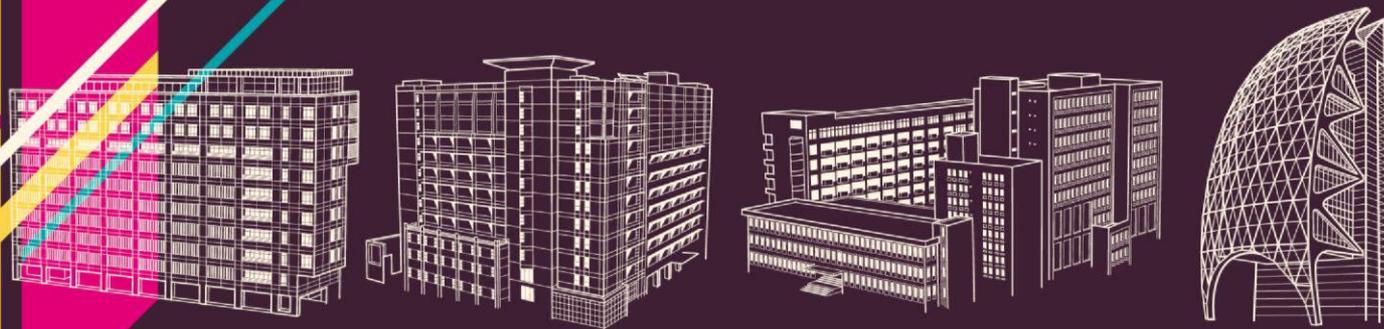


內部控制教育訓練



國立臺灣科技大學



**TAIWAN
TECH**

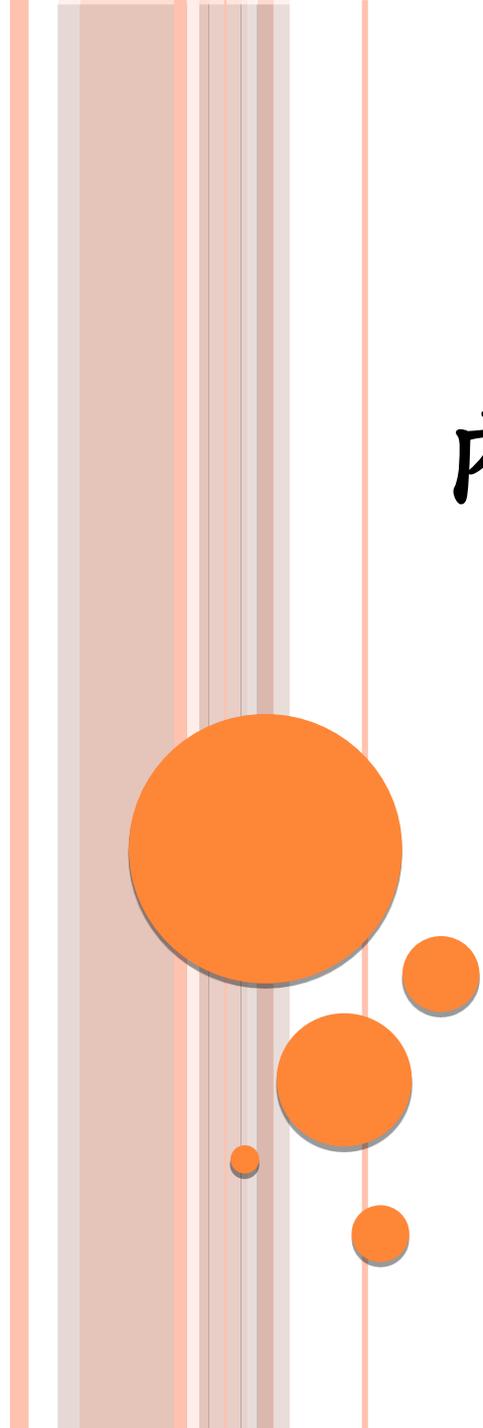
NATIONAL TAIWAN UNIVERSITY OF
SCIENCE AND TECHNOLOGY

111年11月30日

黃永傳處長簡介



- 現任職務：銘傳大學會計學系兼任助理教授級專技人員
- 學歷：東吳大學會計學研究所碩士班畢業、輔仁大學會計學系畢業
- 主要經歷：科技部主計處處長、教育部會計處處長、行政院海岸巡防署主計處處長、財政部會計長、行政院主計處會計主任
- 專業證照：會計師、內部稽核師、政府稽核師
- 獎章紀錄：二等會計主計專業獎章、三等教育專業獎章、二等海巡專業獎章、三等會計主計專業獎章
- 著作等身：於主計月刊、會計研究月刊、主計季刊、會計師季刊、師友雙月刊、會計人及內部稽核會訊等期刊，發表會計審計領域之著作計有90餘篇。



內部控制、風險管理及 內部稽核

報告人：黃永傳

111年11月30日

綱要

壹、前言

貳、內部控制

參、風險評估

肆、風險管理

伍、案例說明

陸、內部稽核

柒、案例研析：以國科會稽核項目為例

捌、結語

The title '前言' is centered on the page. To its left, there is a decorative graphic consisting of a large orange circle, a smaller orange circle above it, and two more orange circles below it, one larger than the other. A horizontal orange line extends from the right side of the large circle on the left across the page.

前言

一、政府推動內部控制的緣起

- 外界要求強化內部控制機制：
 - **審計部**97、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、投入鉅資興建設施閒置浪費及未依法制執行預算等，致有重大弊案陸續發生。
 - 顯示**強化政府內部控制機制**，以防杜違失，實刻不容緩。

(資料來源：何永智，民101。)

二、80-90年代政府推動內部控制相關規定

89年「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」	請各機關建立有效內部控制機制
97年「加強財務控管及落實會計審核方案」	請各機關檢討改善現存各項缺失，並維持有效之管控機制
98年「強化中程計畫預算作業促進資源有效運用方案」、「強化特種基金預算管理提升營運效能方案」及「提升政府財務效能方案」	請各機關提升財務效能及有效運用資源
98年「國家廉政建設行動方案」	請各機關加強內部控制機制，針對風險較高的業務實施稽核
99年「整合服務效能躍升方案」	請各機關強化內部管理、表單標準化及行政流程簡化，提升行政效能

(資料來源：何永智，民101。)

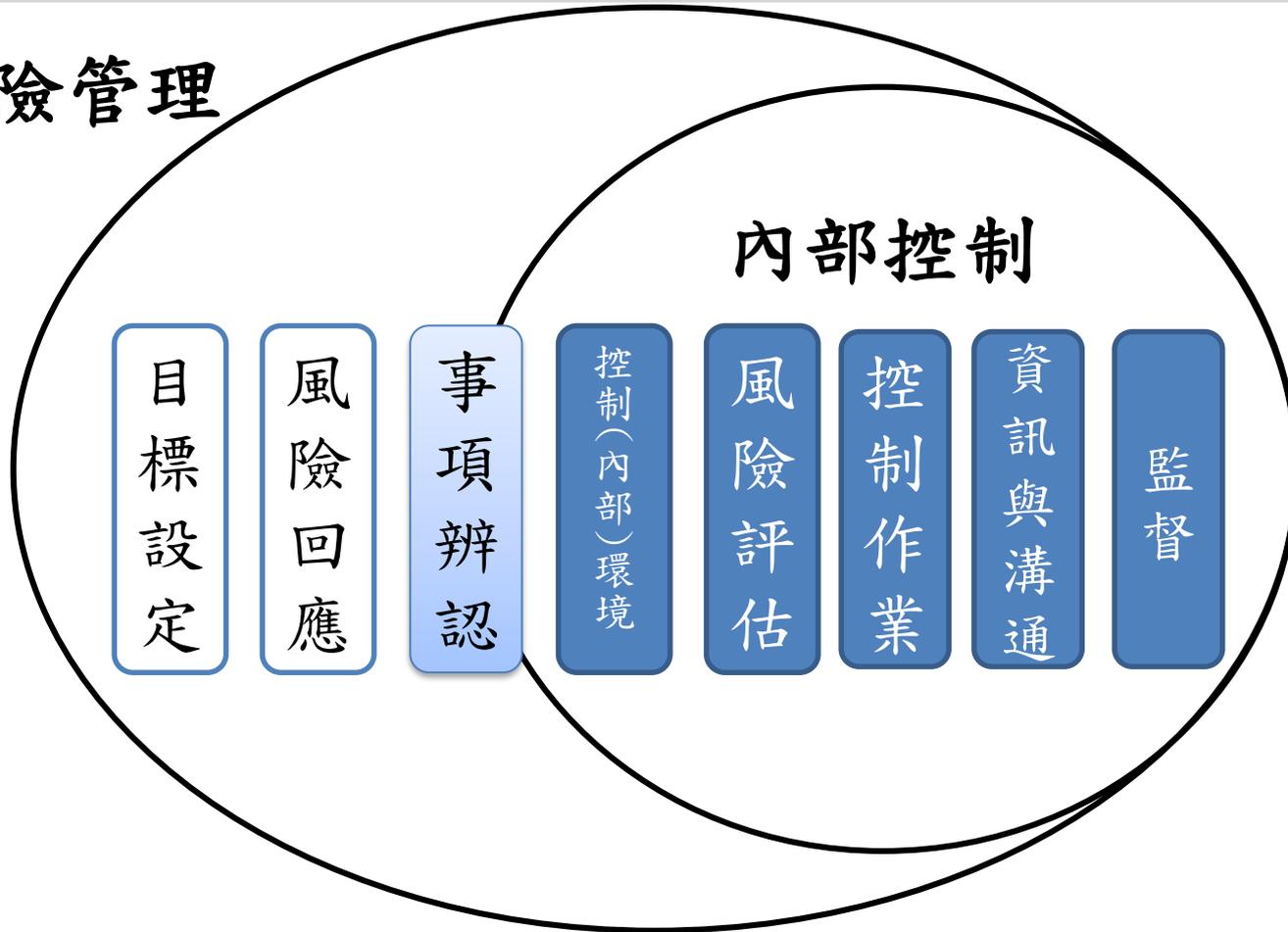
三、100年以後政府內部控制相關規範

99年	12月31日	• 行政院內部控制推動及督導小組設置要點
	○ 2月1日	• 健全內部控制實施方案
100年	3月9日	• <u>各機關辦理健全內部控制實施方案100年度重點工作</u>
	4月19日	• <u>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</u>
	4月19日	• <u>內部控制制度共通性作業範例製作原則</u>
	5月27日	• <u>辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項</u>
	7月4日	• <u>內部控制制度設計原則(含觀念架構)及範例</u>
	101年	5月1日

(資料來源：何永智，民101。)

四、內部控制係風險管理的一部分

風險管理



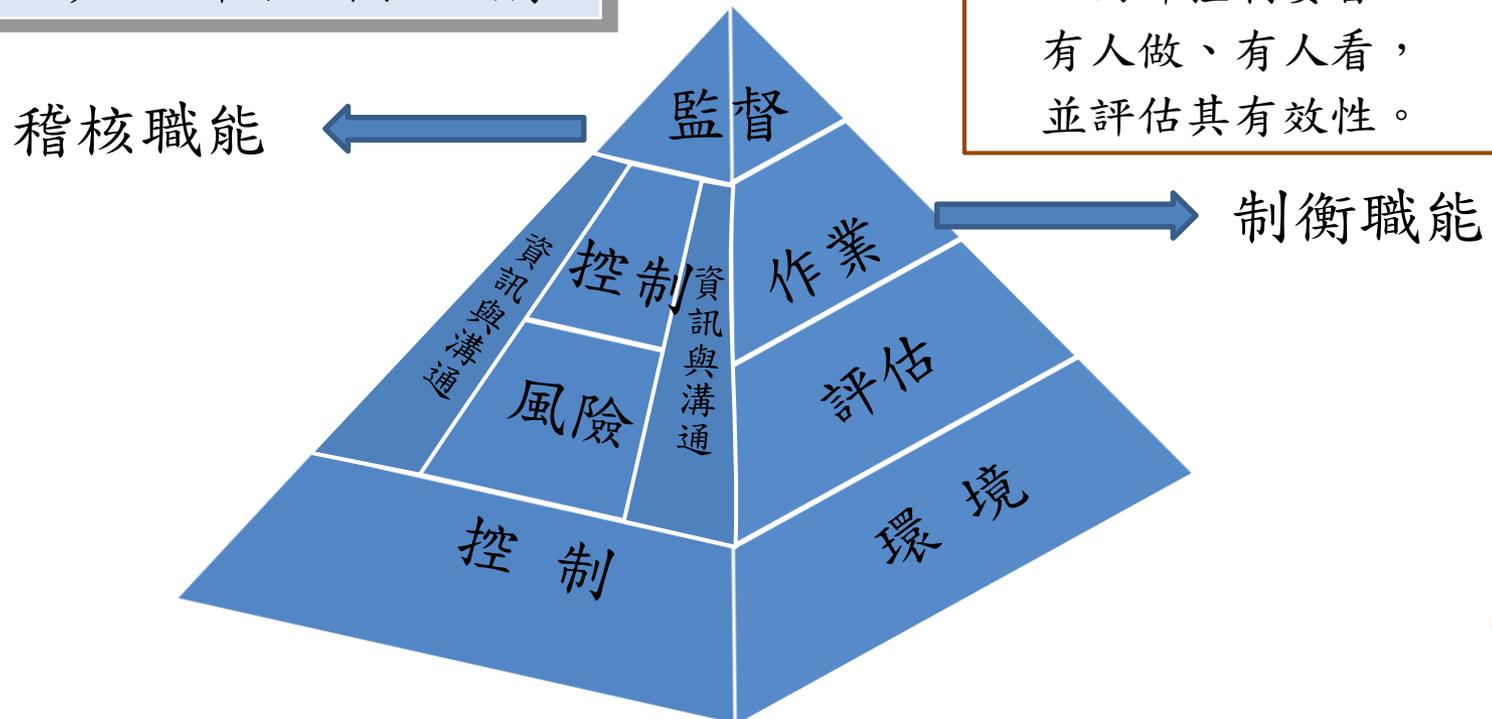
(資料來源：賴森本(民104)，「風險管理理論與案例研析」，教育部會計處及所屬主計人員業務研討會講義。)

五、內部審核與內部稽核為內部控制之一環

(一)何謂管理

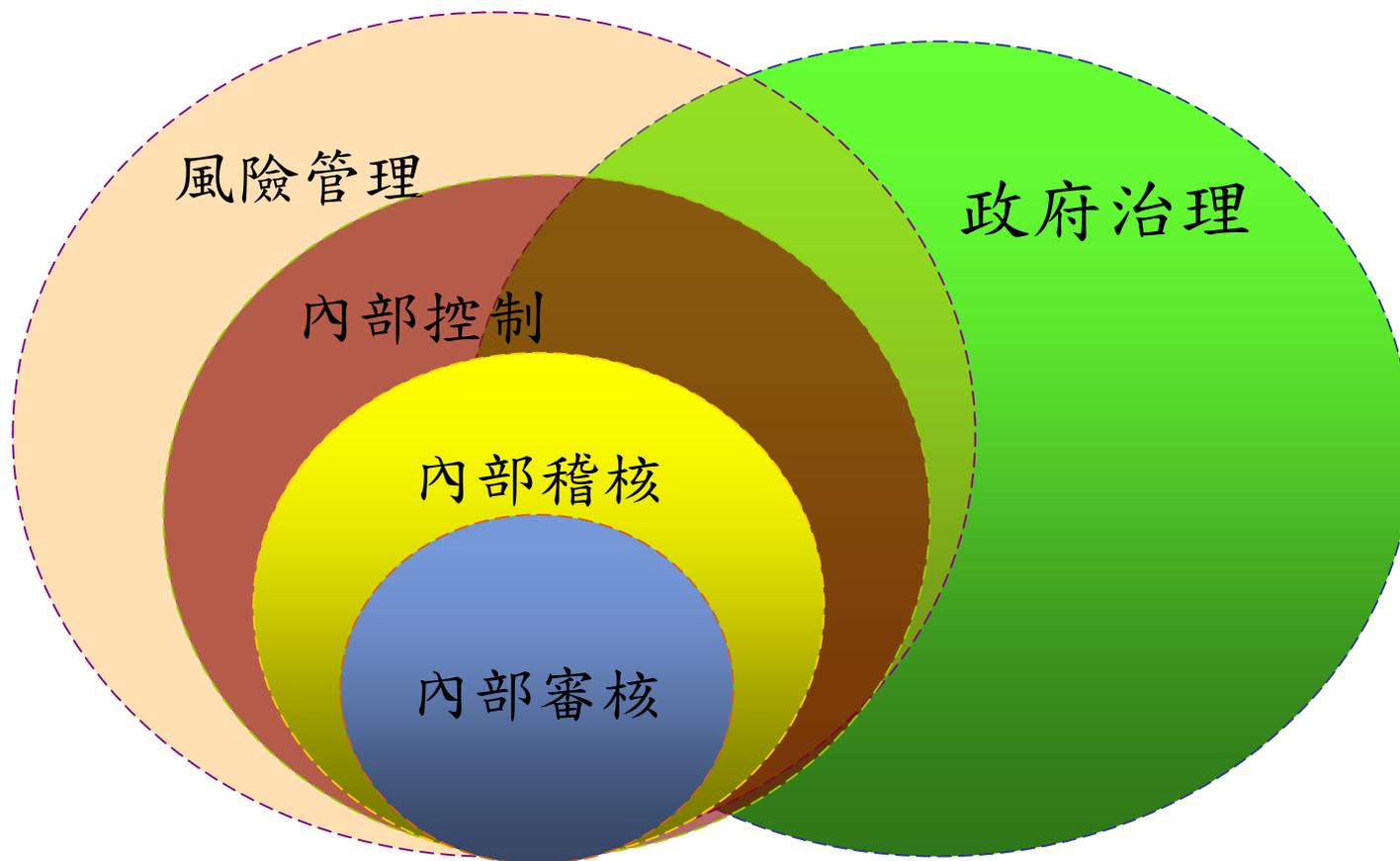
管理 = 規劃 + 執行 + 控制 → 評估/稽核

(二)內部控制結構



(資料來源：修正金融監督管理委員會，民94，公開發行公司建立內部控制制度處理準則之圖1)

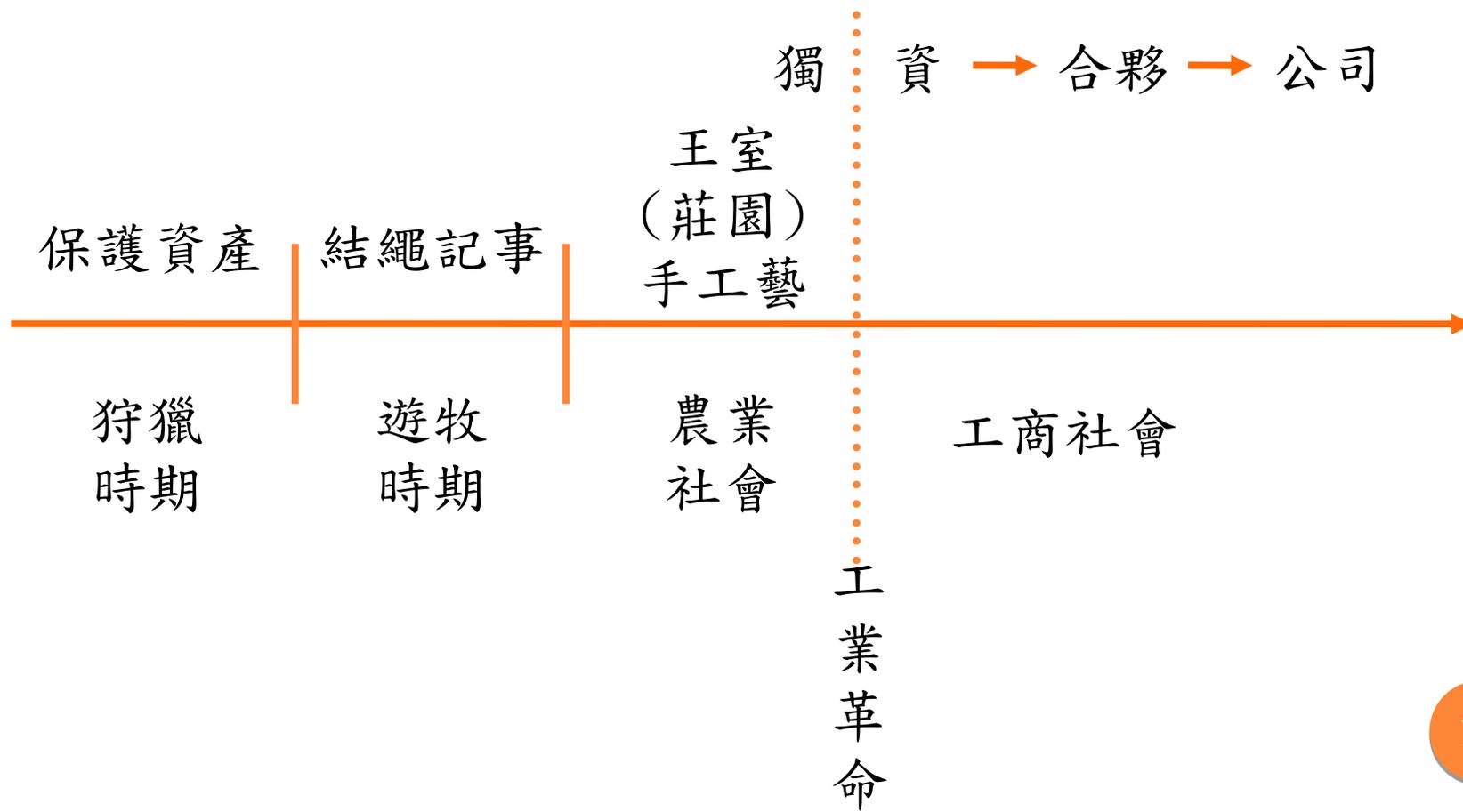
六、內部審核、內部稽核與內部控制之關係



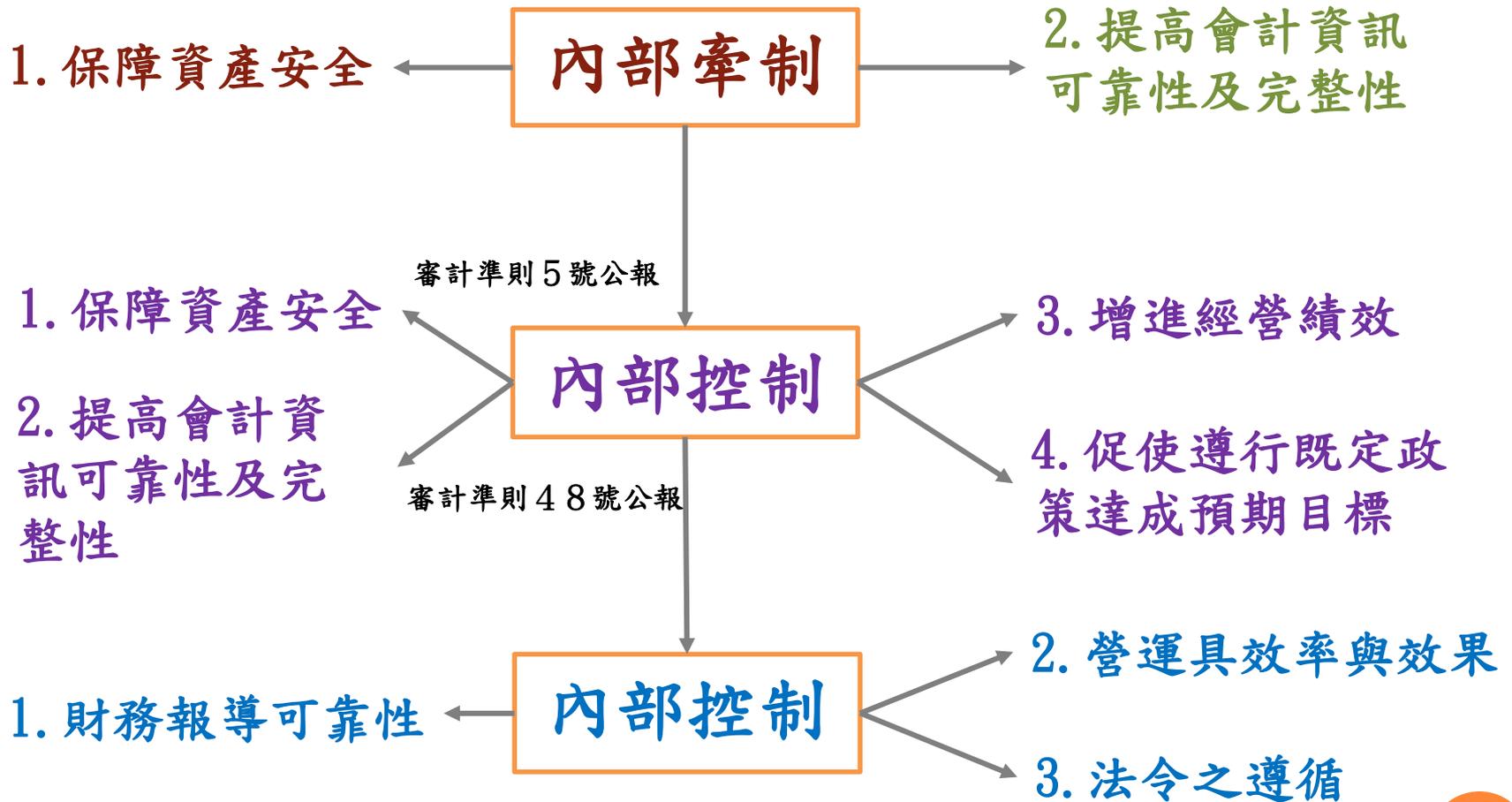


內部控制

一、人類社會的演變



二、內部控制之演變



三、政府內部控制之目的(一)

政府部門實施內部控制，旨在促進合理確保達成下列四項目標：

- 1、實現施政效能；
- 2、遵循法令規定；
- 3、保障資產安全；
- 4、提供可靠資訊。

依法行政
廉政肅貪

落實自律

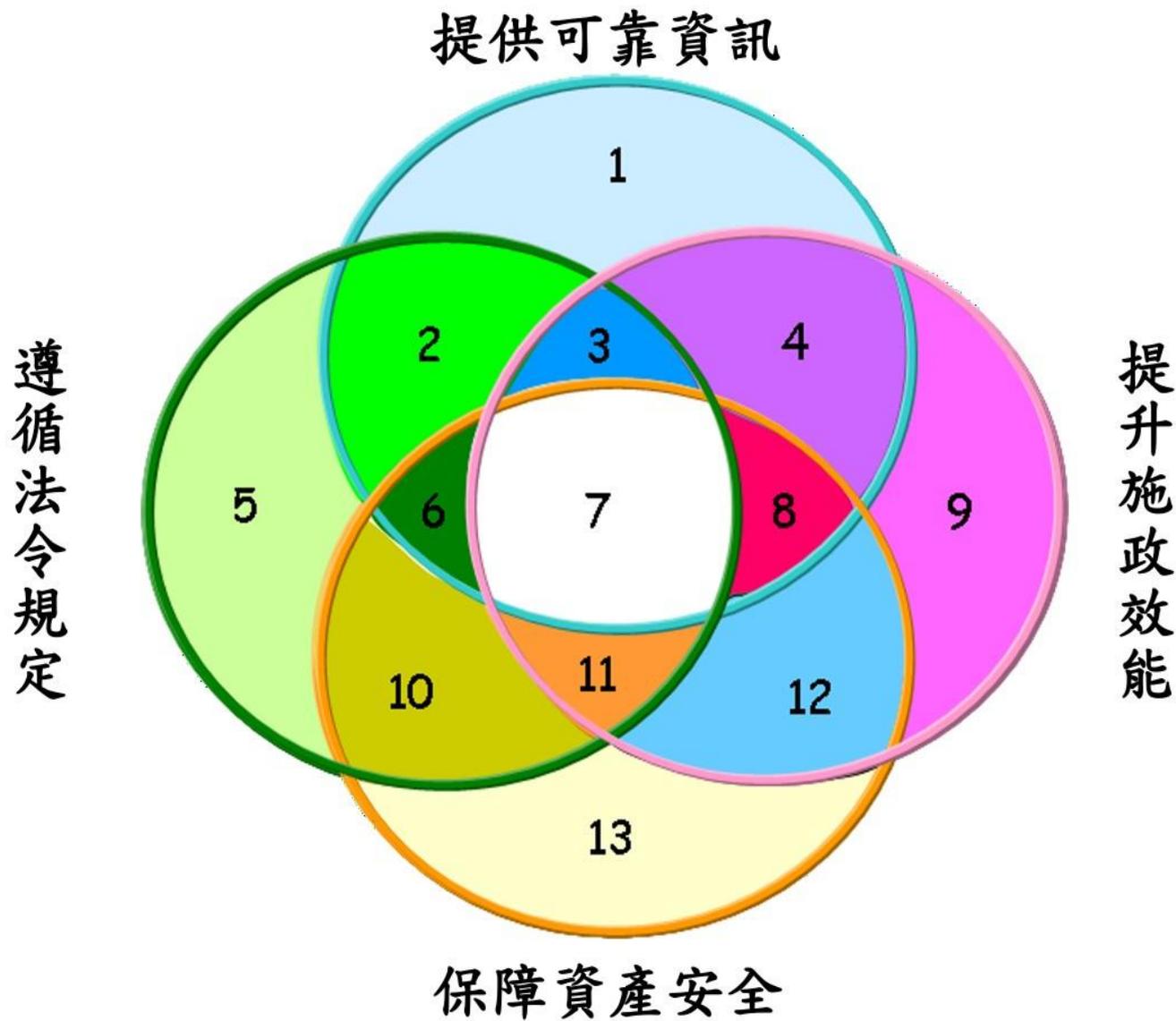
達成
目標、

降低
風險

實現政府
施政效能

增進效能

三、政府內部控制之目標(二)



註: 增列「實現施政目標」即為風險管理五大主要目標

四、內部控制之基本觀念

內部控制：

係由機關全體人員參與

→ 人人有責

為合理達成機關內部控制目標

→ 四項目標

共同設計、執行及維持的管理過程

→ 五項要素

□ 高階主管（尤其是首長）對內部控制制度的有效設計、執行及維持，負主要責任

□ 內部控制係一種管理過程，幫助機關達成四項目標

□ 內部控制制度有其先天限制，僅能合理促使而非絕對保證目標的達成

□ 透過五項互有關聯的組成要素，整合機關內部各種控管及評核措施，並逐一檢視、評估內部控制制度的有效性

(資料來源：何永智，民101。)

五、內部控制之組成要素

為內部控制所有組成要素之基礎

控制環境

辨識、分析顯著相關的風險，以順利達成目標

風險評估

合理確保組織目標得以達成，所需採取的機制

控制作業

協助所有人員清楚了解相關資訊，以完成工作任務並達成組織目標

資訊與溝通

評估內控品質並促進持續改善

監督

內部控制之組成要素(控制環境)

控制環境

風險評估

控制作業

資訊與溝通

監督

塑造組織文化及影響其組織成員
對內部控制認知之綜合因素

內部人員職務操守與倫理價值觀念之建立與維持
首長及高階主管對推動及落實內部控制制度之重視與支持

組織架構及授權之適當明確
組織人力資源之妥適管理
專業能力之提升

控制環境為內控組成要素的基礎

17

內部控制之組成要素(風險評估)

控制環境

風險評估

控制作業

資訊與溝通

監督

辨認攸關之策略風險，分析該風險之影響程度與發生之可能性，評量對風險忍受度之過程

- **風險辨識**
辨識影響目標達成之風險因素、考量可能引發組織整體層級目標、作業層級目標無法達成之風險因素、必要配套措施及可辨認之替代方案
- **風險分析**
分析風險因素發生之機率，及其對組織之影響程度，綜合兩者據以評估風險等級
- **風險評量**
風險之可容忍度、考量風險等級及內控成本以決定優先處理之風險因素或加強控制之程序

辨認已發生之改變並採取必要措施

18

內部控制之組成要素(控制作業)

控制環境

風險評估

控制作業

資訊與溝通

監督

為確保達成組織目標、降低風險、落實策略方案，所建立之完善控制架構及各層級之作業程序

- 整體層級控制
對各單位多項業務有較廣泛影響之控管措施或控制規範
- 作業層級控制
各單位依個別業務職掌所確立之作業層級目標、選定業務項目，設計控制重點；並配合業務調整及作業變動，適時檢討修正

控制作業內化於所有作業之SOP

19

內部控制之組成要素(資訊與溝通)

控制環境

風險評估

控制作業

資訊與溝通

監督

適時蒐集並傳遞資訊給相關人員，使其履行其職責或瞭解責任履行情況

- 與組織有關之財務或非財務資訊，以供決策及監督之用，可由內部產生或自外部取得
- 溝通
 - 內部溝通-告知組織全體人員在內部控制所扮演之角色與責任，並建立資訊交流之管道，以使組織內部資訊能充分傳達
 - 外部溝通-依法對外部機關(主管機關及社會大眾)公開或提供資訊，並於外界提出意見時，及時處理與追蹤

對內部控制進行有效管理與傳達，以支援其他構成要素

內部控制之組成要素(監督)

控制環境

風險評估

控制作業

資訊與溝通

監督

評估內控制度品質及執行成效之過程，藉以瞭解其他內控要素是否妥適執行

- 例行監督
由各項業務承辦單位主管人員執行督導作業
- 自我評估
由內部各單位自行檢視，就其內埔控制制度之設計與執行之有效性加以評估
- 稽核評估
由稽核人員提出有效性及健全性之評估

可適時修正、改善內部控制制度

21

六、建立內部控制要件並扼止舞弊機會

建立內部控制要件

- ◆管理階層支持與推動
- ◆合理組織制度
 - 一筆交易由始至終不可由一人或一部門辦理
 - 後手驗證前手正誤
 - 管帳不管資產
 - 收到現金立即作帳並存入銀行
- ◆健全會計制度
- ◆完善人事制度
- ◆設立內部監督單位

扼止



舞弊

舞弊因素

- 有壓力(有誘因)
- 有機會並具技術
- 品德差(一時認知有誤)

七、常見控制種類

比較實際績效與預算及前期績效。

比較財務與非財務資訊
考核職能或作業績效

**績效
考核**

•交易之授權核准、記錄及資產保管，分由不同人員負責。

**職能
分工**

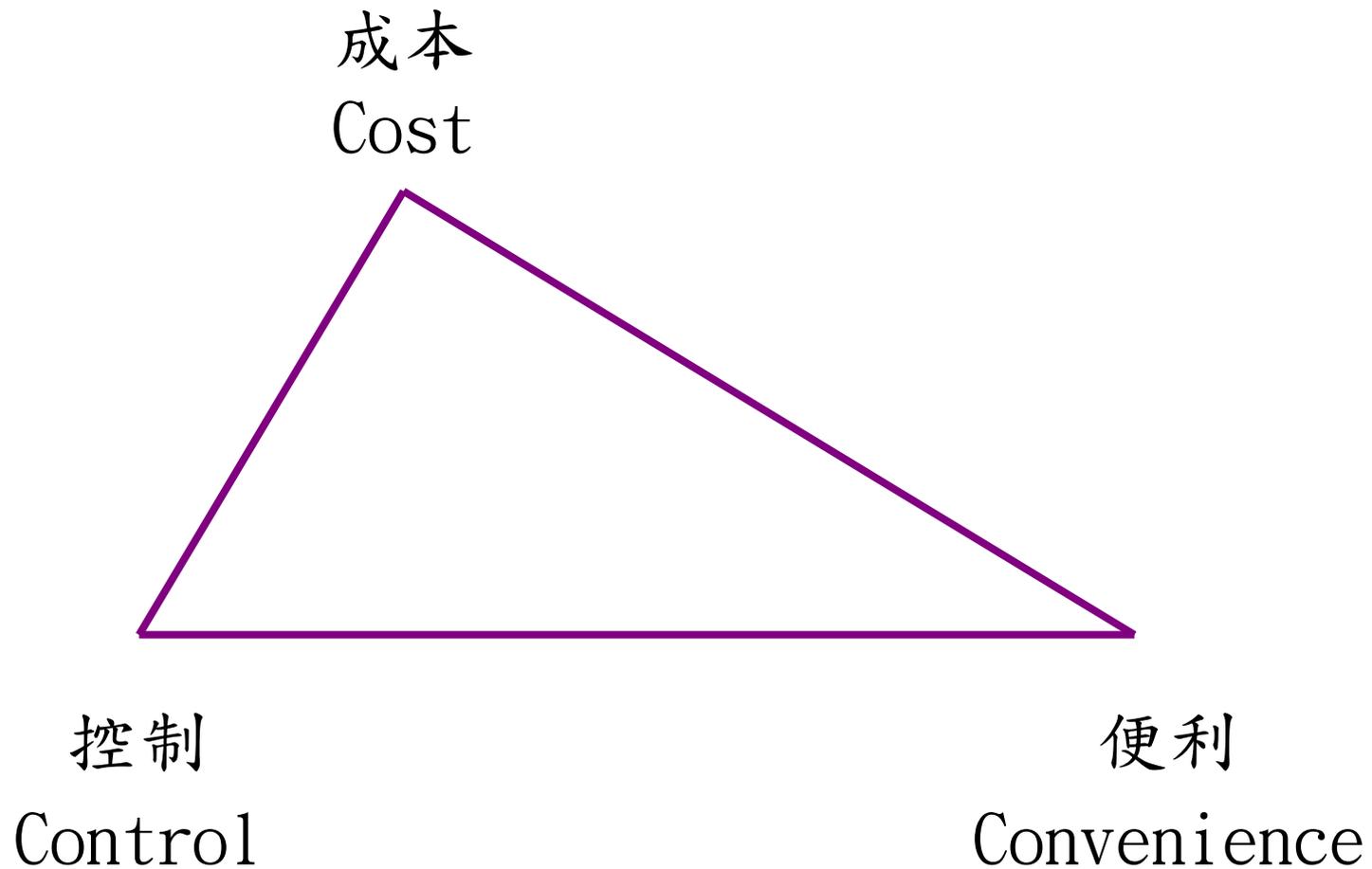
維護資產實體安全
授權存取資料檔案。
定期盤點並與紀錄比較

**實體
控制**

•符合相關法令及契約規定。
•一般控制，如控管資訊系統修改權限、網路安全。
•應用控制，如驗證、調節、複核及核對。

**驗證
核對**

八、內部控制三C原則



(資料來源：吳琮璠，民99)

九、設計方法

設計薪資循環要項：

- 一、業務單位：申請用人、薪資造冊(計畫型)
- 二、人事單位：管控人員、覆核薪點、保險等
- 三、會計單位：覆核薪資冊預算及加總正確性
- 四、出納單位：薪資造冊、代扣稅款、薪資入戶
- 五、權責單位(含首長或授權代簽人)：依權責核章
- 六、受薪同仁：入帳薪資正確性

十、缺乏內部控制機制，讓理律賠了三十億元

國內第一大律師事務所出了什麼問題？



- ◆ 劉00並未將委託公司的股票交到理律事務所的物品保管系統，跳過這段規定的流程，然而老闆從未起疑，以為物品已接受控管。
- ◆ 劉00在公司相當資深，利用老闆名義取得事務所的大小印鑑進行五鬼搬運，從來沒有人懷疑。

「我們不是內控出問題，是內部稽核出問題，沒有一項一項東西調出來清查，」理律事務所發言人解釋：「過去我們最在乎法律意見不要出錯，物品保管我們從沒想過會出問題。」結果就成了三十億元犯罪的破口。

（資料來源：天下雜誌286期，101.07.06）



風險評估

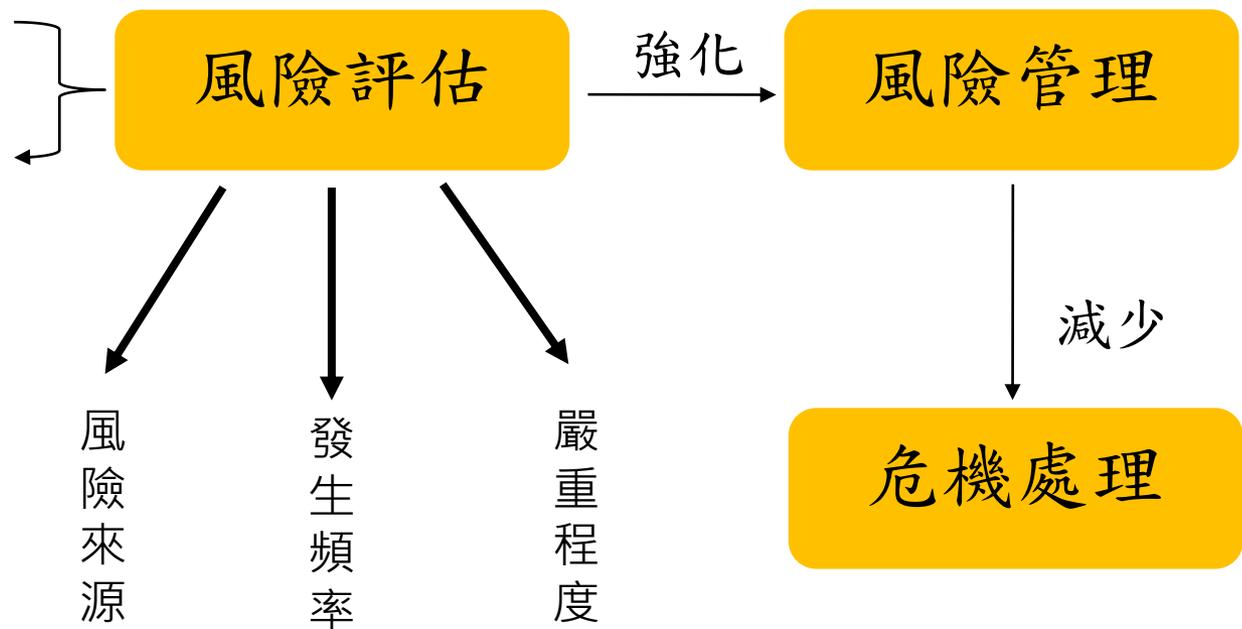
一、風險評估意義

風險評估為內部控制一環，係指一個動態及反復過程，旨在辨認及評估無法達成既定目標之可能性及因素，並採取必要措施，以降低無法達成目標之機率。

(資料來源：王怡心等，民102)

二、風險評估基本理念

- ◆ 居安思危
- ◆ 未雨綢繆



三、風險評估原則

- 組織具體指明適合目標，以辨認及評估無法達成目標可能性及因素。
- 組織分析無法達成目標之各項風險因素，以作為採取必要控管程度。
- 組織評估無法達成目標之可能性，並考量可能發生的舞弊機率。
- 組織辨認及評估可能對內部控制制度產生重大影響之各項改變。

(資料來源，王怡心等，民102)

四、考量風險重大性原則

- 一、風險發生之可能性及頻繁程度。
- 二、倘發生風險，產生舞弊之速度及層級。
- 三、風險發生後之持久性或持續維持時間。

(資料來源，王怡心等，民102)

五、風險分類

高	<u>中度風險(二)</u>	<u>高風險(一)</u>
後果	分擔	<u>規避、抑減</u>
	<u>低風險(三)</u>	<u>中度風險(四)</u>
低	承受	抑減

低

可能性

高

控管程度依序為(一)型、(二)型、(四)型及(三)型

(資料來源，賴森本，民104)

六、風險分析與管理策略矩陣

風險管理策略後果 可能性	不太可能(1) (0-40%)	可能(2) (41%-60%)	非常可能(3) (61%-100%)
嚴重(3)	需要注意 管理風險 (3)	必須管理 並監控風險 (6)	必須密切 管理風險 (9)
中度(2)	在監控下 值得接受風 (2)	值得管理風險 (4)	需要管理風險 (6)
輕微(1)	接受風險 (1)	接受風險 惟須監控風險 (2)	管理 並監控風險 (3)

A decorative graphic consisting of a large orange circle on the left, a horizontal orange line extending to the right, and several smaller orange circles of varying sizes scattered around the line.

風險管理

一、風險管理架構

組成要素	要素內容
目標設定	1. 策略目標 2. 營運目標 3. 報導目標 4. 遵循目標
風險回應	1. 規避風險 2. 抑減風險 3. 分擔風險 4. 承受風險
事項辨認	1. 外部因素：自然環境、政治經濟社會及科技等 2. 內部因素：軟硬體基礎建設、員工及各職能之流程等
控制環境	1. 風險管理哲學 2. 風險胃納或可容忍範圍 3. 操守與倫理價值觀 4. 管理階層權責之指派 5. 組織架構劃分 6. 人力資源之發展
風險評估	1. 固有風險 2. 剩餘風險
控制作業	1. 高階主管之複核 2. 中階主管就職能或業務之直接管理 3. 資訊處理核對 4. 實體資產盤點 5. 分析績效指標，調查異常情形，並予導正 6. 職務適當分工
資訊與溝通	1. 涉及組織由上而下，由下而上及相互間橫向溝通 2. 組織應就財務與業務狀況、目標、績效、權益結構、組織治理與風險管理政策等攸關資訊，適時加以辨識、蒐集，以提供可靠資訊，並傳遞予利害關係人
監督	1. 管理階層或員工之持續性監督 2. 內部稽核人員或外部審計人員之個別性監督

(資料來源，許永亮，民95。)

二、風險管理的理論發展

- What : 與風險、機會打交道之管理過程，以創造或維持組織之價值。
- Why : 策略性目標達成、施政效能、報導可靠、法令遵循。
- How : 內部環境、目標設定、事項辨認、風險回應、控制作業、資訊與溝通、監督。
- Where : 組織整體或個體。



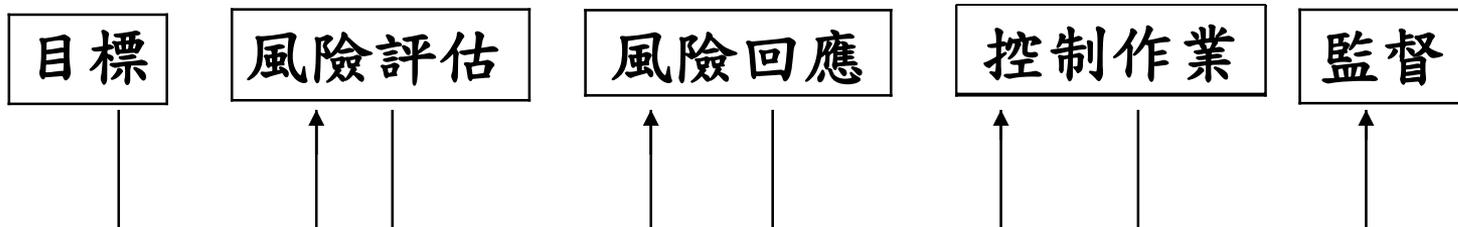
(資料來源，賴森本，民104)

三、風險管理的定義與內涵

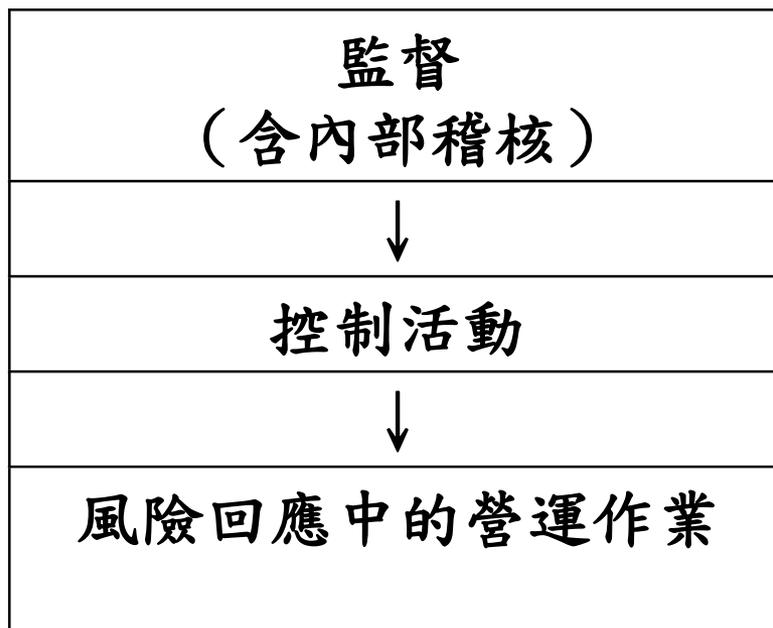
- 意義：管理組織之風險，使其不超出風險胃納或可容忍範圍。
- 性質：一項過程(process)：該過程在與風險及機會(uncertainty)打交道：於組織內不斷運轉。
- 目標=創造與維持「價值」≠侵蝕價值；合理擔保組織目標之達成。
- 作法：含辨認可能影響組織之潛在事項，用組合觀點(portfolio view)管理風險。
- 應用時點：訂定策略時即開始，至日常作業。
- 影響其成效之人士：治理單位、管理階層或其他人士
- 的態度：需主動(proactive)。
- 理由：組織目標、內部組織、環境及風險均在改變。

(資料來源，賴森本，民104)

四、風險管理運作流程



其中風險回應：包含營運作業及控制作業

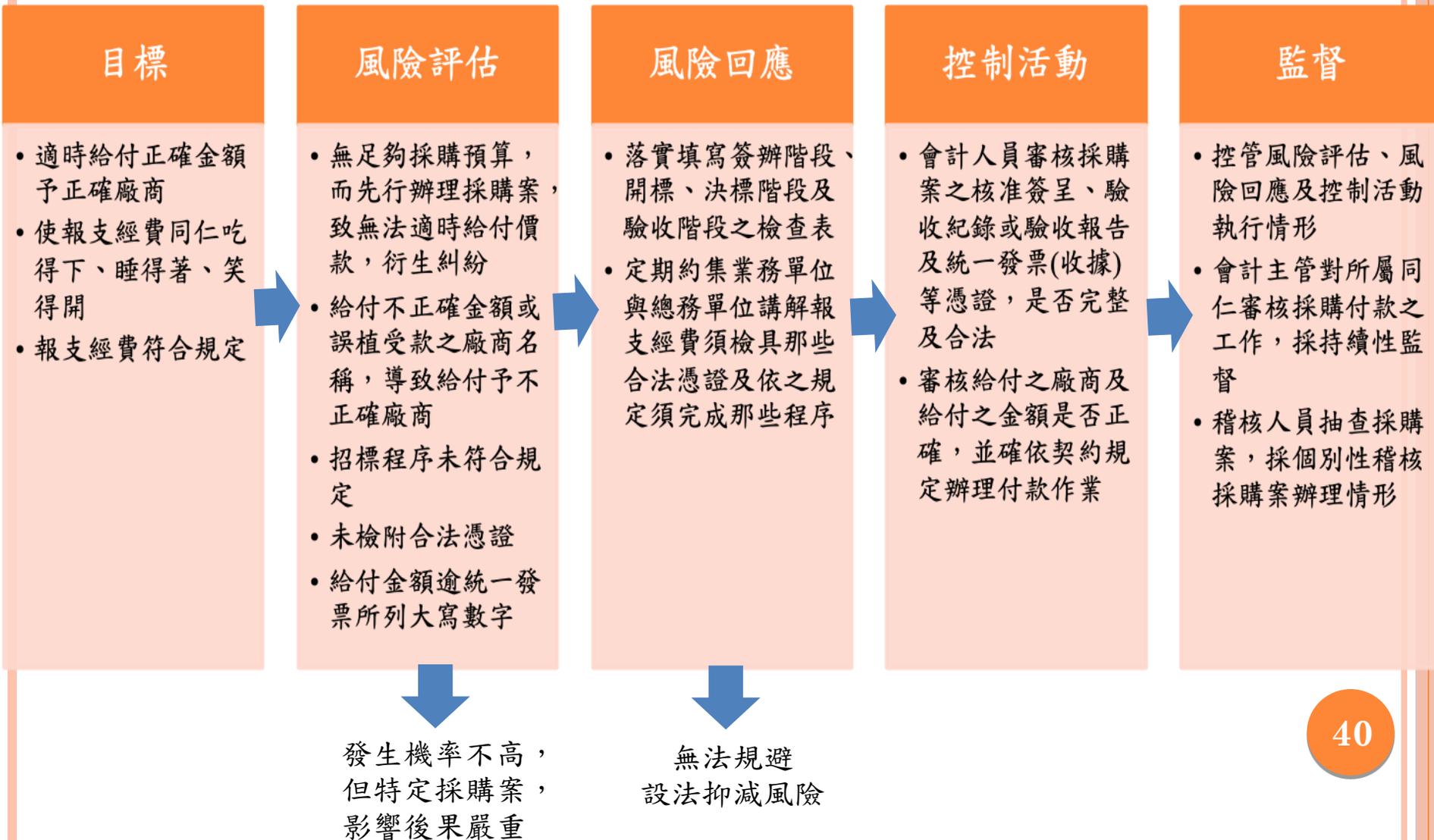


(資料來源：馬秀如，民97)

A decorative graphic consisting of a large orange circle on the left, a horizontal orange line extending to the right, and several smaller orange circles of varying sizes scattered around the line.

案例說明

一、開立傳票(付款憑單)支付採購款風險管理機制



二、合法憑證與真實憑證之分際

一、真實事項未必合法，合法事項未必真實。

二、會計人員為合法憑證負責，執行預算人員為支付事實真實性負責。



內部稽核

一、內部稽核之意義

- 源自英文Internal Auditing。
- 內部稽核係指獨立、客觀之確認性服務及諮詢服務，用以增加價值及改善組織營運；並協助組織透過有系統及有紀律之方法，評估及改善風險管理，控制及治理過程之效果，以達成組織之目標。

二、內部稽核之種類

- 一. 財務稽核：旨在稽核資產負債表及損益表。
- 二. 營運稽核：旨在稽核資源之使用及營運目標之達成。
- 三. 遵循稽核：旨在稽核政策、程序及法令之遵循。
- 四. 電腦稽核：旨在稽核電腦資訊系統之正確性及安全性。
- 五. 績效稽核：旨在稽核資源使用之經濟、效率及效果。
- 六. 管理稽核：旨在稽核策略規劃及組織結構。
- 七. 專案計畫稽核：旨在稽核專案計畫目標之達成。

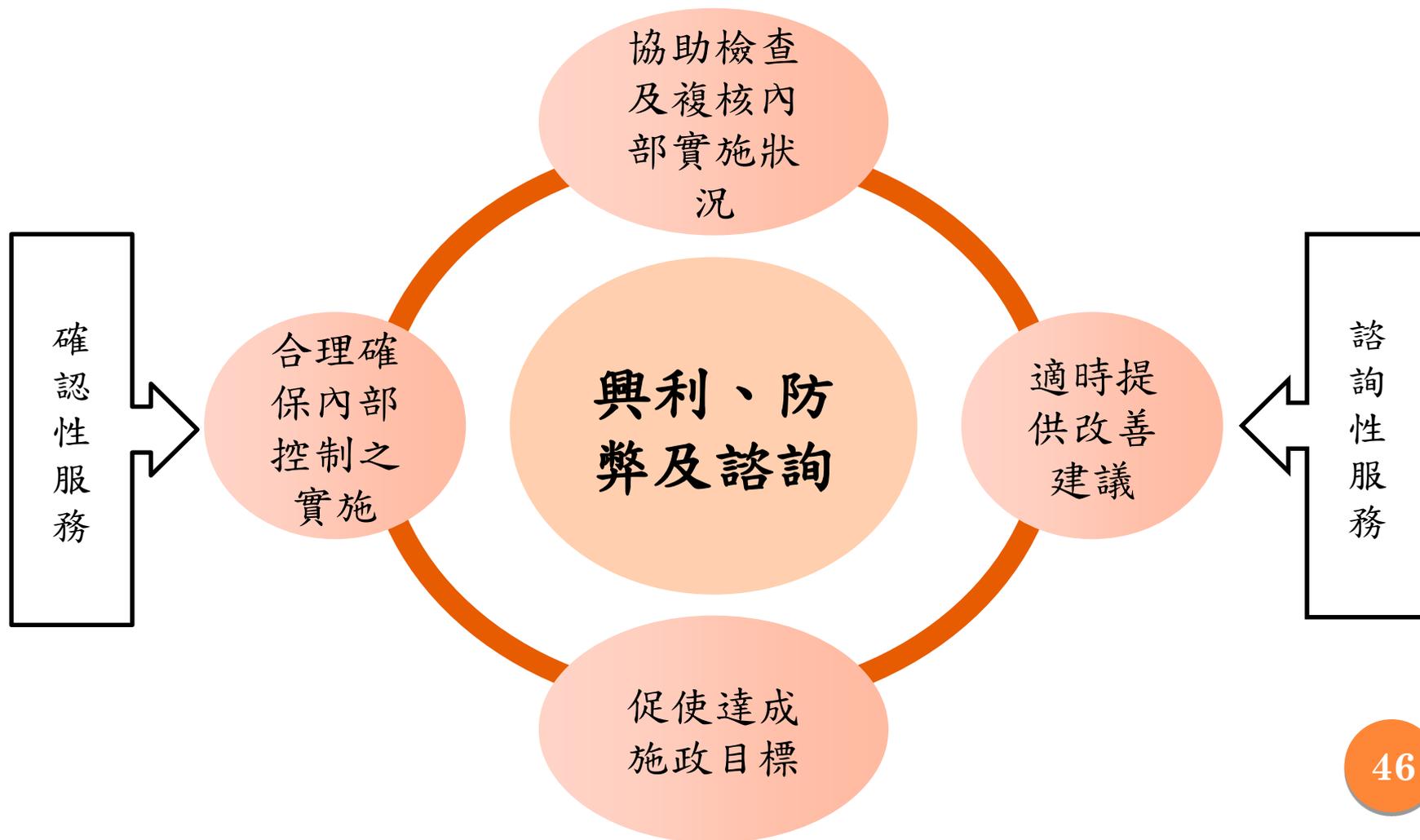
(資料來源:林柄滄，民92)

三、內部稽核之職責

- 檢查保護資產安全措施是否適當。
- 檢查會計資訊及業務資訊完整性及可靠性。
- 檢查各項資源之運用是否有效。
- 檢查各項營運活動是否按照既定計畫執行，並達成預期目標。
- 調查內部控制是否持續有效運作，並提出改善之建議。

(資料來源：審計準則公報第25號)

四、內部稽核願景與職能



(資料來源:財團法人專利檢索中心)

五、內部稽核運作流程三階段

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。

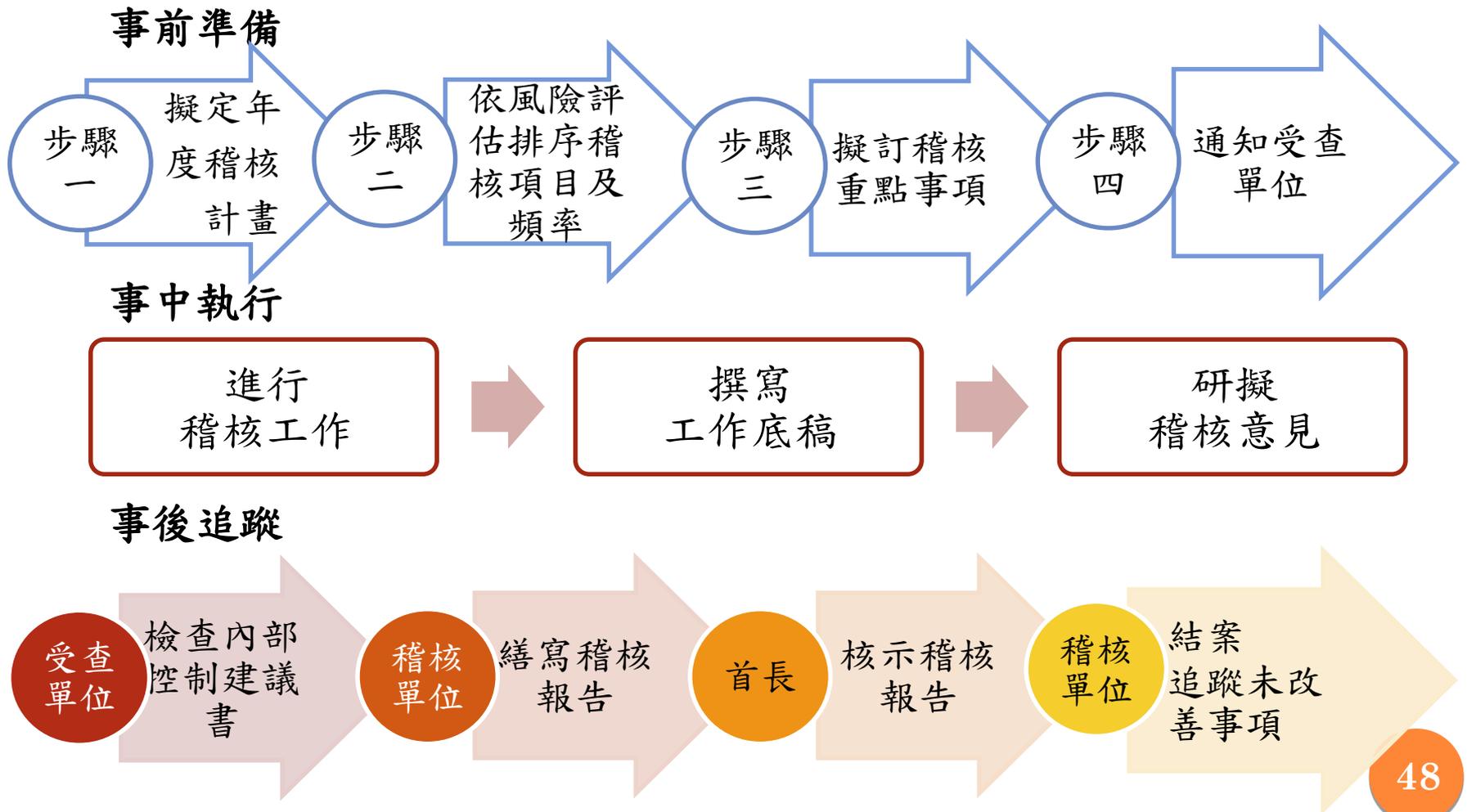
執行稽核

- 1、蒐集（查核）
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

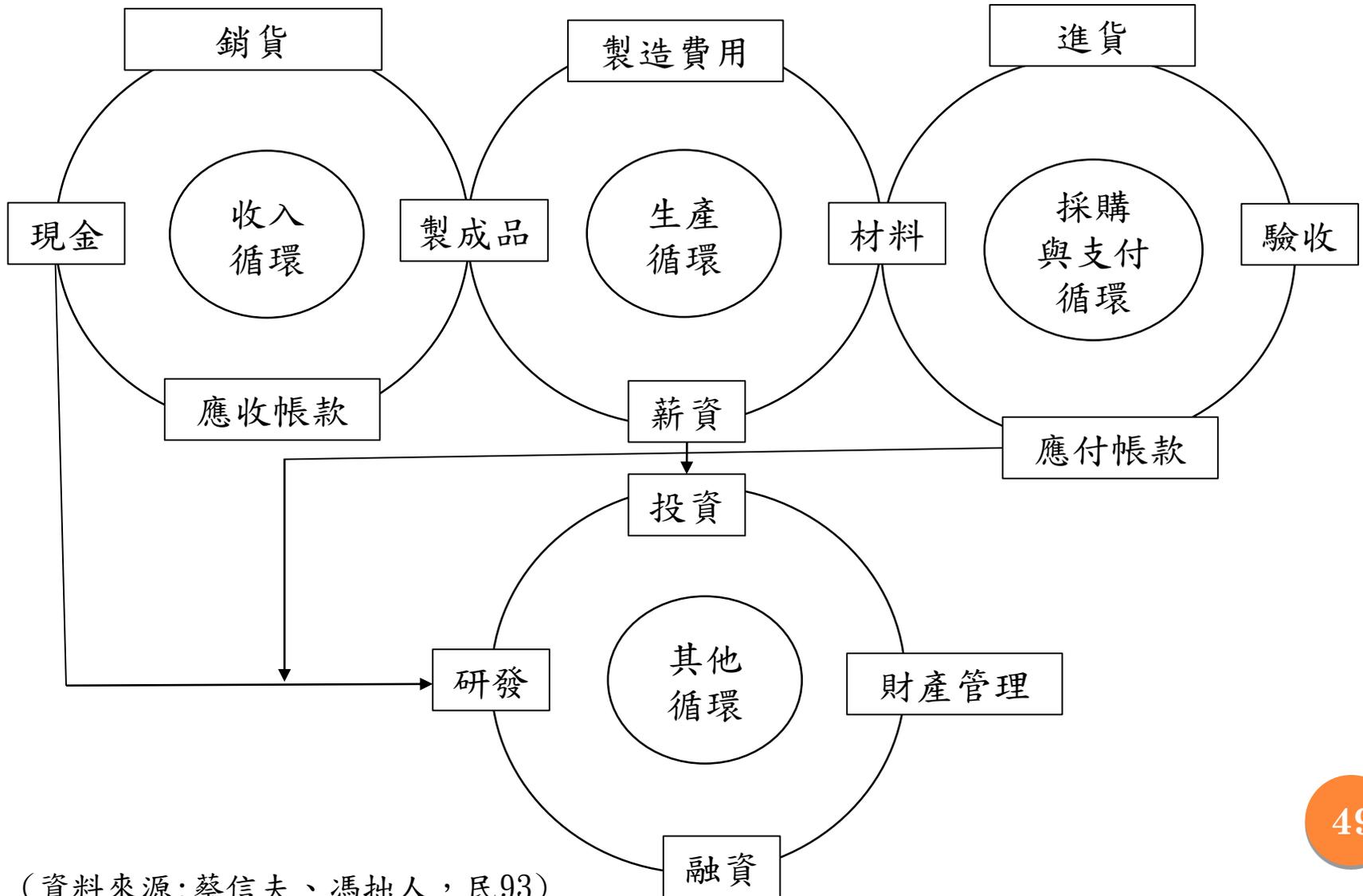
- 1、彙整內控缺失。
- 2、確認缺失改善。
- 3、追蹤興革建議。

六、內部稽核規劃與執行



(資料來源:財團法人專利檢索中心)

七、交易循環之關係



(資料來源:蔡信夫、馮拙人, 民93)

八、稽核方法

- 一、檢查
- 二、觀察
- 三、查詢及函證
- 四、分析及比較（分析性程序）
- 五、計算

九、稽核證據

- 一、實體證據
- 二、書面證據
- 三、口頭證據
- 四、分析性證據

十、分析財務數據之基本方法

- 一. 比較分析：兩期比較。
- 二. 趨勢分析：三期以上比較。
- 三. 共同比分析：以占總數百分比方式分析。
- 四. 比率分析：如應收帳款週轉率、存貨週轉率等等。
- 五. 敘述性資料分析：財務報表附註資訊、公開說明書資訊。
- 六. 上述分析視狀況進行自行比較分析及與同業比較分析。

(資料來源：盧文隆，民109)

十一、擬訂年度稽核計畫考慮要素

(一)稽核依據及目的。

(二)稽核範圍及項目：

- 法令要求。
- 主管機關、審計機關及民意機關意見。
- 配合營運需求。

(三)稽核頻率：

- 風險高低。
- 人員異動。
- 法令變革。
- 追蹤改進情形。

(四)稽核期程及人力安排。

十二、鋪陳工作底稿的方法

- 一、問卷調查。
- 二、文字敘述。
- 三、流程圖。
- 四、決策表。
- 五、數位掃描。
- 六、電子檔。

十三、撰寫工作底稿注意要項及內容

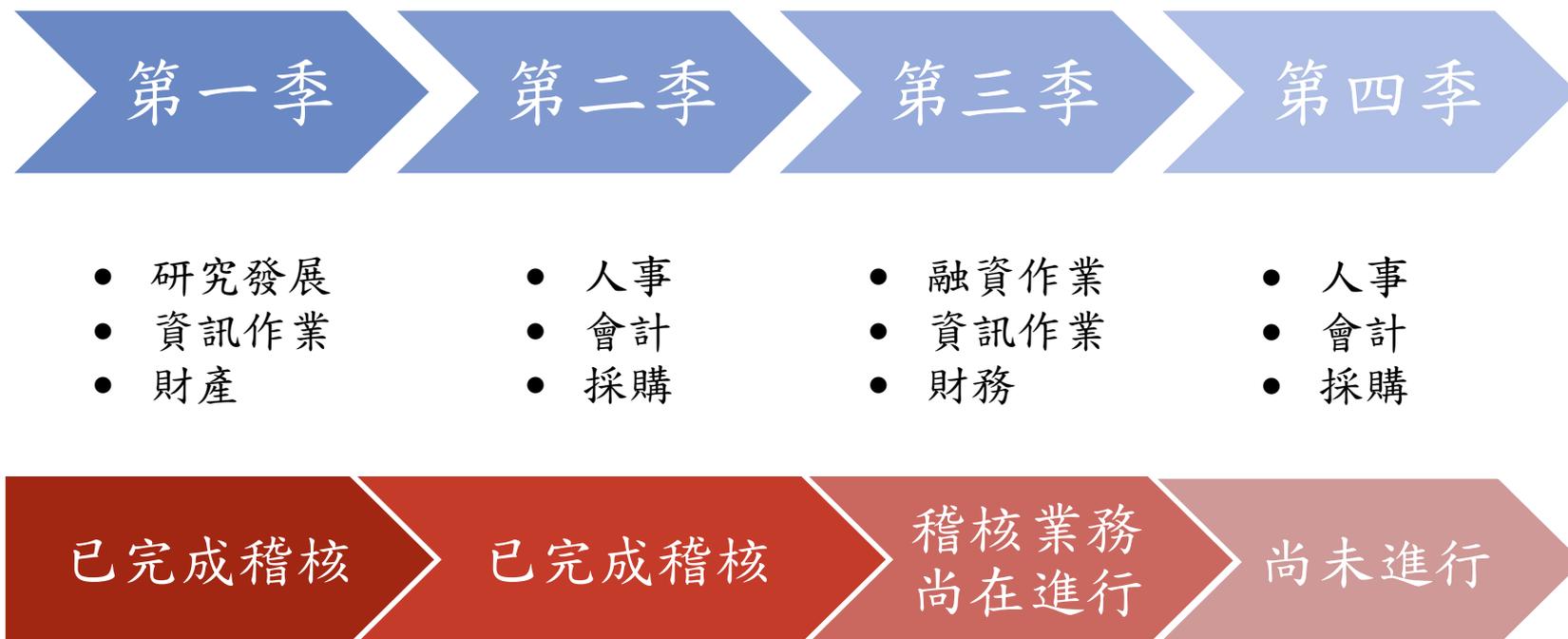
- 一、完整記錄稽核過程及方法。
- 二、執行查核程序之性質、時間與範圍。
- 三、執行查核程序之結果與所獲取之證據。
- 四、發現重大事項與所達成之結論。
- 五、與管理階層之討論事項與內容。
- 六、其他有關人、事、時、地、物等事項。

十四、撰寫稽核報告注意事項

- 必須讓受稽核單位充分陳述意見。
- 提出改善建議。
- 宜注意要項：
 1. 正確完備。
 2. 事實印證。
 3. 言簡意賅。
 4. 論述中肯。
 5. 清晰易解。
 6. 適時報告。
- 內容宜包括：
 1. 稽核依據、目的及重點。
 2. 稽核期間。
 3. 受稽核單位與人員及地點。
 4. 稽核人員與稽核結果及稽核建議。
- 五. 宜分類(如逾越程序、誤用法規…)彙報首長。

十五、內部稽核運作現況

以111年度進行稽核計畫截至8月底為例



(資料來源:財團法人專利檢索中心)

十六、他山之石可以攻錯(一) —非故意錯誤導致財務報表不實表達

一. 係屬錯誤，包括金額誤列、漏列或疏於揭露。

二. 例如：

(一) 取得或處理資料時所發生之錯誤。

(二) 疏忽或誤解現況所產生錯誤之會計估計。

(三) 誤用會計原則。

(資料來源：審計準則公報第43號)

十六、他山之石可以攻錯(二) —故意對財務報表不實表達

一. 係屬舞弊，包括財務報導舞弊及挪用資產。

二. 方法：

(一) 記錄虛偽之交易。

(二) 不當調整假設或改變會計估計之判斷。

(三) 漏列、提早或延後紀錄交易。

(四) 隱匿對財務報表有損害之事實，如：財報狀況、績效。

(五) 改變更重大及不尋常交易之紀錄。

(資料來源：審計準則公報第43號)

十六、他山之石可以攻錯(三) —詳加稽核項目

- 一. 暫付款、暫收款、雜項收入及雜項費用須詳加稽核之科目。
- 二. 同業間若有發生財務報導舞弊案例，應即列入稽核項目。

十六、他山之石可以攻錯(四)

—善用專業經驗建立稽核程序資料庫

- 一. 本著集思廣義之理念，建立稽核程序資料庫。
- 二. 擬訂年度稽核計畫或專案稽核計畫，宜由稽核程序資料庫擷取最適稽核程序。

十七、內部控制與稽核制度範例

內部控制

小額採購付款控制點，於掣製付款憑單(傳票)時須檢查：

- 取得廠商估價單
- 發票或收據
 - 統一發票應蓋統一發票專用章。
 - 收據應貼印花。
 - 收據不得蓋統一發票專用章。
 - 發票(收據)營業人與契約書廠商須一致。
- 須於15日內付款(補助款可於30日內付款)。

內部稽核

稽核掣製付款憑單(傳票)是否已完備下列事項：

- 是否落實取得估價單
- 發票或收據
 - 統一發票是否已蓋統一發票專用章?
 - 收據是否已貼印花?
 - 收據是否仍蓋統一發票專用章?
 - 發票(收據)營業人與契約書廠商是否一致?
- 是否已於15日內付款(補助款已於30日內付款)?

十八、內部稽核工作底稿範例：甲計畫採購案

稽核人員：趙一稽核組長、錢二稽核員

日期	地點	受稽核人員	抽查項目	稽核發現	建議
111年06月15日上午10時至11時	會計室	<ol style="list-style-type: none"> 由孫三會計主任及李四組員協助調卷。 就甲計畫採購案經費報支情形，訪談總務處承辦採購人員周五。 	<ol style="list-style-type: none"> 支出傳票H200038號及所附相關書據 支出傳票H200456號及所附相關書據 支出傳票H300338號及所附相關書據 支出傳票H300495號及所附相關書據 支出傳票H300779號及所附相關書據 支出傳票H200669號及所附相關書據 <p>註：依稽核重點，由分類帳抽查6件採購付款憑證，占甲補助計畫採購付款案共15件之40%。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 支出傳票H200038號發票未蓋統一發票專用章。 支出傳票H300779號未於契約所訂期限內完成付款。 支出傳票H300495號，收據未貼印花。 	<ol style="list-style-type: none"> 加強宣導收據與發票應具備之要件，及採購案付款期限。 強化採購付款作業內部審核機制，以降低收據與發票要件不齊全之風險。 承辦單位須完成驗收後，再洽請廠商開立發票(收據)，並於收到請款單據後，應即簽辦付款，退件補件應即時處理以加速付款期程。

十九、稽核結果之溝通與處理

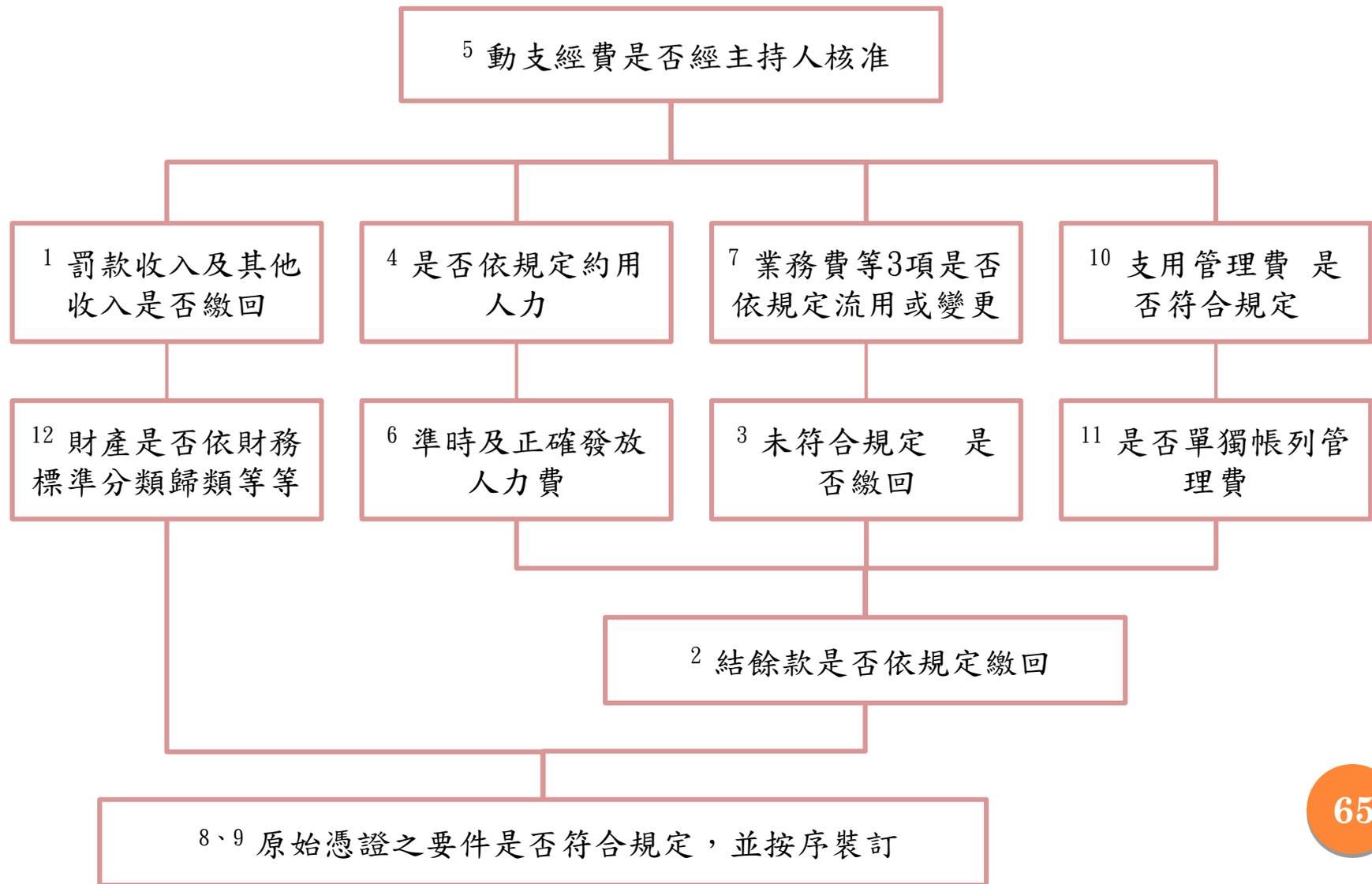
- 一. 本著同理心，傾聽受稽核單位(人員)之說明並詳實解釋。
- 二. 依據實際情況、判斷標準、影響結果、造成原因及建議意見等面向進行分析，以提出稽核建議並與受稽核單位(人員)充分溝通。

(資料來源:政府內部控制監督作業要點)



案例研析： 以國科會稽核項目為例

一、整合稽核項目



資料來源：黃永傳，民110

二、繳回各項收入及餘款項目

稽核內容	稽核程序	稽核發現	受稽核者說明	建議
1. 辦理採購案件，獲廠商違約金或逾期罰款收入與之研究計畫有無其他收入是否依規定繳回。	1. 核對契約履約期限與驗收日期，以確定是否逾期交貨，並核算逾期罰款收入，及是否繳回，並追查(核對)是否列帳及表達於收支報告表。 2. 由收支報告表逆查帳列罰款收入計算是否正確及是否繳庫。 3. 依存款資料核算補助款利息收入及是否繳回，並追查是否列帳及表達於收支報告表。			
2. 補助經費之結餘款，除依規定得免繳回者外，是否均繳回。	檢查補助計畫收支報告表及繳款書據以確定是否依規定繳回。			
3. 核定應購置設備項、出國種類未依規定辦理流用及變更，且未動支者，是否將款項繳回。	檢查補助計畫收支報告表，就超支及結餘項目進行核對，及嗣後處理程序			

三、約用研究人力項目

稽核內容	稽核程序	稽核發現	受稽核者說明	建議
4. 研究人力是否依規定辦理約用，並檢附核准約用文件。	核對約用研究人力核准簽呈，報到日期及進用契約，以確定是否符合規定。			

四、支用經費項目

稽核內容	稽核程序	稽核發現	受稽核者說明	建議
5. 補助經費是否依補(捐)機關補助規定支用及按政府有關法令規定之標準核實支，並經計畫主持人簽署。	1. 檢查申請動支經費是否經計畫主持人簽署。 2. 稽核列支標準，如支付講座鐘點費與出席費有無分別以每節 \$ 2,000 及每次會議 \$2,500 為上限，給付審查費是否附有書面審查意見及支付金額是否正確。			
6. 研究人力費是否依規定標準按時核發。	檢查薪資表，以確定首次撥付新進人員研究人力費之日期，及嗣後撥款日期。			
7. 業務費、研究設備費及國外差旅費如有流用或變更，是否依規定辦理。	1. 以順查或逆查方式，稽核帳列業務費研究設備費及國外旅費是否正確。 2. 檢查補助計畫收支報告表，並就流用項目核對是否依程序報核。			
8. 原始憑證之要件是否符合政府支出憑證處理要點之規定。	檢查報支書據內之發票，或動支經費單是否已註明已製票（傳票號碼），及付款後是否加註已付訖（支票號碼）。			

五、保管會計檔案項目

稽核內容	稽核程序	稽核發現	受稽核者說明	建議
9. 原始憑證是否按補助項目之順序裝訂成冊。	檢查會計檔案，以確認是否順序裝訂成冊。			
10. 管理費以自行收納款項統一收據或符合政府支出憑證處理要點規定之收款收據結報者，原始憑證是否依規定保管。	檢查原始憑證是否黏貼於申請動支經費單上，並併入會計檔案保管。			

六、支用管理費

稽核內容	稽核程序	稽核發現	受稽核者說明	建議
11. 管理費是單獨設立專帳否。	檢查管理費總帳及明細帳，是否按不同部會設立專帳。			

七、管理財產項目

稽核內容	稽核程序	稽核發現	受稽核者說明	建議
12. 財產是否依財物標準分類，並黏貼受補助之標籤。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依輔助計畫所列購置設備項目，實地檢查財產標籤是否已列示補助機關之名稱。 2. 財產歸列是否正確。 			

A decorative graphic consisting of a large orange circle on the left, a horizontal orange line extending to the right, and four smaller orange circles of varying sizes scattered around the line.

結語

一、對內部控制之迷思與誤解

- (一)內控為財會人員之事，與業務人員無關。
- (二)機關人員很優秀，內控不會出問題。
- (三)內控作業比內部環境重要。
- (四)內控係約束一般員工，與高層無關。
- (五)內控係負面與防弊戒律。
- (六)組織精簡須增加不同類型控制。
- (七)內控屬外加程序。

(資料來源：賴森本，民93，主計月刊第583期)

二、內部控制之先天限制

- (一) 須考量成本與效益。
- (二) 環境變遷，原控制程序無法因應。
- (三) 無法完全避免疏忽、判斷錯誤或誤解規定。
- (四) 無法排除串通舞弊之可能。
- (五) 管理階層逾越控制程序之可能。
- (六) 內控之遵行有日久鬆懈之可能。

(資料來源：吳琮璠，民99)

三、內部審核、稽核、控制、監辦及風險管理之宗旨

(一)內部審核最高目標：

讓報支經費同仁吃得下、睡得著、笑得開。

(二)內部稽核主在監督內部控制制度落實實施。

(三)內部控制貴在執行。

(四)監辦旨在協助主持人做適法性之決定

(五)強化風險管理，減少危機處理。

四、簡化程序達成抑減風險

- (一)政府機關執行公務，本著輕重緩急抑減風險，除非不執行某特定計畫，較難規避風險。
- (二)本著分層負責，分擔風險。

五、經驗傳承抑減風險

- (一)知人善用，發揮同仁長才。
- (二)人員更迭，法規更易，易生風險。爰依內部環境及風險評估結果，本著經驗傳承，研訂並適時修正風險管理手冊，以強化風險管理減少危機處理。

六、強化風險管理減少危機處理

- (一)人無遠慮必有近憂。
- (二)凡事豫則立，不豫則廢。
- (三)風險管理與危機管理存在替換關係。
- (四)多作風險管理，可免於將來之危機處理。
- (六)由「危機處理」往前推動「風險管理」、「整合性風險管理」。

七、推動風險管理之磐石

- 一、多學多問。
- 二、薪火相承。
- 三、善用法規。
- 四、勤於溝通。
- 五、建立優質控制環境。

八、如何提升稽核附加價值

- 點→線→面（垂直、水平）。
- 大處著眼，小處著手。
- 發現問題→解決問題。
- 多同理心。

（資料來源：賴森本，民102）

九、稽核人員角色之調整

你希望別人如何看待你

讓人討厭的內部稽核人員

讓人敬畏的內部稽核人員

讓人尊敬的內部稽核人員

要怎麼收穫就得怎麼栽

(資料來源:賴森本, 民102)

十、提升附加價值稽核與輔導並行

稽核人員要認清應扮演為組織提升附加價值角色，是組織首長之千里眼、順風耳，並加強輔導與服務功能。

面臨情境：

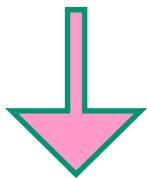
讓人討厭：絆腳石、東廠、找碴、雞蛋中挑骨頭、紅衛兵、糾察隊、顧人怨、惹人嫌。

讓人敬畏：檢察官、清道夫、啄木鳥、會計師。

讓人尊敬：宣教士、輔導師、管理顧問、組織的醫生、變革的促導者。

(資料來源:賴森本，民102)

十一、服務公職理念



無憂無慮



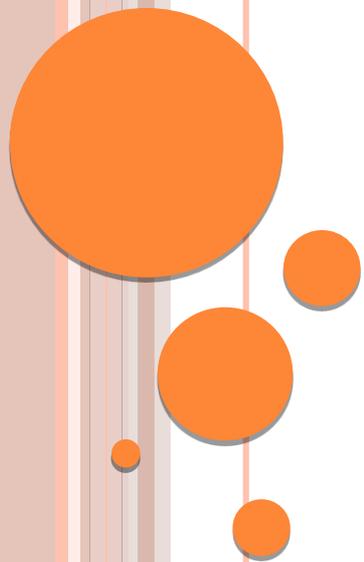
因勢利導



勵精圖治

報告結束

敬請賜教



主要參考文獻：

1. 王怡心等譯(民102)，內部控制—整合架構，初版，臺北，中華民國內部稽核協會。
2. 何永智(民101)，「內部控制推動實務」，廉政預防實務工作專精研習班第一期講義。
3. 林柄滄(民92)，內部稽核理論與實務，修訂第6版，臺北，中華民國內部稽核協會。
4. 吳琮璠(民99)，審計學—實務應用與法律觀點，第4版，臺北，自行發行。
5. 馬秀如(民97)，97年農委會科專計畫說明會經驗分享講義。
6. 馬秀如(民97)，「內部稽核制度之概念與查核重點」，行政院農業委員會研發成果管理制度評鑑評鑑委員說明會講義。
7. 國內審計準則公報第25號「內部稽核工作之採用」。
8. 黃永傳(民110)，「內部控制與稽核作業理論及實務」，中央印製廠110年度基層管理人員進修班講義。
9. 許永亮(民95)，「淺談整合性風險管理體系—風險導向治理及風險導向審計」，今日會計第105期，第1頁至第15頁。
10. 賴森本(民102)，國防部主計局「政府稽核之理論與實務」講義。
11. 賴森本(民104)，「風險管理理論與案例研析」，教育部會計處及所屬主計人員業務研討會講義。