



114學年度內控內稽教育訓練

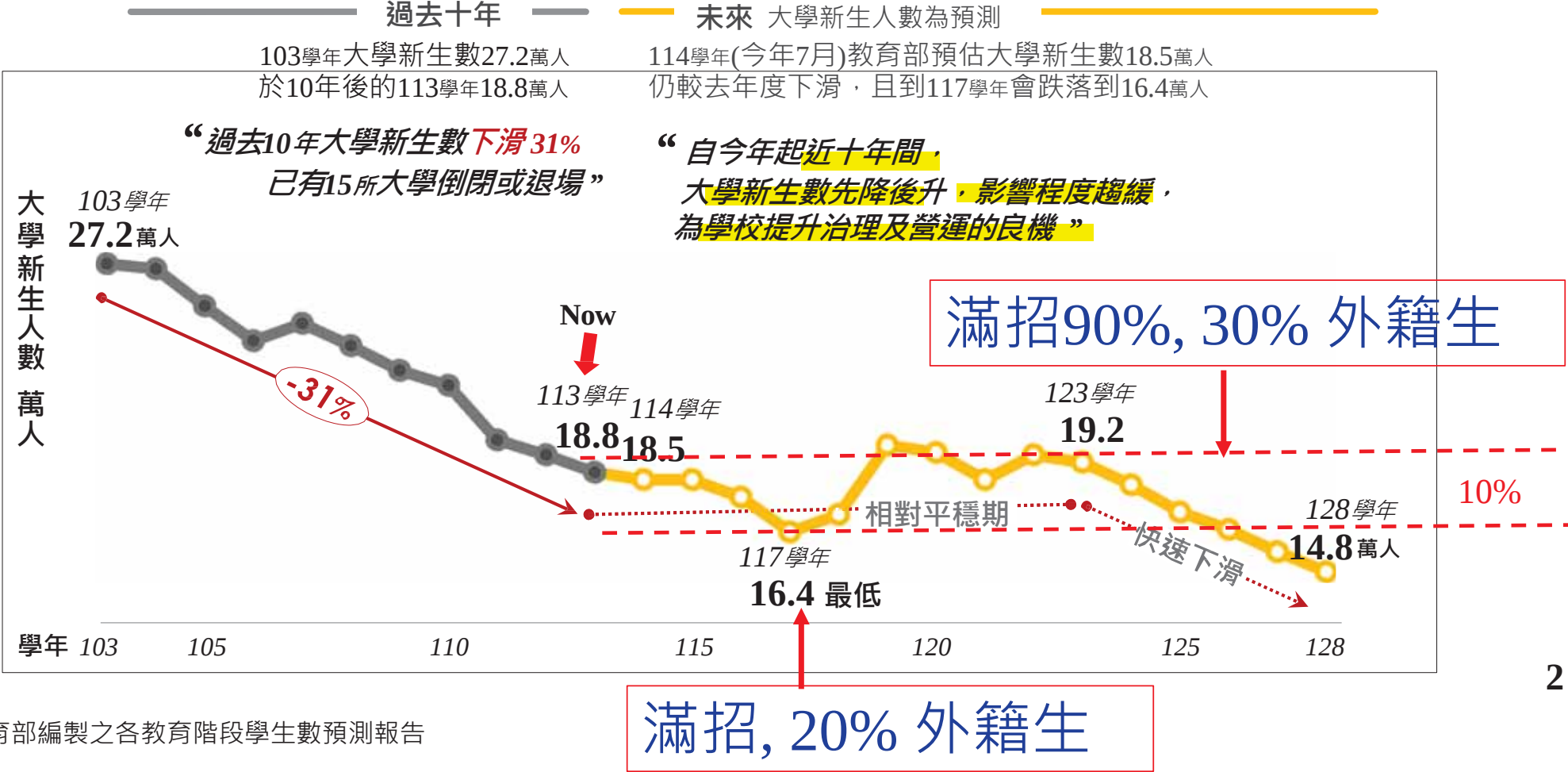
活化內控制度：元智傳奇的堅持

主任秘書 吳和生 教授
2026/1/7

臺灣高等教育環境_少子化現象，造成學生人數銳減

永續元智傳奇

大學一年級新生人數變化 103-128學年

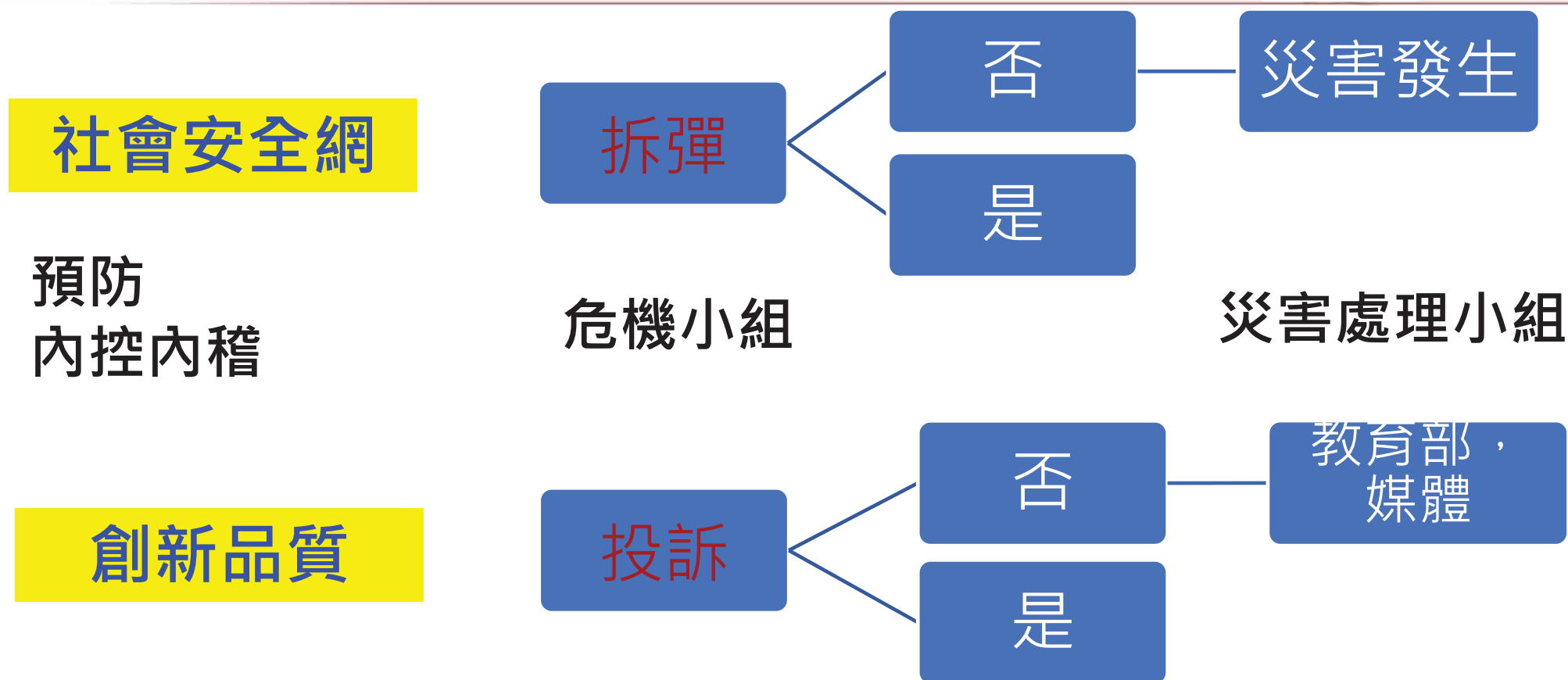


資料來源：教育部編製之各教育階段學生數預測報告

我們碰到的問題，傳奇能永續嗎？

- 教師大量退休，年輕離職率高
- 主管層級出現斷層
- 職員大量退休，傳承有問題
- 業務量大增，創新業務多，不知道如何做
- 思路僵化，不願意改變。想飛，卻不願跑
- AI 數位化太快，無法跟上成長
- 國際化是唯一的路嗎？
- 要放棄或是要堅持？
- ???

內控內稽重要性



內控內稽的目的：讓事情停在「投訴」之前，而不是走到「媒體與教育部」

內控內稽 × 教師與職員的日常

如果沒有內控，會發生什麼？

•老師：

- 計畫經費被追回 → 計畫主持人說明
- 教學或招生疏失 → 第一線承擔壓力

•職員：

- SOP 不清 → 責任歸屬不明
- 被投訴、被查核 → 個人承擔行政風險

內控不是找麻煩，是幫你「有制度可依」

一、風險來源

與學校可能面臨的風險

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。

學校常見的風險類型

策略風險

- 無法達成學校策略及營運目標，或當機會來臨時無法充分利用的風險

營運風險

- 由於不適當的內部程序及系統，無法正確執行決策的風險

財務風險

- 學校財務資源欠缺良好管理所產生的風險

法令遵循風險

- 學校因違反相關法令規定、內部控制制度及程序，而遭受主管機關裁罰，或因而產生之重大財務或聲譽損失之風險

資訊風險

- 不正確或不相關資訊、不可靠的資訊系統、以及不正確或誤導的報告所造成的風險

提醒：不是每個人都要管所有風險，而是「各單位管好自己業務之風險即可」

學校風險範疇



學校組織面臨的風險

• 決策面

辦學理念	• 辦學目標 • 願景與方向 • 營運決心
組織運作	• 組織架構 • 管理階層績效 • 決策、報告系統 • 社會責任
規劃及資源分配	• 決策計畫 • 年度預算 • 計畫與執行力 • 衡量與監督
教育環境動態	• 人口結構、少子女化 • 競爭態勢 • 經濟因素 • 生活趨勢 • 社會政治
溝通關係	• 媒體關係 • 危機處理 • 勞資溝通

• 作業流程面

營運	• 招生 • 教學 • 研究 • 產學合作 • 國際交流	財務	• 現金收支 • 資金管理 • 資本支出 • 稅務知識管理 • 財務報表及揭露
總務	• 支用規劃 • 採購作業 • 預算控管	資產	• 不動產、設備 • 營繕、財產管理
人事	• 學校文化 • 聘僱、敘薪 • 持續成長、進修 • 薪資與福利 • 退休	資訊系統	• IT架構 • 系統管理 • 資訊保護 • 可用性、可擴充性 • 決策支援 • 持續營運
• 法律面			
行為規範	• 行為準則 • 舞弊	市場	• 利率 • 金融商品
法律	• 法令規章 • 合約 • 債務管理 • 專利、智慧財產權	變現流動性	• 現金管理 • 資金籌措

提醒：不是每個人都要管所有風險，而是「各單位管好自己業務之風險即可」

造成學校風險事件

- 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、會計處理不當、財務報表不實
- 保管或管理未妥善，資產安全缺乏充分保障
- 學生或教職員不滿意、學校形象受損
- 未遵循法令或學校之政策、計畫、程序及規章
- 資源之取得不經濟或未有效使用
- 未能達成學校既定目標
- 內部審核鬆散

4大學短報缺額懲處出爐！真理、佛光累犯重罰校長60萬 另2校長罰40萬



陳康宜

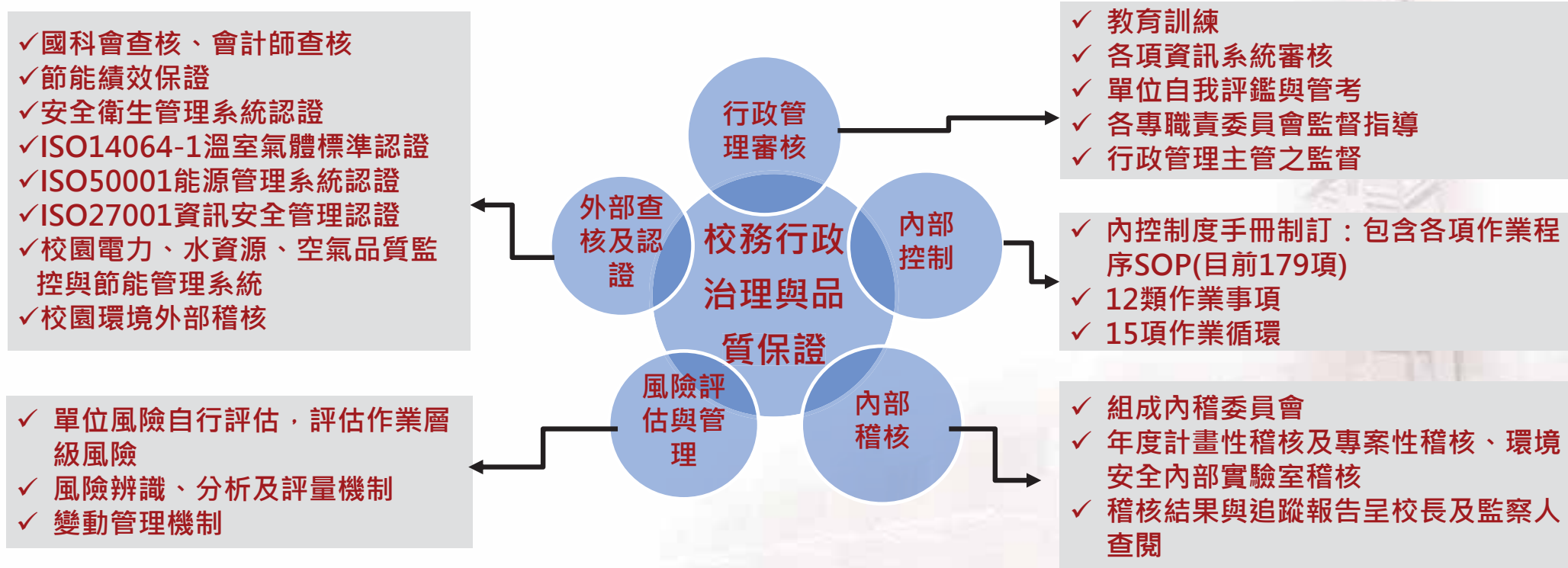
2024年10月9日

- 大學分發入學今年首度爆出4所大學短報招生缺額，教育部（10/9）公布懲處內容，其中真理、佛光因屬累犯，兩校校長各罰60萬元；文化、大葉則為初犯，各罰校長40萬元。另外，4校皆會扣減114學年度招生名額以及獎補助款。
- 此事起於中國文化大學遭爆未確實將推薦、申請入學缺額回流到分發入學名額，以「美化」招生數字，教育部一查發現，真理、佛光及大葉大學也有同樣情形。
- 多校解釋，是誤解招生程序所致，真理大學並解聘校長陳奇銘，佛光大學校長何卓飛自行請辭，文大校長王子奇也說向董事會自請處分，大葉大學校長方文昌則稱等待教育部作成最終處分後由董事會議處。
- 教育部今公布懲處，指出4校做法已然紊亂大學招生秩序及整體招生公信力，在學校部分，除已糾正校在案，並扣減4校114學年度招生名額總量；教育部說明，依「專科以上學校總量發展規模與資源條件標準」第8條，考量各校招生規模不同，以113學年度日間學士班招生名額為基礎，扣減4校114學年度名額，文化大學354名、大葉大學314名、真理大學565名以及佛光大學172名。

二、內部控制

控制學校可能面臨的風險

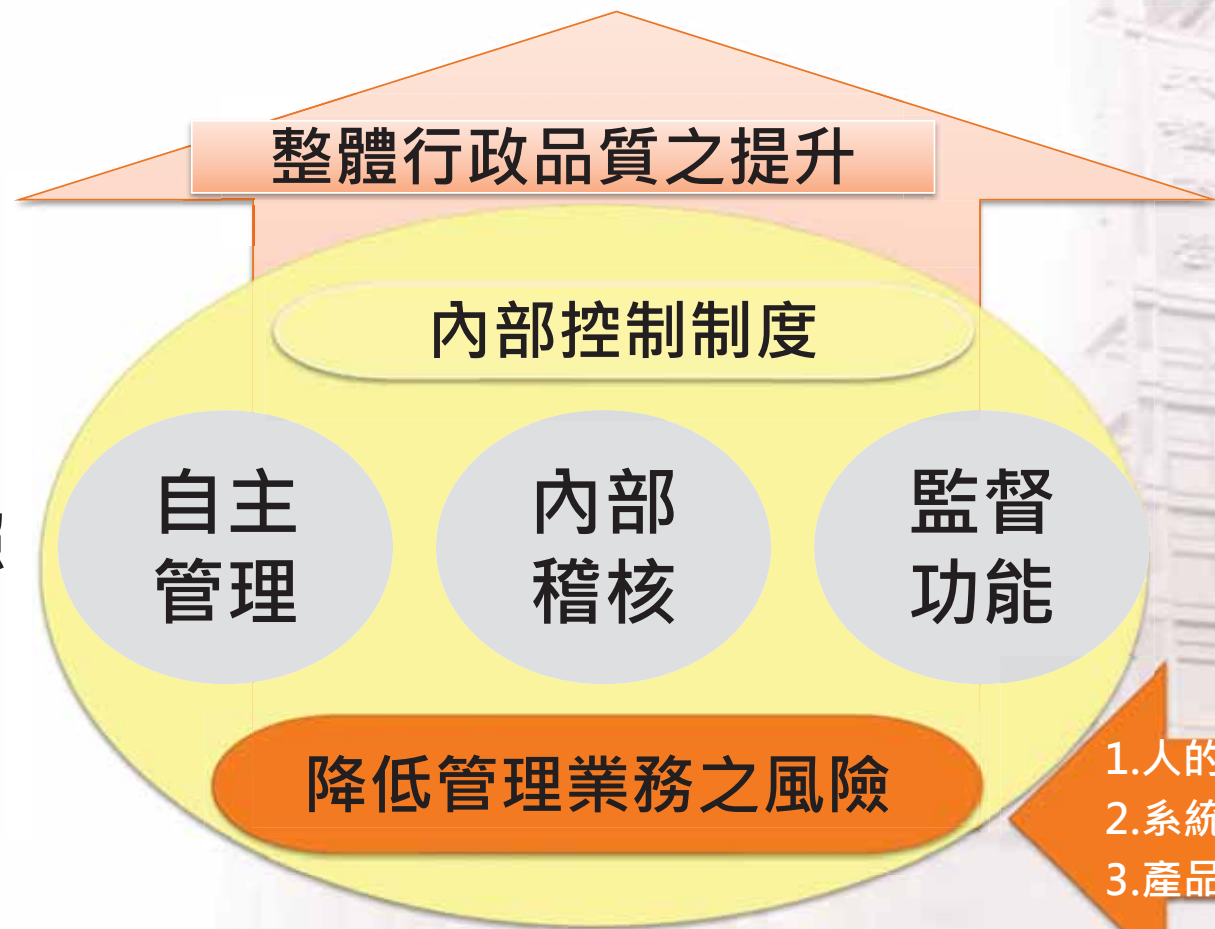
校務行政品質管控



強化內部控制提升品質管控



目標
↓
風險(會出事的地方)
↓
內控(事前設計SOP)
↓
內稽(事後檢查有沒有照做)
↓
改善(下次不要再出事)



- 1.人的品質
- 2.系統及流程的品質
- 3.產品及服務的品質

內控是 設計制度，內稽是 確認制度真的有在用

內部控制的目標

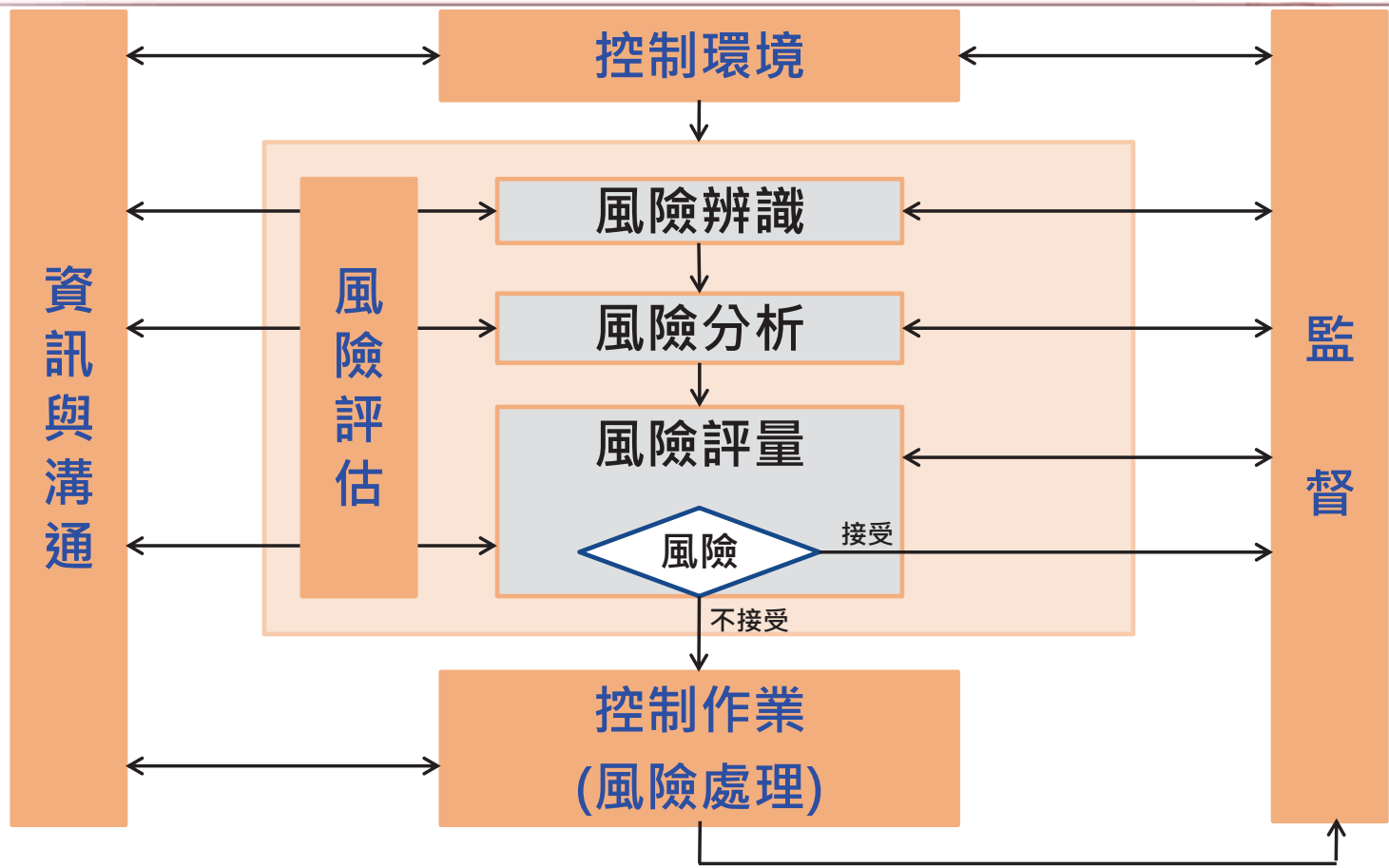
學校財團法人及所設私立學校應建立內部控制制度，藉由董事會、學校及所述成員執行之管理過程，對學校人事、財務、營運等事項實施自我監督，並達成下列目標

- 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)

內部控制架構/五大要素

任何作業事項之推展均可能面臨風險，內控制度之強化與提升，有賴於健全的風險評估機制。



內部控制五大要素1 - 控制環境

- 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

風險管理背景



本階段應該探究的問題

- 學校的強項與弱點為何？
- 主要的預期產出結果為何？
- 潛在的機會與威脅為何？
- 影響學校內、外在環境的關鍵要素為何？
- 運用風險管理機制的政策、計畫、程序或活動事項為何？
- 前次審查所發現的問題為何？
- 應建立何種風險標準？
- 利害關係人是誰？

控制環境品質與穩定性

- 現行控制架構之妥適性與穩定性
- 管理專業程度
- 曾發生之問題
- 管理人事或架構的變動
- 與前次稽核之時間差距
- 最近檢核所發現的狀況
- 按預算執行情形
- 營運事項與技術的複雜程度
- 舞弊的可能性
- 整體營運效率與效能

三、風險評估

內部控制五大要素2 – 風險評估

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。

(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)

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↵	
1-1↵	制定↵ 年度↵ 招生↵ 策略↵	1.若未即時為因應內、外部環境變化即時調整招生策略，可能導致招生狀況不佳。↵	3↵	4↵	12↵	B↵	1.國內招生策略是否因應內外部環境變化即時調整，並經規定程序審議。↵ 2.是否定期評估國內招生宣傳策略與執行。↵ 3.是否進行招生宣傳效益暨數據分析。↵	AA-CP-18 國內招生宣傳作業程序↵	2↵	4↵	8↵	C↵	教務處↵
		1.未能因應國內、外環境變化及時調整可能導致招生狀況不佳。↵	3↵	4↵	12↵	B↵	1.國外招生策略是否因應內外部環境變化及時調整，並經規定程序審議。↵ 2.是否定期評估國外招生宣傳策略與執行之有效性。↵ 3.是否進行各管道招生成效分析，評估招生策略制定之有效性。↵	IA-CP-11 境外招生策略制定及執行作業程序↵	2↵	4↵	8↵	C↵	全球處↵

風險的定義

固有風險

•在管理階層尚未採取任何行動來改變風險發生的可能性或其影響之情況下，達成目標之風險。

控制措施

•為管理風險及增加達成既定目標之可能性，而採取之任何行動。管理階層負責規劃、組織及指揮執行足夠之行動，以合理保證目的及目標之達成。

剩餘風險

•管理階層在設計及執行控制措施後，仍留下來無法達成組織目標之風險。

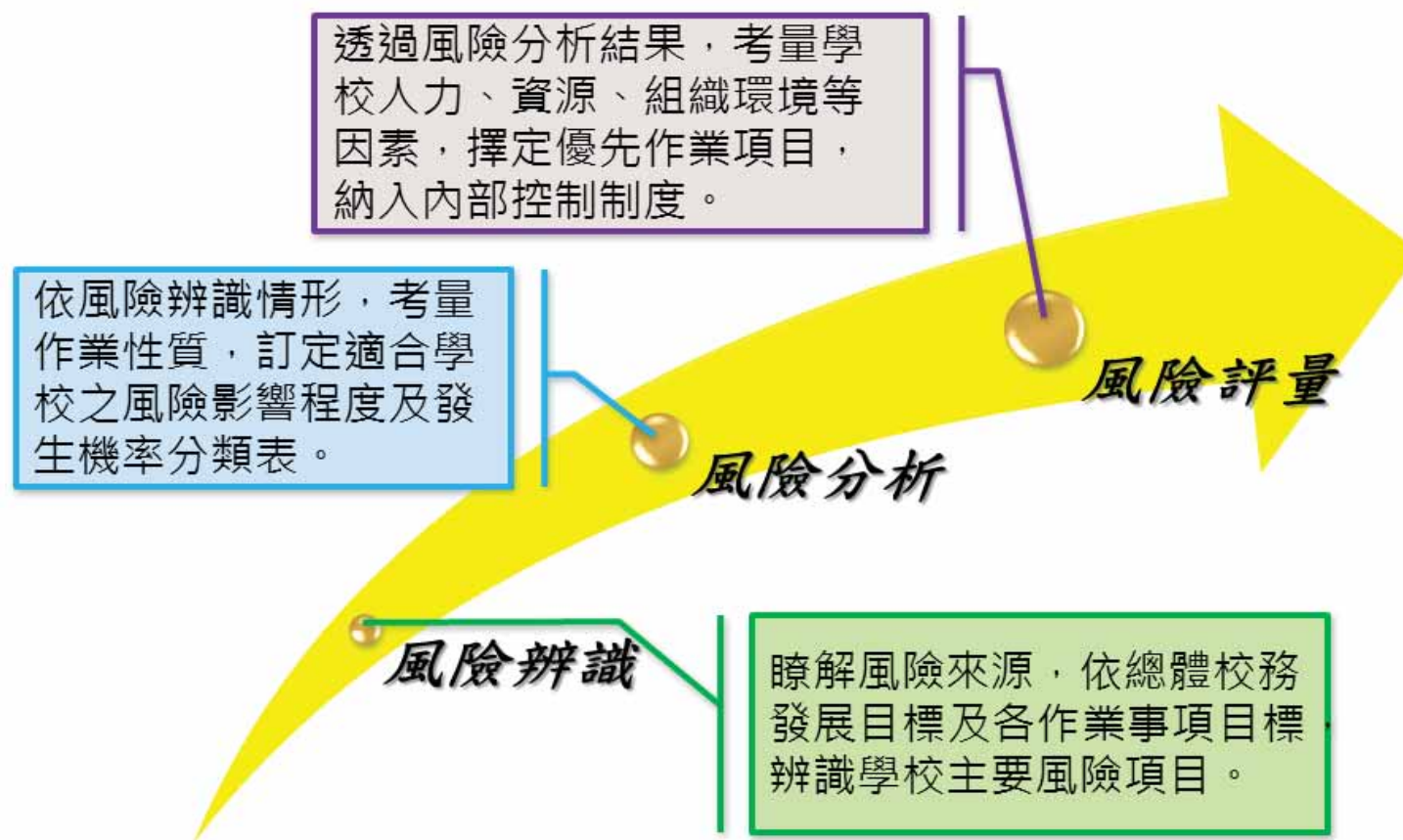
本校用詞

風險本質
評估

控制重點

殘餘風險
評估

風險評估過程



風險評估，不是要你當專家

要記住這 3 件事

- ① 你單位有沒有想過「最可能出事的是什麼？」
- ② 出事時，是不是有人、有流程、有紀錄？
- ③ 不是要你扛責任，是避免出事時「你一個人被扛出來」

風險評估不是為了填表，是為了活下來

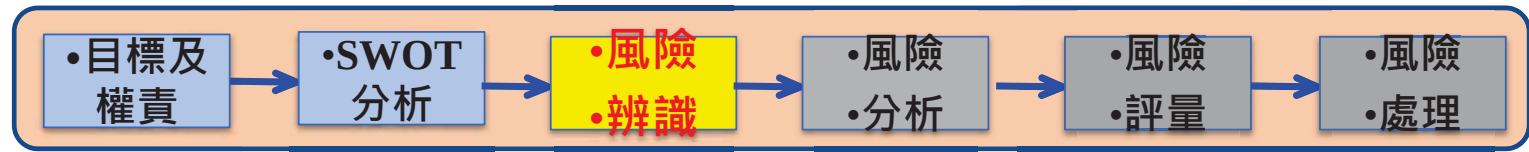
風險辨識(1/6)

- 依據校級目標及單位目標，對各個作業事項進行風險辨識，辨識其風險項目或風險發生情境發掘影響達成目標之「風險來源」。

NO.	活動	可能發生的錯誤及舞弊	風險本質評估			
			可能性	影響程度	風險值	風險等級
1-1	制定年度招生策略	1.若未即時為因應內、外部環境變化即時調整招生策略，可能導致招生狀況不佳。	3	4	12	B
		1.未能因應國內、外環境變化及時調整可能導致招生狀況不佳。	3	4	12	B



辨識兩者間之落差 (Gaps)



辨識學校所面臨的風險來源、衝擊範圍、引發事件的原因及其潛在後果。

選擇辨識
方法以尋
找風險

聚焦在新的
政策或有變動
的政策計畫

列出風險
發生的原因
與影響範圍

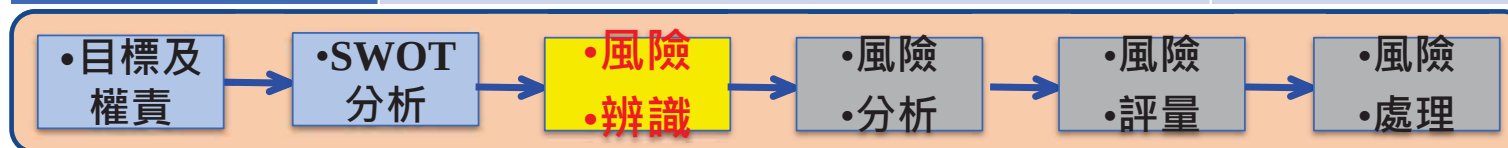
文件化所
發掘的各種
風險

風險何在？

- 容易出錯的地方為何？
- 造成失敗的原因為何？
- 獲取成功必須做對的事為何？
- 最不堪一擊之處為何？
- 必須保護的資產為何？
- 是否有流動資產或具備其他用途的資產？
- 如何從各單位竊取資源？
- 如何瓦解學校營運？
- 如何得知是否已達成目標？
- 最常依賴的資訊為何？
- 花費最多錢的事物為何？
- 如何開票及收款？
- 何種決策最需要判斷能力？
- 最複雜的作業事項為何？
- 有具體規範的作業事項為何？
- 最大的法律風險何在？

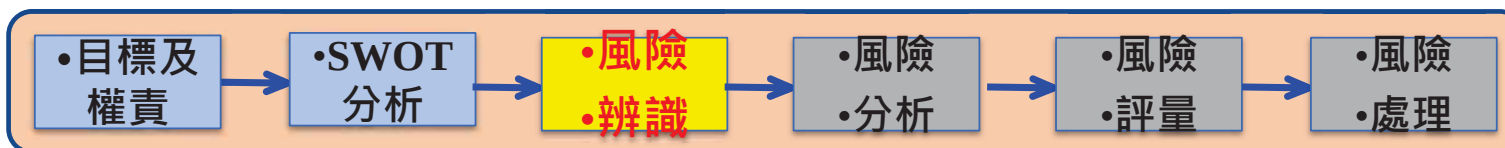
風險辨識 外部風險來源(2/6)

類別	項目	外部風險
LR.法律法令	1.外部相關法令規範	ELR01
	2.主管機構政策	ELR02
	3.合約、智慧財產權、專利權	ELR03
SC.社會文化	1.少子化趨勢	ESC01
	2.國內外高等教育市場	ESC02
	3.社會責任	ESC03
PE.政治經濟	1.政府政策(兩岸、區域、能源、環保)	EPE01
	2.利率、股匯市變動	EPE02
	3.人才召募、就業人力市場	EPE03
TD.科技發展	1.AI, 新興科技產業或技術興起	ETD01
	2.資訊科技日新月異	ETD02
NE.自然環境	1.自然事件(颱風、地震、水旱災、疫病)	ENE01
	2.氣候暖化	ENE02
SH.利害關係者	1.主管機關、董事會、學生、家長、教職員的要求或期待	ESH01
	2.競爭者的優勢與策略	ESH02
	3.媒體的互動關係	ESH03
OS.其它	1.其它	EOS01



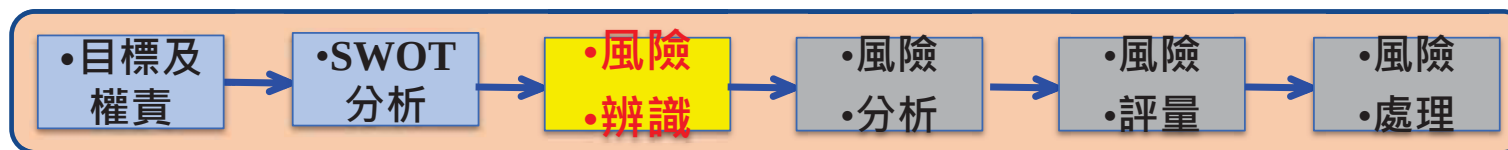
風險辨識_內部風險來源(3/6)

類別	項目	內部風險
DP.發展政策	1.校務發展願景、方向與特色	IDP01
	2.財務政策	IDP02
	3.人力資源政策	IDP03
	4.招生策略	IDP04
HR.人力資源	1.主管領導能力、支持度	IHR01
	2.教職員素質(能力、技術、執行力)與品格(工作倫理、舞弊、貪污、洩露資訊)	IHR02
	3.組織危機處理能力	IHR03
AS.資產結構	1.財務資源、結構與規劃	IAS01
	2.固定資產狀況	IAS02
OM.營運管理	1.作業流程及管控機制	IOM01
OS.其它	1.其它	IOS01



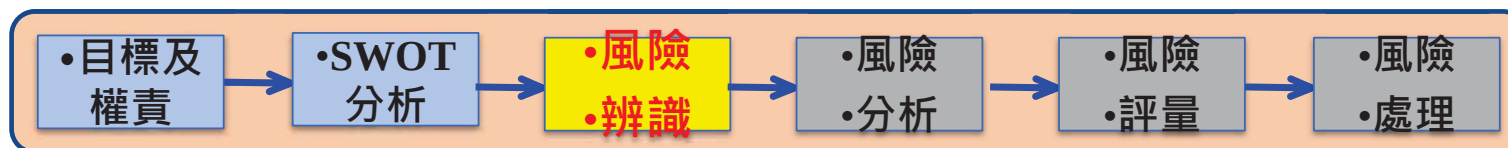
風險辨識_影響項目(4/6)

代號	影響項目
ARP01	法律責任及處分
ASV01	校務願景及目標之達成
ASR01	學校聲譽
ACA01	抱怨、陳情或申訴
ACE01	校園環境
AAS01	行政服務
AHR01	人力資源
AFS01	財務安全



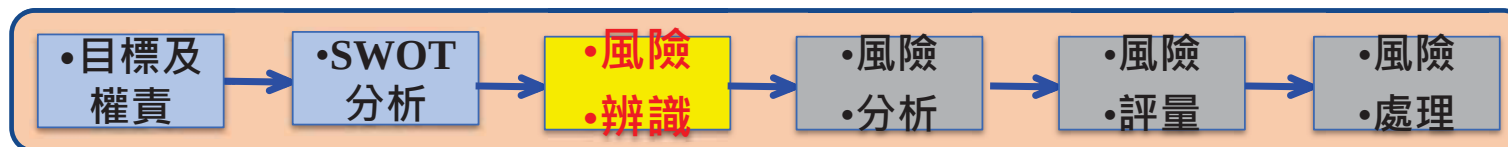
風險辨識_影響項目(5/6)

代號	影響項目
ACS01	校園安全及災害(意外事件)
ACS02	校園安全及災害(安全維護事件)
ACS03	校園安全及災害(暴力事件與偏差行為)
ACS04	校園安全及災害(管教衝突事件)
ACS05	校園安全及災害(兒童少年保護事件)
ACS06	校園安全及災害(天然災害事件)
ACS07	校園安全及災害(其他事件)
ACS08	校園安全及災害(疾病事件)
AES01	環境安全衛生(人員傷亡)
AES02	環境安全衛生(人員健康)
AES03	環境安全衛生(危害影響範圍)
AES04	環境安全衛生(停工損失)



風險辨識_影響項目(6/6)

代號	影響項目
AIS01	資訊安全(ISMS風險—機密性)
AIS02	資訊安全(ISMS風險—完整性)
AIS03	資訊安全(ISMS風險—可用性)
APS01	個資安全(個資外洩風險—機密性)
APS02	個資安全(個資外洩風險—完整性)
APS03	個資安全(個資外洩風險—有效性)
APS04	個資安全(個資外洩風險—弱點脆弱度)
APS05	個資安全(個資外洩風險—威脅發生機率)
APS06	個資安全(個資外洩風險—衝擊影響)



學校風險評估資訊來源

學校風險評估過程中，需考量之相關資訊來源通常包括：

- 主管機關的指示
- 校長的意見與指示
- 與學校管理階層的討論、各單位的討論
- 利害關係人的反應
- 內部稽核人員的討論與發現
- 外部稽核人員的意見與建議
- 相關法令規定
- 財務及營運資料分析
- 以往之稽核報告
- 營運事項、專案計畫、制度及控制的重大轉變

辨識風險的方法

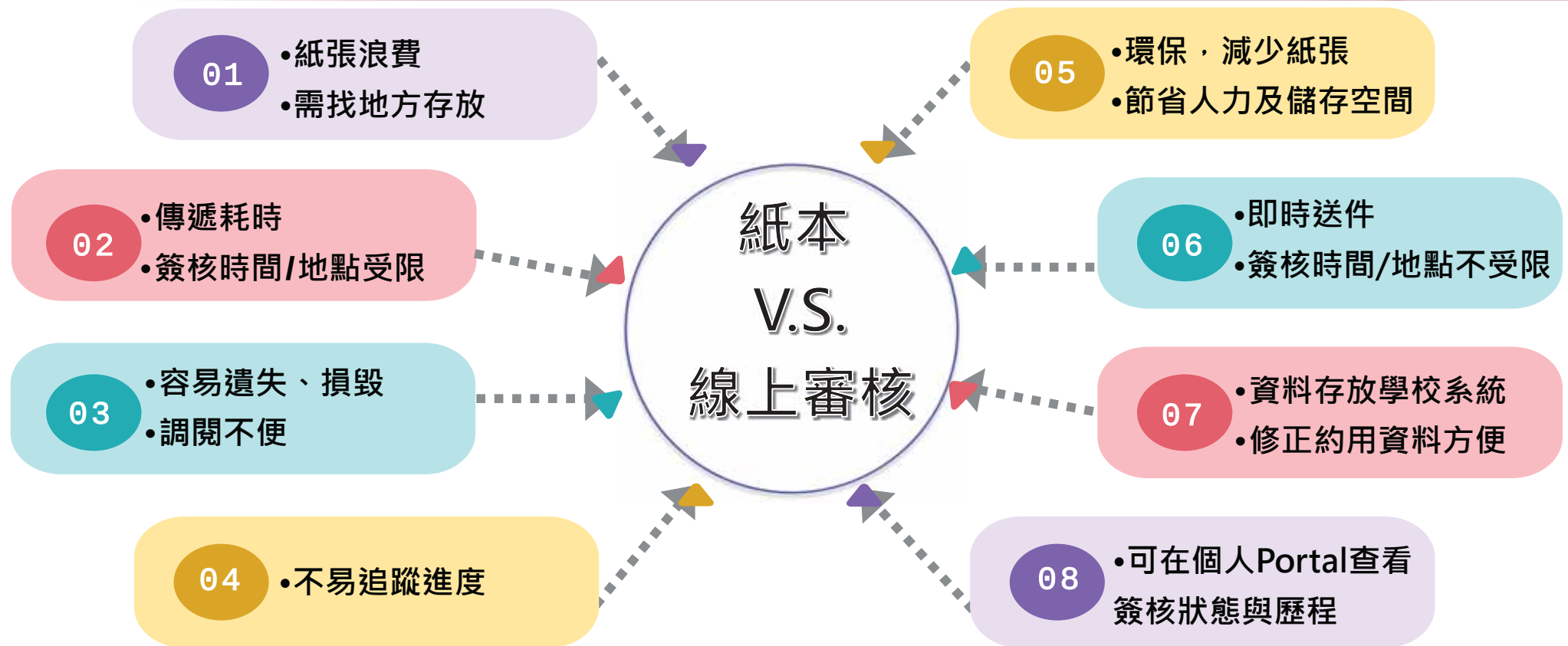
- 實地調查
- 腦力激盪
- 決策樹
- 流程圖、系統設計審查、系統分析
- 歷史（失敗）資料分析
- 晤談、焦點團體訪談
- 個人判斷 - 合理推測、直覺力
- 個人經驗或以往學校經歷
- 情境模擬分析
- SWOT分析
- 問卷調查
- 核對風險清單、檢核表...

本階段應該探究的問題

- 每項風險所造成的影響為何？
- 每項風險的潛在成本為何？
- 資訊可靠程度為何？
- 資訊範圍為何？
- 每項風險的來源為何？
- 風險發生可能性的4W1H：
 - ◎When - 何時發生？
 - ◎Where - 何處發生？
 - ◎Why - 為何發生？
 - ◎Who - 何人將牽涉其中？
 - ◎How - 如何發生？

案例1：專案計畫兼任助理約用

內控 × 數位化 = 減少人為風險



數位化不是為了省事，而是為了：可追、可查、可回溯

案例2：物品管理建議案

高教 深耕 (專案)

•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》

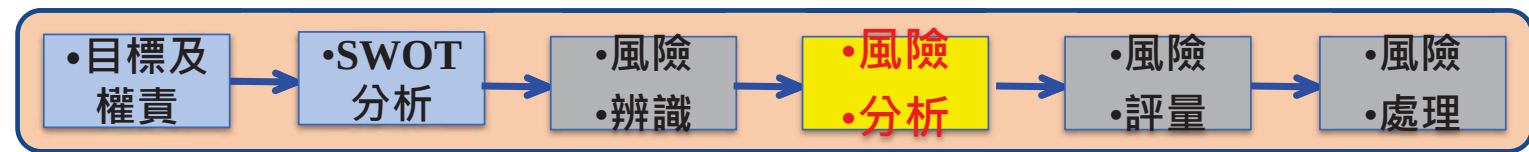
•第二階段：

- 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)

風險分析(1/4)

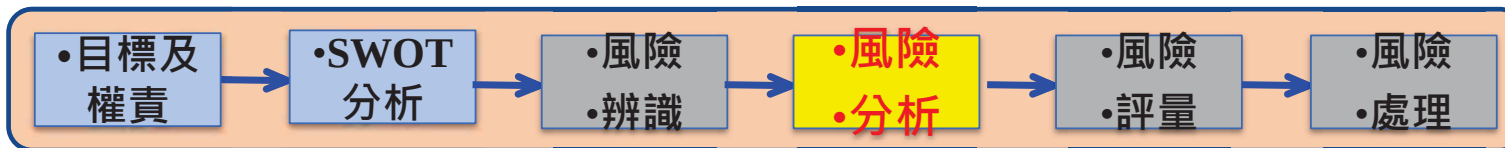
- 風險辨識後，衡量風險發生時，其「發生機率」及對學校之「影響程度」，並據以計算風險值，藉由辨識與分析的過程，找出需要管理的風險。

NO.	活動	可能發生的錯誤及舞弊	風險本質評估			
			可能性	影響程度	風險值	風險等級
1-1	制定年度招生策略	1.若未即時為因應內、外部環境變化即時調整招生策略，可能導致招生狀況不佳。	3	4	12	B
		1.未能因應國內、外環境變化及時調整可能導致招生狀況不佳。	3	4	12	B

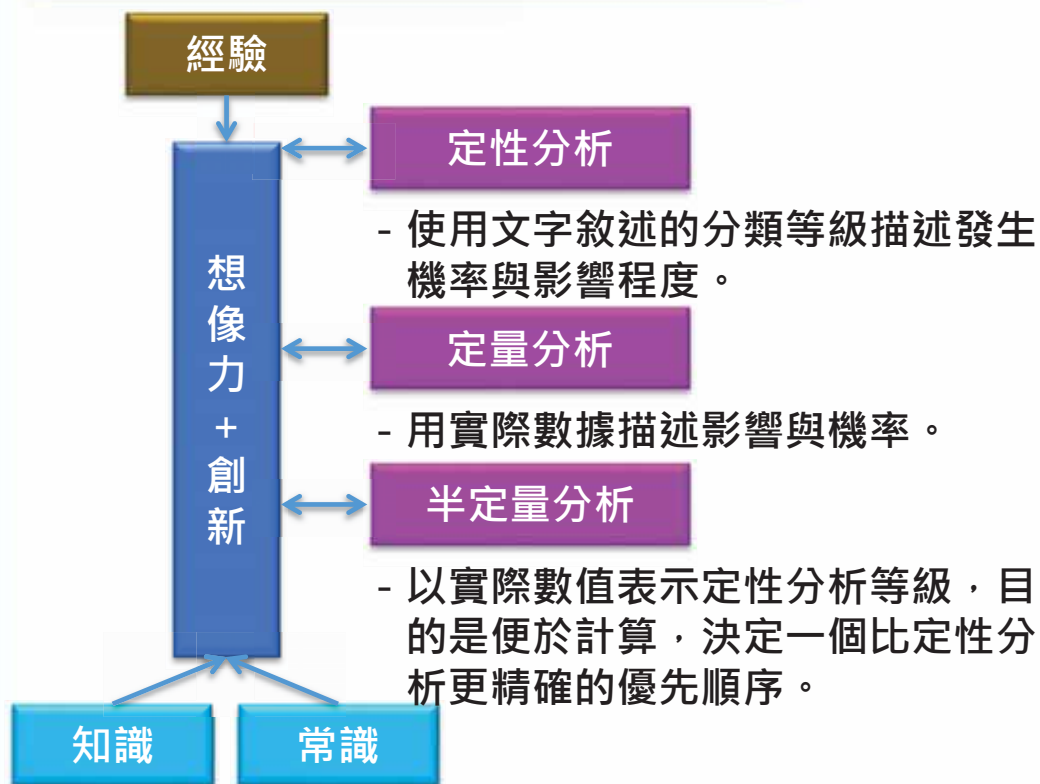


風險分析_發生機率(2/4)

等級	可能性分類	描述
5	極有可能	1年內絕大部分的情況下會發生(81-100%)
4	非常可能	1年內大部分的情況下會發生(61-80%)
3	有點可能	1年內有些情況下會發生(41-60%)
2	不太可能	1年內只會在特殊情況下會發生(21-40%)
1	極不可能	1年內只會在極少的特殊情況下發生(0-20%)



分析風險的方法



分析風險潛在影響力的考量

- 學校財產、儀器設備
- 現金損失
- 實質損壞及修復費用
- 訴訟費用

量化成本



- 公眾信賴降低
- 未來對學校的捐獻減少
- 學校名譽受損
- 主管機關提高監控程度
- 違反法令
- 計畫失敗
- 負面新聞

質性成本



影響等級定義(3/4)

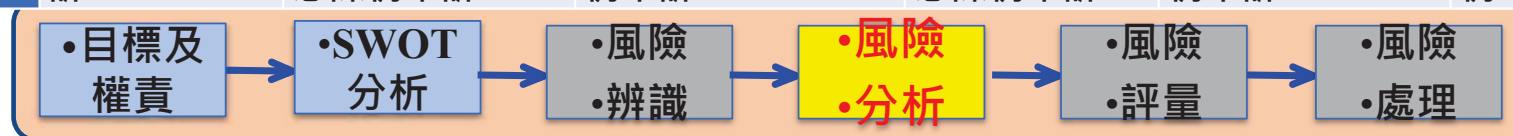
•影響程度是指當風險事件發生時，對大學目標(如教學、研究、學生安全、財務、聲譽)所造成的損害程度。通常分為 1 至 5 級：

影響等級	程度名稱	定義描述	具體影響範例
1	極微 (Insignificant)	對校務運作幾乎無影響，可由現有作業程序吸收。	教務系統短暫延遲 5 分鐘；一般辦公物資輕微損耗。
2	輕微 (Minor)	造成小範圍干擾，需額外人力處理，但不影響核心功能。	單一系所小型活動因雨取消；少量行政資料誤植需更正。
3	中度 (Moderate)	影響部分校務運作或造成財物損失，需主管介入協調。	實驗室發生小型火警(無人傷亡)；期末考發生集體作弊。
4	重大 (Major)	核心功能受阻，造成嚴重財物損失或法律訴訟，聲譽受損。	校園骨幹網路中斷 24 小時；教授研究經費遭挪用之醜聞。
5	災難性 (Catastrophic)	導致人員死亡、校務完全停擺或極大規模法律責任。	地震導致多棟校舍倒塌；全校學生個資外洩遭集體求償。

在大學進行風險評估時，最難的部分往往是「量化聲譽損失」。建議可以將「媒體報導程度」納入定義(例如：等級 5 為全國性媒體頭條，等級 1 為僅校內討論區討論)。

風險分析_影響程度(4/4)

代號	影響項目	影響程度				
		極為嚴重 (5)	非常嚴重 (4)	有點嚴重 (3)	還算輕微 (2)	有點輕微 (1)
ARP01	法律責任及處分	違反國家法律或契約規定，致學校受高額罰金及遭受訴訟。	1. 違反規定或契約致學校遭受罰金遭主管機關糾正或獎補助扣款。 2. 因行政疏失(包含：貪瀆)，致學校遭受訴訟。 3. 違反規定，造成損失。	違反規定，不俱罰則。	違反校內規定，作業程序有漏洞	未違法規定，但未依標準作業辦理，影響作業品質。
ASV01	校務願景及目標之達成	政策或計畫目標大部分未能達成遭受外界質疑程度極為嚴重。	政策或計畫目標大部分未能達成，遭受外界質疑程度非常嚴重。	政策或計畫目標大部分未能達成，遭受外界質疑程度有點嚴重。	政策或計畫目標大部分未能達成遭受外界質疑程度還算輕微。	政策或計畫目標大部分未能達成遭受外界質疑程度輕微。
ACA01	抱怨陳情或申訴	20人以上團體抱怨陳情申訴。	10-15人團體抱怨陳情申訴。	6-9人團體抱怨陳情申訴。	3-6人團體抱怨陳情申訴。	未達3人抱怨陳情申訴。



範例

表 1：影響之敘述分類表

等級	影響程度	學校形象	財物損失	目標達成
3	非常嚴重	國際媒體 負面報導	新台幣 100 萬元以上	經費/時間 大量增加
2	嚴重	國內媒體 負面報導	新台幣 31-99 萬元	經費/時間 中度增加
1	輕微	地方媒體 負面報導	新台幣 30 萬 元以下	經費/時間 輕微增加

表 2：機率之敘述分類表

等級	可能性分類	詳細描述
3	幾乎確定	每月發生 1 次以上之可能性
2	可能	每學期發生 1 次之可能性
1	幾乎不可能	每年發生 1 次之可能性

他校案例

分析風險的方法 - 定量分析

• 【發生機率】

等級	可能性	發生機率百分比
3	極有可能	71~100%
2	有可能	31~70%
1	極少可能	0~30%

• 【影響程度】

等級	衝擊	財務損失
3	非常嚴重	新臺幣500萬元以上
2	嚴重	新臺幣500萬元以下100萬元以上
1	輕微	新臺幣100萬元以下

項目名稱	風險描述	發生機率 (L)(註1)	影響程度 (I)(註2)	殘餘風險值 =(L)x(I)
編制內作業	未依公務人員加給與辦法、教師待遇條例規定辦理，導致俸給短發、溢發情事及個人權益影響等。	1	1	1
月退休遺屬年	未依公立及公務人員定期退休短發、溢發情事及個人權益影響等。	1	1	1
教職員	未依公立及公務人員定期退休短發、溢發情事及個人權益影響等。	1	1	1
約用人	未依本校管理辦法及本校約用人員工作規則辦理，導致短發、溢發情事及個人權益影響等。	1	1	1

風險等級皆為1
可能沒有真實反映
不同業務的風險差異，容易讓管理層誤判。

風險描述要重新進行風險辨識

他校參考案例

項目名稱	風險描述	發生機率 (L)(註1)	影響程度 (I)(註2)	殘餘風險值 =(L)x(I)
紀念品	存數量與管理系統未符、營業額紀錄與現金未票開立品項金額錯誤。	1	1	1
校務基	贈款作業	1	1	1
危機處	緊急聯絡窗口資訊未更新。	1	1	1
機密文	件未完整彌封或彌封處未核章。	1	1	1
重要公	依限完成續辦後再陳核。	1	1	1
校務建	理單位不當、處理單位未如期回覆、不滿意案件回覆。	1	1	1
馬上辦	聯繫投訴人、分配處理單位不當、處理單位未即、未追蹤回覆。	1	1	1
中、英	介編印作業	1	1	1

項目名稱		風險描述	發生機率 (L)(註1)	影響程度 (I)(註2)	殘餘風險值 =(L)x(I)
學雜	標準調整作業	各類學雜組收費系統，未請出納，將導致標準皆須與出納，若有調整收費步修改收費系統誤。	1	1	1
各項	件繳費管理作業	未附身分證明書。	1	1	1
學生	理作業	畢業審查	1	1	1
學生	課及成績管理作業	學系未依教師成績更	1	1	1
課程	理作業	系所必修課程委員會課及畢業	1	1	1
平時 印領	及期末隨堂考試試題	試題/試卷領取，送印人，可能導	1	1	1
通識	請及審查作業	確認課程申請程序均符合要	1	1	1
教學 世	查後續之教師關懷作	個別科目，須實際	1	1	1

缺少「控制措施」或「改善方案」
應該讓風險管理更具行動性。

他校參考案例

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	
1-1	制定 年度 招生 策略	1.若未即時為因應內、外部環境變化即時調整招生策略，可能導致招生狀況不佳。	3	4	12	B	1.國內招生策略是否因應內外部環境變化即時調整，並經規定程序審議。 2.是否定期評估國內招生宣傳策略與執行。 3.是否進行招生宣傳效益暨數據分析。	AA-CP-18 國內招生宣傳作業程序	2	4	8	C	教務處
		1.未能因應國內、外環境變化及時調整可能導致招生狀況不佳。	3	4	12	B	1.國外招生策略是否因應內外部環境變化及時調整，並經規定程序審議。 2.是否定期評估國外招生宣傳策略與執行之有效性。 3.是否進行各管道招生成效分析，評估招生策略制定之有效性。	IA-CP-11 境外招生策略制定及執行作業程序	2	4	8	C	全球處

元智作法

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	
							4.是否進行招生規劃目標與招生實際績效的綜合成效比較，做為下一期招生策略制定之參考。						
1-2	院系學 所學 位學 程與 招生 名額 增設 調整	1.未依教育部規定程序完成必要之溝通與審議程序。 2.教育部總量管制作業時程及原則每年或有調整，若未能確實掌握，可能無法及時提出適當的調整申請作業。 3.系所招生名額之寄存或轉換之決定，將影響各系所招生成效及學費收入。	3	4	12	B	1.系所增調申請案是否依規定程序審議。 2.涉及學生及教師權益之系所調整申請案（更名、整併、停招），是否於校務會議一個月內與師生溝通（會議或書面方式），說明其權益（受教權、工作權）保障措施。 3.系所增調申請案是否依教育部作業時程及相關規定辦理。 4.對系所增調及招生名額總量管制之重要政策方向與重要指標項目（如：師資質量），權責單位是否適時預警及因應。	SO-CP-11 院系所學 位學程及 招生名額 增設調整 作業程序 AA-CP-17 招生名額 總量報部 作業程序	1	4	4	D	教務處 秘書室

● 05 人事管理循環

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	
5-1	人事費預估	1. 低估新學年度各類教職員工數。 2. 未依最新的辦法或聘任作業更新各類可能的費用計算公式。	2	3	6	C	1. 是否依新學年度各類教職員工數規模，合理評估人事費。 2. 是否依最新的人事酬金規範，更新各類費用計算公式，估列人事費預算。	無	1	2	2	D	人事室
5-2	員額規劃	1. 未能及時因應國家法令修改而調整員額規劃。 2. 未依據中長程校務發展之資源規劃進行員額調整。	2	3	6	C	1. 是否依據中長程校務發展資源規劃適時修正員額規劃。 2. 員額規劃是否提經行政會議通過。 3. 各系(所或同級)教師員額配置是否符合專科以上學校總量發展規模與資源條件標準。 4. 新聘教師員額是否依本校學教師員額規劃辦法申請審查。	HO-CP-21 教師員額規劃作業程序	1	2	2	D	人事室
5-3	教師聘任	1. 需求單位未依員額規劃進行遴聘作業。 2. 教師人力規劃員額提出遴聘之資格條件不相符。 3. 延後報到教師未依規定提送相關會議核備。	1	4	4	D	1. 增補人數是否符合員額規劃。 2. 聘任作業是否公平、公正、公開。 3. 是否依規定及程序進行提聘及審查。 4. 教師資格審查救濟案，應依救濟單位評議決議辦理，而無影響教師權益之情事。 5. 教師資格於學校初審時，應依規定與程序審查，而無致影響教師權益之情事。 6. 教師資格送部複審，應依規定時限及程序辦理，而無影響教師權益之情事。 7. 依法辦理不適任教師解聘、停聘或不續聘事宜，並落實辦理新進及現職人	HO-CP-01 教師遴聘作業程序	1	2	2	D	人事室

常見的風險案例，如何界定等級(1/2)

案例 A：實驗室化學藥品外洩

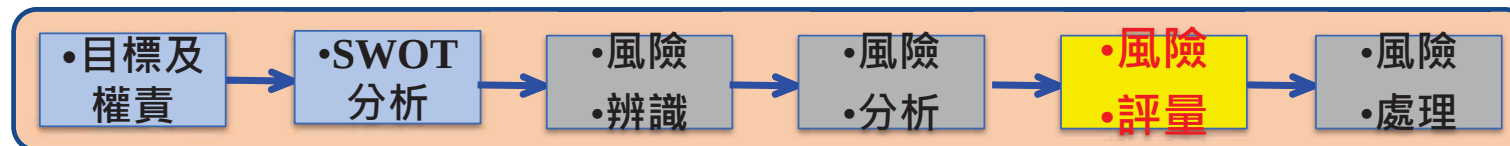
- 影響程度：4 (重大)
 - *理由*：可能導致學生受傷、環境污染以及長期的法律訴訟。
- 發生機率：2 (偶爾發生)
- 風險等級：高風險
- 處置方式：強化實驗室安全教育、強制配戴防護裝備、安裝 24 小時感應監測系統。

常見的風險案例，如何界定等級(2/2)

- 案例 B：招生網站遭駭客攻擊 (DDoS)
- 影響程度：3 (中度)
 - *理由*：雖然不涉及核心個資，但會導致招生期間考生無法報名，損害學校聲譽。
- 發生機率：4 (很可能發生)
- 風險等級：高風險
- 處置方式：購買防火牆服務、建立備援網站、與專業資安公司簽約維護。

風險評量_本質風險(1/2)

- 單位依面臨之風險及願意投入的資源，評量對風險的容忍度。風險分析後，考量學校及單位人力、資源及環境，與「風險判斷基準」，確定各「作業事項」之風險等級。
- 依據風險等級及風險本質圖像分析，決定需優先處理之主要風險項目，並作為控管機制設計及建置之基準。



風險評量_風險判定基準(2/2)

●風險值= 影響程度(預期的衝擊大小) * 發生機率(造成影響的機率)

●風險等級

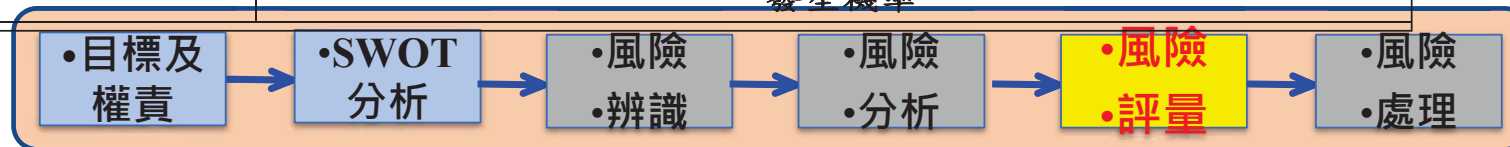
A(極度風險)：風險值16, 20, 25：極度危險的風險，需立即採取行動

B(高度風險)：風險值10, 12, 15：高度危險的風險，管理階層需督導所屬研擬計畫並提供資源

C(中度風險)：風險值5, 6, 8, 9：中度危險的風險，需明定管理階層的責任範圍

D(低度風險)：風險值1, 2, 3, 4：低度危險的風險，以一般步驟處理

影響程度	風險分布				
極為嚴重(5)	5	10	15	20	25
非常嚴重(4)	4	8	12	16	20
有點嚴重(3)	3	6	9	12	15
還算輕微(2)	2	4	6	8	10
非常輕微(1)	1	2	3	4	5
	極不可能(1)	不太可能(2)	有點可能(3)	非常可能(4)	極有可能(5)
	發生機率				



案例 1：SOP改善分享

稽核發現及建議	改善成效
■ 03教學作業循環(稽核編號：111109) □ 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 □ 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，若能針對此些課程問卷作統計，可了解重點課程的成效，也能更達有效獎勵作用	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 ✓ 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。 ✓ 新版問卷已提案至1131教學品質會議討論： 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 議、教務會議及行政會議報告，並預計於 114 學年度開始實施。 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。

案例 2：智慧財產權

學校辦活動，歌手唱歌，活動後上傳網頁，被作曲作歌者提告

四、控制作業(風險處理)

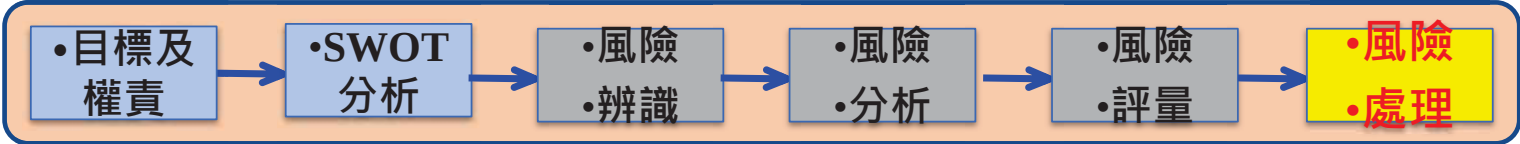
降低學校可能面臨的風險

風險處理(1/6)

•請依據風險本質分析結果，提出風險因應策略及控制風險之管理方法，每個風險來源至少應提出一個管理作法，並說明該作法屬「接受」、「規避」、「控制」或「移轉」方式。

元智大學內部控制制度風險分析表

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	
1-2	院系學位學程與招生名額增設調整	1.未依教育部規定程序完成必要之溝通與審議程序。 2.教育部總量管制作業時程及原則每年或有調整，若未能確實掌握，可能無法及時提出適當的調整申請作業。 3.系所招生名額之寄存或轉換之決定，將影響各系所招生成效及學雜費收入。	3	4	12	B	4.是否進行招生規劃目標與招生實際績效的綜合成效比較，做為下一期招生策略制定之參考。 1.系所增調申請案是否依規定程序審議。 2.涉及學生及教師權益之系所調整申請案(更名、整併、停招)，是否於校務會議一個月內與師生溝通(會議或書面方式)，說明其權益(受教權、工作權)保障措施。 3.系所增調申請案是否依教育部作業時程及相關規定辦理。 4.對系所增調及招生名額總量管制之重要政策方向與重要指標項目(如：師資質量)，權責單位是否適時預警及因	SO-CP-11 院系學位學程及招生名額增設調整作業程序 AA-CP-17 招生名額總量報部作業程序	1	4	4	D	教務處秘書室



控制作業 (風險處理, 風險對策, 控制重點) (2/6)

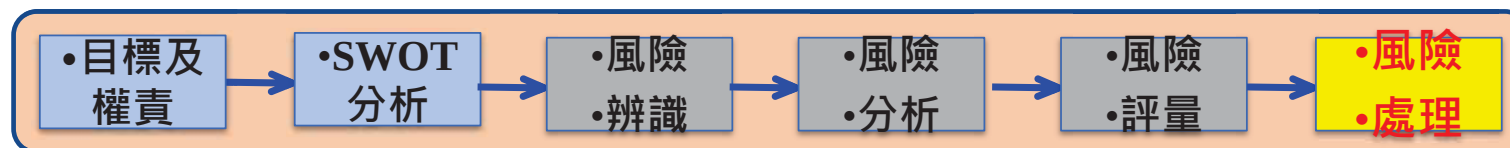
學校法人及學校依風險評估結果，採用適當政策及程序之行動，**將風險控制在可承受範圍內**。控制作業之執行，包括學校法人及學校所有層級、業務流程內各個階段、所有科技環境等範圍之監督及管理。

經風險評估後，針對超出可容忍範圍之風險，應即進行風險處理，以降低風險，減少風險對學校的負面影響。			
<u>接受</u> 風險在容忍範圍內，予以容忍不作處理。	<u>規避</u> 風險在容忍範圍外，處理成本高於利益。如：禁止投資、禁止機密資料連網等。	<u>控制</u> 降低發生機率，如：權責分立、防火牆、加強內控等。 降低衝擊程度，如：備援機房、緊急應變計畫等。	<u>移轉</u> 轉由他人承受者，如：購買保險、業務委外等。

風險處理_殘餘風險(3/6)

能否在殘餘風險下存活？

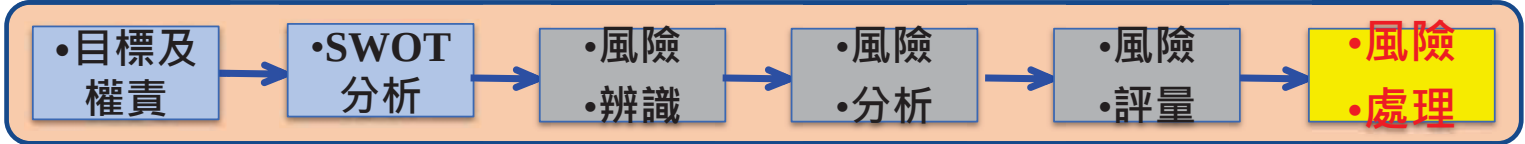
- 風險處理後，依據重新評估之風險等級及殘餘風險圖像分析，確認控制後的風險是否均在可接受的範圍內，若非在可接受的範圍內，則持續改善控管機制，至可接受的範圍止。



風險處理_殘餘風險評量結果(4/6)

元智大學內部控制制度風險分析表

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	
1-2	院系學 位學程 與招生 名額增 設調整	1.未依教育部規定程 序完成必要之溝通 與審議程序。 2.教育部總量管制作 業時程及原則每年 或有調整,若未能確 實掌握,可能無法及 時提出適當的調整 申請作業。 3.系所招生名額之寄 存或轉換之決定,將 影響各系所招生成 效及學費收入。	3	4	12	B	4.是否進行招生規劃目標與招生實際績 效的綜合成效比較,做為下一期招生 策略制定之參考。 1.系所增調申請案是否依規定程序審 議。 2.涉及學生及教師權益之系所調整申請 案(更名、整併、停招),是否於校務 會議一個月前與師生溝通(會議或書 面方式),說明其權益(受教權、工作 權)保障措施。 3.系所增調申請案是否依教育部作業時 程及相關規定辦理。 4.對系所增調及招生名額總量管制之重 要政策方向與重要指標項目(如:師資 質量),權責單位是否適時預警及因 應。	SO-CP-11 院系所學 位學程及 招生名額 增設調整 作業程序 AA-CP-17 招生名額 總量報部 作業程序	1	4	4	D	教務處 秘書室



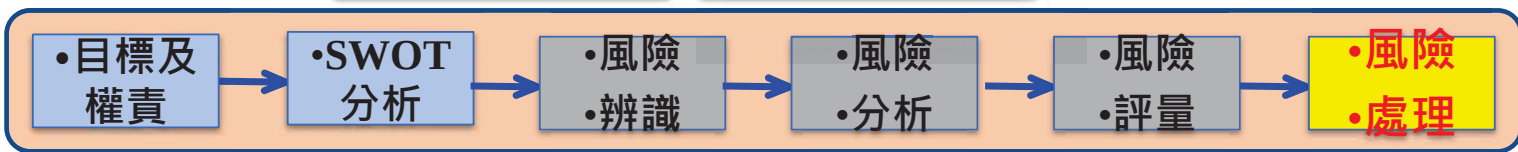
風險處理_殘餘風險評量結果(5/6)

➤ 殘餘風險圖像分析(依「總數」及「各項目NO」)

影響程度	風險分布				
極為嚴重(5)					
非常嚴重(4)					
有點嚴重(3)					
還算輕微(2)					
非常輕微(1)					
	極不可能(1)	不太可能(2)	有點可能(3)	非常可能(4)	極有可能(5)
	發生機率				

假若無法
控制的風險
過高/
無法接受

規劃行動
方案以將
殘餘風險
降至可接
受程度

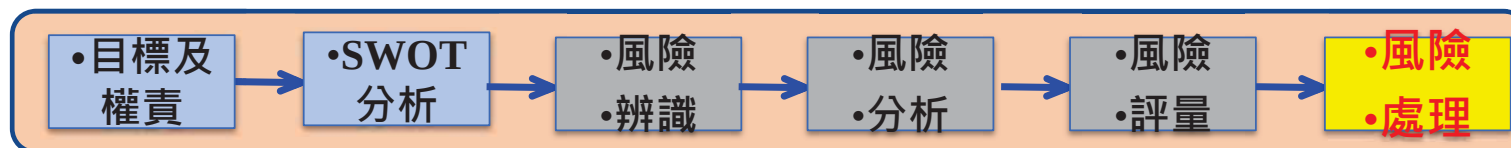


風險處理_變動管理機制(6/6)

- 請說明因應**重大變遷**，建立持續改善與回饋機制。
- 目標制訂配合**校務發展環境變遷**之機會與威脅之作法，並分析及適時增修訂相關機制以為因應。
- 建立有效性之**緊急應變**計畫。

投訴教育部

學校違反政府法規(採購、勞資、環安衛等)? 學校如何檢討以及如何改善內控制度或內稽作業以防堵相同事件再發生?



案例1

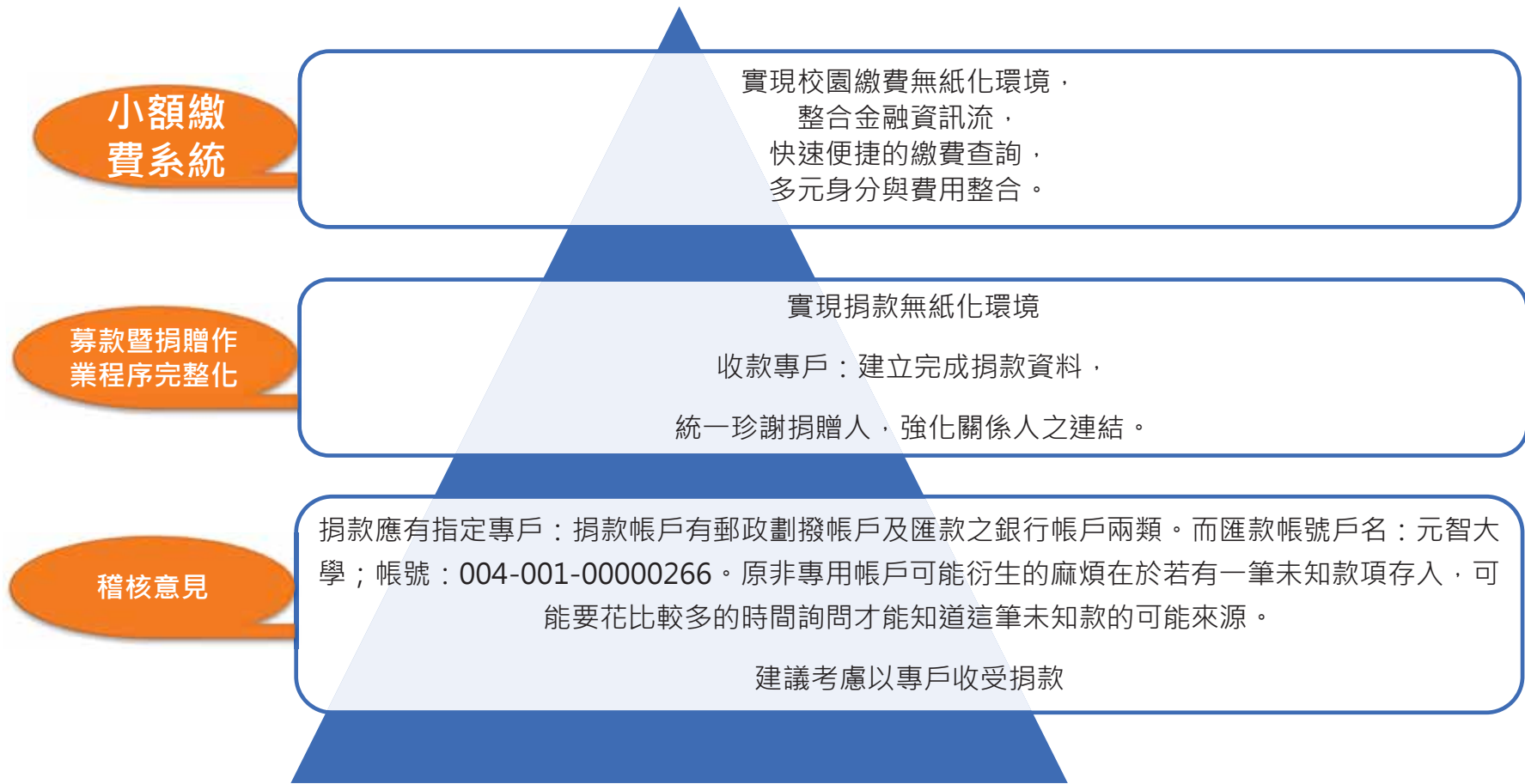
實驗室管理失當遭糾正 東華：積極改善化災防制

2025-02-14 02:19 聯合報／記者王燕華、蔡晉宇／連線報導

+ 東華大學



案例2：持續精進案例：募款及小額捐款流程



案例3：公文系統化成效 111年至114年10月全部收文數量統計

年度 月份	111年度	112年度	113年度	114年度
1	934	642	964	763
2	672	945	825	1174
3	1179	1251	1114	1317
4	940	991	1349	1191
5	1030	1303	1277	1295
6	1040	961	832	1176
7	870	902	1050	922
8	1004	1051	1006	897
9	1155	1156	1266	1249
10	1035	1099	1126	1198
11	934	998	1128	
12	868	889	993	
總計	11661	12188	12930	11182

- 111年至113年7月
- 校外來文紙張統計

	111年	112年	113年 7月
校外來文 紙張用量	60817	68496	40056
碳粉匣 使用量	5支	5支	3支

案例4：原錄取後，取消錄取可行嗎？

造假「最佳辯士」錄取陽交大醫學系！高中生道歉了 寄信澄清仍被退貨

三立新聞網
2025年6月5日

生活中心／施郁韻報導



大學陸續放榜，但現在卻傳出竟然有高中畢業生疑似「誇大」學習歷程，聲稱自己曾在辯論賽獲得「最佳辯士」，沒想到被抓包後，現在校方緊急開會研議，最嚴重恐怕會讓他丟了正取資格，不過也有高中教師坦言，現在的制度確實讓不少學生為了獲得學校青睞，會在學習歷程中加油添醋，類似狀況恐怕不是個案。

陽明交大如何做控制重點？

64

案例5：圖書流通服務系統

1. 資產控管：圖書與經費「可追、可管、不流失」

透過「薦購 → 採購 → 驗收 → 財產登錄 → 編目 → 上架 → 流通 → 報廢」全流程管控，所有館藏皆可在系統中勾稽查詢，圖書資產帳實一致，降低遺失與財務風險。



2. 流程治理：SOP標準化、作業穩定不中斷

作業流程與表單標準化(如隨書單、驗收紀錄、保管異動單)，權責分工明確，利於人員交接，不再依賴「資深同仁的經驗記憶」，降低人為疏失與管理風險。

3. 服務公平：讀者體驗更公平、透明

讀者資料與教務、人事系統同步，借閱資格與權限有效控管，確保資源使用公平性。

讀者資格、借閱規則與申訴機制制度化，減少爭議，提升信任與滿意度。

4. 管理與稽核：作業穩定性與可控性提升

透過明確控制重點與標準作業流程(薦購、驗收、流通、報廢)，降低作業疏失與權責不明風險，提升作業穩定性與可控性。

表單、系統及會議紀錄等作業均依規範完整保存。

案例6：稽核精進經典成功案例

款項 收付 管理

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6：精進改善：款項收付管理



項次	項目	各年度支票張數			合計	項次
		108 年度	109 年度	110 年度		
1	退宿保證金	24	613	481	1,118	2
2	廠商貸款	358	322	265	945	1
3	工讀助教	399	270	181	850	1
4	獎助學金	150	196	168	514	1
5	學費溢繳退費	133	118	152	403	1
6	補助費	171	62	61	294	1
7	競賽獎金	136	74	108	318	6%
8	報名費退費	99	58	26	183	4%
9	其他	61	67	62	190	4%
10	鐘點出席費	52	30	71	153	3
11	休退學退費	27	18	14	59	1
	總計	1,610	1,828	1,589	5,027	0

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	廠商貸款	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7：未按SOP之缺失

因辦理大學部申請入學疏失，經教育部糾正並扣減 115 學年大學部招生名額 1 名，最終核定總量招生名額計 2,321 名（學士班 1,677 名、碩士班 382 名、碩專班 223 名、博士班 39 名），依 114.09.10 招生名額調整會議決議，由機械系大學部名額中扣減（請參見後附

活動	可能發生的錯誤及舞弊	控制重點
1-4 國內招生試務作業	1. 招生試務未能配合自辦招生時程或相關規定，致影響考生權益及學校聲譽。 2. 簡章內容不符合教育部規定，致增額錄取，發生試務疏失，教育部扣減招生名額。 3. 未依規定或疏忽審查考生報名資格或未完成報名，影響考生權益。 4. 考生報名個資外洩，影響考生權益 5. 筆試當天監試人員發生試務缺失，影響考生權益。 6. 考生成績登錄或計算錯誤，影響考生權益。 7. 榜單上錄取名額、姓名、准考證號、錄取標準錯誤，影響考生權益	1. 招生相關規定是否與教育部法規相符，招生簡章是否經規定程序核定。 2. 簡章之各招生系所名稱、組別、招生名額是否與教育部核定結果相符。 3. 招生系所提報之報考資格、考試項目、占分比例、成績計算方式、同分參酌順序、流用原則等項目是否與招生簡章相符 4. 招生系統各系組系統參數設定，與簡章所訂各科目占分比例成績計算方式、同分參酌順序與排名等相關規定是否相符。 5. 各類考試是否依簡章規定，公正、公平、公開辦理，包括：報名資格、試務工作、成績計算、報到等。 6. 各招生系所之正、備取名額及錄取標準是否提招生委員會審定。 7. 榜單上錄取名額與簡章是否相符，是否確實與招生委員會決議之錄取標準及錄取名單相符。 8. 依大學法及相關招生規定秉公正、公平、公開原則辦理招生另應依招生簡章執行招生事務，產生之招生糾紛應依規定妥適處理。

案例8：強制減招是可以避免的

2. 強制扣減招生名額：

因本校碩士在職專班 113 學年度新生註冊率為 69.96%、114 學年度新生註冊率依教務處 114/09/08 預估為 69.06%，連續二學年均未達 70%。

依教育部規定，116 學年度碩士在職專班招生名額總量將調整為前一學年度的 90%，即預計扣減 22 名（由 223 名減為 201 名）

因工管系原規劃寄存 2 名將擬為扣減名額，故全校尚有待扣減名額 20 名，後續將依教育部來函，由教務處另行協調配置至其他系所之碩專班。

活動	可能發生的錯誤及舞弊	控制重點
1-5 國內招生宣傳作業	1.接待各高中到校參訪、安排本校教師至高中演講、高中校友返校宣傳： ... 2.社群、數位媒體、招生網頁建置及維護： ...	1. 招生宣傳對象界定是否適當，招生宣傳管道是否充足。 2. 招生宣傳內容是否充分傳達學校特色並具吸引力。
1-13 招生檢討	若未即時因應內、外部環境變化調整招生策略，可能導致招生狀況不佳。	針對新生來源地區、重點學校、分析及探討入學級分、註冊率及宣傳點閱率等統計結果進行分析及檢討，作為次學年度招生策略之參考。

內部控制五大要素4

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。

內部控制五大要素5監督作業-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
 - 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)

五、內部稽核 檢視學校可能的風險

自我監督/自評/元智專屬語言

- 元智的內控，是長期累積的選擇，而非短期因應的作法。
- 從理念到流程，從規範到習慣，形成元智獨有的內控文化。
- 看似無形，卻在每一次作業中默默發揮關鍵作用。

檔案
保存
管理

分層
負責

印鑑
管理

經費
管理

檔案
交接

元智大學校長核決及授權簽核文件一覽表

113.09.10

項目	審核文件	核決			說明	權責單位
		校長	副校長	主管		
● 會議及委員會議						
1. 教務會議紀錄	簽呈	●				教務處
2. 招生委員會會議紀錄	簽呈	●				教務處
3. 教學品質委員會會議紀錄	簽呈	●				教務處
4. 校課程委員會會議紀錄	簽呈	●				教務處
5. 學生事務會議紀錄	簽呈	●				學務處
6. 學生評議委員會會議紀錄(一般懲戒)	簽呈					
7. 學生評議委員會會議紀錄(重大懲戒)	簽呈					
8. 學生申訴評議委員會會議紀錄	簽呈					

元智大學檔案分類及保存年限區分表【目錄】					
分類號	歸入名稱	單位			
01	秘書處	秘書室			
02	教務處	教務處			
03	學務處	學務處			
04	總務處	總務處			

元智大學檔案分類及保存年限區分表【目錄】

分類別	類目名稱	單位	單位
01	秘書室	秘書室	1
02	教務處	教務處	2
03	學務處	學務處	3
04	體育處	體育處	4
05	研習處及研	研習處	5
06	圖書資訊處	圖書資訊處	6
07	人事室	人事室	7
08	會計室	會計室	8
09	出納事務組	出納室	9
10	國際事務組	國際事務處	10
11	環境安全衛生組	環境健康暨安全衛生中心	11
12	研習教育組	研習教育組	12
13	體育組	體育室	13
14	軍訓組	軍訓室	14
15	研習組	研習室	15

元智大學檔案移交紀錄表¹⁾

1) 備查中心
1) 備查中心

單據名稱

分類別	類目名稱	類目名稱	類目名稱	類目名稱
01	秘書室	秘書室	秘書室	秘書室
02	教務處	教務處	教務處	教務處
03	學務處	學務處	學務處	學務處
04	體育處	體育處	體育處	體育處
05	研習處及研	研習處	研習處	研習處
06	圖書資訊處	圖書資訊處	圖書資訊處	圖書資訊處
07	人事室	人事室	人事室	人事室
08	會計室	會計室	會計室	會計室
09	出納事務組	出納室	出納室	出納室
10	國際事務組	國際事務處	國際事務處	國際事務處
11	環境安全衛生組	環境健康暨安全衛生中心	環境健康暨安全衛生中心	環境健康暨安全衛生中心
12	研習教育組	研習教育組	研習教育組	研習教育組
13	體育組	體育室	體育室	體育室
14	軍訓組	軍訓室	軍訓室	軍訓室
15	研習組	研習室	研習室	研習室

15個循環+共同事項+專案稽核

三大面向，涵蓋校務運作全局



15大營運循環

- 招生
- 教學作業
- 學生輔導
- 人事管理
- 財務
- 採購及付款
- 不動產
- 建教合作
- 推廣教育等



4項共同事項

- 印鑑管理
- 檔案管理
- 公文管理
- 會議管理

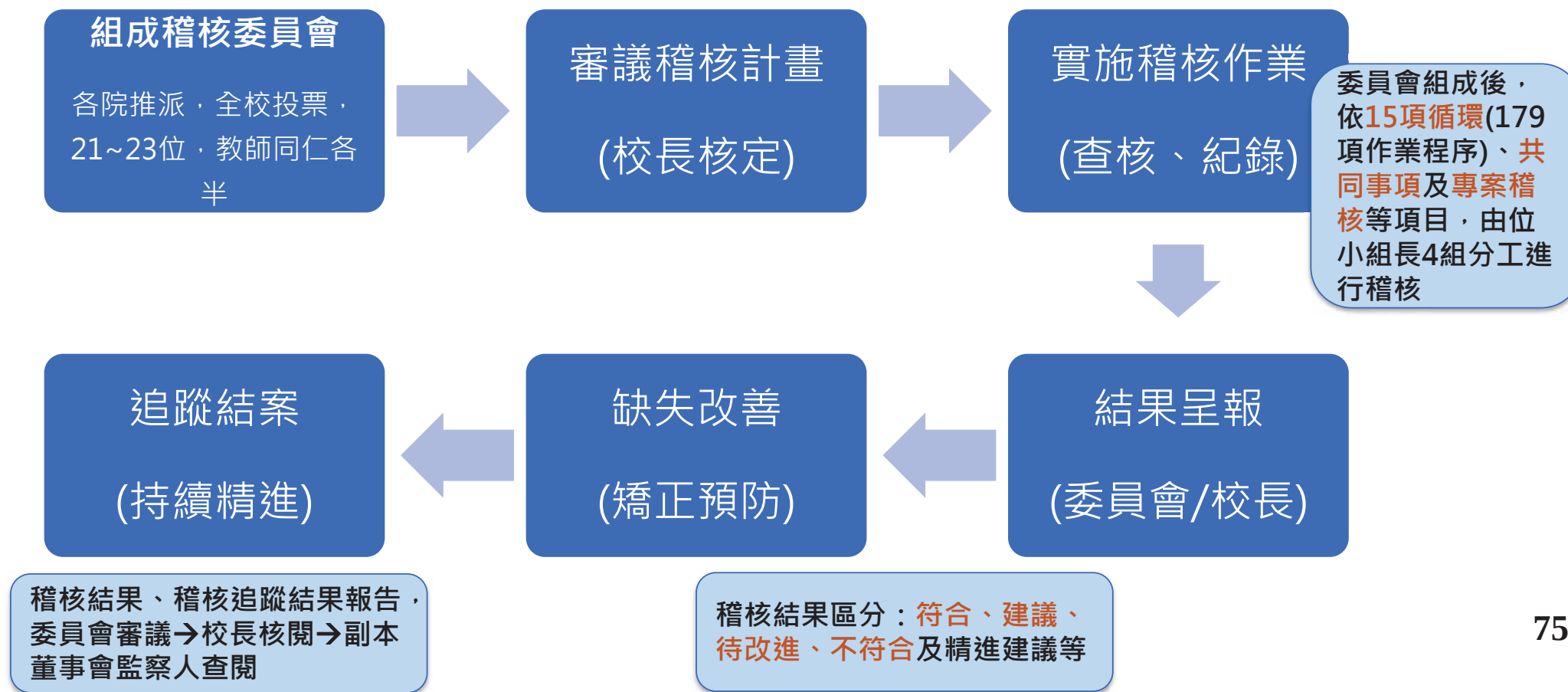


關鍵專案稽核

- 國科會補助經費
- 獎補助經費
- 高教深耕經費
- 其他專案

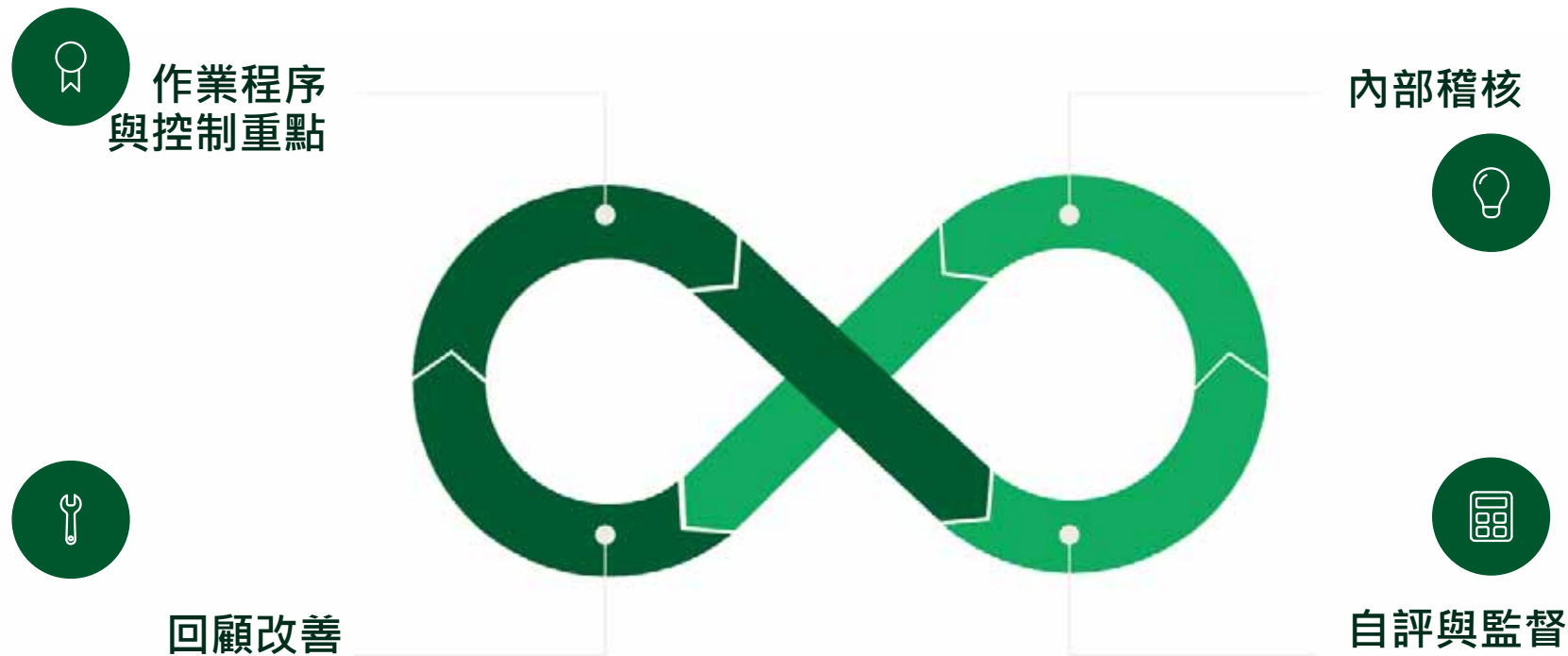
涵蓋人事、財務、行政、研發、等各營運面向，確保校務運作合規。

內部稽核作業



控中有稽。稽為控用

沒有內部控制，稽核無從查起；沒有內部稽核，控制容易流於形式；
內部稽核就像一面鏡子，照出制度的盲區與老化的齒輪，讓內部控制不斷校正、升級。



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

內稽不是警察，是健檢

內稽的真正角色

- ✕ 不是找人開罰
 - ✕ 不是事後究責
 - ☑ 是提前發現制度老化
 - ☑ 是幫單位留下「我有照制度做」的證據
- 出事時，有內控 = 有保護傘

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。

案例1：校內財產管理及盤點作業

- **標準化流程，降低作業風險，強化財產保管與責任歸屬**

從財產驗收、移轉、報廢、借用到盤點，皆有標準化的作業流程與表單(如設備初驗紀錄表、財產轉移通知單等)，並搭配電子系統作業

- **完善報廢與資源回收機制**

報廢流程嚴謹，需經評議小組審查與校長核准，並由合法資源回收商處理，廢品變賣所得回饋教職員工福利基金，兼顧資源再利用與員工福利

- **定期盤點與不定期查核及分二階段盤點，確保帳實相符**

第一階段：財產初盤書面資料，由財產保人確認及回收

第二階段：財管組至財產實地盤點及查核使用紀錄表

自113學年度，隨機抽查單位內某一位同仁所保管之財產，進行全部盤點

案例2：未按SOP之缺失

不要我行我素，錯都是別人



行文方式：參見函稿
附件類型：非電子附件
附件：

主旨：呈請核准 [redacted] 報支114年11月份薪資，呈請核示。

說明：

一、由於114年11月薪資未能於預算會計系統開放時間報帳，擬請同意開放系統，填報薪資單。

二、如奉核可，請會計室協助辦理開放系統。



- 內控不是一個人的責任，是整個元智的底氣
 - ① 照 SOP 做
 - ② 留紀錄
 - ③ 有問題就回報、一起改
- 制度會老，但只要願意用，它就會一直保護人。

報告結束 敬請指教



回饋問卷
感謝參與

