

學校內控制度之架構、 運作機制與落實成效

徐素琴

私校內控訪視計畫主持人

正風聯合會計師事務所副總經理

2015年7月15日

主辦單位/教育部

執行單位/社團法人台灣評鑑協會

簡報大綱

1

前言

2

學校內部控制整體架構

3

如何建立有效的內部控制

4

學校內控缺失案例研討

5

結語

推動內控好比看牙醫

- 有時難免...會...痛苦
- 內心感覺...有...必要
- 大體而言...有...益處



何謂內控？

組織中提供合理保證的過程 - CARES

- **C**ompliance - 對政策、計畫、程序、法令、規章及契約約定事項之遵循
- **A**ccomplishment - 成功達致整體目標
- **R**elevance & **R**eliability - 資訊的可靠性、正確性與及時性
- **E**fficiency and **E**ffectiveness - 最經濟且有效率的資源使用
- **S**afeguard - 資產（包括人力資產）的保障

整合組織內部各種控管及評核措施之管理過程，並由組織內全體成員共同參與，以避免錯誤或非常態性事件的發生，辨識問題所在，並且確保改善活動的落實執行

一個淺顯的對照

你是否為未來的退休生活，
進行規劃與儲蓄？

當外出工作，家裡沒人時，
你是否會將家門上鎖？

**「個人」
內控系統**

你是否定期核對信用卡帳
單及簽單？

你的存摺、印鑑、提款密
碼是否妥善保管及保密？

法老王的內控

- 會計人員的前身為古埃及法老王的書記官，為法老王記錄穀物、黃金等各項資產帳目
- 為避免監守自盜，每一筆交易均由2位書記官記帳，如果差異過大，將被處死
- 身為其中一位書記官，敢不認真查帳嗎？敢不認真監督夥伴嗎？

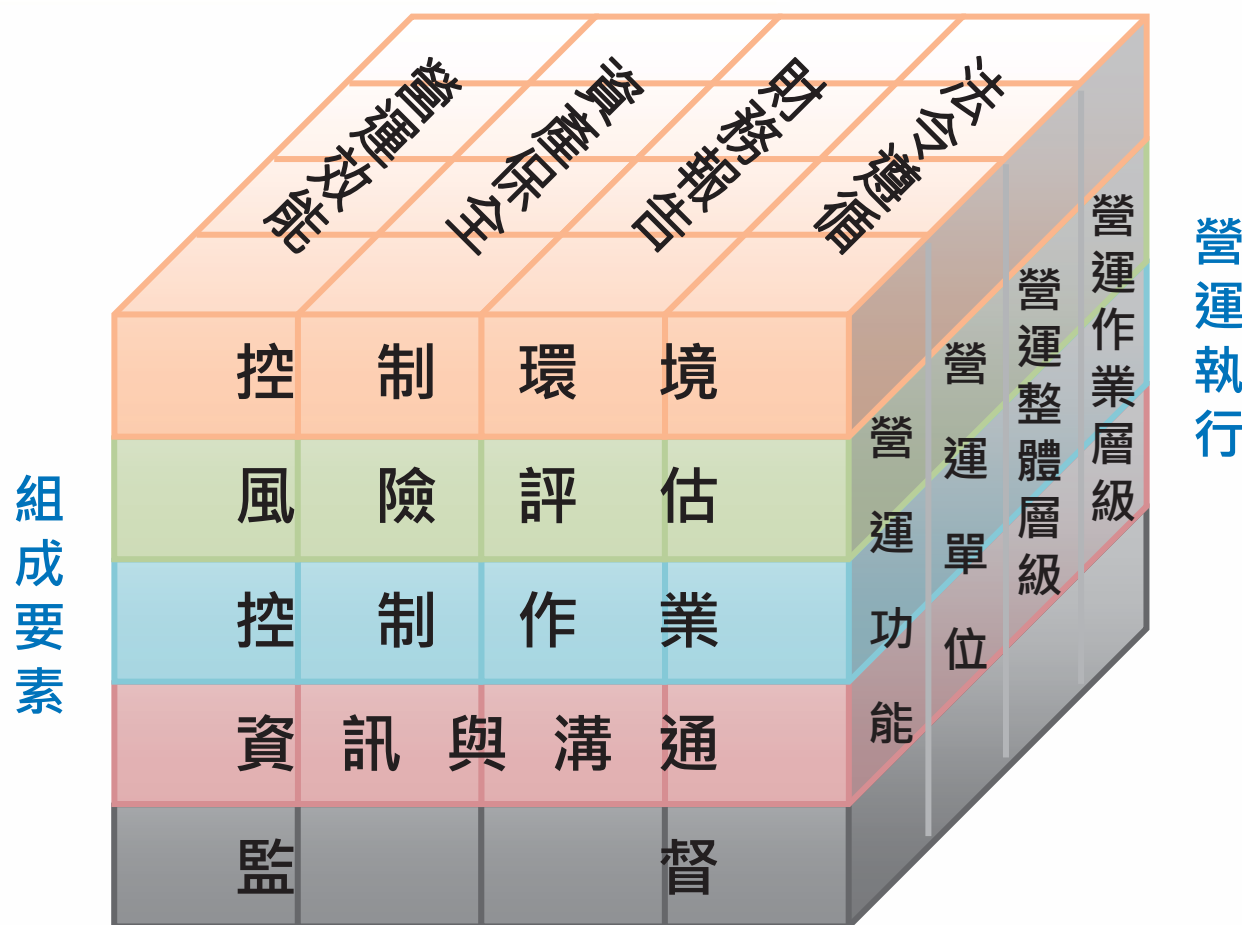
學校推動內控的目的

- 學校推動內部控制，也是為了達成相同目的：



內部控制體系

目標

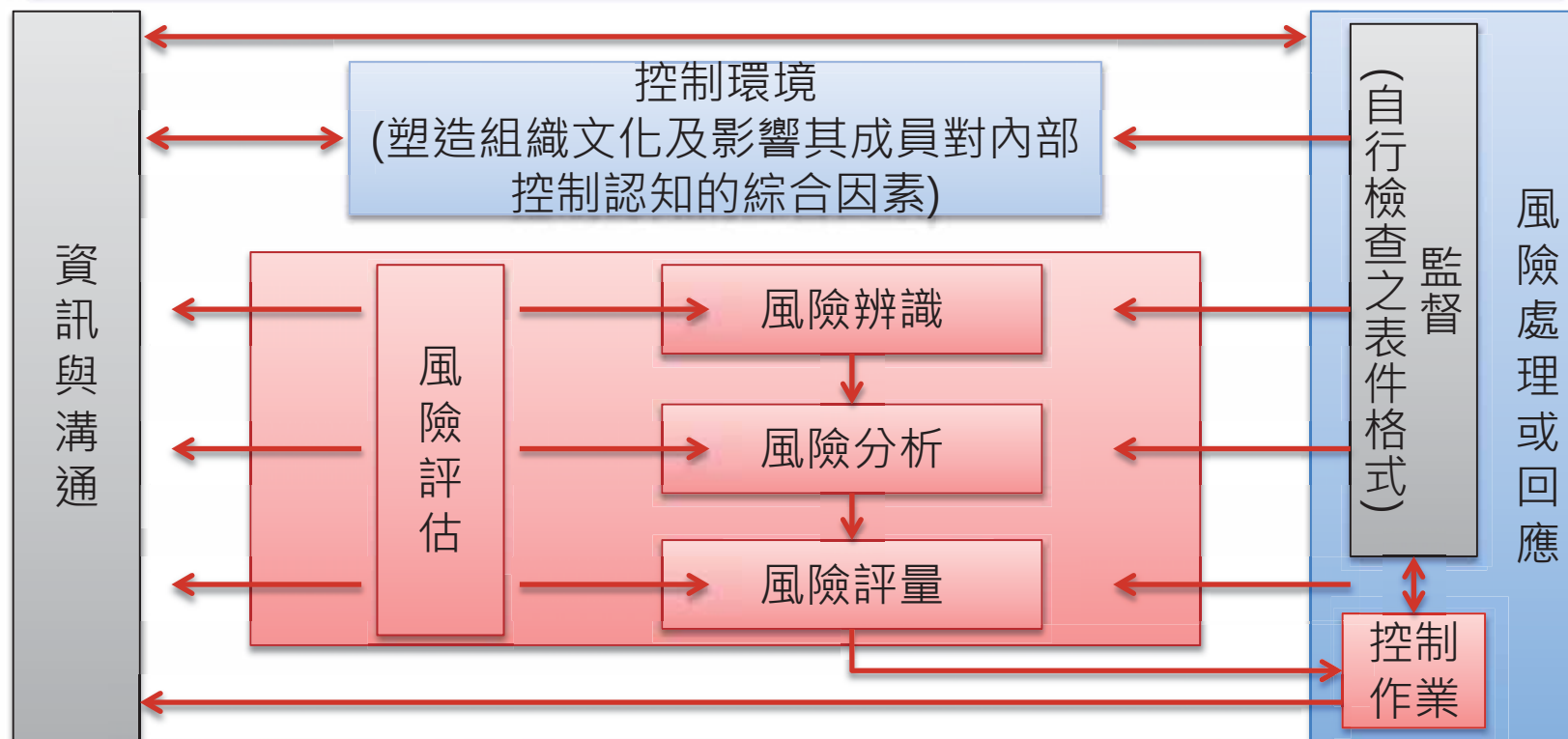


內部控制的觀念架構

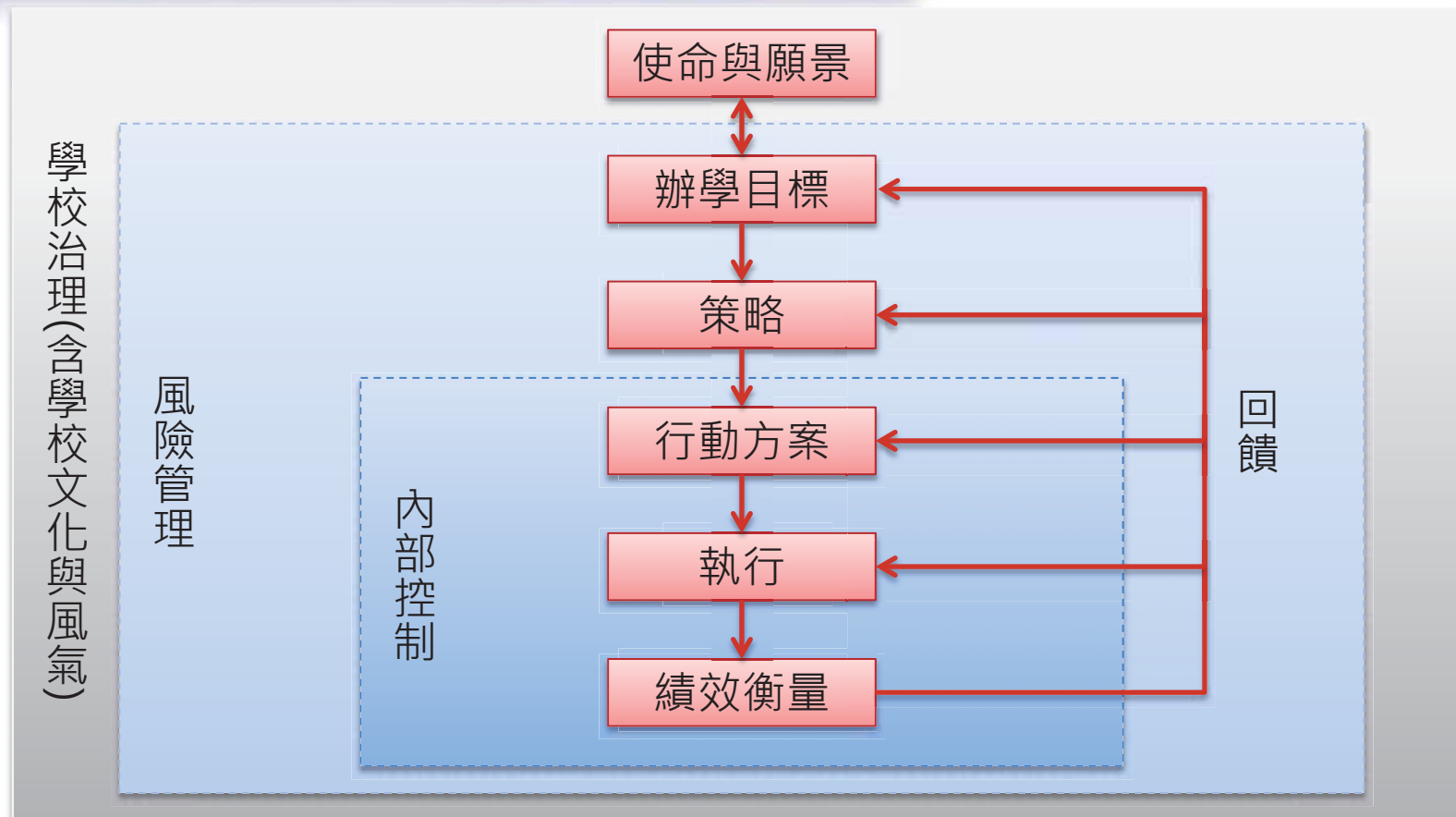
四大目標

營運效率與效能的提升、資產安全之合理保障
法令規章之遵循、可靠資訊之提供

五大要素及實施步驟



學校內部控制之運作機制



根據使命與願景擬定辦學目標→擬訂策略以達成辦學目標→根據策略擬定行動方案→根據辦學目標及策略衡量相關風險→以內部控制確保行動方案之執行成效，達成學校之使命與願景

資料來源：鄭丁旺，「學校內部控制制度之策略架構、運作機制與落實成效」

學校內部控制職責歸屬

管理者
校長與管理階層

建立與監測控制

「人」將影響內部控制的落實與否。
內控不僅僅是手冊或表單，而是存在於
學校各階層人員所肩負的功能之中！

每個人
教職員工

瞭解與實施控制

如何建立有效的內部控制 4 - 1



瞭解及貫徹學校治理目標



明確訂定學校發展與經營目標



營造優質的控制環境，塑造良好的內控文化



建立健全的組織架構，明確劃分權責

如何建立有效的內部控制 4 - 2



強化風險
評估，做
好因應風
險的準備



訂定完善
的營運作
業程序與
內控標準
作業流程



建立健全
的會計制
度與資訊
系統



建構有效
的資訊傳
遞與溝通
平台

如何建立有效的內部控制 4 - 3



凝聚全體
教職員工
的共識與
努力



強化監督
作業，定
期檢視及
修訂內控
制度



內部稽核
屬於內部
控制制度
的一環



確立內部
稽核之組
織定位，
並確保其
超然獨立

如何建立有效的內部控制 4-4



內部稽核扮演
醫生診斷
的角色



依據風險評
估結果，擬
訂稽核計畫



重視查核缺
失及追蹤改
善作業



稽核單位與
校長、董事
會、監察人
建立良好互
動關係

控制環境層面之運作



如何強化控制環境

- 各單位針對其重要作業事項及特殊情況之處理程序，予以明確制定並公告
- 職責任務、授權限制、績效標準、控制程序及內部報告關係等，清楚且經常溝通
- 確保全體教職員知悉與其工作職責相關之學校政策與程序
- 具備明確的工作描述，清楚陳述內控責任，並且正確闡述所需職能，包括不可或缺的知識、技巧與經驗；同時，確保聘任符合資格的人員
- 確保相關人員參加學校所提供的教育訓練活動
- 定期實施績效評量

風險評估層面之運作



- 風險將影響學校維持財務實力、正面公眾形象及服務品質的能力
- 風險不可能完全消除
 - 目標為何？確立學校整體營運目標及各單位作業目標
 - 辨識影響目標達成的內、外部風險
 - 分析、評量風險
 - 提出風險處理對策或計畫
 - 評估效果
- 內部控制所帶來的效益應大於處理風險所需的成本

控制作業層面之運作



常用的內部控制設計



職能分工



- 性質不能相容的職能應由不同的人員負責
- 精神：**A職員的工作可由B職員評核**
- 作法：將相關活動的責任分配給不同人員
- 例如，管錢不管帳、管帳不管錢，以便將會計帳務與資產保管之任務分離

資訊與溝通層面之運作



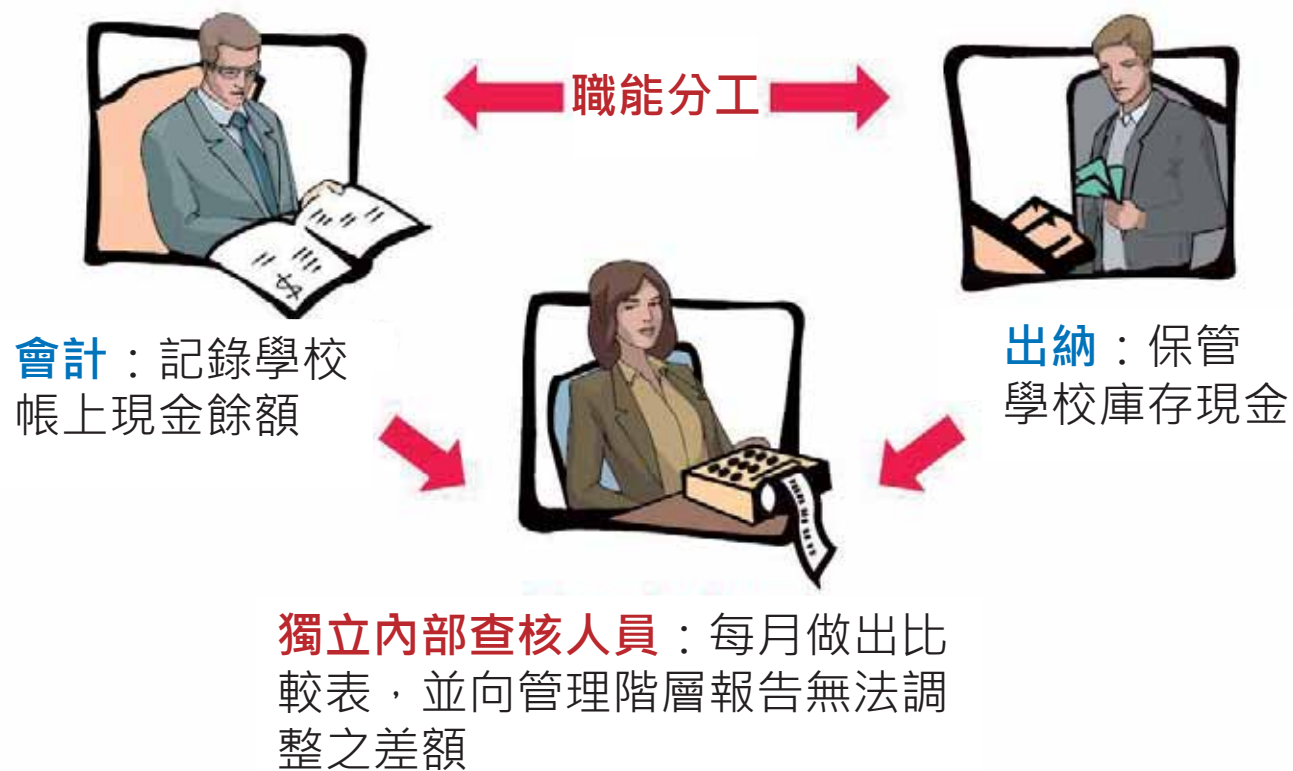
- 資訊必須及時提供給對的人，以適時採取適當的行動
- 提供的資訊必須是：
 - 攸關既定目標
 - 正確且充分
 - 易於判讀與使用
 - 及時
- 平行、垂直的溝通管道均暢通
 - 責任與任務能有效溝通
 - 提供不當行為的舉報管道
 - 鼓勵提出改善建議
- 資訊如何溝通？
 - 面對面：正式會議、非正式討論、一對一面談
 - 書面：手冊、流程圖
 - 科技方法：網站、e-mail、視訊會議、電腦資訊系統

監督層面之運作



- 在內部控制運作中，監督活動應該是持續進行的
- 持續性控制活動：
 - 營運及財務報告的管理審閱
 - 外部抱怨的審查與分析
 - 報表與實體資產的核對
 - 趨勢評估
 - 內部稽核
- 有效之作業程序無法確實發揮的可能原因：
 - 人員的離開
 - 缺乏訓練或指導
 - 時間或資源有限
 - 承受額外壓力

職能分工與獨立內部查核原則



學校內控缺失案例 1

- 天龍國大學A教授向廠商訂購30萬元ISCO針筒式高壓泵，為求一時採購之便利，要求廠商開立金額10萬元以下、以耗材為名目之發票核銷，致未列入學校財產列管；甚至將公款購置之儀器據為己用，意圖轉賣圖利

內控缺失

- 驗收人員或單位主管於採購核銷時未能有效監督

學校內控缺失案例 2

- 天龍國大學B教授擔任科技部研究計畫主持人期間，涉嫌製作內容不實之臨時人員兼職酬勞、津貼、各項補助印領清冊及出勤紀錄表，申請核撥經費，並指示研究計畫助理將匯入之薪資交出或充當保母費及家教費，詐得108萬元

內控缺失

- 研究計畫助理之聘用及人事費請領欠缺勾稽覆核機制

學校內控缺失案例 3

- 天龍國大學C職員於退休後返校擔任志工協助遞送公文，並藉遞送公文之便，趁機抽換文件、偷蓋章，利用人頭製作不實文件，詐領退職補償金2千多萬元

內控缺失

- 印章未妥善保管、濫用授權

內控缺失之檢討改善 1

控制環境

成立內控推動 專案組織

- 研訂相關設置辦法，組成內控推動專案小組，負責推動內部控制相關事宜

加強法治教育 之認知與宣導

- 邀請相關單位進行專題演講，強化校內教職員工之法治觀念
- 校長於相關會議中，要求相關業務主管對已發生之異常情形進行瞭解與監督

內控缺失之檢討改善 2

風險評估

案例1

- 以不實憑證虛報設備費

案例2

- 以人頭虛報臨時人員薪資

案例3

- 以人頭虛報退職補償金

內控缺失之檢討改善 3

控制作業

案例1

- 對於10萬元以下之小額採購案件，應落實經手人與驗收人職能分工
- 控制重點：付款審核時應確認經手人與驗收人不可為同一人

案例2

- 檢討修訂臨時人員管理流程，控管其聘期及查核薪資是否有重複請領、溢領情形
- 控制重點：印領清冊等是否經權責單位核章

案例3

- 檢討修訂印章使用授權機制
- 控制重點：未經授權核准，非印章保管人員不得接觸印章，任何人員不得將印章攜出指定保管地點

內控缺失之檢討改善 4

資訊與溝通



如有進行檢討或缺失改善作業，應將相關檢討改善資料或案例，適時提供校內有關單位參考，並妥適公告於校內資訊系統或網站



學校所辦理之教育訓練或專題演講內容，透過校內資訊網路，適時傳達予全校教職員工

內控缺失之檢討改善 5

監督

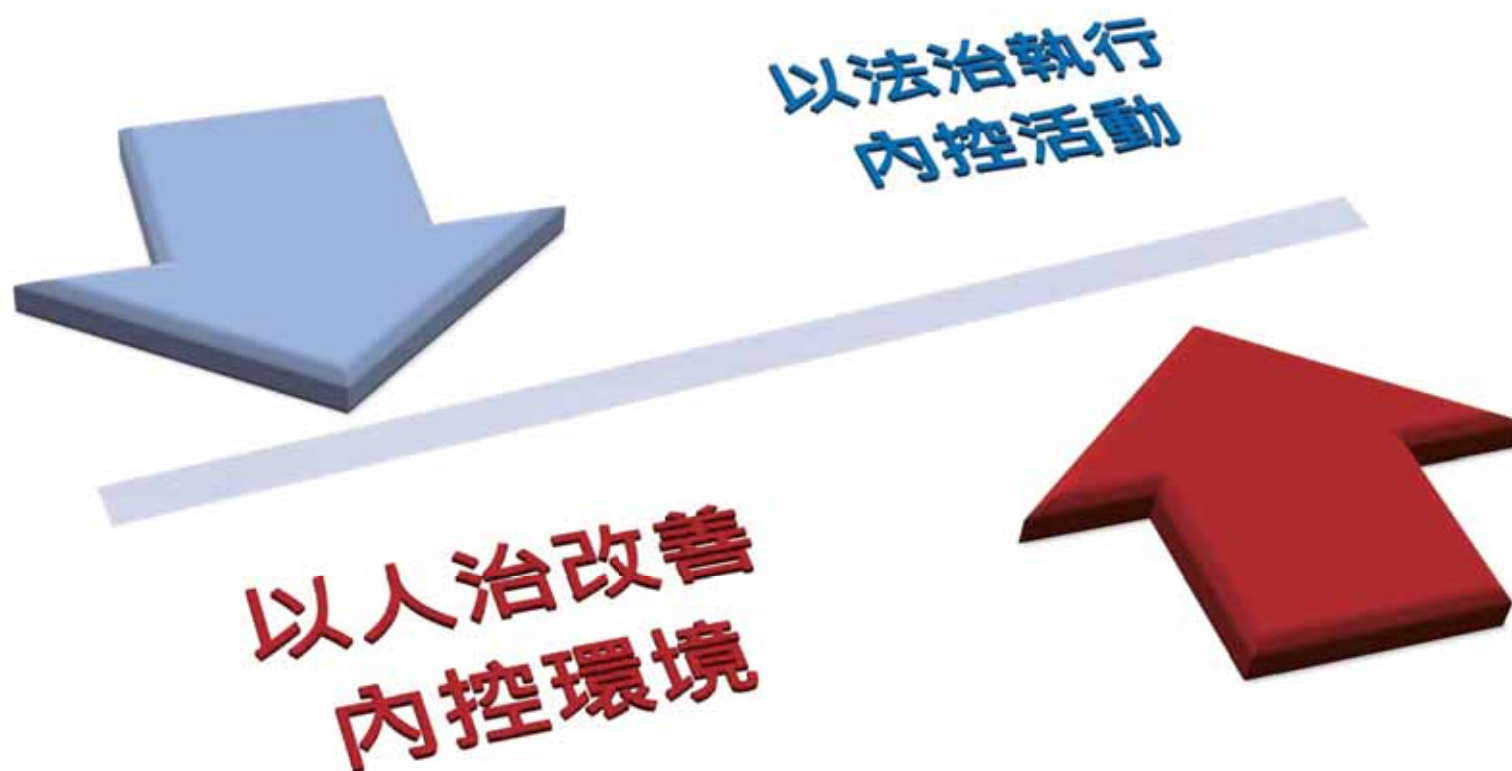
例行監督

- 相關業務執行人員進行自我檢核與自我監督
- 責成各單位主管落實監督責任：針對不符規定或不實支出，不予列支，並酌予刪減、停撥單位經費補助

稽核評估

- 責成相關單位或人員針對經費申請有疑義之案件，主動加以查核

結語



Thank You !

