



新北市政府內部控制相關規範 修正情形



新北市政府主計處
會計決算科代理科長
林鈞培



中華民國 108年 12月 5日

本府推動內部控制機制之沿革

1

102年

設計內部控制制度

103年

試辦自行評估與內部稽核

104年

訪查內部控制執行情形

105年

彙整試辦成果據以檢討實施方式

106年

實施內部控制監督作業

108年

全面檢討修正內部控制相關規定
並自109年起開始實施



簡報大綱

2

壹、政府內部控制觀念架構

貳、新北市政府推動內部控制實施計畫

參、新北市政府內部控制推動及督導小組設置要點

肆、新北市內部控制制度設計原則

伍、新北市政府內部控制制度共通性作業範例製作原則

陸、新北市政府內部控制監督作業原則

柒、結語

壹、政府內部控制 觀念架構

壹、政府內部控制觀念架構

4

- 一、政府內部控制之涵義
- 二、政府內部控制之目標與組成要素
- 三、政府內部控制之限制



壹、政府內部控制觀念架構

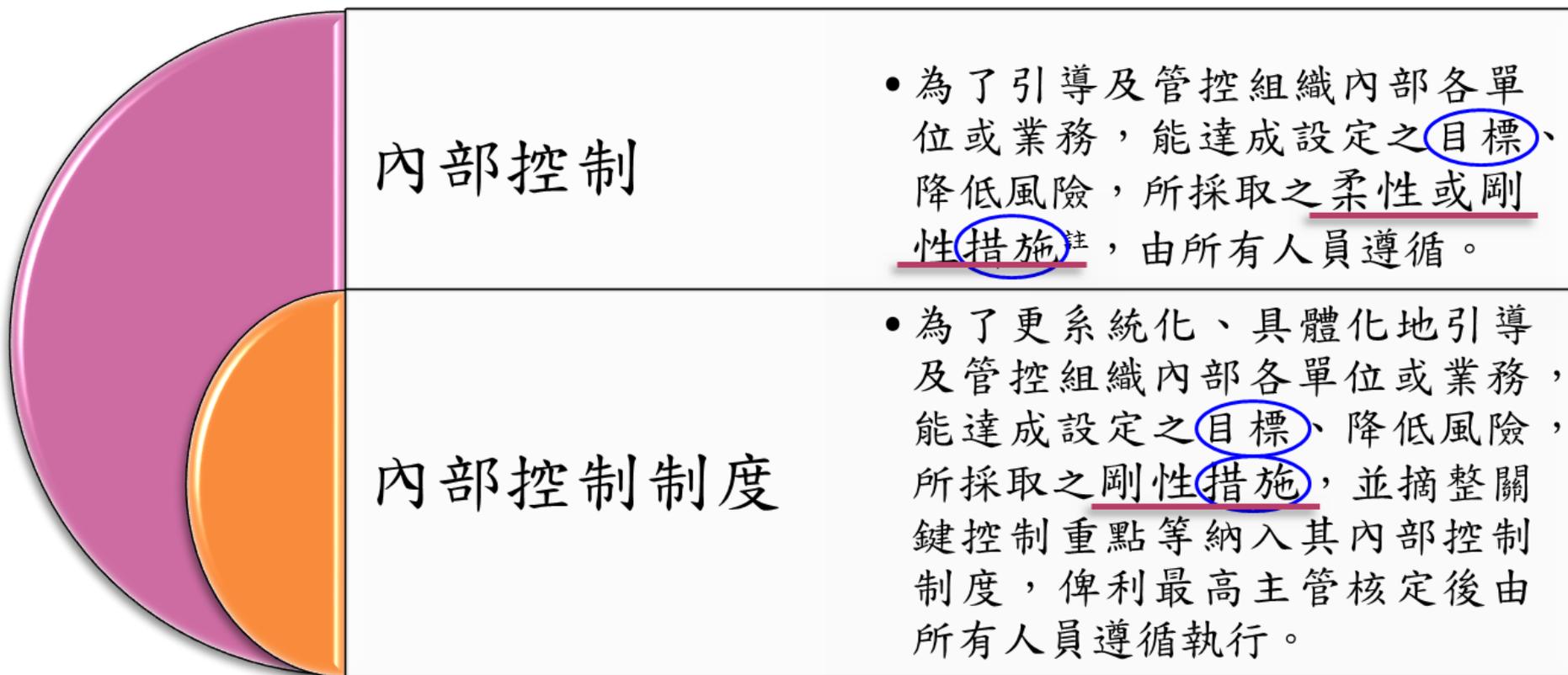
5

一、政府內部控制之涵義

係由機關全體人員共同參與，透過5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，藉以合理達成4項內部控制主要目標，進而協助達成施政目標。

壹、政府內部控制觀念架構

6



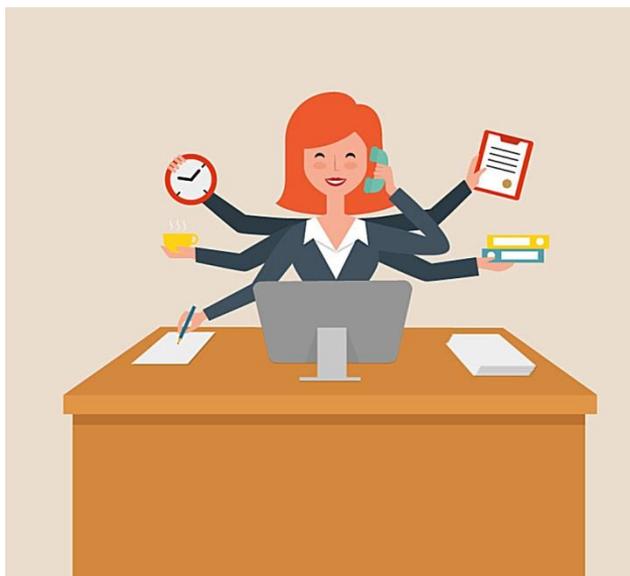
註.柔性措施：指非正式的控制，例如組織成員的操守及能力、經營階層的管理哲學與經營風格等；剛性措施為正式的控制，指作成書面紀錄的辦法規章(馬秀如，1998)

壹、政府內部控制觀念架構

7

◆ 甚麼是「柔性」？甚麼是「剛性」？

電話禮貌口頭宣導



具約束力之書面規定

法規資訊

法規名稱： 新北市府水利局為民服務電話禮貌實施要點
修正時間： 中華民國102年12月11日

[所有條文](#) [編章節](#) [條文檢索](#) [歷史沿革](#) [相關令函](#) [相關判解](#) [制定依據](#) [附屬法規](#)

所有條文 [友善列印](#) [回上一頁](#)

一、新北市府水利局（以下簡稱本局）為增進本局同仁為民服務禮貌，提升電話禮貌服務品質及形塑整體服務形象，特訂定本實施要點。

二、本局同仁處理為民服務事項，應注意電話應對技巧及基本服務禮貌。

三、本局同仁實施為民服務應注意下列事項：

（一）基本服務態度：

- 1.各業務承辦人員對經辦業務之答復，除涉有公務機密或內容尚有疑義者外，均應明確詳實告知。
- 2.各級主管應隨時注意電話使用情形，如發現發話人不滿時，應主動接聽，瞭解情況，並立即勸導疏解，力求避免爭端，以強化電話服務品質。
- 3.對於民眾電話諮詢事項，均應積極儘速完成。

（二）電話服務禮貌：

壹、政府內部控制觀念架構

8

標準作業流程 (SOP)	內部控制制度
<p>經外部機構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。</p>	<p>強調採簡明有效、事半功倍之方式，考量業務之風險性與重要性，來建置推動關鍵控制，以切合控管需要。</p>

壹、政府內部控制觀念架構

10



5項組成要素之原則及其特性

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機關成員對內部控制認知，為機關設計內部控制制度及執行內部控制之基礎。

壹、政府內部控制觀念架構

11



5項組成要素之原則及其特性

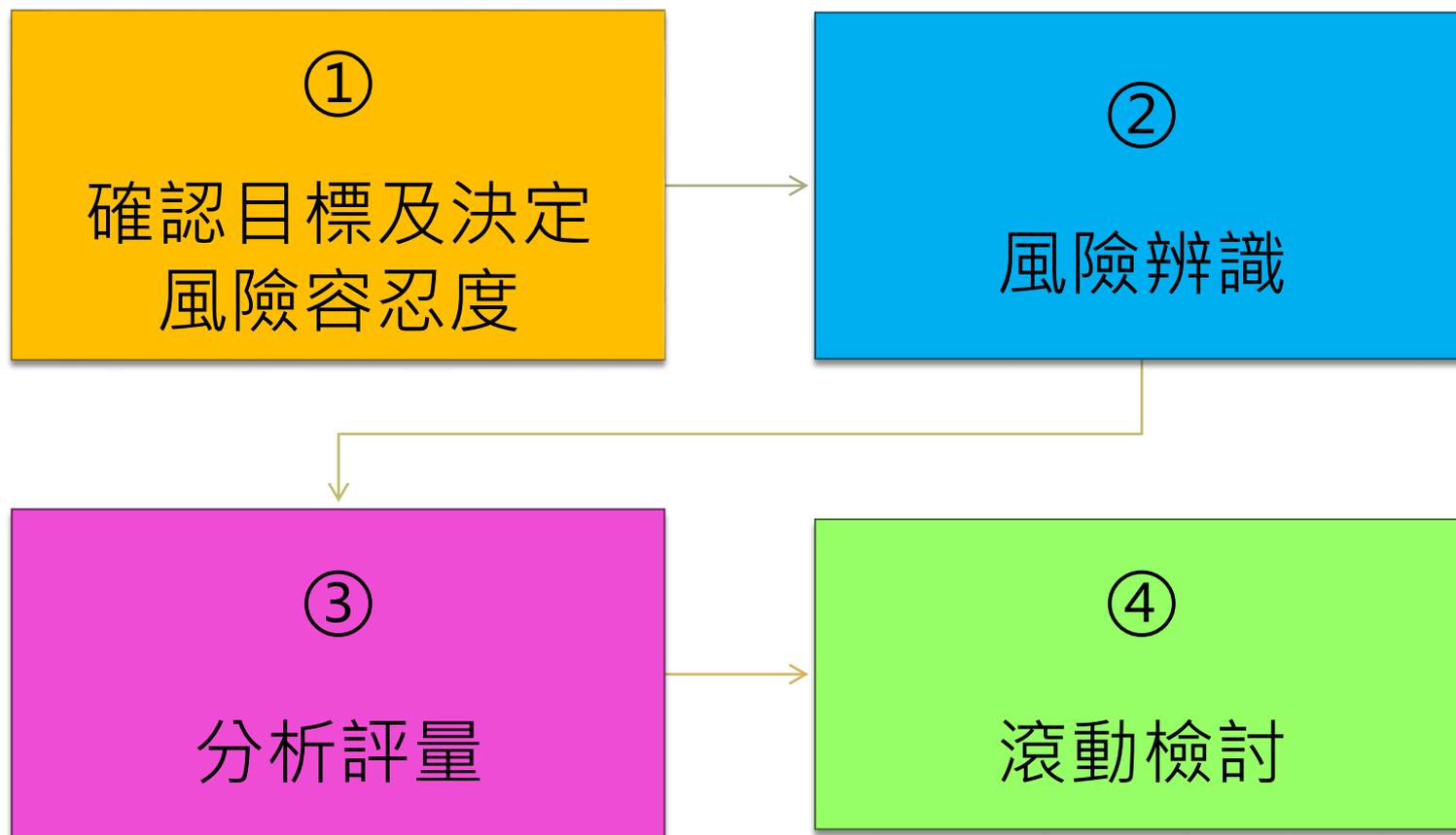
② 風險評估：

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。

壹、政府內部控制觀念架構

12

風險評估4步驟



壹、政府內部控制觀念架構

13

5項組成要素之原則及其特性

③ 控制作業：

選擇業務項目，
建立控制作業

建立資訊作業
之控制

定期檢討控制
作業，授予
權限落實執行

壹、政府內部控制觀念架構

14

5項組成要素之原則及其特性

④ 資訊與溝通：

確保資訊品質，以支持內部控制持續運作



建立內部溝通，履行內部控制職責



建立攸關且及時資訊之外部溝通，促進多方交流

壹、政府內部控制觀念架構

15

5項組成要素之原則及其特性

例行
監督



⑤ 監督作業

自行
評估

內部
稽核

壹、政府內部控制觀念架構

16

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，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

(二)成本效益之考量

(三)人性面先天限制

- 人為疏忽或誤解規定
- 串通舞弊或蓄意偽造
- 高階主管逾越制度



貳、新北市政府推動內部控制實施計畫

貳、新北市政府推動內部控制 實施計畫

18

修正重點： 實施內容及分工

一、本府內控推動小組：

- (一)審議本計畫。
- (二)督導各機關落實執行內部控制制度，且本府內控推動小組之成員機關得視業務需要不定期派員訪查各機關內部控制之實施及作業情形。
- (三)審議及督導各機關所提報之檢討改善現有內部控制制度重大缺失情形。

貳、新北市政府推動內部控制 實施計畫

19

二、本府財政局、工務局、人事處、政風處、研究發展考核委員會及主計處等機關：依各權責業務研訂本府內部控制制度共通性作業範例(各權責業務如附表)，並提報本府內控推動小組會議知悉；另本府主計處尚須辦理各機關內部控制教育訓練與訂定及修正本府內部控制相關作業規定。

參、新北市政府內部控制推動及督導小組設置要點

參、新北市政府內部控制推動及督導小組設置要點

21

修正重點：

一、本府內控推動小組之任務如下：

(一)審議本府推動內部控制實施計畫。

(二)督導各機關落實執行內部控制制度，且本府內控推動小組之成員機關得視業務需要不定期派員訪查各機關內部控制之實施及作業情形。

(三)審議及督導各機關所提報之檢討改善現有內部控制制度重大缺失情形。

參、新北市政府內部控制推動及督導小組設置要點

22

二、本府內控推動小組會議由召集人召集，並為會議主席；召集人不能出席會議時，由副召集人為主席。

委員應親自出席會議。但由機關代表兼任之成員，除召集人及副召集人外，如因故不能親自出席時，得指派代表出席。

第一項之會議，得指定機關提報內部控制作業落實執行情形。

本府內控推動小組得視議題需要，邀請相關機關或學者專家列席。

肆、新北市內部控制 制度設計原則

肆、新北市內部控制制度設計原則

修正重點：

- 一、各機關內部控制制度之設計，應包括下列內容，並得視管理需要自行增列：
 - (一)控制環境及風險評估。
 - (二)控制作業。
 - (三)資訊與溝通。
 - (四)監督作業。

肆、新北市內部控制制度設計原則

25

二、設計內部控制制度之步驟依序為：

- (一)辦理風險評估。
- (二)選定業務項目。
- (三)設計控制作業。
- (四)落實監督作業：

各機關應依「新北市政府內部控制監督作業原則」落實自我監督機制，以合理確保內部控制持續有效運作。

肆、新北市內部控制制度設計原則

三、各機關已設計完成內部控制制度者，應適時檢討修正內部控制制度，以確保其有效性，並依據業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程，適度精簡、增刪或修正內部控制制度，使其更臻具體、明確及可用。

內部控制制度之歷次修正重點，各機關得列入內部控制制度首頁訂定或修正紀錄，以供查考。

肆、新北市內部控制制度設計原則

27

範例 1 :

新北市政府○○○內部控制制度

目次

壹、 整體層級目標及機關組織職掌	1
一、 整體層級目標	1
二、 機關組織職掌	2
貳、 作業層級目標及機關組織圖	3
一、 作業層級目標	3
二、 機關組織圖	4
參、 機關分層負責明細表	5
肆、 風險評估	6
一、 風險辨識	6
二、 風險分析	7
三、 風險評量	8

舊

肆、新北市內部控制制度設計原則

28



新北市政府○○○內部控制制度

目次

壹、控制環境及風險評估.....	1
一、整體層級目標.....	1
二、作業層級目標.....	3
三、風險評估.....	6
(一)風險辨識.....	6
(二)風險分析.....	7
(三)風險評量.....	8



肆、新北市內部控制制度設計原則

29

範例 2：

資訊與溝通

為適時有效編製或蒐集資訊，以向相關同仁溝通，使其確實履行職責或瞭解責任履行情形，並作為其決策及監督參考，本署乃採取以下溝通方式及內容：

一、溝通方式

- (一)內部溝通：運用本署內部資訊網平台、各項會報(議)、自行評估作業、內部稽核工作及教育訓練等方式，主動且及時告知本署全體同仁其於內部控制中所扮演角色及責任，落實內部控制制度遵循法令機制，並建立異常情事通報管道，促使機關上下或跨單位資訊能充分傳達。

肆、新北市內部控制制度設計原則

(二)外部溝通：依法對外部人士(如民意機構、主管機關、民眾及媒體等)公開或提供資訊，並對外界提出之意見及時處理與追蹤。

二、溝通內容

將本署內部控制(含內部稽核)相關資訊以紙本、電子或其他方式儲存、管理與傳達，俾利連貫及支援四項組成要素。包括：

- (一)控制環境：經由對本署全體同仁宣達組織職掌及整體層級策略目標等，營造控制環境。
- (二)風險評估：在進行風險評估時，將內部控制制度之品質納入考量因素。

肆、新北市內部控制制度設計原則

- (三)控制作業：以書面訂定各項業務之控制作業，使本署全體同仁可瞭解、易遵循，並掌握控制重點。
- (四)監督作業：依各項文件檢視內部控制制度是否存在及持續運作，並依自行評估與內部稽核之結果、建議及後續改善紀錄等追蹤辦理情形。

伍、新北市政府內部控制
制度共通性作業範例
製作原則

伍、新北市政府內部控制制度 共通性作業範例製作原則

33

修正重點：

- 一、為強化源頭管理，明確職能分工，發揮內部控制功能，各權責機關得視共通性作業涉及不同職能或單位間分工之風險情形，邀集相關機關會商訂定共通性作業跨職能整合範例。**(新增)**
- 二、各權責機關訂（修）頒共通性作業範例時，應秉持有效實用原則，針對不可遺漏之程序、步驟或已發生內部控制缺失等重要環節設計相關控制重點，其相關格式設計原則如附件。

伍、新北市政府內部控制制度 共通性作業範例製作原則

34

- 三、**無須**再製作「內部控制制度自行評估表」。
- 四、各權責機關訂定之各項共通性作業範例，應簽奉本府核可後，由各權責機關分行本府各一級機關及所屬區公所，其有所屬者應轉知所屬參採，並提報本府內部控制推動及督導小組會議知悉。

陸、新北市府內部控制監督作業原則

陸、新北市府內部控制監督 作業原則

36

修正重點：

自行評估係由內部控制制度中各項控制作業之承辦單位，依實際執行業務情形切實評估其內部控制之辦理情形，並將經單位主管審核後之評估結果，提供內部稽核專責單位或任務編組（以下簡稱內稽單位），綜整機關內部控制有效程度之評估結果簽報機關首長；詳細流程如附件一「自行評估作業流程圖及其說明」。

。

陸、新北市政府內部控制監督 作業原則

37

自行評估流程範例：

籌備
階段

- 研擬內部控制自行評估計畫
- 簽報內部控制自行評估計畫，經機關首長核定

執行
階段

- 辦理內部控制自行評估
- 提送「內部控制自行評估表」

最後
階段

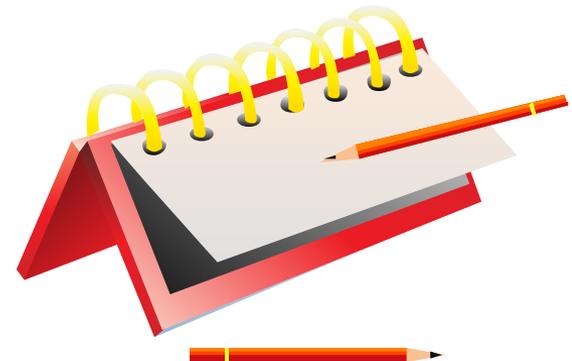
- 將自行評估結果簽報機關首長
- 持續追蹤自行評估所發現缺失事項
- 保存自行評估資料

陸、新北市政府內部控制監督 作業原則

38

籌備
階段

- 研擬內部控制自行評估計畫
 - 簽報內部控制自行評估計畫，經機關首長核定
- 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



陸、新北市政府內部控制監督 作業原則

39

■ 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。

陸、新北市政府內部控制監督 作業原則

40

■ 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。

陸、新北市政府內部控制監督作業原則

41

評估重點	評估單位	關注事項
<p>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。</p>	<p>各單位</p>	<p>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。</p>
<p>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。</p>	<p>各單位</p>	<p>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。</p>
<p>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。</p>	<p>○○單位</p>	<p>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。</p>

由機關自行指定之單位負責評估，其餘單位免列示本項

陸、新北市府內部控制監督 作業原則

42

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

陸、新北市政府內部控制監督 作業原則

43

執行
階段

- 辦理內部控制自行評估
- 提送「內部控制自行評估表」

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

陸、新北市府內部控制監督作業原則

評估內控落實情形

評估重點	評估情形					部分符合/ 未符合/不適用 情形說明	改善措施 /興革建議
	符合	部分符合	未符合	未發生	不適用		
一、評估機關目標無法處理之風險項目，以因應內部及外部環境							
二、依據各項業務性質、作業及作業流程，並落實執行各項控制作業。							
可視業務性質及外部意見等調整增列評估重點項目							
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。							
.....							

評估重點

評估期間未發生評估重點所規範之業務，致無法評估者

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

陸、新北市政府內部控制監督作業原則

45

評估重點	評估情形					部分符合/ 未符合/不適用 情形說明	改善措施/ 興革建議
	符合	部分符合	未符合	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						
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: 2px 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>							
填表人：科員○○○	複核：股長○○○	單位主管：科長○○○			交由內部稽核追蹤		

評估情形如為「部分符合」、「未符合」或「不適用」情形，應予敘明

交由內部稽核追蹤

陸、新北市府內部控制監督 作業原則

46

最後
階段

- 將自行評估結果簽報機關首長
- 持續追蹤自行評估所發現缺失事項
- 保存自行評估資料

【機關名稱】

○○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	備查
		單位	改善情形		
一、本次新增之缺失					
(一) 內部控制制度自行評估結果部分					
1	【範例】 落實廉政倫理 規範之稽核。	【範例】 政風室	【範例】 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。	【範例】 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。	【範例】 追蹤改善 至○月底
2	

陸、新北市府內部控制監督 作業原則

47

項次	追蹤項目	追蹤改善情形		複查結論	備查
		單位	改善情形		
(二) 內部稽核發現缺失事項部分					
1	【範例】 勞務採購作業 驗收之稽核。	【範例】 秘書室	【範例】 秘書室已依政府採購法第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。	【範例】 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。	【範例】 追蹤改善 至○月底
2	
二、上次追蹤尚未辦理完成之缺失					

附註：各追蹤項目之追蹤改善情形填列截止時點，得於備查欄中敘明。

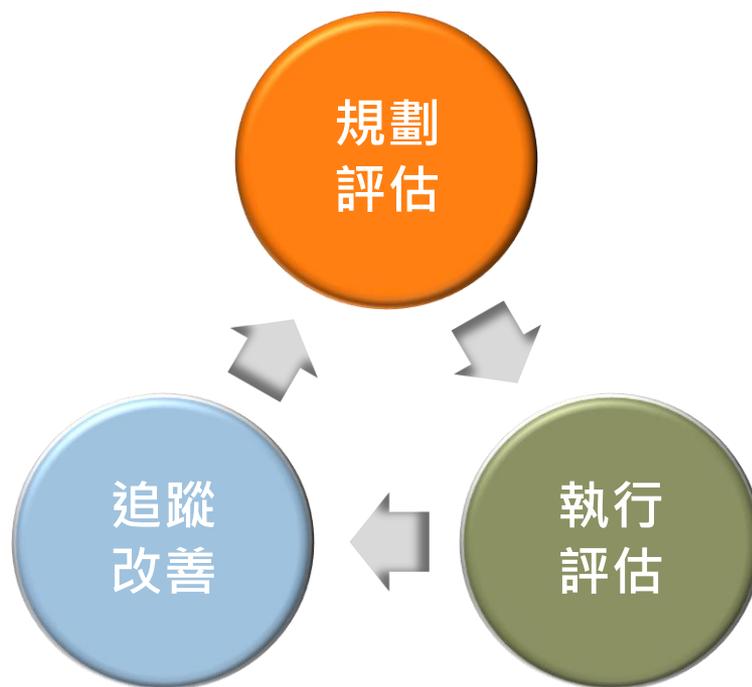
陸、新北市府內部控制監督 作業原則

48

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。

柒、結語



感謝聆聽！
敬請指正！

Thank
You!

A decorative graphic featuring three white flowers with black outlines and green leaves, set against a light green circular glow.