

# 內部控制基本觀念 及案例分享

講述人：劉曉燕

2015/03/19

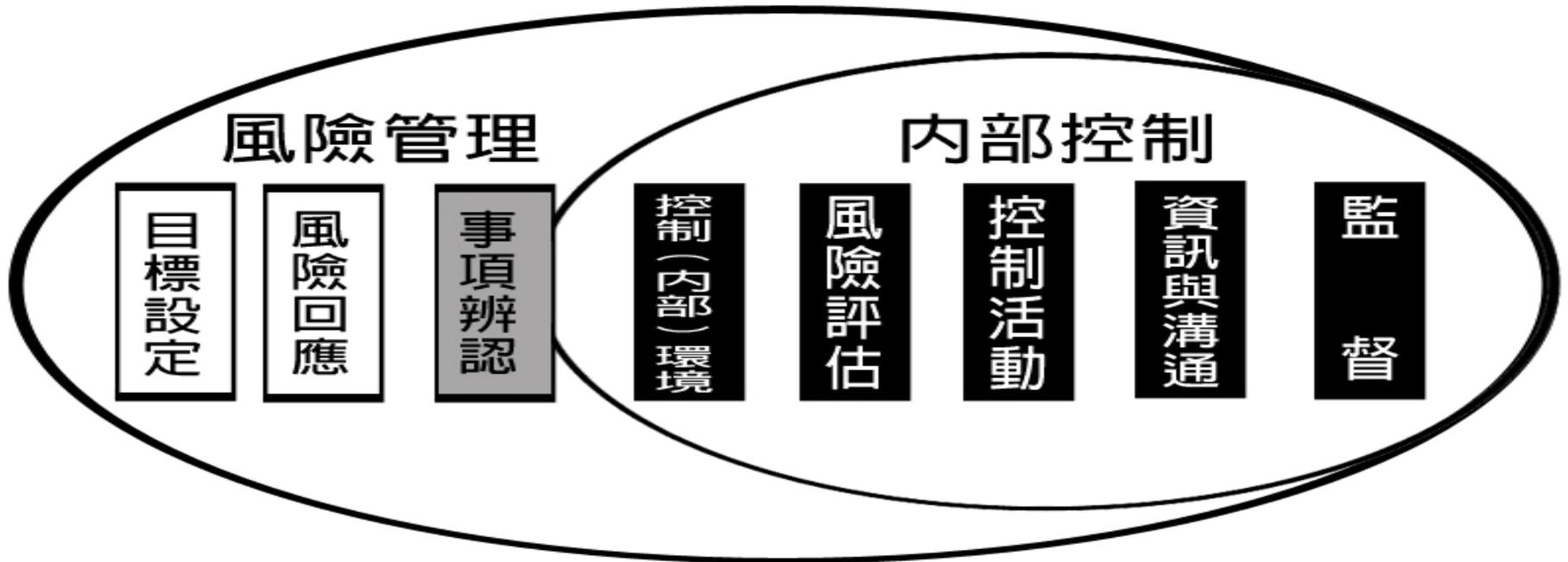


# 大綱

- 壹、前言
- 貳、內部控制監督機制
- 參、內部稽核實作範例
- 肆、結語

# 壹、前言

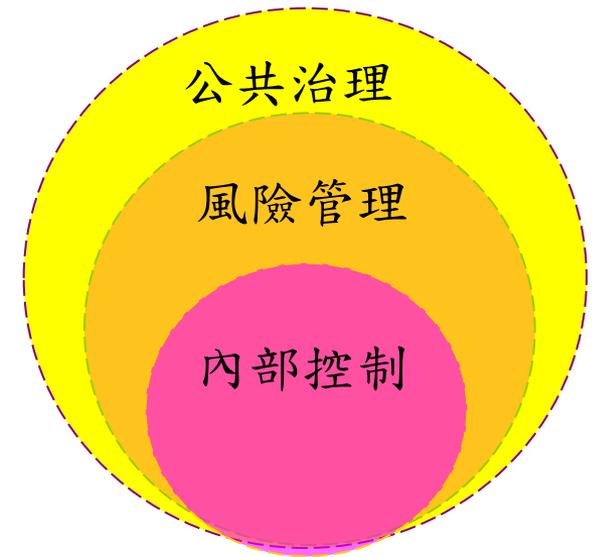
# 內部控制與風險管理之關係



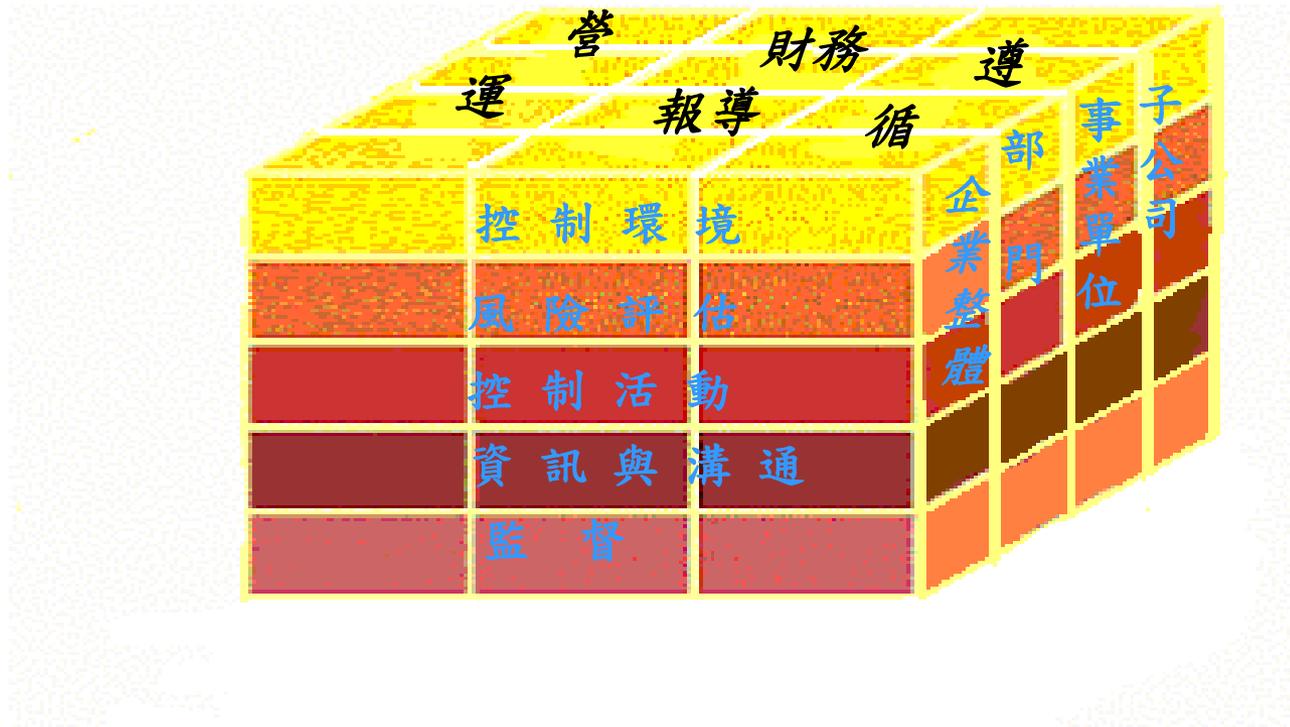
- ❑ 內部控制包含在風險管理之內，係風險管理不可或缺的一部分。
- ❑ 風險管理自內部控制延伸，其涵蓋的範圍比內部控制廣泛，且著重風險觀念。

# 內部控制與風險管理之關係

- 我國民間企業董事長與總經理共同簽署之「**內部控制制度聲明書**」及美國聯邦部會首長簽具之「**管理確認聲明書**」，係在表彰組織對內部控制之重視，提醒首長與管理階層注意建立、實施及維護內部控制制度之責任。



# 內部控制：Why、How、Who



內部控制~整合架構 (*Internal Control~ Integrated Framework*)

組成要素(component)：5個

· 為何是這5個？

# 內部稽核組織設置

- 政府機關：內部稽核專責單位或任務編組，業務屬性單純者得併由上級機關統籌辦理。
- 金融機構：隸屬董(理)事會之內部稽核單位，以獨立超然之精神，執行稽核業務，並應至少每半年向董(理)事會及監察人(監事)報告。
- 內部稽核得調度現有稽核評估職能單位及主要核心或高風險業務單位人員辦理，該等人員應避免針對目前服務單位或承辦業務執行稽核。



# 內部控制(風險管理)做得好，其後果

## 保證目標必達成？

內部控制係為下列各類目標之達成提供**合理保證**的過程：

- 營運之效果
- 效率財務報導之可靠性，
- 相關法令之遵循。

上述過程受企業的董事會、管理階層及其他人員影響。

故，內部控制做得好並不能**保證目標**必達成，只是reasonable assurance。因為～**外部環境不可控制**。

- 控制環境≠外部環境

外部環境不可控制；控制環境可控制影響

控制環境=內部環境

- 在內部控制，稱控制環境；在ERM（Enterprise Risk Management，企業風險管理），稱內部環境，

ERM，不以內部控制為限，不好再稱控制環境，故改稱內部環境，

強制自己（「內部」）可影響

# 內部控制與風險管理之比較

人/process	組成要素		備註
	內部控制	風險管理	
做的人	控制環境	內部環境	
訂定目標		目標設定	-
辨認風險事項	風險評估	事項辨認	獨立出來
評估風險事項發生之可能性與嚴重程度(一旦發生)		風險評估	
進行營運活動		風險回應	-
對營運活動進行控制	控制活動	控制活動	
監督控制及營運活動	監督	監督	
取得(產生)資訊並加使用	資訊與溝通	資訊與溝通	

風險管理 > 內部控制



貳、內部控制  
監督機制

# 監督防線

第1道防線：

由各單位自行評估。

- 自行評估：依學校訂定之「**內部控制制度自行評估原則**」（含配套評估工具），以供各單位辦理內部控制制度評估作業之指引。

# 監督防線

## 第2道防線：

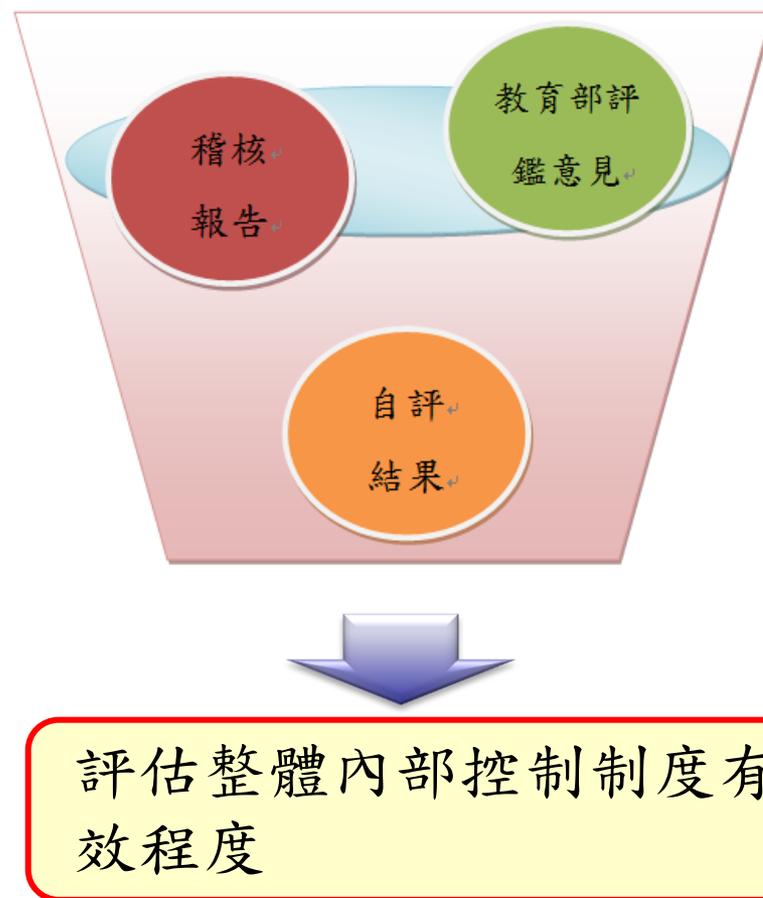
由內部稽核專責單位或任務編組(包括由稽核評估職能及主要核心或高風險業務單位人員組成)實施內部稽核。但稽核評估職能單位已辦理之事項，得不重複納入稽核。

### □ 內部稽核之目的

- ✓ 以客觀公正之觀點，協助機關檢查內部控制之實施狀況，並適時提供改善建議，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。

# 評估整體內部控制制度有效程度

- 各單位依內部控制制度自行評估結果、內部稽核報告及內部控制缺失追蹤改善情形，並參考教育部等外部單位查核意見，作為評估整體內部控制制度有效程度之主要依據。



# 內部控制主要效益

## ■ 自行評估主要效益：

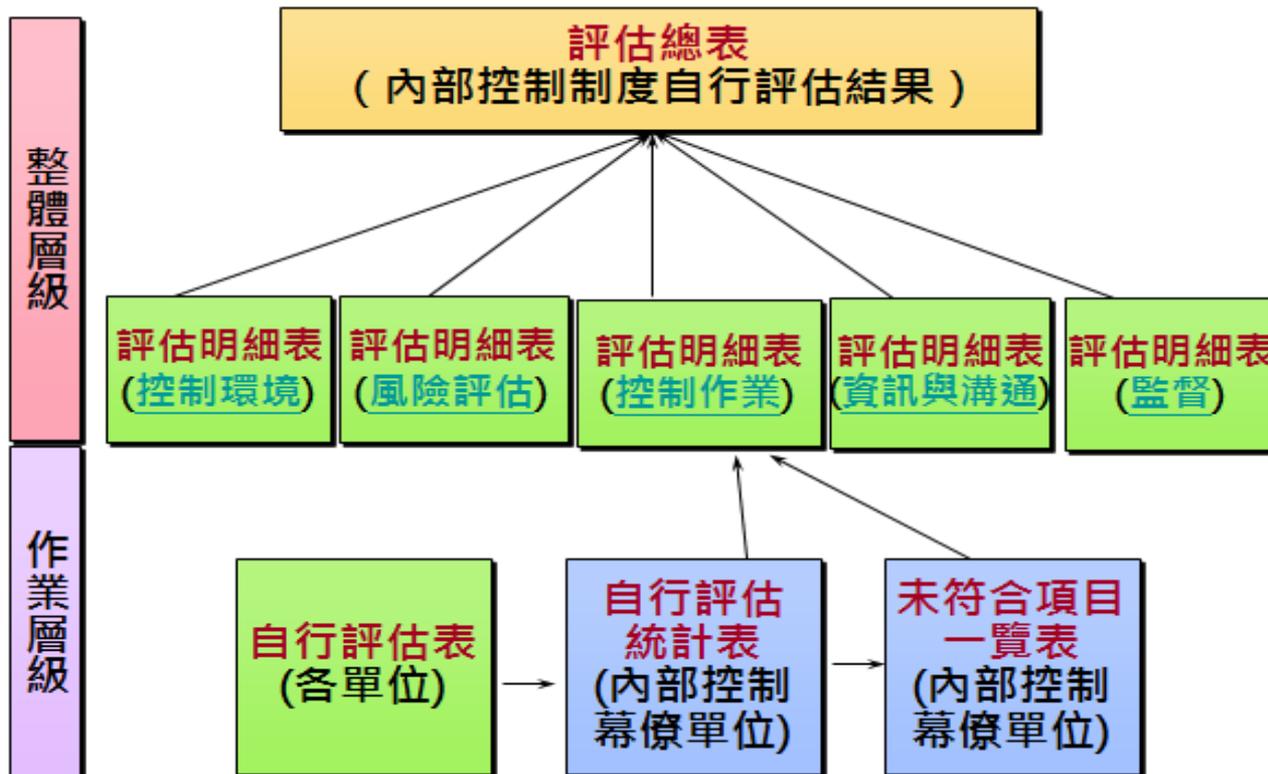
### □ 提升同仁內部控制意識。

- ✓ 增進同仁對於作業流程的瞭解。
- ✓ 提早發現及改善內部控制缺失。
- ✓ 對於內部控制制度之有效性，提供定期驗證或聲明。
- ✓ 有助於內部稽核計畫及重點之擬定。

# 自行評估方法

層級	整體層級評估	作業層級評估
評估項目	內部控制各組成要素及判斷項目(可自行增修)	內部控制制度所列各項作業之控制重點
評估工具	評估總表、評估明細表	自行評估表、自行評估統計表、未符合項目一覽表
評估方式	由下而上	由下而上
評估結果	分為「落實、部分落實、未落實」	分為「符合、未符合、不適用」

# 自行評估架構圖



# 辦理自行評估常見問題

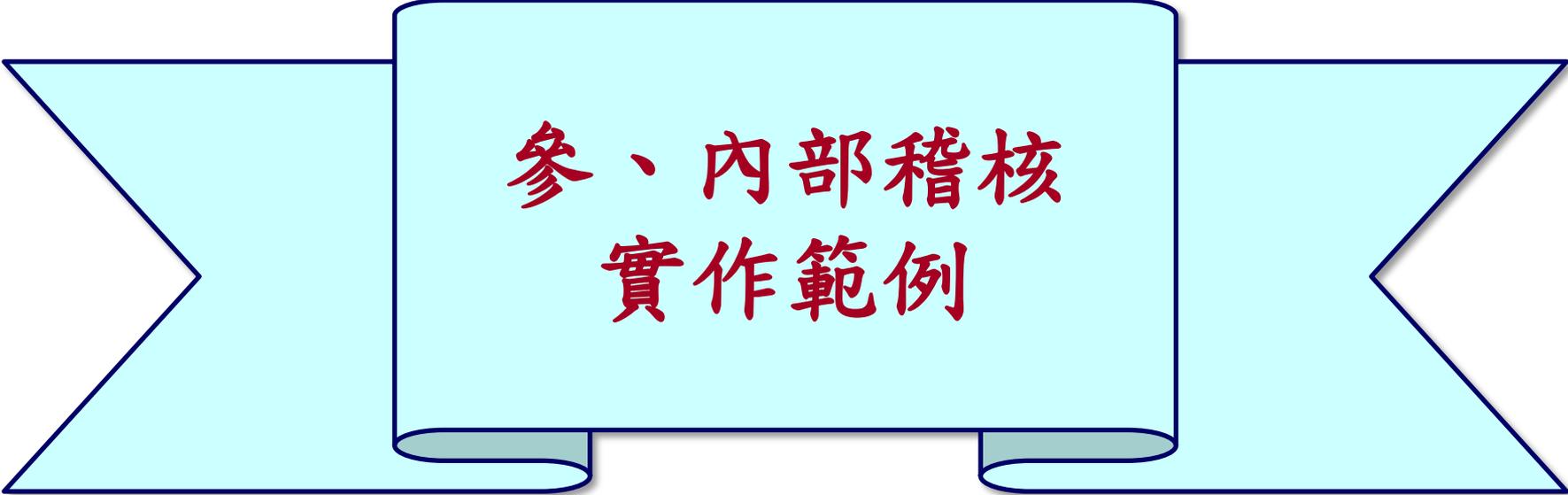
1. 自行評估作業每年至少辦理幾次？

每年度應至少辦理1次

2. 能不能分不同期程辦理？

可自行規劃一次或分次辦理自行評估作業





參、內部稽核  
實作範例

# 內部控制制度風險登錄表

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位
...	...	...	...	...

- (一)主要風險項目：指影響機關內部控制制度整體層級與作業層級目標不能達成之高度風險(依機關特性及業務需求自行評估)，應考量**施政計畫、立法院質詢案、監察院糾正(舉)、彈劾案、審計部建議及輿情反應**等風險來源，辨識主要風險項目。
- (二)風險情境及影響：請具體描述該風險發生之可能後果，即該風險對貴機關之衝擊及影響。

# 內部控制制度風險登錄表

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位
...	...	...	...	...

## (三) 風險處理

- 1、現有措施：**請具體摘要描述貴機關針對該風險已採取之預防控制或處理措施，亦得運用現有行動方案、辦法及要點等具體作法或規定（如人員教育訓練計畫及緊急應變措施等）。
- 2、新增對策：**指一年內應進一步採取控制或處理該風險之措施，倘該風險經評量後屬機關不可容忍之風險，則上開措施之關鍵程序（如驗證、查核、盤點等），應納入相關作業項目程序說明表之控制重點欄位予以敘明。本欄位內容應逐年滾動檢討。
- 3、負責單位：**指貴機關內主要負責處理該風險業務之單位。

# 內部控制制度風險分析表

風險項目 或 風險發生 情境	風險本質評估		風險等 級 (R)- (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等 級 (R)- (L)x(I)
	可能 性(L)	衝擊 或 後果 (I)			可能 性(L)	衝擊或 後果(I)	
...	...	...	...	...	...	...	...

(一)風險項目或風險發生情境：同風險登錄表之「主要風險項目」或「風險情境及影響」欄位內容。

## (二)風險本質評估

1、可能性(L)：請依貴機關「機率之敘述分類表」填列該風險項目發生機率等級。

2、衝擊或後果(I)：請依貴機關「影響之敘述分類表」填列該風險項目影響程度等級。

# 內部控制制度風險分析表

風險項目 或 風險發生 情境	風險本質評估		風險等 級 (R)- (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等 級 (R)- (L)x(I)
	可能 性(L)	衝擊 或 後果 (I)			可能 性(L)	衝擊或 後果(I)	
...	...	...	...	...	...	...	...

(三)現有控制機制：同風險登錄表之「現有措施」欄位內容。

(四)殘餘風險

1、可能性(L)：經現有控制機制減低風險後，請依貴機關「機率之敘述分類表」填列該風險項目殘餘風險發生機率等級。

2、衝擊或後果(I)：經現有控制機制減低風險後，請依貴機關「影響之敘述分類表」填列該風險項目殘餘風險影響程度等級。

# 範例：教育部體育署

表1：影響之敘述分類表

等級	衝擊/後果	財務損失	人員	形象	目標達成	營運環境
3	非常嚴重	1.運動彩券年度實際發行盈餘較預定目標短少達1億元以上 2.其他案件金額5千萬元以上	1.人員死亡(含運動參與者、觀賞者或工作人員) 2.2名以上職棒球員或教練打假球遭約談及偵辦	媒體廣泛持續負面報導造成本署政策難以推動嚴重損及本署聲譽	國際綜合性運動會預估獎牌數未達60%者	1.補助地方政府興建運動設施預算執行率未達70% 2.興整建國家運動園區工程進度落後50%以上 3.學校游泳池有3校以上閉置 4.1支職棒球隊受打假球影響解散
2	嚴重	1.運動彩券年度實際發行盈餘較預定目標短少2千萬元以上，未達1億元 2.其他案件金額1千萬元以上，5千萬元以下	1.人員重傷(含運動參與者、觀賞者或工作人員) 2.1名職棒球員或教練打假球遭約談及偵辦	主要媒體負面報導引發輿論討論，損及本署聲譽	國際綜合性運動會預估獎牌數達成度在60%以上未達70%者	1.補助地方政府興建運動設施預算執行率在70%以上未達90% 2.興整建國家運動園區工程進度落後30%以上未達50% 3.學校游泳池有1至2校閉置
1	輕微	1.運動彩券年度實際發行盈餘較預定目標短少未達2千萬元 2.其他案件金額1千萬元以下	人員輕傷(含運動參與者、觀賞者或工作人員)	單一或特定媒體刻意負面報導，影響本署聲譽	國際綜合性運動會預估獎牌數達成度在70%以上未達80%者	1.補助地方政府興建運動設施預算執行率在90%以上未達93% 2.興整建國家運動園區工程進度落後10%以上未達30%

# 範例：教育部體育署

表2：機率之敘述分類表

等級	可能性分類	詳細的描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生或2年內非常可能發生
2	可能	有些情況下會發生或2年內可能發生
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下發生或2年內不太可能發生

# 範例：教育部體育署

附錄1：內部控制制度風險登錄表

主要風險項目	風險情境及影響	風險處理		
		現有措施	新增對策	負責單位
...	...	...	...	...
運動彩券盈餘收入延遲	經營業報告未及備查造成盈餘收入遲延	按月備查營業報告	委託專業機構查核	綜合規劃組
...	...	...	...	...

# 範例：教育部體育署

附錄2：內部控制制度風險分析表

風險項目 或 風險發生 情境	風險本質評估		風險等 級 (R)- (L)x(I)	現有控制機制	殘餘風險		風險等 級 (R)- (L)x(I)
	可能 性(L)	衝擊 或 後果 (I)			可能 性(L)	衝擊或 後果(I)	
...	...	...	...	...	...	...	...
運動彩券 盈餘收入 延遲	2	3	6	按月備查營業報告	1	3	3
...	...	...	...	...	...	...	...

# 範例：教育部體育署

表3：主要風險項目彙總表

單位名稱	風險代號	主要風險項目	控制作業項目代號
綜合規劃組	A1	...	...
	A2	...	...
	A3	運動彩券盈餘收入 延遲	綜(三)02-運動 彩券業務財務管理 作業
學校體育組	B1	...	...
	B2	...	...
...	...	...	...

# 範例：教育部體育署

圖1：風險圖像

影響程度	風險分布		
非常嚴重(3)	A2、 <b>A3</b> 、E1、J1、L1	D3	
嚴重(2)	G1、H1、I1、J2、K1	A1、B1、B2、B3、C1、C2、C3、D1、D2、E2、F1、G2、G3、G4	F2
輕微(1)			
	幾乎不可能(1)	可能(2)	幾乎確定(3)
	發生機率		

# 範例：教育部體育署

## 教育部體育署綜合規劃組作業程序說明表

項目編號	綜(三)-02
項目名稱	運動彩券業務財務管理作業
承辦單位	運動彩券及基金科
作業程序說明	<p>一、第二屆運動彩券發行機構發行運動彩券期限為103年1月1日起，至112年12月31日止，發行年限為10年。</p> <p>二、運動彩券年度銷售目標至少新臺幣130億元，發行機構提報年度發行計畫中之規劃盈餘，第1年應依參與遴選時企劃書所載數額定之；第2年以後，考量市場景氣之變化，得依參與遴選時企劃書中各該年度預計盈餘上下10%內報經主管機關核准後調整，每年運動彩券盈餘除有不可抗力因素，並經主管機關核定者外，應達發行機構財務規劃盈餘80%，如未達成，發行機構應於次年3月31日前補足之。</p> <p>三、依運動彩券發行條例第6條規定，運動彩券年度獎金支出不得超過各該年度售出彩券總金額78%。</p> <p>四、發行機構應於每月終了，將運動彩券發行情形作成營業報告書，併同損益表、獎金支出情形、盈餘分配表及銷售費用明細表，於次月十五日前報請主管機關備查。</p> <p>五、發行機構每年年度應委任會計師(事務所)，針對發行機構及受委託機構辦理運動彩券發行財務報表(含各月份營業報告書)、內部控制及內部稽核制度查核簽證，將該簽證報告品送主管機關備查，並依運動彩券發行條例第20條規定，配合主管機關辦理各項查核及要求事項。</p> <p>六、發行機構每半年應提具內部控制及內部稽核制度自行查核評估報告報主管機關備查。</p>
控制重點	<p>一、依據第二屆運動彩券發行期限，教育部監督與輔導運動彩券財務管理。</p> <p>二、檢視各年度發行機構發行計畫及年終營業報告，檢視有無符合當初發行企劃書之財務規劃，若未財務規劃盈餘80%，要求發行機構於次年3月31日前補足。</p> <p>三、教育部須檢視發行機構每月營業報告、年度營業報告，統計年度運動彩券總支出有無符合78%售出彩券總金額，若未符合時要求發行機構補正。</p> <p>四、發行機構及受委託機構財務報表、內部控制及內部稽核查核簽證，需由委任獨立會計師(事務所)辦理，送主管機關審查，主管機關委託會計師(事務所)辦理前述事項查核作業。</p>
法令依據	<p>一、運動彩券發行條例。</p> <p>二、運動彩券管理辦法。</p>

# 結語

- 自行評估為內部控制監督機制之重要防線，為確保內部控制五項組成要素持續有效運作，應由機關全體人員共同參與，以落實自主管理。
- 自行評估提出之改善措施或具體興革建議涉及需修正內部控制制度者，應由內部控制小組督導各單位依行政院函頒內部控制制度設計原則等相關規定修正，以形成良好之管理循環（設計 → 執行 → 評估 → 修正）。
- 內部稽核為內部控制監督機制之重要防線，各機關應妥為規劃及執行內部稽核工作，確實檢查內部控制之實施狀況，並適時提供改善建議，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。

感謝  
的聆聽

敬請指教