

目錄

一、前言-----2

二、風險管理政策-----2

三、風險管理組織-----3

四、風險管理規劃-----4

 4.1 建立外部環境要素-----5

 4.2 建立內部組織環境要素-----5

 4.3 建立風險管理步驟-----5

 4.4 發展風險評量標準-----6

 4.5 定義風險分析對象-----6

 4.6 溝通和協商-----6

五、風險管理執行-----7

 5.1 風險辨識-----7

 5.2 風險分析-----7

 5.3 風險評量-----7

 5.4 風險處理-----7

 5.5 風險管理稽核與審查-----7

 5.6 風險管理改善-----7

 5.7 持續風險管理循環與學習-----7

表目錄

表一、風險分析框架-----5

表二、影響的敘述分類表-----6

表三、機率的敘述分類表-----6

表四、風險評量標準圖像-----6

表五、風險登錄表-----8

表六、風險評估表-----9

表七、風險處理計劃表-----10

表八、稽核報告-----11

表九、風險管理權責表-----12

一、前言

由於自然、人文社會環境的快速變遷，導致不利公司營運之各種風險日益增加，包括自然環境異常之風險（如風災、水災、地震等）、全球經濟巨變之風險（如金融海嘯等）、傳染病快速散播、恐怖攻擊活動、人文價值觀改變等所有之風險皆可能產生危害、緊急事件與危機，輕者導致公司財物損失，嚴重者導致公司無法持續營運。因此，為降低各種風險發生後所帶來之衝擊，提升公司組織之風險管理意識，強化風險管理，故制訂風險管理手冊，供公司組織以PDCA管理循環模式，對於風險之辨識、分析、評量、處理、監督、改善之過程中作為準則，以達到降低風險之目的，使公司得以有效因應各種風險所帶來之衝擊，降低營運成本，達成公司目標。

二、風險管理政策

2.1 風險管理使命

建置並維持有效之風險管理系統且持續改善，使公司得以保障對客戶之承諾，維護股東權益，關注員工工作環境與健康及朝向永續經營。

2.2 風險管理承諾

本公司對於風險管理承諾如下：

1. 絕對遵守承諾，主管尤應以身作則，善盡督導之責。
2. 確認全體員工均接受適當之訓練，且具備執行風險管理各項工作之能力，以確保公司運作正常。
3. 提供必要資源，維持公司風險管理有效運作，持續推動改善活動，降低風險。
4. 加強員工與利害關係人之溝通，提升全員風險管理認知，提供相關諮詢機制，徹底落實風險管理政策。

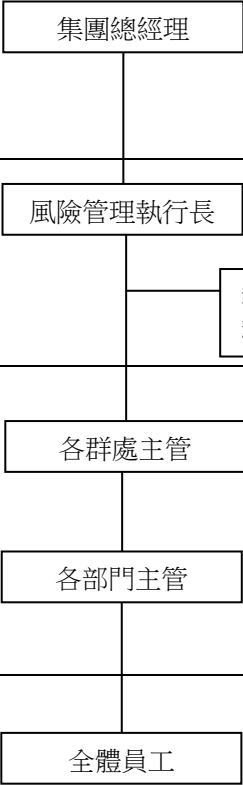
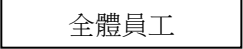
2.3 風險管理目標

本公司之風險管理目標如下：

1. 降低風險等級
2. 增加公司組織風險管理的能力
3. 強化公司組織風險管理運用的一致性
4. 消除或降低特殊危機事件發生的頻率

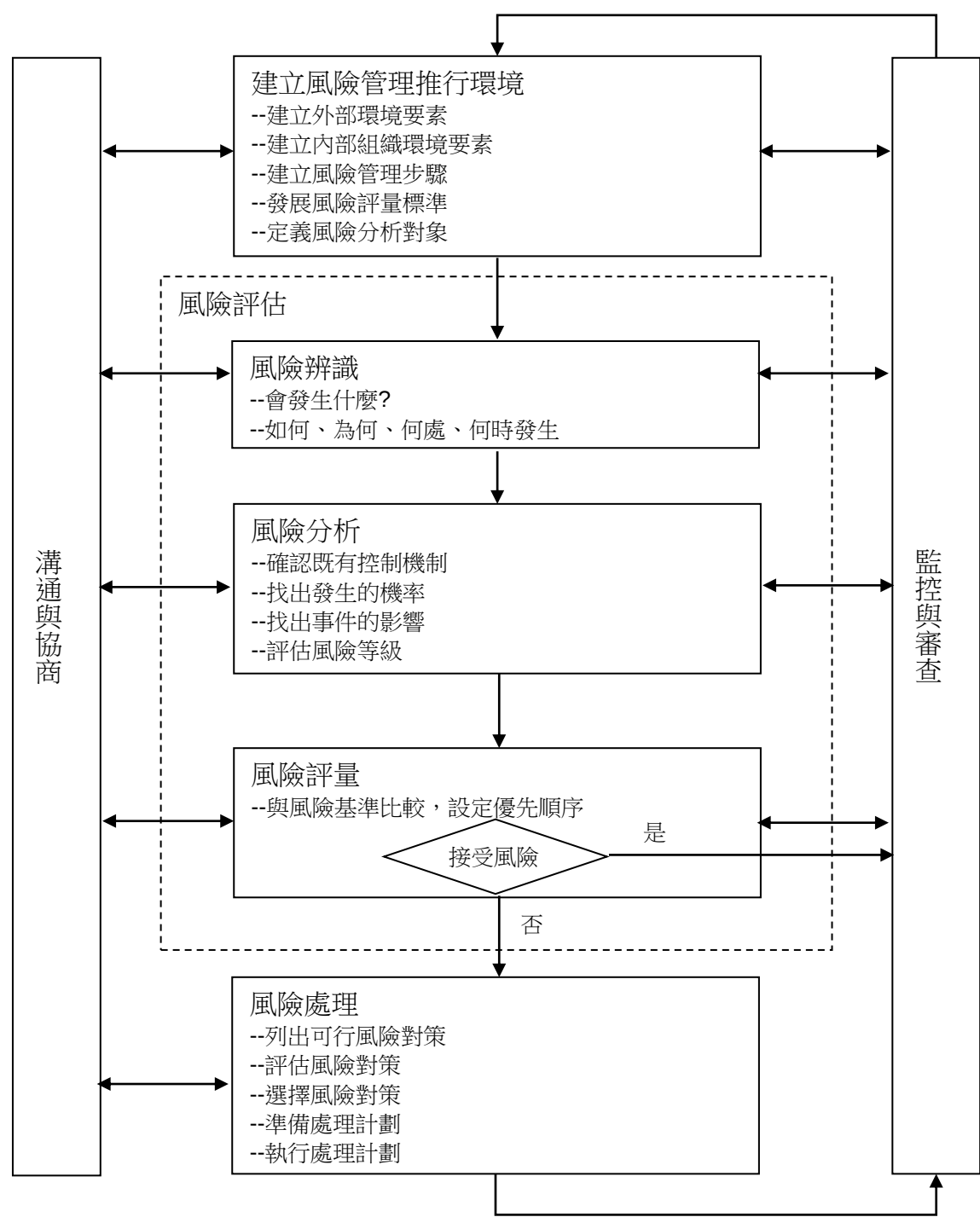
集團總經理
林洋宏

三、風險管理組織

組織圖	權責
 <pre> graph TD A[集團總經理] --> B[風險管理執行長] B --> C[執行秘書] B --> D[各群處主管] D --> E[各部門主管] E --> F[全體員工] </pre>	1. 承諾與支持風險管理 2. 擔任或指定風險管理執行長 3. 設計風險管理策略方針 4. 溝通與決定風險優先順序及容忍度 5. 確保適當人力參與及資源分配 6. 持續參與及適當獎勵
 <pre> graph TD B[風險管理執行長] --> C[執行秘書] B --> D[各群處主管] D --> E[各部門主管] E --> F[全體員工] </pre>	1. 提升主管風險管理意識 2. 發展風險圖像 3. 提供執行方法與變革管理策略建議 4. 促動組織風險政策之制訂 5. 確保教育訓練符合需求 6. 監督與檢討風險對策執行績效
 <pre> graph TD D[各群處主管] --> E[各部門主管] E --> F[全體員工] </pre>	1. 參與評估組織是否準備就緒並認識組織風險 2. 評估內部風險管理能量 3. 檢視環境，認識機會與威脅 4. 了解及溝通組織風險管理方針與組織員工建議 5. 提供策略建議 6. 有系統的確證與管理風險並確保風險管理落實執行 7. 落實必要之訓練與活動，達到學習效果 8. 依各單位職掌執行或制訂相關之風險管理辦法，請參閱表八、風險管理權責表 9. 提出風險處理計劃執行報告
 <pre> graph TD E[各部門主管] --> F[全體員工] </pre>	1. 了解及執行個人所應承擔之風險管理責任 2. 注意風險議題 3. 了解組織方針及提供建議 4. 提供風險管理貢獻

四、風險管理規劃

圖一、風險管理架構圖



- 4.1 建立外部環境要素：
- 定義公司或組織與外部環境之關係，可從政治面、經濟面、法律面、技術面、客戶面、競爭面、文化面等找出公司或組織的機會及威脅。
- 4.2 建立內部組織環境要素：
- 了解公司內部組織之優勢、劣勢與所具備的能力。
- 4.2.1 上述 4.1 及 4.2 應採用 SWOT 分析以了解公司或組織之內外部環境情況。

4.3 建立風險管理步驟：

4.3.1 根據公司或組織目標，定義必要的分析範圍，請參考表一。

4.3.2 表一、風險分析框架

風險來源	潛在的風險影響						
	A. 財務	B. 資產	C. 人力資源	D. 服務	E. 商譽	F. 法律責任與義務	G. 經營環境
1.災害/傳染疾病(N)	V	V	V	V			
2.合約與法令(L)		V		V	V	V	
3.財務狀況(F)	V	V		V	V	V	V
4.人員行為(H)		V	V	V		V	
5.景氣狀況(B)	V	V					V
6.資產損失(A)		V		V			
7.品質(Q)	V			V	V	V	
8.客戶狀況(C)	V						V
9.供應商狀況(S)				V	V		
10.環保法規(E)				V	V	V	
11.資訊安全(I)				V	V	V	V
12.員工健康/安全/衛生(H)			V		V	V	
13.企業社會責任(CSR)			V		V	V	V
14.營運風險(BCP)	V			V	V	V	V

4.3.3 說明：

4.3.3.1 風險類別：

1. 災害/傳染疾病：伴隨災害而來的風險(如：水災、火災、地震、颱風(颶)風、暴風雨(雪)、化學品災害..等)及傳染疾病(如：SARS、禽流感、H1N1 新型流感...等)。
2. 合約與法令：伴隨法律或合約關係而來的風險。
3. 財務狀況：伴隨財務操作而來的風險，包括投資、貸款等。
4. 人員行為：因人員錯誤行為或處置不當或違反企業倫理規範與商業道德行為(如：貪污、收禮、賄賂、洩露機密、利益衝突..等)所帶來之風險。
5. 景氣狀況：國內外的經濟狀況所產生的風險,如金融海嘯等。
6. 資產損失：因業務活動而遭受財產損失時所產生的風險（自有、租借）。
7. 品質：因品質不良所造成之風險或產品安全(指產品存在可能危及人身、財產安全的不合理危險，造成消費者人身或其它財產損失，生產者或銷售者應當承擔的法律責任)所造成之風險損失。
8. 客戶狀況：因客戶經營不良或惡意倒帳所導致之風險。
9. 供應商狀況：因供應商經營不良或供應不及、來料不良所導致之風險。
- 10.環保法規：指產品不符合環保法規或不符合 RoHS(HSF 無有害物質)、WEEE、無鉛、無鹵...等客戶相關環保要求所造成之風險損失。
- 11.資訊安全：資訊系統因重大事故導致停機、駭客入侵等風險
- 12.員工健康/安全/衛生：指因違反勞安法規或疏於防範員工健康/安全/衛生問題所造成的風險及責任。
- 13.企業社會責任：指因違反勞基法、人權、勞資關係、薪酬或員工福利等措施或發生勞資糾紛、罷工、圍廠、無預警停(休)業或關廠或裁員減薪..等抗議事件,未能即時做好應變及妥善處理所造成的更大衝突及商譽損失。
- 14.營運風險：指因未能做好業務連續性規劃(Business Continuity Plan)及目標、策略規劃或因上述風險未能即時妥善處理所造成的損失,經長期累積後公司喪失競爭力所產生的風險。

4.3.3.2 影響類別：

- A.財務：事件對財務穩定性及保有對關鍵性業務穩定的財源之影響。
- B.資產：事件對資產的影響，例如用於執行關鍵性業務所需的資產。
- C.人力資源：事件對執行人力的影響。
- D.服務：事件衝擊公司提供產品、勞務等服務能力的影響。
- E.商譽：事件對公司商譽的影響。
- F.法律責任與義務：事件衝擊公司與第三者間法律責任的影響。
- G.經營環境：事件對公司經營環境的影響。

4.4 發展風險評量標準：

4.4.1 根據公司經營狀況決定公司之風險評量標準，

4.4.2 有關風險影響、風險機率的敘述分類表及風險評量標準如下：

4.4.2.1 表二、影響的敘述分類表

等級	衝擊或後果	形象	人員	財物損失	服務水準	目標達成
3	非常嚴重	國際新聞媒體報導負面新聞	人員死亡：一人以上	五千萬元(含)以上	僅能提供 50% 之服務達一週以上	經費/時間大量增加
2	嚴重	台灣新聞媒體報導負面新聞	人員重傷：一人以上	二千萬元(含)以上至五千萬元以下	僅能提供 70% 之服務達一週以上	經費/時間中度增加
1	輕微	區域新聞媒體報導負面新聞	人員輕傷：一人以上	二千萬元以下	僅能提供 80% 之服務達三天以上	經費/時間輕微增加

4.4.2.2 表三、機率敘述分類表

等級	可能性分類	發生機率百分比	詳細的描述
3	幾乎確定	61~100%	在大部份的情況下會發生
2	可能	21~60%	有些情況下會發生
1	幾乎不可能	0~20%	只會在特殊的情況下發生

4.4.2.3 表四、風險評量標準圖像

影響	風險分佈		
非常嚴重	H (High risk) 高度危險的風險，管理階層需督導所屬研擬計劃並提供資源	H (High risk) 高度危險的風險，管理階層需督導所屬研擬計劃並提供資源	E (Extreme risk) 極度危險的風險，需立即採取行動
嚴重	M (Moderate risk) 中度危險的風險，必須明定管理階層的責任範圍	H (High risk) 高度危險的風險，管理階層需督導所屬研擬計劃並提供資源	H (High risk) 高度危險的風險，管理階層需督導所屬研擬計劃並提供資源
輕微	L (Low risk) 低度危險的風險，以一般步驟處理	M (Moderate risk) 中度危險的風險，必須明定管理階層的責任範圍	H (High risk) 高度危險的風險，管理階層需督導所屬研擬計劃並提供資源
	幾乎不可能	可能	幾乎確定
	機率		

4.5 定義風險分析對象：

此步驟是將公司目標細分為組織計劃，此部份為風險辨識及風險分析的框架，可以用來確認是否忽略重要風險。

4.6 溝通和協商：

建立與內外部關係人之溝通與報告機制。

五、風險管理執行

5.1 風險辨識：

5.1.1 風險辨識時機：

- 5.1.1.1 每年 12 月公司目標設定後，進行風險辨識
- 5.1.1.2 每半年再次辨識風險是否變動
- 5.1.1.3 依改善計劃重新進行風險辨識
- 5.1.1.4 特殊情況下需立即進行風險辨識

5.1.2 會發生什麼：列出所有會影響分析對象中所訂定的結構的事件，通常會詳細指出事件的內容，請參考表一。

5.1.3 如何、為何、何處與何時發生：列出可能的影響事件後，必須考慮可能發生的原因和發生順序，即所謂的風險情境分析。

5.1.4 風險辨識程序

5.1.4.1 需考量下列有關之問題

- (a) 公司或組織每項計劃的風險來源為何？
- (b) 可能導致的情況：
 - (i) 增加或降低達成目標的效率
 - (ii) 以高或低效率達成目標(財務、人員、時間)
 - (iii) 利害關係人是否會採取影響目標達成的作為？
 - (iv) 是否會產生附加效益？
- (c) 可能對目標造成什麼影響？
- (d) 可能會涉入或受到衝擊的利害關係人？
- (e) 風險可能發生的時機、地點、原因及方式？
- (f) 目前的風險控制方法為何？
- (g) 分析現有控制方法無法發揮控制功能的原因並提出改善策略

5.2 風險分析：將可接受風險與主要風險分開，並提供風險評量及風險對策所需的資料

5.2.1 風險登錄：風險經確認後應登錄於風險登錄表並規定稽核週期，風險登錄表應隨風險變動或增加，進行更新。請參考表五【風險登錄表】(PHG-C4-AP33)

5.2.2 列出現有的控制方法

5.2.3 影響及機率：請參閱表二及表三

5.2.4 決定風險等級：將與公司目標相關之風險填入表六【風險評估表】(PHG-C4-AP34)，並將殘餘風險做成風險圖像(請參考表四)。

5.3 風險評量：將 5.2.4 風險評估表所決定之殘餘風險等級與表四相比較，找出進一步需優先處理之風險。

5.4 風險處理：

5.4.1 列出可行的風險對策：風險對策的目的：(a)避免風險

- (b)減低發生機率
- (c)減低影響與衝擊
- (d)轉嫁
- (e)接受

5.4.2 評估風險對策：選擇風險對策時應考量執行對策所需的成本及從中可獲得的利益兩者之間的平衡，風險對策之目的可以是數個結合應用，以達成降低風險等級之效果。

5.4.3 準備處理計劃：負責單位所提出處理計劃應包括明定責任、工作表、資源分配、預期的結果、預算分配、績效量測以及檢討步驟，並且監督重要的執行階段目標。

5.4.4 執行處理計劃：由最能掌控風險的人來負責風險對策的執行，並且根據詳細的標準來監督執行計劃的進行。

5.4.5 風險處理計畫及執行對策結果需記錄於表七【風險處理計劃表】(PHG-C4-AP35)內。

5.5 風險管理稽核與審查

5.5.1 依風險登錄表針對不同風險進行定期稽核，稽核各項風險控制機制是否落實執行。

5.5.2 由風險管理執行長或執行秘書於稽核後三日內完成表八【稽核報告】((PHG-C4-AP36)，並呈報集團總經理。

5.5.3 每年應召開管理審查會，對於風險管理的架構、政策、及計劃是否仍適用於公司或組織的內外部環境進行審查。

5.6 風險管理改善

5.6.1 集團總經理應於收到稽核報告後三日內明確核示應改善事項，並轉交風險管理執行長。

5.6.2 負責改善單位應於收到風險管理執行長之稽核改善事項後於七日內提出改善計劃。

5.6.3 風險管理執行長依改善計劃進行稽核。

5.6.4 若改善計劃需變更任何書面程序或辦法，應確實執行並記錄

5.7 持續風險管理循環與學習

5.7.1 維持及強化支持性的工作環境：重視知識、新想法、新創意；藉由內部激勵或獎勵措施鼓勵學習與分享。

5.7.2 建力風險管理能力：將風險管理列入員工教育訓練課程，風險管理事件案例分享。

5.7.3 從經驗中學習：在風險管理循環之過程中，從經驗中學習而非指責。

表五、風險登錄表

登錄日期	風險編號	風險項目	風險發生情境	現有控制機制	新增控制機制	更新日期	負責人/單位	稽核週期

文 件 編 號 ： PHG-C4-AP33版 本 ： A1

表六、風險評估表

公司目標	策略目標	計劃/指標	風險編號	風險項目	風險發生情境	風險本質評估		風險等級	現有控制機制	殘餘風險		風險等級
						可能性(L)	衝擊或後果(I)	(R) =(L)X(I)		可能性(L)	衝擊或後果(I)	(R) =(L)X(I)

文件編號：PHG-C4-AP34 版本：A1

七、風險處理計劃表

負責單位：_____

風險編號	風險項目	風險對策	預期結果	工作步驟	所需資源	所需預算	重要階段目標	預計完成日	備註

文件編號：PHG-C4-AP35 版本：A1

八、稽核報告

風險編號	風險項目	負責人/單位	稽核日期	控制機制	不符合事項	應改善事項	應改善完成日

文編號：PHG-C4-AP36 版本：A1

表九、風險管理權責表

風險類別	控制機制	負責單位										
		業務	採(統)購	製造	研發	品保	財務	會計	總務	資訊	人事	法務
災害/傳染疾病(N)	緊急應變及災害回復管理程序(PHG-C2-AG02)	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
合約與法令(L)	合約簽核暨管理辦法(PHG-Q3-SL04)											V
財務狀況(F) 景氣狀況(B)	財務風險管理辦法(PHG-C3-AP06)						V	V				
人員行為(H)	企業道德與商業行為準則(PHG-C3-AP08)	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
	人員任用保證作業規範(PHG-C3-AP04)										V	
資產損失(A)	保險計劃作業規範(PHG-C3-AG011)						V		V			
品質(Q)	ISO 9001 品質管理系統，品質手冊(PHG-Q1-01)					V						
	產品責任 (Product Liability) 作業程序(PHG-Q2-SL02)	V	V		V	V						
客戶狀況(C)	客戶授信管理辦法	V					V					
	財務風險管理辦法(PHG-C3-AP06)							V				
供應商狀況(S)	採購管理程序(PHG-Q2-MP01)		V									
環保法規 (E)	ISO 14001 環境管理系統，環境手冊(PHG-E1-02)								V			
資訊安全(I)	電子資訊管理程序(PHG-C2-AI01)									V		
員工健康/安全/衛生(H)	OHSAS18001職業安全衛生管理系統，職業安全衛生手冊(PHG-H1-03)								V			
企業社會責任(CSR)	SA8000企業社會責任管理系統，企業社會責任手冊(PHG-S1-05)						V	V	V	V	V	V
	企業社會責任管理程序(PHG-C2-AP03)						V	V	V	V	V	V
	企業道德與商業行為準則(PHG-C3-AP08)											
營運風險(BCP)	業務連續性規劃(Business Continuity Plan)作業程序(PHG-Q2-SL03)	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
	策略程序(PHG-Q2-SL04)	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
	關鍵績效指標 (Key Performance Indicator, KPI) 管理辦法(PHG-C3-AP05)	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V