

國立清華大學

內部控制制度手冊

中華民國 102 年 6 月制定初版

中華民國 105 年 1 月修訂第二版

中華民國 106 年 7 月修訂第三版

中華民國 108 年 10 月修訂第四版

中華民國 111 年 7 月修訂第五版

目錄

壹、內部控制制度之設計	1
一、法源依據	1
二、成立「校務品質保證委員會」	1
三、內部控制制度設計流程	1
貳、控制環境	3
一、整體層級目標	3
二、組織架構	4
三、作業層級目標	4
四、分層負責明細表	8
參、風險評估	14
一、確認目標	14
二、風險辨識	14
三、風險分析	14
四、風險評量與風險容忍度	15
五、風險處理	16
肆、控制作業	18
一、選定業務項目	18
二、設計控制重點及管控	19
伍、資訊與溝通	19
一、溝通方式	19
二、溝通內容	20
陸、監督作業	20
一、例行監督	20
二、自行評估	20
三、內部稽核	21
四、改善與追蹤	21

壹、內部控制制度之設計

一、法源依據

國立清華大學（以下簡稱本校）為健全內部制度，並提升校務運作效能，降低錯誤與舞弊之可能性，進而達成本校校務發展目標，依行政院「政府內部控制監督作業要點」及「政府內控制度共通性作業（含跨職能整合）範例製作原則」，建立本校內部控制制度（以下簡稱本制度）。

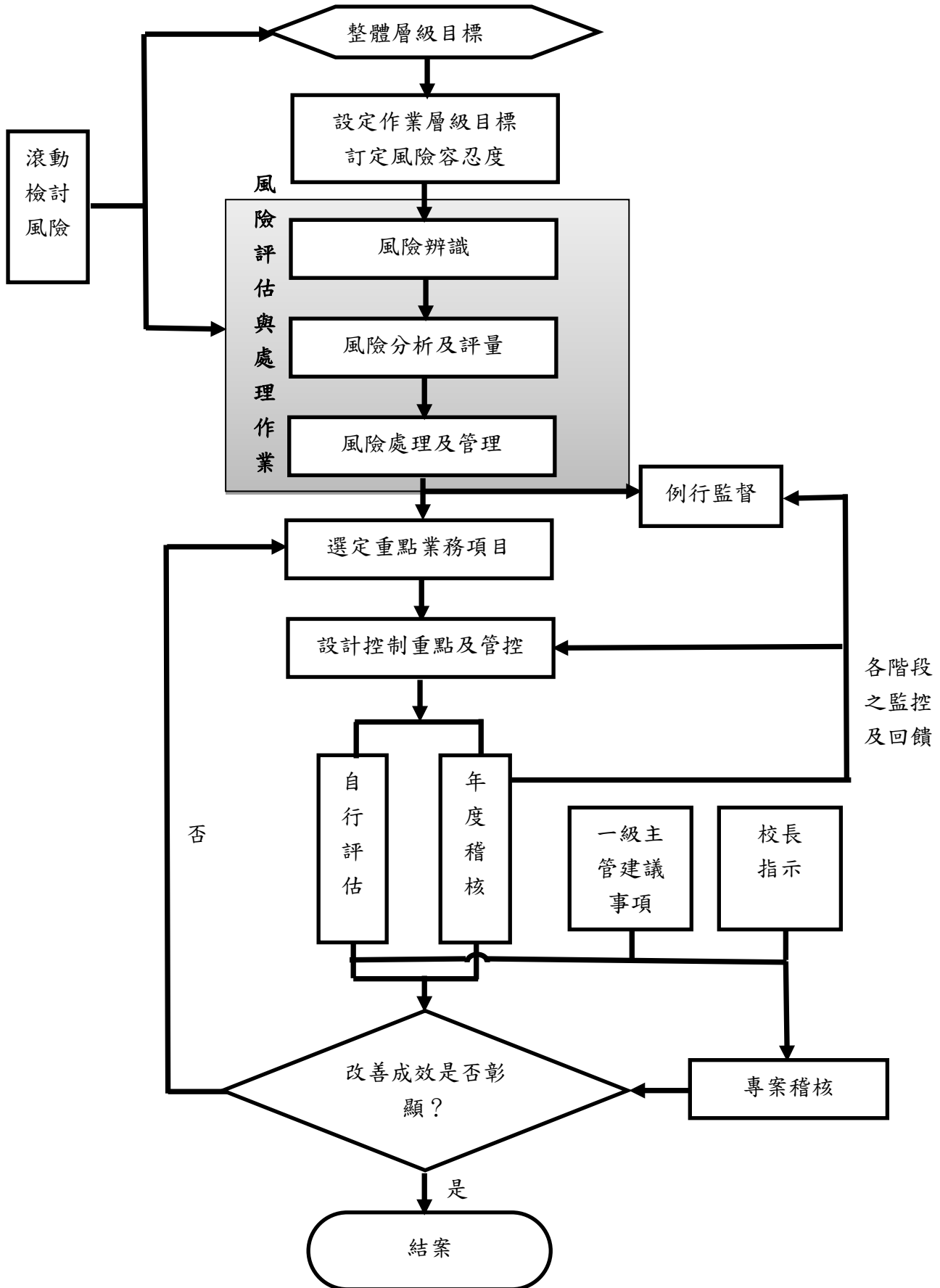
二、成立「校務品質保證委員會」

訂定「國立清華大學校務品質保證委員會設置要點」（附件一），負責規劃、推動內部控制相關事宜，並督導內部控制制度落實執行。

三、內部控制制度設計流程

為控管可能影響內部控制目標達成之重大風險，並強化內部控制制度之有效性，本校內部控制制度設計流程如下圖

國立清華大學內部控制制度設計流程圖



貳、控制環境

一、整體層級目標

(一) 使命

清華校訓「自強不息，厚德載物」，即清華是培養君子、清華的教育是以人為本。清華 1911 年創校至今百餘年，前五十年可稱之為「清華 1.0」，以培養中國優秀人才作為文化的溝通者，以及現代化的推動者，希望能消弭東西方文化隔閡，促進世界進步。1960 年代以後，是第二個五十年。本校理工領域出發，再逐漸擴及到商管、人文和其他學科。培養了非常多優秀的建設人才，推動社會迅速進步。可以稱之為「清華 2.0」。

現階段面對全球化的新時代，清華第三個五十年，「清華 3.0」將是重新煥發以人為本、培養兼通東西文化君子的理念，作為清華下個階段教育的努力方向。

尤其是加入了教育與藝術學院之後，除了加強學生科技知識，還要促進其他各方面成長。「養國子之道，乃教之以六藝」，清華要以現代詮釋的禮樂射御書數，使學生對未來世界有更大的承擔，通古今之變，識天人之際，以更遠大的人文關懷和寬廣的知識能力來面對目前世界所面臨的巨大問題，培養世界級的領導人。

(二) 學校定位、願景及目標

本校以「跨域人文與科技領域，各學院卓越發展，規模適中世界一流大學」自我定位，並以「培育國際一流人才，並領先全球學術研究」為願景，以成為「世界領導型大學」為目標。

(三) 校務發展推動策略

依據本校學校定位、願景及目標，擬訂推動校務發展策略如下：

1. 深化高等教育典範。

- 2.發展一流學術研究。
- 3.加強資源策動與社會溝通。
- 4.提升國際化。
- 5.依計畫書實現合校效益。

二、組織架構

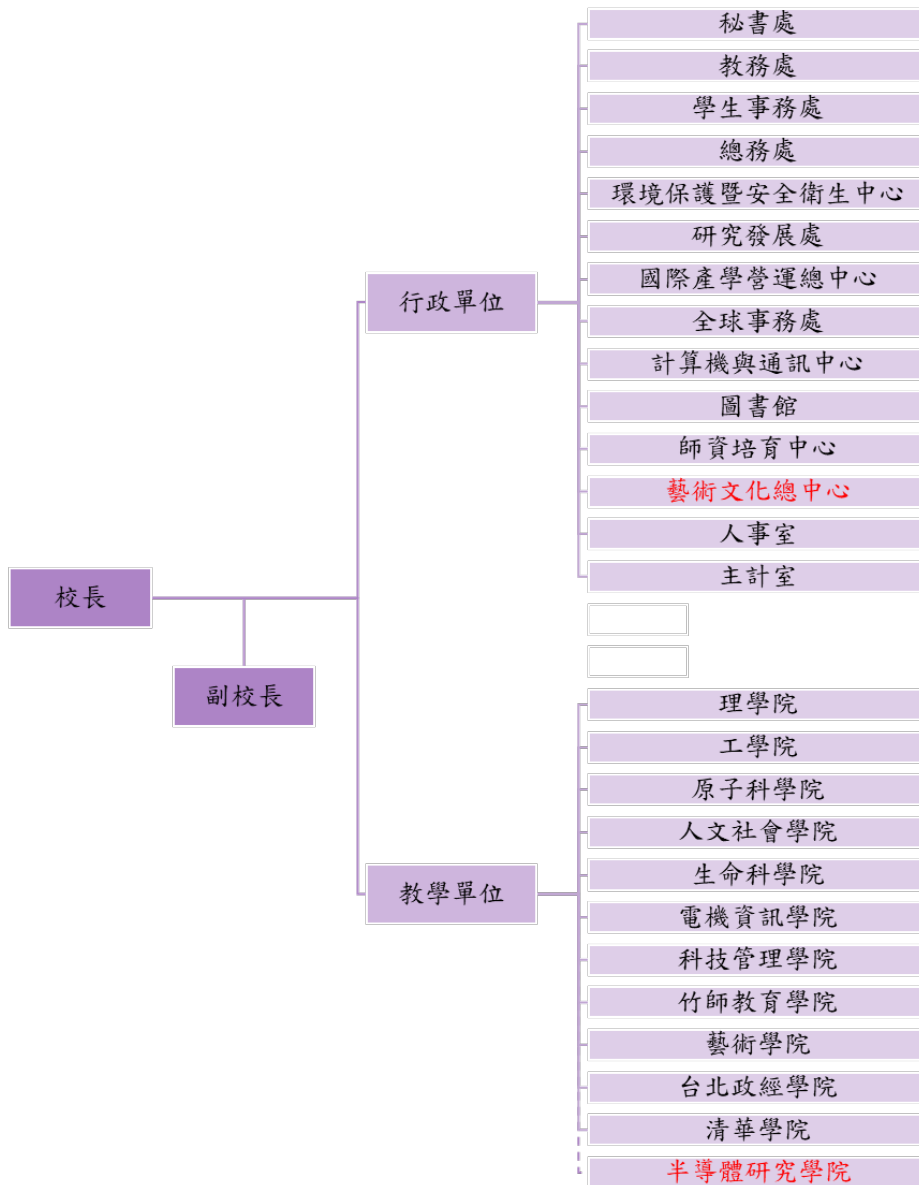


圖 1-1. 組織架構

三、作業層級目標

本校透過健全的制度及專業的行政管理，循序漸進地推動校務發展計

畫。並依據學校校務發展五大策略，擬訂行動方案：(1)建立「教育創新」為清華品牌；(2)全方位創新招生策略；(3)創新學習方式及提升教學成效；(4)「清華學院」實踐大學部全人教育；(5)擴展頂大對於國民教育社會貢獻；(6)發展校園創意創新創業；(7)延聘及孕育一流人才；(8)銜接研發與產業；(9)增闢優質研究環境空間；(10)擴增教師員額；(11)鼓勵轉化研究成果創新育成；(12)強化產學合作營運；(13)對於公部門--提出具有政策高度的創新方案；(14)對於私部門--發展共同價值；(15)擴大在地及國際連結；(16)專業媒體溝通，爭取社會認同；(17)節流與運籌；(18)永續基金；(19)開拓境外生源；(20)擴大國際合作；(21)國際領導人士引入校園；(22)建立國際學生為主的產學聯盟合作；(23)發展海外專班；(24)積極爭取國家重要計畫；(25)提升學術研究水準；(26)提升學生招生與教育；(27)校園規劃與發展；(28)跨領域發展。

各單位並依據校務發展整體目標配置資源，並提供完善的支援系統，並依職掌訂定各單位作業層級目標：

- (一) 秘書處：有效掌握校級計畫及活動的推動情形，加強本校總體行銷及媒體宣傳效能，推動清華品牌辨識系統，處理具有潛在公關危機的事件。提供清華校友即時清華資訊、舉辦各類型校友活動，提供校友各項服務，促進校友組織的發展。提升經營績效，持續進行募款作業，爭取企業家對清華辦學理念之認同與支持。活化校務資金，運用永續基金，以「保守穩健」原則，擬定投資計畫方案增加投資收益。提升本校教職員工生性別平權觀念。
- (二) 教務處：人才培育為大學之重要任務，希望招收國內外優秀學生，使學生具備全方位跨領域能力及素養，畢業後有傑出表現，對社會貢獻良多。
- (三) 學務處：學生事務與輔導工作在營造安身安心、健康、友善的學習環境，進而提供多元學生探索體驗、團隊合作、服務社會、面對挑戰的機會，多面向學習與生活經驗，以培育學生實踐「自強不息、厚德載物」之清華精神。

- (四) 總務處：配合教學及研究中長程發展計畫，推動總務行政工作及支援各項業務，期達到校園永續發展之目標，並以建構安全舒適的優質教學研究環境為首要任務。
- (五) 環境保護暨安全衛生中心：配合教學及研究之中長程發展計畫，以建構綠色安全的永續校園發展為目標，辦理各項環境保護、實驗室安全衛生、建築物公共安全及校園節能減碳等工作。
- (六) 研究發展處：追求學術卓越，強化國際影響力，由「學術卓越」邁向「產業先鋒」，銜接研發與產業，落實研發成果推廣及商品化，同時提升智財管理與強化技術移轉。
- (七) 國際產學營運總中心：聚焦校園人才與研發能量鏈結於國內外產業。協助校內各教學研究單位與產業界建立長期合作管道與交流，爭取企業資源注入校園共創產業深及創新產業/事業，逐步打造清華大學科研創新生態系；同時，將整合校際聯盟之研發資源，如清華、政治、輔仁、逢甲、淡江五校策略合作，鏈結發明專利、價創、萌芽、法人鏈結、博士級人才實務培訓、半導體高階人才培訓……等計畫，透過產業聯絡專家及各計畫整合執行，更深入協助與服務聯盟平台之會員；並主動邀請國內企業與國際企業進行主題式、跨領域、跨學科、跨校際合作，以利增加會員企業家數，增加產學合作會員費收入、產學合作案與技轉案，擴大平台影響力，協助產業升級與創業創新。
- (八) 全球事務處：協助國立清華大學邁向國際化、開拓學生們的國際觀及加強本校與國際知名大學的交流與合作。
- (九) 計算機與通訊中心：以最經濟高效的方式，建置優質、安全、可靠的資通訊環境，發展校園智慧化與校務行政自動化，支援適性精準人才培育與前瞻學術研究，以協助本校達成世界領導型大學之目標。
- (十) 圖書館：因應資訊技術快速進步、知識載體多元發展、學術成果

急遽成長等趨勢，依業務發展模式，持續致力於提升館員專業知能及軟硬體設施、充實典藏內容、強化服務品質，注入創新思維，加強與使用者的互動瞭解與各單位的合作連結，提供整合性與全方位之教學及研究資源與服務，期能成為知識創造、多元學習與累積清華學術文化的活水源頭，藉以培育優秀人才，引領社會提升。

(十一) 師資培育中心：主要任務有五：第一，推動完善的教育專業課程、學科專門課程及實習制度，增進職前教師對於教育工作、教育對象、教育內容、教育方法的認識；第二，建立完整的交流網絡及夥伴關係，透過出版、研習等活動，廣邀各地教育相關機構與人員，研究改進重要教育問題，更新教育從業人員之專業知能；第三，提供完備的輔導計畫、職場資訊及建教合作，加強各級各類畢業生之生涯準備、就業安置與追蹤輔導；第四，推廣實驗教育、推動數學及科學教育創新、辦理課程與教學創新活動、辦理跨國實習與教育合作等；第五，促進特殊教育之研究發展，出版特教論壇、辦理獎助學金募款、協助解決特殊教育問題、增進教學效能與增進學生實務經驗，以達理論與應用結合的目的。

(十二) 藝術文化總中心：掌理整合、協調及規劃校內各項藝文活動，並支援藝文教學研究、展演規劃與人力資源發展；組織架構包含美術館、音樂廳及文物館。藝文總中心協助推動「宏亮美術館」、「君山音樂廳」及「捷英文物館」校內三座國際級館廳興建，藝文總中心將以立足新竹、放眼國際的胸懷，營造多元友善與跨域創新的藝文環境，開拓清華大學藝術文化的新願景。

(十三) 人事室：人事工作係屬幕僚性質，各項人事業務之推動，旨在協助達成學校發展一流大學之目標，成為學校人力資源的策略夥伴。本室配合政府人事政策、法令規範及學校追求學術卓越之發

展，辦理各項人事服務工作。

(十四) 主計室：為因應高等教育發展趨勢，提升教育品質，增進教育績效，並促進學校財務之彈性運作，學校依「國立大學校院校務基金設置條例」設置校務基金，一切收支納入基金，主計室總體目標為強化校務基金管理，協助提升營運效能，將有限之資源做有效率之運作。

(十五) 教學單位：本校繼 109 學年度增設台北政經學院後，110 年經行政院跨部會審議通過成立清華半導體研究學院的申設案，於 110 年 8 月正式成立。110 學年度設有 26 個學系，11 個院學士班，30 個獨立研究所，14 個學位學程，20 個碩士在職專班（其中 9 個隸屬系下）。各院系衡量當前局勢，依其特色及教學、研究目標與核心能力，訂定明確方針及策略，做最前瞻開創性的規劃，切實執行，藉此邁向世界一流大學、華人首學的目標。

四、分層負責明細表

各單位主管應於日常管理業務過程，就分層負責授權業務執行例行性監督，本校分層負責明細表共同事項如下：

貳、國立清華大學分層負責明細表—共同部分

業務項目			權責劃分				會辦單位	備註
項	目	次	承辦人	二級主管 (三層)	一級主管 (二層)	校長 /副校長 (一層)		
文書	公文管理	1.公文改分申請	擬辦	核定				
		2.公文展期申請	擬辦	審核	核定		備註一	
		3.逾期末結案公文稽催回復	擬辦	核定				
	檔案管理	1.檔案借調申請	擬辦	核定			各相關業務權責單位	備註二
		2.借調檔案展期申請	擬辦	核定				
	機密變更或解密作業	1.國家機密文書	擬辦	審核	審核	核定		
		2.一般公務機密文書	擬辦	審核	核定			
	單位章戳	單位章戳申請/換發、補發	擬辦	審核	核定			備註三
	用印申請	各類公文、證書、申請書、合約書	擬辦	審核	審核	核定	各相關業務權責單位	備註四
	採購	適用政府採購法採購案件之核定	1.10萬元以下之採購案	擬辦	核定			
2.逾10萬元、未達100萬元財物勞務採購案			擬辦	審核	核定		採購組主計室	授權由總務長核定 備註六
3.100萬元以上之財物勞務採購案			擬辦	審核	審核	核定	採購組保管組主計室	備註六
4.限制性招標50萬元以下之財物勞務採購案			擬辦	審核	核定		採購組主計室	授權由總務長核定
5.限制性招標逾50萬元、未達100萬元之財物勞務採購案			擬辦	審核	審核	核定	採購組主計室	授權由主秘核定
適用科研採購案件之核定		1.逾10萬元、未達100萬元財物勞務採購案	擬辦	審核 核定	核定		研發處主計室	備註七
		2.100萬元以上之財物勞務採購案	擬辦	審核	審核	核定	研發處採購組主計室	備註八
適用政府採購法採購案底價之訂定		1.逾10萬元、未達100萬元財物勞務採購案	擬辦	核定				授權二級主管核定
		2.100萬元以上、未達500萬元財物勞務採購案	擬辦	核定				授權二級主管核定

貳、國立清華大學分層負責明細表—共同部分

業務項目			權責劃分				會辦單位	備註
項	目	次	承辦人	二級主管 (三層)	一級主管 (二層)	校長 /副校長 (一層)		
		3.500 萬元以上、未達 1000 萬元勞務採購案	擬辦	審核	核定		授權由總務長核定	
		4.1000 萬元以上之勞務採購案	擬辦	審核	審核	核定		
		5.500 萬元以上、未達 5000 萬元財物採購案	擬辦	審核	核定		授權由總務長核定	
		6.5000 萬元以上之財物採購案	擬辦	審核	審核	核定		
	適用政府採購法採購案開標、議比價之主持	1.逾 10 萬元、未達 100 萬元財物勞務採購案	擬辦	核定			授權二級主管主持	
		2.100 萬元以上、未達 500 萬元財物勞務採購案	擬辦	核定			主計室 授權二級主管主持	
		3.500 萬元以上、未達 1000 萬元勞務採購案	擬辦	審核	核定		主計室 授權由總務長主持	
	採購	適用政府採購法採購案開標、議比價之主持	4.1000 萬元以上之勞務採購案	擬辦	審核	審核	核定	主計室
			5.500 萬元以上、未達 5000 萬元財物採購案	擬辦	審核	核定		主計室 授權由總務長主持
			6.5000 萬元以上之財物採購案	擬辦	審核	審核	核定	主計室
適用政府採購法採購案之驗收		1.10 萬元以下之採購案	擬辦	核定			備註五	
		2.逾 10 萬元之勞務採購案	擬辦	審核 核定	核定		使用單位自行驗收 備註九	
		3.逾 10 萬元、未達 100 萬元之財物採購案	擬辦	核定			保管組 備註十	
		4.100 萬元以上、未達 500 萬元之財物採購案	擬辦	核定			保管組 主計室 授權二級主管主驗	
		5.500 萬元以上之財物採購案	擬辦	審核	核定		保管組 主計室 授權由總務長主驗	
採購案相關處理事項		1.有關逾 10 萬元、未達 100 萬元財物勞務採購案之招標須知、公告、合約草案之擬訂、核定及修訂	逕行辦理					

貳、國立清華大學分層負責明細表—共同部分

業務項目			權責劃分				會辦單位	備註	
項	目	次	承辦人	二級主管 (三層)	一級主管 (二層)	校長 /副校長 (一層)			
		2.有關逾 100 萬元財物勞務採購案之招標簽、招標須知、公告、合約草案之擬訂、核定及修訂	擬辦	審核	核定		主計室	備註十一	
		3.財物勞務保證金、保固金、罰款及差額保證金收退、審查等	擬辦	核定					
		4.財物勞務結算驗收證明書之核發	擬辦	審核 核定	核定			比照驗收 核定權責	
		5.財物外匯案件之結匯、信用狀開狀、修狀等事項	逕行辦理						
		6.財物國外採購案件免稅令之申請	擬辦	核定			文書組		
		7.財物外購案訂單下訂	擬辦	核定					
		8.財物國外採購申請辦理報關、提貨事項	擬辦	核定			文書組		
		9.財物出口維修案件申請	擬辦	審核	核定		保管組		
		10.集中採購相關資訊之管理及公文處理	擬辦	審核	核定				
		11.財物勞務採購案廠商違反法規、異議、申訴及爭議處理	擬辦	審核	核定				
採購	其他處理事項	12.財物勞務採購案解除或中止合約處理	擬辦	審核	審核	核定	主計室		
		13.財物勞務採購案綜合性或未列事項	擬辦	審核 核定	核定			視業務輕重而定	
核銷金額 10 萬元（含本數）以下			擬辦	審核	核定		主計室	得授權二級主管核定	
核銷金額逾	購案	政府採購法之財物購案	擬辦	審核	審核	核定	保管組 主計室	授權由總務長核定	
		政府採購法之勞務購案	擬辦	審核	審核	核定	主計室	授權主辦單位之一級主管核定	

貳、國立清華大學分層負責明細表—共同部分

業務項目			權責劃分				會辦單位	備註
項	目	次	承辦人	二級主管 (三層)	一級主管 (二層)	校長 /副校長 (一層)		
10萬元，未達100萬元		政府採購法之圖書購案	擬辦	審核	審核	核定	主計室	授權主辦單位之一級主管核定
		科研購案	擬辦	審核 核定	核定		保管組 主計室	備註十二
	非購案	例行業務	擬辦	審核	審核	核定	主計室	授權主辦單位之一級主管核定
		其他業務	擬辦	審核	審核	核定	主計室	
核銷金額100萬元(含本數)以上			擬辦	審核	審核	核定	主計室	依業務性質會辦
出納	銀行代收	申請銀行代收服務	擬辦	審核	審核	核定	出納組 主計室	
	收據	申請預開收據	擬辦	審核	核定		主計室 出納組	後會出納
		申請收據修改、作廢(已收款)	擬辦	審核	核定		出納組 主計室	備註十四
		申請收據修改、作廢(未收款)	擬辦	審核	核定		出納組	備註十四
差假	差勤、加班	1.一級主管之請假、出差、加班事項			擬辦	核定		
		2.教職員4小時以下之(休)假、出差	擬辦	核定				由各單位主管核定
		3.教職員超過4小時至3日之請(休)假、出差	擬辦	審核	核定			由各單位一級主管核定
		4.教職員超過3日請(休)假、出差	擬辦	審核	審核	核定		
		5.教職員一般加班案件	擬辦	審核	核定			
		6.教職員專案加班案件	擬辦	審核	審核	核定	人事室	

備註：

- 一、 承辦人申請公文展期 6（含）天以下由各二級主管核定，7-29 天由一級主管核定，30 天以上由主任秘書核定。
- 二、 借調非該單位主辦案件時，須經原承辦業務主管同意；調閱原件須另案簽辦，經校長或其授權人同意始可調閱。
- 三、 單位章戳以一顆為限，新成立單位申請刻印時，應檢送組織設置要點及設置成立之校級相關會議紀錄，單位主管應指定專人審慎保管，並於主管交接時納入移交；如屬單位更名、合併或章戳毀損，於領取新章戳時，應繳銷原章戳。
- 四、 屬例行性、格式化案情單純之申請案件填寫用印簽辦單，經校長或依分層負責規定授權主管決行後送用印；申請案件內容複雜者，則簽奉核可後用印。
- 五、 10 萬元以下之採購案得授權由使用單位二級主管核定及驗收。
- 六、 逾 10 萬元之採購案視需要會辦營繕組、環安中心、事務組及計算機中心等其他單位。
- 七、 逾 10 萬元、未達 100 萬元之科研採購案授權由單位主管核定，其驗收及核銷之分層負責明細比照辦理。
- 八、 100 萬元以上之科研採購案，其底價訂定、開標、議比價之主持、驗收及核銷之分層負責明細比照政府採購法採購案辦理。
- 九、 逾 10 萬元之勞務採購案其驗收授權由使用單位自行辦理，原則由二級主管或其授權人員主驗，如遇二級主管為採購案申請人，則由一級主管或其授權人員主驗。
- 十、 逾 10 萬元、未達 100 萬元之財物採購案其驗收授權由使用單位主管或其授權人員主驗，如遇二級主管為採購案申請人，則由一級主管或其授權人員主驗。
- 十一、 逾 100 萬元之採購案由校長核定後，其後續之招標簽、招標須知、公告、合約草案之擬訂及修訂等授權由總務長核定。
- 十二、 逾 10 萬元、未達 100 萬元之科研採購案授權由經費管理單位主管核定，其驗收及核銷之分層負責明細比照辦理，如經費為科技部計畫經費，則其核定權為計畫主持人之單位主管（所長或系主任等），如經費為補助一級單位或分配由一級單位控管，則其核定權為一級單位主管（院長或研發長等）。
- 十三、 現行財物與勞務採購規模與額度如下，未來採購法如有修正將配合調整：

項次	種類	金額
一	中央機關小額採購	新台幣十萬元以下之採購
二	公告金額	新台幣一百萬元
三	查核金額	財物採購為新台幣五千萬元 勞務採購為新台幣一千萬元
四	巨額採購	財物採購為新台幣一億元 勞務採購為新台幣二千萬元

- 十四、 收據修改項目僅限繳款人、事由及備註，申請簽須經原核定主管核定。

註：完整分層負責明細請至本校秘書處網頁下載

行政單位：<https://secretary.site.nthu.edu.tw/var/file/70/1070/img/203988573.pdf>。

教學單位：<https://secretary.site.nthu.edu.tw/var/file/70/1070/img/404804190.pdf>。

參、風險評估

一、確認目標

(一)本校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：包括學校定位、願景、目標及校務發展策略。
- 2.作業層級目標：包括中長程校務發展 28 項行動方案及各單位作業層級目標。
- 3.機關組織變動時，應一併檢視修正整體與作業層級目標。

(二)本校分層負責共同事項、跨職能業務或共通性業務應一併納入整體或作業層級目標檢視。

二、風險辨識

尋找可能影響本校校務發展目標達成之風險，本校參採「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」、「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」、「政府內部控制監督作業要點」及「教育部風險管理推動作業原則」規定，以及監察院糾正（舉）、彈劾案、審計部建議及輿情反應等風險來源，進行辨識風險項目，避免遺漏重大風險。

三、風險分析

風險辨識後，參採「教育部風險管理推動作業原則」訂定本校風險可能性評量標準表」（如表一）及其風險影響程度評量標準表（如表二），分析各項風險發生之可能性及影響程度，以評定現有風險等級及風險值。

表一：風險可能性評量標準表（L）

等級（L）	類別	詳細的描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生 1 年內非常可能發生

2	可能	有些情況下會發生 1年內可能發生
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下發生 1年內不太可能發生

表二：風險影響程度評量標準表 (I)

等級(I)	類別	形象	法規/上級處分	人員傷亡	申訴/抱怨	財物損失
3	非常嚴重	電視新聞媒體報導負面新聞	依法懲處	死亡	團體 (11名以上)	100萬以上
2	嚴重	平面媒體報導負面新聞	限期改善	重傷	多數人 (3-10人)	10-100萬
1	輕微	網路社群討論負面新聞	書面說明或回應	輕傷	少數人 (2名以下)	10萬以下

四、風險評量與風險容忍度

- (一) 風險值(R)=可能性(L) X 影響程度(I)。各單位依表一及表二衡量風險影響程度及發生可能性之參考標準並據以計算風險值。
- (二) 風險容忍度：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，本校風險容忍值為2，即本校風險值含2以下予以容忍。
- (三) 依風險判斷基準評量危險等級。(如表三)

表三：風險判斷基準表

影響等級(I)	風險分布(R=L×I)		
非常嚴重 (3)	3 (中度風險) 不可容忍，並明定管理階層的責任範圍，做必要監視	6 (高度風險) 管理階層需督導所屬研擬計畫並提供資源	9 (極度風險) 需立即採取行動

嚴重 (2)	2 (低度風險) 予以容忍，並明定管理階層的責任範圍，做必要監視	4 (中度風險) 不可容忍，並明定管理階層的責任範圍，做必要監視	6 (高度風險) 管理階層需督導所屬研擬計畫並提供資源
	1 (低度風險) 低度危險的風險以一般步驟處理	2 (低度風險) 予以容忍，並明定管理階層的責任範圍，做必要監視	3 (中度風險) 不可容忍，並明定管理階層的責任範圍，做必要監視
輕微 (1)	幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)
	機率等級(L)		

註：白色區域為本校風險容忍範圍。

五、風險處理

依風險可容忍度決定採取處理對策，填寫風險評估及處理彙總表（如表四），其可容忍之風險應監視並定期檢討，以確定該等風險仍維持可容忍之程度，屬不可容忍之風險應採取適當處理對策，以降低該風險等級，並分析處理後之殘餘風險，依上開風險評估結果繪製本校主要風險圖象（如圖一）。

- （一）可容忍風險：係指低度風險（風險值含 2 以下）之風險項目；由各單位自主管理，持續監控風險程度並定期檢討，以確定該等風險仍維持可容忍之程度。
- （二）不可容忍風險：係指中度風險、高度風險（風險值含 3 以上）之風險項目；納入本校主要風險項目管考，定期將新增對策，滾動納入現有處理對策一併檢討及評量殘餘風險等級，以決定是否需採行其他新增對策。除有無法掌控之外在因素、其他不可抗力之因素或已列入其他定期列管作業外，應納入內部控制制度設計控制作業，加強控制機制。

表四：風險評估及處理彙總表

整體層級目標	作業層級目標 (單位總體目標)	業務項目	風險項目	風險情境及影響	現有風險對策	現有風險分析		現有風險值 (R)= (L)x (I)	新增控制機制	殘餘風險分析		殘餘風險值 (R)= (L)x (I)
						可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)	

說明：

1. 「現有風險對策」請具體摘要描述貴單位針對該風險已採取之預防控制或處理措施，亦得運用現有行動方案、辦法及要點等具體作法或規定(如人員教育訓練計畫及緊急應變措施等)。
2. 「新增控制機制」為控制風險項目之處理方式，以該方式控制風險項目後之風險值即為「殘餘風險值」。

影響等級(I)	風險分布(R=L×I)		
非常嚴重 (3)	3 (中度風險)	6 (高度風險)	9 (極度風險)
嚴重 (2)	2 (低度風險)	4 (中度風險)	6 (高度風險)
輕微 (1)	1 (低度風險)	2 (低度風險)	3 (中度風險)
	幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)
	機率等級(L)		

圖一：本校主要風險圖象

肆、控制作業

一、選定業務項目

參酌行政院「政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作原則」，本校各單位依風險評估結果，衡量業務之重要性，選定納入設計之控制作業項目，並將各作業之控制重點併入作業流程中設計，本校內部控制作業業務性質區分如下：

(一) 共通性業務(含跨職能整合)

序號	業務項目	風險項目	主辦單位	
1	文書	文書管理業務	文書組	
2	採購	科研採購招標作業(100萬元以上採購)	採購組	
3		採購招標作業(逾10萬元以上採購)	採購組	
4	出納	自行收納業務項收款作業	出納組	
5		押標金、保證金及其它擔保之收付作業	出納組	
6		定存作業	出納組	
7		有價證券与其它保管品之收付及管理作業	出納組	
8		付款作業之國庫機關專戶支付作業	出納組	
9		各項稅費款之扣繳作業	出納組	
10		零用金作業	出納組	
11		盤點及檢核作業	出納組	
12		財產	國有公用財物盤點作業	保管組
13			財產增加作業	保管組
14	場地	場地租借管理(含加班費、繳費)作業	事務組 總務行政組	
15	公共建設	公共建設計畫之編審(經費達一億以上)	校規組 營繕組	
16	主計	預(概)算籌編作業	主計室	
17		決算報表編製作業	主計室	
18	招生	各項(研究所)招生項目作業	招生策略中心	
19	課程	校際選課管控作業	課務組	
20	聘任	新聘專任教師審查作業	人事室	
21	加班	加班費申請與費用核發作業	人事室	
22	政風	公教人員廉政倫理事件	人事室	
23	差勤	未納入差勤的一般專題計畫人員管理	人事室	
24	薪給	專題計畫人員年終工作獎金發放作業	人事室	
25	實驗室管理	實驗室未依規定購買毒性化學物質及從事運作行為	環安中心	

序號	業務項目	風險項目	主辦單位
26		實驗室未依規定進行實驗室廢棄物之清運及處理	環安中心
27		實驗室未於合格 BSL2 實驗室內操作 RG2 生物材料	環安中心
28	資通安全	資通安全事件通報及應變作業	計通中心
29		資通系統分級作業	計通中心
30		個人資料保付管理機制作業	計通中心
31	研究計畫	科技部計畫核定執行 科研採購招標 科技部計畫購買之儀器設備 科技部計畫內人員聘用 一般經費報支核定作業	研發處

(二) 個別性業務：各行政單位內部控制事項。

二、設計控制重點及管控

(一) 選出之重點業務項目，由該單位對其承辦作業流程，視業務性質需要，設計控管重點，包括核准、驗證、調節、覆核、定期盤點、記錄核對、職能分工、實體控制及計畫、預算或前期績效之分析比較等程序。

(二) 各單位應針對已發生內部控制設計缺失之業務項目，即時修正應有之控制重點。

伍、資訊與溝通

為適時有效編製或蒐集資訊，以向相關同仁溝通，使其確實履行職責或瞭解責任履行情形，並作為其決策及監督參考，本校採取以下溝通方式及內容：

一、溝通方式

(一) 內部溝通：運用本校各項會報(議)、自行評估作業、內部稽核報告及教育訓練等方式，主動且及時告知本校全體同仁其於內部控制中所扮演角色及責任，落實內部控制制度遵循法令機制，並建

立異常情事通報管道，以確保校內上下層級或橫向跨單位資訊能充分傳達。

- (二) 外部溝通：在外部利害關係人部分，公開或提供必要性資訊，並對外界提出之意見及時處理與追蹤。

二、 溝通內容

將本校內部控制相關資訊以紙本、電子或其他方式儲存、管理與傳達，俾利連貫及支援四項組成要素。包括：

- (一) 控制環境：經由對本校全體同仁宣達組織職掌及整體層級策略目標等，營造控制環境。
- (二) 風險評估：在進行風險評估時，將內部控制制度之品質納入考量因素。
- (三) 控制作業：以書面訂定各項業務之控制作業，使本校全體同仁可瞭解、易遵循，並掌握控制重點。
- (四) 監督：依各項文件檢視內部控制制度是否存在及持續運作，並依自行評估與內部稽核之結果、建議及後續改善紀錄等追蹤辦理情形。

陸、 監督作業

為落實本校各項業務控制重點之管控，並降低風險以達成目標，本校採取以下監督機制：

一、 例行監督

由本校各單位主管本於職責及分層負責授權業務例行督導各項業務。

二、 自行評估

每年由本校各級行政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有效性。自行評估作業，各單位每年至少進行一次，評估結果由單位主管簽名，經本校品質保證委員會審核通過後，簽呈校長定案，遇有特殊情形得隨時辦理。

三、 內部稽核

本校各單位除運用現有評估機制，協助審視內部控制制度設計及執行之有效性，內部控制自行評估結果，將提供本校稽核工作小組作為內部控制稽核業務事項之參考。

四、 改善與追蹤

依自行評估與內部稽核之結果、建議及後續改善紀錄等，簽報校長核定後送各單位參考並據以追蹤改善情形。