109 行政機關風險管理研習班

行政機關風險管理
(含內部控制)

國家發展委員會

109年11月

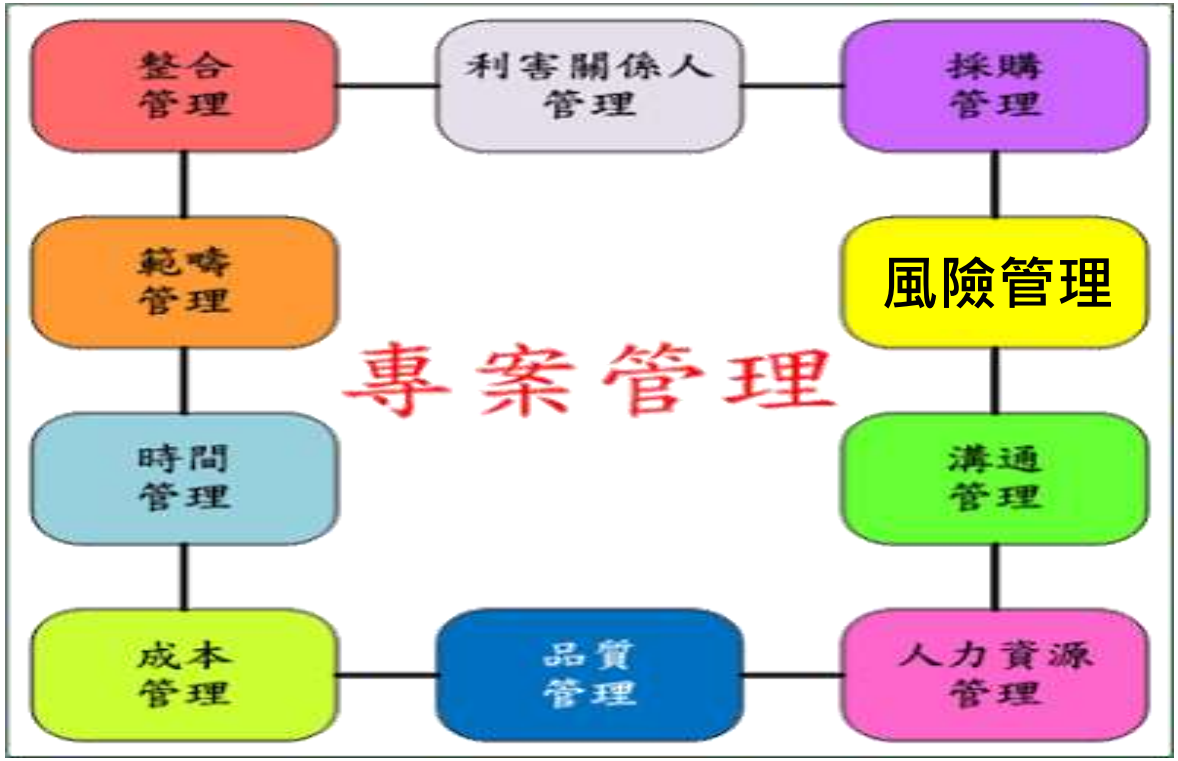
內容大綱

- 壹 前言
- 貳 我國行政機關推動風險管理過程
- 參 風險管理的觀念與架構
- 肆 機關整合性風險管理
- 伍 中長程個案計畫風險管理
- 陸 風險管理的推動經驗
- 柒 結語

壹 前言

壹、前言

風險管理：專案管理十大知識領域之一



圖片來源 http://ethan-ir.blogspot.com/

風險管理工具 ≠ 管制考核業務

風險管理
外部風險
風險管理
圖片來源 https://m.yao51.com/
內部風險
內部風險
外部風險
外部風險
內 部 控 制
風險管理
外部風險
風險管理

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

整合三大原則

1 作業簡化

2 自主管理

3 效能提升

90 績效管理

93 風險管理

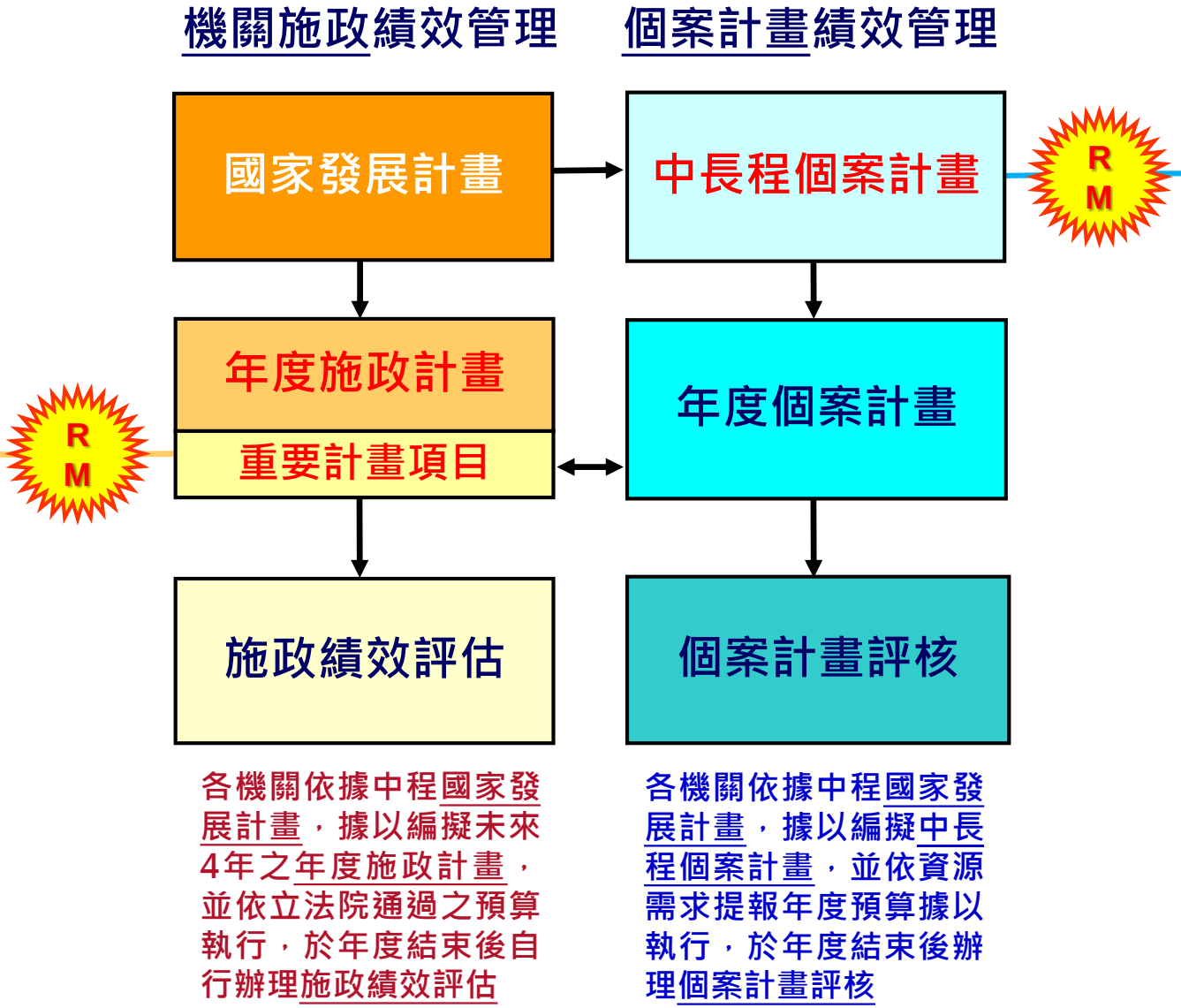
99 內部控制

三大機制整合架構

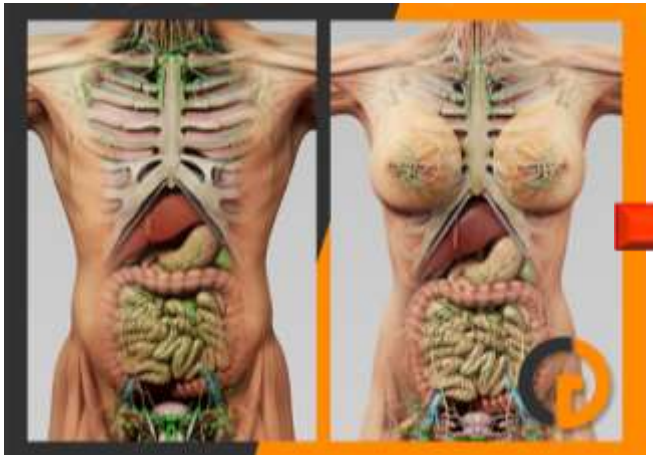
將風險管理及內部控制整併，融入施政績效管理作業

施政績效管理與風險管理關係圖

行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則



行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點



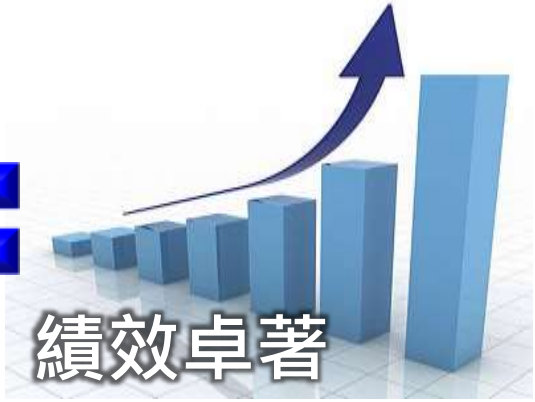
https://www.up58.net/

https://www.lifetoutiao.news/

https://colorful-life.leishan.app/

https://www.fg-plan.com.tw/

http://stealjobs.com/



http://boobo.pixnet.net

貳

我國行政機關
推動風險管理過程

貳、我國行政機關推動風險管理過程

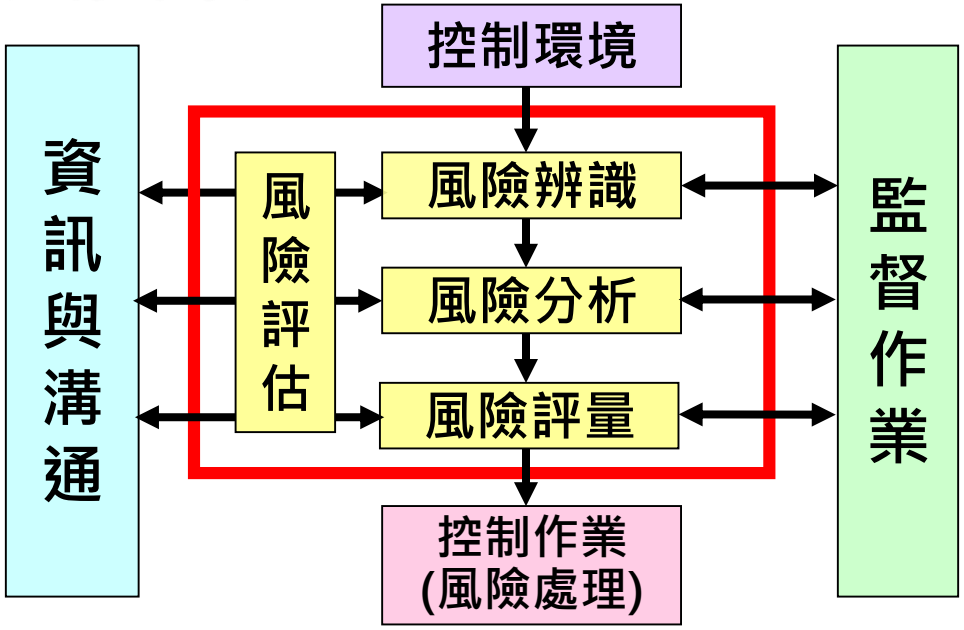
- 93.09 游前院長於行政院院會提示各部會應加強風險管理
- 93.11 二次邀請學者專家與部會研商推動風險管理機制實施計畫
- 93.12 調查各部會業務風險項目(共計303項)
- 93.12 派員考察加拿大政府風險管理推動情形
- 94.04 研擬「行政機關風險管理推動方案(草案)」
- 94.06 向謝前院長簡報「風險管理推動理念與作法」
- 94.08 函頒實施「行政機關風險管理推動方案」
- 95.03 向蘇前院長簡報「各部會風險管理推動現況檢討」
- 96.02 向蘇前院長簽報「各部會風險管理執行情形」
- 96.05 農委會向蘇前院長簡報「農產品農藥殘留風險管理案例」
- 97.04 訂頒「行政院所屬各機關風險管理作業基準」
- 97.09 劉前院長指示建立「危機管理機制」
- 97.12 修訂「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」

- 98.03 研修完成「風險管理及危機處理作業手冊」，提供各機關推動風險管理實務操作之參考依循
- 99.05 委託製作「風險管理及危機處理實務範例教材」，提供各機關辦理相關訓練課程時，可透過案例之講授，讓同仁對危機之因應與處理有更透澈之瞭解
- 99.12 協助公務人力發展中心製作「風險管理及危機處理個案型線上課程教材」，並持續與各公務人員訓練中心合作，進行各階層人員之教育訓練

◆100.02 行政院函頒「健全內部控制實施方案」
102.04修正為「強化內部控制實施方案」

政府內部控制五大要素

- 控制環境
- 風險評估
- 控制作業
- 資訊與溝通
- 監督作業



◆101.06 辦理地方政府風險管理與危機處理講習會

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(草案)」，108年~109年試辦整合新制，109.09.11函頒，自110.01.01生效

- 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(草案)」，109.09.28函頒，自110.01.01生效

93 行政機關風險管理

99 政府內部控制

110 行政機關風險管理(含內部控制)整合新制

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)

相關規範減少情形

現　　況	110年1月1日起
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) (自110年1月1日起停止適用)	行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則 (109年9月11日訂頒)
風險管理及危機處理作業手冊 (98年3月23日函頒) (自110年1月1日起停止適用)	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日函頒)
政府內部控制制度設計原則 (107年12月28日修正) (自110年1月1日起停止適用)	納入作業手冊附錄3政府內部控制制度設計重點
政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作原則 (107年12月28日修正) (自110年1月1日起停止適用)	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
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 (繼續適用)
政府內部控制聲明書簽署作業要點 (107年12月28日修正)	政府內部控制聲明書簽署作業要點 (繼續適用)
強化內部控制實施方案 (自105年12月29日起已停止適用)	
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)	

分散→收斂→集中

1表：風險評估及處理彙總表

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)○○	A1：△△	△△	○○○	2	2	4	□□□	2	1	2	A處
	(二)□□											
	(三)…											
…	…											

影響程度 / 可能性	不太可能(1)	可能(2)	非常可能(3)
嚴重(3)	B1		
中度(2)	C1、D3、D4	R1	
輕微(1)	T1、P1、P2 L1、L2、L3 A2、D1、D2	A1、R2、R4 C2、D5、T2	R3

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

簡

取消內部控制
考評作業

↓

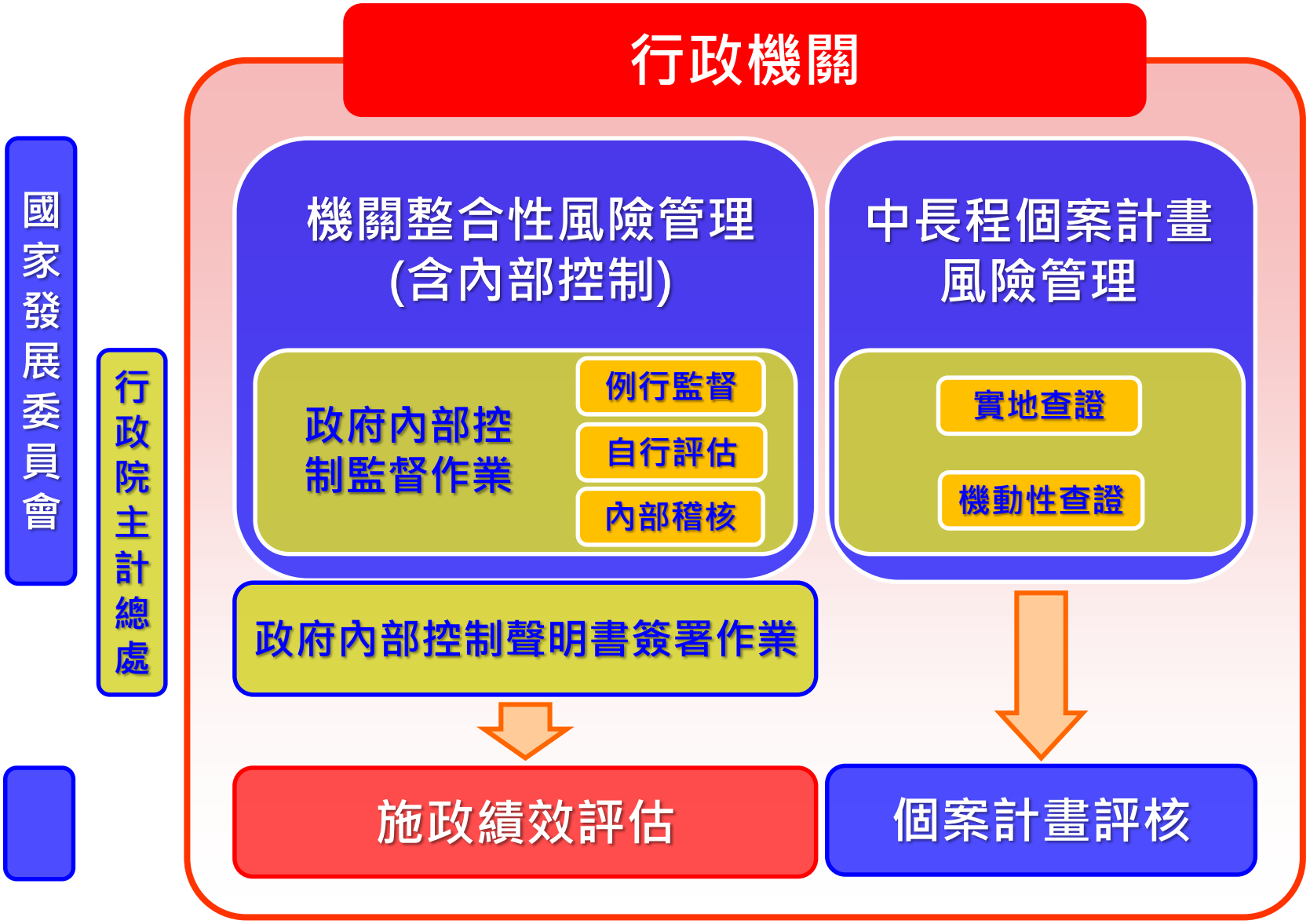
機關逐級督導訪查
聯合輔導訪視
(例外管理)

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

三合一機制整合地圖


行政機關
國家發展委員會
行政院主計總處
機關整合性風險管理
(含內部控制)
政府內部控制監督作業
例行監督
自行評估
內部稽核
中長程個案計畫風險管理
實地查證
機動性查證
政府內部控制聲明書簽署作業
施政績效評估
個案計畫評核

國發會

行政機關

審計機關
民意機關

提供諮詢、
服務及輔導

外部監督

教育訓練

規劃執行

外部監督

風險管理工具

年度施政計畫
中長程個案計畫

年度施政績效

https://www.fg-plan.com.tw/

參

風險管理的觀念與架構

參、風險管理的觀念與架構

■ 風險管理的基本觀念

一、日常生活「風險」無所不在

二、預防勝於治療

圖片來源 https://2.bp.blogspot.com

三、風險管理就是做預防的工作

- 未來的世界，唯一不變的就是「變」，唯一確定的就是「不確定」
- 「變」與「不確定」可能造成風險，風險未處理可能帶來危機與災難
- 事中的危機處理、事後的復原重建，都不如事前的風險管理
- 企業界已廣泛採用風險管理以求生存發展

四、風險管理是經驗-學習-改善的過程

圖片來源 https://thumbs.dreamstime.com/

參、風險管理的觀念與架構

■ 風險管理的基本名詞

一、風險(Risk)

◆定義

➢潛在影響機關目標達成的事件，及其發生的可能性(機率)與影響程度(衝擊/後果)

◆特性

- 未來性：與迫在眉睫的危機不同
- 衝擊性：對機關目標達成有影響的
- 隱晦性：風險是部分未知的
- 變化性：風險是隨時變化的

二、風險管理(Risk Management)

◆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
- 基本架構包括辨識、評估、處理、監控等程序

◆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

三、整合性風險管理(Integrated Risk Management)

◆定義

➢是風險管理的一種，與個別性風險管理不同，係以機關整體的觀點，進行風險管理

◆機關風險管理需整合的原因：

- 若由各業務單位分別進行風險管理，因風險評量標準不同，難以窺見機關風險全貌
- 機關資源有限，須集中運用於重要的風險

四、個別性風險管理(Individual Risk Management)

◆定義

➢係以特定事件、事務或計畫為主體，於其特定範圍內，進行系統性風險管理

◆個別性風險管理的實例：

- 中長程個案計畫風險管理
- 關鍵基礎設施防護
  (Critical Infrastructure Protection, CIP)

參、風險管理的觀念與架構

■ 風險管理的架構

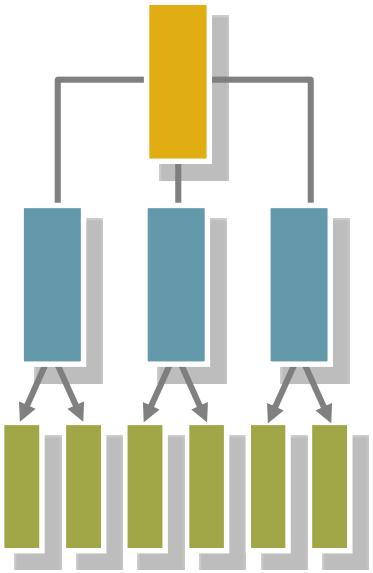
一、基本架構

二、加拿大風險管理架構

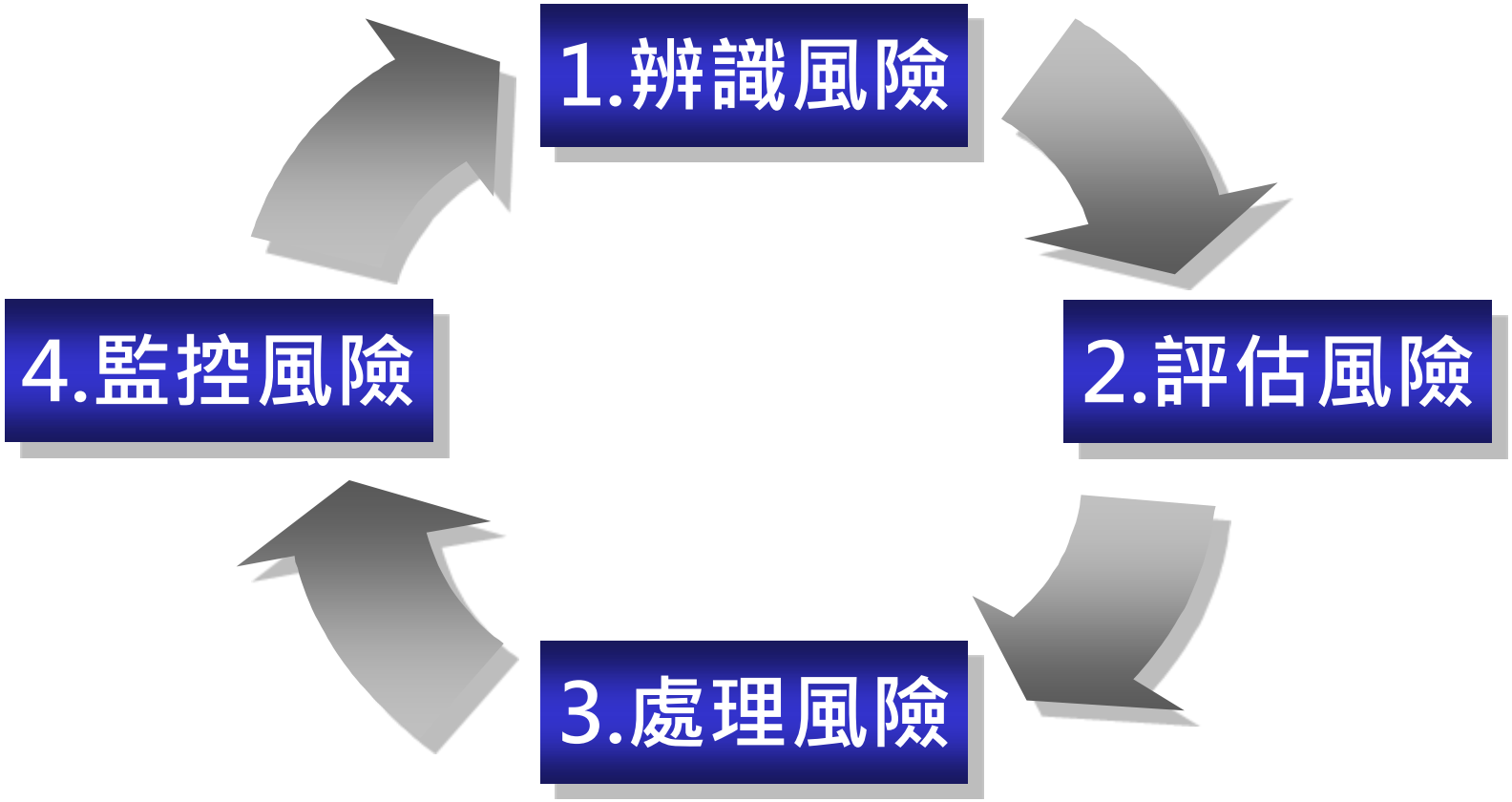
三、英國風險管理架構

四、紐澳風險管理架構

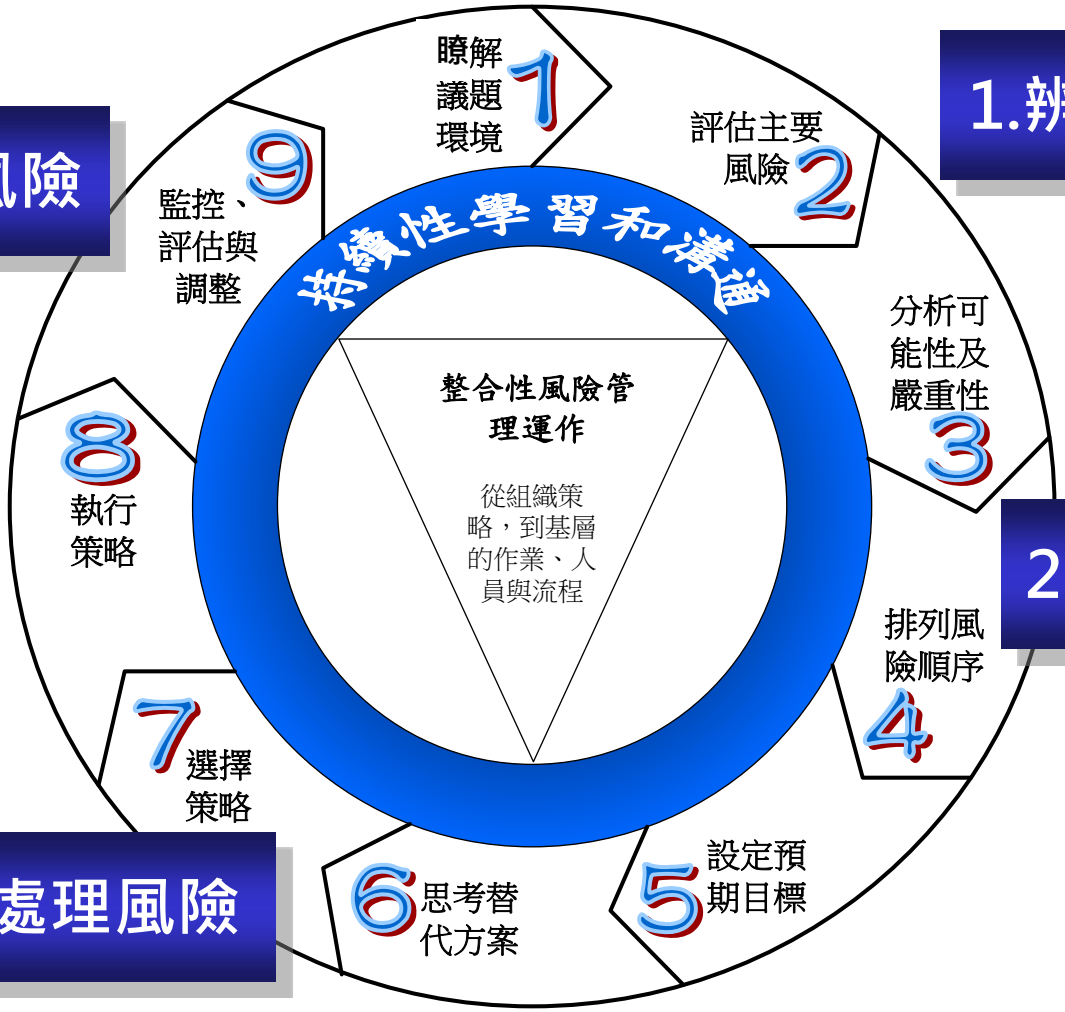
五、我國行政機關風險管理整合架構



一、基本架構



二、加拿大風險管理架構



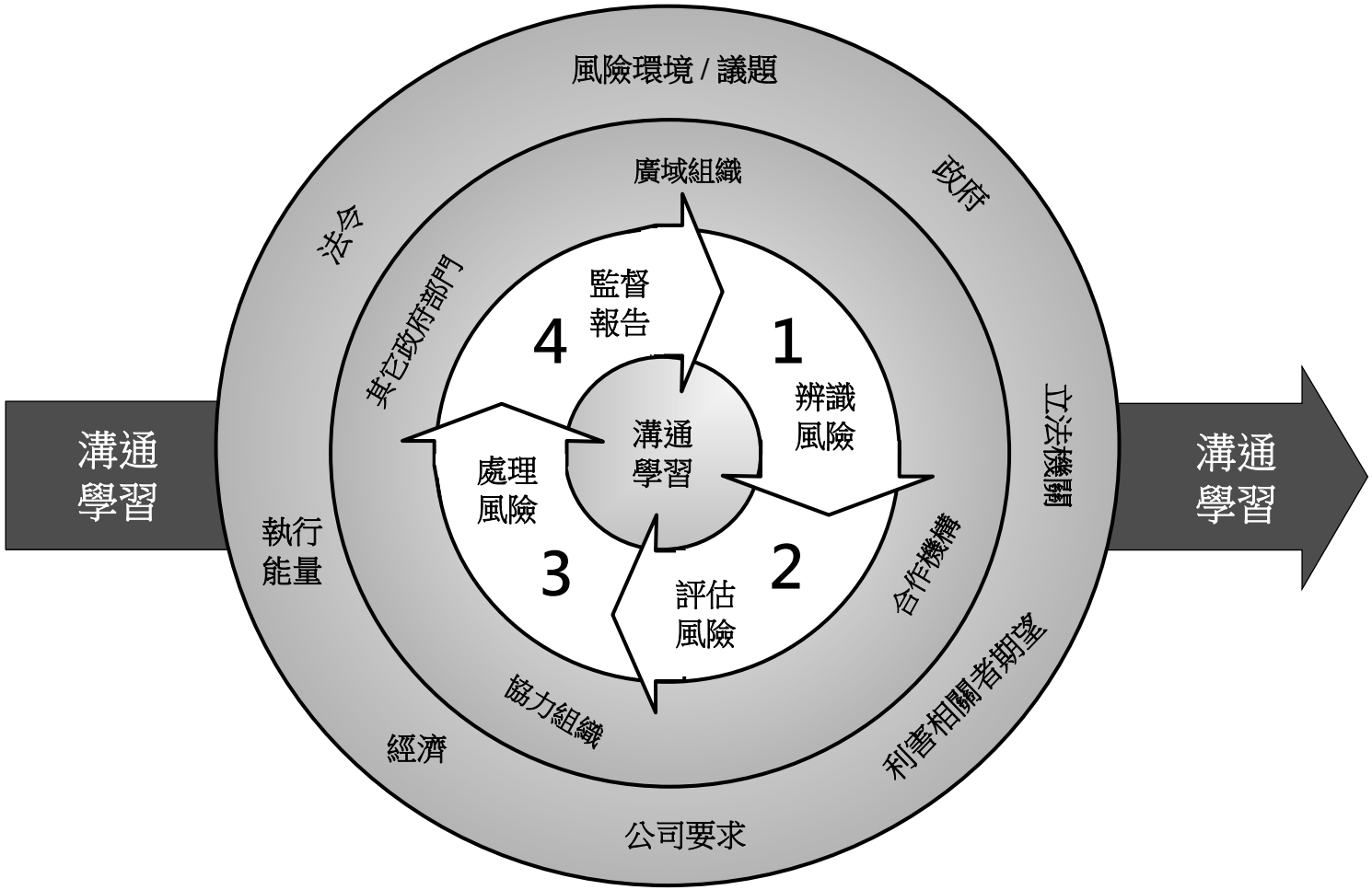
1.辨識風險

2.3.4評估風險

9.監控風險

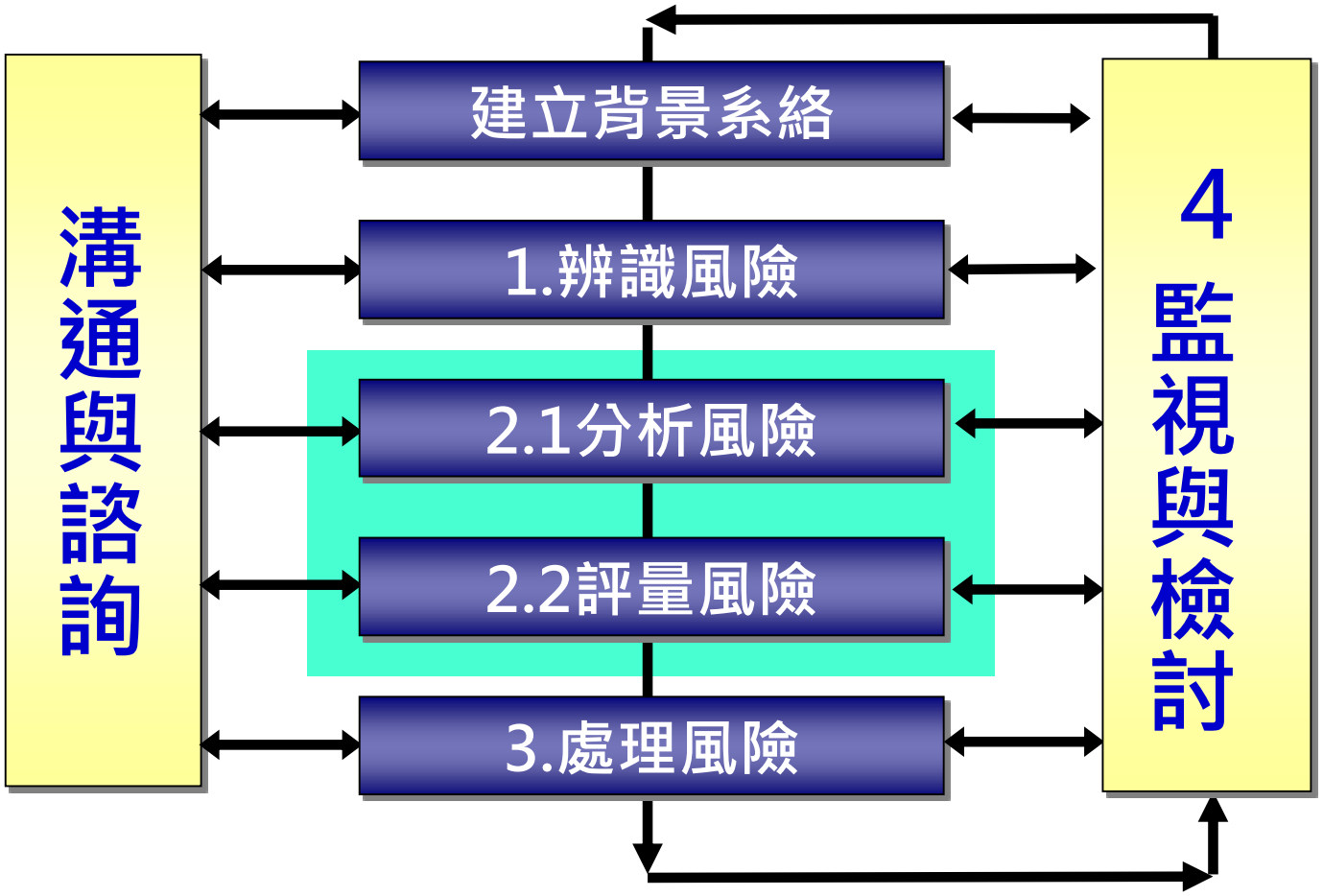
5.6.7.8.處理風險

三、英國風險管理架構

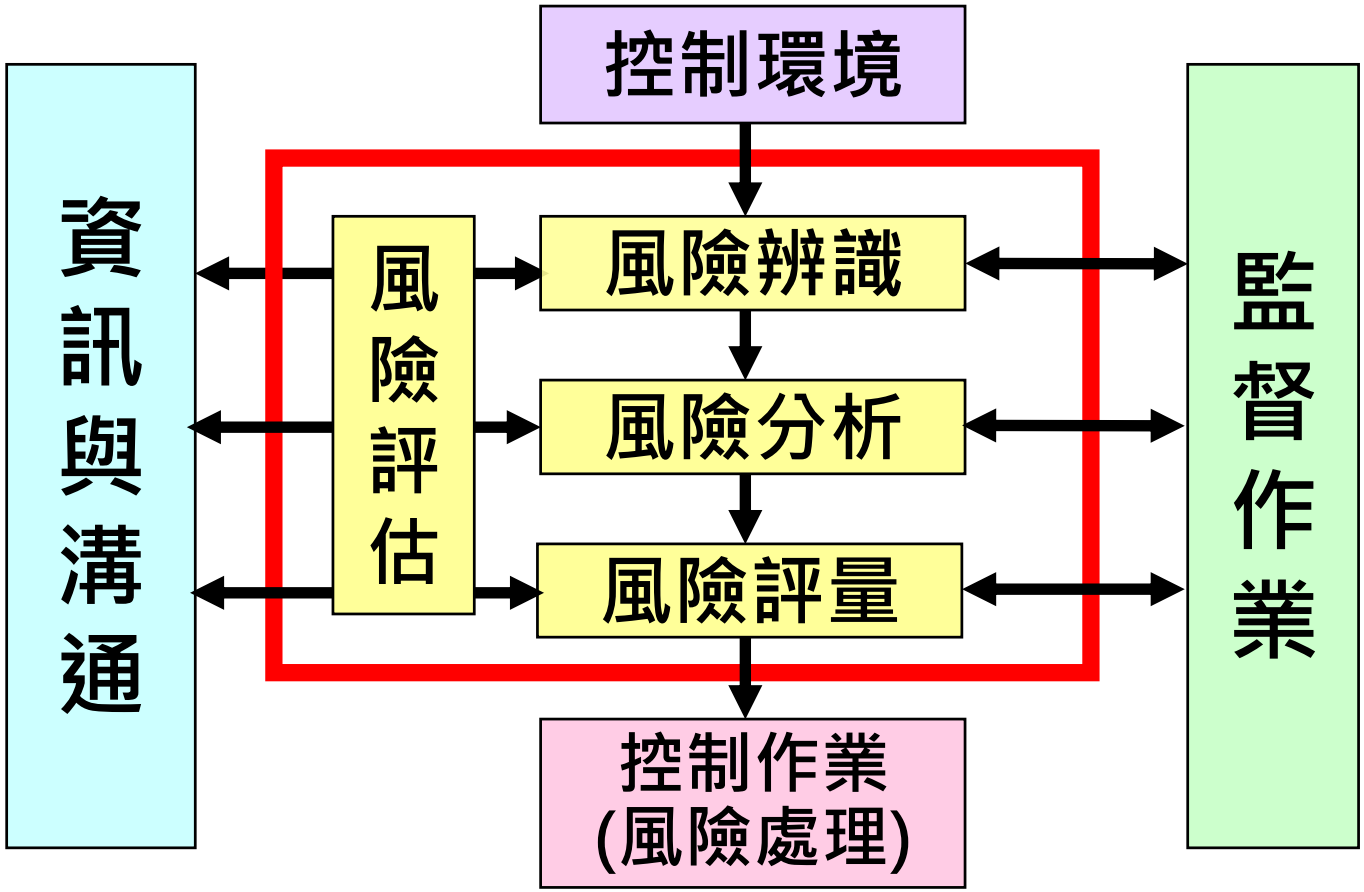

風險環境 / 議題
廣域組織
政府
法令
其它政府部門
監督
報告
4
1
辨識
風險
溝通
學習
處理
風險
3
2
評估
風險
溝通
學習
溝通
學習
立法機關
執行
能量
合作機構
協力組織
利害相關者期望
經濟
公司要求

四、紐澳風險管理架構

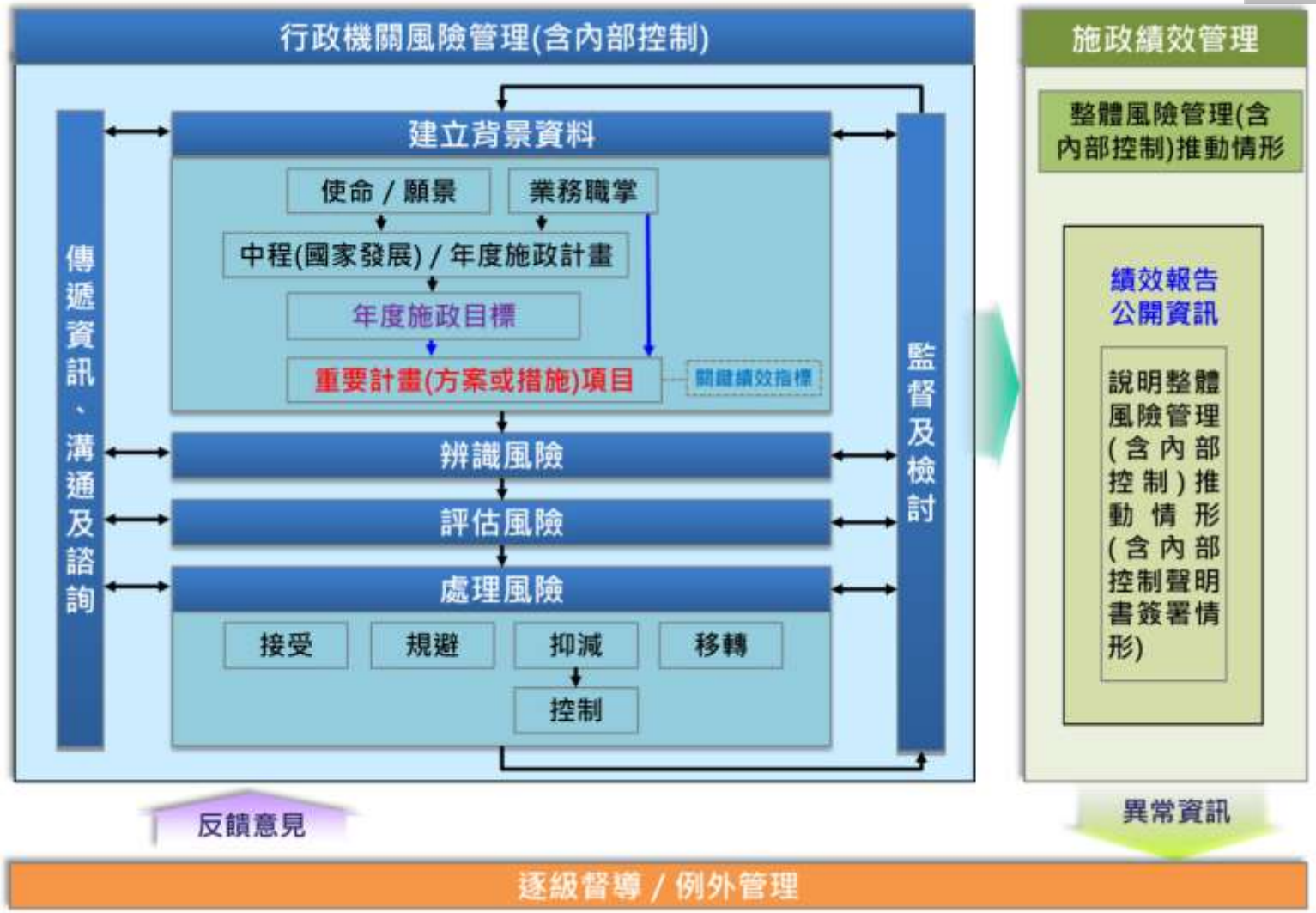
我國行政機關目前採用的風險管理架構



我國行政機關目前採用的內部控制架構



五、我國行政機關風險管理整合架構



設立專案小組

各機關得設立

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

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

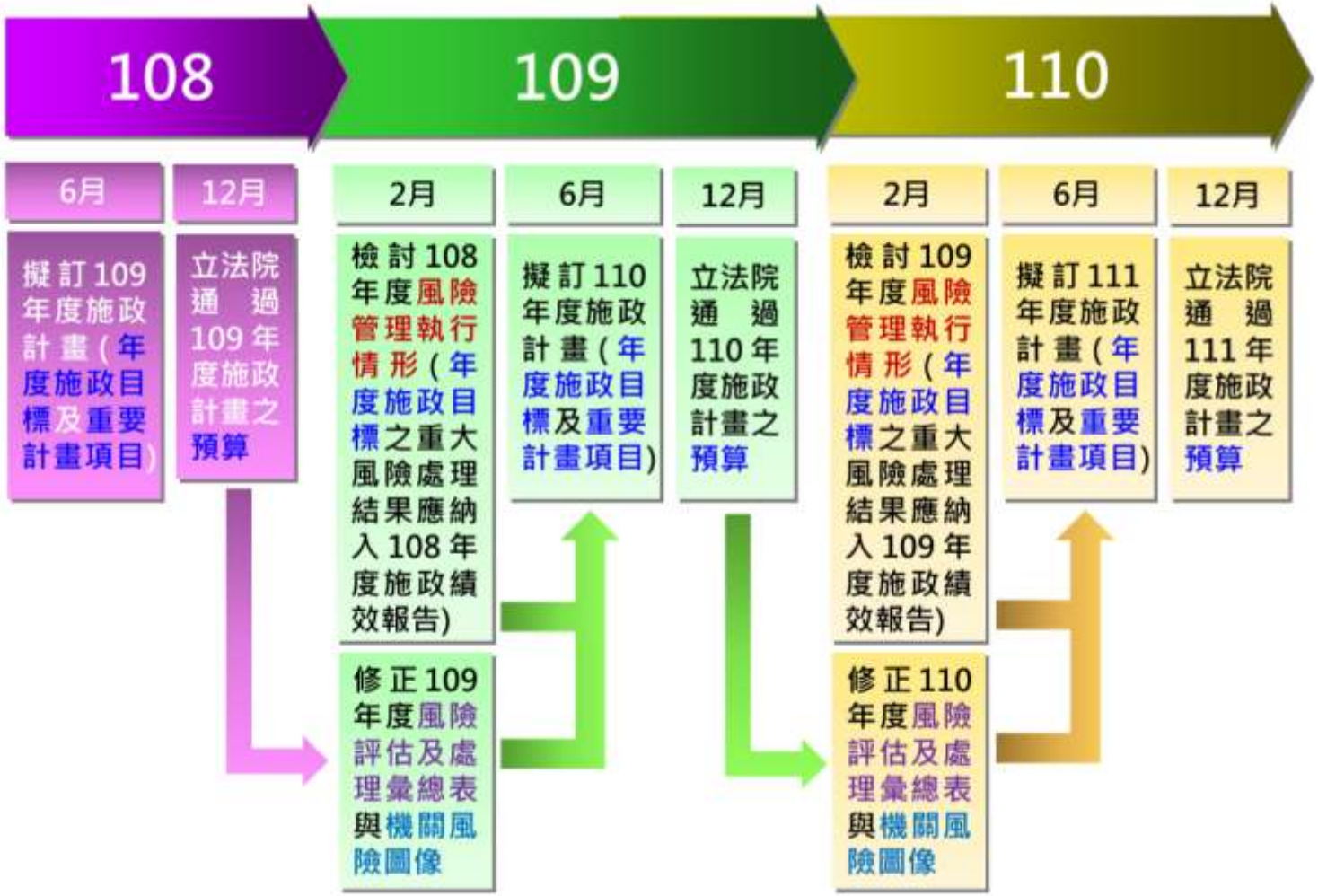
各機關如未設立專案小組，得以召開「專案會議」方式運作

肆

機關整合性風險管理

肆、機關整合性風險管理

一、整合性風險管理的作業時程



肆、機關整合性風險管理

二、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

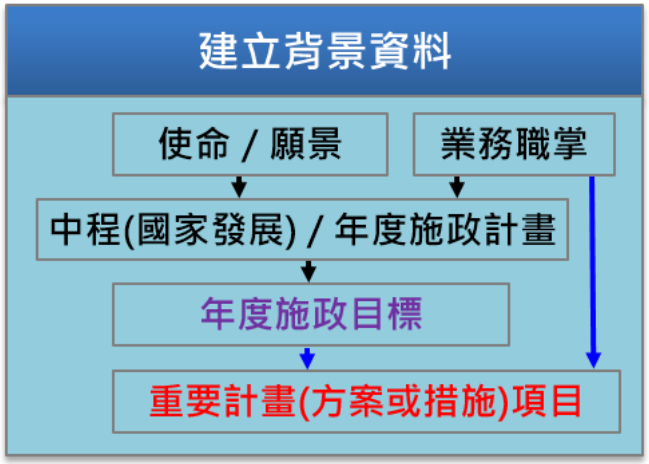
(四)處理風險

(五)監督及檢討

(六)傳遞資訊、溝通及諮詢

二、整合性風險管理的重點內容

(一)建立背景資料



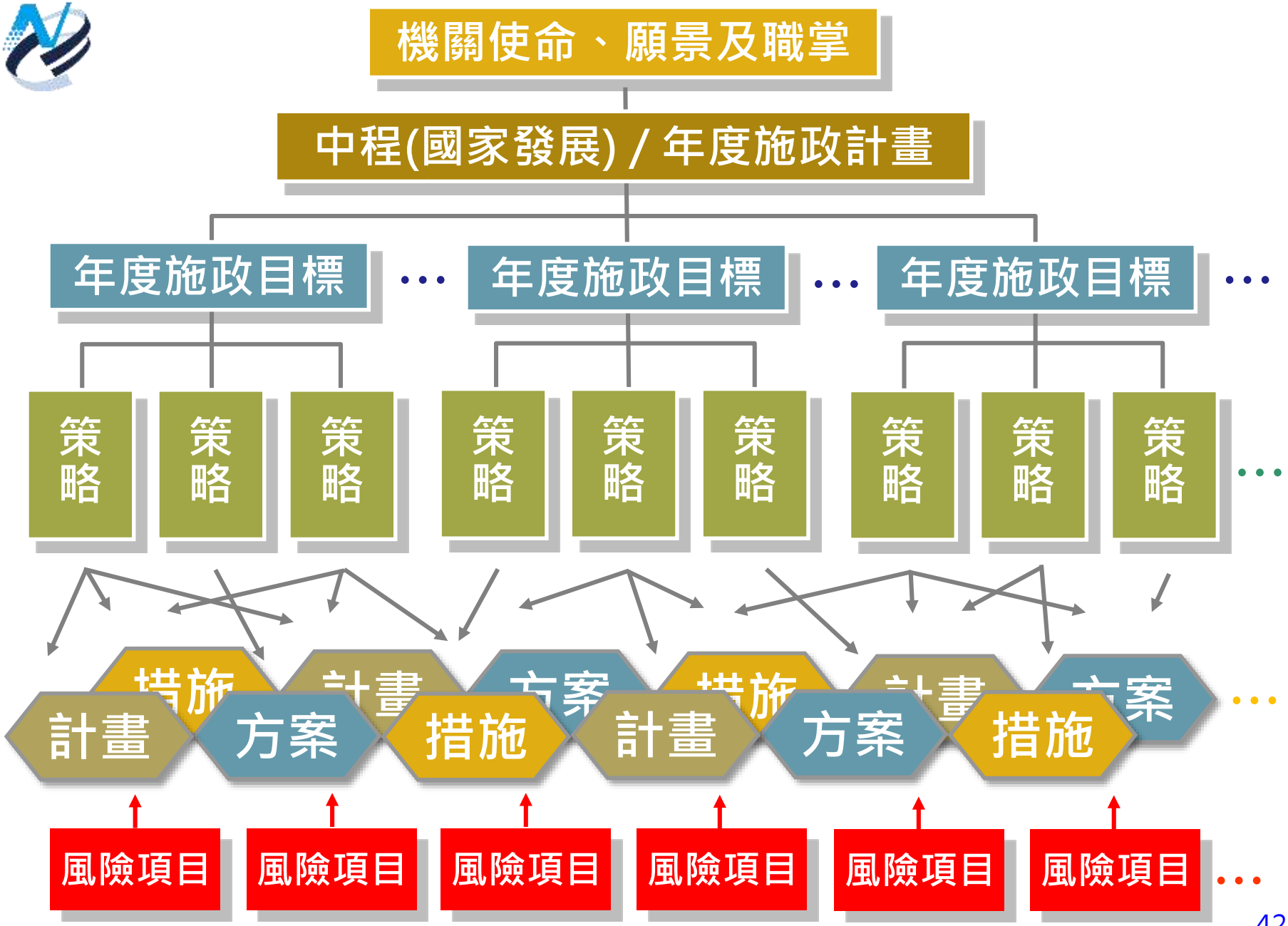
◆目的：提供風險管理所需的基礎資料，並確定所涵蓋範圍

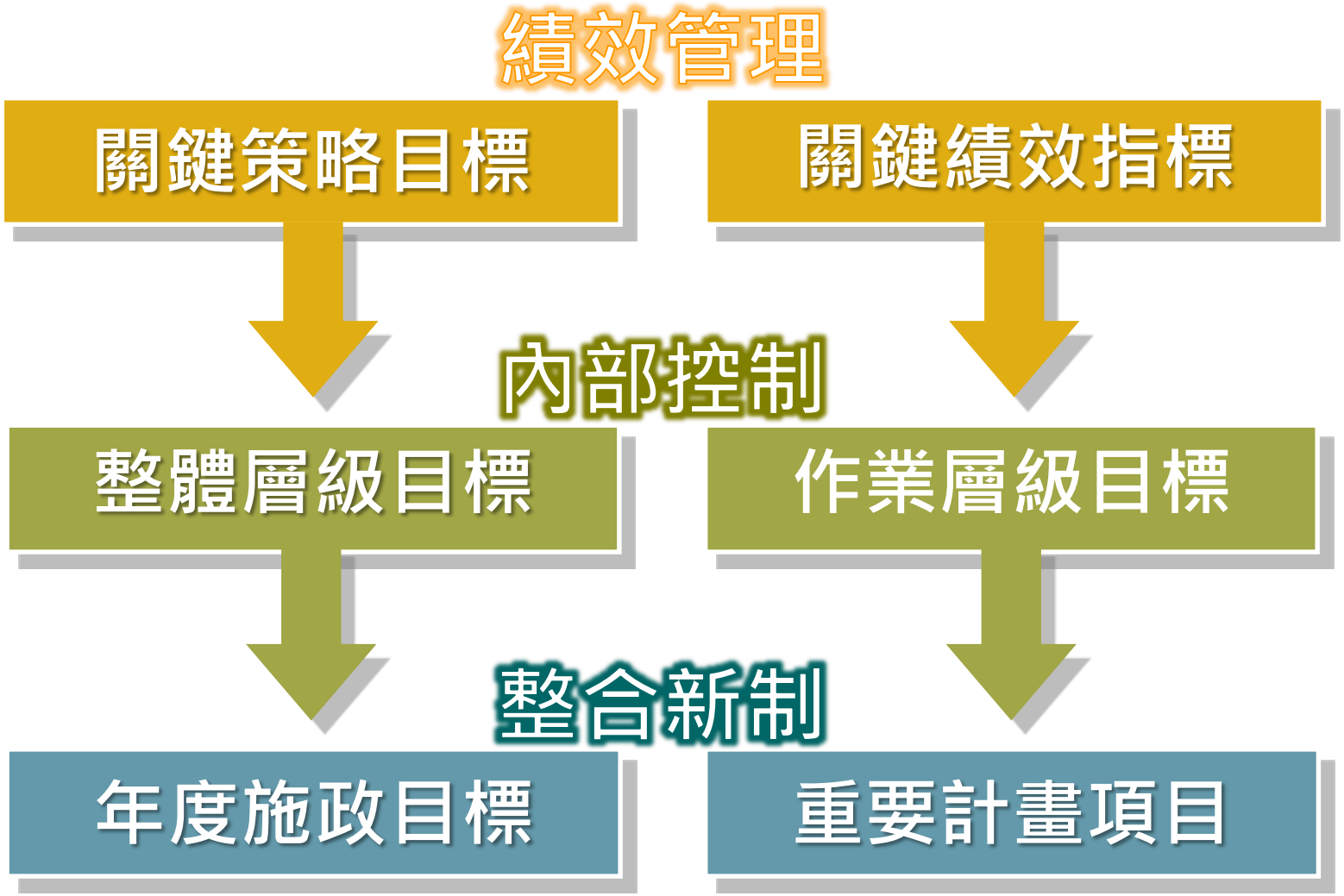
◆作法：

1.確定機關年度施政目標及重要計畫(方案或措施)項目

(1)確定機關依設立之使命、願景及業務職掌於中程(國家發展)及年度施政計畫所訂定之年度施政目標

(2)確定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


機關使命、願景及職掌
中程(國家發展) / 年度施政計畫
年度施政目標
年度施政目標
年度施政目標
策略
策略
策略
策略
策略
策略
策略
策略
策略
計畫
方案
措施
計畫
方案
措施
風險項目
風險項目
風險項目
風險項目
風險項目
風險項目


績效管理
關鍵策略目標
關鍵績效指標
內部控制
整體層級目標
作業層級目標
整合新制
年度施政目標
重要計畫項目

(一)建立背景資料

◆作法：

2.界定外部因素

審視機關與周圍環境之間的關係，包括政治、社會、經濟、科技、自然環境等對機關的影響，發掘機關的機會及威脅

3.界定內部因素

審視機關的內部作業流程、所能運用的人力、財務(物)、資訊及人員具備解決問題能力的弱點，以及各類利害關係人的意向變動

風險類型

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、CO_2 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

(一)建立背景資料

◆作法：

4. 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

代碼	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
代碼	綜	經	社	產	力	國	管	資	法	秘	人	政	主	基	新	興
單位	綜合規劃處	經濟發展處	社會發展處	產業發展處	人力發展處	國土區域離島發展處	管制考核處	資訊管理處	法制協調中心	秘書室	人事室	政風室	主計室	國發基金	國會及新聞聯絡中心	中興新村活化專案辦公室

二、整合性風險管理的重點內容

(二)辨識風險

◆目的：發掘重要計畫(方案或措施)項目可能面臨的各項風險及其如何發生

◆作法：

1.選擇辨識方法，以發掘風險

常用的辨識方法：歷史資料分析、作業流程分析、腦力激盪、SWOT、問卷調查、情境模擬...等

2.聚焦在新訂或已變動計畫(方案或措施)項目

「變」與「不確定」最易造成風險。新訂計畫(方案或措施)因無前例可循，不確定因素較高，而已變動計畫(方案或措施)則變數較大，均可能潛藏風險，故必須加強辨識

(二)辨識風險

◆作法：

3.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:□□□□□	□□□□	□□□□□□□□

⋮

(二)辨識風險

◆作法：

4.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

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)○○	A1：△△	△△	△△△								A處
	(二)□□											
	(三)...											
...	...											

(風險辨識十分重要，若錯誤，將無法對症下藥)

二、整合性風險管理的重點內容

(三)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

機關所願意接受年度施政目標無法達成之變動程度

1.分析風險 (1)風險可能性分析

定量分析：用實際數據描述發生可能性及影響程度

定性分析：用文字敘述的分類等級描述發生可能性及影響程度

半定量分析：以實際數據表示定性分析等級，目的是便於計算，決定一個比定性分析更精確的優先順序

■建立風險可能性評量標準表(示例)

■最簡單方式：三分法

等級(L)	可能性	詳細描述
3	非常可能	1年內大部分的情況下會發生
2	可能	1年內有些情況下會發生
1	不太可能	1年內只有在少數情況下會發生

註：依據機關特性及需求，調整適合的可能性內容

1.分析風險 (2)風險影響程度分析

■建立風險影響程度評量標準表(示例)

等級(I)	影響程度	形象	民眾抗爭	資訊服務	業務運作	財產損失
3	嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞或國內4家媒體報導負面新聞超過3天	20位(含)以上民眾至本會抗爭	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或停止超過3天(含)以上	中斷3天(含)以上	500萬元(含)以上
2	中度	國際新聞媒體報導負面新聞或國內2家以上媒體報導負面新聞超過1天	5位(含)以上，未達20位民眾至本會抗爭	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或停止服務1天(含)以上未達3天	中斷1天(含)以上未達3天	100萬元(含)以上未達500萬元
1	輕微	國內1家新聞媒體報導負面新聞不超過1天	4位(含)以下民眾至本會抗爭	停止服務1小時(含)以上，未達1天	中斷未達1天	未達100萬元

註：依據機關特性及需求，調整適合的影響層面及評量標準

1.分析風險 (3)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)○○	A1：△△	△△	△△△	2	2	4					A處
	(二)□□											
	(三)...											
...	...											

- 如某風險項目同時適用多項影響層面時，應以較高風險等級評定

2.評量風險 (1)建立風險判斷基準及其風險容忍度

風險可能性評量標準表

風險影響程度評量標準表

風險值
(R)= (L)x(I)

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

影響程度				
	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3
I / L		1	2	3
		可能性		

風險容忍度

風險判斷基準及其風險容忍度(示例)

大 (3)	R=3 中度風險	R=6 高度風險	R=9 極度風險
中 (2)	R=2 低度風險	R=4 中度風險	R=6 高度風險
小 (1)	R=1 低度風險	R=2 低度風險	R=3 中度風險
影響程度 / 可能性	低 (1)	中 (2)	高 (3)

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

2.評量風險 (2)建立機關現有風險圖像

風險項目	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)
	可能性(L)	影響程度(I)	
A1:△△△△	2	2	4
A2:◇◇◇◇◇◇	1	2	2
B1:◇◇◇◇◇◇	1	3	3

⋮

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

嚴重 (3)	B1		
中度 (2)	A2	A1	
輕微 (1)			
影響程度 / 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

機關現有風險圖像(示例)

影響程度 \ 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)
嚴重 (3)	B1		
中度 (2)	A2、D3、D4	A1、C1、C2、L3 R1、R2、T1 、T2	R3
輕微 (1)	D1、D2	D5、L2、P1、P2	L1、R4

高度風險 1項（ 4.8%）

中度風險 11項（52.4%）

低度風險 9項（42.8%）

二、整合性風險管理的重點內容

(四)處理風險

◆目的：減少風險對機關的負面影響

◆作法：可採單一或多重風險對策

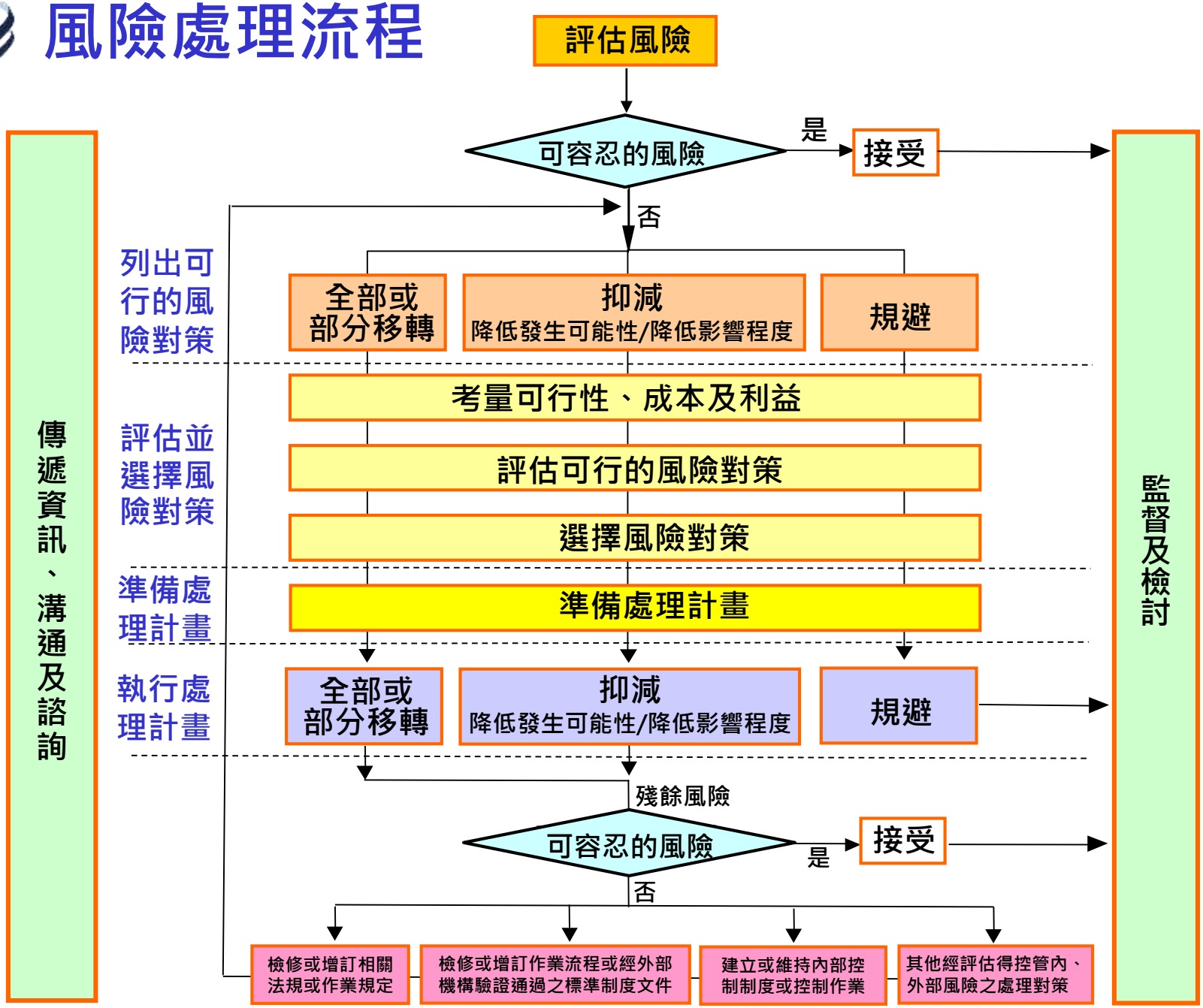
接受 → 風險在可容忍範圍內，予以容忍，得不做處理(風險低)

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)

風險處理流程


評估風險
可容忍的風險
是
接受
否
列出可行的風險對策
全部或部分移轉
抑減
降低發生可能性/降低影響程度
規避
考量可行性、成本及利益
評估並選擇風險對策
評估可行的風險對策
選擇風險對策
準備處理計畫
準備處理計畫
執行處理計畫
全部或部分移轉
抑減
降低發生可能性/降低影響程度
規避
殘餘風險
可容忍的風險
是
接受
否
檢修或增訂相關法規或作業規定
檢修或增訂作業流程或經外部機構驗證通過之標準制度文件
建立或維持內部控制制度或控制作業
其他經評估得控管內、外部風險之處理對策
傳遞資訊、溝通及諮詢
監督及檢討

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

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)○○	A1：△△	△△	△△△	2	2	4	□□□	2	1	2	A處
	(二)□□											
	(三)...											
...	...											

機關殘餘風險圖像(示例)

影響程度 \ 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)
嚴重 (3)	B1		
中度 (2)	C1、D3、D4	R1	
輕微 (1)	T1、P1、P2 L1、L2、L3 A2、D1、D2	A1、R2、R4 C2、D5、T2	R3

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」

新增風險對策

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」

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

二、整合性風險管理的重點內容

(五)監督及檢討

- 目的：為監督風險管理每個過程進行狀況，並不斷檢討改進
- 作法：

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及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

(五)監督及檢討

◆ 作法：

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

二、整合性風險管理的重點內容

(六)傳遞資訊、溝通及諮詢

- 目的：為確保各機關全體人員及利害關係人均能瞭解風險及支持風險對策，且資訊能於機關內、外部間有效傳遞，以落實風險管理職責，並提升外界對機關的信任
- 作法：

1. 研考單位應建立風險管理資訊分享平臺，蒐集、編製及使用機關內、外部有關風險管理的最新資訊，以支持機關風險管理的持續運作

(六)傳遞資訊、溝通及諮詢

◆ 作法：

2.機關風險管理人員對外溝通原則

(1)掌握溝通目的及底線

(2)瞭解溝通對象，慎訂溝通策略

(3)善用多元溝通管道

(4)儘早、主動溝通

(5)溝通態度真誠、坦白及公開

(6)傾聽民眾關切的重點

(7)滿足媒體的需要

(六)傳遞資訊、溝通及諮詢

◆ 作法：

3.機關全體人員對內溝通原則

(1)上對下要做風險政策的宣達

(2)下對上要做風險發現的報告

(3)單位之間要分享風險管理的經驗

4.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，得請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【產出1】

- 各機關應於每年2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
- 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

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2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3月底前經機關首長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

伍

中長程個案
計畫風險管理

伍、中長程個案計畫風險管理

一、中長程個案計畫風險管理的依據

行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點

行政院107年10月19日院授發綜字第1070801867號函修正

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：

(一)計畫緣起。
(二)計畫目標：應具體說明，並盡量以產出型或成果效益型指標為原則。
(三)現行相關政策及方案之檢討。
(四)執行策略及方法：(略)
(五)期程與資源需求：(略)
(六)預期效果及影響。
(七)財務計畫。
(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。

十五、直轄市政府及各縣(市)政府中長程個案計畫編審作業，得參照本要點另定作業規定。

伍、中長程個案計畫風險管理

二、中長程個案計畫風險管理的作業時程

- 各機關於提報或修正中長程個案計畫時

三、為什麼中長程個案計畫需要風險管理?

- 中長程個案計畫執行期程至少2年以上，預算經費也相當龐大，在執行過程中，難免會遭遇種種困難或變數，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
- 為能預防中長程個案計畫執行過程中，可能影響其期程、目標、經費如期、如質、如度達成的風險，研析此等風險發生的可能性及影響程度，進而預擬控制機制或風險對策，以降低其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

比較適合進行中長程個案計畫風險管理?

- 中長程個案計畫研擬人員可能專心於規劃，較無多餘心思針對計畫進行風險管理，且由正向思維(完美規劃)轉而進入反向思維(風險管理)，較易產生抗拒，甚至認為無必要而不進行風險管理作業
- 為避免中長程個案計畫研擬人員陷入「當局者迷」的困境，建議不宜直接進行風險管理作業，可責由具有計畫相關業務經驗的同部門不同單位人員或同單位另一組人員(以下簡稱計畫風險管理人員)，以「旁觀者清」角度，進行計畫風險管理作業，協助辨識出計畫潛在風險

伍、中長程個案計畫風險管理

四、中長程個案計畫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

四、中長程個案計畫風險管理的重點內容

(一)建立背景資料

◆目的：為提供計畫風險管理所需的基礎資料，並確定所涵蓋範圍

◆作法：

1.確定計畫目標、期程及經費

依據所擬訂的中長程個案計畫內容，計畫風險管理人員確定計畫目標、計畫期程及經費需求(含分年經費)

(一)建立背景資料

◆作法：

2.界定外部因素

計畫風險管理人員審視計畫與周圍環境間的關係，包括政治、社會、經濟、科技、自然環境等對計畫的影響，發掘計畫的機會及威脅

3.界定內部因素

計畫風險管理人員審視計畫的現行相關政策及方案、執行策略及方法、預期效果及影響、財務計畫，以及各類利害關係人的意向變動

(一)建立背景資料

◆作法：

4. 建立計畫風險類別代碼

為便利計畫風險管理人員於後續步驟中簡易呈現所發掘的計畫風險項目，宜建立計畫風險類別代碼表備用

代碼	計畫風險類別
A	行政作業
B	規劃設計
C	土地取得
D	拆遷補償
E	招標訂約
F	施工履約
G	驗收作業
H	情事變更
I	人力需求
J	預算編列
K	法令規章
L	天然因素
Z	其他

四、中長程個案計畫風險管理的重點內容

(二)辨識風險

◆目的：發掘計畫期程、目標及經費可能面臨的各項風險及其如何發生

◆作法：

1.選擇辨識方法，以發掘風險

常用的辨識方法：歷史資料分析、作業流程分析、腦力激盪、SWOT、問卷調查、情境模擬...等

2.聚焦在新訂或已變動的期程、目標及經費

3.列出各項風險發生的原因及影響範圍

公共建設計畫常見落後原因

(一)用地取得落後(如因民眾抗爭、用地變更等)

(二)都計審查遲未通過

(三)管線遷移落後(如原管線資料不齊或複雜等)

(四)工程多次流標

(五)廠商管理不良、執行不力或停工解約

(六)工程施工環境惡劣或遇天災不可抗力因素

(七)履約爭議

(八)政策變更(如地方政府意見不同致計畫修正)

(九)部分受補助之地方政府執行力不足

(十)非工程專責單位執行能力不足

(二)辨識風險

◆作法：

4.綜整所發掘的各項風險

計畫風險管理人員所辨識的各項風險，依風險項目(含代碼編號)、風險情境、現有風險對策及可能影響層面，綜整建立計畫風險項目一覽表(即計畫風險評估及處理彙總表的前半部分)，予以文件化

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)	
A1：△△	△△	○○○	目標 期程 經費							

(風險辨識十分重要，若錯誤，將無法對症下藥)

四、中長程個案計畫風險管理的重點內容

(三)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

- 由計畫風險管理人員討論建立「計畫風險可能性評量標準表」及「計畫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，評定計畫現有風險等級及風險值

2.評量風險

- 建立計畫風險判斷基準及其風險容忍度

可以忍受計畫期程、目標及經費無法達成之限度

- 將各項風險與計畫風險判斷基準比較，建立計畫現有風險圖像，篩選出重要風險

1.分析風險 (1)計畫風險可能性分析

■建立計畫風險可能性評量標準表(示例)

等級(L)	可能性	詳細描述
3	非常可能	4年內大部分的情況下會發生
2	可能	4年內有些情況下會發生
1	不太可能	4年內只有在少數情況下會發生

註：依據中長程個案計畫擬訂或修正期程，調整風險發生之可能年限。

例：於106年底前經核定原始計畫期程為107年1月至110年12月，則以4年內為評量年限；如於108年底前擬修正計畫期程為107年1月至111年12月，因期程剩餘3年，其評量年限應改為3年內

1.分析風險 (2)計畫風險影響程度分析

■建立計畫風險影響程度評量標準表(示例)

等級(I)	影響程度	期程	目標	經費
3	嚴重	期程延長3年(含)以上	目標未達成≧30%	經費增加≧40%
2	中度	期程延長1年(含)以上未達3年	目標未達成10%~30%	經費增加10%~40%
1	輕微	期程延長未達1年	目標未達成＜10%	經費增加＜10%

註：依據中長程個案計畫如期、如質、如度達成的影響層面，調整適合的評量標準；亦可增列其他合適的影響層面

1.分析風險(3)評定計畫現有風險等級及風險值

- 由計畫風險管理人員依據前述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，邀集計畫相關人員共同討論，客觀評定計畫現有風險等級及風險值(即計畫風險評估及處理彙總表的中間部分)

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)	
A1：△△	△△	○○○	目標 期程 經費	2	2	4				

- 如某風險項目同時適用多項影響層面時，應以較高風險等級評定

2.評量風險 (1)建立計畫風險判斷基準及其風險容忍度

計畫風險可能性評量標準表

計畫風險影響程度評量標準表

風險值
(R)= (L)x(I)

由計畫風險管理人員依據前述2種評量標準表，討論建立計畫風險判斷基準及其風險容忍度

影響程度				
	3	3	6	9
	2	2	4	6
	1	1	2	3
I / L		1	2	3
		可能性		

風險容忍度

計畫風險判斷基準及其風險容忍度(示例)

大 (3)	R=3 中度風險	R=6 高度風險	R=9 極度風險
中 (2)	R=2 低度風險	R=4 中度風險	R=6 高度風險
小 (1)	R=1 低度風險	R=2 低度風險	R=3 中度風險
影響程度 / 可能性	低 (1)	中 (2)	高 (3)

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

2.評量風險 (2)建立計畫現有風險圖像

風險項目	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)
	可能性(L)	影響程度(I)	
A1:△△△△	2	2	4
A2:◇◇◇◇◇◇	1	2	2
B1:◇◇◇◇◇◇	1	3	3

⋮

由計畫風險管理人員綜整所辨識各項風險的現有風險等級及風險值，與計畫風險判斷基準比較，建立計畫現有風險圖像

影響程度 / 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)
嚴重 (3)	B1		
中度 (2)	A2	A1	
輕微 (1)			

計畫現有風險圖像(示例)

嚴重 (3)	B1		
中度 (2)	A2、D3、D4	A1、C1、C2、L3 R1、R2、T1 、T2	R3
輕微 (1)	D1、D2	D5、L2、P1、P2	L1、R4
影響程度 / 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

四、中長程個案計畫風險管理的重點內容

(四)處理風險

- ◆目的：減少風險對計畫的負面影響
- ◆作法：可採單一或多重風險對策

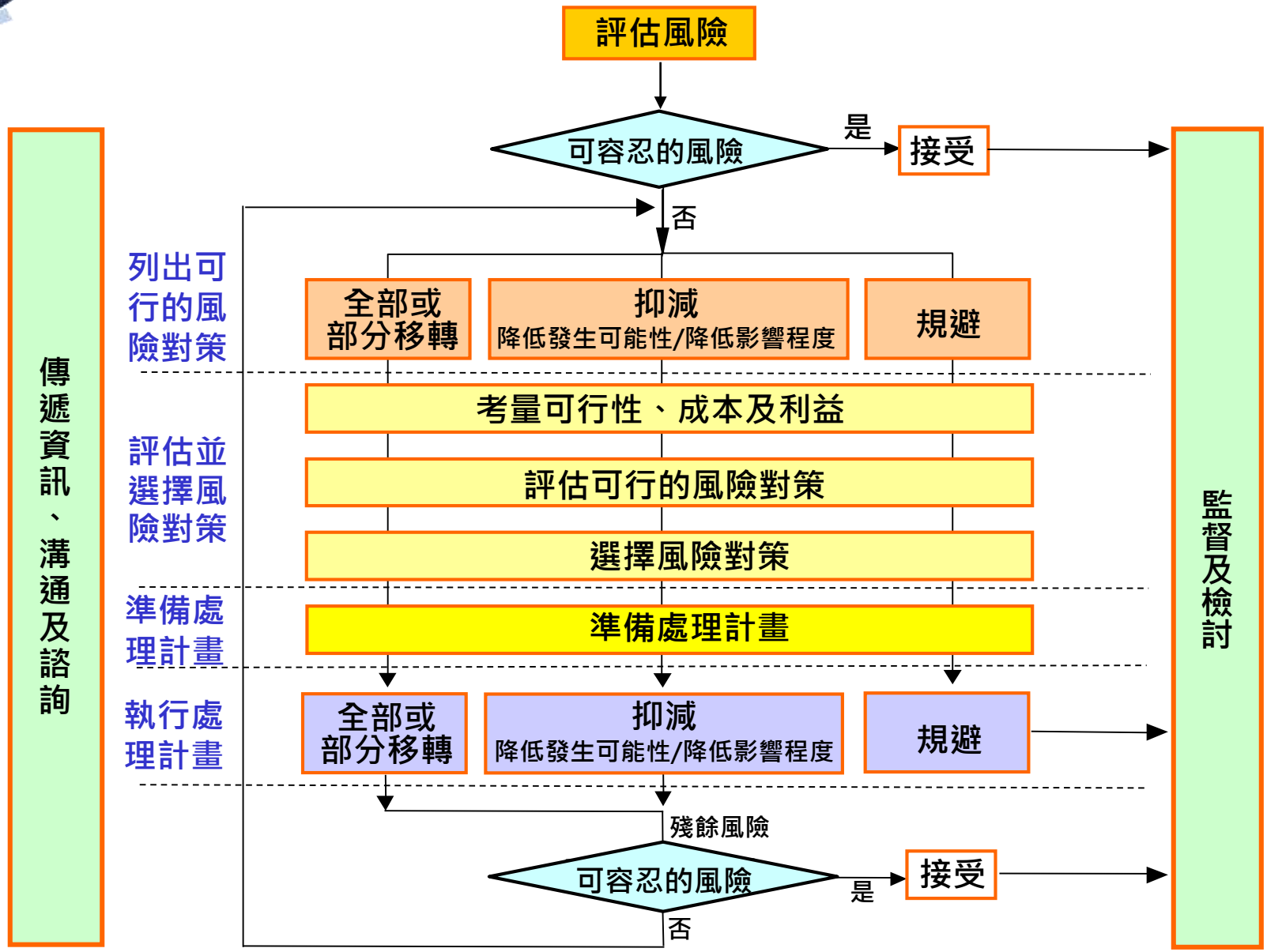
接受 → 風險在可容忍範圍內，予以容忍，得不做處理(風險低)

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)

計畫風險處理流程


評估風險
可容忍的風險
是
接受
否
列出可行的風險對策
全部或部分移轉
抑減
降低發生可能性/降低影響程度
規避
考量可行性、成本及利益
評估並選擇風險對策
評估可行的風險對策
選擇風險對策
準備處理計畫
準備處理計畫
執行處理計畫
全部或部分移轉
抑減
降低發生可能性/降低影響程度
規避
殘餘風險
可容忍的風險
是
接受
否
傳遞資訊、溝通及諮詢
監督及檢討

建立計畫殘餘風險圖像

經計畫風險管理人員新增風險對策後，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(即計畫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，建立計畫殘餘風險圖像

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)	
A1：△△	△△	○○○	期程 目標 經費	2	2	4	□□□	2	1	2

計畫殘餘風險圖像(示例)

嚴重 (3)	B1		
中度 (2)	C1、D3、D4	R1	
輕微 (1)	T1、P1、P2 L1、L2、L3 A2、D1、D2	A1、R2、R4 C2、D5、T2	R3
影響程度 / 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

四、中長程個案計畫風險管理的重點內容

(五)監督及檢討

- 目的：為監督風險管理每個過程進行狀況，並不斷檢討改進
- 作法：

1.自主監督

(1)成立計畫風險管理小組，指派計畫主辦單位副首長擔任召集人，定期召開小組會議進行檢討，如有危機狀況則適時召開

(2)計畫執行人員隨時監督風險環境的變化，留意新風險的出現

(3)計畫執行人員隨時監督已辨識的風險及提出必要的警示

(4)計畫執行人員檢討風險對策的有效性及風險處理步驟的正確性

(五)監督及檢討

◆ 作法：

2.外部監督

(1)配合計畫三級管制，接受上級機關逐級督導

(2)接受管考機關例外管理(例如計畫實地查證或機動性查證、預警機制)

(3)配合計畫評核作業，驗證計畫風險管理之有效性

(4)透過計畫資訊公開，由全民監督計畫風險管理情形

四、中長程個案計畫風險管理的重點內容

(六)傳遞資訊、溝通及諮詢

- 目的：為確保計畫研擬人員、計畫風險管理人員、計畫執行人員及利害關係人均能瞭解計畫風險與支持風險對策，且計畫資訊能於機關內、外部間有效傳遞，以落實計畫風險管理職責，並提升外界對計畫的信任
- 作法：

1. 計畫執行人員應建立計畫資訊分享平臺，蒐集、編製及使用機關內、外部有關計畫風險管理的最新資訊，以支持計畫風險管理的持續運作

(六)傳遞資訊、溝通及諮詢

◆ 作法：

2.計畫執行人員對外溝通原則

(1)掌握溝通目的及底線

(2)瞭解溝通對象，慎訂溝通策略

(3)善用多元溝通管道

(4)儘早、主動溝通

(5)溝通態度真誠、坦白及公開

(6)傾聽民眾關切的重點

(7)滿足媒體的需要

(六)傳遞資訊、溝通及諮詢

◆ 作法：

3.計畫相關人員對內溝通原則

(1)上對下要做風險政策的宣達

(2)下對上要做風險發現的報告

(3)單位之間要分享風險管理的經驗

4.計畫相關人員為順利進行計畫風險管理作業，除接受教育訓練，建構及補強風險管理知能外，必要時，得請國發會或各機關專案小組提供計畫風險管理相關諮詢、服務及輔導

中長程個案計畫風險管理【產出】

- 各機關於提報或修正中長程個案計畫時，應依據以上6項重點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
- 「科技發展類」中長程個案計畫風險管理，參照「公共建設類」及「社會發展類」計畫辦理

陸

風險管理的推動經驗

陸、風險管理的推動經驗

一、主要國家政府機關風險管理值得借鏡之處

(一)高階長官的參與是成功的第一步

(二)指定具熱忱專人負責是有必要的

(三)要動員組織全體同仁

(四)初期應以教育訓練優先

(五)須發展好的實例、手冊、技巧

(六)要與現行決策制定機制相結合

(七)要不斷學習與檢討改進

陸、風險管理的推動經驗

二、推動風險管理應避免的陷阱

(一)忽略已發展成熟的工具或方法，重複投入發展

(二)過度依賴專家、顧問

(三)處理風險沒有重點，未考慮處理成本

(四)只討論風險，而不討論風險對策及其有效性

(五)在第一時間內企圖量化所有的風險

柒 結語

柒、結語

- 風險管理可廣泛運用於內部控制制度、中長程個案計畫及關鍵基礎設施防護等業務，更可運用於個人日常生活中
- 風險管理最大的敵人是「自我感覺良好」
- 針對所辨識的風險項目而擬訂的因應對策，應透過演練方式，驗證其有效性及可操作性，並進行必要的調整
- 對於殘餘風險若仍無法容忍，應隨時監控，並發展緊急應變計畫

風險管理 → 危機處理

做得好

自然少

實質有效最重要

附 錄

「國家發展計畫(110至113年)」

配合總統任期，體現總統治國理念與院長施政重點

納入總統政見、就職演說、院會通過及部會重要計畫

- 壹 前瞻全球大趨勢
- 貳 中長期課題研析
- 參 110至113年總體經濟目標
- 肆 110至113年國家發展策略

42年起 → 本次為第18期中程計畫

已編擬17期中長程計畫

經濟建設計畫	國家建設計畫	國家發展計畫

第18期中程計畫「國家發展計畫(110至113年)」，經行政院109年7月16日第3710次會議討論通過，自110年起實施

- 奉院核定後，函送各部會遵行
- 各部會依據本功能別之中程國發計畫，據以編擬未來4年之部門別之年度施政計畫及中長程個案計畫，以落實各項政策。

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

正本

綜規處

檔號
保存年限

行政院 函

機關地址：10058臺北市忠孝東路1段1號
傳真：02-23949309

100
臺北市中正區寶慶路3號

受文者：國家發展委員會

發文日期：中華民國106年12月25日
發文字號：院臺經字第1060041662A號
速別：最速件
密等及解密條件或保密期限：
附件：如文

主旨：所報「107年國家發展計畫-建設臺灣 看見執行力」草案一案，經提106年12月7日本院第3579次會議決議：通過，由院分行各機關積極推動辦理。請查照並依會議決議辦理。

說明：

一、復106年12月6日發綜字第1060803078號函。

二、檢附「107年國家發展計畫-建設臺灣 看見執行力」(核定本)及旨揭會議決議各1份。

三、另有關擬自108年度起取消本院施政計畫KPI章節一節，同意照辦。

正本：國家發展委員會
副本：

院長賴清德

本文 頁 共 頁
附件 頁

第1頁，共1頁

國家發展委員會總收文
1060089572 106/12/26

檔號：
保存年限：

國家發展委員會 函

機關地址：10020 臺北市中正區寶慶路3號
承辦人：胡雅芳
電話：(02)23165300#5950
傳真：(02)23700404
電子信箱：yfhu@ndc.gov.tw

受文者：

發文日期：中華民國107年3月29日
發文字號：發綜字第1070800592號
速別：最速件
密等及解密條件或保密期限：
附件：如文(ATTCH1 A17000000J0000000_發文附件_1061225院核定函.pdf)

主旨：有關行政院年度施政計畫作業調整方式，詳如說明，請查照。

說明：

一、依據行政院106年12月25日院臺經字第1060041662A號函(如附件)辦理。

二、年度施政計畫作業方式調整如下：

(一)行政院年度施政計畫自108年度起取消KPI章節，中程施政計畫(106至109年度)併同調整。

(二)本會取消審查各機關年度施政計畫作業，未來由各機關本於權責研擬，本會僅依各機關提送之年度施政計畫辦理彙編作業。

(三)現行作業系統「政府計畫管理資訊網(GPMnet)-施政計畫子系統」仍保留登錄功能，供各機關上傳資料及本會辦理彙編作業之用。考量編擬作業已大幅簡化，本會本(107)年起將不再辦理系統操作教育訓練，改以提供系統操作手冊、客服專線等方式，協助各機關操作系統。

三、其餘細部作業方式及編擬作業時程，將另行通知。

A17000000J0000000_COA1070800592173413.di

第1頁，共5頁

1070051764 18/03/30

108

80/20法則

原名「柏瑞多法則」，又稱「不平衡法則」或「關鍵少數法則」，係義大利經濟學家柏瑞多(Vilfredo Pareto, 1848~1923)在1906年觀察到義大利80%的財富被20%的人口所擁有，因而推論出此法則，主要係描述資源分配極度不平均的現象。

簡言之，只要抓對重點，用2成的功力，就可有8成的效果；如果沒抓對重點，可能用8成的力量，只有2成的效果。

但常有人誤以為只是簡單的二分法，例如80%是正方，剩下20%則是反方。

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)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，據以擇選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。<u>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○個機關及「少部分有效」類型○個機關。</u> 於年度中，涉及年度施政目標「○○○○○」之風險項目「A1:○○○○○」確有發生，經採行預先準備之風險對策「○○○○○」，妥善予以處理，實質有效減少該風險對本部(會、行、院、總處、署)之負面影響。

註：類如國立大學校院簽署內部控制聲明書期限為6月底前，較施政績效報告公告時間為晚，如為符合作業時程，則上述加註底線部分文字可省略。