

台灣中油股份有限公司
風險管理及危機處理作業原則

100年11月11日第606次董事會通過訂定

一、台灣中油股份有限公司(以下簡稱本公司)為推動風險管理政策並建立危機管理機制，培養同仁重視風險管理及危機處理意識，以提升風險管理及危機處理效能，達成企業永續經營之目標，特訂定本原則，以資遵循。

二、本公司風險管理政策

(一)降低營運風險，達成公司永續發展

推動風險管理政策及建立危機管理機制，並持續改善，以創造優質的營運環境，減少或避免風險及災害發生，達成企業永續發展之目標。

(二)進行全面風險管理，落實作業程序

建構並維持風險管理制度的有效運作。針對內、外部風險，全面進行危害辨識、風險評估與管控；並依計劃、執行、查核及改善之管理循環模式，使風險管理工作更加落實。

(三)提升風險管理能力，形塑風險管理文化

各級員工均接受適當之風險管理教育訓練或組織學習，使其瞭解個人肩負的責任，具備執行風險管理各項工作之能力，以確保公司運作正常。

(四)加強與員工及利害關係人之溝通，澈底落實風險管理政策

與公司全體員工及利害關係人充分溝通，絕對遵守現行相關法令、規章與其他要求之承諾；主管尤應以身作則，並善盡督導之責，澈底落實風險管理政策。

三、本公司及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操作，進行全面性風險管理。

四、為落實風險管理制度之推行，設立「風險管理委員會」，負責本公司風險管理制度之規劃、執行、查核、檢討與管理及持續改善等事項；同時審核全公司風險管理政策、標準、程序及相關議題之規劃與委員會議之召開。

(一)風險管理委員會架構(詳附圖)

1.本公司風險管理委員會由董事長擔任指導委員，總經理擔任主任委員，總經理室主任(副總經理兼)擔任召集人，企研處擔任秘書單位。

2.風險管理委員會委員由各單位及各處室一級主管擔任。

3.檢核室協助風險管理委員會確認本公司風險管理制度之妥適性及有效性。

(二)為推動全方位風險管理，風險管理委員會定期召開委員會議，就企業可能面臨之風險作整體性檢討、議定主要風險項目，研擬各種因應配套方案，預先作好可能需要之準備。

(三)風險管理委員會任務

風險管理委員會負責全公司風險管理政策、標準、程序及相關議題之規劃與委員會議之召開，任務包括：

- 1.審查本公司各單位提報之風險項目及風險圖像。
- 2.督導與查核本公司各單位建立風險管理機制及應變標準作業程序。
- 3.篩選重要風險項目，建立本公司風險圖像，並追蹤其處理成效。
- 4.評核本公司各單位風險管理效益。
- 5.協調監督本公司各單位風險管理運作情形，並依時事變化，滾動檢視風險變動的各項因素，及時預防、處理與整合相關資源，以避免風險事件對組織產生負面效應及最小化風險損害衝擊度。

(四)各單位風險管理小組

1.本公司各單位應成立風險管理小組，由單位主管擔任小組召集人，負責該單位風險管理工作之推動、預防與監控及持續改善，並負最終責任。各單位風險管理小組依實際需要，建立風險管理機制，設置任務編組型式之推動組織與人員，負責各運作階層之風險管理事項，任務包括：

- (1)檢視風險變動的各項因素，提列年度風險項目及圖像，研擬風險改善對策。
- (2)建立風險管理機制及應變標準作業程序。
- (3)彙整年度重要風險項目，並追蹤其改善成效。
- (4)執行日常風險管控作業。
- (5)協調監督各運作階層確實管控，並整合相關資源。

2.各單位風險管理小組制(修)定風險管理實施方案，提供各運作階層執行風險辨識、分析、評量及研提風險圖像。風險管理小組提報公司風險圖像建議，由風險管理委員會審查後，據以增減主要風險項目及調整風險等級，並回饋至各單位修正及管控。

3.各單位風險管理小組監督現有及新增重要風險項目及對策，決定是否

納入各運作階層日常決策、規劃及執行，並視需要辦理演練或測試，以確認相關預防、控制及對策是否有效。

五、各單位風險管理運作機制

- (一) 建構組織風險管理機制，包括規劃、執行、監督與管理改善相關流程。
- (二) 定期檢討年度主要風險圖像、因應對策、監控與追蹤改善情形。
- (三) 依需要辦理風險管理教育訓練、組織學習、評核作業及專業技術，提升人員風險管理能力。
- (四) 提供資源及必要措施，以營造控制環境。
- (五) 將風險事件、可能後果及處理風險之方法，適度對內外部利害關係人溝通，以助凝聚共識。
- (六) 各單位應對各運作階層推動風險管理工作，規劃辦理定期或不定期稽核，並針對尚待改善事項，隨時輔導，列管追蹤。

六、風險管理是一個持續改進的循環過程，由許多相互影響的要素所組成，有效的風險管理源自於這些要素之間的平衡。本公司及各單位應透過風險管理運作體系，進行風險辨識、風險分析、風險評量、風險處理、溝通與協商、監督與檢討等項要素，綜合評估風險，並積極處理。

- (一) 風險辨識：風險辨識的步驟是找出需要管理的風險因子，依業務特性、內外部環境及民生關係之重要性面向，設計方法以辨識風險。
- (二) 風險分析：依據辨識之風險項目，分析容忍程度，建立組織風險評估標準，藉評估所得之風險影響程度及發生機率，繪製風險圖像，並持續執行風險評估及檢視風險圖像之變化。
- (三) 風險評量：將風險分析中所決定的風險等級與先前訂定的風險標準相比較。風險評量中所使用的比較標準應該與風險分析具有相同的基礎。風險評量的結果是挑出一些需要進一步優先處理的風險。應考慮公司的目標，以及冒險可能會帶來的機會。
- (四) 風險處理：找出處理風險的可能方法，評估這些方法，準備風險對策計畫，以及執行這些風險對策。對於辨識出之風險，應制定風險規避、風險降低、風險保有及風險移轉相關風險處理對策，並考量成本效益分析、政策可行性及處理之優先順序。
- (五) 溝通及協商：風險管理政策經核定後，應藉由公司及各單位內部會議或其他方式加以宣達，使員工認知執行政策之要求及其所扮演的角色及職

責。並利用外部溝通與協商，公開或提供資訊，向所有利害關係人傳達風險管理的效益，改善利害關係人的信心與信任。

(六)監督與檢討：以持續監督檢討來確保風險管理計畫的有效性。由於影響事件結果及機率的因素可能隨時會改變，影響各種風險對策的適當性及成本的因素也會改變。因此，必須不斷地重複檢視風險管理的計畫與步驟。

七、檢核室於年度實地查核時，查核本公司及所屬各單位風險管理制度之妥適性及有效性，以提升風險管理效能。

八、本公司各單位應依據危機之類別，訂定危機緊急應變計畫，包括危機應變小組、應變策略、公關溝通、善後處理等標準作業程序，並應力求機動與彈性，以適應特殊緊急事故，並透過測試與演練，驗證緊急應變計畫之有效性。

九、本公司各單位於發生事故時，應依本公司「安定會報作業規範」及「經濟部所屬事業各類災害及緊急事件速報程序」規定通報公司長官、上級機關、司法機關、檢查機構、消防、環保及海岸巡防署等相關主管機關；並採取各種必要之應變措施，防止災害擴大。

十、危機發生時，本公司各單位應即啟動危機應變小組，針對危機儘速釐清可能涉及之層面，必要時應迅速陳報上級機關，建立跨機關之危機應變小組，並依計畫緊急動員、傳訊連絡、籌謀對策、有效統合相關計畫與內外部資源，善用政府與民間資源，以爭取在第一時間解決。

十一、各單位於危機事件結束後應檢討危機事件處理情形、確認各項預防措施之有效性，回饋風險管理機制，持續監控，並持續檢討改進。

十二、本公司及各單位應定期或不定期辦理相關教育訓練，或依需要進行實地演練，建立風險處理專業技術，提升防範及應變能力。

十三、本作業原則經本公司董事會通過後實施，修正時亦同。

附圖

風險管理組織架構圖

