

# 臺灣港務股份有限公司 內部控制制度



中華民國 107 年 8 月

# 壹、內部控制制度總說明

## 一、前言及依據

(一) 前言：內部控制制度係指本公司經理部門依據公司經營目標設計，並經董事會核定，經理部門及全體員工共同執行之管理過程，以確保管理功能確實發揮。藉由本內部控制制度界定各經理部門權管業務，以達成公司經營目標。

(二) 依據：

- 1、「國營港務股份有限公司設置條例」第5條第1項第10款。
- 2、行政院頒訂之「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」、「風險管理及危機處理作業手冊」、「政府內部控制制度設計原則」與「政府內部控制監督作業要點」。

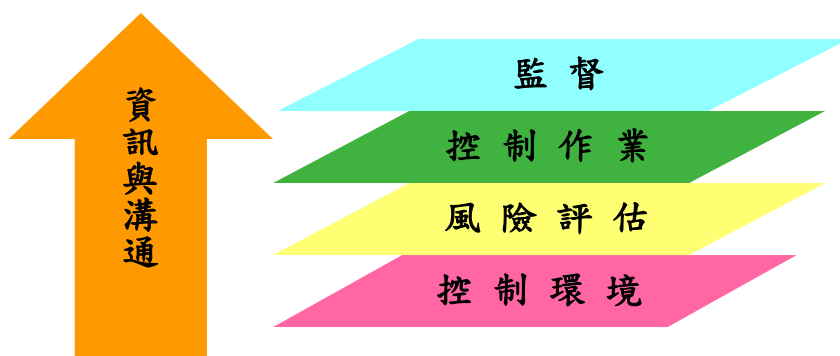
## 二、內部控制之目的

內部控制之目的在於促進公司健全經營，經理部門及所有員工均應共同遵行，以合理確保下列目標之達成：

- (一) 提升公司營運效能、保障資產安全。
- (二) 確保財務及管理資訊可靠性與完整性。
- (三) 遵守相關法令規章。

## 三、內部控制之要素

良好之內部控制包含下列五項組成要素：



(一) 控制環境

控制環境，係用以塑造公司之紀律及內部控制之架構，可影響公司文化及員工對內部控制之認知，影響控制環境之因素，包括：

1. 員工的操守、價值觀及能力
2. 管理階層之管理哲學及經營風格
3. 管理階層聘僱、訓練、組織員工及指派其權責之方式
4. 董事會及監察人給予之監督管理及指導
5. 型塑廉政文化觀念與行政流程透明化

## (二) 風險評估

風險係指公司目標不能達成之可能性。風險評估即指公司辨識、分析與評量風險之過程，作為風險管理之依據。評估的過程包括：

1. 辨識與公司營運有關之各類風險來源
2. 估計其造成之影響程度
3. 評估發生之可能性或機率
4. 確認目標與定義適切之風險容忍度
5. 建立風險對應之控制作業

風險容忍度係指本公司願意承受整體與作業層級目標無法達成之變動程度，依此排序並予以適當的風險因應對策。

## (三) 控制作業

控制作業為確保公司員工確實執行經理部門之作業程序，建立完善之控制架構及訂定各層級控制作業，以幫助董事會及經理部門確保指示已被執行，包括核准或授權、驗證、調節、覆核、主管考核員工執行營運成果等控制作業。

## (四) 資訊及溝通

將有關之資訊以適時有效之方式，予以辨識、蒐集、傳遞予相關人員，包含公司內、外部溝通，使其有效履行責任，落實跨機關整合協調及推動行政透明措施。

## (五) 監督作業

監督係指評估內部控制執行成效之過程。評估內部控制制度品質之過程，包含：

1. 各單位主管人員於日常管理業務過程，即時監督相關業務之內部控制各組成要素之存在及持續運作，如：內部控制環境是否良好、風險評估是否適當、控制作業是否確實、資訊及溝通系統是否良好…等。
2. 針對內、外部意見或執行缺失即時檢討相關規定，進而改善執行情

形與成果，並建立適當之檢核、審查、追蹤、管制及考核等內部控制缺失管理機制以嚴加執行。

監督作業可區分為：

- (1) 例行監督：各單位主管人員就分層負責授權業務執行督導。
- (2) 自行評估：由相關單位依職責分工評估控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業等五項組成要素運作之有效程度。
- (3) 內部稽核：由內部稽核專責單位或監察人、董事會等其他人員以客觀公正之立場，協助本公司檢查內部控制實施情形，並提供改善建議。
- (4) 缺失管控：為督促各業管單位積極確實依其訂定之內部控制相關規定執行，並即時依據缺失情形，修正並調整作業程序及增(刪)訂內部控制作業項目及內容，由內部控制幕僚單位及內部稽查單位，追蹤管制檢核記錄各業管單位內部控制缺失改善情形。

#### 四、內部控制之範疇

內部控制包含全公司全部營運作業，包含會計、財務、業務、行銷、港棧管理、工程、資訊、人力資源、採購、公共關係等業務所採行之程序標準，均屬內部控制之範疇。

#### 五、內部控制制度設計之方式

##### (一) 確認目標

目標分為整體層級目標及作業層級目標，整體層級目標係指本公司所定之願景、策略及營運目標，該目標為本公司全體員工共同遵循之方向。

本公司將整體層級目標逐級延伸至各經理部門，並參考各經理部門之業務職掌，據以辨識相連結之作業層級目標。另，關鍵策略目標應納入整體或作業層級目標以達結合績效管理之目的，因此，本公司全體員工有整體層級目標及作業層級目標可遵循，以達成公司願景及使命。

##### (二) 風險評估

風險係指面對事件之發生，可能會影響公司目標之達成，使公司業務推展面臨風險，因此，在強化內部控制之前即是做好風險評估，以辨識無

法達成整體層級與作業層級目標之內、外在風險因素，進而分析風險影響程度及發生機率，並編製整體與作業層級目標及風險項目對應表。

風險評估程序得參考「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」及「風險管理及危機處理作業手冊」辦理，另各經理部門特性有更適宜之風險評估方法，亦逕行採用。

### (三) 選定業務項目

根據風險評估結果，就超過本公司風險容忍度之風險項目，找出對應之相關業務項目，其中有關共通性業務，可參採行政院主計總處提供各主管單位所訂之共通性作業範例。

### (四) 設計控制作業

本公司針對選定之業務項目，由內部各單位對其承辦作業流程，視業務性質需要，設計控制重點，包括核准、驗證、調節、覆核、定期盤點、記錄核對、職能分工、實體控制及計畫、預算或前期績效之分析比較等程序，如文件是否經適當核准、狀況是否適時通報、物品是否定期盤點、職能是否明確劃分等。

### (五) 建立評估機制

風險可能會隨時間、環境或本公司組織變革等因素之變化而有所增、減，原設計之控制作業可能不合時宜或不復需要，因此，各經理部門應執行下列評估機制：

1. 例行監督：由本公司各經理部門主管於例行業務督導作業中，及時評估內部控制制度之有效性。
2. 自行評估：由本公司各經理部門每年至少評估一次內部控制制度設計及執行有效性。

## 六、實施內部控制制度

本公司採滾動式檢討內部控制制度，經由對各項經營管理作業不斷評估，針對問題採取必要修正作為，以確保公司營運目標之達成。另藉由內部制衡來達到勾稽目的，以防止弊端發生。

內部控制實施之責任非為某特定部門，亦不限於管理部門，應由全體員工參與公司整體營運活動，透過不斷推動、執行與檢討內部控制作業，俾確保該制度設計及執行持續有效，因此，內部控制實施之成效，須由下列因素的配合：

- (一) 合理組織規劃與管理架構
- (二) 最高管理階層之重視與支持
- (三) 健全內部稽核功能
- (四) 員工積極參與

## 七、內部控制之自行評估

為落實自我監督機制、及時回應環境變遷，隨時調整內部控制制度之設計及執行，以提升內部稽核之效率，本公司應每年自行評估內部控制制度設計及執行有效性。

- (一) 自行評估範圍包含本公司各項內部控制作業之設計與執行。
- (二) 本公司各單位每年應依照本公司該年度修訂之「臺灣港務股份有限公司自行評估實施計畫」，定期辦理自行評估作業，再將評估後之報告送至稽核室備查。
- (三) 自行評估報告及相關資料應至少保存五年。

## 八、成立本公司「內部控制推動小組」

董事長為「推動、落實內部控制及內部稽核作業」負最終責任，小組成員如下：

總公司內控推動小組置召集人一人，由總經理兼任，副召集人1人，由業務副總經理兼任，執行秘書由企劃處資深處長兼任，委員由總公司各經理部門主管兼任，本小組之整體幕僚作業由總公司企劃處辦理，總公司各經理部門派員擔任推動小組工作人員，負責各單位運作內部控制之事項。各分公司比照總公司成立分公司之內部控制推動小組，並指定幕僚作業單位，由各經理部門派員擔任工作人員，分公司依照其內部控制制度流程，彙整其內部控制辦理情形於各分公司首長簽核後，將各分公司辦理情形陳報至總公司。

## 九、內部控制制度之限制

內部控制制度係合理確保營運效果及效率目標達成之程度，及財務報導之可靠性，以及相關法令遵循有關的內部控制制度等之設計及執行係屬有效，惟受限於先天限制及成本效益考量等外在因素，僅能合理確保內部控制有效性，而非絕對確保。

## 十、內部控制缺失管理機制

為督促各業管單位積極確實依其訂定之內部控制相關規定執行，並即時依據缺失情形修正調整作業程序及增(刪)訂內部控制作業項目及內容，落實滾動式檢討改善本公司內部控制制度，以如期達成公司各單位目標，由內部控制幕僚單位、內部稽查單位管制檢核記錄各業管單位內部控制缺失改善情形，串聯績效評核方案初評結果以精進本公司內部控制制度臻於完善，亦為本機制管控之目的，相關規範與管理機制詳見第捌點。

## 十一、內部控制制度設計流程圖

本公司參照行政院頒訂之「政府內部控制制度設計原則」設計臺灣港務股份有限公司內部控制制度，如下所示：

步驟	總經理與高階主管及各經理級部門單位人員	內部稽核人員	檢核事項
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">辦理風險評估</p>	<p style="text-align: center;">實現施政效能、提供可靠資訊 遵循法令規定及保障資產安全</p> <p style="text-align: center;">確認目標及決定風險容忍度</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>整體層級目標：</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ 使命/願景</li> <li>■ 施政目標</li> <li>■ 中長程個案計畫</li> </ul> </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">作業層級目標</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">關鍵策略目標</div> <div style="border: 1px dashed black; padding: 2px;">風險容忍度</div> </div> <p style="text-align: center;">↓</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 60%;"> <p style="text-align: center;">風險辨識</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">風險分析</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">風險評量</p> </div> <div style="width: 30%; border: 1px solid black; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">重要性</div> </div>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 是否由上而下確認整體與作業層級目標。</li> <li><input type="checkbox"/> 是否依公司設立使命、願景、施政目標及中長程個案計畫等確認整體層級目標。</li> <li><input type="checkbox"/> 公司關鍵策略目標是否納入整體或作業層級目標。</li> <li><input type="checkbox"/> 是否配合整體層級目標，依內部各單位業務職掌，以作業類別或作業項目為基礎設定作業層級目標。</li> <li><input type="checkbox"/> 組織架構調整或業務增減變動時，是否一併檢視修正整體與作業層級目標。</li> <li><input type="checkbox"/> 是否決定適切之風險容忍度。</li> <li><input type="checkbox"/> 是否全面發掘影響目標達成之內、外在風險因素，避免遺漏公司潛在施政風險，並編製整體與作業層級目標及風險項目對應表。</li> <li><input type="checkbox"/> 依風險影響程度及發生可能性決定風險值。</li> <li><input type="checkbox"/> 是否依風險項目殘餘風險值排序編製風險項目彙總表，據以決定需優先處理之風險項目。</li> <li><input type="checkbox"/> 是否以滾動方式辦理風險評估。</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">選定業務項目</p>	<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">風險滾推</p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">跨職能業務</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">共通性業務</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">個別性業務</div> </div>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 是否依「風險評估結果」選定業務項目。</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">設計控制作業</p>	<p style="text-align: center;">設計控制重點</p> <p style="text-align: center;">↓</p> <p style="text-align: center;">修正控制重點</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 控制重點是否包括核准、驗證、調節、覆核、定期盤點、記錄核對、職能分工、實體控制以及計畫、預算或前期績效分析比較等程序。</li> <li><input type="checkbox"/> 已發生內部控制設計缺失之業務項目，是否即時修正應有之控制重點。</li> </ul>
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">落實監督作業</p>	<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-top: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">例行監督</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">自行評估</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">內部稽核</div> </div> <p style="text-align: center; margin-top: 10px;">↓</p> <p style="text-align: center;">內控缺失管理機制</p>		<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> 是否依「政府內部控制監督作業要點」規定辦理監督作業。</li> <li><input type="checkbox"/> 是否廣續檢討主管法令規定，強化現有內部控制作業。</li> <li><input type="checkbox"/> 是否針對制度面缺失，依本原則規定訂（修）定內部控制制度。</li> <li><input type="checkbox"/> 是否檢查內部控制實施狀況，並針對所發現之內部控制缺失及提出之具體興革建議，採行相關因應作為。</li> <li><input type="checkbox"/> 制定及落實內部控制缺失管理機制</li> </ul>



## 十二、內部控制制度之施行及修訂

本公司內部控制制度經提報董事會核定後公布施行，並陳報交通部備查。爾後，除有重大修訂時，提報董事會核定。總公司內部控制幕僚單位得依該年執行情形與需求調整修正本制度內容，經簽核至總經理奉准後執行。公布後，各分公司需遵循此內部控制制度架構，並得依各分公司經營目標與業務特性調整細部內容修訂為「臺灣港務股份有限公司 00 分公司內部控制制度」。