

政府內部控制與內部稽核之研究

—以大專校院為例*

許麗萍·張家宜

摘要

行政院自2000年起陸續訂頒「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」等規定，要求各機關建立有效內部控制機制，並透過稽核評估職能，維持內部有效運作。全國公立大專校院（含軍警）主要依行政院「強化內部控制實施方案」重點工作等文件辦理相關工作，而私立大專校院則依「學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法」或教育部相關規定辦理。本研究以私立大專校院為例，探討推動內部控制與內部稽核之現況與相關問題，期望提供軍事校院辦理內部控制與內部稽核之參考。

關鍵字：大專校院、內部控制、內部稽核

壹、前言

內部控制制度（Internal Control）（以下簡稱內控制度或內控）起於1970年代美國企業的假帳風波、舞弊以及財務醜聞等問題（周台俊譯，2013）。從安侯建業聯合師事務所的調查結果可知，「內部控制不足」是美國企業及政府

組織舞弊的前三大因素之一，由此可見健全內部控制的重要性（KPMG, 2003）。

我國於1996年8月公布「公開發行公司建立內部控制制度與內部稽核制度實施要點」等相關規定，要求公開發行公司如欲申請上市、上櫃者，應建立內部控制及內部稽核制度。2002年合併美國COSO委員會（Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission，簡稱COSO）於1992年頒布之「內部控制—整體架構」報告，訂定「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」，提升企業營運績效、防範人為舞弊及確保會計資料的正確性（王怡心、費鴻泰，1998）。

政府為了強化內部控制機制，確保能合理達成整體施政目標與發揮興利及防弊的功能，主計總處參考前述資料，規劃與建立政府推動內部控制之架構與指引。行政院自2000年起陸續訂頒「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」等規定，要求各機關建立有效內部控制機制，強化內部管理功能，並透過稽核評估職能，維持政府內部有效運作。於2010年成立跨部會之行政院內部控制推動及督導小組，強化政府內部控制各項工作；接著在2011年5月2日

* 本文部分內容改寫自許麗萍（2015）。大學品質保證機制與卓越經營模式整合之研究（未出版之博士論文）。淡江大學，新北市。

公告「政府內部稽核應行注意事項」，以因應政府部門之特性。此外，為落實各機關辦理內部控制宣導及教育訓練，主計總處研訂「辦理內部控制宣導及教育訓練應行注意事項」，以強化自律規範（行政院，2014）。

國防部於2012年依據行政院之要求及施政方針，策頒「國防部中程施政計畫（2013至2016年度）」，律定「關鍵策略目標」併同院頒「提升研發量能」、「推動跨機關服務及合作流程」、「落實政府內部控制機制」、「提升資產效益，妥適配置政府資源」及「提升人力資源素質與管理效能」等5項「共同性目標」。於年度施政績效報告中呈現「落實政府內部控制機制」的達成情形，針對內部控制缺失部分，加強落實執行內控制度或納入內控制度設計，並依業務重要性及風險性，於當年度增（修）訂完成內部控制制度作業項目數（國防部，2015；2016）。

審計部於中央政府總決算審核報告中指出，部分機關因內控機制未臻健全，施政效能不彰、規避監督、逾越法令規定、或於弊端萌生時欠缺有效機制及時防杜暨偵察發現，致發生貪瀆或不法等情事。內控缺失越多，財務報導品質越差（鄭桂蕙、余俊憲、王蘭芬，2012）。除了政府之外，大學也陸續發生相關缺失；如某國立大學人事室爆發貪瀆案，已退休的人事室組員利用辦理「駐警人員退職補償金」機會，從1998到2006年連續以非該校駐警人員充當人頭，製作不實資料詐領退職補償金，金額超過二千萬元（行政院公報資訊網，2002）。

大專校院數量從1980年代開始增加，目前（104學年度）有158所，包含公立學校51所及私立學校107所。學生有103萬5,218人，公立學校28萬7,029人，私立學校74萬8,189人，私校培育學生的人數是公立學校的2.61倍。在學生來源

不足、政府財源短絀、法令制度鬆綁及權限下放的趨勢中，大學享有更大的自主性與面臨競爭，必須更能回應社會的期待與績效責任。具備良好的自我管理機制，提供完善教育環境尤其重要。

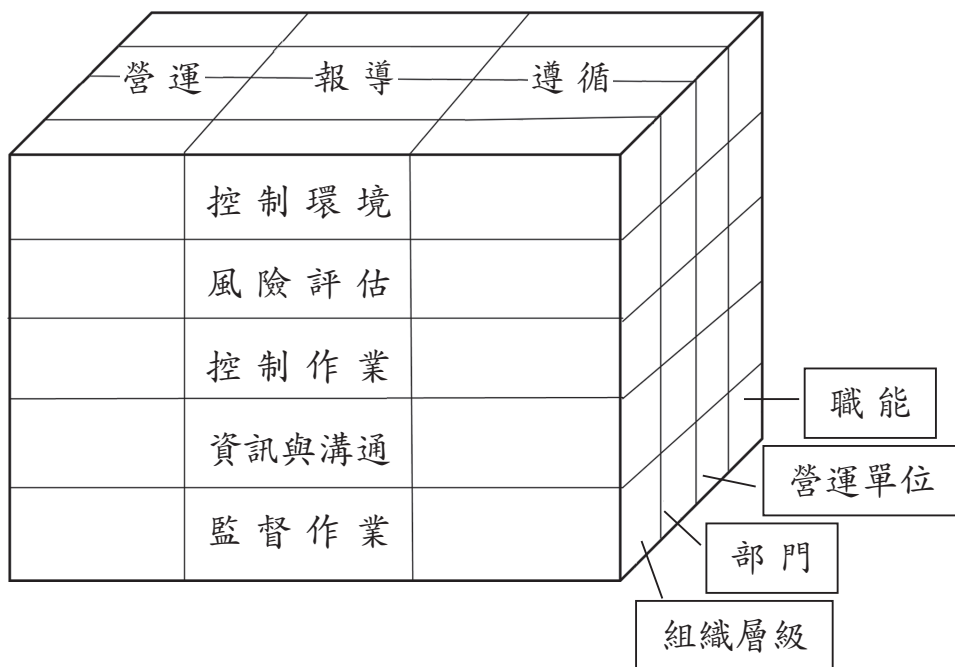
為確保私立大專校院建置健全的內控機制，教育部於2009年12月9日公布〈學校財團法人及所設私立學校內部控制制度實施辦法〉（簡稱私校內控法），目的在合理保證營運效能之提升、資產之安全、財務報導之可靠性及相關法令之遵循。2013年委託財團法人中華民國管理科學學會（簡稱管科會）執行三年期程（2013-2015年）之內控訪視輔導計畫，瞭解內控執行成效與困難。

本研究以私立大專校院為研究對象，資料來源包括管科會之調查結果、各校網頁以及電話訪談13所北中南部學校之內部控制與稽核人員，檢視私立大專校院推動內控制度之原委、成效、困難以及機制，最後提出建議。

貳、內部控制之意涵與強化內部管理功能

內部控制是一種過程，由組織之董事會、管理階層及其他成員負責執行，以合理確認營運、報導及遵循等相關目標之達成。一個有效的內控制度可降低組織無法達成目標的相關風險，使臻至可接受水準（王怡心等編譯，2013）。

美國COSO委員會於2013年5月14日發布「內部控制－整體架構」更新報告，將財務報導目標擴大至對內部、外部、財務以及非財務報導。內容包括控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通以及監督作業五大要素如圖一，各要素及17項原則內容簡述如表一（王怡心等編譯，2013）。



圖一 內部控制整合架構圖

參考來源：王怡心、楊文安（編譯）（2013）。內部控制－整合架構（頁6）。臺北市：中華民國內部稽核協會。

控制環境是由各階層人員執行內部控制及決策之準則、過程及架構所界定，其建立的紀律可支持機構目標，並達成風險評估、控制活動的執行、資訊與溝通之運用，以及監督作業之進行。

風險評估涉及一種動態及反覆的過程，藉由辨識及評估某事件或某作業發生問題或錯誤的可能性與發生之後的影響程度，以瞭解影響目標達成之可能性的風險，奠定如何管理該風險的基礎。

控制作業為管理組織各目標達成的重要機制，且是組織追求目標各作業流程中非常重要

的一環，可支持一個或多個個體的營運、報導和遵循目標。

資訊與溝通支持內部控制所有要素跨職能之運作、支持組織目標之達成、涵蓋內外部報導相關的目標、以及在內控制度中使用正確資訊之能力，履行內部控制責任。

監督作業是機構評估內部控制有效性之一項關鍵投入，運用持續性與個別性評估內部控制五大要素及其相關原則是否已存在並持續運作，藉由確認內控制度之有效性，提供有價值的支持。

表一 COSO五要素及17項原則

要素	原則
控制環境	<ol style="list-style-type: none"> 1. 機構展現對於誠信與道德價值之承諾。 2. 董事會展現其獨立於管理階層，並對內部控制之建立與成效行使監督。 3. 管理階層在董事會監督之下，建立達成各項目標之結構、報導體系，以及適當權限與責任。 4. 機構為配合目標而展現延攬、培育留任人才之承諾。 5. 機構要求各級人員在達成各項目標的過程中，應擔當其內部控制之責任。

風險評估	<ol style="list-style-type: none"> 1. 機構具體指明目標，以辨識及評估與目標相關的風險。 2. 機構辨識影響達成其目標之風險，並加以分析各項風險，以作為管理該等風險之基礎。 3. 機構評估達成目標之風險時，考量可能發生的舞弊。 4. 機構辨識及評估可能對內控制度產生重大影響之各項變動。
控制作業	<ol style="list-style-type: none"> 1. 機構選擇及建立控制作業，用以降低達成目標之相關風險至可接受水準。 2. 機構選擇及建立科技之一般控制作業，以支持目標之達成。 3. 機構透過制訂各項政策及程序，以建置其控制作業。政策係指建立欲達成之項目，程序則係將政策付諸行動。
資訊與溝通	<ol style="list-style-type: none"> 1. 機構蒐集或產生及使用攸關、具品質之資訊，以支持內部控制之持續運作。 2. 機構向內部溝通支持內部控制持續運作之必要資訊，包括內部控制之目標與責任。 3. 機構向外部人士溝通影響內部控制持續運作之相關事項。
監督作業	<ol style="list-style-type: none"> 1. 選擇機構、建立及執行持續性及（或）個別評估，以確定內部控制各要素是否存在及持續運作。 2. 機構評估並及時與負責採取改正行動者溝通內部控制缺失；必要時，包含高階主管及董事會。

COSO之內部控制已從過去審計觀點轉變為管理觀點，強調因應競爭環境，積極對企業個體策略提供管理方向，而非只針對舞弊或過失的預防、發掘與矯正的傳統財務報表之審計功能，適用於營利或非營利事業（陳碧秀，2007）。

教育部參酌行政院頒布之「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」，將內部控制界定為「在合法中提升績效，提高資源運用效能，兼顧興利與防弊的重要制度，該項制度由機關內部各單位設計、建置，並由機關所有員工共同遵循。」

2013年首次將「主動建立內部控制機制」納入施政目標，施政目標中關於內控制度的項目包括內容、共同性指標、衡量標準以及年度目標值。2014年度延續同樣內容，2015年調整為提升內控制度設計之有效性。共同性指標方面，2013與2014年度皆包括內控制度與內部稽核，2015年度只保留內部稽核（教育部，2013、2014、2015）。

參、少子女化危機：加強自我監督機制

在少子女化的情況下，大專校院面臨招生的困難、績效責任以及政府補助金額減少，尤以私立學校特別嚴重。104學年度大專校院所特色資訊及新生註冊率顯示共有67個校系註冊率未滿7成，恐面臨退場。教育部對於招生不滿7成的學校，會不定期派人到現場監控教學品質，避免併班上課，指派公益監察人，監控學校的財務狀況（教育部統計處，2014）。在許多私校因招生人數不足而面臨退場的情形下，是否建置完善的內控制度將是未來非常重要的議題。

當高等教育機構的績效責任越來越受到所有利害關係人的注意，則越來越需要健全的內控制度。高等教育面臨積極轉型，尤其是私立學校處境險峻，在人事、財務、學校營運皆需完整發展之下，如何提升學校競爭力、增進學

校營運效益及優化服務品質，是私立學校刻不容緩積極改善的目標（教育部，2014）。

〈私立學校法〉明訂私校應建立內控制度，以加強自我監督機制，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。此外，教育部依〈私立學校法〉於2008年12月26日訂頒〈學校財團法人公益監察人指派辦法〉、學校財團法人公益監察人指派辦法及教育部指派學校財團法人公益監察人處理原則，指派法人之監察人。

在建立內控制度方面，〈私校內控法〉規定各校需於公布後一年內編製內控制度手冊。因此，教育部為協助私校建立內控制度，委託弘光科技大學規劃手冊範本供各校參考，內容包括人事事項、財務事項、營運事項（包括教學、學生、總務、研究發展、產學合作、國際交流及合作、資訊處理及其他學校營運事項）以及關係人交易，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範，並載明內部稽核實施細則。

以下從教育部推動內控制度時程、推行內控最大的困難以及內控與內稽人員配置三個方面說明。

一、從學習到訪視階段

教育部將內控制度推動時程分為學習階段（99-101學年度）、訪視階段（102-103學年度）以及成熟階段（104學年度），本研究發現尚未達到成熟階段，只有學習和訪視兩個階段。茲分述如下：

（一）學習期

此階段的重點是編製內控制度手冊及實施內部稽核，教育部高教司於2010年3月30日起舉辦5場說明會，接著於2010年7、

10以及12月以最速件通報，調查學校法人及所設私立學校內控制度建置情形。同年7月28日提供內控制度參考手冊，協助各校12月9日前完成建置，於2011年1月17日發函通知各校需於同年3月31日前提供手冊。各校一方面開始實施內部稽核，教育部一方面以特急件通報的方式，調查私立學校內控制度執行現況，並需於隔日下班前回復。

從上述可知，各校需在很短的時間內回復教育部的調查，從第1場說明會到完成內控手冊只有8個月。有些學校只將學校名稱放在參考手冊的封面，未依照該校實際情形修改內容。教育部從頒布〈私校內控法〉到普查各校執行情形，大部分以最速件或特急件方式通報，對很多學校來說，並沒有充裕的時間規劃與處理。

（二）訪視輔導期

教育部為使私立學校內控制度之建置更臻完善，協助提升內部稽核效能，進而健全內控制度之實施，以達到實際推動內控制度之最大效益。委託管科會執行內控訪視計畫，瞭解私立大專校院學校財團法人及所設私立學校內控制度推動情形，並予協助。

教育部以COSO之「控制環境」、「風險評估」、「控制作業」、「資訊與溝通」、「監督作業」五大要素及另增「其他」為訪視輔導之六個構面，內容包含14項原則（詳）及69項指標（教育部，2014）。各校根據指標填寫訪視資料表，並準備佐證資料。有些學校表示，指標太多且內容重複，不容易撰寫。

表二 教育部訪視指標構面及原則

構面	原則
控制環境	1. 職務操守與履行職務能力之建立及維持 2. 經營理念 3. 組織目標設定與衡量 4. 組織架構與權責分工 5. 人力資源管理
風險評估	1. 風險辨識、分析與評量機制 2. 變動管理機制
控制作業	內部控制規範與程序之制訂及執行
資訊與溝通	1. 資訊取得性與接觸管道 2. 內、外部溝通機制
監督作業	1. 持續性管理監督與自行檢查 2. 內部稽核機制 3. 外部監督結果之處理 4. 追蹤回饋機制
其他	1. 內部控制制度自我評估 2. 其他有助於說明內部控制制度運作之特色指標

教育部於第一、二年的訪視結束之後，舉辦經驗交流研討會，除了安排內控制度相關專題演講、說明訪視時發現的相關問題之外，希望各校可以從案例分享的過程中學習相關的作法，並提出意見交流。

會中有多所學校指出大專校院的規模差異很大，他們已疲於招生，人力不足、缺乏足夠的專業能力建置完善的內控制度，教育部不應透過相同標準要求所有學校。此外，由於只有少數學校需配置專任稽核人員，多數學校的內部稽核人員是兼任性質，加上不瞭解執行方式，人員異動頻繁，因此每次參與經驗交流說明會的人員有很大的變動，不容易持續性且有系統的學習與應用。

管科會一方面執行實地訪視，一方面繼續普查各校內控制度執行成效，調查內容著重制度面的程序及稽核人員的配置。2013年3月普查101學年度之結果顯示僅有1所學校尚未完成手

冊送審程序，其他學校已建置內控制度手冊。隔年再度普查102學年度的結果顯示所有學校皆已訂定手冊，並經董事會審議通過。設置專責單位及專責人員的校數比例近4成，大部分學校已有效建置內控制度之文書面，且已提高其組織定位（教育部，2014）。

根據〈私校內控法〉第19條規定，學校法人、學校、學校之附屬機構相關事業，定期檢討及修正內部控制制度。然而，本研究發現各校修訂內控手冊的情況不一，有些學校隨時修訂內控手冊、有些學校每一或兩年修訂一次，而有些學校則從訂定到現在未曾修訂。

在內控目的的成效方面，以「強化對相關法令的遵循」最高、「確保財務報導之可行性」次之、「合理保障資產之安全」第三、「營運效能之提升」第四。「確保財務報導之可行性」和「合理保障資產之安全」的成效持續增加（詳）。

表三 私立大專校院內部控制制度執行成效

編號	題目(複選)	學年度		
		101	102	103
		比例%	比例%	比例%
1	強化對相關法令之遵循	90.99	95.45	95.45
2	確保財務報導之可行性	73.87	81.82	85.45
3	合理保障資產之安全	73.87	80.91	84.55
4	營運效能之提升	76.58	81.82	80.00
5	降低或預防風險之擴大，如少子女化、教育經費縮減、國際競爭壓力等問題	無	33.64	36.36
6	具體成效尚未顯現	10.81	5.45	8.18
7	其他	7.21	10.91	12.73

資料來源：教育部（2013；2014；2015）。102、103、104年度推動學校財團法人及所設私立學校內部控制制度經驗交流研討會手冊

二、推行內控最大的困難與人員配置

管科會調查各校推行內控的困難處發現（詳表4），前四項為「大部分同仁無內控制度設計經驗」、「實地稽核作業費時」、「增加

受稽單位額外工作負荷」以及「推動內部控制之人力不足」（詳）。吳志洋（2010）也指出內控制度導入經驗不足是實施內控的主要問題之一。

表四 私立大專校院推行內控之困難處比較表

編號	內容(複選)	學年度		
		101	102	103
		比例%	比例%	比例%
1	大部分同仁無內控制度設計經驗	62.16	55.45	50.00
2	實地稽核作業費時	41.44	42.73	46.30
3	增加受稽單位額外工作負荷	47.75	40.91	45.37
4	推動內部控制之人力不足	37.84	36.36	37.04
5	共通性業務之內控制度未能整合	18.02	23.64	28.70
6	內部稽核人力不足，每年實地訪查單位有限	33.33	28.18	25.93
7	各階層同仁對推動內部控制缺乏正確觀念	19.82	26.36	18.52
8	內部稽核人員經驗或能力有限，無法提供具體建議	18.92	17.27	18.52

9	部分單位內控制度之設計虛應故事，未將重要業務流程納入規範	9.91	14.55	12.96
10	各階層同仁對推動內部控制實際成效有所質疑、出現排斥心理	5.41	3.64	7.14
11	由哪一個單位主政辦理或擔任內控幕僚之見解不一	3.60	6.36	5.56
12	內控制度之設計不符合組織現況需求	9.01	4.55	5.56
13	未能依風險評估結果選定稽核項目及頻度，將非屬重要之例行業務列為稽核要項，致無法深入稽核重要業務	9.91	9.09	4.63
14	其他	12.61	9.09	4.63
15	尚未訂定作業之標準作業流程，致參與稽核人員不知何時應進行何項稽核項目及何時檢討改善	9.01	4.55	3.70
16	未獲董事會、校長或各級單位主管之認同與支持	0	0	0

資料來源：教育部（2013；2014；2015）。102、103、104年度推動學校財團法人及所設私立學校內部控制制度經驗交流研討會手冊

（一）推行內控困難之共同因素

前述四項困難的共同因素為不熟悉整體內控制度及內稽的執行方式，陳錦香（2011）發現大學建立內控制度遭遇困難時，可透過舉辦教育訓練、專業委員的支援、利用學習型組織文化及逐步修正等步驟持續改進。

本研究發現有些學校編列預算，持續參與校外專業學會之課程及邀請專家學者到校教育訓練。有些學校礙於經費不足及人員異動頻繁，無法持續有效學習。從「各階層同仁對推動內部控制缺乏正確觀念」這項困難來看，透過教育訓練加強教職員的認知是推動內控制度過程相當重要的工作。

（二）人員配置

在人員配置方面，內控主辦單位及內稽人員配置型態不一而足。依據〈私校內控法〉第12條的規定，學校年收入在新台幣二十億元以上者，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，配置隸屬於校長之稽核人員一人至數人，執行內部業務；必要時，得設專責稽核單位，並置稽核主管一人。

從私立大專校院的規模來看，學生人數從179到2萬7,427人，年收入從1.2億到37.9億，符合〈私校內控法〉規定的學校皆已設置專任稽核人員。未來修訂草案通過後，學校年收入在新台幣二十億元以上者，或學生人數在二萬人以上者，皆需配置專任稽核人員，有些學校必須從專任教師兼任的方式改聘專任稽核員。

在內控與內稽的功能方面，各校也有不同的作法，有些學校內控的工作由秘書室／處負責，內稽由稽核人員負責；有些學校的內控與內稽皆由稽核組／室負責，但由不同人員執行；有些學校則由專任稽核人員同時負責內控與內稽的工作。

目前各校主辦內控的單位名稱包括校長室、研究發展暨產學合作處、秘書處／室、秘書處／室之稽核室／組、稽核處／室以及內部控制小組、內部控制稽核專案

小組、內部稽核小組、稽核小組、內部稽核委員會、內部控制稽核委員會、以及稽核人員。有些隸屬一級單位，直屬校長；有些隸屬二級單位。

內稽人員組成方式包括設置專責稽核單位，配置專任稽核員、成立任務委員會，由專任教師兼任、委外辦理等。實地稽核方式包括專任稽核員一人負責稽核、專任稽核員與專任教師兼任之委員共同稽核。〈私校內控法〉修正草案指出為落實學校推動內部控制成效，並明確區隔內部控制與內部稽核之功能，明訂內部控制委員會之設置事宜，亦即各校需因應法令之變動，明確區隔內部控制與內部稽核功能。

肆、結論與展望

從管科會調查內控執行成效結果可知，達成〈私校內控法〉揭示之四項目的比例已達80%以上；而缺乏內控制度設計經驗和稽核作業費時以及人力不足為推行內控制度之主要困難。學校是個鬆散結合系統，學校組織成員之間的關係雖然互相聯結，但卻保持各自的獨立性。組織的制度變革比較不容易迅速地傳達到每一位成員，而且系統中的任何一個部門發生困難或解組的現象時，不會影響其他部門的運作。因此，不容易掌握風險來源，正確評估風險。軍事校院和公私立大專校院在推動內控制度的過程中會面臨類似的問題，希望本研究可以提供軍事校院規劃內控制度的參考。

品質大師戴明博士說：品質無須驚人之舉，從根本做起而已。從戴明的觀點和品質管理的大Q與小q思考內控制度時，可以從大控（大C）與小控（小c）兩個方面著手，大C指

學校的控制環境與整體層級的風險評估，小c指透過內部稽核，從各項作業流程瞭解控制作業與作業層級的風險評估，並指出跨部門橫向聯繫、資訊與溝通不良而產生的風險。積沙成塔，逐步建置完善的內控制度。

自〈私校內控法〉訂頒後，各學校財團法人及所設私立學校已具備一定架構的內部控制及內部稽核機制。為使運作能完整涵蓋美國COSO委員會所提之內部控制五大要素，教育部於2016年9月12日預告修正該法。修正重點主要內容包括：1.學校年收入在新台幣二十億元以上者，或學生人數在二萬人以上者需配置專任稽核人員、2.內部控制制度之實施目標及審議組織、3.區隔內部控制與內部稽核之功能，明定內部控制委員會之設置事宜及4.學校內部控制制度之循環控制作業等。各校必須開始規劃相關作法，以因應法令之變動。對某些學校來說，可能會出現因缺乏經驗與專業知識而無所適從。

各校在導入內部控制制度的過程中面臨各式各樣的問題，最關鍵的問題在於不容易找到適合且具備專業能力的人，搭配組織文化擬訂一套可行的且有用的內部控制與內部稽核制度。因此，學校高階主管的決心扮演舉足輕重的角色；若是支持良好的內控制度可以改善體質、降低風險，按部就班地推動內部控制，將有助於學校治理。

在規模多樣且複雜的大專校院中，學校規模大小、校務運作集權或分權的程度、政策及流程、文件化、溝通的程度以及營運功能外包的情形直接影響內部控制之評估及執行。越大越分權的學校，越需要良好的文件政策及程序、正式的訓練及溝通。對人力有限的小規模學校來說，相關職務要有良好的分工是困難的。

因此，主管機關應正視目前大專校院規模及成熟度差異的現實情況，規劃出相對應的內控制度成熟度參考架構或提供資源，讓各校有遵循的方向，逐步建立健全的內部控制機制，降低風險。此外，因各校稽核人員為一至數人，建議設置交流平台，定期舉辦內控與內稽交流活動，以提升內部控制與內部稽核之整體發展。

參考文獻

1. 王怡心、費鴻泰（1998）. 國際品質保證制度與內部控制制度相關性之研究. 會計研究月刊, 149, 95-101.
2. 王怡心、吳三梅、周台俊、周靜幸、莊詠玲、陳錦烽、黃婉玲、賴森本（編譯）（2013）. COSO內部控制-整合架構（原作者：美國COSO委員會）. 臺北市：中華民國內部稽核協會.
3. 行政院（2014）. 政府內部控制之推動. 臺北市：行政院內部控制推動及督導小組.
4. 行政院公報資訊網（2002）. 公務員懲戒委員會會議決書. 臺北市：行政院研究發展考核委員會.
5. 吳志洋（2010）. 私立學校應執行內控以強化學校營運. 會計研究月刊, 292, 114-117.
6. 周台俊（譯）（2013）. CIA總複習第一科內部稽核基礎. 臺北市：中華民國內部稽核協會.
7. 陳碧秀（2007）. 內部控制制度之實證研究. 管理實務與理論研究, 1（1）, 40-60.
8. 陳錦香（2011）. 內部控制制度導入大學治理之研究-以逢甲大學為例（未出版之碩士論文）. 逢甲大學, 臺中市.
9. 教育部技術及職業教育司（2013）. 102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學校訪視手冊. 臺北市：財團法人中華民國管理科學會.
10. 教育部（2014）. 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學校訪視手冊. 臺北市：財團法人中華民國管理科學會.
11. 教育部（2015）. 104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學校訪視手冊. 臺北市：社團法人台灣評鑑協會.
12. 教育部統計處（2014）. 大專校院所特色資訊及新生註冊率查詢系統. 取自 <https://stats.moe.gov.tw/enrollweb>
13. 教育部（2013、2014、2015）. 教育部102、103、104年度施政目標與重點. 取自 <http://www.edu.tw/pages/list.aspx?Node=2041&Type=1&Index=4&wid=45a6f039-fcaf-44fe-830e-50882aab1121>.
14. 教育部（2015）. 各級學校基本資料. 取自 <http://www.edu.tw/pages/detail.aspx?Node=3752&Page=26208&Index=7&WID=31d75a44-efff-4c44-a075-15a9eb7aecdf>.
15. 國防部（2015）. 103年度施政績效報告. 國防部.
16. 國防部（2016）. 104年度施政績效報告. 取自 http://www.mnd.gov.tw/Upload/201608/104%E5%B9%B4%E6%96%BD%E6%94%BF%E7%B8%BE%E6%95%88%E5%A0%B1%E5%91%8A_344651.pdf.
17. 湯堯（2005）. 大學財務制度之變革與因應研究-以探討內部控制制度為核心. 教育研究與發展期刊, 1（2）, 61-81.
18. 鄭桂蕙、余俊憲、王蘭芬（2012）. 內部控制缺失與應計品質-獨立董監之調節效果. 東吳經濟商學學報, 79, 81-120.

19.KPMG (2003). Fraud Survey 2003. Retrieved from http://faculty.usfsp.edu/gkearns/Articles_

Fraud/Fraud%20Survey_040855_R5.pdf



許麗萍博士

現任淡江大學品質保證稽核處專任稽核員、教育科技學系兼任教授。淡江大學管理科學學系博士。曾任國立台北商業大學資訊管理系兼任講師、國立海洋科技博物館營運廠商顧問、太極能源科技股份有限公司顧問。專長為組織行為、高等教育品質保證、國家品質獎。



張家宜博士

現任淡江大學校長、淡江大學教育政策與領導研究所專任教授、財團法人臺灣高等教育學會理事長、財團法人高等教育國際合作基金會常務監察人、社團法人中華卓越經營協會會長。美國史丹福大學教育行政學博士。曾任淡江大學行政副校長、財團法人高等教育國際合作基金會董事長。專長為高等教育行政、高等教育全面品質管理。