



# 修平科技大學

## 內部稽核基本作業流程 及實務技巧

安侯建業聯合會計師事務所

108年10月2日



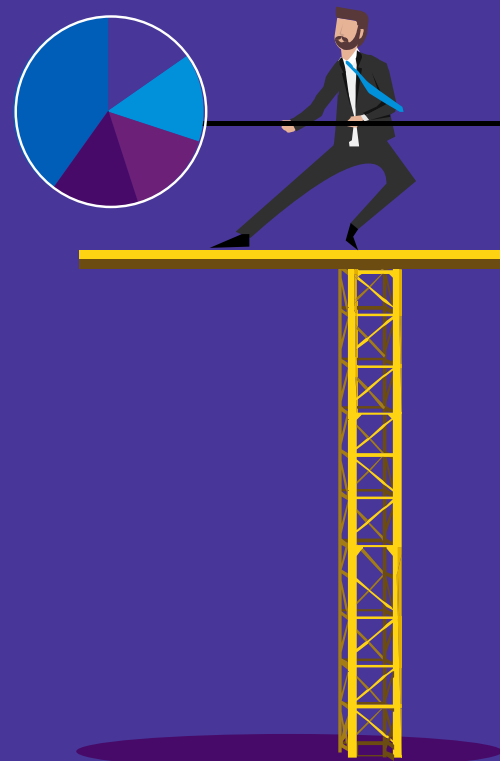


# Content

- 內部稽核基本觀念
- 內部稽核基本作業流程及實務技巧
  - 規劃階段
  - 執行階段
  - 報告階段
  - 追蹤階段
- 問題討論與交流



# 內部稽核基本觀念



# 內部稽核之目的

## ➤ 依「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第13 條：

- 學校法人及學校應實施內部稽核，協助董事會、校長**檢核本制度之有效程度**，衡量學校法人及學校營運之效果及效率，適時提供改進建議，確保本制度得以持續並有效實施。

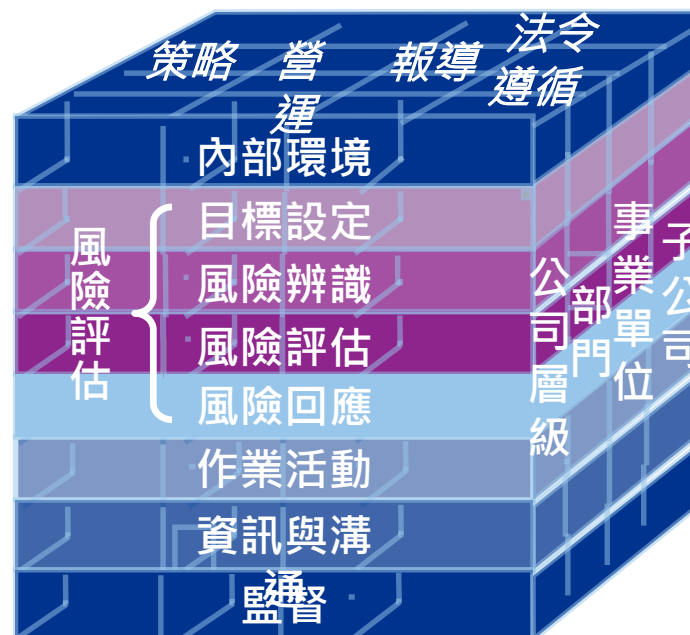


內部稽核係為檢核內部控制制度是否有效，包含設計面與執行面。

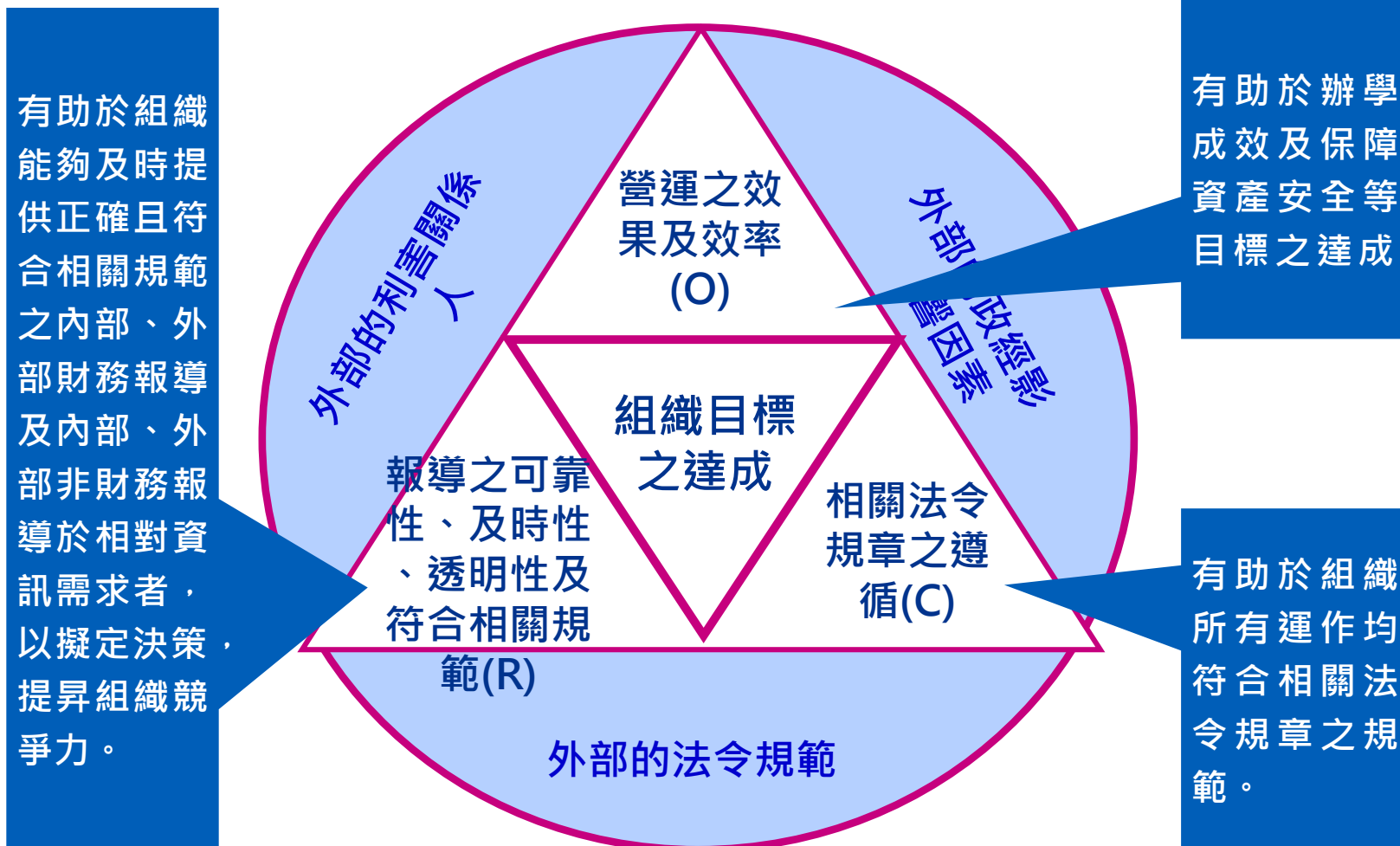
# 什麼是內部控制？

- COSO內部控制之定義：

內部控制是一種管理的過程，受到組織董事會、管理階層及其他人員影響，被設計來提供合理的確保以達成營運、報導及遵循等相關目標。

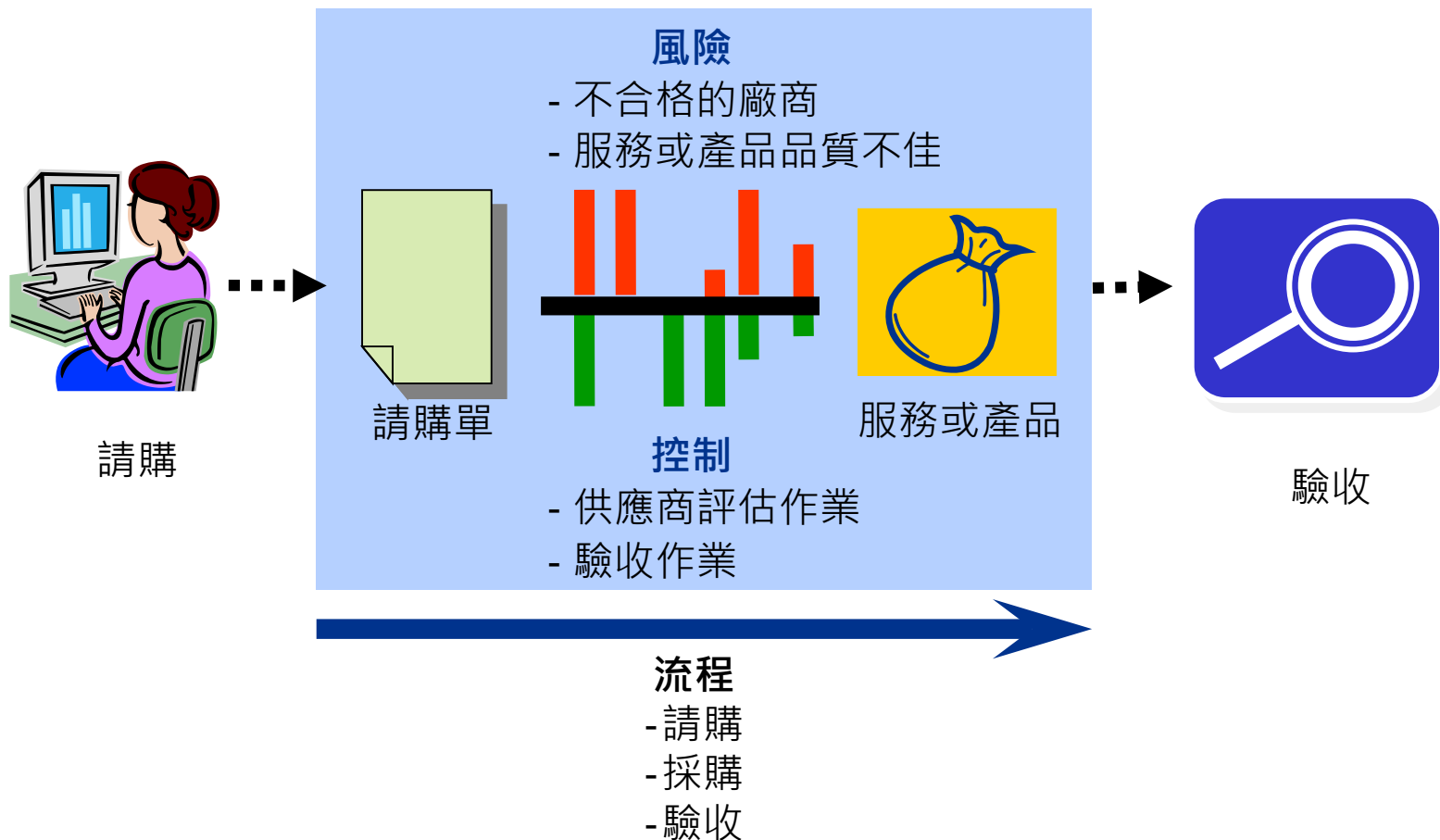


# 內部控制制度之目的與效益



# 控制的目的是降低流程風險

## 範例：採購流程



# 什麼是風險？

- 於COSO內部控制整合架構中，風險被定義為：一個事件的發生將不利影響目標達成的可能性。

風險管理之始，在於指定適當的目標

風險具有不確定性：發生機率、發生所造成的衝擊程度，或發生的時間點等。

但不論組織個體有無明確陳述其目標，目標的達成都有其內部或外部之風險

註：2017年版COSO企業風險管理整合策略與績效，風險最新定義為--事件將發生且影響策略與業務目標達成的可能性

# 風險 v.s. 肇因 v.s. 影響 (釋例1)

## 風險事件

- 設備損壞



## 可能導致發生風險之原因

- 未定期維修
- 人為蓄意
- 天災、事故
- 其他



## 可能影響 (衝擊)

- 財物損失
- 人員傷亡
- 影響營運



# 風險 v.s. 肇因 v.s. 影響 (釋例2)

## 風險事件

- 採購金額過高



## 可能導致發生風險之原因

- 未詢比議價
- 採購規格高於需求規格
- 虛假報價單
- 其他

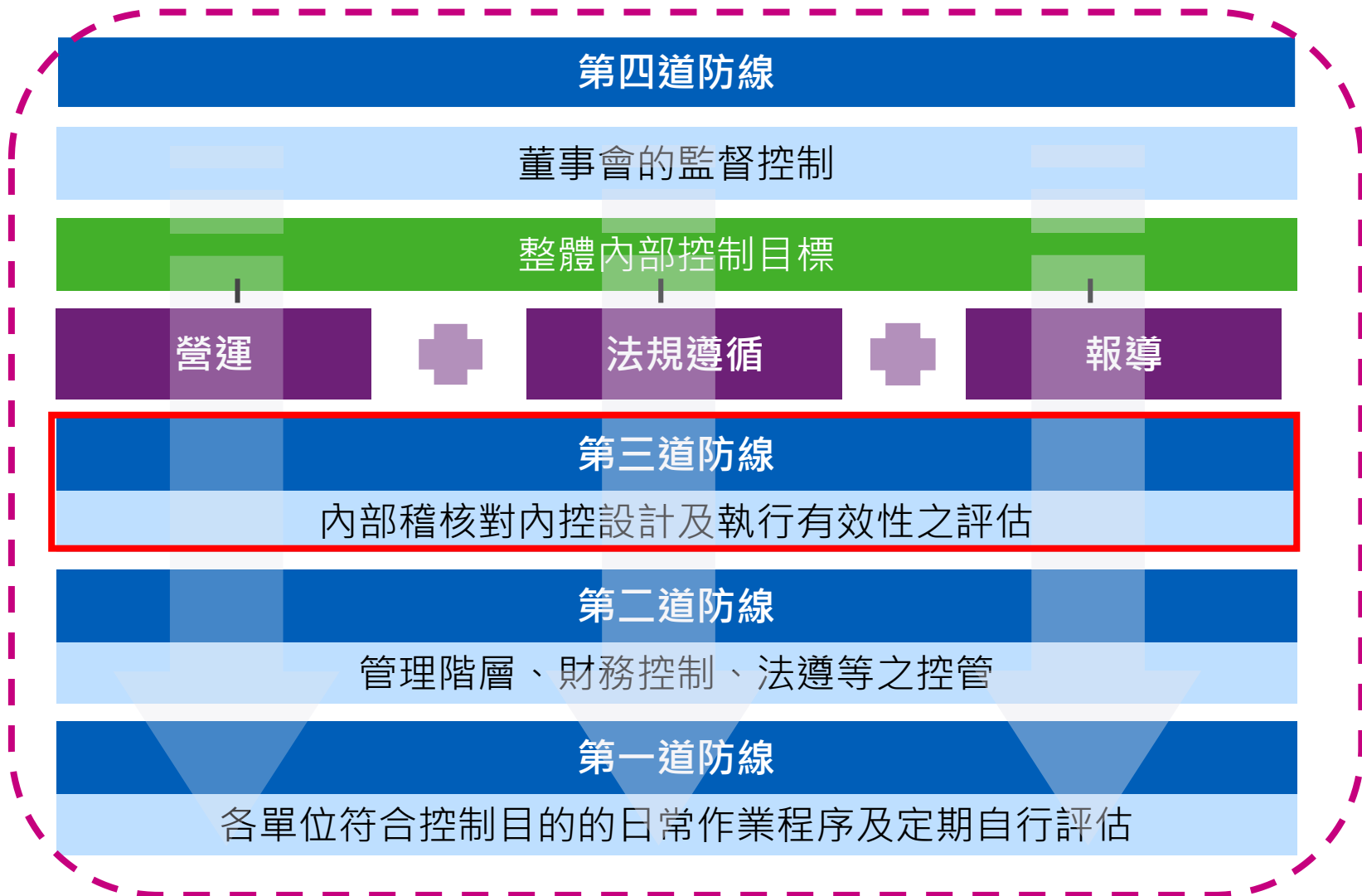


## 可能影響 (衝擊)

- 財物損失
- 其他?



# 內部稽核為風險管理四道防線之一



強化組織治理

# 自學校的策略目標及相關營運流程做為辨識風險的起點



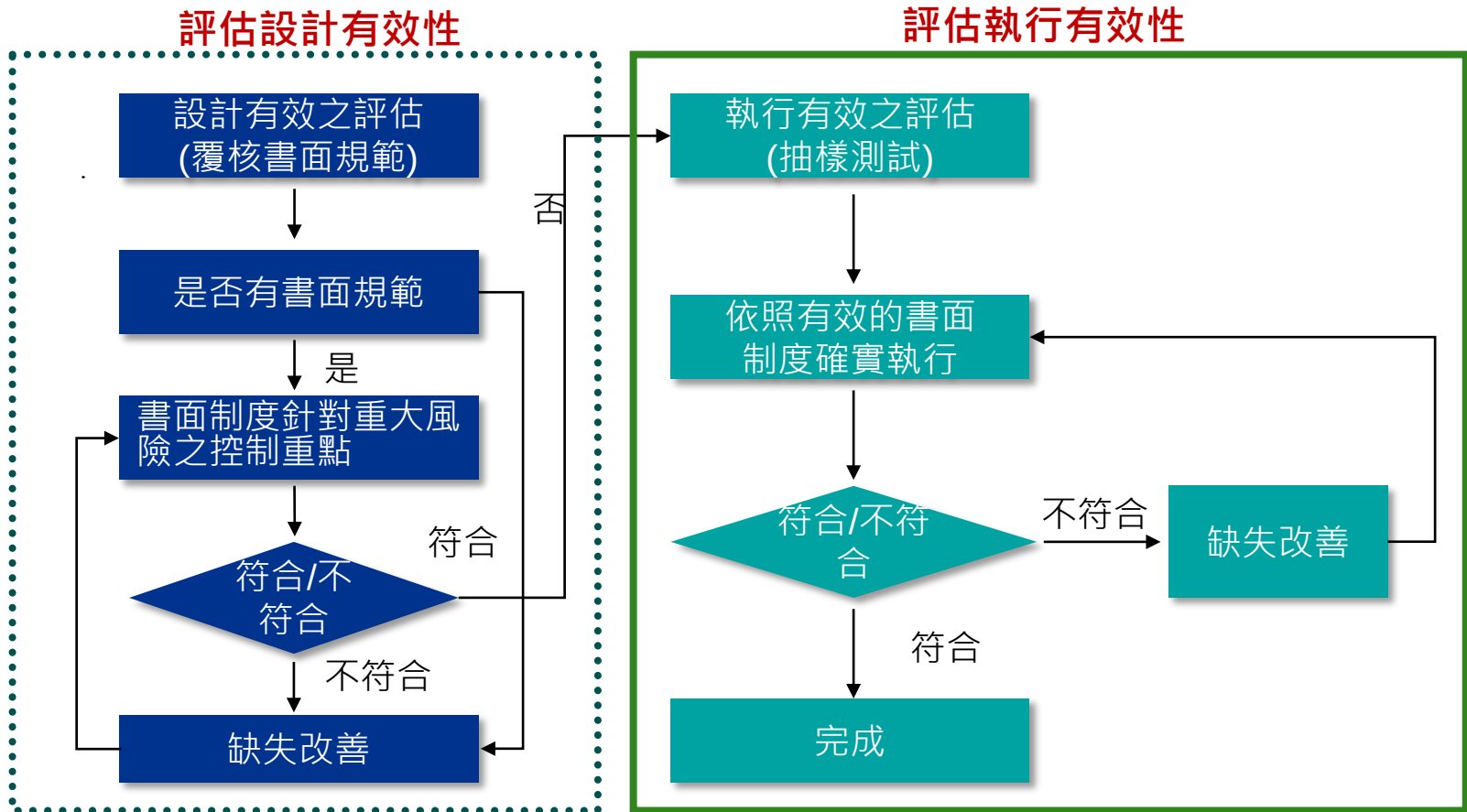
# 內控有效性之定義



- 可合理確保達成組織目標
- 將無法達成組織目標的風險，降低至可接受水準
- 五個組成要素以及其相關之原則
- **Present and Functioning**
  - Present (設計與實施)
  - Functioning (組成要素與原則未來仍會持續存在並實施)
- **Operate together in an integrated manner (共同降低風險)**

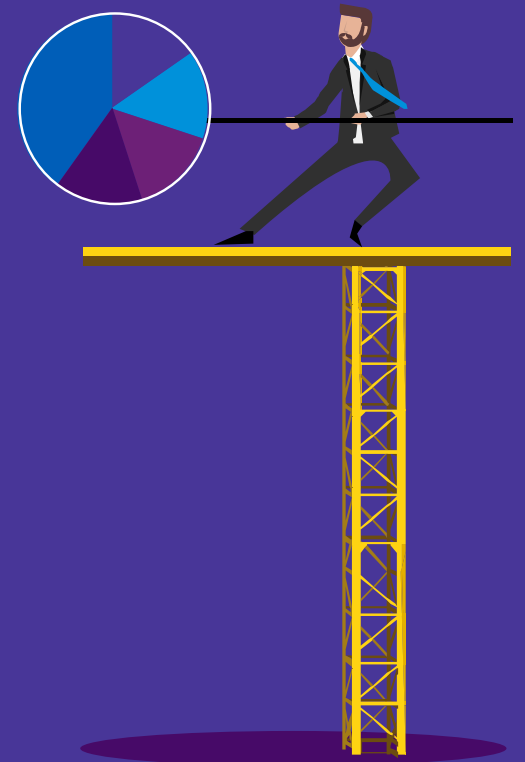
# 內控有效性評估目的及方式

目的：落實組織自我監督的機制、及時因應環境的改變，以調整內部控制制度之設計及執行

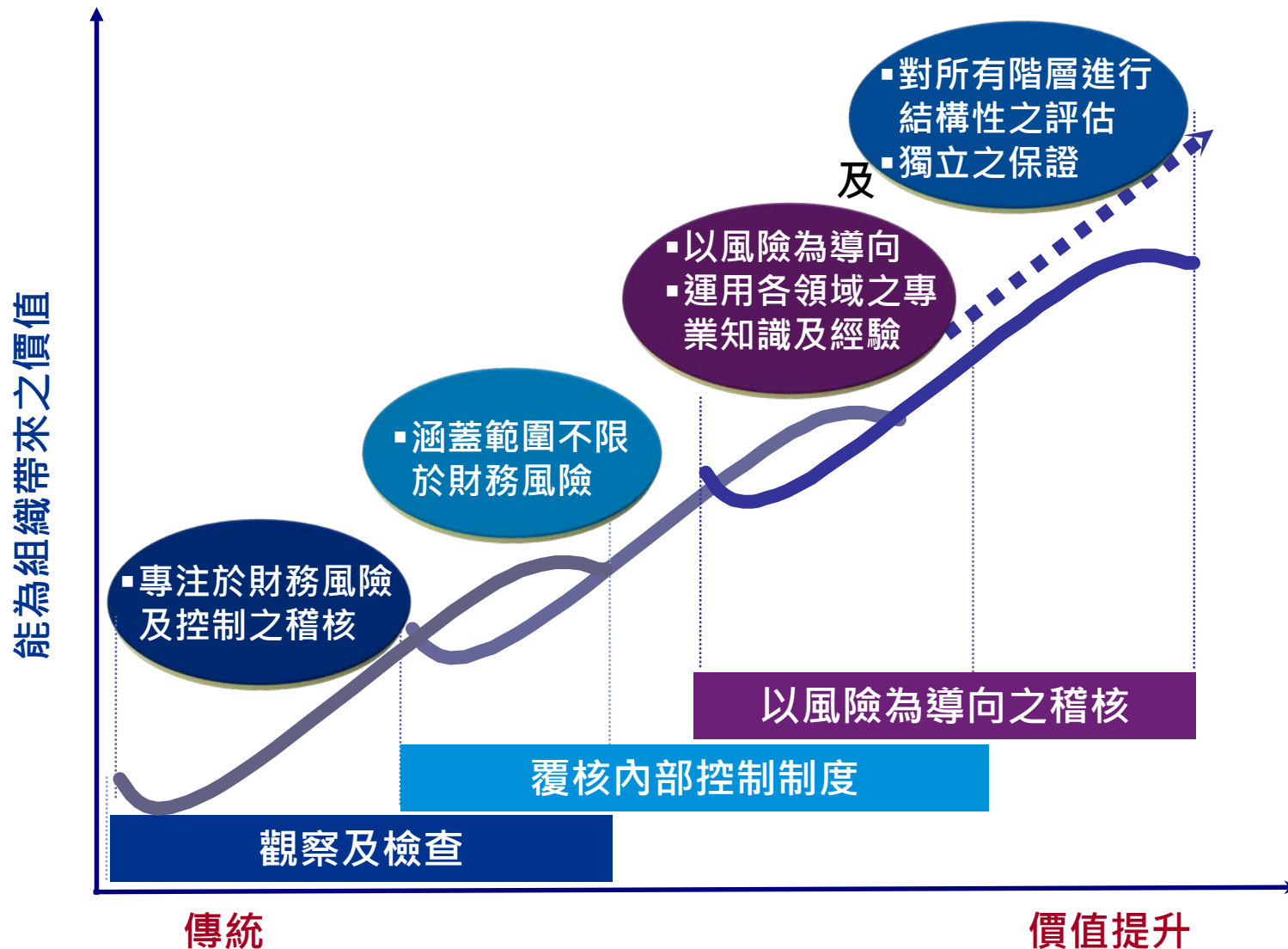




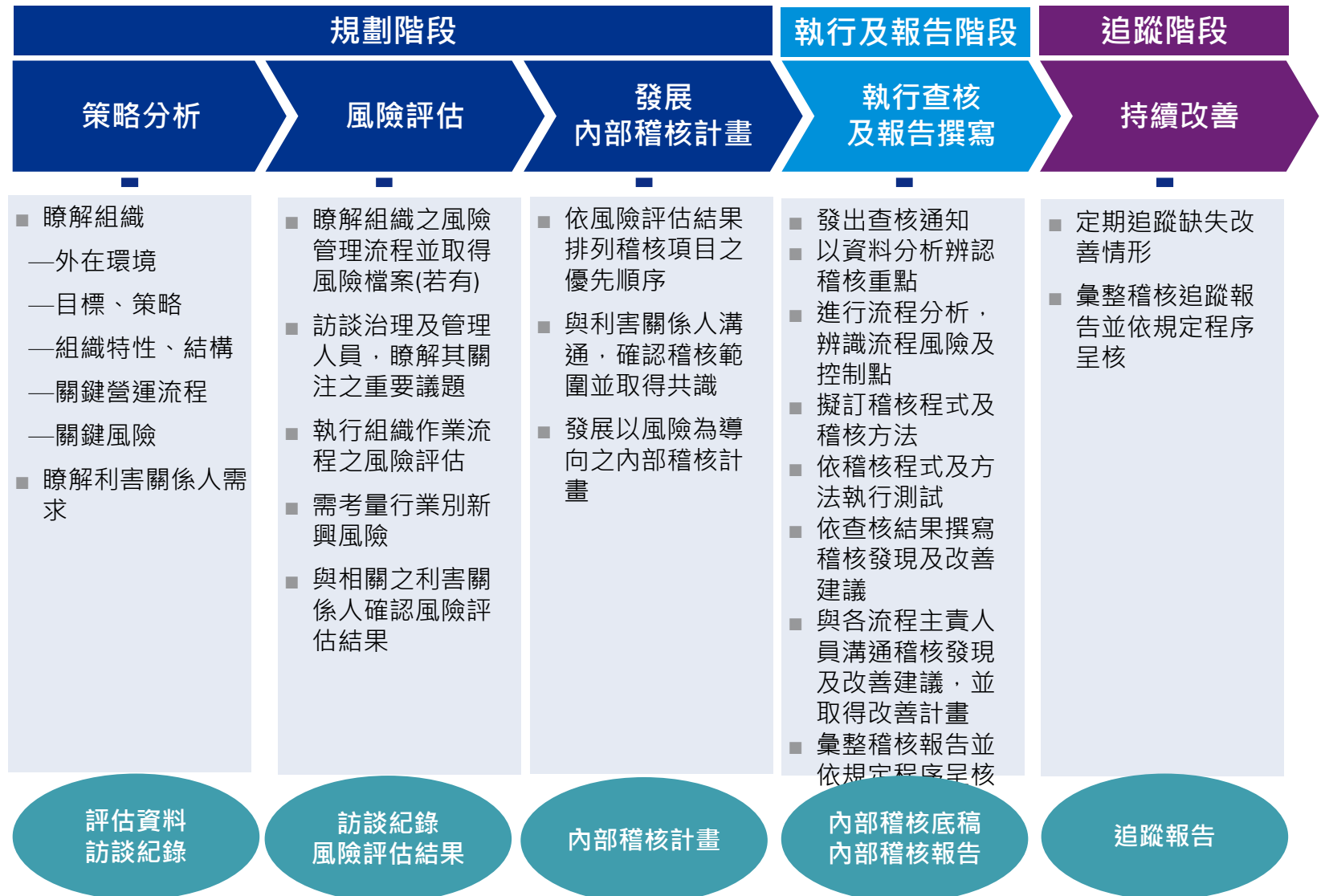
# 內部稽核基本作業流程及實務技巧



# 內部稽核角色之演變



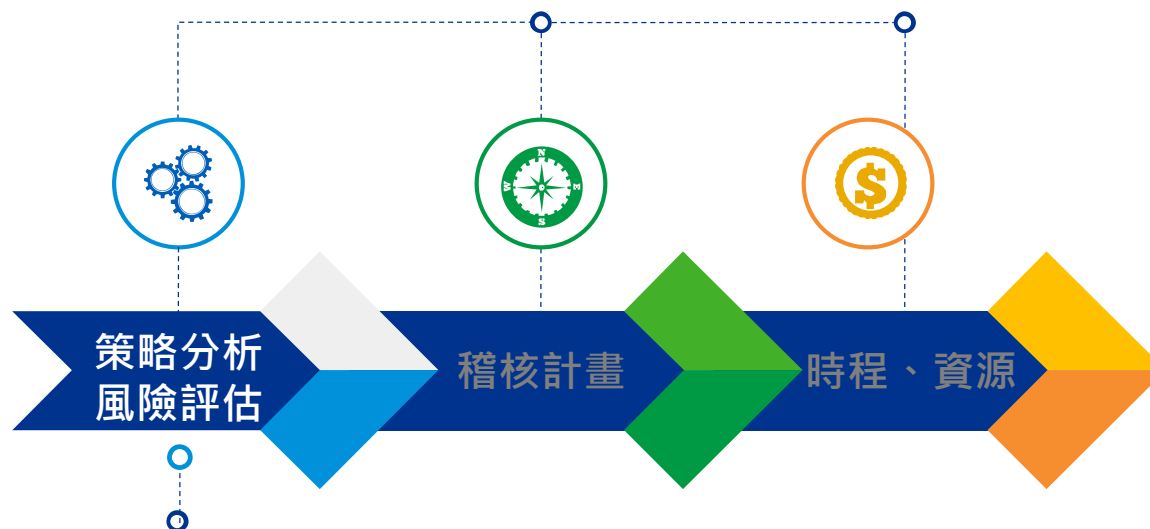
# 內部稽核方法





# 規劃階段

# 稽核規劃—策略分析、風險評估



“

01

## Point

透過策略分析及風險評估作為發展稽核計畫之依據：

- 與學校治理階層及中高階管理階層透過訪談、會議等方式進行必要溝通，瞭解學校內外部之環境、策略與風險，做為規劃稽核計畫之參考，討論主題可能包括：
  - 管理階層關切事項，與過去曾發生之重大關鍵議題
  - 確認與重大策略風險相關之主要營運流程
- 執行組織各作業流程之風險評估

# 策略分析及風險評估之價值



完整掌握學校目標、策略  
及相關風險

A



了解學校營運及外部環境  
壓力

B



瞭解學校如何發展相關策  
略以達成整體目標

C



使內部稽核工作著重於  
會影響學校策略之流程

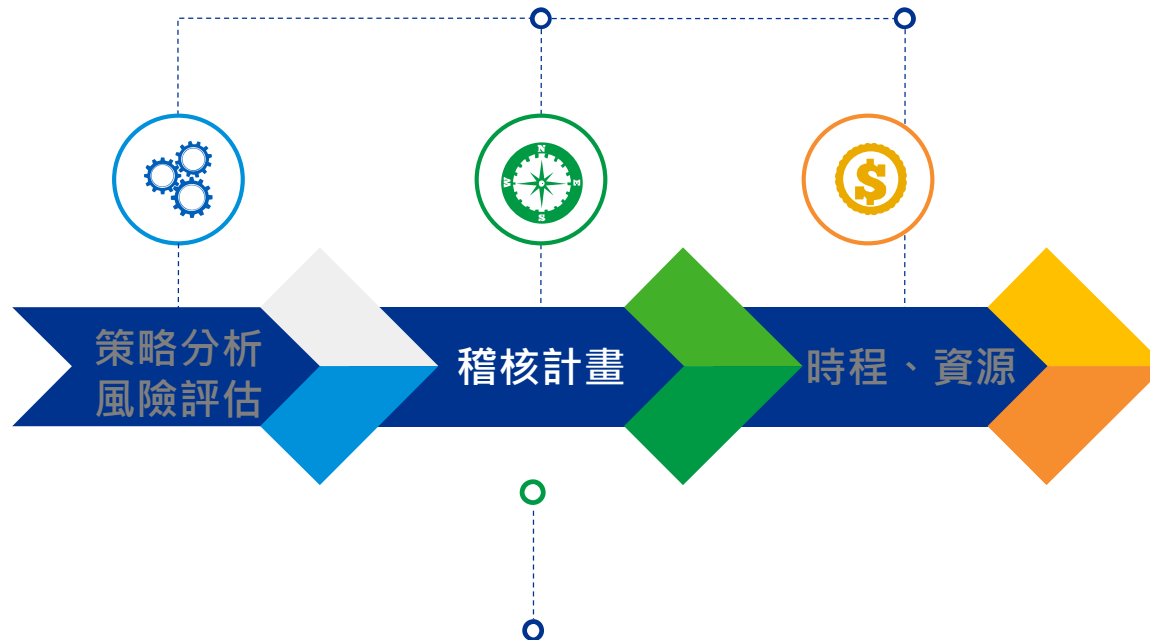
D



將內部稽核資源聚焦於學  
校高風險區域

E

# 稽核規劃—稽核計畫



02

**Point** 制定並發展內部稽核計畫：

- 依據風險評估結果，排定各流程之查核優先順序，編製年度稽核計畫
- 依核決權限進行簽核，並呈送治理單位報告

# 稽核規劃—時程、資源



03

## Point 執行稽核工作所需之資源：

- 需注意下列原則：
  - 執行稽核計畫之預算(包含差旅等可能發生之費用)
  - 規劃稽核工作時，對於內部稽核人員之分派，應考慮其所具備之專業知識、技能。若需要進一步專業知識及技能時，可以考慮使用外在資源(例如：資訊部門內部控制專案)
  - 時間限制、有多少人作多少事
- 依據預定實施之稽核工作及所需時間，排定開始稽核工作與預定完成稽核報告之日期

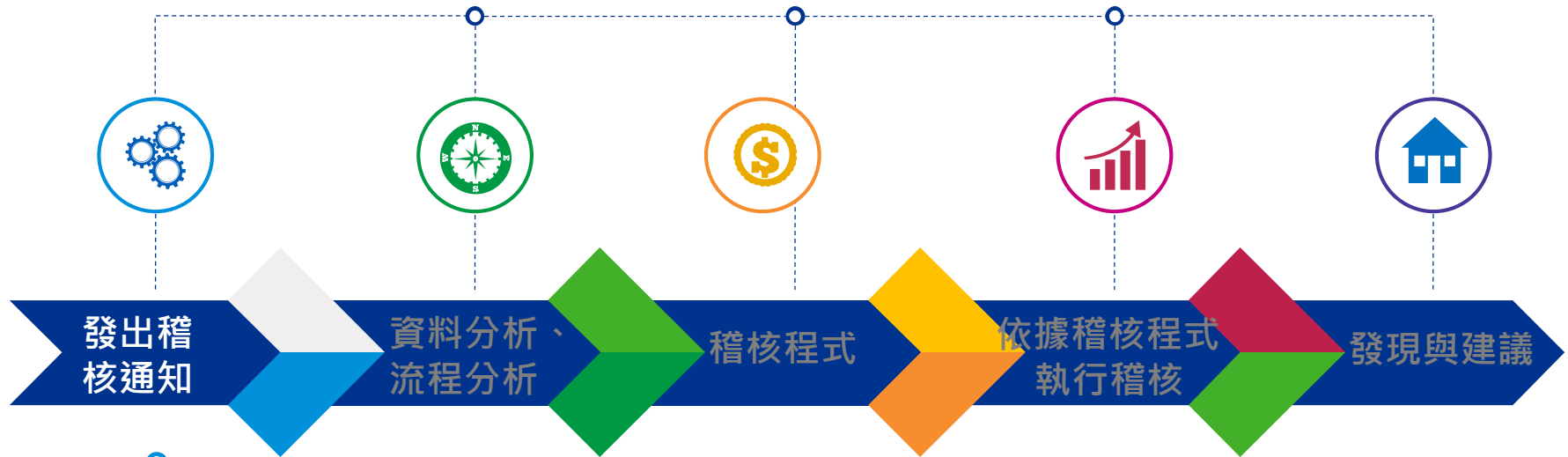
# 釋例：稽核專案之時程規劃

| 工作項目 (須視需要調整)   | 週次 | 專案準備 |     |    |    |    | 第一周 |     |    |    |    | 第二周 |    |    |    |  | ... |  |  |
|-----------------|----|------|-----|----|----|----|-----|-----|----|----|----|-----|----|----|----|--|-----|--|--|
|                 | D1 | D 2  | D 3 | D4 | D5 | D1 | D 2 | D 3 | D4 | D5 | D1 | D2  | D3 | D4 | D5 |  |     |  |  |
| 規劃              |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 組織專案團隊        |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 專案時程規劃及更新     |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 召開專案起始會議      |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 召開專案結案會議      |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| 執行              |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 資料分析          |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 流程分析          |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 辨識重大風險項目及對應控制 |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 評估控制程序之設計有效性  |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 進行有限度測試       |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 提出改善建議        |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| 報告              |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 撰寫稽核報告        |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 溝通稽核報告        |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| 追蹤              |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 檢視受查單位之改善方案   |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |
| ■ 追蹤改善情形        |    |      |     |    |    |    |     |     |    |    |    |     |    |    |    |  |     |  |  |



# 執行階段

# 稽核執行—發出稽核通知



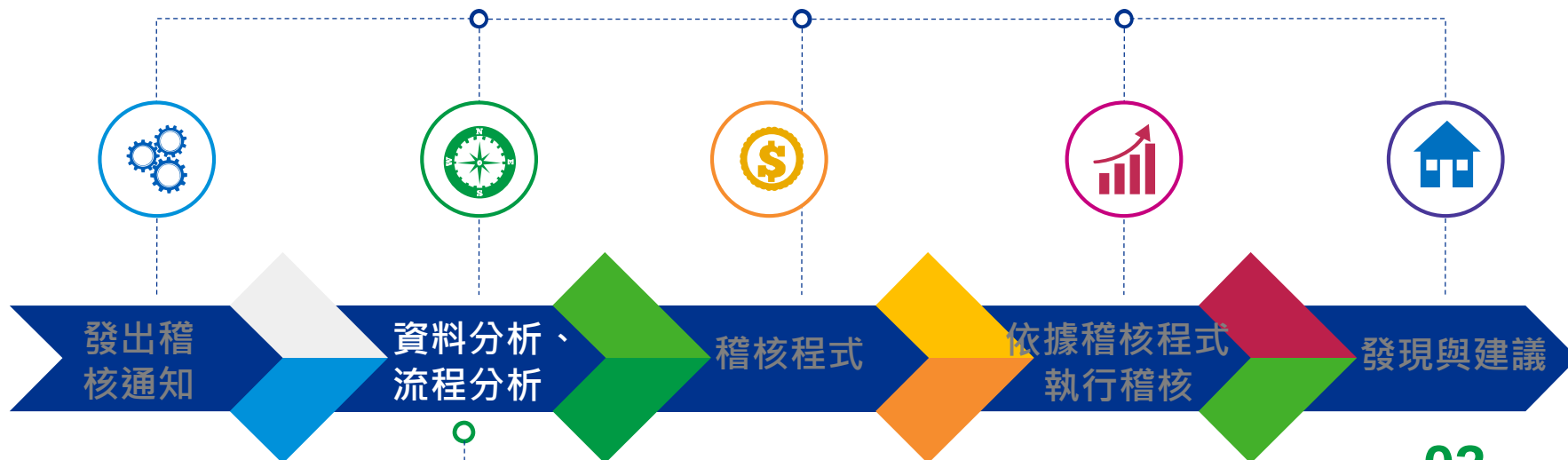
“

## Point

- 依年度稽核計畫之各專案時程發出通知，並包含下列項目：
  - 稽核時程
  - 稽核項目(循環別/部門別)
  - 待提供資料清單
- 必要時可與受查單位召開查核前會議

01

# 稽核執行—資料分析

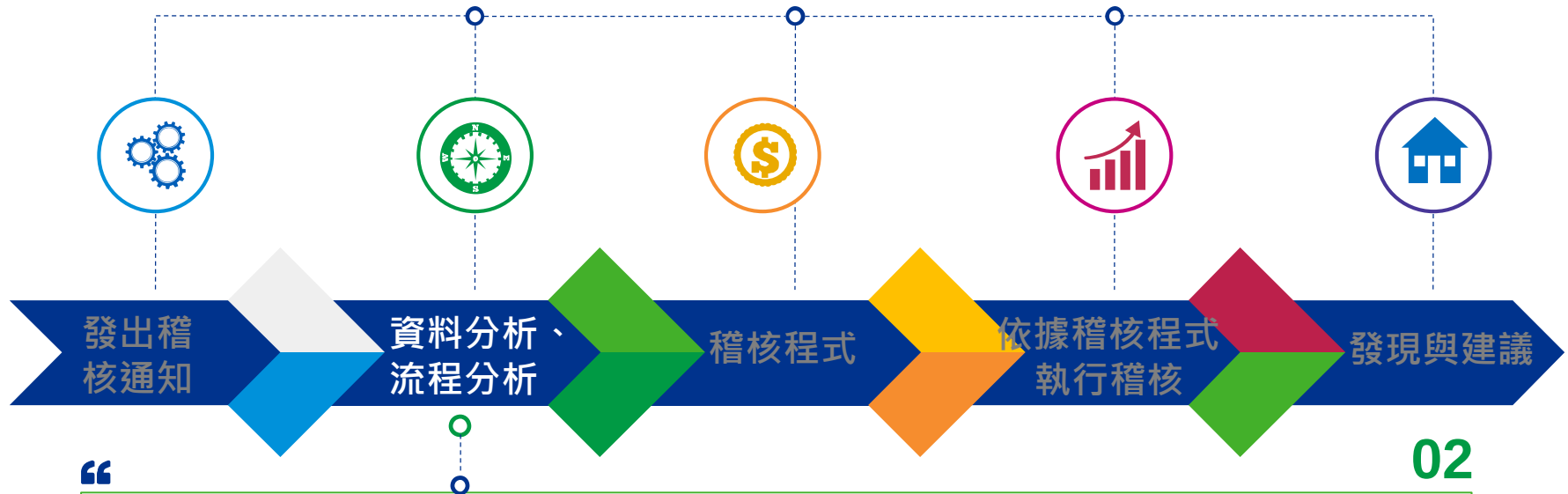


02

## Point

- 運用資料分析，辨識流程之稽核重點項目
- 針對辨識出流程中重要之稽核項目，以供規劃查核範圍、發展相關之稽核程式，依據資料分析結果抽選樣本

# 稽核執行—流程分析

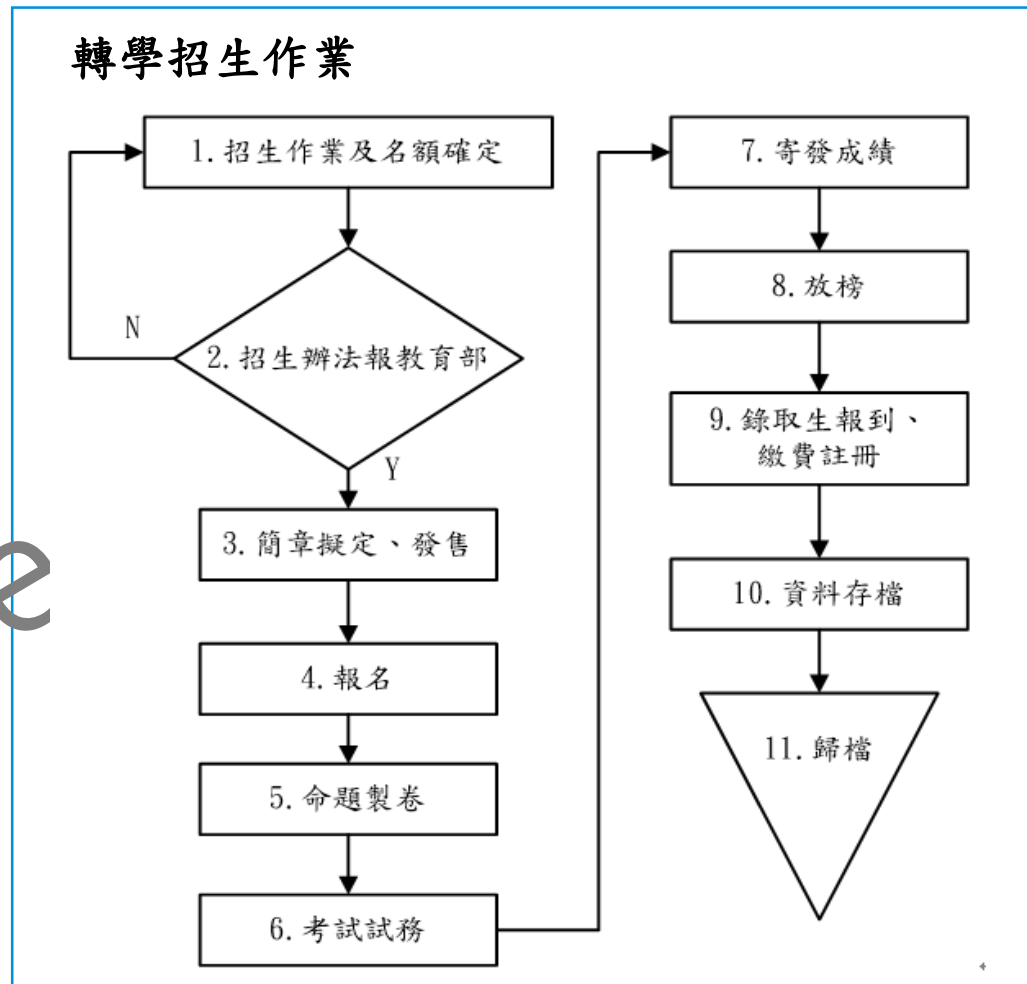


## Point

- 流程分析係為對受查單位之內部流程進行深入了解，診察控制是否設計適當，並辨識流程風險及控制點。
- 流程分析所需之方式：
  - 經驗累積、審閱受查者既存之文件
  - 問卷、詢問（訪談）、繪製流程圖、記錄流程說明
  - 針對所選擇之交易及營運活動之重要控制點，取具一樣本之所有文件、進行穿透性(walkthrough)測試，並依「穿透性」測試結果重新評估內部控制程序及相關風險
- 流程分析係為發現設計面上之問題

# 流程圖與流程說明

- 流程圖是以相互連結的圖示表達事件或資料在流程中如何執行與流動，提供整個流程的初步概觀

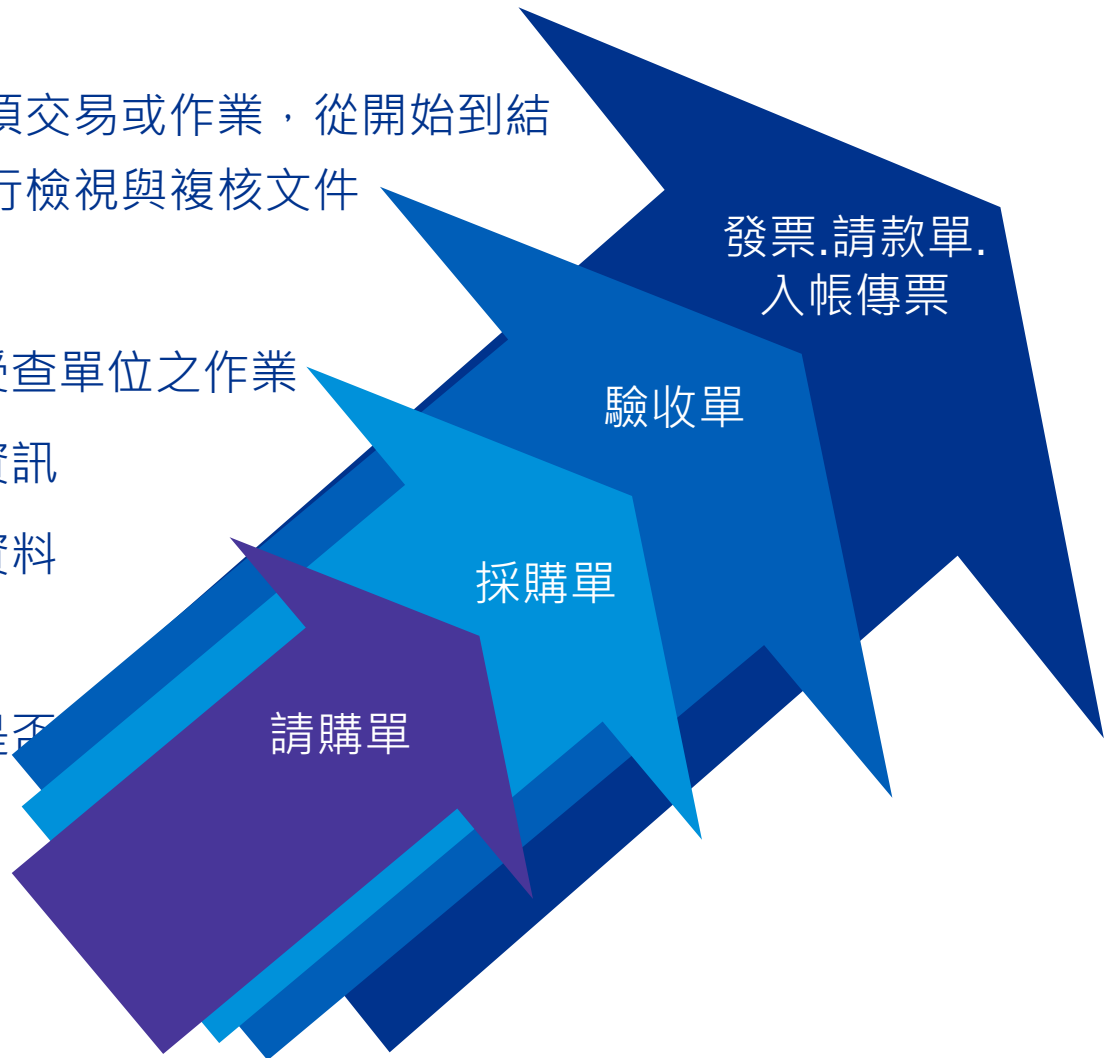


# 穿透性測試(Walkthrough)

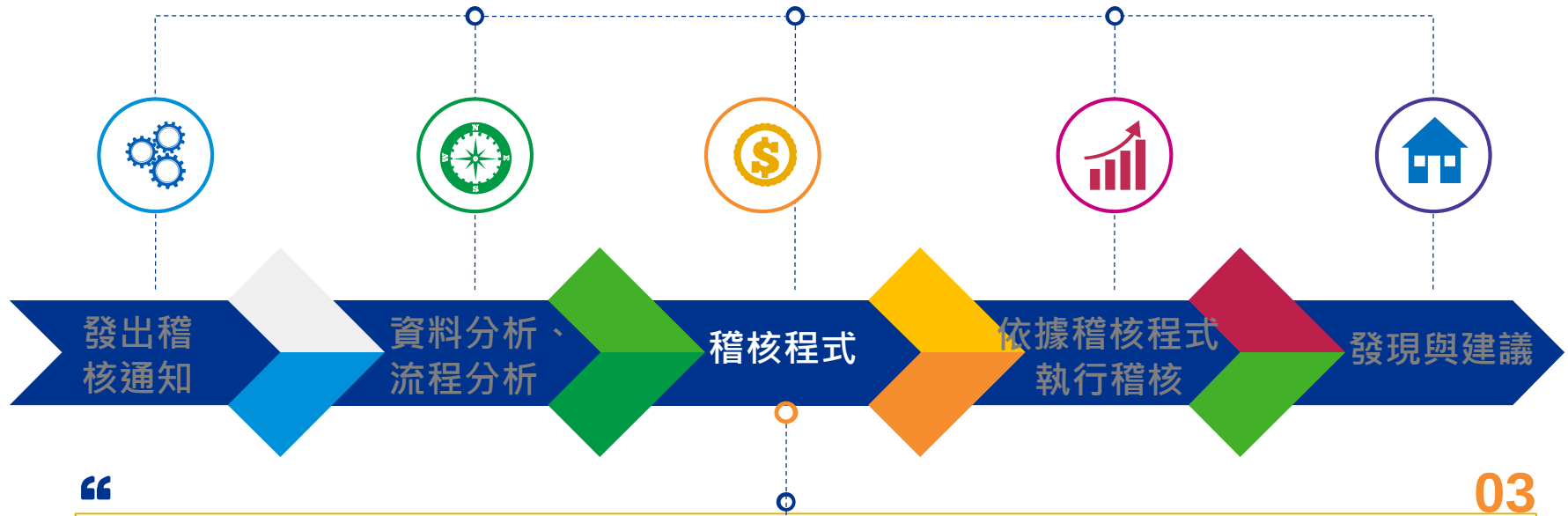
▣ 穿透性測試是指對一項交易或作業，從開始到結束中間每一個步驟進行檢視與複核文件

▣ 功能

1. 協助稽核人員瞭解受查單位之作業
2. 確認訪談所獲取之資訊
3. 確認控制措施相關資料  
取得方式
4. 確認實際控制措施是否  
與內控規定一致



# 稽核執行—稽核程式



“

03

## Point

- 稽核程式可以提供作為：
  - 所執行之工作綱要及工作如何有效完成之指示
  - 協調、督導及控制稽核工作之基礎
  - 已執行工作之紀錄
- 稽核程式之撰寫應考量：
  - 稽核目的
  - 稽核項目之風險、流程及所需之抽查範圍及程度
  - 將內部稽核人員執行蒐集、分析、詢問、解釋資訊的程序書面化
  - 稽核程式得視查核項目，採行觀察、盤點、函證、核對、比較及分析等方法
  - 稽核程式，應在稽核過程中視實際情況做必要之修正

# 範例：稽核程式

**修 平 科 技 大 學**  
**稽 核 程 式 ( 檢 核 表 )**

文件編號：AC-<sup>42</sup>

受稽核單位：<sup>42</sup> 年<sup>42</sup> 月<sup>42</sup> 日<sup>42</sup> 頁次： 1 / 1<sup>42</sup>

| 作業<br>名稱 <sup>42</sup> | 稽 核 內 容 (控制重點) <sup>42</sup> | 檢視資料 <sup>42</sup> | 稽核結果<br>是否符合? <sup>42</sup>                                                          |
|------------------------|------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 七 <sup>42</sup>        | <sup>42</sup>                | <sup>42</sup>      | <input type="checkbox"/> 是 <sup>42</sup><br><input type="checkbox"/> 否 <sup>42</sup> |
| <sup>42</sup>          | <sup>42</sup>                | <sup>42</sup>      | <input type="checkbox"/> 是 <sup>42</sup><br><input type="checkbox"/> 否 <sup>42</sup> |
| <sup>42</sup>          | <sup>42</sup>                | <sup>42</sup>      | <input type="checkbox"/> 是 <sup>42</sup><br><input type="checkbox"/> 否 <sup>42</sup> |
| <sup>42</sup>          | <sup>42</sup>                | <sup>42</sup>      | <input type="checkbox"/> 是 <sup>42</sup><br><input type="checkbox"/> 否 <sup>42</sup> |
| <sup>42</sup>          | <sup>42</sup>                | <sup>42</sup>      | <input type="checkbox"/> 是 <sup>42</sup><br><input type="checkbox"/> 否 <sup>42</sup> |
| <sup>42</sup>          | <sup>42</sup>                | <sup>42</sup>      | <input type="checkbox"/> 是 <sup>42</sup><br><input type="checkbox"/> 否 <sup>42</sup> |

稽核委員：\_\_\_\_\_

受稽核單位<sup>42</sup>  
主管簽章<sup>42</sup>

注意：狀況需加註建議及回覆紀錄表編號

F-06-06-009A.

資料來源：修平科技大學內部稽核表單

# 釋例：稽核程式(查核程序或查檢表)

## XX大學 傳票編製及核准作業稽核

稽核目的：瞭解本校有關傳票編製與核准相關程序是否符合相關法 編 號： H-2-3 版次： 1.0

令，並確實依據本校相關內部控制制度執行。

稽核期間：

受稽核單位：會計室 會計組 日期： 104/06

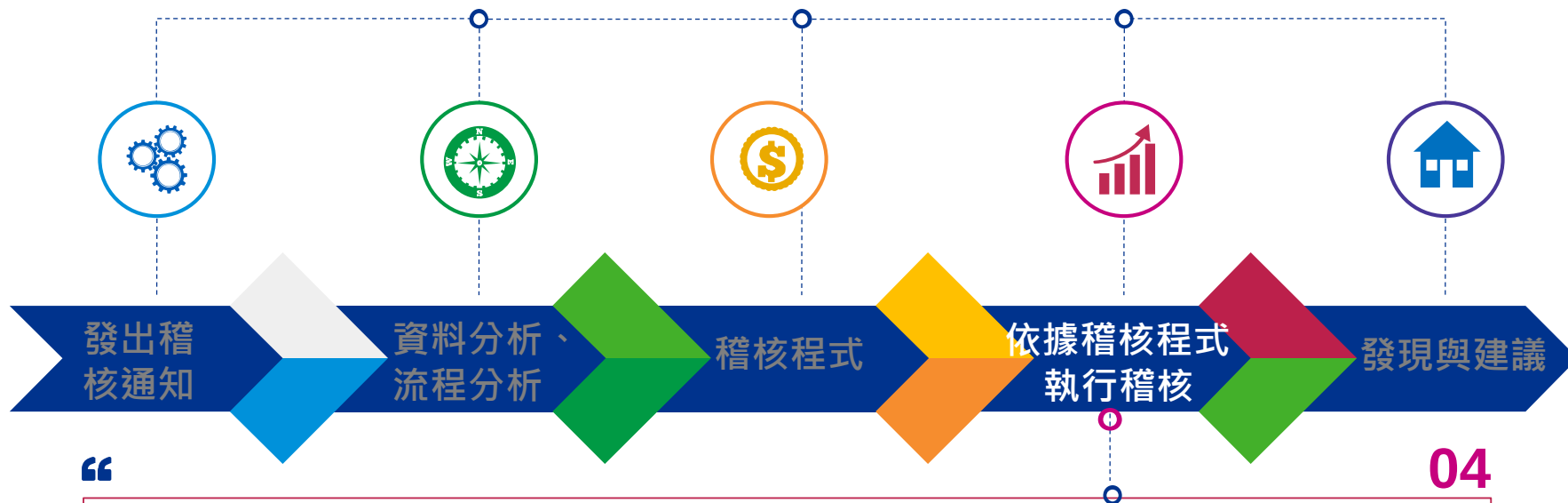
估計耗用時間：10 ~ 15 小時/人 頁數共： 2

| 項次 | 查核程序及稽核重點                                | 稽核結果 |     | 工作底稿索引 | 編製者 | 細部營運活動索引 | 單 據                             | 備註<br>(異常事項說明) |
|----|------------------------------------------|------|-----|--------|-----|----------|---------------------------------|----------------|
|    |                                          | 合 理  | 異 常 |        |     |          |                                 |                |
| 1  | 抽選數筆傳票與相關憑證，確認傳票與後附憑證金額相符。               |      |     |        |     |          | 會計室會計組<br>1. 傳票<br>2. 費用憑證      |                |
| 2  | 檢核前項選取之傳票，確認該傳依據分層負責辦理明細表之權責規範，經適當覆核及核准。 |      |     |        |     | H-2-3    | 會計室會計組<br>1. 傳票<br>2. 分層負責辦理明細表 |                |
| 3  | 抽核送教育部、審計部及主計處之分析報表，確認決算數與預算數差異說明均經主管複核。 |      |     |        |     | H-2-7    | 會計室會計組<br>1. 差異分析報表             |                |

相關作業流程與辦法：

1. 校務基金收支傳票編製流程
2. 開傳票流程
3. 代收款收支傳票編製流程
4. 保管款收支傳票編製流程

# 稽核執行—依據稽核程式執行稽核



## Point

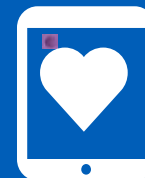
- 依據稽核程式執行有限度之測試
- 依稽核過程中之發現，再次評估是否需修正查核方向或查核方式，**發現執行面上之問題**
- 執行稽核工作應將所蒐集、分析及解釋之資訊做成工作底稿，以支持其稽核結果，並維持內部稽核人員的客觀性及達成稽核目的
- 工作底稿之架構及內容視個別稽核性質而定，通常包括下列資料：
  - 稽核項目、期間、受稽核單位、查核人員、查核日期
  - 控制目標、風險
  - 查核程序
  - 查核結論、工作底稿索引

# 執行有限度之測試

## 01

### 目的

1. 確認控制存在並如同預期中之方式運作
2. 確認對營運活動及控制措施之了解，偵測例外之作業方式
3. 評估例外作業方式之控制設計
4. 偵測控制未執行之情形及其影響程度



## 02

### 測試程序 所需文件

1. 資料文件清單
2. 測試方式
3. 定義母體
4. 測試數量
5. 測試屬性



## 03

### 測試方式

1. 觀察 Observation
2. 詢問 Inquiry
3. 重新執行 Re-performance
4. 檢查 Inspection
5. 證實性詢問 Corroborative inquiry
6. 技能評估 Knowledge assessment



# 控制類型

- 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
- 系統使用權限/存取控制
- 其他：網路防火牆等

# 測試方式

- 觀察控制之執行是否確實
- 謹慎並具知識性的觀看人和物
- 豐富的經驗帶來觀察的效益
- 眼見不一定可為憑

## 觀察

- 詢問知情者如何執行控制
- 藉以評估和決定後續適當的跟進行動
- 避免質問的口氣
- 可以是口頭或書面的
- 聽到的不一定是真的，受訪者只講他想表達的部份

## 詢問

- 重新執行操作的控制，以確定它是正確執行
- 先確定用以重新執行資料的可信度
- 例如：重新進行信用檔案計算，並驗證結果一致

## 重新執行

## 檢查

- 查看相關記錄或文件可否確認控制之執行
- 有系統的查出稽核人員希望發現或必須知道的資訊
- 例如：檢查銀行對帳單以作為控制有效執行之佐證

# 測試方式(續)

- 必須藉著檢查最終文件到原始文件的方式驗證已登錄資料的正確性
- 支持存在性或發生性
- 無法支持完整性的主張，因為部份交易經登錄並不證明所有交易皆已登錄
- 例如：動動腦！

## 檢查 逆查法

- 必須透過原始文件記錄到最終彙總金額之追蹤交易項目
- 支持完整性主張
- 例如：動動腦！

## 檢查 順查法

- 和兩位以上相關人員詢問控制程序，以驗證該控制之執行
- 當兩個答案不一致時，避免出現交叉檢查的態度
- 例如：動動腦！

## 證實性詢問

## 技能評估

- 結合調查、檢查和重新執行法來測試一個作業負責人對一項控制作業之了解或認識
- 例如：動動腦！

# 控制方式可對應之測試方式

| 控制方式         | 測試方式               |
|--------------|--------------------|
| 核准           | 詢問、檢查              |
| 驗證           | 證實性詢問、重新執行、檢查、技能評估 |
| 調節           | 重新執行、檢查、技能評估       |
| 覆核           | 詢問、檢查              |
| 定期盤點         | 觀察、重新執行、檢查、技能評估    |
| 紀錄核對         | 檢查                 |
| 職能分工         | 觀察、詢問、檢查、證實性詢問     |
| 實體控制及計畫      | 觀察、重新執行、檢查、技能評估    |
| 預算或前期績效之分析比較 | 重新執行、檢查、技能評估       |
| 系統使用權限/存取控制  | 重新執行、檢查、技能評估       |

# 釋例：測試用程式及工作底稿 (RCM)

審核項目：固定資產異動作業

審核報告編號：

審核期間：98.01.01-98.06.30

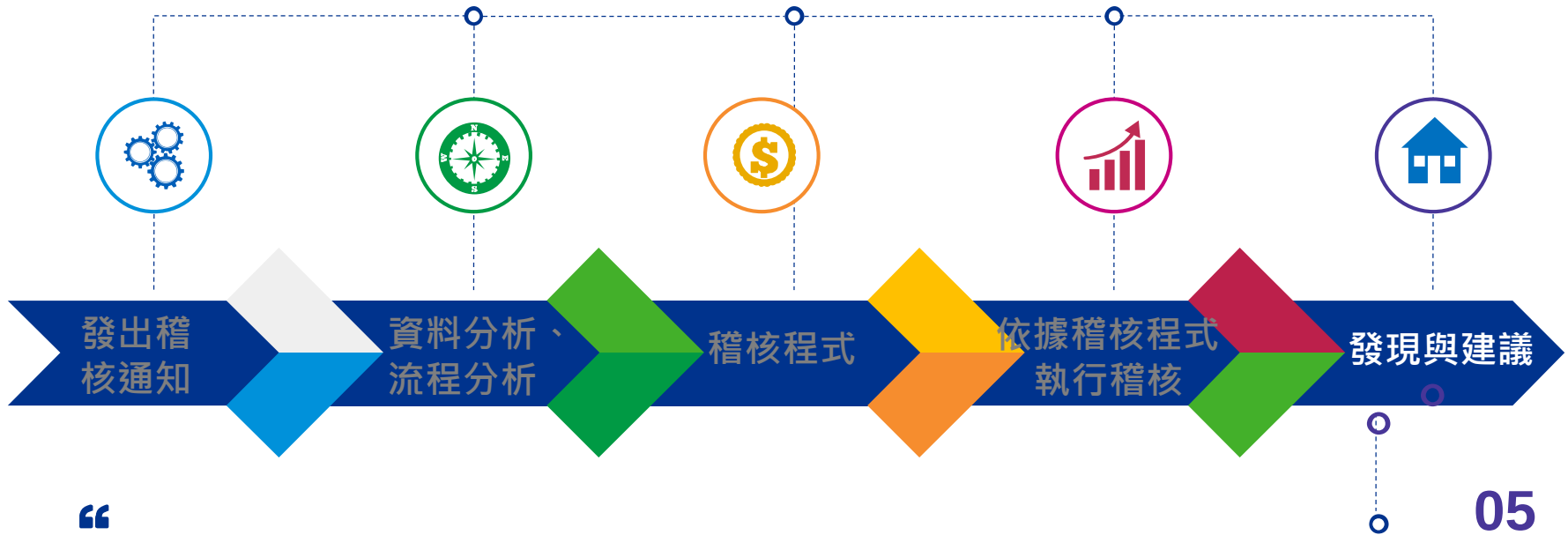
受審核單位：資產管理室/總務行政室/會計室

| 預期控制                        | 風險                                 | 營運面(O)<br>財務面(F)<br>法令遵循面(C) | 預期控制             | 查核程序                                                                                | 實際控制                                                                                                                         | 查核結論                                                                                | 工作底稿索引 | 查核日期       |
|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|
| 一、固定資產異動作業                  |                                    |                              |                  |                                                                                     |                                                                                                                              |                                                                                     |        |            |
| 固定資產異動有規定適當核准<br>(移轉、借用、大修) | 固定資產異動及處分未經適當核准，造成公司損失             | 0                            | 固定資產異動應經適當核准     | 1.向被核對人員關於固定資產異動之流程。<br>2.取得查核期間資產異動清單，抽選5筆。<br>3.隨機於公司現場抽選固定資產，抽選3筆，查核其異動是否依據作業執行。 | 若有固定資產移轉需求，由申請單位填寫「移轉單」說明移轉物品與原因等，由移出單位和移入單位權責主管雙方核簽，交由管理室辦理異動登記。<br><br>固資如有不適用者，則填寫「器材裝備繳庫單」說明原因經單位主管核准後，繳回管理室辦理繳庫，並做系統登記。 | 1.實際作業與辦法不符：【○○施行細則】規定各單位管理之財產有異動時，應填寫「A表單」，然查核發現現行統一以「B表單」執行。<br>2.發現有一三叉桿沒有貼財產標籤。 | F1-4   | 2008/12/12 |
| 固定資產異動時有適時修正相關資料            | 未正確及時修改資產相關資料，無法有效管理資產，亦可能造成財務報表錯誤 | 0                            | 固定資產異動時應適時修正相關資料 | 1.向被核對人員關於固定資產異動之流程。<br>2.依據抽選出之樣本，查核其異動是否有適時修正相關資料。                                | 庫置閒置資產之器材庫，有門鎖設置，平日皆上鎖管理，僅資產管理室主管持有鑰匙。                                                                                       | 經執行以上查核程序，並無重大發現。                                                                   | F1-5   | 2008/12/12 |

# 釋例：測試之紀錄

|     |         |          |          |               |               |        | 1                                     | 2             | 3            | 4                                               | 5                                         |
|-----|---------|----------|----------|---------------|---------------|--------|---------------------------------------|---------------|--------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------------|
| No. | Doc No. | Date 入帳  | Supplier | Description 1 | Description 2 | Total  | Sample order<br>經主管審核<br>(HSM/PM, DM) | 發貨單經中<br>請人簽領 | 業收單經<br>客戶簽收 | 數量及品名經<br>確認相符<br>(Sample<br>Order>發貨單><br>業收單) | PO No.一致<br>(Sample<br>Order>發貨單><br>業收單) |
| 31  | 8200793 | 04/11/08 | 75200    |               |               | 4,698  | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 32  | 8200805 | 04/11/08 | 380461   |               |               | 472    | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 33  | 8200957 | 04/11/08 | 75303    |               |               | 460    | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 34  | 8200969 | 04/11/08 | 41049    |               |               | 396    | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 35  | 8201020 | 04/18/08 | 235061   |               |               | 496    | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 36  | 8201197 | 04/25/08 | 380453   |               |               | 1,097  | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 37  | 8201350 | 05/09/08 | 41041    |               |               | 1,268  | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 38  | 8201475 | 05/16/08 | 75242    |               |               | 14,094 | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 39  | 8201479 | 05/16/08 | 75350    |               |               | 372    | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 40  | 8201486 | 05/16/08 | 41052    |               |               | 1,314  | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 41  | 8201507 | 05/16/08 | 41067    |               |               | 5,485  | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 42  | 8201557 | 05/16/08 | 234982   |               |               | 2,349  | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 43  | 8201663 | 05/27/08 | 41010    |               |               | 1,380  | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 44  | 8201736 | 05/27/08 | 235061   |               |               | 412    | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 45  | 8201744 | 05/27/08 | 75237    |               |               | 412    | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 46  | 8201905 | 06/06/08 | 43112    |               |               | 21,940 | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 47  | 8201917 | 06/06/08 | 75015    |               |               | 186    | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 48  | 8201963 | 06/06/08 | 35086    |               |               | 5,485  | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 49  | 8202054 | 06/13/08 | 75306    |               |               | 947    | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |
| 50  | 8202191 | 06/20/08 | 75339    |               |               | 2,349  | ✓                                     | ✓             | ✓            | ✓                                               | ✓                                         |

# 稽核執行—發現與建議



“

05

## Point

- 稽核人員的發現通常包括實際觀察到的狀況、問題產生的原因及相關影響
- 發現與建議應區分為屬於設計面問題或是執行面上的問題

# 稽核建議之方向



## 承擔風險

不改變現有的控制系統，因為現行控制符合組織成本效益



## 降低風險

制定或強化程序以減輕風險發生的嚴重性，並加以控制



## 規避風險

設計特定程序以排除風險或改變所面對風險的本質



## 分攤風險/轉移風險

透過受託人或第三者的契約安排，分配一些風險或具風險性的活動給他人，然後承擔剩餘風險，例如保險

# 針對問題產生的原因進行建議

## 稽核發現

- 書面制度規範「請款單」應經權責主管核准後，送交會計部進行紀錄與發放作業。
- 查核五月會計部完成發放之50張請款單發現○○部門有2張請款單皆未經權責主管核准。

## 產生原因

經了解係因為該權責主管請假，且無代理人制度，造成請款單無主管核准之情形。

經了解係因為該申請人員直接交予會計部，造成請款單無主管核准之情形。

## 建議

建立代理人制度

設計面

對組織員工與會計部門加強宣導

執行面

# 範例：採購查核之規劃 (僅供參考)

## □ 資料分析/流程分析

- 取得採購流程管理作業程序並進行了解與訪談，以了解採購的類別及不同採購類別之流程及工具 (搭配穿透性測試)
- 取得受查期間各類別樣本母體，取得交易的筆數、金額，了解各類別之比重，以供擬定稽核程式、抽樣方式、筆數參考

## □ 稽核程式擬定

- 先確認查核之目的為檢核程序之遵循(順查)或偵測虛假交易(逆查)?
- 規劃查核方式、決定抽樣方式及筆數，以擬定稽核程式
- 依稽核程式架設工作底稿

## □ 發出稽核通知、通知受查單位抽查之樣本及需求資料

## □ 取得資料進行查核、確認稽核發現與提出改善建議

# 練習：從作業程序找到查核關鍵字

## ● 退休、資遣及撫卹作業

### 2.1.通知、申請：

2.1.1.每年2月及8月，通知欲於當年8月1日或次年2月1日退休之專任教職員，須於當年3月底前或9月底日前提出退休申請及繳交相關資料。

2.1.4.將退休核定函及相關資料轉送申請退休之教職員工。

### 2.2.填寫資料：

2.2.1.教職員工依據退休初核表所列項目，填寫表格並繳交相關證明文件。

### 2.3.查核：

2.3.1.由本校初核退休相關表件。

### 2.4.發函：

2.4.1.函送退休、撫卹或資遣等相關資料至財團法人中華民國私立學校教職員退休撫卹離職資遣儲金管理委員會或勞動部勞工保險局進行複核。

### 2.5.核定：

2.5.1.財團法人中華民國私立學校教職員退休撫卹離職資遣儲金管理委員會或勞動部勞工保險局完成複核。

### 2.6.轉送：

2.6.1.將退休核定函及相關資料轉送退休教職員工。

# 範例：稽核程式 (僅供參考)

| 目標                                                          | 風險                                                                                           | 預期控制                                                                                   | 查核程序                                                                |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>退休係依規定程序辦理。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>退休未依規定程序申請並檢附證明文件，可能導致審核未通過致未能核定退休，造成人員權益受損。</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>作業期限</li><li>申請資料及相關證明文件</li><li>審核及核定</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>退休(職)金申請是否係依規定程序辦理。</li></ul> |

注意：應考量各稽核程式需求以決定抽樣方式，以能併同查核為優先。

Example

# 練習：執行抽樣及查核

- 抽查樣本：受查期間所有退休申請案，依抽樣原則抽取受查之樣本
- 相關流程：申請、初核、函報、核定
- 取得資料：退休初核表及相關證明文件、初核記錄、函送至財團法人中華民國私立學校教職員退休撫卹離職資遣儲金管理委員會或勞動部勞工保險局之函文、退休核定函及交付紀錄。
- 查核項目釋例：
  - ✓ 申請提出日期是否符合規定？
  - ✓ 退休初核表是否完整正確填寫？
  - ✓ 檢附證明文件是否符合規定？
  - ✓ 學校是否進行初核？
  - ✓ 是否函報主管機關？
  - ✓ 核定函是否交付退休教職員工？

# 範例：工作底稿/測試底稿 (部分，僅供參考)

| 退休員工編號/姓名   | 申請        |          |           |        | 審核及核定  |                |          |
|-------------|-----------|----------|-----------|--------|--------|----------------|----------|
|             | 退休初核表申請日期 | 申請符合規定期限 | 初核表完整正確填寫 | 證明文件完整 | 是否進行初核 | 函報主管機關         | 核定函交付申請人 |
| A001<br>OOO | 108.3.15  | Y        | Y         | N      | Y      | N/A<br>(初核未通過) | N/A      |
| A002<br>XXX | 108.3.26  | Y        | Y         | Y      | Y      | Y              | Y        |
| A003<br>MMM | 108.4.3   | N        | Y         | Y      | Y      | N/A<br>(初核未通過) | N/A      |

稽核結果：經查核所有申請案均有經過審核，符合規定。

註：可計算缺失率(合格率)，以了解實際遵循之情況。



# 報告階段

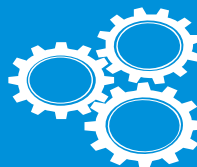
# 稽核報告之目的



# 稽核結果報告程序

## 溝通稽核結果

- 與受查者先行溝通
- 排除誤解
- 提出、確認改善建議之可行性



1

## 撰寫稽核報告

- 稽核報告之目的
- 報告內容範例
- 報告撰寫方式



2

## 稽核報告呈報

- 書面報告依核決權限呈核
- 稽核主管應定期向治理單位報告稽核工作執行情形與稽核結果



3

# 溝通稽核結果

- 稽核發現應先與受查者及單位主管確認，使受查者有機會對特定事項加以澄清與表示看法，以避免稽核人員誤解事實或作不實之表達
- 與受查者討論建議事項，確保其具有可行性
- 參與討論之人員，除受查人員及單位主管外，亦包括熟悉作業者及其他對於改善方式有決定權者



# 溝通之方式釋例

## 書面文件

以書面之方式，  
將稽核發現情形、改善建議通知單位，以進行溝通及確認。

例如：

內部稽核觀察、  
建議及回覆記錄表  
稽核異常情況確認單

02

## 會議

舉行稽核事後會議，與相關人員確認稽核結果、討論改善方式並由具有決定權之主管進行裁示。

01

# 釋例：內部稽核缺失建議及回覆紀錄表

| 修平科技大學           |                    |            |               |                                                            |
|------------------|--------------------|------------|---------------|------------------------------------------------------------|
| 內部稽核缺失、建議及回覆紀錄表  |                    |            |               |                                                            |
| 文件編號：AO-000000-0 |                    |            |               | <input type="checkbox"/> 缺失<br><input type="checkbox"/> 建議 |
| 稽核日期             | 年 月 日              |            |               |                                                            |
| 受稽核單位            | 內部控制文件編號及作業名稱      |            | 版次            |                                                            |
| 程序               | 重點摘要               |            |               |                                                            |
| 發現事實             | 缺失說明：<br><br>建議說明： |            |               |                                                            |
|                  | 受稽核單位<br>承辦人員簽章    |            | 受稽核單位<br>主管簽章 | 二級<br>一級                                                   |
|                  | 稽核委員 1<br>簽章       |            | 稽核委員 2<br>簽章  |                                                            |
|                  |                    |            |               |                                                            |
| 改善措施／建議回應        | 預定改善<br>完成日期 年 月 日 |            |               |                                                            |
|                  | 受稽核單位<br>承辦人員簽章    |            | 受稽核單位<br>主管簽章 | 二級<br>一級                                                   |
|                  |                    |            |               |                                                            |
| 稽核組<br>組長        |                    | 稽核單位<br>主管 |               |                                                            |

F-06-06-011A

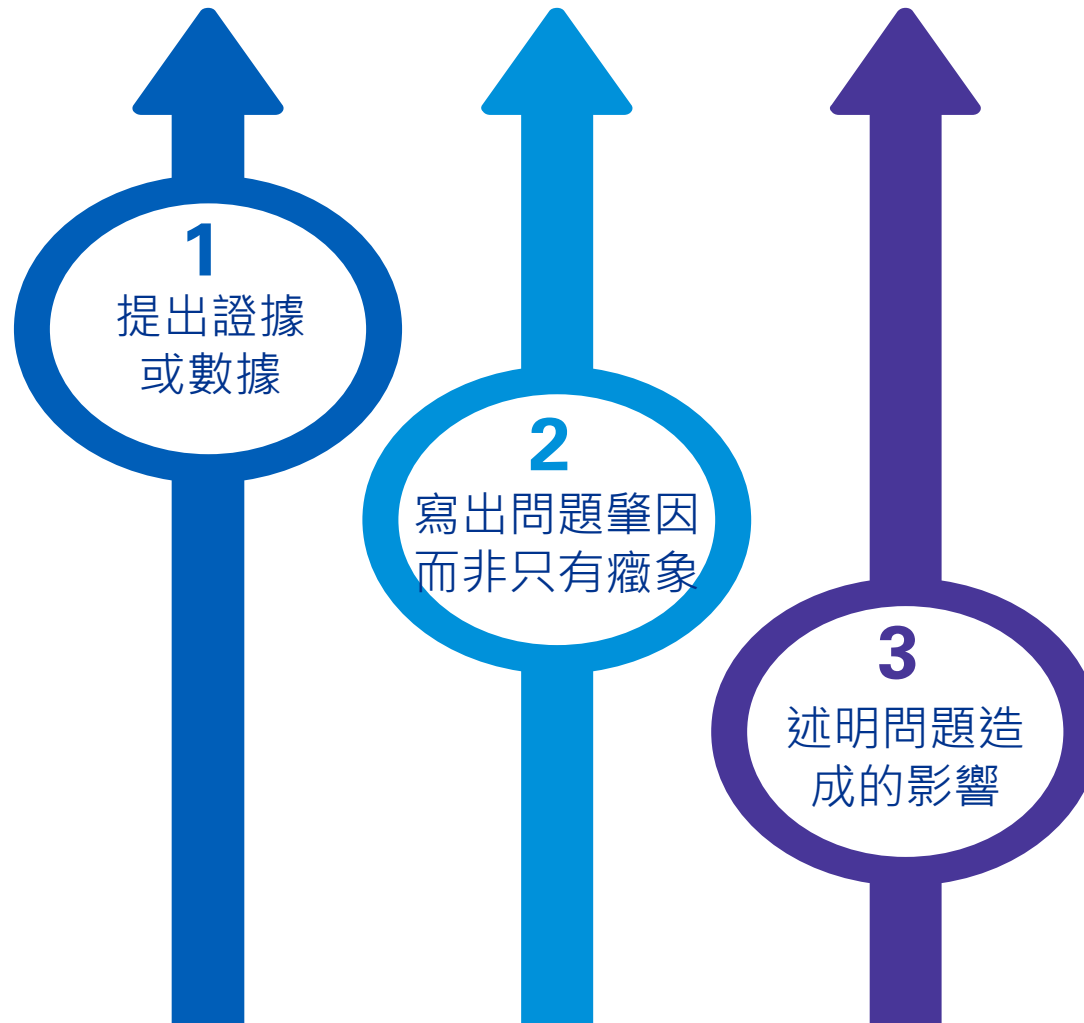
資料來源：修平科技大學內部稽核表單

# 稽核報告之撰寫

1. 稽核報告內容至少應包括稽核目的、範圍、發現和建議。
2. 稽核報告應力求客觀、具建設性，並注重時效。
3. 書面報告通常由稽核主管簽名後依核決權限呈核。
4. 受查者通常有機會回應稽核報告內的發現和建議。稽核人員與受查者彼此對正式報告提出前之發現和建議交換意見，在正式報告前溝通協調達成共識。



# 稽核報告撰寫說明



# 撰寫方式 (釋例)

- 提出證據或數據

員工薪資調整，未辦理勞健保投保級距及勞退金提繳級距調整  
經檢查發現○○室陳○○於106年X月X日因晉升調整薪資，截至107年8月31日，未於規定期限內辦理勞健保投保級距及勞退金提繳級距調整。

- 寫出問題的肇因

## 員工調職系統權限未調整

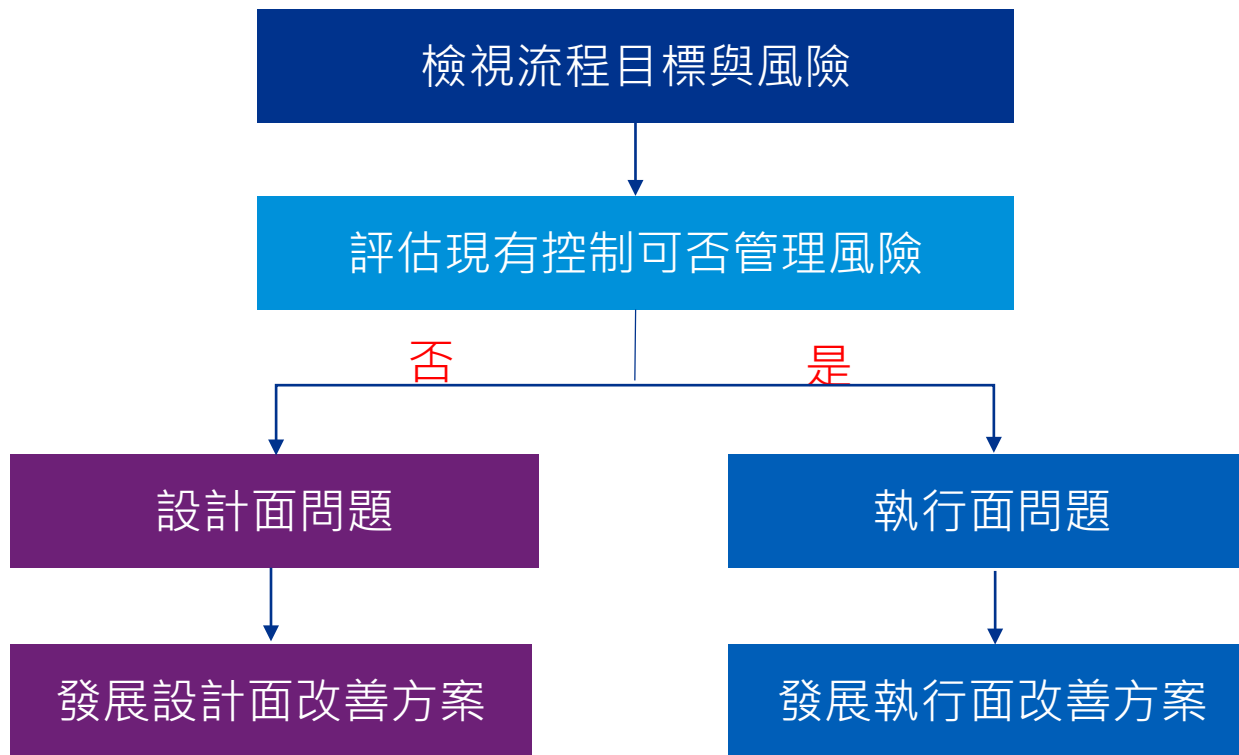
經查核發現教務處員工○○○有會計室之系統權限。經了解係因該名員工於106年X月X日從會計室轉調至教務處時，未辦理系統權限調整所致。

- 表現問題的影響

## 教師新聘未落實資格審查程序

經查核發現107年新聘之教師，有一名之XX資格不符，但仍通過書審未予記錄相關資格不符結果。未落實資格審查程序可能導致聘用不適任教師，影響教學品質。

# 分析控制無效的原因



# 分析設計無效之根本原因

設計無效之原因時，通常考量下列 5W 以及 1H：

Who

- 誰造成的？

Why

- 為什麼會發生？

What

- 詳細內容為何？

When

- 何時會發生？

How

- 如何發生？

Where

- 風險係存在於哪一個專案或部門之中？

# 釋例：分析設計無效之根本原因與改善方案

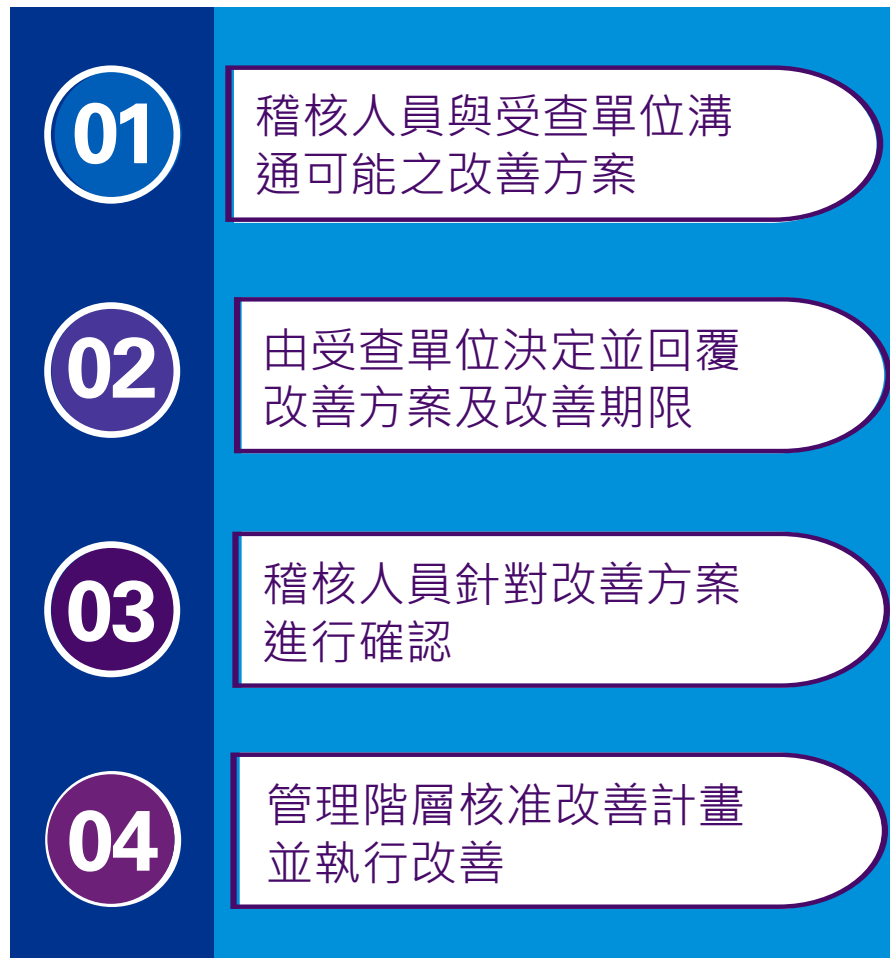
發生情況：員工的系統使用權限應與職責相配合，但於清查權限時發現某員工仍有他在舊部門時的權限，可以輕易查詢及處理與目前職務無關的作業

|       | 原因                               |
|-------|----------------------------------|
| Who   | 各部門權責人員                          |
| Why   | 未於部門人員轉調職時，即時向資訊單位申請撤銷其職務之系統使用權限 |
| What  | 調職人員仍有原職務之系統使用權限                 |
| When  | 員工轉調職務時                          |
| How   | 轉調職人員其原職務之系統使用權限，需由所屬部門向資訊單位申請撤銷 |
| Where | 各部門                              |



| 改善方案                                                   |
|--------------------------------------------------------|
| 將原職務之系統權限之撤銷列入調職程序辦理。人資部人員於處理轉調職作業時，自動知會資訊部撤銷相關人員之系統權限 |

# 決定改善方案



持續追蹤



# 釋例：內部稽核年度報告表

| 修 平 科 技 大 學  |                                                                                                                                                                                                                                                        |           |        |        |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|--------|--------|
| 內部稽核年度報告表    |                                                                                                                                                                                                                                                        |           |        |        |
| 文件編號：AR----- |                                                                                                                                                                                                                                                        |           |        |        |
| 受稽核單位        | 作業名稱                                                                                                                                                                                                                                                   |           | 稽核報告年度 |        |
|              |                                                                                                                                                                                                                                                        |           |        |        |
| 稽核<br>狀態     | <input type="checkbox"/> 稽核過程中，無發現缺失或建議，擬予以結案。<br><input type="checkbox"/> 稽核過程中，發現缺失___項、建議___項，已改善完成，擬予以結案。<br><input type="checkbox"/> 稽核過程中，發現缺失___項、建議___項，未改善完成，擬列入下年度追蹤稽核事項。<br>本案總計稽核___次(含原始)，檢附前次稽核年度報告表___份，紀錄表共計___張及相關佐證資料，稽核程式(檢核表)___份。 |           |        |        |
|              | 原始稽核日期：-----稽核委員：_____<br>稽核結果： <input type="checkbox"/> 無缺失或建議 <input type="checkbox"/> 有建議 <input type="checkbox"/> 有缺失<br>缺失/建議說明：_____<br>_____                                                                                                    |           |        |        |
|              | 追蹤第一次日期：-----稽核委員：_____<br>改善完成與否： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否<br>原因說明：_____<br>_____                                                                                                                                        |           |        |        |
|              | 追蹤第二次日期：-----稽核委員：_____<br>改善完成與否： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否<br>原因說明：_____<br>_____                                                                                                                                        |           |        |        |
| 稽核<br>紀錄     | 追蹤第三次日期：-----稽核委員：_____<br>改善完成與否： <input type="checkbox"/> 是 <input type="checkbox"/> 否<br>原因說明：_____<br>_____                                                                                                                                        |           |        |        |
|              | 承辦人                                                                                                                                                                                                                                                    | 稽核組<br>組長 |        | 校<br>長 |
|              | 稽核單位<br>主管                                                                                                                                                                                                                                             |           |        |        |

----- F-06-06-012A -----

資料來源：修平科技大學內部稽核表單

# 釋例：稽核報告之內容 (續)

| 項目 | 稽核發現                                                                                          | 建議事項            | 受稽核單位 | 受稽核單位意見                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
|    |                                                                                               |                 |       | 改善計畫                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 改善期限 |
|    | 目前學校之約用人員聘用係由各支應該約用人員薪資之經費控管主管同意(例如：若由建教合作計劃行政管理費所支應之約用人員係經研發長同意)，而非依事前編列之預算進行管理，將無法有效控管人事成本。 | 編列預算，並依據預算進行控管。 | 研發處   | <p>1. 於新聘人員簽案會簽時，述明經費情現況及建議事項。</p> <p>2. 每年人事預算送校務基金管理委員會討論。</p> <p>人事處回覆：</p> <p>1. 本校目前進用之約用人員分為：<u>控留編制職員之約用(E)</u>、<u>學校管理費之約用人員(F)</u>、<u>各單位自籌經費之約用人員(G)</u>及<u>計畫約用人員(H、Z)</u>。</p> <p>2. 其中G類及HZ類人員因係依各單位及計畫經費而定，似無法予以強制管控。至F類人員係學校管理費支應，建議由<u>研發處</u>管控。</p> <p>3. 另E類人員，因係<u>控留編制職員</u>而進用，向由人事室管控。</p> |      |

# 呈報稽核報告

- 學校法人及學校稽核人員或委任之會計師於稽核時所發現之本制度缺失、異常事項及其他缺失事項，應於年度稽核報告中據實揭露，檢附工作底稿及相關資料，作成稽核報告並定期追蹤。

前項所定其他缺失事項，包括如下：

- 一、政府機關檢查所發現之缺失。
- 二、會計師於財務查核簽證或專案查核所發現之缺失。
- 三、其他缺失。

第一項之稽核報告、追蹤報告、工作底稿及相關資料，應至少保存五年。

- 學校法人稽核人員或委任之會計師應定期將學校法人稽核報告及追蹤報告送董事會，並將副本陳送監察人查閱。但發現重大違規情事，或學校法人或學校有受重大損害之虞時，應立即作成稽核報告，提報董事會，並將副本陳送監察人查閱。
- 學校稽核人員或委任之會計師應定期將學校稽核報告及追蹤報告送校長核閱，並將副本陳送監察人查閱。但如發現重大違規情事，對學校法人或學校有受重大損害之虞時，應立即作成稽核報告陳送校長核閱，校長接獲報告後，應立即評估改善並送董事會，且將副本陳送監察人查閱。
- 監察人接獲學校法人或學校稽核報告，對學校法人或學校重大違規情事，或對學校法人或學校有受重大損害之虞時，應於接獲報告後十日內，函報學校法人及學校主管機關。

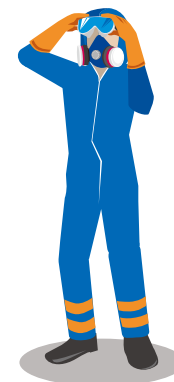
資料來源：學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法18,19



# 追蹤階段

# 後續追蹤

- ❑ 稽核人員於稽核工作完成過一段時間後，再度檢視受查者是否已採取改正行動，或主管單位願意擔負不採取改正行動的責任。
- ❑ 決定應採何種追蹤方式，其應考量之因素如下：
  1. 稽核報告發現的重大性
  2. 萬一改正行動失敗時可能發生之風險
  3. 改正行動的複雜性及所需努力及成本之程度
  4. 改正行動所須之期間
- ❑ 稽核人員執行改善事項追蹤工作後，應編製工作底稿並據以撰寫追蹤報告。
- ❑ 不論受稽單位是否執行或完成改善事項，或未執行改善追蹤者(例如追蹤期間無樣本)，稽核人員均應於追蹤報告中明載。
- ❑ 追蹤報告之核閱程序：同稽核報告。
- ❑ 改善事項未執行或未於改善期限內完成者，稽核室應將相關書面文件相關委員會或相關單位，並列入下次稽核重點。



# 釋例：內部稽核追蹤紀錄表

**修平科技大學**  
**內部稽核追蹤紀錄表**

文件編號: AO-.....-1 追蹤第.....次

|              |                                                                                                                                |                                                                                          |   |              |                                           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------|-------------------------------------------|---|---|--|--|--|--|--|--|--|
| 原稽核日期: ..... | 年                                                                                                                              | 月                                                                                        | 日 | 追蹤日期: .....  | 年                                         | 月 | 日 |  |  |  |  |  |  |  |
| 受稽核單位:       |                                                                                                                                |                                                                                          |   | 內控文件編號及作業名稱: |                                           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 版次:          |                                                                                                                                |                                                                                          |   |              |                                           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 順序:          | 重點摘要                                                                                                                           |                                                                                          |   |              |                                           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 追蹤紀錄         | <div style="font-size: 100px; opacity: 0.3; transform: rotate(-30deg); position: absolute; top: 50%; left: 50%;">Example</div> |                                                                                          |   |              |                                           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
|              |                                                                                                                                |                                                                                          |   |              |                                           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
|              |                                                                                                                                |                                                                                          |   |              |                                           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
|              |                                                                                                                                |                                                                                          |   |              |                                           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 改善措施/建議回應    | 受稽核單位承辦人員簽名:                                                                                                                   |                                                                                          |   |              | 受稽核單位主管簽名:                                |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
|              | 追蹤結果:                                                                                                                          | 結束與否: <input type="checkbox"/> 是..... <input type="checkbox"/> 否.....<br>展延改善完成日期: ..... |   |              | 稽核委員:<br>簽名: .....<br>稽核委員2:<br>簽名: ..... |   |   |  |  |  |  |  |  |  |
| 稽核組組長:       |                                                                                                                                |                                                                                          |   | 稽核單位主管:      |                                           |   |   |  |  |  |  |  |  |  |

F-06-06-010A

追蹤紀錄

- 重點說明改善措施，以及截至查核截止日止之改善進度與改善情況。

改善措施/建議回應

- 若已改善，說明已改善。
- 若仍未改善，應就尚未完成改善之原因提出建議。
- 記錄是否結案或展延改善期限。

資料來源：修平科技大學內部稽核表單

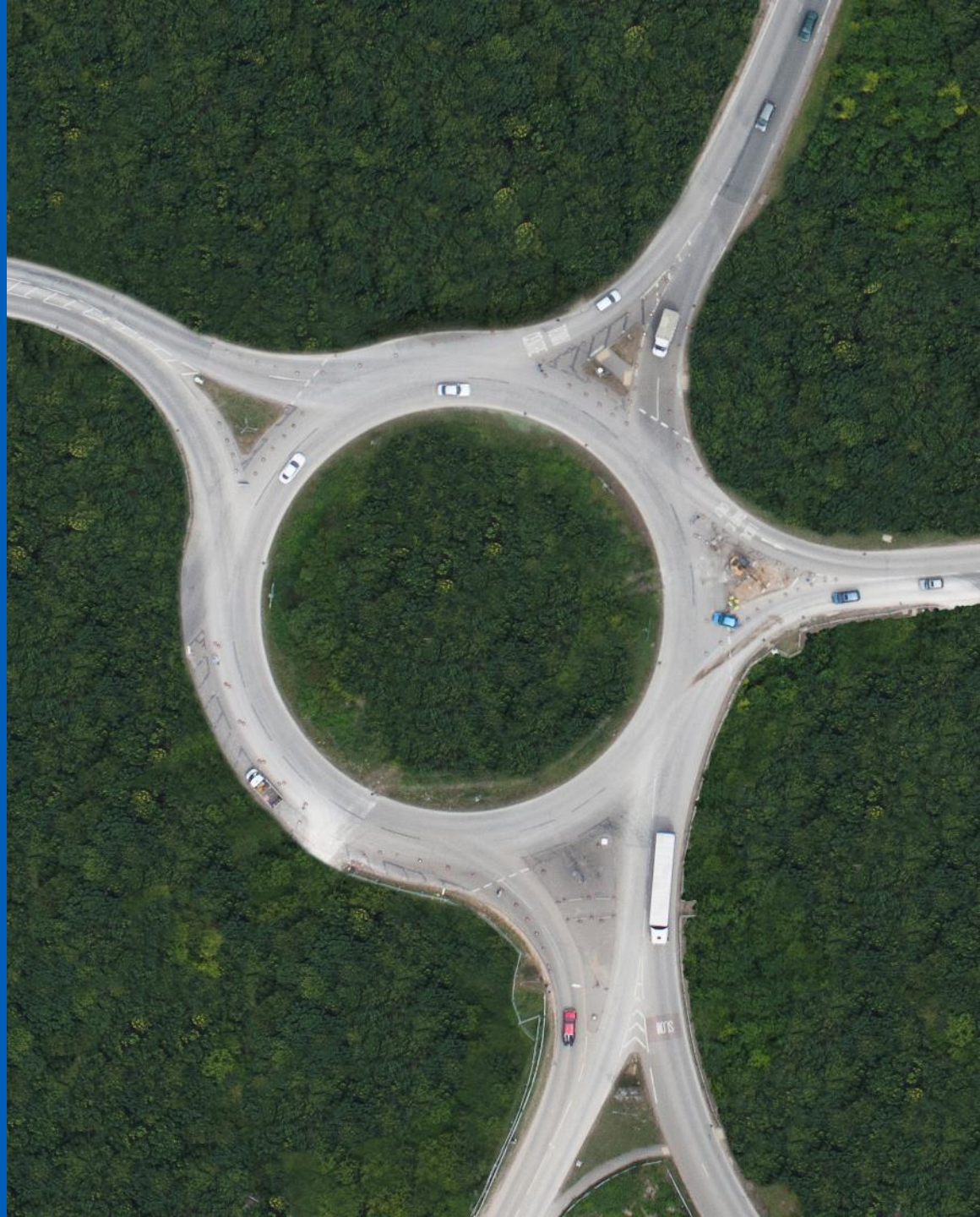
# 釋例：稽核追蹤報告內容

| 缺失項次   | 稽核結果或發現                     | 建議改善事項                                                               | 受稽核單位改善方案                          | 追蹤紀錄                                       |
|--------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|--------------------------------------------|
| 薪工循環作業 |                             |                                                                      |                                    |                                            |
| 1      | 每月計算薪資考勤時未核對工時記錄表、請假記錄、或排班表 | 建議人事單位應於每月結算薪資時核對員工工時記錄表，並對照員工休假記錄及排班表，以確認員工有依據休假規定填寫請假紀錄，以及工時記錄之完整。 | 每月先由各單位主管進行員工工時之比對作業，再由人事單位核對相關記錄。 | 已改善<br>經抽核3月份之薪資計算紀錄，已確實由各單位主管進行員工工時之比對作業。 |

Example



# 問題與交流





# Thank you

[kpmg.com/tw](https://kpmg.com/tw)

The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2018 KPMG , a Taiwan partnership and a member firm of the KPMG network of independent member firms affiliated with KPMG International, a Swiss cooperative. All rights reserved. Printed in Taiwan.

The KPMG name, logo are registered trademarks or trademarks of KPMG International.



# Contact

KPMG 台灣所 風險顧問 協理

黃宇歆 Michela Huang

T : +886 2 8101 6666 ext.13352

E : [michela.huang@kpmg.com.tw](mailto:michela.huang@kpmg.com.tw)

KPMG

68F, Taipei 101 Tower, No. 7, Sec. 5, Xinyi Road,  
Taipei, 11049, Taiwan, R.O.C.