

公司各業務單位在日常業務過程中均恪守公司的「企業風險管理體系」。該體系為機構內各業務單位提供簡單而有效的管理程序，協助辨識和檢討風險，並分配資源來管理風險。管理層亦可透過這體系清晰掌握公司所面對的重大風險，並據此作出決定和執行項目，從而有助達致更佳業務表現。

董事局監察公司的重大風險及新興風險，並於2014年8月成立風險委員會以加強其監察。風險委員會成員包括公司的非執行董事和獨立非執行董事，並獲董事局授權檢視企業風險管理體系的成效、重大風險和新興風險、視乎需要就主要風險範圍進行「深入」檢視，並檢視公司的危機管理安排。風險委員會每季召開會議一次，並向董事局作出匯報。

企業風險管理體系是由企業風險委員會負責推行，該委員會由法律總監及公司秘書擔任主席，成員包括來自各主要業務範疇的管理層代表。企業風險委員會督導企業風險管理體系的執行及改善工作、每季檢討重大風險及主要的新興風險，並按季分別向執行委員會和風險委員會匯報，及每六個月向董事局匯報。

## 主要風險的管理

公司採取積極主動的措施，管理來自經常性和增長業務，以及經常轉變的營商環境下所產生的風險。部分正在處理中的主要風險如下：

- 2014年對公司聲譽造成影響的各種事故，其中包括公司新鐵路項目的工期延誤和成本超支，及列車服務較多次出現長時間的延誤。為回應這些問題，公司已迅速採取了下列措施：
  - 強化項目管理體系，包括採納董事局就高鐵香港段委任的獨立董事委員會（「獨立董事委員會」）所提出的建議，當中包括成立工程委員會以監視公司的大型資本性項目；及
  - 制定全面的溝通計劃，就主要事宜為持份者和公眾提供更適時、更清晰的資訊，例如由總監會成員定期舉行傳媒簡報會。
- 在香港的五個大型新鐵路項目所面對的挑戰，例如勞工短缺、艱巨的土力工程，以及於營運中鐵路和現有市區建設施工的困難。這些鐵路項目的工期延誤和成本超支仍然是公司企業風險組合中的重大風險。董事局於2014年4月委任獨立董事委員會檢視公司對高鐵香港段的管理狀況。獨立董事委員會的第一份和第二份報告發

表後，公司已制定項目管理、預算控制及匯報流程和程序方面的改進措施，而有關措施現正付諸實行。

- 相比2013年，公司的重鐵服務於2014年內的延誤出現較多的31分鐘或以上較長的延誤（在2014年，超過180萬列車班次運作下，共有12宗）。列車服務受阻原因包括產品質素以至個別系統性問題。自2014年5月起，公司改進了對鐵路服務具關鍵性的設備的供應鏈品質保證流程。此外，公司還委託了跨處別專家小組及顧問專家進行技術研究及查找可改進之處。
- 人力資源交替安排和人手需求增加。公司有不少員工將於未來數年陸續達致退休年齡，造成退休潮。此外，公司需要增加人手配合未來數年的新綫開通，兩者皆使人力資源管理備受壓力。公司現正採取各項措施進行招聘、員工培訓和繼任計劃，以紓緩這方面的潛在影響。

## 持續改善風險管理程序

灌徹公司致力改善其風險管理體系及相關工具，企業風險委員會反顧了公司面對的業務挑戰後，於2014年年中對企業風險管理體系進行了透徹檢討，並提出多項改善措施。這些措施包括於2014年10月舉辦首次「風險意識周」以提升上下員工的風險意識、為經理級以上人員制定了培訓企業風險管理的電腦軟件、執行委員會就重大風險和新興風險作出定期討論，以及企業風險委員會更頻密地向執行委員會和董事局進行匯報。優化了企業的風險管理流程，將有助強化風險通報和風險意識文化。

此外，我們亦透過與其他採用風險管理體系的公司的共同研討，進行跨行業的借鑒參考及經驗交流，緊隨風險管理的最新發展。作為2014年「風險意識周」的其中活動，我們邀請了外界風險專家與公司的行政人員、高級經理、企業風險委員會成員及部門風險統籌員，分享風險管理的最佳實踐方法。

公司於2014年參與的重要活動包括：

- 在第七次英國企業風險管理體系和第六次香港企業風險管理體系，就推行企業風險管理程序的最佳實踐方法，與其他與會機構進行經驗交流及相互學習。
- 透過於2014年4月在香港舉行的內部「審核和風險論壇」及於2014年11月舉行的另外兩個網絡研討會，讓來自不同業務單位（包括中國內地和海外的附屬公司及聯屬公司）的風險管理人員可互相學習；及
- 定期與公司的保險顧問舉行會議，進行風險分析。