

# 臺灣港務股份有限公司

## 風險管理及內部控制制度



中華民國112年

## 重要修訂紀錄

修訂日期	修訂單位	修訂摘要
102.06.18	企劃處	董事會核定
102.08.23	企劃處	交通部報部備查
104.08- 104.10	企劃處	新增關鍵性指標目標與強化風險評估
105.07- 105.11	企劃處	新增內部控制缺失管理機制
110.07.13	企劃處	配合法令整併風險管理及內部控制
111.06	港棧管理處	1. 配合111年公司組織調整，修正風險管理及內部控制作業 2. 修正內部控制缺失管理機制

# 臺灣港務股份有限公司風險管理及內部控制制度

## - 目 次 -

壹、風險管理及內部控制制度總說明.....	4
貳、整體層級目標 .....	8
一、整體層級目標 .....	8
二、組織架構圖 .....	9
三、機關組織職掌 .....	10
參、作業層級目標 .....	12
肆、本公司分層負責明細表.....	15
伍、風險評估 .....	16
一、風險辨識.....	16
表1、整體與作業層級目標及風險項目對照表 .....	16
二、風險分析.....	19
表2、影響之敘述分類表 .....	19
表3、機率之敘述分類表 .....	19
三、風險評量.....	19
圖1、總公司風險值圖像分布 .....	20
表4、總公司各風險項目評量與風險值 .....	20
表5、總公司各風險項目之風險處理對策彙總表 .....	27
陸、控制作業 .....	37
表6、總公司具重要性作業項目 .....	37
表7、高風險作業項目彙整表 .....	43
柒、監督作業 .....	45
一、推動組織.....	45
二、自行評估.....	45
三、內部控制聲明書 .....	45
捌、內部控制缺失管理機制.....	46

# 壹、風險管理及內部控制制度總說明

## 一、前言及依據

### (一)前言

內部控制制度係指本公司一級單位依據公司經營目標設計，並經總經理核定後，由一級單位及全體員工共同執行之管理過程，以確保管理功能確實發揮之機制。另行政院及交通部為使所屬機關構將風險管理融入日常作業及決策，於110年1月1日修訂相關風險管理作業原則，並考量可能影響施政目標達成之風險，透過訂定機關之施政目標及策略，並藉由風險辨識及評估，採取內部控制或其他處理機制，以合理確保達成施政目標

### (二)依據

1. 「國營港務股份有限公司設置條例」第5條第1項第10款。
2. 「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業原則」與「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」、「政府內部控制監督作業要點」、「政府內部控制聲明書簽署作業要點」及「交通部與所屬各機關風險管理及內部控制監督作業原則」。

## 二、風險管理及內部控制之目的

風險管理及內部控制目的在於促進公司健全經營，一級單位及所有員工均應共同遵行，以合理確保下列目標之達成：

- (一)提升公司營運效能、保障資產安全。
- (二)確保財務及管理資訊可靠性與完整性。
- (三)遵守相關法令規章。

## 三、風險管理及內部控制之範疇

風險管理及內部控制範圍涵蓋公司所有營運作業，包含會計、財務、業務、行銷、港棧管理、工程、資訊、人力資源、採購、公共關係等業務所採行之程序標準。

## 四、風險管理及內部控制制度設計之方式

### (一) 確認目標

目標分為整體層級目標及作業層級目標，整體層級目標係指本公司所定之願景、策略及營運目標，該目標為本公司全體員工共同遵循之方向。

本公司將整體層級目標逐級延伸至各一級單位，並參考各一級單位之業務職掌，據以辨識相連結之作業層級目標，使公司全體員工有所遵循，以達成公司願景及使命。

### (二) 選定業務項目

各部門就所設之作業層級目標則訂相關業務項目以進行控制作業。

### (三) 風險評估

面對內外環境變動可能會影響公司目標之達成時，將使公司業務推展面臨風險，因此，透過分析風險影響程度及發生機率，以辨識無法達成整體層級與作業層級目標之內、外在風險因素，並編製整體與作業層級目標及風險項目對應表。

### (四) 設計控制作業

針對選定之業務項目，由內部各單位對其承辦作業流程，視業務性質需要，設計控制重點，包括核准、驗證、覆核、定期盤點、記錄核對、職能分工、實體控制及計畫、預算或前期績效之分析比較等程序，如文件是否經適當核准、狀況是否適時通報、物品是否定期盤點、職能是否明確劃分等。

### (五) 建立評估機制

風險可能會隨時間、環境或本公司組織變革等因素之變化而有所增減，原設計之控制作業可能不合時宜或不復需要，因此，各一級單位應執行下列評估機制：

1. 例行監督：由本公司各一級單位主管於例行業務督導作業中，及時評估風險管理及內部控制制度之有效性。
2. 自行評估：由本公司各一級單位每年至少評估一次風險管理及內部控制制度設計及執行有效性。

## 五、風險管理及內部控制之自行評估

為落實自我監督機制，並因應環境變化調整風險管理及內部控制制度之設計及執行，本公司每年依政府內部控制監督作業要點之規定，辦理自行評估作業

## 六、本公司「風險管理暨內部控制小組」

為推動並落實風險管理、內部控制及內部稽核作業，本公司成立「風險管理暨內部控制小組」，總公司設置召集人1人，由總經理兼任，副召集人1人，由業務副總經理兼任，執行秘書由港棧管理處資深處長兼任，委員由總公司各一級單位主管兼任，本小組之整體幕僚作業由總公司港棧管理處辦理，總公司各一級單位派員擔任推動小組工作人員，負責各單位運作風險管理及內部控制之事項。

各分公司則比照總公司成立分公司之「風險管理暨內部控制小組」，由分公司業務處為幕僚作業單位，各一級單位派員擔任工作人員，分公司依照其風險管理及內部控制制度流程，彙整其風險管理及內部控制辦理情形於各分公司首長簽核後，將各分公司辦理情形陳報至總公司。

## 七、風險管理及內部控制制度之限制

風險管理及內部控制制度係合理確保營運效果及效率目標達成之程度、財務報導之可靠性，以及相關法令遵循有關的內部控制制度等之設計及執行係屬有效；惟受限於先天限制及成本效益考量等外在因素，僅能合理確保內部控制有效性，而非絕對確保。

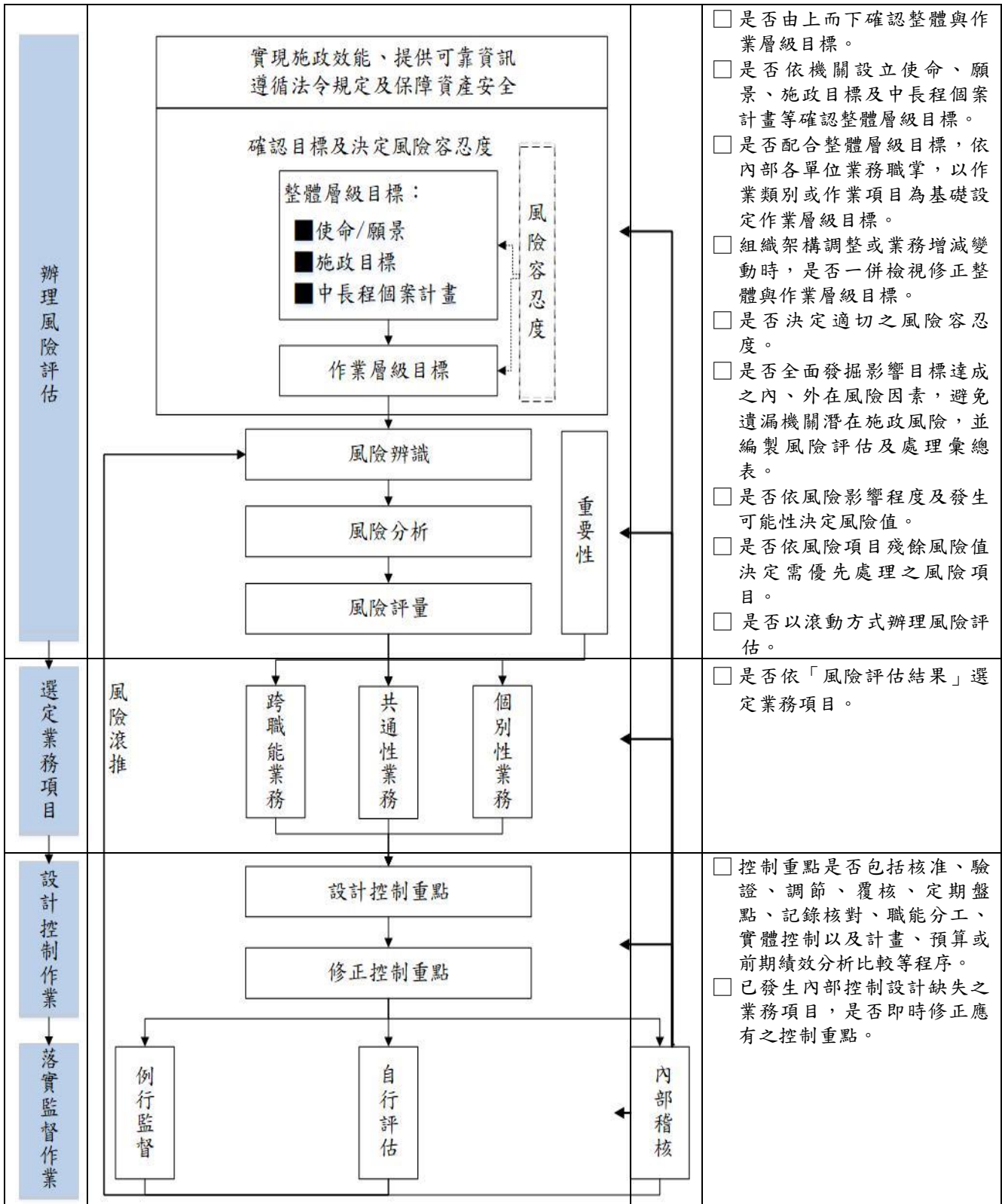
## 八、風險管理及內部控制缺失管理機制

為落實本公司內部控制制度，並達成公司各單位目標，各一級單位應確實依其訂定之內部控制規定執行內部控制作業，並即時依據缺失情形修正作業程序及增(刪)訂內部控制作業項目及內容。相關管理機制由內部控制幕僚單位、內部(總公司稽核室)及外部稽查單位，不定期檢核各一級單位內部控制辦理情形，並反映回饋至本公司績效評核方案以精進內部控制制度臻於完善，相關規範與管理機制詳見第捌點、內部控制缺失管理機制。

## 九、風險管理及內部控制制度設計流程圖

本公司參照行政院頒訂之「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」設計臺灣港務股份有限公司風險管理及內部控制制度，如下所示：

步驟	首長與高階主管及內部各單位人員	內部稽核人員	檢核事項
----	-----------------	--------	------



		<input type="checkbox"/> 是否依「政府內部控制監督作業要點」規定辦理監督作業。 <input type="checkbox"/> 是否賡續檢討主管法令規定，強化現有內部控制作業。 <input type="checkbox"/> 是否針對制度面缺失，依本原則規定訂定或修正內部控制制度。 <input type="checkbox"/> 是否檢查內部控制實施狀況，並針對所發現之內部控制缺失及提出之具體改善建議，採行相關因應作為。
--	--	--

## 十、風險管理及內部控制制度之施行及修訂

本公司風險管理及內部控制制度經提報董事會核定後公布施行，並陳報交通部備查。爾後，除有重大修訂時，提報董事會核定。總公司風險管理及內部控制幕僚單位得依該年執行情形與需求調整修正本制度內容，經簽核至總經理奉准後執行。各分公司需遵循此風險管理及內部控制制度架構，並得依各分公司經營目標與業務特性調整細部內容修訂為「臺灣港務股份有限公司 00 分公司風險管理及內部控制制度」。

## 貳、整體層級目標

### 一、整體層級目標

臺灣港務股份有限公司(以下簡稱本公司)由原交通部港務局於101年3月改制成立，統轄基隆、臺中、高雄及花蓮四個港務分公司，負責經營我國高雄、臺中、基隆、臺北、花蓮、蘇澳及安平7個國際商港，並代管布袋、澎湖兩個國內商港。本公司以現有的港埠核心服務為主要業務，並順應國際港埠經營的趨勢，透過資產開發、轉投資、國際化等方式，尋求業務範圍的多角化經營，並以「創新為核心，走向世界，成為全球卓越港埠經營集團」做為發展願景。本公司整體發展目標如下：

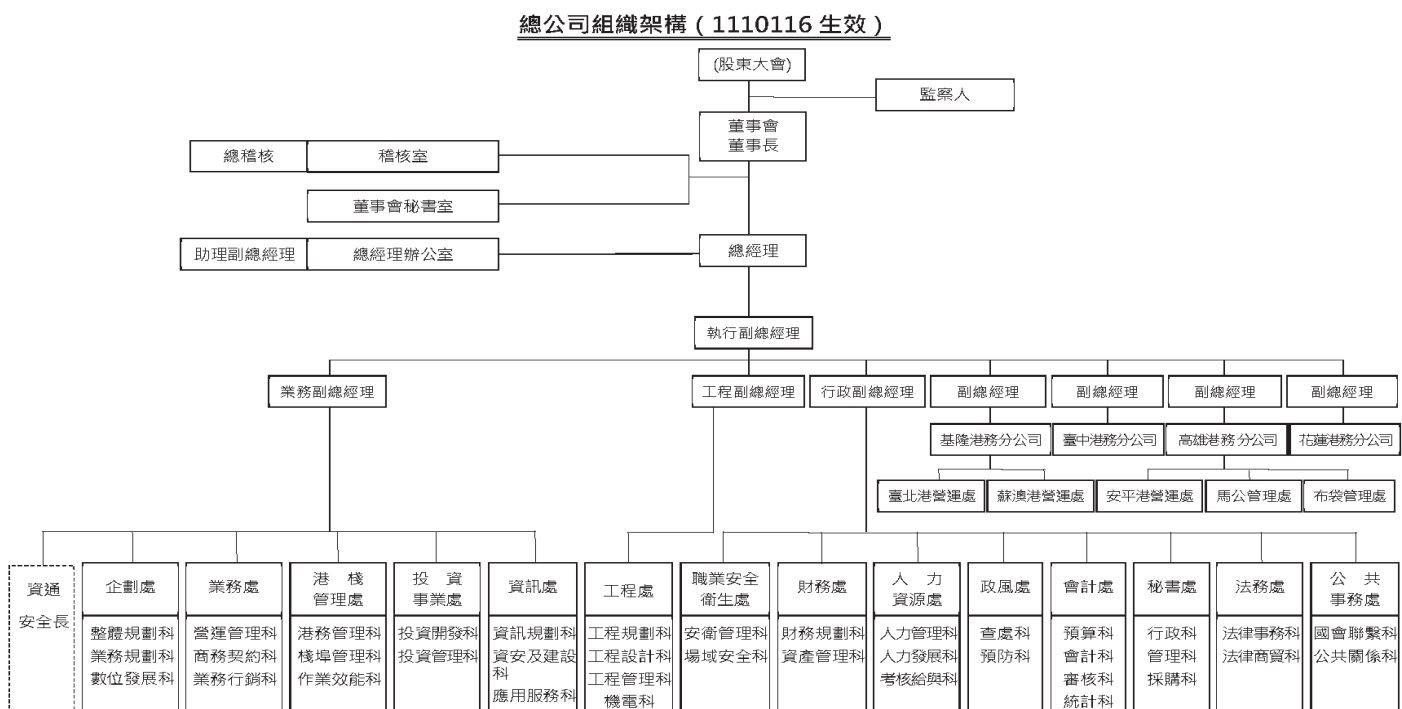
- (一)擬議公司未來整體發展目標及經營策略，並辦理數位整體發展計畫及數位化需求整合，確保其有效執行，以提升經營績效。(企劃處)
- (二)充分運用港埠設施，創造港群營運效益。(業務處)



- (三)整合並強化港區安全及防災機制，協調客貨運相關服務及作業，推動訂定公司風險管理及內部控制制度，促進公司營運發展。(港棧管理處)
- (四)落實轉投資策略規劃，拓展公司多元化投資業務，並掌握轉投資事業營運狀況，確保公司投資效益。(投資事業處)
- (五)整合資訊系統，保障資訊安全，提供可靠資訊。(資訊處)
- (六)強化港埠建設，符合航商需求，優化經營環境。(工程處)
- (七)推動職業安全衛生管理、綠色港埠，俾使港灣永續發展。(職業安全衛生處)
- (八)確保資源整合、資產有效管理，提升運用效益。(財務處)
- (九)人力資源妥適管理、提供優質服務品質。(人力資源處)
- (十)遵循法令規定，型塑企業文化。(法務處、政風處)
- (十一)提升帳務管理效能，確保財務資訊正確性。(會計處)
- (十二)確保資源整合、物品有效管理，提升運用效益。(秘書處)
- (十三)暢通公司對外溝通管道，經營良好企業形象。(公共事務處)

## 二、組織架構圖

本公司置董事長一員，下置董事會秘書室與稽核室；置總經理一員，綜理公司業務，下置執行副總經理、業務副總經理、行政副總經理、工程副總經理、助理副總經理及各分公司總經理各一員，襄助公司業務；總公司設置14個一級單位，並於基隆、臺中、高雄及花蓮等四個國際商港設置分公司。



### 三、機關組織職掌

#### (一)本公司主要掌理事宜

1. 商港區域之規劃、建設及經營管理。
2. 商港區域海運運輸關聯服務之經營及提供。
3. 自由貿易港區之開發及營運。
4. 觀光遊憩之開發及經營。
5. 投資、轉投資或經營國內、外相關事業。

#### (二)總公司各一級單位主要掌理事項

##### 1. 企劃處

- (1) 港區之整體規劃及研議公司經營策略。
- (2) 港埠產業發展趨勢研析及貨櫃業務發展。
- (3) 數位整體發展計畫及數位化需求整合。

##### 2. 業務處

- (1) 國際組織參與、重要客戶及港區營運相關公協會關係維繫，以及整合各分公司年度行銷計畫。
- (2) 整合及擬議港區投資案招商流程、租金費用標準及其他契約條件、契約範本等相關規範。
- (3) 港務業務費之擬訂及檢討、營業收入預算編列及執行管控、自由貿易港區相關業務。

##### 3. 港棧管理處

- (1) 辦理及整合各港災害防救相關業務。
- (2) 港區作業安全管理及督導。
- (3) 整合各港棧埠作業規章。
- (4) 客貨運相關服務及作業。
- (5) 建立公司各部門績效評核方案、風險管理及內部控制制度。

##### 4. 投資事業處

- (1) 轉投資策略規劃。
- (2) 分析評估及研議轉投資事業計畫。
- (3) 轉投資事業經營績效評估與監督管理。
- (4) 轉投資事業營運及財務狀況分析檢討。
- (5) 轉投資法人代表遴選建議、議事管理與績效考核。

## 5. 資訊處

- (1) 制訂資訊發展計畫，配合公司營運作業流程改造與標準化，規劃建構資訊系統之發展。
- (2) 制訂資訊安全政策，規劃資訊安全環境、系統之發展。
- (3) 建構並維護網路作業系統，並整合各分公司網路環境。

## 6. 工程處

- (1) 重大工程案預算及工程審議之整合與督導。
- (2) 工程設計審查作業。
- (3) 重大工程之興建、改建、採購之管理與督導。

## 7. 職業安全衛生處

- (1) 推動職業安全衛生督導與管理。
- (2) 推動港區環境污染預防與應變機制。

## 8. 財務處

- (1) 公司財產管理。
- (2) 公司資金運用調度與規劃(含財務風險評估及管理)。

## 9. 人力資源處

- (1) 人員甄選進用及任免遷調業務。
- (2) 考成(績、核)作業。
- (3) 辦理內部員工教育訓練。

## 10. 政風處

- (1) 妥處陳抗事件，強化資通安全、公務機密宣導與稽核。
- (2) 受理廉政倫理事件登錄及公職人員財產申報。
- (3) 策劃、執行廉政會報及專案稽核，並處理貪瀆不法案件查察。

## 11. 會計處

- (1) 預算之籌編及分配。
- (2) 財務報表之編製、會計檔案管理。
- (3) 年度預算執行審核、管控、保留及監辦。
- (4) 統計資料編布管理。

## 12. 秘書處

- (1) 總公司金錢收付之出納業務。
- (2) 辦理公司之一般採購事項。
- (3) 昇降設備維護保養管理。

### 13. 法務處

- (1) 法令遵循與法務體制之規劃建立。
- (2) 法務專業技能提升與規劃。
- (3) 外部法律資源服務與控管。
- (4) 合約審閱及其他涉及公司權益之法律諮詢意見提供。
- (5) 訴(非)訟案件或其他涉及法律爭議案件之處理。

### 14. 公共事務處

- (1) 公司品牌行銷與企業形象推廣 (含企業識別系統)。
- (2) 媒體關係經營 (含輿情蒐集、處理及回應)。
- (3) 新聞稿彙整與發布 (含英文新聞稿)。
- (4) 整合公司社群、外部網站建置、管理、維護。
- (5) 整合年度媒體廣告預算籌編及分配事項。
- (6) 國內外一般民眾及團體 (非商務) 參訪接待活動。
- (7) 協調各港公益活動 (含提升企業形象活動) 及國內外媒體採訪報導。
- (8) 協助各港之國外姐妹港締盟事宜及關係維護。

## 參、作業層級目標

### 一、擬議公司未來整體發展目標及經營策略，並辦理數位整體發展計畫及數位化需求整合，確保其有效執行，以提升經營績效。(企劃處)

- (一) 促進貨櫃業務發展。
- (二) 擬定國際商港列管「重要土地」推動原則，以有效管理整體土地開發。
- (三) 促進航港生態圈合作夥伴推動數位化發展，升級航港作業服務。

### 二、充分運用港埠設施，創造港群營運效益。(業務處)

- (一) 本公司設施計價原則。
- (二) 商務合約管理機制。
- (三) 商港港埠業務費。

### **三、整合並強化港區安全及防災機制，協調客貨運相關服務及作業，推動訂定公司風險管理及內部控制制度，促進公司營運發展。(港棧管理處)**

- (一)加強棧埠作業管理，落實港區客貨運作業流程控管。
- (二)整合內外部稽查與自行評估結果，滾動式檢討內部控制制度之作業流程與機制。
- (三)落實港區災害防救計畫及應變處理機制。

### **四、落實轉投資策略規劃，拓展公司多元化投資業務，並掌握轉投資事業營運狀況，確保公司投資效益。(投資事業處)**

- (一)促成與潛在合作業者簽署相關協議文件。
- (二)追蹤轉投資事業預算編制及執行控管作業進度，確保公司投資權益。
- (三)強化轉投資事業管理機制，確保公司投資效益。

### **五、整合資訊系統，保障資訊安全，提供可靠資訊。(資訊處)**

- (一)維持資訊安全管理系統正常運作，以確保資訊機密性、可用性與完整性。
- (二)整合資訊系統，建立共用資料庫基本資料共享及資料倉儲作為資料分析及決策支援之用。

### **六、強化港埠建設，符合航商需求，優化經營環境。(工程處)**

- (一)強化港埠建設計畫審查作業流程及核定效率。
- (二)落實工程設計審查及進度管控作業符合工程需求。
- (三)各項重大工程計畫如期如質完成。

### **七、推動職業安全衛生管理、綠色港埠，俾使港灣永續發展。(職業安全衛生處)**

- (一)預防及降低員工職業災害事故發生件數。
- (二)落實港區(含場域污染)災害處理及應變機制。

### **八、確保資源整合、資產有效管理，提升運用效益。(財務處)**

- (一)建立資金運用管理機制，強化財務控管及運用。
- (二)確保資產有效管理，提升運用效益。
- (三)控管資金貸與額度及期限，追蹤貸與對象財務風險。

## 九、人力資源妥適管理、提供優質服務品質。(人力資源處)

- (一)進用優質人力、培養菁英人才
- (二)任免遷調
- (三)考成(績、核)作業-考核
- (四)維護同仁權益-退休
- (五)維護關係人名冊
- (六)辦理內部員工教育訓練
- (七)考成(績、核)作業-獎懲
- (八)維護同仁權益-薪津
- (九)維護同仁權益-休假補助
- (十)維護同仁權益-加班費核發作業

## 十、遵循法令規定，型塑企業文化。(法務處、政風處)

- (一)提升爭議處理效能。(法務處)
- (二)減少履約爭議。(法務處)
- (三)落實「廉政倫理規範」宣導，使同仁能廉潔自持、公正無私、依法行政。(公務員廉政倫理事件)。(政風處)
- (四)強化採購監辦功能，以建立公平、公開之採購程序，確保採購品質。(採購監辦)。(政風處)
- (五)受理陳情檢舉貪瀆事件，處理貪瀆不法案件查察。(政風處)
- (六)公職人員財產申報。(政風處)
- (七)111年「散雜貨卸船作業暨相關費用」。(政風處)
- (八)預警作為。(政風處)
- (九)再防貪機制。(政風處)

## 十一、提升帳務管理效能，確保財務資訊正確性。(會計處)

- (一)提升預算編製及分配精確性。
- (二)確保預算執行之管控與提升營運目標。
- (三)國際財務報導準則之適用及處理。
- (四)統計資料編布管理作業確保統計資料正確。

## **十二、確保資源整合、物品有效管理，提升運用效益。(秘書處)**

- (一)提升出納收付作業效率及正確性。
- (二)遵循政府採購法及本公司採購執行作業手冊辦理採購，依公平、公開之採購程序，提升採購效率與功能。
- (三)昇降設備維護管理。
- (四)公務車管理。

## **十三、暢通公司對外溝通管道，經營良好企業形象。(公共事務處)**

- (一)建立與媒體關係，掌握訊息即時說明。
- (二)提升本公司重要活動訊息能見度。

## **肆、本公司分層負責明細表**

依據111年5月11日港總秘字第1110182417號函之分層負責明細表辦理。

## 伍、風險評估

### 一、風險辨識

依據本公司所訂定之整體層級目標及作業層級目標，並參考行政院頒訂之「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」中所列之風險來源、本公司依據重大業務項目及各一級單位相關業務特性等風險來源，評估風險影響程度及可能性，以進行風險項目之辨識及編製本公司整體與作業層級目標及風險項目對應表(表1)。

表1、整體與作業層級目標及風險項目對照表

整體層級目標 (含施政目標)	作業層級目標 (含施政計畫)	風險項目 代號	權責單位
擬議公司未來整體發展目標及經營策略，並辦理數位整體發展計畫及數位化需求整合，確保其有效執行，以提升經營績效。	促進貨櫃業務發展	R065A01	企劃處
	擬定國際商港列管「重要土地」推動原則，以有效管理整體土地開發。	R095A01	企劃處
	促進航港生態圈合作夥伴推動數位化發展，升級航港作業服務	R105A01	企劃處
提升帳務管理效能，確保財務資訊正確性。	提升預算編製及分配精確性	R055B01	會計處
	確保預算執行之管控與提升營運目標	R055B02	會計處
	國際財務報導準則之適用及處理	R055B03	會計處
	統計資料編布管理作業確保統計資料正確	R055B04	會計處
人力資源妥適管理、提供優質服務品質。	任免遷調	R085C01	人力資源處
	進用優質人力、培養菁英人才	R085C02	人力資源處
	考成(績、核)作業-獎懲	R115C01	人力資源處
	辦理內部員工教育訓練	R115C02	人力資源處
	維護同仁權益-薪津	R115C03	人力資源處
	維護同仁權益-休假補助	R115C04	人力資源處
	維護同仁權益-加班費核發作業	R115C05	人力資源處
	維護同仁權益-退休	R115C06	人力資源處
	考成(績、核)作業-考核	R115C07	人力資源處
	維護關係人名冊	R125C01	人力資源處
遵循法令規定，型塑企	111年「散雜貨卸船作業暨相關費用	R095D01	政風處



整體層級目標 (含施政目標)	作業層級目標 (含施政計畫)	風險項目 代號	權責單位
業文化。	預警作為	R095D02	政風處
	再防貪機制	R095D03	政風處
	強化採購監辦功能，以建立公平、公開之採購程序，確保採購品質。 (採購監辦)	R105D01	政風處
	公職人員財產申報	R105D02	政風處
	落實「廉政倫理規範」宣導，使同仁能廉潔自持、公正無私、依法行政。 (公務員廉政倫理事件)	R105D03	政風處
	受理陳情檢舉貪瀆事件，處理貪瀆不法案件查察。	R105D04	政風處
確保資源整合、物品有效管理，提升運用效益。	昇降設備維護管理	R025E01	秘書處
	遵循政府採購法及本公司採購執行作業手冊辦理採購，依公平、公開之採購程序，提升採購效率與功能。	R065E01	秘書處
	提升出納收付作業效率及正確性	R095E01 R095E02	秘書處
	公務車管理	R105E01	秘書處
強化港埠建設，符合航商需求，優化經營環境。	強化港埠建設計畫審查作業流程及核定效率	R065F01	工程處
	各項重大工程計畫如期如質完成	R065F02	工程處
	落實工程設計審查及進度管控作業符合工程需求	R065F03	工程處
整合資訊系統，保障資訊安全，提供可靠資訊。	維持資訊安全管理系統正常運作，以確保資訊機密性、可用性與完整性。	R075G01 R075G02 R075G03 R075G04	資訊處
	整合資訊系統，建立共用資料庫基本資料共享及資料倉儲作為資料分析及決策支援之用。	R075G05	資訊處
推動職業安全衛生管	落實港區(含場域污染)災害處理及應變機制	R015H01	職業安全衛生處

整體層級目標 (含施政目標)	作業層級目標 (含施政計畫)	風險項目 代號	權責單位
理、綠色港埠，俾使港灣永續發展。	預防及降低員工職業災害事故發生件數	R025H01	職業安全衛生處
充分運用港埠設施，創造港群營運效益	商港港埠業務費	R095I01	業務處
	本公司設施計價原則	R095I02	業務處
	商務合約管理機制	R095I03	業務處
確保資源整合、資產有效管理，提升運用效益。	建立資金運用管理機制，強化財務控管及運用。	R035J01	財務處
	控管資金貸與額度及期限，追蹤貸與對象財務風險。	R045J01	財務處
	確保資產有效管理，提升運用效益。	R095J01	財務處
遵循法令規定，型塑企業文化。	提升爭議處理效能	R095K01	法務處
	減少履約爭議	R095K02	法務處
暢通公司對外溝通管道，經營良好企業形象。	提升本公司重要活動訊息能見度	R105L01	公共事務處
	建立與媒體關係，掌握訊息即時說明。	R105L02	公共事務處
整合並強化港區安全及防災機制，協調客貨運相關服務及作業，推動訂定公司風險管理及內部控制制度，促進公司營運發展。	落實港區災害防救計畫及應變處理機制	R015Y01	港棧管理處
	整合內外部稽查與自行評估結果，滾動式檢討內部控制制度之作業流程與機制。	R055Y01	港棧管理處
	加強棧埠作業管理，落實港區客貨運作業流程控管。	R125Y01	港棧管理處
落實轉投資策略規劃，拓展公司多元化投資業務，並掌握轉投資事業營運狀況，確保公司投資效益。	促成與潛在合作業者簽署相關協議文件。	R045Z01	投資事業處
	追蹤轉投資事業預算編制及執行控管作業進度，確保公司投資權益。	R045Z02	投資事業處
	強化轉投資事業管理機制，確保公司投資效益。	R095Z01	投資事業處

## 二、風險分析

各一級單位進行風險辨識後，本公司參採「行政院及所屬各機關風險管理及危機處理作業手冊」之風險評估工具，並考量各一級單位之業務特性，訂定適用於本公司之「影響之敘述分類表」(表2)及「機率之敘述分類表」(表3)，作為各單位衡量風險影響程度及發生機率之參考標準，並據以計算風險值，其計算方式為影響程度及發生機率之乘積(即風險值=影響程度\*發生機率)。

表2、影響之敘述分類表

等級	衝擊	形象	人員	民眾 (或部會) 抗議	財物 損失	影響公 司運作	目標 達成
3	非常嚴重	1. 國際新聞媒體報導負面新聞 2. 全國性媒體持續報導負面新聞	人員死亡 (1名以上)	至院級機關或全國大規模持續性抗議	五千萬元以上	非常嚴重 (影響營運3天以上)	經費/時間大量增加 百分之50以上
2	嚴重	全國性媒體報導負面新聞	人員重傷 (1名以上)	至中央部會抗議	兩百萬元以上，未達五千萬元	嚴重 (影響營運1天以上未達3天)	經費/時間中度增加 百分之20以上，未滿百分之50
1	輕微	少數區域性媒體報導負面新聞	人員輕傷	少數民眾電話抱怨	未達兩百萬元	輕微 (影響營運未達1天)	經費/時間輕微增加 百分之20以下

表3、機率之敘述分類表

等級	可能性分類	發生機率百分比	詳細描述
3	非常可能	71%~100%	1年內在許多情形下發生
2	可能	21~70%	1年內在有些情形下發生
1	不太可能	0~20%	1年內在少數情形下發生

## 三、風險評量

依據上開風險評量及分析，112年度本公司風險評量結果，高風險有8個，中低風險有47個，總風險評量數為55個，將各風險值座落標示成風險圖象分布如圖1。

圖1、總公司風險值圖像分布

影響程度	風險分布		
非常嚴重(3)	R045J01		

嚴重(2)	R095D01、R095D02、 R095D03、R105D01、 R105D02、R025E01、 R065F01、R075G01、 R075G02、R075G03、 R075G04、R015H01、 R095I01、R095K01、 R095K02、R015Y01、 R065F02、R065F03、 R095I02、R095I03、 R045J01	R065F02、R065F03、 R095I02、R095I03、 R035J01、R095Z01、 R105L02	
輕微(1)	R095A01、R105A01、 R055B01、R055B02、 R055B04、R115C01、 R115C02、R115C03、 R115C04、R115C06、 R115C07、R125C01、 R105D04、R065E01、 R095E01、R095E02、 R075G05、R025H01、 R095J01、	R065A01、R055B03、 R085C01、R085C02、 R115C05、R105D03、 R105E01、R105L01、 R055Y01、R125Y01、 R045Z01、R045Z02、 R035J01、R095Z01、 R105L02	
不太可能(1)	可能(2)	非常可能	發生機率

說明：

- 1、本圖像係填入風險評估後之高度風險項目代號 R045J01、R065F02、R065F03、R095I02、R095I03、R035J01、R095Z01及 R105L02等8項，其餘47項則評估列為中低風險項目，共55項。
- 2、灰色區域為本公司可容忍風險值範圍2內（即非屬高風險區），藍色字體高風險項目及綠色字體高風險項目經由風險管理對策，其風險值將降低至可容忍範圍內，位移至本灰色區域。

依據上開圖表，風險值大於2之項目即歸類於高風險，本公司可接受風險值之範圍為風險值2以下(圖示之灰色區域)，有關高風險項目共計8項，經由風險管理對策後，已將中高風險項目風險值將降低至可容忍灰色範圍內。有關本公司各風險評量、風險值與處理對策詳表4及表5。

表4、總公司各風險項目評量與風險值

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險分布			影響程度評估
			可能性(1~3)	衝擊或後果(1~3)	風險值(1~9)	
1	01_重大災害損失	R015H01 港區場域污染(水域、陸域及空氣污染...等),造成重大損失,影響港區營運安全。	1	2	2	遭主管機關裁罰、附近居民抗爭及形象受損。
2	01_重大災害損失	R015Y01 港區防災作業、緊急應變未落實,影響港區營運安全。	1	2	2	因港區發生災害事故,造成港埠設施損壞,影響港營運。
3	02_作業安全危害	R025E01 因未能具體落實港區相關設施、設備及建築..等自動檢查或維修保養作業流程,引發作業安全危害。	1	2	2	如未能落實維修保養作業,除可能造成使用者受傷等危害,亦影響公司形象。
4	02_作業安全危害	R025H01 因員工作業疏失發生職業災害	1	1	1	產生失能傷害,可能造成分部作業停工,影響公司持續營運,無災重災,增加當地勞動檢查頻率、影響企業形象
5	03_持有之金融商品無法收回	R035J01 持有之債務證券及權益型商品無法收回	2	2	4	造成持有金融商品之原始投資額無法全部收回
6	04_子公司或投資(資金挹注)對象籌設受阻或營運中斷	R045J01 資金貸與對象無法還本息,損及本公司權益	1	3	3	資金貸與對象無法償還本息,影響本公司資金運用
7	04_子公司或投資(資金挹注)對象籌設受阻或營運中斷	R045Z01 未能促成與潛在合作業者簽署相關協議文件	2	1	2	轉投資事業推動籌設受阻,致本公司多元化業務推動受阻
8	04_子公司或投資(資金挹注)對象籌設受阻或營運中斷	R045Z02 轉投資事業籌設受阻	2	1	2	轉投資事業籌設受阻,致本公司多角化業務推動受阻
9	05_未落實相關規定	R055B01 預算編製、分配未臻精確	1	1	1	立法院委員審議時提出預算刪減及凍結之提案。
10	05_未落實相關規定	R055B02 預算執行合法性與效能目標無法提升	1	1	1	未依照相關稅務規程、計畫執行及未擇節者,易造成營運損失。
11	05_未落實相關規定	R055B03 未依據國際財務報導	2	1	2	報表表達錯誤,影響經營政策之決策。

序號	風險項目 代號或情境	風險代號及名稱	現有風險分布			影響程度評估
			可能性 (1~3)	衝擊或 後果 (1~3)	風險值 (1~9)	
		準則之適用及處理風險				
12	05_未落實相關規定	R055B04 統計資料未能如期發布之風險	1	1	1	1. 使公司喪失與國外港口資料交換之談判籌碼。 2. 亦會遭受外界混淆誤用。
13	05_未落實相關規定	R055Y01 公司各單位未能落實滾動檢討及自主管理致目標未達成	2	1	2	無法達成營運目標，導致營運量減少等財形產損失，並損及公司形象。
14	06_計畫執行力落後或執行困難	R065A01 計畫執行成效不如預期，影響目標達成	2	1	2	執行成效貨櫃裝卸量成長不如預期。
15	06_計畫執行力落後或執行困難	R065E01 招標業務執行未符合採購法規，致造成無效標	1	1	1	未於計畫申請階段審慎評估招標文件，致無效標產生。
16	06_計畫執行力落後或執行困難	R065F01 先期作業之編審未能全面考量致成效不彰	1	2	2	影響整體建設計畫之推動以及年度計畫預算編報作業
17	06_計畫執行力落後或執行困難	R065F02 工程計畫執行進度落後致影響預算執行率	2	2	4	影響重大建設推動進度或營運規劃期程。
18	06_計畫執行力落後或執行困難	R065F03 工程設計審查及進度未能符合需求致影響開發期程	2	2	4	影響港區開發進度。
19	07_資訊安全或重要資訊系統異常、網路連線中斷	R075G01 系統軟體委外開發及維護未落實	1	2	2	1. 確保本公司營運持續運作，並降低關鍵業務流程受重大影響。 2. 防止本公司資訊在境下，遭致可能之破壞，或非預期及非經授權之修改，以確保資訊系統與資料之安全性、可靠性及完整性。 3. 重要資訊系統無法運作，對外服務中斷，引發業者不滿，損及公司形象。 4. 對內須改以人工工作，影響業務正常運作及工作效率。
20	07_資訊安全或重要資訊系統異常、網路	R075G02 電腦設備、網路及資	1	2	2	1. 電腦設備、網路及資訊系統運作異

序號	風險項目 代號或情境	風險代號及名稱	現有風險分布			影響程度評估
			可能性 (1~3)	衝擊或 後果 (1~3)	風險值 (1~9)	
	路連線中斷	訊系統運作異常				常，對外服務中斷，引發業務者不滿意。損及公司形象。 2. 防止本公司資訊在境內之網路環境被破壞，或致可能之非預期修改，以資確保資訊系統與資料之安全性、完整性。
21	07_資訊安全或重要 資訊系統異常、網 路連線中斷	R075G03 未依資通安全責任等 級B級之特定非公務 機關應辦事項辦理各 項資訊安全相關工作	1	2	2	1. 確保本公司營運持續運作，並降低關鍵業務流程受重大影響。 2. 防止本公司資訊在境內之網路環境被破壞，或致可能之非預期修改，以資確保資訊系統與資料之安全性、完整性。
22	07_資訊安全或重要 資訊系統異常、網 路連線中斷	R075G04 重要伺服器主機故障、 網路遭惡意入侵連線 中斷，引發業者不滿。	1	2	2	1. 確保本公司營運持續運作，並降低關鍵業務流程受重大影響。 2. 防止本公司資訊在境內之網路環境被破壞，或致可能之非預期修改，以資確保資訊系統與資料之安全性、完整性。
23	07_資訊安全或重要 資訊系統異常、網 路連線中斷	R075G05 電腦設備、網路及資 訊系統運作異常	1	1	1	1. 電腦設備、網路及資訊系統運作異常，導致服務中斷。 2. 防止本公司資訊在境內之網路環境被破壞，或致可能之非預期修改，以資確保資訊系統與資料之安全性、完整性。
24	08_業務經驗傳承中 斷	R085C01 人員遷調，影響短期 業務運作	2	1	2	因人員退離或遷調，致業務未能確實交接，增加公務處理時效。

序號	風險項目 代號或情境	風險代號及名稱	現有風險分布			影響程度評估
			可能性 (1~3)	衝擊或 後果 (1~3)	風險值 (1~9)	
25	08_業務經驗傳承中斷	R085C02 人力斷層及業務經驗無法傳承	2	1	2	本公司人員持續退離，如新進從業人員未即時遞補，將無法順利完成業務交接，造成人力斷層及業務經驗無法傳承。
26	09_公司權益受損	R095A01 港區零星土地租賃案件未整體考量開發效益並做有效管理，影響整體土地開發綜效	1	1	1	於重要土地推動原則推行後，港區土地租賃案件已逐步建立整體開發效益精神，且相關招商案已符原則並辦理招商前置作業，有效降低港區零星招商情形。
27	09_公司權益受損	R095D01 針對高風險業務辦理專案稽核，如發現有嚴重缺失者建請立即改進或檢討，否則將影響公司權益或發生違法情事	1	2	2	損害公司權益，嚴重者有不法或違失之虞。
28	09_公司權益受損	R095D02 未落實預警作為或再防貪機制	1	2	2	有貪瀆不法或違失之虞，嚴重者將影響公司權益。
29	09_公司權益受損	R095D03 未落實預警作為或再防貪機制	1	2	2	新聞媒體可能對公司負面報導，更甚者將使公司權益受損。
30	09_公司權益受損	R095E01 出納工作延遲或錯誤，致公司權益受損	1	1	1	1. 實體存單送臺銀保管前，文件需用會計室用印完成，致管理處、會計處、總經送存臺銀已逾交易日。 2. 偶因業務繁忙，未即於當日或次日無法立即寄存，導致出納寄存日與會計立帳日的差異。
31	09_公司權益受損	R095E02 出納工作延遲或錯誤，致公司權益受損	1	1	1	只要管理不當，作業疏漏，往往會造成公司的虧損。
32	09_公司權益受損	R095I01 營運收益未能達成預算目標風險	1	2	2	1. 本公司整體營收規模鈍化。 2. 本公司與航商業者客戶關係僵化。
33	09_公司權益受損	R095I02 本公司設施計價原則未能落實執行風險	2	2	4	本公司資產運用價值無法達到預期效益



序號	風險項目 代號或情境	風險代號及名稱	現有風險分布			影響程度評估
			可能性 (1~3)	衝擊或 後果 (1~3)	風險值 (1~9)	
34	09_公司權益受損	R095I03 履約及違約爭議事件 未能有效處理風險	2	2	4	1. 履約保證金/品金額或效期不符，致有呆帳產生。 2. 本公司與客戶產生爭訟情事。
35	09_公司權益受損	R095J01 財產未落實管理，造成帳務不符	1	1	1	無法有效管理財產，降低財產運用效率。
36	09_公司權益受損	R095K01 未控管法律服務品質致影響公司權益之風險	1	2	2	委外評估程序及外部法律服務品質控管不當，造成公司權益損害，增加經營風險。
37	09_公司權益受損	R095K02 履約及違約爭議事件未能有效處理風險	1	2	2	未能於契約簽署前、履約或爭議處理中，適時提供法律服務，協助各單位處理法律疑義，致生爭議事件。
38	09_公司權益受損	R095Z01 營運收益未能達成預算目標風險	2	2	4	產生投資損失，影響本公司獲利。
39	10_公司形象受損	R105A01 負面新聞報導損及公司形象	1	1	1	業者所申請之獎勵案，倘經本公評審後，未符合資格或給予獎勵金比例不符業者預期情況，業者向本公司提出不滿評審結果或甚至訴諸媒體之不理行爲。
40	10_公司形象受損	R105D01 辦理採購人員違反政府採購法	1	2	2	嚴重影響公司權益及形象
41	10_公司形象受損	R105D02 違反公職人員財產申報法	1	2	2	嚴重者影響公司形象
42	10_公司形象受損	R105D03 員工違反公務員廉政倫理規範	2	1	2	員工違反公務員廉政倫理規範可能導致公司形象受損或損失。
43	10_公司形象受損	R105D04 發生貪瀆不法或違失案件	1	1	1	影響公司形象
44	10_公司形象受損	R105E01 負面新聞報導損及公司形象	2	1	2	因調派用途不符本公要點進而可能損及公司形象。

序號	風險項目 代號或情境	風險代號及名稱	現有風險分布			影響程度評估
			可能性 (1~3)	衝擊或 後果 (1~3)	風險值 (1~9)	
45	10_公司形象受損	R105L01 未主動發布新聞稿致 無法提升公司形象	2	1	2	重要活動訊息未能即時發布，無助於提升公司形象。
46	10_公司形象受損	R105L02 負面新聞報導損及公 司形象	2	2	4	1. 造成民眾對本公司 誤解，影響公司形 象。 2. 港航業者對公司政 策不信任，造成錯 誤認知，影響公司 推動相關業務。
47	11_員工權益受損	R115C01 執行評核業務，未具 體落實，致員工權益 受損	1	1	1	主管人員未能具體落 實評核業務，致同仁 反映不公情形。
48	11_員工權益受損	R115C02 未確實執行年度員工 教育訓練	1	1	1	1. 各項訓練未能列入 年度訓練計畫，致 使單位缺乏足夠預 算辦理訓練。 2. 各單位未依計畫於 年度內將訓練辦理 完竣。
49	11_員工權益受損	R115C03 退休、薪資業務內 容，維護有遺漏，致 員工權益受損	1	1	1	未落實維護資料正確 性，發生退休金或薪 資遺漏情形，致產生 多發或少發情形。
50	11_員工權益受損	R115C04 人員請假或薪資等資 料內容，維護有遺 漏，致員工權益受損	1	1	1	未落實維護資料正確 性，發生休假補助金 額溢發或短缺等情 形。
51	11_員工權益受損	R115C05 人員請假或薪資等資 料內容，維護有遺 漏，致員工權益受損	2	1	2	未落實維護資料正確 性，發生加班費溢發 或短缺等情形。
52	11_員工權益受損	R115C06 退休、薪資業務內 容，維護有遺漏，致 員工權益受損	1	1	1	未落實維護資料正確 性，發生退休金或薪 資遺漏情形，致產生 多發或少發情形。
53	11_員工權益受損	R115C07 執行評核業務，未具 體落實，致員工權益 受損	1	1	1	主管人員未能具體落 實評核業務，致同仁 反映不公情形。
54	12_其他	R125C01 未能適時維護關係人 名冊	1	1	1	未能適時維護本公司 關係人名冊，致業務 往來時，無法檢視相 關交易注意事項。

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險分布			影響程度評估
			可能性(1~3)	衝擊或後果(1~3)	風險值(1~9)	
55	12_其他	R125Y01 其他說明 橋式起重機、門式起重機及旅運中心等高風險項目巡查紀錄無法無法即時追蹤維護情形	2	1	2	巡查記錄只能紙本查閱，管理不易

表5、總公司各風險項目之風險處理對策彙總表

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策(規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁))	權責單位
1	01_重大災害損失	R015H01 港區場域污染(水域、陸域及空氣污染...等),造成重大損失,影響港區營運安全。	<p><b>【規避】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>針對易造成逸散性污染之貨種,採用密閉式裝卸設施、設備。</li> <li>持續執行港區環境巡查。</li> <li>落實各項污染防制措施,並備妥汙染應變資材。</li> </ol> <p><b>【抑減(降低)】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>遵守法規及環境影響評估承諾事項。</li> <li>檢討受理污染案件通報暨處理程序。</li> <li>整備各項污染應變設備(施)、機具。</li> <li>實施年度場域管理不定期訪查。</li> <li>實施訓練及落實環境教育及宣導相關法令。</li> <li>落實重大事故緊急通報程序規定,即時應變處理(簡訊、電子郵件、傳真、電話等),以降低災害衝擊。</li> <li>落實港口水域環境及裝卸作業巡查,港區船舶巡視檢查,當污染發生時,即時調度應變,降低災害衝擊。</li> <li>推動綠色港口計畫,依計畫目標及規劃進度確實執行。</li> <li>加強與民眾溝通,維護企業形象。</li> <li>定期維護及更新各項污染應變設備(施)、機具。</li> </ol> <p><b>【接受(保有)】</b></p> <p>強化污染應變之處理,使污染發生初期即將污染予以控制,避免污染範圍與嚴重性擴大。</p> <p><b>【移轉(轉嫁)】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>確實要求港區業者做好各項污染防治措施。</li> <li>承攬契約要求承攬廠商責任。</li> <li>港區巡查發現汙染時立即要求汙染行為人改善,情節重大者蒐證後移送交通部航港局裁處。</li> </ol>	職業安全衛生處
2	01_重大災害損失	R015Y01	<b>【抑減(降低)】</b>	港棧管理

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策（規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁)）	權責單位
	失	港區防災作業、緊急應變未落實，影響港區營運安全。	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 遵守本公司災害防救業務計畫中各項災害預防事項。</li> <li>2. 定期檢討災害防救業務計畫各項災害應變計畫。</li> <li>3. 對於各分公司港安應變及通報等相關作業人員實施定期訓練，使其熟稔應變處理作業程序，降低災害衝擊。</li> <li>4. 因應各項緊急事件，成立應變小組預作應變。</li> </ol> <b>【移轉(轉嫁)】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 本公司針對經營財產，以保險方式轉移公司面臨發生資產損毀滅失之財務損失。</li> <li>2. 本公司檢討事件責任歸屬，並追討損失</li> </ol>	處
3	02_作業安全危害	R025E01 因未能具體落實港區相關設施、設備及建築..等自動檢查或維修保養作業流程，引發作業安全危害。	<b>【抑減(降低)】</b> 委請專業廠商定期保養維護，以確保使用者之安全。	秘書處
4	02_作業安全危害	R025H01 因員工作業疏失發生職業災害	<b>【規避】</b> 如有發生立即危險之虞時，要求立刻停止作業，以停止可能衍生風險之作業活動。 <b>【抑減(降低)】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持續推動 ISO/CNS 45001職業安全衛生管理系統之持續運作。</li> <li>2. 實辦法規鑑別、危害鑑別與風險評估，鑑別法規守規性與重大風險作業項目。</li> <li>3. 制定各項安全衛生管理程序，並適時檢討各項作業之標準作業程序 SOP 與安全衛生工作守則。</li> <li>4. 以 P(計畫)D(執行)C(查核)A(改善)循環管理方式，滾動性檢討及改善職業安全衛生管理計畫之執行。</li> <li>5. 督導總公司各單位安全衛生風險評估結果，現有管控措施及因應對策執行情形。</li> <li>6. 擬定總公司職業安全衛生教育訓練計畫，提升員工安全知能與危害辨識能力。</li> <li>7. 擬定總公司自動檢查計畫，實施設備、作業之自動檢查。</li> <li>8. 實施總公司健康檢查、健康管理及健康促進。</li> <li>9. 辦理交通安全宣導。</li> <li>10. 其他防止職災之必要措施。</li> </ol> <b>【接受(保有)】</b> 職業災害發生後，事故單位會同勞工代表與相關單位人員，實施職災事故調查及檢討改善。 <b>【移轉(轉嫁)】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 非本公司專業所及之作業，發包由專業施工廠商施作以適當轉嫁風險，並依契約落實作業安全。</li> </ol>	職業安全衛生處

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策（規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁)）	權責單位
			2. 承攬契約依本公司規定，要求承攬廠商投保作業勞工保險及實施危害告知、教育訓練宣導等各項安全衛生自主管理。	
5	03_持有之金融商品無法收回	R035J01 持有之債務證券及權益型商品無法收回	【抑減(降低)】 依本公司「理財資金運用管理作業程序」規範，隨時注意市場及經濟環境之變化，檢視並辨識所持有金融資產是否已發生無法回收之風險。	財務處
6	04_子公司或投資(資金挹注)對象籌設受阻或營運中斷	R045J01 資金貸與對象無法還本息，損及本公司權益	【抑減(降低)】 依本公司「資金貸與他人作業程序」第3條規範，訂定貸與總額及個別對象限額，以及第6條規範，定期追蹤貸與對象之財務、業務、信用狀況，以控管公司曝險部位。	財務處
7	04_子公司或投資(資金挹注)對象籌設受阻或營運中斷	R045Z01 未能促成與潛在合作業者簽署相關協議文件	【抑減(降低)】 1. 初期積極接洽安排拜訪潛在合作對象與評估標的。 2. 期間收斂聚焦研析評估投資標的與合作業者之相關背景資料，洽商研議初步可行合作模式與投資方向，並議定雙方簽署相關協議文件以確保達成合作共識。	投資事業處
8	04_子公司或投資(資金挹注)對象籌設受阻或營運中斷	R045Z02 轉投資事業籌設受阻	【抑減(降低)】 資金轉投資計畫與預算，應按規定時間，函送主管機關核定，並由主辦單位積極推動及追蹤投資執行事宜，以利轉投資事業順利成立。	投資事業處
9	05_未落實相關規定	R055B01 預算編製、分配未臻精確	【抑減(降低)】 依據預算法、會計法及中央政府總預算附屬單位預算編製作業等相關規定辦理，確保預算編製正確性。	會計處
10	05_未落實相關規定	R055B02 預算執行合法性與效能目標無法提升	【抑減(降低)】 依據預算法、會計法、中央政府附屬單位預算執行作業、內部審核處理準則及採購法等相關規定辦理，降低因執行管控而造成營運損失。	會計處
11	05_未落實相關規定	R055B03 未依據國際財務報導準則之適用及處理風險	【抑減(降低)】 依據國際財務報導準則、國際會計準則、解釋及解釋公告等相關規定辦理，以確實適用及處理。	會計處
12	05_未落實相關規定	R055B04 統計資料未能如期發布之風險	【抑減(降低)】 依據統計法、統計法施行細則、各級政府及中央各機關統計範圍劃分方案、交通部暨所屬機關統計範圍劃分方案及其他有關法令之規定辦理，減低統計資料外洩。	會計處
13	05_未落實相關規定	R055Y01 公司各單位未能落實滾動檢討及自主管理致目標未達成	【抑減(降低)】 定期辦理及檢討風險管理及內部控制制度作業，並辦理自行評估監督作業。	港棧管理處

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策（規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁)）	權責單位
14	06_計畫執行力落後或執行困難	R065A01 計畫執行成效不如預期，影響目標達成	【抑減(降低)】 定期檢視各航商營運狀況、並拜訪航商掌握市場資訊，以適時研擬對應方案及作為獎勵規劃參考。	企劃處
15	06_計畫執行力落後或執行困難	R065E01 招標業務執行未符合採購法規，致造成無效標	【抑減(降低)】 1. 審慎檢視招標文件，評估是否符合採購規範。 2. 加強採購人員專業訓練，隨時更新法規新知，俾降低採購缺失。	秘書處
16	06_計畫執行力落後或執行困難	R065F01 先期作業之編審未能全面考量致成效不彰	【抑減(降低)】 建立內部控制之作業程序「公共建設計畫年度先期作業之編審」進行管控。 【接受(保有)】 計畫如遇不可抗力因素，適時滾動檢討及修正。	工程處
17	06_計畫執行力落後或執行困難	R065F02 工程計畫執行進度落後致影響預算執行率	【抑減(降低)】 1. 10億元以上重大工程案，均設立設計審查小組，辦理審議設計成果，加強重大工程委託技術服務之設計品質，以提升設計合理性、經濟性、功能性及後續維護管理，並落實永續經營、節能減碳及維護生態環境，減少施工災害及履約爭議。 2. 10億元以上重大工程案，於施工階段，針對施工計畫召開施工計畫審查小組辦理計畫審議，加強重大工程施工管理，以提升施工品質及效率，減少施工災害及履約爭議。 【接受(保有)】 計畫如遇不可抗力因素，適時滾動檢討及修正。	工程處
18	06_計畫執行力落後或執行困難	R065F03 工程設計審查及進度未能符合需求致影響開發期程	【抑減(降低)】 建立內部控制之作業程序「工程設計審查及進度管控作業」，對於列管工程設計進行管控及預警研判。 【接受(保有)】 適時滾動檢討審查及進度管控作業機制，俾符合實際整體發展規劃期程。	工程處
19	07_資訊安全或重要資訊系統異常、網路連線中斷	R075G01 系統軟體委外開發及維護未落實	【抑減(降低)】 1. 定期/不定期進行檢測及維護。 2. 系統營運期間，定期進行系統安全功能測試，例如弱點掃描、原碼掃描、滲透測試等資安檢測。 3. 針對重要及關鍵性系統，配合資安內部稽核並進行緊急應變演練。 4. 加強內部專業訓練，養成重要系統之種子講師。 5. 建立支援體系機制，紀錄各項問題處理歷程，形成內部知識共享。 6. 建立人工及紙本作業機制應變計畫。 7. 教育訓練於推動資訊系統上線前舉辦，系統上線後，視需要再開辦；演練計畫有還原演練(HA 還原或災害演練)。	資訊處

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策（規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁)）	權責單位
			<p>【接受(保有)】</p> <p>建立重要系統備份/備援機制，並進行還原測試。</p>	
20	07_資訊安全或重要資訊系統異常、網路連線中斷	R075G02 電腦設備、網路及資訊系統運作異常	<p>【抑減(降低)】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定期/不定期進行檢測及維護。</li> <li>2. 系統營運期間，定期進行系統安全功能測試，例如弱點掃描、原碼掃描、滲透測試等資安檢測。</li> <li>3. 針對重要及關鍵性系統，配合資內部稽核並進行緊急應變演練。</li> <li>4. 加強內部專業訓練，養成重要系統之種子講師。</li> <li>5. 建立支援體系機制，紀錄各項問題處理歷程，形成內部知識共享。</li> <li>6. 建立人工及紙本作業機制應變計畫。</li> <li>7. 教育訓練於推動資訊系統上線前舉辦，系統上線後，視需要再開辦；演練計畫有還原演練(HA 還原或災害演練)。</li> </ol> <p>【接受(保有)】</p> <p>建立重要系統備份/備援機制，並進行還原測試。</p>	資訊處
21	07_資訊安全或重要資訊系統異常、網路連線中斷	R075G03 未依資通安全責任等級B級之特定非公務機關應辦事項辦理各項資訊安全相關工作	<p>【抑減(降低)】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定期辦理資訊資產盤點，進行鑑別及分類，以進行風險評鑑，出具風險評估報告，並針對風險值超過可接受風險值之資訊資產，採取適當之控管措施，及產出「風險改善計畫表」。</li> <li>2. 每年辦理1次內部資訊安全稽核，檢核資訊安全控制、風險評鑑與營運持續運作計畫等各項作業，是否有效執行及達成目標，如稽核結果有缺失，則進行矯正及預防措施，並定期追蹤改善。</li> <li>3. 辦理資安技術委外服務，透過專業團隊協助進行資安監控（SOC），即時監控入侵攻擊事件並分析網路威脅提供緊急應變處理建議等，並於每2年至少辦理1次滲透測試、每年至少辦理1次資安健診及弱點掃描，以防範潛在資安威脅。</li> <li>4. 辦理資訊安全管理系統委外服務，由專業顧問協助檢視本公司資訊安全管理系統之執行，並檢閱 ISMS 第1~4階文件表單之妥適性，以維持系統之有效性及可用性。</li> <li>5. 每年至少辦理1次資訊安全管理審查會議，審查本公司資訊安全管理制度各項作業內容，與是否適切。</li> <li>6. 每年應規劃相關資安教育訓練課程，包含主管、一般人員資訊安全課程，及資安/資訊人員專業訓練課程，內容包括：本公司資訊安全政策、資訊安全法令規範、資訊安全作業管理程序、安全責任、各資訊系統之安全防範或資料交換、機密性或敏感性資料之妥善收藏、如何正確使用資訊設備與資訊管理系統，以及作業相關處理程序之訓練等，以提升人員資訊安全知識及警覺意識，降低人為錯誤或故</li> </ol>	資訊處

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策（規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁)）	權責單位
			<p>意誤用資訊之風險。</p> <p>7. 分析業務災害或故障對組織之衝擊，並發展和實施「營運持續運作計畫」，定期辦理測試演練，其內容應包含結合預防和復原控制措施，將業務災害或故障，造成的中斷情形降低到可接受的範圍，使相關人員確實瞭解計畫之最新狀態，並確保能在所需時間內恢復業務運作，以維持計畫之有效性。</p> <p>8. 考量本公司環境及作業之安全需求作適當調整及可接受風險值，並於每年度管理審查會檢討中進行檢討。</p>	
22	07_資訊安全或重要資訊系統異常、網路連線中斷	R075G04 重要伺服器主機故障、網路遭惡意入侵連線中斷，引發業者不滿。	<p><b>【抑減(降低)】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定期/不定期進行檢測及維護。</li> <li>2. 系統營運期間，定期進行系統安全功能測試，例如弱點掃描、原碼掃描、滲透測試等資安檢測。</li> <li>3. 針對重要及關鍵性系統，配合資安內部稽核並進行緊急應變演練。</li> <li>4. 加強內部專業訓練，養成重要系統之種子講師。</li> <li>5. 建立支援體系機制，紀錄各項問題處理歷程，形成內部知識共享。</li> <li>6. 建立人工及紙本作業機制應變計畫。</li> <li>7. 教育訓練於推動資訊系統上線前舉辦，系統上線後，視需要再開辦；演練計畫有還原演練(HA 還原或災害演練)。</li> </ol> <p><b>【接受(保有)】</b></p> <p>建立重要系統備份/備援機制，並進行還原測試。</p>	資訊處
23	07_資訊安全或重要資訊系統異常、網路連線中斷	R075G05 電腦設備、網路及資訊系統運作異常	<p><b>【抑減(降低)】</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 定期/不定期進行檢測及維護。</li> <li>2. 系統營運期間，定期進行系統安全功能測試與資安檢測。</li> <li>3. 建立應變計畫。</li> </ol> <p><b>【接受(保有)】</b></p> <p>建立重要系統備份/備援機制，並進行還原測試。</p>	資訊處
24	08_業務經驗傳承中斷	R085C01 人員遷調，影響短期業務運作	<p><b>【規避】</b></p> <p>人員遷調，主管應確實檢視業務交接情形。</p>	人力資源處



序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策（規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁)）	權責單位
25	08_業務經驗傳承中斷	R085C02 人力斷層及業務經驗無法傳承	<b>【抑減(降低)】</b> 1. 持續檢討本公司新進人員甄選規範，提升人才甄選效益。 2. 持續甄選新進從業人員，並預先遞補未來1年退休人力，爭取業務傳承交接時間，減少人力斷層現象。 3. 持續辦理本公司港務夥伴實施計畫，強化公司內部業務交接經驗傳承效益。	人力資源處
26	09_公司權益受損	R095A01 港區零星土地租賃案件未整體考量開發效益並做有效管理，影響整體土地開發綜效	<b>【抑減(降低)】</b> 1. 港區重要土地範圍上之土地開發案件依「本公司商務合約管理作業要點」所列情形及相關規定辦理。 2. 為簡化「重要土地上之土地開發案件或水域範圍使用案件」認定作業流程，擬定各分公司應至總公司報告之情形如下，由分公司評估整體效益與影響後，應依「商務合約管理作業要點」所列情形及相關規定辦理，以確保租賃標的不影響重要土地開發期程，並可因應本公司業務需求，收回已出租之租賃標的。	企劃處
27	09_公司權益受損	R095D01 針對高風險業務辦理專案稽核，如發現有嚴重缺失者建請立即改進或檢討，否則將影響公司權益或發生違法情事	<b>【抑減(降低)】</b> 加強員工教育訓練，落實查核機制。	政風處
28	09_公司權益受損	R095D02 未落實預警作為或再防貪機制	<b>【抑減(降低)】</b> 加強員工教育訓練。	政風處
29	09_公司權益受損	R095D03 未落實預警作為或再防貪機制	<b>【抑減(降低)】</b> 加強員工教育訓練。	政風處
30	09_公司權益受損	R095E01 出納工作延遲或錯誤，致公司權益受損	<b>【抑減(降低)】</b> 文件用印專人遞送以爭取時效，出納人員固定時間(每日下午三時)檢視是否有需送交銀行業務，以免業務繁忙，未即辦理。	秘書處
31	09_公司權益受損	R095E02 出納工作延遲或錯誤，致公司權益受損	<b>【抑減(降低)】</b> 人為疏失及作業疏漏，經由系統控管降低人員自行輸入與實際不符的結果，而導致損失。	秘書處

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策（規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁)）	權責單位
32	09_公司權益受損	R095I01 營運收益未能達成預算目標風險	【抑減(降低)】 透過拜訪重點客戶及適時舉辦說明會廣納各方意見，期於研擬費率案更臻完善，避免外界誤解並爭取認同。	業務處
33	09_公司權益受損	R095I02 本公司設施計價原則未能落實執行風險	【抑減(降低)】 訂定一致性計價原則，降低商港設施價值計價不當之發生機率。	業務處
34	09_公司權益受損	R095I03 履約及違約爭議事件未能有效處理風險	【抑減(降低)】 透過訂定契約範本及落實執行相關作業規定，以降低履約爭訟之影響程度。	業務處
35	09_公司權益受損	R095J01 財產未落實管理，造成帳務不符	【抑減(降低)】 依本公司「財產管理作業手冊」，定期或不定期進行盤點及帳務調整，有效管理公司財產，以降低帳務不符之風險。	財務處
36	09_公司權益受損	R095K01 未控管法律服務品質致影響公司權益之風險	【抑減(降低)】 1. 辦理本公司法律事務處理要點遵循情形檢核作業，檢視業管單位是否確實依權責劃分及本公司法律事務處理要點辦理委外評估作業。 2. 每年定期辦理律師適任性評估作業，並由法務處及業管單位同仁填寫問卷評估，以掌握外部法律服務品質。 3. 指定專人辦理常年度法律諮詢契約履約管理事宜，要求各事務所及諮詢單位將諮詢問題與回復意見副知法務處，並督促各事務所定期彙報服務統計表，即時掌握服務品質。 4. 就內外部法律諮詢服務管道分別製作流程圖及相關表單，督促各單位同仁依前開流程使用諮詢服務，以控管法律資源使用情形及品質。 5. 每年視需要安排拜訪各法律事務所，滾動修正外部法律服務品質管理作為，俾提升品質與效率。	法務處

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策（規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁)）	權責單位
37	09_公司權益受損	R095K02 履約及違約爭議事件未能有效處理風險	<p>【抑減(降低)】</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 督促業管單位擬定之合約草案內容及簽核程序，確實符合本公司內部規章要求及參考相關合約範本，降低因未規定所需規定而致生後續爭議之風險。</li> <li>2. 除公文會辦、參與會議及電話諮詢外，提供法務處單位信箱作為本公司同仁遇有公務上法律疑義之內部法律諮詢管道。</li> <li>3. 依各分公司需求定期辦理年度法律諮詢契約，借重外部資源即時因應各港臨時性、急迫性法律服務需求。</li> <li>4. 辦理政府採購主題式工作坊及與本公司業務需要之相關法制教育訓練與業務交流活動，精進同仁法律知識及傳承案件辦理經驗，減少履約爭議發生機率。</li> <li>5. 就108年至111年間涉及本公司經營活動之重要修訂法令撰寫法令遵循文件並函知各單位，強化落實司法法規遵循，降低爭議發生風險。</li> </ol>	法務處
38	09_公司權益受損	R095Z01 營運收益未能達成預算目標風險	<p>【抑減(降低)】</p> <p>依本公司「轉投資作業要點」及「派(兼)任轉投資法人代表遴派暨管理要點」規範，定期檢討轉投資事業之投資成效，若有重大異常或績效不彰之情事，均有相關控管與陳報之風險管理機制及程序，以保障本公司投資權益。</p>	投資事業處
39	10_公司形象受損	R105A01 負面新聞報導損及公司形象	<p>【抑減(降低)】</p> <p>本公司謹遵公平原則，邀請本公司與外部委員共同召開評審會議，並滾動檢討修改評審作業要點，以公允審酌相關獎勵案件。</p>	企劃處
40	10_公司形象受損	R105D01 辦理採購人員違反政府採購法	<p>【抑減(降低)】</p> <p>針對採購案件監辦，強化政風單位之預警功能。</p>	政風處
41	10_公司形象受損	R105D02 違反公職人員財產申報法	<p>【抑減(降低)】</p> <p>加強員工法紀宣導，召開財產申報說明會。</p>	政風處
42	10_公司形象受損	R105D03 員工違反公務員廉政倫理規範	<p>【抑減(降低)】</p> <p>加強員工相關法制教育訓練及廉政倫理規範宣導。</p>	政風處
43	10_公司形象受損	R105D04 發生貪瀆不法或違失案件	<p>【抑減(降低)】</p> <p>加強員工法紀宣導。</p>	政風處
44	10_公司形象受損	R105E01 負面新聞報導損及公司形象	<p>【抑減(降低)】</p> <p>公務車申請須依本公司公務車輛使用管理要點辦理，若有申請單位未符合前開公務車使用規定時，應及時糾正申請單位。</p>	秘書處

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策（規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁)）	權責單位
45	10_公司形象受損	R105L01 未主動發布新聞稿致無法提升公司形象	<b>【抑減(降低)】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 重要活動訊息即時發布，降低未能及時發布之發生頻率。</li> <li>2. 每日蒐集與公司相關之新聞剪報，確保正面新聞露出及無負面或需澄清新聞。</li> <li>3. 訂定媒體回應機制原則及作業流程，使各單位遇媒體對本公司發布之新聞稿或相關業務有疑問時，能適時處置及回應，且暢通公司內部通報管道，掌握時效統一對外發言，降低輿論傷害，預防危機發生。</li> </ol>	公共事務處
46	10_公司形象受損	R105L02 負面新聞報導損及公司形象	<b>【抑減(降低)】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 發現媒體錯誤報導負面輿情時，盡速通報業管單位發布新聞稿說明與澄清，避免媒體誤導民眾。</li> <li>2. 媒體針對公司之工程建設或業務來電採訪，即請業管單位長官說明，避免出現錯誤報導。</li> <li>3. 每日專人瀏覽行政院重大輿情蒐報通知，涉有本公司須回應議題時，即通知業管單位依限處理回報。</li> <li>4. 每日5時30分至21時專人查看交通部網路新聞即時通報，如有本公司不實報導，即聯絡業管單位於1小時內發布澄清說明。</li> <li>5. 港區發生事故電視媒體至現場採訪，請業管單位核派主管接受採訪及提供正確資料，避免媒體朝對公司不利方向拍攝及報導。</li> </ol>	公共事務處
47	11_員工權益受損	R115C01 執行評核業務，未具體落實，致員工權益受損	<b>【抑減(降低)】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 持續滾動式檢討考核作業執行情形，以改善缺失之部分。</li> <li>2. 以宣導、座談、開辦課程等方式，強化主管人員對相關規定及考核精神之了解。</li> </ol>	人力資源處
48	11_員工權益受損	R115C02 未確實執行年度員工教育訓練	<b>【抑減(降低)】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 請各單位審慎提報年度訓練計畫，並由總公司業務對應窗口審核各分公司所提計畫是否疏漏。</li> <li>2. 定期追蹤各項訓練計畫預算執行情形，以確保各項訓練可於年度內辦理完竣。</li> </ol>	人力資源處
49	11_員工權益受損	R115C03 退休、薪資業務內容，維護有遺漏，致員工權益受損	<b>【抑減(降低)】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加強維護基本資料之正確性。</li> <li>2. 加強承辦人員法規能力。</li> <li>3. 相關作業 SOP 隨業務移交。</li> </ol>	人力資源處
50	11_員工權益受損	R115C04 人員請假或薪資等資料內容，維護有遺漏，致員工權益受損	<b>【抑減(降低)】</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 加強維護基本資料之正確性。</li> <li>2. 加強承辦人員法規能力。</li> <li>3. 相關作業 SOP 隨業務移交。</li> </ol>	人力資源處
51	11_員工權益受	R115C05	<b>【抑減(降低)】</b>	人力資源

序號	風險項目代號或情境	風險代號及名稱	現有風險處理對策（規避、抑減(降低)、接受(保有)、移轉(轉嫁)）	權責單位
	損	人員請假或薪資等資料內容，維護有遺漏，致員工權益受損	1. 加強維護基本資料之正確性。 2. 加強承辦人員法規能力。 3. 相關作業 SOP 隨業務移交。	處
52	11_員工權益受損	R115C06 退休、薪資業務內容，維護有遺漏，致員工權益受損	【抑減(降低)】 1. 加強維護基本資料之正確性。 2. 加強承辦人員法規能力。 3. 相關作業 SOP 隨業務移交。	人力資源處
53	11_員工權益受損	R115C07 執行評核業務，未具體落實，致員工權益受損	【抑減(降低)】 1. 持續滾動式檢討考核作業執行情形，以改善缺失之部分。 2. 以宣導、座談、開辦課程等方式，強化主管人員對相關規定及考核精神之了解。	人力資源處
54	12_其他	R125C01 未能適時維護關係人名冊	【抑減(降低)】 本公司關係人名冊內人員異動，適時配合更新。	人力資源處
55	12_其他	R125Y01 其他說明 橋式起重機、門式起重機及旅運中心等高風險項目巡查紀錄無法無法即時追蹤維護情形	【抑減(降低)】 將橋式起重機、門式起重機及旅運中心巡查內容納入港灣構造物維護管理系統	港棧管理處

## 陸、控制作業

因應本公司112年度組織調整，經各一級單位檢視權管業務職掌及特性，112年度本公司具重要性作業項目共101項如表6，每項內部控制作業項目皆包含作業程序說明表及自行評估表之設計，內容並視業務內容滾動式修正，以確保相關業務順利推動，並供內外部稽查單位不定時查核。有關高風險作業項目與其對應之內部控制作業項目彙整如表7。

表6、總公司具重要性作業項目

112年度	權責單位	控制作業項目代號	高中低風險	具重要性作業項目名稱
1	企劃處	C205A01	低風險 (R095A01)	擬定國際商港列管「重要土地」推動原則

112 年度	權責單位	控制作業 項目代號	高中低風險	具重要性作業項目名稱
2	企劃處	C205A02	低風險 (R105A01)	航港產業創新應用及數位轉型獎勵方案執行
3	企劃處	C205A03	中風險 (R065A01)	年度行銷獎勵方案執行
4	會計處	C015B01	中風險 (R055B03)	出納會計事務查核作業
5	會計處	C045B01	低風險 (R055B04)	統計資料編布管理作業
6	會計處	C045B02	中風險 (R055B03)	預算執行檢討作業
7	會計處	C045B03	低風險 (R055B01、 R055B02)	購建固定資產計畫預算編製及執行控管作業
8	會計處	C045B04	低風險 (R055B01、 R055B02)	資產變賣計畫預算編製及執行控管作業
9	會計處	C045B05	低風險 (R055B02)	採購案件監辦作業
10	會計處	C045B06	低風險 (R055B02)	預算保留作業
11	會計處	C045B07	低風險 (R055B01)	業務計畫及預算之編製作業
12	會計處	C045B08	低風險 (R055B01、 R055B02)	資金轉投資計畫預算編製及執行控管作業
13	會計處	C045B09	低風險 (R055B01、 R055B02)	增資或減資計畫預算編製及執行控管作業
14	會計處	C045B10	低風險 (R055B02)	併決算辦理
15	會計處	C045B11	低風險 (R055B02)	收入事項審核作業
16	會計處	C045B12	中風險 (R055B03)	會計專業判斷程序、會計政策與估計變動之 流程管理作業
17	會計處	C045B13	中風險 (R055B03)	適用國際會計準則之管理作業
18	會計處	C045B14	中風險 (R055B03)	會計報告及決算之編製作業
19	會計處	C045B15	中風險 (R055B03)	懸帳清理作業

112 年度	權責單位	控制作業 項目代號	高中低風險	具重要性作業項目名稱
20	會計處	C045B16	低風險 (R055B02)	支出審核作業
21	會計處	C045B17	低風險 (R055B02)	營業稅媒體申報作業
22	會計處	C045B18	低風險 (R055B02)	有價證券與保管品收取及退還審核作業
23	會計處	C045B19	低風險 (R055B02)	採購案件保證金收取及退還審核作業
24	人力資源處	C055C01	低風險 (R115C01)	平時獎懲作業
25	人力資源處	C055C02	低風險 (R125C01)	關係人交易作業管理
26	人力資源處	C055C03	低風險 (R115C02)	員工內部教育訓練
27	人力資源處	C055C04	低風險 (R115C07)	員工考核
28	人力資源處	C055C05	低風險 (R115C06)	公務人員退休作業
29	人力資源處	C055C06	低風險 (R115C03)	薪津核發作業
30	人力資源處	C055C07	中風險 (R085C01)	遷調作業
31	人力資源處	C055C08	中風險 (R085C02)	人員甄選進用作業
32	人力資源處	C055C09	低風險 (R115C04)	休假補助費核發
33	人力資源處	C055C10	中風險 (R115C05)	加班費核發作業
34	政風處	C035D01	中風險 (R105D03)	公務員廉政倫理事件
35	政風處	C035D02	中風險 (R105D01、 R105D04)	受理陳情檢舉貪瀆案件
36	政風處	C035D03	中風險 (R095D03)	再防貪機制
37	政風處	C035D04	中風險 (R095D02)	預警作為
38	政風處	C035D05	中風險 (R105D02)	公職人員財產申報

112 年度	權責單位	控制作業 項目代號	高中低風險	具重要性作業項目名稱
39	政風處	C035D06	中風險 (R095D01)	風險業務稽核
40	政風處	C035D07	中風險 (R105D01)	採購監辦
41	秘書處	C015E01	低風險 (R095E02)	零用金作業
42	秘書處	C015E02	低風險 (R095E02)	發票及收據管理作業
43	秘書處	C015E03	低風險 (R095E02)	出納事務之盤點及檢核作業
44	秘書處	C015E04	低風險 (R095E01)	各項稅費扣繳作業
45	秘書處	C015E05	低風險 (R095E01)	收款作業
46	秘書處	C015E06	低風險 (R095E01)	有價證券與其他保管品(含保證品)及押標 金、保證金之收付作業
47	秘書處	C015E07	低風險 (R095E02)	報表編製作業
48	秘書處	C015E08	低風險 (R095E01)	資金調度作業
49	秘書處	C015E09	低風險 (R095E02)	建立電子發票字軌
50	秘書處	C015E10	低風險 (R095E02)	付款作業
51	秘書處	C085E01	低風險 (R065E01)	未經公告程序之限制性招標
52	秘書處	C085E02	低風險 (R065E01)	訂定底價
53	秘書處	C085E03	低風險 (R065E01)	開標作業
54	秘書處	C085E04	低風險 (R065E01)	審標作業
55	秘書處	C085E05	低風險 (R065E01)	減價作業
56	秘書處	C085E06	低風險 (R065E01)	決標(適用最有利標決標)
57	秘書處	C085E07	低風險 (R065E01)	決標(準用最有利標評選優勝廠商)



112 年度	權責單位	控制作業 項目代號	高中低風險	具重要性作業項目名稱
58	秘書處	C085E08	低風險 (R065E01)	未達公告金額之採購，公開取得書面報價或企劃書，參考最有利標精神擇符合需要之廠商
59	秘書處	C085E09	低風險 (R065E01)	決標（評分及格最低標）
60	秘書處	C085E10	低風險 (R065E01)	履約管理
61	秘書處	C085E11	低風險 (R065E01)	驗收
62	秘書處	C085E12	低風險 (R065E01)	發現廠商違反政府採購法之處置
63	秘書處	C085E13	低風險 (R065E01)	廠商異議、申訴之處理作業
64	秘書處	C085E14	低風險 (R065E01)	採購規劃作業
65	秘書處	C205E01	中風險 (R025E01)	昇降設備維護保養管理
66	秘書處	C205E02	中風險 (R105E01)	公務車輛使用管理作業
67	工程處	C065F01	中風險 (R065F01)	公共建設計畫年度先期作業之編審(計畫編擬)
68	工程處	C065F02	高風險 (R065F03)	工程設計審查及進度管控作業
69	工程處	C065F03	高風險 (R065F02)	重大工程計畫進度管控
70	資訊處	C095G01	中風險 (R075G01)	系統開發委外作業
71	資訊處	C095G02	中風險 (R075G01)	系統維護委外作業
72	資訊處	C095G03	中風險 (R075G02)	建構及維護網路系統作業
73	資訊處	C095G04	中風險 (R075G03)	資訊安全管理制度作業
74	資訊處	C095G05	中風險 (R075G03)	資訊系統平台標準作業
75	資訊處	C095G06	低風險 (R075G05)	企業資源規劃 ERP 系統帳號權限及程式異動需求
76	資訊處	C095G07	中風險 (R075G02)	建構及維護電子郵件系統作業

112 年度	權責單位	控制作業 項目代號	高中低風險	具重要性作業項目名稱
77	資訊處	C095G08	中風險 (R075G02)	資訊基礎建設軟硬體維護作業
78	資訊處	C095G09	中風險 (R075G04)	資安事件通報與應變
79	職業安全衛生 處	C105H01	低風險 (R025H01)	預防及降低員工職業災害事故發生件數之管 控作業
80	職業安全衛生 處	C105H02	中風險 (R015H01)	港區污染防制
81	業務處	C115I01	中風險 (R095I01)	商港港埠業務費調整機制
82	業務處	C115I02	高風險 (R095I03)	執行商務合約管理機制
83	業務處	C115I03	高風險 (R095I02)	依本公司設施計價原則擬定租金費用
84	財務處	C025J01	低風險 (R095J01)	財產產籍管理-財產增加、增值作業
85	財務處	C025J02	低風險 (R095J01)	財產產籍管理-財產異動作業
86	財務處	C025J03	低風險 (R095J01)	財產產籍管理-財產減損、減值作業
87	財務處	C025J04	低風險 (R095J01)	財產盤點作業
88	財務處	C025J05	低風險 (R095J01)	被占用不動產之管控及處理作業
89	財務處	C025J07	低風險 (R095J01)	財產管理檢核之管控及處理作業
90	財務處	C205J01	高風險 (R045J01)	資金貸與他人管理作業
91	財務處	C205J02	高風險 (R035J01)	理財資金運用管理作業
92	法務處	C205K01	中風險 (R095K01)	外部法律資源之服務與控管作業
93	法務處	C205K02	中風險 (R095K02)	法律服務資源提供作業
94	公共事務處	C125L01	高風險 (R105L02)	行政院重大輿情與即時新聞澄清處置作業
95	公共事務處	C125L02	中風險 (R105L01)	媒體報導反應機制
96	港棧管理處	C075Y01	中風險 (R055Y01)	推動風險管理及內部控制作業

112 年度	權責單位	控制作業 項目代號	高中低風險	具重要性作業項目名稱
97	港棧管理處	C105Y01	中風險 (R015Y01)	落實災害防救業務計畫-災害緊急應變作業
98	港棧管理處	C205Y01	中風險 (R125Y01)	橋式起重機、門式起重機及旅運中心巡查項目納入港灣構造物維護管理系統
99	投資事業處	C045Z01	中風險 (R045Z02)	資金轉投資計畫預算編制及執行控管作業
100	投資事業處	C205Z01	中風險 (R045Z01)	促成與潛在合作業者達成協議作業
101	投資事業處	C205Z02	高風險 (R095Z01)	轉投資事業管理作業

表7、高風險作業項目彙整表

序號	風險 項目 代號	風險項目	新增風險對策	殘餘 風險值	負責 單位	控制作業 項目代號	外部監督機 關所提內部 控制缺失之 風險項目
1	R035J01	持有之債務證券及權益型商品無法收回	每周召開金融商品操作小組會議報告及檢討。	2	財務處	C205J02_理財資金運用管理作業	
2	R045J01	資金貸與對象無法還本息，損及本公司權益	定期追蹤貸與對象的財務、信用等條件以降低無法回收本金之風險。	2	財務處	C205J01_資金貸與他人管理作業	

序號	風險項目代號	風險項目	新增風險對策	殘餘風險值	負責單位	控制作業項目代號	外部監督機關所提內部控制缺失之風險項目
3	R065F02	工程計畫執行進度落後致影響預算執行率	建立工程執行管控機制(工程進度檢討會議、走動管理、工地視察等)，並以內部控制作業項目之「重大工程計畫進度管控」進行控管，及辦理工程專業教育訓練，降低人員執行計畫所可能發生之風險。	2	工程處	C065F03_重大工程計畫進度管控	
4	R065F03	工程設計審查及進度未能符合需求致影響開發期程	辦理工程專業教育訓練，降低人員執行工程所可能發生之延後風險。	2	工程處	C065F02_工程設計審查及進度管控作業	
5	R095I02	本公司設施計價原則未能落實執行風險	相關計價方式經由議約定價小組會議審議，減少未能依循計價原則辦理之情形。	2	業務處	C115I03_依本公司設施計價原則擬定租金費用	
6	R095I03	履約及違約爭議事件未能有效處理風險	視業者個案性質適當調整契約條款，減少爭議事件發生。	2	業務處	C115I02_執行商務合約管理機制	
7	R095Z01	營運收益未能達成預算目標風險	定期邀集轉投資事業與本公司相關業務單位召開業務聯繫平臺會議，就公司重大或重要議案及營運上所遇問題進行討論。	2	投資事業處	C205Z02_轉投資事業管理作業	
8	R105L02	負面新聞報導損及公司形象	1. 每年邀請專業記者講課，俾利同仁於應對媒體及危機處理時有新思維及應變能力，掌握最新媒體趨勢，維護公司正面形象。 2. 針對輿情回應，邀請交通部熟悉其運作之長官前來分享，使同仁瞭解如何有效回應輿情、	2	公共事務處	C125L01_行政院重大輿情與即時新聞澄清處置作業	

序號	風險項目代號	風險項目	新增風險對策	殘餘風險值	負責單位	控制作業項目代號	外部監督機關所提內部控制缺失之風險項目
			消除大眾的疑慮，並掌握時效積極處理，避免負面報導發酵，損及公司形象。				

註：

1. 本清單係按機關所有風險項目之「殘餘風險值」由高至低排序，所稱「殘餘風險值」係指經採行現有控制機制或新增控制機制因應後所剩下之風險。
2. 屬「外部監督機關所提內部控制缺失之風險項目」者，請於該欄位以「勾選」方式呈現。
3. 本公司可容忍風險值為2(含)以下。

考量各分公司共通性業務內容，總公司各單位已訂定一致性之內部控制作業項目供各分公司參採，如各分公司實務做法有所不同，再依實際需求討論後修正。分公司需依據其發展定位及規模大小不同等因素，進行權管業務之風險分析，其風險分析結果屬高風險項目，亦需制定相對應之內部控制作業項目，並將各控制作業之控制重點設計於作業流程中，納入各分公司內部控制制度管控。

## 柒、監督作業

### 一、推動組織

本公司成立「臺灣港務股份有限公司內部控制推動工作方案小組」，小組委員由總公司各一級單位一級主管擔任，工作人員則由總公司各一級單位派員擔任。小組之任務內容包含督導各委員所屬單位權管業務之內部控制作業推動，及時評估內部控制制度執行之有效性，以落實自主管理。

### 二、自行評估

#### (一)建立自行評估表

目前已有通用評核項目，其餘各業管內容則由各一級單位自行設計，以檢視各項控制作業之有效性或落實程度，評估結果由各一級單位一級主管簽名核可。各一級單位自行評估如有發現缺失，必需填寫採行之改善措施或建議，經檢討與改善後檢視控制作業調整之必要性。若自行評估之結果屬已落實項目，惟事後經內、外部稽查單位提出與該項內容有關之內部控制缺失等意見時，評估單位應針對評估作業落實情形等提出檢討報告，並由內部稽核單位追蹤其改善情形。

#### (二)辦理自評

本公司各一級單位應就內部控制制度設計及執行之有效性，每年至少自行評估一次，如遇特殊情形得隨時追加辦理，並作紀錄建檔供上級主管機關、審計部或總公司稽核室等其他單位抽查及調閱。

#### (三)簽奉核定

此評估報告應經內部控制小組會議審議通過或簽陳該小組召集人核定後，簽報機關首長核定。

### 三、內部控制聲明書

本公司每年評估當年度整體內部控制有效程度，依「政府內部控制聲明書簽署作業要點」，至內部控制聲明書申報系統擬具內部控制聲明書，由機關首長與督導內部控制及內部稽核業務之召集人於翌年三月底前共同簽署，公開於本公司資訊公開專區，並上傳至該系統。

## 捌、內部控制缺失管理機制

為落實本公司內部控制制度，並達成公司各單位目標，各一級單位應確實依其訂定之內部控制規定執行內部控制作業，並即時依據缺失情形修正作業程序及增(刪)訂內部控制作業項目及內容。相關管理機制由內部控制幕僚單位、內部(總公司稽核室)及外部稽查單位，不定期檢核各一級單位內部控制執行情形，並反映回饋至本公司績效評核方案以精進內部控制制度臻於完善。相關管理機制說明如次：

### 一、作業程序已制訂相關內部控制作業，經稽查發現有缺失者

- (一)一級單位未遵循其既有內部控制作業之作業程序執行，經內、外部稽查單位發現缺失者，每發生1案，該一級單位績效評核初評分數減0.5分。
- (二)經內、外部稽查單位稽查後發現缺失，於後續抽查仍有缺失情形未完成改善者，每發生1案，該一級單位績效評核初評分數減1分。

### 二、該作業程序尚未制訂相關內部控制作業，經稽查發現有缺失者

- (一)一級單位無制定相關作業程序與內部控制作業，經內、外部稽查單位發現缺失時，該單位績效評核初評分數減0.5分，並應於收到內、外部稽核單位之書面通知起3個月內制定相關作業程序或改善措施。
- (二)後續經抽查仍未納入內部控制制度者，每發生1案，該一級單位績效評核初評分數減1分。
- (三)一級單位無制定相關作業程序與內部控制作業，發生缺失並造成公司損失者(含財務損失、人員傷亡、公司聲譽受損等)，每發生1案，該一級單位績效評核初評分數減1.5分。

### 三、經公司內部會議主席裁示須列入內部控制扣分者

- (一)經內部會議主席裁示須納入內部控制制度者，相關一級單位如未完成，每發生1案，該一級單位績效評核初評分數減0.5分，由總公司內部控制幕僚單位依據該會議紀錄錄案辦理。
- (二)後續經抽查仍未落實者，每發生1案，該一級單位績效評核初評分數減1分。

本公司各一級單位與分公司皆須遵照此管理機制與內容執行，內部控制缺失依據本公司稽核室、外部稽核單位正式稽核結果為準。總公司內部控制幕僚單位確認後，將結果提報總公司與分公司績效評核單位據以扣分。