



本校內部控制及內部稽核 運作實務

105年11月15日更新

報告人 張士元



壹、本校內部控制制度建置

本校實施內部控制與內部稽核之法源基礎

行政院

- 強化內部控制實施方案
- 政府內部控制制度設計原則
- 內部控制制度共通性作業範例製作原則
- 內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項
- 政府內部控制監督作業要點

本 校

- 國立中山大學校務品質保證中心設置要點
- 國立中山大學內部控制小組設置要點
- 國立中山大學內部控制作業實施要點
- 國立中山大學內部稽核小組設置要點

本校內部控制制度建置大事紀1/5

100.11.09

- 訂定「國立中山大學內部控制專案小組設置要點」
- 設置「國立中山大學內部控制小組」

101.06.28

- 內控小組確認本校內部控制設計架構
- 召開首次內部控制幕僚工作圈會議

101.10.28

- 完成各單位內部控制業務項目彙整
- 完成本校內部控制手冊1.0版

本校內部控制制度建置大事紀2/5

102.06.19

- 修正「國立中山大學內部控制專案小組設置要點」，賦予內控小組執行內部稽核之職責
- 完成本校內部控制手冊2.0版

103.01.21

- 訂定「國立中山大學內部控制覆核及內部稽核作業要點」(已廢止)

103.07.19

- 校長核定本校103年度內部稽核計畫
- 完成本校內部控制手冊3.0版

本校內部控制制度建置大事紀3/5

103.10.15

- 本校開始實施內部稽核：學生宿舍服務中心（10/15）

104.05.29

- 廢除經費稽核委員會，完成「國立中山大學校務品質保證中心設置要點」修法。品保中心納入組織編制
- 校長核定104年度內部稽核計畫

104.06.13

- 實施內部稽核：各運動場館（6/13）
- 實施內部稽核：圖資處（6/25）

本校內部控制制度建置大事紀4/5

104.10.06

- 完成本校內部控制手冊4.0版

104.10.15

- 實施內部稽核：本校營業場地、校園警察隊勤務管理及車輛管理（10/15）

104.12.25

- 實施內部稽核：秘書室（12/25）

本校內部控制制度建置大事紀5/5

105.03.15

- 辦理次受稽核單位內控缺失改善及興革建議辦理情形追蹤複查
- 校長核定105年度內部稽核計畫

105.05.23

- 實施內部稽核：教務處（5/23）

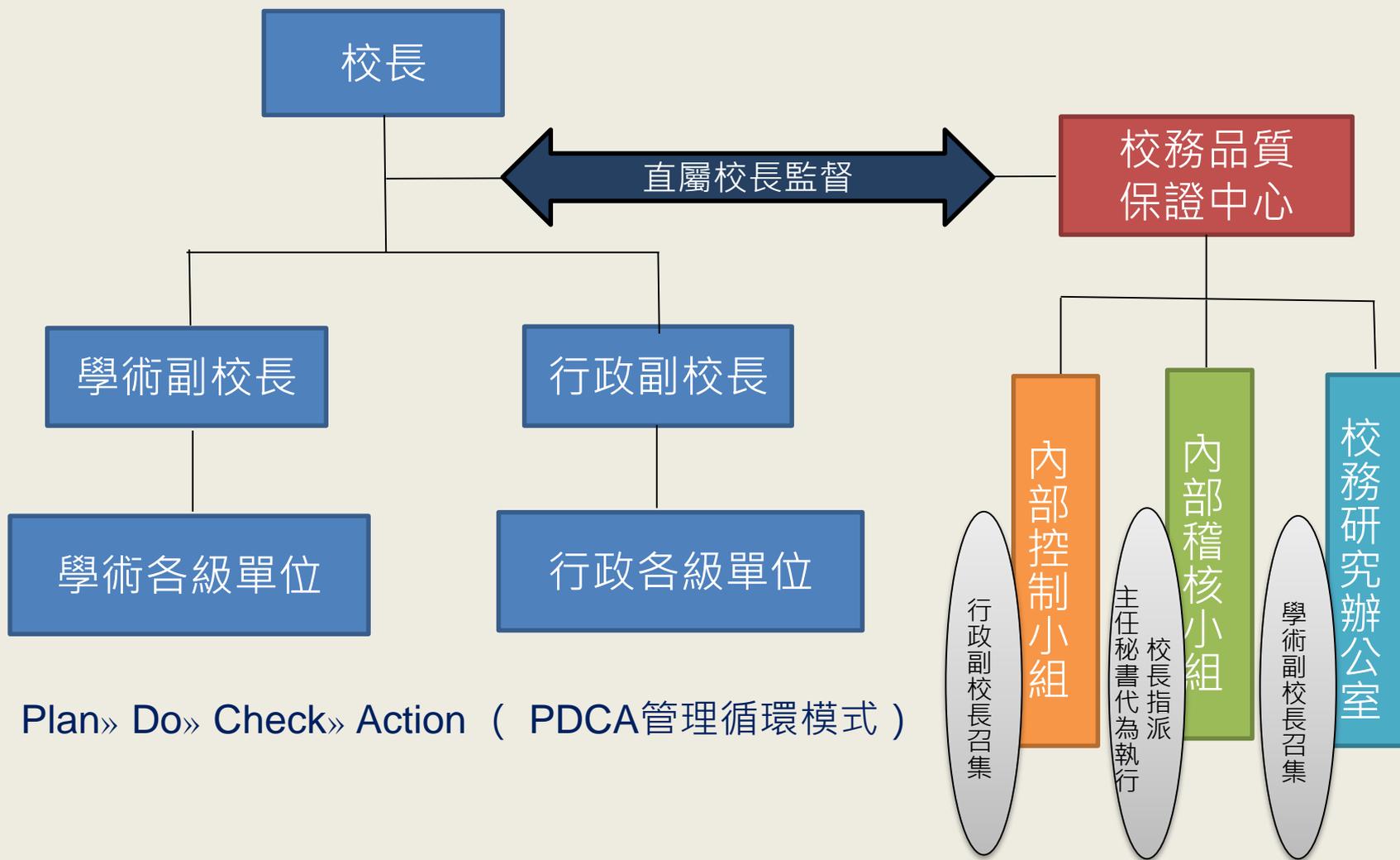
105.06.30

- 實施內部稽核：研發處（6/30）

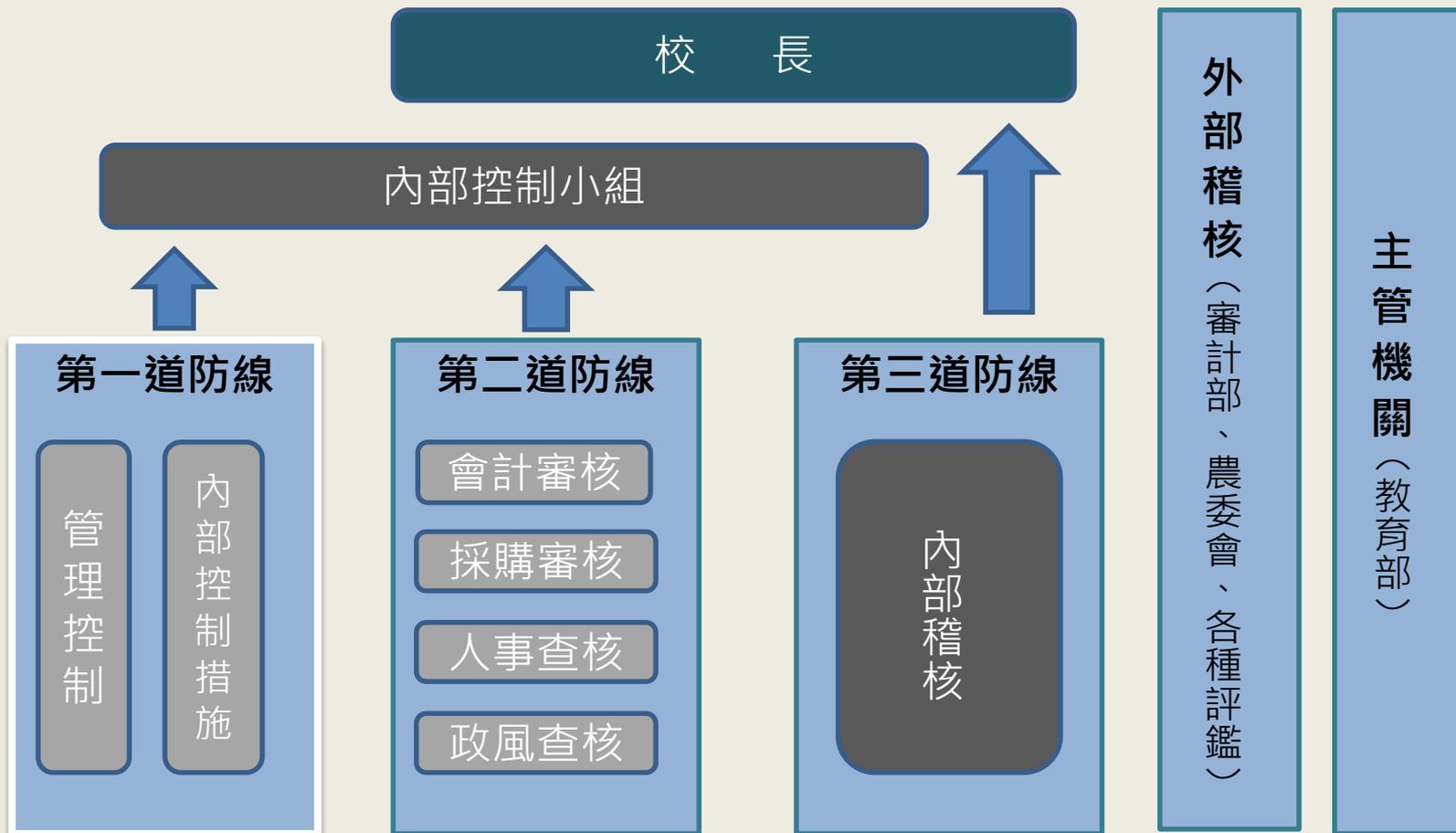


校務品質保證中心組織架構

國立中山大學校務品質保證中心



本校有效風險管理與控制的三道防線





本校內部控制小組（共9人）

國立中山大學內部控制小組設置要點

召集人

行政副校長

主任秘書

總務長

研發長

處長

圖書與資訊處

產學營運及推廣教育處處長

環安中心主任

人事室主任

主計室主任



內部控制小組職掌

① 規劃及辦理內部控制作業之教育訓練

② 檢討及強化現有內部控制作業

③ 整合與檢討共通性、個別性及跨職能業務內部控制作業

④ 審核各單位所訂定之內部控制制度作業規定

⑤ 辦理各單位內部控制制度自行評估作業

本校內部稽核小組組織（每次稽核約7-9人執行）

依據:國立中山大學內部稽核小組設置及作業要點

校長

校長指派主任秘書代為主持及執行

主任秘書

總務長

研發長

圖書與資訊處處長

產學營運及推廣教育處處長

人事室主任

主計室主任

校長聘任校內外具財務或法律專長
人員（二人）

校務基金專業稽核人員（一人）

（行政單位組長）

核心職能單位人員



內部稽核小組職掌

①年度及專案內部稽核計畫之擬訂與執行

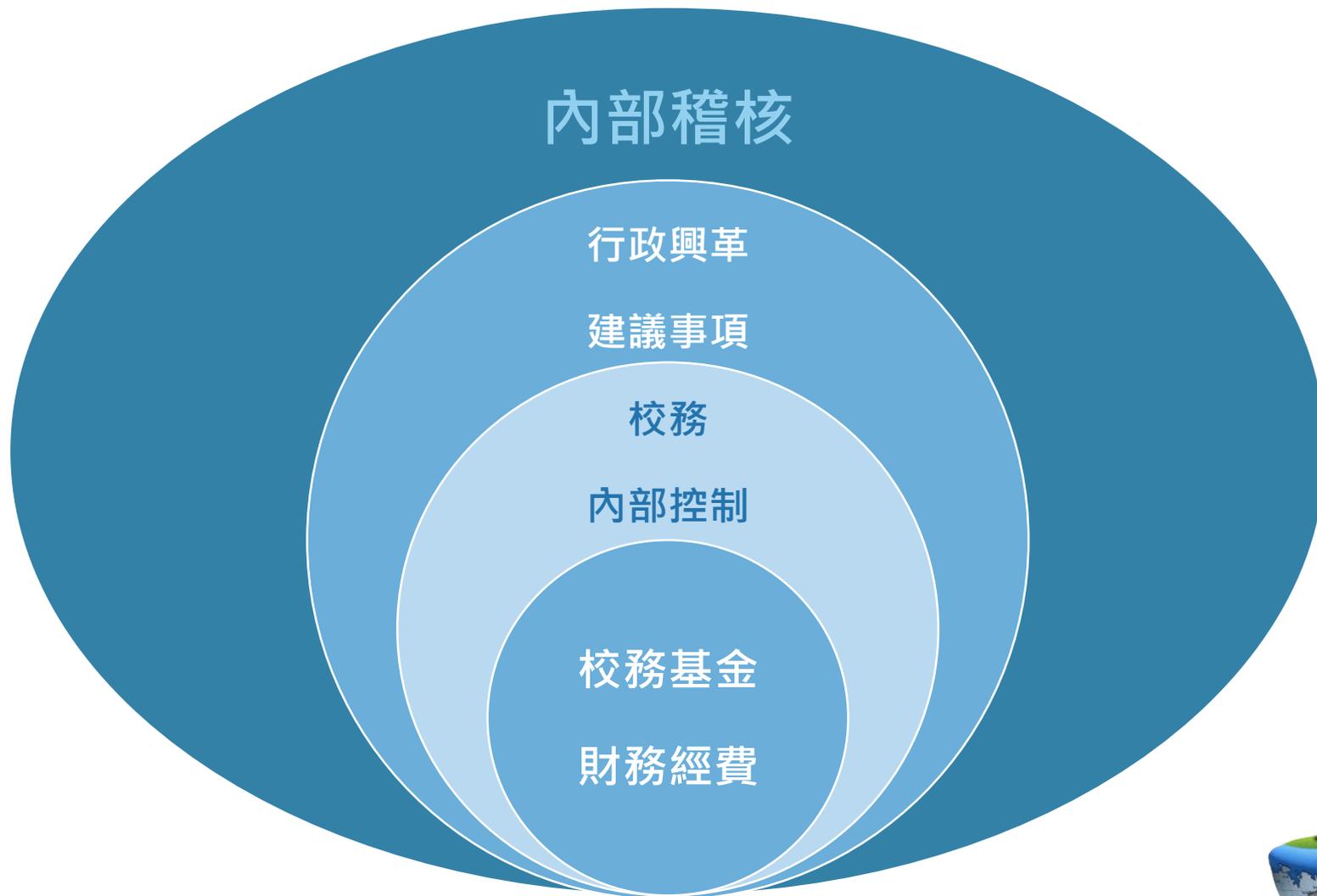
②年度及專案稽核報告之製作

③針對稽核結果之內部控制缺失及興革建議進行追蹤複查

④內部稽核紀錄相關資料之管理與保存



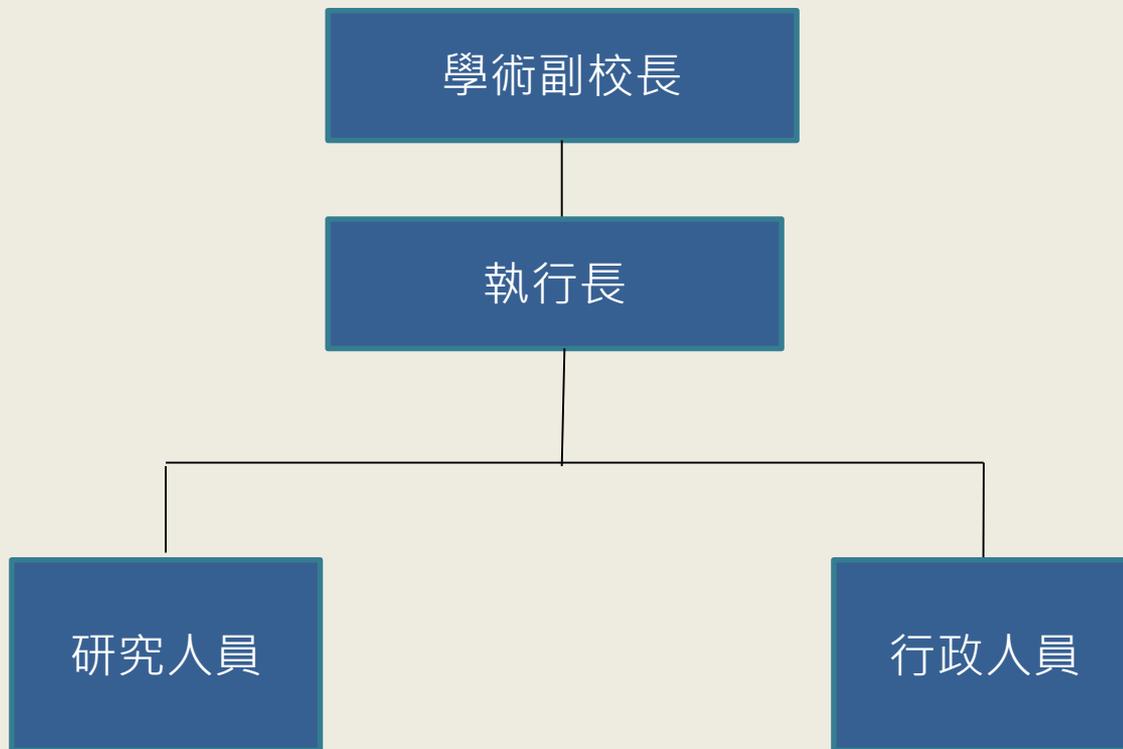
中山大學內部稽核涵蓋層面





校務研究辦公室

國立中山大學校務研究辦公室設置要點





校務研究辦公室職掌

①校務資料之蒐集、運用與管理

②本校中長程發展方向、校務各面向之執行成效
及相關精進策略研究

③校務相關研究之提案受理

④其他有關校務之重要研究



貳、學校實施內部控制的概念

學校內部控制所扮演的角色

內部控制為整合
學校各項業務控
管及評核措施的
動態管理過程

減少風險發生機率

降低風險發生所受損害

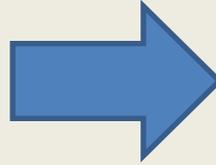
規避或移轉風險

控制風險

接受風險並為最糟的
情況作準備

學校內控的職責歸屬

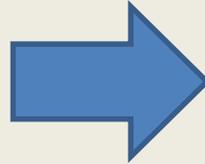
校長與各級主管



建立與監測控制

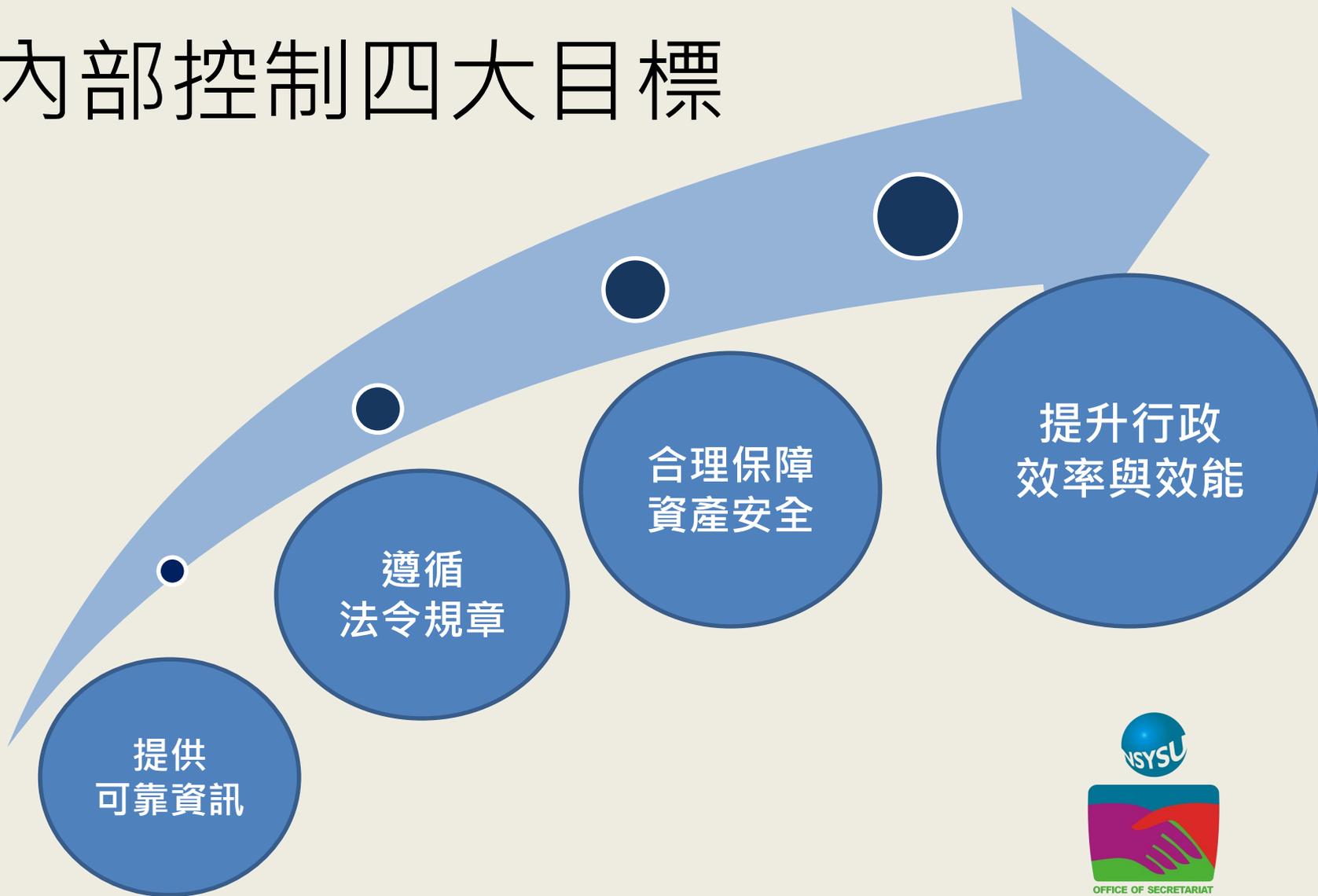
機關首長負有風險管理之最終責任

辦理業務同仁

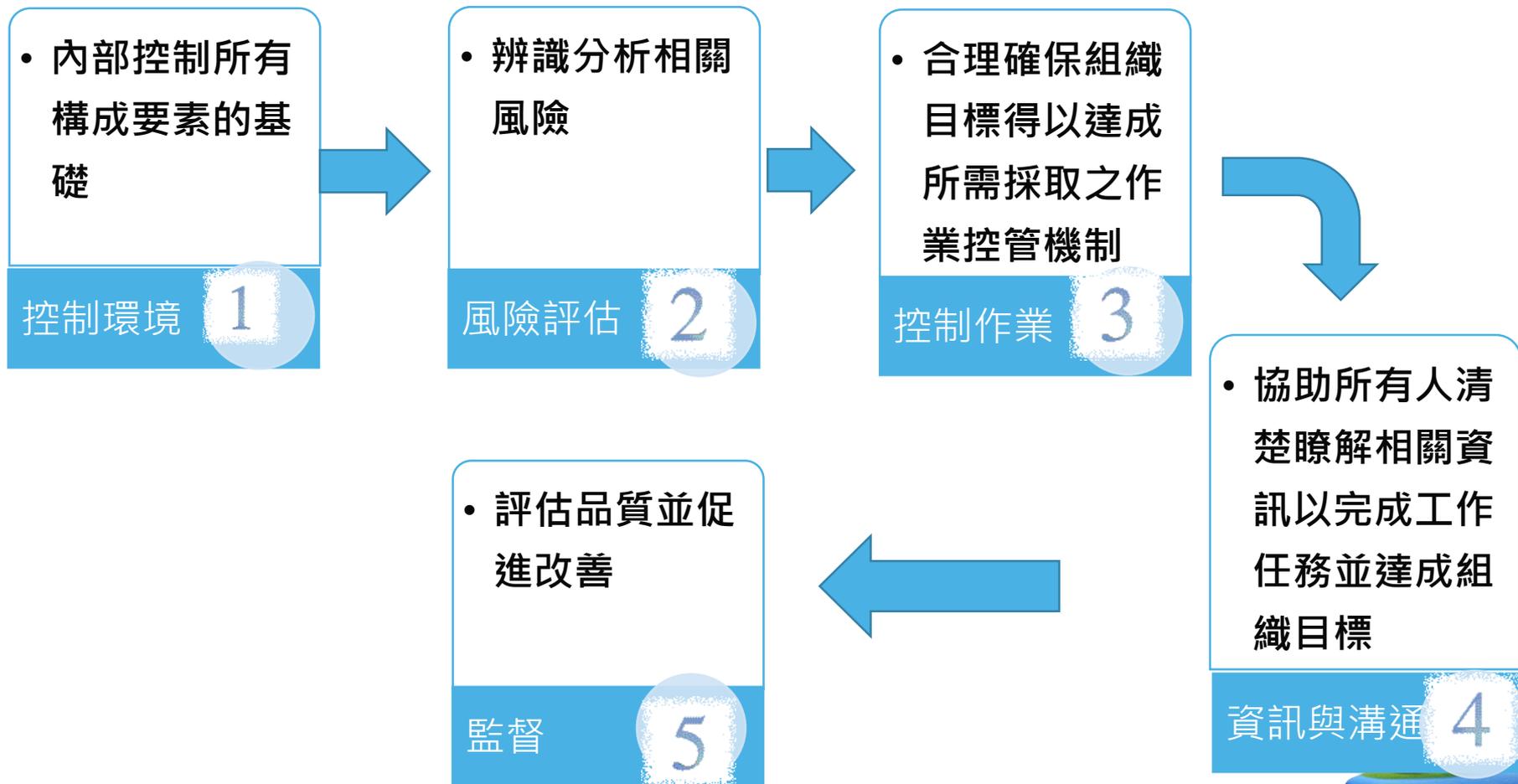


瞭解與實施控制

內部控制四大目標



內部控制五大要素作用流程

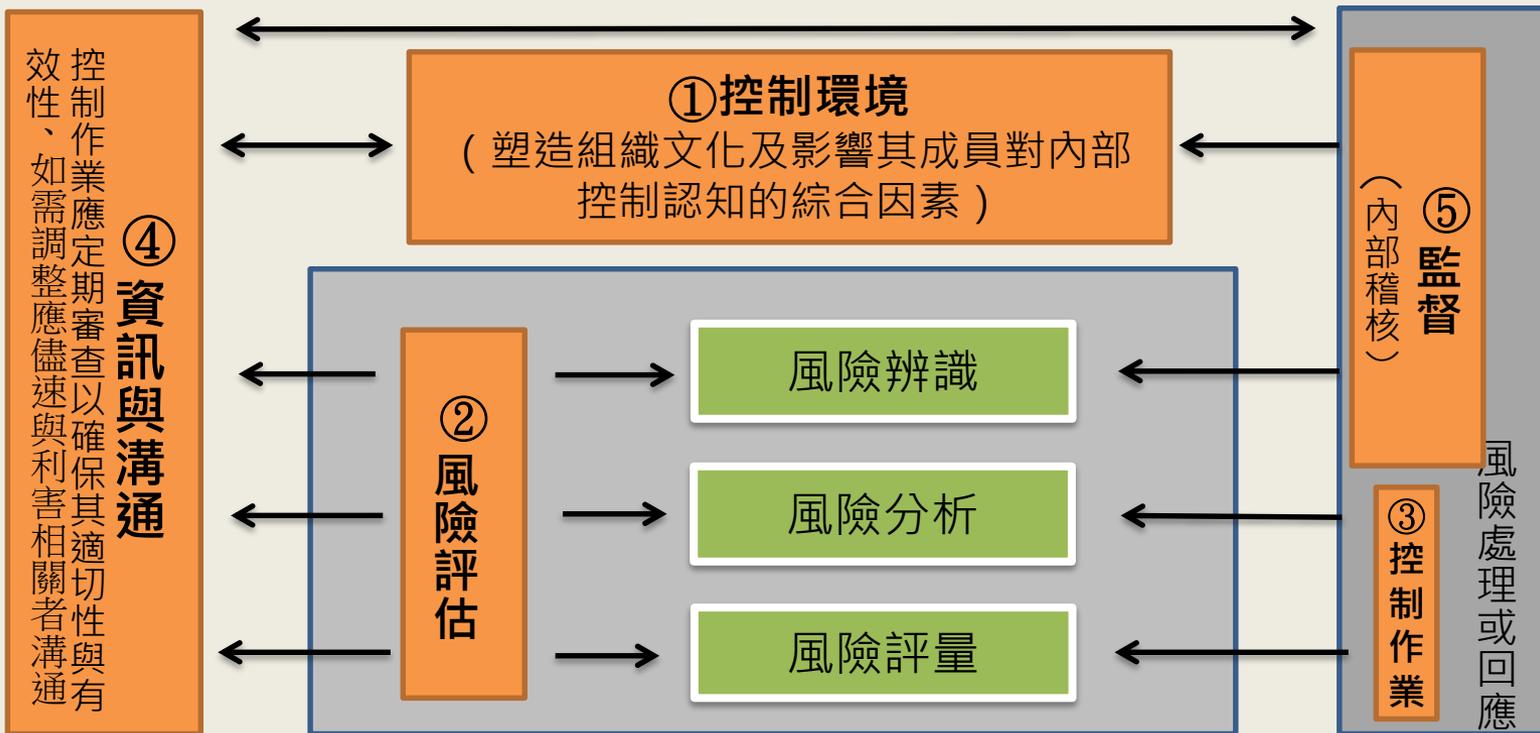


內部控制的觀念架構

四大目標

- (一) 營運效率與效能提升 (二) 資產安全合理保障
(三) 法令規章之遵循 (四) 可靠資訊之提供

五大要素及實施步驟



要素1/5 控制環境內涵

內部人員職務操守之建立

首長及高階主管之重視與支持

組織架構及授權之適當明確

專業能力之提升

要素2/5 風險評估內涵

政府內部控制制度為風險導向的內部控制制度

辨識攸關之策略風險因素



分析該風險之影響程度與發生可能性



據以評量估風險等級



最後再評量對風險可忍受程度

風險管理與危機處理手冊中的風險類別

1. **天然災害**：伴隨自然災害而來的風險。
2. **合約與法令**：伴隨法律或合約關係而來的風險。
3. **財政狀況**：伴隨財政操作而來的風險。
4. **公務員瀆職**：因公務員違法或處置錯誤而產生的風險。
5. **第三者的行為或疏失**：因機關以外之機構的行為或疏失而產生的風險。
6. **景氣狀況**：國內外的經濟狀況所產生的風險。
7. **對外界的依賴性**：對機關以外供應商之商品、服務及公用設施產生依賴性，而帶來的風險。
8. **資產損失**：因業務活動而遭受財產損失時所產生的風險。
9. **科技的應用**：因業務活動而使用電腦及其他技術時所產生的風險。
10. **執行人力**：為維持執行力在人力上產生的風險。

屬於學校之風險範疇



造成學校風險事件例示

- ★由於不完整或不可靠之資訊，導致決策品質不佳或錯誤。
- ★記錄錯誤、財務報表不實。
- ★保管或管理未妥善，資產安全缺乏保障。
- ★未遵循法令或學校之政策、程序及規章。
- ★資源之取得不經濟或未有效使用。
- ★對於申訴未妥善處理，陳情訴諸媒體，致學校形象受損。



本校之風險因素分析標準

影響程度等級表

等級	影響程度	影響學校形象	法規/上級機關處分	財物損失	人員傷亡	申訴/抱怨
3	非常嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞	依法懲處	新臺幣100萬元以上	人員死亡	團體(11名以上)
2	嚴重	臺灣新聞媒體報導負面新聞	限期改善	新臺幣100萬至10萬元	人員重傷	多數人(3-10名)
1	輕微	區域新聞媒體報導負面新聞	書面說明或回應	新臺幣10萬元以下	人員輕傷	少數人(2名以下)

發生機率等級表

等級	發生機率分類	發生機率百分比	詳細描述
3	幾乎確定	61-100%	1年內發生數次或一定會發生
2	可能	31-60%	1年內可能發生
1	幾乎不可能	0-30%	1年內不太可能發生發生

本校風險圖象及風險值設定

影響程度	風險值 (風險分布)		
非常嚴重(3)	3 (高度)	6 (高度)	9 (極度)
嚴重(2)	2 (中度)	4 (高度)	6 (高度)
輕微(1)	1 (低度)	2 (中度)	3 (高度)
	1年內不太可能 發生發生(1)	1年內可能發生(2)	1年內發生數次 或一定會發生 (3)
	發生機率		

本校可接受之風險值設定為 **2** (風險值 = 影響程度*發生機率)

要素3/5 控制作業之內涵

為確保達成目標、降低風險所設立之完善控制架構及各層級作業程序

整體層級
控制



對各單位多項業務有較廣泛影響
之控管措施

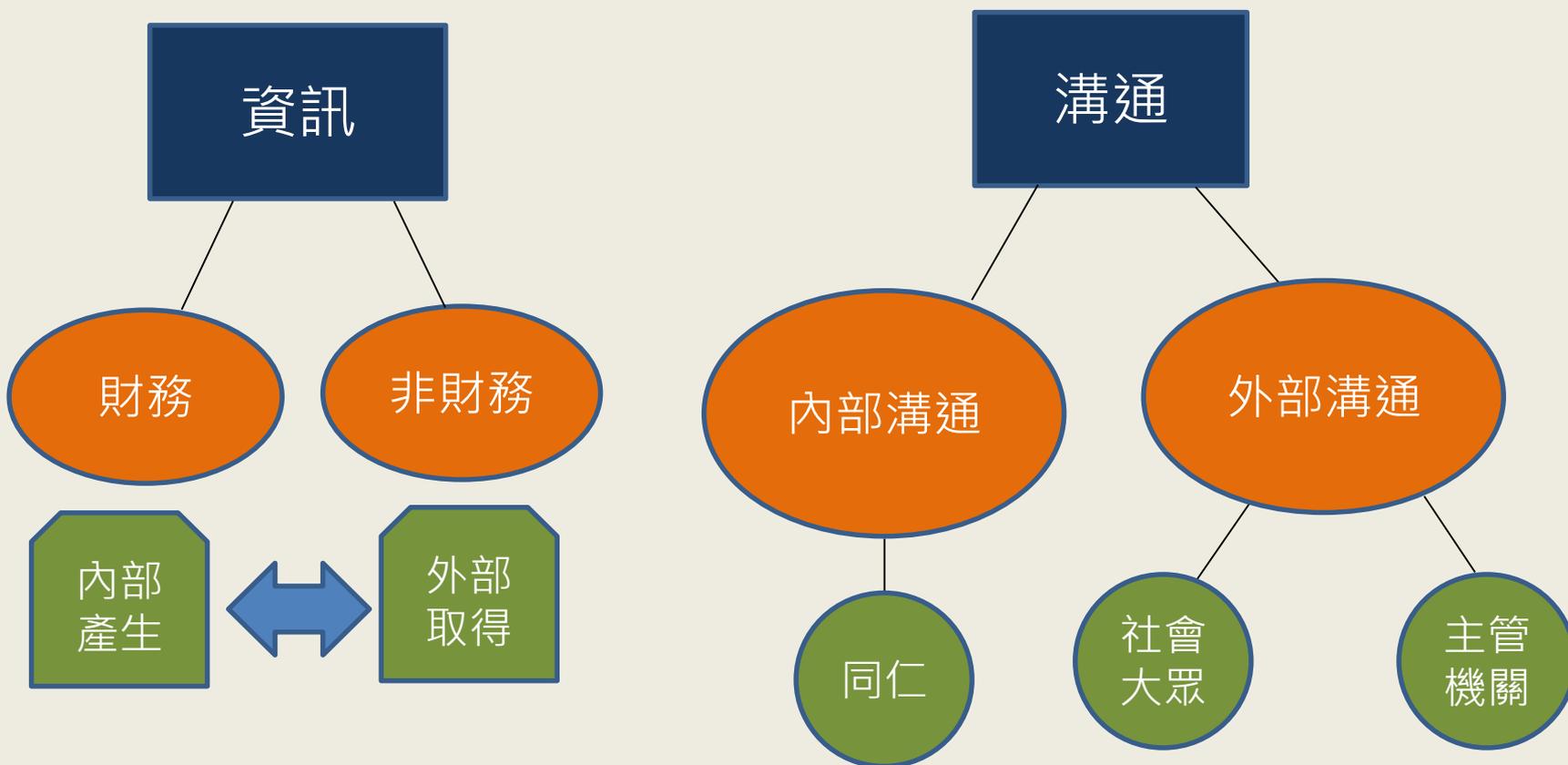
作業層級
控制



各單位依個別業務職掌所確立之
作業層級目標，擇定業務項目設
計控制重點，並須適時檢討修訂

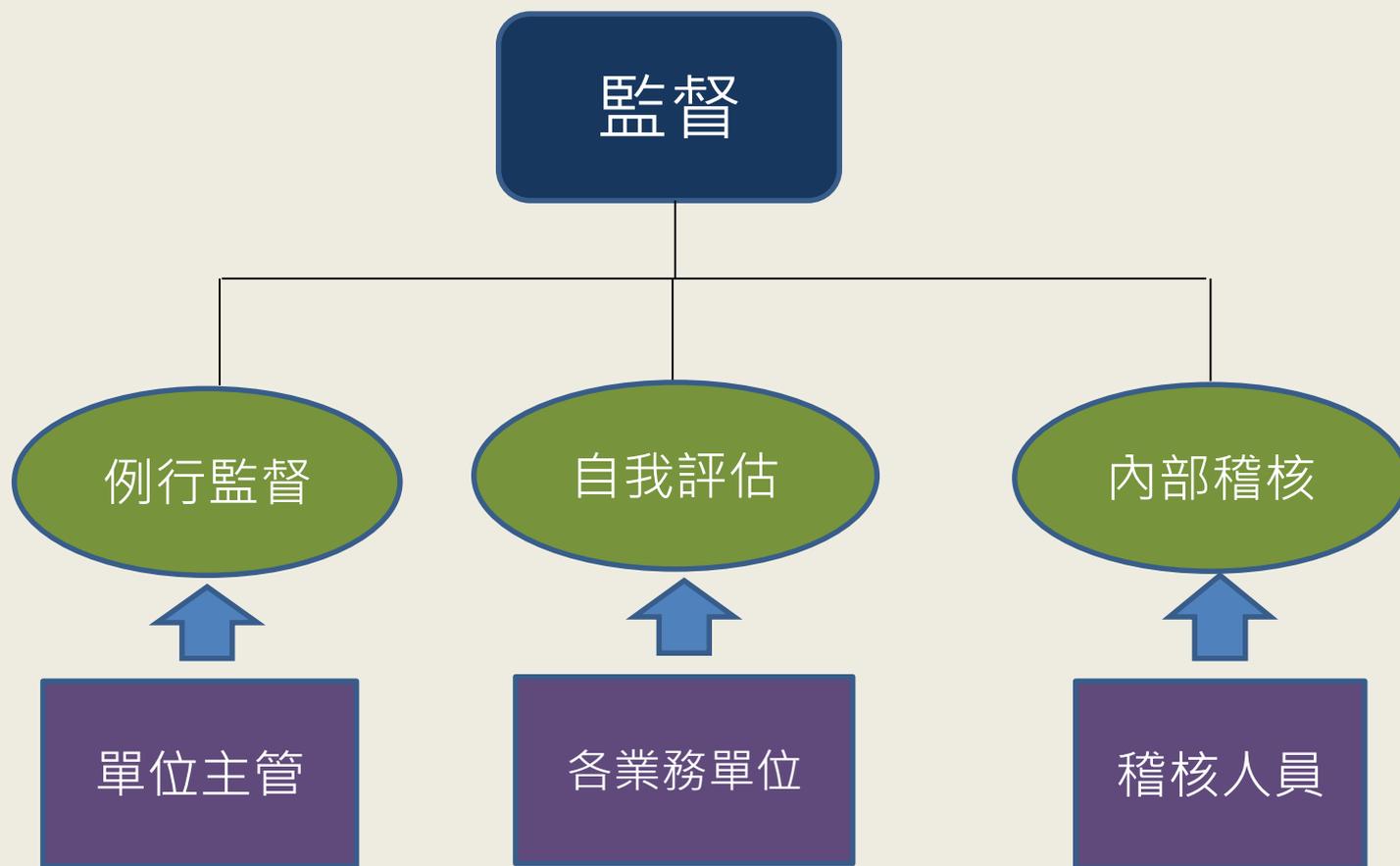
要素4/5 資訊與溝通之內涵

適時蒐集並傳遞資訊給相關人員，使其履行職責或瞭解責任履行情形



要素5/5 監督之內涵

評估內控制度品質及執行成效之過程



內部控制自行評估

Control Self Assessment , CSA

以「自我監督」
為基礎之內部
評核機制。

各單位自行檢
視各項作業流
程執行之效率
與效果，確認
內控機制是否
有效、可行且
仍被執行。

有助於個單
位瞭解流程
與風險、設
定控制與落
實自組管理
進而提升學
校營運效能

內部控制評估程序

確定目前所建立之作業程序與控制機制

審核內部控制設計之妥適性

評估內部控制制度，以確認是否需加以擴增或刪減

提出內部控制制度之改善措施

滾動式修正



參、學校內部稽核

IIA對內部稽核的定義

美國內部稽
核協會
(IIA)

內部稽核為獨立客觀之確認性服務及諮詢服務，用以增加價值及改善機構營運。內部稽核協助機構透過有系統及有紀律之方法，評估及改善風險管理、控制及治理過程之效果，以達成機構目標。

內部稽核簡單定義

內部稽核是內部控制的一環（內控五大要素之一的**監督**），目的在藉由**獨立而客觀的查核**，**確認內部控制制度之適切性與有效性**，**提出改善建議並追蹤改善情形**，以監督內部控制確實運作。

內部稽核猶如組織內的糾察隊
找出異常與脫軌之處
扮演重要但不討好的角色

內部稽核的目的



內部稽核工作之指派

行政院「政府內部控制監督作業要點」及本校內部稽小組設置及作業要點

★由校長指派內部稽核小組成員一人代為主持並執行稽核小組任務。

重要職掌

- 一、規劃及執行年度稽核計畫，必要時辦理專案稽核，並作成稽核報告。
- 二、就內部稽核發現之缺失及改善建議，簽報機關首長核定，並追蹤其改善情形。



本校內部稽核任務指派

★實施內部稽核之人員

由內部稽核小組成員分組，搭配校長聘任校內外具財務或法律專長人員二人、校務基金專任稽核人員一人及核心職能單位人員及實施。

★運作模式

採實地稽核方式。

★稽核週期

每年度稽核4次，分別經風險評估安排4個業務群或單位接受稽核。

內部稽核方式

定期性稽核

- 由內部稽核小組依年度稽核計畫執行

專案性稽核

- 因單位已發生風險或單位接受校外補助經費專案計畫之查核

臨時性稽核

- 依校長或其授權人之指示或交辦事項辦理事件個案稽核

內部稽核作業程序

規劃準備階段

- ★蒐集分析與研判查核所需資料
- ★擬定稽核計畫呈送校長核定
- ★準備稽核工具及方法

實地執行階段

- ★進行實地稽核
- ★現場提出發現建議並與受稽核單位溝通
- ★稽核結果彙整及撰寫稽核工作底稿

報告追蹤階段

- ★撰寫稽核報告
- ★提報改善措施
- ★追蹤缺失異常建議改善事項



已接受受稽核的單位

學生宿舍服務中心 103.10.15

產學營運及推廣教育處 103.11.20

各運動場館含海域中心 104.06.13

圖書與資訊處 104.06.25

場管會、車管會及校警隊 104.10.15

秘書室 104.12.25

教務處註冊組課務組 105.05.23

研發處 105.06.30

產學處技轉中心專案稽核 105.10.21

總務處文書組保管組 105.11.15



內部稽核實地訪察
- 宿服中心 -



內部稽核實地訪查 -各運動場館-





內部稽核實地訪查 -秘書室-





感謝聆聽

