

114學年度內部控制說明會

第2場 風險評估

115年6月22日 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

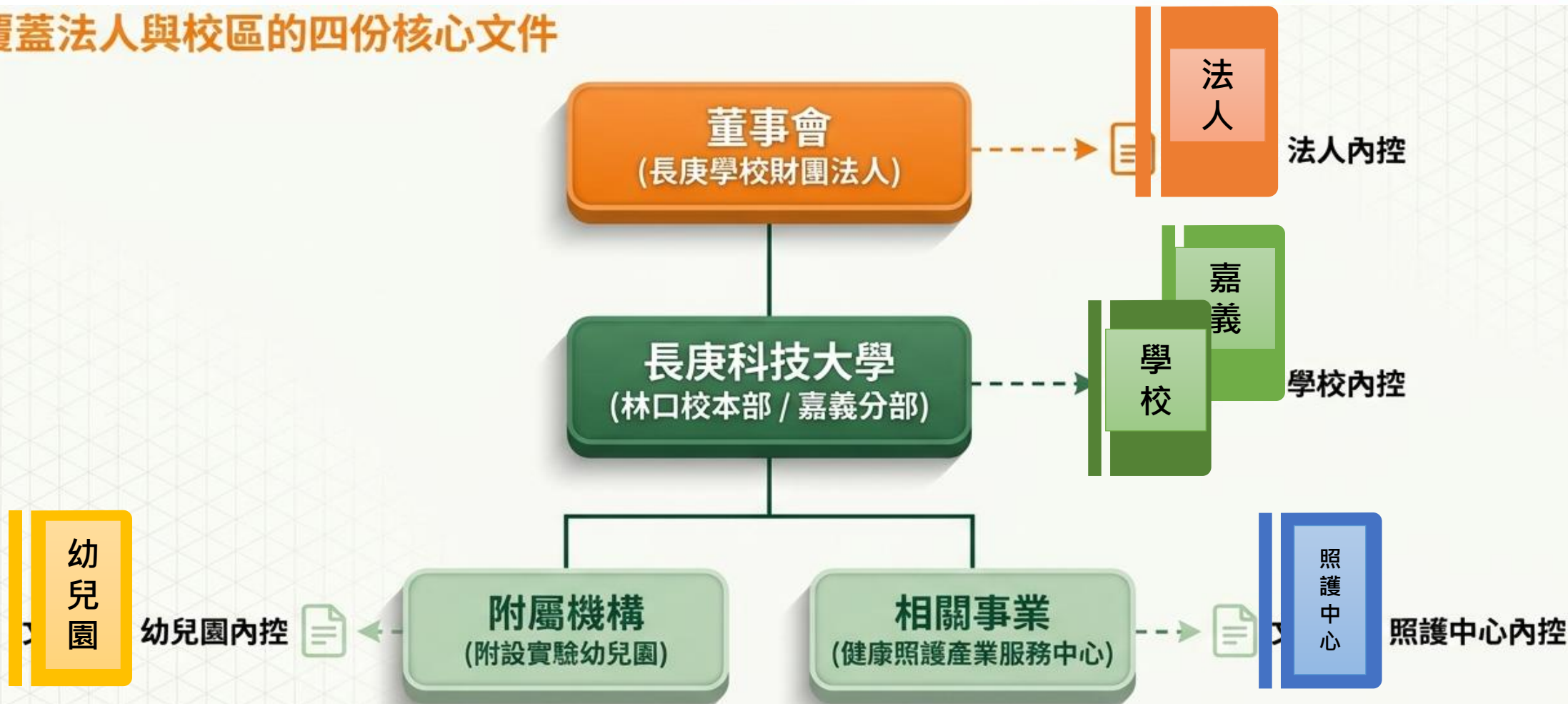
- ◆ 重點整理
- ◆ 風險評估理念
- ◆ 本校風險評估實務作業
- ◆ 本校稽核計畫風險評估



重點整理

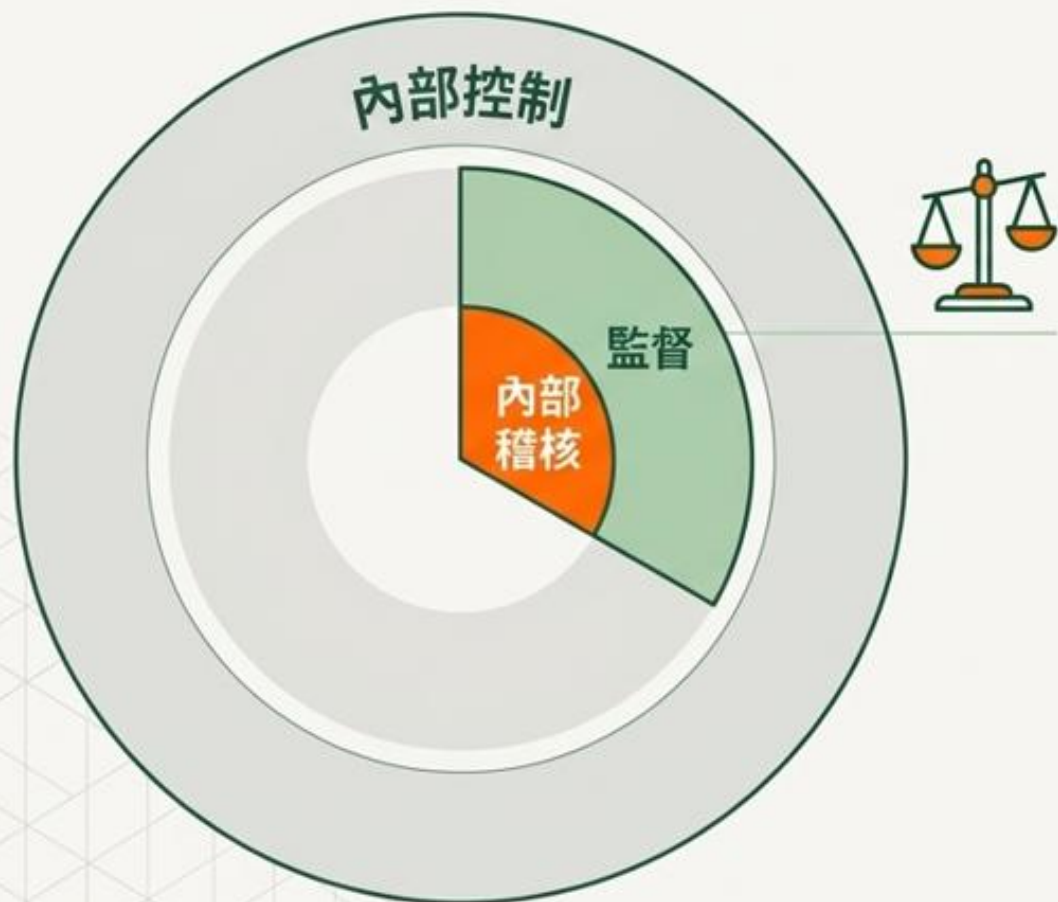
本校內部控制制度

覆蓋法人與校區的四份核心文件



觀念釐清：內控等於內稽嗎？

內部稽核只是內部控制防護網的一部分



常見迷思

將內控與內稽混為一談，認為是單一單位的責任。

正確觀念

內部稽核包含在內部控制之內。它是內控五大構面中「監督」環節的1/3。

合理分權

內控與內稽必須合理分權。秘書室負責獨立的內部稽核工作，監督整體防護網的有效性。

本校內控.內稽分權



內控五大構面



內控五大構面全視角



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」

標準作業程序項目確認

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。

稽核系統使用宣導

連結

行政單位-校長室網頁內部稽核專區登入、說明

網頁

校園內網使用，勿選翻譯中文會產生亂碼字

郵件

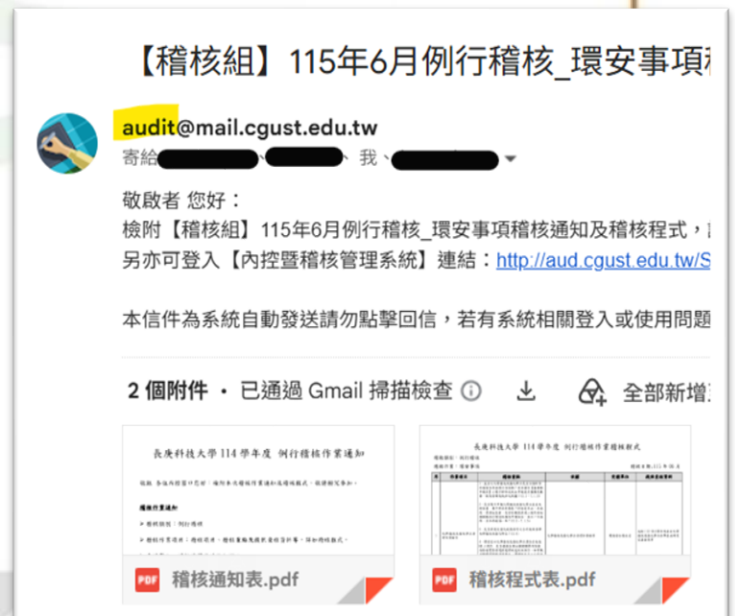
稽核系統寄件人為「audit」

SOP

左側選單-基本資料-內部控制制度

密碼

首次依mail寄發密碼登入後，修改密碼後使用





風險評估 理念

風險管理冰山理論

對於風險的認知差異，才是最大的風險？

從高層心智到量化模型：重新定義企業不確定性的 [From Micro to Macro]



真實風險與隱患

Level 1: 表象 (Incidents)

意外與問題。如火災、爆炸、專案延宕。

Level 2: 行為 (Behaviors)

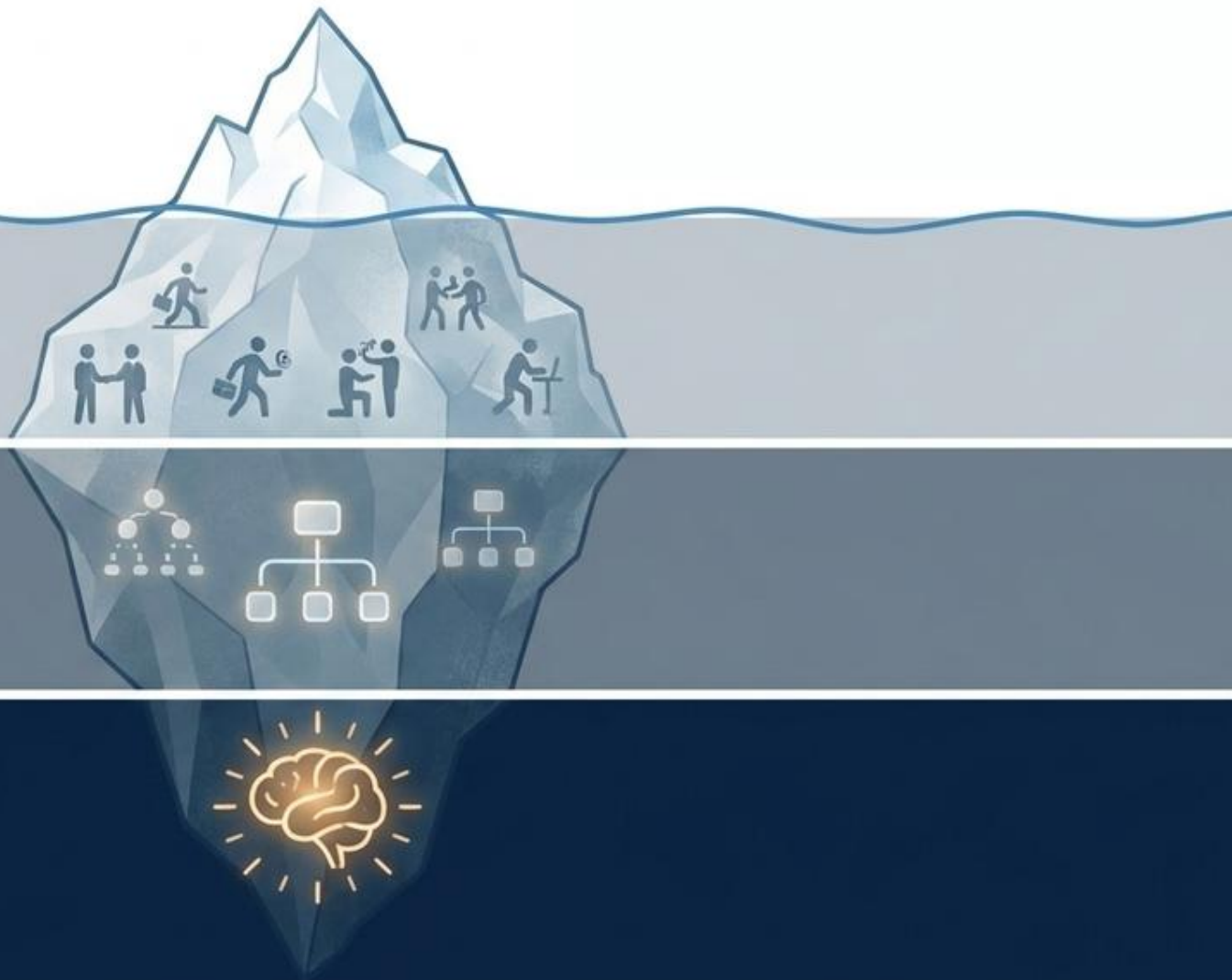
員工的行為模式。受規範與習慣驅動的日常操作。

Level 3: 結構 (Structures)

公司的結構與權責劃分。組織架構如何影響並塑造員工行為。

Level 4: 根源 (Root Cause)

高層老闆的心智模式、思維與價值觀。



驅動風險表達的因子



1. 複雜性 (Complexity)

複雜的計算邏輯
或交易結構。



2. 主觀性 (Subjectivity)

需要高度專業判斷的事項（如會計估計）。



3. 變動 (Change)

商業模式、法規
或資訊系統的重大轉變。



4. 不確定性 (Uncertainty)

結果高度依賴未來未知事件的發展。



5. 管理階層 偏頗與舞弊 (Bias & Fraud)

易受蓄意操弄或
系統性偏見影響
的項目。

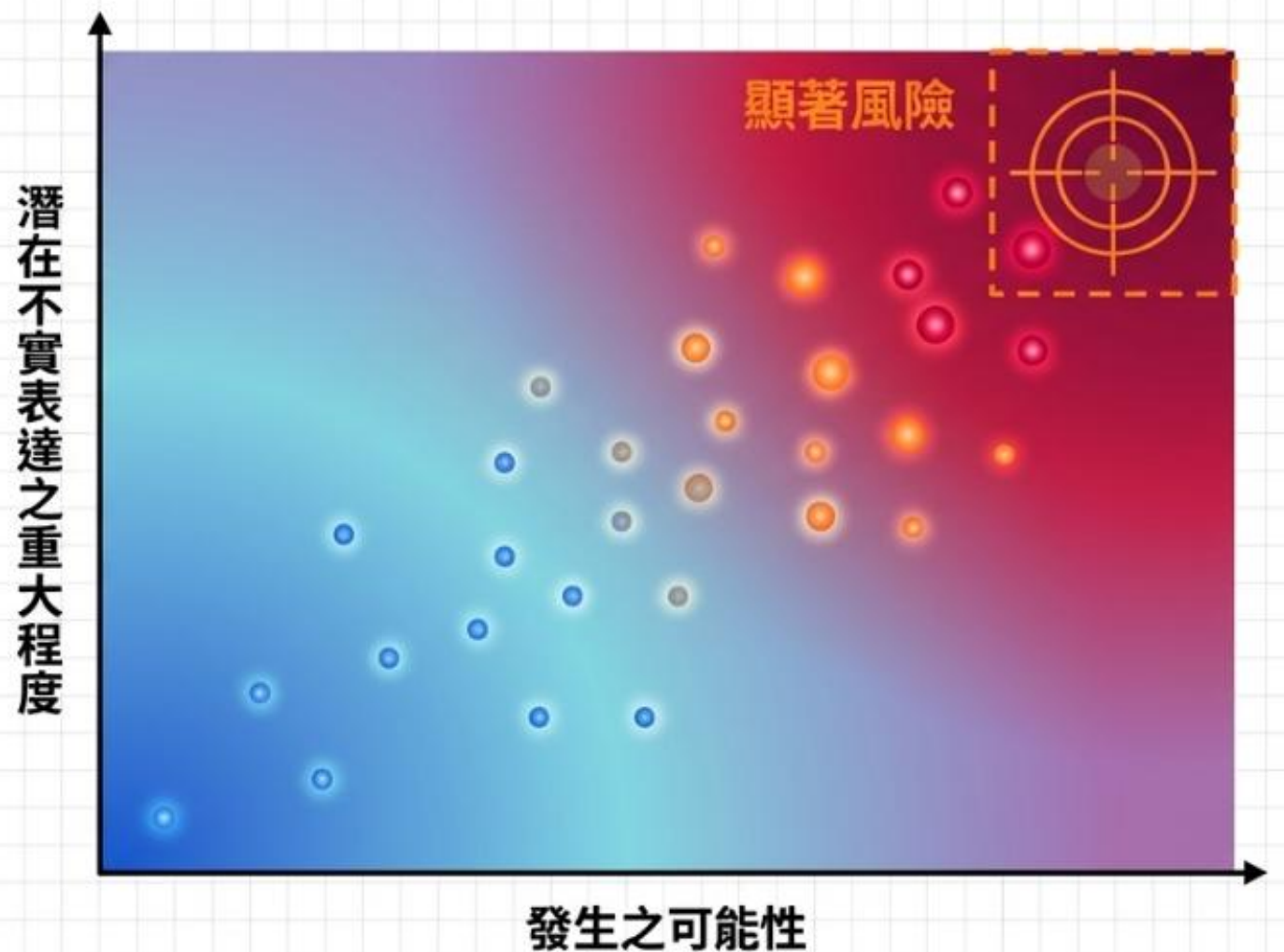


長庚學校財團法人

長庚科技大學

CHANG GUNG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

風險量化光譜



Audit Navy

固有風險光譜 (The Spectrum)

不同聲明的固有風險程度有所不同，由發生可能性與重大程度兩者組合形成光譜。

Amber/Warning Orange

顯著風險 (Significant Risks)

已辨認出位於「固有風險光譜頂端」的風險。需要具體辨認相關控制並取得強而有力的查核證據。



長庚學校財團法人

長庚科技大學

CHANG GUNG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

風險評估三個層次

合理確保

內控機制的本質就是打造有效的「過濾系統」



目標：確保剩餘風險落在我們可接受的「風險胃納」範圍內。

風險評估實務解析

將抽象風險概念套用於日常情境

情境：單位持有一筆大額現金。



固有風險

一筆現金暴露在外，極容易被偷竊。



控制作業

將現金放入保險箱，妥善保存鑰匙與設定密碼。



剩餘風險

即使鎖在保險箱，仍有被暴力破壞或整台搬走的微小機率。

風險評估四大步驟

將潛在威脅轉化為具體行動的標準流程

1 

風險辨識

列出主要業務，
找出可能發生什麼問題？
(參考組織機能表)

2 

風險分析

評估問題發生的
可能性與影響程度。

3 

風險評量

依據風險矩陣，
界定風險等級
(低至高)。

4 

風險處理

針對不同等級，
採取對應的控制
作業與因應策略。



長庚學校財團法人

長庚科技大學

CHANG GUNG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

風險辨識SWOT分析

釐清自身條件與外在環境，找出關鍵風險因子

[內部 / 正面]

S

優勢 (Strengths)

本校 / 單位的核心競爭力與資源。

[外部 / 正面]

O

機會 (Opportunities)

法規開放、政策利多或新興需求。

[內部 / 負面]

W

劣勢 (Weaknesses)

內部管理缺口或資源不足處。

[外部 / 負面]

T

威脅 (Threats)

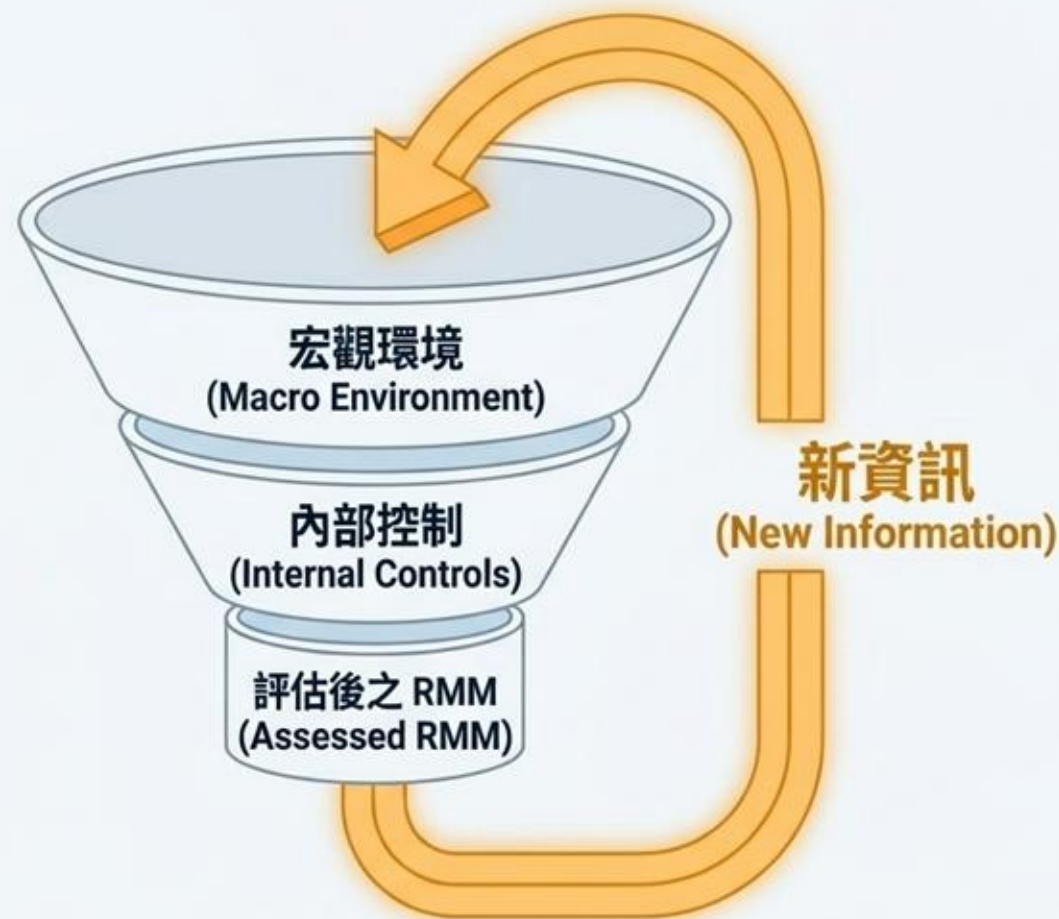
外部競爭、法規緊縮或突發危機。

→ 風險辨識的核心重點區域

建議：可參考組織機能表，針對主主要業務進行全方位掃描。

持續精進的動態迴圈

- 1. **非靜態過程**：風險評估貫穿整個查核旅程，是一項持續迭代的過程。
- 2. **證據修正預期**：若新資訊與初步證據矛盾（如控制測試失敗），必須修正風險評估並調整後續程序。
- 3. **完整書面紀錄**：關鍵團隊討論、對組成要素的瞭解、已辨認之風險及重大判斷理由，皆須嚴格紀錄於工作底稿。



辨認與評估風險不是查核的起點，而是貫穿整個查核旅程的導航系統。

真實風險與隱患

最新技術



當我們具備了直面真相的文化，
下一步是什麼？

實施定量風險分析 (Perform Quantitative Risk Analysis)

當組織不再瞎子摸象，我們需要將已辨識的潛在重大風險，轉化為具體的「數字」。利用嚴謹的流程產生量化資訊，用來支援決策並大幅降低專案的不確定性。



本校風險評估 實務作業

本校風險評估架構

長庚科大風險評估

各單位

內部控制

內部稽核

稽核小組

風險辨識

風險分析

風險因應

長庚學校財團法人

長庚科技大學

CHANG GUNG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

24

風險分析與評量

利用風險矩陣將風險分級，確立處置的優先順序

風險分級指標



低風險 (日常監控即可)



中風險 (需加強管控機制)



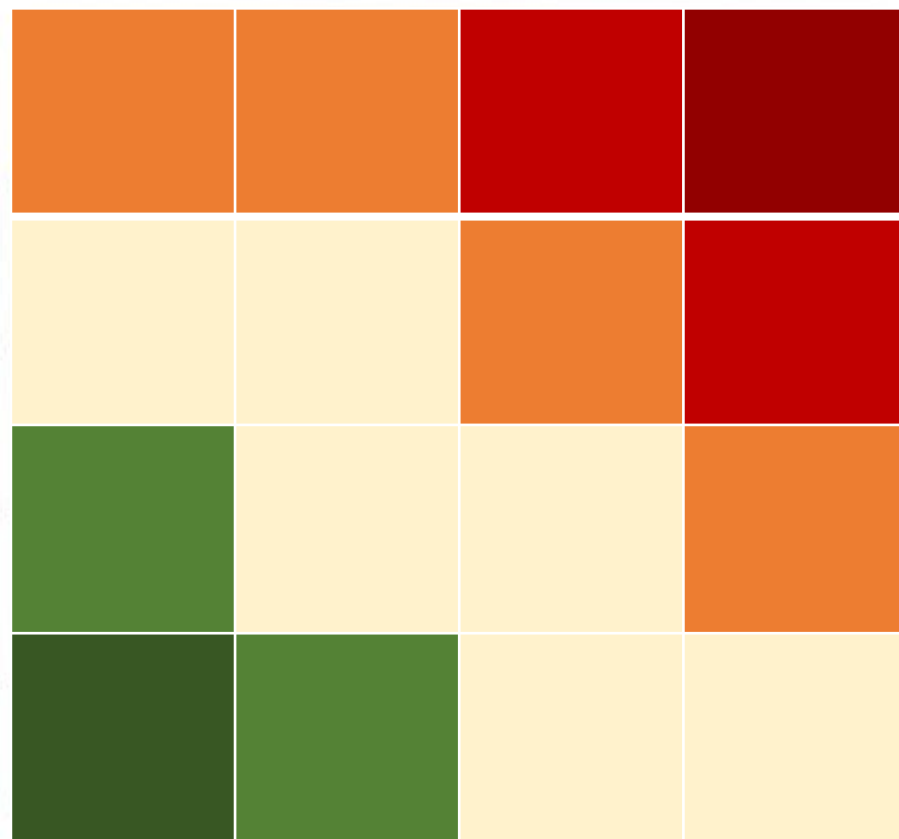
中高風險 (需加強管控機制)



高風險 (需立即介入處置)

行動指南：辨識風險分級表符合項目，客觀評估業務風險級數。

風險發生後的衝擊程度 (嚴重性) ↑



風險發生機率 (可能性) →

依風險等級擬定因應策略

把資源投注在最關鍵的地方（風險處置）

高風險 /
中高風險

策略：積極介入



嚴密監控

建立高頻率的查核與複核機制。



儘速制定SOP

確保作業流程標準化，消除人為裁量漏洞。

中風險 /
低風險

策略：優化與維持



有效配置行政資源

避免在低風險事項上過度消耗管理成本。



思索精簡業務

簡化不必要的冗餘流程，提升整體行政效率。

風險評估步驟

1

盤點業務

全面檢視評估單位各項主要業務

2

風險分級

辨識風險
計算權數
劃分等級

3

因應措施

風險等級
控制成本



長庚學校財團法人

長庚科技大學

CHANG GUNG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

風險分析步驟

1

列出主要業務(可參考組織機能表)

風險
辨識

2

辨識風險分級表符合項目

風險
分析

3

分析風險發生可能性

4

依風險矩陣圖，評估業務風險級數

風險
評量

風險矩陣圖調整

115 年 6 月修訂版

風險矩陣圖

影響程度

X 1.5

高(4)	7	8	9	10
中高(3)	5.5	6.5	7.5	8.5
中(2)	4	5	6	7
低(1)	2.5	3.5	4.5	5.5

極不可能 (1) 有點可能 (2) 很有可能 (3) 非常可能 (4)

發生可能性

106 年 6 月修訂版

風險矩陣圖

影響程度

高(4)	5	6	7	8
中高(3)	4	5	6	7
中(2)	3	4	5	6
低(1)	2	3	4	5

極不可能 (1) 有點可能 (2) 很有可能 (3) 非常可能 (4)

發生可能性



長庚學校財團法人

長庚科技大學

CHANG GUNG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

風險評估使用表單

2

秘書室網頁下載

1

長庚科技大學 風險辨識分級表

106.06

影響程度	a. 法令規章	b. 聲譽	c. 行政服務	d. 財物	e. 環境	f. 人身安全	g. 人力資源
高 (4)	違反規定，使學校遭遇訴訟或受罰金之處分，或獎補助款。	遭受媒體負面報導，致校譽與校務發展受影響，合作夥伴結束合作關係。	系統毀損或作業停擺，影響大部分人的權益，15天以上的教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失校級超過100萬元以上。	環境被破壞(污染)，1個月以上，甚至1年內無法復原，並需要支付費用修復。	房舍倒塌、人員身心健康重傷害，需住院治療甚至死亡。	發生事件，導致教職員工離職(申請調職)率達60%以上。嚴重影響工作投入與績效。
中高 (3)	違反規定，使學校遭遇政府機關糾正，或列計缺失或建議。	遭受媒體負面報導，致校譽受影響，政府主管機關關注。	系統毀損或作業停擺，影響人的權益14天或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失校級超過100萬元以上。	環境被破壞(污染)，1個月以上，甚至1年內無法復原，並需要支付費用修復。	房舍嚴重損壞、人員身心健康重傷害，需住院治療甚至死亡。	發生事件，導致教職員工離職(申請調職)率達60%以上。嚴重影響工作投入與績效。
中 (2)	違反規定，不俱罰則。	媒體報導，社會大眾的關注。	校務運作致1天至14天的教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失校級超過100萬元以上。	環境被破壞(污染)，1個月以上，甚至1年內無法復原，並需要支付費用修復。	房舍嚴重損壞、人員身心健康重傷害，需住院治療甚至死亡。	發生事件，導致教職員工離職(申請調職)率達60%以上。嚴重影響工作投入與績效。
低 (1)	未違反規定，未依標準流程作業，為程序漏洞，影響作業品質。	公眾意識引起討論，但問題可於內部解決。	校務運作至幾小時稍微受到影響。	造成財產或金額損失校級超過100萬元以上。	環境被破壞(污染)，1個月以上，甚至1年內無法復原，並需要支付費用修復。	房舍嚴重損壞、人員身心健康重傷害，需住院治療甚至死亡。	發生事件，導致教職員工離職(申請調職)率達60%以上。嚴重影響工作投入與績效。

3

長庚科技大學 106學年度各單位業務風險自我分析表

部門：0200秘書室

項次	業務名稱	影響程度		發生可能性					風險得分	風險級數	風險議題 1. 少子女化 2. 高校深耕	內控制度 建置期限	備註
		辨識代號	權數值	業務執行 頻率	規範 完備性	自我評核 頻率	近2年 外部查核	權數值					
1	校園性侵害性騷擾或性霸凌事件處理【性平會】	a4	4	1	0	0	0	1	5	中	無	103學年度已建置	教育部每年業務執行調查表
2	印信管理【圖章】	a2 b2 c3 d1	3	1	0	0	0.5	1.5	4.5	中	無	102學年度已建置	
3	校務會議【激等】	a4 c4	4	1	0	0	0	1	5	中	無	102學年度已建置	於下次校務會議提報前次校務會議之決議及執行情形
4	對外發言【激等】	a1 b3	3	1	0.5	0.5	0	2	5	中	2	102學年度已建置	
5	內控稽核與追蹤【自評】	a2 c4	3	1	0	0	0	1	4	中	無	102學年度已建置	台評會每年稽核業務調查表
6	行政會議【激等】	a2 c4	3	1	0	0	0	1	4	中	無	103學年度已建置	於下次行政會議提報前次行政會議之決議及執行情形

單位自主查檢之頻率

風險發生可能級數	權數值	說明
高	1	幾乎未執行此一業務的自主檢核、查檢機制。
中	0.5	工作執行頻率為每月、日之業務，未每月執行一次自主檢核、查檢機制；工作執行頻率為每學期，未每半年執行一次自主檢核、查檢機制。
低	0	工作執行頻率為每月、日之業務，每月至少執行一次自主檢核、查檢機制；工作執行頻率為每學期，半年執行一次；工作執行頻率為每年，一年執行一次自主檢核、查檢機制。

近2年異常或建議改善發生率

風險發生可能級數	權數值	說明
高	1	近2年曾接獲外部查檢列計異常修正事項。

執行，惟尚有改善空間，近2年曾接獲外部查檢列計建議改善事項。

合規定且有效執行，無接獲外部查檢列計建議改善或異常修正事項。

長庚學校財團法人

長庚科技大學

CHANG GUNG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

風險辨識分級表

106年6月

115年6月

長庚科技大學 風險辨識分級表

106.06

影響程度	a. 法令規章	b. 聲譽	c. 行政服務	d. 財物	e. 環境	f. 人身安全	g. 人力資源
高 (4)	違反規定, 使學校遭過訴訟或受罰金之處分, 或獎補助扣款。	遭受媒體負面報導, 致校譽與校務發展受影響, 合作夥伴結束合作關係。	系統毀損或作業停擺, 影響大部分人的權益, 15天以上的教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失校級超過100萬元以上。	環境被破壞(污染), 1個月以上, 甚至1年內無法復原, 並需要支付費用修復。	房舍倒塌、人員身心健康重傷害, 需住院治療甚至死亡。	發生事件, 導致教職員工離職(申請調職)率達60%以上。嚴重影響工作投入與績效。
中高 (3)	違反規定, 使學校遭過政府機關糾正, 或列計缺失或建議。	遭受媒體負面報導, 致校譽受影響, 政府主管機關關注。	系統毀損或作業停擺, 影響大部分人的權益, 7天至14天的教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失50~99萬元。	環境被破壞(污染), 1個月內無法復原, 並需要支付費用修復。	房舍嚴重損壞、人員身心健康傷害, 需住院治療。	發生事件, 導致教職員工離職(申請調職)率達40%以上。影響工作投入, 藉由管理、訓練, 3個月內可恢復績效。
中 (2)	違反規定, 不俱罰則。	媒體報導, 社會大眾的關注。	校務運作延滯, 致1天至6天教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失20~49萬元。	環境被破壞(污染), 短期可回復, 並需要支付費用修復。	身心受傷, 需多次就醫。	發生事件, 導致教職員工離職(申請調職)率達20%以上。影響工作投入, 藉由管理、訓練, 1個月內可恢復績效。
低 (1)	未違反規定, 未依標準流程作業, 為程序漏洞, 影響作業品質。	公眾意識引起討論, 但問題可於內部解決。	校務運作延滯1天至幾小時內, 業務稍微受到影響。	造成財產或金額損失20萬元以下。	短期環境被損害, 或幾乎沒損失。	輕傷或無須醫療。	發生事件, 導致教職員工士氣低落增加人員異動率可能性, 不影響工作投入。

長庚科技大學 風險辨識分級表

115.06

影響程度	a. 法令規章	b. 聲譽	c. 行政服務	d. 財物	e. 環境	f. 人身安全	g. 人力資源
高 (4)	違反規定或未能符合國家能源轉型或淨零碳排法規, 使學校遭過訴訟或受罰金之處分, 或獎補助扣款。	校園永續治理嚴重失職, 導致國際/國內大學永續排名大跌, 遭受媒體負面報導, 致校譽與校務發展受影響, 合作夥伴一貫買機或產業夥伴結束合作關係。	系統毀損或作業停擺, 影響大部分人的權益, 15天以上的教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失或修復費快超過100萬元以上。新生註冊率低於60%, 教學經費收入嚴重短缺, 或面臨多個系所必須停招/整併。	校園環境被發生重大破壞(污染)或破壞, 1個月以上, 甚至1年內無法復原, 並需要支付費用修復。	房舍倒塌、人員身心健康重傷害, 需住院治療甚至死亡。	發生事件, 導致教職員工離職(申請調職)率達60%以上。嚴重影響工作投入與績效。
中高 (3)	違反規定或部分系所招生未達標準, 或校園永續指標未達標, 使學校遭過政府機關糾正, 或列計缺失或建議, 或延遲獎補助款減少, 或減招。	校園永續指標(如綠色採購率、廢棄物處理、溫室氣體減量)未達標, 或遭受媒體負面報導, 致校譽受影響, 政府主管機關關注。	系統毀損或作業停擺, 影響大部分人的權益, 7天至14天的教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失或修復費50~99萬元。新生註冊率低於70%, 或部分系所招生未達標準, 致學雜費收入損失。	環境被破壞(污染)或破壞, 1個月內無法完成修復, 並需要支付費用修復。	房舍嚴重損壞、人員身心健康傷害, 需住院治療。	發生事件, 導致教職員工離職(申請調職)率達40%以上。影響工作投入, 藉由管理、訓練, 或系所轉型, 3個月內可恢復績效。
中 (2)	違反規定或減少系所招生, 校園永續指標未達標, 使學校遭過政府機關糾正或列計建議, 不俱罰則。	媒體報導, 或校務永續執行進度延宕(如校園無紙化、節能減碳工程進度落後), 引發社會大眾、教職員工關注。	校務運作延滯或阻礙生快額進行局整招, 致1天至6天教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失或綠色轉型成本增加致財物損失20~49萬元。新生註冊率低於80%, 單一或少數系所招生不佳, 致學雜費收入損失。	環境被破壞(污染), 短期可回復, 並需要支付費用修復。	身心受傷, 需多次就醫。	發生事件, 導致教職員工離職(申請調職)率達20%以上。影響工作投入, 藉由管理、訓練, 1個月內可恢復績效。
低 (1)	未違反規定, 未依標準流程作業, 為程序漏洞, 影響作業品質, 招生人數輕微波動, 在常態控制範圍內。	永續推動出現漏洞(如綠分類宣導不足、單次活動未落實減量), 公眾意識引起討論, 但問題可於內部解決。	永續推動出現程序漏洞, 影響作業品質, 校務運作延滯1天至幾小時內, 業務稍微受到影響。	造成財產或金額損失或修復費20萬元以下。新生註冊率低於90%, 致學雜費收入損失。	短期環境被損害, 或環境輕微受損, 或幾乎沒損。	輕傷或無須醫療。	發生事件, 導致教職員工士氣低落僅引發內部討論與程序調整, 增加人員異動率可能性, 不影響教職員工整體工作投入。

少子女化、SDGs與高教深耕計畫

風險辨識分級表

長庚科技大學 風險辨識分級表

115.06

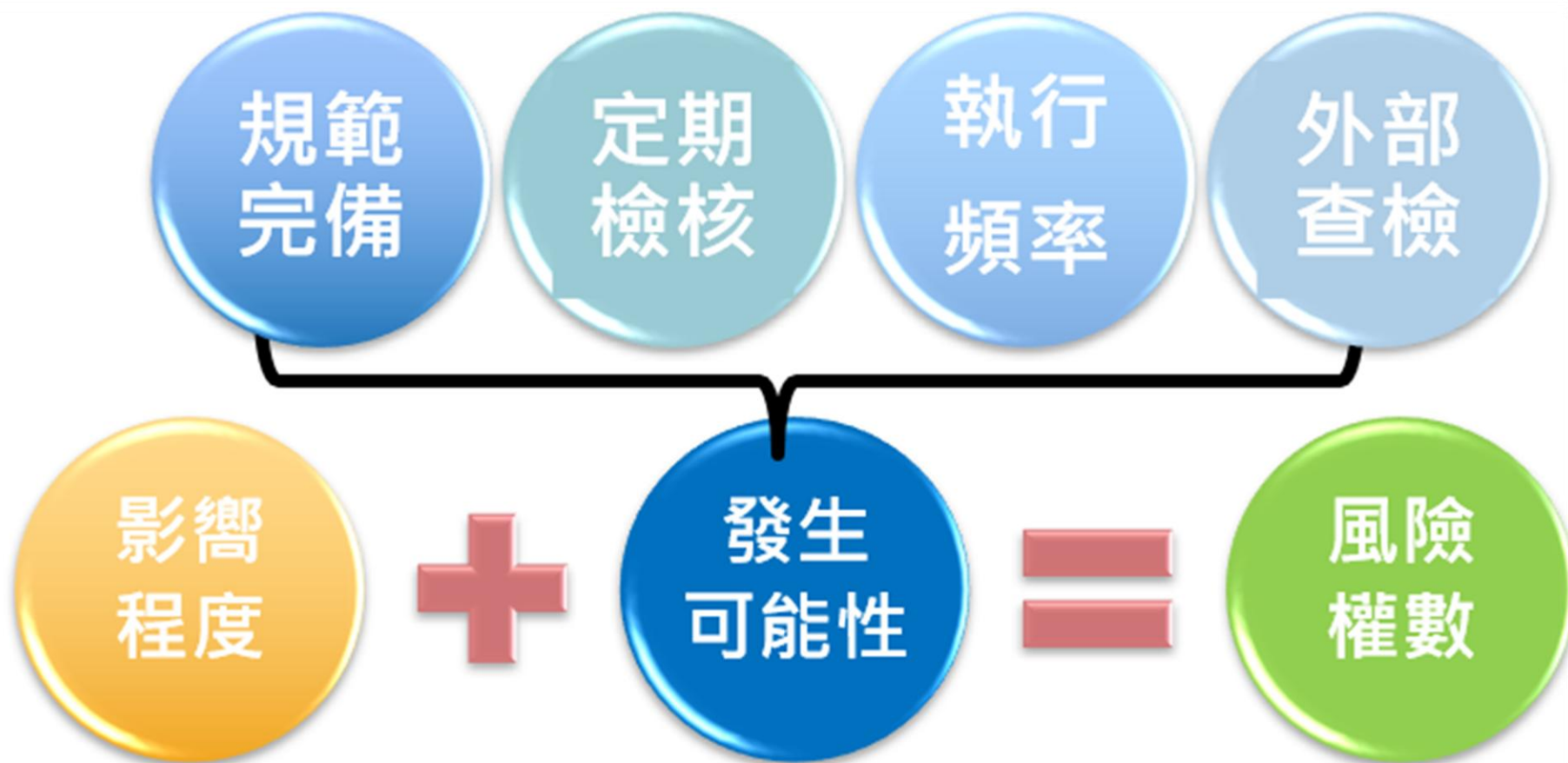
影響程度	a. 法令規章	b. 聲譽	c. 行政服務	d. 財物	e. 環境	f. 人身安全	g. 人力資源
高 (4)	違反規定或未能符合國家能源轉型或淨零碳排法規，使學校遭遇到訴訟或受罰金之處分，或獎補助款。	校園永續治理嚴重失職，導致國際/國內大學永續排名大跌，遭受媒體負面報導，致校譽與校務發展受影響，合作夥伴、實習機構或產業夥伴結束合作關係。	系統毀損或作業停擺，影響大部分人的權益，15天以上的教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失或修復費超過100萬元以上。新生註冊率低於60%，致學雜費收入嚴重短缺，或面臨多個系所必須停招/整併。	校園環境被發生重大破壞(污染)或碳排超標，1個月以上，甚至1年內無法復原，並需要支付費用修復。	房舍倒塌、人員身心健康重傷害，需住院治療甚至死亡。	發生事件，導致教職員工離職(申請調職)或起訴率達60%以上，嚴重影響工作投入與績效。
中高 (3)	違反規定或部分系所招生未達標準，或校園永續指標未達標，使學校遭遇到政府機關糾正限期改善，或列計缺失建議獎補助款減少，或減招。	校園永續指標(如綠色採購率、廢棄物處理、溫室氣體盤查)未達標，或遭受媒體負面報導，致校譽受影響，政府主管機關關注。	系統毀損或作業停擺，影響大部分人的權益，7天至14天的教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失或修復費50-99萬元。新生註冊率低於70%，或部分系所招生未達標準，致學雜費收入損失。	環境被破壞(污染)或碳排超標，1個月內無法完成修復，並需要支付費用修復。	房舍嚴重損壞、人員身心健康傷害，需住院治療。	發生事件，導致教職員工離職(申請調職)率達40%以上，影響工作投入，藉由管理、訓練或系所轉型，3個月內可恢復績效。
中 (2)	違反規定或少数系所招生、校園永續指標未達標，使學校遭遇到政府機關糾正或列計建議，不須罰則。	媒體報導，或校務永續執行進度延宕(如校園無紙化、節能減碳工程進度落後)，引發社會大眾、教職員工關注。	校務運作延滯或因招生缺額需進行局部調整，致1天至6天教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失或修復費20-49萬元。新生註冊率低於80%，單一或少数系所招生不佳，致學雜費收入損失。	環境被破壞(污染)，短期可回復，並需要支付費用修復。	身心受傷，需多次就醫。	發生事件，導致教職員工離職(申請調職)率達20%以上，影響工作投入，藉由管理、訓練，1個月內可恢復績效。
低 (1)	未違反規定，未依標準流程作業，為程序漏洞，影響作業品質。招生人數輕微波動，在常態控制範圍內。	永續推動出現漏洞(如垃圾分類宣導不足、單次活動未落實減塑)，公眾意識引起討論，但問題可於內部解決。	永續推動出現程序漏洞，影響作業品質，校務運作延滯1天至幾小時內，業務稍微受到影響。	造成財產或金額損失或修復費20萬元以下。新生註冊率低於90%，致學雜費收入損失。	短期環境被損害，或環境輕微受損，或幾乎沒損失。	輕傷或無須醫療。	發生事件，導致教職員工離職率僅引發內部討論與程序調整，增加人員異動率可能性，不影響教職員工整體工作投入。

少子女化影響分析以紅色字體表示，主要衝擊面向為：
d.財物（學雜費收入）
g.人力資源（招生與師資結構）
b.聲譽（註冊率引發的社會輿論）。

SDGs與高教深耕計畫密不可分，影響分析以藍色字體表示，主要衝擊：
a.法令規章（政府ESG/淨零碳排政策）
b.聲譽（大學永續排名）
e.環境（校園減碳、綠色能源）以及c.行政服務（綠色採購、無紙化政策）

風險發生可能性

風險
權數
計算



業務風險分析表

長庚科技大學 115學年度 各單位業務風險自我分析表

部門：

項次	業務名稱	影響程度		發生可能性				風險得分	風險級數	風險議題【校務發展計畫】	內控制度建置期程	備註
		辨識代號	權數值	業務執行頻率	規範完備性	自我評核頻率	近2年外部查核					
1								0	低			
2								0	低			
3								0	低			
4								0	低			
5								0	低			
6								0	低			
7								0	低			
8								0	低			
9								0	低			
10								0	低			
11								0	低			
12								0	低			

經辦：

單位主管：

已做函數設定，請勿更動

風險分析業務盤點

長庚科技大學 111學年度各單位業務風險自我分析表

部別：0200 秘書室

項次	業務名稱	影響程度		發生可能性					風險議題	內控制度	備註
		辨識代號									
1	董事會議【貞爵】	a4 c4									
2	法人變更【貞爵】	a3 c4									
3	監察人遴選【貞爵】	a3 c4									
4	董事遴選【貞爵】	a3 c4									
5	校務會議【淑菁】	a4 c4									
6	對外發言【甯尹】	a1 b3									
7	校長遴選【貞爵】	a3 b3 c4	4	0	0	1	0	1	5	中	無

- 1、盤點業務名稱 ≠ SOP名稱
- 2、現有SOP要列入風險評估
- 3、盤點業務 > SOP



風險影響程度

長庚科技大學 111學年度各單位業務風險自我分析表

部門：0200秘書室

項次	業務名稱	影響程度		發生可能性					風險得分	風險級數	風險議題 1. 少子女化 2. 高教深耕	內控制度 建置期程	備註
		辨識代號	權數值	業務執行 頻率	規範 完備性	自我評核 頻率	近2年 外部查核	權數值					
1	董事會議【貞爵】	a4 c4	4										
2	法人變更【貞爵】	a3 c4	4										
3	監察人遴選【貞爵】	a3 c4	4										
4	董事遴選【貞爵】	a3 c4	4	0.5									
5	校務會議【淑菁】	a4 c4	4	1									
6	對外發言【甯尹】	a1 b3	3	1									
7	校長遴選【貞爵】	a3 b3 c4	4	0									

- 1、依風險辨識分析表逐一找出影響程度
- 2、辨識代號中最高「數字」填入權數值欄

長庚科技大學 風險辨識分級表

115.06

影響程度	a. 法令規章	b. 聲譽	c. 行政服務	d. 財物	e. 環境	f. 人身安全	g. 人力資源
高 (4)	違反規定或未能符合國家能源轉型或淨零碳排法規，使學校遭處罰或受罰金之處分，或獎補助款。	校園永續治理嚴重失職，導致國際/國內大學永續排名大跌，遭受媒體負面報導，致校譽與校務發展受影響， 合作夥伴—實質機構或產業夥伴 結束合作關係。	系統毀損或作業停擺，影響大部分人的權益，15天以上的教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失或修復費超過100萬元以上， 新生註冊率低於60%，教學經費收入嚴重短缺，或面臨多額系所必須停招/整併。	校園環境發生重大破壞(污染)或破壞經1個月以上，甚至1年內無法修復，並需要支付費用修復。	房舍倒塌、人員身心健康重傷害，需住院治療甚至死亡。	發生事件，導致教職員工 惡性 離職(申請調職)或 延遲 離職率達60%以上，嚴重影響工作投入與績效。
中高 (3)	違反規定或部分系所招生未達標準，或校園永續指標未達標，使學校遭政府機關 糾正限期改善 ，或列計 缺點補強補助款減少 ，或 減招 。	校園永續指標(如綠色採購率、廢棄物處理、溫室氣體盤查)未達標，或遭受媒體負面報導，致校譽受影響，政府主管機關關注。	系統毀損或作業停擺，影響大部分人的權益，7天至14天的教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失或修復費50-99萬元， 新生註冊率低於70%，或部分系所招生未達標準，教學經費收入損失。	環境被破壞(污染)或破壞經1個月內 未修復 ，並需要支付費用修復。	房舍嚴重損壞、人員身心健康傷害，需住院治療。	發生事件，導致教職員工離職(申請調職)率達40%以上，影響工作投入，藉由管理、訓練或系所轉型，3個月內可恢復績效。
中 (2)	違反規定或減少系所招生，校園永續指標未達標，使學校遭政府機關 糾正或列計畫 ，不供罰則。	媒體報導，或校務永續執行進度延宕(如校園無紙化、節能減碳工程進度落後)，引發社會大眾、教職員工關注。	校務運作延滯或 因招生額需進行局部調整 ，致1-6天教學、研究或行政業務功能受到影響。	造成財產或金額損失或修復費20-49萬元， 新生註冊率低於80%，單一或少數系所招生不佳，教學經費收入損失。	環境被破壞(污染)，短期可回復，並需要支付費用修復。	身心受傷，需多次就醫。	發生事件，導致教職員工離職(申請調職)率達20%以上，影響工作投入，藉由管理、訓練，1個月內可恢復績效。
低 (1)	未違反規定，未依標準流程作業，為程序漏洞，影響作業品質， 招生人數輕微波動，在常態控制範圍內。	永續推動出現漏洞(如綠級分類不足、單次活動未落實減碳)，公眾意識引起討論，但問題可於內部解決。	永續推動出現程序漏洞，影響作業品質，校務運作延滯1天至幾小時內，業務稍微受到影響。	造成財產或金額損失或修復費20萬元以下， 新生註冊率低於90%，教學經費收入損失。	短期環境被損害，或環境輕微受損，或幾乎沒損失。	輕傷或無須醫療。	發生事件，導致教職員工 小範圍 離職 僅引發內部討論與程序調整 ，增加人員異動率可能性，不影響教職員工整體工作投入。

學校財團法人

長庚科技大學

YOUNG LUNG UNIVERSITY OF SCIENCE AND TECHNOLOGY

風險發生可能性計分

單位自主查檢之頻率		
風險發生 可能級數	權數值	說明
高	1	幾乎未執行此一業務的自主檢核、查檢機制。
中	0.5	工作執行頻率為每月、日之業務，未每月執行一次自主檢核、查檢機制；工作執行頻率為每學期，未每半年執行一次自主檢核、查檢機制。
低	0	工作執行頻率為每月、日之業務，每月至少執行一次自主檢核、查檢機制；工作執行頻率為每學期，半年執行一次；工作執行頻率為每年，一年執行一次自主檢核、查檢機制。

近 2 年異常或建議改善發生率		
風險發生 可能級數	權數值	說明
高	1	近 2 年曾接獲外部查檢列計異常修正事項。
中	0.5	業務有效執行，惟尚有改善空間，近 2 年曾接獲外部查檢列計建議改善事項。
低	0	業務管理符合規定且有效執行，無接獲外部查檢列計建議改善或異常修正事項。

- 1、ERP自主檢核表
- 2、現有SOP學年末自行評估

業務風險分析表

長庚科技大學 115學年度 各單位業務風險自我分析表

部門：

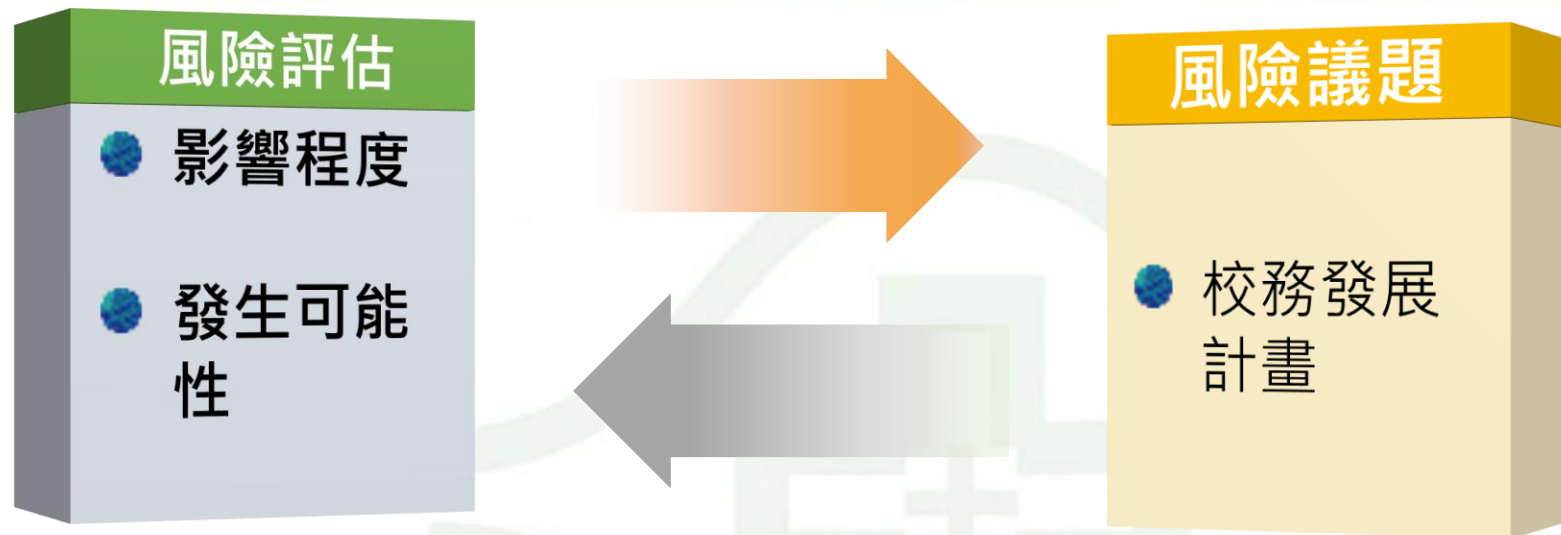
項次	業務名稱	影響程度		發生可能性					風險得分	風險級數	風險議題 【校務發展計畫】	內控制度 建置期程	備註
		辨識代號	權數值	業務執行 頻率	規範 完備性	自我評核頻 率	近2年 外部查檢	權數值					
1								0	0	低			
2								0	0	低			
3								0	0	低			
4								0	0	低			
5								0	0	低			
6								0	0	低			
7								0	0	低			
8								0	0	低			
9								0	0	低			
10								0	0				
11								0	0				
12								0	0				

與校務發展相關業務「v」表示
不列入權數值計分，僅作為風
險級數結果之檢視

經辦：

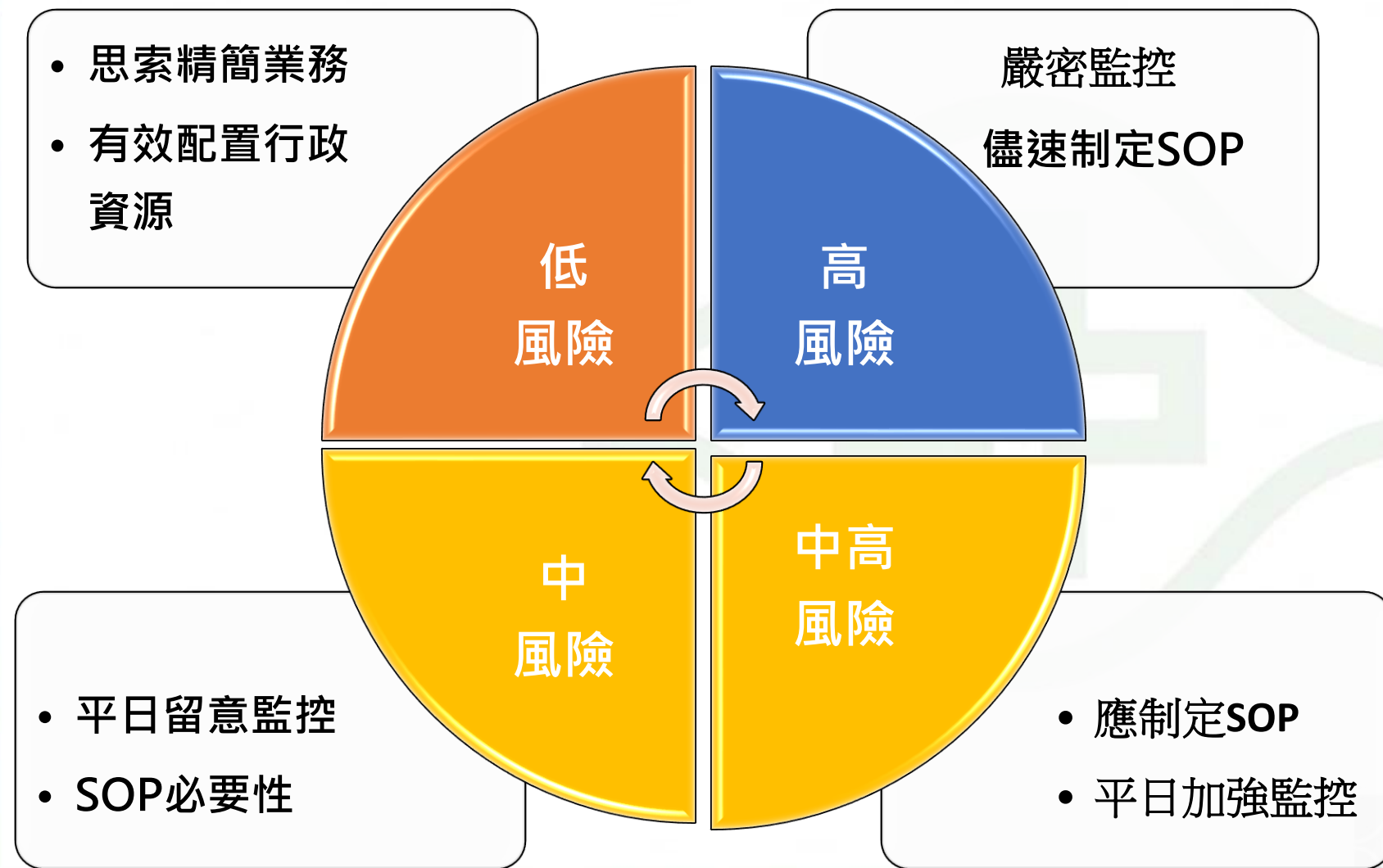
單位主管：

風險議題檢視權數



影響程度	發生可能性	風險權數	風險議題
4	3	7	V
2	2	4	V

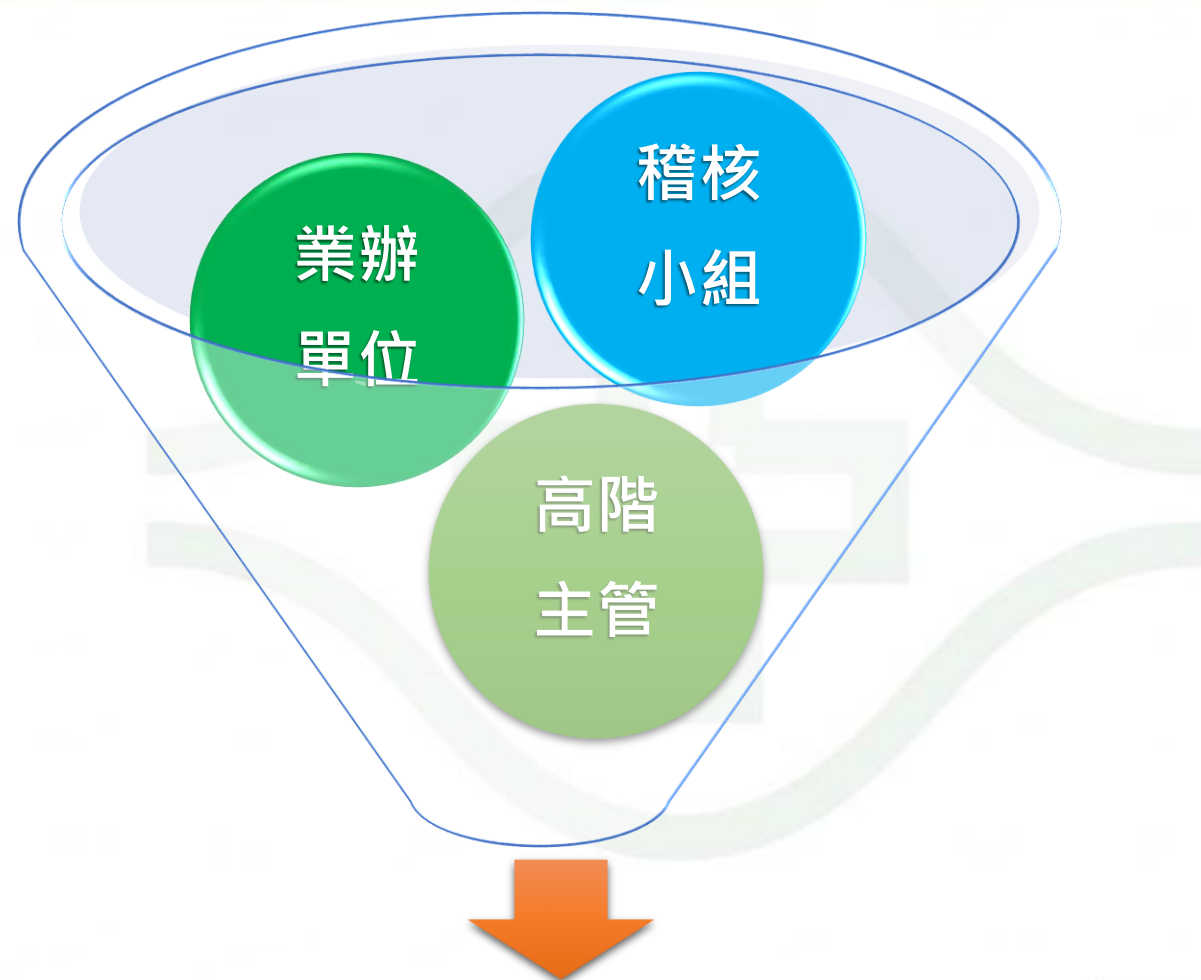
風險等級因應措施





本校稽核計畫 風險評估

本校稽核計畫風險評估架構



稽核計畫風險評估權數值

本校稽核計畫風險評估架構

- 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	4	2	4	2	4	3	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

本校稽核計畫風險評估架構

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

稽核月份	稽核案號	受稽核單位	稽核項目		風險 級數	備註
			文件編號	作業程序名稱		
104年10-11月	專計10401	各相關單位		獎補助款執行情形與成效(期中)		
104年11-12月	盤10401-02	地務處 會計室		零用金、銀行存款、有價證券盤點		
104年11-12月	盤10403	嘉義地務組		零用金盤點		
104年12月 -105年1月	1041201	人事室	1200-03-01	教師聘任作業程序	高	增派稽核人力
104年12月 -105年1月	1041202	教務處	3000-05-04	招生作業程序	高	
104年12月 -105年1月	1041203	研究發展處	5000-08-02	產學合作計畫作業程序	高	增派稽核人力
104年12月 -105年1月	1041204	進修推廣處	7000-13-05	單獨招生管理作業程序	高	
104年12月 -105年1月	1041205	進修推廣處	7000-13-16	推廣教育開班管理作業程序	高	
104年12月 -105年1月	1041206	嘉義分部 地務組	F200-17-18	碩科驗收作業程序	中	
105年1月-2月	專計10402	各相關單位		獎補助款執行情形與成效(期末)		
105年2月	104學年度第2學期結算報告、學年度稽核報告及追蹤報告					
105年2月-3月	1050201	人事室	1200-03-08	保險作業程序	中	
105年2月-3月	1050202	會計室	1300-04-10	代收款項之審核、收進、管理及記錄作業程序	中	

月	案號	受稽核單位	文件編號	作業程序名稱	風險 級數	備註
105年4月-5月	1050414	嘉義分部 國資組	FC00-17-29	電腦維修管理作業程序	中	
105年6月-7月	1050601	人事室	1200-03-01	教師聘任作業程序	高	
105年6月-7月	1050602	研究發展處	5000-08-02	產學合作計畫作業程序	高	
105年6月-7月	1050603	研究發展處	5000-08-05	專利獎勵作業程序	中	

監控項目
因應措施

增加稽
核次數

增派稽
核人力

臨時
專案
稽核

本校風險評估內控文化

建構具備韌性的校園內控文化



內控先於內稽

內稽只是防線的最後一環(佔1/3)。平時的內部控制(過濾機制)才是維持組織健康的基石。



精準評估風險

風險無法完全消滅，但透過「辨識 ➡ 分析 ➡ 評估」，我們可以將剩餘風險控制在安全胃納內。



資源對症下藥

利用風險矩陣分級，高風險嚴密監管立SOP，低風險精簡流程，實現管理效益最大化。

感謝聆聽
THank you

