

## 風險管理小組運作概況

前言：為因應全球經濟環境變化與永續風險，本公司根據經濟、社會、環境及其他等四大面向，鑑別、掌握可能影響企業永續發展的相關風險，並透過風險轉移、削減及避免等相關管理策略與因應措施，將可能的風險降至最低，提升營運正向契機。

### 1. 風險管理政策：

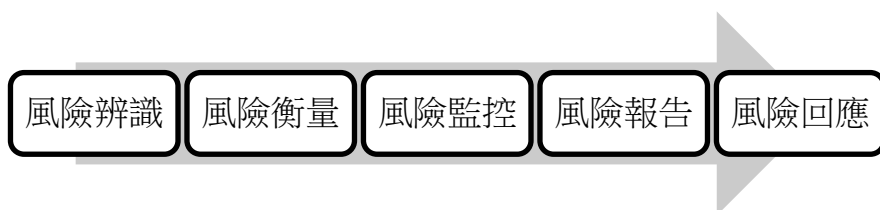
本公司風險管理政策與程序經第 26 屆第 4 次董事會通過，係依照公司整體營運方針來定義各類風險，建立及早辨識、準確衡量、有效監督及嚴格控管之風險管理機制，在可承受之風險範圍內，預防可能的損失，依據內外環境變化，持續調整改善最佳風險管理實務，同時保護員工、股東、顧客及各利害關係人的利益，增加公司價值，並達成公司資源配置之最佳化原則。完整政策詳如附件：風險管理政策與程序。

### 2. 風險管理組織架構：

在風險管理組織體系上，董事會為公司風險管理之最高單位，以遵循法令，推動並落實公司整體風險管理為目標，明確了解營運所面臨之風險，確保風險管理之有效性，並負風險管理最終責任。董事會下專門設有風險管理小組，由經營管理部門之最高主管擔任召集人，各部門主管為主要成員，風險管理小組為負責執行風險管理之權責單位，並定期向董事會報告風險管理結果。（請參考附件中華工程股份有限公司風險管理政策與程序）

2020 年起，風險管理小組依循既有的管理組織體系及內部控制體系，以最具成本效益的方式，積極面對與管控營運過程所應考量之風險。要求公司內部各功能單位主管負有風險管理之責任，負責分析及監控所屬單位內之相關風險，確保風險控管機制與程序能有效執行。同時，亦將風險管理執行情形定期向審計委員會及董事會提出報告。

### 3. 風險管理流程：



營造業之風險遠高於其他行業，企業營運過程中，會遭遇許多可能威脅經營的不確定因素，為預防風險帶來之損失，針對經濟、環境、社會及氣候變遷等風險，本公司研擬風險管控政策與程序，先依危機等級不同，依風險管理流程及召開緊急應變會議，擬定相關策略因應計畫，處理並提出改善檢討，避免重蹈覆轍，每一層級及功能性單位都有風險責任，一旦發生狀況不對，迅速向上層級回報，尋求解決方案，第一時間降低對公司可能之衝擊。

#### 4. 風險管理範疇：

1. 經濟面風險管理：  
 決策風險、財務風險、營運風險及資安風險
2. 社會面風險管理：  
 勞工安全風險及勞工人權風險
3. 環境面風險管理：  
 施工環境風險
4. 其他風險管理：  
 不可預知之氣候變遷風險等。

#### 5. 2020 年風險管理項目及回應作為如下：

經濟面風險管理：

風險類型	風險內容	2020 年回應作為
決策風險	1. 評估公司營運策略、年度預算、業務績效、併購與投資等 2. 營運策略及目標設定 3. 營運目標達成率管控	董事會議：透過 6-8 次董事會召開，商討決策投資方向、預算、業務績效等，並依照金融監督管理委員會（以下簡稱金管會）公告之「公開發行公司建立內部控制制度處理準則」，暨配合經營管理需要而制訂，其目的於協助董事會及經理人檢查及覆核內部控制制度之缺失及衡量營運之效果及效率，並適時提供改進建議。
財務風險	1. 利率、匯率變動、通膨情形對公司損益影響及未來因應措施 2. 國內外重要政策及法律變動對公司財會影響及因應措施 3. 獲利及虧損檢討及因應措施	1. 持續密切注意利率之變動及全球經濟發展趨勢。 2. 與金融機構之融資來往，在利率方面除積極爭取協調降低加碼幅度外，仍持續每年償還部份銀行借款，降低借款餘額減輕利息支出。 3. 對大宗物料、鋼筋市場行情密切關注，針對國內外市場行情趨勢加強研判分析，提出有利之採購原則，減少支出降低成本。 4. 定期財會會議，追蹤應收帳款，進行有效財務規劃與資金調度。

<b>營運風險</b>	1. 工程進度落後風險管控 2. 工程個案執行預算成本控制 3. 工程施工品質管控	1. 由工務所審查各工程內控進度及不定期召開趕工會議，有效掌控施工狀況。 2. 安衛品質處依公司年度訂定之安衛落實計畫及品質評分辦法說明，不定期至各工程專案執行安衛品質稽查作業，每月稽查工地達2次以上，定期辦理研討會議，發掘不符合事項及應改善事項，即要求所屬辦理改善。另公司一級主管亦聯合實施不定期走動管理，期藉由高階主管之走動，落實各項安衛及品質管理作業，以維施工安全及優質之施工品質。 3. 對於發現工地之缺失項目將彙整集結成教育訓練資料，以利其他工程專案引以為戒，強化工程師對施工規範之瞭解，預防再發生。 4. 透影音即時指揮中心，隨時確認施工狀況。
<b>資安風險</b>	電腦病毒攻擊、駭客入侵及資料毀損、資料庫異常等危機處理	1. 加強資安訓練與宣導、提升同仁資安觀念。 2. 系統設置防火牆及防毒軟體安全措施，資訊處定期檢查測試，建構完成防毒機制。 3.

**社會面風險管理：**

<b>風險類型</b>	<b>重大性關注議題</b>	<b>風險內容/機會</b>		<b>回應作為</b>
<b>勞工安全風險</b>	勞工健康管理及施工安全管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 提升員工健康照顧能量。</li> <li>➢ 降低罰單率，致力達成零職災</li> <li>➢ 安衛查核每工地每月至少一次</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 影音即時指揮中心</li> <li>➢ 安全衛生擴增實境(AR, Augmented Reality)應用程式</li> </ul>	1. 落實安品環管理系統(ISO9001/14001/OHSAS18001/TOSHMS/CNS15506)並通過驗證，落實PDCA作業循環，宣導各項安全衛生防護措施，避免職災發生。 2. 為預防發生熱危害，要求各單位依「本公司所屬勞工從事戶外高溫作業危害防範要點」落實辦理，並於勤前教育及巡視管理會議中加強宣導。 3. 落實員工健康照護制度，分別於南、北特約職業專門醫師臨場辦理服務，每年實施員工健康檢查，關懷同仁健康，提供友善職場。
<b>勞工人權風險</b>	員工福利與薪資	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 激勵獎金制度</li> <li>➢ 多樣化福利措施</li> <li>➢ 員工保險</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 三節獎金、年終獎金、員工紅利</li> <li>➢ 生日慶金、健康檢查、特約商店/飯店</li> <li>➢ 勞工保險、全民健康保險、勞工</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 增進勞資良好合作關係，塑造優質企業文化與員工價值</li> <li>➢ 職工福利委員會按時召開會議，替同仁爭取最大化福利</li> </ul>

			退休金、員工眷屬團體保險。	
人才招募與留任	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 人員流動率</li> <li>➢ 人員招募</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 校園徵才說明會</li> <li>➢ 儲備幹部計畫</li> <li>➢ 接班人才培計畫</li> <li>➢ 輔導員機制</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 公司明確願景，同仁擁有希望。</li> <li>➢ 新鮮人擁有資深同仁的帶領，以傳承的方式領入門。</li> <li>➢ 在職同仁透過扎實的教育訓練，增加專業知識，隨時接棒管理職主管。</li> </ul>	
員工發展與教育訓練	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 學習時數每人達80%以上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 規劃完善的教育訓練</li> <li>➢ 產學合作</li> <li>➢ 升遷制度</li> <li>➢ 培訓接班人</li> </ul>	依公司年度教育訓練計畫辦理各項訓練	

#### 環境面風險管理：

風險類型	重大性關注議題	風險內容與機會		回應作為
施工環境風險/綠色風險	環境汙染	營造工地易造成噪音、空氣、污水、粉塵、土方開挖、廢棄物等污染	採取合宜之工程控制措施	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 預防周遭環境污染，依工程特性設置適當洗車設施，減少車行路徑之揚塵，推動節能減碳、降低污染防制作為。</li> <li>2. 加強推動各工地，工作人員環保意識及管理承包商做好污染防制工作，並針對各工程特性規劃採用低污染工法及購置低污染施工機具。</li> <li>3. 不定期查核，施工環境品質。</li> <li>4. 持續推動6S計畫『安全、整理、整頓、清掃、清潔、習慣』。</li> <li>5. 開放噪音陳情專線，接受鄰近民眾之監督，建立友善優良的施工品質。</li> </ol>
		降低罰鍰率，打造環保工地及辦公環境	遵循環保法規	違反環境保護法規件數及罰鍰降低。
	能源管理	實施辦公樓層進行節能方案、規劃工地節能計畫	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 減少廢棄物數量</li> <li>➢ 施工用電減碳</li> <li>➢ 工地綠化減碳</li> </ul>	綠建築發展為主流，推動都市綠建築執行計畫。

## 其他風險管理

風險類型	風險內容	回應作為
氣候變遷風險	氣候異常的衝擊，如颱風、地震、水災、風災、乾旱	1. 依本公司「安全防護管理辦法」及「公共工程汛期工地防災減災作業要點」辦理，每年防汛期間各項防汛器材整備檢查及防災演練辦理，強化應變能力。關注颱風豪雨資訊及提醒各單位防範，以防止人員及設備危害損失。 2. 遇地震有危險之虞時，立即指揮勞工停止作業，地震發生後，即檢查構材及施工架是否有倒塌、崩塌之危險，做好修復，以維施工安全及人員防護。

## 6. 第 26 屆第 4 次董事會風險管理小組報告：

項次	面臨風險	因應對策
1	現場缺工 A. 技術工、外勞 B. 工程師	A1. 聯合同業向政府反應，共享經濟(找人合作) A2. 提早規劃發包，尋求長期合作協力廠商策略聯盟 A3. 擴大引進外勞，精進工法，持續研發新工法(模組化) B1. 校園徵才，獎學金補助 B2. 薪資結構調整，凝聚向心力
2	因工程案件釋出量多，工廠產量有限，致特殊工項例如鋼構、鋼管等廠製供量產能不足，市場需求高，產生排擠，無法充份供料。	標前協議 大宗採買、國外進口、分散採購 尋商聯合承攬
3	受新冠肺炎疫情影響 A. 海外業務拓展效率降低. B. 國外進口設備及專業技師無法如期來臺	A. 視訊、人員長駐 B. 申請工期展延，提前採購

## 附件

# 中華工程股份有限公司風險管理政策與程序

109.12.23 第26屆4次董事會決議通過增訂

## 第一章 總則

### 第一條 制定目的

為確保本公司風險管理制度之完整性，特訂定本政策與指導原則，以落實風險管理制衡機制，提昇風險管理分工之效能。

為了管理風險，應塑造重視風險管理之經營策略與組織文化，並建立整體風險管理制度，由本公司及重要子公司之董事會、各階層管理人員及員工共同參與推動執行。

### 第二條 適用範圍

本公司適用之。

## 第二章 風險管理組織架構及職責

### 第三條 風險管理架構與職責

#### 一、董事會：

本公司董事會為風險管理政策之最高單位，負責核准、審視、監督公司風險管理政策，確保風險管理之有效性，並負風險管理最終責任。

#### 二、風險管理小組：

成立跨部門風險管理小組為負責執行風險管理之權責單位，由經營管理部門之最高主管單任召集人，得指定1~2人為副召集人，成員包含各功能單位(公司內部所有部門)負責人，主要負責公司風險之監控、衡量及評估等執行層面之事務，其應獨立於業務單位及營運活動之外行使職權，每年向董事會報告。

#### 三、風險管理小組運作職責：

1. 協助擬定本公司風險管理政策。
2. 確保董事會所核定實施之風險管理政策的執行。
3. 至少一年一次向董事會提出風險管理報告。
4. 其他風險管理相關事項。

#### 四、各相關單位（本公司各功能/部門）：

功能單位主管負有風險管理之責任，負責分析及監控所屬單位內之相關風險，確保風險控管機制與程序能有效執行。

### 第三章 風險管理流程

#### 第四條 風險管理流程

風險管理流程包括：風險辨識、風險衡量、風險監控、風險報告與風險回應。公司應經由風險管理流程瞭解組織處境，以及與公司相關之利害關係人之需求與期望，並與之溝通。

##### 一、風險辨識

為管理風險，首應辨識有那些風險係於營運過程中可能面臨的威脅及挑戰。為了有效掌握風險，宜採各種可行之分析工具及方法，透過討論研析，彙整以往經驗並預測未來可能發生風險之狀況，予以指認歸類，以下風險類別如下：

1. 經濟面風險管理：  
    決策風險、財務風險、營運風險及資安風險
2. 社會面風險管理：  
    勞工安全風險及勞工人權風險
3. 環境面風險管理：  
    施工環境風險
4. 其他風險管理：  
    不可預知之氣候變遷風險等。

##### 二、風險衡量

本公司各功能單位辨識其所可能面對之風險因子後，應訂定適當之衡量方法，俾作為風險管理的依據。

1. 風險之衡量包括風險之分析與評估，係透過對風險事件發生之可能性及一旦發生時，其負面衝擊程度之分析等，以瞭解風險對公司之影響，作為後續擬訂風險控管之優先順序及回應措施選擇之參考依據。
2. 對於可量化的風險，採取較嚴謹的統計分析與技術進行分析管理。
3. 對其他目前較難量化的風險，則以質化方式來衡量。風險質化之衡量係指透過文字的描述，以表達風險發生的可能性及其影響程度。

### 三、風險監控

各功能單位應監控所屬業務的風險，相關部門應提出因應對策，並將風險及因應對策提交風險管理小組。

### 四、風險報告

為充分紀錄風險管理程序及其執行結果，風險管理小組應至少一年一次向董事會報告風險狀況以供管理參考。

### 五、風險回應

各功能單位於評估及彙總風險後，對於所面臨之風險宜採取適當之回應措施。風險回應可採行之措施有下列方式：

1. 風險迴避：採取措施迴避可能引起風險之各種活動。
2. 風險降低：採取措施以降低風險發生後之衝擊及（或）其發生之可能性。
3. 風險分攤：採取移轉之方式，將風險之一部或全部由他人承擔。例如保險。
4. 風險承擔：不採取任何措施改變風險發生之可能性及其衝擊。

## 第四章 風險管理之執行

### 第五條 風險評估程序之執行

- 一、風險管理小組須於每年定期以 email 通知各部門進行風險評估作業。
- 二、各功能單位主管應依據實際需要指派人員，負責進行各項風險評估與管理事項。
- 三、各功能單位風險管理負責人員應依照第四條流程，考量公司目前環境處境、找出相關利害關係人，辨識出可能面臨之內外風險因子，進行風險衡量，研擬出風險因應對策。
- 四、應於每年定期經部門主管覆核後，交風險管理小組彙整。
- 五、風險管理小組應將各功能單位提出之內容彙整提送總經理核准。
- 六、風險評估之結果與因應對策，應提報董事會議。

第六條 風險管理執行落實之評估由內部稽核人員進行有關風險管理是否有效落實執行之評估，確保制度落實與遵循。



## **第五章 風險資訊揭露**

第七條 本公司除應依主管機關規定揭露相關資訊外，亦宜於年報或公司網頁揭露與風險管理有關資訊。

## **第六章 附則**

第八條 風險管理政策之修訂 風險管理小組應每年檢視本風險管理政策內容，並隨時注意國際與國內風險管理制度之發展情形，據以檢討改善本政策，以提昇本公司及重要子公司風險管理執行成效。

第九條 本風險管理政策與程序經審計委員會、董事會通過後實施，修訂時亦同。