

教育部國民及學前教育署風險管理及內部控制推動作業原則

103年5月29日臺教國署秘字第1030059041號函訂定
104年4月22日臺教國署秘字第1040046160號函修正
104年7月17日臺教國署秘字第1040081445號函修正
105年6月30日臺教國署秘字第1050075481號函修正
107年5月21日臺教國署秘字第1070053639號函修正
108年4月1日臺教國署秘字第1080035510號函修正
109年4月16日臺教國署秘字第1090041055號函修正
109年5月8日臺教國署秘字第1090050501號函修正
110年5月27日臺教國署秘字第1100054253號函修正

一、依據：教育部國民及學前教育署（以下簡稱本署）為落實推動整合性風險管，有效降低風險發生之可能性，合理確保達成施政目標，特依行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則及教育部風險管理及內部控制推動作業原則規定，訂定本原則。

二、目的

- （一）實現施政目標。
- （二）提升施政效能。
- （三）提供可靠資訊。
- （四）遵循法令規定。
- （五）保障資產安全。

前項第四款遵循法令規定之次目標為行政透明。

三、推動範圍：本署各組室（以下簡稱各單位）主管業務及重要政策。

四、作業原則

- （一）自我管理：按業務職掌目標，就主管業務主動進行風險管理及內部控制，並定期檢討修正風險項目、處理對策及內部控制制度。
- （二）重點業務管考：列於高風險（含）以上之主要風險項目或指定之重要業務，應統籌管制其風險管理與內部控制制度運作情形，並定期評估檢討處理對策及內部控制制度。
- （三）檢討稽核：為稽查風險管理與內部控制制度之落實程度，應定期辦理自行評估及內部稽核，追蹤缺失事項改善情形。

五、權責分工

（一）設「教育部國民及學前教育署風險管理及內部控制推動組」（以下簡稱推動組），組織及職責如下：

- 1、組織：置召集人一人，由署長擔任或指派副署長擔任；置副召集人一人，由主任秘書擔任；置執行秘書一人，由秘書室主任兼任；本署各單位主管或副主管（含視察室推派簡任視察一人）為推動組委

員，任一性別比例不得低於三分之一。

2、職責：推動及審定風險管理、內部控制制度及相關年度計畫等，並監督風險管理及內部控制制度執行情形；推動組會議以每年召開一次為原則，亦得視議題需要併於本署署務會報辦理。

(二) 推動組下設「內部稽核小組（以下簡稱內稽小組）」，組織及職責如下：

1、組織：由高級中等教育組、國中小教育組、學前教育組、原民特教組、學務校安組五組各推派專門委員以上人員一人、含視察室簡任視察一人及外部學者專家五人至七人組成，小組召集人由主任秘書擔任，任一性別比例不得低於三分之一。內稽小組委員為無給職，外聘內稽小組委員聘期二年。內稽小組委員與受稽單位業務以無直接相關為原則。稽核時得視稽核需要，調度幕僚單位(秘書室、人事室、主計室及政風室)協助稽核。

2、職責：協助檢視監察院糾正案件及審計部中央政府總決算審核報告重要審核意見案辦理情形、執行內部稽核工作，就稽核缺失事項提具改善意見，並撰寫稽核紀錄，以及就年度風險管理及內部控制作業執行成效良好單位，提供敘獎建議等；內稽小組會議得視需要召開。

(三) 本署風險管理及內部控制幕僚單位（以下簡稱秘書室）：負責研擬及執行風險管理、內部控制制度之機制及年度計畫等事宜。並辦理推動組、內稽小組相關幕僚作業，並陳報署長或推動組召集人有關本署風險管理、內部控制制度之執行情形及依行政院「內部控制制度設計原則」彙整本署內部控制制度相關表件，經署長或召集人核定後，送各單位遵循執行。

(四) 各單位：

1、各級人員應依風險管理、內部控制制度相關作業原則及計畫，注意風險議題，落實內部控制制度，並逐級監視執行情形。

2、應指派專門委員或適當層級人員擔任聯絡窗口，負責協調聯繫及相關彙整作業事宜。

3、風險及內部控制制度項目應定期於各組（室）會報中報告，並定期將辦理情形至「教育部風險管理及內部控制資訊系統」滾動修正。

六、作業程序：本署風險管理及內部控制作業流程如「教育部國民及學前教育署風險管理及內部控制作業流程圖」（如附圖），說明如下：

(一) 確認目標及決定風險容忍度：

- 1、依本署使命、願景、施政目標、關鍵策略目標及中長程個案計畫等，確認整體層級目標，透過各單位業務職掌，設定作業層級目標，並應每年定期或不定期檢視既有整體層級目標與作業層級目標之一致性；遇有組織架構調整或業務增減變動時，應適時檢視修正整體與作業層級目標。
- 2、決定適切之風險容忍度，即本署所願意承受整體與作業層級目標無法達成之變動程度。

(二) 風險辨識：

- 1、運用「教育部國民及學前教育署風險登錄表」(如附表一)，辨識前點目標、施政計畫、重要政策及例行性業務風險，俾管理各計畫及業務執行過程。
- 2、檢討辨識國會事項、新聞輿情及署(教育部)長民意信箱事項列入風險議題之必要性，以避免或降低其可能對本署(教育部)之負面影響。

(三) 風險分析：依「教育部國民及學前教育署風險發生機率及影響程度評量標準」(如附件一)，分析風險發生機率及影響程度。

(四) 風險評量：依「教育部國民及學前教育署風險判斷基準」(如附件二)，評量風險等級。

(五) 風險處理：運用「風險評估及處理彙總表」評定現有風險等級及風險值(如附表二，即風險評估及處理彙總表之中間部分)。依風險可容忍度決定是否採取處理對策，經新增風險對策後，現有風險值將可降低，即為其殘餘風險，再據以重新評定其風險等級及風險值，(如附表二，即風險評估及處理彙總表之後半部分)並與風險判斷基準比較，建立機關殘餘風險圖像(如圖一)。

(六) 內部控制制度項目辨識：主要風險項目屬高度危險風險值六(含)以上之風險，或經評估對各單位多項業務有廣泛影響之事項、可能影響目標達成之重要性業務、外界曾指正或各單位自行發現之內部控制缺失事項，得依「教育部國民及學前教育署內部控制分工」(如附件三)納入本署內部控制制度設計。

(七) 控制作業設計：依「教育部國民及學前教育署內部控制制度控制作業製作格式」(如附件四)設計控制作業，並設置關鍵控制重點，如核准、驗證、調節、覆核、定期盤點、紀錄核對、職能分工、實體控制及計畫、預算或前期績效之分析比較等程序。

(八) 控制重點管控：依核定之各該控制作業控制重點及時程，確實管控及評估完成情形。

(九) 滾動檢討修正：滾動檢討殘餘風險等級，填報「風險評估及處理彙總表」(如附表二)及依內部控制制度控制重點填報執行情形，遇有缺失，應評估新增對策因應之，或修正內部控制制度控制重點，以持續改善。

(十) 監督及改善：

1、自主管理：各單位主動就風險管理、內部控制制度執行情形定期監視、適時檢討，並管理改善情形。

2、重點業務管考：秘書室定期彙整「風險評估及處理彙總表」(如附表二)及內部控制制度控制重點執行情形，簽報推動組召集人或署長核定，並得適時安排主政單位於本署相關主管會議報告，因應業務需求或缺失，調整殘餘風險等級及因應對策，並追蹤執行情形；其他由本署一層主管指示，或秘書室依風險管理、新聞輿情、署(教育部)長民意信箱、內部控制缺失及重要業務事項等相關分析資料，指定納入本署主要風險項目或內部控制制度控制作業項目，併納入管考。

3、檢查稽核：

(1) 內部控制制度自行評估：

①每年至少辦理一次，以檢查及覆核內部控制制度設計及執行成效，並就評估結果，採行改善措施。

②依行政院「政府內部控制監督作業要點」，擬定年度評估計畫，經推動組召集人或署長核定後執行；遇有配合上級機關督導、內部控制制度調整或首長異動等情形，亦得辦理專案評估。

(2) 內部稽核：

①每年至少辦理一次，並就稽核發現之缺失事項追蹤改善情形。

②依行政院「政府內部控制監督作業要點」，擬定年度稽核計畫，經內稽小組召集人或署長核定後，由內稽小組辦理；針對指定案件、異常事件或外界關注等可能存有高風險事項，得進行專案稽核。

③稽核工作完成，應製作稽核報告，經內稽小組召集人或署長核定，送各受查單位就缺失事項改善，並得指定其限期改善或至推動組報告。

④執行內部稽核工作期間，如發現重大違失或本署有受重大損害之虞時，應立即陳報署長。

- ⑤稽核發現之缺失事項追蹤改善情形，得移交秘書室於每半年作成內部控制缺失事項追蹤改善表及內部控制具體興革建議追蹤情形表，提內稽小組審議；並將審議意見簽報內稽小組召集人或署長核定後，送受查單位持續辦理。

4、解除列管：

- (1) 經各單位評估，業已完成改善，得以解除列管者，或已列入行政院施政計畫按月列管者，得簽報核定或提報推動組審議後解除列管。
- (2) 經解除列管之風險管理及內部控制作業項目，應列入系統歷史資料區，以為日後經驗之傳承。

七、資訊系統：運用教育部建置之「教育部風險管理及內部控制資訊系統」，輔助風險管理及內部控制作業。

八、教育訓練

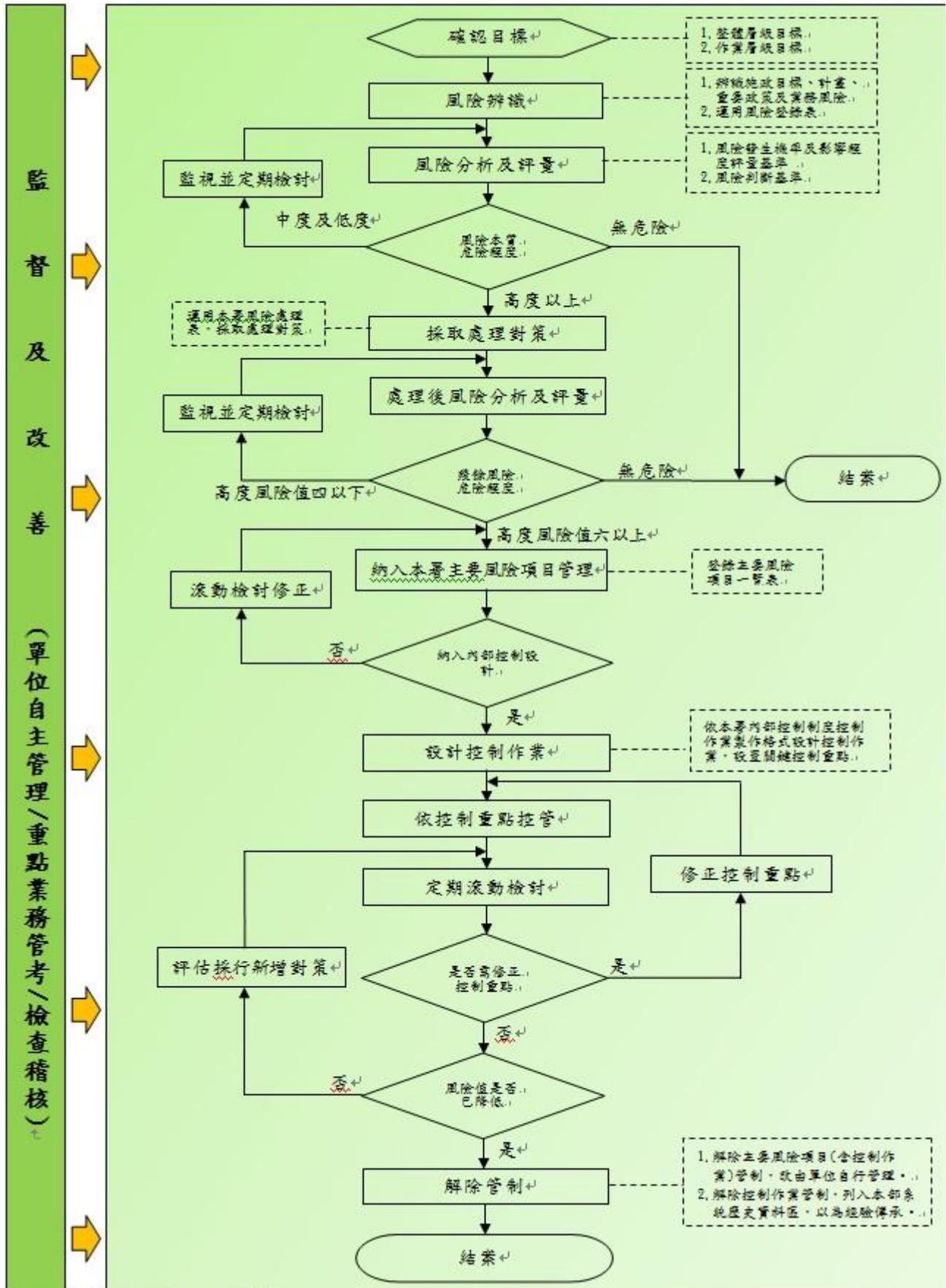
- (一) 本署人事室應將風險管理及內部控制概念與推動方式納入教育訓練，全體同仁每年應至少進修三小時。
- (二) 本署人事室應依強化內部控制實施方案，持續對本署及所屬學校辦理宣導研習。

九、獎勵

- (一) 配合執行風險管理或內部控制業務，依限並確實達成者，相關人員得記嘉獎一次，並得不占單位內額度。
- (二) 規劃管理風險管理及內部控制相關計畫，且溝通協調、管制得宜者，相關人員得記嘉獎二次，並得不占單位內額度。
- (三) 風險管理及內部控制作業年度管理得宜，經提報內稽小組同意者，最多得記功一次，並得不占單位內額度。

十、其他：本署各主管單位負責督導管理所屬學校建立風險管理及內部控制制度，針對所發現風險管理及內部控制缺失，得指定所屬限期改善或至其風險管理及內部控制制度等相關業務推動小組報告，並得納入業務年度訪視、評鑑或查核等一併辦理。

附圖 教育部國民及學前教育署風險管理及內部控制作業流程圖



附表一

教育部國民及學前教育署風險登錄表

填報單位：

填報日期： 年 月 日

風險議題名稱	類別 <small>(說明 2)</small>	影響之目標或業務	風險情境及影響 <small>(重點條列背景說明及問題點)</small>	預期發生月份 <small>(或日期)</small>	備註

說明：

1. 於發現可能存在之新增風險事項時，填具本表。
2. 「類別」欄請以代號填入：1 陸生、2 弱視扶助、3 少子女化、4 幼托整合、5 私校經營、6 語言、7 校園安全、8 校外安全、9 教職員、10 防疫、11 十二年國教、12 資安、13 運動體育、14 預決算、15 其他。

附表二

風險評估及處理彙總表

年度 目標	風險項目	風險情境	現有風險對策	現有 風險等級		現有 風險 值 (R)= (L)× (I)	新增風險對策	殘餘 風險等級		殘餘 風險 值 (R)= (L)× (I)	負責 單位
				可 能 性 (L)	影 響 程 度 (I)			可 能 性 (L)	影 響 程 度 (I)		

圖一

殘餘風險圖

影響等級(I)	風險分布(R=L×I)		
非常嚴重 (3)			
嚴重 (2)			
輕微 (1)			
/	幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)
	機率等級(L)		

風險值(R=9) 極度風險

風險值(R=6) 高度風險

風險值(R=3~4) 中度風險

風險值(R=1~2) 低度風險

附件一

教育部國民及學前教育署風險發生機率及影響程度評量基準

一、 機率之敘述分類表(L)

等級	類別	詳細的描述
3	幾乎確定	在大部分的情況下會發生 1年內非常可能發生
2	可能	有些情況下會發生 1年內可能發生
1	幾乎不可能	只會在特殊的情況下發生 1年內不太可能發生

二、 影響之敘述分類表(I)

等級	類別	形象	人員	民眾(或部會) 抗議	財物損失	影響政府運作
3	非常嚴重	國際新聞媒體 報導負面新聞 單位以上主管 調職或下臺	死亡	抗議	大於一億元 (含)	非常嚴重
2	嚴重	臺灣新聞媒體 報導負面新聞 院長口頭告誡	重傷	團體抱怨 (30人以上)	一億元以下 ,一千萬元 (含)以上	嚴重
1	輕微	區域新聞媒體 報導負面新聞	輕傷	個人抱怨 (29人以下 5人以上)	一千萬元 以下	輕微

附件二

教育部國民及學前教育署風險判斷基準

- 一、 風險值(R)=可能性(L) ×影響(I)。
- 二、 風險容忍度=低度危險(含)以下予以容忍。
- 三、 風險判斷基準表：

影響等級(I)	風險分布(R=L×I)		
非常嚴重 (3)	3 中度危險的風險 必須明定管理階層 的責任範圍	6 高度危險的風險 管理階層需督導所屬研 擬計畫並提供資源	9 極度危險的風險 需立即採取行動
	嚴重 (2)	4 中度危險的風險 必須明定管理階層 的責任範圍	6 高度危險的風險 管理階層需督導所屬 研擬計畫並提供資源
		1 低度危險的風險 以一般步驟處理	3 中度危險的風險 必須明定管理階層 的責任範圍
輕微 (1)	2 低度危險的風險 以一般步驟處理	2 低度危險的風險 以一般步驟處理	3 中度危險的風險 必須明定管理階層 的責任範圍
	幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)
機率等級(L)			

四、 風險燈號及重要性對照表：

燈號	重要性	危險等級	風險值(R)	風險容忍度
●	極重要且具急迫性	極度危險	9	不可容忍
●	重要	高度危險	6	不可容忍
●	次重要	中度危險	3、4	不可容忍
不列燈號	一般	低度危險	1、2	可容忍

附件三

教育部國民及學前教育署內部控制分工

一、控制環境：包括使命、願景、整體層級目標、作業層級目標：秘書室主政、各單位處辦。

二、風險評估：包括影響及機率之敘述分類表、風險圖像、整體與作業層級目標對應風險項目及控制作業一覽表：秘書室、各單位處辦。

三、控制作業：

控制作業文件併入作業流程中設計，並納為內部控制制度之附件。

(一) 跨職能作業：本署內部不同單位（或業務）之作業，如薪給作業。

(二) 共通性作業：本署各單位共同性之作業，依下表辦理：

(三) 個別作業：本署各單位業務之作業。

跨職能及共通性控制作業分工依下表辦理：

項目	主政單位
行政管考業務（施政績效評估、年度施政計畫管理、風險管理）	秘書室
出納業務	秘書室
財產(物品)管理業務	
採購業務（政府採購及其管理作業）	
人事業務（人員進用、薪資、福利、退修等）	人事室
政風業務（貪瀆防弊處理、廉政建設等）	政風室
會計業務（概算籌編、預算案審查、收支內部審核、會計報告及決算編制等）	主計室
法制業務	秘書室

四、資訊與溝通：包括溝通方式與內容：各單位。

五、監督作業：包括例行監督、自行評估與內部稽核：秘書室、各單位處辦。

附件四

教育部國民及學前教育署內部控制制度控制作業製作格式

一、為求格式一致，以 A4 直式橫書撰寫。

二、版面、格式及檔名：

(一)版面邊界上、下、左、右均設定為 2 公分，文字字型為標楷體；頁尾文字大小均以「10」編寫，置中設定為「項目編號-頁次」。

(二)作業程序說明表標題文字大小設定為 14 加粗，文字大小設定為 14，行距設定為 20pt；作業流程圖，標題文字大小設定為 14 加粗，其餘文字大小設定為 12，行距設定為 14pt；自行評估表標題文字大小設定為 14 加粗，其餘文字大小設定為 12，行距設定為 16pt。

(三)作業流程電子檔案以項目編號命名，若有附件以項目編號加上「-附件○+(附件名稱)」。

(四)項目標號格式如下：

一、

(一)

1.

(1)

①

①

(五)標點符號統一使用全形；日期以○○年○○月○○日表述，餘統一用字、用語、標點符號用法及數字適用原則等，請參照文書處理手冊附錄 2 至附錄 5。

三、以作業程序說明表為主，作業流程圖為輔，作業流程簡單者，可不另製作流程圖。相關作業流程之設計原則如下：

(一)作業程序說明表：

1、作業程序說明表各欄名稱，依序為項目編號、項目名稱、承辦單位、作業程序說明、控制重點、法令依據與使用表單。

2、項目編號：本署各單位前兩碼以公文發文字號編訂為原則，如秘書室事務管理科為「秘(二)」，後兩碼為流水號，以阿拉伯數字由 01 開始，不重複，如「秘(二)-01」，項目編號表詳如表一。

3、承辦單位欄，為機關之二級單位，如「○○科」，未分科者表達至一級單位，如「○○單位」。

4、作業程序說明欄應列明詳細步驟、作業時程、重要經驗及注意事項等；控制重點欄應列明不可遺漏之程序、步驟或應予特別重視之作業或法令規定等重要環節。

- 5、作業程序撰寫時，對於關鍵性及重要性之程序或文字可以「加底線」或「文字加粗」之方式標明。

(二) 作業流程圖：

- 1、流程圖可由電腦 word 軟體中，快取圖案—流程圖，或使用其他軟體，選取各種圖示繪製。
- 2、流程圖分中心主軸及旁支說明，主軸內各流程圖文字請鍵入關鍵字，各細部流程若需補充說明，請精簡條列以虛線旁支說明；每項步驟說明以不超過二行為原則。
- 3、各項流程有辦理期程者，應於流程圖()敘明。
- 4、選擇結構及重複結構之選擇或決策條件，文字敘述應簡明清晰，路徑並加註「是」及「否」或其它相對性文字指示說明。
- 5、流程圖符號繪製排列順序，為由上而下，由左而右。
- 6、處理程序須以單一入口與單一出口繪製。
- 7、流程圖一頁放不下時，可使用換頁連接符號連接下一頁流程圖。同一頁流程圖中，若流程較複雜，亦可使用同頁連接符號來述明流程連接性，連接符號內請以文數字標示，以資區別。
- 8、相同流程圖符號宜大小一致。
- 9、路徑符號宜避免互相交叉。
- 10、同一路徑符號之指示箭頭宜僅保留一個。
- 11、若須表示處理程序之單位，則在文字說明前加上單位名稱。

四、格式範例如後附。

教育部國民及學前教育署作業程序說明表

項目編號	前 2 碼:依前表編號-後 2 碼:各科流水號，如秘（二）-01
項目名稱	○○○○○○作業
承辦單位	單位全稱科別全稱，如秘書室事務管理科(承辦人姓名/電話)
作業程序說明	<p>一、</p> <p>（一）</p> <p>1.</p> <p>（1）</p> <p>①</p> <p>①</p> <p>※列明詳細步驟、作業時程、重要經驗及注意事項等</p>
控制重點	<p>一、【預定完成期限】【量化】</p> <p>（一）</p> <p>1.</p> <p>（1）</p> <p>①</p> <p>①</p> <p>※列明不可遺漏之程序、步驟或應予特別重視之作業或法令規定等重要環節</p>
法令依據	<p>一、○○○法。</p> <p>二、○○○要點。</p>
使用表單	<p>一、○○○表</p> <p>二、○○○表</p> <p>三、○○○表</p>

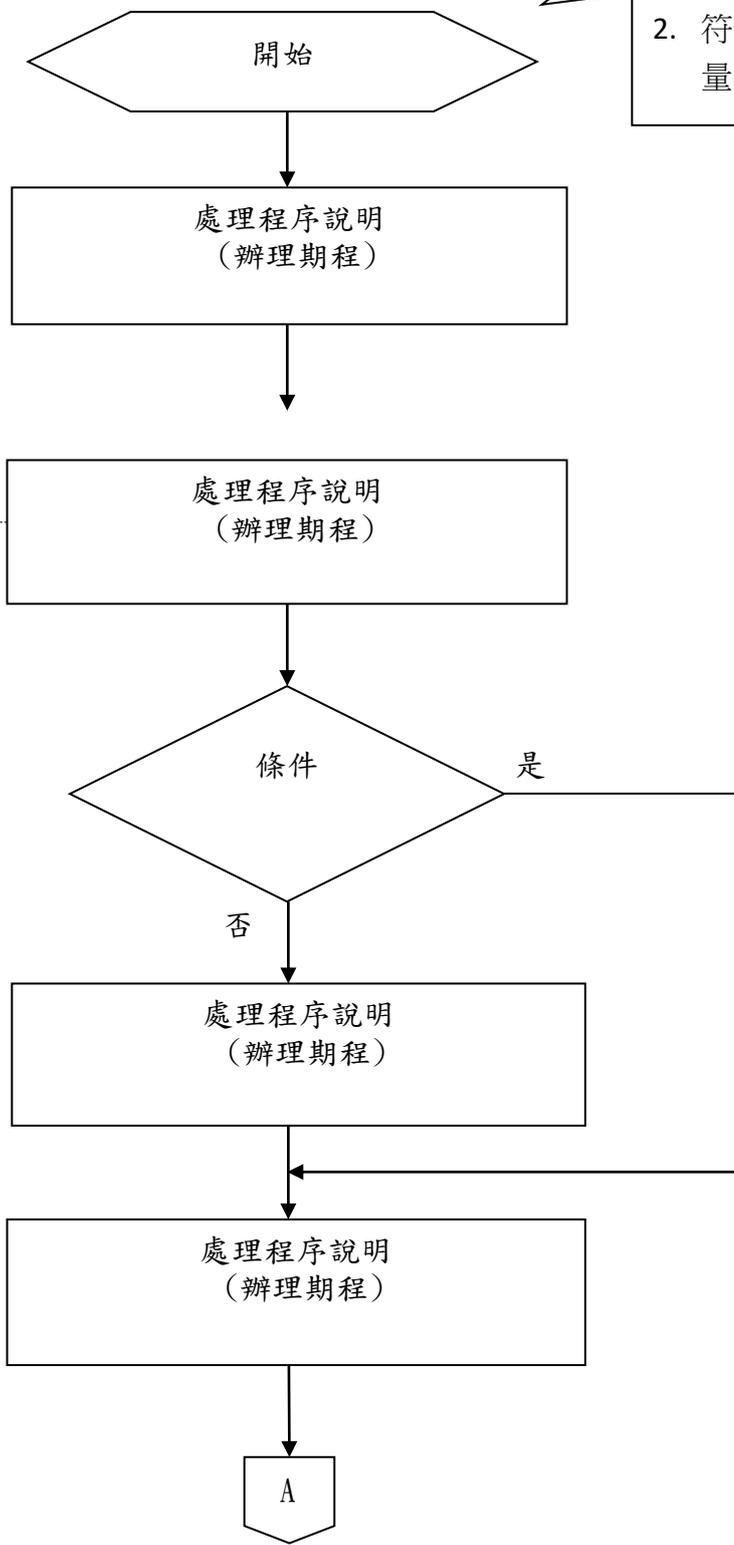
教育部國民及學前教育署作業流程圖

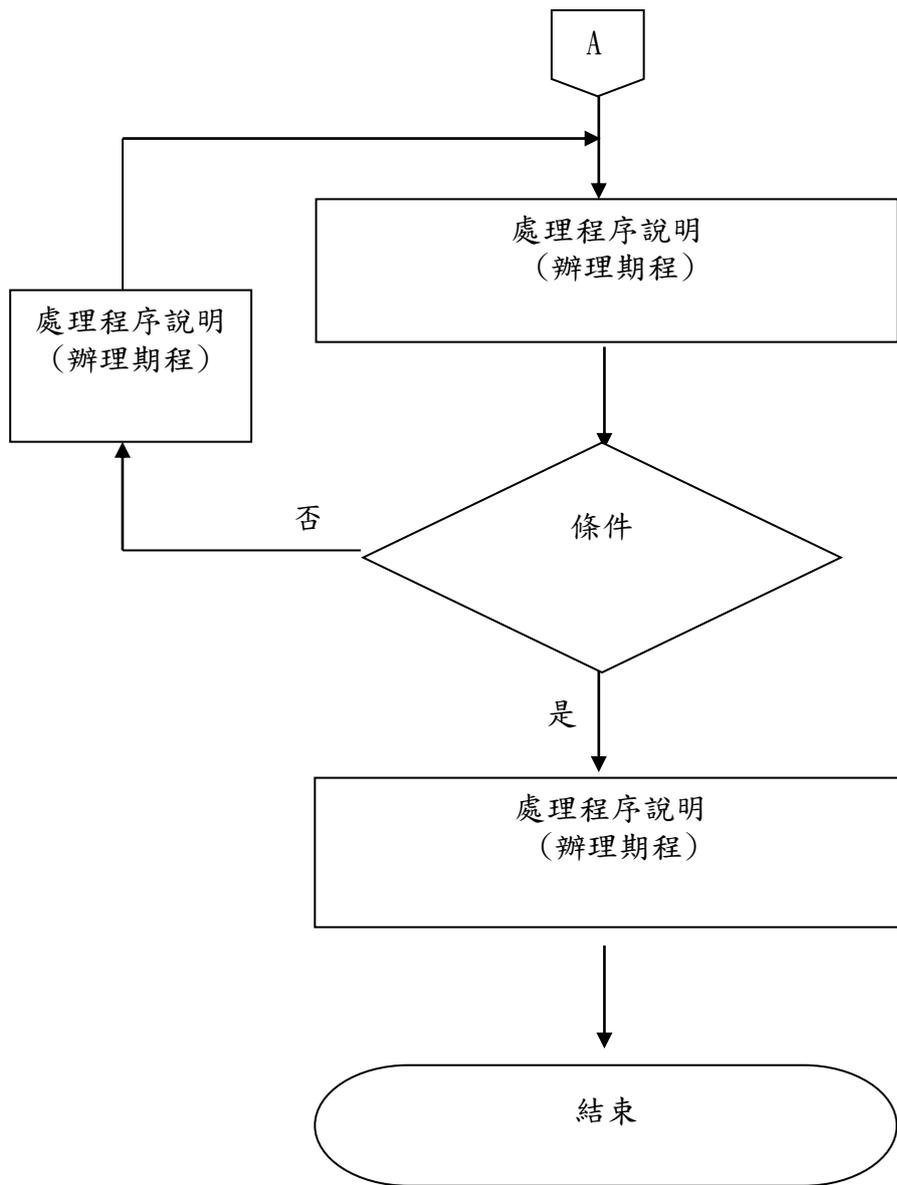
○○○○○○○作業

- 1. 箭頭上下對齊、與各符號緊密連接
- 2. 符號、箭頭大小盡量一致

一、○○○
如有 1 個以上流程圖，請依序標明

(補充說明)





附件四-表一:教育部國民及學前教育署內部控制制度控制作業項目編號表

說明:作業項目編號依下表編列，加後 2 碼流水號，以阿拉伯數字由 01 開始，由各科依序編列。

項目編號	單位名稱
高(一)	高級中等教育組行政及資源科
高(二)	高級中等教育組課程及教學科
高(三)	高級中等教育組私校管理科
高(四)	高級中等教育組入學及教務行政科
高(五)	高級中等教育實習及國際教育科
國(一)	國中小教育組行政及資源科
國(二)	國中小教育組課程及教學科
國(三)	國中小教育組偏遠學校及創新發展科
幼(一)	學前教育組行政及資源科
幼(二)	學前教育組課程教學及人力資源科
幼(三)	學前教育組學前特殊教育科
原(一)	原民特教組原住民族教育科
原(二)	原民特教組特殊教育科
原(三)	原民特教組新住民及少數族群教育科
學(一)	學務校安組學生輔導科
學(二)	學務校安組校園安全科
學(三)	學務校安組學校衛生科
學(四)	學務校安組學生事務科
秘(一)	秘書室綜合企劃及管考科

秘（二）	秘書室事務管理科
秘（三）	秘書室文書檔案科
人（一）	人事室編制及任免科
人（二）	人事室考訓退撫科
主（一）	主計室預算科
主（二）	主計室審核科
政風	政風室