

實地查核機關內部控制監督作業辦理情形

鑑於各機關已將內部控制融入日常業務運作，為了解機關內部控制各項監督作業落實情形，行政院主計總處（以下簡稱本總處）於年度決算實地查核擇定部分機關了解其辦理情形。本文係整理常見之共同性缺失態樣，並提供相關建議，期有助於機關落實及精進自我監督機制，確保內部控制之有效性，順利達成施政目標，提升政府治理效能。

陳羿安（行政院主計總處綜合規劃處專員）

壹、前言

行政院為提升施政品質，合理確保達成施政目標，自 99 年起陸續推動各項強化機關內部控制相關作為，又為協助機關合理確保內部控制機制有效運作，訂（修）頒內部控制相關規範，輔導行政院所屬各機關全面簽署內部控制聲明書（以下簡稱內控聲明書），將內部控制納入常態工作，並製作內部稽核範例及開發通用稽核模組，供機關參照運用，以

強化自我監督機制。另外，為落實行政簡化及強化機關自主管理，行政院整合機關風險管理及內部控制機制，本總處亦配合行政院政策，廣續協助各機關強化內部控制監督機制。

政府內部控制監督作業要點（以下簡稱監督作業要點）第 2 點規定內部控制監督作業包括例行監督、自行評估及內部稽核。鑑於各機關已將內部控制融入日常業務運作，為了解機關實施內部控制各項監督作業等落實情形，本總處自

108 年起配合年度決算實地查核，擇選部分機關了解其辦理情形，除協助機關釐清觀念，並提出建議意見請機關檢討改善，且綜整其共同性缺失事項，請主管機關轉知所屬落實辦理相關工作，避免缺失重複發生外，亦蒐集相關意見，作為未來精進內部控制監督機制之參考，以協助各機關強化內部控制監督機制及內控聲明書簽署作業，提升內部控制之有效性，以利推動各項政務，提升政府施政效能。

貳、機關常見共同性 缺失態樣

本總處近 3（111-113）年計實地查核 29 個機關辦理內部控制監督作業情形，查核項目包括檢視機關辦理內部控制監督作業、內部控制缺失改善與興革建議追蹤情形，以及內控聲明書簽署作業等。經查核結果，受查機關均依規定辦理內部控制監督作業，且其內控聲明書皆經機關首長簽署，並公開揭露於機關網站。

惟查核過程中，發現部分機關仍有須注意改善之事項，經提醒改善後，機關均表示將

配合辦理。茲彙整缺失態樣（附圖），其中未完整追蹤內部控制缺失所有項目、未落實每半年追蹤內部控制缺失改善及興革建議辦理情形，為最常見之缺失態樣，合計達各類缺失之 49%。另為協助各機關自本次查核結果中汲取經驗，以落實各項內部控制監督作業，以下將就各類缺失分別說明之：

一、內部控制監督作業

（一）未符合自行評估作業程序
監督作業要點第 2、4、7 及 8 點規定略以，各機關應確實辦理例行監督、自行評估及內部稽核等各項監督作

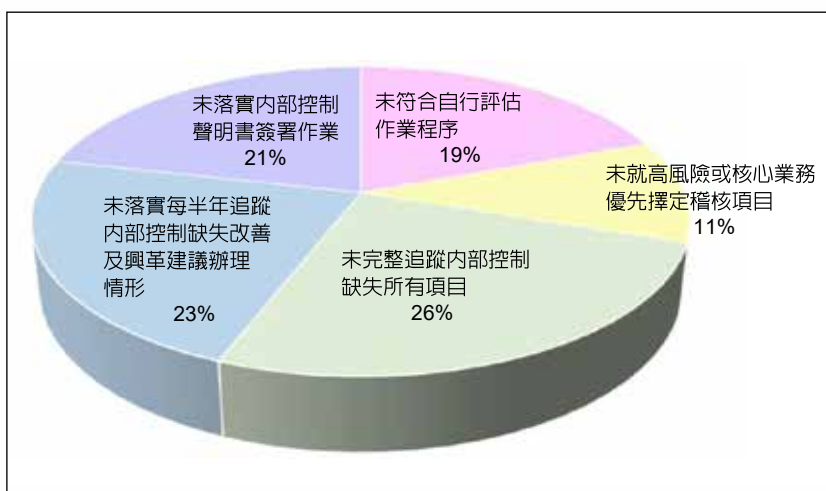
業，且評估及稽核期間至少應涵蓋 12 個月份，其前後年度之起迄時間分別相互銜接，並針對所發現之內部控制缺失及提出之興革建議，採行相關因應作為。各機關應研擬自行評估計畫，簽報機關首長核定，並應由內部各單位自行評估其內部控制落實情形，作成內部控制自行評估表，簽報單位主管簽章。

經查部分機關辦理自行評估，未將內部所有單位納入評估範圍，或部分單位未依評估重點填寫評估情形，以及自行評估期間不符合規定（如評估期間與計畫期間有不一致情形，或未俟自行評估期間屆滿即完成自行評估作業等）。

（二）未就高風險或主要核心業務優先擇定內部稽核項目

監督作業要點第 13 點規定，內部稽核單位為檢查內部控制建立及執行情形，或查核機關資源使用之經濟、效率及效果，應檢視機關風險評估或績效達成程度等情形，就高風險或主要核心業

附圖 近 3 年實地查核機關內部控制監督作業常見
缺失態樣



資料來源：作者自行繪製。

專題

務優先擇定稽核項目。

經查部分機關僅由內部控制之控制作業中擇定稽核項目，或參照上一年度內部稽核項目辦理稽核作業，未綜合評估涉及業務之風險及影響程度，將重大議題納入稽核（如未參酌審計部審核意見、監察院調查報告、影響政府公信力案件，及其他外界關注事項等）。

二、內部控制缺失改善及興革建議追蹤辦理情形

（一）未完整追蹤所有內部控制缺失項目

監督作業要點第 14 點規定，內部稽核單位應彙整內部控制缺失及興革建議，送相關單位填報改善及辦理情形。

經查部分機關多僅追蹤自行評估結果、內部稽核報告所提缺失及建議之辦理情形，未將稽核評估職能單位或上級及權責機關督導所提意見等內、外部所提涉及內部控制意見納入追蹤，致無法通盤掌握機關內部控制缺失改善與興革建議辦理情形。

（二）未落實每半年定期追蹤

內部控制缺失改善及興革建議辦理情形

監督作業要點第 14 點規定，至少每半年將追蹤內部控制缺失改善情形及興革建議辦理情形簽報機關首長核定。

經查部分機關未辦理、不定期或一年僅辦理一次追蹤作業，致未能有效控管相關單位是否已採取適當之改善措施，及對於興革建議之參採情形。

三、內控聲明書簽署作業

依政府內部控制聲明書簽署作業要點第 4 點規定，各機關簽署內控聲明書，應針對機關當年度自行評估結果、內部稽核報告、稽核評估職能單位及上級與各權責機關（單位）督導等所發現之內部控制缺失，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事項，評估截至當年度聲明日尚未完成改善部分對內部控制目標達成之影響，做為判斷整體內部控制有效程度之

依據。經查部分機關簽署內控聲明書時未完整參考上開各項涉及內部控制缺失事項之追蹤改善情形，恐影響綜合判斷整體內部控制有效性之可信度。

參、改善建議

本總處實地查核機關內部控制監督作業相關辦理情形之查核意見及建議，與受查機關充分溝通後，均會函請主管機關轉知受查機關檢討改進，並請主管機關落實督導之責，檢視其他所屬機關是否存有類同缺失情事。以下就機關辦理相關內部控制監督作業之建議事項，擇要說明：

一、強化內部控制監督作業

（一）落實執行自行評估

機關要維持內部控制持續有效運作，實有賴各項監督作業之執行，除單位主管本於職責確實例行督導外，各機關辦理自行評估作業有助於及時發掘疏漏或潛在問題，評估計畫應明訂評估期間及範圍，內部各單位應依評估重點項目，就主管業務檢視是否均落實執行，若評

估結果非屬落實之情形，則應敘明其原因並進行檢討及改善，並視需要修正內部控制作業，以落實自我監督機制。

(二) 提升內部稽核效能

內部稽核為內部控制監督作業的一環，具獨立性且能客觀衡量風險高低及管控措施是否有效，以協助機關達成施政目標。為強化風險導向內部稽核，各機關擇選稽核項目之範圍，不宜僅限於內部控制制度之控制作業，可參採運用本總處「內部稽核範疇－擇定稽核項目」，考量資源配置比重、重要績效管制項目、新興計畫，及久未查核等風險因素，綜合分析重大性及影響程度，擇定稽核項目；另本總處近年已製作「運用稽核模組比對工廠消防安檢系統登錄情形」、「運用地理資訊系統稽核長期照顧與老人福利作業」等電腦稽核範例，機關可參酌其範例及評估業務性質，運用系統軟體及資料分析精進稽核工作，發展持續性監控，協助機關資源配置，

發揮數據分析協助政策擬定及前瞻預警之功能。

二、落實追蹤檢討及自我課責

(一) 確實追蹤內部控制缺失及興革建議

機關應就所發現之內部控制缺失，追蹤至相關單位改善完成並確認已採取適當措施；具體興革建議亦應追蹤至相關單位評估其可行性，並決定是否採納建議或採行相關因應作為為止，以及時修正及改善內部控制缺失，並確保問題有效解決，使內部控制更加完善。因此，機關除追蹤自行評估結果或內部稽核報告所列缺失事項外，應確實掌握所有內部控制缺失來源，落實至少每半年定期追蹤缺失改善情形，以確保內部控制之有效性，防患於未然，並作為機關首長簽署內控聲明書之參據。

(二) 強化簽署內控聲明書之證據力

機關簽署內控聲明書公開揭露內部控制運作實況，可促使其確實檢討改善內部

控制相關缺失，精進作業流程，強化逐級督導，以及落實執行各項內部控制工作。為協助首長對內部控制情形作出公開聲明，應全面檢視各項涉及內部控制缺失事項之改善情形，以利評估內部控制之有效性，強化自我課責及外部監督功能。

肆、結語

機關如何確保內部控制持續有效運作，其關鍵在於每位主管及同仁對內部控制各項機制的瞭解與遵循，並將內部控制觀念融入機關 DNA，促使同仁於規劃或執行各項業務時有所依循，並隨時保持風險危機意識。因此，機關若能確實執行內部控制監督作業各項工作，建構堅實監督防線，在業務執行過程中透過各項機制發揮偵測及預警功能，若發現疏漏或缺失，亦應積極探究原因，從其根本解決並採行改善措施，避免類似情事再次發生，以強化自我監督機制且合理確保內部控制之有效性，協助機關順利達成施政目標，提升政府治理效能。❖