

國立屏東大學內控制度規劃

報告單位：秘書室

報告日期：103年11月27日

內控制度相關法令



本校內控專案小組事件紀要

日期	事件內容
103.10.23	103學年度第1學期第2次行政會議通過「國立屏東大學內部控制專案小組作業要點」。
103.10.30	完成本校內控專案小組委員遴選作業。
103.11.19	召開本校103年度第1次內控專案小組會議。

- 召集人：劉副校長
- 委員：
 - 當然委員：教務長、學務長、總務長、研究發展長、主任秘書、人事室主任、主計室主任、計算機及網路中心主任、經費稽核委員會主委(待遴選)
 - 遴選委員（3名）：石良平組長、王鈞宗組長、徐士弘組長

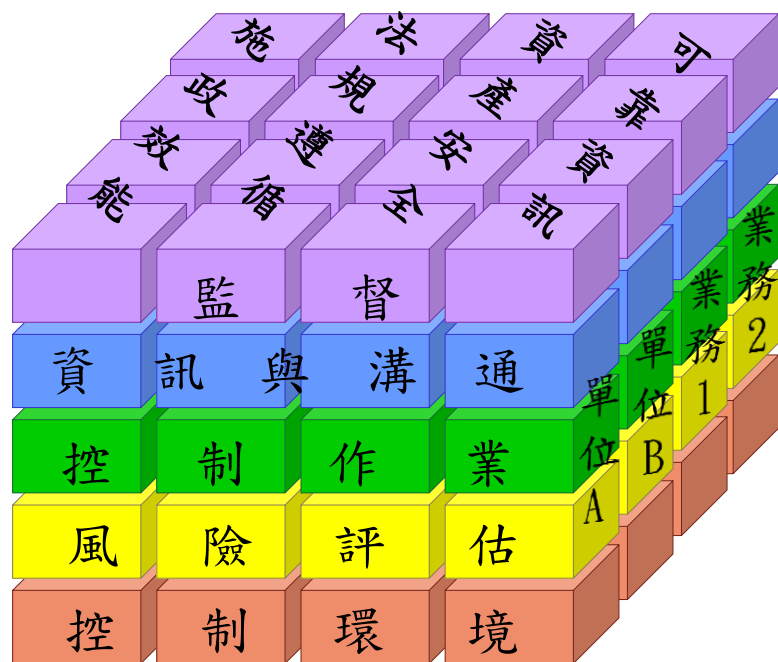
內部控制整體架構

四項目標：

- 提升施政效能
- 遵循法令規定
- 保障資產安全
- 提供可靠資訊

五項要素：

1. **控制環境**：機關文化、內部控制認知
2. **風險評估**：辨識、分析與評量風險
3. **控制作業**：控制規範及程序
4. **資訊與溝通**：資訊編製、蒐集與傳達
5. **監督**：評估內部控制制度有效性



內部控制的基本精神

人人有責

必需仰賴校內全體人員參與

五項要素

共同設計、執行、維持制度

四項目標

合理控制，達成合理的目標

內控設計步驟

完成內部控制制度

依據**風險評估結果**及審視**業務重要性**，決定應納入內控制度設計之業務項目，共通性業務部分得參採共通性作業範例辦理。

建立檢查機制

敘明該項業務之監督方式，並訂定適用機關自行檢查之表件格式。

設計控制作業

針對選定業務項目，設計控制重點。

選定業務項目

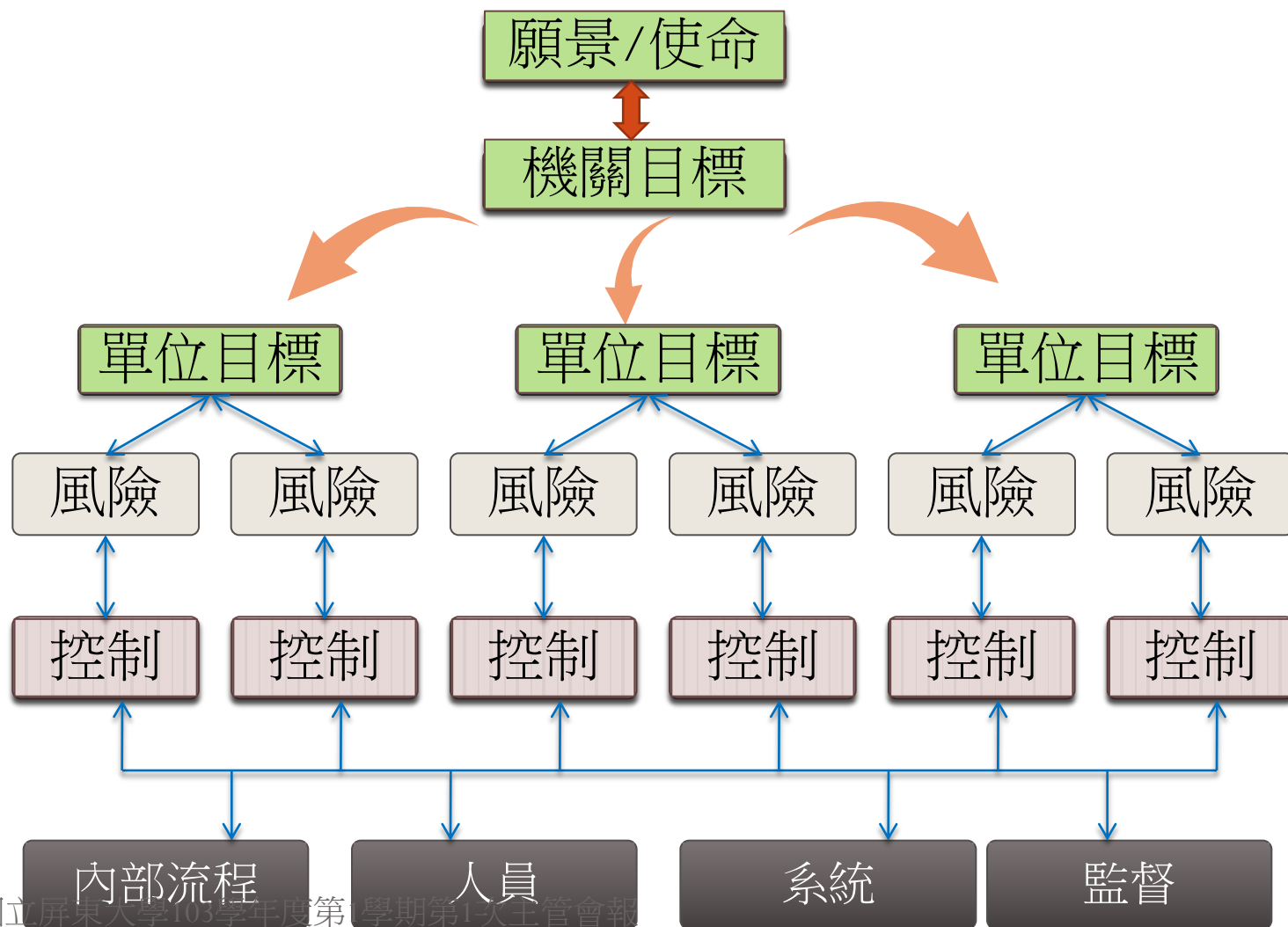
參考行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準與作業手冊之觀念、方法評估風險。

風險評估

確認目標

依據機關整體層級目標，確認作業層級目標。

各設計步驟間的關聯性



內控制度的限制

- 無法提供絕對保證：要求絕對保證達成目標，其成本可能超過所能產生的效益。
- 無法控制外部環境：正常環境或一般事項之控制，難因應環境變遷或特殊事項。
- 人性面先天限制：
 - 人為疏忽或誤解規定
 - 在決策過程中，判斷可能發生錯誤
 - 對風險的警覺性不足
 - 串通舞弊或蓄意偽造
 - 管理階層疏於管理
 - 高階主管逾越制度
 - 遵循制度日久鬆懈

原兩校內控制度差異



內部環境

機構規模

組織文化

業務類別

觀念認知

風險評估

辨識依據

評量原則

可容忍風險



本校內控制度規劃

- 確認新大學目標
 - 確立使命與願景
 - 確認單位對應職責
- 風險評估
 - 重訂風險評估準則
 - 導入複審機制
 - 建立更精確的風險圖像
- 控制作業
 - 共通性項目：全面訂定
 - 個別性項目：幕僚單位篩選高風險作業項目
- 檢查機制
 - 定期自我評估(至少1年)
 - 規劃內部稽核作為

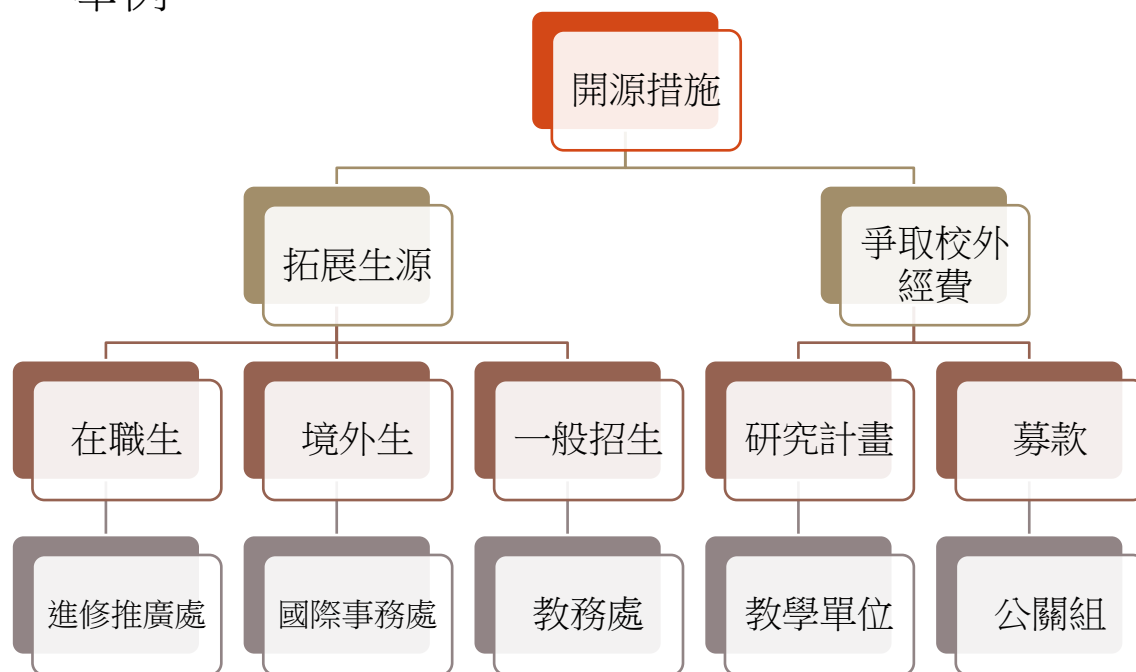
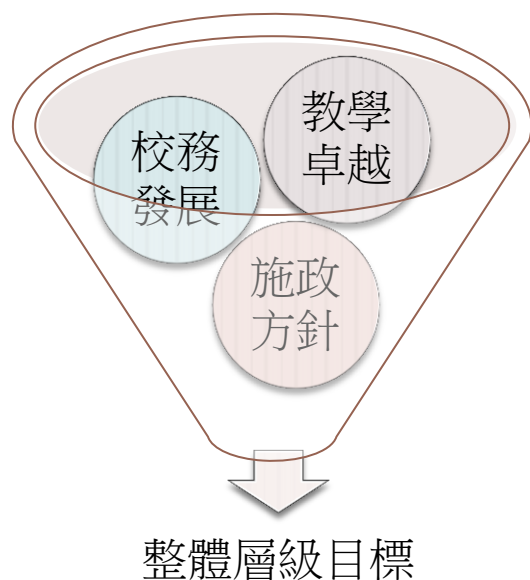
業務分工

步驟	工作項目	綜整(主辦)單位	資料提供(協辦)單位
確認目標	整體層級目標	內控專案小組幕僚	各條文對應之權責單位
	作業層級目標		各內控項目之業務權責單位
風險評估	訂定評估原則	內控專案小組幕僚	-
	辨識與評量		各業務權責單位
	建立風險圖像		-
設計控制作業	共通性項目	內控專案小組幕僚	各共通項目對應之權責單位
	高風險項目		業務權責單位
建立檢查機制	定期自行評估	內控專案小組幕僚	各內控項目之業務權責單位
	內部稽核		各內控項目之業務權責單位
	例行監督	各內控項目權責單位	-

確認目標

- 整體層級：法定職掌、使命願景、首長施政方向
- 作業層級：將整體層級目標對應至單位業務職掌

舉例：



風險評估-建立風險辨識原則

- 執行法令規範的業務項目
 - 採購業務-政府採購法
 - 廢液儲運-毒性化學物質管理法
 - 校安通報-校園安全及災害事件通報作業要點
- 攸關學校與校內人員權益的業務項目
 - 貴重財物管理
 - 校園環境安全
 - 學生安全
 - 性別平等
 - 教師申訴程序
- 影響學校形象及校內人員聲譽的事件
 - 輿情回應作為
 - 廉政事務

風險評估-建立評量準則

等級	發生機率	定義
4	數周內	常常(Frequent)，預期很短時間內或立即會再次發生
3	1年數次	經常(Likely)，很可能再次發生
2	1~2年1次	可能(Possible)，某些情況下可能再次發生
1	2年以上	極少(Rare)，很少發生，只在特定情況下發生

等級	影響程度	人員影響	財物損失	外部抗爭	機構形象
4	重度	人員死亡或3人以上受重傷	超過100萬元	直接至校長室陳情抗議	全國性的平面、電子媒體報導 負面新聞
3	中度	人員重傷、肢體或器官永久性失能	10~100萬元	至相關單位陳情抗議	區域媒體報導 負面新聞
2	輕度	人員輕傷，暫未能正常上班	數萬元	通案意見反映	校長室接獲檢舉函
1	輕微/無傷害	人員輕傷，尚可正常上班	一萬元以下	未接獲抗議事件	未接獲檢舉或負面報導

風險評估-建立矩陣

影響程度

重度(4)	4 (中度危險)	8 (高度危險)	12 (重度危險)	16 (極度危險)
中度(3)	3 (低度危險)	6 (中度危險)	9 (高度危險)	12 (重度危險)
輕度(2)	2 (低度危險)	4 (中度危險)	6 (中度危險)	8 (高度危險)
無傷害/輕微(1)	1 (輕度危險)	2 (低度危險)	3 (低度危險)	4 (中度危險)
	2年以上(1) (Rare)	1~2年1次(2) (Possible)	1年數次(3) (Likely)	數周內(4) (Frequent)

備註：

風險等級 ≤ 8 ：應即建立控制作業

$4 \leq$ 風險等級 ≤ 6 ：繼續監測

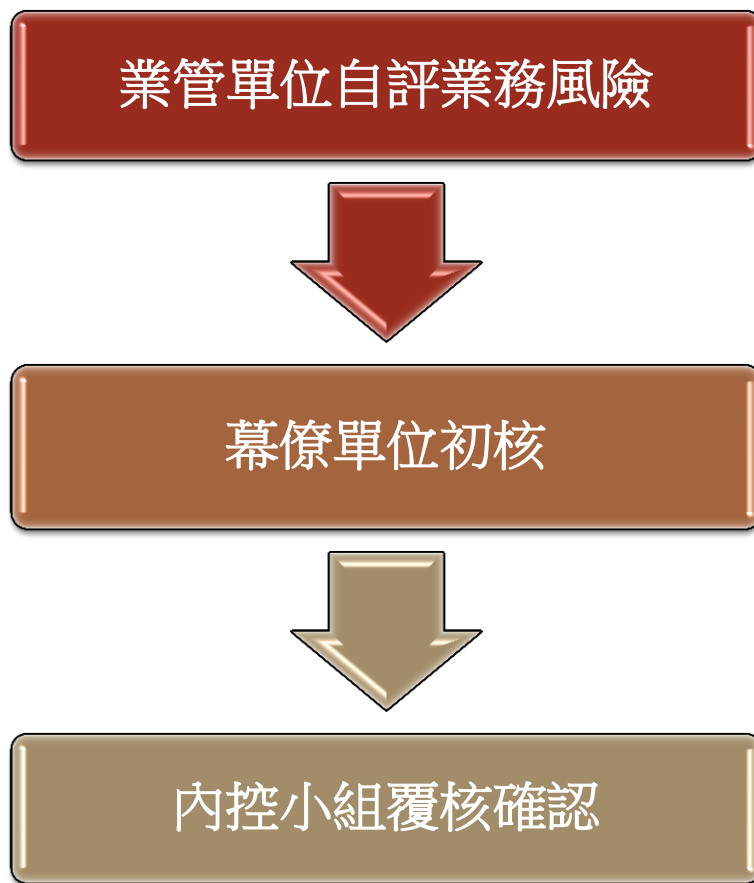
$3 \leq$ 風險等級：可接受之風險

國立屏東大學103學年度第1學期第1次主管會報

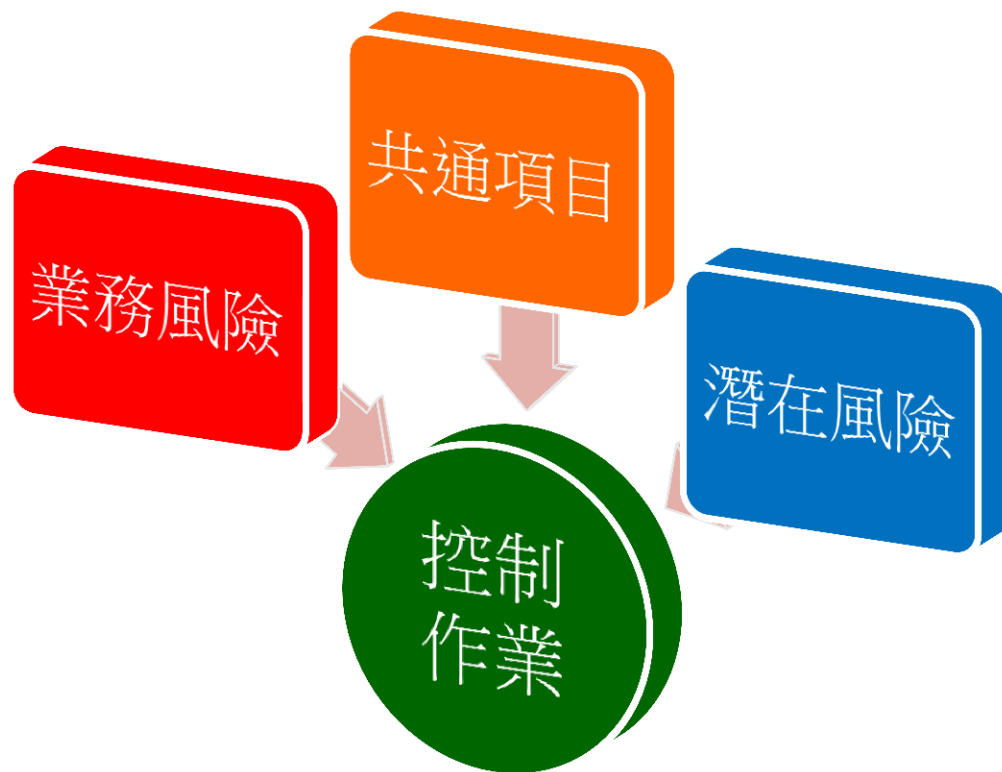
附件A

發生機率

風險評估-逐級評量



控制作業



控制作業-共通性項目

項目名稱	制定機關	本校對應權責單位
出納業務	財政部	總務處出納組
財產管理業務	財政部	總務處保管組
政風業務	法務部	人事室
主計業務	行政院主計總處	主計室
人事業務	行政院人事行政總處	人事室
行政管考業務 資訊安全業務	國家發展委員會	秘書室 資訊室
科技發展計畫編審	科技部	研究發展處
採購業務	行政院公共工程委員會	總務處營繕組、事務組

控制作業-發掘潛勢風險

教務處	R1: 休退學作業	R2: 試務工作			
學務處	R3: 學生安全	R4: 校園安全	R5: 衛生保健		
總務處	R6: 重大工程	R7: 環境安全	R8: 廢液清運	R9: 用印申請	
秘書室	R10: 經費稽核	R11: 異常事件	R12: 輿情回應	R13: 人民陳情	R14: 檢舉案件
環安類	R15: 貴重儀器	R16: 危險試劑	R17: 實驗室安全		
其他	R18: 職務交接				

優先訂定控制作業項目

- 共通項目：參考主管機關範例建立控制作業
 - 人事室：政風業務
 - 總務處：採購業務、財產管理、出納業務(已完成)
 - 計網中心：資安通報
 - 秘書室：行政管考
- 個別項目：建立個別控制作業
 - 秘書室：經費稽核、輿情處理、異常通報
 - 學務處：學生安全、校園安全
 - 環安類：危險試劑管理、實驗室安全、廢液清運管理

建立檢查機制



年度重點工作規劃

- 103年下半年度：完成本校內控制度建置作業
 - 訂定原則：整體/作業層級目標、風險評估原則。
 - 建立表單：自評表及相關文件格式。
 - 設計制度：風險評量、控制作業。
- 104年上半年度：
 - 完成內控制度自評作業。
 - 因應政府內部控制考評措施。
 - 考評期間：103年1月1日起至12月31日止
 - 依據內部控制考評項目資料表之內容，完成所需作業，並備妥佐證文件。
 - 104年3月15日之前，將受考資料傳送至政府內部控制作業管理系統。

政府內控考評項目

考評項目	評分標準
落實風險導向內部控制制度 (30分)	完成內控制度設計，並提供： - 進行風險評估與選定業務項目之相關佐證資料（風險登錄表、風險分析表及風險圖像等表件）。 - 機關採滾動方式進行風險評估之相關佐證資料（如風險評估及處理表等表件）。
採納具體興革建議並納入內控制度設計（30分）	- 受評機關採納內控制度自行評估或內部稽核所提之具體興革建議，並採行相關強化措施及納入制度設計。 - 考評期間產生促進施政效能、保障資產安全及提供可靠資訊等內控目標之量化或質化具體效益。
法令遵循（15分）	- 依法務部訂頒之內控制度遵循法令機制，填報前一年度辦理共通遵循高風險法令成果考核表。 - 法務部依「內部控制法令遵循之評分標準表」，就上開受評機關填報之考核表評分。
強化內部控制監督機制 (15分)	- 自內控制度中擇定三分之一以上之作業項目納入稽核項目。 - 內稽單位彙整內控缺失事項，並將缺失改善情形及追蹤結果作成追蹤改善表，併同內控具體興革建議追蹤情形表，簽報首長核定。 - 內控制度自行評估發現內部控制缺失事項，並進行改善。
其他強化內部控制機制具體事蹟（10分）	- 協助行政院推動強化政府內部控制工作之情形，依其貢獻程度給分。 - 其他推動強化內部控制工作之策進作為。

工作時程表

項目 \ 年月	103年度		104年度		
	11月	12月	1月	2月	3月
確認目標					
風險評估					
選定控制項目					
設計控制作業					
檢查作業					傳送考評資料

防患未然

鞏固體制



勇於任事

永續經營

簡報結束

敬請指教