

內部控制之設計及推動

講師：廖訓詮

按一下以編輯母片副標題樣式

105 年 7 月 28

日

一、緣起



二、內部控制之演進 與各項管理之關係



○(一) 管理之演進 - 依管理需要、科技、

環境之變化而變化

- 個人**管理之演變**單位或部門、機關內部整合、外部資源整合（產業鏈－相關聯產業－所有資源）、需求變化（功能－成本－品質－彈性－時效《協同即時化生產》；MRP1-MRP2-ERP-RP1-ERP2）等多元化思潮，茲將其管理思潮依序摘提如次：

○1、產生系統管理理論前

人類為求生存，自始有組織就有管理之出現，如中國萬里長城之興建，古埃及金字塔之建築。羅馬帝國之統治…等，再由工業革命、產業革命之興起引起一連串人及技術之進步及人的需求而產生逐漸產生合之系統化管理思潮



○2、科學管理理論

(1900-1920) 其理論重點係從如何改善作業人員生產力觀點出發，來看管理的領域，亦即「有系統地研究人與工作的關係，以便重新設計工作流程，增加生產效率」，以解決二十世紀初企業快速擴張、資本快速累積，但勞力不足之問題。強調專業化分工



○3、行政管理理論

(1900-1920) 係研究如何建立企業組織的結構，以增進效率與效能。
而組織結構係指工作與權利的關係，以控制員工的資源使用，達成企業的目標



○4、行為管理理論

(1920-1940) 係研究管理者個人行為如何激勵員工提高生產，並對達成企業目標產生一致的默契。管理是一種動態持續的過程。同時 Maslow 提出需求層級理論，假設人們的需求都有五個層級，分別是生理、安全、社會、尊嚴及自我實現等五個層面，而且在下一層次未滿足前不會追逐上一層級的需求。



○5、管理科學理論

(1940 後) 又可稱為決策管理理論，將資訊科技及數量統計理論導入管理理論，發展出與前不同風貌之管理理論。係強調以活化的數量技巧協助管理者對企業資源達到最大效能



○6、企業環境理論

(1960) 亦有稱為整合管理理論，亦即組織在管理層面上，除應考量內部各部門整體資源之運用，並須考量外在環境變化，如何將外在環境轉化為企業整體資源。理論重點為「**越過企業界限，卻對企業資源利用及獲得產生影響的條件與力量**」。在一九六〇年間，提出相關見解者主要為過程理論、開放系統理論及權變理論程觀點可以包含並整合以往之分歧

○7、未來管理環境及趨勢

國際化及多元化為未來之主要趨勢，又因資訊科技之發展，使風險管理意識加強、內外資源整合、創新觀念之轉變等，使管理理論之發展已進入四度空間併同考量等為管理理論及實務發展中所不可缺之事務。如彈性之生產管理、全面品質管理（顧客導向）、人力資源管理（含多元化管理）、知識管理、風險管理、內部控制、平衡計分卡、即時管理、企業資源管理（含供應鏈管理、顧客關係管理）等新的管理思潮之肇造及整合已為當下之常識

○(二) 內控之演進

1、內部牽制：1940 年代前

2、內部控制：

(2) 會計及管理控制 1982 前

(3) 管理要素：1983 開始管理

3 大要

素 -1992-94 五大要素 -

2004 八大

要素

(4) 強化公司治理及外部監督



○(二) 內控之演進

(5) 2010 公司治理及風險管理
全面

納入內部控制

(6) 政府內部控制之演進 - 逐漸將

COSO 報告精神加入政府特質及

政府有慣例而成 (INTOSAI)



(三) 內部控制之定義



1、依據審計準則 32 號公報及 2004

年企業風險管理—整合架構所
內部控制係一種管理過程，由管理階層設計並由董事會（或相當之決策單位）核准，藉以合理確保下列目標之達成：

- 1、可靠之財務報導
- 2、有效率及有效果之營運
- 3、相關法令之遵循
- 4、政策之有效性



○1、依據審計準則 32 號公報及 2004

前項目標能否達成繫於內部控制設計
述良窳及董事會、管理階層與員工之
有效監督與執行。並由控制環境、目
標設定、事件辨認、風險評估、風險
回應、控制活動、資訊與溝通及監督
等 8 項關聯因素組成



○2、99年11月15日審計準則第48號

內部**空報傳修**查者治理單位、管理階層及其他人員所設計、執行及維持之管理過程，藉以合理確信下列目標之達成：

- 1、可靠之財務報導
- 2、有效率及有效果之營運
- 3、相關法令之遵循



○2、99年11月15日審計準則第48號

並由**公報再修正**【控制環境、受查者之風險評估流程、與財務報導攸關之資訊系統（含相關營運流程）及溝通、與查核攸關之控制作業及控制監督】等五大關聯要素組成



○3、內部稽核職業準則第1號公報

內部控制為一種管理過程，用以合理達成資訊之可靠性與完整性，政策、計畫、程序、法令及規章之遵循，資產之保全，資源之經濟及有效使用，營運或專案計畫目標之達成。以上各項相關目的之有效性，視董事會及管理階層能否合理保證各該項目之達成而定



○4、我國政府內部控制係指為整合機關

內部各種控管及評核措施之管理過程，包括控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督等五項互有關聯之組成要素，並由機關全體人員共同參與，藉以合理促使達

(1) 提升施政效能

(2) 遵行法令目標

(3) 保障資產安全

(4) 提供可靠資訊



三、如何建立及推動內部控制



(一) 我國政府內部控制現況之認知及了解

(○) **整體如何建立**重要性之認知 - 內部控制非無中生有，係就現有之管理體系預以整合具現化。例：如業務單位採購物品 - 由預算籌編、計畫成立、採購之發包、執行驗收（含監辦）、付款等



(三) 各項標準作業流程及文書
之設

立：(可集眾人之力)

(四) 資訊透明、公開(加強教
育及
宣導)



四、結語

- 內部控制為管理制度之管理，
為一有機體，其成敗在於全體
相關人員之心態



報告結束
敬請賜教

