

# 冠德建設 112 年度風險報告書

## 內容

壹、	前言.....	2
貳、	風險管理架構.....	3
一、	風險管理組織與職掌.....	3
二、	風險管理制度.....	3
三、	風險管理範疇.....	4
參、	風險評估與分析.....	5
一、	風險辨識方法.....	5
	風險發生可能性與衝擊.....	5
	風險分級.....	6
二、	風險衡量.....	7
三、	高度風險型態之分析.....	11
四、	風險控制.....	14
肆、	風險管理之建議與計畫.....	16
一、	風險通報機制.....	16
二、	風險事件資訊的收集.....	16
三、	風險導向的稽核制度.....	17
伍、	附錄.....	18
一、	各風險範疇型態評估表.....	18
二、	風險管理執行小組成員名單.....	22

# 壹、前言

依據冠德建設(下稱本公司)所訂定之風險管理政策與辦法，風險管理執行小組擬定這份 112 年度冠德建設風險報告，探討並有效因應公司業務或作業程序所面臨的各項的潛在風險。報告的目的在於提供公司營運上風險構面的評估，協助管理層瞭解公司風險狀況，以制定相對應有效的策略，確保公司可持續發展並持續創造價值。

本公司之風險管理政策在本報告的中扮演著重要的角色，風險管理執行小組遵循公司的風險管理框架，將風險細分為不同的類別，同時提出相對應的管理措施，以確保風險辨識、評估、控制和監控的標準化流程。

報告範圍包括公司整個業務範疇：營運、財務、法遵、策略、資訊安全和環境和工安風險等。這份評估基於市場環境、內外部變化因素以及公司整體運作狀況，提供本公司所面臨風險型態的呈現。

報告的結構將以多個範疇進行風險分析，每個範疇將包含風險的描述、評估方法、風險評分以及建議的風險因應措施，提供相關的資訊。

此風險報告的主要對象為公司高層管理層以及內外部的相關利害關係人。

## 貳、 風險管理架構

### 一、風險管理組織與職掌

1. 董事會：為本公司風險管理最高決策機關，任命與監督公司管理階層，負責核定風險管理政策及重要風險管理制度，並監督風險管理制度的執行，以確保風險管理機制之有效運作。
2. 風險管理執行小組：由總經理統籌指揮各部門主管，負責擬定各項風險管理制度，審查本公司風險管理報告、策略及所提改善計畫，並督導風險管控措施及改善計畫之執行、溝通佈達風險管理事項，以及檢視評估風險管理措施之有效性。每半年定期召開一次檢討會，並每年定期向董事會提出報告，適時向董事會反映風險管理作業之執行情形。
3. 營運管理部門：為基本的風險管理與執行單位，對其業務職掌內的工作目標負風險管理之責，並依據本政策及相關內部規範推動、辨識、評估及執行日常風險管理；部門主管應督導同仁執行風險辨識、評估、控制等風險管理業務，並彙整相關資訊對上層主管報告，並得視外部環境及內部策略改變決定風險等級並建議承擔方式，必要時協調跨部門之風險管理互動與溝通。
4. 稽核室：隸屬於董事會，協助董事會及經理人檢查及覆核內部控制制度之缺失，及衡量營運之效果及效率。每年依風險評估結果擬定年度稽核計畫，並定期向審計委員會及董事會報告稽核執行成果，以確保內部控制制度得以持續有效實施及作為檢討內部控制制度之依據

### 二、風險管理制度

1. 建構及維持有效之風險管理架構，確保風險管理運作完整性並落實制衡機制，以提升分工效能。
2. 建立完善風險辨識、衡量、監督及控管機制，使風險控制在公司可承受範圍，達到風險與報酬合理化之目標，提升企業價值。
3. 建立溝通管道，適度與內、外部利害關係人進行風險溝通和協商，以確保風險管理持續適用與有效運作。
4. 形塑風險管理文化，增強風險管理意識，全面落實風險管理。

### 三、風險管理範疇

1. 策略風險：包含因國際政經局勢、產業發展趨勢、同業競爭、品牌形象等面向的改變，可能對公司造成影響之風險。
2. 營運風險：包含對營運可能產生的衝擊，如市場變化、資訊安全、勞資關係、產品品質管理及法律合規等各項可能造成公司損失之風險。
3. 財務風險：包含對利率風險、信用風險、流動性風險、資金風險及避險操作等造成可能損失之風險。
4. 環境與工安風險：包含因氣候變遷與天然或人為災害相關議題所展開之溫室氣體排放管理、節能管理、工安管理…等有關議題之風險。
5. 法遵風險：包含未能遵循主管機關相關法令，而造成之可能損失；以及因所簽訂的契約本身不具法律效力、越權行為、條款疏漏、規範不周等致使履約過程造成之可能損失等風險。
6. 資訊安全風險：包括指公司之資訊資產可能遭受不可承受的風險，而無法確保資訊之機密性、完整性與可用性，包括未經授權者，仍可存取資訊、無法確保資訊內容及資訊處理方法為正確而且完整、經授權的使用者當需要時，無法及時存取資訊及使用相關的資產等，而造成可能之損失。
7. 其他風險：指包含非屬上述各項風險，但該風險將致使公司產生重大損失。

## 參、 風險評估與分析

本次報告以風險管理執行小組於 112 年度依據下述風險管理程序之執行說明，以及就在現有管理措施下屬於高度風險之項目分析。

本公司風險管理程序包含各項風險之辨識、衡量、回應、監控與報告等流程。

### 一、風險辨識方法

係指運用各項資訊來判斷風險事件發生之可能性，並分析其負面衝擊程度，以瞭解風險對公司之影響。各營運管理部門評估已辨識出風險事件之嚴重性及可能性，綜合研判風險等級。嚴重性標準依財物損失、營運中斷、違反法令、客戶滿意度、人員傷亡及聲譽影響等面向訂定。可能性標準依發生機率、週期、頻率、數量或程度等等級訂定。

### 風險發生可能性與衝擊

主要以下列的方法來定量或定性地評估風險的機率和衝擊影響。

1. 預期風險發生可能性(表格 1)和約當損失(表格 2)矩陣：使用發生可能性和可能損失矩陣是一種常見的方法，它將風險的發生概率和影響級別映射到一個矩陣(表格 3)中。矩陣的交叉點通常表示風險的風險等級。
2. 專家評估：在考量風險事件蒐集不易的情況下，公司透過經營部門和管理部門評估的方式獲得關於風險發生概率和影響的訊息。這可以提供實際經驗和專業見解。
3. 敏感性分析：通過變化風險的一些關鍵變量，評估其對項目的影響。這有助於確定哪些因素可能對風險產生最大的影響。這主要應用在公司財務上對市場利率或匯率變動敏感的項目。

表格 1

等級		預期風險發生之可能性
P4	極可能	每年 2 次以上
P3	較有可能	每年 1~2 次(含)以下
P2	有可能	每年 0.5~1 次(含)以下
P1	不太可能	每年 0~0.5 次(含)以下

表格 2

等級	約當損失(新台幣)	人員傷亡	生產損失
S4	500 萬元以上	一人死亡或三人受傷	停工一個月
S3	100 萬元至 500 萬元	永久失能	停工二週
S2	10 萬元至 100 萬元	暫時失能	停工一週
S1	10 萬元以下	醫療傷害	短時

表格 3

風險等級	可能性等級			
	嚴重度等級	P4	P3	P2
S4	5	4	4	3
S3	4	4	3	2
S2	4	3	2	2
S1	3	2	2	1

### 風險分級

係指將分析結果與預先設定之風險可接受程度(表格 4)比較，作為後續擬訂風險控管之優先順序及回應措施選擇之參考依據。各部門應將風險等級與現有風險可接受程度比較，並設定風險排序。研判之風險等級低於風險可接受程度，僅需要持續監控及檢討；研判之風險等級高於風險可接受程度，則應採取相對風險回應措施。

表格 4

風險等級	風險控制規劃	備註
1—輕度風險	不須採取風險降低設施，但須確保現有管理措施之有效性。	可接受風險，須落實或強化現有管理措施之維修保養、監督查核及教育訓練等機制
2—低度風險	暫時無須採取風險降低設施，但須確保現有管理措施之有效性。	
3—中度風險	<ol style="list-style-type: none"> <li>基於成本或財務等考量，宜逐步採取風險降低設施、以逐步降低中度風險之比例</li> <li>對於嚴重度為重大或非常重大之中度風險，宜進一步評估發生的可能性，作為改善控制設施的基礎</li> </ol>	須致力於風險的降低，

4—高度風險	須在一定期限內採取風險控制設施，在風險降低前不可開始作業，可能需要相當多的資源以降低風險，若現行作業具高度風險，須儘速進行風險降低設施	不可接受風險，對於重大及高度風險者須發展降低風險之控制設施，將其風險降至中度以下。
5—重大風險	須立即採取風險降低設施，在風險降低前不應開始或繼續作業。	

## 二、風險衡量

112年本公司透過經營管理部門之實務和專業經驗，就各自所負責業務範疇與作業流程評估公司之潛在風險，輔以利用風險矩陣評估方法針對可能之風險型態進行，辨識的結果共有51項。其中，風險等級在現有的管理措施下屬於輕度風險(1級)有2項、低度風險(2級)19項、中度風險(3級)17項、高度風險(4級)13項、重大風險等級(5級)0項；另外在考慮降低風險所採取之控制措施後，原風險等級變動為輕度風險(1級)14項、低度風險(2級)23項、中度風險(3級)13項、高度風險(4級)1項、重大風險等級(5級)0項。所有風險評估衡量詳細結果可參閱附錄資料。

風險等級	現有管理措施	降低風險所採取之控制措施
1—輕度風險	2	14
2—低度風險	19	23
3—中度風險	17	13
4—高度風險	13	1
5—重大風險	0	0
統計	51	51

等級	約當損失金額	人員傷亡	生產損失	現有管理措施	降低風險所採取之控制措施
S4	500萬元以上	一人死亡或三人受傷	停工一個月	23	11
S3	100萬元至500萬元	永久失能	停工二週	11	13
S2	10萬元至100萬元	暫時失能	停工一週	13	12
S1	10萬元以下	醫療傷害	短時	4	15

等級		預期危害事件發生之可能性	現有管理措施	降低風險所採取之控制措施
P4	極可能	每年 2 次以上	1	0
P3	較有可能	每年 1~2 次(含)以下	8	2
P2	有可能	每年 0.5~1 次(含)以下	11	4
P1	不太可能	每年 0~0.5 次(含)以下	31	45

1. 策略風險：包含因國際政經局勢、產業發展趨勢、同業競爭、品牌形象等面向的改變，可能對公司造成影響之風險。策略風險評估結果如下表：

策略風險	現有管理措施	降低風險所採取之控制措施
1—輕度風險	0	0
2—低度風險	0	0
3—中度風險	1	1
4—高度風險	1	1
5—重大風險	0	0
<b>統計</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

2. 營運風險：包含對營運可能產生的衝擊，如市場變化、資訊安全、勞資關係、產品品質管理及法律合規等各項可能造成公司損失之風險。營運風險評估結果如下表：

營運風險	現有管理措施	降低風險所採取之控制措施
1—輕度風險	0	5
2—低度風險	6	10
3—中度風險	5	4
4—高度風險	8	0
5—重大風險	0	0
<b>統計</b>	<b>19</b>	<b>19</b>

3. 財務風險：包含對利率風險、信用風險、流動性風險、資金風險及避險操作等造成可能損失之風險。財務風險評估結果如下表：



財務風險	現有管理措施	降低風險所採取之控制措施
1—輕度風險	1	3
2—低度風險	3	1
3—中度風險	3	3
4—高度風險	0	0
5—重大風險	0	0
<b>統計</b>	<b>7</b>	<b>7</b>

### 利率與匯率風險

本公司的利率變動風險主要來自銀行存款、浮動利率計息借款，受美國升息及通膨關係 112 年央行升息 0.125%，利率走升已趨緩，銀行業仍對建築業授信趨於嚴謹，惟建築業行情穩中帶健，未來本公司仍繼續與往來銀行維持良好之授信往來關係，以爭取優惠授信條件。為因應利率之變動，本公司會密切注意利率走勢，並適時調整借款結構，及保留彈性安全現金部位，以規避風險，另在全球重視 ESG 的情況下，運用永續報告書碳排放量減少等指標數據，向金融機構爭取利率調降，以降低資金成本。本公司屬內需產業故匯率變動對合併損益並無重大影響。隨著全球經濟復甦與地緣政治的影響，國際原物料價格上漲，通膨壓力逐漸升高，本公司與合作供應廠商往來甚久且關係良好，又房地產向來被視為保值之資產且市場銷售也趨回穩，故通貨膨脹情形對本公司應無重大影響。

下列敏感度分析依衍生及非衍生工具之利率暴險而決定。對於浮動利率負債，其分析方式假設流通在外之負債金額於整年度皆流通在外。公司內部向主要管理階層報告利率時所使用之變動率，為利率增加或減少 1%，此亦代表管理階層對利率之合理可能變動範圍之評估。若利率增加或減少 1%，在所有其他變數維持不變之情況下，公司 111 年度之稅前淨利將減少或增加 145,409 千元，考量利息資本化後之淨利將減少或增加 85,048 千元，主因係公司有變動利率借款。

### 信用風險

信用風險集中度：公司之客戶集中於公共工程及廣大之消費者客戶群，建設部門所產生之應收房地款等；而應收金融機構款會直接撥付予公司，而應收房地款之往來對象多為一般個人，收受款項主以匯款、收現票及銀行房地融資款撥付等方式，其相關之信用險低，故可有效控制其信用風險。

### 流動性風險

流動性風險係公司無法交付現金或其他金融資產以清償金融負債，能履行相關義務之險，公司管理流動性之方法盡可能確保公司在一般及具壓力之情況下，皆有足夠之流動資金以支應到期之負債，而不致發生不可接受之損失或使公司之聲譽遭受到損害之風險。

4. 環境與工安風險：包含因氣候變遷與天然或人為災害相關議題所展開之溫室氣體排放管理、節能管理、工安管理…等有關議題之風險。環境與工安風險評估結果如下表：

環境與工安風險	現有管理措施	降低風險所採取之控制措施
1—輕度風險	0	0
2—低度風險	0	1
3—中度風險	1	0
4—高度風險	0	0
5—重大風險	0	0
<b>統計</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

5. 法遵風險：包含未能遵循主管機關相關法令，而造成之可能損失；以及因所簽訂的契約本身不具法律效力、越權行為、條款疏漏、規範不周等致使履約過程造成之可能損失等風險。法遵風險評估結果如下表：

法遵風險	現有管理措施	降低風險所採取之控制措施
1—輕度風險	1	3
2—低度風險	5	9
3—中度風險	7	4
4—高度風險	3	0
5—重大風險	0	0
<b>統計</b>	<b>16</b>	<b>16</b>

6. 資訊安全風險：包括指公司之資訊資產可能遭受不可承受的風險，而無法確保資訊之機密性、完整性與可用性，包括未經授權者，仍可存取資訊、無法確保資訊內容及資訊處理方法為正確而且完整、經授權的使用者當需要時，無法及時存取資訊及使用相關的資產等，而造成可能之損失。資訊安全風險評估結果如下表：

資訊安全風險	現有管理措施	降低風險所採取之控制措施
1—輕度風險	0	2
2—低度風險	4	2
3—中度風險	0	1
4—高度風險	1	0
5—重大風險	0	0
<b>統計</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

7. 其他風險：指包含非屬上述各項風險，但該風險將致使公司產生重大損失。其他風險評估結果如下表：

其他風險	現有管理措施	降低風險所採取之控制措施
1—輕度風險	0	1
2—低度風險	1	0
3—中度風險	0	0
4—高度風險	0	0
5—重大風險	0	0
<b>統計</b>	<b>1</b>	<b>1</b>

### 三、高度風險型態之分析

經辨識結果本公司並無重大風險(5級)項目，但屬高度風險(4級)在現有管理措施下有 13 項(表格 5)屬於不可接受風險，其中營運風險有 8 項，法遵風險有 3 項，策略風險有 1 項，資訊安全風險有 1 項。

表格 5

風險型態	作業/流程名稱	危害辨識及後果
營運風險	印鑑管理程序	任意篆刻印鑑，印鑑遺失，以及印鑑使用用途與用印資料不符
營運風險	產品都更權變估價	降低公司獲利
營運風險	產品地主選屋	分回產品處分難易
營運風險	交屋瑕疵處理	影響公司市場評價及保固保證金
營運風險	投標估價作業	物價波動影響估價準確，產生投資評估誤差
營運風險	物價波動及缺工影響成本	工程成本飆漲，侵蝕個案獲利率

營運風險	個案成本掌控	結算超過預算
營運風險	圖說管控	1. 與法規衝突者須辦理變更設計 2. 圖說不一致或錯誤恐產生修改重作，衍生費用
法遵風險	違反(民事、行政)法令	企業經營違反行政法規而受罰鍰處分或遭令停止營業，或係違反契約規定，而衍生之民事責任。
法遵風險	法規變動	主管機關因應房地產市場及政策因素變更法令，可能影響產品成本計算、銷售模式、告知客戶事項及售後服務等，進而衍生爭議。
法遵風險	1. 各契約類型、繁簡、標的大小不同，故撰擬契約時需注意的事項各有不同。倘議約時有漏洞或解釋上容有疑義之處，可能導致後續履約困難或發生爭議。 2. 因交易性質差異，議約時須兼顧公司及相對人之意願，影響取得契約公平對等之程度，增加議約難度，也可能因為需使用對方契約或定型化契約之情形，而使契約內容較難以全面控制。	1. 各契約類型、繁簡、標的大小不同，故撰擬契約時需注意的事項各有不同。倘議約時有漏洞或解釋上容有疑義之處，可能導致後續履約困難或發生爭議。 2. 因交易性質差異，議約時須兼顧公司及相對人之意願，影響取得契約公平對等之程度，增加議約難度，也可能因為需使用對方契約或定型化契約之情形，而使契約內容較難以全面控制。
策略風險	產品定位圖面優化	影響公司市場評價
資訊安全風險	駭客透過網路或實體環境惡意入侵	公司機密外洩，重要資料被加密並要求贖金，影響資訊系統正常運作

可以觀察到營運和法遵的風險在提到的風險項目中佔據了相當的比重。這顯示出這兩種型態對於公司的風險管理至關重要。以下是一些觀點：

發生原因：

法遵風險：

法令違規風險可能源自法規環境的複雜性和快速變化。公司營運會受到多項民事、行政法令的約束，而這些法令的解讀和適用可能受到多方因素的影響，包括政府政策調整、環境法規等。因此，公司可能難以即時跟進法規的變動，進而面臨違規風險。

#### 營運風險：

營運風險可能主要源自業務的複雜性和多元性。不同的產品、地區、合約和物價波動等因素增加了營運的複雜性。此外，內部成本掌控和外部供應鏈的管理可能面臨挑戰，進而影響成本和交付的穩定性。

#### 策略風險：

策略風險可能發生的原因之一是市場變化和競爭激烈。如果公司未能適應市場的快速變化，或者未能正確評估競爭環境，就可能制定出不符合實際情況的策略，增加風險。

#### 資訊安全風險：

資訊安全風險可能起因於技術進步和數位環境的複雜性。駭客透過網路或實體環境進行惡意入侵的風險可能因為不斷演進的攻擊手法而增加。同時，公司內部可能缺乏足夠的資訊安全措施，如弱點掃描、員工資訊安全教育等，使得系統容易受到威脅。

這些風險的發生原因主要與外部環境的不確定性、內部管理的挑戰、市場變化的不可預測性以及科技的發展速度有關。有效的風險管理應包括不斷監測這些因素，採取適當的應對措施，以確保組織能夠在變動的環境中保持穩健。

#### 危害與影響：

營運高度風險項目多樣，包括了印鑑管理、產品變更估價、地主選屋、交屋瑕疵處理等，反映了公司在日常運作中面臨的風險多樣性。另外，一些風險項目如投標估價、圖說管控等直接涉及到項目的成本和品質，對項目的成功與否有著直接的影響。

法遵風險集中在違反法令、法規變動以及契約管理等方面，顯示了建設業在法規合規性方面的複雜性。契約管理的關鍵性：契約管理的風險直接關係到公司與相對方的合作，需要更為謹慎的應對策略。

策略風險：其潛在影響在於市占下降、競爭力受損。可採行風險應對的方式定期市場調查，追蹤競爭對手，持續優化產品定位，提高市場敏感度。

資訊安全問題可能對公司產生嚴重的影響。建議公司加強網路和實體環境的安全措施，以保護公司的敏感資訊，防止駭客入侵和資料洩露。

綜合而言，營運和法遵風險的重要性強調了在這兩方面進行有效管理的必要性。公司應該針對這些風險項目制定相應的管理措施，確保業務能夠在合規性、運營效率和風險控制方面取得良好的平衡。此外，這樣的結果顯示了建設業在契約管理、法規遵從、項目管理等方面需要具有高度專業性和靈活性。公司需要全面管理各型態的風險，制定相應的防範和管理措施，以確保業務的可持續發展和降低各方面的潛在風險。

#### 四、風險控制

對於重大及高度風險者須發展降低風險之控制設施，將其風險降至中度(3級)以下。屬高度風險者須在一定期限內採取風險控制設施，在風險降低前不可開始作業，可能需要相當多的資源以降低風險，若現行作業具高度風險，須儘速進行風險降低設施。重大風險者須立即採取風險降低設施，在風險降低前不應開始或繼續作業。

若續採降低風險之控制措施後高度風險則降為 1 項，該項目主要屬於策略風險中的投資開發業務中產品定位圖面優化作業，該風險將影響公司市場評價，主要原因該項風險屬於高嚴重性且發生機率高。

現有管理措施下之風險項次	可能性等級			
	P4	P3	P2	P1
嚴重度等級				
S4	0	3	7	13
S3	1	2	3	5
S2	0	1	1	11
S1	0	2	0	2

降低風險所採取之控制措施之風險項次	可能性等級			
	P4	P3	P2	P1
嚴重度等級				
S4	0	1	0	10
S3	0	0	3	10
S2	0	0	1	11
S1	0	1	0	14

針對營運高度風險項目，實施有效措施以確保項目順利運作。首先，使用法務部專用章確保文件合規性。與估價師定期溝通，確保在項目進行中能

夠達成合理性共識。同時，針對基地特性確定清晰的產品定位，以滿足項目需求。緊密與業務、客服同步作業，確認地主需求，確保整個過程的協調性。在項目進行中，持續監控成本變化，並在必要時進行設計調整以因應變化。另外，密切追蹤物價趨勢，預期上漲時提前請購，以確保資源充足。為了應對現場人力不足，考慮引進外籍勞工。定期進行階段性結算，有利於及時設計調整。審圖會議和圖面檢討會議的召開，進一步確保項目的透明度和符合要求。這些整理後的措施有助於有效管理和降低營運風險。

針對法遵高度風險項目，實施以下措施以有效降低風險：首先，強化內控管理程序的執行，確保流程的嚴謹與實效。同時，加強文件審查流程，特別注重契約內容的完整性，以避免可能的誤判或疏漏。其次，進行宣導及教育訓練的強化工作，提高團隊對法遵事項的認知和執行能力。這有助於確保每位相關人員在項目執行中能夠理解並遵守法律法規。另外，強調提供完整的契約內容相關資訊，以確保在契約議定過程中不會出現遺漏或不清晰的情況，進而避免可能的誤判風險。同時，加強各相關部門之間的溝通與資訊透明度，確保訊息的傳遞暢通且清晰，以協同應對法遵風險。最後，當需要進行契約議約時，建議由法務處或外部顧問律師參與，以確保法律專業的參與和協助，降低法遵風險的發生。這樣的綜合措施有助於在法遵高度風險項目中建立更為健全的風險管理體系。

針對資訊安全高度風險項目，制定以下措施以確保資訊安全的穩健性：首先，進行每季度的社交工程演練，以模擬社交工程攻擊情境，提高團隊對此類攻擊的警覺性並驗證應變能力。其次，每半年對全體同仁實施資安通識訓練，包括相關考試以確保員工對資安知識的理解和應用。這有助於建立一個資安意識強化的環境。另外，對主機及同仁電腦進行每年的弱點掃描，以發現可能的安全漏洞，並及時進行修復與強化防護措施。最後，確保作業系統的定時更新，包括相應的安全補丁。這有助於防範已知漏洞的利用，提高系統的整體安全性。透過這些綜合措施，能夠有效應對資訊安全高度風險項目，建立一個強固的資安架構，減少資訊安全威脅對組織的潛在風險。

## 肆、風險管理之建議與計畫

建設業在台灣面臨著多重風險和挑戰，展望未來需謹慎因應以確保業務穩定發展。首先，全球經濟波動、地緣政治衝擊和原市場變化可能帶來經濟不確定性，建設業應密切關注原材料價格波動、利率上升等因素，制定靈活的經營策略。其次，政府政策的變化可能對建設業產生直接影響，因此建立與政府的穩固合作關係，並隨時調整業務模式以應對相應法規的調整至為重要。同時，勞動力和技術缺口可能成為項目執行的瓶頸，建設公司應注重人才培訓，並積極採用新技術以提高生產效率。在策略層面，建議建設業實施多元化業務，參與不同類型的建設項目，以減輕市場風險。同時，建立完善的風險管理體系，包括監測市場波動，合理制定合同條款，降低項目執行風險。在永續發展方面，建議將環境友善和綠色建築納入業務戰略，以符合日益增長的市場需求。綜上所述，綜合應對經濟、政策、技術等多方面風險，並謀求多元發展和永續經營，將有助於建設業在未來取得長遠的成功。

在風險管理上，風險矩陣作為一種風險管理工具，雖然廣泛應用，但其仍存在固有缺點。因為風險矩陣常將風險過於簡化，可能造成對風險複雜性和嚴重性的理解不足。風險評估主要基於主觀判斷，容易受到個人觀點的影響，缺乏客觀性和一致性。風險矩陣僅關注可能性和影響，忽視其他風險特徵，如時效性、可控性等。難以處理多維度風險，無法全面描述複雜項目所面臨的各種風險。風險矩陣是靜態的，難以應對風險環境的動態變化。風險矩陣沒有考慮風險之間的相互影響，可能忽視風險的連鎖效應。

因此，本公司風險管理仍應持續強化管理和控制層面，建議可以循序漸進的方式，採取下列的措施以完備風險管控的目的。

### 一、風險通報機制

首先，完備包含集團化的風險通報機制，鼓勵同仁主動報告可能的風險和問題。這可以透過設立便捷的通報渠道，提高通報的開放性和即時性。

### 二、風險事件資訊的收集

其次，應建立有效的風險事件收集體系，利用數據科技和數據分析工具實現風險事件的快速收集、分析和評估，例如：房屋買賣糾紛案例的收集與分析。這有助於及早發現潛在問題，使管理層能夠快速做出明確的應對策略。另外，定期進行全面的風險評估，包括項目執行、契約管理、法規合規等方面。這可以通過結合專業人員的知識和先進



的技術工具，識別新的風險項目並不斷調整風險管理策略。同時，利用先進技術如人工智慧、機器學習，建立預測模型，提前預測未來可能的風險。這有助於事先制定應對方案，減少風險的影響。最後，建議建立一個持續改進的風險管理文化，通過定期培訓和知識分享，提高團隊對風險管理的認識和執行力。這樣的綜合措施有助於全方位地監控和控制建設業項目中可能出現的風險。

### 三、風險導向的稽核制度

風險導向的稽核制度是一種以風險為基礎的稽核方法，致力於全面評估和因應組織可能面臨的各種風險。首先，透過風險評估，確定潛在的影響範疇，並對風險進行優先排序，以確保專注解決最具挑戰性的風險。在制定稽核計畫時，風險導向的方法融入風險的因素，以確保稽核活動的目標能夠有效應對組織最重要的議題。

風險導向的稽核方法著重於在稽核過程中聚焦風險相關範疇，強調評估風險管理流程和控制措施的有效性。稽核結果應清楚呈現風險狀態，同時提供有針對性的改進建議，以加強組織的風險應對能力。這種制度是一個定期進行的過程，需要建立有效的風險監控機制，以實時追蹤風險變化，確保制度的持續有效性。

除了在具體風險問題上的應對，風險導向的稽核制度還注重風險文化的建設，鼓勵組織成員保持正確的風險態度，推動風險意識的提高。透過這樣的全面方法，風險導向的稽核制度有助於組織在不斷變化的環境中更靈活、更敏捷地應對風險挑戰。

# 伍、 附錄

## 一、 各風險範疇型態評估表

### 營運風險

風險型態	作業/流程名稱	危害辨識及後果	現有管理措施	嚴重度	可能性	風險等級	降低風險所採取之控制措施	嚴重度	可能性	風險等級
營運風險	印鑑管理程序	任意篆刻印鑑，印鑑遺失，以及印鑑使用用途與用印資料不符	建立印鑑管理彙總表，印鑑建摸，隨時更新。公司大小章，設定不同保管人，降低同時取得大小章之可能。相關管理規則依印鑑管理程序辦理。	S4	P2	4	法務確認需用印文件內容為經審閱核准，於文件上用以"法務部合約審核專用章"，以確認文件內容正確無誤。	S1	P1	1
營運風險	不動產、廠房及設備管理標準作業	固定資產之請採購流程未加以管控，造成閒置資產過多，產生浪費。後續資產保管、移轉、報廢未落實執行，造成資產遺失或資料外洩	請採購流程依相關授權辦理，資產以調撥為主，如請購單位有特殊要求，則依該單位要求辦理。每年辦理資產盤點，以維護資料正確性。	S1	P3	2		S1	P3	2
營運風險	議事程序瑕疵或內容之違法	因違反議事程序規定，或議事內容違法，產生議事結果發生無效或被撤銷風險。	1、落實相關內部程序之執行。 2、議事人員專技能之提升。	S2	P1	2	1、強化相關內部程序之執行。 2、議事人員專技能之持續提升。 3、對相關提案單位宣導及教育訓練。	S2	P1	2
營運風險	廣告宣傳文字圖說	與實際交付狀況不同有商譽及法律風險	案前規設提供核照圖說 法務審核廣告文宣後執行 透視或代圖標註情境參考	S3	P2	3	減少善善率差或未代之設備建材使用 若實際有問題尚可更換調整 專業確認特殊戶圖說	S1	P1	1
營運風險	房地買賣合約書	與定型化契約差異 未載明個案特殊約定銷售圖說與現況差異無法交屋及訴訟風險	法務審核合約條文後執行	S2	P1	2	跨部門會議討論合約	S1	P1	1
營運風險	銷售人員銷售流程	未詳細說明個案 造成日後無法交屋或爭議	銷售人員於買賣合約書內簽名背書 銷售專業案前訓練 淘汰不適任人選	S3	P2	3	銷售人員於買賣合約書內簽名背書 銷售專業案前訓練 淘汰不適任人選	S3	P1	2
營運風險	驗交屋流程	驗屋缺失無法於時間內修繕造成無法入帳交屋	落實前端自主查驗 後端售服人員個案專責處理	S2	P1	2	落實公司自主查驗 挑選穩定度高建材設備	S1	P1	1
營運風險	交屋後之售後服務	未於修繕時間內完成修繕或需持續修繕仍無法解決之問題以致客戶反感及集結效應	修繕時程列控一般件7日,重大件30日	S2	P2	2	確認驗屋檢查表內容減少後續客戶找漏洞,挑選穩定度高建材設備減少修繕頻率	S2	P1	2
營運風險	人員流動	人才流失造成人力短缺風險，導致工作未能妥善執行。	1.人員離退進行工作交接安排。 2.多元招募管道及留才措施	S2	P3	3	1.人員離退進行工作交接安排。 2.多元招募管道及留才措施	S1	P1	1
營運風險	不同產品都更權變估價	降低公司獲利	掌握領銜估價師	S4	P2	4	過程與估價師溝通討論合理性	S2	P1	2
營運風險	不同產品地主選屋	分回產品處分難易	競標前明確地主需求	S4	P3	4	針對基地特性確定產品定位	S3	P1	2
營運風險	交屋瑕疵處理	影響公司市場評價及保固保證金	協助溝通地主戶	S4	P2	4	與業務、客服同步作業確認地主需求	S3	P1	2
營運風險	合約規定期限(逾期罰款)	1.逾越期限建照掛件 2.逾越期限申報開工 3.逾越期限完工 4.逾越期限提送權配文件	1.目標檢討追應應辦項目及時程 2.及時辦理展延	S4	P1	3	定期檢討時程	S4	P1	3
營運風險	合約規範建材表	未符合約規範將面臨客戶或地主求償	業務部或規設部自行核對銷售及地主合約	S4	P1	3	會同相關部門召開實體會議核對建材表與銷售海報	S3	P1	2
營運風險	標章取得(建照使照規定期限)	未於節點期限完成將延遲完工或延後取回保證金，造成利息損失	目標檢討追應應辦項目及時程	S3	P1	2	定期檢討時程	S3	P1	2
營運風險	投標估價作業	物價波動影響估價準確，產生投資評估誤差	1.每月造價成本採物調變動呈現以利用因應 2.定期觀察物價趨勢	S4	P2	4	監控成本變化，必要時調整設計因應	S3	P2	3
營運風險	物價波動及缺工影響成本	工程成本暴漲，侵蝕個案獲利	1.定期觀察物價趨勢，決定採購時機 2.提前安排進場施工，提前趕工	S4	P2	4	1.緊密追蹤物價趨勢，預期上漲時提前請購 2.引進外籍勞工，補足現場施工人員不足	S3	P2	3
營運風險	內業成本掌控	結算超過預算	1.加強圖面完整及正確性 2.分階段進行價值工程檢討 3.工程部審核業主變更內容	S4	P3	4	階段性結算以利設計調整	S4	P1	3
營運風險	圖說管控	1.與法規衝突者須辦理變更設計。 2.圖說不一致或錯誤恐產生修改重作，衍生費用	1.建築師自我把關 2.規設與工程部審圖 3.工地核對差異	S4	P2	4	1.審圖會議詳加記錄 2.查核表各單位簽認 3.每周召開圖面檢討會議	S3	P1	2

# 法遵風險

風險型態	作業/流程名稱	危害辨識及後果	現有管理措施	嚴重度	可能性	風險等級	降低風險所採取之控制措施	嚴重度	可能性	風險等級
法遵風險	違反(刑事)法令	企業營運可能涉及刑法或建管法規有關之刑事違規情形，若管控不當，將導致公司面臨賠償、負責人或經理人面臨刑責之情況。	1、對外文件均須會簽法務部審閱。 2、布達最新修訂之相關法令及因應配合措施。 3、宣導或教育訓練。	S4	P1	3	1、強化內控管理程序之落實。 2、強化文件之審查流程。 3、加強宣導及教育訓練。	S4	P1	3
法遵風險	違反(民事、行政)法令	企業經營違反行政法規而受罰鍰處分或遭令停止營業，或係違反契約規定，而衍生之民事責任。	1、對外文件均須會簽法務部審閱。 2、布達最新修訂之相關法令及因應配合措施。 3、宣導或教育訓練。	S3	P4	4	1、強化內控管理程序之落實。 2、強化文件之審查流程。 3、加強宣導及教育訓練。	S3	P1	2
法遵風險	法規變動	主管機關因應房地產市場及政策因素變更法令，可能影響產品成本計算、銷售模式、告知客戶事項及售後服務等，進而衍生爭議。	1、參加主管機關或外部單位辦理之教育訓練。 2、適時布達最新重要國內外政策法令及主管機關相關動態供公司相關人員參考。 3、必要時徵詢主管機關或外部顧問律師意見，研擬妥適之因應方案。	S3	P3	4	加強宣導及教育訓練。	S3	P1	2
法遵風險	智慧財產權風險	員工欠缺智慧財產權意識與教育，或未能以適當之注意義務尊重及管理公司或第三人的智慧財產權，將致生智慧財產權相關風險。	1、對外文件均須會簽法務部審閱。 2、布達最新修訂之相關法令及因應配合措施。 3、宣導或教育訓練。	S3	P1	2	加強宣導及人員法治觀念之訓練。	S3	P1	2
法遵風險	人員舞弊	人員之不當行為或舞弊行為，除可能導致公司獲利減少，亦可能產生公司損害，甚至相關人員之刑責。	1、落實「誠信經營守則」，建立誠信經營之企業文化。 2、不定期宣導及舉辦教育訓練，落實人員同仁法治觀念。	S3	P1	2	1、強化落實誠信經營之相關措施。 2、完善檢舉及獎懲制度。 3、加強人員法治觀念之訓練。	S2	P1	2
法遵風險	1、各契約類型、繁簡、標的大小不同，故撰擬契約時需注意的事項各有不同。倘議約時有漏洞或解釋上存有疑義之處，可能導致後續履約困難或發生爭議。 2、因交易性質差異，議約時須兼顧公司及相對人之意願，影響取得契約公平對等之程度，增加議約的難度，也可能因為需使用對方契約或定型化契約之情形，而使契約內容較難以全面控制。	1、各契約類型、繁簡、標的大小不同，故撰擬契約時需注意的事項各有不同。倘議約時有漏洞或解釋上存有疑義之處，可能導致後續履約困難或發生爭議。 2、因交易性質差異，議約時須兼顧公司及相對人之意願，影響取得契約公平對等之程度，增加議約的難度，也可能因為需使用對方契約或定型化契約之情形，而使契約內容較難以全面控制。	1、契約文件事前需會簽法務處審查。 2、使用公司提供之契約內容，並事先預擬，避免當場修改置換。 3、必要時請外部顧問律師、顧問協助審閱提供意見。	S3	P3	4	1、強化提供完整之契約內容相關之資訊，避免誤判。 2、強化各相關部門之溝通及資訊透明。 3、必要時由法務處或外部顧問律師陪同議約。	S3	P2	3
法遵風險	履約風險	因未履約或違約等情事，導致公司受有損失或公司違約責任。	1、履約過程相關文件會簽法務處。 2、適時提供相關法律意見。	S3	P2	3	1、加強契約文件保管。 2、強化專案管理制度。 3、異常情形之管控處理。	S2	P2	2
法遵風險	稅務作業	缺乏所得稅等相關法規的資訊使稅務申報有誤，或節稅不當被國稅局查獲要求補稅或加處罰鍰。	依實際需要，適時向國稅局、稅捐處，會計師諮詢稅務問題。委託專任會計師辦理稅務簽證事宜，且由專人蒐集各項稅務資訊，並建立稅務申報到期日之備忘檔案，適時提醒經辦人員辦理申報作業。	S2	P1	2	凡稅務表件均正確填寫並及時申報；定期覆核稅法規定及本企業的狀況，辨認節稅的機會在合法限度內節稅。	S2	P1	2
法遵風險	財務報表編製作業	未辨認出重大交易之影響揭露或關係人交易使合併沖銷分錄有誤影響財務報表金額正確性，恐漏及證券發行人財務報告編製準則規範，嚴重將導致財報重編或涉及財報不實，除觸犯證券法外，恐自投保中心求償之責。	集團內合併個體間發生產生交易時，應將關係人交易資訊或重大交易彙列於每月提供之關係人交易通報表，據以評估合併沖銷分錄及財報附註揭露事項。	S2	P1	2	有關係人或重大交易時，應經過報系統母會計人員，必要時請會計師一併參與討論合併沖銷分錄流程。	S1	P1	1
法遵風險	處理營業外收入及支出	投資損益計算有誤，利息收入漏列應計應收、金融資產跌價或回升利益漏認列，影響財務報表表達之正確性，恐導致財報重編、重啟董事會及公告且受證券法規相關罰則辦理。	每月(季)執行『月(季)結帳作業』時，由會計部經辦就轉投資事業提供之財務報表依據持股比例計算轉投資損益且評估金融資產之公平價值變動數，另，依據資金部提供利息收支金額辦理月結帳作業。	S1	P1	1	營業外收入及支出事項之處理與辦理，皆遵循相關法令規定而執行，且主管每月(季)定期覆核月結報表，針對金額異常變動項目會加以留意檢討減少應計未計或計算有誤的可能性。	S1	P1	1
法遵風險	董事會議事運作	召集及決議程序之瑕疵，將影響決議效力，輕則重啟會議，重則違反公司法等規範。	服務人員於開會七日前併同召集通知，以書面、傳真或電子方式分送各董事，並就董事會議決事項具自身利害關係進行利益迴避。	S4	P1	3	時刻留意法令期限及相關規定，定期建置及維護董事與其關係人名單檔案，並於董事會召集通知或相關文件中，提醒董事參與討論及表決時注意利益迴避。	S2	P1	2
法遵風險	招募聘用人員管理 員工健康與安全	違反勞動相關法令，造成罰鍰及公告週知，影響品牌形象。	1.檢視修正相關規章 2.法遵相關教育訓練課程	S2	P1	2	1.檢視修正相關規章 2.法遵相關教育訓練課程	S1	P1	1
法遵風險	依投資契約提送董事權草案及報核	違約罰款	依開發計畫表確實列控合約期程	S4	P1	3	掌控建築師、顧問、建築師作業如期提送	S4	P1	3
法遵風險	柳更免釐正	確保公司入帳時程	依開發計畫表確實列控開發期程	S4	P1	3	與建築師、顧問、地政合作掌控審查期程	S2	P1	2
法遵風險	成果備查投資抵減申請	影響公司獲利	依開發計畫表確實列控開發期程	S4	P1	3	成果備查後準時申請	S2	P1	2
法遵風險	建照規定期限	未於建照核准期限申報開工及完工(含展期) 面臨建照作廢風險	1.評估需求工期，於期限內實質動工 2.降低延後開工機率或減少延後之時間	S4	P1	3	定期檢討時程	S4	P1	3

# 財務風險

風險型態	作業/流程名稱	危害辨識及後果	現有管理措施	嚴重度	可能性	風險等級	降低風險所採取之控制措施	嚴重度	可能性	風險等級
財務風險	應付帳款作業	支付不當或虛構的交易使公司權益受損	會計部依據請款單位提供已核決之「請款單」、請購訂購單、驗收報告單、及廠商合約、發票等憑證予以審閱。	S2	P1	2	凡經核准之進貨，於驗收程序完成後，才可依合約條件付款	S1	P1	1
財務風險	應收帳款作業	銷貨發票資訊不正確使款項未能如期收回，以致公司產生呆帳損失。	會計部依據業務部、客服部、營運管理組針對客戶交屋入帳彙整之 EIP 檔案，按期逐案列控，另，針對地主交屋找補結算事宜，依據開發處送冊之結果審閱，於時效內跟催辦理；遇有問題，請權責部門出具解決方案及列控時程；若涉及違約情事，由權責部門提交法務處辦理之。	S2	P1	2	按期應收款項情形逐冊通知並提醒權責單位進行收款作業。	S1	P1	1
財務風險	資金風險/現金及銀行存款管理 管理作業程序、票據及有價證券 管理管理作業程序	現金、票據未即時入帳或遺失，造成財產損失	1. 收款以提供公司銀行帳戶為主，使業主及廠商直接匯存入公司帳戶。 2. 若有收受客戶大筆現金時，應偕同客戶至銀行即時存入公司銀行帳戶。 3. 收受支票應檢查相關法定要件是否完備(抬頭、標記禁止背書轉讓...等)。 4. 資金部同仁於收受現金或支票應於當日送存入銀行，若不及於當日存入應清點後存入保險箱於次一營業日送存入銀行。	S1	P1	1		S1	P1	1
財務風險	資金風險/資金處理之作業風險	資金處理之作業風險相關樣貌如下等： (1) 票據被冒名不實開立或領取，造成財產損失 (2) 不當投資造成公司損失。 (3) 應付帳款是否如期支付、無應付未付情況，影響供應商對公司之信譽。 (4) 付款金額對象與傳票金額不符，付款錯誤造成財產損失。 (5) 付款時發現帳戶餘額不足。 (6) 銀行存款帳上金額與銀行餘額不符。 (7) 延遲還款繳息損害公司信用紀錄，將可能增加公司借款成本並影響未來融資申請。 (8) 未經核准即簽訂融資合約	透過作業程序落實，降低風險發生機會(票據及有價證券管理作業程序、付款作業程序、資金調度作業程序、結帳作業程序、融資作業程序)；	S3	P1	2		S3	P1	2
財務風險	資金風險/票據及有價證券管理作	不當投資造成公司損失。	1. 依據公司「取得或處分資產處理程序」辦理 2. 投資限額，如符合應公告申報標準者，確實提報董事會核准或追認。 3. 除投資短期票券及公債外，應進行相關效益之分析並評估可能之風險。票券附買回(RP)需承購票券商保證的。	S4	P1	3		S4	P1	3
財務風險	資金貸與他人作業程序、 背書保證作業程序	資金貸與背書保證未核准或超過限額規定，影響公司、投資人利益。	1. 依資金貸與他人作業程序、背書保證作業程序辦理。 2. 確實建立及登載備查簿。 3. 內部稽核人員應每月稽核行商程序、每季稽核資金貸與及背書保證。	S4	P1	3		S4	P1	3
財務風險	流動性風險	受外部景氣變動等因素導致營業收入或收款不如預期，造成公司資金周轉不靈或發生破產危機	1. 嚴控收支差，不讓收支差異持續擴大。 2. 中長期：考量未來取得新案以及可能本支出...等，按季編制中長期資金預估表，控管安全水位。 3. 適時取得融資額度。	S4	P1	3		S4	P1	3

## 策略/資訊安全/環境與工安/其他風險

風險型態	作業/流程名稱	危害辨識及後果	現有管理措施	嚴重度	可能性	風險等級	降低風險所採取之控制措施	嚴重度	可能性	風險等級
其他風險	人員行為	因人員錯誤行為或處置不當或違反企業倫理規範與商業道德行為，影響公司品牌形象。	法遵相關教育訓練課程	S2	P1	2	法遵相關教育訓練課程	S1	P1	1
策略風險	確保都更共負比不低於投標條件	降低公司獲利	競標前準確模擬共負比	S4	P1	3	強化公司對投標條件的掌握	S4	P1	3
策略風險	產品定位圖面優化	影響公司市場評價	精準市場分析，縮短產品定位時程，並依開發計畫表確實列控合約期程	S4	P3	4	針對基地特性確定產品定位	S4	P3	4
資訊安全風險	文件與資料管制程序	因社區污水排放設施故障，造成嘉興街倉庫淹水，文件資料損毀	定期巡檢，安裝高水位警報器，與社區住戶建立聯繫管道。	S1	P3	2	現倉庫位置是地下一樓，長期建議另覓其他適合地點存放資料。	S1	P1	1
資訊安全風險	駭客透過網路或實體環境惡意入侵	公司機密外洩，重要資料被加密並要求贖金，影響資訊系統正常運作	1. 全面設置個人電腦端防護系統(EDR) 2. 設置遠端裝置身分識別機制(ISE)，非公司資產無法進入內網 3. 提供員工及各部門雲端儲存空間存放重要資料，任何檔案變更皆自動保存歷史版本可隨時還原	S4	P2	4	1. 每季社交工程演練 2. 每半年對全體同仁實施資安通識訓練並通過考試 3. 對主機及同仁電腦每年執行弱點掃描 4. 作業系統定時更新	S4	P1	3
資訊安全風險	同仁安裝或執行非法電腦軟體	因專利或著作權侵害或不當使用造成公司財務或商譽損失	所有電腦實地端點特權管理(EPM)，制定應用程式黑白名單，限制非法軟體安裝	S2	P1	2		S2	P1	2
資訊安全風險	員工及客戶個資資料管理	觸犯個資法並造成公司商譽受損	全面實施資料外洩防護系統(DLP)，個資資訊透過電腦設備離開公司網路須經處級主管核准放行	S3	P1	2	每半年對全體同仁實施資安通識訓練並通過考試	S2	P1	2
資訊安全風險	資訊服務及基礎建設持續營運	1. 硬體設備故障造成網路中斷 2. 系統服務中斷無法使用	1. 設置不斷電系統及發電機 2. 定期軟體更新維護 3. 電腦軟硬體購買保固服務 4. 重要資訊服務(如ERP、郵件服務等)採用SaaS雲端系統，提高可用性	S2	P1	2	1. 重要網路設備建立即時備援機制(高可用性HA) 2. 資訊系統建置異地備份機制，監控備份狀況，並定義RPO及RTO標準及定期執行演練以確保備份資料之正確性	S1	P1	1
環境與工安風險	冠德大樓管理	再次發生嚴重傳染病疫情	維持每月一次細菌消毒與鼠患防治作業與每季一次一般害蟲消毒，降低傳播風險。其餘設備與環境維護，依照冠德大樓管理程序辦理。	S4	P1	3	如遇疫情，成立跨公司防疫小組，依照政府頒布規定，統一防疫規範，即時反應。	S2	P1	2

## 二、 風險管理執行小組成員名單

單位部門	成員
規劃設計處	華鵬龍
開發投資處	何宗學
法務處	董伊珣
業務處	楊加名
資訊處	袁孝強
城區經營處	陳琬青
行政管理處	周冠群
資金部	范姜伯真
會計部	劉哲銘
人資部	陳相如
總務部	曾少辰
稽核室	陳思翰