



簡述本校內部控制 理念及運作基本架構

2026年6月15日

專任稽核人員 孫貞爵 | 長庚科技大學



Hello!

長庚學校財團法人長庚科技大學專任稽核人員

長庚學校財團法人 董事會 行政秘書

校務及財務公開網頁資訊 負責人



目錄



1. 內控.內稽理念

內部控制起源簡述

介紹內控構成要素

內控與內稽差別



113~117校務評鑑指標

108~112學年度 舊指標

過去著重「靜態計畫」

1.1 學校定位

1.2 校務發展計畫

1.3 校務經營機制

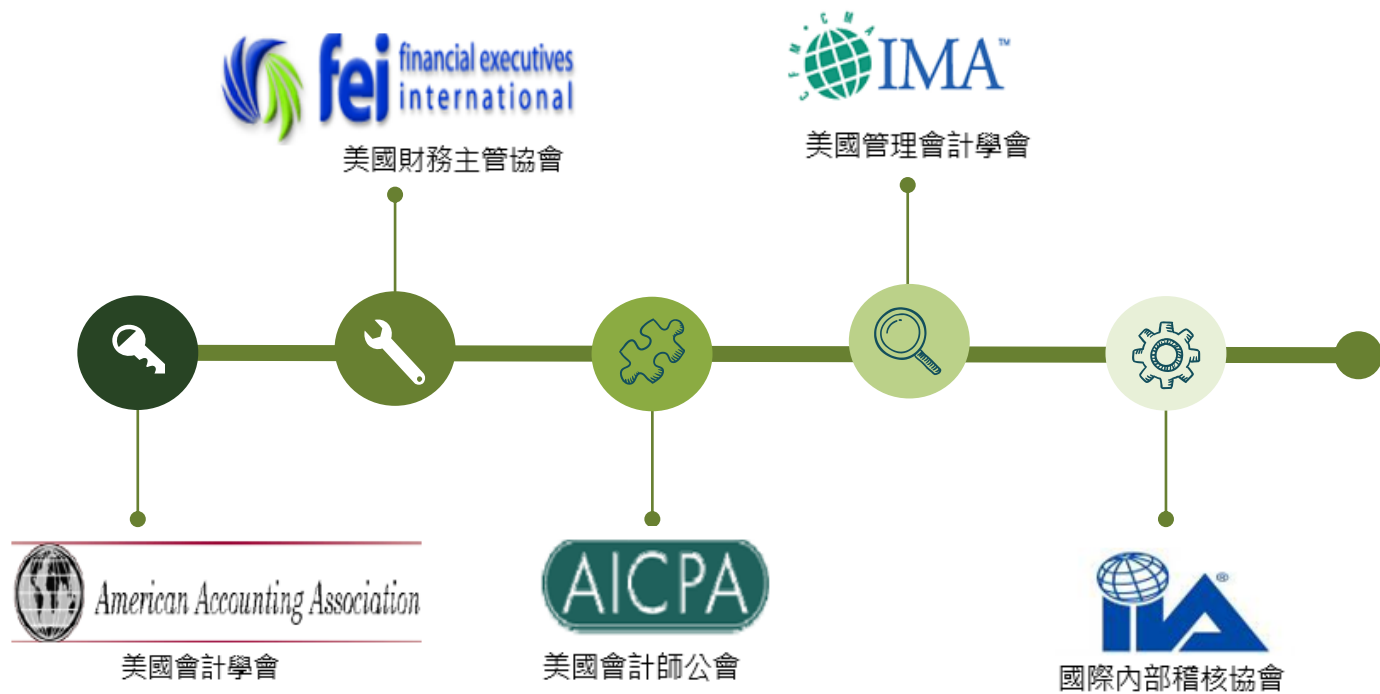
113~117學年度 新指標

現在著重「動態品保與內控」

核心指標 1-2「校務治理
之品質保證機制與運作」

1-2-3「內部控制制度與稽核作
業之規劃、執行與成效檢討」

Coso 委員會





Coso 委員會

成立COSO委員會專門研究內控
《內部控制—整體架構》

1992年

2004年

發表《企業風險
管理—整合架構》

1987年

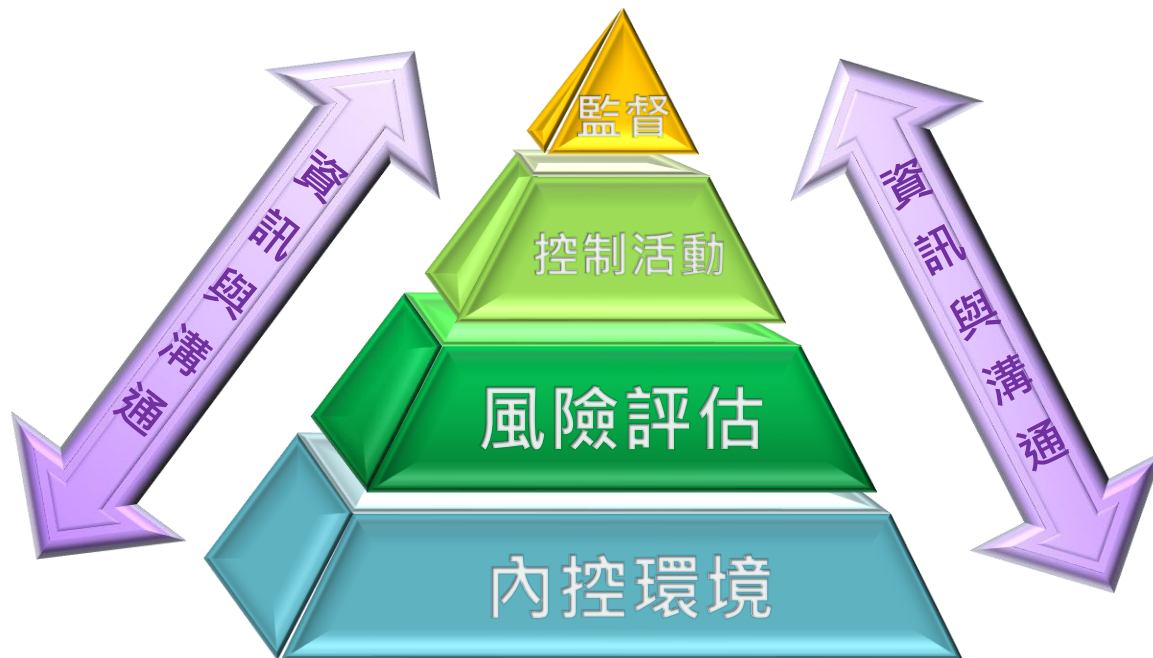
企業內部控制
不良關係報告

探討解決不實
財務報導問題

1985年

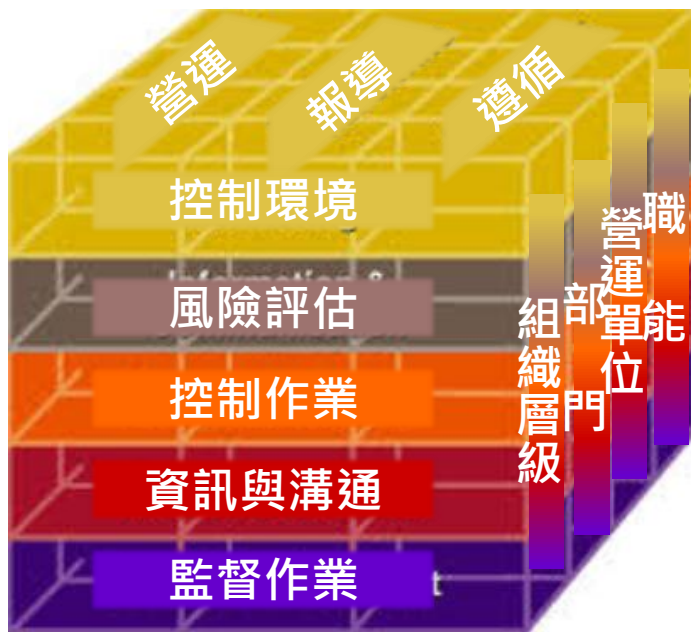


內部控制之要素



- + COSO委員會於1992年發布《內部控制-整合框架》的報告，認為良好的內部控制必需擁有五大要素

內部控制之要素



- + 目標：個體力求到達的項目。
- + 要素：達成目標需具備事物。
- + 組織架構：個體間存在的直接關係。

+ COSO委員會於2013年修訂《內部控制整合框架》

私立學校內部控制源起

97.01.16

- 私立學校法第51條第1項
- 應建立內部控制制度

98.12.09

- 學校財團法人及所設立私立學校內部控制制度實施辦法
- 內控、SOP、內稽、風險評估

99.12.09

- 私立學校法第51條第2項
- 前項實施辦法發布1年內建立制度(102.11全面修訂)

教育部推動內部控制期程

99學年 推動階段

100~101學年 學習階段

102~103學年 訪視意見

104學年 列入評鑑.訪視+自行評估

105學年 大幅修正內控法規

COSO 報告之運用

教育部內控構面



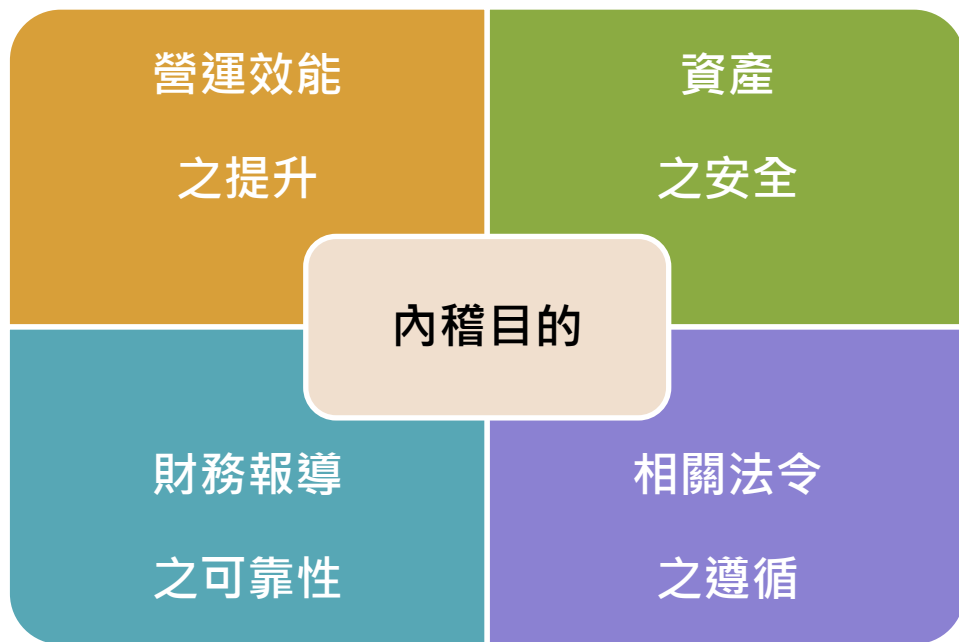
coso五大要素



內部稽核之目的



- 學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法第2條
- 合理保障：



內部控制的定義

是一種過程，由組織之董事會、管理階層及其他成員負責執行，以合理確認營運、報導及遵循等相關目標之達成。

COSO

實務

各單位平日的審查、簽核，主管即時獎勵、糾正，每月自主檢核，法規、標準作業程序制訂，業務執行成效追蹤等例行監督、自我評核皆是，再加上內部稽核，即為內部控制。

第一是人、第二是人、第三還是人



組織的核心

- + 組織由「人」所組成的，「人」是組織的核心，人的行為受其操守與價值觀驅使，因此成員的職務操守與價值觀自然成為影響控制環境的重要因素，藉以評估組織內部控制之有效性。
- + 組織文化的形成，是由長期營運活動中自覺形成的，內部對解決方式產生共識，進而提升為一種信念，當信念逐漸強化，即形成組織文化。
- + 控制環境的因素綜合起來，對組織文化的形成、員工行為規範、態度取向、價值觀及組織目標追求，都產生深遠的影響。



內控與內稽定義

內部控制

是一種**過程**，由組織之**董事會、管理階層及其他成員**負責執行，以**合理確認**營運、報導及遵循等相關**目標之達成**。

內部稽核

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**。



內控與內稽定義

	內部控制 (Internal Control)	內部稽核 (Internal Audit)
本質與定義	確保目標達成的「過程與防護機制」	評估內控是否有效的「獨立檢查活動」
誰來執行？	董事會、管理層及 全校所有同仁	超然獨立的 專任稽核人員
具體日常行動	表單檢查、文件簽核、制訂規章與SOP	執行年度稽核計畫、專案查核、撰寫報告
最終目標	確保營運效率、報導可靠、法規遵循	提供保護性與建設性的改善建議

內控與內稽分工

內部控制

平時表單檢查
資料彙整
文件簽核
制訂法規、要點
召開會議
撰寫、維護sop
.....
自我評估

內部稽核

事前稽核
事中稽核
事後稽核

例行性-學年度計畫
專案性-校長核准、
評鑑建議

2.教育部法規

教育部內控相關規定
落實風險評估與管理
自行評估強化監督功能



內部控制五大構面



內部控制 第二要素

+ 控制環境



✿ 私立學校法 §51

- + 學校法人及所設私立學校應建立內部控制制度，對人事、財務、學校營運等實施自我監督；其實施辦法，由教育部定之。(§53監查；§59經費補助依據)
- + 教育部內控實施辦法 §21
學校之附屬機構及相關事業，除另有規定外，應比照本辦法，建立本制度。
- + 教育部內控實施辦法 §22
學校法人、學校、學校之附屬機構及相關事業，應定期檢討及修正本制度。



組織架構與內控、內稽



105年6月教育部修法
內部稽核--校長
內部控制——秘書室

法人

董事會

學校

長庚科技大學

嘉義分部



林口校本部



附屬機構

附設實驗幼兒園



相關事業

健康產業照護
服務中心 109.4



✧ 內控內稽簡答

+ 本校有幾份內部控制制度文件？

4份



✧ 教育部內控實施辦法 §2

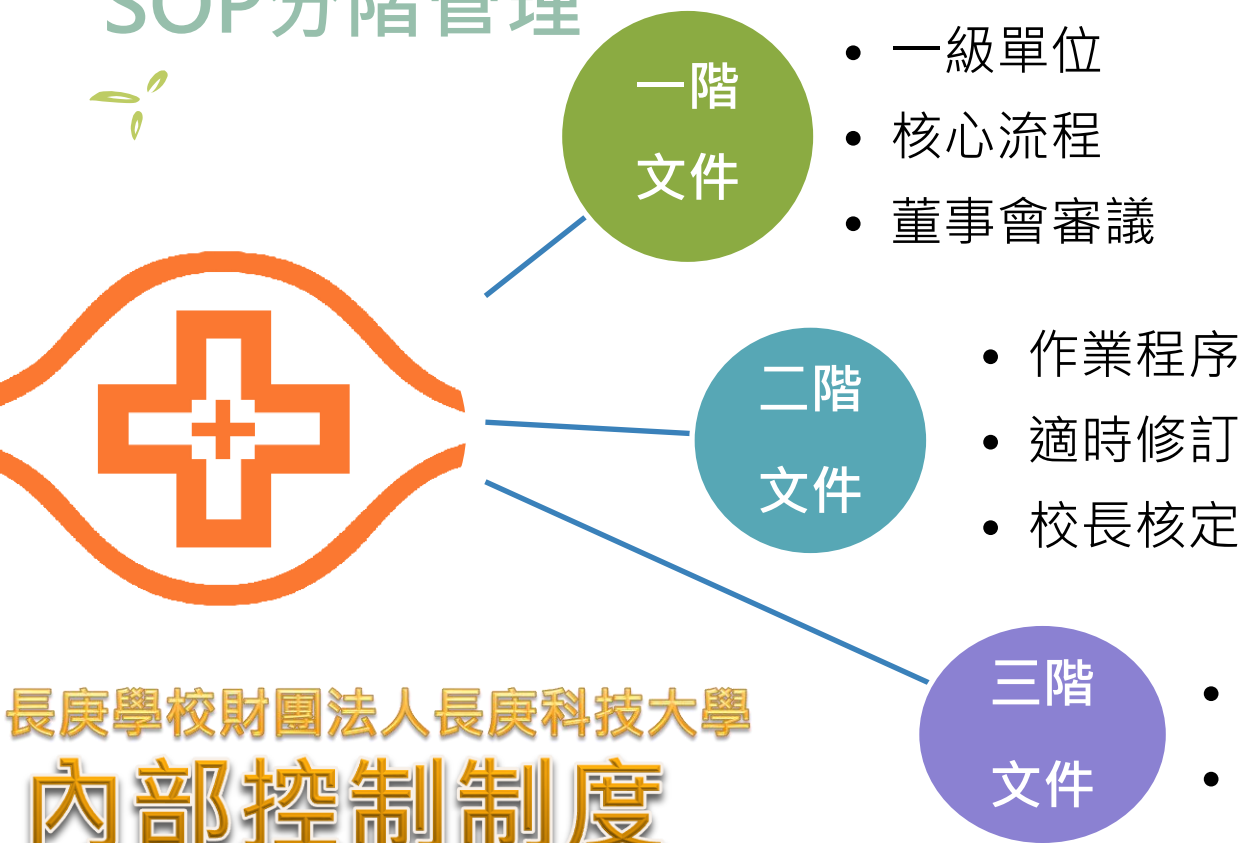
✦ 學校財團法人（以下簡稱學校法人）及所設私立學校（以下稱學校）應建立內部控制制度（以下簡稱本制度），藉由董事會、學校及所屬成員執行之管理過程，對學校人事、財務、營運等事項實施自我監督，並達成下列目標：

- 一、營運之效果及效率，包括辦學成效及保障資產安全等目標。
- 二、報導之可靠性、及時性及透明性，其所稱之報導，包括內部及外部財務報導及非財務報導。
- 三、相關法令之遵循。

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。



SOP分階管理



長庚學校財團法人長庚科技大學
內部控制制度

教育部內控實施辦法 §4~6、8~11



- + §4 學校法人應就人事事項，訂定管理規章及設計作業程序與內部控制點；其內容包括下列事項：
 - 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。
- + §4~6 學校法人應建置人事、財務、營運事項。
- + §8~11 學校應建置人事、財務、營運事項。
- + 私校法施行細則§33 教、訓、總、人事、會計主管任用程序應納入學校法人內部控制制度。

✿ 教育部內控實施辦法 §10

- + 學校應就營運事項，訂定管理規章及設計作業程序與內部控制點；其內容包括下列事項：
 - 一、教學。
 - 二、學生。
 - 三、總務。
 - 四、研究發展。
 - 五、產學合作。
 - 六、國際交流及合作。
 - 七、資訊處理。
 - 八、其他學校營運事項。



教育部內控實施辦法 §7



- + 學校得設內部控制委員會，辦理下列事項：
 - 一、審視各項業務之**風險**性及重要性，並確保其**合宜**性。
 - 二、檢討**強化內部控制**作業。
 - 三、**研訂內部控制點**。
- + 前項內部控制委員會，學校得指定其幕僚作業單位，協調跨單位運作事宜，並由**校長**或其**指定之適當人員擔任召集人**。
- + 學校於設計或執行**內部控制**制度，應與**內部稽核**之監督查核功能，於組織設置上為**合理劃分**。

✿ 內控內稽簡答

+ 本校「內控」、「內稽」如何分權？



教育部內控實施辦法 §12



+ 學校得根據其功能、屬性、發展目標及特性，訂定下列**縱向及橫向連結**之循環控制作業：

- 一、**招生循環**：包括招生策略、策略聯盟、入學管道分析、試務與宣導等之政策及程序。
- 二、**入學至畢業循環**：包括註冊、學籍及成績管理、獎懲、獎助學金、休退學、畢業等之政策及程序。
- 三、**教學作業循環**：包括修業規定、排課、開課、選課、實習、學分抵免等之政策及程序。
- 四、**學生輔導循環**：包括學生之課外活動、社團、賃居、生活、課業、升學、就業、三級輔導與申訴處理等之政策及程序。
- 五、**人事管理循環**：包括教職員工之招聘僱、報到、敘薪、待遇、福利、保險、退休、資遣及撫卹、職務輪調、出勤、差假、訓練、進修、考核、獎懲、薪資計算、支付與調薪等之政策及程序。
- 六、**採購及付款循環**：包括供應商管理、請購、招標、比議價、訂購、預支、交貨、驗收、付款與財產保管等之政策及程序。
- 七、**不動產、建築物及設備循環**：包括不動產、建築物及設備之發包、營建管理、取得、財產登錄、盤點、使用維護與報廢處分等之政策及程序。
- 八、**融資循環**：包括借款、還款、租賃等資金融通事項之授權、執行與記錄等之政策及程序。
- 九、**投資循環**：包括投資有價證券（股票、基金、債券等金融商品）、附屬機構、衍生企業及其他投資決策之授權、執行與記錄等之政策及程序。
- 十、**資訊管理循環**：包括資訊取得、資料輸入、資料存取、檔案管理、個人資料保護、資通安全、資安檢查等之政策及程序。

學校得依實際運作需要，自行調整必要之循環控制作業。



教育部內控實施辦法 §12

校園十大營運循環模組化儀表板

Resilient Blueprint & Safety Net (Modular Dashboard of Campus Operational Cycles)

教務與學生群 (核心業務)

- (1) 招生循環
- (2) 入學至畢業循環
- (3) 教學作業循環
- (4) 學生輔導循環

(5) 人事管理循環

行政與底層群 (基礎支撐)

財務與資產群 (資源管理)

- (6) 採購及付款循環
- (7) 不動產/建築物/設備循環
- (8) 融資循環
- (9) 投資循環

(10) 資訊管理循環

每一項循環都必須具備專屬的「管理規章 → 作業程序 → 內部控制點」，形成完整的防護鏈條。

內部控制 第二要素

+ 風險評估



✿ 風險評估

Coso內控制度整合架構

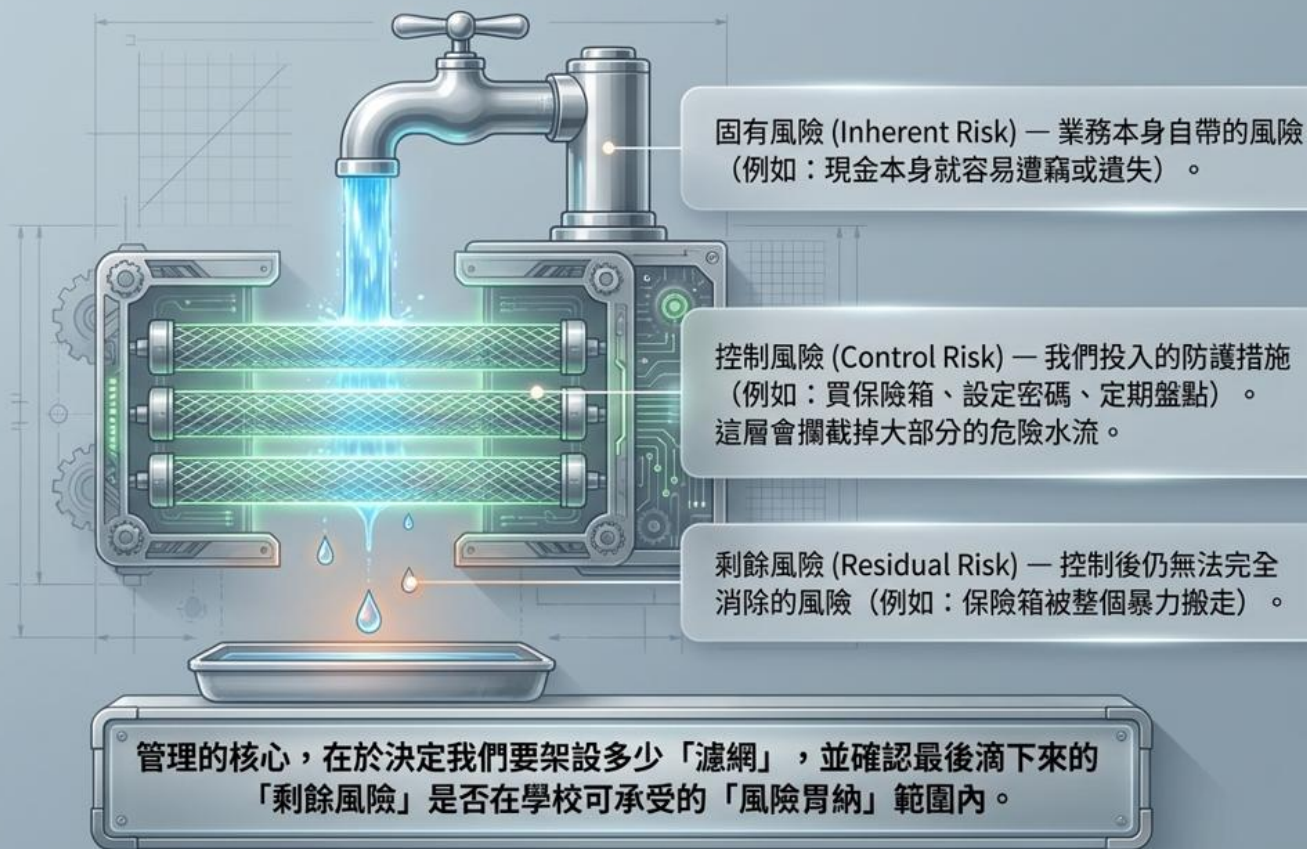
- + 明確合適目標，以辨識及評估相關風險
- + 分析各項風險，作為管理風險之基礎
- + 考量可能發生的舞弊
- + 可能對內控制度產生重大影響之各項改變

教育部內控實施辦法

- + 確立目標，層級連結，考慮目標合適性
- + 內外環境改變之影響及可能發生之舞弊情事
- + 風險管理政策及程序，進行風險辨識、分析及評估
- + 評估結果協助及即時設計、修正及執行必要 控制作業



風險管理

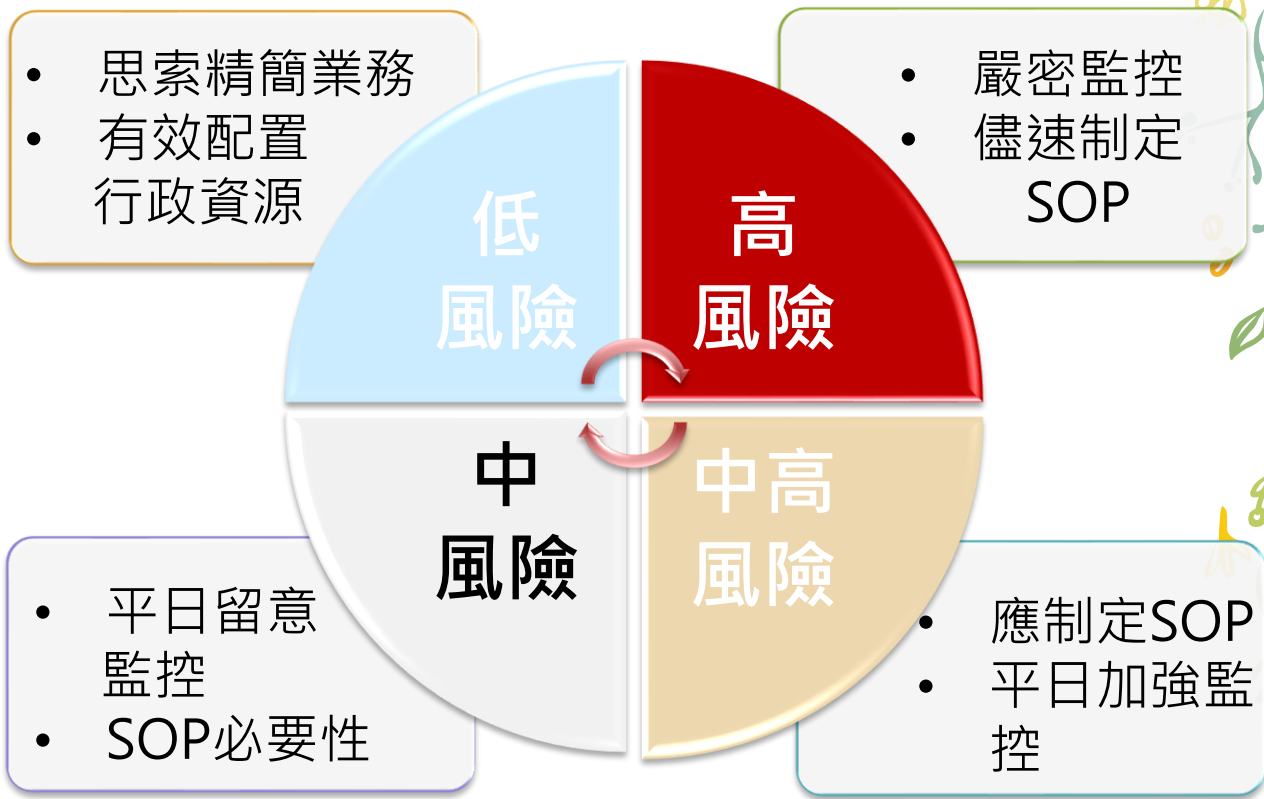


風險因應



完美的內控不是「零缺陷」，而是「行政資源的有效配置」。無需為極低風險設置繁瑣的 SOP。

風險管理回應措施



風險評估架構



風險評估架構



區分高、中高、中、低等4種風險等級，及各別風險因應措施。

115 年 6 月修訂版

風險矩陣圖

影響程度	高(4)	中高(3)	中(2)	低(1)
	7	5.5	4	2.5
	8	6.5	5	3.5
	9	7.5	6	4.5
	10	8.5	7	5.5
發生可能性				
極不可能 (1) 有點可能 (2) 很有可能 (3) 非常可能 (4)				

106 年 6 月修訂版

風險矩陣圖

影響程度	高(4)	中高(3)	中(2)	低(1)
	5	4	3	2
	6	5	4	3
	7	6	5	4
	8	7	6	5
發生可能性				
極不可能 (1) 有點可能 (2) 很有可能 (3) 非常可能 (4)				

內部控制 第五要素

+ 監督



監督運作



例行
監督

各單位隨時
都在執行



自行
評估

各單位評核
內控有效性



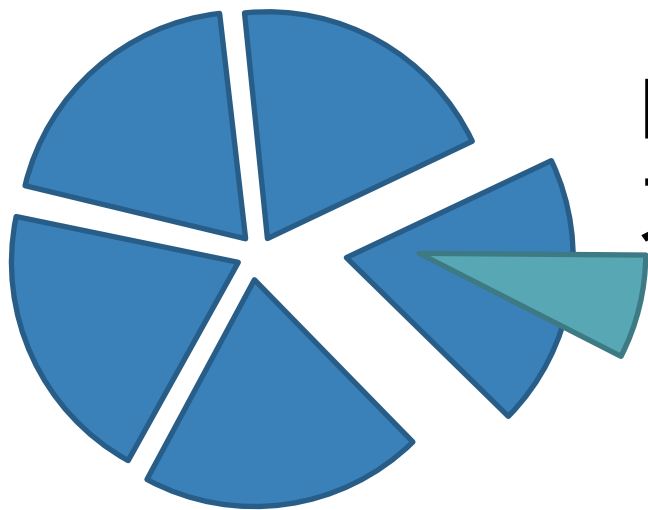
稽核
評估

稽核小組
執行查檢



✿ 內控內稽簡答

+ 「內控」就是「內稽」？



內控五大構面
之一「監督」
的1/3



內控內稽簡答

+ 「內控」就是「內稽」？

內稽包含在內控裏面
內控與內稽合理分權



例行監督



監督管理
分層負責



整合流程
變化調整



運用經驗
風險高低



自行評估方法

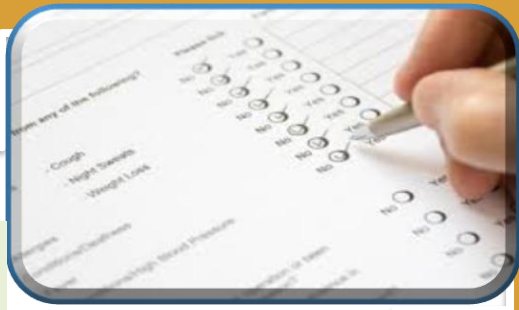
專題研討



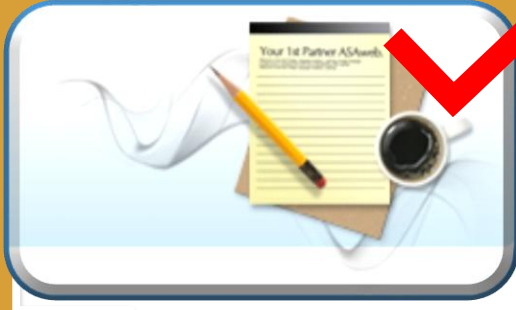
作業流程圖



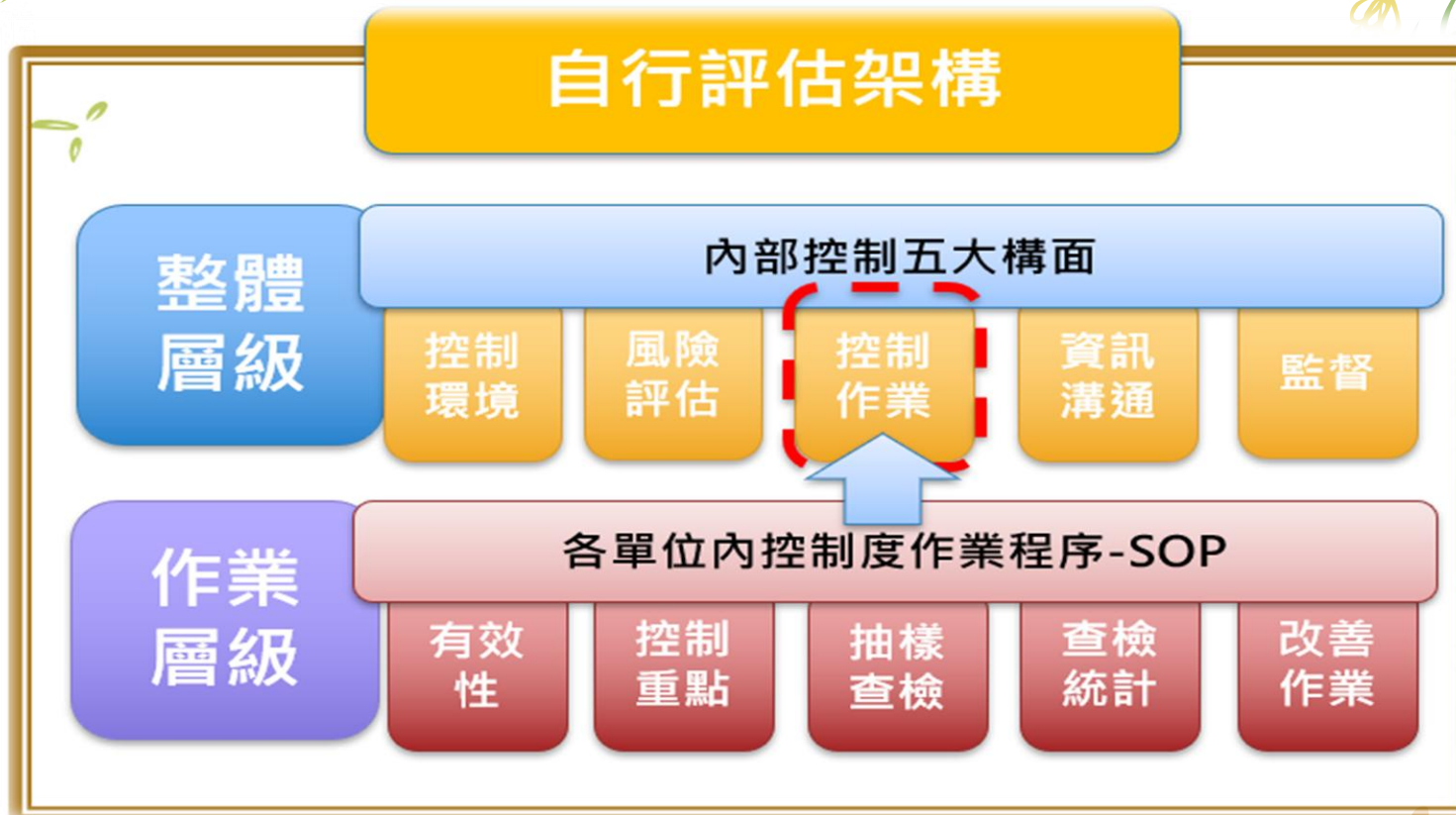
問卷調查



檢核表



自行評估



自行評估



7~9月

單位內部互相抽查



單位統計及整體層級評估



10~11月

稽核小組覆核抽查



11~12月

秘書室整層級複評報告



自行評估

整體層級

內部控制五大構面

控制環境

遵循職務倫理、精進內控工作、強化人事管理

秘書室
人事室

風險評估

發掘潛在風險、評量風險等級、加強財務(物)控管

稽核小組、秘書室
會計室、總務處

控制作業

降低風險程度、落實作業有效管控、運用資訊系統

秘書室
圖資處

資訊溝通

建立內部溝通、公開資訊、處理追蹤外界意見

秘書室

監督

落實監督機制、缺失改善追蹤

秘書室

附件四

長庚學校財團法人長庚科技大學

內部控制制度整體層級有效性判斷項目評估明細表(初評)

評估單位：0200 秘書室

評估期間：109年8月1日至110年7月31日

附件一

備註：

1. 控制重點應同步評估於設計面或執行面之有效性，設計面之有效，係指作業程序(SOP)內容符合現行規定或配合實務執行需要修正；執行面之有效，係指實務執行均落實依規定及作業程序(SOP)內容辦理。
2. 控制重點已不適用或另需調整致無法進行自行評估，請於「不適用」欄填列數目。

单位主管：_____

		第 5 頁	
內部控制制度有效 程度整體結論	☒ 落實執行 ☐ 部分落實執行 ☐ 未落實執行		
	備註		

說明：_____ 單位主管：_____

第 5 頁 / 共 5 頁

新增修正及內部控制
式有效後。

第1頁 / 共5頁

3.內控內稽PDCA循環

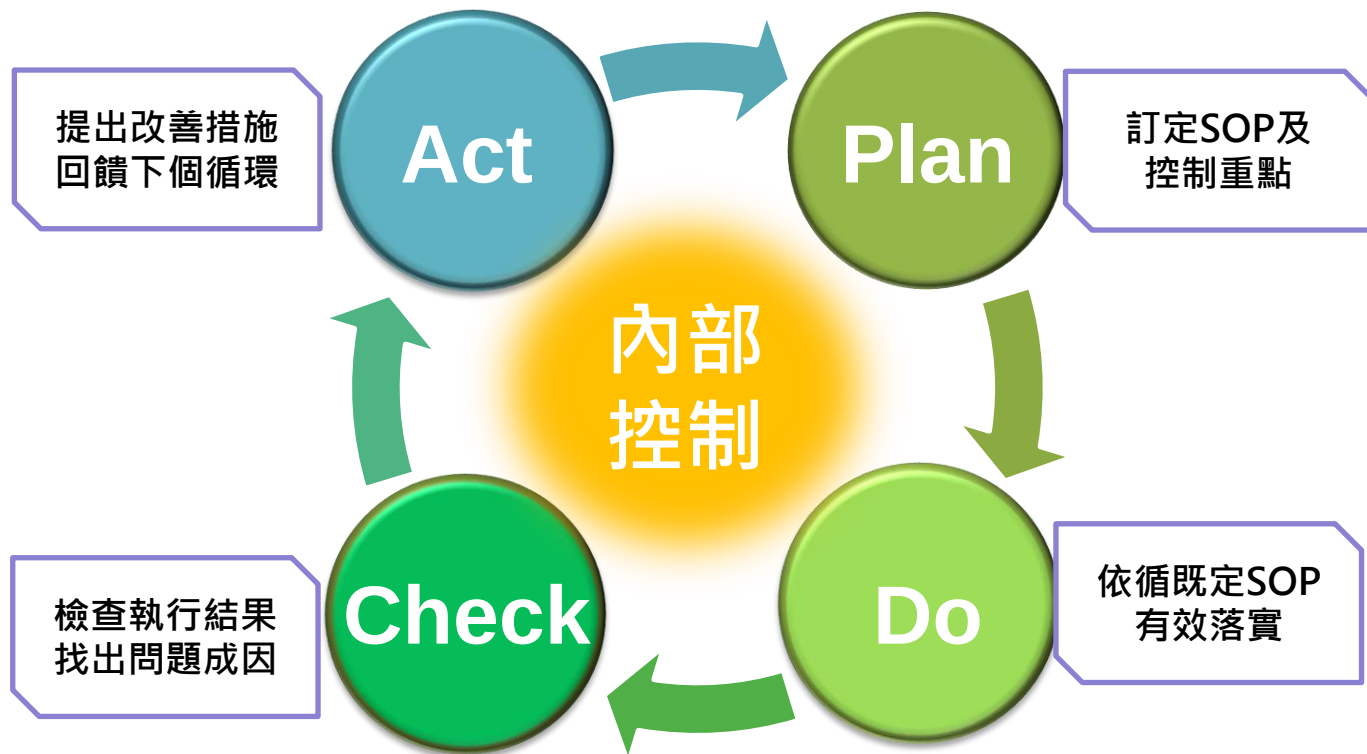
內部控制PDCA

內部稽核PDCA

S D G s融入內控.內稽



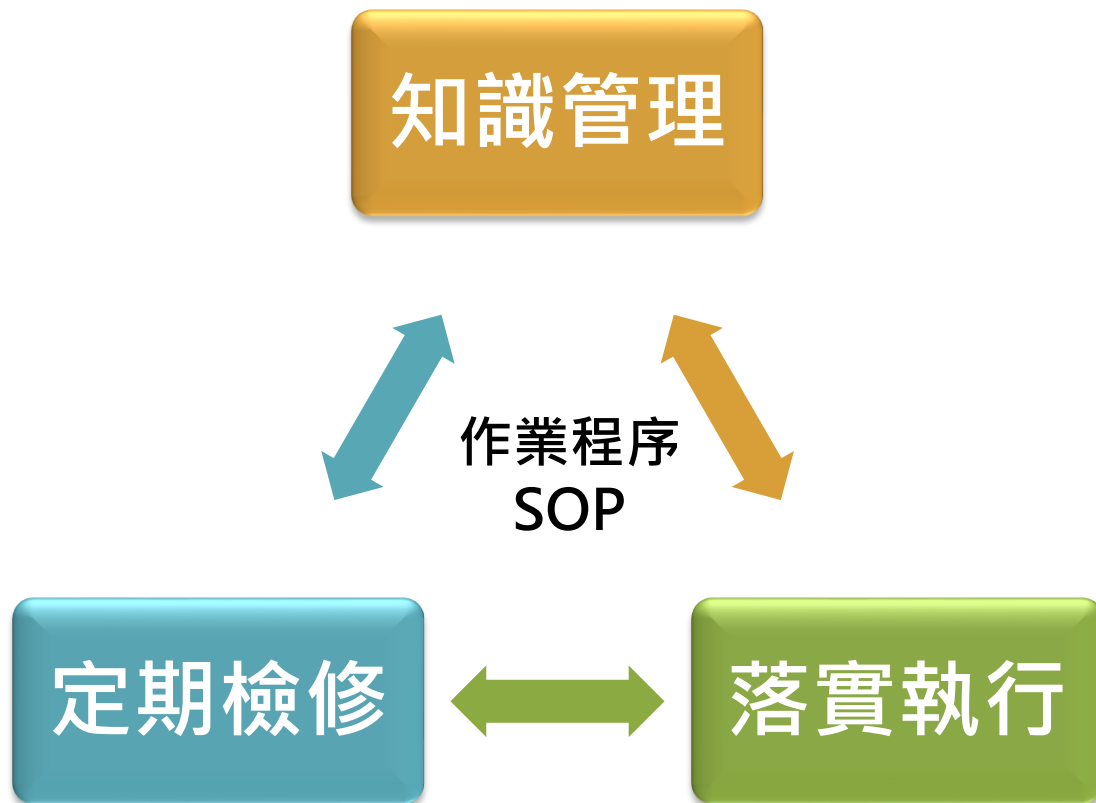
內控PDCA 持續改善



內控PDCA 持續改善



內控控制SOP適時更新





SOP內容

- 目的
- 適用範圍
- 控制重點
- 定義
- 權責
- 流程圖
- 作業說明
- 法規依據
- 相關表單

作業程序

- 述明標準作業步驟

控制重點

- 定期檢核評估

流程圖

- 職能分工、檢核機制

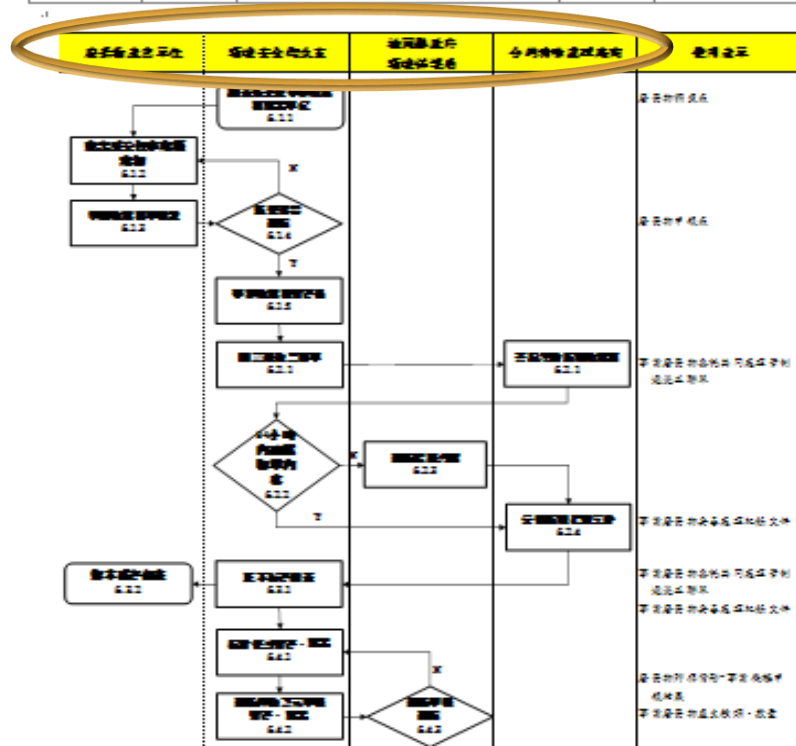
法規依據

- 強化相關法令之遵循



SOP撰寫-權責

	文件名稱: 感染性病原菌菌種管理作業程序				
	文件編號: B000-01.1	版次: 1	2.1	頁次: 1	第 3 頁, 共 5 頁
編制單位:	醫務室/衛生室			核准日期: 102 年 7 月 00 日	



圖轉文字

審視焦點

分欄劃分
權責明確

SOP制、修訂

102年11月28日董事會審議通過，校內部控制制度修訂授權校長核准後實施。



內稽PDCA 防弊興利



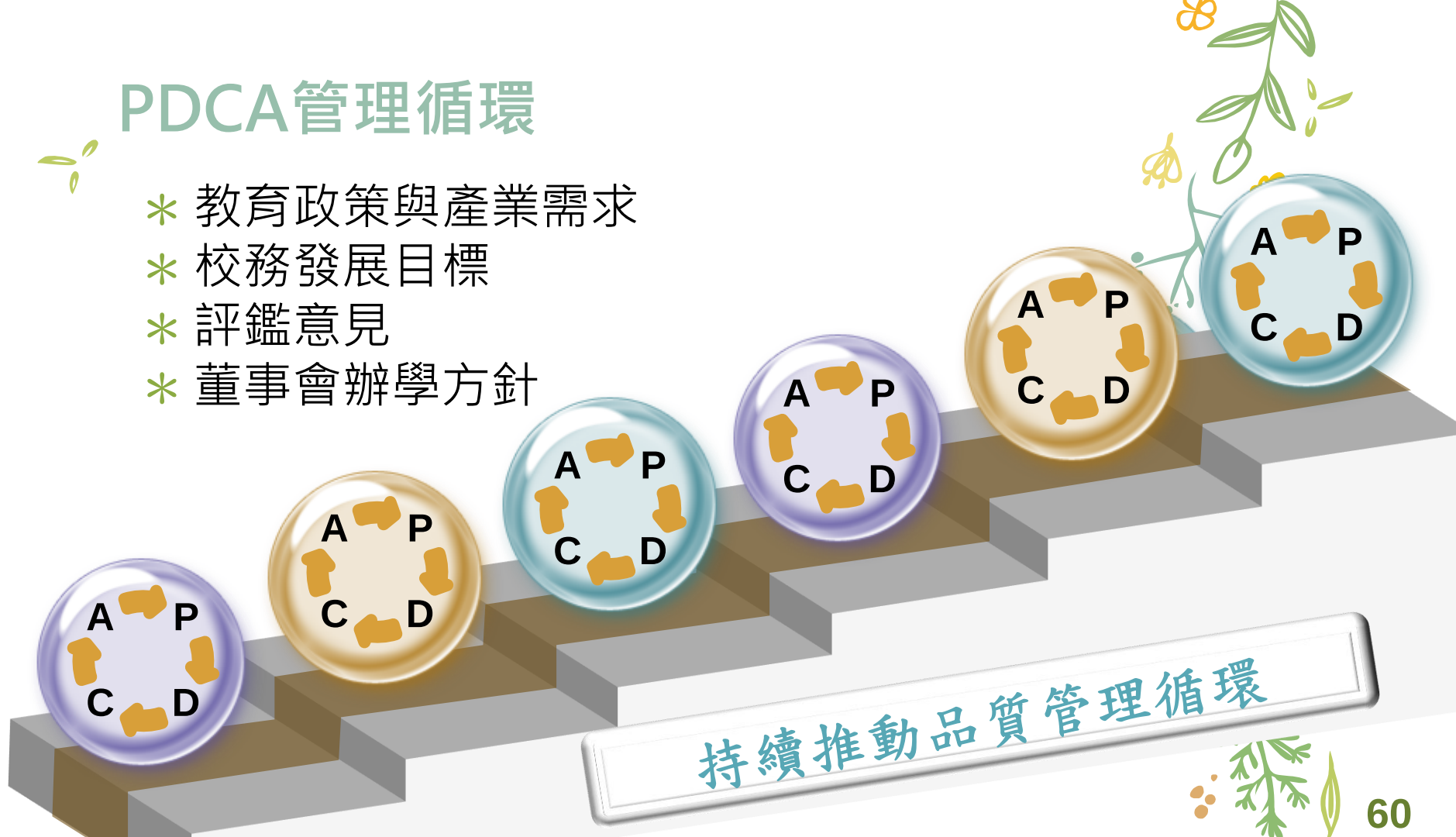
稽核計畫風險評估

- 四大面向：策略面、營運面、財務面、法規面
- 各面向均包含內部、外部因素作考量

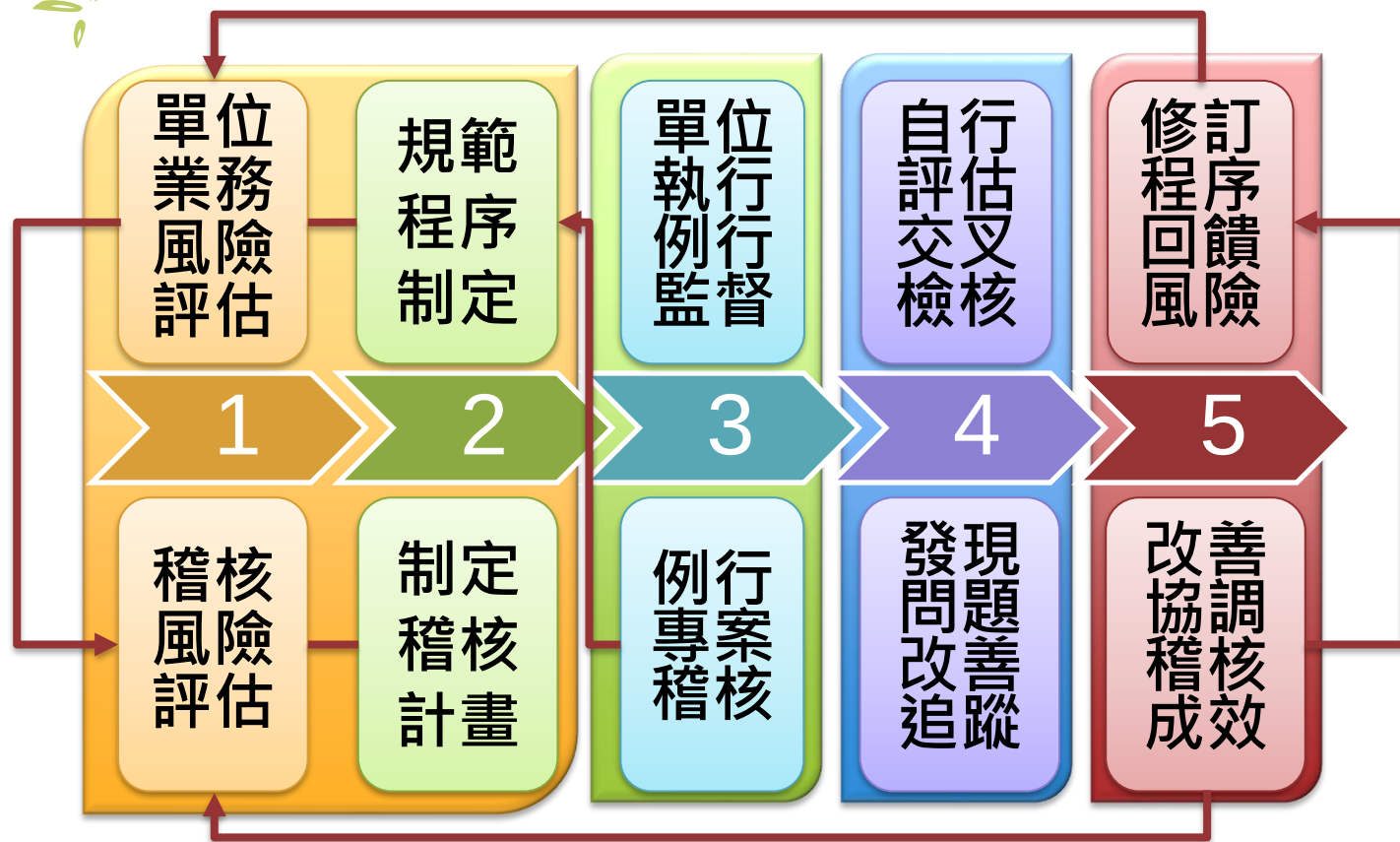
長庚學校財團法人長庚科技大學														
104學年度內部控制制度稽核計畫之作業程序項目風險評估表														
序號	單位	文件編號	作業程序名稱	單位 風險 辨識 9.37%	風險分析(各內、外部因素重要性比重百分比，為9位高階主管評估平均值)									
					策略面		營運面				財務面		法規面	
					教育政策 10.78%	中長程 9.33%	校長信箱 6.22%	稽核缺失 6.89%	新系統 8.45%	新進/輪調 6%	經費收支 10.89%	現金流動 6.44%	母法修訂 8.89%	內規修訂 8.33%
64	教務處	3000-05-05	林口校區專科部選課管理作業程序	4.0	2	2	2	2	2	2	2	2	4	
65	教務處	3000-05-06	林口校區大學部選課管理作業程序	4.0	2	2	4	2	4	2	4	3	2	4
66	教務處	3000-05-07	專任教師學術作品出版獎勵作業程序	4.0	4	2	2	2	2	2	4	3	2	4
67	教務處	3000-05-08	林口校區日間部排課管理	4.5	5	2	3	2	2	2	2	2	2	2
68	教務處	3000-05-09	課程外審檢核	3.0	5	2	2	2	2	2	3	2	2	2
69	教務處	3000-05-10	專任教師改進教學暨教材教具製作獎勵	5.5	5	2	2	2	2	2	4	3	2	4
70	教務處	3000-05-11	大專校院定期公務統計報表報送	3.0	2	2	2	2	4	2	5	2	6	2
71	學生事務處	4000-06-01	學生獎懲作業程序	3.0	2	4	3	2	2	5	2	2	2	2
72	學生事務處	4000-06-02	就學貸款申請作業程序	4.0	2	2	3	2	2	2	3	2	5	2

PDCA管理循環

- * 教育政策與產業需求
- * 校務發展目標
- * 評鑑意見
- * 董事會辦學方針



內控、內稽PDCA 相互連結



Thanks !

感謝您的聆聽

