

# 推動內控制度與內部稽核 目的

報告人

內部控制委員會總幹事  
稽核室 林昭宏主任

高雄醫學大學

KAOHSIUNG MEDICAL UNIVERSITY



103年6月27日



# 緣起



## 改善期

- 建立風險評估機制
- 調控文件審核流程
- 輔導單位改善內稽缺失
- 培育內部稽核實務人力

## 建置期

- 依據本校組織規程第11條第12款規定
- 負責擬定及實施全校稽核業務及推動內部控制制度相關事宜

稽核室成立

101.8.1

教育部訪視輔導

102.9.30

105年度內控評鑑

## 成熟期

- 內控稽核文件資訊化
- 奠立內控制度標竿

# 教育部評核機制

高雄醫學大學  
KAOHSIUNG MEDICAL UNIVERSITY



- 99至101學年度 學習階段
  - 101年度
    - 獎補助款運用成效，由內部稽核人員或單位審查
- 102至103學年度 訪視督導
  - 102年度起
    - 新增借款或重大財務事項，各校納入重點稽核項目
- 104學年度 技專校務評鑑預計納入評鑑指標





# 內部控制定義

COSO-2013

- 內部控制是一種管理過程，由組織之董事會、管理階層及其他成員負責執行，合理確保達成營運、報導及遵循等相關目標。
- 適用於財務及非財務層面與自行評估及監督工作
  - 有效內部控制提供達成組織目的和目標的合理保證
  - 有效內部控制減輕達成目的和目標的風險到可接受的程度

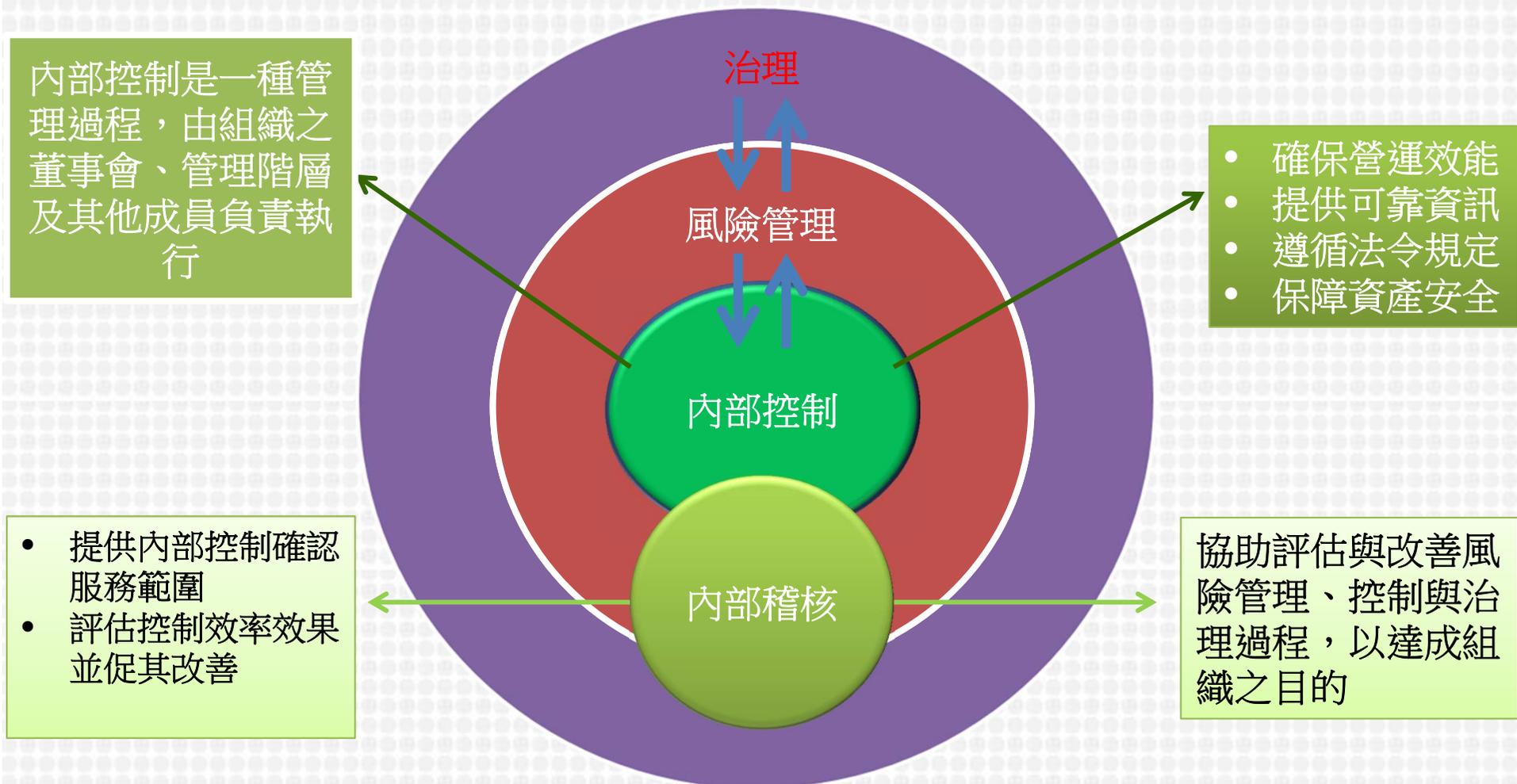


# 內部稽核定義

國際內部稽核協會-2007

- 內部稽核是一項獨立、客觀的確認及諮詢服務，其目的在創造價值及改善組織的營運。
- 內部稽核以系統化及紀律化的方法評估與改善風險管理、控制與治理相關程序的效果，以協助組織達成其目的。

# 內部控制與內部稽核關聯性

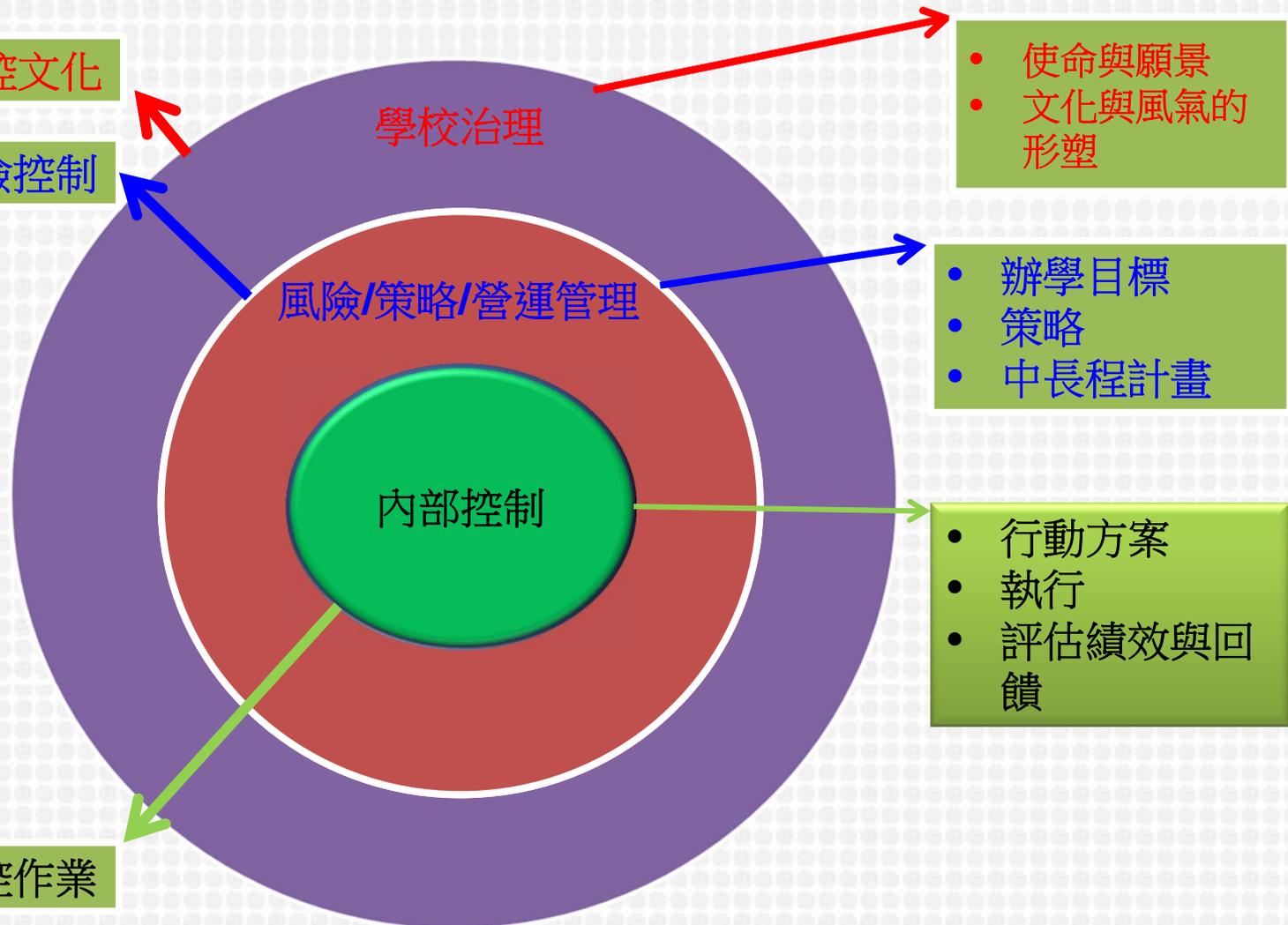


# 內控制度的定位

促成積極發展的內控文化

導向趨勢管理的風險控制

強化後設改善的內控作業



# 推動內部控制目的

責任明確、妥適授權  
確保遵循法令與政策  
業務標準化、文件化  
各項紀錄合法有效  
保障資產安全



趨勢及風險管理發展  
決策制定  
校務運作制度化  
資源取得極大化  
教學品質優質化  
確保永續發展



## 實施內部控制的要件

- 合理之組織規劃與管理結構
- 健全可行之會計制度
- 熱誠敬業與訓練成熟之員工與主管
- 健全之內部稽核功能
  - － 獨立客觀/專業技能/人際關係及溝通之稽核人員
- 最高主管之重視與支持

## 治校理念

I Love KMU  
我愛高醫

Innovation 創新研發

Legislation 法紀制度

Knowledge 知識傳承

Mission 使命榮譽

Universality 國際視野





# 立法程序

-學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法(98/12/09教育部依私校法第51條頒訂)

- 私校內控制度應由學校法人及學校分別自行訂定，經學校法人董事會議通過後實施
  - 高雄醫學大學內部控制制度總則
  - 高雄醫學大學內部稽核實施細則
  - 高雄醫學大學內部控制委員會設置要點
  - 高雄醫學大學協同稽核人員遴聘要點
- 學校法人、學校、學校之附屬機構及相關事業，應定期檢討及修正內部控制制度

## 高雄醫學大學內部控制委員會設置要點

102.11.08 102 學年度第 3 次行政會議通過

102.11.20 高醫稽核字第 1021103613 號函公布

- 一、為健全本校各單位內部控制，提升整體效能與達到興利及防弊功能，依據本校組織規程第21條第1項第8款規定設置內部控制委員會（以下簡稱本委員會）。
- 二、本委員會任務如下：
  - (一) 提供內部控制制度重要政策規劃之建議。
  - (二) 提供內部控制制度發展策略之建議。
  - (三) 提供內部控制制度風險評估設計原則之意見諮詢。
  - (四) 審議或備查其他內部控制制度重要事項。
- 三、本委員會由校長擔任主任委員（兼召集人）；副主任委員一人，由副校長（一人）兼任；另置委員若干人，由一級行政單位主管、整合型中心主任及各學院院長等聘兼。本委員會置總幹事一人，由稽核室主任兼任，得置幹事一人協助。
- 四、本委員會每學期至少召開會議一次，必要時得召開臨時會議。召集人因故不能出席時，由副主任委員代理；委員應親自出席會議，不克出席會議時，得指派代表出席。本委員會會議應有全體委員二分之一以上出席始得開會，並經出席委員二分之一以上通過始得決議。
- 五、本委員會召開會議時，稽核室應提報各單位內部控制及內部稽核作業落實執行情形。本委員會得視議題需要，邀請相關領域學者專家或校內相關單位人員列席。
- 六、本要點經行政會議審議通過，陳請校長核定後，自公布日起實施，修正時亦同。

## 高雄醫學大學協同稽核人員遴聘要點

103.01.02 102 學年度第 4 次行政會議通過  
103.01.29 高醫稽核字第 1031100316 號

- 一、 為落實本校內部稽核，以確保內部控制制度有效實施，並依據本校內部稽核實施細則第四條之規定，訂定本要點。
- 二、 校內協同稽核人員由校長遴聘自各單位之專職人員5至10人組成。遴選方式採由各行政單位主管或各學院院長推薦，經稽核室製作推薦名冊，陳請校長遴選聘任。校外協同稽核人員由稽核室推薦校外專家，再陳請校長核聘。
- 三、 協同稽核人員須操守公正、忠誠、具有相當學識經歷，並需具備下列基本能力與經歷之一者：
  - (一) 熟悉教育行政法規、學校內部規章及學校行政實務運作。
  - (二) 熟悉教育理論與實務(教育心理、課程設計、教學方法、產學合作、教育評鑑等)。
  - (三) 熟悉學校會計實務(報表解讀、帳務處理、成本分析、憑證審核等)與會計理論(財務會計、管理會計、成本會計、審計學等)。
  - (四) 熟悉其他專業領域作業(資訊安全、環境或實驗室安全等)。
  - (五) 曾任相關內部稽核實務工作及行政工作經驗者。
  - (六) 關心本校校務行政且對內部稽核工作具服務熱忱者。
- 四、 初任校內協同稽核人員原則上應自聘任起至內部稽核開始前完成校內外稽核相關專業訓練課程八小時以上。  
校內協同稽核人員每學年應參加校內外稽核相關業務專業訓練課程四小時以上。  
校內協同稽核人員任期為一學年，如連續獲得推薦得連任。
- 五、 校內協同稽核人員應迴避參與本身職務及相關採購程序有關之稽核事項。
- 六、 校內協同稽核人員為無給職。  
校外協同稽核人員之津貼及相關費用，由稽核室另案簽請校長核准。
- 七、 協同稽核人員需配合撰寫稽核程式、改善建議及稽核報告等工作，並執行現場稽核提供專業意見。
- 八、 本要點未盡事宜，悉依教育部與本校相關規定辦理。
- 九、 本要點經行政會議審議通過，陳請校長核定後，自公布日起實施，修正時亦同。



## 內部控制訂定與實施程序

- 訂定各部門(核心)業務之標準作業程序
- 成立內部控制制度設計作業小組
- 選定各項作業中應把握的**控制重點**
- 設計內部控制應用之表單和報告格式
- 頒布內部控制制度(內控文件)，定期舉辦研討會與修正
- **追蹤檢討執行績效，根據檢討結果對制度內容及作業程序做必要補充修正**

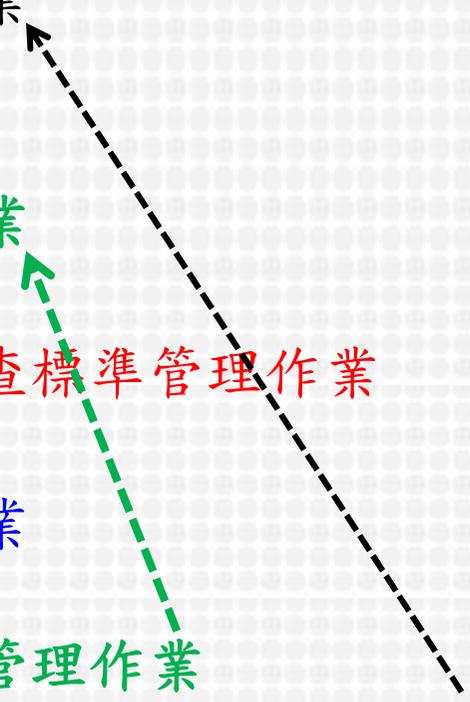


# 選擇控制點應注意之原則

- 錯誤機率
- 嚴重程度
  - 學校名聲受損、獎補助款扣減、招生名額、財產損失、人身安全
- 焦點管理
  - 涉及數量、金額、日期、人名、地點
- 決策點控制
  - 作業程序中(是、否部分)有無符合判斷準則

# 內控文件

## -- 健康科學院

- 人事事項(教師升等及聘任管理作業)
    - 公衛、醫檢和醫放學系教師升等管理作業
  - 教學事項(課程審議管理作業)
    - 健康科學院課程審議管理作業
    - 公衛、醫檢和醫放學系課程審議管理作業
  - 總務事項(實驗室管理)
    - 公衛、醫檢學系實驗室實施安全衛生檢查標準管理作業
  - 其他事項(重要會議召開)
    - 健康科學院教師評審委員會召開管理作業
    - 健康科學院院務會議管理作業
    - 物治和醫管暨醫資學系課程委員會召開管理作業
    - 物治、職治和醫管暨醫資學系教師評審委員會召開管理作業
    - 系務會議 (?)
- 

## 論文期刊

摘要/前言/方法/結果/討論/結論/參考文獻/圖表

Lin J-H, Lin R-T, Tai C-T, Hsieh C-L, Hsiao S-F, Liu C-K\*. Prediction of poststroke dementia. Neurology 2003; 61: 343-348.

研發處 [T.3.0.04.期刊論文登錄與維護](#)

## 內控文件

流程圖/作業程序/控制重點/使用表單/依據及相關文件

文件製定人\*/單位/文件名稱/風險等級/版次/製定年月

紀\*玲\*。教務處研教組。學士班學生修讀碩士班課程管理作業。1\*1。  
3.0版。102年5月00日。

稽核室 [內控文件登錄與維護](#)

## 內部稽核步驟

- 稽核對象會議，指派稽核人員處理專案
- 通知受稽核單位與稽核事項
- 稽核人員針對專案研擬稽核程式
- 專案調查，需注意合法性和效率
- 上承校長授權，請承辦人員提供必要資料
- 蒐集資料(工作底稿)與報告初稿(稽核發現與建議)  
送受查單位
- 疑問請受查單位答覆，並要求出席稽核事後會議
- 稽核事後會議
- 正式報告送校長及董事會監察人
- 改善狀況(每3個月)追蹤

# 教育部102年度內部控制制度 訪視輔導





# 回應改善

高雄醫學大學  
KAOHSIUNG MEDICAL UNIVERSITY



- ✚ 「內部控制文件新版格式」說明會
- ✚ 102年11月7日公告新版「內控文件格式及送審流程」，簡化送審表單及文件格式
- ✚ 董事會、行政會議、內部控制委員會提案



# 確立風險評估標準

高雄醫學大學  
KAOHSIUNG MEDICAL UNIVERSITY

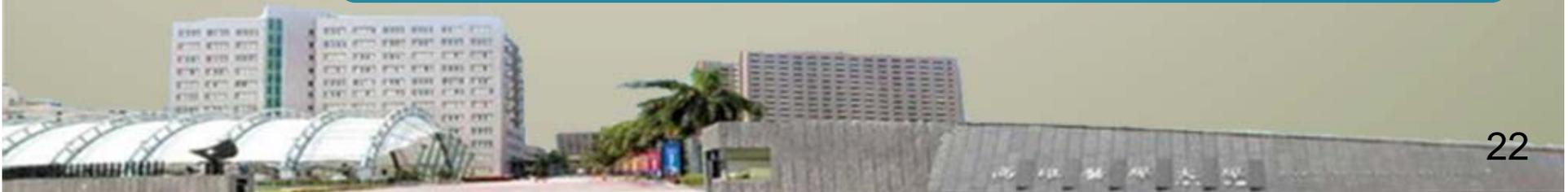


參酌行政院研考會「風險管理及危機處理作業手冊」  
內容及校內各單位所提建議項目彙整後製作

102年11月7日 102學年度第3次行政會議報告修正通  
過「風險發生可能性及影響程度評量標準」

公告各單位依據本次修正後標準再次檢視所屬內部  
控制文件之風險等級

將依據各單位所提內控文件之風險等級，擬定內部  
稽核計畫



# 風險分析評估

發生機率(L) × 影響程度(I) = 內控文件業務風險值(R)

可能性評量標準表(L)

等級(L)	可能性分類
3	非常可能
2	可能
1	幾乎不可能

影響程度評量標準表(I)

等級(I)	影響程度
3	非常嚴重
2	嚴重
1	輕微



風險值(R)

風險值(R)	風險分析
9	極度風險
6	高度風險
4	
3	
2	中度風險
1	低度風險

\*可容忍風險值為2以下

# 風險分析評估



## 可能性評量標準表

等級(L)	可能性分類	發生機率(%)	詳細的描述
3	非常可能	61-100%	在 1 年內會發生
2	可能	11-60%	在 1 年內可能會發生
1	幾乎不可能	0-10%	在 1 年內幾乎不可能會發生

## 影響程度評量標準表

等級(I)	影響程度	影響學校形象	資訊服務影響	行政業務運作	財物損失	事件處理或受處分	人員傷亡	抱怨/陳情/申訴	影響單位/區域
3	非常嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞	系統遭駭客入侵、資料外洩，或無法提供服務達 3 天以上	中斷 3 天以上	新臺幣 300 萬元以上	依法懲處	死亡	團體 (10 人以上)	擴大至校外
2	嚴重	臺灣新聞媒體報導負面新聞	停止服務達 1 天以上	中斷 1 天以上，未滿 3 天	新臺幣 50 萬至 300 萬元	限期改善	重傷*	多數人 (3-10 人)	擴及全校
1	輕微	區域新聞媒體報導負面新聞	停止服務達 3 小時以上	中斷未滿 1 天	未達新臺幣 50 萬元	書面說明或回應	輕傷*	少數人 (未達 3 人)	限於校內某些單位區域

## 各單位自評風險圖象分析

單位：高醫大	風險值(風險分布)		
非常嚴重(3)	<u>3</u> (9件)	<u>6</u> (9件)	<b>9</b> (0件)
嚴重(2)	<u>2</u> (41件)	<u>4</u> (60件)	<u>6</u> (5件)
輕微(1)	<u>1</u> (177件)	<u>2</u> (46件)	<u>3</u> (1件)
影響程度(I) 發生機率(L)	幾乎不可能(1)	可能(2)	非常可能(3)

# SWOT分析



威脅	機會
<p>1. 教育部研擬相關法令，各大學校院未來需<u>強化內控及稽核的制度面、組織面及資訊透明度</u>等方向。</p> <p>2. 台北醫學大學及中國醫藥大學<u>其相關附屬機構</u>均已建立內部控制制度。</p>	<p>1. 教育部重視各大學校院內部控制制度，管控機制日趨嚴格，<u>已列為正式評鑑項目</u>。</p> <p>2. 確立發展重點，展現內控績效，爭取承辦校際相關座談會或研習會，朝向<u>內控制度標竿學校</u>邁進。</p>
優勢	劣勢
<p>1. 稽核室為一級單位：<u>現階段人力配置適當</u>，積極與各單位溝通並建立互信。</p> <p>2. 規劃中長程發展計畫：內部溝通良好、分工明確，<u>運作順暢</u>。</p> <p>3. 遵循法令規定：增修法規要點，<u>確立風險辨識、分析及管理機制</u>。</p> <p>4. 提供可靠資訊：<u>建置內控資訊網頁專區</u>，規劃內控內稽資訊登錄溝通平台。</p>	<p>1. 稽核室<u>人事不穩定</u>，計畫推行不易連貫。</p> <p>2. 內控內稽<u>專業實務人力培育困難</u>。</p> <p>3. 內控制度<u>與ISO認證系統同質性高</u>，作業程序重複。</p> <p>4. 業務權責人員內控內稽正確觀念仍須加強，對於<u>內控作業規範風險評估與控制點之間扣合連結不夠聚焦</u>。</p> <p>5. 各單位與稽核室<u>互信溝通仍待磨合</u>，內部稽核缺失事項改善進度延緩。</p>

# 確立組織架構



林昭宏主任

上官儒宗專員

- ◆ 審查主負責單位之內控文件格式內容
- ◆ 實施主負責單位內部稽核
- ◆ 追蹤主負責單位缺失改善情形
- ◆ 校務會議/行政會議報告
- ◆ 草擬年度例行稽核計畫
- ◆ 內控專區網頁維護
- ◆ 內稽資訊程式開發規劃

萬先鳳高級組員

- ◆ 審查主負責單位之內控文件格式內容
- ◆ 實施主負責單位內部稽核
- ◆ 追蹤主負責單位缺失改善情形
- ◆ 規劃及推動風險評估制度
- ◆ 規劃辦理內控教育訓練活動
- ◆ 內控委員會相關事務
- ◆ 稽核室網頁維護
- ◆ 內控資訊程式開發規劃

# 年度工作

高雄醫學大學  
KAOHSIUNG MEDICAL UNIVERSITY



- 接受教育部訪視輔導
- 建立風險評估機制
- 內控稽核法規增修
- 調控文件格式及審核流程和分級審查
- 培育內控稽核實務人力
- 例行稽核與專案稽核
- 輔導單位改善內稽缺失
- 建立內控文件資料庫



# 中長程規劃重點及發展方向

高雄醫學大學  
KAOSIUNG MEDICAL UNIVERSITY



推動內控文件分級審查，建構維護文件資料庫

制訂風險等級評估標準，落實自我檢核機制

培育內部稽核人員，健全內控實務專業人力

善用資訊管理系統，建立有效稽核追蹤模式

分享內控制度經驗，成就內控標竿學校



內控以防弊

稽核為興利



高雄醫學大學  
稽核室

敬請指教