
風險管理及內部控制實作經驗

— 行政院研考會經驗分享

行政院研考會辜慧瑩
101年6月18日至19日

大綱

壹、推動歷程

貳、整合作法

參、實作經驗

肆、結語

壹、推動歷程

— 行政院推動歷程

— 本會實施歷程

行政院推動「風險管理」與「內部控制」之重要歷程

風險管理

行政機關風險
管理推動方案

- 行政院函頒「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」
- 本會訂定「風險管理及危機處理作業手冊」及案例教材

風險管理由各部會
自主管理

觀念宣導期

94—96年

制度建立期

97—98年

自主管理期

98年—

內部控制

100年

- 行政院函頒「健全內部控制實施方案」
- 內部控制制度設計原則
- 培育種子教師及向機關首長宣導
- 100年度重點工作、101年重點工作
(行政院主計總處擔任幕僚)

行政院推動內部控制之緣起

行政院重視
-近年陸續頒行相關規定

行政院100.2.1函頒
「健全內部控制實施方案」

審計部要求
-總決算審核報告指出缺失

行政院鑒於內部控制重要性

近年陸續頒行相關規定

89年「健全財務秩序與強化內部控制實施方案」	請各機關建立有效內部控制機制
97年「加強財務控管及落實會計審核方案」	請各機關檢討改善現存各項缺失，並維持有效之管控機制
98年「強化中程計畫預算作業促進資源有效運用方案」、「強化特種基金預算管理提升營運效能方案」及「提升政府財務效能方案」	請各機關提升財務效能及有效運用資源
98年「國家廉政建設行動方案」	請各機關加強內部控制機制，針對風險較高的業務實施稽核
99年「整合服務效能躍升方案」	請各機關強化內部管理、表單標準化及行政流程簡化，提升行政效能

資料來源：行政院主計總處全球資訊網（政府內部控制/教育訓練）

審計部總決算審核報告指出內控機制缺失

- 審計部97、98年度中央政府總決算審核報告指出，部分機關因**內部控制機制未臻健全**，間有施政效能不彰、投入鉅資興建設施閒置浪費及未依法制執行預算等，致有重大弊案陸續發生。
 - 顯示**強化政府內部控制機制**，以防杜違失，實刻不容緩。



本會實施風險管理及內部控制之主要作為

風險管理
與
危機處理

內部
控制

94年

- 成立本會風險管理推動小組

95年

- 建立本會組織風險圖像

98年

- 訂定本會風險管理及危機處理作業要項

100年

- 併入原本會風險管理推動小組，成立本會內部控制專案小組
- 訂定本會內部控制與風險管理及危機處理作業要項

101年

- 預定於101年底前完成第1版本會內部控制制度。

貳、整合作法

- 內部控制五大要素
- 風險管理與內部控制架構比較
- 本會整合推動作法

政府內部控制的定義及觀念

何謂內部控制：

係由機關全體人員參與

→ 人人有責

為合理達成機關內部控制目標

→ 四項目標

共同設計、執行及維持的管理過程

→ 五項要素

□ 高階主管（尤其是首長）對內部控制制度的有效設計、執行及維持，負主要責任

□ 內部控制係一種管理過程，幫助機關達成四項目標

□ 內部控制制度有其先天限制，僅能合理促使而非絕對保證目標的達成

□ 透過五項互有關聯的組成要素，整合機關內部各種控管及評核措施，並逐一檢視、評估內部控制制度的有效性

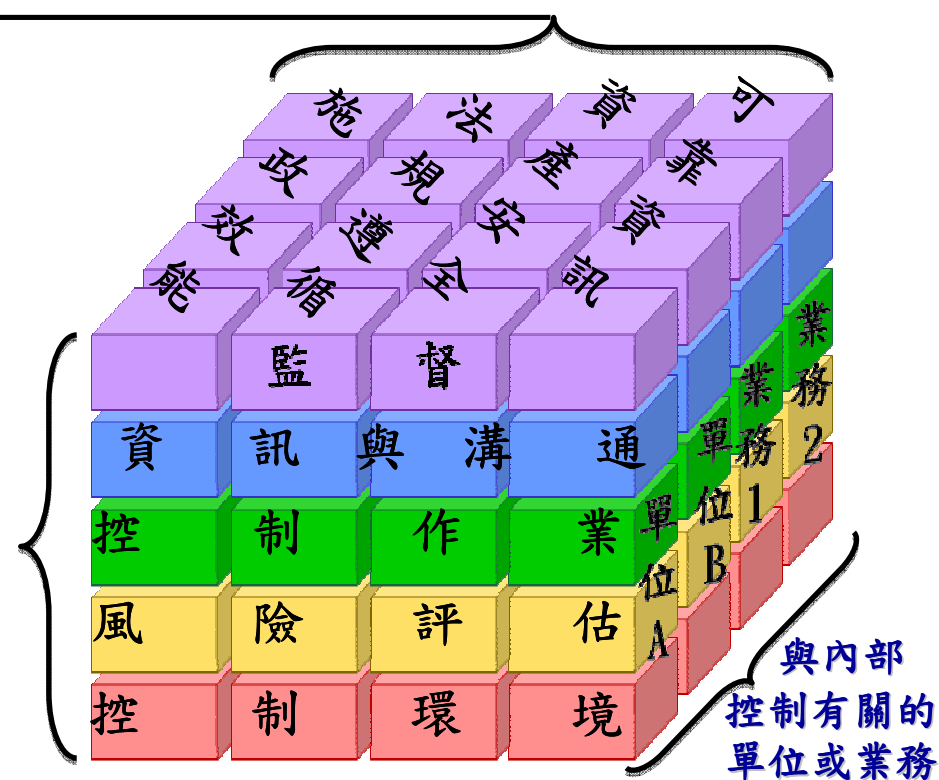
政府內部控制整體架構圖

四項目標

- 提升施政效能
- 遵循法令規定
- 保障資產安全
- 提供可靠資訊

五項要素

1. 控制環境：機關文化、內部控制認知
2. 風險評估：辨識、分析與評量風險
3. 控制作業：控制規範及程序
4. 資訊與溝通：資訊編製、蒐集與傳達
5. 監督：評估內部控制制度有效性

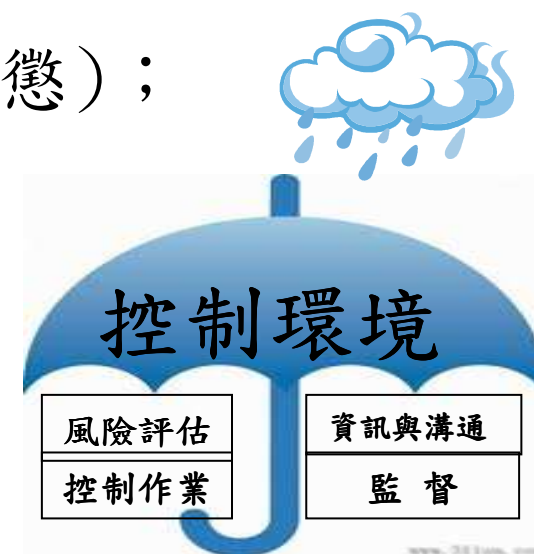


～政府內部控制整體架構～

機關各單位及業務，經整合五項組成要素，合理促使達成四項目標

要素1—控制環境

- 塑造機關文化及影響其人員對內部控制認知之綜合因素，為其他四項組成要素之基礎。包括：
 - 公務職業操守與倫理價值觀念之建立及維持；
 - 首長與高階主管對內部控制制度之重視及支持，確認目標且避免過量風險；
 - 組織架構及授權之適當明確；
 - 人力資源管理(含進用、考核與獎懲)；
 - 專業能力提升(含宣導訓練)。



資料來源：行政院主計總處全球資訊網（政府內部控制/教育訓練）

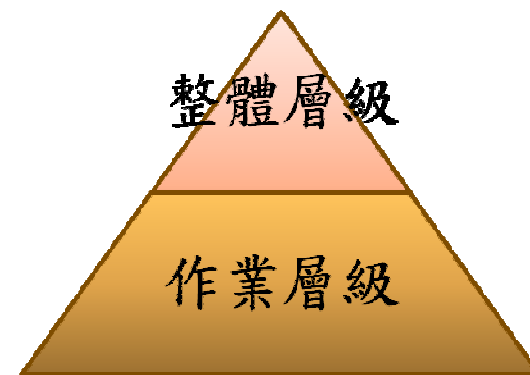
要素2—風險評估

- 辨識攸關之施政風險、分析風險之影響程度與發生可能性，及評量對風險容忍度之過程，據以決定採取控制作業或監督等方式，處理或回應相關風險。包括：
 - 風險辨識：辨識影響目標達成之風險因素；
 - 風險分析：分析風險因素之影響程度及發生可能性，綜合估計風險等級；
 - 風險評量：評量對風險之容忍度並依據風險等級，決定需優先處理之風險因素。



要素3—控制作業

- 為了合理促使機關達成目標、降低風險，且有助於落實機關決策，所訂定之控制規範及程序。包括：
 - 整體層級控制：對機關各單位多項業務有廣泛影響之控管措施或控制規範。
 - 作業層級控制：機關各單位經依個別業務之作業層級目標，所評估風險之結果，秉持化繁為簡原則，設計控制重點；配合業務調整及作業變動，適時檢討修訂。



要素4—資訊與溝通

- 適時有效**編製或蒐集資訊**，並**傳達**予相關人員，使其有效履行職責或瞭解責任履行情形。包括：
 - **資訊**：含財務及非財務資訊，可由內部產生或自外部取得，供決策及監督之用。
 - **溝通**
 - **內部溝通**：告知**機關人員**在內部控制所扮演之角色及責任，並建立**通報**異常情事之管道，促使機關**上下或跨單位**資訊充分傳達。
 - **外部溝通**：依法對**外部人士**公開或提供資訊，對外界**意見及時處理及追蹤**。



要素5—監督

- 機關**評估**內部控制制度**設計及執行成效**之過程，藉以適時修正改善內部控制制度。包括：
 - **例行監督**：由各項業務**承辦單位主管人員**，經常執行之督導作業。
 - **自行檢查**：由機關內部各單位評估內部控制制度設計及執行之有效性，並及時補救或改正，且作成紀錄備供主管機關訪查及督導。
 - **稽核評估**：統合或運用相關**稽核評估職能**，客觀**檢視內部控制制度**設計及執行**是否有效**，並就發現之缺失及相關建議，及時改善與追蹤，必要時檢討修正內部控制制度。



政府內部控制詳細資訊

The screenshot shows the website of the Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics, Executive Yuan, R.O.C. (Taiwan). The header features the organization's logo and name in Chinese and English, along with the motto '熱誠·公正·效' (Sincere, Fair, Effective). Below the header is a navigation bar with links for 'Director General's Mailbox', 'FAQ', and 'Website Map'. The main content area is divided into a left sidebar and a main panel. The sidebar contains a list of menu items, with '政府內部控制' (Government Internal Control) highlighted in a red box. The main panel shows a breadcrumb trail: '首頁 > 政府內部控制 > 教育訓練'. Below this, the '教育訓練' (Education and Training) section is expanded, showing a list of sub-items: '行政院內部控制推動及督導小組', '內部控制相關規定', '內部控制制度共通性作業範例', '違失案例', '教育訓練', and '內控教師'. The '教育訓練' item is highlighted in a red box, and its sub-item '宣導及訓練教材' (Publicity and Training Materials) is also highlighted in a red box.

行政院主計總處
Directorate-General of Budget, Accounting and Statistics, Executive Yuan, R.O.C. (Taiwan)

熱誠·公正·效
主計長信箱 答客問 網站導覽

關於主計總處
政府預算
政府會計
預算執行及決算
政府內部控制
政府統計
資訊管理
政府施政績效
重大政策
就業資訊
政府資訊公開

首頁 > 政府內部控制 > 教育訓練

教育訓練

● 宣導及訓練教材

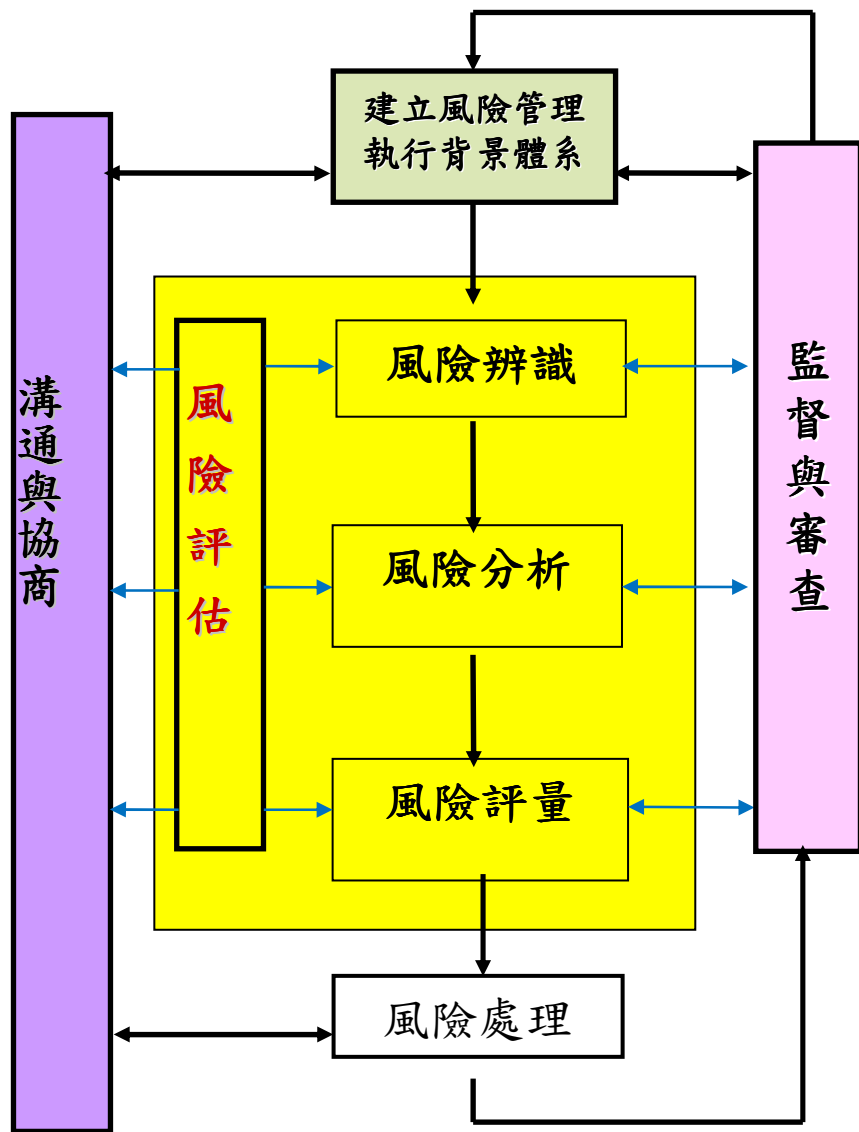
- 行政院內部控制推動及督導小組
- 內部控制相關規定
- 內部控制制度共通性作業範例
- 違失案例
- 教育訓練**
- 內控教師

宣導及訓練教材

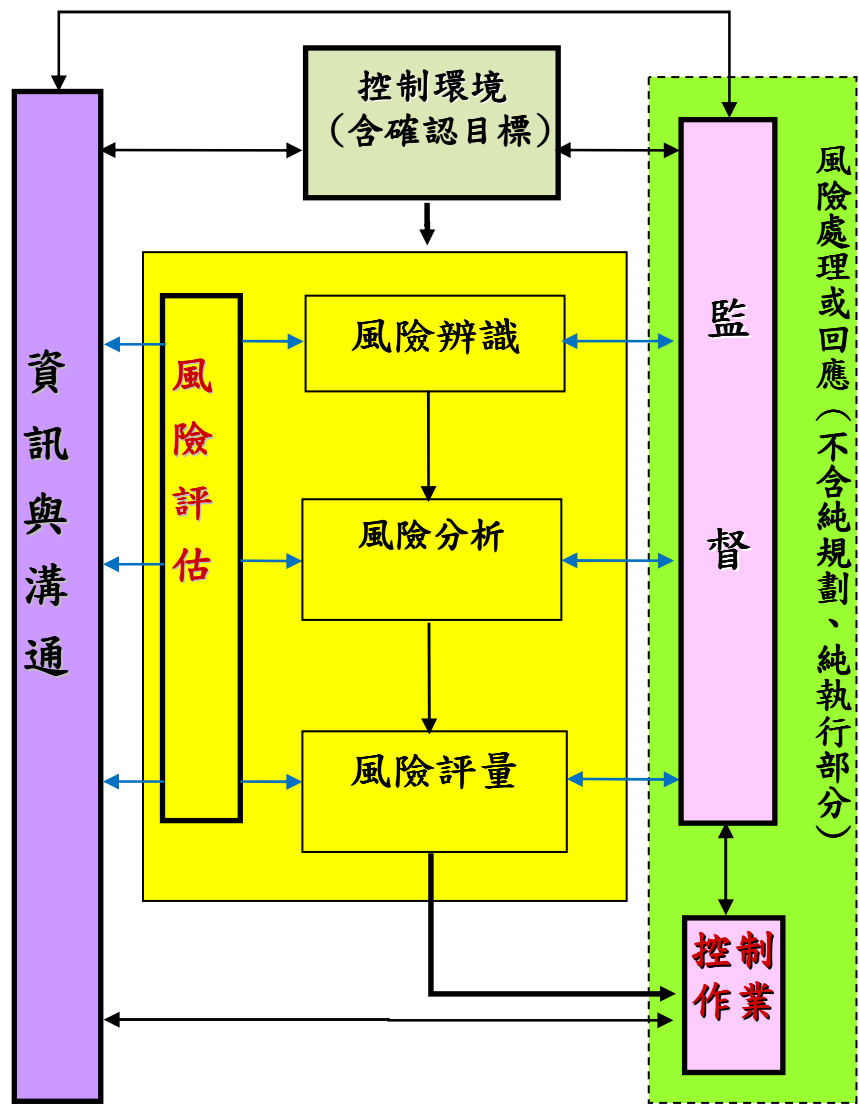
註：行政院主計總處全球資訊網 (<http://www.dgbas.gov.tw/np.asp?ctNode=5566>)

風險管理與內部控制架構比較

風險管理架構圖



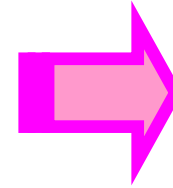
內部控制架構圖



本會整合推動風險管理與內部控制之作法

組織面
整合

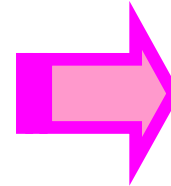
風險管理及危機處理
推動小組



內部控制專案小組

作業面
整合

風險管理及危機處理
作業要項



內部控制與風險管理
及危機處理作業要項

組織面整合—本會內部控制專案小組設置要點

1.設置目的

為健全本會及所屬機關內部控制，提升施政效能與達到興利及防弊功能，特設內部控制專案小組。

2.任務

辦理內部控制教育訓練

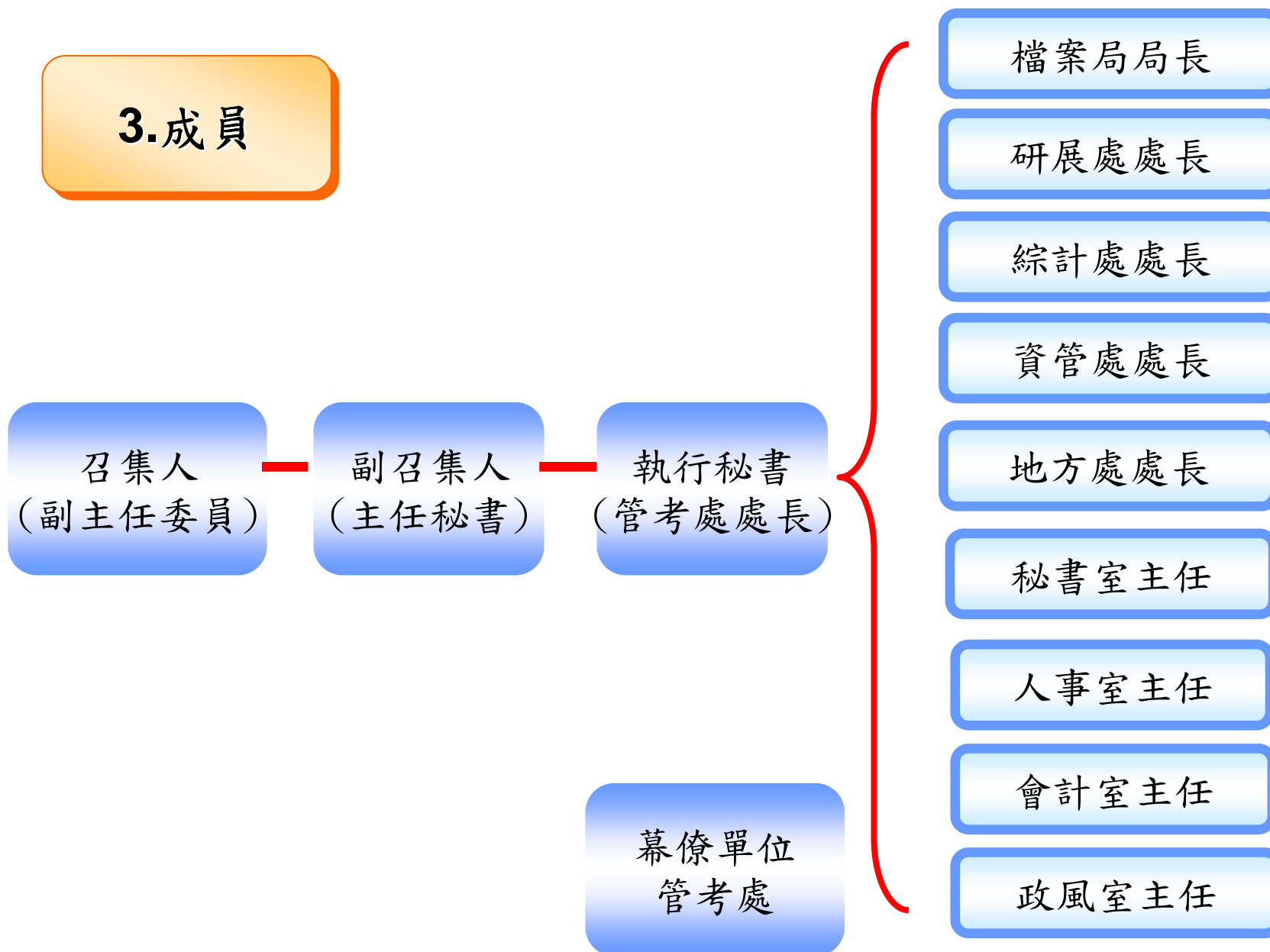
訂定內部控制制度及內部稽核作業規定

辦理內部稽核

督導所屬機關訂定與執行內部控制制度及內部稽核作業規定並備查

提升風險管理量能及建立危機處理機制

3. 成員



4.開會頻率

每年召開一次會議為原則，必要時得召開臨時會議。

5.進行方式

得指定檔案管理局或本會各處（室）提報重要或高風險業務流程與其自我檢查或稽核情形。

得視議題需要，邀請相關機關或學者專家列席。

作業面整合—本會內部控制與風險管理及危機處理作業要項

1. 依據

- 行政院「健全內部控制實施方案」
- 「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」

2. 目標

提升施政效能

遵循法令規定

保障資產安全

提供可靠資訊

3.作業原則

高階主管應重視與支持，投入必要的資源，並明確區分責任。

各級人員應全員參與，並持續提升專業能力。

考量成本效益，選擇最經濟有效的方式，致力持續改善。

重視對內、對外溝通，適時編製資訊，傳達予機關內外部人員。

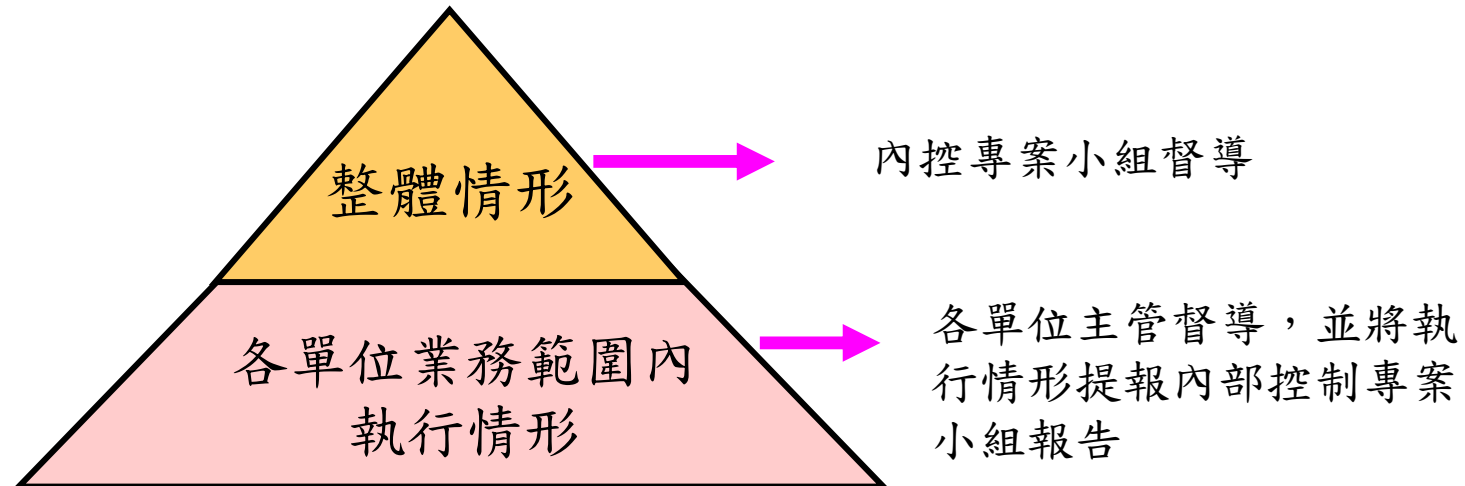
融入日常作業與決策運作。

適時檢討修正相關措施。

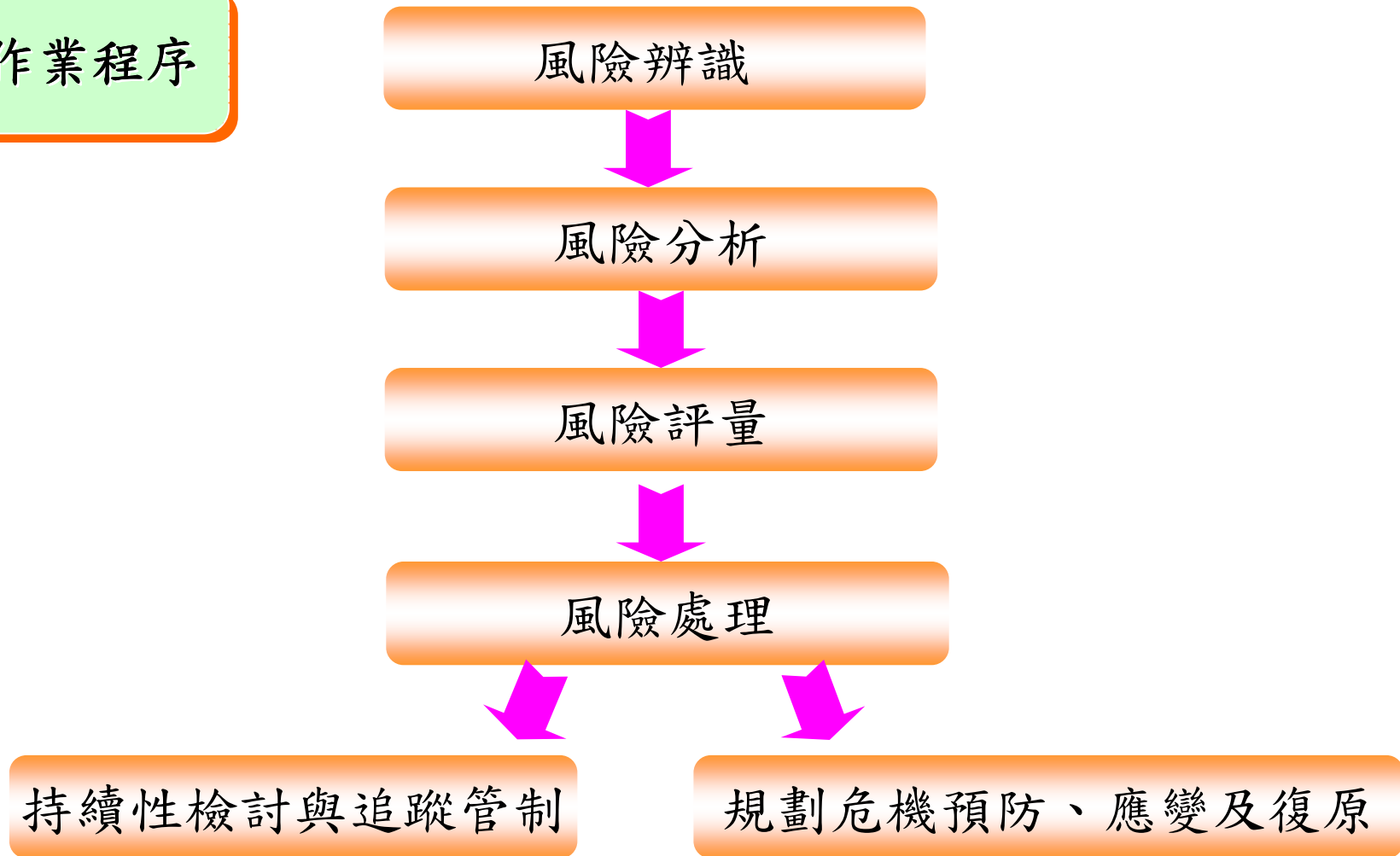
4. 權責分工

內部控制、風險管理及危機處理之
整體執行情形由內部控制專案小組負責督導

主管應督導業務職掌範圍內之
內部控制、風險管理及危機處理執行情形
，並向本會內部控制專案小組報告。



5.作業程序



5.1 風險辨識

- 依「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」規定，並參考「風險管理及危機處理作業手冊」。
- 辨識之風險，應填報「風險登錄表」。

風險登錄表

風險項目	負責單位	風險情境 (簡述風險事件及其 影響)	可能影響之組 織目標	其他補充說 明

註：本會所屬各局、處、室於日常推動業務，發現可能存在之風險事項時，應填具本表，並送本會內部控制專案小組。

5.2 風險分析

風險分析應依「風險發生可能性及影響程度評量標準」辦理。

可能性評量標準表

等級(L)	類別	詳細的描述
5	極有可能	1年內絕大部分情況下會發生
4	非常可能	1年內大部分的情況下會發生
3	有點可能	1年內有些情況下會發生
2	不太可能	1年內只會在特殊情況下會發生
1	極不可能	1年內只會在極少的特殊情況下發生

影響程度評量標準表

等級 (I)	類別	形象	民眾抗爭	資訊服務	業務運作	財產損失
5	極為嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞或國內3家媒體報導負面新聞超過3天	大規模遊行或抗爭，人數100人以上	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或停止超過3天以上	中斷超過3天	500萬元以上
4	非常嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞或國內2家媒體報導負面新聞超過2天	大規模遊行或抗爭，人數20人以上	服務2天以上，未達3天	中斷2天以上，未達3天	300萬元以上，未達500萬元
3	有點嚴重	3家新聞媒體報導負面新聞超過1天	4位以上民眾至本會抗爭	停止服務1天以上，未達2天	中斷1天以上，未達2天	100萬元以上，未達300萬元
2	還算輕微	2家新聞媒體報導1次負面新聞	3位以下民眾至本會抱怨	停止服務1小時(含)以上，未達半天	中斷4小時以上，未達1天	30萬元以上，未達100萬元
1	非常輕微	1家新聞媒體報導1次負面新聞	民眾電話抱怨	停止服務未達1小時	中斷未達4小時	30萬元以下

5.3 風險評量

- 風險評量應依「風險判斷基準」辦理。

風險判斷基準

- 一、風險值(R)=可能性(L)×影響(I)
- 二、風險容忍度=中度風險以下予以容忍。
- 三、風險等級與回應
 - (一) 極度風險(R=16~25)：需立即採取處理行動。
 - (二) 高度風險(R=8~15)：管理階層需督導所屬研擬計畫，並提供資源，予以處理。
 - (三) 中度風險(R=3~6)：需明定管理階層的責任範圍，作必要監視。
 - (四) 低度風險(R=1~2)：予以容忍，依現行步驟處理。

風險判斷基準圖

影響	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
	I	1	2	3	4	5
L	可能性					



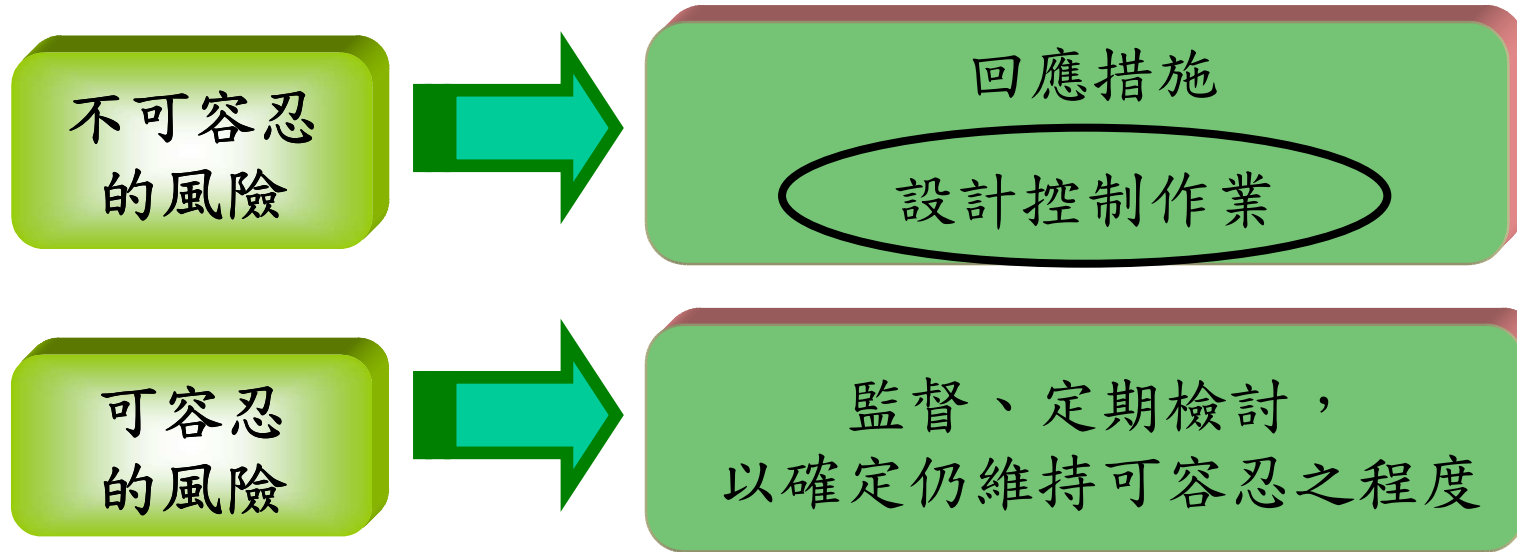
低度風險
(R=1-2)

中度風險
(R=3-6)

高度風險
(R=8-15)

極度風險
(R=16-25)

5.4 風險處理



風險評估及處理表

風險項目	現有控制機制	現有風險之分析			新增控制機制	殘餘風險之分析		
		可能性(L)	影響程度(I)	風險值(R)= (L)x(I)		可能性(L)	影響程度(I)	風險值(R)= (L)x(I)

設計 控制作業

共通性業務項目

- 出納與財產管理
- 政風
- 主計
- 人事
- 公共建設計畫編審
- 行政管考
- 社會發展計畫編審
- 科技發展計畫編審
- 政府採購等

得參採財政部等權責機關所訂之共通性作業範例辦理。

個別性業務項目

- 各單位就主管之業務項目，依據行政院「**內部控制制度設計原則**」，設計簡明有效且具彈性之控制作業。
- 各單位就每年度監察院糾正案件、審計部建議改善事項、上級與權責機關督導、自行檢查、媒體及立法委員指導意見等，**涉及內部控制缺失部分**，適時檢討；已完成改善項目，**應納入內部控制制度**。

5.5 持續性檢討與追蹤管制

■ 例行監督

主管應於例行業務督導作業中，及時評估內部控制制度之有效性。

■ 自行檢查

- 各單位就內部控制制度執行之有效性，每年至少自行檢查一次。遇有特殊情形，得隨時辦理，並作成紀錄建檔。
- 自行檢查應敘明結論，有重大缺失應敘明改善措施，並同時檢視內部控制制度。

■ 稽核評估

內部控制專案小組督導運用行政管考、人事考核等稽核評估職能，協助審視內部控制制度設計及執行之有效性。

5.6 規劃危機預防、應變及復原

風險處理
(新增控制機制)後

影響	5	5	10	15	20	25
	4	4	8	12	16	20
	3	3	6	9	12	15
	2	2	4	6	8	10
	1	1	2	3	4	5
I L	1	2	3	4	5	
	可能性					

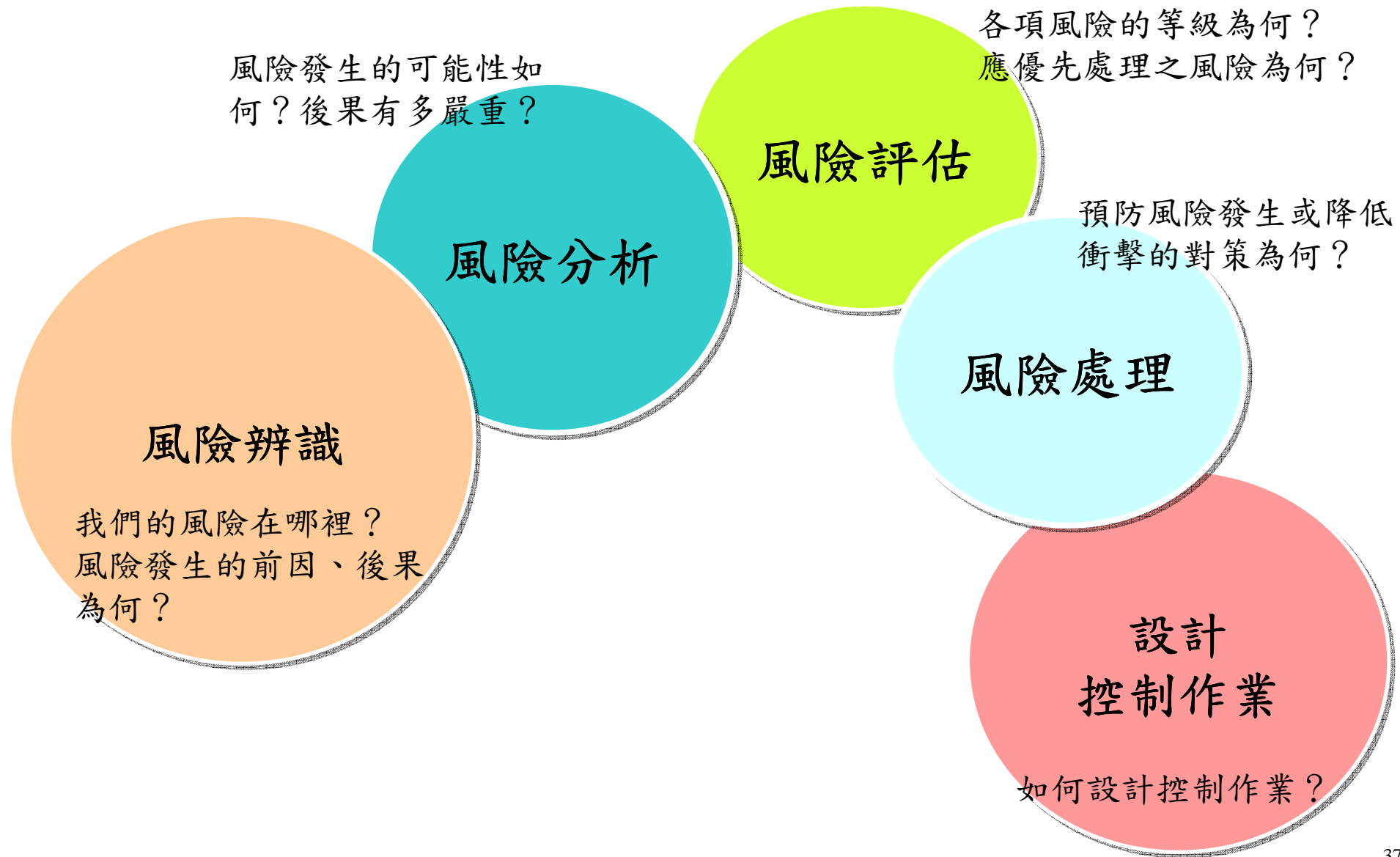
殘餘風險圖像

仍高於可容忍
度之風險

- 預先規劃危機之預防、應變及復原等各機關因應措施。
- 依危機之類別，訂定緊急應變計畫。
- 依需求預為建立危機應變小組。

參、實作經驗

本會100年至101年風險管理與內部控制實作經驗



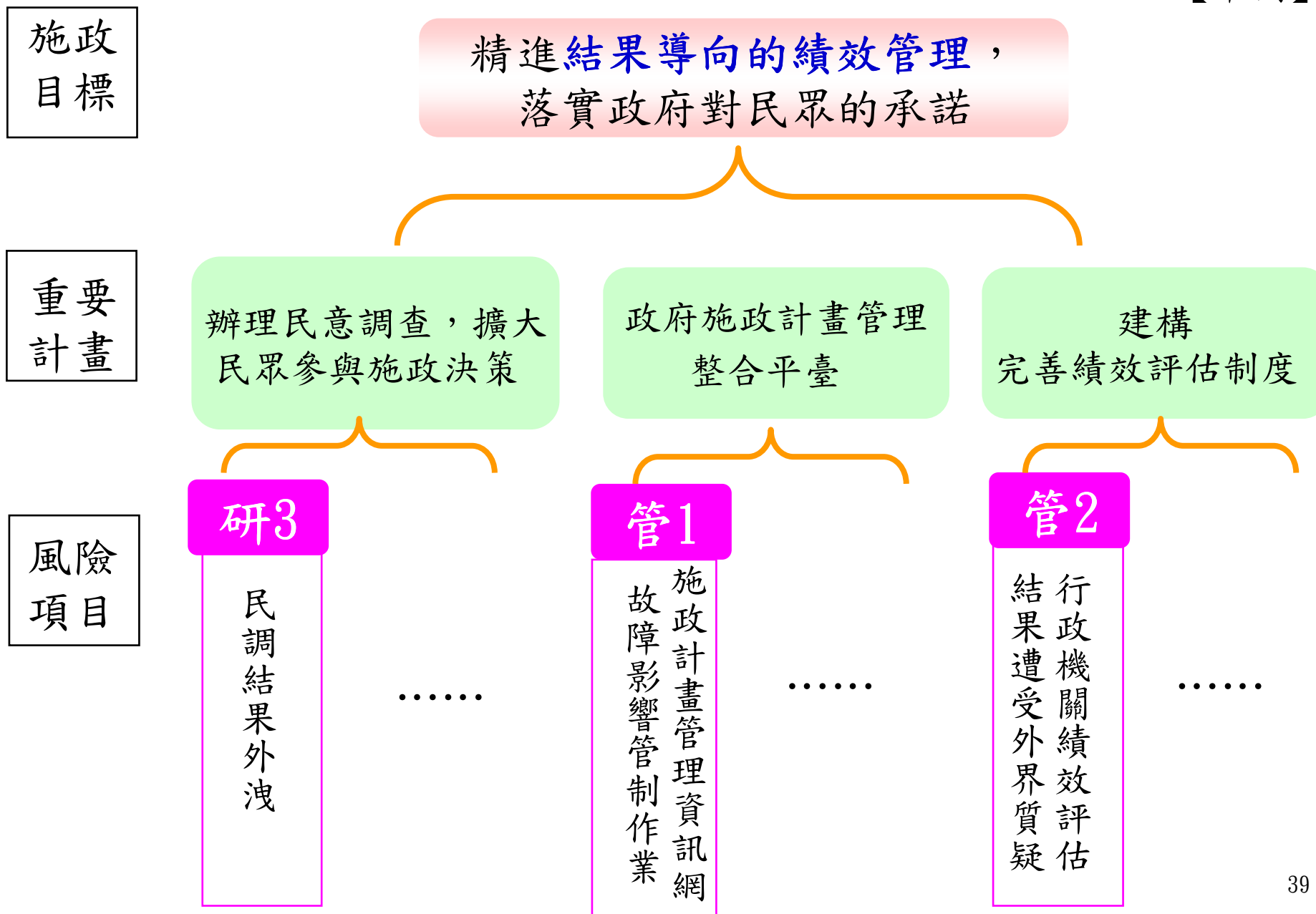
一、風險辨識

我們的風險在哪裡？

【舉例】

重要施政目標

- (一) 精進結果導向的績效管理，落實政府對民眾的承諾。
- (二) 強化政策統合協調機制，進行政府一體的組織改造。
- (三) 促進政府資訊流通，協助民眾參與公共事務。
- (四) 簡化行政流程，提升服務效能。
- (五) 促進資源共享，提升既有資源效益。
- (六) 活化公共資訊與知識，提升政府策略思維能力。

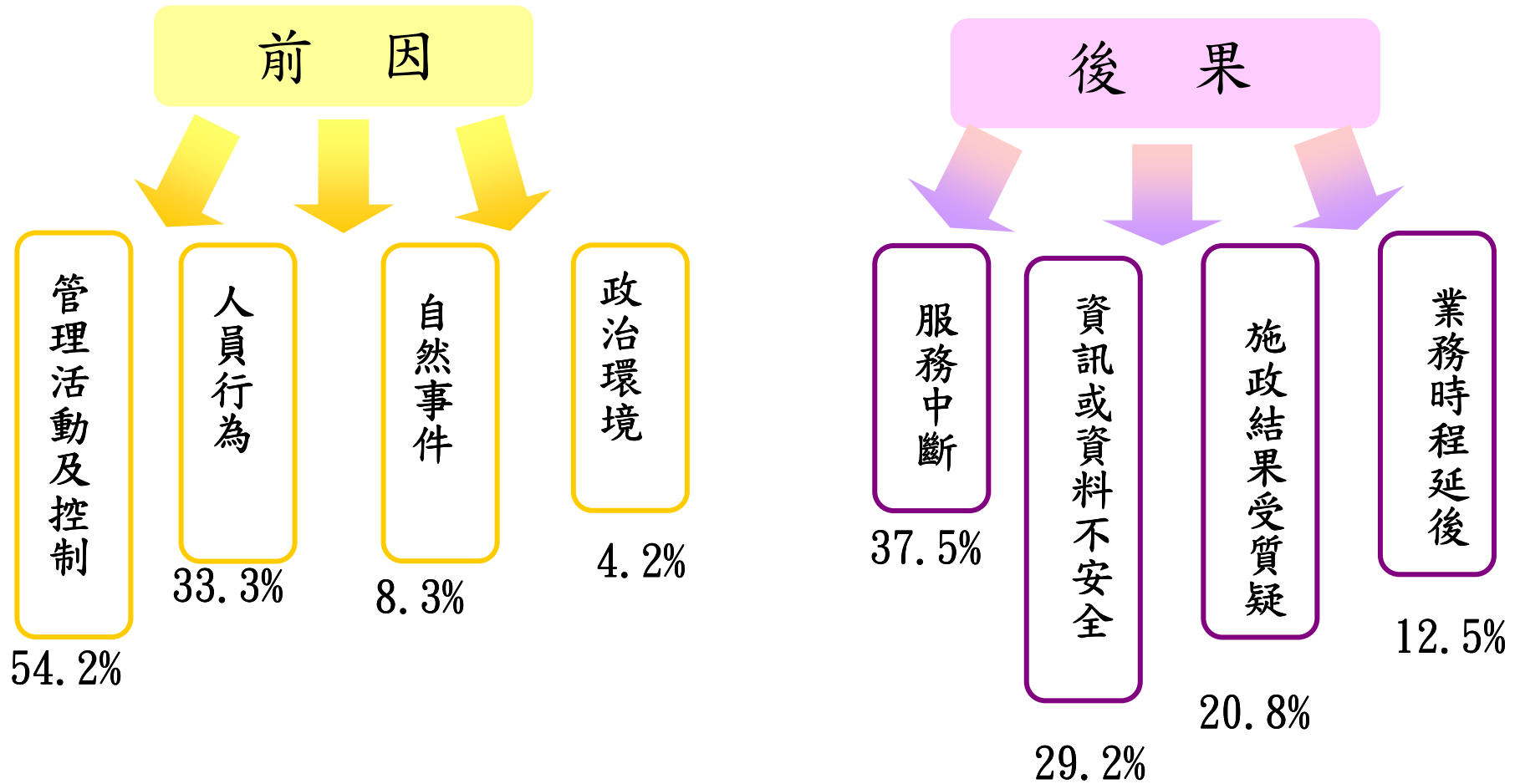


風險登錄表

風險項目	負責單位	風險情境 (簡述風險事件及其影響)	可能影響之 組織目標
管1:施政計畫 管理資訊網故 障影響管制作 業	管考處	依「行政院所屬各機關施政計畫管制作業要點」規定，各部會應於 10月31日前 提送下年度施政計畫分級管制建議項目；各計畫主辦機關應於 1月15日前 擬訂作業計畫；各計畫主辦機關應於 管考週期次月10日前 更新提報執行情形。 GPMnet系統故障 恐使各部會無法依限完成各項管制作業，影響計畫管制成效。	精進 結果導向的绩效管理 ，落實政府對民眾的承諾

整體風險情境分析

風險發生的前因、後果為何？



註：以上統計數據為本會24項風險發生主因及重要後果之整體情形。

二、風險分析

風險發生的可能性如何？後果有多嚴重？

可能性
評量標準表

等級(L)	類別	詳細的描述
5	極有可能	1年內絕大部分情況下會發生
4	非常可能	1年內大部分的情況下會發生
3	有點可能	1年內有些情況下會發生
2	不太可能	1年內只會在特殊情況下會發生
1	極不可能	1年內只會在極少的特殊情況下發生

影響程度
評量標準表

等級 (I)	類別	形象	民眾抗爭	資訊服務	業務運作	財產損失
5	極為嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞或國內3家媒體報導負面新聞超過3天	大規模遊行或抗爭，人數100人以上	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或停止超過3天以上	中斷超過3天	500萬元以上
4	非常嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞或國內2家媒體報導負面新聞超過2天	大規模遊行或抗爭，人數20人以上	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或停止服務2天以上，未達3天	中斷2天以上，未達3天	300萬元以上，未達500萬元
3	有點嚴重	3家新聞媒體報導負面新聞超過1天	4位以上民眾至本會抗爭	停止服務1天以上，未達2天	中斷1天以上，未達2天	100萬元以上，未達300萬元
2	還算輕微	2家新聞媒體報導1次負面新聞	3位以下民眾至本會抱怨	停止服務1小時(含)以上，未達半天	中斷4小時以上，未達1天	30萬元以上，未達100萬元
1	非常輕微	1家新聞媒體報導1次負面新聞	民眾電話抱怨	停止服務未達1小時	中斷未達4小時	30萬元以下

管1:施政計畫
管理資訊網故障
影響管制作業

1年內有些情況下會發生
「有點可能/等級=3」

停止服務1天以上，未達2天
「有點嚴重/等級=3」

三、風險評量

各項風險之等級為何？應優先處理之風險為何？

風險判斷基準

影響	5	1	2	3	4	5
	4	1	2	3	4	5
	3	1	2	3	4	5
	2	1	2	3	4	5
	1	1	2	3	4	5
I		1	2	3	4	5
L		可能性				

現有風險圖像

影響	5	1	2	3	4	5
	4	1	2	3	4	5
	3	1	2	3	4	5
	2	資2	研1 管2 綜1	研2	4	5
	1	資1				
I		1	2	3	4	5
L		可能性				

- ※極度風險 (R=16~25)
- ※高度風險 (R=8~15)
- ※中度風險 (R=3~6)
- ※低度風險 (R=1~2)

四、風險處理

管1:施政計畫管理資訊網故障
影響管制作業

現有控制機制

- 事件發生前，要求系統廠商透過設置穩定及監控系統連線穩定度之硬體。
- 事件進行中，請系統管理者於最短時間找出故障問題予以解決，使系統恢復正常運作。
- 事件發生後，就平時系統資料備份，儘可能還原資料。

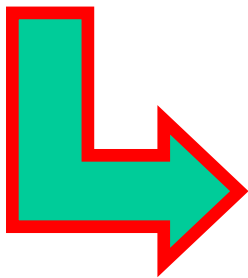
新增控制機制

(風險處理)

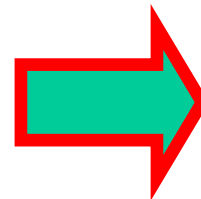
- 將系統伺服器移入共構機房，強化資安防禦能力，並明訂共構機房維運廠商、系統廠商之監測分工範圍，及於發現問題時互相通報，俾強化監測能力。
- 設計系統監測與應變控制作業。

現有風險圖像

影響	5	淺黃	橙	橙	紅	紅
	4	淺黃	橙	橙	紅	紅
	3	淺黃	淺黃	管1	橙	橙
	2	白	淺黃	淺黃	橙	橙
	1	白	白	淺黃	淺黃	淺黃
I		1	2	3	4	5
L		可能性				



風險處理



殘餘風險圖像

影響	5	淺黃	橙	橙	紅	紅
	4	淺黃	橙	橙	紅	紅
	3	淺黃	淺黃	管1	橙	橙
	2	白	淺黃	淺黃	橙	橙
	1	白	白	淺黃	淺黃	淺黃
I		1	2	3	4	5
L		可能性				

五、設計控制作業

依據風險評估結果及重要性原則，選定業務項目，將控制重點併入作業流程中設計。

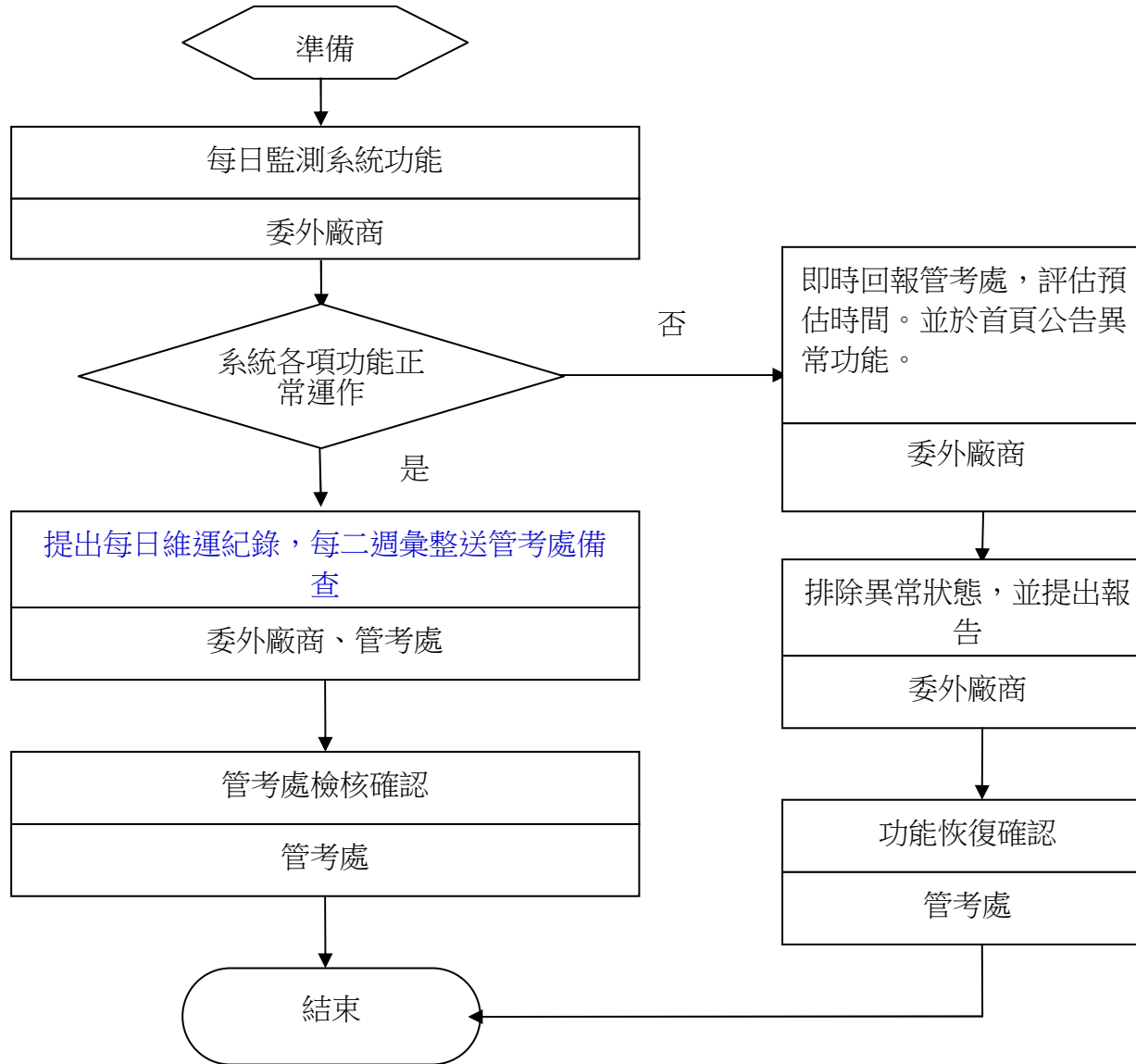
行政院研究發展考核委員會管制考核處作業程序說明表

【舉例】

項目編號	C001
項目名稱	GPMnet與GPMnet 2.0系統監測與應變
承辦單位	管考處第2科
作業程序說明	<p>一、依據：為落實行政院所屬各機關年度施政計畫執行，提升管理績效及施政品質，行政院94年5月10日函頒「行政院所屬各機關施政計畫管制作業要點」（以下簡稱管制作業要點）……。</p> <p>二、系統建置：本會已建置「行政院施政計畫管理資訊網」（GPMnet），供各機關填報及管理施政計畫……。</p> <p>三、為預防GPMnet或GPMnet 2.0故障，需強化系統監測及應變等內控作業。</p> <p>（一）系統監控作業</p> <p>1、由委外廠商每日監測系統運作狀況，並填寫維運紀錄表，每二週彙送管考處備查……。</p> <p>2、……</p> <p>（二）應變作業</p> <p>1、廠商維運監測發現系統部分異常，應即時通知管考處並於系統首頁公告異常功能，同時評估修復時間，經管考處同意後於時限內完成修復，並提出報告。</p> <p>2、……</p>
控制重點	<p>一、廠商是否每日執行系統監控作業，提出每日維運紀錄，且每二週彙整送管考處處備查。</p> <p>二、異常事件發生後，廠商有無即時通報管考處並於系統公告異常狀況。</p> <p>三、應用系統錯誤導致系統停頓，經本處通知委外廠商後，廠商是否於4小時內回應，並於1個日曆天內修復。</p>
法令依據	<p>一、行政院所屬各機關施政計畫管制作業要點</p> <p>二、行政院及所屬各機關資訊安全管理要點</p>
使用表單	每日維運紀錄表

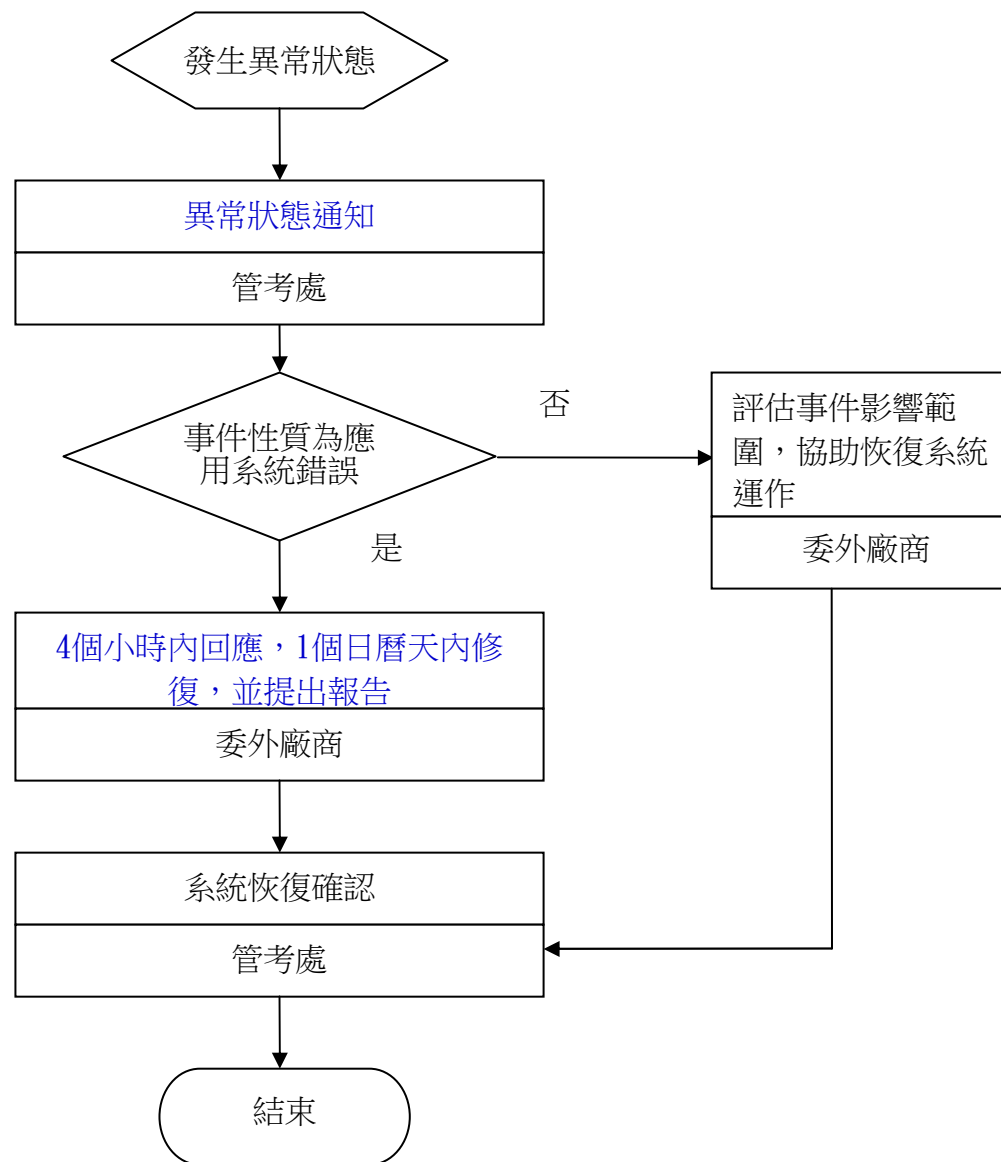
行政院研究發展考核委員會管制考核處
GPMnet與GPMnet 2.0系統監測作業流程圖1

【舉例】



行政院研究發展考核委員會管制考核處
GPMnet與GPMnet 2.0系統故障應變作業流程圖2

【舉例】



行政院研究發展考核委員會內部控制制度作業層級自行檢查表

101 年度

自行檢查單位： 管制考核處

【舉例】

作業項目：GPMnet與GPMnet 2.0系統監測與應變

檢查日期： 年 月 日

檢查重點	自行檢查情形		檢查情形說明
	符合	未符合	
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)內部控制制度是否有效設計及執行。			
二、系統監測與應變			
(一) 廠商是否每日執行系統監控作業，提出每日維運紀錄，且每二週彙整送管考處處備查。 (二) 異常事件發生後，廠商有無即時通報管考處並於系統公告異常狀況。 (三) 應用系統錯誤導致系統停頓，經管考處通知廠商後，廠商是否於4小時內回應，並於1個日曆天內修復。			
結論/需採行之改善措施			
填表人： 複核： 單位主管：			

行政院研究發展考核委員會 內部控制制度（初稿）

中華民國〇〇〇年〇〇月〇〇日核定

目 次

- 壹、整體層級目標及機關組織職掌
- 貳、作業層級目標及機關組織圖
- 參、機關分層負責明細表
- 肆、風險評估
- 伍、控制作業
- 陸、監督
- 柒、自行檢查之表件格式

註：預定於101年底前完成第1版本會內部控制制度。

【舉例】

單位名稱	控制作業	
	個別性業務	共通性業務
研究發展處		
綜合計畫處		
管制考核處	GPMnet與GPMnet 2.0 系統監測與應變	年度作業計畫之研擬及 審核
資訊管理處		
政府出版品管理處		
地方發展處		
秘書室		
會計室		
人事室		
政風室		

肆、結語

推動風險管理有助於掌握不確定性，改善服務品質，提升施政績效。

推動風險管理無法一蹴可及，需循序漸進，從做中學。

報告完畢
敬請指教