

農業部 113 年度風險管理及危機處理作業計畫

112 年 9 月 19 日農綜字第 1120013624 號函訂定

壹、依據

- 一、行政院 109 年 9 月 11 日院授發管字第 1091401449 號函頒「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」。
- 二、國家發展委員會 109 年 9 月 28 日發管字第 1091401525 號函訂定「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」。
- 三、行政院 111 年 9 月 12 日院授主綜字第 1110600856 號函頒修正「政府內部控制監督作業要點」第 21 點：「為落實機關自主管理，各機關於整體內部控制有效之前提下，得彈性調整自行評估及內部稽核之作法」。

貳、目的

本部為落實以「減併簡」原則，整合「風險管理、內部控制、績效管理」三大機制，簡化相關作業程序，將風險管理融入日常作業及決策運作，以合理確保達成施政目標，並於危機事件發生時妥適處理，降低對機關損害之影響程度，特訂定此計畫，明定相關作業辦理期程、分工及重要作業步驟等執行規定。

參、適用範圍

本計畫所定風險管理部分作業之實施範圍涵蓋本部 113 年度施政計畫及本部各單位與所屬 7 署重要業務職掌所涉風險項目，惟本部所屬各機關(包括 7 署)仍應依據院頒作業原則就機關整體運作自行辦理各項風險管理業務。

肆、專案小組組成

依據院頒作業原則所定機關得自行成立之「風險管理及危機處理專案小組」，本部不另行成立，併入現有業務性質相似之「風

險管理與內部控制專案小組」辦理。

伍、辦理事項及時程

一、風險管理

(一)建立背景資料及辨識風險（113年1至2月）

依據院頒作業原則第8點、第9點所定作法，由本部各單位及農糧署、漁業署、農田水利署、動植物防疫檢疫署、林業及自然保育署、農村發展及水土保持署及農業金融署等7署(下稱各單位及各署)，全面檢視113年度施政計畫(草案)中主管之年度施政目標與重要計畫項目，以及單位(機關)業務職掌，並參考常見風險類型(如附件1)及112年度內部控制監督作業成果，蒐集建立背景資料後，辨識所有可能影響本部施政目標無法達成之內、外部風險，據以填列本部113年度「風險評估及處理彙總表」(如附件2)之「施政目標」、「重要計畫項目」、「辨識風險」項下之「風險項目及代碼」(代碼詳參附錄)與「風險情境」，以及「現有風險對策」等欄位。

年度新訂或已變動計畫、方案或措施較易造成風險，須加強辨識；各行政單位重要業務無法對應至本部「施政目標」及「重要計畫項目」者，得免填該二欄位。

(二)風險評估及處理（113年1至2月）

依據院頒作業原則第10點所定作法，由各單位及各署運用本部「風險值評量標準表」(如附件3)所列風險「可能性」與「影響程度」評量標準，就風險項目逐項進行風險評估後，據以填列「風險評估及處理彙總表」之「評估風險」欄位(包含「現有風險等級」及「現有風險值」)。

經評估「現有風險值」 >2 之風險項目，須進行風險處理，由各單位及各署依據院頒作業原則第11點規定，採取接受、規避、抑減或移轉等處理風險作法，研擬新增因應對策，再就該對

策實施後預期之狀況，重新評定風險等級後，據以填列「風險評估及處理彙總表」之「處理風險」欄位。

各單位及各署完成風險評估與處理後，由綜合規劃司彙整產製本部「風險評估及處理彙總表」及「風險圖像」(如附件 4)，提本部「風險管理與內部控制專案小組」討論確認，並陳報本部部長核定後，由各單位及各署落實執行各項因應對策。

(三)監督及檢討

計畫執行期間（113 年 3 至 12 月）由各單位及各署落實執行風險對策，並依據院頒作業原則第 12 點規定作法進行監督與檢討，及隨時檢視審計部、監察院或外界高度關切議題，滾動新增風險項目及列入控管。

計畫結束後，為就 113 年度「風險評估及處理彙總表」風險項目及年度中新發現風險項目之風險對策，評估其執行效果，各單位及各署應於 113 年 12 月下旬自主檢查其是否於年度內發生，如有發生，再自行評估其現有及新增風險對策之有效程度，並填具本部 113 年度「內部控制監督作業成果表」(如附件 5，其中屬「部分有效」或「少部分有效」者應同時敘明風險對策之執行檢討)，經單位主管核可後送綜合規劃司彙整。

評估現有及新增風險對策之「有效程度」類型說明如下：

1. 「未發生」指風險項目於年度內未發生。
2. 「有效」指風險項目於年度內有發生，且有下列情形之一：
 - (1)現有風險值 > 2 項目，經執行風險對策後，自行評估實際成果值 \leq 「殘餘風險值」。
 - (2)現有風險值 ≤ 2 項目，經執行風險對策後，自行評估實際成果值 \leq 「現有風險值」者。
3. 「部分有效」：意指風險項目於年度內有發生，包含：
 - (1)現有風險值 > 2 項目，經執行風險對策後，自行評估實際

成果值>「殘餘風險值」，但 \leq 「現有風險值」者。

(2)現有風險值 \leq 2項目：不適用。

4.「少部分有效」：意指風險項目於年度內有發生，包含：

(1)現有風險值 $>$ 2項目，經執行風險對策後，自行評估實際成果值>「現有風險值」者。

(2)現有風險值 \leq 2項目，經執行風險對策後，自行評估實際成果值>「現有風險值」者。

●風險項目於年度內有發生者，其風險對策之有效程度圖表說明：

<1. 現有風險值與實際成果值對應表>

實際成果值 現有風險值	小於或等於殘 餘風險值	大於殘餘風險 值，但小於或等 於現有風險值	大於現有風險 值
大於2者	有效	部分有效	少部分有效
小於或等於2	—	有效	少部分有效

<2. 實際成果值座落各區間之有效程度圖>

【現有風險值 $>$ 2者】



【現有風險值 \leq 2者】



除由各單位及各署落實自主監督外，本部綜合規劃司於113年度間得視需要適時啟動內部稽核機制，針對受稽核單位之風險對策執行情形提出建議或預警性意見，以提高風險對策之有效程度。

各項監督及檢討作業之成果應用如下：

1. 據以檢討修正本部 114 年度風險評估及處理彙總表：請各單位及各署於 114 年 1 月下旬依據本部 114 年度施政計畫（草案）及本次 113 年度內部控制監督作業成果，檢討修正「農業部 114 年度風險評估及處理彙總表」，以落實管考作業簡化，強化本部自主管理。
2. 納入本部 113 年度施政績效報告：依時程將整體風險管理（含內部控制）推動情形（含涉及 113 年度施政目標之重大風險處理結果），納入本部 113 年度施政績效報告中，對外公開，以利外界監督。
3. 據以簽署本部 113 年度內部控制聲明書：本部整體內部控制之有效程度，將依風險項目及其對策之「有效」（含「未發生」、「部分有效」或「少部分有效」占比最高者界定之，並據以於 114 年 3 月底前簽請部長與本部「風險管理與內部控制專案小組」召集人共同簽署適當類型之「113 年度內部控制聲明書」，同時對外公開，以符合「政府內部控制聲明書簽署作業要點」規定。

（四）傳遞資訊、溝通及諮詢

依據院頒作業原則第 13 點所定做法，由本部綜合規劃司於官網建立專區，蒐集、編製及使用機關內、外部有關風險管理之最新資訊，並辦理相關教育訓練；各單位（機關）應適時進行對內、外溝通，確保各機關全體人員及利害關係人均能瞭解風險及支持風險對策，且資訊能於機關內、外部間有效傳遞，以落實風險管理職責，並提升外界對本部之信任。

二、危機處理

本部各單位（機關）應隨時檢視業務相關危機事件，一旦發生應依據院頒作業原則第 15 點所定危機處理步驟及本部「危機處理標準作業程序」相關作業流程，進行危機處理。

陸、其他

本部所屬各機關得參照本計畫，自行建立風險管理及危機處理計畫。

常見風險類型



風險類型

外部風險：來自外部環境變遷的壓力，機關無法控制，但可採取行動予以紓緩

- 政治法律：意識型態、兩岸關係、政府體制、政權移轉、組織調整、勞工環保法規
- 社會文化：人口特質、習俗價值
- 經濟環保：國際金融變化、區域經濟體競爭、能源供給、失業水準、CO₂排放
- 科技發展：生物科技、奈米科技、基因工程
- 自然事件：颱風、水災、旱災、地震、疫病、氣候暖化

內部(營運)風險：機關目前服務遞送與維持營運量能的風險

- 人力風險：員工能力、技術、人事管理是否良好
- 財務(物)風險：預算是否充足、財務管理是否健全、實體資產損害
- 資訊風險：資訊系統是否充分支持決策、做好隱私保護
- 倫理風險：有無貪污舞弊、私德瑕疵情形
- 與利害關係人的關係：顧客、夥伴、媒體、外部監督機關等關係人的意向是否變動
- 政策變革：決策產生的風險是否超過目前組織所能處理的能量

（資料來源：「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」
第 19-20 頁）

農業部 113 年度風險評估及處理彙總表（範例）

施政目標	重要計畫項目	辨識風險		現有風險對策	評估風險		處理風險				負責單位 (機關)		
		風險項目及代碼 (可自行增列)	風險情境		現有風險等級		現有風險值 (R)=(L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級				
					可能性 (L)	影響程度(I)			可能性 (L)	影響程度(I)			
(填表說明) 填列施政目標	簡要填列重要計畫項目	一、以 <u>精簡</u> 文字表達潛在影響機關施政目標達成之風險項目。 二、 <u>負面</u> 陳述。 三、參考 <u>重要計畫項目及重要業務</u> 進行風險提列，且 <u>每個風險項應分欄敘述</u> (如欄位不敷使用，請自行增列)。 四、針對 <u>新訂或已變動計畫</u> (方案或措施)項目， <u>應加強辨識風險</u> 。	描述風險項目發生時的前因後果，及該風險對機關之衝擊及影響	描述該風險項目之現有因應對策	依 <u>風險值判斷基準</u> 評定風險等級		-	左列現有風險值高於2者，請描述113年度預計新增之因應對策，並繼續於右方欄位評定執行對策後之殘餘風險等級及風險值	依 <u>風險值判斷基準</u> 評定風險等級		-		
(範例) 三、建立農業新典範 - 厚植多元能量、營造安居樂業農村、促進人文友善社會	改善政府動物管制收容設施計畫	1.受補助地方政府無法順利取得原規劃用地。	某地方政府原規劃用地位址，經揭露後導致在地民眾集結抗爭，影響計畫執行進度。	要求受補助地方政府遇有民眾抗爭，應加強溝通，或儘速另覓合適用地。	2	2	4	1.要求受補助地方政府於計畫研提之前，應循公共參與模式，事先與在地民眾充分溝通。 2.要求受補助地方政府提送計畫內容應包含用地備選方案。	2	1	2	OO司	
		2.工程發包多次流廢標	無廠商投標或投標廠商資格不符，工程無法完成發包，影響計畫執行進度。	經流廢標2~3次後，重新檢討招標文件、經費及設計後，再重新上網招標。	3	1	3	1.要求受補助地方政府明確需求標準，覈實編列相關預算。 2.督請受補助地方政府要求廠商務實合理設計並加強審查，減少工程無法發包或臨時追加預算之情形。	2	1	2	OO司	
(範例)		未能事前預防及掌握貪污不法案件及員工風紀狀況。	採購案件洩漏底價、評選(審)委員與投標廠商間有程序外接觸，或未遵循利益迴避原則收受利害關係人之關說、饋贈或邀宴等之不法情事，致影響機關廉政形象。	落實採購監辦作業、辦理採購案件分析及專案稽核、宣導相關廉政法令。	1	2	2	-	-	-	-	OO處	

農業部風險值評量標準表

一、風險「可能性」評量標準表

可能性等級 (L)		詳細描述
3	非常可能	1年內在大部分的情況下會發生
2	可能	1年內在有些情況下會發生
1	不太可能	1年內只會在少數的情況下會發生

**風險值 (R) =
可能性 (L) x 影響程度 (I)**

二、風險「影響程度」評量標準表

影響程度等級 (I)		影響層面 (※某風險項目同時適用多項影響層面時，以較高之等級評定)					
		機關形象	機關財物損失	人員傷亡	產業發展	民眾抗爭	效益實現期程
3	嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞	新臺幣1億元(含)以上	人員死亡	3年(含)以上	100位(含)以上民眾至本部抗爭	計畫期程延長3年(含)以上
2	中度	臺灣新聞媒體報導負面新聞	新臺幣1千萬元(含)以上未達1億元	人員重傷	1年(含)以上未滿3年	20位(含)以上，未達100位民眾至本部抗爭	計畫期程延長1年(含)以上未達3年
1	輕微	區域新聞媒體報導負面新聞	未達新臺幣1千萬元	人員輕傷	未滿1年	19位(含)以下民眾至本部抗爭	計畫期程延長未達1年

113 年度農業部風險圖像（範例）

【風險值 (R) = 可能性 (L) x 影響程度 (I)】

嚴重 (3)	3	6	9
中度 (2)	2	4	6
輕微 (1)	1	2	3
影響程度(I)	不太可能 (1)	可能 (2)	非常可能 (3)
可能性(L)			

▲本部風險容忍度：R=2。

▲本部風險統計情形：

低度風險(R=1~2，低於或等於本部風險容忍度，即虛線以下)：項 (%)，予以容忍，依現行步驟處理。

中度風險(R=3~4)：項 (%)，需明定管理階層的責任範圍，
進行必要監視。

高度風險(R=6)：項 (%)，管理階層需督導研擬處理計畫，
並提供資源予以處理。

極度風險(R=9)：項 (%)，需立即採取處理行動。

農業部 113 年度內部控制監督作業成果表（範例）

施政目標	重要計畫項目	辨識風險		現有風險對策	評估風險		處理風險			負責單位 (機關)	監督及檢討			
		風險項目及代碼	風險情境		現有風險等級 可能性(L) 影響程度(I)	現有風險值 (R)=(L)x(I)	新增風險對策	殘餘風險等級 可能性(L) 影響程度(I)			風險對策 有效程度	風險對策 執行檢討		
								可能性(L)	影響程度(I)					
											一、擇 1 填列（未 發生、有 效、部 分有 效、少 部 分有 效） 二、擇選 部 分有 效、少 部 分有 效者 ·須加填 右欄「風 險對策執 行檢討」			

113 年度農業部各單位及 7 署風險項目代碼表

113 年度農業部各單位及 7 署風險項目代碼表																						
代碼	綜	永	畜	動	輔	國	科	資	秘	人	會	統	政	法	國聯	農糧	漁	農水	防檢	農金	林	水保
單位	綜合規劃司	資源永續利用司	畜牧司	動物保護司	農民輔導司	國際事務司	農業科技司	資訊司	秘書處	人事處	會計處	統計處	政風處	法制處	國會聯絡組	農糧署	漁業署	農田水利署	動植物防疫檢疫署	農業金融署	林業及自然保育署	農村發展及水土保持署