

**103 年度推動學校財團法人及所設
私立學校內部控制制度訪視輔導計畫**

【訪視意見】初稿

法鼓佛教學院

主辦單位：教育部

執行單位：社團法人中華民國管理科學學會

實地訪視日期：中華民國 103 年 7 月 22 日

壹、控制環境構面

一、優點特色

1. 學校全體教職員工秉持「悲智和敬」之精神，營造寧靜祥和之校園氛圍。
2. 學校規模小而美，溝通管道暢通，容易形成共識，有助於形塑良好的控制環境。
3. 學校體認建立相關流程制度化之重要性，校務運作制度化，有助於現階段內部控制制度之推動。
4. 學校訂有「內部控制制度手冊撰寫原則」，對各單位制定內部控制作業程序，能產生正面助益。
5. 訂定分層負責明細表，明確定義授權範圍及限制，對提高行政工作效能助益良多。

二、建議事項

1. 目前係以任務編組方式組成「稽核小組」，其成員為副校長、主任秘書及會計主任，其獨立性恐有不足。建議學校在有限人力資源下，重新思考「稽核小組」組成成員，或研擬其他可行措施，以確保內部稽核之超然獨立性。
2. 為提升職員瞭解及落實執行工作之專業知能，可考量研擬職員培訓計畫並編列相關經費，俾以提升行政效能及服務品質。
3. 內部控制制度除業務穩定之考量外，宜建立學校內部之工作輪調制度，以達成活化組織、多能工培訓之成效。學校人力資源配置雖屬有限，仍宜思考建立以備需要時據以辦理。
4. 績效評核指標係各項業務承辦單位主管監督其辦學或營運績效之重要方法，建議學校儘速制定績效評核指標。

貳、風險評估構面

一、優點特色

1. 各單位已製作風險圖像分析，並針對各作業項目進行自我檢核及風險分析評估。
2. 部分作業之控制重點已明確納入相關風險防範事項，並於作業流程中標示「稽核小組」預擬之稽核事項。

二、建議事項

1. 目前之作業風險檢核，僅概括性勾選風險發生可能性及影響程度，未能明確列示係指何種風險。未來宜考量進行全校性風險評估，除製作全校性風險圖像分析外，並將風險之識別予以文字敘述。
2. 一般風險管理之理念與實務（尤其適用於學校運作者），宜列入教職員工講習或會議作為宣導主題之一。
3. 為配合外部法規以適時修訂學校相關規範，宜在現有人力配置下，妥適建立相關因應機制。

參、控制作業構面

一、優點特色

學校法人及學校內部控制制度手冊於99年10月21日經第2屆董事會第4次會議通過，內容涵蓋人事、財務、營運等相關作業事項，就目前實際運作而言，尚稱完整。

二、建議事項

1. 內部控制制度宜因應學校發展、實際運作情形等，適時增刪、調整或修訂（如第7頁之組織架構圖已與現況不符，未納入佛教學系博士班），以確保即時性及有效性。
2. 內部控制制度有關控制作業事項之涵蓋面，仍有部分改善空間，建議妥適修訂以求完整合理，如：
 - (1) 內部控制制度手冊編排方式、流程圖所使用之符號，宜力求完整與一致。
 - (2) 作業程序宜列明詳細步驟、作業時程等內容。
 - (3) 控制重點不宜過多，僅需列出最具重要性之程序、步驟及法規之重要環節等。
 - (4) 各作業流程訂有辦理時程者，宜於流程圖中加以敘明，以互為呼應。
 - (5) 流程圖中之文字僅需呈現關鍵字，若需補充說明，則精簡條列以虛線旁支說明。
3. 控制作業宜更強化單位間橫向作業聯繫及控制點之設計，部分作業之流程與其他單位作業相關，其流程圖宜進行橫向整合，使之更加周延完備。

4. 因應外部法令修訂或頒布，如「個人資料保護法」之公布施行，學校宜適時進行系統、個資情況分析及風險評估，納入內部控制作業，以降低法律風險。

肆、資訊與溝通構面

一、優點特色

1. 電子資訊規劃完善，各階層人員能有效取得內、外部資訊，並加以處理及辨認，有利決策之制定。
2. 除電子資訊之傳達外，每週定期召開主管會報，相關資訊透過每週會議加以宣導；再加上組織規模不大，相關業務幾乎均可透過面對面溝通，有助於信賴關係與向心力之建立。
3. 學校全力支持內控制度之推動與執行，透過專案教育訓練、內控說明會、行政會議之討論，讓全校職員瞭解內控功能。

二、建議事項

1. 目前對於有助校務規劃、決策制定與監督之外部資訊的辨認、歸納整理較為欠缺，建議加強外部相關資訊之蒐集與分析，以透過靈活的策略與行動方案，從容應對瞬息萬變的外部環境。
2. 學校內部控制制度手冊已印製成冊，建議在此一基礎上，全體同仁宜更積極參與落實運作，以達內控之效益。
3. 內控觀念之建立非朝夕可成，宜規劃更積極與持續性之措施，以透過完善的資訊溝通，形塑更為良好的內控文化。

伍、監督構面

一、優點特色

目前已執行101~102學年度圖書組及總務組盤點作業專案稽核計畫，確實發現相關作業缺失，並持續追蹤改善；顯示就上述2項專案稽核計畫而言，對提升內部控制作業之效率及效果確有貢獻。

二、建議事項

1. 「稽核小組」係由副校長、主任秘書及會計主任組成，由於成員均為行政主管，難免與其所負責之行政工作產生職能衝突情形。建議學校在執行內部稽核工作時，宜更留意其獨立性與客觀性；此外，若因學校人數較少，無法妥適維持獨立性時，可考量聘請外部人員協同稽核。

2. 目前學校法人尚未擬定稽核計畫，建議宜儘早安排進行內部稽核作業，以便瞭解內部控制制度執行之結果及效率。
3. 為使內部稽核有限資源作最佳之運用，建議宜依風險評估結果擬定稽核計畫，進行相關稽核工作。
4. 在內部稽核人力有限之情況下，學校目前僅進行部分單位之盤點作業專案稽核。建議未來除專案稽核之外，宜安排其他作業之例行性稽核，俾利全面瞭解學校各項作業實際執行情形、內部控制制度落實情形，以及實施之結果與效率。
5. 內部控制制度實施結果除由內部稽核進行事後稽核外，建議學校加強宣導各單位例行監督及自我評估之觀念，以更完備「例行監督、稽核評估、自我評估」之監督機制，並利內部控制制度之執行更為順暢。
6. 稽核報告及追蹤報告除送校長核閱外，應依「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」第 16 條規定，將副本交付各監察人查閱。

陸、其他

一、優點特色

有關內部控制制度之建立與執行，以學校規模（單一學系、行政人力精簡）而言，目前已展現相當績效，可謂難能可貴。

二、建議事項

1. 學校預計與「法鼓人文社會學院」整併，建議宜重新檢視各項內部控制作業之合理性，作適當之修訂，並妥適留意兩校作業程序的融合，方能發揮內部控制之實質效益。
2. 期盼佛教學院與人文社會學院「整合」後，組織及人力能有所成長，對於內控制度之推動，能更進一步加以落實。