

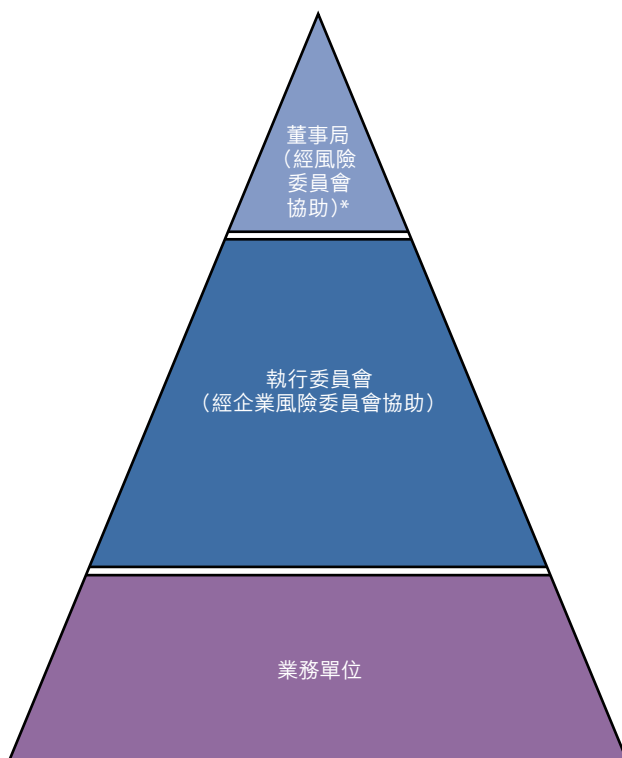
風險管理

系統功能

公司各業務單位在其日常業務過程中採納公司的「企業風險管理體系」。該體系為各業務單位提供簡單而有效的管理程序得以：

- 辨識和檢討公司各業務單位中的風險
- 定出資源分配優先次序作風險管理
- 讓管理層清晰掌握公司所面對的重大風險
- 支援決策和項目執行以達致更佳業務表現

董事局在風險委員會的協助下，監督公司的企業風險管理體系及重大風險；執行委員會則在企業風險委員會的協助下，整體負責企業風險管理政策及系統的實施及持續改善工作。



公司於2017通過會議成立由三至四位總監輪流出席的風險監察小組按季討論風險，及為所有總監每半年舉行一次前瞻性工作坊，加強了自上而下的風險管理討論。

公司對其風險作出嚴格辨識、評估和管理。在考慮已制定的風險控制措施後，按已辨識的風險的可能性及風險事件的後果，評估每項風險。根據風險矩陣釐定風險評級(E1-E4)，極高風險為E1，低風險為E4。風險評級考慮公司的風險承受程度，反映管理層處理相應風險須付出的關注及風險調控力度。最高類別的「E1」風險受董事局、風險委員會及執行委員會監察。

在營運過程中，雖然難免承受風險，但公司在不同範疇釐定了不同的風險承受程度，例如涉及安全及提供可靠運輸服務等方面，就釐定了特別低的風險承受程度。

- 持續監察風險
- 制訂合適的風險管理策略
- 監察企業風險管理體系
- 檢討重大風險及新興風險
- 每年檢討企業風險管理系統的成效

- 實施及持續改善企業風險管理體系
- 企業風險委員會
 - 主席為法律及歐洲業務總監
 - 由主要業務範疇的管理層代表組成
 - 督導體系的實施和改善工作
 - 檢討公司的重大風險及主要的新興風險
 - 按季向執行委員會及風險委員會匯報，及每六個月向董事局匯報

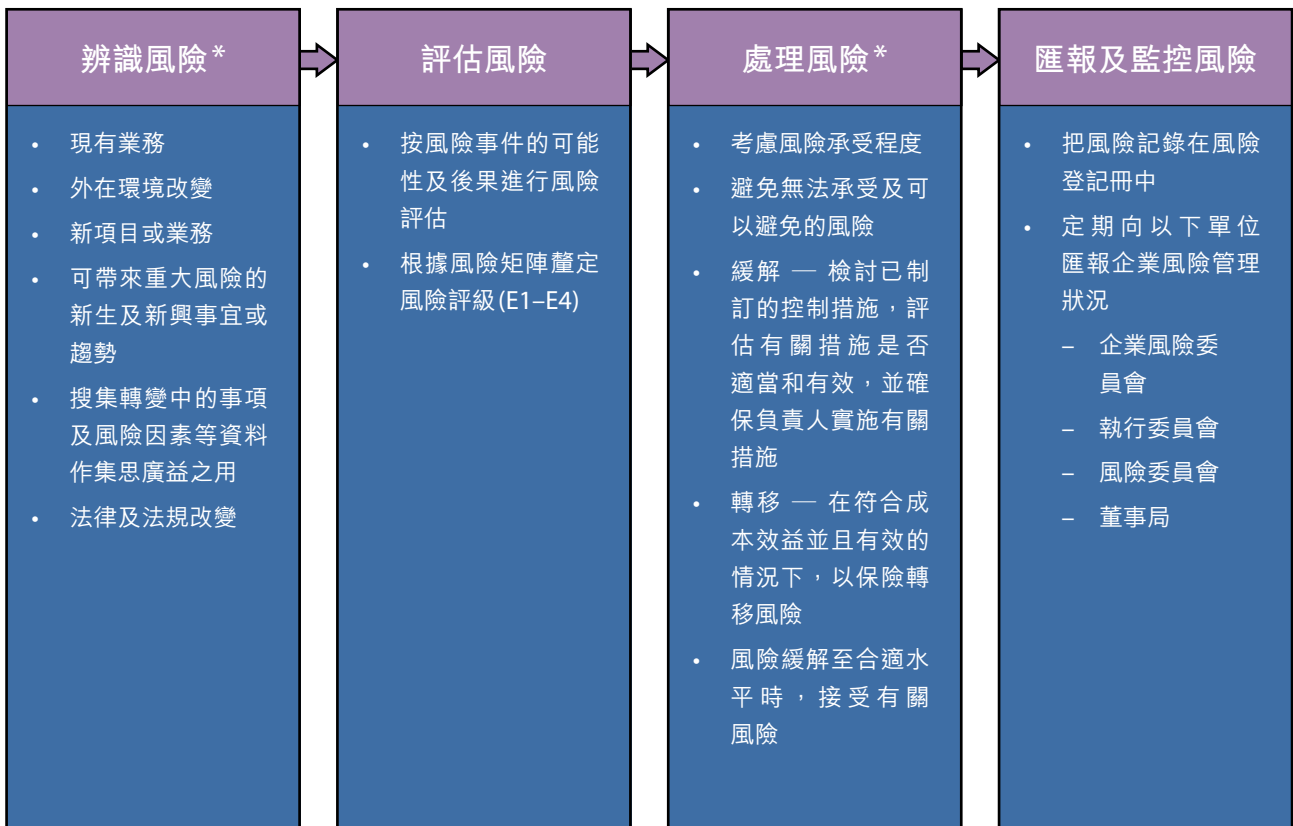
- 制訂安排及實施與公司企業風險管理體系及政策相符的風險管理流程
- 把已辨識的風險記錄在風險登記冊中，以便作定期檢討及監控

* 委員會的職責及其在2017年內執行的工作，載於本年報的風險委員會報告書中(第142頁至第143頁)

重大風險管理程序

公司採取主動的措施以辨識、評估和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重大風險。公司已就不同範疇制定風險管理策略，包括但不限於建造、業務營運、財務、庫務、安全及保險等。

法律及秘書處的企業風險管理團隊搜集與轉變中的營商環境和外在環境有關的事項及風險因素等資料，以助企業風險委員會辨識可能出現的潛在風險。此外，企業風險委員會、執行委員會和風險委員會按季檢討公司的企業風險組合，並就新興風險集思廣益，以確保掌握重大以及影響不同業務範疇的風險。



* 範疇並未盡列

風險管理

公司的重大風險管理範疇包括：

與持份者維持有效及平衡的關係	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 在公司主要持份者時有互相競爭的要求當中致力尋求平衡
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 落實針對主要持份者的溝通計劃，以維持有效溝通渠道 履行公司的營運責任及維持良好的業務表現

營運安全及服務事故	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 重大鐵路服務事故 人流管理
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 就個別事故展開調查或進行技術性研究，以識別不斷改進的機會 加強現時的人流管理計劃 進行信號系統升級工程，以便長遠可加密列車班次 成立工務管理辦公室，綜合管理同時間進行而可能影響營運鐵路的大型資本性工程的整體風險

新鐵路項目的成本及交付	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 承建商工人短缺及日漸年老 建造工程十分接近營運中的鐵路及市區發展項目 管理與各方的銜接安排 恪守項目的進度計畫和成本預算
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 與政府合作加快招聘工人及輸入外勞安排 與連接工程的各參與方緊密協調，並優化設計及施工方法 為承建商工人及員工提供鐵路安全培訓 嚴格控制備用資金

人力資源交替安排/能力/機構知識/資源	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 港鐵列車服務自1979年營運至今，一批員工將在未來數年達到退休年齡 一些工作崗位出現人手短缺和挽留人才困難
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 積極招聘人手及作出繼任安排 提升員工技術和能力 提供具靈活性的人才庫，並因應業務增長加強員工的流動性 發掘創新解決方案以紓緩人手短缺問題

新商業模式/科技衝擊/競爭	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 新科技衝擊現有商業模式 管理來自其他運輸模式的競爭
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 運用電子商務和科技探索新的商業模式 監察來自其他運輸模式的競爭，並落實措施維持市場佔有率

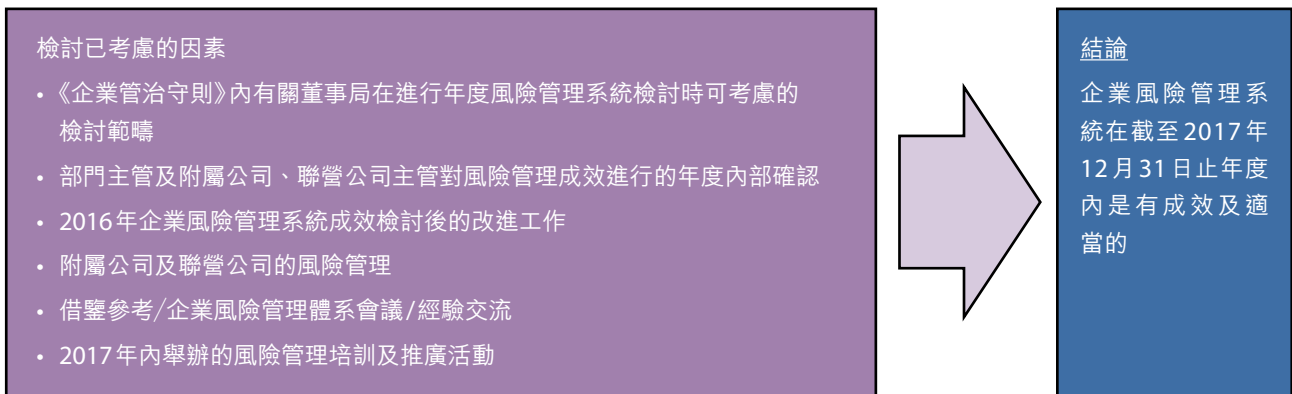
落實業務增長策略	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 反思香港未來新鐵路項目的商業模式 在香港以外地方發展業務面對強大競爭
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 為香港新鐵路項目制定創新的商業模式 擴大公司的品牌效應 為物色香港以外地方的新商機進行定期檢視

保安威脅(網絡/實體)	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 針對車務和資訊科技系統的網絡攻擊 恐怖襲擊威脅，尤其是對公司在香港以外地方的鐵路營運
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 加強資訊科技網絡的抗逆力，保障公司免受網絡攻擊 為鐵路營運系統實施網絡保安防護系統 優化企業保安的管治體系

系統成效的檢討程序

企業風險委員會代表執行委員會對企業風險管理系統的成效至少每年作出一次評估。法律及歐洲業務總監作為企業風險委員會主席，已向執行委員會提交截至2017年12月31日止年度的企業風險管理系統成效檢討結果，並於2018年2月8日獲得執行委員會確認。風險委員會亦於2018年2月23日獲提交成效檢討結果。

風險委員會在董事局授權下，評估了公司的企業風險管理系統截至2017年12月31日止年度內的成效及適當性，並基於多個檢討範疇得出該系統具有成效及適當性的結論。



持續改善程序

公司於2017年內就企業風險管理系統落實了以下主要改進措施：

- 優化風險登記冊的設計並輔以指引，加強對風險及風險控制措施的闡釋、風險控制措施的成效評估、及風險前瞻性趨勢的考慮
- 檢討企業風險並從企業風險圖剔除那些業務單位能更有效於日常業務中監察及管理的風險，以促使更專注的企業風險討論
- 於2017年6月，舉辦一系列為期半天的風險管理工作坊，吸引超過100名部門主管、高級經理、企業風險委員會成員及處別風險聯絡員出席，工作坊探討影響全球的風險趨勢及討論從外部機構真實個案所汲取的教訓；並另外舉辦為期半天的工作坊，吸引超過110名經理及督導人員出席，工作坊集中探討風險管理原則及風險意識
- 於2017年10月，公司第四年舉辦「風險意識周」活動，向公司內各級人員推廣風險意識。活動包括有助風險管理的前瞻性思考工具工作坊、風險評估工具午餐研討會、多個為期半天的互動工作坊、及網上遊戲等活動，吸引400多名員工參加。香港以外地方的主要業務單位也舉辦了推廣風險意識的活動，以示響應。

我們亦透過與企業風險管理體系使用者共同檢討、進行跨行業的借鑒參考及通過不同渠道交流經驗，緊貼風險管理的最新發展：

- 在第十次英國企業風險管理體系會議和第九次香港企業風險管理體系會議上，就最佳實踐方法進行交流及相互學習
- 透過於2017年6月在香港舉行的內部「審核和風險論壇」及定期電話會議，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營公司)的風險管理人員互相學習