

# 私立學校內控內稽實務研習

分 享：陳禮炫 <goodcontrol@gmail.com>

任 務：協助提昇個人及組織的《價值》

(價值  $\geq$  利潤 = 質量 = 績效 = 效果 + 效率)

主 辦：德明財經科技大學

地 點：臺北市內湖區環山路一段56號

# 私立學校內控內稽實務研習班

## 綱 要

- 一、經營管理與內控內稽的實務關聯(3-20)
- 二、私立學校內控內稽法規解析 (21-24)
- 三、學校內部控制實務分享 (25)
- 四、學校內部稽核實務分享 (26-28)
- 五、實務疑難研討(請先準備案例) (29)
- 六、實務諮詢服務(歡迎隨時聯繫) (29)

# 一、經營管理、內部控制與內部稽核的實務關連

## A. 內部控制與經營管理的實務關連

(經營管理與內部控制交互運用)(4-10)

## B. 內部稽核與內部控制的實務關連

(內部稽核是內部控制的一環)(11-20)

# A. 內部控制與經營管理的實務關連

1. 經營管理範圍就是內部控制範圍。
2. 整合經營管理目標與內部控制目標。
3. 有效運用內部控制組成要素，  
可以提供經營管理最佳保障。
4. 內部控制實務概念(詳見A1至A6)

# A1. 內部控制定義 (1992年COSO報告)

Internal control is broadly defined as a process, effected by an entity's board of directors, management and other personnel, designed to provide reasonable assurance regarding the achievement of objectives in the following categories:

- Effectiveness and efficiency of operations.
- Reliability of financial reporting.
- Compliance with applicable laws and regulation.

## A2. 內部控制定義 (證期會87年967號函)

公開發行公司管理階層所設計，並由董事會、  
管理階層及其他員工執行之管理過程，  
以合理確保下列目標之達成：

1. 營運之效果及效率  
(包括獲利、績效及保障資產安全等)
2. 財務報導之可靠性。
3. 相關法令之遵循。

# A3. 內部控制的罩門

## 1. 經營管理層級

### 1.1 投資層級

### 1.2 經營層級

### 1.3 管理層級

2. 企業若有掏空資產、內線交易等重大內部控制缺失，其主要根源為何？

# A4. 內部控制與內部控制制度的關係

1. 狹義的內部控制制度就是法規所稱的「公開發行公司內部控制制度」。
2. 廣義的內部控制制度就是經營管理範圍內的所有規章、制度、辦法、作業流程、表單及電腦系統等書面或資訊系統。



# A5. 內部控制制度三大目標 (金管會98年3月16日令第3條)

公開發行公司之內部控制制度係由經理人所設計，董事會通過，並由董事會、經理人及其他員工執行之管理過程，其目的在於促進公司之健全經營，以合理確保下列目標之達成：

- 一、營運之效果及效率。
- 二、財務報導之可靠性。
- 三、相關法令之遵循。

前項第一款所稱營運之效果及效率目標，包括獲利、績效及保障資產安全等目標。

第一項第二款所稱財務報導之可靠性目標，包括確保對外之財務報表係依照一般公認會計原則編製，交易經適當核准等目標。

# A6. 管理過程與內部控制組成要素

| M管理活動(過程)                       | C內部控制組成要素    |              |
|---------------------------------|--------------|--------------|
| M1. 企業整體層級目標設定<br>-- 企業使命及價值之聲明 |              | C2. 目標設定     |
| M2. 策略規劃                        |              |              |
| M3. 建立控制環境要素                    | C1. 控制環境     | C1. 控制環境     |
| M4. 作業層級目標設定                    |              | C2. 目標設定     |
| M5. 風險辨認與分析                     | C2. 風險評估     | C4. 風險評估     |
| M6. 風險管理                        |              | C5. 風險回應     |
| M7. 執行控制活動                      | C3. 控制活動(作業) | C6. 控制活動(作業) |
| M8. 資訊的辨認、獲取與溝通                 | C4. 資訊與溝通    | C7. 資訊與溝通    |
| M9. 監控                          | C5. 監控(監督)   | C8. 監控(監督)   |
| M10. 矯正行動                       |              | C3. 事件確認     |

# B. 內部稽核與內部控制的實務關連

## 1. 內部稽核定義(COSO報告/IPPF)

1.1 內部稽核為獨立、客觀之確認性服務及諮詢服務，用以增加價值及改善機構營運。

1.2 內部稽核協助機構透過有系統及有紀律之方法，評估及改善風險管理、控制及治理過程之效果，以達成機構目標。

2. 內部稽核法規依據：「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」第10-20條。

3. 「內部稽核」是內部控制組成要素「監督」的「個別評估」機能之一。

4. 內部稽核實務概念(詳見B1至B4)

# B1. 內部稽核人員有效應用內控法規

1. 充分熟悉內部控制與內部稽核的相關法規
2. 熟練法令遵循的PDCAR手法
3. 適時適地運用『事前諮詢』的真功夫
4. 活用內控法規，提供內部稽核報告的最佳證據
5. 適時選用非內控的經營管理相關法規，  
包括國外法規及投資法規等
6. 『法規』是用在避險，切忌：知法玩法！

## B2. 內部稽核的角色扮演(功能)

諮詢>興利>防弊

### 1. 防弊

1.1 內部稽核人員的基本任務就是防止弊端產生（包括保障資產安全等項目）。

1.2 「重大缺失」是防止弊端產生的具體目標。

1.3 內部控制組成要素的設計或執行有缺失，未能及時偵出可能發生重大財務報表錯誤的風險降至相對低的程度，就是「重大缺失」。

## B2. 內部稽核的角色扮演(功能)

### 2. 興利

2.1 內部稽核人員的主要任務就是協助董事會及經理人提昇獲利及績效。

2.2 獲利及績效兩者互補。

### 3. 諮詢

3.1 諮詢服務是內部稽核人員協助服務機構提昇附加價值的具體表現。

3.2 內部稽核人員提供諮詢服務，與其檢查確認內部控制制度設計與執行之工作並未衝突。

# B3. 協助組織提昇經營績效及企業價值 (內部稽核職責)

1. 防弊的主要作法
  - 1.1 分析「異常表單」
  - 1.2 確定「重大缺失」
  - 1.3 事前溝通，充分協調
  - 1.4 沒有證據，不寫報告
2. 興利的主要作法
  - 2.1 趨勢分析
  - 2.2 多項目同時分析
  - 2.3 協助各部門差異分析
  - 2.4 適時(書面)建議

# B3. 協助企業提昇經營績效及企業價值 (內部稽核職責)

## 3. 諮詢的主要做法

3.1 協助搜集法規依據(網路等)

3.2 提昇專業智能(教育訓練等)

3.3 適時提供決策的參考意見(合法性等)



# B4. 內部稽核人員的實務職能

## 1. 內部稽核主要工作

1.1 諮詢>興利>防弊

1.2 跟催評估內部制度

1.3 協助解決實際問題

## 2. 內部稽核人員基本條件

2.1 「追求合理」的心理準備

2.2 「小心求證」的工作態度

2.3 「客觀判斷」的超然立場

2.4 「充分協調」的溝通目標

# B4. 內部稽核人員的實務職能

## 3. 內部稽核人員工作績效來源

3.1 團隊形象

3.2 工作計畫

3.3 溝通協調

3.4 稽核報告

3.5 改善效果

# B4. 內部稽核人員的實務職能

## 4. 內部稽核人員工作品質要求

4.1 考慮要周詳

4.2 立場要客觀

4.3 內容要正確

4.4 文字要簡明

4.5 建議要確認

4.6 報告要即時

4.7 用詞要恰當

## B4. 內部稽核人員的實務職能

### 5. 內部稽核人員的自我檢驗標準

5.1 內部稽核人員必須是專任（超然獨立，且自主客觀）

5.2 內部稽核人員特質、知識及技能必須紮實（專業素養）

5.3 「做好溝通」仍是內部稽核人員成功的起點（維持正常人際關係）

5.4 「電腦稽核技巧」是內部稽核人員持續進修最重要項目之一（專業項目稽核技巧）

## 二、私立學校內控內稽法規解析

- A. 教育部風險管理及內部控制推動作業原則  
(20140515訂定)
- B. 學校財團法人及所設私立學校  
內部控制制度實施辦法  
(私立學校適用，20120528修正)
- C. 學校內控內稽其他主要法源依據

# A. 教育部風險管理及內部控制推動 作業原則(附件1)

A1. 依據(行政院規定)

A2. 目標(四項)

A3. 推動範圍

A4. 作業原則(三項)

A5. 權責分工(四項)

A6. 作業程序(十項，本規定主體)

A7. 資訊系統

A8. 教育訓練

A9. 獎勵

A10. 其他(含所屬機構學校)

## B. 學校財團法人及所設私立學校 內部控制制度實施辦法(附件2)

- B1. 法源(第1條)：私立學校法第51條第1項。
- B2. 學校(法人)內控制度內容及審議單位。(第2條)
- B3. 建立內部組織架構。(第3條)
- B4. 人事、財務及營運活動之控制作業。  
(學校法人第4-6條，學校第7-10條)
- B5. 內部稽核制度內容。(第11-17條)
- B6. 學校附屬機構及相關事業之內控制度。(第18條)
- B7. 內部控制制度定期檢修規定。(第19條)

## C. 學校內控內稽其他主要法源依據

- C1. 強化內部控制實施方案103年度重點工作  
(行政院20140117修正)(附件3)
- C2. 「社團法人中華民國管理科學學會」為教育部  
認可之「國內專業評鑑機構」
- C3. 年度內部控制制度稽核計畫  
(教育部20091209發布，詳綱要G，附件6)
- C4. 私立學校法等



# 三、學校內部控制實務分享

D. 學校內部控制制度實務分享

(詳附件4)

E. 學校內部控制制度自行評估實務分享

(詳附件5)

## 四、學校內部稽核實務分享

- F. 「學校內部稽核單位」功能評估
- G. 學校內部稽核計畫實務分享(詳附件6)
- H. 學校內部稽核工作底稿實務分享  
(詳綱要H2，附件7)
- I. 學校內部稽核報告實務分享(詳附件8)

# F. 「學校內部稽核單位」功能評估

內稽單位法源：

「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度  
實施辦法」第12條(詳附件2)。

| 內稽單位      | 主要優勢 | 主要劣勢 |
|-----------|------|------|
| 1. 委員會制   | 結論合議 | 權責分散 |
| 2. 專任稽核制  | 專業判斷 | 形勢孤單 |
| 3. 教師兼任制  | 熟悉環境 | 因人而異 |
| 4. 委任CPA制 | 獨立評核 | 內在風險 |

# H. 學校內部稽核工作底稿實務分享

## H1. 內稽工作底稿法源：

「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度  
實施辦法」第16條(詳附件2)。

## H2. 內稽工作底稿實務分享(詳附件7)。

五、實務疑難研討  
(請先準備案例)

六、實務諮詢服務  
(歡迎隨時聯繫)