

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

104.7.15

綱 要



103年內控制度執行情形



未來評核機制



105年內部控制修法內容



內部控制執行應注意事項



103年訪視意見分享



一、103年內部控制制度執行情形

104年4月普查各校103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。



一、103年內部控制制度執行情形

• 執行成效

學校內控主辦單位	103	104
校長室	15.32%	12.73%
副校長室	0.90%	0.00%
研究發展暨產學合作處	0.90%	0.91%
秘書處、秘書室	45.05%	47.27%
秘書處稽核室、秘書處稽核組、稽書室稽核組	14.41%	14.55%
稽核處、稽核室	11.71%	10.00%
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%	4.55%
稽核人員	0.90%	0.91%

一、103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)	103	104	學校內控制度制訂範圍 (複選題)	103	104
教職員工聘僱、敘薪、待遇、福利、保險、退休、資遣及撫卹	100%	100%	教學事項	99.09%	100%
教職員工出勤、差假、訓練、進修、研究、考核及獎懲	100%	100%	學生事項	99.09%	100%
投資有價證券與其他投資之決策、買賣、保管及記錄	81.82%	79.82%	總務事項	99.09%	100%
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	94.55%	90.83%	研究發展事項	96.36%	98.17%
募款、收受捐贈、借款、資本租賃之決策、執行及記錄	98.18%	95.41%	產學合作事項	93.64%	95.41%
負債承諾與或有事項之管理及記錄	96.36%	93.58%	國際交流及合作事項	90.00%	91.74%
獎補助款之收支、管理、執行及記錄	100%	99.08%	資訊處理事項	98.18%	99.08%
代收款項與其他收支之審核、收支、管理及記錄	99.09%	97.25%	關係人交易	80.91%	81.65%
預算與決算之編製，財務與非財務資訊之揭露	100%	98.17%	其他學校營運事項	70.91%	72.48%

一、103年內部控制制度執行情形

• 執行成效

內稽人員組成方式	103	104
設置專責稽核單位	37.84%	35.45%
成立任務委員會	34.23%	34.55%
委外辦理	3.60%	3.64%
其他	23.42%	25.45%
尚未規劃	0.90%	0.91%
稽核計畫之擬訂(複選題)	103	104
曾擬訂學校法人「例行性」稽核計畫	54.37%	70.37%
曾擬訂學校法人「專案」稽核計畫	1.94%	2.78%
曾擬訂學校「例行性」稽核計畫	96.12%	95.37%
曾擬訂學校「專案」稽核計畫	49.51%	59.26%
未曾擬訂稽核計畫	0.97%	1.85%

一、103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	24	21.82%
依風險評估果，進行抽查稽核	67	60.91%
全面稽核 + 依風險評估果，進行抽查稽核	7	6.36%
其他	10	9.09%
未曾辦理稽核業務	1	0.91%
未提供	1	0.91%
風險評估之資訊來源(複選題)	校數	比例
校長之意見	60	54.55%
與管理階層之討論	73	66.36%
內部稽核人員之討論	83	75.45%
外部監督機關所提出之報告或意見	57	51.82%
相關法令規定	60	54.55%
財務及營運資料分析	47	42.73%
以往年度稽核報告或發現	80	72.73%
其他	25	22.73%
未曾進行風險評估	4	3.64%

一、103年內部控制制度執行情形



• 執行成效

截至103.12.31已執行之內稽作業(複選題)	103	104
學校人事活動之事後查核	90.91%	90.91%
學校財務活動之事後查核	94.55%	94.55%
學校教學事務活動之事後查核	90.00%	91.82%
學校學生事務活動之事後查核	90.91%	91.82%
學校總務活動之事後查核	94.55%	94.55%
學校研究發展活動之事後查核	88.18%	87.27%
學校資訊處理活動之事後查核	80.91%	82.73%
學校產學合作活動之事後查核	80.91%	82.73%
學校國際交流及合作活動之事後查核	68.18%	74.55%
學校其他營運活動之事後查核	57.27%	57.27%
現金出納處理之事後查核	80.00%	77.27%
學校現金、銀行存款及有價證券之盤點	74.55%	71.82%
財務上增進效率與減少不經濟支出之查核及建議	32.73%	30.00%
學校之專案稽核事項	61.82%	65.45%
未曾執行內部稽核	2.73%	3.64%

一、103年內部控制制度執行情形



• 執行成效

截至103.12.31接受實地稽核單位(複選題)	103	104
教務處	90.91%	90.91%
總務處	93.64%	91.82%
學生事務處	92.73%	91.82%
研究發展處	84.55%	80.00%
國際事務處	56.36%	54.55%
進修推廣部	61.82%	56.36%
會計室	94.55%	92.73%
人事室	92.73%	90.00%
軍訓室	53.64%	50.00%
圖書館	73.64%	70.91%
計算機及資訊網路中心	75.45%	74.55%
環安衛中心	46.36%	↑ 51.82%
其他	60.00%	58.18%

一、103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	103	104
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%	83.64%
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	9.01%	7.27%
經稽核，發現缺失及異常事項，但尚未作成稽核報告	2.70%	0.91%
經稽核，未發現缺失及異常事項	4.50%	6.36%
未曾執行內部稽核	1.8%	1.82%

一、103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)	103	104
營運效能之提升	81.82%	80.00%
合理保障資產之安全	80.91%	84.55%
確保財務報導之可靠性	81.82%	85.45%
強化對相關法令之遵循	95.45%	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	33.64%	36.36%
具體成效尚未顯現	5.45%	8.18%
其他	10.91%	12.73%

一、103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)	103	104	推行內控之困難處(複選)	103	104
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	36.36%	37.04%
各階層同仁對推動內部控制缺乏正確觀念	26.36%	18.52%	內部稽核人力不足，每年實地訪查單位有限	28.18%	25.93%
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	3.64%	7.41%	內部稽核人員經驗或能力有限，無法提供具體建議	17.27%	18.52%
由哪一單位主政辦理或擔任內控幕僚之見解不一	6.36%	5.56%	大部分同仁無內控制度設計經驗	55.45%	50.00%
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	4.55%	3.70%	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	9.09%	4.63%
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	14.55%	12.96%	實地稽核作業費時	42.73%	46.30%
內控制度之設計不符合組織現況需求	4.55%	5.56%	增加受稽核單位額外工作負荷	40.91%	45.37%
共通性業務之內控制度未能整合	23.64%	28.70%	其他	9.09%	4.63%

二、未來評核機制

104學年度 技專校務評鑑預計納入評鑑指標。

102至104年 由本部組成訪視小組，訪視各校執行成效，並以行政指導方式，督導各校落實內部控制制度及內部稽核。

102年起 各校若有新增借款或重大財務事項，將請各校納入重點稽核項目。

101年度 獎補助款之運用成效，已納入由內部稽核人員或單位專責審查。

三、105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。

三、105年內部控制修法內容

• 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。

四、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)。

四、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。

四、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。

四、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。

四、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

五、103年訪視意見分享

「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	● 學校行政人力精簡，教師兼行政職務人數多且流動率高，宜多加留意相關行政程序法令遵循及作業品質之風險管控。 ● 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相關資訊。 ● 內控制度之實施偏重於內部稽核，尚未能落實單位間之作業資訊取得及常態性之內部控制作業與監督，不利管理溝通模式之落實及內控成效之展現。宜擴大各單位主管之參與及單位內自我內部控制之展開，以強化控制環境之完備性。 ● 宜有更積極作法凝聚全體教職員工之共識，使人人皆具備正確之內控觀念，瞭解本身在內控循環中所扮演的角色及擔負的責任。
經營理念	
組織目標設定與衡量	● 中長程校務發展計畫之總體目標及各單位發展目標宜更具體明確相關預算資源宜依計畫目標之重要性予以配置，並有效落實預算控管以利目標之達成。 ● 中長程校務發展計畫未能明訂各單位之具體發展目標及關鍵績效指標（KPI），宜配合學校整體目標進行相關規劃，以利追蹤檢討及確保目標達成。



五、103年訪視意見分享

「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	● 宜參酌學校規模、師生員額等條件，設定組織架構及權責分工，以使作業流程更有效率，俾更提升人力資源之有效運用。 ● 「內部控制」強調人事、財務及各處室營運制度的建立；「內部稽核」則係協助校長、董事會監督內控制度之有效執行與維護。內部控制之功能宜與內部稽核緊密結合且明確區隔，以避免職能衝突，並強化內部稽核之超然獨立性。 ● 各單位業務責任劃分宜更明確，建議學校依人事規章、組織架構，建置完整之分層負責明細表，以利校務治理更加順暢及效能提升。
人力資源管理	● 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。 ● 建議強化輪調機制，以提高行政人員之專業職務知能，並有助於強化行政服務品質，藉以落實職員代理制度。 ● 宜持續強化全體教職員工對內部控制理念與運作機制的瞭解，可於相關活動中適時納入學校實施內控制度的相關主題，以利內控機制的全面推展。



五、103年訪視意見分享

「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	● 風險評估結果為稽核計畫擬訂之重要依據，亦為策略擬訂以達成學校發展目標之重要參考，建議學校再強化對內、外部環境變化之風險評估。 ● 學校各階層人員之風險意識薄弱，宜設法提升其風險辨識能力，俾利隨時因應環境變化作出妥適對策，進而降低學校營運風險。 ● 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。



五、103年訪視意見分享

「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	● 建議持續強化各項內、外在資訊之蒐集與分析能力，以確實掌握法律及經濟環境之變遷，建立有效的變動管理機制，以適時因應各類風險威脅。 ● 學校各單位標準作業流程宜建立定期評估機制，控制點亦宜因應內、外風險因素或業務變化等適度調整，以達回饋改善之功能。 ● 學校對於外部風險評估之處理策略宜落實回饋至業務承辦單位之作業規範中，以作為各單位執行之檢核機制及業務調整變動之參酌。



五、103年訪視意見分享

「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 及執行	● 考量不同學校組織運作之差異性，學校宜依各單位業務自行發展量身而裁之內控制度，以有助於內控作業之設計更臻完善。 ● 內部控制規範文件尚有疏漏、錯誤、不全或不一致之處，宜通盤檢視相關法令及學校內部規範，並作必要之制定或修訂，同時配合內部控制制度之維護需求，達成內控目標。 ● 內部控制制度宜因應學校發展、實際運作、外部法規異動等情形，適時增刪、調整或修訂，以確保即時性及有效性。



五、103年訪視意見分享

「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	● 建議加強蒐集與分析外部資訊，提供學校有關校務發展與決策制定之參考，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，追求永續經營。 ● 對於可能影響校務永續發展之各項外部資訊的蒐集與回應機制，宜持續強化並讓全體教職員工充分理解，以因應時代及社會的快速變遷。 ● 學校各單位網頁公告之資訊宜適時更新，以確保資訊即時性。



五、103年訪視意見分享

「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	● 內控觀念之建立非朝夕可成，宜規劃更積極與持續性之措施，以透過完善的資訊溝通，形塑更為良好的內控文化。 ● 有關內部控制制度之宣導，現階段係以稽核業務相關作業為主，未來可再強化各單位之營運業務，持續進行各單位內控制度之推動，並強化控制重點的建立。 ● 建議再強化單位間之資訊互用及跨單位協同作業之整合，透過內部資訊平台，作為校內訊息交換管道，以使內部溝通機制更為周全。



五、103年訪視意見分享

「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	● 現行監督偏重於內部稽核人員所執行之稽核評估，為更進一步發揮內部控制成效，宜強化單位內部自行檢討之自我評估機制及單位主管之例行監督作業，以更完備「例行監督、稽核評估自我評估」之監督機制，並利內部控制制度之執行更為順暢。 ● 各項業務承辦單位及主管宜加強對各該作業控管點及績效指標之檢視評估，以強化其持續性的監督並確保內控之有效運作。 ● 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，依據學校整體永續發展全面營運之風險評估結果擇定高風險項目進行稽核，將稽核重點聚焦於高風險作業流程以降低學校營運風險及發揮內部稽核最大效益。
內部稽核機制	● 稽核報告宜考量時效性，依事實發現之重大性彙編，適時陳送校長核閱，以便採取有效因應措施。 ● 稽核報告交付監察人查閱之程序，宜留存相關書面紀錄，以為日後遵行之依據，並彰顯承辦單位對內控監督之重視及參與。



五、103年訪視意見分享

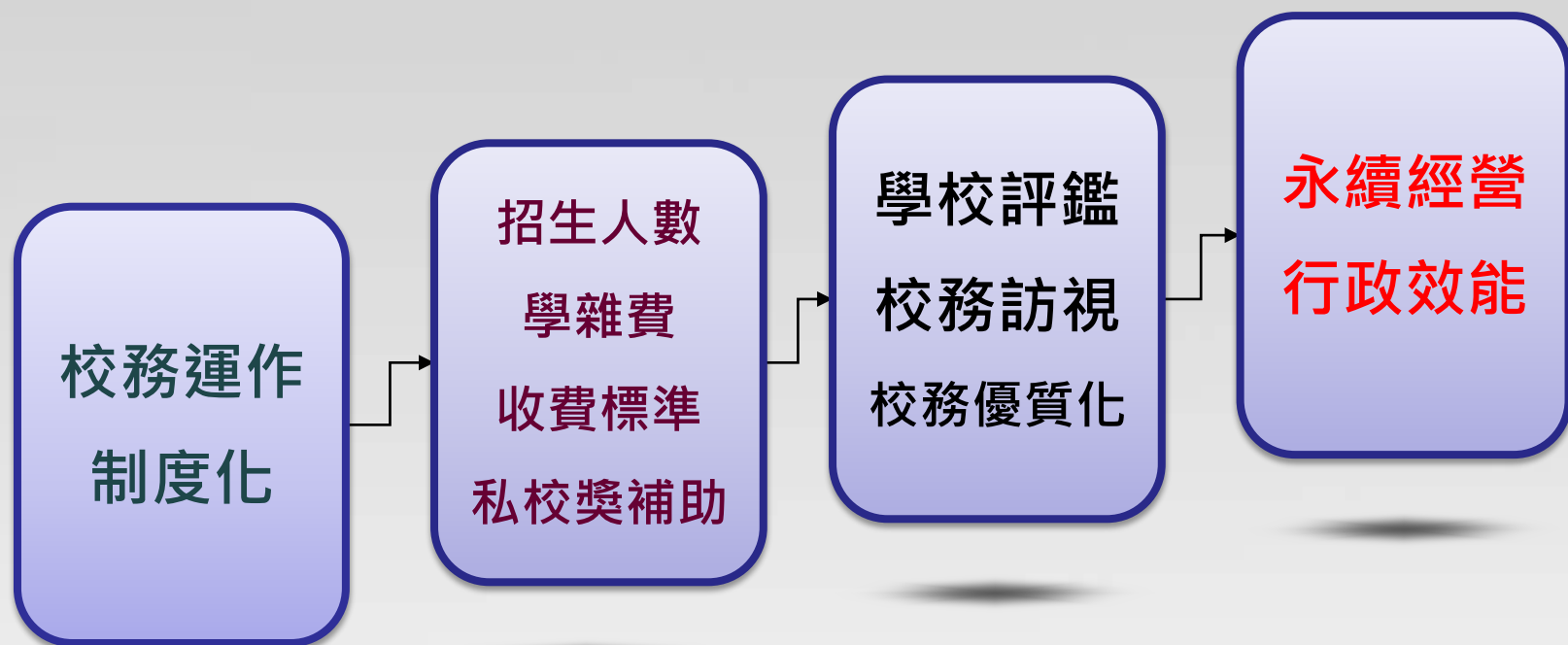
「監督」構面



指標項目	共同性問題 / 建議事項
追蹤回饋機制	● 學校已執行內部稽核，惟後續追蹤回饋工作尚未啟動，宜依「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，對內部控制之運作持續觀察其執行效果，建立追蹤回饋機制，直至改善為止。 ● 建議稽核報告可增列受查項目之負責人意見欄，以確認其同意查核說明與建議，作為內部稽核後續追蹤缺失改善情形之依據；並可增列「改善建議預訂完成日期」、「實際完成日期」、「追蹤確認」等欄位，俾確保各項缺失得以適時改善。



結語



內部控制與稽核影響層面



The background is a vibrant blue sky with soft white clouds. In the top corners, there are green leafy branches with several transparent bubbles floating nearby. In the bottom left, a city skyline with various high-rise buildings is visible. In the bottom right, there is a pink flower with a yellow center and a butterfly with orange and black wings. The overall scene is bright and cheerful.

簡報結束

THANK YOU



教育部