

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

104年12月5日董事長核定修訂附圖

111年4月11日董事長核定修訂附圖註1

111年7月13日第731次董事會通過修訂

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；並依規劃、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(處室)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.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，督導企研業務之副總經理擔任召集人，各單位(處室)一級主管擔任委員。
- 2.企研處為秘書單位，協助風險管理委員會執行各項任務及會務綜理。
- 3.各單位(處室)係指各事業部、各工程處及各研究所，以及公司組織規程第3、4條規範處室(不含秘書單位)，應成立風險管理小組。

(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.審查風險管理小組提報之風險項目及風險圖像。
- 2.督導與查核風險管理小組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.評核風險管理小組風險管理效益。
- 5.協調監督風險管理小組風險管理運作情形，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)風險管理小組

1.由單位(處室)主管擔任小組召集人，負責該單位(處室)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。風險管理小組建立風險管理機制，依實際需要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.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，並回饋至風險管理小組修正及管控。

- 3.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)風險管理小組運作機制

- 1.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。
- 2.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。
- 3.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。
- 4.提供資源及必要措施，以營造控制環境。
- 5.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。
- 6.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。

五、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。本公司及各風險管理小組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。

六、檢核室於年度實地查核時，檢查評估本公司風險管理制度之妥適性及有效性。

七、本公司及各風險管理小組應依據危機之類別，訂定緊急應變計畫，例如危機應變小組、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。

八、本公司及各風險管理小組於發生事故時，應依本公司「緊急應變小組作業規範」規定通報；並採取各種必要之應變措施，防止災害擴大。

九、本公司及各風險管理小組於危機事故結束後應檢討處理情形、確認各項預防措施之有效性，回饋風險管理機制，持續監控，並檢討改進。

十、本公司及各風險管理小組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。

十一、本作業原則經本公司董事會通過後實施，修正時亦同。

風險管理委員會架構圖

