

國立嘉義大學風險管理推動作業原則

111 年 4 月 12 日 110 學年度第 6 次行政會議通過

一、國立嘉義大學（以下簡稱本校）為依「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」、「政府內部控制監督作業要點」及「教育部風險管理推動作業原則」規定，將風險管理融入日常作業及決策運作，於訂定本校中程校務發展計畫之校務發展目標之策略重點時，能考量可能影響校務發展目標達成之風險，並透過辨識及評估風險，採取內部控制或其他處理機制，以合理確保達成校務發展目標，特訂定本原則。

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，降低本校校務發展目標無法達成之內部風險。

三、本校推動風險管理（包括內部控制）之主要目標如下：

- （一）實現校務發展目標。
- （二）提升校務行政效能。
- （三）提供可靠公開資訊。
- （四）遵循法令章則規定。
- （五）保障人員資產安全。

前項第四款之次要目標為行政透明。

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（包括內部控制）之作業原則如下：

- （一）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）。
- （二）重點業務管考：對於不可容忍風險（風險值為 6 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。
- （三）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，本校設風險管理專案小組（以下簡稱專案小組）規劃及執行年度稽核工作；年度稽核工作分組及運作方式，另訂定本校年度內部稽核計畫規範之。

五、為辦理本校風險管理（包括內部控制）推動作業，本校每年至少召開 2 次風險管理專案小組會議（以下簡稱專案小組會議），由校長指定副校長一人擔任召集人，一級行政單位主管與各行政單位內部控制專責同仁為出席人員，執行秘書由主任秘書兼任；專案小組任務及運作方式，另訂定本校風險管理專案小組設置辦法規範之。

專案小組會議主要目的係檢討及確認本校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。

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校務發展目標無法達成之內、外部風險，以採取相關管控及回應作為（架構圖如附件 1）：

（一）建立背景資料：考量本校學校定位、願景、業務職掌、中程校務發展計畫及校務發展關鍵績效指標，確定本校納入風險管理之校務發展目標、策略重點與行動方案。

（二）辨識風險：各主責單位就第一款擇出之策略重點與行動方案項目，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）。

（三）評估風險：

1. 分析風險：各主責單位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（如附件 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（如附件 3）比較，建立本校現有風險圖像（如附件 4）。

（四）處理風險：

1. 為減少風險對本校之負面影響，各主責單位就風險項目，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 4）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 6）及極度風險（風險值 9）；各主責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，各主責單位應依本校內部控制分工（如附件 5），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（如附件 6）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）督導及檢討：

1. 自主管理：各主責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：各主責單位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另訂定本校內部控制自行評估計畫，經專案小組會議審議通過，陳請校長核定後實施。

(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另訂定本校內部稽核計畫，經專案小組會議審議通過，陳請校長核定後實施。

(六) 傳遞資訊、溝通

1. 透過召開本校專案小組會議及各主責單位風險管理執行情形之交流與有效溝通，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. 透過本校其他會議或集會，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，俾提升本校人員風險管理知能。

七、為落實風險管理作業機制，各主責單位應依前點規定，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(如附件7)與現有、殘餘風險圖像，提報專案小組會議檢討確認後，簽陳校長核定，再轉知各主責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、風險評估及處理彙總表與風險圖像，如涉及該年度校務發展目標重點策略之重要風險處理結果，應納入中程校務發展計畫年度滾動修正內容。

八、本原則經行政會議通過，陳請校長核定後實施。



附件2

國立嘉義大學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（頻率為每月發生1次之可能性）
2	有可能	有些情況下會發生 1年內可能發生（頻率為每季發生1次之可能性）
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下會發生 1年內不太可能發生（頻率為每年發生1次之可能性）

國立嘉義大學風險影響程度評量標準表

等級 (I)	影響程度	形象損害程度	人員	財物損失	影響學校運作
3	非常嚴重	學校整體形象受損	死亡	100萬元以上	導致全校師生同仁權益受影響
2	嚴重	2個單位以上形象受損	重傷	10萬元以上未達100萬元	造成其他相關單位作業窒礙難行
1	輕微	自身單位形象受損	輕傷	未達10萬元	自身單位行政效率不彰

附件3

國立嘉義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) 4 以下予以容忍。
- 三、 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，並明定管理階層的責任範圍，做必要監視	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，並明定管理階層的責任範圍，做必要監視	
	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，並明定管理階層的責任範圍，做必要監視	影響程度 (I) 可能性 (L)	幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)

附件4

國立嘉義大學○○○年現有(殘餘)風險圖像

	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)
非常嚴重 (3)			
	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)
嚴重 (2)			
	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)
輕微 (1)			
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

國立嘉義大學內部控制分工

一、分工原則

- (一) 跨職能作業：本校內部不同單位(或業務)之作業，如薪給作業。
- (二) 共通性作業：本校各單位共同性之作業。
- (三) 個別性作業：各單位業務之作業。

二、跨職能及共通性控制作業分工依下表辦理：

項 目	主 責 單 位
行政管考業務（個案計畫管理、風險管理等）	秘書室
資訊安全業務	電子計算機中心
出納業務	總務處
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）	人事室
政風業務（貪瀆防弊處理、廉政建設等）	
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）	主計室
校務研究管理	研究發展處
法制業務	秘書室

國立嘉義大學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、作業程序說明表、作業流程圖及自行評估表等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：前 1 碼以處室中文名稱第 1 字編訂為原則，如學務處為「學」，中 2 碼為流水號，以阿拉伯數字由 01 開始，不重複，如「學-01」，後 3 碼為單位內部控制作業流水號如 001。
3. 承辦單位欄，為機關之二級單位，如「○○單位○○組」。
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。

(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。

(三)控制作業自行評估表：依行政院主計總處 103 年蒞臨本校演講時指示，程序說明表及自行評估表中控制重點應予一致，故新增的控制作業將要求要相符。自行評估表格式請以行政院於 109 年 9 月 28 日函頒「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」之最新版本為主。

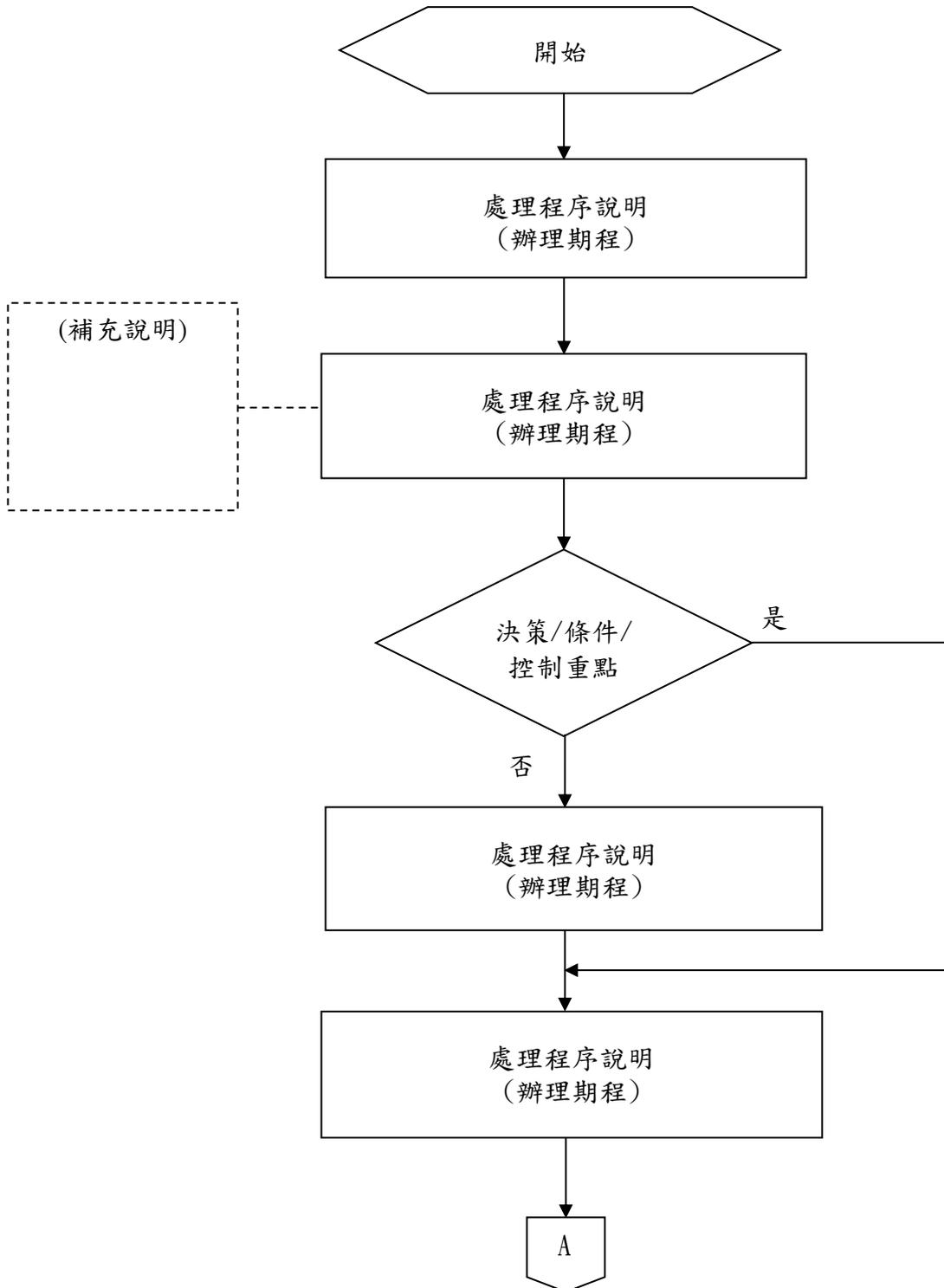
秘-01-001

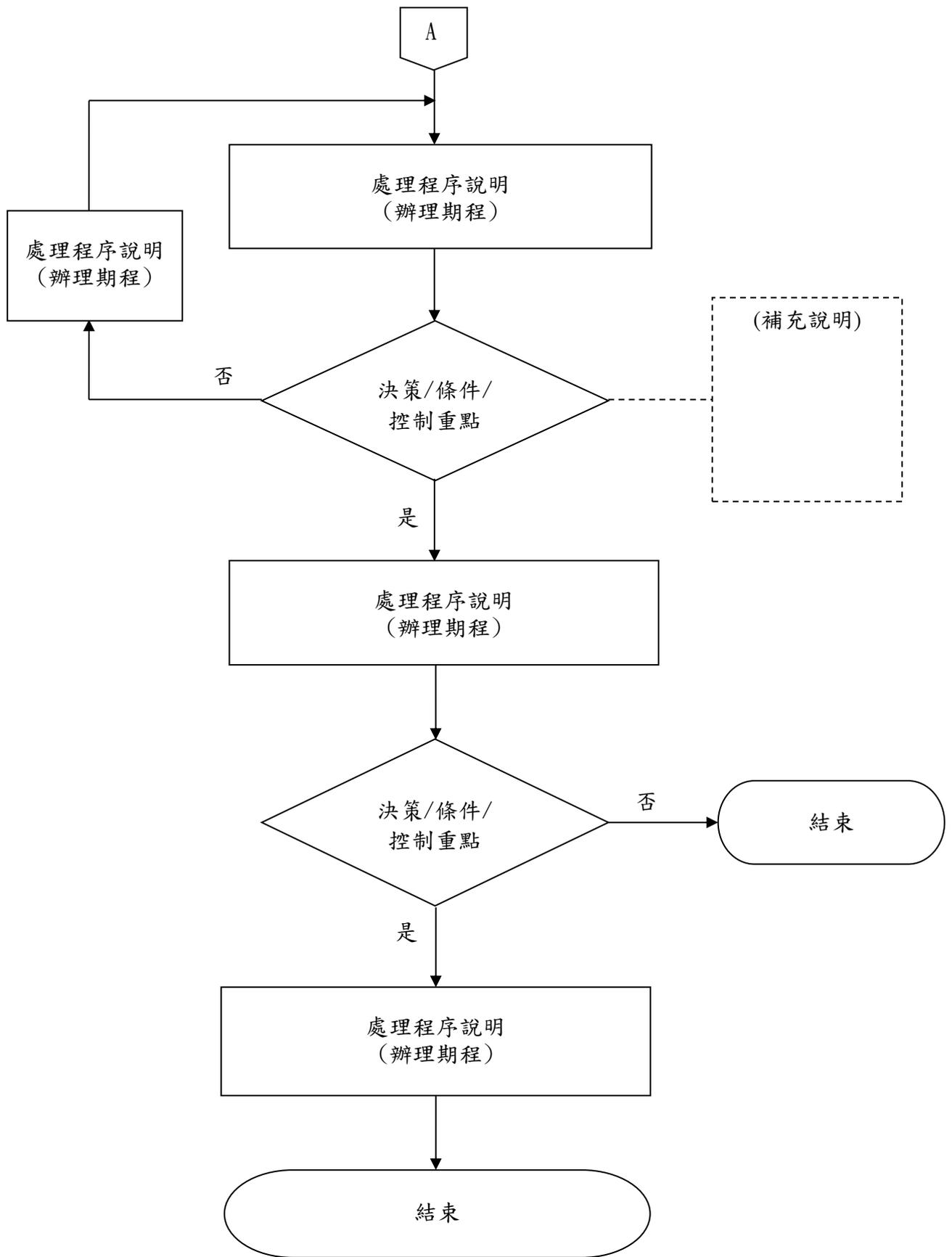
國立嘉義大學○○○內部控制作業程序說明表

項目編號	前 1 碼:處室名稱(以 1 字為代表如語中用「語」、師培用「師」) 中 2 碼:組別代號,後 3 碼:各組流水號,例如學-02-005
項目名稱	○○○○○○作業
承辦單位	處室組全稱,如秘書室綜合行政組
作業程序說明	一、 (一) 1. (1) ① 1 <div style="border: 1px solid black; background-color: yellow; padding: 5px; display: inline-block;">應與下方自行評估 表中控制重點相同</div> ※列明詳細步驟、作業時程、重要經驗及注意事項等
控制重點	一、○○○。 (一)○○○。 (二)○○○。 二、○○○。 三、 ※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
法令依據	一、○○○法。 二、○○○要點。
使用表單	一、○○○表 二、○○○表 三、○○○表

國立嘉義大學作業流程圖

○○○○○○作業





國立嘉義大學內部控制自行評估表(範例)

○○年度

評估單位：秘書室綜合業務組

作業類別(項目)：行政會議作業

評估期間：○○年○○月○○日至○○年○○月○○日

應與上方內部控制作業程序說明表中所有控制重點相同

評估日期： 年 月 日

控制重點	評估情形					改善措施
	落實	部分落實	未落實	未發生	不適用	
行政會議流程						
(一)是否依學校行事曆所排定時間定期開會。						
(二)開會通知方式： 1. 是否於開會前3星期以書面通知與會主管，請各單位依限提出工作報告及提案。 2. 是否至少通知2次以加強提醒。						
(三)會議相關資料： 1. 各單位是否於會議10天前繳交工作報告及提案。 2. 議程是否於會議7天前陳主任秘書核閱。 3. 是否於開會前將請假人員名單彙整完成。						
(四)是否於開會前完成會場佈置。						
(五)會議紀錄： 1. 是否於會後3天內完成會議紀錄整理。 2. 是否E-mail會議紀錄予本校各一級單位、系所、中心。 3. 會議決議交辦事項是否另以列管案件請各權責單位辦理。 4. 是否將通過之會議紀錄傳送網頁公告。						
(六)其他： 1. 主管異動時，是否隨時修正桌牌。 2. 如有頒獎時，是否通知人事室等頒獎單位確實連絡受獎人及確認頒獎流程之安排。						
填表人：	複核：					

- 註:1. 機關得就 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，同一類之作業流程合併 1 份自行評估表，就作業流程之控制重點納入評估；若屬跨職能整合作業項目，各評估單位得分別製作 1 份自行評估表，就業管控制重點納入評估。
2. 各機關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，但控制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」或控制重點未配合修正之「不適用」情形，於改善措施欄敘明需採行之改善措施。

