








政府內部稽核實務

行政院主計總處
羅科長友聰

一、前言

簡報大綱

-  前言
-  內部控制監督機制
-  內部稽核實作範例
-  內部控制e化管理及持續性稽核
-  結語

一、前言

政府內部稽核職能發展緣起

- 各機關內部承辦稽核評估職能之任一單位，其稽核專業及工作範圍有所侷限，尚缺乏針對機關主要業務計畫，客觀執行績效稽核之機制。
- 監察院及審計部提出施政績效不彰意見日益增加，亟需強化各機關績效管考、風險管理、內部稽核等利器，以追蹤改善缺失及診治施政目標達成結果，俾隨時供首長掌握內部運作情形，協助達成機關目標。

一、前言

政府內部稽核組織設置

- 機關於102年6月底前成立**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。
- 內部稽核任務編組之幕僚，原則為**綜合規劃單位**；首長得視機關屬性及其業務特性指定適當單位辦理。
- 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**。

二、內部控制監督機制

檢查評估制度執行情形

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。

二、內部控制監督機制

檢查評估制度執行情形



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。

三、內部稽核實作範例

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

以下實作範例係按上述三階段所列步驟說明實作流程，範例內所列數據係假設資料，僅供輔助說明範例內容之用。

3-1 規劃稽核階段

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

3-1 規劃稽核階段

實作範例

資訊系統委外開發及維護採購案

3-1 規劃稽核階段

步驟一：決定稽核項目

- 機關辦理年度稽核工作，決定稽核項目時，應將政府內部稽核應行注意事項規定必要項目與機關擇定項目等納入稽核。
- 必要項目：審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見屬近3年內發生類同事項涉及內部控制缺失部分，經審計部列為仍待繼續改善事項之檢討改善情形。
- 機關擇定項目：包括機關內部控制制度之作業項目、或針對施政計畫、核心業務等機關潛在風險來源或重要事項中擇選之，其中機關內部控制制度之作業項目，原則擇定至少三分之一進行稽核，以確認各項控制重點之有效性及合理性。

3-1 規劃稽核階段

步驟一：決定稽核項目

資訊系統委外開發及維護採購案

本機關因應業務 e 化之需要，於民國〇〇年陸續委外開發相關資訊系統，提供內部單位使用。鑒於目前各項業務對資訊依存度甚高，且相關資訊系統之建置經費占機關年度預算資本支出比例高達40%以上，維護費用亦占業務費比例達10%，將針對資訊系統委外開發及維護採購案檢視其執行情形及進度，擇定為本次重點稽核項目之一。

3-1 規劃稽核階段

步驟二：稽核工作分派

各機關內部稽核工作得視業務需要，調度稽核評估職能單位人員及主要核心或高風險業務等單位人員辦理，該等人員應避免針對目前服務單位或承辦業務執行稽核。

3-1 規劃稽核階段

步驟二：稽核工作分派

範例

為有效協助檢查內部控制之實施狀況，視業務需要，調度稽核評估職能單位人員及主要核心或高風險業務等單位人員辦理。其中，針對「資訊系統委外開發及維護採購案」稽核項目，指派〇〇處副處長〇〇〇、政風處專門委員〇〇〇、會計處科長〇〇〇及秘書處專員〇〇〇共同參與稽核。

3-1 規劃稽核階段

步驟三：擬定稽核計畫

- 機關應就年度稽核或專案稽核分類擬定稽核計畫，年度稽核若分次辦理者，則依預計辦理之次數分別列明各項內容，並得以列表方式呈現稽核計畫各項內容。

3-1 規劃稽核階段

步驟三：擬定稽核計畫

- 為期稽核工作順利執行，**規劃稽核期程時應評估對受查單位執行業務之影響程度**，如遇特殊情形，得**適時調整稽核期程**，以免造成機關業務之困擾。

例如：「資訊系統委外開發及維護採購案」稽核項目，原訂本年12月16日至30日，因渠等採購案涉及年底結算驗收，為避免影響機關業務，提前於本年12月1日至15日辦理稽核工作。

3-1 規劃稽核階段

步驟三：擬定稽核計畫

- 各項稽核評估職能單位依相關法令規定須辦理稽核或評估之事項，得併入年度稽核計畫控管作業時程，惟不重複進行稽核。
- 稽核計畫應於執行前簽報機關首長核定。

3-1 規劃稽核階段

步驟三：擬定稽核計畫

範例

〇〇機關

〇〇年度稽核計畫表

項次	稽核項目	稽核目的	預定查核日期		預定之稽核人員
			起	迄	
一、必要項目					
1	審計部年度中央政府總決算審核報告重要審核意見屬近3年內發生類同內部控制缺失事項，經審計部列為仍待繼續改善事項之檢討改善情形	積極改善監察院、審計部等外部機關所提意見，以強化機關內部控制機制。	5/1	5/15	綜合規劃司 副司長〇〇〇 簡任視察〇〇〇 科長〇〇〇

3-1 規劃稽核階段

步驟三：擬定稽核計畫

範例

〇〇機關 〇〇年度稽核計畫表

項次	稽核項目	稽核目的	預定查核日期		預定之稽核人員
			起	迄	
二、擇定項目					
1	資訊系統委外開發及維護採購案	檢視採購案執行情形及進度	12/16	12/30	〇〇處 副處長〇〇〇 政風處 專門委員〇〇〇 會計處 科長〇〇〇 秘書處 專員〇〇〇
...

3-1 規劃稽核階段

步驟三：擬定稽核計畫

範例

〇〇機關 〇〇年度稽核計畫表

項次	稽核項目	稽核目的	預定查核日期		預定之稽核人員
			起	迄	
三、稽核評估職能單位稽核項目					
1	本年度廉政風險評估	為評估機關廉政風險狀況，政風處依其法定職掌辦理。	12/20	12/31	政風處 處長000 科長000
2	本年人事差勤查核	為查核機關人員出缺勤情形，人事處依其法定職掌辦理	5/31	5/31	人事處 副處長000 專門委員000

3-1 規劃稽核階段

步驟四：選擇稽核方式

- 執行稽核工作前，稽核單位得依稽核項目之性質及受查單位之特性等選擇稽核方式，包括檢查、觀察、詢問或驗算或查證等，並得視需要擇定適宜之抽核比率，以蒐集充分且適切之稽核證據。
- 為有效執行內部稽核，機關如辦理零用金抽查等機敏性稽核項目，無須事前通知受查單位。

3-1 規劃稽核階段

步驟四：選擇稽核方式

範例

由於本年度資訊系統委外採購案件數計有30件，為蒐集充分且適切之稽核證據，爰採取隨機抽樣方式，抽取7件，通知受查單位備妥採購計畫簽准案、採購招標文件、採購契約書、契約變更文件、驗收紀錄、結算證明書及相關往返公文等文件，辦理實地稽核。

3-1 規劃稽核階段

步驟四：選擇稽核方式

抽核範例

- 稽核項目：資訊系統委外開發及維護採購案
- 稽核目的：檢視採購案執行情形及進度。
- 母體範圍：100年1月1日至12月30日資訊系統委外採購案資料。
- 抽樣方式：
 - 採取隨機抽樣方式(機率抽樣)，抽取7件採購案相關招決標及履約文件，進行檢查驗證。
 - 採取判斷抽樣方式(非機率抽樣)，針對資本門預算執行進度相對較落後之7項採購案瞭解目前辦理情形及落後原因，並進一步檢討相關作業流程，提出管控機制之建議。

3-1 規劃稽核階段

步驟五：發出稽核通知

於執行內部稽核工作前，應通知受查單位備妥稽核所需相關文件、資產或有關人員，以利受查單位配合。

範例

○○機關 函

機關地址：
傳 真：

受文者：如行文單位

發文日期：中華民國100年10月2日

發文字號：○○字第1000600000號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：

附件：

主旨：○○機關100年度第1次內部稽核將於100年10月間辦理，請 貴單位於稽核期間配合○○機關內部控制小組內部稽核工作分組查核需要，備妥稽核所需相關文件等，並於接受稽核人員訪談時詳實答覆，俾利稽核工作順利進行，請 查照。

說明：請 貴單位就資訊系統委外開發及維護採購案等相關書面文件備妥，包括：採購計畫簽准案、採購招標文件、採購契約書、契約變更文件、驗收紀錄、結算證明書及相關往返公文等。

正本：○○機關○○單位

副本：

3-2 執行稽核階段

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

3-2 執行稽核階段

步驟一：蒐集（查核）佐證資料

- 稽核人員執行內部稽核工作時，依稽核項目之性質及受查單位之特性等選擇稽核方式，以蒐集充分且適切之稽核證據。
- 稽核人員執行內部稽核工作，得查閱或檢視相關文件、資產，並訪談相關人員。受查單位應全力配合提供所需資料並詳實答覆，無正當理由不得拒絕。
- 辦理內部稽核工作時，如稽核項目具有量化或非量化績效目標，得衡量稽核項目之資源使用是否具有效率、業務或計畫執行是否達成預期目標等績效。

3-2 執行稽核階段

步驟一：蒐集（查核）佐證資料

範例

① 蒐集○○機關100年9月資訊預算執行進度(摘錄)

計畫名稱	決標金額 (千元)	累計經費支用		
		預定金額 (千元)	實際金額 (千元)	實際支用比 (%)
1.機關檢索系統及資料庫 整體委外服務	13,571	11,000	7,040	64
2.機關公文管理系統	1,610	1,200	486	40.5
3.機關業務資訊系統	35,000	26,250	16,422	62.56

【發現】由上表資料發現，本年度資訊系統委外服務部分案件預算執行進度落後，經費支用比偏低。

3-2 執行稽核階段

步驟一：蒐集（查核）佐證資料

範例

② 蒐集○○機關近4年(97至100年)各項資訊系統委外採購決標金額(摘錄)

單位：仟元

系統名稱	97年	98年	99年	100年
機關檢索系統及資料庫整體委外服務	12,890	13,146	11,935	13,571
差勤電子表單系統	1,502	1,789	1,999	2,320
機關公文管理系統	1,610	1,442	1,587	1,610
機關電子閘門系統	285	280	259	300
機關業務資訊系統	31,585	32,886	32,388	35,000
機關業務統計系統	1,780	1,750	1,964	1,888

【發現】從上表資料發現，近年來部分資訊系統委外採購決標金額呈現逐年向上增加趨勢。實務上隨系統漸趨穩定，功能增修及維護費用應逐年遞減。

3-2 執行稽核階段

步驟一：蒐集（查核）佐證資料

範例

- ③ 依「機關委託資訊服務廠商評選及計費辦法」規定，就資訊系統之開發、功能增修及維護等，採用**服務成本加公費**方式計算各項費用細目（如下表），估算其合理價格。

項目	內容
直接薪資	直接薪資包括直接從事資訊服務工作有關人員之實際薪資，另加30%作為保險費及退休金等費用。
管理費用	管理費用不得超過直接薪資之100%。
公費	指廠商提供資訊服務所得之報酬（包括風險、利潤及有關稅捐等）。公費不得超過直接薪資及管理費用之合計金額之30%。

3-2 執行稽核階段

步驟一：蒐集（查核）佐證資料

範例

- ④ 為瞭解機關各資訊系統間各職類別薪資情形，選擇各資訊系統採購案所列類型資訊人員薪資單價分析指標，作為比較衡量之基準。

計算公式

$$\text{○類資訊人員薪資單價} = \frac{\text{○類資訊人員所需總費用 (包括：直接薪資、管理費用及公費等)}}{\text{○類資訊人月數量}}$$

3-2 執行稽核階段

步驟一：蒐集（查核）佐證資料

範例

- ⑤ 運用計算及比對等方式，比較部分系統單價之差異，並了解差異原因及其影響。

OO機關資訊系統委外服務100年度各類資訊人員決標月薪單價分析表

單位：元

系統 項目	機關檢索系統及資料庫 整體委外服務	統計系統	電子閘門系統
監督管理人員	149,500	無	無
系統分析師	131,560	135,642	168,000
程式設計師	119,600	121,212	144,000
系統管理	119,600	無	無
其他	101,660	無	無
決標金額	13,571,610	1,888,058	300,000

【建議意見】 從上表單價分析資料中發現，決標金額較大且較繁複之系統，各類資訊人員月薪單價反而較低，故為合理估算資訊系統委外開發及維護採購案之採購金額，摺節經費支出，建議研議機關資訊系統費用之合理價格建構模式，作為資訊系統採購價格之評估基礎。

3-2 執行稽核階段

步驟二：撰寫稽核紀錄

內部稽核人員應正確且完整記錄稽核情形並檢附佐證資料，作成稽核紀錄。稽核紀錄得包括下列事項：

① 稽核項目

② 稽核方式

③ 稽核發現

④ 稽核結論

⑤ 改善措施或具體興革建議

3-2 執行稽核階段

步驟二：撰寫稽核紀錄

範例

〇〇機關

〇〇年度稽核記錄表

項次	稽核項目	稽核方式	稽核發現	稽核結論	建議意見
1	資訊系統委外開發及維護採購案	1.檢查各資訊系統預算執行進度、各階段採購程序及付款過程等。 2.就其資源使用是否具有效率及業務計畫執行是否達成預期目標等衡量績效。	1.預算執行率偏低。 2.採購金額過度依賴廠商估算報價，致決標單價差異大、決標金額未有一致合理之標準。 3.系統費用逐年遞增，顯不合理。	1.未能參考以往年度資訊系統採購案各季實支數，妥適分配預算，致前3季預算執行率偏低。 2.未建立合理價格評估模式，致難以估算價格。	1.建議參考往年類同資訊系統採購案，妥適分配預算，並建立跨單位溝通機制獲取共識，以利預算執行。 2.建議資訊系統採購案件，於年度開始3個月內（延續性支出則於契約屆期前3個月內）簽奉核定，並移請秘書處辦理後續採購事宜。 3.建議針對資訊系統費用研議合理價格建構模式，作為採購價格之評估基礎。

3-2 執行稽核階段

步驟三：作成稽核報告

- 稽核報告原則於稽核工作結束後2個月內完成，得視情況調整期程。年度稽核若分次辦理者，則按次編製內部稽核報告，並依程序簽報機關首長核定後，送各受查單位。
- 稽核報告內容，稽核緣起應說明稽核期間、稽核工作背景資料及辦理依據，稽核過程應說明實際執行之稽核工作與稽核計畫差異之處等。
- 稽核結果得以列表、文字敘述、或文字摘述及附表方式說明稽核發現之優點、缺失、改善措施或具體興革建議等。

3-2 執行稽核階段

步驟三：作成稽核報告

範例

● 稽核緣起：

為強化本機關內部控制機制，並就資訊系統開發及維護費用進行檢視，適時提供改善建議，依據「政府內部稽核應行注意事項」及本機關年度稽核計畫，由本機關內部控制小組內部稽核工作分組（以下簡稱稽核分組）負責執行年度內部稽核工作，俾協助檢查內部控制之實施狀況。

3-2 執行稽核階段

步驟三：作成稽核報告

範例

● 稽核過程：

本年度稽核所決定稽核項目均依計畫預定期程辦理，惟「資訊系統委外開發及維護採購案」稽核項目，渠等採購案涉及年底結算驗收，為避免影響機關業務，提前於本年12月1日至15日辦理稽核工作。稽核人員於實地稽核時，針對稽核過程中所發現之問題業與受查單位主管進行面對面雙向討論，以進一步了解與釐清。

3-2 執行稽核階段

步驟三：作成稽核報告

範例

● 稽核結果：

茲就本次「資訊系統委外開發及維護採購案」稽核結果（如附表）摘述如次：

- **稽核發現及結論：**資訊系統採購案未能妥適分配預算，致前3季預算執行率偏低，且未建立合理價格評估模式，致難以估算價格。
- **建議意見：**針對資訊系統委外開發及維護採購案，建議爾後年度妥適分配預算，並於年度開始3個月內簽奉核定，移請秘書處辦理後續採購事宜。另建議針對資訊系統費用研議合理價格建構模式，作為採購價格之評估基礎。

3-2 執行稽核階段

步驟三：作成稽核報告

範例

○○機關

○○年度稽核結果表

附表

項次	稽核項目	稽核發現	稽核結論	建議意見
1	資訊系統委外開發及維護採購案	<p>1.預算執行率偏低。</p> <p>2.採購金額過度依賴廠商估算報價，致決標單價差異大、決標金額未有一致合理之標準。</p> <p>3.系統費用逐年遞增，顯不合理。</p>	<p>1.未能參考以往年度資訊系統採購案各季實支數，妥適分配預算，致前3季預算執行率偏低。</p> <p>2.未建立合理價格評估模式，致難以估算價格。</p>	<p>1.建議參考往年類同資訊系統採購案，妥適分配預算，並建立跨單位溝通機制獲取共識，以利預算執行。</p> <p>2.建議資訊系統採購案件，於年度開始3個月內（延續性支出則於契約屆期前3個月內）簽奉核定，並移請秘書處辦理後續採購事宜。</p> <p>3.建議針對資訊系統費用研議合理價格建構模式，作為採購價格之評估基礎。</p>

3-2 執行稽核階段

步驟四：分送稽核報告

分送內部稽核報告，請相關單位就內部控制缺失確實檢討改善，以利後續追蹤改善情形。

範例

○○機關 函

機關地址：
傳 真：

受文者：如行文單位

發文日期：中華民國100年12月11日

發文字號：○○字第1000600001號

速別：普通件

密等及解密條件或保密期限：

附件：如主旨

主旨：檢送○○機關本（100）年度第1次稽核報告，請就所列內部控制缺失確實檢討改善，以利後續追蹤改善情形，請 查照。

正本：○○機關○○單位

副本：

3-3 追蹤結果階段

① 彙整內控缺失

② 確認缺失改善

③ 追蹤興革建議

3-3 追蹤結果階段

步驟一：彙整內控缺失

- 內部稽核單位針對本次新增之缺失項目，包括內部控制制度自行評估結果所發現缺失、內部稽核報告所列缺失、監察院彈劾與糾正(舉)案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導所提缺失、稽核評估職能單位所發現缺失等，以及上次追蹤尚未完成改善之缺失予以彙整追蹤。
- 審計部所提年度審核意見，機關可於接獲通知時透過聲復辦理情形或主動洽詢等方式，就重要審核意見改善完成之認定等與審計部溝通。

3-3 追蹤結果階段

步驟一：彙整內控缺失

範例

① 內部控制制度自行評估結果所發現缺失

有關採購案件保證金收取及退還審核作業，依據出納管理手冊規定，會計處應核對出納單位所送現金結存日報表，惟目前出納單位所送報表為現金結存週報表，與規定不符。

② 內部稽核報告所列缺失

有關資訊系統委外開發及維護採購案，經查資訊系統採購案未能參考以往年度資訊系統採購案各季實支數，妥適分配預算，致前3季預算執行率較偏低。

③

3-3 追蹤結果階段

步驟二：確認缺失改善

- 內部稽核單位應彙整內部控制缺失事項，送相關單位填報改善情形，並至少每半年將該等缺失事項改善情形及追蹤結果作成追蹤改善表，簽報機關首長核定。內部控制缺失應追蹤至改善完成為止，以確認相關單位已採取適當之改善措施。

3-3 追蹤結果階段

步驟二：確認缺失改善

- 內部稽核單位於稽核報告所列缺失如與監察院彈劾與糾正（舉）案件、審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見、上級與權責機關督導所提缺失、稽核評估職能單位及內部控制制度自行評估結果所發現缺失等重複時，得擇一填列並附註說明。

3-3 追蹤結果階段

步驟二：確認缺失改善

- 本次內部稽核所發現之缺失部分，應納入追蹤改善表中「**本次新增之缺失**」項目予以追蹤改善；上次追蹤尚未完成改善之缺失部分，仍納入追蹤改善表中「**上次追蹤尚未改善完成之缺失**」項目，持續追蹤至改善完成為止。

3-3 追蹤結果階段

步驟二：確認缺失改善

範例

○○機關

○○年○○月內部控制缺失事項追蹤改善表

項次	缺失事項	改善情形	追蹤結果
一、本次新增之缺失			
內部控制制度自行評估結果所發現缺失			
內部稽核報告所列缺失			
1	資訊系統委外開發及維護採購案（前三季預算執行率偏低；未建立合理價格評估模式）	資訊處已就涉及其他業務單位部分，主動與相關單位溝通機制獲取共識，並參考往年類同採購案支用情形，妥適分配本年度預算經費。	已依102年度內部稽核建議意見完成改善。
.....			
二、上次追蹤尚未改善完成之缺失			

3-3 追蹤結果階段

步驟三：追蹤興革建議

內部稽核單位亦應就具體興革建議至少每半年追蹤相關單位之辦理情形，併同追蹤改善表簽報機關首長核定。具體興革建議應追蹤至相關單位評估其可行性，以決定是否採納該等建議或採行相關因應作為為止。

3-3 追蹤結果階段

步驟三：追蹤興革建議

範例

○○機關

○○年○○月內部控制具體興革建議追蹤情形表

項次	具體興革建議	辦理情形	追蹤結果
一、本次新增之建議			
內部控制制度自行評估結果所列建議			
內部稽核報告所列建議			
1	建議針對資訊系統費用研議合理價格建構模式，作為採購價格之評估基礎。	資訊處已蒐集資訊人員直接薪資、資訊系統管理費用及公費等相關資訊，完成資料庫之建立與合理價格分析模式之設計，並將該模式納入內部控制機制。	經檢視近3個月資訊系統採購案，均已參考「資訊系統費用之合理價格建構模式」，提供作為訂定合理建議底價之基礎，本項建議之內部控制機制已建立完成。
.....			
二、上次追蹤尚未辦理完成之建議			
1

3-3 追蹤結果階段

資訊系統費用之合理價格建構模式 -----•範例

- ① 引用主計總處100年9月公布之「資訊人員平均每月經常性薪資概況-按行業別分」之資訊及傳播業各類職務人員平均月薪資料（101年後改採勞動部職類別薪資調查中「資訊及通訊傳播業各業員工人數、平均每人月薪資」統計經常性薪資資料）。

單位：元

職稱	平均薪資
監督管理人員	61,000
系統分析師	48,000
程式設計師	42,000
系統管理師	40,000
機器操作員	38,000

3-3 追蹤結果階段

資訊系統費用之合理價格建構模式 ----- 範例

② 建立資訊系統直接薪資及管理費用計算參考

7 直接薪資：引用主計總處100年9月公布之「資訊人員平均每月經常性薪資概況—按行業別分」之資訊及傳播業各類職務人員平均月薪資料，並依資訊系統之規模、難易及繁簡等情形，細分1至3級薪資等級，另加30%作為保險費及退休金等計算。

機關資訊系統每月平均薪資計算參考標準表

職稱	平均薪資			直接薪資(平均薪資*1.3)		
	第1級	第2級	第3級	第1級	第2級	第3級
監督管理人員	61,000	50,830	48,060	79,300	66,079	62,478
系統分析師	48,000	42,890	38,810	62,400	55,757	50,453
程式設計師	42,000	38,000	36,000	54,600	49,400	46,800
系統管理師	40,000	36,190	34,285	52,000	47,047	44,571
機器操作員	38,000	36,000	35,000	49,400	46,800	45,500

3-3 追蹤結果階段

資訊系統費用之合理價格建構模式——範例

● 上表所列資訊系統開發及維護之適用級數條件標準：

第一級

業務性質屬整體規劃、系統整合、系統管理、網路管理、軟體驗證及系統稽核等項目，其作業複雜度極高，具複雜資料庫規劃及網路管理或總人月**超過100人月**者。

第二級

業務性質屬多元化之應用作業系統或中大型主機之軟硬體操作（含資料庫系統）等，具資料庫設計及線上處理者或總人月**超過25至100（含）人月**者。

第三級

單一應用作業或一般資訊設備之軟硬體操作，總人月在**24（含）人月以下**者。

3-3 追蹤結果階段

資訊系統費用之合理價格建構模式-----範例

② 建立資訊系統直接薪資及管理費用計算參考

2 管理費用：考量系統漸趨穩定，可適度減少部分管理費用(包括：降低系統維護費用)，故按系統維護時間年期**逐年遞減**，以符合公平比例原則。

資訊系統管理費用占直接薪資比例表

單位：%

項目 \ 年期	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10~14	15年以上
軟體開發	100	保固									
軟體開發後續維護	95	95	90	90	85	80	75	70	65	60	50
功能增修	95	保固									
功能增修後續維護	90	90	85	80	75	70	65	60	50		

註：依《機關委託資訊服務廠商評選及計費辦法》第十六條第二項第一款規定，不得超過直接薪資之100%，按系統維護的時間年期**逐年遞減**，以符合公平比例原則。

3-3 追蹤結果階段

資訊系統費用之合理價格建構模式 -----• 範例

③ 以○○系統開發為例，模擬試算預估採購金額。

7 有關「投入人月」欄，由資訊人員或單位協助評估並製作分析計算表（如下表），以估算人月數量。

機關○○系統所需程式清單及人力需求分析計算表
(時間計算：8小時/天、22天/月)

程式 編號	程式名稱	程式 內容	人力分析（單位：工作時數）				
			監督管理人員	系統分析師	程式設計師	系統管理師	...
(1)主系統名稱：A系統							
01	○○程式	XXX	200	1,600	2,000	1,502	...
(2)主系統名稱：B系統							
01	○○程式	XXX	160	960	720	302	...
... ..							
(1)+(2)+(3)+...合計			880 (換算為5人 月)	8,272 (換算為47 人月)	10,560 (換算為60 人月)	4,048 (換算為23 人月)	...

3-3 追蹤結果階段

資訊系統費用之合理價格建構模式——範例

③ 以○○系統開發為例，模擬試算預估採購金額。

② 由於○○系統為新開發系統，經資訊人員或單位評估後，其適用級數為第2級，管理費用參照「資訊系統管理費用占直接薪資比例表」中第1年比例為100%；公費參考以前年度資訊系統採購決標價之明細訂為23.2%。

以○○系統開發為例

(適用級數：第2級；管理費用100%；公費23.2%)

資訊服務人員	投入人月(1)	第2級直接薪資(2)	管理費用 (3)=(2)* <u>100%</u>	公費 (4)=(2+3)* 23.2%	每人月費用小計 (5=2+3+4)	合計(6=1*5)
專案監督管理人員	5.00	66,079	66,079	30,661	162,819	814,093
系統分析師	47.00	55,757	55,757	25,871	137,385	6,457,107
程式設計師	60.00	49,400	49,400	22,922	121,722	7,303,296
系統管理師	23.00	47,047	47,047	21,830	115,924	2,666,248
機器操作員	0	46,800	46,800	21,715	115,315	0
税金						862,037
預估採購金額						18,102,781

3-3 追蹤結果階段

資訊系統費用之合理價格建構模式-----•範例

- 新開發或增修系統功能，於系統保固期滿後之維護費用計價如下：
 - 系統品質不穩定可歸責於機關者，需敘明分析具體理由確認後，維護費用在系統決標價**15%以內**。
 - 系統品質穩定或推行一段時間後漸趨穩定者，維護費用在系統決標價**11%以內**。
 - 系統品質已非常穩定，維護費用在系統決標價**10%以內**。

3-3 追蹤結果階段

資訊系統費用之合理價格建構模式 -----●範例

③ 以○○系統開發為例，模擬試算預估採購金額。

3 依據合理價格建構模式估算○○系統後續維護費用：系統品質已非常穩定，參酌前開維護費用計價原則，進一步將投入人月以決標數量10%計算；適用級數為第2級，管理費用參照「資訊系統管理費用占直接薪資比例表」中維護第4年比例為90%；公費參考以前年度資訊系統採購決標價之明細訂為23.2%。

以○○系統維護為例

(適用級數：第2級；管理費用90%；公費23.2%)

資訊服務人員	投入人月(1)	第2級直接薪資(2)	管理費用 (3)=(2)*90%	公費 (4)=(2+3)*23.2%	每人月費用小計 (5=2+3+4)	合計 (6=1*5)
專案監督管理人員	0.50	66,079	59,471	29,128	154,678	77,339
系統分析師	4.70	55,757	50,181	24,578	130,516	613,425
程式設計師	6.00	49,400	44,460	21,776	115,636	693,813
系統管理師	2.30	47,047	42,342	20,738	110,128	253,294
機器操作員	0	46,800	42,120	20,629	109,549	0
税金						81,894
預估採購金額						1,719,764

3-3 追蹤結果階段

資訊系統費用之合理價格建構模式-----•範例

- 採取本價格建構模式後，每年系統維護費用確實逐年下降。
- 針對已開發完成之30個資訊系統，採行新計價模式後，101年維護費預估金額較100年決標金額撙節436萬元；實際決標金額較100年決標金額撙節455萬元。

3-4 實作範例

實作範例

OO地區補助計畫

3-4 實作範例

重要步驟：決定稽核項目

● OO地區補助計畫

為持續改善OO地區民眾生活品質，本機關規劃完成「OO地區補助計畫」，並為本機關重要施政項目之一。經本機關施政計畫管考機制發現，該計畫實際執行進度明顯落後，為瞭解其實際執行狀況，並探究其落後原因研謀改善措施，將針對該計畫抽查檢視其執行進度落後原因及本機關督導管考情形。

3-4 實作範例

重要步驟：蒐集佐證資料

範例

① 蒐集103年1至3月〇〇地區補助計畫執行進度(摘錄)

地方政府名稱	計畫金額 (元)	計畫預定執行 進度(%)	計畫實際執行 進度(%)	實際支用金額 (元)	進度嚴重落後案件是否進行實地 查核
1. 〇〇縣政府	15,396,678	65	51	4,619,003	是
2. 〇X縣政府	22,112,024	55	44	5,085,766	否
3. XX縣政府	22,963,628	40	32	3,329,726	否
...

【發現】

由上表資料發現，部分地方政府補助計畫實際執行進度明顯落後，且對於嚴重落後之地方政府未全面落實執行實地查核，瞭解其實際執行狀況，並探究其落後原因研謀改善措施。

3-4 實作範例

重要步驟：查核佐證資料

範例

- ② 為衡量各地方政府執行補助計畫經費執行情形，選擇**經費支用比**，作為比較基準。

計算公式

$$\text{○○縣政府執行補助計畫經費支用比} = \frac{\text{實際支用金額}}{\text{補助計畫總金額}}$$

3-4 實作範例

重要步驟：查核佐證資料

範例

- ③ 運用計算及比對等方式，比較預定與實際經費支用比之差異，並了解差異原因及其影響。

地方政府名稱	計畫金額 (元)	預定支用比	累計經費支用	
			實際金額 (元)	實際支用比 (%)
1. O O 縣政府	15,396,678	43	4,619,003	30
2. O X 縣政府	22,112,024	36	5,085,766	23
3. X X 縣政府	22,963,628	28	3,329,726	14.5
...

【建議意見】

從上表經費支用比資料中發現，實際與預定經費支用比明顯落後，應進一步了解其落後原因及影響；此外，為提升計畫經費成效，建議研議**考核地方政府執行成效機制**，作為日後補助計畫審查之參據。

3-4 實作範例

重要步驟：撰寫稽核紀錄

範例

○○機關

○○年度稽核記錄表

項次	稽核項目	稽核方式	稽核發現	稽核結論	建議意見
1	○○地區補助計畫	針對補助計畫抽查檢視其執行進度及本機關督導管考情形	1.部分地方政府執行補助計畫進度嚴重落後者未落實執行實地查核。 2.部分地方政府執行補助計畫經費支用比明顯偏低，原因包括：土地取得困難、未合理預估計畫期程及工程進度延宕等。	1.對於嚴重落後之地方政府未全面落實執行實地查核，且未探究落後原因。 2.未建立考核地方政府執行成效機制。	1.建議對於嚴重落後之地方政府全面落實執行實地查核，瞭解其實際執行狀況，並探究落後原因，以研謀改善措施。 2.建議研議考核地方政府執行成效機制，作為日後補助計畫審查之參據，以提升計畫經費成效。

3-4 實作範例

重要步驟：確認缺失改善

範例

○○機關

○○年○○月內部控制缺失事項追蹤改善表

項次	缺失事項	改善情形	追蹤結果
一、本次新增之缺失			
內部控制制度自行評估結果所發現缺失			
內部稽核報告所列缺失			
1	對於嚴重落後之地方政府未全面落實執行實地查核，且未探究落後原因。	建設處已就進度嚴重落後案件全面落實執行實地查核，瞭解其實際執行狀況，並探究落後原因以研謀改善措施。	已依103年度內部稽核建議意見完成改善。
.....			
二、上次追蹤尚未改善完成之缺失			

3-4 實作範例

重要步驟：追蹤興革建議

範例

○○機關

○○年○○月內部控制具體興革建議追蹤情形表

項次	具體興革建議	辦理情形	追蹤結果
一、本次新增之建議			
內部控制制度自行評估結果所列建議			
內部稽核報告所列建議			
1	建議研議 考核地方政府執行成效機制，作為日後補助計畫審查之參據 ，以提升計畫經費成效。	建設處已研議完成並納入 考核地方政府執行成效機制，作為日後補助計畫審查之參據 ，並將該機制納入本機關內部控制機制。	本項建議之內部控制機制已納入內部控制制度設計。
.....			
二、上次追蹤尚未辦理完成之建議			
1

四、內部控制e化管理及持續性稽核

四、內部控制e化管理及持續性稽核

建構政府內部控制e化管理

- 所謂e化管理係指運用資訊科技加速組織內部流程。導入內部控制e化管理，可藉由資訊科技之輔助，建構新的內部控制工作環境，以整合稽核資源與提升工作效率。
- 政府內部控制運用e化管理，可創造下列預期效益：
 - **降低風險**：運用資訊技術，針對各項作業的關鍵控制點可能發生未確實遵循等潛在風險進行監控，有助於降低施政風險。
 - **提高作業效率**：經由資訊系統協助彙整或分析內部控制運作情形，降低傳統人工作業時間，提高作業效率，並節省人力成本。
 - **協助達成施政目標**：藉由資訊科技即時提供施政決策所需資訊，並可透過資訊系統輔助偵測內部控制重大違失或異常情事，以即時因應處理可能發生之危機。

四、內部控制e化管理及持續性稽核

移民署建構內部控制e化管理系統「自行收納收款作業-證照費收入作業」

緣起

以往第一類陸客團體旅遊(含自由行)業務，依據兩岸旅遊協議，需透過大陸及臺灣旅行社代辦申請事宜，作業方式採傳統紙本臨櫃送件。移民署考量人力及經費有限，為因應大陸觀光客來臺業務量急遽成長，爰規劃建置「大陸、港、澳地區短期入臺線上申請暨發證管理系統」。

四、內部控制e化管理及持續性稽核

移民署建構內部控制e化管理系統「自行收納收款作業-證照費收入作業」

檢討改進措施

- 簡化申辦流程，提供線上列印許可證及收據
- 以媒體或清冊替代收據辦理送審
- 設置網站專區提供資訊
- 降低財務風險，保障資產安全
- 善用資訊科技，擴大線上申辦事項



四、內部控制e化管理及持續性稽核

移民署建構內部控制e化管理系統「自行收納收款作業-證照費收入作業」

執行效益

- 發證時間由5個工作天縮短為2個工作天。
- 線上系統提供電子憑證(收據)及入出境許可證供申請人自行列印，取代原有紙本許可證及收據，並以電子媒體或清冊替代紙本收據送審，縮減相關文件印製人力及費用，經統計100年6月至102年12月節省印製費等6,505萬元，達成節能減碳目的，並可將節省經費優先用於其他施政計畫。

四、內部控制e化管理及持續性稽核

持續性稽核-內控型公務機關薪資發放系統

違失案例

- 某市政府警察分局**出納**製作**不實薪資清冊**
 - 詐領公款1,735萬元
- 某大學**人事室組員**登載**不實資料**於發給名冊
 - 詐領公款2,261萬元
- 某市政府警察分局**巡佐**以**偽造文書**方式
 - 詐領公款計2,963萬元



不實薪資清冊
不實資料
偽造文書

詐領公款
違失案例

四、內部控制e化管理及持續性稽核

持續性稽核-內控型公務機關薪資發放系統

共通性作業項目-「人事費-薪給作業」

強化管理源頭

明確職能分工

內部控制

「人事費－薪給作業」跨職能
整合範例（含短期精進作法）

「人事費－薪給作業」
中長期精進作法

資訊科技

內控型公務機關
薪資發放系統

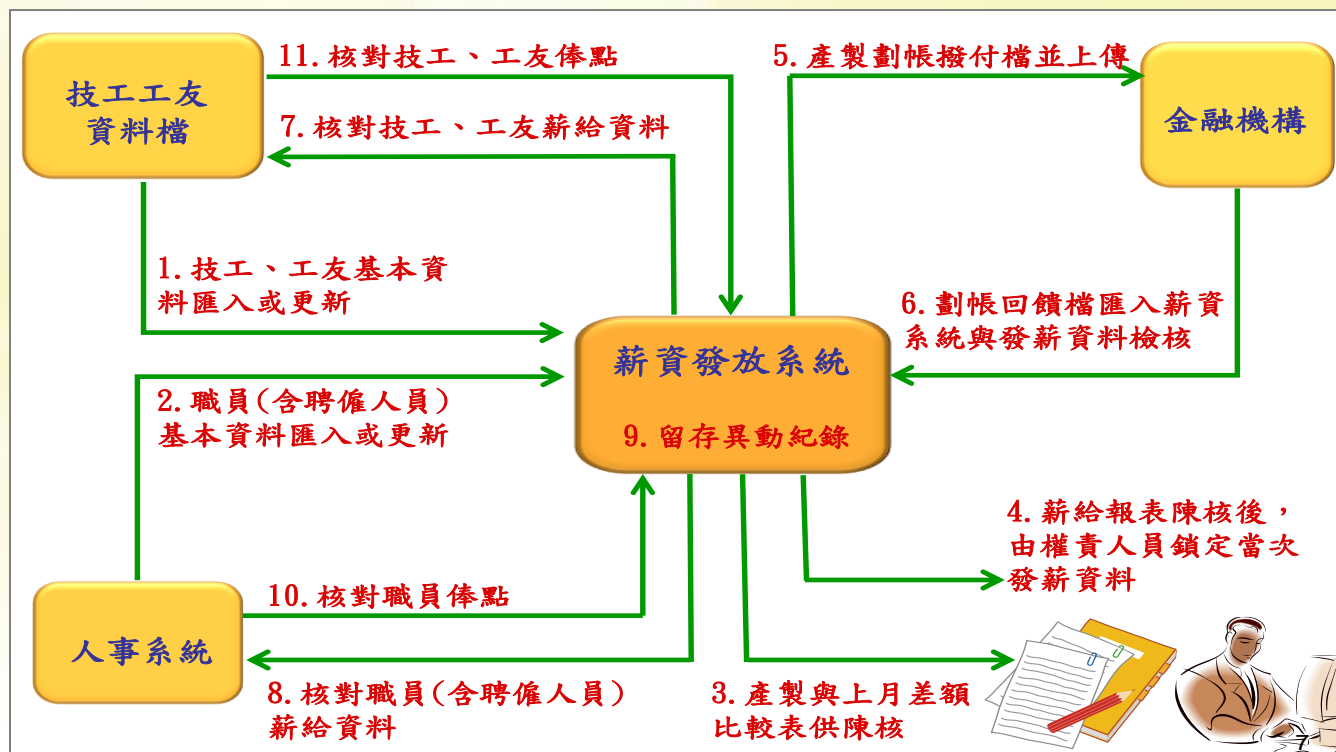
The diagram illustrates a system for continuous audit of salary payment in public service. At the top, a pink banner identifies the common task as 'Personnel Expenses - Salary Payment'. Below this, two purple boxes represent 'Strengthening Management Source' and 'Clarifying Functional Division'. These lead into a large pink oval labeled 'Internal Control', which contains two red boxes detailing cross-functional integration and medium/long-term improvement methods for salary payment. This oval is supported by four red pillars. At the bottom, a blue oval represents the 'Internal Control Public Service Salary Payment System', which includes a 'Information Technology' component. Orange lines connect the top-level goals to the internal control processes, and the internal control processes to the overall system.

四、內部控制e化管理及持續性稽核

持續性稽核-內控型公務機關薪資發放系統

建立持續性稽核以發揮監督功能

開發完成「內控型公務機關薪資發放系統」，強化「人事費—薪給作業」內部控制機制。



五、結語

未來精進方向

- 行政院自102年5月函頒「政府內部稽核應行注意事項」以來，各機關已陸續啟動內部稽核工作，惟各機關為首次辦理內部稽核工作，為提升稽核人員專業知能，**將持續開設稽核專業課程並分享稽核實作經驗。**
- 另為避免現行內部控制制度複評作業與內部稽核部分功能重疊，影響稽核成效，**爰規劃簡化內部控制制度自行評估作業**，並檢討強化內部稽核職能。
- 隨著資訊科技的快速發展，各機關**應運用資訊系統補助強化內部控制機制**，並逐步導入持續性稽核技術，發揮內部控制監督功能。