

縣市政府實施內部控制便利包

壹、前言

為協助各縣市政府逐步強化內部控制，擬具縣市政府實施內部控制便利包，除將強化內部控制機制之程序予以步驟化外，並納入後續監督作業應行注意事項。本便利包僅供各縣市政府參考，並非法規或制度之訂頒。因此各縣市政府仍應依其組織特性，建立有效內部控制機制。

貳、成立幕僚單位及主要工作

縣市長得就負責規劃與推動內部控制及內部稽核工作（詳參、強化內部控制機制 4 個步驟）指定(或分別指定)適當幕僚單位辦理，並就其主要辦理事項臚列如下：

- 一、辦理內部控制(含內部稽核)教育訓練。
- 二、確認內部控制共通性業務項目，得參採行政院各權責機關訂頒之共通性作業範例或由縣市政府自行訂定。
- 三、確認施政目標(參考縣市政府之使命、願景、年度施政計畫及中長程個案計畫等)擬納入內部控制機制之範圍。
- 四、規劃及執行自行評估作業。
- 五、規劃及執行內部稽核工作。

參、強化內部控制機制 4 個步驟

步驟一、風險評估（目的：尋找高風險項目）

決定風險容忍度：縣市政府所願意承受施政目標無法達成之變動程度。依風險分析結果，並考量機關人力、資源、組織環境等因素，決定風險容忍值。（本範例風險容忍值訂為 2）

一、風險辨識

- （一）各縣市政府應針對未能達成施政目標之潛在風險項目及監察院等外部監督機關所提內部控制缺失之風險項目進行風險辨識。
- （二）各縣市政府進行風險辨識時，可參考所彙整各縣市政府共同提出可能影響施政目標達成之常見關鍵風險如表 1。

表 1 縣市政府常見關鍵風險項目彙總表

編號	項目
1	低估前置作業期程，延誤推動計畫時程。（例：都市計畫變更及用地徵收等作業，需辦理都市計畫變更各級都委會審查、公展、協議價購、公聽會等程序，前置作業期程冗長，致影響工程案件進度）
2	未與利害關係人溝通，致計畫推動受阻。（例：各單位於執行計畫前未先與民眾、相關民間團體或民意代表等溝通，將影響政策推動的達成率）
3	計畫未落實成本效益分析，致績效不彰。（例：公車新路線搭乘率低，有投入經費過多及浪費公帑之風險）
4	計畫推行未考量財政現況，致後續變更計畫方向。（例：獲補助或補助款較核定金額短少、地方政府配合款不足等因素影響）
5	未落實跨機關（單位）之整合協調。（例：1. 執行工程位於山坡地及農業區，與中央、府內相關機關（單位）及鄉鎮公所轄區重疊，故有不同單位重複會勘、提報或核定施工情形，2. 重劃工程與其他單位主管工程項目施作內容涉有範圍相鄰、重疊或接續性等情形，如不易協調工程介面整合將影響辦理進度）
6	總預算歲入高估中央補助款收入及自有財源。
7	未妥適安排公庫資金調度，致延遲付款或無力支付廠商各種款項。
8	未妥善保管機敏資料，致資料外洩。（例：個人稅籍資料、地籍資料、員工個人資料、統計調查個別資料、公務機密資料等外洩）
9	資訊系統異常，未能及時處理，影響業務正常運作。
10	未依政府採購法（例：採購缺失態樣）辦理採購業務，影響政府公信力。
11	承包廠商發生財務危機或倒閉，無法繼續履約，影響計畫執行。
12	ROT 廠商經營不善，發生違約情形，可能衍生訴訟。
13	未確實登載、管理機關動產及不動產財產作業，致帳目不符，冗物過多且有浪費公帑之虞。

14	零用金保管人員未落實職務輪調及貫徹代理人制度等規定，可能發生保管人挪用或私人墊支等舞弊情事。
15	涉及人民權利業務未公開透明，致發生公務員與業者不當交往、包庇、索賄等情事，損及機關形象。
16	欠稅案件繳款書未合法送達，影響政府稅收。
17	退稅案件未先抵繳積欠，影響政府稅收。
18	納稅義務人隱匿或移轉財產、逃避稅捐執行情事，影響政府稅收。
19	轄管設施、設備之設置或管理疏失，造成人員之傷亡或財產之損失。
20	公共設施未妥善管理營運，使用效率未達預期目標。
21	未配合需求開發資訊系統，使用效率不佳(蚊子系統)。
22	佈展裝潢施工及策展場所未落實管理，導致他人受傷或財物損失。
23	建築物公共安全檢查申報不實，影響公共安全。
24	建築物公共安全檢查未落實稽查，影響公共安全。
25	影響公共安全之建築物未即時拆除。
26	非法經營民宿旅館、溫泉、觀光旅遊之業者不配合改善及取得合法登記證，影響遊客安全。
27	聯合取締或查緝作業消息提前走漏，致取締或查緝效果不彰。
28	徵收地價有異議，徵收作業無法辦理。
29	補助津貼溢發，致公庫損失。
30	服務高衝突、高壓力之家庭暴力等保護性個案之社工人身安全遭威脅。
31	未能有效掌握問題原物料或產品流入市場，影響民眾食用安全。
32	學校未掌握食材供貨來源，導致發生學童食品安全事件。
33	未建立處理學生食物中毒及腸病毒標準作業流程。
34	入學人數減少造成班數縮減及教師超額。
35	未妥適處理閒置教室。
36	未妥適處理重大勞資爭議案件(如雇主欠薪、大量解僱未給資遣費)，引起民眾大規模抗爭。
37	動物防疫工作出現漏洞，造成疫情大流行。(例：1. 國際流行之新興傳染病蔓延，未能有效防堵疫情。2. 小三通人口流動迅速，造成各類傳染病傳播不易控制)
38	未能清除登革熱病媒孳生源，影響防疫成效。
39	未能掌握登革熱病媒用藥量，影響環境交互感染情形。

40	廢(污)水未依規定處理排放，造成河川水體嚴重污染。
41	海洋及河川受到嚴重污染，未採取緊急應變措施，或無法有效整合相關單位，致污染情形擴大，影響海洋生態環境。
42	未即時處理有害事業廢棄物棄置事件，致環境遭受汙染。
43	未即時處理營建廢棄物棄置事件，影響生態環境。
44	未合理評定房屋標準價格且房屋稅徵收率尚未完成修訂，影響房屋稅收。
45	未訂定相關規範及機制，影響政策目標之達成。
46	未針對應收未收行政罰鍰貫徹公權力，影響公庫收入。
47	推動統包工程，因規劃不周、逾越法令規定，致採購效率及施工品質不佳。
48	被占用房地未積極清查排除。
49	發生天然緊急災害，未即時處理或救援
50	山坡地不當開發，致水土保持遭受嚴重破壞。

二、風險分析

- (一) 考量業務特性，訂定適用於機關之「影響程度之敘述分類表」(如表 2) 及「機率之敘述分類表」(如表 3)，作為機關各單位衡量風險影響程度及發生機率之參考標準，並據以計算風險值。
- (二) 參採「風險管理及危機處理作業手冊」決定風險評估工具，包括定性分析、半定量分析、定量分析或是綜合上述方法的分析。

範例：

表 2 影響程度之敘述分類表

等級	衝擊或後果	機關形象	民眾抗爭	資訊服務	業務運作	財產損失
3	非常嚴重	3 家新聞媒體報導負面新聞超過 1 天	大規模遊行抗爭，人數在 50 人以上	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或無法提供服務達 1 天以上	中斷 1 天以上	100 萬元以上
2	嚴重	2 家新聞媒體報導 1 次負面新聞	至本府抗爭	停止服務 1 小時(含)以上，未達半天	中斷 4 小時以上，未達 1 天	30 萬元以上，未達 100 萬元
1	輕微	1 家新聞媒體報導 1 次負面新聞	多位民眾抱怨	停止服務達 1 小時以上	中斷未達 4 小時	30 萬元以下

表 3 發生可能性(機率)之敘述分類表

等級	發生機率分類	發生機率百分比	詳細的描述
3	非常可能	51-100%	在大部分情況下會發生
2	可能	21-50%	有些情況下會發生
1	幾乎不可能	0-20%	只會在特殊的情況下會發生

三、風險評量

編製風險項目彙整表（如表 4）

（一）依各風險項目之殘餘風險值由高至低加以排序。

（二）決定需優先處理之風險項目。

範例：

表 4 風險項目彙整表

序號	風險項目代號	風險項目	殘餘風險值 ^註	負責單位	控制作業項目代號	外部監督機關所提內部控制缺失之風險項目
1	C1	未妥適處理重大勞資爭議案件（如雇主欠薪、大量解僱未給資遣費），引起民眾大規模抗爭。	4	社會處	MC01	
2	B1	總預算歲入高估中央補助款收入及自有財源。	4	財政處	MB01	✓
3	B2	未妥適安排公庫資金調度，致延遲付款或無力支付廠商各種款項。	4	財政處	MB02	
4	E1	聯合取締或查緝作業消息提前走漏，致取締或查緝效果不彰。	3	地政處	ME01	
5	F1	未與利害關係人溝通，致計畫推動受阻。	3	研考處 （主辦） 本府各單位 行政處	MF01	
6	G3	涉及人民權利業務未公開透明，致發生公務員與業者不當交往、包庇、索賄等情事，損及機關形象。	3	工務處	MG03	
7	H2	學校未掌握食材供貨來源，導致發生學童食品安全事件。	3	教育處	MH01	
...
...

註：殘餘風險值係指經採行現有控制機制因應後所剩下之風險值。

(三) 繪製風險圖像(如附圖)

範例：

附圖 風險圖像

影響程度	風險分布		
非常嚴重(3)	E1、F1、G3、H2		
嚴重(2)		C1、B1、B2	
輕微(1)			
	幾乎不可能(1)	可能(2)	非常可能(3)
	發生機率		

步驟二、依風險評估結果檢修控制重點

一、不可容忍風險項目依風險評估結果，將降低風險之控制重點納入檢修相關規範或作業規定，或納入原有標準作業流程(SOP)或設計內部控制制度（參考格式如範例1）等方式予以控管風險。

二、前開強化內部控制機制，應注意下列事項：

- (一) 共通性業務：得參採行政院各權責機關訂頒之共通性作業範例或由縣市政府自行訂定。
- (二) 跨機關業務：如涉及主辦跨機關（構）業務，縣市政府應會同相關機關檢修控制重點，並納入縱向協助及橫向聯繫之具體作法。
- (三) 跨職能（單位）業務：如涉及縣市政府內部不同業務（或單位），得參採範例2格式檢修控制重點。

範例 1

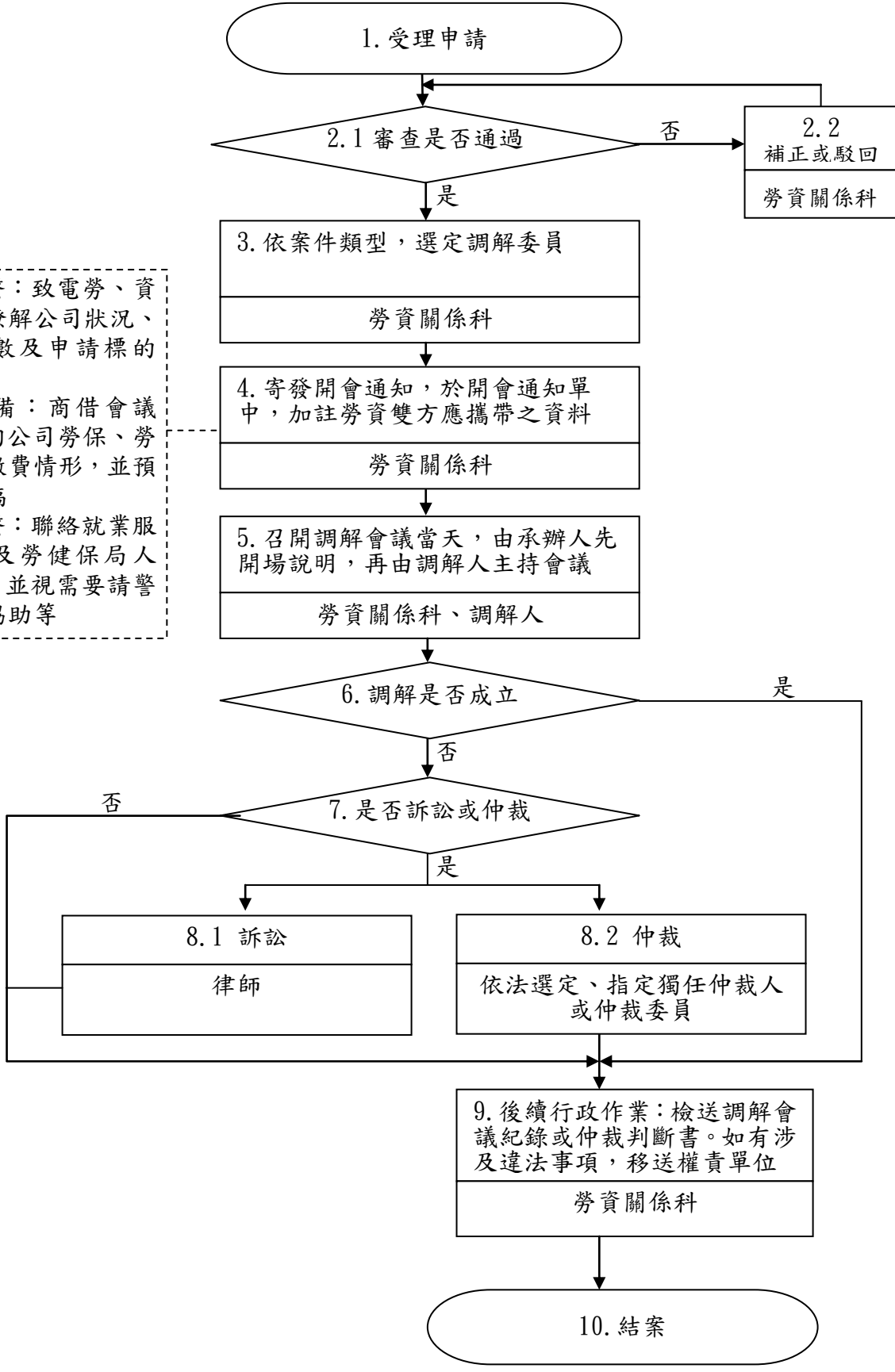
○○縣市政府社會處作業程序說明表

項目編號	MC01
項目名稱	重大勞資爭議作業
承辦單位	勞資關係科
作業程序說明	<p>一、受理案件： 案件來源包括線上申辦、ibon 申請、臨櫃申請、郵寄、傳真申請等。</p> <p>二、審視內容： (一) 如為本府○樓勞工關懷中心諮詢服務櫃台受理，將前開案件先行審視案件之內容，若為重大勞資爭議案時，即逕與受案承辦人先行討論處理方式後專案報告。 (二) 重大勞資爭議之認定標準如下： 1、公營、公用及交通事業或具有危險性、特殊性行業之勞資爭議，有影響公眾生活或造成公共危險者。 2、發生勞資爭議之事業單位，有擴及其關係企業者。 3、其他勞資爭議有急速發展或擴大而影響社會秩序者。 4、爭議人數為 20 人以上。 5、議員、立法委員、勞動部等單位關切案件。 6、媒體關切案件。</p> <p>三、處理方式： (一) 主動與事業單位及勞方電話溝通。 (二) 發函開會通知單，邀集勞資雙方等至本處召開調解會議。 (三) 本府得就轄下重大勞資爭議事件，邀請有關機關共同組成處理小組。</p> <p>四、調解階段： (一) 確認勞資雙方之主張與結論。 (二) 評估勞方是否須另行提供就業服務或法律諮詢扶助資源。</p> <p>五、調解結果：</p>

	<p>(一) 若勞資雙方仍無法達成協議時，協助循司法途徑，並協助申請涉訟輔助或轉法律扶助基金會，勞資雙方如合意仲裁，則進行仲裁程序。</p> <p>(二) 勞資雙方達成共識，予以結案。</p> <p>六、協助訴訟：對於調解不成立或調解成立後未依調解結果履行時，主動提供勞方法律訴訟所需資訊。</p>
控制重點	<p>一、有關重大勞資爭議案件，應加速辦理期程並即時向主管報告進度，並於調解會前，事先準備新聞稿及相關資料，以便對外說明。</p> <p>二、事先確認調解、仲裁會議當日，是否有特定人物或團體代表列席關心。</p> <p>三、確認未出席之申請人，是否已提供委任書。</p> <p>四、調解紀錄、仲裁判斷書所列人名、文字或數字應正確。</p> <p>五、相關佐證資料應檢附齊全。</p> <p>六、調解會議紀錄、仲裁判斷書需檢送給勞資雙方當事人。</p> <p>七、其他涉及違法事項，須移送權責單位辦理。</p>
法令依據	<p>一、勞資爭議處理法</p> <p>二、各級勞工行政主管機關辦理勞資爭議案件應行注意事項</p> <p>三、處理重大勞資爭議案件實施要點</p> <p>四、大量解僱勞工保護法</p>
使用表單	<p>一、委任書表格</p> <p>二、撤回申請書</p> <p>三、○○縣市政府勞資爭議調解申請書</p> <p>四、○○縣市政府勞資爭議調解委員及調解人一覽表</p> <p>五、○○縣市政府勞資爭議合意仲裁申請書</p> <p>六、○○縣市政府勞資爭議仲裁判斷書表</p> <p>七、○○縣市政府勞資爭議仲裁委員及仲裁人一覽表</p>

○○縣市政府社會處 重大勞資爭議作業流程圖

1. 會前聯繫：致電勞、資雙方，瞭解公司狀況、勞方人數及申請標的金額
 2. 會前準備：商借會議室，查詢公司勞保、勞退帳戶繳費情形，並預擬新聞稿
 3. 橫向聯繫：聯絡就業服務人員及勞健保局人員列席，並視需要請警察單位協助等



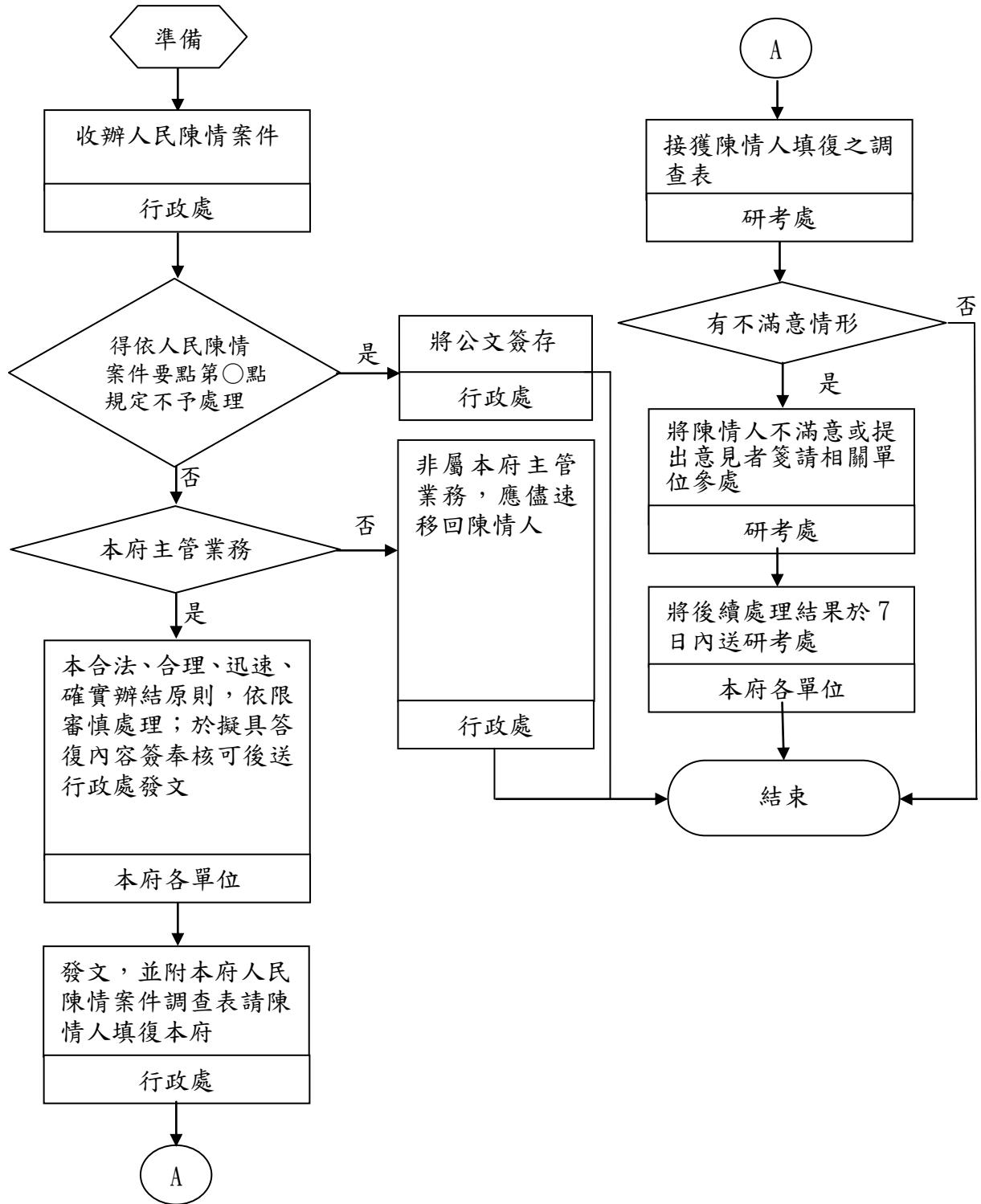
範例 2

○○縣市政府作業程序說明表

項目編號	MF01
項目名稱	人民陳情案件處理作業
承辦單位	本府各單位、研考處、行政處
作業程序說明	<p>本府各單位</p> <p>一、人民陳情案件應本合法、合理、迅速、確實辦結原則，依限審慎處理；答復時應針對案情內容敘明具體處理意見及法規依據，以簡明、肯定、親切、易懂之文字為之。</p> <p>二、各單位擬具答復內容於簽奉核可後，以公文、電子郵件等方式答復陳情人。</p> <p>三、對於收辦之人民陳情案件如涉及個人資料、公務機密或其他認為應予保密者，均應保密。</p> <p>四、各單位應針對人民陳情案件調查表中勾選不滿意之案件加以檢討改善，對於其中有提出意見者，應將後續處理結果於收到研考處箋起 7 日內送交該處，以提升人民陳情案件之滿意度。</p> <p>研考處</p> <p>一、各單位辦理人民陳情案件如有逾期，應提報本府縣(市)務會議。</p> <p>二、對於陳情人填復調查表中勾選不滿意之案件，應箋請相關單位檢討改善，對於其中有提出意見者，並應追蹤後續處理情形。</p> <p>行政處</p> <p>一、收辦人民陳情案件時應先檢視內容，非屬本府主管業務，應儘速移回陳情人。</p> <p>二、辦理人民陳情案件之收發文，並於發文時連同人民陳情案件調查表寄送陳情人。</p> <p>三、人民陳情案件逾辦理期限前一日，應及時通知承辦單位主管並稽催承辦人員。</p>
控制重點	<p>本府各單位</p> <p>一、人民陳情案件答復時應針對案情內容敘明具體處理意見及法規依據，並依限審慎處理。</p> <p>二、對於收辦之人民陳情案件如涉及個人資料、公務機密或其他認為應予保密者，均應保密。</p> <p>三、針對人民陳情案件調查表中勾選不滿意之案件應加以檢討改善。</p> <p>四、對於人民陳情案件調查表中有提出意見者，應將後續處理結果於收到研考處箋起 7 日內送交該處。</p> <p>研考處</p> <p>一、人民陳情案件如有逾期，應提報本府縣(市)務會議。</p> <p>二、陳情人填復調查表中勾選不滿意之案件，應箋請相關單位檢討改善，對於其中有提出意見者，並應追蹤後續處理情形。</p> <p>行政處</p> <p>一、收辦非屬本府主管業務，應儘速移回陳情人。</p> <p>二、人民陳情案件逾期前一日，應加以稽催。</p> <p>三、應於人民陳情案件發文時，檢附人民陳情案件調查表。</p>

<p>法令依據</p>	<p>一、○○縣市政府人民陳情案件要點 二、國家機密保護法 三、個人資料保護法 四、個人資料保護法施行細則 五、文書處理手冊密件處理原則</p>
<p>使用表單</p>	<p>一、○○縣市政府處理人民陳情案件記錄單 二、○○縣市政府人民陳情案件調查表</p>

○○縣市政府
人民陳情案件處理作業流程圖



步驟三、資訊與溝通

一、確保資訊品質，以支持內部控制持續運作：

- (一) 對各縣市政府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。
- (二) 進行風險評估時，得將內部控制機制之品質納入考量。
- (三) 各項業務應掌握關鍵控制重點，並得以文件訂定，使各縣市政府全體人員可瞭解、易遵循。
- (四) 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。

二、建立內部溝通，履行內部控制職責：告知各縣市政府全體人員在內部控制所扮演之角色及責任，落實內部控制遵循法令機制，並建立通報異常情事之管道，促使各縣市政府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。

三、建立攸關且及時資訊之外部溝通，促進多方交流：

- (一) 各縣市政府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。
- (二) 針對涉及其他機關（構）業務，落實跨機關整合及協調。

步驟四、監督作業

一、例行監督：由各單位主管人員於日常管理業務過程，確保內部控制有效及持續運作，並注意下列事項：

(一)依據業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制重點或作業流程，適度精簡、增刪或修訂，使其更臻具體、明確及可用。

(二)針對涉及人民權利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，並落實執行。

(三)建立檢討主管法令規定機制，並針對監察院糾正(舉)案件、審計室建議改善事項或執行缺失部分即時檢討相關法令規定。

(四)遵循相關法令規定或契約。

(五)就主管業務對所屬機關或單位善盡監理、督導或輔導等責任。

二、自行評估：由相關單位檢視內部控制機制是否落實執行。

三、內部稽核：依縣市長指定幕僚單位規劃及執行內部稽核工作，協助各縣市政府檢查內部控制實施狀況。考量縣市政府人力有限，亦可結合現行已辦理管考單位(包括：施政管考、資訊安全稽核、政風查核、政府採購稽核、工程施工查核、人事考核、內部審核及事務管理工作檢核)辦理聯合稽核。