



風險管理程序

版 序：1

本文件之著作權屬台灣高速鐵路股份有限公司所有，非經本公司事先書面同意，不得以任何電子、機器、影印、紀錄或其他方式重製、儲存、利用、散布或傳送。

目次

章節 名稱	頁次
規章名稱	封面
目次表	i
1.0 目的	1
2.0 範圍	1
3.0 相關文件	1
4.0 定義	2
5.0 權責	2
6.0 說明	3
6.1 風險管理政策	3
6.2 風險意識與文化	3
6.3 風險管理組織架構	3
6.4 風險管理組織職責	4
6.5 風險管理流程	5
6.6 風險辨識	5
6.7 風險分析	7
6.8 風險評量	8
6.9 風險回應	8
6.10 風險監督與審查	9
6.11 風險報導與揭露	9
7.0 紀錄	10

台灣高速鐵路股份有限公司
風險管理程序

8.0 附件 10

1.0 目的

依據「上市上櫃公司風險管理實務守則」及本公司「風險管理政策」訂定本管理程序，作為各單位執行風險辨識、分析與評量、回應、監督與審查及報導與揭露之依據，以確保風險被管控在胃納範圍內，協助公司穩健經營業務朝企業永續發展邁進，達成以下風險管理目標：

- a) 實現企業目標；
- b) 提升管理效能；
- c) 提供可靠資訊；
- d) 有效分配資源。

本風險管理程序應依據公司內、外在環境變遷隨時檢討，俾確保風險管理制度之設計與執行持續有效。

2.0 範圍

本風險管理程序涵蓋本公司營運活動與日常經營管理過程中所面臨各類風險，包括策略、營運、環境、財務、資訊、法遵、誠信等風險類別。

除法令或公司規章/標準另有規定外，本程序為公司各單位與人員執行風險管理之依據。

3.0 相關文件

- a) 上市上櫃公司風險管理實務守則。
- b) 公司各項政策，包括「風險管理政策」、「安全衛生政策」、「保護電腦軟體著作權政策」、「形態管理政策」、「公司品質政策」、「環境政策」、「資訊安全政策」、「供應鏈管理政策」及「人權政策」等。
- c) 「公司治理準則」(THSRC-AQ1-000-002)。
- d) 「公司組織規程」(THSRC-AA1-000-001)。
- e) 「內部控制制度」(THSRC-AM1-000-001)。
- f) 「內部稽核準則」(THSRC-AQ1-000-001)。
- g) 「營運安全計畫」(THSRC-BL1-000-019)。
- h) 「公司安全保證計畫」(THSRC-BL1-000-001)。
- i) 「公司品質手冊」(THSRC-BK1-000-001)。

- j) 「環境管理手冊」(THSRC-BR1-000-001)。
- k) 「職業安全衛生管理手冊」(THSRC-BP1-000-007)。
- l) 「資訊安全管理手冊」(THSRC-BI1-000-001)。
- m) 「個人資料檔案安全維護計畫」(THSRC-BB1-000-027)。
- n) 「適用法令識別管理辦法」(THSRC-BT1-000-001)。

4.0 定義

- a) 風險：潛在影響公司目標達成之事件，及其影響程度與發生可能性。其特性為：
 - i) 未來可能發生者，與迫在眉睫之危機不同。
 - ii) 對公司目標之達成存有影響。
 - iii) 不易全然被掌握，部分未知。
 - iv) 隨時變化。
- b) 風險管理：為有效管理可能發生之事件及最小化其不利影響，所執行的步驟與過程。其重要觀念為：
 - i) 事件的影響程度或其發生可能性是可以減少。
 - ii) 強調在可接受的風險下，追求最大利益，非在追求「零」風險。

(註：參考「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」-中華民國 109 年 9 月。)
- c) 風險胃納：為本公司在追求價值與目標時，所願意接受風險類型與影響數額多寡的程度，亦指風險容忍度。
- d) 現有管控措施：日常已在執行或運用的管控措施，這些措施依實際經驗進行多次改善，足以確保營運安全，可適應營運需求，如規章辦法、監督與審查作業等。
- e) 強化管控措施：針對中/高風險或情況複雜的風險而設計，以最大程度減少風險的影響程度或發生可能性，通常需投入資源，如專案計畫、預算資源與策略規劃等。

5.0 權責

- a) 品保室負責本程序之制定、修正、廢止及至少每三年審議一次。
- b) 本程序經董事會核決後實施，修正及廢止亦同。
- c) 所有實施與風險管理相關作業的單位與人員負責本程序之執行。

6.0 說明

6.1 風險管理政策

公司考量整體營運規模、業務特性、風險性質與營運活動，訂定風險管理政策與程序。現行政策(詳如附件 1)已經董事會核決，與董事長簽署後頒布實施，全體同仁應共同遵行。引述如下：

本公司為確保風險管理的完整性、有效性與合理性，特訂定風險管理政策如下，作為本公司風險管理的最高指導原則：

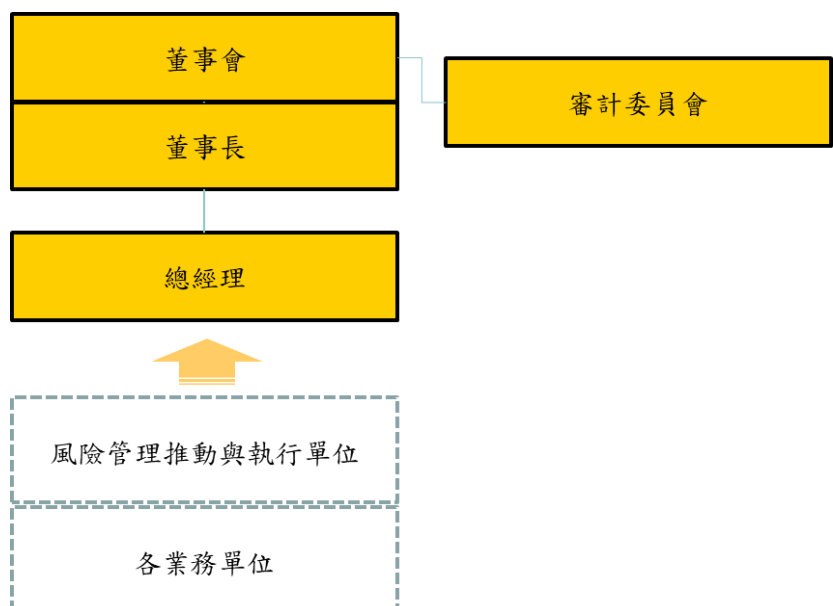
- a) 公司之經營管理應具備風險意識，並依經營及營運活動進行主要風險類別之定義。
- b) 針對主要風險類別應建立辨識、評估、監督、控管之管理及風險應變機制，並訂定衡量標準。
- c) 各風險類別之管理權責單位依其業務範疇與規模，應分別訂定適當的風險管理制度，並持續檢視與確保各業務執行單位推動時，確實能有效管理其所承擔之各類風險。

6.2 風險意識與文化

透過董事會、審計委員會與高階管理階層的共同參與，明確的風險管理聲明與承諾，設置並支持風險管理推動與執行單位，提供全體員工風險管理相關專業訓練等方式，將風險管理意識融入至日常決策及營運活動中，全方位的推動與形塑企業風險管理文化。

6.3 風險管理組織架構

公司考量規模、業務特性、風險性質與營運活動，建置完善的風險治理與管理架構，透過董事會/董事長、審計委員會、總經理、風險管理推動與執行單位及各業務單位的參與，使風險管理連結公司策略、目標，定調重大風險項目，提升風險辨識結果的全面、前瞻與完整性，宣導與展開對應的風險管控與因應，以合理確保達成公司目標。



6.4 風險管理組織職責

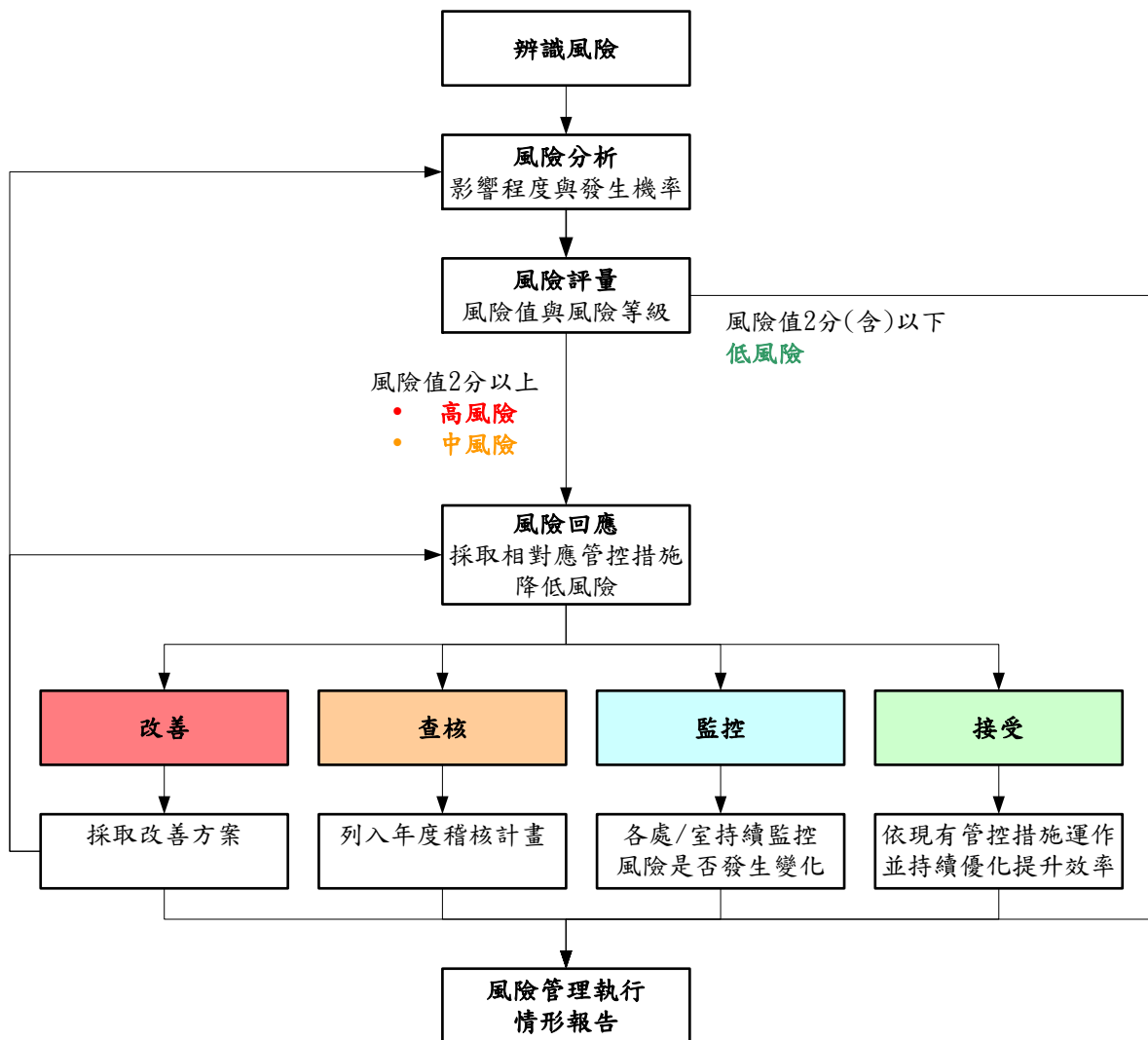
- a) 董事會/董事長
 - i) 核定風險管理政策、程序與架構。
 - ii) 分配及指派充足且適切資源。
 - iii) 監督風險管理運作情形，以確保風險管理機制之有效運作。
- b) 審計委員會
 - i) 負責風險管理相關運作機制之監督。
 - ii) 對董事會負責，並將所提議案交由董事會決議。
 - iii) 審查風險管理政策、程序及架構，並定期檢討。
 - iv) 核定風險胃納，並就所提議案核定並導引資源分配。
 - v) 核定風險管控之優先順序與風險等級。
 - vi) 確保風險管理機制能充分處理公司所面臨的風險，並融合至日常營運流程。
 - vii) 審查風險管理執行情形，提出必要之改善建議，並每年向董事會報告。
 - viii) 協助執行董事會之風險管理決策。
- c) 風險管理推動與執行單位
 - i) 由品保室負責風險管理相關業務之推動與執行。
 - ii) 擬訂風險管理政策、程序與架構。
 - iii) 收集永續發展推動委員會、營運安全委員會、環境管理委員會、資訊安全委員會、職業安全衛生委員會中與風險議題相關資料，並記錄於風險登錄簿。
 - iv) 彙整與審查各業務單位所提報之風險事項，包含風險類別、項目、情境、風險胃納、現有管控措施與回應行動。
 - v) 定期召開會議與各業務單位代表檢討與確認所彙整之潛在風險來源、類別、項目、情境、量測標準、風險胃納與現有管控措施，以利規劃新增或強化管控措施。
 - vi) 每年彙整並向總經理及董事長提報公司風險管理執行情形報告。
 - vii) 每年彙整並向審計委員會及董事會提報公司風險管理執行情形報告。
 - viii) 協助與追蹤各部門風險管理活動之執行。

台灣高速鐵路股份有限公司
風險管理程序

- ix) 協調風險管理運作之跨部門互動與溝通以解決風險相關議題。
 - x) 推動與執行審計委員會之風險管理決策。
 - xi) 規劃風險管理教育訓練。
- d) 各業務單位
- i) 各處室負責有效辨識、分析、評量與回應所屬單位所面臨之各項風險，並於必要時建立相關危機管理機制。
 - ii) 各處室定期或不定期提報風險管理資訊予風險管理推動與執行單位。
 - iii) 各處室確保所屬單位風險評量與回應管控表中的風險管理及相關控制程序有效執行，以符合風險管理政策。

6.5 風險管理流程

風險管理之風險辨識、分析、評量、回應、監督與審查、報導與揭露等流程，如下圖：



6.6 風險辨識

各業務單位應依據公司策略目標及董事會核定之風險管理政策與程序，就其所屬單位短、中、長程目標與業務職掌進行風險辨識。適時蒐集事件案例中與風險相關資訊並記錄於「風險登錄簿」(THSRC-AQ2-000-017-F1，詳如附件 2)，提送風險管理推動與執行單位彙整作為風險辨識參考資訊。

風險辨識可採用流程分析、情境分析、問卷調查等各種可行的分析工具及方法，依據以往經驗及資訊，考量內、外部風險因子、利害關係者關注重點等面向(如 6.6.1~6.6.5)，透過「由下而上」及「由上而下」的分析討論，結合營運策略，全面辨識可能導致公司目標無法達成、造成公司損失或負面影響的潛在風險，並記錄風險類別、項目、情境與現有管控措施於「風險評量與回應管控表」(THSRC-AQ2-000-017-F2，詳如附件 3)。

風險管理推動與執行單位及各業務單位應每年考量業務特性、營運活動、內外因素與風險登錄簿資訊等面向，檢討風險類別、項目與情境的適用性，識別新的潛在風險。

6.6.1 經營環境面向

- a) 國家政策發展。
- b) 符合法令及其變動之因應。
- c) 經濟、社會環境變遷。
- d) 市場需求及運能擴充。
- e) 科技及產業變化。
- f) 人口結構變化。
- g) 技術研發與競爭優勢。

6.6.2 營運面向

- a) 客戶。
- b) 產品與服務規劃、品牌經營與傳播。
- c) 競爭環境、替代性及互補性之產品及服務。
- d) 供應鏈及採購策略。
- e) 資訊安全。
- f) 智慧財產權。
- g) 人才招募及組織管理。
- h) 工作者安全及健康。
- i) 企業文化。

- j) 企業形象。
- k) 公共事務關係。

6.6.3 財務面向

- a) 股東、債權人。
- b) 物價指數及通貨膨脹、緊縮。
- c) 租稅。
- d) 利率、匯率。
- e) 融資及衍生性金融商品交易。
- f) 財務投資及策略性投資。

6.6.4 危害事件面向

- a) 氣候變遷。
- b) 地震、颱風、豪大雨等天然災害。
- c) 火災或化學品洩漏。
- d) 恐怖攻擊。
- e) 安全防護及緊急應變。
- f) 水電供應。

6.6.5 其他面向

除上述外之其他事項，如日後整體經營及營運活動改變，而衍生可能造成本公司發生重大損失之風險者，應依本程序新增或調整風險類別、項目與情境，並採取適當回應。

6.7 風險分析

風險管理推動與執行單位及各業務單位應依據公司風險特性擬訂適切的量化或質化量測標準，作為風險分析之依據。量化或質化量測標準，係指透過具體可計算數值指標（如：天數、金額、人數等）或文字描述，來表達風險其影響程度與發生可能性的高低。

- 影響程度：該風險情境發生時，造成組織損失或負面影響的多寡。若同一情境對組織有不同面向的不同程度影響，則以影響程度最嚴重者為準。
- 發生可能性：在組織營運環境下，該風險情境的發生機率。

各業務單位應瞭解已辨識出之風險類別、項目與情境之性質及特徵，考量現有相關管控

台灣高速鐵路股份有限公司
風險管理程序

措施、過往經驗、案例等，對風險項目與情境之影響程度及發生可能性予以評分，並將評分結果提交風險管理推動與執行單位，以利進行風險評量。

6.8 風險評量

風險管理推動與執行單位彙整各業務單位風險分析的評分結果，據以計算風險值並依據風險等級，建議需優先處理的風險項目與情境，作為各業務單位後續選擇風險回應行動之參考依據。風險值與風險三等級的關聯說明如下：

- 高風險：風險值 15 分以上者，或影響程度為「非常嚴重」者，應優先關注，於短時間內投入資源並採取行動，以降低該風險之影響程度或發生可能性。
- 中風險：風險值介於 3 至 12 分者，研擬因應行動以降低該風險之影響程度或發生可能性，或由各業務單位透過日常作業機制進行管控。
- 低風險：風險值 2 分以下者，此風險低於公司風險胃納，可選擇接受並於下次檢討風險時，評估其是否發生變化。

影響程度	(5)非常嚴重	5	10	15	20	25
	(4)嚴重	4	8	12	16	20
	(3)中度	3	6	9	12	15
	(2)低度	2	4	6	8	10
	(1)輕微	1	2	3	4	5

(1)幾乎不會發生 (2)不太可能發生 (3)可能發生 (4)很可能發生 (5)發生機率高

發生可能性

風 險 矩 陣 圖

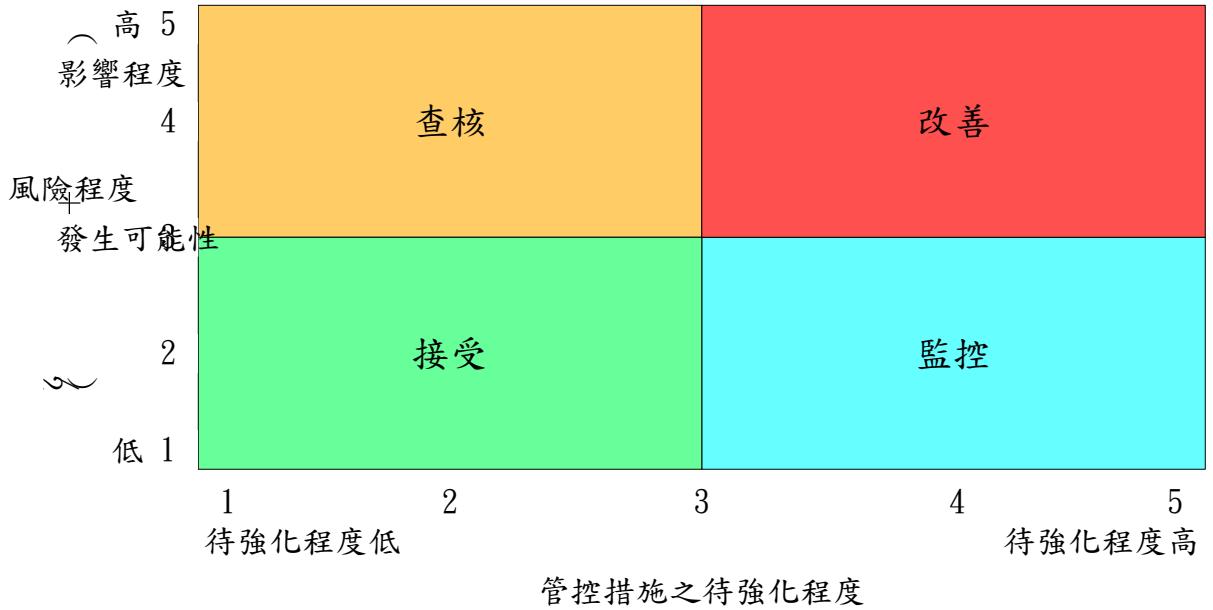
相關風險分析與評量結果應確實記錄並提送風險管理推動與執行單位彙整後，呈核總經理與董事長後，提報審計委員會進行核定。

6.9 風險回應

風險評量結果超過風險胃納之風險項目與情境，應進一步對其是否已有可降低風險影響程度或發生可能性的管控措施，及其設計面與執行面的待強化程度予以評分。共分 5 級，分數越高表示管控程度越弱，越需要強化。

風險回應係依據管控措施待強化程度與風險程度((影響程度+發生可能性)/2)的評分結果，落於風險回應行動矩陣的區域來擇定後續降低風險的回應行動(改善、查核、監

控或接受)。



風險回應行動矩陣圖

- 紅色區域-應採取改善行動方案(如：優化專案、編列預算資源、投入足夠專業人力、納入公司中長期策略等)。
- 橘色區域-列入稽核室與品保室年度稽核計畫。
- 藍色區域-由各業務單位持續監控風險是否發生變化。
- 綠色區域-表示各業務單位現行管控措施已有效將風險控制於可接受程度，可持續運作並優化以提升效率。

各業務單位決定風險回應行動方案時，應考量公司策略目標、內外部利害關係人觀點、風險胃納及可用資源，在實現目標與成本效益間取得平衡，並確保相關人員充分理解且持續改善。風險回應、新增或強化管控措施等資訊應記錄於「風險評量與回應管控表」(THSRC-AQ2-000-017-F2，詳如附件 3)，並以備忘錄或電子郵件副知處室主管方式，提送風險管理推動與執行單位。

6.10 風險監督與審查

為因應環境、政策、業務或法令規定等變化，風險管理推動與執行單位及各業務單位應定期（至少每年一次，若有重大變化，應即時檢視）檢視風險類別、項目與情境，以監督風險變化情形，並檢討改進風險管理流程與對策，以合理確保持續有效運作。

公司應隨時注意國內與國際企業風險管理機制之發展，據以檢討改進公司所建置之風險管理架構，以提升公司治理成效。

6.11 風險報導與揭露

風險報導為公司治理中不可或缺的一部分，需考量不同利害關係者及其特定的資訊需求和要求、報導的頻率與時效性、報導方法、資訊與組織目標和決策的相關性，以協助高階管理階層和治理單位進行相關風險決策並履行其風險管理職責。

風險管理推動與執行單位應彙整各業務單位所提供風險管理相關資訊，定期（至少一年一次）出具風險管理執行情形報告向審計委員會及董事會報告，再提供予企劃處、人資暨行政處、財會處與稽核室等業務單位參考；並於公司企業網站或公開資訊觀測站中揭露並更新下列風險管理相關資訊。

- a) 風險管理政策與程序；
- b) 風險治理與管理組織架構；
- c) 風險管理運作與執行情形（包含向董事會及審計委員會報告之頻率與日期）。

7.0 紀錄

風險管理執行之過程及其結果均應適當記錄並妥善留存備查，包含風險管理流程中之風險辨識、風險分析、風險評量、風險回應措施、相關資訊來源及風險評估結果等，保存年限至少 5 年。

8.0 附件

附件 1 風險管理政策。



附件1-風險管理政策.pdf

附件 2 「風險登錄簿」(THSRC-AQ2-000-017-F1)。



附件1-2
風險登錄簿.xlsx

附件 3 「風險評量與回應管控表」(THSRC-AQ2-000-017-F2)。



附件1-3
風險評量與回應管