

國防部風險管理及危機處理作業原則

中華民國 111 年 12 月 28 日國督財務字第 1110346023 號令訂定

中華民國 114 年 5 月 2 日國督財務字第 1140122132 號令修正

- 一、國防部（以下簡稱本部）為將風險管理融入日常作業及決策運作，於訂定施政目標及策略時考量可能影響之風險，透過辨識及評估風險，採取內部控制或其他處理機制，以合理確保達成施政目標；並於危機事件發生時，採取危機處理，降低損害之影響程度，特訂定本原則。
- 二、本原則所稱風險管理，係指行政機關整合性風險管理，乃以本部整體觀點，系統性持續進行風險辨識、風險評估、風險處理、風險監控及風險溝通之過程；其包括內部控制之建立與執行及內部控制聲明書之簽署，並透過控制環境、風險評估、控制作業、資訊與溝通及監督作業，事先採取各種控管及評核措施，降低施政目標無法達成之風險。
- 三、推動風險管理應建立並維持有效之風險管理架構，以合理確保達成下列主要目標：

- （一）實現施政目標。
- （二）提升施政效能。
- （三）提供可靠資訊。
- （四）遵循法令規定。
- （五）保障資產安全。

前項第四款之次要目標為行政透明。

本部內部控制之建立及執行，應合理確保達成第一項第二款至第五款所定主要目標及前項所定次要目標。

- 四、為推動本部風險管理及危機處理，相關權責劃分如下：

- (一) 本部指導組：置召集人一人，由軍政副部長兼任，副召集人三人，由副總長執行官及兩位常務次長兼任，執行長一人，由總督察長兼任，副執行長一人，由財務督察處處長兼任，並由三軍副司令、憲兵指揮部副指揮官、資通電軍指揮部副指揮官、政治作戰局局長、軍備局局長、主計局局長、軍醫局局長、全民防衛動員署署長、國防大學副校長、本部及參謀本部一級單位主管、軍事情報局局長、電訊發展室主任、本部勤務大隊大隊長及參謀本部博愛營區裝備維保管制中心主任兼任委員，指導組名冊與職掌如附件一。
- (二) 執行小組：置召集人一人，由本部指導組委員兼任，負責推動單位風險管理及危機處理全般作業，包含指派專責單位綜辦，同時納編相關人員組成執行小組，依本原則自行建立風險管理及危機處理機制，並每半年檢討風險項目變化情形；另依本部年度施政計畫之施政目標主管單位，應配合秘書單位完成本部年度風險管理（含內部控制）計畫書。
- (三) 秘書單位：由總督察長室任秘書單位，負責本部風險管理及危機處理推動之相關作業，並針對未落實辦理風險評估、外界關注事項、依政府內部控制聲明書簽署作業要點簽署部分有效或少部分有效類型之內部控制聲明書等情況，綜合評估其對內部控制之影響程度，採取例外管理，包括要求於期限內就特定議題提出檢討改善措施或由輔訪（督考）小組前往實地督導。

(四) 輔訪(督考)小組：為實際查驗各執行小組推動風險管理及危機處理情形，總督察長室得納編專業單位業管人員組成輔訪(督考)小組，以書面查驗或實地驗證等方式，督考各執行小組之推動成效。

五、秘書單位應完成本部整體內部控制有效程度之評估，依政府內部控制聲明書簽署作業要點規定格式，由機關首長及本部指導組召集人於翌年三月底前共同簽署內部控制聲明書，公告於本部政府資訊公開專區，並上傳至內部控制聲明書申報系統。

六、各執行小組風險管理包括下列步驟之持續循環過程(架構圖如附件二)，由全體人員共同參與，對可能影響單位無法達成施政目標之內、外部風險，妥採應處作為：

(一) 建立背景資料：各單位依設立之使命、願景、業務職掌，配合年度施政計畫所訂定之年度施政目標，及各單位為達成業務職掌及年度施政目標所訂定之重要計畫(方案或措施)項目，並檢討內外部因素對前揭施政目標及重要計畫之影響(例如人力、財務、資訊風險等內部因素及政治法律、社會文化、經濟環保等外部因素)，以建立風險管理背景資料。

(二) 辨識風險：就第一款擇定之年度施政目標及重要計畫(方案或措施)項目，發掘其可能面臨之各項風險(風險項目)，並列出各項風險發生之原因及影響範圍(風險情境)與現有的因應措施(現有風險對策)。

(三) 評估風險：

1. 分析風險：就第二款辨識出之風險項目，應律定單位風

險可能性評量標準表及風險影響程度評量標準表（如附件三），分析各項風險發生之可能性及影響程度，以評定現有風險等級及風險值。

2. 評量風險：前目分析風險結果，依單位訂定之風險判斷基準及其風險容忍度（如附件四），建立現有風險圖像（如附件五）。

（四）處理風險：

1. 可容忍風險：係指中度風險以下之風險項目，由各單位自主管理，持續監控風險程度，以確定該項風險於可容忍之程度。
2. 不可容忍風險：係指高度風險及極度風險，各單位得藉由規避、抑減及移轉等方式列出風險對策，經評估後選擇具體可行之對策（新增風險對策），再據以重新評定其風險等級及風險值，並與風險判斷基準比較，建立殘餘風險圖像。經處理風險後仍為不可容忍之風險項目，應訂定緊急應變計畫。

（五）監督及檢討：

1. 自主管理：按各單位職掌及施政目標，主動進行風險管理，並視需要檢討修正風險項目及風險對策。
2. 重點業務管考：對於不可容忍之風險或指定之重要項目，應統籌管制其風險管理運作情形，並滾動式檢討處理對策及控制作業。
3. 內部控制評估、稽核及追蹤管考：
 - （1）自行評估：依本部年度自行評估實施計畫辦理，以落實自我監督之機制，與時俱進調整內部控制制度

之設計及執行。

- (2) 內部稽核：依本部年度內部稽核實施計畫辦理，藉由評估及檢查內部控制制度之有效性，適時提供改善建議以合理確保各項制度持續有效運作。
- (3) 內部控制缺失及興革建議事項：針對內外部監督（自行評估、內部稽核、稽核評估職能單位、上級與權責單位、審計部及監察院）所提缺失及興革建議事項，各執行小組至少每半年追蹤管考。

（六）傳遞資訊、溝通及諮詢：

- 1. 為使風險管理有效運作，藉由會議、資訊交流、溝通或透過指導組提供諮詢服務及輔導等方式，以確保全體人員落實推動風險管理作業。
- 2. 依本部風險管理（含內部控制）及危機處理教育訓練實施計畫辦理，持續透過風險管理實務工作訓練及參與外部教育訓練課程，提升各級人員風險管理知能，以提供相關諮詢。

前項第一款至第六款步驟之實務操作應參照行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊辦理。

七、各執行小組應於每年一月及七月底前依據前點第一項之步驟產製風險評估及處理彙總表（如附件六）與風險圖像，經單位召集人核定後呈報本部，並賡續推動當年度風險管理；各執行小組年度中發現新風險時，應依前揭方式滾動修正。

八、本部秘書單位應彙整執行小組（當年度施政目標主管單位）風險評估及處理彙總表與風險圖像，並於每年三月底前完

成本部年度風險管理（含內部控制）計畫書，經本部召集人核定後，由各施政目標主管單位持續監控風險。

前項涉及年度施政目標之重要風險處理結果，應納入前一年度施政績效報告。

各施政目標主管單位應參照以前年度風險管理執行情形、風險評估與處理彙總表及風險圖像，擬訂後續年度施政計畫。

九、各執行小組危機處理包括下列步驟，以降低危機事件造成之損害：

（一）危機應變：

1. 依第六點第四款第二目或因應突發之危機事件所定緊急應變計畫，啟動危機處理小組（如附件七），以確立指揮系統。
2. 善用預警及通報系統，掌握第一時間及第一現場，發掘問題核心，並立即處理。
3. 按緊急應變計畫之標準作業程序進行各項應變處置。
4. 藉由專家瞭解各單位之運作底線及運作標準，即時決定需協調整合之單位及所需人才、設備等資源。
5. 針對危機儘速釐清可能涉及之層面，必要時應迅速建立跨機關之危機處理小組。

（二）危機溝通：

1. 透過平時建立之內、外部即時通報窗口及機制，取得利害關係人之瞭解及協助，保持溝通。
2. 主動公開發布資訊，及時更正錯誤報導，建立媒體及大眾信心（媒體運作準備工作檢查表如附件八）。

3. 備妥其他多元化溝通備案（例如面對面溝通或平面、電子、網路等媒體），防範正常溝通方式因故無法運作。
4. 掌握網路、簡訊等新媒體之溝通力量。
5. 妥善規劃協調及談判，避免與利害關係人發生衝突（協調談判準備工作檢查表如附件九）。

（三）危機復原：

1. 關懷及撫平受害者心靈，進行信心重建。
2. 妥適配置危機應變資源，並確認各單位之運作恢復正常。

（四）經驗學習：

1. 檢討危機處理前因後果及其有效性，訂（修）相關作業規定或程序，以建立未來處理能量（檢討及改善項目檢查表如附件十）。
2. 檢討各單位運作及決策，必要時進行人事調整及獎懲。
3. 危機處理結果發現之異常事項，應提出矯正或預防改善措施，並確認其有效性及回饋至風險管理機制持續予以監控，以防止此危機及類似風險再發生。

前項第一款所稱緊急應變計畫，應包括危機處理小組、應變策略、公關溝通、善後處理等標準作業程序，力求機動與彈性，以適應特殊緊急事故，並透過測試與演練（危機演練處理紀錄表如附件十一），驗證計畫之有效性。

第一項第一款至第四款步驟之實務操作應參照行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊辦理。

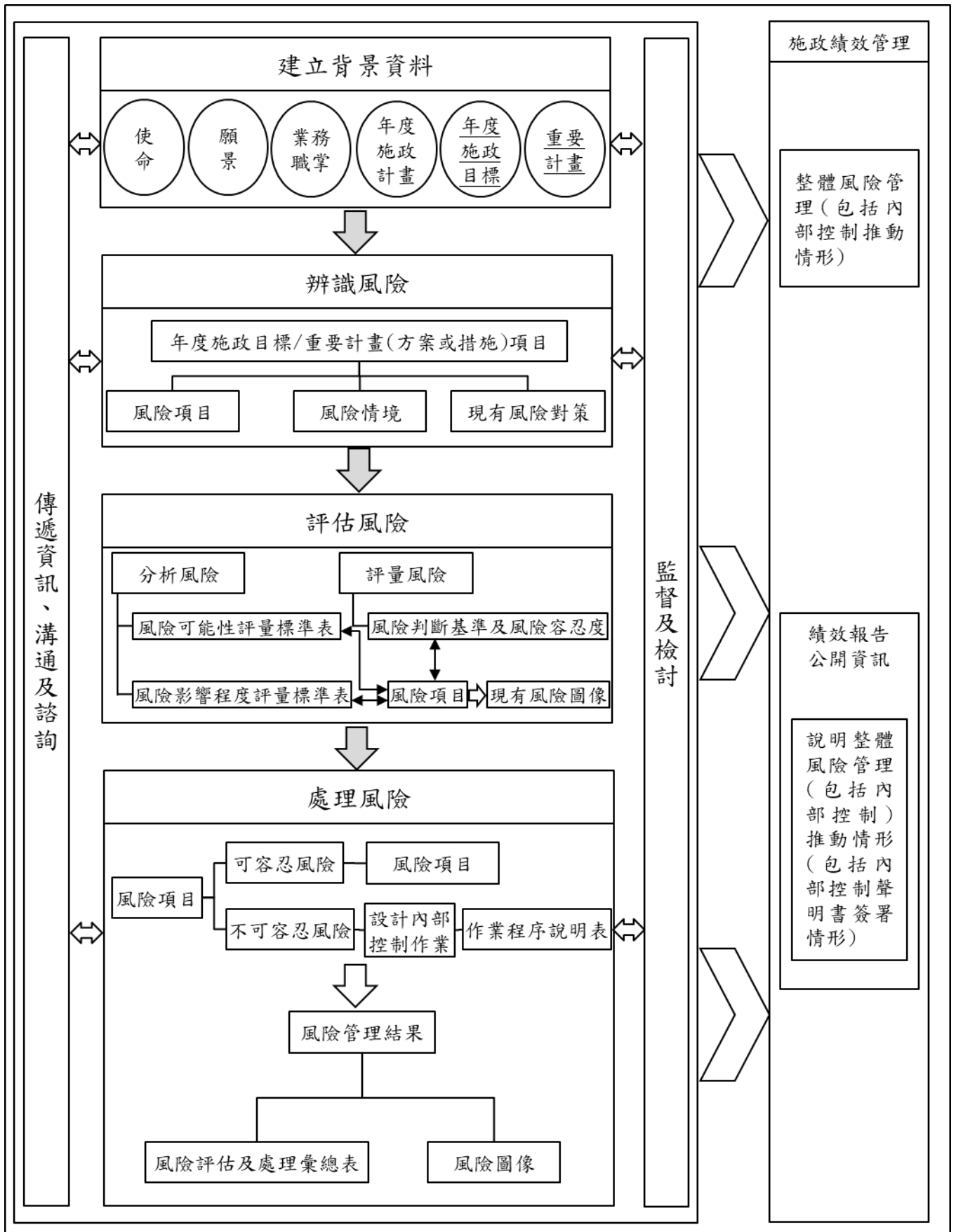
十、執行小組應依本原則及相關法令執行風險管理及危機處理作業；推動風險管理著有績效單位及人員，本部專案核予獎勵。

附件一

國防部風險管理及危機處理指導組名冊				
項次	職稱	級職	職掌	備考
1	召集人	軍政副部長	政策指導與決策；共同簽署內部控制聲明書	
2	副召集人	副總長執行官	協助政策指導與決策	
3	副召集人	常務次長	協助政策指導與決策	
4	執行長	總督察長	協助政策指導與決策	
5	副執行長	財務督察處處長	指導秘書單位行政業務全般事宜	
6	委員	陸軍司令部副司令	協助政策指導與決策	
7	委員	海軍司令部副司令	協助政策指導與決策	
8	委員	空軍司令部副司令	協助政策指導與決策	
9	委員	憲兵指揮部副指揮官	協助政策指導與決策	
10	委員	資通電軍指揮部副指揮官	協助政策指導與決策	
11	委員	政治作戰局局長	協助政策指導與決策	
12	委員	軍備局局長	協助政策指導與決策	
13	委員	主計局局長	協助政策指導與決策	
14	委員	軍醫局局長	協助政策指導與決策	
15	委員	全民防衛動員署署長	協助政策指導與決策	
16	委員	國防大學副校長	協助政策指導與決策	
17	委員	戰略規劃司司長	協助政策指導與決策	
18	委員	資源規劃司司長	協助政策指導與決策	
19	委員	法律事務司司長	協助政策指導與決策	
20	委員	整合評估司司長	協助政策指導與決策	

國防部風險管理及危機處理指導組名冊				
項次	職稱	級職	職掌	備考
21	委員	國防採購室主任	協助政策指導與決策	
22	委員	政務辦公室主任	協助政策指導與決策	
23	委員	人事室主任	協助政策指導與決策	
24	委員	政風室主任	協助政策指導與決策	
25	委員	主計室主任	協助政策指導與決策	
26	委員	人事參謀次長室次長	協助政策指導與決策	
27	委員	情報參謀次長室次長	協助政策指導與決策	
28	委員	作戰及計畫參謀次長室次長	協助政策指導與決策	
29	委員	後勤參謀次長室次長	協助政策指導與決策	
30	委員	通信電子資訊參謀次長室次長	協助政策指導與決策	
31	委員	訓練參謀次長室次長	協助政策指導與決策	
32	委員	軍事情報局局長	協助政策指導與決策	
33	委員	電訊發展室主任	協助政策指導與決策	
34	委員	本部勤務大隊大隊長	協助政策指導與決策	
35	委員	參謀本部博愛營區裝備維保管制中心主任	協助政策指導與決策	
備註	<p>一、編組人員及職掌係依職務編定，如有新增或異動，由接任該職務人員兼任。</p> <p>二、委員因故不克出席，應於請假時指派與職務相關且相當層級之適當人員代為出席。</p> <p>三、本部直屬機構、部隊之風險管理及危機處理督導權責如下：</p> <p>（一）中正國防幹部預備學校由人次室督導。</p> <p>（二）駐美軍事代表團由情次室督導。</p> <p>（三）軍法審檢機構由法律司督導。</p>			

國防部風險管理架構圖



附件三

國防部風險可能性及影響程度評量基準

一、國防部風險可能性評量標準表

等級 (L)	可能性分類	詳細的描述
3	幾乎確定	一年內大部分的情況下會發生
2	可能	一年內有些情況下會發生
1	幾乎不可能	一年內只有在少數情況下會發生

二、國防部風險影響程度評量標準表

等級 (I)	影響程度	形象	人員	民眾 (或部會) 抗議	財物損失	目標達成	影響範圍
3	非常嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞；單位以上主管 (管) 調職	死亡	抗議	一億元以上	經費/時間大量增加	施政目標
2	嚴重	臺灣新聞媒體報導負面新聞；部長口頭告誡	重傷	團體抱怨	一千萬元以上，未達一億元	經費/時間中度增加	本部運行
1	輕微	區域新聞媒體報導負面新聞	輕傷	個人抱怨	未達一千萬元	經費/時間輕微增加	單位運行

說明：上揭風險可能性及影響程度評量標準表為參考範例，單位應依實需調整運用。

附件四

國防部風險判斷基準及其風險容忍度

- 一、風險值 (R) = 可能性 (L) × 影響 (I)。
- 二、風險容忍度 = 風險值 (R) 4 以下予以容忍。
- 三、風險判斷基準表：

影響等級 (I)	風險分布 (R=L×I)		
非常嚴重 (3)	風險值 (R) =3 予以容忍，並明定 管理階層的責任範 圍，做必要監視	風險值 (R) =6 管理階層需督導所 屬研擬計畫並提供 資源	風險值 (R) =9 需立即採取行動
嚴重 (2)	風險值 (R) =2 予以容忍，以一般 步驟處理	風險值 (R) =4 予以容忍，並明定管 理階層的責任範 圍，做必要監視	風險值 (R) =6 管理階層需督導所 屬研擬計畫並提供 資源
輕微 (1)	風險值 (R) =1 予以容忍，以一般 步驟處理	風險值 (R) =2 予以容忍，以一般步 驟處理	風險值 (R) =3 予以容忍，並明定 管理階層的責任範 圍，做必要監視
	幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)
	可能性等級 (L)		

國防部○○○年現有（殘餘）風險圖像

影響等級 (I)	風險分布 (R=L×I)		
非常嚴重 (3)	風險值 (R) =3 (中度風險)	風險值 (R) =6 (高度風險)	風險值 (R) =9 (極度風險)
嚴重 (2)	風險值 (R) =2 (低度風險)	風險值 (R) =4 (中度風險)	風險值 (R) =6 (高度風險)
輕微 (1)	風險值 (R) =1 (低度風險)	風險值 (R) =2 (低度風險)	風險值 (R) =3 (中度風險)
	幾乎不可能 (1)	可能 (2)	幾乎確定 (3)
	機率等級 (L)		

說明：依據風險管理之步驟，將各風險項目依其風險值（影響程度×可能性）填入表格中之對應位置。

附件六

國防部○○○年風險評估及處理彙總表

年度 施政目 標	重要 計畫項 目	風險 項目	風險 情境	現有 風險對策	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		殘餘 風險值 (R)=(L)x(I)	主 辦 單 位
					可能 性(L)	影響 程度 (I)			可能 性(L)	影響 程度 (I)		

一般危機處理小組組織及職責架構表	
成員	職掌
指揮官	一、監控整體事件之發展 二、主持會議 三、駐守指揮中心監督各部門運作
執行秘書	協助總指揮聯繫並處理危機處理小組事務
發言人	負責對內、對外發布訊息，並處理媒體報導相關事宜
輔導官	一、輔導及跟進情緒受影響之人員或家庭 二、預備「危機錦囊」
執行官	一、事項安排及人力資源調配 二、指導各部門人工作 三、蒐集危機發生人、事、物相關資料綜辦及物品
聯絡組	一、對外通知有關支援單位 二、對內通知危機處理相關人員 三、駐守指揮中心收發各部門最新消息
法務組	提供法律問題協助
協調組	負責單位內外有關事務之申訴、仲裁、慰問、救助、賠償等協調工作
公關組	一、預備一切對外發放資訊 二、處理外界查詢或採訪，並安排新聞發布記者會事
應變組	處理事發現場之急救應變安排
醫護組	負責緊急醫務專業之處理
紀錄組	一、蒐集有關部門之紀錄資料 二、預備危機事件處理報告 三、平日蒐集相關剪報
其他	其他支援事宜
備註	一、得視危機種類、性質自行增刪各組及成員組織。 二、視需求協調跨部門(單位)/機關支援，納入危機處理編組。 三、指揮官(副)、執行秘書，得調配各組之間工作相互支援。

附件八

媒體運作準備工作檢查表					
序號	檢查項目	需檢討 (是/否)	提升與改善建議 (前欄為是者請填)	負責 單位	完成 日期
1	已有適當發言人				
2	發言稿準備就緒				
3	新聞稿準備就緒				
4	媒體名單已就緒				
5	採訪通知				
6	時間適當性				
7	地點適當性				
8	會場布置				
9	議題設定				
10	已備妥新聞資料袋及文 宣品				
11	媒體接待				
12	議題管理及流程				
13	事後補強方式及管道				
14	其他				
備註	此表為參考範例，得視業務性質或處理需要自行調整。				

附件九

協調談判準備工作檢查表					
序號	檢查項目	需檢討 (是/否)	提升與改善建議 (前欄為是者請填)	負責 單位	完成 日期
1	已釐定利害關係人				
2	已評估相關法律及衝擊				
3	協調人員已就緒				
4	協調底限已獲授權				
5	協調資源已備妥				
6	時間適當性				
7	地點適當性				
8	已備妥相關資料				
9	其他				
備註	此表為參考範例，得視業務性質或處理需要自行調整。				

危機處理結果檢討及改善項目檢查表					
序號	檢查項目	需檢討 (是/否)	提升與改善建議 (前欄為是者請填)	負責 單位	完成 日期
1	危機發生原因？為何發生？何時爆發？				
2	未曾考量風險管理階段				
3	事先防範工作之缺失				
4	預警及通報系統之功能及時效				
5	危機處理過程之時效				
6	危機處理小組及相關部門之行動正確性				
7	媒體應對及運用				
8	處理小組人事調整				
9	危機處理結構調整				
10	記錄及傳承				
備註	此表為參考範例，得視業務性質或處理需要自行調整。				

危機演練處理紀錄表					
演練時間				演練地點	
演練主題 (風險事件)					
影響範圍					
演練單位					
演練編組		組別		人員配置	
		聯絡組			
		協調組			
		公關組			
演練過程摘要					
演練項目		時間		模擬情境	
演 練 綜 合 檢 討	腳 本 規 劃	適宜性： <input type="checkbox"/> 全部能夠執行 <input type="checkbox"/> 執行過程不夠順利 <input type="checkbox"/> 明顯不適宜			
		充分性： <input type="checkbox"/> 完全滿足應變要求 <input type="checkbox"/> 基本滿足, 需要完善 <input type="checkbox"/> 不充分, 必須修改			
		有效性： <input type="checkbox"/> 非常有效 <input type="checkbox"/> 基本有效, 需要完善 <input type="checkbox"/> 無效, 必須修改			
	人 員 到 位 情 況	<input type="checkbox"/> 迅速準確 <input type="checkbox"/> 基本按時到位 <input type="checkbox"/> 個別人員不到位 <input type="checkbox"/> 重點人員不到位			
		<input type="checkbox"/> 職責明確, 操作熟練 <input type="checkbox"/> 職責明確, 操作不熟練 <input type="checkbox"/> 職責不明, 操作不熟練			
	協 調 組 織 情 況	整體組織： <input type="checkbox"/> 準確、高效 <input type="checkbox"/> 協調基本順利, 能滿足要求 <input type="checkbox"/> 效率低, 有待改進			
		應變小組： <input type="checkbox"/> 合理、高效 <input type="checkbox"/> 基本合理, 能完任務 <input type="checkbox"/> 效率低, 沒有完成任務			
	實 際 應 變 情 況	<input type="checkbox"/> 實際達到期效果 <input type="checkbox"/> 基本達到目的, 部分環節有待改進 <input type="checkbox"/> 沒有達到目標, 需重新演練			
	物 資 到 位 情 況(視 需 要)	<input type="checkbox"/> 現場物資充分, 全部有效 <input type="checkbox"/> 現場準備不充分 <input type="checkbox"/> 現場物資嚴重缺乏			
		<input type="checkbox"/> 全部人員防護到位 <input type="checkbox"/> 個別人員防護不到位 <input type="checkbox"/> 大部分人員防護不到位			
	外 部 支 援 情 況(視 需 要)	廠商： <input type="checkbox"/> 按要求完成協作 <input type="checkbox"/> 協作行動延宕 <input type="checkbox"/> 聯繫不上			
		政府機關： <input type="checkbox"/> 按要求完成協作 <input type="checkbox"/> 協作行動延宕 <input type="checkbox"/> 聯繫不上			
民眾： <input type="checkbox"/> 按要求完成協作 <input type="checkbox"/> 協作行動延宕 <input type="checkbox"/> 聯繫不上					
建議事項					
承辦人		主管		主官	
備註		此表為參考範例，得視業務性質或處理需要自行調整。			