



政府內部控制 監督作業

講師：羅友聰

一、前言

簡報大綱

壹 前言

貳 例行監督

參 自行評估

肆 內部稽核

伍 績效稽核方法

陸 結語

一、前言

壹 前言

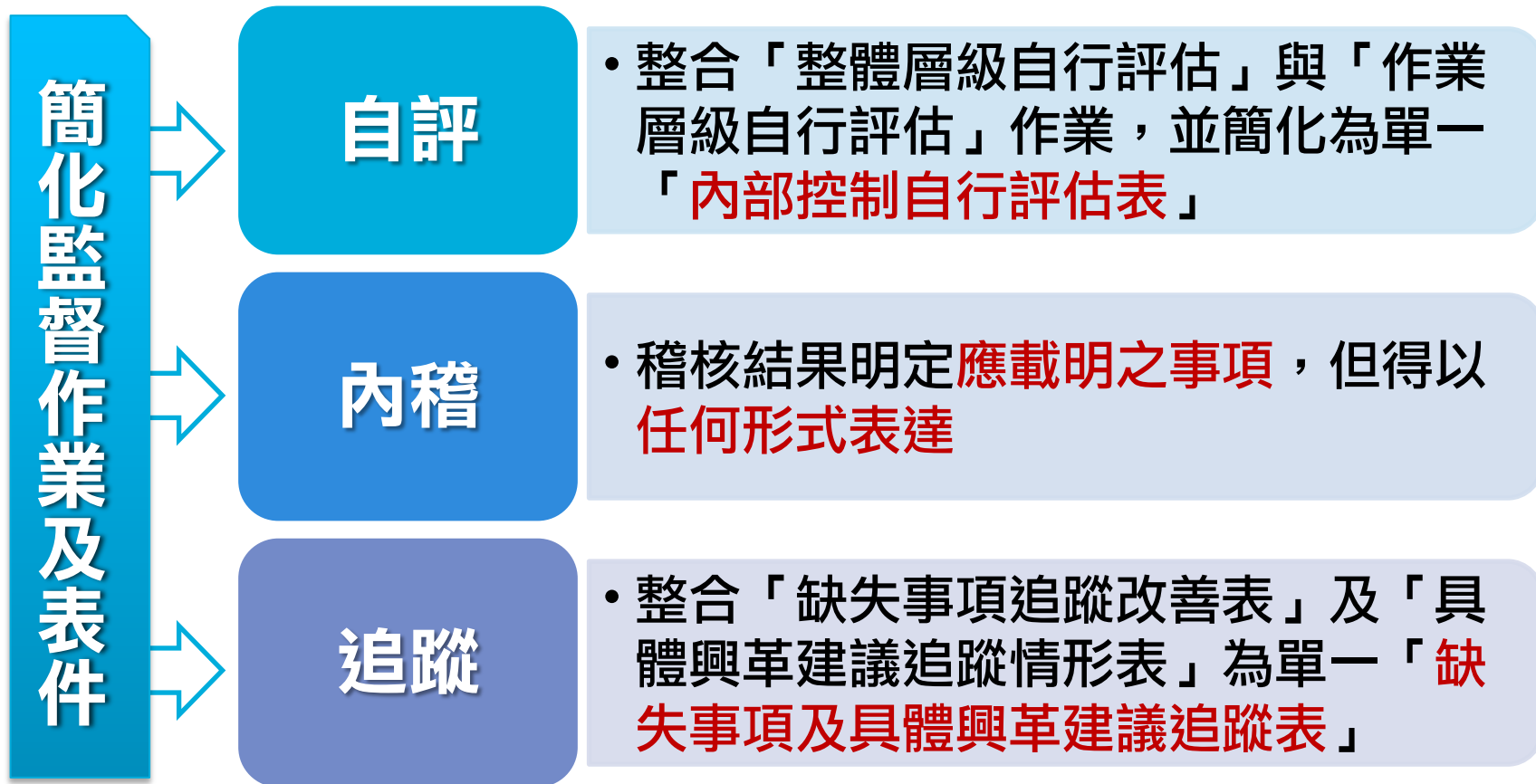
一、前言

- 為合理確保機關內部控制**持續有效運作**，透過辦理下列各項**監督作業**，檢查內部控制**建立及執行情形**：

	例行監督	自行評估	內部稽核
性質	持續性評估	個別評估 (年度自行評估)	個別評估 (年度稽核、專案稽核)
負責人員	各單位 主管人員	機關內部 相關單位	內部稽核單位
工作內容	本於職責就 分層負責 授權業務執行督導。	依 職責分工 評估內部控制5項組成要素運作之 有效程度 。	以客觀公正立場 協助 機關 檢查 內部控制 建立及執行情形 ，提供改善建議，並針對機關 資源使用之經濟、效率及效果 ，以及 未來有關管理及績效重大挑戰事項 提出 建議或預警性意見 。
e化管理	內部控制監督作業得利用 資訊技術 ，配合業務流程 建立自動化勾稽比對 等機制，就業務活動之 關鍵控制重點 進行 持續性監控或稽核 ，俾及時偵測及防止異常事項。		

一、前言

簡化政府內部控制監督作業及表件



一、前言

機關規劃辦理內部控制各項監督作業之期程



1. 每年應至少各辦理一次年度自行評估及年度稽核。
2. 評估及稽核之期間至少應涵蓋十二個月份。
3. 可自前一年度開始進行跨年度自評內稽，前後年度起迄時間相互銜接。
4. 辦理跨年度自評內稽時，如發現跨越前一年期間(ex.(N-1).10.01-12.31)存有內部控制重大缺失，應就當年未能及時納入評估或稽核期間 (ex.N.10.01-12.31)，就該等重大缺失擇定相關事項辦理專案稽核。

二、例行監督

貳 例行監督

二、例行監督

各單位主管人員於日常管理業務過程，即時監督相關業務內控各組成要素之存在及持續運作

1. 建立檢討**主管法令規定**機制
2. 針對**外界意見或執行缺失**即時檢討相關法令規定
3. 對於主管業務建立適當之**檢核、審查、追蹤、管制或考核**等管理機制，並**落實執行**

三、自行評估

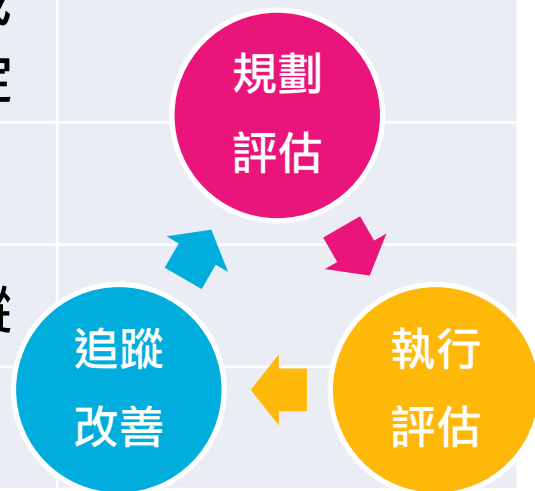
參

自行評估

三、自行評估

自行評估-作業流程

規劃評估	執行評估		追蹤改善
決定評估範圍	內部各單位	研擬自行評估計畫單位	執行改善措施
設定評估期間	蒐集(查核)佐證資料	彙整評估情形	提送改善進度
確定評估時程	評估內控落實情形	彙整缺失或建議	列管改善情形
分派評估工作	作成內控自行評估表	提報相關會議或簽陳召集人核定	
擬定自行評估計畫	簽報單位主管簽章	簽報機關首長	
簽報機關首長核定		交內稽單位追蹤	
發出評估通知			



三、自行評估

簡化原有自行評估表件

原有表件

合併簡化為**內部控制自行評估表**

整體層級

作業層級

評估總表
(自行評估結果)



三、自行評估

自行評估-規劃階段 1/5

各機關應研擬**年度自行評估計畫**，簽報機關首長核定，該計畫主要內容如下：

決定評估範圍

設定評估期間

確定評估時程

分派評估工作

三、自行評估

自行評估-規劃階段 2/5 範例

評估範圍

- 由機關內部各單位就其職責分工依評估重點項目自行評估其落實情形。

評估期間

- (X-1) 年10月1日至X年9月30日

評估時程

- 各單位於X年11月30日前完成自行評估作業，並由研擬自行評估計畫單位於X年12月15日前彙整自行評估結果，提經內部控制或內部稽核相關會議審議通過後，簽報機關首長，並交由內部稽核單位後續追蹤。

三、自行評估

自行評估-規劃階段 3/5 **範例**

分派評估工作

評估重點	評估單位	關注事項
一. 評估機關目標無法達成之風險，並決定需優先處理之風險項目，以及定期滾動檢討風險評估，以因應內部及外部環境之改變。	各單位	強調就主管目標重新檢視風險項目、評估風險等級及訂定風險對策等。
二. 依據各項業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程，並落實執行各項控制作業。	各單位	強調就主管業務是否確實檢討作業流程及各項控制重點之合理性及有效性，以符實需。
三. 建立檢討主管法令規定機制，並針對外界意見或執行缺失部分即時檢討相關法令規定。	各單位	強調是否確實就監察院或審計部等外界意見檢討主管法令規定。
四. 遵循相關法令規定或契約。	各單位	強調除遵循主管業務之法令規定或契約外，尚包括其他共同遵循之法令，如人事差勤、政府採購等規定。

三、自行評估

自行評估-規劃階段 4/5 範例

分派評估工作

評估重點	評估單位	關注事項
五、就涉及人民權利或義務之主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並除依法公開外，另依風險評估結果，推動其行政作業流程透明措施，以利外部監督及型塑廉能政府。	各單位	強調就主管業務涉及人民權利或義務部分是否已建立相關控管機制，以及可否採取行政作業流程透明措施。
六、就主管業務對相關機關或單位善盡監理、督導或輔導等責任。	各單位	強調就主管業務涉及監理、督導或輔導相關機關或單位，評估其落實執行程度，如行政院列管計畫等。
七、針對內部高風險業務設有明確職能分工及職務輪調等機制。	○○單位 	強調機關內部高風險業務是否均已建立明確職能分工及職務輪調等機制並評估其落實執行程度，如出納與會計、採購承辦與驗收、資訊系統帳號與權限管理等。

由機關自行指定之單位負責評估，其餘單位免列示本項

三、自行評估

自行評估-規劃階段 5/5 **範例**

分派評估工作

評估重點	評估單位	關注事項
八、稽核評估職能單位及負責內部控制或內部稽核業務幕僚單位依相關法令規定落實辦理下列工作： (一)施政績效管考。 (二)...	○○單位	強調由機關稽核評估職能單位及負責內部控制或內部稽核業務幕僚單位自行填寫依其相關法令規定應辦理之工作，評估其落實執行程度。

機關應確實就施政績效管考、資訊安全稽核、政風查核(含廉政風險評估)、政府採購稽核、工程施工查核、國家關鍵基礎設施安全防護、人事考核(含考核工作績效及獎懲)、內部審核、事務管理工作檢核及定期檢討內部控制機制等工作，請相關內部單位進行評估。

非稽核評估職能單位、內部控制或內部稽核業務幕僚單位免列示本項

三、自行評估

自行評估-執行階段 1/3 **範例**

蒐集(查核)佐證資料

若有必要採取抽核程序以驗證評估重點之落實情形，依自行評估計畫中所訂之抽核方式、範圍及比率等，以作為執行依據。

評估期間母體發生頻率	每次評估所需最少樣本量
每日多筆	25筆
每日一筆	15筆
每週一筆	5筆
每月一筆	2筆
不定期，評估期間總筆數>200筆	25筆
不定期，評估期間總筆數約51-200筆	15筆
不定期，評估期間總筆數約16-50筆	5筆
不定期，評估期間總筆數約1-15筆	1筆

三、自行評估

自行評估-執行階段 2/3 評估內控落實情形

評估重點	評估情形					部分落實/ 未落實/不適用 情形說明	改善措施 /興革建議
	落實	部分 落實	未 落實	未 發生	不 適用		
一、評估機關目標無法達成之風險項目以及定期滾動及外部環境之改變。				評估期間未發生評估重點所規範之業務，致無法評估者			
二、依據各項業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程，並落實執行各項控制作業。						評估期間法令規定或作法已修正，但評估重點未及配合修正，或無評估重點所規範之業務	
三、可視業務性質及外部意見等調整增列評估重點項目							
四、遵循相關法令規定或契約。							
五、就涉及人民權利或義務之主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並除依法公開外，另依風險評估結果，推動其行政作業流程透明措施，以利外部監督及型塑廉能政府。							
六、就主管業務對相關機關或單位善盡監理、督導或輔導等責任。							
.....							
.....							

填表人：科員○○○ 複核：科長○○○ 單位主管：組長○○○

三、自行評估

自行評估-執行階段 3/3 評估內控落實情形

評估重點	評估情形					部分落實/ 未落實/ 不適用 情形說明	改善措施 /興革建議
	落實	部分 落實	未 落實	未 發生	不 適用		
一、評估機關目標無法達成之風險，並決定需優先處理之風險項目，以及定期滾動檢討風險評估，以因應內部及外部環境之改變。	V					評估情形如為「部分落實」、「未落實」或「不適用」情形，應予敘明	
二、依據各項業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程，並落實執行各項控制作業。	V						
三、建立檢討主管法令規定機制，並針對外界意見或執行缺失部分即時檢討相關法令規定。					V	無主管法令規定	
四、遵循相關法令規定或契約。	V						
五、就涉及人民權利或義務之主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並除依法公開外，另依風險評估結果，推動其行政作業流程透明措施，以利外部監督及型塑廉能政府。		V				民眾權益保障事宜雖已建置申訴管道但成效有限	針對人民陳情案件設計控制作業並加強督導所屬
六、就主管業務對相關機關或單位善盡監理、督導或輔導等責任。		V				審計部指出未落實督導內控缺失	加強對所屬機關考核機制
七、針對內部高風險業務設有明確職能分工及職務輪調等機制。			V				
<div style="border: 1px dashed red; padding: 5px; display: inline-block;">各單位完成自行評估表後，簽報單位主管簽章</div>							
<div style="border: 1px dashed red; padding: 5px; display: inline-block;">交由內部稽核追蹤</div>							
填表人：科員○○○ 複核：科長○○○ 單位主管：組長○○○							

三、自行評估

自行評估-追蹤改善階段 範例

○○機關

○○年○○月內部控制缺失及興革建議追蹤表

項次	缺失事項/興革建議	改善/辦理情形	追蹤結果
自行評估結果所發現缺失及所提興革建議			
1	應用系統上線及變更管理作業 (1)於評估期間共發生810筆系統維護申請作業，大多為常態性變更或維護，部分僅由單人維護的小型系統較難滿足資訊安全內部控制職能分工之規範。 (2)…	(1)各科已協調人力相互支援，以落實執行系統維護人員及系統管理人員由不同人員擔任之規範。 (2)…	(1)經檢視近3個月系統維護人員及系統管理人員皆已由不同人員擔任，本項缺失核已改善。 (2)…
2	…	…	…

執行改善措施及
提送改善進度

列管改善情形

三、自行評估

自行評估作業-其他應注意事項

- 機關業務屬性單純或規模較小者，得併由上級機關統籌辦理自行評估。



- 若自行評估之評估情形係落實，惟經內部稽核單位或上級主管機關等提出與該評估重點有關之內部控制缺失等意見時，該評估單位應於相關會議提出檢討報告及改善措施，並由內部稽核單位追蹤其改善情形。

- 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，應納入自行評估之重要參據。

四、内部稽核

肆 内部稽核

四、內部稽核

內部稽核-作業流程

規劃稽核

1. 決定稽核項目
2. 稽核工作分派
3. 擬定稽核計畫
4. 選擇稽核方式
5. 發出稽核通知

執行稽核

1. 蒐集佐證資料
2. 撰寫稽核紀錄
3. 作成稽核報告
4. 分送稽核報告

追蹤結果

1. 彙整內控缺失
2. 彙整興革建議
3. 追蹤缺失改善及興革建議辦理情形

※ 資料來源：林柄滄(2013)，內部稽核理論與實務(第六版)，中華民國內部稽核協會。

以下實作範例係按上述三階段所列步驟說明實作流程，範例內所列數據係假設資料，僅供輔助說明範例內容之用。

4-1 規劃稽核

Example of Tax Safeguards

實作範例-稽核假扣押保全稅捐案件

4-1 規劃稽核

規劃稽核-步驟一：決定稽核項目1/3

檢視風險評估或績效達成程度等情形，就高風險或主要核心業務優先擇定稽核項目

稽核其檢討改善情形

審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見，經審計部追蹤查核結果仍待繼續改善，並再綜合研提審核意見者。

稽核其執行情形或成效

- 1 跨機關整合業務
- 2 占機關年度預算比例較高之業務
- 3 久未辦理內部、外部稽核或評估之業務
- 4 影響政府公信力之潛在風險案件
- 5 進度嚴重落後或停工六個月以上或因故解除契約等公共工程案件

4-1 規劃稽核

規劃稽核-步驟一：決定稽核項目2/3

稽核其資訊系統管理機制

利用資訊系統自動處理業務控管流程或資料勾稽比對案件之資料異動紀錄，以及資訊系統間資料介接傳遞以人工處理控管流程或勾稽比對之案件，經評估存有**遭蓄意竊取、竄改或洩漏資料**等風險者。

其他重大議題

- 1 內部重要會議**列管事項**
- 2 立法院**質詢案件**
- 3 監察院**彈劾、糾正（舉）**或提出**其他調查意見**之案件
- 4 審計部中央政府總決算審核報告**重要審核意見**
- 5 上級與各權責機關（單位）督導等所列**待改善事項**
- 6 **中央廉政委員會及各機關廉政會報**所提相關議題
- 7 **外界關注事項**

4-1 規劃稽核

規劃稽核-步驟一：決定稽核項目3/3 範例

假扣押保全稅捐案件之緣起

- **監察院糾正案**：99至101年間未對排名前20名欠稅大戶辦理假扣押，致稅捐保全成效不佳。
- **施政目標**：
 1. 整體層級目標：加強稅款徵收，俾使賦稅收入適足。
 2. 作業層級目標：落實稅款徵收及清理欠稅作業，達成稅收目標。
- **風險情境**：稅捐之稽徵程序冗長，有規避意圖者可能藉此期間隱匿或移轉財產，致稅捐無法徵起，損及稅收。
- **控制機制**：「加強欠稅案件移送作業之管控」控制作業。

擇定為本次重點稽核項目之一，期提出可強化確保租稅債權之建議，以實現租稅公平正義

4-1 規劃稽核

規劃稽核-步驟二：稽核工作分派1/2

理想：具有獨立客觀地位之專業人員

現階段作法：成立內部稽核單位

- 得視需要調度稽核評估職能單位、主要核心或高風險業務等單位人員
- 該等人員不得針對過去一年內、目前或即將負責承辦業務執行稽核
- 得會同稽核評估職能單位擬定稽核計畫，且不重複稽核
- 如擇有類似稽核項目，得與稽核評估職能單位整合稽核工作期程，採聯合稽核方式辦理
- 業務屬性單純或規模較小者，得併上級統籌辦理

4-1 規劃稽核

規劃稽核-步驟二：稽核工作分派2/2 範例

稽核工作分派

- 為有效協助檢查內部控制建立及執行情形，查核機關資源使用之經濟、效率及效果，並運用有限稽核人力，採取交叉稽核方式辦理，必要時將調度各稽核評估職能單位人員參與稽核工作。其中，針對「假扣押保全稅捐案件」稽核項目，指派〇〇處副處長〇〇〇、法務科科長〇〇〇、政風處專門委員〇〇〇及會計處科長〇〇〇共同參與稽核。

4-1 規劃稽核

規劃稽核-步驟三：擬定稽核計畫1/2

稽核計畫內容得包括事項

- 1 稽核項目及目的
- 2 稽核期間
- 3 稽核工作期程
- 4 稽核工作分派
- 5 經費來源

稽核計畫應於執行前簽報機關首長核定

4-1 規劃稽核

規劃稽核-步驟三：擬定稽核計畫2/2 範例

擬定稽核計畫

營運目標	控制
落實稅款徵收及清理欠稅作業，達成稅收目標	針對5,000萬元以上欠稅案件，訂有合宜管控機制
.....

透過瞭解稽核項目之營運目標，分析為確保該目標達成所採行之控制機制，據以設定稽核目的。

○○機關
○○年度稽核計畫表

項次	稽核項目	稽核目的	預定查核日期	預定稽核人員
1	假扣押保全稅捐案件	1. 檢視5,000萬元以上欠稅案件保全作業流程是否建立啟動假扣押程序等控制機制及其落實情形。 2. 針對監察院糾正內容提出強化清理欠稅案件之建議作法。 3.	○年○月間	○○處 副處長○○○ 法務科 科長○○○
2

4-1 規劃稽核

規劃稽核-步驟四：選擇稽核方式

稽核方式

內部稽核單位得於執行稽核計畫前召開**行前會議**，依稽核項目之性質及受查單位之特性等**選擇稽核方式**，包括**檢查**、**觀察**、**詢問**、**驗算**或**查證**等，並視需要**擇定適宜之抽核比率**。

選擇稽核方式

範例

- 檢視現有欠稅案件**管制流程**。
- 觀察欠稅案件**實際處理情形**。
- 查閱作業流程中相關**文件紀錄**。

4-1 規劃稽核

規劃稽核-步驟五：發出稽核通知

稽核通知

執行內部稽核工作前，通知受查單位備妥稽核所需相關資料，以利受查單位配合。

範例

發出稽核通知

○○機關 函

機關地址：

傳 真：

受文者：如行文單位

發文日期：中華民國105年9月10日

發文字號：○○字第1050600000號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：

附件：

主旨：○○機關105年度第1次內部稽核將於105年10月間辦理，請 貴單位於稽核期間配合○○機關內部控制小組內部稽核工作分組查核需要，提供稽核所需相關文件等，並於接受稽核人員訪談時詳實答覆，俾利稽核工作順利進行，請 查照。

說明：請 貴單位就假扣押保全稅捐案等相關書面文件備妥，包括：相關作業程序及規範、欠稅清理清冊、移送書及相關文件、管制及移送案件電子檔案、清理成果統計資料及相關往返公文等。

正本：○○機關○○單位、○○單位

副本：○○機關○○單位

4-2 執行稽核

執行稽核-步驟一：蒐集佐證資料1/4

內部稽核人員得從下列「**五個面向**」進行分析，俾提出稽核建議與受查單位充分溝通：

實際情況
(condition)

- 陳述實際發現之現況或問題。

判斷標準
(criteria)

- 依據法令規定或選擇適當之判斷基準，用以作為評估或驗證之參據。

影響結果
(effect)

- 掌握實際情況已經（可能）存在之衝擊及其影響層面與嚴重程度。

造成原因
(cause)

- 深入探究實際情況發生之根本原因，以免忽略關鍵核心問題。

建議意見
(recommendation)

- 綜合分析並與受查單位共同研擬改進建議，以解決根本原因或核心問題。

4-2 執行稽核

執行稽核-步驟一：蒐集佐證資料2/4

稽核項目具有量化或非量化績效目標或指標時，內部稽核人員得採行下列程序，衡量稽核項目之資源使用是否具有效率及效果，提出可能提升績效之建議及預警性意見：

1. 蒐集有關之資料。

2. 衡量基準選擇來源：

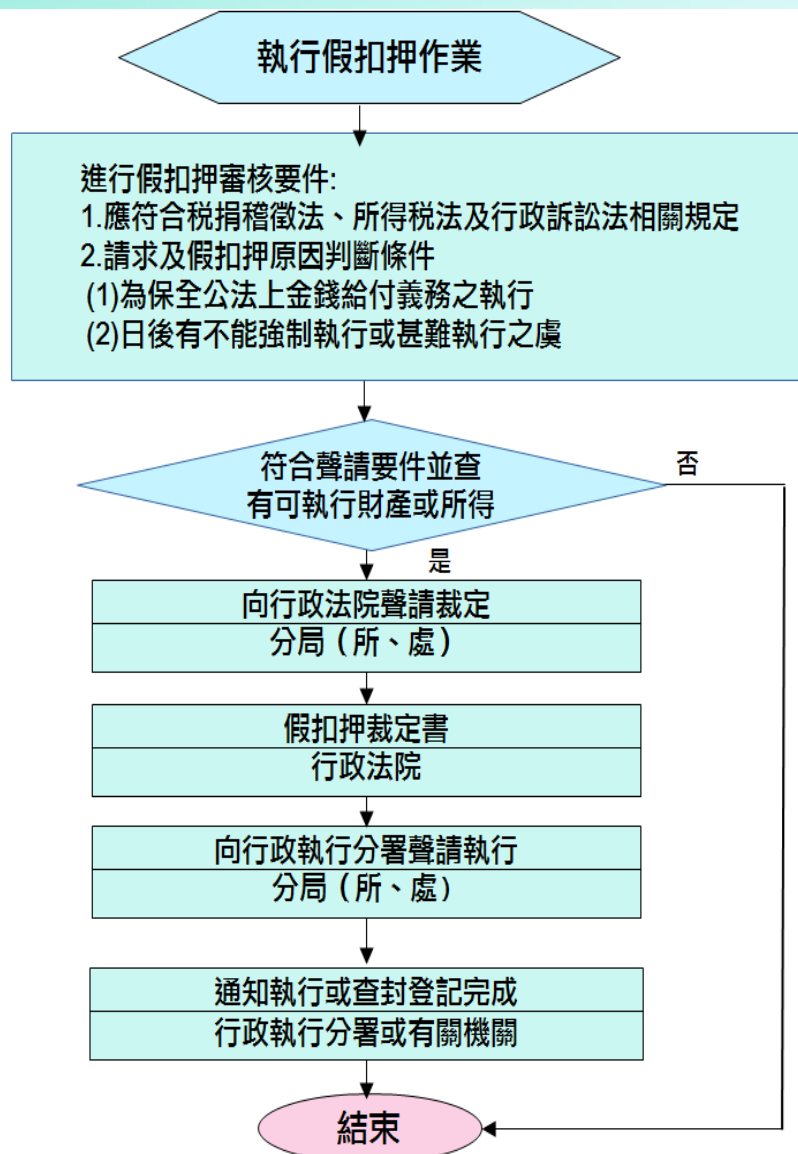
1. 前期績效、既定(或預計)目標及其績效衡量指標。
2. 法令規定或契約規範，如預計完成期限、品質或數量標準等。
3. 國際公認之指標或標準等。
4. 其他同類績效優良機關、單位或民間相關機構等之標竿典範。
5. 內部稽核人員專業判斷。

3. 運用分析、分類、比對等方式，分析實際績效與衡量基準的差異，並了解差異原因及其影響。

4-2 執行稽核

執行稽核-步驟一：蒐集佐證資料3/4 範例

假扣押作業流程圖



4-2 執行稽核

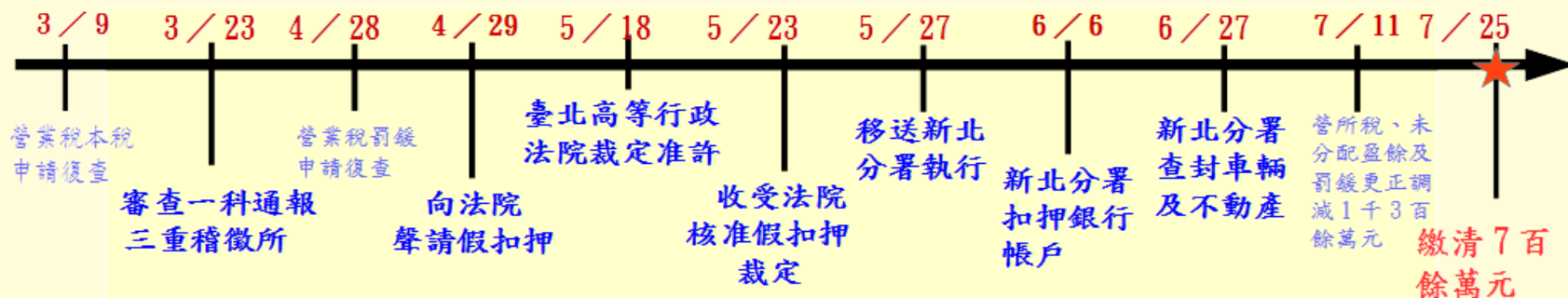
執行稽核-步驟一：蒐集佐證資料4/4 範例

案情

有○○股份有限公司99年至101年間無進貨事實，取具不實進項憑證；同時期無銷貨事實卻開立統一發票，經核定營業稅罰鍰、營所稅及罰鍰合計2千餘萬元，嗣查核該公司營利事業所得稅，因發現欠稅，即依假扣押作業審視檢核蒐證而判斷是否應啟動假扣押作業，經判斷應啟動假扣押，成功完成假扣押，終徵起欠稅。

蒐集資料及啟動假扣押作業經過

1. 查該公司100年底至105年1月底銀行存款餘額，自6千5百餘萬元逐年遽降至2千5百餘萬元，因存款隨時可能被提領，本案如俟行政救濟程序終結方移送執行，租稅債權恐甚難滿足，為避免義務人脫產，於105年4月29日向法院聲請假扣押，以維租稅債權保全。
2. 另本案啟動假扣押程序時，並責由查審同仁應對課稅事實依證據詳實查核，採立案速審速核，本案嗣稅額經更正核定為700餘萬元，全數徵起。
3. 案件歷程:



成功關鍵

首長支持、審查階段即時通報、積極掌握納稅義務人財產狀況、跨機關合作(與新北分署配合，主動聯繫並提供可供執行標的資訊)。

4-2 執行稽核

執行稽核-步驟二：撰寫稽核紀錄1/2

執行稽核時

內部稽核人員執行稽核工作，得**檢查**相關文件、資產，並**詢問**有關人員，並應正確且完整**記錄稽核情形**並檢附佐證資料，作成**稽核紀錄**，俟於**稽核報告**完成並於**依程序簽報機關首長核定**後送各受查單位。

稽核紀錄得包括事項：

- 1 稽核項目
- 2 稽核方式
- 3 稽核發現
- 4 稽核結論
- 5 改善措施或興革建議

4-2 執行稽核

執行稽核-步驟二：撰寫稽核紀錄2/2

範例

撰寫稽核紀錄

○○機關

○○年度稽核紀錄表

項次	稽核項目	稽核方式	稽核發現	稽核結論	改善措施/興革建議
1	假扣押保全稅捐案件	<ol style="list-style-type: none">檢視現有欠稅案件管制流程。觀察欠稅案件實際處理情形。查閱作業流程中相關文件紀錄。	<ol style="list-style-type: none">欠繳稅捐確定後方採行措施，未針對假扣押建立裁量基準及作業流程。欠繳稅捐確定後方禁止財產處分或限制出境，未運用假扣押制度。	未針對運用假扣押建立裁量基準及作業流程，致欠稅大戶於稽徵期間隱匿或移轉財產，規避稅捐。	<ol style="list-style-type: none">建立假扣押之作業程序、裁量基準及管制表件。建立審查階段即時通報機制並利用資訊系統輔助查核。
2

4-2 執行稽核

執行稽核-步驟三：作成稽核報告 範例

○○機關

○○年度(○○年○○專案)稽核報告

年度稽核若分次辦理，則按次編製稽核報告

壹、稽核日期及受稽核單位：○○年○○月○○日/○○單位

貳、稽核結果：

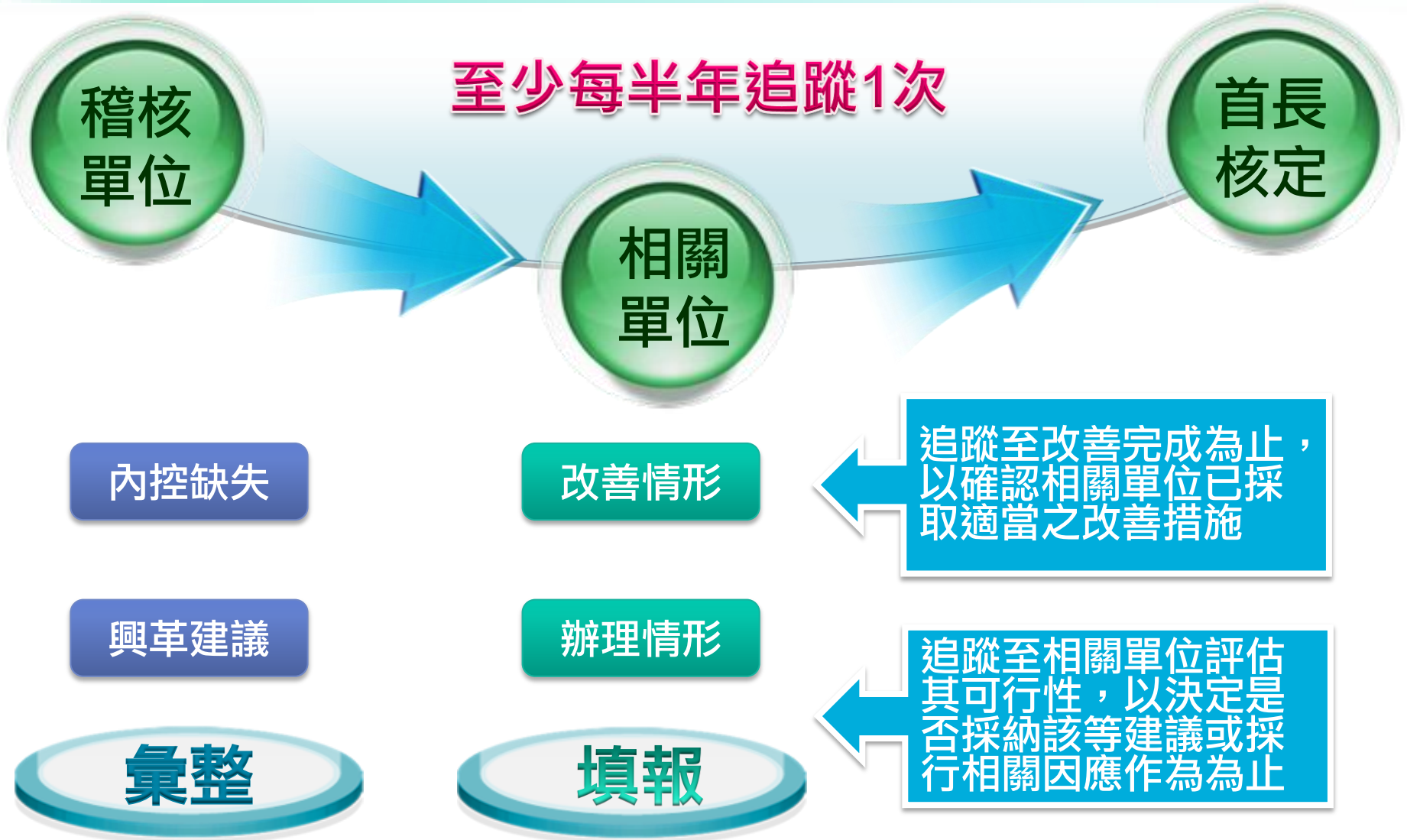
項次	稽核項目	稽核發現	稽核結論	改善措施/興革建議
1	假扣押保全稅捐作業	<ol style="list-style-type: none">欠繳稅捐確定後方採行措施，未針對假扣押建立裁量基準及作業流程。欠繳稅捐確定後方禁止財產處分或限制出境，未運用假扣押制度。	未針對運用假扣押建立裁量基準及作業流程，致欠稅大戶於稽徵期間隱匿或移轉財產，規避稅捐	<ol style="list-style-type: none">建立假扣押之作業程序、裁量基準及管制表件。建立審查階段即時通報機制並利用資訊系統輔助查核。
2	揭露稽核發現之優點、稽核發現與相關自行評估結果不一致等缺失	

敘明對機關形成挑戰之原因、目前因應作為及未來尚待加強之作為，若未提出，得免列示

參、未來有關管理及績效重大挑戰之預警性意見

4-3 追蹤結果

追蹤結果1/3



4-3 追蹤結果

追蹤結果2/3-內部控制缺失及興革建議追蹤表

範例

項次	缺失事項/興革建議	改善/辦理情形	追蹤結果
內部稽核報告所列缺失及興革建議			
1	1.欠繳稅捐確定後方採行措施，未針對假扣押建立裁量基準及作業流程。 2.欠繳稅捐確定後方禁止財產處分或限制出境，未運用假扣押制度。	機關首長重視及督導 ：將假扣押執行情形列入年度重要工作計畫，並於每月局務會議報告辦理情形。 建立審查階段即時通報機制 ：訂定「實施假扣押裁量基準及作業注意事項」，明訂裁量基準及管制流程並設計通報表及管控表。 教育訓練提升專業知能 ：編製假扣押成功案例發函各單位，並舉辦教育訓練。	業經○○單位改善完成
稽核評估職能單位所發現缺失及所提興革建議			
監察院彈劾與糾正(舉)案件或提出其他調查意見，涉及內部控制部分			
審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見，涉及內部控制部分			
上級與各權責機關（單位）督導所提缺失及興革建議			

4-3 追蹤結果

追蹤結果3/3

範例

改善成效

實施假扣押保全稅捐作業之成效

	實施前 (~103/08)	實施後 (103/09~105/12)
假扣押成功件數	1件	14件
保全稅捐金額	1億7仟餘萬元	6億5仟餘萬元

4-4 內部稽核的責任

無法絕對保證一定能發現不法或不當情事!

1. 對潛在風險業務**保持警覺**，如發現不法或不當情事，應**簽報機關首長**責請相關單位人員查處。
2. 持續**參加教育訓練**，並秉持**誠實信用原則**及**專業**上應有之注意。
3. 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。
4. 稽核資訊不宜揭露所有收受者時，得**單獨**作稽核報告。

4-5 附則

附則

其他小叮嚀

- 1 自評結果及內稽報告所列**改善措施或興革建議**，若涉及**需修正內部控制機制**者，應由**負責內部控制業務之幕僚單位**督導各單位修正。
- 2 各機關得將**內部控制建立及執行情形**，納為辦理**機關內部單位間團體績效評比之衡量標準**。
- 3 各機關辦理自評及內稽之表件及其佐證資料等，應自各該工作結束日起，以**書面文件或電子化型式至少保存五年**。
- 4 為落實機關自主管理，各機關於**整體內部控制有效之前提下**，得**彈性調整自行評估及內部稽核**之作法。

五、績效稽核方法

伍 績效稽核方法

五、績效稽核方法

內部稽核類型

	財務稽核	遵循稽核	績效稽核
目標	證實財務報導 允當表達	決定對政策、 程序及法規的遵循	評估及改進組織 流程的品質
稽核方針	著眼過去	著眼過去	著眼現在及未來
稽核內容	預算、會計、帳務、 報表...	程序、標準、法規、 內部程序...	經濟性、效率、 效益

稽核時應該
看些什麼？

得就未來有關**管理**
及**績效重大挑戰事**
項提出**預警性意見**

5-1 物有所值

績效稽核方法 1/19-物有所值1/11

績效稽核為國際潮流，可運用績效稽核協助提升資源運用之效果，以利達成績效目標。

物有所值方法 (Value-for-money Approach)

績效稽核 (performance auditing) 的方法之一，著重於衡量稽核項目是否具備經濟、效率及效果，亦即支出是否有價值：

- **經濟 (economy)**：於適當時間最好的價格獲得適當品質與數量之物品或服務。
- **效率 (efficiency)**：物品、人員或支出的運用在既定投入下，獲得最佳品質或最大產出數量。
- **效果 (effectiveness)**：計畫實際達成預期目標的程度。

5-1 物有所值

績效稽核方法 2/19-物有所值2/11

目標

- 培養重視「物有所值」的文化
- 額度制預算架構

其他影響

資源

投入

處理

產出

成果

經濟

考慮品質下極小
化資源的成本

效率

產出與用於生產
的資源間的關係

效果

目標達成的程度

成本效益

資源最適使用以達到欲達成的成果

5-1 物有所值

績效稽核方法 3/19-物有所值3/11

範例

「評估效果的12項屬性」(12 Attributes for evaluate effectiveness)

- 若稽核項目具備其中的某些屬性，則可稱該項目具備此一效果，已提供有價值的服務。
- 以「假扣押保全稅捐之作業」為例：

屬性	說明	稽核提問案例
管理方向	人員、流程與管理整合良好且符合組織目標。	欠稅清理各項作業是否與施政目標符合？
攸關	針對希望解決的問題或狀況擬定計畫、營運流程或系統。	近年來欠稅清理碰到什麼問題或瓶頸？面對近年狀況如何採取對策？
適當	依照目標期望達成的程度設計適當機制並投入努力。	現行作業流程是否足以即時徵起稅捐？
達到預期成果	目標或使命達成的程度。	相關機制是否達成預期的稅捐保全成果？
接受度	計畫或營運流程之設計使民眾或顧客滿意的程度。	外部監督機關或輿論是否滿意目前的稅捐保全成果？

5-1 物有所值

績效稽核方法 4/19-物有所值4/11

範例

屬性	說明	稽核提問案例
間接影響	其他重要後果（包括預期或非預期、正面或負面）的影響程度。	欠稅清理現況是否導致其他後果發生？
成本及生產力	成本、投入與產出的關係。	對於保全稅捐投入的成本或努力是否符合成效？
回應	適應外在環境變化的能力。	現行機制是否足以因應未來的發展趨勢或可能後果？
財務結果	財務狀況健全且相關控制良好。	查獲國稅補徵稅額及罰鍰金額如何？
工作環境	工作環境友善且有利員工發展。	是否配置足夠人力處理相關業務？
資產保護	保障資產安全。	現行機制是否足以有效保全稅捐債權？
監督及報告	重要事項經報告並詳加監督。	是否建立管考機制並持續追蹤執行成效？

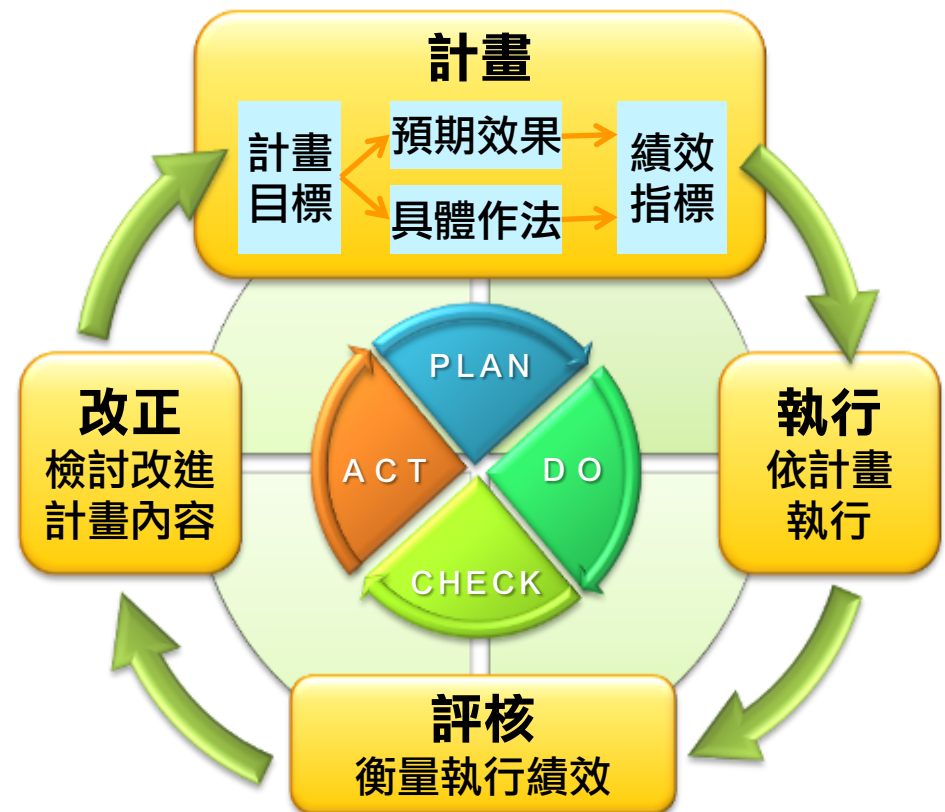
※ 資料來源：CCAF (1994), “Effectiveness Reporting and Auditing in the Public Sector.”。改寫自103年政府內部控制考評標準學習案例。

5-1 物有所值

績效稽核方法 5/19-物有所值5/11

範例

- 政府每年投入於科技發展計畫之經費比例甚高，但計畫之效益往往非顯而易見，難以令民眾有感，其績效亦較難衡量。若未能明確辨識計畫之效果，則更難設定合宜的推動作法及績效指標，進而使經費的投入效果不彰，難以「物有所值」。
- 衡量計畫之執行績效為完善管理循環的關鍵，依據檢討結果回饋修正計畫具體作法及績效指標，並作為調整資源配置之參據。
- 計畫目標與績效指標之關聯性為有效衡量執行績效之關鍵。



5-1 物有所值

績效稽核方法 6/19-物有所值6/11

範例

- 某機關以促進相關領域之產業發展為施政目標，主辦以4年為期之「○○領域產學合作計畫」。為檢討計畫之績效以研謀改善或作為調整資源配置之參考，於第一期將執行完畢時運用物有所值方法對計畫進行專案稽核。

計畫目的

- 「整合產學資源共同投入關鍵技術開發，以協助產業創新轉型並培育所需研發人力」。

稽核目標

- 評估計畫具體作法是否有助於目標達成及執行是否已發揮效果，並提出修正或精進之建議作為下期計畫調整之參考。

稽核方式

- 檢視計畫基本資料摘要表、成果報告及相關佐證文件，並訪談相關人員，瞭解並評析計畫的規劃及執行情形。
- 蒐集性質相似之其他計畫相關資訊進行比較，據以探討本計畫之執行成效。

5-1 物有所值

績效稽核方法 7/19-物有所值7/11

範例

- **稽核提問**：稽核人員運用「評估效果的12項屬性」檢視計畫的規劃及執行狀況，就各項屬性提出稽核問題。

效果屬性	稽核提問	稽核發現
管理方向	計畫目標是否明確？是否充分溝通以使相關人員瞭解計畫目標及內容？是否有效整合人力與資源以促進目標達成？	<ol style="list-style-type: none">1. 計畫目標為整合產學資源以協助產業創新轉型，尚屬具體明確。2. 每年均至少辦理5場產學合作媒合交流活動，並召開各種協商會議超過30場；經訪談相關人員均對計畫內容有相當瞭解。3. 每年均促進廠商及新創事業結合學研機構投入「產業異質整合與關鍵技術」之合作研究20案，已有效整合相關人力與資源。
攸關	近來產業遭遇什麼問題或瓶頸？預定採取什麼因應對策？是否已針對問題提出解決方案？	<ol style="list-style-type: none">1. 經訪談及蒐集相關報導與資料得知產業面對產品週期縮短之市場競爭，已漸失去優勢。2. 為提升產業競爭力，計畫採取促進產業創新轉型之對策，解決方案為整合產學資源進行研發與創新，與現況及計畫目標攸關。
適當	計畫採行之作法是否足以有效促進目標達成？	<ol style="list-style-type: none">1. 計畫訂定補助額度及申請計畫經費比例上限，並規範最低補助學研機構經費比例。2. 設定「發表論文」為績效指標，執行後每年均產出論文40篇，已達原定目標值。3. 期間已完成創新產品相關研究且移轉與應用3件，獲得國內外專利28件，有助目標之達成，惟此項目未列入績效指標加以衡量。

5-1 物有所值

績效稽核方法 8/19-物有所值8/11

範例

效果屬性	稽核提問	稽核發現
達到預期成果	是否達成預期的產業發展成果目標？	為衡量促進產業發展成果，計畫設定研發成果移轉衍生產值10億元為目標值。4年執行期間衍生產值超過目標值，已達成預期成果，且此目標與其他相似計畫相較下尚屬合理。
接受度	外部監督機關或關係人是否滿意計畫成果？	無相關衡量資訊。
間接影響	計畫採行之作法是否導致其他後果發生？	執行期間參與計畫公司核心研發工程師220人，有助養成所需專業人力並降低失業率。
成本及生產力	計畫投入的成本或資源是否符合效益？	執行期間研發成果移轉衍生產值10億元，為投入補助金額之5倍。
財務結果	吸引廠商投資金額為何？	每年吸引廠商投入研發經費2億元，具財務成效。
工作環境	是否提供碩博士生參與研發機會以培育相關人才？	每年提供100名在學博碩士生參與產業研發之管道，厚植未來就業實力。
資產保護	計畫購置或取得之資產是否保全良好並有效運用？	尚未規劃相關措施。
監督及報告	是否建立相關管考機制並持續追蹤執行成效？	依相關規範建立管考機制，每季進行績效評核。

5-1 物有所值

績效稽核方法 9/19-物有所值9/11

範例

稽核結論

- 計畫之具體作法涵蓋「評估效果的12項屬性」中數個項目，經執行已產生多項效果，例如完成研究成果之移轉、獲得專利及衍生價值等，亦提供碩博士生發展機會並培養專業人力，顯示其經費之投入已發揮一定成效。
- 計畫設定「發表論文」為學術研究方面之績效指標，惟發表論文篇數較不易衡量計畫實際執行成效。
- 計畫購置或由廠商捐贈之資產未規劃後續處理方式，恐淪於閒置浪費。

5-1 物有所值

績效稽核方法 10/19-物有所值10/11 範例

興革建議

- 為強化對計畫執行成果之衡量，建議增列「獲得國內外專利」及「研究成果移轉」等指標，以強化對計畫執行成果之衡量。
- 計畫購置或由廠商捐贈之資產於計畫結束後，建議可依現有管理機制嘗試活化或增加使用，以提升資產運用之效能。
- 進一步針對各效果屬性與相關績效指標進行對應，凸顯計畫績效指標與效果之關聯性，有利關注於預期效果達成情形。

5-1 物有所值

績效稽核方法 11/19-物有所值11/11 範例

受查單位參採內部稽核意見，研擬下列各效果屬性與相關績效指標之對應情形。

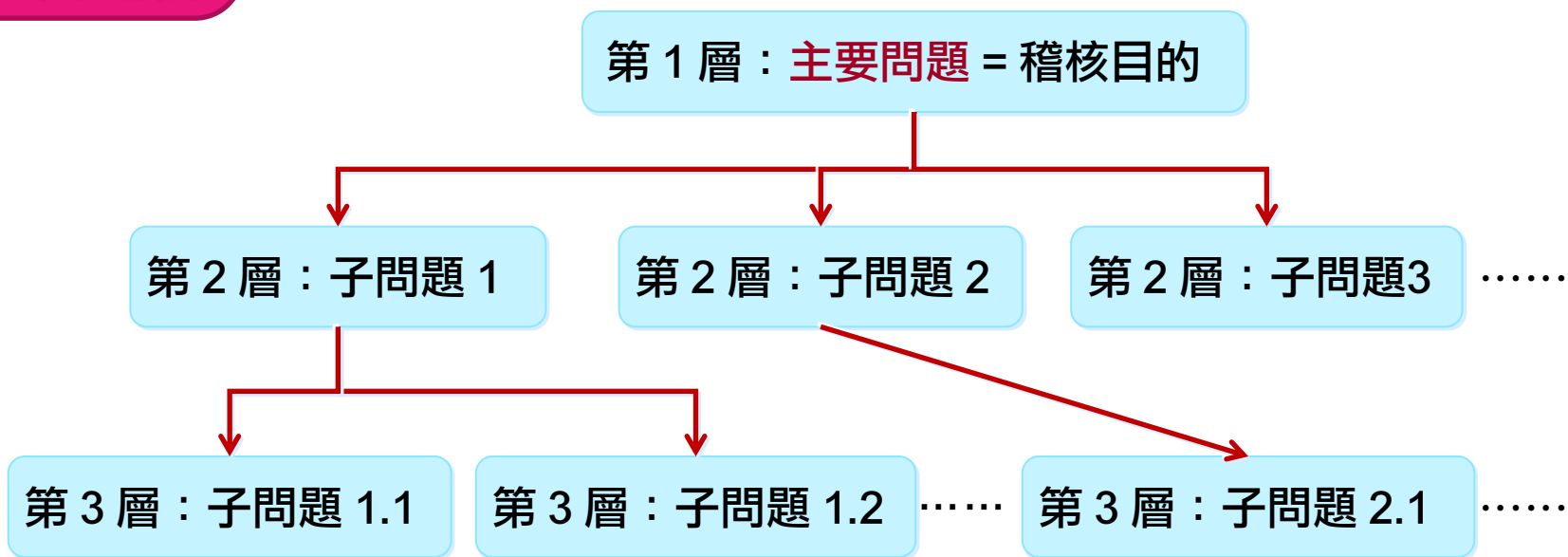
效果屬性	敘述	績效指標	
		指標	衡量標準
跨域整合	整合產學界人力與資源	媒合交流活動	每年辦理媒合交流活動數
		產學合作研究	每年促成產學合作研究案件數
有效投入與產出	投入資源獲得相當產出	論文發表	每年發表於國內外期刊之論文篇數
達成目標	創造產值	增加營收	計畫期間研發成果移轉衍生產值
社會影響	降低失業率	增加就業	每年增加相關產業就業人數
產業影響	技術移轉促進產業升級	獲得國內外專利	每年獲得國內外專利數
		研究成果移轉	計畫期間研究成果移轉予產業數
財務效益	吸引廠商投入研發	吸引廠商投資	廠商每年投入研發經費
人才培育	培育產業所需人才	碩博士生投入產業	每年碩博士生參與研發人數
設備開放程度	設備開放外部使用以促進有效運用	設備提供外部使用	設備提供外部之使用率

5-2 問題樹

績效稽核方法 12/19-問題樹1/8

為系統化進行稽核，稽核人員運用**問題樹方法**分析稽核項目，將其**整體目的**轉換為**主要問題**，再**逐級細分子目的**並將其轉換為**子問題**，藉以臚列主要問題及其子問題之架構（如下圖），作為後續製作「**績效稽核矩陣**」之基礎。

問題樹



5-2 問題樹

績效稽核方法 13/19-問題樹2/8

- 稽核人員針對問題樹方法所列出各項問題，透過**績效稽核矩陣**逐一檢視、**設定稽核方式**，並列出**預擬稽核結果**，再針對每一項目進行測試，彙整測試結果、佐證文件並確認稽核發現。
- 測試結果如與預擬稽核結果不符合或部分符合，則依據測試結果**修改稽核發現與結論**以及**稽核建議**。

績效稽核矩陣

第一層：主要問題(稽核目的)						
問題樹	稽核方式		預擬稽核結果		稽核測試	
問題清單	判斷標準	測試程序	稽核發現與結論	稽核建議	測試結果	佐證文件
第 2 層：子問題 1						
第 3 層：子問題 1.1					符合？	
第 4 層：子問題 1.1.1

5-2 問題樹

績效稽核方法 14/19-問題樹3/8

案例 債務人財產或所得資料之核發

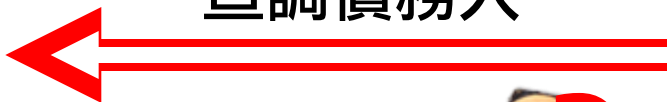
債權人



債權執行名義之證明文件



查調債務人



財產及所得資料



種類繁多，審核難度高



稽核目的：

為確保課稅資料安全及降低潛在風險，藉專案稽核重新檢視查調資料執行情形及審核機制，防範未落實審核衍生各項弊端。

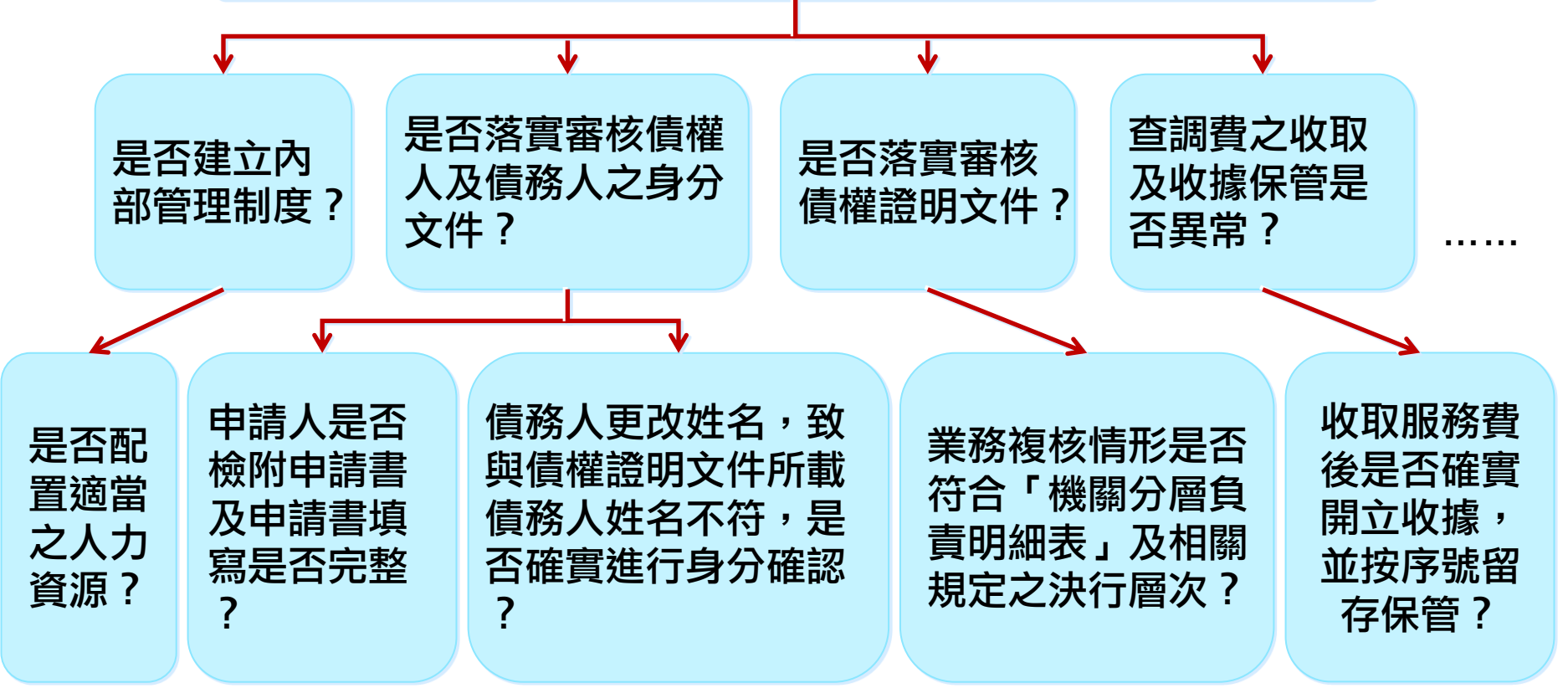
5-2 問題樹

績效稽核方法 15/19-問題樹4/8

範例

問題樹

債務人財產或所得資料之核發是否確依稅捐稽徵法審核？



.....

.....

5-2 問題樹

績效稽核方法 17/19-問題樹6/8

範例

債務人財產或所得資料之核發是否確依稅捐稽徵法審核？

問題樹	稽核方式		預擬稽核結果		稽核測試	
	問題清單	判斷標準	測試程序	稽核發現與結論	稽核建議	測試結果
是否落實審核債權人及債務人之身分文件？						
申請人是否檢附申請書及申請書填寫是否完整？	檢附申請書，應填寫欄位均確實填寫。	檢視申請書及其填寫情形。	發現部分案件 申請書填寫不完整 （如未加統編、缺查調查日期等）。	建請業務主管單位加強對業務承辦人員之 在職訓練 ，並由 複核人員落實例行監督 。	符合	申請資料及審核資料。
債務人更改姓名，致與債權證明文件所載債務人姓名不符，是否 確實進行身分確認 ？	應 確實查調姓名更正情形 。	檢視查調姓名更正情形之文件。	國稅系統可連線戶役政系統查調更名事項，惟部分案件 未留下承辦人調查更名事項之書面紀錄 。	建請業務主管單位研議是否 統一規定承辦人於書面或國稅系統註記債務人更名內容 ，以釋明查調之妥適性。	符合	申請資料及審核資料。

5-2 問題樹

績效稽核方法 18/19-問題樹7/8

範例

債務人財產或所得資料之核發是否確依稅捐稽徵法審核？						
問題樹	稽核方式		預擬稽核結果		稽核測試	
問題清單	判斷標準	測試程序	稽核發現與結論	稽核建議	測試結果	佐證文件
是否落實審核債權證明文件？						
業務複核情形是否符合「機關分層負責明細表」及相關規定之決行層次？	審核資料之決行層次與規定相符。	檢視資料之決行層次。	「機關分層負責明細表」所訂決行層次為承辦人，查調作業要點所訂決行層次為課（股）長，二者 規定不一致 。	建議統一決行層次之規定，明訂由課（股）長進行複核。	符合	審核資料
查調費之收取及收據保管是否異常？						
收取服務費後是否確實開立收據，並按序號留存保管？	四聯式手寫收據裝訂及留存方式符合查調作業要點規定。	檢視收據裝訂及留存情形。	102年後歷經賦稅再造電子化，現行做法已由電腦系統產生二聯式收據，查調作業 要點已不符時宜 。	建請業務主管單位就收據之產出及保管方式進行研議，以符合電子化之行政流程。	符合	申請、審核文件及收據。

5-2 問題樹

績效稽核方法 19/19-問題樹8/8

範例

稽核發現、結論與建議：

測試結果與預擬稽核結果部分符合，依據測試結果修改稽核發現、建議與結論。

- 小單位因人力不足未設立專責承辦人員，部分由新進人員輪值擔任。因輪值承辦人較不熟悉業務，除持續強化同仁專業知能外，建議加強落實複核監督機制（部分符合預擬稽核結果）。
- 部分案件未落實審核申請人之身分證明或債權證明文件，建請加強業務承辦人員之在職訓練，並由複核人員落實例行監督。
- 系統可連線查調債務人更名事項，惟稽核發現部分案件未留下審核更名事項之書面紀錄，建議規定承辦人於書面或系統註記更名事項。
- 分層負責明細表及查調作業要點所訂決行層次不一致，建議統一決行層次，明定由課（股）長進行複核。
- 現行要點規定使用四聯式手寫收據，賦稅再造電子化後已改由電腦系統產生二聯式收據，建議修改要點以符合電子化流程。

六、結語

陸 結語

六、結語

監督作業為維持內部控制有效運作之重要防線，各機關應妥為規劃及執行各項監督工作，確實評估或檢查內部控制之實施狀況，適時提供改善建議，以合理確保內部控制得以持續有效運作，促使機關達成施政目標。