

A scenic landscape photograph showing a lush green valley with dense vegetation, viewed from an elevated position behind a dark stone railing. The sky is blue with scattered white clouds.

淡江大學會計系

COSO ERM 與內部稽核實務

主講人: 莊盛祺

台北商業大學會計資訊系 兼任講師
兆益數位股份有限公司 總經理

公司經理人簡介

莊盛祺

現任：

台北商業大學會計資訊系

兆益數位股份有限公司

中華民國電腦稽核協會

台灣舞弊防治與鑑識協會(ACFE TW)

兼任講師

總經理

理事暨專業發展委員會主任委員

理事暨會員發展與服務委員會主任委員

歷任：

傑克商業自動化股份有限公司

行政院風險管理研習班講師/風險管理服務團顧問

中華民國電腦稽核協會

安侯建業會計師事務所

友邦信用卡股份有限公司

安麗日用品股份有限公司

眾信聯合會計師事務所

總經理

祕書長

協理

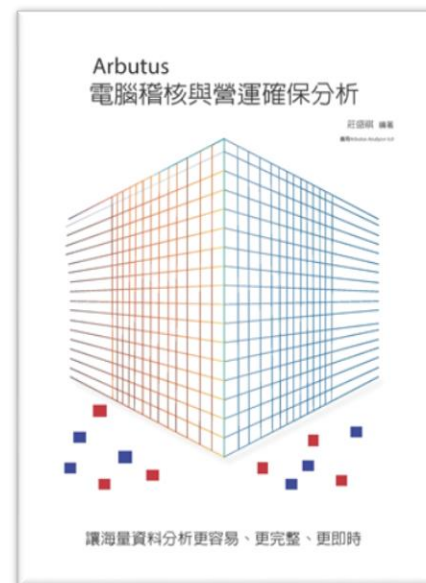
財務經理

財務經理

財務主任

著作：

Arbutus電腦稽核與營運確保分析



課程大綱

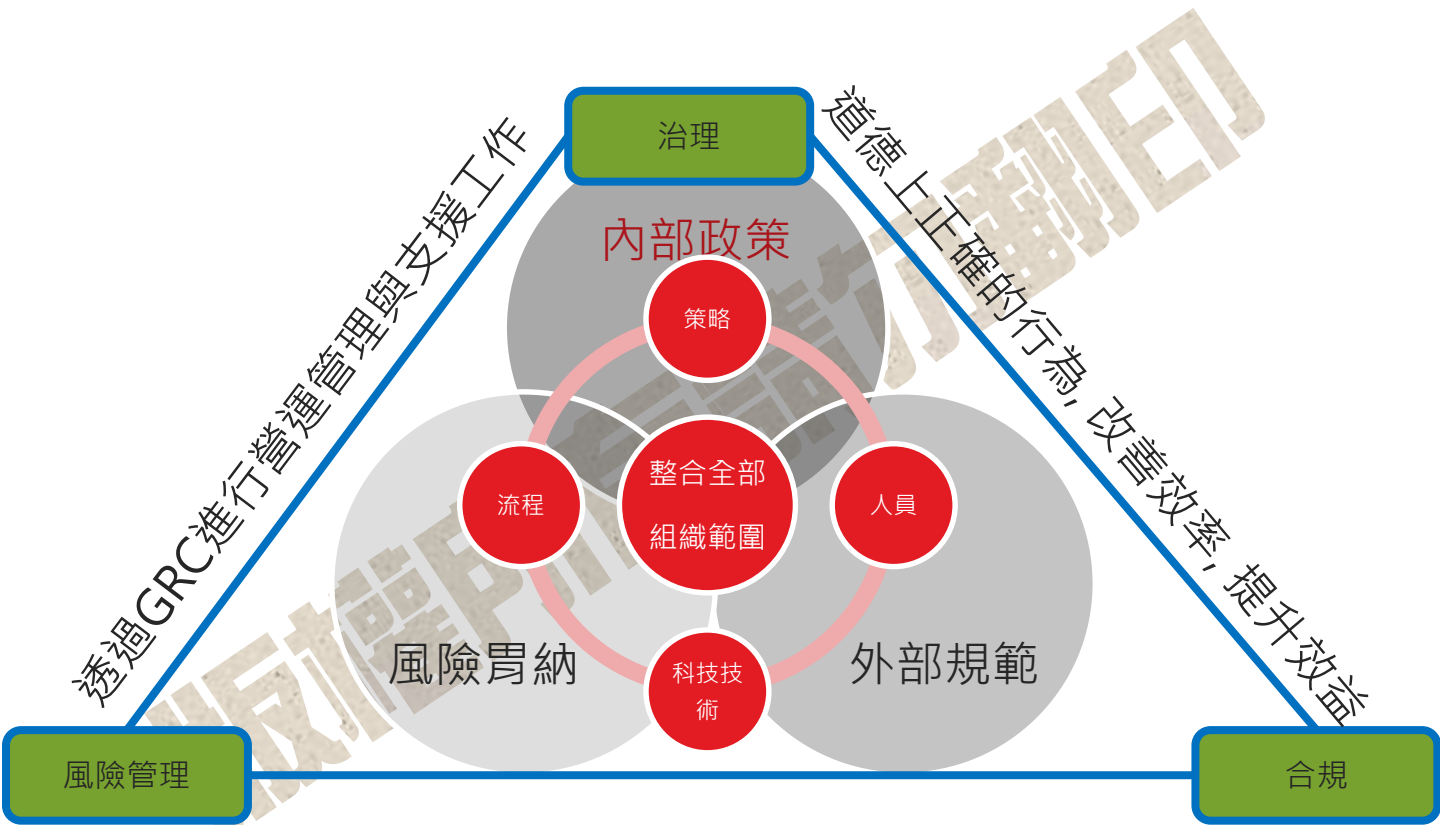
David Chuang 的觀網
blog.uprofit-tw.com

- 壹、風險管理概論
- 貳、風險評估方法
- 參、內部控制評估方法
- 肆、風險管理報告與持續監控
- 伍、內部稽核工作性質與範疇
- 陸、稽核工作流程方法
- 柒、稽核案例演練與研討
- 捌、結論

壹、風險管理概論

治理、風險管理、和合規性

Governance, Risk Management, & Compliance(GRC)



公司治理之發展背景

- 代理理論 (Agency Theory)



～摘自柯承恩教授演說資料

公司治理之發展背景

- 代理理論 (Agency Theory)

資訊不對稱與道德危機

1. 代理行為會因資訊不對稱有道德危機
2. 資訊透明化是矯正資訊不對稱的必要條件
3. CPA簽證制度的健全可以強化資訊透明，但無法消除道德危機
4. 道德危機需要從公司高層結構建立平衡與監督的機制
5. 企業所有權與管理權的分離，以及由此產生的委託代理關係，是公司治理問題產生的根源

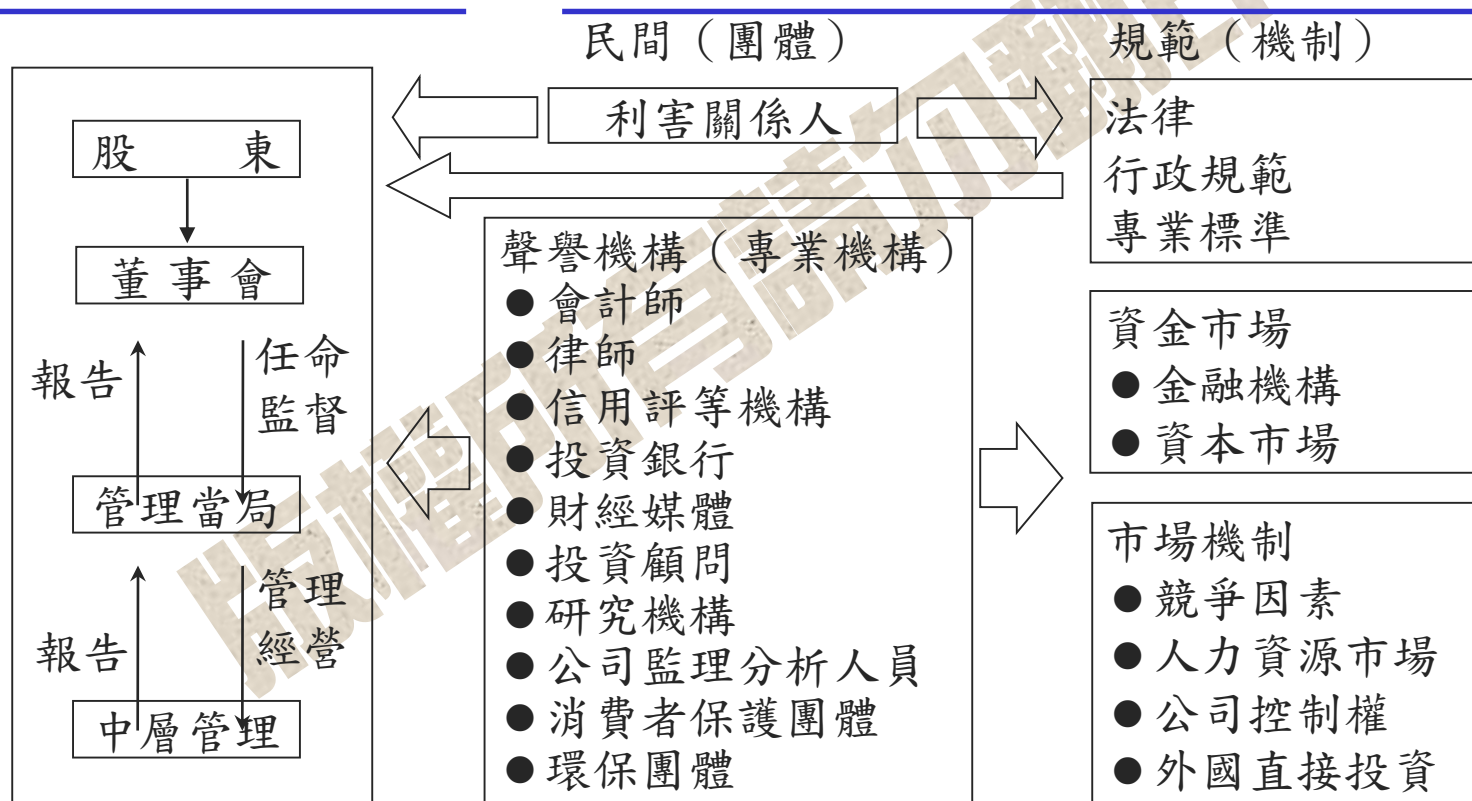
公司治理之領域及架構

世界銀行治理架構（1999） -World Bank

內 部

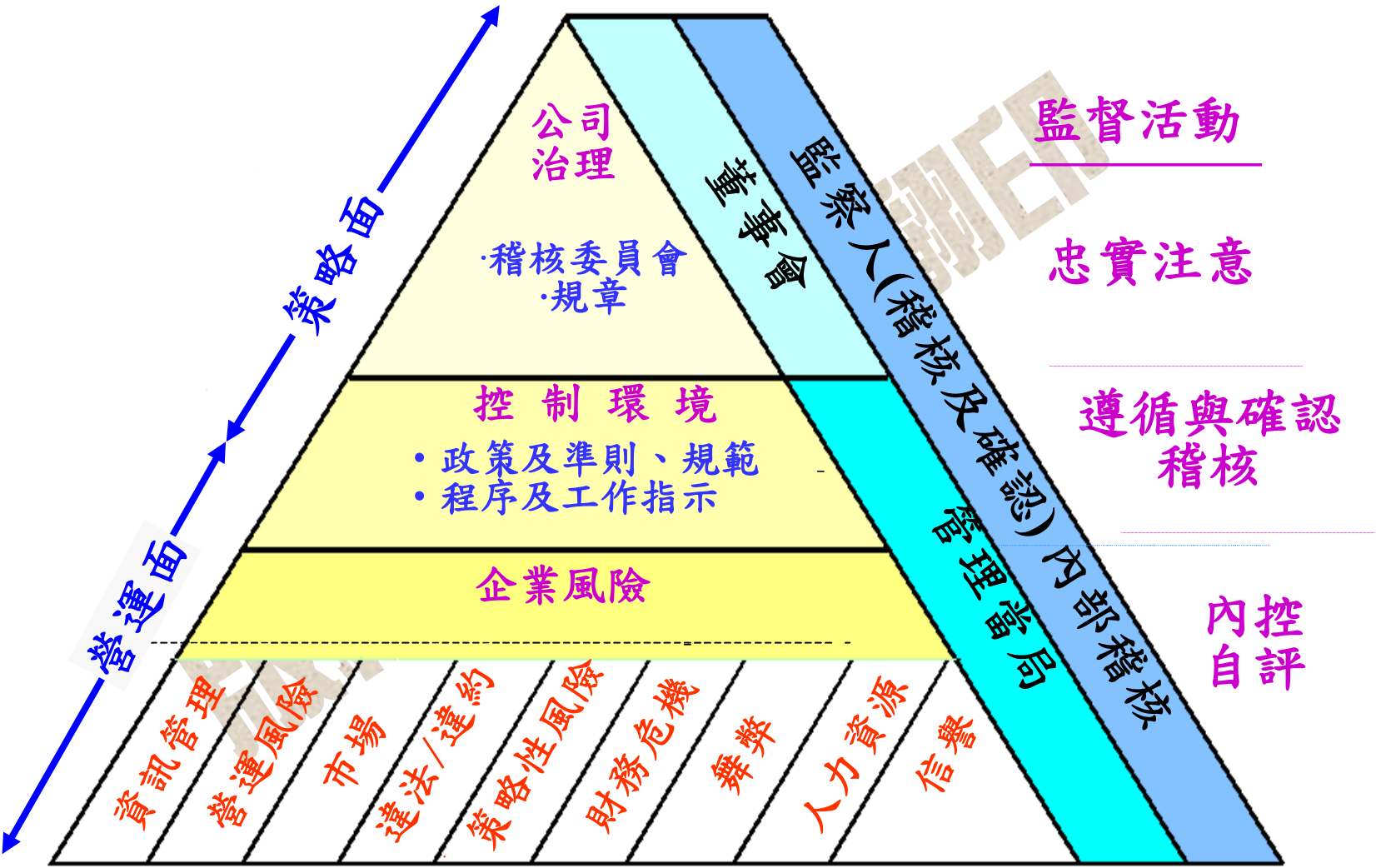
外

部



註：以上架構即為廣義的公司治理

公司治理之相關作業



Assurance/確認

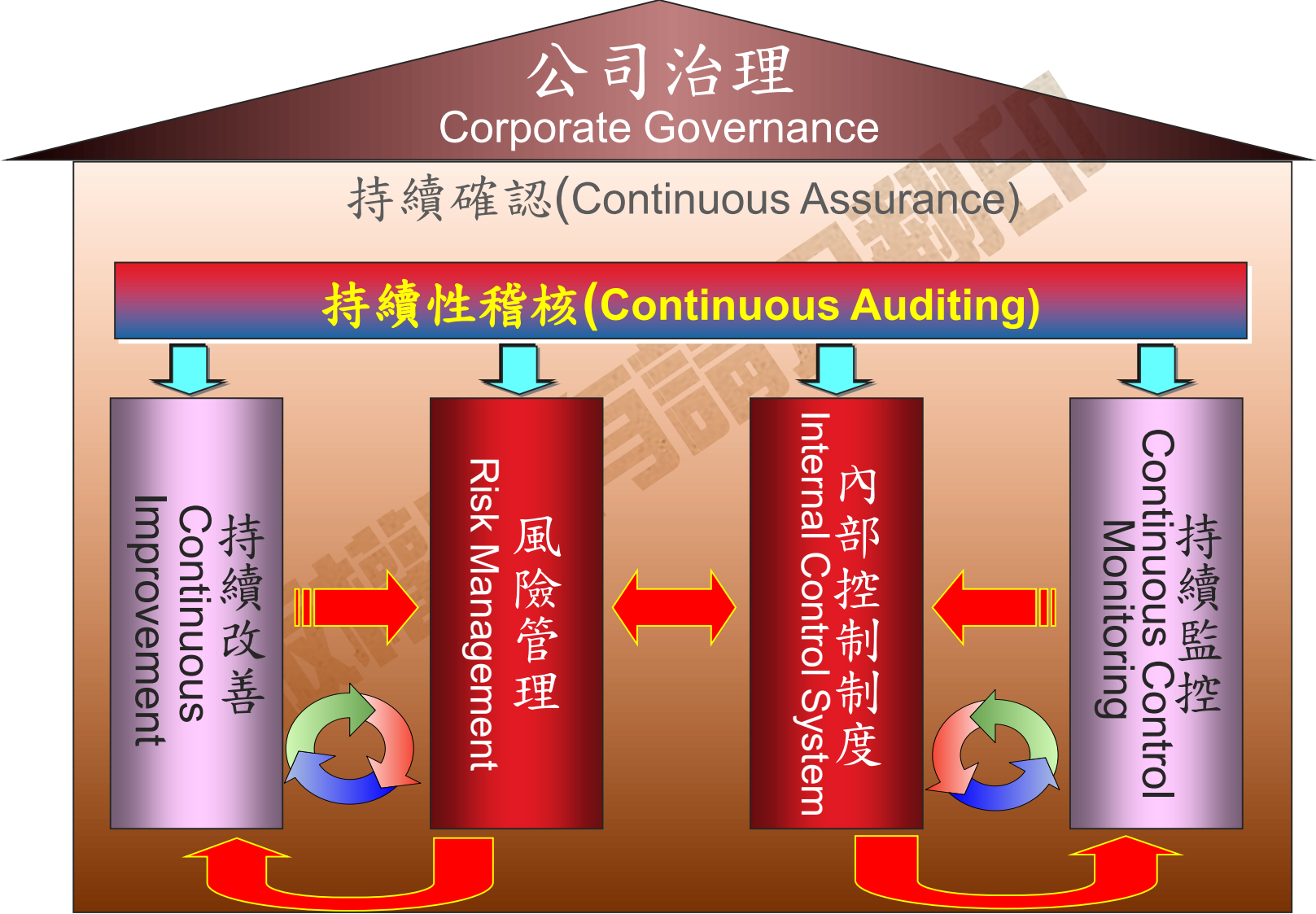
*Assurance is **necessary and sufficient evidence** that information (or **information systems and technology**) meet their recipients' (or their users') **knowledge (or belief, trust or confidence) requirements** in support of **rational action** in one or more **specific contexts**.*

(Will and Whobrey 2003)

『確認』是指資訊能夠符合其接受者（或其使用者）的知識（或信仰、信任或信心）需求，以支援在一或多個特定背景中之合理行為的充份必要證明。

營運確保方法

Business Assurance Approach



從 內部控制 到 企業社會責任

參考自林慶隆審計長演講資料



COSO組織

- ❑ COSO，係美國專門研究內部控制議題的民間組織，由5個機構贊助成立。



COSO內部控制架構之演進

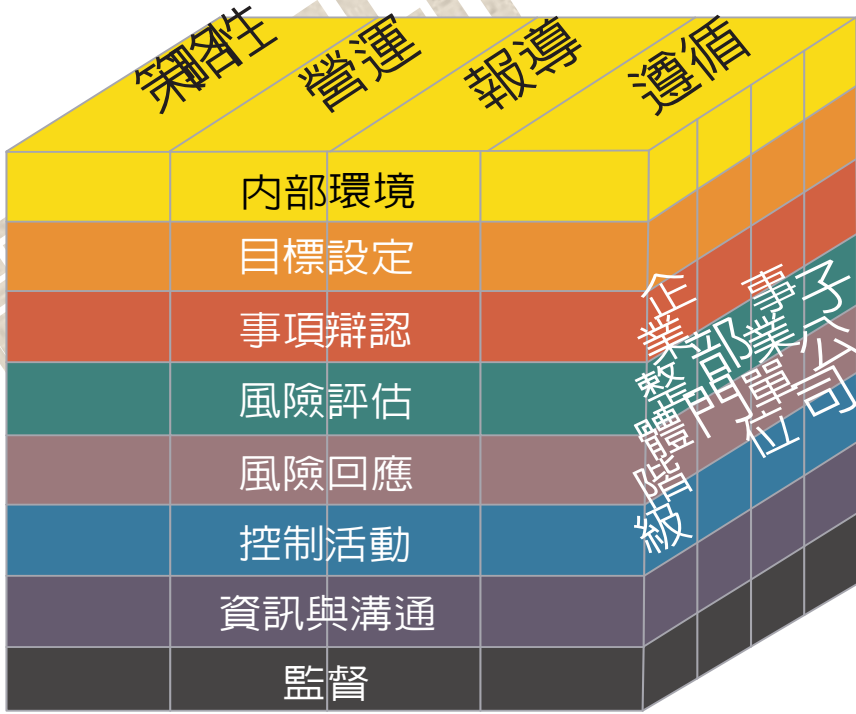
1992年：內部控制—整體架構



- 2004年：企業風險管理—整合架構
- 2006年：財務報導的內部控制—較小型公開發行公司指引
- 2009年：內部控制監督指引

COSO-ERM企業風險管理整合架構

立方體之上方所標示者，為四類目標(策略性、營運、報導及遵循)；立方體之前方則標示八個組成要素，右方則描述企業之單位，此種表達方式顯示可著眼於企業風險管理之整體，或著眼於某一類目標、某一個組成要素、某個企業單位，甚或更小之組成單位。



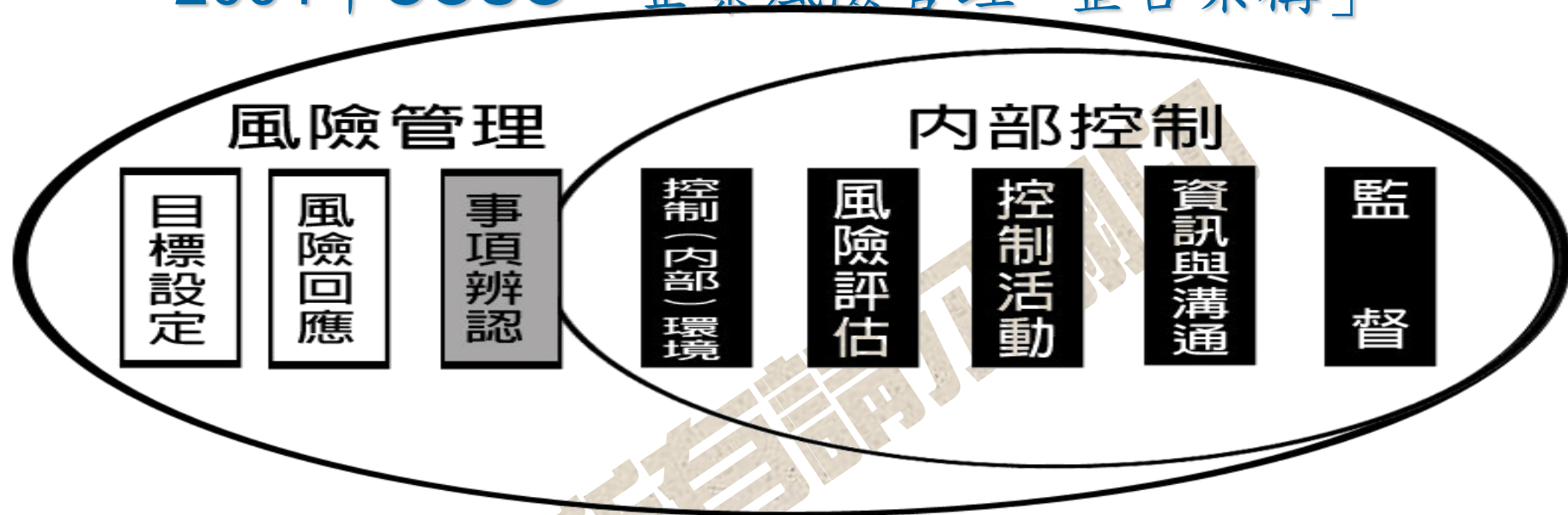
Source: COSO Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004. COSO. 及企業風險管理－整合架構：馬秀如博士等譯

COSO的企業風險管理組成部分中的內部稽核作業

- **內部環境和目標設定**-將連續性稽核的目標和內部稽核的角色正式化
- **事件辨認**-藉由發展一個系統來辨識與報告處理有關威脅及機會的事件和過程
- **風險評估**-以分析和評估風險，考量可能性與影響性，形成決定如何管理風險的基礎
- **風險回應**-考慮到風險類別和主要活動，以及透過發展依照數據處理的方法，來評定和回應風險
- **控制活動**-藉由認定管理階層及內部稽核的角色；證實控制評估不是一年一次的活動，而是持續不斷地關注與測試控制過程自動化，儘量做到及時性。
- **資訊與溝通**-藉協助確保資訊的準確性和重大事項的及時報告
- **監督與審查**-藉由提供獨立評估來支持監督管理單位所進行的活動

內部控制與風險管理之關係

—2004年COSO「企業風險管理—整合架構」



- ❑ 內部控制包含在風險管理之內，係風險管理不可或缺的一部分。
- ❑ 風險管理自內部控制延伸，其涵蓋的範圍比內部控制廣泛，且著重風險觀念。

風險的定義

- 風險(Risk): 一個事件潛在影響組織目標達成的機率及影響程度。
 - 機率(Likelihood): 用來描述頻率及或然率的實際數值。
 - 影響(Consequences): 一個事件的結果，以定量或定性來表示，可能是損失、傷害、賠錢或獲利。一個事件有許多不同的可能結果。



高病原禽流感 台灣首度爆發

風險事件

【中央社、聯合新聞網、聯合晚報／台北報導】

2012.03.03 01:41 pm

行政院農委會防檢局今天上午召開緊急記者會公布，**台灣首度爆發高病原性H5N2禽流感**，位在台南市的養雞場撲殺**4500**隻雞，位在彰化的蛋雞場撲殺**5萬3000**隻，但不會人畜共通。

農委會副主委王政騰、防檢局長許天來及家畜衛生試驗所所長黃金城上午召開記者會，做出以上公布；其中彰化蛋雞場由民眾於去年**12月27日**通報，台南市養雞場則是今年**2月7日**由雲林家禽屠宰場發現可疑病例後，再追查來源發現。

【聯合新聞網／台北報導】瘦肉精牛肉風波才席捲全台，今天農委會防檢局又宣布，台灣爆發首起高病原性H5N2禽流感，彰化、台南兩雞場雞隻已經撲殺完畢。

行政院農委會防檢局今天上午召開緊急記者會公布，表示在台灣發現了高病原性H5N2禽流感，在彰化、台南各一個養雞場出現H5N2禽流感，昨天晚間已經撲殺感染雞隻，而感染的雞隻也沒有流入市面。

根據WHO資料顯示，全球從**92年**迄今人類H5N1流感確定病例累計有**589**例，致死率將近**6成**，病例國家前三名為印尼、埃及及越南，而從**2月21日到28日**，陸續又新增了**5**個病例，包括埃及**4**例，印尼**1**例，除了印尼個案除外，其他經過調查都曾經與家禽接觸過。

而動物禽流感部分，根據世界動物組織公布的資料，**2月份**疫情通報數跟**1月份**相比，呈倍數成長，其中以香港、越南及尼泊爾等地通報數較多，今年迄今共有**9**個國家通報**51**起疫情。

衛生署疾管局呼籲國人，出國遊旅應該加強防護，避免接觸禽鳥，回國後如果出現發燒或類流感症狀，應盡速就醫，並向醫師說明旅遊與接觸史。

【聯合晚報／記者黃玉芳／即時報導】農委會防檢局今天公布，在彰化縣、台南市各有一家養雞場，發現有雞隻檢出H5N2高病原性禽流感病毒，防檢局表示，養雞場的雞隻都已撲殺完畢，也強調根據世界衛生組織聲明、國外研究，H5N2病毒是禽病，與人體健康無關。

風險事件

黃季敏 涉嫌貪污上億

2012-08-30 01:14 | 工商時報 | 【記者張國仁／台北報導】



民國98年「88水災」受創最慘的高雄縣甲仙鄉小林村狀況，總統馬英九在防災中心坐陣，災情老是因遠距離無線電通信系統出狀況，掌握訊息片片斷斷，很是尷尬，現在終於明白，原來當初採購設備涉及官商勾結，前消防署長黃季敏在兩個辦公室被搜出18塊黃金，涉嫌貪污上億元。

黃季敏警官40期，擔任消防署長7年，因88水災不眠不休，在防災中心昏竭，送到西園醫院急救，醫生認為是因暫時性腦部缺氧才昏倒，不宜長期勞累工作，翌月，黃季敏申請退休批准，時任內政部長江宜樺批示「勉於同意、安心養病、為國珍重」。

昨天貪污弊案爆發，前後對照，實在諷刺。辦案人員懷疑，黃季敏當天在防災中心昏倒，因素恐怕不是過勞，而是在總統及時任閣揆的吳敦義面前出糗，因自己採購的「最近」遠距通訊設備頻頻凸槌，疑東窗事發而緊張過度，腦部缺氧導致昏竭。

台塑六輕當時因工安事件頻傳，黃季敏申請退休後，立即被台塑聘去擔任總管理處副總兼麥寮總廠長。

昨天上午台北地檢署檢肅黑金專組檢察官黃珮瑜，指揮調查局北部機動工作站、洗錢防制處、資通安全處等單位計160名調查官，對42處目標進行搜索。

辦案人員在黃季敏於台塑南北兩處辦公室內共搜出18塊黃金，每塊均是99純金重達1公斤，市值每公斤約150萬元，及各式外幣和其他不明資金進出的帳冊等資料。

調查局表示，黃季敏在92年至98年10月署長任內，在該署陸續辦理先期防救災遠距離無線電通信系統、防救災遠距離無線電通信系統建置案、本署通訊設備搬遷案、防救災專用衛星通訊系統及現場通訊救災指揮車暨整合平台建置案等數十億採購時，指示承辦單位違反政府採購法公平、公開的原則及相關規定，不法圖利特定廠商逾億元。

黃季敏辦理提前退休後，即有人檢舉涉嫌採購案不法情事，北機站簽報檢察官進行長達3年的緝密蒐證，並在日昨查出黃季敏藏匿贓物黃金塊的兩個地點後，認為時機成熟，檢察官因此簽發傳票發動大規模搜索及逮捕16名嫌疑人歸案，除涉案廠商外尚包括現任消防署科長級3名官員。

風險事件

iThome

新聞

產品評測

技術

專題

Big Data

Cloud

DevOps

資安

Video

研討會

社群

Q搜尋

新聞

資安周報第32期：駭客從一銀倫敦分行作為入侵內網ATM跳板的異常場景啟示

經過調查局的鑑識發現，第一銀行的ATM盜領事件，其實是駭客入侵資安防護比較薄弱的分行系統後，再滲透進入總行內網，並以派送ATM軟體更新的方式，將惡意程式派送到ATM設備上。

文/黃彥霖 | 2016-07-19發表

讚 2.9 按讚加入iThome粉絲團

讚 1,584

G+ 5



ForceShield技術長林育民在10年前，就針對Wincor這個廠牌的ATM，利用ATM漏洞，成功入侵內網。圖片來源：ForceShield技術長林育民吐鈔。

震驚臺灣社會的第一銀行ATM盜領8,327餘萬元的資安事件，在歷經一周的追緝後，終於抓到仍在臺灣的三名外籍共犯，警政署長陳國恩更大肆宣布破案，彰顯臺灣不是這些國際犯罪集團可以任意作亂的國家。只不過，被捉到的嫌犯之一，拉脫維亞籍安德魯被移送時幽幽地說一句：「你們只是擔心那些被搶的錢。」更讓人覺得這件事有蹊蹺。

調查局證實，駭客從一銀倫敦分行作為入侵內網ATM跳板

果不其然，隨著更新的調查結果出爐，不僅發現俄羅斯駭客集團是透過入侵資安防護相對薄弱的一銀倫敦分行的電話錄音系統後，再滲透到內網，取得一銀內部的網路拓樸後，再進一步取得ATM派送更新軟體的伺服器權限。

不過，駭客究竟如何從入侵分行的錄音系統再滲透到內網，一直是大家關注的重點。調查局表示，入侵分行錄音系統的方式，不排除是魚叉式釣魚郵件，或者是內神通外鬼兩種方式，先掌握分行行員電腦，再設法入侵分行系統。

iThome 每週一
按讚追蹤 iThome 最新報導
讚 2.9

iThome
LEARNING

報名中
網路行銷顧問課程-行銷策略與企劃分析
課程日期：8/6-8/13，週六日白天
7/29前報名享優惠！

網路行銷顧問課程-行銷策略與企劃分析

\$ 9920 元起

期 8/6 (六)

台北市

開課單位: [台北]資策會軟研所-科技化服務(ITEs)訓練中心

報名中
跨平台網頁設計實務班

資策會「跨平台網頁設計實務班」(台北8/13)

\$ 7200 元起

期 8/13 (六)

台北市

開課單位: [台北]資策會軟研所-科技化服務(ITEs)訓練中心

政府部門面對之典型風險

未適當導入 新技術與 新科技	承攬商/跨部 會或政府機 關無法提供 服務	社會大眾之 安全潛在高 風險	公共服務銜 接不當，例 如求職建議 與失業福利 金	較預期為高 的公共服務 需求造成服 務提供的中 斷	維持服務水 平之緊急應 變計劃不當
新科技導入 延誤或失敗	政府部門面對 之典型風險				因法規或政府 檢查範疇的錯 誤而造成環境 的損害
官員貪污或 不當行為造 成國家財務 損失					新服務與施政 計畫未評估潛 藏營運風險
不當資源所 致無法提供 所要求的服 務	創新失敗造 成服務水準 下降	施政計劃延 誤、超支與 不當的品質 標準	施政計畫目 的發散不符 合民衆需求 與期待	資源浪費導 致服務品質 不良	低經濟成長/ 歲收減少/工 作機會減少

常見的風險類型

外部風險：來自外部環境變遷之壓力，組織無法控制，但可以採取行動以紓緩

- 政治：政黨輪替、政府組織調整、政府制度變革、兩岸關係
- 經濟：國民所得、失業水準、利率匯率變化、區域經濟競爭、能源供給、勞工技術水準
- 社會文化：人口特質、習俗價值
- 科技發展：生物科技、奈米科技、基因工程
- 法令規範：勞工安全、食品安全
- 自然事件/環境保護：在颱風、地震、水旱災、疫病、氣候暖化、（垃圾處理規定、CO2排放）

(修改自HM Treasury, 2004)

常見的風險類型(續)

營運風險：有關目前服務施行與維持營運能量、能力的風險

- 作業：無法施行人民所需服務、計劃無法如期在預算內達成期望目標
- 資源：財務-預算是否充足、財務管理是否健全、有無貪污舞弊、實體資產損害、偷竊
人力-員工能力、技術、人事管理是否良好
資訊-是否充分支持決策、隱私保護
資產-資產遺失、毀損、遭竊
- 評價：利害關係人對於組織的評價與信任
- 與利害關係人的關係：人民、合作團體、負責機關等的角色界定與滿意度
- 風險管理績效與能力：辨識風險、資通安全防護、緊急應變、災害復原能力

(修改自HM Treasury, 2004)

常見的風險類型(續)

政策(變革)風險：政策逾越組織現有能力所帶來的風險

- 施政目標變動:新的施政目標挑戰組織履行公共服務的能力
- 重大方案變動:影響組織與文化之重大方案可能衝擊現有能
力或創造提昇能力的機會
- 新計劃推行:最佳資源投入決策/多重計劃資源安排與推行次
序
- 新政策施行:新政策導致組織施行成果的不確定性

(修改自HM Treasury, 2004)

風險來源及影響



圖片版權原創者所有

風險與影響類別

風險類別：

1. **天然災害**：伴隨自然災害而來的風險，包括洪水、森林大火、地震、颶風、暴風雨或暴風雪。
2. **合約與法令**：伴隨政府法律或合約關係而來的風險。
3. **財政狀況**：伴隨政府財政操作而來的風險，包括收稅、付款費用及所有內部與外部的財務安全程序。
4. **公務員瀆職**：因公務員違法或處置錯誤而產生的風險。
5. **第三者的行為或疏失**：因政府以外之機構的行為或疏失而產生的風險。
6. **法令的約束**：政府機關因法規影響其運作方式而產生的風險。
7. **景氣狀況**：國內外的經濟狀況所產生的風險。
8. **政府業務與服務**：政府業務與服務所產生的風險。
9. **對外界的依賴性**：對政府以外供應商之商品、服務及公用設施產生依賴性，而帶來的風險。
10. **資產損失**：因政府進行業務活動而徵收財產時所產生的風險（自有、租借）。
11. **科技的應用**：因政府進行業務活動而使用電腦及其他技術時所產生的風險。
12. **執行人力**：政府為維持執行力在人力上產生的風險。

影響類別：

- A. **財務**：事件對政府財務穩定性及保有對關鍵性業務穩定的財源之影響。
- B. **資產**：事件對資產的影響，例如政府用於執行關鍵性業務所需的資產。
- C. **人力資源**：事件對政府執行人力的影響。
- D. **服務**：事件衝擊政府服務能力的影響。
- E. **聲譽**：大眾對政府的觀感，以及大眾配合政府進行所需工作意願的影響。
- F. **法律責任與義務**：事件衝擊政府與第三者間法律責任的影響。
- G. **營運環境**：事件對環境及使用人的影響。
- H. **機關**：事件對機關的影響。

何謂風險管理？

- 風險管理為有效管理可能發生事件及最小化其不利影響，所執行之步驟與過程。

（行政院所屬各機關風險管理作業基準）

- 風險管理為對潛在的機會以及不利影響進行有效管理的文化、程序及結構。

（澳紐風險管理標準）

風險管理概念-名詞解釋

1. **風險 (Risk)**：一個事件潛在影響組織目標達成的機率及影響程躡。
2. **風險管理 (Risk management)**：為了有效地管理可能發生的事件及其不利的影響所執行的步驟及系統。
3. **整合性風險管理 (Integrated risk management)**：由組織整體觀點以持續的、主動的與系統化的方法進行風險的認知、管理與溝通。
4. **危害 (Hazard)**：一個潛在的損害或一個可能會造成損失的事態。
5. **事件 (Event)**：一個特定時期內，在一個特定地點所發生的事態。
6. **風險辨識 (Risk identification)**：發現可能發生的事態及其發生的原因和發生方式。
7. **利害相關者 (Stakeholders)**：對於決策或活動，具有影響力、可能受其影響、或自認為可能被影響的個人或組織。《例如颱風造成自來水公司對於大桃園地區之用水供應中斷，將影響社會大眾、企業與參與決策之經濟部水利署與自來水公司等》
8. **風險評估 (Risk assessment)**：一個包括風險辨識、風險分析及風險評量的過程。
9. **風險分析 (Risk analysis)**：有系統地運用有效的資訊，來判斷特定事件發生的機率或其影響的嚴重程躡。
10. **影響 (Consequence)**：一個事件的結果，以定量或定性來表示，可能是損失、傷害、賠錢或獲利。一個事件有許多不同的可能結果。
11. **機率 (Likelihood)**：用來描述頻率及或然率的實際數值。
12. **風險評量 (Risk evaluation)**：用來決定風險管理先後順序的步驟，將風險與事先制定的標準做比較，以決定該風險的等級及其他相關項目。
13. **風險圖像 (Risk profile)**：用來分類與描述組織所面對之風險範圍。

推動風險管理之基本假設

- 事件發生的機率或其影響是可以減少的。
- 風險管理不是在追求「零」風險，而是強調在可接受的風險下，追求最大的效益。
- 風險管理除消極的避免風險的產生以及降低風險的影響外，更應積極地在可接受風險下，創造更高的價值產出。

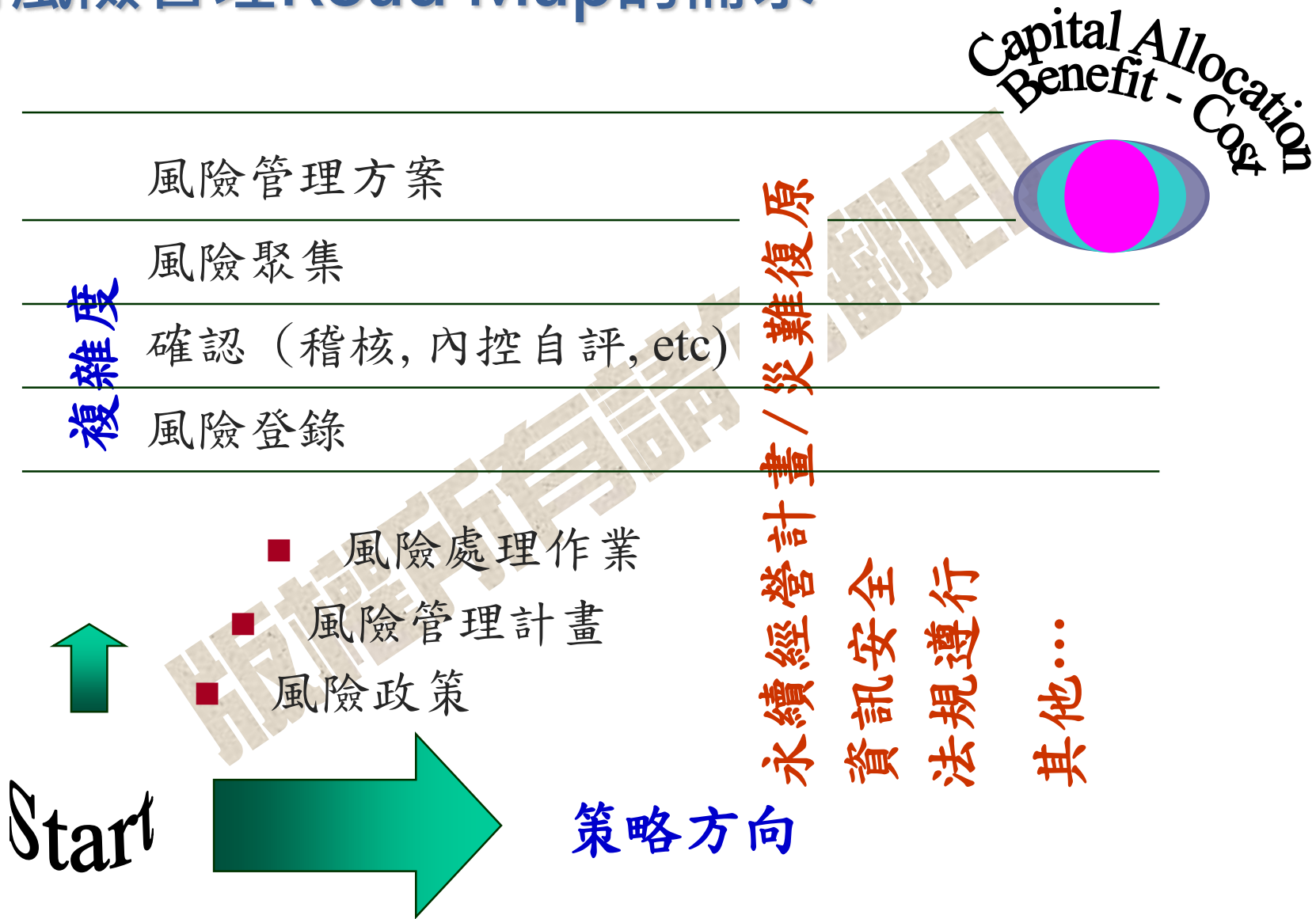
風險管理的目標

- 針對**關鍵營運的課題**與營運可能產生的風險，對組織所有階層提供因應或避免的重點。
- 確保管理活動與控制的整合性與適當性足以降低對風險一旦發生的衝擊程度。
- 建立一個持續運作的風險辨識、風險評估與風險管理的**流程**。
- 提升全組織內部同仁對**風險管理的認知**與每個人對風險管理所**擔負的角色**。

風險管理的優點

- 增加實現目標的可能性；
- 鼓勵主動式管理；
- 知道整個組織風險辨識與回應的需求；
- 改善機會和威脅的辨識能力；
- 符合相關法律和法規的要求和國際規範；
- 提高強制性和自願性的報告；
- 改善治理能力
- 提高利益相關者的信心和信任；
- 為決策和規劃建立可靠的基礎；
- 改善控制能力；
- 有效地分配和利用資源進行風險處置；
- 提高作業效率和效益；
- 提升健康和安全管理效能，如同環境保護一樣；
- 提高防止損失和意外事件管理能力；
- 減少損失；
- 提高組織學習力；
- 提高組織的應變能力

對風險管理Road Map的需求



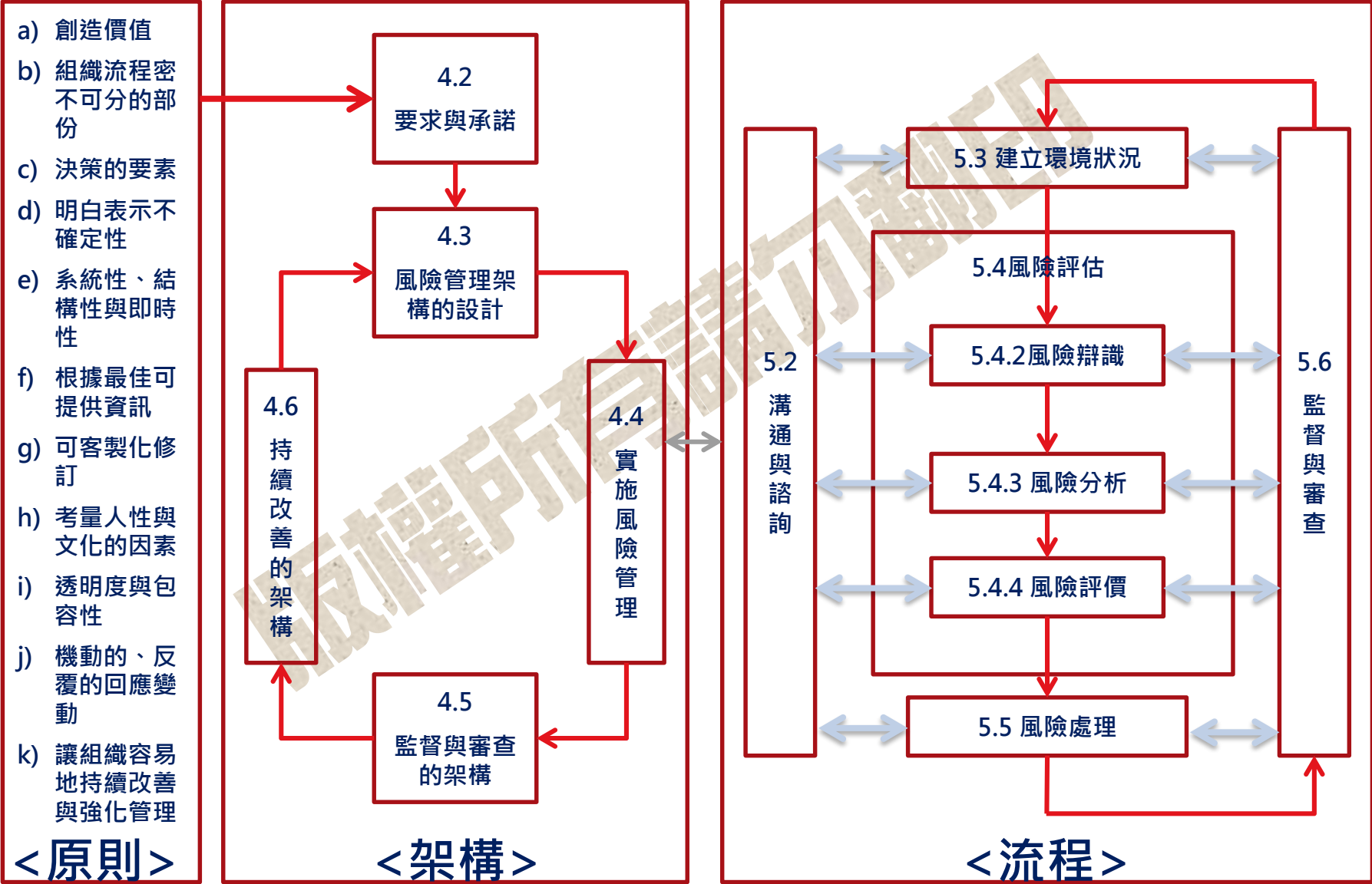
風險管理政策

- 風險管理主要任務
- 風險管理政策宣示
- 風險管理計劃
- 執行風險管理的標準與規範
- 風險管理組織架構和責任範圍
- 風險管理範圍與圖像

風險管理架構

- 風險管理架構：
 - 在所有領域均可適用
 - 由公司最高層到最底層都可使用
 - 整合：
 - ✓ 風險(Risk)
 - ✓ 法令遵循(Compliance)
 - ✓ 稽核(Audit)
- 風險管理是一個『持續改善』的反覆過程或循環

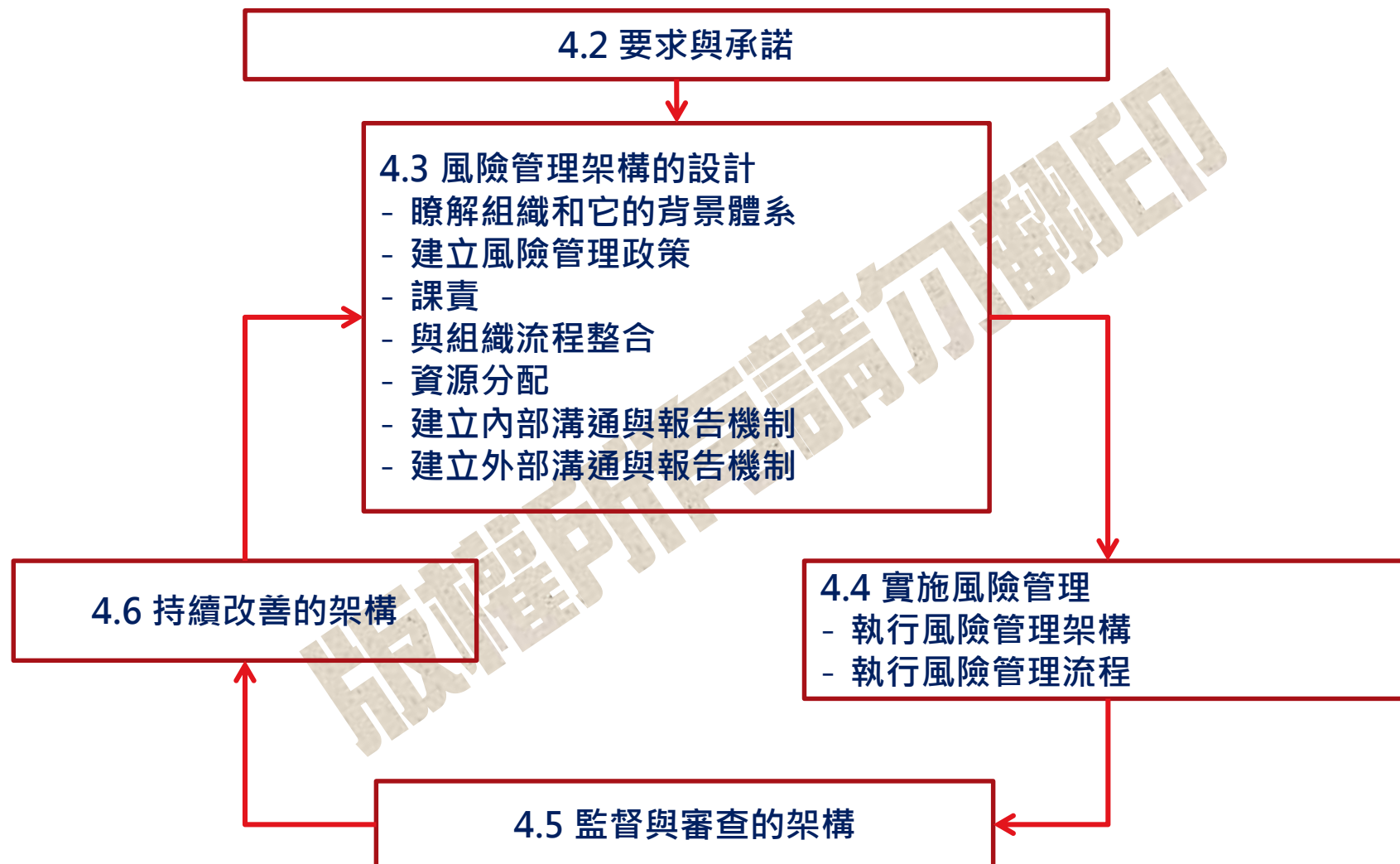
ISO31000: 風險管理原則、架構和流程關係圖



風險管理的原則

- 風險管理創造與保護價值
- 風險管理是組織流程中密不可分的部份
- 風險管理決策要素的一部份
- 風險管理明白表示它的不確定性
- 風險管理是系統性、結構性與即時性
- 風險管理是根據最佳可提供資訊
- 風險管理可隨時修訂, 因地制宜
- 風險管理考量人性與文化的因素
- 風險管理具透明化與包容性
- 風險管理具機動性、反覆的回應變動
- 風險管理讓組織容易地持續改善與強化管理

風險管理的架構



4.2 要求與承諾

- 定義和簽署的風險管理政策;
- 確保組織文化和風險管理政策一致;
- 確定風險管理績效指標與組織績效指標一致
- 調整風險管理目標與組織目標和策略一致;
- 確保遵守法律規範;
- 將課責和責任分派到組織中適當位置;
- 確保必要資源分配給風險管理;
- 將風險管理的優點向所有利益相關者溝通說明;
- 確保風險管理框架繼續保持它的適當性。

4.3 風險管理架構的設計

- ◆ 瞭解組織和它的背景體系
- ◆ 建立風險管理政策
- ◆ 課責
- ◆ 與組織流程整合
- ◆ 資源
- ◆ 建立內部溝通與報告機制
- ◆ 建立外部溝通與報告機制

瞭解組織和它的背景體系

■ 外部因素

- 社會，文化，政治，法律，監理，財務，科技，經濟，自然和競爭環境下，無論是在國際上、國家、地區或地方上;
- 對該組織的目標主要驅動因素和趨勢的影響;
- 與外部利益相關者的關係，以及他們的期望和價值觀。

■ 內部因素

- 治理、組織結構、角色和責任;
- 由他們適當實行的政策、目標、和策略;
- 能力-就資源和知識的理解，如資金、時間、人、流程、系統和技術;
- 資訊系統-資訊流和決策過程（包括正式的和非正式的）;
- 與內部利益相關者的關係，以及他們的期望和價值觀;
- 組織的文化;
- 標準-指導方針和組織所採用的模式;
- 契約關係的形式與範圍

建立風險管理政策

- 組織管理風險的基本原理；
- 將組織的目標和政策與風險管理的政策的聯結；
- 管理風險的課責與責任；
- 在處理利益衝突的方法；
- 承諾提供必要的資源，以協助負起責任管理風險；
- 風險管理績效評量和報告的方式；
- 承諾定期檢討和改善風險管理政策和架構，以回應在某些情況下的事件或變化。

課責(Accountability)

- 辨別有管理風險的責任和權限的風險主管人員
- 確定誰是負責發展、推行與維護管理風險框架
- 確定在組織中所有各階層人員對風險管理過程的其他責任
- 建立績效評量和外部/或內部報告與向上的程序
- 確保適當水平的認可。

與組織流程整合

- 風險管理應該內嵌在組織所有作業和流程裡，是具有相關的、有效果和效益的方式，風險管理過程應該成為這些組織作業程序的一部分，而不是另外獨立出來；特別是，風險管理應該被嵌入到政策制定、業務和策略規劃與複核、變更管理流程(Change Management Process)。
- 應該有一個全組織的風險管理計劃，以確保風險管理政策有被執行，風險管理有被內嵌進所有組織的做法和流程中，而風險管理計畫可以被整合到其他組織計劃中，例如策略規劃。

資源(Resources)

- 人、技能、經驗和能力;
- 對風險管理過程中每一個步驟所需要的資源
- 組織的流程、方法和工具，使用來管理風險
- 作業與程序文件化
- 資訊和知識管理系統
- 培訓計劃

建立內部溝通與報告機制

- 適當傳達風險管理架構的重要組成部份，以及任何後續的更新
- 有適切地內部報告風險管理架構、其效果和產出結果;
- 來自風險管理的應用之相關訊息，可提供在適當的階層與時間
- 有與內部利益相關者進行磋商的過程

建立外部溝通與報告機制

- 與適當的外部利益相關者接觸，確保有效的訊息交換
- 外部報告有遵守法律、管理和公司治理的要求
- 提供在溝通和協商上的回饋與報告
- 在組織中使用溝通建立信心
- 在危機或緊急事件與利益相關者溝通

4.4 實施風險管理

- ◆ 執行風險管理架構(Framework)
- ◆ 執行風險管理流程(Process)

版權所有請勿翻印

執行風險管理架構

- 決定適當的時機和策略來實施風險管理架構
- 將風險管理政策和程序應用在組織流程中
- 符合法規和監管的要求
- 確保決策包括發展和目標設定是一致的
- 風險管理過程的結果:
- 舉辦資訊和訓練課程;
- 與利益相關者進行溝通和磋商，以確保其風險管理架構維持適當性

執行風險管理流程

- 實施風險管理以確保風險管理程序是可以透過在組織各相關層面和功能的風險管理計畫之應用，做為組織作業程序的一部份

4.5 監督與審查的架構

- 對應定期複核適當性的指標來衡量風險管理的績效
- 定期衡量風險管理計劃執行進度及產生的偏差情形
- 定期檢討風險管理架構、政策和計劃是否對組織的外部 and 內部背景環境仍然適當
- 呈報風險項目與風險管理計劃的進展，風險管理政策被執行很適當
- 檢討風險管理架構的效益

4.6 持續改善的架構

- 根據監控與審查的結果為基礎，決定應如何進行風險管理架構、政策和計劃的改善，
- 這些決定應有助於改善組織的風險管理和風險管理的文化

危機的定義

韋氏字典：

事情的轉機與惡化的分水嶺，決定性與關鍵性的一刻，生死存亡的關頭。一段不穩定的時間和狀況，迫切要人做出決定性的變革。

版權所有請認明商標

危機的定義

危機處理 (Crisis intervention) :

危機爆發後所採取的因應措施，著重事後的處理。

危機管理 (Crisis management) :

針對潛在或當前的危機，基於動支資源最少、使用時間最短、波及範圍最小、損害程度最低的理念，有組織有步驟的採取最有效、最可行、最切實的對策和行動，通過必要的危機意識、危機處理、危機控制，以達危機解除為目標。

風險管理及危機管理步驟

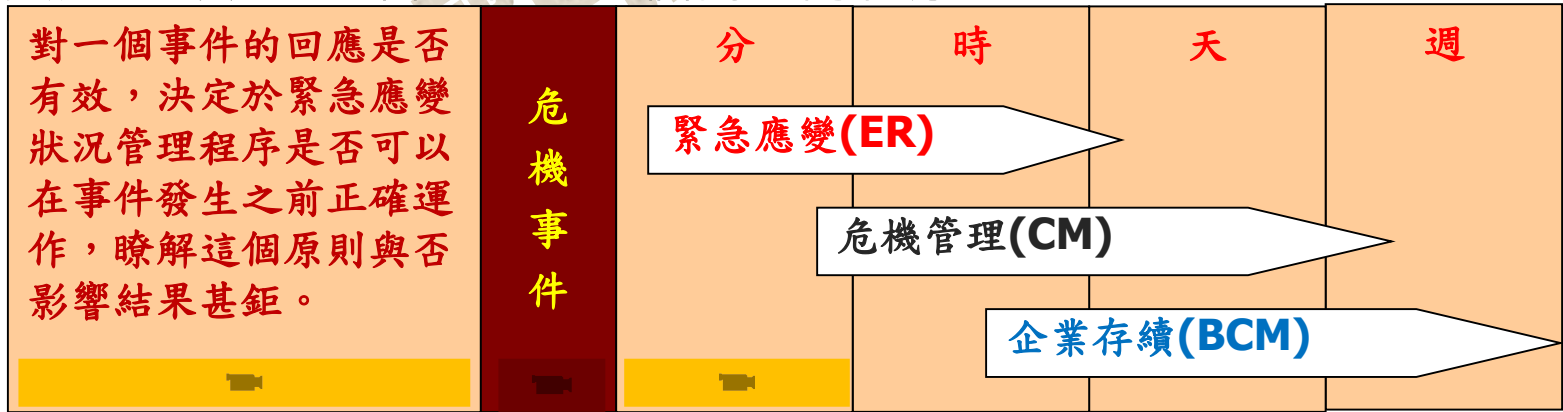
	危機管理	風險管理
潛伏期	危機發生前 採取必要行動避免危機事件發生	建立背景/事件 辨識風險及影響後果， 進行分析與評估預防性控制
爆發期	危機已發生 損害控制 縮小影響範圍	更正性控制
後遺症期	善後及復原 採取補救措施 訂定與實行「危機處理計畫」	改善行動
解決期	危機解除，生活正常， 且下次危機來臨時，能夠快速 且明確地採取行動避免或降低 影響層面	確認所採行控制措施設計與 執行的有效性並定期監控



緊急狀況管理程序三大要素 (ER/ CM/BCM)的關係

稽核主管必須了解BCM是緊急狀況管理程序(Emergency Management Program)三大要素中的其中一塊（附註：緊急狀況管理程序可能是全球的政府單位或私人企業常用的一個名詞，但未必已經是一個專業術語），第一個動作緊急應變(ER)主要是在迴避、延遲、預防及準備好回應，目標是救生、安全及減少財產損失，危機管理(CM)則集中在管理外部的溝通。

但即使ER及CM都是成熟有效時，BCM卻不一定是有適當的處理的，BCM主要是在復原關鍵的流程以減少企業在災難中的衝擊。BCM必須要與ER及CM整合，但卻是個獨立的程序。



日本地震核災大事紀 (1/4)

日期	摘要
3/11下午日本地震	日本時間下午14點46分，在宮城縣外海發生有史以來規模最大7.9強震(後一路上修8.4、8.9、9.0)，隨即引發10米大海嘯，房、車、人被捲入海，仙台市50公里沿岸全被淹沒。
3/11下午台灣提早下班下課	中央氣象局地震中心接獲海嘯警報，東部三縣、大台北部份地區，停止或提早下班下課，這是台灣史上第二次發海嘯警報,第一次放「海嘯假」。
3/11下午日本煉油廠大火	地震讓日本千葉縣煉油廠發生大火；氣仙沼市一片火海；仙台機場被海嘯淹沒。
3/11-12交通停擺	地震後成田、羽田機場關閉；東日本電車全面停駛，數萬上班族流浪街頭，手機也不通，直到12日才陸續恢復。
3/11-12第一波死亡人數	日本死亡人數從11日傍晚60多人，到晚上激增到600多人，並有數千人失蹤；災情最嚴重的仙台沿海發現3百具遺體。
3/12核電廠1號機爆炸	強震發生約24小時，福島核電廠1號機因內部溫度過高發生爆炸，方圓20公里居民緊急撤離。
3/12東京鐵塔被震歪	發現東京鐵塔尖端被震歪，東京迪士尼樂園也因強震劇烈搖晃導致土壤液化。
3/12車廠停工	日本工業主力位於震區工廠紛傳停工，包括：豐田、日產、本田、Sony、日立等。
3/13自衛隊基地人機泡湯	宮城縣的自衛隊松島基地，18架F2戰機全數泡水無法運作，200多名人員失聯。
3/13核電廠輻射外洩	繼核電廠1號機爆炸，3號機在凌晨冷卻設備故障，日本政府發布「核能緊急事態」，緊急疏散30萬居民；但已160人受輻射污染。
3/13第二波死亡人數	宮城縣東松島發現200多具屍體，另有四班火車下落不明，死亡人數攀升到763人。
3/13仙台機場災情	仙台機場因海嘯淹水，有1200人受困，因周邊汪洋一片，救難無法抵達，傳有多人撐不住而死亡。
3/13地震上修	日本氣象廳將311地震規模上修為9.0，為世界觀測史上最高。
3/13女川核廠危機	女川核電廠出現輻射量超標，進入初級緊急狀態。
3/13航母雷根號抵日	美國航空母艦「雷根號」13日上午抵達日本外海，支援日本自衛隊救災。
3/14地軸偏移	日本311強震能量是921地震的400倍，地質專家說，這次地震，讓本州移動了二點四公尺，地軸偏移近十公分。
3/14 3號機爆炸	福島第一核電廠3號機上午發生氫爆，11人受傷，其中1人傷勢嚴重。
3/14台生平安	日本重災區共有台籍留學生67人，確定全數平安。
3/14第三波死亡人數	宮城縣海濱又發現2000具遺體，死亡人數再上修至1597人，失蹤1481人。(至14日1700)
3/15 2號機爆炸、4號機火災	繼1、3號機發生氫爆後，2號機在台灣時間清晨5點也爆炸，日相菅直人宣佈核廠20公里內居民緊急疏散；稍後4號機也火災。
3/15 第四波死亡人數	朝日新聞報導，死亡人數3166人，避難人數達55萬人。(至15日10:00)
3/15 日股崩盤	震後日股連兩日暴跌，15日盤中跌逾千點，跌幅達14%，創09年中以來新低；台股受影響，也重跌4%。
3/16 中國撤僑	中國15日宣佈撤離重災區撤僑，16日開始飛離日本，是首位從日本撤僑的外國政府。
3/16 4號機失火	4號機清晨又失火，火勢熄滅後3號機也冒白煙，日官房長官說，白煙可能夾帶大量輻射物質。
3/16 核廠人員暫撤	4號機清晨起火致輻射過高，核一廠最後一批留守人員暫時撤離；國際能源總署上修核能危機到六級。
3/16 第五波死亡人數	日本警察廳公佈(至3/16上午)，死亡人數累積至3676人，失蹤人口達7558人。
3/17 4號機灑水降溫	4號機上午冒煙，溫度升高，自衛隊直升機排除溫度和輻射量過高障礙後，從空中對3號、4號機灑海水降溫。
3/17 日圓飆新高	日本撤回國外資金救災，日圓兌美元一度到76.36元，創二戰以來新高；之後日股下跌，日圓走貶至79元區間。
3/17 第六波死亡人數	日本警察廳最新公佈，死亡人數累積至5178人，失蹤人口達8606人。
3/18 各國大撤僑	福島核廠災情惡化，美英德法韓和澳洲均呼籲在日本的本國公民撤離。
3/18 日圓重貶	七大工業國集團 (G7)首度合作干預匯市，日圓兌美元一度重貶到81.70元，慘跌的東京股市則反彈。

日本地震核災大事紀 (2/4)

3/18 第七波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至3/18，17時)，死亡人數已達6548人，失蹤達10354人。
3/19 福島核電廠通電	東京電力公司說，已經從外面替福島第一核能發電廠接上輸配電纜，同時證實可以正常供電。
3/19 WHO：不建議各國撤離日本	日本福島核電廠事故引起緊張，世界衛生組織表示，日本受損核電廠方圓30公里避難區外檢測到的輻射量非常小，對人體健康不造成威脅，目前不必建議限制赴日旅遊。
3/19 獲救烏龍	一度傳來喜訊，宮城縣氣仙沼市有一名20 來歲的年輕人在被困第8天獲救，但稍後發現是烏龍一場，這名男子只是昨晚重返家園進行清理工作時被困。
3/19 第八波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至3/19，12時)，日本9.0強震到目前已造成7197人死亡，10905人失蹤，2611人受傷。
3/20 福島核廠冷卻系統 今可供電	日本東京電力公司持續搶修福島核電廠的供電系統，工程人員昨天已在二號反應爐上安裝電纜。如果檢查後確認二號爐的冷卻系統可以運作，最快今天就能恢復供電。
3/20 牛奶菠菜自來水遭汙染	日官方證實，福島第一核電廠附近的牛奶及茨城縣菠菜已遭放射性碘汙染，東京等地自來水也檢測出含輻射物質。
3/20 第九波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至3/20，12時)，日本9.0強震到目前已造成8133人死亡，12272人失蹤，2612人受傷。
3/21 核一廠將廢廠	日本官方首次明確表態，未來核電廠只有廢廠一途；目前1、2號機冷卻系統復電在即；3、4號機持續灑水見效。
3/21 9都道府縣自來水遭汙染	繼東京自來水驗出遭輻射汙染後，災區附近9都道府縣的自來水也都檢出輻射物質，其中福島飯館村的輻射碘劑量是正常值3倍。
3/21 日產汽車復工	日產汽車恢復六處零件廠生產，本週將是首家全面恢復生產程序的車廠。
3/21 第十波死亡人數	據日本警察廳公佈(至3/21，15時)，已造成8649人死，13262人失蹤。
3/21 祖孫困九天後獲救	宮城縣一對祖孫被困在倒塌房屋內，只靠優格、可樂、水撐了九天，20日終於被救出，均無生命危險。
3/21 下午3號機冒煙	搶修冷卻系統電力時，3號機、2號機先後冒出灰煙，工程人員被迫暫時撤離。
3/22 食品、海水都遭輻射汙染	世界衛生組織說日本食物輻射汙染比預期嚴重；亞洲各國開始加強檢驗日本食物；另外核1廠排水口海水也驗出輻射超標126倍。
3/22 2、3號機又冒煙；5號機冷卻供電	2號、3號機上午冒出水蒸氣和白煙，續灌以海水；5號機冷卻系統開始運作。
3/22 第十一波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至3/22，15時)，已累積9079人死亡，12782人失蹤。
3/23 3號機恢復照明	6座反應爐皆通電，3號機中央控制室災變以來首度恢復照明，離啟動冷卻系統更進一步。
3/23 福島蔬菜、牛乳，東京自來水輻射超標	厚生省宣布福島11種蔬菜，茨城縣加工前牛乳和荷蘭芹輻射超標，籲民眾暫勿食用。東京都水道局也發現東京自來水輻射超標2倍，籲勿讓嬰兒飲用自來水。
3/23 日將設經濟安定部	日政府可能成立類似二戰後的「經濟安定部」，以通盤督導災後重建。
3/23 第十二波死亡人數	日本警察廳最新公佈(至3/23，15時)，已累積9452人死亡，14715人失蹤。
3/24 美、港禁日農產進口	美國禁止日本福島、櫛木、茨城和群馬的蔬果及牛奶進口，已運抵的產品都會扣留海關，香港也宣布跟進。
3/23、24 3號機冒黑煙；1-4號機冒水蒸氣	23日下午3號機冒黑煙，撤離工作人員，注水作業停止；24日1-4號機均冒水蒸氣，1號機首次有此情形。
3/24 東京配水給有嬰兒家庭	東京自來水輻射超標，都政府發放24萬瓶裝水給八萬戶有嬰兒的家庭。
3/24 第十三波死亡人數	日本警察廳最新公佈(至3/24，15時)，死亡人數已累積至9737人，失蹤人口達到16501人。
3/24 福島壯士2人重度灼傷	三名福島壯士無視輻射警報器作響，沒穿高筒靴泡在輻射超標1萬倍的積水裡工作，致雙腳被重度貝他射線灼傷，緊急送醫。
3/25 輻污區食品禁輸台	台灣宣布即起暫停受理輻射汙染地區：福島、茨城、群馬、櫛木、千葉等五縣市所有食品，輸入管制範圍比美國嚴格。
3/25 日輻射船赴上海被拒	一艘大地震當天離開橫濱港的貨船，被懷疑有輻射汙染，進入上海被拒，今晨抵達香港，驚動港府動員相關部門為貨船及船員檢測輻射。
3/25 第十四波死亡人數	日本警察廳最新公佈(至3/25，15時)，死亡人數已10066 人，突破萬人，失蹤人口達到17443人。

日本地震核災大事紀 (3/4)

3/26 3號機輻污超標1萬倍	3號爐輻污超標1萬倍，圍阻體可能有裂縫，爐心可能已毀損。菅直人嚴肅表示，核災「非常重大且危急」。旅日各國僑民爆逃難潮，外國人離境人數，是去年同期8倍以上。
3/26 美國軍船急送淡水	美國海軍船隻載淡水，幫助阻止福島核廠輻射續升，及移除廠內危險的輻射水；過去核一廠一直以灌海水冷卻核反應爐，使用淡水是最新嘗試。
3/26 核廠外海放射碘超標1250倍	東電在核廠外海測出放射碘131超標1250.8倍，比數日前在同地所測高很多。日本當局鼓勵核廠方圓20-30公里居民自願撤離。
3/27 雷根號航母遭輻射污染	美國航母「雷根號」的直升機遭輻射污染50倍，機員身上也遭受污染，但輻射保健官鮑威爾中尉說未達危險程度。
3/27 輻汙飆千萬倍 工作人員急撤	東電發言人說，從2座反應爐外洩的水中測得輻射值超標1千萬倍，顯示燃料棒受損，迫使工作人員撤離。
3/28 澄清輻汙只超標十萬倍	東電27日晚間緊急宣布搞錯放射性物質種類，實際超標10萬倍，非1千萬倍，但此數字仍令專家憂心。UN原子能總署長天野之彌說，福島核災數周內不可能結束，可能拖上數個月。
3/28 東電社長病重	東電社長清水正孝3/13未再露面，內部人士透露清水病勢嚴重，輻射外洩危機最緊急時他只能躺在床上；核災後，東電股價蒸發260億美元。
3/28 輻射物質 繞北極到南韓	南韓江原道測出輻射性物質氬，可能是繞經北極，經西伯利亞、中國東北後南下至南韓；專家表示測到劑量輕微，對人體和環境無害。
3/28 第十五波死亡人數	日本警察廳最新公佈(至3/28，15時)，死亡人數已累積至10901人，失蹤人口達17649人。
3/29 東電證實銻元素外洩	核廠周圍土壤驗出銻，枝野幸男說，顯示核燃料某種程度熔毀，核災事態嚴重。
3/29 輻汙飄到江浙	繼在黑龍江發現碘元素後，大陸東南沿海六省也測得微量放射物質，大陸即起展開食品和飲水監測工作。
3/29 輻污將抵香港	中央氣象局研判，福島核廠外洩輻射，向東飄到美國後，又飄到華北、南韓，將在4/2離台最近；香港天文台預測，輻射在31日會飄到香港。
3/29 第十六波死亡人數	日本警察廳最新公佈(至3/29，15時)，死亡人數累積至11082人，失蹤人口達16717人。
3/30 核燃料棒熔毀	日本福島第一核電廠驚傳土壤含銻，顯示反應爐燃料棒發生熔毀，日本首相菅直人表示政府進入「最高警戒狀態」。
3/30 輻射雲飄往印尼、馬來西亞	大陸、香港、南韓、菲律賓和越南紛紛在大氣中檢測出微量輻射物質，令原已對日本食物卻步的亞洲人民更憂慮，不過各國都表示，目前測出的劑量對人體無害。
3/30 第十七波死亡人數	日本警察廳最新公佈(至3/30，15時)，死亡人數已累積至11257人，失蹤人口達到16344人。
3/31 第十八波死亡人數	日本警察廳最新公佈(至3/31，15時)，死亡人數已累積至11438人，失蹤人口達到16541人。
4/1 IAEA建議擴大疏散範圍	聯合國國際原子能總署（IAEA）發出警告表示，日本福島第一核電廠已經停止運作的核子反應爐可能發生「再臨界」狀態，恐會導致輻射外洩增加，IAEA建議日本，應該擴大核電廠周遭疏散範圍。
4/1 第十九波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/1，15時)，死亡人數已累積至11620人，失蹤人口達到16464人。
4/6 輻汙水排到大海	核一廠二日發現高濃度輻射水從2號爐往大海流出，東電表示，外洩的核汙水，二日測到超標750萬倍，四日檢測仍超標五百萬倍。
4/6 輻汙水止流	在注入俗稱「水玻璃」的矽酸鈉溶液堵住2號爐豎井縫隙後，東電宣布輻射汙水在6日清晨已停止外洩；但1號爐的氫氣增加，為避免爆炸，最快將於傍晚注入氮氣。
4/7 1號爐注入氮氣	東電於凌晨為1號爐注入氮氣，計畫以6天時間注入約6千m2的氮氣，若過程順利即能避免氫爆。
4/7 第二十波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/7，16時)，死亡人數已累積至12608人，失蹤人口達到15073人。

日本地震核災大事紀 (4/4)

4/8 日強烈餘震規模7.1	規模7.1強烈餘震7日晚間11時32分搖撼日本，一度發布海嘯警報，所幸隨後取消，並導致東北地區大規模停電。是3月11日規模9.0強震以來最強烈的1次餘震。
4/8 日女川核電廠廢料槽漏水	日本女川核能發電廠 (Onagawa) 的營運公司說，7日凌晨強震過後，核電廠出現漏水情況，但廠外輻射值沒有改變。
4/8 第二十一波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/8，16時)，死亡人數已累積至12750人，失蹤人口達到14706人。
4/10 老農困1月獲救	福島縣南相馬市一75歲老農，獨自困在沒暖氣及照明的屋子裡四周，周圍滿佈泥堆、瓦礫及死豬屍體；老農被美聯社記者發現時說：「海嘯後第一次跟活人說話」。
4/10 第二十二波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/10，15時)，死亡人數已累積至12998人，失蹤人口達到14691人。
4/11 強震滿月 首批災民搬進組合屋	強震滿月，岩手縣36戶災民為全日本第一批搬進組合屋，象徵災區生活逐漸稍為回常軌，災民預計將在組合屋住二年。
4/11第二十三波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/11，15時)，死亡人數已累積至13127人，失蹤人口達到14348人。
4/13 核災升至第7級	日本原子能安全保安院宣布，將福島核一廠核災規模由第五級上調至最高的第七級，與1986年車諾比事件並列為全球歷來最嚴重核災。
4/13 仙台機場今晨復航	孤立一個月的仙台機場，對外交通終於恢復正常。從今開始羽田、大阪等機場，每天計有六個往返班次在仙台起降。
4/13第二十四波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/13，15時)，死亡人數已累積至13357人，失蹤人口達到15148人。
4/14第二十五波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/13，15時)，死亡人數已累積至13456人，失蹤人口達到14581人。
4/17第二十六波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/17，15時)，死亡人數已累積至13778人，失蹤人口達到14141人。
4/18豐田汽車全面復工	在地震、海嘯中嚴重受創的豐田汽車，所有國內廠18日全部復工，並宣布將在宮城縣興建新引擎廠，把一家子公司生產作業轉移該區。
4/18第二十七波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/18，15時)，死亡人數已累積至13858人，失蹤人口達到14030人。
4/19第二十八波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/19，15時)，死亡人數已累積至13965人，失蹤人口達到13677人。失蹤人數首次少於死亡人數。
4/20證實燃料棒熔損	日本原子力安全保安院18日宣布，經機器人檢測，發現一號和三號機輻射超標，並從積水測出高濃度放射物質，確認二號和三號機燃料棒熔毀，這是日本官方首次證實燃料棒熔損。
4/20第二十九波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/20，15時)，死亡人數已累積至14027人，失蹤人口達到13754人。
4/21美航艦回日母港	美國核子動力航母「喬治華盛頓號」，為避免輻射影響，離開母港橫須賀基地1個月後，今天重回這座位於東京都鄰縣神奈川縣的基地。
4/21核一廠方圓20公里	日本政府宣布，福島核一廠方圓20公里設為「警戒區」禁止擅入，否罰台幣3.5萬元，22日零時開始生效。
4/21第三十波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/21，15時)，死亡人數已累積至14094人，失蹤人口達到13507人。
4/26第三十一波死亡人數	據日本警察廳最新公佈(至4/26，16時)，死亡人數已累積至14435人，失蹤人口達到11601人。

ER、CM與BCM(1/3)

■ ER (Emergency Response)

- 緊急應變是一個要在事件之後立即保護生命財產的工作。
- 因為許多緊急應變計劃聚焦於生命安全的事情而幾乎排除其他的考量，一個在整合企業存續與緊急應變的共同挑戰便是負責人員如何能考量其他重要的事情而不模糊掉到他們原有主要焦點。這是一個內部稽核可以提供價值的地方。
- 緊急應變程序的一些重要元件包括：
 - » 疏散計劃與集結。
 - » 往上通報機制(escalation)。
 - » 損失評估及報告。
 - » 有害物質應變及外洩控制。
 - » 醫療應變。
 - » 廢棄物回收及再生(salvage and reclamation)。
 - » 消防隊(fire brigades)、急救(first aid)、高空(high angle)或侷限空間(confined space)救援等特殊議題。

ER、CM與BCM(2/3)

■ CM (Crisis Management)

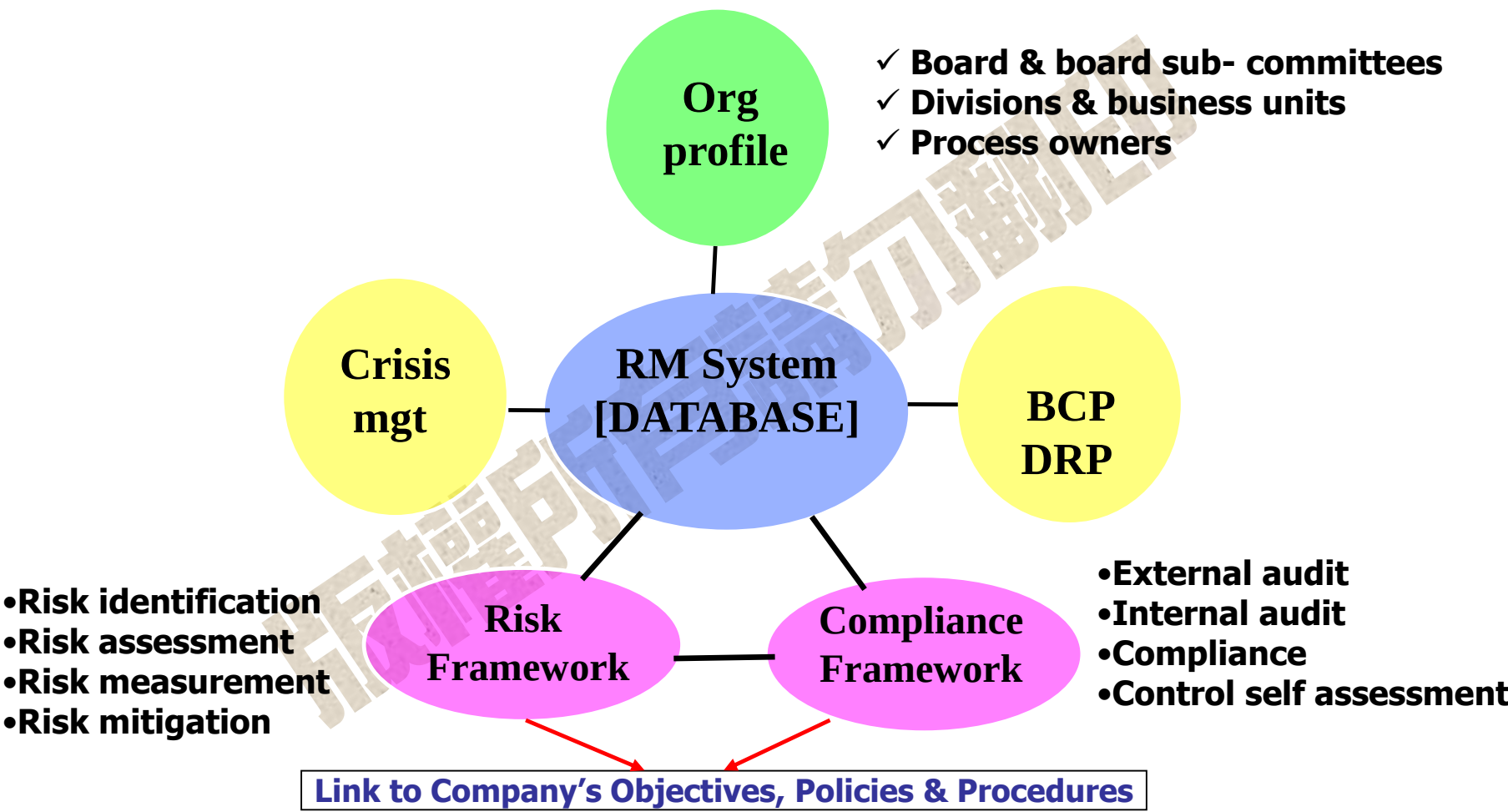
- 多數的危機管理計劃會因不同影響程度的事故而起動。許多時候要事先設定門檻以避免使用主觀認定來判斷是否要提昇等級(escalation)。往上通報(escalation)的標準應包括人事、財務及營運上的影響，並要夠簡單明確以讓管理階層能夠判定是否該往上通報至危機管理小組。
- 一個供應商的火災或虧損可能對於事業單位會有重大影響，但不一定是公司層級的危機而需要起動危機管理。正確地設定門檻可以讓事業單位主管逕自進行復原工作而不需擔心受到高階主管的事後批判。
- 危機管理規劃要能讓企業知道如何通知一般大眾、員工及各利害關係人有關危機以及所採取讓企業繼續運作的措施，危機管理包括如何回應危機的事實或認知的方法，這些方法會記錄在危機管理計劃的文件裡。危機管理也須定義構成危機的條件，以及起動必要機制的條件，也包含其中的溝通。
- 有效的危機溝通計劃要能針對各個不同的利害關係人主動提供完整的訊息。與財務金融界有關的溝通重點未必適用於與員工的溝通。不過，中心的訊息必須是一致的。

ER、CM與BCM(3/3)

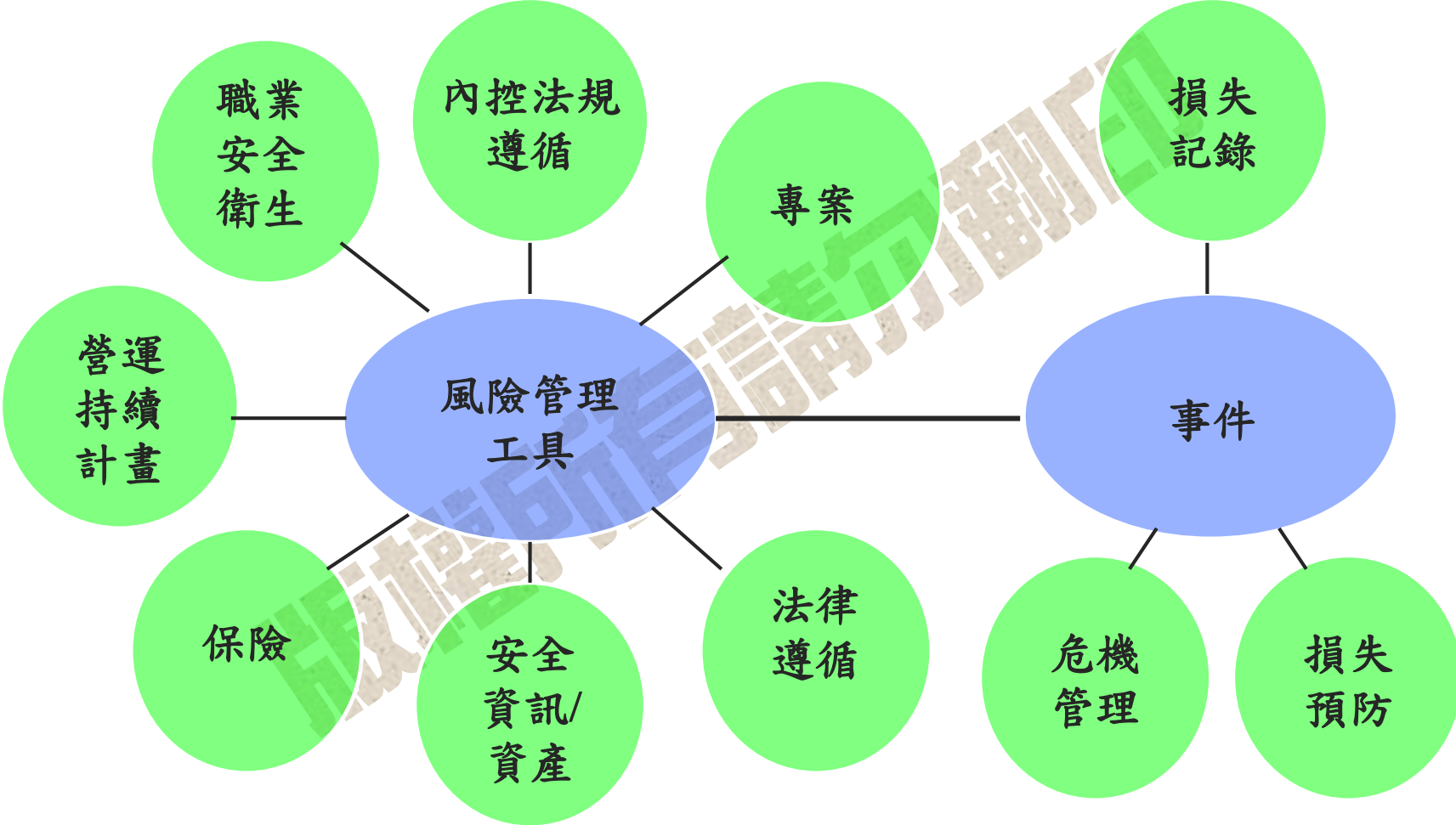
- CM (Crisis Management)，有效的危機管理程序還包括其他方面：
 - 納入像產品敲詐召回、安全事故(特別是國際事件)、以及特定產業(例如，航空)緊急事故應變等特殊議題到整個危機管理程序。一般來說，可能有這些問題的公司會發展一些應變的計劃，但未必連結到公司層級的危機管理程序。
 - 協助被災難波及的員工。可能包含提供心理健康協助、家庭協助或財務協助。協助也可能包括重新的安置。
 - 納入董事會對事故應變及回報的期望。
 - 管理利害關人的問題與責任。
 - 一起測試企業存續及危機管理以使其互相善用彼此的強項，並朝一致的方向改善。
 - 如果是合資是多國企業時，必須要界定權責。如果決策是由另一個法律個體或另一個國家所做的，法律責任可能會有所移轉。因為美國的訴訟環境，如果危機管理小組在美國，這會變得非常重要。

貳、風險評估方法

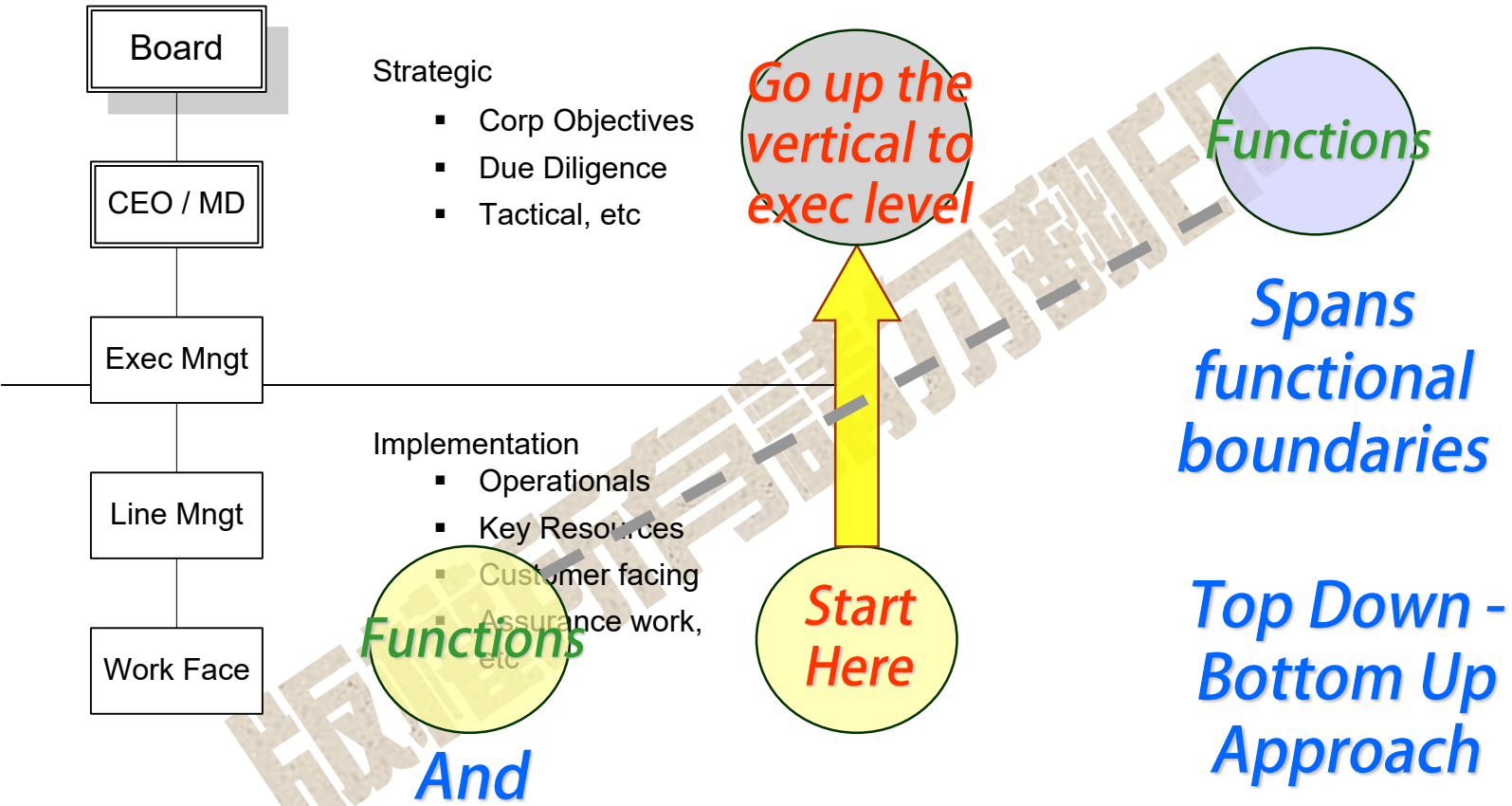
風險管理系統模型



多維度管理



Agreeing What “Enterprise Means”



如何定義風險管理範圍

典型大型組織的結構：

- 基本組織結構(商業類型?)

- 內部單位
- 外部(與其他單位串連)

- 功能結構(我們做什麼)

- 賣的產品
- 提供的服務
- 承擔的專案

- 位置(位於的地點)

- 擁有或處理的實體資產

- 產業別
- 公司組織別
- 地區別
- 營收單位
- 職能分工
- 專案工作
- 資產項目
- 保險項目
- 自行定義..

✓風險是沒有界限的，它橫跨組織

✓建立風險與組織關連協調會是重要的。

✓應該以小結構開始以及隨著時間建立一個大結構

建立風險管理內外部背景事件(Context)

Std: CLA Risk Profile <Admin>:1

ICBLFWAU

All User Contexts

98年度施政目標

U 建構安全衛生工作環境，促進勞動

U 培養優質勞動力，強化就業保障

U 強化職場民主參與，擴大社會對話

U 推動勞動年金制度，增進勞工福利

U 落實人性化勞動條件，促進職場平

Unapproved User Contexts

Std: CLA Risk Profile <Admin>:2

ICBLFWAU

All Work

Unapproved Work Units

行政院勞工委員會98年度施政目標與重點

01. 勞資關係業務

W 促進工會組織健全發展，開創工會

W 推動勞動夥伴關係，建構社會融

W 提升勞資爭議協商效能；落實大

02. 勞動條件業務

W 加強特別保護與落實性別工作平等

W 健全勞工退休法制，保障勞工退休

W 健全勞動基準法制，落實勞動基

W 強化合理工資、工時及休假制度

03. 勞工福利業務

W 加強照顧弱勢勞工，推動職業災

W 研修職工福利法制，強化職工福利

W 推動微型創業旗艦計畫

04. 勞工保險業務

W 周延職業災害保障制度，確保職

W 研修就業保險法令，增進失業勞工

W 開辦勞保年金制度，改進勞工保

05. 勞工安全衛生業務

W 健全勞動安全制度與建構災害預防

W 強化職業病預防與化學品管理，

W 推動系統化職業安全衛生管理，

06. 勞工檢查業務

W 健全危險性機械及設備檢查管理

W 強化檢查員專業能力及防災工具

W 推動源頭管理，提升公共工程防

W 掌握勞工危險物、有害物暴露，

W 擴大安全伙伴合作，提升防災自

07. 綜合規劃業務

W 研議勞動力相關政策議題

W 規劃勞動政策並強化研究發展，

W 掌握國際勞動議題發展趨勢，結

08. 技能檢定業務

Std: CLA Risk Profile <Admin>:3

ICBLFWAU

All Business Units

Unapproved Business Units

勞工委員會

會本部主管

B 主任委員

B 主任秘書

B 政務副主任委員

B 常務副主任委員

職業訓練局

B 中彰投區就業服務中心

B 北區職業訓練中心

B 北基宜花金馬區就業服

B 南區職業訓練中心

B 桃竹苗區就業服務中心

B 桃園職業訓練中心

B 泰山職業訓練中心

B 高屏澎東區就業服務中心

B 雲嘉南區就業服務中心

B 臺南職業訓練中心

人事室

B 中區勞動檢查所

B 中部辦公室

B 北區勞動檢查所

B 法規委員會

B 南區勞動檢查所

政風室

B 秘書室

B 高屏澎東區就業服務中心

統計處

B 勞工安全衛生研究所

B 勞工安全衛生處

B 勞工保險局

B 勞工保險處

B 勞工保險監理委員會

B 勞工退休基金監理會

B 勞工教育委員會

Std: CLA Risk Profile <Admin>:4

ICBLFWA

勞工育樂活動之規劃、

F 勞工教育之規劃、推行

F 勞工福利之規劃、指導

F 勞工福利及勞工教育區

勞工檢查處

F 協助事業單位建立職業

F 建立職業安全衛生輔導

F 推動安全夥伴及企業區

F 督導實施勞工安全衛生

F 辦理危險性機械設備代

勞動條件處

F 基本工資及積欠工資之

F 基本工資調整之研議事

F 推動工作時間、休息、

F 推動勞工退休制度之督

F 勞動條件標準之擬訂、

F 童工、女工與技術生之

勞資關係處

F 其他有關勞資關係事項

F 國際勞工聯繫、合作與

F 勞工團體之組織登記事

F 勞工團體之輔導、監督

F 勞工關係法規之擬訂、

F 勞資合作促進事項

F 勞資爭議處理之指導、

訴願委員會

會計室

F 承辦九二一更新基金、

F 承辦收發文書行政及業

F 承辦勞保處、條件處、

F 承辦預概算編製、預備

F 承辦福利處、一般行政

F 承辦編製會計月報、執

F 承辦檢查處、勞資處經

F 綜合各科業務之會辦陳

F 辦理本室及經辦所屬各

Std: LLA Risk Profile <Admin>:5

ICBLFW

Locations

Unapproved Locations

勞工委員會

職業訓練局

L 中彰投區就業服務中

L 北區職業訓練中心

L 北基宜花金馬區就業服

L 南區職業訓練中心

L 桃竹苗區就業服務中

L 桃園職業訓練中心

L 泰山職業訓練中心

L 高屏澎東區就業服務

L 雲嘉南區就業服務中

L 臺南職業訓練中心

L 中區勞動檢查所

L 中部辦公室

L 北區勞動檢查所

L 南區勞動檢查所

年度目標

施政計畫

所屬機關

業務範圍

地區

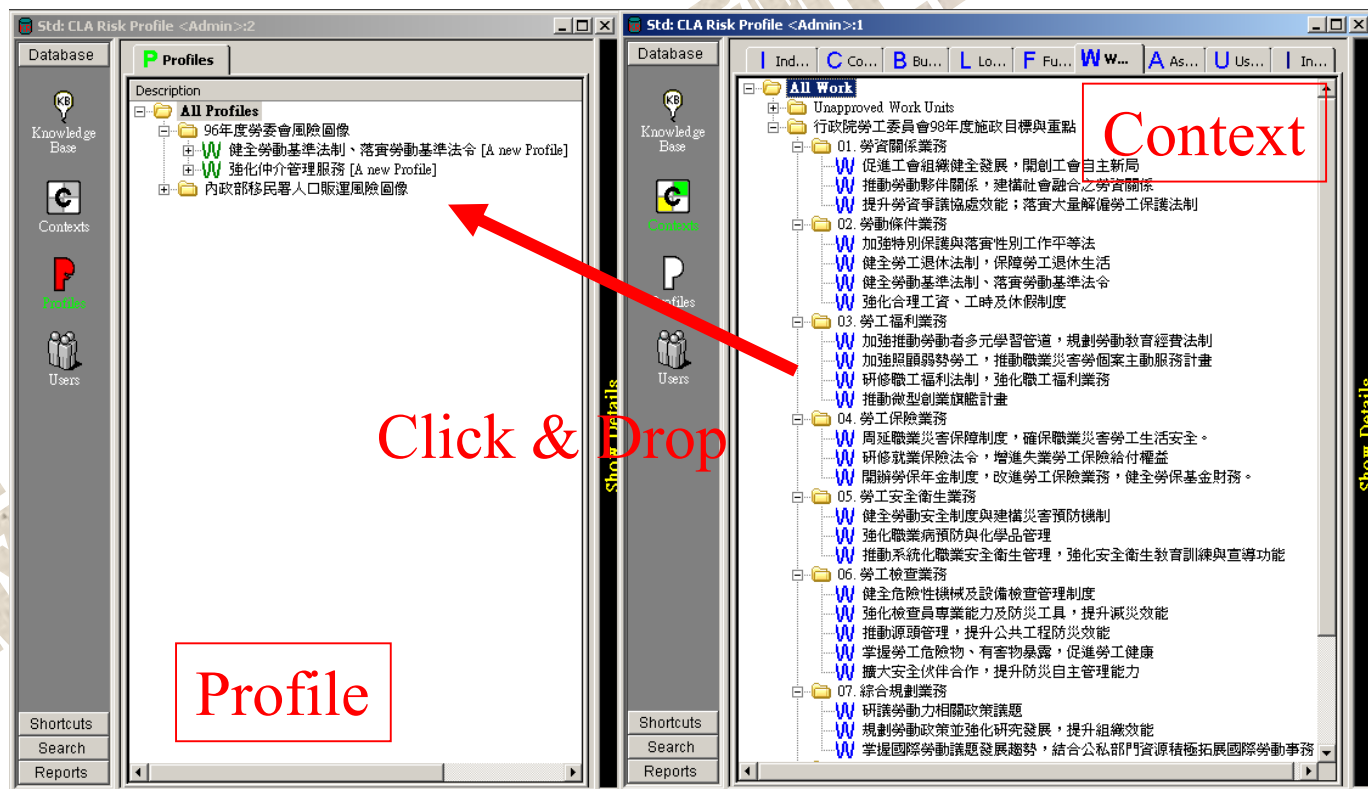
使用風險管理系統建立風險背景事件

📁 96年度勞委會風險圖像

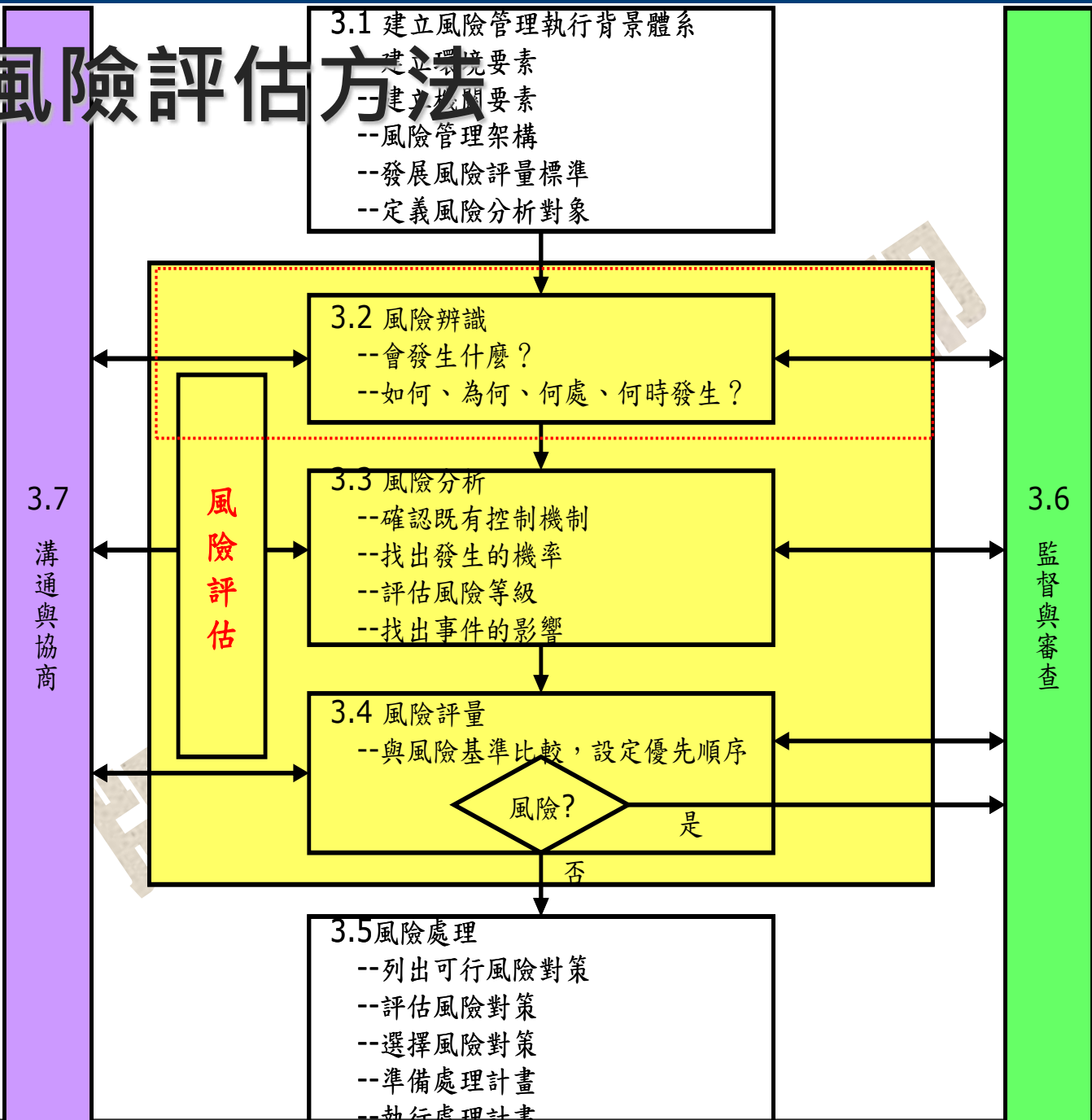
+  健全勞動基準法制、落實勞動基準法令 [A new Profile]

+  強化仲介管理服務 [A new Profile]

建立風險圖像



風險評估方法



風險辨識

1. 會發生什麼？
2. 如何、為何、何處與何時發生？
3. 工具與技術



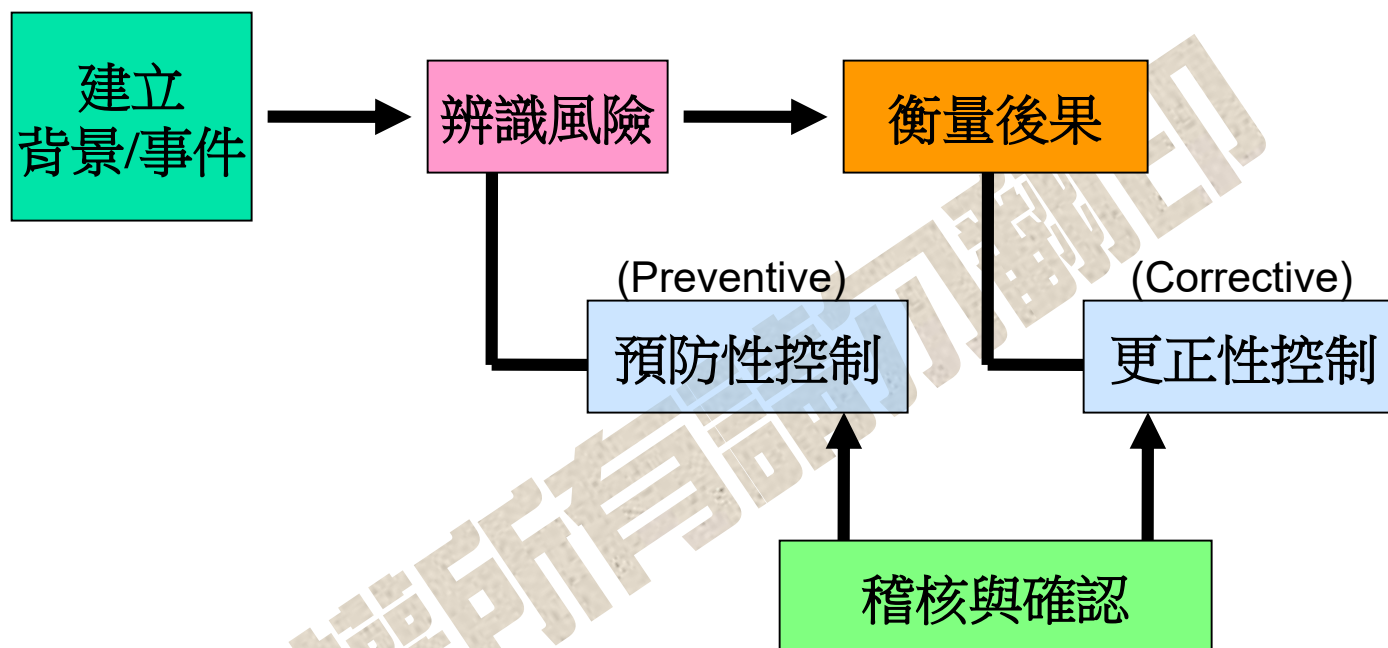
風險辨識程序

- (a) 每項政策、施政計畫、業務方案及機關活動或服務的風險來源為何？
- (b) 可能導致的情況：
 - ✓ 增加或降低達成目標的效率；
 - ✓ 以高或低效率達成目標（財務、人員、時間）；
 - ✓ 利害相關者是否會採取影響目標達成的作為？
 - ✓ 是否會產生附加效益？
- (c) 可能對目標造成什麼影響？
- (d) 可能會涉入或受到衝擊的利害相關者？
- (e) 風險可能發生的時機、地點、原因及方式？
- (f) 目前的風險控制方法為何？
- (g) 分析現有控制方法無法發揮控制功能的原因並提出改善策略？

風險情境辨識模型



風險管理方法



Start Simple → develop sophistication

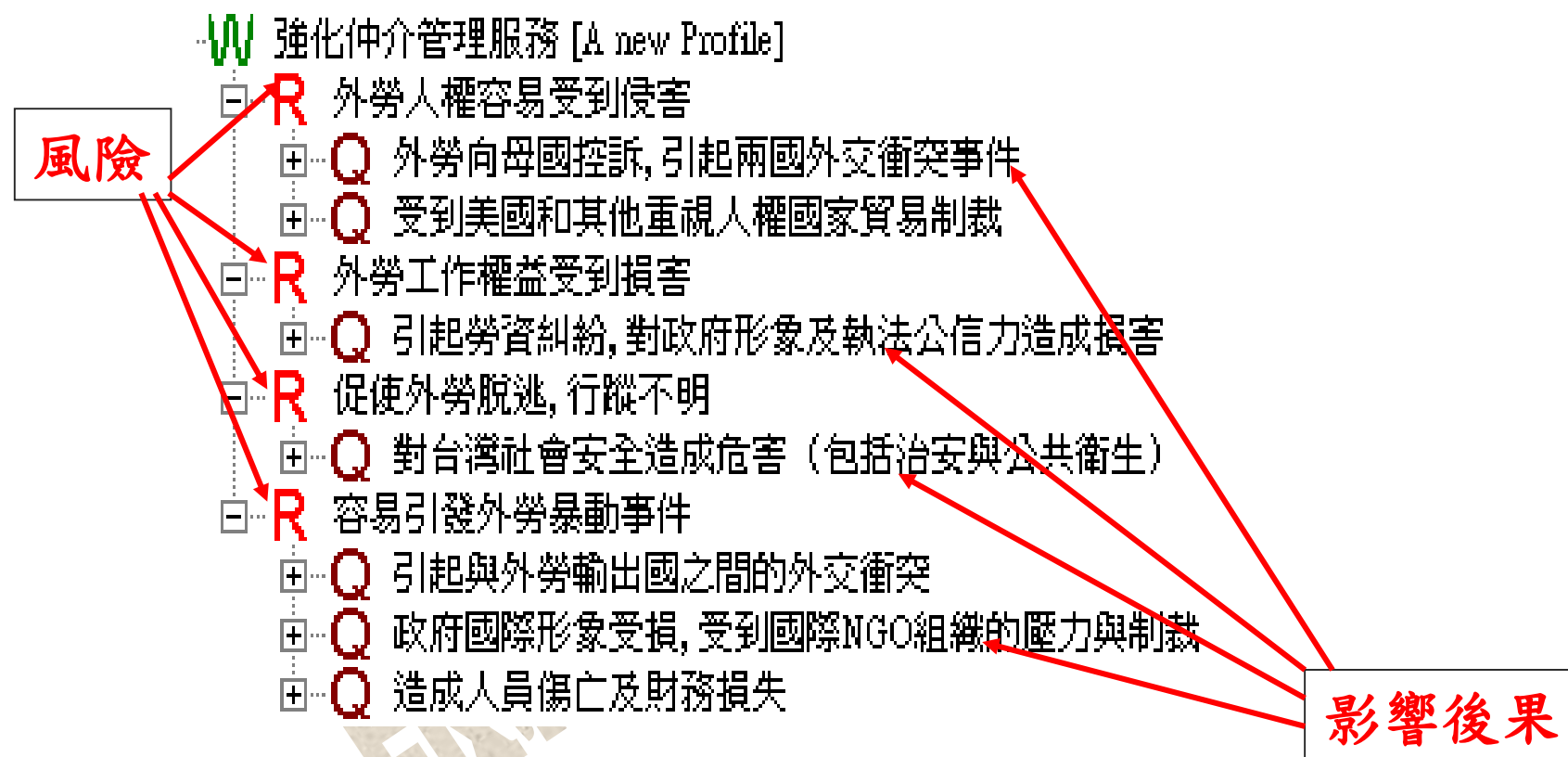
根據澳洲/紐西蘭 AS/NZ 4360 風險管理框架

風險辨識分析框架模型

風險來源	潛在的風險影響，依類別分類							
	A 財務	B 資產	C 人資源	D 服務	E 聲譽	F 法責與 務律任義	G. 營環 運境	H 機關
1.天然災害								
2.合約與法令								
3.財政狀況								
4.公務員瀆職								
5.第三者的行為或疏失								
6.法令的約束								
7.景氣狀況								
8.政府業務與服務								
9.對外界的依賴性								
10.資產損失								
11.科技的應用								
12.執行人力								

[illegible]

範例-風險辨識及其影響後果



風險分析

- 將可接受風險與主要風險分開，並提供風險評量及風險對策所需的資料。
- 風險分析包括風險的結果，以及這些結果發生的機率為何。
 - ✓ 列出現有的控制方法
 - ✓ 影響及機率
 - ✓ 分析的種類
 - 定性分析。
 - 半定量分析。
 - 定量分析。

風險分析表達方法-定性分析

- 使用文字的形式或是敘述性的分類等級來描述可能影響的程度以及影響發生的機率。

衝擊或後果	形象	人員	民眾抗爭	目標達成
非常嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞	人員死亡	大規模遊行抗爭	經費/時間大量增加
嚴重	台灣新聞媒體報導負面新聞	人員重傷	至中央機關抗爭	經費/時間中度增加
輕微	區域新聞媒體報導負面新聞	人員輕傷	多位民眾電話抱怨	經費/時間輕微增加

風險分析表達方法-半定量分析

以實際數值表示定性分析等級，但是每一個敘述的數值並不直接等於實際的影響程度及機率。

衝擊 衡量	傷害及損失	作業面影響	名譽損失
大	1.資產損失大於 \$1M 2.死亡	1.大部分基本服務 中斷(大於7天) 2.高敏感度資料損 失或洩漏	1.公眾及媒體要求撤 換部長或高層主管 2.顯著喪失民眾信任
中	1.資產損失介於 \$100K-\$1M 2.嚴重的傷害或 長期疾病	1.部分基本服務中 斷(小於7天) 2.敏感度資料洩漏 。	1.負面媒體報導 2.受到公眾批判喪失 部分民眾信任
小	1.資產損失小於 \$100K。 2.小傷害或短期 疾病。	1.計畫或程序些許 中斷 2.保護資料洩漏。	1.部分媒體的負面報 導 2.民眾信任倒退

風險分析表達方法-定量分析

- 使用實際的數據來描述影響及機率
- 所使用的數據來自不同的來源，如：
 - ✓ 過去的紀錄
 - ✓ 國外相關的經驗
 - ✓ 產業的應用及經驗
 - ✓ 相關的出版文獻
 - ✓ 行銷測試及市場研究
 - ✓ 實驗或經濟上/工程上的模型分析

風險可能性的表示方式

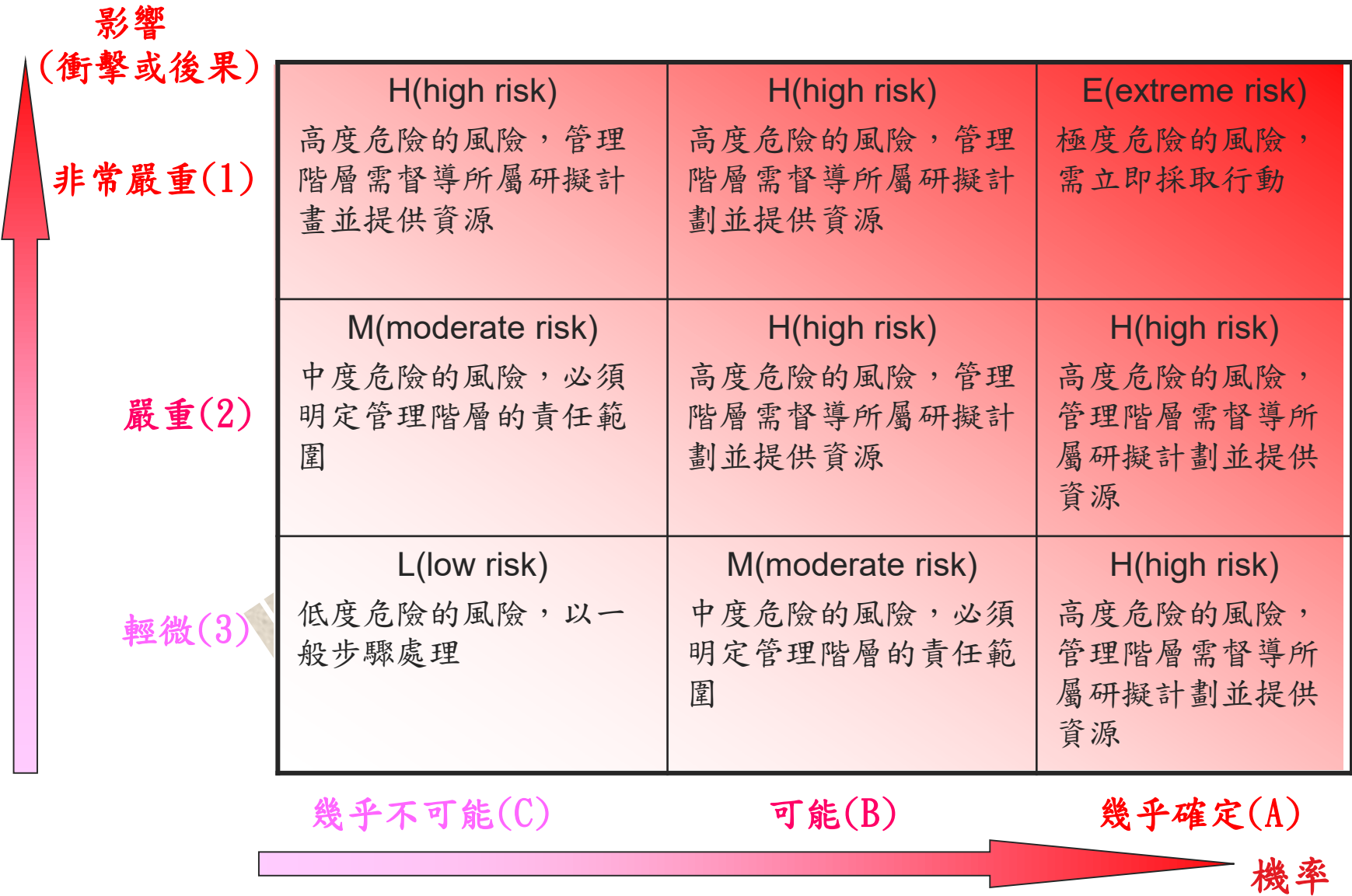
- 一般採用方式：三分法(範例)

低	中	高
不太可能在二年內發生	可能在二年內發生	很可能在二年內發生

- 其他方式：五分法或更細劃分

等級	可能性分類	(半)量化機率表達
A	幾乎可確定	>90%
B	很可能	75%~90%
C	中度可能	50%~75%
D	不太可能	25%~50%
E	罕見	<25%

風險與行動矩陣



固有風險評估 - Inherent Risk Assessment

標識風險

風險背景

風險背景

後果影響

固有風險評估

KnowRisk Enterprise - [Std: 退輔會Main <admin>]

File Edit Search Administration View Window Help

0 CorProfit概括式快速風險 1:識別風險與後果並評估固... 2:識別風險與後果並評估固... 3:行動方案 4:報表

1. 從選擇這個佈局按鈕開始 1.0 風險圖像

Database

Profiles

Description

- All Profiles
- 00. 委員會組織
- 01. 退輔會96年度風險圖像-原版
- 02. 退輔會96年度風險圖像-修正版
- W 志工服務照護榮民作業 [退輔會96年度風險圖像-修]
- R 榮民突發意外事故無法及時獲得有效協助
- Q 榮民因突發意外事故的損傷擴大
- C 啟動急難救助措施，停止損傷範圍擴大
- Q 影響會譽及損及政府照顧榮民 (眷) 信譽
- C 加強與新聞媒體連繫溝通與說明，減低負面報導
- C 託付鄰里照顧：各榮服處協請村里鄰協助照顧榮民 (眷)
- C 針對特需照顧年長獨居榮民建置「遠距居家照顧系統」，運用科
- C 健全服務體系：研訂「服務據點社區志願服務人員招募及運用計
- C 推動志願服務依據志願服務法，策訂「榮欣計畫實施要點」，指
- C 運用社會資源：廣積與各縣市政府、社團團體和社區組織相結合
- C 精進服務工作：訂定「服務據點外住榮民暨遺孀訪查及督導考評
- W 國家農場國土復育計畫 [退輔會96年度風險圖像-修]
- R 合作經營農戶不願配合政策依合約規定定期交回
- Q 進入冗長司法訴訟，無法配合土地收回計畫進度
- C 建立應變措施，請農場加強與合營戶溝通、協調，並酌予核
- C 取得合作經營農戶合約到期歸還之保證
- R 政府實施國土復育計畫範圍內包含國有林班地、原住民保留地等區
- Q 國家農場國土復育計畫無法進行
- C 除向外界表達國土復育計畫的重要性之外，並尋求行政院提
- C 建立與立法院、監察院有關委員溝通管道，積極說明，爭取支持
- C 廣獲原有措施辦理外，就「會執行國土復育計畫成效主動對外
- R 原墾人再度墾植或周圍農戶越權侵墾
- Q 降低復育成效，破壞水土保持
- C 建立適度懲罰機制，依法移除地上物，進行復育工作
- C 建立農場巡邏與防止侵墾作業程序，確實有被執行
- W 解決移轉民營、結束營業工廠及事業投資機構所衍生法律事務。 [
- W 榮工公司民營化 [退輔會96年度風險圖像-修]
- W 榮民職業介紹計畫 [退輔會96年度風險圖像-修]
- R 執行成效不彰，榮民仍無法經...
- Q 造成榮民失業問題嚴重，...
- C 申請勞委會「雇主僱...

Knowledge Base

Contexts

Profiles

Users

Shortcuts

Search

Reports

For Help, press F1

階層	風險圖像	風險背景	風險圖像擁有者	備註
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	志工服務照護榮民作業	admin No
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	國家農場國土復育計畫	admin No
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	解決移轉民營、結束營業工廠...	admin No
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	榮民職業介紹計畫	admin No
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	配合醫療政策，提供全人照護	admin No
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	配合醫療政策，提供全...	admin No
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	政府財政與健保財務緊縮及就...	admin No
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	精進榮家照護功能，擴增服務...	admin No
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	嚴密感染管控，防範疾病傳染	admin No
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	Copy of 退輔會96年度...	admin No
02.	退輔會96年度風險圖像-修...	退輔會96年度風險圖像...	Copy of 配合醫療政策...	admin No

Profile Risks

1.1: 風險辨識 1.3: 評估固有風險及影響 1.4: 利用顏色顯示風險矩陣評估結果 2. 識別固有風險

階層	風險敘述	固有可能性	固有後果	固有風險等級	備註
精進榮家照護...	安養機構遭致天然災害	Possible	Major	High	No
國家農場國土...	政府實施國土復育計畫範圍內...	Possible	Major	High	No
國家農場國土...	原墾人再度墾植或周圍農戶趁...	Possible	Major	High	No
政府財政與健...	國家整體預算減少，公務預算...	Possible	Catastrophic	High	No
政府財政與健...	國家整體預算減少，公務預算...	Possible	Catastrophic	High	No
榮民職業介紹...	執行成效不彰，榮民仍無法經...	Likely	Major	High	No
政府財政與健...	就醫辦法重新修訂，導致榮民...	Likely	Catastrophic	Very High	No
政府財政與健...	就醫辦法重新修訂，導致榮民...	Likely	Catastrophic	Very High	No
志工服務照護...	榮民突發意外事故無法及時獲...	Likely	Major	High	No

Profile Consequences (Impa

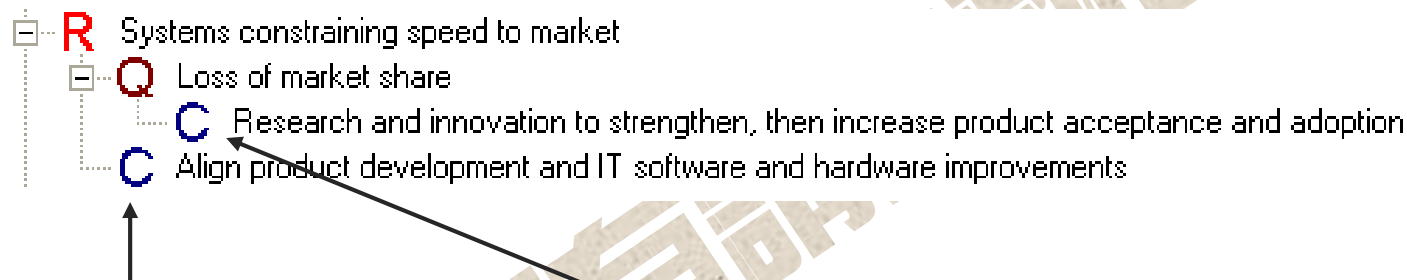
1.2: 決定影響後果 1.21 定義後果影響

階層	後果敘述	備註
原墾人再度墾...	降低復育成效，破壞水土保持	No
安養機構遭致...	高齡榮民無法即時救助及疏散，及榮民...	No
政府實施國土...	國家農場國土復育計畫無法進行	No
榮民意外發生...	造成外界對安養機構服務照顧的負面觀...	No
全民健保融資...	造成健保新支付制度無法推動，榮民 (...	No
全民健保融資...	造成健保新支付制度無法推動，榮民 (...	No
執行成效不彰...	造成榮民失業問題嚴重，政府需額外編...	No
合作經營農戶...	進入冗長司法訴訟，無法配合土地收回...	No
國家農場國土...	榮(總)院面臨結束或合併及移轉民營，...	No
國家農場國土...	榮(總)院面臨結束或合併及移轉民營，...	No

Key Concepts.....

The Risk Molecule

Risk molecule example : **R** = risk, **Q** = consequence & **C** = control



Preventive Controls reduce
the likelihood of the Risk
event happening
(before event - best)

Corrective Controls
mitigate the full impact of
the Consequence(s)
(after event)

風險評估 – L X Q

■ Likelihood

- 一定會 Almost Certain
 - 80%-100%
- 很可能 Likely
 - 60%-80%
- 有可能 Possible
 - 40%-60%
- 不太可能 Unlikely
 - 20%-40%
- 幾乎不可能 Rare
 - 0%-20%

✓ 快速：質化分析

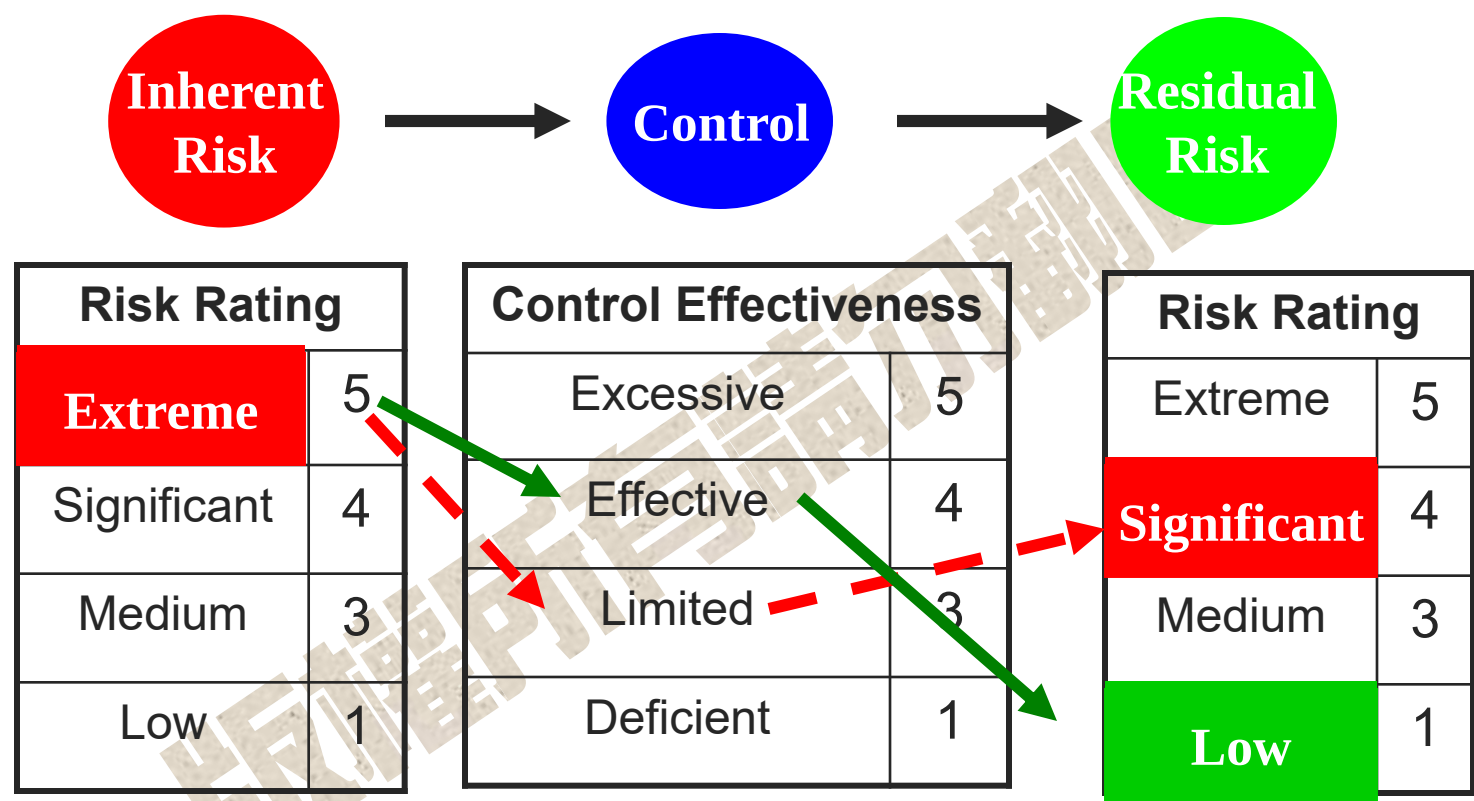
✓ 精確：量化分析

■ Consequence

- Catastrophic
 - 80%-100%
- Major
 - 60%-80%
- Moderate
 - 40%-60%
- Minor
 - 20%-40%
- Insignificant
 - 0%-20%

Key Concepts.....

Moving focus from inherent to residual levels

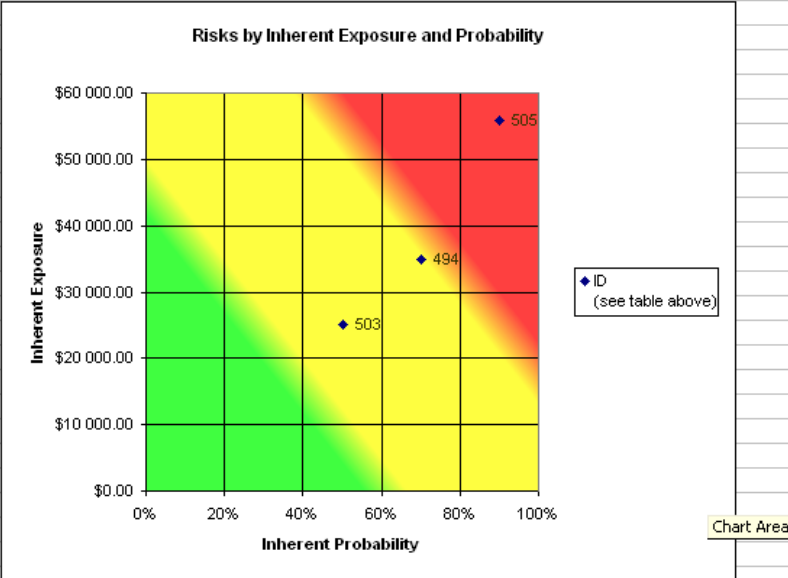


Risk management methods need to vary

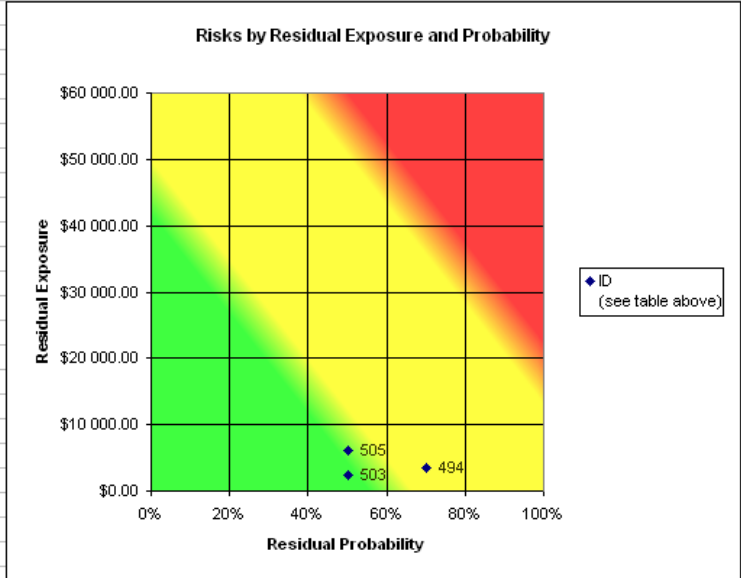
Key Concepts.....

Risk Grid Report Before & After Controls

Risk Category	ID	Risk Description	Inherent Probability	Inherent Exposure	Residual Probability	Residual Exposure
Banking Risks	505	Passwords have been compromised in settlements by being obtained in an unlawful/unauthorised manner	90%	\$55 800.00	50%	\$6 200.00
Banking Risks	503	Inaccurate and/or incomplete information is provided to the credit system.	50%	\$25 000.00	50%	\$2 500.00
Cashflow/Liquidity	494	Key customer who owes us money (i.e. a debtor) fails	70%	\$35 000.00	70%	\$3 500.00



before controls



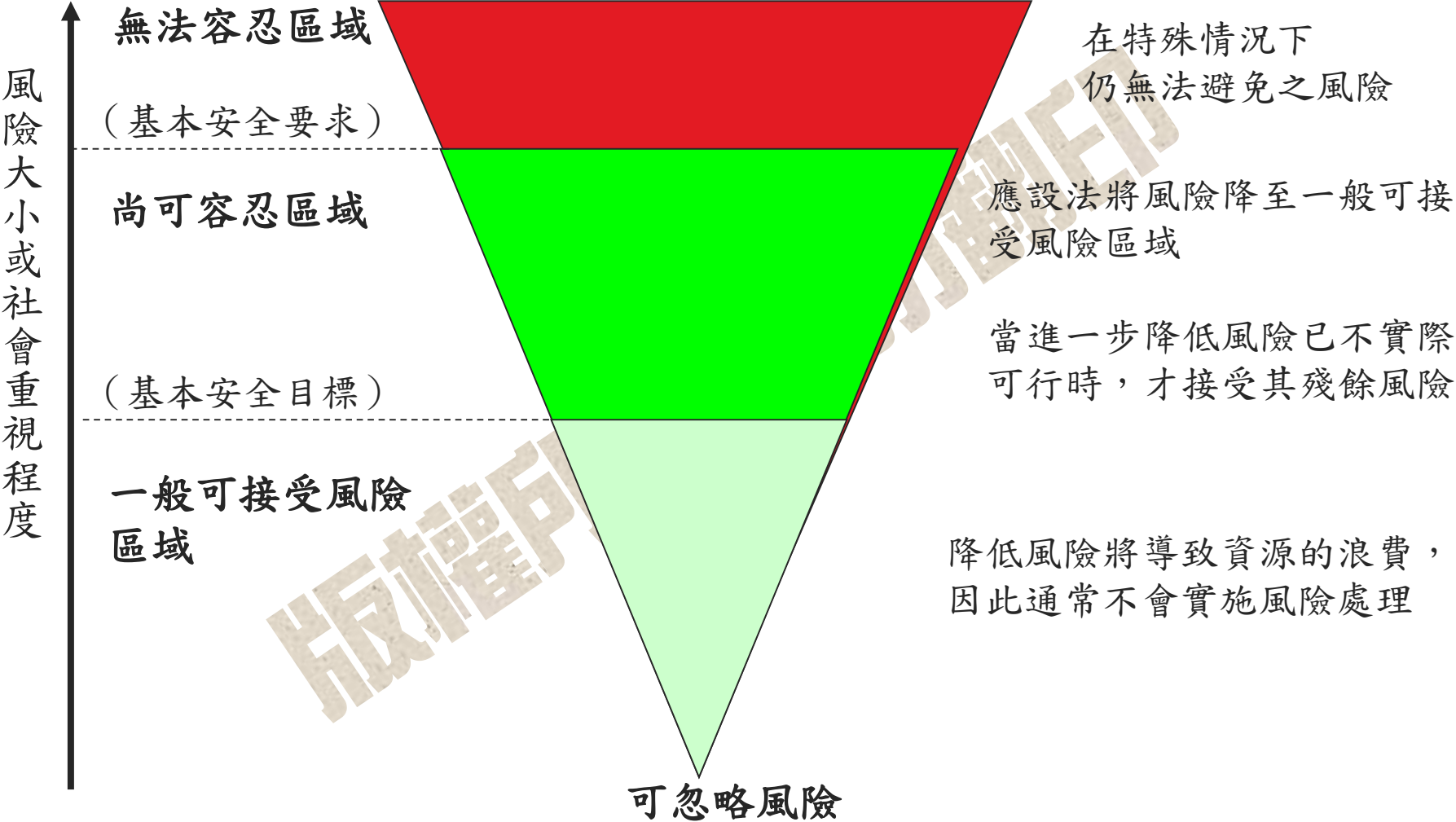
after controls

Items in the red area require immediate attention.

風險評量方法

- 風險評量是將風險分析中所決定的風險等級與先前訂定的風險標準相比較。
- 風險評量中所使用的比較標準應該與風險分析具有相同的基礎。
- 風險評量的結果是挑出需要進一步優先處理的風險。
- 機關應監督並定期檢討這些低危險或可接受的風險，以確定這些風險仍維持可接受的程度。

可容忍風險之判斷原則



範例-風險分析與評估



1.1: 風險辨識

1.3: 評估固有風險及影響

1.4: 利用顏色顯示風險矩陣評估結果

2. 識別固有風險

階層	風險敘述	固有可能性	固有後果	固有風險等級	備註
政府財政與健...	就醫辦法重新修訂，導致榮民（眷）權益受損	Likely	Catastrophic	Very High	No
政府財政與健...	全民健保融資增加，健保給付制度大幅變革，導致營運困境加劇	Unlikely	Catastrophic	High	No
政府財政與健...	國家整體預算減少，公務預算補助逐年減少，導致榮（總）院經營更加困難	Possible	Catastrophic	High	No
政府財政與健...	就醫辦法重新修訂，導致榮民（眷）權益受損	Likely	Catastrophic	Very High	No
國家農場國土...	合作經營農戶不願配合政策依合約規定屆期交回	Unlikely	Major	Tolerable	No
國家農場國土...	政府實施國土復育計畫範圍尚包含國有林班地、原住民保留地等區域，由...	Possible	Major	High	No
國家農場國土...	原墾人再度墾植或周圍農戶趁機侵墾	Possible	Major	High	No
榮民職業介紹...	執行成效不彰，榮民仍無法經由本計畫順利就業	Likely	Major	High	No
精進榮家照護...	安養機構遭致天然災害	Possible	Major	High	No
精進榮家照護...	榮民意外發生，易成新聞事件	Likely	Major	High	No

風險評量-Standard Value

Qualitative Measure of Likelihood

Level	Typical Value	Range	Foreground	Background
Rare	10.00%	0.00% - 20.00%		
Unlikely	30.00%	20.00% - 40.00%		
Possible	50.00%	40.00% - 60.00%		
Likely	70.00%	60.00% - 80.00%		
Almost certain	90.00%	80.00% - 100.00%		

Qualitative Measure of Risk Rating

Level	Typical Value	Range	Foreground	Background
Very Low	10.00%	0.00% - 20.00%		
Low	30.00%	20.00% - 40.00%		
Tolerable	50.00%	40.00% - 60.00%		
High	70.00%	60.00% - 80.00%		
Very High	90.00%	80.00% - 100.00%		

Relative Qualitative Measure of Consequence/Impact

Level	Typical Value	Range	Foreground	Background
Insignificant	10.00%	0.00% - 20.00%		
Minor	30.00%	20.00% - 40.00%		
Moderate	50.00%	40.00% - 60.00%		
Major	70.00%	60.00% - 80.00%		
Catastrophic	90.00%	80.00% - Infinite		

Consequence

Likelihood

	Rare	Unlikely	Possible	Likely	Almost certain
Catastrophic	Tolerable	High	High	Very High	Very High
Major	Tolerable	Tolerable	High	High	Very High
Moderate	Low	Tolerable	Tolerable	High	High
Minor	Low	Low	Tolerable	Tolerable	High
Insignificant	Very Low	Low	Low	Tolerable	Tolerable

選出重大風險項目進行下個階段控制評估

Profile Risks						
1.1: 風險辨識 1.3: 評估固有風險及影響 1.4: 利用顏色顯示風險矩陣評估結果 2. 識別固有風險						
					低風險	最高風險
階層	風險敘述	固有可能性	固有後果	固有風險等級	備註	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	全民健保融資增加，健保給付制度大幅變革，導致營運困境加劇	Unlikely	Catastrophic	High	No	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	全民健保融資增加，健保給付制度大幅變革，導致營運困境加劇	Unlikely	Catastrophic	High	No	
國家農場國土復育計畫 [退輔會96年度...	合作經營農戶不願配合政策依合約規定屆期交回	Unlikely	Major	Tolerable	No	
精進榮家照護功能，擴增服務照顧層...	安養機構遭致天然災害	Possible	Major	High	No	
國家農場國土復育計畫 [退輔會96年度...	政府實施國土復育計畫範圍尚包含國有林班地、原住民保留地等...	Possible	Major	High	No	
國家農場國土復育計畫 [退輔會96年度...	原墾人再度墾植或周圍農戶趁機侵墾	Possible	Major	High	No	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	國家整體預算減少，公務預算補助逐年減少，導致榮（總）院經...	Possible	Catastrophic	High	No	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	國家整體預算減少，公務預算補助逐年減少，導致榮（總）院經...	Possible	Catastrophic	High	No	
榮民職業介紹計畫 [退輔會96年度風險...	執行成效不彰，榮民仍無法經由本計畫順利就業	Likely	Major	High	No	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	就醫辦法重新修訂，導致榮民（眷）權益受損	Likely	Catastrophic	Very High	No	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	就醫辦法重新修訂，導致榮民（眷）權益受損	Likely	Catastrophic	Very High	No	
志工服務照護榮民作業 [退輔會96年度...	榮民突發意外事故無法及時獲得有效協處	Likely	Major	High	No	
精進榮家照護功能，擴增服務照顧層...	榮民意外發生，易成新聞事件	Likely	Major	High	No	

Filter

Profile Risks						
1.1: 風險辨識 1.3: 評估固有風險及影響 1.4: 利用顏色顯示風險矩陣評估結果 2. 識別固有風險						
					低風險	最高風險
階層	風險敘述	固有可能性	固有後果	固有風險等級	備註	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	全民健保融資增加，健保給付制度大幅變革，導致營運困境加劇	Unlikely	Catastrophic	High	No	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	全民健保融資增加，健保給付制度大幅變革，導致營運困境加劇	Unlikely	Catastrophic	High	No	
精進榮家照護功能，擴增服務照顧層...	安養機構遭致天然災害	Possible	Major	High	No	
國家農場國土復育計畫 [退輔會96年度...	政府實施國土復育計畫範圍尚包含國有林班地、原住民保留地等...	Possible	Major	High	No	
國家農場國土復育計畫 [退輔會96年度...	原墾人再度墾植或周圍農戶趁機侵墾	Possible	Major	High	No	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	國家整體預算減少，公務預算補助逐年減少，導致榮（總）院經...	Possible	Catastrophic	High	No	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	國家整體預算減少，公務預算補助逐年減少，導致榮（總）院經...	Possible	Catastrophic	High	No	
榮民職業介紹計畫 [退輔會96年度風險...	執行成效不彰，榮民仍無法經由本計畫順利就業	Likely	Major	High	No	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	就醫辦法重新修訂，導致榮民（眷）權益受損	Likely	Catastrophic	Very High	No	
政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法...	就醫辦法重新修訂，導致榮民（眷）權益受損	Likely	Catastrophic	Very High	No	
志工服務照護榮民作業 [退輔會96年度...	榮民突發意外事故無法及時獲得有效協處	Likely	Major	High	No	
精進榮家照護功能，擴增服務照顧層...	榮民意外發生，易成新聞事件	Likely	Major	High	No	

參、內部控制評估方法

控制評估方法

Standard Values - 農委會KR (Read Only)

Likelihood Levels

Risk Rating Levels

Relative Consequence Levels

Global Consequence Levels

Control Assessment Levels

Risk Rating Matrix

Qualitative Measure of Control Assessment

Level	Typical Value	Range		Foreground	Background
Damaging	-10.00%	-Infinite	0.00%		
None	0.00%	0.00%	0.01%		
Deficient	10.00%	0.01%	20.00%		
Marginal	30.00%	20.00%	40.00%		
Qualified	50.00%	40.00%	60.00%		
Effective	70.00%	60.00%	80.00%		
Excessive	90.00%	80.00%	100.00%		

Import...

Export...

確定

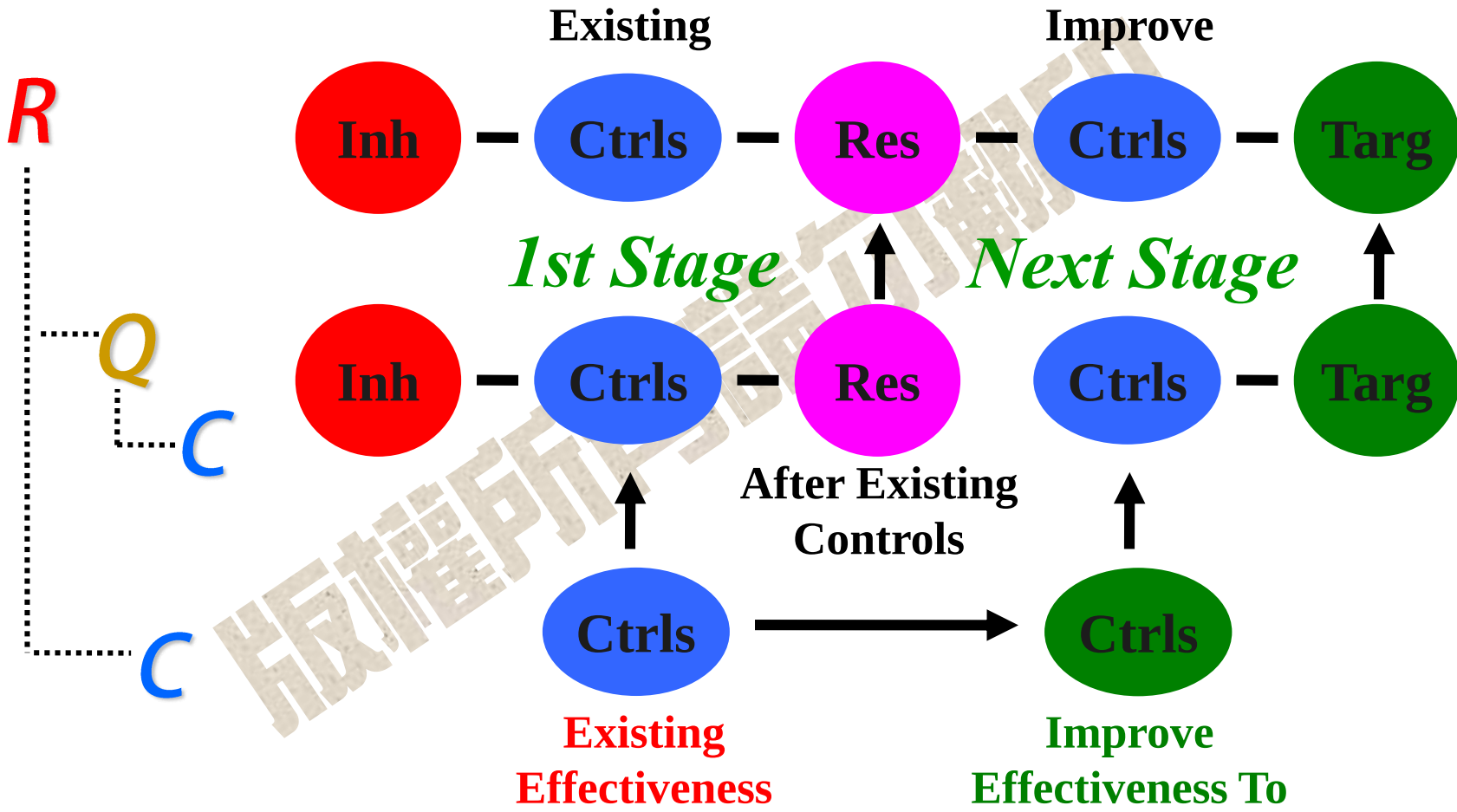
取消

說明

由簡入繁式分析

(Simplest to Sophisticated Analysis)

Prioritise leads to Action Plan, set Targets



識別及評估控制有效性

Profile Risks

2.2: Assess Control Effectiveness

2.3: Residual Rating (calculated)

Hierarchy

Description

Inherent Lik...

Inherent Conseq...

Inherent Rating

Prevention Assessment

Correction Assess...

Has Notes

...	漁產...	超過藥物殘留及重金屬檢驗標準值，仍持續出貨，所造成的損害事件	Possible	Major	High	Qualified	Qualified	No
-----	-------	--------------------------------	----------	-------	------	-----------	-----------	----

Damaging

None

Deficient

Marginal

Qualified

Effective

Excessive

Profile Consequences (Impacts)

Consequences

Hierarchy

Description

HasNotes

...	超過藥物殘留及重金屬檢驗標準值，仍持續出貨，所造...	對消費者健康的影響，甚至造成死亡事件	No
...	超過藥物殘留及重金屬檢驗標準值，仍持續出貨，所造...	引起進口國家對我們所有漁產品限制輸入，造成養殖...	No
...	超過藥物殘留及重金屬檢驗標準值，仍持續出貨，所造...	引起國內消費者恐慌，導致產品滯銷，漁民損失慘重	No

Profile Controls

2.1: Identify Controls

Hierarchy

Description

Type

Assigned To

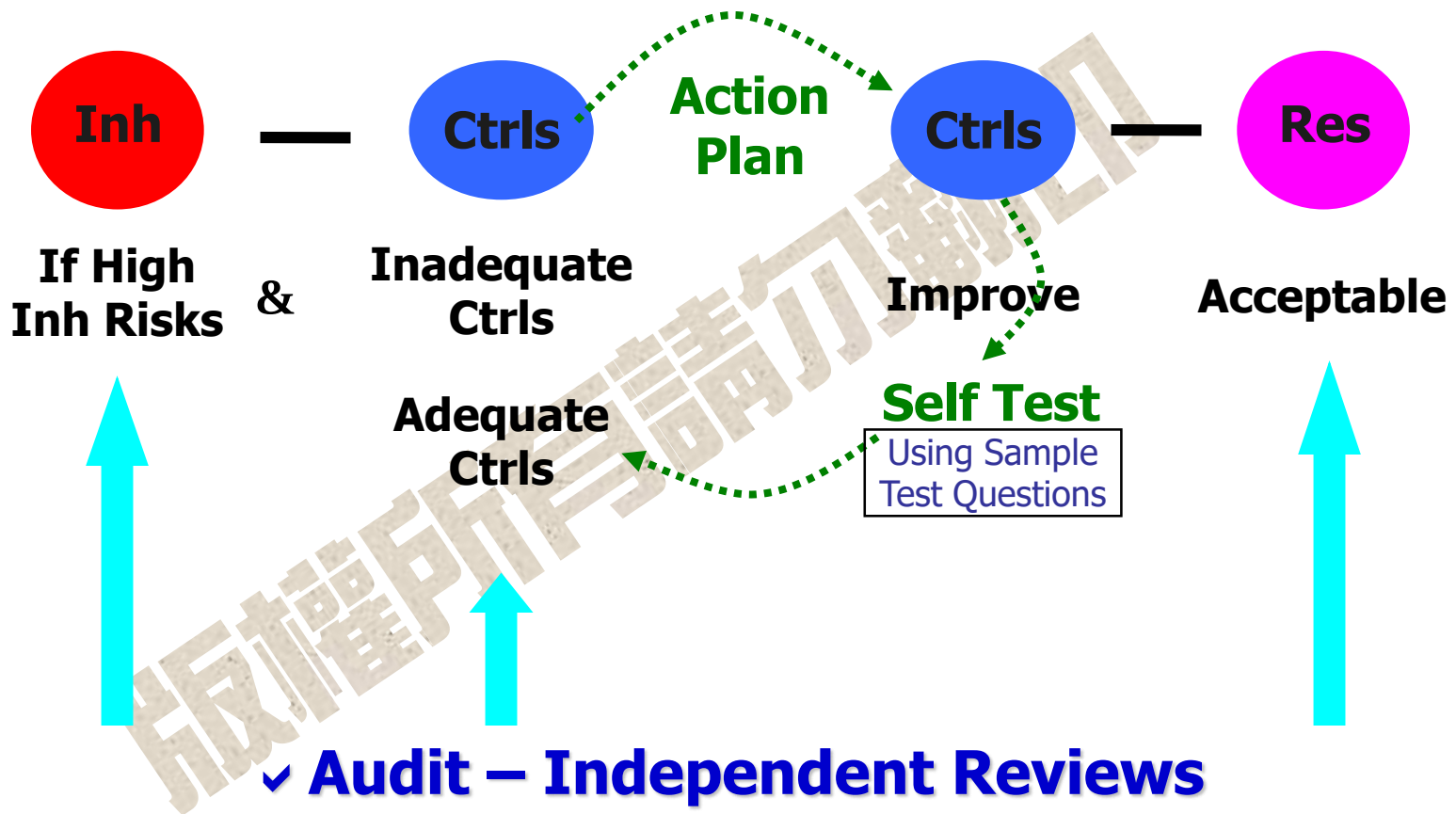
Status

Importance

Has Notes

...	超過...	輔導改善養殖環境	謝先生	In Progress	Key	No
...	超過...	漁產品藥物殘留監測	謝先生	Existing	Key	No
...	超過...	防範不合格產品流入市面	謝先生	To Plan	Key	No
...	超過...	加強業者教育訓練及宣導講習	謝先生	In Progress	Key	No
...	引起...	依照漁業署危機處理程序，清理及銷毀貨源和...	宋先生	Existing	Key	No
...	引起...	採行危機處理程序，重新建立漁貨出口檢驗作...	宋先生	In Progress	Key	No
...	對消...	緊急醫療程序和避免病源擴散	衛推會	In Progress	Key	No

自行檢查與稽核(CSA & Audit)



Sample Testing on Inherent Risk Method

Step 1: Risk Assessment Results

- Add further controls

- Assess Control

Step 2: Sample Test

- 2.1 Control Test Plan

- 2.2 Test Control

- 2.3 Reason for Breakdown

- 2.4 Control Effective

Step 3: Reports

- Sample Testing Report

控制測試與有效性評估

- 評估各項控制作業設計之適當性
- 評估各項控制作業執行之有效性

Profile Controls							
2.1: Control Samples Test Plan		2.4: Controls Effectiveness		Ineffective C			
Hierarchy	Control Category	Description	Assigned To	Fitness	Status	Effectiveness	
...引起國內消費...	All Controls\農業委...養殖漁業	依照漁業署危機處理程序, 清理及銷毀貨源和養殖場	宋先生	Key	Existing	Effective	
...使用禁藥而未...	All Controls\農業委...養殖漁業	漁產品藥物殘留監測	謝先生	Key	Existing	Effective	
...超過藥物殘留...	All Controls\農業委...養殖漁業	漁產品藥物殘留監測	謝先生	Key	Existing	Effective	
...對消費者健康...	All Controls\農業委...養殖漁業	緊急醫療程序和避免病原擴散	宋先生	Key	To Review	Improvement required	
...對消費者健康...	All Controls\農業委...養殖漁業	對因食物中毒死亡事件, 進行撫恤程序	宋先生	Key	Existing	Improvement required	
...超過藥物殘留...	All Controls\農業委...養殖漁業	加強業者教育訓練及宣導講習	謝先生	Key	In Progress	Improvement required	
...政府的能力及...	All Controls\農業委...養殖漁業	定期查核檢驗作業程序, 以避免應發現而未發現藥物殘留事件的發生	吳先生	Key	In Progress	Ineffective	
...政府的能力及...	All Controls\農業委...養殖漁業	送政風處調查	黃先生	Key	In Progress	Ineffective	
...引起國內消費...	All Controls\農業委...養殖漁業	依照漁業署危機處理程序, 清理及銷毀貨源和養殖場	宋先生	Key	In Progress	Ineffective	
...對消費者健康...	All Controls\農業委...養殖漁業	緊急醫療程序和避免病原擴散	謝先生	Key	To Plan	Ineffective	

Profile Control Samples							
2.2: Test Controls		2.3: Reason for Breakdowns		Failed Test R			
Hierarchy	1	Description	2	TestResult	Test Date	Tested By	
All Profiles\01 農委會組織\05 各局處室\01...	加強業者教育訓練及宣導講習	抽選五月份研習班進行訪視		Fail	2008/3/31 上午 12:00:00	David	
All Profiles\01 農委會組織\05 各局處室\01...	加強業者教育訓練及宣導講習	複核年度教育訓練計畫的擬訂作業程序		Pass	2008/2/28 上午 12:00:00	David	
All Profiles\01 農委會組織\05 各局處室\01...	加強業者教育訓練及宣導講習	複核年度教育訓練計畫執行成果報告		Pass	2008/3/15 上午 12:00:00	David	
All Profiles\01 農委會組織\05 ...	加強檢驗人員的教育訓練及工作道德規範	抽選三月份講習班進行現場訪視		Pass	2008/3/10 上午 12:00:00	邱俊庭	
All Profiles\01 農委會組織\05 ...	加強檢驗人員的教育訓練及工作道德規範	複核教育訓練成果報告		Fail	2008/2/15 上午 12:00:00	邱俊庭	
All Profiles\01 農委會組織\05 ...	加強檢驗人員的教育訓練及工作道德規範	複核教育訓練規劃書的擬訂作業程序		Pass	2008/3/1 上午 12:00:00	邱俊庭	

風險管理知識庫(Knowledge Base)

The image displays three screenshots of the Risk Management Knowledge Base (RMKB) software interface, each showing a different module: Risks, Consequences, and Controls. Each screenshot has a red circle highlighting the 'C' button in the top navigation bar.

Left Screenshot: Risks (Risks)

- Database: R Ri... S Cau... Q Con... C Cont... Rq RQC
- Knowledge Base: All Risks
 - Unapproved Risks
 - 公務員潰職風險
 - 天然災害風險
 - R 安養機構遭致天然災害
 - 合約與法令風險
 - 法令的約束風險
 - R 全民健保融資增加，健保給付制度大幅變革
 - R 就醫辦法重新修訂，導致榮民（眷）權益受損
 - R 政府業務與服務風險
 - R 行政體系溝通不足，未落實通報系統，確實政府實施國土復育計畫範圍尚包含國有林地
 - R 員工可能因營化而喪失工作權，為維護員工執行成效不彰，榮民仍無法經由本計畫順利
 - R 榮民突發意外事故無法及時獲得有效協助
 - R 榮民意外發生，易成新聞事件
 - R 醫護人員未能及時診斷疾病、隔離病人及工
 - 科技的應用風險
 - 財政狀況風險
 - R 因每年須支付約7億元之退休人員照護費，
 - R 國家整體預算減少，公務預算補助逐年減少
 - 執行人力風險
 - 第三者的行為或疏失風險
 - R 合作經營農戶不願配合政策依合約規定屆期
 - R 原墾人再度墾植或周圍農戶趁機侵墾
 - 景氣狀況風險
 - 資產損失風險
 - 對外界的依賴性風險

Middle Screenshot: Consequences (Consequences)

- Database: R Ri... S Cau... Q Con... C Cont... Rq RQC
- Knowledge Base: All Consequences (Impacts)
 - Unapproved Consequences (Impacts)
 - 人力資源影響
 - Q 顯示民間企業普遍存在刻板印象，不利於
 - 服務影響
 - Q 合作經營農戶不願配合政策依合約規定
 - Q 安養機構遭致天然災害，高齡榮民無法
 - Q 困於榮服處編制人力不足現況下，每年
 - Q 高齡榮民無法即時救助及疏導，及榮民
 - Q 國家整體預算減少，公務預算補助逐年
 - Q 造成外界對安養機構服務照顧的負面觀
 - Q 造成疫情爆發及工作人員恐慌
 - Q 榮（總）院面臨結束或合併及移轉民營，影
 - 法律責任與義務影響
 - Q 公司加速結束營業，員工失業
 - Q 行政體系溝通不足，未落實通報系統，
 - Q 榮民因突發意外事故的損傷擴大
 - 財務影響
 - Q 全民健保融資增加，健保給付制度大幅
 - Q 造成健保新支付制度無法推動，榮民（
 - Q 造成榮民失業問題嚴重，政府需額外編
 - Q 就醫辦法重新修訂，導致榮民（眷）權
 - Q 榮工公司淨值僅餘4億餘元，如再持續虧
 - Q 榮民就醫補助優惠減少，部分負擔增加
 - Q 增加醫療費用或死亡率
 - 資產影響
 - 機關影響
 - Q 至95年9月僅餘4億餘元，面臨結束營業
 - Q 政府實施國土復育計畫範圍尚包含國有

Right Screenshot: Controls (Controls)

 - Database: R Ri... S Cau... Q Con... C Cont... Rq RQC
 - Knowledge Base: All Controls
 - Unapproved Controls
 - 人力資源控制
 - C 以就業為導向，擴增地區榮民參加在地
 - C 申請勞委會「雇主僱用失業勞工獎勵辦法
 - C 就業服務網路化，提昇就業服務效能。
 - 生產控制
 - 危害管理控制
 - 合約行政管理控制
 - 安全工作環境控制
 - C 加強人員感染管制教育訓練，必要時聘
 - C 加強人員感染管制教育訓練及測驗，必
 - C 加強職員工演練滅火器使用實際操作，
 - C 各安養機構每年上半年均實施災害防
 - C 防颱、停水、停電措施，按「防災害應
 - C 強化天然災害先期防護準備、災害防救
 - C 逐年改善安養機構消防設施設備，符合消
 - 安全控制
 - C 97年安養機構增列消防安全檢項，遴聘縣
 - C 加強院區環境清潔與消毒管理，落實院
 - 行政管理控制
 - C 加強與新聞媒體連繫溝通與說明，減低
 - 供應鏈管理控制
 - 法令遵循控制
 - C 加重使用者部分負擔，推動轉診制度、
 - 法律控制
 - C 加強重複投保及喪失榮民身分資格審核
 - 保險控制
 - 持續營運控制

This is a Unique Module for Standardising On Risk Data

風險管理知識庫的運用

Database

Risks

- 運用社會資源：廣積與各縣市政府、社福團體和社區組織相結合，協助照顧精進服務工作；訂定「服務機構外住榮民暨遺眷訪查及督導考評要點」，落實榮民意外發生，易成新聞事件
- 造成外界對安養機構服務照顧的負面觀感，並影響內住其他榮民心理
- 全面建立ISO服務品質認證，建立標準作業程序，防止榮民意外事件發生。
- 改善榮民生活設施，符合「老人安養機構設立標準」，營造家庭化、便利性
- 定期舉行心理、生理、衛生教育、疾病預防措施座談、說明，建立榮民正確配合榮民健康檢查所見異常及長期罹患慢性病人員，全面檢討列入「特需照顧透過「社會服務室作法指導要點」、「榮民防範意外事件指導要點」、「榮民
- 醫護人員未能及時診斷疾病、隔離病人及工作人員缺乏執行感染管制防護措施增加醫療費用或死亡率
- 加強人員感染管制教育訓練及測驗，必要時聘請院外專家蒞院指導，同時機定期或不定期進行院內臨床感管作業稽核，以監督品質
- 科技的應用風險
- 財政狀況風險
- 因每年須支付約7億元之退休人員照護費，淨值快速折減
- 至95年9月僅餘4億餘元，面臨結束營業
- 榮工公司民營化修正執行計畫，於95年1月1日奉行政院核定，將公司切割
- 國家整體預算減少，公務預算補助逐年減少，導致榮（總）院經營更加困難
- 榮（總）院面臨結束或合併及移轉民營，影響人才羅致與教學研究，進而使榮民就醫服務品質低落
- 針對政策改變成立專案小組，進行相關條文訂定、資訊系統的修定、成效評估、分區舉辦教育及說明會、進行經費估算暨籌措、抱怨處理暨危機等處理。
- 納入六期醫療網計畫，積極向衛生署爭取是項預算。
- 確實執行開源節流措施
- 執行人力風險
- 第三者的行為或疏失風險
- 合作經營農戶不願配合政策依合約規定屆期交回
- 進入冗長司法訴訟，無法配合土地收回計畫進度
- 建立應變措施，請農場加強與合營戶溝通、協調，並酌予核發地上物補償
- 取得合作經營農戶合約到期歸還之保證
- 原墾人再度墾植或降低復育成效
- 建立農場巡視與確實有被執行
- 景氣狀況風險
- 資產損失風險
- 對外界的依賴性風險

Profiles

Description

- 建立與立法院、監察院有關委員溝通管道，積極說明，爭取支持
- 廣積原有措施辦理外，就本會執行國土復育計畫成效主動對外說明...
- 原墾人再度墾植或周圍農戶越界侵墾
- 降低復育成效，破壞水土保持
- 建立過度懲罰機制，依法移除地上物，進行復育工作
- 建立農場巡視與防止侵墾作業程序，確實有被執行
- 解決移轉民營、結束營業工廠及事業投資機構所衍生法律事務。 [退輔會96...
- 榮工公司民營化 [退輔會96年度風險圖像-修]
- 榮民職業介紹計畫 [退輔會96年度風險圖像-修]
- 執行成效不彰，榮民仍無法經由本計畫順利就業
- 造成榮民失業問題嚴重，政府需額外編列社福預算進行生活補貼
- 申請勞委會「屋主(僱用失業勞工獎勵辦法受託單位評選)」，企...
- 以就業為導向，擴增地區榮民參加在地就業訓練機會，並加強與企...
- 就業服務網路化，提昇就業服務效能。
- 配合醫療政策，提供全人照護 [退輔會96年度風險圖像-修]
- 政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法重新修訂，榮民醫療服務受限 (配...
- 全民健保融資增加，健保給付制度大幅變革，導致營運困境加劇
- 造成健保新支付制度無法推動，榮民(眷)補助銳減
- 96年4月1日配合「國軍退役官兵就醫辦法」實施，調整補...
- 加重使用者部分負擔，推動轉診制度，強化健保申報管道
- 配合健保法費率修訂，分析榮民(眷)健保預算經費支出影響及調...
- 推動健保合理支付制度。
- 國家整體預算減少，公務預算補助逐年減少，導致榮（總）院經營...
- 榮（總）院面臨結束或合併及移轉民營，影響人才羅致與教學研究...
- 針對政策改變成立專案小組，進行相關條文訂定、資訊系統...
- 納入六期醫療網計畫，積極向衛生署爭取是項預算。
- 確實執行開源節流措施
- 就醫辦法重新修訂，導致榮民(眷)權益受損
- 榮民就醫補助優惠減少，部分負擔增加，造成榮民經濟負擔及...
- 為避免榮民對「就醫辦法修正」內容不了解而抗爭，將加強...
- 配合健保局「門診高利用保險對象輔導計畫」政策進行輔導
- 依據行政院所訂政策，修正「就醫辦法」，釐訂綱要、實施計...
- 精進榮家照護功能，擴增服務照顧層面 [退輔會96年度風險圖像-修]
- 安養機構遭致天然災害

Drag

Drop

Build Risk Profile (風險圖像)

Risk Management Knowledge Base (風險管理知識庫)

本質風險到殘餘風險

$L \times Q = \text{Rating}$

評估控制有效性

剩餘風險

DB
SC
S
R

KnowRisk Enterprise - [Std: 退輔會Main <admin>:2]
File Edit Search Administration View Window Help
0 Codes 概括式快速風險 2 識別並評估控制有效性

風險圖像管理

階層	自我評估	風險圖像	風險背景	風險圖像擁有者	備註
02: 退輔會96年度風險圖...	Residual	退輔會96年度風險圖像...	志願服務照護榮民作業	admin	No
02: 退輔會96年度風險圖...	Residual	退輔會96年度風險圖像...	國家農場國土復育計畫	admin	No
02: 退輔會96年度風險圖...	Residual	退輔會96年度風險圖像...	解聘移轉民營、結束營業工廠...	admin	No
02: 退輔會96年度風險圖...	Residual	退輔會96年度風險圖像...	榮民職業介紹計畫	admin	No
02: 退輔會96年度風險圖...	Residual	退輔會96年度風險圖像...	配合醫療政策，提供全人照護	admin	No
02: 退輔會96年度風險圖...	Residual	退輔會96年度風險圖像...	配合醫療政策，提供全人...	admin	No

2.2: 評估控制有效性 2.3: 剩餘風險等級 (calculated)

階層	風險敘述	固有可能性	固有後果	固有風險等級	固有最大損失	預防性...	更正...	剩餘風險可能性	剩餘風險後果	剩餘風險等級	剩餘風險最大...	剩餘風險曝露	備註
政府財政...	全民健保融資增加...	Unlikely	Catastrophic	High	NT\$500,000.00	Effective	Effective	Rare	Major	Tolerable	NT\$150,000.00	NT\$13,500.00	No
國家農場...	合作經營農戶不願...	Unlikely	Major	Tolerable	NT\$50,000.00	Deficient	Deficient	Unlikely	Major	Tolerable	NT\$45,000.00	NT\$12,150.00	No
精進榮家...	安養機構遭致天然...	Possible	Major	High	NT\$50,000.00	Effective	Effective	Rare	Moderate	Low	NT\$15,000.00	NT\$2,250.00	No
榮總(院...	行政體系溝通不足...	Likely	Catastrophic	Very High	NT\$500,000.00	Marginal	Qualified	Possible	Major	High	NT\$250,000.00	NT\$122,500.00	No
國家農場...	政府實施國土復育...	Possible	Major	High	NT\$50,000.00	Deficient	Effective	Possible	Moderate	Tolerable	NT\$15,000.00	NT\$6,750.00	No
國家農場...	原墾人再度墾植或...	Possible	Major	High	NT\$50,000.00	Effective	Effective	Rare	Moderate	Low	NT\$15,000.00	NT\$2,250.00	No
政府財政...	國家整體預算減少...	Possible	Catastrophic	High	NT\$500,000.00	Effective	Effective	Rare	Major	Tolerable	NT\$150,000.00	NT\$22,500.00	No
榮民職業...	執行成效不彰，榮...	Likely	Major	High	NT\$50,000.00	Qualified	Qualified	Unlikely	Moderate	Tolerable	NT\$25,000.00	NT\$8,750.00	No
政府財政...	就醫辦法重新修訂...	Likely	Catastrophic	Very High	NT\$500,000.00	Effective	Effective	Unlikely	Major	Tolerable	NT\$150,000.00	NT\$31,500.00	No
志工服務...	榮民突發意外事故...	Likely	Major	High	NT\$50,000.00	Effective	Marginal	Unlikely	Major	Tolerable	NT\$35,000.00	NT\$7,350.00	No
精進榮家...	榮民意外發生，易...	Likely	Major	High	NT\$50,000.00	Marginal	Qualified	Possible	Moderate	Tolerable	NT\$25,000.00	NT\$12,250.00	No
榮總(院...	醫護人員未能及時...	Likely	Catastrophic	Very High	NT\$500,000.00	Qualified	Effective	Unlikely	Major	Tolerable	NT\$150,000.00	NT\$52,500.00	No

最高風險

Profile Consequences (Impacts)			
階層	知識庫位置	控制敘述	備註
原墾人再...	機關影響	降低復育成效，破壞水土保持	No
安養機構...	服務影響	高齡榮民無法即時救助及疏散，及榮民身心失衡，造成重大傷害	
政府實施...	營運環境...	國家農場國土復育計畫無法進行	
榮民意外...	服務影響	造成外界對安養機構服務照顧的負面觀感，並影響內住其他榮民心理	
行政體系...	服務影響	造成疫情爆發及工作人員恐慌	
全民健保...	財務影響	造成健保新支付制度無法推動，榮民(眷)補助銳減	

Profile Controls

剩餘風險最大損失金額

量化風險值

風險背景價值

KnowRisk Enterprise - [Std: 退輔會Main <admin>:2]

File Edit Search Administration View Window Help

DB Profiles

Description

- Q 國家農場國土復育計畫無法進行
 - C 除向外界表達國土復育計畫的重要性之外，並尋求行政
 - C 建立與立法院、監察院有關委員會溝通管道，積極說明，爭取
 - C 積極原有措施辦理外，就本會執行國土復育計畫成效主動對
- R 原墾人再度墾植或周圍農戶趁機侵墾
 - Q 降低復育成效，破壞水土保持
 - C 建立過度懲罰機制，依法清除地上物，進行復育工作
 - C 建立農場巡視與防止侵墾作業程序，確實有被執行
- W 解決移轉民營、結束營業工廠及事業投資機構所衍生法律事務。[退
- W 榮工公司民營化 [退輔會96年度風險圖像-修]
- W 榮民職業介紹計畫 [退輔會96年度風險圖像-修]
- R 執行成效不彰，榮民仍無法經由本計畫順利就業
 - Q 造成榮民失業問題嚴重，政府需額外編列社福預算進行生活
 - C 申請勞委會「雇主僱用失業勞工獎勵辦法」受託單位評選
 - C 以就業為導向，擴增地區榮民參加在地就業訓練機會，並加
 - C 就業服務網路化，提昇就業服務效能。
- U 配合醫療政策，提供全人照護 [退輔會96年度風險圖像-修]
- W 政府財政與健保財務緊縮及就醫辦法重新修訂，榮民醫療
 - R 全民健保融資增加，健保給付制度大幅變革，導致營運困境
 - Q 造成健保新支付制度無法推動，榮民（眷）補助銳減
 - C 96年4月1日配合「國軍退役官兵就醫辦法」實施，
 - C 加重使用者部分負擔，推動轉診制度、強化健保申報管
 - C 配合健保法費率修訂，分析榮民（眷）健保預算經費支出影
 - C 推動健保合理支付制度。
 - R 國家整體預算減少，公務預算補助逐年減少，導致榮（總）
 - Q 榮（總）院面臨結束或合併及移轉民營，影響人才羅致與對
 - C 針對政策改變成立專案小組，進行相關條文訂定、諮
 - C 納入六期醫療網計畫，積極向衛生署爭取是項預算。
 - C 確實執行開源節流措施
- R 就醫辦法重新修訂，導致榮民（眷）權益受損
 - Q 榮民就醫補助優惠減少，部分負擔增加，造成榮民經濟
 - C 依據行政院所訂政策，修正「就醫辦法」，頒訂綱要、

- U 精進榮家照護功能，擴增服務照顧層面 [退輔會96年度風險圖像-修]
- R 安養機構遭致天然災害
- Q 高齡榮民無法即時救助及疏散，及榮民身心失衡，造成重大
- C 防颱、停水、停電措施，按「防災害應變實施計畫」，

SC S R

Profiles

風險圖像管理

階層 自我評估 風險圖像 風險背景 風險圖像擁有者 備

0 CorPro... 2識別並評估控制有效性

Edit Work Profile

Description Properties Subjectives Quantitatives Aggregated Values Total Values Note

Owner admin

TotalValue NT\$1,000,000,000.00

AcceptableLevelOfRisk

StatusDate

SelfAssessment Residual

SubjectiveEstimates Yes

TotalValueCeiling Yes

LinkControlsForTesting No

確定 取消 說明

Profile Controls

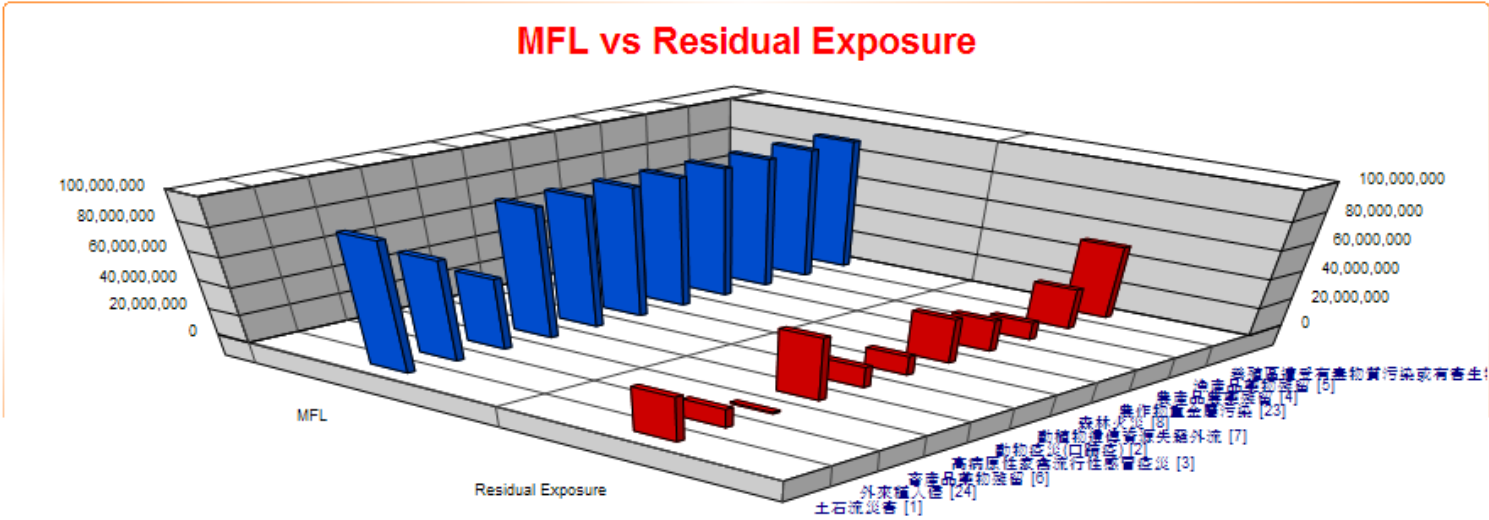
大損失 預防性... 更正... 剩餘風險可能性 剩

000.00	Effective	Effective	Rare
000.00	Effective	Effective	Rare
000.00	Effective	Effective	Unlikely

備註

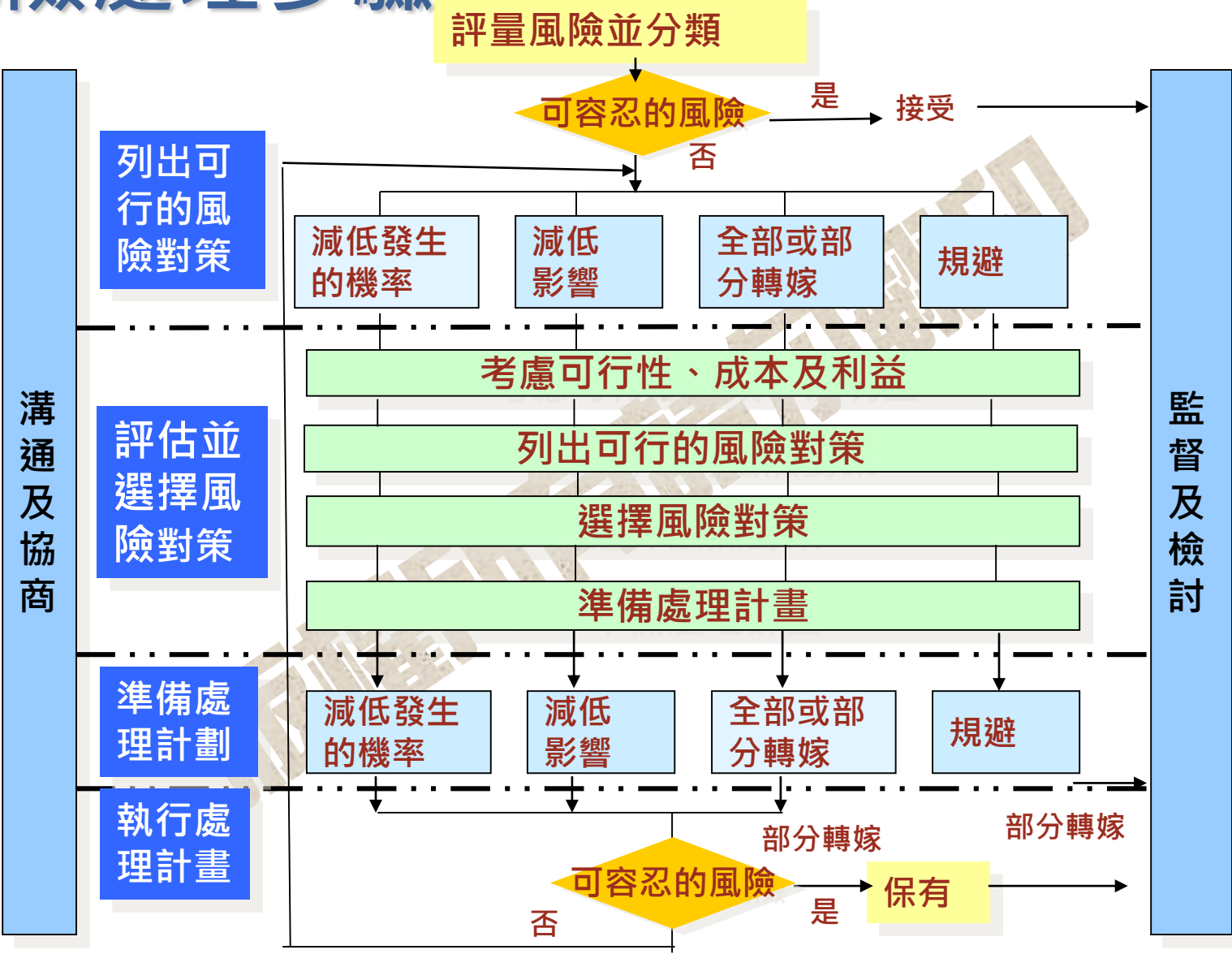
榮（總）院醫...	No
榮（總）院醫...	No
榮（總）院醫...	No

最大損失金額及殘餘風險曝露



Risk	MFL	ResidualExposure
A new Profile [土石流災害防治]		
土石流災害 [1]	\$90,000,000.00	\$31,500,000.00
Sub Total:	\$90,000,000.00	\$31,500,000.00
A new Profile [動物防疫]		
動物疫災(口蹄疫) [2]	\$90,000,000.00	\$14,700,000.00
高病原性家禽流行性感冒疫災 [3]	\$90,000,000.00	\$44,100,000.00
畜產品藥物殘留 [6]	\$50,000,000.00	\$1,166,666.67
外來種入侵 [24]	\$70,000,000.00	\$13,230,000.00
Sub Total:	\$300,000,000.00	\$73,196,666.67

風險處理步驟



改善行動

DB

Profiles

Description

All Profiles

01 漁業署

F 沿近海漁業 [A new Profile]

R 大陸船員集中暫留發生重大事故

F 漁產運銷 [A new Profile]

R 漁產品價格異常漲跌

F 遠洋漁業 [A new Profile]

R 甲級漁船船難

F 養殖漁業 [A new Profile]

R 漁產品藥物殘留

Q 引起消費者恐慌，導致產品滯銷，漁民損...

C 防範不合格產品流入市面

C 漁產品藥物殘留監測

C 加強業者教育訓練及宣導講習

C 輔導改善養殖環境

R 養殖區遭受有毒物質污染或有害生...

02 農糧署

F 土壤肥料管理 [A new Profile]

F 收購農民稻穀儲備安全存糧 [A new Profile]

F 果樹產案 [A new Profile]

F 農特產品的衛生與安全 [A new Profile]

R 農作物重金屬污染

R 農產品藥物殘留

Q 消費大眾產生不安全感，導致該類蔬果全...

C 消費者宣導教育

C 農藥殘留監測及查處

C 農民病蟲害防治及安全用藥教育

C 農作物病蟲害管理

C 農藥管理

F 農產品交易行情資訊 [A new Profile]

R 農產品價格異常漲跌

F 農業調查與救助 [A new Profile]

R 農業天然災害(風災、水災、旱災及寒災)

F 農業機械化 [A new Profile]

F 運銷與加工 [A new Profile]

F 種苗管理 [A new Profile]

0 CorProfile概要式快速風險

3.行動方案

風險圖像管理

階層	風險圖像	風險內容	擁用者	備註
All Profiles\01 漁業署	A new Profile	養殖漁業	Admin	No
All Profiles\02 農糧署	A new Profile	農特產品的衛生與安全	Admin	No
All Profiles\03 防疫局	A new Profile	動物防疫	Admin	No
All Profiles\03 防疫局	A new Profile	綜合企劃	Admin	No
All Profiles\04 林務局	A new Profile	森林管理、保護、林業行政	Admin	No
All Profiles\05 水保局	A new Profile	土石流災害防治	Admin	No

Profile Risks

3.1: 固有及剩餘風險等級比較

階層	風險敘述	固有風險等級	剩餘風險等級	備註
All P...養殖漁業 [A new Profile]	漁產品藥物殘留	High	High	No
...農特產品的衛生與安全 [A ...	農產品藥物殘留	High	Tolerable	No
All P...綜合企劃 [A new Profile]	動物防疫遺傳資源失竊	High	Tolerable	No
	森林火災	High		

3.2: 輸入行動內容

3.3: 依狀態篩選

控制敘述	控制型態	負責人	重要性	改善行動	狀態	複核日期	備註
土石流災害預報及警報	Corrective	吳先生	Key	列入明年度預算	To Plan	2007/1/30 上午 12:00:00	No
土石流防災教育宣導	Preventive	吳先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上午 12:00:00	No
山坡地水土保持工作	Preventive	吳先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上午 12:00:00	No
內部管理制度	Preventive	宋先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上午 12:00:00	No
加強災害防救對策之研究	Preventive	顏先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上午 12:00:00	No
加強業者教育訓練及宣導講習	Preventive	顏先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上午 12:00:00	No
災前防救措施與整備	Corrective	顏先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上午 12:00:00	No
災害防救教育	Preventive	顏先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上午 12:00:00	No
防止土石流二次災害暨復原重建	Corrective	吳先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上午 12:00:00	No
防範不合格產品流入市面	Corrective	謝先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上午 12:00:00	No
林地經營管理	Preventive	顏先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上午 12:00:00	No
建立國內預警制度，早期發現，...	Preventive	宋先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上午 12:00:00	No
疫情通報體系	Corrective	宋先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上午 12:00:00	No
消費者宣導教育	Corrective	黃先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上午 12:00:00	No
農作物病蟲害管理	Preventive	黃先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上午 12:00:00	No

分配負責人員

改善計畫

複核日期

執行狀態

For Help, press F1

開始

收件匣 - ...

KnowRis...

D:\Corp...

3 Micro...

Crystal R...

Skype™ ...

Snagit Ca...

NUM

下午 03:00

可依改善狀態篩選控制項進行追蹤

Profile Controls			
3.2: 輸入行動內容		3.3: 依狀態篩選	被執行的控制 新 ◀ ▶
階層	控制敘述	狀態	
All Profiles\05 水保局\土石流\造成人民生命財產嚴重損失	土石流災害預報及警報	To Plan	
All Profiles\03 防疫局\綜合企劃 [...]\動植物遺傳資源失竊外流	內部管理制度	To Plan	
All Profiles\04 林務局\森林管理、保護、林業行\森林火災	加強災害防救對策之研究	To Plan	
All Profiles\05 水保局\土石流\造成人民生命財產嚴重損失	防止土石流二次災害暨復原重建	To Plan	
All Profiles\03 防疫局\動物\引起消費者恐慌，導致產品滯銷，漁民損失慘重	防範不合格產品流入市面	To Plan	
All Profiles\03 防疫局\動物\高病原性家禽流行性感冒疫災	建立國內預警制度，早期發現，早期處理	To Plan	
All Profiles\03 防疫局\動物\高病原性病毒常對家禽引起百分之百死亡率且已有傳染...	儲備防疫物資，以備不時之需	To Plan	

Profile Controls			
3.2: 輸入行動內容		3.3: 依狀態篩選	被執行的控制 新 ◀ ▶
階層	控制敘述	狀態	
All Profiles\05 水保局\土石流災害防治 [A new P...]\土石流災害	土石流防災教育宣導	In Progress	
All Profiles\05 水保局\土石流災害防治 [A new P...]\土石流災害	山坡地水土保持工作	In Progress	
All Profiles\01 漁業署\養殖漁業 [A new Pro...]\漁產品藥物殘留	加強業者教育訓練及宣導講習	In Progress	
All Profiles\01 漁業署\養殖漁業 [A new Pro...]\漁產品藥物殘留	災前防救措施與整備	In Progress	
All Profiles\04 林務局\森林管理、保護、林業行\森林火災	災害防救宣導教育	In Progress	
All Profiles\04 林務局\森林管理、保護、林業行\森林火災	林地經營管理	In Progress	
All Profiles\04 林務局\森林管理、保護、林業行\森林火災	疫情通報體系	In Progress	
All Profiles\04 林務局\森林管理、保護、林業行\森林火災	消費者宣導教育	In Progress	
All Profiles\02 農糧署\農特產品的衛生與...農產品農藥殘留	農作物病蟲害管理	In Progress	
All Profiles\03 防疫局\動物\高病原性家禽流行性感冒疫災	遏阻走私，阻絕病毒於境外	In Progress	
All Profiles\03 防疫局\動物\高病原性家禽流行性感冒疫災	實施重點防疫措施，保護國內養蕃禽安全	In Progress	
All Profiles\03 防疫局\動物\高病原性家禽流行性感冒疫災	緊急防疫措施	In Progress	
All Profiles\01 漁業署\養殖漁業 [A new Pro...]\漁產品藥物殘留	輔導改善養殖環境	In Progress	

監控改善執行成果

KnowRisk Enterprise - [Std: 農委會KR <Admin>]

File Edit Search Administration View Window Help

0 CorProfit 概括式快速風險 3: 行動方案

DB

Profiles

Profile Risks

Profile Consequences (Impacts)

Profile Controls

3.2: 輸入行動內容 3.3: 依狀態篩選

被執行的控制

知識庫位置	說明	種類	負責人員	重要性	改善計劃	狀態	審查日期	預計開始日期	預計結束日期	實際開始...	實際結束日...	預算	備註	
命財產...	土石流災...	土流災害預...	Corrective	吳先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上...	2007/2/5 上午...	2007/3/31 上...	2007/2/11 ...	2007/4/7 上...	NT\$2,00...	No
命財產...	土石流災...	土流災害救...	Preventive	吳先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/2/2 上午...	2007/2/4 上午...	2007/2/1 上...	2007/2/28 上...	NT\$500,...	No
命財產...	土石流災...	山坡地水土保...	Preventive	吳先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/3/1 上午...	2007/4/30 上...	2007/3/1 上...	2007/4/30 上...	NT\$200,...	No
資源失竊...	A...綜合企劃	內部管理制度	Preventive	宋先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上...	2007/2/15 上...	2007/2/28 上...	2007/2/14 ...	2007/2/28 上...	NT\$1,00...	No
命財產...	森林火災...	加強災害防救...	Preventive	顏先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上...	2007/3/5 上午...	2007/6/30 上...	2007/3/6 上...	2007/6/25 上...	NT\$250,...	No
命財產...	A...養殖漁業	加強業者教育...	Preventive	謝先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/4/2 上午...	2007/5/30 上...	2007/4/1 上...	2007/6/3 上...	NT\$652,...	No
命財產...	森林火災...	災前防救措施...	Corrective	顏先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/3/15 上...	2007/4/16 上...	2007/3/16 ...	2007/4/30 上...	NT\$80,0...	No
命財產...	森林火災...	災害防救宣導...	Preventive	顏先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/3/1 上午...	2007/5/31 上...	2007/3/1 上...	2007/5/25 上...	NT\$623,...	No
命財產...	土石流災...	防止土石流二...	Corrective	吳先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上...	2007/3/4 上午...	2007/6/2 上午...	2007/3/5 上...	2007/6/1 上...	NT\$5,00...	No
命財產...	A...養殖漁業	防範不合格產...	Corrective	謝先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上...	2007/3/15 上...	2007/4/15 上...	2007/3/15 ...	2007/4/15 上...	NT\$852,...	No
命財產...	森林火災...	林地經營管理...	Preventive	顏先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/4/1 上午...	2007/5/12 上...	2007/4/1 上...	2007/5/12 上...	NT\$620,...	No
命財產...	A...動物防疫	建立不使用抗...	Preventive	宋先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上...						No
命財產...	A...動物防疫	建立國內預警...	Preventive	宋先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上...	2007/5/1 上午...	2007/6/30 上...	2007/5/1 上...	2007/6/30 上...	NT\$4,58...	No
命財產...	A...動物防疫	疫情通報體系...	Corrective	宋先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/4/8 上午...	2007/5/31 上...	2007/4/7 上...	2007/5/31 上...	NT\$78,0...	No
命財產...	A...農特產品...	消費者宣導教育	Corrective	黃先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/6/1 上午...	2007/6/30 上...	2007/6/2 上...	2007/6/28 上...	NT\$950,...	No
命財產...	A...動物防疫	推動優良養殖...	Preventive	宋先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...						No
命財產...	A...農特產品...	農作物病蟲害...	Preventive	黃先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/5/12 上...	2007/6/1 上午...	2007/5/12 ...	2007/6/1 上...	NT\$852,...	No
命財產...	A...動物防疫	遏阻走私,阻...	Preventive	宋先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/6/3 上午...	2007/7/31 上...	2007/6/3 上...	2007/7/30 上...	NT\$4,51...	No
命財產...	A...動物防疫	實施重點防疫...	Preventive	宋先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/4/1 上午...	2007/5/30 上...	2007/4/1 上...	2007/5/28 上...	NT\$25,0...	No
命財產...	A...動物防疫	緊急防疫措施...	Corrective	宋先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/4/20 上...	2007/5/31 上...	2007/4/20 ...	2007/5/30 上...	NT\$152,...	No
命財產...	A...養殖漁業	輔導改善養殖...	Preventive	謝先生	Key	儘速改善	In Progress	2007/1/30 上...	2007/3/12 上...	2007/4/30 上...	2007/3/12 ...	2007/4/30 上...	NT\$100,...	No
命財產...	A...動物防疫	儲備防疫物資...	Corrective	宋先生	Key	列入明年預算	To Plan	2007/1/30 上...	2007/2/16 上...	2007/5/30 上...	2007/2/16 ...	2007/4/30 上...	NT\$520,...	No

SC
S
R

For Help,

NUM

開始 收件匣 - Mi... KnowRisk E... D:\Corprofit... 3 Microsof... 2 Skype Snagit Captu... 下午 03:54

預計與實際執行情形

KnowRisk Pro - [Std: Sample Database V2-6 <Admin>]

File Edit Search

DB

P Profiles

Description

All Pr

01

02

03

04

05

06

07

08

09

10

11

12

13

14

15

16

17

18

19

20

21

22

23

24

25

26

27

28

29

30

31

32

33

34

35

36

37

38

39

40

41

42

43

44

45

46

47

48

49

50

51

52

53

54

55

56

57

58

59

60

61

62

63

64

65

66

67

68

69

70

71

72

73

74

75

76

77

78

79

80

81

82

83

84

85

86

87

88

89

90

91

92

93

94

95

96

97

98

99

100

101

102

103

104

105

106

107

108

109

110

111

112

113

114

115

116

117

118

119

120

121

122

123

124

125

126

127

128

129

130

131

132

133

134

135

136

137

138

139

140

141

142

143

144

145

146

147

148

149

150

151

152

153

154

155

156

157

158

159

160

161

162

163

164

165

166

167

168

169

170

171

172

173

174

175

176

177

178

179

180

181

182

183

184

185

186

187

188

189

190

191

192

193

194

195

196

197

198

199

200

201

202

203

204

205

206

207

208

209

210

211

212

213

214

215

216

217

218

219

220

221

222

223

224

225

226

227

228

229

230

231

232

233

234

235

236

237

238

239

240

241

242

243

244

245

246

247

248

249

250

251

252

253

254

255

256

257

258

259

260

261

262

263

264

265

266

267

268

269

270

271

272

273

274

275

276

277

278

279

280

281

282

283

284

285

286

287

288

289

290

291

292

293

294

295

296

297

298

299

300

301

302

303

304

305

306

307

308

309

310

311

312

313

314

315

316

317

318

319

320

321

322

323

324

325

326

327

328

329

330

331

332

333

334

335

336

337

338

339

340

341

342

343

344

345

346

347

348

349

350

351

352

353

354

355

356

357

358

359

360

361

362

363

364

365

366

367

368

369

370

371

372

373

374

375

376

377

378

379

380

381

382

383

384

385

386

387

388

389

390

391

392

393

394

395

396

397

398

399

400

401

402

403

404

405

406

407

408

409

410

411

412

413

414

415

416

417

418

419

420

421

422

423

424

425

426

427

428

429

430

431

432

433

434

435

436

437

438

439

440

441

442

443

444

445

446

447

448

449

450

451

452

453

454

455

456

457

458

459

460

461

462

463

464

465

466

467

468

469

470

471

472

473

474

475

476

477

478

479

480

481

482

483

484

485

486

487

488

489

490

491

492

493

494

495

496

497

498

499

500

501

502

503

504

505

506

507

508

509

510

511

512

513

514

515

516

517

518

519

520

521

522

523

524

525

526

527

528

529

530

531

532

533

534

535

536

537

538

539

540

541

542

543

544

545

546

547

548

549

550

551

552

553

554

555

556

557

558

559

560

561

562

563

564

565

566

567

568

569

570

571

572

573

574

575

576

577

578

579

580

581

582

583

584

585

586

587

588

589

590

591

592

593

594

595

596

597

598

599

600

601

602

603

604

605

606

607

608

609

610

611

612

613

614

615

616

617

618

619

620

621

622

623

624

625

626

627

628

629

630

631

632

633

634

635

636

637

638

639

640

641

642

643

644

645

646

647

648

649

650

651

652

653

654

655

656

657

658

659

660

661

662

663

664

665

666

667

668

669

670

671

672

673

674

675

676

677

678

679

680

681

682

683

684

685

686

687

688

689

690

691

692

693

694

695

696

697

698

699

700

701

702

703

704

705

706

707

708

709

710

711

712

713

714

715

716

717

718

719

720

721

722

723

724

725

726

727

728

729

730

731

732

733

734

735

736

737

738

739

740

741

742

743

744

745

746

747

748

749

750

751

752

753

754

755

756

757

758

759

760

761

762

763

764

765

766

767

768

769

770

771

772

773

774

775

776

777

778

779

780

781

782

783

784

785

786

787

788

789

790

791

792

793

794

795

796

797

798

799

800

801

802

803

804

805

806

807

808

809

810

811

812

813

814

815

816

817

818

819

820

821

822

823

824

825

826

827

828

829

830

831

832

833

834

835

836

837

838

839

840

841

842

843

844

845

846

847

848

849

850

851

852

853

854

855

856

857

858

859

860

861

862

863

864

865

866

867

868

869

870

871

872

873

874

875

876

877

878

879

880

881

882

883

884

885

886

887

888

889

890

891

892

893

894

895

896

897

898

899

900

901

902

903

904

905

906

907

908

909

910

911

912

913

914

915

916

917

918

919

920

921

922

923

924

925

926

927

928

929

930

931

932

933

934

935

936

937

938

939

940

941

942

943

944

945

946

947

948

949

950

951

952

953

954

955

956

957

958

959

960

961

962

963

964

965

966

967

968

969

970

971

972

973

974

975

976

977

978

979

980

981

982

983

984

985

986

987

988

989

990

991

992

993

994

995

996

997

998

999

1000

1001

1002

1003

1004

1005

1006

1007

1008

1009

1010

1011

1012

1013

1014

1015

1016

1017

1018

1019

1020

1021

1022

1023

1024

1025

1026

1027

1028

1029

1030

1031

1032

1033

1034

1035

1036

1037

1038

1039

1040

1041

1042

1043

1044

1045

1046

1047

1048

1049

1050

1051

1052

1053

1054

1055

1056

1057

1058

1059

1060

1061

1062

1063

1064

1065

1066

1067

1068

1069

1070

1071

1072

1073

1074

1075

1076

1077

1078

1079

1080

1081

1082

1083

1084

1085

1086

1087

1088

1089

1090

1091

1092

1093

1094

1095

1096

1097

1098

1099

1100

1101

1102

1103

1104

1105

1106

1107

1108

1109

1110

1111

1112

1113

1114

1115

1116

1117

1118

1119

1120

1121

1122

1123

1124

1125

1126

1127

1128

1129

1130

1131

1132

1133

1134

1135

1136

1137

1138

1139

1140

1141

1142

1143

1144

1145

1146

1147

1148

1149

1150

1151

1152

1153

1154

1155

1156

1157

1158

1159

1160

1161

1162

1163

1164

1165

1166

1167

1168

1169

1170

1171

1172

1173

1174

1175

1176

1177

1178

1179

1180

1181

1182

1183

1184

1185

1186

1187

1188

1189

1190

1191

1192

1193

1194

1195

1196

1197

1198

1199

1200

1201

1202

1203

1204

1205

1206

1207

1208

1209

1210

1211

1212

1213

1214

1215

1216

1217

1218

1219

1220

1221

1222

1223

1224

1225

1226

1227

1228

1229

1230

1231

1232

1233

1234

1235

1236

1237

1238

1239

1240

1241

1242

1243

1244

1245

1246

1247

1248

1249

1250

1251

1252

1253

1254

1255

1256

1257

1258

1259

1260

1261

1262

1263

1264

1265

1266

1267

1268

1269

1270

1271

1272

1273

1274

1275

1276

1277

1278

1279

1280

1281

1282

1283

1284

1285

1286

1287

1288

1289

1290

1291

1292

1293

1294

1295

1296

1297

1298

1299

1300

1301

1302

1303

1304

1305

1306

1307

1308

1309

1310

1311

1312

1313

1314

1315

1316

1317

1318

1319

1320

1321

1322

1323

1324

1325

1326

1327

1328

1329

1330

1331

1332

1333

1334

1335

1336

1337

1338

1339

1340

1341

1342

1343

1344

1345

1346

1347

1348

1349

1350

1351

1352

1353

1354

1355

1356

1357

1358

1359

1360

1361

1362

1363

1364

1365

1366

1367

1368

1369

1370

1371

1372

1373

1374

1375

1376

1377

1378

1379

1380

1381

1382

1383

1384

1385

1386

1387

1388

1389

1390

1391

1392

1393

1394

1395

1396

1397

1398

1399

1400

1401

1402

1403

1404

1405

1406

1407

1408

1409

1410

1411

1412

1413

1414

1415

1416

1417

1418

1419

1420

1421

1422

1423

1424

1425

1426

1427

1428

1429

1430

1431

1432

1433

1434

1435

1436

1437

1438

1439

1440

1441

1442

1443

1444

1445

1446

1447

1448

1449

1450

1451

1452

1453

1454

1455

1456

1457

1458

1459

1460

1461

1462

1463

1464

1465

1466

1467

1468

1469

1470

1471

1472

1473

1474

1475

1476

1477

1478

1479

1480

1481

1482

1483

1484

1485

1486

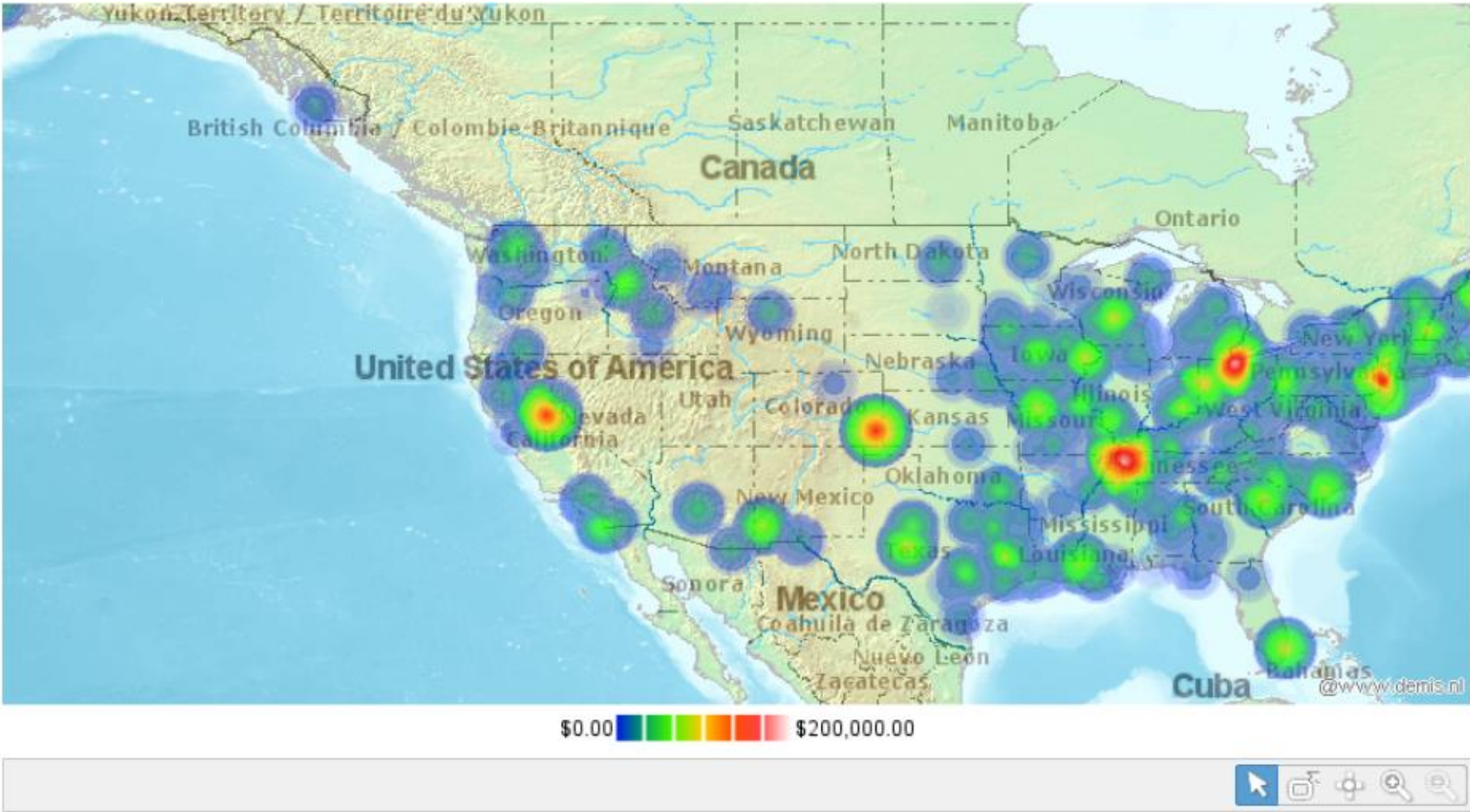
1487

1488

1489

肆、風險管理報告與持續監控

持續性風險評估、稽核與監控



治理、風險管理及法規遵循

Governance, Risk Management, and Compliance(GRC)

Governance



- Policy Management
- Technical Standards
- Awareness Training



Risk Management



- Risk Assessment
- Vendor Risk
- Remediation Management

Compliance



- Internal Compliance
- Regulatory Compliance
- Controls Framework

內部稽核焦點的轉變

The 20th-century internal audit model

Today's typical internal audit model

The risk-centric internal audit model of tomorrow

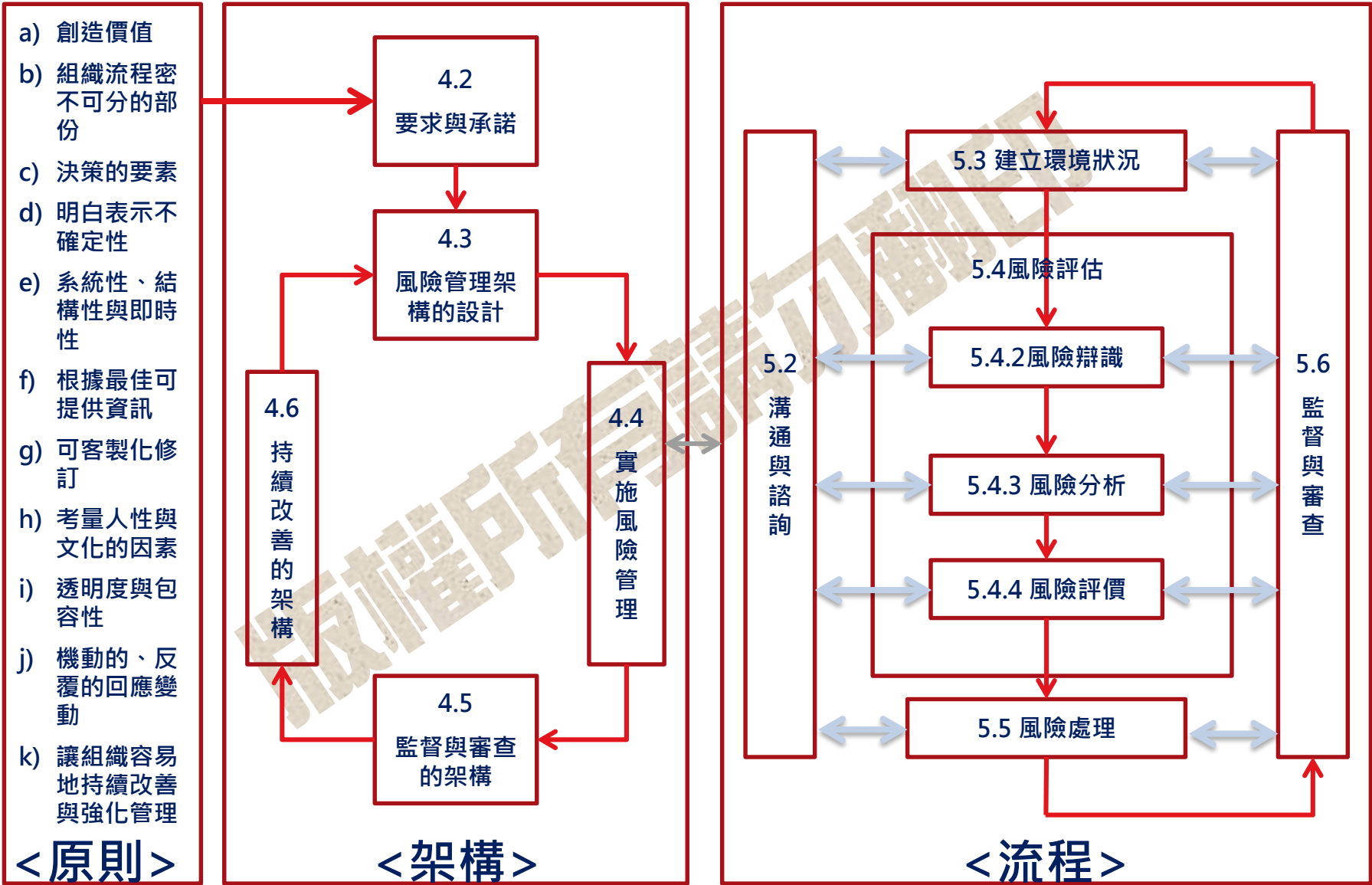
Controls assurance based on cyclical or routine audit plans

Controls assurance based on risk-based internal audit plan

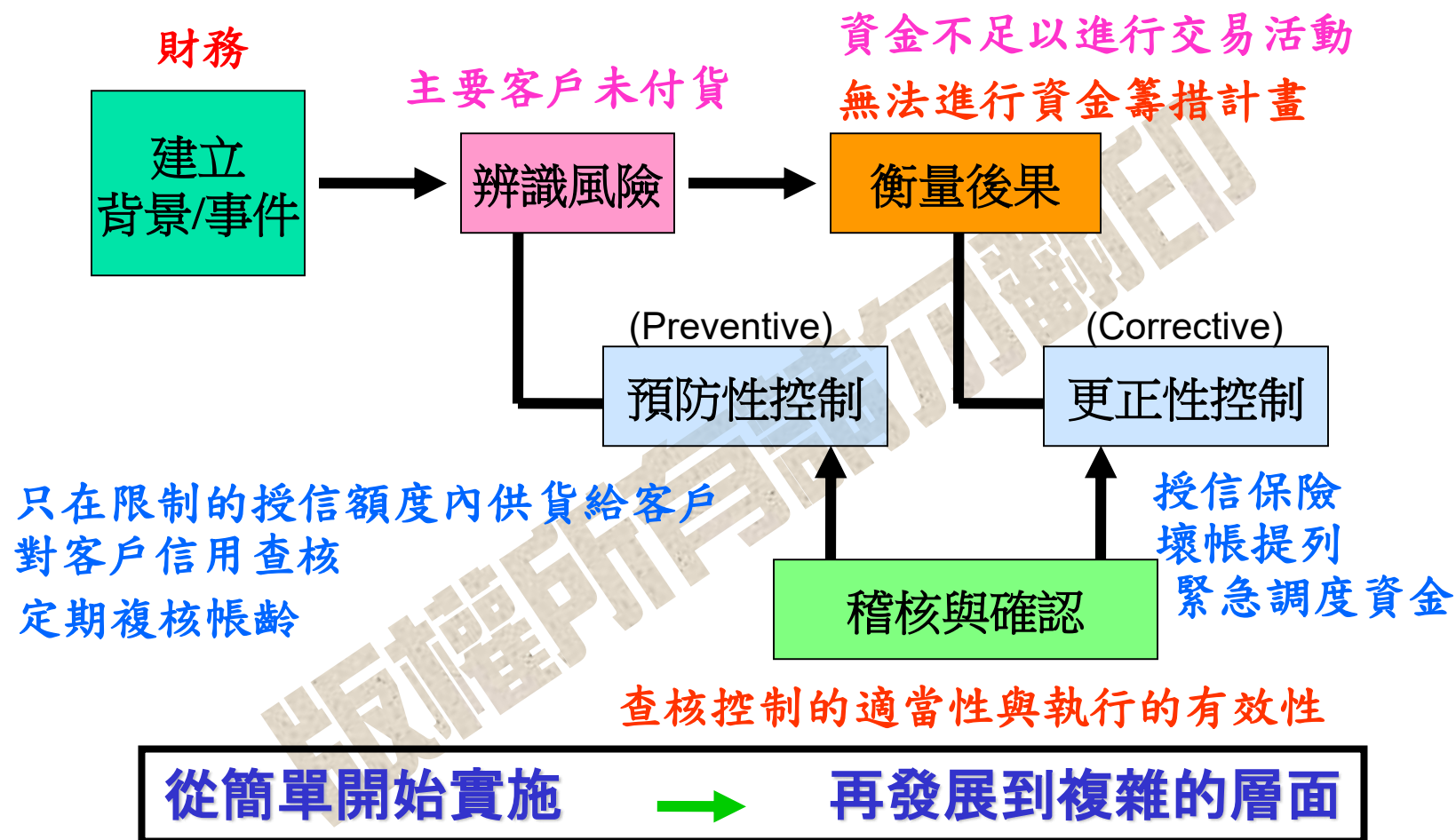
Assurance on the effectiveness of risk management in addition to controls assurance

Adapted from PricewaterhouseCoopers Advisory Services, "Internal Audit 2012," © 2007

ISO31000: 風險管理原則、架構和流程關係圖



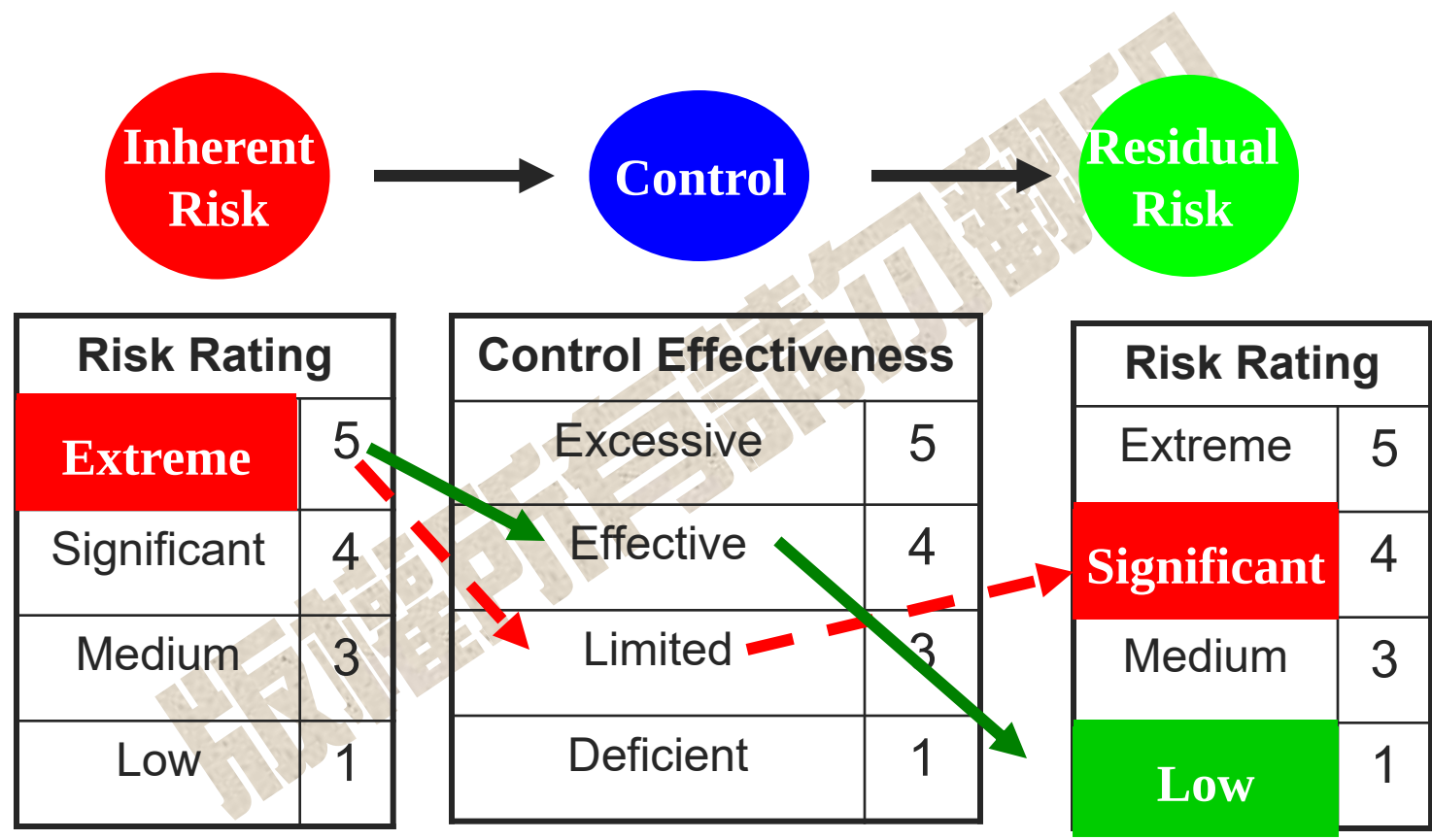
風險管理方法



根據澳洲/紐西蘭 AS/NZ 4360 風險管理框架

Key Concepts.....

Moving focus from inherent to residual levels

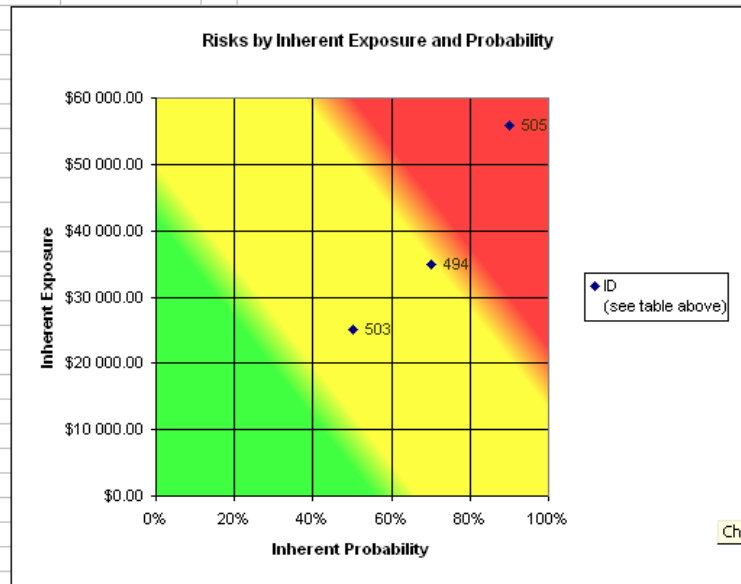


Risk management methods need to vary

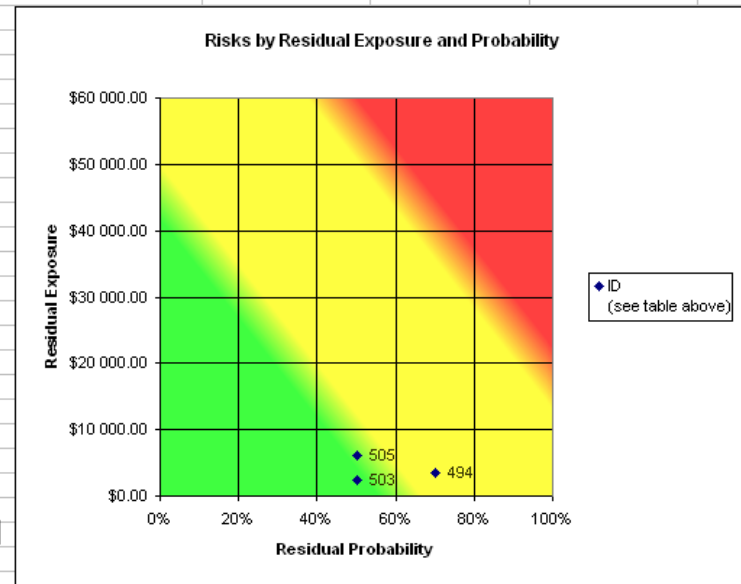
Key Concepts.....

Risk Grid Report Before & After Controls

Risk Category	ID	Risk Description	Inherent Probability	Inherent Exposure	Residual Probability	Residual Exposure
Banking Risks	505	Passwords have been compromised in settlements by being obtained in an unlawful/unauthorised manner	90%	\$55 800.00	50%	\$6 200.00
Banking Risks	503	Inaccurate and/or incomplete information is provided to the credit system.	50%	\$25 000.00	50%	\$2 500.00
Cashflow/Liquidity	494	Key customer who owes us money (i.e. a debtor) fails	70%	\$35 000.00	70%	\$3 500.00



before controls



after controls

Items in the red area require immediate attention.



Risk Assessments

目標設定

風險事項辨識

控制項目

風險評估

查核測試作業

控制有效性
評估

年度稽核計畫

- 查核主題
- 查核範圍
- 風險評估
- 控制測試
- 查核結論與報告
- 改善建議與期後追蹤

風險管理管理評估工具－C表附件

C 表附件

C1-控制有效性敘述分類表

等級	有效性分類	控制有效性程度百分比	詳細的敘述
7	極佳	80-100%	極度良好。
6	有效	60-80%	效果良好。
5	合格	40-60%	大部份符合標準。
4	部份有效	20-40%	少部份符合標準。
3	效果不足	0-20%	有控制但沒效果。
2	沒有效果	0-0%	沒控制沒效果。
1	反效果	(-10)-0%	控制後效果更差。

備註：必須調整這些表格內容以符合機關的需求

D表 - 控制項目設計有效性查核

【風險管理評估工具】

D 表 - 控制項目設計有效性查核

風險類別/編碼 (連結 A 表)	控制項目代碼 (連結 C 表)	查核規劃	測試日期	查核結果 (有效/無效)
範例 E1	PC1	檢查是否設置公車安裝行車記錄器作業規範及其妥適性	97/12/4	有效

抽查項目樣本	測試程序	附件編號	測試結果 (成功/失敗)
公車安裝行車紀錄器作業規範	1. 向公車處取得公車安裝行車紀錄器作業規範 2. 檢查作業規範是否符合標準作業程序	ST-20	成功

測試結果

成功數1失敗數0

D表 - 控制項目執行有效性查核

D 表 - 控制項目執行有效性查核

【風險管理評估工具】

風險類別/編碼 (連結 A 表)	控制項目代碼 (連結 C 表)	查核規劃	測試日期	*查核結果 (有效/無效)	整體效果 (註 1)
範例 E1	PC1	抽選十部公車檢查是否有安裝行車紀錄，並測試運作正常	97/12/4	無效	無效

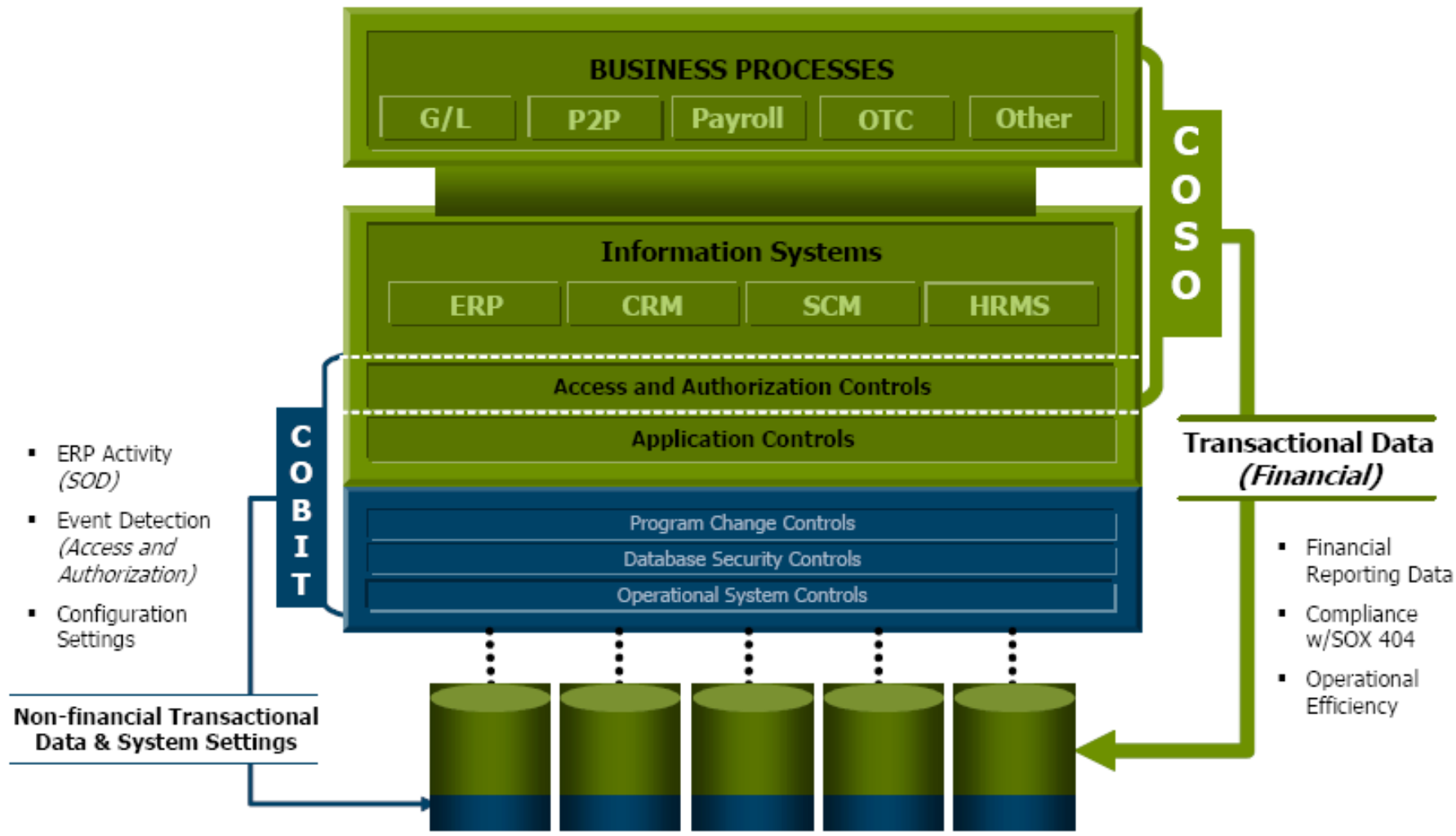
抽查項目樣本	測試程序	附件編號	測試結果 (成功/失敗)
768-HJ ~ 778-HJ	1. 查看是否有安裝行車紀錄器，2. 測試是否正常運作	A0-檢查表	失敗

測試結果

成功數5失敗數5

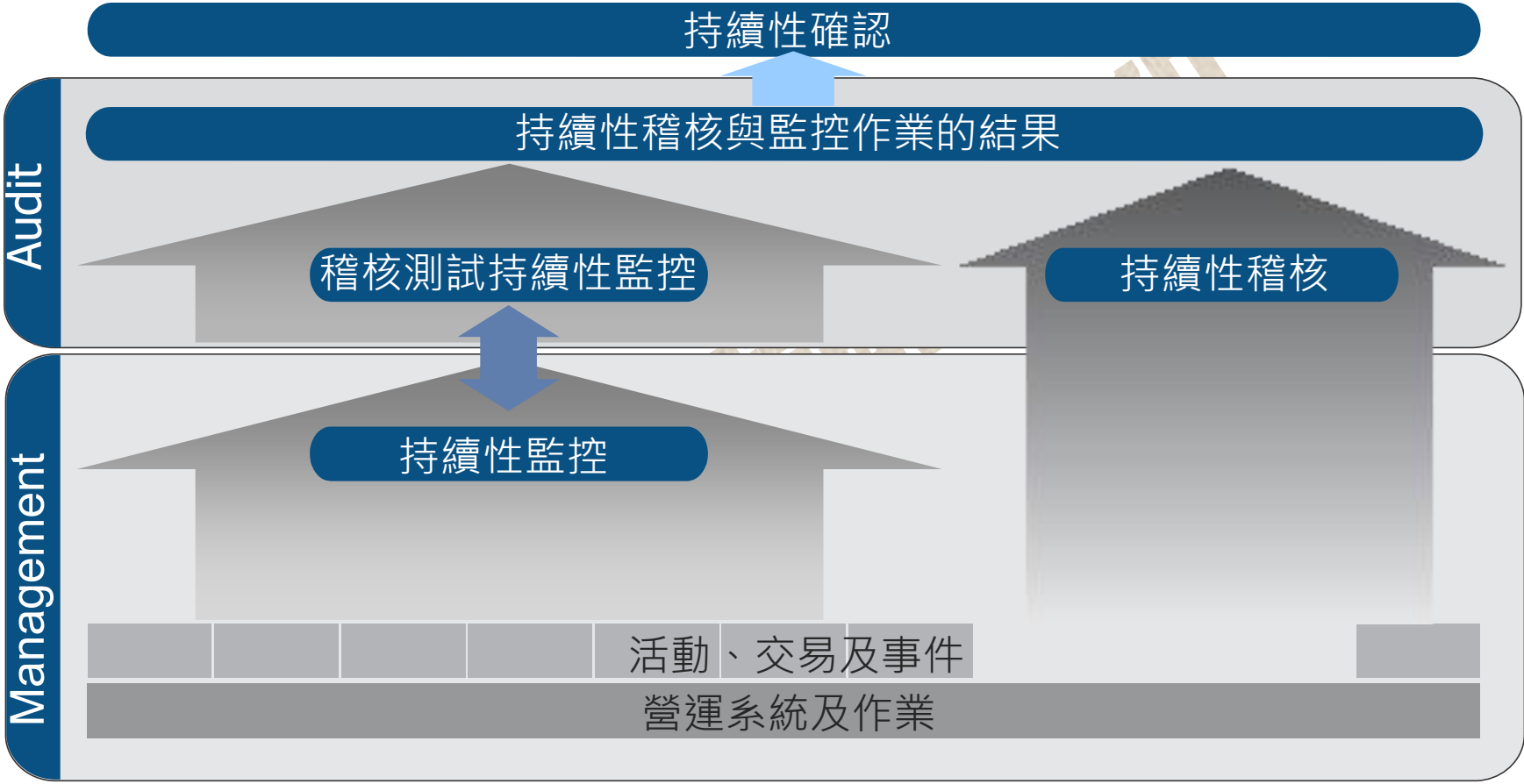
註 1：控制項目「設計有效」+ 控制項目「執行有效」 = 整體效果「有效」。
控制項目「設計有效」+ 控制項目「執行無效」 = 整體效果「無效」。
控制項目「設計無效」+ 控制項目「執行無效」 = 整體效果「無效」。

Transaction Monitoring for Controls Assurance



持續性監控、稽核與確認

Continuous Monitoring、Continuous Auditing、and Continuous Assurance

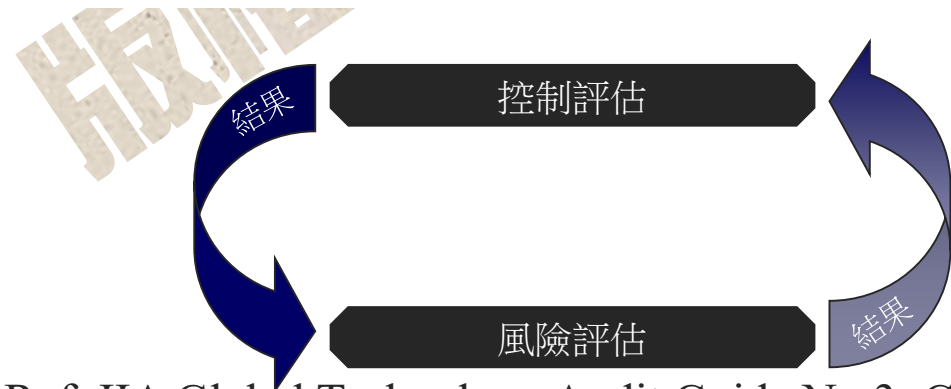


持續稽核、監控與確認(概念模式)

Ref: IIA Global Technology Audit Guide No.3: Continuous Auditing

持續性稽核的架構

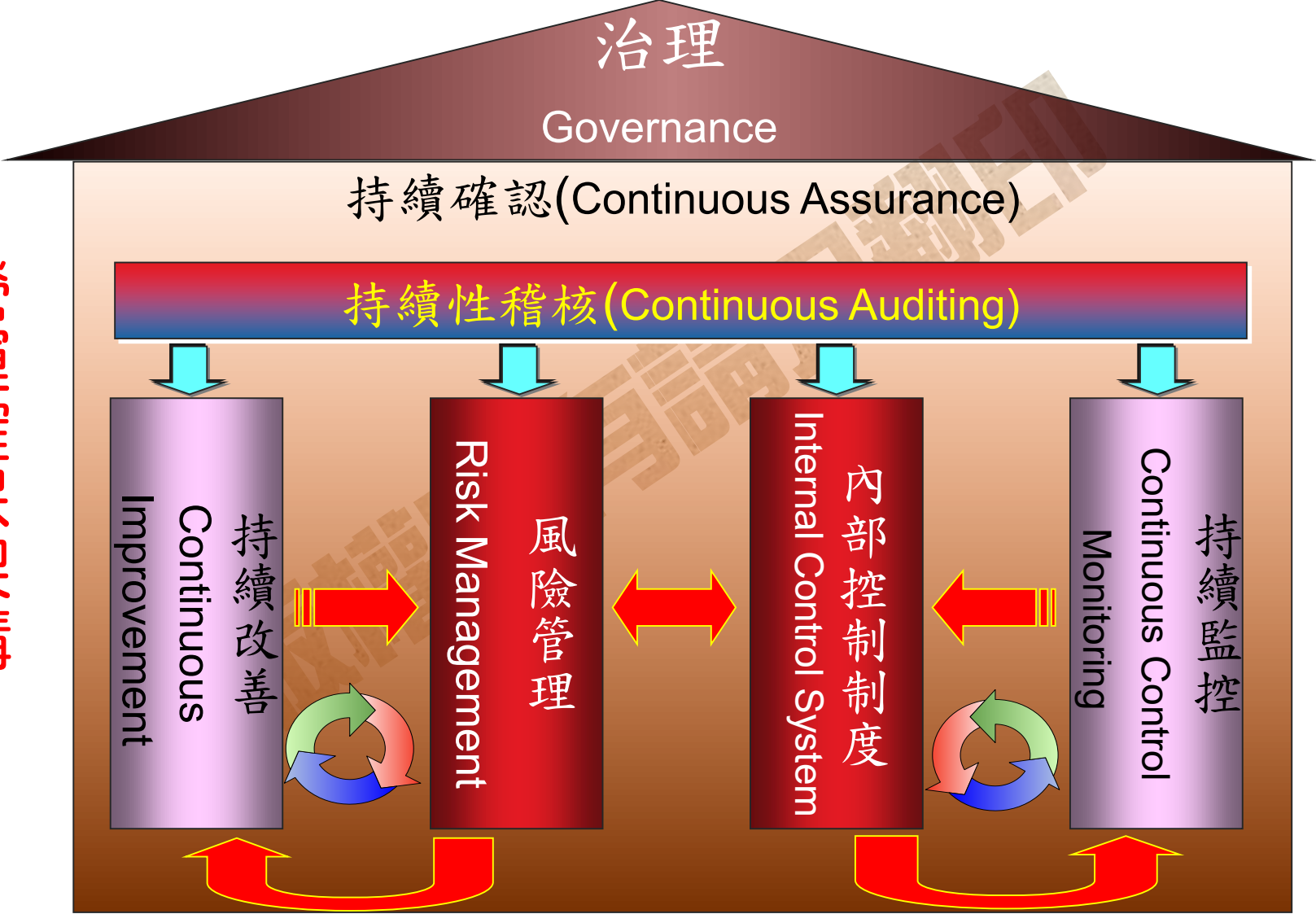
持續性稽核						
持續性控制評估		持續性風險評估				方法
控制導向為基礎 (確認性控制有效) 財務控制		風險導向為基礎 (風險辨識/評估) 財務/營運作業控制				重點
即時/詳細 交易測試 財務資料		趨勢/比較 財務/營運作業資料				分析技術
控制確認	財務證明	舞弊/浪費/濫用	稽核範圍與目標	查核建議 後續行動	年度稽 核計畫	相關稽核 作業活動
控制監控	績效監控	平衡計分卡	全面品質管理(TQM)	企業風險管理(ERM)		相關管理 活動



Ref: IIA Global Technology Audit Guide No.3: Continuous Auditing

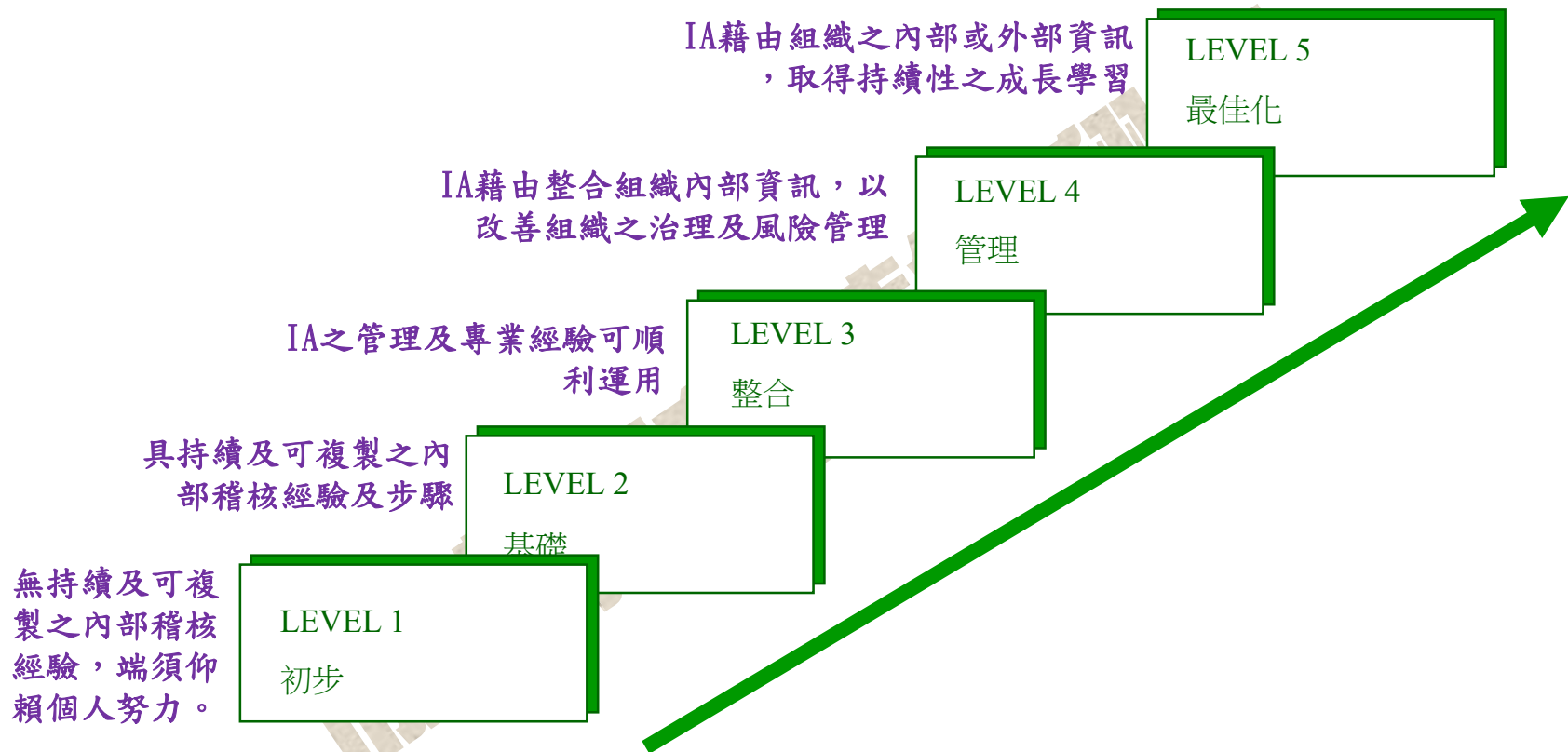
我們共同的目標

營運確保架構



內部稽核能力成熟度模型等級

IA Capability Model Levels



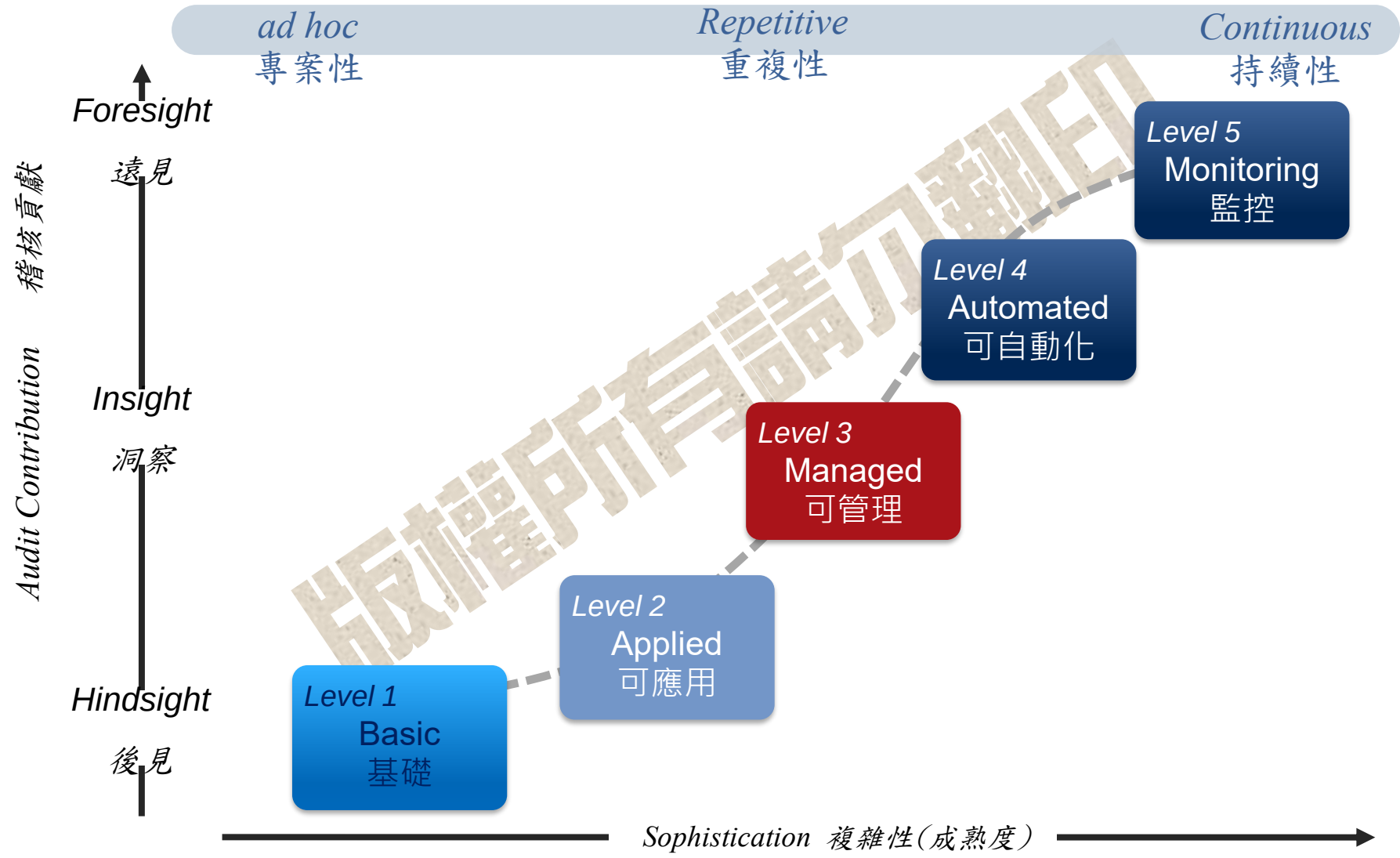
內部稽核能力成熟度模型矩陣

Internal Audit Capability Model Matrix

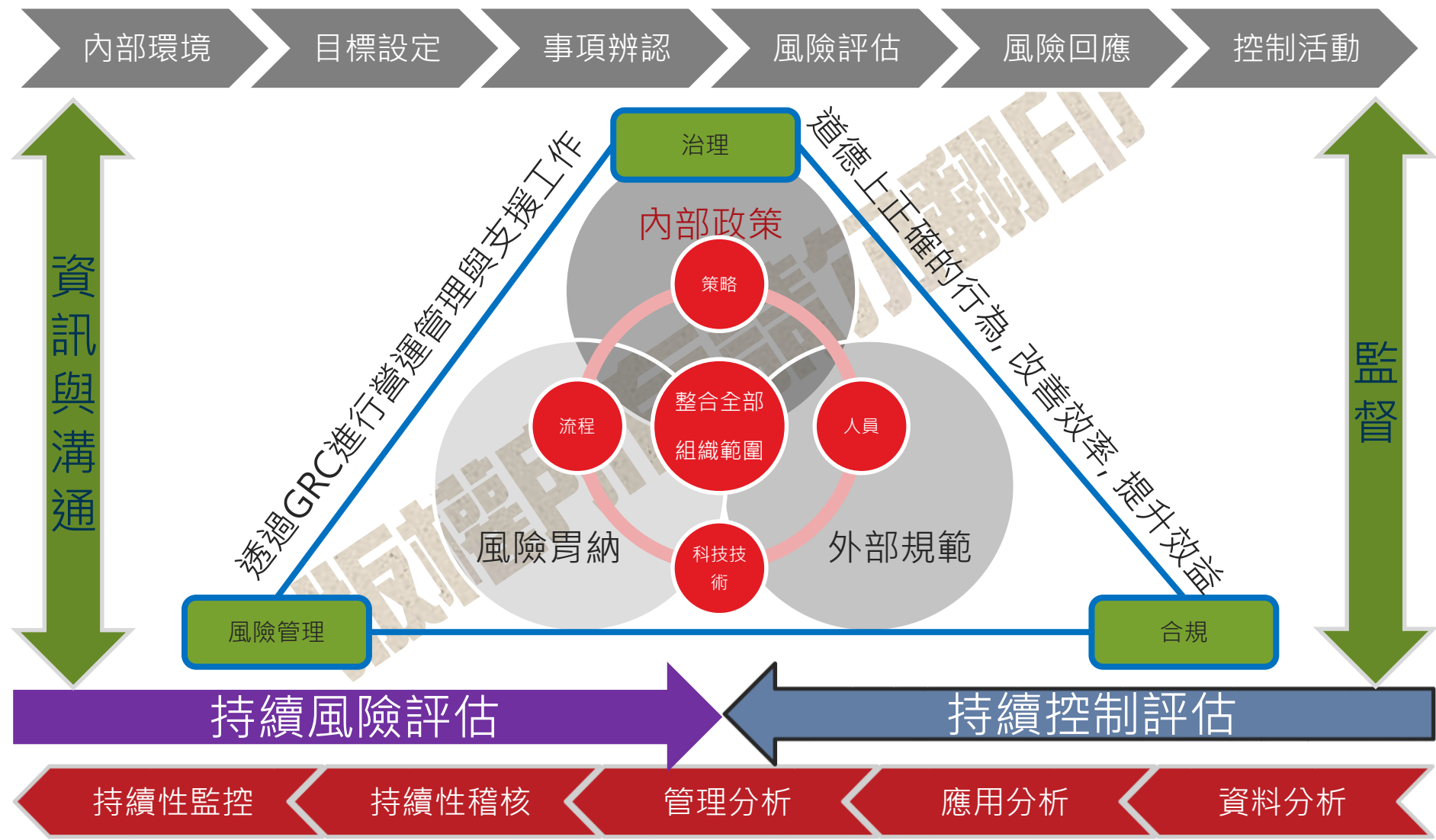
IA-CM

	IA所提供之服務及角色	人員管理	專業經驗	績效管理與課責	組織的關係與文化	治理架構
第五級 – 最佳化	內部稽核被認定為變更作業的關鍵要素	在專業團體間扮演領導角色 人力資源預測	在專業實務上持續改進 策略性內部稽核規劃	公開報告內部稽核有效性	與管理階層維持有效持持的良好關係	內部稽核活動的獨立性、權力、及權威
第四級 – 管理化	完整確認治理、風險管理及控制的有效性	內部稽核促進管理發展 內部稽核活動支援專業團體 人力資源規劃	稽核策略需連結組織風險管理	整合定性與定量績效考核	稽核長的意見與對最高階層主管的影響	對內部稽核活動的獨立監理 稽核長對最高權責單位報告
第三級 – 整合化	諮詢服務 績效/效益稽核	團隊建立與專業能力 專業合格的稽核人員 工作內容協調	內部稽核品質管理框架 風險為導向的稽核計畫	績效考核 成本訊息 內部稽核管理報告	與其他審查單位的協調合作 為管理團隊中重要成員	管理部門對內部稽核活動的監理 資助機制
第二級 – 基礎化	遵循性稽核	個別專業發展 技能人才鑑別與招募	專業實務與處理流程架構 根據管理者/利害相關人的優先順序擬定稽核計畫	內部稽核作業預算 內部稽核作業計畫	內部稽核管理活動	能充份接觸到組織的資料、資產及人員 建立正式的查核呈報程序
第一級 – 初步化	- 內部稽核工作是臨時安排, 沒有結構化作業 - 獨立稽核或審查文件和交易的準確性與遵循能力 - 查核資料的產出要靠某些專門職務人員的特別技能		- 除專業機構提供以外, 沒有建立過專業實踐案例 - 由管理部門核准內部稽核的支出需求 - 缺乏基礎架構		- 內部稽核好像是大型組織單位的一部份, - 單位組織職能尚未發展	

稽核分析能力成熟度模型的介紹



GRC & Business Assurance Framework



伍、內部稽核工作性質與範疇

依照中華民國內部稽核協會(IIA)所
公佈「內部稽核人員職業道德規範」

內部稽核定義

內部稽核為獨立、客觀之確認性服務及諮詢服務，用以增加價值及改善機構營運。內部稽核協助機構透過有系統及有紀律之方法，評估及改善風險管理、控制及治理過程之效果，以達成機構目標。

內部稽核專業奠基於其對風險、控制與治理執行客觀確認時所受到之信任，因此一套職業道德規範是必需而且適當的。內部稽核協會(IIA)之職業道德規範超越內部稽核之定義，而包含兩個要素：

1. 攸關內部稽核專業及實務之基本原則
2. 對內部稽核人員行為標準表達期望之行為準則。此等準則幫助對基本原則在實際應用時之解釋，及對內部稽核人員之倫理行為提供指引。

基本原則

內部稽核人員應遵守下列原則：

- 誠正 - 內部稽核人員之誠正樹立了他人之信任，因而提供對其判斷寄予信賴之基礎。
- 客觀 - 內部稽核人員於蒐集、評估及溝通有關檢查活動或流程之資訊時，應表現最高度之專業客觀性。內部稽核人員對所有攸關情況之評估應力求平衡，在作成判斷時不受個人利益或他人之不當影響。
- 保密 - 內部稽核人員應尊重其所獲得資訊之價值及所有權，非經適當授權不得揭露此等資訊，但有法律或專業義務應予揭露者不在此限。
- 適任 - 內部稽核人員於提供內部稽核服務時，應能運用所需之知識、技能及經驗。

行為準則

1. 誠正

內部稽核人員：

- 1.1 應以誠實、嚴謹及負責之態度執行其任務。
- 1.2 應遵守法律並依照法律及稽核專業之要求做適當揭露。
- 1.3 不得明知而涉入任何不法活動，或從事有玷辱內部稽核專業或其服務機構之行為或活動。
- 1.4 應尊重其服務機構之既定及倫理目標並作出貢獻。

2. 客觀

內部稽核人員：

- 2.1 不得參與任何可能損害或被認為損害其公正評估之活動或關係。此項參與包括與其服務機構利益可能衝突之活動或關係。
- 2.2 不得接受任何可能損害或被視為損害其專業判斷之東西。
- 2.3 應揭露所有獲悉之重大事實，否則，可能使其對營運活動複核所提之報告產生誤導。

3. 保密

內部稽核人員：

- 3.1 應謹慎使用及保護其在執行任務過程所獲得之資訊。
- 3.2 不得使用資訊以圖個人利益，亦不得以違法或有損其服務機構之既定及倫理目標的任何方式使用資訊。

4. 適任

內部稽核人員：

- 4.1 應僅從事其具有專業知識、技能及經驗之服務。
- 4.2 應依照內部稽核執業準則提供內部稽核服務。
- 4.3 應持續改善其專業能力及服務之效果與品質。

一般準則

1000 – 目的、職權及責任

內部稽核單位之目的、職權及責任，須明訂於內部稽核規程，其內容須符合內部稽核之定義、職業道德規範及本準則之要求。內部稽核主管須定期檢討內部稽核規程，並將其呈報高階管理階層及董事會通過。

解釋：

內部稽核規程係一份正式文件，用以界定內部稽核單位之目的、職權及責任。內部稽核規程確立內部稽核單位在機構內之地位、授權其接觸與專案執行有關之紀錄、人員及實體財產，以及界定內部稽核業務之範圍。內部稽核規程之最終核定權屬於董事會。

1000.A1 – 對機構提供確認性服務之性質須於內部稽核規程明定。若確認性服務係提供給機構外之對象，此等服務之性質亦須於內部稽核規程明定。

1000.C1 – 諮詢服務之性質須於內部稽核規程明定。

1010 – 內部稽核定義、職業道德規範及本準則之確認

內部稽核定義、職業道德規範及本準則之強制性須於內部稽核規程中確認。內部稽核主管應與高階管理階層及董事會討論內部稽核定義、職業道德規範及本準則。

一般準則

1100 – 獨立性與客觀性

內部稽核單位須具超然獨立之地位，內部稽核人員執行業務須保持客觀。

解釋：

獨立性係指內部稽核單位或內部稽核主管以無偏袒方式執行內部稽核職責之能力，免於受到威脅。為達到有效執行內部稽核單位職責所需之獨立性程度，內部稽核主管可以直接及無限制地與高階管理階層及董事會接觸。此項需求可透過雙重之報告關係予以達成。對於獨立性之威脅須從個別稽核人員、專案、功能性及機構別等層級，加以管理。

客觀性係指無偏袒之心態，使內部稽核人員得以一定方式執行專案，而對其工作結果具有信心，且無品質上之妥協。客觀性要求內部稽核人員對於稽核事項之判斷，不受他人影響。對於客觀性之威脅須從個別稽核人員、專案、功能性及機構別等層級，加以管理。

1110 – 機構之獨立性

內部稽核主管須向機構內能使內部稽核單位完成其責任之層級報告。內部稽核主管須至少每年一次向董事會確認內部稽核單位在機構內之獨立性。

1110.A1–內部稽核單位於決定內部稽核範圍、執行工作及溝通結果時，須能免於受到干擾。

1111 – 與董事會之直接互動

內部稽核主管須與董事會直接溝通及互動。

1120 – 個別人員客觀性

內部稽核人員須秉持公正無私之態度，並避免任何利害衝突。

解釋：

利害衝突係指受到信任之內部稽核人員面臨專業競業利益或個人競業利益之情況。該項競業利益可能導致內部稽核人員難以無偏地履行其職責。即使並未發生違反倫理或不當之行為，仍存在著利害衝突。利害衝突會導致形式上之不當，從而降低他人對於該內部稽核人員、內部稽核單位，以及內部稽核專業之信心。利害衝突可能損害個人客觀執行其職責之能力。

一般準則

1130 – 獨立性或客觀性受損

獨立性或客觀性如有形式上或實質上受損時，須向適當對象揭露，揭露之性質視受損情形而定。

解釋：

內部稽核單位獨立性及個人客觀性之受損可能包含（但不侷限於）個人利害衝突、範圍限制、資源受限（例如經費），以及對於紀錄、人員及財產接觸之限制。

獨立性或客觀性受損細節須揭露之適當對象，取決於內部稽核規程記載之內部稽核單位及內部稽核主管對於高階管理階層及董事會應負之責任，以及該項損害之性質。

1130.A1 – 內部稽核人員須避免評估其先前負責之特定業務。若內部稽核人員對過去一年所負責之業務提供確認性服務，其客觀性視為受損。

1130.A2 – 確認性服務專案涉及內部稽核主管負責之職務時，須由獨立於內部稽核單位以外之人士督導。

1130.C1 – 內部稽核人員可對其先前負責或查核之業務提供諮詢服務。

1130.C2 – 若內部稽核人員對擬提供之諮詢服務之獨立性或客觀性有潛在受損之虞，須於接受專案前向委任客戶揭露。

一般準則

1210 – 技能專精

人內部稽核人員須具備執行其個別職責所需之知識、技能及其他能力。內部稽核單位整體須具備或取得履行其職責所需之知識、技能及其他能力。

解釋：

知識、技能及其他能力為一項集合名詞，係指內部稽核員有效履行其專業責任所需專業上之精通。內部稽核人員宜取得適當之專業證照及資格，例如國際內部稽核協會及其他適當專業機構所提供之內部稽核師頭銜或其他頭銜，以顯示其專精。

1210.A1 – 內部稽核人員欠缺執行確認性專案所需之知識、技能或其他能力時，內部稽核主管須取得適切之專業建議及協助。

1210.A2 – 內部稽核人員須具備足以評估舞弊風險及機構如何管理舞弊風險之知識，但無須具備與主要負責舞弊偵測及調查者相當之專精能力。

1210.A3 – 內部稽核人員須充分瞭解資訊科技之主要風險與控制，及以科技為基礎之可用稽核技術，俾執行其被指派之工作。但並非所有內部稽核人員皆應具備與主要負責資訊科技稽核者相當之專精能力。

1210.C1 – 內部稽核人員欠缺執行諮詢專案所需之知識、技能或其他能力時，內部稽核主管須拒絕接受該項委任，或取得適切之專業建議及協助。

一般準則

1220 - 專業上應有之注意

內部稽核人員須採行合理謹慎及適任之內部稽核人員所應有之注意及技能。盡專業上應有之注意並非意指完全無錯誤或失敗。

1220.A1 – 為善盡專業上應有之注意，內部稽核人員執行確認性專案時，須考量下列事項：

- 達成專案目的所需工作之程度或範圍。
- 所涉及事項之相對複雜性、重大性或重要性。
- 治理、風險管理及控制過程之適足性與有效性。
- 重大錯誤、舞弊或未遵循之可能性。
- 專案成本與潛在效益之關係。

1220.A2 – 內部稽核人員在善盡專業上應有之注意時，須考慮採用以科技為基礎之稽核及其他資料分析技術。

1220.A3 – 內部稽核人員對可能影響機構目標、營運或資源之重大風險，須保持警覺。縱使已善盡專業上應有之注意，確認性程序之執行仍不能保證辨識所有重大風險。

1220.C1 – 內部稽核人員提供諮詢服務時，須考量下列事項，以盡專業上應有之注意：

- 客戶之需要及期望，包括專案結果之性質、提出時機及溝通方式。
- 達成專案目的所需工作之複雜性及其程度或範圍。
- 專案成本與潛在效益之關係。

1230 – 持續專業發展

內部稽核人員須持續其專業發展，以增進知識、技能及其他能力。

一般準則

1300 – 品質保證與改善計畫

內部稽核主管須訂定及維持一套涵蓋內部稽核單位所有層面之品質保證與改善計畫。

解釋：

品質保證與改善計畫係用以促使評估內部稽核單位對於內部稽核定義及本準則之遵循情形，以及評估內部稽核人員是否遵守職業道德規範。該項計畫亦評估內部稽核單位之效率及效果，並辨識改善之機會。

1310 – 品質保證與改善計畫之要求

品質保證與改善計畫須同時包含內部評核及外部評核。

1311 – 內部評核

內部評核須包括：

- 對內部稽核單位之績效作持續性監控，以及
- 透過自我評估或由機構內充分瞭解內部稽核實務及本準則之其他人員執行定期複核。

解釋：

內部稽核單位日常之督導、複核及衡量，應包含持續性監控。持續性監控應併入用於管理內部稽核單位之例行政策及實務，並使用必要之流程、工具及資訊，以評估對於內部稽核定義、職業道德規範，以及本準則之遵循情形。

定期複核係屬一種評核，藉以評估內部稽核定義、職業道德規範，以及本準則之遵循情形。

充分瞭解內部稽核實務係指至少瞭解國際專業實務架構之所有組成要素。

1312 – 外部評核

外部評核須每五年至少進行一次，由機構外適任、獨立之評核者或評核團隊執行。內部稽核主管須與董事會討論：

- 更為頻繁之外部評核需求。
- 外部評核者或評核團隊之資格及獨立性，包含潛在之利害衝突。

解釋：

適任之評核者或評核團隊係由專精於內部稽核專業實務及外部評核過程之人員所組成。評核者或評核團隊專業能力之評估屬於一種判斷，宜考量被選任執行評核人員之內部稽核專業經驗及專業證照。該項資格之評估亦考量就受評內部稽核單位所屬之機構而言，評核團隊成員所屬機構之相對規模及複雜度，以及所需之特定部門、產業或技術性知識。

獨立之評核者或評核團隊係指並無實質或明顯之利害衝突，且不屬於或不受制於受評內部稽核單位所屬之機構。

一般準則

1320 – 品質保證與改善計畫之報告

內部稽核主管須將品質保證與改善計畫之結果向高階管理階層及董事會報告。

解釋：

品質保證與改善計畫結果溝通之形式、內容及頻率之決定，係透過與高階管理階層及董事會之討論，並考量內部稽核規程有關內部稽核單位及內部稽核主管之職責。為呈現對於內部稽核定義、職業道德規範，以及本準則之遵循，外部評核及定期性內部評核之結果於該項評核完成時進行溝通，持續性監控之結果至少每年溝通一次。上述結果包含評核者或評核團隊對於遵循程度之評估。

1321 – 「遵循國際內部稽核執業準則」一詞之使用惟有在品質保證與改善計畫之結果證實內部稽核單位遵循國際內部稽核執業準則時，內部稽核主管才能做此聲明。

1322 – 未遵循之揭露

若未能遵循內部稽核定義、職業道德規範及本準則，而影響內部稽核單位之整體範圍或運作時，內部稽核主管須向高階管理階層及董事會揭露未遵循之事項及其影響。

範例

第 一 章 總則

第 一 節 內部稽核的目的

本公司應實施內部稽核，其目的在於協助董事會及經理人檢查及覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議，以確保內部控制制度得以持續有效實施及作為檢討修正內部控制制度之依據。

第 二 節 內部稽核之組織及職責

一、內部稽核之組織：

(一)本公司稽核室隸屬於董事會，由董事長直接指揮之獨立單位，稽核人員之編制、職等之銓敘等由董事長訂定之。

(二)稽核部門組織編制辦法，應具有下列特色：

(1)稽核人員應具有超然獨立性。

(2)高階層管理當局充分支援性。

(三)本公司稽核人員應專任，由公司內部或外聘遴選操守公正、忠誠、具有相當學識經歷人員擔任。本公司內部稽核人員應秉持超然獨立之精神，以客觀公正之立場，確實執行其職務，並盡專業上應有之注意除定期向各監察人報告稽核業務外，稽核主管並應列席董事會報告。內部稽核人員執行業務應本誠實信用原則，並不得有下列情事：

(1)明知公司之營運活動，財務報導及相關法令遵循情況有直接損害利害關係人之情事，而予以隱飾或作不實，不當之揭露。

(2)因職務上之廢弛，致損及公司或利害關係人之權益等情事。

(3)逾越稽核職權範圍以外之行為或有其他不正當情事，意圖為自己或第三人利益，違背其職務之行為或侵占公司資產。

(4)對於以前曾服務之部門，於一年內進行稽核作業。

(5)與自身有利害關係或利益衝突案件未予迴避。

(6)未配合辦理金管會指示查核事項或提供相關資料。

(7)其他違反法令或經金管會規定不得為之行為。

(四)本公司應依法令規定之適任條件遴選稽核人員適任條件如下：

(1)不得有犯詐欺、背信、侵佔罪，經受有期徒刑一年以上刑之宣告，服刑期滿尚未逾二年者，或曾服公務虧空公款，經判決確定，服刑期滿尚未逾兩年者。

範例

(2)具備下列條件之一：

- 1.擔任公開發行公司、證券或期貨相關機構之稽核人員滿二年以上者。
- 2.於符合金管會所定「會計師辦理公開發行公司財務報告查核簽證核准準則」之聯合會計師事務所從事審計工作满二年以上者。
- 3.具有公開發行公司之業務工作經驗滿三年以上者。
- 4.具有電腦程式設計師或系統分析師等專業工作經驗滿三年以上者。
- 5.取得會計師考試及格證書或取得國際內部稽核師協會所核發之國際內部稽核師證書者。

(五)本公司稽核人員應配合公司安排，接受必要之職前及在職稽核專業知識及技能訓練；其中新進人員自擔任稽核工作之日起半年內，參加經金管會認定之專業訓練機構所舉辦之稽核相關業務專業訓練課程 12 小時以上；在職人員每年則接受 6 小時以上，由金管會認定之專業訓練機構所舉辦之稽核相關業務專業訓練課程。

(六)內部稽核主管之任免，應經董事會之同意，並於董事會通過之次月十日前以網際網路資訊系統申報金管會備查。

(七)每年一月底以前，稽核部門應將內部稽核人員之姓名、年齡、學歷、經歷、服務年資及所受訓練等資料依規定格式以網際網路資訊系統申報金管會備查。

二、稽核人員之職責

(一)本公司內部稽核單位應依風險評估結果擬訂年度稽核計劃，包括每月應稽核之項目，年度稽核計劃並應確實執行，據以檢查公司之內部控制制度，並檢附工作底稿及相關資料等作成稽核報告。本公司至少應將取得或處分資產、從事衍生性商品交易、資金貸與他人、為他人背書或提供保證之管理及關係人交易之管理等重大財務業務行為之控制作業、對子公司之監督與管理、董事會議事運作之管理、資通安全檢查及銷售及收款循環、採購及付款循環等重要交易循環，列為每年年度稽核計劃之稽

核項目，稽核計劃應經董事會通過；修正時，亦同。

公司已設立獨立董事，應依前項規定將年度稽核計劃提報董事會討論時，應充分考量各獨立董事之意見並將其意見列入董事會記錄。上述之稽核報告、工作底稿及相關資料應至少保存五年。

(二)本公司內部稽核人員應與受查單位就年度稽核項目查核結果充分溝通對於檢查所發現之內部控制制度缺失及異常事項，應據實揭露於稽核報告，並於該報告陳核後加以追蹤，至少按季作成追蹤報告至改善為止，以確定相關單位業已及時採取適當之改善措施。

本公司應就前項所發現之內部控制制度缺失、異常事項及改善情形，列為各部門績效考核之重要項目。上述內部控制制度缺失及異常事項改善情形，應包括金管會檢查所發現、內部稽核作業所發現，內部控制制度聲明書所列、自行檢查及會計師專案審查所發現之各項缺失。

(三)本公司應於稽核報告及追蹤報告陳核後，於稽核項目完成之次月底前交付監察人及獨立董事查閱。本公司內部稽核人員如發現重大違規情事或公司有受重大損害之虞時，應立即作成報告陳核，並通知各監察人及獨立董事。

(四)本公司應於每會計年度終了前將次一年度稽核計劃及每會計年度終了後二個月內將上一年度之年度稽核計劃執行情形，依規定格式以網際網路資訊系統申報金管會備查。

(五)本公司應於每會計年度終了後五個月內將上一年度內部稽核所見內部控制制度缺失及異常事項改善情形，依規定格式以網際網路資訊系統申報金管會備查。

(六)本公司自行檢查內部控制制度，應先督促其內部各單位及子公司每年至少辦理自行檢查一次，再由內部稽核單位覆核各單位及子公司之自行檢查報告，併同稽核單位所發現之內部控制缺失及異常事項改善情形，以作為董事會及總經理評估整體內部控制制度有效性及出具內部控制制度

範例

聲明書之主要依據。前項自行檢查應作成工作底稿，併同自行檢查報告及相關資料至少保存五年。

(七)內部控制制度聲明書應先經董事會通過；修正時，亦同，並於每會計年度終了後四個月內於金管會指定網站辦理公告申報。

(八)稽核人員在執行其業務之必要範圍內，對本公司各項作業、記錄、檔案及人員得安全、充分、不受限制地參與、核閱及接觸，其屬機密性之檔案，應先報准後始得調閱。

第 三 節 內部稽核實施範圍

一、本公司之內部稽核實施細則至少應包括下列項目：

(一)對內部控制制度進行檢查，以衡量現行政策、程式之有效性及遵循程度與其對各項營運活動之影響。

(二)釐定稽核項目、時間、程序及方法。

二、內部稽核之範圍應涵蓋所有營運活動，並以交易循環類型為主區分為下列各章銷貨、採購、生產、薪資、融資、固定資產、投資、研發等循環及電腦資料處理控制及各項管理控制制度作業之稽核。

陸、稽核工作流程方法

依照中華民國內部稽核協會(IIA)所
公佈「內部稽核人員職業道德規範」

作業準則

2000 – 內部稽核單位之管理

內部稽核主管須有效管理內部稽核單位，以確保對機構產生價值。

解釋：

內部稽核單位符合下列情況時，其管理係屬有效：

- 內部稽核單位工作結果達到內部稽核規程所含之目的及責任。
- 內部稽核單位遵循內部稽核定義及本準則。
- 內部稽核單位成員顯示其遵守職業道德規範及本準則。

作業準則

2010 – 規劃

內部稽核主管須依據機構目標及風險評估結果，訂定工作計畫，以決定稽核業務之優先順序。

解釋：

內部稽核主管負責制定一套以風險為基礎之計畫。內部稽核主管考量機構之風險管理架構，包含使用管理階層針對機構之不同作業或層面所設定之風險胃納水準。若無該項架構，內部稽核主管可於諮詢高階管理階層及董事會之後，自行判斷。

2010.A1 – 內部稽核單位之工作計畫須基於至少每年一次之書面風險評估，並須考量高階管理階層及董事會提供之意見。

2010.C1 – 內部稽核主管於決定是否接受提議之諮詢專案時，應考量該專案對改善風險管理、增加價值及改善機構營運之潛力。已接受之諮詢專案須納入工作計畫。

作業準則

2020 – 溝通及核准

內部稽核主管須將內部稽核單位之工作計畫、所需資源及後續之重大變更，報請高階管理階層及董事會核閱及通過。若稽核資源受到限制，須將其影響加以溝通。

2030 – 資源管理

內部稽核主管須確保所需資源之適當、充分及有效配置，以完成既定之工作計畫。

解釋：

所謂適當，係指執行該項計畫所需之知識、技能及其他能力之組合。所謂充分，係指完成該項計畫所需資源之數量。若資源之使用得以最佳方式完成既定之工作計畫，則資源之配置有效。

2040 – 政策及程序

內部稽核主管須建立政策及程序，以作為稽核業務之指引。

解釋：

政策及程序之形式及內容取決於內部稽核單位之規模及架構，以及其工作之複雜度。

2050 – 協調

內部稽核主管應與稽核業務之其他內部及外部服務提供者分享資訊及協調作業，以確保工作範圍之適當及減少工作之重複。

作業準則

2060 – 向高階管理階層及董事會報告

內部稽核主管須將內部稽核單位之目的、職權、責任及工作計畫執行情形，定期向高階管理階層及董事會提出報告。報告內容另須包括重大之暴險與控制問題（包含舞弊風險）、治理問題及高階管理階層與董事會所要求之其他事項。

解釋：

報告頻率及內容之決定，係經由與高階管理階層及董事會之討論，並取決於所欲溝通資訊之重要性以及高階管理階層或董事會所應採取相關行動之急迫性。

作業準則

2100 – 工作性質

內部稽核單位須以有系統、有紀律之方法，評估及協助改善治理、風險管理及控制過程。

2110 – 治理

內部稽核單位須評估機構之治理過程，並提出適當之改善建議，以達成下列目標：

- 提升機構之倫理與價值觀。
- 確保機構有效之績效管理及責任歸屬。
- 對機構內之適當對象溝通風險及控制資訊。
- 確保董事會、外部稽核人員、內部稽核人員與管理階層間作業協調及資訊溝通。

2110.A1 – 內部稽核人員須對與機構倫理有關之目的、計畫及活動，評估其設計、執行及成效。

2110.A2 – 內部稽核單位須評估機構之資訊科技治理是否持續支持機構之策略及目標。

2110.C1 – 諮詢專案之目的須與機構整體價值及目標一致。

作業準則

2120 – 風險管理

內部稽核單位須評估風險管理過程之有效性，並對其改善做出貢獻。

解釋：

風險管理過程是否有效之決定，源自於內部稽核人員針對下列項目的判斷：

- 機構之目標支持及符合機構之使命。
- 重大風險業已辨識及評估。
- 選擇適當之風險回應，使得風險符合機構之風險胃納。
- 攸關之風險資訊業已及時取得，並於機構內溝通，以便於工作人員、管理階層及董事會履行其職責。

風險管理過程係透過持續性管理活動、個別評估，或兩者同時採行之方式，予以監控。

2120.A1 – 內部稽核單位須評估下列與機構之治理、營運及資訊系統有關之暴險：

- 財務及營運資訊之可靠性及完整性。
- 營運之效果及效率。
- 資產之保全。
- 法令及契約之遵循。

2120.A2 – 內部稽核單位須評估舞弊發生之可能性以及機構如何管理舞弊風險。

2120.C1 – 執行諮詢專案時，內部稽核人員須著重專案目的之相關風險，並注意其他重大風險。

2120.C2 – 內部稽核人員須將執行諮詢專案所獲得之風險知識，運用於評估機構之風險管理過程。

2120.C3 – 協助管理階層建立或改善風險管理過程時，內部稽核人員須避免實際管理風險，而承擔管理階層之責任。

作業準則

2130 – 控制

內部稽核單位須評估各項控制之效果及效率，並促進控制之持續改善，以協助機構維持有效之控制。

2130.A1 – 內部稽核單位須評估用於回應機構治理、營運及資訊系統下列風險控制措施之適足性與有效性：

- 財務及營運資訊之可靠性及完整性。
- 營運之效果及效率。
- 資產之保全。
- 法令及契約之遵循。

2130.A2 – 內部稽核人員應確認各項營運及計畫目標與目的訂定之情形，及其符合機構相關目標與目的之程度。

2130.A3 – 內部稽核人員應複核各項營運及計畫，以確認其結果與既定目標及目的一致之程度，並決定營運及計畫是否依預定方式執行。

2130.C1 – 內部稽核人員執行諮詢專案時，須著重與專案目的相關之控制，並注意重大之控制問題。

2130.C2 – 內部稽核人員須將執行諮詢專案所獲得之控制知識，運用於評估機構之控制流程。

作業準則

2200 – 專案之規劃

內部稽核人員須就每項專案擬訂書面計畫，其內容應包含該專案之目的、範圍、時程及資源配置。

2201 – 規劃之考量

內部稽核人員規劃專案時，須考量：

- 專案對象之目的及其控制績效之方法。
- 專案對象及其目的、資源與營運所面臨之重大風險，及其將風險之潛在影響維持在可接受水準之方法。
- 專案對象風險管理及控制過程之妥當性及有效性。
- 專案對象風險管理及控制過程重大改善之可能性。

2201.A1 – 為機構外之對象規劃確認性專案時，內部稽核人員須與該對象就專案目的、範圍、相對責任，以及其他期望，包含專案結果分送及紀錄使用之限制，建立書面共識。

2201.C1 – 內部稽核人員須與諮詢專案客戶就專案目的、範圍、相對責任及其他期望，建立共識。重大專案之共識，須以書面為之。

作業準則

2210 – 專案之目的

每項專案皆須設定其目的。

2210.A1 – 內部稽核人員須針對專案對象之風險，進行初步評估。專案之目的須反映風險評估之結果。

2210.A2 – 內部稽核人員擬定專案目的時，須考量發生重大錯誤、舞弊、未遵循及其他暴險之可能性。

2210.A3 – 評估控制需要依據適當之標準，以決定目的及目標是否達成。內部稽核人員須確認管理階層建立適當標準之情形。若標準適當，內部稽核人員須使用該標準進行評估；若不適當，內部稽核人員須與管理階層共同研訂合宜之評估標準。

2210.C1 – 諮詢專案之目的須在客戶同意之範圍內，檢討治理、風險管理及控制過程。

2220 – 專案之範圍

專案範圍之設定須足以達成專案目的。

2220.A1 – 專案之範圍須考量相關制度、紀錄、人員及實體財產，包括由第三者所掌控者。

2220.A2 – 進行確認性專案時，若有重大諮詢機會，應就諮詢專案之目的、範圍、相對責任及其他期望，達成具體共識，作成書面紀錄，並依照諮詢相關準則溝通該項諮詢專案之結果。

2220.C1 – 執行諮詢專案時，內部稽核人員須確保專案範圍足以達成約定之目的。若內部稽核人員在專案執行過程中，對該範圍有所保留，須與客戶討論，以決定是否繼續進行此項專案。

作業準則

2230 – 專案之資源分配

內部稽核人員須決定達成專案目的所需之適當及充分之資源。人員之指派應基於對專案性質與複雜度、時間限制及可用資源之評估。

2240 – 專案之工作程式

內部稽核人員須擬訂達成專案目的之書面工作程式。

2240.A1 – 工作程式須包含執行專案過程中，用以辨識、分析、評估及記錄資訊之程序。工作程式執行前須先經核准，其調整亦須迅速取得核准。

2240.C1 – 諮詢專案工作程式之格式及內容，得視專案之性質而異。

2300 – 專案之執行

內部稽核人員須辨識、分析、評估及記錄充分之資訊，以達成專案之目標。

2310 – 辨識資訊

內部稽核人員須辨識充分、可靠、攸關及有用之資訊，以達成專案之目標。

解釋：

充分之資訊係指其符合事實、適切及具說服力，可使審慎、具備相關知識之人士做出與稽核人員相同之結論。可靠之資訊係指利用適當之專案技術所取得之最佳資訊。攸關之資訊支持專案之觀察與建議，並與專案目的一致。有用之資訊協助機構達成其目標。

2320 – 分析與評估

內部稽核人員作成之結論及專案結果，須基於適當之分析與評估。

2330 – 記錄資訊

內部稽核人員須記錄攸關之資訊，以支持其結論及專案結果。

2330.A1 – 內部稽核主管須控制確認性專案紀錄之使用。內部稽核主管於提供此等紀錄予外部人士前，須視需要徵得高階管理階層及法律顧問之同意。

2330.A2 – 內部稽核主管須制定確認性專案紀錄保存之規定，無論其使用何種媒介儲存。該項規定須符合機構之相關規範及有關之法令。

2330.C1 – 內部稽核主管須針對諮詢專案紀錄之保管、保存及提供內部及外部人士使用，訂定相關政策，並須符合機構之相關規範及有關之法令。

作業準則

2340 – 專案之督導

專案之執行須加以適當督導，以確保目的之達成、品質之保證及人員之養成。

解釋：

所需之督導程度取決於內部稽核人員之專精及經驗，以及專案之複雜度。無論專案是否由內部稽核單位執行，內部稽核主管對於該專案之督導負起全責，但可以指定具備適當經驗之內部稽核單位成員執行該項複核。適當之督導證據應予記錄及保留。

2400 – 結果之溝通

內部稽核人員須與有關人員溝通專案結果。

2410 – 溝通之標準

溝通內容須包含專案之目的與範圍，以及合適之結論、建議與行動計畫。

2410.A1 – 專案結果之最終溝通，須視情況包含內部稽核人員之整體性意見或結論。

2410.A2 – 內部稽核人員在專案溝通時，對令人滿意之績效宜予肯定。

2410.A3 – 提供專案結果給機構外人士時，須告知其有關轉送及使用之限制。

2410.C1 – 諮詢專案進度及結果之溝通，其形式及內容視專案性質及客戶之需求而異。

2420 – 溝通之品質

溝通須正確、客觀、明確、簡潔、具建設性、完整與及時。

解釋：

正確之溝通為無錯誤及扭曲，並忠於相關之事實。客觀之溝通為公平、無私及不偏，且為公正及平衡地評估所有攸關事實及情況之結果。明確之溝通為易於瞭解且合乎邏輯，避免不必要之專業術語及提供所有重要及攸關資訊。簡潔之溝通為切題及避免不必要之闡述、過度瑣碎、冗辭及贅語。具建設性之溝通可以幫助專案客戶及機構，並促成必要之改善。

完整之溝通應未遺漏對溝通對象重要之資訊，且包含所有支持建議及結論之重大與攸關之資訊與觀察。及時之溝通就議題之重要性而言，係屬時機恰當及適時，便於管理階層採取適當之改正行動。

作業準則

2421 – 錯誤與遺漏

若原專案報告含有重大錯誤或遺漏，內部稽核主管須將更正之資訊與原報告收受者溝通。

2430 – 「依照國際內部稽核執準則執行」一詞之使用惟有在品質保證與改善計畫之結果證實本準則已被遵循時，內部稽核人員才能聲明其專案係「依照國際內部稽核執業準則執行」。

2431 – 專案未遵循之揭露

未遵循職業道德規範或本準則而影響特定專案時，專案結果之溝通須揭露：

- 未能完全遵循之職業道德規範之原則或行為準則或本準則。
- 未遵循之理由。
- 未遵循對於該專案及已溝通專案結果之影響。

2440 – 結果之傳送

內部稽核主管須將專案報告傳送適當對象。

解釋：

內部稽核主管或其指定人員在專案報告發送前，予以複核及核准，並決定該報告之傳送對象及方式。

2440.A1 – 內部稽核主管須負責將專案報告傳送給能適當考量該報告內容之對象。

2440.A2 – 若法規未強制要求揭露，內部稽核主管向外界揭露專案報告內容前，須：

- 評估其對機構可能產生之風險。
- 於必要時，與高階管理階層及法律顧問進行諮商。
- 限制該專案報告內容之使用，以控制其傳送。

2440.C1 – 內部稽核主管負責向委任客戶提出諮詢專案報告。

2440.C2 – 執行諮詢專案時，若發現重大之治理、風險管理及控制問題，內部稽核主管須向高階管理階層及董事會報告。

2500 – 進度之監控

內部稽核主管須建立並維持監控制度，以追蹤管理階層收受專案報告後之處理情形。

2500.A1 – 內部稽核主管須建立一套追蹤程序，以監控及確管理階層業已採取有效之行動或高階管理階層業已接受不採取行動之風險。

2500.C1 – 內部稽核單位須在委任客戶同意之範圍內，監控諮詢專案報告之處理情形。

2600 – 高階管理階層承受風險之處理

內部稽核主管若認為高階管理階層決定承擔之剩餘風險超過機構可承受之水準，須就此事與高階管理階層討論，如未能獲得共識，內部稽核主管須報請董事會處理。

範例

第 四 節 內部稽核方式及方法

一、內部稽核參照以下各章節所訂之作業週期，及風險評估後，擬定稽核計劃，

依照所排訂之稽核項目，以所訂作業程序及稽核重點並適時調整加以稽核。

二、本公司稽核的種類可分為計劃性稽核及專案性稽核。

三、稽核的程序如下：

(一)確定稽核之目的及範圍，區分是為計劃性稽核或專案性稽核。

(二)擬定稽核計劃：

(1)計劃之準備：

- 1.調閱有關資料、文件或上次稽核報告。
- 2.搜集內部或外部資料。
- 3.瞭解稽核對象、處理程序、制度規章、預定工作進度與方法。

(2)計劃內容：

- 1.稽核目的或重點。
- 2.稽核對象及場所。
- 3.稽核工作範圍。
- 4.稽核方法或程序。

(3)稽核工作之規劃步驟：

- 1.擬定稽核目的及工作範圍。
- 2.取得被稽核作業的背景資料。
- 3.決定執行稽核工作所需的資源。
- 4.通知與稽核作業有關的人員。
- 5.執行現場訪查以辨識稽核重點。
- 6.撰寫稽核程序。
- 7.決定如何、何時及向誰溝通稽核結果。

(4)稽核執行準備：

1-7

1.執行稽核之報表、資料或工作底稿之準備。

2.工作底稿：執行稽核時，將稽核事項予以記錄，作為編製報告之根據。

3.工作底稿記錄要點：

- a.稽核單位、日期。
- b.稽核項目。
- c.稽核方法。
- d.資料來源及處理事實。
- e.異常事項。
- f.取樣範圍、種類、數量。
- g.查證經過與說明。

(5)稽核工作之執行：

- 1.稽核人員執行職務時，應事先擬具稽核計劃呈核後，再按計劃執行。
- 2.稽核人員分赴辦理就地審核時，應事先通知受審核單位。
- 3.稽核人員於稽核完畢後，視情形得洽請受稽核單位召開檢討會，針對稽核發現之問題提出檢討。
- 4.日常稽核報告，可先照會受稽核單位後再呈核。
- 5.受命或專案之稽核報告應先呈核後，視情形再照會受稽核單位。
- 6.受稽核單位應於收到稽核報告之限內提出具體方案連同原稽核報告書呈核。
- 7.稽核改善案總核准後，統由稽核人員將改善案付印給有關人員。
- 8.稽核人員如發現緊急特殊事項，得隨時向主管提出報告。
- 9.有關稽核案件均以密件由稽核人員存檔，保留期限五年。
- 10.稽核人員前往執行職務時，受稽核單位應全力支援，使其完成任務。
- 11.為徹底執行內部稽核，凡內部或外來有關業務之資料，請先照會或存留一份給稽核人員備查。

1-8

範例

(6)稽核報告：

- 1.稽核人員於稽核後，七日內作成稽核報告。
- 2.稽核報告工作底稿包括下列三種資料：
 - a.被稽核之項目。
 - b.稽核時發掘之事項內容。
 - c.與受核單位主管討論之記錄。
- 3.依據工作底稿，準備稽核報告之草稿後，給受稽核單位主管參閱：
 - a.以確定其同意報告之內容。
 - b.以取得對更正行動之承諾。
 - c.對於可能完成之日期，取得一致的看法。
- 4.最後的稽核報告必須給予受查單位及其高級管理人員，同時留一份報告作為稽核之記錄存檔。
- 5.改善或更正行動：

稽核人員負責指出與標準不符合之處，至於為什麼不符合，如何更正等，都是受稽核單位主管的工作範圍與責任，稽核人員當然也可以提供給主管有關解決之道，作為參考之用。

第五節 內部稽核工作底稿與稽核報告

一、工作底稿之意義：

內部稽核人員於執行稽核工作時，所蒐集及編製之各種文件、明細表、分析表及備忘記錄等，作為其有效執行稽核工作之證明者，稱為工作底稿。稽核工作底稿係稽核工作之記錄，其主要功用在協助內部稽核人員有效執行查核工作，以證實其已實施適當之查核程序，並為作成稽核報告表示意見之依據。

二、設立工作底稿之目的：

工作底稿為內部稽核人員履行稽核工作工具之一。內部稽核人員蒐集各種資料後，透過工作底稿之分析及彙總，獲得結論，俾對受稽核部門表示意見。茲分述設立工作底稿及目的如下：

- (一)工作底稿供內部稽核人員編製稽核報告，內部稽核人員需獲取充分證據以為撰寫稽核報告之依據。
- (二)工作底稿係內部稽核人員所下結論及其查核能力之證明。
- (三)工作底稿係考核內部稽核人員查核能力之參考。
- (四)工作底稿可作為下次執行稽核工作之指引。

三、良好工作底稿之特質：

工作底稿完成歸入檔案後，即為內部稽核人員完成工作之永久記錄及稽核報告之依據。因此，內部稽核人員應致力於編製良好之工作底稿，其特質如下：

- (一)相關性－工作底稿之內容應與查核目的有關。
- (二)完整性－每張工作底稿應具備完整之資料，其他內部稽核人員查看時亦不需另加解釋。
- (三)正確性－工作底稿應有事實之根據且無計算上之錯誤。
- (四)明晰性－工作底稿應明白指出查核工作之性質及程度。

範例

(五)整潔性—整潔有序之工作底稿，不但促成查核工作之效率與成本之經濟，亦可便利工作底稿之覆核工作。

四、工作底稿之內容：

工作底稿之內容應包括下列各項：

- (一)查核目的。
- (二)查核程序。
- (三)調查時所發掘之問題及其分析。
- (四)解決問題方案之評估。
- (五)有關財務報表及其分析。
- (六)其他有關文件。
- (七)稽核報告之初稿。

五、工作底稿之保管及調閱：

內部稽核人員在查核過程中所蒐集或編製之各種文件、分析、彙總評註等工作底稿具有高度機密性。內部稽核人員對於工作底稿應盡保密及善良保管之責任，且應嚴守機密，不得洩漏，或有違背職務之情形，不得顯示未經授權查閱者。查核期間之午餐或休息時間，亦應將編製中之工作底稿上鎖。工作底稿及抽查資料最低保管年限為五年。最低保管期間屆滿後，如決定廢棄，應徹底銷燬。各部門如需調閱工作底稿，應敘明理由，簽請上級主管核可後，始得調閱。

六、編製工作底稿之一般原則：

- (一)每張工作底稿均應有其編製目的—內部稽核人員首先應冷靜思考究竟編製該張工作底稿之目的何者，然後再詳細計劃應如何編製以達到目的。
- (二)避免抄寫、重寫工作—對公司而言，時間即金錢。抄寫工作既無意義又費時費錢，重寫會增加發生錯誤之機會。內部稽核人員應盡量避免上述工作，以節省時間。
- (三)分析或解釋—於查核財務報表時，對試算表上所有重大項目均需有一附

屬工作底稿加以分析之，某些科目僅需簡短數字就可解釋清楚者，則於試算表或彙總表工作底稿下加以解釋即可，無需另行編製單獨之工作底稿。

(四)顯示完成之工作—每頁工作底稿均需作成查核結論。

(五)用筆記載資料—查核過程中，一切與查核目的有關問題之發現及解決，不應僅憑記憶，而應採用筆證，以供將來參考，免失去依據。

(六)證實所獲得之口頭上解釋—任何工作底稿若有「依據某人解釋」之字句出現時，就必需有證實該項解釋之查核程序註明於回答。

(七)清理查核時發生之疑問事項—內部稽核人員發生之疑問通常為整個稽核工作之重點，每一問題均應小心求證，於稽核工作結束時，不應有未獲答案之疑問存在。

七、稽核報告之內容：

- (一)接受稽核單位
- (二)稽核作業項目
- (三)稽核作業目的
- (四)稽核範圍
- (五)稽核時間
- (六)稽核程序摘要說明
- (七)查核說明
- (八)異常檢討及建議
- (九)結論
- (十)會簽部門主管意見及改善期限

柒、稽核案例演練與研討

北大數位股份有限公司 (以下簡稱北大或該公司) 成立於公元2000年1月，主要經營國外知名管理資訊系統產品代理銷售與系統建置顧問服務，該公司已於美國設有子公司，專責新產品研發工作，2002年並於歐洲籌設子公司，以拓展自有品牌之行銷通路。另為因應台灣工資率上揚等因素，轉投資大陸上海設立子公司，開拓大陸市場，預計於公元2011年第一季正式運作。

北大已於公元2008年1月24日經證期局核准通過，並於公元2009年3月正式於櫃檯買賣中心掛牌買賣。2011年預計營業額達十億元，稅後淨利約一億元，每股盈餘2.5元。

北大產品廣泛運用於各種產業如電子、消費性產品、商務機器、醫療器材、工業儀器、運輸、及通訊應用等產業，由於涵蓋面較廣，因而受到單一產業不景氣之波動影響較低，亦較不受季節性影響。

公司主管擔心採購循環的內部控制有疏漏，並且可能有舞弊事件發生，因此，特別要求您組織稽核小組進行專案調查，首先，依照您在這方面專業判斷，列出可能會有以下幾項風險：

- 違反採購單的核准程序(Purchase order authorization)
- 分割採購 (Split purchases)
- 不正確的帳單 (Inaccurate invoices)
- 重複付款 (Duplicate payments)
- 供應商與員工間的串謀 (Collusion between vendors and employees)

你的任務：

- 根據您初步的分析判斷，認為採購付款流程上有許多現存的內部控制缺失，容易造成重複付款及不正確付款的情形，因此決定列入本次查核重點。
- 你將依照『查核主題』、『查核範圍』、『風險分析』、『控制活動』、『查核程序與步驟』、『查核發現』及『查核結論與建議』等架構進行說明。

壹、採購付款作業說明

請購作業

採購作業

驗收作業

應付帳款
作業

付款作業

一、請購作業:

1. 各申請單位依實際需求提出財產或事務用品請購時，應填立“請購單”一式三聯，敘明需求之品項、數量、需求日期等資料，依核決權限呈核後，送交總務單位處理。

二、採購作業:

1. 總務單位接獲各申請單位傳來之“請購單”，應即予編列採購編號輸入採購系統，進行採購。
2. 總務單位進行財產或事務用品採購時，應依公司規定向廠商詢價，經比、議價後，擬定供應商呈請權責主管核准。若採購品項有固定配合且簽訂長期供貨合約之廠商者，可不經比議價程序，直接向該供應商訂購。
3. 總務單位根據系統核准之採購供應商，印出編製“訂購單”，經呈核後，傳真向供應商訂貨並確認。於完成訂購手續後，“請購單”第三聯送交申請單位存查；“請購單”第一、二聯併同“訂購單”由總務單位暫存，據以依「驗收作業-財產及事務用品」辦理。
4. 由於採購系統功能不夠完備，總務單位經常需要請資訊單位人員進入資料庫系統更改採購項目內容，更改作業皆有得到事前主管的口頭核准，以及變更申請記錄簿中。

三、驗收作業

1. 總務單位於廠商交貨時，應取出原採購之“請購單”第一、二聯及“訂購單”作為驗收之依據，並會同請購及相關單位(如電腦設備驗收應會同資訊單位)辦理。
2. 總務單位經核對廠商送貨文件、發票、財產 / 事務用品品項、數量與採購單據資料無誤後，應予將“送貨單”由請購及總務單位分別註明驗收結果，依核決權限呈核。
3. 經驗收合格後之財產 / 事務用品應交予請購單放置於適當位置，總務單位則應依驗收品項之性質，分別依列管財產與非列管財產及事務用品辦理系統驗收入帳作業。
4. 倘驗收不合格時，總務單位應即時向供應廠商反應，並聯繫辦理退、換貨事宜。

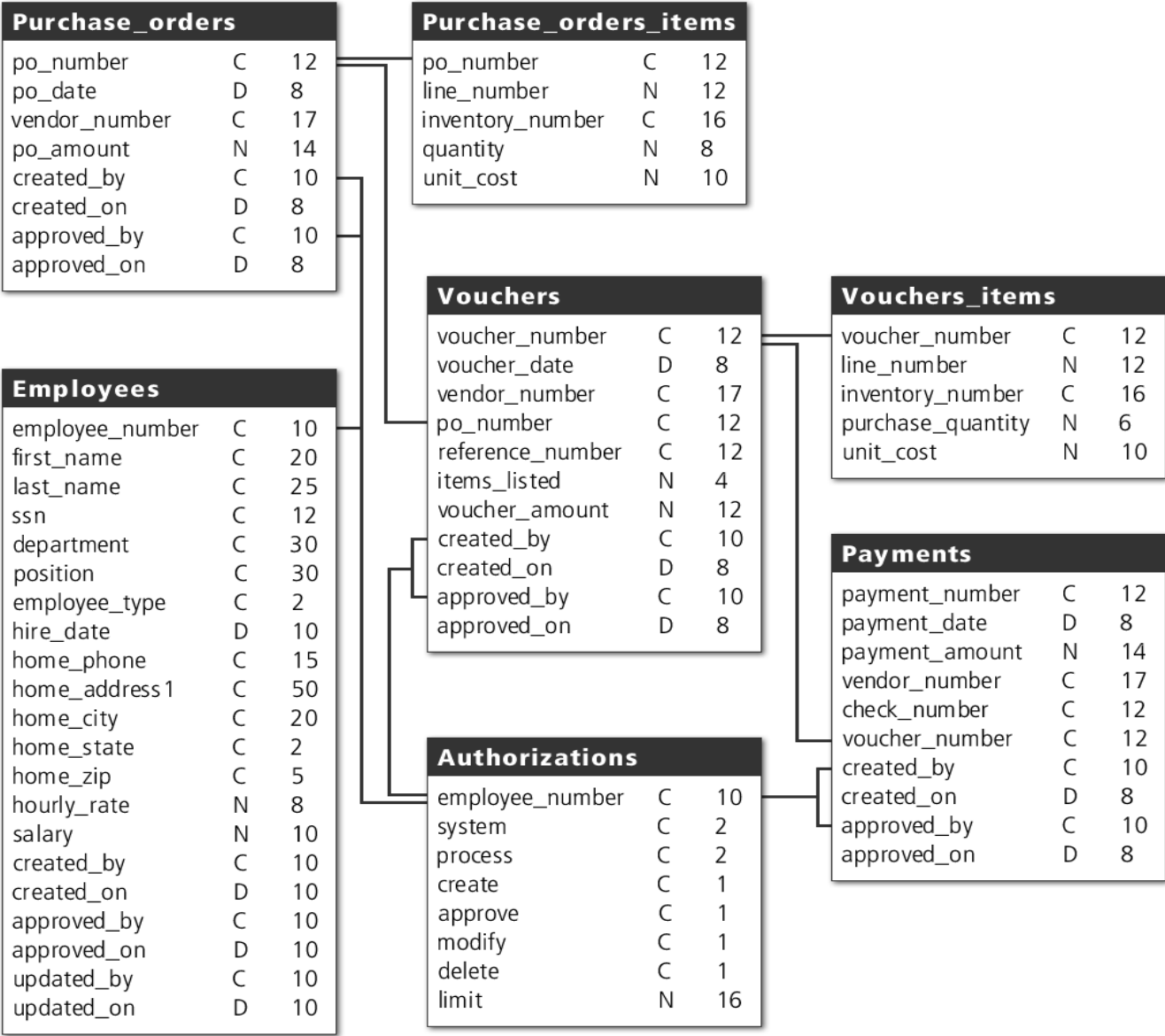
應付帳款作業

1. 各請款單位因業務需要申請付款時，應檢附“驗收單”第一聯、“訂購單”、“請購單”第一聯，廠商開立之發票及送貨文件，填具“請款單”，經呈核後，送交會計單位辦理。
2. 會計單位接獲各項請款憑證，應審核單據內容是否合乎規定、資料是否相符；於審核無誤後，據以於會計系統編製並列印“應付帳款傳票”，經呈核後入帳存查，並依「付款作業」辦理。

付款作業

1. 會計單位應依「應付款項作業」完成立帳之請款項目，並於付款日前自會計系統列印“應付帳款對帳單”(廠商別)，並自動產生付款憑單編號，經與應付款項之立帳傳票及相關單據核對無誤後，將“應付帳款對帳單”、立帳傳票及相關單據送交財務單位據以付款。
2. 公司政策允許臨時性付款申請，人工填製『付款申請單』，會計單位會進入會計系統先行輸入付款交易分錄，取得付款憑單編號，經核准，交由財務單位據以付款。
3. 財務單位應依據會計單位傳來之“應付帳款對帳單” / “請款單”開立支票(或取款條)，並登錄開票明細後，併同相關單據呈請權責主管核准及用印後，於憑證上加蓋付訖章。
4. “應付帳款對帳單” / “請款單”及各項請款 / 立帳單據應於付款後送交會計單位，據以於會計系統編製付款傳票，經呈核後輸入會計系統入帳存查。
5. 會計單位應定期依據銀行對帳單及相關資料，編製銀行調節表，並呈權責主管核閱。

貳、採購付款系統資料檔關係與結構



1. 採購主檔 Purchase_Orders

記錄長度: 99 bytes					
欄位名稱	欄位型態	起始位置	欄位長度	小數位數	欄位說明
po_number	CHARACTER	1	12		採購編號
po_date	DATE	13	8		採購日期
vendor_number	CHARACTER	21	17		廠商編號
po_amount	NUMERIC	38	14	2	採購金額
requisition_number	CHARACTER	52	12		申購編號
created_on	DATE	64	8		輸入日期(格式: "YYYYMMDD")
created_by	CHARACTER	72	10		輸入者(員工代號)
approved_on	DATE	82	8		核准日期(格式: "YYYYMMDD")
approved_by	CHARACTER	90	10		核准者(員工代號)

2. 採購明細檔 Purchase Orders Items

記錄長度: 58 bytes					
欄位名稱	欄位型態	起始位置	欄位長度	小數位數	欄位說明
po_number	CHARACTER	1	12		採購編號
line_number	NUMERIC	13	12	0	項次
inventory_number	CHARACTER	25	16		產品編號
quantity	NUMERIC	41	8	0	採購數量
unit_cost	NUMERIC	49	10	2	單價

3. 應付帳款主檔 Vouchers

記錄長度: 113 bytes					
欄位名稱	欄位型態	起始位置	欄位長度	小數位數	欄位說明
voucher_number	CHARACTER	1	12		應付憑單編號
voucher_date	DATE	13	8		應付帳款建立日期(格式: "YYYYMMDD")
vendor_number	CHARACTER	21	17		廠商編號
po_number	CHARACTER	38	12		採購單號
reference_number	CHARACTER	50	12		發票號碼
items_listed	NUMERIC	62	4	0	項目個數
voucher_amount	NUMERIC	66	12	2	應付金額
created_by	CHARACTER	78	10		輸入者(員工代號)
created_on	DATE	88	8		輸入日期(格式: "YYYYMMDD")
approved_by	CHARACTER	96	10		核准者(員工代號)
approved_on	DATE	106	8		核准日期(格式: "YYYYMMDD")

4. 應付帳款明細檔 Vouchers_items

記錄長度: 56 bytes					
欄位名稱	欄位型態	起始位置	欄位長度	小數位數	欄位說明
voucher_number	CHARACTER	1	12		應付憑單編號
item_number	NUMERIC	13	12	0	項次
inventory_number	CHARACTER	25	16		產品號碼
purchase_quantity	NUMERIC	41	6	0	採購數量
unit_cost	NUMERIC	47	10	2	單價

5. 付款檔 Payments

記錄長度: 111 bytes					
欄位名稱	欄位型態	起始位置	欄位長度	小數位數	欄位說明
payment_number	CHARACTER	1	12		付款憑單編號
payment_date	DATE	13	8		付款日期
payment_amount	NUMERIC	21	14	2	付款金額
vendor_number	CHARACTER	35	17		廠商編號
check_number	CHARACTER	52	12		支票號碼
voucher_number	CHARACTER	64	12		應付憑單編號
created_by	CHARACTER	76	10		輸入者(員工代號)
created_on	DATE	86	8		輸入日期(格式: "YYYYMMDD")
approved_by	CHARACTER	94	10		核准者(員工代號)
approved_on	DATE	104	8		核准日期(格式: "YYYYMMDD")

6. 員工主檔 Employees

記錄長度: 309 bytes					
欄位名稱	欄位型態	起始位置	欄位長度	小數位數	欄位說明
employee_number	CHARACTER	1	10		員工代號
first_name	CHARACTER	11	20		名字
last_name	CHARACTER	31	25		姓氏
ssn	CHARACTER	56	12		社會安全碼
department	CHARACTER	68	30		部門
position	CHARACTER	98	30		職位
employee_type	CHARACTER	128	2		員工身份
hire_date	DATE	130	10		僱用日期
home_phone	CHARACTER	140	15		居住電話
home_address1	CHARACTER	155	50		居住地址
home_city	CHARACTER	205	20		居住所在城市
home_state	CHARACTER	225	2		居住所在州
home_zip	CHARACTER	227	5		居住地郵遞區號
hourly_rate	NUMERIC	232	8	2	時薪
salary	NUMERIC	240	10	0	薪資
created_by	CHARACTER	250	10		輸入者(員工代號)
created_on	DATE	260	10		輸入日期(格式: "YYYY-MM-DD")
updated_by	CHARACTER	270	10		更新者(員工代號)
updated_on	DATE	280	10		更新日期(格式: "YYYY-MM-DD")
approved_by	CHARACTER	290	10		核准者(員工代號)
approved_on	DATE	300	10		核准日期(格式: "YYYY-MM-DD")

7. 權限檔 Authorizations

記錄長度: 71 bytes					
欄位名稱	欄位型態	起始位置	欄位長度	小數位數	欄位說明
employee_number	CHARACTER	1	10		員工代號
system	CHARACTER	11	2		系統代號
process	CHARACTER	13	2		作業代號
view	CHARACTER	15	1		瀏覽權限(T/F)
create	CHARACTER	16	1		新增權限(T/F)
approve	CHARACTER	17	1		核准權限(T/F)
modify	CHARACTER	18	1		修改權限(T/F)
delete	CHARACTER	19	1		刪除權限(T/F)
limit	NUMERIC	20	16	2	限額
created_by	CHARACTER	36	10		輸入者(員工代號)
created_on	DATE	46	8		輸入日期(格式: "YYYYMMDD")
approved_by	CHARACTER	54	10		核准者(員工代號)
approved_on	DATE	64	8		核准日期(格式: "YYYYMMDD")



參賽隊伍：

組員：

壹、查核主題

貳、查核範圍

參、風險分析

肆、控制活動

(一)

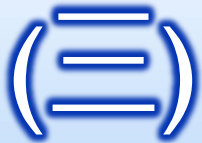
▣ 查核程序與步驟

▣ 查核發現



▣ 查核程序與步驟

▣ 查核發現



▣ 查核程序與步驟

▣ 查核發現

柒、查核結論與建議

▣ 查核結論

▣ 查核建議

捌、結論

祝福大家

有個美好的一天!

謝謝!

11070台北市信義區基隆路一段141號9樓之8

TEL:02-27601798 FAX:02-27601797

Mobile phone: 0937054999

E-mail: david_chuang@uprofit-tw.com

Web Site: www.uprofit-tw.com

Facebook 專頁: david.sc.chuang

Facebook 粉絲專頁:

兆益數位訊息網 - <https://www.facebook.com/UprofitDigital>

大衛營 Uprofit Connection - <https://www.facebook.com/Uprofit.Connection>

兆益電腦稽核論壇 - <https://www.facebook.com/UprofitForum>

全國大專院校電腦稽核個案競賽暨專題研討會 - <https://www.facebook.com/ACLAward>