

風險管理

系統功能

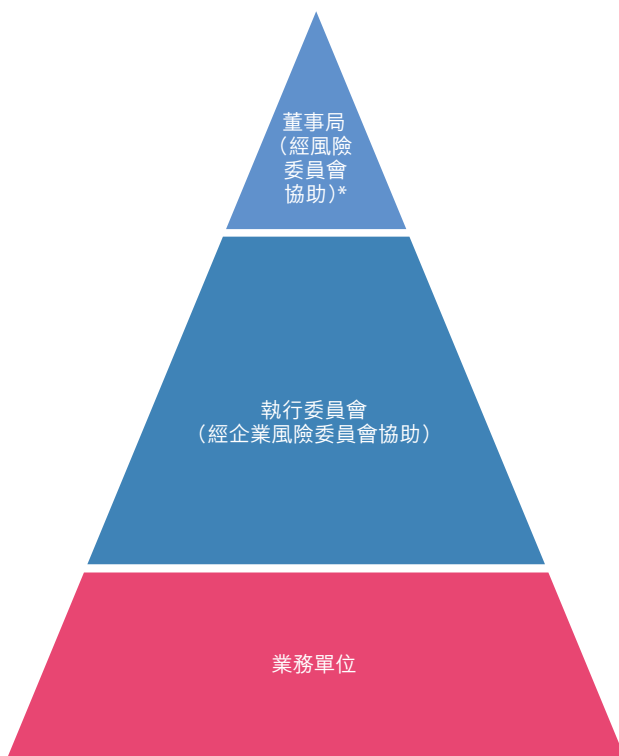
公司各業務單位在其日常業務過程中採納公司的「企業風險管理體系」。該體系為各業務單位提供簡單而有效的管理程序得以：

- 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，監管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。

自2017年成立起，由總監會成員輪流出席的風險監察小組定期舉行會議，加強了自上而下的風險管理討論。2018年內，總監共舉行了兩次前瞻性工作坊，就選定的風險管理範疇作深入討論。

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。



- 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2018年內執行的工作，載於本年報的風險委員會報告書中(第146頁至第147頁)

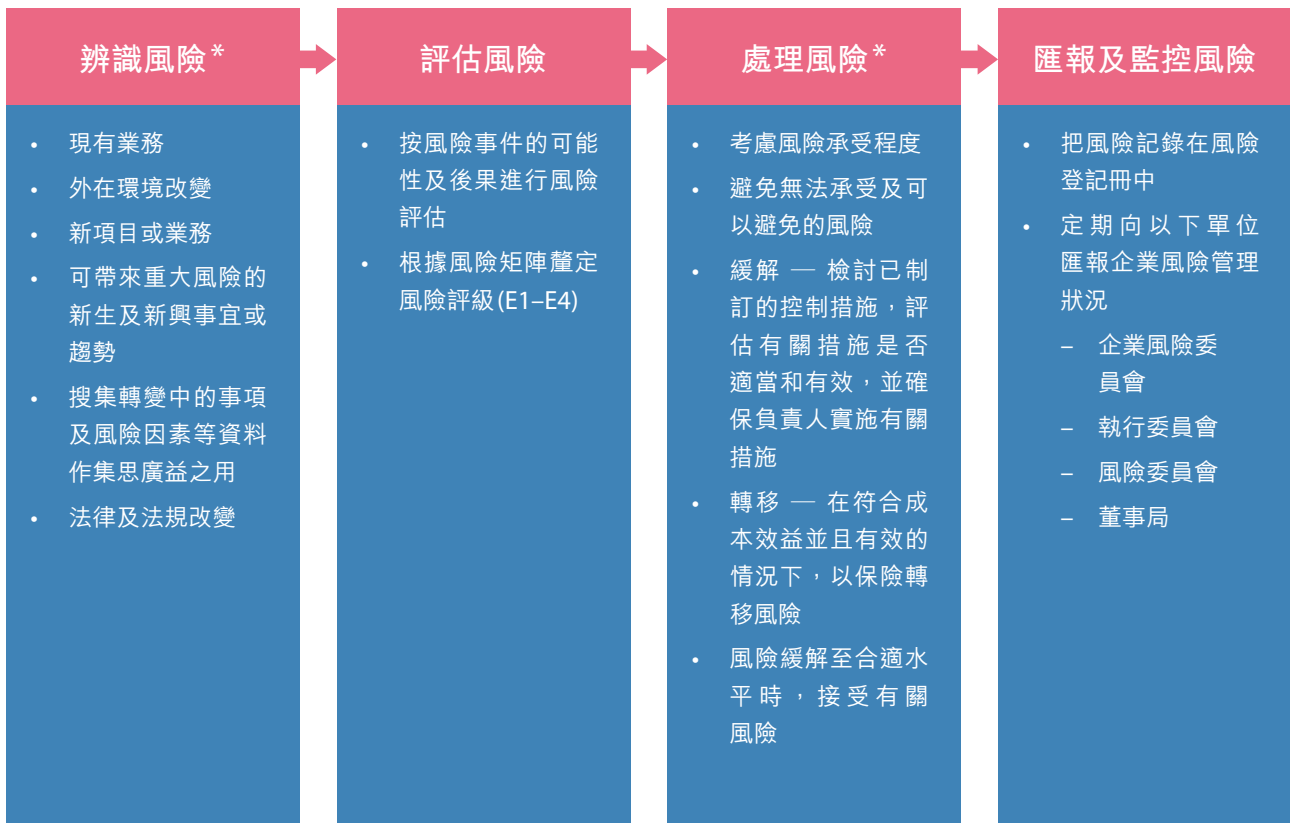
在營運過程中，雖然難免承受風險，但公司在不同範疇釐定了不同的風險承受程度，例如涉及安全及提供可靠運輸服務等方面，就釐定了特別低的風險承受程度。

「新鐵路項目交付及成本」是公司早已辨識的其中一個主要風險管理範疇，當中已包括施工質量的考慮。有見於高鐵香港段工程項目遇上工期延誤和超支情況，相關企業風險以往聚焦於工程進度計畫及成本控制方面。自沙田至中環綫工程項目施工質量問題浮現後，「新鐵路項目交付及成本」這主要風險管理範疇，已被更新為「新鐵路項目質量、交付及成本」，以突顯質量的重要性，並確保其得到適當的重視。針對公司工程項目管理相關流程及程序中的檢測及制衡措施，亦已制定改善措施。

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

公司的主要風險管理範疇包括：

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
新鐵路項目質量、交付及成本	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> 恪守質量標準 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 恪守有關記錄保存的要求
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> 定期就流程及程序進行審核及合規保證 為公司員工提供培訓，以確保他們熟悉相關的流程及程序 為需於鐵路及其他發展項目旁工作的承建商員工提供安全施工培訓 採用科技以加強記錄保存工作 與連接工程的各參與方緊密協調，並優化設計及施工方法 嚴格控制備用資金 通過對比既定表現指標監督工程項目的進度
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 業務遜於投標時預計的表現
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定期進行環境視察 為業績未達如期的業務制定並實施業務改善計畫
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 為資訊科技和鐵路營運系統實施網絡保安防護系統 已優化的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2018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2019年1月31日獲得執行委員會確認。風險委員會亦於2019年2月25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2018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總體具有成效及適當性的結論。然而，沙田至中環綫事件顯示公司就工程項目管理方面有改善空間，就此，公司亦已制定了改善措施。

檢討已考慮的因素

- 《企業管治守則》內有關董事局在進行年度風險管理系統檢討時可考慮的檢討範疇
- 部門主管及附屬公司、聯營公司主管對風險管理成效進行的年度內部確認
- 2018年企業風險管理公司內部問卷調查結果
- 附屬公司及聯營公司的風險管理
- 借鑒參考/企業風險管理體系會議/經驗交流
- 2018年內舉辦的風險管理培訓及推廣活動



結論

截至2018年12月31日止的年度內，企業風險管理系統整體是有成效及適當的，雖然公司在工程項目管理流程和執行上有不足之處，但亦已定了相關改善措施。

持續改善程序

公司於2018年內就企業風險管理系統落實了以下主要改進措施：

- 檢討並更新企業風險矩陣以確定其能符合最新的內部程序
- 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2018年10月，公司連續第五年舉辦了「風險意識周」活動，向公司內各級人員推廣風險意識。活動包括由總監會成員及高級經理參予的工作坊以探討一些漸現風險及其對公司業務的相關性、以有效風險管理系統及網路威脅為主題的午間講座、為不同級別員工包括高級經理、經理、督導及一般員工所安排的一系列企業風險管理半天互動工作坊，及網上遊戲等。「風險意識周」活動備受好評並獲超過1,000人次參與。

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經驗交流，包括參與第十一次英國企業風險管理體系會議和第十次香港企業風險管理體系會議，以緊貼風險管理的最新發展。