

風險管理及危機處理作業原則與作業手冊 (含內部控制) 實務應用研習



報告人：鄒啟勳

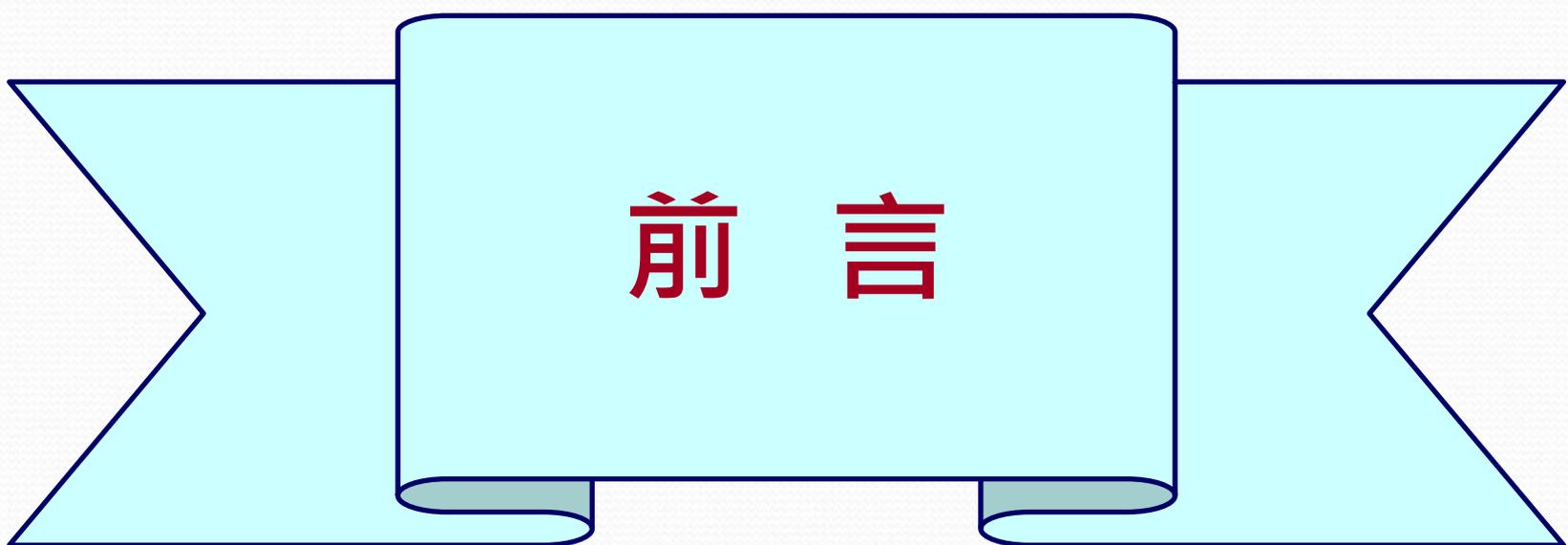
112 / 08 / 18

報告大綱

- 一、前言
- 二、行政機關風險管理（含內控制度）
- 三、維持與設計內控制度【含風險滾推】
- 四、自行評估與內部稽核實作介紹

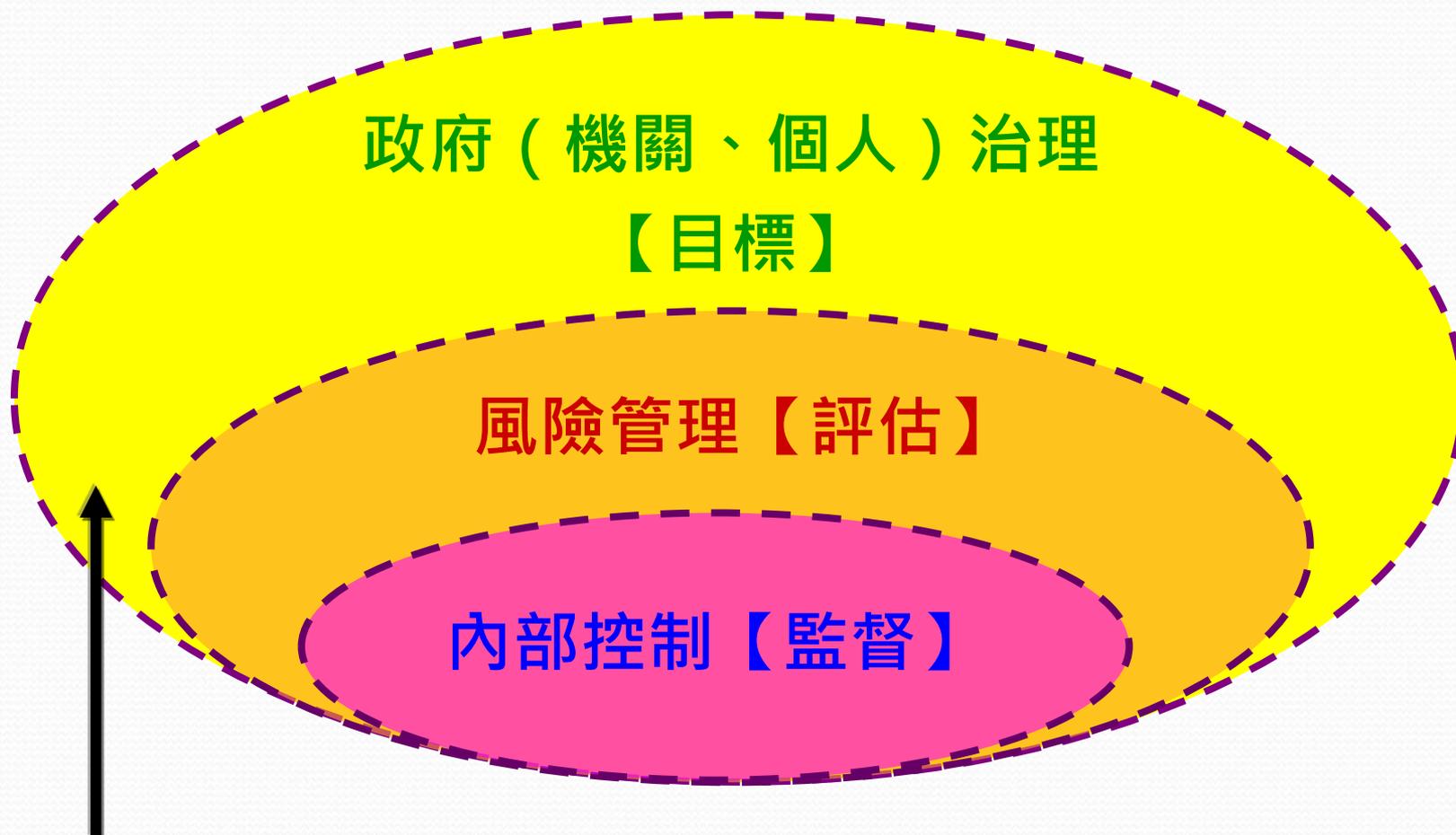
【111.09.12 政府內部控制監督作業要點】

【110.01.05 政府內部控制聲明書簽署作業要點】



前言

政府（機關）治理、風險管理、內部控制之關係



管理流程：目標 - 評估 - 回應（控制、監督、改正）

政府推動內部控制之過程

行政院重視

- 近年陸續頒行相關規定

審計部要求

- 總決算審核報告指出缺失

行政院 100. 2. 1 函頒
「健全內部控制實施方案」

行政院 102. 4. 29 修頒
「強化內部控制實施方案」

行政院 103. 7. 9 修頒
「內部控制相關規範」

行政院 104. 7. 13 修頒
「內部控制制度設計原則」

行政院 104. 7. 19 修頒
「政府內部控制監督作業要點」

行政院 107. 12. 28 修頒
「政府內部控制制度設計原則」
110.01.01 停止適用

行政院 105. 12. 30 修頒
「政府內部控制監督作業要點」
並於 111.09.12 修正

依據 105. 12. 20 行政院內部控制推動及督導小組
第29次委員會議討論事項第 2 案之決議（三）：

為利整合政府內部控制、風險管理及績效管理機制，請本院主計總處會同國家發展委員會研議一套完整之整合架構，以互相勾稽，減少問題發生或預先因應處理，並簡化相關報表，以提升行政效能。

- **106.03**以「減、併、簡」原則，整合風險管理、內部控制及績效管理三大機制，研訂「**行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則**（**109.9.11**函頒，**110.1.1**施行）」
- **106.09**研訂「**行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊**（**109.9.30**函頒，**110.1.1**施行）」



行政院主計總處

Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics,
Executive Yuan, R.O.C. (Taiwan)

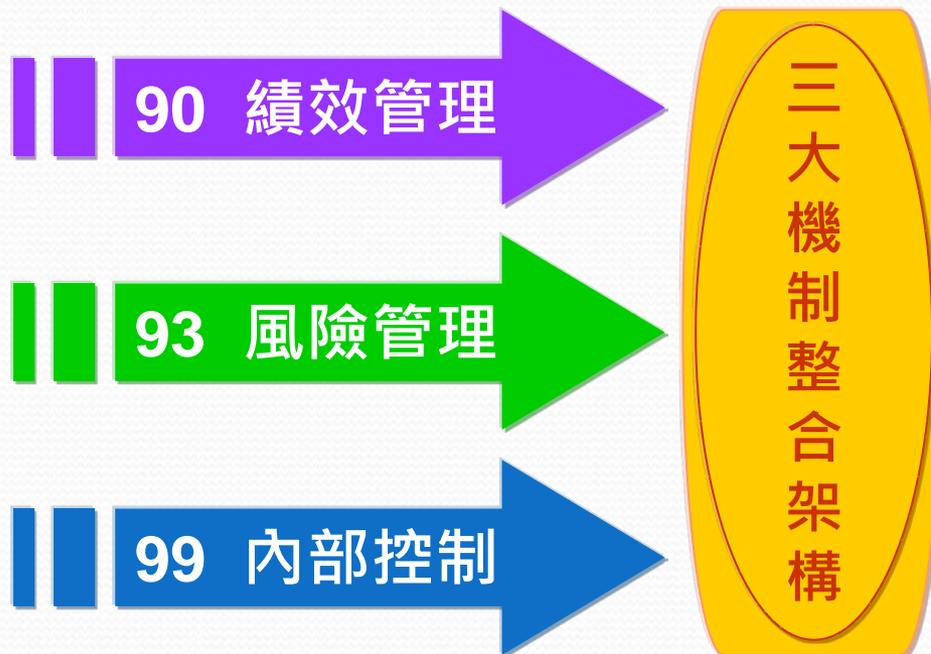


國家發展委員會

NATIONAL DEVELOPMENT COUNCIL



- 將風險管理及內部控制整併，融入施政績效管理作業，據以落實行政機關管考作業簡化，強化機關自主管理



減

減少相關規範



1 作業原則
1 作業手冊

減少表報作業



1 表 1 圖
風險評估及處理彙總表
+
機關風險圖像

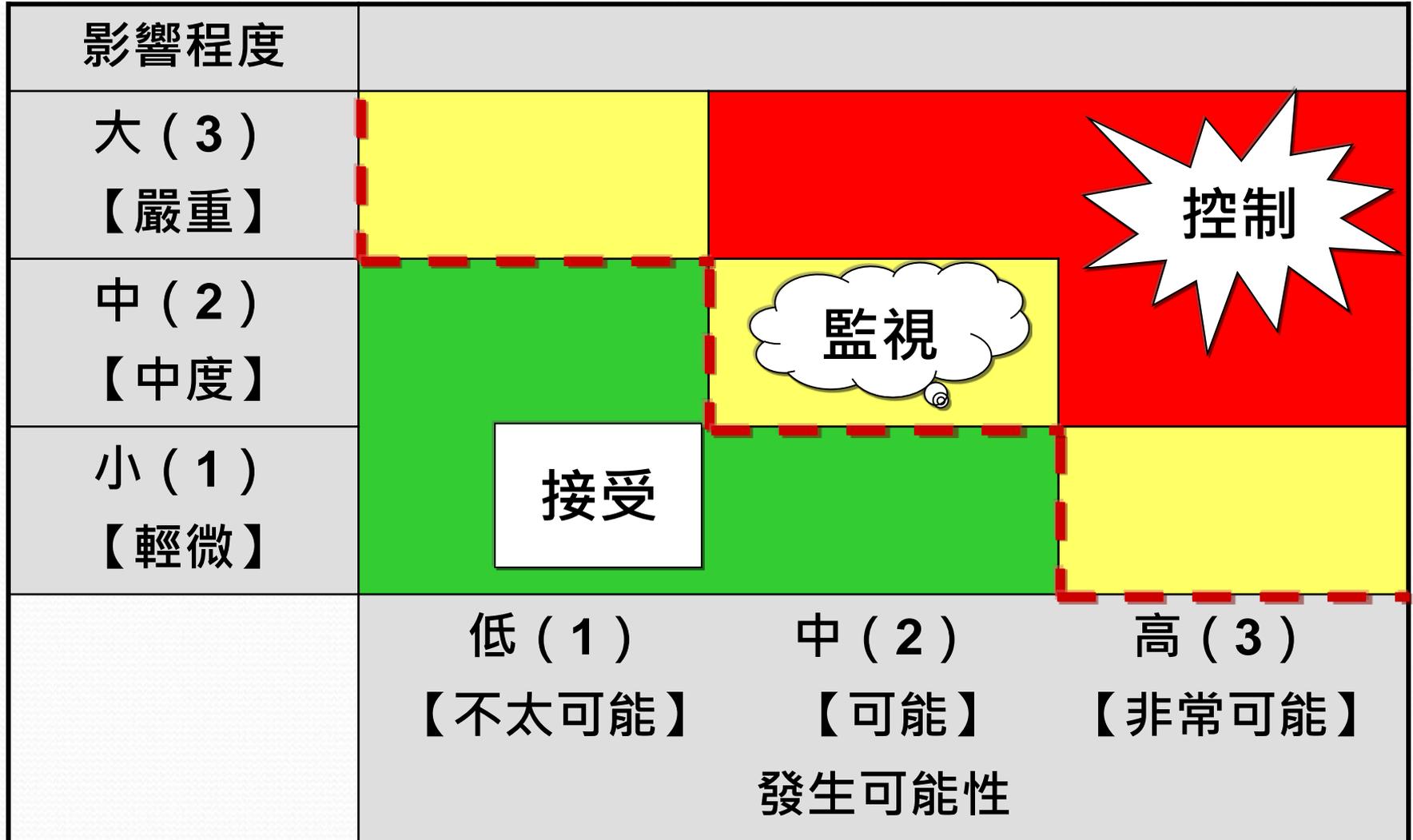
減少相關規範一覽表

修正前	修正後
行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準 (97年12月8日修正)	行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則 【自110.1.1起適用】
風險管理及危機處理作業手冊(98年3月訂頒)	行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊 【自110.1.1起適用】
政府內部控制制度設計原則【110.01.01停止適用】	納入作業手冊附錄3政府內部控制制度設計重點
內部控制制度共通性作業範例製作原則	納入作業手冊附錄2政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作重點
內部控制制度共通性作業範例跨職能整合應行注意事項	
政府內部控制監督作業要點(105年12月30日修正)	政府內部控制監督作業要點 (111年9月12日修正)
政府內部控制聲明書簽署作業要點 (105年12月30日訂定)	政府內部控制聲明書簽署作業要點 (110年1月5日修正)
強化內部控制實施方案 (自105年12月29日起已停止適用)	<p style="text-align: center; font-size: 2em; color: purple;">分散 → 收斂 → 集中</p>
政府內部控制考評及獎勵要點 (自105年12月29日起已停止適用)	
行政院內部控制推動及督導小組設置要點 (自105年12月29日起已停止適用)	
強化內部控制實施方案年度重點工作(已停止適用)	

1 表：風險評估及處理彙總表【110.01.01】

年度 施政 目標	重要 計畫 項目	風險 項目	風險 情境	現有 風險對策	現有 風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘 風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)	負責 單位
					可 能 性 (L)	影 響 程 度 (I)			可 能 性 (L)	影 響 程 度 (I)		
一、 ○○ ○○	一、											
	二、											
二、 ○○ ○○	三、											
	四、											
三、 ○○ ○○	五、											
...	六、											
	...											

1 圖：機關風險圖像



併

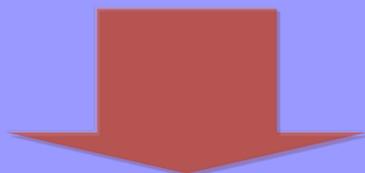
- ◆ 整併風險管理與內部控制，融入施政績效管理作業中
- ◆ 整併三大機制，同時達成五大目標
- ◆ 風險管理執行情形納入施政績效報告中

註：五大目標

- (一) **實現施政目標**；
- (二) 提升施政效能；
- (三) 提供可靠資訊；
- (四) 遵循法令規定 (含行政透明次目標)；
- (五) 保障資產安全

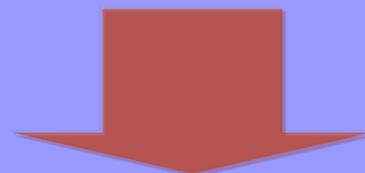
簡

取消內部控制
考評作業



機關逐級督考訪視
聯合輔導訪視
例外管理

簡化機關任務編組



整合機關內部控制
、風險管理及
危機處理小組

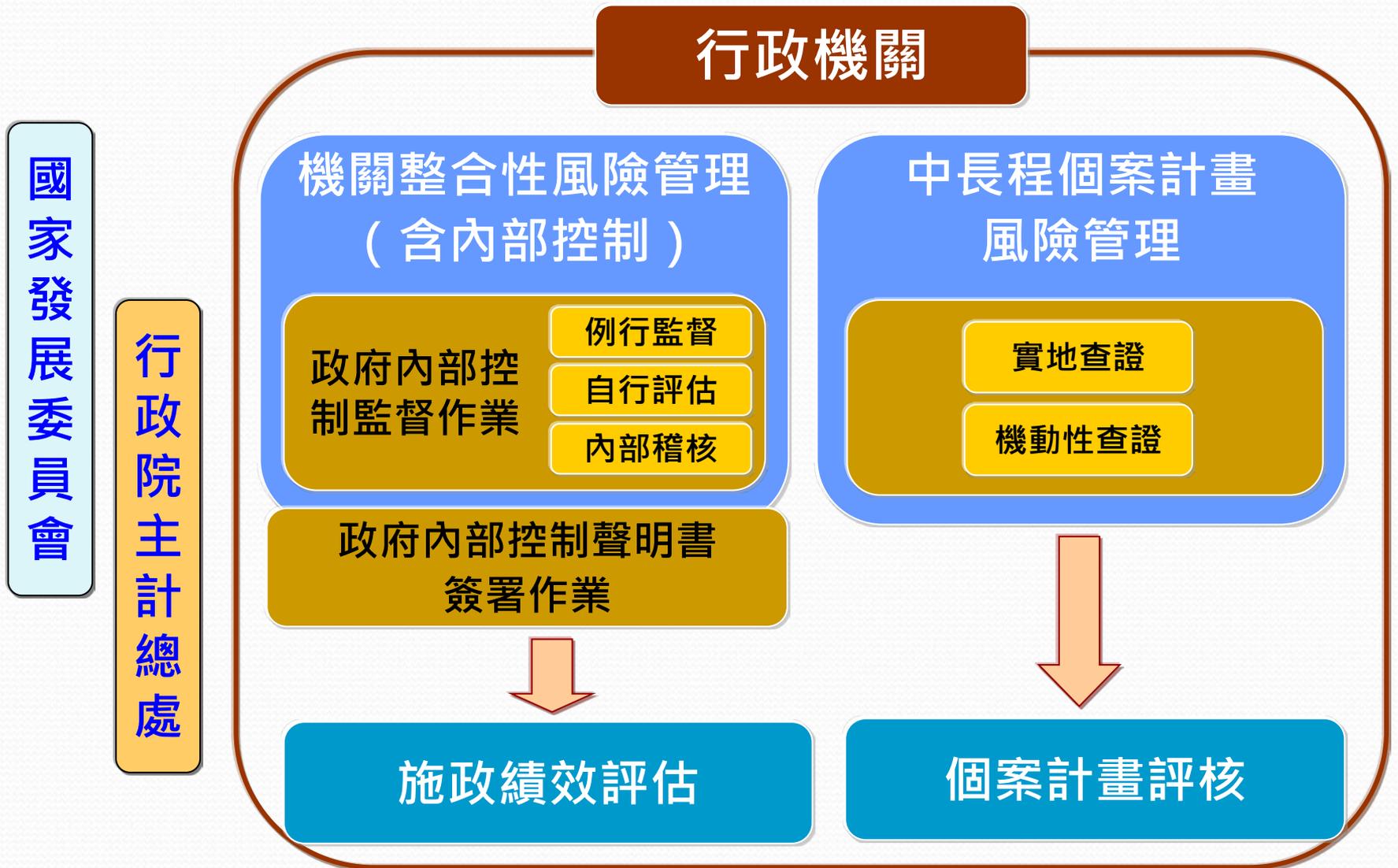
設立風險管理及危機處理專案小組

- 指派 - 副首長以上人員擔任召集人
 - 各內部單位主管擔任委員
- 建議指定：研考單位辦理幕僚工作

- ◆ 負責機關各項風險管理及危機處理相關規範之諮詢、審議或備查
- ◆ 負責機關各項風險管理及危機處理執行及檢討改善情形之諮詢或審議
- ◆ 負責機關各項風險管理及危機處理之教育訓練及相關事項

各機關如未設立專案小組，得以召開「專案會議」方式運作

三合一機制整合地圖



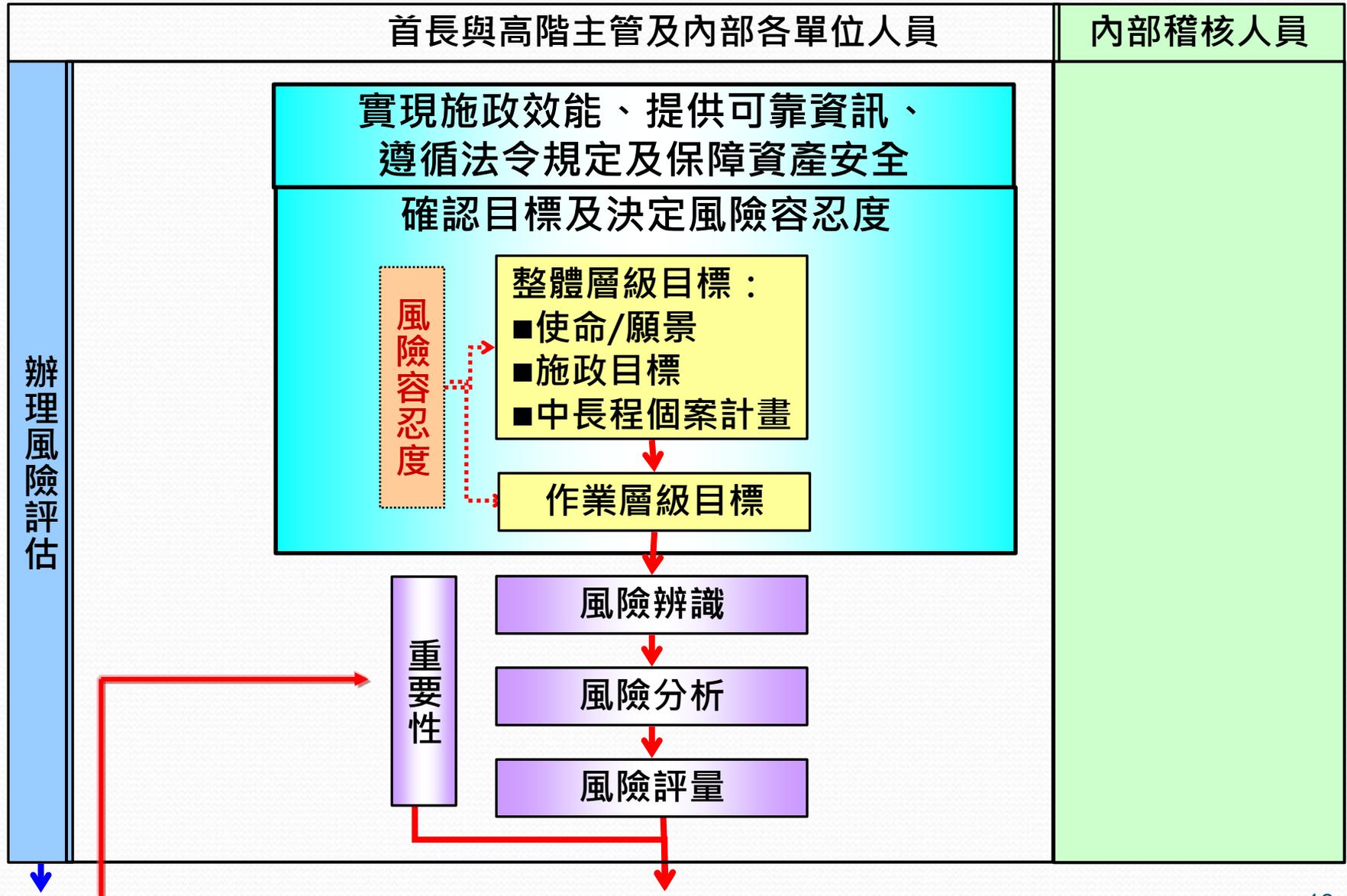
Q & A TIME



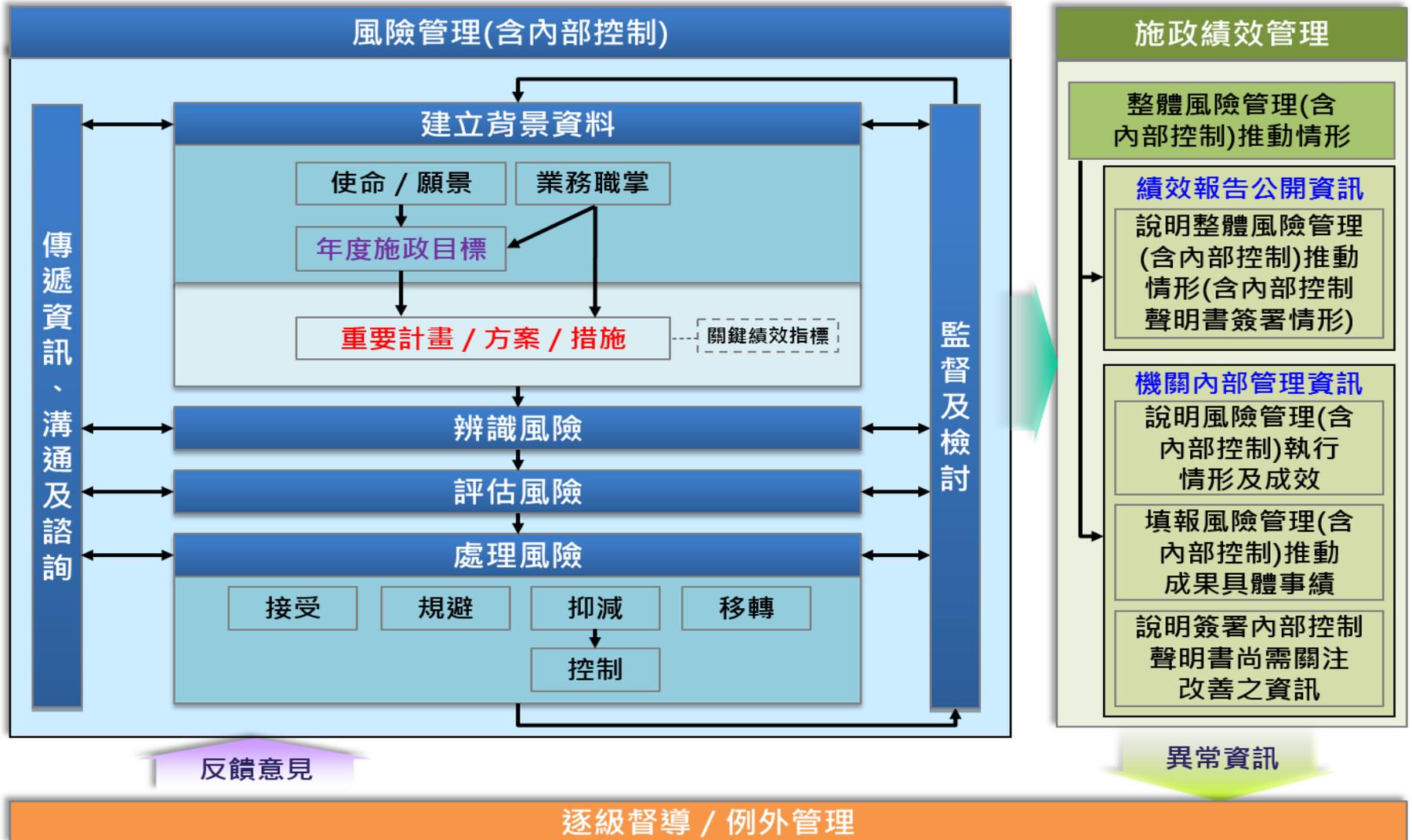
第一單元

**機關整合性風險管理
(含滾推及制度修正)
實務操作**

內部控制制度設計流程圖【Old】

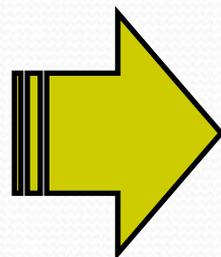


我國行政機關風險管理整合架構



內部控制 VS. 風險管理 (含內部控制)

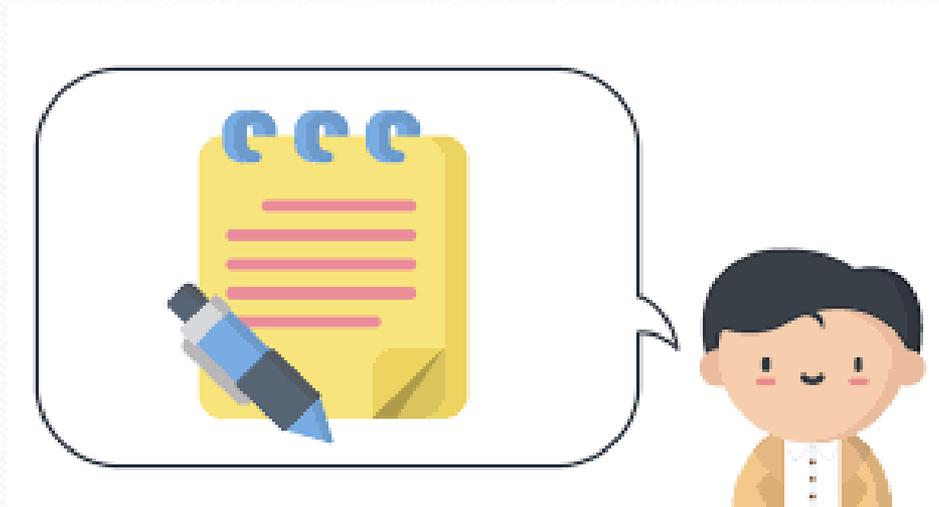
內部控制組成要素
控制環境
風險評估 (辨識、分析、評量)
控制作業
資訊與溝通
監督作業



整合性風險管理重點內容
建立背景資料
辨識風險、評估風險
處理風險
傳遞資訊、溝通及諮詢
監督及檢討

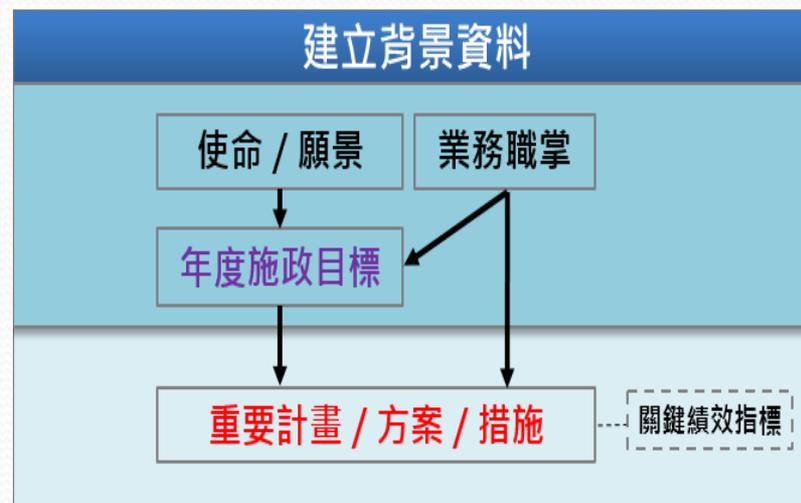
整合性風險管理的重點內容

- (一) 建立背景資料
- (二) 辨識風險
- (三) 評估風險
- (四) 處理風險
- (五) 監督及檢討
- (六) 傳遞資訊、溝通及諮詢



(一) 建立背景資料

- 目的：提供風險管理所需的基礎資料，並確定所涵蓋範圍



- 作法：
- 1. 確定機關年度施政目標及重要計畫（方案或措施）項目
確定機關依設立之使命、願景及業務職掌於中程及年度施政計畫所訂定之年度施政目標，以及機關內部單位為達成業務職掌及年度施政目標所訂定之重要計畫（方案或措施）項目

風險評估及處理彙總表【107.12.28】

整體層級目標	作業層級目標	風險項目	風險描述	現有風險分析	現有	新增	殘餘風險分析		殘餘風險值 (R)= (L)x(I)	負責單位
							可能性 (L)	影響程度 (I)		
一、 ○○ ○○	一、									
	二、									
	三、									
二、 ○○ ○○	四、									
三、 ○○ ○○	五、									
...	六、									
	...									

年度施政目標
(整體層級目標)

重要計畫項目
(作業層級目標)

(一) 建立背景資料

● 2. 建立各內部單位代碼

為便利各內部單位於後續步驟中簡易呈現所發掘的風險項目，宜建立各單位風險項目代碼表備用

桃園市政府研究發展考核委員會各組室代碼表

代碼	A	B	C	D	E	F
單位	綜規	管考	服務	研發	人事	會計
	綜合規劃組	管制考核組	為民服務組	研究發展組	人事管理員	會計員

作業項目編號 編定原則【主計總處版】

- 作業項目編號為**4碼**，前兩碼為英文字母
- 第1碼為各類業務之代號，**共通性業務**請依共通性作業範例編碼規則**由A至K編號**（詳如附表）；**個別性業務**從**L**開始編號；**跨職能業務**編號為**ZZ**。
- 第2碼為機關內部單位代號，由各權責機關自訂
- 後兩碼為流水編號，以阿拉伯數字由**01**開始編起

附表 - 共通性作業項目編號第1碼代號

共通性作業項目	權責機關	第1碼代號
出納業務	財政部	A
財產管理業務	財政部	B
政風業務 (貪瀆防弊處理、廉政建設...)	法務部	C
主計業務 (概算籌編、預算案審查、收支內部審核、會計報告及決算編製、統計調查管理...)	行政院主計總處	D
人事業務 (人員進用、薪資、福利、退休...)	行政院人事行政總處	E
公共建設計畫之編審	國家發展委員會	F
行政管考業務 (施政績效評估、年度施政計畫管理、風險管理...)	國家發展委員會	G
社會發展計畫之編審	國家發展委員會	H
科技發展計畫之編審	科技部	I
採購業務 (政府採購及其管理作業...)	行政院公共工程委員會	J
資訊安全業務	國家發展委員會	K

桃園市政府研究發展考核委員會控制作業項目編碼一覽表

項次	科室名稱	業務屬性		第1碼	第2碼 (組室編號)	第3-4碼 (流水編號)
1	綜合規劃組	個別性		L	A	01~
		共通性	行政管考	G		
2	管制考核組	個別性		L	B	01~
3	為民服務組	個別性		L	C	01~
4	研究發展組	個別性		L	D	01~
5	會計員	共通性	主計	D	F	01~
6	人事管理員	共通性	人事	E	E	01~

桃園市政府工務局作業項目編號一覽表

項次	科室名稱	業務屬性		第1碼	第2碼 (科室編號)	第3-4碼 (流水編號)
1	綜合規劃科	個別性		Y	A	01~
2	景觀暨防災科	個別性		Y	B	01~
3	用地科	個別性		Y	C	01~
4	品管勞安科	個別性		Y	D	01~
5	採購管理科	個別性		Y	E	01~
		共通性	採購	J		01~
6	秘書室	個別性		Y	F	01~
		共通性	出納	A		01~
			財產	B		01~
			行政管考	G		01~
資訊	K	01~				
7	人事室	共通性	人事	E	G	01~
8	會計室	共通性	主計	D	H	01~
9	政風室	共通性	政風	C	I	01~

風險評估觀念與步驟



◆ 何謂「風險 (risk) 」？

- 潛在影響組織目標達成的**威脅事件**

◆ 風險的特性

- **不明確性**：風險伴隨的損失不明確
- **不確定性**：風險發生的時機不確定
- **不安全性**：風險往往導致危機發生
(將來性、隱晦性、變化性、衝擊性)

風險類型

- 機關（組織）營運（管理）過程可能會面臨之風險：

1. 策略風險

此類風險與組織作錯事情（決策）有關

2. 營運風險

此類風險關係到以錯誤的方法去執行正確的決策

3. 財務風險

此類風險與損失財務資源或發生無法接受的負債有關

4. 資訊風險

此類風險關係到不正確或不相關資訊、不可靠的系統、及不正確或誤導的報告

- 風險係指面對一些事件的發生，可能會影響機關目標的達成，並且極可能會影響對人民所提供的服務。
- 機關任何業務之推展都可能面臨風險，因此要强化內部控制之前提即是要做好風險評估，以辨識無法達成目標之內、外在風險因素。
- 審視所有業管業務，優先選定具有重要性、風險性的業務項目，逐步納入內部控制制度。
- 繼而分析風險的影響程度及發生之可能性，考量風險評估的結果及風險容忍度，據以擇定應進行風險處理之業務項目。

風險管理內涵

◆ 定義

- 為有效管理可能發生的事件及其不利的影響，所執行的步驟與過程
- 基本架構包括評估、處理、監控、溝通、檢討等程序

◆ 重要觀念

- 事件發生的機率或其影響是可以減少的
- 風險管理不是追求「零」風險，而是強調在可接受的風險下，追求最大的利益

辨識風險

- 一、會發生什麼？其來源為何？

- 二、發生之後果為何？

- (一) 可能對目標造成什麼影響？

- (二) 以高或低效率達成目標 (財務、人員、時間)

- (三) 是否會產生附加的效益或損失？

- (四) 可能會涉入或受到衝擊的利害相關者？



界定外部及內部風險因素

外部風險：來自外部環境變遷的壓力，機關無法控制，但可採取行動予以紓緩

政治法律：意識型態、兩岸關係、政府體制、政權移轉、組織調整、勞工環保法規

社會文化：人口特質、習俗價值

經濟環保：國際金融變化、區域經濟體競爭、能源供給、失業水準、CO2 排放

科技發展：生物科技、奈米科技、基因工程

自然事件：颱風、水災、旱災、地震、疫病、氣候暖化

內部（營運）風險：機關目前服務遞送與維持營運量能的風險

人力風險：員工能力、技術、人事管理是否良好

財務（物）風險：預算是否充足、財務管理是否健全、實體資產損害

資訊風險：資訊系統是否充分支持決策、做好隱私保護

倫理風險：有無貪污舞弊、私德瑕疵情形

與利害關係人的關係：顧客、夥伴、媒體、外部監督機關等關係人的意向是否變動

政策變革：決策產生的風險是否超過目前組織所能處理的能量

辨識風險

1. 列出各項風險發生的原因及影響範圍

各內部單位辨識出每項重要計畫（方案或措施）潛在影響機關當年度施政目標達成的風險項目，以精簡文字表達，依風險項目代號予以編號，同時簡述風險發生的可能情境及現有風險對策

1.○○○○○○○方案		
風險項目	風險情境	現有風險對策
A1 : ◇◇◇◇◇◇◇	◇◇◇◇◇◇◇	◇◇◇◇◇◇◇◇◇
A2 : ◇◇◇◇◇◇◇	◇◇◇◇◇◇	◇◇◇◇◇◇◇
2.○○○○○○○計畫		
風險項目	風險情境	現有風險對策
B1 : △△△△△△	△△△△△△	△△△△△△△
3.○○○○○○○措施		
風險項目	風險情境	現有風險對策
C1 : □□□□□	□□□□	□□□□□□□

辨識風險

● 2. 綜整所發掘的各項風險

研考單位綜整各內部單位所辨識的各項風險，依年度施政目標、重要計畫項目、風險項目（含代碼編號）、風險情境、現有風險對策及負責單位，**建立風險評估及處理彙總表的前半部分**，予以文件化

整體層級目標	作業層級目標	風險項目	風險情境	現有控制機制	現有風險分析		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增控制機制	殘餘風險分析		殘餘風險值 (R)= (L)x(I)	負責單位
					可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)		
一、 ○○ ○○	一、											
	二、											
	三、											
	...											

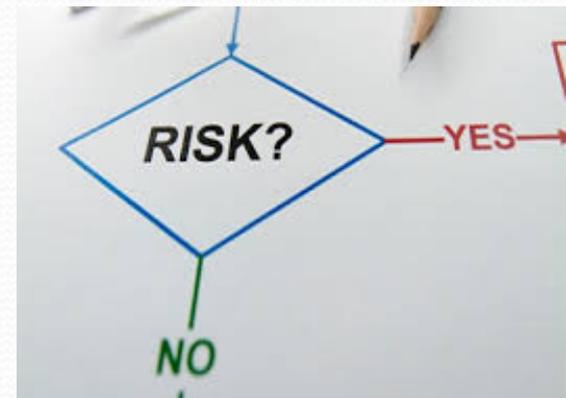
風險項目	風險情境	現有 風險 對策
------	------	----------------

評估風險

- 目的：篩選出重要的風險（80 / 20 法則）
- 作法：
 - 1.分析風險
 - 由專案小組討論建立「風險可能性評量標準表」及「風險影響程度評量標準表」
 - 分析各項風險發生的可能性及影響程度，評定現有風險等級及風險值
 - 2.評量風險
 - 建立風險判斷基準及其風險容忍度
 - 將各項風險與風險判斷基準比較，建立機關現有風險圖像，篩選出重要風險

評估風險

- **意義**：在現有的控制方法下，系統性運用有效資訊，以判斷特定事件發生的可能性及其影響的嚴重程度。
- **目的**：將可接受風險與主要風險分開，並提供風險評量所需的資料。
- 機關需評估每一事件之影響程度及發生機率，把兩者整合起來就會形成風險等級，利用風險等級區別出可以接受和重大的風險，依照不同等級列出控制風險之管理方法。



(示範案例，非機關實況)

(機關名稱) (科室名稱) 風險分析表

風險項目及代號	作業項目及代號	風險分析		風險值 $R = L \times I$	是否納入內控作業
		發生機率 (L)	影響程度 (I)		
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	
.....	

評估風險工具

- 考量機關業務特性，訂定適用於機關用以衡量風險影響程度及發生機率之標準
- 風險 = 影響 x 機率

風險影響程度評量標準表

風險可能性評量標準表

評估風險之1.分析風險

風險影響程度評量標準表

定性

等級	衝擊或後果	影響機關形象	影響產業發展	影響目標達成	造成財物損失	造成人員傷亡	造成民眾抱怨
3	非常嚴重	機關形象受損 (國際媒體報導)	3年以上	經費/時間大量增加	新臺幣○元以上	人員死亡	聚眾抗議
2	嚴重	跨部門形象受損 (國內媒體報導)	2年以上	經費/時間中度增加	新臺幣○元至○元	人員重傷	多數人抱怨
1	輕微	部門形象受損 (地方媒體報導)	1年以下	經費/時間輕微增加	新臺幣○元以下	人員輕傷	少數人抱怨

風險可能性評量標準表

定量

等級	可能性分類	詳細的描述			
		發生機率高低	發生機率情況	發生時間百分比	發生機率百分比
3	幾乎確定	高	在大部分情況下發生	每月發生一次	71-100%
2	可能	中	在有些情況下發生	每季發生一次	31-70%
1	幾乎不可能	低	只會在特殊情況下發生	每年發生一次	0-30%

註：依據機關特性及需求，調整適合的【影響層面及評量標準】或【可能性內容】

評估風險之2.評量風險

- 建立風險判斷基準及其風險容忍度
- 由專案小組依據前述2種評量標準表，討論建立風險判斷基準及其風險容忍度

極度風險 (R=9) 需立即採取處理行動

高度風險 (R=6) 管理階層需督導所屬研擬計畫並提供資源，予以處理

中度風險 (R=3~4) 需明定管理階層的責任範圍，做必要監視

低度風險 (R=1~2) 予以容忍，依現行步驟處理

影響程度			
大 (3) 【嚴重】	R=3 中度風險	R=6 高度風險	R=9 極度風險
中 (2) 【中度】	R=2 低度風險	R=4 中度風險	R=6 高度風險
小 (1) 【輕微】	R=1 低度風險	R=2 低度風險	R=3 中度風險
	低 (1) 【不太可能】	中 (2) 【可能】	高 (3) 【非常可能】
	發生可能性		

風險容忍度

評定現有風險等級及風險值

- 由各內部單位依據前述2種評量標準表及其現有風險對策，分析各項風險發生的可能性及影響程度，評定現有風險等級及風險值（即風險評估及處理彙總表的中間部分）

年度 施政 目標	重要 計畫 項目	風險 項目	風險 情境	現有 風險 對策	現有 風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 控制 機制	殘餘 風險分析		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)	負責 單位
					可能 性 (L)	影響 程度 (I)			可能 性 (L)	影響 程度 (I)		
一、 ○○ ○○	一、	A1 : ○ ○○○			2	2	4					
		A2 : □ □□□			1	2	2					
	二、											
	三、											
	...											

機關現有風險圖像 (前一年度之殘餘風險圖像)

影響程度			
大 (3) 【嚴重】	B1		
中 (2) 【中度】	A2、D3、D4	A1、C1、C2、L3 R1、R2、T1、T2	R3
小 (1) 【輕微】	D1、D2	D5、L2、P1、P2	L1、R4
	低 (1) 【不太可能】	中 (2) 【可能】	高 (3) 【非常可能】
	發生可能性		

由**研考單位**綜整各**內部單位**所辨識各項風險的**現有風險等級及風險值**，與**風險判斷基準**比較，**建立機關現有風險圖像**

高度風險1項 (4.8%) ; 中度風險11項 (52.4%) ; 低度風險9項 (42.8%)

處理風險方式



接受



風險在可容忍範圍內，予以容忍，得不做處理（風險低）

規避



風險在容忍範圍外，處理成本高於利益
(ex：禁止衍生性金融商品投資、禁止機密資料連網、禁止粉末活動)

抑減



降低發生可能性 (ex：權利分立、防火牆、加強內部控制)
降低影響程度 (ex：安全氣囊、備援機房、緊急應變計畫)

移轉



轉由他人承受者 (ex：購買保險、業務委外)

建立機關殘餘風險圖像

- 經各內部單位新增風險對策後，現有風險值將可降低，即為其殘餘風險，再據以重新評定其風險等級及風險值（即風險評估及處理彙總表的後半部分），並與風險判斷基準比較，建立機關殘餘風險圖像

整體層級目標	作業層級目標	風險項目	風險情境	現有控制機制	現有風險分析		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增控制機制	殘餘風險分析		殘餘風險值 (R)= (L)x(I)	負責單位
					可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)		
								○○○	2	1	2	

新增 風險 對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
	可能性 (L)	影響程度 (I)	

風險評估及處理彙總表 (〇〇年)

風險項目	風險情境	現有風險對策	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R)= (L)x(I)	負責單位
			可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)		
〇〇〇 〇〇〇 作業	〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇	1. 〇〇〇〇 〇〇〇。 2. 〇〇〇〇 〇〇〇。 3. 〇〇〇〇 〇〇〇。 4. 略	2	2	4	無	2	2	4	〇〇組 (室)

風險評估及處理彙總表 (〇〇年)

風險項目	風險情境	現有風險對策	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R)= (L)x(I)	負責單位
			可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)		
〇〇〇 〇〇〇 作業	〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇 〇〇〇	1. 〇〇〇〇 〇〇〇。 2. 〇〇〇〇 〇〇〇。 3. 〇〇〇〇 〇〇〇。 4. 略	2	2	4	經滾動式風險檢討，尚無新增相關風險對策，惟對於現有之風險對策（控制機制、評估重點），本組（室）將持續加強控管，俾減少或降低風險發生。	2	2	4	〇〇組 （室）

風險評估及處理彙總表 (○○年)

風險項目	風險情境	現有風險對策	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R)= (L)x(I)	負責單位
			可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)		
○○○ ○○○ 作業	○○○ ○○○ ○○○ ○○○ ○○○ ○○○ ○○○ ○○○	1. ○○○○ ○○○。 2. ○○○○ ○○○。 3. ○○○○ ○○○。 4. 略	2	2	4	本組(室)於辦理滾動式風險檢討時新增一項風險對策(控制機制、評估重點),如下: ○○○○ ○○○○ 。	1	2	2	○○組 (室)

機關殘餘風險圖像 (今年度完成風險滾推後之風險圖像)

影響程度			
大 (3) 【嚴重】	B1		
中 (2) 【中度】	C1、D3、D4	R1	
小 (1) 【輕微】	T1、P1、P2 L1、L2、L3 A2、D1、D2	A1、R2、R4 C2、D5、T2	R3
	低 (1) 【不太可能】	中 (2) 【可能】	高 (3) 【非常可能】
	發生可能性		

高度風險0項；中度風險3項；低度風險18項

機關現有風險圖像

嚴重 (3)	1項		
中度 (2)	3項	8項	1項
輕微 (1)	2項	4項	2項
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

12項「中度及高度風險」

高度風險	1項	→	0項
中度風險	11項	→	3項
低度風險	9項	→	18項



機關殘餘風險圖像

嚴重 (3)	1項		
中度 (2)	3項	1項	
輕微 (1)	9項	6項	1項
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

3項「中度及高度風險」

(五) 監督及檢討

政府內部控制監督作業要點

中華民國104年7月17日行政院院授主綜規字第1040600379號函訂定
中華民國105年12月30日行政院院授主綜規字第1050600776A號函修正

- 二十一、為落實機關自主管理，各機關於整體內部控制有效之前提下，得彈性調整自行評估及內部稽核之作法。
- 二十二、國營事業除已依照或參照現有法令規定訂有自行評估及內部稽核相關規定者，應加強落實辦理外，準用本要點之規定。

(五) 監督及檢討

● 1. 自主監督

- (1) 各內部單位隨時監督風險環境的變化，留意新風險的出現
- (2) 各內部單位隨時監督已辨識的風險及提出必要的警示
- (3) 各內部單位檢討風險對策的有效性與風險處理步驟的正確性
- (4) 研考單位檢討專案小組之運作情形
- (5) 各內部單位依據「政府內部控制監督作業要點」規定辦理內部控制監督作業【自行評估與內部稽核】

● 2. 外部監督

- (1) 接受上級機關逐級督導
- (2) 接受管考機關例外管理
- (3) 配合機關施政績效評估作業，驗證機關風險管理的有效性
- (4) 透過機關資訊公開，由全民監督機關風險管理情形

(六) 傳遞資訊、溝通及諮詢

- 1. 研考單位應建立風險管理資訊分享平臺，蒐集、編製及使用來自機關內、外部與風險管理有關的最新資訊，以支持機關風險管理的持續運作
- 2. 機關全體人員為順利進行風險管理作業，除接受教育訓練，建構及補強風險管理知能外，必要時可逕洽國發會或各機關專案小組，提供風險管理相關諮詢、服務及輔導

機關整合性風險管理

- 各機關應於每年1月底前檢討上年度風險管理執行情形，並依據以上6項重點步驟進行機關整合性風險管理作業後，綜整相關文件，據以建立風險評估及處理彙總表與機關風險圖像【即基本之1表1圖，建議將機關現有及殘餘風險圖像（即2圖）同時呈現，首長較易瞭解；如首長仍不易瞭解1表1圖或1表2圖，建議參酌完整案例，建立機關年度風險管理（含內部控制）作業計畫書】，並提報專案小組審議或陳報首長核定後，函知所屬機關（構）、學校據以執行當年度機關風險管理作業
- 資料來源：國發會教育訓練講義

機關整合性風險管理【產出2】

- 於機關年度施政績效報告的「整體風險管理（含內部控制）推動情形」專章中敘明，並對外公開說明部分：
- 各機關應於**每年1月底前**檢討上年度風險管理執行情形，其中涉及**年度施政目標的重大風險處理結果**應納入上年度施政績效報告
- 於**每年5月**經行政院核定的施政績效報告中敘明整體風險管理（含內部控制）推動情形，對外公開，以利外界監督

施政績效報告

參、整體風險管理（含內部控制）推動情形

本部（會、行、院、總處、署、省政府或諮議會）及所屬各機關已依「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」，將風險管理（含內部控制）融入日常作業與決策運作，考量可能影響目標達成之風險，據以選擇合宜可行之策略及設定機關之目標（含關鍵策略目標），並透過辨識及評估風險，採取內部控制或其他處理機制，以合理確保達成施政目標。至簽署內部控制聲明書情形，包括：「有效」類型○個機關、「部分有效」類型○個機關，以及「少部分有效」類型○個機關。

機關整合性風險管理【產出3】

- 於「行政院政府計畫管理資訊網（GPMnet）」填報，不對外公開部分：
 - 1、風險管理執行情形及成效
 - 2、機關填報風險管理（含內部控制）推動成果具體事蹟
 - 3、簽署內部控制聲明書「部分有效」或「少部分有效」類型的機關，其內部控制缺失及改善情形

整體風險管理（含內部控制）推動情形

一、風險管理（含內部控制）執行情形及成效

（一）關鍵策略目標：○○○○○○○

1、考量風險及管理情形

考量重大風險	採行方案/計畫/措施	風險管理（含內部控制） 執行情形及成效
□□□□□□	◎◎◎◎◎◎	△△△△△△

2、關鍵績效指標：◇◇◇◇◇◇

.....

（二）關鍵策略目標：○○○○○○○

.....

二、風險管理（含內部控制）推動成果具體事蹟

（一）.....

（二）.....

三、簽署內部控制聲明書「部分有效」或「少部分有效」類型之機關，其內部控制缺失及改善情形：

機關名稱	聲明書類型		內部控制 缺 失	預定完成或已完成 改善時間及改善措施
	部分有效	少部分有效		
○○部	V	
○○署		V
.....		

行政院及所屬各機關風險管理及危機處理 作業原則第14點

- 各機關應於每年2月28日前，檢討前一年度風險管理執行情形；其中涉及年度施政目標之重要風險處理結果，應納入前一年度施政績效報告，並修正作業手冊所定之風險評估及處理彙總表與機關風險圖像，陳報該機關首長核定後，賡續推動當年度風險管理。
- 各機關於當年度中發現新風險者，應即時修正前項風險評估及處理彙總表與機關風險圖像，並陳報該機關首長核定。
- 各機關應於每年6月30日前，參照前二項風險管理執行情形、風險評估及處理彙總表與機關風險圖像，擬訂次一年度施政計畫。

第二單元

中長程個案計畫 風險管理

一、依據

行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點

五、中長程個案計畫內容，除法令另有規定外，應包括下列事項：

(八) 附則：

- 1、**風險管理**。
- 2、相關機關配合事項或民眾參與情形。
- 3、中長程個案計畫自評檢核表及性別影響評估檢視表。
- 4、其他有關事項。

二、理由

1. 中長程個案計畫執行期程至少2年以上，預算經費相當龐大，執行過程中，難免遭遇困難或變數，許多計畫經常需辦理修正期程、內容或請增預算經費，導致原訂整體計畫未能如期、如質、如度完成。
2. 為使中長程個案計畫執行過程中，期程、目標、經費皆能如期、如質、如度達成，研析上述風險發生的可能性及影響程度，進而預擬風險對策，以降低風險轉成危機的發生機率及影響衝擊，並隨時審視每個過程進行狀況。

三、重點

1. 作業時程：**提報**或**修正**中長程個案計畫時
2. 操作步驟：
 - 1) 建立背景資料
 - 2) 辨識、評估、處理風險
 - 3) 監督及檢討
 - 4) 傳遞資訊、溝通及諮詢

三、重點

3. 產出：各機關於**提報**或**修正**中長程個案計畫時，應依據以上步驟進行中長程個案計畫風險管理作業，並據以建立計畫風險評估及處理彙總表與計畫風險圖像(即基本之**1表1圖**)，納入中長程個案計畫內容的(八)附則中

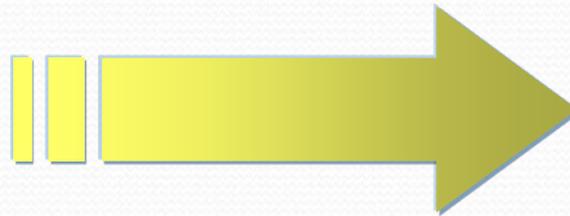
風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)	

1 表：風險評估及處理彙總表【整合版】

年度 施政 目標	重要 計畫 項目	風險 項目	風險 情境	現有 風險 對策	可能 影響 層面	現有 風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘 風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)	負責 單位
						可能 性 (L)	影 響 程 度 (I)			可能 性 (L)	影 響 程 度 (I)		
一、 ○○ ○○	一、												
	二、												
二、 ○○ ○○	三、												
	四、												
三、 ○○ ○○	五、												
...	六、												
	...												

實質有效最重要

風險管理



危機處理

做得好

自然少

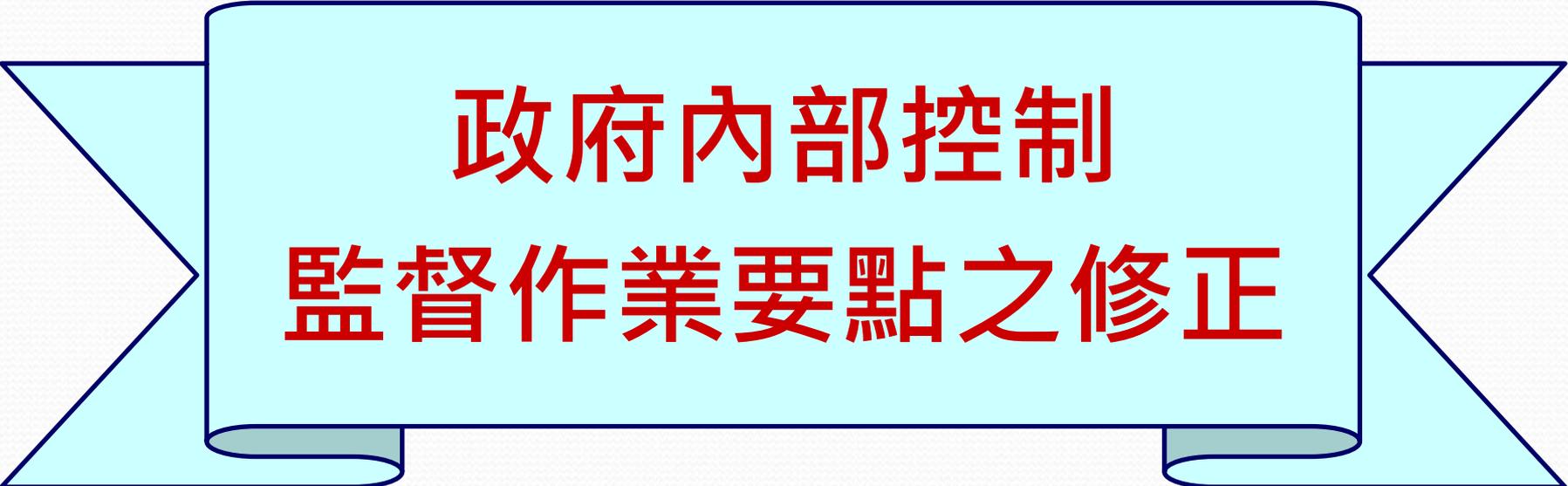
第三單元

風險管理（含內部控制）
作業計畫書設計實作

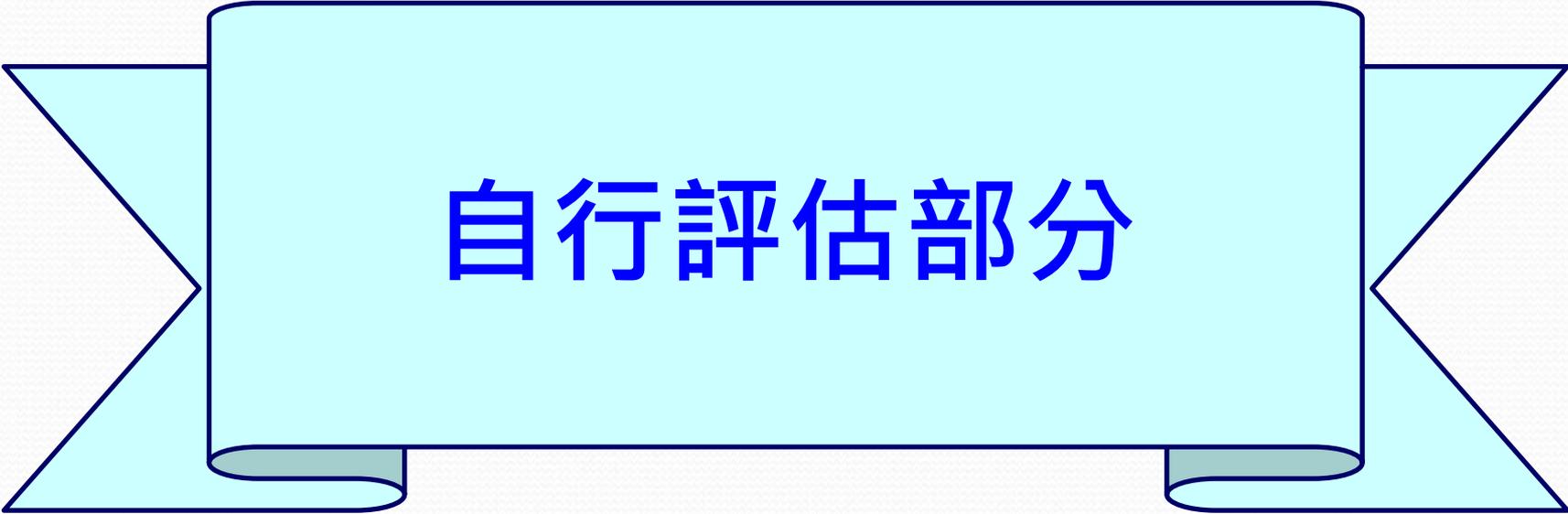
桃園市政府研究發展考核委員會
風險管理（含內部控制）
作業計畫書



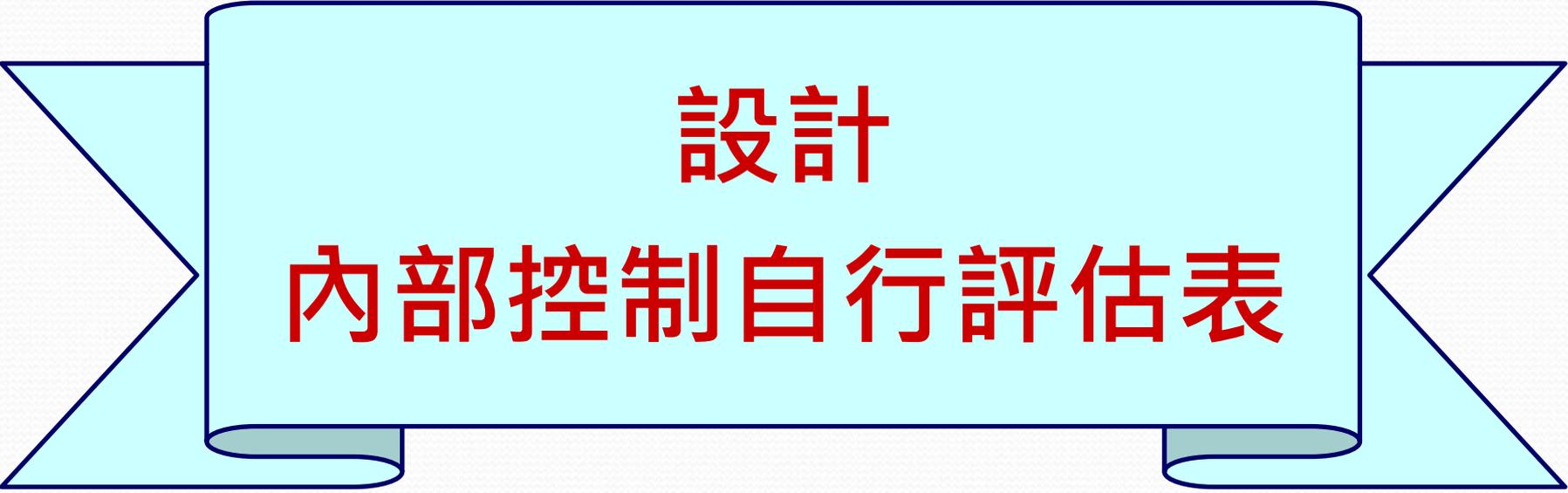
桃園市政府研究發展考核委員會 編印
中華民國 Y 年 M 月 D 日 修訂



**政府內部控制
監督作業要點之修正**



自行評估部分



設計
內部控制自行評估表

內部控制相關規範【111.09.12.修正】

政府內部控制監督作業要點

各機關辦理自行評估及內部稽核之依據

【機關名稱】內部控制自行評估表

(示範案例)

○○年度

評估單位：○○組(室)

評估期間：○○年○○月○○日至○○月○○日

評估日期：○○年○○月○○日

評估重點	評估情形					部分落實/ 未落實/不適用 情形說明	改善措施
	落實	部分 落實	未 落實	未 發生	不 適用		
一、評估機關目標無法達成之風險，並決定 須 優先處理之風險項目，以及定期滾動檢討風險評估，以因應內部及外部環境之改變。							
二、依據各項業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程，並落實執行各項控制作業。							
三、建立檢討主管法令規定機制，並針對外界意見或執行缺失部分即時檢討相關法令規定。							
四、遵循相關法令規定或契約。							
五、就涉及人民權利或義務之主管業務建立適當之檢核、審查、追蹤、管制或考核等管理機制，並除依法公開外，另依風險評估結果，推動其行政作業流程透明措施，以利外部監督及 形 塑廉能政府。							

評估重點	評估情形					部分落實/ 未落實/不適用 情形說明	改善措施 / 興革建議
	落實	部分 落實	未 落實	未 發生	不 適用		
六、就主管業務對相關機關或單位善盡監理、督導或輔導等責任。							
七、針對內部高風險業務設有明確職能分工及職務輪調等機制。 (由機關自行指定之單位負責評估，其餘單位免列示本項)							
八、稽核評估職能單位及負責內部控制或內部稽核業務幕僚單位依相關法令規定落實辦理下列工作： (一) 施政績效管考。 (二) ... (三) 定期檢討內部控制機制。 (由機關稽核評估職能單位、內部控制或內部稽核業務幕僚單位負責評估，其餘單位免列示本項)							
填表人：○○○	複核：○○○	單位主管：○○○					

評估重點七：各機關（單位）採購、出納、資訊安全或其他業務，如經評估屬高風險業務，應有明確職能分工及職務輪調等機制。

評估重點八：由稽核評估職能單位及負責內部控制或內部稽核業務幕僚單位自行填寫依其相關法令規定應辦理之工作，如施政績效管考、資訊安全稽核、政風查核（含廉政風險評估）、政府採購稽核、工程施工查核、國家關鍵基礎設施安全防護、人事考核（含考核工作績效及獎懲）、內部審核、事務管理工作檢核及定期檢討內部控制機制等工作。

**機關內部單位（組室）
若無控制作業項目
內控自評表亦應設計**



設計
控制作業自行評估表

政府內部控制相關規範

行政院及所屬各機關風險管理及危機處理
作業手冊【109年9月28日公布，110年1月1日施行】

附錄2、政府內部控制
共通性作業（含跨職能整合）範例製作要點

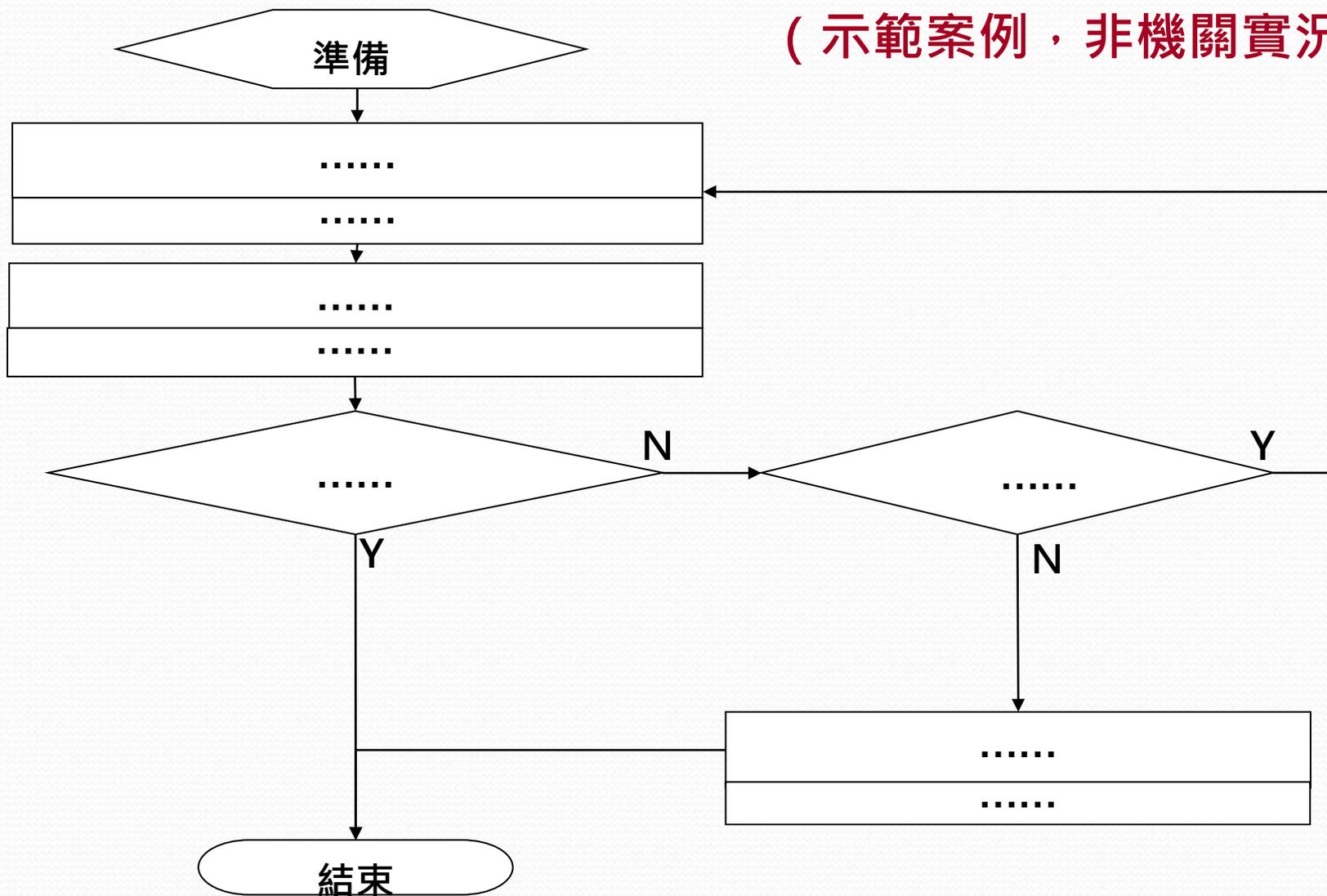
【機關名稱】作業程序說明表

示範案例

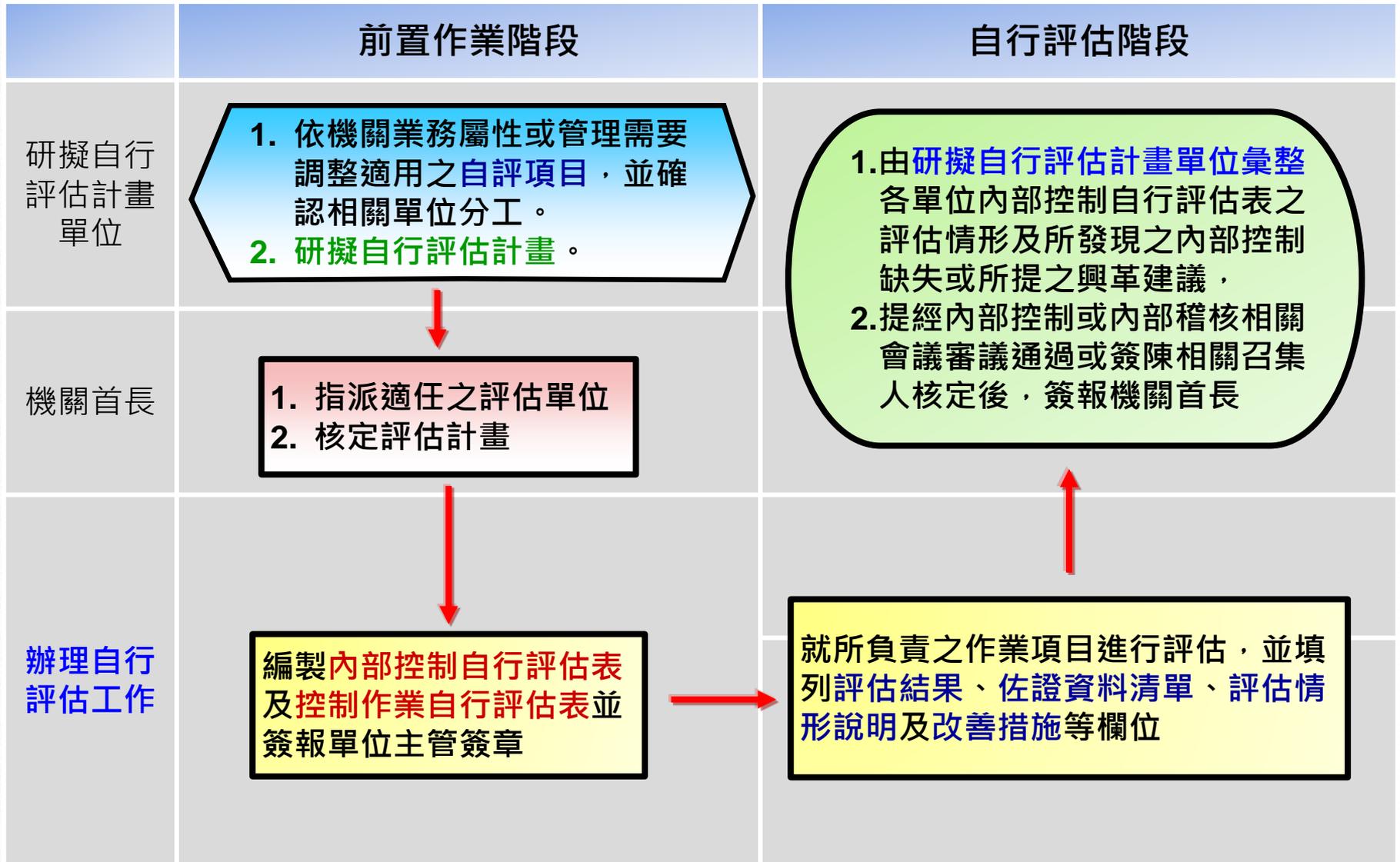
項目編號	LA01
項目名稱	○○○○○○○作業
承辦單位	○○組(室)
作業程序說明	<ul style="list-style-type: none"> 一、○○○○○○○.....略。 二、○○○○○○○.....略。 三、○○○○○○○.....略。 四、○○○○○○○.....略。
控制重點	<ul style="list-style-type: none"> 一、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。 二、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。 三、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。 四、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。 五、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。 六、○○○○○○○○○○○○○○○○○○○。
法令依據	○○○○○○○法
使用表單	<ul style="list-style-type: none"> 一、○○○○○○○表 二、○○○○○○○單

○○○○○○作業流程圖

(示範案例，非機關實況)



依據行政院主計總處 111.09.12 修正之監督作業要點 辦理自行評估作業流程



彙整自行評估結果

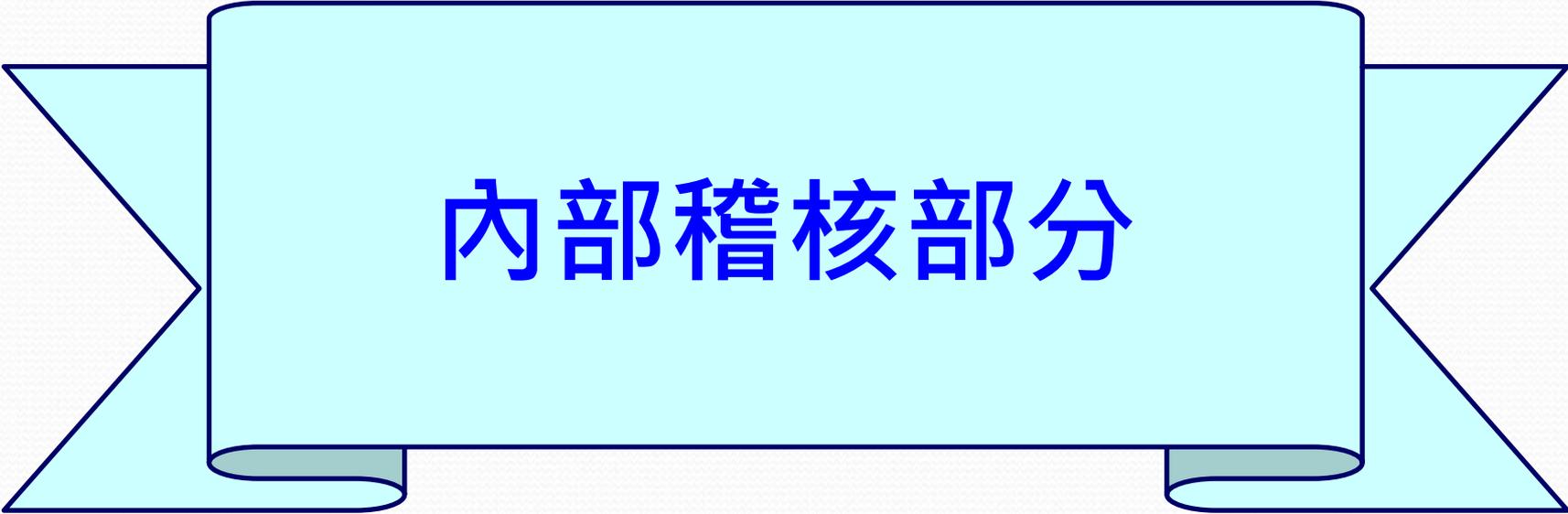
■ 彙整單位 (風管小組/內稽小組幕僚單位)

內部控制制度自行評估結果

層級	評估表件 (負責單位)	彙整表件 (負責單位)
	內部控制自行評估表 控制作業自行評估表 (各單位)	自行評估統計表 (研擬自評計畫單位)
		(內稽小組幕僚) 追蹤至完成改善為止

政府內部控制監督作業要點第八點

- 各機關內部各單位應自行評估其內部控制落實情形，作成內部控制自行評估表（格式如附件一），簽報單位主管簽章。嗣由研擬自行評估計畫單位彙整各單位內部控制自行評估表之評估情形及所發現之內部控制缺失或所提之興革建議，提經內部控制或內部稽核相關會議審議通過或簽陳相關召集人核定後，簽報機關首長，並交由內部稽核單位追蹤後續改善或興革建議辦理情形。



内部稽核部分

內稽召集人及幕僚單位之組成

監督作業要點第四點

各機關可視業務之風險及重要程度，依下列分類辦理當年度自行評估及內部稽核工作，且原則於工作結束後二個月內完成自行評估結果及內部稽核報告：

- (一) 年度自行評估及年度稽核：**每年應至少各辦理一次年度自行評估及年度稽核，原則於內部控制聲明書聲明日（即年度終了日）前完成**，評估及稽核之期間至少應涵蓋十二個月份，並可自前一年度開始進行跨年度之自行評估及稽核，其前後年度之起迄時間應分別相互銜接。

內稽召集人及幕僚單位之組成

監督作業要點第十一點

各機關應成立內部稽核單位辦理內部稽核工作，並由副首長以上人員擔任召集人。但業務屬性單純或規模較小者，得併由上級機關統籌辦理，並得統籌調派所屬人力交互檢查。

機關採任務編組方式設置內部稽核單位者，其幕僚作業原則由綜合規劃單位辦理。但機關首長得視機關屬性及其業務性質指定適當單位辦理之。

前項內部稽核單位，其成員任一性別比例不得低於三分之一。
。【111.09.12增列】

內部稽核三階段運作流程

規劃稽核

- 1.稽核行前會議
- 2.決定稽核項目
- 3.稽核工作分派
- 4.選擇稽核方式
- 5.決定稽核時間
- 6.擬訂稽核計畫
- 7.製作稽核記錄
- 8.稽核會議結束
- 9.發出稽核通知

執行稽核

- 1.進入受查現場
- 2.開始進行訪查
- 3.蒐集佐證資料
- 4.撰寫稽核紀錄
- 5.作成稽核報告
- 6.分送稽核報告

追蹤結果

彙整
內控缺失及建議



簽署內控聲明書
【行政院主計總處】

政府內部控制聲明書簽署作業要點

110年1月5日行政院院授主綜字第1090600938號函修正第2點

- 二、各機關應每年評估當年度整體內部控制有效程度，依本要點規定格式，運用內部控制聲明書申報系統擬具內部控制聲明書，由機關首長與督導內部控制及內部稽核業務之召集人於翌年三月底前共同簽署，公開於各該機關網站之政府資訊公開專區，並上傳至內部控制聲明書申報系統。但依國立大學校院校務基金管理及監督辦法辦理稽核工作之國立大學校院，應於年度校務基金績效報告書提送校務會議通過前簽署內部控制聲明書。



**政府各機關
推動風險管理及危機處理情形調查表**

○○年度○○市政府各機關推動風險管理及危機處理情形調查表

單位預算機關名稱：_____

主管機關名稱：_____

調 查 項 目	辦理情形 (請勾選)			備註
	是 (註1)	否 (註2)	其他 (註2)	
一、建立相關規範訂定情形。				
是否已訂頒風險管理及危機處理制度或相關規範，以整合內部控制、風險管理及績效管理等機制。 (行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則第19點規定)				
二、風險管理及危機處理作業辦理情形。				
(一) 是否已建立並維持有效之風險管理架構或風險評估及處理彙總表。 (行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則第3點規定)				
(二) 是否已設立風險管理及危機處理專案小組或以召開「專案會議」方式運作。 (行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則第5點規定)				
1、專案小組是否由副首長以上人員擔任召集人。				
2、專案小組之幕僚工作是否由各機關研考單位負責，並召集內部單位主管擔任委員。				
3、.....。				

Q & A TIME





結語



- 以上簡報內容之介紹與說明，希望有助於同仁對於風險管理（含內部控制）的了解，以及推動自行評估與內部稽核作業。
- 如有任何風險管理（含內部控制）相關問題，亦歡迎隨時來電，互相討論。
- 連絡電話：**03-3188360**
- 賜教信箱：**jason5694@mail.moj.gov.tw**

*Thank you
for your attention!*

感 謝 聆 聽
敬 請 指 教
祝 工 作 順 利

