



元智大學

內部控制及內部稽核教育訓練 - 內部稽核基本作業流程 及實務技巧

安侯建業聯合會計師事務所

107年11月30日



講師：黃宇歆 協理

■ 學歷

- 國立台灣大學學士

■ 專業資格

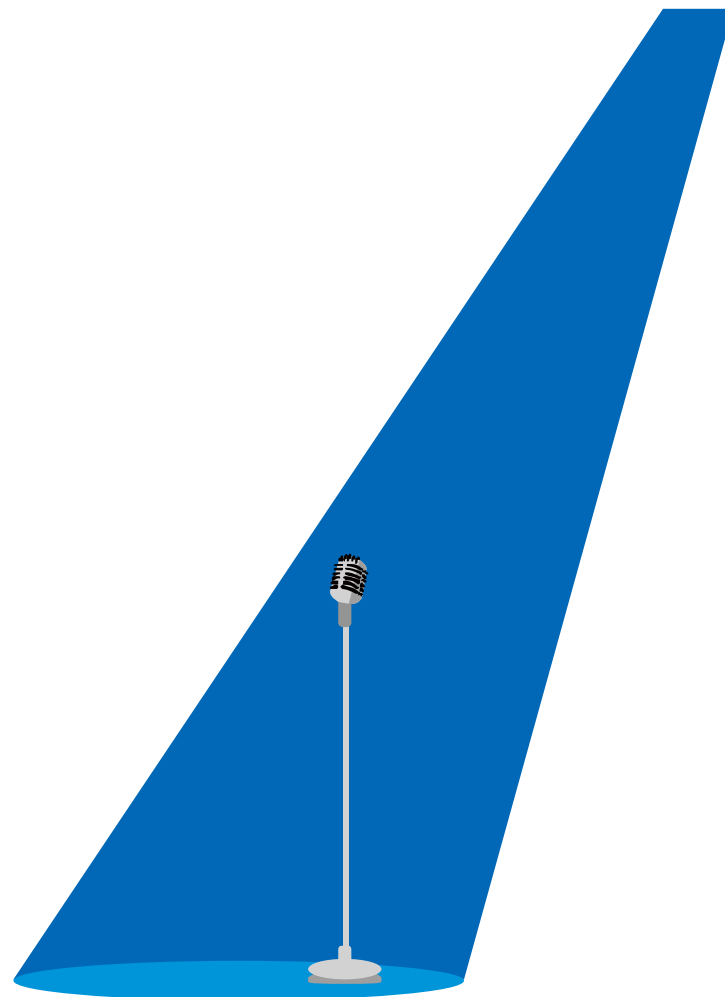
- 國際內部稽核師

■ 經歷

- KPMG台灣所顧問部經理、協理
- KPMG台灣所講師
- 公司治理協會講師
- 上市櫃公司內部稽核

■ 專業服務

- 公司/集團/組織治理服務
- 企業風險管理服務
- 內部控制及內部稽核服務
- 法規遵循服務



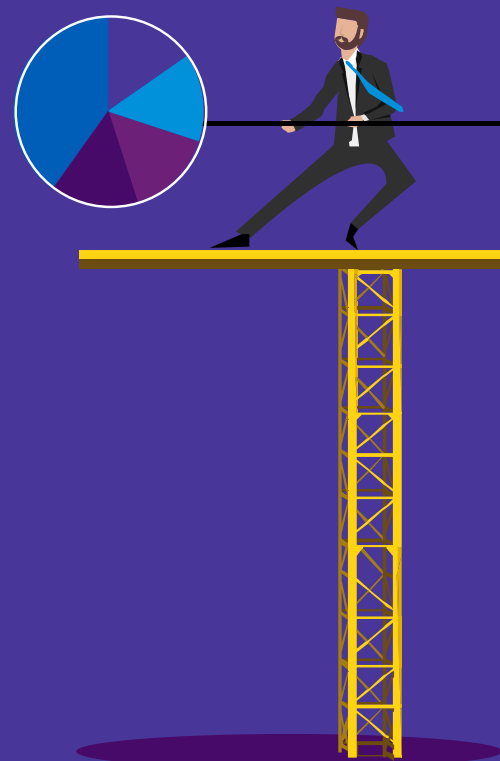


Content

- 內部稽核基本觀念
- 內部稽核基本作業流程及實務技巧
 - 規劃階段
 - 執行階段
 - 報告階段
 - 追蹤階段
- 問題討論與交流



內部稽核基本觀念



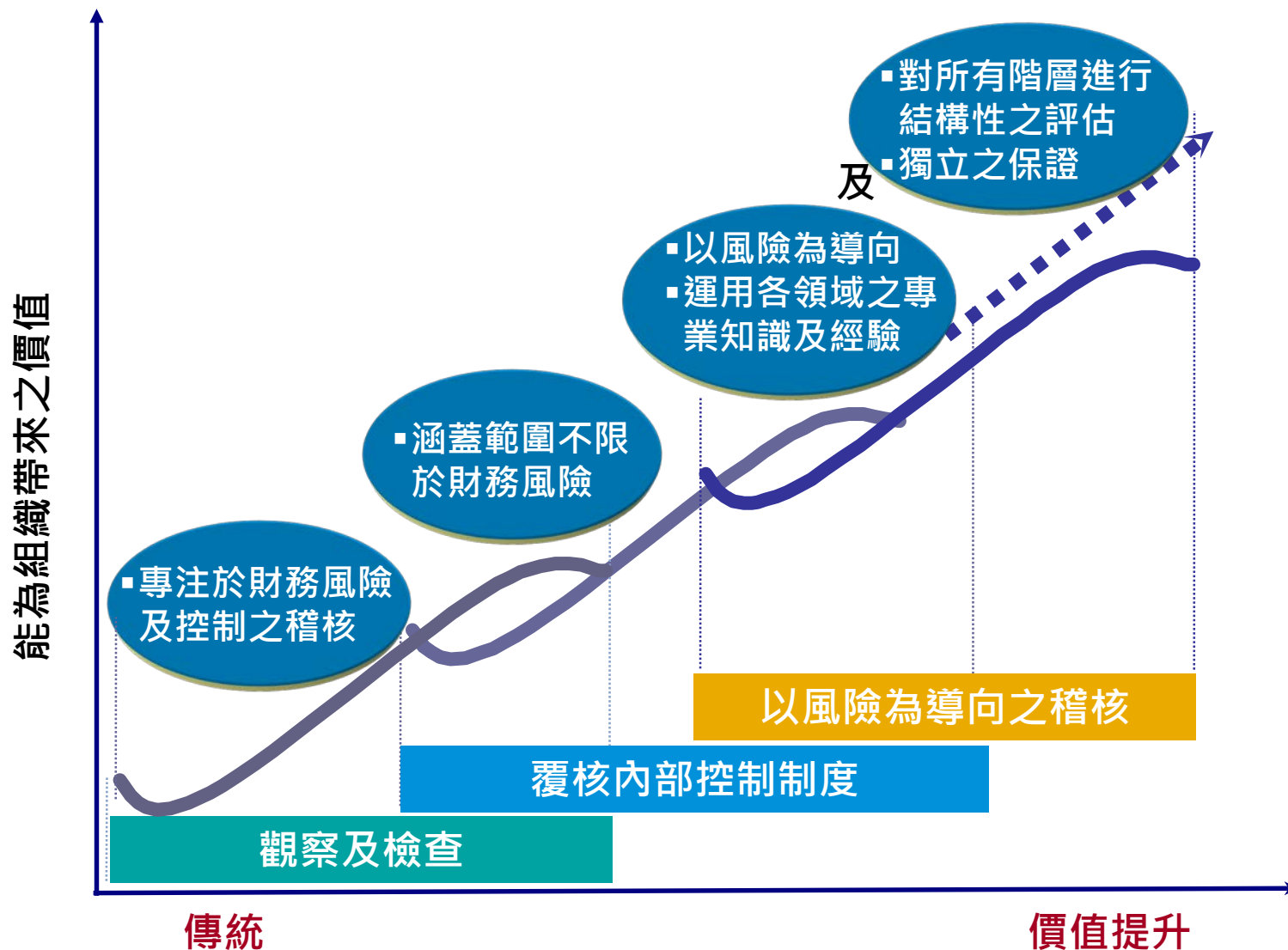
內部稽核之目的

➤ 依「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第13 條：

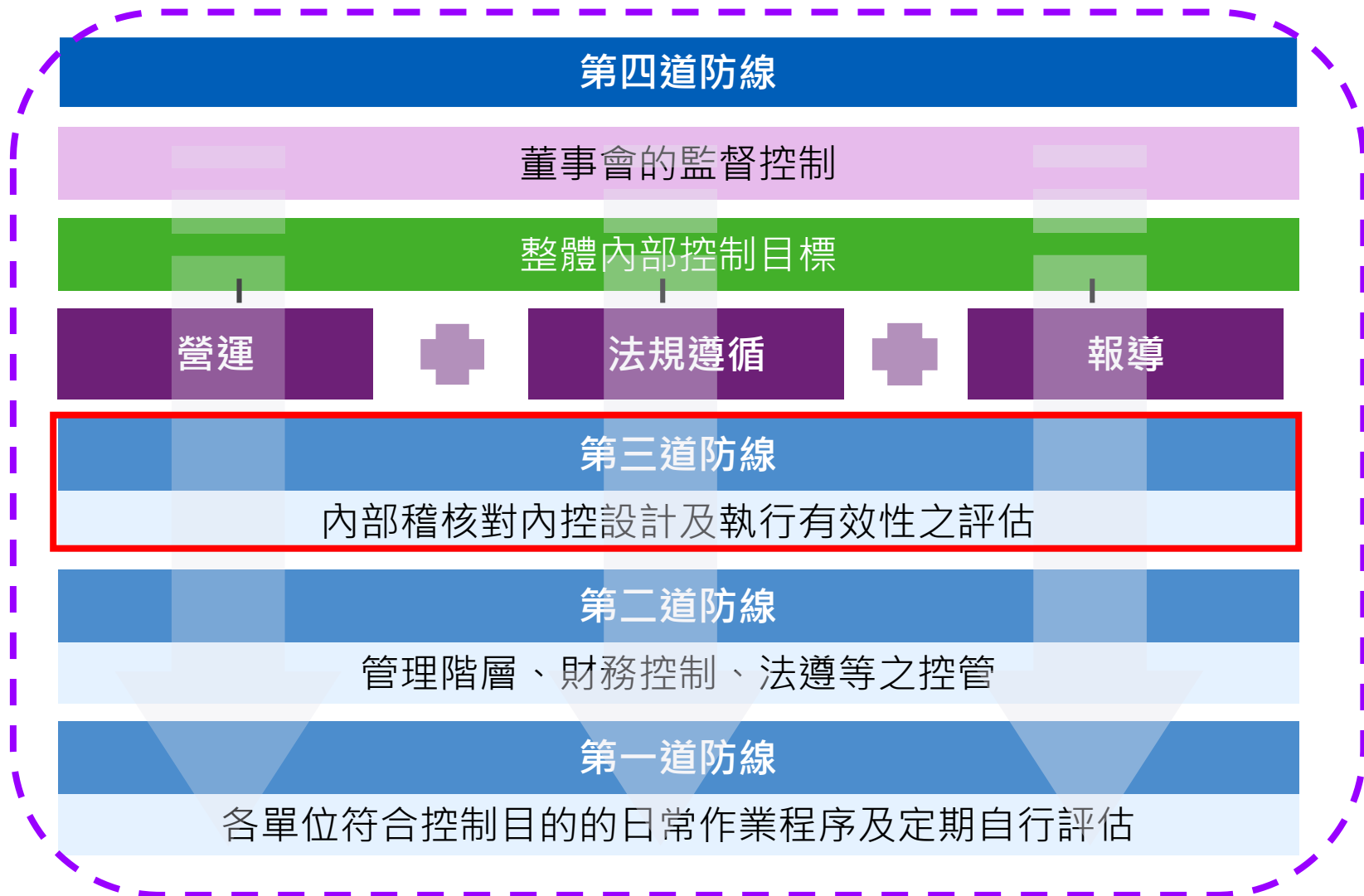
- 學校法人及學校應實施內部稽核，協助董事會、校長檢核本制度之有效程度，衡量學校法人及學校營運之效果及效率，適時提供改進建議，確保本制度得以持續並有效實施



內部稽核角色之演變

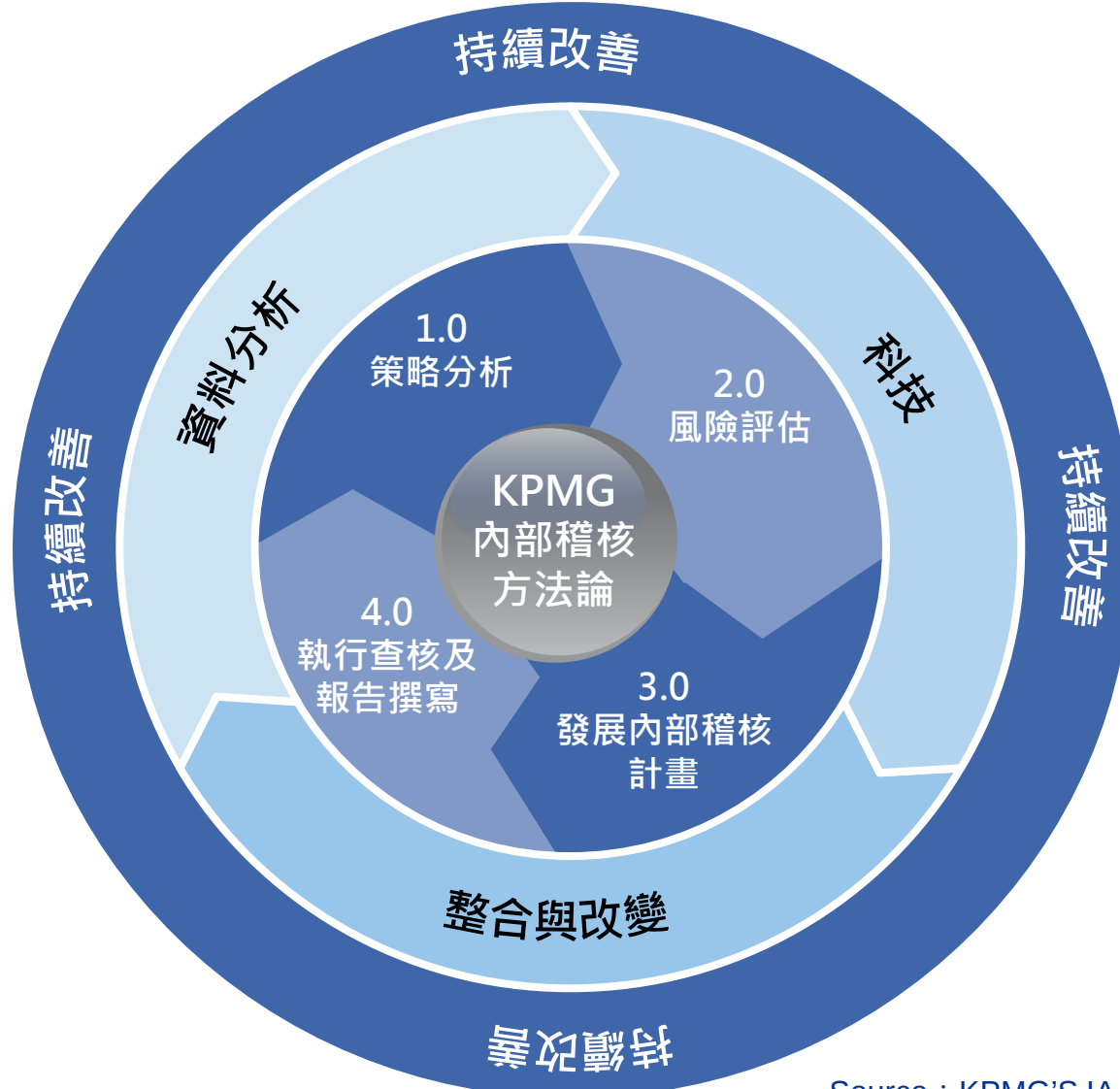


內部稽核為風險管理四道防線之一

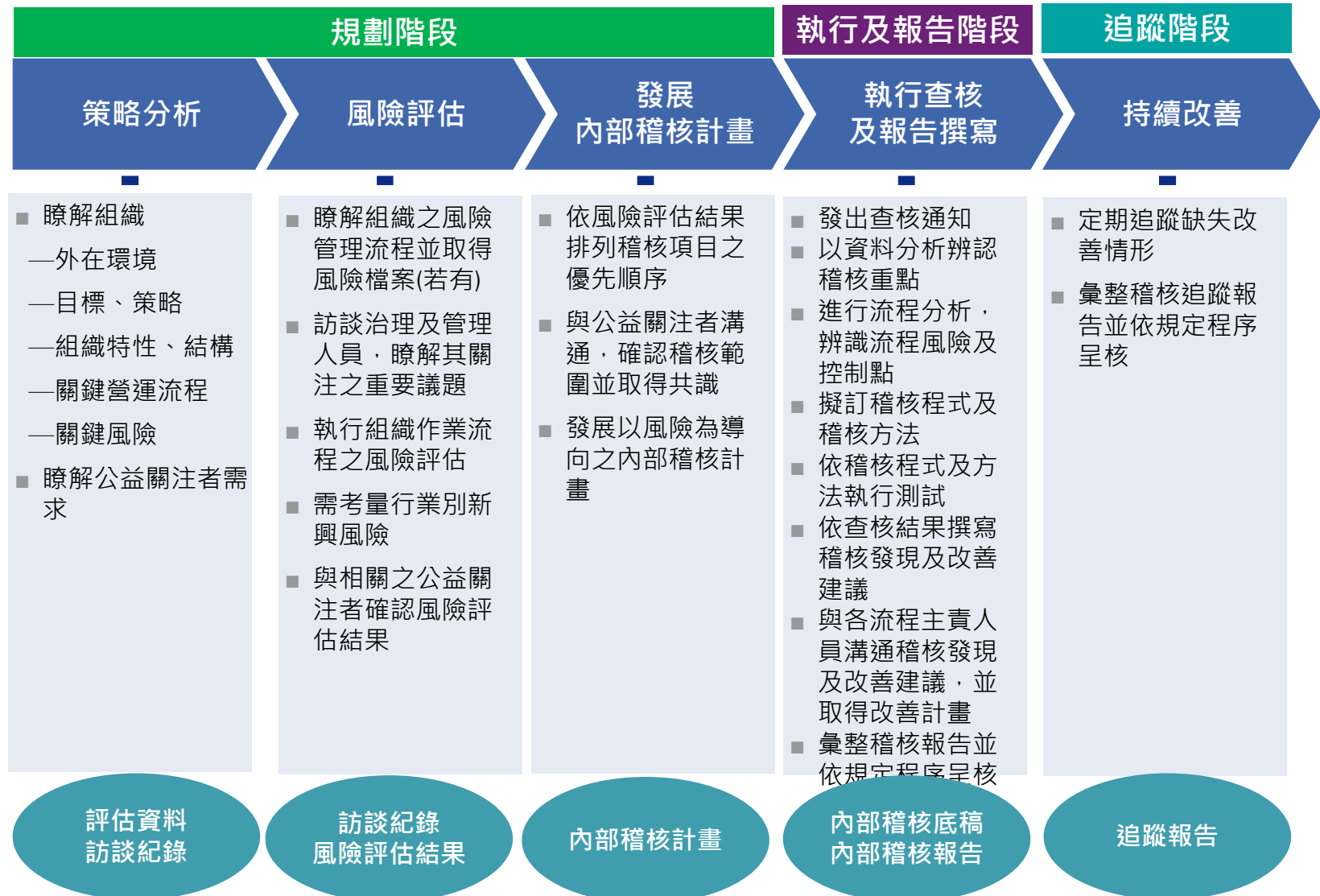


強化組織治理

內部稽核方法



內部稽核方法(續)

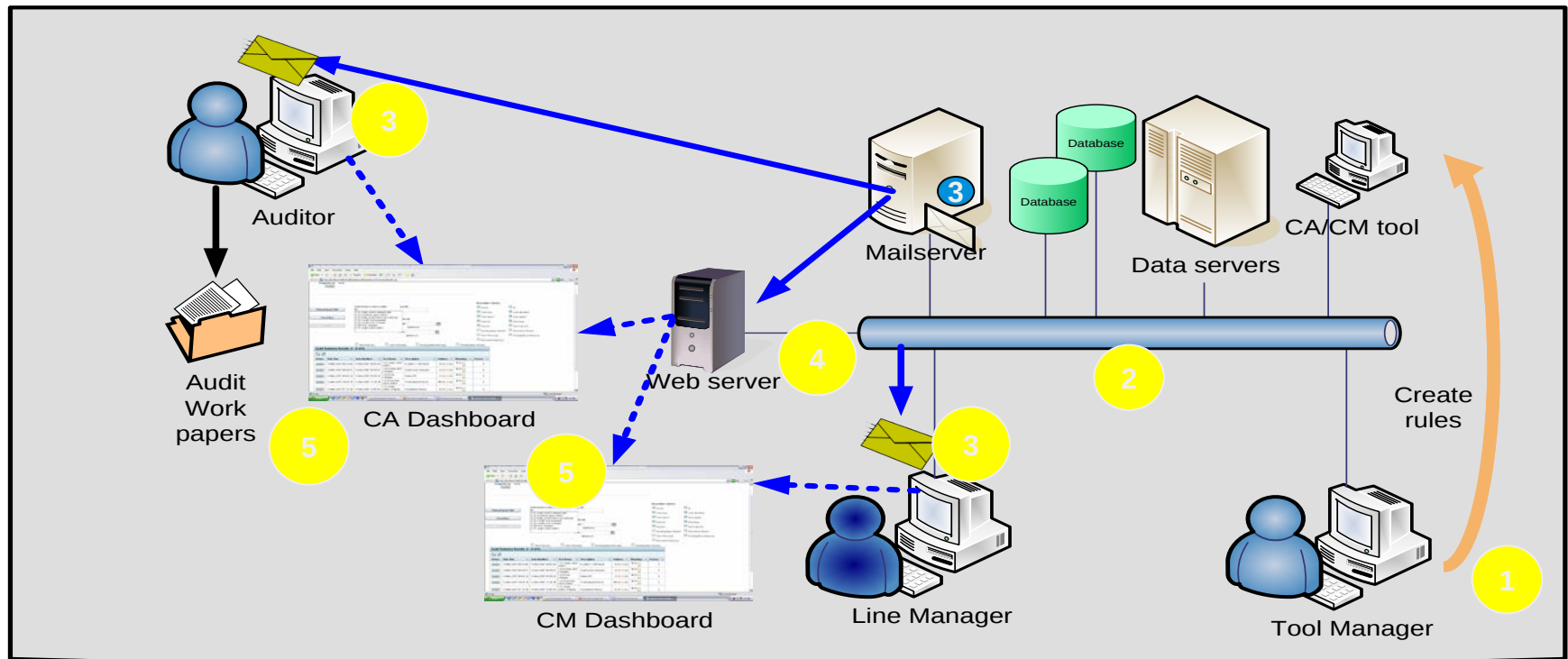


運用資料分析優化內部稽核運作與風險監督



資料分析於內部稽核之運用

運用持續性稽核/監督機制管理風險

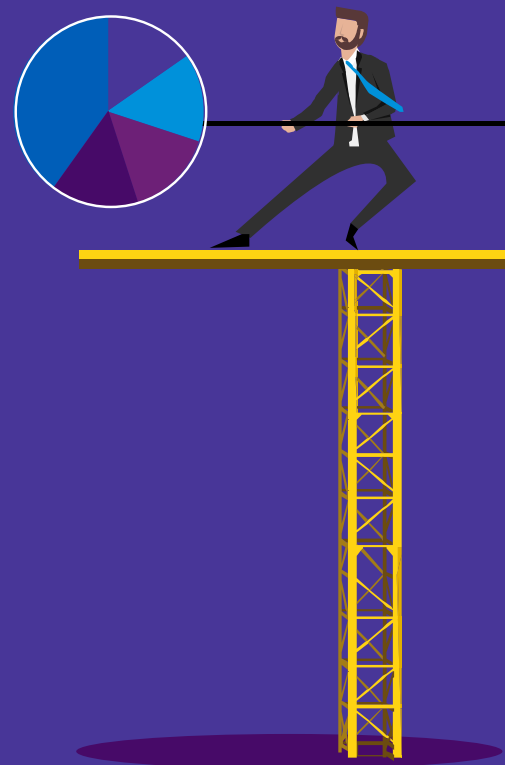


1. Rules created in CA/CM tool
2. Rules run against databases
3. E-mail alerts to auditors/management
4. CA/CM tool populates web server
5. Dashboard provides summary and drill down capability for auditors/management

高度使用資訊系統組織應考量使用CACM。



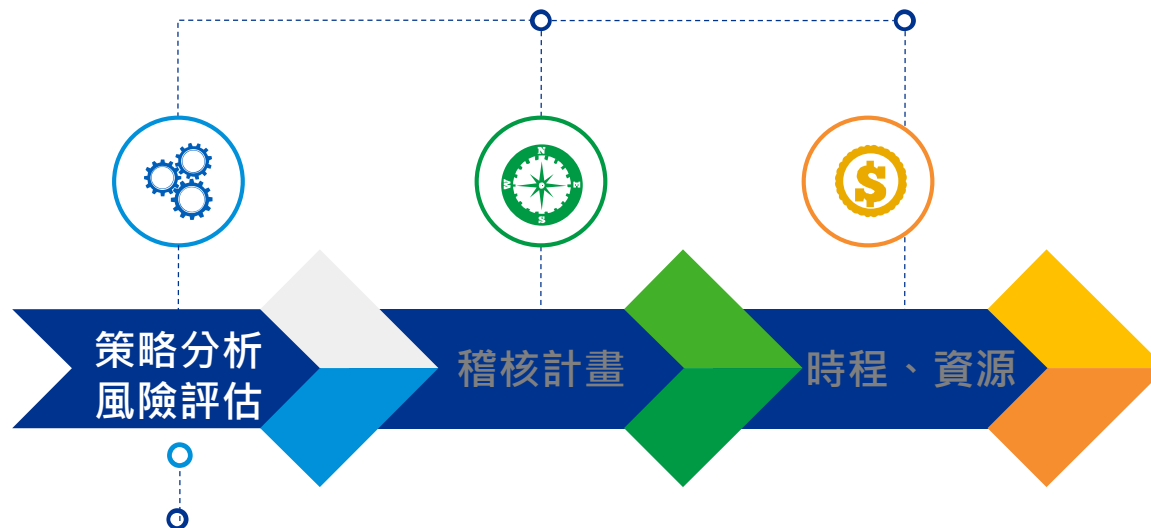
內部稽核基本作業流程及實務技巧





規劃階段

稽核規劃—策略分析、風險評估



“

01

Point

透過策略分析及風險評估作為發展稽核計畫之依據：

- 與組織治理階層及中高階管理階層透過訪談、會議等方式進行必要溝通，瞭解組織內外部之環境、策略與風險，做為規劃稽核計畫之參考，討論主題可能包括：
 - 管理階層關切事項，與過去曾發生之重大關鍵議題
 - 確認與重大策略風險相關之主要營運流程
- 執行組織各作業流程之風險評估

策略分析及風險評估之價值



完整掌握組織目標、策略
及相關風險

A



了解組織營運及外部環境
壓力

B



瞭解組織如何發展相關策
略以達成整體目標

C



使內部稽核工作著重於
會影響組織策略之流程

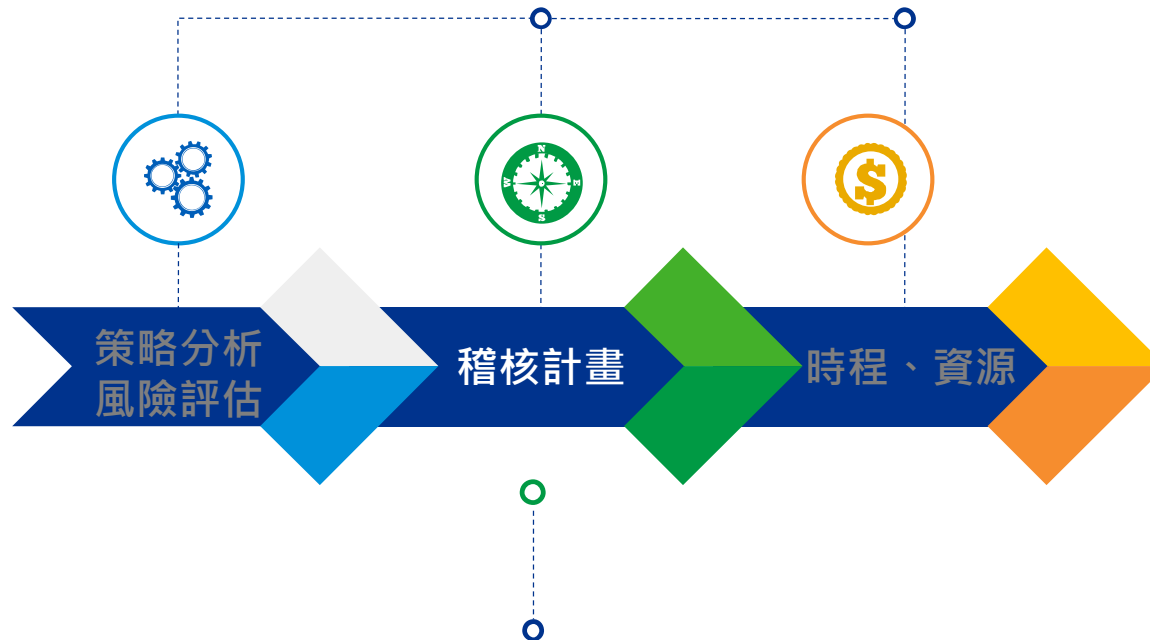
D



將內部稽核資源聚焦於組
織高風險區域

E

稽核規劃—稽核計畫



02

Point 制定並發展內部稽核計畫：

- 依據風險評估結果，排定各流程之查核優先順序，編製年度稽核計畫
- 依核決權限進行簽核，並呈送治理單位報告

稽核規劃—時程、資源

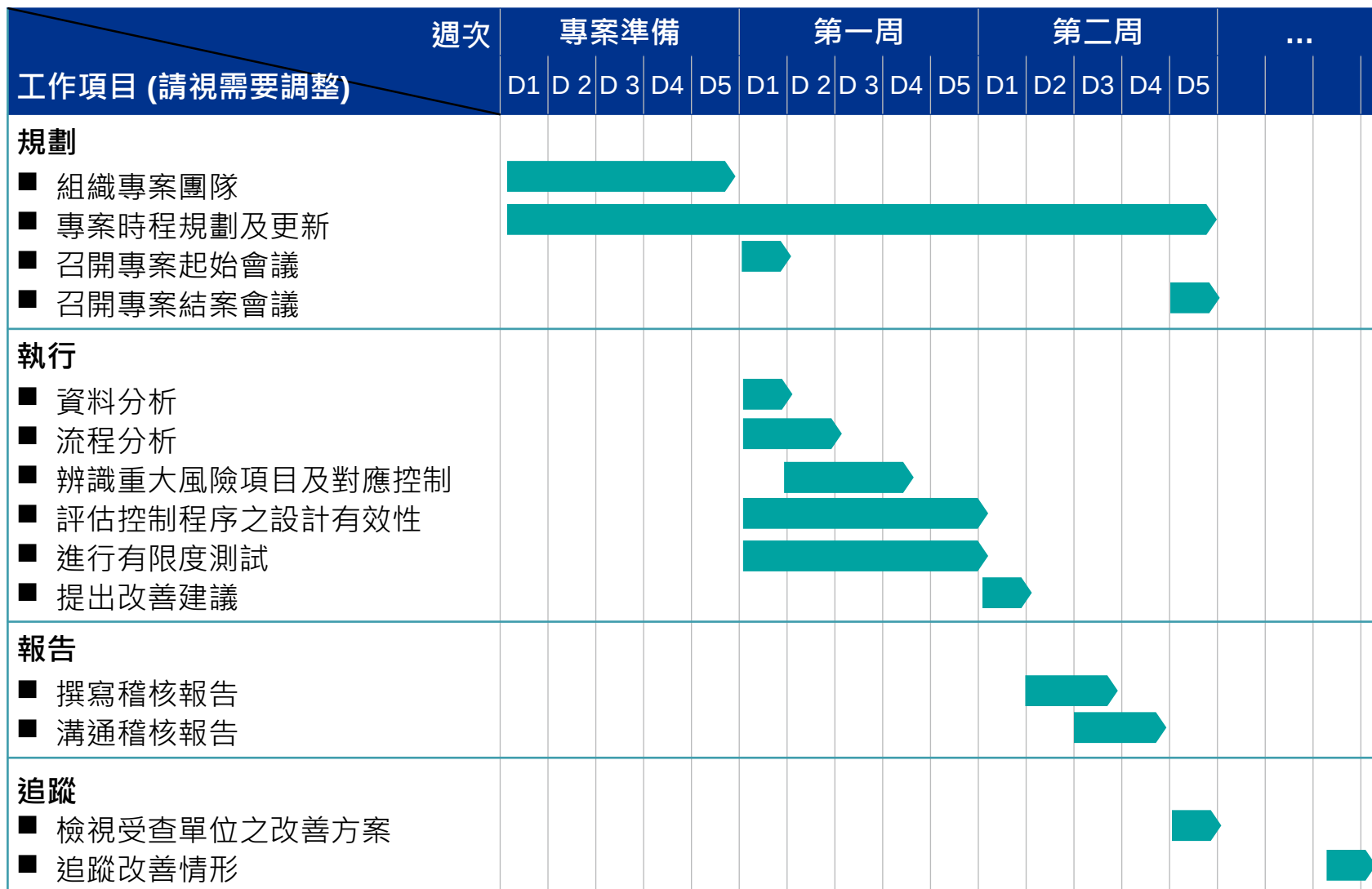


03

Point 執行稽核工作所需之資源：

- 需注意下列原則：
 - 執行稽核計畫之預算(包含差旅等可能發生之費用)
 - 規劃稽核工作時，對於內部稽核人員之分派，應考慮其所具備之專業知識、技能。若需要進一步專業知識及技能時，可以考慮使用外在資源(例如：資訊部門內部控制專案)
 - 時間限制、有多少人作多少事
- 依據預定實施之稽核工作及所需時間，排定開始稽核工作與預定完成稽核報告之日期

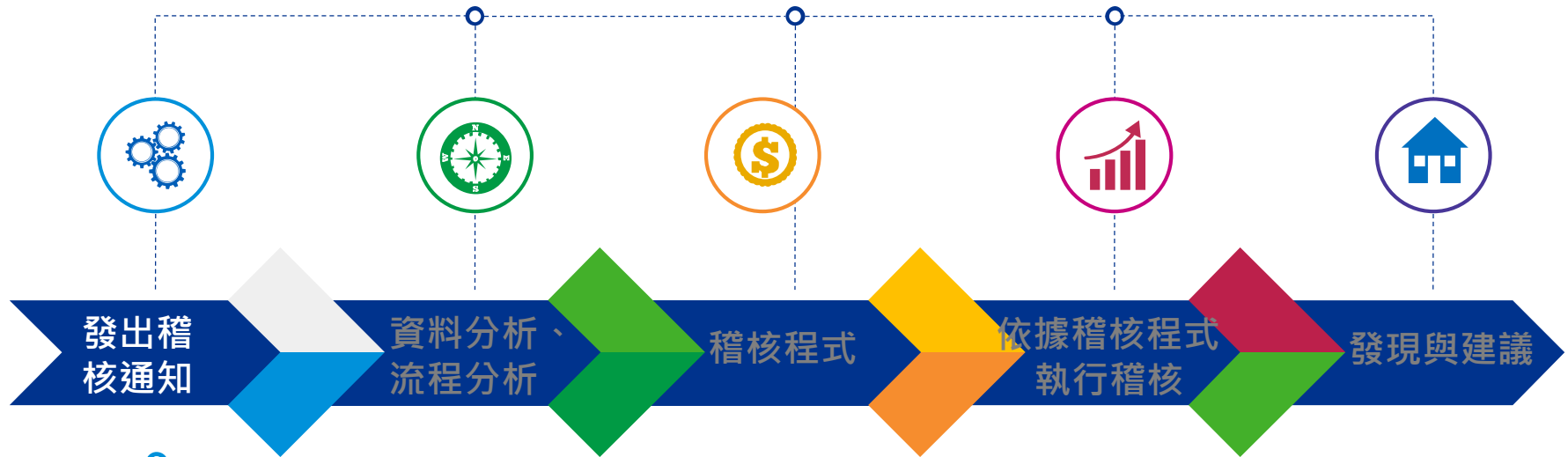
釋例：稽核專案之時程規劃





執行階段

稽核執行—發出稽核通知



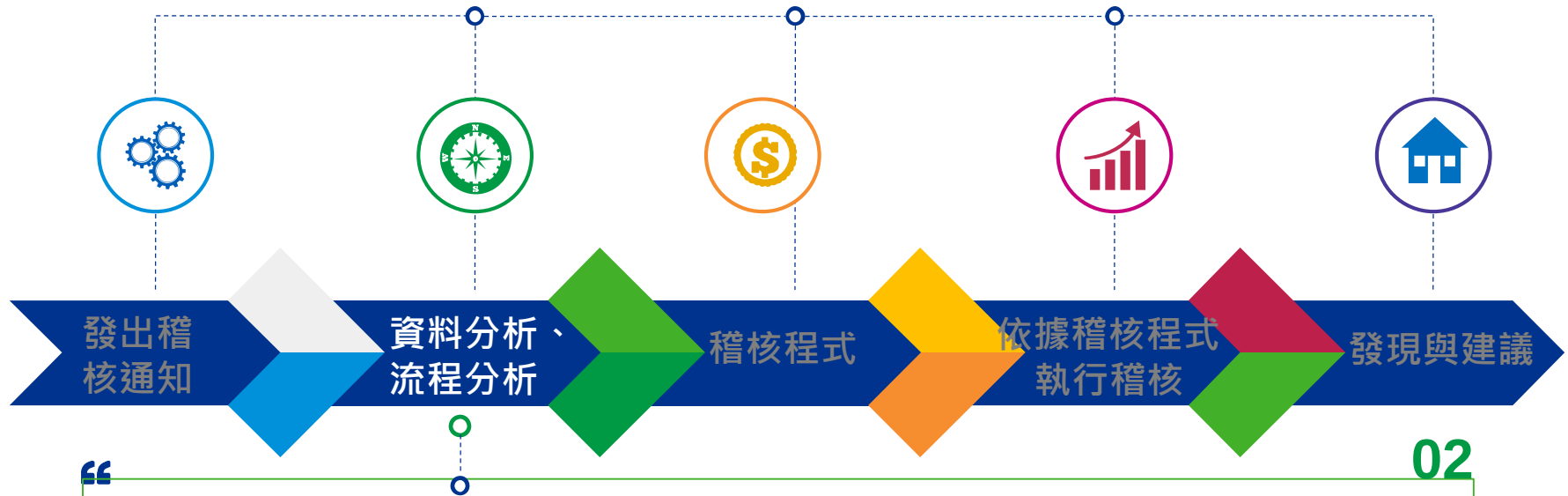
“

Point

- 依年度稽核計畫之各專案時程發出通知，並包含下列項目：
 - 稽核時程
 - 稽核項目(循環別/部門別)
 - 待提供資料清單
- 必要時可與受查單位召開查核前會議

01

稽核執行—資料分析

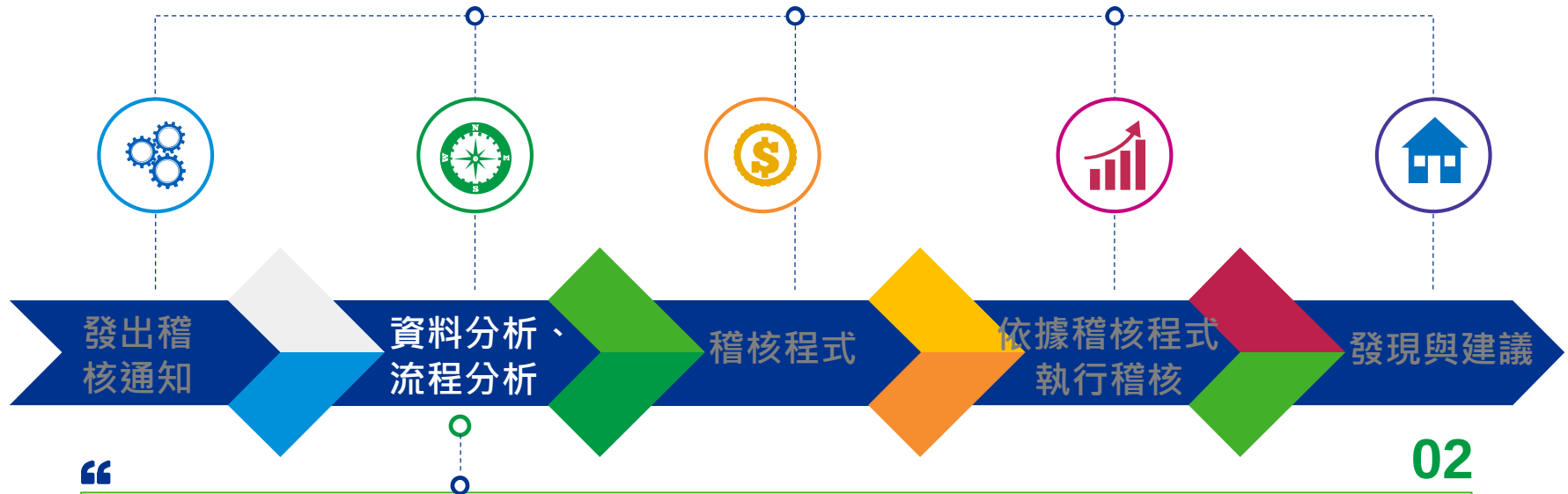


02

Point

- 運用資料分析，辨識流程之稽核重點項目
- 針對辨識出流程中重要之稽核項目，以供規劃查核範圍、發展相關之稽核程式，依據資料分析結果抽選樣本

稽核執行—流程分析

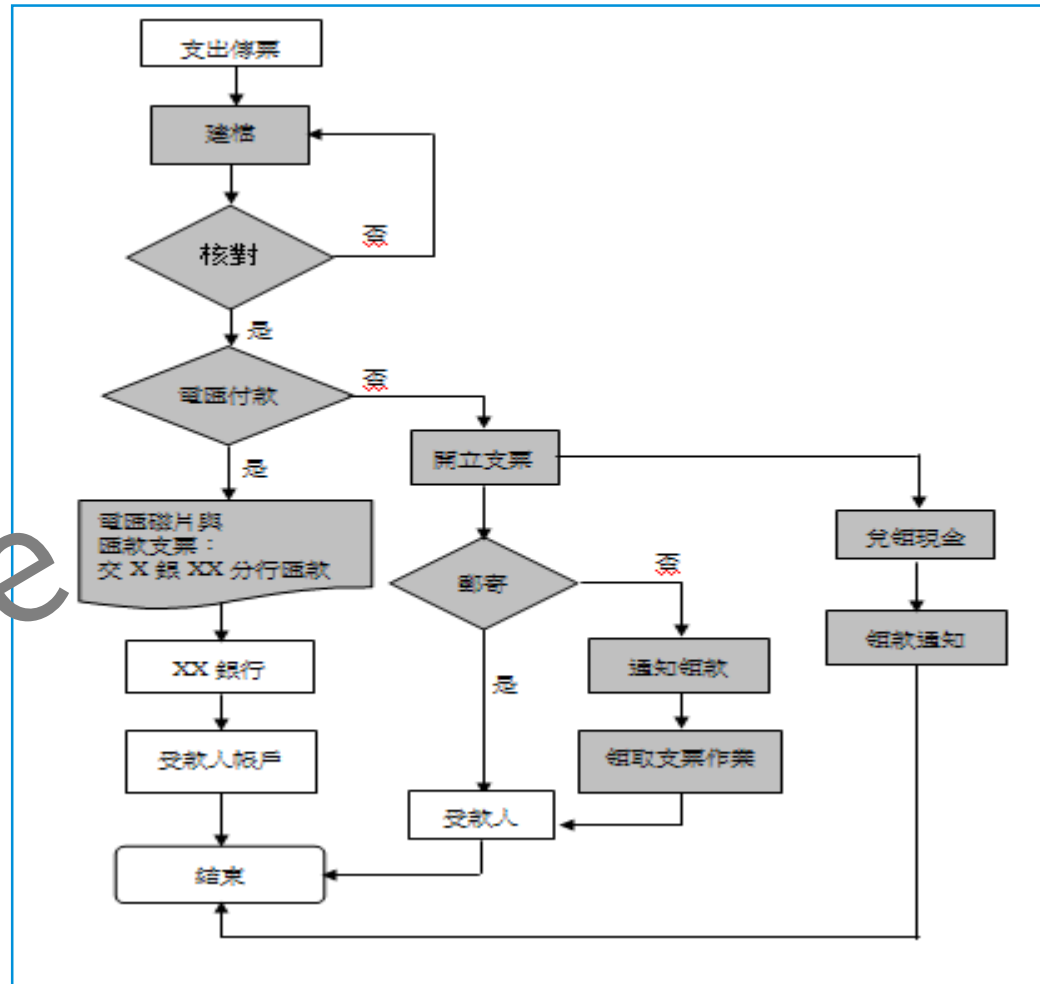


Point

- 流程分析係為對受查單位之內部流程進行深入了解，診察控制是否設計適當，並依據流程目標(S,O,R,C)辨識流程風險及控制點。
- 流程分析所需之方式：
 - 經驗累積、審閱受查者既存之文件
 - 問卷、詢問（訪談）、繪製流程圖、記錄流程說明
 - 針對所選擇之交易及營運活動之重要控制點，取具一樣本之所有文件、進行穿透性(walkthrough)測試，並依「穿透性」測試結果重新評估內部控制程序及相關風險
- 流程分析係為發現設計面上之問題

流程圖與流程說明

- 流程圖是以相互連結的圖示表達事件或資料在流程中如何執行與流動，提供整個流程的初步概觀

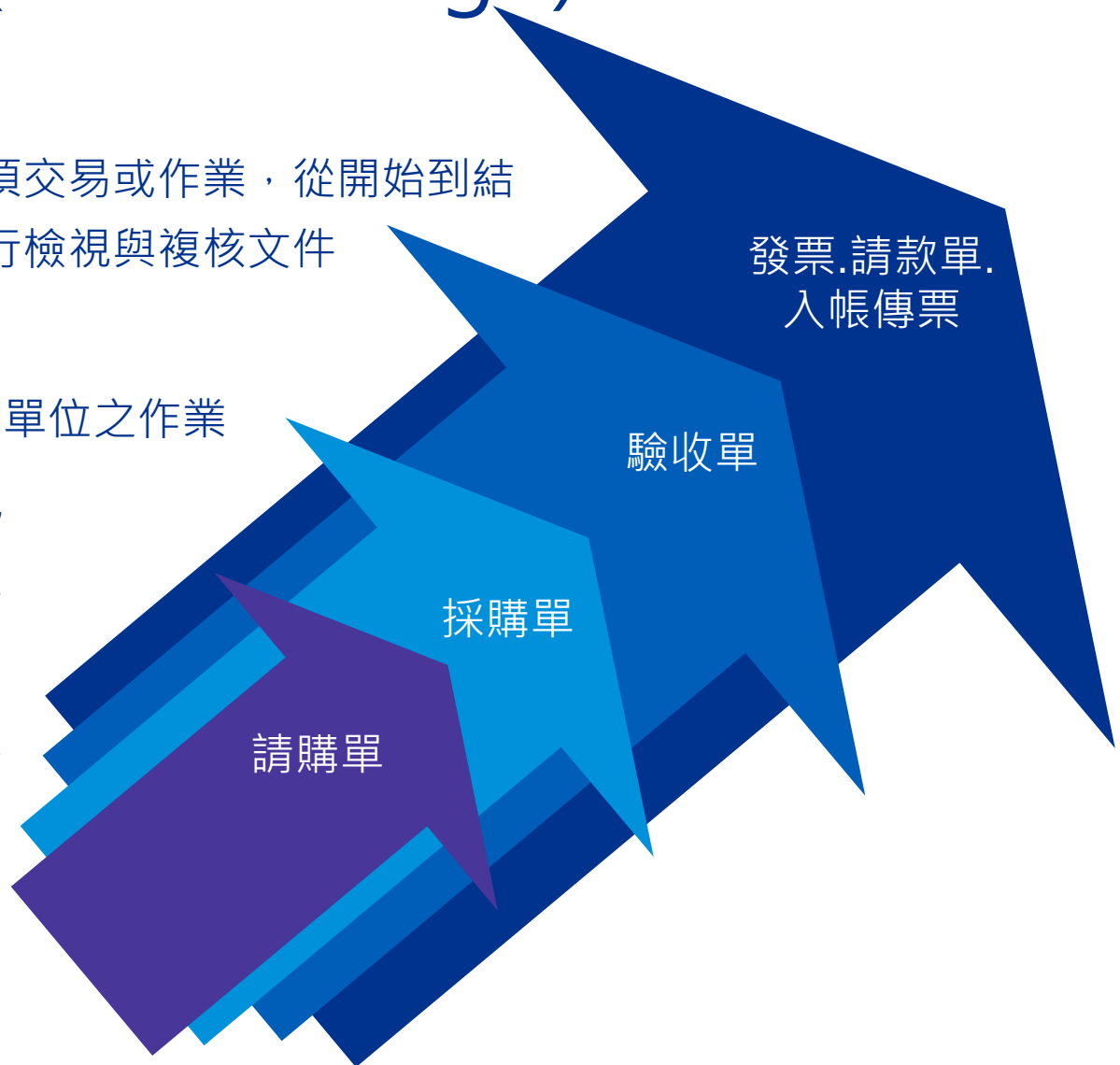


穿透性測試(Walkthrough)

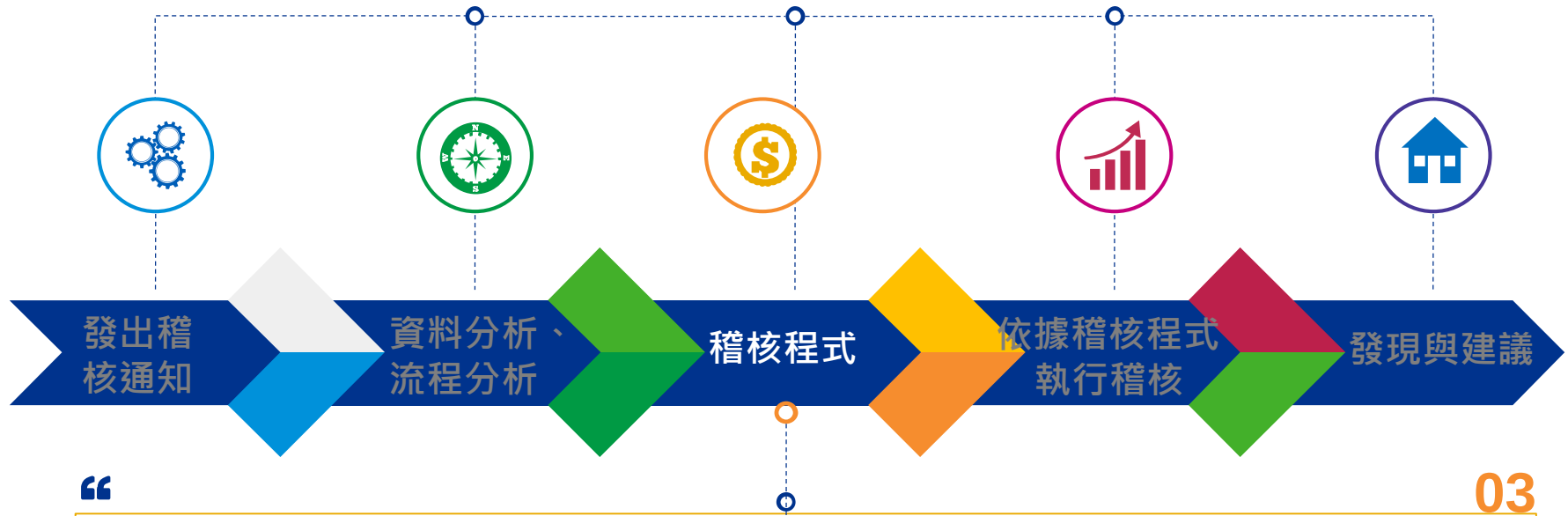
▣ 穿透性測試是指對一項交易或作業，從開始到結束中間每一個步驟進行檢視與複核文件

▣ 功能

- 1.協助稽核人員瞭解受查單位之作業
- 2.確認訪談所獲取之資訊
- 3.確認控制措施相關資料之取得方式
- 4.確認實際控制措施是否與內控規定一致



稽核執行—稽核程式



“

03

Point

- 稽核程式可以提供作為：
 - 所執行之工作綱要及工作如何有效完成之指示
 - 協調、督導及控制稽核工作之基礎
 - 已執行工作之紀錄
- 稽核程式之撰寫應考量：
 - 稽核目的
 - 稽核項目之風險、流程及所需之抽查範圍及程度
 - 將內部稽核人員執行蒐集、分析、詢問、解釋資訊的程序書面化
 - 稽核程式得視查核項目，採行觀察、盤點、函證、核對、比較及分析等方法
 - 稽核程式，應在稽核過程中視實際情況做必要之修正

釋例：稽核程式(查核程序或查檢表)

國立XX大學 傳票編製及核准作業稽核

稽核目的：瞭解本校有關傳票編製與核准相關程序是否符合相關法 編 號： H-2-3 版次： 1.0
令，並確實依據本校相關內部控制制度執行。

稽核期間：

受稽核單位： 會計室 會計組 日期： 104/06

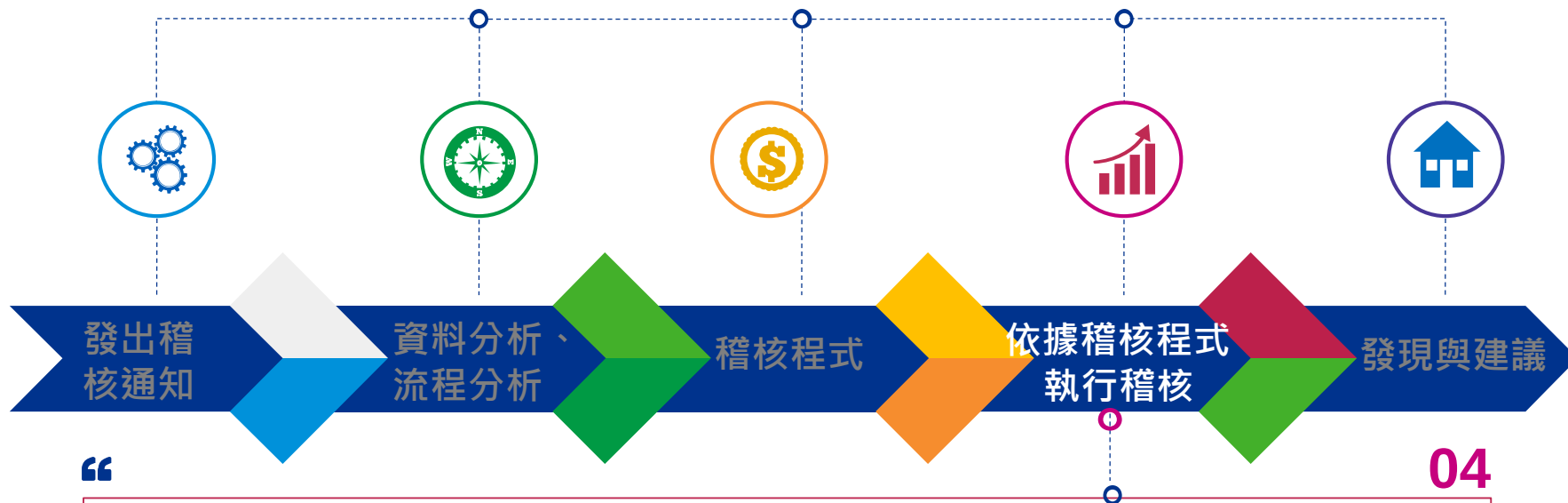
估計耗用時間： 10 ~ 15 小時/人 頁數共： 2

項次	查核程序及稽核重點	稽核結果		工作底稿索引	編製者	細部營運活動索引	單 據	備註 (異常事項說明)
		合 理	異 常					
1	抽選數筆傳票與相關憑證，確認傳票與後附憑證金額相符。						會計室會計組 1. 傳票 2. 費用憑證	
2	檢核前項選取之傳票，確認該傳依據分層負責辦理明細表之權責規範，經適當覆核及核准。					H-2-3	會計室會計組 1. 傳票 2. 分層負責辦理明細表	
3	抽核送教育部、審計部及主計處之分析報表，確認決算數與預算數差異說明均經主管複核。					H-2-7	會計室會計組 1. 差異分析報表	

相關作業流程與辦法：

1. 校務基金收支傳票編製流程
2. 開傳票流程
3. 代收款收支傳票編製流程
4. 保管款收支傳票編製流程

稽核執行—依據稽核程式執行稽核



Point

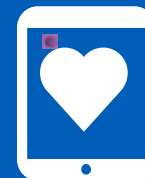
- 依據稽核程式執行有限度之測試
- 依稽核過程中之發現，再次評估是否需修正查核方向或查核方式，**發現執行面上之問題**
- 執行稽核工作應將所蒐集、分析及解釋之資訊做成工作底稿，以支持其稽核結果，並維持內部稽核人員的客觀性及達成稽核目的
- 工作底稿之架構及內容視個別稽核性質而定，通常包括下列資料：
 - 稽核項目、期間、受稽核單位、查核人員、查核日期
 - 控制目標、風險
 - 查核程序
 - 查核結論、工作底稿索引

執行有限度之測試

01

目的

1. 確認控制存在並如同預期中之方式運作
2. 確認對營運活動及控制措施之了解，偵測例外之作業方式
3. 評估例外作業方式之控制設計
4. 偵測控制未執行之情形及其影響程度



02

測試程序 所需文件

1. 資料文件清單
2. 測試方式
3. 定義母體
4. 測試數量
5. 測試屬性



03

測試方式

1. 觀察 Observation
2. 詢問 Inquiry
3. 重新執行 Re-performance
4. 檢查 Inspection
5. 證實性詢問 Corroborative inquiry
6. 技能評估 Knowledge assessment



控制類型

- 核准
- 驗證
- 調節
- 覆核
- 定期盤點
- 記錄核對
- 職能分工
- 實體控制及計畫
- 預算或前期績效之分析比較
- 系統使用權限/存取控制
- 其他：網路防火牆等

測試方式

- 觀察控制之執行是否確實
- 謹慎並具知識性的觀看人和物
- 豐富的經驗帶來觀察的效益
- 眼見不一定可為憑

觀察

- 詢問知情者如何執行控制
- 藉以評估和決定後續適當的跟進行動
- 避免質問的口氣
- 可以是口頭或書面的
- 聽到的不一定是真的，受訪者只講他想表達的部份

詢問

- 重新執行操作的控制，以確定它是正確執行
- 先確定用以重新執行資料的可信度
- 例如：重新進行信用檔案計算，並驗證結果一致

重新執行

檢查

- 查看相關記錄或文件可否確認控制之執行
- 有系統的查出稽核人員希望發現或必須知道的資訊
- 例如：檢查銀行對帳單以作為控制有效執行之佐證

測試方式(續)

- 必須藉著檢查最終文件到原始文件的方式驗證已登錄資料的正確性
- 支持存在性或發生性
- 無法支持完整性的主張，因為部份交易經登錄並不證明所有交易皆已登錄
- 例如：動動腦!

檢查 逆查法

- 必須透過原始文件記錄到最終彙總金額之追蹤交易項目
- 支持完整性主張
- 例如：動動腦!

檢查 順查法

- 和兩位以上相關人員詢問控制程序，以驗證該控制之執行
- 當兩個答案不一致時，避免出現交叉檢查的態度
- 例如：動動腦!

證實性詢問

技能評估

- 結合調查、檢查和重新執行法來測試一個作業負責人對一項控制作業之了解或認識
- 例如：動動腦!

控制方式可對應之測試方式

控制方式	測試方式
核准	詢問、檢查
驗證	證實性詢問、重新執行、檢查、技能評估
調節	重新執行、檢查、技能評估
覆核	詢問、檢查
定期盤點	觀察、重新執行、檢查、技能評估
紀錄核對	檢查
職能分工	觀察、詢問、檢查、證實性詢問
實體控制及計畫	觀察、重新執行、檢查、技能評估
預算或前期績效之分析比較	重新執行、檢查、技能評估
系統使用權限/存取控制	重新執行、檢查、技能評估

測試用程式及工作底稿 (RCM)

審核項目：固定資產異動作業

審核報告編號：

審核期間：98.01.01-98.06.30

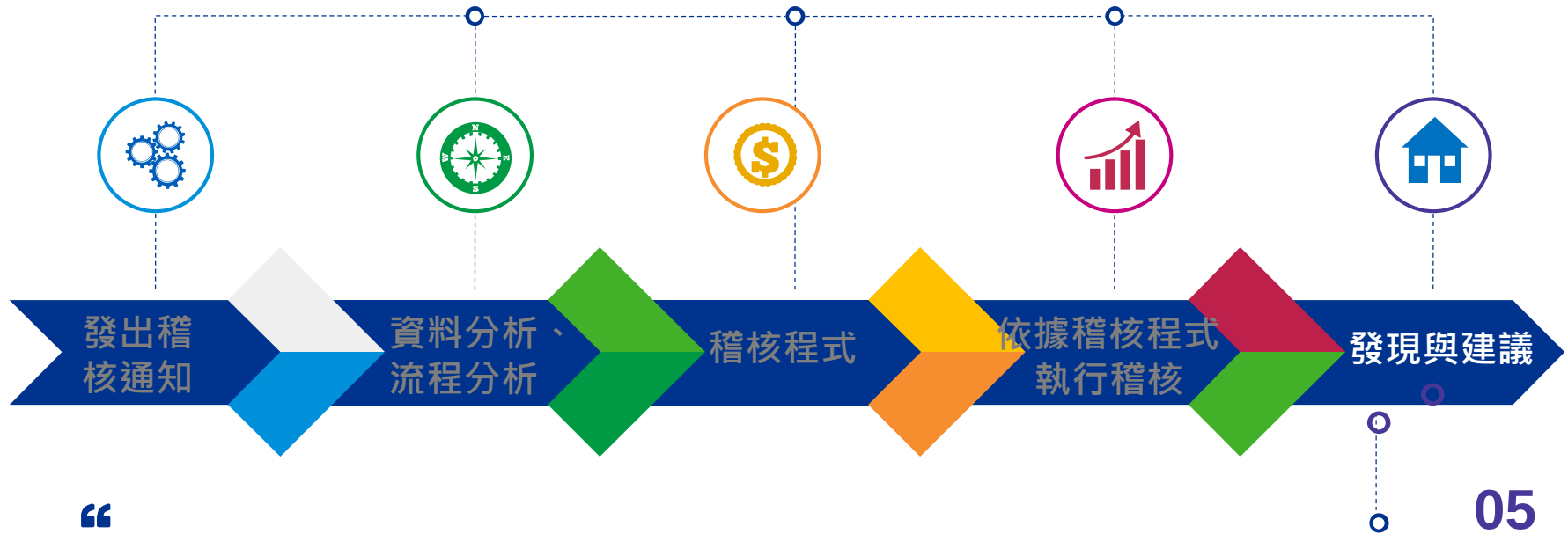
受審核單位：資產管理室/總務行政室/會計室

預期控制	風險	營運面(O) 財務面(F) 法令遵循面(C)	預期控制	查核程序	實際控制	查核結論	工作底稿索引	查核日期
一、固定資產異動作業								
固定資產異動有規定審核 (移轉、借用、大修)	固定資產異動及處分未經適當核准，造成公司損失	0	固定資產異動應經適當核准	1.訪談相關人員關於固定資產異動之流程。 2.取得查核期間資產異動清單，抽選5筆。 3.隨機於公司現場抽選固定資產，抽選3筆，查核其異動是否依據作業執行。	若有固定資產移轉需求，由申請單位填寫「移轉單」說明移轉物品與原因等，由移出單位和移入單位權責主管雙方核簽，交由管理部辦理異動登記。 固資如有不適用者，則填寫「器材裝備繳庫單」說明原因經單位主管核准後，繳回管理部辦理繳庫，並做系統登記。	1.實際作業與辦法不符：【○○施行細則】規定各單位管理之財產有異動時，應填寫「A表單」，然查核發現現行統一以「B表單」執行。 2.發現有一三叉桿沒有貼財產標籤。	F1-4	2008/12/12
固定資產異動時有適時修正相關資料	未正確及時修改資產相關資料，無法有效管理資產，亦可能造成財務報表錯誤	0	固定資產異動時應適時修正相關資料	1.訪談相關人員關於固定資產異動之流程。 2.依據抽選出之樣本，查核其異動是否有適時修正相關資料。	庫置閒置資產之器材庫，有門鎖設置，平日皆上鎖管理，僅資產管理室主管持有鑰匙。	經執行以上查核程序，並無重大發現。	F1-5	2008/12/12

測試之紀錄

							1	2	3	4	5
No.	Doc No.	Date 入帳	Supplier	Description 1	Description 2	Total	Sample order 經主管審核 (HSM/PM, DM)	發貨單經中 請人簽領	業收單經 客戶簽收	數量及品名經 確認相符 (Sample Order>發貨單> 業收單)	PO No.一致 (Sample Order>發貨單> 業收單)
31	8200793	04/11/08	75200			4,698	✓	✓	✓	✓	✓
32	8200805	04/11/08	380461			472	✓	✓	✓	✓	✓
33	8200957	04/11/08	75303			460	✓	✓	✓	✓	✓
34	8200969	04/11/08	41049			396	✓	✓	✓	✓	✓
35	8201020	04/18/08	235061			496	✓	✓	✓	✓	✓
36	8201197	04/25/08	380453			1,097	✓	✓	✓	✓	✓
37	8201350	05/09/08	41041			1,268	✓	✓	✓	✓	✓
38	8201475	05/16/08	75242			14,094	✓	✓	✓	✓	✓
39	8201479	05/16/08	75350			372	✓	✓	✓	✓	✓
40	8201486	05/16/08	41052			1,334	✓	✓	✓	✓	✓
41	8201507	05/16/08	41067			5,485	✓	✓	✓	✓	✓
42	8201557	05/16/08	234982			2,349	✓	✓	✓	✓	✓
43	8201663	05/27/08	41010			1,380	✓	✓	✓	✓	✓
44	8201736	05/27/08	235061			412	✓	✓	✓	✓	✓
45	8201744	05/27/08	75237			412	✓	✓	✓	✓	✓
46	8201905	06/06/08	43112			21,940	✓	✓	✓	✓	✓
47	8201917	06/06/08	75015			186	✓	✓	✓	✓	✓
48	8201963	06/06/08	35086			5,485	✓	✓	✓	✓	✓
49	8202054	06/13/08	75306			947	✓	✓	✓	✓	✓
50	8202191	06/20/08	75339			2,349	✓	✓	✓	✓	✓

稽核執行—發現與建議



“

05

Point

- 稽核人員的發現通常包括實際觀察到的狀況、問題產生的原因及相關影響
- 發現與建議應區分為屬於設計面問題或是執行面上的問題

稽核建議之方向



承擔風險

不改變現有的控制系統，因為現行控制符合組織成本效益



降低風險

制定或強化程序以減輕風險發生的嚴重性，並加以控制



規避風險

設計特定程序以排除風險或改變所面對風險的本質



分攤風險/轉移風險

透過受託人或第三者的契約安排，分配一些風險或具風險性的活動給他人，然後承擔剩餘風險，例如保險

針對問題產生的原因進行建議

稽核發現

- 書面制度規範「請款單」應經權責主管核准後，送交會計部進行紀錄與發放作業。
- 查核五月會計部完成發放之50張請款單發現○○部門有2張請款單皆未經權責主管核准。

產生原因

經了解係因為該權責主管請假，且無代理人制度，造成請款單無主管核准之情形。

經了解係因為該申請人員直接交予會計部，造成請款單無主管核准之情形。

建議

建立代理人制度

設計面

對組織員工與會計部門加強宣導

執行面

範例：採購查核之規劃 (僅供參考)

□ 資料分析/流程分析

- 取得採購流程管理作業程序並進行了解與訪談，以了解採購的類別及不同採購類別之流程及工具 (搭配穿透性測試)
- 取得受查期間各類別樣本母體，取得交易的筆數、金額，了解各類別之比重，以供擬定稽核程式、抽樣方式、筆數參考

□ 稽核程式擬定

- 先確認查核之目的為檢核程序之遵循(順查)或偵測虛假交易(逆查)?
- 規劃查核方式、決定抽樣方式及筆數，以擬定稽核程式
- 依稽核程式架設工作底稿

□ 發出稽核通知、通知受查單位抽查之樣本及需求資料

□ 取得資料進行查核、確認稽核發現與提出改善建議

範例：從作業程序找到查核關鍵字

● 適用科學技術研究發展採購監督管理辦法之物品採購

c. 辦理金額達新台幣壹佰萬元以上之採購案。在提出採購前，請購單位應先召開規格審查委員會確認規格後，將會議記錄連同其他採購相關書面文件，送總務處事務組辦理採購作業；規格審查委員會由具有與採購案相關專門知識之人員三位以上所組成。

- 抽查樣本：100萬以上之交易 (從採購紀錄抽或付款紀錄抽?)
- 相關流程：填寫預算會計系統之採購單及「重要設備(大批物品)請購採購單」?
- 取得資料：規格審查委員會會議紀錄、簽到表、規格審查委員名單及專業背景資訊、採購相關書面文件(?)
- 檢查點釋例：是否開審查會及留存會議及規格紀錄、審查人員人數、資格是否符合? 是否有出席紀錄?

範例：稽核程式 (僅供參考)

目標	風險	預期控制	查核程序
採購產品規格符合實際需求	大額採購規格未事先確認，可能導致採購不符需求之產品，影響營運或造成財物損失	一百萬以上金額採購應該規格審查會，由符合資格人員進行審查並留存紀錄	- 取得受查期間採購單，依採購金額排序，取得100萬以上採購樣本進行抽樣 - 樣本數：考量查核資源，並依樣本母題大小決定 - 檢核受查樣本是否檢附規格審查會議紀錄及相關文件 - 檢查審查委員資格及出席紀錄

注意：應考量各稽核程式需求以決定抽樣方式，以能併同查核為優先。

範例：工作底稿 (僅供參考)

採購單號	採購金額	規格審查委員會				
		召開	委員人數	委員資格	會議紀錄	其他?
OOOOO	1,500,000	Y	Y	Y	Y	
XXXXX	1,000,000	N	N/A	N/A	N/A	
RRRRR	1,800,000	Y	Y	N	Y	
有效樣本數						
缺失數	說明：可計算缺失率(合格率)，以了解實際遵循之情況。					
缺失率						

查核結果：xxx

範例：註冊作業查核之規劃 (練習)

2-1 召開註冊協調會

每學期至少召開一次，由教務處註冊組邀集學務處、資服處、會計室、全球事務處及總務處等相關業務單位人員開會，除檢討相關改進事項外，並確認下一學期註冊作業時程及各單位分工。

□ 資料分析/流程分析：

□ 稽核程式擬定：

Example



報告階段

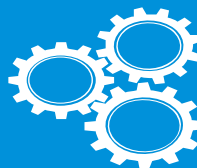
稽核報告之目的



稽核結果報告程序

溝通稽核結果

- 與受查者先行溝通
- 排除誤解
- 提出、確認改善建議之可行性



1

撰寫稽核報告

- 稽核報告之目的
- 報告內容範例
- 報告撰寫方式



2

稽核報告呈報

- 書面報告依核決權限呈核
- 稽核主管應定期向治理單位報告稽核工作執行情形與稽核結果



3

溝通稽核結果

- 稽核發現應先與受查者及單位主管確認，使受查者有機會對特定事項加以澄清與表示看法，以避免稽核人員誤解事實或作不實之表達
- 與受查者討論建議事項，確保其具有可行性
- 參與討論之人員，除受查人員及單位主管外，亦包括熟悉作業者及其他對於改善方式有決定權者



溝通之方式釋例

書面文件

以書面之方式，
將稽核發現情形、改善建議通知單位，以進行溝通及確認。

例如：

內部稽核觀察、
建議及回覆記錄表
稽核異常情況確認單

02

會議

舉行稽核事後會議，與相關人員確認稽核結果、討論改善方式並由具有決定權之主管進行裁示。

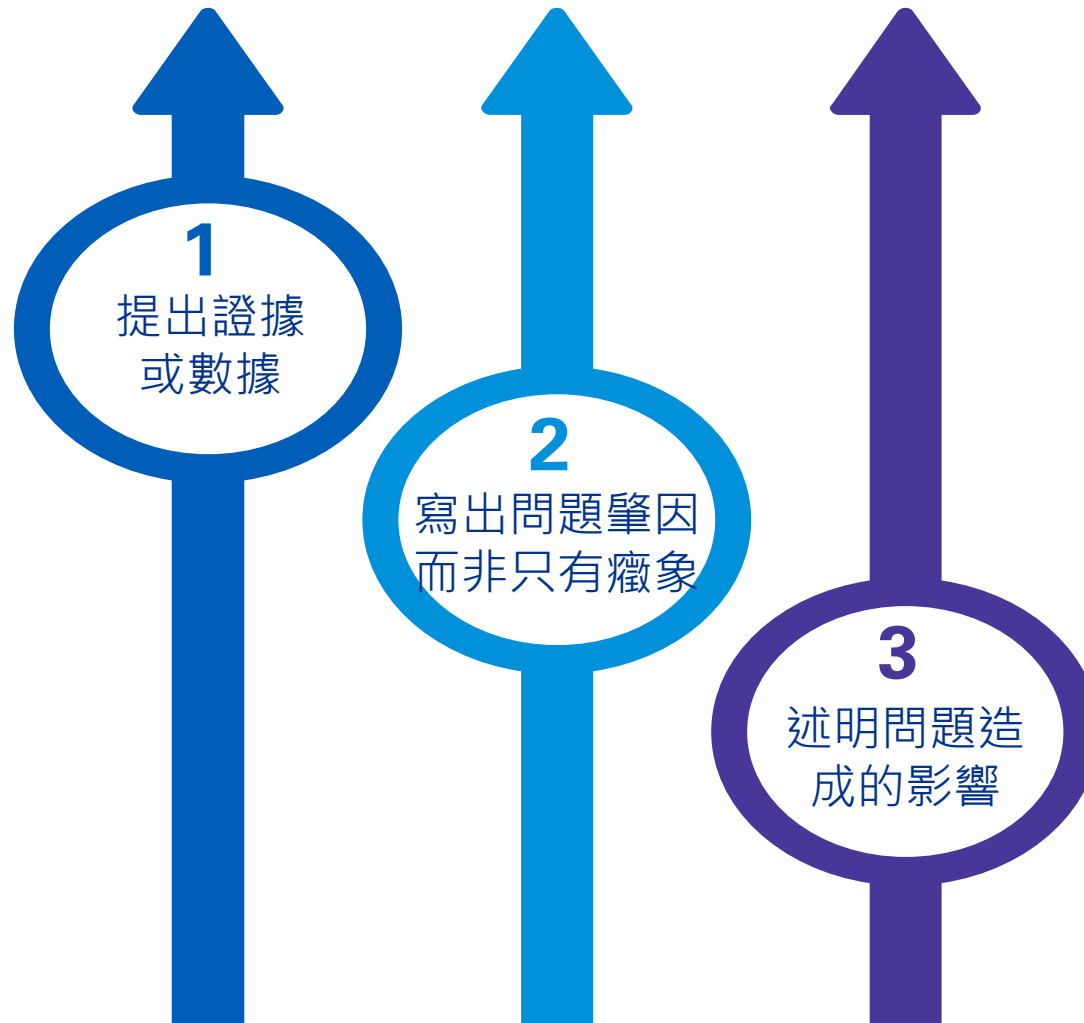
01

稽核報告之撰寫

1. 稽核報告內容至少應包括稽核目的、範圍、發現和建議。
2. 稽核報告應力求客觀、具建設性，並注重時效。
3. 書面報告通常由稽核主管簽名後依核決權限呈核。
4. 受查者通常有機會回應稽核報告內的發現和建議。稽核人員與受查者彼此對正式報告提出前之發現和建議交換意見，在正式報告前溝通協調達成共識。



稽核報告撰寫說明



撰寫方式釋例

● 提出證據或數據

投資「xxx股份有限公司」未經事先核准

經檢查發現○○部○○組於98年9月8日購買「xxx股份有限公司」股票共計20,000股(佔當月投資金額之30%)，而於98年9月10日始經決議通過。有投資活動未經事先核准之情形。

● 寫出問題的肇因

部分小章有私章公用之情形

經查核有職位異動之XX級(含)以上主管其印鑑報廢情形，發現前任XX主管及管理部一級主管雖已解任或調職，卻無其印鑑報廢紀錄。
。經了解係因公司並未為高階主管刻製小章，而允許其將私人之印章用於公務。

撰寫方式釋例(續)

● 表現問題的影響

建教合作收入/推廣教育收入管理費支用時之列帳方式無法反映計畫實際收益情形

自建教合作收入及推廣教育收入提撥由學校統籌運用之管理費，主要目的係為了支付學校因建教合作計畫及推廣教育所耗用之資源成本（例如：水電、電信），唯目前未能估算實際耗用資源之金額以列入建教成本或推廣教育成本，故當統籌管理費實際支用即直接列帳於建教成本或推廣教育成本，不論其支出屬性是否屬直接和建教或推廣教育相關（例如：由建教合作行政管理費所支應之約用人員薪資即帳列建教成本），**此入帳方式將無法反映計畫實際收益情形。**

釋例：稽核報告之內容

國立 XXX 大學
XX 年度內部稽核報告

民國 XX 年 XX 月 XX 日

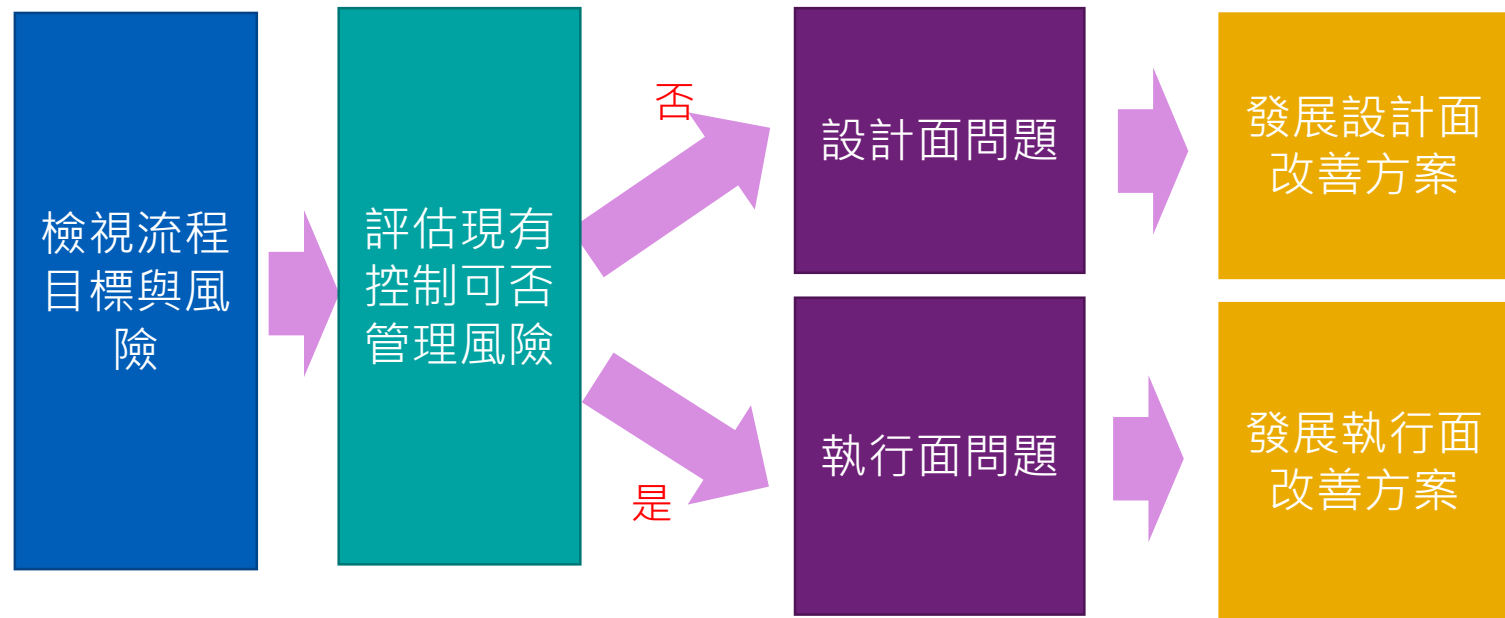
稽核室

內 容	頁 次
一、 稽核作業.....	2
(一) 稽核工作目的.....	2
(二) 稽核工作範圍及重點.....	2~ 3
(三) 稽核工作限制及說明.....	3
二、 稽核發現及建議事項彙總.....	4~ 11
三、 其他績效改善建議事項.....	12~ 13
四、 附件-管理報表	14
(附件一) 單位可運用資金彙總表	
(附件二) 各單位場地管理費統計表	
(附件三) 捐贈計畫收入統計表	
(附件四) 建教計畫收支餘絀表	
(附件五) 經費使用成效說明表	
(附件六) 單位別支出明細表	

釋例：稽核報告之內容(續)

項目	稽核發現	建議事項	受稽核單位	受稽核單位意見	
				改善計畫	改善期限
	目前學校之約用人員聘用係由各支應該約用人員薪資之經費控管主管同意(例如：若由建教合作計劃行政管理費所支應之約用人員係經研發長同意)，而非依事前編列之預算進行管理，將無法有效控管人事成本。	編列預算，並依據預算進行控管。	研發處	1. 於新聘人員簽案會簽時，述明經費情現況及建議事項。 2. 每年人事預算送校務基金管理委員會討論。 人事處回覆： 1. 本校目前進用之約用人員分為：<u>控留編制職員之約用(E)</u>、<u>學校管理費之約用人員(F)</u>、<u>各單位自籌經費之約用人員(G)</u>及<u>計畫約用人員(H、Z)</u>。 2. 其中G類及HZ類人員因係依各單位及計畫經費而定，似無法予以強制管控。至F類人員係學校管理費支應，建議由<u>研發處</u>管控。 3. 另E類人員，因係<u>控留編制職員</u>而進用，向由人事室管控。	

分析控制無效之原因



分析設計無效之根本原因

設計無效之原因時，通常考量下列 **5W**以及**1H**：

Who

- 誰造成的？

Why

- 為什麼會發生？

What

- 詳細內容為何？

When

- 何時會發生？

How

- 如何發生？

Where

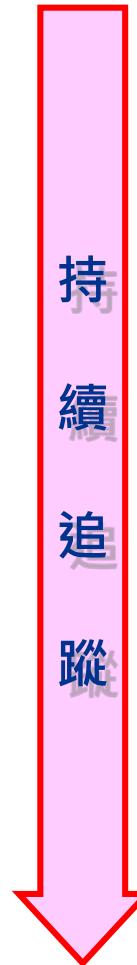
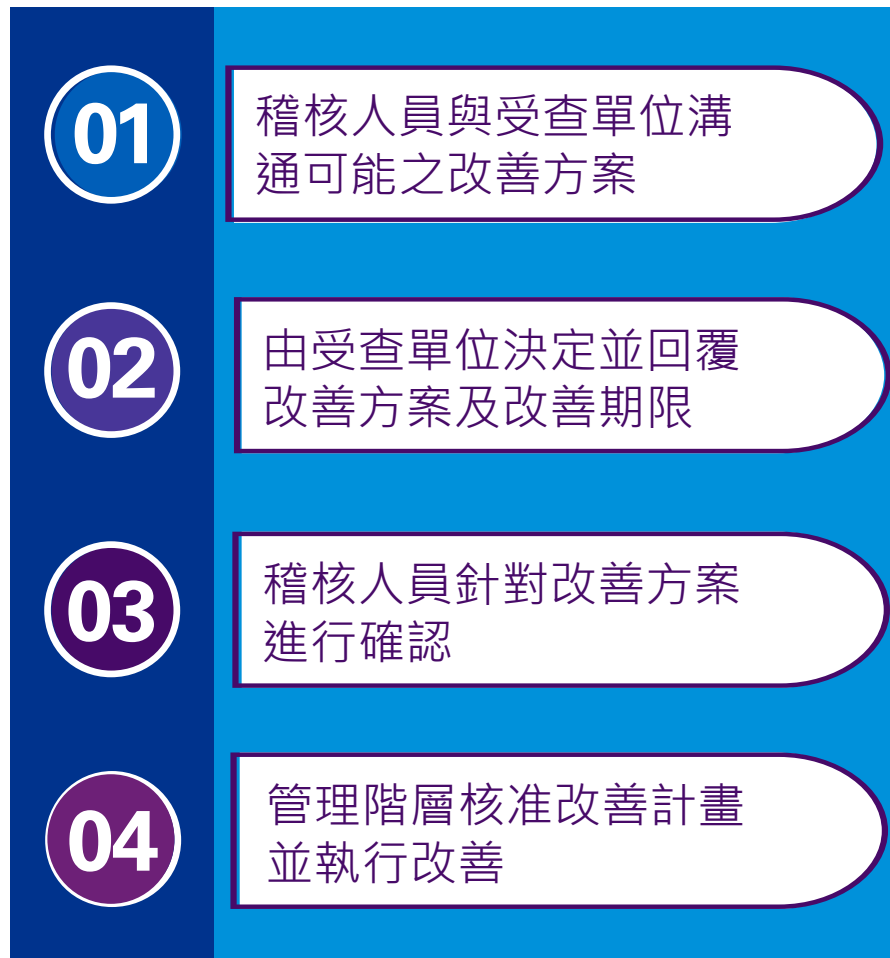
- 風險係存在於哪一個專案或部門之中？

釋例：分析設計無效之根本原因與改善方案

發生情況：員工的系統使用權限應與職責相配合，但於清查權限時發現某員工仍有他在舊部門時的權限，可以輕易查詢及處理與目前職務無關的作業

	原因	改善方案
Who	各部門權責人員	將原職務之系統權限之撤銷列入調職程序辦理。人資部人員於處理轉調職作業時，自動知會資訊部撤銷相關人員之系統權限
Why	未於部門人員轉調職時，即時向資訊單位申請撤銷其職務之系統使用權限	
What	調職人員仍有原職務之系統使用權限	
When	員工轉調職務時	
How	轉調職人員其原職務之系統使用權限，需由所屬部門向資訊單位申請撤銷	
Where	各部門	

決定改善方案



呈報稽核報告

- 學校法人及學校稽核人員或委任之會計師於稽核時所發現之本制度缺失、異常事項及其他缺失事項，應於年度稽核報告中據實揭露，檢附工作底稿及相關資料，作成稽核報告並定期追蹤。

前項所定其他缺失事項，包括如下：

- 一、政府機關檢查所發現之缺失。
- 二、會計師於財務查核簽證或專案查核所發現之缺失。
- 三、其他缺失。

第一項之稽核報告、追蹤報告、工作底稿及相關資料，應至少保存五年。

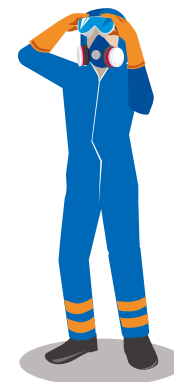
- 學校法人稽核人員或委任之會計師應定期將學校法人稽核報告及追蹤報告送董事會，並將副本陳送監察人查閱。但發現重大違規情事，或學校法人或學校有受重大損害之虞時，應立即作成稽核報告，提報董事會，並將副本陳送監察人查閱。
- 學校稽核人員或委任之會計師應定期將學校稽核報告及追蹤報告送校長核閱，並將副本陳送監察人查閱。但如發現重大違規情事，對學校法人或學校有受重大損害之虞時，應立即作成稽核報告陳送校長核閱，校長接獲報告後，應立即評估改善並送董事會，且將副本陳送監察人查閱。
- 監察人接獲學校法人或學校稽核報告，對學校法人或學校重大違規情事，或對學校法人或學校有受重大損害之虞時，應於接獲報告後十日內，函報學校法人及學校主管機關。



追蹤階段

後續追蹤

- ❑ 稽核人員於稽核工作完成過一段時間後，再度檢視受查者是否已採取改正行動，或主管單位願意擔負不採取改正行動的責任。
- ❑ 決定應採何種追蹤方式，其應考量之因素如下：
 1. 稽核報告發現的重大性
 2. 萬一改正行動失敗時可能發生之風險
 3. 改正行動的複雜性及所需努力及成本之程度
 4. 改正行動所須之期間
- ❑ 稽核人員執行改善事項追蹤工作後，應編製工作底稿並據以撰寫追蹤報告。
- ❑ 不論受稽單位是否執行或完成改善事項，或未執行改善追蹤者(例如追蹤期間無樣本)，稽核人員均應於追蹤報告中明載。
- ❑ 追蹤報告之核閱程序：同稽核報告。
- ❑ 改善事項未執行或未於改善期限內完成者，稽核室應將相關書面文件相關委員會或相關單位，並列入下次稽核重點。



釋例：稽核追蹤報告內容

缺失項次	稽核結果或發現	建議改善事項	受稽核單位改善方案	追蹤結果
薪工循環作業				
1	每月計算薪資考勤時未核對工時記錄表、請假記錄、或排班表	建議人事單位應於每月結算薪資時核對員工工時記錄表，並對照員工休假記錄及排班表，以確認員工有依據休假規定填寫請假紀錄，以及工時記錄之完整。	每月先由各單位主管進行員工工時之比對作業，再由人事單位核對相關記錄。	已改善 經抽核3月份之薪資計算紀錄，已確實由各單位主管進行員工工時之比對作業。



稽核工作 可能遭遇 之困境



受稽核單位可能之負面心聲



例行工作已經夠忙了，
稽核人員還來找麻煩。



只看我們1%做不好，
沒看我們99%做很好！



稽核人員對查核內容都
不太了解，提出一堆問
題，還要我教他們。



老提一些做不到的建議。



真糟糕!好多表單報告
都還沒補。



應付應付就好!

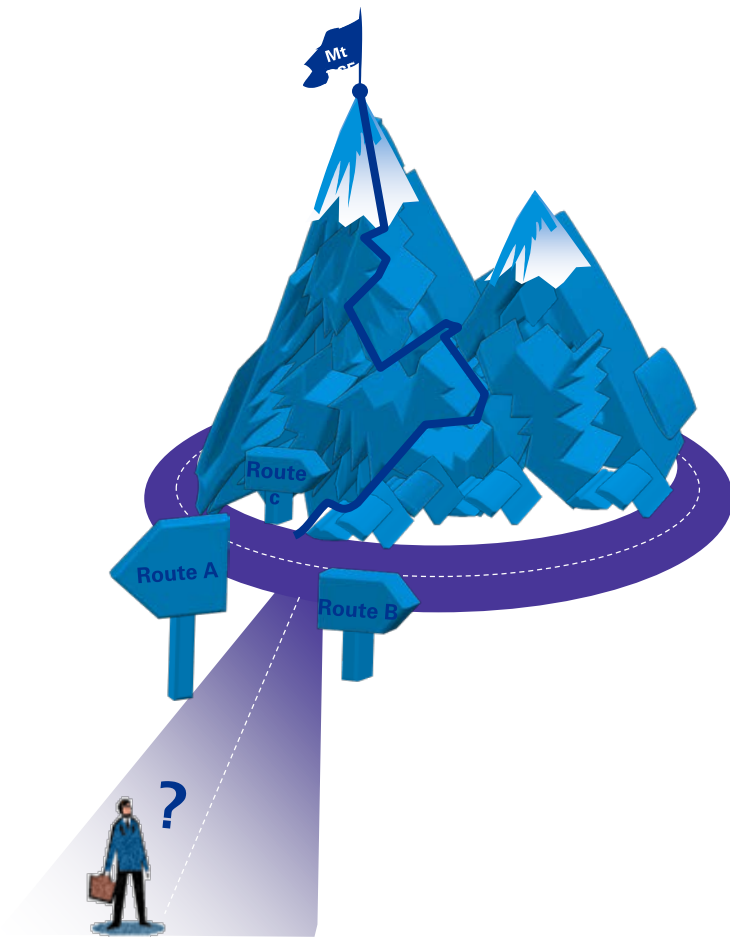


稽核人員只會按照程序
稽核，我們作業的難處
都沒有得到解決。



其他?

動動腦：以下情境如何因應？



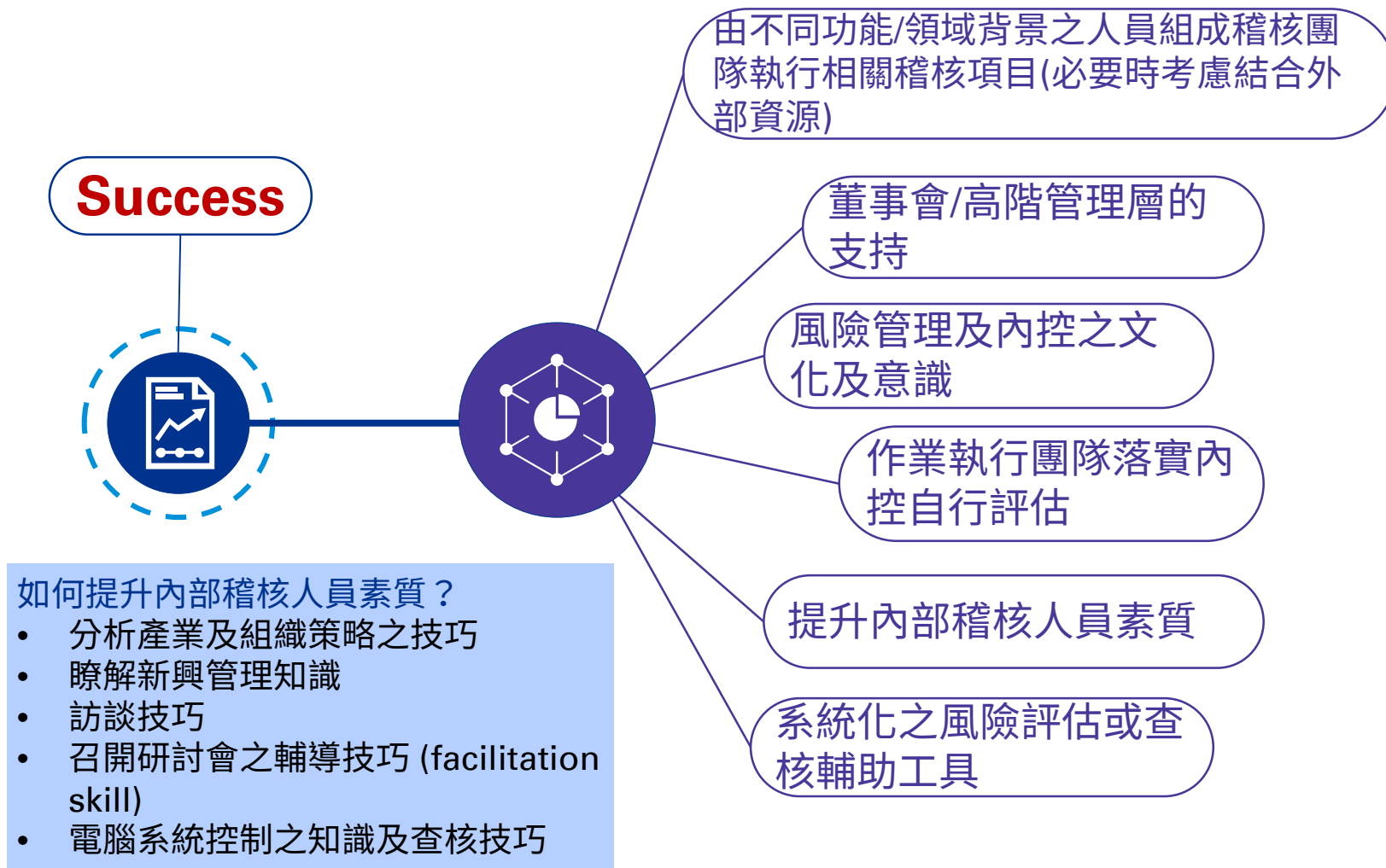
- ☒ 受稽核單位未提供資料
- ☒ 受稽核單位質疑稽核人員之專業
- ☒ 受稽核單位否認稽核結果
- ☒ 稽核建議不被採納
- ☒ 稽核工作之價值不被重視



內部稽核作 業成功之主 要因素

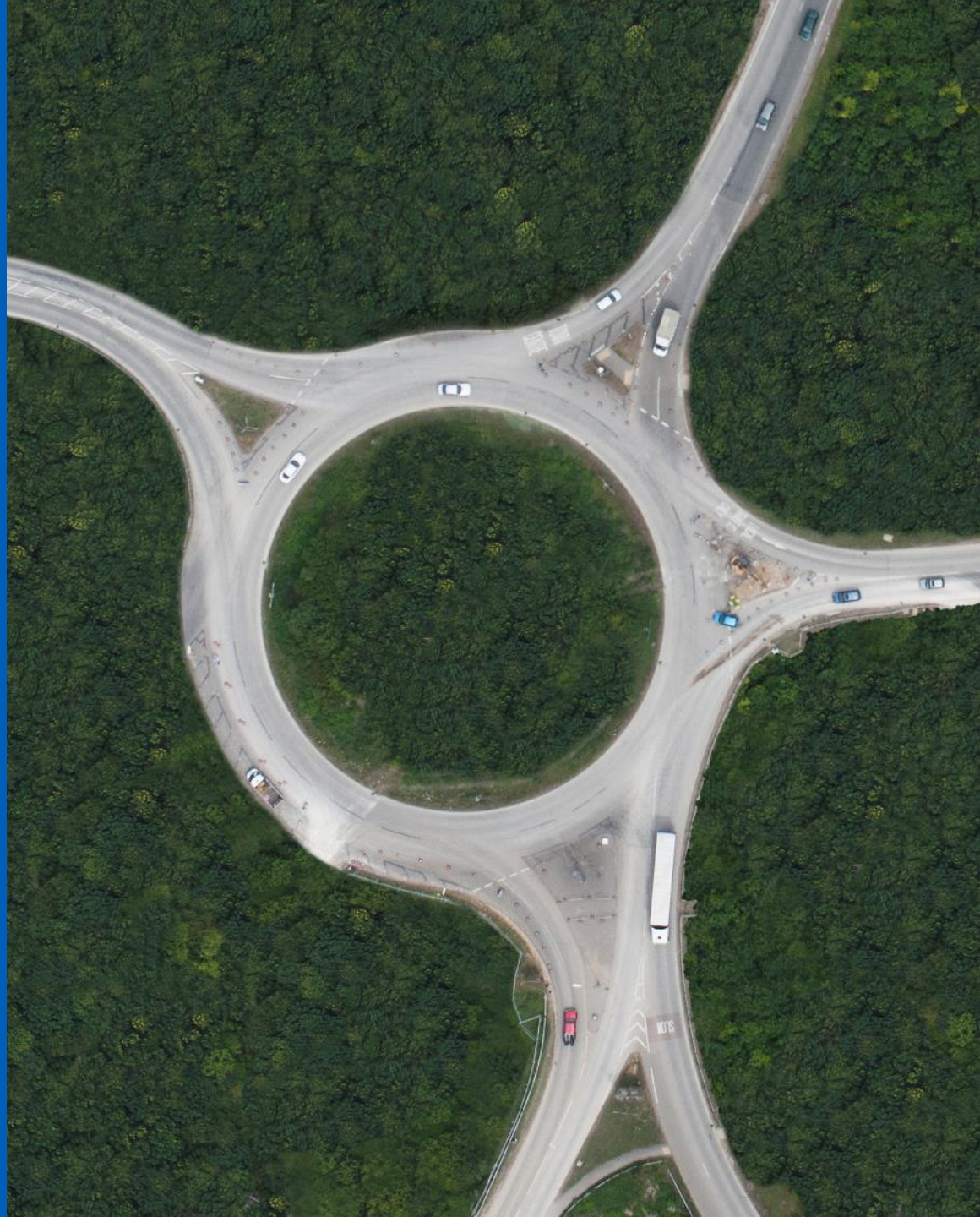


內部稽核作業成功之因素





問題與交流





Thank you

kpmg.com/tw

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2018 KPMG , a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The KPMG name, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.



Contact

KPMG 台灣所 風險顧問 協理

黃宇歆 Michela Huang

T : +886 2 8101 6666 ext.13352

E : michela.huang@kpmg.com.tw

KPMG

68F, Taipei 101 Tower, No. 7, Sec. 5, Xinyi Road,
Taipei, 11049, Taiwan, R.O.C.