嘉義市政府推動風險管理及危機處理實施計畫

115 年 6 月 23 日府企規字第 1151150683 函訂定

一、為強化本府風險管理機制，降低不確定因素對施政目標之影響，確保各項業務推動之穩定性與持續性，透過辨識、分析及評估風險，採取適當之風險處理措施，並於危機事件發生時即時啟動應變機制，以降低損害程度及維護公共利益，爰參照行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則及作業手冊，訂定本計畫。

二、本計畫實施對象為本府各單位及所屬機關（以下簡稱各機關）。

三、各機關應建立可持續運作有效之風險管理架構，以合理確保達成下列目標：

（一）提升施政品質與治理效能。

（二）強化重大政策及計畫執行成效。

（三）降低不確定因素對施政之影響。

（四）落實法令遵循與內部控制機制。

（五）維護市民權益及公共利益。

四、本府風險管理及危機處理作業由企劃處統籌規劃及推動，辦理教育訓練、輔導、彙整及追蹤管考等事項；各機關應指定專責人員辦理風險管理及危機處理相關工作。

五、本計畫所稱風險管理，係指各機關透過風險辨識、分析、評估、處理、監督及檢討等程序，以降低施政目標無法達成之風險。

六、風險管理作業程序如下：

（一）風險辨識：各機關應就當年度預算通過之重要施政先期計畫或重大業務計畫，辨識可能影響施政目標達成之風險事項，並說明風險發生情境及現有風險對策；未提報年度重要施政先期計畫之機關，應自行擇定至少一項重要業務或計畫辦理風險評估。

（二）風險辨識及評估：各機關得依「風險可能性及風險影響程度評量標準」(如附件1)，辨識風險發生可能性及影響程度，並建立「風險管理及監督彙總表」及「機關風險圖像」(如附件3，以下簡稱一表一圖)，並依據「風險判斷基準及其風險容忍示意」(如附件2)以評定風險等級及風險值，並建立風險圖像。

（三）風險處理：各機關應依「風險判斷基準及其風險容忍示意」(如附件2)評估結果，如超過風險容忍度者，需採取風險迴避、降低、移轉或承擔等適當策略，研擬新增風險處理措施，並重新評估殘餘風險值

及風險等級，填報「機關殘餘風險圖像」(如附件4)，以降低風險發生機率或衝擊程度。

（四）監督及檢討：各機關應於計畫執行期間，定期檢視風險管理執行情形，追蹤風險事件是否發生及風險對策執行成效，並依實際執行情形及「風險對策之有效程度」(附件5)，填報一表一圖，監督及檢討相關風險管理措施，並填報計畫是否結案，當年度未結案之案件，來年須持續填報風險管理直至結案。

七、各機關應依風險管理作業結果建立一表一圖，作為風險管理執行、追蹤及檢討之依據。

八、風險管理推動機制如下：

（一）每年二月底前，各機關應完成檢討前一年度風險管理執行情形，修正一表一圖；並完成當年度重要施政先期計畫或重要業務計畫之風險辨識、分析及評估作業，並填報一表一圖。

（二）企劃處得邀請專家學者或相關專業人員協助檢視各機關一表一圖內容，並提供改善建議，並由企劃處彙整後簽報核定。

（三）各機關於年度執行期間發現新增風險或重大風險變動情形時，應即時更新一表一圖。

（四）每年十一月至隔年二月底前，各機關應檢視年度風險管理執行情形，評估風險對策有效性，並完成監督風險相關資料填報，檢討機關年度風險管理執行情形。

（五）各機關提報之風險管理執行成果、缺失檢討及興革建議，由企劃處彙整後簽報核定，並函送各機關據以辦理改善。

九、危機處理應與風險管理制度相互結合。各機關對於經風險評估後仍高於風險容忍程度之事項，應預先規劃危機預防、應變及復原措施，並建立必要之通報及協調機制，以降低危機事件對施政及市民權益之衝擊。

十、企劃處得視需要辦理風險管理及危機處理教育訓練、經驗分享或實務研習，以提升各機關風險管理專業知能及執行能力。

十一、各機關得參照行政院及所屬各機關風險管理及危機處理相關規定，依業務特性及實際需要，持續精進風險管理及危機處理作業，並適時檢討修正相關措施。

十二、本計畫所需之風險評量標準、風險判斷基準、風險管理及監督彙總表、風險圖像及其他相關表件格式，由企劃處另定之並適時滾動式修正。

附件 1

風險可能性及風險影響程度評量標準

一、風險可能性評量標準表

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

二、風險影響程度評量標準表

等級(I)	影響程度	形象	民眾抗爭	資訊服務	業務運作	期程增加	目標達成率	財產損失或經費增加
3	**嚴重**	國內4家媒體報導負面新聞超過3天	20位(含)以上民眾至本府抗爭	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或停止超過3天(含)以上	中斷3天(含)以上	辦理期程延長1年(含)以上	目標達成率<70%	200萬元(含)以上
2	**中度**	國內2家以上媒體報導負面新聞超過1天	5位(含)以上，未達20位民眾至本府抗爭	電子化政府服務系統遭駭客入侵、資料外洩，或停止服務1天(含)以上，未達3天	中斷1天(含)以上，未達3天	辦理期程延長6個月(含)以上，未達1年	目標達成率90%~70%	100萬元(含)以上，未達200萬元
1	**輕微**	國內1家新聞媒體報導負面新聞不超過1天	4位(含)以下民眾至本府抗爭	停止服務1小時(含)以上，未達1天	中斷未達1天	辦理期程延長未達6個月	目標達成率≧90%	未達100萬元

附件 2

風險判斷基準及其風險容忍示意

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

R(風險值)=影響程度(I)*可能性(L)；(本府訂定風險容忍度： R =2)

極度風險(R=9) 需立刻採取處理行動。

高度風險(R=6) 管理階層督導所屬研擬計畫並提供資源，予以處理。

中度風險(R=3~4) 需明訂管理階層的責任範圍，做必要監視。

低度風險(R=1~2) 予以容忍，依現行步驟處理。

附件 3

風險管理及監督彙總表及機關風險圖像(一表一圖)

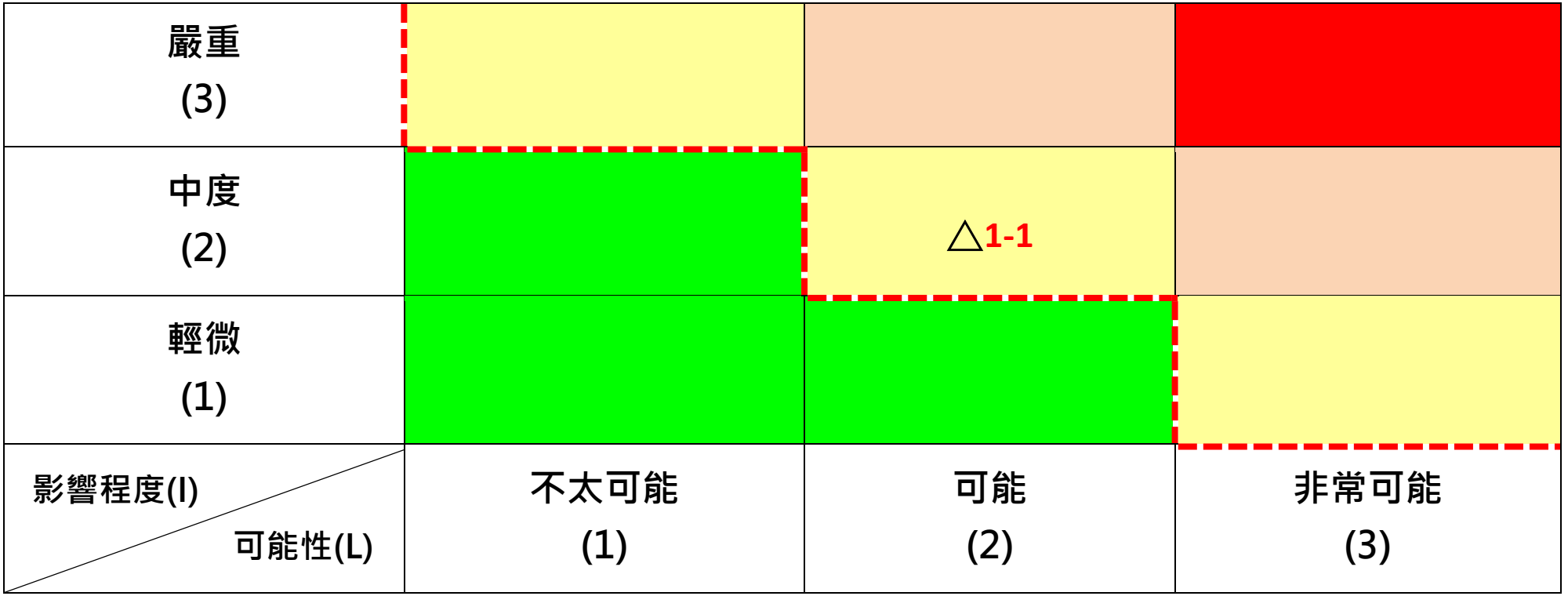
一、嘉義市政府○○○ＸＸ年度風險管理及監督彙總表(一表示例)

主辦局處(科室)	計畫名稱(如非先期計畫請備註)	計畫依據(如無可空白)	風險項目(請標示代碼)	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)	監督風險(於年底填報)	
						可能性(L)	影響程度(I)			可能性(L)	影響程度(I)		有效程度	風險對策執行情形
○○○	ＸＸＸ	△△	△1-1：△	△△	△△△	2	2	4	□□	2	1	2	部分有效	□□

附件 3

風險管理及監督彙總表及機關風險圖像(一表一圖)

二、機關風險圖像(一圖示例)



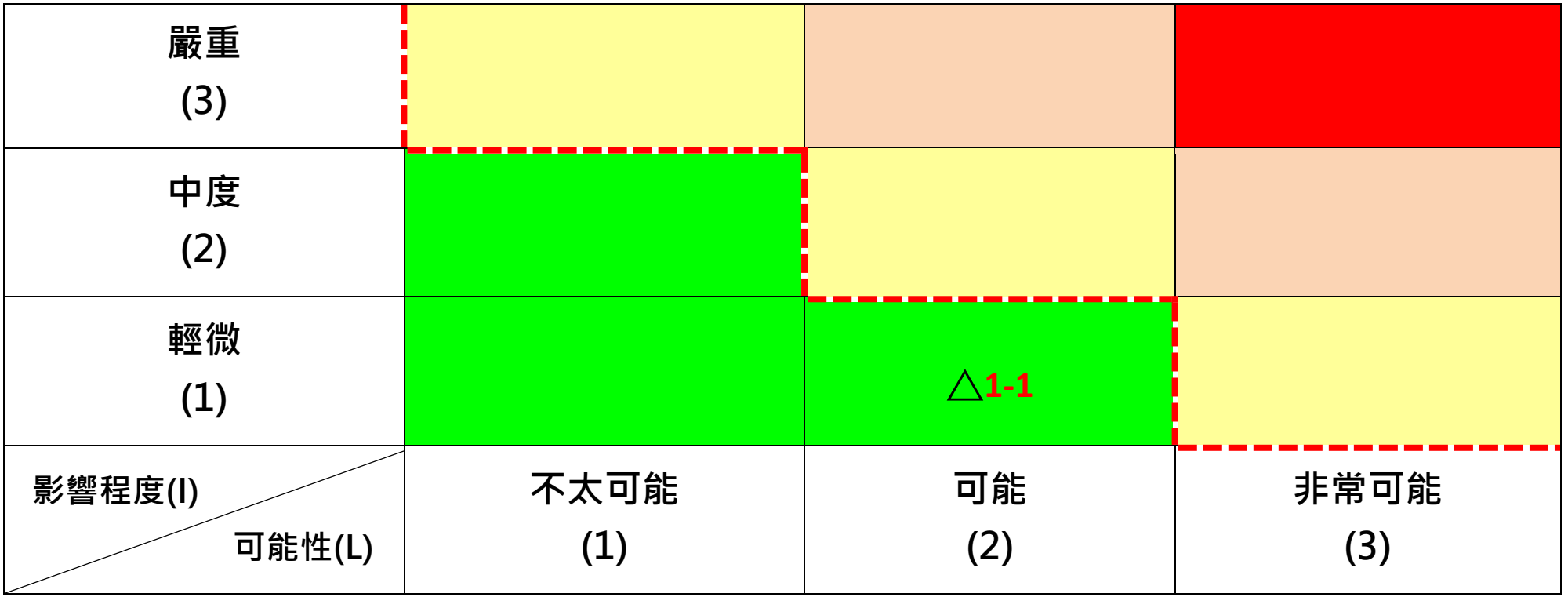
※填報方式

R(風險值)=影響程度(I)*可能性(L)；(本府訂定風險容忍度： R＝2)

請針對現有風險對策所產生的現有風險值，利用風險項目所編列的代碼，根據計算之數值，填入相對應之欄位。

附件 4

機關殘餘風險圖像



※填報方式

R(風險值)=影響程度(I)*可能性(L)；(本府訂定風險容忍度： R =2)

如現有風險值超過本府風險容忍度 R=2，請新增風險對策，並將產生的殘餘風險值，利用風險項目所編列的代碼，根據計算之數值，填入相對應之欄位。

附件 5

風險對策之有效程度

項目	判斷標準	是否需填列風險對策執行情形
未發生	風險項目於年度內實際未發生	
有效	風險項目於年度內有發生，經執行風險對策後，自行評估其處理實際值： 1、中高風險(R為3以上)項目：實際值小於「殘餘風險值」者。 2、低風險(R為2以下)項目：實際值小於「現有風險值」者。	
部分有效	風險項目於年度內有發生，經執行風險對策後，自行評估其處理實際值： 1、中高風險(R為3以上)項目：實際值等於「殘餘風險值」，或小於或等於「現有風險值」者。 2、低風險(R為2以下)項目：實際值等於「現有風險值」者。	**需填報風險對策執行情形**
無效	風險項目於年度內有發生，經執行風險對策後，自行評估其處理實際值： 1、中高風險(R為3以上)項目：實際值大於「現有風險值」者。 2、低風險(R為2以下)項目：實際值大於「現有風險值」者。	**需填報風險對策執行情形**