



# 行政效率的秘密武器 內控與內稽

永續發展暨社會責任中心  
王瑄 主任

# 內部控制的目標

---

學校財團法人及所設私立學校應建立內部控制制度，藉由董事會、學校及所述成員執行之管理過程，對學校人事、財務、營運等事項實施自我監督，並達成下列目標

- 一. 營運之效果及效率，包括辦學成效及保障資產安全等目標
- 二. 報導之可靠性、及時性及透明性，其所稱之報導，包括內部及外部財務報導及非財務報導。
- 三. 相關法令之遵循  
(學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法第2條)

# 內部控制五大要素

---

- 一、控制環境
- 二、風險評估
- 三、控制作業
- 四、資訊及溝通
- 五、監督作業

# 內部控制五大要素

---

一、**控制環境**：學校法人及學校設計及執行本制度之基礎，包括組織文化、誠信與道德價值、組織結構、權責分派、人力資源政策、績效衡量及獎懲等。

(學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法第3條)

# 職能分工

- 職能分工(Segregation of Duties) 也稱為職能分離
  - ✓ 是指不得讓單一使用者完全掌控敏感系統、流程或活動的原則。
  - ✓ 須遵循不相容職責相分離的原則，例如，授權、執行、記錄的工作，不應該由同一個人擔任。
  - ✓ 職能分工的用意在於防範安全漏洞，如錯誤、詐騙、濫用資訊、破壞和盜竊。

(二) 金庫室鑰匙、密碼應指定二人以上分別控管。金庫室門應裝置定時鎖，管制開啟時間。

- 銀行金庫可憑藉一支鑰匙就可進出？
- 業務支出的執行者和報帳核准者同一人？----

# 內部控制五大要素

1

二、風險評估：學校法人及學校主管階層應先確立各項目標，並與不同層級單位相連結，同時需考慮目標之適合性，並考量內外環境改變之影響及可能發生之舞弊情事，透過適當風險管理政策及程序，進行風險辨識、分析及評估。其評估結果可協助學校法人及學校及時設計、修正及執行必要之控制作業。

2

(學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法第3條)

# 風險 vs. 危機

風險 (Risk)：潛在影響組織目標之事件，及其發生之可能性與嚴重程度。

風險管理：為有效管理可能發生事件並降低其不利影響，所執行之步驟與過程

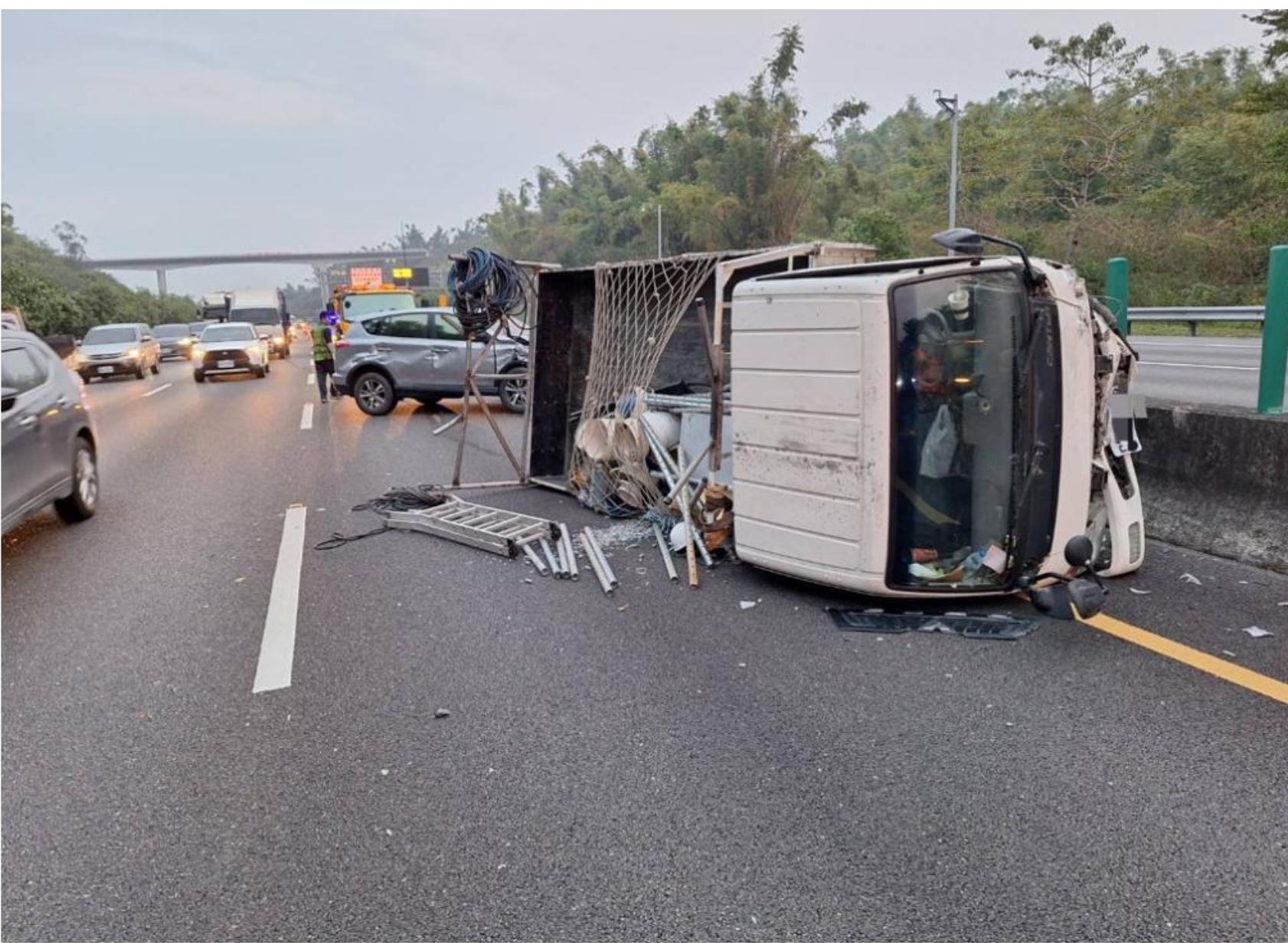
危機 (Crisis)：發生威脅到組織重大價值之事件，在處理時具有時間壓力，迫使決策者必須做出決策，該決策並可能有重大影響

危機處理：為避免或降低危機對組織之傷害，對危機情境維持一種持續性、動態性之監控及管理過程。

## 討論時間

---

- 車禍，是危機，還是風險控管不佳？



一輛由31歲李姓男子駕駛的小貨車，行經外側車道時，疑似因閃避路肩竄出的小貓，失控撞擊內側車道65歲呂姓男子駕駛的小客車後側翻，現場一度交通受阻。（圖警方提供／簡銘柱翻攝）

# 貨車翻覆 3千鋰電池險釀爆

國1虎尾段儲能櫃大貨車翻覆冒煙近16小時 至7日清晨起火燃燒

更新：2025年01月07日



運載太陽能儲能櫃的大貨車1月6日中午在國道1號虎尾交流道下方道路翻覆，因內部鋰電池受損，7日清晨起火燃燒。(中央社)

- 該運載著太陽能儲能櫃的大貨車，6日下午1時許欲前往斗六市雲林科技工業區，行經國道1號雲林虎尾交流道轉彎時，在涵洞前失去重心而翻覆；因當時車輛不斷冒出白煙，且車上鋰電池數量不明，若受碰撞或擠壓恐有起火、爆炸風險，消防人員趕抵現場不敢貿然靠近，只能在百公尺外監控、待命。
- 這起儲能櫃翻車燃燒案，恐是國內首例。雲林縣消防局長林文山表示，儲能系統設置無需經過消防審查會勘，僅有安全指引，在法律上不算危險物品，因此相關設備在運輸過程也無安全規範；幸好消防局平時已加強相關救災訓練，才能即時應變，並透過消防機器人監測，降低災害發生。

如果事前的風險控管做好，是可以降低危機發生的機率的！

風險會隨著內外部環境變動，應定期更新風險評估（儲能櫃、電動車…）

# 台鐵安檢4違規 遭罰480萬元

2025-01-13 01:43 聯合報 / 記者胡瑞玲 / 台北報導

- 鐵道局去年十二月至今年一月進行台鐵安全檢查時，發現車站運轉員派任前未酒測、未依規定有效保存平交道監視錄影紀錄，還有六起派任體檢不合格員工執勤等問題（三件值班站長及三件車長初檢體格檢查不合格），確定違反鐵路法。
- 違法行為均在一一二年期間。
- 鐵道局表示，已在去年十二月底，以及今年一月八、九日陸續寄出四案裁罰書給台鐵公司，包含運轉員派任前無酒測開罰六十萬元、未依規定保留平交道監視影像罰卅萬元；六起派任體檢不合格員工執勤中，已針對其中二起共罰一二〇萬，剩餘四起將於一月中下旬陸續開出共二四〇萬裁罰。另外，鐵道局去年十二月二日，已針對台鐵未報備一一〇年度年報營運狀況資料裁罰卅萬，加上上述的四五〇萬元，台鐵前後將面臨共四八〇萬元裁罰。

# 台鐵安檢4違規遭罰480萬元

2025-01-13 01:43 聯合報 / 記者胡瑞玲 / 台北報導

- 台鐵強調，均依規定提報營運狀況資料給鐵道局。
  - 針對運轉員派任前無酒測部分，已修訂技能體格檢查實施要點，嚴謹酒測規定和加強查驗，確保行車人員體檢合格；
  - 對於未能保存平交道監視錄影部分，主要是當時設備故障，廠商備料及人力吃緊影響維修，經協調後已完成修復。
- 這樣的說明和解釋，您認同嗎？

# 司機員酒駕 早有先例， 2025才修訂 要點？



駕駛貨運列車的謝姓司機員竟酒駕造成列車出軌，檢方訊後裁定5萬元交保，台鐵也將這名司機停職。（台鐵提供）

2017/11/11 14:13

首次上稿 14:13

更新時間 14:57

〔記者蔡彰盛／新竹報導〕台鐵西部幹線一輛載小麥的貨運列車，10日下午4點03分出發，不料列車才剛駛出新竹機務段後竟突然出軌，幸好整起意外並未造成無人傷亡、也沒影響其他列車，鐵路警察局調查後赫然發現，開車的謝姓司機員（40歲）酒測值高達0.2毫克，超過酒測標準值，訊後將其依公共危險罪送辦，檢方10日晚間11點裁定5萬交保。

謝男聲稱，事前只是喝幾罐啤酒，「不知這樣怎麼會超標！」台鐵事後已將這名駕駛停職。

# 台鐵事故的省思-1

---

1. 台鐵似乎並未正視酒測這件事?
2. 出車前的酒測，是未入規範，還是有規範但未執行?
3. 若是未執行，沒有人發現嗎? (有獨立的檢查人員嗎? 或是有審核嗎? 可以讓系統控管，未執行就不能出車嗎?)
4. 出車時的酒測規定，若有規範且強力執行，人員就知道這是重要的事!(教育意義)

# 台鐵懲處的省思-2

至於未依規定有效保存平交道監視錄影紀錄案，台鐵表示，經查是該影像主機於112年10月3日故障，經分駐所發現後立即通知廠商報價維修，廠商後續於112年10月24完成報價，後續因廠商備料及人力運用吃緊，經協調後於112年11月20日完成修復，公司已行文通知各段務使設備維持正常運作。

- 平交道監視錄影重不重要? (49天的空窗期)
- 平時需要有備品計畫嗎?
- 要怎麼讓廠商能盡力配合?
  - 合約中規定
  - 廠商評鑑計畫

# 這些懲處，是可以避免的嗎？

台鐵明（2024）年公司化在即，但交通部鐵道局日前對台鐵安全檢查發現多項缺失，包括5名工程維修車駕駛只領有工作證、沒持有合格駕照近2年，以及超過50名列車長和值班站長技能檢定和體檢不合格，也沒對乘務人員落實酒測，合計3案被開罰210萬元。對此，台鐵局表示，未來將會加強查核，不再違反規定。

台鐵公司化明年元旦掛牌，然而交通部鐵道局今（2023）年進行安全檢查時，發現台鐵多項缺失，包括5名工程維修車駕駛只有工作證、未持有鐵道局核發的合格駕照，遭開罰30萬元，成為《鐵路法》首度開罰無照駕駛的案例。

- 游泳池救生員認證、環安衛相關人員資格認證

# 扁鵲三兄弟

---

- 扁鵲是春秋戰國時期有名的醫生。有一次魏文侯問扁鵲：「我聽說你們家兄弟三人都學醫，那麼誰的醫術最高？」
- 扁鵲說：「大哥醫術最高，二哥其次，我最差。」
- 魏文侯驚訝地問：「那為什麼只有你名動天下，他們兩個一點名氣都沒有？」

# 扁鵲三兄弟

---

- 扁鵲答曰：「我大哥的醫術之高，可以防患於未然。一個人的病未起之時，他一望氣色便知，然後用藥將其調理好，所以天下人都以為他不會治病，他便一點名氣都沒有。我二哥的能耐，是能治病初起之時，防止別人釀成大病。病人剛開始感冒咳嗽時，他就用藥將人治好了，所以我二哥的名氣僅止於鄉裡，被人認為是治小病的醫生。」
- 扁鵲又答：「我呢，就因為醫術最差。所以一定要等到這個人病入膏肓、奄奄一息，然後下虎狼之藥，起死回生。這樣，全世界便都以為我是神醫。想想看，像我大哥這樣治病，人的元氣絲毫不傷；我二哥治病，這個人元氣稍有破損就補回來了；像我這麼治病呢，命是救回來了，可元氣大傷，您說，我們家誰醫術最高明？」

# 內部控制五大要素

---

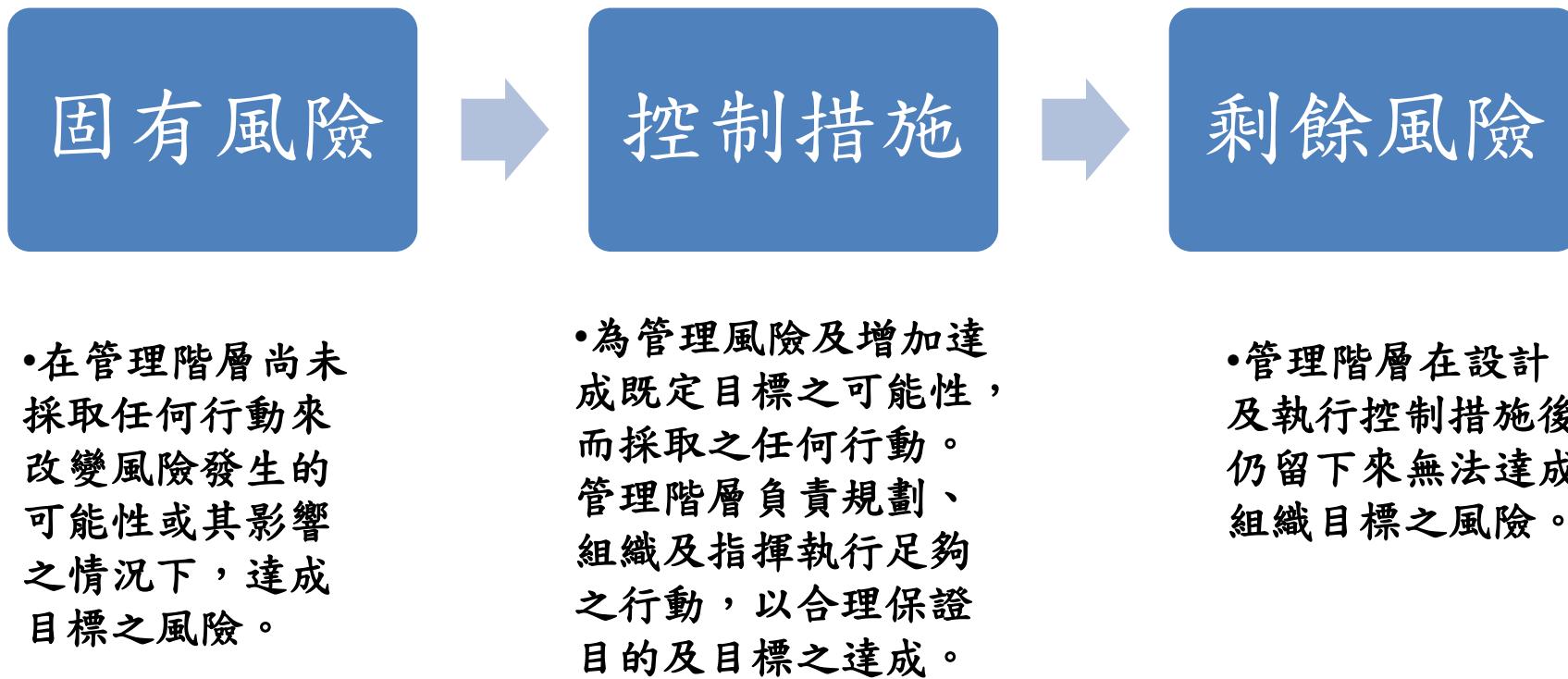
三、控制作業：學校法人及學校依風險評估結果，採用適當政策及程序之行動，**將風險控制在可承受範圍內**。控制作業之執行，包括學校法人及學校所有層級、業務流程內各個階段、所有科技環境等範圍之監督及管理。

# 控制風險的四種策略

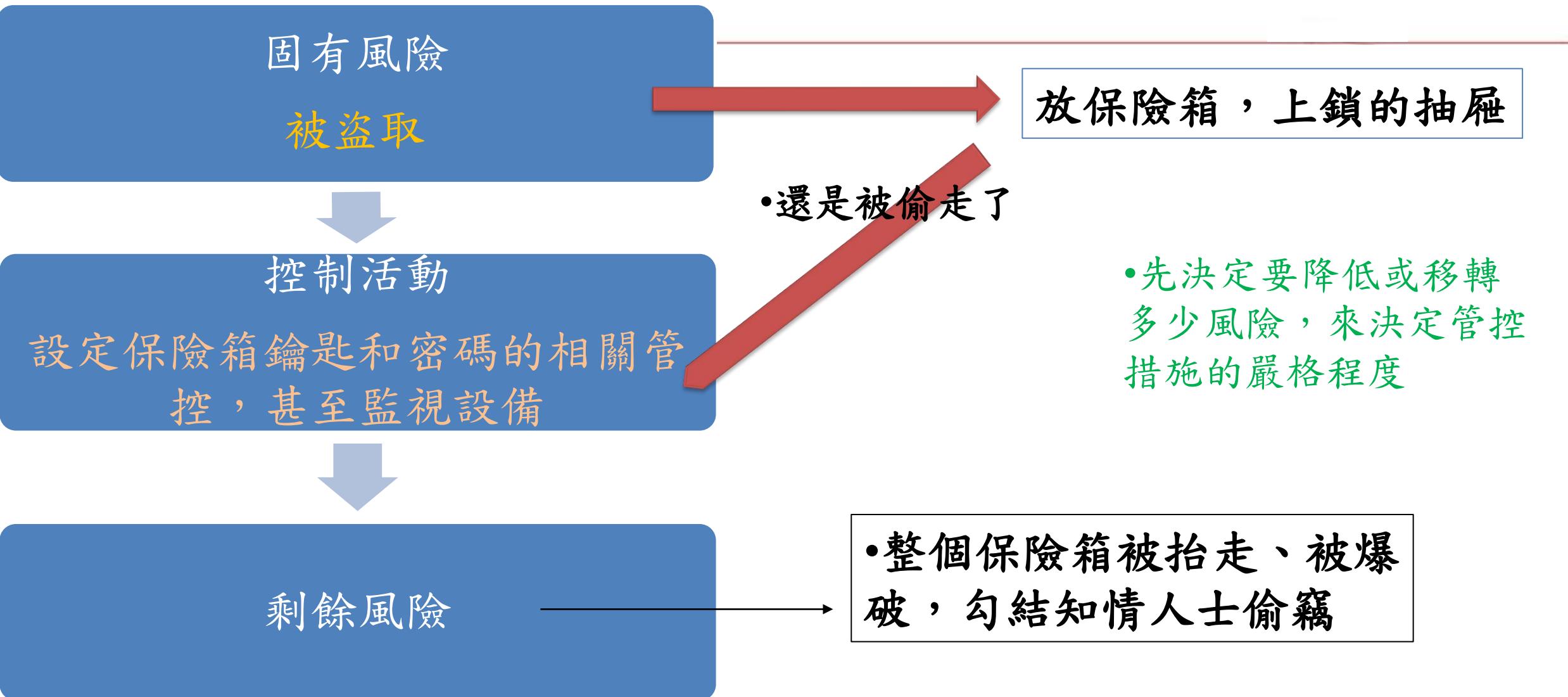
---

- 存在風險的時候，企業可以採取規避、降低、移轉及接受這四種手段，來進行風險處理的選擇，茲簡要說明如下：
  - 一、風險規避(Avoid)：藉由停止從事產生風險之活動來避免風險。(投資、借款)
  - 二、風險降低(Reduce)：藉由降低風險發生之機會或其重大性。(設立內部控制制度)
  - 三、風險移轉(Transfer)：藉由風險轉嫁來來降低風險發生時之損失。(投保-團保、地震、火災險)
  - 四、風險接受(Retain)：接受風險的現狀，但對於風險發生之損失需考量如何承受。

# 風險的定義



## •學校裡的現金



# 動動腦時間

---

- 學校有那些事項的固有風險高呢？

NO.	活動	可能發生的錯誤及舞弊	風險本質評估				控制重點	作業程序	殘餘風險評估				負責單位
			可能性	影響程度	風險值	風險等級			可能性	影響程度	風險值	風險等級	
							車證是否確實繳回。 5.是否有擬訂春節年假期間值勤安全巡邏計畫並簽請校長核可，並依核定計畫執行春安管制措施。 6.是否安排警衛人員教育訓練。 7.六館安全梯常有不明人士逗留，請警衛隊加強安全門管制之巡邏，確保教職同仁安全。（內控委員會列管）						
15-5	職業安全衛生管理	1.學校未依職業安全衛生法相關法規，落實職業安全衛生之管理 2.未設立相關組織、人員及管理制度，並未編列所需預算支應相關工作。	3	5	15	B	1.定期進行職業安全衛生相關法規鑑別，以確保學校依法執行職業安全衛生之管理。 2.依法設立環安衛中心，負責擬訂、規劃、督導及推動安全衛生管理事項。 3.依法設立環委會，負責審議，建議及協調安全衛生相關事項。	無	2	4	8	C	環安衛中心
15-6	特殊作業場所或實驗室事故預防及處理	1.未依作業程序管理規定辦理。 2.各單位配合窗口是否熟知相關作業程序管理規定。	3	5	15	B	1.是否定期辦理內外部稽核、低壓檢測、事前評估危害預防分析、化學品、輻射管理、實驗室管控、電力普查、危險機械設備管理等，以減少災害發生。 2.是否定期辦理教育訓練，包含一般教育訓練、特殊教育訓練以及實驗室安全衛生管理說明會，宣導職業安全衛生相關法規以及實驗室相關安全衛生知識。	無	2	4	8	C	環安衛中心
15-7	化學品管理	1.未依法令規定辦理。 2.未依本校作業管理規定辦理。 3.作業人員專業知能不足。 4.使用單位是否妥善處理、控管、使用、貯存一般化學物質和毒性化學物質。 5.實驗室新進學生或員工，是否進行化學	4	5	20	A	1.使用單位是否有將化學物質使用量與庫存量登錄於「教育部化學品管理系統」。 2.使用單位保存之化學藥品是否有依法規標示，及是否具備物質安全資料表(Safety Data Sheet, SDS)。 3.使用單位之化學品是否確實依法辦理請購及驗收。 4.實驗室新進學生或員工，是否進行化學品之通識教育及緊急事件	PS-CP-02 化學品管理作業程序	3	4	12	B	環安衛中心

● 11 資訊管理循環

NO.	活動	可能發生的錯誤及舞弊	風險本質評估				控制重點	作業程序	殘餘風險評估				負責單位
			可能性	影響程度	風險值	風險等級			可能性	影響程度	風險值	風險等級	
11-1	網路安全管理	1. 伺服器未啟動 log 機制。 2. 伺服器的 log 記錄	2	2	4	D	1. 系統是否開啟系統日誌及適當稽核記錄功能。 2. 關鍵性系統伺服器之紀錄是否匯	IS-CP-06 網路安全管理作業	1	1	1	D	資服處

11-8	個人資料保護	1. 人員及資源配置 (1) 未指定負責人員負責個人資料保護作業。 (2) 未定期召開工作執行小組會議。 (3) 未經個人資料保護推動委員會核准，逕行執行個人資料保護相關措施 2. 個人資料蒐集、處理或利用 (1) 取得個人資料時是否依法規定進行告知並徵求同意。 (2) 不清楚個人資料保	2	2	4	D	1. 人員及資源配置 (1) 是否指定進行個人資料之蒐集、處理及利用個別作業流程之負責人員。 2. 個人資料蒐集、處理或利用 (1) 取得個人資料時是否依法規定進行告知並徵求同意。 (2) 在處理或利用機敏文件時，是否取得主管同意。 (3) 對於機敏個人資料之調閱是否經申請並核准，並加以記錄調閱者身分及行為。 (4) 基於學術研究需求，提出使用本校所保管之個人資料，是否經單位主管核准。 (5) 個人資料保管期限已到期，是否有依法銷燬。	無	1	2	2	D	資服處各單位
------	--------	--	---	---	---	---	--	---	---	---	---	---	--------



奇摩新聞

<https://tw.news.yahoo.com> 校務系統遭駭-2萬筆個資... :

## 校務系統遭駭2萬筆個資外洩

2024年3月31日 — 學校使用亞昕資訊公司校務行政系統，爆出個資外洩事件，駭客取得個資後向該公司勒索鉅額贖款，亞昕拒付2周後，部分學生個資就遭駭客散布，據悉外洩的學生個 ...



聯合新聞網

<https://udn.com> 文教 :

## 台藝大校友中心個資驚傳外洩！校方緊急關閉網站、聯繫 ...

2024年5月23日 — 國立台灣藝術大學在113年5月18日接獲通知，校友中心網站發生個資外洩問題。據了解，這是有校友發現，透過google search可以看見台藝大校友中心的校友個資， ...



奇摩新聞

<https://tw.news.yahoo.com> 中正大學資安大出包-5年... :

## 中正大學資安大出包！5年學生個資寄給200人

2020年10月14日 — 真的很離譜，嘉義中正大學傳出個資洩漏，但兇手竟是自家學校，原來是通識中心要寄送學習講座的通知，卻不慎夾帶了學校5個學年的學生個資，包括身分證字號、 ...



元智大學

<https://www.yzu.edu.tw> › pdp › example :

## 學生個資外洩稻江、政大急撤網頁

又傳出學生個資被學校外洩的個案！教育部大專院校弱勢學生助學計畫審查結果出爐，各大專院校陸續通知學生審查結果，卻發生稻江科技暨管理學院及國立政治大學將學生身分證字號 ...

# 全球駭客和惡意程式都對準台灣！國防、金融、製造業都成目標



商業周刊

更新時間：2024年8月22日



台灣不只身處地緣衝突的中心，在網路世界，我們也早已身處資安大戰最前線。

根據Check Point Research今年第二季最新數據，台灣平均每週受攻擊次數居亞太之冠，高於印度。數量龐大的攻擊，已不僅僅是中國因政治因素所發動，而是因為全球駭客都盯上了台灣。

- 要先正確辨認風險，若有重大風險但沒有認知，因此未有妥善的控制，就會變成未來的危機~!~

# 提醒：控制措施必須能降低固有風險發生的可能性

NO.	活動	可能發生的錯誤及舞弊	風險本質評估				控制重點	作業程序	殘餘風險評估				負責單位
			可能性	影響程度	風險值	風險等級			可能性	影響程度	風險值	風險等級	
	管理						2. 學生是否符合畢業資格，並完成離校手續，方予核發畢業證書。	管理作業程序					
2-15	校友服務	1. 資料外洩或遭濫用違反個人資料保護法規定。	2	5	10	B	1. 提供校友使用之學校資源及服務是否完善。 2. 校友資料之建立、更新、調用與保存是否符合程序及相關規定。	SO-CP-15 校友服務作業程序	1	5	5	C	秘書室

5-4	職工招募	<p>1. 單位未依員額規劃自行招募，造成超額進用。</p> <p>2. 編制職缺未公開招募，直接介紹熟人前來任職。</p> <p>3. 通過筆試/面試，但工作能力及品德不如預期。</p> <p><b>• 新聘員工無長待規劃</b></p> <p><b>• 新聘員工資格能力與職位需求不符</b></p>	1	3	3	D	<p>1. 增補人數是否符合員額規劃，招募前是否提出增(補)人員申請並經校長核准。</p> <p>2. 招募作業是否公平、公正、公開。</p> <p>3. 編制內職缺是否先開放校內同仁遷調申請，若無適當人選才公開向外徵才。</p> <p>4. 甄選結果是否簽擬進用優先順序人選呈校長核定。</p> <p>5. 三個月試用期滿，單位主管是否確實評核是否繼續任用。</p> <p>6. 學校應依職業安全衛生法相關法規，落實職業安全衛生之管理，並設立相關組織、人員及管理制度，並編列所需預算支應相關工作。</p>	HO-CP-10 職技員工聘僱作業程序	1	2	2	D	人事室
-----	------	--	---	---	---	---	---	------------------------	---	---	---	---	-----

• 聘僱時需有清楚的資格要求，面試完資料須確認各項資格皆符合

• 須公開招募，並有一定時間公告。(需定義「公開」)

• 原4

• 試用期的評核

- 
- 若固有風險不高，或是簡單控制即可達到風險接受程度，控制程序可以簡化。但不要為了簡化程序而漠視固有風險的存在！
  - 辨認固有風險及風險可接受程度，再來決定風險控管需要的複雜程度。
  - 善用資訊化，可以有效降低控管的複雜度。

# 內部控制五大要素

---

**四、資訊及溝通：**學校法人及學校蒐集、產生及使用與校務規劃、執行及監督有關之內外部資訊，以支持內部控制其他組成要素之持續運作，確保資訊之有效溝通，並提供資訊需求者適時取得資訊之機制。

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

- (一) 例行監督：主管階層本於職責，就分層負責授權業務執行持續性常態督導。
  - (二) 自行評估：由相關單位依職責分工，評估各組成要素運作之有效程度。
  - (三) 稽核評估：由內部稽核人員以客觀公正之立場，協助檢核內部控制實施狀況，並適時提供改善建議；發現內部控制制度缺失時，應向適當層級之主管階層、董事會及監察人報告
- (學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法第3條)

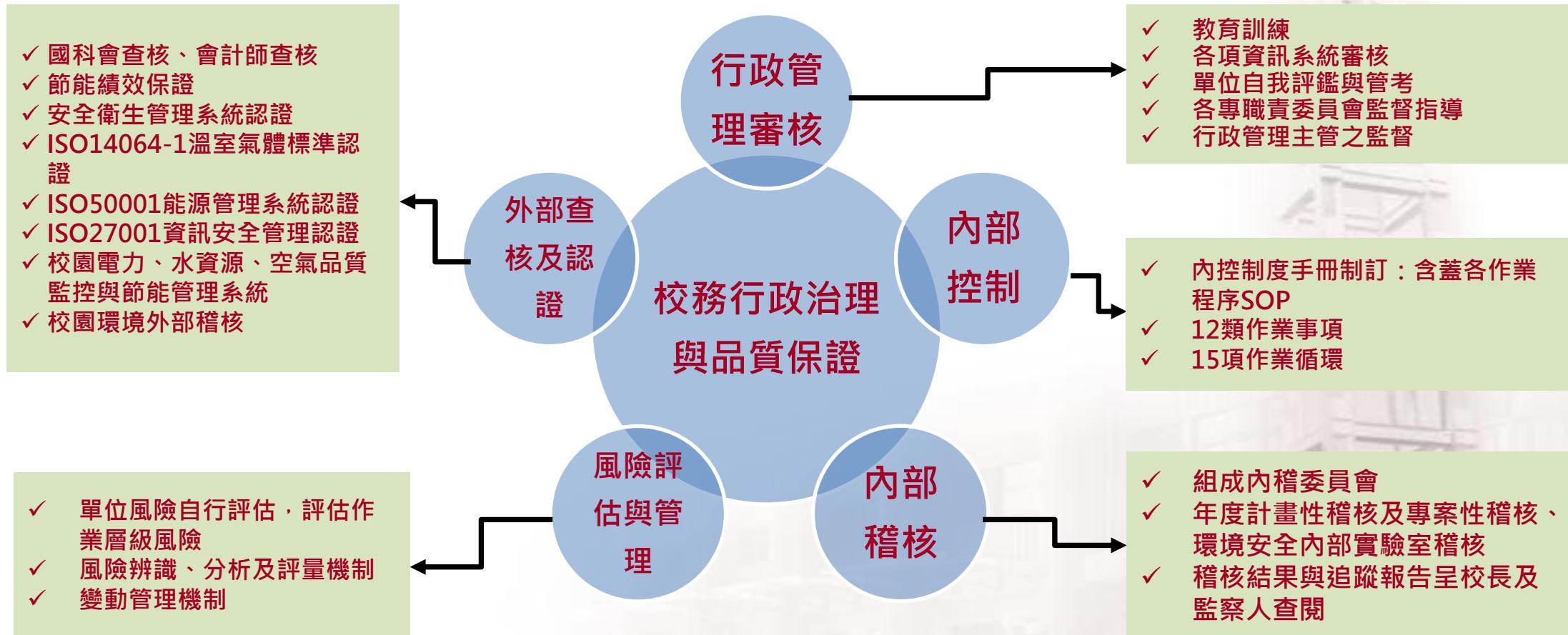
# 內部控制-監督-三道防線

---

- 例行監督：承辦人員職責上的專業及各業務分層負責授權、**承辦單位主管**的初核為第一道防線(承辦人員+主管)
- 自行檢查及管理單位複核為第二道防線：
  - 1.依本校內部控制辦理年度自行評估作業；
  - 2.管理單位複核：法令遵循與風險管理(直線主管、法務、會計室、總務處-採購、驗收、報廢)
- 內部稽核為第三道防線  
稽核發現及持續追蹤成循環管理模式



# 內部稽核、內部控制與校務行政品質管



# 品質成本

- 分為4大項,包含
  - 預防成本(preventive cost)：預防不良所生之成本。例如: 產品設計、製成設計、供應商輔導、員工訓練。優秀的教職員工、內控/作業程序書的編定與更新與落實執行
  - 鑑定成本(appraisal cost)：保證符合標準所做的檢查所生之成本。例如: 入料檢驗、可靠度測試、檢驗儀器有關。第二層防線-主管，專職/管理單位的覆核
  - 內部失敗成本(internal failure cost): 出廠前、未達客戶手中之不良品(未達標準)所生之成本，例如:報廢、重工等...。師生、家長意見反映及內部稽核的發現
  - 外部失敗成本(external failure cost)：出廠後、已達客戶手中之不良品所生之成本，例如:延長保固、跳票賠償、處理客訴。主管機關裁罰及報章媒體

- 目標：盡力降低外部失敗成本

# 內部稽核之發展階段

•We are here!

	基礎階段	進階階段	領先階段
主要思惟	關注於過去：追溯過去所發生之交易或事件	關注於現在	關注於未來：採取主動積極之方式降低風險
角色	為符合法規要求所設置，主要執行合規性稽核	支援組織之內部管理及運作	組織內部之諮詢顧問
風險關注	流程及作業風險	財務及營運風險	組織所有風險
被稽核個體之選擇	採輪流方式決定稽核順序	依據被稽核個體之固有風險排定優先順序	依組織發展策略、經營模式及程序之相關風險擇定被稽核個
稽核技術	機械式 / 標準化之工作底稿	製作抽樣計劃，並對所抽樣本作個別分析	即時監控
舞弊偵測與預防	並未特別著重	發現與偵測舞弊	預防舞弊

•引用自勤業眾信通訊2018年6月號內部稽核轉型之利器

•資料分析於內部稽核之運用

•著重是否依循作業程序

•著重效率、效果及  
目前風險控管

•著重於降低未來  
風險及永續經營

# 稽核成果--112學年度為例

感謝委員及同仁  
為元智美好未來共同努力

	查核項目數	符合	待改善	建議	精進改善建議
專案稽核-國科會計畫	全查	*	2	9	5
計畫性稽核-循環及SOP	456	423	4	29	10
計畫性稽核-個人資料保護作業	218	217	0	1	0
計畫性稽核-印鑑管理	116	113	2	1	1
專案稽核-獎補助計畫	25	22	0	3	3
專案稽核-高教深耕計畫	45	45	0	0	0
小計		820	8	43	19

註：

1.\*此次查核係就11件計畫進行全查，因此未被列為「建議」或「待改善」者，其稽核結果皆為「符合」。

2.精進改善建議項目數不列入查核項目數統計。

# 建議事項-案例1

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ IL10701招生循環-國內招生試務作業 (112104) AA-CP-02,入學考核</p> <p>1. 比對單位所提供之分析性資料(01-1 招生循環1.國內學生各招生管道及名額分配、新生入學人數(111-112學年度).xlsx)，<b>缺大學考試入學、特殊選才、運動績優甄試三種入學管道作業程序</b>。</p> <p>2. 比對招生網頁資訊，另<b>缺身心障礙生甄試、學士後專班招生等程序</b>。</p> <p>3. 廢止文件仍出現在「3.參考文件」中，易誤導其他同仁。</p> <p>4. □試程序規劃表（AA-CP-02-CF16）已廢止，仍出現在作業程序中。</p> <p>建議：</p> <p>1. 重新檢視作業程序，做適度分類、簡化程序書，以因應多變的招生方式。</p> <p>2. 將已廢除文件於作業程序中刪除。</p>	<p>AA-CP-02入學考核作業程序書依委員建議事項修訂，經稽核委員及組長審閱後，於113.7.18頒行AA-CP-02(1.9)版次。</p>

# 建議事項-案例2

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ ST-CP-04學生獎助與就學貸款作業程序(112117)</p> <p>1. 教育部「大專校院弱勢學生助學計畫」之規定，已於112.08.30臺教高通字第1122202538號函修正，但本校「元智大學大專校院弱勢學生助學金設置辦法」相關規定，未依教育部之修正函同步修正</p> <p>2. 請檢視修正作業序書內容，如：業務單位未定權責內容、請檢視作業流程與說明是否相符、相關文字調整及請修正使用表單名稱（詳請見查核紀表no.112117）</p> <p><b>•請密切follow相關法規的修正，並更新校內相關規定。</b></p> <p><b>•自評時請檢查相關法規是否為最新版本。</b></p>	<p>1.已於113/5/1學生事務會議修訂通過「元智大學大專校院弱勢學生助學金設置辦法」。</p> <p>2.已依建議修改作業程序書，ST-CP-04學生獎助與就學貸款作業程序業於113/05/20頒行。</p>

# 建議事項-案例3

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ ST-CP-04學生獎助與就學貸款作業程序(112117)</p> <ol style="list-style-type: none"><li>教育部「大專校院弱勢學生助學計畫」之規定，已於112.08.30臺教高通字第1122202538號函修正，但本校「元智大學大專校院弱勢學生助學金設置辦法」相關規定，未依教育部之修正函同步修正</li><li>請檢視修正作業序書內容，如：業務單位未定權責內容、請檢視作業流程與說明是否相符、相關文字調整及請修正使用表單名稱（詳請見查核紀表no.112117）</li></ol> <p>•請密切follow相關法規的修正，並更新校內相關規定。 •自評時請檢查相關法規是否為最新版本。</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>已於113/5/1學生事務會議修訂通過「元智大學大專校院弱勢學生助學金設置辦法」。</li><li>已依建議修改作業程序書，ST-CP-04學生獎助與就學貸款作業程序業於113/05/20頒行。</li></ol>

# 建議事項-案例4

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ PR11102&lt;專&gt;111年度高教深耕計畫(111303)</p> <p>因高教深耕計畫報支規定較繁雜，為增加校內各單位之報帳指引，請高教深耕計畫管理辦公室或會計室可參考他校做法，將編列預算或報支重點加以彙總(且各校都有每年更新報帳規定)，或如同獎補助款建立高教深耕計畫報支作業程序，以提供報帳同仁之指引</p>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 高教深耕計畫管理辦公室已訂定經費核銷注意事項，並於112年5月2日公告全校，並掛上網頁以便查詢。 網址：<a href="https://hesp.yzu.edu.tw/index.php/2023-03-30-11-19-35">https://hesp.yzu.edu.tw/index.php/2023-03-30-11-19-35</a></li></ol>

# 建議事項-案例5

稽核發現及建議	改善成效
<ul style="list-style-type: none"><li>■ PR11102&lt;專&gt;111年度高教深耕計畫(111303)</li><li>■ 洽請他人/機構代為繪製繪本、撰寫刊物、使用他人圖片、編寫文字初稿，建議(1)皆應與對方簽訂著作權授權合約。(2)另報帳時須以約定之所得項目報支，以免產生合約與報支項目不同，造成所得稅扣繳金額差異。(3)授權範圍宜以元智大學為主體，而非單位</li></ul>	<p>各計畫團隊原已就各次活動需求簽定著作權授權合約書，爾後各類授權事宜將配合委員建議辦理，擴大授權範圍為本校使用，並於報帳時以約定事項為主，避免合約與報支項目不同之狀況發生。此外，為方便審核與稽查，日後報支相關費用，將請承辦人一律附上相關授權合約書，以免除相關疑慮。</p>

# 案例1：稽核精進經典成功案例 (1/2)

## 內稽建議事項及執行

1. **106-107學年度** 內稽查核建議減少未兌現支票數量。（稽核編號：107207，當時截至108.1.31止，學生未領的支票總金額高達2,383,698元）
2. **108-110學年度** 以宣導方式登錄銀行帳號成效不佳。
3. **110 學年度** 內稽查核再次建議以匯款方式撥款。

## 111學年度校務研究案：

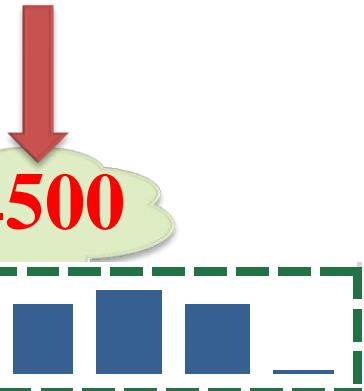
### 推動支票付款減量改善與效益評估計畫

## 改善成效

1. 本校付款採取匯款作業，撥款迅速又安全，既可節省行政管理成本，也提升服務品質及行政效率。
2. 透過本校教職員生齊心協力，建立受款人首次匯款資料及系統提醒機制，以供日後付款共享匯款之資訊。
3. 因本提案建置付款查詢系統，該平台已於**112/5/1**正式上線，方便全校教職員生可以隨時查詢付款明細。
4. 提案建議本校仍然要持續推動落實匯款作業，屏除部分無法匯款的因素外，全面匯款目標將指日可待。

# 案例1：稽核精進經典成功案例 (2/2)

項次	項目	各年度支票張數			合計	項目 3 年 平均
		108 年度	109 年度	110 年度		
1	退宿保證金	24	613	481	1,118	121
2	廠商貨款	358	322	265	945	101
3	工讀助教	399	270	181	850	101
4	獎助學金	150	196	168	514	101
5	學費溢繳退費	133	118	152	403	88
6	補助費	171	62	61	294	66
7	競賽獎金	136	74	108	318	66
8	報名費退費	99	58	26	183	44
9	其他	61	67	62	190	44
10	鐘點出席費	52	30	71	153	33
11	休退學退費	27	18	14	59	13
	總計	1,610	1,828	1,589	5,027	1,006



## 改善方法比較

項次	研究方法	登錄匯款帳號方法	舊法	新法
1	宣導公告	e-mail提醒公告	●	●
2	付款通知	e-mail提醒通知	●	●
3	新生專區	portal登錄建檔	X	●
4	工讀約用&預算會計	系統訊息提醒	X	●
5	單位措施	辦理申請或請款確認	X	●
6	付款查詢	portal建置系統平台	X	●

## 110與111年度支票數量比較表

項次	項目	各年度支票張數				110 與 111 比較	業務相關單位	款付對象
		108	109	110	111			
1	退宿保證金	24	613	481	7	↓ 99%	宿服組	學生
2	廠商貨款	358	322	265	106	↓ 60%	全校單位	廠商
3	工讀助教	399	270	181	59	↓ 67%	全校單位	學生
4	獎助學金	150	196	168	64	↓ 62%	生輔組及其他單位	學生
5	學費溢繳退費	133	118	152	72	↓ 53%	生輔組及財管組	學生
6	競賽獎金	136	74	108	31	↓ 71%	語言中心及其他單位	學生
7	補助費	171	62	61	33	↓ 46%	全校單位	學生
8	其他	61	67	62	33	↓ 47%	全校單位	校外人士
9	報名費退費	99	58	26	53	↑ 104%	註冊組及其他單位	校外人士
10	鐘點出席費	52	30	71	33	↓ 54%	全校單位	校外人士
11	休退學退費	27	18	14	9	↓ 36%	註冊組	學生
	總計	1,610	1,828	1,589	500	↓ 69%		

# 案例2：SOP改善分享

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ <b>03教學作業循環</b>（稽核編號：111109）</p> <p>□ 現行新版問卷為1052修訂雖實行僅6年，因近年教學型態的多元化，跨領域、議題討論、翻轉教室、磨課師等高教計畫多元課程等課程的增加，問卷內容建議與時俱進，再作適當調整。另如：共時授課、共同授課問卷，有些課程整體滿意度不低，但在開放填答部分有學生對A師教學極為滿意對B師極不滿意的意見，一方面影響到A師的教學評價一方面無法看到B師教學的問題，同時失去共同、共時授課的良好立意，建議重新設計及個別反映</p> <p>□ 問卷分A、B、C、D、E、F六類，由各系所勾選各課程適合的版本，每學期召開教學品保會議，報告各學期教學成效。多元、跨領域教學、教學精進等高教計畫課程為近年教學鼓勵重點，申請課程數逐漸增加，但在教學問卷設計上並未被特別設計，若能針對這些課程問卷作統計，可了解重點課程的成效，也能更達有效獎勵作用</p>	<p>全面檢討更適用及完整化之教學問卷，並經相關委員會收集意見及修訂程序</p> <p>✓ 單位因應需求，已於112.5.18教務處1112-6組長會議決議，將徵詢相關意見、遴選委員、上簽呈組選改版委員會，並召開問卷改版委員會議進行問卷修訂討論。</p> <p>✓ 新版問卷已提案至1131教學品質會議討論：</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. 改版後教學問卷於113學年度進行測試，測試結果提交教學品質委員會、教務會議及行政會議報告，並預計於114學年度開始實施。</li><li>2. 114學年度的評分結果將作為調整教學滿意度門檻的參考。</li></ol>

# 案例3：SOP改善分享

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ <b>06財務收入循環</b>（稽核編號：107212）</p> <p>□ 「募款暨捐贈」作業稽核發現，有單位收受<b>實物捐贈</b>並未向校方申報，故無記載於財產目錄、也無入帳之情事。除了適法性之外，另因未入財產目錄管理，若有受贈財產遺失將無法追蹤管理。</p> <p>□ <b>捐款應有指定專戶</b>：捐款帳戶有郵政劃撥帳戶及匯款之銀行帳戶兩類。而匯款帳號戶名：元智大學；帳號：004-001-00000266。原非專用帳戶可能衍生的麻煩在於若有一筆未知款項存入，可能要花比較多的時間詢問才能知道這筆未知款的可能來源。建議考慮以專戶收受捐款</p>	<p><b>募款暨捐贈作業程序完整化</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 收入帳合法及清楚明確</li><li>✓ 單一窗口：公共事務暨校友服務中心（原公事室），工作流程一致化與簡化</li><li>✓ 收款專戶：建立完成捐款資料</li><li>✓ 統一珍謝捐贈人，強化關係人之連結。</li></ul>

# 案例4：SOP改善分享

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ 06財務收入循環</p> <p>□ 107學年度新生英語營教材活動費截至該學年度結束日止，仍有80位參與新生未繳交，占總參與學生人數5.6% (80人/1,438人)。建議由負責單位擬定適宜的收費或催繳方式，並跨單位協調合作，以有效達成收足款項之目標。 (稽核編號：108302)</p> <p>□ 本校報廢品收入（稽核編號：108302）</p>	<p>為本校應收款項把關</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 跨單位協調修改繳費通知單，以協助新生順利繳費，俾便減少應收款額。</li><li>✓ 委員提供建議重點關於「活動通知單改良」及「收費／催繳方式」，經討論，109學年度將試辦「凡英語營開始前無法完成繳費者新生英語營總成績以”0”分計算」，並邀請資服處及財管組協助進行程式的修改，以降低未繳費的金額(系統未修，由財管組協助對帳追繳)。</li><li>✓ 修訂本校財產管理辦法，明訂報廢收轉入本校「教職員工福利基金」</li></ul>

# 案例5：SOP改善分享

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ 07採購及付款循環</p> <ul style="list-style-type: none"><li>□ 購置實驗耗材，同一廠商發票數張，單張金額皆在2萬元以下，恐有不符合規定及拆單之疑慮。</li><li>□ 稽核中發現有同一單位向同一廠商採購同一交易標的，但以拆單方式規避採購要求之情形。建議採購相關辦法中明定防止採購單位拆單之辦法。(稽核編號：108205、稽核編號：108206)</li></ul>	<p><b>自辦採購額度調升及明訂不得規避拆單</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 學校自108年1月1日起，<u>自辦採購金額由2萬元以下調整至7萬元以下</u>，得以自辦採購案辦理</li><li>✓ 總務處修正後之「元智大學財物及勞務採購作業辦法」第九條及「元智大學科學技術研究發展採購作業要點」第十條；<u>請購單位不得意圖規避本要點之適用，分批辦理採購</u>。<u>意圖規避本要點適用之分批，不包括依不同標的、不同施工或供應地區、不同需求條件或不同行業廠商之專業項目所分別辦理者</u>。</li><li>✓ 並於109年4月1日開始實施。</li></ul>

# 案例6：SOP改善分享

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ 07採購及付款循環</p> <p>□ 有關水電需求表及本校耗電耗源控管整合(稽核編號：112302、稽核編號：PR11201)</p>	<p>由主秘於113.7.11召開112學年度精進改善改議決議事項：</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 水電需求表結合設備採購系統化：請工程組提列「必須欄位」（例如：裝設地點、尺寸、電力(電壓、電流、功率)、給水及排水）及「控管條件」需求（例如：針對大用量要設個標準、尺寸若超過某一標準，透過系統化自動通知工程管理組），等相關欄位細節，併入採購單，請會計室代提出修改系統需求予資服處。</li><li>✓ 上述電力需求於採購完成後列入必要驗收項目，進行驗收程序。工程單相關資料之上傳，亦請工程組與會計室共同討論，可由系統上傳功能之思考設計。</li><li>✓ 總務處為系統英語化之需要及欄位整合，於114.1完成相關欄位需求。</li></ul>

# 案例7：SOP改善分享

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ 15校園及環境安全衛生循環 (稽核編號：107219)</p> <p>□ 因體適能區的地板味道問題，詢問得知在採購相關物件時，並無環保標準需要遵循。但若施作有危害健康之虞的大規模裝潢、物件更換時(如地板、油漆等)，是否應有相關環保規範以供依循，建請討論。</p>	<p>為全校師生安全把關</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 總務處依照政府採購法第九十六條，於招標文件中，規定優先採購取得政府認可之環境保護標章使用許可之產品。</li><li>✓ 審核承包商送審材料材質證明，均已要求須符合國家標準(CNS)，亦應符合經濟部標準檢驗局規定之甲醛含量標準。並要求規劃設計單位遵循，建議場地管理者亦須加強運動場所通風及排氣以利味道排除。</li><li>✓ 嚴格要求承包商送審材料材質，須符合旨述標準。</li></ul>

# 案例8：SOP改善分享

稽核發現及建議	改善成效
<p>■ <b>16共通事項</b>（稽核編號：108316）</p> <p>□ 總務處公文作業流程分為電子公文以及非電子公文，作業程序雖符合現行作業流程，但經檢視承辦人辦公區以及總務處公文檔案室，紙本文歸檔占用很大的空間，且每年需耗費大量紙張及人力進行影印，實不符教育部推動電子公文系統無紙化、交換快速、保存與查詢簡便的目的，建議應建構公文簽辦查詢系統，並與現行個人Portal公文系統結合，以利後續公文收發、簽辦及歸檔保存。</p>	<p><b>全面公文電子化：公文系統簡化及減少公文掃瞄及儲存空間</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ 113學年前原現行Portal公文系統之「校外來文」及「對外發文」已將過程掃瞄並建檔儲存，在本校全面公文電子化前，可滿足公文系統查詢所需。</li><li>✓ 因紙本文歸檔佔用大量儲藏空間，擬逐步將已電子化儲存且逾公文保存時效者依規定呈核，批次銷毀。</li><li>✓ 全面公文電子化業於112學年度規劃推動及提出需求，並於113學年度完成啟用，以減少紙張與存放空間為目的。</li></ul>

•研究助理聘僱電子化

# 案例9：物品管理建議案

## •精進改善建議摘要

USR計畫多為任務編組，對於各計畫財產或重要物品（教具）之管理方式、在任務解散後之歸屬或管理，建議USR總辦公室設立制度，進行全盤規劃，並輔導各計畫建立所需制度，以保全計畫經費所採購之資產及物品。

改善成效

### 第一階段

- \*制定《元智大學推動教育部大學社會責任實踐計畫物品管理規範》
- \*制定《元智大學推動教育部大學社會責任實踐計畫物品清冊紀錄表》
- \*制定《元智大學推動教育部大學社會責任實踐計畫物品變動申請》

### •第二階段：

- 全校非消耗物品指質料堅固不易損耗，金額達**5仟元至1萬元以下者**，且使用年限達2年以上者(經**113.04.10\_112學年度第16次行政會議修訂通過財產管理辦法**)

# 案例10

稽核發現及建議	改善成效
<p><b>■ 專111年度高教深耕計畫</b> (稽核編號：111303)</p> <p>完善就學協助機制部分，教務處與學務處皆花費許多人工時間處理與彙整資料，建議朝向系統化方式，善用portal進行相關彙整。目前管理學院職涯護照線上化的功能可供參考。</p>	<p><b>■ 謝就組</b> 112/04提出「系統需求申請」，於portal建立「多元學習護照時數登錄系統」，已上線</p> <p><b>■ 教服組</b>：會後已向學務處諮詢並辦理，確認多元學習護照之新登錄平台與計劃課程輔導作業之運作方式不同，不適用於教服組之課輔方案。另，為改善審核程序，已與會計室溝通協調，將於112-1學期試行以教服組登錄之excel紀錄表來取代先前以簽到退單劃記核銷審核之程序，期能改善並簡化流程。</p>

# 案例11

- 曾有學校附近鄰居來信，說貼有元智財產標籤的設備在他家前面的空地上，請學校收回

## 5-2 作業項目說明

### (1) 填單借出

- a.各單位保管之財產，因教學或研究之需要，需將財產移至校外使用或存放時，應填寫「元智大學攜出校園借出單」(個人借用)或「元智大學財產借用暨歸還單」(校外單位借用)，並經財產保管之單位主管、總務處財務管理組及總務長核准後備查，始可攜出校外。
- b.借出之財產若遇校內盤點尚無法歸還時，財產保管人應出示「元智大學攜出校園借出單」或「元智大學財產借用暨歸還單」，以供盤點作業查核之依據。
- c.校外單位借用以不超過三年為限，並配合每年定期盤點作業，保管人應確實克盡自行盤點之責，並拍照以備查核紀錄之需。

- 單位應定期盤點財產
- 黃色小屋、校門口機車棚

# 其他可能或曾經發生的狀況

---

- 主管機關裁罰(減少補助、罰鍰)
- 負面新聞
- 該收的收入沒有收到
- 預支的金額不符規定，但又要不回來
- 人員過勞～應以有效率方式工作，留住優秀人才
- 整體環境技術、觀念的進步，若學校未能跟上時代，恐對招生不利 (資訊、行動支付、ESG....)

# 總結

---

- 辨識風險及其影響程度
- 討論出可控制的方法
- 把控制方法以書面方式記錄下來(作業程序書)，未來可茲遵循，也可以做為教育訓練的工具書。
- 每年底自評時可檢視是否有遺漏、以及是否有需要隨環境變更的風險事項及相應的控制程序
- 把內部稽核視為一年一度健檢，或許找到一點小毛病，也獲得一些對未來疾病防範的建議，但可以讓自己健康、安心往前走!

歡迎討論