



強化學校行政韌性： 內控制度風險管理與滾動修正實務

從新聞案例看學校內控執行之必要性

韌性



長庚大學

Chang Gung University Copyright ©2009



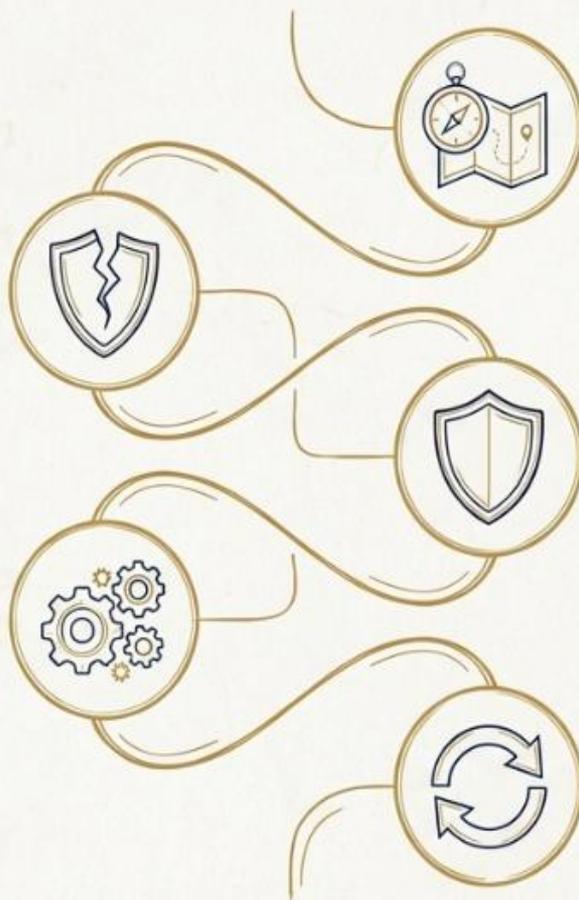
永懷創辦人1917~2008



我們的旅程：從風險到韌性

他山之石
當內控防線失守時

實戰演練
將制度化為日常行動



我們的挑戰

大學潛藏的風險與內控的真正意義

我們的盾牌

認識內控制度的核心架構

永續防禦

為何滾動修正至關重要

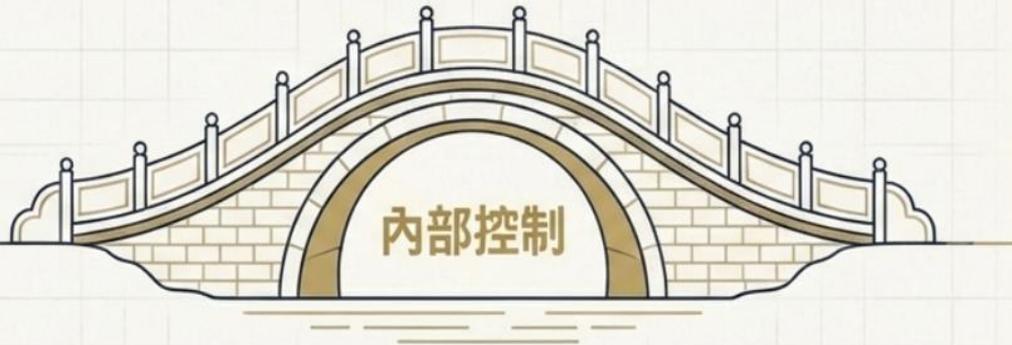




內部控制的真正意義：不只是防弊，更是興利



行政現況



預定目標

核心定義

- 控制的意義：確保「行政現況」與「預定目標」相符的管理過程。
- 內部控制的定義：一套旨在確保資訊可靠、遵循法令、保障資產安全的管理過程。

關鍵思維

- 關鍵思維：在合法中提升績效，使興利與防弊兼顧。
- 全員參與：由各單位設計，所有員工共同遵循的責任。





他山之石 (一)：產學合作案的程序漏洞

某大學辦理產學合作案，未依合約確認業者出航情況，
遭監察院糾正 (2025年8月新聞)



履約管理鬆散：

僅憑業者口頭資料認定，
缺乏書面驗證。



授權流程不合規：

擅自以通訊軟體同意廠商
使用船艇，繞過正式程序。



核心警示：

行政程序必須嚴謹並留下完整軌跡，口頭承諾與非正式溝通
無法取代正式紀錄，不可為求方便而便宜行事。





他山之石（二）：當研究倫理防線失守

某知名大學因研究計畫涉及強迫抽血及權力不對等，
遭教育部裁罰（2025年7月新聞）



監督機制失靈

未能有效落實受試者同意書的規範與保護程序。



主管監督失效

單位主管未能透過例行監督，及時察覺並制止不當行為。



核心警示：內控不只是財務與採購，更包含行政倫理、學術誠信與教學場域的風險。保護人的制度與保護錢的制度同等重要。



他山之石（三）：採購流程中的洩密風暴

某國立大學團隊參與標案，涉及洩密文書交付他人遭法院判刑
(2025年5月新聞)



資訊安全不足：
敏感資訊的傳遞與保存缺乏有效的安全管理機制。



人員認知不足：
同仁對保密義務的法律責任與嚴重性認知不清。



採購與標案過程中的「保密性」是最高風險指標之一。
必須建立多重控管機制，並加強同仁的法治教育。





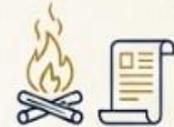
我們的盾牌：打造行政防禦的五大支柱 (COSO 架構)



2. 風險評估 (Risk Assessment) - 瞭望塔：
辨識可能阻礙目標達成的
內外威脅 (如：採購漏
洞、資訊外洩)。



1. 控制環境 (Control Environment) - 地基：
誠信價值觀、組織結構與
權責分派。



4. 資訊與溝通 (Info & Communication) - 烽火
與信使：確保單位內外訊
息傳遞通暢。



3. 控制作業 (Control Activities) - 城牆與關卡：
制定政策與SOP以降低風險
(如：職責分離)。



5. 監督作業 (Monitoring) - 巡邏衛兵：持續評估制度
效能 (含內部稽核)。





我們的三大目標與基本原則



可靠報導

財務及非財務報導之真實性。



營運成效

包含辦學目標達成及資產安全保全。



法令遵循

嚴格遵守各項教育法規及行政作業手冊。



法令遵循是所有行政作業的基礎。





落實內控的三層監督機制

第二層：自主監督 (Self-Monitoring)

執行者：全體承辦同仁

方式：在執行業務時，隨時觀察風險變化，主動回報制度不合時宜之處。



第一層：例行監督 (Routine Supervision)

執行者：單位主管

方式：在日常公文簽核與業務指導過程中，即時發現並糾正作業偏差。

第三層：獨立監督 (Independent Oversight)

執行者：稽核單位 (內部/外部)

方式：藉由第三方的客觀立場，檢視制度是否否存在盲點，並提供專業的修正建議。





如何落實風險管理？從辨識到處理的三部曲



1. 風險辨識 (Risk Identification)

系統性地找出業務流程中，最容易出錯、被質疑或可能違法的地方。



2. 風險評量 (Risk Assessment)

根據發生機率與衝擊程度，區分風險的高、中、低優先順序。



3. 風險處理 (Risk Treatment)

針對高風險項目，設計明確的「控制重點」，並將其文件化。

關鍵行動：文件化管理

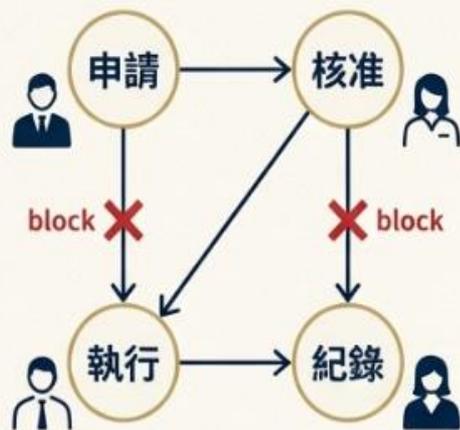
透過作業流程圖 (SOP) 與自我檢查表，將個人經驗轉化為組織的標準作業程序，確保制度的傳承與一致性。





內控實務的關鍵：落實職責分離與避免形式主義

落實「職責分離」



目的：透過分離「申請」、「核准」、「執行」與「紀錄」的職權，有效減少錯誤與舞弊機會。

避免流於形式



提醒：定期且確實地檢核作業的有效性，目標是真正降低風險，而非僅為了應付稽核。

關注數位風險



提醒：資訊化作業需特別注意個資保護、系統存取權限設定與資料備份。





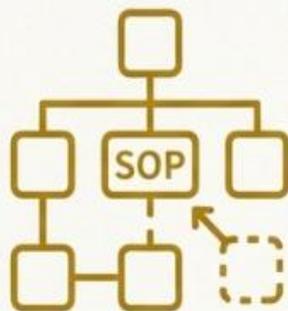
永續防禦的核心：「制度是活的，環境是變的。」

為何需要「滾動修正」？



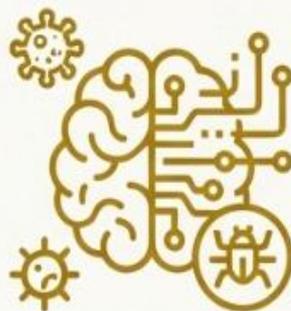
外在法規更新

教育部新訂《風險管理及內部控制推動作業原則》等法規變動。



組織架構調整

單位整併或業務移撥，導致原SOP失效。



風險樣態演變

新科技（如AI應用、新型態資安攻擊）產生制度無法覆蓋的新風險。



稽核改善反饋

從內外部稽核的錯誤中學習，將缺失轉化為優化的動力。





滾動修正的執行流程：PDCA 循環

A - Act (行動)

針對查核發現的漏洞，立即滾動修正相關制度、流程或表單，並完成更新。

A



P

P - Plan (規劃)

每年2月底前，全面檢討前一年度的風險項目與控制措施的有效性。



D

D - Do (執行)

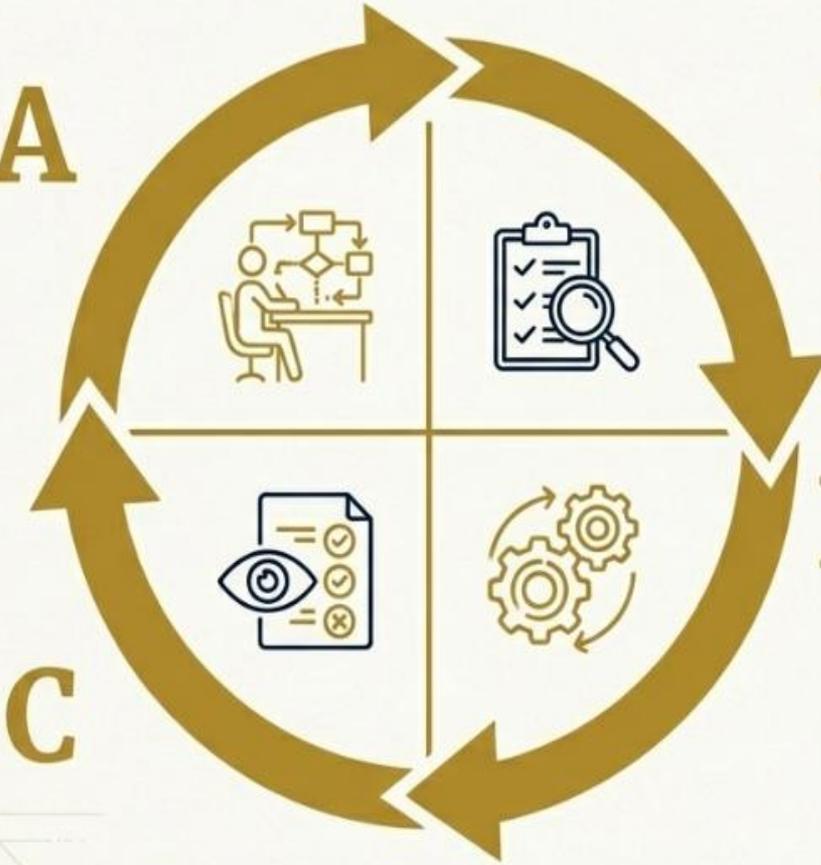
依據修正後的最新的SOP，確實執行日常行政作業。



C

C - Check (查核)

透過「自主監督」與「內部稽核」主動發現新的作業缺口或潛在風險。





學校內控制度修訂作業時程與要點



年度自行評估 (Annual Self-Assessment)

- 時間：每年年底啟動。
- 目的：全面檢視該年度內控制度之設計及執行有效性。



修訂後續 (Post-Revision Actions)

- 溝通宣導 (Communication & Training): 修訂後之作業程序應立即公告全校，並對相關同仁進行必要的教育訓練，確保新人周知。



動態即時修訂 (Dynamic & Real-time Revisions)

- 觸發條件：凡涉及「法規重大修訂」或「校內重大業務流程變更」。
- 要求：**應即時**辦理制度修訂，不受年度時程限制。





結論：內控是保護，而非負擔

1

內控不是為了增加行政負擔，而是為了降低個人與組織的出錯成本。

2

良好的風險管控，是保護勇於任事的行政人員的最佳工具。

3

唯有持續擁抱「滾動修正」，才能靈活應對大學多變的行政環境，建立真正的行政韌性。





共同建立更安全的行政環境



感謝聆聽。歡迎提出您的問題與想法。

