

台灣櫻花股份有限公司

機會與風險管理辦法

民國 112 年 11 月 8 日董事會修訂通過

1. 目的

- 1.1 為因應內外部環境之變化、降低決策錯誤機率、以避免損失可能，同時針對可能威脅企業經營的不確定因素進行風險管理，建立全面性風險管理系統，進行風險之有效辨識、應變控制、監控預防與彙整回報程序，強化公司預防性對策與面對風險時之系統性策略和管理對策，同時提升全體員工之風險意識，故特制定本辦法。本公司之永續健全發展並建立誠信經營之企業文化，特訂定本守則。
- 1.2 本辦法作為公司風險管理之依據，期許本公司從事各方面策略及相關計畫時，在「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」，將風險控制在可承受之範圍內，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 本公司各項包含但不限於國際標準管理體系，包括：品質管理、環境管理、職安衛等相關方關注議題，均適用本辦法。
- 2.3 可分析與辨識本公司風險來源與類別。
 - 2.3.1 歸納為以下構面：
 - 2.3.1.1. 策略風險：係指全球政經情勢發展、產業市場變化、科技創新、政策法令變動等風險。
 - 2.3.1.2. 營運風險：係指生產製造、供應鏈、智慧財產權、人力資源、企業形象、資訊安全等風險。
 - 2.3.1.3. 財務風險：係指包括匯率、利率、租稅、通膨等波動，交易對象履約，策略性投資等風險。
 - 2.3.1.4. 危害風險：係指傳染性疾病、水電供應或重大危害事件等風險。
 - 2.3.1.5. ESG 暨氣候風險：係指氣候、生物多樣性等環境、社會與公司治理之風險。
 - 2.3.1.6. 其他風險：係指非屬上述各項風險，但該風險可能致使公司產生重大損失。

3. 權責

3.1. 董事會

本公司董事會為公司風險管理之最高指導單位，負責核定本公司風險管理政策及其相關辦法，推動並督導整體風險管理工作之執行，以確保風險管理之有效性。

3.2. 經營規劃室

為制定、推動、督導及統籌本辦法之單位。

3.3. ISO 認證單位

- 3.3.1. 為本辦法執行與擬定風險評估、改善對策、管控監督與相關方議題等統合之單位。
- 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：

3.3.5. 協助 3.4.其他單位執行風險管理作業、彙整風險管理活動執行結果。

3.4. 其他單位

為本辦法之執行運作並配合協辦之部門，負責於日常作業中進行評估與管控相關風險。

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之負面事件，及其發生之可能性與嚴重程度。

4.3. 機會與風險辨識

指識別各項業務經營活動或作業流程可能面臨之機會與風險事件。

4.4. 機會與風險評估

指針對已識別之潛在風險，應訂定適當之評估方法，作為機會與風險管理之依據。

4.5. 機會與風險處理

指對於機會與風險評估之結果，依面臨潛在之風險宜採取適當之回應對策等，以增加或降低、避免事件發生之可能性或其影響程度。

4.6. 機會與危機處理

指為避免或降低潛在風險造成之衝擊傷害，對潛在風險情境維持監控及管理過程。

4.7. 機會與風險管理

指為有效控管可能發生的機會與風險事件之流程。

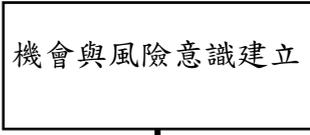
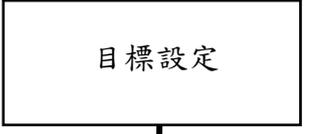
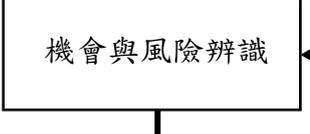
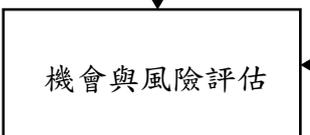
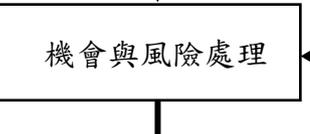
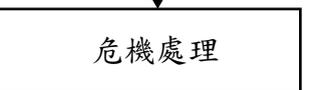
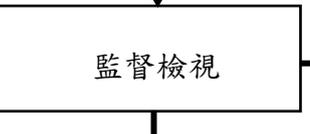
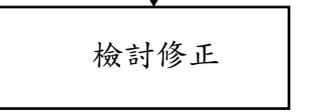
4.8. 機會與風險監控

指各權責單位應有適當風險管控機制與評量指標，以為風險管理作業之執行效率及效益。

4.9. 機會與風險報告與揭露

指應依主管機關之規定揭露相關風險管理資訊。

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.		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.		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.		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.		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.		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.		請詳見「危機處理辦法」	
6.7.		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.		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，並適時做滾動式調整。

6.1.2. 本辦法為由上而下整體性之機會與風險管理，其有教育訓練之需求，則依本辦法對應 之內容辦理。

6.2. 目標設定

6.2.1. 本公司在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，以確保達成目標所需承受之機會與風險是否在可管控範圍內。

6.3. 機會與風險辨識

6.3.1. 指建立本公司機會與風險資訊圖像的前置作業，以瞭解可能面臨之機會與風險，並予以評估及處理。

6.3.2. 在辨識程序中，須考量辨識要點包含：

6.3.2.1.機會與風險名稱：指本公司列出之策略、政策、計畫及任務中，可能潛在影響其預期目標之事件。

6.3.2.2.機會與風險情境：指當列出可能的機會與風險後，本公司應描述其可能的發生背景和情況。描述時，可採用時間序列法，由事件的背景、過程及最終結果進行分段說明，以求其完整性。

6.3.2.3.發生時機：指機會與風險事件可能發生的時間點及頻率。

6.3.2.4.影響及損失：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。

6.3.2.5.涉及相關者：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。

6.3.2.6.現有防範/控制措施：指針對機會與風險事件，本公司已經採取的措施。

6.3.2.7.適當防範/控制措施：指現有防範/控制措施可能無法發揮其功能，分析原因後提出的措施。

6.3.3. 依據 6.3.2.提及之要點，應由各權責單位依其職權(責)及業務屬性，提出對本公司可識別的機會與風險事件。

6.3.4. 本公司進行機會與風險識別時，包含但不限於 ISO 9001、ISO 14001、ISO 45001 所定義的管理系統部門應使用 8.1.&8.2.附件。

6.3.5. 每年於管理審查前，各權責單位應依溝通權責填報 8.2.附件「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)需求與期望之關注議題，並依高機會與高風險項目擬定建議對策、管制方案或程序。包含但不限於 ISO 管理系統類別，由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」與「機會與風險評估矩陣」，經最高管理階層召開會議，共同檢視評估結果，定義並選取主要機會與風險管理項目並檢視其對策。

6.3.6. ISO 14001、ISO 45001 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)關注之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. 依據已辨識的機會與風險因子，在現有防範對策下，評估其影響程度及發生機率，進而描繪

出機會與風險評估矩陣，並訂定適宜之量化或質化之指標或對策，以評估風險等級、風險胃納並區分可承受與主要管控之潛在風險。

6.4.2. 依據「後果嚴重性」及「機率」兩項為評估基準，各權責單位對其提出之機會與風險進行評估，除擬定其優先順序(依兩項評估基準之數值相乘後為機會與風險之等級定之)外，並提出適當對策。

6.4.2.1. 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

6.4.2.2. 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

6.4.3. 各權責單位填報後，包含但不限於 ISO 管理類別由最高管理階層依據製造管理處彙整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並檢視其對策。

6.4.3.1. 機會與風險評估矩陣。

		度衝擊度/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

6.4.3.2. 機會與風險等級及其對策。

優先處理機會與風險	不可接受，考慮機會與風險處理模式，應至少制定程序/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)

6.4.4. 機會與風險評估的過程須加以紀錄並文件化，有助於決定鑑別之機會與風險的優先順序、掌握或判定可容忍暴露的條件、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資訊圖像，使機會與風險辨識和監控較為容易。

6.4.5. 機會與風險事件的影響及機率可以使用包括過去的紀錄、經驗、出版文獻、具公信力之調查與研究、訪問專家、資訊技術模型分析等來源。若無前項來源可參考時，亦可兼採適宜之數值以表示相對之程度或權重之半量化分析方式、或依個人所認定之事件或結果發生之可能性來表達風險估計。

6.5. 機會與風險處理

6.5.1. 根據機會與風險評估所識別出的風險項目之優先順序，對應機會與風險處理模式，採取適當回應對策，完成機會與風險處理表(應提報並經核准即算完成)，使風險控制在可接受程度，藉此為各權責單位推動與執行對策之依據。

6.5.2. 機會與風險處理之模式

6.5.2.1. 規避風險

在可行的情況下，採取對策規避可能引起風險之各種活動。

6.5.2.2. 降低風險

採取對策以降低風險發生後之衝擊及或其發生之可能性。

6.5.2.3. 轉嫁風險

採取移轉之方式，將風險之一部或全部由他人承擔。

6.5.2.4. 承擔風險

不採取任何對策改變風險發生之可能性及其衝擊。

6.6. 危機處理

請詳見「危機處理辦法」

6.7. 監督檢視

- 6.7.1. 本公司應定期檢視(列入 ISO 認證範圍者不在此限)機會與風險項目及其對策是否順應內外部環境條件，並適度與利害關係人進行機會與風險溝通，以確保機會與風險管理能有效執行，針對已發覺或鑑別之潛在風險，評估有可能造成損害時，應提出適當對策，並呈報最高管理階層，其結果應加以記錄，以確保其持續有效運作。
- 6.7.2. 有關採取之對策、管制方案或程序等，若有整合、討論之必要時，可召開會議或視情況由處級主管批准決議，前述之形成決議可依現況適當設立監督機制(KPI)，以進行管理目標、提供資源、指定負責人、時間規劃等，依《管理責任作業程序》在管理審查會議中形成決議，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。
- 6.7.3. 製造管理處應依時程規定追蹤相關對策執行結果，或在內部稽核時列入稽核重點，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。

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修正，包含管理措施、作業流程與辦法等，並應確認其有效性。
- 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。
- 6.8.3. 本公司應將檢討修正之過程加以文件化記錄，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. 機會與風險報告與揭露

- 6.9.1. 本辦法之訂定、修正或廢止應經董事會同意。
- 6.9.2. 本公司應定期或視風險屬性及其影響程度，將風險狀況向董事會報告以供管理參考，落實風險管理程序及檢核執行結果。
- 6.9.3. 本公司依主管機關之規定揭露風險管理相關資訊。

6.10. 附則

- 6.10.1. 本辦法須有合宜評估風險之方式，以因應 ESG 暨氣候風險、新興風險等風險類型，得以有效分析與辨識風險來源與類別。
- 6.10.2. 本辦法訂定於 2015 年 2 月 4 日
本辦法修訂於 2018 年 3 月 31 日
本辦法修訂於 2018 年 8 月 9 日

本辦法修訂於 2023 年 10 月 16 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

8.2. 相關方議題識別及風險管制表組

8.3. 機會與風險管理_流程圖

9. 控制要點

9.1. 哪些單位/部門參與識別？是否涵蓋公司各權責部門？

9.2. 識別了哪些利害相關方？是否涵蓋相關企業及利害特定關係人，如直接客戶、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，是否搜尋出可能面臨潛在之機會與風險？

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對策，是否有對應機會與風險處理模式，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監督檢視，以確保適用性？

9.8. 為確保計畫/措施之適用性，是否針對監督結果及危機處理結果提出修正？