

國立臺灣師範大學
內部控制制度
第 10 版



中 華 民 國 1 1 2 年 1 月 7 日 核 定

修訂紀錄

版本(次)	修訂日期	修訂頁次	修訂單位	修訂類別				修訂摘要
				增訂作業項目	刪除作業項目	修正控制重點	其他修訂	
1.0	102.11.18							初版，核定。
2.0	103.12.08		資訊中心 秘書室 人事室 秘書室 各單位				✓ ✓ ✓ ✓ ✓	1.103年8月14日修訂控制作業-資訊安全作業。 2.103年12月依104-108校發計畫修整體及作業層級目標。 3.配合修正學校組織表。 4.配合修正自行檢核之表件格式。 5.更新附件(各單位風險業務項目彙整表及風險圖像)。
3.0	104.04.30		各單位	✓	✓	✓	✓	更新附件(各單位風險業務項目彙整表及風險圖像)。
4.0	105.07.01		各單位	✓	✓	✓	✓	1.配合修正參考法規名稱及相關內容。 2.配合修正學校組織表。 3.增加附件A:本校「內部控制小組設置要點」。 4.配合修正附件B:本校「內部控制制度自行評估實施計畫」。 5.增加附件C:本校「內部稽核作業說明表」。 6.更新附件D:本校「具風險業務項目彙整表暨風險圖像」。
5.0	106.05.31		各單位	✓	✓	✓	✓	1.配合修正參考法規名稱及相關內容。 2.配合修正學校組織表。 3.配合修正附件B:本校「內部控制自行評估計畫」。 4.配合修正附件C:本校「內部稽核作業說明表」。 5.更新附件D:本校「具風險業務項目彙整表暨風險圖像」。
6.0	107.05.08		各單位	✓	✓	✓	✓	1.配合修正學校組織表。 2.配合修正附件A:本校「內部控制小組設置要點」。 3.配合修正附件B:本校「內部控制自行評估計畫」。 4.配合修正附件C:本校「內部稽核作業」。 5.更新附件D:本校「具風險業務項目彙整表暨風險圖像」。
7.0	109.01.03		各單位	✓	✓	✓	✓	1.配合修訂附件A:本校「風險管理及內部控制推動要點」。 2.新增附件B:本校「內部控制小組標準作業程序」。 3.配合修訂附件C:本校「內部稽核小組標準作業程序」。 4.更新附件附件D:本校「組織表」。 5.更新附件E:本校「具風險業務項目彙整表暨風險圖像」。 6.配合修訂附件F:本校「風險評估及處理彙總表」。 7.更新附件G:本校「高風險業務項目彙總表」。 8.附件H:本校「內部控制自行評估計畫」編號遞移。
8.0	109.12.23		秘書室				✓	配合本校2020-2025之校務發展計畫，修訂本校整體層級目標及作業層級目標。
9.0	111.01.01		秘書室				✓	1.配合「教育部風險管理推動作業原則」、「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」之施行，及配合「政府內部控制聲明書簽署作業要點」之修正，爰修正本校內部控制制度之法源依據及簽署內部控制聲明書之時程。 2.更新本校內部控制制度附件列表。
10.0	111.12.28		各單位				✓	1.配合修正本校「內部控制制度設計」。 2.配合修正本校「設計控制作業」。 3.配合修正本校「內部控制自行評估計畫」。 4.更新本校內部控制制度附件列表。

註：

- 版本(次)：依修訂類別更新版本(次)，原則如下：
 - 勾選增訂、刪除作業項目或修正控制重點者，提升一個版本，如本例2.0版。
 - 勾選其他修訂，經本校認為重大修正者，亦提升一個版本；若非屬重大修正者，則提升一個版次，如本例1.1版。
- 修訂日期：最新修訂日期。
- 修訂頁次：修訂內容之頁次。
- 修訂單位：修訂內容之單位。
- 修訂類別：依實際修訂類別勾選。
- 修訂摘要：修訂內容之摘要。

目 次

壹、 內部控制制度之設計	- 3 -
一、 法源依據	- 3 -
二、 成立內部控制小組	- 3 -
三、 內部控制制度設計流程	- 3 -
四、 簽署內部控制聲明書	- 3 -
貳、 控制環境	- 5 -
一、 學校宗旨	- 5 -
二、 整體層級目標	- 5 -
三、 作業層級目標	- 6 -
四、 學校組織表	- 6 -
五、 學校分層負責表	- 6 -
參、 辦理風險評估	- 7 -
一、 確認目標及決定風險容忍度	- 7 -
二、 風險辨識	- 7 -
三、 風險分析及評量	- 9 -
四、 風險滾推	- 10 -
肆、 設計控制作業	- 11 -
一、 共通性內部控制事項	- 11 -
二、 個別性內部控制事項(各年度單位評估之高風險業務)	- 11 -
伍、 資訊與溝通	- 13 -
陸、 落實監督作業	- 14 -
一、 例行監督	- 14 -
二、 自行評估	- 14 -
三、 內部稽核	- 14 -
本校內部控制制度附件列表	- 16 -

壹、 內部控制制度之設計

一、 法源依據

國立臺灣師範大學(以下簡稱本校)為強化內部控制及合理確保內部控制制度持續有效運作，以達成本校各項校務發展目標，特依國家發展委員「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」、行政院「政府內部控制監督作業要點」、、「行政院與所屬機關(構)推動行政作業流程透明原則」、「政府內部控制聲明書簽署作業要點」，與教育部「風險管理推動作業原則」等規定，訂定本校內部控制制度。

二、 成立內部控制小組

訂定「國立臺灣師範大學風險管理推動要點」(參閱附件一)，分別成立本校內部控制小組及內部稽核小組，以負責規劃、推動內部控制制度，及落實監督作業。

本校內部控制小組及內部稽核小組標準作業程序請參閱附件二及三。

三、 內部控制制度設計流程

本校內部控制制度之設計，應依風險評估結果選定業務項目納入內部控制制度，其設計流程步驟如附圖一。

四、 簽署內部控制聲明書

本校每年定期評估學校整體內部控制有效程度，在上年度校務基金績效報告書提送校務會議通過前及三月底前出具內部控制聲明書，由校長與內部控制小組召集人(副校長)共同簽署後，將內部控制聲明書公開於本校網站之資訊公開專區。

步驟	校長與高階主管及內部各單位人員	內部稽核人員	檢核事項
辦理風險評估	<p>實現施政效能、提供可靠資訊 遵循法令規定及保障資產安全</p> <p>確認目標及決定風險容忍度</p> <p>整體層級目標： ■ 使命/願景 ■ 施政目標 ■ 中長程個案計畫</p> <p>作業層級目標</p> <p>風險辨識</p> <p>風險分析</p> <p>風險評量</p> <p>風險容忍度</p> <p>重要性</p>		<input type="checkbox"/> 是否由上而下確認整體與作業層級目標。 <input type="checkbox"/> 是否依機關設立使命、願景、施政目標及中長程個案計畫等確認整體層級目標。 <input type="checkbox"/> 機關關鍵策略目標是否納入整體或作業層級目標。 <input type="checkbox"/> 是否配合整體層級目標，依內部各單位業務職掌，以作業類別或作業項目為基礎設定作業層級目標。 <input type="checkbox"/> 組織架構調整或業務增減變動時，是否一併檢視修正整體與作業層級目標。 <input type="checkbox"/> 是否決定適切之風險容忍度。 <input type="checkbox"/> 是否全面發掘影響目標達成之內、外在風險因素，避免遺漏機關潛在施政風險，並編製整體與作業層級目標及風險項目對應表。 <input type="checkbox"/> 依風險影響程度及發生可能性決定風險值。 <input type="checkbox"/> 是否依風險項目殘餘風險值排序編製風險項目彙總表，據以決定需優先處理之風險項目。 <input type="checkbox"/> 是否以滾動方式辦理風險評估。
選定業務項目	<p>風險滾推</p> <p>跨職能業務</p> <p>共通性業務</p> <p>個別性業務</p>		<input type="checkbox"/> 是否依「風險評估結果」選定業務項目。
設計控制作業	<p>設計控制重點</p> <p>修正控制重點</p>		<input type="checkbox"/> 控制重點是否包括核准、驗證、調節、覆核、定期盤點、記錄核對、職能分工、實體控制以及計畫、預算或前期績效分析比較等程序。 <input type="checkbox"/> 已發生內部控制設計缺失之業務項目，是否即時修正應有之控制重點。
落實監督作業	<p>例行監督</p> <p>自行評估</p> <p>內部稽核</p>		<input type="checkbox"/> 是否依「政府內部控制監督作業要點」規定辦理監督作業。 <input type="checkbox"/> 是否賡續檢討主管法令規定，強化現有內部控制作業。 <input type="checkbox"/> 是否針對制度面缺失，依本原則規定訂（修）定內部控制制度。 <input type="checkbox"/> 是否檢查內部控制實施狀況，並針對所發現之內部控制缺失及提出之具體興革建議，採行相關因應作為。

附圖一：內部控制制度設計流程

貳、 控制環境

一、 學校宗旨

本校本著教育國之本的精神，培育杏壇良師為宗旨，以充沛的人力挹注在教育學術、教育政策、教學實務的研究與開發，在國內教育具有舉足輕重的影響力。為符合時代潮流的發展，本校經過不斷的自我精進茁壯，全面均衡發展各個學術領域，已成為一所教學與研究兼重的綜合型大學。

本校自民國 87 年度起配合教育部政策，開始實施校務基金制度，學校在法定範圍內享有財務自主權；為落實此精神，本校積極開源節流，除廣納社會資源挹注學校建設，同時增加資源使用率，以提升辦學績效，促進與社會之良性互動，並奠定厚實之學術研究基礎，為國家培育專業菁英人才，使本校臻於國際一流高等學府之列。

二、 整體層級目標

本校以「探索新知，培育卓越人才；追求真理，增進人類福祉」為本校之使命。本校未來發展願景有四，為能實現前述願景，本內部控制制度之整體層級發展目標與未來發展願景相同如下：

- (一) 營造國際環境。
- (二) 建立產學合作。
- (三) 發展跨域整合。
- (四) 加速數位轉型。

三、 作業層級目標

- (一) 營造國際環境，強化國際競爭力。
- (二) 建立產學合作，連結社會需求。
- (三) 發展跨域整合，完備師培體系。
- (四) 開創校園新局，加速數位轉型。

四、 學校組織表

依本校組織規程第 5~14 條規定，本校置校長 1 人，綜理校務；副校長 2~3 人，襄助校長推動校務；下置 9 個學院、16 個行政單位及 6 個中心（本校組織表如附件四）。

五、 學校分層負責表

各行政學術單位分層負責表於本校網站(/秘書室/分層負責表)首頁提供下載，網址為：<http://www.scr.ntnu.edu.tw/responsible.htm> 可點選瀏覽。

參、 辦理風險評估

本校參考「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」之觀念、方法，按下列程序(流程圖如附圖二)辦理：

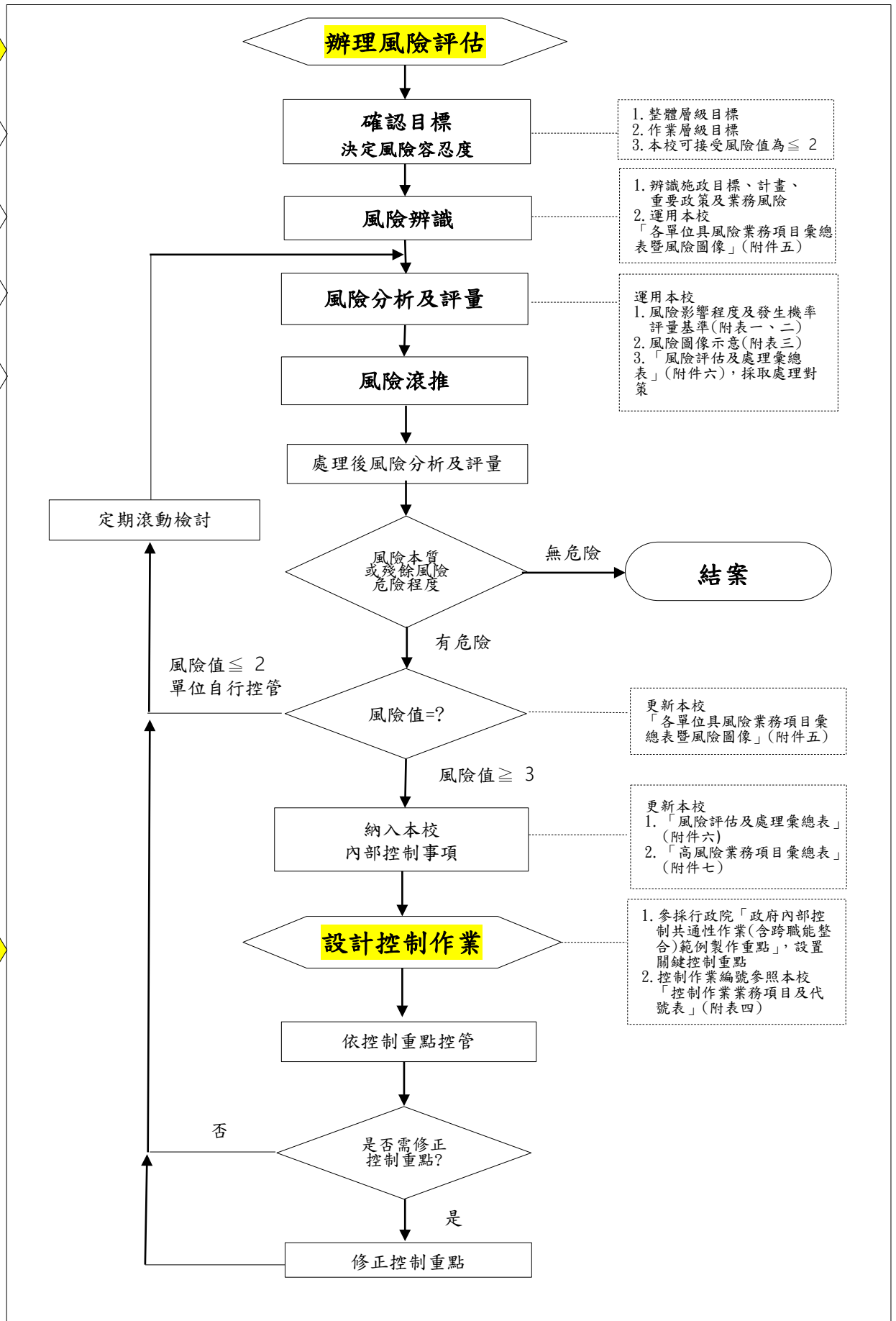
一、 確認目標及決定風險容忍度

- (一) 由上而下確認整體與作業層級目標，以實現施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定及保障資產安全。
 1. 整體層級目標：依本校設立使命、願景、施政目標及中長程校務發展計畫等，確認整體層級目標。
 2. 作業層級目標：配合整體層級目標，為達成內部各單位業務職掌，以作業類別或作業項目為基礎所設定之作業層級目標。
- (二) 本校架構調整或業務增減變動時，應一併檢視修正整體與作業層級目標。
- (三) 決定適切之風險容忍度，所稱風險容忍度係指本校所願意承受整體與作業層級目標無法達成之變動程度(本校可接受風險值訂為 ≤ 2)。

二、 風險辨識

全面發掘可能影響本校整體與作業層級目標無法達成之內、外在風險因素，編製「本校各單位具風險業務項目彙總表暨風險圖像」(如附件五)，並於辨識過程中注意下列事項，以避免遺漏本校潛在之施政風險：

- (一) 應完整辨識整體與作業層級目標無法達成之風險。
- (二) 對於施政計畫之先期規劃作業，應針對民意及利害關係者意見、成本效益、技術可行性或跨機關(構)業務協調等，辨識可能影響計畫推動之風險來源。
- (三) 辨識監察院等外部監督機關所提內部控制缺失，涉及業務推動過程中未能察覺或辨識之潛在風險。
- (四) 對於涉及人民權利或義務之業務，應針對可能發生受賄、違背職務、濫用職權、消極不作為、行政效率不彰及未適當公開資訊等，辨識影響政府公信力之風險來源。



附圖二：本校辦理風險評估及設計控制作業流程圖

三、 風險分析及評量

本校參採「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」之風險評估工具，並考量業務特性，訂定適用於本校之「機率(L)之敘述分類表」(如附表一)，及「影響(I)之敘述分類表」(如附表二)，作為各單位衡量風險發生機率(可能性)及影響程度之參考標準並據以計算風險值。風險值之計算方式為：

風險值 (R) = 發生機率 (L) x 影響程度 (I)。

(註：若業務單位有特殊之評估準則，則由該單位另訂之。)

附表一：機率(L)之敘述分類表

等級	發生機率分類	詳細描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生(可能每月發生1次)
2	可能	有些情況下會發生(可能每季發生1次)
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下發生(可能每年發生1次)

附表二：影響(I)之敘述分類表

等級	影響程度	影響學校形象	法規/上級機關處分	財物損失	師生傷亡	申訴/抱怨
3	非常嚴重	臺灣新聞媒體連續負面報導	依法懲處	新台幣100萬元以上	死亡	團體(11名以上)
2	嚴重	臺灣新聞媒體負面報導	限期改善	新台幣10~100萬元	重傷	多數人(3~10名)
1	輕微	區域新聞媒體報導負面新聞	書面說明或回應	新台幣10萬元以下	輕傷	少數人(2名以下)

考量風險分析結果及人力、資源、組織環境等因素，由本校內部控制小組召開會議研商後，本校可接受之風險值訂為 ≤ 2 。

經過風險評估後，將發生風險時影響程度「輕微(1)」但「幾乎不可能(1)」發生之「低度」風險圖象區域，與發生風險時影響程度「輕微(1)」但「可能(2)」發生，或發生風險時影響程度「嚴重(2)」但「幾乎不可能(1)」

發生之「中度」風險圖象區域(如附表三：「風險圖像示意」白色區域)，定為本校風險評估之風險容忍範圍。

超出上述範圍之主要風險項目(風險值 ≥ 3 如附表三：「風險圖像示意」灰色區域)，以及未超出可容忍風險值但基於重要性原則(例如：以前年度已發生內部控制缺失者)，皆納入本校內部控制事項設計控制作業，加強控管機制。

附表三：風險圖像示意

影響程度(I)	風險分布		
	非常嚴重(3)	3 (高度)	6 (高度)
嚴重(2)	2 (中度)	4 (高度)	6 (高度)
輕微(1)	1 (低度)	2 (中度)	3 (高度)
	幾乎不可能 (1)	可能(2)	幾乎確定(3)
	發生機率(L)		

綜合考量風險分析結果及風險容忍度，本校編製「各單位具風險業務項目彙總表暨風險圖像」(如附件五)、「風險評估及處理彙總表」(如附件六)及「高風險業務項目彙總表」(如附件七)。其中各單位業務項目超出本校所定可接受風險值(≥ 3)，均納入本校個別性內部控制事項，設計控制作業。

四、 風險滾推

本校應配合政策、業務或法令規定等之變化，採滾動方式定期辦理風險評估作業，據以檢討及評量各風險項目，以決定是否需採行其他新增控制機制因應該等風險。

肆、 設計控制作業

參照行政院「政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作重點」，本校各行政單位、各學院及一級中心經衡量業務之重要性，選定具風險業務項目(如附件五)，依據風險評估結果設計控制作業，並針對各作業之關鍵控制重點，擬定評估檢查表實施檢核，併入作業程序。控制作業編號參照本校「控制作業業務項目及代碼表」(如附表四)。

本校內部控制控制作業依業務性質分為下述兩類：

一、 共通性內部控制事項(業務執行單位)

- (一) 出納事務(總務處)
- (二) 財產/事務管理業務(總務處)
- (三) 採購業務(總務處/研究發展處/圖書館)
- (四) 主計/經費審核業務(主計室)
- (五) 人事業務(人事室)
- (六) 工程管考業務(秘書室)
- (七) 行政管考業務(秘書室)
- (八) 政風業務(人事室)
- (九) 專題研究計畫業務(研究發展處)
- (十) 資訊安全業務(資訊中心)
- (十一) 內部控制作業業務(內部控制小組)

二、 個別性內部控制事項(高風險業務)

個別性內部控制事項(高風險業務)，詳如本校「高風險業務項目彙總表」(如附件七)。

附表四：本校控制作業業務項目及代號表

控制作業編號以5碼為原則，第1碼為業務屬性編號，第2碼為單位代碼，第3~5碼為單位流水編號。

第1碼		第2碼	第3~5碼
共通性	A 出納事務 B 財產/事務管理業務 C 採購業務 D 主計/經費審核業務 E 人事業務 F 工程管考業務 G 行政管考業務 H 政風業務 I 專題研究計畫業務 J 資訊安全業務 K 內部控制作業業務	A 教務處 B 學生事務處 C 總務處 D 研究發展處 E 師資培育學院 F 國際事務處 G 圖書館 H 資訊中心 I 體育室 J 人事室 K 主計室 L 秘書室 M 進修推廣學院 N 僑生先修部 O 國語教學中心 P 科學教育中心 Q 特殊教育中心 R 心理與教育測驗研究中心 S 教育研究與評鑑中心 T 體育研究與發展中心 U 環境安全衛生中心 V 數學教育中心 W 美術館籌備處 教教育學院 文文學院 理理學院 藝藝術學院 科科技與工程學院 運運動與休閒學院 音音樂學院 管管理學院 國國際與社會科學學院	由各單位自行依序採流水號編號如 001、002...
個別性	各單位個別性業務 統一以 S 為代碼		

註：共通性業務項目參照行政院「政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作重點」訂定。

伍、 資訊與溝通

為確保資訊品質，以支持內部控制持續運作，應辨識作業流程所需資訊，包括由內部產生或自外部取得之財務及非財務資訊，以適時提供資訊需求者作為決策及監督之用，有利連貫及支援其他四項組成要素。

本校對於涉及內部控制之資訊，透過內部網站、公文、電子郵件、會議、訓練等方式向內部人員溝通，使其瞭解並履行其內部控制責任。

本校另設有專責單位負責處理追蹤外界提出之意見，並針對執行進度落後部分提報內部會議列管。

陸、 落實監督作業

為落實本校監督機制，以合理確保內部控制制度持續有效運作，本校依據「政府內部控制監督作業要點」規定辦理監督作業如下：

一、 例行監督

本校各單位主管人員本於職責分層負責，即時督導相關業務之內部控制各組成要素持續運作。

例行監督包括建立檢討主管法令規定機制，針對外界意見或執行缺失即時檢討相關法令規定，對於主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並落實執行等。

二、 自行評估

本校由納入內部控制事項之相關單位依職責分工評估控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業等內部控制五項組成要素運作之落實程度，作成內部控制自行評估表，簽報單位主管簽章。經彙整各單位之自行評估表提報本校內部控制小組會議審議或簽陳小組召集人(副校長)核閱後，陳報校長；並交由內部稽核人員追蹤該評估結果所發現之內部控制缺失後續改善或興革建議辦理情形。

每年至少自行評估一次，遇有特殊情形，得隨時辦理，業務性質有按月或按季辦理之需要者，各單位得自行訂定評估次數。

本校「內部控制自行評估計畫」請參閱附件八。

三、 內部稽核

本校運用現有稽核職能單位評估內部控制相關機制，並成立內部稽核小組，設置專任稽核人員執行校務基金稽核相關業務，協助審視內部控制制度設計及執行之有效性。

本校內部稽核小組標準作業程序請參閱附件三。

現有稽核職能單位評估內部控制相關機制如下：

- (一) 出納事務查核：
由本校主計室/人事室依據出納管理手冊，辦理相關業務。
- (二) 財產/事務管理檢核：
由本校總務處依據出納管理手冊、國有公用財產管理手冊、物品管理手冊、辦公處所管理手冊及宿舍管理手冊、工友管理要點等，辦理相關業務。
- (三) 採購檢核：
由本校總務處/研究發展處/圖書館依據政府採購法、科研採購法等，辦理相關業務。
- (四) 主計/經費審核：
由本校主計室依據主計機構人員設置管理條例、會計法、內部審核處理準則、政府採購法、科研採購法及各項經費規定等，辦理相關業務。
- (五) 人事考核：
由本校人事室依據行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點等，辦理相關業務。
- (六) 工程管考：
由本校秘書室辦理相關業務。
- (七) 行政管考：
由本校秘書室辦理相關業務。
- (八) 政風查核(含廉政風險評估)：
由本校人事室辦理相關業務。
- (九) 專題研究計畫檢核：
由本校研究發展處辦理相關業務。
- (十) 資訊安全查核：
由本校資訊中心依據國家資通安全發展方案、個人資料保護法等，辦理相關業務。
- (十一) 內部控制作業檢核：
由本校內部控制小組辦理相關業務。