

如何進行風險評估與管理

主辦單位：輔仁大學

主講人：正風聯合會計師事務所

會計師：徐 素 琴

中華民國一〇六年一月廿三日

課程大綱

- 前言
- 內部控制與學校治理
- 內部稽核與內部控制關聯
- 學校經營風險
- 學校風險評估之流程
- 學校風險管理之因應
- 附件



前言

- 實施緣由：私立學校法97年修正
- 原則：政府監督 ↓ → 學校自治 ↑
- 目的：
 - 董事會自主權增加（設置監察人）
 - 建立內部控制，實施自我監督
 - 學校的自我評鑑



學校財團法人及所設私立學校 內部控制制度推動

98年12月公告實施

105年評鑑

102-104年訪視

99-104年實施

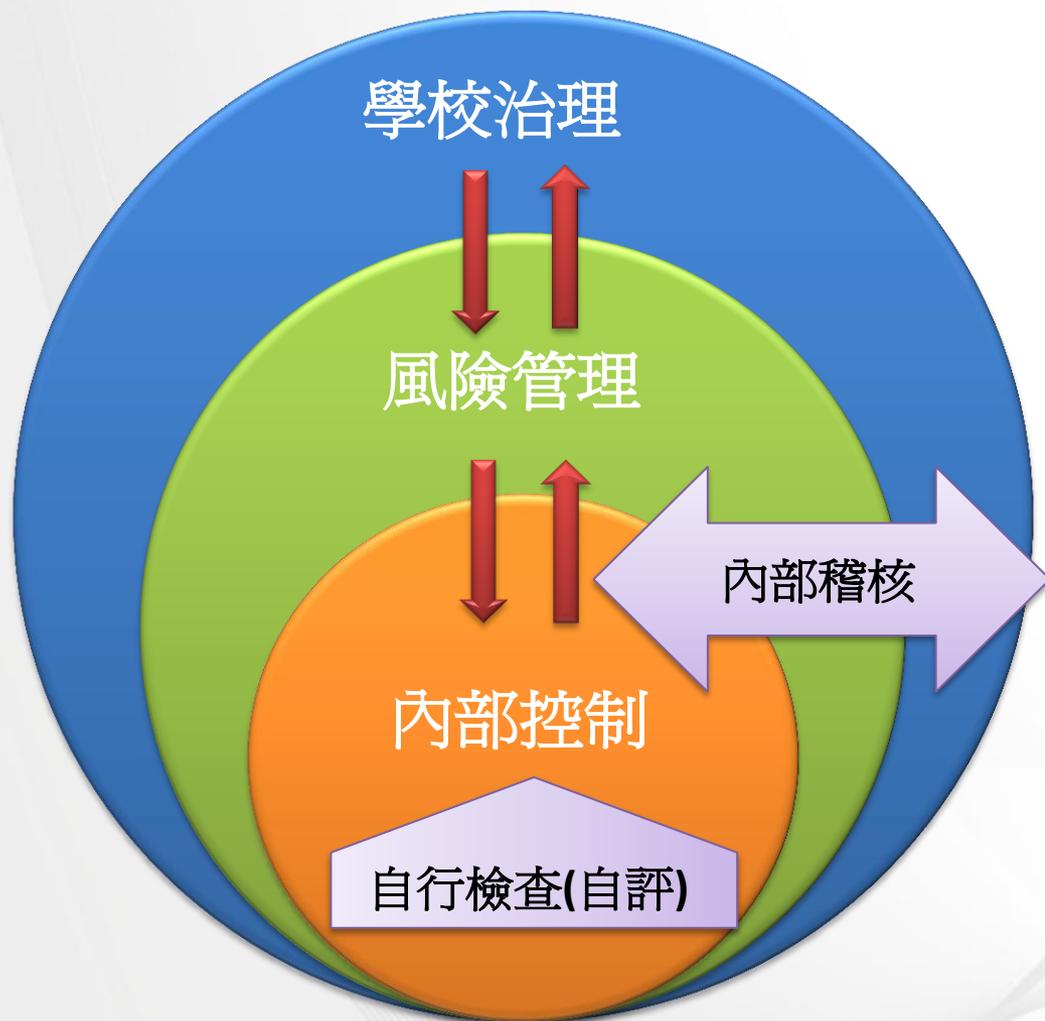
98年宣導

內控觀念循序漸進

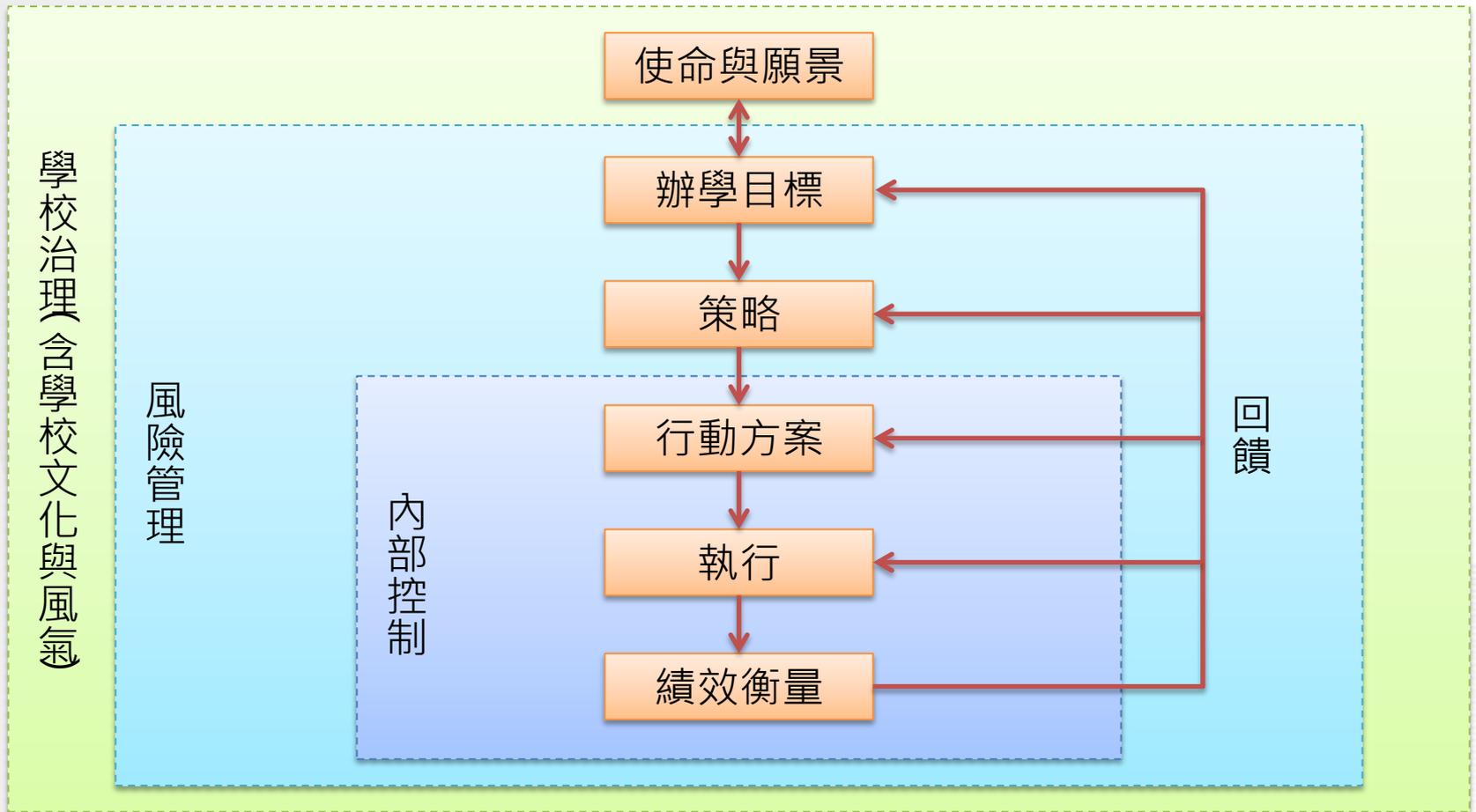
1. 每個階段群體活動都有它意義
2. 98年底起教育部推動，被更重視，COSO定義更清楚闡明



內部控制與學校治理之關聯



- 內部控制是治理的基石，包含在風險管理之內，為風險管理不可或缺的一部分
- 完善的內部控制有助提升學校治理效能
- 學校治理需強化內部控制及監督機制



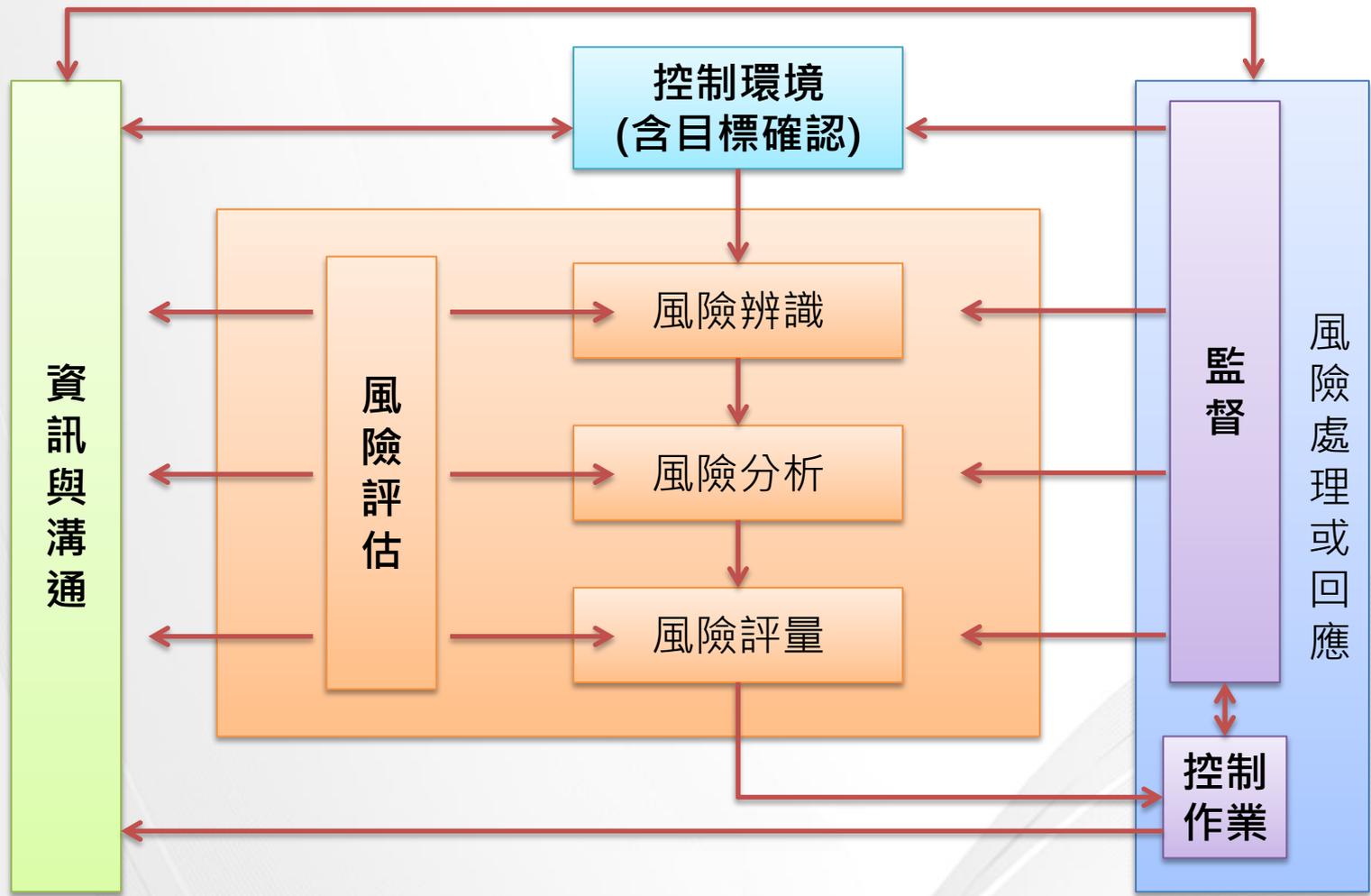
內部控制之運作機制

根據使命與願景擬定辦學目標→擬訂策略以達成辦學目標→根據策略擬定行動方案→根據辦學目標及策略衡量相關風險→以內部控制確保行動方案之執行成效，達成學校之使命與願景

鄭丁旺，「學校內部控制制度之策略架構、運作機制與落實成效」

內部控制架構





學校內部控制架構

學校任何作業事項之推展均可能面臨風險，內部控制之強化與提升有賴於健全的風險評估機制

內部控制所扮演的角色2-1

規避或移轉
風險

控制風險

接受風險
並為最糟的
情況作準備

內部控制為提供學校合理保證達成特定目標而制訂政策與程序的管理過程

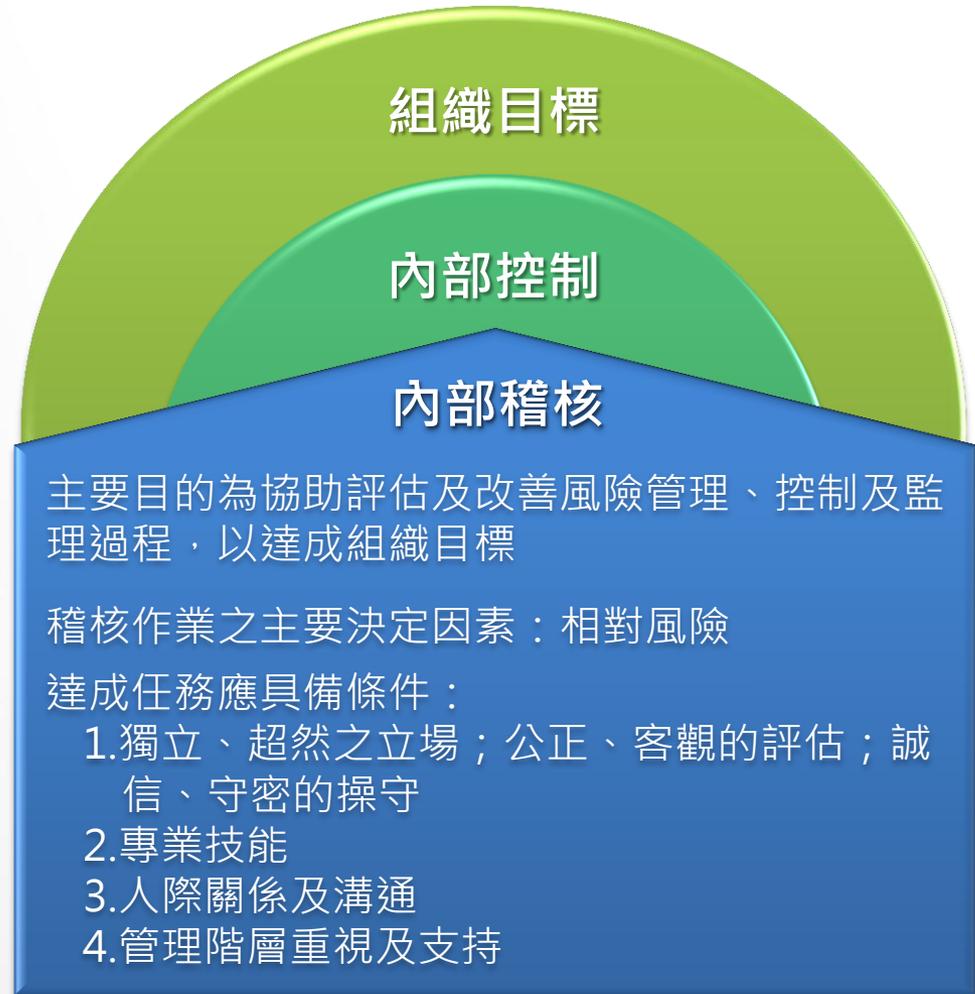
監督之基本意涵

- 評估內部控制制度品質及執行有效性之過程，藉以適時調整或改善內部控制制度

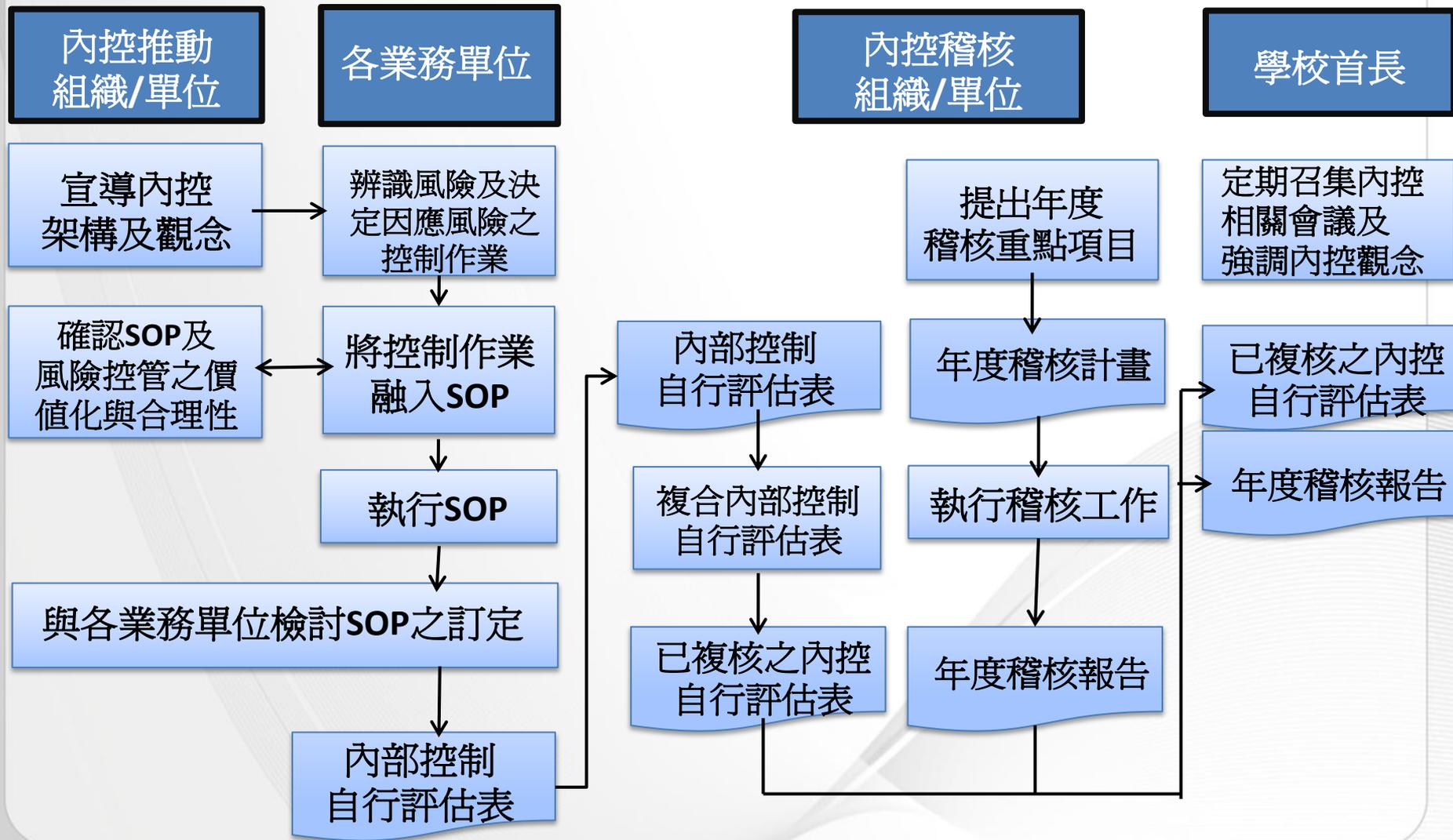


內部控制與內部稽核關聯性

- 內部稽核是內部控制的一環，主要工作為：(1) 提供內部控制確認服務；(2) 評估控制的效率效果，並促其持續改善
- 隨著組織規模之擴大與營運活動之複雜化，內部稽核之有效運作，被認為是確保達成組織目標所不可或缺之機制



內部控制有效性之評估流程



學校經營風險



何謂風險？

- 潛在影響組織目標達成的事件，及其發生的可能性與嚴重程度
- 變數
 - 可能性（probability）
 - 影響程度（impact）
- 特性

• 非迫在眉睫的危機

將來性

• 影響組織目標達成

衝擊性

• 部分未知

隱晦性

• 隨時變化

變化性

學校風險範疇



風險三要素

風險因素

- 一種條件、一種情況環境，此種條件或情況足以造成或增加風險事故發生的機會與擴大所施的幅度
- 例如:不安全的工作環境、酒醉駕車、道路有坑洞

風險因素

- 可能造成損失的原因或力量
- 包括：自然風險事件、人爲風險事件、經濟風險事件

風險因素

- 因爲不可預料或不可抗力之風險事件的發生，而產生標的經濟價值的減少或損失

風險標的遭受損失係由於發生了風險事件，而風險事件又建構在多種潛在的風險因素單獨或交互作用之下產生

風險因素

風險因素係用以衡量對組織可能造成不利影響之基準，如：

- 管理階層的經營理念、適任性及道德觀念
- 各單位組織文化、人數規模、人員素質及異動情形
- 管理階層的判斷及預估
- 資產之價值、流動性或交易量
- 財務狀況
- 競爭情況
- 營運活動之複雜程度或變異性
- 資訊科技化程度
- 營運區域的分散程度
- 內部控制系統的品質、內部控制制度的充分有效性
- 組織、營運、科技或經濟的改變



造成學校風險事件

- 由於不完整或不可靠之資訊，導致決策品質不佳或錯誤
- 記錄錯誤、會計處理不當、財務報表不實
- 保管或管理未盡妥善，資產安全缺乏充分保障
- 學生或教職員工不滿意、學校形象受損
- 未遵循法令或學校之政策、計畫、程序及規章
- 資源之取得不經濟或未有效使用
- 未能達成學校既定目標
- 內部審核鬆散



學校風險評估的資訊來源

學校風險評估過程中，需考量之相關資訊來源通常包括：

- 主管機關的指示
- 校長的意見與指示
- 與學校管理階層的討論、各單位的討論
- 利害關係人的反應
- 內部稽核人員的討論與發現
- 外部稽核人員的意見與建議
- 相關法令規定
- 財務及營運資料分析
- 以往之稽核報告
- 營運事項、專案計畫、制度及控制的重大轉變



學校風險評估之流程



透過風險分析結果，考量學校人力、資源、組織環境等因素，擇定優先作業項目，納入內部控制制度

依風險辨識情形，考量作業性質，訂定適合學校之風險影響程度及發生機率分類

風險評量

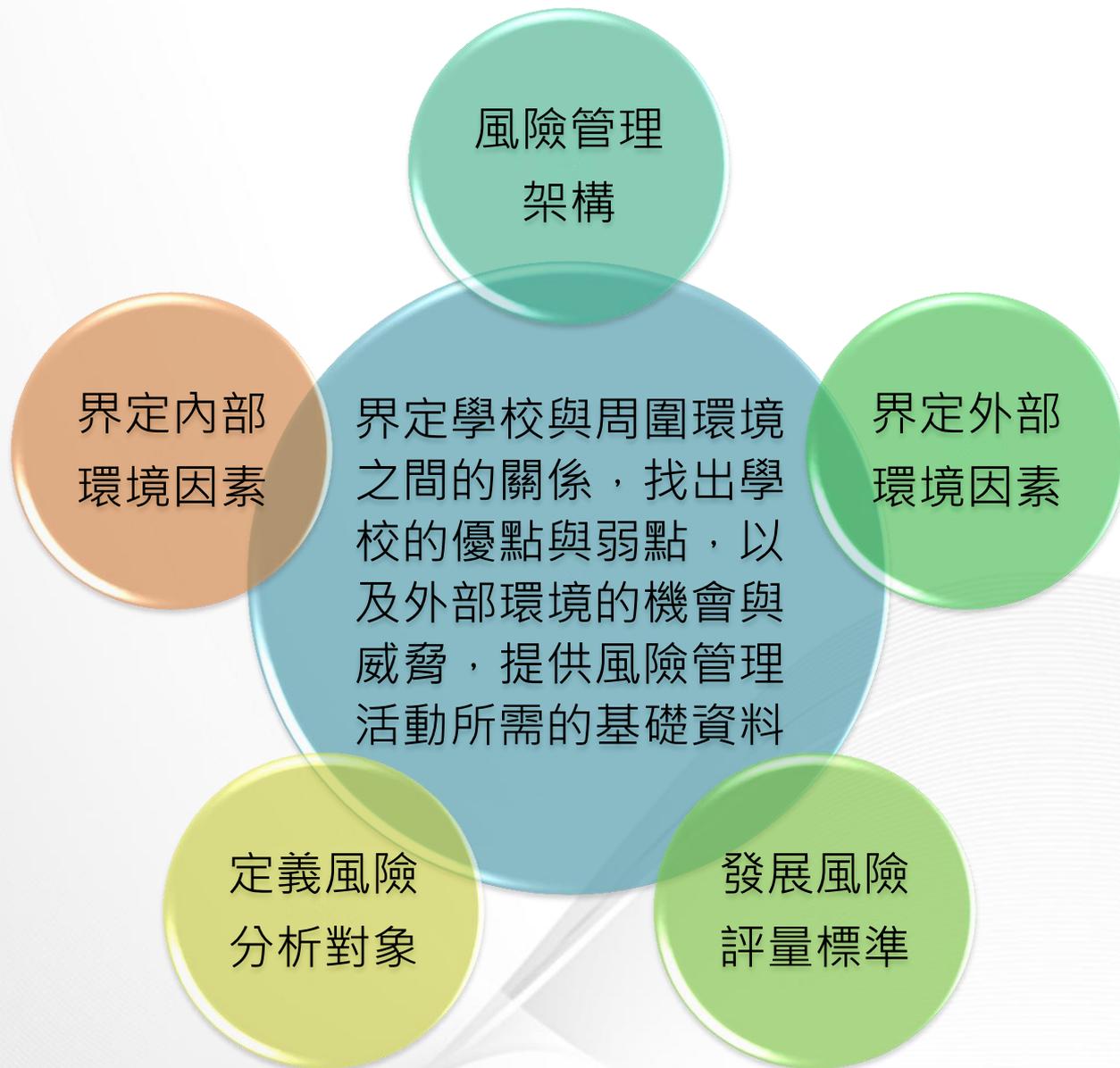
風險分析

風險辨識

瞭解風險來源，依總體校務發展目標及各作業事項目標，辨識學校主要風險項目

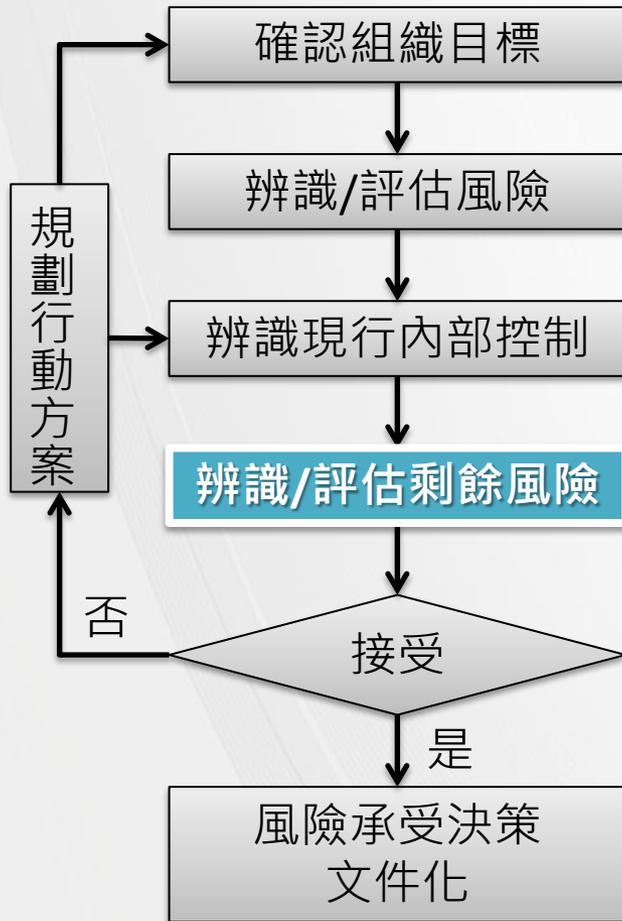
風險評估的過程

建立風險管理執行背景體系



- 在現行內部控制下，還有什麼仍會出錯？

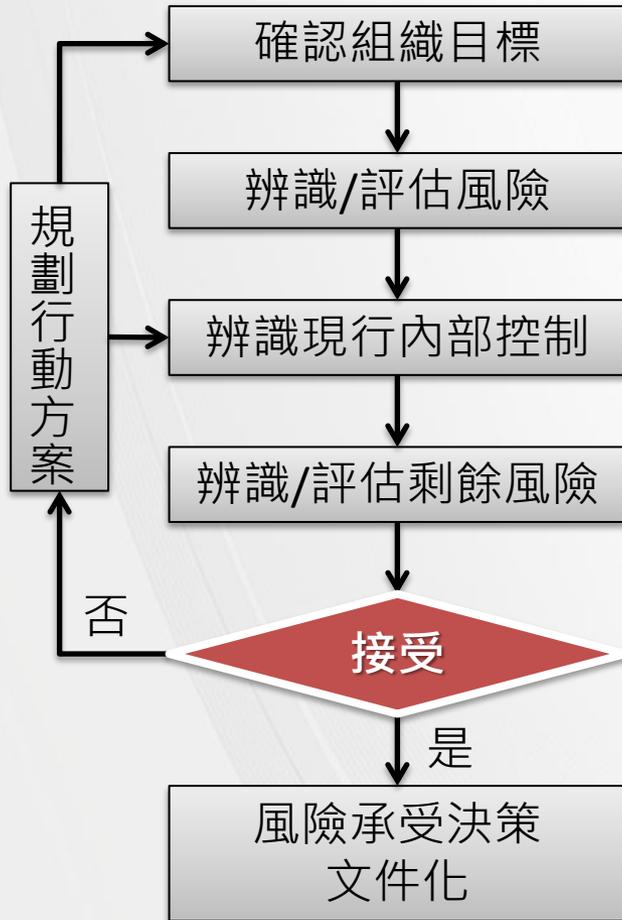
辨識及評估剩餘風險



辨識兩者間之落差 (Gaps)

• 能否在剩餘風險下存活？

判斷是否接受風險

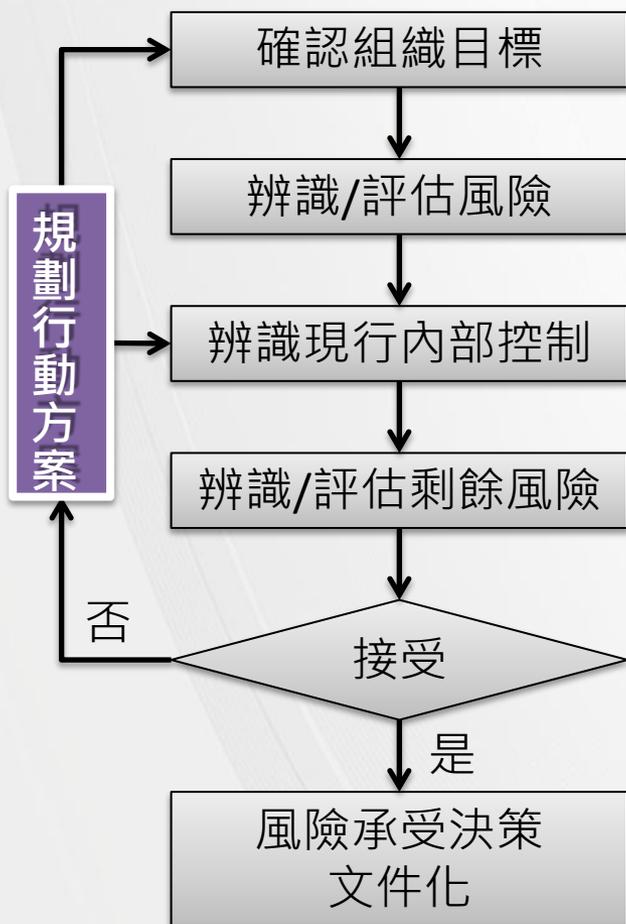


現行內部
控制能否
「合理確
保」學校
目標之達
成？

學校所無
法控制的
狀況，例
如：教育
部政策、
天氣等

風險承受
決策因組
織文化而
有差異

規劃行動方案



假若無法
控制的風險
過高/
無法接受

規劃行動
方案以將
剩餘風險
降至可接
受程度

學校風險管理之因應



風險處理



經風險評估後，針對超出可容忍範圍之風險，應即進行風險處理，以降低風險，減少風險對學校的負面影響

接受

風險在容忍範圍內，予以容忍不作處理

規避

風險在容忍範圍外，不涉入可能產生風險的活動。如：禁止投資、禁止機密資料連網等

控制

降低發生機率，如：權責分立、防火牆、加強內控等
降低衝擊程度，如：異地備援機房、緊急應變計畫等

移轉

由他人承擔或分擔部分風險，如：簽訂契約、購買保險、業務委外等

風險處理



風險無法接受時的處理

- 列出可行風險對策 - 確認能用來處理風險的方法選項
- 評估及選擇風險對策 - 依可行性及成本效益，擇定最適處理方案
- 準備風險處理計畫
- 執行風險處理計畫

本階段應該探究的問題

- 處理風險的最適對策為何？
- 監控風險等級、風險處理結果所需的績效指標為何？
- 為極小化風險等級，既有或需有的程序及控制機制為何？
- 所需資源為何（人力、資金、技術等）？
- 應由何人負責執行風險處理計畫？

風險管理之持續檢視

- 「變」是唯一不變的真理
- 風險不斷改變，學校風險管理執行的背景體系及其他影響因素自然有所變化。如：
 - 新風險的產生
 - 既有風險的降低或提高
 - 風險不復存在
 - 風險排序變動
 - 風險處理策略不再有效



感謝聆聽

