



長庚大學
CHANG GUNG UNIVERSITY

113學年度 內部控制制度講習簡報

2025年2月

秘書室 李婷君

簡報目錄

- 一、內部控制的意義
- 二、內部控制的目的
- 三、內部控制組成要素
- 四、如何落實內控?
- 五、內部控制實務執行注意面向
- 六、相關新聞案例
- 七、學校內控制度修訂作業時程
- 八、結語

一、內部控制的意義

- (一) 控制意義：使實際與目標相符。
- (二) 內部控制意義：所謂內部控制係一種管理過程，用以合理達成資訊之可靠性與完整性，政策、計畫、程序、法令及規章之遵循，資產之保全，資源之經濟及有效使用，營運或專案計畫目標之達成。亦即在合法中提昇績效，提高資源運用效能，使興利與防弊兼顧的重要制度，該項制度係由機關內部各單位設計、建置，並由機關所有員工共同遵循。

二、內部控制的目的是

內部控制係一種管理過程，由管理階層設計並由決策單位核准，藉以合理確保下列目標之達成：

- (一) 可靠的報導(包括內、外部財務報導及非財務報導)
- (二) 有效率及有效果之營運(包括辦學成效及保障資產安全等目標)
- (三) 相關政策、計畫、程序、法令及規章之遵循

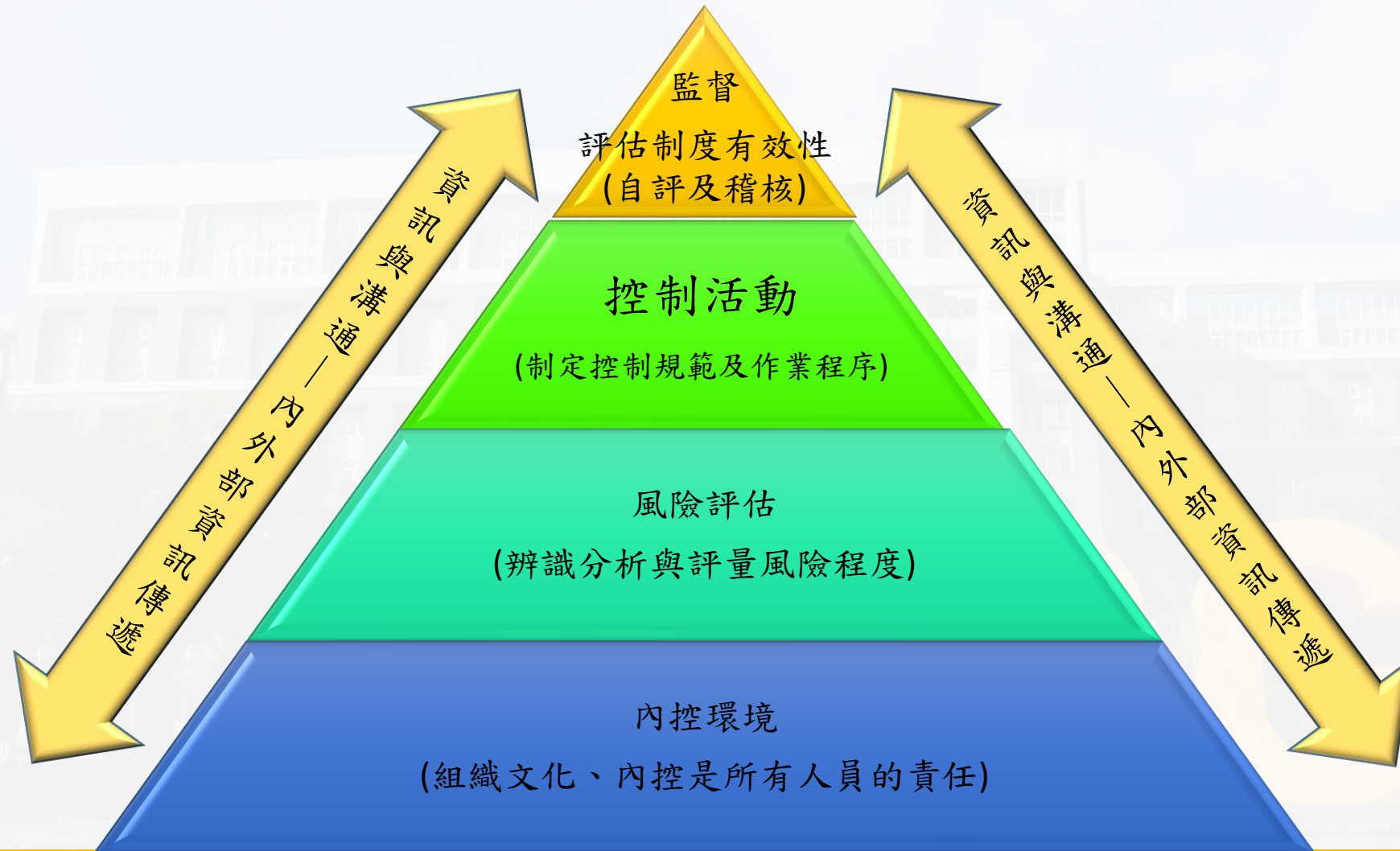
➤ **基本原則：遵循法令規章與書面程序**

三、內部控制組成要素

COSO (Committee of Sponsoring Organization)指出內部控制包括5個相互有關聯的組成要素：

- (一) **控制環境**：組織文化、內控認知(內部控制為所有人員責任並非稽核人員專屬工作)
- (二) **風險評估**：辨認、分析與管理(降低)風險
- (三) **控制活動**：政策、規章制度
- (四) **資訊與溝通**：業務、財務資訊揭露與傳達
- (五) **監督**：相關主管或稽核人員之內部稽核

◆ COSO五大要素



(一) 控制環境

影響控制環境之因素：

1. 所有員工之操守(含價值觀)及能力
2. 行政主管之管理哲學與經營風格
3. 組織部門劃分與分工
4. 聘僱與訓練員工，和指派權責之方式

(二) 風險評估

1. **風險評估**，係指單位辨認影響其目標達不成之因素(即風險因子)、評估風險因子之**嚴重程度**(magnitude)及**發生可能性**(likelihood)之過程(項目、金額、機率)。
2. 如學校採購作業，有哪些因素影響學校採購之效率與效果，如採購法規、採購人員專業知識與操守、驗收作業之妥適性等，這些因素的嚴重程度及發生機率。

(三) 控制活動

1. 控制作業係為幫助學校確保其政策規章制度已被執行的行動。
2. 員工執行學校所定政策規章制度，就是在進行營運活動(operating activities)，因此，控制作業是為確保營運活動會被落實執行。
3. 典型的控制作業有：事前的核准或授權、事後的驗證或覆核、調整、在定期盤點後再與記錄相核對、職能分工、接觸控制(亦稱存取控制)、拿實際的結果與計畫、預算或前期績效相比較等。
4. 控制作業的目標是為了保障資產實體的安全、保證資訊之正確，或提昇績效，因此，控制作業亦可依目標再加以分類。

(四) 資訊與溝通

1. 資訊指 **資訊的產生**，溝通指 **資訊的傳遞**。資訊因學校辨認、衡量、處理及報導而產生；惟攸關學校作決策時須用之資訊，亦包括與（如本校競爭對手）相關之他校資訊。這些資訊，可與學校的營運、財務報導或遵循法令等目標有關，可為財務資訊或非財務資訊，以供規劃、監督等所需。
2. 溝通，則指把前者資訊適時告知資訊需求者，或讓其適時取得資訊。至於資訊需求者，包括學校內部的教職員工，以及外部的各種利害關係人(stakeholder)。

(五) 監督

1. 所謂監督的本質在於評估：
2. 評估的對象，包括：
 - (1) 控制環境是否良好
 - (2) 風險評估是否正確、及時與確實
 - (3) 控制作業的設計是否適當、執行是否確實
 - (4) 資訊及溝通系統是否良好
3. 持續性監督：營運過程中之例行監督，由負責營運活動的人自己進行(承辦人、主管)，因此強調其持續不斷監督。
4. 個別評估：後者的評估係由內部稽核人員、監察人等人員進行，由於不是被評估業務的主要負責人，他(她)們評估完即離開，不可能持續不斷，故稱為個別或間斷評估。

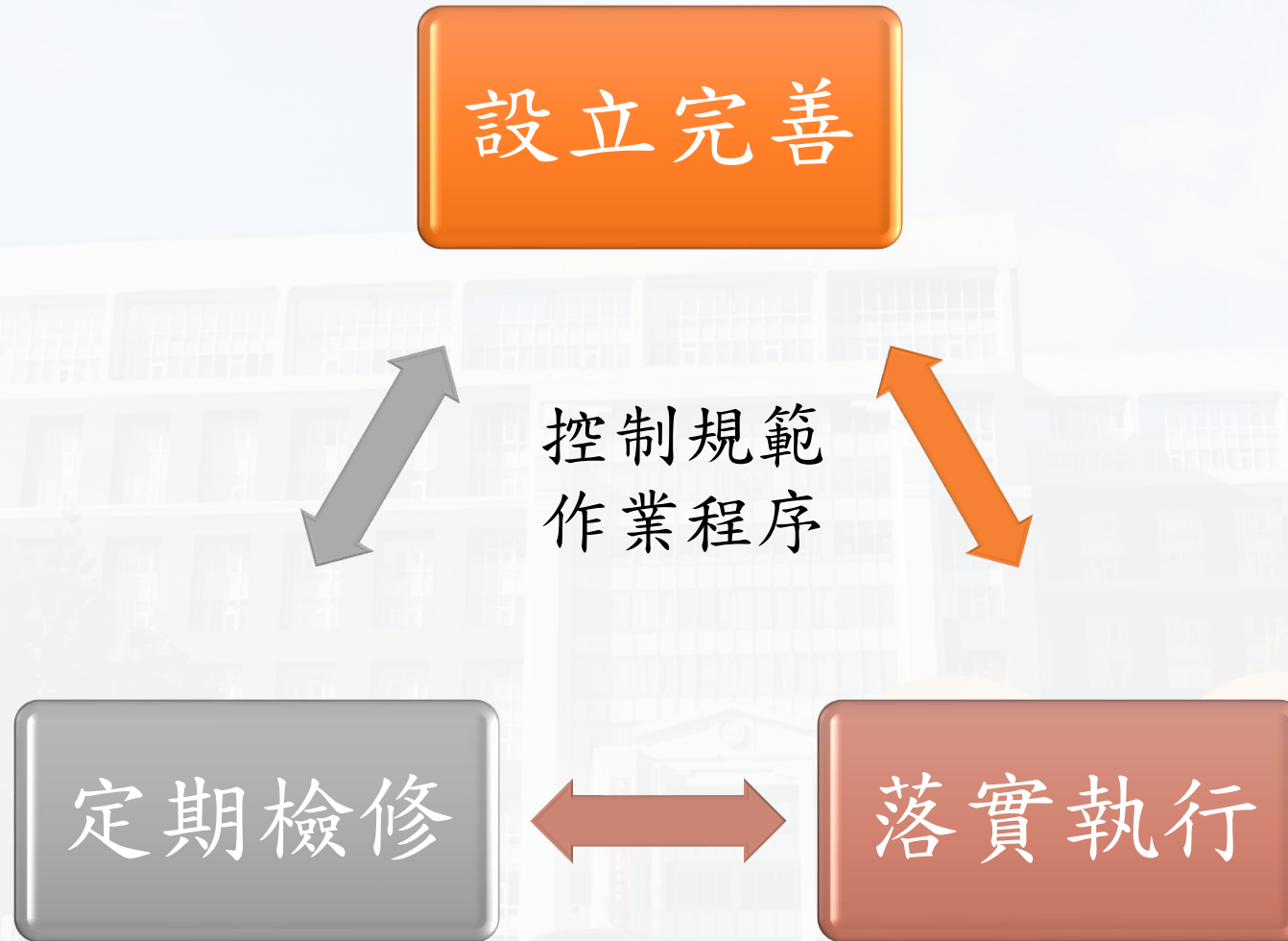
四、如何落實內控？

1. 完整的規章制度、作業程序及使用表單等。
2. 完善執行內控流程(SOP)及定期檢視與修正。
3. 監督作業：自主檢查(可將單位內部控制重點轉化為自主檢查項目)與外部稽核。

◆ 落實內部控制之要件



◆ 控制作業執行構面



◆ 落實內控—監督機制

學校法人及學校進行下列監督作業，以確保制度之**有效性**、**及時性及確實性**：

(一) 例行監督：

- 主管階層本於職責，分層負責授權業務執行持續性常態督導。

(二) 自主監督：各單位隨時監督風險變化、檢討。

- 相關單位依職責分工，評估各組成要素運作之有效程度。

(三) 外部稽核：接受管考督導

- 由內、外部稽核人員以客觀公正之立場，協助檢核內控實施狀況，並適時提供改善建議；並於發現內控缺失時，應向適當層級之主管階層、董事會及監察人報告。

五、內部控制實務執行注意面向

- (一)本校內部控制依「勤勞樸實」組織文化與中長程校務發展計畫，由各單位據以推動。
- (二)各單位定期評估行政程序及推動目標所面臨風險、識別潛在問題，優先解決高風險領域。
- (三)職責分離，**透過分離職權減少錯誤與舞弊風險**。
- (四)**定期確實檢核和評估**內部控制作業之有效性，避免流於形式，確保持續改進(每月提報自主檢查表/每年度定期檢視與修訂內控制度)。
- (五)**反饋及改善**：發現問題或異常時及時反映(具有呈現問題與風險功能)宜採取改進措施。

◆ 控制重點之選擇原則

錯誤機率：依過往經驗，容易出錯之處。

嚴重程度：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、財產損失等。

焦點管理：涉及數量、金額、人名、地點部分應列為控制點。

決策點控制(核決權限)：作業程序中出现決策點(是、否)部分，應特別注意有無符合判斷準則。

◆ 察覺風險-辨識風險來源/審視業務項目

整體環境

社會(如少子化)

經濟(補助)

政治(境外生)

科技(教學創新)

自然(風災)

個體環境

主管機關(評鑑)

同業(排名)

董事會

媒體

內部環境

教師

行政人員

學生

校園(公共安全)

◆ 風險分析與評估-發生機率(L)

等級	分類	百分比	說明
3	幾乎確定	50%以上	大部分情況下會發生； 每月發生1次之可能性
2	可能	10-50%	有些情況會發生； 每年發生1次之可能性
1	幾乎不可能	0-10%	僅在特殊情況下會發生； 多年前曾經發生

參考行政院研究發展考核發展委員會「風險管理及危機處理作業手冊」

◆ 風險分析與評估-影響程度(I)

等級	影響程度	法令遵循	詳細描述
3	非常嚴重	違反 政府機關法令	在財務上造成百萬元以上重大損失或影響學校營運，或造成人員傷亡、師生集聚抗議、國際負面新聞以致損毀校譽極為顯著者。
2	嚴重	違反 本校規章辦法	在財務上造成有形的損失(10-100萬元損失)，或有多數師生抱怨、媒體負面新聞對聲譽產生不良影響者。
1	輕微	違反 單位作業程序	在財務上損失在10萬元以內，少數人抱怨但對學校聲譽不太會造成負面影響。元以上重大損失或影響學校營運。

參考行政院研究發展考核發展委員會「風險管理及危機處理作業手冊」

◆ 風險分析與評估-風險分析表(R)

		發生機率(L)		
		幾乎不可能(1)	可能(2)	幾乎確定(3)
影響程度(I)	非常嚴重(3)	4 (中度)	5 (高度)	6 (極高度)
	嚴重(2)	3 (中度)	4 (中度)	5 (高度)
	輕微(1)	2 (低)	3 (中度)	4 (中度)

風險級數 $R=L+I$ 。

風險級數劃分為高風險(5級以上)、中風險(3-4級)、低風險(2級)。

六、相關新聞案例



4大學短報缺額

教育部：減招生名額、扣補助款

新聞連結：<https://reurl.cc/kMrLgL>



國立大學涉弊醜聞！

新聞連結：<https://reurl.cc/26zoqm>

六、相關新聞案例



大學教授詐領助理費

新聞連結：<https://reurl.cc/vp0WWI>



實驗室疑做「油浴實驗」氣爆

新聞連結：<https://reurl.cc/L54Mn4>

七、學校內部控制修訂作業時程

3-5月

- 各單位依新修正之規章辦法、行政實務作業變革或風險評估修正等事項，經一級主管核定結果，提報增訂或後通告秘書室內控承辦人員。

5-6月

- 彙整各單位提報修正內容，經單位幕僚協助審閱後呈報。

7月

- 呈報內控制度委員會審議通過後提報校長修正作業程序。

11月

- 內控制度一、二階修正文件，提報董事會議核備。

12月

- 內控作業制度手冊更新與公告。

八、結語

總體而言，
內控制度在於幫助學校建立一個透明、有效的
管理系統，有利學校長期發展和永續經營。

簡報內容參考來源：

1. 行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊。
2. 教育部風險管理及內部控制推動作業原則。
3. 長庚大學106年內控制度說明會簡報。
4. 網路新聞。

敬請指教



若有任何問題，請來信或致電討論。

秘書室 李婷君/分機3088