

內部控制作業之訂定與執行

報告人：許嘉琳

日期：102.7.2

簡報內容

- 內部控制觀念架構
- 本校內部控制制度
- 102年度推動工作

政府內部控制的定義及觀念

「內部控制」

係由機關全體人員參與

共同設計、執行及維持的管理過程

藉以合理促使達成其目標

→ 人人有責

→ 五項要素

→ 四項目標

□ 高階主管(尤其是首長)對內部控制制度的有效設計、執行及維持，負主要責任

□ 透過五項互有關聯的組成要素，整合內部各種控管及評核措施

□ 按五項要素逐一檢視、評估內部控制制度的有效性

□ 內部控制制度有其先天限制

□ 不論設計及執行如何有效，僅能合理促使而非絕對保證目標的達成

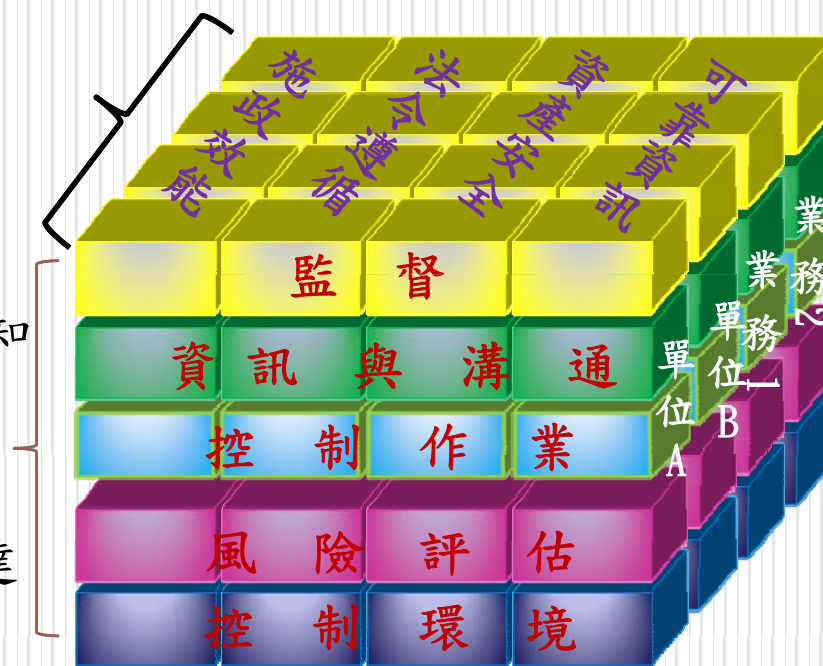
政府內部控制的目標及要素

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

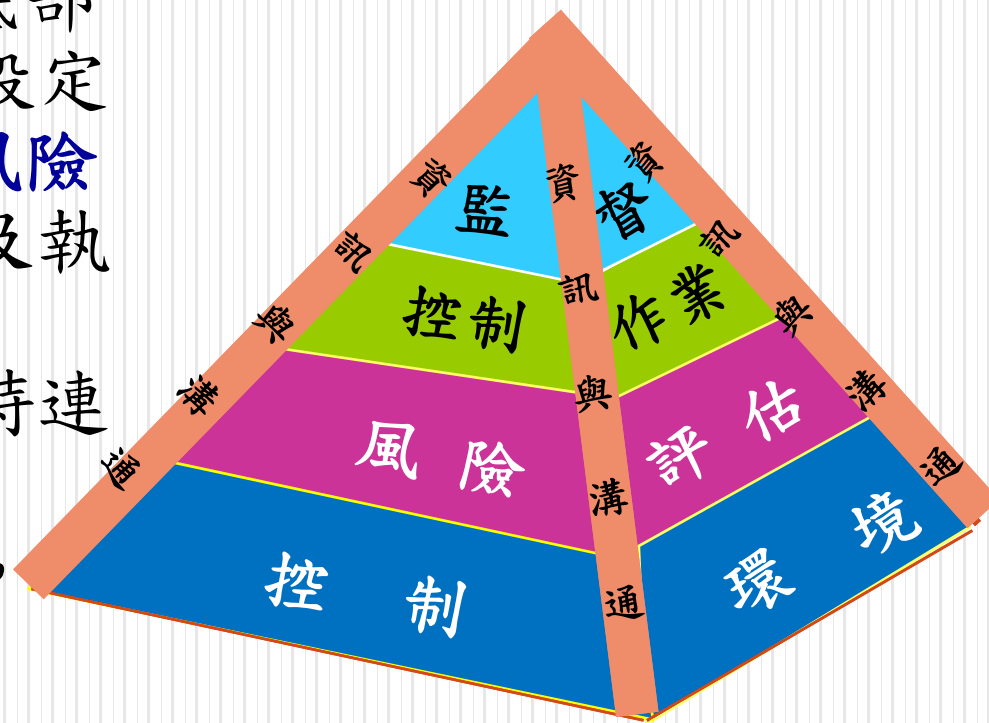


～政府內部控制整體架構～

機關各單位及業務，經整合五項組成要素，合理促使達成四項目標

政府內部控制五大要素金字塔

- **控制環境**係內部控制的基礎，位於金字塔底部
- 配合控制環境及已設定之目標，據以**評估風險**
- 針對風險有效設計及執行**控制作業**
- 充分**溝通資訊**，及時連貫與支援各項要素
- **監督**評核各項要素，並追蹤改善情形



政府內部控制制度建置過程

維持：
全體人員/
檢討、追蹤成效
及修正

設計：
各單位/
控制規範及程序
得以文字或流程圖等方式敘明

執行：
全體人員

核定：
機關首長

內部控制制度有效，設計及執行等方面都須產生效果，缺一不可

本校內部控制制度介紹(1)

- 依據：本校內部控制專案小組作業要點
- 內部控制包括
 - (一) 教務、學務與學校研究發展相關事項
 - (二) 行政管考
 - (三) 預算及會計業務
 - (四) 人事行政作業
 - (五) 出納、財產管理及採購業務
 - (六) 資訊管理相關作業
- 內部控制小組任務
 - (一) 檢討現有內部控制作業及整合個別性業務內部控制作業
 - (二) 審視本校個別性業務之重要性及風險性，以訂定合宜之**內部控制制度**
 - (三) 規劃及執行年度內控計畫
 - (四) 提出內部控制發現之缺失及改善建議

本校內部控制制度介紹(2)

●控制作業一

共89項，內容包括作業程序說明、控制重點、使用表單、依據及相關文件、流程圖、自行檢查表等項目，其範圍涵及「營運及收支循環」、「工程、勞務、財物採購」、「教務、學務及研發循環」、「人事行政循環」、「財產物品管理」、「電子計算機循環」、「主計業務循環」、「行政管考循環」、「國際交流業務」等九大循環(案例)

●內控自行檢查一

每年九月底前應由各該一級主管督導所屬單位，至少辦理一次內部控制自行檢查作業，作成書面紀錄提送內控小組

●內部稽核一

依本校經費稽核委員會內部稽核執行作業規定辦理

常見控制作業種類 (1)

● 控制重點例

- 比較實際績效與預算及前期績效。
- 比較財務與非財務資訊。
- 考核職能或作業績效。

績效
考核

- 交易之授權核准、記錄及資產保管，分由不同人員負責。

職能
分工

- 維護資產實體安全。
- 授權存取資料檔案。
- 定期盤點並與紀錄比較。

實體
控制

- 符合相關法令及契約規定。
- 一般控制，如控管資訊系統修改權限、網路安全。
- 應用控制，如驗證、調節、覆核及核對。

驗證
核對

常見控制作業種類 (2)

- 職能分工

重點在「分工」，主要目的在預防與及時發現在執行所分派職務時產生之錯誤或舞弊行為，是一項基本而且重要的控制活動。

- 常見的職能分工控制如下：

- 資產保管人員與會計人員分開。
- 交易授權與資產的保管分開。
- 營運責任與資料處理責任分開。
- 系統分析師、程式設計師不能兼辦資料輸入或電腦操作。

常見控制作業種類 (3)

- 與計畫、預算或前期績效之分析比較

通常與覆核相結合，主要運用在高階主管對於機關內部各單位計畫與預算之管控，因為計畫和預算本身即可作為衡量標準，因此所採取的補救動作與追蹤措施，即為一種控制作業。

- 常見的控制如下：

- 比較本期與上期計畫及預算資訊。
- 比較財務資訊與非財務資訊。
- 比較計畫、預算間之關係。

常見控制作業種類 (4)

- **驗證及紀錄核對**

驗證本身為一種證實的動作，將事項有關資訊加以紀錄核對，並加以驗證，即為一種控制作業，適當的憑證及紀錄係達成健全內部控制實施方案「提供可靠資訊」目標的基礎。

- **常見的驗證及紀錄核對控制如下：**

- 對收入事項的驗證及紀錄核對。
- 對支出事項的驗證及紀錄核對。
- 對非財務事項的驗證及紀錄核對。

常見控制作業種類 (5)

- **實體控制及定期盤點**

實體控制主要係保護不動產、動產、有價證券、現金等，及已印妥但未使用之重要表單及其他重要紀錄的安全設施與防衛方法，定期盤點亦能達成保護上開資產的目標。

- **常見的實體控制及定期盤點控制如下：**

- 存入銀行、保險箱或雇用警衛看守。
- 藉由抵押權或其他權利設定以確保債權。
- 定期對現金及固定資產進行盤點及抽查。

自行檢查⁽¹⁾

- 目的：課予機關內部各項業務承辦單位主管善盡督導作業，並透過定期或不定期自行檢查機制，及時補救或改正。
- 控制重點轉換為檢查重點。

作業程序說明表

- 項目編號
- 項目名稱
- 承辦單位
- 作業程序說明
- **控制重點**
- 法令依據
- 使用表

作業層級自行檢查表

- **檢查重點**

自行檢查⁽²⁾

- 整體層級與作業層級自行檢查

整體層級自行檢查

- 按內部控制五項組成要素，逐一檢視、評估機關整體內部控制制度之有效性。
- 「控制作業」一項，並應納入作業層級自行檢查辦理。

作業層級自行檢查

- 就各項業務之作業類別(項目)，逐一檢視、評估控制作業之有效性，其中控制重點之設計及執行，為檢查之主要重點。

自行檢查之表件格式

•自行評估情形除勾選外，未符合或不適用者必須於說明欄內詳細記載評估情形。

臺北藝術大學內部控制制度作業層級自行評估表			
XXX年度			
自行檢查單位：_____		檢查日期：XXX年XX月XX日	
作業類別(項目)：_____			
檢查重點	自行評估情形		評估情形說明
	符合	未符合	
一、作業流程有效性 (一)作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二)內部控制制度是否有效設計及執行。			
二、XX作業 (一)...			
結論/需採行之改善措施：			
填表人：		複核：	單位主管：

作業層級自行評估統計表

- 控制重點應按其性質於**設計面**或**執行面**二者擇一歸類，以避免重複計算項數，其中涉及作業流程有效性及研(修)訂制度或規定部分屬設計面，其餘則屬執行面。
- 控制重點已不適用或另需調整修正致無法進行自行評估，請於「**不適用**」欄填列數目。

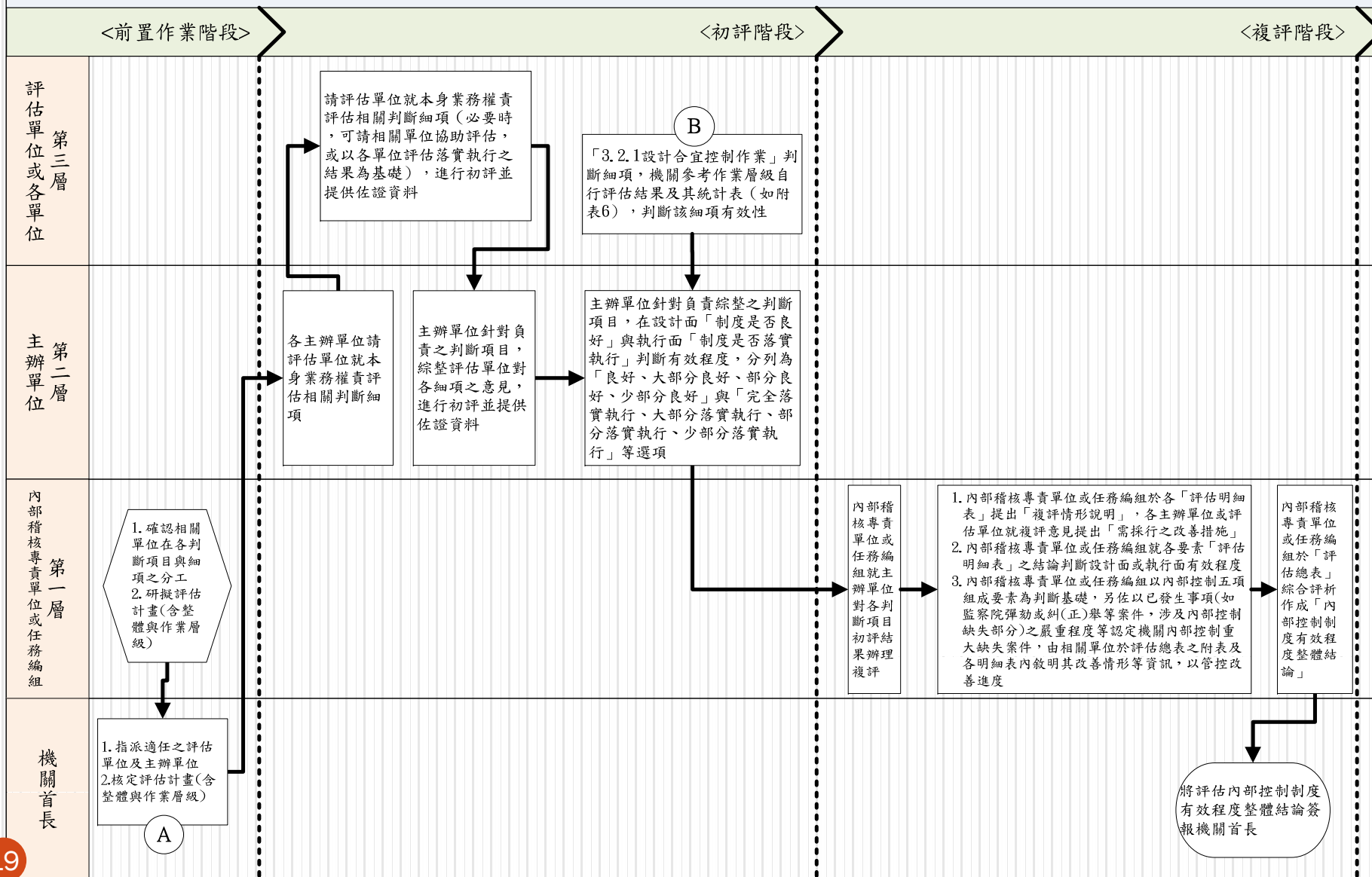
自行評估單位	內部控制制度作業項目		設計面			執行面			不適用
	作業項目編號	作業項目名稱	控制重點數	評估結論		控制重點數	評估結論		控制重點數
				符合	未符合		符合	未符合	
教務處	C-1	教務	2	1 (50.00%)	1 (50.00%)	6	4 (66.67%)	2 (33.33%)	1
·	·	·	·	·	·	·	·	·	·
·	·	·	·	·	·	·	·	·	·
小計									
人事室	D-1	考選、 招募與 進用	2	2 (100.00%)	0 (0.00%)	4	4 (100.00%)	0 (0.00%)	0
·	·	·	·	·	·	·	·	·	·
·	·	·	·	·	·	·	·	·	·
總計			20	19 (95.00%)	1 (5.00%)	45	40 (88.89%)	5 (11.11%)	2

整體層級有效程度之判斷

設計面 執行面	良好	大部分良好	部分良好	少部分良好
完全 落實執行	有效 (A)	有效 (B)	部分有效 (C)	少部分有效 (D)
大部分 落實執行	有效 (E)	有效 (F)	部分有效 (G)	少部分有效 (H)
部分 落實執行	部分有效 (I)	部分有效 (J)	部分有效 (K)	少部分有效 (L)
少部分 落實執行	少部分有效 (M)	少部分有效 (N)	少部分有效 (O)	少部分有效 (P)

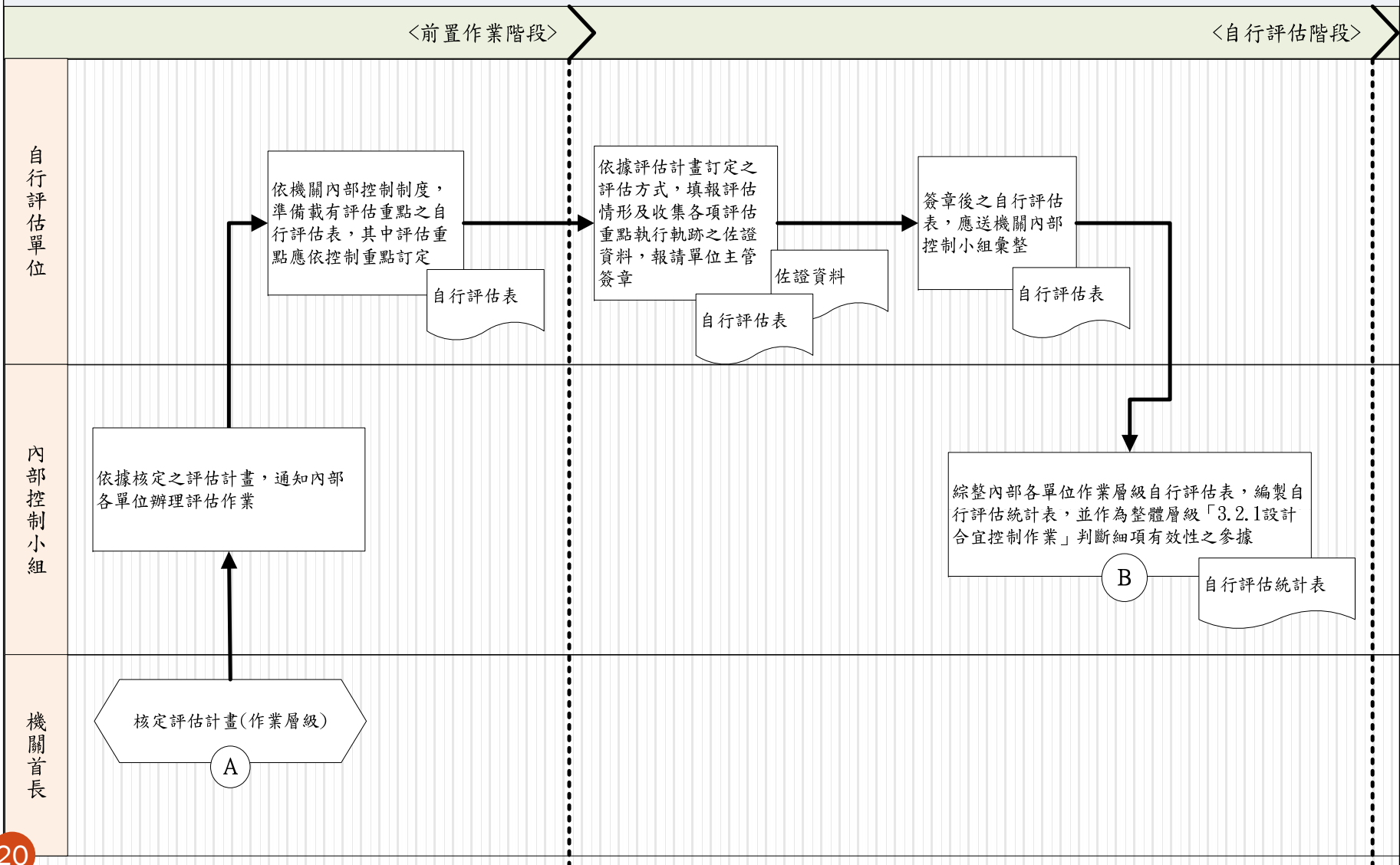
內部控制自行評估(整體層級)

各機關內部控制制度整體層級有效性之評估作業流程圖



內部控制自行評估(作業層級)

各機關內部控制制度作業層級有效性之評估作業流程圖



內部控制之檢查機制

目的：評估內部
控制制度設計及
執行之有效性

- 每年至少自行檢查一次，遇有特殊情形，得隨時辦理
- 作成紀錄建檔備供主管機關訪查及督導

自行檢查：

整體層級
作業層級

例行監督：

業務承辦單
位主管

稽核評估：

統合或運用現
行稽核評估職
能

結 語

- 內部控制制度之設計及執行是否有效，亦有賴於：

化繁為簡精進流程
控管風險即時修正
全員參與凝聚共識



內部控制制度

總目錄

壹、總說明

- 一、學校發展願景與目標..... 壹-1
- 二、學校組織架構與職掌..... 壹-2
- 三、內部控制制度之實施..... 壹-5
- 四、內部控制專案小組設置要點..... 壹-6

貳、分層負責明細表..... 貳-1

參、風險評估..... 參-1

肆、控制作業

一、A 營運及收支循環

(一) A-1 推廣教育學費

- 1. A-1-1 推廣教育課程報名流程與學費收入對帳流程作業管理... 肆-1

(二) A-2 場地租借管理

- 1. A-2-1 場地租借管理－委外經營餐廳管理..... 肆-7
- 2. A-2-2 場地租借管理－公共區域..... 肆-11
- 3. A-2-3 場地租借管理－學人宿舍..... 肆-16
- 4. A-2-4 場地租借管理－藝大會館..... 肆-19
- 5. A-2-5 演出場地租用管理作業流程..... 肆-23

(三) A-3 營業銷售

1. A-3-1 藝大書店

- 1.1 A-3-1-1 藝大書店營運處理－帳務處理作業 肆-27

- 1.2 A-3-1-2 藝大書店營運處理－貨品管銷處理作業 肆-31

2. A-3-2 北藝風概念店營運管理

- 2.1 A-3-2-1 北藝風概念店營運管理－帳務處理作業 肆-34

- 2.2 A-3-2-2 北藝風概念店營運管理－貨品管銷處理作業 肆-38

3. A-3-3 Kd ARTS SPACE 營運管理

- 3.1 A-3-3-1 Kd ARTS SPACE 營運管理－帳務處理作業 肆-41

- 3.2 A-3-3-2 Kd ARTS SPACE 營運管理－貨品管銷處理作業 ... 肆-45

(四) A-4 自行收納收款作業 肆-48

(五) A-5 付款作業－國庫機關專戶支付 肆-53

(六) A-6 零用金作業 肆-59

(七) A-7 其他

- 1. A-7-1 各項稅費款之扣繳作業 肆-64

- 2. A-7-2 票據、有價證券與其他保管品之收付與管理作業 肆-69

- 3. A-7-3 押標金、保證金及其他擔保之收付作業 肆-75

- 4. A-7-4 自行收納款項收據之管理作業 肆-80

- 5. A-7-5 出納事務盤點及檢核作業 肆-84

二、B 工程、勞務、財物採購	
(一) B-1 採購規劃作業	肆-90
(二) B-2 公開招標(最低價標)	肆-98
(三) B-3 公開取得(最低價標)	肆-126
(四) B-4 限制性招標(最低價標)	肆-154
(五) B-5 適用最有利標	肆-186
(六) B-6 準用最有利標	肆-196
(七) B-7 參考取最有利標精神擇最符合需要者	肆-207
(八) B-8 共同供應契約大量訂購及監辦作業	肆-213
三、C 教務、學務及研發循環	
(一) C-1 教務	
1. C-1-1 增設調整院系所學位學程及招生名額總量提報作業.....	肆-218
2. C-1-2 學雜費收費基準調整作業.....	肆-224
3. C-1-3 學籍、成績及畢業審查管控.....	肆-230
4. C-1-4 課務管理作業.....	肆-241
5. C-1-5 各學制招生作業.....	肆-249
6. C-1-6 學術出版審查作業.....	肆-258
7. C-1-7 教學助理申請作業.....	肆-262
(二) C-2 學務	
1. C-2-1 學生就學貸款作業.....	肆-267
2. C-2-2 獎助學金發放作業.....	肆-271
3. C-2-3 學生健康檢查管理.....	肆-274
4. C-2-4 心理諮商輔導作業.....	肆-278
(三) C-3 研發	
1. C-3-1 本校教學與研究單位新增、調整與裁撤作業.....	肆-283
2. C-3-2 大學評鑑自我評鑑作業.....	肆-287
3. C-3-3 校園公共藝術管理作業.....	肆-291
4. C-3-4 委補助計畫管理(國科會案件).....	肆-296
5. C-3-5 委補助計畫管理(國科會以外案件).....	肆-302
6. C-3-6 專利申請及專利權管理作業.....	肆-305
7. C-3-7 育成廠商進駐申請作業.....	肆-309
四、D 人事行政循環	
(一) D-1 考選、招募與進用	
1. D-1-1 教師聘任.....	肆-313
2. D-1-2 研究人員聘任.....	肆-319
3. D-1-3 職員甄補.....	肆-323
4. D-1-4 約用人員進用.....	肆-326
(二) D-2 考核獎懲	
1. D-2-1 教師(研究人員、助教)年資加薪作業.....	肆-330

2. D-2-2 職員平時考核	肆-335
3. D-2-3 職員年終考績	肆-338
4. D-2-4 獎懲作業	肆-346
(三) D-3 出差申請作業	肆-349
(四) D-4 訓練進修	
1. D-4-1 教授休假研究	肆-352
2. D-4-2 教師出國講學及研究進修	肆-355
(五) D-5 待遇	
1. D-5-1 教師敘薪	肆-360
2. D-5-2 編制內職員敘薪	肆-363
3. D-5-3 約用人員敘薪	肆-366
4. D-5-4 年終獎金核發	肆-369
5. D-5-5 各項補助申請作業(結婚、生育、喪葬、子女教育補助)	肆-374
(六) D-6 退休作業	肆-378
五、E 財產物品管理	
(一) E-1 財產增加	肆-383
(二) E-2 財產移動	肆-386
(三) E-3 財產增減值	肆-388
(四) E-4 財產撥入及捐贈	肆-390
(五) E-5 財產撥出	肆-392
(六) E-6 財產報廢減損	肆-394
(七) E-7 財產盤點	肆-397
六、F 電子計算機循環	
(一) F-1 資料庫介接及資料使用授權作	肆-402
(二) F-2 校園網路安全管理	肆-405
(三) F-3 機房管理	肆-410
(四) F-4 資安事件通報及應變	肆-414
七、G 主計業務循環	
(一) G-1 概(預)算之編製作業	肆-419
(二) G-2 年度預算之分配作業	肆-425
(三) G-3 決算之編製作業	肆-428
八、H 行政管考循環	
(一) H-1 組織目標與計畫之執行管考	
1. H-1-1 校務/行政/主管會報列管作業	肆-434
2. H-1-2 行政服務品質查檢作業	肆-438
(二) H-2 檔案文書作業與保存	
1. H-2-1 文書處理	
1.1 H-2-1-1 收文處理	肆-441

1.2 H-2-1-2 發文處理	肆-445
2. H-2-2 檔案管理	
2.1 H-2-2-1 檔案點收	肆-450
2.2 H-2-2-2 檔案保管	肆-455
2.3 H-2-2-3 目錄編製與彙送	肆-459
3. H-2-3 印信與用印	
3.1 H-2-3-1 印信章戳管理	肆-466
3.2 H-2-3-2 用印申請	肆-469
九、I 國際交流業務 (國交中心)	
(一) I-1 姊妹校相關業務管理	
1. I-1-1 締結姐妹校流程.....	肆-472
(二) I-2 外國學生業務	
1. I-2-1 外國學生招生業務.....	肆-477
2. I-2-2 外國學生外僑居留證申請作業流程.....	肆-481
3. I-2-3 外國學生工作證作業流程.....	肆-484
4. I-2-4 外國學生獎學金申請作業流程.....	肆-487
(三) I-3 本校赴外交換學生業務	
1. I-3-1 本校赴外交換學生申請流程業務(國內).....	肆-494
2. I-3-2 國際交換學生出國修業併教育部菁英計畫甄選作業 暨行政作業流程.....	肆-497
(四) I-4 赴本校交換學生業務	
1. I-4-1 赴本校交換學生申請流程業務(國內).....	肆-501
2. I-4-2 赴本校交換學生申請流程業務(國外).....	肆-504
3. I-4-3 大陸地區交換學生赴台簽證業務.....	肆-508