

機會與風險管理辦法

1.目的

為因應內外部環境之變化、降低決策錯誤之機率、避免損失之可能，故特制定本辦法，期許本公司從事各方面策略及相關計畫時，確實做到「機會與風險發生前採取完善預防，風險發生後進行有效控制」，以達永續經營之目的。

2.範圍

2.1. 本辦法之適用範圍為本公司及本公司之子公司

2.2. 凡本公司之各項國際標準管理體系，包括：品質管理、環境管理、職安衛...等相關方關注議題，均適用本作業程序。

3.權責

3.1. 經營規劃室

為本辦法之制定及統籌部門，包含彙整風險管理活動執行結果、協助各單位執行之風險管理活動等。

3.2. 其他單位

為本辦法之執行運作之配合協辦部門，負責執行日常風險管理活動執行與監控。

3.3. 與ISO認證有關的單位

3.3.1. 為相關方議題及風險評估與改善對策擬定及執行單位

3.3.2. ISO 9001最高管理階層或職務代理人：

3.3.3. ISO 14001最高管理階層或職務代理人：

3.3.4. ISO 45001最高管理階層或職務代理人：

4.定義

4.1. 機會

指可能潛在影響本公司目標之正面事件，及其發生之可能性與有利程度。

4.2. 風險

指可能潛在影響本公司目標負面事件，及其發生之可能性與嚴重程度。

4.3. 機會與風險管理

指為有效管理可能發生的機會與風險事件並加強其有利影響或降低其不利

影響，所執行之步驟與過程。

4.4. 機會與風險辨識

指發掘可能發生機會與風險之事件及其發生之原因和方式。

4.5. 機會與風險評估

指系統性地運用有效資訊，以判斷特定機會與風險事件發生之可能性及其影響之嚴重程度。

4.6. 機會與風險處理

指對於機會與風險評估後的應爭取之機會或不可容忍之風險，列出對策，進而執行相關對策，以增加或降低事件發生之可能性或其影響之程度。

4.7. 機會與危機處理

指為避免或降低危機對本公司之傷害，對危機情境維持一種持續性、動態性之監控及管理過程。

5.作業流程圖

編號	流程圖	管制要項	權責單位 ◎主辦 ○協辦
6.1.	機會與風險意識建立	應積極建立機會與風險管理意識，並因應環境變動做動態調整。	◎製造管理處 ◎經營規劃室 ○其他單位
6.2.	目標設定	應於每年進行年度目標規劃時，同步考量機會與風險管理，確保為達成目標所需承受之機會與風險是否在機會與風險管理範圍之內。	◎製造管理處 ◎經營規劃室 ○其他單位
6.3.	機會與風險辨識	運用系統性方式搜尋出組織內所有可能面臨之機會與風險	○製造管理處 ○經營規劃室 ◎其他單位
6.4.	機會與風險評估	在現有的防範措施下，評估機會與風險的影響程度及其發生的機率，描繪出機會與風險評估矩陣，藉以區分出可容受機會與風險與主要管理機會與風險。	○製造管理處 ○經營規劃室 ◎其他單位
6.5.	機會與風險處理	根據機會與風險評估所選出的優先處理風險項目，擬定機會與風險對策並落實推動執行之。	○製造管理處 ○經營規劃室 ◎其他單位
6.6.	危機處理	請詳見「危機處理辦法」	
6.7.	監督檢視	定期檢視機會與風險項目及其對策是否仍適用於環境條件，必要時修正機會與風險處理行動	○製造管理處 ○經營規劃室 ◎其他單位
6.8.	檢討修正	根據監督及危機處理結果，檢討及修正機會與風險對策，以利持續改善	○製造管理處 ○經營規劃室 ◎其他單位

6.作業內容

6.1. 機會與風險意識建立

6.1.1. 本公司應積極建立機會與風險管理意識，並因應環境變動做動態調整。

6.1.2. 本辦法為由上而下之整體性機會與風險管理，實際機會與風險項目及相關管理作法皆坐落在各個機會與風險項目的辦法內。機會與風險相關教育訓練

需求，則依各個機會與風險項目的辦法內容辦理。

6.2. 目標設定

6.2.1. 此作業為機會與風險辨識、機會與風險評估與機會與風險處理之前提，本公司應於每年進行年度目標規劃時，同步考量風險管理。

6.2.2. 本公司應於各部門進行策略規劃活動，設定各項目標時，除了檢驗目標是否能支持使命及願景之達成之外，應確保為達成目標所需承受之機會與風險是否在機會與風險管理範圍之內。

6.3. 機會與風險辨識

6.3.1. 機會與風險辨識是建立本公司機會與風險圖像的前置作業。為了管理機會與風險，本公司必須要知道所有可能面臨之機會與風險，並予以評估及處理。

6.3.2. 機會與風險辨識應運用有系統的步驟來廣泛地搜尋，不論該機會與風險是否已經在本公司的掌控之下，皆應找出所有機會與風險。

6.3.3. 在機會與風險辨識程序中，須考量之關鍵辨識要點包含：

6.3.3.1.機會與風險名稱：係指列出本公司每項策略、政策、計畫、及任務中，所有可能潛在影響其預期目標之事件項目。

6.3.3.2.機會與風險情境：係指當列出所有可能的機會與風險後，本公司必須詳細描述每項機會與風險可能的發生背景和情況。描述機會與風險情境時，可採用時間序列法，由事件的背景、過程以及最終結果進行分段說明，以求其完整性。

6.3.3.3.發生時機：係指機會與風險事件可能發生的時間點及發生頻率。

6.3.3.4.影響及損失：係指機會與風險事件發生後，可能對本公司造成的影響及損失。

6.3.3.5.涉及相關者：係指該機會與風險發生後，可能會涉入或受到衝擊的利害相關人。

6.3.3.6.現有防範/控制措施：係指針對機會與風險事件，本公司已經採取的防範及控制方法。

6.3.3.7.適當防範/控制措施：係指現有防範/控制措施可能無法發揮其功能，分析原因後應進一步提出的控制方法。

6.3.4. 依據6.3.3.提及之七項要點，由各單位依其職權及特性，提出可能對本公司產生重大機會與風險之項目。

6.3.5. 本公司進行營運風險考量，應使用8.2附件。

6.3.6. 依據ISO 9001品質手冊及ISO 14001& ISO 45001環安衛管理手冊所定義的管理系統部門所定義的單位於進行ISO 管理系統類別之風險與機會評估過程應使用8.1.&8.2附件。

6.3.7. 每年管理審查之前由各部門依8.2溝通權責填報「相關方議題識別及機會與風險管制表」進行鑑別組織之內外部議題及利害相關者(含工作者)需求與期望相關關注議題，並針對高機會與高風險項目擬定建議對策、管制方案或程序，ISO 9001、ISO 14001、ISO 45001由經製造管理處彙總成全公司之「相關方議題識別及機會與風險管制表由最高管理階層依據製造管理處彙整出ISO管理類別之機會與風險評估矩陣，召開會議，共同檢視評估結果，定義並選取主要機會與風險管理項目及檢視機會與風險對策，營運風險由經營規劃室彙總成全公司之「相關方議題識別及機會與風險管制表」呈報總經理批准。

6.3.8. ISO 14001& ISO 45001系統於利害相關者(含工作者)需求與期望鑑別過程，應考量利害相關者(含工作者)關切議題是否須轉化為守規義務要求，並依據「法規鑑別管理辦法」增列於適用法規鑑別記錄內。

6.4. 機會與風險評估

6.4.1. 機會與風險評估是在現有的防範措施下，評估機會與風險的影響程度及其發生的機率，進而描繪出機會與風險評估矩陣，以區分出可容受機會與風險與主要管理機會與風險。

6.4.2. 基本評估程序是以「後果嚴重性」及「機率」為基準，會以實際數值表示影響程度及發生機率的等級，將兩者數值相乘便是機會與風險的等級，目的是決定較精確的機會與風險處理的優先順序。

6.4.3. 依據「後果嚴重性」及「機率」兩項基準，各單位對其提出之機會與風險進行評估，並同時提出機會與風險對策。

6.4.3.1.機會與風險影響程度等級

等級	嚴重度/影響度
10	1.危險無預警，直接造成人員生命危害 2.損失1000萬以上

9	1.危險可預警，直接涉及人員永久傷殘 2.損失500萬以上~1000萬元以下 3.違反法規或五家以上媒體報導
8	1.主要品質(規格)錯誤，產品完全無效。 2.造成人員住院1個月以上或輕度傷殘。 3.損失300萬以上~500萬(不含)以下 4.3~4家媒體報導
7	1.主要品質(規格)錯誤，交期未達成客戶會不滿意 2.造成人員住院一周以上 3.損失100萬以上~300萬(不含)以下 4.1~2家媒體報導
6	1.影響產品或服務方便性或準確性，導致客戶感覺不方便 2.造成人員須到醫院治療 3.損失20萬以上~100萬元(不含)以下
5	1.產品次要品質異常，客戶感覺有一點不方便 2.損失2萬以上~20萬元(不含)以下
4	1.影響不很嚴重，產品有小瑕疵，多數客戶反應之小缺點 2.損失2萬元(不含)以下
3	影響輕微，大部分客戶會反應之小缺點
2	特定客戶反應之缺點，影響很輕微
1	偶發事件，不影響產品用途之小缺點且客戶無反映

6.4.3.2.機會與風險發生機率等級

等級	發生率 (機率)	
10	發生機率大於0.5	每小時發生
9	發生機率約1/2以下至1/50	每天發生
8	發生機率約1/50以下至1/100	3~4天一次
7	發生機率約1/100以下至1/500	每周發生
6	發生機率約1/500以下至1/1,000	每月發生
5	發生機率約1/1,000以下至1/5,000	每季發生

4	發生機率約1/5,000以下至1/10,000	每半年發生
3	發生機率約1/10,000以下至1/500,000	每年發生
2	發生機率(1/500,000以下至1/1,000,000)	曾經發生但已經2年未發生
1	幾乎不發生(1/1,000,000)以下	曾經發生但已經6年未發生

6.4.4. 各單位填寫完畢後，營運風險由經營規劃室彙整，ISO管理類別由最高管理階層依據製造管理處彙整出機會與風險評估矩陣，召開會議，共同檢視評估結果，定義並選取主要機會與風險管理項目及檢視機會與風險對策。

6.4.4.1 機會與風險評估矩陣

		衝擊度/嚴重度									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
發生 頻率	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
	2	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20
	3	3	6	9	12	15	18	21	24	27	30
	4	4	8	12	16	20	24	28	32	36	40
	5	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50
	6	6	12	18	24	30	36	42	48	54	60
	7	7	14	21	28	35	42	49	56	63	70
	8	8	16	24	32	40	48	56	64	72	80
	9	9	18	27	36	45	54	63	72	81	90
	10	10	20	30	40	50	60	70	80	90	100

6.4.4.2. 機會與風險等級及其機會與風險對策

優先處理機會與風險	不可接受，考慮機會與風險處理五大模式，至少制定程序/SOP/表單管制或設立監督機制(設KPI)
值得管理機會與風險	應改善或考慮採取機會與風險轉移、管制措施(制定程序/SOP/表單)、監督機制(設KPI)
密切觀察機會與風險	有改善機會，在成本許可情況下可尋求改善的措施或管制措施，若成本或技術條件不允許，可維持現況(現有管制措施)
可容忍機會與風險	可接受，維持現況(包括維持現有的管制措施)

6.4.5. 機會與風險評估的過程必須詳加紀錄並文件化，有助於決定所鑑別機會與風險的優先順序、掌握或了解判定可容忍暴露的條件、有助於處理機會與風險決策過程的文件化、相關人員可藉由觀看機會與風險圖像以使機會與風險探討和監控較為容易。

6.4.6. 為了避免主觀上的偏見，機會與風險事件的影響及機率可以使用資訊數據或技術的分析及計算來決定。資訊的來源包括過去的紀錄、相關的經驗、相關的出版文獻、具公信力之調查與研究等。技術分析則包括有系統地訪問相關領域的專家、使用電腦或其他模型協助分析等。若沒有過去的資料可當參考時，則必須根據個人所認定一個事件或結果發生的可能性，來進行主觀的估計。

6.5. 機會與風險處理

6.5.1. 根據機會與風險評估所選出的優先處理風險項目，分別將這些項目之風險對策對應分類至機會與風險處理五大模式，即可完成機會與風險處理表。此外確認各部門持續推動執行這些機會與風險對策。

6.5.2. 完成機會與風險處理表後，應以簽呈提報，經核准後即算完成此作業。

6.5.3. 機會與風險處理之五大模式

6.5.3.1. 規避風險

在可行的情況下，採取不涉入可能產生風險的活動，但可能會造成不願面對風險或淡化處理風險所需要的成本；無法成功地處理風險；依賴他方來做重要的決定；延後本公司必須要做的決定；或在考慮利益的情況下，選擇此處理方法。

6.5.3.2. 改變發生的機率

其方式包括稽查及遵守計畫；正式檢討必要條件、明細事項、設計、工程和操作；檢查和過程控制；投資和有價證券的管理；計畫管理；預防管理；品質保證、管理和標準化；研究和開發、技術開發；規劃良好的訓練及其他計畫；監督；測試；機關的配置；技術控制等。

6.5.3.3. 改變影響與衝擊

其方式包括處理偶發事故的計畫；合約的要求；業務持續計畫；工程和結構的強化；控制貪污計畫；減少暴露於機會與風險來源；有價證券的計畫；價格政策及控制；活動和資源的分離或重置；公眾關係；基於道義責

任所付的款項等。

6.5.3.4. 風險轉嫁

風險轉嫁係指由其他方來承擔或分擔部份的風險，其方法包括契約的簽訂、保險和本公司的結構，如合夥經營和共同投資。將風險轉嫁給他方，可以降低風險對本公司的影響，但無法減低風險對整個社會所產生的所有影響。

6.5.3.5. 保有機會與風險

保有剩餘的機會與風險。相關部門應該訂定計畫來管理這些機會與風險發生時的影響，包括處理機會與風險時所需的資源來源與支援方式。

6.6. 危機處理

請詳見「危機處理辦法」

6.7. 監督檢視

- 6.7.1. 為了確保機會與風險管理能徹底執行，本公司必須監督機會與風險，偵測內外部環境的變動，包含機會與風險是否仍存在、機會與風險事件結果及機率是否改變、新的機會與風險是否出現。
- 6.7.2. 本公司應至少每兩年進行一次檢視(有列入ISO認證範圍者一年一次)，審查機會與風險項目及其對策是否仍適用於內外部的環境條件，必要時修正機會與風險處理的優先順序、對策或需要進一步的行動。
- 6.7.3. 監督及檢視結果應加以記錄，並適度與利害關係人進行機會與風險溝通，以確保其持續適用與有效運作。
- 6.7.4. 若相關對策、管制方案或程序有整合、討論之必要時可召開經營管理會議討論形成決議，或由處主管批准直接形成決議，有關文件/程序若為ISO管制文件應依《規章制度管理辦法》進行管理。
- 6.7.5. 相關管制方案或程序對策決議應適當的設立KPI或管理目標、提供相應資源、指定負責人、時間進度規劃或期限依《管理責任作業程序》在管理審查會議中形成決議。
- 6.7.6. 經營規劃室及製造管理處應按時程規定追蹤相關對策的執行或在內部稽核時列入稽核重點。

6.8. 檢討修正

6.8.1. 本公司應對監督結果所發現之變動事項提出進一步修正，包含管理措施、作業流程辦法等措施，並應確認其之有效性。

6.8.2. 在危機發生後，本公司應依據危機處理結果，檢討及修正機會與風險對策，以預防下一次或類似的危機再發。

6.8.3. 本公司應將檢討修正之過程加以記錄，並撰寫一份結案報告，作為經驗傳承及日後執行修正依據。

6.8.4. 當有違反ISO文件規定或未依對策計畫進行時，應依《矯正與預防措施管制程序》處理。

6.9. 附則

6.9.1. 本辦法訂定於2015年02月04日

本辦法修訂於2018年3月31日

本辦法修訂於2018年8月09日

7. 相關文件

7.1. 危機處理辦法(XGP-016-02)

8. 附件

8.1. 相關方議題溝通責任一覽表



8.1.附件-相關方議題溝通責任一覽表_空白.xlsx

8.2. 相關方議題識別及風險管制表組



8.2附件-相關方議題識別及風險管制表_空白.xlsx

8.3. 機會與風險管理_流程圖



機會與風險管理_作業流程圖.docx

9. 控制要點

9.1. 哪些單位/部門參與識別？是否涵蓋公司各部門？

9.2. 識別了哪些相關方？是否涵蓋相關企業及特定關係人直接客戶、最終客戶、股東(經營管理者)、政府、社區鄰居、供應(外包)商、員工、社會團體？

- 9.3. 機會與風險辨識時是否搜尋出所有可能面臨之機會與風險？
- 9.4. 嚴重度和發生頻率評價是否洽當？風險係數計算有無錯誤？
- 9.5. 機會與風險評估時是否依據機會與風險評估矩陣找出主要機會與風險項目？
- 9.6. 主要機會與風險項目之機會與風險對策是否有對應分類至機會與風險處理五大模式，並完成機會與風險處理表之簽核？
- 9.7. 機會與風險項目及其對策是否有被定期監督檢視，以確保適用性？
- 9.8. 為確保計畫/措施之有效性，是否針對監督結果及危機處理結果提出進一步修正？