

國立屏東科技大學風險管理推動作業原則(草案)

96年2月8日第105次行政會議通過

111年1月20日110學年度第1次內部控制專案小組會議通過

111年2月10日第265次行政會議討論

- 一、國立屏東科技大學(以下簡稱本校)，為落實推動整合性風險管理，強化內部控制及落實自我監督，有效降低風險發生之可能性，以確保達成學校中長程目標，特參照教育部110年7月19日頒定「教育部風險管理推動作業原則」第九點授權，訂定「國立屏東科技大學風險管理推動作業原則」(以下簡稱本原則)。
- 二、本原則所稱風險管理，指為有效管理可能發生事件並降低其不利影響所執行之步驟及過程；其包括內部控制之建立及執行，透過控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業，事先整合本校內部各種控管及評核措施，降低本校辦學目標無法達成之內部風險。
- 三、本校推動風險管理之主要目標如下：
 - (一)實現辦學目標。
 - (二)提升行政效能。
 - (三)提供可靠資訊。
 - (四)遵循法令規定。
 - (五)保障資產安全。前項第四款遵循法令規定之次目標為行政透明。
本校內部控制之建立及執行，應合理確保達成第一項第二款至第五款所定主要目標及前項所定次要目標。
- 四、本校推動風險管理之作業原則如下：
 - (一)自主管理：按組織職掌及目標，主動進行風險管理(包括內部控制)，並視需要檢討修正風險項目及處理對策(包括內部控制)。
 - (二)重點業務管考：列於高度危險以上之主要風險項目或指定之重要業務，定期檢討處理對策及內部控制作業。
 - (三)檢查稽核：為稽查風險管理(包括內部控制)之落實程度，定期辦理自行評估及內部稽核，追蹤缺失事項改善情形。
為辦理前項第三款之內部稽核，本校設校務基金稽核小組(以下簡稱內稽小組)，以執行內部稽核工作；內稽小組之組成及運作方式，依據本校校務基金暨內部控制稽核實施辦法規範之。
- 五、本校風險管理及內部控制之權責分工如下：

(一)本校風險管理(包括內部控制)推動事宜由秘書室規劃辦理，重要事項邀集一級行政單位先行研商。關於推動及審定風險管理(包括內部控制)制度及相關年度計畫與覆核內部控制評估作業，以及監督風險管理(包括內部控制)執行情形等，提送內部控制專案小組會議討論或報告，並視需要請內部稽核人員列席。

(二)本校各單位應依風險管理、內部控制制度相關作業原則及計畫，注意風險議題，落實內部控制，並逐級監督執行情形。另應指派專人擔任聯繫窗口，負責協調聯繫及相關彙整作業事宜。

六、風險管理之執行包括下列步驟之持續循環過程，以本校整體之觀點，由各單位全體人員共同參與，並掌握可能影響本校辦學目標無法達成之內、外部風險，以採取相關管控及回應作為（架構圖如附件 1）

(一)確認風險項目：各單位依學校中長程計畫目標，透過業務職掌設定作業層級目標，並應每年定期或不定期檢視各項作業目標與學校中長程目標之一致性，列出業務計畫風險項目。

(二)辨識風險：就前款目標及業務計畫發掘之風險項目，列出風險發生之原因及影響範圍（風險情境），與現有的因應措施（風險對策）。

(三)評估風險：

1.分析風險：就第二款辨識出之風險項目，依本校風險可能性評量標準表及風險影響程度評量標準表（附件 2），分析各項風險發生之可能性及影響程度，以評定現有風險等級及風險值。

2.評量風險：將前目各風險項目，與本校風險判斷基準及其風險容忍度（附件 3）比較，建立本校現有風險圖像（附件 4）。

(四)處理風險：

1.為減少風險對本校之負面影響，各單位就風險項目，列出、評估，並選擇可行之風險對策，依風險可容忍度採下列方式處理：

(1)可容忍風險：係指中度風險(風險值 3 以下)之風險項目：由各單位自主管理，持續監控風險程度並定期檢討，以確定該等風險仍維持可容忍之程度。

(2)不可容忍風險：係指高度風險(風險值 4~6)及極度風險(風險值 9)之風險項目，各單位應視情況定期檢討殘餘風險等級，並新增風險對策。

2.風險項目屬前目之不可容忍風險者，或經評估對本校有廣泛或重大影響之事項，應納入本校內部控制作業設計，做法如下：

(1)依本校內部控制作業製作格式（附錄 1）設計控制作業，並設置關鍵控制重點，如核准、驗證、調節、覆核、定期盤點、紀錄核對、職能

分工、實體控制及計畫、預算或前期績效之分析比較等程序。

(2)依各該控制作業控制重點及時程，確實管控及評估完成情形。

(五)監督及檢討改善：

- 1.自主管理：各單位主動就風險管理、內部控制作業執行情形定期監視、適時檢討，並管理改善情形。
- 2.重點業務管考：由秘書室管考依前款第二目辦理之風險項目，所設內部控制作業執行情形。

3.檢查稽核：

(1)內部控制自行評估：每年至少辦理一次，檢查及覆核內部控制作業及執行成效，並就評估結果，採行改善措施；本校內部控制自行評估計畫另定之(附錄 2)，經校長核定後執行。

(2)內部稽核：依本校校務基金暨內部控制稽核實施辦法規定辦理。

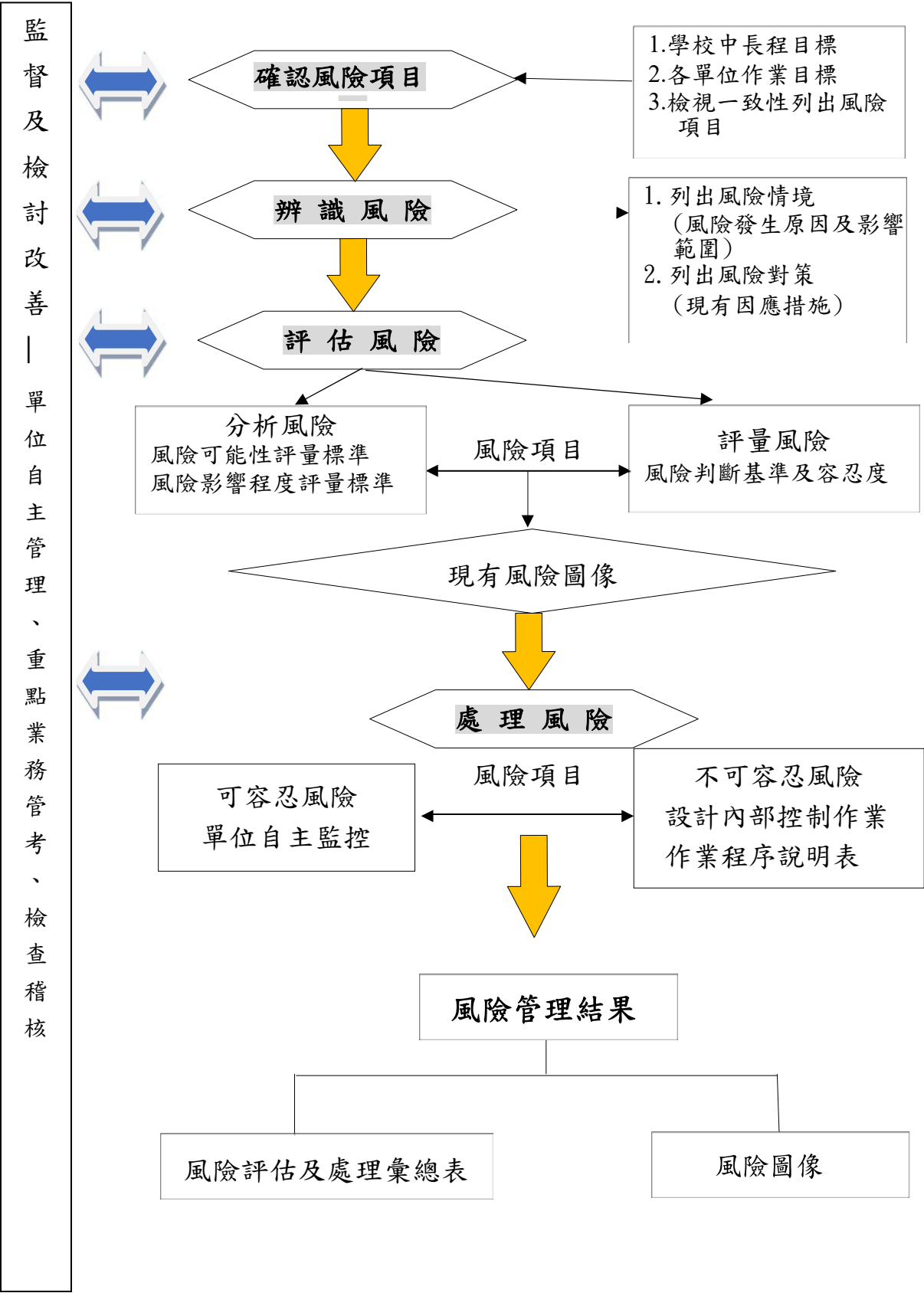
(六)傳遞資訊、溝通及諮詢：

- 1.透過召開各級會議及各單位風險管理執行情形之交流與有效溝通，或於必要時請學者或專業人士提供諮詢、服務及輔導，以確保本校全體人員均能瞭解風險與支持風險對策，以落實推動風險管理。
- 2.透過其他會議或集會，適時辦理風險管理（包括內部控制）實務工作訓練或宣導，以及鼓勵本校全體人員參與相關線上課程，提升本校人員風險管理知能。

七、為落實風險管理作業機制，秘書室應於每年完成內部控制自行評估作業時，綜整檢討前一年度風險管理執行情形；各單位應依前點規定，自行審視、評估及研提風險項目後，送秘書室綜整為本校風險評估及處理彙總表(附件 5)與現有、殘餘風險圖像，提內控小組會議確認後，簽陳校長核定，再函送各單位進行自主風險監控及因應。

八、本原則經行政會議通過後施行，修正時亦同。

國立屏東科技大學風險管理架構及作業流程圖



國立屏東科技大學風險可能性評量標準表

等級	發生機率分類	發生機率百分比	詳細描述
3	極有可能	61-100%	每季發生 1 次以上者
2	可能	31-60%	每年發生 1 次以上，未達每季發生 1 次以上者
1	不太可能	0-30%	未達每年發生 1 次者

國立屏東科技大學風險影響程度評量標準表

等級	影響程度	影響學校形象	法規/上級機關處分	財物損失	人員傷亡	申訴/抱怨
3	非常嚴重	全國新聞媒體報導負面新聞	依法懲處、財務賠償	超過新臺幣 100 萬元以上	人員死亡	團體(11 名以上)
2	嚴重	地方新聞媒體報導負面新聞	限期改善	新臺幣 100 萬至 10 萬元	人員重傷	多數人(3-10 名)
1	輕微	網路傳遞負面訊息	書面說明或回應	未達新臺幣 10 萬元以下	人員輕傷	少數人(2 名以下)

附件 3

國立屏東科技大學風險判斷基準及其風險容忍度

一、風險值(R)=可能性(L) × 影響程度(I)。

二、風險容忍度=風險值(R)3 以下予以容忍。

三、風險判斷基準表：

影響程度	風險值(風險分布)		
非常嚴重(3)	3 (中度)	6 (高度)	9 (極度)
嚴重(2)	2 (中度)	4 (高度)	6 (高度)
輕微(1)	1 (低度)	2 (中度)	3 (中度)
	幾乎不可能(1)	可能(2)	幾乎確定(3)
	發生機率		

附件 4

國立屏東科技大學○○○年現有(殘餘)風險圖像

非常嚴重 (3)	風險值(R)=3 (中度風險)	風險值(R)=6 (高度風險)	風險值(R)=9 (極度風險)
嚴重 (2)	風險值(R)=2 (低度風險)	風險值(R)=4 (高度風險)	風險值(R)=6 (高度風險)
輕微 (1)	風險值(R)=1 (低度風險)	風險值(R)=2 (低度風險)	風險值(R)=3 (中度風險)
影響程度 (I) 可能性 (L)	幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)

說明：依據風險管理之步驟，將各風險項目依其風險值(影響程度×可能性)填入表格中之對應位置。

國立屏東科技大學○○○年風險評估及處理(彙總)表

主辦 單位	風險項目 (代碼)	風險情境	現有控制機制	現有 風險等級		現 有 風 險 值(R)= (L)×(I)	新增控制機制	殘餘 風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)×(I)
				可能 性 (L)	影響 程度 (I)			可能 性 (L)	影響 程度 (I)	

填表人：

單位主管簽章：

國立屏東科技大學內部控制作業製作格式

※參照教育部內部控制作業製作格式

一、為求格式一致，以 A4直式橫書撰寫。

二、版面、格式及檔名：

(一)版面邊界上、下、左、右均設定為2公分，文字字型為標楷體；頁尾文字大小均以「10」編寫，置中設定為「項目編號-頁次」。

(二)作業程序說明表標題文字大小設定為14加粗，文字大小設定為14，行距設定為20pt；作業流程圖，標題文字大小設定為14加粗，其餘文字大小設定為12，行距設定為14pt；自行評估表標題文字大小設定為14加粗，其餘文字大小設定為12，行距設定為16pt。

(三)作業流程電子檔案以項目編號命名，若有附件以項目編號加上「-附件○+(附件名稱)」。

(四)項目標號格式如下：

一、

(一)

1.

(1)

①

①

(五)標點符號統一使用全形；日期以○○年○○月○○日表述，餘統一用字、用語、標點符號用法及數字適用原則等，請參照文書處理手冊附錄2至附錄5。

三、以作業程序說明表為主，作業流程圖為輔，作業流程簡單者，可不另製作流程圖。相關作業流程之設計原則如下：

(一) 作業程序說明表

1. 作業程序說明表各欄名稱，依序為項目編號、項目名稱、承辦單位、作業程序說明、控制重點、法令依據與使用表單。
2. 項目編號：以「單位代碼+風險項目序號-內部控制作業項目流水號」方式呈現，例如秘書室第1項風險項目之第1項內控作業，編為「秘1-1」。
3. 承辦單位欄，為機關之二級單位，如「○○科」，未分科者表達至一級單位，如「○○單位」。

作業程序說明欄應列明詳細步驟、作業時程、重要經驗及注意事項等；控制重點欄應列明不可遺漏之程序、步驟或應予特別重視之作業或法令規定

等重要環節。

4. 作業程序撰寫時，對於關鍵性及重要性之程序或文字可以「加底線」或「文字加粗」之方式標明。

(二) 作業流程圖

1. 流程圖可由電腦 word 軟體中，快取圖案—流程圖，或使用其他軟體，選取各種圖示繪製。
2. 流程圖分中心主軸及旁支說明，主軸內各流程圖文字請鍵入關鍵字，各細部流程若需補充說明，請精簡條列以虛線旁支說明；每項步驟說明以不超過二行為原則。
3. 各項流程有辦理期程者，應於流程圖()敘明。
4. 選擇結構及重覆結構之選擇或決策條件，文字敘述應簡明清晰，路徑並加註「是」及「否」或其它相對性文字指示說明。
5. 流程圖符號繪製排列順序，為由上而下，由左而右。
6. 處理程序須以單一入口與單一出口繪製。
7. 流程圖一頁放不下時，可使用換頁連接符號連接下一頁流程圖。同一頁流程圖中，若流程較複雜，亦可使用同頁連接符號來述明流程連接性，連接符號內請以文數字標示，以資區別。
8. 相同流程圖符號宜大小一致。
9. 路徑符號宜避免互相交叉。
10. 同一路徑符號之指示箭頭宜僅保留一個。
11. 若須表示處理程序之單位，則在文字說明前加上單位名稱。

四、格式範例如後附。

表一、本校各單位風險項目(包括內部控制)代碼表

編號	一級單位名稱	編號	一級單位名稱
A1	農學院	J0	秘書室
A2	工學院	K0	人事室
A3	管理學院	L0	主計室
A4	人文暨社會科學院	M0	電算中心
A5	國際學院	N0	職涯發展處
A6	獸醫學院（含教學醫院）	O0	軍訓室
A7	達人學院	P0	研究總中心
B0	教務處	Q0	環境保護暨安全衛生中心
C0	學生事務處	R1	
D0	總務處	R2	
E0	推廣教育處	R3	
F0	研究發展處	R4	
G0	國際事務處	S0	政風
H0	圖書與會展館		
I0	體育室		

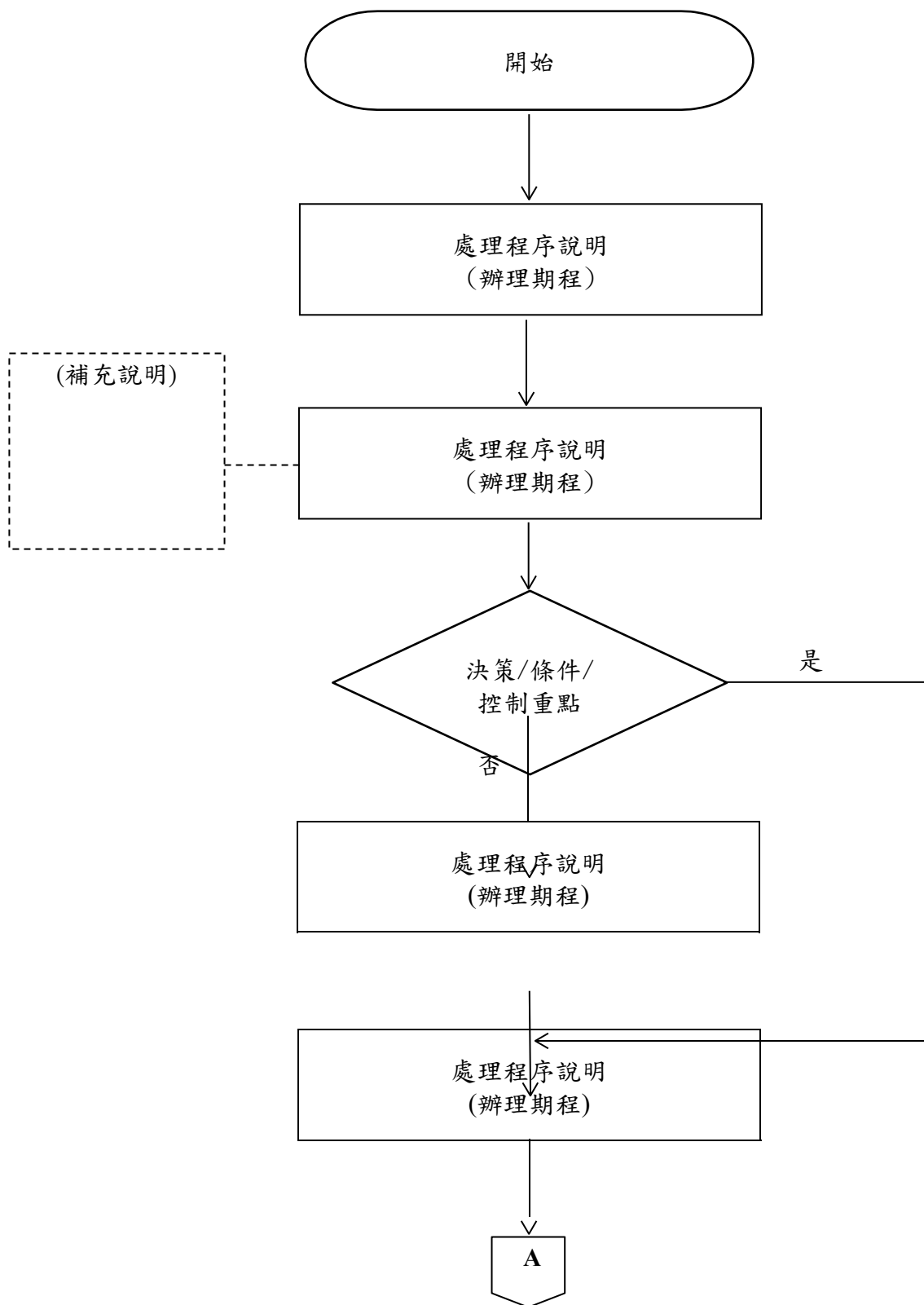
格式範例

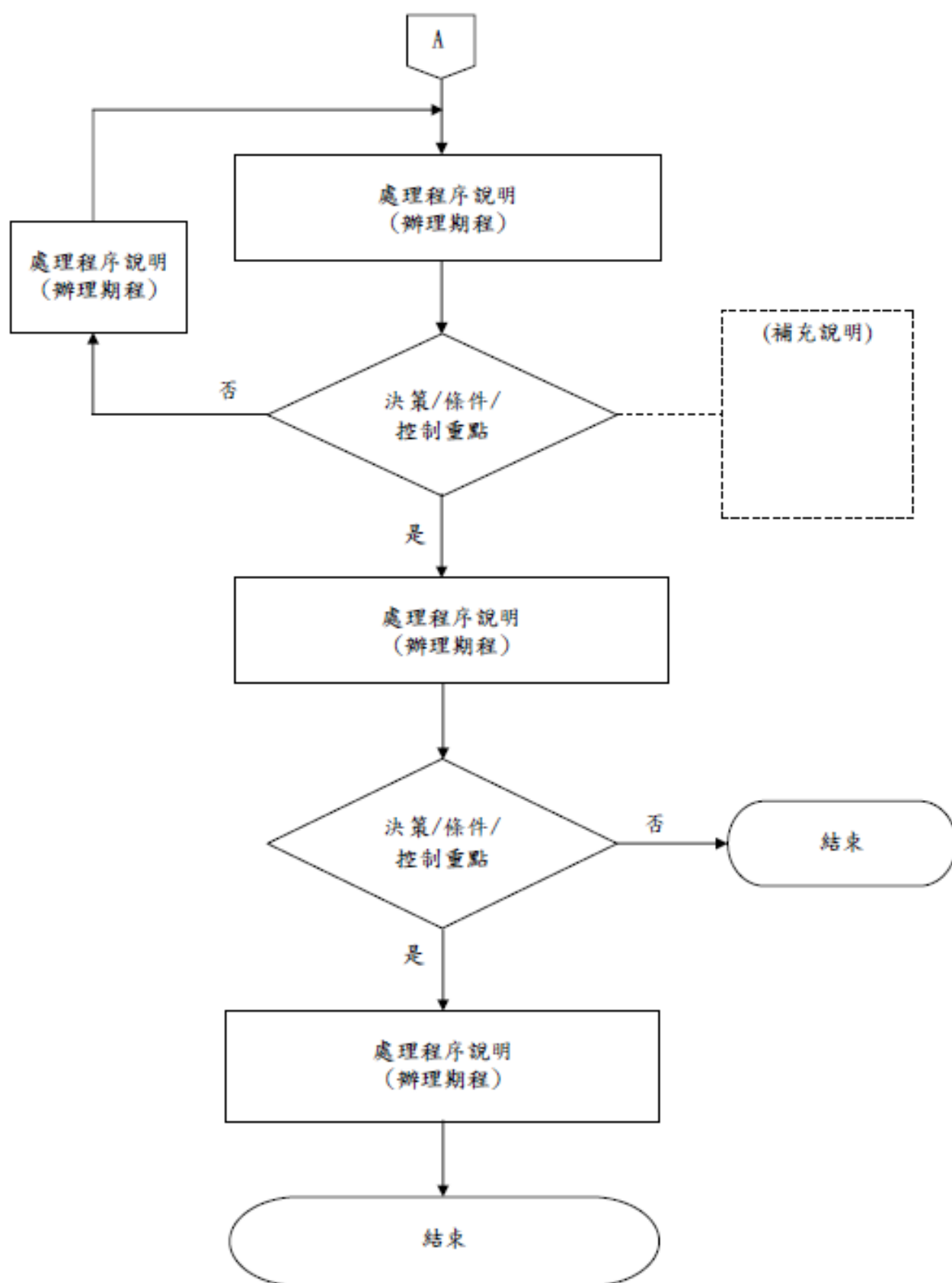
國立屏東科技大學作業程序說明表

項目編號	單位代碼+風險項目序號-內部控制作業項目流水號，例如「J01-01」
項目名稱	○○○○○○作業
承辦單位	組別全稱，如校務行政組(承辦人姓名/電話分機，如○○○/6556)
作業程序說明	<p>一、</p> <p> (一)</p> <p> 1.</p> <p> (1)</p> <p> ①</p> <p> ❶</p> <p>※列明詳細步驟、作業時程、重要經驗及注意事項等</p>
控制重點 【預定完成日期】 【量化標示】	<p>一、○○○。【如110.05.31】 【量】</p> <p> (一) ○○○。</p> <p> (二) ○○○。</p> <p>二、 ○○○。【如110.10.31】 【量】</p> <p>※列明不可遺漏之程序、步驟或應予特別重視之作業或法令規定等重要環節並敘明</p>
法令依據	<p>一、 ○○○法。</p> <p>二、 ○○○要點。</p>
使用表單	<p>一、 ○○○表</p> <p>二、 ○○○表</p>

機關名稱單位全稱作業流程圖

○○○○○○作業





附錄 2

國立屏東科技大學○○○年內部控制制度自行評估實施計畫

一、評估依據

依行政院「政府內部控制監督作業要點」第 4 及第 7 點規定及本校內部控制制度，辦理本校本年度內部控制制度自行評估作業，特訂定本計畫。

二、評估目的

為衡量本校內部控制制度設計及執行之有效性，以確保內部控制五項組成要素持續有效運作，並提出本校內部控制制度自行評估結果。

三、實施對象

本校行政單位。

四、實施方式

本校由相關單位依職責分工評估控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業等內部控制五項組成要素運作之有效程度。每年至少辦理一次。各單位得視其業務屬性或需要，提出抽核方式、範圍及比率，以作為執行依據。

教學單位由行政單位提供教學單位常見或應特別注意之風險態樣，及控制重點，彙整為教學單位自行評估表，經各教學單位自行評估後，由行政單位相關業務主辦人員檢覈相關自行評估內容，再提供教學單位參處。

五、評估期間

- (一) 教學單位評估期間為 年 8 月 1 日至 年 7 月 31 日(學年制)，各單位自行評估應於 年 8 月 14 日前完成。
- (二) 行政單位評估期間為 年 1 月 1 日至 年 12 月 31 日(曆年制)，各單位自行評估應於 年 1 月 14 日前完成。

六、評估範圍與項目

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。各單位就本年度修訂完成之內部控制制度所列控制作業自行評估表(詳如附件二、三)辦理評估，做為附件一之佐證資料。

七、評估作業

- (一) 由評估單位就所負責之判斷項目蒐集足夠之佐證資料，俾作為勾選評估結果、填列佐證資料清單，評估情形說明、改善措施或具體興革建議之依據。
- (二) 由各評估單位之一級單位依據各判斷項目之評估結果及評估發現之內部控制缺失，評估各組成要素之落實程度並勾選評估結果。

八、評估結果

- (一)「有效」：判斷項目評估結果全數或大部分為「落實」，且無內部控制缺失或有內部控制缺失惟不影響內部控制目標之達成。
- (二)「部分有效」：判斷項目評估結果全數或大部分為「部分落實」，且有內部控制缺失並影響部分內部控制目標之達成。
- (三)「少部分有效」：判斷項目評估結果大部分為「未落實」，且有內部控制重大缺失並影響大部分內部控制目標之達成。

九、各單位辦理自行評估時，審計部年度審核通知或中央政府總決算審核報告所列重要審核意見如提出機關內部控制機制未發揮應有效能等意見，應納入自行評估之重要參據；若作業層級自行評估之評估情形係落實者，惟事後外部監督機關提出與該評估重點有關之內部控制缺失等意見時，該評估單位應於機關內部控制小組或內部稽核相關會議針對評估作業落實情形等提出檢討報告，並由內部稽核單位追蹤其改善情形。

十、例行監督

- (一)各單位主管人員應於日常管理業務過程，即時監督相關業務之內部控制各組成要素之存在及持續運作。
- (二)例行監督包括建立檢討主管法令規定機制，針對外界意見或執行缺失即時檢討相關法令規定，對於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，並落實執行等。

十一、其他：本計畫簽奉校長核定後施行，如有未盡事宜，得隨時修正之。

附件一

國立屏東科技大學內部控制自行評估表
○○○年度

評估單位：○○處

評估期間： 年 月 日至 年 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/興革建議
	落實	部分落實	未落實	未發生	不適用		
一、評估單位目標無法達成之風險，並決定需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，以利外部監督及型塑廉能政府。							
六、就主管業務對相關單位善盡監理、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。 (由總務處、人事室、主計室評估，其餘單位免列示本項)							

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		
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 ^(註3) ： (一) 施政績效管考。 (二) ... (三) 定期檢討內部控制機制。 (由秘書室、總務處、研發處、電算中心、人事室、主計室、政風評估，其餘單位免列示本項)							
填表人： 複核： 單位主管：							

- 註：
1. 各單位除上列必要評估重點外，另得視業務性質及外部意見等調整增列評估重點項目，並依評估結果於評估情形欄勾選「落實」、「部分落實」、「未落實」、「未發生」或「不適用」；其中「未發生」係指有評估重點所規範之業務，但評估期間未發生，致無法評估者；「不適用」係指評估期間法令規定或作法已修正，但評估重點未及配合修正者，或無評估重點所規範之業務等。
 2. 「評估期間」係指本項作業自行評估所涵蓋之期間；「評估日期」指執行該項評估之日期。
 3. 該評估重點係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。
 4. 本表及其佐證資料等，應自辦理自行評估工作結束日起，以書面文件或電子化型式至少保存五年。

附件二

國立屏東科技大學內部控制制度控制作業自行評估表
○○○年度

評估單位：○○處○○○○組

作業類別：(項目編號)○○作業

評估期間： 年 月 日至 年 月 日

評估日期： 年 月 日

控制重點	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	不適用	其他		
一、作業流程有效性 (一) 作業程序說明表及作業流程圖之製作是否與規定相符。 (二) 各項控制重點是否有效設計及執行。							
二、 (一) (二) (三) (四)							
填表人： 複核： 單位主管：							

註：

- 1.各單位得就1項作業流程製作1份自行評估表，亦得將各項作業流程依性質分類，同1類之作業流程合併1份自行評估表，將作業流程之控制重點納入評估。
- 2.各單位依評估結果於評估情形欄勾選「落實」、「部分落實」、「未落實」、「未發生」或「不適用」；其中「未發生」係指有評估重點所規範之業務，但評估期間未發生，致無法評估者；「不適用」係指評估期間法令規定或作法已修正，但評估重點未及配合修正者，或無評估重點所規範之業務等；遇有「部分落實」、「未落實」或「不適用」情形，於改善措施欄敘明需採行之改善措施。