

# 風險管理

## 風險辨識、分析、評量及應變

WHP 真樂達管理顧問有限公司

講師：林峻正

1

### 私立學校內部控制制度訪視輔導計畫

- 2-1、風險辨識、分析及評量機制
- 2-1-1.學校法人及學校是否重視風險評估、風險分析及回應機制（如作業風險、法律風險、市場風險、信用風險、流動性及現金流量風險等）
- 2-1-2.是否具備辨識影響目標達成之「外部」風險因素（如經濟環境變遷、外部相關法令規範之頒布或修訂、學生需求或期待、資訊科技發展等）之機制
- 2-1-3.是否具備辨識影響目標達成之「內部」風險因素（如管理責任變更、新資訊系統之運用、新進人員等）之機制
- 2-1-4.是否分析風險因素一旦發生所造成之影響程度（如財物損失、業務停擺或形象受損等衝擊之嚴重性）及其發生可能性，以決定優先控管之風險因素
- 2-1-5.必要時，是否尋求外部顧問諮詢，以補內部專業之不足

2

## 私立學校內部控制制度訪視輔導計畫

- 2-2、變動管理機制
- 2-2-1.是否能因應重大變遷，建立持續改善與回饋機制
- 2-2-2.目標制訂是否配合校務發展環境變遷之機會與威脅分析予以適時調整
- 2-2-3.是否訂有相關機制，對常態性變動、經濟環境變遷、法令規章變革、技術更替所造成之影響加以判別並因應

## 私立學校內部控制制度訪視輔導計畫

- 1-3、組織目標設定與衡量
- 1-3-1.學校是否具備明確之中長程規劃，且審慎評估發展方向之變更
- 1-3-2.學校法人及學校各階層人員是否瞭解學校整體目標及中長程規劃
- 1-3-3.學校是否配合整體規劃，訂定各單位發展目標或價值聲明
- 1-3-4.達成組織目標之關鍵作業是否明確界定，相關資源是否依其重要程度加以配置
- 1-3-5.人事、財務、營運各項關鍵作業活動是否建立具體可行之目標
- 1-3-6.各單位發展目標及作業活動目標是否包括衡量指標，且定期評估
- 1-3-7.財務預算及營運目標是否合理制訂，且妥善控管其執行成效

## 內外部環境之各種影響變數

### 1. 內部環境

- 組織結構與運作
- 學校資源之運用
- 人力結構與運用
- 企業文化
- 技術能力
- 產品之競爭力

### 2. 產業環境

- 產業結構 / 人力狀況與水準
- 產業界之技術能力 / 協力廠供給能力 / 政府之產業政策
- 新技術之發展
- 股東的支持 / 競爭對手的實力
- 勞力供需狀況 / 政府的勞工政策
- 勞工意識 / 工會法令 / 相關法令

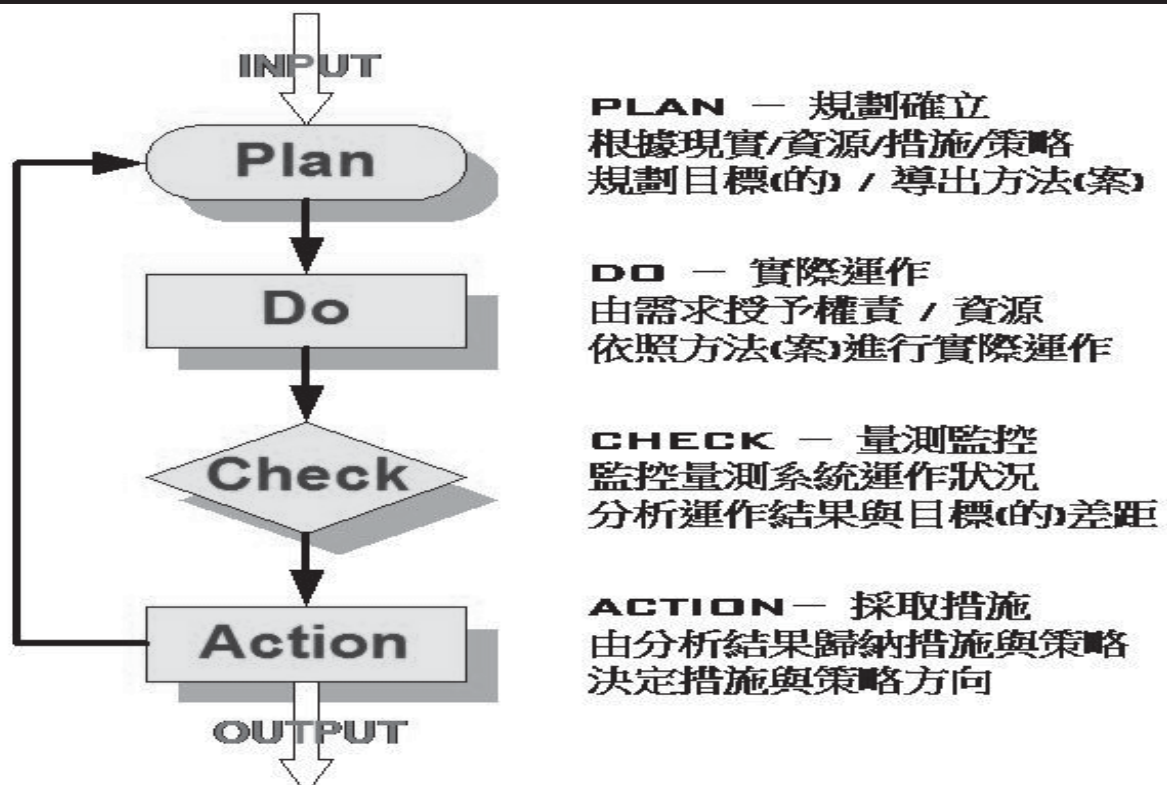
### 3. 市場環境

- 市場佔有率
- 消費者之購買力 / 偏好
- 顧客之反映情況
- 競爭對手之策略
- 新產品與進口產品之競爭

### 4. 社會環境

- 政治環境
- 社會之價值觀
- 政府之金融、租稅政策 / 財經決策與推動
- 國內外經濟情況 / 工業水準
- 社會大眾之環保意識
- 政府之環保政策
- 政府之教育政策與作法

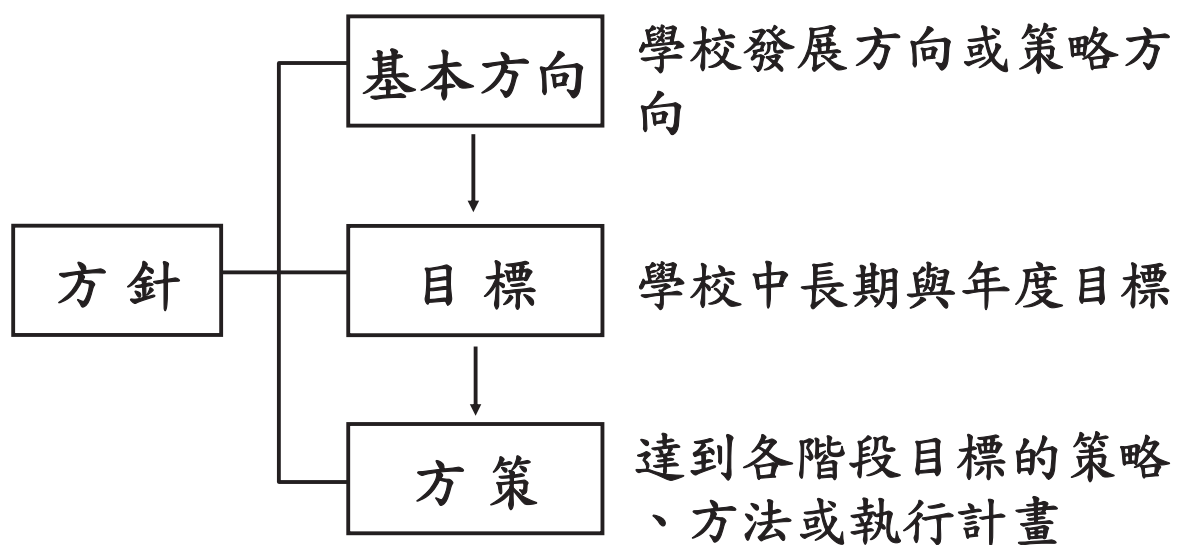
## Plan-Do-Check-Act (PDCA)



# 策略目標管理

7

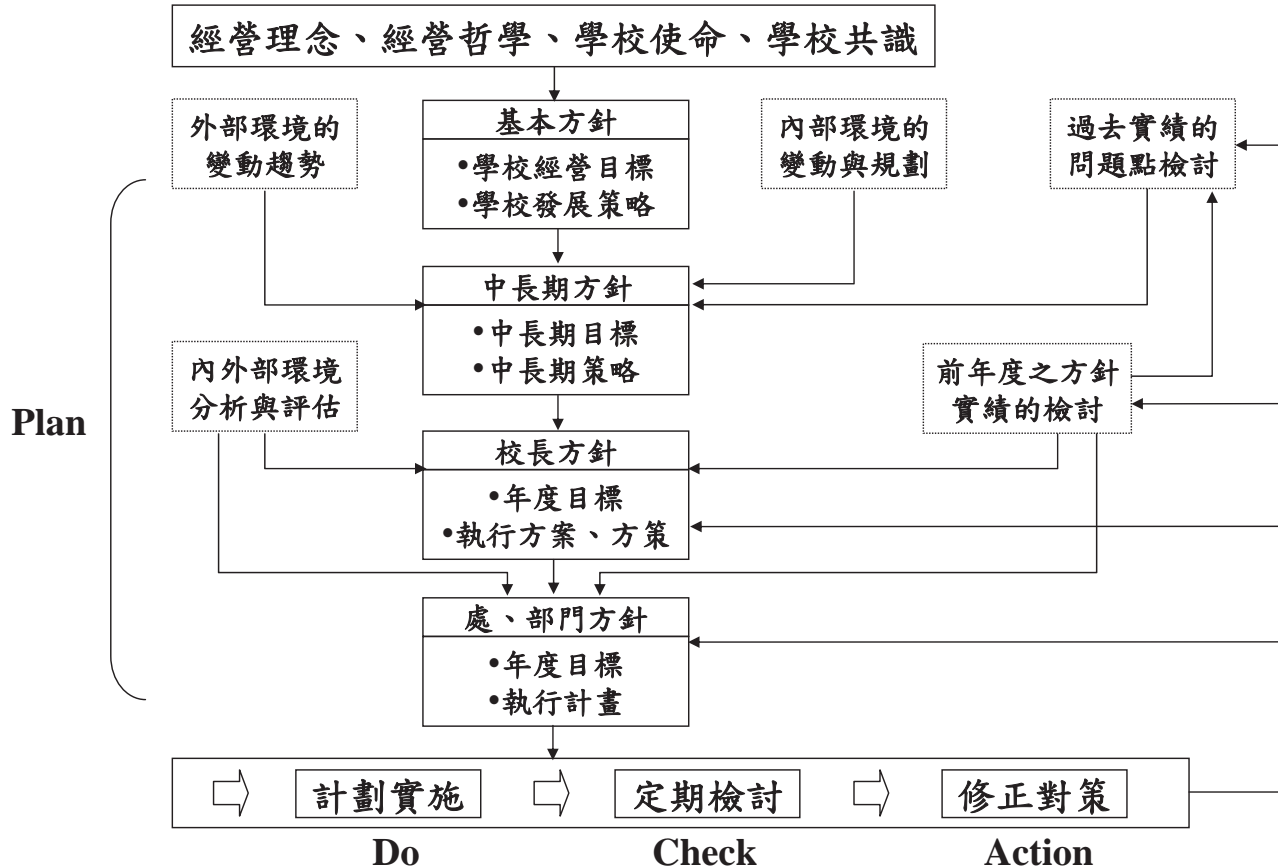
## 高階方針管理的定義



方針示意圖

8

## 方針管理架構圖



9

# SWOT分析與 策略方針展開

# SWOT分析與策略方針展開

## 進行SWOT分析的目的

- (1)利用優點：本身的強處必須善加利用，甚至努力再提昇本身的優勢作為競爭之利器。
- (2)改進缺點：本身不利的缺點往往構成了競爭上的致命傷，因此瞭解了本身的缺點之後，應力求改進。
- (3)掌握機會：外在環境的機會稍縱即逝，是可遇不可求的，所以機會一來就要緊緊掌握住，才能為學校創造發展的契機。
- (4)排除威脅：對學校的發展及策略的執行有不利影響的威脅應盡力地去排除，有的要去克服，有的必須提昇本身的實力，才能解除不利的威脅。

11

# SWOT分析與策略方針展開

## 進行SWOT分析的目的(續)

在分析了上述的四項行動綱領之後，接著就要思考所將採取的行動方向，進行的目標與策略。

### (1)找出成功的發展方向：

找出學校中長期的發展方向，在此方向上，讓學校的資源，尤其是本身的優勢得以充分發揮效益，且能與外在環境所出現的機會相配合。

### (2)擬訂所需突破的重點方向：

為了追求中長期的發展與成長，需要先徹底地瞭解對未來發展有重大阻礙的本身弱點，加以突破性的改善。且對於外界的不利威脅，也應選擇影響較為重大且本身有能力突破者作為未來努力的方向。

12



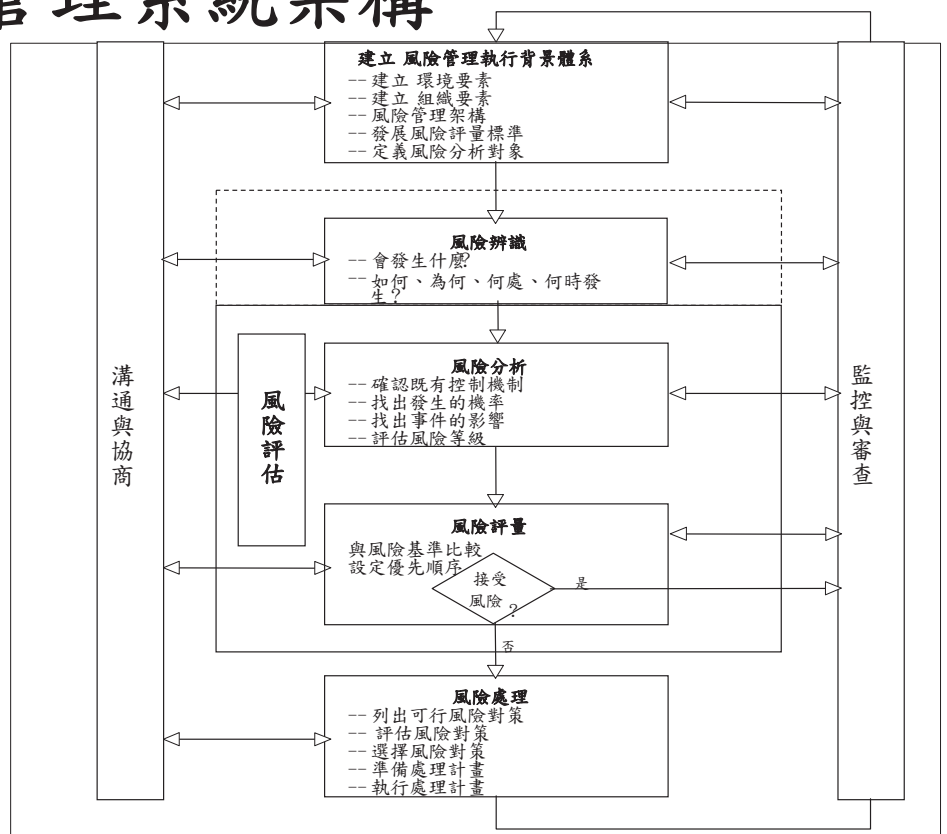
# 風險管理

## 風險辨識、分析、評量及應變

13

### 風險管理系統架構

- 3.1 建立風險管理執行背景體系
- 3.2 風險辨識
- 3.3 風險分析
- 3.4 風險評量
- 3.5 處理風險
- 3.6 監督與檢討
- 3.7 溝通和協商



14

# 風險分析框架模型

風險來源	潛在的風險影響，依類別分類							
	A.財務	B.資產	C.人力資源	D.服務	E.聲譽	F.法律責任與義務	G. 營運環境	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의 依賴性								
10.資產損失								
11.科技的應用								
12.執行人力								

## 風險與影響類別說明

### 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의 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



# 風險分析

- 定性分析

使用文字敘述的分類等級來描述發生機率與影響度。

- 半定量分析

以實際數值表示定性分析等級，其目的是便於計算，決定一個比定性分析更精確的優先順序。

- 定量分析

使用實際的數據來描述影響與機率。

## 風險分析方法之選擇

例示

財務	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 客觀</li> <li>■ 量化</li> </ul>	定量分析
信譽	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 主觀</li> <li>■ 不易量化</li> </ul>	定性分析

17

## 風險分析 風險可能性的表示方式

- 一般採用方式：三分法

低〔1〕	中〔2〕	高〔3〕
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

18

## 風險分析 風險影響度表現方式

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 。

19

## 風險評量

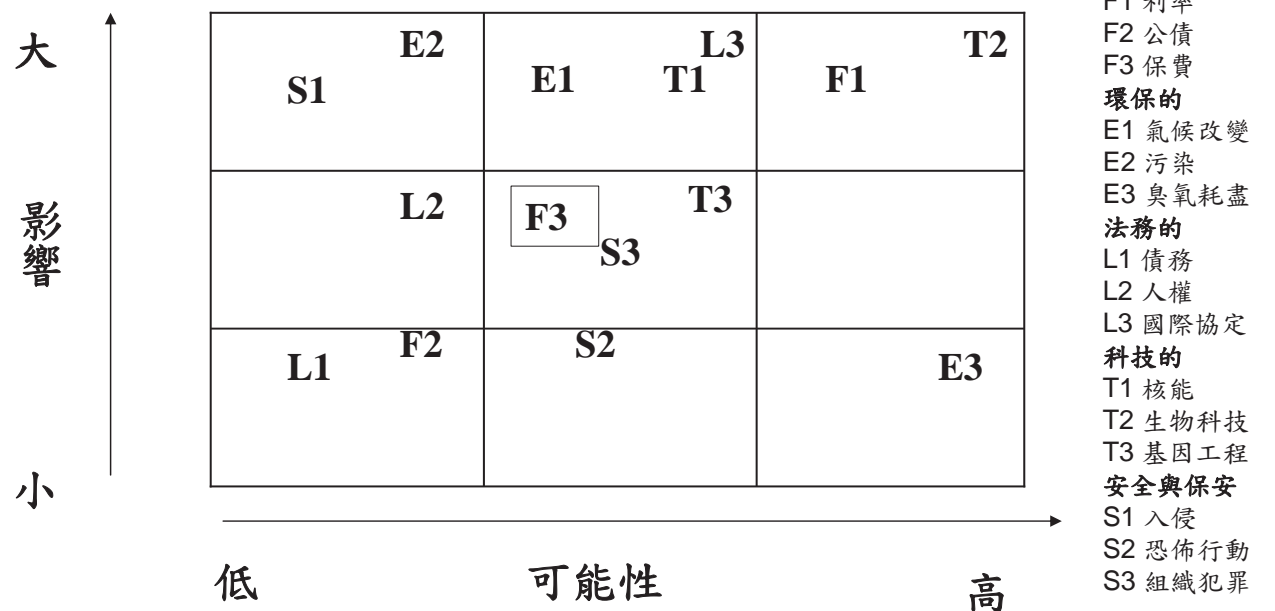
影響	風險分布		
(衝擊或後果)			
非常嚴重 (1)	H(high risk) 高度危險的風險，管理階層需督導所屬研擬計畫並提供資源	H(high risk) 高度危險的風險，管理階層需督導所屬研擬計畫並提供資源	E(extreme risk) 極度危險的風險，需立即採取行動
嚴重 (2)	M(moderate risk) 中度危險的風險，必須明定管理階層的責任範圍	H(high risk) 高度危險的風險，管理階層需督導所屬研擬計畫並提供資源	H(high risk) 高度危險的風險，管理階層需督導所屬研擬計畫並提供資源
輕微 (3)	L(low risk) 低度危險的風險，以一般步驟處理	M(moderate risk) 中度危險的風險，必須明定管理階層的責任範圍	H(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
	幾乎不可能 (C)	可能 (B)	幾乎確定 (A)
	機率		

20

# 風險評量

## 組織風險分布圖(政府行政機關為例)

風險分佈



21

## 處理風險-風險處理對策

接受

可容忍者、能力不及又無法規避者〔如風險影響金額小，或無法規避之天災地變〕

規避

不能容忍者又能力不及者、成本過高者〔如訂定標準禁止高風險投資〕。不宜凡事規避

控制

可降低發生率者〔如加強內控減少風險暴露〕

可減輕影響度者〔如制定緊急應變計畫〕

移轉

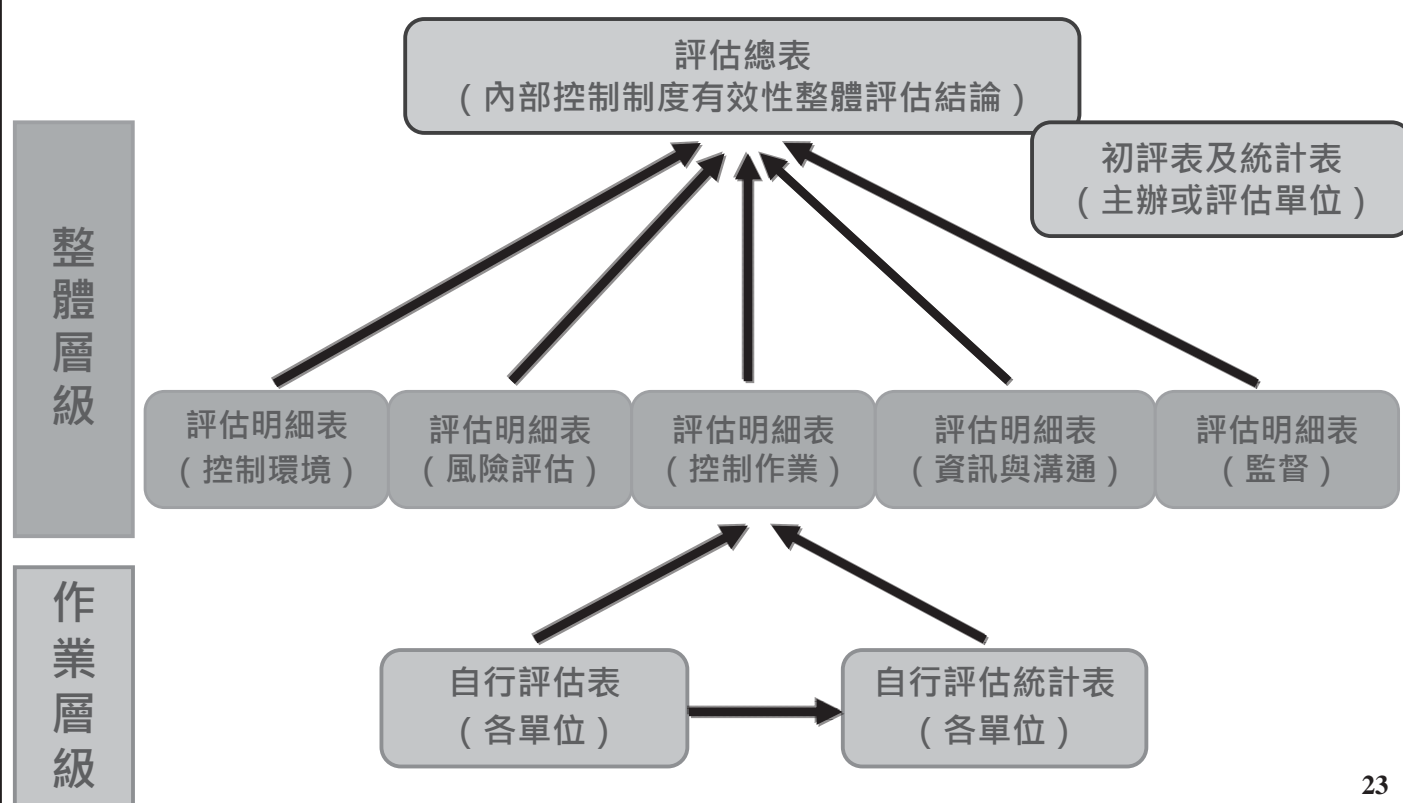
可轉由他人承受者〔如購買保險或業務委外〕

掌握機會

有正面影響之機會者〔如做好風險管控以爭取民眾信賴〕

22

## 內部控制制度整體架構圖(自行評估)



23

## 整體層級判斷架構

- 關於設計面或執行面有效程度之衡量，各機關得參考內部控制缺失及目標達成等情形進行判斷，標準如下：

有效程度		判斷標準
設計面	執行面	
良好	完全落實執行	無顯著內部控制缺失；對機關內部控制目標之達成，有具體成效。
大部分良好	大部分落實執行	有內部控制缺失，但不甚顯著，仍可達成機關內部控制目標。
部分良好	部分落實執行	有顯著內部控制缺失，致有礙機關部分內部控制目標之達成。
少部分良好	少部分落實執行	有廣泛影響內部控制之重大缺失，嚴重影響機關運作及阻礙機關目標之達成。

## 內部控制制度整體層級有效程度判斷標準表

設計面 執行面	良好	大部分良好	部分良好	少部分良好
完全落實執行	有效 (A)	有效 (B)	部分有效 (C)	少部分有效 (D)
大部分落實執行	有效 (E)	有效 (F)	部分有效 (G)	少部分有效 (H)
部分落實執行	部分有效 (I)	部分有效 (J)	部分有效 (K)	少部分有效 (L)
少部分落實執行	少部分有效 (M)	少部分有效 (N)	少部分有效 (O)	少部分有效 (P)

25

## 內部控制制度有效程度整體結論之三種類型

結論類型	判斷基準
有效	無內部控制缺失或有內部控制缺失但不甚顯著，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保內部控制目標之達成。
部分有效	有顯著內部控制缺失，但未嚴重影響機關運作，其整體內部控制制度之設計及執行能合理確保部分內部控制目標之達成。
少部分有效	有內部控制重大缺失，且嚴重影響機關運作，其整體內部控制制度之設計及執行難以合理確保內部控制目標之達成。

26

## 監督與檢討

- 定期監督風險、風險對策的有效性
- 持續檢討以確保管理計畫的有效性



# 103 年度推動學校財團法人及所設 私立學校內部控制制度訪視輔導計畫

## 【訪視資料表】

學校名稱	(請加蓋學校關防)				
填表單位		校長簽章		填表日期	103 年    月    日

學校聯絡人			
姓 名		單位/職稱	
電 話		傳 真	
手 機		E - m a i l	
地 址			

## 【填表說明】 提供資料表時請自行刪除本說明

- 一、 訪視指標構面共計 6 項：(1)控制環境構面、(2)風險評估構面、(3)控制作業構面、(4)資訊與溝通構面、(5)監督構面、(6)其他。
- 二、 請依訪視項目之指標順序填寫，「若有」相關佐證資料，請留存於學校，以供委員於實地訪視時查閱。各構面內容說明中之「**觀念建構**」項目，僅作為內控重點概念之宣導，「不列入」訪視觀察項目，學校可自行選擇是否提供相關說明或佐證資料。若訪視指標不足以彰顯執行特色，學校可於「陸、其他」自行增列相關指標及內容加以說明。
- 三、 填表原則：
  1. 請秉持誠信原則據實填寫。
  2. 填寫時請儘量舉實例加以說明，「若有」相關佐證資料，請留存於學校，以供實地訪視委員查閱。
  3. 填寫時請由左至右橫式繕打。
  4. 說明時請儘量簡明扼要。
  5. 表格如不敷使用，可自行擴增頁數。
- 四、 請備齊下列資料於 103 年 6 月 24 日前（郵戳為憑）郵寄至社團法人中華民國管理科學學會 業務一組，地址：台北市中正區 10013 羅斯福路一段 4 號 13 樓之 1，以利後續訪視作業之進行。
  1. 【訪視資料表】書面資料 1 式 5 份。
  2. 【學校基本資料表】書面資料 1 式 5 份。
  3. 【學校財團法人內部控制手冊】書面資料 1 式 5 份。
  4. 【學校內部控制手冊】書面資料 1 式 5 份。
  5. 上述書面資料電子檔 1 份。
- 五、 本專案計畫聯絡人：管科會 業務一組 洪雪華或駱苑柔小姐，電話：02-33431175 或 02-33431109，e-mail：jocelyn@mail.management.org.tw、148@mail.management.org.tw

## 壹、控制環境構面

訪視指標項目及內容說明	<p><b>一、職務操守與履行職務能力之建立及維持</b></p> <p>1-1-1. 學校法人及學校各階層人員應具備職務操守、法制責任觀念及風險意識，瞭解學校政策所牽涉之潛在利益衝突關係<b>(觀念建構)</b></p> <p>1-1-2. 董事會、校長及各級單位主管應能樹立職務操守與倫理價值觀念之良好榜樣<b>(觀念建構)</b></p> <p>1-1-3. 各項職務是否明確定義與說明，並作妥適溝通</p> <p>1-1-4. 學校法人及學校各階層人員是否具備履行其所擔負職務之知識與技能，並遵循工作行為準則</p> <p>1-1-5. 學校法人及學校內部控制制度之設計是否有助於排除或減少各階層人員從事非法行為之環境誘因、壓力或機會</p>
	<p><b>二、經營理念</b></p> <p>1-2-1. 董事會、校長及各級單位主管是否知悉內部控制目標，並將之納入學校治理與辦學理念之中，全力支持且對內部控制制度之有效運作負責</p> <p>1-2-2. 管理階層應能身體力行，落實內部控制制度理念之推動，將其導入正軌<b>(觀念建構)</b></p> <p>1-2-3. 管理階層應具備審慎且一致之管理決策制訂過程，並關注營運效率與效果<b>(觀念建構)</b></p> <p>1-2-4. 管理階層應積極關注且落實遵循各項法令規範<b>(觀念建構)</b></p> <p>1-2-5. 應具備健全可行之會計制度，並關注財務報導之可靠性<b>(觀念建構)</b></p>
	<p><b>三、組織目標設定與衡量</b></p> <p>1-3-1. 學校是否具備明確之中長程規劃，且審慎評估未來發展方向</p> <p>1-3-2. 學校法人及學校各階層人員是否瞭解學校整體目標及中長程規劃</p> <p>1-3-3. 學校是否配合整體規劃，訂定各單位（含人事、財務、營運等單位）具體可行之發展目標</p> <p>1-3-4. 達成組織目標之關鍵作業是否明確界定，相關資源是否依其重要程度加以配置</p> <p>1-3-5. 各項目標是否包括衡量指標，且定期評估其執行情形</p> <p>1-3-6. 財務預算及營運目標是否合理制訂，且妥善控管其執行成效</p>
	<p><b>四、組織架構及權責分工</b></p> <p>1-4-1. 學校法人及學校是否依人事規章，建立內部組織架構，並載明各級主管之設置、職稱、職權範圍、聘（兼）任、解聘及解任等事項</p> <p>1-4-2. 學校組織架構之設計應與其規模及成長性相稱<b>(觀念建構)</b></p> <p>1-4-3. 學校行政單位之設置是否與其人力資源搭配</p> <p>1-4-4. 學校各單位之責任劃分是否明確，授權範圍及限制是否明確定義且妥適溝通</p> <p>1-4-5. 賦予授權對象之權力是否與其所擔負之責任及能力相稱</p> <p>1-4-6. 是否提供各階層人員履行職務所需之相關資源</p>

	<p><b><u>五、人力資源管理</u></b></p> <p>1-5-1. 是否建置適才適所之人員進用、升遷及獎懲措施</p> <p>1-5-2. 是否建立內部工作輪調機制，並確實執行，以協助員工的職涯發展</p> <p>1-5-3. 是否定期考核教職員及其維持擔任重要職務所需之能力</p> <p>1-5-4. 是否辦理宣導及教育訓練，以提升教職員瞭解與落實執行工作之專業知能、經驗及觀念</p> <p>1-5-5. 管理階層是否瞭解人力資源流動之根本原因</p>
<p><b>學校說明</b></p>	

## 貳、 風險評估構面

訪視指標項目及內容說明	<p><b>一、風險辨識、分析及評量機制</b></p> <p>2-1-1. 學校法人及學校是否重視風險評估、風險分析及回應機制（如作業風險、法律風險、市場風險、信用風險、流動性及現金流量風險等）</p> <p>2-1-2. 是否具備辨識影響目標達成之「外部」風險因素（如經濟環境變遷、外部相關法令規範之頒布或修訂、學生需求或期待、資訊科技發展等）之機制</p> <p>2-1-3. 是否具備辨識影響目標達成之「內部」風險因素（如管理責任變更、新資訊系統之運用、新進人員等）之機制</p> <p>2-1-4. 是否分析風險因素一旦發生所造成之影響程度（如財物損失、業務停擺或形象受損等衝擊之嚴重性）及其發生可能性，以決定優先控管之風險因素</p> <p>2-1-5. 必要時，是否尋求外部顧問諮詢，以補內部專業之不足</p> <p><b>二、變動管理機制</b></p> <p>2-2-1. 是否能因應重大變遷，建立持續改善與回饋機制</p> <p>2-2-2. 目標制訂是否配合校務發展環境變遷之機會與威脅，分析及適時增修訂相關機制以為因應</p> <p>2-2-3. 是否建立有效性之緊急應變計畫</p>
學校說明	

## 參、控制作業構面

<p>訪視指標項目及內容說明</p>	<p><u>內部控制規範與程序之制訂及執行</u></p> <p>3-1-1. 內部控制制度是否依規定由學校法人及學校分別自行訂定，經學校法人董事會議通過後實施</p> <p>3-1-2. 學校法人是否就人事、財務、董事會及監察人運作事項，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範</p> <p>3-1-3. 學校是否就人事、財務、營運事項及關係人交易，訂定作業程序、內部控制點及稽核作業規範</p> <p>3-1-4. 內部控制規範與程序之制訂，是否有助於合理保障資產之安全、強化對相關法令之遵循、確保財務報導之可靠性及營運效能之提升</p> <p>3-1-5. 學校法人及學校是否定期檢討與修正內部控制制度</p> <p>3-1-6. 是否已依所訂內部控制規範與程序執行</p>
<p>學校說明</p>	



## 肆、 資訊與溝通構面

訪視指標項目及內容說明	<p><b>一、資訊取得性與接觸管道</b></p> <p>4-1-1. 各階層人員是否能有效取得與營運、財務報導或法令遵循等目標有關之內、外部資訊（如法令規章、主管機關政策走向、經濟環境變遷等）</p> <p>4-1-2. 是否能適時有效辨認、衡量、處理及報導資訊，以供規劃、決策制訂或監督之用</p> <p>4-1-3. 是否妥適管理資訊安全風險，制訂合宜之授權層級，且被授權者瞭解取得該資訊所應擔負之責任</p> <p><b>二、內、外部溝通機制</b></p> <p>4-2-1. 管理溝通模式是否有助於促進校內各單位人員之信賴關係</p> <p>4-2-2. 是否告知全體人員在內部控制所扮演之角色及責任，並建立通報異常情事之管道，促使上下層級或跨單位資訊充分傳達</p> <p>4-2-3. 是否依法對外部利害關係人（如監督機關、主管機關及社會大眾）公開或提供資訊，並對外界提出之意見及時處理與追蹤</p> <p>4-2-4. 內部控制制度是否以紙本、電子或其他方式儲存、管理與傳達，以連貫及支援內部控制之其他組成要素－控制環境、風險評估、控制作業及監督</p>
學校說明	

## 伍、監督構面

訪視指標項目及內容說明	<p><b>一、持續性管理監督與自行檢查</b></p> <p>5-1-1. 各項業務承辦單位主管人員是否依據績效評核指標，常態督導其辦學或營運績效，以確保目標之達成</p> <p>5-1-2. 是否定期檢視及評估人員態度、組織架構等控制環境之適切性與有效性</p> <p>5-1-3. 是否定期檢討風險評估程序之有效性、及時性與確實性</p> <p>5-1-4. 是否定期評估資訊與溝通系統之準確性、時效性及妥適性，且針對異常或不一致之結果加以處理</p>
	<p><b>二、內部稽核機制</b></p> <p>5-2-1. 是否具備健全之內部稽核功能，協助董事會、校長檢核內部控制制度之有效程度，衡量學校法人及學校營運之效果及效率，適時提供改進建議</p> <p>5-2-2. 是否已依規定設置內部稽核人員</p> <p>5-2-3. 稽核人員是否依規定對學校法人及學校內部控制進行稽核，以衡量學校法人及學校對現行人事、財務與營運所定政策、作業程序之有效性及遵循程度，且不得牴觸會計職掌</p> <p>5-2-4. 稽核人員是否在權責範圍內執行查閱必要資料</p> <p>5-2-5. 學校法人及學校稽核人員是否依風險評估結果，擬訂稽核計畫，據以稽核其內部控制</p> <p>5-2-6. 學校法人稽核計畫是否經董事會議通過，學校稽核計畫是否經校長核定</p>
	<p><b>三、外部監督結果之處理</b></p> <p>5-3-1. 針對監督機關、主管機關所提出之報告或意見，是否適當反應於其內部控制制度之設計</p> <p>5-3-2. 針對外部利害關係人（如贊助單位、學生、供應商等）提出要求或抱怨之根本原因，是否加以瞭解且適度納入內部控制制度設計之考量</p> <p>5-3-3. 針對會計師查核所提供之控制制度相關事項，是否進行妥適回應或處理</p>
	<p><b>四、追蹤回饋機制</b></p> <p>5-4-1. 稽核時所發現之內部控制制度缺失、異常事項及其他缺失事項，是否於年度稽核報告中據實揭露，並檢附工作底稿及相關資料，作成稽核報告，定期追蹤至改善為止</p> <p>5-4-2. 學校法人/學校稽核人員是否將其稽核報告及追蹤報告送董事會會議/校長核閱，並將副本交付各監察人查閱</p> <p>5-4-3. 學校法人/學校稽核人員如發現重大違規情事，或學校法人或學校有受重大損害之虞時，是否立即作成稽核報告，並依規定程序處理後續事宜</p>

## 陸、 其他

<b>訪視指標項目及內容說明</b>	<p><b><u>一、內部控制制度自我評估</u></b></p> <p>※由學校自行增列，相關參考內容如推動內部控制制度前後之執行效益是否有顯著差異、現階段內部控制制度推動在制度面及操作面之困難、對未來內部控制制度運作之改進建議…等。</p> <p><b><u>二、其他有助於說明內部控制制度運作之特色指標</u></b></p> <p>※由學校自行增列，相關參考內容如內部控制制度運作是否配合足以彰顯自我發展特色之定位加以規劃執行、內部控制制度運作對學校發展之實質助益…等。</p>
<b>學校說明</b>	

# SWOT 矩陣分析表

製表日期：     /     /

內、外部分析因素與策略的選擇	公司優勢 (S)	公司劣勢 (W)
外界機會 (O)	<u>SO策略</u>	<u>WO策略</u>
外界威脅 (T)	<u>ST策略</u>	<u>WT策略</u>

◎組織優勢（Strength）

◎組織劣勢（Weakness）

◎外界機會（Opportunity）

◎外界威脅（Threat）

◎SO 策略

◎ST 策略

◎WO 策略

◎WT 策略

# SWOT 矩陣分析表(範例)

製表日期：2014/07/03

內、外部分析因素與策略的選擇	公司優勢 (S)	公司劣勢 (W)
	S1, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9	W1, W2, W3, W4, W5, W6, W7, W8, W9, W10, W11, W12, W13, W14, W15, W16, W17, W18, W19, W20, W21, W22, W23, W24, W25, W26, W27
外界機會 (O)	<u>SO策略</u>	<u>WO策略</u>
O1, O2, O3, O4, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11, O12, O13, O14, O15		
外界威脅 (T)	<u>ST策略</u>	<u>WT策略</u>
T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7, T8, T9		



## ◎公司優勢 (Strength)

- S1 施工品質較競爭對手好
- S2 不隨意趕工
- S3 材質、工法較對手佳
- S4 財務槓桿穩健
- S5 土地開發風險低(個案地段較佳)
- S6 產品研發規劃能力強
- S7 重視行銷包裝
- S8 顧客忠誠度高(區域性)
- S9 品牌形象佳(區域性)

## ◎公司劣勢 (Weakness)

- W1 財務策略保守
- W2 土地開發策略保守
- W3 員工教育訓練不足、落實度不佳
- W4 人力資源(專業人才)不足
- W5 市調、行銷、競爭、工務資訊不足
- W6 外部社團公關、溝通較少
- W7 職責、工作職掌不明確
- W8 跨部門運作流程不明確(客服流程)
- W9 客服、維修無法及時完成
- W10 部門協調困難(客變與工程進度衝突)
- W11 公司福利制度不明確
- W12 企業文化不明確
- W13 資本不夠大
- W14 行銷實務經驗弱
- W15 行銷策略受限(無法先建後售)
- W16 造價成本太高
- W17 內部人員對外在環境變遷警覺性低
- W18 單項專業外包商數量不夠多
- W19 土地開發不確定性高、沒土地存貨
- W20 已購客戶量不多
- W21 推案地區無法產生『共振效益』
- W22 推案量少
- W23 營運擴大產生管理成本提高
- W24 未有正式合法性之營造廠(行政管理、文件化困難)

W25 資本額小、土地資源取得不易

W26 組織內部法制化不明確，股東對公司經營認同感易趨下降

W27 股東會、董事會、經營團隊之分工、角色未界定

### ◎外界機會（Opportunity）

O1 顧客追求美好居家環境的動機

O2 核心家庭解構、產品定位不同

O3 直航通商議題、和解政治環境

O4 健康住宅取向

O5 區域經營、精耕品牌

O6 政府釋出重劃土地

O7 都市更新獎勵條款

O8 新科技住宅之需求

O9 擴展&嘗試產品差異化之空間

O10 住宅老舊重建之市場

O11 都市計畫、交通建設改變區域定位

O12 存放款利率低

O13 通膨預期心理

O14 產業景氣變化影響公司發展

O15 網路使客戶間溝通之訊息暢通

### ◎外界威脅（Threat）

T1 產業景氣變化影響公司發展

T2 二次工程之法令，交易糾紛風險

T3 少子化

T4 法令之異動

T5 消費者意識抬頭

T6 網路使客戶間溝通之訊息暢通

T7 媒體負面報導、競爭者惡意中傷

T8 原物料上漲

T9 競爭對手成本低、工期短、先建後售

## ◎SO 策略

1. 面臨未來能源減少之對策，積極規劃健康科技住宅；
2. 公司深根經營品牌化，建立品牌形象與價值，創造客戶信任；
3. 培養專案行銷管理團隊，建立及加強網路行銷及客服管道；
4. 加強售後服務、客戶服務管道；
5. 建立明確品質政策、強化品質行銷、堅持品質與形象之維護；
6. 掌握時機、調整投資策略，加強土地開發團隊；
7. 慎選區域、區域定位政策及利用區域品牌優勢，深耕於區域老舊住宅更新；
8. 利用產品研發能力及行銷包裝來創造產品差異化(短、中、長期)之空間，市場取得領先地位，拉大與對手之差異；
9. 利用顧客忠誠度及品牌形象的優勢來經營已購客戶出錢投資公司，客戶都是股東，利用客戶來幫忙宣傳公司產品；
10. 告知客戶品質異於其他建商之優越(建材與工法)；(S1S2S3O1)
11. 經營已購客戶及其親友成為再次購屋之對象。

## ◎ST 策略

1. 誠信品質服務確實落實(S1S2S3T5T6T6T7)；
2. 合理工期之估算設定，必要工期之合理縮短(S1S2S3T9)；
3. 加強網路行銷(S7T6T7)；
4. 規劃開發減少二次工程，以增進施工品質(S1T2)；
5. 擴大資本額，購買有價值潛力及風險低之土地，累積公司土地德庫存量(S5T1)；
6. 掌握原物料價格資訊、物料控制須得宜(S1S2S3T8T9)；
7. 公司決策機制須快速明確(S1S2S3T9)；
8. 原物料上漲，但仍對材選用精心規劃(S3T8)
9. 面臨少子化的社會變遷，對產品規劃與需求之轉變(S6T3)；
10. 規劃開發相關法令之熟練減少無形成本，隨時掌控法令變動作為開發設計之分析與策略擬定(S4S5S6T1T2T4)；
11. 加強成本與進度之控管(S1S2S3T8T9)；
12. 迴避與競爭對手同質性正面衝突及競爭(S1S2S3T1T5T8T9T10)；
13. 網路平台建立 6T9T10)。

## ◎WO 策略

1. 改善資本結構，結合外部資源達經濟規模，適時調整投資比重，創造大商機(W13O4O6O7O8O12)；

2. 階段性增資、利用代工機會、追求累積資本、壯大品牌達到經濟規模(W13W19W20W21W22)；
3. 開發都市更新及舊市區的土地(W2O6O7)；
4. 加強市調、外部公關能使用開發產品做出精準定位(W5W6O2)；
5. 加強客服、成立維修部門及縮短維修時間(W9W10O5)；
6. 加強企業文化以利深耕公司品牌(W12W14O5)；
7. 培養及增加外部專業協力廠商，提昇產品差異化的空間(W18O9)；
8. 加強成本管控、推行成本合理化運動、減少錯誤浪費、努力提昇產值、開發低成本替代材料，以觀念設計來克服(W16W23O13O14)
9. 建立資料網路及基本資料庫(W5O1O5O6O7O8O14O15)；
10. 配合品牌化，企業內部進行重整改造計畫(W7O5)。

#### ◎WT 策略

1. 建立快速售服系統(W9T6)；
2. 與競爭對手比較工程造價與發包、土地開發等成本，作為參考及改善方針(W2W16T9)

# ○○○○大學各單位內部控制制度-作業風險暨自行評估表

單位:\_\_\_\_\_

填表人:\_\_\_\_\_ (分機\_\_\_\_\_)

單位主管:\_\_\_\_\_

項次	內控作業文件	編號	內控作業風險分析評估(請打 V 表示)										內控作業文件自評(請打 V 表示)						說明	
			風險發生可能性 (L)			風險影響程度 (I)			風險評量結果 (R=L×I)				內控作業流程圖及內容是否與相關法規相符		控制重點之設計是否有效降低風險		本學年度是否有新增、修正或廢止作業文件之規劃			
			幾乎不可能 1	可能 2	非常可能 3	輕微 1	嚴重 2	非常嚴重 3	低度風險 1	中度風險 2	高度風險 3~6	極度風險 9	是	否	是	否	是	否		
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				

## 風險分析評估—風險發生可能性及影響程度評量標準說明

參酌行政院研究發展考核委員會公布之  
「風險管理及危機處理作業手冊」內容製作

- 一、各單位所屬內控作業文件進行風險分析評估，請依據「可能性評量標準表(L)」及「影響程度評量標準表(I)」，判斷該業務發生狀況時，將產生的發生機率等級(L)和影響程度等級(I)。
  - 二、計算該內控作業文件業務風險值（風險值  $R = \text{發生機率 } L \times \text{影響程度 } I$ ）。
- (一) 可能性評量標準表(L)

等級(L)	可能性分類	發生率機率(%)	詳細的描述
3	非常可能	51-100%	在 1 年內會發生
2	可能	21-50%	在 1 年內可能會發生
1	幾乎不可能	0-20%	在 1 年內幾乎不可能會發生

(二) 影響程度評量標準表(I)

等級	影響程度	影響學校 形象	資訊服務 影響	行政業務 運作	財物損失	事件處理 或受處分	人員 傷亡	抱怨/陳 情/申訴	影響單位/ 區域
3	非常嚴重	國際新聞 媒體報導 負面新聞	系統遭駭 客入侵、 資料外 洩，或無 法提供服 務達 3 天 以上	中斷 7 天 以上	新臺幣 100 萬元 以上	依法懲處	死亡	團體 (10 人以 上)	擴大至校 外
2	嚴重	臺灣新聞 媒體報導 負面新聞	停止服務 達 1 天以 上	中斷 3 天 以上，未 滿 7 天	新臺幣 100 萬至 10 萬元	限期改善	重傷	多數人 (3 人以 上)	擴及全校
1	輕微	區域新聞 媒體報導 負面新聞	停止服務 達 3 小時 以上	中斷未滿 3 天	未達新臺 幣 10 萬 元	書面說明 或回應	輕傷	少數人 (未達 3 人)	限於校內 某些單位/ 區域

\*註：影響程度僅須符合其中一種分類即可，不必全部分類皆符合；若無適用之影響分類，可自行增列，須副知稽核室知悉。

三、以秘書室某作業為例，進行風險評估：

- (一) 教師申訴處理：影響程度 2（申訴/抱怨為多數人） $\times$  發生機率 2（在 1 年內可能會發生）= 風險值為 4
- (二) 完成風險圖象：將內控文件編號填入風險分布代號，即完成「各單位風險圖



象」。而考量本校人力、資源、組織環境等因素，將可接受之風險值訂為 2（中度風險），風險值大於 2 以上者（即 3、4、6、9）為高度或極度風險，必須設計控制作業，以期降低風險，並列為優先稽核之項目；至於風險值為 1 和 2 者列為可容忍之風險項目，各單位得考慮是否繼續維持該項內部控制文件。

### ○○○○大學風險圖象分析（範例）

單位：○○○	風險值(風險分布)		
非常嚴重(3)	<b>3</b> <u>(CS000-Y000-01)</u>	<b>6</b> <u>(CS000-Y000-01)</u>	<b>9</b> <u>(CS000-Y000-01)</u>
嚴重(2)	<b>2</b> <u>(CS000-Y000-01)</u>	<b>4</b> <u>(CS000-Y000-03)</u>	<b>6</b> <u>(CS000-Y000-01)</u>
輕微(1)	<b>1</b> <u>(CS000-Y000-02)</u>	<b>2</b> <u>(CS000-Y000-01)</u>	<b>3</b> <u>(CS000-Y000-01)</u>
<div>影響程度(I)</div> <div>發生機率(L)</div>	幾乎不可能(1)	可能(2)	非常可能(3)

\*白色區域為本校風險容忍範圍（風險值）；並將內控文件編號填入（ ）當中。

○○○○大學 內部控制制度作業風險分析評估表

單位：

單位主管：

填表人：

填表日期：YYYY/MM/DD

[illegible]

○○○○大學 \_\_\_\_\_年度內部控制制度評估總表

評估單位：\_\_\_\_\_

評估期間：○○年○○月○○日至○○年○○月○○日

評估人：\_\_\_\_\_ 評估單位主管：\_\_\_\_\_

No	內控作業文件		設計及執行有效性		評估說明	需採行之改善措施
	編號	名稱	【設計面】 制度是否良好	【執行面】 制度是否落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
	內部控制制度 有效程度整體結論					
	備 註					

# ○○○○大學 \_\_\_\_\_年度內部控制制度評估總表

評估單位：

評估期間：○○年○○月○○日至○○年○○月○○日

評估人：\_\_\_\_\_ 評估單位主管：

No	內控作業文件		設計及執行有效性		評估說明	需採行之改善措施
	編號	名稱	【設計面】 制度是否良好	【執行面】 制度是否落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
			<input type="checkbox"/> 良好 <input type="checkbox"/> 大部分良好 <input type="checkbox"/> 部分良好 <input type="checkbox"/> 少部分良好	<input type="checkbox"/> 完全落實執行 <input type="checkbox"/> 大部分落實執行 <input type="checkbox"/> 部分落實執行 <input type="checkbox"/> 少部分落實執行		
	內部控制制度 有效程度整體結論					
	備 註					