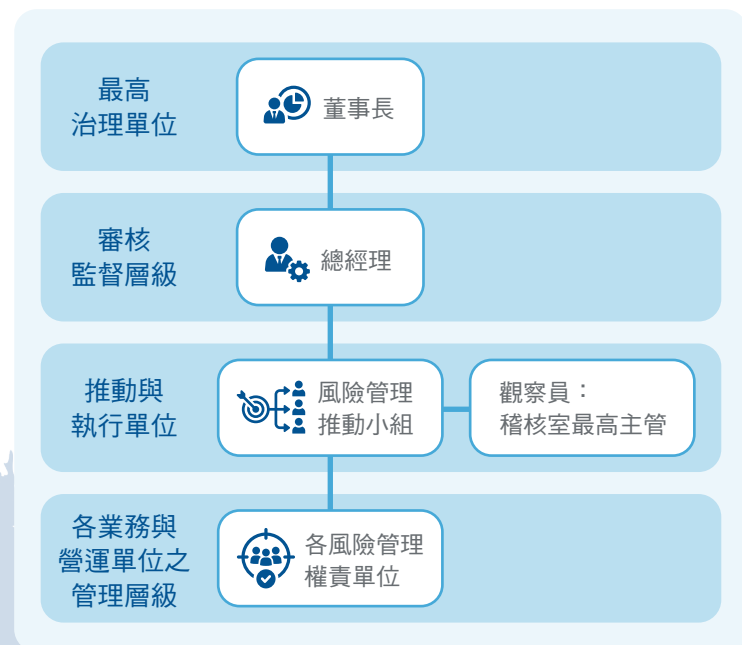


1.2 風險管理

■ 風險管理組織架構

為確保本公司實踐企業永續經營，我們致力於管控營運過程中應考量之各項風險，並落實公司治理，將風險管理融入日常營運與管理活動，以維護股東權益、保障利害關係人權利，並達成本公司之經營策略與目標。在 2023 年，本公司整合各業務單位職責，透過溝通與協調，進而推動全體執行風險管理，建置完善的風險管理組織架構，成立風險管理推動小組，以由上而下之方式執行風險管理程序及推動風險管理文化，將風險管理意識融入企業文化中，同時提供風險管理組織單位足夠資源，以確保風險管理有效運作，並預計 2024 年起每年至少一次向董事會報告風險管理運作情形。



■ 風險管理政策與程序

本公司依照營運相關之各項風險類別，建立風險辨、分析、評估、處理及監控之風險管理機制，並訂定衡標準，以將風險控制在可接受之範圍內，預防可能的損失，且透過持續掌握內外部議題、利害關係人需求與期望、國內外標竿企業風險管理機制之發展及環境變化等，確保本公司在達成策略及目標之過程中，能有效管理風險，以達企業永續發展。

風險識別

風險辨識是風險管理的第一步驟，本公司以由上而下之方式執行風險管理程序，由風險管理推動小組依據企業年度發展策略與業務目標，以每年至少一次之頻率，展開由各風險管理權責單位識別風險之作業，依風險管理範疇就其業務範圍及跨組織運作流程，透過討論、研析、彙整以往經驗並預測未來可能發生風險之狀況，予以指認歸類，以作為進一步評估、監控管理風險之參考。

風險分析

本公司於風險識別完成後，針對已辨識之風險進行瞭解，並做風險分析以計算其風險值。透過擬訂適切的量化或質化量測標準，作為風險分析之依據，以判定風險等級。至少依照下列二個面向評估風險等級：
(1)可能性(發生機率) (2)衝擊程度(影響程度)

風險評估

基於本公司整體策略及目標而定義之可接受風險值，與風險分析的結果進行比較，以判定風險是否可被接受，或是否需要進入下一步風險處理。風險分析與評估之結果均確實記錄，並提報總經理進行核定。

風險處理

針對風險評估結果，各風險管理權責單位依據風險承受度及成本效益，對於風險採取適當之回應，如接受風險、降低風險、轉移風險及規避風險，並建立預防、應變及危機處理，以有效管理風險，並做成相關紀錄。

風險監控

為確保有效控制各項風險與改善情形，各風險管理權責單位依據監督量測指標持續監控，並適時回報風險管理推動小組，對於有明顯曝露風險之情況，風險管理推動小組則即時向總經理報告。

風險揭露

為落實公司治理及強化資訊透明，使股東瞭解本公司整體風險管理，並回應利害關係人之期待，風險管理執行之過程及結果均適當記錄、審查及留存備查，風險管理推動小組每年度至少一次向總經理提出風險管理報告，並由總經理向董事長報告。本公司風險管理執行情況揭露於公司年報、官方網站及企業永續報告書中，完整揭露整體風險管理狀況。

風險管理範疇與因應對策

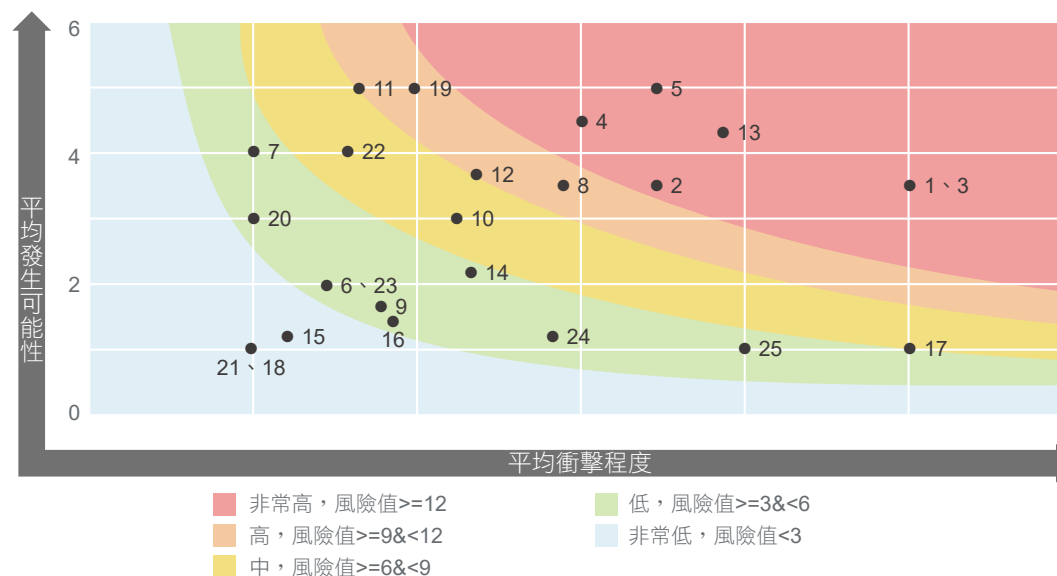
經風險管理推動小組及各風險管理權責單位辨識出本公司 25 項風險事件來源，其風險類別包含：策略（11 項）、營運（7 項）、市場（2 項）、法遵（4 項）及財務（1 項）等五大類別，其中亦包含公司營運相關之環境、社會或公司治理議題之重要風險（氣候風險請詳見章節 3.1.1 氣候風險與機會管理）。本公司針對所列管之風險皆已制定控管措施，以有效地進行風險監控與因應，減緩風險所造成之衝擊，另針對風險分析結果，摘要揭露風險值（剩餘風險）屬於高等級以上之風險事件來源（共 8 項），說明其風險情境及因應對策，請參閱 P45-46。



風險來源概況

風險類別	風險等級				
	非常高	高	中	低	非常低
策略風險	5 項	0 項	1 項	4 項	1 項
營運風險	1 項	2 項	1 項	3 項	0 項
市場風險	0 項	0 項	0 項	1 項	1 項
法遵風險	0 項	0 項	1 項	1 項	2 項
財務風險	0 項	0 項	1 項	0 項	0 項

風險地圖



項目	風險類別	風險事件來源
1	策略風險	土地開發風險－市場掌握度
2	策略風險	土地開發風險－土地評估定位不明確
3	策略風險	土地開發風險－案前調查未完全掌握土地狀況
4	策略風險	土地開發風險－都審／預審之容積獎勵與規劃不符
5	策略風險	土地開發風險－都更／合建案時程與進度不確定性高
6	策略風險	土地開發風險－造鎮或長期大案推案與布局不如預期
7	營運風險	產品組合配比
8	營運風險	成本費用控制
9	法遵風險	合約風險
10	策略風險	景氣低迷，資金流量不足以因應營運所需
11	法遵風險	政策風險

項目	風險類別	風險事件來源
12	營運風險	使用執照／建照取得時程控管
13	營運風險	全程營運工期控管－供應鏈韌性、供應鏈中斷（缺工）
14	法遵風險	政策法規風險－實務運作／適用性解讀差異
15	法遵風險	政策法規變動風險
16	策略風險	品牌認同度－性價比與品牌差異化
17	策略風險	品牌認同度－供應商管理
18	策略風險	品牌認同度－客戶關係管理
19	營運風險	供應商品質控管
20	市場風險	利率風險
21	市場風險	匯率風險
22	財務風險	資金管理－資金安全存量低於 60%
23	策略風險	人力配置無法支援營運成長規模
24	營運風險	資訊安全與個資保障
25	營運風險	營運中斷

策略風險

風險事件來源	風險等級	風險情境	因應對策
土地開發風險－市場掌握度	非常高	市場調查分析錯誤，未能了解消費者的真實需求與想法，導致錯誤決策。	- 現行以人口、所得、市場供需及未來發展對各縣市做排序依據，並從中擇優合適個案或重劃區。 - 針對各重劃區之優劣，另考量開發期程、當區位置、未來交通、產業及重劃區規模、使用分區等通盤考量。
土地開發風險－土地評估定位不明確	非常高	土地評估階段定位不夠明確。	建立 " 土地評估階段定位表 " 供開發專案使用。
土地開發風險－案前調查未完全掌握土地狀況	非常高	土地購入時，可能發生的土地汙染、土地地質結構問題，與周邊設施狀況。	落實案前調查，對於現勘及設計規劃模擬加強監理執行；另法遵暨法務處已調整土地開發合約範本，針對個案土地條件及點交明定條文規範。
土地開發風險－都審／預審之容積獎勵與規劃不符	非常高	都審或預審不同意原規劃的容積獎勵。	土地評估階段勿過度樂觀高估容積獎勵。
土地開發風險－都更／合建案時程與進度不確定性高	非常高	- 都更案件政府審查時程難以掌控，容易造成實際開發年限與設定有落差，影響營收認列年度。 - 公辦都更案為都會區未來中大型土地取得趨勢，公司若未建立一套與公單位良性的互動參與機制，將導致土地原料更難以取得，更加劇公司經營難度。 - 都更合建或整合案件進度未如預期。	- 應將個案依一般都審案件與特殊案件做類別區別，一般案件的配比較高、特殊案件占比低；再配合已申請建照之個案作庫存，於特殊案件審查進度落後立即有案件可以推案，以補充某年度營收或是直接帶建造出售，以補充當年度營收。 - 成立跨單位專案小組，盤點可能機會點，並設定階段性目標逐步執行並機動調整。 - 依個案狀況會辦法遵暨法務處研擬付款管控及退場機制條文，以確保公司權益及停損。

營運風險

風險事件來源	風險等級	風險情境	因應對策
全程營運工期控管 - 供應鏈韌性、供應鏈中斷（缺工）	非常高	- 人口負成長 / 高齡化問題（尤其營建工程業受雇人口數變化）。 - 發包廠商意願降低，無承攬廠商，導致成本增加、工期拉長。 - 勞工依賴。 - 泥作工程缺工嚴重。 - 未投入新工法或新技術取代傳統人工，人力缺工及工資上漲。 - 營造廠施工進度落後。	- 引進外籍移工。 - 採自行發包方式，控管廠商及施作品質。 - 引入鋁模板工法取代傳統模板施工。 - 建立長期配合施工班底。 - 研發新工法及新建材，進行減工、減量、減廢設計、降減價 10%。 - 組織調整建置工程專案，定期現場監理營造施工，提前察覺進度異常並改善。
成本費用控制	高	- 高毛利率的廠辦案，因受營造成本上漲影響，廠辦毛利率未如預期。 - 目前作業以設定 EPS 目標後，再以獲利狀況回推營收目標，惟受房屋市場價格波動，因此有可能達成營收後卻無法達到 EPS 目標。 - 外觀造型成本過高導致投報不佳。 - 工料成本不斷上升，導致投報與定位版落差越來越大。 - 碳稅 / 零碳、ESG 要求，成本墊高。 - 能源、大宗物料等價格漲跌。 - 貨幣 / 美元指數強弱，台幣增 / 貶值。 - 成本追加，銀行額度無法支援，致影響自有資金調度。	- 以毛利率高低表現為選案考量，不限於以廠辦案作為提升產品含金之手段。 - 延後推案，確認成本後再定價。 - 成本滾動管理，若成本太高，檢討設計規劃。 - 成本趨勢分析，以提前發包或延後發包來調節。 - 儲備固定收益資產，於 EPS 示警時可以討論出售資產，以彈性調配或穩定營收來源。 - 設計師於外觀立面定位前，提供成本控制之資訊。 - 遴選建築師需考量剔除配合度不佳之顧問。 - 建立成本趨勢預測機制。 - 建立預算編列北中南風險值。 - 設計建材提升綠建材比例。 - 採用預鑄工法，以降減現場施工量體。 - 建立外部市場行情資訊，定期反映市場漲跌趨勢。 - 依發包成本申辦建築融資，降低自籌資金不確定性。
供應商品質控管	高	設備妥善率不佳（ex：電梯）。	- 設定妥善率標準。 - 遴選優質供應商及擁有高品質保證之施工管理，從而降低設備故障率和提高妥善率。