

# 弘塑科技股份有限公司

## 風險與機會管理程序

QA-12

管 制 文 件  
列 入 移 交

## 1.目的：

本公司依經營現況考量外部環境和內部環境與本公司經營的目的、策略方向有關、影響品質管理系統達成預期結果的能力與客戶要求運用權責分析、管理系統處境分析、利害相關者需求及期望鑑別分析，由各單位主管決定應處理風險與機會一覽表進行計畫展開公司各階層品質目標、計畫執行、穩定產品符合利害相關者並滿足客戶與法規要求。

## 2.適用範圍：

凡建立於公司本公司所有各單位所有同仁依品質政策展開品質目標，以達到年度經營績效為推行目的。

## 3.參考資料：

- 3.1 QA-13 監督與量測管理程序
- 3.2 QA-14 溝通管理程序
- 3.3 AD-03 品質紀錄管制作業程序
- 3.4 QA-15 目標管理程序

## 4.定義：

### 4.1 權責：

- 4.1.1 總經理：負責裁示公司品質管理系統風險與機會策略方向。
- 4.1.2 管理代表：負責確認公司各單位品質管理系統風險與機會策略方向完整性。
- 4.1.3 稽核單位：
  - 4.1.3.1 負責每年 12 月推動各單位主管撰寫年度計劃之「權責分析表」(QA-12-00-R1)、「管理系統處境分析表」(QA-12-00-R2)、「利害相關者需求及期望鑑別分析」(QA-12-00-R3)、「應處理風險與機會一覽表」(QA-12-00-R4)並進行彙整並呈報管理代表。
  - 4.1.3.2 負責監督品質目標及管理方案之審查結果及確認風險評估機制有效性。
  - 4.1.3.3 負責品質管理系統範圍建議，呈最高主管核准後公告。
- 4.1.4 各單位主管：負責撰寫公司年度品質計畫風險與機會策略方向。

## 5.作業程序：

- 5.1 每年年底各單位參考 6.附件的填表說明，填寫「權責分析表」(QA-12-00-R1)、「管理系統處境分析表」(QA-12-00-R2)及「利害相關者需求及期望鑑別分析表」(QA-12-00-R3)並參考 5.1.1~，交稽核單位彙整與審查。
  - 5.1.1 營運策略分析相關資訊（如 SWOT、短中長期計畫、公司官網、CSR 報告書...等）。
  - 5.1.2 年度目標、KPI、績效指標一覽表、進行中的專案。
  - 5.1.3 年度訓練績效。

- 5.1.4 內外部利害相關者溝通紀錄（如公布欄、會議記錄、抱怨、提案...）。
- 5.1.5 監督、量測、分析和評估紀錄。
- 5.1.6 內外部稽核紀錄。
- 5.1.7 管理審查資料與紀錄。
- 5.1.8 不符合和矯正措施資料與紀錄。
- 5.1.9 其他與品質管理系統運作的相關資訊。
- 5.2 稽核單位彙整審查各單位提出的 5.1 資料後，執行：
  - 5.2.1 品質管理系統範圍建議，呈最高主管核准後公告。
  - 5.2.2 提供彙整的「管理系統處境分析表」(QA-12-00-R2)及「利害相關者需求及期望鑑別分析表」(QA-12-00-R3)，給最高主管確認與補充後，並通知各單位。
- 5.3 各單位依公告的品質管理系統範圍作業。
- 5.4 各單位依下列方式執行應處理風險與機會的規劃措施：
  - 5.4.1 在「管理系統處境分析表」(QA-12-00-R2)、「利害相關者需求及期望鑑別分析表」(QA-12-00-R3)中，列入應處理的風險與機會，參考 6.附件填表說明填寫「應處理風險與機會一覽表」(QA-12-00-R4)。
  - 5.4.2 上述應處理風險與機會的規劃措施採目標管理者，依『目標管理程序』(QA-15)執行。
  - 5.4.3 上述應處理風險與機會的規劃措施採日常管理者，各權責單位應依相關作業標準落實執行。
- 5.5 各單位將應處理風險與機會的規劃措施資料交執行秘書彙整，配合『監督量測管理程序』(QA-13)進行成效評估，並配合管理階層審查與持續改善作業。
- 5.6 有關「應處理風險與機會一覽表」(QA-12-00-R4)的核定資料，各單位將依『溝通管理程序』(QA-14)對內部員工或外部利害相關者進行說明。
- 5.7 各單位依『品質紀錄管制作業程序』(AD-03)執行上述各作業紀錄的保存。

## 6.附件：

- 6.1 附件一、「權責分析表」填寫說明
- 6.2 附件二、「管理系統處境分析表」填寫說明
- 6.3 附件三、「應處理風險與機會一覽表」填寫說明
- 6.4 附件四、「利害相關者需求及期望鑑別分析表」填寫說明
- 6.5 附件五、風險與機會流程說明
- 6.6 權責分析表 (QA-12-00-R1)
- 6.7 管理系統處境分析表 (QA-12-00-R2)
- 6.8 利害相關者需求及期望鑑別分析表 (QA-12-00-R3)
- 6.9 應處理風險與機會一覽表 (QA-12-00-R4)

## 附件一、「權責分析表」填寫說明

1. 權責事項：請填寫各單位主要工作職掌。
2. 相關作業流程名稱：請填寫各工作職掌目前使用的相關管理程序、作業標準等文件名稱或作業流程名稱。
3. 預期成果：請填寫各工作職掌目前的年度目標，或相關管理程序、作業標準、作業流程的日常管理重點。請填寫量化成果的年度目標或日常管理要求，如目前無量化要求時，才以定性方式說明。

## 附件二、「管理系統處境分析表」填寫說明

### 1. 預期成果

1.1 類別：主要區分為品質、環境、安全衛生等三大管理系統對應的成果，但如該項成果可適用多個管理系統時，可一併說明。

1.2 成果說明：請將「權責分析表」中的「預期成果」欄位資料填入本欄，每項成果只能填寫一行資料。

### 2. 相關內外部議題及風險與機會分析：

請對每項「成果說明」分別就各項內外部議題進行思考後填寫：

2.1 議題別：區分政治面、經濟面、社會面、技術面、市場趨勢、產品交期、法規趨勢、其他外部外部議題等；公司策略、組織價值、企業文化、知識、績效、人力資源、設備、原物料、管理模式、合法性、其他內部等內部議題。

#### 2.2 現況說明：

2.2.1 如該項議題對「成果說明」不會造成影響，則本欄填「無」，且同一列的其他欄位（未來趨勢說明、類別、風險與機會評估及處理分析判定等）均免填寫。

2.2.2 如該項議題對「成果說明」會造成影響，則本欄填寫目前外在環境或公司內部在該議題的現況資訊，相關人事時地物內容，愈具體愈好。

2.3 未來趨勢說明：請填寫在「現況說明」下，對「成果說明」可能造成的後續發展，對法令、利害相關者要求及公司規定的符合性；對公司外部形象、內部管理機制與績效的提升或改善等，相關人事時地物影響內容進行說明，愈具體愈好。

2.4 類別：請依「未來趨勢說明」欄位的內容，進行「風險」或「機會」的判定，

2.4.1 風險：如果公司對此一未來趨勢不採取對應措施時，對公司會有不好後果的影響。在此即為「威脅」。

2.4.2 機會：如果公司對此一未來趨勢不採取對應措施時，對公司沒有不好後果的影響，但如果公司採取對策，即可獲得良好結果時。

### 3. 風險與機會評估及處理判定

3.1 影響、可能及結論等三欄位，請參考下表進行填寫：

| 可能（現況管制下）<br>影響（未管制時）                           | 高（極可能）<br>（>1次/年）<br>（機率約 > 70%） | 中（可能）<br>（≤1次/年 或 >0.1次/年）<br>（機率約 30~70%） | 低（極不可能）<br>（≤0.1次/年）<br>（機率約 < 30%） |
|-------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------|-------------------------------------|
| 大（提升公司外部形象與績效）<br>（營運中斷、罰款、無法符合一個或多個法規或利害相關者要求） | O-應處理                            | O-應處理                                      | O-應處理                               |
| 中（改善內部管理機制與績效）<br>（超出一個或多個內部自訂的管制標準，但符合法規或要求）   | O-應處理                            | X-目前免處理                                    | X-目前免處理                             |
| 小（對管理機制與績效提升小）<br>（產生的結果一般都符合內部自訂的管制標準）         | X-目前免處理                          | X-目前免處理                                    | X-目前免處理                             |

#### 3.2 權責單位：

3.2.1 有：如上述 3.1 結論為「O」時，表示該議題內容為「應處理的風險與機會」，先由各單位填寫建議負責處理該「未來趨勢說明」的權責單位，執行秘書彙整各單位資料呈最高主管審查後，再確定結論與權責單位。

3.2.2 無：如上述 3.1 結論為「X」時，表示該議題內容為「免處理的風險與機會」。

### 附件三、「利害相關者需求及期望鑑別分析表」填寫說明

1. 單位別：請填寫填表單位的單位名稱。

2. 作業流程名稱：請將「權責分析表」中的「相關作業流程名稱」欄位資料填入本欄，每項作業流程名稱只能填寫一行資料。

3. 利害關係者：

請對每項「作業流程名稱」的工作步驟與作業內容，分別就各項「利害關係者」類別，判斷有接觸的對象填寫，未接觸的對象免填寫：

3.1 類別：請選擇政府機構、客戶、投資人、高階主管、員工、供應商、外包商、承攬商、當地社區、非政府組織、相關社群、媒體、其他等類別。

3.2 名稱：請依選擇的利害相關者「類別」，分別填寫有接觸的利害相關者實際名稱，可考量其需求及期望內容，採用以下方式填寫：

3.2.1 特定的對象（如環保局、\*\*公司、公司內\*\*單位、\*\*主館）；

3.2.2 分類的對象（如保養廠商、設備商、\*\*產品客戶、所有製造單位、一級主管）；

3.2.3 整體對象（所有廠商、所有客戶、全體同仁）。

4. 需求及期望說明與分析：

4.1 內容說明：請分別就該作業流程中有接觸的對象，填寫該對象對填表單位的「需求及期望」內容：

4.1.1 無需求及期望：填寫「無」；

4.1.2 有需求及期望：

4.1.2.1 特定的需求及期望：請對相關人事時地物的內容進行說明，愈具體愈好，且每一列欄位只能填寫一項「需求或期望」，以利後續欄位對應填寫。

4.1.2.2 整體性的需求及期望：如依\*\*合約執行。填表單位應該可提供本欄位的相關佐證資料。

4.2 類別判定：請依「內容說明」欄位的內容，進行「期望-風險」、「期望-機會」、「要求-風險」、「要求-機會」的判定，

4.2.1 期望-風險：如果公司對此一內容說明不採取對應措施時，對公司會有不好後果的影響。在此即為「威脅」。但該內容屬於利害相關者對本公司的「期望」，且經填表單位初步判斷後，判定該內容將不予以執行，仍然屬於該利害相關者的期望。

4.2.2 期望-機會：如果公司對此一內容說明不採取對應措施時，對公司沒有不好後果的影響，但如果公司採取對策，即可獲得良好結果時。但該內容屬於利害相關者對本公司的「期望」，且經填表單位初步判斷後，判定該內容將不予以執行，仍然屬於該利害相關者的期望。

4.2.3 要求-風險：如果公司對此一內容說明不採取對應措施時，對公司會有不好後果的影響。在此即為「威脅」。且經填表單位初步判斷後，該內容屬於利害相關者對本公司的「要求」，本公司須加以遵守者。

4.2.4 要求-機會：如果公司對此一內容說明不採取對應措施時，對公司沒有不好後果的影響，但如果公司採取對策，即可獲得良好結果時。且經填表單位初步判斷後，該內容屬於利害相關者對本公司的「要求」，本公司須加以遵守者。

4.3 結論：

4.3.1 填「X」：凡屬「期望-風險」及「期望-機會」者，表示該內容為「免處理的風險與機會」。

4.3.2 填「O」：凡屬「要求-風險」及「要求-機會」者，表示該內容為「應處理的風險與機會」。

#### 附件四、「應處理風險與機會一覽表」填寫說明

##### 1. 資料轉填：

###### 1.1 來源：

1.1.1 各單位填寫的「管理系統處境分析表」及「利害相關者需求及期望鑑別分析表」中，列入「應處理的風險與機會」項目；

1.1.2 在「法規取得及鑑別作業程序書」中，鑑別出應處理的風險與機會項目；

###### 1.2 轉填：

###### 1.2.1 內外部議題：

1.2.1.1 「單位別」填寫資料來源的單位別名稱；

1.2.1.2 「來源」選擇「內外部議題」；

1.2.1.3 將「管理系統處境分析表」中的「議題別」、「現況說明」、「未來趨勢說明」及「類別」等欄位內容，填入「風險與機會資訊」大類的第 2~6 欄位；

###### 1.2.2 利害相關者要求：

1.2.2.1 「單位別」填寫資料來源的單位別名稱；

1.2.2.2 「來源」選擇「利害相關者要求」；

1.2.2.3 將「利害相關者需求及期望鑑別分析表」中的「利害相關者名稱」、「內容說明」、「未來趨勢說明」及「類別判定」等欄位內容，填入「風險與機會資訊」大類的第 2~6 欄位；

###### 1.2.3 守規性義務：

1.2.3.1 「單位別」填寫資料來源的單位別名稱；

1.2.3.2 「來源」選擇「守規性義務」；

1.2.3.3 將「法規取得及鑑別作業程序書」中，鑑別出應處理的風險與機會項目的「法令名稱」、「法條內容」、「現況說明」、「符合性」等欄位內容，填入「風險與機會資訊」大類的第 2~6 欄位。

##### 2. 預計改善/控制方式：

2.1 勾選：請針對每項「風險與機會資訊」內容，依下列 2.1.1~2.1.9 順序考慮，在預計採用的改善/控制方式欄位填「V」：

2.1.1 消除改善：指完全不採用具有品質降低、環境污染或安衛危害特性之物質或設備，使其達到本質品質、環保、安全與健康之目的。

2.1.2 替代改善：指以相對品質、環境、人員危害性低的物質、作業流程或設備，代替原有危害性高的物質、作業流或設備。

2.1.3 工程改善：指以硬體工程進行品質、環境衝擊或人員危害的改善或控制，。

2.1.4 人員資格：指符合人員在品質、環境、安全與健康等管理工作中，有關能力資格相關管理規定的項目。

2.1.5 標誌警告：指採用各項標語或圖案張貼作業，進行品質、環境、安全與健康等管理工作的提醒與告知作業。

2.1.6 管理控制：指明訂作業規範，對該項內容造成品質降低、環境污染或安衛危害特性，進行如何避免或降低的提醒或日常作業管制步驟說明。本項目包含對人員進行「非人員資格類」的一般品質、環保、安全與健康的認知訓練的管理方式。

2.1.7 硬體或護具：指對該項內容造成品質降低、環境污染、人員傷亡事故如何避免或降低的硬體設備或器材，明訂硬體或護具操作、定期檢查、定期保養維護(PM)、定期檢驗測試、維修、異常排除及權責分工等文件化規定。

2.1.8 緊急應變：若該項內容屬緊急事件之範圍（如：品質大批異常、無法如期交費、火災、爆炸、空污處理系統緊急事件、水污處理系統緊急事件、人員全失能緊急事件、大量化學品洩漏、地震、停電、等），則應確認緊急應變規定，已將相關之準備(器材清冊與點檢、保養、測試)與應變（權責、程序）納入管理。必要時，需增/修訂相關緊急應變規定。

2.1.9 監督量測（必選）：請於相關規定中，明定相關品質、環境、安全與健康的監測頻率、項目、標準與權責；包含監測設施器材清冊與點檢、保養、測試。

2.2 管制文件名稱或編號(必填)：

2.2.1 不論前述「2.1.1」～「2.1.9」勾選結果為何，本欄位一定要填寫。請填入預計要新增、修改或引用既有規定之文件名稱或編號。

2.2.2 如果已決定設定目標進行專案改善，但因改善方案進度規劃的時程，造成本表填寫時尚無法確認須增修的文件對象，則本欄位請填寫「配合\*\*\*進度實施」，其中「\*\*\*」請填改善方案編號。

2.3 改善方案編號：凡針對該項內容決議設定目標，進行專案改善或管理，本欄須依「目標管理相關規定」，填入品質、環境、安全或健康的改善方案編號。

3.新改善控制方式達「變更管理範圍」

3.1 當「預計改善/控制方式」會產生新修正的活動、設備、作業流程、組織或管理系統的改變，符合「變更管理相關規定」的「變更管理範圍」項目時，本欄填「Y」；如非屬前述情形時，本欄填「N」。

3.2 如本欄填「Y」時，請在本表簽核完成後，開始執行改善控制方式前，再依「變更管理相關規定」，進行該變更管理作業。

## 附件五、風險與機會流程

