

# 新北市政府推動風險管理及危機處理實施計畫

102年3月1日北府研考字第1021342224號函訂定

110年1月21日北府研考字第1100147494號函修訂

## 壹、目的

為使風險管理及危機處理融入日常行政作業與決策運作，且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，降低災害之可能及後果，有效達成施政目標、提升機關施政績效及人民滿意度；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，特訂定本計畫。

## 貳、依據

- 一、行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則。
- 二、行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊。
- 三、行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點。
- 四、本府推動內部控制實施計畫、內部控制制度共通性作業範例製作原則、內部控制制度設計原則、內部控制監督作業原則及本府內部控制推動及督導小組設置要點等相關內部控制規範。
- 五、新北市政府年度重要施政計畫先期審查作業原則。
- 六、新北市政府所屬各機關個案計畫選項管制評核作業要點及新北市政府所屬各機關管制考核業務查證實施要點。

參、實施對象：本府各一級機關及所屬各機關學校暨各區公所（以下簡稱各機關）；本市烏來區公所準用本計畫之規定。

## 肆、作業說明

- 一、本計畫所稱風險管理，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。
- 二、風險管理係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之持續循環過程；其中，包括建立背景資料、辨識風險、評估風險、處理風險、監督及檢討、傳遞資訊並進行溝通及諮詢等步驟。
  - (一)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。包括確定各機關之年度施政目標及重要計畫（方案或措施）項目，同時界定機關之內、外部環境因素。

- (二)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。
- (三)評估風險，係針對依前點規定辨識出之各項風險，包括分析風險、評量風險及建立機關現有風險圖像，篩選出重要風險。
- (四)處理風險，係選擇與評估可行之風險對策及處理方式，以減少風險對機關之負面影響；其作法係藉由列出可行之風險對策，如依風險評估結果，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等相關作為。
- (五)監督及檢討，係監督風險管理過程進行狀況，監督已辨識之風險變化，檢討風險對策有效性及風險處理步驟正確性之作法並不斷檢討改進；其中並得依內部控制監督作業等相關規定，辦理內部控制監督作業。
- (六)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。

三、本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。

四、危機處理包括危機應變、危機溝通、危機復原及經驗管理等步驟，藉以降低危機事件對各機關之損害。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。

#### 伍、作業原則

- 一、各機關首長及高階主管均應重視與支持，清楚界定業務主要風險，並明確區分各級人員職責及責任。
- 二、各機關各級主管並應投入必要的資源，持續管理及監控風險；各機關得視業務需求辦理各項風險管理及危機處理之教育訓練及相關事項。
- 三、各機關執行時應考量成本效益，選擇最經濟有效方式致力持續改善，並應重視對內、對外加強溝通，適時編製完整可靠資訊，提供機關內外部相關人員；各機關得逐級訪查或督導所屬機關推動風險管理及危機處理之執行情形，並對未落實辦理情況，採取例外管理。
- 四、各機關得將風險管理整合、融入至日常行政作業與決策運作過程；並得依實際需要適時檢討修訂風險管理及危機處理相關措施。

## 陸、權責分工

- 一、本府推動風險管理及危機處理實施計畫，由研究發展考核委員會修訂，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，並得合(整)併於現行各機關組設之內部控制專案小組，並指派各機關內部單位主管擔任委員，會議召開時間由專案小組視風險管理及危機處理運作情形訂定；各單位主管應負責業務職掌範圍內之內部控制、風險管理及危機處理執行成效，並得視機關業務特性向專案小組報告；各機關如未設立專案小組，得召開「專案會議」運作。
- 二、另為落實績效管理精神、強化預警機制並篩選潛藏風險，各機關提報新興計畫時，應依據「行政院所屬各機關中長程個案計畫編審要點」意涵，及本府年度施政計畫先期審查作業相關規範辦理，預擬控制機制或風險對策；且於執行階段，依「新北市政府所屬各機關個案計畫選項管制評核作業要點」及「新北市政府所屬各機關管制考核業務查證實施要點」等計畫管考相關規定，落實研議、調整或重新評定風險等級，不斷檢討改進，以確保達成施政目標。

## 柒、作業程序

- 一、各機關可參考「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」及「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」規定，透過內外環境監測，就主管業務進行風險辨識、分析及評量，發掘主要業務風險；其中，風險分析得依「風險發生可能性及影響程度評量標準」辦理（如附件1），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，風險評量得依「風險判斷基準及其風險容忍示意」辦理（如附件2）。
- 二、風險處理
  - （一）各機關每年綜合考量風險評估結果及風險容忍度，就不可容忍之風險，研議及採取適當回應措施，以降低該風險等級。
  - （二）各機關得參照「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」，綜整風險辨識、分析、評量及處理之結果(如附件3)。
  - （三）對於可容忍之風險，應監督並定期檢討，以確定該等風險仍維持可容忍之程度。
- 三、各機關經前二款過程，決定納入內部控制制度之業務項目後，依下列方式設計控制作業，經機關首長核定後，由各級人員共同遵循執行：
  - （一）有關出納、財產管理、政風、主計、人事、公共建設計畫編審、社會發展計畫編審、科技發展計畫編審、行政管考、政府採購、風險管理及危機處理等共通性業務項目，得參採「

行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」附錄資料中「政府內部控制共通性作業(含跨職能整合)範例製作重點」及本府權責機關所定之共通性作業範例辦理。

- (二)有關共通性作業以外之主管業務項目，得依「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」附錄資料中「政府內部控制制度設計重點」及本府內部控制制度設計原則相關規定，自行設計簡明有效且具彈性之控制作業。
- (三)各機關就監察院糾正案件、審計部建議改善事項、上級與權責機關督導、自行檢查、媒體及各級民意代表指導意見等，涉及內部控制缺失部分，適時檢討並主動提出具體內部控制策進作為；已改善完成項目，得納入內部控制制度，逐步建置並適時複查改善辦理情形。

#### 四、持續性檢討與追蹤管制

- (一)例行監督：各機關主管於例行業務督導作業中，及時評估風險管理之有效性。
- (二)自行檢查：專案小組(或專案會議)就各單位風險管理之有效性，每年至少自行檢查一次，遇有特殊情形，得隨時辦理並作成紀錄建檔；自行檢查應敘明檢查結論，有重大缺失者應敘明改善措施，並同時檢視及修訂風險對策。
- (三)稽核評估：專案小組(或專案會議)應運用行政管考、人事考核、政風查核、政府採購稽核、事務管理工作檢核及內部審核等稽核評估職能，協助審視各單位風險管理之有效性。

五、推動風險管理係長期性工作，宜循序漸進，從加強對風險之認知，提升風險意識，並透過教育訓練、發展風險管理工具及知能，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。

六、各機關對於經過風險處理後仍高於可容忍程度之風險，得預先規劃危機之預防、應變及復原等各階段因應措施，並依危機之類別，訂定緊急應變計畫，並依需求預為建立危機應變小組。

七、本計畫如有未盡事宜，得報府核定後，依實際需要修訂或另行補充。

## 【附件 1】風險發生可能性及影響程度評量標準

### 一、可能性評量標準表

等級(L)	類別	詳細的描述
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；另依計畫擬訂或修訂期程，調整風險發生之可能年限。

### 二、影響程度評量標準表

等級(I)	類別	形象	民眾抗爭	資訊服務	業務運作	財產損失
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	大規模遊行或抗爭，人數 20 人以上	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或停止超過 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 位以上，未達 20 位民眾至機關抗爭	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超過 1 天	4 位(含)以下民眾至機關抗爭	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。

【附件 2】風險判斷基準及其風險容忍示意

一、風險值(R)=可能性(L)×影響(I)

二、風險容忍度＝低度風險以下予以容忍。

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

**【附件 3】 風險評估及處理彙總表**

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)											
(二)											
(三)											