

國立政治大學
內部控制制度手冊



第 3.0 版

中華民國 105 年 6 月 23 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	102.1.17							第一版
2.0	103.07.02		秘書處、公企中心、總務處、國合處	✓	✓		✓	<ol style="list-style-type: none"> 1. 修改風險評估、控制作業、資訊與溝通、監督、自行評估表件格式、附錄等章節 2. 新增風險評估量化標準、103年度各單位風險評估結果、資訊與溝通章節、複評審核方式、102年度內部控制制度評估作業辦理情形與103年度內部控制制度重點工作計畫等文字說明。 3. 新增整體層級評估總表、整體層級自行評估表、作業層級自行評估表、整體層級評估統計表與作業層級評估統計表等表件格式。 4. 各單位作業項目修訂包含刪除(共1項)、說明表文字修訂(49項)及流程圖文字修訂(2項)共計52項。
3.0	105.05	第1~13頁		✓	✓	✓	✓	<ol style="list-style-type: none"> 1. 依104.07.13「政府內部控制制度設計原則」修改手冊架構。 2. 刪除機關組織職掌、組織圖、機關分層負責明細表與自行評估之表件格式。 3. 整體層級與作業層級目標合併為控制環境，並更新內容。 4. 修改風險評估內容:新增確認目標及風險容忍度為第

								<p>一步驟；新增表一及表四；更新圖一；新增風險滾推文字。</p> <p>5. 依風險評估結果，將超出可容忍風險值與符合重要性原則項目 20 項納入控制作業。</p> <p>6. 修改監督作業內容：將複評審核修改為內部稽核；更新表五。</p>
--	--	--	--	--	--	--	--	---

註：

1. 版本(次)：依修訂類別更新版本(次)，原則如下：

(1) 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。

(2) 勾選其他修訂，經機關認定為重大修正者，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。

2. 修訂日期：請填寫最新修訂日期。

3. 修訂頁次：請填寫修訂內容之頁次。

4. 修訂單位：請填寫修訂內容之單位。

5. 修訂類別：依實際修訂類別勾選。

6. 修訂摘要：請填寫修訂內容之摘要。

目 次

壹、控制環境及風險評估

一、整體層級目標

二、作業層級目標

三、風險評估

貳、控制作業

參、資訊與溝通

肆、監督作業

伍、附錄

壹、控制環境及風險評估

一、整體層級目標

(一)使命

本校為台灣人文社會科學教育與研究重鎮，培育具有人文法治素養、淑世利他情懷以及文化融合力、視野國際化的領導與研究人才。本校師生發揚「親愛精誠」的校訓精神，以服務社會、協助國家發展、增進人類福祉為責任，以期做為領導思想、啟發社會、影響世界的頂尖一流大學。

(二)願景

本校自民國 16 年創立，民國 43 年在台復校，迄今歷經 89 年，其間雖經改制、遷校，但始終秉持和諧、自主、均衡、卓越之創校宗旨，不斷精進教學及學術研究，以期配合國家建設、社會發展的需要，培育優秀人才，並致力於傳承人文社會科學優良傳統，打造國際一流人文社會學術殿堂為願景。在此之下，本校校務發展重點為：

1. 優質教輔：延攬人才提升教學品質；推動通識教育革新；深化書院教育；培育優質人力促進學生就業、培養全方位的現代人才。
2. 卓越研究：豐碩學術研究成果；提升校園研究氛圍；致力研究標竿榮譽。
3. 國際連結：增強國際化行政力；豐富國際化教育內涵；促進本、外籍師生交流；深耕國際交流網路。
4. 健康校園：優化教學研究環境；改善生活學習空間；住宿環境提升規畫；創造健康節能校園；打造人本、生態、創新大學城；發展人文品味校園；塑造關懷友善的學習環境。
5. 校務治理：組織創新人力活化；健全人事制度；多元化訓練課程；資訊升級及校園網路安全；充實的圖書資源；數位典藏學術資源；資源籌措積極拓源；健全活潑校友服務。

二、作業層級目標

本校以推動精實教學、卓越研究、優質行政，並充實多元師資陣容，鼓勵國際交流，打造幸福校園為關鍵策略目標，各行政單位據以訂定各單位作業層級目標：

- (一) 教務處：為達成全人教育目的，隨時掌握時代之脈動，凝聚各教學單位之共識，以前瞻的眼光形成教學相關之政策，進一步規劃課程特色、提昇教學品質、鼓勵教師開發教材與應用多媒體教學，建立教學滿意度調查機制，提昇整體教學成效；並強化各項教務工作及整體服務功能，期提供本校優質教與學環境。
- (二) 學生事務處：培育學生成為具有國際視野、社會關懷、人文涵養以及專業職能兼具之優質社會公民；並提供學生各式生活及輔導服務、培養師生身體及心理健康、形塑友善溫馨及安全校園環境。
- (三) 總務處：首重服務為本，舉凡校園中的食、衣、住、行、育、樂等設施，皆屬於總務處的工作範圍。分別依功能設置各組，以提供全校師生最便捷之服務，包含校地活化、校區規劃、校舍興建、校園資源環境安全管理及事務行政之推動，滿足全校「教、學、研」的全方位後勤支援為目的。
- (四) 研究發展處：提振本校學術地位、激發校內研究能量、促進學術發展，增進組織效能，提昇本校國際競爭力。
- (五) 國際合作事務處：推動國際交流合作，締結姊妹學校，將政大塑造成一個日不落校，讓學生的學習由政大擴展到全世界；建構國際化的友善校園，吸引優秀國際學生，增進學生對多元文化的體驗、學習跨國合作的經驗，將學生培育成具國際觀的社會領導人。
- (六) 秘書處：重視協調溝通，以共識代替管理監督；落實程序內控，行政效能與廉能並重；暢通校內外溝通管道；塑造校園文化，建立卓越形象，創造政大品牌影響力；落實公共及校友服務，凝聚教職員工生及校友向心力；積極推動募款，厚實永續發展基礎。
- (七) 圖書館：徵集各學科相關資源、保存校內學術產出、建置特色的數位資料庫、提供更新多元、創新的服務，幫助師生教學研究與學習。

- (八) 體育室：體育教學部分以協助規畫提供量足質優的多元體育課程為最重要使命；體育活動部分則負責協助運動場館規畫、營運及維護，確保運動設施、器材安全正常使用，以及辦理校園體育活動、運動代表隊組訓與相關校內外運動競賽業務。
- (九) 電子計算機中心：建置更新校園資訊網路建設；支援教學研究與校務行政電腦化作業；提供全校教職員生全方位的資訊應用；建置全校資訊服務的理想環境。
- (十) 公共行政及企業管理教育中心：秉持「人文、科技、創新、國際」的理念，以學習者為中心，創新開發專業學習環境，並結合國際及國內產官學資源，發揮本校及本中心的影響力，全面提升服務學習競爭力。
- (十一) 教學發展中心：為本校教師專業成長之專責單位，負責統整校內教學資源、進行教師輔導、培養教學知能、推廣科技工具輔助教學、促進學生自主學習等基本任務。配合學校課程精實，鼓勵並支援教師翻轉教與學，培養學生核心能力，自主學習力及共學共創力。
- (十二) 創新育成中心：結合本校校友及產、官、學、研之資源，提供校內外創業團隊、微型與中小企業創業相關服務，含培育空間、產學合作、政府資源、輔導諮詢等，並期許透過校園創業推廣，培養具有創業家精神與創新行動力的產業人才。
- (十三) 主計室：秉持廉正、專業、效能、關懷之原則，辦理各項會計業務，並建立學校財務秩序，以協助學校教學研究及發展。
- (十四) 人事室：依據校務發展方向，釐定各項人事法令規章；配合校長治校理念，善盡人事幕僚職責；保障教職同仁應享之基本權益；提供優質人事服務，促進和諧團結；秉持服務與行政支援教學研究之理念，達成學校培育人才之目標。

三、風險評估

本校依據確認之整體層級目標及作業層級目標，參考「風險管理及危機處理作業手冊」中所列之風險來源，及監察院糾正、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。風險評估機制為動態管理

過程，本校定期就風險評估採滾動式檢討，以期全面發掘可能影響整體層級與作業層級目標達成之風險事項，及其不能達成之內、外在因素，避免遺漏重大風險。

(一)確認目標與風險容忍度

1. 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：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。
 - (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。
 - (3) 機關關鍵策略目標應納入整體或作業層級目標。
2. 各機關組織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。
3. 本校風險容忍度為 4，所稱風險容忍度係指機關所願意承受整體與作業層級目標無法達成之變動程度。

(二)風險辨識

本校就可能影響整體與作業層級目標無法達成之內、外在風險因素，編製整體與作業層級目標及風險項目對應表（如表一），並於辨識過程中注意下列事項，以避免遺漏機關潛在之施政風險：

1. 應完整辨識整體與作業層級目標（含機關關鍵策略目標）無法達成之風險。
2. 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業務協調等，辨識可能影響計畫推動之風險來源。
3. 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。
4. 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。

表一 整體與作業層級目標及風險項目對應表

整體層級目標	作業層級目標	風險項目代號
一、優質教輔	強化各項教務工作及整體服務功能	A1、A2
	培育學生成為具有國際視野、社會關懷、人文涵養以及專業職能兼具之優質社會公民	B1、B2
	徵集各學科相關資源	G1
	協助規畫提供量足質優的多元體育課程	H1
	支援教學研究與校務行政電腦化作業	J1
	鼓勵並支援教師翻轉教與學	K1
二、卓越研究	提振本校學術地位	D1
	保存校內學術產出	G1
	培養具有創業家精神與創新行動力的產業人才	L1
三、國際連結	將學生培育成具國際觀的社會領導人	E1
	結合國際及國內產官學資源	I1、I2
四、健康校園	培養師生身體及心理健康	B1、B2
	校園資源環境安全管理及事務行政之推動	C1、C2
五、校務治理	行政效能與廉能並重	F1、F2
	建置更新校園資訊網路建設	J1、J2、J3
	建立學校財務秩序	M1、M2、M3
	保障教職同仁應享之基本權益	N1、N2

(三)風險分析

依據本校業務性質，併參考行政院範例及中央大學等11校之作法，就「影響分類與敘述」、「發生機率分類與敘述」、「影響等級認定」、「可接受風險值認定」等面向，訂定風險影響程度及發生可能性(機率)之分類標準，並參考以往經驗或現行作業缺失，透過量化方式，分析各項風險之風險情境一旦發生之衝擊或後果及其發生可能性，以決定風險值。

「影響程度敘述分類表」(如表二)，分為「影響學校形象」、「法規

／上級機關處分」、「財物損失」、「人員傷亡」、「申訴/抱怨」及「影響校務發展時間」等六面向，並就其衝擊或後果等級敘述說明，連同「發生機率敘述分類表」（如表三）作為本校各單位衡量風險影響程度及發生機率之參考標準。各業務之各影響項目所評估程度之等級不一致時，則仍採列影響程度等級較高者之從嚴標準。

表二 影響程度敘述分類表

等級/影響程度	影響項目	影響學校形象	法規/上級機關處分	財物損失	人員傷亡	申訴/抱怨	影響校務發展時間
3	非常嚴重	電視新聞報導負面新聞	依法懲處	100萬元以上	人員死亡	團體 (11名以上)	1年以上
2	嚴重	平面媒體報導負面新聞	限期改善	100萬元至10萬元	人員重傷	多數人 (3~10名)	6-12個月
1	輕微	網路社群討論負面新聞	書面說明或回應	10萬元以下	人員輕傷	少數人 (2名以下)	6個月以下

註：若該業務就各影響項目所評估之等級不一致，則採列影響程度等級較高者。

表三 發生機率敘述分類表

等級	發生機率分類	詳細描述
3	高度	發生機率高於30%
2	中度	發生機率介於5至30%間
1	低度	發生機率低於5%

註：發生機率係指各業務在日常作業程序下，會發生違失情形之機率。

(四) 風險評量

經綜合考量風險分析結果及風險容忍度，依各風險項目之殘餘風險值加以排序編製風險項目彙總表（如表四），繪製風險圖像（如圖一），決定需優先處理之風險項目，包含超出可容忍風險值之主要風險項目，以及未超出可容忍風險值但基於重要性原則（如以前年度已發生內部控制缺失者）納入控制作業之風險項目，研議及採取適當新增控制機制，如決定採設計控制作業方式回應，應及時設計且落實執行之，以降低風險。

表四 本校風險項目彙總表

序號	風險項目代號	風險項目	風險值	負責單位	控制作業項目代號	外部監督機關所提內部控制缺失之風險項目
01	B1	作業人員未依作業流程處理校安事件	6	學務處	BD0001	
02	B2	接獲事件處理是否依規定通報及時效期限內處理	6	學務處	BM1401	
03	F2	未依程序填具表單或經主會辦單位核章	6	秘書處	CQ0102	
04	A1	系統未配合收費標準調整	4	教務處	AT0002	
05	D1	專利侵權與被侵權	4	研發處	CR0101	
06	E1	短期暫停與大陸地區之學術交流	4	國合處	CZ1602	
07	F1	已入帳捐贈款無法判別捐贈款及用途	4	秘書處	AQ0301	
08	H1	游泳館可能發生溺水或環境衛生維護	4	體育室	BB0203	
09	J1	重要網路設備及系統未經授權存取	4	電算中心	BC0403	
10	K1	教學助理之學習型關係、勞動型關係認定疑慮與分流標準。	4	教發中心	CT0503	
11	N2	未依經費核定清單致滋發研究主持(或共同主持)費	4	人事室	AP0402	
12	C1	違反政府採購法	3	總務處	AG0203	
13	C2	車輛未能到達山區道路處延伸救援	3	總務處	BG0702	
14	M1	經費動支及核銷案件是否符合相關規範之審核未落實	3	主計室	AA0202	
15	M2	年度預算未依預算編製辦法及預算共同項目編列作業規範等相關規定編列	3	主計室	CA0101	
16	M3	會計檔案發生毀損或遺失事件	3	主計室	CA0309	
17	A2	未詳實查核報考資格及各項成績	2	教務處	CT0301	
18	G1	主機或系統故障無法正常運作	2	圖書館	BK0601	
19	I1	未依據維護契約履約項目及維護週期落實查驗管理	2	公企中心	CI0408	
20	N1	未依本校約用人員管理辦法及本校約用人員工作規則辦理	2	人事室	AP0401	

註：

1. 本清單係按機關所有風險項目之「殘餘風險值」由高至低排序，所稱「殘餘風險值」係指經採行現有控制機制或新增控制機制因應後所剩下之風險。
2. 屬「外部監督機關所提內部控制缺失之風險項目」者，請於該欄位以「勾選」方式呈現。

3. 本機關可容忍風險值為 4。

圖一 本校 104 年內控項目風險圖像

影響程度	風險分布		
	非常嚴重 (3)	風險值 3 5 項 (25%)	風險值 6 2 項 (10%)
嚴重(2)	風險值 2 2 項 (10%)	風險值 4 7 項 (35%)	風險值 6 1 項 (5%)
輕微(1)	風險值 1 1 項 (5%)	風險值 2 1 項 (5%)	風險值 3 1 項 (5%)
	低度(1)	中度(2)	高度(3)
	發生機率		

(五)風險滾推

本校採滾動方式定期辦理風險評估作業，監督可容忍之風險是否仍維持可容忍之程度，並將前期不可容忍之主要風險項目所採行之新增控制機制，滾動納入本期現有控制機制一併檢討及評量其殘餘風險值，以決定是否需採行其他新增控制機制因應該等風險

貳、控制作業

依據風險評估之結果，並衡量業務之重要性，選定下列相關業務項目本校內部控制之業務項目，並依風險類型區分為財務類（代號以 A 為首）、校園安全類（代號以 B 為首）及其他重要業務類（代號以 C 為首），各內部控制業務項目彙整如表五，完整內容可參閱本制度手冊之附錄。

表五 內部控制業務項目彙整表

序號	單位名稱	項目代號	項目名稱
1	教務處	AT0002	學雜費收費標準調整作業
2	教務處	CT0301	招生試務作業
3	學生事務處	BD0001	校園安全、災害事件處理作業
4	學生事務處	BM0201	重大學生活動事件處理作業
5	學生事務處	BM1401	自殺未遂危機處理作業
6	總務處	AG0203	採購作業
7	總務處	AG0302	財物管理作業
8	總務處	AG0501	出納管理作業
9	國際合作事務處	CZ0703	校級薦外交換學生出國作業
10	國際合作事務處	CZ1602	大陸專業人士來台申請入臺證管控作業
11	秘書處	AQ0204	紀念品管理作業
12	秘書處	AQ0301	校務基金接受捐贈款作業
13	秘書處	CQ0102	辦理各類入帳清冊、單據、支票、信函、獎狀及其他各類表單申請用印作業
14	電子計算機中心	CC0301	政大網站維護作業
15	主計室	AA0202	經費動支及核銷作業
16	主計室	CA0101	預算籌編作業
17	主計室	CA0309	傳票與憑證整理及會計檔案管理作業
18	人事室	AP0301	編制內教職員工俸給核發作業
19	人事室	AP0401	約用人員薪資核發作業
20	人事室	AP0402	科技部計畫人員薪資核發作業

【編碼說明範例】

A	T	00	01
風險類型： A-財務類 B-校園安全類 C-其它重要業務	單位簡碼	單位內部 組別代碼	項次

參、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，本校乃採取以下溝通方式及內容：

一、溝通方式

運用本校各項會報(議)、自行評估作業、內部稽核工作等方式，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，促使本校上下或跨單位資訊能充分傳達。

二、溝通內容

將本校內部控制(含內部稽核)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。

肆、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，本校依「政府內部控制監督作業要點」規定辦理監督作業：

- 一、例行監督：本校主管人員本於職責就分層負責授權業務執行督導。
- 二、自行評估：由本校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有效程度。每年由本校各單位至少自行評估一次，遇有特殊情形得隨時辦理。
- 三、內部稽核：由內部稽核專責單位或任務編組以客觀公正之立場，協助機關檢查內部控制實施狀況，並適時提供改善建議。

表六 本校內部控制任務分工

專案小組	<ul style="list-style-type: none">➤ 副校長擔任召集人➤ 成員包括行政單位主管及校內學者專家➤ 負責本校內控制度政策制訂、整體內控制度有效性及年度內控各項作業執行計畫及成果確認等➤ 每學期至少召開一次
工作圈	<ul style="list-style-type: none">➤ 主任秘書擔任召集人➤ 成員包括一級行政單位秘書(或相當職級、辦理綜合業務之資深同仁)➤ 負責本校年度各項作業執行計畫研擬與執行、內控異常案例改進追蹤、橫向溝通聯繫等
幕僚單位	<ul style="list-style-type: none">➤ 秘書處擔任➤ 負責專案小組及工作圈會議召開、內控制度各項工作期程規畫及進度追蹤

四、現行稽核機制：本校運用現有之稽核機制，協助審視內部控制制度設計及執行之有效性。

- (一)行政管考：由本校人事室定期辦理行政單位服務品質評鑑；本校秘書處奉校長裁示，遇案進行重要案件追蹤管考；另由校務考核委員會針對校務會議決議事項進行執行情形追蹤，以維持本校行政服務品質。

- (二)人事考核：由本校人事室參照行政院所屬各級人事機構人員設置管理要點及教育部人事相關法規，辦理人員考績、差勤管理相關考核業務。
- (三)政府採購稽核：由本校總務、會計及採購單位依據政府採購法，辦理相關業務。
- (四)會計審核：由本校主計室依據預算法、會計法、內部審核處理原則等相關規定，辦理相關業務。
- (五)校園安全及防災演練：由校長擔任召集人，各行政及教學單位主管及學務處、總務處、軍訓室等相關業務同仁組成校園安全及災害防救處理中心，建立本校校園安全及災害防救體系，統籌各項行政支援，並定期辦理防災演練，確保各項行政支援管道暢通，可迅速處理校園內偶發之重大災害，使災害損失降至最低。
- (六)資訊稽核：由本校電子計算機中心每年定期辦理資訊安全稽核，以判斷各項作業的控制目標、措施、流程及程序是否符合法規及組織之資訊安全要求。
- (七)事務管理工作檢核：由本校總務處依據出納管理手冊、國有公用財產管理手冊、物品管理手冊及宿舍管理手冊等，辦理相關檢核業務。
- (八)經費稽核：由本校校務會議下設經費稽核委員會，進行學校教學、研究及推廣計畫財務運用之經費稽核；校區建築及工程興建計畫、發包及執行之經費稽核；各項經費收支、現金出納處理情形之事後稽核；校務基金年度決算之稽核；學校資產增置、擴充、改良等事項之事後稽核；校務基金經濟有效之利用與開源節流措施之稽核，以確保校務基金妥善運用。