

元智大學

內部控制與稽核經驗分享

余念一 教授

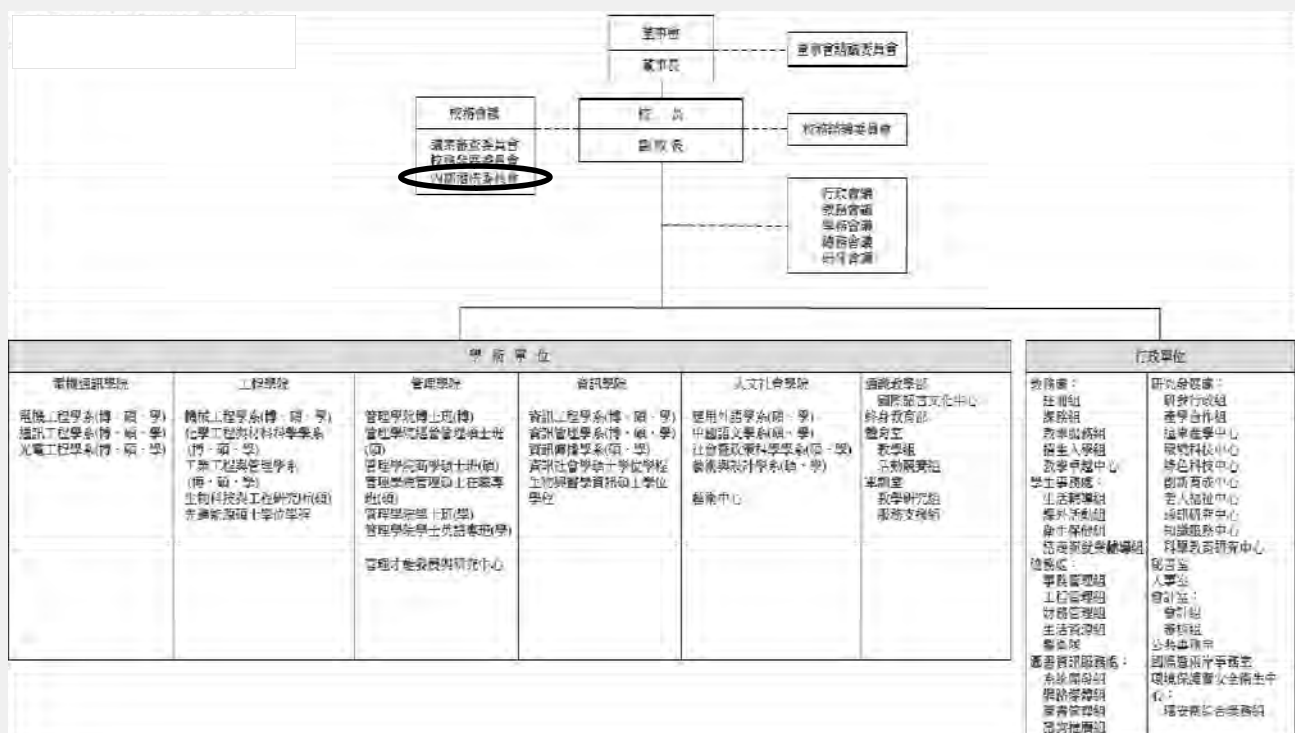
June 9, 2014

大綱

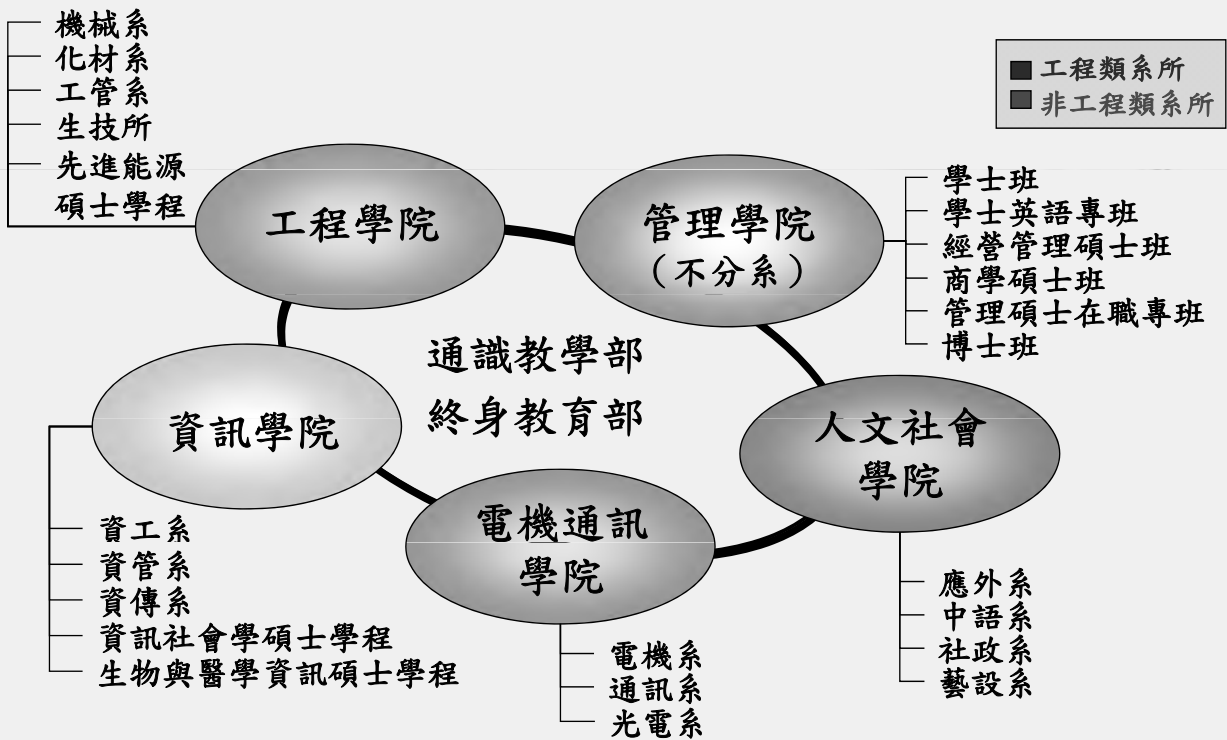
- 學校概況
- 內部控制制度推動
 - 控制環境構面
 - 風險評估構面
 - 控制作業構面
 - 資訊與溝通構面
 - 監督構面
- 教育部訪視
- 未來推動重點

學校概況

學校組織架構



學術單位概況



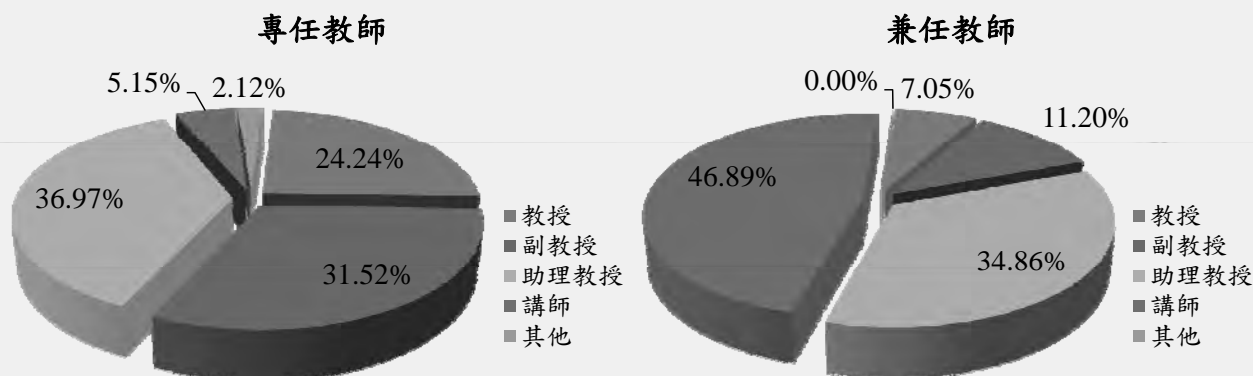
學生人數



學制	學生人數
博士班	315
碩士班	1,117
碩士在職專班	925
學士班	6,910
產學研發碩士專班	10
二年制在職專班	1
總計	9,278

資料時間：103年3月15日

教師人數



	職級					總計
	教授	副教授	助理教授	講師	其他	
專任教師數量	80	104	122	17	7	331
兼任教師數量	17	27	84	113	0	241

資料時間：103年3月15日

行政品質

● ISO認證及國家品質獎

2013.01 連四年（98、99、100、101）取得ISO14064-1溫室氣體盤查國際認證

2012.11 連二年（100、101）榮獲能源管理系統ISO50001國際認證

2011.10 通過ISO27001資訊安全管理制度認證換證稽核

2003.10 榮獲行政院第十四屆國家品質獎

2002.06 通過英國BSi公司ISO14001&OHSAS18001環境暨職業安全衛生管理系統驗證，以及ISO9001:2000改版驗證（1998.12為國內第一所通過ISO 9001國際認證大學）

內部控制制度

內部控制制度構面

一、控制環境構面

- ◆ 職務操守與履行職務能力之建立及維持
- ◆ 經營理念
- ◆ 組織目標設定與衡量
- ◆ 組織架構及權責分工
- ◆ 人力資源管理

二、風險評估構面

- ◆ 風險辨識、分析及評量機制
- ◆ 變動管理機制

三、控制作業構面

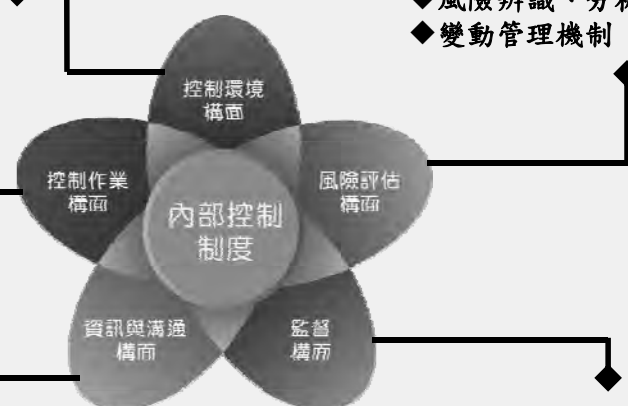
- ◆ 內部控制規範與程序之制訂
- ◆ 內部控制制度之執行

四、資訊與溝通構面

- ◆ 資訊取得性與接觸管道
- ◆ 內、外部溝通機制

五、監督構面

- ◆ 持續性管理監督與自行檢查
- ◆ 內部稽核機制
- ◆ 外部監督結果之處理
- ◆ 追蹤回饋機制



內部稽核委員會

● 委員會組成

- 稽核委員 21人

代表	校長選聘	票選產生	小計
教師代表	3	4	7
職技代表	4	10	14

- 稽核幹事 5人

● 委員會職掌

- 修訂本校內部控制制度。
- 依風險評估擬訂本校年度稽核計畫。
- 實施內部稽核作業，製作內部稽核報告。
- 對稽核缺失及建議事項進行後續追蹤查核。
- 如發現重大違規情事，對本校有重大損害之虞時，應立即作成稽核報告陳送校長核閱。

控制環境構面

控制環境構面

● 職務操守與履行職務能力之建立及維持

- 依法建立內部控制制度，實施範圍包括：人事、財務、學校營運等重要事項，並訂定相關作業程序、內部控制點及稽核作業規範，排除或減少各階層人員從事非法行為之環境誘因、壓力或機會。

● 經營理念

- 內部控制制度辦法、稽核規劃及報告，均於行政、校務、董事會議等重要會議報告，各級單位主管知悉內部控制目標，並全力支持。
- 調整校務發展計畫行動方案，明列「落實內部控制制度」為102學年度行動方案之一，並成立由專任教師及職技人員組成之跨單位內部稽核委員會，賦予其使命與權責，將內部控制制度推動理念導入正向。

風險評估構面

風險評估構面 (1/3)

● 風險辨識、分析及評量機制

- 為讓各單位共同重視學校及單位營運風險，101 學年度起，請各單位共同進行單位營運風險評估：
 - 自我檢視與瞭解攸關單位營運之風險。
 - 分析風險並評估對風險容忍度、單位現有作業程序涵蓋範圍是否足以控制主要營運風險、影響學校或單位辦學績效之重要營運事項是否完整納入內控機制。
- 分析並決定優先控管之風險因素
 - 研擬風險策略，決定控管方式。控管方式—
 - 屬計畫類，訂定內部控制作業程序，接受內部稽核
 - 屬專案類，於稽核前進行自我評估，接受專案稽核
 - 屬一般類，撰寫管理說明，由單位自行管控
 - 對風險因素賦予權數，以顯示其相對重要性。風險等級以「發生可能性」及「影響程度」，加權計算其「風險程度」。

風險評估構面 (2/3)

● 風險辨識、分析及評量機制（續）

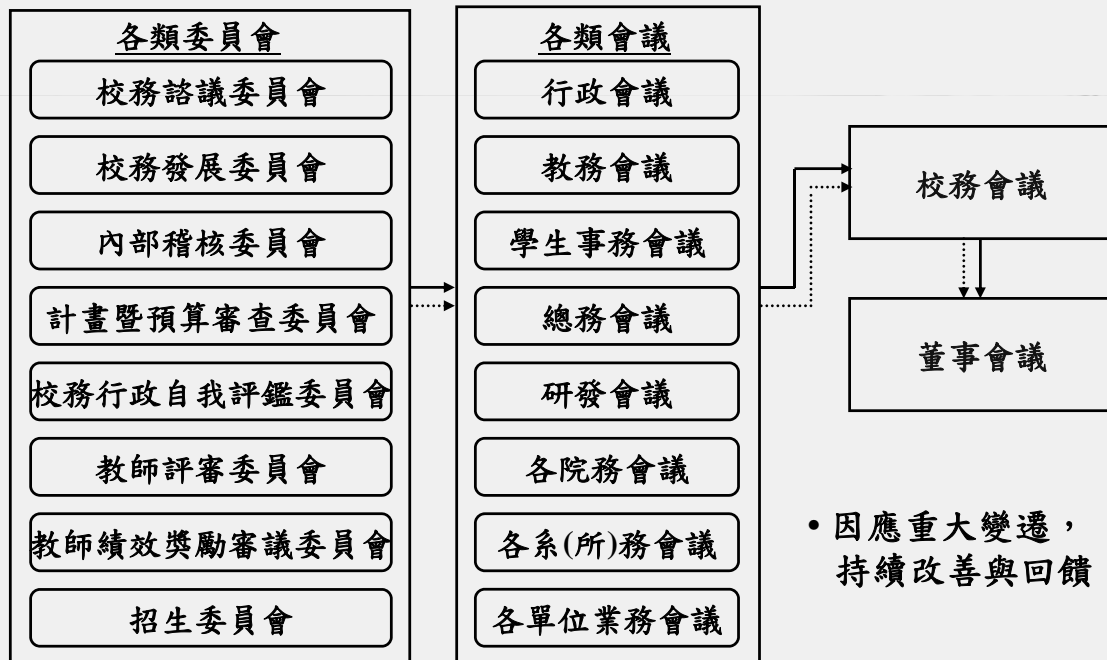
- 借重外部顧問諮詢，包括：諮議委員、評鑑委員、校外課程委員、遠東集團法制室、勤業眾信聯合會計師事務所、專利事務所、不動產代書業務、營建法規及專業設計規劃、採購法務諮詢、外部認證單位稽核等提供諮詢意見，亦運用外部專業機構或顧問提供課程。

● 精進方向

- 強化對外部環境高風險因素之辨識，並將處理策略落實回饋至業務承辦單位之作業規範中。
- 研訂全校性跨單位之專案風險控管機制。

風險評估構面 (3/3)

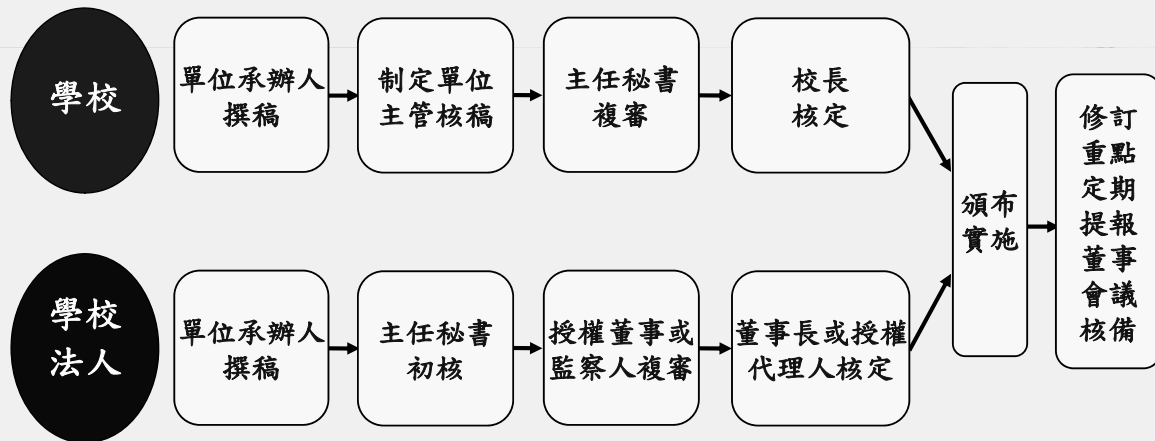
● 變動管理機制



控制作業構面

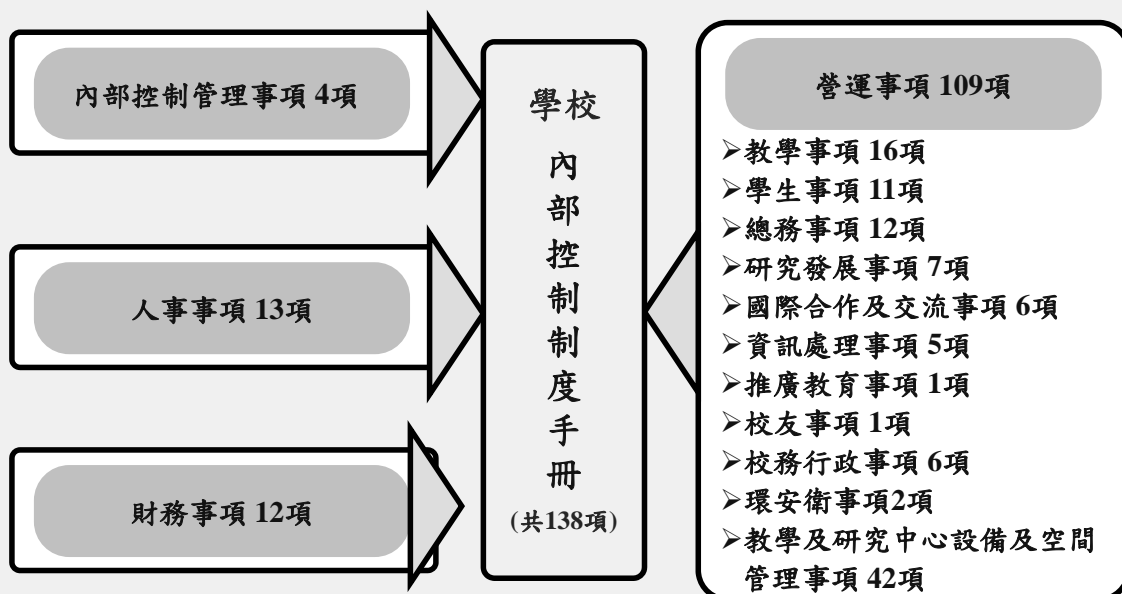
控制作業構面 (1/5)

● 內部控制制度手冊制修程序



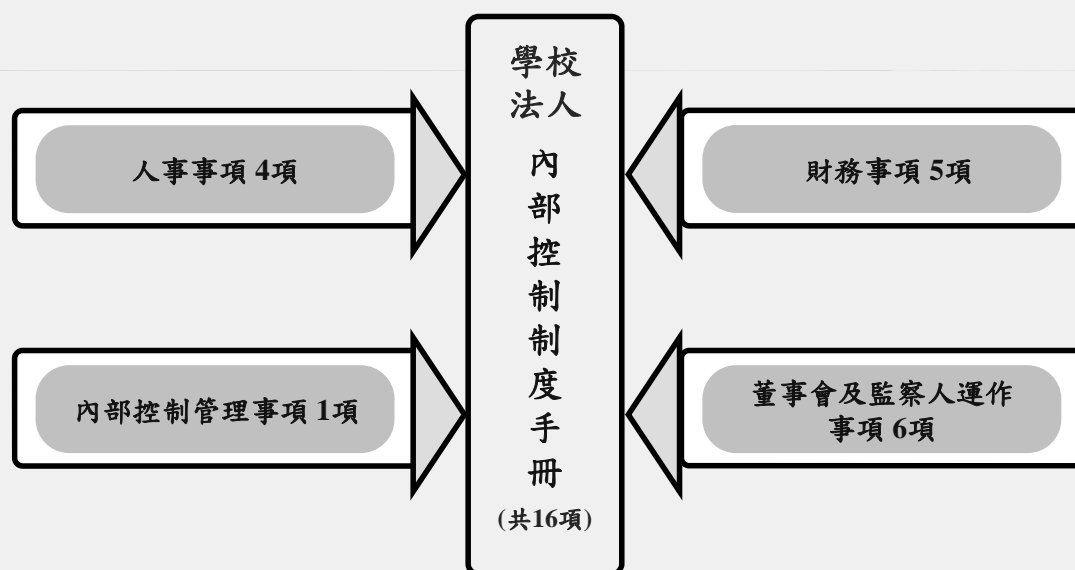
控制作業構面 (2/5)

● 學校內部控制制度手冊範圍



控制作業構面 (3/5)

● 學校法人內部控制制度手冊範圍



控制作業構面 (4/5)

● 宣導與訓練

時間	說明
101/10/16	辦理內部控制制度推動說明會暨專題演講
101/10/08-11/02	各單位增修內部控制制度手冊作業程序，透過參與作業程序的編修過程，讓同仁更加瞭解內控制度的精神與重要
101/11/12-13	開設「內部稽核技巧」訓練課程
102/06/07	請各單位配合內控制度推動，評估營運風險，檢視作業程序涵蓋範圍，將影響學校辦學績效目標之重要營運事項，完整納入內控機制中，並檢視作業程序與母法之關連性，強化對相關法令之遵循，並確保作業流程之效能與合理性
102/06/18	舉辦內部控制制度推動說明會，向各單位說明內控制度及配合事項
102/10/28-29	開設「內控內稽—流程稽核與風險評估研習」訓練課程
103/01/20	開設「內控知能教育訓練課程—作業程序書撰寫」訓練課程

控制作業構面 (5/5)

● 成效審視與缺失追蹤

- 稽核人員依據年度稽核計畫進行事後稽核，查核各項作業活動情形，並審視其執行成效，稽核報告均提內部稽核委員會議審議。
- 對作業結果和理解有出入時，則請單位說明或透過稽核探究原因。
- 透過各單位內部稽核委員、內控窗口人員、內稽訓練人員，讓內部控制制度在各單位快速而具體落實，並視需要建立緊急應變計畫。
- 對於內部稽核「不符合事項」依內部稽核作業程序採取矯正及預防措施，並進行稽核追蹤，對「建議事項」亦透過e-mail方式追蹤單位回應及辦理情形。

資訊與溝通構面

資訊與溝通構面 (1/2)

● 資訊取得性與接觸管道

- 各階層人員均能透過網頁及電子郵件快速取得與營運、財務報導或校內法令規章資訊。
- 在評估內部控制制度設計和執行成效的過程，除了透過各單位主管執行督導外，並透過內部稽核人員進行評估，修訂之作業程序亦會上網，提供各單位參考，並作為規劃、決策制定與監督之用。

● 內、外部溝通機制

- 本校法規均公告於網頁，以利全體教職員生遵循，相關作業或活動訊息透過網頁及電子郵件快速傳播，學校重要會議紀錄亦於校內個人Portal網站公告，各階層人員依法行政，並對學校之發展均能充分掌握。

資訊與溝通構面 (2/2)

● 內、外部溝通機制

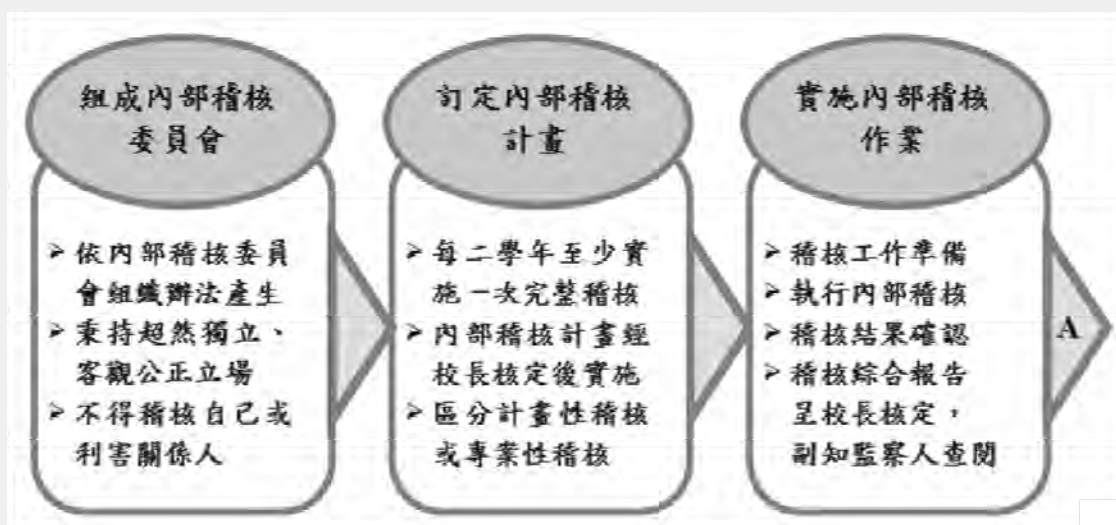
- 「學校」及「學校法人」內部控制制度檔案均建置於本校秘書室網頁「內部控制」項下。
- 教職同仁均可透過個人portal上網查詢及下載，相關電子檔及紙本檔則由秘書室內部控制制度業務承辦人保存。

序號	文件名稱	文件編號	版次	頒行日期	制定單位	備註
1	文件管制作業程序	DOC-CP-01	1.4	102.07.24	秘書室	
2	內部稽核作業程序	DOC-CP-02	1.2	102.07.24	秘書室	
3	教師遊學作業程序	HO-CP-01	1.1	101.11.07	人事室	
4	教師休假研究作業程序	HO-CP-02	1.1	101.11.07	人事室	
5	教師研習進修作業程序	HO-CP-03	1.1	101.11.07	人事室	

監督構面

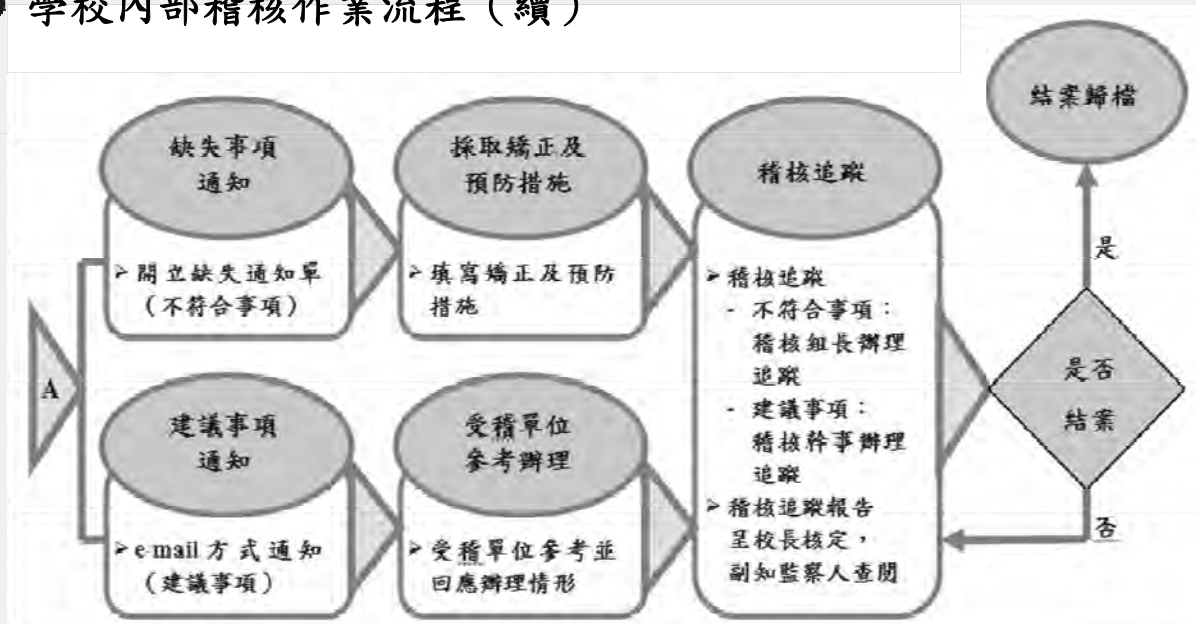
監督構面 (1/3)

● 學校內部稽核作業流程



監督構面 (2/3)

● 學校內部稽核作業流程 (續)



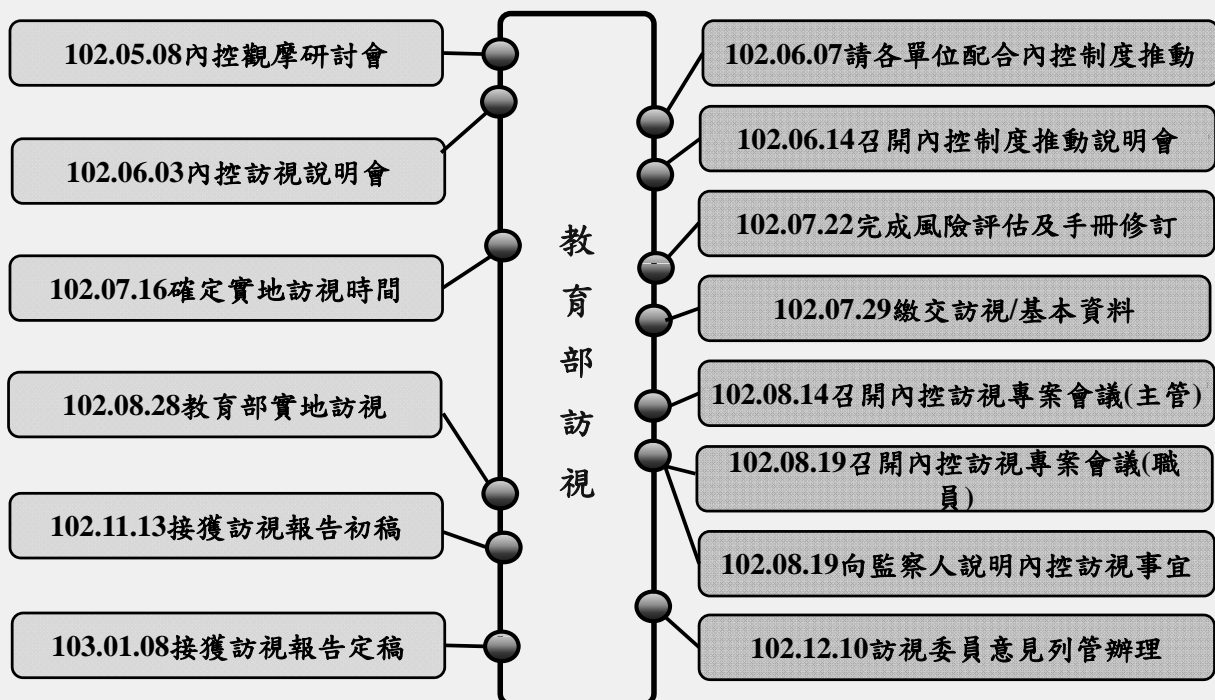
監督構面 (3/3)

● 內部稽核

- 101學年度辦理2次內部稽核：
 - 「學校」12個單位，88項作業程序，範圍涵蓋人事、財務及營運事項。稽核報告經校長核定後，分別於第11及18次行政會議、第2次校務會議及第九屆第二次董事會議報告，並將報告副本送監察人。追蹤報告經校長核定，並將報告副本送監察人。
 - 「學校法人」15項作業程序，範圍涵蓋人事、財務與董事會及監察人運作事項。稽核報告經董事會議審議通過，並將報告副本送監察人。追蹤報告於董事會議報告，並將報告副本送監察人。
- 102學年度辦理2次內部稽核：
 - 「學校」40個單位，79項作業程序或專案，範圍涵蓋人事、財務及營運事項。稽核結果經校長核定後，分別於第13及22次行政會議、第2次校務會議報告，並將報告副本送監察人。
- 訂定「單位自我稽核」機制，於102-2學期起，請受稽單位進行自我稽核，以及早發現缺失並改善。

教育部訪視

教育部訪視 (1/2)



教育部訪視 (2/2)

● 實地訪視

- 學校簡報：內部控制制度推動報告
- 資料訪查：依內控六大構面陳列訪視資料，分區安排專人解說。
- 晤談：抽選一級主管9名、主任稽核員1名、稽核員1名、監察人1名，分四組與委員進行晤談。
- 綜合座談：於綜合座談前，安排專人彙集「資料訪查」及「晤談」時之委員提問，並準備相關回應資訊。



未來推動重點

未來推動重點

● 內部控制

- 依據內部控制內涵與架構，建立更完善的內部控制制度，確保本校內部控制目標之完整及營運符合法令規範，提升管理效益。
- 強化對外部環境高風險因素之辨識，並將處理策略落實回饋至業務承辦單位之作業規範中。
- 研訂全校性跨單位之專案風險控管機制。
- 持續辦理內部控制及內部稽核教育訓練課程，讓全校同仁將內控內稽知能內化，健康自主管理，為校務發展與教育品質共同努力。

● 內部稽核

- 除對人事、財務、學校營運等重要項目之事後稽核外，亦辦理專案稽核，並加強現金出納處理、現金、銀行存款及有價證券之盤點、財務上增進效率與減少不經濟支出之查核及建議之稽核。
- 整併原經費稽核委員會功能與職責，加強各項計畫之執行及經費運用情形之審核。

簡報結束

敬請指教