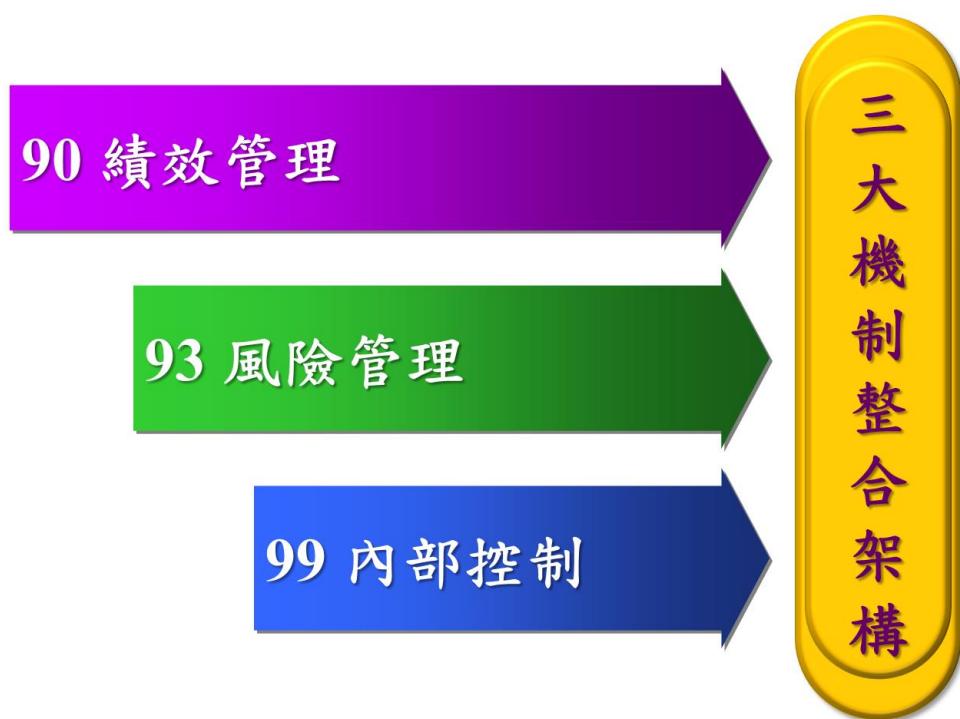


行政院及所屬各機關風險管理及危機處理 作業手冊



中華民國109年9月

目 錄

表次	I
圖次	II
壹、總說明	1
一、沿革	1
二、依據	3
三、運作組織	3
四、作業時程	3
貳、風險管理(含內部控制)觀念架構	5
一、風險管理之基本觀念	5
二、風險管理之基本定義	5
三、風險管理(含內部控制)之架構	6
四、風險管理(含內部控制)之目標及要素	12
參、風險管理(含內部控制)步驟	18
一、行政機關整合性風險管理(含內部控制)	18
二、中長程個案計畫風險管理	33
肆、危機處理觀念架構	45
一、危機處理之基本定義	45
二、危機處理之架構	45
伍、危機處理步驟	49

附錄	53
附錄1、行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則	53
附錄2、政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作重點	59
附錄3、政府內部控制制度設計重點	63
附錄4、行政機關整合性風險管理案例	65
附錄5、國發會施政績效報告呈現「整體風險管理(含內部控制)推動情形」 案例.....	106
附錄6、計畫進度落後因素項目一覽表	107
附錄7、中長程個案計畫風險管理-公共建設類案例	112
附錄8、中長程個案計畫風險管理-社會發展類案例	131
附錄9、行政機關危機處理案例	146

表次

表1、國發會各單位風險項目代碼表(示例)	21
表2、重要計畫(方案或措施)項目之風險項目一覽表(示例)	23
表3、風險評估及處理彙總表-風險項目(示例).....	24
表4、風險可能性評量標準表(示例)	25
表5、風險影響程度評量標準表(示例)	25
表6、風險評估及處理彙總表-現有風險等級及風險值(示例).....	26
表7、風險評估及處理彙總表-殘餘風險等級及風險值(示例).....	29
表8、施政績效報告呈現「整體風險管理(含內部控制)推動情形」(示例)	32
表9、計畫風險類別代碼表(示例)	34
表10、計畫風險項目一覽表(示例)	36
表11、計畫風險可能性評量標準表(示例)	37
表12、計畫風險影響程度評量標準表(示例)	38
表13、評定計畫現有風險等級及風險值一覽表(示例).....	38
表14、評定計畫殘餘風險等級及風險值一覽表(示例).....	42
表15、一般危機處理小組組織及職責架構表	47
表16、危機處理小組成員表	50
表17、媒體運作準備工作點檢表	51
表18、協調談判準備工作點檢表	51
表19、檢討及改善項目點檢表	52

圖次

圖1、風險管理作業時程圖	4
圖2、風險管理基本架構圖	6
圖3、加拿大風險管理架構圖	7
圖4、英國風險管理架構圖	8
圖5、紐澳風險管理架構圖	10
圖6、我國行政機關內部控制架構	11
圖7、我國行政機關風險管理(含內部控制)及績效管理整合架構	12
圖8、機關施政目標架構示意圖	18
圖9、年度施政目標及策略示例圖	19
圖10、重要計畫(方案或措施)項目示例圖	19
圖11、風險判斷基準及其風險容忍度示意圖	26
圖12、風險等級與風險圖像對應示意圖	27
圖13、機關現有風險圖像(示例)	27
圖14、機關風險處理流程圖	28
圖15、機關殘餘風險圖像(示例)	30
圖16、計畫風險判斷基準及其風險容忍度示意圖	39
圖17、計畫風險等級與風險圖像對應示意圖	40
圖18、計畫現有風險圖像(示例)	40
圖19、計畫風險處理流程圖	41
圖20、計畫殘餘風險圖像(示例)	42
圖21、危機處理架構圖	46
圖22、危機處理步驟圖	49

壹、總說明

一、沿革

風險管理自1950年代興起以來，主要著重於私部門危害性及財務性風險之管理。為提升公部門施政績效，加拿大、英國、紐西蘭、澳洲等先進國家，亦擷取企業管理之精華，於行政機關決策制定過程中，逐漸導入風險管理或整合性風險管理之機制，且經評估後確實已獲得具體成效，包括改善組織運作各項流程、運用有限資源管理主要風險、聚焦於公眾相關決策、建立冒險與創新平臺、辨識轉機關鍵點、提供較佳緊急應變計畫、降低不確定性與意外損害幅度等。

由於自然、人文社會環境之快速變遷，各國行政部門面臨來自內外環境之不確定性因素與日俱增，我國同樣亦面臨許多不利政府施政之風險，包括政治法律、社會文化、經濟環保、科技發展、自然事件等外部風險及政府內部營運風險，所有風險變遷皆可能對社會及國家產生危害、危機及緊急事件，輕微者影響施政品質，妨礙機關施政目標之達成；嚴重者影響人民生命財產安全，喪失民眾對政府之信任感。有鑑於此，行政院責成原行政院研究發展考核委員會(以下簡稱原行政院研考會，現改制為國家發展委員會，以下簡稱國發會)負責推動行政機關風險管理，於94年8月函頒「行政機關風險管理推動方案」，要求行政院所屬各部會應建立風險管理機制，預先管理風險，並降低風險發生可能性及影響程度，以期達成機關施政目標；該會並於94年10月編撰「風險管理作業手冊」，歷經2年多之宣導與推廣，達成該方案之短、中、長期目標，乃至96年底各部會建置完成各機關之整合性風險管理機制，該方案遂完成階段性工作。

行政院為持續推動行政機關風險管理，並納入日常作業，嗣於97年4月函頒「行政院所屬各機關風險管理作業基準」，97年10月再請原行政院研考會建立「危機管理機制」，並於97年12月再修正函頒「行政院所屬各機關風險管理及危機處理作業基準」，98年3月亦核定「風險管理及危機處理作業手冊」，提供各機關推動整合性風險管理及危機處理之依據及作業參考，並引導各機關建立標準作業程序及進行實務操作。至此，我國行政機關風險管理及危機處理制度已然建立，原行政院研考會爰逐漸朝向協助各機關「自主性風險管理」方向推動，一直迄今。

嗣因審計部於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，規避監督或逾越法令規定、或於弊端萌生時欠缺有效機制及時防杜暨偵查發現，致發生貪瀆或不法等情事。行政院為提升政府整體施政效能及達到興利防弊功能，於99年底組成跨部會之「行政院內部控制推動及督導小組」(以下簡稱行政院內控小組)，由行政院主計總處(以下簡稱主計總處)擔任幕僚機關，並於100年2月訂頒「健全內部控制實施方案」，作為推動內部控制之上位指引，以強化政府內部控制各項工作。嗣因行政院組織調整，部分機關名稱變更、配合內部控制推動工作進程及作業環境變遷等，分別於101年9月、102年4月、103年9月及104年7月修正部分規定內容，並修正名稱為「強化內部控制實施方案」。

復依據行政院秘書長於105年11月召開研商行政院任務編組檢討調整作業會議決議，同意裁撤行政院內控小組，裁撤後為赓續強化政府內部控制，各機關仍應依內部控制相關規範確實檢討強化內部控制機制並落實執行，首長並應對建立及執行內部控制負最終責任。爰「強化內部控制實施方案」完成階段性任務，於105年12月底停止適用。

為利整合政府內部控制、風險管理及績效管理等機制，引導機關自主管理，並落實逐級督導責任，國發會與主計總處依據105年12月行政院內控小組第29次委員會議之決議，並參照管考作業簡化之「減併簡」(減少相關規範及表報作業、整併風險管理與內部控制融入施政績效管理作業、簡化原有作業)原則，研訂「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」(以下簡稱本作業原則，如附錄1)報經行政院於109年8月核定，並自110年1月起施行，除推動各機關全面簽署內部控制聲明書外，並要求各主管機關針對所屬機關遇有未落實辦理風險評估、外界關注事項、簽署部分有效或少部分有效類型內部控制聲明書等，應綜合評估對所屬機關內部控制之影響程度，採取例外管理。

此外，「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」(以下簡稱編審要點)第5點於103年9月修正時規定，各機關提報或修正之中長程個案計畫，其內容應增列「風險評估」；嗣為彌補中長程個案計畫風險評估量能之不足，於107年10月再次修正編審要點，始形成完整且持續循環之計畫「風險管理」過程。為因應各機關進行中長程個案計畫風險管理作業之需，本作

業手冊除敘明行政機關整合性風險管理(含內部控制)及危機處理之實務性操作內容外，亦納入中長程個案計畫風險管理作業說明，以供各機關參考運用。

二、依據

本作業手冊係依據本作業原則第4點規定研訂，以引導各機關進行風險管理(含內部控制)及危機處理之實務性操作；另亦依據編審要點第5點規定，納入中長程個案計畫風險管理作業說明，以協助各機關於提報或修正中長程個案計畫時參考運用。

三、運作組織

各機關得設立「風險管理及危機處理專案小組」(以下簡稱專案小組)，指派副首長以上人員擔任召集人，並指派各機關內部單位主管擔任委員；專案小組之幕僚工作由各機關研考單位辦理。

專案小組任務如下：

(一)各機關

各項風險管理(含內部控制)及危機處理之教育訓練及相關事項。

(二)各主管機關除辦理前述所列事項外，應辦理及督導下列事項：

- 1、辦理風險管理(含內部控制)及危機處理教育訓練，對所屬首長、副首長說明風險管理(含內部控制)及危機處理之重要性及實施作法，獲取共識及支持，並持續培育種子教師，推派其擔任本機關或所屬教育訓練講座，以協助機關推動風險管理(含內部控制)及危機處理。
- 2、針對所屬機關遇有未落實辦理風險評估、外界關注事項、簽署部分有效或少部分有效類型內部控制聲明書等，應綜合評估對其目標達成之影響程度，採取例外管理，並於期限內要求所屬機關就特定議題提出檢討改善或前往實地督導。

各機關如未設立專案小組，得以召開「專案會議」方式運作。

四、作業時程

(一)行政機關整合性風險管理(含內部控制)：

- 1、各機關應於每年(D年)2月28日前檢討前一年度(D-1年)風險管理執行

情形；其中涉及年度施政目標之重大風險處理結果，應納入前一年度(D-1年)施政績效報告，並依據前一年度(D-1年)行政院會議通過之當年度(D年)施政計畫及立法院通過之當年度(D年)施政計畫預算，修正當年度(D年)風險評估及處理彙總表與機關風險圖像，陳報機關首長核定後，繼續推動當年度(D年)風險管理(如圖1)。

- 2、各機關於當年度(D年)中發現新風險者，應即時修正前項風險評估及處理彙總表與機關風險圖像，並陳報機關首長核定。
- 3、各機關應依前項風險管理執行情形、風險評估及處理彙總表與機關風險圖像，作為每年(D年)6月底前擬訂次一年度(D+1年)施政計畫之參據。

(二)中長程個案計畫風險管理：各機關於提報或修正中長程個案計畫時。

(三)危機處理：各機關於所辨識出或未及辨識之機關整合性風險或中長程個案計畫風險，因故而導致風險情境發生時。

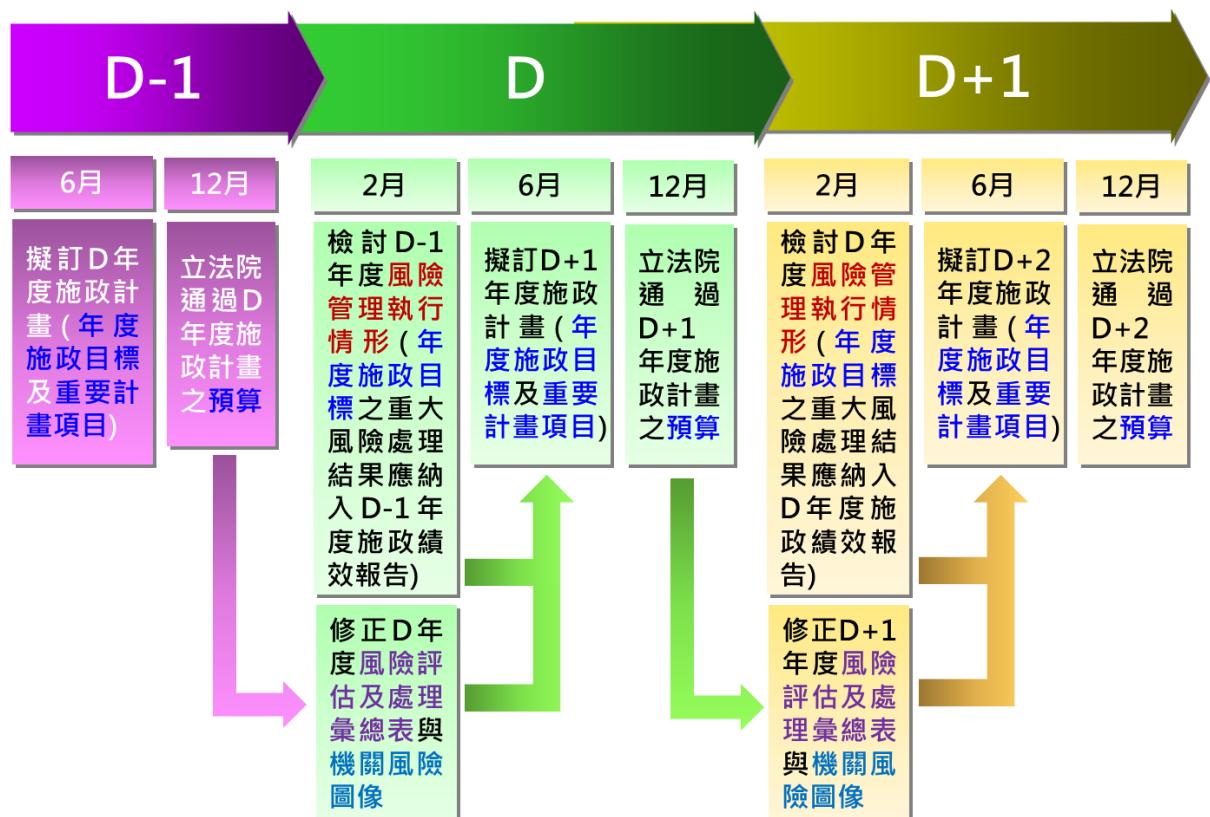


圖1、風險管理作業時程圖

貳、風險管理(含內部控制)觀念架構

推動風險管理係長期性工作，宜循序漸進，首先必須加強對風險之認知，提升風險意識，並透過教育訓練、發展風險管理工具及知能，以提升機關風險管理能量，營造支持性工作環境，進而型塑風險管理文化。風險管理(含內部控制)之基本觀念、定義及架構如下：

一、風險管理之基本觀念

(一)日常生活「風險」無所不在：日常生活之食、衣、住、行、育、樂，甚至投資理財等皆隱含風險。

(二)預防勝於治療：風險管理重於危機處理。

(三)風險管理即是做預防工作：管理學界常認為，未來世界唯一不變者即是「變」，唯一確定者即是「不確定」；「變」與「不確定」即可能造成風險，風險若未能妥善管理，即可能帶來危機與災難。而事中之危機處理、事後之復原重建，皆不如事前之風險管理，足見風險管理即是做預防工作。

二、風險管理之基本定義

(一)風險(Risk)：潛在影響組織(機關)目標達成之事件，及其發生之可能性及影響程度。其特性可分為：

- 1、未來性：風險係未來可能發生者，與迫在眉睫之危機不同。
- 2、衝擊性：風險對機關目標之達成存有影響。
- 3、隱晦性：風險係部分未知、不易全然被掌握者。
- 4、變化性：風險係隨時變化、非固定性。

(二)風險管理(Risk Management)：為有效管理可能發生之事件及最小化其不利影響，所執行之步驟與過程。其重要觀念包括：

- 1、事件發生之機率或其影響程度係可以減少的。
- 2、風險管理非在於追求「零」風險，而係強調於可接受之風險下，追求最大利益。

(三)整合性風險管理(Integrated Risk Management)：係風險管理之一種，與個別性風險管理不同，乃以機關整體觀點，系統性持續進行風險辨

識、風險評估、風險處理、風險監控及風險溝通之過程。機關風險管理需整合原因包括：

- 1、若由機關內部各業務單位分別進行風險管理，因風險評量標準不同，難以窺見機關風險全貌。
- 2、機關資源有限，須集中運用於重要之風險。

(四)個別性風險管理(Individual Risk Management)：係以特定事件、事務或計畫為主體，於其特定範圍內，進行系統性風險辨識、風險評估、風險處理、風險監控及風險溝通之過程。例如中長程個案計畫風險管理(相關內容請詳見本作業手冊參、二)、關鍵基礎設施防護(Critical Infrastructure Protection, CIP)，我國關鍵基礎設施防護參考美國等先進國家採用「風險管理架構」，以確實降低風險，發揮最佳防護功能，確保投入之資源得到最大之效益)。

三、風險管理(含內部控制)之架構

建立風險管理架構之主要目的，在於協助政府機關持續改善施政績效；另可促成政府機關提供更好服務、更有效率使用資源、更佳計畫管理、減少無謂浪費、避免貪瀆與浪費公帑，並可鼓勵創新。

風險管理之基本架構、加拿大、英國、紐西蘭、澳洲等先進國家之風險管理架構，析述如下：

(一)基本架構

原行政院研考會綜合加拿大、英國、紐西蘭、澳洲等先進國家之風險管理運作模式，研擬出包括辨識風險、評估風險、處理風險、監控風險等步驟之基本架構(如圖2)，其本身係屬周而復始之持續循環過程。

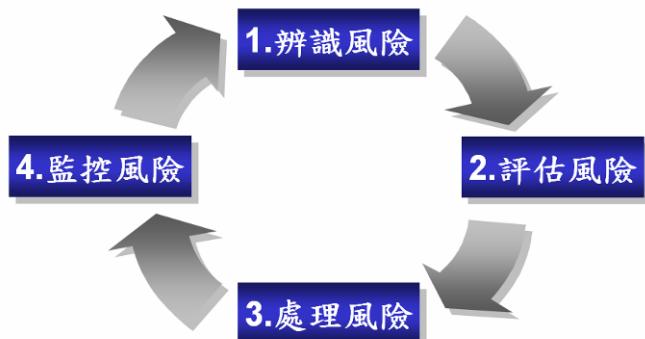


圖2、風險管理基本架構圖

(二)加拿大風險管理架構

加拿大政府風險管理之運作特點，即在於強調「整合性風險管理」架構，係以機關整體觀點，系統性進行辨識風險、評估風險、處理風險、監控風險之持續循環過程，並著重全員參與，透過機關內部與外部交流及持續不斷學習與溝通，有助於提升機關內部各個單位及同仁執行風險管理之技術能量(如圖3)。其步驟概述如下：

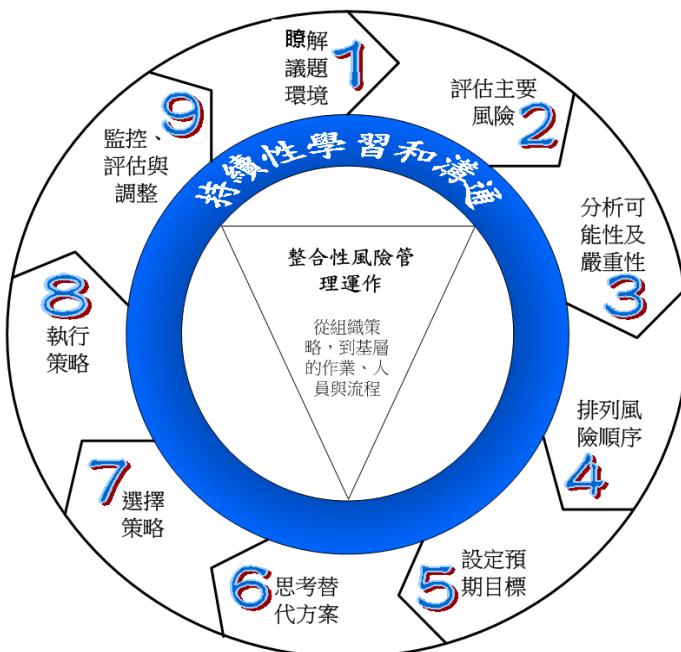


圖3、加拿大風險管理架構圖

- 1、瞭解議題環境：瞭解、尋找並確認機關面臨之各種問題、機會、範圍、議題等相關風險課題及其如何發生，其目的即在於辨識出機關之潛在風險。
- 2、評估主要風險：分析及評量機關之整體環境(包括內部、外部環境因素)，透過各種可能之辨識方法，尋找機關可能面臨之重要議題及問題。
- 3、分析可能性及嚴重性：以分析方法分析機關可能風險之暴露程度，可以可能性及影響程度表示。
- 4、排列風險順序：依風險分析結果，評定風險等級，並與風險判斷基準比較，篩選出重要風險並予以排序；2至4之過程，即為評估風險之步驟。
- 5、設定預期目標：針對確認且必須處理之風險項目，訂定近程及長程

目標，以減少風險對機關之負面影響。

- 6、思考替代方案：考慮可行性、成本及利益，並列出可行之風險對策，選用單一或多重風險控制方式(可使威脅減到最小，並使機會達到最大之方法、作法或工具)，並發展其他替代方案。
- 7、選擇策略：以預期目標及問題導向之判斷基準，選擇風險處理策略或處理計畫。
- 8、執行策略：執行風險處理策略或處理計畫；5至8之過程，即為處理風險之步驟。
- 9、監督、評估與調整：審視風險管理各步驟之進行狀況，並持續檢討、改進及調整；此過程即為監控風險之步驟。

(三)英國風險管理架構

英國政府將風險管理之核心程序，區分為辨識風險、評估風險、處理風險及監督報告等4項要素，彼此之間存在密切之關聯性。同時，此架構亦顯示風險管理系統之運作，必須考慮外在環境(例如立法機關立法進度對機關之影響；與機關本身相關之協力組織、合作機構…等之意向及其變化，亦可能影響機關施政目標之達成)。此外，此架構與加拿大政府「整合性風險管理」架構相同，均強調風險管理之持續循環過程及持續不斷學習與溝通(如圖4)。其要素析述如下：

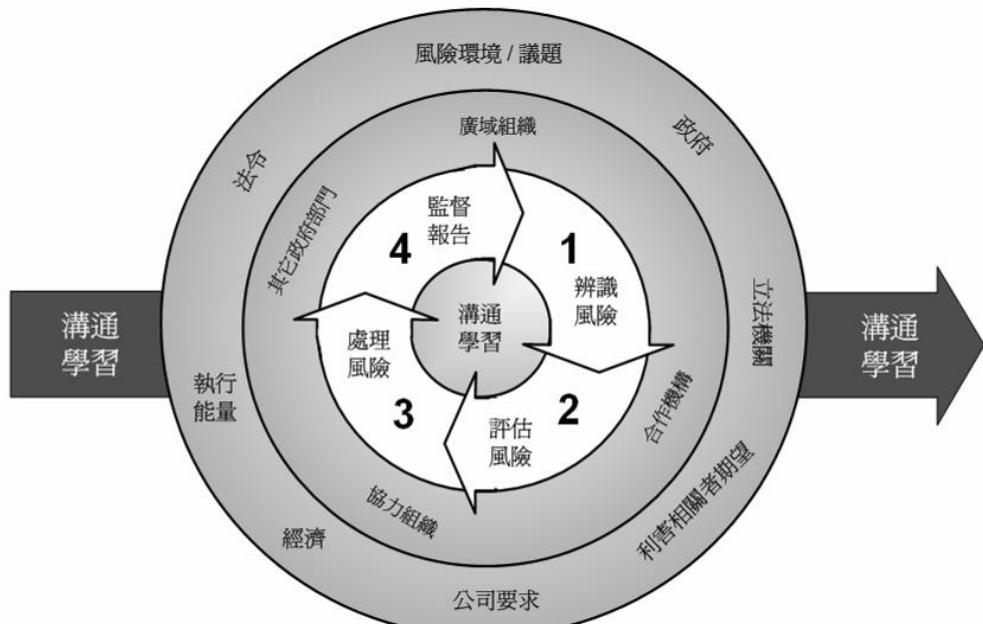


圖4、英國風險管理架構圖

1、辨識風險：風險辨識係建立機關風險圖像之前置作業，風險圖像之文件化係風險管理之關鍵。風險辨識可分成兩個階段：

(1)初步風險辨識：適用於以往尚未以結構性方法辨識風險之機關、新機關、新計畫或業務。

(2)持續性風險辨識：適用於不曾存在之新風險、既有但有改變之風險。

2、評估風險

(1)風險評估之基本原則：

A、評估程序以「可能性(機率)」及「影響程度(後果嚴重性)」為基準。

B、完整記錄風險評估之方法，有助於監測及決定風險之優先順序。

C、明確區分現況(本質)風險及殘餘風險之差異。

(2)風險評估之過程必須詳加記錄，並予以文件化。詳細之風險評估文件所建立之風險圖像，其功能包括：

A、有助於決定所辨識風險之優先順序。

B、有助於掌握或瞭解判定可容忍風險之條件。

C、有助於處理風險決策過程之文件化。

D、有助於風險管理相關人員瞭解風險圖像之全貌，使其於自己負責範圍內，易於重新檢討及監控風險。

(3)可容忍風險之觀念係為執行有效之風險管理，必須於執行前先考慮如何控制風險，包含風險之威脅或發生機率之可接受程度。考慮可容忍風險之程度時，其可容忍之暴露機率應該先予確認，再從預防風險之成本及暴露成本相比較，並取得平衡點，訂定機關可容忍發生之風險有那些。於機關之能力範圍內，必要時須忍受一定程度以上之風險，例如許多機關皆須承擔由恐怖份子所引起而無法被控制之攻擊活動之潛在風險。因此，所有機關應預先擬訂意外事故之應變處理計畫。

3、處理風險：其目的係利用降低威脅及掌握機會以處理機關之不確定性，減少或規避風險所造成之損失。處理風險所採取之任何行動均可稱為內部控制。而其具有5個基本原則包括接受(容忍)、處

置、轉移、終止及掌握機會。

4、監督報告

(1)風險管理必須經過監督與報告，以確認風險圖像是否改變，並確保風險管理之有效性，及確認是否需要進一步行動。

(2)於風險管理過程中，應持續檢討風險是否仍然存在，新風險是否出現，風險及其影響是否已改變，且於顯著改變時調整風險圖像，並確保已被有效控制管理。此外，風險管理之全部過程應被持續監督及定期檢討，以維持風險管理之有效性。

(3)定期監督之程序：

- A、確保風險管理程序至少1年1次重新檢討。
- B、確保所有風險已被辨識，並以適當頻率進行審查。
- C、對於已辨識之風險或已改變等級之風險，應提供適當之資源，使其可被適當處理。

(四)紐澳風險管理架構

紐西蘭、澳洲等兩國之風險管理架構(如圖5)，係我國政府機關開始推動風險管理時所採用之架構，亦強調「整合性風險管理」，即要求各機關以組織整體之觀點，系統性建立背景系絡、辨識風險、評估風險(包含分析風險及評量風險)、處理風險、監視與檢討、溝通與諮詢之持續循環過程，俾將風險管理納入政策考量，以達成機關施政目標。

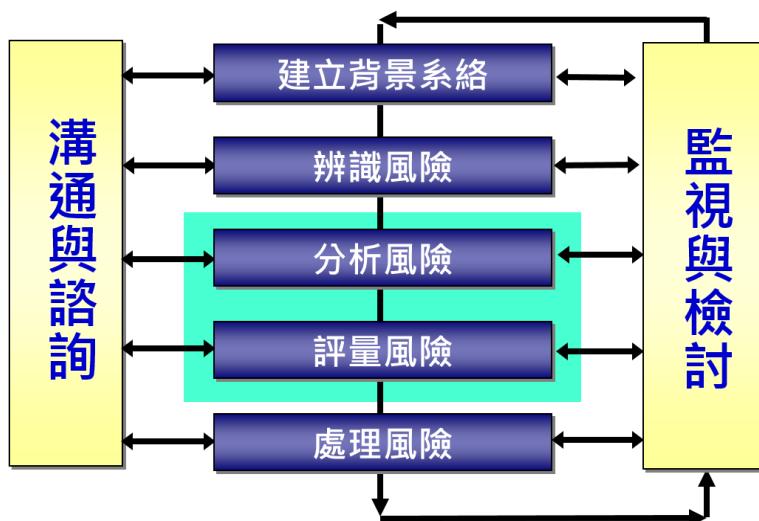


圖5、紐澳風險管理架構圖

(五)我國行政機關風險管理整合架構

我國行政機關推動風險管理係採用紐澳風險管理架構(如圖5)，以機關整體之觀點，由機關全體人員共同參與，並掌握可能影響機關目標無法達成之內、外部風險，以採取相關管控及回應作為。

「健全內部控制實施方案」(102年4月修正為「強化內部控制實施方案」，已於105年12月30日停止適用)，係由主計總處主導，揭露政府內部控制之建立及執行包含於風險管理之內，主要係為降低機關目標無法達成之內部風險(如圖6)。

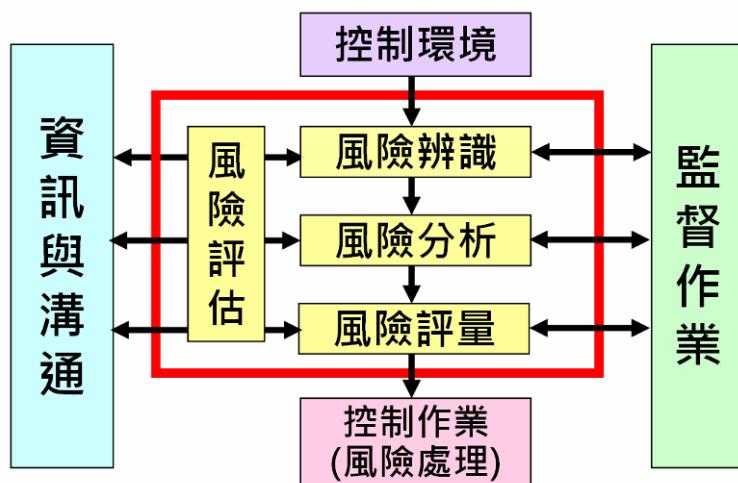


圖6、我國行政機關內部控制架構

依據105年12月20日行政院內部控制推動及督導小組第29次委員會議討論事項第2案之決議(三)「為利整合政府內部控制、風險管理及績效管理機制，請本院主計總處會同國家發展委員會研議一套完整之整合架構，以互相勾稽，減少問題發生或預先因應處理，並簡化相關報表，以提升行政效能」，以行政機關管考作業簡化之「減併簡」原則，整合內部控制、風險管理及績效管理三大機制，建立我國行政機關風險管理(含內部控制)及績效管理整合架構(如圖7)，將各機關風險管理(含內部控制)融入日常作業及決策運作，考量可能影響施政目標達成之風險，訂定機關之施政目標及策略，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。

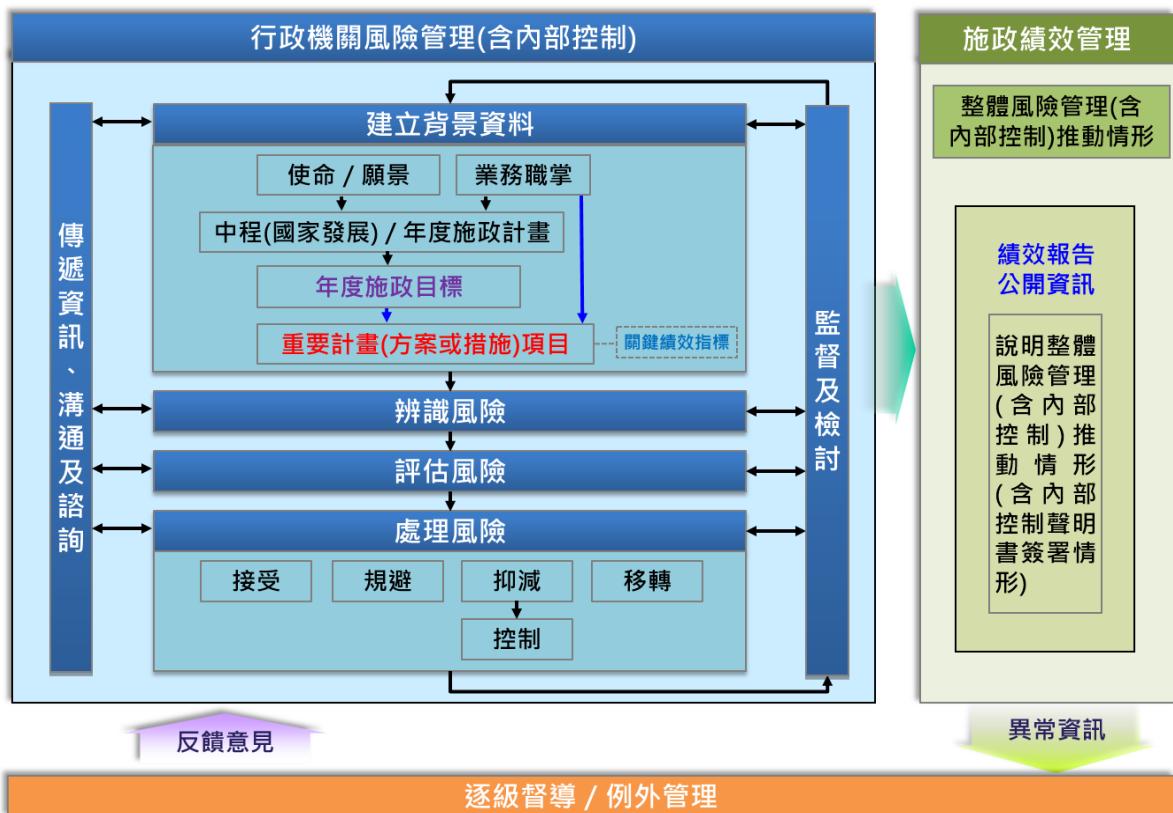


圖7、我國行政機關風險管理(含內部控制)及績效管理整合架構

四、風險管理(含內部控制)之目標及要素

(一)風險管理(含內部控制)係由機關全體人員共同參與，透過內部環境、目標設定、風險辨認、風險評估、風險回應、控制作業、傳遞資訊、溝通及諮詢、監督作業等8項互有關聯之組成要素，考量可能影響目標達成之風險，據以擇選合宜可行之策略及設定機關之目標(含關鍵策略目標)，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，並建立及維持有效之風險管理(含內部控制)架構，藉由整合機關內部各種控管及評核措施，並融入至管理過程之後端，為業務之規劃與執行提供後援，藉以合理確保達成下列5項目標：

- 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。

行政透明為遵循法令規定之次要目標。

政府內部控制之建立及執行則包含於風險管理之內，主要係為降低機關目標無法達成之內部風險，透過控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業等5項組成要素，事先整合機關內部各種控管及評核措施。考量成本效益，各機關內部控制之建立僅能合理促使提升施政效能、提供可靠資訊、遵循法令規定、保障資產安全等內部控制目標之達成，無法提供絕對保證。

(二)風險管理(含內部控制)應考量8項組成要素，由機關各單位有關人員負責建立、執行及維持，並落實行政透明措施、提升政府公信力及施政品質。各要素之原則及其特性如下：

1、內部環境：內部環境塑造機關文化及影響其人員對風險意識之認知，為其他7項組成要素之基礎；其中控制環境為建立及執行內部控制之基礎。包括：

- (1)公務職業操守與倫理價值觀念之建立及維持，型塑具廉政文化之內部環境：強調操守重要性、法制責任觀念及風險意識，落實執行廉政倫理規範，排除或減少高階主管等人員從事非法行為之環境誘因、壓力或機會，並建立及時處理偏差行為之機制。
- (2)首長與高階主管重視及支持風險管理(含內部控制)，督導工作執行：機關首長全力支持且對風險管理(含內部控制)之有效運作負責，各單位主管以上人員以身示範將施政理念及行動風格導入正向。
- (3)考量機關風險胃納，導引資源分配：強調機關於擇選策略時願意接受風險之多寡，導引機關資源之分配，以建立及執行風險管理(含內部控制)之基礎架構，反映機關風險管理(含內部控制)政策之文化。
- (4)機關組織架構及授權之適當明確：落實各單位責任明確分工及制衡機制，授給人員之權力與其擔負之責任相稱。
- (5)人力資源之妥適管理，職務輪調及人才培育之機制：建置適才適所之人員進用、培育及儲備措施，辦理教育訓練、提升人員瞭解與落實執行工作之專業知識、經驗及服務觀念。
- (6)強化風險管理(含內部控制)課責性，落實考核獎懲措施：首長與高階主管應建立風險管理(含內部控制)課責機制，以履行風險管

理(含內部控制)職責。落實人員升遷及獎懲措施，定期評估人員辦理風險管理(含內部控制)工作之成效及維持其擔任重要職務所需之能力，並適時設定誘因、調整工作負荷以降低其畏難規避或推諉、稽延等情事。

2、目標設定：目標設定是有效風險辨認、風險評估與風險回應等3項要素之先決條件。機關應先設定目標，以辨認與評估該目標無法達成之風險，並採取必要之風險管理(含內部控制)。包括：

- (1)考量機關風險胃納，據以擇選合宜可行之策略及設定機關之施政目標：策略之擇選影響機關資源之分配，因此選定之策略應合理確保機關所承受之風險不超出其風險胃納；又目標之設定應考量如何支援機關使命、願景之達成，同時確保目標追隨機關之風險胃納，並與其相一致。
- (2)定義適切之風險容忍度：機關針對所願意承受目標無法達成之變動程度，據以決定適切之風險容忍度，並追隨機關風險胃納，且趨於一致。

3、風險辨認：為機關進行風險評估與風險處理之先決條件，機關應設定施政目標，以全面辨認對機關產生影響之潛在風險，避免遺漏潛在施政風險，並採取適當處理方式。包括：

- (1)對風險採取評估及回應：對於產生負面影響之風險，機關應採取風險評估及回應。
- (2)辨識貪腐與影響施政效能之重大風險，強化廉政透明：辨認風險時，應同時考慮人員違法或處置錯誤而產生之風險，包含可能發生受賄、違背職務、濫用職權、消極不作為、行政效率不彰及未適當公開資訊等影響政府公信力之風險；並考量該等風險之誘因、壓力及機會。

4、風險評估：須藉由全面之風險辨認，考量機關內、外環境變動對目標可能產生負面影響及可能發生貪腐所造成之風險、分析該等風險之影響程度與發生可能性，及評量決定需優先處理之風險項目，據以評估並選擇風險對策，以回應相關風險。包括：

- (1)落實風險分析，評量決定需處理之風險項目：分析風險項目對機關之影響程度及發生可能性，綜合兩者據以估計風險值高低，並

透過與風險容忍度之比較，評量決定需優先處理之風險項目。

- (2)滾動檢討風險，以因應對內部控制產生重大影響之改變：透過辨識政策、業務、法令規定或資訊系統等產生重大改變之風險，採滾動方式定期辦理風險評估作業，據以檢討及評量各風險項目，以因應內部及外部環境之改變。

5、風險回應：機關考量風險回應時，應先評估其對風險發生之可能性、影響程度及成本效益，研議並採行單一或多重風險對策，以降低風險對機關產生之負面影響。包括：

- (1)接受：在可容忍範圍內之風險得不做處理。
- (2)規避：風險大於可容忍風險，但考量成本效益原則，不涉入或退出風險。
- (3)抑減：研議及採取適當內部控制或其他機制，以降低風險發生之可能性及影響程度，將風險控制在可容忍範圍內。
- (4)移轉：藉移轉部分風險或其他方式，以降低風險發生之可能性及影響程度。

6、控制作業：機關依據風險評估結果，採用適當政策與程序之行動，將風險控制在可承受範圍之內，以確保風險回應有效執行。控制作業具有預防性或偵測性之功能，亦可涵蓋人工化與自動化作業。包括：

- (1)選擇風險對策，建立控制作業：依據職能分工及風險評估結果，建立控制作業，以降低達成目標之相關風險至可容忍程度。
- (2)建立資訊作業之控制，強化安全管理：資訊系統之建置、營運、維護與建立資訊安全管理等控制措施及其所需管控機制等，例如：建立資訊系統程式修改及資料存取權限等相關控制作業。
- (3)定期檢討風險對策，授予權限落實執行：配合既定政策、目標及計畫之調整及改變，適時檢討風險對策、作業流程之透明度及各項控制重點之有效性及合理性，並建立明確授權及指派適任人員落實執行。

7、傳遞資訊、溝通及諮詢：機關蒐集、編製及使用來自內、外部攸關及具品質之資訊，以支持風險管理(含內部控制)其他組成要素之持續運作，並確保資訊於機關內、外部間有效傳遞。包括：

- (1)確保資訊品質，以支持風險管理(含內部控制)持續運作：辨識作業流程所需資訊，包括由內部產生或自外部取得之財務及非財務資訊，以適時提供資訊需求者作為決策及監督之用，有利連貫及支援其他7項組成要素。包括：
- A、對機關全體人員宣達組織職掌、職能分工及組織文化等，以營造內部環境。
 - B、應強化內部溝通，有效傳達目標設定及適切之風險容忍度等事項。
 - C、透過開放之溝通管道，取得完整正確資訊，以作為全面辨識機關風險之基礎，避免遺漏潛在風險。
 - D、進行風險評估時，得將風險對策之品質納入考量。
 - E、各項風險對策，得以書面文件訂定，使機關全體人員可瞭解、易遵循，並掌握控制重點。
 - F、提供風險管理之共同語言及正確、可靠的資訊，以確保風險回應有效執行。
 - G、辦理監督作業時，依各項文件檢視風險管理(含內部控制)實施狀況，相關評估及稽核之結果、針對未妥善管理風險(含內部控制)之待改進事項或為強化風險管理(含內部控制)所提出之具體興革建議等紀錄，可供追蹤其改善及辦理情形。
- (2)建立內部溝通，履行風險管理(含內部控制)職責：告知機關全體人員在風險管理(含內部控制)所扮演之角色及責任，落實遵循法令機制，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，使其瞭解並履行風險管理(含內部控制)責任。
- (3)建立攸關且及時資訊之外部溝通，促進多方交流：
- A、機關應依法令規定公開或提供相關資訊，以推動行政透明措施，並對外界提出之意見及時處理與追蹤。
 - B、針對涉及其他機關(構)、地方政府或組織之業務、法令規定、業務移轉或銜接等，落實跨機關整合及協調。
- 8、監督作業：依據法令規定進行持續性評估、個別評估或二者併行，以合理確保風險管理(含內部控制)之各組成要素是否已經存在，以及風險對策是否持續有效運作。持續性評估為例行監督，係指各單

位主管人員於日常管理業務過程中，所執行督導等即時監督工作，為持續進行之評估；個別評估為自行評估及內部稽核，係指定期執行自行評估及內部稽核等監督工作，用以提供客觀之回饋資訊，以合理確保風險管理(含內部控制)持續有效運作，為非持續性進行之間斷性評估。對於所發現之待改進事項，應向高階主管以上人員溝通，並及時改善，包括：

- (1)落實監督作業，強化風險管理(含內部控制)：
 - A、持續檢查風險管理(含內部控制)實施狀況，並分析實際績效與衡量基準之差異，提出可能提升績效之建議。
 - B、定期檢視各項風險對策作業流程之簡化及透明化程度。
- (2)檢討追蹤待改進事項，落實改善作為：針對監督作業連同監察院與審計機關等提出之風險管理(含內部控制)待改進事項及具體興革建議，追蹤其檢討改善及辦理情形，並檢討修正風險對策。

參、風險管理(含內部控制)步驟

一、行政機關整合性風險管理(含內部控制)

【步驟】

行政機關風險管理(含內部控制)之目的，在於預先瞭解各機關履行其職掌及任務、推動施政及面對內、外部環境需求採行決策時，可能影響其施政目標達成之風險有那些？研析此等風險之發生可能性與影響程度，並於落實有效管理或控制行動之後，降低風險轉成危機之發生機率，並使其影響衝擊最小化，以促成政府機關提供更好服務、更有效率使用資源、更佳計畫管理、減少無謂浪費、避免貪瀆與浪費公帑，並可鼓勵創新。為達此目的，參酌風險管理(含內部控制)8項組成要素，各機關必須踐行以下6項重點步驟：

(一)建立背景資料

1、目的：為提供風險管理(含內部控制)所需之基礎資料，並確定所涵蓋範圍。

2、作法：

(1)確定各機關之年度施政目標及重要計畫(方案或措施)項目：確定各機關依設立之使命、願景及業務職掌，於中程(國家發展)及年度施政計畫所訂定之年度施政目標，及各機關內部單位為達成業務職掌及年度施政目標所訂定之重要計畫(方案或措施)項目(如圖8)，通常呈現於前一年度(D-1年)經立法院通過當年度(D年)預算之施政計畫中(如圖9、圖10)。

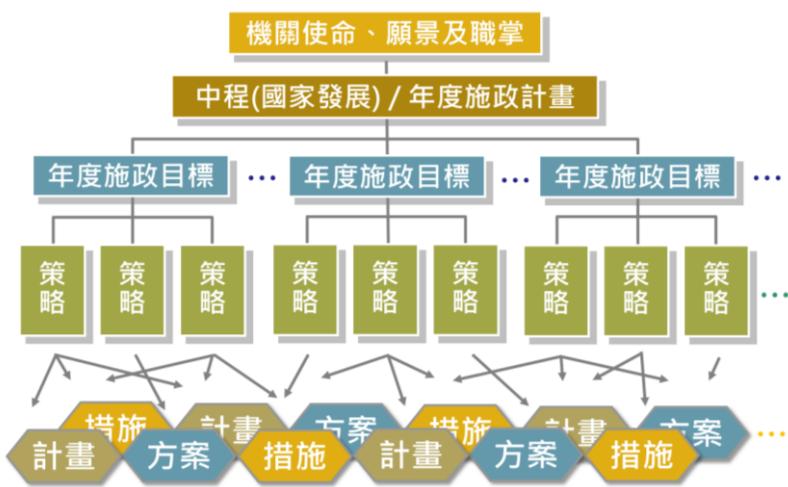


圖8、機關施政目標架構示意圖

國家發展委員會 109 年度施政計畫

國家發展委員會致力國家發展之規劃、協調、審議及資源分配等工作，以鞏固臺灣永續發展根基。面對全球經貿秩序重整、數位科技蓬勃發展、氣候變遷及地緣政治紛擾等挑戰，為促進國家永續發展、提升國家競爭力，並加速人才之培育與養成，國發會將全力推動「地方創生、雙語國家、智慧政府」三大旗艦計畫、「優化新創投資環境及提升行動支付使用率、推動新經濟移民政策」兩大重點工作，以及「歡迎台商回台投資、持續法規鬆綁、活化中興新村」等三項策略，以塑造臺灣新世代的競爭優勢。

本會依據行政院 109 年度施政方針，配合中程施政計畫及核定預算額度，並針對經社情勢變化及本會未來發展需要，編定 109 年度施政計畫。

壹、年度施政目標及策略

一、前瞻視野，規劃國家發展策略

- (一) 研擬中程「國家發展計畫（110至113年四年計畫）」，依循總統治國理念與院長施政方針，並契合聯合國永續發展目標（SDGs）之理念與方向，擬訂國家發展主軸策略及目標，促進國家永續繁榮發展。
- (二) 針對國際經貿局勢、全球化新變局與全球數位經濟發展，強化國內外重大經濟、社會及總體數位政策等課題之前瞻研析能力，並精進總體計量模型，提升政策規劃品質。

圖9、年度施政目標及策略示例圖

貳、年度重要計畫

工作計畫名稱	重要計畫項目	計畫類別	實施內容
規劃及推動國家發展	強化國家發展課題及前瞻研析能力	其它	<p>一、參考重要經社發展趨勢，研擬中程「國家發展計畫（110至113年四年計畫）」，釐訂國家發展主軸及策略，並彙編行政院施政計畫，貫徹政府執行力。</p> <p>二、掌握與分析國內外總體經濟動態，並針對數位經濟與數位轉型等重要政策議題進行研析，提升國發計畫的前瞻性及創新性。</p> <p>三、運用總體經濟計量模型進行分析預測及政策模擬，強化中程「國家發展計畫（110至113年四年計畫）」總體經濟目標設定及相關政策評估能力，提升決策效能。</p> <p>四、積極推動「2030 雙語國家政策發展藍圖」，定期檢視推動成果，敦促各部會有效落實業管策略，並與地方政府協力合作。</p>
	推動國際合作及交流	其它	<p>一、積極參與亞太經濟合作會議（APEC），協調訂定我參與 APEC 整體策略，推動我參與 APEC 經濟委員會（EC）、網路與數位經濟發展，以及加入 APEC 跨境</p>

圖10、重要計畫(方案或措施)項目示例圖

(2)界定外部因素

審視機關與周圍環境間之關係，包括政治、社會、經濟、科技、自然環境等對機關之影響，發掘機關之機會及威脅。

影響機關之外部因素即機關之外部風險，係指來自外部環境變遷之壓力，機關本身無法控制，惟可採取某些行動予以紓緩。例如：

A、政治法律：意識型態、兩岸關係、政府體制、政府組織調整、

政權移轉、勞工環保法規...等。

- B、社會文化：人口特質(例如少子化、老年化等)、習俗價值...等。
- C、經濟環保：國際金融變化(例如金融海嘯、歐債危機等)、區域經濟體競爭、能源供給、失業水準、二氧化碳排放...等。
- D、科技發展：生物科技、奈米科技、基因工程...等。
- E、自然事件：颱風、水災、旱災、地震、疫病(例如新冠肺炎)、氣候暖化...等。

(3)界定內部因素

審視機關之內部作業流程、所能運用之人力、財務(物)、資訊及人員具備解決問題能力之弱點，以及各類利害關係人之意向變動。

影響機關之內部因素即機關之內部營運風險，係指機關目前服務遞送與維持營運量能之風險，屬於機關內部可自行控制之風險。例如：

- A、人力風險：員工能力、技術、人事管理是否良好...等。
- B、財務(物)風險：預算是否充足、財務管理是否健全、實體資產損害。
- C、資訊風險：資訊系統是否充分支持決策、做好隱私保護...等。
- D、倫理風險：有無貪污舞弊、私德瑕疵情形等。
- E、與利害關係人之關係：顧客(例如內部同仁、外部民眾)、夥伴(例如相關部會、受委託廠商)、媒體、外部監督機關(例如立法院、監察院)等關係人之意向是否變動。
- F、政策變革：決策產生之風險是否超過目前組織所能處理之能量，即機關之人力、預算或能力不足以應付上級交辦之任務。

(4)建立各內部單位代碼

為便利各內部單位於後續步驟中簡易呈現所發掘之風險項目，宜建立各單位風險項目代碼表(如表1)備用。

表1、國發會各單位風險項目代碼表(示例)

代碼	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
單位	綜合規劃處	經濟發展處	社會發展處	產業發展處	人力發展處	國土區域離島發展處	管制考核處	資訊管理處	法制協調中心	秘書室	人事室	政風室	主計室	國發基金	國會及新聞聯絡中心	中興新村活化專案辦公室

或

代碼	綜	經	社	產	力	國	管	資	法	秘	人	政	主	基	新	興
單位	綜合規劃處	經濟發展處	社會發展處	產業發展處	人力發展處	國土區域離島發展處	管制考核處	資訊管理處	法制協調中心	秘書室	人事室	政風室	主計室	國發基金	國會及新聞聯絡中心	中興新村活化專案辦公室

(二)辨識風險

辨識風險係關鍵步驟，若於辨識過程中產生錯誤，導致重要之高度風險未被正確辨識，將無法對症下藥，危機立現。機關可運用系統化程序進行廣泛搜尋，搜尋應包括所有風險，不論該風險是否已於機關控制之下，藉以避免遺漏任何重大風險。

1、目的：發掘重要計畫(方案或措施)項目可能面臨之各項風險及其如何發生。

2、作法：

(1)選擇辨識方法，以發掘風險。

常用辨識方法包括歷史資料分析、核對風險清單或查核表(Checklist)、SWOT分析、運用經驗及紀錄判斷、流程表、系統分析、順序分析、腦力激盪、問卷調查、情境模擬...等，分述如下：

- A、歷史資料分析：潛在風險必須依賴可靠資料加以辨識。執行風險辨識時，應先從機關之歷史資料著手，並廣泛與利害關係人討論過去、當前與未來可能衍生之問題。例如前一年度(D-1年)或以前年度辨識之風險，仍可能繼續成為當年度(D年)之風險項目。
- B、核對風險清單或查核表：依據清單或表格逐項討論，雖議題易於聚焦，分析過程亦簡單，無需太多經驗，惟分析品質完全取決於所使用之清單或表格是否完善，或有掛一漏萬之問題，一般僅作為參考工具。
- C、SWOT(優勢、弱勢、機會、威脅)分析：風險來自於內在之弱勢與外在之威脅，以及新機會可能帶來之新風險。
- D、運用經驗及紀錄判斷：較為領域專家所應用，適用於具有顧問協助引導、評估與分析之計畫。
- E、流程表、系統分析、順序分析：係針對工作流程順序之每一步驟或系統之每一單元之所有可能錯誤、異常或故障進行分析，較適用於業務執行單位使用，政策執行單位較不適用。
- F、腦力激盪：透過資深及業務熟稔之同仁集體思考及討論，集思廣益，辨識出潛在風險。
- G、問卷調查：以開放式問卷調查機關全體同仁，經由不同領域、層級之發現，亦可發掘潛在風險。
- H、情境模擬：以其他機關或同性質機關曾發生之危機情境，想像其發生於本機關之可能性。

(2) 聚焦於新訂或已變動之計畫(方案或措施)項目。

「變」與「不確定」最易造成風險，若未能妥善管理，即可能帶來危機與災難。新訂計畫(方案或措施)項目因無前例可循，不確定因素較高，而已變動計畫(方案或措施)項目則變數較大，均可能潛藏風險，故必須加強辨識。

(3) 列出各項風險發生之原因及影響範圍。

各內部單位辨識出各項重要計畫(方案或措施)項目潛在影響機關當年度施政目標達成之風險項目，以精簡文字表達，並注意下列事項，以避免遺漏潛在施政風險。

- A、應完整辨識年度施政目標及重要計畫(方案或措施)項目無法達成之風險。
- B、對於施政計畫之先期規劃作業，應針對民意及利害關係人意見、成本效益、技術可行性或跨機關(構)業務協調等，辨識可能影響計畫推動之風險。
- C、針對立法院、監察院等外部監督機關所提待改進事項，涉及業務推動過程中未能察覺之風險。
- D、對於涉及人民權利或義務之業務，應針對可能發生受賄、違背職務、濫用職權、消極不作為、行政效率不彰及未適當公開資訊等，辨識影響政府公信力之風險。

此外，依風險項目代號予以編號，同時簡述風險發生之可能情境(包括原因與影響範圍)及現有之風險對策(如表2)。

表2、重要計畫(方案或措施)項目之風險項目一覽表(示例)

1.◎◎◎◎◎◎◎方案		
風險項目	風險情境	現有風險對策
A1:◇◇◇◇◇◇◇	◇◇◇◇◇◇◇	◇◇◇◇◇◇◇
A2:◇◇◇◇◇◇◇	◇◇◇◇◇◇	◇◇◇◇◇◇◇
2.◎◎◎◎◎◎◎計畫		
風險項目	風險情境	現有風險對策
B1:△△△△△	△△△△△	△△△△△△
3.◎◎◎◎◎◎措施		
風險項目	風險情境	現有風險對策
C1:□□□□□	□□□□	□□□□□□□□□
⋮	⋮	

(4)綜整所發掘之各項風險(予以文件化)。

研考單位綜整各內部單位所辨識之各項風險，依年度施政目標、重要計畫(方案或措施)項目、風險項目(含代碼編號)、風險情境、現有風險對策及負責單位，建立風險評估及處理彙總表(如表3)之前半部分，予以文件化，以利後續作業。

表3、風險評估及處理彙總表-風險項目(示例)

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) x (I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R) = (L) x (I)	負責單位
					可能性(L)	影響程度(I)			可能性(L)	影響程度(I)		
一、◇◇	(一)○○	A1 : △△	△△	△△△								A處
	(二)□□											
	(二)...											
...	...											

(三)評估風險

1、目的：針對辨識出之各項風險，篩選出重要風險，通常建議採「80/20法則」。

2、作法：可細分為「分析風險」及「評量風險」兩步驟。惟各機關得視業務性質或管理需要自行調整相關作法。

(1)分析風險

A、由專案小組(或專案會議)討論建立「風險可能性評量標準表」(如表4)及「風險影響程度評量標準表」(如表5)，其常用方法如下：

- a.定量分析：以實際數據描述發生可能性與影響程度。
- b.定性分析：以文字敘述分類等級描述發生可能性與影響程度。
- c.半定量分析：以實際數據表示定性分析等級，目的係便於計算，決定一個比定性分析更精確之優先順序。
- d.綜合上述3種方法之分析。

於分析風險過程中，必須針對已完成辨識之潛在影響年度施政目標達成之風險項目，分析其前因後果，然後建立其風險評量標準，一般「三分法」係最基本方式。

表4、風險可能性評量標準表(示例)

等級(L)	可能性	詳細描述
3	非常可能	1年內大部分的情況下會發生
2	可能	1年內有些情況下會發生
1	不太可能	1年內只有在少數情況下會發生

註：依據機關特性及需求，調整適合之可能性內容。

表5、風險影響程度評量標準表(示例)

等級(I)	影響程度	形象	民眾抗爭	資訊服務	業務運作	財產損失
3	嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞或國內4家媒體報導負面新聞超過3天	20位(含)以上民眾至本會抗爭	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(含)以上	中斷3天(含)以上	500萬元(含)以上
2	中度	國際新聞媒體報導負面新聞或國內2家以上媒體報導負面新聞超過1天	5位(含)以上，未達20位民眾至本會抗爭	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或停止服務1天(含)以上未達3天	中斷1天(含)以上未達3天	100萬元(含)以上未達500萬元
1	輕微	國內1家新聞媒體報導負面新聞不超過1天	4位(含)以下民眾至本會抗爭	停止服務1小時(含)以上，未達1天	中斷未達1天	未達100萬元

註：依據機關特性及需求，調整適合之影響層面及評量標準。

由各內部單位就所辨識之各項風險，依據前述2種評量標準表及其現有風險對策，分析各項風險發生之可能性及影響程度，評定現有風險等級及風險值(如表6，即風險評估及處理彙總表之中間部分)。

如某風險項目同時適用多項影響層面時，應以較高風險等級評定之。

表6、風險評估及處理彙總表-現有風險等級及風險值(示例)

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) x (I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R) = (L) x (I)	負責單位
					可能性(L)	影響程度(I)			可能性(L)	影響程度(I)		
一、◎◎	(一)○○	A1 : △△	△△	△△△	2	2	4					A處
	(二)□□											
	(三)...											
										

(2)評量風險

由專案小組(或專案會議)依據前述2種評量標準表，討論建立風險判斷基準及其風險容忍度(如圖11)。

風險容忍度係指機關所願意接受年度施政目標無法達成之變動程度。簡言之，即機關可以忍受年度施政目標無法達成之限度，超過此限度之風險，機關均應予以處理。

嚴重 (3)	R=3 中度風險	R=6 高度風險	R=9 極度風險	風險容忍度—低度風險以下予以容忍
中度 (2)	R=2 低度風險	R=4 中度風險	R=6 高度風險	
輕微 (1)	R=1 低度風險	R=2 低度風險	R=3 中度風險	
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)	

極度風險(R=9)需立即採取處理行動

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

中度風險(R=3~4)需明定管理階層的責任範圍，做必要監視

低度風險(R=1~2)予以容忍，依現行步驟處理

圖11、風險判斷基準及其風險容忍度示意圖

由研考單位綜整各內部單位所辨識各項風險之現有風險等級及風險值，與風險判斷基準比較(如圖12)，建立機關現有風險圖像(如圖13)，篩選出重要風險。

風險項目	現有風險等級		現有風險值 (R) = (L) x (I)
	可能性(L)	影響(I)	
A1:	2	2	4
A2:	1	2	2
B1:	1	3	3
⋮			
嚴重 (3)			
中度 (2)			
輕微 (1)			
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

圖12、風險等級與風險圖像對應示意圖

嚴重 (3)			
中度 (2)			
輕微 (1)			
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

圖13、機關現有風險圖像(示例)

(四)處理風險

- 目的：減少風險對機關之負面影響。
- 作法：可採單一或多重風險對策，其作法(如圖14)如下：

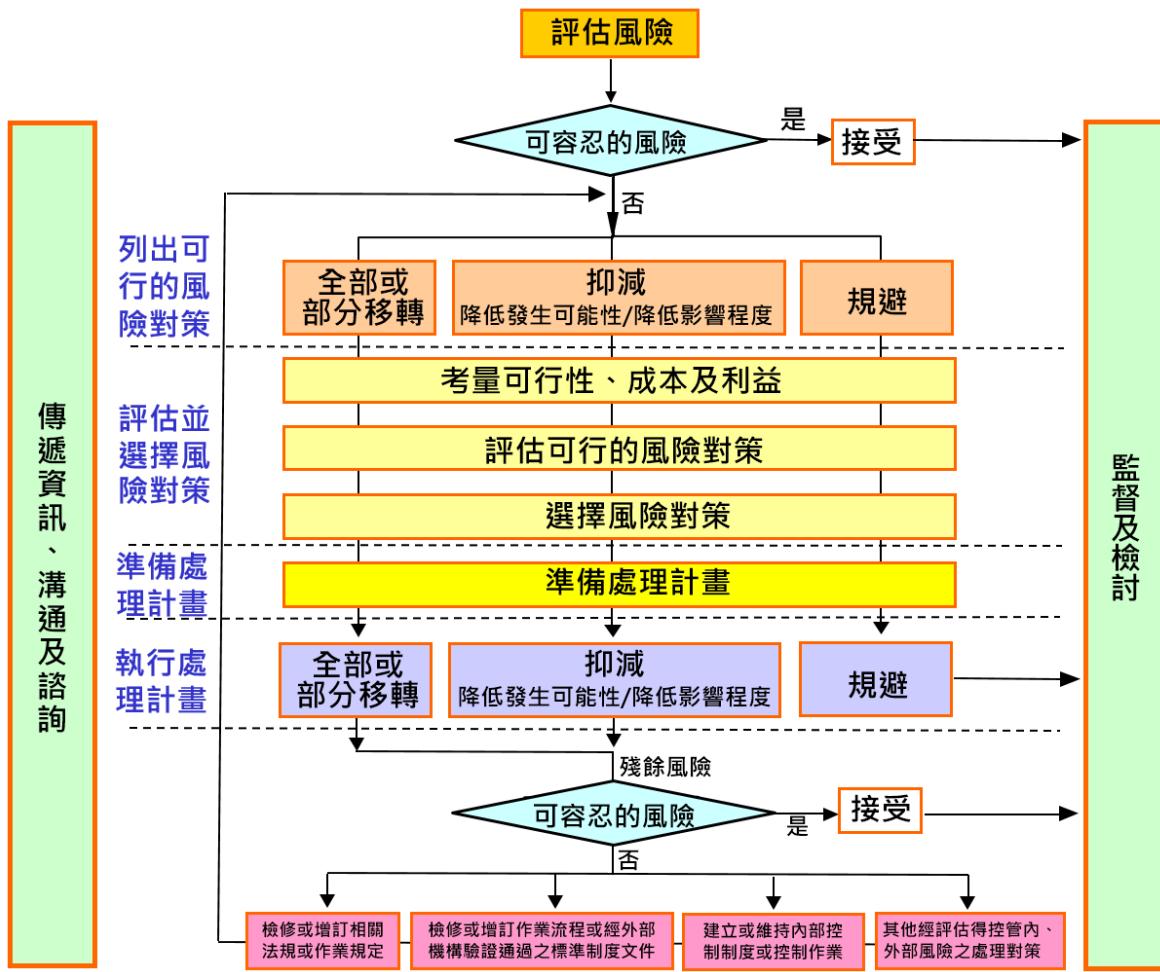


圖14、機關風險處理流程圖

(1)列出可行之風險對策：

- A、接受：風險低，在可容忍範圍內，予以容忍，得不做處理。
- B、規避：風險在可容忍範圍外，處理成本高於利益時，採取不涉入或退出風險(例如禁止衍生性金融商品投資、禁止機密資料連網等)。
- C、抑減：依據風險評估結果，研議及採取適當內部控制或其他機制者，應採取下列適當對策，以降低風險發生之可能性及影響程度。
 - a.檢修或增訂相關法令規定。
 - b.檢修或增訂作業流程或經外部機構驗證通過之標準制度文件，並得依財政部、法務部、科技部、主計總處、行政院人事行政總處、國發會、行政院公共工程委員會及行政院資通安全處[以下簡稱各權責機關(單位)]所訂政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例檢討修正[各權責機關(單位)製作

前開範例重點詳附錄2]。

c.建立或維持現有內部控制制度(政府內部控制制度設計重點詳附錄3)。

d.其他經評估得控管內、外部風險之處理對策。

D、移轉：藉由其他團體承擔或分擔部分風險，降低風險對機關之影響程度(例如購買保險、業務委外等)。

(2)評估並選擇風險對策：評估風險對策之可行性、成本及利益，排列風險對策之優先順序，並選擇適當之風險對策。

(3)準備處理計畫：針對所選擇之風險對策，訂定權責分工、處理流程、資源及預算分配、預期績效及階段目標之處理計畫。

(4)執行處理計畫：依據所訂定之處理計畫據以執行。

(5)建立機關殘餘風險圖像：經各內部單位新增風險對策及執行處理計畫後，現有風險值將可降低，即為其殘餘風險，再據以重新評定其風險等級及風險值(如表7，即風險評估及處理彙總表之後半部分)，並與風險判斷基準比較，建立機關殘餘風險圖像(如圖15)。

表7、風險評估及處理彙總表-殘餘風險等級及風險值(示例)

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		新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值(R)=(L)×(I)	負責單位	
					可能性(L)	影響程度(I)		可能性(L)	影響程度(I)			
一、◇◇	(一)○○	A1 : △△	△△	△△△	2	2	4	□□□	2	1	2	A處
	(二)□□											
	(三)...											
										

嚴重 (3)	B1		
中度 (2)	C1、D3、D4	R1	
輕微 (1)	T1、P1、P2 L1、L2、L3 A2、D1、D2	A1、R2、R4 C2、D5、T2	R3
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

圖15、機關殘餘風險圖像(示例)

(五)監督及檢討

- 1、目的：為監督風險管理(含內部控制)過程進行狀況，並不斷檢討改進。
- 2、作法：各機關為因應環境、政策、業務或法令規定等變化，應於年度中即時檢討風險項目，以監督風險變化情形，並檢討風險管理(含內部控制)機制流程，以合理確保風險管理(含內部控制)持續有效運作。

(1)自主監督

- A、各內部單位隨時監督風險環境之變化，留意新風險之出現。
- B、各內部單位隨時監督已辨識之風險及提出必要之警示。
- C、各內部單位檢討風險對策之有效性及風險處理步驟之正確性。
- D、研考單位檢討專案小組之運作情形。
- E、各內部單位依據「政府內部控制監督作業要點」規定辦理內部控制監督作業。

(2)外部監督

- A、接受上級機關逐級督導。
- B、接受管考機關例外管理。
- C、配合機關施政績效評估作業，驗證機關風險管理之有效性。
- D、透過機關資訊公開，由全民監督機關風險管理情形。

(六)傳遞資訊、溝通及諮詢

- 1、目的：為確保機關全體人員及利害關係人均能瞭解風險與支持風險

對策，且資訊能於機關內、外部間有效傳遞，以落實風險管理(含內部控制)職責，並提升外界對機關之信任。

2、作法：

- (1)研考單位應建立風險管理(含內部控制)資訊分享平臺，蒐集、編製及使用機關內、外部有關風險管理(含內部控制)之最新資訊，以支持機關風險管理(含內部控制)之持續運作。
- (2)機關風險管理人員對外溝通原則：
 - A、掌握溝通目的及底線。
 - B、瞭解溝通對象，慎訂溝通策略。
 - C、善用多元溝通管道。
 - D、儘早、主動溝通。
 - E、溝通態度真誠、坦白及公開。
 - F、傾聽民眾關切之重點。
 - G、滿足媒體之需要。
- (3)機關全體人員對內溝通原則：
 - A、上對下需為風險政策之宣達。
 - B、下對上需為風險發現之報告。
 - C、單位之間需分享風險管理之經驗。
- (4)機關全體人員為順利進行風險管理作業，除接受教育訓練，建構及補強風險管理知能外，必要時，得請國發會或各機關專案小組，提供風險管理相關諮詢、服務及輔導。

【產出】

各機關應於每年(D年)2月28日前，檢討前一年度(D-1年)風險管理執行情形，並依據以上6項重點步驟進行機關整合性風險管理(含內部控制)作業後，綜整相關文件，據以建立風險評估及處理彙總表與機關風險圖像[即基本之1表1圖，建議將機關現有及殘餘風險圖像(即2圖)同時呈現，首長較易瞭解；如首長仍不易瞭解1表1圖或1表2圖，建議參酌附錄4之完整案例，建立機關年度風險管理(含內部控制)作業計畫書]，並提報專案小組(或專案會議)審議及陳報機關首長核定後，函知所屬機關(構)、學校據以執行當年度(D年)機關風險管理(含內部控制)作業。

各機關於當年度(D年)中發現新風險者，應即時修正前述風險評估及處理彙總表與機關風險圖像，並陳報該機關首長核定。

另外，各主管機關應於前一年度(D-1年)施政績效報告中填報整體風險管理(含內部控制)推動情形，揭露所屬機關內部控制聲明書簽署情形等資訊，其中涉及前一年度施政目標之重要風險處理結果，亦應納入該報告中；並於當年(D年)3月底前經機關首長核定後，對外公開，以利外界監督(如表8、案例如附錄5)。

表8、施政績效報告呈現「整體風險管理(含內部控制)推動情形」(示例)

施政績效報告
<p>參、整體風險管理(含內部控制)推動情形</p> <p>本部(會、行、院、總處、署)及所屬各機關已依「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」，將風險管理(含內部控制)融入日常作業與決策運作，考量可能影響目標達成之風險，據以擇選合宜可行之策略及設定機關之目標(含關鍵策略目標)，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。<u>至簽署內部控制聲明書情形，包括「有效」類型○個機關、「部分有效」類型○個機關及「少部分有效」類型○個機關。</u></p> <p>於年度中，涉及年度施政目標「○○○○○」之風險項目「A1:○○○○○」確有發生，經採行預先準備之風險對策「○○○○○」，妥善予以處理，實質有效減少該風險對本部(會、行、院、總處、署)之負面影響。</p>

註：類如國立大學校院簽署內部控制聲明書期限為6月底前，較施政績效報告公告時間為晚，如為符合作業時程，則上述加註底線部分文字可省略。

二、中長程個案計畫風險管理

【步驟】

「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」第5點於107年10月修正時規定，中長程個案計畫內容，除法令另有規定外，應包括下列事項：

- (一)計畫緣起。
- (二)計畫目標：應具體說明，並盡量以產出型或成果效益型指標為原則。
- (三)現行相關政策及方案之檢討。
- (四)執行策略及方法：
 - 1、主要工作項目。
 - 2、分期(年)執行策略。
 - 3、執行步驟(方法)及分工。
- (五)期程與資源需求：
 - 1、計畫期程。
 - 2、經費來源及計算基準。
 - 3、經費需求(含分年經費)及與中程歲出概算額度配合情形。
- (六)預期效果及影響。
- (七)財務計畫。
- (八)附則：
 - 1、風險管理。
 - 2、相關機關配合事項或民眾參與情形。
 - 3、中長程個案計畫自評檢核表及性別影響評估檢視表。
 - 4、其他有關事項。

依據前述編審要點規定，各機關提報或修正之中長程個案計畫，其內容應包括「風險管理」作業。

另為避免中長程個案計畫研擬人員陷入「當局者迷」之困境，建議不宜直接進行風險管理作業，可責由具有計畫相關業務經驗之同部門不同單位人員或同單位另一組人員(以下簡稱計畫風險管理人員)，以「旁觀者清」角度，進行計畫風險管理作業，協助辨識出計畫潛在風險，方不致落入計畫研擬人員與計畫風險管理人員相同可能產生「自我感覺良好」之陷阱。

為完成中長程個案計畫風險管理作業，計畫風險管理人員必須踐行以下各項重點步驟：

(一)建立背景資料

1、目的：為提供計畫風險管理所需之基礎資料，並確定所涵蓋範圍。

2、作法：

(1)確定計畫目標、期程及經費：依據所擬訂之中長程個案計畫內容，計畫風險管理人員確定計畫目標、計畫期程及經費需求(含分年經費)。

(2)界定外部因素：計畫風險管理人員審視計畫與周圍環境間之關係，包括政治、社會、經濟、科技、自然環境等對計畫之影響，發掘計畫之機會及威脅。

(3)界定內部因素：計畫風險管理人員審視計畫之現行相關政策及方案、執行策略及方法、期程與資源需求、預期效果及影響、財務計畫，以及各類利害關係人之意向變動。

(4)建立計畫風險類別代碼

為便利計畫風險管理人員於後續步驟中簡易呈現所發掘之計畫風險項目，宜建立計畫風險類別代碼表(如表9)備用。

表9、計畫風險類別代碼表(示例)

代碼	計畫風險類別
A	行政作業
B	規劃設計
C	土地取得
D	拆遷補償
E	招標訂約
F	施工履約
G	驗收作業
H	情事變更
I	人力需求
J	預算編列
K	法令規章
L	天然因素
Z	其他

(二)辨識風險

辨識風險係關鍵步驟，若於辨識過程中產生錯誤，將導致重要之高度風險未被正確辨識。計畫風險管理人員可運用系統化程序進行廣泛搜尋，搜尋應包括所有風險，不論該風險是否已於計畫控制之下，藉以避免遺漏任何重大風險。

1、目的：發掘計畫目標、期程及經費可能面臨之各項風險及其如何發生。

2、作法：

(1)選擇辨識方法，以發掘風險。

常用辨識方法包括歷史資料分析、核對風險清單或查核表(Checklist，例如附錄6)、SWOT分析、運用經驗及紀錄判斷、流程表、系統分析、順序分析、腦力激盪、問卷調查、情境模擬...等，分述如下：

A、歷史資料分析：潛在風險必須依賴可靠資料加以辨識。執行風險辨識時，應先從計畫之歷史資料著手，並廣泛與利害關係人討論過去、當前與未來可能衍生之問題。

B、核對風險清單或查核表：依據清單或表格逐項討論，雖議題易於聚焦，分析過程亦簡單，無需太多經驗，惟分析品質完全取決於所使用之清單或表格是否完善，或有掛一漏萬之問題，一般僅作為參考工具。

C、SWOT(優勢、弱勢、機會、威脅)分析：風險來自於內在之弱勢與外在之威脅，以及新機會可能帶來之新風險。

D、運用經驗及紀錄判斷：較為領域專家所應用，適用於具有顧問協助引導、評估與分析之計畫。

E、流程表、系統分析、順序分析：係針對工作流程順序之每一步驟或系統之每一單元之所有可能錯誤、異常或故障進行分析，較適用於業務執行單位使用，政策執行單位較不適用。

F、腦力激盪：透過資深及業務熟稔之同仁集體思考及討論，集思廣益，辨識出潛在風險。

G、問卷調查：以開放式問卷調查計畫相關人員，經由不同領域、

層級之發現，亦可發掘潛在風險。

H、情境模擬：以其他計畫或同性質計畫曾發生之危機情境，想像其發生於本計畫之可能性。

(2) 聚焦於新訂或已變動之目標、期程及經費。

「變」與「不確定」最易造成風險，若未能妥善管理，即可能帶來危機與災難。新訂目標、期程及經費因無前例可循，不確定因素較高，而已變動目標、期程及經費則變數較大，均可能潛藏風險，必須加強辨識。

(3) 列出各項風險發生之原因及影響範圍。

計畫風險管理人員辨識出各項潛在影響計畫目標、期程及經費達成之風險項目，以精簡文字表達，並依據計畫風險類別代碼予以編號，同時簡述風險發生之可能情境(包括原因與影響範圍)、現有風險對策及可能影響層面(例如目標、期程或經費)。

(4) 綜整所發掘之各項風險(予以文件化)。

計畫風險管理人員所辨識之各項風險，依風險項目(含代碼編號)、風險情境、現有風險對策及可能影響層面，綜整建立計畫風險項目一覽表(如表10，即計畫風險評估及處理彙總表之前半部)，予以文件化，以利後續作業。

表10、計畫風險項目一覽表(示例)

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	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)
				可能性 (L)	影響程度(I)			可能性 (L)	影響程度(I)	
A1 : △△	△△	○○○	目標 期程 經費							

(三)評估風險

1、目的：針對辨識出之各項風險，篩選出重要風險(建議採「80/20法則」)。

2.作法：細分為「分析風險」及「評量風險」兩步驟。

(1)分析風險

A、由計畫風險管理人員討論建立「計畫風險可能性評量標準表」(如表11)及「計畫風險影響程度評量標準表」(如表12)，其常用方法如下：

- a.定量分析：以實際數據描述發生可能性與影響程度。
- b.定性分析：以文字敘述分類等級描述發生可能性與影響程度。
- c.半定量分析：以實際數據表示定性分析等級，目的係便於計算，決定一個比定性分析更精確之優先順序。
- d.綜合上述3種方法之分析。

於分析風險過程中，必須針對已完成辨識之潛在影響計畫目標、期程及經費達成之風險項目，分析其前因後果，然後建立其風險評量標準，一般「三分法」係最基本方式。

表11、計畫風險可能性評量標準表(示例)

等級(L)	可能性	詳細描述
3	非常可能	4年內大部分的情況下會發生
2	可能	4年內有些情況下會發生
1	不太可能	4年內只有在少數情況下會發生

註：依據中長程個案計畫擬訂或修正期程，調整風險發生之可能年限。例如於106年底前擬訂原始計畫期程為107年1月至110年12月，則以4年內為評量年限；如於108年底前擬訂修正計畫期程為107年1月至111年12月，因期程剩餘3年，其評量年限應改為3年內。

表12、計畫風險影響程度評量標準表(示例)

等級 (I)	影響 程度	期程	目標	經費
3	嚴重	期程延長 3年 (含)以上	目標未達成 $\geq 30\%$	經費增加 $\geq 40\%$
2	中度	期程延長 1年 (含)以上 · 未達3年	目標未達成 $10\% \sim 30\%$	經費增加 $10\% \sim 40\%$
1	輕微	期程延長 未達1年	目標未達成 $< 10\%$	經費增加 $< 10\%$

註：依據中長程個案計畫如期、如質、如度達成之影響層面，調整適合之評量標準；亦可增列其他合適之影響層面。

由計畫風險管理人員就所辨識之各項風險，依據前述2種評量標準表及其現有風險對策，分析各項風險發生之可能性及影響程度，邀集計畫相關人員共同討論，客觀評定計畫現有風險等級及風險值(如表13)。

中長程個案計畫之風險同時適用目標、期程或經費等影響層面時，應以較高風險等級評定之。

表13、評定計畫現有風險等級及風險值一覽表(示例)

風險 項目	風險 情境	現有 風險 對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險 對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
A1 : △△	△△	○○○	目標 期程 經費	2	2	4				

(2)評量風險

由計畫風險管理人員依據前述2種評量標準表，討論建立計畫風險判斷基準及其風險容忍度(如圖16)。

計畫風險容忍度係指可以忍受計畫期程、目標及經費無法達成之限度，超過此限度之風險，計畫主辦單位均應予以處理。

嚴重 (3)	R=3 中度風險	R=6 高度風險	R=9 極度風險
中度 (2)	R=2 低度風險	R=4 中度風險	R=6 高度風險
輕微 (1)	R=1 低度風險	R=2 低度風險	R=3 中度風險
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

風險容忍度 - 低度風險以下予以容忍

極度風險(R = 9) 需立即採取處理行動

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

中度風險(R = 3~4) 需明定管理階層的責任範圍，做必要監視

低度風險(R = 1~2) 予以容忍，依現行步驟處理

圖16、計畫風險判斷基準及其風險容忍度示意圖

由計畫風險管理人員綜整所辨識各項風險之現有風險等級及風險值，與計畫風險判斷基準比較(如圖17)，建立計畫現有風險圖像(如圖18)，篩選出重要風險。

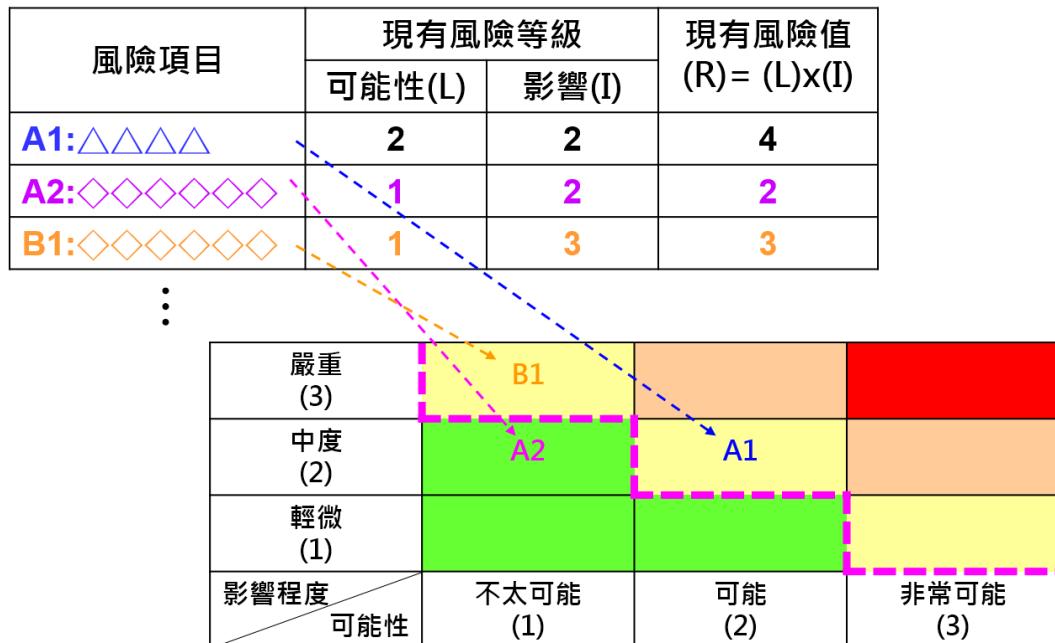


圖17、計畫風險等級與風險圖像對應示意圖

嚴重 (3)	B1		
中度 (2)	A2、D3、D4	A1、C1、C2、L3 R1、R2、T1、T2	R3
輕微 (1)	D1、D2	D5、L2、P1、P2	L1、R4
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

圖18、計畫現有風險圖像(示例)

(四)處理風險

- 目的：減少風險對計畫之負面影響。
- 作法：可採單一或多層風險對策，其作法(如圖19)如下：
 - 列出可行之風險對策：
 - 接受：風險低，在可容忍範圍內，予以容忍，得不做處理。
 - 規避：風險在可容忍範圍外，處理成本高於利益時，採取不涉入或退出風險。

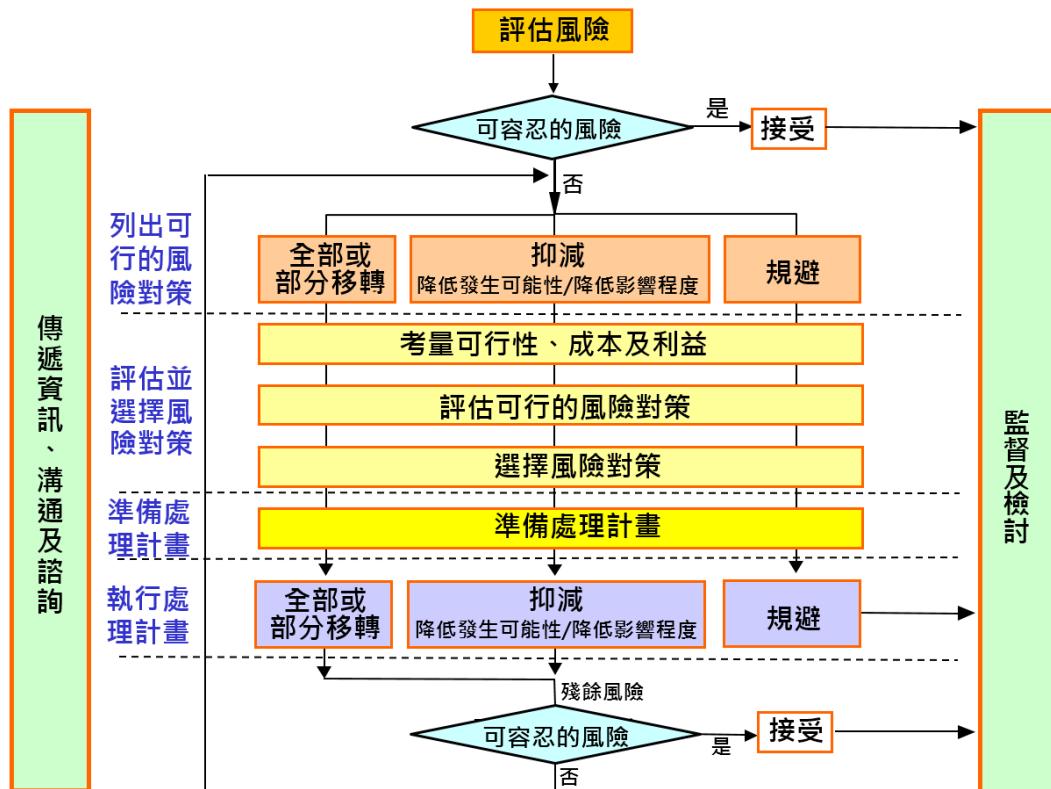


圖19、計畫風險處理流程圖

- C、抑減：依據風險評估結果，研議及採取適當內部控制或其他機制，降低風險發生之可能性及影響程度，將風險控制在可容忍範圍內。
 - D、移轉：藉由其他團體承擔或分擔部分風險，降低風險對機關之影響程度。
- (2)評估並選擇風險對策：評估風險對策之可行性、成本及利益，排列風險對策之優先順序，並選擇適當之風險對策。
 - (3)準備處理計畫：針對所選擇之風險對策，訂定權責分工、處理流程、資源及預算分配、預期績效及階段目標之處理計畫。
 - (4)執行處理計畫：依據所訂定之處理計畫據以執行。
 - (5)建立計畫殘餘風險圖像：經計畫風險管理人員新增風險對策及執行處理計畫後，現有風險值將可降低，即為其殘餘風險，再據以重新評定其風險等級及風險值(如表14)，並與風險判斷基準比較，建立計畫殘餘風險圖像(如圖20)。

表14、評定計畫殘餘風險等級及風險值一覽表(示例)

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	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)
				可能性(L)	影響程度(I)			可能性(L)	影響程度(I)	
A1 : △△	△△	○○○	期程目標經費	2	2	4	□□□	2	1	2

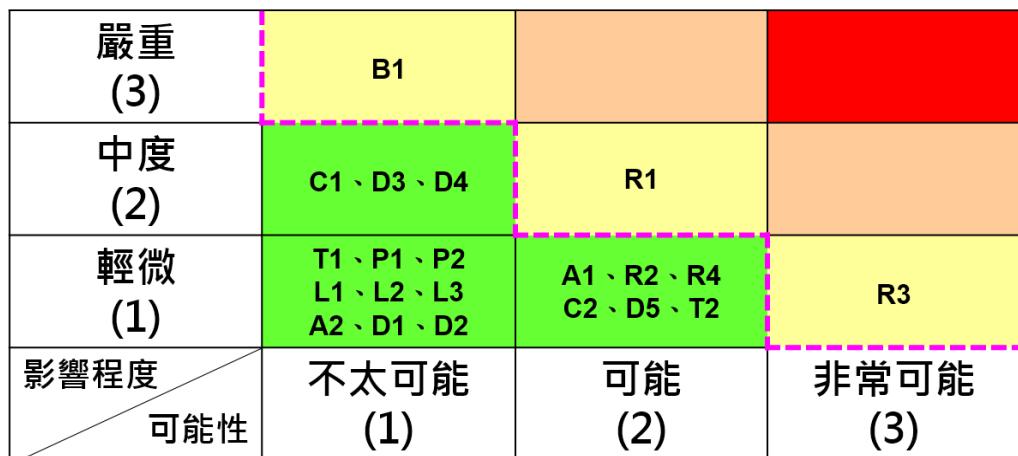


圖20、計畫殘餘風險圖像(示例)

(五)監督及檢討

1、目的：為監督風險管理過程進行狀況，並不斷檢討改進。

2、作法：

(1)自主監督

- A、成立計畫風險管理小組，指派計畫主辦單位副首長擔任召集人，定期召開小組會議進行檢討，如有危機狀況則適時召開。
- B、計畫執行人員隨時監督風險環境之變化，留意新風險之出現。
- C、計畫執行人員隨時監督已辨識之風險及提出必要之警示。
- D、計畫執行人員檢討風險對策之有效性及風險處理步驟之正確性。

(2)外部監督

- A、配合計畫三級管制，接受上級機關逐級督導。
- B、接受管考機關例外管理(例如計畫實地查證或機動性查證、預警機制)。
- C、配合計畫評核作業，驗證計畫風險管理之有效性。
- D、透過計畫資訊公開，由全民監督計畫風險管理情形。

(六)傳遞資訊、溝通及諮詢

1、目的：為確保計畫研擬人員、計畫風險管理人員、計畫執行人員及利害關係人均能瞭解計畫風險與支持風險對策，且計畫資訊能於機關內、外部間有效傳遞，以落實計畫風險管理職責，並提升外界對計畫之信任。

2、作法：

(1)計畫執行人員應建立計畫資訊分享平臺，蒐集、編製及使用機關內、外部有關計畫之最新資訊，以支持計畫風險管理之持續運作。

(2)計畫執行人員對外溝通原則：

- A、掌握溝通目的及底線。
- B、瞭解溝通對象，慎訂溝通策略。
- C、善用多元溝通管道。
- D、儘早、主動溝通。
- E、溝通態度真誠、坦白及公開。
- F、傾聽民眾關切之重點。
- G、滿足媒體之需要。

(3)計畫相關人員對內溝通原則：

- A、上對下需為風險政策之宣達。
- B、下對上需為風險發現之報告。
- C、單位之間需分享風險管理之經驗。

(4)計畫相關人員為順利進行計畫風險管理作業，除接受教育訓練，建構及補強風險管理知能外，必要時，得請國發會或各機關專案小組，提供計畫風險管理相關諮詢、服務及輔導。

【產出】

各機關關於提報或修正中長程個案計畫時，應依據以上6項重點步驟進行中長程個案計畫風險管理作業，並綜整相關文件後，納入中長程個案計畫內容之(八)附則中。

中長程個案計畫風險管理作業完成後，是否提報專案小組(或專案會議)審議通過後再報請核定，由各機關自行決定。

「公共建設類」及「社會發展類」中長程個案計畫風險管理之案例如附錄7、8，「科技發展類」中長程個案計畫風險管理參照辦理。

肆、危機處理觀念架構

危機處理之前身為風險管理，當風險管理過程中所辨識出或未及辨識之風險，因故失控而導致風險情境發生時，將迫使組織(機關)即刻進入危機處理程序。危機處理之基本定義及架構如下：

一、危機處理之基本定義

(一) **危機(Crisis)**：發生使組織(機關)陷入爭議之事件，威脅到組織(機關)重大價值，於處理時具有時間壓力，迫使決策者必須做出決策，該決策並可能有重大影響。

(二) **危機處理(Crisis Management)**：危機事件發生後，對危機情境維持一種持續性、動態性之監控及管理過程，以降低對組織(機關)之傷害。其重要觀念包括：

- 1、危機事件發生已不可避免，惟其影響程度是可以減少的。
- 2、危機處理不好，會對組織(機關)將造成更大損失；危機處理得好，可變成轉機。

二、危機處理之架構

危機處理應與風險管理架構相互結合，對於經過風險處理後仍高於可容忍程度之風險，應預先規劃危機之預防、應變、復原等各階段因應措施。危機處理架構可分為潛伏期、爆發期、處置期及善後期等四大階段(如圖21)，析述如下：

(一) 潛伏期

危機發生前，著重於良善之風險管理與預防，需有危機意識，防範未然，此階段之關鍵在於提早掌握及預測危機之資訊，包括協調機制、危機溝通及相關案例之探討，平時應建立組織(機關)內外部即時通報窗口及機制，善用各種溝通工具，交換最新資訊，掌握最新狀況。其重點如下：

- 1、危機調查及預測。
- 2、危機辨識及認知。
- 3、建置危機早期預警指標及系統。



圖21、危機處理架構圖

- 4、建立危機處理小組(組織及職責架構如表15)。
- 5、調查及整備相關資源。
- 6、擬訂緊急應變計畫。
- 7、進行危機處理演練及訓練。
- 8、持續檢討及改善。

前述緊急應變計畫，應包括危機處理小組、應變策略、公關溝通、善後處理等標準作業程序，並應力求機動與彈性，以適應特殊緊急事故，並透過測試與演練，驗證計畫之有效性。

(二)爆發期

危機發生初期，首重臨危不亂，判斷輕重緩急。此階段重點如下：

- 1、依據緊急應變計畫，啟動危機處理小組。
- 2、善用靈敏暢通之預警及通報系統，掌握危機發展狀況，儘速確定危機所在。
- 3、蒐集資訊、診斷危機、確認控制對策及處理行動。

(三)處置期

針對當前迫切之危機，基於處理時間最短、損失程度最低及動支資源最少之理念，依據緊急應變計畫之既定步驟，執行有效及確實之控制對策及處理行動，轉危為安。此階段重點如下：

表15、一般危機處理小組組織及職責架構表

成員	職責
總指揮	1.監控整體事件之發展 2.主持會議 3.駐守指揮中心監督各部門運作
執行秘書	協助總指揮聯繫並處理小組事務
發言人	負責對內、對外發布訊息，並處理媒體報導相關事宜
輔導官	1.輔導及跟進情緒受影響之人員或家庭 2.預備「危機錦囊」
執行官	1.事項安排及人力資源調配 2.指導各部門人手工作 3.蒐集危機發生人、事、物相關資料及物品
聯絡組	1.(對外)通知有關支援單位 2.(對內)通知危機處理相關人員 3.駐守指揮中心收發各部門最新消息
法務組	提供相關法律問題諮詢服務
協調組	負責組織(機關)內外有關事務之申訴、仲裁、慰問、救助、賠償等協調工作。
公關組	1.預備一切對外發放資訊 2.處理外界查詢或採訪，並安排新聞發布記者會事宜
應變組	處理事發現場之急救應變安排
醫護組	負責緊急醫務專業之處理
記錄組	1.蒐集有關部門之紀錄資料 2.預備危機事件處理報告 3.平日蒐集相關剪報
其他	其他支援事宜

- 1、執行控制對策及處理行動，即時處理危機重點，避免危機擴大，迅速解除危機。
- 2、協調跨機關任務及分工合作。
- 3、統一對外發言，適時進行媒體溝通。
- 4、有效之協調及談判，避免與利害關係人發生衝突。

(四)善後期

危機結束後，側重於應以何種手法挽救損失，制定及施行復原措施及方案，同時展開防止此危機及類似風險之再發生及經驗學習之對策，

並回饋至風險管理機制(潛伏期)中。

- 1、進行復原、善後及重建。
- 2、評估危機處理績效及回饋。
- 3、善後及檢討。

伍、危機處理步驟

危機處理係組織(機關)從因應危機至危機復原之不斷學習及適應之連續過程，最終目的在於降低危機事件對組織(機關)之損害。為達此目的，各機關必須踐行危機應變、危機溝通、危機復原及經驗學習等4項步驟(如圖22)(案例如附錄9)：



圖22、危機處理步驟圖

一、危機應變

- (一)依據風險管理步驟建立之緊急應變計畫，啟動危機處理小組(成員如表16)，確立指揮系統。
- (二)善用預警及通報系統，掌握第一時間及第一現場，從危機之程度性、破壞性、複雜性、動態性、擴散性、結構性等6個面向，分析研判危機發展狀況，儘速發掘問題核心，於蒐集資訊、診斷危機、確認控制對策及處理行動後，立即處理危機重點，避免危機擴大，迅速解除危機。
- (三)按緊急應變計畫所訂之標準作業程序進行各項應變處置，包括緊急動員、傳訊連絡、籌謀對策、有效統合相關計畫與內外部資源，以及善用政府與民間資源。
- (四)藉由專家瞭解機關之運作底線及運作標準，即時決定需協調整合之相關機關及所需危機處理之人才、設備等資源。
- (五)針對危機儘速釐清可能涉及之層面，必要時應迅速陳報上級機關建立

跨機關之危機處理小組，以協調跨機關之任務及分工合作、人力及資源分配。

表16、危機處理小組成員表

成 員	負責人 姓名	緊急聯絡 電話	代理人 姓名	緊急聯絡 電話	備 註
總指揮					
執行秘書					
發言人					
輔導官					
執行官					
聯絡組					
法務組					
協調組					
公關組					
應變組					
醫護組					
記錄組					
其他					

註：此表為參考範例，各機關得視業務性質或處理需要自行調整。

二、危機溝通

- (一)透過平時建立之內、外部即時通報窗口及機制，取得利害關係人之瞭解與協助，保持溝通。
- (二)在掌握危機初始狀態與確認控制對策及處理行動後，應慎選發言人，發揮化妝師角色，統一對外發言，主動公開發布資訊，將危機事件之原因、範圍、處理情況及檢討改善等重點及書面資料，適時進行媒體溝通及說明，並避免發散式之報導或借題發揮；必要時應及時更正錯誤報導，提供資訊更新與補充，以主動建立媒體及社會大眾信心(媒體運作準備工作點檢表如表17)。
- (三)備妥其他多元化溝通備案，防範正常溝通方式因故無法運作，並掌握網路、簡訊等新媒體之溝通力量。
- (四)在危機處理過程中，為避免與利害關係人發生衝突，妥善規劃協調及談判是轉危為安之重要步驟。於協調及談判前，資訊及法令規章之準備、專業意見之諮詢等，均是不可或缺之技巧(協調談判準備工作點檢表如表18)。另外，當事人或機關首長不宜擔任談判主角，以避免無法轉圜之僵局。

表17、媒體運作準備工作點檢表

序號	點檢項目	需檢討 (Yes/No)	提升與改善建議 (前欄為Yes者請填)	負責單位	完成日期
1	是否已有適當發言人				
2	發言稿準備就緒				
3	新聞稿準備就緒				
4	媒體名單已就緒				
5	採訪通知				
6	時間適當性				
7	地點適當性				
8	會場布置				
9	議題設定				
10	新聞資料袋及文宣品 已備妥				
11	媒體接待				
12	議題管理及流程				
13	事後補強方式及管道				
14	其他				

註：此表為參考範例，各機關得視業務性質或處理需要自行調整。

表18、協調談判準備工作點檢表

序號	點檢項目	需檢討 (Yes/No)	提升與改善建議 (前欄為Yes者請填)	負責單位	完成日期
1	利害關係人已釐定				
2	相關法律及衝擊已評估				
3	協調人員已就緒				
4	協調底限已獲授權				
5	協調資源已備妥				
6	時間適當性				
7	地點適當性				
8	相關資料已備妥				
9	其他				

註：此表為參考範例，各機關得視業務性質或處理需要自行調整。

三、危機復原

- (一)危機處理結束後，應積極關懷及撫平受害者心靈，進行信心重建。
- (二)危機暫告段落後，應查核損失，集中並妥適配置危機應變資源，制定及施行復原措施及方案進行重建，最終必須確認機關之運作恢復正常。

四、經驗學習

- (一)危機處理完竣後，應依經驗及事實，檢討危機處理之前因後果及評估其有效性，據以訂(修)相關作業法規或程序，並作成知識物件案例，俾供傳承、學習及改進，以建立未來處理能量(檢討及改善項目點檢表如表19)。
- (二)檢討機關(包括危機處理小組)運作與決策有無缺失或改善空間，必要時進行人事調整及獎懲。
- (三)對於危機處理結果發現之異常事項，應提出矯正或預防改善措施，並確認該等措施之有效性及回饋至風險管理機制持續予以監控，以防止此危機及類似風險之再發生。

表19、檢討及改善項目點檢表

序號	點檢項目	需檢討 (Yes/No)	提升與改善建議 (前欄為Yes者請填)	負責單位	完成日期
1	危機發生原因？為何發生？何時爆發？				
2	風險管理階段未曾考量				
3	事先防範工作之缺失				
4	警報及通報系統之功能及時效				
5	危機處理過程之即時性				
6	危機處理小組及相關部門之行動正確性				
7	媒體應對及運用				
8	處理小組人事調整				
9	危機處理結構調整				
10	記錄及傳承				

註：此表為參考範例，各機關得視業務性質或處理需要自行調整。

附錄

附錄1、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109年9月11日院授發管字第1091401449號函訂定

- 一、為推動行政院及所屬各機關（構）、公立學校（以下統稱各機關）將風險管理融入日常作業及決策運作，考量可能影響施政目標達成之風險，訂定機關之施政目標及策略，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；並於危機事件發生時，採取危機處理，降低對機關損害之影響程度，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；其包含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，事先整合機關內部各種控管及評核措施，降低各機關施政目標無法達成之內部風險。
- 三、各機關應建立並維持有效之風險管理架構，以合理確保達成下列主要目標：
 - (一) 實現施政目標。
 - (二) 提升施政效能。
 - (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。

各機關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、國家發展委員會（以下簡稱國發會）應會同行政院主計總處（以下簡稱主計總處）訂定行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊（以下簡稱作業手冊），引導各機關進行實務性操作。
- 五、各機關得設立風險管理及危機處理專案小組（以下簡稱專案小組），指派副首長以上人員擔任召集人，並指派各機關內部單位主管擔任委員；專案小組之幕僚工作由各機關研考單位辦理，負責機關各項風險管理及危機處理之教育訓練及相關事項。
- 六、各機關首長對推動風險管理及危機處理應負最終責任。
- 七、風險管理包括下列步驟之持續循環過程，以各機關整體之觀點，由機關

全體人員共同參與，並掌握可能影響機關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：

- (一) 建立背景資料。
- (二) 辨識風險。
- (三) 評估風險。
- (四) 處理風險。
- (五) 監督及檢討。
- (六) 傳遞資訊、溝通及諮詢。

八、前點第一款所定建立背景資料，係提供風險管理所需之基礎資料，並確定所涵蓋範圍；其作法如下：

- (一) 確定各機關之年度施政目標及重要計畫（方案或措施）項目：確定各機關依設立之使命、願景及業務職掌，於中程及年度施政計畫所訂定之年度施政目標，及各機關內部單位為達成業務職掌及年度施政目標所訂定之重要計畫（方案或措施）項目。
- (二) 界定外部因素：審視各機關與周圍環境間之關係，包括政治、社會、經濟、科技、自然環境等對該機關之影響，發掘機關之機會及威脅。
- (三) 界定內部因素：審視各機關之內部作業流程、所能運用之人力、財務、資訊及人員具備解決問題能力之弱點，及各類利害關係人之意向變動。

九、第七點第二款所定辨識風險，係發掘重要計畫（方案或措施）項目可能面臨之各項風險及其如何發生；其作法如下：

- (一) 選擇辨識方法，以發掘風險。
- (二) 聚焦於新訂或已變動之計畫（方案或措施）項目。
- (三) 列出各項風險發生之原因及影響範圍。
- (四) 綜整所發掘之各項風險。

十、第七點第三款所定評估風險，係針對依前點規定辨識出之各項風險，篩選出重要風險；其作法如下：

- (一) 分析風險：建立風險可能性評量標準表及風險影響程度評量標準表，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。

(二) 評量風險：

- 1.依前款所定評量標準表，建立風險判斷基準及其風險容忍度，並將各項風險與風險判斷基準比較，建立各機關現有風險圖像，篩選出重要風險。
- 2.前目所定風險容忍度，指各機關所願意接受年度施政目標無法達成之變動程度。

十一、第七點第四款所定處理風險，係減少風險對機關之負面影響；其作法如下：

(一) 列出可行之風險對策：

- 1.接受：風險在可容忍範圍內，得不作處理。
- 2.規避：風險在可容忍範圍外，處理成本高於利益時，採取不涉入或退出風險。
- 3.抑減：依風險評估結果，研議及採取適當內部控制或其他機制，降低風險發生之可能性及影響程度，將風險控制在可容忍範圍內。
- 4.移轉：藉由其他團體承擔或分擔部分風險，降低風險對機關之影響程度。

(二) 評估並選擇風險對策：評估風險對策之可行性、成本及利益，排列風險對策之優先順序，並選擇適當之風險對策。

(三) 準備處理計畫：針對依前款規定選擇之風險對策，訂定權責分工、處理流程、資源及預算分配、預期績效及階段目標之處理計畫。

(四) 執行處理計畫：執行依前款規定訂定之處理計畫。

(五) 建立機關殘餘風險圖像：依前款規定執行處理計畫後，降低之風險值，為其殘餘風險，再據以重新評定其風險等級，並與風險判斷基準比較，建立機關殘餘風險圖像。

十二、第七點第五款所定監督及檢討，係監督風險管理過程進行狀況，並不斷檢討改進；其作法如下：

- (一) 隨時監督風險環境之變化，留意新風險之出現。
- (二) 隨時監督已辨識之風險及提出必要之警示。
- (三) 檢討風險對策之有效性及風險處理步驟之正確性。
- (四) 檢討依第五點所設專案小組之運作情形。

(五) 依政府內部控制監督作業要點之規定，辦理內部控制監督作業。

十三、第七點第六款所定傳遞資訊、溝通及諮詢，係確保各機關全體人員及利害關係人均能瞭解風險及支持風險對策，且資訊能於機關內、外部間有效傳遞，以落實風險管理職責，並提升外界對該機關之信任；其作法如下：

(一) 傳遞資訊：建立風險管理資訊分享平臺，蒐集、編製及使用機關內、外部有關風險管理之最新資訊，以支持機關風險管理之持續運作。

(二) 溝通原則：

1.機關對外溝通：掌握溝通目的及底線，瞭解溝通對象，並審慎擬訂溝通策略，善用多元溝通管道，儘早主動溝通；溝通態度應真誠、坦白及公開，傾聽民眾關切之重點，及滿足媒體之需要。

2.機關對內溝通：各機關應向全體人員宣達風險政策；發現風險時，應向上級長官報告；內部單位應相互分享風險管理之經驗。

(三) 諮詢：機關全體人員應接受教育訓練，建構及補強風險管理知能；必要時，得請國發會或各機關專案小組提供風險管理相關諮詢、服務及輔導，以順利進行風險管理作業。

十四、各機關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；其中涉及年度施政目標之重要風險處理結果，應納入前一年度施政績效報告，並修正作業手冊所定之風險評估及處理彙總表與機關風險圖像，陳報該機關首長核定後，繼續推動當年度風險管理。

各機關於當年度中發現新風險者，應即時修正前項風險評估及處理彙總表與機關風險圖像，並陳報該機關首長核定。

各機關應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機關風險圖像，擬訂次一年度施政計畫。

十五、危機處理包括下列步驟，以降低危機事件對各機關之損害：

(一) 危機應變：

1.依第七點所定風險管理步驟，訂定緊急應變計畫，啟動危機處理小組，確立指揮系統。

2. 善用預警及通報系統，掌握第一時間及第一現場，發掘問題核心，並立即處理。
3. 按緊急應變計畫之標準作業程序進行各項應變處置。
4. 藉由專家瞭解各機關之運作底線及運作標準，即時決定需協調整合之機關及所需人才、設備等資源。
5. 針對危機儘速釐清可能涉及之層面，必要時應迅速建立跨機關之危機處理小組。

(二) 危機溝通：

1. 透過平時建立之內、外部即時通報窗口及機制，取得利害關係人之瞭解及協助，保持溝通。
2. 主動公開發布資訊，及時更正錯誤報導，建立媒體及大眾信心。
3. 備妥其他多元化溝通備案，防範正常溝通方式因故無法運作。
4. 掌握網路、簡訊等新媒體之溝通力量。
5. 妥善規劃協調及談判，避免與利害關係人發生衝突。

(三) 危機復原：

1. 關懷及撫平受害者心靈，進行信心重建。
2. 妥適配置危機應變資源，並確認各機關之運作恢復正常。

(四) 經驗學習：

1. 檢討危機處理前因後果及其有效性，訂（修）相關作業規定或程序，以建立未來處理能量。
2. 檢討各機關運作及決策，必要時進行人事調整及獎懲。
3. 危機處理結果發現之異常事項，應提出矯正或預防改善措施，並確認其有效性及回饋至風險管理機制持續予以監控，以防止此危機及類似風險再發生。

十六、各機關應訪查所屬機關（構）、公立學校推動風險管理及危機處理之執行情形，並應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。

十七、國發會得會同主計總處等有關機關，就各機關推動風險管理及危機處

理之執行情形，進行輔導訪視。

十八、各機關辦理風險管理及危機處理，得依相關法令，或視業務性質或管理需要，自行調整第七點至第十三點及第十五點所定作法。

國營事業除已訂定內部控制制度者外，準用本原則之規定。

十九、地方政府得參照本原則，自行建立風險管理及危機處理機制。

附錄2、政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作重點

一、為強化共通性內部控制作業，強化源頭管理，明確職能分工，發揮內部控制功能，並利各權責機關(單位)協助各機關建立內部控制共通性業務(含跨職能整合)之內部控制機制，減輕各機關自行設計之歧異及負擔，以及使各權責機關(單位)於訂(修)範例之作業明確及一致，各權責機關(單位)訂(修)頒範例之作業重點如下：

(一)應就「機關」及「主管機關」作業層級(視業務性質得彈性調整)，考量業務之風險性及重要性，以及監察院彈劾、糾正(舉)或提出其他調查意見之案件、審計部中央政府總決算審核報告所列重要審核意見、上級與各權責機關(單位)督導、機關辦理內部控制監督作業及外界關注事項等，涉及內部控制缺失部分，依分工情形(詳附表)訂(修)頒共通性作業範例，必要時得會商相關主管機關決定之。

【附錄2-附表、共通性業務分工表】

共通性業務項目	權責機關(單位)
出納業務	財政部
財產管理業務	財政部
政風業務	法務部
主計業務	行政院主計總處
人事業務	行政院人事行政總處
行政管考業務	國家發展委員會
公共建設計畫之編審	國家發展委員會
社會發展計畫之編審	國家發展委員會
科技發展計畫之編審	科技部
採購業務	行政院公共工程委員會
資訊安全業務	行政院資通安全處

(二)得視共通性作業涉及不同職能或單位間分工之風險情形，邀集相關機關會商訂頒共通性作業跨職能整合範例。

(三)應秉持有效實用原則，針對不可遺漏之程序、步驟或已發生內部控制缺失等重要環節設計相關控制重點(其參考格式範例如附件)；其作業流程得以作業程序說明表或作業流程圖等方式呈現。

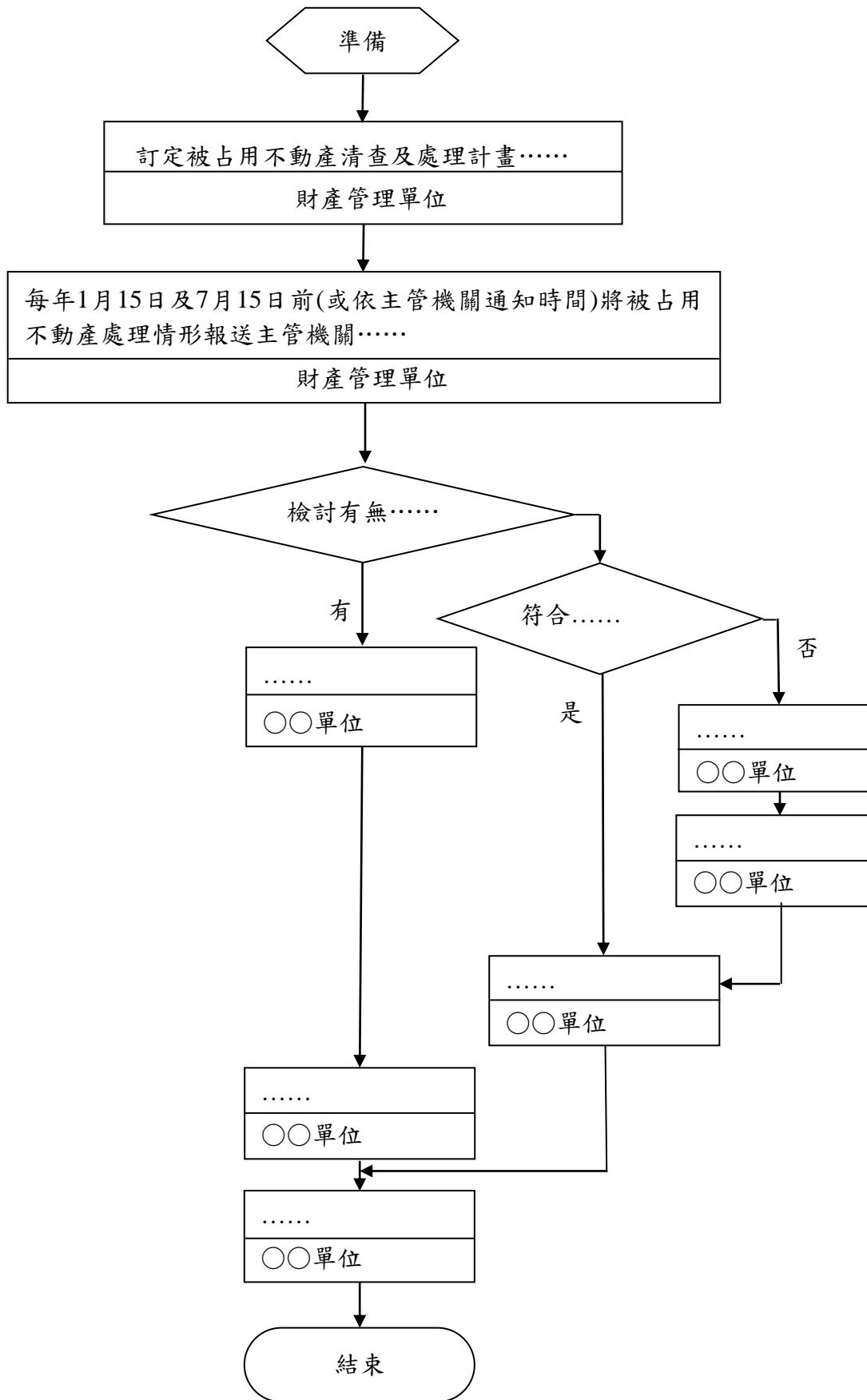
【附錄2-附件】

**(機關名稱)(單位名稱)國有公用被占用不動產(非宿舍部分)之管控及
處理作業程序說明表**

項目編號	BA07
項目名稱	國有公用被占用不動產之管控及處理作業
承辦單位	財產管理單位
作業程序 說明	國有公用不動產如發現有被占用情形，應依下列程序處理： 一、 訂定被占用不動產清查及處理計畫，辦理清查、造冊 列管及追收使用補償金。 二、
控制重點	一、 應訂定被占用不動產清查及處理計畫。 二、 應辦理使用補償金追收事宜。 三、
法令依據	一、 國有財產法第 11 條[○年○月○日(發布日期)] 二、
使用表單

(四)應適時配合政府內部控制推動進程所建立之各項規制，以及所適用之
法令規定或實務作業修正情形，修頒相關共通性作業(含跨職能整合)
範例內容。

(機關名稱)(單位名稱)作業流程圖
國有公用被占用不動產之管控及處理作業



(機關名稱)控制作業自行評估表

○○年度

評估單位：財產管理單位

作業類別(項目)：國有公用被占用不動產之管控及處理作業

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、是否訂定被占用不動產清查及處理計畫。						
二、是否辦理使用補償金追收事宜。						
.....						
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。

附錄3、政府內部控制制度設計重點

一、各機關依風險評估結果決定採行設計內部控制制度者，就選定納入內部控制制度之業務項目，如何設計控制作業，重點列示如下(設計流程詳附圖)：

(一)有關出納與財產管理、政風、科技發展計畫編審、主計、人事、行政管考、資訊安全、公共建設計畫與社會發展計畫編審及政府採購等共通性業務項目，得參採各權責機關(單位)所訂共通性作業(含跨職能整合)範例辦理。

(二)依業務項目屬性分類如下：

1、跨機關(構)業務：主辦機關風險評估結果，屬需優先處理之風險項目，會同相關機關納入內部控制制度。

2、跨職能業務：針對涉及機關內部不同單位(或業務)之作業，各機關宜視業務性質增納跨職能整合業務項目，並合宜彈性調整控制作業及作業流程，以強化源頭管理及整合關鍵控制重點。

3、共通性業務：共通性作業範例屬需優先處理範圍之作業項目，應納入內部控制制度。但在有效性前提考量下，得視各機關業務性質，合宜彈性調整控制作業及作業流程。非屬需優先處理範圍之作業項目得暫不納入內部控制制度，惟仍應監督並定期檢討，一旦列入需優先處理範圍，即應予納入內部控制制度。

4、個別性業務：屬需優先處理範圍之作業項目，應納入內部控制制度。

(三)針對選定之業務項目設計控制作業時，應由內部各單位對其承辦作業流程，視業務性質需要，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。針對已發生內部控制設計缺失之業務項目，應即時修正應有之控制重點。

二、各機關內部控制制度之設計，得包括下列內容，並視管理需要自行增列：

(一)控制環境及風險評估。

(二)控制作業，得併入作業流程中設計，並納為內部控制制度之附件。

(三)資訊與溝通。

(四)監督作業。

【附錄3-附圖】政府內部控制制度設計流程圖

步驟	首長與高階主管及內部各單位人員	內部稽核人員	檢核事項
辦理風險評估	<p>實現施政目標、提升施政效能、提供可靠資訊 遵循法令規定及保障資產安全</p> <pre> graph TD A[實現施政目標、提升施政效能、提供可靠資訊 遵循法令規定及保障資產安全] --> B[確認目標及決定風險容忍度] B --> C[重要計畫(方案或措施)項目] C --> D[風險辨識] D --> E[風險分析] E --> F[風險評量] F --> G[風險容忍度] F --> H[重要性] G --> H </pre> <p>確認目標及決定風險容忍度</p> <ul style="list-style-type: none"> ■使命/願景/業務職掌 ■中程/年度施政計畫 ■年度施政目標 <p>重要計畫(方案或措施)項目</p> <p>風險辨識</p> <p>風險分析</p> <p>風險評量</p> <p>風險容忍度</p> <p>重要性</p>		<input type="checkbox"/> 是否依機關設立使命、願景、業務職掌、中程(年度)施政計畫及年度施政目標等確認目標。 <input type="checkbox"/> 組織架構調整或業務增減變動時，是否一併檢視修正目標。 <input type="checkbox"/> 是否決定適切之風險容忍度。 <input type="checkbox"/> 是否全面發掘影響目標達成之內、外在風險因素，避免遺漏機關潛在施政風險，並編製風險評估及處理彙總表。 <input type="checkbox"/> 是否依風險影響程度及發生可能性決定風險值。 <input type="checkbox"/> 是否依風險項目殘餘風險值決定需優先處理之風險項目。 <input type="checkbox"/> 是否以滾動方式辦理風險評估。
選定業務項目	風險滾推		<input type="checkbox"/> 是否依「風險評估結果」選定業務項目。
設計控制作業	<pre> graph TD A[風險滾推] --> B[跨職能業務] A --> C[共通性業務] A --> D[個別性業務] B --> E[設計控制重點] C --> E D --> E E --> F[修正控制重點] </pre> <p>跨職能業務</p> <p>共通性業務</p> <p>個別性業務</p> <p>設計控制重點</p> <p>修正控制重點</p>		<input type="checkbox"/> 控制重點是否包括核准、驗證、調節、覆核、定期盤點、記錄核對、職能分工、實體控制以及計畫、預算或前期績效分析比較等程序。 <input type="checkbox"/> 已發生內部控制設計缺失之業務項目，是否即時修正應有之控制重點。
落實監督作業	<pre> graph TD A[例行監督] --> B[自行評估] B --> C[內部稽核] C --> A </pre> <p>例行監督</p> <p>自行評估</p> <p>內部稽核</p>		<input type="checkbox"/> 是否依「政府內部控制監督作業要點」規定辦理監督作業。 <input type="checkbox"/> 是否躉績檢討主管法令規定，強化現有內部控制作業。 <input type="checkbox"/> 是否針對制度面缺失，依本原則規定訂定或修正內部控制制度。 <input type="checkbox"/> 是否檢查內部控制實施狀況，並針對所發現之內部控制缺失及提出之具體興革建議，採取相關因應作為。

國家發展委員會
109年度風險管理(含內部控制)
作業計畫書



109年2月

目 次

一、背景資料.....	67
(一)機關年度施政目標及重要計畫項目.....	67
(二)外部因素.....	68
(三)內部因素.....	69
(四)各內部單位代碼.....	69
二、辨識風險.....	70
三、評估風險.....	78
(一)分析風險.....	78
(二)評量風險.....	89
四、處理風險.....	90
五、監督及檢討.....	104
(一)自主監督.....	104
(二)外部監督.....	104
六、傳遞資訊、溝通及諮詢.....	104

一、背景資料

國家發展委員會(以下簡稱本會)致力國家發展之規劃、協調、審議及資源分配等工作，以鞏固臺灣永續發展根基。面對全球經貿秩序重整、數位科技蓬勃發展、氣候變遷及地緣政治紛擾等挑戰，為促進國家永續發展、提升國家競爭力，並加速人才之培育與養成，本會將全力推動「地方創生、雙語國家、智慧政府」三大旗艦計畫、「優化新創投資環境及提升行動支付使用率、推動新經濟移民政策」兩大重點工作，以及「歡迎臺商回臺投資、持續法規鬆綁、活化中興新村」等三項策略，以塑造臺灣新世代之競爭優勢。

(一)機關年度施政目標及重要計畫項目

本會109年度施政目標係依據行政院109年度施政方針、本會之使命、願景及職掌，由上而下訂定。本會之年度施政目標係由本會綜合規劃處綜整各內部單位之意見而成，並呈現於109年度施政計畫中。

1. 年度施政目標

- (1) 前瞻視野，規劃國家發展策略
- (2) 創新導向，優化數位經濟發展與新創投資環境
- (3) 深耕人才，推動新經濟移民與雙語國家政策
- (4) 永續國土，推動地方創生及活化中興新村
- (5) 強化治理，打造智慧政府及提升政府效能

2. 重要計畫項目

工作計畫名稱	重要計畫項目
規劃及推動國家發展	強化國家發展課題及前瞻研析能力 推動國際合作及交流
研擬經濟政策、協調推動財經措施	發揮經濟氣象臺功能 經濟政策研擬及協調推動 國家建設財務規劃及重要經建計畫財務審議
促進產業發展	研審及推動重大產業政策及計畫 優化新創事業投資及經營環境

工作計畫名稱	重要計畫項目
	亞洲・矽谷推動平臺計畫
	亞洲・矽谷試驗場域計畫
推動法規鬆綁與 革新、強化經貿競 爭力	推動數位經濟、經商環境法制革新 辦理法制作業、推動法規影響評估 協調商會建言、推動法規國際調和
促進人力資源發 展	研析提升人力資本及充裕人才資源政策 辦理人力資源發展規劃及相關重要議題研究
健全國土規劃及 經營管理	國土、區域、離島與城鄉發展計畫及政策之研審及 協調推動 永續發展計畫之協調推動
社會發展	社會發展重要議題研析與規劃 社會發展政策之審議及協調推動 政府服務創新精進之規劃及推動
健全資訊管理，提 升應用效率	統籌規劃及審議管考資訊應用計畫 協調各機關推動資訊應用系統 規劃、協調及推動政府機關實施辦公室自動化 發展及管理國發資訊系統
深化推動政府資 訊應用建設	推動政府雲端建設 推動政府數位服務整合 國家發展績效管理資訊創新整合計畫 資料開放與民間協作推動計畫 主動服務及網路參與精進計畫 我的智慧生活推動計畫 數位應用調查與研究計畫
管制考核	落實計畫風險預警機制，提升政府施政效能
中興新村維運	推動中興新村活化業務

(二)外部因素

本會為政策規劃機關，面對國內外政治、社會、經濟、科技、自然環境等外在環境之快速變遷，各種威脅均會影響本會對國家永續發展及資源統籌規劃之推動方向與因應策略。例如：

- 「嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)」快速擴散，除衝擊中國大陸經濟，也對全球產業鏈產生干擾，使全球經濟成長面臨下修壓力。
- 區域經濟體競爭、兩岸關係未能持續拓展、勞動與環保法規之修正

等，均使產業面臨生存競爭壓力。

- 3.隨著社會少子化、老年化趨勢，相關社福照護策略更形急迫與重要。
- 4.颱風或狂降雨造成土石流，穩定供水、防洪治水、韌性國土及優化水質、營造永續發展水環境與國土保育等，仍待持續推動。
- 5.天然能源資源缺乏，透過綠能科技之運用，綠色能源供應體系包括太陽光電、風力發電、節電、儲能及智慧電網等綠能建設，亟待積極建立。
- 6.因應數位經濟之發展，尚需持續加強數位基礎建設，以活絡網路社會及優化寬頻環境。
- 7.改善投資環境、促進結構轉型等激發投資動能之具體做法，亟待積極落實推動。

(三)內部因素

本會於103年組織調整後，組織文化之衝擊與人員融合之困境仍未消除，重新整合與調整過程中，均會產生潛在之內部營運風險。例如：

- 1.組織龐大及成員眾多，二大辦公區人員融合與適用不同薪資表問題，造成跨處室業務調整、專業技術配合與相互交流等困境，顯示人事管理需更具多元。
- 2.各處室人力、預算調配之合理性與充足性，影響能否達成上級交辦之任務及機關目標。
- 3.與內部同仁、外部民眾、相關部會、受委託廠商、媒體、立法院、監察院等利害關係人之互動溝通更加複雜與多元，影響政府政策目標能否達成。
- 4.辦理政策制定或政府採購，有無貪污舞弊、私德瑕疵情形等倫理風險。

(四)各內部單位代碼

為利本會各內部單位於後續步驟中簡易呈現所發掘之風險項目，爰建立本會各單位風險項目代碼表(如表1)。

表 1、本會各單位風險項目代碼表

代碼	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
單位	綜合規劃處	經濟發展處	社會發展處	產業發展處	人力發展處	國土區域離島發展處	管制考核處	資訊管理處	法制協調中心	秘書室	人事室	政風室	主計室	國發基金	國會及新聞聯絡中心	中興新村活化專案辦公室

二、辨識風險

本會各內部單位同仁運用以往之歷史資料、經驗與紀錄、查核表及SWOT分析等方法，經由腦力激盪之集體思考及討論，依據108年度風險管理執行情形、本會業務職掌及109年度施政計畫之年度施政目標，發掘及辨識可能影響本會重要計畫項目達成之風險因素，並參酌監察院糾正案件、審計部建議改善事項、立法委員及輿情反映意見等涉內部控制缺失事項，進行內、外部風險辨識。將辨識出之潛在風險項目，依本會各單位風險項目代碼予以編號，同時概述風險情境及現有風險對策。

經本會管制考核處綜整各內部單位所辨識之各項風險，依年度施政目標、重要計畫項目、風險項目(含代碼編號)、風險情境、現有風險對策及負責單位，建立風險評估及處理彙總表之前半部分(如表2)，以利後續作業。

表2、風險評估及處理彙總表-風險項目部分

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	主辦單位
創新導向，優化數位經濟發展與新創投資環境	經濟政策研擬及協調推動	B1：民生物價不正常波動，若未協調相關部會因應或適時對外澄清，恐引發民怨	民生物價波動，影響民眾生活成本甚鉅，若有不正常因素導致民生用品價格上漲，恐引發民怨，各界亦會質疑政府穩定物價之成效	行政院已於 107 年 9 月 19 日修正「行政院穩定物價小組運作機制」，增強各部會之橫向聯繫，有利於監測國內民生重要物資產銷供應情形，以預防民生物價異常波動發生；同時，亦可加快對民眾說明，排除民眾疑慮，降低衝擊。本會已依該機制視物價波動情形或影響層面，配合分級處理	經濟發展處
強化治理，打造智慧政府及提升政府效能	社會發展政策之審議及協調推動	C1：開放政府國家行動方案未能及時完成報院程序	行政部門與公民團體間因溝通不足導致延宕，開放政府國家行動方案未能於 109 年 5 月底及時完成報院程序	1. 詳盡記錄論壇會議及其他活動，並予以公開 2. 制訂合理有效的利害關係人代表出缺的代理及輪替機制 3. 透過多元管道公開行動方案相關訊息，確保方案推動的相關資訊可更順暢流通分享	社會發展處
創新導向，優化數位經濟發展與新創投資環境	亞洲・矽谷計畫	D1：促成新創事業成功(獲投 200 萬美元以上、成功上市櫃、被併購、獲國內外知名 VC 投資)或企業在臺灣設立研發中心之家數不足	新創事業能見度不足，較難獲得國內外創投、大企業關注及投資，致影響目標達成度(目標：20 家)	透過帶領新創參與國際大型新創展與專業展、舉辦資金媒合會等方式，協助新創介接國內外大企業與創投，以促成新創獲得投資	產業發展處
深耕人才，推動新經濟移民與雙語國家政策	研析提升人力資本及充裕人才資源政策	E1：「新經濟移民法」未能完成立法程序	本會負責研擬「新經濟移民法」草案，並擔任主管機關。該草案基於	1. 本會已研提「新經濟移民法」草案之立法緣由、完成影響評估報告、立委關切議題 Q&A 及簡易圖卡等，並於本會網	人力發展處

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	主辦單位
策			屆期不續審原則，已於109年1月重行函報行政院，將由行政院考量、重送立法院審議，惟立法程序能否順利推動與立法院三讀通過條文內容，並非本會可掌握，可能影響或延宕政策目標之達成	<p>站建置草案專區，完成「新經濟移民政策對經濟社會之影響評估」委託研究，強化溝通說明</p> <p>2.本會109年已規劃與媒體雜誌合作，進行政策宣導，讓社會各界瞭解法案通過之重要性與急迫性等，以化解疑慮、凝聚共識</p> <p>3.俟行政院函報立法院後，將適時以拜會及提供書面資料等方式，向立法委員進行說明，以爭取支持</p>	
永續國土，推動地方創生及活化中興新村	國土區域離島與城鄉發展計畫及政策之研審及協調推動	F1：部會提報公共建設個案計畫之期程緊迫，恐造成審議作業不及，致行政院未於4月15日前核定，影響納入公共建設先期作業辦理年度預算審議	<p>1.部會所報計畫內容不完整，需要往復溝通、修正，致審議費時</p> <p>2.部會提報公共建設個案計畫時，已近先期作業啟動時間，造成審議作業不及</p>	<p>1.依據「公共建設計畫審議、預警及退場機制」，請各部會切實強化審議功能，以利後續執行</p> <p>2.於公共建設先期作業啟動前，將計畫納入編列年度預算原則(含公共建設計畫原則於應奉行政院核定後始得納入)通知各部會，促請掌握時程陳報計畫</p>	國土區域離島發展處
強化治理，打造智慧政府及提升政府效能	落實計畫風險預警機制，提升政府施政效能	G1：公共建設計畫審議、預警及退場機制未發揮效用	預警計畫年度預算達成率未達9成	<p>1.增加GPMnet系統功能，並強化同仁針對確定無法執行之金額進行審核，使按月管考結果貼近事實</p> <p>2.透過加強實地查證，預先發掘計畫執行異狀，再會同工程會協助機關解決問題</p> <p>3.預警計畫執行情形適時回饋相關計畫審議及公共建設計畫先期作業，降低計畫後續執行風險</p>	管制考核處

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	主辦單位
		G2：行政院政府計畫管理資訊網系統異常	因行政院政府計畫管理資訊網系統異常，導致服務中斷，各部會及所屬機關(含受補助機關)將無法按時填報，影響定期之管考作業	為避免系統產生異常而服務中斷，慎選優良委辦團隊、建立備援系統等	管制考核處
強化治理，打造智慧政府及提升政府效能	1.協調各機關推動資通訊應用系統	H1：因天然災害，致政府網際服務網(GSN)骨幹網路服務中斷	政府網際服務網(GSN)骨幹網路遭受天然災害，功能嚴重受損，政府機關對外服務無法提供通訊	建置 GSN 異地備援系統及緊急通報系統，且每年定期演練，確保天然災害發生時機制正常運作	資訊管理處
		H2：因駭客攻擊，致政府網際服務網(GSN)骨幹網路服務中斷	政府網際服務網(GSN)骨幹網路遭受專業性、密集性網路攻擊，功能嚴重受損，政府機關對外服務無法提供通訊	1.布署入侵防禦系統(IPS)及網路閘口分散式阻絕攻擊(DDoS)防護系統服務、建立營運持續計畫、異地備援系統及緊急通報系統 2.建置 7*24 小時 GSN SOC 監控中心及巨量資料分析平臺，透過監控預警及智慧分析發現潛在危害 3.提升 GSN 骨幹網路 DDoS 防護能量 20GB，並新增與 Hinet 進行聯防，納入攻擊訊務由國際海底電纜阻斷機制	資訊管理處
	2.規劃協調及推動政府機關實施辦公室自動化	H3：因網站系統運作異常，致行政院公報發行中斷	行政院公報資訊網為公報電子版發布窗口，倘公報資訊網無法正常運作，將導致電子版無法如期對外發行及提供民眾查詢	建置行政院公報資訊網前臺及機關後臺備援系統，以降低系統中斷服務情形，並提高服務可用性	資訊管理處

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	主辦單位
	3.主動服務及網路參與精進計畫	H4：因駭客攻擊導致公共政策網路參與平臺服務中斷	參與平臺網路遭受專業性、密集性網路攻擊，致參與平臺無法提供服務	1.從雲端中心進行防禦，布署入侵防禦系統(IPS)及網路閘口分散式阻絕攻擊(DDoS)防護系統服務、建立營運持續計畫、異地備援系統及緊急通報系統 2.啟動備援主機，增加系統服務承載量	資訊管理處
創新導向，優化數位經濟發展與新創投資環境	推動數位經濟、經商環境法制革新	I1：外界反映我國數位經濟法制環境未能與國際接軌，不利新創事業發展	新創業者擬從事新興事業活動，須釐清其法規適用疑義，並排除其法規適用障礙，否則將面臨不利於本國企業在臺營運及無法吸引外人來臺投資	為優化數位經濟相關新興產業之法規環境，本會於「數位國家創新經濟發展方案」中負責營造友善法制環境工作，成立新創法規調適平臺，協助各部會進行相關法規調適，並因應平臺經濟發展，訂定法規調適參考原則，期能消除法規灰色地帶並釐清相關爭議	法制協調中心
-	公共服務據點整備-公有危險建築補強重建	J1：本會松江大樓補強工程執行進度落後或預算執行率偏低，被列管機關要求檢討改善	本會松江大樓補強工程109 年度編列預算 1,486 萬元，如因工程規劃設計延誤、招標流標或施工履約等問題，致工程進度落後或預算執行率偏低，將被列管機關工程會要求檢討改善	1.事先做好工程管理風險項目評估 2.自主檢查規畫設計、採購發包、施工過程等階段之檢核事項，並掌握時程、預留足夠作業時間提前辦理 3.不定期進行工程查核及施工現場勘查工作	秘書室
-	防貪業務	L1：未能事前預防及掌握貪污不法案件及員工風紀狀況	採購案件洩漏底價、評選(審)委員與投標廠商間有程序外接觸，或未遵循利益迴避原則收受利害關係人之關說、餽贈或邀宴等之不法情事，致影響機關廉政形	落實採購監辦作業、辦理採購案件分析及專案稽核、宣導相關廉政法令	政風室

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	主辦單位
			象		
創新導向，優化數位經濟發展與新創投資環境	優化新創事業投資及經營環境	N1：投資事業增資繳款期限過短，致影響基金投資權利	投資事業繳款期限過短，以致未能於繳款期限內完成投資相關作業程序	1.檢視修訂「行政院國家發展基金投資作業規範」，現有投資事業現金增資時，得檢附分析評估意見簽奉召集人或提交投資評估審議委員核定後辦理撥款作業，以掌握轉投資事業現金增資時效 2.強化現有風險對策，辦理轉投資事業現金增資處理流程通案方式，若國發基金於該轉投資事業有董(監)事代表，於該公司董事會決議辦理現金增資後，即循投資作業規範辦理投資作業，以掌握轉投資事業現金增資時效	國發基金
		N2：轉投資事業發生營運危機	轉投資事業因財務或營業情形發生營運危機，致影響國發基金投資權利之外部風險	國發基金將敦囑董事或監察人代表協助公司營運發展，並於董事會中提供改善建議，另請轉投資事業定期提供財務及營運相關資料，以隨時瞭解營業情形，並視需要至轉投資事業進行實地查訪	國發基金
		N3：政策性貸款承貸誘因不足，致影響銀行承作意願及貸款進度	因民營銀行自有資金充裕，影響銀行承貸或廠商申請	將依廠商實際申貸需求，不定期修訂貸款計畫要點，提升銀行承貸及廠商申請意願	國發基金
		N4：外界及媒體輿論負面報導國發基金相關業務	外界及媒體輿論負面報導國發基金相關業務，致影響本會及國發基金形象	1.立法院、監察院等外部機關質詢或調查國發基金業務，儘速回復委員質詢提問或補充資料，以說明解釋 2.媒體如有國發基金負面新聞，儘速於當日公告新聞稿澄清說明，以正社會大眾視聽	國發基金

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	主辦單位
- 強化與立法院之溝通聯繫，落實輿情回應與媒體聯繫工作		O1：各單位未能以適當層級人員準時出席立法院相關會議、未依限提供相關報告及資料，或未確實掌握立法委員質詢及關心議題之辦理情形	未能以適當層級人員出席立法院院會、委員會或相關公聽會、協調會及記者會，並於會中明確回復質詢事項。或未能及時提供委員索取之資料，以表明本會對相關業務之重視，致影響委員對本會預算案、法律案或重點計畫之支持，不利業務之推動	1.請各單位確實依「修正行政院與所屬各機關及直轄市政府辦理答復立法委員質詢案件處理原則」及「國家發展委員會辦理立法院(委員)聯繫事宜作業要點」積極配合辦理相關聯繫工作 2.由本中心協助相關案件之稽催管制，並協助出席長官掌握重點政策及管控委員關心議題之辦理進度 3.109 年度將建置立法院案件管制系統，期藉由數位化之管理方式，持續強化溝通效率與能量	國會及新聞聯絡中心
		O2：各單位未能即時且有效提供新聞稿或回應稿	失真訊息未能在第一時間獲得澄清，造成政策推動困擾	請各單位確實依「國家發展委員會新聞聯繫與發布作業注意事項」辦理	國會及新聞聯絡中心
永續國土，推動地方創生及活化中興新村	中興新村北、中核心區維運管理	P1：中興新村北、中核心區風(水)災發生，造成公共設施損壞，影響民眾生活機能	1.中興新村北、中核心區風(水)災發生致公共設施損壞 2.中興新村北、中核心區花草樹木茂密，緊臨道路及宿舍區，如遭受風(水)災，路樹傾倒斷裂，垃圾環境衛生影響村內住戶居民生活及交通安全	1.啟動防(救)災 SOP 作業流程 2.啟動 109 年度中興新村公共設施維護開口契約施工計畫書核定之緊急應變計畫 3.於災害發生時，啟動通報系統，迅速整備災後緊急搶修、環境復原工作，執行各項應變措施 4.運用本辦公室現有清潔隊人力及協調承攬廠商彈性調派人力，儘速進行災後搶修及環境清理工作 5.必要時協調統合地方政府、國軍、警力調動機具支援 6.掌握受災與環境衛生狀況並執行環境消毒防疫工作	中興新村活化專案辦公室

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	主辦單位
永續國土，推動地方創生及活化中興新村	推動中興新村活化業務	P2：臺灣省政府大樓(古蹟)耐震補強工程未能於年度內發包執行，預算無法保留	臺灣省政府大樓(古蹟)耐震補強工程 109 年度編列預算 2,305 萬元，原已委託顧問公司辦理規劃設計中，惟因文資法主管機關南投縣政府要求先辦理修復計畫後，方得辦理補強工程，致補強工程可能未能於 109 年度內發包，當年度未執行預算將無法保留	1.洽請南投縣政府同意，同時進行補強工程之規劃設計案與修復計畫之審查，以節省作業時間 2.持續掌握規劃設計案與修復計畫之審查進度，並配合文資審議委員會審查情形，適時修正規劃設計內容及做好相關準備作業，俾於定案後儘速發包決標	中興新村活化專案辦公室

三、評估風險

針對前述辨識出之各項風險，運用「分析風險」及「評量風險」兩步驟，篩選出本會重要風險。其作法如下：

(一)分析風險

辨識出風險項目後，依本會歷年建立之「風險可能性評量標準表」(區分非常可能、可能及不太可能等3級)及「風險影響程度評量標準表」(區分嚴重、中度及輕微等3級)(如表3及表4)。

表3、風險可能性評量標準表

等級 (L)	可能性	詳細描述
3	非常可能	1年內大部分的情況下會發生
2	可能	1年內有些情況下會發生
1	不太可能	1年內只有在少數情況下會發生

表4、風險影響程度評量標準表

等級 (I)	影響 程度	形象	民眾抗爭	資訊服務	業務運作	財產損失
3	嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞或國內4家媒體報導負面新聞超過3天	20位(含)以上民眾至本會抗爭	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(含)以上	中斷3天(含)以上	500萬元(含)以上
2	中度	國際新聞媒體報導負面新聞或國內2家以上媒體報導負面新聞超過1天	5位(含)以上，未達20位民眾至本會抗爭	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或停止服務1天(含)以上，未達3天	中斷1天(含)以上，未達3天	100萬元(含)以上，未達500萬元
1	輕微	國內1家新聞媒體報導負面新聞不超過1天	4位(含)以下民眾至本會抗爭	停止服務1小時(含)以上，未達1天	中斷未達1天	未達100萬元

由本會各內部單位就所辨識之各項風險，依據前述2種評量標準表及其現有風險對策，分析各項風險發生之可能性及影響程度，評定現有風險等級及風險值(如表5)。

表5、風險評估及處理彙總表-現有風險等級部分

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)	主辦單位
					可能 性(L)	影響 程度(I)		
創新導向，優化數位經濟發展與新創投資環境	經濟政策研擬及協調推動	B1：民生物價不正常波動，若未協調相關部會因應或適時對外澄清，恐引發民怨	民生物價波動，影響民眾生活成本甚鉅，若有不正常因素導致民生用品價格上漲，恐引發民怨，各界亦會質疑政府穩定物價之成效	行政院已於 107 年 9 月 19 日修正「行政院穩定物價小組運作機制」，增強各部會之橫向聯繫，有利於監測國內民生重要物資產銷供應情形，以預防民生物價異常波動發生；同時，亦可加快對民眾說明，排除民眾疑慮，降低衝擊。本會已依該機制視物價波動情形或影響層面，配合分級處理	2	1	2	經濟發展處
強化治理，打造智慧政府及提升政府效能	社會發展政策之審議及協調推動	C1：開放政府國家行動方案未能及時完成報院程序	行政部門與公民團體間因溝通不足導致延宕，開放政府國家行動方案未能於 109 年 5 月底及時完成報院程序	1.詳盡記錄論壇會議及其他活動，並予以公開 2.制訂合理有效的利害關係人代表出缺的代理及輪替機制 3.透過多元管道公開行動方案相關訊息，確保方案推動的相關資訊可更順暢流通分享	1	1	1	社會發展處
創新導向，亞洲・矽谷計	D1：促成新創事業成功(獲投	新創事業能見度不足，較難獲得國內外創投、大	透過帶領新創參與國際大型新創展與專業展、舉辦資金媒合會等方式，協助新創介接國內外大企業與創投，以促成新創獲得投資		1	1	1	產業發展處

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)	主辦單位
					可能 性(L)	影響 程度(I)		
優化數位經濟發展與新創投資環境	計畫	200 萬元美 元以 上、成功上市櫃、被併購、獲國內外知名 VC 投資)或企業在臺灣設立研發中心之家數不足	企業關注及投資，致影響目標達成度(目標：20家)					
深耕人才，推動新經濟移民與雙語國家政策	研析提升人本及充裕人才資源政策	E1：「新經濟移民法」未能完成立法程序	本會負責研擬「新經濟移民法」草案，並擔任主管機關。該草案基於屆期不續審原則，已於109 年 1 月重行函報行政院，將由行政院考量、重送立法院審議，惟立法程序能否順利推動與立法院三讀通過	1.本會已研提「新經濟移民法」草案之立法緣由、完成影響評估報告、立委關切議題 Q&A 及簡易圖卡等，並於本會網站建置草案專區，完成「新經濟移民政策對經濟社會之影響評估」委託研究，強化溝通說明 2.本會 109 年已規劃與媒體雜誌合作，進行政策宣導，讓社會各界瞭解法案通過之重要性與急迫性等，以化解疑慮、凝聚共識 3.俟行政院函報立法院後，將適時以拜會及提供書面資料等方式，向立法委員進行說明，以爭取支持	2	1	2	人力發展處

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)	主辦單位
					可能 性(L)	影響 程度(I)		
			條文內容，並非 本會可掌握，可 能影響或延宕政 策目標之達成					
永續 國土， 推動地 方創生 及活化 中興新 村	國土 區域 離島 與城 鄉發 展計 畫及 政策 之研 審及 協調 推動	F1：部會 提報公共 建設個案 計畫之期 程緊迫， 恐造成審 議作業不 及，致行 政院未於 4月15日 前核定， 影響納入 公共建設 先期作業 辦理年度 預算審議	1.部會所報計畫 內容不完整， 需要往復溝 通、修正，致 審議費時 2.部會提報公共 建設個案計畫 時，已近先期 作業啟動時 間，造成審議 作業不及	1.依據「公共建設計畫審議、預警及退場機制」，請各部會切實強化審議功能，以利後續執行 2.於公共建設先期作業啟動前，將計畫納入編列年度預算原則(含公共建設計畫原則於應奉行政院核定後始得納入)通知各部會，促請掌握時程陳報計畫	2	1	2	國土區域 離島發展 處
強化 治理， 打造 智慧	落實 計畫 風險 預警 機	G1：公共 建設計畫 審議、預 警及退場 機制未發	預警計畫年度預 算達成率未達9 成	1.增加 GPMnet 系統功能，並強化同仁針對確定無法執行之金額進行審核，使按月管考結果貼近事實 2.透過加強實地查證，預先發掘計畫執行異狀，再會同工程會協助機關解決問題	2	1	2	管制考核 處

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)	主辦單位
					可能 性(L)	影響 程度(I)		
政府及提升政府效能	制，提升政府施政效能	揮效用		3.預警計畫執行情形適時回饋相關計畫審議及公共建設計畫先期作業，降低計畫後續執行風險				
		G2：行政院政府計畫管理資訊網系統異常	因行政院政府計畫管理資訊網系統異常，導致服務中斷，各部會及所屬機關(含受補助機關)將無法按時填報，影響定期之管考作業	為避免系統產生異常而服務中斷，慎選優良委辦團隊、建立備援系統等	2	2	4	管制考核處
強化治理，打造智慧政府及提升政府效能	1.協調各機關推動資通訊應用系統	H1：因天然災害，致政府網際服務網(GSN)骨幹網路服務中斷	政府網際服務網(GSN)骨幹網路遭受天然災害，功能嚴重受損，政府機關對外服務無法提供通訊	建置 GSN 異地備援系統及緊急通報系統，且每年定期演練，確保天然災害發生時機制正常運作	2	1	2	資訊管理處
		H2：因駭客攻擊，致政府網際服務網(GSN)骨幹網路服務中斷	政府網際服務網(GSN)骨幹網路遭受專業性、密集性網路攻擊，功能嚴重受損，政府機關對外服務無法提供通訊	1.布署入侵防禦系統(IPS)及網路閘口分散式阻絕攻擊(DDoS)防護系統服務、建立營運持續計畫、異地備援系統及緊急通報系統 2.建置 7*24 小時 GSN SOC 監控中心及巨量資料分析平臺，透過監控預警及智慧分析發現潛在危害 3.提升 GSN 骨幹網路 DDoS 防護能量 20GB，	2	1	2	資訊管理處

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)	主辦單位
					可能 性(L)	影響 程度(I)		
2. 規劃 協調 及推 動政 府機 關實 施辦 公室 自動 化				並新增與 Hinet 進行聯防，納入攻擊訊務由國際海底電纜阻斷機制				
	H3：因網站系統運作異常，致行政院公報發行中斷	行政院公報資訊網為公報電子版發布窗口，倘公報資訊網無法正常運作，將導致電子版無法如期對外發行及提供民眾查詢		建置行政院公報資訊網前臺及機關後臺備援系統，以降低系統中斷服務情形，並提高服務可用性	2	1	2	資訊管理處
	H4：因駭客攻擊導致公共政策網路參與平臺服務中斷	參與平臺網路遭受專業性、密集性網路攻擊，致參與平臺無法提供服務		1. 從雲端中心進行防禦，布署入侵防禦系統(IPS)及網路閘口分散式阻絕攻擊(DDoS)防護系統服務、建立營運持續計畫、異地備援系統及緊急通報系統 2. 啟動備援主機，增加系統服務承載量	2	1	2	資訊管理處
創新 導向， 優化 數位 經濟 環境	推動 數位 經濟、 經濟法 制環境未 能與國 際接軌，不	I1：外界反 映我國數 位經濟法 制環境未 能與國際 接軌，不	新創業者擬從事新興事業活動，須釐清其法規適用疑義，並排除其法規適用障礙，否則將面臨	為優化數位經濟相關新興產業之法規環境，本會於「數位國家創新經濟發展方案」中負責營造友善法制環境工作，成立新創法規調適平臺，協助各部會進行相關法規調適，並因應平臺經濟發展，訂定法規調適參考原則，期能消除法規灰色地帶並釐清相關爭議	1	2	2	法制協調中心

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)	主辦單位
					可能 性(L)	影響 程度(I)		
發展與新創投資環境	法制革新	利新創事業發展	不利於本國企業在臺營運及無法吸引外人來臺投資					
-	公共服務據點整備-公有危險建築補強重建	J1:本會松江大樓補強工程執行進度落後或預算執行率偏低，被列管機關要求檢討改善	本會松江大樓補強工程 109 年度編列預算 1,486 萬元，如因工程規劃設計延誤、招標流標或施工履約等問題，致工程進度落後或預算執行率偏低，將被列管機關工程會要求檢討改善	1.事先做好工程管理風險項目評估 2.自主檢查規畫設計、採購發包、施工過程等階段之檢核事項，並掌握時程、預留足夠作業時間提前辦理 3.不定期進行工程查核及施工現場勘查工作	1	1	1	秘書室
-	防貪業務	L1：未能事前預防及掌握貪污不法案件及員工風紀狀況	採購案件洩漏底價、評選(審)委員與投標廠商間有程序外接觸，或未遵循利益迴避原則收受利害關係人之關說、餽贈或邀宴等之不	落實採購監辦作業、辦理採購案件分析及專案稽核、宣導相關廉政法令	1	1	1	政風室

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)	主辦單位
					可能 性(L)	影響 程度(I)		
			法情事，致影響機關廉政形象					
創新導向，優化數位經濟發展與新創投資環境	優化新創業投資及經營環境	N1：投資事業增資繳款期限過短，致未能於繳款期限內完成投資相關作業程序	投資事業繳款期限過短，以致未能於繳款期限內完成投資相關作業程序	1.檢視修訂「行政院國家發展基金投資作業規範」，現有投資事業現金增資時，得檢附分析評估意見簽奉召集人或提交投資評估審議委員核定後辦理撥款作業，以掌握轉投資事業現金增資時效 2.強化現有風險對策，辦理轉投資事業現金增資處理流程通案方式，若國發基金於該轉投資事業有董(監)事代表，於該公司董事會決議辦理現金增資後，即循投資作業規範辦理投資作業，以掌握轉投資事業現金增資時效	2	1	2	國發基金
		N2：轉投資事業發生營運危機	轉投資事業因財務或營業情形發生營運危機，致影響國發基金投資權利之外部風險	國發基金將敦囑董事或監察人代表協助公司營運發展，並於董事會中提供改善建議，另請轉投資事業定期提供財務及營運相關資料，以隨時瞭解營業情形，並視需要至轉投資事業進行實地查訪	1	2	2	國發基金
		N3：政策性貸款承貸誘因不足，致影響銀行承作意願及	因民營銀行自有資金充裕，影響銀行承貸或廠商申請	將依廠商實際申貸需求，不定期修訂貸款計畫要點，提升銀行承貸及廠商申請意願	1	2	2	國發基金

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)	主辦單位
					可能 性(L)	影響 程度(I)		
		貸款進度						
		N4：外界及媒體輿論負面報導國發基金相關業務，致影響本會及國發基金形象	外界及媒體輿論負面報導國發基金相關業務，致影響本會及國發基金形象	1.立法院、監察院等外部機關質詢或調查國發基金業務，儘速回復委員質詢提問或補充資料，以說明解釋 2.媒體如有國發基金負面新聞，儘速於當日公告新聞稿澄清說明，以正社會大眾視聽	2	1	2	國發基金
-	強化與立院溝聯繫，落實回應輿情與媒體聯繫工作	O1：各單位未能以適當層級人員出席立法院會、委員會或相關公聽會、協調會及記者會，並於會中明確回答質詢事項。或未能及時提供委員索取之資料，以表明本會對相關業務之重視，致影響委員對本會預算案、法律案或重點計畫之支持，不利業務之推動	未能以適當層級人員出席立法院會、委員會或相關公聽會、協調會及記者會，並於會中明確回答質詢事項。或未能及時提供委員索取之資料，以表明本會對相關業務之重視，致影響委員對本會預算案、法律案或重點計畫之支持，不利業務之推動	1.請各單位確實依「修正行政院與所屬各機關及直轄市政府辦理答復立法委員質詢案件處理原則」及「國家發展委員會辦理立法院(委員)聯繫事宜作業要點」積極配合辦理相關聯繫工作 2.由本中心協助相關案件之稽催管制，並協助出席長官掌握重點政策及管控委員關心議題之辦理進度 3.109 年度將建置立法院案件管制系統，期藉由數位化之管理方式，持續強化溝通效率與能量	1	1	1	國會及新聞聯絡中心

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)	主辦單位
					可能 性(L)	影響 程度(I)		
		O2：各單位未能即時且有效提供新聞稿或回應稿	失真訊息未能在第一時間獲得澄清，造成政策推動困擾	請各單位確實依「國家發展委員會新聞聯繫與發布作業注意事項」辦理	1	1	1	國會及新聞聯絡中心
永續國土，推動地方創生及活化中興新村	中興新村北、中核心區維運管理	P1：中興新村北、中核心因風(水)災發生，造成公共設施損壞，影響民眾生活機能	1.中興新村北、中核心因風(水)災發生致公共設施損壞 2.中興新村北、中核心區花草樹木茂密，緊臨道路及宿舍區，如遭受風(水)災，路樹傾倒斷裂，垃圾環境衛生影響村內住戶居民生活及交通安全	1.啟動防(救)災 SOP 作業流程 2.啟動 109 年度中興新村公共設施維護開口契約施工計畫書核定之緊急應變計畫 3.於災害發生時，啟動通報系統，迅速整備災後緊急搶修、環境復原工作，執行各項應變措施 4.運用本辦公室現有清潔隊人力及協調承攬廠商彈性調派人力，儘速進行災後搶修及環境清理工作 5.必要時協調統合地方政府、國軍、警力調動機具支援 6.掌握受災與環境衛生狀況並執行環境消毒防疫工作	2	1	2	中興新村活化專案辦公室
永續國土，推動活化	推動中興新村活化	P2：臺灣省政府大樓(古蹟)耐震補強	臺灣省政府大樓(古蹟)耐震補強工程 109 年度編列預算 2,305 萬	1.洽請南投縣政府同意，同時進行補強工程之規劃設計案與修復計畫之審查，以節省作業時間 2.持續掌握規劃設計案與修復計畫之審查進	3	1	3	中興新村活化專案辦公室

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)	主辦單位
					可能 性(L)	影響 程度(I)		
地方創生及活化中興新村	業務	工程未能於年度內發包執行，預算無法保留	元，原已委託顧問公司辦理規劃設計中，惟因文資法主管機關南投縣政府要求先辦理修復計畫後，方得辦理補強工程，致補強工程可能未能於109 年度內發包，當年度未執行預算將無法保留	度，並配合文資審議委員會審查情形，適時修正規劃設計內容及做好相關準備作業，俾於定案後儘速發包決標				

(二)評量風險

依據本會歷年建立之風險判斷基準及以風險值R=2以下之低度風險為風險容忍度，超過此限度之風險，均予以處理(如圖1)。

嚴重 (3)	R=3 中度風險	R=6 高度風險	R=9 極度風險
中度 (2)	R=2 低度風險	R=4 中度風險	R=6 高度風險
輕微 (1)	R=1 低度風險	R=2 低度風險	R=3 中度風險
影響程度 可能性	不太可能(1)	可能(2)	非常可能(3)

圖1、風險判斷基準及其風險容忍度

風險項目之風險值〔可能性(L)×影響程度(I)〕分為下列4個等級，以判斷風險之大小。

1. 極度風險(R=9)：需立即採取處理行動。
2. 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。
3. 中度風險(R=3~4)：需明定管理階層之責任範圍，做必要監視。
4. 低度風險(R=1~2)：予以容忍，依現行步驟處理。

由本會管制考核處綜整內部單位所辨識各項風險之現有風險等級及風險值，與風險判斷基準比較，建立本會現有風險圖像(如圖2)。在22項風險項目中，篩選出中度風險2項(G2:行政院政府計畫管理資訊網系統異常；P2:臺灣省政府大樓(古蹟)耐震補強工程未能於年度內發包執行，預算無法保留)及低度風險20項。

嚴重 (3)			
中度 (2)	I1 N2 N3	G2	
輕微 (1)	C1 D1 J1 L1 O1 O2	B1 E1 F1 G1 H1 H2 H3 H4 N1 N4 P1	P2
影響程度 可能性	不太可能(1)	可能(2)	非常可能(3)

圖2、本會現有風險圖像

四、處理風險

在現有風險對策下，本會原有2項中度風險及20項低度風險；惟經有關單位針對2項中度風險及1項低度風險(I1：外界反映我國數位經濟法制環境未能與國際接軌，不利新創事業發展)之風險項目研提新增風險對策後(詳見表6)，其現有風險值將可降低，再據以重新評定其風險等級及風險值，並與風險判斷基準比較，建立本會殘餘風險圖像(如圖3)，全部22項風險項目均降為低度風險，分析如下：

- (一)原屬中度風險之G2(行政院政府計畫管理資訊網系統異常)，R值為4，經新增風險對策(1.進行資安模擬演練及加強防火牆，防止駭客入侵。2.強化對新系統之功能驗證，並透過模擬機進行測試。3.將主機移至雲端，降低硬體故障之機率)後，將可降為風險值R=1之低度風險。
- (二)原屬中度風險之P2(臺灣省政府大樓(古蹟)耐震補強工程未能於年度內發包執行，預算無法保留)，R值為3，經新增風險對策(1.預定109年9月檢核規劃設計案與修復計畫之審查進度，以決定是否先行發包補強工程，以利預算保留。2.配合修復計畫核定內容，辦理工程變更設計，

並請廠商據以施工)後，將可降為風險值R=2之低度風險。

(三)原屬低度風險之I1(外界反映我國數位經濟法制環境未能與國際接軌，不利新創事業發展)，R值為2，經新增風險對策(將主動及深化新創法規調適平臺功能)後，將可降為風險值R=1之低度風險。

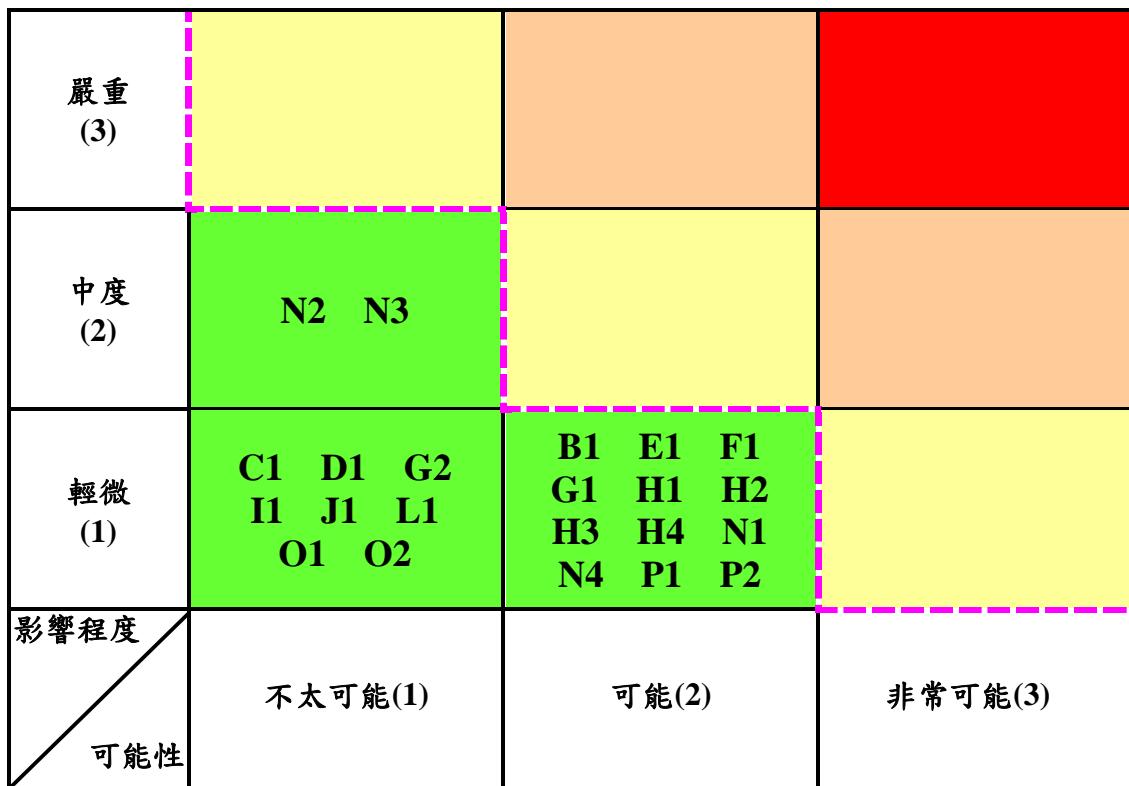


圖3、本會殘餘風險圖像

表6、風險評估及處理彙總表-殘餘風險等級部分

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)		
創新 導向， 優化數位 經濟發展 與新創投 資環境	經濟政策策 研擬及協調 推動	B1：民生物價不正常波動，若未協調相關部會因應或適時對外澄清，恐引發民怨	民生物價波動，影響民眾生活成本甚鉅，若有不正常因素導致民生用品價格上漲，恐引發民怨，各界亦會質疑政府穩定物價之成效	行政院已於 107 年 9 月 19 日修正「行政院穩定物價小組運作機制」，增強各部會之橫向聯繫，有利於監測國內民生重要物資產銷供應情形，以預防民生物價異常波動發生；同時，亦可加快對民眾說明，排除民眾疑慮，降低衝擊。本會已依該機制視物價波動情形或影響層面，配合分級處理	2	1	2	-	2	1	2	經濟發展處
強化治理， 打造智慧政 府及提升政 府效能	社會發展政 策之審議及 協調推動	C1：開放政府國家行動方案未能及時完成報院程序	行政部門與公民團體間因溝通不足導致延宕，開放政府國家行動方案未能於 109 年 5 月底及時完成報院程序	1. 詳盡記錄論壇會議及其他活動，並予以公開 2. 制訂合理有效的利害關係人代表出缺的代理及輪替機制 3. 透過多元管道公開行動方案相關訊息，確保方案推動的相關資訊可更順暢流通分享	1	1	1	-	1	1	1	社會發展處

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)		
創新導向，優化數位經濟發展與新創投資環境	亞洲・矽谷計畫	D1：促成新創事業成功(獲投200 萬元美元以上、成功上市櫃、被併購、獲國內外知名 VC 投資)或企業在臺灣設立研發中心之家數不足	新創事業能見度不足，較難獲得國內外創投、大企業關注及投資，致影響目標達成度(目標：20家)	透過帶領新創參與國際大型新創展與專業展、舉辦資金媒合會等方式，協助新創介紹國內外大企業與創投，以促成新創獲得投資	1	1	1	-	1	1	1	產業發展處
深耕人才，推動新經濟移民與雙語國家	研析提升人資本及充裕人才資源策	E1：「新經濟移民法」未能完成立法程序	本會負責研擬「新經濟移民法」草案，並擔任主管機關。該草案基於屆期不續審原則，已於109 年 1 月重行函報行政院，將由行政院考量、	1.本會已研提「新經濟移民法」草案之立法緣由、完成影響評估報告、立委關切議題 Q&A 及簡易圖卡等，並於本會網站建置草案專區，完成「新經濟移民政策對經濟社會之影響評估」委託研究，強化溝通說明	2	1	2	-	2	1	2	人力發展處

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)		
政策			重送立法院審議，惟立法程序能否順利推動與立法院三讀通過條文內容，並非本會可掌握，可能影響或延宕政策目標之達成	2.本會 109 年已規劃與媒體雜誌合作，進行政策宣導，讓社會各界瞭解法案通過之重要性與急迫性等，以化解疑慮、凝聚共識 3.俟行政院函報立法院後，將適時以拜會及提供書面資料等方式，向立法委員進行說明，以爭取支持								
永續 國土， 推動 地方創 生及化 中興村	國土 區域 離島 與城 鄉發 展計 畫及政 策之審 研及協 調推動	F1：部會提報公共建設個案計畫之期程緊迫，恐造成審議作業不及，致行政院未於 4 月 15 日前核定，影響納入公共建設先期作業	1.部會所報計畫內容不完整，需要往復溝通、修正，致審議費時 2.部會提報公共建設個案計畫時，已近先期作業啟動時間，造成審議作業不及	1.依據「公共建設計畫審議、預警及退場機制」，請各部會切實強化審議功能，以利後續執行 2.於公共建設先期作業啟動前，將計畫納入編列年度預算原則(含公共建設計畫原則於應奉行政院核定後始得納入)通知各部會，促請掌握時程陳報計畫	2	1	2	-	2	1	2	國土區域離島發展處

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)		
		辦理年度預算審議										
強化治理，打造智慧政府及提升政府效能	落實計畫風險預警機制，提升政府施政效能	G1：公共建設計畫審議、預警及退場機制未發揮效用	預警計畫年度預算達成率未達9成	1.增加 GPMnet 系統功能，並強化同仁針對確定無法執行之金額進行審核，使按月管考結果貼近事實 2.透過加強實地查證，預先發掘計畫執行異狀，再會同工程會協助機關解決問題 3.預警計畫執行情形適時回饋相關計畫審議及公共建設計畫先期作業，降低計畫後續執行風險	2	1	2	-	2	1	2	管制考核處
		G2：行政院政府計畫管理資訊網系統異常	因行政院政府計畫管理資訊網系統異常，導致服務中斷，各部會及所屬機關(含受補助機關)將無法按時填報，影響定期之管考作業	為避免系統產生異常而服務中斷，慎選優良委辦團隊、建立備援系統等	2	2	4	1.進行資安模擬演練及加強防火牆，防止駭客入侵 2.強化對新系統之功能驗證，並透過模擬	1	1	1	管制考核處

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)		
強化 治理， 打造智慧 政府及提 升政府效 能	1. 協調各機關推動資訊應用系統	H1：因天然災害，致政府網際服務網(GSN)骨幹網路遭受天然災害，功能嚴重受損，政府機關對外服務無法提供通訊		建置 GSN 異地備援系統及緊急通報系統，且每年定期演練，確保天然災害發生時機制正常運作	2	1	2	-	2	1	2	資訊管理處
		H2：因駭客攻擊，致政府網際服務網(GSN)骨幹網路遭受專業性、密集性網路攻擊，功能嚴重受損，政府機關對外服務無法提供通訊		1. 布署入侵防禦系統(IPS)及網路閘口分散式阻絕攻擊(DDoS)防護系統服務、建立營運持續計畫、異地備援系統及緊急通報系統 2. 建置 7*24 小時 GSN SOC 監控中心及巨量資料分析平臺，透過監控預警及智慧分析發現潛在危害 3. 提升 GSN 骨幹網路 DDoS 防護能量 20GB，並新增	2	1	2	-	2	1	2	資訊管理處

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)		
				與 Hinet 進行聯防，納入攻擊訊務由國際海底電纜阻斷機制								
2. 規劃 協調及推動政府機關實施辦公室自動化	H3：因網站系統運作異常，致行政院公報發行中斷	行政院公報資訊網為公報電子版發布窗口，倘公報資訊網無法正常運作，將導致電子版無法如期對外發行及提供民眾查詢	建置行政院公報資訊網前臺及機關後臺備援系統，以降低系統中斷服務情形，並提高服務可用性	2	1	2	-	2	1	2	資訊管理處	
3. 主動服務及網路參與精進計畫	H4：因駭客攻擊導致公共政策網路參與平臺服務中斷	參與平臺網路遭受專業性、密集性網路攻擊，致參與平臺無法提供服務	1. 從雲端中心進行防禦，布署入侵防禦系統(IPS)及網路閘口分散式阻絕攻擊(DDoS)防護系統服務、建立營運持續計畫、異地備援系統及緊急通報系統 2. 啟動備援主機，增加系統服務承載量	2	1	2	-	2	1	2	資訊管理處	
創新導向，	推動數位經	I1:外界反映我國數位經濟法	新創業者擬從事新興事業活動，須釐清其法規適	為優化數位經濟相關新興產業之法規環境，本會於「數位國家創新經濟發展方案」	1	2	2	鑒於數位科技發展多元，新興商業	1	1	1	法制協

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)		
優化數位經濟發展與新創投資環境	濟、經商環境法制革新	制環境未能與國際接軌，不利新創事業發展	用疑義，並排除其法規適用障礙，否則將面臨不利於本國企業在臺營運及無法吸引外人來臺投資	中負責營造友善法制環境工作，成立新創法規調適平臺，協助各部會進行相關法規調適，並因應平臺經濟發展，訂定法規調適參考原則，期能消除法規灰色地帶並釐清相關爭議				模式變遷快速，為進一步優化新創法規環境，因應新興商業模式發展及時調適相關法規，以符合新創需求並避免民怨，將主動及深化新創法規調適平臺功能				調中心
-	公共服務點整備-公有危險建築補強重建	J1:本會松江大樓補強工程執行進度落後或預算執行率偏低，被列管機關要求檢討改善	本會松江大樓補強工程 109 年度編列預算 1,486 萬元，如因工程規劃設計延誤、招標流標或施工履約等問題，致工程進度落後或預算執行率偏低，將被列管機關工程會要求檢	1.事先做好工程管理風險項目評估 2.自主檢查規畫設計、採購發包、施工過程等階段之檢核事項，並掌握時程、預留足夠作業時間提前辦理 3.不定期進行工程查核及施工現場勘查工作	1	1	1	-	1	1	1	秘書室

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)		
			討改善									
-	防貪業務	L1：未能事前預防及掌握貪污不法案件及員工風紀狀況	採購案件洩漏底價、評選(審)委員與投標廠商間有程序外接觸，或未遵循利益迴避原則收受利害關係人之關說、餽贈或邀宴等之不法情事，致影響機關廉政形象	落實採購監辦作業、辦理採購案件分析及專案稽核、宣導相關廉政法令	1	1	1	-	1	1	1	政風室
創新導向，優化數位經濟發展與新創投資環境	優化新創事業投資及經營環境	N1：投資事業增資繳款期限過短，致影響基金投資權利	投資事業繳款期限過短，以致未能於繳款期限內完成投資相關作業程序	1.檢視修訂「行政院國家發展基金投資作業規範」，現有投資事業現金增資時，得檢附分析評估意見簽奉召集人或提交投資評估審議委員核定後辦理撥款作業，以掌握轉投資事業現金增資時效 2.強化現有風險對策，辦理轉投資事業現金增資處理流程通案方式，若國發基	2	1	2	-	2	1	2	國發基金

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)			
				金於該轉投資事業有董(監)事代表，於該公司董事會決議辦理現金增資後，即循投資作業規範辦理投資作業，以掌握轉投資事業現金增資時效									
				N2：轉投資事業發生營運危機	轉投資事業因財務或營業情形發生營運危機，致影響國發基金投資權利之外部風險	國發基金將敦囑董事或監察人代表協助公司營運發展，並於董事會中提供改善建議，另請轉投資事業定期提供財務及營運相關資料，以隨時瞭解營業情形，並視需要至轉投資事業進行實地查訪	1	2	2	-	1	2	國發基金
				N3：政策性貸款承貸誘因不足，致影響銀行承作意願及貸款進度	因民營銀行自有資金充裕，影響銀行承貸或廠商申請	將依廠商實際申貸需求，不定期修訂貸款計畫要點，提升銀行承貸及廠商申請意願	1	2	2	-	1	2	國發基金
				N4：外界及媒體輿論負面報	外界及媒體輿論負面報導國發基金相關業務，致	1.立法院、監察院等外部機關質詢或調查國發基金業務，儘速回復委員質詢提	2	1	2		2	1	國發基

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)		
		導國發基 金相關業 務	影響本會及國發 基金形象	問或補充資料，以說明解 釋 2.媒體如有國發基金負面新 聞，儘速於當日公告新聞 稿澄清說明，以正社會大 眾視聽								金
-	強化 與立院 溝聯繫， 落實輿 回應與媒 體聯繫工 作	O1：各單 位未能以 適當層級 人員準時 出席立法 院相關會 議、未依 限提供相 關報告及 資料，或 未確實掌 握立法委 員質詢及 關心議題 之辦理情 形	未能以適當層級 人員出席立法院 院會、委員會或 相關公聽會、協 調會及記者會， 並於會中明確回 復質詢事項。或 未能及時提供委 員索取之資料， 以表明本會對相 關業務之重視， 致影響委員對本 會預算案、法律 案或重點計畫之 支持，不利業務 之推動	1.請各單位確實依「修正行 政院與所屬各機關及直轄 市政府辦理答復立法委員 質詢案件處理原則」及「國 家發展委員會辦理立法院 (委員)聯繫事宜作業要 點」積極配合辦理相關聯 繫工作 2.由本中心協助相關案件之 稽催管制，並協助出席長 官掌握重點政策及管控委 員關心議題之辦理進度 3.109 年度將建置立法院案 件管制系統，期藉由數位 化之管理方式，持續強化 溝通效率與能量	1	1	1	-	1	1	1	國會及新聞聯絡中心

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)		
		O2：各單位未能即時且有效提供新聞稿或回應稿	失真訊息未能在第一時間獲得澄清，造成政策推動困擾	請各單位確實依「國家發展委員會新聞聯繫與發布作業注意事項」辦理	1	1	1	-	1	1	1	國會及新聞聯絡中心
永續國土，推動地方創生及活化中興新村	中興新村北、中核心區維運管理	P1：中興新村北、中核心區風(水)災發生，造成公共設施損壞，影響民眾生活機能	1.中興新村北、中核心因風(水)災發生致公共設施損壞 2.中興新村北、中核心區花草樹木茂密，緊臨道路及宿舍區，如遭受風(水)災，路樹傾倒斷裂，垃圾環境衛生影響村內住戶居民生活及交通安全	1.啟動防(救)災 SOP 作業流程 2.啟動 109 年度中興新村公共設施維護開口契約施工計畫書核定之緊急應變計畫 3.於災害發生時，啟動通報系統，迅速整備災後緊急搶修、環境復原工作，執行各項應變措施 4.運用本辦公室現有清潔隊人力及協調承攬廠商彈性調派人力，儘速進行災後搶修及環境清理工作 5.必要時協調統合地方政	2	1	2	-	2	1	2	中興新村活化專案辦公室

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)		
				府、國軍、警力調動機具支援 6.掌握受災與環境衛生狀況並執行環境消毒防疫工作								
永續 國土， 推動 地方 創生及 活化中 興新村	推動 中興 新村 活化 業務	P2：臺灣省政府大樓(古蹟)耐震補強工程未能於年度內發包執行，預算無法保留	臺灣省政府大樓(古蹟)耐震補強工程 109 年度編列預算 2,305 萬元，原已委託顧問公司辦理規劃設計中，惟因文資法主管機關南投縣政府要求先辦理修復計畫後，方得辦理補強工程，致補強工程可能未能於 109 年度內發包，當年度未執行預算將無法保留	1.洽請南投縣政府同意，同時進行補強工程之規劃設計案與修復計畫之審查，以節省作業時間 2.持續掌握規劃設計案與修復計畫之審查進度，並配合文資審議委員會審查情形，適時修正規劃設計內容及做好相關準備作業，俾於定案後儘速發包決標	3	1	3	1.預定 109 年 9 月檢核規劃設計案與修復計畫之審查進度，以決定是否先行發包補強工程，以利預算保留 2.配合修復計畫核定內容，辦理工程變更設計，並請廠商據以施工	2	1	2	中興新村活化專案辦公室

五、監督及檢討

為因應內外環境、政策、業務或法令規定等變化，本會將採滾動方式檢討風險項目，以監督風險變化情形，並檢討風險管理(含內部控制)機制流程，以合理確保風險管理(含內部控制)持續有效運作。作法如下：

(一)自主監督

- 1.本會各內部單位隨時監督風險環境之變化，留意新風險之出現。
- 2.本會各內部單位隨時監督已辨識之風險及提出必要之警示。
- 3.本會各內部單位檢討風險對策之有效性及風險處理步驟之正確性。
- 4.本會以召開「專案會議」方式確保風險管理(含內部控制)持續有效運作。
- 5.本會各內部單位依據「政府內部控制監督作業要點」規定，辦理內部控制監督作業。

(二)外部監督

- 1.配合本會施政績效評估作業，驗證本會風險管理之有效性。
- 2.透過資訊公開，由全民監督本會風險管理情形。

六、傳遞資訊、溝通及諮詢

為確保本會全體同仁及利害關係人均能瞭解風險與支持風險對策，並確保資訊於本會內、外部間有效傳遞，進而落實風險管理(含內部控制)職責，以提升外界對本會之信任。作法如下：

(一)由本會管制考核處建立風險管理(含內部控制)資訊分享平臺，蒐集、編製及使用本會內、外部有關風險管理(含內部控制)之最新資訊，以支持本會風險管理(含內部控制)之持續運作。

(二)本會同仁對外溝通原則：

- 1.掌握對外溝通之目的及底線。
- 2.瞭解溝通對象，訂定差異化溝通策略。
- 3.善用多元溝通管道(例如面對面溝通或平面、電子、網路等媒體)。
- 4.儘早及主動對外溝通。
- 5.對外溝通態度須真誠、坦白及公開。
- 6.傾聽民眾關切之重點，瞭解民眾想法。

7.滿足媒體之需要，明確告知本會作法。

(三)本會同仁對內溝通原則：

- 1.本會各級長官應告知同仁應扮演之角色及責任。
- 2.本會第一線同仁發現風險，應逐級向上報告。
- 3.本會單位之間風險管理(含內部控制)相關經驗與資訊，應以紙本、電子或其他方式彼此分享。

(四)為順利進行風險管理作業，本會全體同仁應適時接受教育訓練，建構及補強風險管理知能。

附錄5、國發會施政績效報告呈現「整體風險管理(含內部控制)推動情形」 案例

施政績效報告

參、整體風險管理(含內部控制)推動情形

本會及所屬檔案管理局已依「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」，將風險管理(含內部控制)融入日常作業與決策運作，考量可能影響目標達成之風險，據以擇選合宜可行之策略及設定機關之目標(含關鍵策略目標)，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。至簽署內部控制聲明書情形，包括「有效」類型2個機關(即本會及所屬檔案管理局)。

附錄6、計畫進度落後因素項目一覽表

A.行政作業(14項)
公文作業遲緩
主辦機關內部協調延誤
協辦機關協調延誤
請示待回復
建照申請(核准)延誤或未完成
申請使照延誤或未完成
五大管線審查作業延誤或未完成
計畫研提機關單位(如地方政府)未及時提送計畫資料
承商延誤提送相關行政審查申請文件
承商所提相關審查文件經退回後延誤修正
因基地特性複雜，須經多方主管單位審查費時
國際競圖徵案作業複雜費時
相關子計畫審查延誤或未完成
補助申請案因不符原有規定及既有建築空間環境條件不足等因素，奉核不予補助
B.規劃設計(9項)
規劃作業延誤
環境影響評估(含二階環評)作業費時
細部工作項目轉型規劃作業費時
設計作業延誤
設計團隊內部紛爭
規劃欠周相關問題
設計圖說審查作業轉嫁承商辦理，導致成本增加
承商所提細部設計文件經審查退回後延誤或未完成修正
其他設計不良或不當須變更
C.土地取得(11項)
協調地主未成
補償協調未成
徵收作業延誤
撥用作業延誤
民眾抗爭，土地取得困難
都市計畫問題
樁位座標系統不符問題
地籍圖簿不符問題
縣市政府不配合問題
管理機關不同意

用地取得延誤或未完成之其他原因
D.拆遷補償(6項)
拆遷作業延誤
補償作業延誤(如地方政府發放補償金延誤)
管線遷移延誤
工區發現契約圖未標示之排水箱涵或管線，須辦理遷移
障礙物清除緩慢
業主抗爭問題
E.招標訂約(34項)
招標作業延誤
招標多次未決
前置作業未完成
招標文件所列廠商資格不當限制
招標文件所列計價請款條件嚴苛
招標文件所列物價指數調整條款未依工程性質合理訂定
招標文件所列逾期違約金過高
招標文件其他問題
分標、併標或其他問題
開標或其他問題
待上級核定
招標有爭議待調解、仲裁或訴訟程序解決
簽訂合約延誤或未完成
因契約爭議待調解、仲裁或訴訟程序解決
投標合格家數不足
標價過高
招標工項單價遠低於市場行情
流標
廢標
資格審查或其他
停止開標
延期開標
招標方式變更
變更設計
經費問題
設計問題
圖說與標單規格不一致或數量差異過大
圖說完整性不足
圖說違反建築技術規則
圖說、規範其他問題

民眾抗爭
受主體、鄰(前)標或其他工程案影響
設計圖說或施工預算書內容有限制性情事
因採購公告金額酌減，致分期付款較原訂數額低
F.施工履約(36項)
人為疏失災害
施工變更設計
配合工程協調不良(各標承商間)
契約變更作業延誤或未完成
變更設計
民眾外力抗爭或住戶未遷移，致施工受阻
水土保持或棄土計畫申請(核准)延遲
前置作業未完成，導致承商無法如期開工或延誤
採購機具延誤
施工機具短缺
材料進場時程未妥善安排
施工技術不足
施工介面衝突或未事前整合
相關設計圖說未妥善作介面整合，導致施工難度增加
因特殊造型或施工難度增加，未適度調整工項單價
施工作業困難之其他原因
工程發生災變
工期訂定不足
因履約爭議待調解、仲裁及訴訟程序解決
受他案工程或古蹟等建物影響
因安全性考量導致停工
因地上物問題導致停工
因他項落後原因導致停工
因承商未履約，與其終止或解除契約
因承商逾期未開工，與其終止或解除契約
因承商(無預警)停工，與其終止或解除契約
因承商未施作超過期限，與其終止或解除契約
因承商缺失無法改善，與其終止或解除契約
因進度嚴重落後，與承商終止或解除契約
因現地無法施作，與承商終止或解除契約
因他項落後原因，與承商終止或解除契約
因可歸責於承商之進度落後，導致暫停付款
因承商履約瑕疵未改善，導致暫停付款
因承商未履行契約應辦事項，導致暫停付款

因廠商履約人員不適任經通知更換仍未辦理，導致暫停付款
因其他違約情形或相關文件審查未通過，導致暫停付款
G.驗收作業(5項)
承商未提出估驗計價等相關驗收文件資料
承商已提出估驗計價相關文件資料，但尚未完成計價程序
承商延遲申請材料檢驗與施工查驗(或複驗)，致未符契約計價規定
報驗作業緩慢或未完成之其他原因
驗收結果不符
H.情事變更(4項)
政策變更
計畫內容變更
機關編制任務變更調整
壓力團體(利益團體)或民眾要求變更部分內容
I.人力需求(5項)
專業人力不足
施工人力不足
人員進用延誤
人力調配不當
承商財務問題
J.預算編列(17項)
計畫涵蓋項目評估不周全，導致整體預算經費編列不足
其他導致預算編列不足之原因
物價波動影響
配合預算編製時程延誤
預算審議費時
預算案須經立法院三讀通過費時
預算因計畫內容變更，致無法執行
預算因配合政策變更，致無法執行
預算遭凍結，致無法執行
未納入預算，辦理追加預算
施工預算書編製未考量工地位處偏遠之成本因素作適度調整
施工預算書漏列單價分析或相關額外需求費用(如試驗費等)
施工預算書超過興建計畫核定面積，導致預算有排擠效應
施工預算書納入過多需求項目，導致預算有排擠效應
施工預算書部分材料設備編列單價過高，導致預算有排擠效應
設計圖說納入非工程興建計畫涵蓋項目(如電腦設備等)，導致預算有排擠效應
因他項落後原因，導致預算有排擠效應(須複選他項落後原因)
K.法令規章(4項)
缺乏法令依據

現有法規窒礙難行
法規修訂緩慢
法律案須經立法院三讀通過費時
L.天然因素(3項)
天候影響
自然災害
工程地質不良
Z.其他
其他

附錄7、中長程個案計畫風險管理-公共建設類案例

--以「台9線蘇花公路山區路段改善計畫」為例

一、背景資料

依據本計畫內容，確定計畫目標、計畫期程及經費需求(含分年經費)等風險管理背景資料(如表 1)，並審視本計畫與周圍環境間之關係，包括政治、社會、經濟、科技、自然環境等對本計畫之影響，以及本計畫之現行相關政策及方案、執行策略及方法[主要工作項目、分期(年)執行策略、執行步驟(方法)與分工]、所需資源、經費來源、計算基準及各類利害關係人之意向變動。

表 1、背景資料表

計畫目標	1.提供東部民眾一條進出北部區域安全、可靠的聯外道路。 2.永續工程價值與環境建設，促進花東觀光產業及社經發展。 3.活化型塑蘇花公路成為景觀廊道。 4.提高花蓮生活圈、宜蘭生活圈與臺北都會區間之可及性，促進區域均衡發展。
計畫期程	99 年 12 月~106 年 12 月
計畫經費	492 億元
計畫書 下載網址	http://suhua.thb.gov.tw/ 請點選：資訊公開專區>政府資訊公開專區>其他公開資料>建設計畫

為完成本計畫風險管理作業，並利於後續步驟中簡易呈現所發掘之計畫風險項目，依據本計畫之全生命週期，綜析各類具體影響本計畫執行之潛在風險，歸類建立計畫風險類別及其代碼(如表 2)。

表 2、計畫風險類別代碼表

代碼	計畫風險類別
A	可行性研究與規劃
B	工程設計與招標
C	工程履約執行
D	營運與維運

二、辨識風險

本部公路總局蘇花公路改善工程處(以下簡稱蘇花改工程處)邀集資深及業務熟稔之同仁，參考過去同類型計畫之歷史資料，並透過腦力激盪法廣泛與利害關係人(含機關、團體等)討論過去、當前與未來可能衍生之問題加以辨識，辨識出各項潛在影響計畫目標、期程及經費達成之風險項目，並予以編號，同

時簡述風險發生之可能情境(包括原因與影響範圍)、現有風險對策及可能影響層面，並綜整如表 3。

表 3、計畫風險辨識一覽表

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面
A1:因政策而改變路線	受政策層面廣泛影響且具不確定性而改變路線	與高層溝通	期程 經費
B1:用地無法如期取得	因民眾陳情抗爭，致用地協議價購或徵收程序無法順利完成，延後用地取得時間	事先舉辦說明會或公聽會	期程 經費
B2:招標不順	本計畫工程標案總經費達 400 億元以上，且土建標幾於同一時間招標，恐造成廠商低價搶標，降低有能力承攬廠商之投標意願，進而影響工程施工進度及品質	採行適當分標策略，使工程標案較具規模，提高大型優良廠商投標意願	期程 經費
C1:廠商人力不足	廠商財務吃緊、施工技術或管理能力不足、其它私人因素或不可抗力之天災等因素，致施工進度緩慢	1.採行適當分標策略，使工程標案較具規模，提高大型優良廠商投標意願 2.於契約清楚明定權責及逾期罰則	期程
C2:橋梁跨越鐵路，吊裝作業計畫書無法獲臺鐵同意	本計畫部分路段跨越北迴鐵路，需經臺鐵同意始能施工	事先與臺鐵局溝通，詳細規劃吊裝作業計畫，並備妥應變計畫	期程
C3:隧道工程開挖遇到抽坍或湧水	本計畫路段 63% 屬隧道，工程地點因介於菲律賓板塊與歐亞板塊的交錯，部分工程經過斷層帶，地質複雜，如東澳隧道穿越大理岩大湧水段	1.參考北迴鐵路永春隧道施工實際地質資料及本次自行鑽探結果，進行選線及設計 2.於規劃階段將路線往北迴鐵路永春隧道東側位移約 200 公尺、高程抬高約 40 公尺，降低大湧水風險	期程 經費
C4:隧道工程因環評承諾工法受限且遇堅硬土石，而進度受阻	本計畫仁水隧道經地質調查有堅硬土石，因屬環境保護區，在環評承諾下本路段無法使用炸藥施工，鑽掘機開挖落後超出預期	確實鑽探及將單向施工納入工期及經費之考量	期程 經費
C5:開挖時挖掘到文化古蹟、遺址	本計畫事前調查已知有漢本遺址位於谷風隧道南洞口至漢本高架橋路段間，地下可能	事先委請專業團隊試掘，並於工程進行期間隨行監看	期程 經費

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面
	有文化古蹟、遺址，於工程施工開挖後，可能受搶救影響，導致無法進行施工		
C6:環保團體抗議	本計畫在環境影響說明書中決議，本計畫於施工期間，開發單位應成立環境保護監督委員會，對於施工安全、湧水、空氣、水汙染、生態及文化資產等議題進行監督，如環保團體不滿意監督委員會及要求更公開，可能造成施工受阻	1.事先與環保團體溝通，邀請加入監督委員會 2.架設蘇花改網站，充分公開工程的規劃設計、施工照片、環境監測成果等資訊，以增進民眾對工程進行內容的瞭解，減少不必要的誤會	期程 經費
C7:發生勞安意外	施工期間因勞工安全設備未落實而造成工安事件發生，造成停工而影響工進	與北區勞動檢查所簽訂「安全伙伴計畫」並進行實施跨單位交叉稽核、實施合作伙伴聯合稽查、實施承攬管理及辦理稽核人員訓練、訂定各項施工作業標準作業程序、實施跨單位工地觀摩，讓本計畫各承攬廠商有相互學習之機會，有效提升勞安管理制度，並降低職業災害之發生	期程
C8:天然災害	本計畫位於受颱風嚴重衝擊地區且地質條件不佳，未來可能受颱風影響地形地貌改變，致使重新檢討路線可行性，隧道長度增長，因而增加經費及工期	1.選線事先避開地質敏感地區 2.於招標文件明定廠商需做好防颱準備	期程 經費
C9:地方審議機關要求變更設計	本計畫分三段執行，其路線經過興建方式分為橋樑、隧道、路堤，依法行經行水區需通過中央或地方機關之審查同意，始可動工，如審議機關有意見，將造成工期延後、經費增加	設計階段事先與中央及地方主管機關溝通及協調，以利快速通過審查	期程 經費
C10:工程界面整合困難	本計畫包含機電、交控設備與土木介面，因無法有效整合而造成工期延宕	檢討土木標各項需配合預埋之管路位置，於契約明定請機電及交控設備廠商就土木標相關圖面進行套圖作業，並要求土建標廠商依套圖結果繪製施工圖說進行施作	期程 經費

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面
C11: 土建延遲移交，以致機電廠商無法施工	機電工程需於土建工程近完工，始能施作，因土建延後，而造成機電工程無法如期施作	加強土建管控進度	期程
D1: 通車後產生新交通瓶頸點	通車後造成新舊道路銜接處，產生新交通瓶頸點，致用路人怨聲載道	規劃設計時，事先考量新舊道路銜接介面，採取因應措施	目標
D2: 長隧道消防救災能力不足	因新建隧道為國內省道最長隧道，且將通行大貨車，消防救災較雪隧難度更高	與地方消防機關協商，研議消防分隊最佳配置，及強化消防系統設計	目標

三、評估風險

針對所辨識出之各項風險，透過「分析風險」及「評量風險」兩步驟，進行本計畫風險評估。

(一) 分析風險

為具體篩選出重要風險，本計畫風險管理小組參酌歷年同類型計畫之執行實際數據，共同討論建立本計畫之「計畫風險可能性評量標準表」(如表 4)及「計畫風險影響程度評量標準表」(如表 5)。

表 4、計畫風險可能性評量標準表

等級(L)	可能性	詳細描述
3	非常可能	7 年內大部分的情況下發生
2	可能	7 年內有些情況下會發生
1	不太可能	7 年內只在特殊的情況下發生

表 5、計畫風險影響程度評量標準表

等級(I)	影響程度	期程	目標	經費
3	嚴重	期程延長 3 年(含以上)	目標未達成 $\geq 30\%$	經費增加 $\geq 40\%$
2	中度	期程延長 1 年(含以上，未達 3 年)	目標未達成 $10\% \sim 30\%$	經費增加 $10\% \sim 40\%$
1	輕微	期程延長未達 1 年	目標未達成 $< 10\%$	經費增加 $< 10\%$

蘇花改工程處就所辨識之各項風險，依據前述2種評量標準表及其現有風險對策，分析各項風險發生之可能性及影響程度，邀集計畫相關人員共同討論，客觀評定計畫現有風險等級及風險值，綜整如表6。

表6、計畫現有風險等級及風險值一覽表

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)×(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)	
A1:因政策而改變路線	受政策層面廣泛影響且具不確定性而改變路線	與高層溝通	期程 經費	1	2	2
B1:用地無法如期取得	因民眾陳情抗爭，致用地協議價購或徵收程序無法順利完成，延後用地取得時間	事先舉辦說明會或公聽會	期程 經費	2	3	6
B2:招標不順	本計畫工程標案總經費達400億元以上，且土建標幾於同一時間招標，恐造成廠商低價搶標，降低有能力承攬廠商之投標意願，進而影響工程施工進度及品質	採行適當分標策略，使工程標案較具規模，提高大型優良廠商投標意願	期程 經費	2	2	4
C1:廠商人力不足	廠商財務吃緊、施工技術或管理能力不足、其它私人因素或不可抗力之天災等因素，致施工進度緩慢	1.採行適當分標策略，使工程標案較具規模，提高大型優良廠商投標意願 2.於契約清楚明定權責及逾期罰則	期程	2	2	4
C2:橋梁跨越鐵路，吊裝作業計畫書無法獲臺鐵同意	本計畫部分路段跨越北迴鐵路，需經臺鐵同意始能施工	事先與臺鐵局溝通，詳細規劃吊裝作業計畫，並備妥應變計畫	期程	1	2	2

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)	
C3:隧道工程開挖遇到抽坍或湧水	本計畫路段 63%屬隧道，工程地點因介於菲律賓板塊與歐亞板塊的交錯，部分工程經過斷層帶，地質複雜，如東澳隧道穿越大理岩大湧水段	1.參考北迴鐵路永春隧道施工實際地質資料及本次自行鑽探結果，進行選線及設計 2.於規劃階段將路線往北迴鐵路永春隧道東側位移約 200 公尺、高程抬高約 40 公尺，降低大湧水風險	期程 經費	3	3	9
C4:隧道工程因環評承諾工法受限且遇堅硬土石，而進度受阻	本計畫仁水隧道經地質調查有堅硬土石，因屬環境保護區，在環評承諾下本路段無法使用炸藥施工，鑽掘機開挖落後超出預期	確實鑽探及將單向施工納入工期及經費之考量	期程 經費	2	3	6
C5:開挖時挖掘到文化古蹟、遺址	本計畫事前調查已知有漢本遺址位於谷風隧道南洞口至漢本高架橋路段間，地下可能有文化古蹟、遺址，於工程施工開挖後，可能受搶救影響，導致無法進行施工	事先委請專業團隊試掘，並於工程進行期間隨行監看	期程 經費	3	3	9

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)	
C6:環保團體抗議	本計畫在環境影響說明書中決議，本計畫於施工期間，開發單位應成立環境保護監督委員會，對於施工安全、湧水、空氣、水汙染、生態及文化資產等議題進行監督，如環保團體不滿意監督委員會及要求更公開，可能造成施工受阻	1.事先與環保團體溝通，邀請加入監督委員會 2.架設蘇花改網站，充分公開工程的規劃設計、施工照片、環境監測成果等資訊，以增進民眾對工程進行內容的瞭解，減少不必要的誤會	期程 經費	2	1	2
C7:發生勞安意外	施工期間因勞工安全設備未落實而造成工安事件發生，造成停工而影響工進	與北區勞動檢查所簽訂「安全伙伴計畫」並進行實施跨單位交叉稽核、實施合作伙伴聯合稽查、實施承攬管理及辦理稽核人員訓練、訂定各項施工作業標準作業程序、實施跨單位工地觀摩，讓本計畫各承攬廠商有相互學習之機會，有效提升勞安管理制度，並降低職業災害之發生	期程	1	2	2

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)	
C8:天然災害	本計畫位於受颱風嚴重衝擊地區且地質條件不佳，未來可能受颱風影響地形地貌改變，致使重新檢討路線可行性，隧道長度增長，因而增加經費及工期	1. 選線事先避開地質敏感地區 2. 於招標文件明定廠商需做好防颱準備	期程 經費	2	2	4
C9:地方審議機關要求變更設計	本計畫分三段執行，其路線經過興建方式分為橋樑、隧道、路堤，依法行經行水區需通過中央或地方機關之審查同意，始可動工，如審議機關有意見，將造成工期延後、經費增加	設計階段事先與中央及地方主管機關溝通及協調，以利快速通過審查	期程 經費	2	2	4
C10:工程界面整合困難	本計畫包含機電、交控設備與土木介面，因無法有效整合而造成工期延宕	檢討土木標各項需配合預埋之管路位置，於契約明定請機電及交控設備廠商就土木標相關圖面進行套圖作業，並要求土建標廠商依套圖結果繪製施工圖說進行施作	期程 經費	2	2	4
C11:土建延遲移交，以致機電廠商無法施工	機電工程需於土建工程近完工，始能施作，因土建延後，而造成機電工程無法如期施作	加強土建管控進度	期程	1	2	2
D1:通車後產生新交通瓶頸點	通車後造成新舊道路銜接處，產生新交通瓶頸點，致用路人怨聲載道	規劃設計時，事先考量新舊道路銜接介面，採取因應措施	目標	2	2	4

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)	
D2: 長隧道消防救災能力不足	因新建隧道為國內省道最長隧道，且將通行大貨車，消防救災較雪隧難度更高	與地方消防機關協商，研議消防分隊最佳配置，及強化消防系統設計	目標	2	3	6

(二)評量風險

本計畫風險管理小組共同研商，依據前述2種評量標準表，建立計畫風險判斷基準，並決定以風險值 R=2 以下之低度風險為風險容忍度，超過此限度之風險，該處均予以處理(如圖 1)。

嚴重 (3)	R=3 中度風險	R=6 高度風險	R=9 極度風險
中度 (2)	R=2 低度風險	R=4 中度風險	R=6 高度風險
輕微 (1)	R=1 低度風險	R=2 低度風險	R=3 中度風險
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

極度風險(R=9)：需立即採取處理行動消除或降低其風險。

高度風險(R=6)：需研擬對策消除或降低其風險。

中度風險(R=3~4)：仍需進行控管活動降低其風險。

低度風險(R=1~2)：不需執行特定活動降低其風險。

圖1、計畫風險判斷基準及其風險容忍度

為能進一步篩選出重要風險項目，本計畫風險管理人員將所辨識各項風險之現有風險等級及風險值，與計畫風險判斷基準比較，建立計畫現有風險圖像(如圖 2)，其中「C3：隧道工程開挖遇到抽坍或湧水」及「C5：開挖時挖掘到文化古蹟、遺址」為極度風險，「B1：用地無法如期取得」、「C4：隧道工程因環評承諾工法受限且遇堅硬土石，而進度受阻」及「D2：長隧道消防救災能力不足」為高度風險，「B2：招標不順」、「C1：廠商人力不足」、「C8：天然災害」、「C9：地方審議機關要求變更設計」、「C10：工程界面整合困難」及「D1：通車後產生新交通瓶頸點」為中度風險。

嚴重 (3)		B1、C4、D2	C3、C5
中度 (2)	A1、C2、C7、C11	B2、C1、C8、 C9、C10、D1	
輕微 (1)		C6	
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

極度風險：2 項(12.50%)

高度風險：3 項(18.75%)

中度風險：6 項(37.50%)

低度風險：5 項(31.25%)

圖2、計畫現有風險圖像

四、處理風險

為減少風險對本計畫之負面影響，蘇花改工程處依據過去執行經驗，評估各項風險對策之可行性、成本及利益後，針對風險項目新增最適風險對策，重新評定其殘餘風險等級及風險值(如表7)，再與計畫風險判斷基準比較，進而建立計畫殘餘風險圖像(如圖3)。

原屬極度風險之「C3：隧道工程開挖遇到抽坍或湧水」及「C5：開挖時挖掘到文化古蹟、遺址」將可降為中度風險。

原屬高度風險之「B1：用地無法如期取得」、「C4：隧道工程因環評承諾工法受限且遇堅硬土石，而進度受阻」及「D2：長隧道消防救災能力不足」，以及原屬中度風險之「B2：招標不順」、「C1：廠商人力不足」、「C8：天然災害」、「C9：地方審議機關要求變更設計」、「C10：工程界面整合困難」及「D1：通車後產生新交通瓶頸點」亦將可降為低度風險。

表7、計畫殘餘風險等級及風險值一覽表

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)X(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)X(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
A1: 因政策而改變路線	受政策層面廣泛影響且具不確定性而改變路線	與高層溝通	期程 經費	1	2	2	—	1	2	2
B1: 用地無法如期取得	因民眾陳情抗爭，致用地協議價購或徵收程序無法順利完成，延後用地取得時間	事先舉辦說明會或公聽會	期程 經費	2	3	6	加強與民眾、民意代表或地方政府等利害關係人溝通及協調	1	2	2
B2: 招標不順	本計畫工程標案總經費達400億元以上，且土建標幾於同一時間招標，恐造成廠商低價搶標，降低有能力承攬廠商之投標意願，進而影響工程施工進度及品質	採行適當分標策略，使工程標案較具規模，提高大型優良廠商投標意願	期程 經費	2	2	4	部分標案改採異質採購最低標(已改為「評分及格最低標」)，可擇取履約能力較強之優良廠商	1	2	2
C1: 廠商人力不足	廠商財務吃緊、施工技術或管理能力不足、其它私人因素或不可抗力	1.採行適當分標策略，使工程標案較具規模，提高大型優	期程	2	2	4	1.部分標案改採異質採購最低標(已改為評分及格	1	2	2

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
	之天災等因素，致施工進度緩慢	良廠商投標意願 2.於契約清楚明確，權責及逾期則					最低標)，可擇取履約能力強之優良廠商 2.明定工程里程碑，據以加強管控			
C2: 橋梁跨越鐵路，吊裝作業計畫書無法獲臺鐵同意	本計畫部分路段跨越北迴鐵路，需經臺鐵同意始能施工	事先與臺鐵局溝通，詳細規劃吊裝作業計畫，並備妥應變計畫	期程	1	2	2	—	1	2	2
C3: 隧道工程開挖遇到抽坍或湧水	本計畫路段 63% 屬隧道，工程地點因位於菲律賓板塊與歐亞板塊的交錯，部分工程經過斷層帶，地質複雜，如東澳隧道穿越大理岩大湧水段	1.參考北迴鐵路永春隧道實地資料及本次自行鑽探結果，進行選線及設計 2.於規劃階段將往北迴永道東側位移約 200 公尺、高程抬高約 40 公	期程 經費	3	3	9	於施工時強化各型輔助工法(RIP 地電阻影像剖面探測法)、3D-TSP 三維震波調查、採不前方式編地質圖，及預良漿材，以種處理不同地質所需	2	2	4

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
		尺，降低 大湧水 風險								
C4: 隧道 工程因環 評承諾工 法受限且 遇堅硬土 石，而進 度受阻	本計畫仁 水隧道經 地質調查 有堅硬土 石，因屬環 境保護區，在環評 承諾下本 路段無法 使用炸藥 施工，鑽掘 機開挖落 後超出預 期	確實鑽探 及將單向 施工納入 工期及經 費之考量	期程 經費	2	3	6	1. 改採異 質採購標 最（已改為 評分最低 擇標），履 約強良能取 之優良廠商 2. 要求廠 商競標時提 出有效方法 及具納評比	1	2	2
C5: 開挖 時挖掘到 文化古蹟、遺址	本計畫事 前調查已 知有漢本 遺址位於 谷風隧道 南洞口至 漢本高架 橋路段間，地下可 能有文化 古蹟、遺 址，於工程 施工開挖 後，可能受 搶救影 響，導致無 法進行施 工	事先委請 專業團隊 試掘，並於 工程進行 期間隨行 監看	期程 經費	3	3	9	更改工序 先施作其 他路段， 並加速挖 掘搶救古 蹟、遺址，必要 時再委請 專業團隊協 助搶救	2	2	4

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
C6: 環保團體抗議	本計畫在環境影響說明書中決議，本計畫於施工期間，開發單位應成立環境保護監督委員會，對於施工安全、湧水、空氣、水汙染、生態及文化資產等議題進行監督，如環保團體不滿意監督委員會及要求更公開，可能造成施工受阻	1.事先與環保團體溝通，邀請加入監督委員會 2.架設蘇花改網站，充分公開工程的規設施工計畫、施工照片、環境監測成果等資訊，以增進民眾對工程進行的瞭解，減少不必要的誤會	期程經費	2	1	2	—	2	1	2
C7: 發生勞安意外	施工期間因勞工安全設備未落實而造成工安事件發生，造成停工而影響工進	與北區勞動檢查所簽訂「安全伙伴計畫」並進行跨單位稽核、實施合作伙伴聯合稽查、實施承攬管理稽核人員訓練、訂定各項施工作業標準	期程	1	2	2	—	1	2	2

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
		作業程序、實施跨單位工地觀摩，讓本計畫各承攬廠商有學習之機會，有效提升勞安管理制度，並降低職業災害之發生								
C8: 天然灾害	本計畫位於受颱風嚴重衝擊地區且地質條件不佳，未來可能受颱風影響地形地貌改變，致使重新檢討路線可行性，隧道長度增長，因而增加經費及工期	1.選線事先避開地質敏感地區 2.於招標文件明定廠商需做好防颱準備	期程 經費	2	2	4	於非颱風季節期間加速趕工	2	2	4
C9: 地方審議機關要求變更設計	本計畫分三段執行，其路線經過興建方式分為橋樑、隧道、路堤，依法行經水區需通過中央或地方機	設計階段事先與中央及地方主管機關溝通協調，以利快速通過審查	期程 經費	2	2	4	高層面協調，並就審議機關意見快速回應，做成決策，及進行後續處理	1	2	2

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
	關之審查同意，始可動工，如審議機關有意見，將造成工期延後、經費增加									
C10:工程界面整合困難	本計畫包含機電、交控設備與土木介面，因無法有效整合而造成工期延宕	檢討土木標各項需配合預埋位置，於契約明定請機電及交控設備就土木標相關圖面進行套作業，並要求土廠商依套圖結果繪製施工圖說進行施作	期程 經費	2	2	4	明定土建廠商施工圖檢核機簽制，以落實執行套圖作業：如其製完成之圖，提供機關電、交控或廠商監造單位檢認，土建廠商據新繪圖以重新施工施作，並副知各機關電廠商、監造單位及督導工務段	1	2	2
C11:土建延遲移交，以致機電廠商無法施工	機電工程需於土建工程近完工，始能施作，因土建	加強土建管控進度	期程	1	2	2	—	1	2	2

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
	延後，而造成機電工程無法如期施作									
D1: 通車後產生新交通瓶頸點	通車後造成新舊道路銜接處，產生新交通瓶頸點，致用路人怨聲載道	規劃設計時，事先考量新舊道路銜接介面，採取因應措施	目標	2	2	4	擴大交管範圍，邀集中央及地方主管機關進行研商整體配套措施，並進行事前演練	1	2	2
D2: 長隧道消防救災能力不足	因新建隧道為國內省道最長隧道，且將通行大貨車，消防救災較雪隧難度更高	與地方消防機關協商，研議消防分隊最佳配置，及強化消防系統設計	目標	2	3	6	請主管機關研議省道長隧道設計規範，以利據以設計最佳救災系統，爭取救災黃金時間	1	2	2

嚴重 (3)			
中度 (2)	A1、B1、B2、C1、 C2、C4、C7、C9、 C10、C11、D1、D2	C3、C5、C8	
輕微 (1)		C6	
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

極度風險： 0 項

高度風險： 0 項

中度風險： 3 項(18.75%)

低度風險：13 項(81.25%)

圖3、計畫殘餘風險圖像

五、監督及檢討

為監督本計畫風險管理過程之進行狀況，並不斷檢討改進，本部規劃監督作法如下：

(一)自主監督

- 1.成立計畫風險管理小組：為監督本計畫風險管理之確實執行，本部成立計畫風險管理小組，指派蘇花改工程處副處長擔任召集人，處內各單位主管擔任委員，並指定研考單位辦理幕僚作業。原則每半年召開會議進行檢討，如有危機狀況則適時召開。
- 2.計畫執行人員隨時監督風險環境之變化，留意新風險之出現。
- 3.計畫執行人員隨時監督已辨識之風險及提出必要之警示。
- 4.計畫執行人員檢討風險對策之有效性及風險處理步驟之正確性。

(二)外部監督

- 1.配合計畫三級管制，接受上級機關逐級督導。

2. 接受管考機關例外管理(例如計畫實地查證或機動性查證、預警機制)。
3. 配合計畫評核作業，驗證計畫風險管理之有效性。
4. 透過計畫資訊公開，由全民監督計畫風險管理情形。

六、傳遞資訊、溝通及諮詢

為確保本計畫研擬人員、風險管理人員、執行人員及利害關係人均能瞭解本計畫風險與支持風險對策，並確保計畫資訊於機關內、外部間有效傳遞，進而落實計畫風險管理職責，並提升外界對本計畫之信任，計畫執行人員將於本計畫核定後1個月內建立計畫資訊分享平臺，蒐集、編製及使用機關內、外部有關本計畫之最新資訊，以支持本計畫風險管理之持續順利運作。

本計畫之對外及對內溝通原則如下：

(一) 對外溝通原則

1. 掌握溝通目的與底線。
2. 瞭解溝通對象，慎訂溝通策略。
3. 儘早、主動溝通。
4. 善用多元溝通管道。
5. 態度真誠、坦白與公開。
6. 傾聽民眾關切之重點。
7. 滿足媒體之需要。

(二) 對內溝通原則

1. 上對下要做風險政策之宣達。
2. 下對上要做風險發現之報告。
3. 單位之間要分享風險管理之經驗。

附錄8、中長程個案計畫風險管理-社會發展類案例

-以內政部「城鎮風貌型塑整體計畫」為例

一、背景資料

(一)計畫概述

依據本計畫內容，確定計畫目標、計畫期程及經費需求(含分年經費)等風險管理背景資料(如下表)，並審視本計畫與周圍環境間之關係，包括政治、社會、經濟、科技、自然環境等對本計畫之影響，以及本計畫之現行相關政策及方案、執行策略及方法[主要工作項目、分期(年)執行策略、執行步驟(方法)與分工]、所需資源、經費來源、計算基準及各類利害關係人之意向變動。

計畫目標	1.改善城鎮整體環境，凸顯城鎮自明性及魅力。 2.調節氣候環境，盤整組構綠色城鎮服務設施。 3.創造城鎮競爭力及就業機會。 4.設施整併與減量，營造友善無障礙生活環境。
計畫期程	102年至105年
計畫經費	126億元
計畫書 下載網址	內政部營建署魅力城鄉主題網 (http://trp.cpami.gov.tw/ch/News_NewsContent.aspx?NewsID=496&path=524)

(二)計畫風險類別代碼表

為完成本計畫風險管理作業，並利於後續步驟中簡易呈現所發掘之計畫風險項目，本部按歷年城鄉風貌計畫之運作經驗，綜析各類具體影響本計畫執行之潛在風險，歸類建立計畫風險類別及其代碼如下表。另原訂有「績效評估與回饋」風險類別1項，因本計畫業訂有完善績效評估與回饋機制，爰予排除。

代碼	計畫風險類別
A	計畫規劃
B	先期作業與概算編製
C	補助事項審查
D	撥款及結餘款繳回
E	執行與控管

二、辨識風險

發掘計畫目標、期程及經費可能面臨之各項風險及其如何發生，實為中長程個案計畫風險管理作業之關鍵步驟。

本部營建署分析本計畫之前期計畫執行之歷史資料，並廣泛與各地方政府及其環境景觀總顧問等利害關係人討論過去、當前與未來可能衍生之問題。復諮詢城鄉發展、產業經濟與人本環境營造等領域專家後，透過本部營建署都市計畫組、建築管理組及道路工程組等單位資深及業務熟稔之同仁集體思考及討論，辨識出各項潛在影響本計畫目標、期程及經費達成之風險項目，據以研析其發生之可能情境、現有風險對策及可能影響層面，並綜整如下表。

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面
A1：地方政府所提補助計畫事前未務實進行可行性評估	計畫事前未務實進行可行性、效益性及執行期程評估，規劃時未掌握相關權益人意見、標的團體感受及法令規章限制，致實際執行困難或地方其他機關配合狀況不佳。	各地方政府應事前確實蒐集及掌握相關權益人意見及標的團體感受，並辦理可行性等相關評估。	期程 經費
A2：地方政府所提補助計畫事前未充分評估實際需求及執行量能	計畫事前未充分評估實際需求及執行量能，或仍須協調相關機關取得執行共識，致延誤執行。	各地方政府應先行研析實際需求及執行量能，並完成整體規劃及分項計畫之構想與基本設計。	期程 經費
B1：延續性補助計畫未充分掌握實際執行情形	延續性計畫逕以前一年度經費規模酌做調整編列次年概算，致地方政府過多預算未實際運用於補助事項等情形。	本部營建署每年度均辦理工程督導考核與績效評鑑，並就評鑑結果列為下一年度經費補助審議之依據。	期程 經費
B2：通知地方政府提報補助計畫作業延誤	專案核定之補助計畫，因補助事項通知地方太慢及政策決定時間倉促，致執行階段遭遇地方納入預算程序等問題，影響計畫執行。	本部營建署年度補助事項性質如屬延續性計畫者，業請地方政府預為規劃因應。如屬一次性者，則按報核流程同步處理。	期程 經費
B3：概算年度經費需求額度無法精確	編列年度預算時，未進一步瞭解地方政府實際需求，或檢討前期實際成效與狀況，致無法精確概算年度經費需求額度。	本部營建署每年度均辦理工程督導考核與績效評鑑，並就評鑑結果列為下一年度經費補助審議之依據。	期程 經費
B4：地方政府未考量招標作業及前置規劃時程	工程類補助計畫第1年未將受補助單位必要之招標作業及前置規劃時間納入考量，致執行進度緩慢。	本部營建署已要求各地方政府於申請文件「城鎮風貌型塑整體計畫提案分項計畫摘要表」內之「整體實施步驟與流程」欄內，詳述計畫實施時程規劃。	期程 經費
C1：辦理地方政府所提補助計畫審查之時程延宕	核定補助項目時程過遲，致受補助單位執行計畫時間過於窘迫。	提案計畫審查採隨到隨審原則辦理，經審查通過者，由內政部核定補助辦理整體規劃。	期程 經費

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面
D1：未按實際進度及經費需求撥款	主辦機關以核定或發包後一次撥款，或按季撥款方式辦理，並未掌握各補助項目預定重要關鍵查核點及實際執行情形，致執行不力的項目仍持續取得補助。	實際撥款時，本部營建署均先查明各地方政府受補助計畫之實際執行進度、經費(含地方分擔款)支用情形，覈實撥付。	期程 經費
D2：地方政府受補助計畫退場機制未落實	主辦機關未訂定計畫及預算管考規定，或未於相關管考規定明訂納入地方預算延誤、執行嚴重落後於規定期限內仍未改善或配合措施未依限完成者，將緩(停)撥補助款，致影響整體執行效率。	各地方政府所提各項補助計畫經費需求、計畫期程等均為近似雷同，並已獲得其他單位補助者，不得重複提出申請。經核定補助而查核重複申請屬實者，計畫予以撤銷，且該實際執行單位停止補助本計畫2年。	期程 經費
E1：主辦機關督導管制工作未落實	主辦機關未辦理補助事項追蹤管考工作，或對於受補助單位提出之執行進度未詳實查核，平時亦未確實督導，未能有效控管計畫執行。	本部營建署於發生補助項目因納入地方預算、經費核銷或剩餘款繳回延誤等困難落後時，即要求各地方政府時提出改進作法，並持續針對相關部會資源投入情形進行追蹤。	期程 經費
E2：地方政府受補助計畫未按原核定內容推動	跨域整合計畫雖經地方政府完成整體規劃及部會分工協商，並核定執行，惟各分項計畫地方政府尚須進行設計，並與當地居民溝通，凝聚共識，致有部分分項計畫未能如期推動。	本部營建署將持續督促各地方政府依核定計畫推動期程，向相關部會申請經費補助，並按季追蹤各項跨域整合建設計畫推動情形。	期程 經費 目標
E3：中央部會未配合本計畫優予協助	跨域整合計畫經部會共同推動，惟仍有地方政府反映未獲得部會優先補助。	本部營建署視執行情形於每年會計年度開始前3個月邀集相關部會，滾動檢討計畫推動成效及適度調整分項計畫與經費。	期程 經費

三、評估風險

針對所辨識出之各項風險，透過「分析風險」及「評量風險」兩步驟，進行本計畫風險評估。

(一)分析風險

為具體篩選出重要風險，本部營建署都市計畫組、建築管理組及道路工程組等單位資深及業務熟稔之同仁參酌歷年計畫執行實際數據，並依計畫期程，設定風險發生之可能年限，綜整建立如下「計畫風險可能性評量標準表」及「計

計畫風險影響程度評量標準表」。

計畫風險可能性評量標準表

等級(L)	可能性	詳細描述
3	非常可能	4年內大部分的情況下發生
2	可能	4年內有些情況下會發生
1	不太可能	4年內只在特殊的情況下發生

計畫風險影響程度評量標準表

等級(I)	影響程度	期程	目標	經費
3	嚴重	期程延長3年(含)以上	目標未達成 $\geq 30\%$	經費增加 $\geq 30\%$
2	中度	期程延長1年(含)以上，未達3年	目標未達成 10%~30%	經費增加 10%~30%
1	輕微	期程延長未達1年	目標未達成 $< 10\%$	經費增加 $< 10\%$

本部營建署就所辨識之各項風險，依據前述2種評量標準表及其現有風險對策，分析各項風險發生之可能性及影響程度，邀集都市計畫組、建築管理組及道路工程組等單位同仁共同討論，客觀評定計畫現有風險等級及風險值如下「計畫現有風險等級及風險值一覽表」。

計畫現有風險等級及風險值一覽表

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)=(L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)	
A1：地方政府所提補助計畫事前未務實進行可行性評估	計畫事前未務實進行可行性、效益性及執行期程評估，規劃時未掌握相關權益人意見、標的團體感受及法令規章限制，致實際執行困難或地方其他機關配合狀況不佳。	各地方政府應事前確實蒐集及掌握相關權益人意見及標的團體感受，並辦理可行性等相關評估。	期程 經費	1	1	1
A2：地方政府所提補助計畫事前未	計畫事前未充分評估實際需求及執行量能，或仍	各地方政府應先行研析實際需求及執行量能，並	期程 經費	1	2	2

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)×(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)	
充分評估實際需求及執行量能	須協調相關機關取得執行共識，致延誤執行。	完成整體規劃及分項計畫之構想與基本設計。				
B1：延續性補助計畫未充分掌握實際執行情形	延續性計畫逕以前一年度經費規模酌做調整編列次年概算，致地方政府過多預算未實際運用於補助事項等情形。	本部營建署每年度均辦理工程督導考核與績效評鑑，並就評鑑結果列為下一年度經費補助審議之依據。	期程 經費	1	3	3
B2：通知地方政府提報補助計畫作業延誤	專案核定之補助計畫，因補助事項通知地方太慢及政策決定時間倉促，致執行階段遭遇地方納入預算程序等問題，影響計畫執行。	本部營建署年度補助事項性質如屬延續性計畫者，業請地方政府預為規劃因應。如屬一次性者，則按報核流程同步處理。	期程 經費	2	2	4
B3：概算年度經費需求額度無法精確	編列年度預算時，未進一步瞭解地方政府實際需求，或檢討前期實際成效與狀況，致無法精確概算年度經費需求額度。	本部營建署每年度均辦理工程督導考核與績效評鑑，並就評鑑結果列為下一年度經費補助審議之依據。	期程 經費	1	2	2
B4：地方政府未考量招標作業及前置規劃時程	工程類補助計畫第1年未將受補助單位必要之招標作業及前置規劃時間納入考量，致執行進度緩慢。	本部營建署已要求各地方政府於申請文件「城鎮風貌型塑整體計畫提案分項計畫摘要表」內之「整體實施步驟與流程」欄內，詳述計畫實施時程規劃。	期程 經費	1	3	3

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)×(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)	
C1：辦理地方政府所提補助計畫審查之時程延宕	核定補助項目時程過遲，致受補助單位執行計畫時間過於窘迫。	提案計畫審查採隨到隨審原則辦理，經審查通過者，由內政部核定補助辦理整體規劃。	期程 經費	3	1	3
D1：未按實際進度及經費需求撥款	主辦機關以核定或發包後一次撥款，或按季撥款方式辦理，並未掌握各補助項目預定重要關鍵查核點及實際執行情形，致執行不力的項目仍持續取得補助。	實際撥款時，本部營建署均先查明各地方政府受補助計畫之實際執行進度、經費(含地方分擔款)支用情形，覈實撥付。	期程 經費	1	1	1
D2：地方政府受補助計畫退場機制未落實	主辦機關未訂定計畫及預算管考規定，或未於相關管考規定明訂納入地方預算延誤、執行嚴重落後於規定期限內仍未改善或配合措施未依限完成者，將緩(停)撥補助款，致影響整體執行效率。	各地方政府所提各項補助計畫經費需求、計畫期程等均為近似雷同，並已獲得其他單位補助者，不得重複提出申請。經核定補助而查核重複申請屬實者，計畫予以撤銷，且該實際執行單位停止補助本計畫2年。	期程 經費	1	3	3
E1：主辦機關督導管制工作未落實	主辦機關未辦理補助事項追蹤管考工作，或對於受補助單位提出之執行進度未詳實查核，平時亦未確實督導，未能有效控管計畫執行。	本部營建署於發生補助項目因納入地方預算、經費核銷或剩餘款繳回延誤等困難落後時，即要求各地方政府時提出改進作法，並持續針對相關部會資源投入情形進行追蹤。	期程 經費	3	2	6

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)= (L)×(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)	
E2：地方政府受補助計畫未按原核定內容推動	跨域整合計畫雖經地方政府完成整體規劃及部會分工協商，並核定執行，惟各分項計畫地方政府尚須進行設計，並與當地居民溝通，凝聚共識，致有部分分項計畫未能如期推動。	本部營建署將持續督促各地方政府依核定計畫推動期程，向相關部會申請經費補助，並按季追蹤各項跨域整合建設計畫推動情形。	期程 經費 目標	3	3	9
E3：中央部會未配合本計畫優予協助	跨域整合計畫經部會共同推動，惟仍有地方政府反映未獲得部會優先補助。	本部營建署視執行情形於每年會計年度開始前3個月邀集相關部會，滾動檢討計畫推動成效及適度調整分項計畫與經費。	期程 經費	2	3	6

(二)評量風險

本部營建署主任秘書召集都市計畫組、建築管理組及道路工程組等單位同仁共同研商，依據前述2種評量標準表，並決定以風險值 R=2 以下之低度風險為風險容忍度，超過此限度之風險，該署均予以處理(如下圖)。

計畫風險判斷基準及其風險容忍度

嚴重 (3)	R=3 中度風險	R=6 高度風險	R=9 極度風險
中度 (2)	R=2 低度風險	R=4 中度風險	R=6 高度風險
輕微 (1)	R=1 低度風險	R=2 低度風險	R=3 中度風險
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

極度風險(R=9)：需立即採取處理行動消除或降低其風險。

高度風險(R=6)：需研擬對策消除或降低其風險。

中度風險(R=3~4)：仍需進行控管活動降低其風險。

低度風險(R=1~2)：不需執行特定活動降低其風險。

為能進一步篩選出重要風險項目，前開人員將所辨識各項風險之現有風險等級及風險值，與計畫風險判斷基準比較，建立計畫現有風險圖像，其中「E2：地方政府受補助計畫未按原核定內容推動」為極度風險，「E1：主辦機關督導管制工作未落實」及「E3：中央部會未配合本計畫優予協助」為高度風險，「B1：延續性補助計畫未充分掌握實際執行情形」、「B2：通知地方政府提報補助計畫作業延誤」、「B4：地方政府未考量招標作業及前置規劃時程」、「C1：辦理地方政府所提補助計畫審查之時程延宕」及「D2：地方政府受補助計畫退場機制未落實」為中度風險。

計畫現有風險圖像

嚴重 (3)	B1、B4、D2	E3	E2
中度 (2)	A2、B3	B2	E1
輕微 (1)	A1、D1		C1
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

極度風險：1 項(8.33%)

高度風險：2 項(16.67%)

中度風險：5 項(41.67%)

低度風險：4 項(33.33%)

四、處理風險

為減少風險對本計畫之負面影響，本部營建署都市計畫組、建築管理組及道路工程組等單位同仁依據過去執行經驗，評估各項風險對策之可行性、成本及利益後，針對風險項目擬具最適風險對策，重新評定其風險等級及風險值(如計畫風險評估及處理彙總表)，再與風險判斷基準比較，進而建立計畫殘餘風險圖像。

原屬極度風險之「E2：地方政府受補助計畫未按原核定內容推動」，未來經加強與民眾、民意代表或地方政府等利害關係人溝通及協調後，風險等級將可降為中度風險。

原屬高度風險之「E1：主辦機關督導管制工作未落實」亦將可降為中度風險，「E3：中央部會未配合本計畫優予協助」則將可進一步降為低度風險。

其他原屬中度風險之「B1：延續性補助計畫未充分掌握實際執行情形」、「B2：通知地方政府提報補助計畫作業延誤」、「B4：地方政府未考量招標作業及前置規劃時程」、「C1：辦理地方政府所提補助計畫審查之時程延宕」及「D2：地方政府受補助計畫退場機制未落實」亦將可降為低度風險。

(一)計畫風險評估及處理彙總表

風險項目	風險情境	現有風險對策	可能影響層面	現有風險等級		現有風險值 (R)=(L)X(I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R)=(L)X(I)
				可能性 (L)	影響程度(I)			可能性 (L)	影響程度(I)	
A1：地方政府所提補助計畫事前未務實進行可行性評估	計畫事前未務實進行可行性評估，規劃時未掌握相關權益人意見、標的團體感受及法令規章限制，致實際執行困難或地方	各地方政府應事前確實蒐集及掌握相關權益人意見及標的團體感受，並辦理可行性等相關評估。	期程經費	1	1	1	無	1	1	1

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
	其他機關配合狀況不佳。									
A2：地方政府所提補助計畫事前未充分評估實際需求及執行量能，或仍須協調相關機關取得執行共識，致延誤執行。	計畫事前未充分評估實際需求及執行量能，或仍須協調相關機關取得執行共識，致延誤執行。	各地方政府應先行研析實際需求及執行量能，並完成整體規劃及分項計畫之構想與基本設計。	期程經費	1	2	2	無	1	2	2
B1：延續性補助計畫未充分掌握實際執行情形	延續性計畫逕以前一年度經費規模酌做調整編列次年概算，致地方政府過多預算未實際運用於補助事項等情形。	本部營建署每年度均辦理工程督導考核與績效評鑑，並就評鑑結果列為下一年度經費補助審議之依據。	期程經費	1	3	3	加強與民眾、民意代表或地方政府等利害關係人溝通及協調。	1	2	2
B2：通知地方政府提報補助計畫作業延誤	專案核定之補助計畫，因補助事項通知地方太慢及政策決定時間倉促，致執行階段遭遇地方納入預算程序等問題，影響	本部營建署年度補助事項性質如屬延續性計畫者，業請地方政府預為規劃因應。如屬一次性者，則按報核流程同步處理。	期程經費	2	2	4	於計畫籌編後報請上級機關核定之際，同步聯繫各地方政府得先予同步研提相關計畫書。	2	1	2

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
	計畫執行。									
B3：概算編列年度預算時，需求額度無法精確	未進一步瞭解地方政府實際需求，或檢討前期實際成效與狀況，致無法精確概算年度經費需求額度。	本部營建署每年度均辦理工程督導考核與績效評鑑，並就評鑑結果列為下一年度經費補助審議之依據。	期程 經費	1	2	2	無	1	2	2
B4：地方政府未考量招標作業及前置規劃時程	工程類補助計畫第1年未將受補助單位必要之招標作業及前置規劃時間納入考量，致執行進度緩慢。	本部營建署已要求各地方政府於申請文件「城鎮風貌型塑整體計畫提案分項計畫摘要表」內之「整體實施步驟與流程」欄內，詳述計畫實施時程規劃。	期程 經費	1	3	3	要求地方政府就工程類補助計畫第一年將受補助單位必要之招標作業及前置規劃時間納入考量。	1	2	2
C1：辦理地方政府所提補助計畫審查之時程延宕	核定補助項目時程過遲，致受補助單位執行計畫時間過於窘迫。	提案計畫審查採隨到隨審原則辦理，經審查通過者，由內政部核定補助辦理整體規劃。	期程 經費	3	1	3	函請各地方政府就所提補助事項之申請須待立法院法定預算始得為之，另將持續加強與民眾、民意	2	1	2

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
							代表或地 方政府等 利害關係 人溝通及 協調。			
D1：未按 實際進度 及經費需 求撥款	主辦機關 以核定或 發包後一 次撥款， 或按季撥 款方式辦 理，並未 掌握各補 助項目預 定重要關 鍵查核點 及實際執 行情形， 致執行不 力的項目 仍持續取 得補助。	實際撥款 時，本部營 建署均先查 明各地方政府 受補助計 畫之實際執 行進度、經 費(含地方分 擔款)支用情 形，覈實撥付。	期程 經費	1	1	1	無	1	1	1
D2：地方 政府受補 助計畫退 場機制未 落實	主辦機關 未訂定計 畫及預算 管考規 定，或未 於相關管 考規定明 訂納入地 方預算延 誤、執行 嚴重落後 於規定期 限內仍未 改善或配 合措施未 依限完成 者，將緩 (停)撥補	各地方政府 所提各項補 助計畫經費 需求、計畫 期程等均為 近似雷同， 並已獲得其 他單位補助 者，不得重 複提出申 請。經核定 補助而查核 重複申請屬 實者，計畫 予以撤銷， 且該實際執 行單位停止 補助本計畫	期程 經費	1	3	3	持續協調 各地方政府 就納入地方 預算延誤、執 行嚴重落後於 規定期限內仍 未改善或配合 措施未依限完 成等積極改善。	1	2	2

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
	助款，致影響整體執行效率。	2年。								
E1：主辦機關督導管制工作未落實	主辦機關未辦理補助事項追蹤管考工作，或對於受補助單位提出之執行進度未詳實查核，平時亦未確實督導，未能有效控管計畫執行。	本部營建署於發生補助項目因納入地方預算、經費核銷或剩餘款繳回延誤等困難落後時，即要求各地方政府時提出改進作法，並持續針對相關部會資源投入情形進行追蹤。	期程 經費	3	2	6	本部營建署持續針對相關部會資源投入情形進行追蹤，並加強與民眾、民意代表或地方政府等利害關係人溝通及協調。	2	2	4
E2：地方政府受補助計畫未按原核定內容推動	跨域整合計畫雖經地方政府完成整體規劃及部會分工協商，並核定執行，惟各分項計畫地方政府尚須進行設計，並與當地居民溝通，凝聚共識，致有部分分項計畫未能如期推動。	本部營建署將持續督促各地方政府依核定計畫推動期程，向相關部會申請經費補助，並按季追蹤各項跨域整合建設計畫推動情形。	期程 經費 目標	3	3	9	加強與民眾、民意代表或地方政府等利害關係人溝通及協調。	2	2	4
E3：中央	跨域整合	本部營建署	期程	2	3	6	加強與各	2	1	2

風險項目	風險情境	現有 風險對策	可能 影響 層面	現有風險等級		現有 風險值 (R)= (L)x(I)	新增 風險對策	殘餘風險等級		殘餘 風險值 (R)= (L)x(I)
				可能性 (L)	影響 程度(I)			可能性 (L)	影響 程度(I)	
部會未配合本計畫優予協助	計畫經部會共同推動，惟仍有地方政府反映未獲得部會優先補助。	視執行情形於每年會計年度開始前3個月邀集相關部會，滾動檢討計畫推動成效及適度調整分項計畫與經費。	經費				部會溝通及協調，並持續滾動檢討計畫推動成效及適度調整分項計畫與經費。			

(二)計畫殘餘風險圖像

嚴重 (3)			
中度 (2)	A2、B1、B3、 B4、D2	E1、E2	
輕微 (1)	A1、D1	B2、C1、E3	
影響程度 可能性	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)

極度風險： 0 項

高度風險： 0 項

中度風險： 2 項(16.67%)

低度風險：10 項(83.33%)

五、監督及檢討

為監督本計畫風險管理過程之進行狀況，並不斷檢討改進，本部規劃監督作法如下：

(一)自主監督

- 1.成立計畫風險管理小組：為監督本計畫風險管理之確實執行，本部將成立計畫風險管理小組，指派營建署署長擔任召集人，定期召開小組會議進行檢討，如有危機狀況則適時召開。
- 2.計畫執行人員隨時監督風險環境之變化，留意新風險之出現。

3. 計畫執行人員隨時監督已辨識之風險及提出必要之警示。
4. 計畫執行人員檢討風險對策之有效性及風險處理步驟之正確性。

(二)外部監督

1. 配合計畫三級管制，接受上級機關逐級督導。
2. 接受管考機關例外管理(例如計畫實地查證或機動性查證)。
3. 配合計畫評核作業，驗證計畫風險管理之有效性。
4. 透過計畫資訊公開，由全民監督計畫風險管理情形。

六、傳遞資訊、溝通及諮詢

為確保本計畫研擬人員、風險管理人員、執行人員及利害關係人均能瞭解本計畫風險與支持風險對策，並確保計畫資訊於機關內、外部間有效傳遞，進而落實計畫風險管理職責，並提升外界對本計畫之信任，計畫執行人員將於本計畫核定後1個月內建立計畫資訊分享平臺，蒐集、編製及使用機關內、外部有關本計畫之最新資訊，以支持本計畫風險管理之持續順利運作。

本計畫之對外及對內溝通原則如下：

(一)對外溝通原則

1. 掌握溝通目的與底線。
2. 瞭解溝通對象，慎訂溝通策略。
3. 儘早、主動溝通。
4. 善用多元溝通管道。
5. 態度真誠、坦白與公開。
6. 傾聽民眾關切之重點。
7. 滿足媒體之需要。

(二)對內溝通原則

1. 上對下要做風險政策之宣達。
2. 下對上要做風險發現之報告。
- 3.�單位之間要分享風險管理之經驗。

附錄9、行政機關危機處理案例

-以環保署處理德翔臺北貨櫃輪擱淺事件為例

德翔臺北貨櫃輪(以下簡稱德翔臺北輪或「德」輪)於105年(以下同)3月10日因機械故障，在惡劣天候下擱淺，此乃我國首件貨櫃輪擱淺事件，並造成新北市石門附近岸際及海上之油污染。案件發生後，引發各界高度關切，尤其3月24日因受惡劣海氣象條件影響，船體發生巨大變化，斷裂有翻覆之虞，行政院立即成立「德翔臺北貨輪擱淺案應變專案小組」，由許前政務委員俊逸擔任召集人，統籌調度應變資源，以強化應變效能。

綜觀事發迄今，交通部、行政院環境保護署(以下簡稱環保署)、行政院海岸巡防署(以下簡稱海巡署)及行政院農業委員會(以下簡稱農委會)依據職權積極應變處理，新北市政府亦提供大力協助，共同處理。於本事件處理近3個月期間，各機關(單位)積極應處，全心投入，檢視自事發迄今之階段性工作成效，確有積極作為。惟於每次事件之處理，皆有可資檢討改進之處，以因應未來再次發生類似事件時可供借鏡。

一、危機應變

(一)海巡署勤務指揮中心於3月10日上午10時10分通報，1艘載有407噸燃油及40噸柴油之本國籍「德翔臺北輪」(總噸位為1萬5,487噸)，於當日上午7時41分失去動力，至上午10時擱淺於新北市石門外海0.3海浬處、距岸約400公尺。當時船舶機艙已破損進水、船已下錨。經現場人員回報岸邊已發現油污，研判船上殘油與貨品對當地海域環境有污染之虞，環保署即依據行政院93年10月12日修正核定之「重大海洋油污染緊急應變計畫」啟動應變機制，於當日下午在新北市石門區公所開設油污染現場應變中心，並召開第1次應變會議，邀集交通部(含航港局)、海巡署(含海洋巡防總局、海岸巡防總局)、農委會(漁業署)、衛生福利部、國防部、新北市政府、基隆市政府、臺灣港務公司股份有限公司、基隆港務分公司、金山區漁會、核一廠、船東(德翔公司)等相關機關(單位)與會，請各機關(單位)依據「重大海洋油污染緊急應變計畫」權責分工，儘速進行相關應變作為及證據保全作業，並將應變資材運至事故地點附近備變因應。

(二)自3月10日起，現場應變中心持續運作，由各相關機關(單位)依權責辦理及監督船東執行應變工作，包括由航政主管機關主政監督船東辦理「德」輪船舶殘油、殘貨、船體移除工作，要求船東在海氣象條件許可下，加速辦理船上殘油抽除作業。

(三)環保署於3月24日中午接獲海巡署通報，「德」輪船體因連日受海浪衝擊，船

身原有之裂縫加大，之後並導致船身斷裂，隨時有翻覆之虞。考量「德」輪一旦翻覆，船上殘油外洩，將對環境造成重大之影響；另若船載貨櫃落海，對海上航行安全亦將造成重大危害，環保署立即陳報行政院。依據「海洋污染防治法」第10條第1項規定，為處理重大海洋污染事件，行政院得設重大海洋污染事件處理專案小組。爰此，行政院在「德」輪擱淺出現重大變化當日下午，立即成立「德翔臺北輪擱淺案應變專案小組」，由許前政務委員俊逸擔任召集人，環保署魏前署長國彥及交通部陳前部長建宇擔任副召集人，並於新北市石門區開設前進指揮所，由環保署符前副署長樹強擔任現場指揮官，統籌各應變單位資源及人員調度事宜，強化救援作為。

二、危機溝通

(一)透過平時建立之內、外部即時通報窗口及機制，取得利害關係人之瞭解與協助，保持溝通。

- 1、本事件處理涉及跨部會權責主管法令事項。交通部依據「災害防救法」第19條第2項規定，訂有「海難災害防救業務計畫」，對海難之定義係指船舶發生故障、沈沒、擱淺、碰撞、失火、爆炸或其他有關船舶、貨載、船員或旅客之非常事故者。爰本事件在船舶遇險後，交通部航港局即依據「海難災害防救業務計畫」啟動應變機制。
- 2、在「德」輪擱淺油污外洩後，環保署立即依據「海洋污染防治法」及「重大海洋油污緊急應變計畫」，啟動油污染應變機制。船舶處理則由交通部依據「商港法」第53條相關規定，於「德」輪殘油未抽除前或油污染外洩疑慮未解除前限制相關船員離境，並監督船東辦理「德」輪船舶殘油、殘貨及船體移除工作。

(二)主動公開發布資訊，及時更正錯誤報導，建立媒體與大眾信心。

- 1、事發初期，外界質疑為何不加速抽油作業，環保署於多次發布新聞稿回應媒體報導，表示政府已盡全力加速執行相關作業，包括邀集交通部航港局(事故船隻及其殘油殘貨之移除)、海巡署(海上污染範圍及清除之確定)、農委會(漁業損害求償事宜)、衛生福利部、核一廠、國防部、新北市政府環境保護局、新北市政府漁業及漁港事業管理處、金山區漁會、臺灣港務公司基隆港務分公司、德翔海運公司等相關機關(單位)參與應變會議，研擬後續因應對策。應變時，各機關(單位)均依照「重大海洋油污緊急應變計畫」之權責分工執行相關工作，並非媒體所述在最初幾日僅由環保署督促船東派人抽油、新北市環保局派員協助除污之方式應變。惟受限於海氣象條件，在人員安全考量下，事發前幾天天候狀況不佳，僅少數天數可出海執行抽油作業，環保署於現場應變中心會議多次要

求船東先備妥相關抽油設備，待天候許可即把握時間加速作業。船東於3月13日下午將平臺船定位於事故船旁，將抽油管線、空壓機、氣動幫浦等抽油設備送上事故船，並展開切割艙蓋、管線及機具布設等各項前置作業，惟接連幾天天候仍不佳，於17日海氣象許可下開始執行抽油作業。在抽油作業執行過程中，由於船上作業環境差，通風不佳、空間狹窄、艙間地板濕滑且因事故船已無電力供給，工作環境黑暗危險，且在進行各油艙抽油作業時，需依據油艙位置，以人力搬運方式調整抽油機具及管線布設，才能進行該油艙之抽油作業，並於該油艙抽油作業完成後，再以人力方式將相關機具及管線移至下一油艙繼續作業。作業困難度更受限於海氣象狀況，工作環境及進度實非陸上作業可比擬。為加速後續抽油作業，環保署於3月25日晚間於石門區公所召開第16次現場應變中心會議上，要求船東考量現有相關抽油設備作業能量，於3月27日會中提出船舶前段2P及3P油櫃(總計預估殘存約230立方公尺燃油)之平行抽油作業規劃。

- 2、另有質疑為何不立即拖離事故船部分，由於第1天擱淺時機艙已破裂，且第2天觀察船體右舷已有最寬30公分之裂縫，並由右舷往左舷延伸，在船體已有破洞及裂縫之情形下，一旦貿然拖離，恐立即造成船身斷裂甚至油艙破裂，反而因不當處置導致燃油大量外洩，嚴重污染當地環境。
- 3、在調用大型平臺船部分，事發後應變中心即要求船東儘速規劃抽油作業方式，並調用可作業之大型工作平臺船及一般工作平臺船執行抽油作業，在海氣象許可條件許可下，旁靠事故船側執行抽油作業，考量實際作業空間後以2艘平臺船同時作業方式，全力執行抽油作業。
- 4、於尋求國際求助部分，在事件發生第1天，為執行先期救難工作，美國海事救難公司(RESOLVE)及日本海事救難公司(Nippon Salvage)均已派遣專家前來石門事故現場評估後續作業，後續船東亦邀請國際船東除污聯盟(International Tanker Owners Pollution Federation, ITOPF)之專家參與。上述專家並持續參與油污染現場應變中心會議，共同研議後續處置作為。應變中心申請空勤總隊直升機在事發第2天吊掛日本專家5人及船東公司1人登船實施調查評估工作，目的即在於最短時間內瞭解船體受損狀況，以擬定後續應變執行對策。
- 5、行政院於3月24日成立「德翔臺北輪擱淺案應變專案小組」，已要求各機關(單位)務必嚴加監測，採取必要之應變措施，督促船東辦理各項應處工作，於氣象與海象條件安全許可下儘速進行抽油作業；至船貨卸除與船體拖離或拆解，亦應儘早完成處理，以化解對海洋環境造成重大危害之疑慮，加速恢復當地環境品質。

(三)備妥其他溝通備案，防範正常溝通方式因故無法運作。

環保署每日均於該署網站發布「德」輪擋淺油污外洩處理進度資訊，並適時召開記者會對外說明，安定利害關係人及生態環保團體，減少各界疑慮。

(四)掌握網路、簡訊等新媒體之溝通力量。

環保署每日發布「德」輪擋淺油污外洩處理進度資訊及召開記者會之同時，並以簡訊通知媒體記者，避免媒體遺漏最新資訊，衍生後續溝通成本。

三、危機復原

撫平受害者心靈，妥適配置危機應變資源，並確認機關之運作恢復正常。

環保署開設應變中心之進駐成員，其辦公室業務由單位主管指定交付其代理人協助處理，以確保機關之業務運作正常。

四、經驗學習

(一)檢討危機處理前因後果及其有效性，據以增修訂相關作業法規或程序，以建立未來處理能量。

1、綜合檢討：

海難災害發生之主要因素分別是操船者錯誤、船舶船體結構與機械故障與受海氣象影響。其中海氣象往往扮演船舶海難之關鍵因素。依據英國勞氏驗船協會之「海難回顧」(Casualty Return , Lloyd's Registry of Shipping)資料，其以發生海事案件之頻率為海上風險環境之主要評估準則，輔以航行船舶密度、交通流量複雜度、天候能見度、潮流變化等因素進行全球海域之安全評估，臺灣海域被列為中度海上風險環境(Moderate Risk Environment)。

海難災害如果船舶未能進行油品、貨物之有效控制，伴隨而來即是海洋環境遭受污染之極大風險。因此，如何避免海難事件之發生，及一旦發生後，如何積極控管，有效處置，使後續衍生之災害降到最低，受害之環境及早恢復完成，漁業損失與漁民權益獲得保障等，均為需檢討之課題。檢討要項說明如下：

(1)政府相關部門應強化我國海難救助機制及應變能量，提升海域航行中故障船舶預警效能，加強海上船舶安全管理作為，降低海難事件發生機率，並因應不同海難事件發展及處理情形，適時提升海難災害應變等級，有效即時投入政府資源進行海難救助應變事務，提升海難救助效能。

(2)政府相關部門應強化船舶發生擋淺等海難事件後之應變機制及量能，扶植民間

企業建置船舶移除、抽油及貨物移除設備能量，並依法或以開口合約方式使公權力可強力介入或徵召民間資源進行應處，與鄰近國家簽訂海難救助及合作機制強化尋求國際資源協助機制，提升我國船舶擱淺應變效能。

(3)我國海洋污染應變處理依據「重大海洋油污緊急應變計畫」應處，各機關依其職權與計畫分工，進行污染應變作為。環保署多年亦持續補助地方政府建構海洋污染應變能力，歷年及本次「德」輪造成之油污染情形，各中央部會及地方政府單位皆能即時投入人力物力資源，有效進行外洩之油污染應變處理。

(4)政府訂有相關法令，可視實需徵召民間資源投入油污染應變處理工作，提升公部門代位處理應變效能。我國海洋油污應變處理機制及應變能量尚堪完備。惟為避免船舶擱淺後，船上油品造成重大海洋油污染事件，仍建議政府相關部門應強化船舶海難救助應變機制及船舶擱淺拖救能量。

(5)船舶若能避免發生海難事件，或即使發生擱淺等海難事件，各階段若能更有效拖救，採取積極性海難及船上油品控制措施，能大幅降低後續造成海洋環境危害之風險，保護海洋環境並確保人民生命、身體、財產之安全，亦減輕後續對漁業之損失，保障漁民權益。

2、後續應辦工作

(1)海難救助機制面向

A、航政主管機關檢討海域風險因素，強化船舶航行安全管理，提升整體海域對於航行中故障船舶之預警作為，依海上交通密度，檢討劃設航道、分道航行、航行離岸距離、劃設海域安全警戒範圍等課題，並配合船舶自動識別(AIS)系統之運用進行船舶動態管理，以適時啟動海難救護機制，強化航行安全。

B、務實衡酌海難拖救需求，評估公部門建構拖帶救援艦艇之可行性，交通部與海巡署分有不同考量，交通部建議海巡署，參考美國、加拿大及大陸等國作法，評估建構於適當地點部署，可於2小時內抵達事故地點，並具強大拖帶能力救援船艦之可行性，以強化海難救援及相關應變處置能量。惟海巡署建議由交通部持續輔導及促進國內海難救護業之發展，建立具有獨特性、專屬性與國際規模之海難救護機構，提升船舶救撈應變能力。

(2)船舶擱淺應變機制面向

A、航政主管機關應研議參考歐美先進國家作法，尋求國內外具適當能量專業

廠商，以簽訂開口合約方式及時進行海難救助工作，以運用民間豐富資源辦理應變處置工作，並進一步完整蒐集國內海事相關工程之船機資料，適時依法徵用、徵購民間救災機具裝備協助救災，適時由政府介入辦理移除工作，加速船貨與殘油移除，以避免重大海洋(岸)油污染事件發生。

B、航政主管機關應強化尋求國際資源，與鄰近國家建立海難救助合作機制並加強運用，提升我國船舶擱淺應變效能。

(3) 污染應變處理面向

經盤點我國海上及岸際油污處理設施，環保署後續將規劃補助地方政府購置高溫高壓沖洗設備及輕便型潮間帶油污回收處理設備，以提升受污染海岸區域之清理效能，使海岸儘早恢復原貌。

(4) 海上船舶擱淺救治法律運用治理

海難事故發生之後，任何國家啟動搜救體系展開相關之救助作業時，均以「人命救援(Life Rescue)」為優先任務，而且不計任何代價；至於船貨財產之拖帶或撈救工作則屬於「契約行為」，爰目前海難發生之拖帶或撈救工作均由船東自行緊急僱用民間資源救難，惟依「商港法」第53條，政府部門在必要情形時，可採必要措施。

建議航政主管機關於「海難災害防救業務計畫」增列船舶擱淺後相關應變事項，非僅以遇險人數規模成立救難應變小組，船舶發生海難事件後，船舶拖救等救助事項及殘油、殘貨之移除等，直至船舶移除，皆屬船舶海事救難專業。船舶發生海難階段，若能更有效拖救並採取積極性海難及船上油品控制措施，則可避免造成重大海洋油污染事件之發生，大幅降低後續造成海洋環境危害之風險，保護海洋環境並確保人民生命財產之安全。

(5) 海難災害導致船難事件處理應變中心設立機制檢討

行政院許前政務委員俊逸於105年5月10日召開「海難肇致海洋污染事件應變處置機制檢討建議方案」會議，針對張前院長善政特別關切海難救助及油污染應變分別成立應變中心之運作機制，經與會機關討論後作成裁示，並由環保署綜整交通部、海巡署、農委會等部會研析意見，於5月18日函報行政院「德翔臺北輪擱淺事件海難救助及污染應變機制檢討報告」，其中部分事項交通部仍有不同意見。後經行政院吳政務委員宏謀於6月13日召開「德翔臺北輪擱淺事件海難救助及污染應變機制檢討報告」研商會議，經聽取環保署及交通部報告後，作成以下裁示：

- A、現階段，在不涉修法原則下，為統一災害防救事權，發揮最大救難能量，建議海洋污染緊急應變機制變革如下，以達事權統一，發揮最大應變效能：
- a.海難災害衍生導致海洋污染事件，啟動緊急應變機制之召集機關，由現行環保主管機關改為海事航港主管機關，並據以開設「海難災害應變中心」。
 - b.其他海洋污染事件，仍照現行應變機制辦理。
- B、依據吳政務委員宏謀6月13日召開「德翔臺北輪擱淺事件海難救助及污染應變機制檢討報告」研商會議紀錄結論，本檢討報告送由行政院交通環境資源處簽陳核定後，即請交通部及環保署據以辦理修正「海難災害防救業務計畫」及「重大海洋油污染緊急應變計畫」。後續由交通部及環保署研析辦理下列事項：
- a.交通部修正「海難災害防救業務計畫」，避免爾後類似事件發生，交通部與環保署分別成立應變中心，導致兩個應變中心有指揮權因職責不同而有不明，或涉及必須移轉之問題。針對海難災害船船遇險事件之處置作為，應由交通部依據「海難災害防救業務計畫」設立之海難災害應變中心統一指揮運作調度，更能強化遇險船舶衍生之各項問題之處理。「海難災害防救業務計畫」之修正應考量遇險人數、船舶規模、海難肇致之污染防治等，按事件規模成立應變中心，並循程序報請中央災害防救會報核定後實施。
 - b.環保署修正「重大海洋油污染緊急應變計畫」，海難災害肇致之船舶遇險引發之海洋污染應變處置作為，修正為配合「海難災害應變中心」成立辦理各項油污染應變工作。涉及其他機關辦理事項，仍依該計畫分工表辦理，例如生態、漁業損失之調查與求償由農委會辦理。船舶遇險以外之其他海洋污染事件，仍按現行計畫辦理；並據以修正該計畫報院核定後實施。

(6)建立緊急拖救及殘油移除開口合約緊急處理海上救難工作

- A、交通部確立經費來源，確保政府緊急介入處置之動員：有關未來委託國內外廠商開口合約及徵用民間船機裝備協助海難救援工作所需經費，除演練經費擬由交通部航港局年度公務預算支應外，其餘經費協調船東或保險公司支付，或由航港建設基金先行墊支，後續再依商港法向船東追償歸墊。屆時若於所有債權程序完備後，仍有歸墊問題，再採個案處理。
- B、交通部責成航港局掌握船東緊急聯繫人與保險資料之正確性，落實「航業法」第14條規定，每年查核船舶所有人每年之保險資料，另對於外籍船舶則於港口國管制檢查(PSC)時加強檢查投保情形，督促業者確實依法請航商

投保責任保險，以利意外事故之應變處置及賠償。

(7)漁業損失及漁民權益保障

- A、建立明確污染範圍：建議應變中心應每日或定期建立明確海域污染擴散範圍及評估風險海域，以利油污清除工作之管控，並提供由各目的事業主管機關採行適當之海域使用管制措施。
- B、有化學品或毒物污染之虞時，衛福部應進駐重大海洋油污污染緊急應變中心，參與討論應檢測內容及相關應變處置作為。
- C、農委會就易發生海難事件熱點海域，進行經常性漁業資源調查，建請海洋委員會綜整各部會對海洋相關調查建立數據資料庫，作為未來發生重大海洋油污染事件之基礎資料。

(二)檢討機關運作與決策，必要時進行人事調整及獎懲：

- 1、本案之發生係肇因於「德」輪失去動力開始，無適當之救難船舶可立即救助拖帶，導致擱淺，造成本次重大事件。為提升後續相關海難事件之預防、因應及污染應變效能，爰環保署、交通部、農委會及海巡署針對本案「德」輪之海難救助及污染應變機制，於105年7月提出「德翔臺北輪擱淺事件海難救助及污染應變機制檢討報告」及後續建議，相關部會已針對應變有功人員予以行政獎勵。
- 2、「德」輪事件救援過程中，內政部空中勤務總隊(簡稱空勤總隊)執行吊掛作業，疑因天候因素造成NA-107直升機墜海機身全毀及2名救難人員(直升機正駕駛、海巡署特勤隊員)殉難之憾事，此為應變過程中新增之風險項目及危機處理作業。至於「德」輪救援過程NA-107直升機墜海事件衍生空勤總隊應否設置飛安監理法制化單位之機關運作問題，內政部業就其運作功能進行檢討，必要時再進行組織或人事調整。