



社團法人台灣評鑑協會
Taiwan Assessment and Evaluation Association

113 ~ 117 學年度

技專校院評鑑

評鑑實務工作坊

中華民國 114 年 5 月

學校內部控制暨 稽核制度之落實作法



學校內部控制暨稽核制度 之落實作法

劉三錡教授

©Taiwan Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

大綱

- 一、前言
- 二、從校務評鑑指標，談內部控制暨稽核制度內容之說明
- 三、從校務評鑑意見，檢視內部控制暨稽核制度之缺失
- 四、從校務評鑑，談內部控制暨稽核制度精進之作法
- 五、結論

附件資料：「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」

©Taiwan Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

前言

3

©Taiwan Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

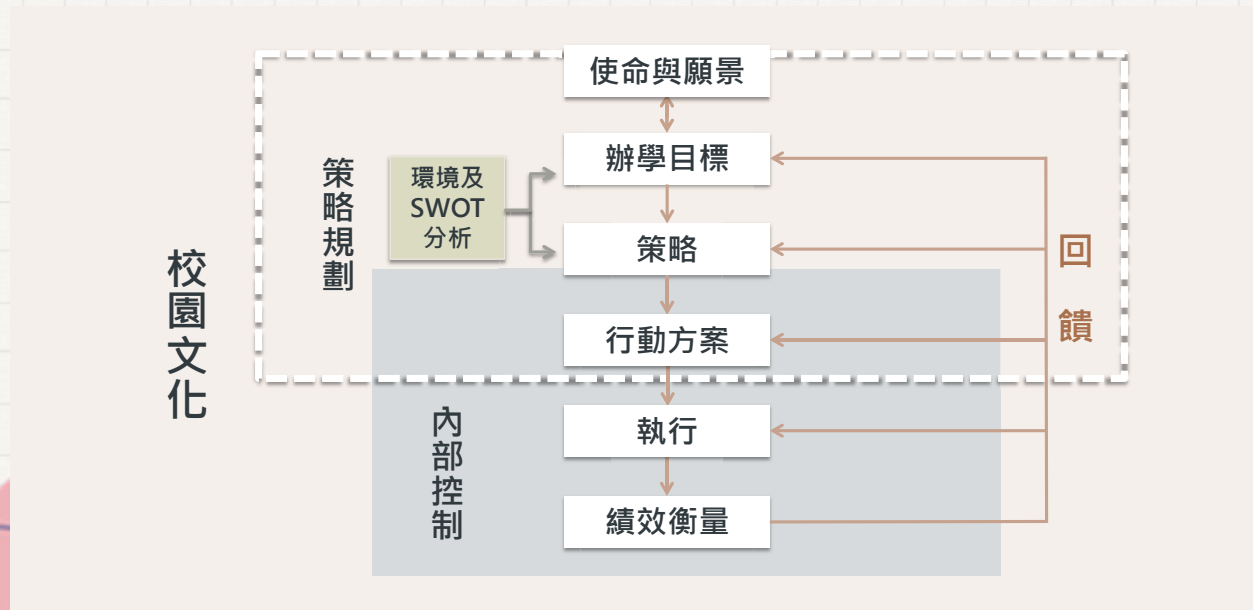
一、前言

1. 公司治理vs.大學治理

公司治理	大學治理
係指一套程式、慣例、政策、法律及機構(或組織)，影響如何帶領、管理及控制公司並藉之協調公司與所有利益相關者(股東、債權人、職工及潛在投資者)的利益關係，以保證公司決策的科學性、有效性，從而最終維護公司各方面的利益。 ★ 風險管理	- 何謂「大學治理」，似尚無定論。 - 惟公司治理的基本模式，對大學而言，應可援用。 ★風險管理 - 兩者最大的差異在於： - 本質不同：營利 vs.非營利 - 利益相關者不同 - 大學的利益相關者，可分為下列四個層次： - 核心利益相關者：教職員工生 - 重要利益相關者：校友及財政撥款者 - 間接利益相關者：與學校有契約關係的當事人 - 邊緣利益相關者：當地社區和社會大眾

4

2. 大學的運作機制



火車頭與鐵軌

5

3. 內部控制之定義

COSO Report

內部控制是一種管理過程，由組織管理階層設計，並經最高決策單位核准，其目的在合理確保下列目標之達成：

- 可靠的報導
- 有效率和有效果的營運
- 法令的遵循

上述目標能否達成，繫於內部控制設計的良窳，以及管理階層有效的監督，和全體員工有效的執行。

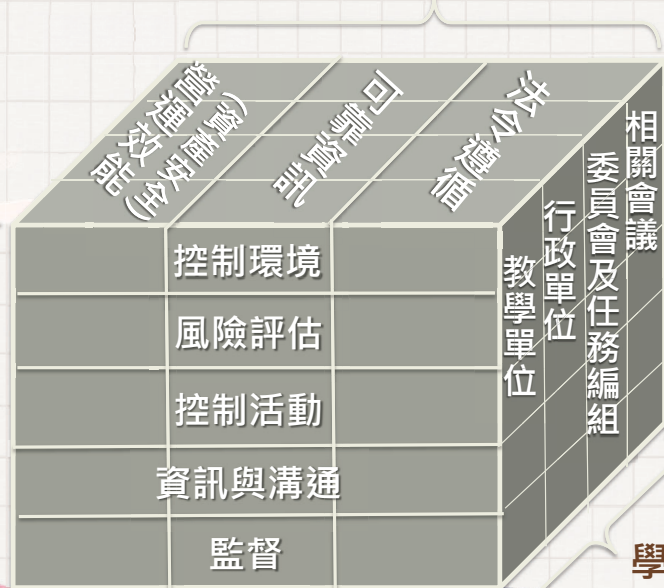
6

一、前言

4. 學校內部控制體系

內部控制目標

內部控制構成要素



學校組織

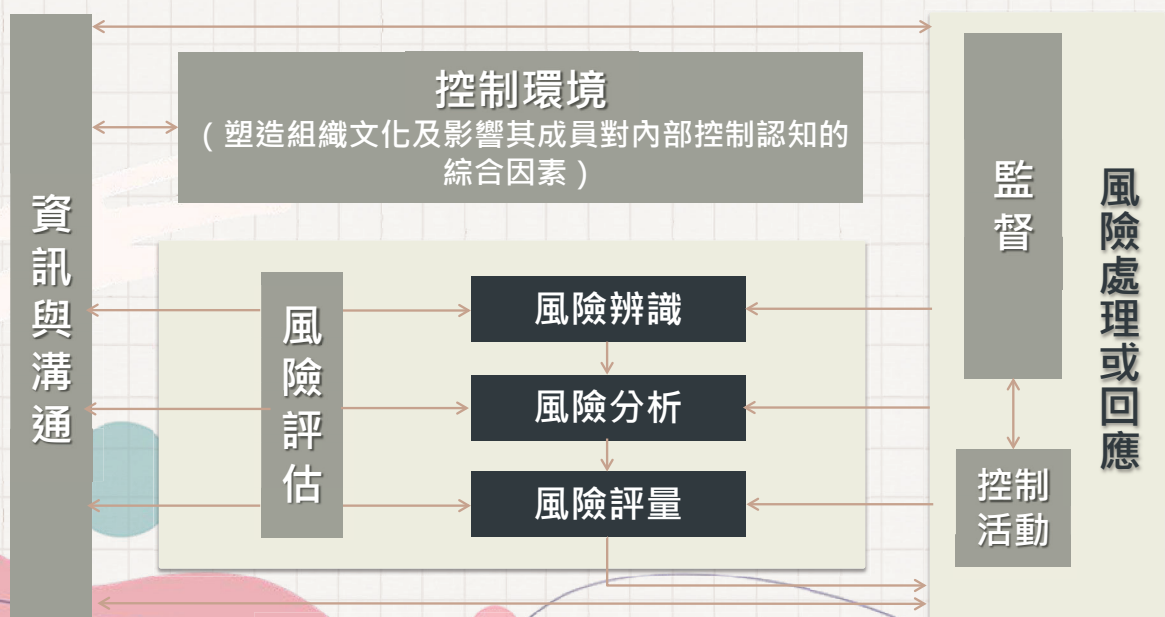
內部控制係學校發展與治理重要之課題

7

一、前言

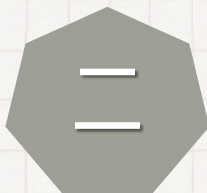
5. 學校內部控制觀念架構

五大要素及實施步驟



內部控制就是風險管理過程

8



從校務評鑑指標，談內部控制暨稽核制度內容之說明

9

©Taiwan Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

二、從校務評鑑指標，談內部控制暨稽核制度內容之說明

1. 評鑑指標意涵及說明

項目一
核心指標1-2
檢核內容1-2-3

項目二

項目三

項目四
核心指標4-1

項目一：

校務治理與發展策略

核心指標1-2：

校務治理之品質保證機制運作

檢核內容1-2-3：

內部控制制度與稽核作業之規劃、執行與成效檢討

2. 落實內控，四大項目彰顯績效

10

an Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

三

從校務評鑑意見，檢視內部控制暨稽核制度之缺失

11

©Taiwan Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

三、從校務評鑑意見，檢視內部控制暨稽核制度之缺失

1. 依據：「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」

1-1 制度面評鑑意見

條文	評鑑意見要點
第2條	法規遵循目標
第14條	訂定內部稽核實施辦法
第21條	附屬機構及相關事業建立制度
第22條	學校法人、學校、學校之附屬機構及相關事業定期檢討修正制度

12

an Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

三、從校務評鑑意見，檢視內部控制暨稽核制度之缺失

1. 依據：「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」

1-2 執行面評鑑意見

條文	評鑑意見要點
第7條	內部控制委員會與內部稽核組織設置之合理劃分
第17條	依風險評估結果擬訂稽核計畫
第18條	追蹤其他缺失事項
第19條	稽核報告及追蹤報告副本陳送監察人查閱

13

an Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

三、從校務評鑑意見，檢視內部控制暨稽核制度之缺失

2. 依據：「大專校院校務及財務資訊公開內容架構表」

評鑑意見：揭露內容不完整

項次	第一層內容	第二層內容	第三層內容
五	內控內稽執行情形	內部控制制度及執行	內部控制制度近3年稽核計畫及稽核報告

14

an Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

四

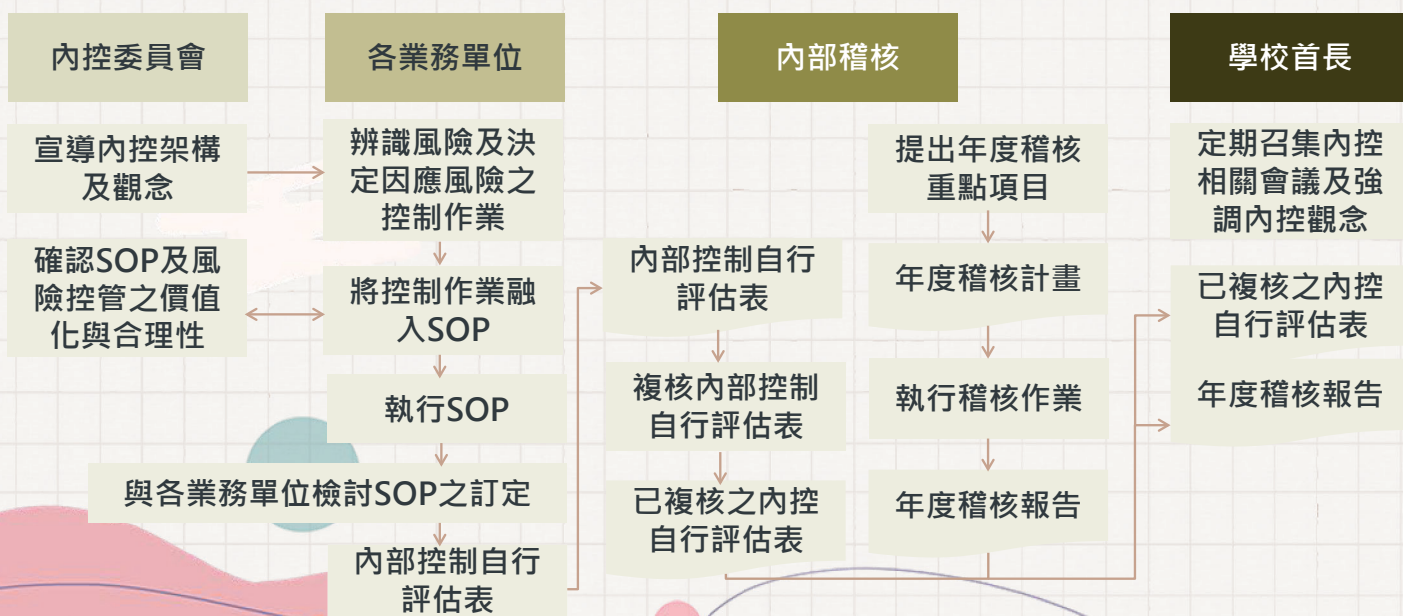
從校務評鑑，談內部控制暨稽核制度精進作法

15

©Taiwan Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

四、從校務評鑑，談內部控制暨稽核制度精進辦法

1. 內部控制有效性 - 控制環境要素（組織職權分工）



內部稽核具備獨立性與客觀性，內控自評不宜取代內稽之定期評估

16

四、從校務評鑑，談內部控制暨稽核制度精進辦法

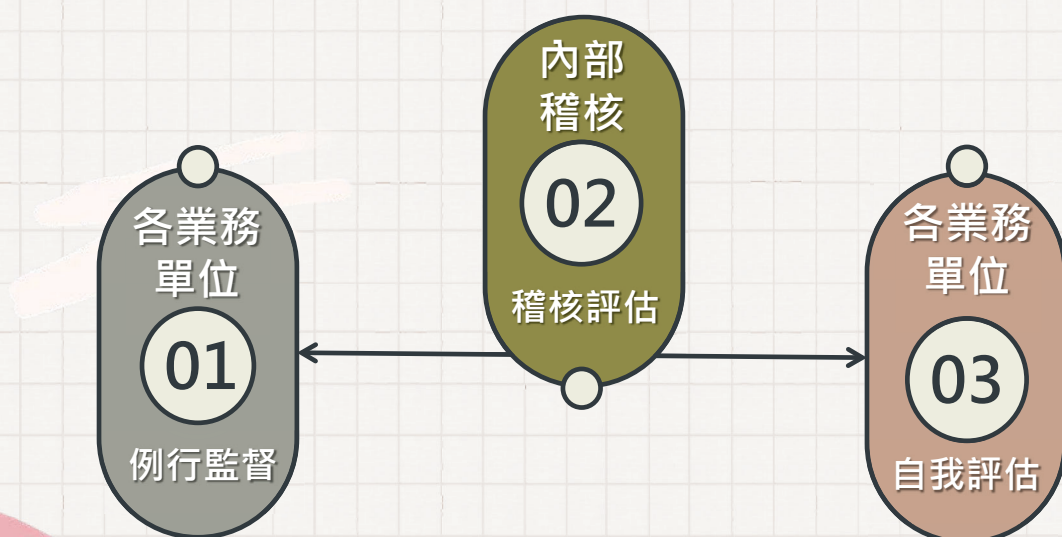
2. 內部控制有效性 - 風險評估要素 (風險管理機制)



17

四、從校務評鑑，談內部控制暨稽核制度精進辦法

3-1. 內部控制有效性 - 監督要素 (持續性管理監督)

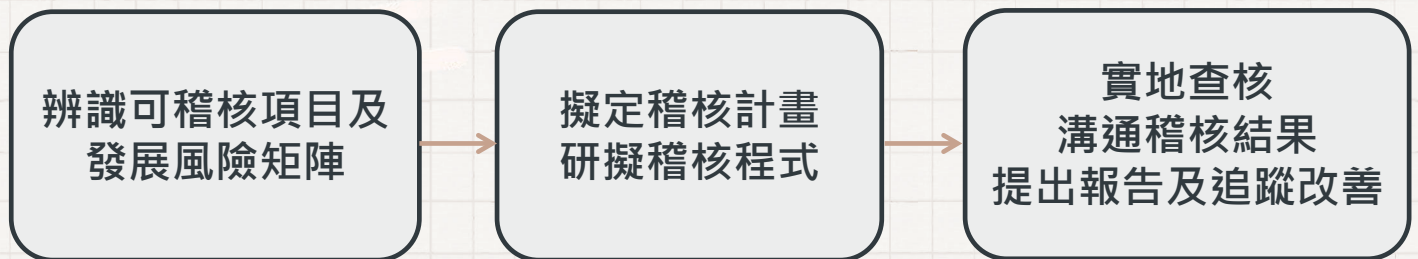


例行監督/自我評估與內部稽核合併運作，確保內控有效性

18

四、從校務評鑑，談內部控制暨稽核制度精進辦法

3-2. 內部控制有效性 - 監督要素（風險導向內部稽核）



依據風險評估結果訂稽核計畫排定優先序，內稽資源有效分配

五

結論

五、結論

被迫導入
法規要求

內控

自發性

配合營運隨時更新內控制度

興利

結合學校關注之風險創造稽核價值

稽核

偵測舞弊

21

©Taiwan Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.

謝謝聆聽！

22

©Taiwan Assessment and Evaluation Association (TWAEA). All Rights Reserved.