

# 學校職員對學校內部 控制制度應有的 認識與職責

章定煊



# 用制度管理而不是見招拆招

- 有一天動物園的管理員們發現袋鼠從籠子裡跑出來了，於是開會討論，一致認為是籠子的高度過低。所以他們決定將籠子的高度由原來的十公尺加高到二十公尺。結果第二天他們發現袋鼠還是跑到外來，所以他們又決定再將高度加高到三十公尺。

沒想到隔天居然又看到袋鼠全跑到外面，於是管理員們大為緊張，決定一不做二不休，將籠子的高度加高到一百公尺。

一天長頸鹿和幾隻袋鼠們在閒聊，「你們看，這些人會不會再繼續加高你們的籠子？」長頸鹿問。

「很難說。」袋鼠說：「如果他們再繼續忘記關門的話！」



# 教育部推動私立學校內控進程

## 訪視目的

- 瞭解學校財團法人及所設私立學校內部控制制度推動情形，並予協助（不評分）





# 景文科技大學被訪視時間

本校被排定於**103年8月**進行內部控制的訪視。

訪視結果不影響獎補助款、招生名額.....。

會影響**104年**之後的內控評鑑。



# 本次講習的目的

- 1. 本校管理階層重視內部控制制度，並進行推動。
- 2. 本校有計畫的提升本校同仁對內部控制的認識。
- 3. 本校有計畫的提升本校同仁在內部控制的專業能力。



# 什麼是內部控制？

- (一)控制意義：使實際與目標相符。
- (二)內部控制意義：主管機關或學校所訂定之法規章則，研擬學校所應採取之各種管理措施，以保障學校運作，維持學校運行之可靠性及完整性，增進經營效率，遵行政策與規章合理達成預期目標。

**反向思考：**如果內部控制不落實？學校會如何（出具假的報表矇騙董事會與主管機關、現金被盜用、資產被盜賣、學校被掏空…….）



# 內部控制的目的

- (一)資訊之可靠性與完整性。
- (二)法令遵循。
- (三)學校管理遂行。
- (四)資源之經濟及有效使用。
- (五)營運或專案計畫目標之達成。

# 內部控制的定義及觀念

何謂**內部控制**：

係由機關內部全體人員參與 → **人人有責**

共同設計、執行及維持的管理過程 → **五項要素**

藉以合理確保達成其目標 → **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
- 按五項要素逐一檢查、判斷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「合理確保」而非絕對保證目標的達成



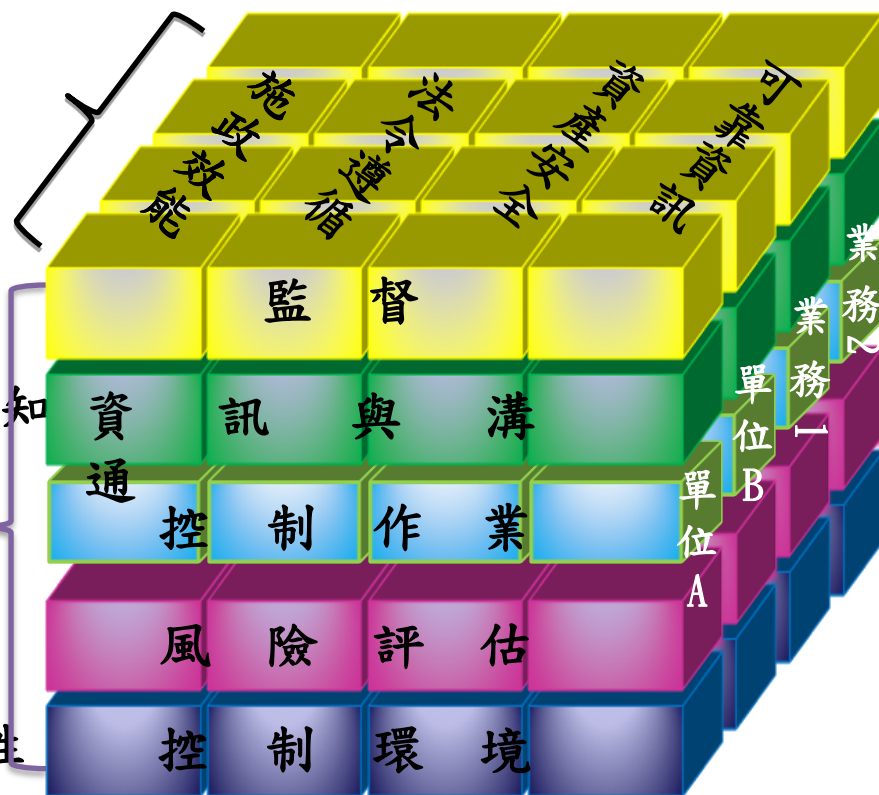
# 內部控制的目標及要素

## 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**：資訊處理及傳達
5. **監督**：評估內部控制制度執行有效性

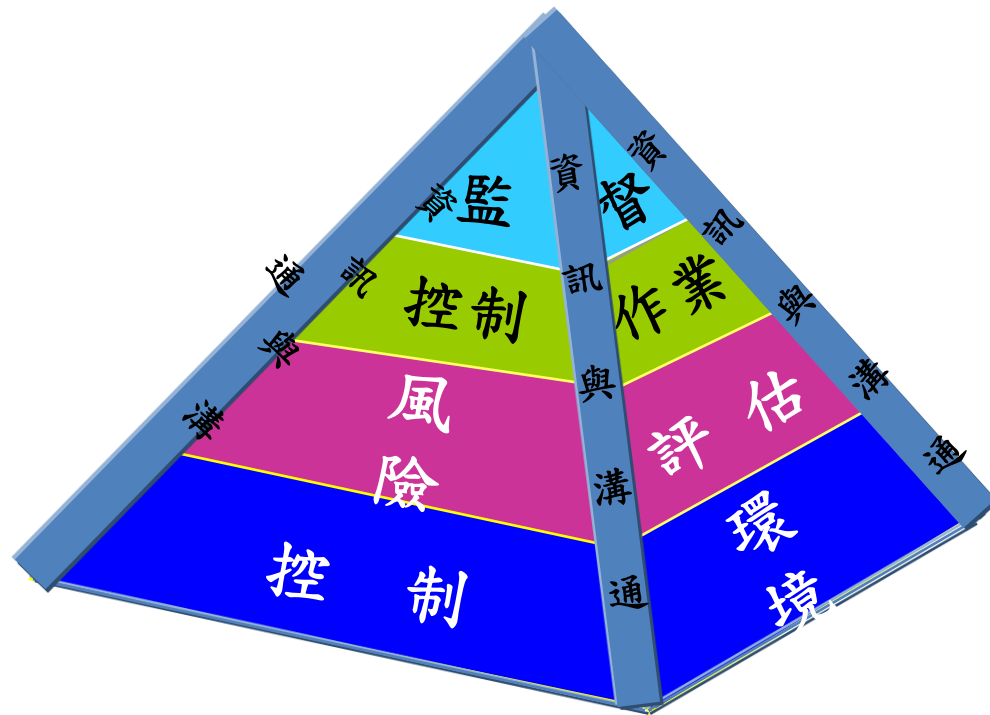


政府內部控制整體架構~

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

# 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。

# 訪視指標項目 - 控制作業構面

- 內部控制規範與程序之制訂
- 內部控制制度之執行



※「訪視指標項目及內容說明」初稿請參考研討會手冊附件。






# 控制作業構面


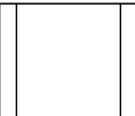


- 整理制度與流程圖

- 1.制度與流程圖不一致。
- 2.流程圖未使用標準符號。
- 3.流程圖說明不清。
- 4.流程圖路徑錯誤。



常用流程圖說明：

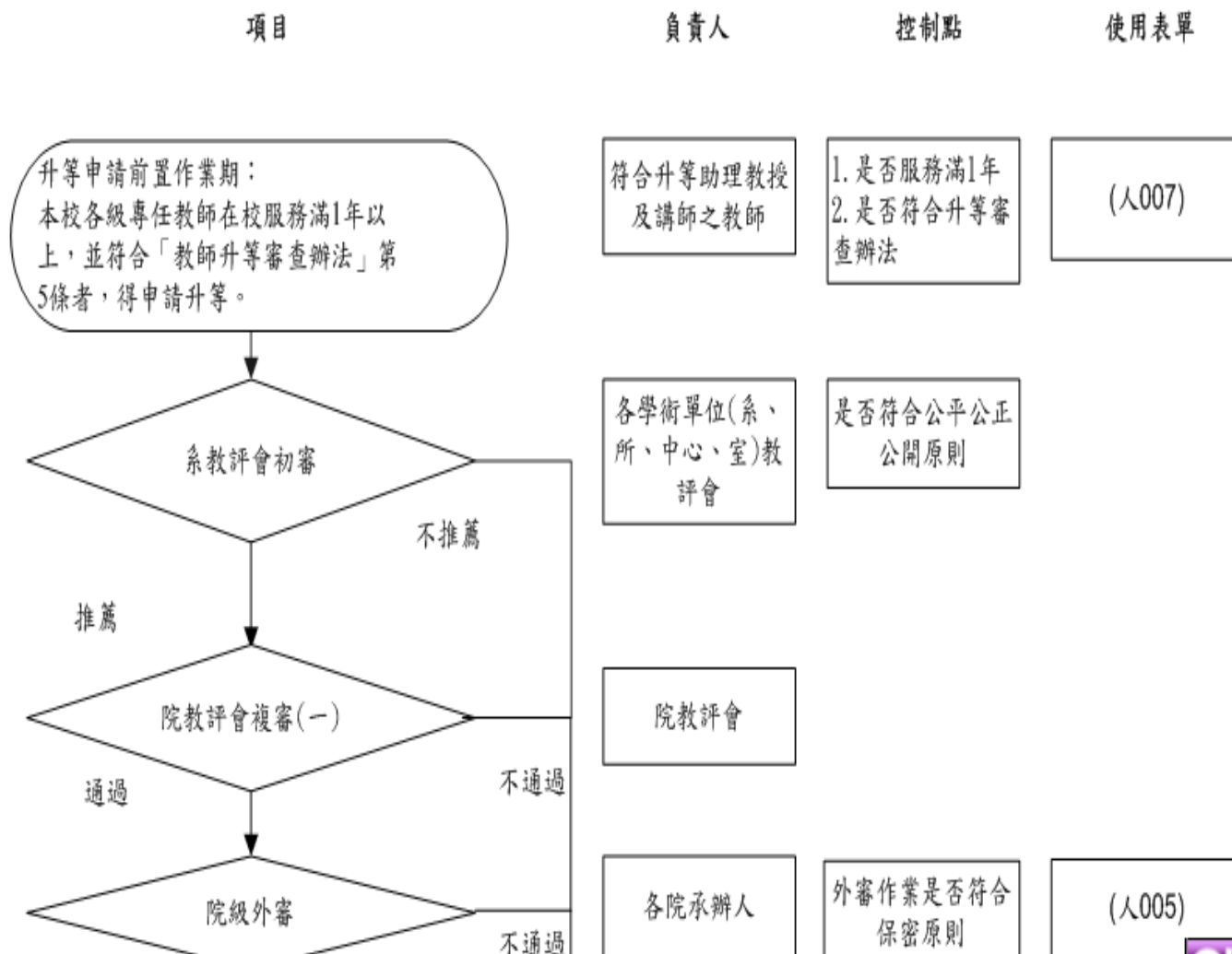
符 號	名 稱	意 義
	處理 (Process)	處理程序
	決策 (Decision)	不同方案選擇
	終止 (END)	流 程 圖 開 始、終止
	路徑 (Path)	指 示 路 徑 方 向
	文件 (Document)	輸 入 或 輸 出 文件

		
	已定義處理 (Predefined Process)	使用某一已 定義之處理 程序
	連接 (Connector)	流 程 圖 向 另 一 流 程 圖 之 出口；或從另 一地方之入 口
	註解(Comment)	表示附註說 明之用

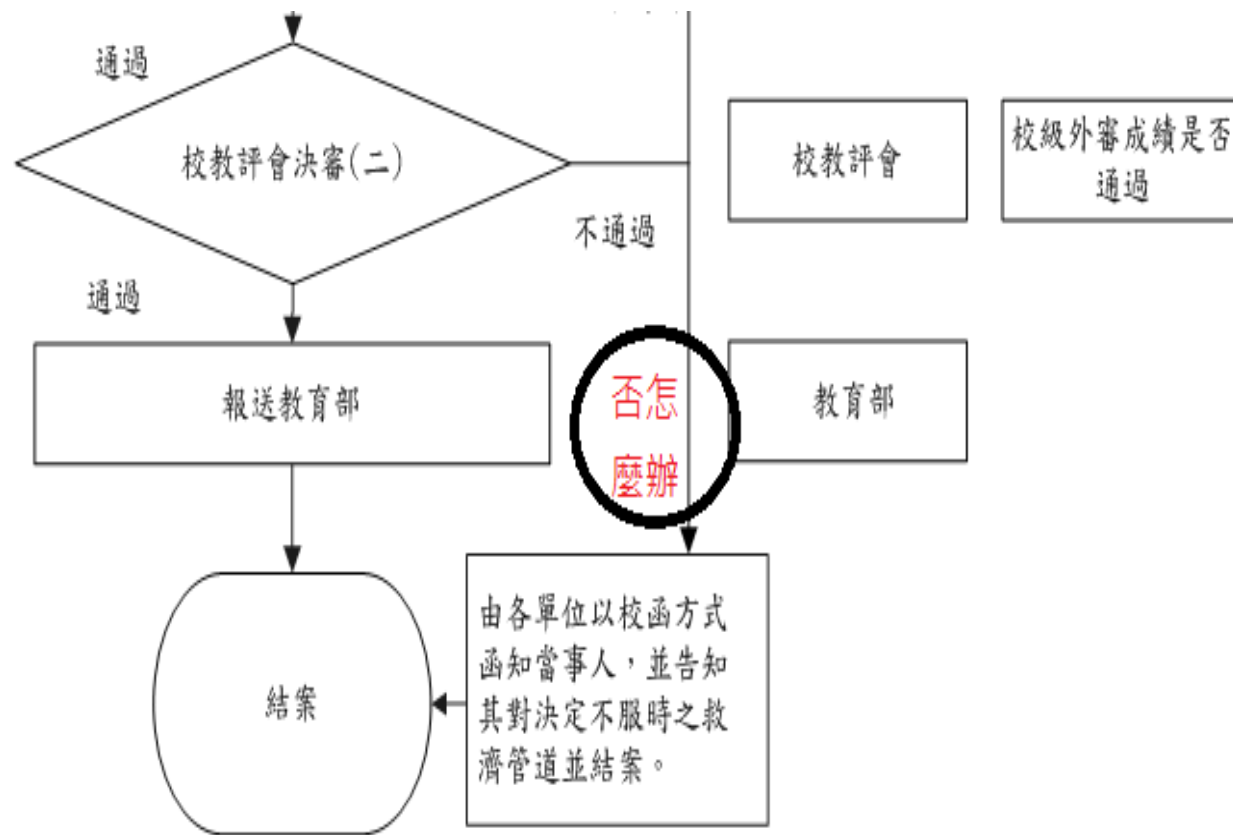


# 正常流程圖 交代 誰 使用什麼文件 執行什麼項目 控制重點

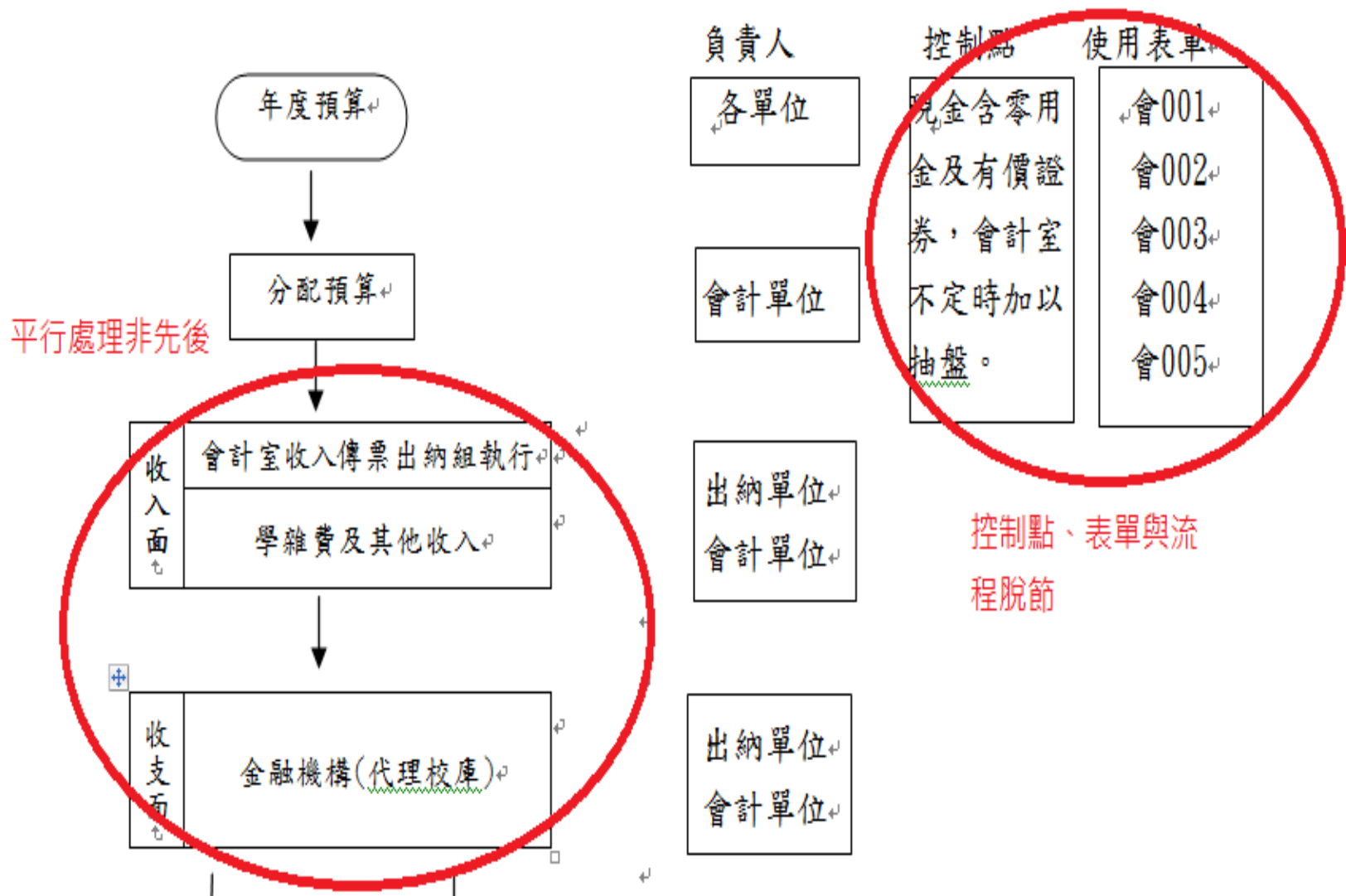
人01-2 京又科技大學專任教師升等作業流程圖-授權目審部分



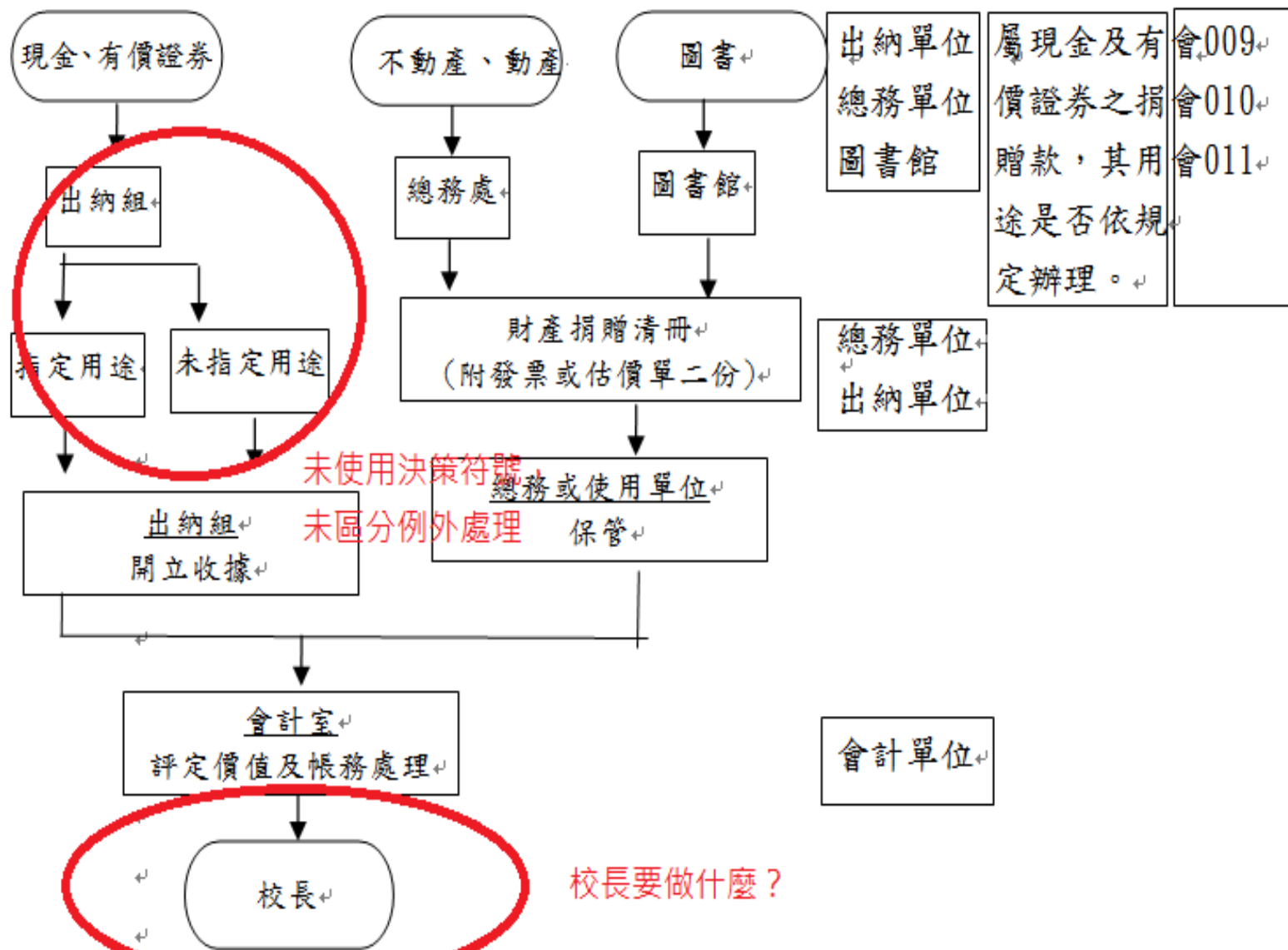
# 流程圖就是作業指引，不知道怎麼辦，就是有問題



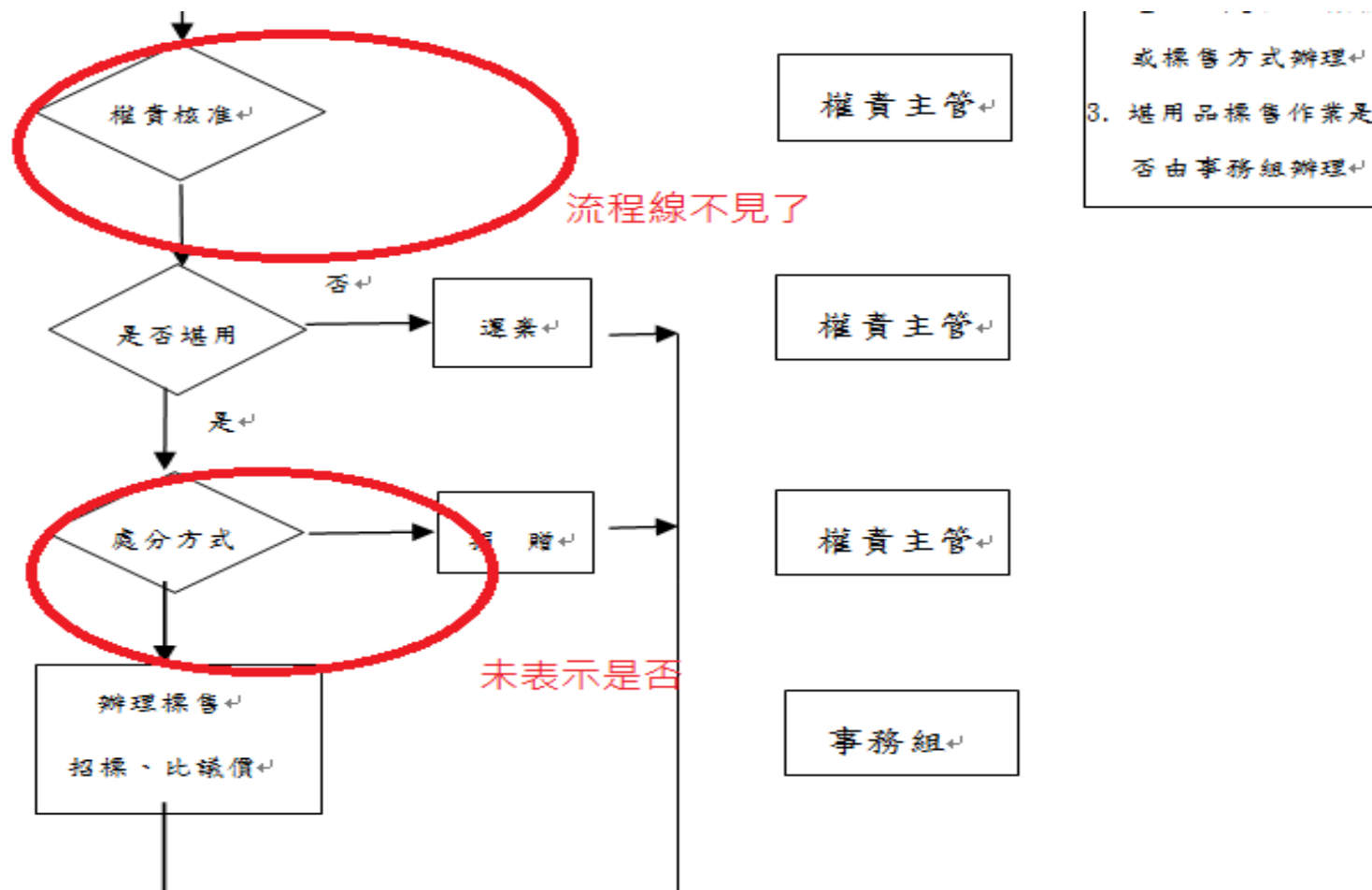
# 表單與控制點搭配 流程不脫節



# 作業交代清楚，使用正確符號



# 流程線脫漏 不標示





# 流程圖修正內控小組建議（一）

- 所有的流程圖必須統一格式，統一在首列最後一欄「使用表單欄」列出各項目對應的「使用表單編號」即可，「項目欄」不必列出表單的符號和名稱。
- 「項目欄」如果使用到沒有編號的表單才以列出表單的符號和名稱呈現。
- 判斷的符號(菱形)須有兩個出口流程，且須標示是、否，單純狀況的往直走，例外狀況的往旁邊走。



# 流程圖修正內控小組建議（二）

- 處理的符號(長方形)須由上、下或由左、右，一進一出，不可由上方進入的卻由左右邊出來。
- 處理的符號(長方形)下方流程不可有是、否標示。
- 處理的符號(長方形)下方不可產生兩個處理項目，須用判斷的符號(菱形)代替去解決此兩個處理。
- 處理的箭頭線不可曲折前進。



# 流程圖修正內控小組建議（三）

- 一個項目不可有兩個入口，要進入此一項目時必須是接到它上方的箭頭線，藉此線進入。
- 起始和結束都須用運動場形狀的橢圓形符號，不可用雞蛋形或長方形代替。
- 控制點僅標示在重要處即可，不一定每個項目都加。
- 流程圖、文字敘述、法規的規定三者必須一致，不可有任何差異。



## 訪視指標項目 - 控制環境構面

- 職務操守與履行職務能力之建立及維持
- 經營理念
- 組織目標設定與衡量
- 組織架構及權責分工
- 人力資源管理

※「訪視指標項目及內容說明」初稿請參研討會手冊附件。



# 業管人員應有的準備

- 1.熟悉內控流程。
- 2.了解自己承辦業務的所面對的風險。
- 3.了解自己所執行的控制點為何。
- 不太希望的態度是：
  - 1.不知道內控規定。
  - 2.寫一套做一套。
  - 3.消極抵抗。





# 後續可能會有的工作

- 各單位分析風險
- 各單位執行預算控管與績效



# 結論

- 內部控制制度之設計及執行是否有效，關鍵在於—
  - 機關首長全力支持
  - 全員參與凝聚共識
  - 化繁為簡精進流程



謝謝各位的聆聽