建國科技大學
工業工程與管理系

一〇二學年度畢業專題製作

科技大學導入內部控制及稽核制度之探討
-以建國科技大學為例
A study on the implementation of internal control and audit system
-taking CTU as an example

IE102 日四–B04

指導老師
廖仁傑

製作學生
脩閎凱 99405084
孫連甫 99405092
徐志瑋 99405100
黃禹杰 99405106
王議德 99405107

中華民國 一 〇 二 年 十 二 月 二 十 六 日

建國科技大學　工業工程與管理系

畢業生專題製作口試委員會審定書

本系　102　學年度畢業生：　脩閎凱、孫連甫、徐志瑋

黃禹杰、王議德　等員

所提專題題目：　科技大學導入內部控制及稽核制度之探討-以建區、技大學為例

合於大學生畢業資格水準，業經本委員會評審認可。

口試委員：　柯王孫鵬　[illegible]

黃宇彤

指導老師：　[illegible]

系主任：　[illegible]

中　華　民　國　一　〇　三　年　一　月　八　日

摘要

近年來，企業因內部控制未能落實或內部控制設計不良而導致企業倒閉而造成重大損失的案例可說是層出不窮，也讓內部控制與管理之議題在產、官、學界引起了無比的重視與回響。因為企業為達成營運目標及提高經營效率的各項日常作業，皆需仰賴完善的內部控制機制予以落實。

許多企業都在積極的導入與推動內部控制及稽核制度，提升企業內部的服務品質及運作上之效率。而教育部也於民國 98 年要求各私立大專院校及財團法人建置內部控制及推動內部稽核制度，讓學校自我管理能有更顯著的效果，在作業流程速度方面也能有明顯效率。

本專題嘗試以建國科技大學為研究對象，探討私立大學導入內部控制系統與內部稽核之實務作法。我們協助完成 60 份該校內部控制制度文件之修訂作業，並逐一為每份文件建立稽核查檢表。更建置一份內部稽核作業程序書，程序書中並建立於稽核過程中發現問題後之矯正與複查機制。本專題最後並整理提出有關私立大學推動內部控制及稽核制度之建議。

關鍵字：內部控制、內部稽核

Abstract

In recent years, cases of business bankrupts or financial losses due to incomplete implementation or poor design of internal control systems were often heard both in our country or other countries. Then, the attentions and responses for internal control/management were aroused form corporate, governments and academics. Since an effective internal control mechanism is the foundation of an enterprise to achieve its operational objectives and management efficiency from daily activities.

Many companies were aggressively introducing and implementing internal control and audit activities to improve internal service quality and operational efficiency. In 2010, Ministry of Education of ROC ask all private colleges and universities to establish their own internal control system and to conduct internal audit activities, to help schools' effective self- managements and operational efficiencies.

Taking Chienkuo Technology University as example, this project tried to explore the practical issues during the introducing and implementing of internal control and audit systems for a private university. We helped CTU for 60 internal control SOP's revision program, and established a specific checklist for each SOP. We also established a SOP for internal audit, with a correction and re-check mechanism for those findings during internal audit processes. Some suggestions were proposed for private universities on their implementation of internal control and audit systems.

Keywords: internal control, internal audit

目錄

中文摘要.....I

英文摘要.....II

第一章 緒論

1-1 研究動機.....01

1-2 研究目的.....02

1-3 研究方法.....03

第二章 文獻探討

2-1 內部控制.....04

2-1-1 內部控制的定義.....04

2-1-2 內部控制制度實施目的.....05

2-1-3 內部控制的重要性.....05

2-1-4 內部控制組成要素.....06

2-1-5 內部控制的內容-八大循環控制.....07

2-1-6 內部控制之限制與威脅.....08

2-1-7 內部控制之規劃.....09

2-2 內部稽核.....10

2-2-1 內部稽核定義.....10

2-2-2 內部稽核目的.....10

2-2-3 內部稽核重要性.....11

2-2-4 內部稽核的要素.....11

2-2-5 內部稽核作法.....12

2-2-6 內部稽核實施之方式.....14

2-3 教育部政策:推行相關辦法.....16

2-3-1 教育部推動內控時程.....17

2-3-2 學校內部控制循環-學校內部控制事項.....17

2-3-3 學校關係人交易之內控事項.....18

2-4 ISO 9000 品質管理系統.....19

2-5 ISO 跟內部控制的關係.....22
第三章 企業簡介
3-1 企業簡介.....24
3-1-1 基本資料.....24
3-1-2 校史沿革.....24
3-1-2-1 學校發展特色.....25
3-1-3 學校概況.....26
3-2 各部門工作概況.....27
3-2-1 人事工作概況.....27
3-2-2 會計工作概況.....28
3-2-3 教學工作概況.....29
3-2-4 學務工作概況.....32
3-2-5 總務工作概況.....33
3-2-6 研究發展工作概況.....34
3-2-7 產學合作工作概況.....35
3-2-8 國際合作交流工作概況.....35
3-2-9 資訊處理工作概況.....36
3-3 組織圖.....37
第四章內部控制與稽核制度之建置
4-1 建國科大現有內部控制與稽核制度之檢視.....38
4-1-1 現有內部控制制度之說明與改善方向.....38
4-1-2 現有內部稽核制度之說明與改善方向.....38
4-2 建國科大內部控制與稽核制度之修訂過程.....39
4-2-1 建立封面及修訂紀錄表.....39
4-2-2 律定文件編號.....40
4-2-3 律定文件內容之章節順序.....40
4-2-4 律定內文格式.....41
4-3 建國科大內部控制與稽核制度之修訂成果.....42

4-3-1 完成內控作業辦法.....42
4-3-2 作業辦法範本參考.....47
4-3-3 建置內控作業辦法之稽核檢核表.....54
4-3-4 建置建國科技大學內部稽核作業辦法.....55
第五章 結論
5-1 結論.....60
5-2 檢討與建議.....61
5-3 探討學校在推動相關制度之成功因素.....62
參考文獻.....63
附錄一　學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法

圖目錄

圖 1-1 專題流程圖 03
圖 2-1 內部控制制度組成要素 06
圖 2-4-1 品質管理流程模式 20
圖 3-1 人事室工作重點架構圖 28
圖 3-2 建國科技大學行政組織圖 37
圖 4-1 修訂文件封面及記錄範例 39
圖 4-2 編號參考範例 40
圖 4-3 文件格式範例 41
圖 4-3-1 內部控制制度手冊封面範本 47
圖 4-3-2 文件修定紀錄表範本 48
圖 4-3-3 之(一) 內部控制制度手冊內文範本 49
圖 4-3-3 之(二) 內部控制制度手冊內文範本 50
圖 4-3-3 之(三) 內部控制制度手冊內文範本 51
圖 4-3-3 之(四) 內部控制制度手冊內文範本 52
圖 4-3-4 流程圖 53
圖 4-3-5 人事聘僱作業辦法範本 54
圖 4-3-6 之(一)內部稽核作業辦法內文範本 55
圖 4-3-6 之(二)內部稽核作業辦法內文範本 56
圖 4-3-6 之(三)內部稽核作業辦法內文範本 57
圖 4-3-7 矯正行動要求表之(一) 58
圖 4-3-8 矯正行動要求表之(二) 59

表目錄

表 2-1 高級中學、職業學校、專科學校、技術學院、科技大學、一般大學、獎勵經費審查事項評估指標。.....16
表 3-1 校史沿革.....24
表 4-3-1-1 人事.....42
表 4-3-1-2 財務.....43
表 4-3-1-3 之(一)教學.....44
表 4-3-1-3 之(二)學生.....44
表 4-3-1-3 之(三)總務.....45
表 4-3-1-3 之(四)研發.....45
表 4-3-1-3 之(五)產學.....45
表 4-3-1-3 之(六)國合.....45
表 4-3-1-3 之(七)資處.....46
表 4-3-1-4 內部控制實施細則內文範例.....46

第一章 緒論

1-1 研究動機

近年來，企業因內部控制未能落實或內部控制設計不良而導致企業倒閉而造成重大損失的案例在國、內外可說是層出不窮，也讓內部控制與公司治理等相關議題在產、官、學界引起了無比的重視與回響。畢竟內控制度是企業達成營運目標，提高經營效率，強化企業體質及提昇競爭力不可或缺的機制，企業的各項日常作業能否順利執行與降低企業經營風險，皆需仰賴完善的內部控制機制予以落實。

由於教育事業不似一般具有明確產品或服務定義之營利事業，單就其顧客而言，就有相當多元化的看法。從認知上的差異，導致想法分歧，這往往構成推動過程中大小不同的阻力；而學校內各級成員參與行為程度之不同，也會造成對系統預期成效之差異，隨著企業都在不停的導入與推動內部控制及稽核，提升服務品質及降低財務運作上之錯誤與弊端，而教育部在 2009 年 12 月 09 日發布全文 20 條規定之『學校財團法人及所設私立學校內部控制及稽核制度實施辦法』，因而各大專院校也積極配合推動。

有鑑於此，本小組試著建立出一套標準作業程序，讓學校內部控制能有更顯著的效果，在作業流程速度方面也能有明顯效率，運用導入的內部控制系統與內部稽核建立完整的作業程序後，相對的對內部控制的稽核動作也更加的迅速。本專題將以建國科技大學為例，探討科技大學內部控制及稽核制度。

1-2 研究目的

目前有許多公司行號、食品業、醫療業等相關企業都在積極的導入與推動內部控制及稽核，提升企業內部的服務品質及運作上之效率及流暢性，而各大專院校也根據學校及財團法人所設私立學校內部控制及稽核制度實施辦法，藉此本小組試著建立出一套標準作業程序，讓學校內部控制能有更顯著的效果，在作業流程速度方面也能有明顯效率；有完整的作業程序後，相對的對內部控制的稽核動作也更加的迅速，因此積極探討建國科技大學的內部控制、內部稽核制度，本小組期望能有以下之成果：

一、協助研究對象建立完整的內部控制制度

二、建立內稽制度及稽核檢核表

三、協助各處室達到最有效之管理，能按既定之作業程序或政策計劃達成任務

四、探討學校在推動相關制度之成功因素

1-3 研究方法

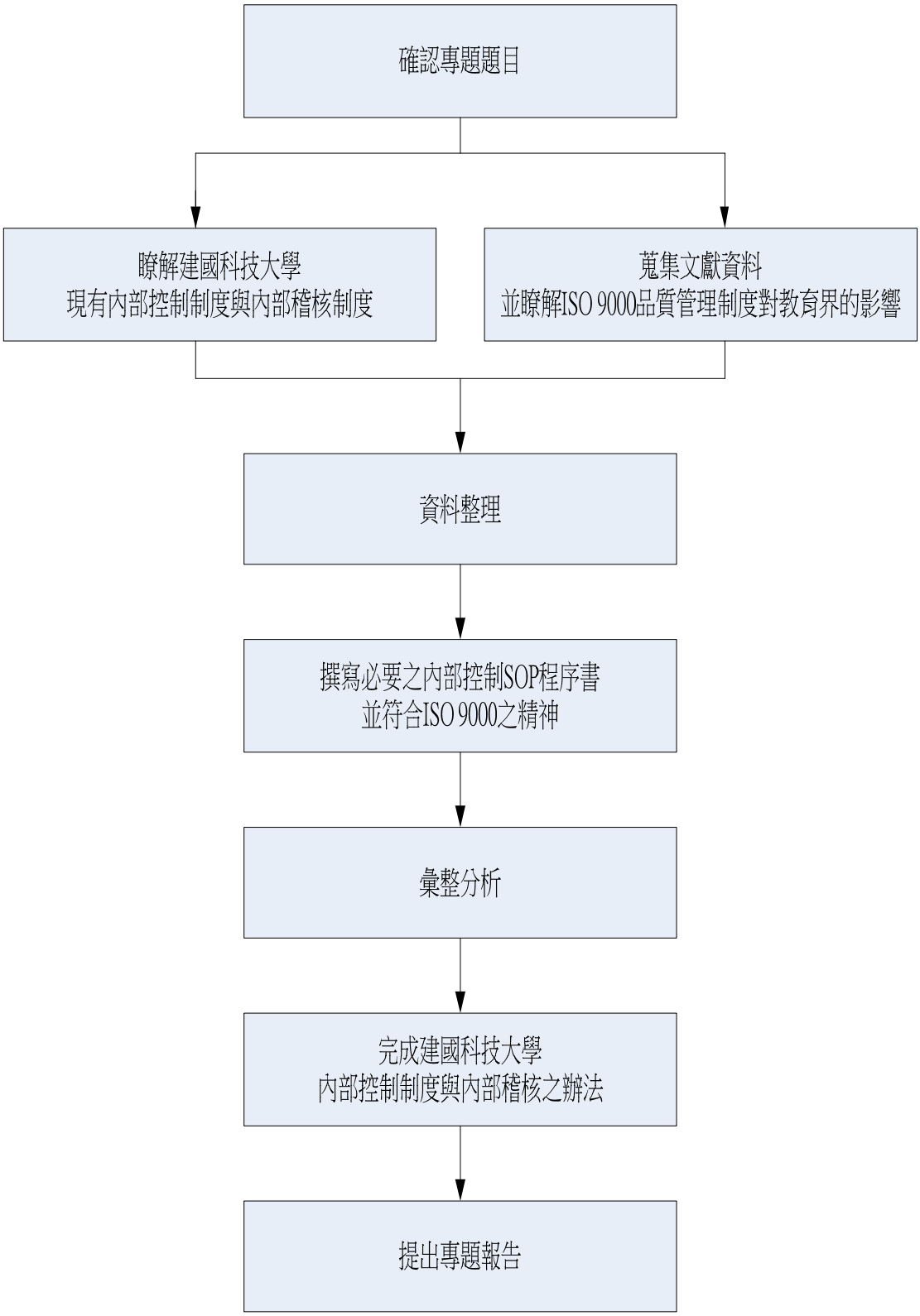


圖 1-1 專題流程圖

第二章 文獻探討

2-1 內部控制

2-1-1 內部控制的定義

COSO 委員會（Committeeof Sponsoring Organization Of theTreadway Commission）乃於1992 年發表「內部控制—整合架構」報告，指出內部控制是一個合理確認達成財務報告可信度、遵行法令及規範、營運有效率及效果等三大目標，而設計及落實的管理過程，這個過程受到企業董事會、管理階層及其他人員影響；並建議內部控制應包括五個交互相關的組成要素，即控制環境、風險評估、控制活動、資訊與溝通、及監督，以協助達成上述三大目標【1】。

根據我國公開發行公司建立內部控制制度處理準則，公開發行公司之內部控制制度係由經理人所設計，董事會通過，並由董事會、經理人及其他員工執行之管理過程，其目的在於促進公司之健全經營，以合理確保下列目標之達成【2】：

一、營運之效果及效率。

二、財務報導之可靠性。

三、相關法令之遵循。

2-1-2 內部控制制度實施目的

實施內部控制制度的基本目的在於〝促進企業組織有效營運〞。其主要任務有四【3】：

一、確保公司的政策及規定被確實遵行。

二、避免資產浪費、盜竊與無效率的使用。

三、確保會計與營運資料的正確性。

四、評估各單位經營績效，提供獎懲依據。

2-1-3 內部控制的重要性

『內部控制顧名思義，係股東想透過一種可靠的方法及有正確觀念的人，對企業內部的執行者是否依作業規定忠實的執行而進行控制;同時也要找出制度、政策、計劃等設計是否存在損害的風險。』綜觀內部稽核協會對內部控制的定義，與政府機構要求公開發行公司所必須實施的內部控制細節，可以整理內部控制對企業經營體質改善的重要性如下【4】：

一、內控對組織所有者是有利的

二、內控是組織所有者主動想做的

三、可以興利與防弊

四、不只是對於工作上的管控，同時也要求組織文化、管理風格以及人際關係等人文層面的管控，也要求管理階層要有正確的價值觀

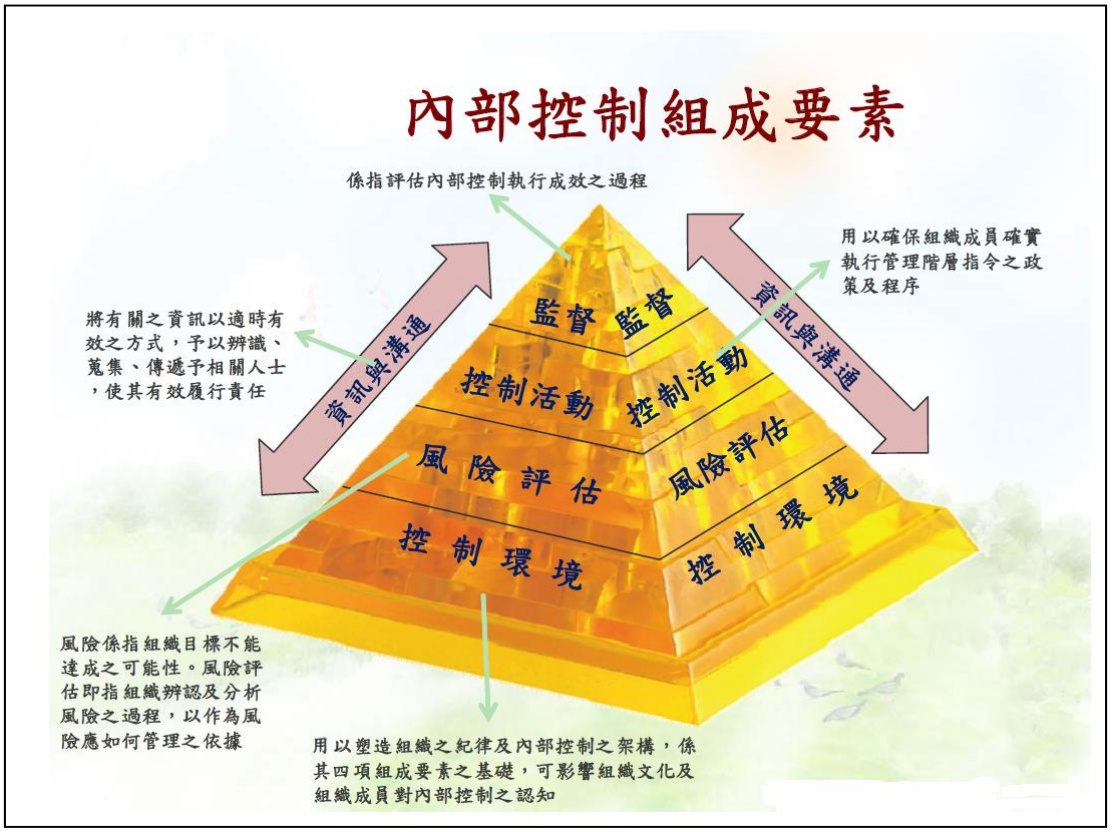
五、不只重視執行面也同時重視設計面

六、要求權限的控管是有效的，而非形式上的權限管制

七、法治化使內控作業成為例行作業，使經營體質改善是持續性的

八、制度化使風險評估可以是事前的，治理的改善可以是循序漸進的，控制可以是有效的

2-1-4 內部控制組成要素



(出處：龍華科技大學稽核處網站)

圖2-1 內部控制組成要素圖

根據全國法規資料庫，公開發行公司之內部控制制度應包括下列組成要素【5】：

一、 控制環境：係指塑造組織文化、影響組織成員控制意識之綜合因素。影響控制環境之因素，包括組織成員之操守、價值觀及能力；董事會及監察人之監督管理及指導；董事會及經理人之管理哲學、經營風格；組織結構、權責分派及人力資源之政策與實行等。控制環境係其他組成要素之基礎。

二、 風險評估：係指公司辨認其目標不能達成之內、外在因素，並評估其影響程度及可能性之過程。其評估結果，可協助公司及時設計、修正及執行必要之控制作業。

三、 控制作業：係指設立完善之控制架構及訂定各層級之控制程序，以幫助董事會及經理人確保其指令已被執行，包括核准、授權、驗證、調節、覆核、定期盤點、記錄核對、職能分工、保障資產實體安全、與計畫、預算或前期績效之比較及對子公司之監督與管理等之政策及程序。

四、 資訊及溝通：所稱資訊，係指資訊系統所辨認、衡量、處理及報導之標的，包括與營運、財務報導或遵循法令等目標有關之財務或非財務資訊。所稱溝通，係指把資訊告知相關人員，包括公司內、外部溝通。內部控制制度須具備產生規劃、執行、監督等所需資訊及提供資訊需求者適時取得資訊之機制。

五、 監督：係指自行檢查內部控制制度品質之過程，包括評估控制環境是否良好，風險評估是否及時、確實，控制作業是否適當、確實，資訊及溝通系統是否良好等。監督可分持續性監督及個別評估，前者謂營運過程中之例行監督，後者係由內部稽核人員、監察人或董事會等其他人員進行評估。

2-1-5 內部控制的內容-八大循環控制

根據全國法規資料庫，公開發行公司之內部控制制度應涵蓋所有營運活動，並應依企業所屬產業特性以交易循環類型區分，訂定對下列循環之控制作業【6】：

一、銷售及收款循環：包括訂單處理、授信管理、運送貨品或提供勞務、開立銷貨發票、開出帳單、記錄收入及應收帳款、銷貨折讓及銷貨退回、執行與記錄現金收入等之政策及程序。

二、採購及付款循環：包括請購、進貨或採購原料、物料、資產和勞務、處理採購單、經收貨品、檢驗品質、填寫驗收報告書或處理退貨、記錄供應商負債、核准付款、進貨折讓、執行與記錄現金付款等之政策及程序。

三、生產循環：包括擬訂生產計畫、開立用料清單、儲存材料、領料、投入生產、計算存貨生產成本、計算銷貨成本等之政策及程序。

四、薪工循環：包括僱用、請假、加班、辭退、訓練、退休、決定薪資率、

計時、計算薪津總額、計算薪資稅及各項代扣款、設置薪資紀錄、支付薪資、考勤及考核等之政策及程序。

五、融資循環：包括借款、保證、承兌、租賃、發行公司債及其他有價證券等資金融通事項之授權、執行與記錄等之政策及程序。

六、固定資產循環：包括固定資產之取得、處分、維護、保管與記錄等之政策及程序。

七、投資循環：包括有價證券、不動產、衍生性商品及其他投資之決策、買賣、保管與記錄等之政策及程序。

八、研發循環：包括對基礎研究、產品設計、技術研發、產品試作與測試、研發記錄及文件保管等之政策及程序。

2-1-6 內部控制之限制與威脅

在導入內部控制中，存在著許多的限制與威脅，不僅會導致內部控制實施出現瓶頸，更會使其出現反效果，所以要避免這些問題，要謹慎避開這些弊端。

一、內部控制之限制

(一)、成本效益的考量：3C 原則-成本、控制、便利。

(二)、僅針對一般事項，而非特殊事項。

(三)、情況變遷致原設計制度無法因應。

(四)、無法避免人為疏忽、判斷錯誤或誤解規定等。

(五)、無法完全排除串通舞弊之可能。

(六)、管理階層逾越控制制度之可能。

(七)、內部控制之遵行有日久鬆懈之可能。

二、內部控制之威脅

(一)、管理階層漠視內部控制與稽核報告。

(二)、接近資產：包括有形資產（現金、有價證券等）及無形資產（重要資訊、空白表單、請購單及支票等）。

(三)、稽核可能流於形式。

(四)、稽核過程中可能產生利益衝突。

2-1-7 內部控制之規劃

內部控制的規劃，應考量下列要素【7】：

一、建立健全的組織結構與職掌劃分

(一).組織系統圖。

(二).職掌劃分表。

(三).工作說明書。

(四).授權規定。

(五).獨立責任。

二、設計合理與適切的標準

(一).標準要合理化。

(二).標準必須明確。

(三).標準必須具有激勵作用。

(四).標準必須公正。

三、建立健全的會計制度

(一).適當的文件。

(二).會計科目表。

(三).會計政策及程序手冊。

(四).財務預測。

(五).成本會計制度。

四、重視人事管理制度：面談、調查、訓練、考核、保證、工作輪調、休假等

五、設計有效的制度及管理辦法，並檢討修正

六、其他

(一).加強資產安全及保險措施。

(二).建立內部稽核制度。

(三).利用電腦協助處理資料，防止人為錯誤與弊端。

(四).聘請外界會計師及專家檢討改進各種管理辦法。

(五).獲取高階主管之重視與支持。

2-2 內部稽核

2-2-1 內部稽核定義

美國內部稽核協會(The Institute of Internal Auditors Board in the United States, 簡稱IIA)之於1941 年由休士頓(John B. Thurston) 等發起成立，於1947 年發表歷史上關於內部稽核的第一篇正式的公開文獻－－「稽核之職責」一文，而對內部稽核定義為：「內部稽核之職責係於－企業內以超然獨立之立場，從事會計、財務，及其他業務之檢查及鑑定工作，對管理當局提供保護性及建設性之服務，為企業內部控制方法之一，其功能為運用衡量與評估等法則，確定各項工作的執行效果。」內部稽核最原始的定義起源於此。

1999年6月國際內部稽核協會總會之理事會決議，將其內部稽核重新定義為「內部稽核是一種獨立、客觀及諮詢活動，用以增加組織價值及改善營運狀況，藉由有系統性及紀律化之方法，來評估及改善風險管理、控制、及治理過程的有效性，以達成組織目標。」內部稽核應保持機動彈性與專業精神，能預期組織作業環境之變遷，並調整其工作，以適應此種變遷引起組織架構、作業及技術等之變動【8】。

2-2-2 內部稽核目的

一、 內部稽核工作之目的，在調查及評估內部控制制度之缺失並衡量營運之效率，適時提供改進建議，以確保內部控制制度得以持續有效地實施，並協助管理階層確實履行其責任。

二、 內部稽核的工作特質是管理的補助，使各項作業記錄及處理程序健全而無誤失，其相當於人體組織之耳目，隨時收集各種資訊反應到神經中樞，提供決策或計劃之參考。在一般企業組織中即以獨立立場對企業各部門業務活動依既定的標準或規定作有效的分析考核，以協助各管理階層達成其使命，因此，內部稽核在管理上的目的包括【9】：

(一)協助管理當局達到最有效之管理，俾能按既訂之作業程序或政策計劃達成任務。

(二)確定各項會計及其他各項作業資料之正確無訛，各項業務處理程序的經濟性與牽制性（防弊）效果大小。

(三)揭發並建議改正不健全之記錄及作業制度。

(四)維護財物之安全及合理運用。

(五)加強績效評估與管制考核。

2-2-3 內部稽核重要性

以往稽核在公司扮演「啄木鳥」的角色，定期與不定期抓取各作業循環之蟲子，而目前稽核會更強調「預防」的工作。在有限的資源分配限制下，稽核需能偵測評估作業中之「風險」，事先做好預防措施，以降低企業營運風險。稽核人員的獨立性有助於作業評估之公正性。稽核人員的專業性建議有助於作業缺失之改善。稽核工作在「消極上」是防止弊端，而在「積極上」應是協助經理人，分擔經理人在管理循環PDCA之檢視(Check)工作，而藉由評估與建議，以改善作業流程之效率及效果。因此主管機關除了明定稽核實際審察工作項目之外，公司需賦予稽核實際權限，扮演好經理人之「耳目」，相輔相成，以精進企業之管理體質【10】。

2-2-4 內部稽核的要素

根據教育部所提【11】，內部控制稽核之要素如下：

一、 內部執行：稽核工作之執行，係由一個組織，營利事業或非營利事業，政府機構或民營企業，內部的職員在組織內部進行。

二、 獨立及客觀：強調稽核人員執行工作應秉持超然獨立及公正客觀，不受到任何限制及干擾。獨立性強調內部稽核單位在組織內之地位，而客觀性則指稽核人員之工作心態。

三、 確認及諮詢：稽核人員對組織的控制活動、風險管理、或治理過程事項

之檢查結果予以確認。諮詢則是協助管理階層達成組織目標提供建言，供決策參考。

四、 增加價值及改善組織營運：此為內部稽核的目的，經由系統化之方法，對風險管理過程、控制過程及治理過程加以評估並建議改善，創造附加價值，對組織做出貢獻。

2-2-5 內部稽核作法

內部稽核分為五大步驟【12】：

一、稽核之規劃

(一)、選擇受查者：

受查者係指一組織個體、子公司、營運機能或專案計劃，或者表示一個別的過程、作業或狀況。

(二)、選擇受查者之方式：

1. 採用系統化的風險評估方法來選擇受查者：風險愈高的情況，稽核人員及管理階層愈容易感到不安而需要特別加以注意。
2. 由董事會、監察人或稽核委員會、總經理等最高管理階層之指示而將特定受查者列入。
3. 由受查者管理階層之主動請求。

二、稽核準備工作：

通常可分為下列八個步驟：

(一)、確定稽核目的及工作範圍。

(二)、取得被稽核作業之背景資料。

(三)、決定執行稽核工作所需之資源。

(四)、與受查者進行初步溝通。

(五)、必要時實地訪查。

(六)、擬定稽核程式。

(七)、決定如何、何時及向誰報告稽核之結果。

(八)、取得稽核工作計劃之核准。

三、資訊之檢查與評估：

可分為3大步驟：

(一)、內部控制之了解、測試與評估：

編製內部控制系統矩陣有許多種格式。其中之一為列出四欄式的資料：

1.初步訪查和內部控制複核的結果。

2.特定結果之主要風險。

3.適當控制之方法和標準。

4.內部稽核人員的評估。

(二)、擴大測試：

擴大測試代表對受查者深入的查核。透過內部控制初步測試及分析之設計在於找出可能的控制強點和弱點。擴大測試之目的在於辨識此項資訊並將相關之風險予以量化。基本上，擴大測試之功能在於配合下列三個稽核目的：

1.了解營運活動及為促進營運效率與效果所設計之控制措施。

2.測試營運活動以決定其是否符合控制系統之要求。

3.評估控制系統之設計及未遵行之後果。

(三)、發現與建議：

稽核人員的發現通常包括實際觀察到的狀況，狀況評估的標準，問題的相關影響，及問題產生的原因。建議可能採取四種方式：

1.不改變現有的控制系統，因為現行控制系統能充分符合組織所需且具成本效益。

2.加強控制。也就是說，以改善現行控制或加入新控制方式來增加控制的成本效益。

3.稽核人員可能建議購買保險來應付某些特定風險，因為這些風險不太可能以增加營運控制系統來加以控制。

4.最後，稽核人員可能建議改變對某些投資要求的報酬率，以反應各投資風險的差異。

四、稽核結果之溝通（稽核報告）

稽核報告分為以下五點：

(一)、報告內容至少應包括稽核目的、範圍、發現和建議。

(二)、報告應力求客觀、簡明、具建設性，並注重時效。

(三)、書面報告通常由稽核主管簽名後分送總經理、受查者。

(四)、管理階層以及監察人或稽核委員會。外部稽核人員通常也會收到內部稽核報告副本。

(五)、稽核報告可採另一種型式—口頭報告。此種方式的報告通常係在與受查者召開的終結會議時提出。內部稽核人員在終結會議上與受查者管理階層廣泛地討論他們主要的稽核發現。

五、事後追蹤

此一階段的工作可採用三種方式：

(一)、由最高管理階層與受查者磋商以決定何時及如何執行稽核人員提出的建議。

(二)、受查者自行決定採取行動。

(三)、稽核人員於稽核工作完成後過一段時間之後，再回過頭來檢視受查者是否已採取改正行動，或管理階層和董事會願意擔負不採取改正行動的責任。

2-2-6 內部稽核實施之方式

稽核人員辦理稽核工作，其實施之方式可分為下列三種【13】：

一、定期性稽核：

(一)、由稽核人員依年度稽核計劃所擬訂之時間及稽核項目實施稽核。

(二)、於固定期間內依會計制度與內部控制制度所訂之各項規章，及資產負債狀況，與經營績效之合理性與效率性進行調查評估，並提供具體改善建議。

二、不定期稽核：

(一)、由稽核人員依年度查核計劃所擬訂之實施週期及稽核項目，以不定

期方式實施稽查。

(二)、於年度查核計劃擬訂之實施週期內，依會計制度與內部控制制度所訂之各項規章，及資產負債狀況，與經營績效之合理性與效率性進行調查評估，並提供具體改善建議。

三、特案稽核（臨時性稽核）：

(一)、依公司最高主管或其授權人之指示而辦理之稽查案件。

(二)、稽核人員針對重大異常事件或某特定事項執行調查工作。

前述之稽核工作，除特案稽核外，一般稽核以抽查為原則，每年每項稽核工作應至少查核一次。

2-3教育部政策：推行內控相關辦法

98 年 12 月教育部公告「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」如附錄 1，99 年 1 月 28 日教育部修正並公布「私立高級中等以上學校獎勵補助辦法」第五條：獎勵經費審查事項評估指標規定如表 2-1。

表 2-1 獎勵經費審查事項評估指標

審查事項	高級中學、職業學校評估指標	專科學校、技術學校、科技大學評估指標	一般大學評估指標
行政運作	（一）落實學校財務及校務資訊公開化與電腦化 （二）建立及落實學校財務審查機制、內部控制制度及會計制度。 （三）健全人事制度、推動行政人員之訓練、考核、獎懲、管控措施與機制。	（一）落實學校財務及校務資訊公開化與電腦化 （二）建立及落實學校財務審查機制、內部控制制度及會計制度。 （三）健全人事制度、推動行政人員之訓練、考核、獎懲、管控措施與機制。	（一）落實學校財務及校務資訊公開化與電腦化 （二）建立及落實學校財務審查機制、內部控制制度及會計制度。 （三）健全人事制度、推動行政人員之訓練、考核、獎懲、管控措施與機制。

2-3-1 教育部推動內控時程

內控時程一共分為 3 階段：

第 1 階段學習階段：實施初期因各校內部控制制度處於摸索及修正階段，學校稽核人員亦在學習階段，故 100 至 101 年定位為學習階段，並提供輔導協助：在學習階段以輔導方式協助各校健全內部控制制度及推動內部稽核。所有訪視或評鑑意見，不列入學校獎補助款、招生名額及其他補助計畫之成績計算。

第 2 階段訪視階段：102 至 103 年定位為訪視階段，教育部組成內控訪視小組，協助各校精進內部控制及稽核，訪視意見明列學校內部控制及稽核之優缺點，提供學校參酌但不計算成績，不影響學校獎補助款、招生名額及其他補助計畫之核定。

第 3 階段成熟階段：104 年之後列入校務評鑑及私校獎補助款訪視項目。

2-3-2 學校內部控制循環-學校內部控制事項

學校內部控制事項分為三大單位事項【14】：

一、學校人事業務之內控事項

(二)、聘僱、敘薪、待遇、福利、保險、退休、資遣及撫卹。

(二)、出勤、差假、訓練、進修、研究、考核及獎懲。。

二、學校財務業務之內控事項

依據私校內控辦法第 8 條，有以下 7 項：

(一)、投資有價證券與其他投資之決策、買賣、保管及記錄。

(二)、不動產之處分、設定負擔、購置或出租。動產之購置及附屬機構之設立、相關事業之辦理。

(三)、募款、收受捐贈、借款、資本租賃之決策、執行及記錄。

(四)、負債承諾與或有事項之管理及記錄。

(五)、獎補助款之收支、管理、執行及記錄。

(六)、代收款項與其他收支之審核、收支、管理及記錄。

(七)、預算與決算之編製，財務與非財務資訊之揭露。

三、學校營運業務之內控事項，共有八項：

(一)、教學事項。

(二)、學生事項。

(三)、總務事項。

(四)、研究發展事項。

(五)、產學合作事項。

(六)、國際交流及合作事項。

(七)、資訊處理事項。

(八)、其他學校營運事項。

前項第四款至第七款所列事項，學校若無相關事項者，免定之。

上訴依據私校內控辦法第 9 條，如附錄一

2-3-3 學校關係人交易之內控事項

學校應就關係人交易，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範中，關係人交易係指學校法人或學校與下列自然人或法人間之買賣、租賃、資金借入行為，依據私校內控辦法法第 10 條，有以下 5 項：

一、董事、監察人或校長。

二、董事、監察人或校長之配偶。

三、董事、監察人或校長之二親等以內親屬。

四、由學校法人董事、監察人所擔任董（理）事長之法人。

五、其董（理）事、監察人（監事）與學校法人董事有二分之一以上相同之法人。

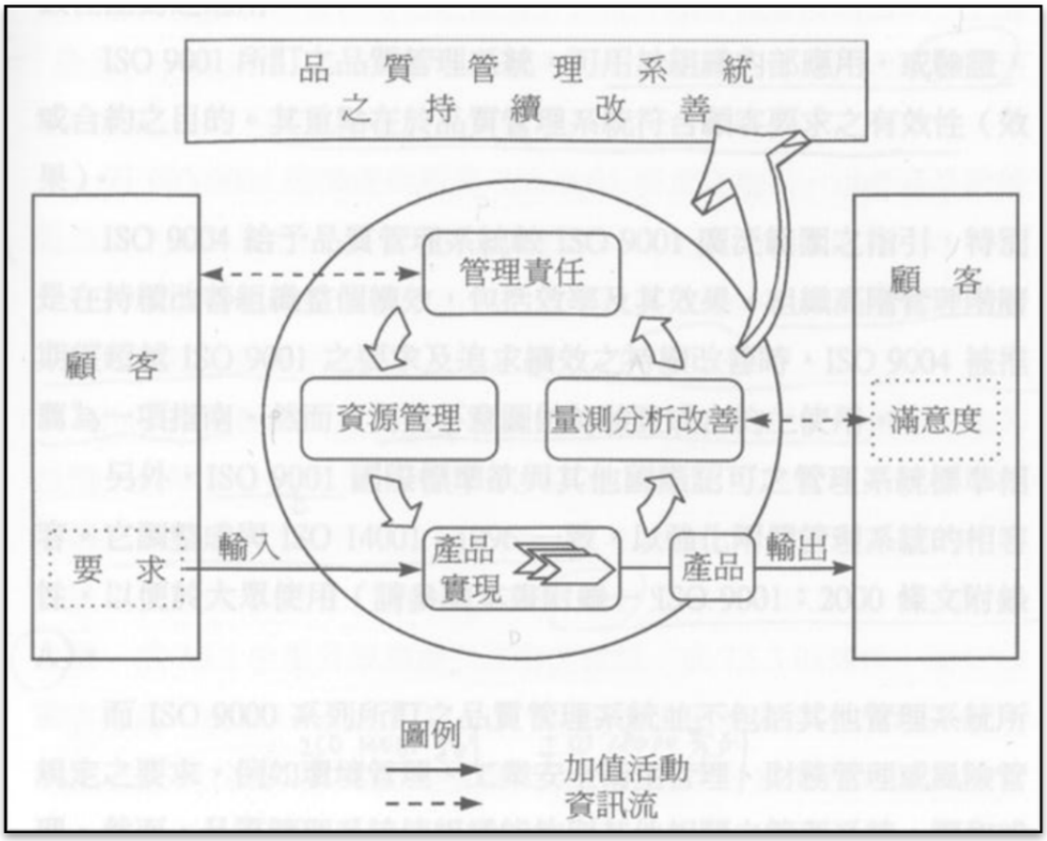
2-4 ISO 9000品質管理系統

ISO 是國際標準化組織英文全名為International Organization for Standardization，ISO 9000 係整套為品質管理系統建立的書面標準，其所列出的標準要求項目含蓋範圍，從設計、採購、行銷、流程管制、包裝、倉儲、運送交貨等專業能力到財務、法務、公關等功能性能力，甚至培訓及組織內部品質稽核等，使產品與勞務符合甚或超出顧客的需求及期望，並在智慧、科學、技術及經濟活動領域上採國際合作方式，因此它是一個全方位的質量管理系統標準。各種行業、大小規模的組織均可採用。

至2013年底止，ISO共計有158個會員，包括103個會員單位，46個通信會員，以及9個捐助會員；3041個技術單位，包括193 個技術委員會(Technical Committee, TC)，540 個次級委員會(Subcommittee, SC)，2244 個工作小組(Working Group, WG)，以及64 個特別研究小組(Ad hoc study group)；在員工數方面，來自37個會員單位約莫500位的全職員工負責技術委員會和次級委員會的技術性秘書工作，並有來自23個國家153位全職員工負責中央秘書處的工作。而這些委員會的成員由來自各國工業界、研究機構、政府單位、消費者團體及國際性組織所各領域的專家所組成，每年定期集會解決全球標準化問題。同樣，至2006年底止，ISO共計發展16,455個標準(其中8.7%屬一般、基礎建設和科學相關標準；4.1%屬醫療、安全和環境相關標準；27.0%屬工程技術相關標準；15.8%屬電子、資訊和通信相關標準；10.9%屬運輸和物流相關標準；6.0%屬農業和食品技術相關標準；24.7%屬材料技術相關標準；2.0%屬營造相關標準；0.8%屬特殊技術相關標準)和標準類型文件(英、法文之文件總數達620,768頁)。許多標準項目因為技術創新、新的方法及物料產生、新的品管及安全需求等因素下，以致原有的標準項目須作定期修訂，因此，ISO的議定書中要求，所有的標準項目至少每隔五年要作一次檢討，討論決定標準項目是否修訂或撤消。西元2000 年修訂ISO 9000 標準系列時，為了簡化系列的結構及減少標準項目的數量，以單一的品質管理系統（QMS）需求標準，以ISO 9001：2000取代ISO 9001：1994，ISO 9002：1994 及ISO 9003：1994，修訂後的ISO 9001：2000 及ISO9001：2008適用於所有各型組織、各類產

品與勞務，亦可作為簽訂合約協訂時的基礎；ISO 中編號9000 系列僅9001 與9004（績效改善）系列為品質管理系統，它們的標準結構與排序，是因為性質相同且可相容的一對，於其間可互相轉換適用其標準項目，並協力促進組織更有效率及效力。【15】

在西元 2000/2008年所修訂的ISO 9000 系列中所設定的品質管理系統標準 值，係以八項品質管理原則作為基礎。該八項原則對一資深品質管理人員，可作為指導組織內改進品質管理功能之架構。這些原則出自於ISO技術委員會中ISO/TC 176，Quality management and quality assurance由來自各國專家的集體智慧與經驗所訂定。該八項品質管理原則【17】：



(出處：CNS 中華民國國家標準)

圖 2-4-1 品質管理流程模式 CNS 品質管理系統 – 基本原理與詞彙

一、顧客為中心

國際競爭激烈且顧客需求瞬息萬變，一個組織一定要能瞭解顧客目前及未來的需要，不僅要滿足顧客的需求更要努力去超越他的期望。

二、領導作為

領導者應先為組織勾劃願景、意圖與確立標的與目標。並在形成與執行公司策略與目標時，確使組織內部人員全員投入，以達成組織的目標。

三、員工融入

員工融入主要特色為整個與組織相關的人都考慮，改變組織的結構，使每一階層對組織都有發言權及其代表性，所有人均積極參與品質改善的程序。

四、流程方法

一套詳細計劃、有系統的管理方式，融入組織的管理體系，成為日常性的管理方式。

五、管理的系統方法

確認並瞭解流程間的相互影響性，促使組織在有效率及效力下達成目標。

六、持續改善

組織績效的持續改善應列為永久性目標。

七、可從多種觀點考量做決策

資料與資訊經過分析後，再作有效的決策。

八、與供應商關係能互助互益

每個組織與供應商間相互依賴，彼此互利關係可加強雙方創造價值。

2-5 ISO 跟內部控制的關係

由 ISO9001 國際品質管理制度及內部控制制度之特色探討其關聯性【18】

一、 本質上僅具有指引屬性而非標準化的實施

ISO9000 它是由各公司就其各自規模而選擇使用 ISO 標準模式，定訂出適用於自己單獨使用之 ISO9000 國際品質管理系統。至於內部控制制度則是依據證期會 0967 號函發佈之「公開發行公司建立內部控制制度實施要點」第八、九、時點規定，是企業個別之性質，以循環類型來區分訂定。不過它僅簡述個個循環所應包含之相關作業之內控規定，並無強硬性性規定之內容。因此兩者所依據之法源都僅具有指引屬性而非標準化的實施。

二、 管理階層對制度之建立、維持、調整及遵行負有最終責任

ISO9000 國際品質管理制度是經由管理階層所訂定之品質政策、品質目標而使品質管理作業朝著一致的方向去執行。至於內部控制制度則是由管理階層所設計並經董事會通過，再透過企業之每一成員執行之過程。

三、 兩套制度都是為了達成目標而制定

ISO9000 國際品質管理系統是由管理階層為使產品達到品質目標所訂定之制度。而內部控制制度亦是管理階層未達到既定的目標從而訂定之制度。因此兩套制度的目的都是為達成目標而制定，而且內部控制制度所欲達成的目標更涵蓋品質目標，由此點更說明 ISO9000 國際品質管理系統應是內部控制制度的一部分。

四、 重視建立組織架構

ISO9000 國際品質管理制度較重視建立組織架構及各部門間的作業權責分明。而內部控制制度之組成要素中，控制環境亦強調組織結構以及權責分派，因此兩者都重視建立組織架構。

五、 建立書面制度

ISO9000 國際品質管理制度強調必須建立品質手冊、作業程序及工作說明，進而訂定執行方式，使品質管理作業制度化、透明化。我國針對交易及非交易循環也明確訂定書面內部控制制度，由此觀之，兩套制度都強調必須建立書面制度，以利各項活動之遵循。

六、 定期檢討、若不合格應立即做改正行動

兩套制度都採管理審查及內部稽核的方式，應定期檢討作業方式及檢驗其執行型結果是否符合規範要求。若有不合格情事應立即採取改更行動，俾降低公司之風險。

七、 強調持續改善及過程管理

2000 年版 ISO9000 系列標準已將“品質保證模式”改為“品質管理系統”並推廣“過程方式”的觀念並強調持續改善。而內部控制不是一個事件或一種狀況，而是散布在企業作業中一連串行動。也是業務過程的一部分，而且和這些業務過程結合在一起，它使業務過程發揮其功能，監督業務過程的持續進行，因此內部控制也是強調過程管理。

八、 其他如教育訓練、督導員工按既定方式執行以及對於執行結果之際路之保存等，也都具有其相同性。

第三章 個案簡介

3-1 學校簡介

3-1-1 基本資料

【學校名稱】建國科技大學

【行業別】教育服務業

【學校設立】1965年10月

【負責人】吳聯星先生

【學校地址】500 彰化市介壽北路1號

【電話】(04)711-1111

【傳真】(04)711-1170

【學校網址】http://www.ctu.edu.tw

3-1-2 校史沿革

下為建國科技大學創校歷史如下表3-1

表3-1 建國科技大學創校歷史

日 期	校 名
民國五十四年十月創立	私立建國商業專科學校
民國六十三年八月更名	私立建國工業專科學校
民國八十一年十一月更名	私立建國工商專科學校
民國八十八年八月改制	建國技術學院
民國九十三年八月改名	建國科技大學

3-1-2-1 學校發展特色

建國科技大學在歷任校長與同仁的努力經營下，對於該校未來的整體規劃，除了以該校現況做為藍本外，並審視現代科技精進、人文與生活的需求、以及教育環境改變的各種因素，未來發展將朝下列方向努力：

一、落實技職教育精神並發展特色

配合國家經建與科技發展，加強產學交流與技術合作，貫徹「理論與實務並重」及「科技整合」精神，要求該校專業科目教師均需有業界經驗，學生實務專題製作均符合業界需求，並經業界確認。

二、提昇教學品質、提倡全人教育

該校除傳授學生相關工程與管理科技、設計及人文等專業外，也將重視生活與通識教育，以培育具有社會責任道德心的現代國民，養成勞動與團隊精神，輔導其敦品勵學，使該校學生成為人格健全且具實務技術與創意之人才。

三、營造校園為教學、研究、工作、學習與生活的快樂園地，並成為提升社區文化的泉源。

美化校園及周遭環境，增建與改善館舍，增加人文活動，充實教學研究設備，合理的制度改革與執行，有效率的服務管理，提倡師生間的愛心關懷與尊師重道、同事間的和諧情誼，樹立校園倫理。

四、提升校譽、使該校在技術人才培育與創新育成上成為中台灣地區的重鎮。

掌握時代脈動，提出前瞻可行的校務發展計畫，爭取各方資源與支持，校內各科系則進行資源整合，開拓研究視野，帶動群體研究，一步一腳印，使該校在務實中追求卓越創新，穩健中力求進步發展。

五、推廣服務品質，加強產業互動

鼓勵該校師生踴躍互動，尤其教師對業界委託之案件，過去均能如期完成，在中部產業界甚獲好評，現階段更有許多企業與該校合作，委託開發新產品，或要求該校服務。另該校已成立「創新育成研發中心」協助提升產業競爭力，未來將以服務品質來加強與業界之互動。

六、人事聘任與經費分配使用制度化，提升行政效率

用人唯才，適才適用；經費之分配使用合理有效；人事與經費的作業方式制度化、公開化，在手續上則力求合理簡化，以節省人力並提高效率。

七、加強校友聯繫

世界上任何一所名校無不重視其校友的組織與聯繫，因為校友的成就即是一所學校的成就。同時校友的回饋幫助，也是母校進步發展的一大動力，故除加強對校友的聯繫和關懷外，並定期舉辦校友返校大會。

八、鼓勵愛校護校的榮譽心、責任感與實際行動

學校要好，需要全校師生員工一起來關心參與，敬業樂群、同心協力、共同為學校的進步來努力，凡是有助學校聲譽與發展的表現，都應該受到鼓勵與公開的表彰肯定。

九、增進國際合作聯繫、建立教育夥伴關係

積極進行國內校際與產業界交流，以達資源共用、產學配合、互利雙贏，提升教學與研究品質。並與國外大學進行學術交流，增加國際知名度，尋求國際資源合作，增進學校競爭力。

十、加強校務資訊化、網路化與全球化

藉由校園資訊網路設施結合電子商務技術，著手實現校務行政全面電謹。

3-1-3 學校概況

因應高等技職教育開放政策，引進及改善各種措施與建設，努力朝「優質學府，傑出科技大學」目標邁進。

目前校務推展以增設新所、系，提昇師資，增建軟硬體設備，將『建國』建設為具『精緻化』、『資訊化』、『國際化』、『合理化』特色之科技大學，以面對競爭的新環境。

建國科技大學的願景係以傑出大學為目標，使學校成為：企業及社會所敬重，他校所效法，家長所信賴，學生所嚮往，一所「人見人愛」的好學校。

3-2 各部門工作概況

3-2-1 人事工作概況

一、傳統人事管理系統基本定義

「人事管理」是為研究一個組織在發展過程中，如何規劃、運作、監督、溝通協調，期以合作精神，以最精簡的人力，並藉用科學管理方法，來處理組織中一切人事之活動，以實現組織所規劃的短期、中期、長期目標。

人事管理的範圍，包括：人員甄選、員額核配、進修訓練、薪資核定、考核獎懲、升遷調補、異動離職、組織職掌、安全福利、退休撫卹等工作。

上述的「人事管理」系統定義，其實具有相當積極的含義，然在實際學校行政編制上，人事部門通常被列為二級單位，在私立學校其人力編制更是精簡，設主管、組員每天事務性工作即十分繁忙，若未獲上級適當授權、重視與支援，則人事部門頗易形成一被動靜態的幕僚單位。

二、人才經營管理系統新理念

人才經營系統新理念，係包含了傳統人事管理系統的功能，並順應時代民主化潮流、資訊化趨勢，不斷吸收管理科學新智慧與技術，而擬將傳統人事管理部門較被動靜態的角色，轉化成主動積極的角色，並提昇、擴大其效能，期使學校經營向績優學校邁進，國家暨文化的教育理想，得以發揚、落實。學校經營的範圍，前言中已述及，其五大部份與人才經營的關係為：

(一)校務經營〔政府教育行政人才、董事長與學校校長人才〕

(二)行政經營〔處室主任及組長人才〕

(三)院所系務經營〔院所系主管及助理人才〕

(四)班級經營〔導師與班長人才〕

(五)學術經營〔教學與研究教師人才〕

此即學校人才經營系統的範疇，因其又以人事管理科學為基礎，所以綜合稱之為「學校人才經營管理系統」。

人事室即秉持上述為宗旨，並以服務教師及學校為理念，茲將人事室工作重點架構圖示如下圖 3-1 人事室管理系統：

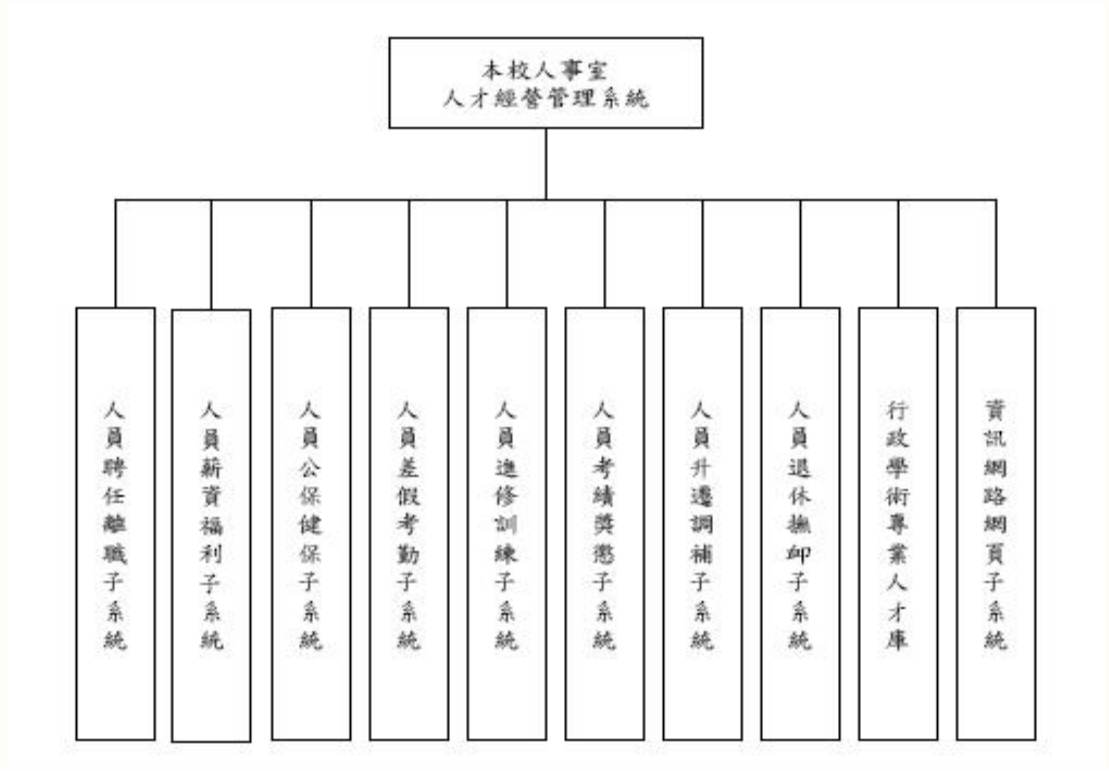


圖 3-1 人事室管理系統

3-2-2 會計工作概況

遵照教育部訂頒「私立學校會計制度之一致規定」建立該校「會計制度」，並確實執行。依該校所訂內部控制制度，確實作好內控工作。

業務執掌:

一、年度概算之彙編

二、年度預算之彙編

三、年度決算之彙編

四、會計憑證、會計帳簿、財務報表及有關檔案之保管

五、各項定期及不定期財務報表之彙編

六、原始憑證審核及開立傳票作業

七、各項獎補助款經費之核銷作業

八、年度結束結帳作業及次年度開帳作業

九、審核教職員工每月發放之薪資

十、每年決算遵照教育部指派之會計師事務所，辦理會計師查核簽證

十一、依我國稅法執行各項稅務扣繳、報繳作業之審查

十二、辦理新生、延修生註冊

十三、辦理寒、暑修繳費核算及加退選作業

十四、辦理學生休、退學學雜費核算及退費作業

十五、每學期辦理教職員工退休撫卹基金資料核算、彙整及繳納手續

十六、財務購置及營繕工程議比價、監標、監驗工作

十七、財物報廢之審核

十八、配合財產定期盤點作業

3-2-3 教學工作概況

該校以具體教育品質評量七大指標來推動教學工作：

一、師資系統指標：

(一)、加速改善師資結構，增聘助理教授級以上與實務導向的教師（助理教授以上教師百分比，有技術證照或具實務經驗教師百分比，進修博士學位中教師百分比……）。

(二)、建立及落實完善的師資評鑑制度，全面提升教學、研究、輔導、服務之品質(教學評量調查、研究論文發表、學生輔導紀錄、參加服數……)。

(三)、建立與業界互動的管道，增加專案研究件數，強化教師實務的經驗（產學合作案件數、推廣教育訓練班數）。

(四)、提撥經費鼓勵教師進修，以提昇整體師資（提撥經費、獎助人數）。

(五)、提升師資素質，提供經費獎助老師研究發表，鼓勵教師參加研討會（教師參加研討會人數次數）。

(六)、訂購相關期刊及電子圖書，提供老師良好的研究資料來源（電子期刊、電子書、電子資料庫數）。

(七)、定期舉辦論文發表及學術研討會，和各校進行學術交流（主辦學術研討會數）。

二、課程與選課系統指標：

(一)、課程內容設計需由淺入深循序漸進，前後連貫，落實技職體系課程的連貫性、統整性與發展性。

(二)、考量不同學制學生來源之差異，於課程設計上注重二專、五專課程與二技課程相銜接；高職課程與四技課程相銜接。

(三)、因應企業發展所需之人才為設計課程之依據，因此各系在課程規劃時皆由校長委請業界專業人士及學界專家學者參與審查課程規劃。

(四)、為強化學生因應國際化之環境，因此於課程設計上加強外語之訓練（每系都有英語會話或實用英文等課程，全校標誌雙語化）。

三、教學系統指標：

(一)、強化學生專題內容，各系每年皆編列預算增添相關軟、硬體設施，供學生作實務專題研討之用，以期提昇教學成效。

(二)、重視實務教學，鼓勵教師帶領學生赴業界校外教學，觀摩學習機會，並建立建教合作關係。

(三)、配合教學 e 化，定期（寒暑假）為老師開設相關進修課程。

(四)、教學方式多元及活潑化，教學資訊即時化。

(五)、重視同學之學習效果，每學期於期中及期末辦理網路「教學評量」，讓任課教師了解同學之學習狀況，提供老師改善教學之參考。

(六)、鼓勵同學參加證照考試，並編列預算輔導同學，使同學畢業時至少擁有一張相關證照。

(七)、英語採分級教學，依同學英語程度之差異分班分級教學，使老師因材施教提昇同學英文能力。

四、補救教學與輔導系統指標：

(一)、每週皆寄發同學缺曠課通知單通知家長，讓家長了解學生在學校之上課狀況是否有異常，提供預警。

(二)、建立學生學習困難預警制度，每學期期中考後針對成績二分之一及三分之二不及格同學約談家長並作成記錄表，請導師和家長聯絡，了解同學學習困難之問題根源，共同協助同學正常學習。

(三)、學習成效較低之同學，各系由任課教師利用假日輔導學生課業。

(四)、針對身心障礙之同學，由任課老師利用課餘時間個別輔導課業，使學習上軌道。

(五)、寒暑假開設寒修及暑修班。

(六)、為應屆畢業生開搶修班。

五、學籍資料電腦化指標：

(一)、學生學籍資料均電腦建檔管理，資料完善。

(二)、制定各項法規，作為學籍處理之依據。

六、出版刊物內容豐富化指標：

(一)、以學校景觀、學生展現青春一面的動靜態照片，每年出版「建國之美」對開大型月曆，分送全國各相關單位學校，彰顯活力之建國、優質學府、傑出大學，提昇學校優良形象。

(二)、每月定期出版「小冊型」32 頁之「建國校刊」，印刷品質精良，內容充實，尤其「校長信箱」更是為師生所喜愛，是一優良溝通園。　每年定期舉辦「綠崗文藝獎」，除該校學生參加外，並擴大以與本校結盟之中部地區高中職為徵稿對象，提昇文藝獎品質。

(三)、「建國青年」期刊，重視社會「關懷」面，92 學年度製作、採訪方向，即以「人文藝術關懷」、「生態關懷」、「古蹟關懷」、「社區關懷」及「弱勢族群關懷」為主題，達成社區與學校資源共享。

(四)、秉持「術德兼修」的教學原則，「建國學報」編撰、取稿方向，兼具知識性、專業性、與技術性，每年出版一本，教師來稿除需經本校委員會初審外，並一律送請校外專家學者進行複審，審查合格始予刊登。

七、締結策略聯盟招生來源多樣化指標

(一)、與中部地區五十所高中職校學校締結策略聯盟，並且關係維持良好，經常有互動與連繫。

3-2-4 學務工作概況

一、學生生活輔導指標：

(一)、輔導中心之理念：

輔導工作，除了做補救性、矯治性之輔導外，最重要的是要實施預防性、發展性的輔導工作。又為配合我國大學教育轉向大學自主與發展其特色，以及關懷並服務社區的理念與做法，本中心目前的輔導措施及未來的方向均以前瞻性來規劃，使其符合未來大學的精神　與學生需要。

如何使該校的學生輔導工作能跟上時代的腳步，有效發揮學生輔導中心的角色功能，提昇教師輔導知能，落實服務社區理念，與結盟學校共享輔導資源，發展本中心特色，為本中心之發展重點與努力方向。

(二)、學生學業輔導指標：

1.教學自我評鑑：每學期舉辦教學研討會，對課程內容、教科書安排、上課方式、學生適應程度等問題加以檢討，以利因材施教。

2.教師請益時間（Office Hours）：每位教師每週排定固定二次之 Office Hours（至少每次二小時）提供學生課後輔導及問題解答。

3.每學期舉辦教師教學評量二次：由學生上網對教師上課方式、作業指派及批改、評分方式等以網路調查方式填寫問卷，以為教師教學改進之參考。

3-2-5 總務工作概況

一、美化校園景觀：

因應該校 30 週年校慶暨改名科技大學，於校園各景觀重點區域，進行校園綠化美化規劃。第十二景觀區將來設置海外學人生活區，及提供各主管人員靜休場所，可多加利用調和身心健康。第十一景觀綠崗湖亭邊加強美化景觀工程，增設「能」屏風型大木化景石暨砌造五層花崗岩階梯式景石基座，以面向圖書人文研發大樓前面背景，增進校園人文藝術氣息及完善校區景觀一致性。

二、改善學習環境：

環校道路路面重新鋪設柏油、環校停車位重新分配地面噴畫，及圖文大樓東西兩側水泥地面噴漆美化工程。運動公園司令台暨看台二期工程完工，及跑到球場整建追加工程執行結案。塑造圖書人文研發大樓周邊環境，加強美化景觀工程，以供全校師生觀賞，更成休閒活動優質場所。第十一景觀綠崗湖亭區，砌造壓頂石花台一座，以樹立區域性醒目標竿，及師生休憩駐足聊天休息花台坐椅，增添環境美化景觀。

三、提高校園安全：

(一)、校區整體規劃景觀夜間照明，除顧及師生安全並藉以美化景緻。

(二)、為做好水土保持防止土石流失，在側大葫蓁樹後方區域灌漿構築水泥檔土牆。

(三)、建築物耐震能力詳細評估工程完成。

四、增進行政效率：

校區各學院系所發展供電需要，將全校區之校本部受電區所屬高壓線路，切割至學生宿舍受電區。暨增加學生宿舍區受電之契約容量由 869KW 提高至 1600KW。以及安裝自動復閉工程，滿足校園供電需求及供電安全。

3-2-6 研究發展工作概況

研發處之設置，乃依據該校訂定『建國科技大學組織規程』第四章第九條第四項之規定：“研究發展處：綜理全校研究發展、研究計畫、產學合作、技術轉移及創新育成等事宜。置研發長一人，並得置秘書一人。分設產學合作、學術發展等二組及技術轉移中心、創新育成研發中心等二中心，各組置組長一人，各中心置主任一人，並各置職員若干人。其設置辦法由學校擬定，經校務會議通過，陳請校長核定後公布實施。“。依據『建國科技大學組織規程』，對研究發展處各組、中心業務範圍作下列界定：

一、產學合作組：

(一)、擬訂全校性產學合作工作計畫。

(二)、主辦全校性產學合作工作。

(三)、協助各所、系辦理產學合作事宜。

(四)、開發產學合作對象，保持良性互動。

二、學術發展組：

(一)、擬訂及主辦全校性學術交流工作計畫。

(二)、協助申請及管理國科會與政府機關之專題研究計畫。

(三)、協助各所、系辦理學術交流事宜。

(四)、推動校內專題研究，建立應用科技研發能量。

三、創新育成研發中心：

(一)、承接經濟部或其它部會之專案計畫。

(二)、負責擬訂創育中心之培育組織架構、預算、執行與考核，督導工作進度與品質。

(三)、設專職專聘之專案經理，協助進駐企業各項發展事宜。

(四)、推展育成中心業務並協助支援進駐企業營運，每半年或期末定期撰寫營運報告其他。

四、技術轉移中心：

(一)、推動專利申請及成果展示。

(二)、管理智慧財產及提升技術移轉案件。

3-2-7 產學合作工作概況

一、擬訂全校性產學合作工作計畫。

二、主辦全校性產學合作工作。

三、協助各所、系辦理產學合作事宜。

四、開發產學合作對象，保持良性互動。

3-2-8 國際合作交流工作概況

該校國際合作業務原屬研發處學術發展組的工作一部份，該校已於 93 年 8 月 1 日改名為科技大學，未來與國際間各知名大學學術交流勢必往來密切，而與國外大學間的師生學術交流、參訪、交換學者、交換師生等工作必將逐漸增多，且在邁向國際化的同時，外籍老師與學生的招募業務也會逐漸成長。因此，設立一個專責的單位，處理上述的各項工作，有其急迫性及必要性，故於 93 學年度向教育部提出「建國科技大學組織規程」修正案，於 94 年 2 月 17 日奉教育部准予備查，案中奉准成立一個新的一級單位「國際合作與交流中心」，辦理國際合作與交流相關企劃、執行、參訪、聯絡、及接待等業務，下設國際事務合作組及國際文教交流組。在獲得教育部及該校董事會的支持下，於 94 年 3 月正式成立「國際合作與交流處」，期盼能有豐收的成果。

其次，董事長各種場合中，均多次強調「國際化發展」的理念，因此，在內部編組及所涉業務皆擴大許多的情況下，必須以全新的視野編訂經營計畫書，以達成「傑出科技大學的願景」，為「科技大學」的營運目標。本中心的工作項目有：

一、規劃與擬訂該校之國際學術交流政策

二、各項國際合作事宜之聯繫、協調、與執行

三、兩岸學術交流與合作事宜之聯繫、協調、與執行

四、教師及學生之國外進修、交換、及遊學事宜

五、留學輔導與資訊之提供

六、外籍生及僑生之諮詢與輔導

七、協助辦理外籍生課程規劃及協調

八、主(協)辦該校國際學術研討會議

九、代表該校出席國際會議

十、國外貴賓之接待事宜

十一、以及其他有關國際學術交流事務

3-2-9 資訊處理工作概況

電算中心的發展將以全校學生及教職員工為其主要服務對象，積極扮演著資訊服務和技術支援的角色，並著重於校務行政電腦化和校園網路的推展工作，配合研究發展處致力於電腦資訊推廣教育，為全體師生員工營造一個良好的教學、研究環境與電腦化的高效率的行政作業系統，讓全體師生員工有更多機會接觸電腦、喜愛電腦進而使之生活化。

電算中心主要之任務如下：

一、規劃與管理全校之電腦及網路資源。

二、支援全校師生之電腦教學研究。

三、進行校務行政電腦軟體之開發及維護。

四、建構校園知識整合與知識創新之系統與環境。

五、電腦軟體智慧財產權保護之管理。

3-3 組織圖

這是建國科技大學的組織系統圖，圖中可見上述建國科技大學各部門的權責都律定在此組織圖內如下圖 3-2 建國科技大學行政組織圖。

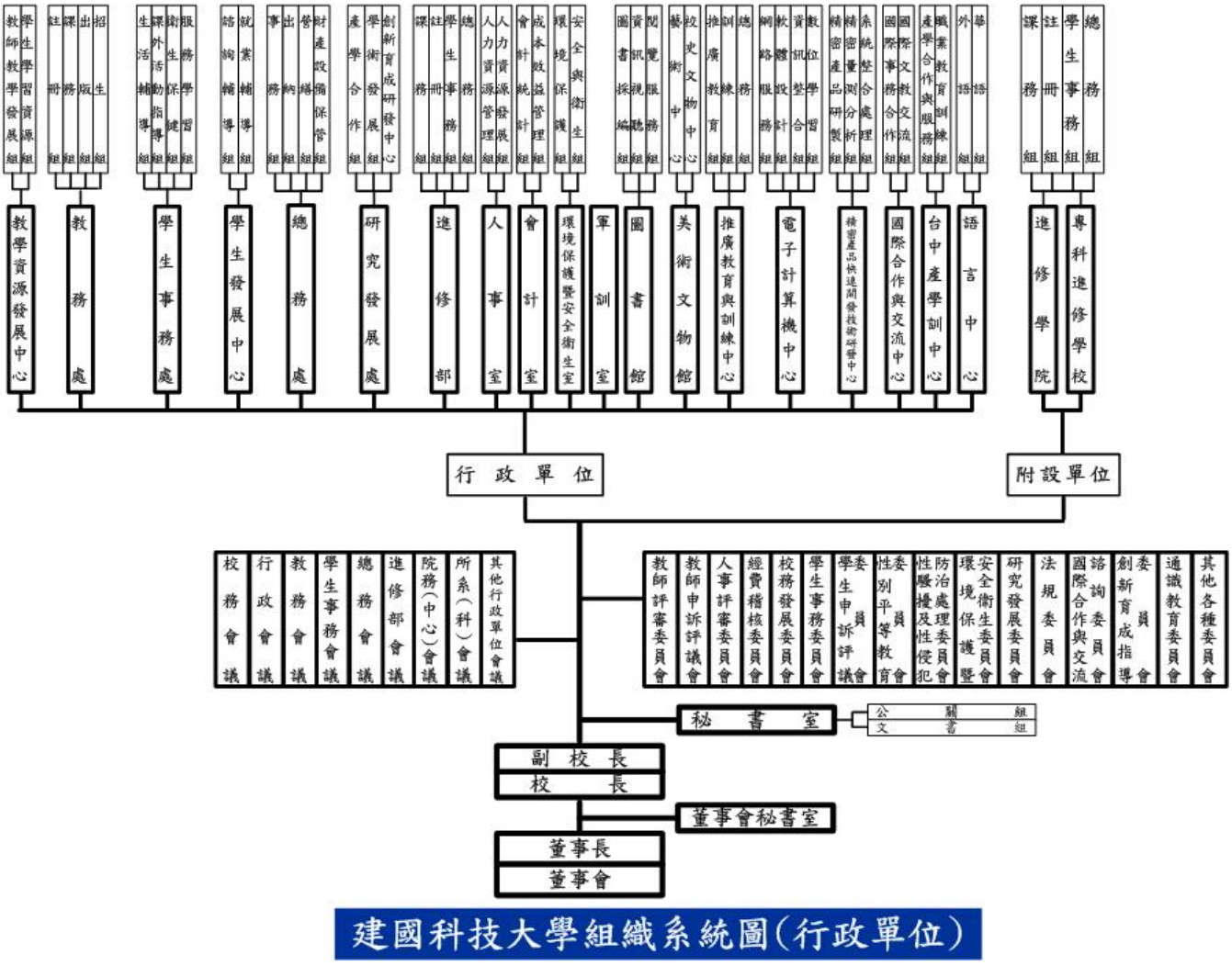


圖 3-2 建國科技大學行政組織圖

第四章 內部控制與稽核制度之建置

為了協助科技大學內部控制與稽核制度之改善，我們將原有的建國科技大學內部控制制度手冊進行修訂工作，分別有修訂紀錄表、律定文件編號、律定文件內容之章節順序、律定內文格式、並利用作業辦法及各處室之稽核重點設計出各處室稽核表及建置科技大學內部稽核作業辦法。上述工作分別於 4-1-1~4-2-4 詳細說明。

4-1 建國科大現有內部控制與稽核制度之檢視

4-1-1 現有內部控制制度之說明與改善方向

經由本小組詳閱建國科技大學內部控制制度手冊，及與稽核組長討論後。了解現有建國科大的內部控制手冊，是集結各處室作業辦法之總集，缺少文件編號查閱不便，無附件之修改記錄表，內文錯誤及缺少編碼。

為了讓各處室內部控制度實施上更加迅速及方便修改，以建國科大現有的內部控制手冊為基礎配合法規適時修正內容，分別將各處室內部控制內容獨立出來，再依照細部控制內容及稽核要項，裝訂成各小本，並設計封面、修改紀錄表、建立文件編號及章節順序重新定義，再將原有格式重新排版。

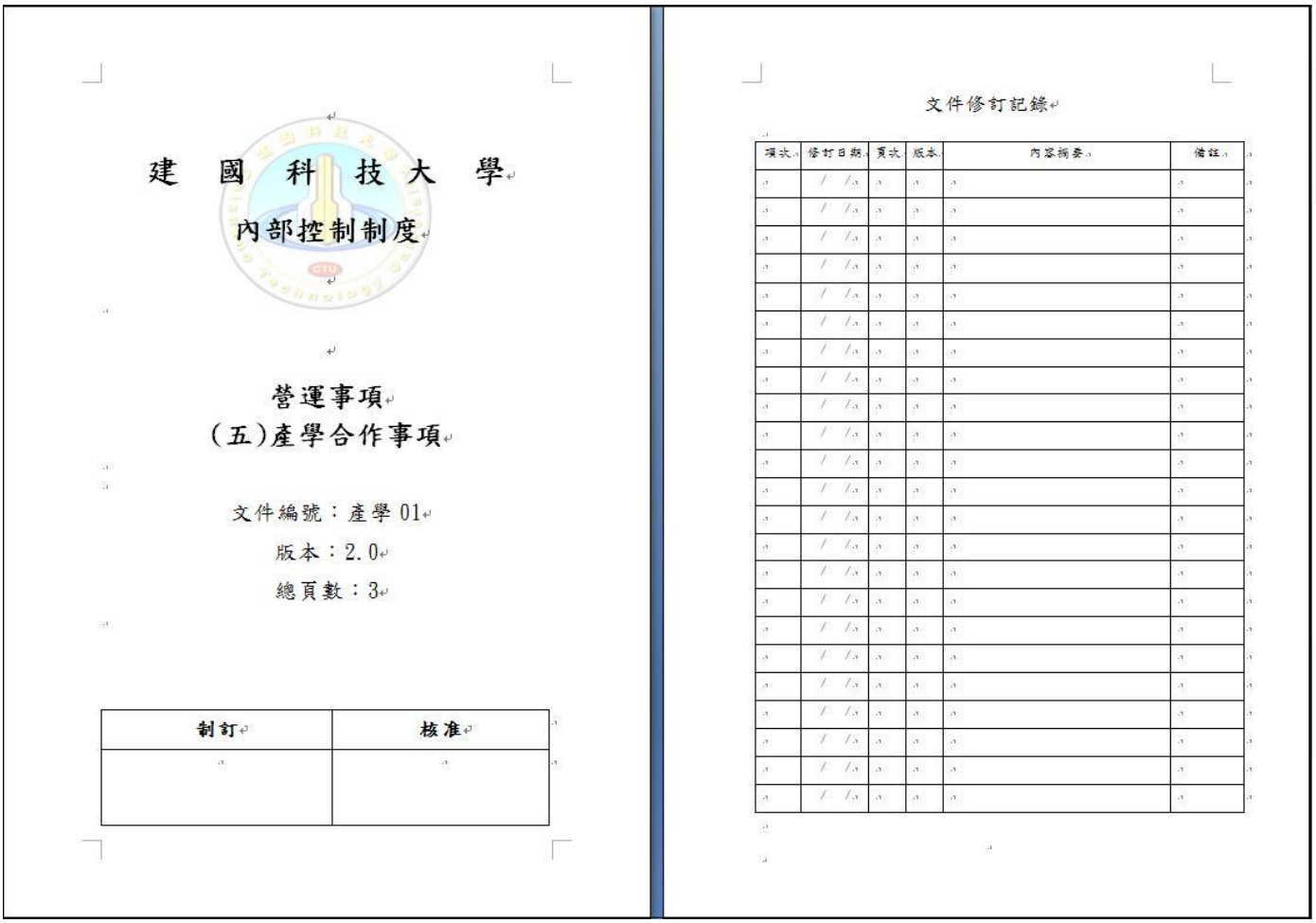
4-1-2 現有內部稽核制度之說明與改善方向

本小組將整理過後的建國科技大學各處室內部控制手冊，發現手冊內未有稽核用之稽核檢核表及矯正改善表，造成稽核實施上有缺失及不完善，係將人事、財務、教學、學生、總務、研發、產學、國合、資處、內部控制實施細則的控制重點，編輯成獨立的稽核表，方便稽核人員進行稽核相關工作。

4-2 建國科大內部控制與稽核制度之修訂過程

4-2-1 建立封面及修訂紀錄表

建立標題及細項內容，文件編號、版本、修訂紀錄、制定者、主管核定，如圖 4-1 為範例。



建國科技大學

內部控制制度

營運事項

(五)產學合作事項

文件編號：產學 01

版本：2.0

總頁數：3

制訂	核准

文件修訂記錄

項次	修訂日期	頁次	版本	內容摘要	備註
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				

圖　4-1 修訂文件封面及記錄範例

4-2-2 律定文件編號

依照各處室及各作業辦法律定文件編號如下:

各處室名稱：人事、財務、教學、學生、總務、研發、產學、國合、資處、內部控制實施細則

流水號： 01~99（依據各單位作業說明）

圖 4-2 為營運事項(五)產學合作事項參考範例。

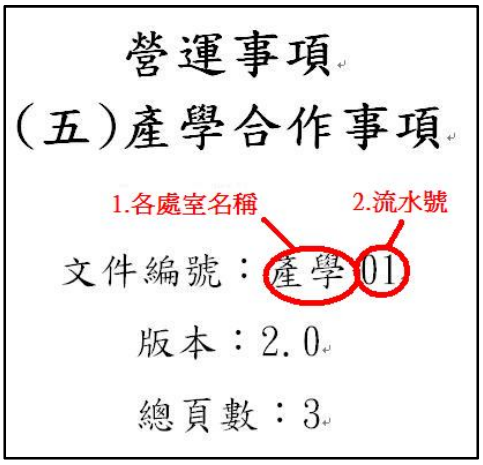


圖　4-2　編號參考範例

4-2-3 律定文件內容之章節順序

本小組律定文件內容的順序共分為六項，分別為：

一、目的

二、作業程序

三、控制重點

四、使用表單

五、依據及相關文件

六、流程圖

4-2-4 律定內文格式

4-2-4-1 指定書面格式

請用 21.0cm×29.7cm 大小之 A4 白紙，縱向橫式書寫，左右邊界 2.5 cm、上下邊界各留 2.54 cm。章節標頭用 14 級字，內文採 12 級字，中文用標楷體，標點符號為全型；英文用 Times New Roman，標點符號用半型。左右對齊。段落建議為單行間距。頁碼置於下方中間處。如圖 4-3 為書面格式：

1. 目的：

本校依「私立學校法」第51條第2項及「財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第2條規定，實施內部稽核制度並訂定本實施細則，以協助校長檢核內部

2. 作業程序：

2.1. 內部稽核之組織：

2.1.1. 依本校規模、業務情況、管理需要及其他有關法令之規定、設置稽核單位，由適當及適任人員擔任組成。

2.1.2. 其他缺失事項，應包括如下：

2.1.2.1. 政府機關檢查所發現之缺失。

2.1.2.2. 會計師於財務查核簽證或專案查核所發現之缺失。

2.1.3. 稽核程序如下：

2.1.3.1. 稽核工作準備：

2.1.3.1.1. 稽核工作規劃。

2.1.3.1.2. 撰寫稽核程式，並經稽核單位主管同意。

2.1.3.2. 稽核工作執行：

圖 4-3 文件格式範例

4-3 建國科大內部控制與稽核制度之修訂成果

4-3-1 完成內控作業辦法

個別內控作業辦法獨立存在，不合併成冊，一共完成 61 本，人事 11 本、財務 11 本、教學 9 本、學生 8 本、總務 9 本、研發 1 本、產學 1 本、國合 4 本、資處 6 本、內部控制實施細則 1 本，如下表 4-3-1-1 人事～4-3-1-4 內部控制實施細則。

表 4-3-1-1 人事

一、聘僱	編號：人事 01
二、敘薪	編號：人事 02
三、福利及保險	編號：人事 03
四、退休、撫卹及資遣	編號：人事 04
五、出勤	編號：人事 05
六、差假	編號：人事 06
七、訓練	編號：人事 07
八、進修	編號：人事 08
九、研究	編號：人事 09
十、考核	編號：人事 10
十一、獎懲	編號：人事 11

表 4-3-1-2 財務

一、不動產之處分、 設定負擔、 購置或出租作業	編號：財務 01
二、動產之購置作業	編號：財務 02
三、募款作業	編號：財務 03
四、收受捐贈作業	編號：財務 04
五、借款作業	編號：財務 05
六、負債承諾與或有事項之管理及記錄	編號：財務 06
七、獎補助款之收支、管理、執行及記錄	編號：財務 07
八、代收款項與其他收支之審核、收支、管理及記錄	編號：財務 08
九、預算與決策之編製，財務與非財務資訊之揭露	編號：財務 09
十、預算與決策之編製作	編號：財務 10
十一、財務與非財務資訊之揭露	編號：財務 11

4-3-1-3 營運

表 4-3-1-3 之(一)教學

一、教學事項-增減調整科、系、所、學程及招生人數	編號：教學 01
二、招生作業	編號：教學 02
三、學生註冊作業	編號：教學 03
四、課程規劃作業	編號：教學 04
五、選課作業	編號：教學 05
六、課業輔導作業	編號：教學 06
七、學生成績作業	編號：教學 07
八、學籍管理作業	編號：教學 08
九、推廣教育事務	編號：教學 09

表 4-3-1-3 之(二)學生

一、課外活動作業	編號：學生 01
二、生活輔導作業	編號：學生 02
三、諮商輔導作業	編號：學生 03
四、升學與就業輔導作業	編號：學生 04
五、體育與衛生保健作業	編號：學生 05
六、校園安全、災害管理及學生緊急狀況處理作業	編號：學生 06
七、就學貸款作業	編號：學生 07
八、學生就學獎助學金作業	編號：學生 08

表 4-3-1-3 之(三)總務

一、財務採購	編號：總務 01
二、營繕作業	編號：總務 02
三、財務管理作業	編號：總務 03
四、資本作業	編號：總務 04
五、不動產之處分設定、負擔、購置或出租作業	編號：總務 05
六、出納管理作業	編號：總務 06
七、學雜費詶款作業	編號：總務 07
八、文書處理作業	編號：總務 08
九、印鑑管理作業	編號：總務 09

表 4-3-1-3 之(四)研發

一、研究發展事項	編號：研發 01

表 4-3-1-3 之(五)產學

一、產學合作事項	編號：產學 01

表 4-3-1-3 之(六)國合

一、交換學生作業	編號：國合 01
二、跨國雙聯學作業	編號：國合 02
三、招收外籍學生作業	編號：國合 03
四、締結姊妹校作業	編號：國合 04

表 4-3-1-3 之(七)資處

一、系統開發及程式修改作業	編號：資處 01
二、系統文書編制作業	編號：資處 02
三、程式及資料之存取作業	編號：資處 03
四、資料輸出入及處理作業	編號：資處 04
五、檔案及設備之安全作業	編號：資處 05
六、硬體及系統軟體之使用及維護作業	編號：資處 06

表 4-3-1-4 內部控制實施細則內文範例

一、內部控制實施細則	編號：內控 01

4-3-2 作業辦法範本參考

各單位依據 4-2-4-1 節訂定之文件格式進行文建制作，以下是人事聘僱作業辦法修訂結果，如圖 4-3-1～圖 4-3-4。



圖 4-3-1 內部控制制度手冊封面範本

文件修訂記錄

項次	修訂日期	頁次	版本	內容摘要	備註
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				
	/ /				

圖 4-3-2 文件修定紀錄表範本

1. **目的：**

為使該校教職員工下列人事事項之作業程序有所依循。

(一)聘僱、敘薪、待遇、福利、保險、退休、資遣及撫卹。

(二)出勤、差假、訓練、進修、研究、考核及獎懲。

2. **作業程序：**

2.1. 教師聘任

2.1.1. 教師缺額統計：

2.1.1.1. 提出單位及科目。

2.1.1.1.1. 通識教育中心。

2.1.1.1.2. 系級單位主管:各系級單位之專業科目。

2.1.1.2. 缺額統計：

2.1.1.2.1. 由各提出單位依據學年度預計開課時數、教師授課時數之狀況，統計出日間部、進修部各科開課總時數統計表，及各系、科開課、教師授課時數統計表，配合教育部每班合格專任講師以上教師平均人數最低要求之標準，擬定師資結構分析表，提出欲擬聘教師之人數，送交人事室做資料彙整。

2.1.1.3. 人事室資料彙整:人事室依據各單位提出之欲擬聘教師人數，彙整成日間部教師需求人數統計表，送交校長核定。

2.1.2. 教師公開徵聘資訊：

2.1.2.1. 須經教學單位主管填寫建國科科大學徵才刊登申請表，陳請校長核示，即進行教師聘僱廣告刊登作業。

2.1.2.2. 申請單位將徵才刊登申請表影本送人事室辦理刊登作業。

2.1.3. 應徵者資料審查:由人事室分送應徵者資料履歷至相關單位，各相關單位依據應徵者資料，製成名冊，並依各單位所需求之科目及應徵者之專長，進行初步篩選，並選定初選面談名單，送交人事室核定，並通知第一次面談。

圖 4-3-3 之(一) 內部控制制度手冊內文範本

2.1.4. 系級單位教評會初審：各系級單位教評會依據新聘教師資格審查表之內容進行應徵者學力、實力、願力等之審查，並加以量化評分，評分之結果統計於新聘教師資格審查成績表上，並推薦成績優越之應徵教師送教評會參加二審。

2.1.5. 院(中心)教評會二審：彙整各院(中心)所屬新聘教師資格審查表辦理二審。

2.1.6. 校教評會複審。

2.1.6.1. 安排校長及各系級單位相關單位人員，依據新聘教師校教評會委員會資料，進行應徵者面談，並給予評分。

2.1.6.2. 成績核算：人事室依據系、科教評成績、筆試及面談成績，進行總成績核算，並決定適合人選，經校教評會複審會，決定聘用者，呈請校長遴聘。

2.1.7. 應徵人員經第一次篩選不適用之人員，則將資料交至人事室之人才庫保留，其餘未經評審通過者，則由人事室發函通知結果。

2.1.8. 人事室將遴聘教師資料送教育部審核。

2.1.9. 若送教育部審核資格不符者，則依教育部相關規定辦理。

2.2. 職員工聘任

2.2.1. 職員工缺額統計

2.2.1.1. 提出單位及職稱

2.2.1.1.1. 由行政單位及附設單位提出。

2.2.1.2. 缺額統計

2.2.1.2.1. 由各提出單位依據學年度因增系科增班、增組、組織調整編制及人員離職、退休遞補等需要，並依工作職常制度，先填寫增聘職員工申請表(提出擬聘職員工之員額人數)，送交人事室做資料彙整。

2.2.1.3. 人事室資料彙整：人室依據各單位提出之擬聘職員工人數，統計職員工需求人數，送交校長核定，製成學年度行政職員申請增聘核准表。

圖 4-3-3 之(二) 內部控制制度手冊內文範本

2.2.2. 職員工公開徵聘資訊

2.2.2.1. 職員工之聘僱簽呈及「建國科技大學徵才刊登申請表」送人事單位簽註意見後，陳請校長核示，即進行職員工聘僱廣告刊登作業。

2.2.2.2. 申請單位將「徵才刊登申請表」影印本，送請人事單位辦理職員工徵才廣告刊登。

2.2.3. 職員應徵者資料審查:職員部份由人事室分送應徵者履歷資料至相關單位,各相關單位於職員招考之面試時審查使用。工友部份(技術工友、工友、警衛、管理員)由總務處委託人事室，同職員方式處理。

2.2.4. 職員工甄選初審：職員部份由人事室依職員需求員額、主要工作內容等製作甄聘職員簡章，經校長核定，寄給應徵者及公告。應徵者依規定日期來報名及參加甄試，各科目考卷經各單位評分後，送回人事室統計總分並排名。工友部份由總務處委託人事室，同職員方式處理。

2.2.5. 職員工甄選複審：職員部份由人事室簽呈(檢附成績表)會人事評審會小組委員複審。工友部份由總務處委託人事室，同職員方式處理。以上均呈請校長核定派任。

2.2.6. 應徵職員錄取者由人事室通知錄取及上班；未錄取者，由人事室寄出成績通知單及感謝。工友部份由總務處委託人事室，同職員方式處理。

2.2.7. 人事室請錄職職員工簽契約書(一式兩份),簽妥後呈送校長，由校長核送派任書，人事室再將職員工相關資料送教育部審核。

2.2.8. 若送教育部審核有不符者，則依教育部相關規定辦理。

3. 控制重點：

3.1. 聘僱及任用作業是否公平、公正、公開。

3.2. 是否以外在環境狀況改變程度，適時調整所採用之招募甄選方式。

3.3. 人員增補程序是否依核決權限簽核。

3.4. 增補人數是否符合聘僱計畫及預算編制人數。

3.5. 是否按規定辦妥一切手續並建立人事基本資料。

3.6. 人事資料是否完整保存。

3.7. 除獲得授權之人員外，其他人員是否均不得調閱人事資料。

3.8. 任免主辦會計人員，是否由校長提經學校法人董事會議通過後任免之。

3.9. 新進教職員工是否依人事室通知備齊相關表件以完成報到程序。

圖 4-3-3 之(三) 內部控制制度手冊內文範本

4. 使用表單：

4.1.日間部、進修部、進修學院（校）各系、科開課總時數統計表。
4.2.各系（科）開課、教師授課時數統計表。
4.3.各系所需師資試算表。
4.4.各系師資控制表。
4.5.各系所申請增聘或調補教師人數一覽表。
4.6.應徵人員名單及學經歷資料。
4.7.新聘教師初審作業評核表。
4.8.系所新聘教師資格審查表（含評分成績）。
4.9.初評人選名單。
4.10.新聘教師校教評會校長面試資料。
4.11.聘任專、兼任教師防制聘到性侵害問題教師調查表。

5. 依據及相關文件：

5.1. 教育人員任用條例。
5.2. 教師法。
5.3. 教育人員任用條例施行細則。
5.4. 建國科技大學組織規程。
5.5. 建國科技大學教師聘任及升等評審準則。
5.6. 建國科技大學兼任教師聘任及升等評審準則。
5.7. 建國科技大學聘任專業技術人員擔任學要點。
5.8. 專任教師聘書。
5.9. 兼任教師聘書。
5.10.職員工聘任契約書。
5.11.約僱人員僱用辦法。
5.12.約僱人員僱用契約書。

圖 4-3-3 之(四) 內部控制制度手冊內文範本

6. 流程圖：

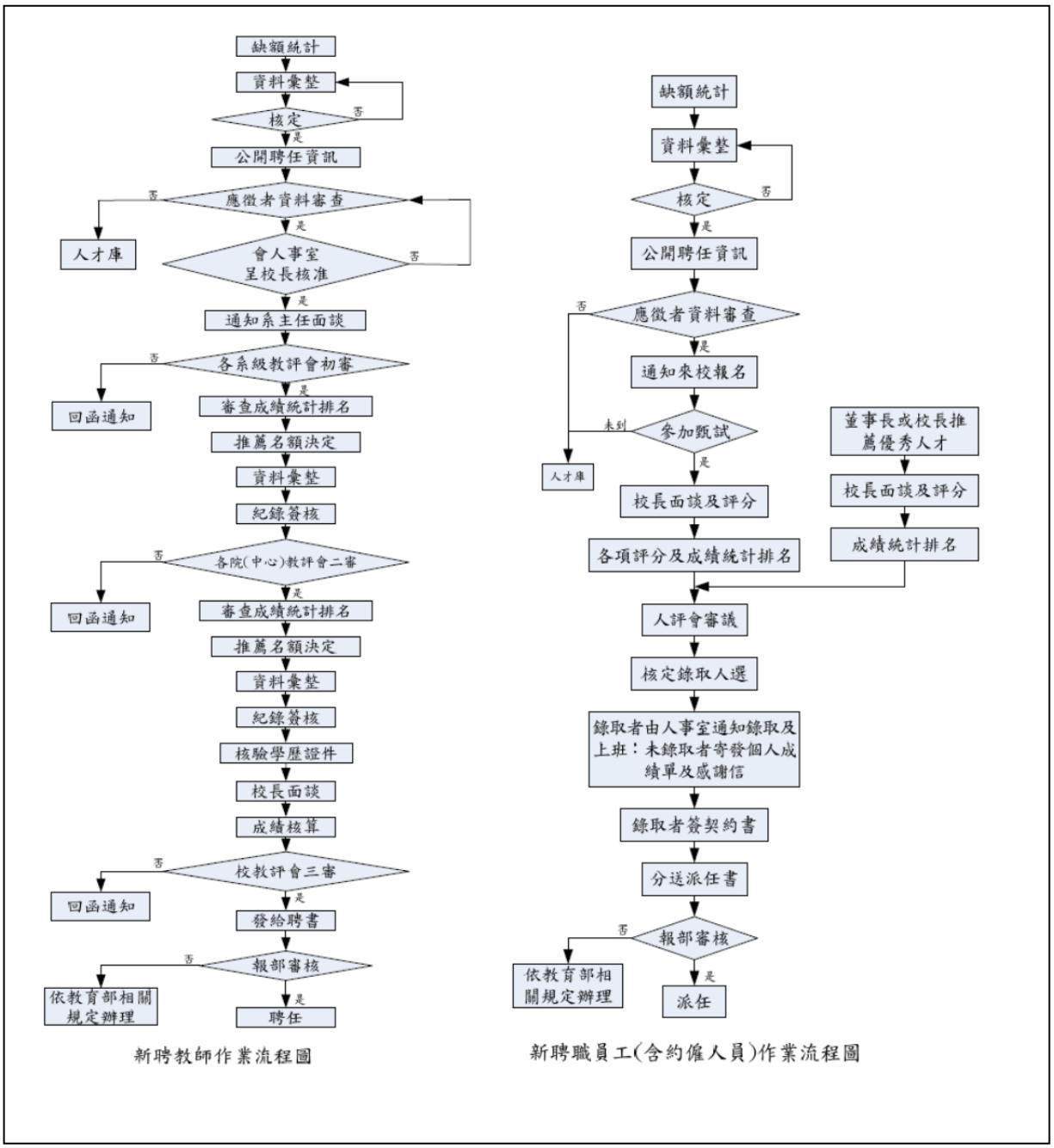


圖 4-3-4 流程圖

4-3-3 建置內控作業辦法之稽核檢核表

在組員及稽核組長的討論下，我們一共完成了 60 份稽核檢核表，當中運用內部控制制度作業辦法，找出各處室內部控制之重點，並設計出各處室稽核檢核表，方便查核員在稽核時有完善的檢核依據及稽核標準。以下如圖 4-3-5 是人事聘僱作業辦法範本參考：

建國科技大學

內部稽核檢核表

日期：年月日~年月日

稽核期間	
稽核人員	

人事事項				
稽核要項	查核重點	結果判定	查核說明及建議	備註
福利及保險 編號 :03 版本 :2.0	1. 各項福利互助金額是否依其補助標準支付。	□符合 □不符合		
	2. 屬應填具「各項福利互助申請單」之福利事項，是否經權責主管核准。	□符合 □不符合		
	3. 教職員是否依規定投保公教人員保險及全民健康保險。	□符合 □不符合		
	4. 技工、工友、約僱人員是否依規定投保勞工保險及全民健康保險。	□符合 □不符合		

圖 4-3-5 人事聘僱作業辦法範本

4-3-4建置建國科技大學內部稽核作業辦法

考量日後稽核作業執行之有效性，本專題協助制定內部稽核作業辦法，有利於提升學校稽核作業之效率，並確保內部控制之持續性。作業辦法如下(圖4-3-6)

1. 目的：

本校依「私立學校法」第51條第2項及「財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第2條規定，實施內部稽核制度並訂定本實施細則，以協助校長檢核內部控制制度之有效程度，衡量學校營運之效果及效率，適時提供改進建議，確保內部控制制度得以持續有效實施。

2. 作業程序：

2.1. 內部稽核之組織：

2.1.1. 依本校規模、業務情況、管理需要及其他有關法令之規定、設置稽核單位，由適當及適任人員擔任組成。

2.1.2. 本校稽核人員得專任、兼任，或由本校內部遴選操守公正、忠誠、具有相當學識經歷人員若干名擔任之。

2.1.3. 本校稽核人員應秉持超然獨立之精神，以客觀公正之立場，確實執行其職務，並定期向董事會及監察人報告稽核業務。

2.2. 稽核人員之職權：

2.2.1. 本校之人事事項、財務事項、營運事項及關係人交易之事後查核。

2.2.2. 本校現金出納處理之事後查核。

2.2.3. 本校現金、銀行存款及有價證券之盤點。

2.2.4. 本校財務上增進效率與減少不經濟支出之查核及建議。

2.2.5. 本校之專案稽核事項。

2.3. 稽核人員之職責：

2.3.1. 本校稽核人員應依風險評估結果，擬訂稽核計畫，據以稽核本校之內部控制。學校稽核計畫應經校長核定；修正時，亦同。本校稽核人員於稽核時所發現之內部控制制度缺失、異常事項及其他缺失事項，應於年度稽核報告中據實揭露，並檢附工作底稿及相關資料，作成稽核報告，定期追蹤至改善為止。稽核報告、工作底稿及相關資料，應至少保存五年。

其他缺失事項，應包括如下：

圖4-3-6之(一) 內部稽核作業辦法內文範本

2.3.1.1. 政府機關檢查所發現之缺失。

2.3.1.2. 財務簽證會計師查核時，本校提供本制度聲明書所列之缺失。

2.3.1.3. 會計師於財務查核簽證或專案查核所發現之缺失。

2.3.1.4. 其他缺失。

2.3.2. 本校稽核人員應將本校稽核報告及追蹤報告送校長核閱；並將副本交付各監察人查閱。但如發現重大違規情事，對學校法人或本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，應立即送董事會，並將副本交付各監察人查閱。本校之稽核人員稽核時，得請本校之行政人員，提供有關帳冊、憑證、文件及其他稽核所須之資料。

2.4. 內部稽核方式及方法：

2.4.1. 稽核人員應於評估本校作業週期及風險後，擬定包含稽核目的、稽核項目、稽核對象、實施期程、稽核方法、作業程序、稽核重點及稽核結果等之稽核計畫，依照所排訂之稽核項目，訂定作業程序及稽核重點，稽核時並得依情況適時調整。

2.4.2. 稽核單位依專業領域之考量，聘請校內外專家擔任協同稽核人員，以提升內部稽核之實質成效。

2.4.3. 本校稽核種類，視情況得分為計畫性稽核及專案性稽核。

2.4.4. 稽核程序如下：

2.4.4.1. 確定稽核之目的及範圍，區分為計畫性稽核或專案性稽核。

2.4.4.2. 稽核工作準備：

2.4.4.2.1. 稽核工作規劃。

2.4.4.2.2. 撰寫稽核程式，並經稽核單位主管同意。

2.4.4.2.3. 稽核單位應與受稽核單位主管事前溝通，確定稽核時間及相關協調工作。

2.4.4.2.4. 稽核單位應於稽核前7日，通知受稽核單位。

2.4.4.3. 稽核工作執行：

2.4.4.3.1. 執行稽核時，將稽核過程記錄於工作底稿，作為編製報告之根據。

2.4.4.3.2. 執行稽核時，受稽核人員需確實提供相關之資料或回答所詢問之各項問題。

2.4.4.3.3. 執行稽核時，若有不符合事項時，應知會該單位主管，以澄清其不符合事項是否存在。

圖4-3-6之(二) 內部稽核作業辦法內文範本

2.4.4.3.4. 稽核作業所發現之缺失，稽核人員應記錄在「矯正行動要求表」。

2.4.4.4. 稽核事後會議：

2.4.4.4.1. 稽核人員將工作底稿、「矯正行動要求表」，陳稽核單位主管審核。

2.4.4.4.2. 審定之「矯正行動要求表」，送各受稽核單位確認並進行改善。

2.4.4.4.3. 稽核單位協調稽核事後會議時間。

2.4.4.4.4. 舉行稽核事後會議。

2.4.4.5. 撰寫稽核報告：

2.4.4.5.1. 稽核人員依據稽核工作底稿及審定「矯正行動要求表」撰寫「稽核報告」。

2.4.4.5.2. 「稽核報告」應經稽核單位主管覆核，陳送校長核閱；並將副本交付各監察人查閱。

2.4.4.6. 稽核追蹤：

2.4.4.6.1. 稽核人員依受稽核單位所提出之預定完成改善期限進行追蹤查核，並填入「矯正行動要求表」行改善者，稽核人員應於「追蹤報告」中明確記載。

2.4.4.6.2. 追蹤報告完成之應經稽核單位主管覆核、轉受稽核單位會簽，陳送校長核閱；並將副本交付董事會監察人查閱。

2.4.4.6.3. 改善事項未於改善期限完成或未執行改善追蹤事項者，應依本校相關獎勵懲處辦法處理，並列入下次稽核重點。

2.4.4.6.4. 與經費有關之事項，經內部控制制度委員會討論後提報 至行政會議、校務會議，做為下學年度預算之參考。

2.5. 獎勵懲處：為有效提升本校實施治理成效，稽核報告結果及缺失改善情形，列入本校績效考核參考。

圖 4-3-6 之(三) 內部稽核作業辦法內文範本

為協助內部稽核過程中已發現缺失之檢討修正，本小組協助設計了「內部稽核矯正行動要求表」範本，如圖 4-3-7，此矯正行動要求表以在稽核單位使用中，如圖 4-3-8。

建國科技大學

102 學年度內部稽核　矯正行動要求表

標號；CTU-XXX 學年度-XX-

稽核日期	年　　月　　日	稽核人員	
受稽核單位		依據文件	

發現不符合事項說明（由稽核單位填寫）

改正措施與預防再發之矯正行為

（請受稽核單位填寫，可另提供附件文件說明）

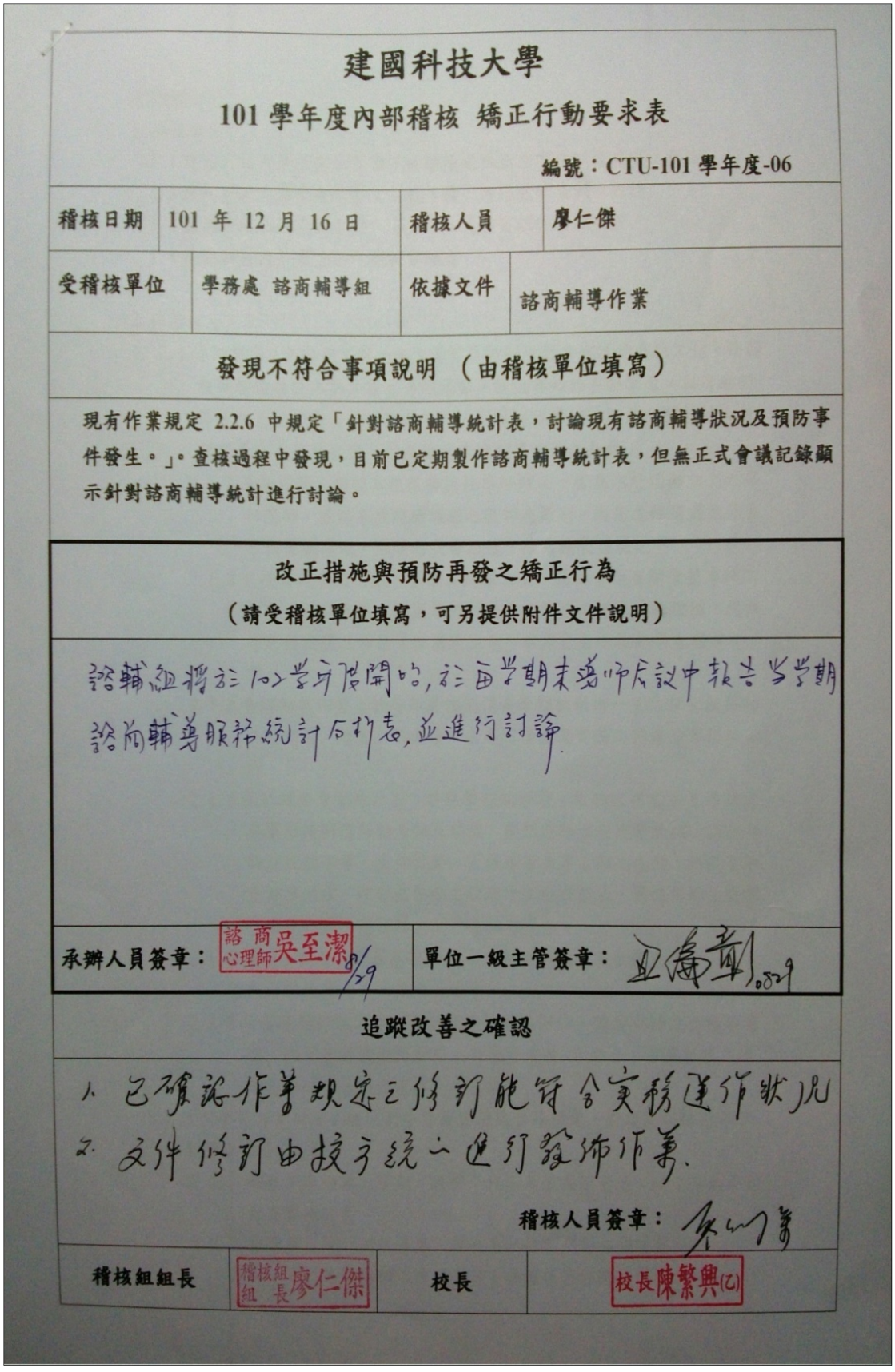
承辦人員簽名：	單位一級主管簽章：

追蹤改善之確認

稽核人員簽章：

稽核組組長		校長	

圖 4-3-7 矯正行動要求表之(一)



建國科技大學

101 學年度內部稽核 矯正行動要求表

編號：CTU-101 學年度-06

稽核日期	101 年 12 月 16 日	稽核人員	廖仁傑
受稽核單位	學務處 諮商輔導組	依據文件	諮商輔導作業

發現不符合事項說明 （由稽核單位填寫）

現有作業規定 2.2.6 中規定「針對諮商輔導統計表，討論現有諮商輔導狀況及預防事件發生。」。查核過程中發現，目前已定期製作諮商輔導統計表，但無正式會議記錄顯示針對諮商輔導統計進行討論。

改正措施與預防再發之矯正行為

（請受稽核單位填寫，可另提供附件文件說明）

諮輔組將於101學年開始，於每學期末召開中報告當學期諮商輔導服務統計分析表，並進行討論。

承辦人員簽章：諮商心理師 吳至潔 9/9　　單位一級主管簽章：王倫章 9/9

追蹤改善之確認

1. 已確認作業規定之修訂能符合實務運作狀況
2. 文件修訂由校方統一進行發佈作業。

稽核人員簽章：廖仁傑

稽核組組長	稽核組組長 廖仁傑	校長	校長 陳繁興(亿)

圖 4-3-8 矯正行動要求表之(二)

第五章 結論

5-1 結論

本專題的目的是在探求以學校及財團法人所設私立學校內部控制及稽核制度實施辦法為基礎，推動內部控制及稽核制度，且此制度是以學校需求為出發，並使稽核人員在各處室實施查核更加完善，期盼能達成提升學校內部控制流程與內部稽核動作的效率之目的。

由於現有建國科技大學的內部控制手冊是集結各處室作業辦法之總集，若要確實提高效率，應予有效整合，方可達提升整體內部控制與稽核之目標。

而經由本專題透過文獻探討了解到有關內部控制與稽核制度之定義與相關，接著由教育部在 2009 年 12 月 09 日發布全文 20 條規定之『學校財團法人及所設私立學校內部控制及稽核制度實施辦法』，得知有關學校內部控制與稽核之明確敘說。因此本研究乃利用現有建國科技大學的內部控制手冊與學校財團法人及所設私立學校內部控制及稽核制度實施辦法之重點整理出建國科大各處室內部控制與稽核之內容，並據以進行後續之資料整理。

接著，以建國科大現有的內部控制手冊為基礎配合法規適時修正內容，分別將各處室內部控制內容獨立出來，再依照細部控制內容及稽核要項，裝訂成 61 小本，並設計封面、修改紀錄表、建立文件編號及章節順序重新定義，再將原有格式重新排版。

並依照將各處室人事、財務、教學、學生、總務、研發、產學、國合、資處的控制重點，編輯成 60 份獨立的稽核表，另外在內部稽核實施細則中，建立 1 份內部稽核矯正行動要求表。

透過上述資料整理，本研究之結論能夠提供給學校內部控制修改及作為稽核單位之參考。期望能使學校的內部控制度與稽核制度確實落實，方便各處室參考及稽核單位實施稽核作業，並提高整體學校營運績效。

5-2 檢討與建議

本專題研究為探討內部控制與稽核，以下針對過程及結果提出一些檢討並建議未來研究方向。從頭到尾我們回顧整個過程，其中也有停下腳步每個細節，共同討論出最好的結果，在這個過程中我們還有更多進步空間。試著建立出一套標準作業程序，讓學校內部控制能有更顯著的效果，在作業流程速度方面也能有明顯效率，運用導入的內部控制系統與內部稽核建立完整的作業程序後，相對的對內部控制的稽核動作也更加的迅速。

當內部稽核實施後，如何有效管理內部控制之品質亦是一項值得研究的課題，因為企業因內部控制未能落實或內部控制設計不良而導致企業倒閉而造成重大損失的案例在國、內外可說是層出不窮，影響程度亦有所差異，因此有一套完整的內部控制制度與內部稽核制度在各個部門有著非常重要的指標。本研究在尋找能夠讓各部門統一之內部控制制度，且深入探討這些內部控制制度與內部稽核制度，並針對標準作業流程的內容加以討論，稽核的重要性對於各部門品質衡量亦是相當重要的部分，值得未來的研究者繼續做後續相關的探討。

在編製完內部控制制度之標準作業程序結束後還有一個值得繼續研究的地方，就是關於如何實施內部稽核制度，此制度是否真的能提昇各部門作業之效率品質。

內部稽核檢核表的作用是在於透過學校稽核組評量的結果，讓各部門能夠了解作業程序上的優缺點，做為日後改善的參考及依據，因此，本研究所建構之內部控制制度與內部稽核評量表於實際應用後，是否能真正有助於學校稽核組的提昇，此方面的驗證可讓未來的研究者做更深入的探討。

建議建國科技大學可以先以本組研究成果為基礎，進行建國科技大學現有的內部控制手冊內容調整後，完成一套能符合學校財團法人及所設私立學校內部控制及稽核制度實施辦法所要求又適合學校流程的內部控制與稽核制度，並建立稽核檢核表，可完整方便日後進行相關制度修改及稽核單位實施稽核工作。

5-3 探討學校在推動相關制度之成功因素

經過本次專題製作，本小組擬提出六項有關學校在推動內控內稽制度時之成功因素如下：

一、建立健全的組織結構與職掌劃分

(一).組織系統圖。

(二).職掌劃分表。

(三).工作說明書。

(四).授權規定。

(五).獨立責任。

二、設計合理與適切的標準

(一).標準要合理化。

(二).標準必須明確。

(三).標準必須具有激勵作用。

(四).標準必須公正。

三、建立健全的會計制度

(一).適當的文件。

(二).會計科目表。

(三).會計政策及程序手冊。

(四).財務預測。

(五).成本會計制度。

四、重視人事管理制度：面談、調查、訓練、考核、保證、工作輪調、休假等

五、設計有效的制度及管理辦法，並檢討修正

六、其他

(一).加強資產安全及保險措施。

(二).建立內部稽核制度。

(三).利用電腦協助處理資料，防止人為錯誤與弊端。

(四).聘請外界會計師及專家檢討改進各種管理辦法。

(五).獲取高階主管之重視與支持。

參考文獻

【1】蕭家旗，政府財政內控機制與實務運作

http://bimn.rdec.gov.tw/lib/lib02/bimn/277/277-11.pdf

【2】全國法規資料庫-公開發行公司建立內部控制制度處理準則

http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=G0400045

【3】天仁茶業股份有限公司，內部控制總則

http://www.tenren.com.tw/images_investor/C_2011721105230.pdf

【4】富沛會計事務所

http://pfcpafirm.myweb.hinet.net/bowels/definition1.htm

【5】龍華科技大學-稽核處 營運事項之教學事項-內部稽核案例分享

http://rs.hk.edu.tw/101001/%E6%9C%83%E8%AD%B0%E8%B3%87%E6%96%99/%E5%8C%97%E5%8D%80_%E6%95%99%E5%AD%B8%E4%BA%8B%E9%A0%85-%E9%BE%8D%E8%8F%AF%E7%A7%91%E5%A4%A7(%E4%BF%AE%E6%AD%A3%EF%BC%89.pdf

【6】全國法規資料庫-公開發行公司建立內部控制制度處理準則

http://law.moj.gov.tw/LawClass/LawAll.aspx?PCode=G0400045

【7】廖玉燕，內部控制之意義與規劃

www.ntnu.edu.tw/accwww/file_download/faq/faq20111304.ppt

【8】邱麗家 /黃培文 /蔡育璟，內部稽核人員人格特質、工作特性與工作滿意度關係之研究－以成就動機為中介變項

http://hrda.tidi.tw/picture/com_data/big5/20110321-16-7.pdf

【9】內部稽核的目的

http://www.kingstate.com.tw/Portals/1/FileList/%E5%BF%97%E8%B1%90%E5%85%A7%E9%83%A8%E7%A8%BD%E6%A0%B8%E4%B9%8B%E7%B5%84%E7%B9%94%E5%8F%8A%E9%81%8B%E4%BD%9C.pdf

【10】Elvis，談建立「內部控制」與「內部稽核」制度的重要性
http://elvismeng.wordpress.com/2011/01/17/%E8%AB%87%E5%BB%BA%E7%AB%8B%E3%80%8C%E5%85%A7%E9%83%A8%E6%8E%A7%E5%88%B6%E3%80%8D%E8%88%87%E3%80%8C%E5%85%A7%E9%83%A8%E7%A8%BD%E6%A0%B8%E3%80%8D%E5%88%B6%E5%BA%A6%E7%9A%84%E9%87%8D%E8%A6%81%E6%80%A7/

【11】行政院主計總處，內部控制宣導
http://www.acc.ncnu.edu.tw/control/%e5%85%a7%e9%83%a8%e6%8e%a7%e5%88%b6%e7%b0%a1%e5%a0%b10902.ppt

【12】謝永明，內部稽核過程
http://www.acc.scu.edu.tw/teacher/ymhsieh/Teaching/Ic_Ia/%E5%85%A7%E9%83%A8%E7%A8%BD%E6%A0%B8%E9%81%8E%E7%A8%8B.pdf

【13】內部稽核實施之方式
http://www.kingstate.com.tw/Portals/1/FileList/%E5%BF%97%E8%B1%90%E5%85%A7%E9%83%A8%E7%A8%BD%E6%A0%B8%E4%B9%8B%E7%B5%84%E7%B9%94%E5%8F%8A%E9%81%8B%E4%BD%9C.pdf

【14】蔡博賢，內部控制觀念架構PPT
http://tw.search.yahoo.com/r/_ylt=A8tUwY_MVv9RvWsAykBr1gt.;_ylu=X3oDMTE2bnJ2dGwwBHNlYwNzcgRwb3MDMQRjb2xvA3R3MQR2dGlkA1NNRVRXMzZfNDMz/SIG=13a71uers/EXP=1375717196/**http%3a//www.ylhcvs.chc.edu.tw/mediafile/7430042/news/19/2011-8/2011-8-15-23-2-2-nf1.ppt

【15】繆培枏譯，ISO 9000 與品質管理
http://www.chenwei.com.tw/user/candy/%BA%DE%B2zB/0822ISO%209000.pdf

【16】ISO 9000 ：2000
www.pws.stu.edu.tw/lynn_hsu/QA/970304.pp

【17】中華民國國家標準，cns 12680 品質管理系統-基本原理與詞彙

【18】陳鴛鴦，論ISO國際品管制度與內控制度整合之探討，中原大學企業管理學系碩士論文

【19】建國科技大學行政單位
http://epage.ctu.edu.tw/files/11-1000-147.php

附錄一 學校財團法人及所設私立學校內部控制制度 - 實施辦法

第一章總則

第 1 條

本辦法依私立學校法（以下簡稱本法）第五十一條第一項規定訂定之。

第 2 條

學校財團法人（以下簡稱學校法人）及所設私立學校（以下簡稱學校）為合理保障其營運效能之提升、資產之安全、財務報導之可靠性及相關法令之遵循，應建立內部控制制度（以下簡稱本制度）。

本制度之訂定，應包括人事、財務、學校營運之作業程序、內部控制點及稽核作業規範。

本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。

第 3 條

學校法人及學校，應依人事規章，建立內部組織架構，並載明各級主管之設置、職稱、職權範圍、聘（兼）任、解聘及解任等事項。

第二章學校法人內部控制制度

第 4 條

學校法人應就下列人事事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

一、 專任董事、專任監察人之選聘及解聘。

二、 校長選聘及解聘。

三、 學校法人行政人員之聘僱、敘薪、出勤、差假、訓練進修、考核獎懲、待遇、福利、保險、退休、資遣及撫卹。

第 5 條

學校法人應就下列財務事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

一、 董事、監察人之報酬、出席費及交通費之支給。

二、 公債及短期票券之購買、動產購置及其他投資事項。

三、 不動產之處分、設定負擔、購置或出租。

四、 募款、收受捐贈、借款、資本租賃之決策、執行及記錄。

五、 負債承諾與或有事項之管理及記錄。

第 6 條

學校法人應就下列董事會及監察人運作事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

一、 董事長、董事候選人之提名、資格審查、改選與補選、會議通知、會議召開、開票及決議。

二、 監察人候選人之提名、資格審查、改選及補選。

三、 行使捐助章程所列董事會職權事項。

四、 學校法人變更登記。

五、 學校投資有價證券、購置動產、設立附屬機構、辦理相關事業及其他投資事項之審議。

六、 學校不動產之處分、設定負擔、購置或出租之審議。

七、 學校借款、資本租賃及累積盈餘流用事項之審議。

八、 學校法人及學校預算、決算之審議。

九、 其他經董事會會議決議應訂定之董事會及監察人運作事項。

第三章學校內部控制制度

第 7 條

學校應就教職員工下列人事事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

一、 聘僱、敘薪、待遇、福利、保險、退休、資遣及撫卹。

二、 出勤、差假、訓練、進修、研究、考核及獎懲。

第 8 條

學校應就下列財務事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

一、 投資有價證券與其他投資之決策、買賣、保管及記錄。

二、 不動產之處分、設定負擔、購置或出租。動產之購置及附屬機構之設立、相關事業之辦理。

三、 募款、收受捐贈、借款、資本租賃之決策、執行及記錄。

四、 負債承諾與或有事項之管理及記錄。

五、　獎補助款之收支、管理、執行及記錄。

六、　代收款項與其他收支之審核、收支、管理及記錄。

七、　預算與決算之編製，財務與非財務資訊之揭露。

第 9 條

學校應就下列營運事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

一、　教學事項。

二、　學生事項。

三、　總務事項。

四、　研究發展事項。

五、　產學合作事項。

六、　國際交流及合作事項。

七、　資訊處理事項。

八、　其他學校營運事項。

前項第四款至第七款所列事項，學校若無相關事項者，免定之。

第 10 條

學校應就關係人交易，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範。

前項關係人交易，指學校法人或學校與下列自然人或法人間之買賣、租賃、資金借入行為：

一、　董事、監察人或校長。

二、　董事、監察人或校長之配偶。

三、　董事、監察人或校長之二親等以內親屬。

四、　由學校法人董事、監察人所擔任董（理）事長之法人。

五、　其董（理）事、監察人（監事）與學校法人董事有二分之一以上相同之法人。

第四章內部控制制度之檢核

第 11 條

學校法人及學校應實施內部稽核，協助董事會、校長檢核內部控制制度之有效程度，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，確保內部控制制度得以持續有效實施為目的。

第 12 條

學校法人應置專職或兼職稽核人員，或指派學校稽核人員兼任，或委任非辦理學校法人或學校該年度財務簽證之會計師，辦理學校法人稽核業務。學校年度總收入在新臺幣二十億元以上，且學生人數在二萬人以上者，應依學校規模、校務情況及管理需要，配置隸屬於校長之專任稽核人員一人至數人，執行內部稽核業務；必要時，得設專責稽核單位，並置稽核主管一人。

學校年度總收入未達新臺幣二十億元或學生人數未達二萬人者，得準用前項規定，或置隸屬於校長之兼任稽核人員，或委任非辦理學校法人或學校該年度財務簽證之會計師，執行內部稽核業務。

第 13 條

學校法人及學校之稽核人員或委任之會計師，應依規定對學校法人及學校內部控制進行稽核，以衡量學校法人及學校對現行人事、財務與營運所定政策、作業程序之有效性及遵循程度，並不得牴觸會計職掌；其職權如下：

一、 學校法人及學校之人事活動、財務活動、業務活動、教學事務活動、學生事務活動、總務活動、研究發展活動及資訊處理活動之事後查核。

二、 現金出納處理之事後查核。

三、 學校現金、銀行存款及有價證券之盤點。

四、 財務上增進效率與減少不經濟支出之查核及建議。

五、 學校法人及學校之專案稽核事項。

第 14 條

學校法人及學校稽核人員應依風險評估結果，擬訂稽核計畫，據以稽核學校法人及學校之內部控制。學校法人稽核計畫應經董事會議通過，學校稽核計畫應經校長核定；修正時，亦同。

第 15 條

學校法人、學校稽核人員或委任會計師於稽核時所發現之內部控制制度缺失、異常事項及其他缺失事項，應於年度稽核報告中據實揭露，並檢附工作底稿及相關資料，作成稽核報告，定期追蹤至改善為止。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、 財務簽證會計師查核時，學校提供內部控制制度聲明書所列之缺失。

三、 會計師於財務查核簽證或專案查核所發現之缺失。

四、 其他缺失。

第一項之稽核報告、工作底稿及相關資料，應至少保存五年。

第 16 條

學校法人稽核人員或委任之會計師應將學校法人稽核報告及追蹤報告送董事會會議，並將副本交付各監察人查閱。但如發現重大違規情事，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，提請董事會改善，並通知各監察人。

學校稽核人員或委任之會計師應將學校稽核報告及追蹤報告送校長核閱；並將副本交付各監察人查閱。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，應立即送董事會，並將副本交付各監察人查閱。

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。

第 17 條

學校法人及學校之稽核人員或委任會計師稽核時，得請學校法人行政人員或學校各單位，提供相關帳冊、憑證、文件及其他稽核所需之資料。

第五章附則

第 18 條

學校法人所設學校之附屬機構及相關事業，應比照本辦法規定，建立人事、財務及營運活動之內部控制制度。

第 19 條

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。

第 20 條

本辦法自發布日施行。