

中華電信股份有限公司風險管理規則

中華民國 95 年 10 月 31 日經第 4 屆董事會第 16 次會議核定
中華民國 101 年 8 月 29 日經第 6 屆董事會第 17 次會議修正通過

第 1 條〈制訂目的〉

為強化本公司治理、建立健全之風險管理作業，以合理確保本公司目標之達成，特制訂本規則。

第 2 條〈適用範圍〉

本規則適用於本公司各層級之風險管理作業。

第 3 條〈事件、機會及風險之定義〉

事件係指影響本公司目標達成之某件事。

機會係指影響本公司目標達成之有利事件。

風險係指影響本公司目標達成之不利事件。

第 4 條〈風險管理之定義〉

風險管理用以制定策略、辨識風險事件並加以管理，使其在可控範圍內不超出本公司之風險胃納，以合理確保本公司目標之達成。風險胃納係指本公司在追求目標時，所願意接受風險之多寡。本公司風險管理運作架構如附圖一，風險管理流程如附圖二。

第 5 條〈風險管理作業〉

本規則包括下列九項作業：

- 一、意識建立
- 二、目標設定
- 三、事件辨識
- 四、風險分析
- 五、風險評估
- 六、風險應變
- 七、控制作業
- 八、資訊及溝通
- 九、風險監控

第 6 條〈風險管理運作〉

本公司風險管理相關權責如附圖三。本公司及所屬各機構之中長

期發展規劃、年度營運計畫、重大應變新增執行案、每月業務會報執行報告、及動態事件偵測報告，應視實務需要加入風險管理作業(第5條)內容，並加以系統化記錄及追蹤管理。各機構風險管理相關紀錄應抄送總公司。

第7條〈意識建立〉

本公司應積極建立風險管理意識，並因應環境變動作動態調整。

為強化本公司各單位主管及員工識知本公司風險管理的政策、流程，以及風險辨識等事項，本公司應定期舉辦風險管理教育訓練、研討會或說明會。

第8條〈目標設定〉

目標設定係事件辨識、風險評估與風險應變之前提。本公司應於經理部門進行策略規劃活動，設定各項目標時，檢驗目標是否能支持使命及願景之達成，並確保為達成目標所須承受之風險是否在風險胃納之內。

第9條〈事件辨識〉

事件辨識係指分析本公司所處經營環境，判定那些事件可能發生、為何發生、以及如何發生的流程。

辨識之事件，應包括機會及風險事件。機會事件辨識應導回經理部門設定策略及目標之流程。

本公司及所屬各機構必須辨識其經管業務中可能的風險來源，依實務狀況填報風險辨識表〈如附表一〉。突發性之風險須立即填報，以避免遺漏重大的風險事件。

可能之風險來源包括下列項目〈如參照表一〉：

- 一、外部環境變數：
 - (一)政治及法規。
 - (二)經濟環境。
 - (三)社會及人文。
 - (四)科技。
 - (五)產業及市場趨勢。
 - (六)顧客。
 - (七)供應鏈。

- (八)競爭環境。
- (九)替代性/互補性之產品及服務。
- (十)債權人之需求。
- (十一)天然災害。
- (十二)其他。

二、內部環境變數：

- (一)策略。
- (二)組織。
- (三)營運活動(包括產品、行銷、網路維運、人力資源、研究發展、財務、投資、資訊系統等)。
- (四)目標與資源配置之妥適性。
- (五)內部控制與內部稽核。
- (六)執行之偏差。
- (七)其他。

第10條〈風險分析〉

風險分析係指運用各項資訊來判斷風險事件發生或不發生的可能性，並研判其結果對本公司之影響程度。

進行風險分析時，必須考量現行的內部控制是否可防止風險事件。

風險分析結果，必須研判風險等級(如參照表二)，並提供必要資訊作為風險分析(如附表二)與風險應變的依據。

本公司及所屬各機構必須依實務狀況分析已辨識的風險事件，並填報風險紀錄表(如附表三)，敘明分析結果。

第11條〈風險評估〉

風險評估係指將風險分析結果所研判之風險等級與本公司既定之風險胃納或風險可接受門檻比較，並設定風險排序。

風險胃納與策略制定直接相關，並影響資源配置。個別風險事件之風險胃納謂之風險可接受門檻。本公司風險胃納及風險可接受門檻由本公司及所屬各機構依實務狀況另訂之。

風險評估之結果將做為進一步採取風險應變的依據。

研判之風險等級低於風險胃納或風險可接受門檻，僅需要持續監控及檢討；研判之風險等級高於風險胃納或風險可接受門檻，則應採

取第12條所述之各種風險應變方案。

第12條（風險應變）

風險應變指尋求風險應變方案、評估風險應變方案、擬訂風險應變計畫及執行風險應變計畫之行動方案（流程如附圖四）。

風險應變方案包括迴避風險、降低發生機率、降低損害、轉移風險及承受殘留風險。評估風險應變方案時必須考量各方案之成本效益，並得同時採用多種風險應變方案。

擬訂之風險應變計畫及行動方案（如附表四）時，必須敘明選擇之風險應變方案及執行之內容，包括執行風險應變方案的負責人（單位）、資源需求、執行時程、監控及檢討風險應變計畫的機制等，以利作業層級展開風險管理措施。

第13條（控制作業）

控制作業係指確保風險應變得以執行之政策及程序。

第14條（資訊及溝通）

本公司必須及時向內部及外部與風險事件相關之利害關係人溝通風險事件及風險應變計畫等資訊，資訊內容如風險管理彙整表（如附表五）及利害關係人一覽表（如附表六）。

本公司必須將重大之風險事件及相關之風險應變計畫及行動方案等資訊，及時且主動向審計委員會通報，並視需要依審計委員會之決議向董事會報告。

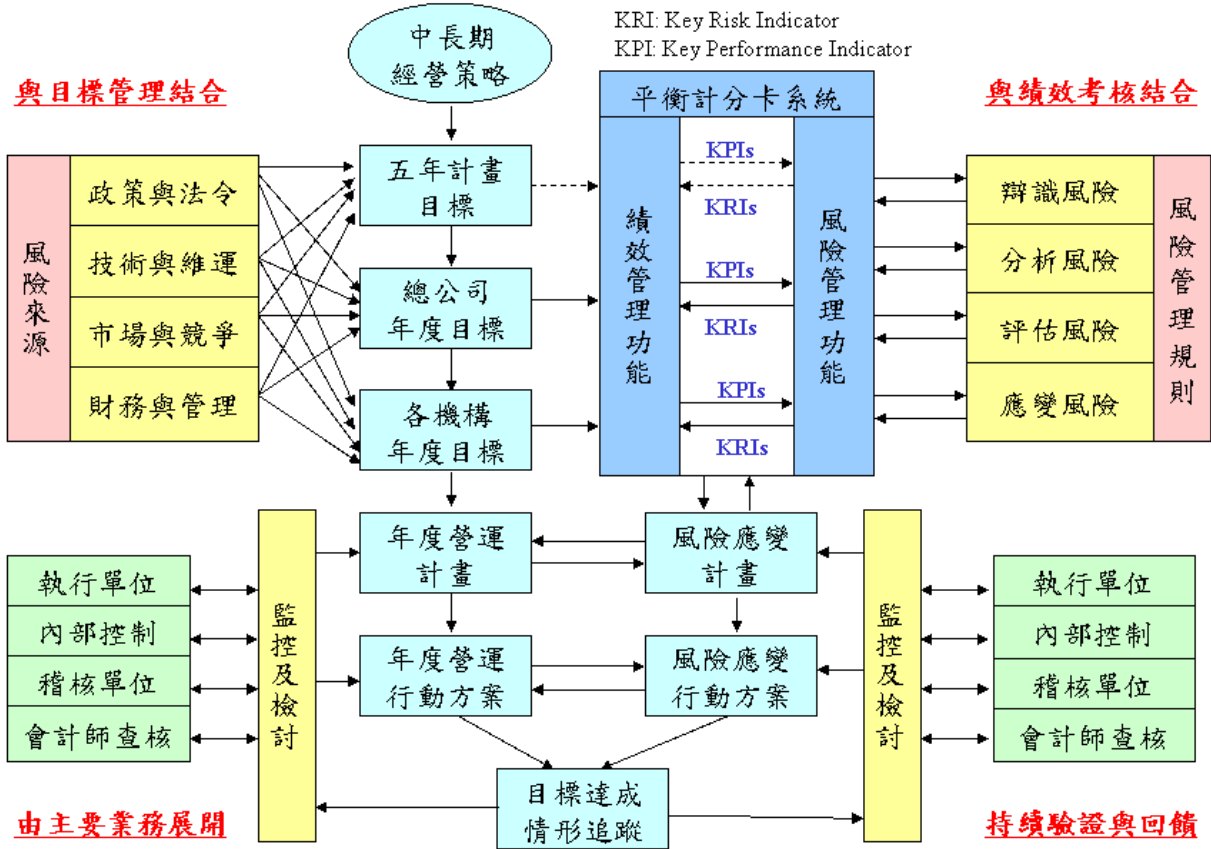
第15條（風險監控）

風險、風險應變計畫及行動方案必須持續監控及檢討，以因應環境之變動。

第16條（核准與修訂）

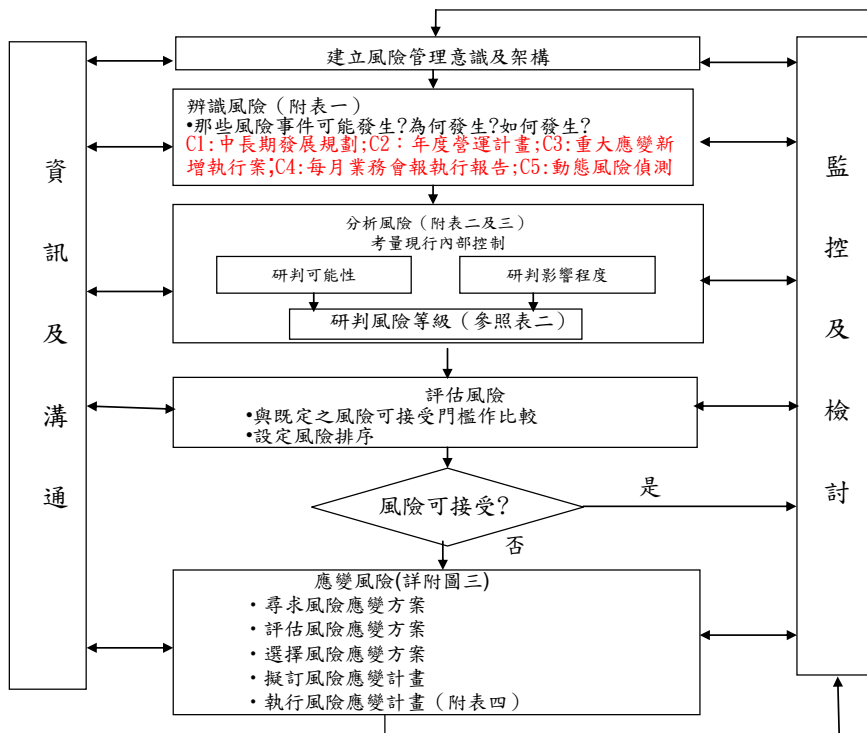
本規則經董事會通過後實施，修訂時亦同。

附圖一：風險管理運作架構圖



附圖二：風險管理流程圖

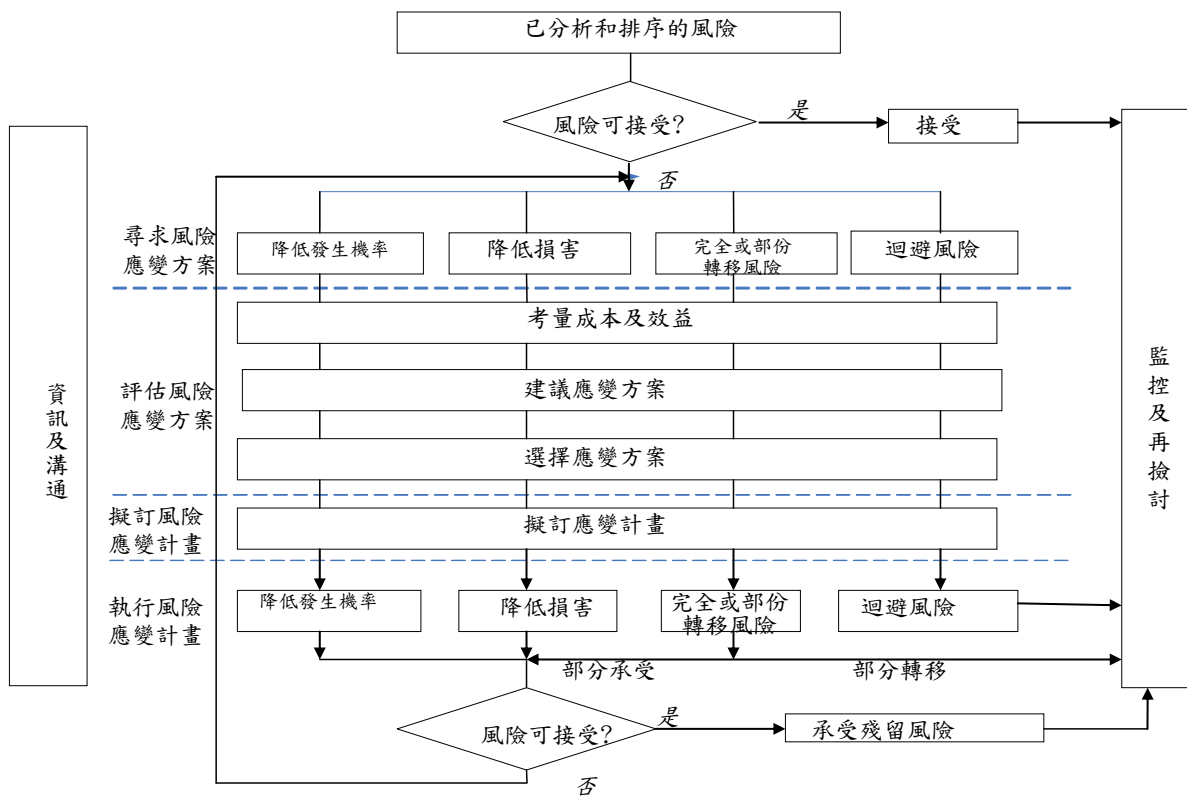
註：C1~C4係連結策略規劃制度之有效運作，管控達成公司目標所應執行之必要風險管理。C5係指即時辨識緊急風險事件之運作，例如高階經營管理週會和委員會分組通報。



附圖三：風險管理權責

組織名稱	權責範圍
董事會 (含審計及策略委員會)	1.訂定風險管理政策、架構及文化。 2.確保風險管理機制之有效性，進行資源配置。
高階管理階層 (總執行長、總經理、 執行副總經理)	1.執行董事會風險管理決策。 2.協調跨部門之風險管理互動與溝通。
總公司各主管處 (經營規劃處為執行秘書處)	1.彙整風險管理活動執行結果。 2.協助與監督所屬分支機構進行風險管理活動。 3.視環境改變決定風險類別並建議承擔方式。 4.進行風險調整後之績效衡量與協調。
所屬分支機構	1.執行日常風險管理活動。 2.進行風險控管活動的自我評估。

附圖四：風險應變流程圖



附表一：風險辨識表

製表單位：

目標編號		起始建檔日期	
目標描述		風險可接受 門檻	
風險事件編號	風險事件描述	辨識方法	環境變數 來源代號

製表人員及日期：_____ 單位主管及日期：_____

注一：風險辨識方法包括研討會、問卷調查、流程分析、訪談、外部資料庫、其他管理工具。

注二：本表授權經理部門得視實際作業需要進行合宜之修正。

參照表一：風險來源代號

環境變數	可能的風險來源
外部環境 變數	E1) 政治及法規； E2) 經濟環境； E3) 社會及人文； E4) 科技； E5) 產業及市場趨勢； E6) 顧客； E7) 供應鏈； E8) 競爭環境； E9) 替代性/互補性之產品及服務； E10) 債權人之需求； E11) 天然災害； E12) 其他；
內部環境 變數	I1) 政策及策略； I2) 組織； I3) 營運活動（包括產品、行銷、網路維運、人力資源、研究發展、財務、投資、資訊系統等）； I4) 目標與資源配置之妥適性； I5) 內部控制與內部稽核； I6) 執行之偏差； I7) 其他；

參照表二：風險分析矩陣—風險等級的研判

可能性 影響程度 風險等級	影響程度		
	輕度	中度	重度
高	高度	極度	極度
中	中度	高度	極度
低	低度	中度	高度

注：本表授權經理部門得視實際作業需要進行合宜之修正。

製表人員及日期：_____ 單位主管及日期：_____

說明

極度：極度風險，需要立即應變。

高度：高度風險，高階主管需要注意。

中度：中度風險，須明確指出經理部門責任。

低度：低度風險，以例行程序管理。

參照表二之一：風險事件影響程度的研判(依年度估計)

等級	金額	負面新聞報導	人員傷亡	違反法令	營運中斷
輕度	x億元以下	x則以下	x人以下	收到警告	x小時以下
中度	x億元至y億元	x則至y則	x人至y人	繳交罰款	x小時至y小時
重度	y億元以上	y則以上	y人以上	勒令停工	y小時以上

參照表二之二：風險事件可能性的預估(依年度估計)

等級	說明
高	風險事件發生的可能性相當高(每年發生的機率大於 10^{-1})
中	風險事件發生的機率介於可能性相當高與可能性非常低之間(每年發生的機率介於 10^{-1} 和 10^{-3})
低	風險事件發生的可能性非常低(每年發生的機率小於 10^{-3})

附表二：風險分析表(固有風險)

製表單位： _____ 風險目標編號： _____

風險事件編號		風險來源		風險等級	
風險事件描述					
事件影響程度		未來影響期間		風險影響等級	
影響程度 量化說明					
發生頻率預估		發生機率預估		發生可能等級	
風險發生 可能說明					

註一：未來影響期間包括一年內、一年以上三年以下、三年以上。

註二：發生頻率預估包括單一事件、X年Y次 (X≥1; Y≥1)。

註三：本表授權經理部門得視實際作業需要進行合宜之修正。

製表人員及日期： _____ 單位主管及日期： _____

附表三：風險紀錄表(殘餘風險)

製表單位： _____ 風險目標編號： _____

風險事件編號		固有風險等級		殘餘風險等級	
風險事件描述					
應變計畫編號	應變計畫描述	負責執行單位	執行時程	目前完成率	
殘餘影響程度		未來影響期間		風險影響等級	
殘餘影響程度 量化說明					
發生頻率預估		發生機率預估		發生可能等級	
殘餘風險發生 可能說明					

註一：未來影響期間包括一年內、一年以上三年以下、三年以上。

註二：發生頻率預估包括單一事件、X年Y次 (X≥1; Y≥1)。

註三：本表授權經理部門得視實際作業需要進行合宜之修正。

製表人員及日期： _____ 單位主管及日期： _____

附表四：風險應變計畫及行動方案表

製表單位：

風險事件編號：

應變計畫編號				應變計畫類別		
應變計畫描述						
負責執行單位						
預定執行時程				目前完成率		
行動方案編號	行動計畫描述	行動計畫類別	執行時程	投入經費(萬元)	投入人力(人月)	完成率
總經費需求 預估			總人力需求		其他資源需求	
成本效益分析結果			監控及檢討頻率			
成本效益分析說明						
目前執行成效說明						

註一：應變措施類別包括降低發生機率/降低損害完/全移轉風險/部分移轉風險/迴避風險。

註二：行動方案類別包括預防/偵測/矯正。

註三：成本效益分析結果包括接受/暫緩實施/拒絕。

註四：監控及檢討頻率包括每週/每月/每季/每年一次。

註五：本表授權經理部門得視實際作業需要進行合宜之修正。

製表人員及日期：_____ 單位主管及日期：_____

附表五：風險管理彙整表

製表單位：

目標編號				目標別			起始建檔日期	
目標描述				風險可接受 門檻				
風險事件描述	固有風險評估			風險應變計畫描述	殘餘風險評估			
	可能性	影響性	風險等級		可能性	影響性	風險等級	

製表人員及日期：_____ 單位主管及日期：_____

註一：本表授權經理部門得視實際作業需要進行合宜之修正。

附表六：風險事件利害關係人一覽表

製表單位：

風險目標編號：

風險事件編號			
風險事件描述			
影響層面描述			
	利害關係人名稱	與利害關係人之關係	備註說明

註一：利害關係人指股東、員工、決策者、管理階層、顧客、供應商、競爭者、債權人、保險公司、政府及主管機關、非政府組織之環保團體及公共利益團體、政治人物、媒體、社區及整個社會等。

註二：本表授權經理部門得視實際作業需要進行合宜之修正。

製表人員及日期：_____ 單位主管及日期：_____