

內部控制制度文件 撰寫技巧與實例解析

真樂達管理顧問有限公司
講師：林峻正

1

課程內容

- ※ 內部控制制度文件撰寫技巧交戰守則
- ※ 制度文件與法令規章、ISO國際標準之根源對應及符合評估
- ※ 文件審視意見、Q&A
- ※ 總結

2

內部控制制度文件 撰寫技巧交戰守則

3

內部控制之意義與目的

- ★ 控制意義：使實際結果與預期目標相符。
- ★ 內部控制意義：
就組織(學校)所訂定之規章制度研擬所應採取之各種控制措施，以保護：
 - 資產安全、
 - 提高會計資訊之可靠性及完整性、
 - 增進經營效率，並促使遵行規章制度與組織政策以合理保證達成預期目標。

4

內部控制制度之建立與實施步驟

- (1) 成立內部控制制度規劃推動小組。(主管們)
- (2) 訂定各部門/單位業務之標準作業程序、指導書。
- (4) 設計內部控制應用之表單、報告格式。
- (3) 選定各項作業中應把握的控制重點。
- (5) 頒佈內部控制制度並定期舉辦研討會與修正。
- (6) 對內控制度落實績效定期追蹤檢討及作必要之新增、補充或修正。(可結合內部稽核)

5

程序文件SOP 撰寫技巧

6

程序文件的重要性

- 程序文件的重要性
 - 工作的依據，符合法規/規定要求
 - 所有的工作有所依循，
 - 保持一致和穩定的工作方式，
 - 避免不同的人在操作相同的工作時出現不一致的工作方式和標準，或者由於口頭交待溝通工作的方式和方法欠明確和清楚。
- 防止經驗的流失
 - 文件化的運行程序亦可避免由於人員的流失而導致經驗的流失，從而造成運作上的困難。
- 提升管理技術水準的基礎
 - 當所有工作要求都程序文件化後，即可在此基礎上通過日常工作觀察，不斷地完善管理和技術上的要求。

7

程序文件的重要性

- 減少工作摩擦
 - 用於工作的依據全部在書面上有明確的指令，在執行上大大減少了口頭式的命令和溝通，同時降低了部門與同事之間磨擦的機會。
- 增加員工的責任心和榮譽感
 - 執行工作人員透過檔知道自己的工作權責和內容，明確了自己的工作範圍從而提升了工作的責任心和榮譽感。
- 增進內部稽核之成效
 - 執行內部稽核之稽核人員透過文件，知道受稽單位之工作內容與要求，透過明確工作程序或標準，可以有效抽樣，而提升稽核之成效。

8

內控管理系統文件架構

※確認SOP標準格式



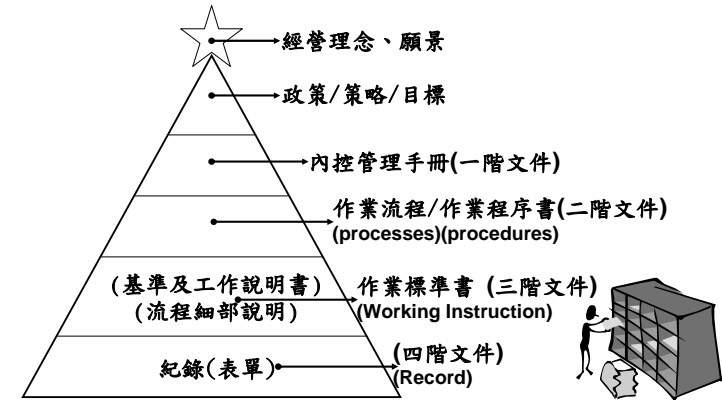
※Procedure Template
作業程序格式



※W/I Template
作業標準/說明書格式

9

內控管理系統文件架構



10

內控管理系統文件架構

※作業程序書標準格式(建議)

1. 目的：撰寫該作業程序書的目的。
2. 範圍：該作業程序書效力涵蓋的範圍。
3. 定義：重要名詞解釋。
4. 權責：該作業程序書相關部門/單位/職能/階層等之權責。
5. 作業流程圖：該作業程序之流程圖。
6. 作業說明：該作業程序步驟(人時事地物)說明。
(1)控制重點：說明內控 / 稽核重點。
(2)異常處理：曾經發生過異常問題之處理經驗的分享園地。
7. 相關文件：說明該作業程序執行過程之其他相關作業規定。
8. 相關表單：說明該作業程序執行過程中所使用的表單。

11

內控管理系統文件架構

各位知道和瞭解

弘光科技大學的

文件格式規定、

文件分階類別、

作業程序文件

嗎？

上述在哪裡可以找到？

12

內部控制實例-固定資產取得作業



(一)作業程序---規劃

1. 財產之取得應確實填寫「財產增加單」，並經權責主管核決。
2. 「財產增加單」及「物品保管單」是否連續編號控管。
3. 財產應依財物分類原則正確編號。
4. 財產應確實依「財產增加單」登錄財產／物品管理系統。
5. 登錄財產／物品管理系統之取得成本應正確。

(二)控制重點---控制

1. 「財產增加單」、「物品保管單」是否連續編號控管。
2. 「財產增加單」是否正確填寫且經權責主管核決，並正確登錄至財產／物品管理系統。
3. 取得成本是否正確歸屬並正確登錄於財產／物品管理系統。

13

內部控制實例-現金及票據收入



1. 作業程序---規劃

- (1) 出納組應將當天收到的現金或票據於當天銀行下班或次日十點前存入銀行為原則。
- (2) 出納組於代收票據入帳後，在代收票據簿填上兌現日期，如有逾期未兌票據，應瞭解原因；退票亦應記明。
- (3) 校外寄來款項(支票)，由學校收發室登錄後送出納組簽收，未解存銀行前，應有適當之控制。

2. 控制重點---控制

- (1) 每月底會計室整理之「應收票據明細表」應與票據保管人之票據記錄相符。
- (2) 票據兌現日應與預估兌現日一致，若差異太大應查明原因。
- (3) 依預估兌現日及帳戶別編製總額表，以便作現金調度。

14

內部控制選擇控制點應注意之原則

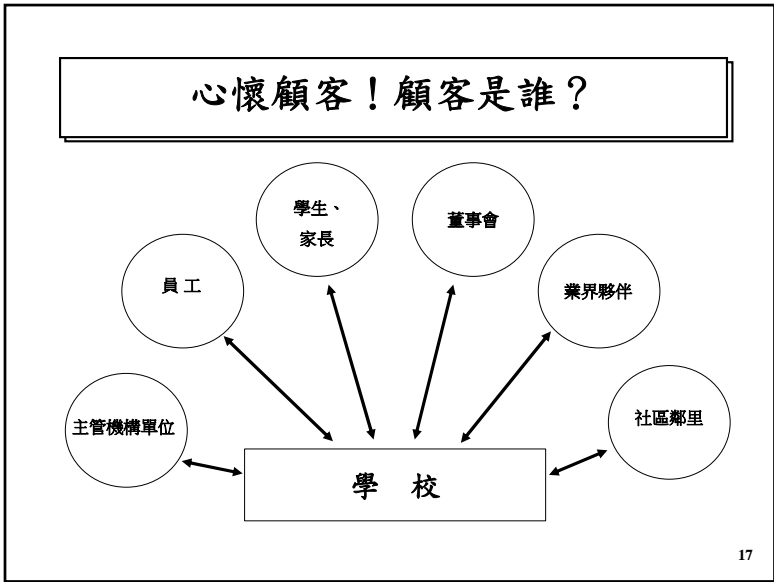
從作業程序書中挑選：

1. 錯誤機率：依據以往經驗，容易出現錯誤之處。
2. 嚴重程度：依據風險評估結果，該項錯誤容易造成學校嚴重損失，如造成學校聲譽受損、獎補助款扣減、招生名額扣減、財產(含銀行存款、有價證券或現金)損失。
3. 焦點管理：涉及數量、金額、日期、人名、地點部分應列為控制點。
4. 決策點控制：標準作業程序中出現決策點(是、否部分)，應特別注意有無符合判斷準則。
5. 三一原則：挑選控制點項目之數量，原則不要超過標準作業程序內容項目之三分之一，超過者易失去控制重心。

15

作業流程規劃 與流程圖繪製

16

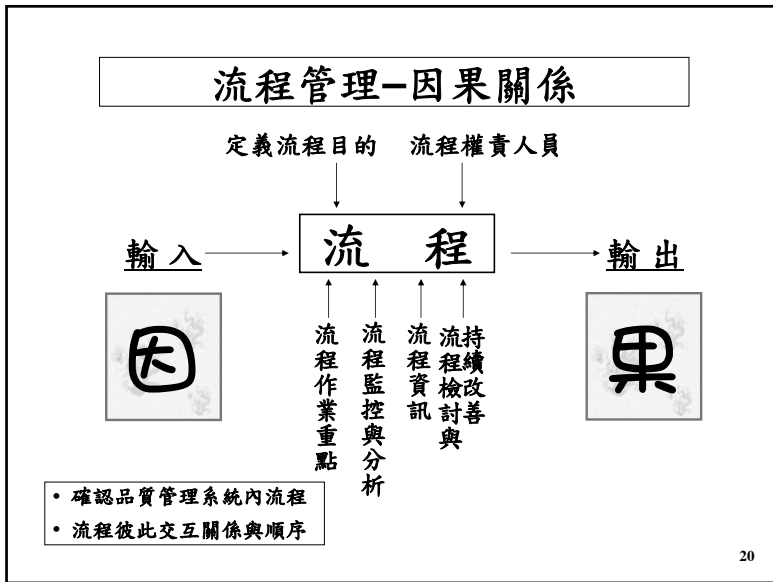
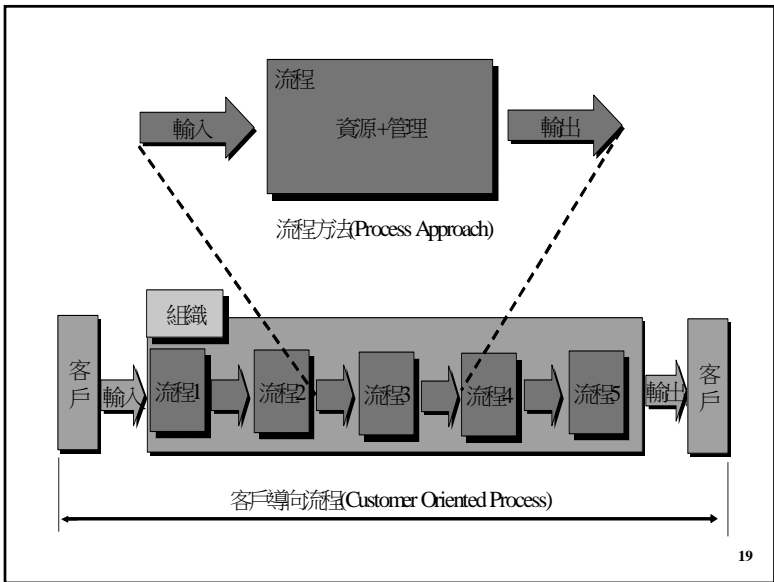


小故事..... 它就是流程.....

織布流程

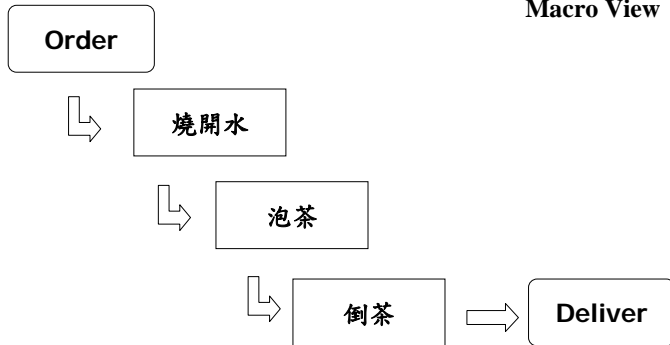
第五步：織布-
完成以上的步驟後，
就可以開始織布了

18



流程管理-流程範例

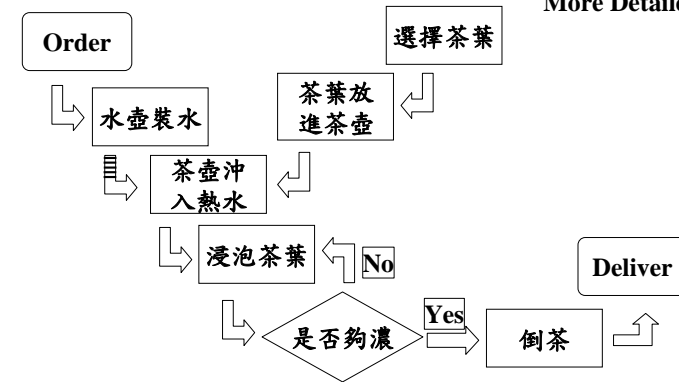
Macro View



21

流程管理-流程範例

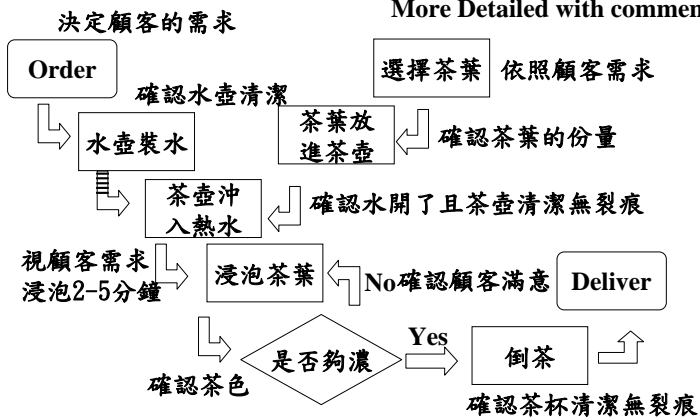
More Detailed



22

流程管理-流程範例

More Detailed with comments



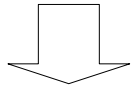
23

流程規劃-系統流程的要項

- 誰是流程的顧客 (內部與/或外部的顧客)?
- 這些顧客需要什麼?
- 誰是流程的負責人?
- 這些流程有沒有外包?
- 每個流程的輸入與輸出是什麼?
- 我們需要什麼文件?

24

SOP程序文件

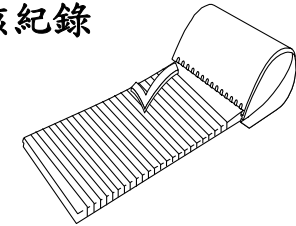
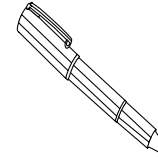


內稽查檢表

25

查檢表是一項有助於稽核的工具：

- * 工作的文件
- * 一項稽核紀錄



26

查核表之目的

- 提供一個適當的稽核指引給稽核員
- 確保稽核中之每一部份皆被完成
- 確保稽核之目標與範圍被有效實施

27

內部稽核流程-稽核準備

➤使用【稽核查檢表】(Checklist)的目的與好處：

- 1) 作為稽核輔助記憶及寫下紀錄的工具。
- 2) 使稽核員有系統完成稽核作業。
- 3) 減少思考時間，專心於資訊蒐集及記錄所見事實。

➤【稽核查檢表】(Checklist)的編寫方式：

- 1) 針對符合性稽核的目的。
- 2) 編寫適當的查核項目，通常是依據作業流程、作業程序書、作業標準規範…等。

28

準備查檢表

必須考量



- * 運作之流程
- * 相關的SOP程序文件
- * 紀錄表單
- * 各種標準的要求



29

查檢表範例

程序：採購 (QP 6)

日期：10/02/95

頁數編號 1 of 1

稽核編號：1

| 項次 | 要求 | 作業符合性 (回答 是/不是/不適用) | 意見/附註 |
|-----|----------------------------|------------------------|--------------------------|
| 3.3 | 所有採購訂單是否皆已經部門主管或技術經理審查與核准？ | 是 | 訂單 1230-1250 已看過 |
| 4.1 | 行政部門是否有一份最新版的合格供應商名冊？ | 是 | 已看過 |
| 4.1 | 所有的採購是否均依合格供應商名冊進行？ | 是 | 上述訂單經查驗符合 ASL (合格供應商名冊) |
| 4.2 | 所有請購單上的要求是否都完整？ | 不 | 訂單 1234,1235 沒有顯示價格和交貨日期 |
| 4.3 | 所有的細節是否皆記錄於供應商記錄表？ | 是 | |

30

制度文件與 法令規章、ISO 國際 標準之根源對應及 符合評估

31

法源內容

※學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法
(第1~20條)-民國101年5月28日。

◆第一章 總則(第1~3條)

※訂定「作業程序、內部控制點、稽核作業規範」：

◆第二章 學校法人內部控制制度(第4~6條)

◆第三章 學校內部控制制度(第7~10條)

※實施內部稽核

◆第四章 內部控制制度之檢核(第11~17條)

※附屬機關及相關事業

◆第五章 附則(第18~20條)

32

私校內控辦法

第一章

總則

33

法源根據

民國97年1月16日修正公布之私立學校法第51條第一項規定：
學校法人及所設私立學校應建立內部控制制度，對人事、財務、學校營運等實施自我監督；其實施辦法，由教育部定之。

(私校內控辦法#1)

34

內部控制之意義與目的

學校法人及學校為合理保障其「營運效能之提升、資產之安全、財務報導之可靠性及相關法令之遵循」，應建立內部控制制度。

本制度之訂定，應包括人事、財務、學校營運之「作業程序、內部控制點及稽核作業規範」。

本制度應由學校法人及學校分別自行訂定，經學校法人董事會議通過後實施。

(私校內控辦法#2)

35

建立內部組織架構以明權責

學校法人及學校，應依人事規章，建立內部組織架構，並載明各級主管之設置、職稱、職權範圍、聘(兼)任、解聘及解任等事項。

(私校內控辦法#3)

36

私校內控辦法

第二章

學校法人

內部控制制度

37

學校法人內部控制事項

一、學校法人[人事業務]之內控事項

學校法人應就下列人事事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

- 一、專任董事、專任監察人之選聘及解聘。
- 二、校長選聘及解聘。
- 三、學校法人行政人員之聘僱、敘薪、出勤、差假、訓練進修、考核獎懲、待遇、福利、保險、退休、資遣及撫卹。

(私校內控辦法#4)

38

學校法人內部控制事項

二、學校法人[財務業務]之內控事項

學校法人應就下列財務事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

- 一、董事、監察人之報酬、出席費及交通費之支給。
- 二、公債及短期票券之購買、動產購置及其他投資事項。
- 三、不動產之處分、設定負擔、購置或出租。
- 四、募款、收受捐贈、借款、資本租賃之決策、執行及記錄。
- 五、負債承諾與或有事項之管理及記錄。

(私校內控辦法#5)₃₉

學校法人內部控制事項

三、學校法人[營運業務]之內控事項(1/2)

學校法人應就下列董事會及監察人運作事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

- 一、董事長、董事候選人之提名、資格審查、改選與補選、會議通知、會議召開、開票及決議。
- 二、監察人候選人之提名、資格審查、改選及補選。
- 三、行使捐助章程所列董事會職權事項。
- 四、學校法人變更登記。
- 五、學校投資有價證券、購置動產、設立附屬機構、辦理相關事業及其他投資事項之審議。

(私校內控辦法#6)₄₀

學校法人內部控制事項

三、學校法人[營運業務]之內控事項(2/2)

學校法人應就下列董事會及監察人運作事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

- 六、學校不動產之處分、設定負擔、購置或出租之審議。
- 七、學校借款、資本租賃及累積盈餘流用事項之審議。
- 八、學校法人及學校預算、決算之審議。
- 九、其他經董事會會議決議應訂定之董事會及監察人運作事項。

(私校內控辦法#6)

41

私校內控辦法 第三章 學校內部控制制度

42

學校內部控制事項

一、學校[人事業務]之內控事項

學校應就教職員工下列人事事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

- 一、聘僱、敘薪、待遇、福利、保險、退休、資遣及撫卹。
- 二、出勤、差假、訓練、進修、研究、考核及獎懲。

(私校內控辦法#7)

43

學校內部控制事項

二、學校[財務業務]之內控事項(1/2)

學校應就下列財務事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

- 一、投資有價證券與其他投資之決策、買賣、保管及記錄。
- 二、不動產之處分、設定負擔、購置或出租。動產之購置及附屬機構之設立、相關事業之辦理。
- 三、募款、收受捐贈、借款、資本租賃之決策、執行及記錄。
- 四、負債承諾與或有事項之管理及記錄。

(私校內控辦法#8)

44

學校內部控制事項

二、學校[財務業務]之內控事項(2/2)

學校應就下列財務事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

- 五、獎補助款之收支、管理、執行及記錄。
- 六、代收款項與其他收支之審核、收支、管理及記錄。
- 七、預算與決算之編製，財務與非財務資訊之揭露。

(私校內控辦法#8)

45

學校內部控制事項

三、學校[營運業務]之內控事項(1/2)

學校應就下列營運事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

- 一、教學事項。
- 二、學生事項。
- 三、總務事項。
- 四、研究發展事項。
- 五、產學合作事項。
- 六、國際交流及合作事項。

(私校內控辦法#9)

46

學校內部控制事項

三、學校[營運業務]之內控事項(2/2)

學校應就下列營運事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範：

- 七、資訊處理事項。
- 八、其他學校營運事項。

前項第四款至第七款所列事項，學校若無相關事項者，免定之。

(私校內控辦法#9)

47

學校內部控制事項

四、學校[關係人交易]之內控事項

學校應就關係人交易，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範。

前項關係人交易，指學校法人或學校與下列自然人或法人間之買賣、租賃、資金借入行為：

- 一、董事、監察人或校長。
- 二、董事、監察人或校長之配偶。
- 三、董事、監察人或校長之二親等以內親屬。
- 四、由學校法人董事、監察人所擔任董（理）事長之法人。
- 五、其董（理）事、監察人（監事）與學校法人董事有二分之一以上相同之法人。(私校內控辦法#10)

48

私校內控辦法

第四章

內部控制制度 之檢核

49

內部稽核之隸屬與目的

學校法人及學校應實施內部稽核：

1. 協助董事會、校長檢核內部控制制度之有效程度，
2. 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，
3. 確保內部控制制度得以持續有效實施為目的。

(私校內控辦法#11)

50

學校法人稽核人員之設置

1. 學校法人應置專職或兼職稽核人員，
2. 或指派學校稽核人員兼任，
3. 或委任非辦理學校法人或學校該年度財務簽證之會計師，辦理學校法人稽核業務。

(私校內控辦法#12)

51

學校稽核人員之設置

1. 學校年度總收入在新臺幣二十億元以上，且學生人數在二萬人以上者，應依學校規模、校務情況及管理需要，配置隸屬於校長之專任稽核人員一人至數人，執行內部稽核業務；必要時，得設專責稽核單位，並置稽核主管一人。
2. 學校年度總收入未達新臺幣二十億元或學生人數未達二萬人者，得準用前項規定，
3. 或置隸屬於校長之兼任稽核人員，
4. 或委任非辦理學校法人或學校該年度財務簽證之會計師，執行內部稽核業務。

(私校內控辦法#12)

52

學校法人與學校稽核人員之職權

學校法人及學校之稽核人員或委任之會計師，應依規定對學校法人及學校內部控制進行稽核，以衡量學校法人及學校對現行人事、財務與營運所定政策、作業程序之有效性及遵循程度，並不得抵觸會計職掌；其職權如下：

- 一、學校法人及學校之人事活動、財務活動、業務活動、教學事務活動、學生事務活動、總務活動、研究發展活動及資訊處理活動之事後查核。
- 二、現金出納處理之事後查核。
- 三、學校現金、銀行存款及有價證券之盤點。
- 四、財務上增進效率與減少不經濟支出之查核及建議。
- 五、學校法人及學校之專案稽核事項。

(私校內控辦法#13)₅₃

稽核計畫

學校法人及學校稽核人員應依風險評估結果，擬訂稽核計畫，據以稽核學校法人及學校之內部控制。學校法人稽核計畫應經董事會議通過，學校稽核計畫應經校長核定；修正時，亦同。

(私校內控辦法#14)

54

稽核發現缺失與稽核報告

學校法人、學校稽核人員或委任會計師於稽核時所發現之內部控制制度缺失、異常事項及其他缺失事項，應於年度稽核報告中據實揭露，並檢附工作底稿及相關資料，作成稽核報告，定期追蹤至改善為止。

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、財務簽證會計師查核時，學校提供內部控制制度聲明書所列之缺失。

(私校內控辦法#15)₅₅

稽核發現缺失與稽核報告

三、會計師於財務查核簽證或專案查核所發現之缺失。

四、其他缺失。

第一項之稽核報告、工作底稿及相關資料，應至少保存五年。

(私校內控辦法#15)

56

學校法人稽核報告之陳核及處理程序

1. 學校法人稽核人員或委任之會計師應將學校法人稽核報告及追蹤報告送董事會會議，並將副本交付各監察人查閱。
2. 但如發現重大違規情事，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，提請董事會改善，並通知各監察人。

(私校內控辦法#16)

57

學校稽核報告之陳核及處理程序

1. 學校稽核人員或委任之會計師應將學校稽核報告及追蹤報告送校長核閱；並將副本交付各監察人查閱。
2. 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，應立即送董事會，並將副本交付各監察人查閱。

(私校內控辦法#16)

58

監察人對稽核報告異常之處理程序

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。

(私校內控辦法#16)

59

稽核人員對文件資料的調閱權

學校法人及學校之稽核人員或委任會計師稽核時，得請學校法人行政人員或學校各單位，提供相關帳冊、憑證、文件及其他稽核所需之資料。

(私校內控辦法#17)

60

私校內控辦法

第五章

附則

61

附屬機構及相關事業之內控制度

學校法人所設學校之附屬機構及相關事業，應比照本辦法規定，建立人事、財務及營運活動之內部控制制度。

(私校內控辦法#18)

學校法人、學校、學校之附屬機構及相關事業，應定期檢討及修正內部控制制度。

(私校內控辦法#19)

62

SOP與ISO國際標準

- ISO 9001品質管理系統要求
- ISO 14001環境管理系統要求
- OHSAS 18001職業安全衛生管理要求
- ISO/IEC 27001資訊安全管理系統要求
- ISO/IEC 17025測試與校正實驗室能力一般要求

63

管理手冊(Manual)與法規標準

應該包括：

- ✓ 封面頁；
- ✓ 內容目錄；
- ✓ 組織簡介；
- ✓ 系統的範圍，包括任何排除的細節與證明；
- ✓ 政策宣示與策略目標(或個別獨立發行)；
- ✓ 組織架構(如圖表與職掌)；
- ✓ 系統流程間相互活動的原則與規定(→法規、標準符合性之規劃)；
- ✓ 參考的文件化程序(→程序文件之規劃)；
- ✓ 組織的系統與法規、標準條款要求間的相互參照。

64