

風險管理較佳參考範例

公司治理中心

大綱



國內公司較佳範例

國外公司較佳範例

國內公司較佳範例

風險管理目標、治理與文化

A公司

經董事會通過之審計委員會組織章程中，董事會授權審計委員會審核公司之企業風險管理 (Enterprise Risk Management, ERM)，包含營運持續管理政策與計劃、企業風險管理程序及運作情形。本公司的風險管理組織每年於審計委員會議中報告公司所面臨的多變風險環境、企業風險管理重點、風險評估及控制措施。審計委員會主席並於董事會中報告風險環境及所採行的風險控制措施。

本公司秉持企業願景及對業界與社會之長期永續責任，建置企業風險管理機制，整合並管理可能影響營運及獲利的各種策略、營運、財務及危害性等潛在風險，其目的在於為公司所有的利害關係人提供適當的風險管理。本公司採用風險管理架構（包含風險鑑別與評估、風險控制與抵減、風險應對、風險監控與報告），以及風險矩陣 (Risk Map) 評估風險事件的發生機率及對公司營運衝擊的嚴重度，定義風險等級及風險控管的優先順序，採取對應的風險管理作為。

B公司

為落實企業風險管理，本公司參考國際標準「ISO 31000風險管理系統原則及指導綱要」之架構，依循P-D-C-A模式制定「風險管理政策」，經董事會核准通過，作為所有事業群之指導原則。所有事業群每年並定期依重大性原則，考量經濟、環境及社會面等公司治理議題對客戶、投資人及其他利害關係人產生重大影響者，進行風險評估並擬定風險管理策略與計畫。

C公司

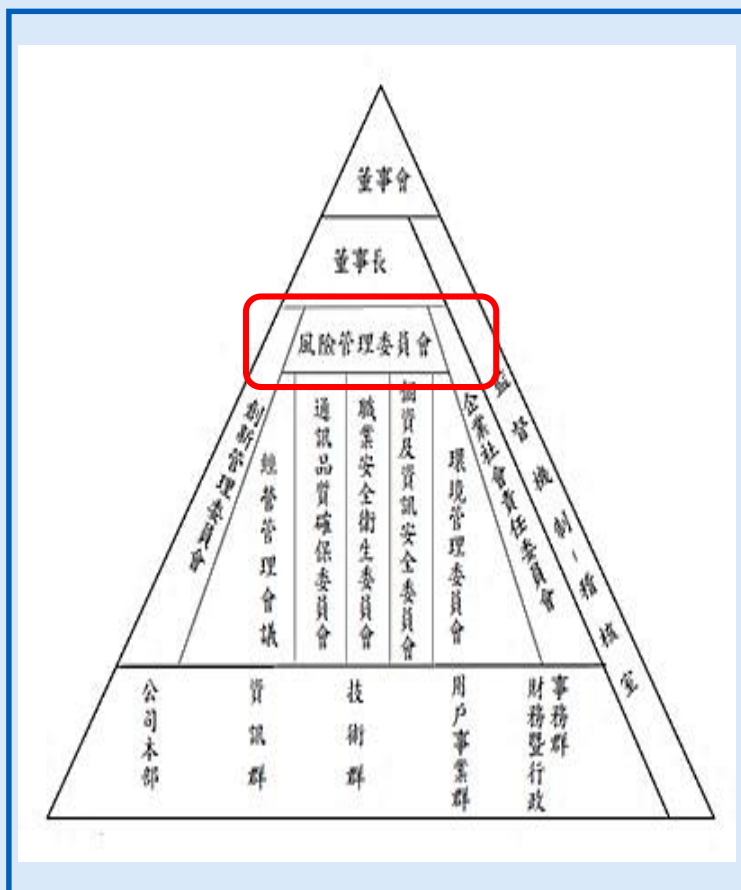
本公司於2021年5月10日董事會通過「風險管理」政策以作為本公司風險管理之最高指導原則；本公司定期評估風險，並針對各項風險擬定風險管理政策，涵蓋管理目的、組織架構、權責歸屬及風險管理程序等機制並落實執行，以有效辨識、衡量及控制本公司之各項風險，將風險控制在可接受的範圍。

風險治理與管理架構

A公司



B公司



C公司



風險治理與管理架構(續)

A公司

• 風險管理指導委員會

風險管理指導委員會由總裁召集，各部相關副總經理組成，其中內部稽核最高主管為觀察員。資材暨風險管理部副總擔任指導委員會執行秘書。該指導委員會主要職責在於督導風險控管的改進、辨識及核准風險控管的優先順序，並會向審計委員會報告。

• 風險管理執行委員會

風險管理執行委員會由各部相關處長與資材暨風險管理部處長組成，主要職責在於決定與執行符合成本效益的風險控制方案、提高風險管理透明度及改善風險控制作法。

• 風險管理工作小組

風險管理工作小組2018年成立，由各部資深經理級組成，主要職責在於鑑別潛在風險情境及確認該風險對營運的衝擊，依鑑別出的風險情境採取相對應的風險緩釋行動，與建立危機管理作業程序並針對該程序進行演練。

B公司

• 董事會

董事會為風險管理之最高決策及監督單位，負責核定本公司風險管理政策與架構，並監督風險管理機制之有效運作。

• 風險管理委員會

風險管理委員會成員由董事會決議委任，其人數不少於三人，且半數以上需為獨立董事，目前三位成員皆為獨立董事。

委員會之職權包含：審查風險管理政策與架構、風險胃納或容忍度、審查重大風險議題之管理報告，及適時向董事會報告風險管理運作情形。

委員會每年至少召開二次，並得視需要隨時召開會議。

• 高階管理會議

主要職責包含：擬訂風險管理政策與架構、訂定風險容忍度及目標。執行董事會決策、統籌資源有效配置、監督管理公司整體風險。建立風險管理文化。

• 所有事業群

擬訂風險管理政策與架構、訂定風險容忍度及目標。執行董事會決策、統籌資源有效配置、監督管理公司整體風險。建立風險管理文化。

C公司

依據公司之風險管理政策，成立風險管理推動組織，包括任務型「風險管理委員會」、「風險管理推動小組」，負責風險管理制度之規劃、執行、查核、檢討與改進等事項。

• 風險管理委員會

A. 組成成員：風險管理委員會設置指導委員1人，由董事長兼任；主任委員1人，由總經理兼任；委員若干人，由各副總經理及各專業總工程/管理師兼任。

B. 會議頻率：風險管理委員會每年召開會議1次，必要時得召開臨時會議。

C. 任務：制定風險管理政策，並定期檢討其適用性、核定公司層級風險圖像、核定年度全公司風險管理執行情形與檢討結果。

• 風險管理推動小組

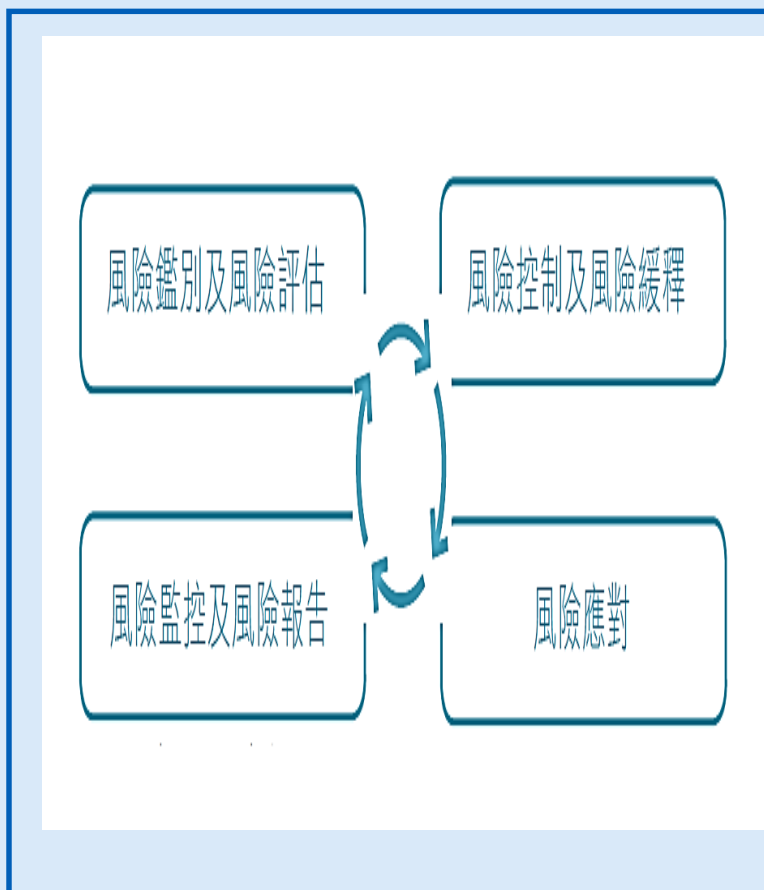
A. 組成成員：推動小組設置召集人1人，由主管企劃處副總經理兼任；執行秘書1人，由企劃處處長兼任，秉承召集人之命，辦理有關行政事務；風險管理推動小組成員由本公司各主管、主辦處等一級單位組成。

B. 會議頻率：推動小組每年召開會議1次，必要時得召開臨時會議(2019年度調整為一年召開2次推動小組會議)。

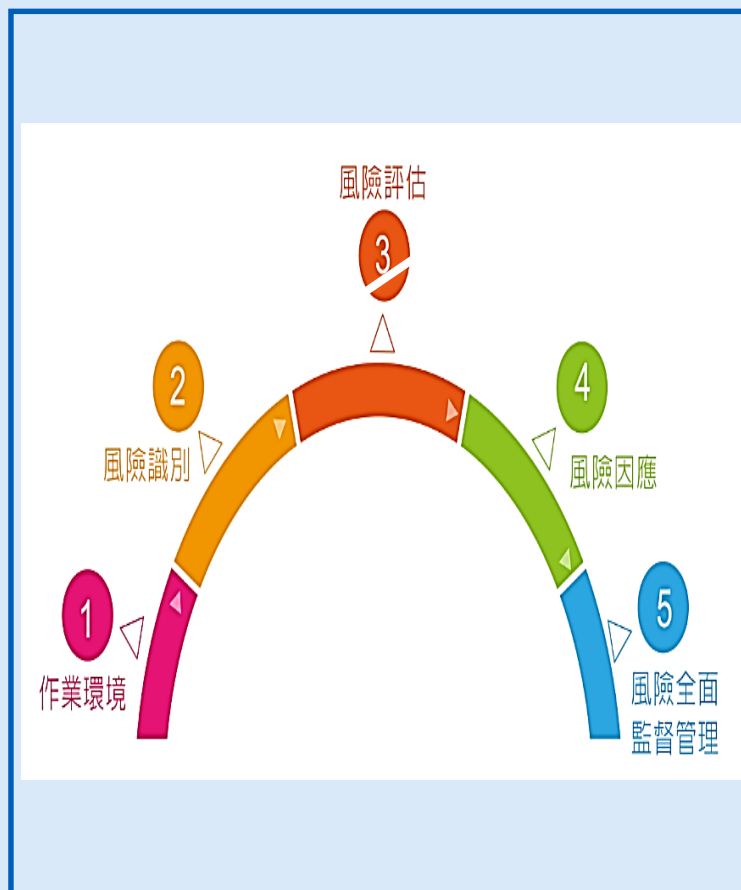
C. 任務：制/修定風險管理實施方案、研訂公司層級風險來源、彙整研訂年度公司層級風險圖像、提報年度全公司風險管理執行情形與檢討結果。

風險管理程序

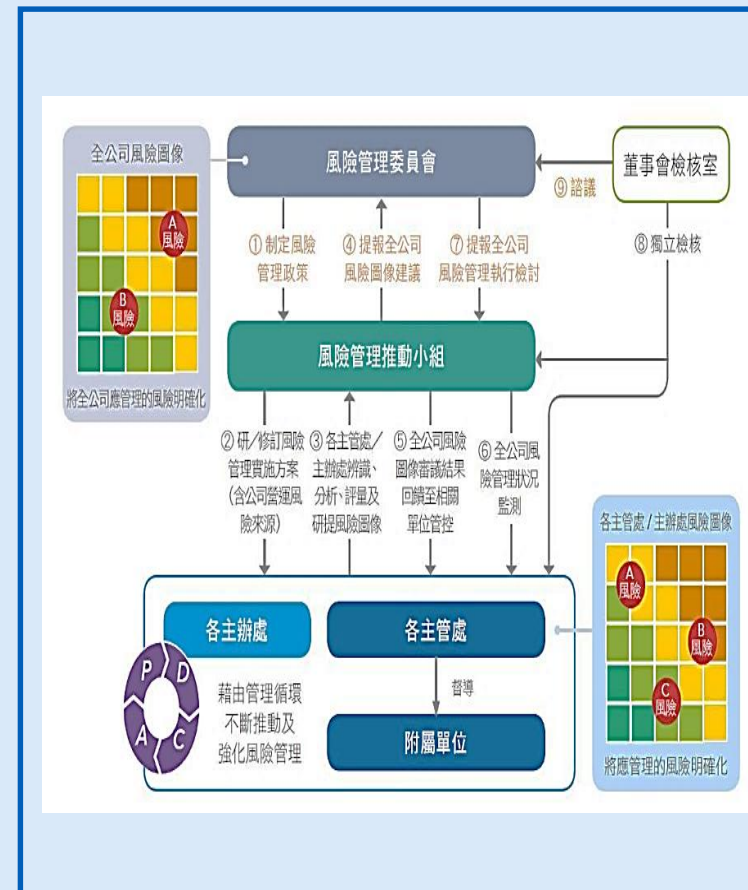
A公司



B公司



C公司



風險管理程序(續)

A公司

風險鑑別與評估

- 風險管理指導委員會及董事會之審計委員會審視並核准風險策略的執行及風險控管之優先順序
- 風險管理執行委員會以風險矩陣 (Risk Map) 評估風險事件發生機率及營運衝擊



風險控制與抵減

- 風險管理專案進行跨功能組織的風險溝通並促進各功能組織強化風險控制與抵減
- 風險管理執行委員會執行風險控制方案及持續改進
- 各單位將風險控制的有效性納入年度內控自評審視檢討



風險應對

- 風險管理工作小組制定危機管理及企業營運持續計劃
- 風險管理專案規劃執行重大危機事件應變及演練
- 各單位落實企業營運持續計劃訓練與執行



風險監控與報告

- 風險管理組織彙整風險管理重點、風險評估及抵減措施，分別向風險管理指導委員會及董事會之審計委員會進行報告

B公司

XX公司之風險管理程序如下：

- 風險辨別：辨識各項業務經營活動或作業程序所涉及之風險。
- 風險評估：針對已辨識之風險因子，分析其屬性及其影響程度，並訂定適當之量化或質化衡量指標，評估風險等級、風險胃納及承受度。
- 風險因應：依風險分析評量結果並考量公司資源配置之成本效益，訂定各項風險之優先處理順序、管控標準、處理措施、限制及例外管理等對策，執行風險防阻作業，及時掌握異常狀況並適當反應處理。
- 風險監督管理：設置風險監控機制及績效評量指標，以確保風險管理作業之執行效率及效益，並適時適當調整及持續改善。
- 風險資訊溝通與報導：與利害關係人溝通與協商公司風險管理政策，並依核決權限將相關風險資訊管理報表提報權責主管，召開風險管理之相關會議，以達呈報、檢討、監督管理之效。於必要時，視風險屬性及其影響程度，將重大風險事項提報董事會。另依規定公開揭露本公司風險管理相關資訊。

C公司

本公司風險管理區分為兩大層級，分別為公司級風險管理，以及單位級風險管理。

➤ 公司級風險管理

公司級風險管理係以影響公司整體目標之風險來源為主，由各主管、主辦處等一級單位依據公司總體策略及風險管理政策，就其業務職掌之目標、短中長程計畫執行及例行性業務之運作，進行風險辨識、風險分析、風險評量，並由企劃處綜合考量公司未來經營策略、總目標、及議題正負面流量分析等內外部環境變遷相關資料，提供風險管理委員會作為公司級風險事件討論與決議之參考。其後風險推動小組會將風險圖像結果回饋至各主管單位以進行風險控管。

各公司級風險事件之主、協辦單位需按季追蹤風險管控執行情形，並由主辦單位負責綜整協辦單位資料，並於定期提送風險管控執行情形至推動小組會議及風險管理委員會檢討執行成效。

➤ 單位級風險管理

單位級風險管理由各單位應依據風險管理政策，就業務職掌之目標、短中長程計畫執行及例行性業務之運作，進行風險辨識、風險分析、風險評量，並將風險評估結果綜整為單位風險事件，繪製風險圖像及擬定管控措施，透過持續溝通與協商、監督與檢討等作業，改善與落實各單位之風險管理。

風險管理構面

A公司

| 策略考量 | 營運考量 | 財務考量 | 危害事件考量 |
|--|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> 符合法令及其變動之因應 國家政策發展 科技及產業市場變化 技術研發與競爭優勢 市場需求及產能擴充 | <ul style="list-style-type: none"> 客戶、採購集中 資訊安全 智慧財產權 人才招聘 企業形象 | <ul style="list-style-type: none"> 利率、匯率、通貨膨脹、通貨緊縮、租稅 融資 高風險/高槓桿財務投資、衍生性金融商品交易 策略性投資 | <ul style="list-style-type: none"> 地震等天然災害 火災或化學品洩漏 氣候變遷 水電供應 |

B公司



C公司

| 風險類別 | 鑑別之風險 |
|-----------|--|
| 策略與財務風險 | <ol style="list-style-type: none"> 累積虧損擴大影響公司營運 電源計畫進度落後影響供電能力 |
| 營運風險 | <ol style="list-style-type: none"> 人力結構老化影響技術傳承 電力供應短缺影響系統穩定與安全 公司發生安衛事故導致資產與聲譽受損 資訊系統遭遇侵害 發生勞資糾紛與員工抗爭 再生能源工程進度落後導致公司聲譽受損 電源線工程進度落後影響電廠供電 |
| 法規遵循風險 | <ol style="list-style-type: none"> 員工發生貪瀆事件 負面新聞影響公司形象 |
| 環境與氣候變遷風險 | <ol style="list-style-type: none"> 天然災害導致核能電廠意外發生 環保議題衝擊公司形象 天然災害造成電力設備損毀 |

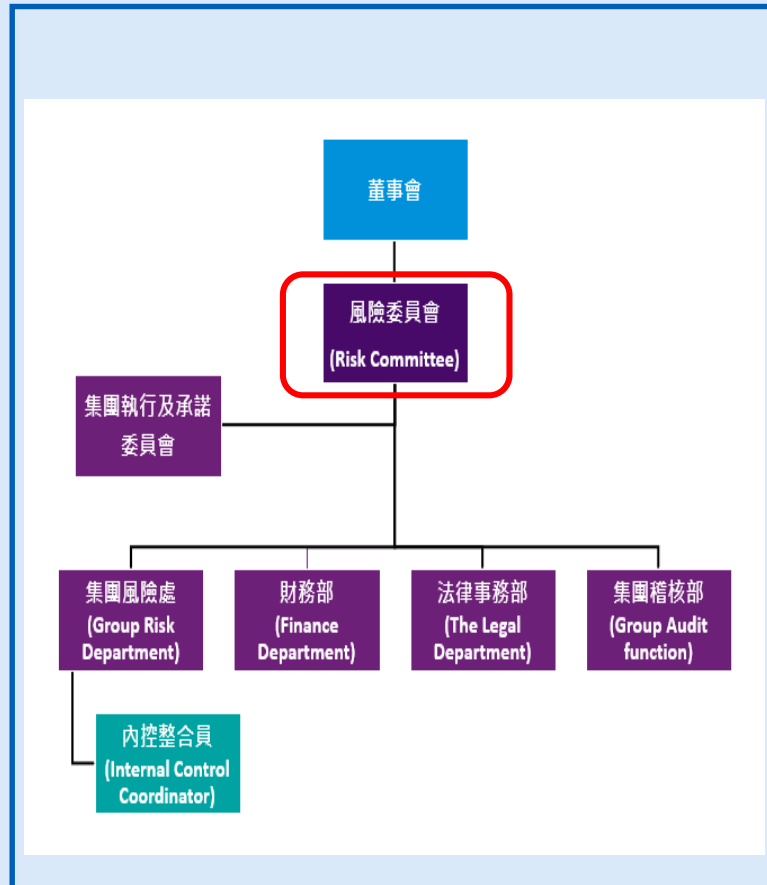
國內公司較佳案例彙整

| 公司 | 風險治理與管理架構 | 風險管理程序 | 風險管理構面 | 營運監督模式 |
|-----|---|--|--|---|
| A公司 | <ul style="list-style-type: none"> 風險管理指導委員會 風險管理執行委員會 風險管理工作小組 | <ul style="list-style-type: none"> 風險鑑別及風險評估釋 風險控制及風險緩釋 風險應對 風險監控及報告 | <ul style="list-style-type: none"> 策略 營運 財務 危害事件遷 氣候變遷 | <ul style="list-style-type: none"> 每年2次(含)以上檢討會議 庫存監控系統 供應鏈風險控管機制(月/季) |
| B公司 | <ul style="list-style-type: none"> 風險管理委員會 下設：通訊品質確保委員會 職業安全及衛生委員會 資安及資訊管理委員會 | <ul style="list-style-type: none"> 作業環境 風險識別 風險評估 風險因應 風險全面監督管理 | <ul style="list-style-type: none"> 業務 市場 資訊安全 人才培育 創新管理 法規 網路頻寬資源 | <ul style="list-style-type: none"> 定期每半年至少開會一次 依據不同風險類別設置專責委員會進行風險管理 |
| C公司 | <ul style="list-style-type: none"> 風險管理委員會 風險管理推動小組 | <ul style="list-style-type: none"> 風險辨識 風險分析 風險評量 風險處理 危機管理 | <ul style="list-style-type: none"> 策略與財務 營運 法規遵循 環境與氣候變遷 | <ul style="list-style-type: none"> 每季檢討風險管理執行情形 每年召開2次推動小組會議 每年召開一次風險管理委員會 |

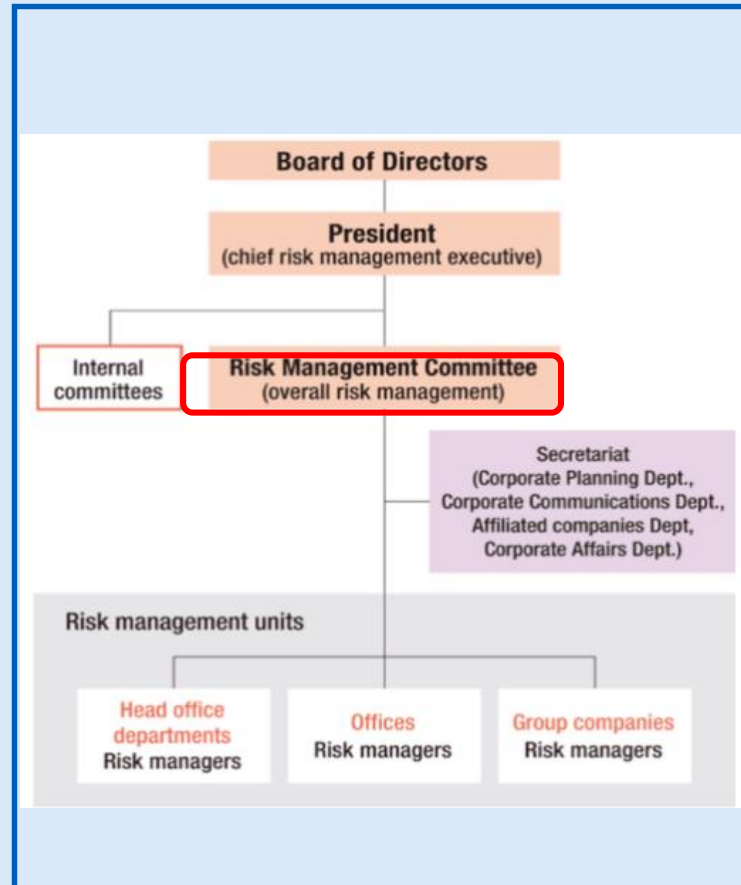
國外公司較佳範例

風險治理與管理架構

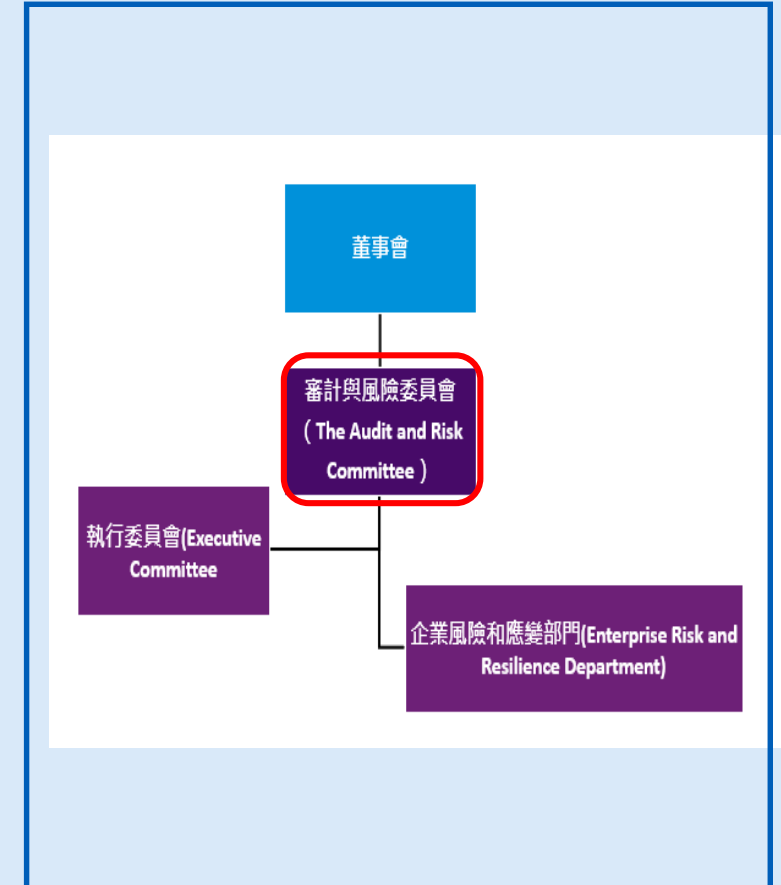
D公司



E公司



F公司

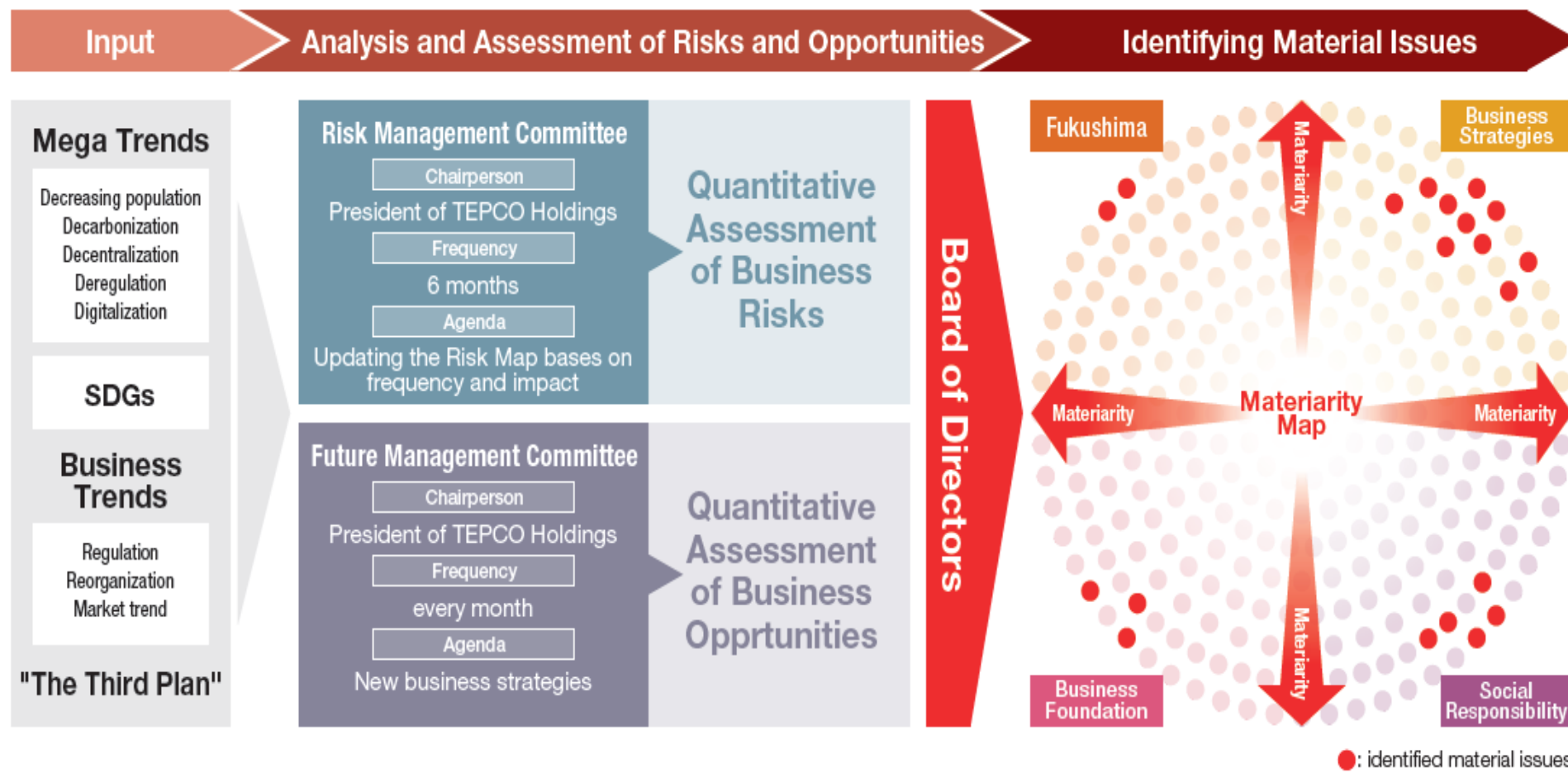


重大議題辨識流程

根據本公司《業務計劃》確定4項類別用以發展解決長期議題和創造價值的措施，分別是XX的責任、營業策略、核心業務及社會責任。

藉由評估財務影響性和此四項類別之重大性，以利評估董事會應辨識出的關鍵業務議題。在20XX年，辨識出20個關鍵業務問題，並為其設置了具體的量化目標，藉由目標來管理這些問題

Process of Identifying Material Issues



管理流程與監督

風險管理流程

- 本公司每個業務部門（BU）和中央支援職能（CSF）負責維護風險管理和內部控制機制的有效性，並以該機制進行適當的公司治理，並反饋風險和內部控制是否有效。
- 全公司清楚記錄並傳達了執行和監控風險管理及內部控制活動的職責，並且對員工進行教育和培訓，以確保員工對於風險管理及內部控制中之角色、職責和責任有允當的認識。
- 領導者通過將風險管理和內部控制準則嵌入到所有業務活動中，並通過績效管理流程來審查部署的有效性和穩固性，從而顯示出公司針對風險管理持續改進的承諾。

風險管理構面

- 內在風險
 - 能源市場監管
 - 競爭力與整體環境
- 外在環境
 - 集團轉型
 - 營運績效

營運監督模式

- 每年至少召開兩次風險委員會
- 2020年導入風險管理資訊系統，2021年部分實施 Risk Management System

國外公司較佳案例彙整

| 公司 | 風險治理與 管理架構 | 風險管理構面 | 營運監督模式 |
|-----|---|---|--|
| D公司 | <ul style="list-style-type: none"> • 風險管理委員會 • 集團風險處 | <ul style="list-style-type: none"> • 市場監管 • 競爭力和整體環境 • 轉型 • 營運績效 | <ul style="list-style-type: none"> • 每年至少召開兩次風險委員會 • 審議集團風險和內部控制活動 • Risk Management Information System |
| E公司 | <ul style="list-style-type: none"> • 風險委員會 • 風險主題小組 • 風險經理人 • 風險溝通者 | <ul style="list-style-type: none"> • 政策與法規 • 科技 • 市場與服務 • 聲譽 | <ul style="list-style-type: none"> • 每年至少召開兩次風險委員會 • 風險管理連結各風險經理人績效 |
| F公司 | <ul style="list-style-type: none"> • 審計及風險委員會 • 企業風險及應變部門 | <ul style="list-style-type: none"> • 市場和競爭 • 人力資源 • 財務狀況 • 永續發展 • 公司治理、道德和舞弊 | <ul style="list-style-type: none"> • 每年至少召開兩次風險委員會 • 審議所有風險，包括新興風險 • Risk Management System |



THANK YOU