

# 國立臺北教育大學風險管理推動作業要點

110年11月8日風險管理推動專案會議通過

111年1月26日第195次行政會議通過

- 一、國立臺北教育大學(以下簡稱本校)依「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」等規定，將風險管理融入日常作業及決策運作，於訂定校務發展目標及策略時，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，特訂定本要點。
- 二、本要點所稱風險管理，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、本校推動風險管理之主要目標如下：
  - (一)實現校務發展目標。
  - (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。
  - (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，本校設內部控制小組(以下簡稱內控小組)，以執行內部稽核工作。
- 五、為辦理本校風險管理推動作業，本校每年召開風險管理推動專案會議（以下簡稱專案會議），由校長或指派副校長擔任主席，本校各單位主管及內控小組成員為出席人員；其幕僚工作由研究發展處辦理。  
專案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（架構圖如附件一）：

(一)建立背景資料：考量本校使命、願景、業務職掌、年度財務規劃、校務發展中長程計畫等，並檢討學生事務事項、新聞輿情及本校意見信箱事項列入風險議題之必要性，確定本校納入風險管理之年度校務發展目標及重要計畫（方案或措施）。

(二)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）。

(三)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，與本校風險判斷基準及其風險容忍度（如附件三）比較，建立本校現有風險圖像（如附件四）。

(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或不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，以及其他由本校一級主管指示，依風險管理、新聞輿情、意見信箱、內部控制缺失及重要業務事項等相關分析資料，指定納入之本校風險項目，各單位應依本校內部控制分工，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（如附件五）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：

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：由副校長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：

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，經校長核定執行。

(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另訂定本校內部稽核計畫，經校長核定執行。

(六)傳遞資訊、溝通及諮詢：

1.透過召開本校專案會議及各單位風險管理執行情形之交流與有效溝通，或於必要時邀請專家學者提供諮詢、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。

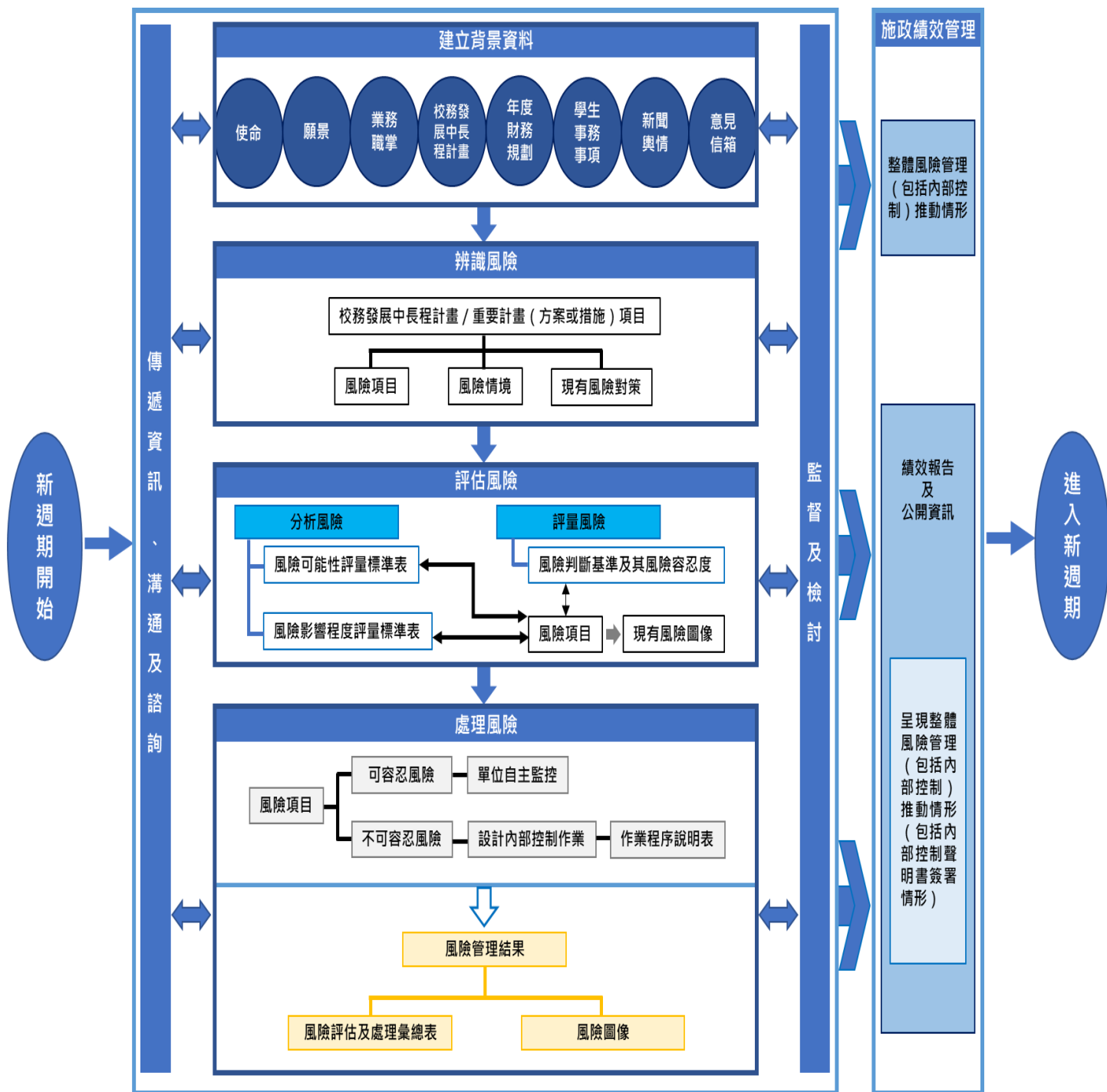
七、為落實風險管理作業機制，應於每年二月二十八日前，檢討前一年度風險管理執行情形；各單位應依前點規定，自行審視、評估及研提風險項目後，送研究發展處綜整為本校風險評估及處理彙總表（如附件六）與現有、殘餘風險圖像，提報專案會議確認後，簽陳校長核定，再函送各單位進行自主風險監控及因應。

前一年度風險管理執行情形，如涉及該年度校務發展目標之重要風險處理結果，應納入該年度校務基金績效報告。

本校應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，滾動修正校務發展中長程計畫。

八、本要點經行政會議審議通過後實施。

# 國立臺北教育大學風險管理架構圖



附件 2

國立臺北教育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
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

國立臺北教育大學風險影響程度評量標準表

等級 (I)	影響程度	形象	人員	輿情影響	財物損失	目標達成
3	非常嚴重	國際媒體 負面報導	死亡	抗議	100 萬元以上	經費/時間 大量增加
2	嚴重	國內媒體 負面報導	重傷	多數人 抱怨	50 萬元以上，未 達 100 萬元	經費/時間 中度增加
1	輕微	地方媒體 負面報導	輕傷	少數人 抱怨	未達 50 萬元	經費/時間 輕微增加

附件 3

國立臺北教育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：

影響程度 (I) 可能性 (L)	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
	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
	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
	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)=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
非常嚴重 (3)			
嚴重 (2)			
輕微 (1)			
幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)	

附件 4

國立臺北教育大學○○○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

# 國立臺北教育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、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，例如副校長室第 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，為本校之二級單位，如「○○組」，未分組者表達至一級單位，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。

## (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：國立臺北教育大學各單位風險項目(包括內部控制)代碼表

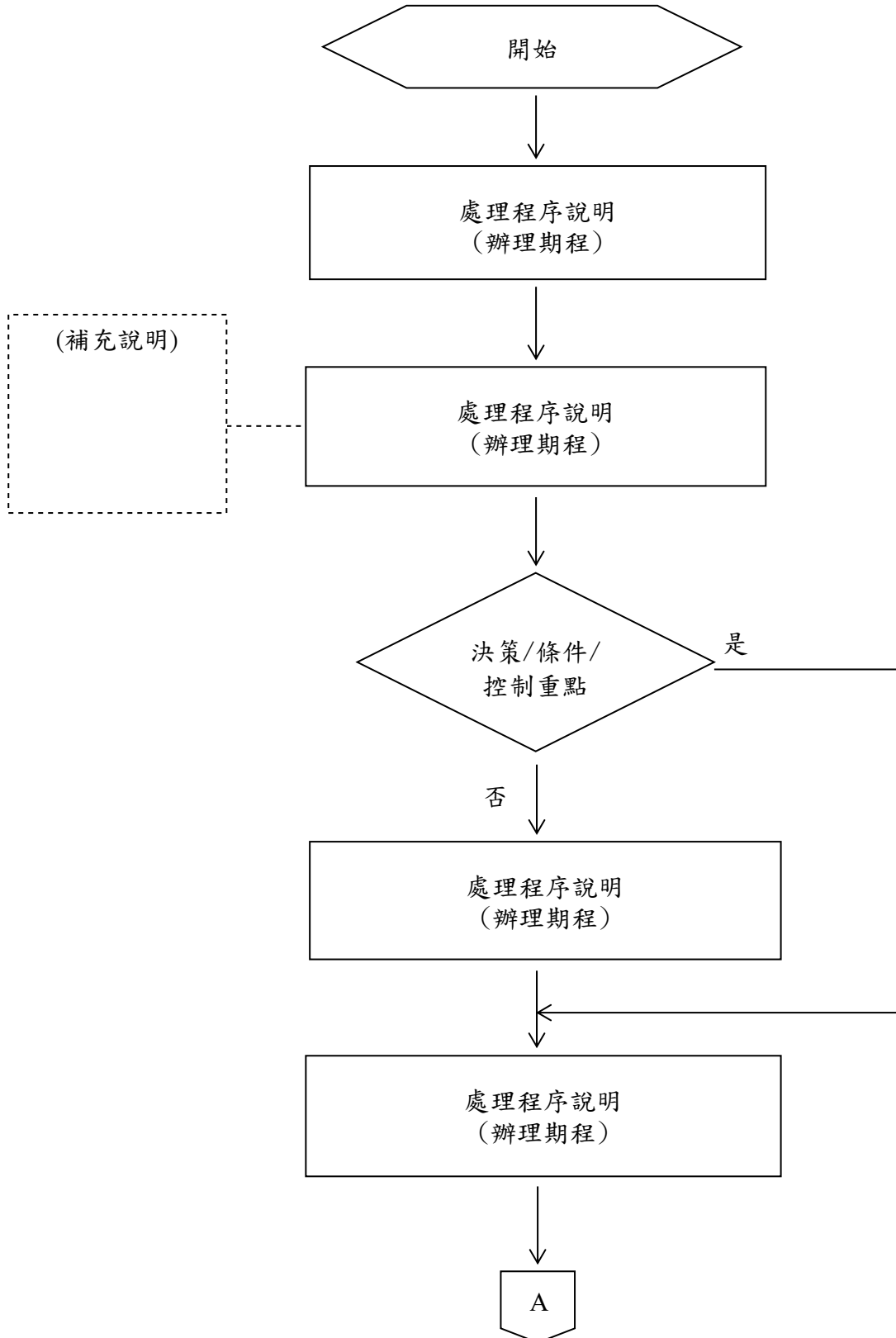
風險項目代碼	本校單位
A	教務處
B	學生事務處
C	總務處
D	研究發展處
E	進修推廣處
F	師資培育暨就業輔導處
G	圖書館
H	秘書室
I	人事室
J	主計室
K	計算機與網路中心
L	北師美術館
M	教學發展中心
N	通識教育中心
O	三學院、學位學程
P	系所單位
Q	依本校中心設置及管理辦法設立單位

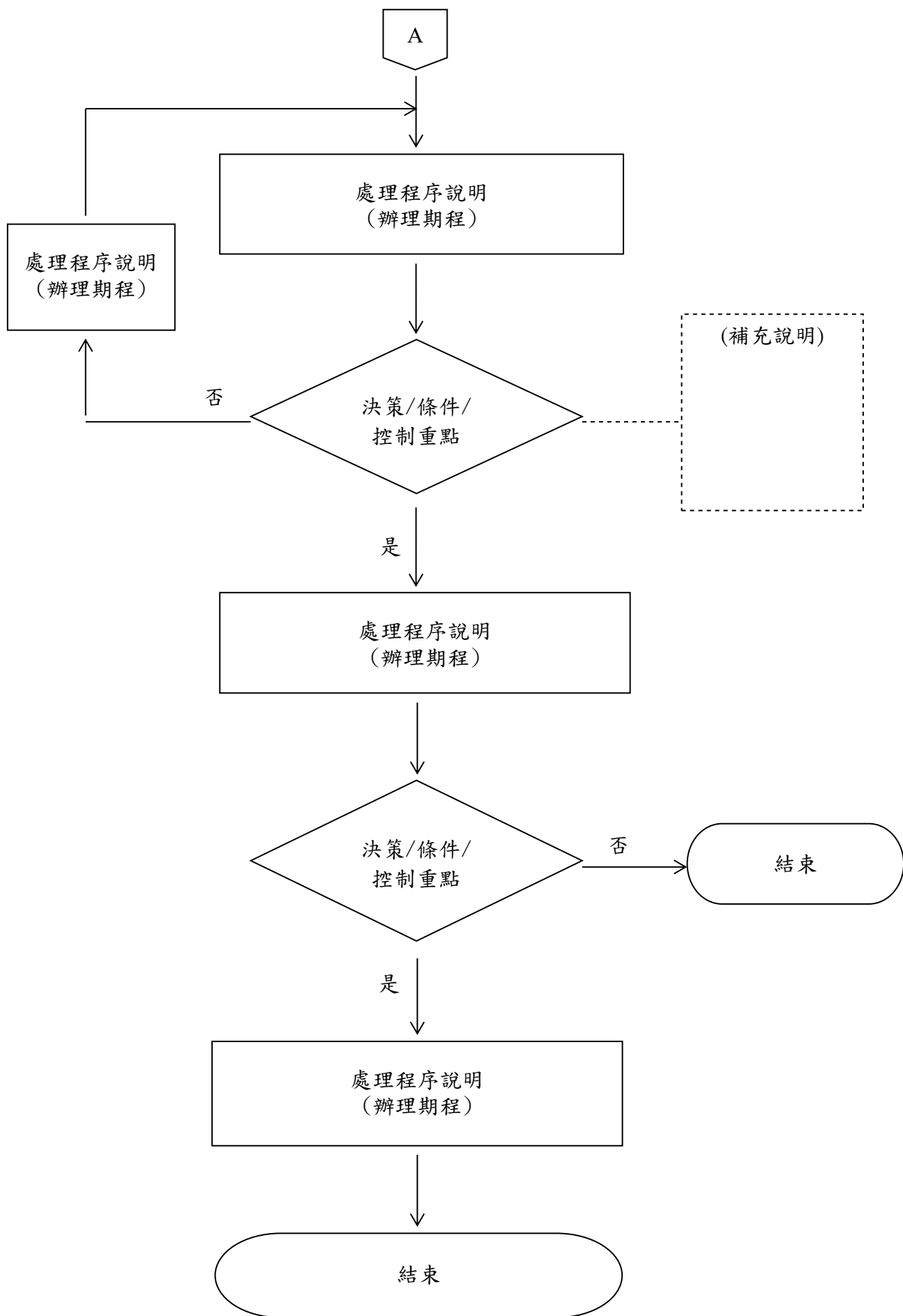
格式範例

國立臺北教育大學○○○（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「教 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>一、</p> <p>    (一)</p> <p>        1.</p> <p>            (1)</p> <p>                ①</p> <p>                    ①</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>

國立臺北教育大學○○○（單位全稱）作業流程圖  
○○○○○○○作業





附件 6

國立臺北教育大學000年風險評估及處理彙總表

序號	背景類別 <sup>1</sup>	類別說明	風險項目 (辨識)	風險情境 (評估:分析/評量) 頻率: 次/近1年 次/近3年	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 (6以上填寫)	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)		

註 1：背景類別

- A類：校務發展（使命、願景、校務發展中長程計畫、年度財務規劃）
- B類：重大計畫（深耕計畫、師培精進計畫、雙語計畫...等）
- C類：業務職掌（含教師教學研究及學生學習輔導事務、內控 SOP）
- D類：監察院、審計部及上級機關糾正、彈劾案、新聞輿情、意見信箱