附件一

政府內部控制觀念架構

一、內部控制係由機關全體人員共同參與，透過控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業等五項互有關聯之組成要素，整合機關內部各種控管及評核措施，並融入至管理過程之後端，為業務之規劃與執行提供後援，藉以合理確保達成下列四項主要目標：

（一）實現施政效能。

（二）提供可靠資訊。

（三）遵循法令規定。

（四）保障資產安全。

行政透明為前項第三款遵循法令規定之次目標。

二、內部控制制度應考量五項組成要素，由機關各單位有關人員負責設計、執行及維持，並落實行政透明措施、提升政府公信力及施政品質。各要素之原則及其特性如下：

（一）控制環境：塑造機關文化及影響其人員對內部控制認知；控制環境為設計及執行內部控制制度之基礎。包括：

1、公務職業操守與倫理價值觀念之建立及維持，型塑廉政文化：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等人員從事非法行為之環境誘因、壓力或機會，並建立及時處理偏差行為之機制。

2、首長與高階主管重視及支持內部控制，督導工作執行：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。

3、機關組織架構及授權之適當明確：落實各單位責任明確分工及制衡機制，授給人員之權力與其擔負之責任相稱。

4、人力資源之妥適管理，職務輪調及人才培育之機制：建置適才適所之人員進用、培育及儲備措施，辦理教育訓練、提升人員瞭解與落實執行工作之專業知識、經驗及服務觀念。

5、強化內部控制課責性，落實考核獎懲措施：首長與高階主管應建立內部控制課責機制，以履行內部控制職責。落實人員升遷及獎懲措施，定期評估人員辦理內部控制工作之成效及維持其擔任重要職務所需之能力，並適時設定誘因、調整工作負荷以降低其畏難規避或推諉、稽延等情事。

（二）風險評估：進行風險評估之先決條件，為機關應確認整體與作業層級目標，風險評估須全面辨識影響目標達成之風險、分析該等風險之影響程度與發生可能性，及評量決定需優先處理之風險項目，據以決定採取控制作業，處理或回應相關風險，同時考量內、外環境變動及可能發生貪腐所造成之重大風險。包括：

1、確認目標、定義適切之風險容忍度，以辨識相關風險：確認整體與作業層級目標，決定適切之風險容忍度，並全面發掘可能影響目標達成之內、外在風險因素，避免遺漏潛在施政風險。

2、辨識貪腐與影響施政效能之重大風險，強化廉政透明：辨識風險時，應同時考慮人員違法或處置錯誤而產生之風險，包含可能發生受賄、違背職務、濫用職權、消極不作為、行政效率不彰及未適當公開資訊等影響政府公信力之風險；並考量

該等風險之誘因、壓力及機會。

3、落實風險分析，評量決定需處理之風險項目：分析風險項目對機關之影響程度及發生可能性，綜合兩者據以估計風險值高低，並透過與風險容忍度之比較，評量決定需優先處理之風險項目。

4、滾動檢討風險，以因應對內部控制產生重大影響之改變：透過辨識政策、業務、法令規定或資訊系統等產生重大改變之風險，採滾動方式定期辦理風險評估作業，據以檢討及評量各風險項目，以因應內部及外部環境之改變。

（三）控制作業：機關依據風險評估結果，採用適當政策與程序之行動，將風險控制在可承受範圍之內。控制作業具有預防性或偵測性之功能，亦可涵蓋人工化與自動化作業。包括：

1、選擇業務項目，建立控制作業：依據職能分工及風險評估結果，設計控制作業，以降低達成目標之相關風險至可容忍程度。

2、建立資訊作業之控制，強化安全管理：資訊系統之建置、營運、維護與建立資訊安全管理制度等控制措施及其所需管控機制等，例如：建立資訊系統程式修改及資料存取權限等相關控制作業。

3、定期檢討控制作業，授予權限落實執行：配合既定政策、目標及計畫之調整及改變，適時檢討作業流程之透明度及各項控制重點之有效性及合理性，並建立明確授權及指派適任人員落實執行。

（四）資訊與溝通：機關蒐集、編製及使用來自內、外部攸關及具品質之資訊，以支持內部控制其他組成要素之持續運作，並確保資訊於機關內、外部間有效溝通。包括：

1、確保資訊品質，以支持內部控制持續運作：辨識作業流程所需資訊，包括由內部產生或自外部取得之財務及非財務資訊，以適時提供資訊需求者作為決策及監督之用，有利連貫及支援其他四項組成要素。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。

（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）辦理監督作業時，依各項文件檢視內部控制實施狀況，相關評估及稽核之結果、所提出之內部控制缺失及具體興革建議等紀錄，可供追蹤其改善及辦理情形。

2、建立內部溝通，履行內部控制職責：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，使其瞭解並履行內部控制責任。

3、建立攸關且及時資訊之外部溝通，促進多方交流：

（1）機關應依法令規定公開或提供相關資訊，以推動行政透明措施，並對外界提出之意見及時處理與追蹤。

（2）針對涉及其他機關（構）、地方政府或組織之業務、法令規定、業務移轉或銜接等，落實跨機關整合及協調。

（五）監督作業：依據法令規定進行持續性評估、個別評估或二者併行，以合理確保內部控制之各組成要素是否已經存在及持續有效運作。持續性評估係指例行監督；個別評估係指自行評估及內部稽核。對於所發現之內部控制缺失，應向高階主管以上人員溝通，並及時改善，包括：

1、落實監督作業，強化內部控制制度：

（1）持續檢查內部控制實施狀況，並分析實際績效與衡量基準之差異，提出可能提升績效之建議。

（2）定期檢視各項作業流程之簡化及透明化程度。

2、檢討追蹤缺失，落實改善作為：針對自行評估、內部稽核連同監察院與審計機關等提出之內部控制缺失及具體興革建議，追蹤其檢討改善及辦理情形，其中涉及制度面缺失部分並應檢討修正內部控制制度。

三、內部控制缺失之認定，應以本觀念架構所列內部控制五項組成要素為基礎，且參酌附件「常見內部控制缺失態樣」，就機關內部控制實施情形是否可能影響其達成內部控制目標予以判斷，惟如係肇因於無法掌控之外部風險衍生之相關問題或缺失，則不歸屬為內部控制缺失。

四、依前點認定之內部控制缺失，須視其在內部控制組成要素等缺失之嚴重程度，認定屬內部控制重大缺失，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主要風險項目。

（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設計與執行之情形。

另考量下列各項已發生之內部控制缺失，對整體內部控制目標達成之重大影響程度，作為認定之依據：

（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。

常見內部控制缺失態樣

內部控制缺失態樣	案　例
一、未能及時處理人員問題或偏差之管理行為：未就機關人員違反法規、怠於執行職務、假借職務上之權力、方法、機會圖本人或第三人不正之利益等行為，建立適當之通報、因應或處理機制。	1.某機關人員觸犯公共危險罪、違反毒品危害防制條例、工作失慎、訓練疏失或涉足不正當場所等案件數增加。 2.某機關人員因適應不良或工作壓力等因素而自我傷害之比率仍高。
二、未落實風險評估作業 （一）針對計畫之先期規劃作業，未考量可能影響計畫推動之民意及利害關係者意見、成本效益、技術可行性或跨機關業務協調等風險來源。	1.某機關籌設計畫於規劃徵收用地時未審慎考量在地住民之意見，辨識重大風險及評估其影響程度，遭致住民抗爭而重新變更基地範圍，無法達成預期經濟效益。 2.某機關辦理設備採購案，規劃階段未審慎考量該設備使用率偏低，仍陸續購置，造成閒置及投資效益偏低。 3.某機關未審慎評估廠商技術能力與消費者接受度，於計畫核定前即委託廠商辦理，且編列鉅額經費補助消費者，致影響計畫執行成效。 4.某機關於重要公共工程建設計畫規劃時，未就設置附加設備進行成本效益分析及評估其必要性，且未與相關機關就附加設備之組裝作業積極溝通、協調，致該設備迄今仍閒置未用。
（二）未能察覺或辨識業務推動過程潛在之風險、未將重要之內、外在風險因素納入評估或低估風險等級等。	1.某機關對於主管業務所建立之檢（查）驗機制，欠缺風險意識，致所列查驗品項過少，且未納入高風險之品項，影響民眾使用安全。 2.某機關忽視環境中存在某型病毒之事實，致未依風險程度召開會議，徒增防疫風險，影響防治效能。

（三）未因應環境變遷、未參考以往經驗或現行作業缺失調整風險項目。	1.某機關辦理某項目之查驗登記、審核、結證及備查、進口檢(查)驗、流通、稽查、查核等業務，未妥依風險高低及查核經驗調整查廠方式，影響查核成效。 2.某機關未確實分析外在環境變化，且未因應相關政策趨勢，妥為檢討補助設置某項設施之必要性。
三、未落實跨機關之整合或協調：未就涉及其他機關（構）、地方政府或組織之業務、法令規定、業務移轉或銜接等，妥為溝通協調，以致資源未能有效整合、影響計畫辦理成效、服務對象或項目重疊等。	1.某基金業務範疇與其他部會多有重疊，跨部會資源整合機制未臻周全，以致部分補助經費欠缺資源整合及計畫延續性。 2.某機關辦理○○館籌建計畫，未積極協調地方政府辦理基地內公園用地撥用及私人土地徵收之作業，影響促參案件招商進度。
四、缺乏管控機制或管控機制未有效設計 （一）主管法規未明確訂定或未訂定作業程序、期程、標準、補助對象、權責分工或利益迴避等事項。	1.某機關未就理賠作業建立標準作業程序，致各案理賠作業時程差異甚大，影響業務推展。 2.某機關訂頒之行動方案未明確規範辦理期限，致相關機關對於辦理該項業務作業時間之認定標準不一。
（二）未參酌外界意見或執行缺失等，檢討主管法規。	1.某機關訂定某業務計畫所引用之規定業經修正，惟未即時檢討該規定修正後之適用性，適時研修計畫內容。 2.某機關未檢討津貼核發作業缺失，致溢發或誤發情形持續發生。
（三）針對主管業務未建立檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，或雖有該等機制，惟存有未明確劃分權責等設計不當之情事。	1.某機關對於違反主管法規之案件，未建立追蹤查核之管控流程，以致約有 51.97%抽驗不合格案件尚無後續之追蹤抽驗紀錄。 2.某機關對於行政罰鍰案件之管理、送達、催繳、移送行政執行等作業訂有相關作業程序，惟因舉發案件之權責分工不清，致頻生重複舉發之情事，且該等案件遲未能結案。

（四）績效評核指標或衡量標準之訂定未與工作目標連結、未適時增修、過於側重投入面而難以衡量實際績效等。	1.某機關辦理社區總體營造計畫，所訂績效衡量指標與計畫目標之關聯性不足，無法反映目標達成狀況。 2.某機關未將重要項目之量化績效指標納入補助案之評選作業要點，致無法審查及考核各地方政府提報工作計畫是否達成計畫目標及預期效益。
五、未落實執行管控機制 （一）針對主管業務已建立檢核、審查、追蹤、管制、考核執行進度或辦理成效等管理機制，惟未落實執行。	1.某機關委託某協會辦理追蹤查驗業務，未依相關法令規定，至少於 6 個月內辦理 1 次追蹤查驗。 2.某機關辦理園區招商營運業務，惟對於補助進駐廠商之研究發展經費，未落實成效追蹤機制。
（二）國有財產、物品、保管品或材料等之管理未臻嚴謹。	1.某機關扣押物沒收物之調借簿冊登載未盡確實，且未依規定期限進行催請返還。 2.某機關材料盤點及報廢盤點未盡確實，致部分共通之材料零附件未經通報其他單位及辦理調撥，即予以轉列待報廢料品。
六、績效欠佳：肇因於內部管理缺失，以致績效或成效不彰、民眾接受程度或滿意度低、未能達成預定目標、土地、建物或設施閒置情形未有效改善等。	1.某機關巡管計畫之執行未盡落實，被占用之國有非公用房屋持續增加，亟待積極辦理占用之清理及排除；位處精華地區之非公用房屋長期閒置，亟待研採多元方式活化運用。 2.某機關辦理某專區之設置計畫，因生產成本過高或不易提升管理技術，致未達輔導設置 16 處專區之計畫目標。
七、執行進度落後：肇因於內部管理缺失，以致計畫延宕、進度落後、遲未辦理或研提解決方案等。	1.某機關辦理○○館籌建計畫，未能掌控設計成果審查及工程發包作業，致計畫期程展延近 3 年，以致未能達成開放供民眾參訪之效益。 2.某機關遲未研擬某項業務之整體性政策方案，並據以擬定具體可行之計畫，致辦理進度延宕。

八、未遵循法令規定或契約：違反或未依法令規定或契約辦理。	1.某機關經管之土地經原管單位檢討無使用需求，惟未循「國有財產法施行細則」第 26 條及「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」第 6 點等規定，變更為非公用財產，由現管單位按劃分原則辦理有償撥用，而由機關逕行調撥。 2.某基金會與國際組織合作之融資計畫，未確依合約規定期限提送年度進度或結案報告，其中復有逾期 4 年方提送結案報告之情事。
九、未妥為辦理採購案件之招標、決標、履約管理、驗收及付款等事宜。	1.某機關辦理設備性能提升及維修檢驗採購，採購底價訂定作業未盡周延、覈實，致部分採購案底價預估金額與決標金額有極大差距；另採購招標清單暨規範僅概要規定，致部分項目廠商未提出相關檢測報告，不利督促廠商落實執行。 2.某機關辦理公共設施興建工程，未督促設計單位確實套繪工程基樁位置，導致無法施工，須辦理變更設計，肇致設計費浪費及工程進度延宕。
十、主管（或上級）機關未落實督導 （一）未就主管業務善盡監理、督導或輔導等責任。	1.某主管機關應處理與其主管業務有關之消費爭議及民眾權益保障事宜，惟各年度主要申訴內容相近，顯示已建置各類申訴管道運作成效有限，仍待強化各項監理作為。 2.某主管機關辦理某項計畫，未積極善盡中央目的事業主管機關權責，妥為訂定民間機構之相關管理規範。
（二）未妥適督導地方政府辦理相關業務（含補助地方政府經費之執行情形）。	1.某主管機關針對補助地方政府案件未依稽核報告所發現缺失，採行積極作為，妥為研謀因應措施列管地方政府查處情形；對補助成效不佳者，亦未妥為督促地方政府落實督導機制。 2.某機關未就地方政府辦理某項業務之結果積極辦理複查，且未積極督導地方政府提報辦理計畫。

附件三

花蓮縣政府內部控制制度編碼原則			
局處別	局處代字	單位別	單位代字
主計處	主	歲計科	主歲
		會計科	主會
		審核科	主審
		帳務科	主帳
		統計科	主統
財政處	財	財務管理科	財務
		公有財產科	財產
		庫款支付科	財支
		菸酒管理科	財酒
政風處	政	預防科	政預
		查處科	政查
		行政科	政行
人事處	人	組織任免科	人任
		考核訓練科	人訓
		退撫福利科	人福
觀光處	觀	觀光企劃科	觀企
		觀光行銷科	觀銷
		觀光發展科	觀發
		觀光產業科	觀產
		工商管理科	觀商
		資訊科	觀資
行政暨研考處	行	庶務科	行庶
		文書檔案科	行文
		法制科	行法
		研展企劃科	行研
		管考科	行管
		採購行政科	行購
		新聞科	行聞
民政處	民	自治行政科	民自
		宗教禮俗科	民宗
		戶政科	民戶
		兵役行政科	民兵
		建議案處理科	民議
		公共造產科	民造

建設處	建	土木科	建土
		水利科	建水
		下水道科	建下
		都市計畫科	建計
		建築管理科	建管
		公共工程科	建公
		使用管理科	建使
社會處	社	社會行政科	社行
		社會福利科	社福
		勞資科	社勞
		婦幼科	社婦
		社會救助科	社助
		社會工作科	社工
農業處	農	農政科	農政
		保育與林政科	農林
		漁牧科	農漁
		農產運銷科	農產
		農業工程科	農工
		水土保持科	農保
		農村景觀科	農景
原住民行政處	原	輔導行政科	原行
		部落經濟科	原經
		保留地管理科	原地
		部落經建科	原建
		藝術文化科	原藝
客家事務處	客	綜合輔導科	客輔
		民俗藝術科	客藝
		文化保存科	客文
教育處	教	學務管理科	教學
		課程教學科	教課
		教育設施科	教設
		終身教育科	教終
		特殊及幼兒教育科	教特
		體育保健科	教體
		國教輔導團	教輔
		督學室	教督
地政處	地	地籍科	地籍
		地價科	地價
		地權科	地權

		地用科	地用
		重劃科	地劃
		測量科	地測
本縣警察局	警	後勤科	警後
		保安科	警保安
		行政科	警行
		鑑識科	警鑑
		外事科	警外
		防治科	警防治
		訓練科	警訓
		保防科	警防
		勤務指揮中心	警勤
		民防管制中心	警管
		資訊室	警資
		公共關係科	警公
		法制科	警法
		政風室	警政
		會計室	警會
		人事室	警人
		刑事警察大隊	警刑
		少年警察隊	警少
		交通警察隊	警交
		保安警察隊	警保
		婦幼警察隊	警婦
		秘書科	警秘
		督察科	警督
		新城分局	警新
		吉安分局	警吉
		花蓮分局	警花
		鳳林分局	警鳳
		玉里分局	警玉
本縣消防局	消	火災調查科	消調
		災害預防科	消預
		災害管理科	消管
		災害搶救科	消搶
		緊急救護科	消緊
		行政科	消行
		救災救護指揮科	消指
		督察室訓練科	消督

		人事室		消人
		政風室		消政
		會計室		消會
		救災救護第一大隊	和平分隊	消和
			新秀分隊	消新
			北埔分隊	消北
			美崙分隊	消美
			自強分隊	消自
			花蓮分隊	消花
			仁里分隊	消仁
			吉安分隊	消吉
		救災救護第二大隊	壽豐分隊	消壽
			鳳林分隊	消鳳
			光復分隊	消光
			豐濱分隊	消豐
			萬榮分隊	消萬
			水璉分隊	消水
		救災救護第三大隊	富源分隊	消富
			瑞穗分隊	消瑞
			三民分隊	消三
			玉里分隊	消玉
			觀音分隊	消觀
			東里分隊	消東
			富里分隊	消富
			卓溪分隊	消卓
本縣環境保護局	環	綜合計畫科		環綜
		空氣噪音防制科		環空
		廢棄物管理科		環廢
		水污染防治科		環水
		環境稽查科		環查
		行政科		環行
		會計室		環會
		人事室		環人
		政風室		環政
本縣衛生局	衛	醫政科		衛醫

		藥物食品衛生科	衛藥
		保健科	衛保
		疾病管制科	衛疾
		檢驗科	衛檢
		企劃科	衛企
		行政科	衛行
		會計室	衛會
		人事室	衛人
		政風室	衛政
本縣文化局	文	圖書資訊科	文圖
		視覺藝術科	文視
		表演藝術科	文演
		藝文推廣科	文藝
		文化資產科	文資
		行政室	文行
		會計室	文會
		人事室	文人
本縣地方稅務局	稅	土地稅科	稅土
		財產稅科	稅財
		法務科	稅法
		企劃科	稅企
		資訊科	稅資
		玉里分局	稅玉
		行政科	稅行
		會計室	稅會
		人事室	稅人
		政風室	稅政

※編碼說明：

1.每一內部控制作業編碼為「各局處單位代字」加上「項目別代碼 2 碼」(項目別代碼，依序以 01、02、03、04…編碼)。

以本府主計處「總預算籌編及審議作業」內部控制制度編碼「主歲 01」為例：「主歲」為主計處歲計科代字，「01」為項目代碼。

2.警察局及消防局局本部各科依序編碼後接續編列各分局、大隊。

附件四

(機關名稱)控制重點

項目編號	○○○○
項目名稱	○○作業
承辦單位	○○單位
控制重點	一、○○○應○○○○○○。 二、○○○應○○○○○○。 三、○○○應○○○○○○。