國立清華大學

內部控制制度手册

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 中華民國 113 年 6 月修訂第六版

目錄

壹、內部控制制度之設計	1
一、法源依據	
二、成立「校務品質保證委員會」	
三、內部控制制度設計流程	
貳、控制環境	
一、整體層級目標	
二、組織架構	
三、作業層級目標	
四、分層負責明細表	
參、風險評估	
二、風險辨識	
三、風險分析	
四、風險評量與風險容忍度 	
五、風險處理	
肆、控制作業	
一、選定業務項目	
二、設計控制重點及管控	
伍、資訊與溝通	
ー、 溝通方式	
二、 溝通內容	
陸、監督作業	
坐 	
一、 例行监督 二、 自行評估	
一、 目行計估	
三、 內部信核 四、 改善與追蹤	
- VA - T- JP VK	

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)。

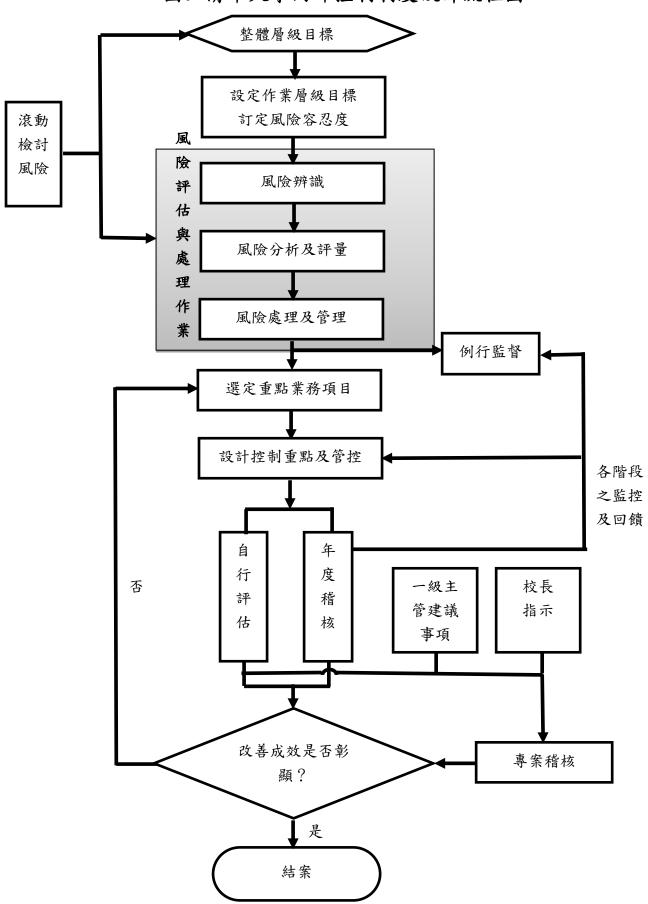
二、成立「校務品質保證委員會」

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



第2頁,共21頁

貳、控制環境

一、整體層級目標

(一)學校願景及使命

清華秉持「自強不息,厚德載物」校訓,致力培育德、智、體、群、 美五育兼優,具備科學與人文素養的清華人。清華一直以來是高等教育 創新的領航者,除專業與通識課程,提供智、體、美育學習鍛鍊的機會, 更藉由導師輔導與課外活動提升道德感、價值觀念與群我互動關係,全 力打造清華校園為人文薈萃學術殿堂,隨著社會、經濟及科技演進,發 展學校優勢,同時實踐大學的社會責任。

近年來,清華跨領域發展為一個整合博雅與專業人才的培育場域、 創新科技研發重鎮及實現永續發展的推動基地。人才是永續發展的基礎,清華積極延攬優秀人才,增強師資陣容,提升研究、教學、服務品質,培育優秀學生,並提供豐富校園生活及激發學生成長機會,改善基礎設施,營造卓越研究環境,加強產學合作研究,推廣人性關懷科技,把握區域優勢,整合資源。

清華以「人」為軸心,所訂之願景使命為:「我們做的每一件事,都是為創造每一個清華人的獨特價值,因此我們以包容,公平,及多元的信念,打造學術自由、以民主治校,讓每一個清華人得以自我實現並貢獻社會的永續發展」。

(二)校務發展推動策略目標

依據本校願景及使命,規劃出本校校務發展推動策略目標如下:

1.目標一、跨領域多元學習:

4年內大學部同在「跨領域多元學習」比率由25%提升至80%。

2.目標二、師生連結:

提升師生連結,增加每位學生與導師的互動。

3.目標三、自我發展:

4年內全校至少90%教師,每年在教學、研究、輔導、服務4個向度上,能為自己擬定超越前1年的年度發展目標,並致力於目標之行動 與實踐,以及自我之提升與檢核。

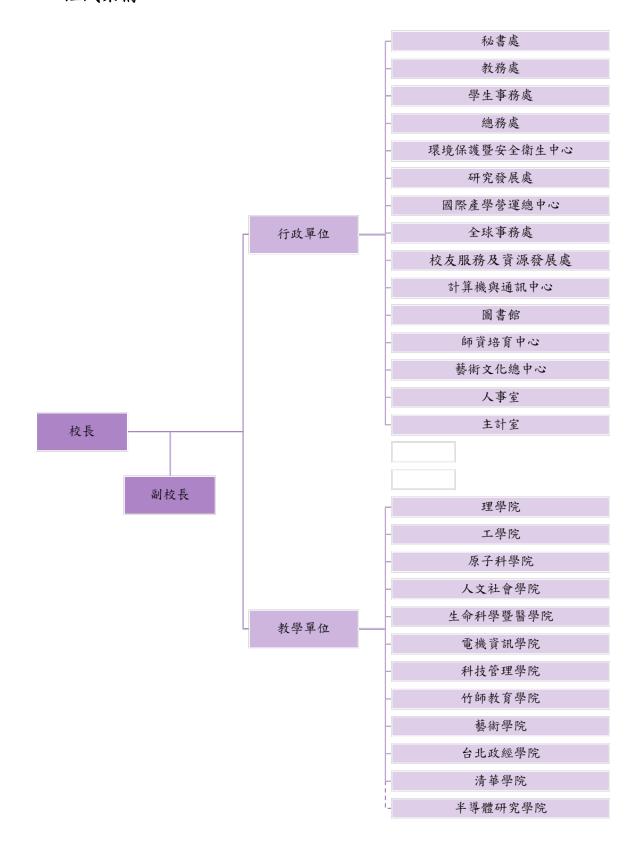
4.目標四、人才發展基金:

建立以人為本的研究環境,4年之內設立「清華傑出人才發展基金」。

5.目標五、行動與落實:

每年統籌及評估上述目標進度。

二、組織架構



三、作業層級目標

各單位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,提升本校教職員工生性別平權觀念,統整分析各類 校務資料,提供校務決策支援。
- (二)教務處:總體目標為透過各項教學規劃與制度,招收優秀人才, 培養學生具備國際力、就業力、公民力、創新力與跨越力,畢業 後貢獻社會。
- (三)學務處:學生事務以學生為本,全面性建構安身安心、健康、友善的校園環境,促進學生多元學習、支持學生多元探索、鼓勵學生服務社會,以培育每位清華人的獨特價值。
- (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……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)校友服務及資源發展處: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。
- (十)圖書館:依循校務願景及教研方向,匯集、典藏、推廣有價值的書刊、影音、文物資源;透過展覽、講座與分享,促進師生跨域及多元知識的擴展與研究;運用數位科技,提供隨時隨地的知識存取與自學及群體探索的場域;同時支持校務研究及提升研發成果能見度,支援清華學術能量提升。
- (十一)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。
- (十二)師資培育中心:秉持「自強不息、厚德載物」校訓,培育中等學校、國民小學、幼兒園、特殊教育學校(班)四類科師資生,並以培育具備「卓越專業」、「科技創新」、「人文實踐」、「前瞻研究」與「典範領導」之人師、良師與經師為教育目標。
- (十三)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。

- (十四)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。
- (十五)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,並以強化校 務基金管理,協助提升營運效能為目標,將有限之資源做有效率 之運作。
- (十六)教學單位:本校 112 學年度共有 12 個學院, 27 個學系(含學士後),11 個院設學士班,31 個獨立研究所,19 個學位學程(含院設碩、博士班),21 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			
項	目	次	承辦人	二級主管(層)	一級 主管 (層)	校 副校 長 (層)	會辦單位	備註
	/1	1.公文改分申請	擬辦	核定				經2個以上 單位改分申 請時,送秘 書處核判。
	公文管理	2.公文展期申請	擬辦	審核	核定			備註一
		3.逾期未結案公文稽催 回復	擬辦	核定				
文書	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
昔		2.借調檔案展期申請	擬辦	核定				
	機密變更或	1.國家機密文書	擬辦	審核	審核	核定		原核主管核
	解密作業	2.一般公務機密文書	擬辦	審核	核定			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
		1.15 萬元以下之採購案	擬辦	核定				備註五
	適 用 政 府 採 購 法	2.逾 15 萬元、未達 150 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
		3.150 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
	採購案件之 核 定	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 150 萬元之 財物勞務採購案	擬辦	審核	審核	核定	採購組 主計室	
採購	適用科研	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
購	採 購 採購案件之 核 定	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 保管組 主計室	備註八
		1.逾 15 萬元、未達 150 萬元財物勞務採購案	擬辦	核定				授權二級主 管核定
	適用政府採購法	2.150 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
	採購案底價之訂定	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

貳、國立清華大學分層負責明細表一共同部分

	業	務項目		權責	劃分			
項	E	次	承辦人	二級 主管 (層)	一級 主管 (二 層)	校	會辦單位	備註
		6.5000 萬元以上之財物 採購案	擬辦	審核	審核	核定		
		1.逾 15 萬元、未達 150 萬元財物勞務採購案	擬辦	核定				授權二級主 管主持
	適用政府	2.150 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
	採購案開標、議比價之	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
	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	
		1.15 萬元以下之採購案	擬辦	核定				備註五
	適用政府	2.逾 15 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
	採購案之	3.逾 15 萬元、未達 150 萬元之財物採購案	擬辦	核定			保管組	備註十
採購	驗收	4.150 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	授權採購單位主管主驗
		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
		1.財物勞務採購案之招 標簽	擬辦	審核	核定			備註十一
		2.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				
		3.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
	採購案相關	4.財物外匯案件之結匯 、信用狀開狀、修狀 等事項	逕行辦理	I				
	處理事項	5.財物國外採購案件免 稅令之申請	擬辦	核定			文書組	
		6.財物外購案訂單下訂	擬辦	核定				
		7.財物國外採購申請辦 理報關、提貨事項	擬辦	核定			文書組	
		8.財物出口維修案件申請	擬辦	審核	核定		保管組	

貳、國立清華大學分層負責明細表一共同部分

	業	務項目		權責	劃分			
項	目	次	承辦人	二級 主管 (三 層)	一級 主管 (二 層)	校 長 個校 長 (一 層)	會辦 單位	備註
採購	採購案相關處理事項	9.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	審核	核定		視業務輕重 而定
7413	其他處理	10.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	
	事項	11.財物勞務採購案綜 合性或未列事項	擬辦	審核	審核	核定		視業務輕重 而定
核銷	金額 15 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		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
金額逾	購案	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
15 萬	烘 采	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
元,		科研購案	擬辦	審核 核定	核定		保管組 主計室	備註十二
未 達 150	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
萬元	非	其他業務	擬辦	審核	審核	核定	主計室	
核銷	金額 150 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
	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	
出		申請預開收據	擬辦	審核	核定		主計室 出納組	後會出納
納	收 據	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
		1.一級主管之請假、出 差、加班事項			擬辦	核定		
	差勤、加班	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
差假		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			

貳、國立清華大學分層負責明細表一共同部分

	業務項目			權責				
項	目	次	承辦人	二級主管(三層)	一級 主管 (層)	校 /副校 - 長 - 一 - 一 - 一 - 一 - 一 - 一 - 一 - 一 - 一 - 一	會辦 單位	備註
	差勤、加班	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天以上由秘書處核定。
- 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、 15 萬元以下之採購案得授權由使用單位主管核定及驗收。
- 六、 逾 15 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 法公告金額以上採購案辦理。
- 九、 逾 15 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、 逾 15 萬元、未達 150 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 150 萬元以上之採購案由校長核定後,其後續之招標簽、招標須知、合約等之擬訂及修訂授權由總務長核 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、 現行政府採購法財物與勞務採購規模與額度如下,未來如有修正將配合調整:

項次	種 類	金額
_	中央機關小額採購	新台幣十五萬元以下之採購
	公告金額	新台幣一百五十萬元
=	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。

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:
 - 整體層級目標:清華發展策略,包括跨領域多元學習、師生連結、 自我發展、人才發展基金及行動與落實。
 - 2.作業層級目標:包括中長程校務發展目標及各單位其他自訂目標。
 - 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								

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

	作業層級目標						風險		現有風險分析		現有風險新地		殘餘風險分 析		殘餘 風險
整體層級目標		業務 風險 項目	情境 及影 響	現有風險對策	可能 性 (L)	影響 程度 (I)	值 (R)= (L)x (I)	新増 控制 機制	可 能 性 (L)	影響 程度 (I)	值 (R)= (L)x (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

参酌「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」附錄 2、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15萬元以上採購)	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		有價證券與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	實驗室未依規定購買毒性化學物質及從事	環安中心

序號	業務項目	風險項目	主辦單位
	理	運作行為	
26			環安中心
27		及處理 實驗室未於合格BSL2實驗室內操作RG2生	環安中心
28	資通安全	物材料資通安全事件通報及應變作業	計通中心
30		資通系統分級作業 個人資料保付管理機制作業	計通中心 計通中心
31	研究計畫	國科會計畫核定執行 科研採購招標	研發處
		國科會計畫購買之儀器設備 國科會計畫內人員聘用 一般經費報支核定作業	

(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。