

風險評估理論與案件研析

--以會計人員職責為例

主講人：黃永傳

104年4月28日

大 綱

- 壹、前言
- 貳、風險評估理論
- 參、風險管理理論
- 肆、風險管理實例-登高山
- 伍、會計人員之主要業務及責任
- 陸、風險管理案例研析-歲計與會計業務
- 柒、結語

前言

壹、風險評估基本理念



貳、風險管理與危機處理無處不在



(資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿)

叁、你(妳)聽過哪些國內危機事件

- 1971 退出聯合國
- 1979 中美斷交
- 1999 921大地震
- 2001 納莉颱風：台北捷運淹水、桃園民眾卻沒水喝
- 2003 SARS (嚴重急性呼吸道症候群)
- 2008 金融海嘯
- 2014 太陽花事件

(資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿)

風險評估理論

壹、風險評估意義

風險評估為內部控制一環，係指一個動態及反複過程，旨在辨認及評估無法達成既定目標之可能性及因素，並採取必要措施，以降低無法達成目標之機率。

(資料來源，王怡心等，民102，內部控制-整合架構)

貳、風險評估原則

- 一、組織具體指明適合目標，以辨認及評估無法達成目標可能性及因素。
- 二、組織分析無法達成目標之各項風險因素，以作為採取必要控管程度。
- 三、組織評估無法達成目標之可能性，並考量可能發生的舞弊機率。
- 四、組織辨認及評估可能對內部控制制度產生重大影響之各項改變。

(資料來源，王怡心等，民102，內部控制-整合架構)

叁、風險分類

一、發生機率

後果	可能性	
	低	高
高	<u>中度風險(二)</u> 分擔	<u>高風險(一)</u> 規避、抑減
低	<u>低風險(三)</u> 承受	<u>中度風險(四)</u> 抑減

二、控管程度依序為(一)型、(二)型、(四)型及(三)型

(資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿)

肆、考量風險重大性原則

- 一、風險發生之可能性及頻繁程度
- 二、倘發生風險，產生舞弊之速度及層級
- 三、風險發生後之持久性或持續維持時間

(資料來源，王怡心等，民102，內部控制-整合架構)

伍、加拿大風險分析與管理策略矩陣

風險管理 策略 後果	可能性	不太可能	可能	很可能
嚴重	需要注意 管理風險	必須管理 並監控風險	必須密切 管理風險	
中度	在監控下 值得接受風險	值得管理風險	需要管理風險	
輕微	接受風險	接受風險 惟須監控風險	管理 並監控風險	

(資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿)

陸、加拿大風險管理分析實例

衝擊後果	損失金額	作業影響	名譽損失
嚴重	1. 超過1M （加幣） 2. 死亡	1. 基本服務中斷 （超過7天） 2. 高敏感度資料 損失或洩漏	1. 媒體要求撤換部長 2. 喪失民眾信任
中度	1. \$100K-\$1M （加幣） 2. 嚴重傷害	1. 基本服務中斷 （小於7天） 2. 高敏感度資料 洩漏	1. 媒體負面報導 2. 公眾批判
輕微	1. 不足\$100K （加幣） 2. 小傷害	1. 些許中斷 2. 保護資料洩漏	1. 部分媒體負面報導 2. 民眾信任倒退

風險管理理論

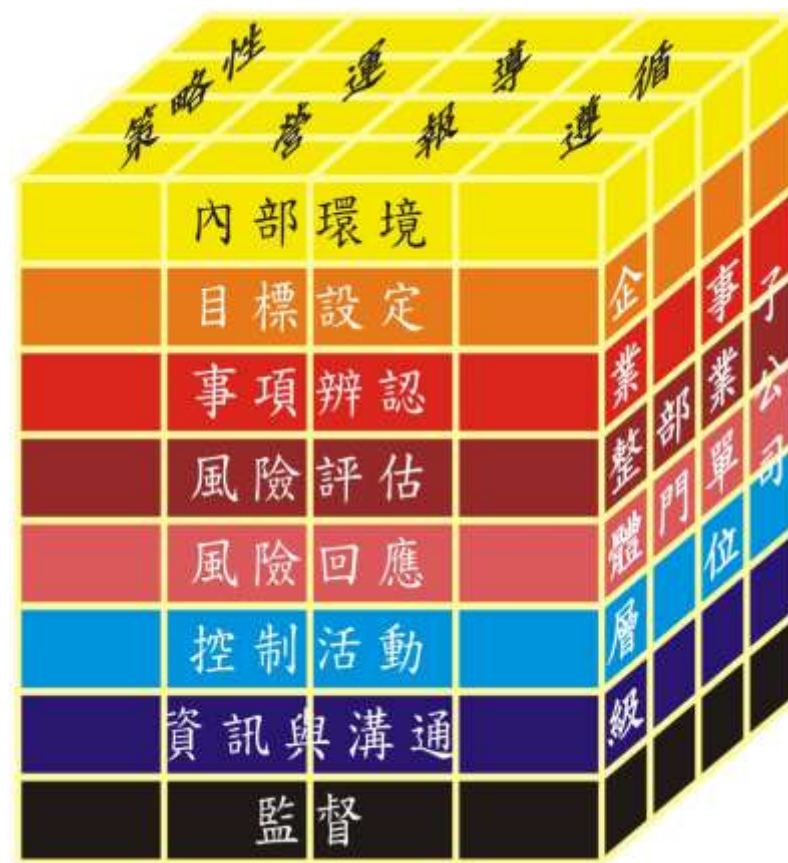
壹、風險管理的理論發展

What：與風險、機會打交道之管理過程，以創造或維持組織之價值

Why：策略性目標達成、營運效率與效果、報導可靠、法令遵循

How：內部環境、目標設定、事項辨認、風險評估、風險回應、控制活動、資訊與溝通、監督

Where：組織整體或個體



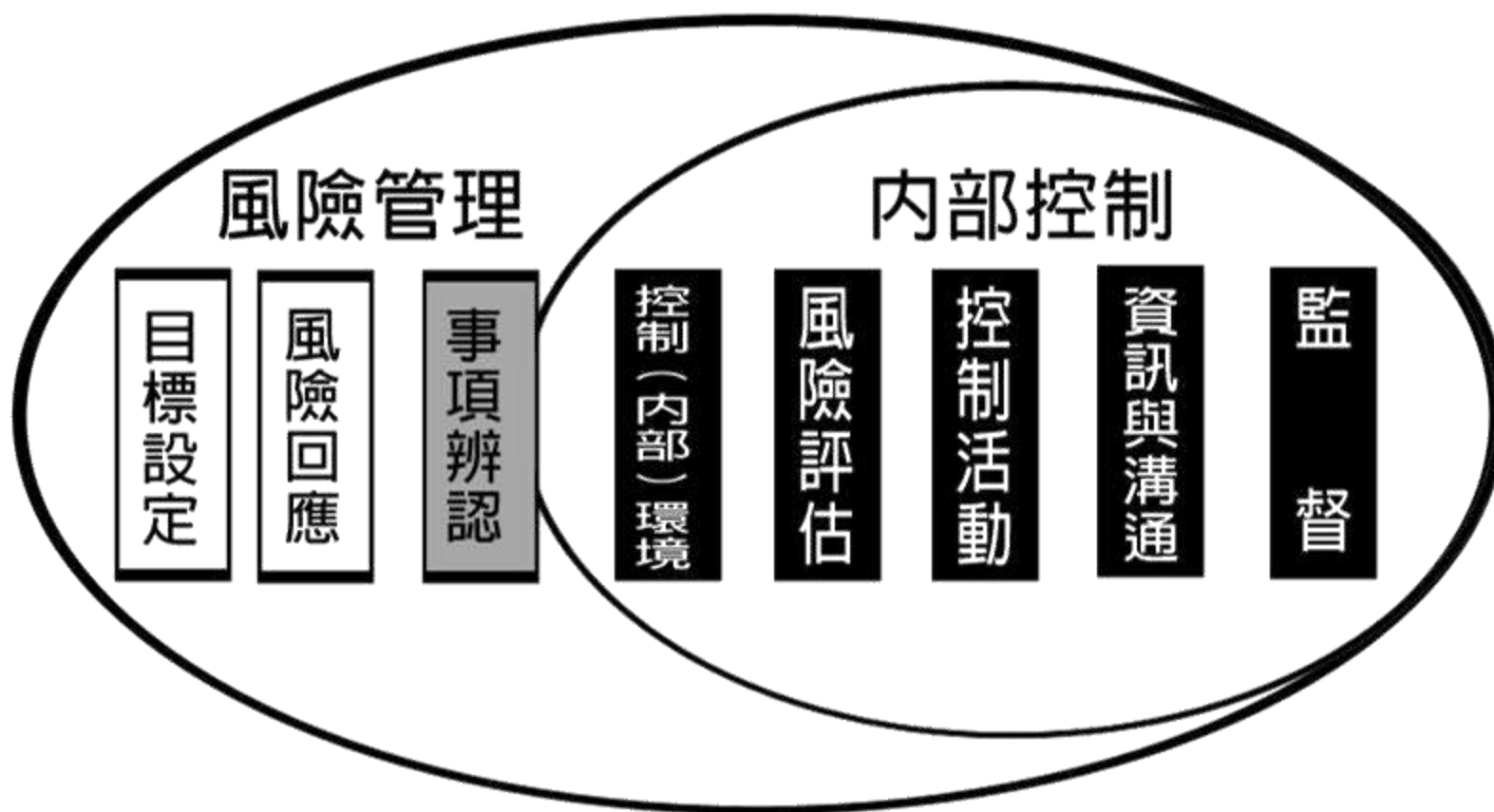
(資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿)

貳、風險管理的定義與內涵

- **意義**：管理組織之風險，使其不超出風險可容忍範圍
- **性質**：一項過程(process)：該過程在與風險及機會(uncertainty)打交道：於組織內不斷運轉
- **目標**=創造與維持「價值」≠侵蝕價值；合理擔保組織目標之達成
- **作法**：含辨認可能影響組織之潛在事項，用組合觀點(portfolio view)管理風險
- **應用時點**：訂定策略時即開始，至日常作業
- **影響其成效之人士**：董事會、管理階層或其他人士
- **人的態度**：需主動(proactive)
- **理由**：組織目標、內部組織、環境及風險均在改變

(資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿)

叁、風險管理與內部控制之關係



(資料來源：馬秀如,民95,行政院主計處內部控制與
審核種子教師研習班 第3期講義)

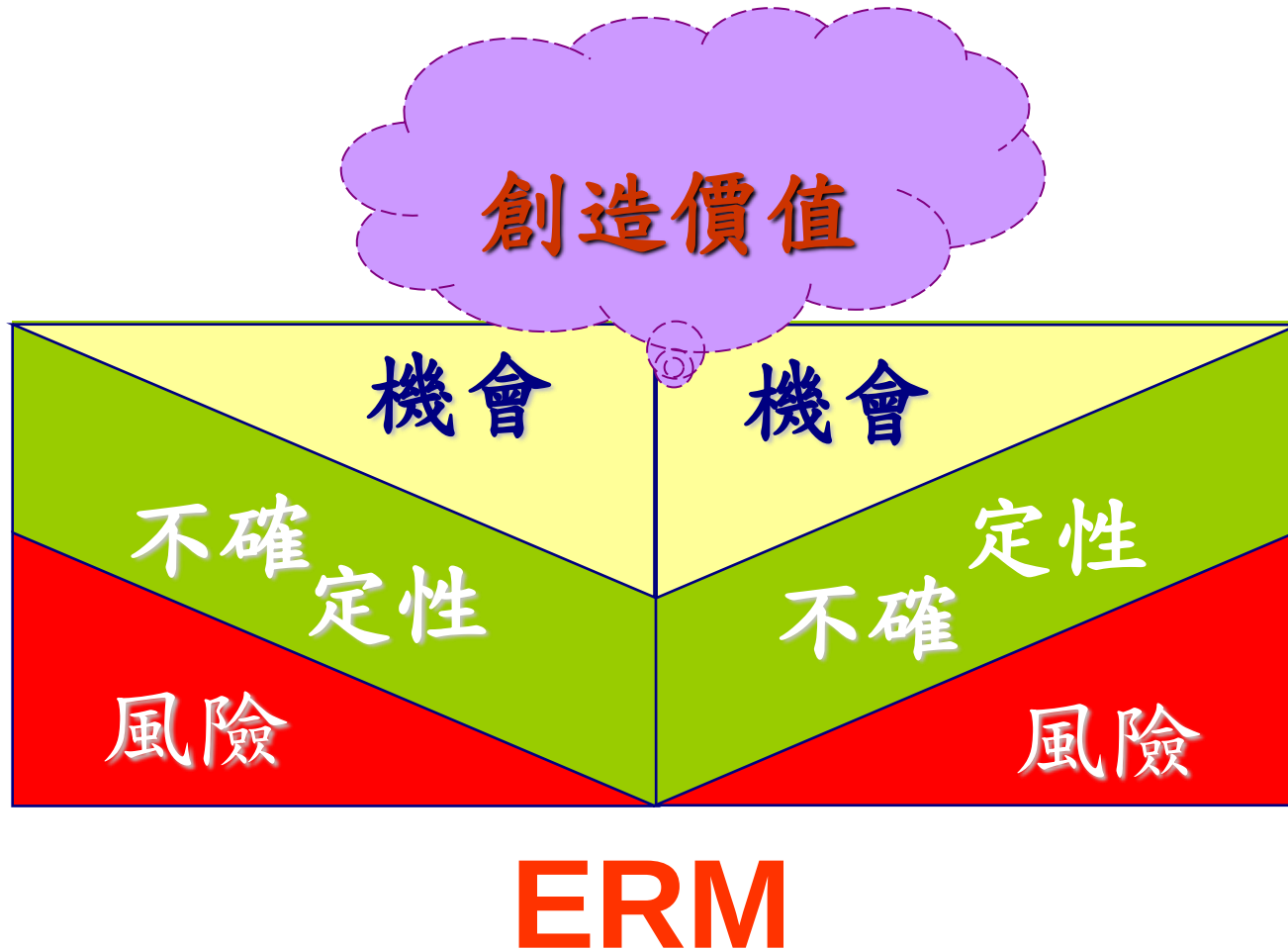
肆、企業風險管理架構

組成要素	要素內容
內部環境	1.風險管理哲學、2.風險胃納、3.操守與倫理價值觀、 4.管理階層權責之指派、5.組織架構劃分、6.人力資源之發展
目標設定	1.策略目標、2.營運目標、3.報導目標、4.遵循目標
事項辨認	1.外部因素：自然環境、政治經濟社會暨科技等 2.內部因素：軟硬體基礎建設、員工及各職能之流程等
風險評估	1.固有風險、2.剩餘風險
風險回應	1.規避、2.抑減、3.分擔、4.承受
控制作業	1.高階主管之覆核、2.中階主管就職能或業務之直接管理、 3.資訊處理核對、4.實體資產盤點、 5.分析績效指標，調查異常情形，並予指正、6.職務適當分工
監督	1.管理階層或員工之持續性監督、2.內部稽核人員或外部審計人員之間
資訊與溝通	1.財務報告查核應由獨立會計師執行 2.企業應就財務與業務狀況、公司目標、績效、股權結構、公司治理與風險管理政策等攸關資訊，適時地辨識、蒐集及傳遞予相關人士

(資料來源：許永亮,民95,今日會計第105期,第7頁)

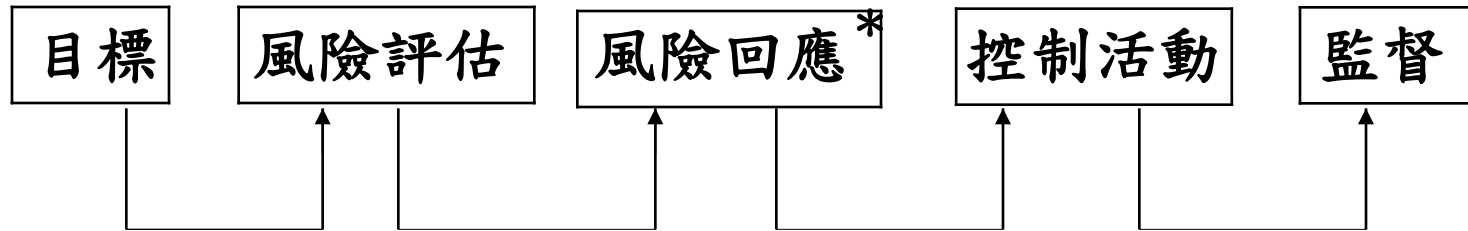
伍、風險管理的重要性與效益

不確定性、風險、機會、價值

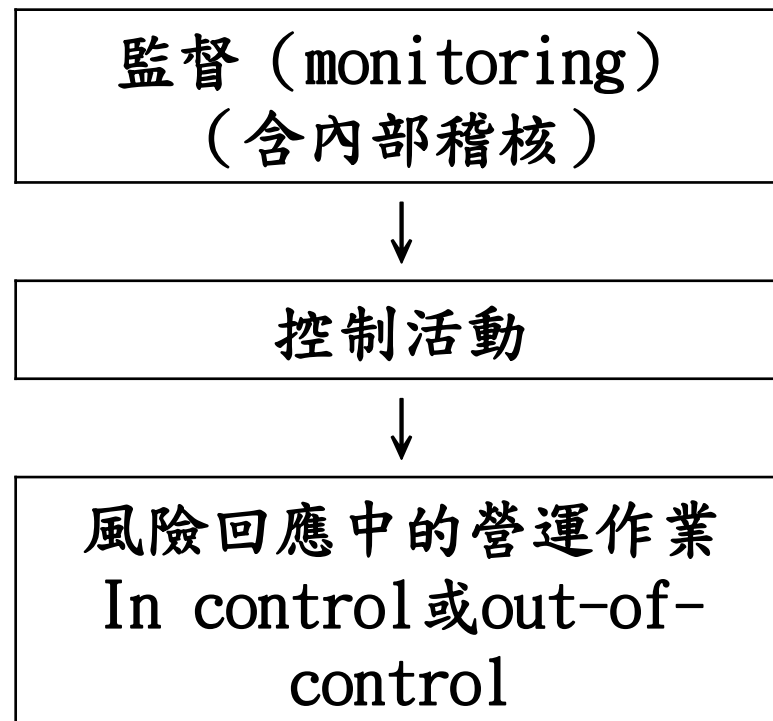


(資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿)

陸、風險管理運作圖



* 風險回應：實含營運作業及控制活動



(資料來源：馬秀如，民97，農委會技專計畫說明會)

柒、國內發展經過

時間	事項
93/9/8	行政院游院長在2905次院會指示：各部會應該做全面性的潛在風險因子調查
94/6/8	行政院院長謝長廷推動整合性風險管理 - 行政院院會（第2943次） - 動機：「現在民意高漲、媒體發達，各機關如能重視風險管理及危機處理，將會減少人民的焦慮及不信任感」。 - 目的：培養行政院所屬各機關風險管理意識，促使各部會清楚瞭解與管理施政之主要風險，以形塑風險管理文化，提升風險管理能量，有效降低風險發生之可能性，並減少或避免風險之損害，以助達成組織目標，提升施政績效與民眾滿意度。
94/8/8	行政院訂頒行政機關風險管理 推動方案 ，訂實施策略及工作重點 院授研管字第0940015433 號函
94/底	各部會提報3 至5 項風險，並針對其中1項風險，建立風險管理機制，修定作業手冊
95/11	訂頒 作業手冊 作業手冊之委辦單位：工研院（安衛中心）
95/底	各部會完成組織風險圖像的建立
97/04 訂定 97/12 修正	訂定風險管理及危機處理 作業基準 目的：行政院為推動所屬各機關將風險管理及危機處理融入日常作業與決策運作，以降低災害之可能及後果，達成施政目標、提升機關績效。
96/底	各部會完成建構該機關的整合性風險管理機制

捌、國發會手冊列出之風險來源釋例

風險來源	說明	例子
商業和法律關係	部會與其他組織之間的關係	其他組織：如其他部會、非政府組織、法人、學校、供應商、承包商、承租者等
經濟環境	部會本身、國家或國際的經濟環境，以及會影響經濟環境因素	如匯率、利率、股市、法人評等、外匯存底、勞工市場人才招聘與聘雇、區域經濟合作、自由貿易協定、兩岸關係等
人員行為	人的行為	人，如民眾、媒體，參與及未參與部會活動行為，如舞弊、貪污、洩露資訊、恐怖攻擊等
自然事件	地理環境與自然變遷	地震、颱風、火山、沙塵暴、溫室效應等
政治環境	立法改變，及其他	如政權移轉、政策修改、政府組織再造等
科技	科技導入與運作	如預測系統、資訊系統過時：部會內外
管理活動及控制	部會運作之全部	服務或產品未達標準、無法準時提供服務、未依照預算執行、員工能力/技能/招募/維繫人才、災難恢復能力等

風險管理實例—登高山

壹、內部環境

- 一、成立登山隊並訂定章程（安全第一觀念）
- 二、找有登山經驗或喜歡爬山愛好自然之同仁加入
- 三、總領隊、總幹事對風險管理的態度
- 四、登山隊相關幹部權責之指派
- 五、培養登山隊隊員注意安全瞭解風險之文化
- 六、養成不該留的不留，不該採的不採之習慣
- 七、養成相互照顧互相扶持之習慣

（資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿）

貳、目標設定

一、策略性目標：

安全、有趣

二、營運目標：

依計畫順利登上東亞最高峰3,952公尺
之玉山山頂，並安全回來

三、遵循目標：

合法申請入山許可，並遵循玉山國家
公園管理處之規定

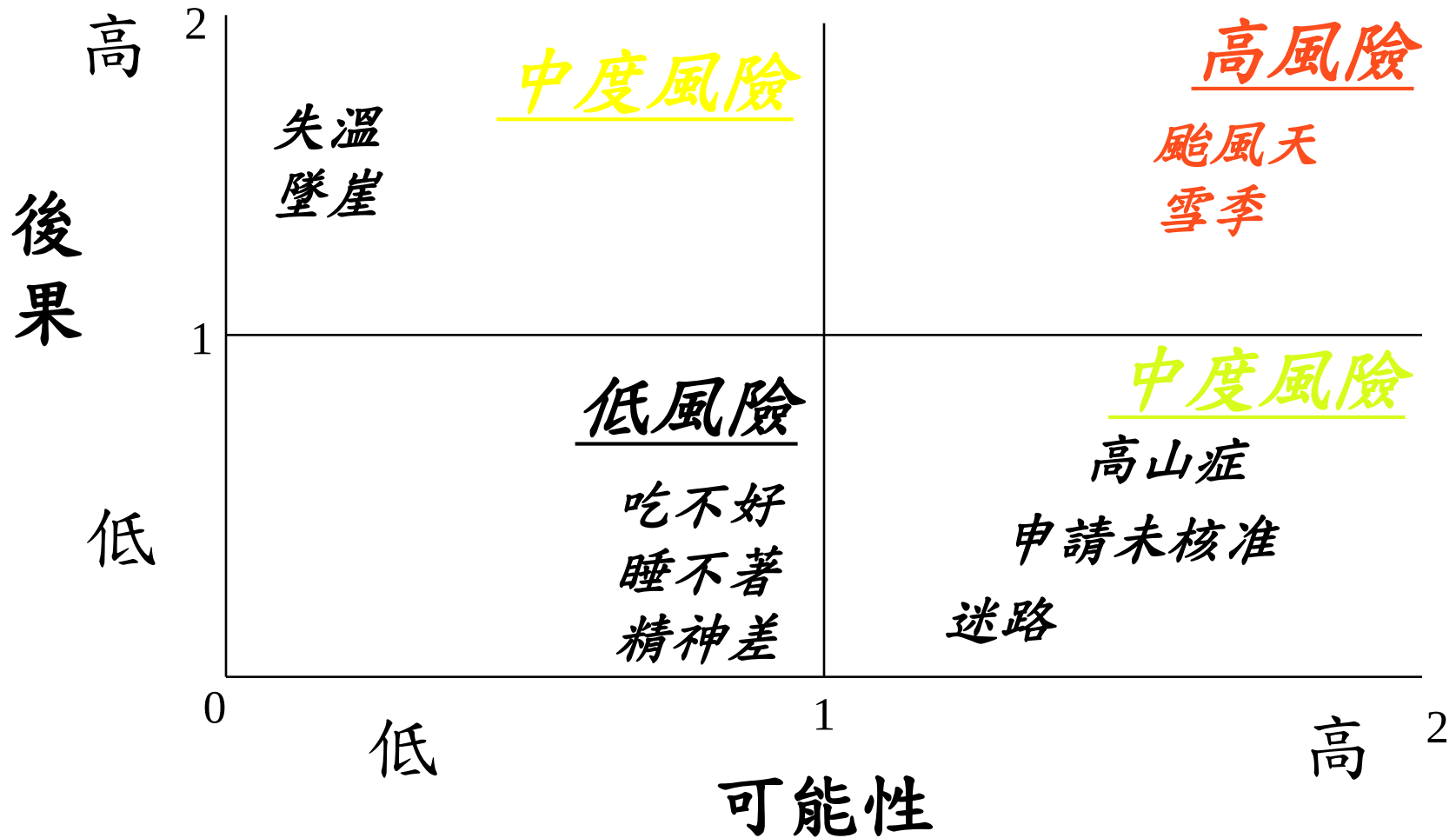
叁、事項辨認

- 一、入山須辦理許可登記，始有排雲山莊可住宿，以往只有10%的中籤率
- 二、行程約13公里，沿途路況有懸崖、峭壁、棧道、落石、坍方
- 三、高海拔氣溫低空氣稀薄，常有高山症
- 四、氣候不穩定，夏有颱風冬有積雪
- 五、須背重裝備（公糧、炊具、羽毛睡袋）
- 六、成員經驗不一，有些人路況不熟
- 七、通舖睡不好，氣壓低煮飯不易熟

肆、風險評估

- 一、若颱風季與雪季上山，土石奔流或地面滑
- 二、若遇氣候不良，遭淋濕而失溫，很快就死亡
- 三、若失足墜崖，輕者受傷，重者死亡
- 四、若迷路，輕者吃足苦頭，重者體力不支
- 五、高山氣壓低，導致全身性水腫(手腳浮腫，體重增3至5公斤)、高山症(高山腦水腫、肺水腫、視網膜出血、血管栓塞、中風、肺栓塞)出現時，頭痛難熬，可能影響登頂
- 六、入山許可若未及時申請，或雖經申請惟未中籤，則無法成行

肆、風險評估(續)



(資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿)

伍、風險回應

分擔	規避
• 聘請一位專業的高山嚮導及一位體力好的挑夫(以金錢換體力)，照顧安全 • 投保200萬元旅行平安保險	• 入山如未經許可，沒得住，勿前往 • 夏天颱風多，步道易坍方，不宜冒險 • 冬天易下雪或結冰，且溫度低日照短，故亦不冒險
承受	抑減
• 通鋪睡不好，因只睡一晚，且別無選擇，只好認了 • 氣壓低飯煮不熟，但總是熱食，且別無選擇，也只好認了 • 部分成員年紀較大，體力較差，惟其意志力強且穩重可靠，可協調較年輕者幫忙，並互補長短	• 錯開假日尖峰期，並及早申請入山，以免申請不到許可證 • 規範應注意事項，並加以檢查 • 辦理行前登山體能訓練(北插天山練腳)，並適應通過困難地形 • 多安排一天行程，至阿里山，以調整高度適應問題(時間換取空間) • 攜帶簡易藥品、威爾剛、紅景天及利尿劑丹木斯等，以防高山症 • 攜帶保暖衣物、羽毛睡袋、雨衣、頭燈、乾糧，租用羽毛睡袋(帽子保暖頭部) • 出發前看醫生，作健康評估 • 帶GPS定位、大哥大、對講機，以暢通通訊

陸、控制活動

- 一、計畫表列出預定進度、應帶裝備及注意事項，並篩選成員
- 二、活動前辦理登山體能訓練(北插天山練腳)
- 三、出發前嚮導檢查隊員之裝備是否齊全
- 四、行進時安排嚮導、殿後人員，並分若干組，對較無經驗者，其前後均應有人就近照應
- 五、至阿里山後，瞭解隊員高度適應情況

(資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿)

陸、控制活動(續)

- 六、嚮導以大哥大、對講機聯絡殿後人員，以確認隊伍有無落後，至休息點時，檢查有無落後進度
- 七、保暖衣物、羽毛睡袋以塑膠袋分裝，以免淋濕
- 八、體力較差者，出發前看醫生，做健康評估
- 九、隊伍前後相互照應，不脫隊不抄小路，以策安全
- 十、午後收工，以降低摸黑行進之風險

柒、資訊與溝通

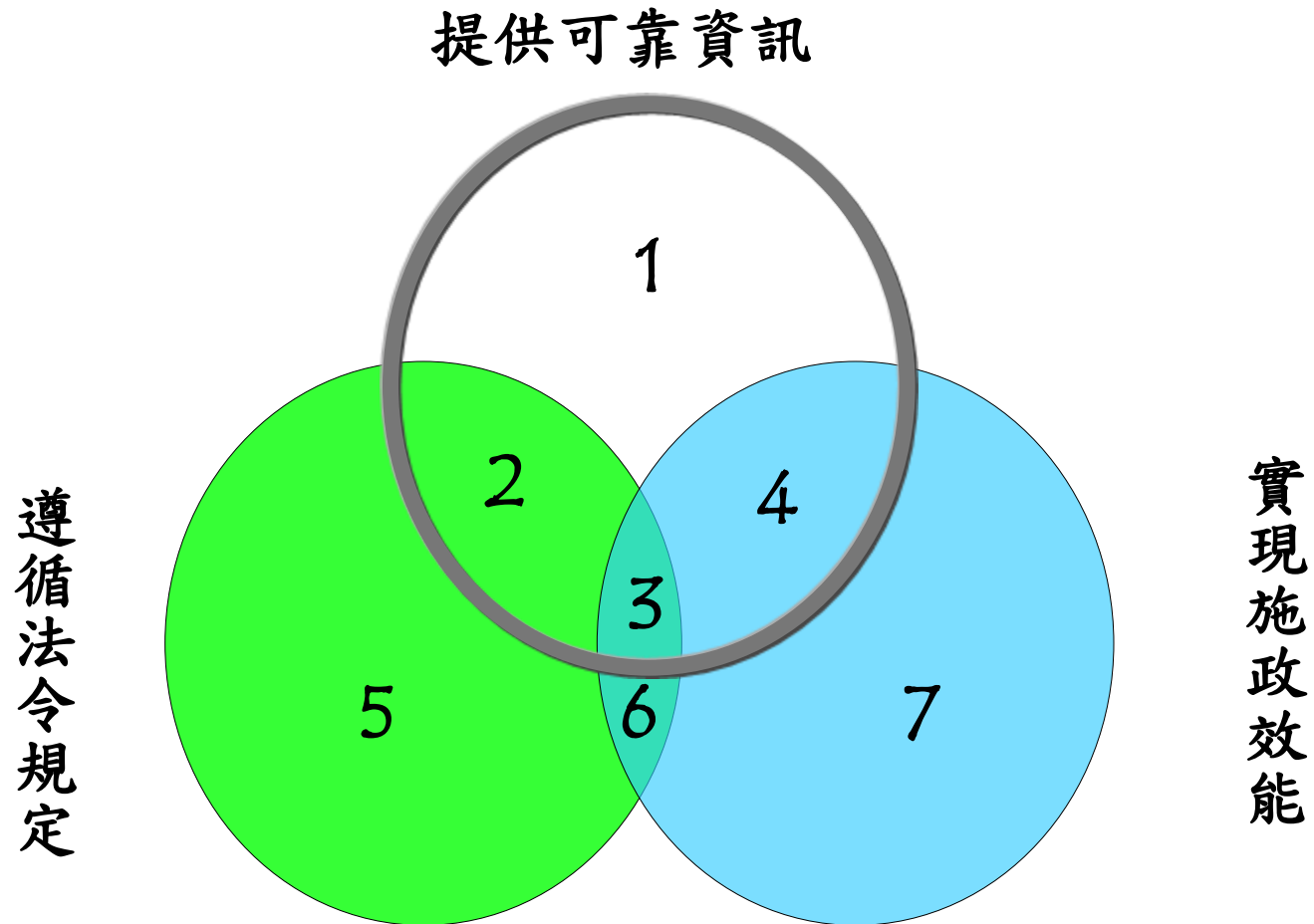
- 一、發登山活動通知時，規定參加者條件及應注意之事項
- 二、舉行高山行程之行前會議
- 三、與隊員溝通討論登玉山之風險、可能發生之後果及相對應之處理措施
- 四、與玉山國家公園管理處人員連繫，以確認登山步道近況
- 五、行程中之休息點溝通個人之體能狀況
- 六、與平地留守人員及家人電話報平安

捌、監督

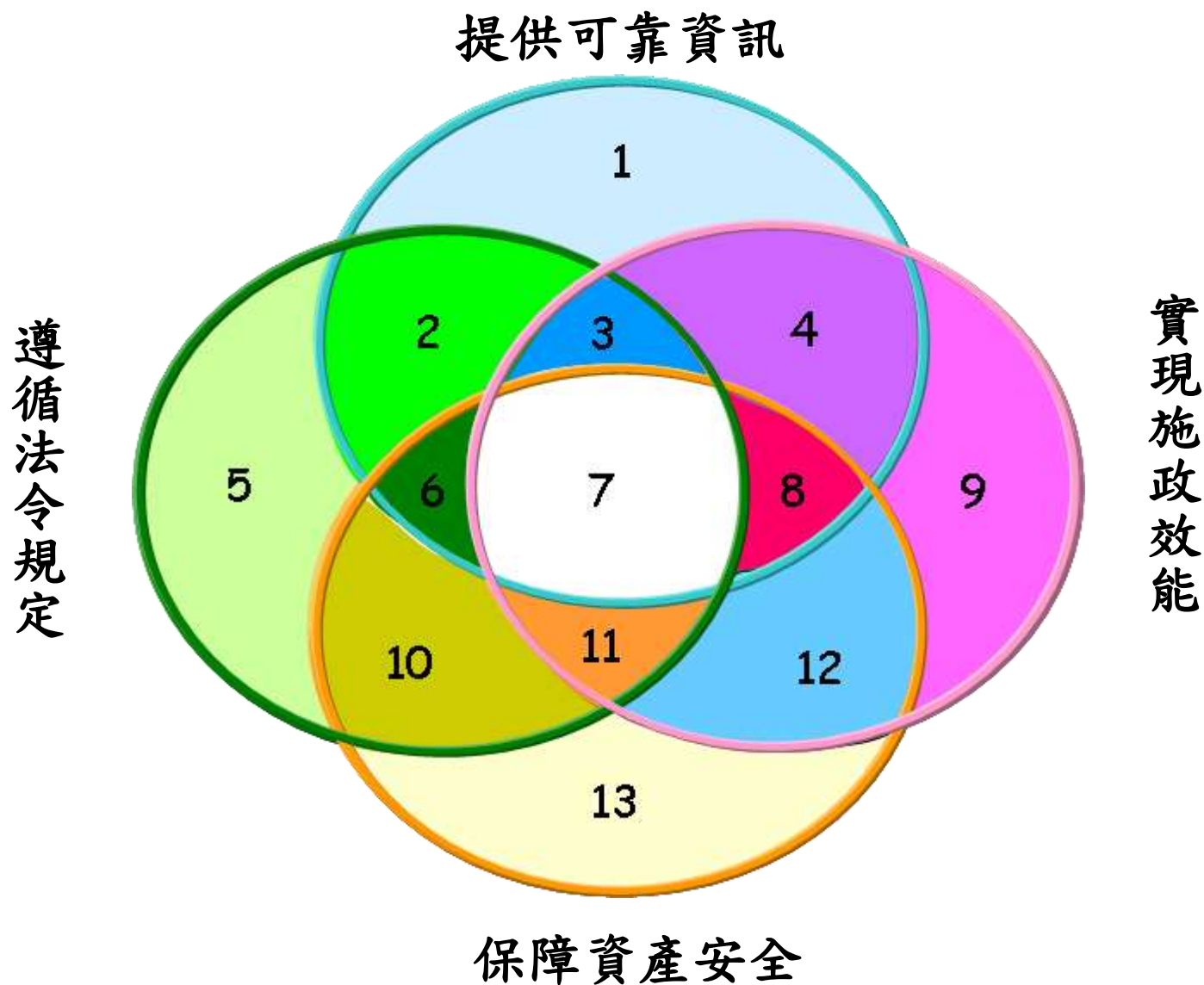
- 一、行進中嚮導檢查隊員裝備是否牢靠
- 二、嚮導及殿後人員隨時觀察隊伍行進情形，進度有無落後，有沒有人跟不上
- 三、至休息點時清點人數，以確認隊員是否跟上，體能狀況是否良好
- 四、發現隊員有落後時，提醒趕上，如有困難予以協助（如分攤其背包重量、治療其抽筋或補充其營養）
- 五、開檢討會議，檢討得失策勵未來

會計人員之主要業務 及責任

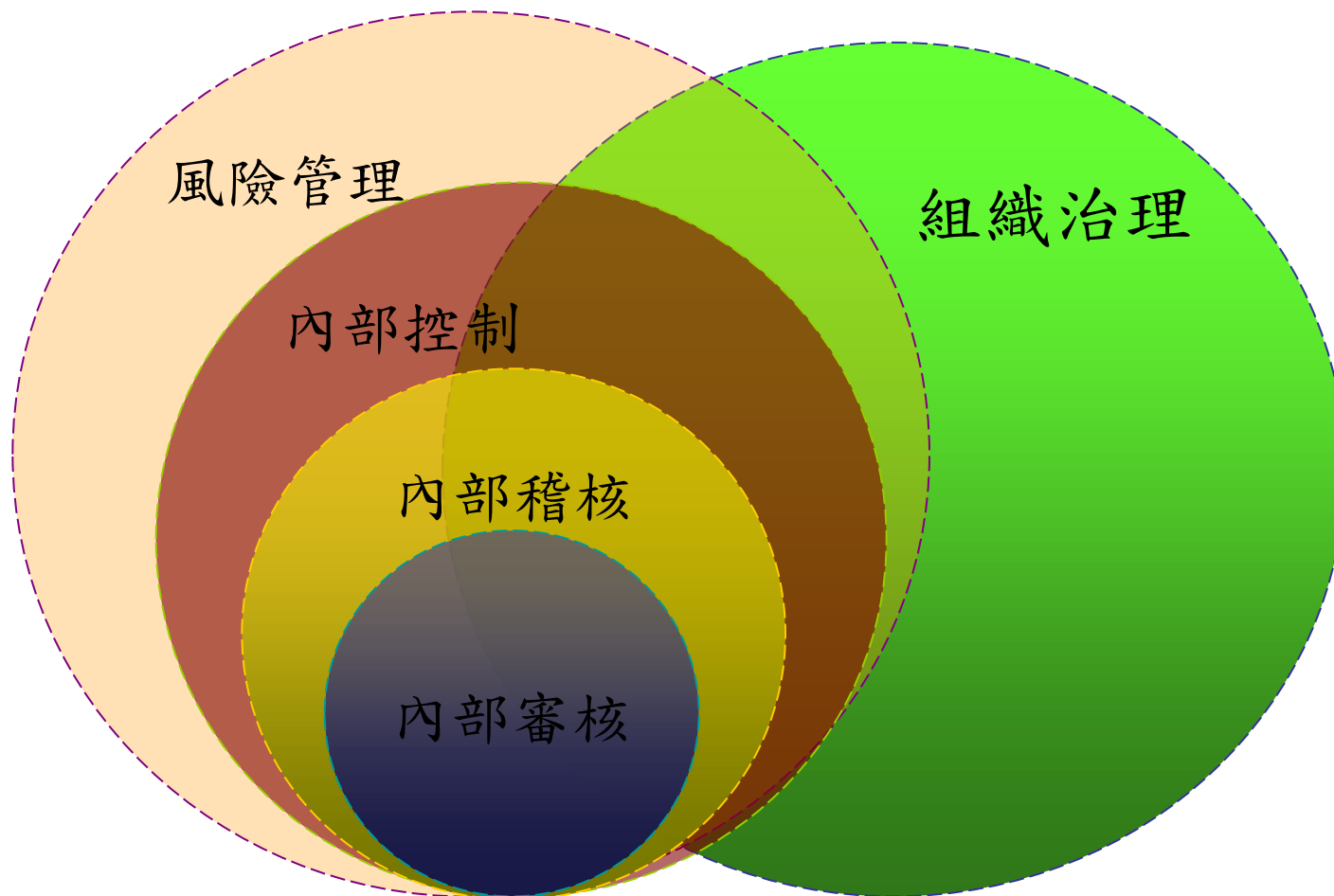
壹、內部控制目標分類圖(一)



貳、內部控制目標分類圖(二)



叁、內部審核與風險管理之關係



肆、會計人員之主要業務項目

辦理歲計、會計及兼辦統計

一、籌編預算

(一)資源分配

(二)協助政策推動

二、辦理會計

(一)執行內部審核

(二)增進法令遵循

(三)遵循會計原則

(四)控管施政進度

三、編造決算

(一)績效考核

(二)研議改進措施

伍、會計人員之會計責任

- 一、會計報告、帳簿、重要備查簿及憑證繕寫錯誤之更正及賠償責任。(會§67)
- 二、會計程序或會計文書等不合法行為之責任。(會§99)
- 三、會計檔案遺失、毀損之責任。(會§109)
- 四、會計人員交代不清所衍生損失之責任。(會§119)

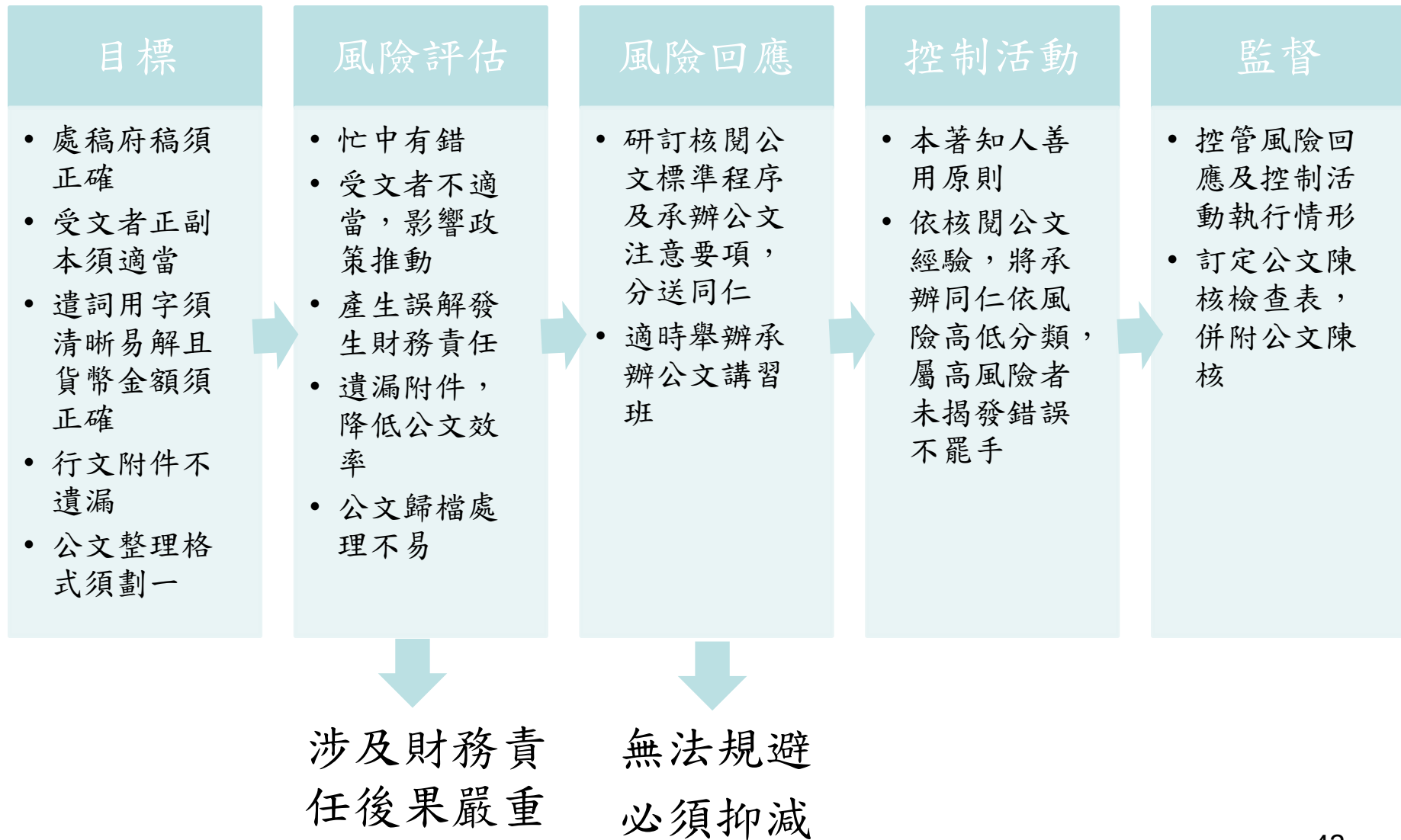
陸、會計人員之財務責任

- 一、應剔除或繳還款項追繳之連帶賠償責任。
。(審§74)
- 二、各機關或公庫地區支付機構簽發支票或
給付現金之超付或誤付之賠償責任。(審
§75)
- 三、會計簿籍或報告所載與原始憑證不符之
賠償責任。(審§76)

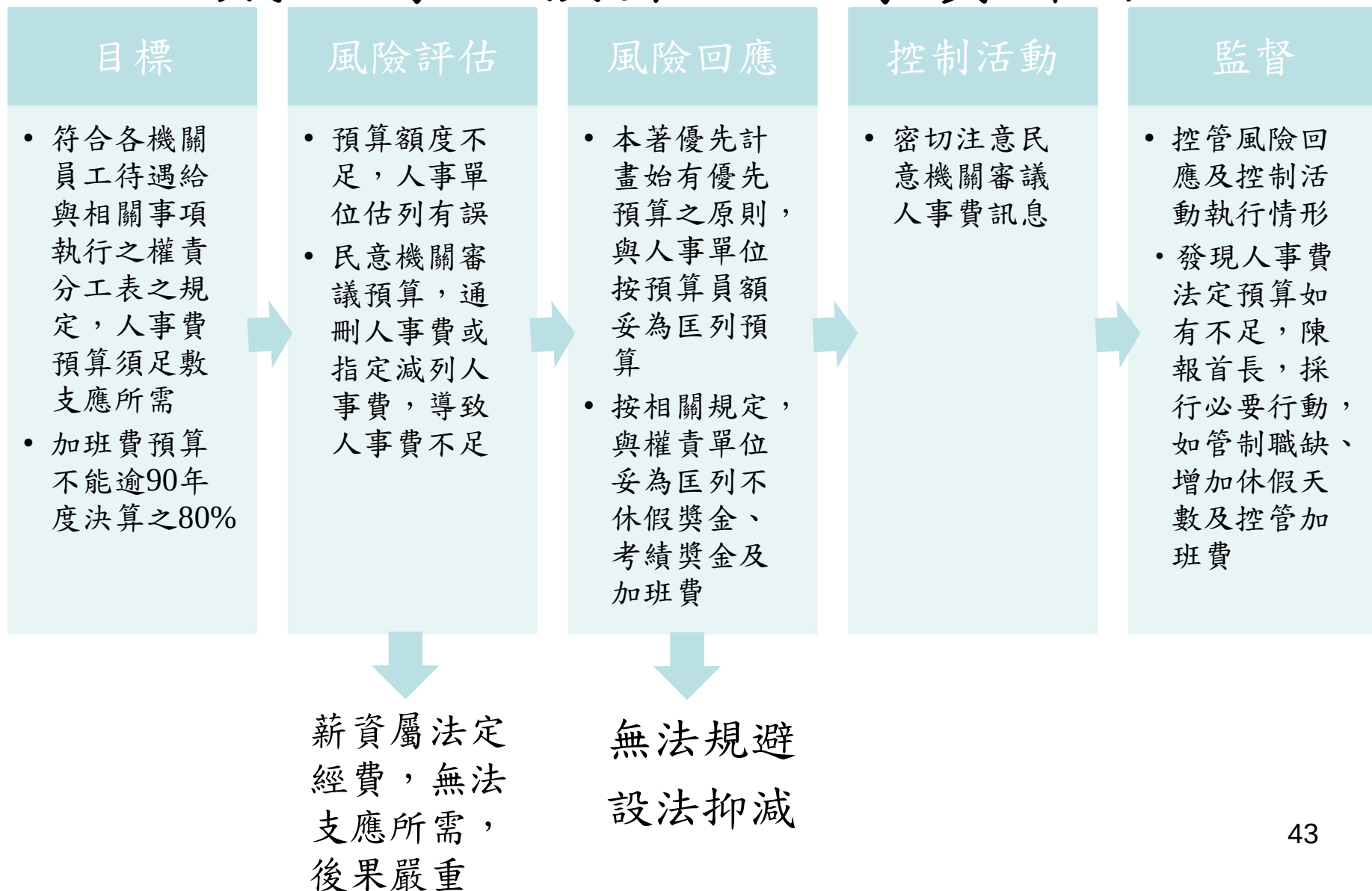
風險管理案例研析

-歲計與會計業務

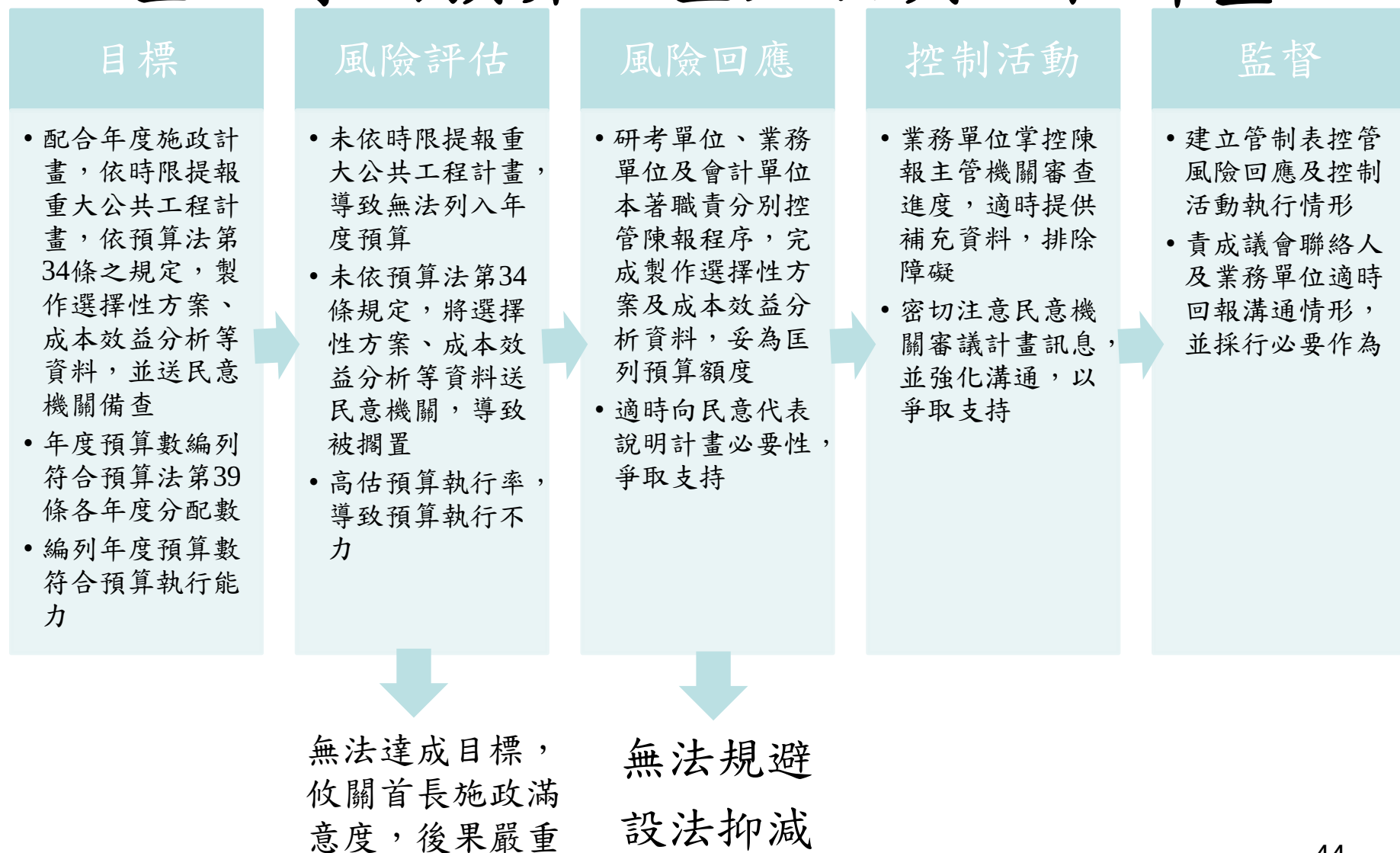
壹、核閱公文



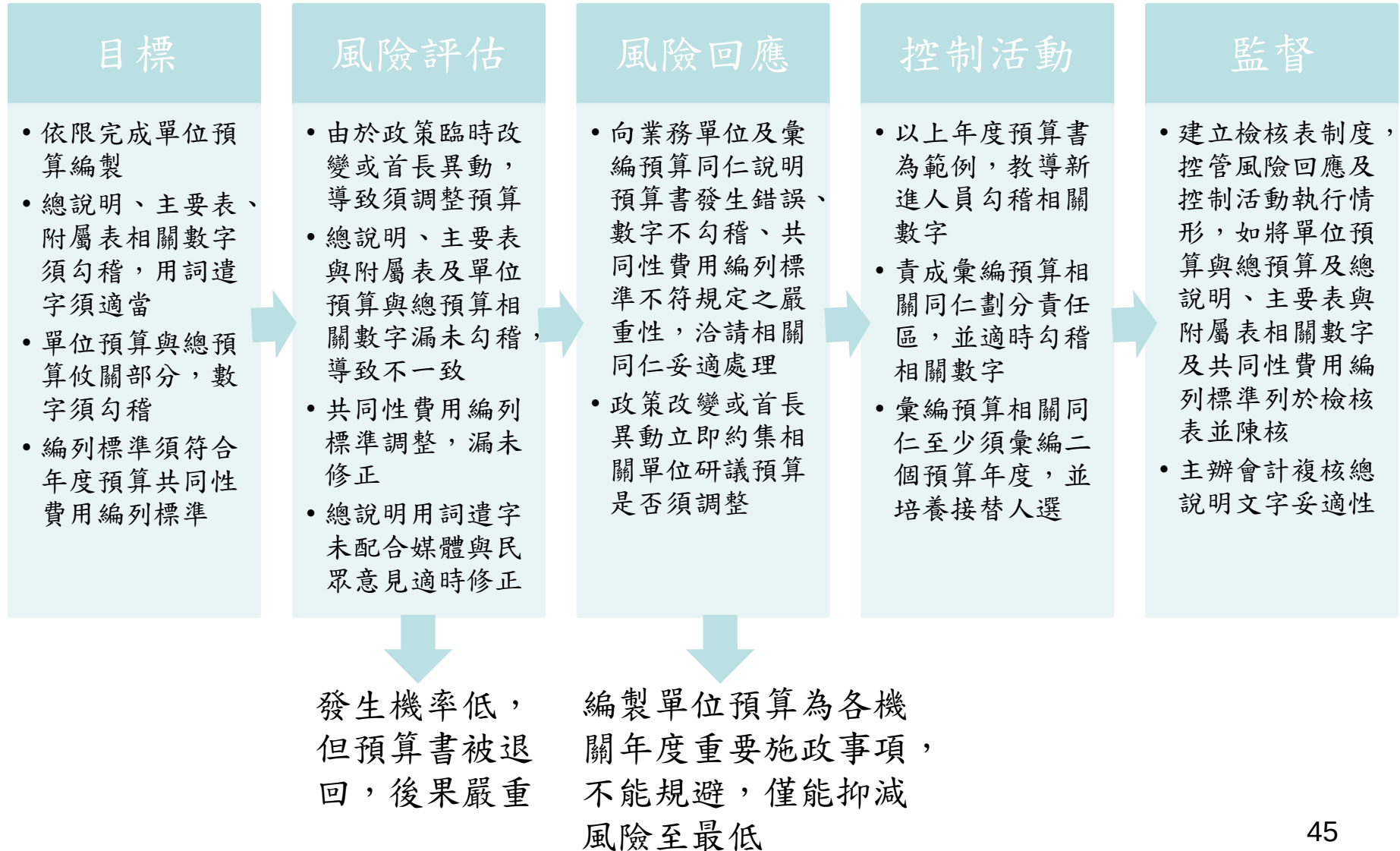
貳、籌編預算：人事費部分



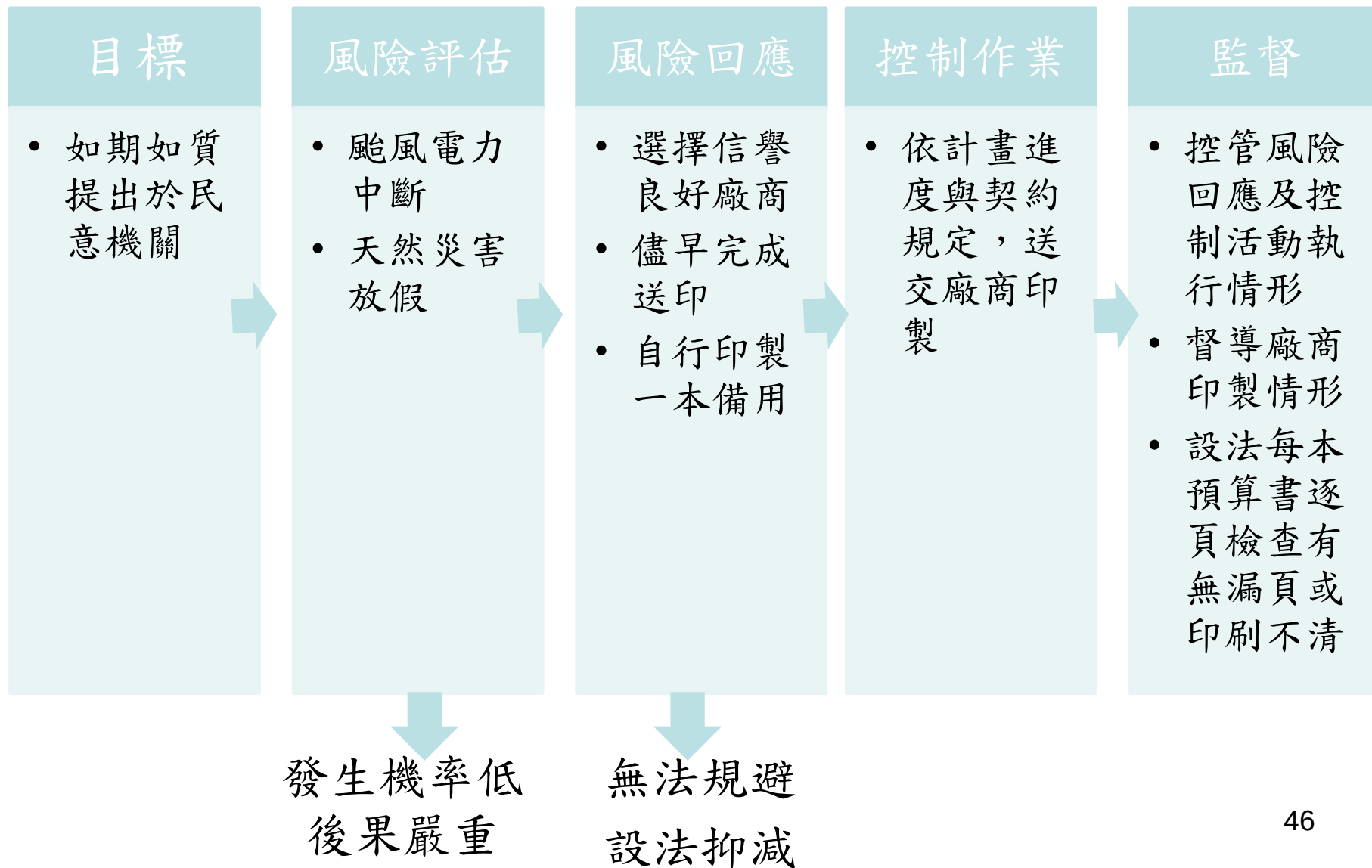
叁、籌編預算：重大公共工程計畫



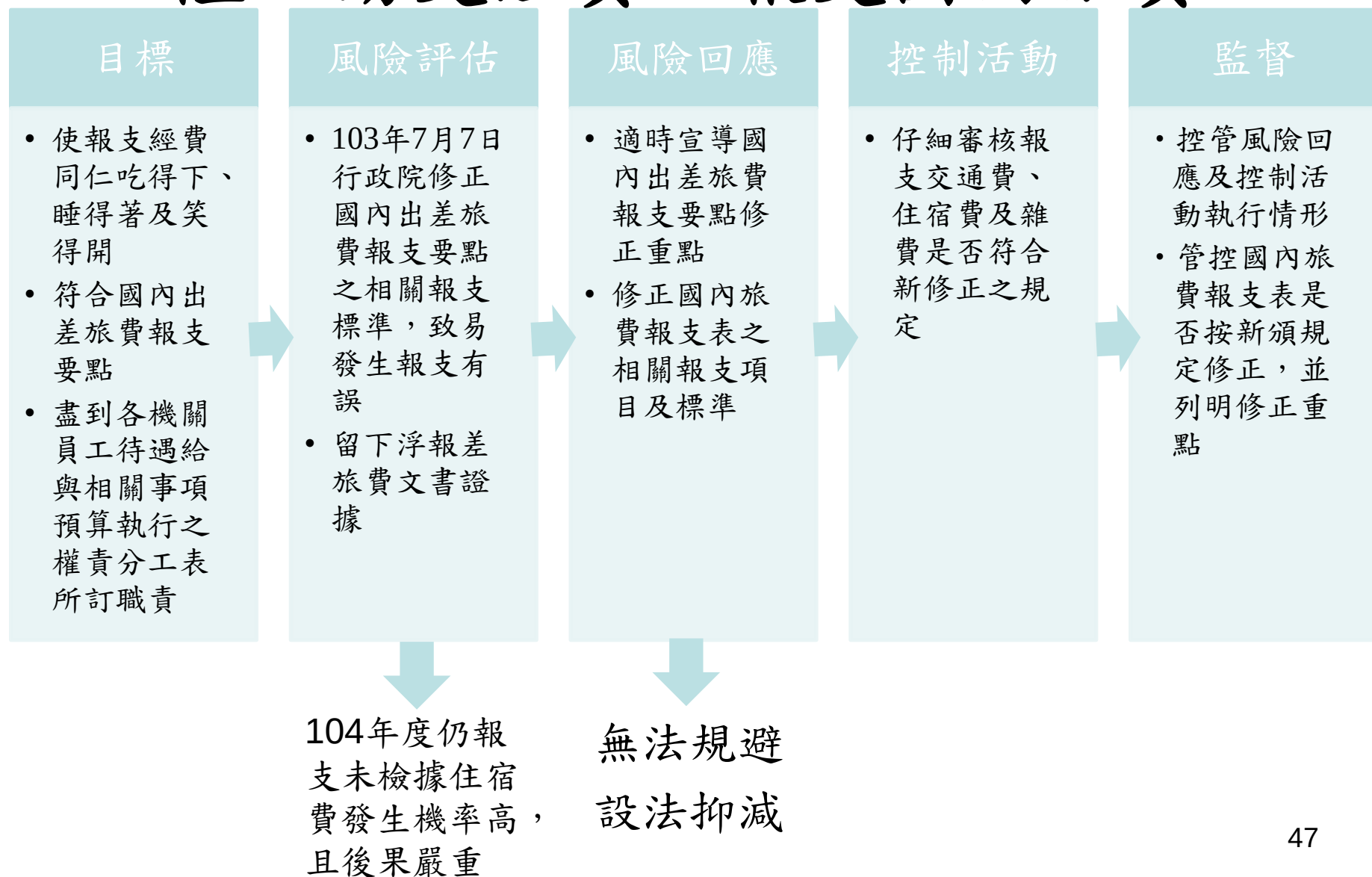
肆、編製單位預算



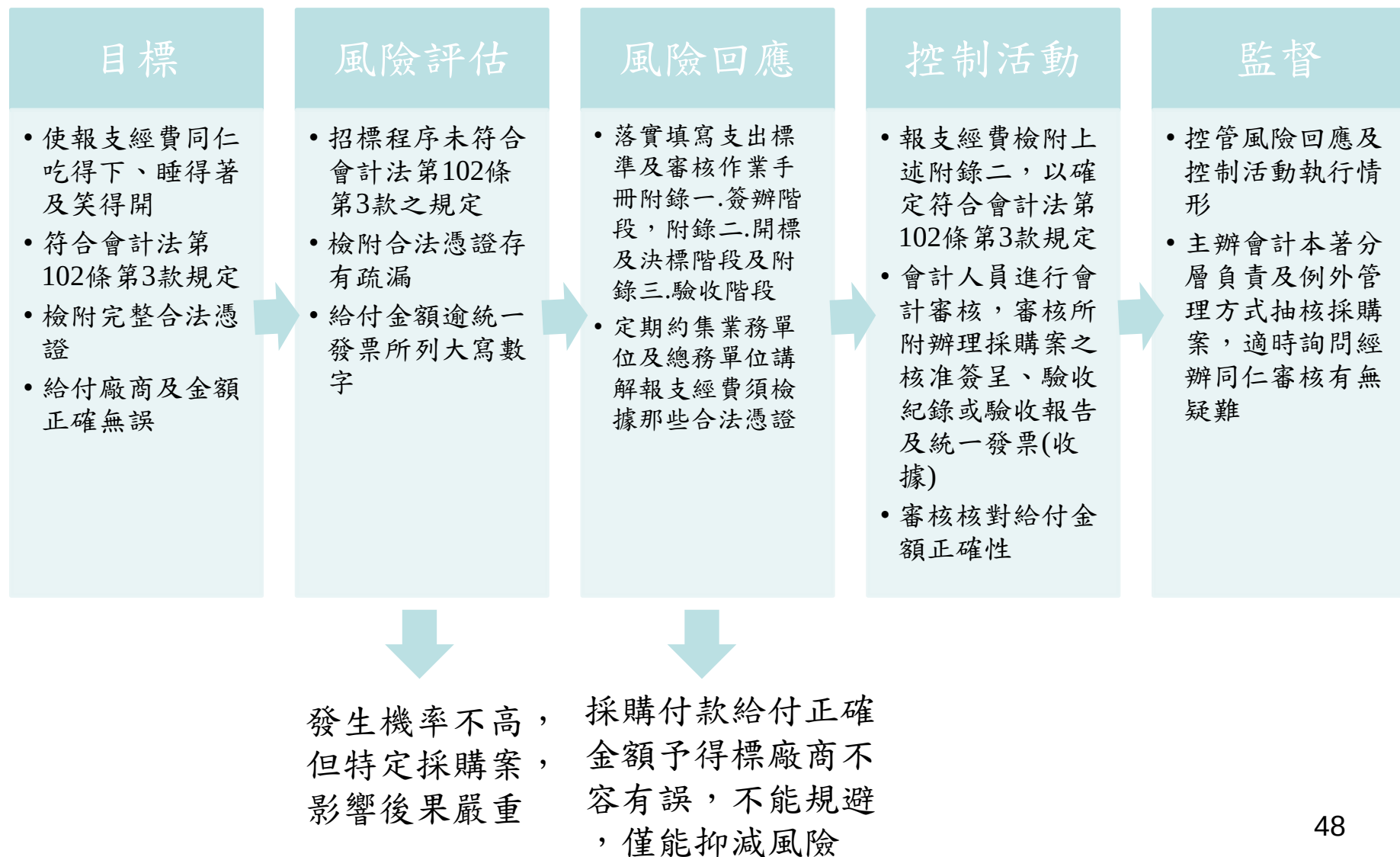
伍、印製預算書



陸、動支經費：報支國內旅費



柒、動支經費：掣製付款憑單支付採購款



捌、動支經費：其他項目

- 一. 出席、審查費、講課鐘點費、給付建築師及律師酬勞各有不同控制活動。
- 二. 鑑於所得稅扣繳義務人漏未扣繳所得稅，罰款必須自行負擔，致給付專業人員酬勞須提醒扣繳義務人代扣所得稅。

玖、辦理決算及編造決算書表



結語

壹、強化風險管理、減少危機處理

- 人無遠慮必有近憂
- 凡事豫則立，不豫則廢
- 風險管理與危機管理存在替換關係
- 多作風險管理，可免於將來之危機處理
- 由「危機處理」往前推動「風險管理」、
「整合性風險管理」

(資料來源，賴森本，民101，於防檢局台中分局講稿)

貳、簡化程序達成抑減風險

- 一. 政府機關執行公務，本著輕重緩急抑減風險，除非不執行某特定計畫，較難規避風險。
- 二. 本著分層負責，分攤風險。

叁、經驗傳承抑減風險

- 一. 知人善用，發揮同仁長才。
- 二. 人員更迭，法規更易，易生風險，爰依內部環境及風險評估結果，本著經驗傳承，研訂並適時修正風險管理手冊，以強化風險管理，減少危機處理。

肆、會計人員在組織扮演角色



人財

人裁

人才

人柴

一、多學多問成為E世紀之會計尖兵。

二、非以「稱職會計人才」為志向。

三、須以人人「稱讚會計人財」為目標。

報告結束

敬請賜正

本份報告參考文獻：

- 一、王怡心等(民102)，內部控制-整合架構
- 二、馬秀如(民95)，行政院主計處內部控制與
審核種子教師研習班第3期講義
- 三、馬秀如(民97)，農委會會計專技畫說明會
- 四、許永亮(民95)，今日會計第105期，第1至15頁
- 五、賴森本(民101)，於防檢局台中分局講稿