

臺中市孔廟忠烈祠聯合管理所
113年度風險管理(含內部控制)
作業計畫書

113年7月

目錄

一、背景資料.....	2
(一)機關年度重要計畫項目	2
(二)外部因素	3
(三)內部因素	3
(四)各內部單位代碼	4
二、辨識風險.....	5
三、評估風險.....	5
(一)分析風險	5
(二)評估風險	6
四、處理風險.....	8
五、監督及檢討.....	8
六、傳遞資訊、溝通及諮詢	9

一、背景資料

本所轄管地域包括孔廟及北區、豐原區忠烈祠等3處，孔廟主祀大成至聖先師孔子，設立宗旨是尊崇孔子的哲學思想及復興中華文化；2處忠烈祠則為供奉為國捐軀的英靈，以表彰眾烈士們成仁取義的精神。為持續弘揚孔子思想及感念為國奉獻的先賢烈士們，本所以「臺中市政府民政局113年度施政計畫」為基礎，辦理各項重要活動及六藝研習課程，並盡力維持孔廟及2處忠烈祠建築完整，透過審視內外部環境影響因素，建立本所風險管理資料。

(一)機關年度重要計畫項目

本所以「臺中市政府民政局113年度施政計畫」為基礎，編定113年度重要計畫項目如下：

工作計畫目標	重要計畫項目
緬懷忠烈先賢，弘揚尊師重道人文傳統	於3月29日及9月3日在北區及豐原區忠烈祠分別辦理春、秋祭國殤典禮
	於9月28日在臺中市孔廟辦理臺中市各界紀念大成至聖先師孔子誕辰釋奠典禮
傳統六藝課程與文化科技創新並重	每季開辦約16班六藝研習課程，全年預計約有64班
	AR實境導覽互動孔廟園區
	忠烈祠烈士牌位資訊查詢系統提供

(二)外部因素

1. 社會文化風氣轉變：孔子的「仁禮」制度已非主流觀點，在百家爭鳴的現代社會中，對於儒學有更多新的詮釋。
2. 現今社會多強調自由民主價值之可貴，少有人記得先烈先賢們筚路藍縷、努力不懈為我們打造民主的基石，甚至為國捐軀才能換來如今安定的社會。

3. 本市孔廟、忠烈祠等皆為民國50-60年代之建築，歷史悠久，且孔廟裡亦存放及展示各項古文物及服飾，惟臺灣處於地震帶上，又氣候潮濕多變，文物保存不易，且建築維修所費不貲。
4. 順應數位化時代來臨，在不改變傳統建築美學的前提下提供各項數位科技服務。

(三)內部因素

1. 組織人力、預算編製之合理性與充足性，影響能否達成上級交辦之任務及機關目標。
2. 計畫目標涉及市府有關機關共同協助執行，機關間能否有效縱向及橫向聯繫溝通，將影響計畫項目執行之完整度。
3. 落實機關財務管理，機關財務狀況之健全攸關同仁及民眾權益。
4. 辦理政策制定或政府採購，有無貪污舞弊、私德瑕疵情形等倫理風險。

(四)各內部單位代碼及風險項目表

為利本所業務於後續步驟中簡易呈現所發掘之風險項目，爰建立本所各業務項目代碼表(表1)。

表1、本所各業務風險項目代碼表

代碼	A	B	C	D	E	F	G
業務	春、秋祭國殤典禮	孔子誕辰釋奠典禮	六藝研習課程	A R 實境導覽	烈士牌位資訊查詢系統	財產管理	財務管理

二、辨識風險

依據本所112年度風險評估及處理彙總表及本所業務職掌表，加上歷史資料之運用、過往經驗及紀錄，辨識出可能影響本所重要計畫項目達成之內、外部風險，並產出風險項目表如表2。

表2-本所風險項目表

工作計畫目標	重要計畫項目	風險情境	風險代碼
緬懷忠烈先賢，弘揚尊師重道人文傳統	於3月29日及9月3日分別辦理春、秋祭國殤典禮	遇颱風或嚴重天災致需延期或不能辦理。	A
緬懷忠烈先賢，弘揚尊師重道人文傳統	於9月28日辦理臺中市各界紀念大成至聖先師孔子誕辰釋奠典禮	遇颱風或嚴重天災致需延期或不能辦理。	B
傳統六藝課程與文化科技創新並重	每季開辦12-16班六藝研習課程，全年預計有48-64班	倘有招生不足之情事將有減班之可能。	C
傳統六藝課程與文化科技創新並重	AR實境導覽互動孔廟園區	設備折舊故障、軟體更新無經費	D
傳統六藝課程與文化科技創新並重	忠烈祠烈士牌位資訊查詢系統提供	烈士資料登載有誤	E
本所業務執掌表	強化財產管理，使資源能有效利用	臺灣位處地震帶上，且氣候潮濕多變，孔廟、忠烈祠等皆為歷史悠久之建築，又存放多項古文物，倘遇天災致建築毀損，則維修經費所費不貲。	F
本所業務執掌表	健全財務管理	財務管理人員倘未依規辦理，將影響機關形象，且損及同仁權益	G

三、評估風險

針對前述辨識出之各項風險，運用「分析風險」及「評量風險」兩步驟，篩選出本所重要風險。其作法如下：

（一）分析風險

辨識出風險項目後，依本所建立之「風險可能性評量標準表」（區分非常可能、可能及不大可能等3級）及「風險影響程度評量標準表」（區分嚴重、中度及輕微等3級）（如表3及表4），由本所各業務承辦人就所辨識之各項風險，依據前述2種評量標準表及其現有風險對策，分析各項風險發生之可能性及影響程度，評定現有風險等級及風險值。

表3-風險可能性評量標準表

等級(L)	可能性	詳細的描述
3	非常可能	1年內大部分的情況下會發生
2	可能	1年內有些情況下會發生
1	不大可能	1年內只有在少數情況下會發生

表4-風險影響程度評量標準表

等級(I)	影響程度	媒體事件	社會反應	法規/上級機關處分	業務運作	財產損失
3	嚴重	全國性新聞媒體報導負面新聞	要求追究市府行政責任	依法懲處	中斷3天（含）以上	500萬元（含）以上
2	中度	區域新聞媒體報導負面新聞	要求追究本所行政責任	限期改善	中斷1天（含）以上，未達3天	100萬元（含）以上，未達500萬元
1	輕微	民眾/民意代表及地方仕紳電話關切	要求本所改善	書面說明或回應	中斷未達1天	未達100萬元

(二) 評估風險

依據本所建立之風險判斷基準及以風險值R=2以下之低度風險為風險容忍度，超過此限度之風險，均予以檢討、追蹤及處置（如圖1）。

嚴重 (3)	R=3 中度風險	R=6 高度風險	R=9 極度風險
中度 (2)	R=2 低度風險	R=4 中度風險	R=6 高度風險
輕微 (1)	R=1 低度風險	R=2 低度風險	R=3 中度風險
影響程度 可能性	不大可能(1)	可能(2)	非常可能(3)

風險容忍度：低度風險以下予以容忍

圖 1、風險判斷基準及其風險度容忍度

風險項目之風險值【可能性(L)×影響程度(I)】分為下列4個等級，以判斷風險之大小。

1. 極度風險(R=9)：需立即採取處理行動。
2. 高度風險(R=6)：管理階層需督導所屬研擬計畫並提供資源，予以處理。
3. 中度風險(R=3~4)：需明定管理階層的責任範圍，做必要監視。
4. 低度風險(R=1~2)：予以容忍，依現行步驟處理。

本所研考人員綜整各業務之現有風險等級及風險值，與風險判斷基準比較，建立本所現有風險圖像(如圖2)。

嚴重 (3)			
中度 (2)			
輕微 (1)	C、E、F、G	A、B、D	
影響程度 可能性	不大可能(1)	可能(2)	非常可能(3)

圖 2、本所現有風險圖像

四、處理風險

在現有風險對策下，本所有7項低度風險項目(風險值1計有4項，風險值2計有3項)，經各業務承辦針對部分項目研提風險對策後(詳見附表1)，本所殘餘風險圖像未有變動(如圖3)。

嚴重 (3)			
中度 (2)			
輕微 (1)	C、E、F、G	A、B、D	
影響程度 可能性	不大可能(1)	可能(2)	非常可能(3)

圖3、本所殘餘風險圖像

五、監督及檢討

為因應內外環境、政策、業務或法令規定等變化，本所將採滾動方式檢討風險項目，以監督風險變化情形，並檢討風險管理（含內部控制）機制流程，以合理確保風險管理（含內部控制）持續有效運作。作法如下：

（一）自主監督

1. 本所各業務承辦隨時監督風險環境之變化，留意新風險之出現。
2. 本所各業務承辦隨時監督已辨識之風險及提出必要之警示。
3. 本所各業務承辦檢討風險對策之有效性及風險處理步驟之正確性。
4. 本所各業務承辦依據「臺中市政府內部控制監督作業要點」規定，就主辦業務進行自評作業。

（二）外部監督

透過資訊公開，由全民監督本所風險管理情形。

六、傳遞資訊、溝通及諮詢

為確保本所全體同仁及利害關係人均能瞭解風險與支持風險對策，並確保資訊於本所內、外部間有效傳遞，進而落實風險管理（含內部控制）職責，以提升外界對本所之信任。作法如下：

（一）由本所研考人員定期蒐集並檢視本所內、外部有關風險管理（含內部控制）之最新資訊，以支持本所風險管理（含內部控制）之持續運作。

（二）本所同仁對外溝通原則：

1. 掌握對外溝通之目的及預期作為。
2. 瞭解溝通對象，訂定差異化溝通策略。
3. 善用多元溝通管道（例如面對面溝通或平面、電子、網路等媒體）。
4. 儘早及主動對外溝通。
5. 對外溝通態度須真誠、坦白及公開。
6. 傾聽民眾關切之重點，瞭解民眾想法。
7. 滿足媒體之需要，明確告知本所作法。

（三）本所同仁對內溝通原則：

1. 本所長官應告知同仁應扮演之角色及責任。
2. 本所承辦業務同仁發現風險，應向本所長官報告。
3. 本所各業務間之風險管理（含內部控制）相關經驗與資訊，得以紙本、電子或其他方式分享交流。

（四）為順利進行風險管理作業，本所同仁應適時接受教育訓練，建構及補強風險管理知能。

附表1-本所113年度風險評估及處理彙總表

工作計畫目標	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) × (I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R) = (L) × (I)	負責單位
					可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)		
緬懷忠烈先賢，弘揚尊師重道人文傳統	於3月29日及9月3日分別辦理春、秋祭國殤典禮	活動	遇颱風或天災致需延期或不能辦理。	倘遇颱風或天然災害，經臺中市政府人事處發佈典禮當天各機關學校停止上班上課公告，各與祭、陪與祭人員不需到場，由民政局及孔廟忠烈祠聯合管理所逕行祭祀。	2	1	2	-	2	1	2	活動業務承辦
	於9月28日辦理臺中市各界紀念大成至聖先師孔子誕辰釋奠典禮	活動	遇颱風或嚴重天災致需延期或不能辦理。	倘遇颱風或天然災害，經臺中市政府人事處發佈典禮當天各機關學校停止上班上課公告，各與祭、陪與祭人員不需到場，由民政局及孔廟忠烈祠聯合管理所逕行祭祀。	2	1	2	-	2	1	2	活動業務承辦
傳統六藝課程與文化科技創新並重	每季開辦12-16班六藝研習課程，全年預計有48-64班	六藝研習	倘有招生不足之情事將有減班之可能。	參考現下流行事物，並結合傳統六藝，開辦民眾可能感興趣之課程。	1	1	1	-	1	1	1	六藝研習承辦
	AR實境導覽互動孔廟園	資訊	設備折舊及軟體更新無經費(資本門)	定期維護系統及硬體設施，延緩設備老舊。	2	1	2	-	2	1	2	系統

工作計畫目標	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) × (I)	新增風險對策	殘餘風險等級		殘餘風險值 (R) = (L) × (I)	負責單位
					可能性 (L)	影響程度 (I)			可能性 (L)	影響程度 (I)		
	區											管理人員
	忠烈祠烈士牌位資訊查詢系統提供	資訊	烈士先賢資料登載有誤	倘烈士家屬提供正確資料及相關照片，立即至系統修正。	1	1	1	-	1	1	1	系統管理人員
本所業務職掌表	強化財產管理，使資源能有效利用	財產	臺灣位處地震帶上，且氣候潮濕多變，孔廟、忠烈祠等皆為歷史悠久之建築，又存放多項古文物，倘遇天災致建築毀損，則維修經費所費不貲。	1.定期檢視孔廟、忠烈祠建築外觀是否有明顯毀損之處，倘有損壞立即妥處。 2.投保火險及公共意外責任險，倘經費有餘裕則另外投保地震險。	1	1	1	-	1	1	1	財產管理單位
本所業務職掌表	健全財務管理	出納	財務管理人員尚未依規辦理，將影響機關形象，且損及同仁權益	1.公庫法 2.出納管理手冊 3.支出憑證處理要點 4.臺中市市庫集中支付作業程序 5.公款支出時限及處理應行注意事項 6.兼辦會計會辦。	1	1	1	-	1	1	1	出納管理單位