

大華建設股份有限公司

111 年度推動風險管理之運作及執行情形

111 年 11 月 11 日董事會報告通過

一、風險管理政策與程序

本公司為強化公司治理並建立健全之風險管理機制，將各項業務可能產生之風險控制在可承受之範圍內，達成風險與報酬合理化目標，訂定「風險管理守則」作為本公司風險管理之最高指導原則。

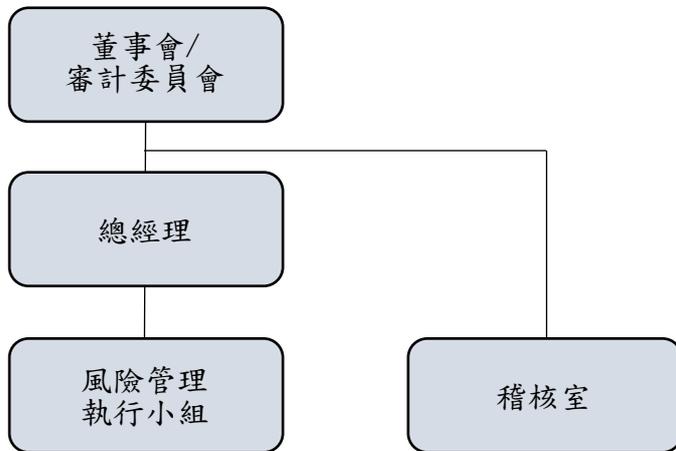
本公司每年定期評估風險，並針對各項風險擬定風險管理政策，涵蓋管理目標、組織架構及權責歸屬等，透過辨識、評估機會與風險，以擬定相關應變方法，並定期檢討風險管理之執行，風險辨別流程如下：

第一步： 風險清單	第二步： 風險重大性排序	第三步： 結果與呈報	第四步： 擬定因應策略
研究國際趨勢及國內外相關機構所發布之報告及資訊，以完成風險清單。	透過內部會議及利害關係人問卷蒐集資訊，以具體了解並確定大華建設潛在之風險及衝擊部位，並請相關部門評估氣候風險之重大性排序。	由風險管理小組依據相關部門之重大性排序結果擬定大華建設之氣候政策，並向最高主管呈報。	確認大華建設應強化預防之風險以及持續關注之風險因子後，擬定具體因應措施或監控機制，並於大華建設每年之企業永續報告書對利害關係人揭露結果，並向董事會呈報。

二、風險管理範疇

為健全風險管理之功能，本公司承諾以積極並具成本效益的方式，透過風險辨識、風險評估、風險控制及監督、風險溝通等管理程序審視公司可能面臨之風險，包括市場、流動性金融風險等財務面考量，或如法規遵循、資訊安全、氣候環保、社會議題等非財務風險衝擊，並依據上述風險鑑別流程統整出「財務風險」、「營運風險」、「氣候風險」、「資訊安

全風險」及「法律風險」等 5 項風險：



三、組織架構

四、運作情形

本公司自 109 年起積極推動及落實風險管理機制，由總經理負責統籌風險管理工作，每年一次向董事會報告，111 年之運作情形如下：

(一)資料蒐集

由風險管理單位進行風險評估，就可能面對之風險因子、風險事件發生之可能性及實際發生時其負面衝擊程度，進行分析及辨識，並建置資料蒐集表，各單位可依據該資料蒐集表擬定各項風險因應措施，以減低其對公司之衝擊。

(二)管理稽核

組織內部管理上，屬於各部門日常營運之風險，由各部門負責依內部控制制度及相關管理辦法進行風險控制；屬於涉及跨部門之重要危機事件，由總經理或其指定之人員負責指揮及協調，辨識預防危機事件之可行策略，並依危機事件擬定應對處理程序及復原計畫。無論日常營運或是跨部門事件，皆由稽核單位落實內部控制機制，為風險管理的運行流程把關，並設有獨立董事進行監督。

外部因素所導致的風險控制上，則仰賴各專業部門、董事以及外部

專家協助評估，並擬定策略及應對措施。

(三)具體風險衝擊及因應措施

1. 財務風險

類別	風險項目	說明	因應措施
利率、匯率風險	利率變動風險	營建業為高度資金融需，銀行利率變動會連帶影響工程採購地及工程規畫與期程。	1. 維持信用良好，並與各大行庫維持優良合作關係，以要求銀行以最優惠之利率與公司往來。 2. 由權責單位依據銀行資金融通之最新訊息，隨時評估利率之變化。
	匯率變動風險	以出口為導向之企業，極易因匯率變動而影響獲利。惟匯率變動對不可控之因素。	大華建設主要營運係屬服務在地之內需市場，日常收付款以新臺幣為主，故匯率變動對本公司損益並無重大影響。
	通貨膨脹風險	通貨膨脹會造成原物料及人力成本大幅提昇，營建案需要大量人工及材料，受提昇的影響甚鉅。	雖營建成本提升，惟房地產被視為保值資產，在通貨膨脹嚴重的時候，房屋銷量反而相對提昇，利潤尚可維持一定水準，故通貨膨脹對本公司損益並無重大影響。
投資風險	衍生性商品投資風險	操作衍生性金融商品可能為投機動機，惟衍生性金融商品通常具有相當高的潛在風險，且有些商品規則複雜，需要專業技術操作，可能造成利益受損，甚至影響公司經營。	大華建設專注於本業，並未從事衍生性商品投資。若未來將從事衍生性金融商品交易，將依據「取得或處分資產處理程序」辦理。
	其他投資風險	投資商品多元，若不瞭解市場動態及趨勢，未能即時調整投資部位，將導致虧損風險。	權責單位應審慎評估投資效益，並依「有價證券投資作業辦法」及「取得或處分資產處理程序」辦理，若達資產處理之標準，應辦理公告於公開資訊觀測站，以維護股東權益。
稅務風險	法規遵循風險	稅務法規遵循為稅務規劃中極重要的環節，違反稅務法規則遭遇稅務機關的調查或補稅，重大衝擊企業的財務負擔，甚至重創企業的形象和名譽。	1. 遵循大華建設及旗下各子公司營運所在地相關稅務法令及規範，正確計算稅賦並按規定期限內申報繳納。 2. 對於新的稅務事項及複雜之稅務狀況，及時以適當之方式配合簽證會計師與稅務稽徵主管機關溝通。 3. 持續透過教育訓練，強化稅務人員專業能力及提升

			專業素質，培育專業稅務人員。
	稅務規劃風險	未妥善進行稅務規畫可能導致： 1. 重複課稅，造成承擔不必要之稅務成本。 2. 損失的租稅權益，包含未盡享受之租稅優惠或不具租稅效率或模式，喪失降低稅務成本之機會。 處理稅務爭訟的各項投入成本。	1. 不建置意圖規避稅賦之稅務架構，或刻意移轉利潤進行避稅。 2. 稅務策略目標、稅務計畫、組織與稅務內部控制與管理制度之制定，並適時諮詢外部專業稅務顧問之意見。 3. 大華建設及其子公司整體，最優化之策略規畫，風險或較易發生稅務風險之交易進行事前規畫。 4. 針對稅務治理程序進行改進，以增進稅務治理之效率及效果，並針對稅務治理工作執行之定期檢討。
呆帳風險	資金貸與他人風險	資金貸與他人可能導致不靈，而陷入絕境，更不響後。	1. 應由權責單位審慎評估貸與對象之財務狀況、償債能力及信用狀況，並依「資金貸與他人程序及審核措施」，經審計委員會決議通過。 2. 權責單位應就背書保證事項，每季稽核其執行情形，如有重大違規情事，應即以書面通知審計委員會。
	背書保證風險	背書保證之對象為工程及建設之子公司，轉可攬大華建設之子公司，受牽連。	1. 應由權責單位具體評估該項資金貸與之必要性、風險性、對母公司及子公司之營運、財務、並依本會及董、事會決議辦理。 2. 權責單位應就背書保證事項，每季稽核其執行情形，如有重大違規情事，應即以書面通知審計委員會。
	客戶呆帳風險	不動產交易金額龐大，會依約分期支付，倘客戶移轉或停止需求，將導致額外公積金，同有權移轉或停止需求，將導致額外公積金，同有權移轉或停止需求，將導致額外公積金。	1. 關注逾期帳款客戶，並列入每週主管會議追蹤。 2. 確保客戶提供足夠擔保或金。 3. 銷售或營業單位人員定與客戶聯繫，確保客戶意見完整。

		款項又無法追索的窘境。	
--	--	-------------	--

2. 營運風險

類別	風險項目	說明	因應措施
重大政策變動風險	房地產政策風險	房地產受總體經濟環境影響甚大，且為解決房價快速上漲之問題，政府紛紛推出抑制房市炒作之措施，以控制房價之飆漲，並使房市交易量減少。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 調整買賣契約轉讓之程序，打擊持有期間較短之投資客，降低不動產炒作之行為。 2. 確實掌握工程進度及案件時程，以維持公司整體競爭力。 3. 嚴格遵照政府預售屋審查及房地產政策，避免遭受行政罰鍰或影響公司商譽。
	房市價格變化	房價下跌除導致無法達成購地時預估的投資報酬率，甚至虧損，更將產生退屋浪潮，導致訴訟迭生。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 由土地開發人員定期關注房市趨勢，並請外部專業人員，如代銷人員或估價師進行市場評估，減少錯誤估價等情勢。 2. 配合房價與原物料價格調整銷售與營建的期程規劃。
營運成本風險	原料價格上漲	原物料價格受國際趨勢及通貨膨脹等因素影響上漲，營建業面臨缺工、缺料等情況，承攬工程無法發包，導致工程延宕。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 建立工程管理平台，整合合約、廠商及成本資訊。 2. 採營造廠比價並選擇具豐富施工經驗及資金充足之廠商承攬，亦可選擇本公司子承攬，另為有效控制工程品質及工程進度。
	土地價格上漲	土地取得價格為影響營建業之重大因素，倘不齊全而價格較高，除降低公司獲利外，亦可影響房價，連帶影響政府政策相違背。	由公司內部專業人員進行評估，並請專業人員協助進行市場調查與詢價作業，積極尋找具有市場開發價值之合適地區，並訂定合理價格與地主談判。倘買賣價格過高時，亦可採取分建分售或合建分售之方式。
	產銷不平衡	建案供過於求，提供大於市場需求之產品，導致房價下跌，去化速度緩慢，影響公司資金周轉與獲利。	<ol style="list-style-type: none"> 1. 藉由購地前的市場調查，開發有較高新建案需求之地區。 2. 購地後，針對當地需求進行產品規劃，區分辦公室與住宅產品。 3. 配合當地政府政策與土地管制規定，提供公益空間或地上權案件等多樣化需求。
工程風險	供應商風險	供應商的篩選將影響建案施作品質、進度	大華建設設有供應商分級及考核機制，以供應商資本額、

		及預算之控管，身為之會度案程。高重，視勞工，安商難建案程。企業，公安亦會影造成大隱。導致公安亦會影造成大隱。提升安全之人身安全隱憂。	承攬實績等項目來劃分各級。廠商，並針對應供商承攬。結果進行考核，俾利風險控管。
	勞工安全 風險	營造工程工作作業，內有崩塌、風險，墜落之生命危險，除面之臨訟亦可能賠償。	1. 推動工安零災害，強化工安風險控管。 2. 落實安全教育訓練、緊急應變演練，並鼓勵工地人員取得相關勞工安全衛生執照。 3. 建立事前風險之檢測與分析。 4. 制定設備維修、點檢程序，減少設備故障、人員操作不當情形發生。

3. 氣候風險

類別	風險項目	說明	因應措施/機會辨識
轉型風險			
政策和法規風險	溫室氣體 排放增加	環保署在 2021 年將「2050 年淨零排放」寫進「氣候變遷因應」修正草案，納入「收費機制」，若排放超過配額，將需支付罰款。此外，若排放管制導致大量成本增加，亦可能影響企業競爭力。	1. 積極開發低碳營運方法，例如無紙化辦公、智慧節能設備。 2. 積極提升能源效率，並優化資源管理流程，提高能源穩定性。 3. 建築案導入綠建築設備，積極取得綠建築標章，除可降低建築物碳排放量外，亦可增加環境容積，提升銷售面積，並增加銷售力度，提升營運強度。
	永續相關 需求增加	若再生能源發展條例等永續規範，大額支出以額外的裝置、購置再生能源憑證。	1. 購買再生能源憑證，支持再生能源發展並提升使用比例。 2. 積極參與再生能源專案，並促進與政府、其他商業夥伴的合作。
	電動車輛 建置增加	內政部在 2019 年公告實施修正「建築設計施工規則」，明訂新建大樓須預留供電動車輛充電位置。此外，政府於 2017 年宣布，將於 2035 年新售機車全面電動化、2040 年全面電動化，而設置電動車輛充電樁，勢必會增加成本。	1. 大型汽車製造商全力開發電動汽車，相關歐洲國家並極力推動禁售燃油車，並將電動車作為未來趨勢，將電動車納入建築案之優勢。 2. 依「臺北市都市更新單元規劃設計獎勵」，電動停車位增加法一。

技術風險	低 碳 轉 型 支 出	為降低大華建設自身 營運的碳排放量，或 應用的低碳產品或服 務的需求，邁向低 碳生產或服務轉 型的所需支出費用。	積極尋找低碳獎勵，以獎勵 容積平衡成本。
市場風險	原物料成 本增加	因氣候變遷而造成原料 品製造過程所需原 成本的變化，造成生 產成本增加的風險： 1.當供應商之原物料 成本增加時，會同增 加成本，而大華建設 提高與大華建設而增 進合約金額，進而增 加生產成本，而獲利 可能受到影響。 2.產品售價調漲，而 營收可能受到衝擊。 3.相關環境法規通 過，導致砂石、水泥、 煤炭、木材等價格承 建業所需原物料價格 大幅上漲，導致無 包商不願甚至 能得以施作。	1.積極協助及輔導供應 商進行氣候調適與能 源轉型，加深彼此合 作關係。 2.辨識循環環保及重 視氣候風險，敦促其 提升相關因應能力， 促進永續價值鏈的 形成。
	客 戶 偏 好 改 變	消費者對於環境保育 及永續經營之重視 程度，將影響其選擇 案時之選擇，追求綠 建築標章或符合低耗 能、低碳排放量的建 材，將大幅增加本 營造成本。此外，在 符合永續經營的建 材普及前，倘供應 穩定，將影響完工 期與後續交屋完工 期限，導致額外支 出，甚至違約罰款。	節能減碳的綠建築為 未來趨勢，除可以爭 取容積獎勵外，採用 通用設計、綠屋頂、 環保建材等開發方 式，將成為自然系建 築之濶觴，雖然目前 一般消費大眾對於綠 建築的認知不深，綠 建築並未明顯拉抬建 案銷售，惟能建立忠 實客群，樹立企業品 牌形象。
名譽風險	利 害 關 係 回 饋 增 加	若無法成功推行減 緩氣候變遷作為，在 政府、投資人、客戶 當中的大中華市場， 產生負面回饋，目前 建設環境永續地位， 將喪失目前地位，造 成商譽受損，造成財 務損失。	透過宣導與教育訓練 方式，提升大華建設 同仁對於氣候變遷相 關議題的重視，並主 動因應，積極對外發 表企業形象，增加媒 體曝光度。
實體風險			
立即性風 險	極 端 天 氣 事 件 增 加	暴雨發生次數及颱風 嚴重性增加時，可能 造成： 1.大華建設營運的辦 公大樓、銷售中心、 在建工程之工地可能 發生淹水或積水，可 能導致資產損失、影 響資產損失、影響及 案作進度。	針對位於高度淹水風 險或易受颱風侵害區 域之銷售及施工地點 進行風險評估，並透 過審慎的施工規劃、 災害應變設計等策略 降低災害發生時可能 帶來的衝擊。

		<p>更多施作成本，嚴重更可能危及施工安全。</p> <p>2. 強烈颱風可能摧毀電力系統，造成局部區域斷電之情形，導致營運或服務中斷，甚至導致工程施作中斷。</p>	
長期性風險	平均溫度上升	<p>因全球氣候變遷，導致東亞乾旱季節長，度增加與極端高溫持續時間增加，將對華建設造成下列影響：</p> <p>1. 為維持辦公室或室內溫度，需付出更多電費而成本。</p> <p>2. 施工工地並無空調系統，潮濕地層下層因潮濕的潮濕環境增加危險性。</p> <p>3. 建築屋前需維持良好狀態，屋前社區亦需維護且易適應極端氣候之提升。</p>	<p>1. 積極擬定節能計畫或評估購入節能設備，逐步降低營運過程中非必要之能源消耗並提升能源使用效率。</p> <p>2. 建立工地完善勞工照護機制如下： (1) 提供舒適透氣之服裝，減少因悶熱產生之熱中暑狀況。 (2) 依據氣溫提供飲品，補充流失的水分並適度降溫。 (3) 地下層設置電扇，提升空氣流動，避免長時間停留導致氧氣不足而引發身體不適。</p>
	海平面上升	<p>溫室氣體的大量排放將導致海平面上升，倒灌而上升，將導致地下層進行地下層進水亦難，地下層結構強度之疑慮。</p>	<p>臺灣雖地處季風氣候地區，全年有雨，惟極端氣候導致沒有颱風帶來降雨挹注水庫蓄水時，中南部將面臨嚴重缺水問題。在遇到枯水期而無水可用時，可提供開挖地下層時，所抽出之地下水做為工業用水或次級用水使用，除可將水資源充分利用外，亦可提升企業形象。</p>

4. 資訊安全風險

類別	風險項目	說明	因應措施
資訊系統風險	資訊系統異常	資訊系統異常可能導致作業被中斷，使作業期程延宕，或導致工程進度受到影響。	<p>1. 作業程序標準化，落實訓練並定期演練。</p> <p>2. 強化防災、監控、異常管理與備援，建立預警通報與問題管理平台。</p>
	資訊安全防護	系統及應用程式之不合法授權，或是網頁	<p>1. 進行資安教育訓練並落實人員資安觀念。</p>

		SSL 加密連線的惡意攻擊，可能導致公司重要機密外洩。	2. 適時網路監控與不定期資安使用查核。 3. 建置必要之防護機制，如同伺服器每小時同步備份或定期異地存放。 4. 導入帳號管理及終端設備授權，以管理系統存取權限，降低資料外洩。 5. 開啓個人電腦防火牆，避免軟體攻擊。
資訊實體 風險	資訊設備 安全管理	1. 若未落實電腦機房之安全防護機制，可能導致機房遭受之外力或人禍威脅。 2. 資訊設備亦可能因地震、電力供給等因素造成系統損害，甚至導致火災。	1. 監控電腦及設備機房溫度，若有異常可立即處理。 2. 機房消防設施與保全整合，減少災難損害。 3. 落實機房門禁監視安全。

5. 法律風險

類別	風險項目	說明	因應措施
法律規範 風險	違法疑義 風險	公司因未妥善進行法律風險管理，所須負之法律責任，或係違反行政或契約規定，而衍生之違礙業，或係違反之法律責任。	1. 建置文件審核機制，所有對外文件均須會法務室審閱。 2. 即時布達最新修訂之相關法令及因應配合措施。 3. 對於欠缺規範事項，透過正式或非正式管道詢問主管機關之意見，以減低違法之風險。
	員工不當 交易行為 風險	員工之不當交易，可能導致公司重大營業損失，甚至牢獄之災。	1. 制定「誠信經營守則」，建立誠信經營之企業文化。 2. 不定期舉辦營業秘密教育訓練，落實同仁法治觀念。
	個資外洩 風險	土地買賣、合建及房地銷售均須要求地主或客戶提供個人資訊，若不嚴謹，可能導致洩漏。	訂定相關內規，如「個人資料保護管理辦法」、「個人資料保護管理細則」，落實個人資料檔案之保護及管理。
契約安排 風險	撰擬契約 風險	依據營建業高度分工之特性，大華建設工程及相關契約種類繁多，故撰擬契約時，應注意各項契約之內容，倘有疑義，應由專業人員解釋，可能導致契約困難或訴訟發生。	1. 由相關部門或顧問提供與契約內容相關之專業知識，以求兼顧契約之各個面向。 2. 所有契約均須經由法務室審閱，確認是否有漏洞或解釋上之疑義之處。 3. 遇涉及特殊或高度專業領域之契約時，會委由外部法律顧問提供專業意見並協助訂約。
	議約風險	1. 因土地位置之不可替代性，及目前建業缺工缺料之	1. 提前擬定合約，減少當場擬約或是使用對方提供的契約之機會。

		<p>形，在議定契約時，需要兼顧公司利益與對方意願，提升議約上的困難度。</p> <p>2. 對方要求公司簽訂由對造預先擬定之定型化契約，其中可能包含許多對該企業不利之條款。</p>	<p>2. 透過中間人或相關人員之協助，居中與地主或承包商協調，提升雙方共識，降低議約時來回拉扯之機會。</p> <p>3. 議約時請法務室及外部律師或專業人員陪同，雙重確認風險。</p>
	履約風險	<p>1. 單憑承辦人員記憶去執行履約，容易等發生遺忘或疏漏等情事。</p> <p>2. 缺乏追蹤勾稽機制，無法管理履約事項是否已完成。</p>	<p>1. 訂定內部規範，透過請款時程的限制，督促承辦人員追蹤履約進度。</p> <p>2. 每周定期會議回報作業進度，並製作報表，敘明時程追蹤狀況與延誤理由及天數。</p>
爭端解決程序風險	爭端解決風險	<p>訴訟曠日廢時，還需支出各類有形及無形費用，在結論終局確定後，還需面臨強制執行可行性。</p>	<p>1. 透過調(和)解、仲裁、訴訟或其他訴訟外紛爭解決機制。</p> <p>2. 在紛爭解決程序開始之前，先行擬定完整的攻防策略並備妥可能需提出之相關證人與證物。</p> <p>3. 建立有系統的檔案保存與管理機制，以免於紛爭解決程序中無法尋得相關資料。</p>