

103年度推動學校財團法人及所設私立學校內部控制制度
經驗交流研討會

內控內稽實務作業案例分享

以逢甲大學為例

建立風險導向的內部控制制度

FENGCHIA UNIVERSITY

逢甲大學

1

2014.6.9

逢甲大學 稽核 唐國豪

簡報大綱

- 內部控制制度的建立
- 內部控制運作機制及執行成效
- 專案稽核案例分享：個人資料保護



Part I: 內部控制制度的建立

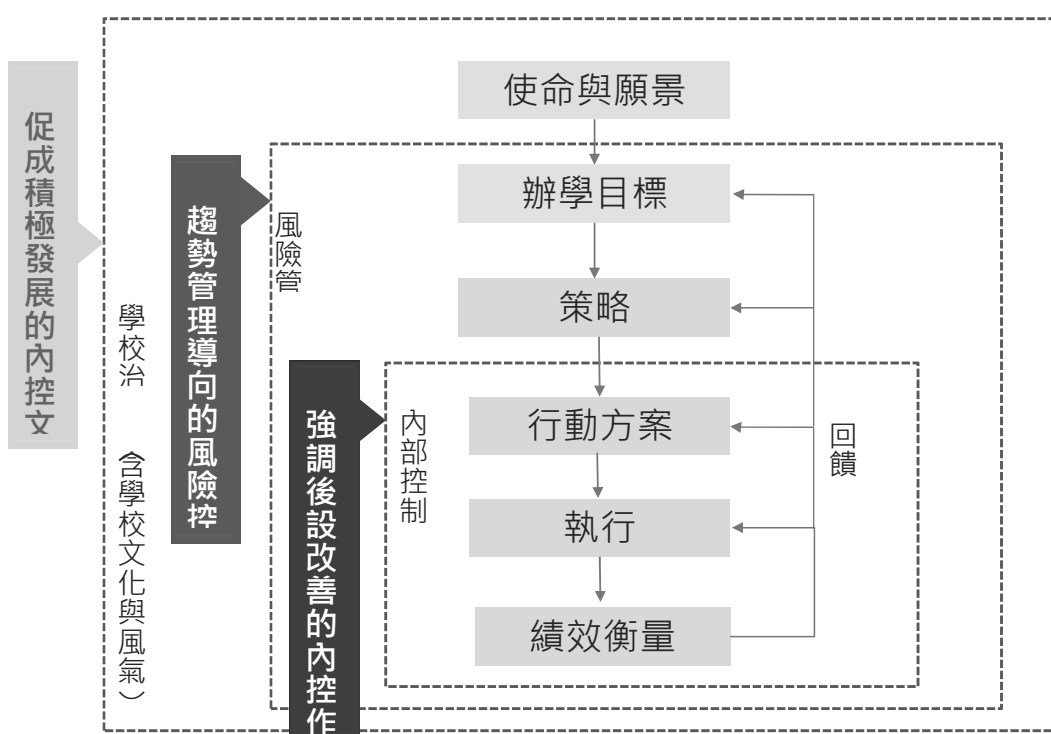
依據教育部 學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法

公(發)布日期98-12-09 中華民國九十八年十二月九日教育部台參字第 0980188736C 號令訂定發布

內部控制@ FCU 2014/6/9

內控制度在逢甲大學的定位

4



推動內部控制目的

5

Active

- 責任明確、妥適授權
- 確保法令政策之遵循
- 業務標準化、文件化
- 各項紀錄合法有效
- 維護資產安全

Proactive

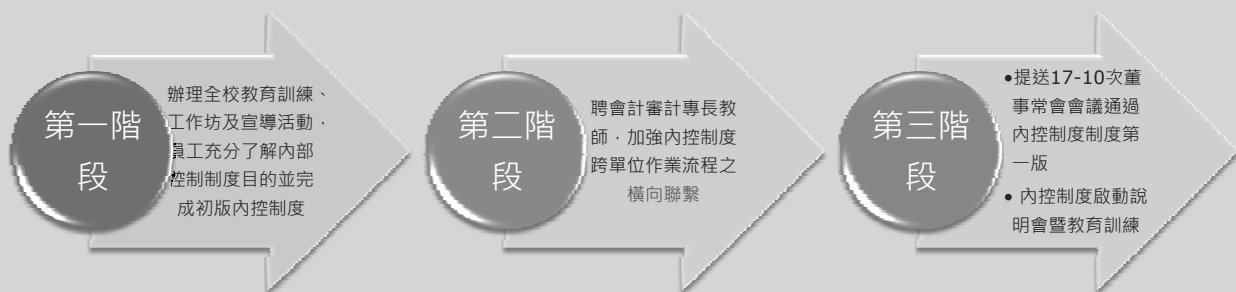
- 涵蓋趨勢及風險管理的發展決策制定
- 校務運作制度化
- 資源取得極大化
- 教學品保優質化
- 永續發展再強化

內部控制@ FCU 2014/6/9

內控制度建立歷程



6



99.05.24 「私校內控辦法」簡報會議（全校）
99.07.26 會議討論各單位第二層內容及內控範本（單位種子）
99.08.18 辦理內部控制教育訓練（全校）
99.08.30 內部控制制度討論及修改說明會（單位種子）
99.09.01 20內控工作執行小組與各單位逐一討論內容（小組單位種子）

99.11.27 內控制度提送17-10次董事常會會議通過內控制度制度第一版
100.01.20 內控制度啟動說明會暨教育訓練（全校）
100.01.26 行政會議報告 - 內部控制制度之啟動（一級單位主管）

99.09.21 各單位至董事會報告內部控制制度
99.09.26 召集校內會計系老師擔任內部控制制度工作委員
99.10.04 內部控制制度工作小組委員會議
99.10.20 委員複核、各單位修改內控文件完成

內部控制@ FCU 2014/6/9

內控制度建立關鍵成功因素

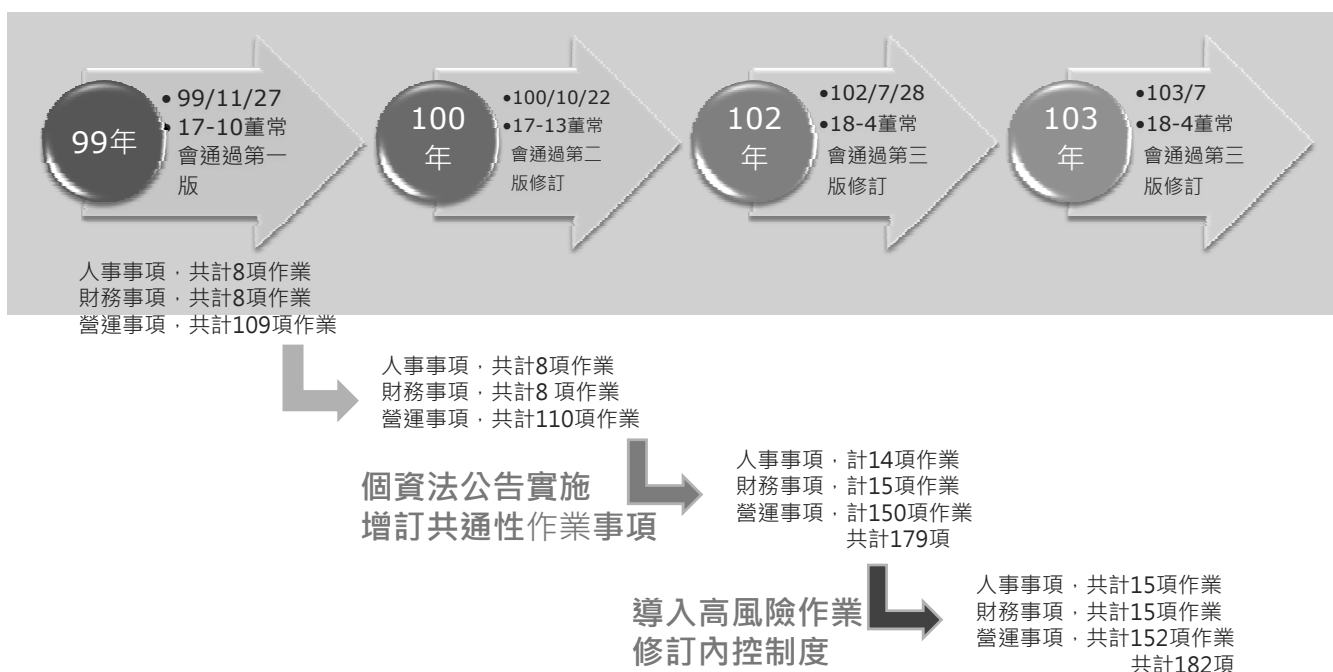
7

- 高階主管的支持與承諾
- 目標
- 專業
- 共識
- 撰擇正確的種子人員
- 組織文化的養成
- 持續的教育訓練

內部控制@ FCU 2014/6/9

內控制度制度實施歷程

8



稽核組織概況

9

- 隸屬校長室
- 99-101學年
 - 稽核(主管) 1人
 - 專任稽核人員 1人
- 102學年
 - 法源依據：逢甲大學內部稽核人員遴聘及執行要點
 - 稽核(主管) 1人
 - 專任稽核人員 1人
 - 協同稽核 5-8人

內部控制@ FCU 2014/6/9

稽核組織執掌

10

- 稽核之執掌如下：
 - 制訂稽核計畫。
 - 依據校長核定之年度稽核計畫，負稽核工作之總責。
 - 指導、監督稽核人員執行稽核工作。
 - 召開稽核會議，審定稽核報告，陳送校長核閱。
 - 向董事會及監察人報告稽核業務。
- 協同稽核人員之職掌為參與稽核查察工作，提出專業意見。
- 稽核人員之職掌為執行年度稽核計畫，辦理稽核行政工作。

內部控制@ FCU 2014/6/9



Part 2: 內部控制運作機制及執行成效

事前風險控管，事後持續改進

內部控制@ FCU 2014/6/9

控制環境構面

內部控制@ FCU 2014/6/9

職務操守與履行職務能力之建立及維持

1-1職務操守與履行職務能力之建立及維持

13



- 組織文化：忠於事，勤於學，誠於信，篤於行
- 董事均認同本法人設立目的及辦學理念，由各專業領域之社會俊彥及校友組成
- 遴選具學術聲望及領導能力者擔任校長
- 單位及主管設置及執掌依組織規程辦理，並定期主管會議提供新任主管具備履行其所擔負職務之訓練
- 三級教評會評審通過，聘任品德操守優良，富有敬業精神教師。
- 確實執行教師評鑑制度及課程教學評量。
- 徵才程序標準化，選才-育才-用才
- 專業人員證照訓練，擔負職務應具備技能

內部控制@FCU 2014/6/9

高度共識的經營理念

1-1職務操守與履行職務能力之建立及維持

14

- 學校法人與學校充分溝通、高度共識
 - 經由常態性且高頻率的校務座談會、董事會及校務發展會議等，董事會與學校在經營理念上具有高度共識。
- 高層主管全力支持內控制度
 - 董事會成員、校長及各級主管均能親自參與內控制度之制定過程，且能全力支持內控制度。

具備明確之中長程目標規劃

1-2 經營理念

15

- 學校具備明確之中長程規劃，且審慎評估發展方向之變更。
- 校務發展計畫之形成分成『由上而下凝聚發展共識』及『由下而上彙集行動方案』。
- 教職員工及學生對學校整體目標及校務發展規劃，充分瞭解及認同。
- 各行政、教學單位依據校務發展整體規劃，擬訂單位發展目標及重點特色。
- 年度預算編列能符應校務發展計畫之需求，發展校務特色。
- 年度人事、財務、及營運各項行動計畫，均建立具體可行之目標。
- 合理制訂財務預算及營運目標，且妥善控管執行成效

內部控制@ FCU 2014/6/9

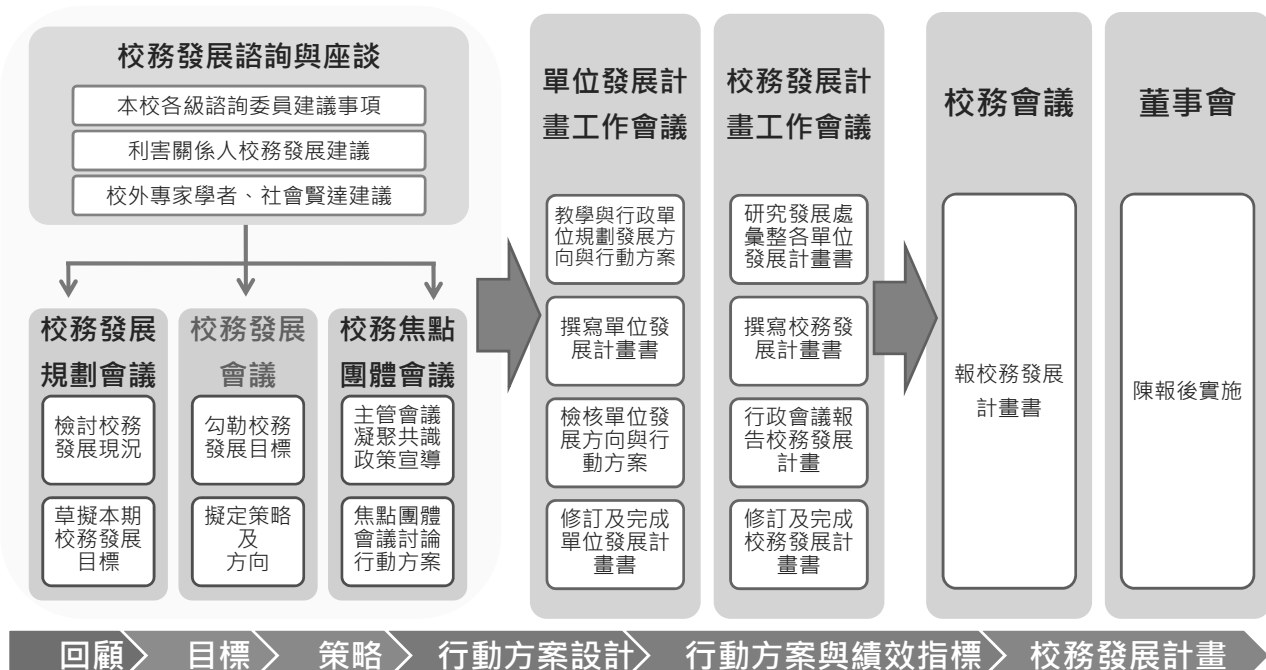
校務發展計畫規劃流程

1-3組織目標設定與衡量

16

由上而下凝聚發展共識

由下而上匯集行動方案



單位設置符合學校發展目標及定位

1-4 組織架構及權責分工

17

- 學校單位之設置能符合本校組織規程規定，責任明確劃分
 - ▣ 組織架構完善，授權適當明確。
 - ▣ 制訂逢甲大學分層負責代為決行授權表。
- 依據發展目標及定位增設及調整校內單位
 - ▣ 優質教學：教學資源中心、教學品保中心。
 - ▣ 重點研究：綠色能源發展中心。
 - ▣ 強化產學：產學合作與技術營運辦公室、精密系統設計學士學位學程、創意設計碩士學位學程。
 - ▣ 行政支援：推廣教育處調整為進修推廣部、人事室調整為人力資源處、會計室調整為財務處、秘書室與公共關係室合併。

內部控制@ FCU 2014/6/9

人力資源妥適管理及發展

1-5 人力資源管理

18

設置人力發展規劃及審議小組，人力能配合校務發展，合理有效之配置及運用

教師

- 依據校務發展方向，禮聘符合專長教師。
- 新進教師專業成長研習，協助教師適應學校環境，安排薪傳導師(Mentor)機制，提供教學專業發展經驗及研究各項諮詢
- 96學年度起，依「教師評鑑辦法」，全面進行專任教師評鑑。
- 提升新進教師之整體素質，六年升等條款。

職員工

- 建立公平公正之人員進用制度
- 新進職員工職能訓練。
- 分析全校行政人員配置之合理性，並辦理輪調。
- 平均每學年編列職員培訓計畫經費新台幣150萬元。
- 訂定獎勵及升遷作業標準，落實考績制度以獎勵優秀員工。
- 職員流動率低。

內部控制@ FCU 2014/6/9

- 本校建立行政同仁之職能專長資料庫，目的做為學校行政同仁職能專長評估、選才及人員單位輪調之參考資訊。
- 辦理宣導及教育訓練，以提升教職員瞭解與落實執行工作之專業知能、經驗及觀念。
- 從事專業工作人員均接受專業訓練及領有證照，如：採購人員、環安衛人員、資安人員、職涯輔導、個資保護LA、諮商輔導、稽核人員等。

控制環境構面特色及成效

控制環境

FENG
CHIA

- **塑造促成積極發展的內控文化**
 - 在完備法規與制度，權責分明的基礎上，強調興利更甚於防弊。
- **學校法人與學校充分溝通、高度共識**
 - 經由常態性的校務座談會及校務發展會議等，董事會與學校在經營理念上具有高度共識，且能全力支持內控制度。
- **明確的校務發展計畫及單位目標設定**
 - 校務發展計畫之形成強調共識凝聚，校內同仁充分了解學校發展願景及目標。
 - 經由整體發展計畫的分類預算編列，以凸顯單位常態性業務及支持校務重點發展的特色目標。
 - 定期檢視上述計畫的執行成效。
- **設置人力發展規劃及審議小組**
 - 確保人力資源妥適管理及發展，強調專業訓練及證照。
 - 確保學校組織任務之遂行及使本校教職員工之聘僱作業程序均有遵循規章辦理。

對控制環境的自我檢核（1-5級分）

21

問題敘述	102	103
1. 您能強調單位內人員之職務操守與倫理價值觀念，並建立良好榜樣（單位能以文字或活動有效溝通及傳達守法及誠信）。	4.50	4.87
2. 您能瞭解學校目標及您的單位所應擔負的責任（執掌明確）。	4.92	5
3. 您能知道單位內哪些作業如果發生錯誤，對單位目標的達成會有重大影響（風險意識）	4.50	4.8
4. 單位內各階層人員的工作執掌明確，且有妥適溝通。	4.58	4.73
5. 能明確訂定（告知）單位內各階層人員其職位上應具備哪些能力，或能安排充分的教育訓練以使其具備該能力。	4.42	4.47
6. 貴單位所訂的內部控制制度，有助於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。	4.50	4.53
7. 您能瞭解單位的內部控制目標，全力支持且對內部控制制度之有效運作負責。	4.67	4.73
8. 您能以身示範，將內部控制制度推動理念導入正向。	4.67	4.67
9. 您能審慎且有一致之管理決策制訂過程，關注單位營運之效率與效果。	4.67	4.87
10. 您能積極關注且落實辦理各項法令及規範。	4.83	4.93
11. 您能配合學校中長程目標整體規劃，明確訂定單位發展目標或價值，且審慎評估發展方向之變更。	4.83	4.87
12. 您能瞭解學校整體目標及中長程規劃。	4.83	4.93

對控制環境的自我檢核（1-5級分）

22

問題敘述	102	103
13. 達成貴單位目標之關鍵作業有明確界定，單位內相關資源能依其重要程度加以配置。	4.67	4.67
14. 對於各項關鍵作業活動建立具體可行之目標。	4.50	4.67
15. 貴單位的發展目標及作業活動目標，有包括衡量指標，且定期評估。	4.33	4.53
16. 貴單位內有合宜的人力資源搭配。	3.42	3.67
17. 您認為學校對貴單位的責任、授權範圍及限制有明確定義且妥適溝通。	4.17	4.53
18. 單位內賦予授權對象之權力與其所擔負之責任及能力相稱。	4.33	4.53
19. 您能提供單位內各階層人員履行職務所需之相關資源。	4.25	4.6
20. 確實執行人員考核，以作為其升遷及獎懲依據	4.58	4.73
21. 建立單位內內部工作輪調機制，並確實執行，以協助員工的職涯發展。	4.50	3.93
22. 能定期考核單位人員，以維持擔任重要職務所需之能力。	4.50	4.53
23. 辦理單位內部訓練或知識管理，以提升人員執行工作之專業知能、經驗及觀念	4.58	4.33
24. 您能瞭解人力資源流動之根本原因。	4.25	4.6

風險分析構面

內部控制@ FCU 2014/6/9

風險辨識、分析及評量機制

2-1風險辨識、分析及評量機制

24

□ 整體層級風險

- 董事會共同參予的校務發展會議，分析外部環境變遷，經由趨勢管理，將風險分析與校務發展策略結合。
- 擬訂中程校務發展計畫，進行內部條件及外部高等教育環境與國內產經環境分析，進行風險評估及管理。
- 成立招生策略委員會分析國內、外高等教育市場及社會環境變遷，控管少子化市場風險。

□ 作業層級風險

- ★ □ 建立完善內部控制制度，控管關鍵作業風險。
- 設專業法律顧問室協助回應外部法律修訂，控管法律風險及回應機制。
- 專業媒體經營團隊，提昇校譽形象，降低信用風險。
- 財務分析及決策資源系統降低流動性及現金流量風險。
- 整合資安監控平台，控制科技資訊風險。

內部控制@ FCU 2014/6/9

103年度作業風險評估分級表

2-1風險辨識、分析及評量機制

分級	影響程度	a.法令規則	b.聲譽	c.行政服務	d.財物	e.環境	f.人身安全	g.人力資源
5	嚴重-災難	違反國家法律或契約規定，使學校受高額罰金及遭遇訴訟。	持續不利的全國媒體和公眾報導遭受（國際）媒體負面報導導致校譽受影響。社區居民/師生對於學校失去信心，合作夥伴斷絕合作關係。	系統毀損造成作業停擺，影響大部分人的權益，7天以上的教學、研究或行政業務功能喪失。	造成財產（金額）的損失（貪瀆）超過200萬元以上。	校園環境被破壞（污染），五年內無法復原。並需要花費大金額修復。	房舍倒塌、人員死亡，或造成心理嚴重受創。	專業人員集體流動。對學校不信任。
4	高-重要損害	違反規定/契約，學校遭受罰金，或遭主管機關糾正，獎補助扣款因行政疏失（包含：貪瀆），可導致學校遭遇訴訟。違反校內規定，造成損失。	遭受（國內）媒體負面報導導致校譽受影響。學生對於系所學院失去信心。	校務運作停擺，影響部分人權益1-7天的教學，研究或行政業務功能喪失。	造成財產（金額）損失（貪瀆）超過100萬元以上。	校園環境被破壞（污染），一年內無法復原。並需要花費金額修復。	身心健康重傷害及需住院治療。	單位內人員請調（或不適任）比率達六成。
3	中-一般損害	違反規定，不俱罰則。	媒體負面報導致主管機關及企業社區的關注。	校務運作延滯，1天內的教學，研究或行政業務功能受到影響。	造成財產（金額）損失50~100萬元。	環境被破壞（污染），可回復，並需要花費金額修復。	身心受傷造成多次就醫。	關鍵的員工（或其他少數員工）沒有機會填補工作空缺。聘僱到不良名聲的員工。
2	低-次要損害	作業違反內部規定，程序漏洞。	公眾意識，引起討論，但問題可於內部解決。	校務運作延滯幾小時，業務稍微受到影響。	造成財產（金額）損失10-50萬以下元。	短期間環境被損害。	輕傷。	員工士氣低落增加人員更換率。
1	無-輕微	未違法，未依標準作業，影響作業品質。	無。	內部不便，未影響到組織。	造成財產（金額）損失10萬元以下。	幾乎沒損失。	輕傷無須醫療。	單一人員薪資及其他問題。

事故損害程度

2-1風險辨識、分析及評量機制

26

- 不考慮作業風險發生的機率
- 依事件發生後，產生的結果所造成的損害影響程度，分為5級

等級	程度	處理方式
5	重（災難）	須需要立即採取控制行動，否則損失持續擴大。 事件應立即陳報校長，必要時得呈報主管機關，進行處置。
4	高（重要損害）	必須需要立即採取控制行動，否則損失持續擴大。 必須經跨單位協調，損害方得以處理。
3	中（一般損害）	事件應立即陳報副校長以上主管。 於單位內可以進行彌補改善。必要時得跨單位共同解決。
2	低（次要損害）	立即陳報一級單位主管。 於單位內可以進行彌補改善。
1	無（輕微損害）	立即陳報一級單位主管。 於單位內可以進行彌補改善。

各單位作業風險評估結果（1-5級分）

2-1風險辨識、分析及評量機制

27

風險等級	1	2	3	4	5	總計	高風險項數	高風險作業比例
A 單位	2	9	3	1		15	1	6.7%
B 單位		2				2	0	0.0%
C 單位			2		1	3	1	33.3%
D 單位			1			1	0	0.0%
E 單位		1	2	1		4	1	25.0%
F 單位	4	3	7	2		16	2	12.5%
G 單位				1		1	1	100.0%
H 單位				4		4	4	100.0%
I 單位					1	1	1	100.0%
J 單位	6	3			1	10	1	10.0%
K 單位	3	5	2	4	1	15	5	33.3%
L 單位	2	8	2	1		13	1	7.7%
M 單位		1	3			4	0	0.0%
N 單位	4	8	1	2		15	2	13.3%
O 單位		3	2			5	0	0.0%
P 單位		1	1	1		3	1	33.3%
Q 單位		1				1	0	0.0%
R 單位		1		3		4	3	75.0%
S 單位				1	3	4	4	100.0%
T 單位		2	1			3	0	0.0%
U 單位	1					1	0	0.0%
V 單位	3	7	9	5	1	25	6	24.0%
W 單位			9		3	12	3	25.0%
X 單位	5	3		5	2	15	7	46.7%
Y 單位		3	1	1		5	1	20.0%
總 計	30	61	46	32	13	182	45	24.7%

已辨識之高風險作業範例

2-1風險辨識、分析及評量機制

28

文件編號	事項	作業名稱	負責單位	內含項目說明	風險值	影響對象
003-009A	人事事項	教師升等	人資處	教師升等	4	教師
017-003	校友聯絡	校友資料安全管理	校輔處	校友資料安全管理	5	校友
080-040	共通性	校園安全及災害管理	秘書處	校園安全及災害管理，緊急狀況處理	5	學生/教育部
019-001B	文書檔案	發文作業	秘書處	發文作業	4	校內全體人員/利害關係人
019-001C	文書檔案	用印申請作業	秘書處	用印申請作業	4	校內全體人員/利害關係人
080-063	共通性	性平事件處理	秘書處	性平事件處理	4	校內全體人員
004-008	財務事項	費用報支處理作業	財務處	費用報支處理作業	4	校內全體人員
005-005	教學	招生作業	教務處	一般試務流程	4	學生
012-002	資訊安全	資訊安全事件管理	資訊處	資訊安全事件管理	5	校內全體人員
080-020	共通性	隱私權公告與聲明管理程序	資訊處	隱私權公告與聲明管理程序	4	校內全體人員
006-005	學生	就學貸款作業	學務處	就學貸款學雜費	5	學生/家長
006-002C	學生	賃居生輔導與訪視	學務處	需關懷賃居生賃居訪視	4	學生/家長

已辨識之高風險作業 (2/2)

2-1風險辨識、分析及評量機制

29

文件編號	事項	作業名稱	負責單位	內含項目說明	風險值	影響對象
006-003B	學生	住宿生輔導作業	學務處	住宿生生活輔導與管理 住宿生疾病、門禁管制 學生宿舍修繕申請追蹤	4	學生/社區
006-007	學生	諮商與院系輔導	學務處	個別諮商申請	4	學生/家長
006-010	學生	自我傷害三級預防工作	學務處	自我傷害三級預防工作	4	學生/家長
015-002	環境保護及安全衛生	實驗室災害緊急應變處理作業程序	環管中心	實驗室災害事故時依法之聯絡、處理及復原。	5	校內全體人員
015-007A	環境保護及安全衛生	實驗室有害廢棄物管理作業程序	環管中心	實驗室有害廢棄物管理作業程序	5	校內全體人員
007-004	總務處	新建工程營繕作業	總務處	新建工程營繕作業	5	教師職員工/ 學生/社區
007-001	總務	採購作業	總務處	財務、工程及勞務採購	4	老師/學校
007-003	總務	財產管理作業	總務處	新增、移轉、報銷與報廢處理、財產盤點	4	學校
007-015	總務處	校舍消防申報作業	總務處	消防申報	4	校內全體人員
.....						

共計高風險作業：45項，佔24.73%

內部控制@ FCU 2014/6/9

變動管理機制

2-2變動管理機制

30

- 單位主管針對單位目標，常態性進行目標達成之風險辨識及評估。
- 即時回應的變動管理
 - 遇即時性議題或外部環境變遷，各業務單位主管提供分析，在專案會議中進行焦點議題討論，提出改善及回饋機制。如：電價調整、新世代資訊技術、天災產物保險，二代健保制度。
 - 討論決議納入整體預算支持，必要時提送校務座談及董事會議，以董事會特別預算支持：冷氣節能專案、LED節能計畫、雲端天籟計畫、積學堂計畫等，近三年共一億八千萬。

內部控制@ FCU 2014/6/9

變動管理案例：積學堂創新學習工程

2-2變動管理機制

31

- 計畫緣起：中文系102年2月起，執行教育部全校性閱讀書寫課程推動與革新計畫，390萬6773元。
- 在科技創新及環境變遷下，思考：未來大學學習模式的可能模式。
- 結合教學卓越計畫的跨領域三明治專題式學習課程，以「團隊合作式專題學習」的創新模式，讓學生能達到互動、專注、合作之學習效果。
- 專案得到董事特別預算1.15億支持，在102年2月起，半年期間以最高執行效率，完成積學堂建置。



風險分析構面特色及成效

32

風險分

FENG
CHIA

- 推動內控作業風險評估
 - 102學年進行內控作業全面風險評估，鑑別45項高風險作業，組成單位內內控作業小組修訂內控作業。
- 趨勢管理導向的風險控管
 - 從人口變遷、經濟發展、法規變化、科技創新等各面向進行趨勢分析，並據以發展為校務計畫策略。
 - 例如：率先引入下一個世代的多媒體e化學習模式-MOOCs (巨型開放式線上課程)、9X9.tv等

對風險評估的自我檢核（1-5級分）

33

問題敘述	102	103
25.您重視風險評估、風險分析及回應機制。	4.58	4.73
26.貴單位具備有辨識影響目標達成之「外部」風險因素(如經濟環境變遷、外部相關法令規範之頒布或修訂、學生需求或期待、資訊科技發展等)之機制。	4.42	4.4
27.貴單位具備有辨識影響目標達成之「內部」風險因素(如管理責任變更、新資訊系統之運用、新進人員、新的研究計畫)。	4.17	4.47
28.貴單位能析風險因素一旦發生所造成之影響程度(如財物損失、業務停擺或形象受損等衝擊之嚴重性)及其發生可能性，以決定優先控管之風險因素。	4.25	4.47
29.必要時，有尋求外部顧問諮詢，以補內部專業之不足。	4.50	4.73
30.單位目標制訂能配合校務發展環境變遷之機會與威脅分析予以適時調整。	4.50	4.73
31.訂有相關機制，對常態性變動、經濟環境變遷、法令規章變革、技術更替所造成之影響加以判別並因應。	4.33	4.53

內部控制@ FCU 2014/6/9

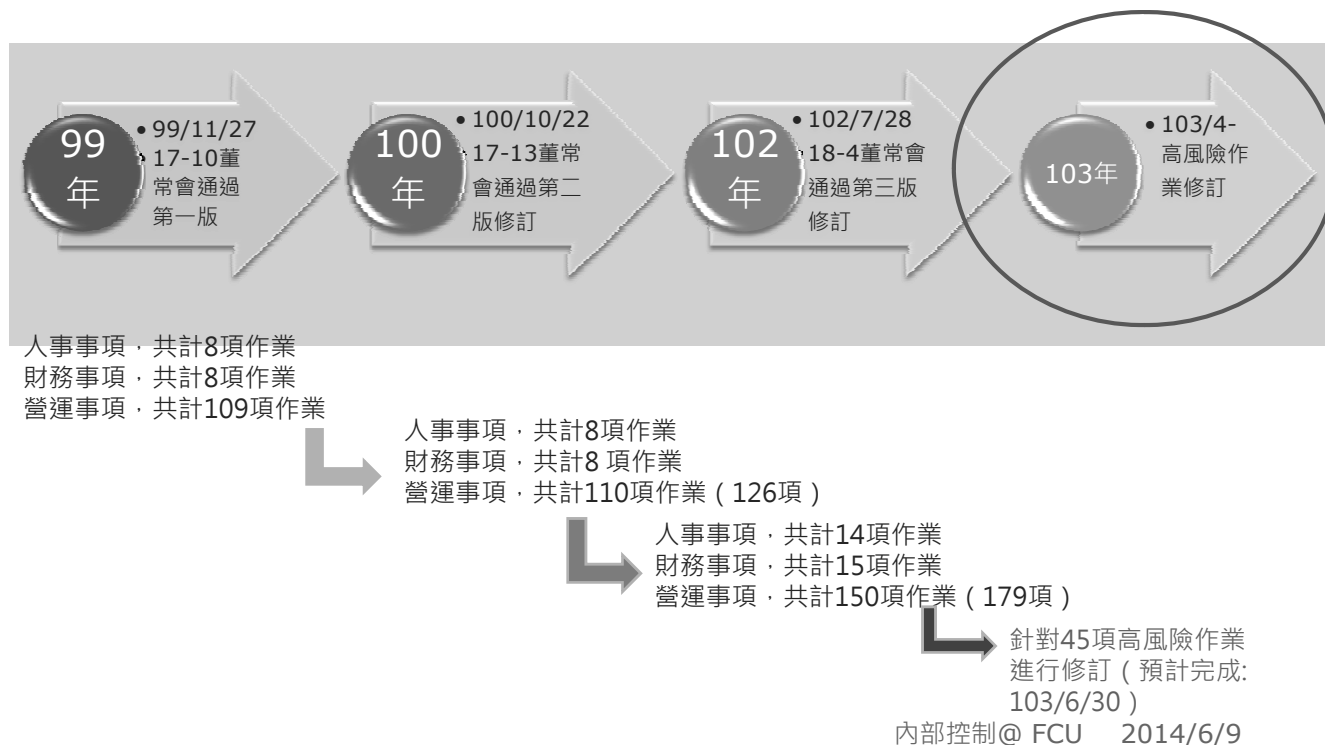
控制作業構面

內部控制@ FCU 2014/6/9

內控程序制訂、修訂及改版

3-1內部控制規範與程序之制訂

35



持續改善之內控制度

3-1內部控制規範與程序之制訂

36

□ 內部控制規範與程序之制訂

- ▣ 學校法人及學校內部控制制度經17-10次(99年11月27日)董事會議通過實施。
- ▣ 學校內部控制制度包含人事、財務、營運事項及關係人交易事項，並明確訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範。
- ▣ 定期召集各單位內部控制種子人員進行內部控制制度修訂會議，針對整年度作業缺漏、新修法令等因素，進行內部控制制度討論會議，使種子人員充分了解內部控制制度。
- ▣ 102學年全面修訂高風險作業內部控制制度

內部控制@ FCU 2014/6/9

102學年度內部控制制度內容(1/2)

3-1內部控制規範與程序之制訂

37

- 人事事項：14項
(1)教師聘僱、解聘、停聘、不續聘；(2)職員工聘僱、解聘；(3)敘薪、待遇；(4)福利；(5)保險；(6)退休、撫卹及資遣；(7)出勤、差假；(8)訓練、進修及研究；(9)教師評鑑；(10)職員工考評；(11)獎懲；(12)升遷；(13)職員工輪調；(14)申訴。
- 財務事項：15項
(1)現金與有價證券之管理作業；(2)投資基金管理作業；(3)附屬作業組織管理作業；(4)學雜費收入處理作業；(5)推廣教育收入管理作業；(6)產學合作收入管理作業；(7)補助及捐贈收入管理作業；(8)其他收入管理作業；(9)預算編審、執行與控制處理程序；(10)融資借款還款處理作業；(11)零用金管理作業；(12)費用報支處理作業；(13)財務收入管理作業；(14)財務付款管理作業；(15)所得稅作業。

內部控制@ FCU 2014/6/9

102學年度內部控制制度內容(2/2)

3-1內部控制規範與程序之制訂

38

- 營運事項：150項
 - 教學事項：23項
 - 學生事項：15項
 - 總務事項：15項
 - 研究發展事項：13項
 - 校務發展事項：6項
 - 產學合作事項：3項
 - 國際交流合作及教育事項：4項
 - 資訊安全事項：4項
 - 圖書館營運事項：3項
 - 推廣教育事項：4項
 - 環境保護及安全衛生事項：12項
 - 公共關係事項：4項
 - 校友聯絡暨就業輔導(職能發展)事項：10項
 - 體育事項：5項
 - 文書檔案事項：11項
 - 其他營運事項：5項
 - 關係人交易事項：1項
 - 共通性事項：13項

內部控制@ FCU 2014/6/9

內部控制制度之執行 (1/2)

3-2內部控制制度之執行

39

- 學校能依校務發展需求編列計畫落實執行，且能定期檢討執行成效，做為新年度預算編列改善之依據。
- 針對非預期性之作業結果或不尋常之趨勢加以探究瞭解。
 - 案例：發文用印作業異常，經稽核計畫查核，進行作業分析，提出公文收作業流程改善方案，訂定改善目標：改善工作環境、減輕工作負擔、降低作業失誤、改善服務品質，至完成改善為止。

內部控制@ FCU 2014/6/9

內部控制制度之執行 (2/2)

3-2內部控制制度之執行

40

- 建立有效性之緊急應變計畫
 - 「校園安全暨災害防救通報處理中心」，為校級最高安全維護、整合各單位、救災應變之聯絡單位，每日24小時均有專人值勤担任維安窗口。
 - 以秘書處為校園緊急事件對外媒體聯絡窗口，掌握即時重要訊息。
- 管理階層對內部控制制度，建立定期自我評估機制
 - 各單位實施內控制度的自我檢核，並配合稽核結果持續改善。

內部控制@ FCU 2014/6/9

建立風險導向的內部控制制度

3-2內部控制制度之執行

41

□ 依訪視委員意見進行作業風險辨識

103年度配合內部控制每年5月修訂作業，辦理時程如下

	工作項目	作業時程
1	辦理全校內控種子人員作業風險評估說明會	103/04/11
2	各一級單位針對單位內控事項進行風險評估討論，並完成各項作業風險值評估	103/04/14-30
3	管理面進行高風險作業建議（與各單位逐一討論）	103/5/5
4	辦理各單位高風險內控作業教育訓練及工作坊	103/5/27
5	各一級單位進行高風險作業內控制度修訂程序	103/5/8 - 6/9
6	各一級單位主管進行內部控制制度自我評核問卷	103/5/22
7	修訂之內部控制制度陳送校長簽准	103/06/20
8	103學年內部控制制度修訂版提送董事會議核備	103/06/30

私校內控法 # 19：應定期檢討及修正內部控制制度。 內部控制@ FCU 2014/6/9

識別高風險作業之目的

3-2內部控制制度之執行

42

- 明確定義高風險作業，使其程序完備，能確實達成作業目標並避免風險發生。
- 有效為承辦人員遵循。
- 承辦人能瞭解作業重點。
- 可做為新任人員接手時的作業範本（看得懂且能防範錯誤）。
- 有助於保障學校資產安全、法令遵循財務報導正確及效能提升。
- 歷史發生的事件能有效矯正改善。

內部控制@ FCU 2014/6/9

單位內部控制修訂程序 (1/2)

3-2內部控制制度之執行

- 組成高風險作業程序工作小組，由主管指派成員，應包含：
 - 單位主管
 - 前後任業務承辦人員
 - 受過相關專業法規訓練人員
- 工作會議準備：
 - 蒐集近三年作業發生事故事件的案例
 - 最新版作業使用表單
 - 校內外相關規定及法源 (包含個資法)
 - 本項作業內控文件



內部控制@ FCU 2014/6/9

修訂程序 (2/2)

3-2內部控制制度之執行

44

- 會議討論內容
 - 由主管參與，討論本項作業可能發生的風險。確定本項業務**目的**及作業範圍。
 - 檢核使用表單，確定蒐集欄位，告知聲明符合個資保護法。確定後建檔於本校文件管理表單系統，取得單號
 - 作業程序討論。特別是事故 (風險) 發生的控制檢核點。
- 完成高風險作業內部控制文件

內部控制@ FCU 2014/6/9

控制作業構面特色及成效

45

控
制
作

FENG
CHIA

- 訂有與SOP結合，完整的內控制度，並能依據作業變動持續修訂。
- 針對重要作業，若產生非預期性結果或不尋常之趨勢，能夠進一步分析或改善。
- 各單位主管均能落實內控制度的自我檢核，並配合稽核結果持續改善。

內部控制@ FCU 2014/6/9

對控制作業的自我檢核（1-5級分）

46

問題敘述	102	103
32.貴單位承辦人員能依照所制訂的內控作業程序辦理。	4.67	4.67
33.貴單位承辦人員都瞭解所制訂的內控作業程真正的作業重點。	4.50	4.6
34.貴單位所制訂的內控作業程序，確實能真正作為新人員接手時作業範本（看得懂且可行），能防範錯誤的發生。	4.33	4.4
35.貴單位所制訂的內控作業程序的已經完備。	4.17	4.27
36.貴單位的內部控制規範與程序之制訂，有助於合理保障學校資產安全、強化對相關法令之遵循、確保財務報導之可靠性及營運效能之提升	4.42	4.53
37.能配合業務調整及作業變動，適時檢視修訂內部控制制度。	4.50	4.53
38.針對單位內主要作業活動之目標達成情形，審視其實際執行績效。	4.42	4.6
39.能針對非預期性之作業結果或不尋常之趨勢加以探究瞭解。	4.25	4.6
40.針對單位之內部控制制度，建立定期自我評估機制，並對缺失進行追蹤改善。	4.42	4.6

內部控制@ FCU 2014/6/9

4-1資訊取得性與接觸管道

- 全校員工透過校務資訊系統有效取得與營運、財務報導或法令遵循等相關資訊：
 - 內部控制制度、法令規章、會議紀錄



資訊整合化的校務行政

4-1 資訊取得性與接觸管道

49

建置兼具管理與服務導向之整合性校務資訊系統

- 傳統管理導向之資訊化系統結合使用者需求，提供行政管理及資訊服務使用

創新服務模式推動「行動逢甲」

- 建構行動服務網，利用行動設備進行行動學習及線上簽核

提供校務治理決策支援統計與個人化資訊查詢介面

- 整合跨單位量化資訊，協助校務發展規劃

推動校園e卡

- 整合校園 I C 卡及悠遊卡小額付款功能，提供更便利之校園內外生活
- 協助紀錄完整之學生校園學習活動歷程



內部控制@ FCU 2014/6/9

全方位的資訊服務系統

4-1 資訊取得性與接觸管道

50



教學服務

- 建置英文課程檢索系統、通識活動登錄系統、網路教室系統版本升級、RFID點名系統及 e化講桌系統、選課地圖查詢系統、形成性評量系統及社團活動及指導老師系統等
- 推廣雲端虛擬教室應用，無縫整合虛實學習場域



師生服務

- 建置學術交流查詢網頁系統、社團活動護照登錄網頁系統、學生關懷系統、急難救助系統、就學優待資格查核系統、外籍生整體照護系統、成績單自動列印系統、線上申請各式證明文件系統、兼任老師代扣勞保費系統、軍訓教官請假系統及送愛助學1日捐款系統等
- 建置個人化儲存服務，導入雲端空間創新應用



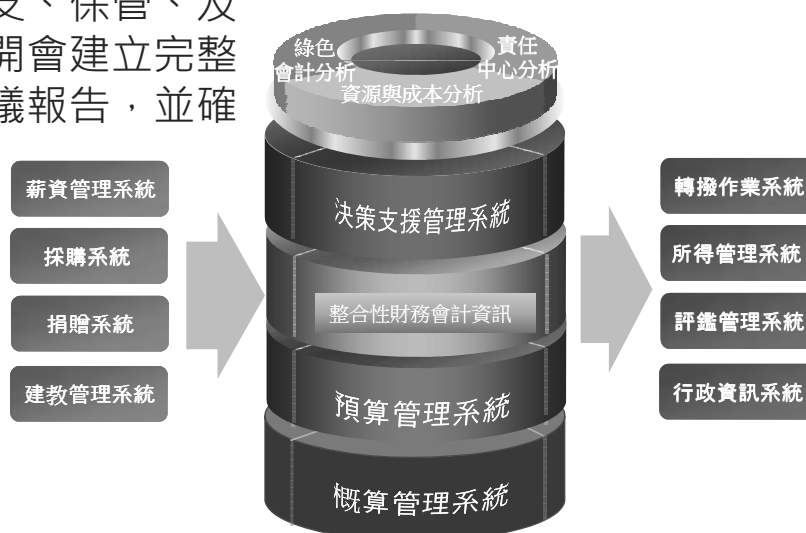
行政服務

- 建置Web版應用系統：公文系統、主管預算簽核系統、電子採購平台、全球資訊網平台
- 資源管理及決策支援系統：人事費預估模擬系統、職工獎勵積點系統等
- 資料管理及協同合作系統：校務評鑑資料交換平台、資料庫資料應用一致性管理系統等
- 業務行政管理系統：防疫關懷系統、代收代付電子收據系統等
- 運用雲端運算架構，建構資源運用極大化及整體協同合作之優質資訊環境

全校整合性財務會計資訊管理系統

51

- 結合預算管理、採購管理、付款管理、電子收據管理與即時功能別報表等作業，以立即且完整的管控學校經費及財務調度。
- 學校整體營運之收支、保管、及運用，依規定定期開會建立完整紀錄，且向校務會議報告，並確保其透明化。



財務電腦化

4-1資訊取得性與接觸管道

52

- 全面電腦化之概算編製、預算審查及變更作業
- 導入整合性財務會計資訊系統
 - 迅速、正確的提供會計財務資訊
 - 隨時自訂財務報表格式的功能，透過交叉分析進行各項績效分析
 - 定期編製各單位收支概況報表，供各單位作為規劃活動及運用經費之參考



成果

有效、即時、準確掌控會計財務資訊	簡化工作程序，加速各單位反應速度	系統資料的共用性與正確性	節省變動成本支出，降低經營成本	即時掌握財務狀況，快速反應市場及學生需求之目標
------------------	------------------	--------------	-----------------	-------------------------

內部溝通：多元有效的管道

4-2內、外部溝通機制

53

- e化透明快速的管理溝通模式，有助於迅速提供資訊：
 - 校務資訊入口、逢甲大學全球資訊網平台。
 - 校長信箱、會議紀錄確認系統與待辦事項追蹤系統等。
- 面對面的上下層級間溝通，有助於促進校內各單位人員之信賴關係。
- 告知全體人員在內部控制所扮演之角色及責任，促使上下層級或跨單位資訊充分傳達。
- 內部控制制度以紙本、電子方式儲存公布於校務系統供全體員工查閱。

內部控制@ FCU 2014/6/9

外部溝通：校務及財務資訊公開

4-2內、外部溝通機制

54

- 校務資訊及財務公開網站，提供校務資訊讓利害關係人充分了解學校發展及營運。
- 年度之預、決算、會計師查核報告及教育部補助之整體發展獎補助經費、學生獎助學金、訓輔經費補助款，均定期於校園網站及逢甲週報公告。



利用多元管道，定期公布校務資訊

4-2內、外部溝通機制

55

- 建置校務及財務資訊公開專區於逢甲大學全球資訊網首頁
- 編印績效報告，定期於網站及逢甲週報公告預算使用情形
- 多元管道公布校務資訊

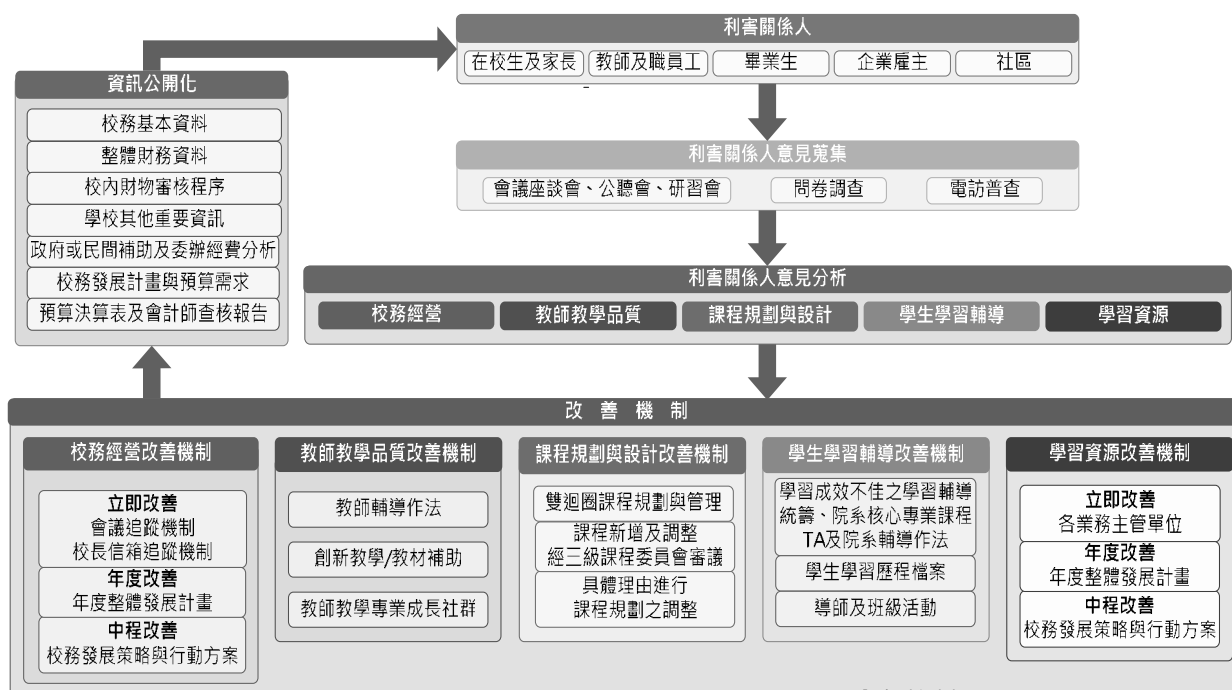
公布管道	利害關係人	在校生	家長	教職員工	校友	主管機關	社會大眾	董事
逢甲大學全球資訊網		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
iLearn網路教室		✓	✓	✓				
電子郵件		✓		✓				
校務資訊入口		✓	✓	✓	✓			
發行刊物及電子報		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
聯合服務中心		✓		✓	✓			
跑馬燈及數位看板		✓		✓				
各類會議及活動		✓	✓	✓	✓			✓
傳播媒體		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓



完善品質改善及資訊公開化機制

4-2內、外部溝通機制

56



資訊及溝通構面特色及成效

57

資訊及溝
通

FENG
CHIA

- 全國首家導入整合性財務會計及決策支援系統
 - 結合預算管理、採購管理、付款管理、電子收據管理與即時功能別報表等作業，有效管控學校經費及財務調度。
- e化校園，行動逢甲
 - 完整提供各階層人員有效取得與營運、財務、或法令遵循之資訊。
 - 以資訊整合化的校務行政，透明快速的管理溝通模式，有助於促進校內各單位人員之信賴關係。
 - 為提升行政效率，率先成為全國最早推動線上簽核公文的大學，公文依照分層負責及核決權實施線上簽核作業。
- 經由利害關係人意見蒐集及分析進行持續改善。

內部控制@ FCU 2014/6/9

對資訊及溝通的自我檢核（1-5級分）

58

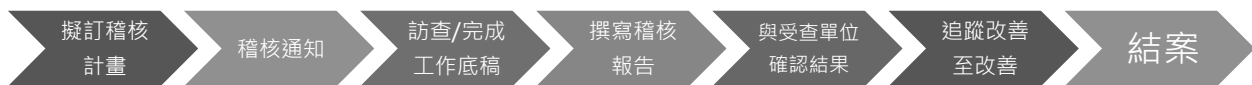
問題敘述	102	103
41.單位內的人員能有效取得與營運、財務報導或法令遵循等目標有關之內、外部資訊(如法令規章、主管機關政策走向、經濟環境變遷等)	4.67	4.6
42.貴單位能適時有效辨認、衡量、處理及報導資訊，以供規劃、決策制訂或監督之用。	4.50	4.6
43.能妥適管理單位內資訊安全風險，制訂合宜之授權層級，且被授權者瞭解取得該資訊所應擔負之責任。	4.42	4.47
44.管理溝通模式有助於促進單位內人員之信賴關係。	4.58	4.6
45.您能告知人員在內部控制所扮演之角色及責任，並建立通報異常情事之管道，促使上下層級或跨單位資訊充分傳達。	4.67	4.67
46.依規定對外部利害關係人(如監督機關、主管機關及社會大眾)公開或提供資訊，並對外界提出之意見及時處理與追蹤。	4.58	4.47
47.單位之內部控制作業程序能傳達給內外部人員知道。	4.50	4.47

內部控制@ FCU 2014/6/9

設計完整的內部稽核程序

5-2 内部稽核機制

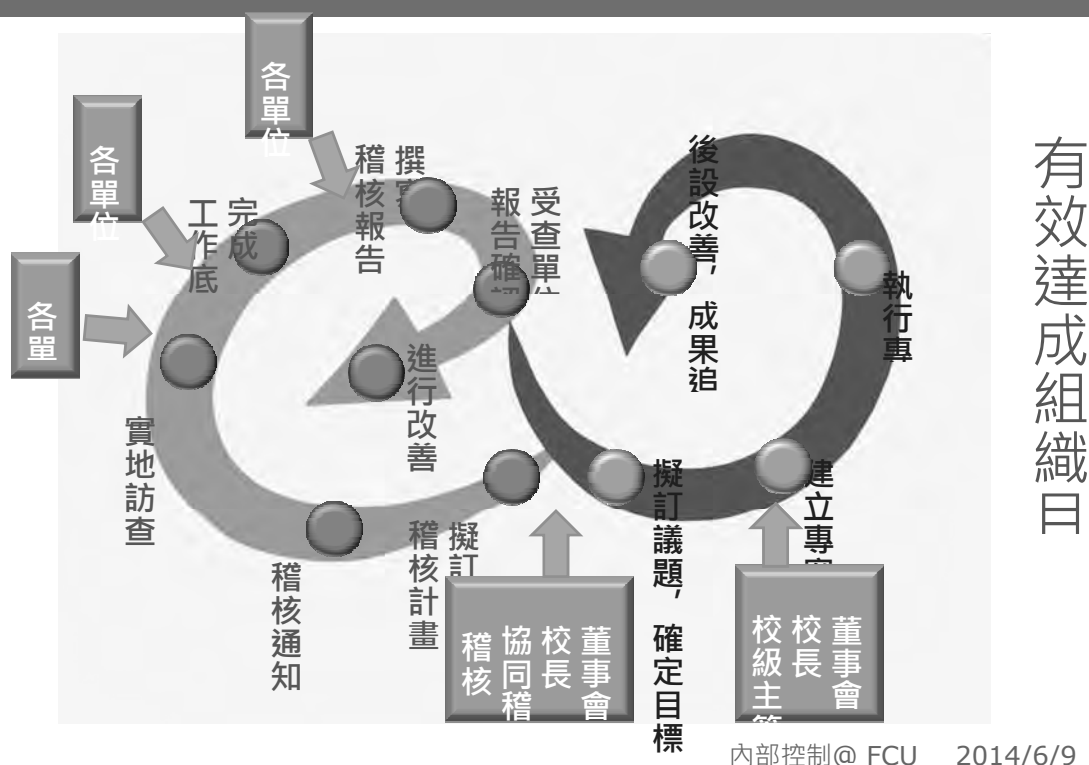
60

[illegible]

經由持續改善機制，提升內控成效

5-4追蹤回饋機制

61



內部控制@ FCU 2014/6/9

例行監督及自我評估

5-1持續性管理監督與自行檢查

62

- 即時及走動式經費與計畫成效稽核。
- 不定期經費抽案稽核，並對執行單位與預算單位進行追蹤與檢討，審查預算動用情形與經費使用狀況。
- 定期進行計畫執行成效管考，作為制定中程校務發展與年度整體計畫之依據。
- 主管定期完成內控制度自我檢核表。

案例一：內控作業→稽核→進行改善

5-4追蹤回饋機制

63

- 稽核項目:收文、發文、用印作業
 - 稽核目的：用印發文作業為呈現學校公文品質的最重要作業關卡，本學期陸續發生寄送文件未正確用印、用印缺漏及發文裝件錯誤等作業異常事件。本次稽核目的在於檢核發文用印執行作業是否依照規定辦理？作業流程是否適切性？期能建立完善作業流程規範及工作環境佈置，降低用印發文作業的失誤，以確保本項作業之內部控制有效進行。
 - 工作範圍：101/8/1~101/12/31期間發文用印作業流程及品質。
 - 稽核項目相關參考資料：
 - 本作業內部控制制度 (No.019)
 - 教育部電子公文交換作業手冊。
 - 近一年異常案件報告。

內部控制@ FCU 2014/6/9

案例二：外部事件→稽核→建立制度

5-4追蹤回饋機制

64

- 稽核項目：個資資料蒐集
 - 受稽單位：推廣教育處、總務處、體育事務處
 - 受查期間：102/2/1-102/6/1
 - 稽核目的：配合101.12.個資法公布施行，對外蒐集資料時，應遵循法律規定，並藉此建立完善規範
 - 工作範圍：對外所蒐集之學員資料、來賓資料、會員資料。
 - 相關參考資料：基本資料表
- 後續處理：
 - 新增內控作業程序：
 - 共通性事項：隱私權公告與聲明管理程序 (080-020)
 - 共通性事項：個人資訊的蒐集與處理程序 (080-021)
 - 共通性事項：個資資料利用、公開及對外傳輸程序 (080-022)
 - 共通性事項：資料處理程序 (080-023)

內部控制@ FCU 2014/6/9

案例三：異常事件→稽核→建立制度→後設改善

5-4追蹤回饋機制

65

- 稽核項目：校園商店進駐管理
 - 受稽單位：總務處
 - 稽核目的：接受教育部專案查察，委員意見：校園內之販賣機、影印機、商店進駐等部分，簽署合約不符合規定。自101學年起改善追蹤辦理，貫徹合約符合法令規定，並為保障本校校地所有權益，由總務處統一商店管理工作，除確保廠商履行合約外並確實執行稅捐作業，以避免違法事件發生。
 - 工作範圍：101/8/1~102/5/15期間本校與進駐廠商合約及商店進駐合約履行等情況。
 - 相關參考資料：租賃合約
- 後續處理：
 - 新增內控作業程序：
 - 營運事項-校園商店進駐管理：(007-014)
- 後續改善：整合廠商進駐規範，規劃營運管理中心以使事權統一。

內部控制@ FCU 2014/6/9

外部審核機制及外部查核

5-3外部監督結果之處理

66

- 外部接受會計師查核簽證
 - 依照教育部會計師查核簽證專科以上私立學校財務報表應行注意事項規定辦理，每年度決算後，經會計室事務所查核簽證，歷年來查核報告均為無保留意見。
- 校外查核意見及辦理情形，均有專責單位妥適回應及進行持續改善。
 - 100至101學年度，計有大學校務評鑑、研發成果推動成效專案調查等34件。

內部控制@ FCU 2014/6/9

監督構面特色及成效

67

監
督

FENG
CHIA

- 建立涵蓋內控作業面、外部環境面以及異常事件面三個面向的完整稽核計畫，並能落實稽核及改善。
- 經由後設改善機制，發掘更具宏觀面的潛在問題及機會，提升內控制度積極意義，協助達成校務發展目標。
- 各單位針對內控制度進行自我檢核，平均達4.5，並能提供未來持續改善之參考。

內部控制@ FCU 2014/6/9

對監督的自我檢核（1-5級分）

68

問題敘述	102	103
48.能依據績效評核指標，常態督導營運績效，以確保單位目標之達成。	4.58	4.73
49.您能定期檢視及評估人員態度、組織架構等控制環境之適切性與有效性。	4.42	4.6
50.您能定期檢討風險評估程序之有效性、及時性與確實性。	4.25	4.47
51.您能定期評估資訊與溝通系統之準確性、時效性及妥適性，且針對異常或不一致之結果加以處理。	4.67	4.53
52.針對監督機關、主管機關所提出之報告或意見，適當反應於其內部控制制度之設計。	4.75	4.73
53.針對外部利害關係人(如贊助單位、學生、供應商等)提出要求或抱怨之根本原因，加以瞭解且適度納入內部控制制度設計之考量。	4.75	4.6
54.發現單位內部控制制度缺失、異常事項時，能定期追蹤至改善為止。	4.67	4.67

內部控制@ FCU 2014/6/9



Part 3: 專案稽核案例分享：個人資料保護

內部控制@ FCU 2014/6/9

因應法令增修的內部稽核計畫

70

101.10.1個資保護法實施



101
學年

■ 內稽計畫 (101/8~102/7)

- 依據外部環境改變進行稽核，主要來自相關法令修訂
- 增列稽核項目：個資資料蒐集
 - ✓受稽單位：推廣教育處、總務處、體育事務處
 - ✓受查期間：102/2/1-102/6/1
 - ✓稽核目的：配合101.10.1個資法公布施行，對外蒐集資料時，應遵循法律規定，並藉此建立完善規範
 - ✓工作範圍：對外所蒐集之學員資料、來賓資料、會員資料。

2014/6/9

內部稽核後措施：新增內控作業程序

71

101.10.1個資保護法實施

101
學年

■ 內稽計畫 (101/8~102/7)

新增內控作業程序：

共通性事項：隱私權公告與聲明管理程序 (080-020)

共通性事項：個人資訊的蒐集與處理程序 (080-021)

共通性事項：個資資料利用、公開及對外傳輸程序 (080-022)

共通性事項：資料處理程序 (080-023)

內部控制@ FCU 2014/6/9

即時回應的變動管理

72

101.10.1個資保護法實施

101
學年

■ 內稽計畫 (101/8~102/7)

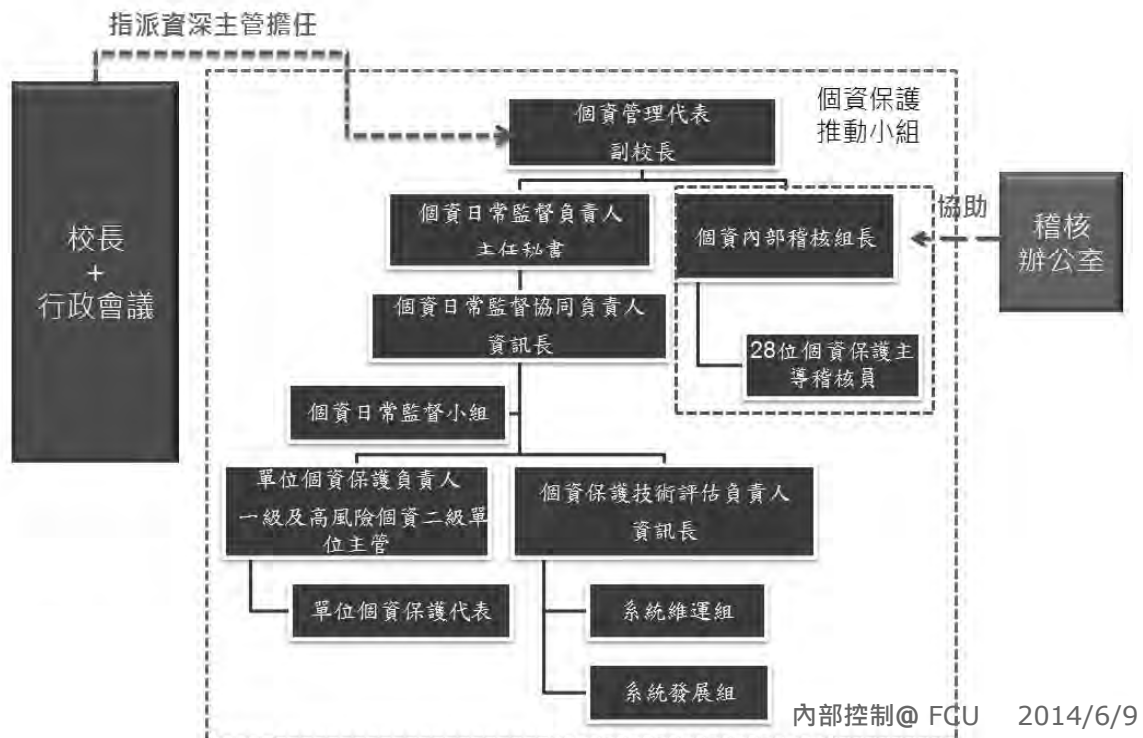
啟動 即時回應的變動管理

即時性議題或外部環境/法令變遷，由業管單位提供分析及建議。成立個資保護推動小組，負責執行並提出校內個資保護計畫及作法。

內部控制@ FCU 2014/6/9

逢甲大學推動個資保護小組組織

73



102學年個資保護內部稽核專案

74

101.10.1個資保護法實施

101
學年

■ 內稽計畫 (101/8~102/7)

啟動 即時回應的變動管理

即時性議題或外部環境/法令變遷，由業管單位提供分析，
成立個資保護推動小組，執行並提出計畫及改善作法。

102
學年

■ 內稽計畫 (102/8~103/7)
■ 102.11個資保護內稽專案計畫

個人資料保護內稽專案(1/3)

75

稽核人員訓練

■ 主導稽核員養成及訓練 (101.8~)

- ✓ 101.8.13-17：各一級單位及二級高風險單位推派30位同仁，參加40小時PIMS稽核員教育訓練
- ✓ 101.8.31：28位同仁通過Personal Information Management Systems Auditor/Lead Auditor Training Course主導稽核員證書

內部控制@ FCU 2014/6/9

個人資料保護內稽專案(2/3)

76

稽核人員訓練

■ 主導稽核員養成及訓練 (101.8~)

■ 分工協助各單位個資盤點及風險評估

各單位

進行系統及單位個資盤點 / 個資風險評估
(101.9~102.10)

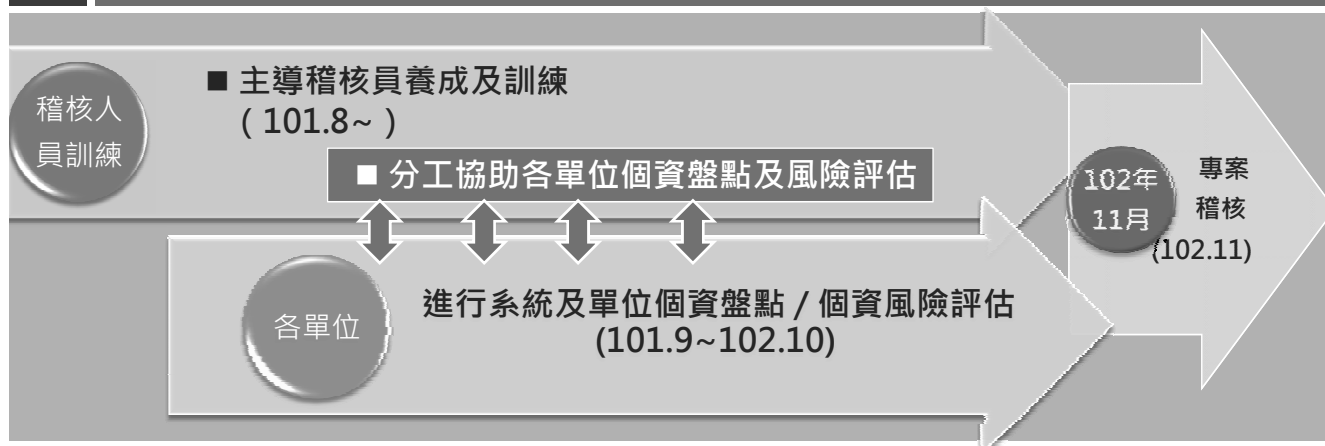
個資盤點檢視分工

負責人員	負責單位
張慧玉、熊翠玉、黃英哲	人文社會學院、金融學院、商學院、資訊電機學院、通識教育中心
陳光中、薛光揚、曾素麗	工學院、建設學院、理學院、綠色能源發展中心
張靜如、黃曼玲、謝玉輝、林佳輝	教務處、研究發展處
廖明鎮、洪清文、陳錦香	人事室、公共關係室、人力發展規劃及審議小組
韓文珊、賴淑英、黃植雅	產學合作與技術營運辦公室、秘書室、校長室、董事會
黃馨儀、李怡佳、劉曉慧	推廣教育處、圖書館、經營管理學院、中軒辦公室
林育民、賴怡君、林廷濟	國際事務處、體育事務處、計畫辦公室、教資中心
柯守全、丁培元、吳依軒	校友聯絡暨就業輔導室、學生事務處、華訓室、性別平等、基訓委員會、校安中心
王麗梅、陳海燕、邱曉美、賴蔚婷	會計室、資訊處、總務處、永續發展辦公室(籌備) 環境保護及安全衛生管理中心、環安衛委員會

內部控制@ FCU 2014/6/9

個人資料保護內稽專案(3/3)

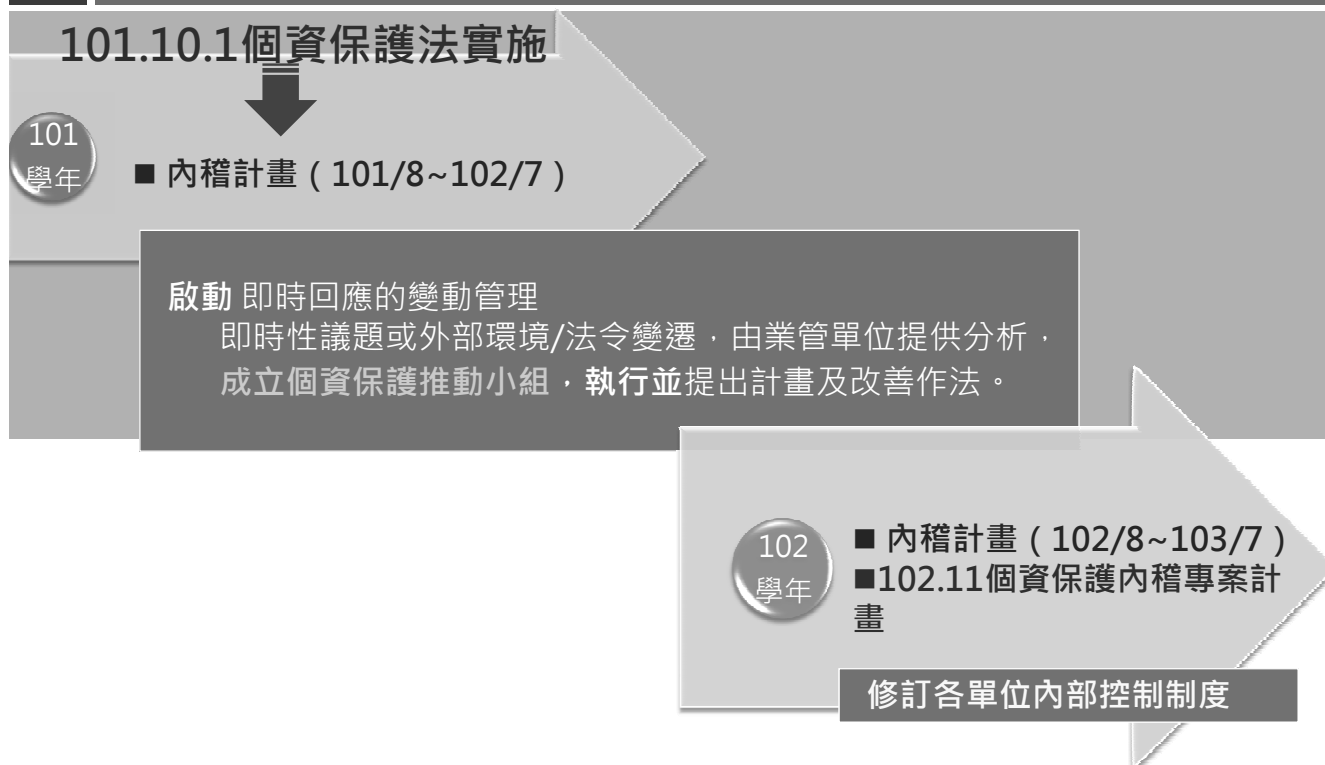
77



- ✓ **102.11.10** 完成個資保護專案稽核計畫
- ✓ **102.11.18** 稽核人員會議
- ✓ **102.11.19** 寄送查核通知單
- ✓ **102.11.19** 寄送受稽單位自我檢核表進行自我檢核
- ✓ **102.11.21** 稽核人員行前訓練
- ✓ **102.11.25~28** 進行實地查核
- ✓ **102.11.29** 總結會議 (完成工作底稿及不符合事項報告)

修訂內部控制-共通性作業事項

78



控制作業持續改善機制

79

- 訂定與日常標準作業流程（SOP）結合，完整的內控制度，並能依據作業變動持續修訂。
- 共通性事項：
 - 共通性事項：隱私權公告與聲明管理程序（080-020）
 - 共通性事項：個人資訊的蒐集與處理程序（080-021）
 - 共通性事項：個資資料利用、公開及對外傳輸程序（080-022）
 - 共通性事項：資料處理程序（080-023）
 - 共通性事項：個資事件管理程序
 - 共通性事項：個資風險評估及管理程序
 - 共通性事項：個人資料安全作業管理程序
 - 共通性事項：個人資料權利行使程序

內部控制@ FCU 2014/6/9

各單位增修內部控制作業程序

80

- 依據內部控制制度修訂作業程序，每年五月前進行檢核及修訂。
- 依據共通性事項規範，各單位進行內部作業程序改版。

內部控制@ FCU 2014/6/9

1. 目的

依據「逢甲大學菁英專業實習實施要點」之規定，遴選優秀學生赴企業進行專業實習，確保組織任務之遂行，體驗企業文化（稱為「菁英專業實習」），加強學生理論與實務的整合，以強化職場專業技能，學習職場應有之工作態度，增進就業競爭力與拓展就業機會，促其適性就業。

2. 控制重點

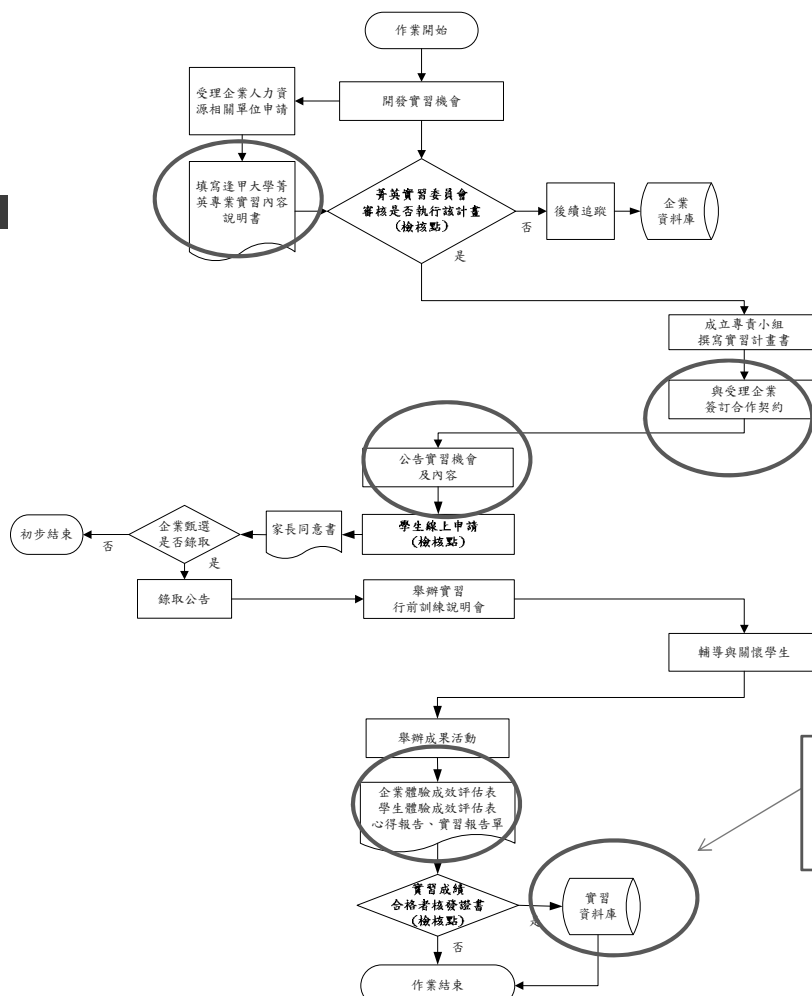
申請表/網站/同意書是否有完備的個資告知聲明

- (1) 實習計畫及預算是否依照菁英專業實習委員會審議結果執行。
- (2) 實習計畫審查後是否另組專責小組執行後續相關作業。
- (3) 參與實習計畫之企業是否派專人擔任企業導師。
- (4) 學生在實習前是否繳交家長同意書與簽屬實習安全須知。
- (5) 學生在實習前後是否參加行前訓練及成果活動，並瞭解其權利義務。
- (6) 實習導師與企業導師是否依據學生表現及工作表現進行評量。
- (7) 是否審核核發實習證明書。
- (8) 針對實習生及企業進行實習成效調查之報告是否做為實習與教學改進之參考。

學生資料傳送企業（第三方）是否簽訂個資保護規範

個資是否依規定銷毀

內部控制@ FCU 2014/6/9



內部控制@ FCU 2014/6/9

個資保護專案稽核後

83

- 全國第一所取得的私立綜合大學
通過PIMS個資保護認證
- 分享個資保護推動相關文件及制度
(<https://sky.fcu.edu.tw/>)

內部控制@ FCU 2014/6/9

敬請指教



我們要強化行政與學術單位同仁
對老師、同學、家長及利害關係人的服務，
讓「真誠的服務師生」
成為逢甲的組織文化，
真的能讓老師、學生有感。

內部控制 @ FCU 2014/6/9