

常見內部控制缺失態樣

內部控制缺失態樣	案 例
<p>一、未能及時處理人員問題或偏差之管理行為：未就機關人員違反法規、怠於執行職務、假借職務上之權力、方法、機會圖本人或第三人不正之利益等行為，建立適當之通報、因應或處理機制。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 某機關人員觸犯公共危險罪、違反毒品危害防制條例、工作失慎、訓練疏失或涉足不正當場所等案件數增加。 2. 某機關人員因適應不良或工作壓力等因素而自我傷害之比率仍高。
<p>二、未落實風險評估作業</p> <p>(一) 針對計畫之先期規劃作業，未考量可能影響計畫推動之民意及利害關係者意見、成本效益、技術可行性或跨機關業務協調等風險來源。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 某機關籌設計畫於規劃徵收用地時未審慎考量在地住民之意見，辨識重大風險及評估其影響程度，遭致住民抗爭而重新變更基地範圍，無法達成預期經濟效益。 2. 某機關辦理設備採購案，規劃階段未審慎考量該設備使用率偏低，仍陸續購置，造成閒置及投資效益偏低。 3. 某機關未審慎評估廠商技術能力與消費者接受度，於計畫核定前即委託廠商辦理，且編列鉅額經費補助消費者，致影響計畫執行成效。 4. 某機關於重要公共工程建設計畫規劃時，未就設置附加設備進行成本效益分析及評估其必要性，且未與相關機關就附加設備之組裝作業積極溝通、協調，致該設備迄今仍閒置未用。
<p>(二) 未能察覺或辨識業務推動過程潛在之風險、未將重要之內、外在風險因素納入評估或低估風險等級等。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 某機關對於主管業務所建立之檢(查)驗機制，欠缺風險意識，致所列查驗品項過少，且未納入高風險之品項，影響民眾使用安全。 2. 某機關忽視環境中存在某型病毒之事實，致未依風險程度召開會議，徒增防疫風險，影響防治效能。
<p>(三) 未因應環境變遷、未參考以往經驗或現行作業缺失調整風險項目。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 某機關辦理某項目之查驗登記、審核、結證及備查、進口檢(查)驗、流通、稽查、查核等業務，未妥依風險高低及查核經驗調整查廠方式，影響查核成效。 2. 某機關未確實分析外在環境變化，且未因應相

內部控制缺失態樣	案 例
	關政策趨勢，妥為檢討補助設置某項設施之必要性。
<p>三、未落實跨機關之整合或協調：未就涉及其他機關（構）、地方政府或組織之業務、法令規定、業務移轉或銜接等，妥為溝通協調，以致資源未能有效整合、影響計畫辦理成效、服務對象或項目重疊等。</p>	<p>1. 某基金業務範疇與其他部會多有重疊，跨部會資源整合機制未臻周全，以致部分補助經費欠缺資源整合及計畫延續性。</p> <p>2. 某機關辦理○○館籌建計畫，未積極協調地方政府辦理基地內公園用地撥用及私人土地徵收之作業，影響促參案件招商進度。</p>
<p>四、缺乏管控機制或管控機制未有效設計</p> <p>(一) 主管法規未明確訂定或未訂定作業程序、期程、標準、補助對象、權責分工或利益迴避等事項。</p>	<p>1. 某機關未就理賠作業建立標準作業程序，致各案理賠作業時程差異甚大，影響業務推展。</p> <p>2. 某機關訂頒之行動方案未明確規範辦理期限，致相關機關對於辦理該項業務作業時間之認定標準不一。</p>
<p>(二) 未參酌外界意見或執行缺失等，檢討主管法規。</p>	<p>1. 某機關訂定某業務計畫所引用之規定業經修正，惟未即時檢討該規定修正後之適用性，適時研修計畫內容。</p> <p>2. 某機關未檢討津貼核發作業缺失，致溢發或誤發情形持續發生。</p>
<p>(三) 針對主管業務未建立檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，或雖有該等機制，惟存有未明確劃分權責等設計不當之情事。</p>	<p>1. 某機關對於違反主管法規之案件，未建立追蹤查核之管控流程，以致約有 51.97% 抽驗不合格案件尚無後續之追蹤抽驗紀錄。</p> <p>2. 某機關對於行政罰鍰案件之管理、送達、催繳、移送行政執行等作業訂有相關作業程序，惟因舉發案件之權責分工不清，致頻生重複舉發之情事，且該等案件遲未能結案。</p>

內部控制缺失態樣	案 例
<p>(四) 績效評核指標或衡量標準之訂定未與工作目標連結、未適時增修、過於側重投入面而難以衡量實際績效等。</p>	<p>1. 某機關辦理社區總體營造計畫，所訂績效衡量指標與計畫目標之關聯性不足，無法反映目標達成狀況。</p> <p>2. 某機關未將重要項目之量化績效指標納入補助案之評選作業要點，致無法審查及考核各地方政府提報工作計畫是否達成計畫目標及預期效益。</p>
<p>五、未落實執行管控機制 (一) 針對主管業務已建立檢核、審查、追蹤、管制、考核執行進度或辦理成效等管理機制，惟未落實執行。</p>	<p>1. 某機關委託某協會辦理追蹤查驗業務，未依相關法令規定，至少於 6 個月內辦理 1 次追蹤查驗。</p> <p>2. 某機關辦理園區招商營運業務，惟對於補助進駐廠商之研究發展經費，未落實成效追蹤機制。</p>
<p>(二) 國有財產、物品、保管品或材料等之管理未臻嚴謹。</p>	<p>1. 某機關扣押物沒收物之調借簿冊登載未盡確實，且未依規定期限進行催請返還。</p> <p>2. 某機關材料盤點及報廢盤點未盡確實，致部分共通之材料零附件未經通報其他單位及辦理調撥，即予以轉列待報廢料品。</p>
<p>六、績效欠佳：肇因於內部管理缺失，以致績效或成效不彰、民眾接受程度或滿意度低、未能達成預定目標、土地、建物或設施閒置情形未有效改善等。</p>	<p>1. 某機關巡管計畫之執行未盡落實，被占用之國有非公用房屋持續增加，亟待積極辦理占用之清理及排除；位處精華地區之非公用房屋長期閒置，亟待研採多元方式活化運用。</p> <p>2. 某機關辦理某專區之設置計畫，因生產成本過高或不易提升管理技術，致未達輔導設置 16 處專區之計畫目標。</p>
<p>七、執行進度落後：肇因於內部管理缺失，以致計畫延宕、進度落後、遲未辦理或研提解決方案等。</p>	<p>1. 某機關辦理○○館籌建計畫，未能掌控設計成果審查及工程發包作業，致計畫期程展延近 3 年，以致未能達成開放供民眾參訪之效益。</p> <p>2. 某機關遲未研擬某項業務之整體性政策方案，並據以擬定具體可行之計畫，致辦理進度延宕。</p>

內部控制缺失態樣	案 例
<p>八、未遵循法令規定或契約：違反或未依法令規定或契約辦理。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 某機關經管之土地經原管單位檢討無使用需求，惟未循「國有財產法施行細則」第 26 條及「各級政府機關互相撥用公有不動產之有償與無償劃分原則」第 6 點等規定，變更為非公用財產，由現管單位按劃分原則辦理有償撥用，而由機關逕行調撥。 2. 某基金會與國際組織合作之融資計畫，未確依合約規定期限提送年度進度或結案報告，其中復有逾期 4 年方提送結案報告之情事。
<p>九、未妥為辦理採購案件之招標、決標、履約管理、驗收及付款等事宜。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 某機關辦理設備性能提升及維修檢驗採購，採購底價訂定作業未盡周延、覈實，致部分採購案底價預估金額與決標金額有極大差距；另採購招標清單暨規範僅概要規定，致部分項目廠商未提出相關檢測報告，不利督促廠商落實執行。 2. 某機關辦理公共設施興建工程，未督促設計單位確實套繪工程基樁位置，導致無法施工，須辦理變更設計，肇致設計費浪費及工程進度延宕。
<p>十、主管（或上級）機關未落實督導 （一）未就主管業務善盡監理、督導或輔導等責任。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 某主管機關應處理與其主管業務有關之消費爭議及民眾權益保障事宜，惟各年度主要申訴內容相近，顯示已建置各類申訴管道運作成效有限，仍待強化各項監理作為。 2. 某主管機關辦理某項計畫，未積極善盡中央目的事業主管機關權責，妥為訂定民間機構之相關管理規範。
<p>（二）未妥適督導地方政府辦理相關業務（含補助地方政府經費之執行情形）。</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 某主管機關針對補助地方政府案件未依稽核報告所發現缺失，採行積極作為，妥為研謀因應措施列管地方政府查處情形；對補助成效不佳者，亦未妥為督促地方政府落實督導機制。 2. 某機關未就地方政府辦理某項業務之結果積極辦理複查，且未積極督導地方政府提報辦理計畫。