國庫收款日期後印製孳息收入繳款書稽核表，將該表與聯單第二聯（報核聯）、第三聯（存根聯）及繳款書第二、三聯併送業務單位與聯單稽核表內之租金收入繳庫數核對。

會計單位：

一、業務單位申請印製之聯單完成驗收後，空白聯單由會計單位負責保管，並依出納管理手冊規定設置聯單領用紀錄卡，加強領用之管制。

二、業務單位送來已核章之聯單稽核表及孳息收入繳款書稽核表暨聯單第二聯（報核聯）及繳款書第二聯等原始憑證，會計單位審核時應注意下列事項：

- （一）聯單應載明收入款項性質或來源，並經權責單位核章。
- （二）繳款書應蓋有國庫或代理國庫金融機構之收訖章；並應填列聯單號碼或繳存票據號碼。
- （三）聯單上記載之金額、號碼或相關之文字應與繳款書相符；數字或文字是否有塗改痕跡，如有塗改時，其塗改處應經權責單位人員簽名或蓋章證明。

三、核對聯單金額及繳款書繳款金額相符無誤，及繳款書繳款日期與聯單開立日期確認無異常情形後開立傳票。

四、傳票經長官核章及出納執行後送回會計單位，再根據聯單第二聯（報核聯）辦理銷號。

五、每月會計報表所列歲入繳庫科目及金額，應與國庫或代理國庫金融機構寄發之庫款收入對帳單核對，確認所有收入已列會計紀錄，經核對無誤後將對帳單之回文單寄回。如有差異，應查明原因並編製差額解釋表；如有錯誤者，除屬國庫或代理國庫金融機構之錯誤，應通知其更正外，應由業務單位查明原因並簽准後填具轉正通知書至國庫或代理國庫金融機構辦理轉正。

	六、應抽查聯單領用情形及是否依編號順序使用，並將抽查結果作成紀錄，簽陳機關首長或其授權代簽人核可後，妥慎保存備供查驗；如發現異常事項，應請業務單位查明並予以追蹤處理；若有發現重大異常或遲延處理等違失情形，應即時簽報機關首長，必要時應送請政風單位調查。
控制重點	業務單位： 一、應按聯單編號順序開立聯單。 二、以租約號或承租人身分資料與出租機關電腦資料作勾稽，應確認承租人資料與繳款金額正確無誤。 三、應確認承租人係以現金或支票（須為即期支票）繳納。 四、應確認聯單號碼、租約號、歸解年度、繳款方式、繳款人、收入科目、金額、繳納起訖年月等資料，無誤後由主辦課（股）核章，交由出納管理單位辦理收款及繳庫。 五、應將聯單稽核表內租金收入繳庫數與出納管理單位所送之孳息收入繳款書稽核表核對。 出納管理單位： 一、收到票據時，應審閱發票人或銀行名稱、地點、種類、抬頭、金額、日期、背書等與規定相符；並應檢查聯單經權責單位核章、聯單金額與繳款書金額相符、繳款書之國庫入帳科目正確無誤並蓋有收訖章。 二、應依規定於當日或次日送代理國庫之金融機構解繳國庫。 三、應將孳息收入繳款書稽核表連同繳款書、聯單送業務單位與聯單稽核表內租金收入繳庫數核對。 會計單位： 一、應核對聯單金額與繳款書繳款金額無誤，及繳款書繳款日期及聯單開立日期無異常情形後開立傳票，確認已開立聯單之款項均已收納。 二、按月清查差額解釋表之差異項目，應確認是否有已解繳國庫或存入專戶款項而會計未列帳之情形。 三、傳票經長官核章及出納執行後送回會計單位，應根據聯單第二聯（報核聯）辦理銷號。
法令依據	一、國有非公用不動產租賃作業程序第 61 點至第 64 點 二、國有非公用財產管理系統使用者操作手冊 D-出租作業（一） 三、出納管理手冊 四、內部審核處理準則 五、國庫法及其施行細則

使用表單	一、聯單 二、聯單稽核表 三、孳息收入繳款書稽核表 四、繳款書 五、聯單領用紀錄卡 六、轉正通知書 七、差額解釋表

* 本項作業程序係屬跨職能業務之個別性作業，其作業項目編號授權機關自行訂定。

財政部國有財產局作業程序說明表-租金收入作業

項目編號	*
項目名稱	自行收納收款作業-租金收入作業-郵政劃撥作業、轉帳代繳作業及委託金融機構、農會、郵政公司或普遍設立連鎖營業場所代收作業
承辦單位	業務單位、出納管理單位、會計單位
作業程序說明	業務單位： 一、郵政劃撥作業： (一) 於收到郵政公司日結單及郵政劃撥儲金存款單影本後，執行系統郵政劃撥孳息繳納及聯單列印作業，於「繳納日期」欄位自動帶出系統日期，應修正為郵政公司收款日期，並依郵政公司寄送之郵政劃撥儲金存款單影本資料逐一登錄相關欄位，例如，郵政公司詳情單號、劃撥總金額、手續費等資料後，再於「聯單類別」欄點選出租類，填入出租契約號或申請案號，由系統自動帶出使用人姓名、統一編號、應繳總金額欄位內容，並填入繳納金額，確認存檔後，產製聯單。 (二) 於國有非公用財產管理系統辦理繳納金額之登錄及開立聯單後，列印郵政劃撥（媒體轉帳）繳款明細清冊乙式三份（一份存查、一份送出納、一份送會計單位），並核對郵政公司寄送之郵政劃撥儲金存款單影本及郵政劃撥（媒體轉帳）繳款明細清冊無誤後隨即簽辦繳庫，另將郵政公司寄送之郵政劃撥儲金存款單影本，連同聯單（第一聯、第三聯）整理完竣裝訂成冊並妥善保存。註銷聯單（共三聯）應保存，作廢未使用之聯單應截角作廢，並妥慎保管備查。 (三) 收繳之歲入科目有誤時，於查明原因並簽准後送會計單位辦理帳務轉正。 二、轉帳代繳作業及委託金融機構、農會、郵政公司或普遍設立連鎖營業場所代收作業：包括以自動櫃員機轉帳、匯款或上網至 E-BILL 全國繳費網(http://ebill.ba.org.tw/)，以晶片金融卡（含讀卡機）繳款。 (一) 轉帳代繳作業部分，每月依銀行別（臺灣銀行、合作金

庫)轉出待扣繳之媒體檔及列印媒體轉帳扣繳資料清冊，扣款資料經關貿網路傳送銀行信箱，並以傳真方式傳送扣繳清冊供銀行核對。

(二)接收郵政公司、金融機構(含轉帳代扣)回傳代收款資料後，執行系統郵政公司(銀行)轉帳孳息繳納將媒體資料轉入，執行作業完畢即顯示通知訊息內容為「資料轉入完成—共處理筆數，成功筆數、失敗筆數」後，列印轉帳清冊。如核對無誤後即進行自動歸解，倘回傳資料格式有誤或其他原因，電腦則無法成功轉入而剔除，可列印「錯誤清單」人工檢視失敗原因並排除錯誤後重新解繳，直至解繳全部成功後產製聯單。

(三)轉帳代繳作業部分，不論扣款失敗原因如何，均應先以電話通知承租戶自行前往出租機關或郵政公司劃撥繳納租金，並作成紀錄，另再以公函通知承租戶儘速繳租，以免加重違約金之負擔。

(四)完成媒體資料轉入及開立聯單後，於國有非公用財產管理系統列印郵政劃撥(媒體轉帳)繳款明細清冊，並與郵政公司回傳之詳情單或虛擬帳號(含轉帳代扣)入帳清冊核對無誤後隨即簽辦繳庫，另將該清冊、連同聯單(第一聯、第三聯)整理完竣裝訂成冊並妥善保存。註銷聯單(共三聯)應保存，作廢未使用之聯單應截角作廢，並妥慎保管備查。

(五)將聯單稽核表之租金收入繳庫數與出納管理單位印送之孳息收入繳款書稽核表核對。

(六)經收繳之歲入科目有誤時，於查明原因並簽准後送會計單位辦理帳務轉正。

出納管理單位：

一、收到會計單位依據業務單位簽准而開立之支出傳票後，於開立郵政劃撥帳戶支票時，先核對帳號、金額及日期無誤，支票以「交○○銀行○○分行繳庫」為抬頭、並劃線及加註「禁止背書轉讓」後，連同支出傳票送主辦出納人員、主辦會計人員及機關長官蓋印鑑章。

二、業務單位所送聯單應經權責單位核章，且金額與支出傳票核對無誤後，於國有非公用財產管理系統列印解繳國庫之繳款書。

三、出納管理單位核對聯單之金額與繳款書金額相符，及國庫入

帳科目正確無誤後，將繳款書連同已蓋印鑑章之郵政劃撥帳戶支票，於規定期限內逕送代理國庫之金融機構或透過轉帳方式辦理解繳國庫，並檢查繳款書應蓋妥收訖章。

四、於國有非公用財產管理系統登錄國庫收款日期後印製孳息收入繳款書稽核表，將該表及聯單第二聯（報核聯）、第三聯（存根聯）暨繳款書第二、三聯送業務單位與聯單稽核表內租金收入繳庫數核對。

會計單位：

一、業務單位申請印製之聯單完成驗收後，空白聯單由會計單位負責保管，並依出納管理手冊規定設置聯單領用紀錄卡，以加強領用之管制。

二、業務單位送來已核章之聯單稽核表及孳息收入繳款書稽核表暨聯單第二聯（報核聯）及繳款書（第二聯）等原始憑證，會計單位審核時應注意下列事項：

- （一）聯單應載明收入款項性質或來源，並經權責單位核章。
- （二）繳款書應蓋有國庫或代理國庫金融機構之收訖章；並應填列聯單號碼或繳存票據號碼。
- （三）聯單上記載之金額、號碼或相關之文字應與繳款書相符；數字或文字是否有塗改痕跡，如有塗改時，其塗改處應經權責單位人員簽名或蓋章證明。

三、核對聯單金額及繳款書繳款金額相符無誤，及繳款書繳款日期與聯單開立日期確認無異常情形後開立傳票。

四、傳票經主管核章及出納執行後送回會計單位，再根據聯單第二聯（報核聯）辦理銷號。

五、每月會計報表所列歲入繳庫科目及金額，應與國庫或代理國庫金融機構寄發之庫款收入對帳單核對，確認所有收入已列會計紀錄，經核對無誤後將對帳單之回文單寄回。如有差異，應查明原因並編製差額解釋表；如有錯誤者，除屬國庫或代理國庫金融機構之錯誤，應通知其更正外，應由業務單位查明原因並簽准後填具轉正通知書至國庫或代理國庫金融機構辦理轉正。

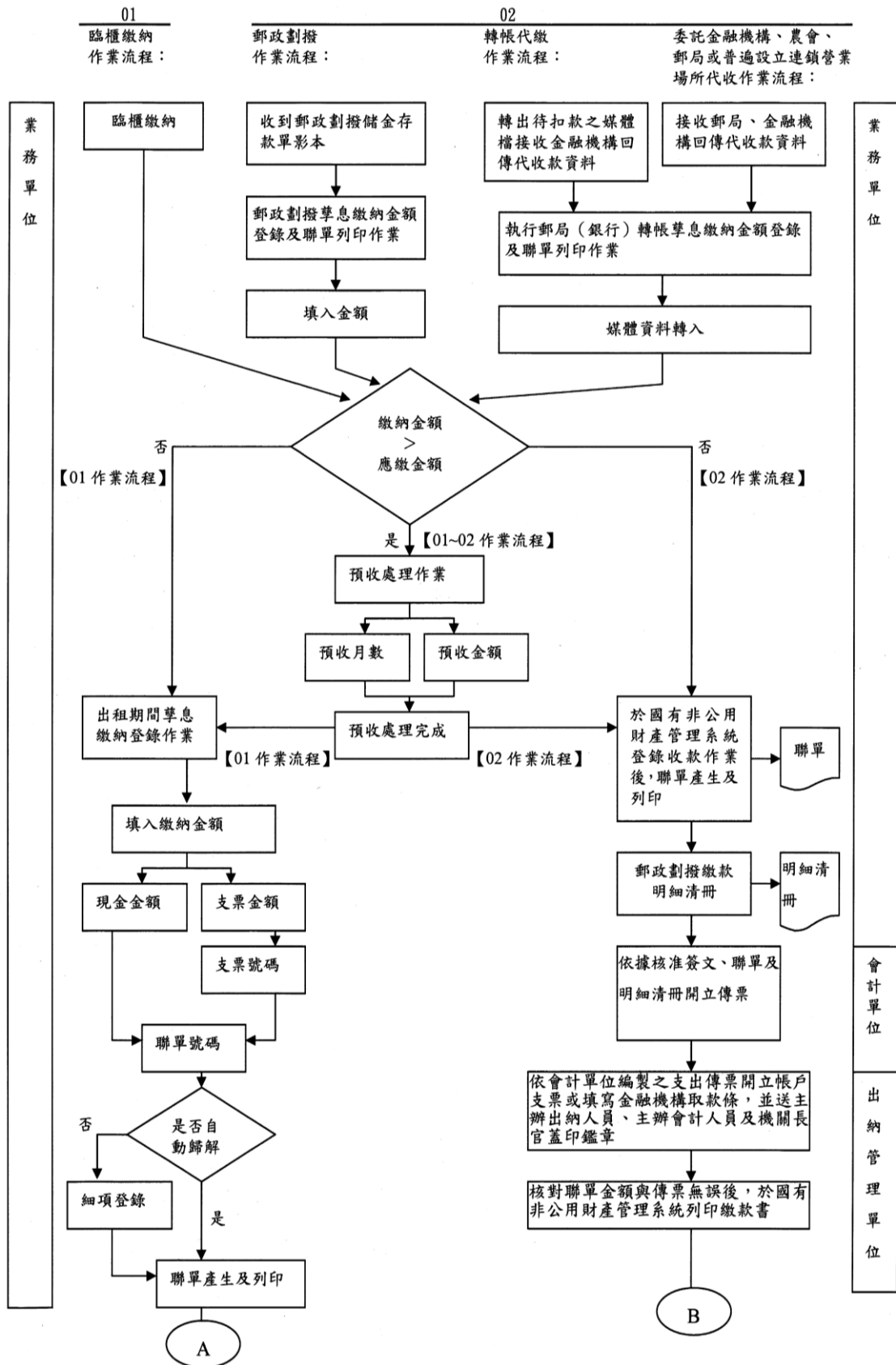
六、應抽查聯單領用情形及是否依編號順序使用，並將抽查結果作成紀錄，簽陳機關首長或其授權代簽人核可後，妥慎保存備供查驗；如發現異常事項，應請業務單位查明並予以追蹤處理；若有發現重大異常或遲延處理等違失情形，應即時簽報機關首長，必要時應送請政風單位調查。

控制重點	業務單位： 一、應按聯單編號順序開立聯單。 二、完成繳納金額之登錄、媒體資料轉入及開立聯單作業後，應核對總繳納金額、筆數正確無誤，並核對郵政公司回傳之詳情單或虛擬帳號入帳清冊或郵政公司寄送之郵政劃撥儲金存款單影本及郵政劃撥（媒體轉帳）繳款明細清冊無誤後，隨即辦理簽提繳庫。 三、應將聯單稽核表內租金收入繳庫數與出納管理單位所送之孳息收入繳款書稽核表核對。 出納管理單位： 一、收到聯單時，檢查聯單應經權責單位核章，且金額應與繳款書金額相符無誤。 二、檢查繳款書之國庫入帳科目應正確無誤，且依規定期限送代理國庫之金融機構解繳國庫，並蓋妥收訖章。 三、開立郵政劃撥帳戶支票時，應注意帳號、金額、日期等是否正確，支票並以「交○○銀行○○分行繳庫」為抬頭、劃線及加註「禁止背書轉讓」，印鑑章應蓋齊全。 四、應將孳息收入繳款書稽核表連同繳款書、聯單送業務單位與聯單稽核表內租金收入繳庫數核對。 會計單位： 一、應核對聯單金額與繳款書繳款金額無誤，及繳款書繳款日期及聯單開立日期無異常情形後開立傳票。 二、按月清查差額解釋表之差異項目，應確認是否有已解繳國庫或存入專戶款項而會計未列帳之情形。 三、傳票經長官核章及出納執行後送回會計單位，應根據聯單第二聯（報核聯）辦理銷號。
法令依據	一、國有非公用不動產租賃作業程序第 61 點至第 64 點 二、國有非公用財產管理系統使用者操作手冊 D-出租作業（一） 三、出納管理手冊 四、內部審核處理準則 五、國庫法及其施行細則
使用表單	一、聯單 二、郵政劃撥（媒體轉帳）繳款明細清冊及資料 三、聯單稽核表 四、孳息收入繳款書稽核表 五、繳款書

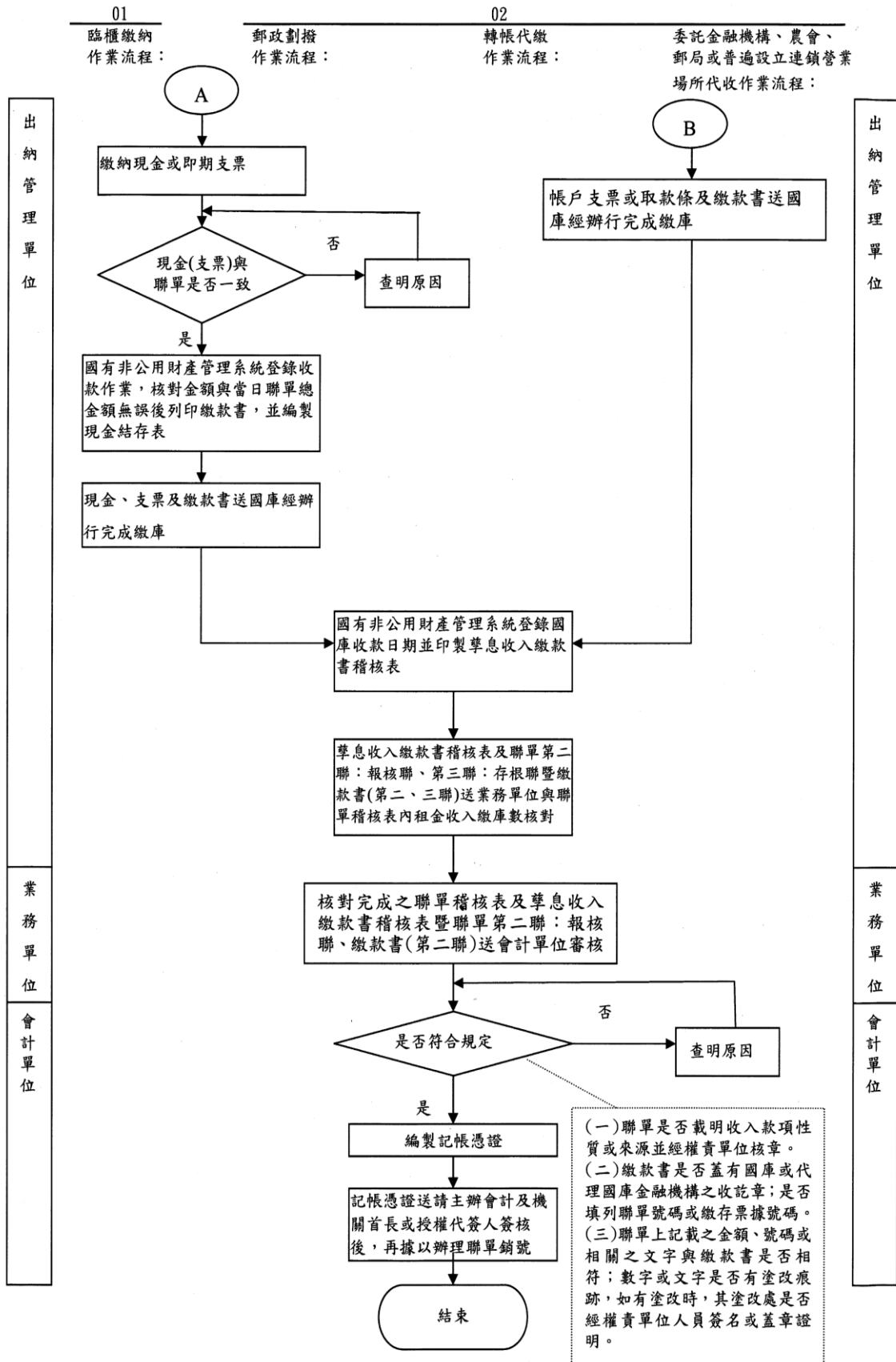
	六、聯單領用紀錄卡 七、轉正通知書 八、差額解釋表

* 本項作業程序係屬跨職能業務之個別性作業，其作業項目編號授權機關自行訂定。

財政部國有財產局租金收入作業流程圖



財政部國有財產局租金收入作業流程圖



財政部國有財產局內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：業務單位

作業類別（項目）：自行收納收款作業-租金收入作業

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 （一）作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 （二）內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、自行收納收款作業-租金收入作業 （一）是否按聯單編號順序開立聯單。 （二）以租約號或承租人身分資料與出租機關電腦資料作勾稽時，是否確認承租人資料與繳款金額之正確性。 （三）是否確認承租人以現金或即期支票方式繳款。 （四）是否確認聯單號碼、租約號、歸解年度、繳款方式、繳款人、收入科目、金額、繳納起訖年月等資料無誤，經主辦課（股）核章後，送交出納管理單位。 （五）是否將聯單稽核表內租金收入繳庫數與出納管理單位所送之孳息收入繳款書稽核表核對。 （六）完成繳納金額之登錄、媒體資料轉入及開立聯單作業後，是否核對總繳納金額、筆數、郵政公司寄送之郵政劃撥儲金存款單影本及郵政劃撥（媒體轉帳）繳款明細清冊無誤後，隨即簽辦繳庫。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____				

註：1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

財政部國有財產局內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：出納管理單位

作業類別（項目）：自行收納收款作業-租金收入作業

評估日期： 年 月 日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 (一)作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二)內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、自行收納收款作業-租金收入作業 (一)收到票據時，是否審閱發票人或銀行名稱、地點、種類、抬頭、金額、日期、背書等與規定相符。 (二)收到聯單時，是否先檢查經權責單位核章。 (三)是否檢查聯單之金額與繳款書金額相符。 (四)是否檢查繳款書之國庫入帳科目正確性。 (五)是否依規定於當日或次日送代理國庫之金融機構解繳國庫，並檢查繳款書蓋妥收訖章。 (六)是否適時將孳息收入繳款書稽核表連同繳款書、聯單送業務單位與聯單稽核表內租金收入繳庫數核對。 (七)開立郵政劃撥帳戶支票時，應注意帳號、金額、日期等是否正確，支票並以「交○○銀行○○分行繳庫」為抬頭、劃線及加註「禁止背書轉讓」，印鑑章應蓋齊全。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人： 複核： 單位主管：				

- 註：1.機關得就1項作業流程製作1份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同1類之作業流程合併1份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
- 2.各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

年度

作業類別(項目): 自行收納收款作業-租金收入作業

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 （一）作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 （二）內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、自行收納收款作業-租金收入作業 （一）是否核對聯單金額與繳款書繳款金額相符，以確認已開立聯單之款項均已確實收納，並開立傳票。 （二）是否核對繳款書繳款日期及聯單開立日期之異常情形。 （三）是否按月清查差額解釋表之差異項目，並確認有已繳庫或存入專戶款項而會計未列帳之情形。 （四）傳票經長官核章及出納管理單位執行送回後，是否根據聯單第二聯（報核聯）辦理銷號。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：複核：單位主管：				

2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

自行收納收款作業-財政部國有財產局租金收入作業短期及中長期精進作法

精進作法		說明
短期	1. 宣導委託金融機構代收作業	金額較高之租金收入款項，宣導建議承租人多加利用金融機構代收途徑繳納以直接繳庫，以降低持現金風險。
	2. 降低租金收入繳庫風險	承租人透過金融機構（銀行）以自動扣款或代收等方式繳納之租金收入，現行繳庫方式係由出租機關持該銀行之取款條及存摺至銀行領款後，連同繳款書送代理國庫之金融機構辦理繳庫。為降低提領現金運送過程之風險，短期目標規劃改朝逕行轉帳或支票方式辦理，以提高安全性。
中期	釐正國有非公用財產管理系統介面	出納管理單位於國有非公用財產管理系統辦理登錄收款作業，其實質操作內容意涵係「點收確認」而非「登錄」，為符實際及落實租金收入內部控制之環節，將研議釐正前述國有非公用財產管理系統介面文字，以臻明確。
長期	1. 強化國有非公用財產管理系統功能	研議透過增修國有非公用財產管理系統方式，提高系統自動化連結效益： (1) 申請人申請承租時，辦理登錄國有非公用財產管理系統之申租案號即為辦理出租之租約號。 (2) 現行國有非公用財產管理系統印製之租金繳款通知書，提供承租人利用郵政公司(特戶)及銀行代收作業繳納租金，該等作業方式未來擬參依信用卡帳單或房屋稅繳納通知模式，透過繳費單據之建立，整合租金繳款通知書及聯單功能，以自動化方式連結及勾稽，取代現行收取租金時另須開立聯單之作業。

自行收納收款作業－財政部國有財產局租金收入修正對照表

強 化 後 作 法	強 化 前 作 法	預 期 效 益
現行強化作法		
承租人透過金融機構(銀行)以自動扣款或代收等方式繳納之租金收入，由出租機關逕行以轉帳或支票方式辦理繳庫。	承租人透過金融機構(銀行)以自動扣款或代收等方式繳納之租金收入，由出租機關持該銀行之取款條及存摺至銀行領款後，連同繳款書送代理國庫之金融機構辦理繳庫。	簡化租金收入繳庫作業，降低提領現金運送過程風險，節省出租機關人力負擔，及提高租金收入繳庫之安全性。
未來強化目標		
研議透過增修國有非公用財產管理系統方式，整合租金繳款通知書及三聯式自行收納款項收據功能，以自動化方式連結及勾稽，取代現行收取租金時另須開立自行收納款項收據之作業。	國有非公用財產管理系統印製之租金繳款通知書，提供承租人利用郵政公司(特戶)及銀行代收作業繳納租金，出租機關於收取租金時開立自行收納款項收據(共三聯)，第一聯為收據聯，交繳款人收執。	簡化租金收入作業流程，節省人工對帳及開單所需時間，提升行政效率。

附錄 19 內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-自行收納收款作業-證照費收入作業

內政部入出國及移民署作業程序說明表

項目編號	*
項目名稱	自行收納收款作業-證照費收入作業
承辦單位	各服務站、各國境隊、秘書室、會計室
作業程序說明	業務單位（各服務站、各國境隊）： 一、指定至少 1 名臨櫃出納人員，辦理櫃檯人員收據之管理事務。依實際需求填具收據領用單，經單位主管核准後，向會計單位領用。請領收據時確實核對請領數量，並記錄各櫃檯人員領用日期、收據印製編號、數量於收據保管領用紀錄表備查。使用時應按收據印製編號順序使用及銷號，逐一核計結存數。 二、櫃檯人員依民眾各類申請表件登錄「證照費作業管理系統」，由系統產生收件號碼，收取現金或票據，清點檢查無誤後，套印收據，並將收件號碼及收據號碼登載於申請表。 三、櫃檯人員每日收費結束後，於系統列印收費明細表，並與收據、收取之現金及票據金額核對是否相符，核對無誤後，將款項及相關資料交給臨櫃出納人員。當日已領用未使用之收據，亦交由臨櫃出納人員統一妥善保管。 四、臨櫃出納人員於系統列印該單位證照費繳款日報表及收費統計表，核對與現金、票據及收據是否相符，核對無誤後，於系統列印繳款書，將收入款項繳庫，並將繳款憑證黏貼於憑證黏存單，併相關單據（收據、證照費繳款日報表、作廢收據等）送交出納管理單位。 五、當日收取款項，如未能於當日繳庫者，應妥善保管，並於次日或規定期限內繳庫。每日收取現金或票據金額龐大時，應指定其他同仁或請保全護送解繳，以保障資產安全。 六、線上申請案件，係以線上轉帳繳費，依國庫法施行細則規定，得免掣發收據。由資訊組將線上收費資料轉入「證照費作業管理系統」。 七、臨櫃出納人員應製作收據使用情形表，紀錄每日使用及作廢之收據印製號碼、字軌號碼及結存張數，並確認收據是否順號開立，逐一核計結存數，於收據保管領用紀錄表銷

號，作廢收據應註明原因並截角後加蓋作廢章，已領用尚未使用之空白收據應妥善保管。於次月 15 日前，將當月收據使用情形表經單位主管核章後，併同重複列印收據，送出納管理單位。

八、定期或不定期查核收據管理是否妥善，並作成紀錄備查。
出納管理單位（秘書室）：

一、依據每年預估需求數量，提出自行收納款項收據印製採購申請，採購時需注意印章印模使用之監控，並按預先簽准之序號印製收據，驗收後空白收據送會計單位保管。

二、線上申請案件，每日列印電子收費檢核表，確認系統比對檢核結果，發證號、件數或金額是否相符，並核對銀行入帳金額是否一致，確認無誤後，依規定填具繳款書將收入款項繳庫。當日收取款項應於次日或規定期限內繳庫。

三、收到各業務單位每日收費資料後，應注意下列事項：

（一）收據金額與證照費繳款日報表是否一致。

（二）核對繳款書與當日收據總金額是否一致，是否蓋有收訖章，金額是否正確，是否於當日或次日繳庫。

（三）核對收據號碼是否順號使用，並查明跳號原因。

（四）作廢及重複之收據是否三聯均繳回，是否截角，是否詳述理由。

四、各業務單位資料核對無誤後，列印全署證照費繳款日報表，簽奉機關長官或授權代簽人核可後，併同各業務單位之憑證黏存單及相關單據（收據報核聯、繳款日報表等），送會計單位辦理帳務處理。

五、妥善管理收據，作業程序請參照共通性作業範例「AA08 自行收納款項收據之管理作業」。另應不定期查核收據管理是否妥善，並作成紀錄備查，請參照共通性作業範例「AA09 出納事務之盤點及檢核作業」。

六、出納管理人員不得兼辦會計業務，以建立職能分工，且應定期輪調業務，並落實休假代理制度。

會計單位：

一、保管空白收據並依出納管理手冊規定設置自行收納款項收據紀錄卡管理使用。另應不定期抽查收據使用情形，並作成紀錄備查。

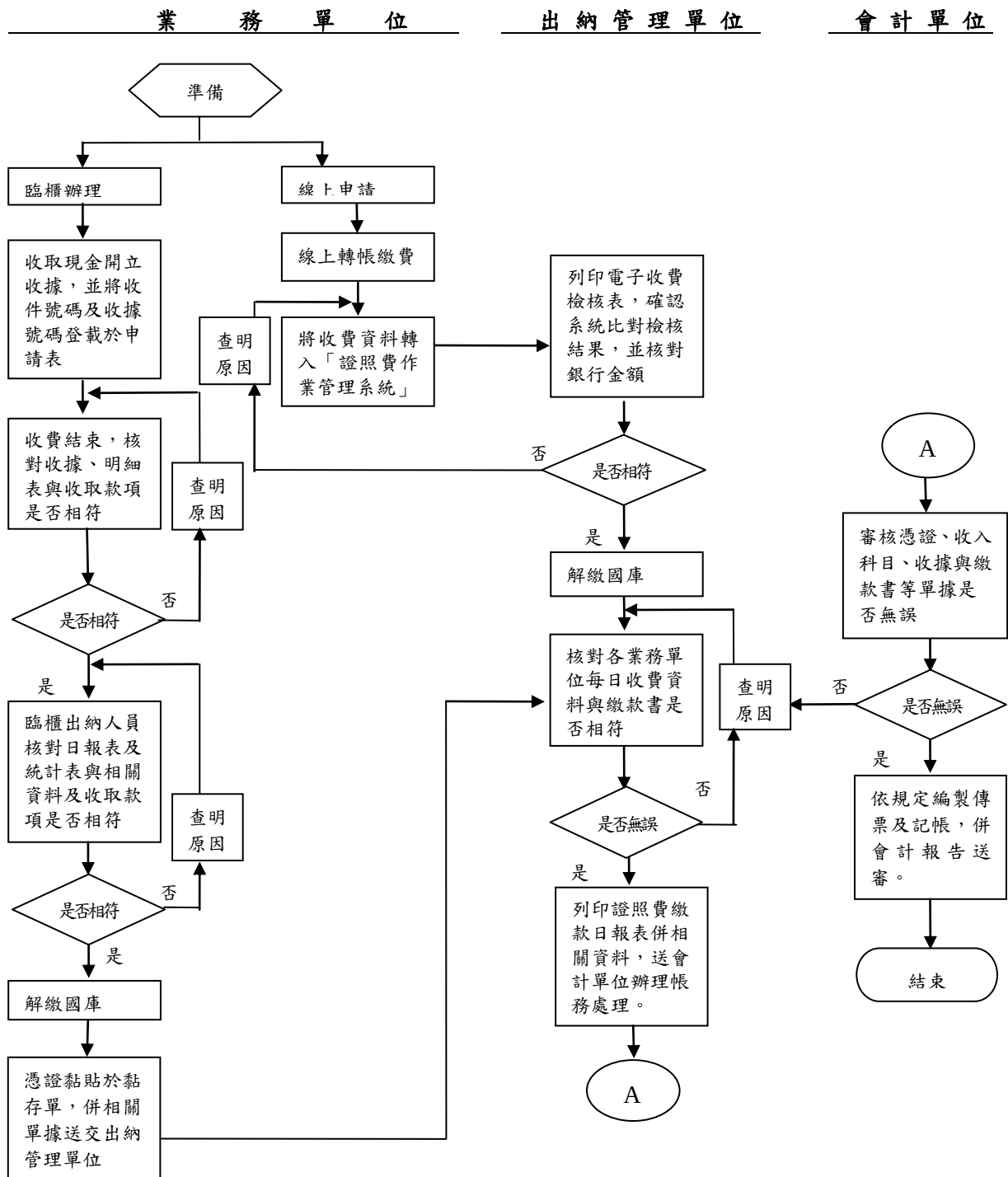
二、審核憑證黏存單所附原始憑證，核對證照費繳款日報表與當日實際繳庫金額、收據金額是否相符，及收據報核聯是否順號使用，並核對繳款書繳款日期及收據開立日期，是否有異常情形。經審核無誤後，依規定編製傳票及記帳，

	併會計報告送審。 三、每月就會計報表中所列歲入繳庫之科目及金額，應與國庫或代理國庫金融機構所寄發之庫款收入對帳單，核對其明細，經核對無誤後將對帳單之回文單寄回。如有差異，應由出納單位查明原因，並編製差額解釋表；如有錯誤者，除屬國庫或代理國庫金融機構之錯誤，應通知其更正外，應填具轉正通知書至國庫或代理國庫金融機構辦理轉正。 四、定期或不定期辦理查核收據使用及收款情形，作成紀錄備查，請參照共通性作業範例「DQ20 出納會計事務查核作業」。
控制重點	業務單位（各服務站、各國境隊）： 一、應審核各類申請表是否登錄收件號碼，以確認收入款項已列為應收款項。 二、收到現金或票據後，應及時收存並妥善保管，且於當日或次日繳庫。 三、應核對收入款項與相關單據相符，並核對繳款書金額應與當日收據總金額相符。 四、確實設置收據保管領用紀錄表，臨櫃出納人員應確認每日收據使用按編號順序使用，確認與前日連號使用，並查明跳號及作廢原因，確認收入款項均如實繳庫；每月收據使用情形表應於次月 15 日前，併同重複列印收據送交出納管理單位。 五、應定期或不定期查核收據管理，確認按編號順序使用，未使用之空白收據，已妥善保管，並檢視跳號收據作廢原因是否合理，檢視作廢或重複之收據是否截角並加蓋作廢章。 六、臨櫃出納人員應每 6 年至少輪換業務 1 次，並落實休假代理制度。 出納管理單位（秘書室）： 一、應核對收入款項與相關單據相符，並核對繳款書金額應與當日收據總金額相符。 二、檢視繳款書收訖日期，確認各業務單位自行收納款項，於當日或次日繳庫。 三、確實核對電子收費檢核表，確認核發證照費收入均已收訖。 四、確實設置收據保管領用紀錄表，應確認每日收據使用按編號順序使用，確認與前日連號使用，並查明跳號及作廢原因，確認收入款項均如實存入帳戶。 五、應定期或不定期查核收據管理，請參照共通性作業範例「

	AA09 出納事務之盤點及檢核作業」。 六、出納管理人員應每 6 年至少輪換業務 1 次，並落實休假代理制度。 會計單位： 一、核對證照費繳款日報表應與當日實際繳庫金額、收據金額相符，及收據報核聯應順號使用，以確認已開立收據之款項均已收納繳庫，並核對繳款書繳款日期及收據開立日期，是否有異常情形，據以開立傳票入帳。 二、庫款收入對帳單應由會計單位收取，按月清查存款差額解釋表差異項目，原因是否合理，確認是否有已存入款項而會計帳未列帳，或會計帳已列而收入款項未繳庫之情形。 三、定期或不定期辦理查核收據使用及收款情形，作成紀錄備查，作業程序請參照共通性作業範例「DQ20 出納會計事務查核作業」。
法令依據	一、會計法 二、國庫法 三、國庫法施行細則 四、內部審核處理準則 五、各機關單位預算財務收支處理注意事項 六、出納管理手冊
使用表單	一、自行收納款項收據 二、自行收納款項收據紀錄卡 三、自行收納款項收據領用單 四、收據保管領用紀錄表 五、收據使用情形表 六、證照費收費明細表 七、收費統計表 八、證照費繳款日報表 九、繳款書 十、電子收費檢核表 十一、差額解釋表

* 本項作業程序係屬跨職能業務之個別性作業，其作業項目編號授權機關自行訂定。

內政部入出國及移民署證照費收入作業流程圖



內政部入出國及移民署內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：業務單位

作業類別(項目)：自行收納收款作業-證照費收入作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程有效性				
(一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。				
(二) 內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、落實執行有效性				
(一) 各類申請表是否登錄收件號碼。				
(二) 收到現金或票據後，是否及時收存並妥善保管，是否於當日或次日繳庫。				
(三) 是否核對收入款項與相關單據是否相符，核對繳款書金額應與當日收據總金額相符。				
(四) 是否設置收據保管領用紀錄表。未使用之空白收據，是否妥善保管。				
(五) 每日收據使用是否順號使用，與前日是否連號。				
(六) 跳號收據作廢原因是否合理，作廢或重複之收據是否截角並加蓋作廢章。				
(七) 每月收據使用情形表是否於次月 15 日前，併同重複列印收據送出納管理單位。				
(八) 定期或不定期查核收據管理與使用是否良善。				
(九) 臨櫃出納人員是否每 6 年至少輪換業務 1 次，是否落實休假代理制度。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____				

註：1.機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2.各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

內政部入出國及移民署內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：出納管理單位

作業類別(項目)：自行收納收款作業-證照費收入作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程有效性				
(一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。				
(二) 內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、落實執行有效性				
(一) 是否核對收入款項與相關單據是否相符，核對繳款書金額應與當日收據總金額相符。				
(二) 核對繳款書日期，確認各業務單位自行收納款項，是否於當日或次日繳庫。				
(三) 是否確實核對電子收費檢核表，確認收入均已收訖。				
(四) 是否設置收據保管領用紀錄表，未使用之空白收據，是否妥善保管。				
(五) 是否核對每日收據使用情形，稽核是否順號使用，並查明跳號及作廢原因。				
(六) 應定期或不定期查核收據管理是否良善。				
(七) 出納管理人員是否每 6 年至少輪換業務 1 次，落實休假代理制度。				
結論／需採行之改善措施：				
填表人： 複核： 單位主管：				

- 註：1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

內政部入出國及移民署內部控制制度作業層級自行評估表

_____年度

自行評估單位：會計單位

作業類別(項目)：自行收納收款作業- 證照費收入作業

評估日期：__年__月__日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程有效性				
(一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。				
(二) 內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、落實執行有效性				
(一) 證照費繳款日報表與實際繳庫金額、收據金額是否相符。				
(二) 核對繳款書繳款日期及收據開立日期，是否有異常情形。				
(三) 是否確認收據順號使用。				
(四) 庫款收入對帳單是否由會計單位收取，每月庫款差額解釋表原因是否合理。				
(五) 是否按月清查存款差額解釋表差異項目。				
(六) 定期或不定期辦理查核收據使用及收款情形。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____				

- 註：1. 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
2. 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

附錄 20 內部控制制度共通性作業跨職能整合範例-自行收納收款作業-票務管理作業

國立故宮博物院作業程序說明表

項目編號	*
項目名稱	自行收納收款作業-票務管理作業
承辦單位	秘書室（庶務科、文書科）、文創行銷處（出版科、授權科）、安全管理室（展場安全科）、會計室、政風室
作業程序說明	秘書室： 一、票券需求評估： （一）庶務科票務管理員（以下簡稱票務管理員）利用電腦輔助售票系統管控售出及庫存之參觀券流水號，輔以人工定期或不定期督核參觀券之庫存量。 （二）各種票券應至少維持 3 個月安全庫存量，以免票券未數使用，影響票券發售等作業。 （三）票務管理員應參據「票務月結報表」，核計各種票券庫存數量，若低於安全存量，則依來院參觀人數統計等資料，估計印製數量，簽陳機關首長或其授權人同意後，移請文創行銷處辦理票券印製。 二、保管作業： （一）文書科票務保管員（以下簡稱票務保管員）應將票券分類保管，依編號順序存放，隨時記錄並定期盤點票券種類、數量及編號核與保管紀錄相符，盤點結果應陳報單位主管（秘書室主任）。 （二）存放票券之保管處所，須具門禁管制，並應採取適當防範措施。 （三）票務保管員應妥為保管票券存放處之鑰匙，不得交予庶務科售票人員（以下簡稱售票人員）。 （四）票務管理員每日保存之作廢票券，於每月結報表陳核後，交由票務保管員妥為保管。 （五）票務保管員所保管之作廢票券、副聯、查核聯及存根聯，

應於保管期限（2 年）屆滿後依文書處理相關作業辦理銷毀。

三、票券領用：

- （一）正館普通參觀券、優惠參觀券及團體參觀券僅可由售票人員領用。售票人員每週應預計每日發售數量，填具「正館入場參觀券領據」，向票務保管員洽領。
- （二）「正館入場參觀券領據」應載明領用日期、票券種類、數量、編號，並由售票人員領用後簽收。
- （三）票務保管員根據「正館入場參觀券領據」所載數量核發票券，將票券發交售票人員領用後當面點清，並於領用單附註欄內簽章，且應經文書科科長（保管單位主管）核章，核章後之領據由票務保管員收存。
- （四）票務保管員依領用情形，應填寫「正館○○票領用紀錄單」，載明核發日期、編號、張數及領用人。
- （五）票務保管員核發票券之數量應與每日平均出售之數量相當，核發數量不得超過 5 日平均出售量（遇連續假日除外）。
- （六）票務保管員應依印製之編號順序發放票券，不得跳號。
- （七）領用後票券之存根聯，應由票務保管員予以留存備查。
- （八）售票人員於領用預備銷售之票券後，應按編號排放備用，並上鎖妥善保存。如售票機票匣之票券已用訖，則依序領票使用，並如實將票券上之票號登記於「領票登記表」上並簽名負責。
- （九）售票人員於領取團體票時，領取人亦應於「領票登記表」上記錄票號並簽名負責。
- （十）票務管理員每月應不定期查核「領票登記表」上所載領用紀錄。
- （十一）貴賓參觀券申請及領用，悉依本院「貴賓贈券使用管理要點」規定辦理。

四、售票作業：

(一) 票券處理

1. 售票人員每日按其身分登入電腦輔助售票系統，並確認各票種前日庫存之票號是否無誤。電腦票匣鑰匙應由當日售票人員保管。
2. 售票人員領票後，應將票券按票券編號順序裝於出票機之票匣內，並如實將票券之票號登入電腦輔助售票系統，依序發售。
3. 票券應依編號順序發售，不得跳號，如有跳號情事應查明原因，陳報單位主管（秘書室主任）。

(二) 票券銷售

1. 售票時，依觀眾購票之票券數量操作電腦輔助售票系統，由出票機印蓋日期，並收取門票費用。
2. 入場參觀券收費標準，悉依本院參觀收費標準規定辦理。購買優惠參觀券者，應請提示證明文件。
3. 售票人員收取現金時，應先辨別真偽鈔，確認鈔票無誤後，再如實收費找零。
4. 售票人員受理信用卡付費時，按觀眾購票應付金額，刷卡列印簽單一份，交由持卡人簽認，經售票人員確認簽名無誤並留存簽單作為憑據，另列印一份簽單供持卡人留存。
5. 團體參觀券為空白領據形式，一式三聯（存根聯、查核聯及收執聯），團體參觀券售出時，售票人員應以電腦記載團體名稱、日期、人數及金額。
6. 個人票券如需開立正館參觀券購票證明單（以下簡稱購票證明單），售票人員應於電腦輔助售票系統上列印購票證明單，並製作開立證明清冊。
7. 民眾如欲補發購票證明，需填寫申請書並經售票人員核對無誤後，核發購票證明單。

(三) 退票申請

1. 民眾因故申請退票，須由申請人填妥正館票券退票（款）申請單，售票人員據以辦理退費，該票券即視為作廢票券。
2. 作廢票券應由售票人員截角作廢及加蓋作廢章，並將該作廢票券之票種及流水號登錄於電腦輔助售票系統，該

	作廢票券應隨「售票收入明細結帳統計日報表」交由票務管理員暫存。 3. 票務管理員於每月結報表陳核後，應將作廢票券交由票務保管員保管。 (四) 票根移交：售票人員應將已售出之團體票存根聯妥善保管，翌月再統一交由文書科票務保管員留存備查。 (五) 清點票款：各售票人員應依自己所操作之售票機台顯示售票金額(現金及信用卡簽單)，檢視售票金額、售票票數、庫存票券票號是否相符，並確認應繳之現金無誤後，於當日報表上核章負責，並將票款及信用卡簽單交由當日結帳人員。 (六) 售票人員應定期職務輪調。 五、票款作業： (一) 當日售票結束後，由當日結帳人員以電腦輔助售票系統結算並列印「售票收入明細結帳統計日報表」一式四份，核對金額無誤後，將當日所收之票款裝袋密封，放置在正館專用保險櫃內。 (二) 正館專用保險櫃由出納管理人員設定密碼，另由會計室人員持有鑰匙會同秘書室庶務科人員開啓。 (三) 收取之票款，應於翌日(若為假日，延至下一個上班日)上午10時前，由票務管理員會同會計室及當日結帳人員開櫃取款，按「售票收入明細結帳統計日報表」所載現金金額，清點票款無誤後，將「售票收入明細結帳統計日報表」第一聯及票款送交出納管理人員，第二聯連同作廢票券及信用卡刷卡單送交票務管理員，第三、四聯送交會計室登帳及送審。 (四) 出納管理人員依據會計室開立之傳票，會同保全公司人員將票款繳交至國庫(台灣銀行士林分行)。 (五) 國庫經清點確認無誤後，翌日再由出納管理人員將繳款收據及傳票送回至會計室留存。 (六) 票務管理員應依「售票收入明細結帳統計日報表」核對售票金額、票券及結餘數量、起訖號碼及作廢票券是否

相符，並於每月終了製作售票月結報表陳報相關單位及機關首長核章，月結報表應記載當月票券售出量、票券結存數量、購票參觀人數、購票總收入等統計數據。

文創行銷處：

一、採購作業：

- (一) 出版科依政府採購法相關規定，辦理票券印製採購作業。
- (二) 契約應訂有保密條款，規範廠商應對契約內容保密、不得洩漏及不得有其他不法或不當行為，並請承印廠商填具切結書。

二、票券圖樣徵選：

- (一) 普通及優惠參觀券每年各設計 4 種不同圖樣，由出版科徵詢各單位意見選定票券圖樣。
- (二) 票券圖樣選定後，請廠商設計排版，簽請機關首長或授權代簽人核定燒錄圖檔光碟。

三、印製作業：

(一) 印製過程：

- 1. 出版科應於印製流程查核點不定期至廠商處所抽驗，並通知政風室及會計室派員監印。
- 2. 印製過程抽驗票券美編、製版、印刷、加印流水號、裁切、包裝等作業，若發現與契約規定不符或作業缺失，應立即請廠商改善或重作。

(二) 印製驗收：

- 1. 由出版科辦理驗收，秘書室庶務科及文書科會驗，會計室及政風室監驗。
- 2. 驗收時應檢視各種票券種類、數量、圖樣、包裝是否與契約相符，並注意票券流水號是否有順序編號及記錄起訖號碼。
- 3. 模版及試車品應交付驗收人員銷毀。
- 4. 票券印製完成後，廠商應立即交還圖檔光碟，並刪除電腦圖檔。該圖檔光碟移交授權科造冊列管，以便日後查考。

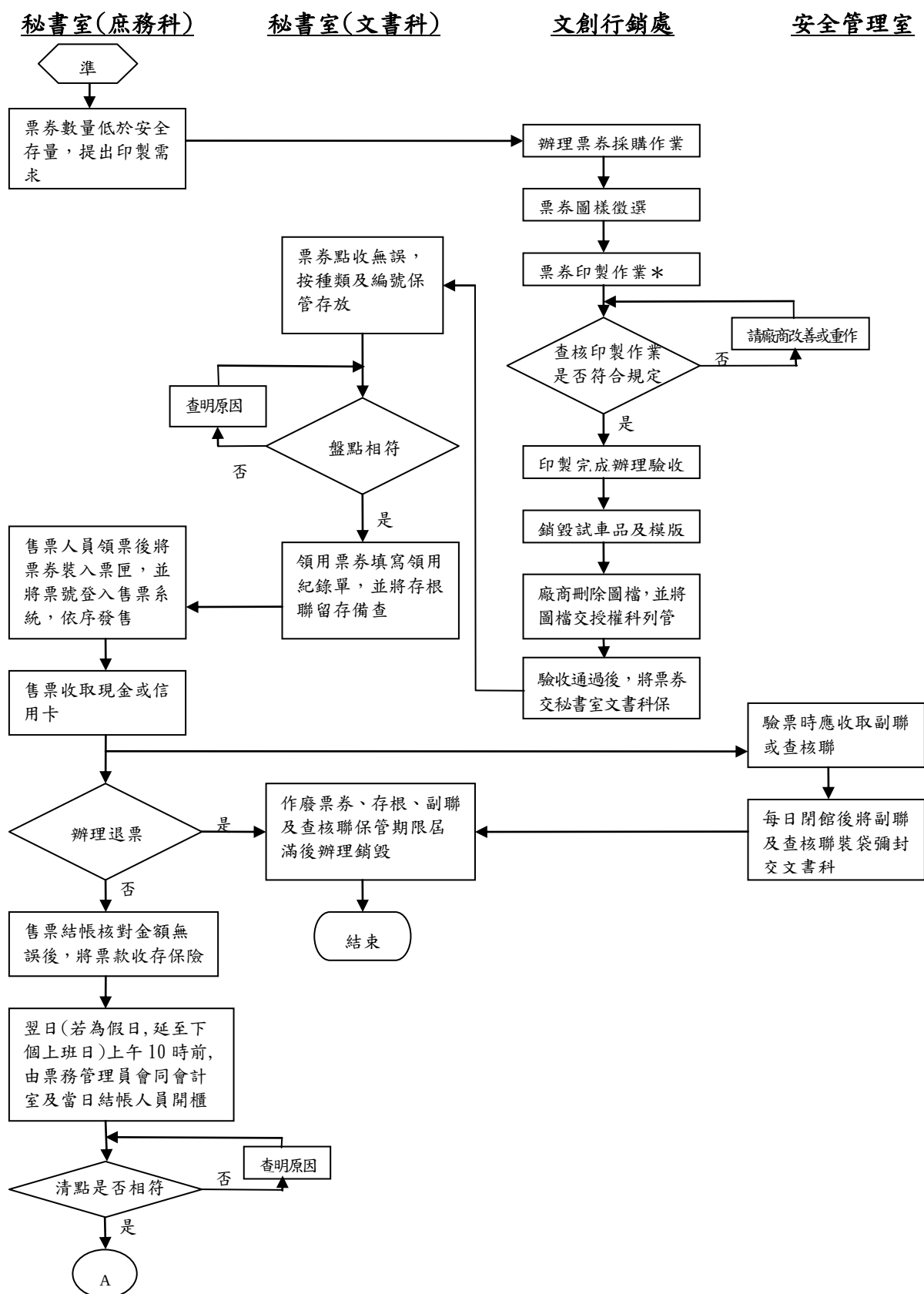
	5. 驗收通過後，將票券點交秘書室文書科保管。 安全管理室： 一、驗票作業： (一) 個人參觀者，應由每人持券入場，由安全管理室驗票人員（以下簡稱驗票人員）逐一撕掉副聯後入內參觀。 (二) 團體參觀者，採團進團出持團體票入場，由驗票人員收取查核聯後，再依團體票券之購票人數逐一點數人員後入內參觀；團體票之收執聯則由該團體自行保管，得作為購票之證明。 (三) 驗票時應注意票券是否打印當日日期或蓋日期戳章。 二、票根管理： (一) 驗票人員於每日閉館後，應將當日收取之副聯及查核聯裝袋，交由安全管理室管理員簽章後彌封。 (二) 安全管理室管理員應於翌日（若為假日，延至下一個上班日）將收取之副聯及查核聯交由文書科票務保管員留存備查，以利事後票券查核勾稽。 會計室： 一、票券印製過程應於印製流程查核點派員會同文創行銷處不定期至廠商處所監印抽驗作業。 二、會計室會同出納管理人員、當日結帳人員清點票款無誤後，應依據「售票收入明細結帳統計日報表」開立傳票入帳。 三、票款繳庫後，應將繳款收據附入原始憑證留存。 政風室： 一、票券印製過程應於印製流程查核點派員會同文創行銷處不定期至廠商處所監印抽驗作業。 二、秘書室文書科保管之作廢票券、副聯、查核聯及存根聯於保管期限屆滿時辦理銷毀，應派員監毀。
控制重點	秘書室： 一、各種票券至少維持 3 個月安全庫存量，若低於安全存量，庶務科應依來院參觀人數統計等資料估計印製數量，移請文創行銷處出版科辦理票券印製作業，以免票券未敷使用。 二、文書科應定期盤點票券種類、數量及編號核與保管紀錄相

	符，並將盤點結果陳報單位主管（秘書室主任）。 三、文書科保管之作廢票券、副聯、查核聯及存根聯，應於保管期限（2 年）屆滿後依文書處理相關作業辦理銷毀。 四、庶務科每月應不定期派員查核票券領用紀錄核與「領票登記表」所載相符。 五、當日售票結束後，各售票人員應檢視售票金額、售票票數、庫存票券票號是否與售票機台顯示數據（包括現金及信用卡簽單售票）相符，並由當日結帳人員核對無誤後，將票款裝袋密封，放置在正館專用保險櫃內。 六、收取之票款，應於翌日（若為假日，延至下一個上班日）上午 10 時前，由票務管理員會同會計室及當日結帳人員開櫃取款清點無誤後，由出納管理人員將票款繳交國庫。 文創行銷處： 一、票券印製採購契約應訂有保密條款，規範廠商應對契約內容保密、不得洩漏及不得有其他不法或不當行為，廠商並應填具切結書。 二、票券印製過程應不定期至廠商處所抽驗，若發現與契約規定不符或作業缺失，應立即請廠商改善或重作。 三、驗收時應檢視各種票券種類、數量、圖樣、包裝是否與契約相符，並注意票券流水號是否有順序編號及記錄起訖號碼。 安全管理室： 一、驗票時應注意票券有無打印當日日期或蓋日期戳章。 二、收取之副聯及查核聯裝袋彌封後，應於翌日（若為假日，延至下一個上班日）交由文書科留存備查，以利事後票券查核勾稽。 會計室：會同出納管理人員、當日結帳人員清點票款無誤後，應依據「售票收入明細結帳統計日報表」清點票款開立傳票入帳。 政風室：秘書室文書科保管之作廢票券、副聯、查核聯及存根聯於保管期限屆滿時辦理銷毀，應派員監毀。
法令依據	一、國立故宮博物院參觀收費標準

	二、國立故宮博物院貴賓贈券使用管理要點 三、政府採購法 四、出納管理手冊
使用表單	一、正館入場參觀券領據 二、正館○○票領用紀錄單 三、票券統計月報表 四、正館票券退票（款）申請單 五、正館參觀購票證明單 六、售票收入明細結帳統計日報表 七、領票登記表

* 本項作業程序係屬跨職能業務之個別性作業，其作業項目編號授權機關自行訂定。

國立故宮博物院票務管理作業流程圖



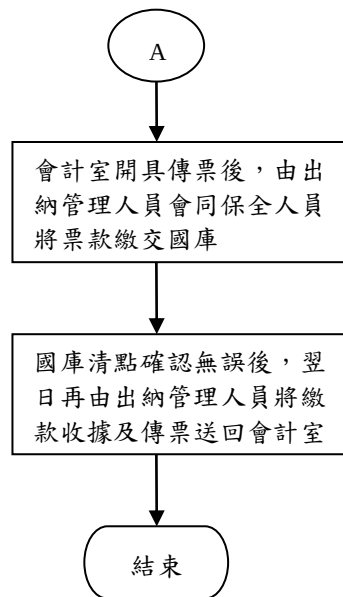
國立故宮博物院票務管理作業流程圖

秘書室(庶務科)

秘書室(文書科)

文創行銷處

安全管理室



* 文創行銷處應於印製流程查核點會同會計室及政風室至廠商處所監印。

國立故宮博物院內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：秘書室

作業類別（項目）：自行收納收款作業-票務管理作業

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 （一）作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 （二）內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、自行收納收款作業-票務管理作業 （一）各種票券至少維持 3 個月安全庫存量，若低於安全存量，庶務科是否依來院參觀人數統計等資料估計印製數量，移請文創行銷處辦理票券印製作業，以免票券未敷使用。 （二）文書科是否定期盤點票券種類、數量及編號核與保管記錄相符，並將盤點結果陳報單位主管（秘書室主任）。 （三）文書科保管之作廢票券、副聯、查核聯及存根聯，是否於保管期限（2 年）屆滿後依文書處理相關作業辦理銷毀。 （四）庶務科每月是否不定期派員查核票券領用紀錄核與「領票登記表」所載相符。 （五）當日售票結束後，各售票人員是否檢視售票金額、售票票數、庫存票券票號是否售票機台顯示數據（包括現金及信用卡簽單售票）相符，並由當日結帳人員核對無誤後，將票款裝袋密封，放置在正館專用保險櫃內。 （六）收取之票款，是否於翌日（若為假日，延至下一個上班日）上午 10 時前，由票務管理員會同會計室及當日結帳人員開櫃取款清點無誤後，將票款繳交國庫。				

結論/需採行之改善措施：

填表人：

複核：

單位主管：

註：1.機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2.各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

國立故宮博物院內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：文創行銷處

作業類別（項目）：自行收納收款作業-票務管理作業

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 (一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二) 內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、自行收納收款作業-票務管理作業 (一) 票券印製採購契約是否訂有保密條款，規範廠商應對契約內容保密、不得洩漏及不得有其他不法或不當行為，廠商並應填具切結書。 (二) 票券印製過程是否不定期至廠商處所抽驗，若發現與契約規定不符或作業缺失，是否立即請廠商改善或重作。 (三) 驗收時是否檢視各種票券種類、數量、圖樣、包裝是否與契約相符，並注意票券流水號是否有順序編號及記錄起訖號碼。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：____ 複核：____ 單位主管：____				

註：1.機關得就1項作業流程製作1份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同1類之作業流程合併1份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2.各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

國立故宮博物院內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：安全管理室

作業類別（項目）：自行收納收款作業-票務管理作業

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 (一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二) 內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、自行收納收款作業-票務管理作業 (一) 驗票時是否注意票券有無打印當日日期或蓋日期戳章。 (二) 收取之副聯及查核聯裝袋彌封後，是否於翌日（若為假日，延至下一個上班日）交由文書科留存備查，以利事後票券查核勾稽。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：____ 複核：____ 單位主管：____				

註：1.機關得就1項作業流程製作1份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同1類之作業流程合併1份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2.各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

國立故宮博物院內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：會計室

作業類別（項目）：自行收納收款作業-票務管理作業

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 （一）作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 （二）內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、自行收納收款作業-票務管理作業 會同出納管理人員、當日結帳人員清點票款無誤後，是否依據「售票收入明細結帳統計日報表」清點票款開立傳票入帳。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：_____ 複核：_____ 單位主管：_____				

註：1.機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2.各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

國立故宮博物院內部控制制度作業層級自行評估表

____年度

自行評估單位：政風室

作業類別（項目）：自行收納收款作業-票務管理作業

評估日期：____年____月____日

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程設計有效性 （一）作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 （二）內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、自行收納收款作業-票務管理作業 秘書室文書科保管之作廢票券、副聯、查核聯及存根聯於保管期限屆滿時辦理銷毀，是否派員監毀。				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：____ 複核：____ 單位主管：____				

註：1.機關得就1項作業流程製作1份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同1類之作業流程合併1份自行評估表，就作業流程重點納入評估。

2.各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；若有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明須採行之改善措施；若為「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。

附錄 21 強化內部控制實施方案 102 年度重點工作

中 華 民 國 1 0 2 年 4 月 1 9 日
行政院院授主綜規字第 1020600180 號函訂定

一、辦理內部控制宣導訓練：各機關應依「辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項」持續對全體人員辦理教育訓練。

二、檢討強化內部控制作業

- (一)各機關應賡續檢討強化現有內部控制作業，並就監察院糾正(舉)與彈劾案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導、機關辦理內部控制制度評估、中央廉政委員會及各機關廉政會報所提相關議題與近期外界關注事項等，涉及內部控制缺失部分，積極檢討。其中 98 年度以後監察院糾正(舉)與彈劾案件、審計部重要審核意見尚未完成檢討(改善)者，應優先納入 102 年度檢討。
- (二)主管機關應督導所屬檢討強化現有內部控制作業，並依附表格式(如附件 1)彙整本機關及所屬 102 年度檢討強化現有內部控制作業情形，於 102 年 10 月底前以電子郵件填送行政院內部控制推動及督導小組(以下簡稱行政院內控小組)幕僚單位(E-mail:eyict@dgbas.gov.tw)。
- (三)各機關經監察院或審計部提出之內部控制缺失等案件，主管機關得主動向行政院內控小組提報該項內部控制缺失之檢討及策進作為，或由行政院內控小組指定並通知主管機關提報。
- (四)各機關配合行政院組織調整，致所轄功能業務有重大調整者，業務移出機關仍應賡續檢討強化現有內部控制作業，以利業務承接機關辦理。

三、設計並維持有效內部控制制度

- (一)各機關應依「內部控制制度設計應行注意事項」(如附件 2)設計合宜有效之內部控制制度，除配合行政院組織調整者，應於組織調整生效起 1 年內設計完成外；其餘已完成者並應定期檢討修正，以確保其有效性。

(二) 主管機關應確實督導所屬依限設計完成內部控制制度。

四、辦理內部控制制度評估作業

(一) 各機關應對內部人員辦理教育訓練說明內部控制制度評估作法，並就整體層級與作業層級評估內部控制制度執行及設計之有效性，以落實自我監督機制。

(二) 101 年度完成組織調整之機關，應於 102 年底前辦理內部控制制度評估作業(包括提出評估計畫經機關首長核定，並據以執行)。

(三) 各機關評估結果如為大部分有效或少部分有效，應就內部控制制度之執行面與設計面進一步採行改善措施。

五、逐級督導落實執行制度

(一) 各機關應落實執行內部控制制度，以維持其有效運作，其中各項控制重點之執行情形，應妥善保存作業軌跡或紀錄，俾利辦理評估作業。

(二) 主管機關應督導所屬落實執行內部控制制度，得定期或不定期進行訪查，針對所發現內部控制缺失已檢討完成但尚未完成全面改善、未完成檢討部分及審計部中央政府總決算審核報告所列仍待繼續改善事項等，得指定所屬限期改善或至其內部控制小組報告。

附件 1 檢討強化現有內部控制作業情形表

一、監察院部分

表一 監察院糾正（舉）與彈劾案件數彙整表（截至 102 年 9 月底）

年度			屬內部控制缺失			
	總計	非屬內部控制缺失（B）	已完成檢討並完成改善（請填表一之一）	已檢討完成但尚未完成全面改善（請填表一之二）	未完成檢討（請填表一之三）	小計（A-B）
98						
99						
100						
101						

表一之一 已檢討並完成改善之案件彙整表

年度	糾正（舉）、彈劾案件	缺失原因	改善情形	
			【執行面】	【設計面】
			原有內部控制制度未落實執行之改善作為	已納入內部控制制度設計
100	1、...			
	2、...			
101	1、...			
	2、...			

註：1.本表糾正(舉)、彈劾案件，係指針對涉及內部控制缺失部分，已加強原有內部控制制度落實執行或已全部納入內部控制制度設計者。

2.缺失原因請按內部控制 5 項要素逐項分析，無該項缺失者免填。

3.針對執行面之改善情形，請敘明加強落實執行之作為，如完成宣導、定期追蹤及辦理內部控制制度評估等。

4.針對設計面之改善情形，請敘明納入內部控制制度設計之情況，如納入設計之作業項目名稱。

表一之二

已檢討完成但尚未完成全面改善之案件彙整表

年度	糾正(舉)、 彈劾案件	缺失原因	改善情形	
			【執行面】	【設計面】
			原有內部控制制度未落實執行 之改善作為	已納入內部控制 制度設計
98	1、...			
	2、...			
99	1、...			
	2、...			
100	1、...			
	2、...			
101	1、...			
	2、...			

註：1.本表糾正(舉)、彈劾案件，係指已檢討完成，惟未符合表一之一情形者。

2.缺失原因請按內部控制5項要素逐項分析，無該項缺失者免填。

3.針對執行面之改善情形，就已完成改善部分，請敘明加強落實執行之作為，如完成宣導、定期追蹤及辦理內部控制制度評估等；就尚未完成改善部分，請敘明改善計畫及期限。

4.針對設計面之改善情形，就已完成改善部分，請敘明納入內部控制制度設計之情況，如納入設計之作業項目名稱。

表一之三

未完成檢討之案件彙整表

年度	糾正(舉)、 彈劾案件	缺失原因	未能完成檢討之原因	預計完成改善期限
98	1、...			
	2、...			
99	1、...			
	2、...			
100	1、...			
	2、...			
101	1、...			
	2、...			

二、審計部重要審核意見部分

表二 審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見項數彙整表（截至 102 年 9 月底）

年度	總計 (A)	非屬內部 控制缺失 (B)	屬內部控制缺失			
			已檢討並完成 改善（請填表 二之一）	已檢討完成但尚未 完成全面改善（請 填表二之二）	未完成 檢討（請 填表二 之三）	小計 (A-B)
98						
99						
100						

表二之一 已檢討並完成改善之項目彙整表

年度	重要審核意見	缺失原因	改善情形	
			【執行面】	【設計面】
			原有內部控制制度未 落實執行之改善作為	已納入內部控制 制度設計
100	1、...			
	2、...（係屬審 計部認定為 99 年度仍待繼續 改善事項）			

註：1. 本表重要審核意見，係指針對涉及內部控制缺失部份，已加強原有內部控制制度落實執行或已全部納入內部控制制度設計者。

2. 缺失原因請按內部控制 5 項要素逐項分析，無該項缺失者免填。

3. 針對執行面之改善情形，請敘明加強落實執行之作為，如完成宣導、定期追蹤及辦理內部控制制度評估等。

4. 針對設計面之改善情形，請敘明納入內部控制制度設計之情況，如納入設計之作業項目名稱。

5. 100 年度之重要審核意見，如經審計部認定為 99 年度仍待繼續改善者，請於「重要審核意見」欄位中以括號註明。

表二之二

已檢討完成但尚未完成全面改善之項目彙整表

年度	重要審核意見	缺失原因	改善情形	
			【執行面】	【設計面】
			原有內部控制制度未落實執行之改善作為	已納入內部控制制度設計
98	1、...			
	2、...			
	3、...			
99	1、...			
	2、...			
	3、...			
100	1、...			
	2、...			
	3、... (係屬審計部認定為 99 年度仍待繼續改善事項)			

註：1.本表重要審核意見，係指已檢討完成，惟未符合表二之一情形者。

2.缺失原因請按內部控制 5 項要素逐項分析，無該項缺失者免填。

3.針對執行面之改善情形，就已完成改善部分，請敘明加強落實執行之作為，如完成宣導、定期追蹤及辦理內部控制制度評估等；就尚未完成改善部分，請敘明改善計畫及期限。

4.針對設計面之改善情形，就已完成改善部分，請敘明納入內部控制制度設計之情況，如納入設計之作業項目名稱。

5.100 年度之重要審核意見，如經審計部認定為 99 年度仍待繼續改善者，請於「重要審核意見」欄位中以括號註明。

表二之三

未完成檢討之項目彙整表

年度	重要審核意見	缺失原因	未能完成檢討之原因	預計完成改善期限
98	1、...			
	2、...			
	3、...			
99	1、...			
	2、...			
	3、...			
100	1、...			
	2、...			
	3、... (係屬審計部認定為 99 年度仍待繼續改善事項)			

註：1. 缺失原因請按內部控制 5 項要素逐項分析，無該項缺失者免填。

2. 100 年度之重要審核意見，如經審計部認定為 99 年度仍待繼續改善者，請於「重要審核意見」欄位中以括號註明。

附件 2 內部控制制度設計應行注意事項

- 一、各機關應依「內部控制制度設計原則」所定之內容及步驟，並參考「內部控制制度設計範例」架構，採由上而下先確認整體及作業層級目標，進而評估無法達成目標之風險因素，以避免遺漏機關潛在之施政風險，再就不可容忍之風險找出業務項目，設計其控制作業，並據以設計合宜有效之內部控制制度。
- 二、各機關依據風險評估結果，選定業務項目並據以設計控制作業時，應注意下列事項：
 - (一) 共通性業務
 1. 共通性作業範例所列作業項目以往曾發生缺失者，應將該作業項目納入內部控制制度；惟在有效性前提考量下，得視各機關業務性質，合宜彈性調整。
 2. 共通性作業範例所列作業項目以往未曾發生缺失者，經風險評估後，屬不可容忍風險範圍之作業項目，應依前目規定辦理；屬可容忍風險範圍之作業項目，得暫不納入內部控制制度，惟仍應監督並定期檢討，一旦超出可容忍風險範圍，即應依前目規定辦理。
 - (二) 個別性業務：以前年度已發生內部控制缺失並檢討完成改善之作業項目，除執行面之缺失，應落實執行外，應即時納入內部控制制度。其餘作業項目，依業務重要性及風險性，並考量成本效益，逐步納入內部控制制度。
- 三、鑑於跨職能業務項目因涉及機關內部不同單位（或業務）之作業，為強化源頭管理及整合關鍵控制重點，各機關宜視業務性質增納跨職能整合業務項目以應實需。
- 四、各機關應力求內部控制制度之有效運作，已完成第 1 版內部控制制度者並應適時檢討強化其內容，倘控制作業、作業流程過於繁多或已不適用者，宜適度精簡、修正或刪除，使其更臻具體、明確及可用。
- 五、各機關內部控制制度遇有增刪或修訂時，應由機關首長核可後，逕行

修正。各機關得將歷次修訂過程列入內部控制制度首頁修訂紀錄，以供查考。

附錄 22 各機關內部控制制度自行評估原則

中 華 民 國 1 0 2 年 5 月 2 0 日
行政院院授主綜督字第 1020600235 號函訂定

- 一、為利行政院及所屬各機關（構）、學校（以下簡稱各機關）辦理內部控制制度自行評估作業，以落實各機關自我監督機制，特訂定本評估原則。
- 二、各機關應就內部控制制度設計及執行之有效性，分整體及作業兩個層級進行評估，其中作業層級係依各機關設計之內部控制制度作業層級自行評估表，針對各項作業確實評估控制重點設計及執行情形，以作為判斷整體層級控制作業有效性之參據，另整體層級則按內部控制五項組成要素由下而上評估機關整體內部控制制度之有效程度。
- 三、各機關可視業務之風險及重要程度決定評估作業辦理次數，惟每年度應至少辦理一次；遇有配合上級機關督導、內部控制制度調整或首長異動等情形，亦得辦理專案評估。
- 四、各機關執行內部控制制度自行評估作業，應由內部稽核專責單位或任務編組事先綜整內部各單位意見研擬評估計畫（應包括評估期間及範圍等），簽報機關首長核定。若有採取抽核程序以驗證整體層級判斷細項及作業層級評估重點執行情形之必要時，應於評估計畫明訂抽核方式、範圍及比率等，以作為執行依據。
- 五、各機關內部各單位辦理作業層級自行評估，應檢附載有評估情形及結論之自行評估表，併同各項評估重點執行軌跡之佐證資料，簽報單位主管簽章。各機關內部控制小組應綜整作業層級自行評估表，並得編製成自行評估統計表，作為評估整體層級控制作業之參據。
- 六、各機關辦理整體層級自行評估，依本原則之附件「各機關內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目」辦理，並採用評估總表及明細表之架構提出評估結論，其中各明細表得依業務屬性或管理需要，增減調整適用之判斷項目及細項；另得參採運用整體層級初評表及評估統計表，輔助辦理評估。

- 七、各機關首長應針對整體層級各判斷項目及細項指派適任之主辦單位或評估單位，就各判斷項目及細項進行初評，並可直接引用現有稽核評估職能（包括：行政管考、人事考核、政風查核、政府採購稽核、事務管理工作檢核、資訊安全稽核及內部審核）單位人員之評核意見。
- 八、各機關內部稽核專責單位或任務編組應針對整體層級各組成要素辦理複評，惟如判斷項目及細項於初評階段已由稽核評估職能單位人員辦理者，內部稽核專責單位或任務編組得直接引用其評核意見，不再辦理複評；其餘複評意見得依內部稽核結果辦理。
- 九、整體層級各判斷項目及細項之主辦單位或評估單位，就內部稽核專責單位或任務編組之複評意見提出「需採行之改善措施」後，應由內部稽核專責單位或任務編組就各要素「評估明細表」之結論判斷其設計面或執行面之有效性，並就機關所認定內部控制重大缺失案件之改善情形，綜合評析作成「內部控制制度有效程度整體結論」後簽報機關首長。
- 十、審計部年度審核通知或中央政府總決算審核報告所列重要審核意見如提出機關內部控制機制未發揮應有效能等意見，各機關應納入評估內部控制制度有效程度整體結論之重要參據。
- 十一、各機關內部稽核專責單位或任務編組針對整體層級各判斷項目及細項之主辦單位或評估單位所提「需採行之改善措施」部分，應確實追蹤其改善情形；若涉及需修正內部控制制度者，應由內部控制小組督導各單位依行政院函頒內部控制制度設計原則等相關規定修正。
- 十二、上級機關併同所屬機關覆核內部控制制度評估作業，應併同所屬綜整訂定評估計畫、督導評估計畫之執行、複評內部控制制度自行評估結果，分別作成各該機關之內部控制制度有效程度整體結論及追蹤需採行改善措施辦理情形；另依評估計畫需由內部控制小組執行評估作業，以及經評估需修正內部控制制度部分，則併由上級機關內部控制小組辦理。
- 十三、各機關應將涉及內部控制重大缺失案件，於評估總表之附表及各明

細表內敘明其改善情形等資訊，以管控改善進度。

十四、各機關內部控制重大缺失之認定，以內部控制五項組成要素為判斷基礎，例如：

1. 控制環境無法預防舞弊之發生。
2. 風險評估過程未能辨識出重要之風險項目。
3. 對已辨識出的風險缺乏有效之控制作業。
4. 未能避免錯誤資訊之傳遞。
5. 未落實監督內部控制制度在設計與執行之情形。

另佐以已發生下列各項內部控制缺失之嚴重程度等作為參考依據：

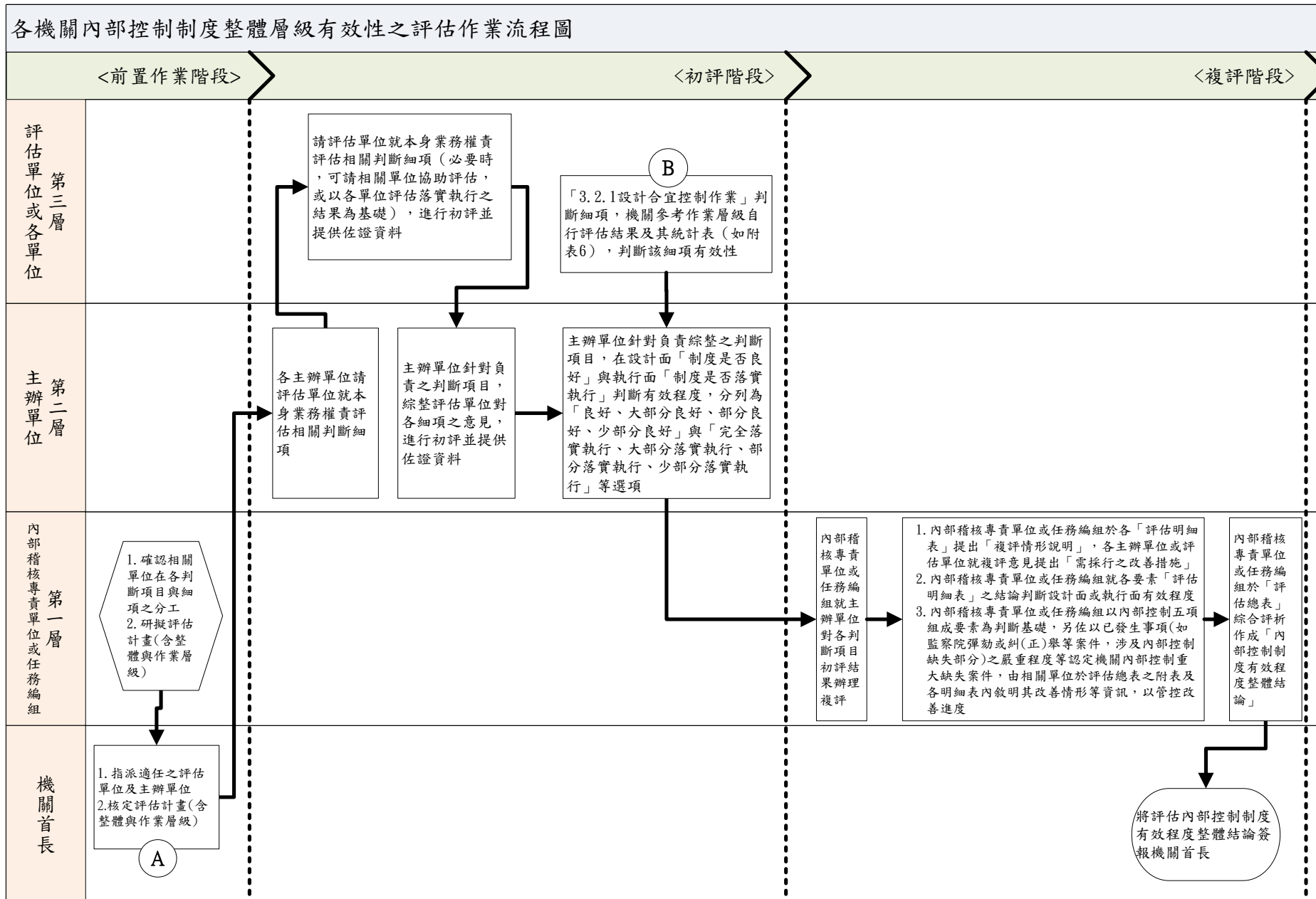
1. 有礙機關達成使命、施政效能不彰、斲傷政府形象、損及民眾權益、明顯違反法令規定、貪瀆公款、侵占財物或濫用職權等情事。
2. 監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見之案件，涉及內部控制缺失部分。
3. 審計部中央政府總決算審核報告所列重要審核意見，涉及內部控制缺失部分。
4. 其他外界關注事項，涉及內部控制缺失部分。

十五、各機關辦理評估作業表件及相關佐證資料，應自評估工作結束日起，以書面文件或電子化型式至少保存五年。

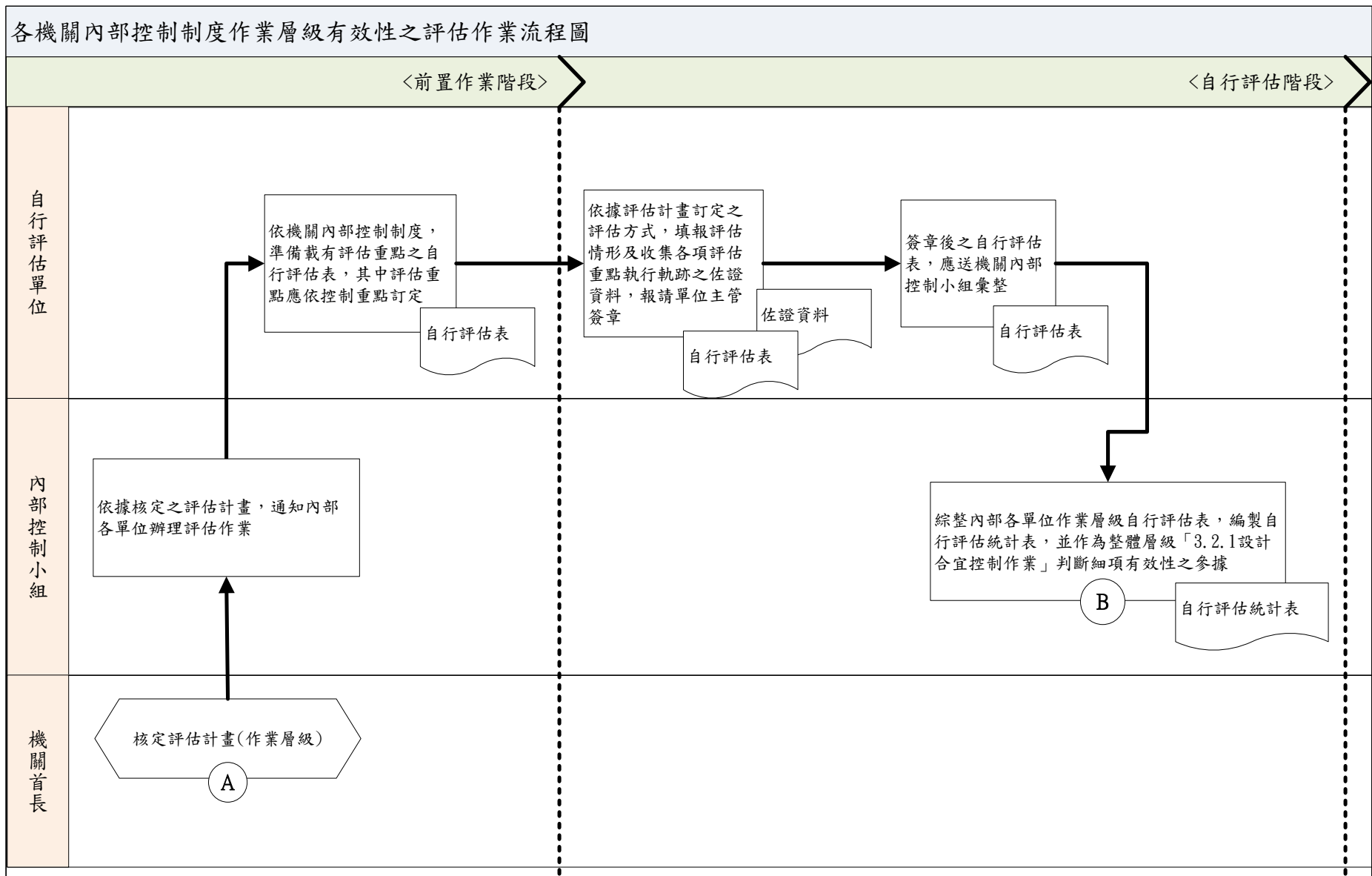
十六、各機關內部各單位辦理內部控制制度自行評估作業及流程，詳附圖 1 及 2 說明。

十七、國營事業除已依現有法令規定訂有內部控制制度自行評估相關規定者，應加強落實辦理外，準用本原則之規定。

附圖 1



附圖 2



附件

各機關內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目

一、整體層級判斷架構

- (一) 為利各機關按內部控制五項組成要素逐一檢視、評估內部控制制度的有效性，表件內容共分為「評估總表」及「評估明細表」二種格式，針對設計面「制度是否良好」與執行面「制度是否落實執行」二方面判斷有效程度，分列為「良好、大部分良好、部分良好、少部分良好」與「完全落實執行、大部分落實執行、部分落實執行、少部分落實執行」等選項，以利後續檢討評析與規劃策進作為。
- (二) 前項設計面或執行面有效程度之衡量，各機關得參考內部控制缺失及達成實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全與提供可靠資訊等內部控制目標情形進行判斷，建議標準如下：
1. 「良好」或「完全落實執行」：無內部控制缺失，對機關內部控制目標之達成，有具體成效。
 2. 「大部分良好」或「大部分落實執行」：有內部控制缺失，但不甚顯著，仍可達成機關內部控制目標。
 3. 「部分良好」或「部分落實執行」：有顯著內部控制缺失，致有礙機關部分內部控制目標之達成。
 4. 「少部分良好」或「少部分落實執行」：有內部控制重大缺失，嚴重影響機關之運作及阻礙機關內部控制目標之達成。

二、評估總表（詳附表 1）：

- (一) 各表內之判斷項目在設計面是否進行有效性評估，主要視各機關有無自行訂定相關制度或規定；倘相關制度或規定僅由上級權責機關訂定，該判斷項目無須評估設計面之有效程度；惟各機關辦理評估過程中，如有建議修正相關制度或規定，可報請上級權責機關酌參。
- (二) 「評估期間」欄，係以評估全年度為原則，亦得視需要辦理專案

評估；各機關得視其風險及重要程度自訂評估頻率及抽核比率。

(三)「備註」欄，係以揭露機關內部重大資訊（如：機關首長或內部控制小組召集人之異動、機關內部控制制度之修訂等）。

(四)各機關於前開評估總表分別就五項要素「設計面」與「執行面」判斷其有效程度，且參酌下表之判斷標準，透過兩者交集所得結論，認定機關整體內部控制制度有效性，並按下列三種結論類型於評估總表之整體結論欄內擇一敘明：

- 1.「有效」：無內部控制缺失或有內部控制缺失但不甚顯著，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保內部控制目標之達成（如：下表所列 A、B、E、F 等情形）。
- 2.「部分有效」：存有顯著內部控制缺失，但未嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保部分內部控制目標之達成（如：下表所列 C、G、I、J、K 等情形）。
- 3.「少部分有效」：存有內部控制重大缺失，且嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行難以合理確保內部控制目標之達成（如：下表所列 D、H、L、M、N、O、P 等情形）。

內部控制制度整體層級有效程度之判斷標準表

設計面 執行面	良好	大部分良好	部分良好	少部分良好
完全 落實執行	有效 (A)	有效 (B)	部分有效 (C)	少部分有效 (D)
大部分 落實執行	有效 (E)	有效 (F)	部分有效 (G)	少部分有效 (H)
部分 落實執行	部分有效 (I)	部分有效 (J)	部分有效 (K)	少部分有效 (L)
少部分 落實執行	少部分有效 (M)	少部分有效 (N)	少部分有效 (O)	少部分有效 (P)

(五)各機關應將涉及內部控制重大缺失（含當年度已改善完成）之

案件，於評估總表之附表 1-1 及各明細表內敘明其改善措施、預計（完成）改善時間以及追蹤改善情形等。

三、評估明細表（按五個要素分列附表 2-1 至 2-5）：

- （一）各機關填寫各評估明細表之過程中，各判斷細項（如：1.1.1 機關支持態度）可依行政院內部控制推動及督導小組幕僚單位建議評估單位或另由首長指派適任單位辦理初評；各判斷項目（如：1.1 遵循公務倫理 型塑機關文化）則進一步由首長指派主辦單位辦理初評。
- （二）各主辦單位針對負責之判斷項目，請評估單位就本身業務權責評估相關判斷細項【必要時，可請相關單位協助評估，或以各單位就整體層級初評之結果（如附表 3）¹為基礎】。評估單位針對指定之判斷細項，進行初評並提供佐證資料，作為內部稽核任務編組或專責單位辦理複評之依據。
- （三）主辦單位經綜整評估單位對各判斷細項之意見，進行初評及提供佐證資料，並填寫各項目設計面及執行面之有效程度與初評情形說明等欄。此外，機關可衡酌各判斷細項之重要性設定權重比例²，並依評估程度標準³，透過數學公式運算得出機關整體層級評估統計表（如附表 4），以客觀反映機關內部控制有效情形⁴。
- （四）各表內之「佐證資料清單」欄，係在敘明該判斷項目所需佐證相關文件名稱，以供確認有效程度。此外，為清楚表達各項文件所佐證的判斷項目，於文件名稱後以括號註記初評單位與代碼，並依設計面與執行面分別列舉，表達方式為「初評單位○ ○，判斷項目代號+設計面(或執行面)代碼+文件序號」。如以「評

¹ 附表 3 得由評估單位視判斷實際需要，自行修改或增減相關欄位。

² 附表 4 中，「內部控制要素」（第一層）、「判斷項目」（第二層）及「判斷細項」（第三層）等欄之權重比例均得自行調整；惟其範例所列權重數值為行政院內部控制推動及督導小組之幕僚單位建議數值，供各機關參採及彈性使用。

³ 按「完全落實執行」、「大部分落實執行」、「部分落實執行」、「少部分落實執行」等四個層次，依序設計基準數值，如：以 1 分為滿分，其數值分別為 1、0.8、0.5、0.2 分。若評估單位認為其負責之判斷細項無需各單位初評者，則由評估單位自行依前開基準數值判斷出符合實況之數值。

⁴ 本數學公式運算方法採取加權比例計算（詳如附表 4 及其範例），每個判斷項目（或細項）均隱含一定比例的重要程度，部分判斷細項經評估結果為「少部分落實執行」時，可能反映少部分有效情況，以「1.1 遵循公務倫理 型塑機關文化」判斷項目為例，其下「1.1.3 處理違失行為」判斷細項若經評估結果為「少部分落實執行」，縱使 1.1.1 至 1.1.2 判斷細項完全落實執行，計算出的數值可能只反映局部實況，故僅能作為判斷參考。

估明細表（控制環境）之 1.1 遵循公務倫理 型塑機關文化」項目為例，該設計面佐證資料清單代碼為「初評單位○○1.1.1-1-1」（如附表 2-1）。

四、部分判斷細項之評估原則：

- （一）「1.2.1 首長重視內部控制程度」判斷細項，針對機關首長重視內部控制程度，評估是否提出具體作法，並提醒需負最終責任，以利推動內部控制制度。
- （二）「2.3.3 分析採購異常情形」判斷細項，建議評估單位除政風及會計單位外，主管機關設有採購稽核小組者，須再增列之。
- （三）「3.2.1 設計合宜控制作業」判斷細項，各機關得參考作業層級自行評估結果及其統計表（如附表 5、6），作為該細項判斷有效性依據。

附表 1

內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目
評估總表

評估機關：○○機關

評估期間：○○年○○月至○○年○○月

組成要素	設計及執行有效性		複評情形說明	需採行之改善措施
	【設計面】 制度是否良好	【執行面】 制度是否落實執行		
一、控制環境	【範例】 ☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	【範例】 ☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	【範例】 本機關的控制環境，經整體評估，機關首長、各級主管以及同仁對於內部控制的推動與督導機制的建立，表現積極的支持態度，維持有效的制度規範。惟仍發現以下執行面之缺失情形，將予以改善並加強落實： 1. 本機關首長已於主管會議上宣導同仁遵守公務員廉政倫理規範、公務人員行政中立法及公職人員利益衝突迴避法等法令規定，以展現首長對公務倫理的重視，惟各級主管及同仁於執行公務時能否確實遵循有關規定，進退有據，尚待檢討與落實。 2. ……	【範例】 1. 本機關為確保所屬公務員於執行職務時，能廉潔自持、公正無私、依法行政，將經常舉辦宣導講習課程與不定期督導考核，督促所屬同仁確實遵循相關規範。 2. ……
二、風險評估	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
三、控制作業	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
四、資訊與溝通	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
五、監督	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
內部控制制度有效程度整體結論	【範例】 本機關依「各機關內部控制制度自行評估原則」訂定適用之內部控制制度整體層級判斷項目與細項辦理評估作業，經內部稽核專責單位或任務編組辦理複評，確認本機關自○年○月○日至○年○月○日期間，其整體內部控制制度係屬有效，合理促使達成實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊等目標。……			
備 註	【範例】 1. 本機關原任首長○○○因屆齡退休於○年○月○日離職，由新任首長○○○接任。 2. 本機關內部控制小組召集人○○○因任務需要調整職務，由新任機關副首長○○○擔任。 3. 本機關內部控制制度（第○次修正），係配合機關施政目標（組織規程調整或法令變革等），於○年○月○日修訂。 4. ……			

附表 1-1

內部控制重大缺失案件及改善計畫【範例】
(基準日期：○年○月○日)

評估機關：○○機關

內部控制重大缺失案件	改善措施	預定（完成）改善時間	追蹤改善情形

附註：

- 1. 本表之基準日期係以評估期間之最後一日為原則。
- 2. 本表之「追蹤改善情形」欄係以填報辦理內部控制制度評估作業結束日之各內部控制重大缺失案件最新改善進度（包括：當年度已改善完成之案件）。

附表 2-1

內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目
評估明細表【控制環境】

評估機關：○○機關

評估期間：○○年○○月至○○年○○月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
1.1 遵循公務倫理 型塑機關文化	主辦單位：政風單位【範例】	【範例】 ■良好 □大部分良好 □部分良好 □少部分良好	【範例】 1. 機關人員工作手冊(或服務守則)(初評單位○○ 1.1.1-1-1) 2. ……	【範例】 □完全落實執行 ■大部分落實執行 □部分落實執行 □少部分落實執行	【範例】 1. 本機關於○○年度相關案例處置情形一覽表(初評單位○○ 1.1.4-2-1) 2. ……	【範例】 1. 本機關首長已於主管會議上宣導同仁遵守公務員廉政倫理規範、公務人員行政中立法及公職人員利益衝突迴避法等法令規定，以展現首長對公務倫理的重視，惟各級主管及同仁於執行公務時能否確實遵循有關規定，進退有據，尚待檢討與落實。 2. ……
1.1.1 【機關支持態度】 機關是否宣導公務人員核心價值「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」、公務員廉政倫理規範、公務員服務法、公務人員行政中立法及利益衝突迴避相關規定等，以強化同仁正確的公務倫理？	政風及人事單位					
1.1.2 【落實廉政倫理規範】 機關是否落實執行廉政倫理規範相關規定？（參考法令：公務員廉政倫理規範、行政院及所屬機關構請託關說登錄查察作業要點等）	政風單位					
1.1.3 【處理違失行為】 當同仁違法失職時，機關是否採行適當的處置或補救之道？（參考法令：公務員懲戒法等）	政風及人事單位					
1.2 支持內部控制 精進重點工作	主辦單位：	【範例】 ■良好 □大部分良好 □部分良好 □少部分良好	【範例】 1. 本機關○○年○○月○○日第○○次主管會議紀錄(初評單位○○ 1.2.1-1-1) 2. 本機關○○年○○月○○日通報事項公文(初評	【範例】 □完全落實執行 ■大部分落實執行 □部分落實執行 □少部分落實執行	【範例】 1. 本機關○○年○○月○○日內部控制實地訪視或檢核紀錄(初評單位○○ 1.2.1-2-1) 2. 本機關○○年○○月○○日第○○次內部控制小組會議紀錄(初評單位○○	【範例】 1. 本機關首長於每次主管會議中裁示各業務單位對高風險業務加強控制重點檢視作業，並要求內部控制小組確實督導所屬機關執行，並於○○年○○月○○日發布通報事項公文，要求機關所有同仁確依內部控制規範與相關作業落實執行。
1.2.1 【首長重視內部控制程度】 機關首長重視內部控制制度，是否提出具體作法，以負最終責任？（參考法令：行政院函頒強化內部控制實施方案）	內部控制小組幕僚單位					

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
1.2.2 【精進內部控制重點工作】 機關是否持續辦理內部控制宣導訓練、檢修強化內部控制作業，以及逐級督導落實執行制度？（參考法令：行政院函頒強化內部控制實施方案、辦理強化內部控制實施方案各年度重點工作等）	內部控制小組幕僚單位		單位○ ○ 1.2.1-1-1) 3.		○ 1.2.1-2-2) 3.	2. 本機關雖已修訂各高風險業務作業規範，加入控制重點，惟部分業務涉及跨職能整合，尚待進一步溝通與協調。
1.3 落實考核獎懲 強化人事管理	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
1.3.1 【落實考核獎懲作業】 (1)機關是否落實考核同仁工作績效，並覈實予以獎懲？（參考法令：公務人員考績法、行政院及各級行政機關學校公務人員獎懲案件處理辦法等） (2)針對同仁表現優劣情形，是否予以輔導或遷調適合職務？（參考法令：公務人員任用法等）	人事單位					
1.3.2 【落實職務代理及輪調】 機關是否落實職務代理，及執行重要或高風險業務之人員的職期輪調？（參考法令：各機關職務代理應行注意事項、事務管理彙編等）	人事單位					
1.3.3 【落實職務交接機制】 人員異動時，機關是否落實職務交接作業？（參考法令：公務人員交代條例等）	人事單位					

控制環境評估結論

項目		內容
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	【範例】 ☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	【範例】 ☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		【範例】 本機關的控制環境，經整體評估，機關首長、各級主管以及同仁對於內部控制的推動與督導機制的建立，表現積極的支持態度，維持有效的制度規範。惟仍發現以下執行面之缺失情形，將予以改善並加強落實： 1. 本機關首長已於主管會議上宣導同仁遵守各項倫理規範，展現首長對公務倫理的重視，惟各級主管及同仁於執行公務時能否確實遵循有關規定，進退有據，尚待檢討與落實。 2.

需採行之改善措施	【範例】 1. 本機關為確保所屬公務員於執行職務時，能廉潔自持、公正無私、依法行政，將經常舉辦宣導講習課程與不定期督導考核，督促所屬同仁確實遵循相關規範。 2. ……

附表 2-2

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○○月至○○年○○月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
2.1 確認施政目標 發掘潛在風險	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
2.1.1 【確認目標及辨識內外因素】 (1)機關是否依使命、願景及施政目標等整體層級目標，透過內部各單位業務職掌，確認作業層級目標？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則） (2)機關是否辨識影響整體層級與作業層級目標不能達成之內、外在因素（如：環境變化、業務調整及人員異動等）？（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）	綜合研考單位					
2.2 評量風險等級 因應重大改變	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
2.2.1 【分析評量風險等級】 機關是否針對已辨識出的風險，分析其影響程度（如：財物損失、政務停擺或形象受損等之嚴重性）及發生之可能性，進行風險評量？（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等）	綜合研考單位					
2.2.2 【因應重大改變重新評估風險】 機關是否針對內、外在因素之重大改變，重新評估風險？（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等）	綜合研考單位					
2.3 評估政風狀況 加強風險預防	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
2.3.1 【定期評估廉政風險】 機關是否定期辦理廉政風險評估，掌握可能涉及貪腐風險事件之動態資料，策進預防機制？（參考法令：國家廉政建設行動方案、政風機構預防危害或破壞本機關事件作業要點、政風工作手冊等）	政風單位					

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
2.3.2 【掌握內部政風狀況】 機關是否掌握內部政風狀況，及時陳報機關首長應變處置？（參考法令：國家廉政建設行動方案、政風機構預防危害或破壞本機關事件作業要點、政風工作手冊等）	政風單位					
2.3.3 【分析採購異常情形】 機關是否落實監辦採購及稽核監督，並分析採購辦理情形，發掘採購異常案件？（參考法令：政府採購法、機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法、採購稽核小組作業規則等）	政風及會計 單位（主管 機關設有採 購稽核小組 者，須再增 列之）					
2.3.4 【加強財務（物）控管及會計審核】 機關是否加強財務（物）控管及會計審核，發現違反預算、會計法規或審計報告所列異常案件，如有疑涉貪瀆不法情事，通知政風單位瞭解查察？（參考法令：會計法、內部審核處理準則、加強財務控管及落實會計審核方案等）	會計單位及 事務管理工 作小組					

風險評估結論

項目		內容			
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☐ 良好	☐ 大部分良好	☐ 部分良好	☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行	☐ 大部分落實執行	☐ 部分落實執行	☐ 少部分落實執行
複評情形說明					
需採行之改善措施					

附表 2-3

內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目
評估明細表【控制作業】

評估機關：○○機關

評估期間：○○年○○月至○○年○○月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
3.1 慎選控制作業 降低風險程度	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
3.1.1 【選定攸關的業務項目】 機關設計內部控制制度時，是否涵蓋內部各單位之業務，並依據風險評估結果及審視各該業務之重要性，決定納入內部控制制度之業務項目？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則）	內部控制小組幕僚單位					
3.1.2 【檢討改善已發生缺失業務】 機關是否針對以前年度已發生內部控制缺失並完成改善之作業項目（如：監察院糾正（舉）、彈劾案件、審計部建議改善事項等），除執行面之缺失，應落實執行外，並增（修）納入內部控制制度？（參考法令：行政院辦理強化內部控制實施方案各年度重點工作）	內部控制小組幕僚單位					
3.2 落實控制作業 確保有效管控	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
3.2.1 【設計合宜控制作業】 機關作業層級控制是否衡酌業務繁簡、規模大小及人員多寡等，設計關鍵控制重點或規範（如：職能分工、實體控制、驗證、調節、覆核及核對等），建立課責機制，以降低風險？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則）	內部控制小組幕僚單位					
3.2.2 【檢討控制作業】 機關是否定期檢討各項控制作業，該增減就增減、該簡化就簡化，並對於執行控制作業所衍生的問題，予以改正，以確保其有效性？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則、辦理強化內部控制實施方案各年度重點工作等）	內部控制小組幕僚單位					

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
3.3 運用資訊系統 強化控制作業	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
3.3.1 【訂定資訊安全控制措施】 機關是否針對重要軟硬體訂有安全控制措施（如：維持機房設備不中斷營運、設系統通行碼、機敏檔案加密、定期資料備份、網路防火牆、與病毒即時監測等）且定期或不定期進行資訊安全稽核？（參考法令：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及管理規範）	資訊及政風單位					
3.3.2 【分層設定安全責任及使用權限】 機關是否針對資訊系統（如：會計、公文檔案管理、機關網站管理及人事差勤管理等系統）依一般使用者、系統管理者等不同職務層級，分別訂定其安全責任及使用權限？（參考法令：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及管理規範）	資訊單位					
3.3.3 【運用資訊系統之應用控制有效降低風險】 機關是否針對重要業務流程運用資訊系統的自動化控制作業（如：檢核勾稽、輸入（出）驗證及邏輯運算功能等），以有效降低風險？（參考法令：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及管理規範等）	資訊單位					

控制作業評估結論

項目		內容			
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好			
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行			
複評情形說明					
需採行之改善措施					

附表 2-4

內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目
評估明細表【資訊與溝通】

評估機關：○○機關

評估期間：○○年○○月至○○年○○月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
4.1 建立內部溝通 履行內控職責	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
4.1.1 【落實高風險法令溝通機制】 機關是否建立並落實執行高風險法令之宣導、諮詢及協調溝通機制(如：辦理高風險法令之教育訓練、函詢法令訂定之主管機關釋疑等)，以利達成遵循法令規定之目標？	法令遵循統合單位					
4.1.2 【提供溝通管道】 機關於正常溝通途徑無法運作或無效時，是否提供不同的溝通管道（如：首長專屬內部信箱）？ （參考法令：政風機構人員設置管理條例及其施行細則、政府資訊公開法等）	政風及綜合研考單位					
4.2 建立外部溝通 促進多方交流	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
4.2.1 【對外部人士公開資訊】 機關是否依相關法規對外部人士（如：立法機關、監察機關、主管機關及社會大眾）公開或提供資訊？（參考法令：檔案法、政府資訊公開法、個人資料保護法等）	綜合研考單位及資訊單位					
4.2.2 【處理追蹤外界意見】 機關是否設有專責單位或人員負責處理追蹤外界提出之意見？ （參考法令：行政程序法、請願法、訴願法、個人資料保護法等）	綜合研考單位及資訊單位					

資訊與溝通評估結論

項目		內容
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		
需採行之改善措施		

附表 2-5

內部控制制度整體層級有效性判斷參考項目
評估明細表【監督】

評估機關：○○機關

評估期間：○○年○○月至○○年○○月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
5.1 落實監督機制 強化內控制度	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
5.1.1 【落實監督機制】 機關是否落實例行性或專案性之監督機制（如：例行監督、自行評估、稽核評估、內部稽核等），以持續評估內部控制制度之設計及執行情形？（參考法令：行政院所屬各機關施政績效管理要點、行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點、政風機構人員設置管理條例、政府採購法、事務管理彙編、內部審核處理準則、行政院及所屬各機關資訊安全管理要點等）	內部稽核幕僚單位					
5.1.2 【監督人員專業知能】 機關執行監督之人員是否對受評業務具備專業知能或持續接受相關教育訓練？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則之附件「政府內部控制觀念架構」）	內部稽核幕僚單位					
5.2 報告內控缺失 檢討改善追蹤	主辦單位：	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好		☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行		
5.2.1 【報告缺失】 機關是否將內部控制缺失情形向機關首長或適當層級之主管人員報告？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則之附件「政府內部控制觀念架構」）	內部稽核幕僚單位					
5.2.2 【改善追蹤缺失】 (1)機關針對監督機制提出之內部控制缺失或相關建議，是否改善與追蹤？ (2)相關主管人員是否落實督導且於必要時檢討修正內部控制制度或落實執行改善作為？ （參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則之附件「政府內部控制觀念架構」、辦理強化內部控制實施方案各年度重點工作等）	內部稽核幕僚單位					

監督評估結論

項目		內容
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☐ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		
需採行之改善措施		

附表 3

○○機關內部控制制度整體層級初評表【範例】

評估單位：人事單位

評估期間：○○年○○月至○○年○○月

初評單位	○○單位			
項次	初評項目	制度是否落實執行	說明	佐證資料清單
1.3.1【落實考核獎懲作業】				
1	是否對同仁核實辦理平時考核？	☐ 是 ☐ 否		
2	對於同仁工作表現是否核實辦理獎懲作業？	☐ 是 ☐ 否		
3	對於工作不適任同仁是否加以輔導改善？	☐ 是 ☐ 否		
4	以此類推……	☐ 是 ☐ 否		
5	…	☐ 是 ☐ 否		

初評人員：○○○

初評單位主管：○○○

聯絡電話：

附註：

1. 本表係供評估單位就本身業務權責針對各相關判斷細項，請內部各有關單位初評執行面之落實執行情形，初評項目由評估單位自行設計。
2. 本表之「佐證資料清單」欄係提供評估單位針對初評單位就各初評項目所判斷之佐證文件予以確認，並作為後續綜整各明細表之判斷項目（或細項）相關佐證文件之參考。
3. 評估單位應就各初評單位填報初評項目之「制度是否落實執行」、「說明」及「佐證資料清單」等欄之資訊，綜整研判出本判斷細項屬於何種等級之落實執行程度。

附表 4

內部控制制度整體層級評估統計表【範例】

評估機關：○○機關

評估期間：○○年○○月至○○年○○月

內部控制要素			判斷項目			判斷細項		各單位初評結果			
第一層	權重 (預設值)	評估 分數	第二層	權重 (預設值)	評估 分數	第三層	權重 (機關自行設定)	完全落實執行 (1 分)	大部分落實執行 (0.8 分)	部分落實執行 (0.5 分)	少部分落實執行 (0.2 分)
控制環境	30%	0.7628	1.1 遵循公務倫理型塑機關文化	30%	0.6213	1.1.1 機關支持態度	20%	6 (6/8=75%)	2 (2/8=25%)	0 (0/8=0%)	0 (0/8=0%)
						1.1.2 落實廉政倫理規範	30%	3 (3/8=37.5%)	2 (2/8=25%)	1 (1/8=12.5%)	2 (2/8=25%)
						1.1.3 處理違失行為	50%	1 (1/8=12.5%)	1 (1/8=12.5%)	2 (2/8=25%)	4 (4/8=50%)
			1.2 支持內部控制精進重點工作	40%	0.855	1.2.1 首長重視內部控制程度	60%	1.00 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						1.2.2 精進內部控制重點工作	40%	1 (1/8=12.5%)	3 (3/8=37.5%)	3 (3/8=37.5%)	1 (1/8=12.5%)
			1.3 落實考核獎懲強化人事管理	30%	0.7813	1.3.1 落實考核獎懲作業	40%	3 (3/8=37.5%)	4 (4/8=50%)	1 (1/8=12.5%)	0 (0/8=0%)
						1.3.2 落實職務代理及輪調	30%	2 (2/8=25%)	2 (2/8=25%)	3 (3/8=37.5%)	1 (1/8=12.5%)
						1.3.3 落實職務交接機制	30%	4 (4/8=50%)	2 (2/8=25%)	2 (2/8=25%)	0 (0/8=0%)
風險評估	20%	0.8005	2.1 確認施政目標發掘潛在風險	40%	0.7375	2.1.1 確認目標及辨識內外因素	100%	2 (2/8=25%)	3 (3/8=37.5%)	3 (3/8=37.5%)	0 (0/8=0%)
			2.2 評量風險等級因應重大改變	30%	0.755	2.2.1 分析評量風險等級	40%	6 (6/8=75%)	2 (2/8=25%)	0 (0/8=0%)	0 (0/8=0%)
						2.2.2 因應重大改變重新評估風險	60%	2 (2/8=25%)	2 (2/8=25%)	2 (2/8=25%)	2 (2/8=25%)
			2.3 評估政風狀況加強風險預防	30%	0.93	2.3.1 定期評估廉政風險	35%	1.00 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						2.3.2 掌握內部政風狀況	25%	0.80 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						2.3.3 分析採購異常情形	20%	0.95 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						2.3.4 加強財務(物)控管及會計審核	20%	0.95 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
控制作業	30%	0.8788	3.1 慎選控制作業降低風險程度	40%	0.9625	3.1.1 選定攸關的業務項目	50%	7 (7/8=87.5%)	1 (1/8=12.5%)	0 (0/8=0%)	0 (0/8=0%)
						3.1.2 檢討改善已發生缺失業務	50%	6 (6/8=75%)	2 (2/8=25%)	0 (0/8=0%)	0 (0/8=0%)
			3.2 落實控制作業確	35%	0.8	3.2.1 設計合宜控制作業	50%	4 (4/8=50%)	3 (3/8=37.5%)	1 (1/8=12.5%)	0 (0/8=0%)

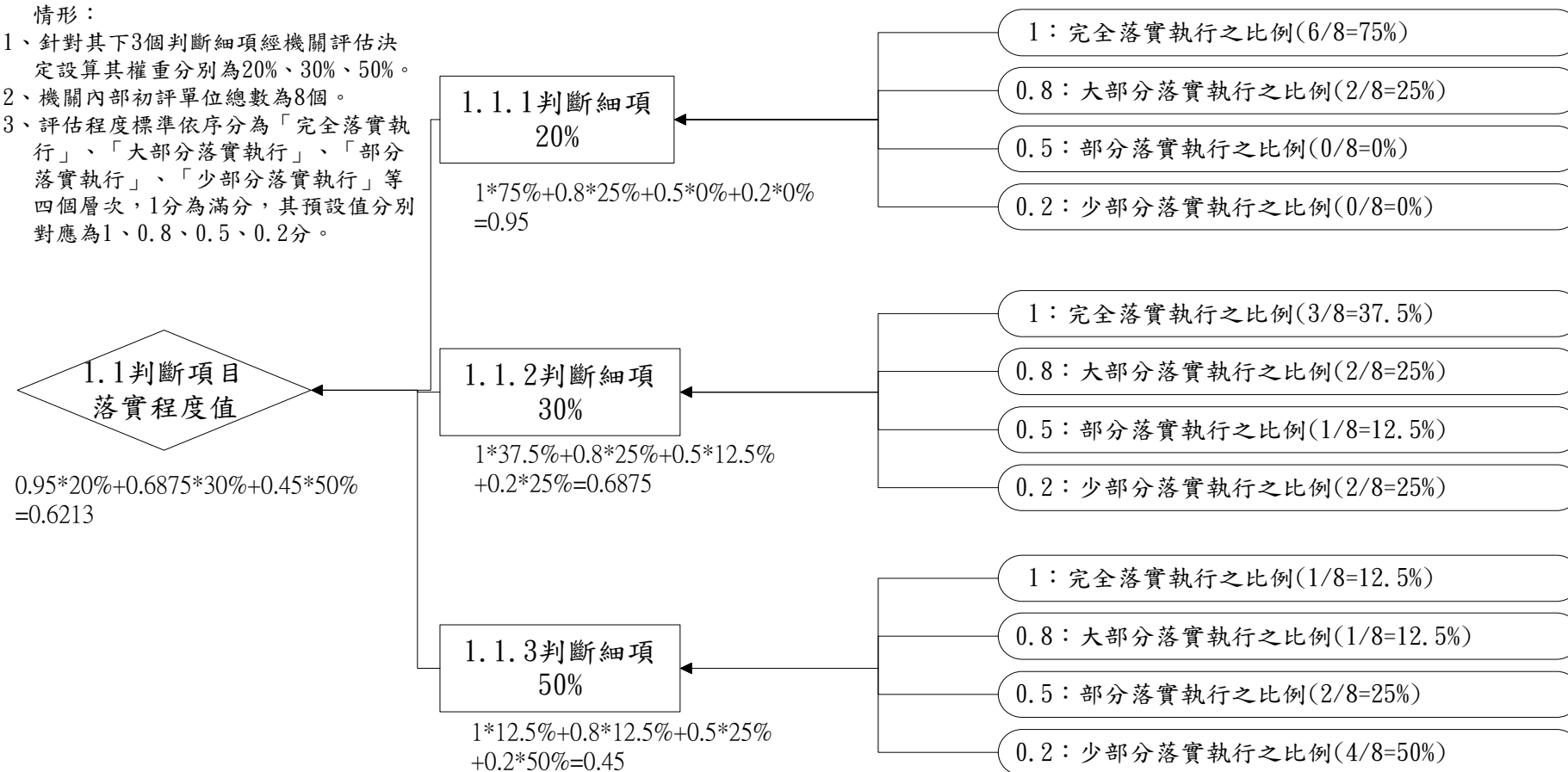
內部控制要素			判斷項目			判斷細項		各單位初評結果			
第一層	權重 (預設值)	評估 分數	第二層	權重 (預設值)	評估 分數	第三層	權重 (機關自行設定)	完全落實執行 (1分)	大部分落實執行 (0.8分)	部分落實執行 (0.5分)	少部分落實執行 (0.2分)
			保有效管 控			3.2.2 檢討控制作業	50%	2 (2/8=25%)	3 (3/8=37.5%)	3 (3/8=37.5%)	0 (0/8=0%)
			3.3 運用資訊 系統 強化控 制作業	25%	0.855	3.3.1 訂定資訊安全 控制措施	40%	0.90 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						3.3.2 分層設定安全 責任及使用權 限	30%	3 (3/8=37.5%)	5 (5/8=62.5%)	0 (0/8=0%)	0 (0/8=0%)
						3.3.3 運用資訊系統 之應用控制有 效降低風險	30%	2 (2/8=25%)	4 (4/8=50%)	2 (2/8=25%)	0 (0/8=0%)
資訊 與通 溝	10%	0.9375	4.1 建立內部 溝通 履 行內控職 責	50%	0.9625	4.1.1 落實高風險法 令溝通機制	50%	5 (5/8=62.5%)	3 (3/8=37.5%)	0 (0/8=0%)	0 (0/8=0%)
						4.1.2 提供溝通管道	50%	1.00 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
			4.2 建立外部 溝通 促 進多方交 流	50%	0.9125	4.2.1 對外部人士公 開資訊	50%	4 (4/8=50%)	4 (4/8=50%)	0 (0/8=0%)	0 (0/8=0%)
						4.2.2 處理追蹤外界 意見	50%	5 (5/8=62.5%)	3 (3/8=37.5%)	0 (0/8=0%)	0 (0/8=0%)
監督	10%	0.8625	5.1 落實監督 機制 強化內 控制度	50%	0.9125	5.1.1 落實監督機制	75%	1.00 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						5.1.2 監督人員專業 知能	25%	0.65 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
			5.2 報告內控 缺失 檢 討改善追 蹤	50%	0.8125	5.2.1 報告缺失	50%	0.90 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						5.2.2 改善追蹤缺失	50%	3 (3/8=37.5%)	2 (2/8=25%)	2 (2/8=25%)	1 (1/8=12.5%)
綜合 評估 分數	100%	0.8326 (整體落實程度值位於「完全落實執行」與「大部分落實執行」之間，略高於「大部分落實執行」情形)									

附註：

1. 本表之「內部控制要素」(第一層)與「判斷項目」(第二層)兩欄之權重比例均為預設值,「判斷細項」(第三層)欄由機關衡酌本表所列權重數值增減 5%範圍自行決定,「各單位初評結果」欄則由機關依各單位對各判斷細項在執行面之個別有效程度選項所佔比重,透過數學運算得出評估分數(至於機關是否在設計面進行評估有效程度,則視其有無訂定相關制度或規定而自行決定);惟機關因業務屬性或管理需要而增減調整訂定其適用之判斷細項時,則該「判斷細項」欄之權重比例得由機關自行決定。
2. 「各單位初評結果」欄之計算得依各該判斷細項實際辦理之初評單位數量為主,而非以機關內部單位總數進行設算。
3. 「評估程度標準」欄係依序分為「完全落實執行」、「大部分落實執行」、「部分落實執行」、「少部分落實執行」等四個層次,設計基準數值,如:1 分為滿分,其預設值分別為 1、0.8、0.5、0.2 分。若評估單位認為其負責之判斷細項無須各單位初評者,則由評估單位自行依前開基準數值判斷出符合實況之數值。

【範例】以控制環境之「1.1遵循公務倫理 型塑機關文化」為例，假設以下情形：

- 1、針對其下3個判斷細項經機關評估決定設算其權重分別為20%、30%、50%。
- 2、機關內部初評單位總數為8個。
- 3、評估程度標準依序分為「完全落實執行」、「大部分落實執行」、「部分落實執行」、「少部分落實執行」等四個層次，1分為滿分，其預設值分別對應為1、0.8、0.5、0.2分。



○○機關內部控制制度作業層級自行評估表
年度

作業類別(項目)：○○作業

評估重點	自行評估情形			評估情形說明
	符合	未符合	不適用	
一、作業流程有效性				
(一)作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二)內部控制制度是否有效設計及執行。				
二、○○作業				
· · ·				
結論/需採行之改善措施：				
填表人：複核：單位主管：				

- 機關得就 1 項作業流程製作 1 份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同 1 類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程重點納入評估。
- 各機關應根據評估結果於自行評估情形欄勾選「符合」、「未符合」或「不適用」；遇有「未符合」情形，應於評估情形說明欄詳細說明，且於撰寫評估結論時一併敘明需採行之改善措施；遇有「不適用」情形，應於評估情形說明欄敘明理由及是否有檢討修正評估重點之必要性。

附表 6

內部控制制度作業層級自行評估統計表【範例】

自行評估機關：○○機關

自行評估期間：○○年○○月至○○年○○月

自行評估單位	內部控制制度作業項目		設計面			執行面			不適用
	作業項目編號	作業項目名稱	控制重點數	評估結論		控制重點數	評估結論		控制重點數
				符合	未符合		符合	未符合	
人事處	EU001	職員任免遷調作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	4	4 (100.00%)	0 (0.00%)	0
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
小計									
秘書室	TF001	薪給作業	2	1 (50.00%)	1 (50.00%)	6	4 (66.67%)	2 (33.33%)	1
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
總計			20	19 (95.00%)	1 (5.00%)	45	40 (88.89%)	5 (11.11%)	2

附註：

1. 控制重點應按其性質於設計面或執行面二者擇一歸類，以避免重複計算項數，其中涉及作業流程有效性及研(修)訂制度或規定部分屬設計面，其餘則屬執行面。
2. 控制重點已不適用或另需調整修正致無法進行自行評估，請於「不適用」欄填列數目。

附錄 23 法務部矯正署內部控制制度評估實施計畫

中 華 民 國 102 年 5 月 20 日
行政院院授主綜督字第 1020600235 號函訂定

一、目的

法務部矯正署（以下簡稱本署）依據行政院函頒「各機關內部控制制度自行評估原則」規定，辦理內部控制制度自行評估作業，特訂定本實施計畫。

二、實施對象

法務部矯正署各單位。

三、實施方式

本署針對整體層級評估作業與內部各單位之作業層級自行評估作業，每年至少辦理一次；各單位得視其業務屬性或需要，提出抽核方式、範圍及比率，以作為執行依據。

四、評估範圍

（一）評估範圍：

1. 作業層級自行評估部分，針對內部各單位的業務所設計之控制作業（包括：共通性業務與個別性業務，如附件 1），評估設計面及執行面之實施狀況。
2. 整體層級評估作業部分，按內部控制五項組成要素之架構，由下而上評估本署於設計面及執行面之實施狀況。

（二）參與單位：各單位辦理作業層級自行評估與整體層級評估作業，其中負責整體層級各判斷項目與細項之主辦單位與評估單位如附件 2。

五、評估作業之流程與時程

（一）作業層級自行評估部分，內部控制小組幕僚單位（綜合規劃組）於每年 12 月底通知各單位辦理。各單位應於次年 1 月底前，就其負責業務逐一評估與檢視自行評估表內作業流程與控制重點項目，將評估結果填寫於自行評估表後連同相關佐證資料，送內部控制小組幕僚單位彙整。

- (二) 整體層級評估作業部分，由負責各判斷項目與細項之主辦單位與評估單位就其設計面與執行面進行初評，於次年 2 月底前，將評估結果填寫於評估明細表後連同相關佐證資料，送內部稽核幕僚單位（綜合規劃組）彙整。
- (三) 內部稽核幕僚單位將各單位所完成之內部控制制度評估結果（包括：整體層級與作業層級）等資料進行複評，並將其複評意見由各單位提出需採行改善措施，填寫於「內部控制制度評估總表」，於次年 3 月底前完成。
- (四) 內部稽核幕僚單位針對初評或複評之評估結果（含需採行改善措施），連同所發現之內部控制制度缺失及異常事項改善情形綜合評析，據以作成「內部控制制度有效程度之整體結論」，於次年 4 月底完成，以作為評估本署整體內部控制制度有效性之參據。

六、評估結果

- (一) 評估內部控制制度之結果分為設計面「制度是否良好」與執行面「制度是否落實執行」二方面判斷。
- (二) 內部稽核幕僚單位應就所發現之缺失，依循本署內部管理改善及稽催作業之規定，要求缺失單位改善之。

七、其他

本計畫奉 核後實施，如有未盡事宜，得隨時修正之。

法務部矯正署
內部控制制度所列控制作業項目

一、個別性業務：

- (一) 綜合規劃組
 - 1. 學員中暑事件通報作業項目
- (二) 安全督導組
 - 1. 收容人脫逃事故通報作業
 - 2. 收容人自殺事件通報作業
- (三) 教化輔導組
 - 1. 撤銷假釋受處分人減刑複核作業項目
 - 2. 重罪累犯不得假釋複核作業項目
- (四) 後勤資源組
 - 1. 食物安全事件通報作業項目
 - 2. 收容人誤釋或冒名頂替事件通報作業項目
- (五) 矯正醫療組
 - 1. 衛生保健業務，收容人死亡事件處理
 - 2. 保外醫治業務
- (六) 秘書室
 - 1. 維護備用發電或不斷電系統

二、共通性業務：

- (一) 出納與財產管理業務
- (二) 政風業務
- (三) 主計業務
- (四) 人事業務
- (五) 公共建設業務
- (六) 行政管考與社會發展業務
- (七) 資訊安全業務

法務部矯正署
辦理整體層級各判斷項目與細項之主辦單位與評估單位

組成要素	判斷項目/判斷細項	主辦單位/評估單位
控制環境	1.1 遵循公務倫理 型塑機關文化	政風室
	1.1.1 機關支持態度	政風室及人事室
	1.1.2 落實廉政倫理規範	政風室
	1.1.3 處理違失行為	政風室及人事室
	1.2 支持內部控制 精進重點工作	綜合規劃組
	1.2.1 首長重視內部控制程度	綜合規劃組
	1.2.2 精進內部控制重點工作	綜合規劃組
	1.3 落實考核獎懲 強化人事管理	人事室
	1.3.1 落實考核獎懲作業	人事室
	1.3.2 落實職務代理及輪調	人事室
	1.3.3 落實職務交接機制	人事室
風險評估	2.1 確認施政目標、發掘潛在風險	綜合規劃組
	2.1.1 確認機關目標及辨識內外 在因素	綜合規劃組
	2.2 評量風險等級 因應重大改變	綜合規劃組
	2.2.1 分析評量風險等級	綜合規劃組
	2.2.2 因應重大改變重新評估風 險	綜合規劃組
	2.3 評估政風狀況 加強風險預防	政風室
	2.3.1 定期評估廉政風險	政風室
	2.3.2 掌握內部政風狀況	政風室
	2.3.3 分析採購異常情形	政風室及會計室
	2.3.4 加強財務（物）控管及會 計審核	會計室及秘書室
控制作業	3.1 慎選控制作業 降低風險程度	綜合規劃組
	3.1.1 選定攸關的業務項目	綜合規劃組
	3.1.2 檢討改善已發生缺失業務	綜合規劃組
	3.2 落實控制作業 確保有效管控	綜合規劃組
	3.2.1 設計合宜控制作業	綜合規劃組
	3.2.2 檢討控制作業	綜合規劃組
	3.3 運用資訊系統 強化控制作業	綜合規劃組
	3.3.1 訂定資訊安全控制措施	綜合規劃組
	3.3.2 分層設定安全責任及使用 權限	綜合規劃組
	3.3.3 運用資訊系統之應用控制 有效降低風險	綜合規劃組

組成要素	判斷項目/判斷細項	主辦單位/評估單位
資訊與溝通	4.1 建立內部溝通 履行內控職責	綜合規劃組
	4.1.1 落實高風險法令溝通機制	綜合規劃組
	4.1.2 提供溝通管道	政風室及綜合規劃組
	4.2 建立外部溝通 促進多方交流	綜合規劃組
	4.2.1 對外部人士公開資訊	綜合規劃組及秘書室
	4.2.2 處理追蹤外界意見	綜合規劃組及秘書室
監督	5.1 落實監督機制 強化內控制度	綜合規劃組
	5.1.1 落實監督機制	綜合規劃組
	5.1.2 監督人員專業知能	綜合規劃組
	5.2 報告內控缺失 檢討改善追蹤	綜合規劃組
	5.2.1 報告缺失	綜合規劃組
	5.2.2 改善追蹤缺失	綜合規劃組

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
評估總表

評估機關：法務部矯正署

評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

組成要素	設計及執行有效性		複評情形說明	需採行之改善措施
	【設計面】 制度是否良好	【執行面】 制度是否落實執行		
一、控制環境	☒良好 ☐大部分良好 ☐部分良好 ☐少部分良好	☐完全落實執行 ☒大部分落實執行 ☐部分落實執行 ☐少部分落實執行	本署的控制環境，經整體評估，機關首長、各級主管以及同仁對於內部控制的推動與督導機制的建立，表現積極的支持態度，維持有效的制度規範，並且樹立良好分層負責機制，妥適安排制度規範之推行與宣導。惟在執行面部分，仍發現以下缺失情形，將予以改善並加強落實： 1. 本機關首長已於署務會議上宣導同仁遵守各項倫理規範，展現首長對公務倫理的重視，惟各級主管及同仁於執行公務時，能否確實遵循相關法令規定，進退有據，尚待檢討與落實。 2. 由於本署業務繁重，部分組室易有忽略或未加重視內部控制之情事。 3. 機關遇有同仁職務調動，雖請各相關業務單位依規定切實辦理業務移交，惟部分同仁因業務量龐大，業務內容又複雜，加上移交時間短暫，能否確切落實移交，尚待檢討。 4. 為有效運用機關內之人力資源，各業務組室應妥善管理人力，建立勞逸平均、適才適所的工作分配，落實休假代理制度，並培養擔任重要職務所需之能力。 5. 本署雖已訂定共通性業務及個別性業務之內部控制制度機制，惟仍須隨時檢視業務辦理情形，檢討修訂內部控制作業項目。	1. 為確保所屬公務員於執行職務時，能廉潔自持、公正無私、依法行政，將經常舉辦宣導講習課程與不定期督導考核，督促所屬同仁確實遵循相關規範。 2. 為確保所屬公務員切實辦理業務移交，將延長移交時間並採多元方式辦理。 3. 機關如遇人員職務異動所遺職缺，各組室應儘早提請首長核定代理人員，俾利業務推行。 4. 持續對機關同仁加強宣導內部控制制度，同時賡續檢視並修正不合時宜之項目及內容。 5. 不定期追蹤管考各單位內部控制執行情況，提升對內部控制的認知，落實執行相關作業，期使控制環境更加嚴謹，防止違法失職情事發生。

組成要素	設計及執行有效性		複評情形說明	需採行之改善措施
	【設計面】 制度是否良好	【執行面】 制度是否落實執行		
二、風險評估	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署各組室雖已訂定高風險業務項目作業標準流程規範，並加入控制時效及重點，惟部分業務涉及跨職能整合，尚待進一步溝通與協調。 2. 本署對於風險顧慮人員均列為輔導考核對象，協調相關單位，密切注意考核其言行操守，惟各級考核主管人員是否落實輔導考核工作，仍值得詳加觀察。 3. 本署於風險評估部分，均能設立機關良好整體層級目標，機關同仁對於矯正工作亦能有良好之願景與動力，並依法訂定明確的作業層級目標，供機關每位同仁依循；另對於風險之辨識、分析與評量亦建立良好之評估機制，且能適時將缺失納入內部控制制度，達成本制度施行之宗旨。惟仍有部分人為因素而導致疏忽，進而可能衍生風險，故仍須持續注意。	1. 對於高風險業務項目應主動評估，並積極防範風險產生，加強灌輸人員風險意識知能。 2. 對於風險顧慮人員列為輔導考核之對象，除密切注意考核其言行操守外，各級考核主管人員亦應主動關懷及加強輔導，使其言行導入正軌。 3. 依上級機關交辦之專案業務稽核，落實執行，機先發掘違失弊端。 4. 對於各項新增業務，應要求各執行單位建立標準化作業流程，並以風險管理角度辨識有無執行上之風險存在。 5. 依據風險管理及危機處理執行要點，適時更新相關作業流程以配合外在環境變遷，對於高風險業務更應加強控制重點檢視，並列入內部控制範圍落實執行。 6. 持續辦理各項法治教育及講習，並不定期督導考核，督促同仁確實遵循相關法令規範。 7. 由各作業層級單位、政風或會計單位，隨時檢視有無可能發生超出風險容忍範圍之事件，並藉由他機關發生之違失事件進行檢討，即時增列控制項目，以維機關安全。
三、控制作業	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署內部各單位對其訂定之 10 項共通性作業及 29 項個別性作業定期實施自行評估，大部分都能清楚控制重點，並將風險納入作業管理中。惟對其控制作業是否因環境變化而產生新的風險需增減或簡化尚有改進的空間。惟有時因過度自信，會遺漏部分重要的業務項目，故尚有檢討的空間。 2. 面對資安事件的發生、資安相關法令與其他影響因素的改變時，資訊安全政策應進行即時的評估，並定期審查政策的可行性與有效性。針對資	1. 持續督導各單位承辦人員，加強本職學能，熟悉業務運作流程，健全代理制度，以強化內部控制之成效。 2. 各單位隨時檢視業務辦理情形，依風險環境改變或新風險的出現適時修訂作業項目。 3. 安置或保護設備，降低環境之威脅、災害以及未授權存取所造成的可能損失。資訊處理設備在報廢或再使用的過程中，避免內存資料的外洩，進行必要之清除動作。 4. 因應個人資料保護法之施行，加強個資及資訊安全之維護與控管，並由資訊管理人設計個人權限概況表，以瞭解每個系統使用者之使用權限。

組成要素	設計及執行有效性		複評情形說明	需採行之改善措施
	【設計面】 制度是否良好	【執行面】 制度是否落實執行		
			訊系統已依一般使用者、系統管理者等不同職務層級，分別訂定其安全責任及使用權限，惟無法看出個人所有使用權限之數量，難以掌握每個使用者之權限概況。	
四、資訊與溝通	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署雖已將各項業務之內部控制作業，以書面文件訂定並以紙本、電子郵件、跑馬燈或其他方式儲存、管理與傳達，有利機關同仁參照遵循，然而是否所有同仁均能參照遵循，達到充分瞭解與溝通，尚有進一步觀察的空間。 2. 本署雖不定期舉辦內部控制制度教育宣導、提供業務資訊平台，讓同仁知悉，以達資訊溝通無礙，並藉由機關全體人員共同參與，提升機關施政目標；惟資訊公開部分，機關網頁更新速度有待加強。 3. 本署尚未將內部控制制度建置於對外公開之資訊平台，如本署之機關網頁，尚需加以改進。	1. 適時編製或蒐集業務實施案例資訊，運用文書閱讀或教育宣導方式傳達相關業務人員，增強職掌業務之專業知能。 2. 應有效運用機關內部控制機制，進行各項工作的推動。 3. 依各項文件檢視內部控制制度是否有效設計及執行，相關評估結果、建議及後續改善紀錄，可供回饋或追蹤辦理情形之參考。 4. 定期由內部稽核小組辦理檢討會議，集思廣益，以利內部控制制度之更形完備。 5. 內部控制推行初期，同仁對於內部控制觀念及執行層面尚有不清楚之狀況，仍應持續辦理教育宣導，使同仁了解與認同。
五、監督	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 高階主管對推動及落實內部控制制度之重視以及支持，決定政策推動及落實執行的成敗；本署除由副署長擔任內部控制小組召集人，每年至少召開二次會議，檢視內部控制制度設計及執行是否有效，惟仍應就發現之缺失與相關建議及時改善、追蹤與修正。 2. 本署雖有例行監督、自行評估與內部稽核等監督機制，惟監督部門及監督人員是否有落實執行，以持續評估內部控制制度之設計及執行情形，另對於監督機制提出之	1. 機關首長可於主管會議上要求監督部門及監督人員確實執行，除表示機關首長的重視程度外，亦可讓同仁瞭解機關內部控制監督機制的重要性。 2. 各組室應就內部控制制度設計及執行之有效性加以評估，及時補救或改正，並作成紀錄備供監督機關訪查及督導。 3. 對同仁宣導內部控制制度線上課程，並鼓勵利用，充實知能。 4. 藉由各項教育訓練，提升執行監督人員之專業能力，確實掌握各項督導項目。 5. 廣泛聽取興革建議事項，適時檢討改進其缺失。

組成要素	設計及執行有效性		複評情形說明	需採行之改善措施
	【設計面】 制度是否良好	【執行面】 制度是否落實執行		
			內部控制缺失或相關建議，是否有即時改善與追蹤，尚有檢討之必要。 3. 對於內部控制之缺失雖均進行檢討與改進，惟「即時性」上可再加強。 4. 除法務部與本署安排之內部控制教育訓練課程外，同仁也可利用線上課程自行充實相關知能。 5. 本署業務承辦人調動率高，初任人員對業務難免有不熟悉之處，如何避免導致主動性不足，為改進重點。	
內部控制制度 有效程度整體結論	1. 本機關內部控制制度於 100 年 9 月 7 日訂定，嗣於 100 年 9 月 21 日簽陳首長核定後實施，惟為配合機關施政目標及所屬機關屬性，並參照「內部控制制度設計範例」，設計合宜之內部控制制度，復於 101 年 8 月 17 日修訂，分別增修 10 項共通性作業及 29 項個別性作業項目，並於 101 年 9 月 18 日簽陳首長核定後，陳報法務部備查。 2. 本機關在首長及各級長官之督促與支持，配合各項業務之精進，機關內部各單位均依訂頒之內部控制制度整體層級與作業層級自行評估表判斷具有高風險之業務項目，自 101 年 1 月 1 日至 12 月 31 日期間，其內部控制制度係屬有效，合理促使達成實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全以及提供可靠資訊等目標。未來，本機關仍將持續推動、精進內部控制制度，以達成既定之政策目標。			
備 註	1. 本機關內部控制小組召集人詹哲峯因屆齡退休於 102 年 1 月 16 日離職，由副署長劉梅仙擔任。 2. 本機關內部控制制度於 100 年 9 月 7 日訂定，為配合機關施政目標及所屬機關屬性，並參照「內部控制制度設計範例」，設計合宜之內部控制制度，爰於 101 年 8 月 17 日修訂（第 1 次修正）。			

附表 1-1

內部控制重大缺失案件及改善計畫
(基準日期：101 年 12 月 31 日)

評估機關：法務部矯正署

內部控制重大缺失案件	改善措施	預定（完成）改善時間	追蹤改善情形
無			

附註：

- 1. 本表之基準日期係以評估期間之最後一日為原則。
- 2. 本表之「追蹤改善情形」欄係以填報辦理內部控制制度評估作業結束日之各內部控制重大缺失案件最新改善進度（包括：當年度已改善完成之案件）。

附表 2-1

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
評估明細表【控制環境】

評估機關：法務部矯正署

評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
1.1 遵循公務倫理 型塑機關文化	主辦單位：政風室	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 法務部矯正署所屬矯正人員專業倫理守則（初評單位：人事室 1.1.1-1-1）	☐ 完全落實執行	1.「防範公務員以專業證照違法兼職規定告知書」、「職員瞭解服務義務及廉政倫理規範告知書」等文件(初評單位：人事室 1.1.1-2-1、1.1.1-2-2)	1. 本機關首長於署務會議及重要場合宣導同仁遵守相關公務倫理之法令規範，展現首長之重視。
1.1.1 【機關支持態度】 機關是否宣導公務人員核心價值「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」、公務員廉政倫理規範、公務員服務法、公務人員行政中立法及利益衝突迴避相關規定等，以強化同仁正確的公務倫理？	政風室及人事室		2. 公務員廉政倫理規範問答集宣導折頁（初評單位：政風室 1.1.1-1-2）	☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	2. 利用署內、外部網站及電子郵件宣導同仁遵守公務員廉政倫理規範、行政院及所屬機關（構）請託關說登錄查察作業要點等相關法令規定(初評單位：政風室 1.1.2-2-1)	2. 本署各組室於辦理相關研習時，亦安排公務倫理課程，俾使同仁於執行公務時能確實遵循相關規定。
1.1.2 【落實廉政倫理規範】 機關是否落實執行廉政倫理規範相關規定？（參考法令：公務員廉政倫理規範、行政院及所屬機關構請託關說登錄查察作業要點等）	政風室		3. 公務人員倫理守則（初評單位：人事室 1.1.1-1-3）		3. 法務部所屬各機關人員涉訟案件偵審結果通報單（初評單位：人事室 1.1.3-2-1）	3. 當遇有因同仁違法失職之情事發生時，機關於接獲訊息後，即填寫案情概要、偵審結果概要及行政責任審究情形等資料，通報上級機關，並儘速召開會議進行檢討改進。
1.1.3 【處理違失行為】 當同仁違法失職時，機關是否採行適當的處置或補救之道？（參考法令：公務員懲戒法等）	政風室及人事室		4. 公務員服務法（初評單位：人事室 1.1.1-1-4） 5. 公務人員行政中立法（初評單位：人事室 1.1.1-1-5） 6. 行政院及所屬機關機構請託關說登錄查察作業要點宣導折頁（初評單位：政風室 1.1.2-1-1） 7. 法務部所屬各機關人員涉訟案件偵審結果通報單（初評單位：人事室 1.1.3-1-1）			
1.2 支持內部控制 精進重點工作	主辦單位：綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 大部分	1. 本署 101 年 3、6、9 月宣	☐ 完全落實執行	1. 101 年 5 月 16 日辦理 101	1. 本機關首長於署務會議中裁示：

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
1.2.1 【首長重視內部控制程度】 機關首長重視內部控制制度，是否提出具體作法，以負最終責任？（參考法令：行政院函頒健全內部控制實施方案）	綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	達事項（初評單位：綜合規劃組 1.2.1-1-1） 2. 本署 101 年度對所屬各矯正機關業務評比之考評項目（初評單位：綜合規劃組 1.2.1-1-2） 3. 本署各組室針對高風險業務項目，研擬內部控制作業標準流程（初評單位：綜合規劃組 1.2.1-1-3） 4. 法務部矯正署內部控制專案小組簽（初評單位：綜合規劃組 1.2.1-1-4） 5. 本署 101 年 4 月 11 日內部控制小組會議紀錄（初評單位：綜合規劃組 1.2.1-1-5） 6. 內部控制制度實施要點（初評單位：綜合規劃組 1.2.2-1-1）	☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	年度內部控制制度教育訓練，本機關首長致詞內容（初評單位：綜合規劃組 1.2.1-2-1） 2. 101 年 5 月 16 日本機關辦理 101 年度內部控制制度教育訓練（初評單位：綜合規劃組 1.2.2-2-1） 3. 101 年 10 月 2 日至 4 日所屬矯正機關首長、副首長、秘書研習班，配合辦理內部控制教育訓練（初評單位：綜合規劃組 1.2.2-2-2） 4. 101 年 11 月 27 日辦理矯正機關作業人員內部控制制度教育訓練（初評單位：綜合規劃組 1.2.2-2-3） 5. 本署 101 年第 1 次（101 年 4 月 11 日）內部控制小組會議（初評單位：綜合規劃組 1.2.2-2-4） 6. 本署利用電子看板持續播放內部控制制度相關資訊（初評單位：綜合規劃組 1.2.2-2-5）	各業務單位應對於高風險之業務項目，加強控制重點檢視作業，除要求本署所有同仁確實依照內部控制規範與相關作業予以執行，同時並要求內部控制小組督導所屬機關落實執行，並作成相關評估紀錄。 2. 本署配合上級機關政令，持續辦理內部控制制度宣導與教育訓練課程，並積極強化內部控制作業，逐級落實督導內部控制制度之執行。 3. 本署雖已修訂各高風險業務作業規範，並加入控制重點，惟部分業務涉及跨職能整合，尚待進一步溝通與協調。
1.2.2 【精進內部控制重點工作】 機關是否持續辦理內部控制宣導訓練、檢修強化內部控制作業，以及逐級督導落實執行制度？（參考法令：行政院函頒健全內部控制實施方案、辦理健全內部控制實施方案各年度重點工作等）	綜合規劃組					
1.3 落實考核獎懲 強化人事管理	主辦單位：人事室	☒ 良好 ☐ 大部分	1. 公務人員考績法（初評	☐ 完全落實執行	1. 每 4 個月填寫 1 份「法務	1. 本署各組室均定期辦理同仁平時

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
1.3.1 【落實考核獎懲作業】 (1)機關是否落實考核同仁工作績效，並覈實予以獎懲？（參考法令：公務人員考績法、行政院及各級行政機關學校公務人員獎懲案件處理辦法等） (2)針對同仁表現優劣情形，是否予以輔導或遷調適合職務？（參考法令：公務人員任用法等）	人事室	良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	單位：人事室 1.3.1-1-1) 2.法務部矯正署公務人員平時成績考核紀錄表（初評單位：人事室 1.3.1-1-2) 3.法務部及所屬各機關人員獎懲案件處理要點（初評單位：人事室 1.3.1-1-3) 4.職務代理應行注意事項（初評單位：人事室 1.3.2-1-1) 5.公務人員交代條例（初評單位：人事室 1.3.3-1-1)	☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	部矯正署公務人員平時成績考核紀錄表」作為考評依據(初評單位:人事室 1.3.1-2-1) 2.召開年度考績委員會會議紀錄(初評單位:人事室 1.3.1-2-2) 3.職務代理簽陳及名冊(初評單位:人事室 1.3.2-2-1) 4.利用集會活動或重要場合宣導同仁週知及落實職務交接作業（初評單位：人事室 1.3.3-2-1)	考核及檢視其工作績效，並召開考績委員會，依其事蹟適時給予獎懲。針對同仁表現優劣情形，依法務部及所屬機關職務遷調實施要點及公務人員任用法等相關規定辦理遷調作業。 2.本署於同仁請假時，均依規定指定職務代理人，以維持業務正常運作。 3.本署於同仁職務異動時，相關業務單位均切實要求落實業務移交作業，以維持業務正常運作，惟是否落實交接作業，尚待進一步檢討。
1.3.2 【落實職務代理及輪調】 機關是否落實職務代理，及執行重要或高風險業務之人員的職期輪調？（參考法令：各機關職務代理應行注意事項、事務管理彙編等）	人事室					
1.3.3 【落實職務交接機制】 人員異動時，機關是否落實職務交接作業？（參考法令：公務人員交代條例等）	人事室					

控制環境評估結論

項目		內容
設計及執行有效性	【設計面】 制度是否良好	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		本署的控制環境，經內部控制小組整體評估，機關首長、各級主管以及同仁對於內部控制的推動與督導機制的建立，表現積極的支持態度，維持有效的制度規範，並且樹立良好分層負責機制，妥適安排制度規範之推行與宣導。惟在執行面部分，仍發現以下缺失情形，將予以改善並加強落實： 1. 本機關首長已於署務會議上宣導同仁遵守各項倫理規範，展現首長對公務倫理的重視，惟各級主管及同仁於執行公務時，能否確實遵循相關法令規定，進退有據，尚待檢討與落實。 2. 由於本署業務繁重，部分組室易有忽略或未加重視之情事。 3. 機關遇有同仁職務調動，雖請各相關業務單位依規定切實辦理業務移交，惟部分同仁因業務量龐大，業務內容又複雜，加上移交時間短暫，能否確切落實移交，尚待檢討。 4. 為有效運用機關內之人力資源，各業務組室應妥善管理人力，建立勞逸平均、適才適所的工作分配，落實休假代理制度，並培養擔任重要職務所需之能力。 5. 本署雖已訂定共通性業務及個別性業務之內部控制制度機制，惟仍須隨時檢視業務辦理情形，檢討修訂內部控制作業項目。
需採行之改善措施		1. 為確保所屬公務員於執行職務時，能廉潔自持、公正無私、依法行政，將經常舉辦宣導講習課程與不定期督導考核，督促所屬同仁確實遵循相關規範。 2. 為確保所屬公務員切實辦理業務移交，將延長移交時間並採多元方式辦理。 3. 機關如遇人員職務異動所遺職缺，各組室應儘早提請首長核定代理人員，俾利業務推行。 4. 持續對機關同仁加強宣導內部控制制度，同時廣續檢視並修正不合時宜之項目及內容。

	5. 不定期追蹤管考各單位內部控制執行情況，提升對內部控制的認知，落實執行相關作業，期使控制環境更加嚴謹，防止違法失職情事發生。

附表 2-2

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
評估明細表【風險評估】

評估機關：法務部矯正署

評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
2.1 確認施政目標 發掘潛在風險	主辦單位：綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 行政院函頒內部控制制度設計原則（初評單位：綜合規劃組 2.1.1-1-1） 2. 法務部 101 年度施政計畫（初評單位：綜合規劃組 2.1.1-1-2） 3. 本署內部控制制度第一節整體層級目標及機關組織職掌（初評單位：綜合規劃組 2.1.1-1-3）	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	1. 本署 101 年 4 月 11 日內部控制專案小組第 1 次討論會議紀錄（初評單位：綜合規劃組 2.1.1-2-1） 2. 本署 100 年 9 月訂定之內部控制制度，嗣於 101 年 8 月修訂，第一節明定整體層級目標及機關組織職掌（初評單位：綜合規劃組 2.1.1-2-2）	1. 本署訂（修）定內部控制制度，並依法定職掌所定之願景、策略及施政目標，明確闡述施政重點及長期展望，並為矯正機關全體同仁共同遵循的依據。 2. 本機關首長於署務會議宣達機關使命、願景及施政目標，各組室均將各項施政重點列為年度施政新作為。 3. 利用電子公布欄或跑馬燈持續宣達矯正核心目標，並督促同仁身體力行。
2.1.1 【確認目標及辨識內外因素】 (1)機關是否依使命、願景及施政目標等整體層級目標，透過內部各單位業務職掌，確認作業層級目標？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則） (2)機關是否辨識影響整體層級與作業層級目標不能達成之內、外在因素（如：環境變化、業務調整及人員異動等）？（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）	綜合規劃組					
2.2 評量風險等級 因應重大改變	主辦單位：綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準及手冊（初評單位：綜合規	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	1. 本署 101 年 4 月 11 日內部控制專案小組第 1 次會議紀錄（初評單位：綜合規劃組 2.2.1-2-1、2.2.2-2-1）	1. 本署之內部控制制度參採「風險管理及危機處理作業手冊」之風險評估工具，並考量業務特性，訂定適用於矯正機關之「影響之敘述分類表」及「機率之敘述分類
2.2.1 【分析評量風險等級】 機關是否針對已辨識出的風險，分析其影響程度（如：財物損失、政務停擺或形象受損等之嚴重性）及發生之可能性，進行風險評量？（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等）	綜合規劃組					

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
2.2.2 【因應重大改變重新評估風險】 機關是否針對內、外在因素之重大改變，重新評估風險？（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等）	綜合規劃組		劃組 2.2.1-1-1、 2.2.2-1-1） 2. 本署 101年8月修定之內部控制制度（初評單位：綜合規劃組 2.2.1-1-2）			表」，作為各單位衡量風險影響程度及發生機率之參考標準，並據以計算風險值。 2. 對於辨識出的風險，均加以分析其影響程度及嚴重性與發生可能性，作成風險評量表，藉以參照風險之等級及如何因應。 3. 本署於101年4月11日召開內部控制專案小組第1次會議檢討各層級可能面對之風險，進行改善與修正作業。
2.3 評估政風狀況 加強風險預防	主辦單位：政風室	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 國家廉政建設行動方案（初評單位：政風室 2.3.1-1-1） 2. 政風機構預防危害或破壞本機關事件作業要點（初評單位：政風室 2.3.1-1-2） 3. 政風工作手冊（初評單位：政風室 2.3.1-	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	1. 法務部矯正署政風工作訪查（初評單位：政風室 2.3.1-2-1） 2. 本署員工問卷調查表（初評單位：政風室 2.3.1-2-2） 3. 每月定期開啟意見箱，俾掌握本機關內部政風狀況（初評單位：政風室 2.3.2-2-1） 4. 法務部矯正署廉政風險評估報告（初評單位：政風室 2.3.2-2-2） 5. 法務部矯正署政風狀況反映報告表（初評單位：政風室 2.3.2-2-3） 6. 101年上半年度本署暨所屬	1. 本機關首長於主管會議上宣導各承辦單位，應遵守政府採購法、機關主（會）計及有關單位會同監辦採購辦法等法令規定，展現首長對於採購品質及守法之重視。而各承辦人員於辦理採購業務時，亦落實採購人員倫理準則，依公平、公開之採購程序，提升採購效率與功能，確保採購品質。 2. 本署政風室定期編撰本署暨所屬機關廉政風險評估報告，綜整所屬機關重大、違常預警性及員工貪
2.3.1 【定期評估廉政風險】 機關是否定期辦理廉政風險評估，掌握可能涉及貪腐風險事件之動態資料，策進預防機制？（參考法令：國家廉政建設行動方案、政風機構預防危害或破壞本機關事件作業要點、政風工作手冊等）	政風室					
2.3.2 【掌握內部政風狀況】 機關是否掌握內部政風狀況，及時陳報機關首長應變處置？（參考法令：國家廉政建設行動方案、政風機構預防危害或破壞本機關事件作業要點、政風工作手冊等）	政風室					
2.3.3 【分析採購異常情形】 機關是否落實監辦採購及稽核監督，並分析採購辦理情形，發掘採購異常案件？（參考法令：政府採購法、機關主會計及有關單位會同監辦採購辦法、採購稽核小組作業規則等）	政風室及秘書室					

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
2.3.4 【加強財務（物）控管及會計審核】 機關是否加強財務（物）控管及會計審核，發現違反預算、會計法規或審計報告所列異常案件，如有疑涉貪瀆不法情事，通知政風單位瞭解查察？（參考法令：會計法、內部審核處理準則、加強財務控管及落實會計審核方案等）	會計室及秘書室		1-3) 4. 政風狀況反應報告表（初評單位：政風室 2.3.2-1-1) 5. 採購綜合分析報告範例（初評單位：政風室 2.3.3-1-1) 6. 政府採購法（初評單位：會計室 2.3.3-1-2) 7. 會計法（初評單位：會計室 2.3.4-1-1)		矯正機關採購綜合分析報告（初評單位：政風室 2.3.3-2-1) 7.101 年度本署內部控制實地監辦驗收及書面檢核紀錄（初評單位：會計室 2.3.3-2-2) 8. 本署採購案件，區分新臺幣10萬元以上及10萬以下分別辦理，並由政風、會計單位勾稽執行辦理情形（初評單位：政風室及會計室 2.3.3-2-3) 9. 國內出差旅費報告表（初評單位：會計室 2.3.4-2-1) 10. 配合上級機關督導之查核財物採購事項（初評單位：會計室 2.3.4-2-1)	瀆徵兆等異常狀況，研判涉及貪腐風險事件之動態資料，做有系統之整理與歸類，進行交叉比對分析，並簽陳機關首長，採取預防性作為。 3. 本署經常性辦理法治教育，培養同仁法治觀念及守法精神、強化道德領導與內部管理、注重品格陶冶與正確價值觀，加強員工平時考核與即時介入輔導，以降低人員風紀之風險。 4. 本署會計單位依「政府採購法」及「機關主（會）計及有關單位會同監辦採購辦法」辦理採購案件監辦業務。另依「加強財務控管及落實會計審核方案」、「內部審核處理準則」及「會計法」等規定辦理預算控管及內部審核作業，尚未發現違反法規之異常案件。

風險評估結論

項目		內容
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		1. 本署各組室雖已訂定高風險業務項目作業標準流程規範，並加入控制時效及重點，惟部分業務涉及跨職能整合，尚待進一步溝通與協調。 2. 本署對於風險顧慮人員均列為輔導考核對象，協調相關單位，密切注意考核其言行操守，惟各級考核主管人員是否落實輔導考核工作，仍值得詳加觀察。

	3. 本署於風險評估部分，均能設立機關良好整體層級目標，機關同仁對於矯正工作亦能有良好之願景與動力，並依法訂定明確的作業層級目標，供機關每位同仁依循；另對於風險之辨識、分析與評量亦建立良好之評估機制，且能適時將缺失納入內部控制制度，達成本制度施行之宗旨。惟仍有部分人為因素而導致疏忽，進而可能衍生風險，故仍須持續注意。
需採行之改善措施	1. 對於高風險業務項目應主動評估，並積極防範風險產生，加強灌輸人員風險意識知能。 2. 對於風險顧慮人員列為輔導考核之對象，除密切注意考核其言行操守外，各級考核主管人員亦應主動關懷及加強輔導，使其言行導入正軌。 3. 依上級機關交辦之專案業務稽核，落實執行，機先發掘違失弊端。 4. 對於各項新增業務，應要求各執行單位建立標準化作業流程，並以風險管理角度辨識有無執行上之風險存在。 5. 依據風險管理及危機處理執行要點，適時更新相關作業流程以配合外在環境變遷，對於高風險業務更應加強控制重點檢視，並列入內部控制範圍落實執行。 6. 持續辦理各項法治教育及講習，並不定期督導考核，督促同仁確實遵循相關法令規範。 7. 由各作業層級單位、政風或會計單位，隨時檢視有無可能發生超出風險容忍範圍之事件，並藉由他機關發生之違失事件進行檢討，即時增列控制項目，以維機關安全。

附表 2-3

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
自行評估明細表【控制作業】

自行評估機關：法務部矯正署

自行評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
3.1 慎選控制作業 降低風險程度	主辦單位：綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 行政院函頒內部控制制度設計原則（初評單位：綜合規劃組 3.1.1-1-1） 2. 風險管理及危機處理作業手冊附錄二之風險評估工具（初評單位：綜合規劃組 3.1.1-1-2） 3. 法務部矯正署分層負責明細表（初評單位：綜合規劃組 3.1.1-1-3） 4. 行政院辦理健全內部控制實施方案年度重點工作（評估單位：綜合規劃組 3.1.2-1-1） 5. 監察院糾正（舉）、彈劾案件、審計部建議改善事項（初評單位：綜合規劃組 3.1.2-1-2）	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	1. 本署於 101 年 8 月 17 日修訂之內部控制制度（初評單位：綜合規劃組 3.1.1-1） 2. 本署 101 年 4 月 11 日召開之內部控制專案小組第 1 次會議（初評單位：綜合規劃組 3.1.1-2） 3. 本署 101 年 6 月 28 日召開之內部控制專案小組第 2 次會議（評估單位：綜合規劃組 3.1.2-1）	1. 本署之內部控制制度經過風險分析結果，考量人力、資源、組織環境等因素，由本署內部控制專案小組召開會議研商後，對本署 39 項風險項目列入內部控制，其範圍已涵蓋內部各單位之業務。 2. 針對 101 年度審計部建議改善事項（「矯正機關紓解超額收容改善措施，成效欠佳，影響矯正業務之執行」及「監所作業基金自營作業雖達目標，惟管理欠週」等 2 案），均召開內部控制會議，重新檢討控制作業之規範是否完善，並召集相關組室研擬改善方案，及時改正並加強風險管控。
3.2 落實控制作業 確保有效管控	主辦單位：綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 大部分良好	1. 矯正署內部控制制度整體層級及作業層級	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分	1. 本署考績委員會會議紀錄與獎懲令（初評單	1. 本署不定期召開內部控制專案小組

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
3.2.1 【設計合宜控制作業】 機關作業層級內部控制自行評估，是否衡酌業務繁簡、規模大小及人員多寡等，設計關鍵控制重點或規範（如：職能分工、實體控制、驗證、調節、覆核及核對等），建立課責機制，以降低風險？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則）	綜合規劃組	☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	自行評估表（初評單位：綜合規劃組 3.2.1-1-1） 2. 法務部矯正署分層負責明細表（初評單位：綜合規劃組 3.2.1-1-2） 3. 法務部及所屬各機關人員共同獎懲標準表（初評單位：人事室 3.2.1-1-3） 4. 法務部所屬矯正機關人員獎懲標準表（初評單位：人事室 3.2.1-1-4） 5. 行政院函頒內部控制制度設計原則（初評單位：綜合規劃組 3.2.2-1-1） 6. 行政院辦理健全內部控制實施方案年度重點工作（初評單位：綜合規劃組 3.2.2-1-2）	落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	位：綜合規劃組 3.2.1-2-1） 2. 本署 101 年 4 月 11 日召開之內部控制專案小組第 1 次會議（初評單位：綜合規劃組 3.2.1-2-2） 3. 本署 101 年 6 月 28 日召開之內部控制專案小組第 2 次會議（初評單位：綜合規劃組 3.2.2-2-1）	會議，並就各組室之自我評估表、作業流程等檢視有無增減及修正之必要，以符合實際之運作，確保內部控制之有效性。 2. 本署作業層級內部控制自行評估，尚能衡酌業務繁簡、規模大小及人員多寡等，設計關鍵控制重點及規範。
3.2.2 【檢討控制作業】 機關是否定期檢討各項控制作業，該增減就增減、該簡化就簡化，並對於執行控制作業所衍生的問題，予以改正，以確保其有效性？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則、辦理健全內部控制實施方案各年度重點工作等）	綜合規劃組					
3.3 運用資訊系統 強化控制作業	主辦單位：綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 法務部及所屬機關資訊安全稽核作業管理規則（初評單位：綜合規劃組 3.3.1-1-1） 2. 法務部矯正署資訊作業營運持續管理計畫（初評單位：綜合規劃組 3.3.1-1-2） 3. 法務部矯正署	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	1. 本署之機房環境平時依資訊機房管理作業程序及資訊系統備份管理作業程序辦理電腦設備操作、資料備份維護等相關安全作業（初評單位：綜合規劃組 3.3.1-2-1） 2. 本署於 101 年 8 月 10 日至 11 日	1. 本署之資訊安全作業依法務部資訊安全行政規則體系之相關規定落實辦理，另於內部網站建立 ISMS 文件專區，以整合本署資訊安全相關規範及表單，建立資安制度面及
3.3.1 【訂定資訊安全控制措施】 機關是否針對重要軟硬體訂有安全控制措施（如：維持機房設備不中斷營運、設系統通行碼、機敏檔案加密、定期資料備份、網路防火牆、與病毒即時監測等）且定期或不定期進行資訊安全稽核？（參考法令：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及管理規範）	綜合規劃組及政風室					

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
3.3.2 【分層設定安全責任及使用權限】 機關是否針對資訊系統（如：會計、公文檔案管理、機關網站管理及人事差勤管理等系統）依一般使用者、系統管理者等不同職務層級，分別訂定其安全責任及使用權限？（參考法令：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及管理規範）	綜合規劃組		資訊機房管理作業程序（初評單位：綜合規劃組 3.3.1-1-3） 4. 法務部矯正署資訊系統備份管理作業程序（初評單位：綜合規劃組 3.3.1-1-4） 5. 法務部矯正署系統存取控制管理程序（初評單位：綜合規劃組 3.3.2-1-1） 6. 法務部資訊應用系統開發維護安全管理規範（初評單位：綜合規劃組 3.3.3-1-1） 7. 法務部矯正署資訊應用系統開發維護安全管理規範（初評單位：綜合規劃組 3.3.3-1-2）		辦理101年度資訊系統停斷電與災害回復演練，並於101年10月31日辦理101年度資訊安全內部稽核作業（初評單位：綜合規劃組 3.3.1-2-2） 3. 本署政風室每月配合資訊單位辦理「專責人員內部網路資料查詢」檢查；另每年配合資訊單位辦理「資訊安全內部稽核」，同時宣導機密資訊維護相關規定（初評單位：綜合規劃組 3.3.1-2-3） 4. 依職務內容授與適當權限，並配合人員異動時即時作帳號資料更新，每半年進行帳號清查一次（初評單位：綜合規劃組 3.3.2-2-1） 5. 依法務部資訊系統委外服務標準作業程序，應用程式內部處理須先做基本檢查措施，並經法務部白箱與黑箱檢測工具測試是否有SQL Injection等資安弱洞，所屬矯正機關便民服務系統維護服務案RFP也納入要求SQL Injection等OWASP所發布十大web弱點檢測（初評單位：綜合規劃組 3.3.3-2-1）	執行作業。 2.102年規劃開始導入ISMS資訊安全管理系統，並通過ISO 27001資安驗證，以強化本署資訊安全作業。
3.3.3 【運用資訊系統之應用控制有效降低風險】 機關是否針對重要業務流程運用資訊系統的自動化控制作業（如：檢核勾稽、輸入（出）驗證及邏輯運算功能等），以有效降低風險？（參考法令：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及管理規範等）	綜合規劃組					

控制作業評估結論

項目		內容
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		1. 本署內部各單位對其訂定之 10 項共通性作業及 29 項個別性作業定期實施自行評估，大部分都能清楚控制重點，並將風險納入作業管理中。惟對其控制作業是否因環境變化而產生新的風險需增減或簡化尚有改進的空間。惟仍有發生遺漏部分重要的業務項目之情事，故尚有檢討的空間。 2. 面對資安事件的發生、資安相關法令與其他影響因素的改變時，資訊安全政策應進行即時的評估，並定期審查政策的可行性與有效性。針對資訊系統已依一般使用者、系統管理者等不同職務層級，分別訂定其安全責任及使用權限，惟無法看出個人所有使用權限之數量，難以掌握每個使用者之權限概況。
需採行之改善措施		1. 持續督導各單位承辦人員，加強本職學能，熟悉業務運作流程，健全代理制度，以強化內部控制之成效。 2. 各單位隨時檢視業務辦理情形，依風險環境改變或新風險的出現適時修訂作業項目。 3. 安置或保護設備，降低環境之威脅、災害以及未授權存取所造成的可能損失。資訊處理設備在報廢或再使用的過程中，避免內存資料的外洩，進行必要之清除動作。 4. 因應個人資料保護法之施行，加強個資及資訊安全之維護與控管，並由資訊管理人設計個人權限概況表，以瞭解每個系統使用者之使用權限。

附表 2-4

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
評估明細表【資訊與溝通】

評估機關：法務部矯正署

評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
4.1 建立內部溝通 履行內控職責	主辦單位：綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 政府資訊公開法（初評單位：綜合規劃組 4.1.1-1-1） 2. 行政院函頒內部控制制度設計原則之附件「政府內部控制觀念架構」（初評單位：綜合規劃組 4.1.1-1-2） 3. 政風機構人員設置管理條例及其施行細則（初評單位：政風室 4.1.2-1-1）	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	1. 本機關訂定相關行政規則後，均函發各組室，並納入法規異動通報（初評單位：綜合規劃組 4.1.1-2-1） 2. 本署網站設置各行政資訊網頁，上載各項重要業務資訊廣為宣導（初評單位：綜合規劃組 4.1.1-2-2） 3. 本署網站設有「民意信箱」及「署長信箱」（初評單位：政風室 4.1.2-2-1）	1. 本機關能慎選溝通方法，審酌資訊的重要性及溝通時機與對象，使同仁了解並履行法令遵循之職責。 2. 本機關能提供不同的溝通管道，以暢通業務運作。
4.1.1 【落實高風險法令溝通機制】 機關是否建立並落實執行高風險法令之宣導、諮詢及協調溝通機制(如：辦理高風險法令之教育訓練、函詢法令訂定之主管機關釋疑等)，以利達成遵循法令規定之目標？	綜合規劃組					
4.1.2 【提供溝通管道】 機關於正常溝通途徑無法運作或無效時，是否提供不同的溝通管道（如：首長專屬內部信箱）？（參考法令：政風機構人員設置管理條例及其施行細則、政府資訊公開法等）	政風室及綜合規劃組					
4.2 建立外部溝通 促進多方交流	主辦單位：綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 政府資訊公開法（初評單位：綜合規劃組 4.2.1-1-1） 2. 個人資料保護法（初評單位：綜合規劃組 4.2.1-1-2）	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	1. 於行政大樓設置檔案應用閱覽處，提供民眾查閱、抄錄及複製檔案（初評單位：秘書室 4.2.1-2-1）	1. 依據「政府資訊公開法」及「個人資料保護法」，於矯正署全球資訊網中公告本署資訊公開情形及依法所保有之個人資料項目，並由各承辦人員定期更新資
4.2.1 【對外部人士公開資訊】 機關是否依相關法規對外部人士(如：立法機關、監察機關、主管機關及社會大眾)公開或提供資訊？（參考法令：檔案法、政府資訊公開法、個人資料保護法等）	綜合規劃組及秘書室					

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
4.2.2 【處理追蹤外界意見】 機關是否設有專責單位或人員負責處理追蹤外界提出之意見？ （參考法令：行政程序法、請願法、訴願法、個人資料保護法等）	綜合規劃組及秘書室		3. 檔案法（初評單位：秘書室 4.2.1-1-3） 4. 法務部矯正署檔案開放應用須知（初評單位：秘書室 4.2.1-1-4） 5. 行政程序法（初評單位：研考單位 4.2.2-1-1） 6. 請願法（初評單位：秘書室 4.2.2-1-2）		） 2. 本署網站設置檔案應用專區，提供民眾查閱相關檔案（初評單位：秘書室 4.2.1-2-2） 3. 本署依「政府資訊公開法」第7條，於網站首頁設置政府資訊公開專區，提供4大項應公開資訊（初評單位：秘書室 4.2.1-2-3） 4. 本署於外部網頁，設置首長信箱，由專人處理，針對機關之建議，依法處理、回復（初評單位：秘書室 4.2.2-2-1） 5. 對於來函陳情、電話投訴或反映事項，亦設簿登記處理（初評單位：安全督導組 4.2.2-2-2）	料。 2. 本機關設置首長信箱，對於民眾投書意見均即時反應處理，秘書室設有專人每日收信並且設簿登記控管，處理完畢後以電子郵件或電話答覆方式回覆民眾，並納入各組室業務改善參考。 3. 本署確依個資法、檔案法及政府資訊公開法相關規定，對外部人士公開並提供資訊。

資訊與溝通評估結論

項目		內容
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		1. 本署雖已將各項業務之內部控制作業，以書面文件訂定並以紙本、電子郵件、跑馬燈或其他方式儲存、管理與傳達，有利機關同仁參照遵循，然而是否所有同仁均能參照遵循，達到充分瞭解與溝通，尚有進一步觀察的空間。 2. 本署雖不定期舉辦內部控制制度教育宣導、提供業務資訊平台，讓同仁知悉，以達資訊溝通無礙，並藉由機關全體人員共同參與，提升機關施政目標；惟資訊公開部分，機關網頁更新速度有待加強。 3. 本署尚未將內部控制制度建置於對外公開之資訊平台，如本署之機關網頁，尚需加以改進。
需採行之改善措施		1. 適時編製或蒐集業務實施案例資訊，運用文書閱讀或教育宣導方式傳達相關業務人員，增強職掌業務之專業知能。 2. 應有效運用機關內部控制機制，進行各項工作的推動。 3. 依各項文件檢視內部控制制度是否有效設計及執行，相關評估結果、建議及後續改善紀錄，可供回饋或追蹤辦理情形之參考。 4. 定期由內部稽核小組辦理檢討會議，集思廣益，以利內部控制制度之更形完備。 5. 內部控制推行初期，同仁對於內部控制觀念及執行層面尚有不清楚之狀況，仍應持續辦理教育宣導，使同仁了解與認同。

附表 2-5

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
評估明細表【監督】

評估機關：法務部矯正署

評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
5.1 落實監督機制 強化內控制度	主辦單位：綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 行政院所屬各機關施政績效管理要點（初評單位：綜合規劃組 5.1.1-1-1） 2. 法務部「端正風紀，提升績效實施計畫」（初評單位：安全督導組 5.1.1-1-2） 3. 行政院函頒內部控制制度設計原則－「政府內部控制觀念架構」（初評單位：綜合規劃組 5.1.2-1-1）	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	1. 本署於 101 年 8 月 17 日修訂之內部控制制度（初評單位：綜合規劃組 5.1.1-2-1） 2. 本署 101 年 4 月 11 日召開之內部控制專案小組第 1 次會議紀錄（初評單位：綜合規劃組 5.1.1-2-2） 3. 本署 101 年 6 月 28 日召開之內部控制專案小組第 2 次會議（初評單位：綜合規劃組 5.1.1-2-3） 4. 本署 101 年度業務評比（初評單位：綜合規劃組 5.1.1-2-4） 5. 戒護安全鐘（初評單位：安全督導組 5.1.1-2-5） 6. 中央台連線視訊（初評單位：安全督導組 5.1.1-2-6） 7. 法務部矯正署 101 年 5 月 4 日法矯署綜字第 1010200111 號函（初評單位：綜合規劃組 5.1.2-2-1）	1. 本署之例行監督係由內部各單位，就內部控制制度設計及執行之有效性加以評估，並及時補救或改正，且作成紀錄供主管機關訪查及督考。 2. 每年度由本署指派專人至所屬各矯正機關進行業務評比，督導各項業務落實執行，並將評比檢討缺失列管追蹤，作為改進與革新之準則。 3. 本署內部控制專案小組及幕僚小組，均接受內部控制之教育訓練，並派員參予法務部及本署所舉辦之各項教育訓練，提升專業知能，落實執行與監督。
5.1.1 【落實監督機制】 機關是否落實例行性或專案性之監督機制（如：例行監督、自行評估、稽核評估、內部稽核等），以持續評估內部控制制度之設計及執行情形？（參考法令：行政院所屬各機關施政績效管理要點、行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點、政風機構人員設置管理條例、政府採購法、事務管理彙編、內部審核處理準則、行政院及所屬各機關資訊安全管理要點等）	綜合規劃組					
5.1.2 【監督人員專業知能】 機關執行監督之人員是否對受評業務具備專業知能或持續接受相關教育訓練？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則之附件「政府內部控制觀念架構」）	綜合規劃組					

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
5.2 報告內控缺失 檢討改善追蹤	主辦單位：綜合規劃組	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 行政院函頒內部控制制度設計原則－「政府內部控制觀念架構」(初評單位：綜合規劃組 5.2.1-1-1、5.2.2-1-1)	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 未落實執行	1. 本署 101 年 8 月 17 日修訂之內部控制制度(初評單位：綜合規劃組 5.2.1-2-1) 2. 本署 101 年 6 月 28 日召開之內部控制專案小組第 2 次會議(初評單位：綜合規劃組 5.2.1-2-2) 3. 本署 101 年度業務評比(初評單位：綜合規劃組 5.2.1-2-3)	1. 本署針對監督機制提出之內部控制缺失以及各項重大事件之通報，均由各業務組室主管，立即依規定陳核本機關首長。 2. 本署於內部控制出現缺失時均即時向首長報告，主管人員亦落實督導各項內部控制制度，各單位針對相關缺失亦均提出改善作為，惟時效性仍有進步空間。
5.2.1 【報告缺失】 機關是否將內部控制缺失情形向機關首長或適當層級之主管人員報告？（參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則之附件「政府內部控制觀念架構」）	綜合規劃組					
5.2.2 【改善追蹤缺失】 (1)機關針對監督機制提出之內部控制缺失或相關建議，是否改善與追蹤？ (2)相關主管人員是否落實督導且於必要時檢討修正內部控制制度或落實執行改善作為？ (參考法令：行政院函頒內部控制制度設計原則之附件「政府內部控制觀念架構」、辦理健全內部控制實施方案各年度重點工作等)	綜合規劃組					

監督評估結論

項目		內容
設計及執行有效性	【設計面】 制度是否良好	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		1. 高階主管對推動及落實內部控制制度之重視以及支持，決定政策推動及落實執行的成敗；本署除由副署長擔任內部控制小組召集人，每年至少召開二次會議，檢視內部控制制度設計及執行是否有效，惟仍應就發現之缺失與相關建議及時改善、追蹤與修正。 2. 本署雖有例行監督、自行評估與內部稽核等監督機制，惟監督部門及監督人員是否有落實執行，以持續評估內部控制制度之設計及執行情形，另對於監督機制提出之內部控制缺失或相關建議，是否有即時改善與追蹤，尚有檢討之必要。 3. 對於內部控制之缺失雖均進行檢討與改進，惟時效性可再加強。 4. 除法務部與本署安排之內部控制教育訓練課程外，同仁也可利用線上課程自行充實相關知能。 5. 本署業務承辦人調動率高，初任人員對業務難免有不熟悉之處，如何避免導致主動性不足，為改進重點。
需採行之改善措施		1. 機關首長可於主管會議上要求監督部門及監督人員確實執行，除表示機關首長的重視程度外，亦可讓同仁瞭解機關內部控制監督機制的重要性。 2. 各組室應就內部控制制度設計及執行之有效性加以評估，及時補救或改正，並作成紀錄備供監督機關訪查及督導。 3. 對同仁宣導內部控制制度線上課程，並鼓勵利用，充實知能。 4. 藉由各項教育訓練，提升執行監督人員之專業能力，確實掌握各項督導項目。 5. 廣泛聽取興革建議事項，適時檢討改進其缺失。

附表 3

法務部矯正署
各單位落實執行情形初評表

評估單位：人事室

評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

初評單位	綜合規劃組計畫研考科			
項次	初評項目	制度是否落實執行	說明	佐證資料清單
1.3.1【落實考核獎懲作業】				
1	對平時考核業務是否依時執行？	☒ 是 ☐ 否	1、定期辦理職員平時成績考核及召開考績委員會。 2、針對同仁表現優劣情形，依法務部及所屬機關職務遷調實施要點及公務人員任用法相關規定辦理遷調。	1、法務部矯正署公務人員平時成績考核紀錄表。 2、法務部矯正署獎懲統計表。 3、法務部矯正署對人員出勤差假檢查紀錄。 4、法務部矯正署考績委員會議紀錄
2	對出勤差假業務是否依規定定期或不定期辦理檢查？	☒ 是 ☐ 否		
3	對自行核定獎懲業務是否依規定程序及額度辦理？	☒ 是 ☐ 否		
4	對年度考績是否依規定辦理？	☒ 是 ☐ 否		
5	對考績委員會是否依規程運行？	☒ 是 ☐ 否		
6	是否對同仁工作內容進行溝通並職務輪調？	☒ 是 ☐ 否		

初評人員：鄒啟勳

初評單位主管：周輝煌

聯絡電話：03-3188542

附註：

1. 本表係供評估單位就本身業務權責針對各相關判斷細項，請內部各有關單位初評執行面之落實執行情形，初評項目由評估單位自行設計。
2. 本表之「佐證資料清單」欄係提供評估單位針對初評單位就各初評項目所判斷之佐證文件予以確認，並作為後續綜整各明細表之判斷項目（或細項）相關佐證文件之參考。
3. 評估單位應就各初評單位填報初評項目之「制度是否落實執行」、「說明」及「佐證資料清單」等欄之資訊，綜整研判出本判斷細項屬於何種等級之落實執行程度。

法務部矯正署 各單位落實執行情形初評表

評估單位：人事室

自行評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

初評單位	綜合規劃組計畫研考科			
項次	初評項目	制度是否落實執行	說明	佐證資料清單
1.3.2【落實職務代理及輪調】				
1	對於同仁工作表現是否核實辦理獎懲作業？	☐ 是 ☐ 否	1. 針對同仁表現優劣情形，依法務部及所屬機關職務遷調實施要點辦理遷調。 2. 對於工作不適任同仁由其主管或指定同仁輔導改善，並由人事單位協助。 3. 機關如遇人員職務異動請各相關業務單位依規定切實辦理業務移交，以維業務正常運作。	1. 法務部矯正署公務人員平時成績考核紀錄表。 2. 不適任同仁輔導記錄。 3. 職務代理簽陳及名冊。
2	對於工作不適任同仁是否加以輔導改善？	☐ 是 ☐ 否		
3	是否定時依同仁工作狀況輪調職務？	☐ 是 ☐ 否		
4	是否即時更新職務代理及職務輪調在職情形報表？	☐ 是 ☐ 否		

初評人員：鄒啟勳

初評單位主管：周輝煌

聯絡電話：03-3188542

附註：

1. 本表係供評估單位就本身業務權責針對各相關判斷細項，請內部各有關單位初評執行面之落實執行情形，初評項目由評估單位自行設計。
2. 本表之「佐證資料清單」欄係提供評估單位針對初評單位就各初評項目所判斷之佐證文件予以確認，並作為後續綜整各明細表之判斷項目（或細項）相關佐證文件之參考。
3. 評估單位應就各初評單位填報初評項目之「制度是否落實執行」、「說明」及「佐證資料清單」等欄之資訊，綜整研判出本判斷細項屬於何種等級之落實執行程度。

附表 4

內部控制制度整體層級評估統計表

評估機關：法務部矯正署
評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

內部控制要素			判斷項目			判斷細項		各單位初評結果			
第一層	權重 (預設值)	評估 分數	第二層	權重 (預設值)	評估 分數	第三層	權重 (機關自行 設定)	完全落實執 行 (1 分)	大部分落實 執行 (0.8 分)	部分落實執 行 (0.5 分)	少部分落實執行 (0.2 分)
控制 環境	30% (0.1644)	0.822	1.1 遵循公務 倫理 型 塑機關文 化	40% (0.32)	0.800	1.1.1 機關支持態度	50% (0.43)	3 (3/10=30%) (0.3)	7 (7/10=70%) (0.56)	0 (0/10=0%) (0)	0 (0/10=0%) (0)
						1.1.2 落實廉政倫理規範	30% (0.258)	3 (3/10=30%) (0.3)	7 (7/10=70%) (0.56)	0 (0/10=0%) (0)	0 (0/10=0%) (0)
						1.1.3 處理違失行為	20% (0.112)	0 (0/10=0%) (0)	4 (4/10=40%) (0.32)	4 (4/10=40%) (0.20)	2 (2/10=20%) (0.04)
			1.2 支持內部 控制 精 進重點工 作	40% (0.3552)	0.888	1.2.1 首長重視內部控制 程度	60% (0.6)	1.00 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						1.2.2 精進內部控制重點 工作	40% (0.288)	2 (2/10=20%) (0.2)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	1 (1/10=10%) (0.02)
			1.3 落實考核 獎懲 強 化人事管 理	20% (0.1486)	0.743	1.3.1 落實考核獎懲作業	40% (0.296)	3 (3/10=30%) (0.3)	4 (4/10=40%) (0.32)	2 (2/10=20%) (0.1)	1 (1/10=10%) (0.02)
						1.3.2 落實職務代理及輪 調	30% (0.207)	2 (2/10=20%) (0.2)	4 (4/10=40%) (0.32)	3 (3/10=30%) (0.15)	1 (1/10=10%) (0.02)
						1.3.3 落實職務交接機制	30% (0.24)	3 (3/10=30%) (0.3)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)
風險 評估	20% (0.1772)	0.886	2.1 確認施政 目標 發 掘潛在風 險	40% (0.312)	0.78	2.1.1 確認目標及辨識內 外在因素	100% (0.78)	2 (2/10=20%) (0.2)	6 (6/10=60%) (0.48)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)
			2.2 評量風險 等級 因 應重大改 變	30% (0.240)	0.800	2.2.1 分析評量風險等級	40% (0.32)	3 (3/10=30%) (0.3)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)
						2.2.2 因應重大改變重新 評估風險	60% (0.48)	3 (3/10=30%) (0.3)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)
			2.3 評估政風 狀況 加 強風險預 防	30% (0.270)	0.900	2.3.1 定期評估廉政風險	35% (0.315)	0.9 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						2.3.2 掌握內部政風狀況	25% (0.225)	0.9 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						2.3.3 分析採購異常情形	20% (0.18)	0.9 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
						2.3.4 加強財務（物）控 管及會計審核	20% (0.18)	0.9 【本判斷細項由評估單位辦理評估】			
控制 作業	30% (0.2420)	0.8065	3.1 慎選控制 作業 降 低風險程 度	40% (0.31)	0.775	3.1.1 選定攸關的業務項 目	50% (0.4)	3 (3/10=30%) (0.3)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)
						3.1.2 檢討改善已發生缺	50% (0.375)	2 (2/10=	6 (6/10=60%)	1 (1/10=10%)	1 (1/10=10%) (0.02)

內部控制要素			判斷項目			判斷細項		各單位初評結果				
第一層	權重 (預設值)	評估 分數	第二層	權重 (預設值)	評估 分數	第三層	權重 (機關自行 設定)	完全落實執 行 (1分)	大部分落實 執行 (0.8分)	部分落實執 行 (0.5分)	少部分落實執行 (0.2分)	
						失業務		20%) (0.2)	(0.48)	(0.05)		
			3.2 落實控制 作業 確 保有效管 控	35% (0.2765)	0.79	3.2.1 設計合宜控制作業	50% (0.39)	2 (2/10= 20%) (0.2)	6 (6/10=60%) (0.48)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)	
						3.2.2 檢討控制作業	50% (0.4)	3 (3/10= 30%) (0.3)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)	
			3.3 運用資訊 系統 強 化控制作 業	25% (0.220)	0.880	3.3.1 訂定資訊安全控制 措施	40% (0.4)	1.00 【本判斷細項由評估單位辦理評估】				
						3.3.2 分層設定安全責任 及使用權限	30% (0.24)	3 (3/10= 30%) (0.3)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)	
						3.3.3 運用資訊系統之應 用控制有效降低風 險	30% (0.24)	3 (3/10= 30%) (0.3)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)	
			資訊 與通 溝	10% (0.091)	0.91	4.1 建立內部 溝通 履 行內控職 責	50% (0.4725)	0.945	4.1.1 落實高風險法令溝 通機制	50% (0.445)	6 (6/10= 60%) (0.6)	3 (3/10=30%) (0.24)
4.1.2 提供溝通管道	50% (0.5)	1.00 【本判斷細項由評估單位辦理評估】										
4.2 建立外部 溝通 促 進多方交 流	50% (0.4375)	0.875				4.2.1 對外部人士公開資 訊	50% (0.425)	4 (4/10= 40%) (0.4)	5 (5/10=50%) (0.4)	1 (1/10=10%) (0.05)	0 (0/10=0%) (0)	
						4.2.2 處理追蹤外界意見	50% (0.45)	5 (5/10= 50%) (0.5)	5 (5/10=50%) (0.4)	0 (0/10=0%) (0)	0 (0/10=0%) (0)	
監督	10% (0.0888)	0.8875				5.1 落實監督 機制 強 化內控制 度	50% (0.4500)	0.900	5.1.1 落實監督機制	75% (0.675)	0.90 【本判斷細項由評估單位辦理評估】	
			5.1.2 監督人員專業知能	25% (0.225)	0.90 【本判斷細項由評估單位辦理評估】							
			5.2 報告內控 缺失 檢 討改善追 蹤	50% (0.4375)	0.875	5.2.1 報告缺失	50% (0.475)	0.95 【本判斷細項由評估單位辦理評估】				
						5.2.2 改善追蹤缺失	50% (0.4)	3 (3/10= 30%) (0.3)	5 (5/10=50%) (0.4)	2 (2/10=20%) (0.1)	0 (0/10=0%) (0)	
綜合 評估 分數	100%	0.8333 (整體落實程度值位於「完全落實執行」與「大部分落實執行」之間，略高於「大部分落實執行」情形)										

附註：

1. 本表之「內部控制要素」(第一層)與「判斷項目」(第二層)兩欄之權重比例均為預設值,「判斷細項」(第三層)欄由機關衡酌本表所列權重數值增減 5%範圍自行決定,「各單位初評結果」欄則由機關依各單位對各判斷細項在執行面之個別有效程度選項所佔比重,透過數學運算得出評估分數(至於機關是否在設計面進行評估有效程度,則視其有無訂定相關制度或規定而自行決定);惟機關因業務屬性或管理需要而增減調整訂定其適用之判斷細項時,則該「判斷細項」欄之權重比例得由機關自行決定。
2. 「各單位初評結果」欄之計算得依各該判斷細項實際辦理之初評單位數量為主,而非以機關內部單位總數進行設算。
3. 「評估程度標準」欄係依序分為「完全落實執行」、「大部分落實執行」、「部分落實執行」、「少部分落實執行」等 4 個層次,設計基準數值,如：1 分為滿分,其預設值分別為 1、0.8、0.5、0.2 分。若評估單位認為其負責之判斷細項無須各單位初評者,則由評估單位自行依前開基準數值判斷出符合實況之數值。

附表 5

內部控制制度作業層級自行評估統計表

評估機關：法務部矯正署

評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

自行評估單位	內部控制制度作業項目		設計面			執行面			不適用
	作業項目編號	作業項目名稱	控制重點數	評估結論		控制重點數	評估結論		控制重點數
				符合	未符合		符合	未符合	
秘書室	AF01	自行收納收款作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	0
秘書室	AF02	附款作業－國庫集中支付	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	0
秘書室	AF03	附款作業－國庫機關專戶支付	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	0
秘書室	AF04	各項稅費款之扣繳作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	0
秘書室	AF05	零用金作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	1	1 (100.00%)	0 (0.00%)	0
秘書室	AF06	票據、有價證券與其他保管品之收付及管理作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	1	1 (100.00%)	0 (0.00%)	0
小計			12	12 (100.00%)	0 (0.00%)	10	10 (100.00%)	0 (0.00%)	0

內部控制制度作業層級自行評估統計表

評估機關：法務部矯正署

評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

自行評估單位	內部控制制度作業項目		設計面			執行面			不適用
	作業項目編號	作業項目名稱	控制重點數	評估結論		控制重點數	評估結論		控制重點數
				符合	未符合		符合	未符合	
人事室	EG01	外補標準作業	2	1 (50.00%)	1 (50.00%)	3	2 (66.67%)	1 (33.33%)	1
人事室	EG02	升官等訓練作業	4	3 (75.00%)	1 (25.00%)	3	2 (66.67%)	1 (33.33%)	1
人事室	EG03	公務人員退休作業	2	1 (50.00%)	1 (50.00%)	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	0
人事室	EG04	公務人員撫卹作業	2	1 (50.00%)	1 (50.00%)	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	0
小計			10	6 (60.00%)	4 (40.00%)	10	8 (80.00%)	2 (20.00%)	2
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
總計			50	40 (80.00%)	10 (20.00%)	70	63 (90.00%)	7 (10.00%)	8

附註：

1. 控制重點應按其性質於設計面或執行面二者擇一歸類，以避免重複計算項數，其中涉及作業流程有效性及研(修)訂制度或規定部分屬設計面，其餘則屬執行面。
2. 控制重點已不適用或另需調整修正致無法進行自行評估，請於「不適用」欄填列數目。

附錄 24 內政部入出國及移民署內部控制制度自行評估計畫

中 華 民 國 1 0 2 年 8 月 1 4 日

行政院院授主綜督字第 1020600371 號函訂定

內政部入出國及移民署內部控制制度整體層級自行評估計畫

一、辦理依據：依據行政院函頒之「各機關內部控制制度自行評估原則」辦理。

二、計畫目的：為實現本署施政目標及效能，按內部控制 5 項組成要素(包括：控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督)逐一檢視並評估機關整體內部控制制度有效性。

三、自行評估方式，依前開自行評估原則所附表件調整本署適用之整體層級有效性判斷項目辦理自行評估，每年辦理 1 次，並分為總表及明細表 2 類：

(一) 自行評估總表(附表 1)：經相關單位按內部控制 5 項組成要素進行有效性「初評」，由內部稽核任務編組針對各組成要素辦理「複評」，再由內部稽核任務編組幕僚單位(本署入出國事務組綜計科)將複評結果請各單位就其發現問題提出「需採行之改善措施」，並就涉及內部控制重大缺失之案件查填相關表件(附表 1-1)，進而綜合評析作成「內部控制制度有效程度整體結論」且簽報本署署長。

(二) 自行評估明細表(附表 2)：

1. 各要素明細表內所列判斷項目及細項，分由主辦及評估單位就整體「設計面」及「執行面」逐項進行有效性「初評」，其中判斷細項之評估單位選定，依「各機關內部控制制度自行評估原則」所建議單位辦理，至判斷項目之主辦單位選定，則依所負責判斷細項較多者為主。各要素評估結論則由內部稽核任務編組辦理「複評」後填寫。

2. 負責各判斷項目與細項之主辦單位及評估單位如下：

組成要素	判斷項目/判斷細項	主辦單位/評估單位
控制環境	1.1 遵循公務倫理 型塑機關文化	政風室
	1.1.1 機關支持態度	政風室及人事室
	1.1.2 落實廉政倫理規範	政風室
	1.1.3 處理違失行為	政風室及人事室
	1.2 支持內部控制 精進重點工作	主計室
	1.2.1 首長重視內部控制程度	主計室
	1.2.2 精進內部控制重點工作	主計室
	1.3 落實考核獎懲 強化人事管理	人事室
	1.3.1 落實考核獎懲作業	人事室
	1.3.2 落實職務代理及輪調	人事室
	1.3.3 落實職務交接機制	人事室
風險評估	2.1 確認施政目標 發掘潛在風險	入出國事務組(綜計科)
	2.1.1 確認目標及辨識內外在因素	入出國事務組(綜計科)
	2.2 評量風險等級 因應重大改變	入出國事務組(綜計科)
	2.2.1 分析評量風險等級	入出國事務組(綜計科)
	2.2.2 因應重大改變重新評估風險	入出國事務組(綜計科)
	2.3 評估政風狀況 加強風險預防	政風室
	2.3.1 定期評估廉政風險	政風室
	2.3.2 掌握內部政風狀況	政風室
	2.3.3 分析採購異常情形	政風室及秘書室
	2.3.4 加強財務(物)控管及會計審核	主計室及秘書室
控制作業	3.1 慎選控制作業 降低風險程度	主計室
	3.1.1 選定攸關的業務項目	主計室
	3.1.2 檢討改善已發生缺失業務	主計室

組成要素	判斷項目/判斷細項	主辦單位/評估單位
	3.2 落實控制作業 確保有效管控	主計室
	3.2.1 設計合宜控制作業	主計室
	3.2.2 檢討控制作業	主計室
	3.3 運用資訊系統 強化控制作業	移民資訊組
	3.3.1 訂定資訊安全控制措施	移民資訊組及政風室
	3.3.2 分層設定安全責任及使用權限	移民資訊組
	3.3.3 運用資訊系統之應用控制有效降低風險	移民資訊組
資訊與溝通	4.1 建立內部溝通 履行內控職責	入出國事務組(綜計科)
	4.1.1 落實高風險法令溝通機制	入出國事務組(綜計科)
	4.1.2 提供溝通管道	政風室及入出國事務組(綜計科)
	4.2 建立外部溝通 促進多方交流	入出國事務組(綜計科)
	4.2.1 對外部人士公開資訊	入出國事務組(綜計科)及移民資訊組
	4.2.2 處理追蹤外界意見	入出國事務組(綜計科)及移民資訊組
監督	5.1 落實監督機制 強化內控制度	入出國事務組(綜計科)
	5.1.1 落實監督機制	入出國事務組(綜計科)
	5.1.2 監督人員專業知能	入出國事務組(綜計科)
	5.2 報告內控缺失 即時檢討追蹤	入出國事務組(綜計科)
	5.2.1 報告缺失	入出國事務組(綜計科)
	5.2.2 改善追蹤缺失	入出國事務組(綜計科)

3. 各主辦單位應辦事項如次：

- (1)就負責之判斷項目綜整相關評估單位對其判斷細項評估結果並檢視其佐證資料清單，主辦單位就其設計面及執行面有效程度進行評估，並填寫初評情形說明欄。

(2)參酌「各機關內部控制制度自行評估原則」所設定之判斷細項權重比例，並經檢視後，依評估程度參考前開評估原則之附表 7 範例計算方式，求算出整體層級自行評估統計表(如附表 8)各組成要素與判斷項目數值，以客觀數據輔助判斷有效情形。

4. 各評估單位應辦事項如次：

- (1)就負責之判斷細項進行評估，提供判斷有效程度之佐證資料清單，作為內部稽核任務編組辦理複評或內部控制小組會議討論之參據。
- (2)各評估單位如有必要時，得就其負責之判斷細項自行設計初評項目(如附表 7)，請相關單位協助填寫實際執行情形，進而判斷各單位落實執行程度。
- (3)各評估單位如有稽核評估職能(如：行政管考、人事考核、政風查核、政府採購稽核、事務管理工作檢核、資訊安全稽核及內部審核)之評估結果，可直接引用作為其判斷細項有效性之參據，可無需重複辦理。

四、自行評估期間：就 101 年 1 至 12 月間本署內部控制制度運作情形進行評估，並於 102 年 2 月 7 日前辦理完竣。

五、本計畫奉 核後實施，如有未盡事宜，得隨時修正。

內政部入出國及移民署內部控制制度作業層級自行評估計畫

- 一、辦理依據：依行政院函頒之「各機關內部控制制度自行評估原則」辦理。
- 二、計畫目的：為實現本署施政目標及效能，由本署各單位辦理作業層級自行評估作業，針對本署已頒行之內部控制制度所列各控制作業項目評估控制重點設計及執行情形，以作為判斷整體層級控制作業有效性之參據。
- 三、自行評估方式：
 - (一)各單位應依本署已頒行之內部控制制度所設計作業層級自行評估表件辦理評估作業。
 - (二)各單位辦理作業層級自行評估時，勾選「符合」應檢附各項評估重點執行軌跡之佐證資料；「未符合」應於評估情形說明欄詳細述明，且於撰寫結論時一併敘明須採行之改善措施；「不適用」應於評估情形說明欄敘明理由及是否須檢討修正評估重點。
 - (三)各單位自行評估結果須經由單位主管簽章確認後，送本署內部控制小組幕僚單位(本署主計室)綜整。
 - (四)本署內部控制小組幕僚單位(本署主計室)綜整各單位作業層級自行評估表後，編製作業層級自行評估統計表，以作為評估整體層級控制作業要素之參據。
- 四、自行評估對象：本署內部控制制度所列 28 項作業項目，包括跨職能整合業務計有 2 項、共通性業務計有 5 項及個別性業務計有 21 項等，負責辦理相關作業層級自行評估之承辦單位及彙辦單位詳如後附。
- 五、自行評估期間：就 101 年 1 至 12 月間本署內部控制制度運作情形進行評估，並於 102 年 1 月 18 日前辦理完竣。
- 六、本計畫奉 核後實施，如有未盡事宜，得隨時修正。

內政部入出國及移民署內部控制制度所列各作業項目彙計表

作業項目	承辦單位	彙整單位	備註
1. 大陸地區人民來臺從事專業、商務活動申請案審查作業	入出國事務組停留科		
2. 大陸地區人民來臺商務研習(含受訓)活動訪視及處理作業	入出國事務組停留科		
3. 外籍配偶照顧輔導基金申請補助案件受理及審核作業	移民事務組移民輔導科		
4. 派駐海外移民秘書業務	國際事務組國際服務科		
5. 派駐海外移民秘書報署公文收發處理	國際事務組國際服務科		
6. 機場查驗系統作業	移民資訊組資訊管理科		
7. 外籍與大陸配偶共通性統計資料整合作業	移民資訊組系統設計科		
8. 查緝偵辦及鑑別人口販運作業	專勤事務第一大隊、專勤事務第二大隊	專勤事務第一大隊	
9. 數位監視錄影系統管理	專勤事務第一大隊、專勤事務第二大隊、收容事務大隊、國境事務大隊	專勤事務第二大隊	
10. 查驗電腦故障人工查驗作業	國境事務大隊、移民資訊組	國境事務大隊	
11. 各縣市服務站空白證卡控管作業	服務事務大隊		
12. 各縣市服務站公文包裹寄發處	服務事務大隊		

作業項目	承辦單位	彙整單位	備註
理作業			
13. 各縣市服務站臨櫃收繳款作業	服務事務大隊		
14. 涉案之外國人收容期間處理作業	收容事務大隊		
15. 零用金作業	秘書室出納及財物科		
16. 國有公用財產盤點作業	秘書室		
17. 各項歲入款繳庫	秘書室出納及財物科		
18. 公文收發處理作業	書室文書科、編審及檔案科	秘書室	
19. 消防防護安全管理	秘書室事務科、本署各外站	秘書室事務科	
20. 員工申請赴大陸地區管理通報作業	人事室考核訓練科	人事室考核訓練科	
21. 機敏或風紀因子較高業務工作輪調管理作業	人事室編制任免科、本署各一級單位	人事室編制任免科	
22. 公務員廉政倫理事件	政風室		
23. 資訊安全稽核	政風室查處科		
24. 出納會計事務查核作業	主計室會計科		
25. 國內外出差旅費動支審核作業	主計室審核科		
26. 現金結存日報表及帳列金額與銀行對帳單、差額解釋表之勾稽	主計室會計科		

作業項目	承辦單位	彙整單位	備註
27. 人事費－薪給作業	人事室退休福利科、秘書室（事務科、出納及財物科）、主計室歲計科		
28. 自行收納收款作業－證照費收入作業	各服務站、各國境隊、秘書室、主計室	主計室	

自行評估機關：內政部入出國及移民署

自行評估期間：101 年 01 月至 101 年 12 月

組成要素	設計及執行有效性		複評情形說明	需採行之改善措施
	【設計面】 制度是否良好	【執行面】 制度是否落實執行		
一、控制環境	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 少部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	本署的控制環境，經整體評估，機關首長、各級主管以及同仁對於內部控制的推動與督導機制的建立，均有相當程度之認知且支持，以維持有效的制度規範。惟仍發現以下執行面之缺失情形，將予以改善並加強落實： 1. 本機關首長已於主管會議及擴大署務會報上宣導同仁遵守各項倫理規範，展現首長對公務倫理及內部控制的重視，惟各級主管及同仁於執行公務時能否確實遵循有關規定，進退有據，尚待檢討與落實。 2. 本署各單位因不了解推動內部控制之實施作法，不知如何與業務相結合，且未確實檢討作業流程，致產生推動內部控制作業流程並未簡化，徒增同仁業務量，造成同仁抗拒，致未能確實落實。 3. 本署各項業務不斷新增，如推動行政院「經濟動能推升方案」行政計畫、「移民發展及工程建設計畫」、辦理「全國新住民火炬計畫」等，急需加強本署同仁相關專業能力，以利業務推動順遂。	1. 隨兩岸關係發展，本署主管法規修訂頻繁，為確保同仁於執行職務時，能依法行政、廉潔自持、公正無私，應經常舉辦宣導講習課程以增進同仁專業智能，提升服務效能。 2. 本署派外單位眾多，為持維各項作業順遂，各主管應加強例行監督，防止違法失職情事發生，各大隊並應督導所屬辦理自行檢查，以落實內部控制制度之執行。 3. 本署應加速整合專勤、服務及收容業務，以管轄區域為基礎成立 3 個區事務處，以縮短各地區行政單位作業流程、減輕人力負擔及經費支出，以提升行政效率。
二、風險評估	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 少部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署已確認各層級之目標，並定期對已辨識出的風險，分析其影響程度及發生之可能性，進行風險評量後，提報風險管理項目，積極提出因應改善對策，以降低風險	1. 加強辦理本署同仁關於風險與危機管理教育訓練，以利同仁立即合宜處理相關事件。 2. 因應本署各項業務不斷新增，應隨時檢視相關風險修正作

			發生機率及影響程度，惟因本署面對之內、外在環境變遷快速，仍有未能辨識之風險，尚待內部單位自行發現並隨時修正，以為防範。 2. 定期辦理廉政風險評估，評估本署可能妨害興利之業務及人員，以風險評估資料為基礎，逐一檢視風險資料(包括：事件及人員)，提列原因及妥適性深入分析評估，並研提因應作為及對策。 3. 除定期實施財產盤點、財務收支及財物查核外，亦辦理出納事務定期及不定期盤點，並就查核結果提出應改善事項及意見，以預防風險發生，相關稽核職能，業依規定辦理。	業流程，以降低風險發生機率及影響程度。 3. 本署各外站應落實各項證卡及出納事務之管理，包括各項入出境空白證、晶片卡、歲入繳庫、收據管理及零用金之管理，並就本署往年查核時所提出之改善建議確實檢討，各大隊並應定期或不定期落實督導檢核。
三、控制作業	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 少部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署第 1 版內部控制制度之業務項目涵蓋本署各單位具高風險或重要性業務項目，惟本署業務不斷新增，尚待各單位自行發現以新增或修正控制作業，以強化內部控制制度。 2. 本署各項控制作業雖經實地複評，各單位亦定期辦理自行評估，惟仍發生數位監視錄影系統管理控制作業與現況不符之情形，相關制度之有效性及落實仍有待加強。 3. 本署資訊系統均依一般使用者、系統管理者等不同職務層級，分別訂定使用權限，落實權限劃分，並設有資安設備（防火牆、防毒系統、入侵防護系統、AP 防火牆等）以有效維護資訊安全。 4. 本署入出境查驗及移民管理等重要業務，各項控制作業多運用資訊系統之應用控制來降低風險，惟部分	1. 各單位應就內部稽核任務編組實地複評所提出仍未解除列管案件，儘速改善完成，落實內部控制作業程序。 2. 各單位應隨時檢視所屬業務執行情形，簡化相關作業流程或資訊化情形，適時修正或新增內部控制作業項目，並透過內部控制小組會議檢討通過後，納入本署內部控制制度。 3. 應加強資訊服務溝通平台，儘速建置完成「入出國及移民資訊系統整合更新再造計畫」，以有效解決資訊系統之間未能自動勾稽或連結之問題。

			系統之間未能自動勾稽或連結，系統建置效益未能充分發揮。	
四、資訊與溝通	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 少部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署核定之第 1 版內部控制制度於102年4月 2 日函送本署各單位並公布於本署員工入口網之公布欄，提供本署全體人員依照辦理，惟同仁是否能遵循辦理，尚待觀察。 2. 本署訂定相關行政規則，均上載於本署相關網頁，惟因人員流動率高，各單位同仁是否確實點閱並全然瞭解依相關規定執行，尚待加強。 3. 本署已依政府資訊公開法，藉由本署全球資訊網建置以多國語言提供外部人士必要之資訊及申辦服務，並建立「互動專區」網頁與民眾互動，惟其效益仍有提升之空間。	1. 持續辦理宣導及教育訓練，使同仁瞭解內部控制之重要性，並請本署同仁配合每年應取得有關內部控制相關課程 2 小時學習時數。 2. 未來透過「入出國及移民資訊系統整合更新再造計畫」建置完成後，可適時有效編製或蒐集資訊，並傳達予相關人員。 3. 於本署員工入口網建置內部控制制度推動網頁，有利機關內同仁參照遵循，以宣導及落實內部控制制度之推動及維持。
五、監督	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 少部分良好 ☐ 少部分良好	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署 101 年除定期召開內部控制專案會議外，於制度建置初期就個別控制作業項目辦理督導查核，就提出之建議改善事項，納入內控機制或專案列管追蹤檢討，以落實制度之有效設計，展現本署對政策之推動及落實之決心。 2. 本署內部控制由召集人何副署長率相關委員組成督導查核小組，進行查核可提高各單位主管對落實內部控制之重視，並可適時提供查核建議及意見，以即時修正控制作業。 3. 本署內部稽核任務編組成立初期，現階段稽核人員是否具備相關業務專業知能尚待提升，以免影響內部控制制度之落實。	1. 為合理確保本署內部控制制度之運作狀況，內部稽核任務編組成員應具備受評業務專業知能，持續接受相關稽核教育訓練，以提升監督稽核之專業能力，協助評核內部控制缺失，並適時提供改善建議，以協助達成機關施政目標。 2. 本署因應兩岸關係發展，需適時修訂主管法規，相關內部控制作業應配合檢討修正，以應實際需要。
內部控制制度有效程度整體結論	本署依行政院函頒「各機關內部控制制度自行評估原則」訂定適用之內部控制制度整體層級之判斷項目與細項辦理評估作業，經內部稽核任務編組辦理複評，確認本署自 101 年 1 月 1 日至 101 年 12 月 31 日期間，其整體內部控制制度係屬有效，合理促使達成實現施政效能、遵循法令規定，保障資產安全以及提供可靠資訊等目標。			
備 註				

附表 1-1

內部控制重大缺失案件及改善計畫
(基準日期：101 年 12 月 31 日)

自行評估機關：內政部入出國及移民署

內部控制重大缺失案件	改善措施	預定（完成）改善時間	追蹤改善情形
無			

附註：

- 1、本表之基準日期係以評估期間之最後一日為原則。
- 2、本表之「追蹤改善情形」欄係以填報辦理內部控制制度評估作業結束日之各內部控制重大缺失案件最新改善進度（包括：當年度已改善完成之案件）。

附表 2

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
自行評估明細表【控制環境】

自行評估機關：內政部入出國及移民署

自行評估期間：101 年 01 月至 101 年 12 月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
1.1 遵循公務倫理 型塑機關文化	主辦單位：政風室	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 本署規劃辦理 102 年訓練進修一覽表。(人事室 1.1.1-1) 2. 本署各單位處理重大違失事件權責分工及流程圖。(人事室 1.1.3-1-1)	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署登錄學習時數電檔、訓練進修業務評分表。(人事室 1.1.1-2-1) 2. 本署受贈財物、飲宴應酬及其他廉政倫理事件登錄表、本署請託關說事件登錄表。(政風室 1.1.2-2-1) 3. 本署相關系統加強宣導應遵守公務員廉政倫理規範。(政風室 1.1.2-2-2) 4. 本署處理重大違失事件通報表。(人事室 1.1.3-2-1)	1. 本署於每年 11 至 12 月請各單位提報次年度訓練需求，並於彙整評估後，據以擬訂次年度訓練進修計畫，並依表定期程辦理年度教育訓練講習，101 年度總計辦理 235 梯次，40,384 人次參訓，以配合機關組織發展，提升員工職能，建立卓越組織文化。 2. 101 年度本署依廉政倫理規範登錄案件總件數為 947 件，包括受贈財物 17 件、請託關說 917 件及其他廉政倫理事件 13 件。並積極宣導及落實公務員廉政倫理規範等相關案件登錄。 3. 積極辦理公務人員廉政倫理規範及不違背職務行賄罪相關法規與案例宣導，以提升本署廉政政風之形
1.1.1 【機關支持態度】 機關是否宣導公務人員核心價值「廉正、忠誠、專業、效能、關懷」、公務員廉政倫理規範、公務員服務法、公務人員行政中立法及利益衝突迴避相關規定等，以強化同仁正確的公務倫理？	政風室及人事室					
1.1.2 【落實廉政倫理規範】 機關是否落實執行廉政倫理規範相關規定？（參考法規：公務員廉政倫理規範、行政院及所屬機關(構)請託關說登錄查察作業要點等）	政風室					
1.1.3 【處理違失行為】 當同仁違法失職時，機關是否即時採行適當的處置或補救之道？（參考法規：公務員懲戒法等）	政風室及人事室					

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
						象，樹立廉潔典範。 4. 針對重大違失案件，均依「本署各單位處理重大違失事件權責分工及流程圖」處理，並依流程由政風室及人事室分別檢討相關人員刑事及行政責任。
1.2 支持內部控制 精進重點工作	主辦單位： 主計室	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	4. 本署第1版內部控制制度。(主計室 1.2.1-1-1) 5. 本署101年度推動健全內部控制實施方案計畫。(主計室 1.2.2-1-2) 6. 新進人員訓練計畫及移民特考訓練計畫。(人事室 1.2.2-1-3) 7. 101年內部控制及相關會計法規宣導及教育訓練講習計畫(主計室 1.2.2-	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	4. 101年7次內部控制小組會議紀錄(主計室 1.2.1-2-1) 5. 101上半年6次內部控制實地訪視紀錄(主計室 1.2.2-2-1) 6. 101下半年5次內部控制實地訪視紀錄(主計室 1.2.2-2-2)	3. 本機關首長於主管會報及擴大署務會報中指示各業務單位針對高風險業務應加強內部控制檢視作業，並於該月通報事項，要求所有同仁確依內部控制規範與相關作業落實執行。 4. 持續針對全體人員辦理教育訓練，計北、中、南3場，訓練人數159人，並錄製講習實況為數位教材，以提供未參訓同仁數位學習；另新進人員訓練及移民特考專業訓練均已將內部控制教育訓練課程納
1.2.1 【首長重視內部控制程度】 機關首長重視內部控制制度，是否提出具體作法，以負最終責任？（參考法規：行政院函頒強化內部控制實施方案）	主計室					
1.2.2 【精進內部控制重點工作】 機關是否持續辦理內部控制宣導訓練、檢修強化內部控制作業，以及逐級督導落實執行制度？（參考法規：行政院函頒強化內部控制實施方案、行政院辦理強化內部控制實施方案各年度重點工作等）	主計室					

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
			1-4)			入，分別完成 69 人及 129 人之訓練。 5. 101 年度上、下半年針對內部控制作業項目辦理實地訪視，並分別就相關業務推動提出 50 及 28 項檢討列管案已分別改善完成或追蹤辦理中。
1.3 落實考核獎 強化人事管理	主辦單位： 人事室	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 本署獎懲案件處理原則及獎懲案件額度參考表。(人事室 1.3.1-1-1) 2. 本署加強不適任現職人員輔導實施要點。(人事室 1.3.2-1-1) 3. 本署各單位辦理機敏或風紀因子較高業務人員工作輪調規定。(人事室 1.3.2-1-2) 4. 主管人員交接	☒ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 101 年 24 次考績委員會會議紀錄。(人事室 1.3.1-2-1) 2. 不適任現職人員面談紀錄、輔導計畫與執行情形等。(人事室 1.3.2-2-1) 3. 本署現職人員職務代理申請表。(人事室 1.3.2-2-2) 4. 本署辦理機敏或風紀因子較高業務人員名冊及異動控管表。(人事室 1.3.2-2-3) 5. 本署服務事務大隊宜蘭縣服	1. 針對本署同仁之工作績效，各單位均依本署獎懲案件處理原則及本署獎懲案件額度參考表覈實辦理獎懲，並將年度獎懲紀錄納入平時考核及年終考核，總計發布 57 人次懲處、16,350 人次獎勵。 2. 本署於每年 10 月請各單位提報不適任現職人員名單，並召開本署輔導不適任現職人員評審會議，作為各單位調整不適任現職人員工作地點之依據，或由業務單位繼續列管並定期追蹤輔導情形。 3. 由業務單位
1.3.1 【落實考核獎懲作業】 (1)機關是否落實考核同仁工作績效，並覈實予以獎懲？(參考法規：公務人員考績法、行政院及各級行政機關學校公務人員獎懲案件處理辦法等) (2)針對同仁表現優劣情形，是否予以輔導或遷調適合職務？(參考法規：公務人員任用法等)	人事室					
1.3.2 【落實職務代理及輪調】 機關是否落實職務代理，及執行重要或高風險業務之人員的職期輪調？(參考法規：各機關職務代理應行注意事項、事務管理彙編等)	人事室					
1.3.3 【落實職務交接機制】 人員異動時，機關是否落實職務交接作業？(參考法規：公務人員交代條例等)	人事室					

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
			作業要 點。(人 事 室 1.3.3- 1-1)		務站等 4 單位移交 清冊目錄 資料。(人 事 室 1.3.3-2- 1)	填送現職人 員職務代理 申請表，逕 由人事室送 核，不僅簡 化人事作業 流程且維護 代理人權 益。 4. 人事室於每 季 截 止 前 (3、6、9、 12 月底前) 發文通知各 單位依限辦 理職務輪調 並提報執行 情形，101 年第 1 季提 報計有 508 人經辦列管 業務，調整 217 人，101 年第 2 季提 報計有 522 人經辦列管 業務，調整 91 人， 101 年第 3 季提 報計有 513 人經辦列管 業務，調整 80 人。101 年度第 4 季 提 報 計 有 515 人經辦 列管業務， 調 整 86 人，逾任期 者均已調整 完竣。人事 室並按季檢 核各單位執 行情形並陳 報 機 關 首 長，作為該 單位主管當 年年終考績 及辦理遷調 之參考。

控制環境評估結論

項目		內容
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		本署的控制環境，經整體評估，機關首長、各級主管以及同仁對於內部控制的推動與督導機制的建立，均有相當程度之認知且支持，以維持有效的制度規範。惟仍發現以下執行面之缺失情形，將予以改善並加強落實： 1. 本機關首長已於主管會議及擴大署務會報上宣導同仁遵守各項倫理規範，展現首長對公務倫理及內部控制的重視，惟各級主管及同仁於執行公務時能否確實遵循有關規定，進退有據，尚待檢討與落實。 2. 本署各單位因不了解推動內部控制之實施作法，不知如何與業務相結合，且未確實檢討作業流程，致產生推動內部控制作業流程並未簡化，徒增同仁業務量，造成同仁抗拒，致未能確實落實。 3. 本署各項業務不斷新增，如推動行政院「經濟動能推升方案」行政計畫、「移民發展及工程建設計畫」、辦理「全國新住民火炬計畫」等，急需加強本署同仁相關專業能力，以利業務推動順遂。
需採行之改善措施		1. 隨兩岸關係發展，本署主管法規修訂頻繁，為確保同仁於執行職務時，能依法行政、廉潔自持、公正無私，應經常舉辦宣導講習課程以增進同仁專業智能，提升服務效能。 2. 本署派外單位眾多，為持維各項作業順遂，各主管應加強例行監督，防止違法失職情事發生，各大隊並應督導所屬辦理自行檢查，以落實內部控制制度之執行。 3. 本署應加速整合專勤、服務及收容業務，以管轄區域為基礎成立 3 個區事務處，以縮短各地區行政單位作業流程、減輕人力負擔及經費支出，以提升行政效率。

附表 3

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
自行評估明細表【風險評估】

自行評估機關：內政部入出國及移民署

自行評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
2.1 確認施政目標 發掘潛在風險	主辦單位： 入出國事務 組(綜計科)	☒ 良好 ☐ 大部分 良好 ☐ 部分良 好 ☐ 少部分 良好	1. 本署第 1 版內部 控制制 度(主計 室 2.1.1-1 -1)	☐ 完全落 實執 行 ☒ 大部分 落實 執行 ☐ 部分落 實執 行 ☐ 少部分 落實 執行	1. 本署內 部控制 專案小 組第 4 次會議 紀錄。 (主計室 2.1.1-2 -1) 2. 本署內 部控制 專案小 組第 6 次會議 紀錄。 (主計室 2.1.1-2 -2) 3. 本署內 部控制 專案小 組第 7 次會議 紀錄。 (主計室 2.1.1-2 -3)	1. 本署業依使 命、願景及施 政目標等整體 層級目標，透 過內部各單位 業務職掌，確 認作業層級目 標，並納入本 署內部控制制 度。 2. 本署於擬訂內 部控制制度 時，均已盡力 辨識影響整體 層級與作業層 級目標不能達 成之內、外在 因素，並納入 相關制度設計 中，惟因本署 面對之內、外 在環境變遷快 速，仍有未能 辨識之風險， 尚待內部單位 自行發現並隨 時修正，以為 防範。
2.1.1 【確認機關目標及辨識內外因素】 (1)機關是否依使命、願景及施政 目標等整體層級目標，透過內部 各單位業務職掌，確認作業層級 目標？(參考法規：行政院函頒 內部控制制度設計原則) (2)機關是否辨識影響整體層級 與作業層級目標不能達成之內、 外在因素(如環境變化、業務調整 及人員異動)?(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)	入出國事務 組(綜計科)					
2.2 評量風險等級 因應重大改變	主辦單位： 入出國事務 組(綜計科)	☒ 良好 ☐ 大部分 良好 ☐ 部分良 好 ☐ 少部分 良好	1. 內政部 風險管 理及危 機處理 推動要 點(入出 國事務 組 2.2.1-1 -1)	☐ 完全落 實執 行 ☒ 大部分 落實 執行 ☐ 少部分 落實 執行 ☐ 未落實 執行	1. 本署相 關風險 管理簽 辦文件。 (入出 國事務 組 2.2.1-2 -1)	1. 本署均依內政 部風險管理及 危機處理推動 要點相關規定， 定期對已辨識 出的風險，分析 其影響程度及 發生之可能性， 進行風險評量， 並提報內政部 列為該年度之 風險管理項目。 2. 按本署 101 年 所提報內政部 之風險管理項 目為「強化臨 時收容管理」。 102 年 度，經本署針
2.2.1 【分析評量風險等級】 機關是否針對已辨識出的風險， 分析其影響程度(如：財物損失、 政務停擺或形象受損等之嚴重 性)及發生之可能性，進行風險 評量？(參考法規：行政院所屬 各機關風險管理及危機處理作業 基準及手冊等)	入出國事務 組(綜計科)					
2.2.2 【因應重大改變重新評估風險】 機關是否針對內、外在因素之重 大改變，重新評估風險？(參考 法規：行政院所屬各機關風險管 理及危機處理作業基準及手冊 等)	入出國事務 組(綜計科)					

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
						對內、外在因素之重大改變，重新進行風險評估作業後，除原提報之「強化臨時收容管理」項目外，亦將「證照查驗人員疏失，致生國境管制風險」，提報內政部列為本署之風險管理項目。
2.3 評估政風狀況 加強風險預防	主辦單位： 政風室	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 政風機構預防危害或破壞本機關事件作業要點。(政風室2.3.2-1-1) 2. 政風工作手冊(政風室2.3.2-1-2) 3. 「內政部採購稽核小組設置要點」、「採購稽核作業應注意事項」、「採購稽核小組稽核作業流程圖」(秘書室2.3.3-1-1) 4. 國有公用財產盤點(檢核)實施計畫(秘書室2.3.4-1-1) 5. 本署出納事務	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署執行國家廉政建設行動方案重要工作推動情形一覽表。(政風室2.3.1-2-1) 2. 本署廉政風險評估報告(政風室2.3.1-2-2)(密件)。 3. 本署檢舉信箱(台北郵局第14—343號信箱)(政風室2.3.2-2-1) 4. 本署政風狀況反映報告表(政風室2.3.2-2-2) 5. 本署101年度採購稽核報告。(秘書室	1、定期辦理廉政風險評估，評估本署可能妨害興利之業務及人員，以風險評估資料為基礎，逐一檢視風險資料(包括：事件及人員)，提列原因及妥適性，深入分析報告並研提因應作為及對策。 2、針對本署風評不佳人員及業務可能涉及貪瀆不法情事者，透過政風訪查、專案清查等相關作為，檢視相關流程是否有疏漏，並簽報機關首長，期藉由積極性清查作為，防杜貪瀆不法情事發生。 3. 針對機關辦理之採購案件加強監辦，對於不合政府採購法規定者，及時提出導正，另定期蒐集整理本署採購異常分析報告，並於發現異常案件時，函轉相關單位偵
2.3.1 【定期評估廉政風險】 機關是否定期辦理廉政風險評估，掌握可能涉及貪腐風險事件之動態資料，策進預防機制？(參考法規：國家廉政建設行動方案、政風機構預防危害或破壞本機關事件作業要點、政風工作手冊等)	政風室					
2.3.2 【掌握內部政風狀況】 機關是否掌握內部政風狀況，及時陳報機關首長應變處置？(參考法規：國家廉政建設行動方案、政風機構預防危害或破壞本機關事件作業要點、政風工作手冊等)	政風室					
2.3.3 【分析採購異常情形】 機關是否落實監辦採購及稽核監督，並分析採購辦理情形，發掘採購異常案件？(參考法規：政府採購法、機關主(會)計及有關單位會同監辦採購辦法、採購稽核小組作業規則等)	政風室及秘書室					
2.3.4 【加強財務(物)控管及會計審核】 機關是否加強財務(物)控管及會計審核，發現違反預算、會計法規或審計報告所列異常案件，如有疑涉貪瀆不法情事，通知政風單位瞭解查察？(參考法規：會計法、內部審核處理準則、加強財務控管及落實會計審核方案等)	主計室及秘書室					

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
			檢核實施計畫 (秘書室 2.3.4-1-2) 6. 本署出納事務定期不期盤點簽陳。 (秘書室 2.3.4-1-3) 7. 本署101年度財務收支及財物查核實施計畫。 (主計室 2.3.4-1-4)		2.3.3-2-1) 6. 本署採購異常分析報告。 (政風室 2.3.3-2-2) 7. 本署國有公用財產盤點檢核情形一覽表。 (2.3.4-2-1) 8. 本署出納事務檢核情形一覽表。 (秘書室 2.3.4-2-2) 9. 本署出納事務定期不期盤點紀錄表。 (秘書室 2.3.4-2-3) 10. 各服務站、國境隊收費日與繳庫日檢核表。 (秘書室 2.3.4-2-4) 11. 大陸港澳地區短期線上申請暨發證管理系統檢核表。 (秘書室 2.3.4-2-5) 12. 102年	辦。 4. 101年5月15日至8月24日實施財產盤點，提出49項改進意見，除移民資訊組86至88年間購置之資訊物品或設備已辦理拆帳尚未移撥外，其餘皆已改善完成。 5. 101年度為加強及落實本署各單位出納事務之管理，實施署外各單位出納事務查核，包括歲入繳庫、收據管理及零用金之管理，計抽查花蓮縣服務站等11個單位，並提出14項應改善事項，業已改善完成。 6. 101年度計辦理本署「出納事務定期及不定期盤點」3次。 7. 101年度業針對署本部及服務站、專勤隊、國境隊等抽檢21個單位辦理財務收支及財物查核，就相關財務缺失提出78項改善建議事項，業已改善完成。

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
					度署本部及派外單位財務收支查核報告。 (主計室2.3.4-2-6) 13.工程採購核銷案件所需文件自主檢查表。 (主計室2.3.4-2-7)	

風險評估結論

項目		內容
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		1. 本署已確認各層級之目標，並定期對已辨識出的風險，分析其影響程度及發生之可能性，進行風險評量後，提報風險管理項目，積極提出因應改善對策，以降低風險發生機率及影響程度，惟因本署面對之內、外在環境變遷快速，仍有未能辨識之風險，尚待內部單位自行發現並隨時修正，以為防範。 2. 定期辦理廉政風險評估，評估本署可能妨害興利之業務及人員，以風險評估資料為基礎，逐一檢視風險資料(包括：事件及人員)，提列原因及妥適性深入分析評估，並研提因應作為及對策。 3. 除定期實施財產盤點、財務收支及財物查核外，亦辦理出納事務定期及不定期盤點，並就查核結果提出應改善事項及意見，以預防風險發生，相關稽核職能，業依規定辦理。
需採行之改善措施		1. 加強辦理本署同仁關於風險與危機管理教育訓練，以利同仁立即合宜處理相關事件。 2. 因應本署各項業務不斷新增，應隨時檢視相關風險修正作業流程，以降低風險發生機率及影響程度。 3. 本署各外站應落實各項證卡及出納事務之管理，包括各項入出境空白證、晶片卡、歲入繳庫、收據管理及零用金之管理，並就本署往年查核時所提出之改善建議確實檢討，各大隊並應定期或不定期落實督導檢核。

附表 4

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
自行評估明細表【控制作業】

自行評估機關：內政部入出國及移民署

自行評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
3.1 慎選控制作業 降低風險程度	主辦單位： 主計室	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 本署第 1 版內部控制制度。(主計室 3.1.1-1-1)	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署內部控制專案小組 7 次會議紀錄。(主計室 3.1.1-2-1)	1. 本署第 1 版內部控制制度之設計經歷本署內部控制專案小組 7 次會議審議完成，業務項目涵蓋本署各單位具重要性高風險性業務項目，其中跨職能整合項目 2 項、共通性 5 項及個別性業務 21 項合計 28 項。 2. 本署已就監察院糾正(舉)、彈劾案件、審計部中央政府總決算審核報告建議改善事項納入本署第 1 版內部控制制度。
3.1.1 【選定攸關的業務項目】 機關設計內部控制制度時，是否涵蓋內部各單位之業務，並依據風險評估結果及審視各該業務之重要性，決定納入內部控制制度之業務項目？(參考法規：行政院函頒內部控制制度設計原則)	主計室					
3.1.2 【檢討改善已發生缺失業務】 機關是否針對以前年度已發生內部控制缺失並完成改善之作業項目(如：監察院糾正(舉)、彈劾案件、審計部建議改善事項等)，除執行面之缺失，應落實執行外，並增(修)納入內部控制制度？(參考法規：行政院辦理強化內部控制實施方案各年度重點工作)	主計室					
3.2 落實控制作業 確保有效管理	主辦單位： 主計室	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 本署第 1 版內部控制制度。(主計室 3.2.1-1-1) 2. 本署內部控制制度作業層級自行評估計畫(主計室 3.2.1-1-2)	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署內部控制制度作業層級自行評估統計表。(主計室 3.2.1-2-1) 2. 本署 21 個別性業務內部控制作業項目對照表。(主計室 3.2.1-2-2) 3. 101 上半年 6 次內部控	1. 本署第 1 版內部控制制度作業項目一個別性部分，皆經內部控制專案小組審查後，由主計室組成訪視小組，進行訪視，協助相關單位對內部控制業務項目之重要環節設計有效之控制重點及自行評估情形，以作為實地督導查核時之參據。 2. 另由內部控制專案小組召集人率內部控制督導小組委員辦理實地督導
3.2.1 【設計合宜控制作業】 機關作業層級控制是否衡酌業務繁簡、規模大小及人員多寡等，設計關鍵控制重點或規範(如：職能分工、實體控制、驗證、調節、覆核及核對等)，建立課責機制，以降低風險？(參考法規：行政院函頒內部控制制度設計原則)	主計室					

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
3.2.2 【檢討控制作業】 機關是否定期檢討各項控制作業，該增減就增減、該簡化就簡化，並對於執行控制作業所衍生的問題，予以改正，以確保其有效性？（參考法規：行政院函頒內部控制制度設計原則、行政院辦理強化內部控制實施方案各年度重點工作等）	主計室				制實地督導查核會議紀錄(主計室3.2.2-2-1) 4.101下半年5次內部控制實地督導查核會議紀錄(主計室3.2.2-2-2)	查核，並請相關單位於督導查核前應辦理「作業層級自行評估表」，並檢齊相關單據、紀錄或建檔文件等資料備查，督導小組就執行控制作業所衍生的問題，適時提出解決方法，以確保其有效性。 3.經本署檢討改進各項作業流程其中「各項歲入繳庫」控制作業，經由「線上申請暨發證管理系統」辦理入台許可證者，可自行列印自行收納統一收據。經檢討現行作業函報審計部同意，免掣發第2、3聯收據，簡化作業流程，落實節能減碳政策。 4.透過本署相關會議召開，若涉及內部控制作業，適時檢討各項控制作業所設計關鍵重點或規範，並就相關衍生問題，即時改正或提出相關方案因應。
3.3 運用資訊系統 強化控制作業	主辦單位： 移民資訊組	☒ 良好 ☐ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1.本署資訊安全稽核作業程序。(移民資訊組3.3.1-1-1) 2、本署風	☒ 完全落實執行 ☐ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1.本署每週資通安全監控中心(SOC)週報告(移民資訊組3.3.1-2-1)	1.資通安全監控中心(SOC)，針對本署暨所屬單位內、外網重要資安設備，進行全年24小時(365*24小時)安全監控管理。 2.資通安全監控
3.3.1 【訂定資訊安全控制措施】 機關是否針對重要軟硬體訂有安全控制措施(如：維持機房設備不中斷營運、設系統通行碼、機敏檔案加密、定期資料備份、網路防火牆、與病毒即時監測等)且定期或不定期進行資訊安全稽	移民資訊組及政風室					

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
核？（參考法規：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及其規範）			險評鑑作業程序（移民資訊組		2. 本署相關異常事件通報單。（移民資訊組	中心（SOC），經由事件收集器系統自動監控之資安設備（防火牆、防毒系統、入侵防護系統、AP 防火牆等）取得威脅案件紀錄，並執行關連分析與案件即時通報。 3. 導入 ISO 27001 資訊安全管理系統（ISMS）之落實及遵行。 4. 資訊系統均依一般使用者、系統管理者等不同職務層級，分別訂定使用權限，落實權限劃分。除一般使用者權限會自動開設外，其他權限均須填寫權限申請表申請，經長官核准後送交資訊單位審核通過後才開放權限。 5. 經調閱系統權限申請表，本署系統使用人員確實依作業規範申請。 6. 系統申請人員編號列管造冊，24 小時自動產製電子檔紀錄，並保留 3 年。 7. 本署入出境查驗及移民管理業務皆已運用資訊系統之應用控制，以提升作業效能，系統設計時，已將檢核勾稽、輸入（出）驗證及邏輯運
3.3.2 【分層設定安全責任及使用權限】 機關是否針對資訊系統（如：會計、公文檔案管理、機關網站管理及人事差勤管理等系統）依一般使用者、系統管理者等不同職務層級，分別訂定其安全責任及使用權限？（參考法規：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及其規範）	移民資訊組		3.3.1-1-2) 3. 本署實體及環境安全管理作業程序。（移民資訊組		3.3.1-2-2) 3. 本署 101 年 2 次內部稽核及 1 次外部稽核報告。（移民資訊組	
3.3.3 【運用資訊系統之應用控制有效降低風險】 機關是否針對重要業務流程運用資訊系統的自動化控制作業（如：檢核勾稽、輸入（出）驗證及邏輯運算功能等），以有效降低風險？（參考法規：行政院及所屬各機關資訊安全管理要點及其規範等）	移民資訊組		3.3.1-1-3) 4. 本署通訊與操作管理作業程序。（移民資訊組		3.3.1-2-3) 4. 本署 101 年 3 次風險評鑑報告。（移民資訊組	
			3.3.1-1-4) 5. 本署資訊存取控制程序。（移民資訊組		3.3.1-2-4) 5. 本署 101 年 2 次資訊安全管理審查會議紀錄（移民資訊組	
			3.3.1-1-5) 6. 本署安全事故緊急應變暨通報作業程序。（移民資訊組		3.3.1-2-5) 6. 本署 101 年 2 次系統帳號清查報告。（移民資訊組	
			3.3.1-1-6) 7. 本署營運持續作業程序。（移民資訊組		3.3.1-2-6) 7. 本署每年 8 月及 12 月系統弱點掃描之執行及定期進行滲	
			3.3.1-1-7) 8. 本署資通安全監控中			

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
			心威脅 通報作 業管理 程序。 (移民 資訊組 3.3.1- 1-8) 9. 本署資 通安全 監控系 統 (SOC) 營運持 續計畫。 (移民 資訊組 3.3.1- 1-9) 10. 本署 公文及 行政資 訊系統 權限區 分表。 (移民 資訊組 3.3.2- 1-1) 11. 本署 員工網 路帳號 權限使 用申請 表(移民 資訊組 3.3.2- 1-2) 12. 本署 入出國 及移民 資訊系 統查詢 帳號使 用申請 單(移民 資訊組 3.3.2- 1-3) 13. 本署 申請外 籍配偶		透測試 之執行 弱點掃 描評估 報告 表。(移 民資訊 組 3.3.1-2 -7) 8. 本署101 年2場 次全署 社交工 程教育 訓練。 (移民資 訊組 3.3.1-2 -8) 9. 本署每 年5月及 9月辦理 持續營 運演練 之成果報 告書。 (移民資 訊組 3.3.1-2 -8) 10. 本署每 2週 LOGIN系 統查詢 記錄列 冊清查。 (移民資 訊組 3.3.1-2 -9) 11. 本署公 文系統 101年下 半年權 限異動 紀錄。 (移民資 訊組 3.3.2-2 -1) 12. 本署員 工網路 帳號權	算功能等要求 納入系統開發 以減少人為疏 失，有效降低 風險。 8. 本署已針對新 版查驗系統及 移民管理系統 與原 LOGIN 系 統相互勾稽不 足的部分加強 檢核，如裁罰 作業、空白證 卡控管及管制 作業等均做完 整規劃，初評 情形良好。

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
			資料庫 資訊鏈 結電子 資料作 業申請 表（移 民資訊 組 3.3.2- 1-4） 14. 本署 入出境 管理資 訊系統 使用作 業規 定。（移 民資訊 組 3.3.3- 1-1） 15. 本署 外人入 出境應 用系統 操作及 管理手 冊（移 民資訊 組 3.3.2- 1-2） 16. 本署 公務機 關申請 外籍配 偶資料 庫資訊 鏈結電 子資料 作業規 定。（移 民資訊 組 3.3.2- 1-3） 17. 本署 外籍與 大陸配 偶資料 庫整合 系統資 料交換 作業規 定（移		限申請 表。（移 民資訊 組 3.3.2-2 -2） 13. 本署入 出國及 移民資 訊系統 查詢帳 號使用 申請 單。（移 民資訊 組 3.3.2-2 -3） 14. 本署申 請外籍 配偶資 料庫資 訊鏈結 電子資 料作業 申請 表。（移 民資訊 組 3.3.2-2 -4） 15. 本署行 政罰鍰 管理系 統。（移 民資訊 組 3.3.3-2 -1） 16. 本署證 照費管 理系 統。（移 民資訊 組 3.3.3-2 -2）	

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
			民資訊 組 3.3.2- 1-4)			

控制作業評估結論

項目		內容
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		1. 本署第1版內部控制制度之業務項目涵蓋本署各單位具高風險或重要性業務項目，惟本署業務不斷新增，尚待各單位自行發現以新增或修正控制作業，以強化內部控制制度。 2. 本署各項控制作業雖經實地複評，各單位亦定期辦理自行評估，惟仍發生數位監視錄影系統管理控制作業與現況不符之情形，相關制度之有效性及落實仍有待加強。 3. 本署資訊系統均依一般使用者、系統管理者等不同職務層級，分別訂定使用權限，落實權限劃分，並設有資安設備（防火牆、防毒系統、入侵防護系統、AP防火牆等）以有效維護資訊安全。 4. 本署入出境查驗及移民管理等重要業務，各項控制作業多運用資訊系統之應用控制來降低風險，惟部分系統之間未能自動勾稽或連結，系統建置效益未能充分發揮。
需採行之改善措施		1. 各單位應就內部稽核任務編組實地複評所提出仍未解除列管案件，儘速改善完成，落實內部控制作業程序。 2. 各單位應隨時檢視所屬業務執行情形，簡化相關作業流程或資訊化情形，適時修正或新增內部控制作業項目，並透過內部控制小組會議檢討通過後，納入本署內部控制制度。 3. 應加強資訊服務溝通平台，儘速建置完成「入出國及移民資訊系統整合更新再造計畫」，以有效解決資訊系統之間未能自動勾稽或連結之問題。

附表 5

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
自行評估明細表【資訊與溝通】

自行評估機關：內政部入出國及移民署

自行評估期間：101 年 01 月至 101 年 12 月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
4.1 建立內部溝通 履行內控職責	主辦單位： 入出國事務組(綜計科)	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 101 年度推動健全內部控制實施方案計畫。(主計室 4.1.1-1-1)	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署第 1 版內部控制制度(主計室 4.1.1-2-1)	1. 本署訂定相關行政規則後，均函發各單位，並於本署員工入口網內「行政資訊網」，上載各項重要業務資訊廣為宣導。並於公文管理系統設計電子公布欄及公文傳閱區，轉知各類公文供同仁參閱，以暢通業務運作。
4.1.1 【落實高風險法令溝通機制】 機關是否建立並落實執行高風險法令之宣導、諮詢及協調溝通機制(如：辦理高風險法令之教育訓練、函詢法令訂定之主管機關釋疑等)，以利達成遵循法令規定之目標？	入出國事務組(綜計科)		2. 本署公文作業要點(主計室 4.1.1-1-2)		2. 本署公文管理系統(秘書室 4.1.1-2-2)	
4.1.2 【提供溝通管道】 機關於正常溝通途徑無法運作或無效時，是否提供不同的溝通管道(如：首長專屬內部信箱)？(參考法規：政風機構人員設置管理條例及其施行細則、政府資訊公開法等)	入出國事務組(綜計科)		3. 本署加強員工意見溝通實施要點(人事室 4.1.2-1-1)		3. 建立本署員工入口網專區。(主計室 4.1.2-2-1)	
			4. 本署首長電子信箱處理作業規定。(入出事務組 4.1.2-1-2)		4. 101 年員工座談會會議紀錄(人事室 4.1.2-2-2)	2. 本署第 1 版內部控制制度登載於內部網站公布欄，提供全體人員遵循辦理。
					5. 首長電子信箱案件統計表(入出國事務組 4.1.2-2-3)	3. 本署 101 年上、下半年各開 1 場加強員工意見溝通視訊座談會，與同仁面對面溝通，另設置首長信箱及政風檢舉信箱，提供不同之溝通管道。

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
4.2 建立外部溝通 促進多方交流	主辦單位： 入出國事務組(綜計科)	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 本署個人資料保護管理要點(移民資訊組 4.2.1-1-1)	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 辦理 2 場個人資料保護法宣導教育訓練課程。(移民資訊組 4.2.1-2-1)	1. 本署已依政府資訊公開法等相關規定，藉由本署全球資訊網建置「政府資訊公開」專區頁面，提供應公開資訊、施政計畫、業務統計等 9 大項相關資料，供外部人士下載使用。
4.2.1 【對外部人士公開資訊】 機關是否依相關法規對外部人士(如：立法機關、監察機關、主管機關及社會大眾)公開或提供資訊？(參考法規：檔案法、政府資訊公開法、個人資料保護法等)	入出國事務組(綜計科)及移民資訊組		2 本署署長電子信箱處理作業規定(入出國事務組 4.2.1-1-2) 3. 行政院法務部「獎勵保護檢舉貪污瀆職辦法」(政風室 4.2.1-1-1) 4. 政府資訊公開法、本署「資通安全推行暨處理推動計畫」(移民資訊組 4.2.1-1-2) 5. 本署對外網站經營小組設置要點(移民資訊組 4.2.1-1-3) 6. 本署對外網站行銷推廣工作小組設置要點(移民		2. 本署全球資訊網建置「署長信箱」(入出國事務組 4.2.1-2-2) 3. 全球資訊網建立「政風園區」，檢舉管道包含本署電子信箱、本署檢舉信箱10099台北郵局第14-343號信箱、本署廉政專線(政風室 4.2.1-2-3) 4. 本署全球資訊網建置「政府資訊公開」及「互動專區」網頁。(移民資訊組 4.2.1-2-4) 5. 全球資訊網建立「申請	2. 另對申辦民眾提供「申辦專區」、「申請進度」等網頁，便於民眾線上申辦、掌握即時申辦進度等資訊。 3. 本署全球資訊網建立「互動專區」網頁，以民意問卷調查、民意論壇、粉絲團，與民眾互動。 4. 開發本署行動助理APP，智慧型手機行動化應用服務。 5. 101 年度召開 3 次「對外網站經營小組」會議，加強改善本署對外網站更新及經營管理作業，有效發揮網站資訊整合服務功能，提升服務品質。 6. 辦理「對外網站行銷推

判斷項目/細項	主辦/評估 單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否 良好	佐證資料 清單	制度是否 落實執行	佐證資料 清單	
4.2.2 【處理追蹤外界意見】 機關是否設有專責單位或人員負責對外界提出之意見即時處理與追蹤？（參考法規：行政程序法、請願法、訴願法、個人資料保護法等）	入出國事務組(綜計科)及移民資訊組		資訊組 4.2.1-1-4)。		進度」網頁，提供民眾申請案件查詢(移民資訊組 4.2.1-2-5) 6. 開發本署行動助理APP。(入出國事務組 4.2.2-2-1) 7. 「對外網站經營小組」3次會議紀錄。(移民資訊組 4.2.2-2-2) 8. 成立我「我愛自動通關粉絲團」、「新移民的娘家粉絲團」、「臺灣就是我家」網頁。(移民資訊組 4.2.2-2-3)	廣工作小組」會議，101年度辦理7次會議，以行銷推廣活動。 7. 本署全球資訊網及署長信箱由專人處理，針對外界人士提出之建議，即時處理與意見回復，並由專人追蹤列管。

資訊與溝通評估結論

項目		內容
設計及執行 有效性	【設計面】 制度是否良好	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 少部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		1. 本署核定之第 1 版內部控制制度於 102 年 4 月 2 日函送本署各單位並公布於本署員工入口網之公布欄，提供本署全體人員依照辦理，惟同仁是否能遵循辦理，尚待觀察。 2. 本署訂定相關行政規則，均上載於本署相關網頁，惟因人員流動率高，各單位同仁是否確實點閱並全然瞭解依相關規定執行，尚待加強。 3. 本署已依政府資訊公開法，藉由本署全球資訊網建置以多國語言提供外部人士必要之資訊及申辦服務，並建立「互動專區」網頁與民眾互動，惟其效益仍有提升之空間。
需採行之改善措施		1. 持續辦理宣導及教育訓練，使同仁瞭解內部控制之重要性，並請本署同仁配合每年應取得有關內部控制相關課程 2 小時學習時數。 2. 未來透過「入出國及移民資訊系統整合更新再造計畫」建置完成後，可適時有效編製或蒐集資訊，並傳達予相關人員。 3. 於本署員工入口網建置內部控制制度推動網頁，有利機關內同仁參照遵循，以宣導及落實內部控制制度之推動及維持。

附表 6

內部控制制度整體層級有效性判斷項目
自行評估明細表【監督】

自行評估機關：內政部入出國及移民署

自行評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
5.1 落實監督機制 強化內控制度	主辦單位： 入出國事務組(綜計科)	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 政風機構預防危害或破壞本機關事件要點作業。(政風室 5.1.1-1-1) 2. 本署廉政會報設置要點。(政風室 5.1.1-1-2) 3. 本署 101 年度內部控制督導查核計畫。(主計室 5.1.1-1-3) 4. 本署 101 年財務收支及財物查核實施計畫。(主計室 5.1.1-1-4) 5. 本署出納事務檢核實施計畫(秘書室 5.1.1-1-5) 6. 101 年內部控制及相關法規宣導及教育訓練講習計	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 101 上半年 6 次內部控制實地督導查核會議紀錄(主計室 5.1.1-2-3) 2. 101 年 2 次安全維護會報會議紀錄。(政風室 5.1.1-2-1) 3. 101 年 4 次廉政會報會議紀錄。(政風室 5.1.1-2-2) 4. 101 年度署本部及派外單位財務收支及財物查核報告。(主計室 5.1.1-2-4) 5. 本署出納事務檢核情形一覽表。(秘書室 2.3.4-2-2)	1. 本署內部控制制度除要求各業務單位主管落實例行監督，亦請各業務項目承辦單位就控制作業之必要性定期辦理作業層級自行評估，101 年度內控專案小組辦理 11 次督導查核。 2. 101 年召開安全維護會報 2 次並就相關業務提出 6 項檢討列管案，已分別改善完成 3 案及 3 案追蹤辦理中。 3. 101 年度召開廉政會報 4 次並就相關業務提出 36 項檢討列管案，已分別改善完成 33 案及 3 案追蹤辦理中。 4. 101 年度業針對署本部及服務站、專勤隊、國境隊等抽檢 21 個單位辦理財務收支及財物查核，就相關財務缺失提出 78 項改善建議事項，業已改善完成。
5.1.1 【落實監督機制】 機關是否落實例行性或專案性之監督機制(如：例行監督、自行評估、稽核評估、內部稽核等)，以持續評估內部控制制度之設計及執行情形?(參考法規：行政院所屬各機關施政績效管理要點、行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點、政風機構人員設置管理條例、政府採購法、事務管理手冊、內部審核處理準則、行政院及所屬各機關資訊安全管理要點等)	入出國事務組(綜計科)					

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
5.1.2 【監督人員專業知能】 機關執行監督之人員是否對受評業務具備專業知能或持續接受相關教育訓練？（參考法規：行政院函頒內部控制制度設計原則之附件「政府內部控制觀念架構」）	入出國事務組(綜計科)		畫(主計室 5.1.2-1-1)			5. 101 年度為加強及落實本署各單位出納事務之管理，實施署外各單位出納事務查核，包括歲入繳庫、收據管理及零用金之管理，計抽查花蓮縣服務站等11個單位，並提出14項應改善事項，業已改善完成。 6. 本署成立內部控制稽核任務編組初期，先透過內部控制小組辦理實地查核，並運用現行相關稽核評估職能單位人力，協助審視內部控制制度設計及執行之有效性。
5.2 報告內控缺失 即時檢討改善	主辦單位： 入出國事務組(綜計科)	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好	1. 本署內部控制督導查核計畫(主計室 5.2.1-1-1)	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行	1. 本署內部控制專案小組會議第3-7次會議紀錄。(主計室 5.2.1-2-1) 2. 本署上半年6次督導查核會議紀錄	1. 本署內部控制專案小組已請相關單位針對實地督導查核所發現缺失提出改進辦理情形，並簽陳署長。 2. 本署101上、下半年針對內部控制作業項目辦理實地督導查核，並適時提供查核建議
5.2.1 【報告缺失】 機關是否將內部控制缺失情形向機關首長或適當層級之主管人員報告？（參考法規：行政院函頒內部控制制度設計原則之附件「政府內部控制觀念架構」）	入出國事務組(綜計科)					

判斷項目/細項	主辦/評估單位	【設計面】		【執行面】		初評情形說明
		制度是否良好	佐證資料清單	制度是否落實執行	佐證資料清單	
5.2.2 【改善追蹤缺失】 (1)機關針對監督機制提出之內部控制缺失或相關建議，是否改善與追蹤？ (2)相關主管人員是否落實督導且於必要時檢討修正內部控制制度或落實執行改善作為？ （參考法規：行政院函頒內部控制制度設計原則之附件「政府內部控制觀念架構」、行政院辦理強化內部控制實施方案各年度重點工作等）	入出國事務組(綜計科)				(主計室 5.2.2-2-1)	及意見，以適時修正控制作業，截至目前為止尚有10案繼續列管至改善為止。

監督評估結論

項目		內容
設計及執行有效性	【設計面】 制度是否良好	☐ 良好 ☒ 大部分良好 ☐ 部分良好 ☐ 少部分良好
	【執行面】 制度是否落實執行	☐ 完全落實執行 ☒ 大部分落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 少部分落實執行
複評情形說明		1. 本署 101 年除定期召開內部控制專案會議外，於制度建置初期就個別控制作業項目辦理督導查核，就提出之建議改善事項，納入內控機制或專案列管追蹤檢討，以落實制度之有效設計，展現本署對政策之推動及落實之決心。 2. 本署內部控制由召集人何副署長率相關委員組成督導查核小組，進行查核可提高各單位主管對落實內部控制之重視，並可適時提供查核建議及意見，以即時修正控制作業。 3. 本署內部稽核任務編組成立初期，現階段稽核人員是否具備相關業務專業知能尚待提升，以免影響內部控制制度之落實。
需採行之改善措施		1. 為合理確保本署內控制度之運作狀況，內部稽核任務編組成員應具備受評業務專業知能，持續接受相關稽核教育訓練，以提升監督稽核之專業能力，協助評核內部控制缺失，並適時提供改善建議，以協助達成機關施政目標。 2. 本署因應兩岸關係發展，需適時修訂主管法規，相關內部控制作業應配合檢討修正，以應實際需要。

附表 7

內部控制制度整體層級評估統計表

自行評估機關：內政部入出國及移民署
自行評估期間：101 年 1 月至 101 年 12 月

內部控制要素			判斷項目			判斷細項		各單位初評結果			
第一層	權重 (預設值)	評估 分數	第二層	權重 (預設 值)	評估 分數	第三層	權重 (機關自 行設定)	完全落實執行 (1 分)	大部分落實執行 (0.8 分)	部分落實執行 (0.5 分)	少部分落實 執行 (0.2 分)
控制 環境	30%	0.86	1.1 遵循公務倫 理 型塑優 質文化	30%	0.80	1.1.1 機關支持態度	20%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						1.1.2 落實廉政倫理規 範	30%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						1.1.3 處理違失行為	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
			1.2 支持內部控 制 精進重 點工作	40%	0.80	1.2.1 首長重視內部控 制程度	60%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						1.2.2 精進內部控制重 點工作	40%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
			1.3 落實考核獎 懲 強化人 事管理	30%	1.0	1.3.1 落實考核獎懲作 業	40%	1.00 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						1.3.2 落實職務代理及 輪調	30%	1.00 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						1.3.3 落實職務交接機 制	30%	1.00 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
風險 評估	20%	0.80	2.1 確認施政目 標 發掘潛 在風險	40%	0.8	2.1.1 確認目標及辨識 內外因素	100%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
			2.2 評量風險等 級 因應重 大改變	30%	0.8	2.2.1 分析評量風險等 級	40%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						2.2.2 因應重大改變重 新評估風險	60%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
			2.3 評估政風狀 況 加強風 險預防	30%	0.8	2.3.1 定期評估廉政風 險	35%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						2.3.2 掌握內部政風狀 況	25%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						2.3.3 分析採購異常情 形	20%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						2.3.4 加強財務(物)控 管及會計審核	20%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
控制 作業	30%	0.85	3.1 慎選控制作 業 降低風 險程度	40%	0.8	3.1.1 選定攸關的業務 項目	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						3.1.2 檢討改善已發生 缺失業務	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
			3.2 落實控制作 業 確保有 效管控	35%	0.8	3.2.1 設計合宜控制作 業	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						3.2.2 檢討控制作業	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			

內部控制要素			判斷項目			判斷細項		各單位初評結果			
第一層	權重 (預設值)	評估 分數	第二層	權重 (預設 值)	評估 分數	第三層	權重 (機關自 行設定)	完全落實執行 (1 分)	大部分落實執行 (0.8 分)	部分落實執行 (0.5 分)	少部分落實 執行 (0.2 分)
			3.3 運用資訊系統 強化控 制作業	25%	1	3.3.1 訂定資訊安全控 制措施	40%	1 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						3.3.2 分層設定安全責 任及使用權限	30%	1 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						3.3.3 運用資訊系統之 應用控制有效降 低風險	30%	1 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
資訊 與通 溝	10%	0.8	4.1 建立內部溝 通 履行內 控職責	50%	0.8	4.1.1 落實高風險法令 溝通機制	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						4.1.2 提供溝通管道	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
			4.2 建立外部溝 通 促進多 方交流	50%	0.8	4.2.1 對外部人士公開 資訊	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						4.2.2 處理追蹤外界意 見	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
監督	10%	0.8	5.1 落實監督機 制 強化內 控制度	50%	0.8	5.1.1 建立監督機制	75%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						5.1.2 監督人員專業知 能	25%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
			5.2 報告內控缺 失 檢討改 善追蹤	50%	0.8	5.2.1 報告缺失	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
						5.2.2 改善追蹤缺失	50%	0.8 【本判斷細項由評估單位自行評估】			
綜合 評估 分數	100%	0.833 (整體落實程度值位於「完全落實執行」與「大部分落實執行」之間，略高於「大部分落實執行」情形)									

附註：

1. 本表之「內部控制要素」(第一層)與「判斷項目」(第二層)兩欄之權重比例均為預設值,「判斷細項」(第三層)欄由機關衡酌本表所列權重數值增減 5%範圍自行決定,「各單位初評結果」欄則由機關依各單位對各判斷細項在執行面之個別有效程度選項所佔比重,透過數學運算得出評估分數(至於機關是否在設計面進行評估有效程度,則視其有無訂定相關制度或規定而自行決定);惟機關因業務屬性或管理需要而增減調整訂定其適用之判斷細項時,則該「判斷細項」欄之權重比例得由機關自行決定。
2. 「各單位初評結果」欄之計算得依各該判斷細項實際辦理之初評單位數量為主,而非以機關內部單位總數進行設算。
3. 「評估程度標準」欄係依序分為「完全落實執行」、「大部分落實執行」、「部分落實執行」、「少部分落實執行」等 4 個層次,設計基準數值,如：1 分為滿分,其預設值分別為 1、0.8、0.5、0.2 分。若評估單位認為其負責之判斷細項無須各單位初評者,則由評估單位自行依前開基準數值判斷出符合實況之數值。

附表 8

內部控制制度作業層級自行評估統計表

自行評估機關：內政部入出國及移民署

自行評估期間：101 年 01 月至 101 年 12 月

自行評估單位	內部控制制度作業項目		設計面			執行面			不適用
	作業項目編號	作業項目名稱	控制重點數	評估結論		控制重點數	評估結論		控制重點數
				符合	未符合		符合	未符合	
人事室	ZZ01	人事費—薪給作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	4	4 (100.00%)	0 (0.00%)	1
秘書室	ZZ01	人事費—薪給作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	7	6 (85.71%)	1 (14.29%)	0
主計室	ZZ01	人事費—薪給作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	6	6 (100.00%)	0 (0.00%)	0
小計			6	6 (100.00%)	0 (0.00%)	17	16 (94.12%)	1 (5.88%)	1
秘書室	ZZ02-02	自行收納收款作業—證照費收入作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	7	7 (100.00%)	0 (0.00%)	0
主計室	ZZ02-02	自行收納收款作業—證照費收入作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	6	6 (100.00%)	0 (0.00%)	0
服務事務大隊—基隆市服務站	ZZ02-02	自行收納收款作業—證照費收入作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	9	9 (100.00%)	0 (0.00%)	0
服務事務大隊—臺北市服務站	ZZ02-02	自行收納收款作業—證照費收入作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	9	9 (100.00%)	0 (0.00%)	0

自行評估單位	內部控制制度作業項目		設計面			執行面			不適用
	作業項目編號	作業項目名稱	控制重點數	評估結論		控制重點數	評估結論		控制重點數
				符合	未符合		符合	未符合	
		收入作業							
服務事務大隊-新北市服務站	ZZ02-02	自行收納收款作業 一證照費收入作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	9	9 (100.00%)	0 (0.00%)	0
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
小計			68	68 (100.00%)	0 (0.00%)	301	301 (100.00%)	0 (0.00%)	0
入出國事務組	LA01	大陸地區人民來臺從事專業、商務活動申請案審查作業	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	7	7 (100.00%)	0 (0.00%)	0
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
.	.	.	.	.	.	.	.	.	.
總計			396	394 (99.49%)	2 (0.51%)	1804	1792 (99.33%)	12 (0.67%)	120

附錄 25 政府內部稽核應行注意事項

中 華 民 國 1 0 2 年 5 月 3 日

行政院院授主綜督字第 1020600189 號函訂定

一、行政院及所屬各機關(構)、學校(以下簡稱各機關)應依本注意事項辦理內部稽核。

二、內部稽核之職能，主要係以客觀公正之觀點，協助機關檢查及覆核內部控制制度之實施狀況，並適時提供改善建議，以合理確保內部控制制度得以持續有效運作，促使各機關達成施政目標。

三、各機關應成立內部稽核專責單位或任務編組覆核內部控制制度評估作業及辦理內部稽核工作；其採任務編組辦理者，就下列方式擇一行之。但業務屬性單純者得併由上級機關統籌辦理：

(一) 單獨設置內部稽核小組，並由副首長以上人員擔任召集人。

(二) 由內部控制小組覆核內部控制制度評估作業及辦理內部稽核工作。

前項各款內部稽核任務編組幕僚作業，原則由綜合規劃單位辦理。

但機關首長得視機關屬性及業務特性指定適當單位辦理之。

四、內部稽核專責單位或任務編組應依各機關內部控制制度自行評估原則覆核內部控制制度評估作業，包括：

(一) 綜整訂定評估計畫、督導評估計畫之執行及複評內部控制制度自行評估結果等。

(二) 對內部控制制度自行評估結果辦理複評時，如行政管考、人事考核、政風查核、政府採購稽核、事務管理工作檢核、資訊安全稽核與內部審核等職能(以下簡稱稽核評估職能)單位人員已辦理初評者，得直接引用其評核意見，並應依據複評結果，作成內部控制制度有效程度整體結論後簽報機關首長。

(三) 上級機關併同所屬機關覆核內部控制制度評估作業，應分別作成各該機關之內部控制制度有效程度整體結論。

五、各機關內部稽核工作得視業務需要，調度現有稽核評估職能單位人

員及主要核心或高風險業務單位人員辦理，該等人員並應避免針對目前服務單位或承辦業務執行稽核。

六、內部稽核專責單位或任務編組為檢查內部控制制度之實施狀況，應依下列規定規劃及執行內部稽核工作，包括擬定稽核計畫、蒐集稽核佐證資料及製作稽核紀錄等事項。但各項稽核評估職能已依相關法令規定辦理稽核或評估者，得不重複納入稽核計畫。

（一）執行稽核工作前，依以下分類，擬定稽核計畫：

1. 年度稽核：按風險評估結果擇定每年應辦理稽核之業務或事項進行稽核。
2. 專案稽核：針對指定案件、異常事項或外界關注等可能存有高風險之事項進行稽核。

（二）稽核計畫應於執行前簽報機關首長核定，其內容得包括下列事項（參考格式如附件一）；年度稽核計畫應另包括風險評估結果：

1. 稽核重點。
2. 稽核範圍。
3. 稽核項目及期程。
4. 稽核工作分派。

（三）為執行內部稽核工作，得查閱檢視相關文件、資產，並訪談有關人員，受查者應全力配合提供稽核所需資料並詳實答覆，無正當理由不得拒絕。

（四）內部稽核專責單位或任務編組應依據稽核計畫執行內部稽核工作，並依據稽核目的，決定稽核之方式，其稽核情形應正確完整記錄並檢附佐證資料，作成稽核紀錄。

（五）稽核紀錄得包括下列事項（參考格式如附件二）：

1. 稽核項目。
2. 稽核目的。
3. 稽核方式。
4. 稽核結論。
5. 建議意見。

(六) 內部稽核工作得以抽核方式辦理，並依稽核工作之性質及受查單位之特性等，擇定適宜之抽核比率。

七、年度稽核及專案稽核均應作成內部稽核報告，就稽核發現之優點、缺失及改善建議，依程序簽報機關首長核定後送各受查單位，其提出內容及完成期限如下：

(一) 內部稽核報告內容得包括下列事項（參考格式如附件三）：

1. 稽核緣起。
2. 稽核過程。
3. 稽核結果。

(二) 內部稽核報告原則於稽核工作結束後二個月內完成。但得視情況調整其期程。

八、上級機關併同所屬機關辦理內部稽核工作者，應將所屬機關之業務納入內部稽核工作範圍，並得統籌調派所屬人力交互檢查，分別作成各該機關之內部稽核報告。

九、內部稽核專責單位或任務編組應針對當年度各機關辦理內部控制制度自行評估結果及所發現缺失事項，追蹤複查其改善情形，連同截至當年度止監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見之案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導等所列待改善事項，涉及內部控制缺失部分，作成追蹤複查表（參考格式如附件四），簽報機關首長核定。

十、內部稽核專責單位或任務編組應妥為保管稽核過程製作之稽核紀錄及相關佐證資料，並得整理成冊、編列頁碼及製作封面（參考格式如附件五），連同稽核計畫及內部稽核報告等稽核相關資料，自稽核工作結束日起，至少保存五年。

十一、內部稽核專責單位或任務編組應對潛在風險業務保持警覺，並掌握可能涉有公帑損失、浪費等不法或不當情事；稽核結果如發現可能有不法或不當情事者，應簽報機關首長責請相關稽核評估職能單位人員進一步查處。

十二、執行內部稽核工作期間，如發現重大違失或機關有受重大損害之虞時，應立即簽報機關首長處理；稽核資訊涉及隱私、機密、不

法或不當之行為，不宜揭露予所有報告收受者時，得另作成單獨報告揭露。

十三、各機關得審視業務之重要性及風險性，另定內部稽核規定。

十四、國營事業除已依現有法令規定訂有內部稽核相關規定者，應加強落實辦理外，準用本注意事項之規定。

附件一

○○機關

○○年度(○○年○○專案)稽核計畫

壹、風險評估結果

年度稽核計畫須敘明風險評估結果。

貳、稽核重點

年度稽核計畫依據風險評估結果擇定稽核重點，專案稽核計畫則依專案主題擬定稽核重點，例如：巨額採購業務之內部控制情形、...。

參、稽核範圍

依稽核重點擬定稽核工作之範圍，例如：秘書處(室)102 年度 1 至 6 月之巨額採購案件、人事處(室)102 年度 1 至 12 月之人事敘薪作業、...。

肆、稽核項目及期程

預計辦理稽核工作之項目及期程(如附件一之一)。

伍、稽核工作分派

參與稽核工作之人員。

註：1. 年度稽核若辦理一次以上者，則依預計辦理之次數分別列明各項內容。

2. 各機關得以列表方式呈現稽核計畫各項內容。

○○機關

○○年度(○○年○○專案)稽核計畫表

月份	項次	稽核項目	預定日期		實際日期		備 註
			起	訖	起	訖	
1	1	例如:人事敘薪作業之稽核	1/1	1/31			
	2	例如:零用金支出作業之稽核	1/4	1/6			
	3	...	...	...			
2	1	例如:採購驗收作業之稽核	2/1	2/28			
	2	例如:資安事件通報與應變之稽核	2/1 5	2/20			
	3	...	...	...			

○○機關
○○年度(○○年○○專案)稽核紀錄表

項次	稽核項目	稽核目的	稽核方式	稽核結論	建議意見
1	例如:人事敘薪作業之稽核。	為驗證人事敘薪作業是否符合內部控制制度規定。	1、詢問敘薪作業流程。 2、隨機抽核1份敘薪作業○○筆。	人事敘薪作業依抽核結果符合內部控制制度規定，該作業控制重點已被有效遵循。	無。
2	...	...	...	...	...

附件三

○○機關 ○○年度(○○年○○專案)稽核報告

壹、稽核緣起

說明稽核工作背景資料及辦理依據。

貳、稽核過程

一、受查單位

簡要說明各受查單位之組織編制。

二、稽核重點

即稽核計畫中所列之稽核重點，年度稽核計畫係依據風險評估結果擇定稽核重點，專案稽核計畫則依專案主題擬定稽核重點。

三、稽核範圍

即稽核計畫中所列之稽核範圍，例如：秘書處(室)102 年度 1 至 6 月之巨額採購案件、人事處(室)102 年度 1 至 12 月之人事敘薪作業、...。

四、稽核時間及工作分派

實際執行稽核工作之日期、人員及其工作分配。

參、稽核結果

列表說明稽核發現之優點、缺失及改善建議(如附件三之一)。

註：年度稽核若辦理一次以上者，則按次編製內部稽核報告。

○○機關
○○年度(○○年○○專案)稽核結果表

項次	稽核項目	稽核結論	建議意見	備 註
1	例如:人事敘薪作業之稽核。	人事敘薪作業依抽核結果符合內部控制制度規定，該作業控制重點已被有效遵循。	無。	
2	...	...	...	

附件四

○○機關

○○年度內部控制缺失事項追蹤複查表

項次	追蹤項目	追蹤改善情形	複查結論	備註
內部控制制度自行評估結果部分				
1	例如：落實廉政倫理規範之稽核。	機關首長已於主管會議上宣導同仁遵守廉政倫理規範之重要性，並要求政風室定期提報各單位落實情形。	經檢視最近 3 個月各單位落實廉政倫理規範情形，皆無異常情事，本項缺失核已改善。	追蹤改善至 ○ 月底。
2	...	...	...	
稽核發現缺失事項部分				
1	例如：勞務採購作業驗收之稽核。	秘書處已依政府採購法第 73 條規定訂定○○機關勞務結算驗收證明書之格式，並開立勞務結算驗收證明書。	經抽查最近 2 個月份勞務採購案件，皆已檢附勞務結算驗收證明書，本項缺失核已改善。	追蹤改善至 ○ 月底。
2	...	...	...	
監察院糾正(舉)與彈劾案件部分				
審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見				
上級與權責機關督導部分				

註：1. 追蹤項目如有數個內、外部稽核單位提出相同缺失事項，得僅擇一表達，不予重複填列。

2. 審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見應填列當年度審核報告中所列重要審核意見涉及內部控制缺失部分。

3. 各追蹤項目之追蹤改善情形填列截止時點，得於備註欄中敘明。

附件五

○○機關
○○年度(○○年○○專案)稽核文件
(第 冊，共 冊)

受查單位：_____

稽核日期：_____

稽核人員：_____

內部稽核召集人：_____

註：年度稽核若辦理一次以上者，則按次編製。

附錄 26 擇定主管機關提報內部控制作業落實執行情形原則

中 華 民 國 1 0 1 年 6 月 2 7 日
行政院院授主綜規字第 1010600286 號函訂定
中 華 民 國 1 0 2 年 4 月 2 9 日
行政院院授主綜字第 1020600199 號函修正

一、目的

為擇定主管機關依「強化內部控制實施方案」第肆點之二之(四)之 5 規定，向行政院內部控制推動及督導小組（以下簡稱行政院內控小組）彙整提報本機關及所屬檢討內部控制作業，所發現之重大缺失及督導改善情形，以及該方案執行進度與落實執行內部控制作業情形，特訂定本原則。

二、提報範圍

主管機關及其所屬辦理內部控制各項工作情形，例如：

- (一) 針對新興業務內部控制機制、機關重大施政風險及依行政院函頒「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」檢討之主要風險項目等，主動提出內部控制策進作為，以防杜內部控制缺失之發生。
- (二) 針對監察院糾正（舉）與彈劾案件、審計部建議改善事項、上級與權責機關督導、機關實施檢查評估及近期外界關注事項等，涉及內部控制缺失部分，積極檢討強化內部控制作業。

三、優先提報議題

- (一) 外界關注或案情複雜。
- (二) 已建立機制且有具體成效，可供他機關借鏡。
- (三) 財務（物）重大損失或重大缺失重複發生。

四、逐級提報及擇定方式

- (一) 主管機關應就第二點之提報範圍賡續督導本機關及所屬於各自組設之內部控制專案小組澈底檢討，並就重大案件於主管機關內部控制專案小組提出檢討報告及追蹤其策進作為。其中符合前點優先提報行政院內控小組之案件，主動依附件一格式填列後，以電子郵件提送行政院內控小組幕僚單位（E-mail：eyict@dgbas.gov.tw）。

- (二) 由行政院內控小組考量外界關注或重大缺失重複發生等，指定主管機關提報。

五、提報時間

配合行政院內控小組召開委員會議期程安排提報。提報資料應於行政院內控小組幕僚單位通知期限內送達。

六、主管機關提報程序及格式

- (一) 列席行政院內控小組報告時，由主管機關內部控制專案小組召集人以上人員與會，提報資料應經各該主管機關內部控制專案小組討論通過。
- (二) 提報資料應依第二點提報範圍之分類，分別按附件二之一或附件二之二格式撰寫，其內容至少應包括前言、案情摘要、成因分析、檢討與策進作為及結語。提報範圍屬涉及內部控制缺失，須積極檢討強化內部控制作業者，應另按內部控制整體架構，逐項敘明成因分析、檢討與策進作為等。

主管機關提報內部控制作業落實執行情形議題表

主管機關	議題	內容摘要	優先提報 議題類型 ^(註)
			☐ 外界關注 ☐ 案情複雜 ☐ 已建立機制且有具體成效，可供他機關借鏡 ☐ 財務(物)重大損失 ☐ 重大缺失重複發生
			☐ 外界關注 ☐ 案情複雜 ☐ 已建立機制且有具體成效，可供他機關借鏡 ☐ 財務(物)重大損失 ☐ 重大缺失重複發生

註：請就符合之優先提報議題類型進行勾選。

【適用提報範圍(一)屬主動提出內部控制策進作為，以防杜內部控制缺失之發生】

報告事項

報告單位：

案由：檢陳「○○○○策進作為」，報請 公鑒。

說明：

壹、前言

簡要說明案件背景、成因與因應措施。

貳、案情摘要

以敘明案件情節過程為主。

參、成因分析

就策進動機之主、客觀因素進行分析說明。

肆、檢討與策進作為

敘明相關措施及具體成效。

伍、結語

簡要說明策進作為之(預計)成果與強化內部控制後可合理達成之內部控制目標。

【適用提報範圍(二)屬涉及內部控制缺失，積極檢討強化內部控制作業】

報告事項

報告單位：

案由：檢陳「○○○檢討與策進作為」，報請 公鑒。

說明：

壹、前言

簡要說明案件背景、成因與因應措施。

貳、案情摘要

以敘明違失情節過程及損失為主。其中如屬監察院糾正（舉）與彈劾案件、審計部及主管機關查核建議改善事項等，應分項敘明審核意見之重點。

參、成因分析

一、按下列標題逐項敘明缺失改善前之作業情形及分析缺失原因，必要時可列表說明：

- （一）控制環境欠佳。
- （二）風險評估欠佳。
- （三）控制作業欠佳。
- （四）資訊與溝通欠佳。
- （五）監督欠佳。

二、缺失原因之分析應聚焦在違失發生之關鍵點或審核意見之重點，以利檢討與策進作為能有效針對缺失原因強化內部控制作業。

肆、檢討與策進作為

一、提報議題屬已檢討並完成改善之案件（項目），按下列標題逐項敘明改善措施、缺失改善後之作業情形及具體成效，並比較缺失改善前後之差異，必要時可列表說明：

- （一）控制環境改善情形。

- (二) 風險評估改善情形。
- (三) 控制作業改善情形。
- (四) 資訊與溝通改善情形。
- (五) 監督改善情形。

二、提報議題屬已檢討完成但尚未完成全面改善之案件(項目)，就已完成改善部分比照前項方式辦理；就尚未完成改善部分，按前項標題逐項敘明預計採取之改善措施與完成期限，必要時可列表說明。

三、提報議題屬尚未完成檢討之案件(項目)，按下列標題逐項敘明未能完成檢討之原因及預計完成改善期限，必要時可列表說明：

- (一) 控制環境檢討情形。
- (二) 風險評估檢討情形。
- (三) 控制作業檢討情形。
- (四) 資訊與溝通檢討情形。
- (五) 監督檢討情形。

伍、結語

簡要說明檢討與策進作為之(預計)成果與強化內部控制後可合理達成之內部控制目標。

附錄 27 辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項

中華民國 100 年 5 月 27 日
行政院院授主信字第 1000003260 號函訂定
中華民國 101 年 9 月 13 日
行政院院授主綜管字第 1010600386A 號函修正
中華民國 102 年 4 月 29 日
行政院院授主綜字第 1020600199 號函修正

一、為落實行政院及所屬各機關(構)、學校(以下簡稱各機關)辦理內部控制宣導及教育訓練，特訂定本注意事項。

二、辦理項目及分工

(一) 行政院內部控制推動及督導小組：

1. 適時辦理各主管機關首長之宣導，使各主管機關首長瞭解內部控制之重要性，以獲取共識及支持。
2. 適時邀集各主管機關內部控制專案小組召集人及幕僚單位主管，宣導內部控制之重要性及實施作法，以督導及統合內部各單位落實執行強化內部控制實施方案各項工作。
3. 持續舉辦「政府內部控制種子教師研習班」課程，遴選各機關中高階人員參訓，以充實各機關內部控制宣講人力。

(二) 各機關：定期或不定期對全體人員辦理教育訓練，並依「行政院及所屬機關學校推動公務人員終身學習實施要點」認定學習時數。

(三) 各主管機關：除辦理前款所列事項外，應適時對所屬辦理宣導，並督導所屬辦理教育訓練工作；另得衡酌所屬之規模大小、業務繁簡及人員多寡等因素，由本機關或指定所屬集中辦理全體人員之教育訓練。

三、講座遴選：各機關得自行政院主計總處網站內部控制專區(網址：<http://www.dgbas.gov.tw>)之「政府內部控制」項下「教育訓練」之「內控教師名單」中遴選或自行遴選具備內部控制專長之專家學者擔任講座。

四、宣導及訓練教材：

- (一) 行政院內部控制推動及督導小組與各機關辦理內部控制宣導及教育訓練時，可錄製講習實況為數位教材，分送運用。
- (二) 各機關得依業務特性，並參考行政院主計總處網站內部控制專區之相關資訊，自行製作適當教材。

附錄 28 第一階段試辦簽署內部控制制度聲明書推動計畫

中 華 民 國 1 0 2 年 8 月 2 日
行政院院授主綜規字第 1020600360 號函訂定

一、計畫目的

內部控制制度聲明書(以下簡稱內控聲明書)之簽署，主要參據機關內部控制制度自行評估結果與內部稽核報告，以及監察院與審計機關等外部意見辦理。鑒於由機關首長簽署內控聲明書有助於強化對內部控制之落實及肩負其責任，復因應外界敦促行政院積極研議行政機關簽署內控聲明書事宜，為順利推動各機關簽署內控聲明書相關作業，規劃採試辦方式循序漸進推動，藉由試辦作業適時檢修相關機制。

二、計畫期程

本(102)年度辦理本年度內部控制制度自行評估及內部稽核工作，試辦機關原則應於本年度終了(12月31日)前完成覆核內部控制制度評估作業及辦理內部稽核工作，俾利於內控聲明書之聲明日前即時發現並完成內部控制重大缺失之改善，另原則應於覆核評估作業與稽核工作結束後2個月內，作成本年度自行評估內部控制制度有效程度之整體結論與內部稽核報告，並於103年8月底前再就本年度相關缺失，連同監察院彈劾、糾正(舉)或提出其他調查意見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案件，將改善情形作成追蹤複查表，及確定應揭露之重大缺失項目，由機關首長據以簽署本年度內控聲明書。相關工作時程詳如附表1。

三、試辦機關

考量行政院及所屬機關組織改造作業尚在進行中，機關需於組織職掌確定後，據以設計符合業務實況之內部控制制度，爰選定若干組織調整已定案且依規定設計完成內部控制制度之二級或三級機關，參與第一階段試辦，包括行政院主計總處、法務部、臺灣高等法院檢察署、法務部矯正署、內政部入出國及移民署與國立故宮博物院等6個機關(詳附表2)。

四、配套措施

（一）訂頒自行評估與內部稽核規範

1. 函頒「各機關內部控制制度自行評估原則」

為協助各機關設計有效的內部控制制度，並據以落實執行，行政院已建立政府內部控制整體架構及各種制度設計範例，並於本年 5 月函頒「各機關內部控制制度自行評估原則」，明訂各機關應按整體與作業 2 個層級評估內部控制制度之有效性。

（1）整體層級部分

內部控制制度整體層級有效性判斷項目與細項，係按內部控制五項組成要素之架構，參考 2013 年美國 COSO「內部控制—整體架構」修正新版所列 17 項原則及相關屬性，並參酌我國政府特性及相關法令訂定。復考量各機關業務屬性或有不同，本判斷細項係以一般性通用原則設計，各機關可另依業務屬性或管理需要，增減調整適用之判斷項目及細項。

（2）作業層級部分

行政院已陸續頒行內部控制制度共通性業務及個別性業務之作業層級自行評估表件與範例，各機關應依各該內部控制制度所訂之作業層級自行評估表，確實評估各控制重點設計及執行之有效性，作為評估整體層級控制作業之參據。

2. 函頒「政府內部稽核應行注意事項」

內部稽核係屬內部控制五項組成要素中監督之一環，為合理確保內部控制持續有效運作，於本年 5 月函頒「政府內部稽核應行注意事項」，俾憑執行內部稽核工作。

（二）訂定內控聲明書規範及建置管理資訊系統

1. 訂定「試辦機關內部控制制度聲明書處理原則」

為使各機關簽署內控聲明書之內容及作法有明確及一致之原則，以利允當表達各機關整體內部控制制度之有效情形，爰訂定「試辦機關內部控制制度聲明書處理原則」並佐

附內控聲明書格式範例(詳附件)。另參考國內多數企業之作法，該聲明書由試辦機關於其自身網站公開揭露。

2. 建置政府內部控制作業管理系統

配合試辦簽署內控聲明書等作業，且為利各機關藉由資訊系統提高辦理內部控制自行評估等工作之效率，由行政院主計總處開發「政府內部控制作業管理系統」，預計於本年10月上線，各機關得據以綜整統計內部控制相關資訊供簽署內控聲明書及後續決策或追蹤考評之參考。

(三) 宣導訓練

為促進各試辦機關了解內部控制制度自行評估、內部稽核及簽署內控聲明書等作業，俾利提高試辦成效，自本年4月起陸續針對相關規範機制及資訊系統辦理講習，對象以各試辦機關承辦內部控制業務同仁為優先。

(四) 試辦運作及檢討評估

配合前開政府內部控制作業管理系統開發期程，本試辦推動計畫有關內部控制制度自行評估及內部稽核等機制將於本年度進行中先採紙本方式作業，俟資訊系統完成建置後，同步進行雙軌作業，俾適時檢修配套機制或系統功能等。

五、獎勵

參與執行本計畫之機關，於試辦推動計畫完成後，予以從優獎勵。

附表 1

試辦推動計畫重要工作時程規劃表

重要工作項目 \ 規劃時程	102 年 1-3 月	102 年 4-6 月	102 年 7-9 月	102 年 10-12 月	103 年 1-3 月	103 年 4-6 月	103 年 7-9 月	103 年 10-12 月
(一)政府內部控制作業管理系統上線								
(二)宣導訓練								
(三)試辦運作及檢討評估								
1. 自行評估(註)								
2. 內部稽核(註)								
3. 簽署內控聲明書								

註：原則於內部控制制度覆核評估作業與內部稽核工作結束後 2 個月內，完成本年度自行評估內部控制有效程度之整體結論與內部稽核報告。

附表 2

試辦機關一覽表

編號	機關名稱	機關層級	機關組織法 施行日期	內部控制制度 完成日期
1	行政院主計總處	二級	101.02.06	101.12.27
2	法務部	二級	101.01.01	101.11.15
3	臺灣高等法院 檢察署	三級	101.01.01	101.06.18
4	法務部矯正署	三級	101.01.01	100.09.06
5	內政部入出國 及移民署	三級	內政部組織改造 尚未確定	101.12.27
6	國立故宮博物院	二級	101.01.01	101.12.12

附件 試辦機關內部控制制度聲明書處理原則

- 一、為利參與試辦簽署內部控制制度聲明書推動計畫之機關辦理內部控制制度聲明書簽署作業，特訂定本原則。
- 二、試辦機關內部控制制度聲明書之簽署應依「各機關內部控制制度自行評估原則」之整體結論，以及依「政府內部稽核應行注意事項」之內部稽核報告與追蹤複查情形，並參考監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見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之案件，針對機關整體內部控制制度設計及執行之有效程度提出合理確認，以確保達成內部控制之實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全與提供可靠資訊等四項目標。
- 三、試辦機關經依前點評估及稽核結果，其中涉及內部控制重大缺失之認定，以內部控制五項組成要素為判斷基礎，例如：
 - （一）控制環境無法預防舞弊之發生。
 - （二）風險評估過程未能辨識出重要之風險項目。
 - （三）對已辨識出的風險缺乏有效之控制作業。
 - （四）未能避免錯誤資訊之傳遞。
 - （五）未落實監督內部控制制度在設計與執行之情形。另佐以已發生下列各項內部控制缺失之嚴重程度等作為參考依據：
 - （一）有礙機關達成使命、施政效能不彰、斲傷政府形象、損及民眾權益、明顯違反法令規定、貪瀆公款、侵占財物或濫用職權等情事。
 - （二）監察院彈劾、糾正（舉）或提出其他調查意見之案件，涉及內部控制缺失部分。
 - （三）審計部中央政府總決算審核報告所列重要審核意見，涉及內部控制缺失部分。
 - （四）其他外界關注事項，涉及內部控制缺失部分。
- 四、內部控制制度聲明書之聲明日係會計年度終了日（12月31日），並以該聲明日為基準確認該年度截至聲明日止之內部控制運作情形。內部控制制度聲明書按整體內部控制制度設計及執行之有效程度，區分為下列

「有效」、「部分有效」及「少部分有效」三種類型，其格式範例如後附：

(一)「有效」：無內部控制缺失或有內部控制缺失但不甚顯著，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保內部控制目標之達成。

(二)「部分有效」：存有顯著內部控制缺失，但未嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保部分內部控制目標之達成。

(三)「少部分有效」：存有內部控制重大缺失，且嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行難以合理確保內部控制目標之達成。

五、試辦機關經依第三點判斷後，認定有內部控制重大缺失，且截至該年度之聲明日止尚未完成改善者，應於內部控制制度聲明書(屬「少部分有效」類型)之附表，揭露該等缺失情形及其改善計畫。

六、試辦機關原則應於本年度終了(12月31日)前完成覆核內部控制制度評估作業及辦理內部稽核工作，俾利於內控聲明書之聲明日前即時發現並完成內部控制重大缺失之改善，另原則應於覆核評估作業與稽核工作結束後2個月內，作成本年度自行評估內部控制制度有效程度之整體結論與內部稽核報告，並於103年8月底前就本年度各項缺失之改善情形作成追蹤複查表，及確定應揭露之重大缺失項目，由內部稽核專責單位或任務編組之幕僚單位擬具內部控制制度聲明書，簽報機關首長及副首長共同簽署後，於各該機關網站公開揭露。

試辦機關內部控制制度聲明書【範例一】

表示整體內部控制制度之設計及執行有效^{註1}

(機關名稱)

內部控制制度聲明書

本機關民國〇〇〇年度之內部控制制度，依據評估及稽核之結果，謹聲明如下：

- 一、本機關確知設計、執行及維持有效的內部控制制度係由本機關首長負最終責任，並已建立此一制度，其目的係在對實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊等目標之達成，提供合理的確認。
- 二、內部控制制度有其先天限制，不論設計如何完善，有效之內部控制制度僅能對相關目標之達成提供合理的確認，另環境、情況之改變，內部控制制度之有效性亦可能隨之改變，惟本機關之內部控制制度設有監督機制，缺失一經辨認，本機關即採取相關之改善措施。
- 三、依本機關針對○○○年○○月○○日至○○○年○○月○○日之內部控制制度設計及執行情形辦理檢查及覆核之結果，本機關於○○○年○○月○○日^{註2}整體內部控制制度之設計及執行係屬有效，其能合理確保上述目標之達成。

機關首長： 簽章

機關副首長： 簽章

簽署日期^{註3}： 年 月 日

註1：機關認為整體內部控制制度之設計與執行，於聲明日無內部控制缺失或有內部控制缺失但不甚顯著，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保內部控制目標之達成。

註2：聲明之日期為「會計年度終了日」。機關若能於聲明日期之前，發現並完成改善內部控制顯著及重大缺失，即可出具有效之內部控制制度聲明書。

註3：簽署日期為機關首長實際簽署本聲明書之日期。

試辦機關內部控制制度聲明書【範例二】

表示整體內部控制制度之設計及執行部分有效^{註1}

(機關名稱)

內部控制制度聲明書

本機關民國〇〇〇〇年度之內部控制制度，依據評估及稽核之結果，謹聲明如下：

- 一、本機關確知設計、執行及維持有效的內部控制制度係由本機關首長負最終責任，並已建立此一制度，其目的係在對實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊等目標之達成，提供合理的確認。
- 二、內部控制制度有其先天限制，不論設計如何完善，有效之內部控制制度僅能對相關目標之達成提供合理的確認，另環境、情況之改變，內部控制制度之有效性亦可能隨之改變，惟本機關之內部控制制度設有監督機制，缺失一經辨認，本機關即採取相關之改善措施。
- 三、依本機關針對○○○年○○月○○日至○○○年○○月○○日之內部控制制度設計及執行情形辦理檢查及覆核之結果，所發現內部控制缺失未嚴重影響本機關之運作，本機關於○○○年○○月○○日^{註2}整體內部控制制度之設計及執行係部分有效，尚能合理確保部分上述目標之達成。

機關首長： 簽章

機關副首長： 簽章

簽署日期^{註3}： 年 月 日

註1：機關認為整體內部控制制度之設計與執行，於聲明日存有顯著內部控制缺失，但未嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保部分內部控制目標之達成。

註2：聲明之日期為「會計年度終了日」。機關若能於聲明日期之前，發現並完成改善嚴重影響機關運作的內部控制重大缺失，但仍有顯著之內部控制缺失尚未完成改善，則應出具部分有效之內部控制制度聲明書。

註3：簽署日期為機關首長實際簽署本聲明書之日期。

試辦機關內部控制制度聲明書【範例三】

表示整體內部控制制度之設計及執行少部分有效^{註1}

表示整體內部控制制度之設計及執行少部分有效^{註1}

(機關名稱)

內部控制制度聲明書

本機關民國○○○年度之內部控制制度，依據評估及稽核之結果，謹聲明如下：

- 一、本機關確知設計、執行及維持有效的內部控制制度係由本機關首長負最終責任，並已建立此一制度，其目的係在對實現施政效能、遵循法令規定、保障資產安全及提供可靠資訊等目標之達成，提供合理的確認。
- 二、內部控制制度有其先天限制，不論設計如何完善，有效之內部控制制度僅能對相關目標之達成提供合理的確認，另環境、情況之改變，內部控制制度之有效性亦可能隨之改變，惟本機關之內部控制制度設有監督機制，缺失一經辨認，本機關即採取相關之改善措施。
- 三、依本機關已針對○○○年○○月○○日至○○○年○○月○○日之內部控制制度設計及執行情形辦理檢查及覆核之結果，所發現之內部控制重大缺失(詳附表)嚴重影響本機關之運作，本機關於○○○年○○月○○日^{註2}整體內部控制制度之設計及執行僅少部分有效，尚難以合理確保上述目標之達成。

機關首長： _____ 簽章 _____

機關副首長： 簽章

簽署日期^{註3}： 年 月 日

註1：機關認為整體內部控制制度之設計與執行，於聲明日存有內部控制重大缺失，且嚴重影響機關之運作，其整體內部控制制度之設計及執行難以合理確保內部控制目標之達成。

註2：聲明之日期為「會計年度終了日」。機關若未能於聲明日期之前，完成改善內部控制重大缺失，即須出具少部分有效之內部控制制度聲明書，並應於附表敘明所發現該年度截至聲明日止尚未完成改善之重大缺失，以及機關於聲明書簽署日之前預定或已採取之改善措施與期程。

註3：簽署日期為機關首長實際簽署本聲明書之日期。

附表

(機關名稱)內部控制重大缺失及其改善計畫

重大缺失說明	改善措施	預定(完成)改善時間

附錄 29 教育部體育署內部控制制度風險評估範例

中華民國 102 年 7 月 30 日
行政院院授主綜規字第 1020600351 號函訂定

一、風險辨識

依據「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」，就確認之整體層級目標及作業層級目標，評估本署施政計畫、立法院質詢案、監察院糾正(舉)、彈劾案、審計部建議及輿情反應等風險來源，進行辨識風險項目。

二、風險分析

風險辨識後，參採「行政院研究發展考核委員會風險管理及危機處理作業手冊」之風險評估工具，並考量業務特性，訂定適用本署之「影響之敘述分類表」(如表 1)及「機率之敘述分類表」(如表 2)，作為本署各單位衡量風險影響程度及發生機率之參考標準並據以計算風險值。風險值之計算方式為影響程度及發生機率之乘積(風險值＝影響程度 X 發生機率)。

表 1：影響之敘述分類表

等級	衝擊/後果	財務損失	人員	形象	目標達成	營運環境
		1. 運動彩券年度實際發行盈餘較預定目標短少達 1 億元以上 2. 其他案件金額 5 千萬元以上	1. 人員死亡(含運動參與者、觀賞者或工作人員) 2. 2 名以上職棒球員或教練打假球遭約談及偵辦	媒體廣泛持續負面報導，造成本署政策難以推動，嚴重損及本署聲譽	國際綜合性運動會預估獎牌數未達 60%者	1. 補助地方政府興建運動設施預算執行率未達 70% 2. 興整建國家運動園區工程進度落後 50%以上 3. 學校游泳池有 3 校以上閒置 4. 1 支職棒球隊受打假球影響解散

等級	衝擊/後果	財務損失	人員	形象	目標達成	營運環境
2	嚴重	1.運動彩券年度實際發行盈餘較預定目標短少2千萬元以上，未達1億元 2.其他案件金額1千萬元以上，5千萬元以下	1.人員重傷(含運動參與者、觀賞者或工作人員) 2.1名職棒球員或教練打假球遭約談及偵辦	主要媒體負面報導引發輿論討論，損及本署聲譽	國際綜合性運動會預估獎牌數達成度在60%以上，未達70%者	1.補助地方政府興建運動設施預算執行率在70%以上未達90% 2.興整建國家運動園區工程進度落後30%以上未達50% 3.學校游泳池有1至2校閒置
1	輕微	1.運動彩券年度實際發行盈餘較預定目標短少未達2千萬元 2.其他案件金額1千萬元以下	人員輕傷(含運動參與者、觀賞者或工作人員)	單一或特定媒體刻意負面報導，影響本署聲譽	國際綜合性運動會預估獎牌數達成度在70%以上，未達80%者	1.補助地方政府興建運動設施預算執行率在90%以上未達93% 2.興整建國家運動園區工程進度落後10%以上未達30%

表 2：機率之敘述分類表

等級	可能性分類	詳細的描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生或2年內非常可能發生
2	可能	有些情況下會發生或2年內可能發生
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下發生或2年內不太可能發生

三、風險評量

經過風險分析結果，考量人力、資源、組織環境等因素，經本署風險管理推動小組及內部控制專案小組召開會議研商後，將低風險區域訂為本(102)年度可接受之風險範圍(即風險值為2(含)以下)，再經各單位進行風險評量後，總計有 **26 項** 主要風險項目如表 3，其中 **21 項** 超出本署所訂可接受風險值之中度以上風險項目，風險圖像如圖 1 所示。本署可接受風險值之範圍說明如下：

(一) 範圍 1：發生風險影響程度為「嚴重(2)」且發生機率為「幾乎不可能(1)」之範圍。

(二) 範圍 2：發生風險影響程度為「輕微(1)」且發生機率為「幾乎不可能(1)」或「可能(2)」之範圍。

表 3：本署主要風險項目彙總表

單位名稱	風險代號	主要風險項目	控制作業項目代號
綜合規劃組	A1	所輔導之運動服務業者未依計畫執行或所送資料不實	綜(二)01—運動服務業異業整合輔導措施之管理與考核作業
	A2	運動彩券未能順利發行	綜(三)01—運動彩券發行作業
	A3	運動彩券盈餘收入延遲	綜(三)02—運動彩券業務財務管理作業
學校體育組	B1	學校專任運動教練不適任，影響培訓及選手權益	學(一)01—學校專任運動教練聘任、管理及輔導作業
	B2	學生游泳能力與自救觀念不足	學(二)01—學校游泳及水域運動補助作業 學(二)02—國民中小學興建教學游泳池及經營管理作業
	B3	體適能項目納入十二年國民基本教育免試入學超額比序爭議	學(三)01—體適能檢測作業
全民運動組	C1	無動力飛行運動管理與督導制度未健全，致有意外風險之疑慮	全(三)02—無動力飛行運動管理暨專業人員檢定授證品管控制作業
	C2	受補助單位未妥善做好設備之使用與管理致有遺失之慮	全(一)01—打造運動島-補助小聯盟設備稽核作業
	C3	本署認可授證團體發證品質不一，影響救生員品質	全(三)01—水域救生員檢定授證品管控制作業
競技運動組	D1	選手來源不足，未能建構連貫培訓體系	競(一)01—基層運動選手培訓體系作業
	D2	選手實力與抗壓力不足，影響國際競技實力	競(二)01—輔導亞奧運體育團體推動選手培育作業

單位名稱	風險代號	主要風險項目	控制作業項目代號
	D3	不法份子介入職棒，威脅教練選手人身安全，影響職棒球團經營及棒球運動發展	競（三）01－職業棒球運動防賭機制作業
國際及兩岸運動組	E1	我國參加國際綜合性賽會，名稱、進場順序、旗、歌被變更，國格受損	國（一）01－我國組團參加國際綜合性運動賽會儀軌作業
	E2	2017 年世界大學運動會籌備工作不順利，恐主辦權被取消	國（二）01－2017 年世界大學運動會籌辦作業
運動設施組	F1	補助興整建運動場館，計畫執行進度落後（含閒置場館）	設（一）01－補助直轄市、縣（市）政府興整建運動設施作業
	F2	興整建國家運動園區工程進度落後，影響選手培訓	設（二）01－委託機關代辦工程解約後重新發包流程管制作業
秘書室	G1	落實公文管理，行政作業 E 化提升效率	秘（一）01－檔案歸檔及檢調作業
	G2	招標方式選用未臻適當	秘（二）01－採購業務作業
	G3	收、付款項帳務與程序不明及延誤	秘（二）02－出納事務之盤點及檢核作業
	G4	財產產籍管理作業缺失	秘（二）03－國有公用財產盤點作業
人事室	H1	未如期核實發放薪給	人事 01－人事費-薪給作業
政風室	I1	機關發生貪瀆弊端	政風 01－公務員廉政倫理事件作業
主計室	J1	未如期完成預算籌編作業	主計 01－概預算籌編及審議作業
	J2	未清理逾 5 年懸帳	主計 02－懸帳清理作業
新聞組	K1	未能及時回應澄清輿情	新聞 01－新聞業務管理作業
國會組	L1	未能及時處理國會關心事項	國會 01－國會聯絡事項管理作業
合計		26 項	27 項

註：風險代號係以本署內部單位代號+流水號編列。

圖 1：本署風險圖像

影響程度	風險分布		
非常嚴重(3)	A2、A3、E1、J1、 L1	D3	
嚴重(2)	G1、H1、I1、J2、 K1	A1、B1、B2、B3、 C1、C2、C3、D1、 D2、E2、F1、G2、 G3、G4	F2
輕微(1)			
	幾乎不可能(1)	可能(2)	幾乎確定(3)
	發生機率		

註：1.灰色區域為本署風險容忍範圍。

2.本圖係填入各單位風險評估後之主要風險項目代號。

【附錄 1】

本署內部控制制度風險登錄表

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位
所輔導之運動服務業業者未依計畫執行或所送資料不實	1. 未依核定計畫執行，影響政策成效。 2. 以不實資料核銷，造成公務資源損失。	1. 運動服務產業貸款信用保證實施作業要點。 2. 補助運動服務產業貸款利息作業要點。 3. 補助運動產業人才培育作業要點。 4. 補助優良運動遊程作業要點。 5. 辦理促進健康運動消費支出作業要點。 6. 補助重大國際運動賽事宣導作業要點。	1. 於計畫執行前召開說明會。 2. 計畫期間安排無預警之訪視作業。 3. 經由其他管道（如洽詢稅捐機關確認其收支狀況或洽入出境管理局了解所載內容之真實性）查核資料。	綜合規劃組
運動彩券未能順利發行	1. 經銷商遴選作業未完成。 2. 運彩作業系統建置未及。	運動彩券管理辦法。	1. 按月召開工作會議。 2. 訂定經銷商及作業系統工作進度並訂定查核點。	綜合規劃組
運動彩券盈餘收入延遲	營業報告未及核備造成盈餘收入遲延	按月核備營業報告	委託專業機構查核	綜合規劃組
學校專任運動教練不適任，影響培訓及選手權益	涉嫌行為不檢或性騷擾等情事，情節重大。	各級學校專任運動教練聘任管理辦法（第 10 條明定不得聘任為教練事由，第 11-13 條明定停聘、解聘及不續聘事由，第 15 條明定教練職責、第 19-26 條明定成績考核方式及項目）。	1. 辦理專任運動教練增能研習與輔導。 2. 健全教練考評及輔導機制。	學校體育組
學生游泳能力與自救觀念不足	學生溺水死亡人數超過 41 人。	教育部體育署補助推動學校游泳及水域運動實施要點。	1. 補助學生游泳與自救能力教學經費並予訪視。 2. 請縣市召開跨局處會議研商	學校體育組

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位
			學生水域安全事宜。	
體適能項目納入十二年國民基本教育免試入學超額比序爭議	1. 體適能網站系統出錯。 2. 學生體適能資料未上傳、上傳成績錯誤。	1. 加強宣導體適能檢測 Q&A。 2. 提供更正成績管道。	1. 提醒各縣市政府於每學年結束前上傳成績。 2. 加強體適能網站平台管理。	學校體育組
無動力飛行運動管理與督導制度未健全，致有意外風險之疑慮	1. 縣市政府未按「無動力飛行運動安全及消費保護查核計畫」進行定期查核。 2. 無動力飛行運動輔導及專業人員資格檢定辦法訂定未及。	1. 請轄內有無動力飛行場之縣市，每半年送查核計畫到署備查。 2. 訂定無動力飛行運動輔導及專業人員資格檢定二項辦法。	訂定無動力飛行運動管理暨專業人員檢定授證品管控制作業流程及內控機制。	全民運動組
受補助單位未妥善做好設備之使用與管理致有遺失之慮	受補助單位未依規定正確登錄管理辦公設備。	將依據管理與查核實施計畫，請受補助單位填報相關表格自行初評，依初評結果視實際需要實地查核。	訂定打造運動島-補助小聯盟設備稽核作業流程及內控機制。	全民運動組
本署認可授證團體發證品質不一，影響救生員品質	1. 受本署認可辦理救生員授證團體，檢定及複訓標準不一。 2. 合格救生員品質低落，危及消費者運動安全及權益。	每年辦理授證團體實地訪視及隨機抽測。	訂定水域救生員檢定授證品管控制作業流程及內控機制。	全民運動組
選手來源不足，未能建構連貫培訓體系	基層選手來源不足，及缺乏連貫培訓體系，使選手產生斷層或中斷訓練。	依「教育部體育署運動發展基金輔導設立基層運動選手訓練站作業要點」，輔導地方政府設立基層運動選手訓練站，以輔導及協助各縣市政府發掘與培訓競技運動基層人才。	1. 強化基層選手培育工作，建立選手銜續培訓體制。 2. 發掘優秀或具潛力選手。	競技運動組

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位
選手實力與抗壓力不足，影響國際競技實力	選手競技實力進度幅度未達設定目標，國際競賽成績不如預期。	依「全國性民間體育活動團體經費補助辦法」，經費補助亞奧運體育團體辦理全國性運動競賽、遴選選手參加國際性運動競賽及辦理賽前培訓、設置優秀運動選手訓練站、辦理寒暑假訓練營等。	1. 邀聘優秀外籍教練來臺指導。 2. 研擬移地訓練計畫，選送優秀選手赴國外集訓。	競技運動組
不法分子介入職棒，威脅教練選手人身安全，影響職棒球隊經營及棒球運動發展	職棒票房熱絡，組頭蠢蠢欲動，恐再次危及教練選手及相關人員，影響職棒球隊經營及整體發展。	建置跨部會防賭措施。	1. 加強辦理「全國同步掃蕩查緝運動簽賭專案行動」。 2. 強化防制職棒賭博責任轄區及防制職棒賭博專案小組之地方檢察署功能，全面防制打假球與掃蕩職棒簽賭。	競技運動組
我國參加國際綜合性賽會，名稱、進場順序、旗、歌被變更，國格受損	1. 我國代表團參加國際綜合性賽會，名稱、旗、歌、進場順序未依照 1981 年我國奧會與國際奧會簽訂之協議辦理。 2. 如我遭矮化勢必引起國內民眾的不滿，損害政府的公信力。如不妥善處理，嚴重可能影響國內選手參賽之權利。	1. 請組團單位—中華奧會派員出席組團相關國際會議（總領隊會議、註冊會議），掌握相關國際資訊、動態，確認賽會儀軌依照奧會模式進行。 2. 請中華奧會利用兩岸奧會溝通管道，適時探詢、確認於中國大陸舉行之國際綜合性運動會，依照國際奧會規範進行。	針對由中國大陸主辦之國際綜合性運動會，如評估有需要，於我代表團出發前，邀集相關部會成立賽會風險應變小組，就臨時發生狀況共謀因應對策，以減低風險的影響與衝擊。	國際及兩岸體育組

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位
2017 年世界大學運動會籌備工作不順利，恐主辦權被取消	1. 籌備工作涉及軟、硬體各種建設、人員訓練、組織運作、維安、防恐、防疫、免簽證、禮遇通關、關稅、開閉幕表演、國際宣傳、替代役員額、場館整修等繁複細節，非地方政府所能獨立負擔，需統整政府相關部會資源及功能，掌控相關風險發生，全力支持本項賽事成功登場。 2. 我國主辦國際賽會儀軌問題：因涉及「奧會模式」規範（名稱、旗、歌排序、範圍）之執行與適用，開閉幕典禮及賽場等儀軌相關問題，應妥適因應，以防止產生主辦單位無法控制之狀況。	1. 行政院業已組成「2017 臺北世界大學運動會協調會」，由副院長擔任召集人，請臺北市政府提出需要各部會協助與協調事項送本署報請行政院召開跨部會協調。 2. 本署委託中華奧會辦理「奧會模式暨兩岸體育交流規範」宣導。	1. 積極參與臺北市政府之「2017 臺北世界大學運動會」相關籌備及工作會議，了解實際籌辦情形及問題，適時主動協調。 2. 請臺北市政府除加強內部「奧會模式」基本課程外，並做模擬狀況之演練，務必掌握現場處理之適用原則，並確實瞭解「兩岸體育交流處理規範」之精神，以求在比賽當下可做妥善處置。	國際及兩岸體育組
補助興整建運動場館，計畫執行進度落後（含閒置場館）	地方政府辦理興整建運動場館工程，執行績效及工程進度未達預期目標。	1. 定期辦理公共工程推動會報，督導受補助機關工程進度。 2. 辦理運動場館營運督訪，督導受補助機關運動場館之使用、管理及營運等情形。	1. 各運動場館申請補助案，除做書面審核外，辦理現地會勘，以掌握實際興整建需求。 2. 公共工程推動會報，除督導受補助機關工程進度外，並依其進	運動設施組

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位
			度適當調整經費分配，以提升執行率。	
興整建國家運動園區工程進度落後，影響選手培訓	承包商施工進度落後，爆發財務危機導致工程延宕，拖延竣工期程影響選手培訓，且衍生與下包廠商間各項爭議。	1. 定期召開公共建設推動會報，要求各項工程加速辦理，並與代辦機關、監造單位及承包商共同研商因應對策。 2. 「公西靶場工程」承包商違約，代辦機關交通部國工局與承包商終止契約，並依契約規定辦理工地接管、評值、清算、重新發包等各項作業。	1. 督請國工局善盡代辦機關職責，儘速處理「公西靶場工程」終止契約後所須作業，並妥為處理各項爭議以維本署權益。 2. 請國工局加速辦理「公西靶場工程」重新發包工作事宜。	運動設施組
落實公文管理，行政作業E化提升效率	公文拖延積壓或毀損、遺失，影響人民權益，降低行政效率。	1. 遵行檔案法令規定及本署檔案歸檔及檢調作業要點將各單位所承辦公務文書辦結並送至檔案管理單位辦理歸檔。 2. 承辦人員、登記桌人員及檔管人員三方面確實查檢歸檔公文是否完整並符合規定。 3. 本署有調職或離職者，由人事單位配合先行通知檔案管理單位查檢各該解掉檔案情形。 4. 本署於每月 1 日及 15 日辦理逾期公文稽催，並定期召開會議檢討。	1. 遵行行政院研考會將公文線上簽核指標訂為 30%，本署定期召開會議檢討。 2. 訂定文書流程管理及獎懲作業規範。 3. 每月 5 日前將上月公文時效統計資料陳報長官及教育部。	秘書室

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位
招標方式選用未臻適當	1. 廠商申訴，進而與機關發生衝突。 2. 廠商訴諸媒體，影響機關形象。	1. 遵照採購法相關規定辦理。 2. 配合工程會每季稽核監督各機關採購應行留意事項檢視，並提供同仁參照。	訂定採購業務作業流程及內控機制。	秘書室
收、付款項帳務與程序不明及延誤	1. 帳目與實際現況不符，造成管理疏失。 2. 撥款延誤，使廠商或同仁權益受損，進而與機關發生衝突。 3. 事件見諸媒體，影響機關形象。	1. 遵照出納管理手冊相關規定辦理。 2. 定期進行現金、票據、有價證券等之盤點。	1. 強化出納事務盤點，並組成出納事務查核小組，實施定期與不定期查核，強化內部稽核。 2. 訂定出納業務作業流程及內控機制。	秘書室
財產產籍管理作業缺失	1. 財產卡未落實一物一卡或資料填寫缺誤，無法確認財產保管責任。 2. 事件見諸媒體，影響機關形象。	1. 遵照國有財產法及國有公用財產管理手冊相關規定辦理。 2. 定期辦理財產盤點。	1. 落實經管財產盤點，強化內部稽核，盤點結果及財產管理疏失並切實做成紀錄。 2. 訂定財產管理業務作業流程及內控機制。	秘書室
未如期核實發放薪給	薪給未如期正確核發，造成本署同仁權益受損，打擊員工士氣，影響本署業務推動。	1. 依據公務人員俸給法及其施行細則辦理。 2. 員工薪給如有異動，填妥薪資異動單後分別通知主計、出納單位予以變更待遇。	訂定俸給核發業務作業流程及內控機制。	人事室
機關發生貪瀆弊端	發現公務員受贈財物、飲宴應酬、請託關說事件，影響業務正常推展。	宣導同仁依規定填報「受贈財物、飲宴應酬、請託關說及其他廉政倫理事件登錄表」及「行政院及所屬機關機構請託關說事件登	1. 函知各單位同仁避免涉及相關廉政倫理事件並應依規定填報相關登錄表。 2. 不定期會議宣	政風室

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位
		錄表」，並陳請首長核閱後建檔。	導。	
未如期完成預算籌編作業	概預算未如期編列完成，影響本署業務推動。	1. 召開概預算審核會議。 2. 依教育部規定期限上傳中央政府歲計會計資訊管理系統(GBA)預算資料。 3. 配合立法院審議及質詢事項，提供相關資料。	訂定概預算籌編及審議作業流程及內控機制。	主計室
未清理逾5年懸帳	逾5年懸帳未清理，影響本署財務控管及會計審核。	1. 每季彙整會計月報。 2. 通知業務單位清理及查明原因。 3. 每半年將懸帳簽報機關長官。	訂定懸帳清理作業流程及內控機制。	主計室
未能及時回應澄清輿情	媒體負面報導，造成本署形象受損，影響本署政策推動。	1. 每日8:30召開輿情會議掌握輿論方向。 2. 每月滾動教育部體育署「重要施政行事曆暨新聞稿發布平臺表」。 3. 每週四固定召開例行記者會並發布新聞稿，主動說明本署重要政策。 4. 建立體育署新聞輿情考核制度。 5. 建立體育署輿情會報執行回報單。	輿情控管與政策說明。	新聞組
未能及時處理國會關心事項	立委阻撓本署預算審查及相關法案推動。	1. 建立署長承諾立委案件列管機制。 2. 針對立委關心案件及問政資料進行列管。	滾動式修正立委關心事項回應稿，供本署長官了解案情並適時回應立委需求。	國會組

【附錄 2】

本署內部控制制度風險分析表

風險項目或 風險發生情境	風險本質評估		風險等 級(R)= (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等級 (R)= (L)x(I)
	可能性 (L)	衝擊或 後果(I)			可能性 (L)	衝擊或 後果(I)	
所輔導之運動服務業者未依計畫執行或所送資料不實	2	3	6	1.運動服務產業貸款信用保證實施作業要點。 2.補助運動服務產業貸款利息作業要點。 3.補助運動產業人才培育作業要點。 4.補助優良運動遊程作業要點。 5.辦理促進健康運動消費支出作業要點。 6.補助重大國際運動賽事宣導作業要點。	2	2	4
運動彩券未能順利發行	2	3	6	運動彩券管理辦法。	1	3	3
運動彩券盈餘收入延遲	2	3	6	按月核備營業報告	1	3	3
學校專任運動教練不適任，影響培訓及選手權益	2	3	6	各級學校專任運動教練聘任管理辦法(第10條明定不得聘任為教練事由，第11-13條明定停聘、解聘及不續聘事由，第15條明定教練職責、第19-26條明定成績考核方式及項目)。	2	2	4
學生游泳能力與自救觀念不足	2	3	6	教育部體育署補助推動學校游泳及水域運動實施要點。	2	2	4
體適能項目納入十二年國民基本教育免試入學超額比序爭議	2	3	6	1.加強宣導體適能檢測 Q&A。 2.提供更正成績管道。	2	2	4
無動力飛行運動管理與督導	3	2	6	1.請轄內有無動力飛行場之縣市，每半年	2	2	4

風險項目或 風險發生情境	風險本質評估		風險等 級(R)= (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等級 (R)= (L)x(I)
	可能性 (L)	衝擊或 後果(I)			可能性 (L)	衝擊或 後果(I)	
制度未健全， 致有意外風險 之疑慮				送查核計畫到署備 查。 2.訂定無動力飛行運 動輔導及專業人員 資格檢定二項辦法。			
受補助單位未 妥善做好設備 之使用與管理 致有遺失之慮	3	2	6	將依據管理與查核實 施計畫，請受補助單 位填報相關表格自行 初評，依初評結果視 實際需要實地查核。	2	2	4
本署認可授證 團體發證品質 不一，影響救 生員品質	2	3	6	每年辦理授證團體實 地訪視及隨機抽測。	2	2	4
選手來源不 足，未能建構 連貫培訓體系	2	3	6	依「教育部體育署運 動發展基金輔導設立 基層運動選手訓練站 作業要點」，輔導地 方政府設立基層運動 選手訓練站，以輔導 及協助各縣市政府發 掘與培訓競技運動基 層人才。	2	2	4
選手實力與抗 壓力不足，影 響國際競技實 力	2	3	6	依「全國性民間體育 活動團體經費補助辦 法」，經費補助亞奧 運體育團體辦理全 國性運動競賽、遴選 選手參加國際性運動 競賽及辦理賽前培訓 、設置優秀運動選手 訓練站、辦理寒暑假 訓練營等。	2	2	4
不法分子介入 職棒，威脅教 練選手人身安 全，影響職棒 球團經營及棒 球運動發展	3	3	9	建置跨部會防賭措 施。	2	3	6

風險項目或 風險發生情境	風險本質評估		風險等 級(R)= (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等級 (R)= (L)x(I)
	可能性 (L)	衝擊或 後果(I)			可能性 (L)	衝擊或 後果(I)	
我國參加國際 綜合性賽會， 名稱、進場順 序、旗、歌被 變更，國格受 損	2	3	6	1.請組團單位－中華 奧會派員出席組團 相關國際會議(總領 隊會議、註冊會 議)，掌握相關國際 資訊、動態，確認賽 會儀軌依照奧會模 式進行。 2.請中華奧會利用兩 岸奧會溝通管道，適 時探詢、確認於中國 大陸舉行之國際綜 合性運動會，依照國 際奧會規範進行。	1	3	3
2017 年世界 大學運動會籌 備工作不順 利，恐主辦權 被取消	2	3	6	1.行政院業已組成 「2017 臺北世界大 學運動會協調 會」，由副院長擔任 召集人，請臺北市 政府提出需要各部 會協助與協調事項 送本署報請行政院 召開跨部會協調。 2.本署委託中華奧會 辦理「奧會模式暨 兩岸體育交流規 範」宣導。	2	2	4
補助興整建運 動場館，計畫 執行進度落後 (含閒置場 館)	2	3	6	1.定期辦理公共工程 推動會報，督導受補 助機關工程進度。 2.辦理運動場館營運 督訪，督導受補助機 關運動場館之使 用、管理及營運等情 形。	2	2	4
興整建國家運 動園區工程進 度落後，影響 選手培訓	3	3	9	1.定期召開公共建設 推動會報，要求各項 工程加速辦理，並與 代辦機關、監造單位 及承包商共同研商 因應對策。 2.「公西靶場工程」承	3	2	6

風險項目或 風險發生情境	風險本質評估		風險等 級(R)= (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等級 (R)= (L)x(I)
	可能性 (L)	衝擊或 後果(I)			可能性 (L)	衝擊或 後果(I)	
				包商違約，代辦機關交通部國工局與承包商終止契約，並依契約規定辦理工地接管、評值、清算、重新發包等各項作業。			
落實公文管理，行政作業E 化提升效率	2	2	4	1. 遵行檔案法令規定及本署檔案歸檔及檢調作業要點將各單位所承辦公務文書辦結並送至檔案管理單位辦理歸檔。 2. 承辦人員、登記桌人員及檔管人員三方面確實查檢歸檔公文是否完整並符合規定。 3. 本署有調職或離職者，由人事單位配合先行通知檔案管理單位查檢各該解掉檔案情形。 4. 本署於每月 1 日及 15 日辦理逾期公文機催，並定期召開會議檢討。	1	2	2
招標方式選用未臻適當	2	3	6	1. 遵照採購法相關規定辦理。 2. 配合工程會每季稽核監督各機關採購應行留意事項檢視，並提供同仁參照。	2	2	4
收、付款項帳務與程序不明及延誤	3	2	6	1. 遵照出納管理手冊相關規定辦理。 2. 定期進行現金、票據、有價證券等之盤點。	2	2	4
財產產籍管理作業缺失	3	2	6	1. 遵照國有財產法及國有公用財產管理手冊相關規定辦理。	2	2	4

風險項目或 風險發生情境	風險本質評估		風險等 級(R)= (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等級 (R)= (L)x(I)
	可能性 (L)	衝擊或 後果(I)			可能性 (L)	衝擊或 後果(I)	
				2.定期辦理財產盤點。			
未如期核實發 放薪給	2	2	4	1.依據公務人員俸給 法及其施行細則辦 理。 2.員工薪給如有異 動，填妥薪資異動單 後分別通知主計、出 納單位予以變更待 遇。	1	2	2
機關發生貪瀆 弊端	2	3	6	宣導同仁依規定填報 「受贈財物、飲宴應 酬、請託關說及其他 廉政倫理事件登錄 表」及「行政院及所 屬機關機構請託關說 事件登錄表」，並陳 請首長核閱後建檔。	1	2	2
未如期完成預 算籌編作業	2	3	6	1.召開概預算審核會 議。 2.依教育部規定期限 上傳中央政府歲計 會計資訊管理系統 (GBA)預算資料。 3.配合立法院審議及 質詢事項，提供相關 資料。	1	3	3
未清理逾5年 懸帳	2	2	4	1.每季彙整會計月報。 2.通知業務單位清理 及查明原因。 3.每半年將懸帳簽報 機關長官。	1	2	2
未能及時回應 澄清輿情	2	2	4	1.每日 8:30 召開輿情 會議掌握輿論方向。 2.每月滾動教育部體 育署「重要施政行事 曆暨新聞稿發布平 臺表」。 3.每週四固定召開例 行記者會並發布新 聞稿，主動說明本署 重要政策。 4.建立體育署新聞輿	1	2	2

風險項目或 風險發生情境	風險本質評估		風險等 級(R)= (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等級 (R)= (L)x(I)
	可能性 (L)	衝擊或 後果(I)			可能性 (L)	衝擊或 後果(I)	
				情考核制度。 5.建立體育署與情會 報執行回報單。			
未能及時處理 國會關心事項	2	3	6	1.建立署長承諾立委 案件列管機制。 2.針對立委關心案件 及問政資料進行列 管。	1	3	3

內部控制制度風險登錄表及風險分析表填表說明

一、內部控制制度風險登錄表

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位

(一) 主要風險項目：指影響貴機關內部控制制度整體層級與作業層級目標不能達成之高度風險(請依機關特性及業務需求自行評估)，應考量施政計畫、立法院質詢案、監察院糾正(舉)、彈劾案、審計部建議及輿情反應等風險來源，辨識主要風險項目。

(二) 風險情境及影響：請具體描述該風險發生之可能後果，即該風險對貴機關之衝擊及影響。

(三) 風險處理

1. 現有措施：請具體摘要描述貴機關針對該風險已採取之預防控制或處理措施，亦得運用現有行動方案、辦法及要點等具體作法或規定(如人員教育訓練計畫及緊急應變措施等)。

2. 新增對策：指一年內應進一步採取控制或處理該風險之措施，倘該風險經評量後屬機關不可容忍之風險，則上開措施之關鍵程序(如驗證、查核、盤點等)，應納入相關作業項目程序說明表之控制重點欄位予以敘明。本欄位內容應逐年滾動檢討。

3. 負責單位：指貴機關內主要負責處理該風險業務之單位。

二、內部控制制度風險分析表

風險項目或 風險發生情境	風險本質評估		風險等 級(R)= (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等級 (R)= (L)x(I)
	可能性 (L)	衝擊或 後果(I)			可能性 (L)	衝擊或 後果(I)	

(一) 風險項目或風險發生情境：同風險登錄表之「主要風險項目」或「風險情境及影響」欄位內容。

(二) 風險本質評估

1. 可能性(L)：請依貴機關「機率之敘述分類表」填列該風險項目發生機率等級。

2. 衝擊或後果(I)：請依貴機關「影響之敘述分類表」填列該風險項目影響程度等級。

(三) 現有控制機制：同風險登錄表之「現有措施」欄位內容。

(四) 殘餘風險

1. 可能性(L)：經現有控制機制減低風險後，請依貴機關「機率之敘述分類表」填列該風險項目殘餘風險發生機率等級。

2. 衝擊或後果(I)：經現有控制機制減低風險後，請依貴機關「影響之敘述分類表」填列該風險項目殘餘風險影響程度等級。