

# 內部控制執行成效及訪視 意見分享

簡報單位：教育部技職司 劉育秀

103.6.9



## 綱 要



一、102年內控制度執行情形

二、未來評核機制

三、101年內部控制修法內容

四、未來修法方向

五、內部控制執行應注意事項

六、102年訪視意見分享

# 一、102年內部控制制度執行情形



## 103年4月普查各校102學年度執行成效

- 111所私立大專校院均已完成手冊之訂定，並經董事會審議通過。

## 111所稽核人員已選任到位

- 其中專責單位及專責人員之校數比例大幅成長至近4成(102年為3成)，顯見大部分學校就內部控制制度之文書面已有效建置，且已提高其組織定位。

3

# 一、102年內部控制制度執行情形



- 執行成效

學校內控主辦單位	102	103
校長室	15.32%	15.32%
副校長室	0.90%	0.90%
研究發展暨產學合作處	0.90%	0.90%
秘書處、秘書室	49.55%	45.05%
秘書處稽核室、秘書處稽核組、稽書室稽核組	13.51%	↑ 14.41%
稽核處、稽核室	10.81%	↑ 11.71%
內控小組、內控制度稽核專案小組、內部稽核小組、稽核小組、內部稽核委員會、內部控制稽核委員會	5.41%	5.41%
稽核人員	0.90%	0.90%

4

# 一、102年內部控制制度執行情形



## • 執行成效

學校內控制度制訂範圍 (複選題)	102	103	學校內控制度制訂範圍 (複選題)	102	103
教職員工聘僱、敘薪、待遇、福利、保險、退休、資遣及撫卹	100.00%	100.00%	教學事項	99.10%	99.09%
教職員工出勤、差假、訓練、進修、研究、考核及獎懲	100.00%	100.00%	學生事項	99.10%	99.09%
投資有價證券與其他投資之決策、買賣、保管及記錄	81.08%	81.82%	總務事項	99.10%	99.09%
不動產之處分、設定負擔、購置或出租；動產之購置及附屬機構之設立、相關事業之辦理	91.89%	94.55%	研究發展事項	97.30%	96.36%
募款、收受捐贈、借款、資本租賃之決策、執行及記錄	97.30%	98.18%	產學合作事項	94.59%	93.64%
負債承諾與或有事項之管理及記錄	96.40%	96.36%	國際交流及合作事項	90.99%	90.00%
獎補助款之收支、管理、執行及記錄	100.00%	100.00%	資訊處理事項	97.30%	98.18%
代收款項與其他收支之審核、收支、管理及記錄	99.10%	99.09%	關係人交易	82.88%	80.91%
預算與決算之編製、財務與非財務資訊之揭露	100.00%	100.00%	其他學校營運事項	63.96%	70.91%

5

# 一、102年內部控制制度執行情形



## • 執行成效

內稽人員組成方式	102	103
設置專責稽核單位	39.64%	37.84%
成立任務委員會	31.53%	↑ 34.23%
委外辦理	3.60%	3.60%
其他	24.32%	23.42%
尚未規劃	0.90%	0.90%

稽核計畫之擬訂(複選題)	102	103
曾擬訂學校法人「例行性」稽核計畫	50.45%	54.37%
曾擬訂學校法人「專案」稽核計畫	3.60%	1.94%
曾擬訂學校「例行性」稽核計畫	93.69%	↑ 96.12%
曾擬訂學校「專案」稽核計畫	40.54%	↑ 49.51%
未曾擬訂稽核計畫	4.50%	0.97%

6

# 一、102年內部控制制度執行情形



## • 執行成效

稽核業務或事項之擇定原則	校數	比例
全面稽核	32	28.83%
依風險評估果，進行抽查稽核	57	51.35%
全面稽核 + 依風險評估果，進行抽查稽核	6	5.41%
其他	8	7.21%
未提供	8	7.21%
總計	111	

※風險評估之資訊來源(複選題)-分母103	校數	比例
校長之意見	55	53.40%
與管理階層之討論	61	59.22%
內部稽核人員之討論	78	75.73%
外部監督機關所提出之報告或意見	51	49.51%
相關法令規定	52	50.49%
財務及營運資料分析	40	38.83%
以往年度稽核報告或發現	75	72.82%
其他	17	16.50%
未曾進行風險評估	6	5.83%

7

# 一、102年內部控制制度執行情形



## • 執行成效

截至102.12.31已執行之內稽作業(複選題)	102	103
學校人事活動之事後查核	83.78%	90.91%
學校財務活動之事後查核	86.49%	94.55%
學校教學事務活動之事後查核	81.98%	90.00%
學校學生事務活動之事後查核	80.18%	90.91%
學校總務活動之事後查核	89.19%	94.55%
學校研究發展活動之事後查核	76.58%	88.18%
學校資訊處理活動之事後查核	72.07%	80.91%
學校產學合作活動之事後查核	72.07%	80.91%
學校國際交流及合作活動之事後查核	59.46%	68.18%
學校其他營運活動之事後查核	49.55%	57.27%
現金出納處理之事後查核	73.87%	80.00%
學校現金、銀行存款及有價證券之盤點	68.47%	74.55%
財務上增進效率與減少不經濟支出之查核及建議	29.73%	32.73%
學校之專案稽核事項	55.86%	61.82%
未曾執行內部稽核	3.60%	2.73%

8

# 一、102年內部控制制度執行情形



## • 執行成效

截至101.12.31接受實地稽核單位(複選題)	102	103
教務處	82.88%	90.91%
總務處	92.79%	93.64%
學生事務處	84.68%	92.73%
研究發展處	79.28%	84.55%
國際事務處	46.85%	56.36%
進修推廣部	50.45%	61.82%
會計室	89.19%	94.55%
人事室	90.09%	92.73%
軍訓室	42.34%	53.64%
圖書館	62.16%	73.64%
計算機及資訊網路中心	65.77%	75.45%
環安衛中心	39.64%	46.36%
其他	50.45%	60.00%

9

# 一、102年內部控制制度執行情形



## • 執行成效

針對缺失及異常事項之處理	102	103
已針對所發現之缺失及異常事項，於年度稽核報告中據實揭露，並定期追蹤至改善為止	81.98%	81.98%
已針對所發現之缺失及異常事項，於年度稽核報告中據實揭露，但尚無定期追蹤改善機制	9.91%	9.01%
經稽核，發現缺失及異常事項，但尚未作成稽核報告	1.80%	2.70%
經稽核，未發現缺失及異常事項	2.70%	4.50%
未曾執行內部稽核	3.60%	1.8%

10

# 一、102年內部控制制度執行情形



## • 執行成效

推行內控之具體成效(複選題)	102	103
營運效能之提升	76.58%	81.82%
合理保障資產之安全	73.87%	80.91%
確保財務報導之可靠性	73.87%	81.82%
強化對相關法令之遵循	90.99%	95.45%
降低或預防風險之擴大，如少子女化、教育經費縮減、國際競爭壓力等問題	無	33.64%
具體成效尚未顯現	10.81%	5.45%
其他	7.21%	10.91%

11

# 一、102年內部控制制度執行情形

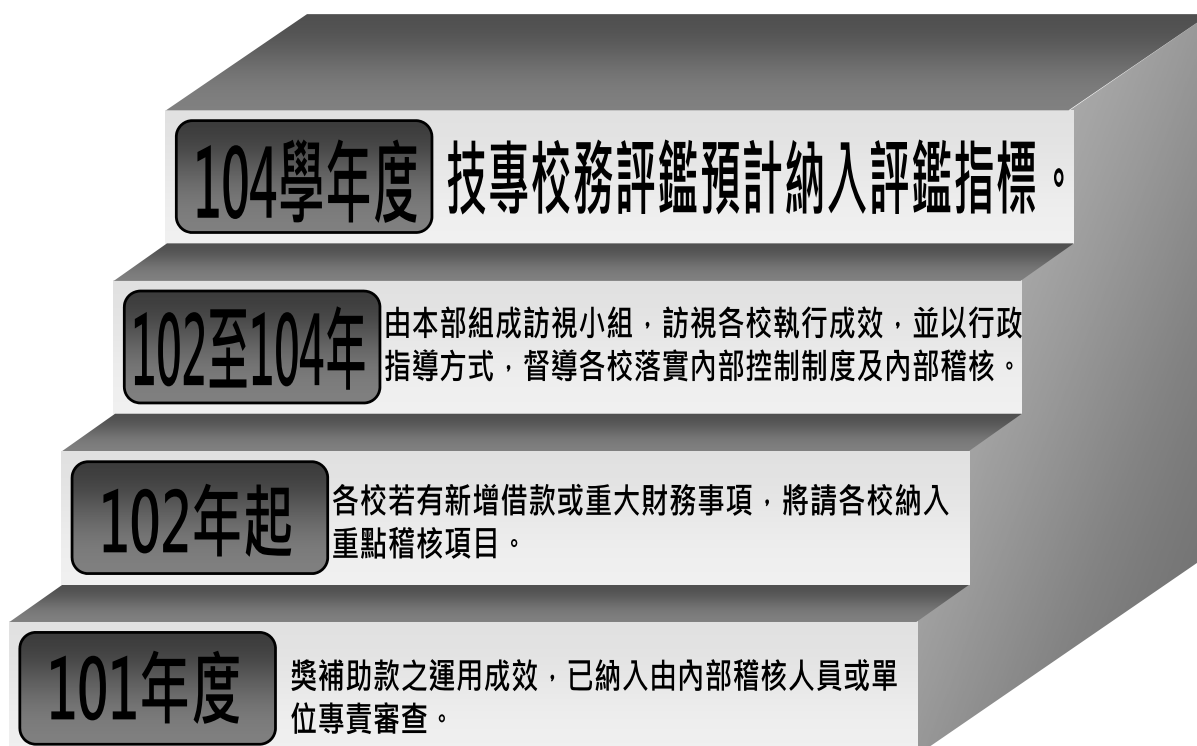


## • 執行成效

推行內控之困難處(複選)	102	103	推行內控之困難處(複選)	102	103
未獲董事會、校長或各級單位主管之認同與支持	0.00%	0.00%	推動內部控制之人力不足	37.84%	36.36%
各階層同仁對推動內部控制缺乏正確觀念	19.82%	26.36%	內部稽核人力不足，每年實地訪查單位有限	33.33%	28.18%
各階層同仁對推動內部控制實際成效有所質疑，出現排斥心理	5.41%	3.64%	內部稽核人員經驗或能力有限，無法提供具體建議	18.92%	17.27%
由哪一單位主政辦理或擔任內控幕僚之見解不一	3.60%	6.36%	尚未訂定稽核作業之標準作業流程(SOP)，致參與稽核人員不知何時應進行何項稽核項目及何時檢討改善	9.01%	4.55%
大部分同仁無內控制度設計經驗	62.16%	55.45%	未能依風險評估結果選定稽核項目及頻度，將非屬重要之例行業務列為稽核要項，致無法深入稽核重要業務	9.91%	9.09%
部分單位內控制度之設計虛應故事，未將重要業務流程納入規範	9.91%	14.55%	實地稽核作業費時	41.44%	42.73%
內控制度之設計不符合組織現況需求	9.01%	4.55%	增加受稽核單位額外工作負荷	47.75%	40.91%
共通性業務之內控制度未能整合	18.02%	23.64%	其他	12.61%	9.09%

12

## 二、未來評核機制



13

## 三、102年內部控制修法內容



### • 審計部糾正內容

依COSO委員會及我國審計準則公報等對內部控制制度之定義略以：內部控制係為一種管理過程，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**；惟本部訂定之實施辦法第2條第1項規定：「學校財團法人及所設私立學校為合理保障其營運效能之提升、資產之安全及財務報導之可靠性，應建立內部控制制度。」並未包含對相關法令之遵循。

14



### 三、102年內部控制修法內容

- 第二條(101年5月28日臺參字第1010091687號令)

學校財團法人(以下簡稱學校法人)及所設私立學校(以下簡稱學校)為合理保障其營運效能之提升、資產之安全、財務報導之可靠性及相關法令之遵循，應建立內部控制制度。



### 四、未來修法方向

- 審計部糾正內容

依美國GAO訂頒之「聯邦政府內部控制整合架構」，其內涵與架構皆參採COSO「內部控制整合架構」，即涵蓋控制環境、風險評估、控制活動、資訊與溝通、監督等五大要素；又我國行政院金融監督管理委員會於民國98年度新修訂之「公開發行公司建立內部控制制度處理原則」，其內涵亦已納入COSO五大要素，上開實施辦法現有之章節訂定未能涵蓋該五大要素，建議亦參採「公開發行公司建立內部控制制度處理原則」架構，充實實施辦法之規定，以確保內部控制目標之完整及營運符合法令規範。





## 五、內部控制制度執行應注意事項

- 實施內部控制之要件
  - 1) 合理之組織規劃與管理結構。
  - 2) 最高主管之重視與支持。
  - 3) 健全可行之會計制度。
  - 4) 高度熱誠敬業與訓練成熟之員工與主管。
  - 5) 健全之內部稽核功能(稽核人員)。

17



## 五、內部控制制度執行應注意事項

- 立法程序與更新原則
  - 1) 私校內控制度應由學校法人及學校分別自行訂定，經學校法人董事會議通過後實施。
  - 2) 學校法人、學校、學校之附屬機構及相關事業，應定期檢討及修正內部控制制度。

18



## 五、內部控制制度執行應注意事項

- 內部控制之訂定與實施程序
  - 1) 訂定各部門業務之標準作業程序。
  - 2) 成立內部控制制度設計作業小組。
  - 3) 選定各項作業中應把握的控制重點。
  - 4) 設計內部控制應用之表單、報告格式。
  - 5) 頒布內部控制制度(書面)並定期舉辦研討會與修正。
  - 6) 對制度內容及執行績效按期追蹤檢討。根據檢討結果，對於交易與作業循環之程序作必要之補充修正。

19



## 五、內部控制制度執行應注意事項

- 選擇控制點應注意之原則
  - 錯誤機率：依據以往經驗，容易出現錯誤之處。
  - 嚴重程度：依據風險評估結果，該項錯誤容易造成學校嚴重損失，如造成學校聲譽受損、獎補助款扣減、招生名額扣減、財產(含銀行存款、有價證券或現金)損失。
  - 焦點管理：涉及數量、金額、日期、人名、地點部分應列為控制點。
  - 決策點控制：標準作業程序中出現決策點(是、否部分)，應特別注意有無符合判斷準則。
  - 三一原則：挑選控制點項目之數量，原則不要超過標準作業程序項目之三分之一，超過者易失去控制重心。

20

## 五、內部控制制度執行應注意事項

### • 內部稽核十大步驟

- 1) 稽核對象會議，指派稽核人員處理專案
- 2) 通知受稽核單位與稽核事項
- 3) 稽核人員針對專案研擬稽核計畫
- 4) 專案調查，除合法性外也需注意效率與浪費
- 5) 上承校長授權，請承辦人員提供必要資料
- 6) 蒐集資料與報告初稿送各行政主管及校長
- 7) 疑問請受核單位答覆，並要求出席結案會議
- 8) 結案會議(行政會議)
- 9) 正式報告送各單位
- 10) 改善狀況追蹤

21

## 六、102年訪視意見分享

### (一) 「控制環境」構面

指標項目	共同性問題 / 建議事項
職務操守與履行職務能力之建立及維持	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 學校行政單位組織精簡、人力單薄，建議宜全面檢核行政作業程序，排除可能之業務監管漏洞，以達內部控制功能。</li> <li>● 為使學校各單位責任劃分更為明確，宜建置完善的資訊管理溝通平台，使各階層人員便於獲取履行職務所需之相關資訊。</li> </ul>
經營理念	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 學校行政主管對於「內部控制」理念及運作機制大多不甚瞭解，宜加強宣導或參考其他學校的推展經驗，以利相關措施的規劃與執行。</li> <li>● 內部控制制度的推動為長期持續性的工作，建議學校可研擬教育訓練計畫，以更落實及強化內部控制制度的推動與觀念的建立，以更提升整體內控品質。</li> </ul>
組織目標設定與衡量	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 學校中長程發展目標之修訂，宜評估內、外環境之變化，並進行SWOT分析，明確訂定績效衡量指標，以確立學校定位及發展方向並利於定期追蹤考核與檢討改善。</li> <li>● 有關學校人事、財務、營運各項關鍵作業活動，建議可考量建立缺失分級機制，以作為風險評估（辨識、分析、評量）或稽核檢討事項分級檢討之依據。</li> </ul>

22

# 六、102年訪視意見分享



## (一) 「控制環境」構面

指標項目	共同性問題 / 建議事項
組織架構及權責分工	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 宜依學校規模、學生人數進行組織規程之修訂，並適時建立內部工作輪調制度，俾以提升人力資源之有效運用。</li> <li>● 學校稽核室掌理全校內部控制與稽核事務，建議稽核室在執行任務時，宜更留意稽核人員之獨立性及客觀性。學校可考量另行設立內部控制小組定期召開會議，負責內部控制制度之制定及修訂。</li> <li>● 宜具體釐清內部控制與內部稽核之差別，並配合其功能定位，在組織、制度上加以調整。</li> <li>● 學校「內部控制稽核小組」在整體組織架構中之定位宜重新檢視並予以具體釐清，以更發揮實質功能與效益。初期可為任務編組，俟制度及運作健全後，可內化於行政組織架構中，以避免工作重疊或職責不清。</li> </ul>
人力資源管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 學校行政人事更替頻仍、流動性高，宜重視人力的合理配置，並加強相關行政專業知能的教育訓練，俾有利內控制度的推展。</li> <li>● 建議各單位可考量設置內控種子人員，落實教育訓練，由行政單位逐步擴展至學術單位，進而推動全校參與及內化，協助學校達成營運目標。</li> </ul>

23

# 六、102年訪視意見分享



## (二) 「風險評估」構面

指標項目	共同性問題 / 建議事項
風險辨識、分析及評量機制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 風險評估旨在防範及避免可能出現的危機，學校宜儘速對校務運作各項措施進行風險評估與分析，進而建立有效的稽核重點，必要時可充分運用外部的專業協助，以利整體內控機制的建構與推展。</li> <li>● 建議學校可再強化風險評估的作為，並列出優先順序，以為推動內部控制及撰擬稽核計畫之參據。</li> <li>● 學校同仁對風險評估之概念尚不充足，建議學校可責成部分人員深入瞭解，並逐步朝建立風險管理架構之目標努力。</li> <li>● 宜再全面檢視各作業流程之「控制重點」，找出流程中可能發生風險之關鍵作業點，並訂定風險處理之方法及流程。</li> <li>● 風險評估之深度及廣度尚有強化空間，建議學校加強風險評估等級之辨識討論作業，對於外部環境高風險因素，如節能減碳、天災處理、少子女化招生等對學校永續經營的影響，宜儘速建立控管機制，利用內部控制加強營運管理，以提高教學品質並保障營運效能之提升。</li> </ul>

24

# 六、102年訪視意見分享



## (二) 「風險評估」構面

指標項目	共同性問題 / 建議事項
變動管理機制	<ul style="list-style-type: none"><li>● 學校風險評估及分析宜透過詳實的SWOT分析，建立內、外部風險管控機制，以適時因應各項風險威脅。</li><li>● 學校宜積極建立變動管理的各項因應措施，並強化持續改善與回饋的內、外在資訊蒐集與分析，俾有利內控相關作業的檢討、調整與改進。</li><li>● 內部環境劣勢屬內部風險，易於評估與克服；外部環境威脅屬外部風險，較不易掌握，如經濟環境變遷、外部相關規範之頒布或修訂等。奠基於現有基礎上，建議學校持續強化各項內、外在資訊蒐集與分析之功能，俾更有利於學校相關作業風險之控管。</li></ul>

25

# 六、102年訪視意見分享



## (三) 「控制作業」構面

指標項目	共同性問題 / 建議事項
內部控制規範與程序之制訂	<ul style="list-style-type: none"><li>● 學校各單位作業程序書之涵蓋面有強化空間，部分標準作業流程之完備與周延性亦有改善空間，建議學校再詳加檢討補充。</li><li>● 各單位SOP標準作業流程，宜建立定期評估機制，加入相關控制點，並進行教育宣導，使控制點之設置達到偵錯及回饋改善的功能。</li><li>● 宜重新檢視內部控制制度手冊所訂作業項目是否周延、內控作業流程是否與實際作業流程一致、內控作業流程是否有需增刪之處以符成本效益原則、內控重點是否妥適。</li><li>● 學校已擬定內部控制制度，並逐步建立制度架構，惟建議其內容宜再強化單位間橫向聯繫之控制點（即作業循環），而非侷限於各單位作業流程，以有助各單位之橫向溝通與工作連結。</li><li>● 建議可考量延聘校內、外具豐富行政經驗或相關專業之專家，覆核書面內控制度，以求完整性、正確性及有效性，確保內部控制之設計與執行均能發揮效益。</li></ul>

26

# 六、102年訪視意見分享



## (三) 「控制作業」構面

指標項目	共同性問題 / 建議事項
內部控制制度之執行	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 現階段尚欠缺內部控制之定期評估機制，以及制度缺失之追蹤改善機制。</li> <li>● 學校內部控制制度已具初步雛型，未來仍宜持續藉由妥適之監督機制，適時檢視內部控制制度手冊之各項控制作業是否完整、有無需增刪之處、書面作業程序與實際執行是否一致、控制重點是否確實等。</li> <li>● 建議可規劃每年定期評估與檢查機制，內容包括內部控制五大構面及各單位內控項目，評估是否需配合環境變遷、業務變動等進行修訂，以利有效執行。</li> </ul>

# 六、102年訪視意見分享



## (四) 「資訊與溝通」構面

指標項目	共同性問題 / 建議事項
資訊取得性與接觸管道	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 目前對於有助校務規劃、決策制定與監督之外部資訊的辨認、歸納整理較為欠缺，建議加強外部相關資訊之蒐集與分析，以透過靈活的策略與行動方案，從容應對瞬息萬變的外部環境。</li> <li>● 學校各級主管對於其所扮演之內部控制角色、責任認知較不充足，異常通報管道不甚充分，加以主管異動頻繁，對於學校內部控制之推動乃是一大挑戰，應予以重視。</li> <li>● 網路入侵、未授權取存及未授權網路連結、資訊外洩等皆為高風險資安事件，學校目前已為電算中心人員安排周全的訓練及講習，對其他單位同仁則採選擇性的訓練。由於資安維護議題日受關注，建議可規劃資安教育訓練SOP，分期進行全員教育訓練。</li> <li>● 資訊之流通與資安之實施，宜落實觀念於各處室之運作中，而非侷限於圖資單位之資安。如教務及學務單位、各系科及導師對學生個資之保管、運用及處理等，亦屬於資安範圍。</li> </ul>

# 六、102年訪視意見分享



## (四) 「資訊與溝通」構面

指標項目	共同性問題 / 建議事項
內、外部溝通機制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 內部控制制度之執行，宜考量跨單位之整合及資訊互用，以發揮點、線、面之內控成效。如休退學生之輔導、校內外身心安全維護等，均有賴跨處室之協同作業，資訊流通更形重要。</li> <li>● 學校依各單位管理作業辦法，編製作業流程圖，若能將作業流程圖公告於各行政單位網站，或可更有助於學校行政效率及效果之提升。</li> <li>● 各級主管對於內部控制所扮演之角色及責任，大多僅限於內部稽核領域，對於內部控制觀念之資訊傳達可再加強。</li> <li>● 學校網站各項公告資訊宜即時更新並留意其完整性。</li> <li>● 管理溝通模式方面，建議可思考建立常態性供教職員工、學生等校內、外人士反應意見之溝通管道，並由專門窗口負責追蹤回覆。如透過問題即時反應系統，由資訊系統追蹤問題之處理情況等。</li> </ul>

# 六、102年訪視意見分享



## (五) 「監督」構面

指標項目	共同性問題 / 建議事項
持續性管理監督與自行檢查	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 除由內部稽核人員進行稽核外，宜建立各單位自行檢查單位內各項作業執行情形之機制，定期評估檢討及進行持續性管理監督，俾以確保內控執行之有效性。</li> <li>● 內部控制與稽核所扮演之角色有別，各行政單位就其職掌任務訂定內部控制制度作業流程與控制點，而由稽核人員監督內控制度是否有效執行。</li> </ul>
內部稽核機制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 宜參酌「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第14條規定，依風險評估結果（包含風險辨識、分析、評量）擬定稽核計畫及稽核頻率，以將有限資源聚焦於高風險作業流程，進而有效減輕內部稽核之工作負荷。</li> <li>● 稽核工作負荷頗重。建議依風險評估結果擬定稽核計畫，排定稽核優先順序，以集中資源於高風險事項之處理，並適度減輕稽核工作量。</li> <li>● 稽核人員目前由教師兼任，建議學校可考量設立專責單位，並聘任專責人員負責，以利其經驗累積，更有助於學校經營效能之提升。</li> </ul>

# 六、102年訪視意見分享



## (五) 「監督」構面

指標項目	共同性問題 / 建議事項
追蹤回饋機制	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 稽核發現後修訂部分內容提供給各單位，惟因各單位認知落差，未能有效檢視內控制度是否與現行作業程序相符。建議於適當場合多加強調內部控制之重要性，並責成各單位詳加檢視內控制度之修訂，以期符合現行作業，達到書面設計有效管控風險。</li> <li>● 稽核報告可增列受查項目之流程負責人意見欄，以確認其同意查核說明與建議，並由流程負責人提出具體改善計畫及預定完成日期，作為內部稽核後續追蹤缺失改善情形之依據，以確保各項內控缺失適時改善。</li> <li>● 學校已執行內部稽核，惟後續追蹤回饋工作尚未啟動，宜參酌「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第15條規定，建立追蹤回饋機制，並進行定期追蹤直至改善。</li> </ul>

## 結 語





**簡報結束**

***THANK YOU***

