

教育部 函

地址：100217臺北市中山南路5號
傳 真：(02)23976915
聯絡人：謝宗睿
電 話：(02)77365908

受文者：國立嘉義大學

發文日期：中華民國110年7月19日
發文字號：臺教綜(三)字第1100081217號
速別：普通件
密等及解密條件或保密期限：
附件：教育部風險管理推動作業原則、教育部風險管理推動作業原則逐點說明
(0081217A00_ATTCH3.odt、0081217A00_ATTCH4.odt)

主旨：訂定「教育部風險管理推動作業原則」，自中華民國一百一十年七月十九日生效；另「教育部風險管理及內部控制推動作業原則」自同日停止適用，請查照並轉知所屬。

說明：

- 一、依「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」、「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」[本部一百零九年九月十八日臺教綜(三)字第一〇九〇一三四八九六號函及一百零九年十月六日臺教綜(三)字第一〇九〇一四三〇一八號函諒達]，以及「政府內部控制監督作業要點」辦理。
- 二、為利各單位將風險管理融入日常作業及決策運作，於訂定機關之施政目標及策略時，能考量可能影響施政目標達成之風險，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，爰訂定旨揭原則。
- 三、旨揭原則重點如下：
 - (一)風險管理切入角度：直接由機關「年度施政目標」及

「重要計畫（方案或措施）」找出風險項目。

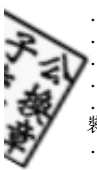
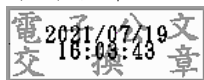
(二)風險管理結果：產出「風險評估及處理彙總表」及「現有風險圖像」、「殘餘風險圖像」（一表二圖），供各單位進行風險自主監控。

(三)風險處理結果與施政績效之連結：涉及「年度施政目標」之重要風險處理結果，應納入年度施政績效報告。

四、檢送「教育部風險管理推動作業原則」及逐點說明各1份，請本部各單位配合辦理，並請所屬機關（構）、公立學校，得參照本原則自行建立風險管理機制。

正本：本部各單位、部屬機關(構)、各公立大學校院

副本：



裝

訂

線



教育部風險管理推動作業原則

- 1、教育部（以下簡稱本部）為利各單位依「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」、「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」及「政府內部控制監督作業要點」規定，將風險管理融入日常作業及決策運作，於訂定機關之施政目標及策略時，能考量可能影響施政目標達成之風險，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，特訂定本原則。
- 2、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，事先整合本部內部各種控管及評核措施，降低本部施政目標無法達成之內部風險。
- 3、本部推動風險管理之主要目標如下：
 - (1) 實現施政目標。
 - (2) 提升施政效能。
 - (3) 提供可靠資訊。
 - (4) 遵循法令規定。
 - (5) 保障資產安全。

前項第四款之次要目標為行政透明。

本部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。

- 1、本部推動風險管理之作業原則如下：
 - (1) 自主管理：各單位按組織職掌及目標，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、風險對策（包括內部控制）。
 - (2) 重點業務管考：對於不可容忍風險（風險值為六以上）之風險項目或指定之重要業務，應統籌管制其風險管理（包括內部控制）運作情形，並定期檢討風險處理對策及內部控制作業。
 - (3) 檢查稽核：為稽查風險管理（包括內部控制）之落實程度，應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，本部設內部稽核小組（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，另訂定本部內部稽核計畫規範之。

1、為辦理本部風險管理推動作業，本部每年召開風險管理推動專案會議（以下簡稱專案會議），由部長或指派次長擔任主席，本部主任秘書、各單位主管及內稽小組成員為出席人員；其幕僚工作由本部綜合規劃司（以下簡稱綜規司）辦理。

專案會議主要目的係檢討及確認本部風險管理之架構及相關機制，並監督其執行情形，以及傳達、溝通風險管理之重要觀念。

有關本部風險管理之執行情形及依相關法規彙整之表件，由綜規司陳報部長核定。

2、風險管理之執行包括下列步驟之持續循環過程，以本部整體之觀點，由各單位全體人員共同參與，並掌握可能影響本部施政目標無法達成之內、外部風險，以採取相關管控及回應作為（架構圖如附件一）：

(1) 建立背景資料：考量本部使命、願景、業務職掌、年度施政計畫、中長程個案計畫等，並檢討國會事項、新聞輿情及部長民意信箱事項列入風險議題之必要性，確定本部納入風險管理之年度施政目標及重要計畫（方案或措施）。

(2) 辨識風險：各單位就第一款擇出之重要計畫（方案或措施）項目，發掘其可能面臨之各項風險（風險項目），並列出各項風險發生之原因及影響範圍（風險情境）與現有的因應措施（現有風險對策）。

(3) 評估風險：

1. 分析風險：各單位就第二款辨識出之風險項目，依本部風險可能性評量標準表及風險影響程度評量標準表（如附件二），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，與本部風險判斷基準及其風險容忍度（如附件三）比較，建立本部現有風險圖像（如附件四）。

(1) 處理風險：

1. 為減少風險對本部之負面影響，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（風險值四）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（風險值六）及極度風險（風險值九）；各單位應視情況定期檢討殘餘風險等級，並新增風險

對策。

1. 風險項目屬前目之不可容忍風險者，或經評估對本部有廣泛或重大影響之事項，以及其他由本部一層主管指示，或綜規司依風險管理、新聞輿情、部長民意信箱、內部控制缺失及重要業務事項等相關分析資料，指定納入之本部風險項目，各單位應依本部內部控制分工（如附件五），納入本部內部控制作業設計，做法如下：

(1) 依本部內部控制作業製作格式（如附件六）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。

(1) 監督及檢討：

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：由綜規司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：

① 每年至少辦理一次，檢查及覆核內部控制作業設計及執行成效，並就評估結果，採行改善措施。

② 另訂定本部內部控制自行評估計畫，經綜規司之督導次長或部長核定執行。

(2) 內部稽核：

① 每年至少辦理一次，俾檢查內部控制建立及執行情形，並適時提供改善建議，以合理確保內部控制持續有效運作。

② 另訂定本部內部稽核計畫，經綜規司之督導次長或部長核定執行。

(1) 傳遞資訊、溝通及諮詢：

1. 透過召開本部專案會議及各單位風險管理執行情形之交流與有效溝通，或於必要時請國家發展委員會提供諮詢、服務及輔導，以確保本部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. 透過本部其他會議或集會，適時辦理風險管理（包括內部控制）實務工作訓練或宣導，以及鼓勵本部全體人員參與相關線上課程，俾提升本部人員風險管理知能。

- 1、為落實風險管理作業機制，綜規司應於每年二月二十八日前，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，送綜規司綜整為本部風險評估及處理彙總表（如附件七）與現有殘餘風險圖像，提報專案會議確認後，簽陳部長核定，再函送各單位進行自主風險監控及因應。

前一年度風險管理執行情形，如涉及該年度施政目標之重要風險處理結果，應納入該年度施政績效報告。

本部於每年六月三十日前，參照前二項風險管理執行情形、風險評估及處理彙總表與風險圖像，擬訂次一年度施政計畫。

- 2、本部督導所屬機關（構）、公立學校推動風險管理之執行情形，依下列分工辦理：

- (1) 所屬機關：於年度風險管理推動專案會議，列席報告當年度風險管理執行情形（包括內部控制及內部稽核），俾本部掌握其風險管理運作機制。

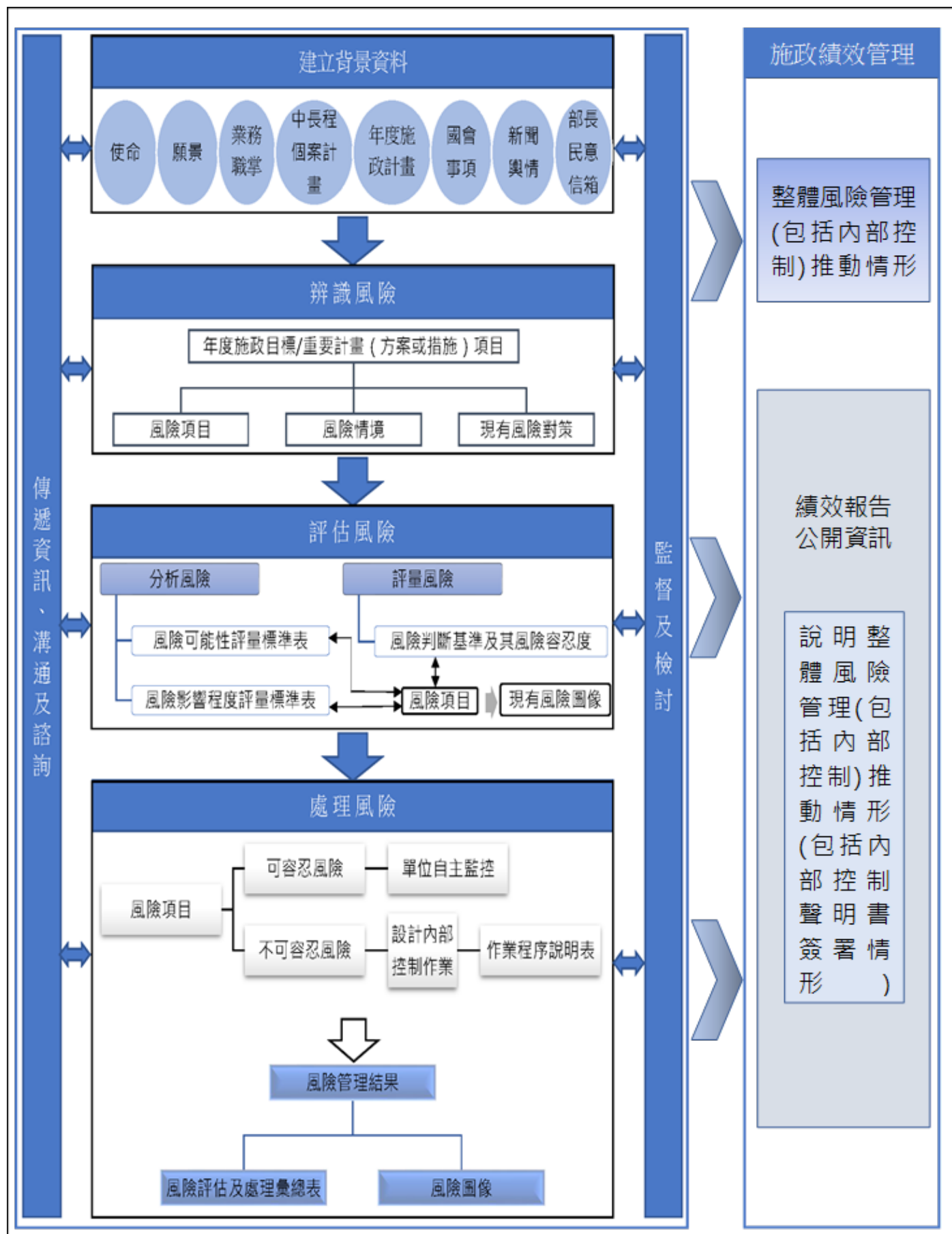
- (2) 所屬機構：由本部終身教育司督導。

- (3) 公立大專校院：由本部高等教育司、技術及職業教育司督導。

- (4) 公立高級中等以下學校：由本部國民及學前教育署督導。

前項執行情形，應包括針對未落實辦理風險評估、外界關注事項、依「政府內部控制聲明書簽署作業要點」第五點第一項第二款或第三款規定簽署「部分有效」或「少部分有效」類型之內部控制聲明書等情況，綜合評估對其內部控制之影響程度，採取例外管理，包括要求於期限內就特定議題提出檢討改善措施或前往實地督導。

- 1、本部所屬機關（構）、公立學校得參照本原則，自行建立風險管理機制。



教育部風險管理架構圖

教育部風險可能性評量標準表

等級 (L)	可能性	詳細的描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生 1 年內非常可能發生
2	可能	有些情況下會發生 1 年內可能發生
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下發生 1 年內不太可能發生

教育部風險影響程度評量標準表

等級 (I)	影響程度	形象	人員	民眾(或部會) 抗議	財物損失	影響政府運作
3	非常嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞單位以上主管調職或下臺	死亡	抗議	一億元以上	非常嚴重
2	嚴重	臺灣新聞媒體報導負面新聞院長口頭告誡	重傷	團體抱怨 (30 人以上)	一千萬元以上，未達一億元	嚴重
1	輕微	區域新聞媒體報導負面新聞	輕傷	個人抱怨 (29 人以下 5 人以上)	未達一千萬元	輕微

附件 3

教育部風險判斷基準及其風險容忍度

- 1、風險值(R)=可能性(L) × 影響程度(I)。
- 2、風險容忍度=風險值(R)4 以下予以容忍。
- 3、風險判斷基準表：

非常嚴重 (3)	風險值(R)=3 (中度風 險) 予以容忍，並明定管理階 層的责任範圍，做必要監	風險值(R)=6 (高度風 險) 管理階層需督導所屬研擬 計畫並提供資源	風險值(R)=9 (極度風 險) 需立即採取行動
嚴重 (2)	風險值(R)=2 (低度風 險) 予以容忍，以一般步驟處 理	風險值(R)=4 (中度風 險) 予以容忍，並明定管理階 層的责任範圍，做必要監	風險值(R)=6 (高度風 險) 管理階層需督導所屬研擬 計畫並提供資源
輕微 (1)	風險值(R)=1 (低度風 險) 予以容忍，以一般步驟處 理	風險值(R)=2 (低度風 險) 予以容忍，以一般步驟處 理	風險值(R)=3 (中度風 險) 予以容忍，並明定管理階 層的责任範圍，做必要監
影響程度 (I) 可能性 (L)	幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)

教育部○○○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 (中度風 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。

附件 5

教育部內部控制分工

1、分工原則

(1)跨職能作業：本部內部不同單位(或業務)之作業，如薪給作業。

(2)共通性作業：本部各單位共同性之作業。

(3)個別性作業：各單位業務之作業。

1、跨職能及共通性控制作業分工依下表辦理：

項 目	主 政 單 位
行政管考業務（個案計畫管理、風險管理等）	綜合規劃司
資訊安全業務	資訊及科技教育司
科技發展計畫編審	
出納業務	秘書處
財產(物品)管理業務	
採購業務（政府採購及其管理作業）	
人事業務（人員進用、薪資、加班、福利、退休等）	人事處
政風業務（貪瀆防弊處理、廉政建設等）	政風處
公共建設計畫之編審	會計處
會(主)計業務（概算籌編、預算案審查、收支內部審核、會計報告及決算編制等）	
統計調查管理	統計處
法制業務	法制處

附件 6

教育部內部控制作業製作格式

1、為求格式一致，以 A4 直式橫書撰寫。

2、版面、格式及檔名：

- (1) 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」。
- (2) 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。
- (3) 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)」。
- (4) 項目標號格式如下：

一、

(一)

1.

(1)

①

①

- (5) 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。

1、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：

(1) 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，例如綜規司第1項風險項目之第1項內控作業，編為「綜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」。
4. 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。
5. 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。

(1) 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。

1、 格式範例如後附。

表一：教育部各單位風險項目(包括內部控制)代碼表

代 碼	本 部 單 位
綜	綜合規劃司
高	高等教育司
技	技術及職業教育司
終	終身教育司
際	國際及兩岸教育司
師	師資培育及藝術教育司
資	資訊及科技教育司
學	學生事務及特殊教育司
秘	秘書處
人	人事處
政	政風處
會	會計處
統	統計處
法	法制處
監	學校法人及所屬私立學校教職員退休撫卹離職資遣儲金監理會
國會	國會聯絡小組
新聞	新聞工作小組
課推	十二年國教新課綱推動專案辦公室
教專	中小學教育國際化專案辦公室（IE專辦）
儲專	青年教育與就業儲蓄帳戶專案辦公室
退專	私立大專校院轉型退場專案辦公室

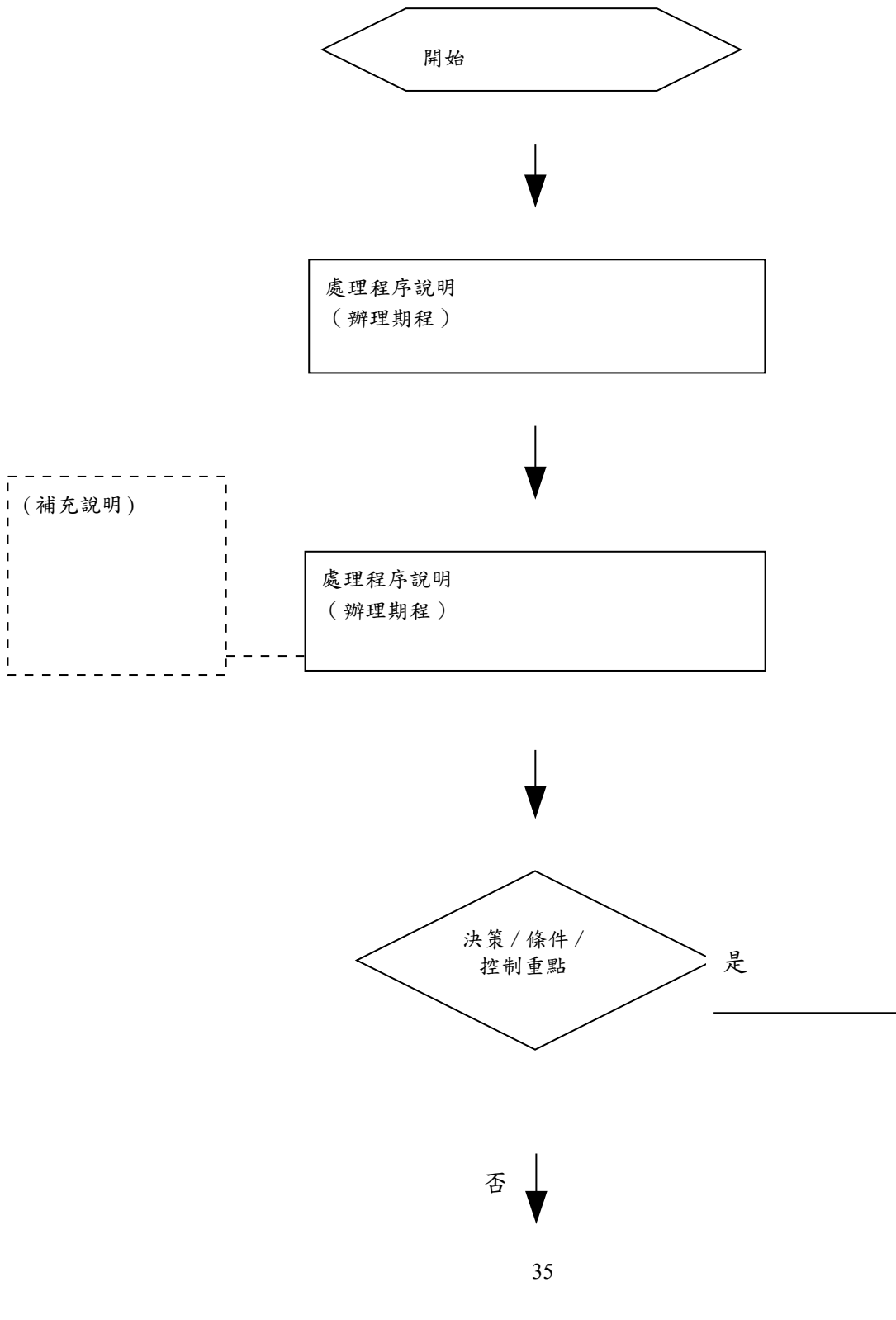
機關名稱單位全稱作業程序說明表

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「綜1-1」
項目名稱	○○○○○○作業
承辦單位	科別全稱，如管制考核科(承辦人姓名/電話分機，如○○○/6377)
作業程序說明	<p>1、</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>1、○○○。【如 110.05.31】【量】</p> <p>(1) ○○○。</p> <p>(2) ○○○。</p> <p>2、○○○。【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>1、○○○法。</p> <p>2、○○○要點。</p>

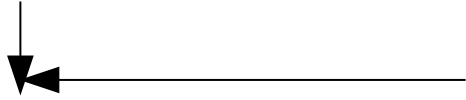
使用表單	1、○○○表 2、○○○表
------	------------------

機關名稱單位全稱作業流程圖

○○○○○○○作業



處理程序說明
(辦理期程)

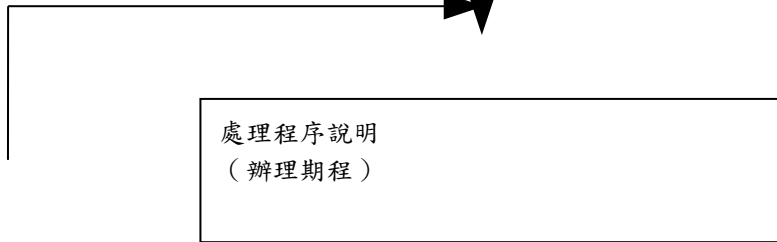


處理程序說明
(辦理期程)



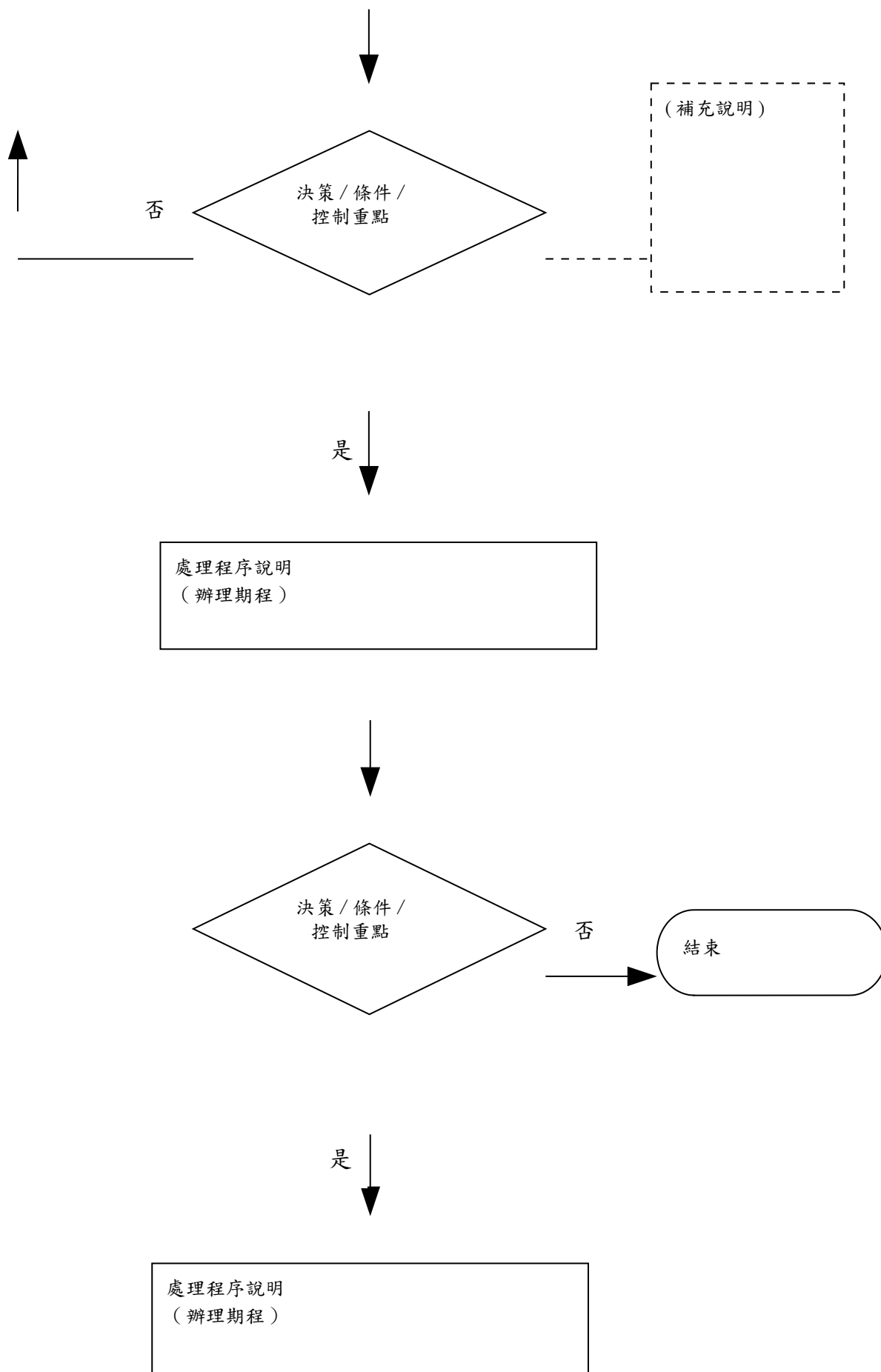
A

A



處理程序說明
(辦理期程)

處理程序說明
(辦理期程)





結束

附件 7

教育部○○○年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)×(I)	新增 風險對策	殘餘 風險等級		殘餘 風險 值(R)= (L)×(I)	主辦 單位
					可能 性 (L)	影響 程度 (I)			可能 性 (L)	影響 程度 (I)		

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)×(I)	新增 風險 對策	殘餘 風險 等級		殘餘 風險 值(R)= (L)×(I)	主辦 單位
					可能 性 (L)	影響 程度 (I)			可能 性 (L)	影響 程度 (I)		