



學校經營風險評估與管理

醒吾科技大學 周燦德 校長

課程大綱

- 壹 風險來源與學校可能面臨的風險
- 貳 風險評估與學校內部控制
- 參 學校風險評估之資訊來源與影響因素
- 肆 風險評估流程解析
- 伍 如何進行學校風險管理

壹

風險來源 與學校可能面臨的風險

一、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影響程度。
- 特性

• 非迫在眉睫的危

將來性

• 影響組織目標達

衝擊性

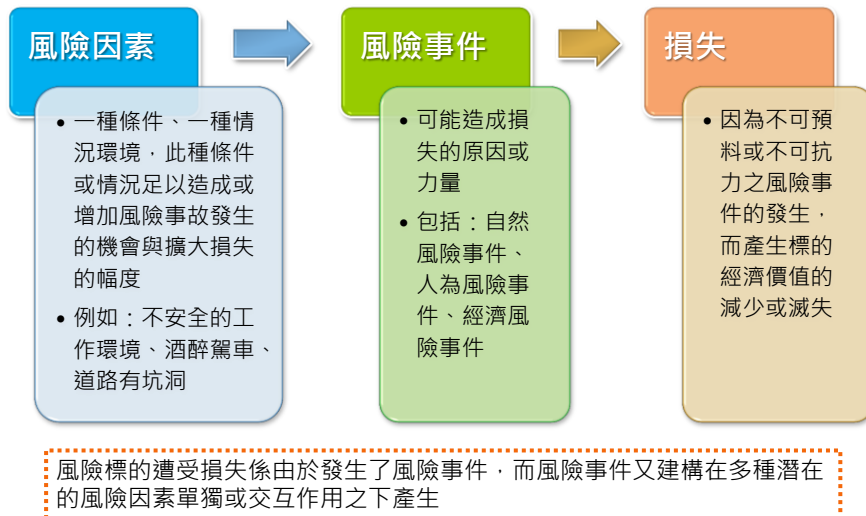
• 部分未知

隱晦性

• 隨時變化

變化性

二、風險三要素



三、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
- 各部門組織文化、人數規模、人員素質及異動情形
- 管理階層的判斷及估計
- 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
- 資訊電腦化的程度
- 營運區域的分散程度
- 內部控制系統的品质、內部控制制度的充分有效性
- 組織、營運、科技或經濟的改變

四、學校常見風險類型

策略風險

- 無法達成學校策略及營運目標，或當機會來臨時無法充分利用的風險

營運風險

- 由於不適當的內部程序及系統，無法正確執行決策的風險

財務風險

- 學校財務資源欠缺良好管理所產生的風險

法令遵循風險

- 學校因違反相關法令規定、內部控制制度及程序，而遭受主管機關裁罰，或因而產生之重大財務或聲譽損失之風險

資訊風險

- 不正確或不相關資訊、不可靠的資訊系統、以及不正確或誤導的報告所造成的風險

五、學校風險範疇



六、學校組織面臨之風險

決策面		作業流程面			
辦學理念	<ul style="list-style-type: none">•辦學目標•願景與方向•營運決心	營運	<ul style="list-style-type: none">•招生•教學•研究•產學合作•國際交流	財務	<ul style="list-style-type: none">•現金收支•資金管理•資本支出•稅務知識管理•財務報表及揭露
組織運作	<ul style="list-style-type: none">•組織架構•管理階層績效•決策、報告系統•社會責任	總務	<ul style="list-style-type: none">•支用規劃•採購作業•預算控管	資產	<ul style="list-style-type: none">•不動產、設備•營繕、財產管理
規劃及資源分配	<ul style="list-style-type: none">•決策計畫•年度預算•計畫與執行力•衡量與監督	人事	<ul style="list-style-type: none">•學校文化•聘僱、敘薪•持續成長、進修•薪資與福利•退休	資訊系統	<ul style="list-style-type: none">•IT架構•系統管理•資訊保護•可用性、可擴充性•決策支援•持續營運
教育環境動態	<ul style="list-style-type: none">•人口結構、少子女化•競爭態勢•經濟因素•生活趨勢•社會政治	法律面		財務面	
溝通關係	<ul style="list-style-type: none">•媒體關係•危機處理•勞資溝通	行為規範	<ul style="list-style-type: none">•行為準則•舞弊	市場	<ul style="list-style-type: none">•利率•金融商品
		法律	<ul style="list-style-type: none">•法令規章•合約•債務管理•專利、智慧財產權	變現流動性	<ul style="list-style-type: none">•現金管理•資金籌措

七、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
- 保管或管理未妥善，資產安全缺乏充分保障
- 學生或教職員不滿意、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

貳

風險評估 與學校內部控制

一、風險評估的定義

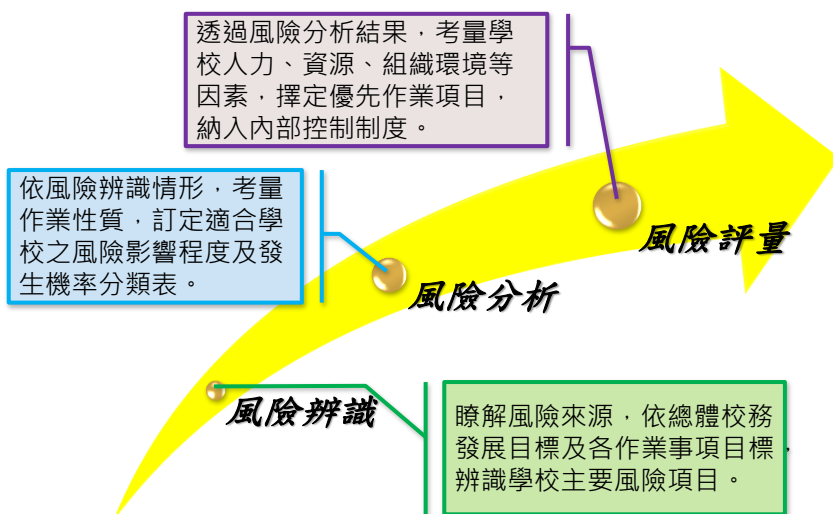
中華民國內部
稽核協會準則公報
第2號
「風險評估」

- 風險評估係依據風險因素對各種不利情況或事件做有系統之分析與評估，以判斷風險發生之可能性及重大程度。

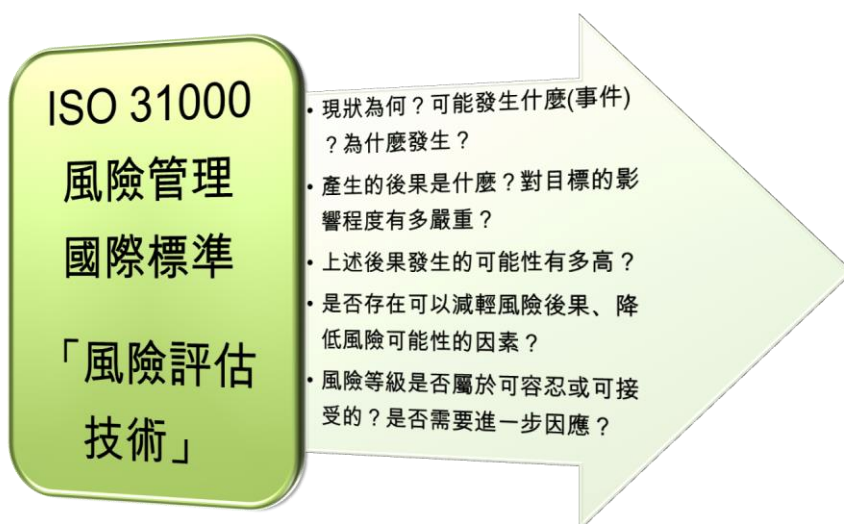
ISO 31000
風險管理國際標準

- 風險評估的過程為「風險辨識、風險分析、風險評量的完整過程」。

二、風險評估的過程



三、風險評估所需解決的問題

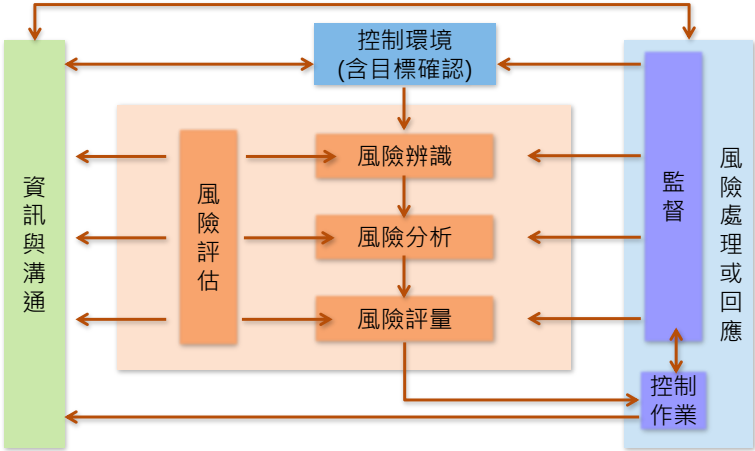


四、風險評估的目的



五、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，內部控制制度之強化與提升有賴於健全的風險評估機制。





叁

學校風險評估之 資訊來源與影響因素



一、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：

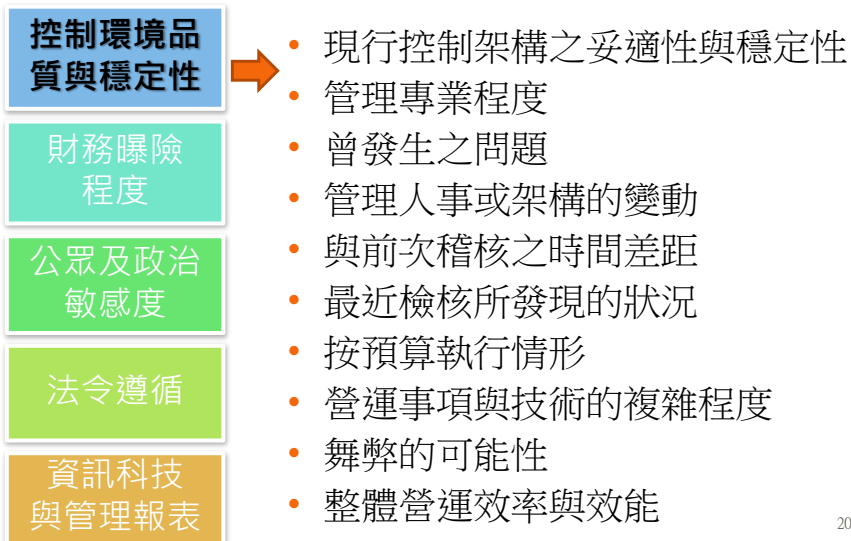
- 主管機關的指示
- 校長的意見與指示
- 與學校管理階層的討論、各單位的討論
- 利害關係人的反應
- 內部稽核人員的討論與發現
- 外部稽核人員的意見與建議
- 相關法令規定
- 財務及營運資料分析
- 以往之稽核報告
- 營運事項、專案計畫、制度及控制的重大轉變

二、影響學校風險評估的因素



19

控制環境品質與穩定性



20

財務曝險程度

控制環境品質與穩定性

財務曝險程度

公眾及政治敏感度

法令遵循

資訊科技與管理報表

- 財務收支活動有關的潛在損失
- 特定作業事項或計畫的現金流量
- 資產價值及相對流動性

21

公眾及政治敏感度

控制環境品質與穩定性

財務曝險程度

公眾及政治敏感度

法令遵循

資訊科技與管理報表

- 破壞公眾對學校信心事件發生的可能性
- 可能造成的影響：
 - 負面宣傳
 - 支持下滑
 - 聲譽受損
 - 學校任務正統性遭受質疑
 - 良好關係的破壞
 - 傳統價值的錯誤傳達

22

法令遵循

控制環境品質與穩定性

財務曝險程度

公眾及政治敏感度

法令遵循

資訊科技與管理報表



- 所有影響學校及其附屬機構運作之內、外部政策、法令、程序等規範
- 內、外部規範的複雜性與清楚程度
- 未遵循的風險：
 - 不當執行所造成的財務損失
 - 行政罰鍰或訴訟
 - 資金來源喪失

23

資訊科技與管理報表

控制環境品質與穩定性

財務曝險程度

公眾及政治敏感度

法令遵循

資訊科技與管理報表



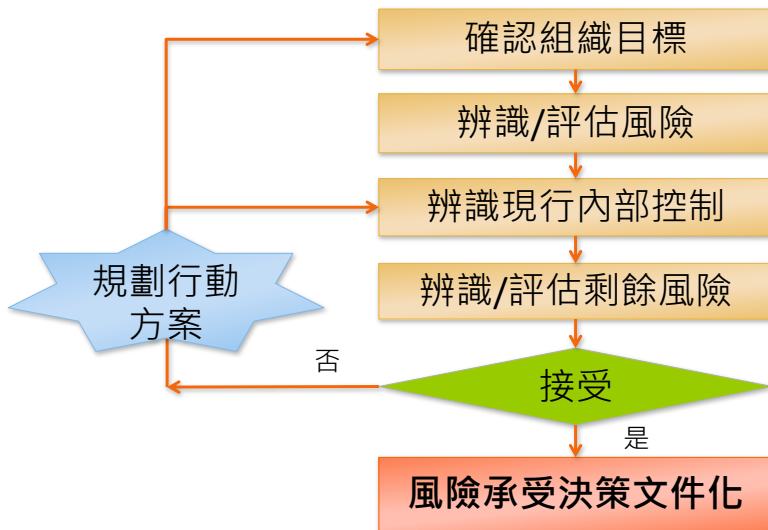
- 書面報表或電腦系統所提供資訊的準確性、可得性及完整性
- 資訊科技因素：
 - 系統老舊程度
 - 運作穩定性、安全性及複雜性
- 資訊系統服務遭遇臨時或重大損害時，對校園造成的全面性影響程度。

24

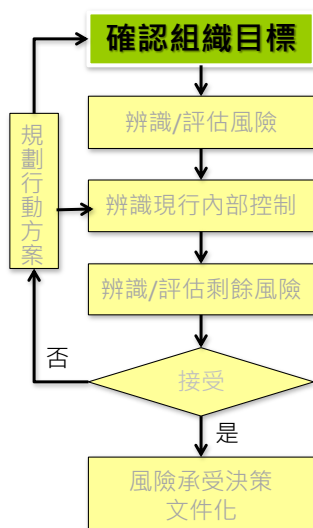
肆

風險評估流程解析

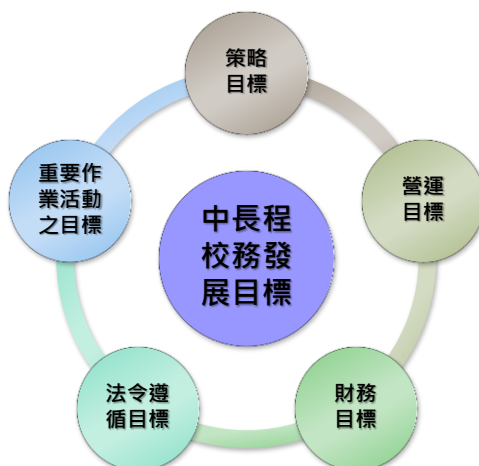
風險評估流程



確認組織目標

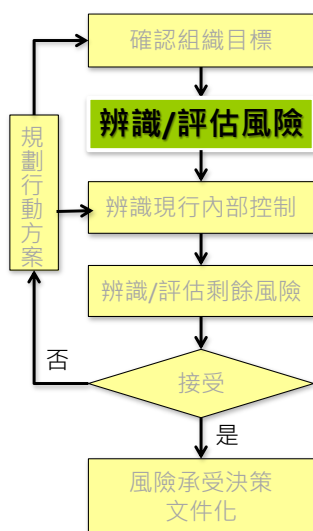


- 組織目標之範圍涵蓋：

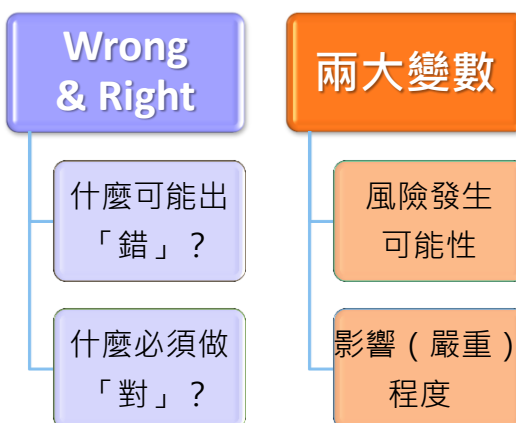


27

辨識及評估風險

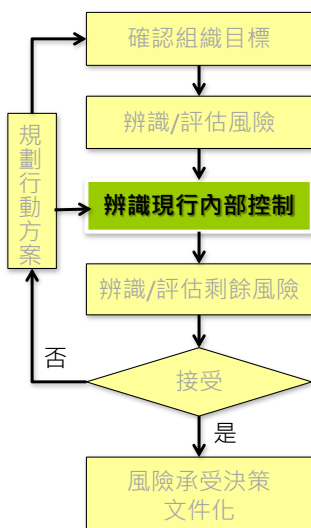


- 辨識及評估潛在風險之主要思考方向：



28

辨識現行內部控制



- 用以達成組織目標之現行內部控制為何：

控制環境

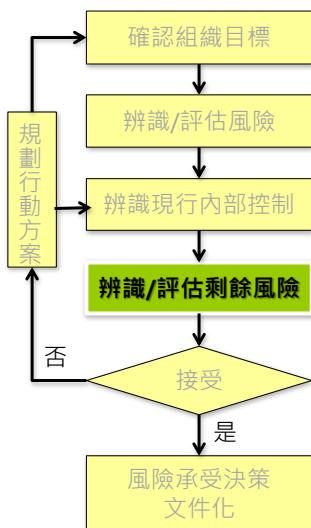
- 高層基調
- 組織成員適任性
- 組織架構及權責分工

控制作業

資訊與溝通

29

辨識及評估剩餘風險



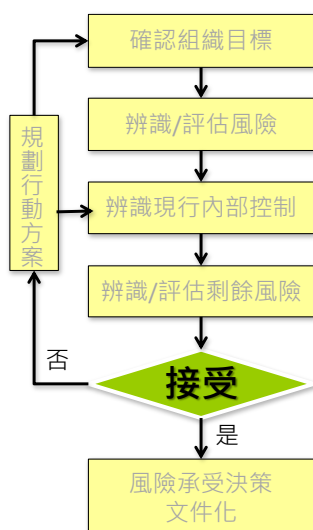
- 在現行內部控制下，還有什麼仍會出錯？



辨識兩者間之落差 (Gaps)

30

判斷是否接受風險

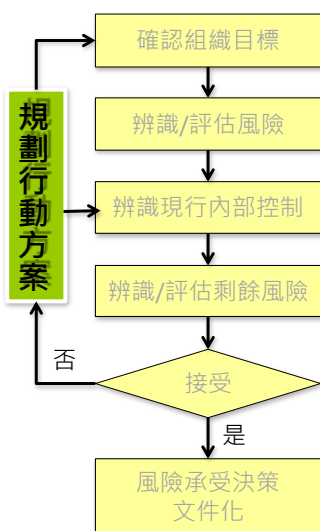


- 能否在剩餘風險下存活？



31

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

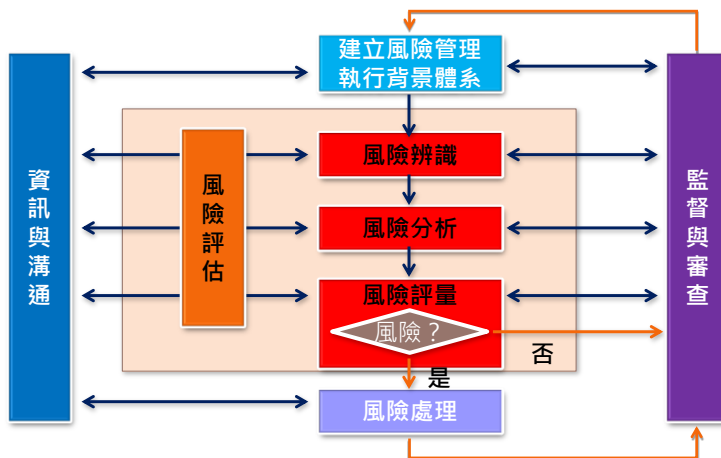
32

伍

如何進行學校風險管理

學校風險管理架構

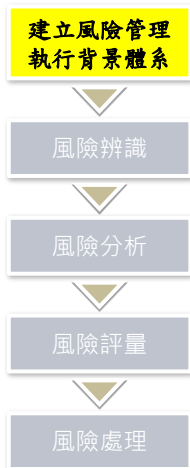
為有效管理可能發生的事件及其不利的影響，所執行的步驟與過程。
基本架構包括辨識、評估、處理、監控等程序。



建立風險管理執行背景體系-1/2



建立風險管理執行背景體系-2/2



本階段應該探究的問題

- 學校的強項與弱點為何？
- 主要的預期產出結果為何？
- 潛在的機會與威脅為何？
- 影響學校內、外在環境的關鍵要素為何？
- 運用風險管理機制的政策、計畫、程序或活動事項為何？
- 前次審查所發現的問題為何？
- 應建立何種風險標準？
- 利害關係人是誰？

風險辨識-1/4



辨識學校所面臨的風險來源、衝擊範圍、引發事件的原因及其潛在後果。

選擇辨識
方法以尋
找風險

聚焦在新
的政策或
有變動的
政策計畫

列出風險
發生的原
因與影響
範圍

文件化所
發掘的各
種風險

風險辨識-2/4



風險何在？

- 容易出錯的地方為何？
- 造成失敗的原因為何？
- 獲取成功必須做對的事為何？
- 最不堪一擊之處為何？
- 必須保護的資產為何？
- 是否有流動資產或具備其他用途的資產？
- 如何從各單位竊取資源？
- 如何瓦解學校營運？
- 如何得知是否已達成目標？
- 最常依賴的資訊為何？
- 花費最多錢的事物為何？
- 如何開票及收款？
- 何種決策最需要判斷能力？
- 最複雜的作業事項為何？
- 有具體規範的作業事項為何？
- 最大的法律風險何在？

風險辨識-3/4



辨識風險的方法

- 實地調查
- 腦力激盪
- 決策樹
- 流程圖、系統設計審查、系統分析
- 歷史（失敗）資料分析
- 晤談、焦點團體訪談
- 個人判斷 - 合理推測、直覺力
- 個人經驗或以往學校經歷
- 情境模擬分析
- SWOT分析
- 問卷調查
- 核對風險清單、檢核表...

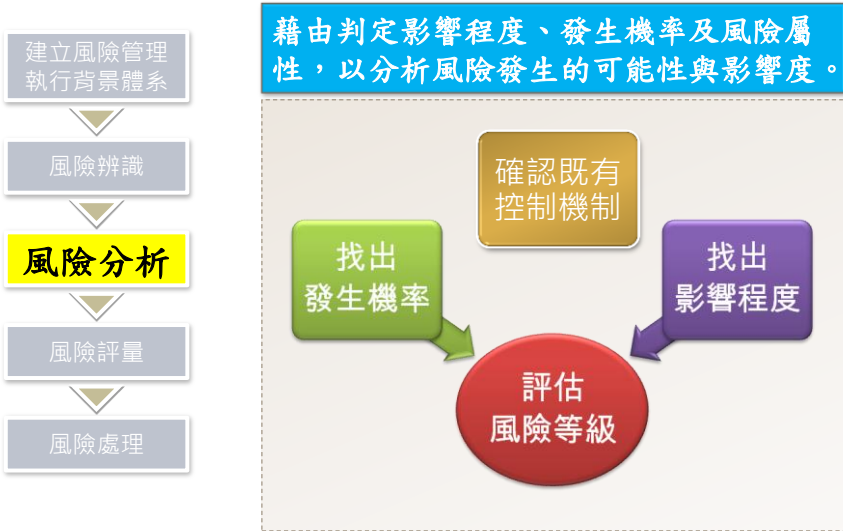
風險辨識-4/4



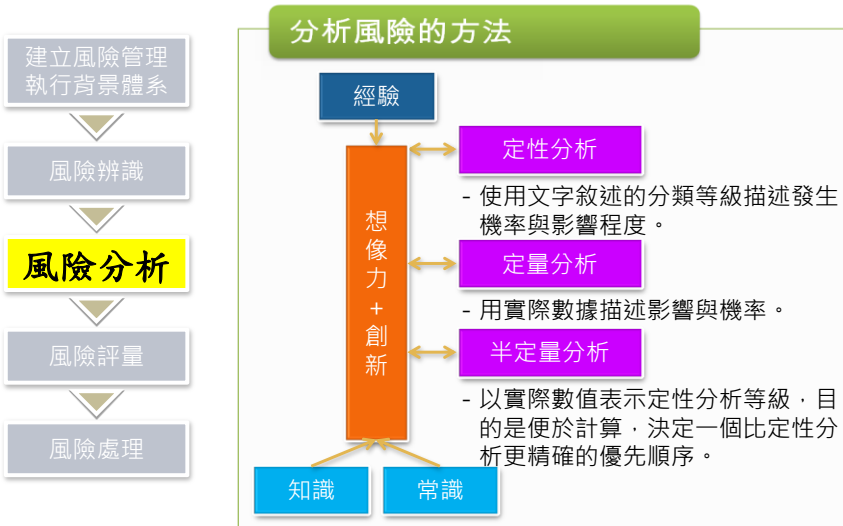
本階段應該探究的問題

- 每項風險所造成的影響為何？
- 每項風險的潛在成本為何？
- 資訊可靠程度為何？
- 資訊範圍為何？
- 每項風險的來源為何？
- 風險發生可能性的4W1H：
 - ◎When - 何時發生？
 - ◎Where - 何處發生？
 - ◎Why - 為何發生？
 - ◎Who - 何人將牽涉其中？
 - ◎How - 如何發生？

風險分析-1/6



風險分析-2/6



風險分析-3/6



分析風險的方法 - 定性分析

【發生機率】

等級	可能性	詳細描述
3	極有可能	在大部分情況下會發生
2	有可能	有些情況下會發生
1	極少可能	只在特殊情況下會發生

【影響程度】

等級	衝擊	形象	目標達成
3	非常嚴重	學校整體形象受損	經費/時間大量增加
2	嚴重	跨單位形象受損	經費/時間中度增加
1	輕微	單位形象受損	經費/時間微幅增加

風險分析-4/6



分析風險的方法 - 定量分析

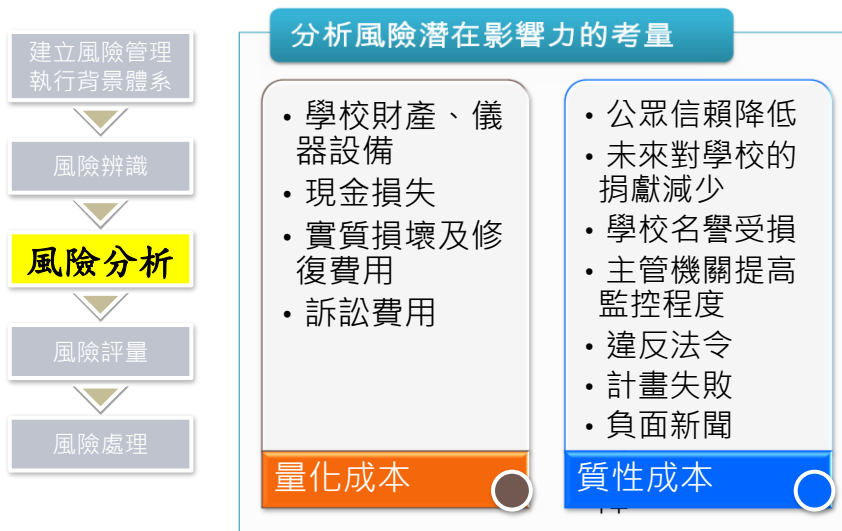
【發生機率】

等級	可能性	發生機率百分比
3	極有可能	71~100%
2	有可能	31~70%
1	極少可能	0~30%

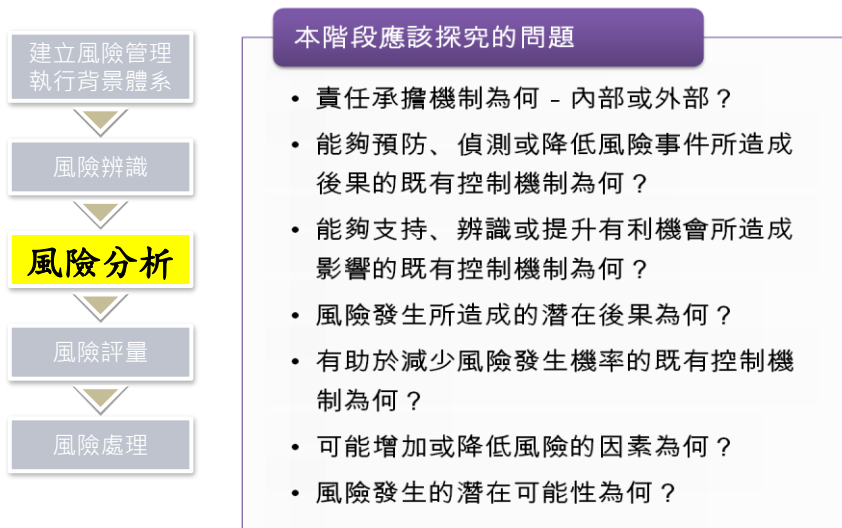
【影響程度】

等級	衝擊	財務損失
3	非常嚴重	新臺幣500萬元以上
2	嚴重	新臺幣500萬元以下100萬元以上
1	輕微	新臺幣100萬元以下

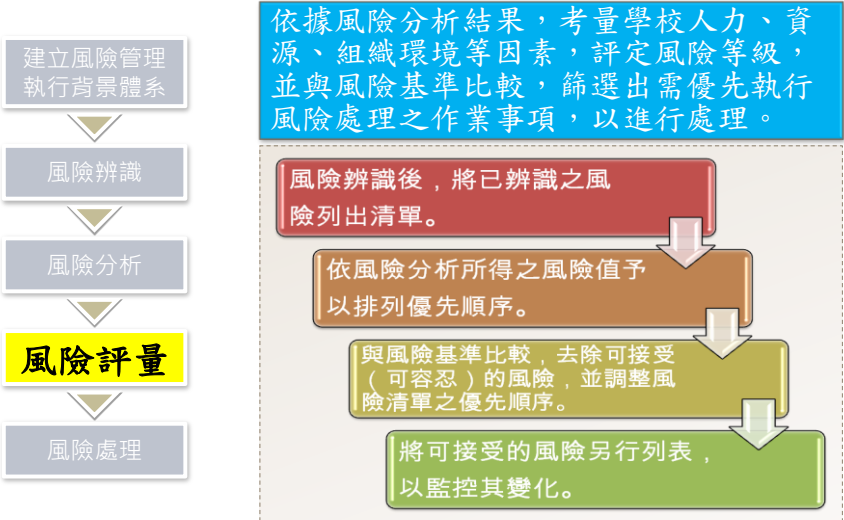
風險分析-5/6



風險分析-6/6



風險評量-1/3



風險評量-2/3

發展風險矩陣（範例）

建立風險管理
執行背景體系

風險辨識

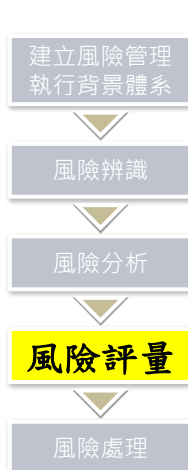
風險分析

風險評量

風險處理

影響程度	發生機率		
	極少可能(1)	有可能(2)	極有可能(3)
非常嚴重(3)	3 (high risk) 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	6 (high risk) 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 (extreme risk) 極度危險的風險，需立即採取行動
嚴重(2)	2 (moderate risk) 中度危險的風險，必須明定管理階層的責任範圍	4 (high risk) 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	6 (high risk) 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
輕微(1)	1 (low risk) 低度危險的風險，以一般步驟處理	2 (moderate risk) 中度危險的風險，必須明定管理階層的責任範圍	3 (high risk) 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

風險評量-3/3



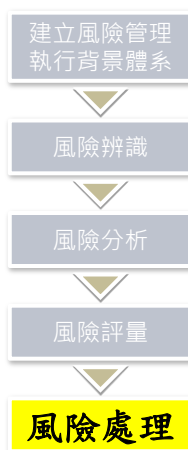
決定風險可否接受的考量

- 進行風險管理的事項、活動，其重要性與影響後果嚴重程度。
- 針對該風險的控制等級。
- 引發風險的事件如果發生，其所造成的潛在及實質損失。
- 承受該風險，所能獲得的益處與機會。

本階段應該探究的問題

- 所能容忍的風險等級為何？
- 風險所可能造成後果（極度嚴重、高度影響、普通、輕微或無足輕重）的排序為何？
- 風險等級為何（極度危險、高度危險、中度危險、低度危險）？

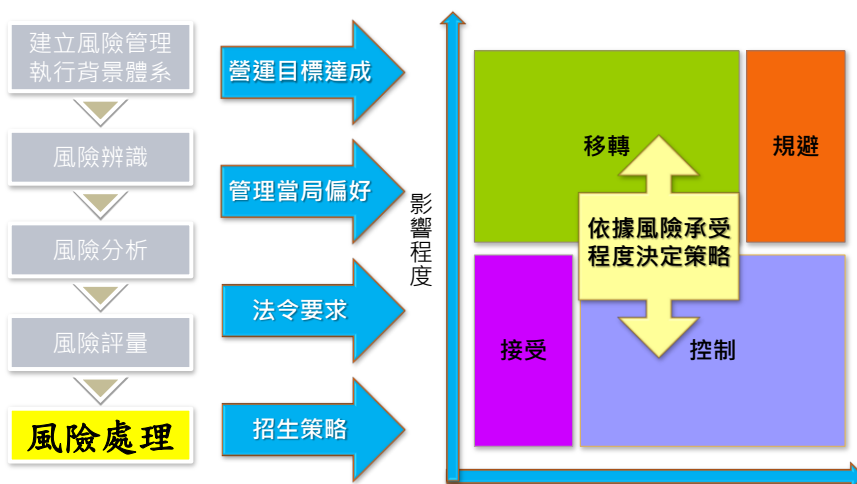
風險處理-1/3



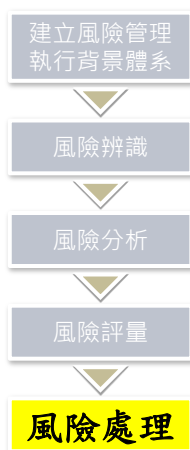
經風險評估後，針對超出可容忍範圍之風險，應即進行風險處理，以降低風險，減少風險對學校的負面影響。

接受	規避	控制	移轉
風險在容忍範圍內，予以容忍不作處理。	風險在容忍範圍外，處理成本高於利益。如：禁止投資、禁止機密資料連網等。	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：備援機房、緊急應變計畫等。	轉由他人承受者，如：購買保險、業務委外等。

風險處理-2/3



風險處理-3/3



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？

二、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。



Thank you!