

國立東華大學

風險管理及內部控制推動作業原則

111年1月13日110學年度第1學期第1次內部控制小組會議審議通過

- 一、國立東華大學（以下簡稱本校）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，於訂定校務發展目標及策略時，能考量可能影響目標達成之風險，並透過辨識及評估風險，採取內部控制或其他處理機制，以合理確保達成目標，特訂定本作業原則。
- 二、本作業所稱風險管理，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，降低本校施政目標無法達成之內部風險。
- 三、本校推動風險管理(含內部控制)之主要目標如下：
 - (一) 實現校務目標。
 - (二) 提升校務效能。
 - (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。
- 四、本校推動風險管理及內部控制作業原則如下：
 - (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（風險值為三以上）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，本校設專業稽核人員，以執行內部稽核工作。
- 五、為辦理本校風險管理及內部控制推動作業，依據本校內部控制小組組成辦法每學期召開內控小組會議。

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、校務發展目標、中長程計畫、單位業務職掌、財務規劃、年度重要施作計畫、新聞輿情、與校長有約或相關公務信箱事項等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項目。

(二) 辨識風險：各單位就第一款擇出之重要計畫項目，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，分成如下四個等級以評定現有風險等級及風險值。

(1) 低度風險（ $R=1\sim 2$ ）：予以容忍，依現行步驟處理。

(2) 中度風險（ $R=3\sim 4$ ）：需明定負責單位的責任範圍，做必要監視。

(3) 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。

(4) 極度風險（ $R=9$ ）：需立即採取處理行動。

2. 評量風險：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，依風險可容忍度分別採取下列方式處理：

(1) 可容忍風險：依本校歷年建立之風險判斷基準，及考量整體人力、資源、組織環境等因素，風險值 $R=2$ 以下之低度風險項目為本校可容忍風險；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：係指中、高度及極度風險（ $R=$ 為3、4、6、9者）；各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，以及其他由本校一層主管指示，或依風險管理、新聞輿情、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，各單位應依規定納入本校內控作業。

(五) 內部控制作業：

- 1.本校各單位風險項目(包含內部控制)代碼表及編碼原則(如附件五)，中度以上風險業務項目，依本校內部控制作業製作格式(如附件六)編制作業程序說明表、處理流程圖，設計控制重點，包括核准、驗證、調節、覆核、定期盤點、記錄核對、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.針對已發生內控設計缺失之業務項目，應即時修正控制重點並適時檢討修正以確保其有效性；另應依業務性質與時俱進檢討不合時宜之控制作業及作業流程，適度精簡、增刪或修訂內部控制作業，使其更臻具體、明確及可用。
- 3.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。

(六) 監督及檢討：

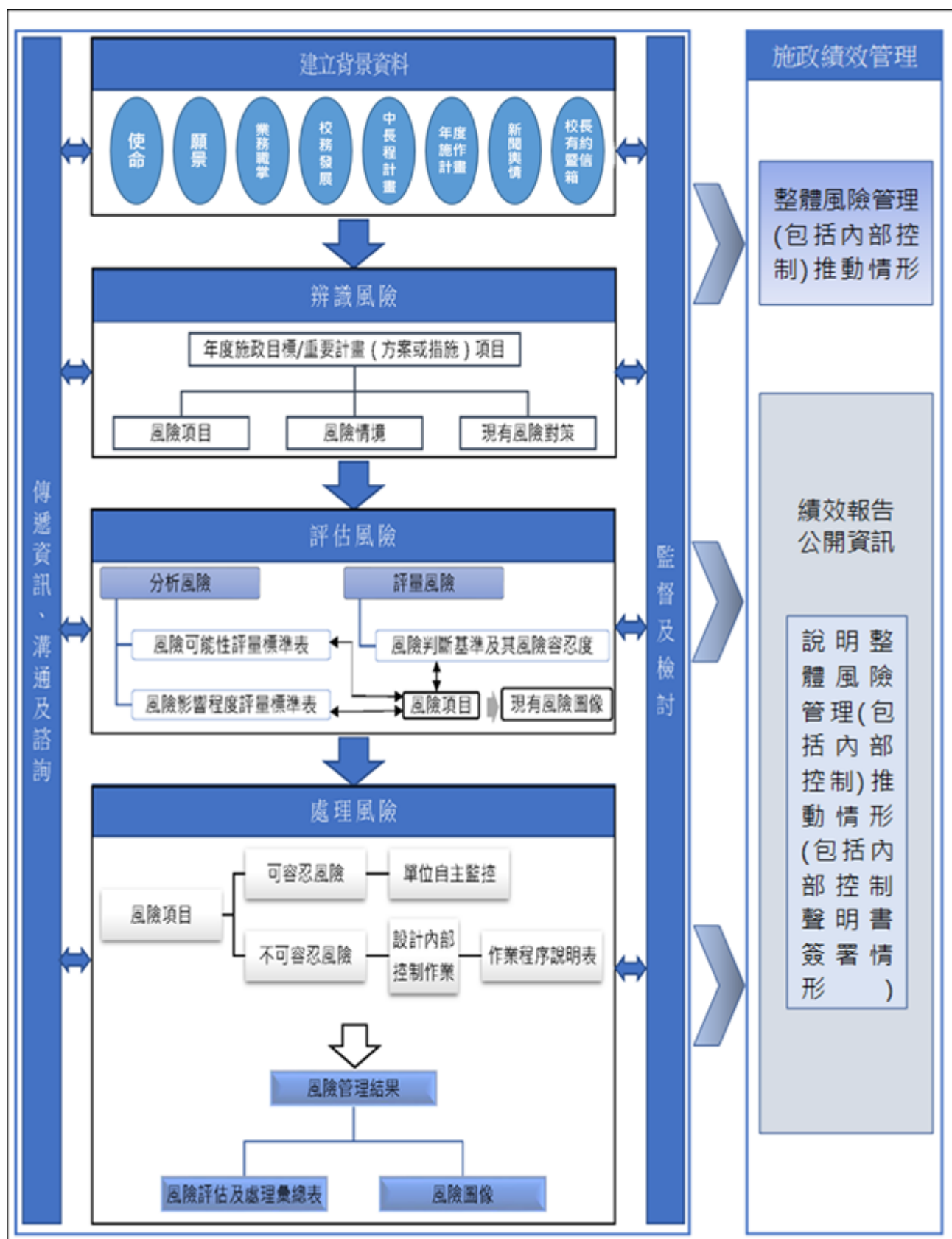
- 1.自主管理：各單位主動就風險管理、內部控制作業執行情形定期監視、適時檢討，並管理改善情形。
- 2.內部控制自行評估：每年至少辦理一次，檢查及覆核內控作業設計及執行成效，並就評估結果，採行改善措施；由秘書室另訂定年度內控自行評估計畫經校長核定後執行，以合理確保內控制度持續有效運作。
- 3.內部稽核：每年至少辦理一次，俾檢查內控制度建立及執行情形，並適時提供改善建議，以合理確保內部控制持續有效運作。由專業稽核另訂定年度內部稽核計畫經校長核定後執行。

(七) 傳遞資訊、溝通及諮詢：

- 1.透過召開內控會議及各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，鼓勵全體人員踴躍參與，俾提升本校人員風險管理知能。
- 3.內部控制聲明書簽署作業：每年評估當年度整體內部控制有效程度，並出具內部控制聲明書，由校長與督導內控及內稽業務之召集人

共同簽署，公開於學校網站之校務資訊公開專區。

國立東華大學 風險管理及內部控制推動架構



附件2

國立東華大學風險可能性評量標準表

等級 (L)	可能性	詳細描述(2)
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

國立東華大學風險影響程度評量標準表

等級 (I)	影響程度	形象	人員	民眾抗爭	財物損失	影響學校運作
3	非常嚴重	國際新聞媒體負面新聞或國內媒體報導負面新聞超過3天	死亡	抗議	新臺幣500萬元以上	非常嚴重
2	嚴重	臺灣新聞媒體負面新聞報導超過1天	重傷	團體抱怨(30人以上)	100萬元以上，未達500萬元	嚴重
1	輕微	區域新聞媒體負面新聞報導超過1天	輕傷	個人抱怨(29人以下5人以上)	未達100萬元	輕微

附件3

國立東華大學 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)2以下予以容忍。
- 三、 風險判斷基準表：

影響程度 (I) 可能性 (L)	非常嚴重 (3)	風險值(R)=3 (中度風險) 需明定負責單位的責任範圍，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，以現行步驟處理	風險值(R)=4 (中度風險) 需明定負責單位的責任範圍，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，以現行步驟處理	風險值(R)=2 (低度風險) 予以容忍，以現行步驟處理	風險值(R)=3 (中度風險) 需明定負責單位的責任範圍，做必要監視
		幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)

國立東華大學○○○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)			
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。

國立東華大學

各單位風險項目(包含內部控制)分工原則及代碼表

一、分工原則

- (一)共通性作業：本校各單位共同性之作業。如政風業務、採購業務。
- (二)跨職能作業：指本校內部不同單位(或業務)之作業，如薪給業務。為明確落實職能分工，由相關單位本於權責先行協調，依業務性質暨比例原則進行跨職能分工(主辦及承辦單位)。
- (三)個別性作業：各單位業務之作業。

二、項目編號原則：單位代碼+風險項目流水序號-內控作業項目流水號，例如秘書室第1項風險項目之第1項內控作業，編為「秘1-1」

三、代碼表

單位名稱	單位代碼	單位名稱	單位代碼
教務處	教	人文社會科學學院	人設
學生事務處	學	理工學院	理工
總務處	總	管理學院	管理
研究發展處	研	花師教育學院	花教
國際事務處	國	藝術學院	藝術
圖書資訊處	圖	原住民族學院	原民
教學卓越中心	教卓	環境暨海洋學院	環海
心理諮商輔導中心	心輔		
人事室	人		
主計室	主		
秘書室	秘		
創新研究園區	創研		
共同教育委員會	共教		

註：1. 共教育委員會預計於111學年度更名為「洄瀾學院」(洄瀾)。

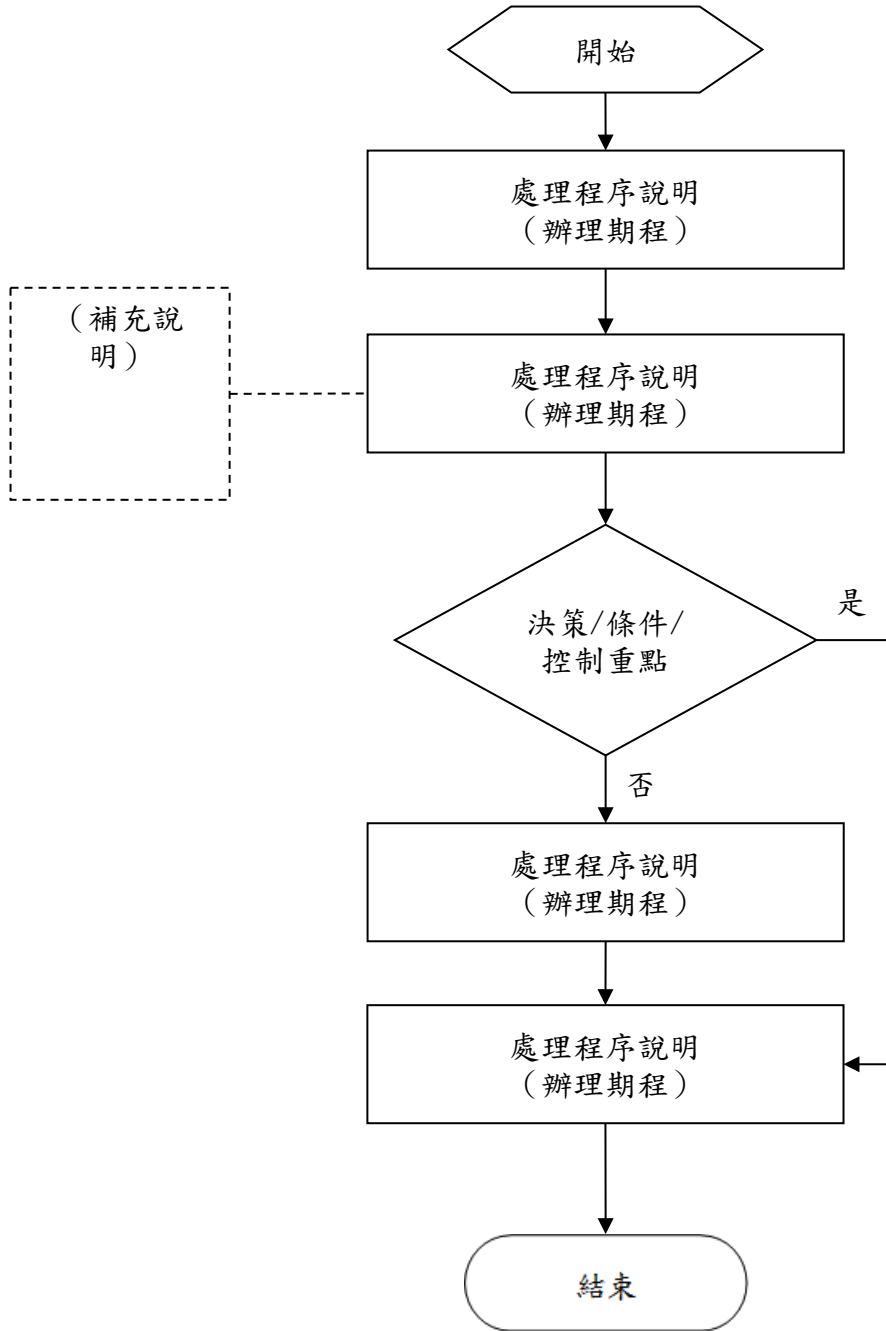
2. 環境學院與海洋學院預計於111學年度合併更名為「環境暨海洋學院」。(環海)

附件6

國立東華大學(單位名稱)作業程序說明表

項目編號	單位代碼+風險項目流水序號-內部控制作業項目流水號，例如「秘 1-1」
項目名稱	0000作業
承辦單位	單位全銜
作業程序說明	<p>一、</p> <p>(一)</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 (預定完成日期或以 量化標示)	<p>一、000</p> <p>(一)000</p> <p>(二)000</p> <p>二、000</p> <p>(一)000</p> <p>(二)000</p> <p>※列明本項作業不可遺漏之作業程序、步驟或應予特別重視之作業重點或法令規定之重要環節</p>
法令依據	<p>一、000法。</p> <p>二、000要點。</p> <p>三、000手冊。</p>
使用表單	<p>一、000表。</p> <p>二、000表。</p>

國立東華大學(單位名稱)作業流程圖
○○○○○○作業



國立東華大學控制作業自行評估表

—年度

評估單位：○○

作業類別(項目)：○○作業

評估期間：○年○月○日至○年○月○日

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	
一、						
二、						
三、						
四、						
五、						
六、						
七、						

註：

- 1.控制重點請自行填寫該項目作業程序說明表內之控制重點並納入評估；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.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」係指法令規定或作法已修正，但評估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。

