

# 風險管理

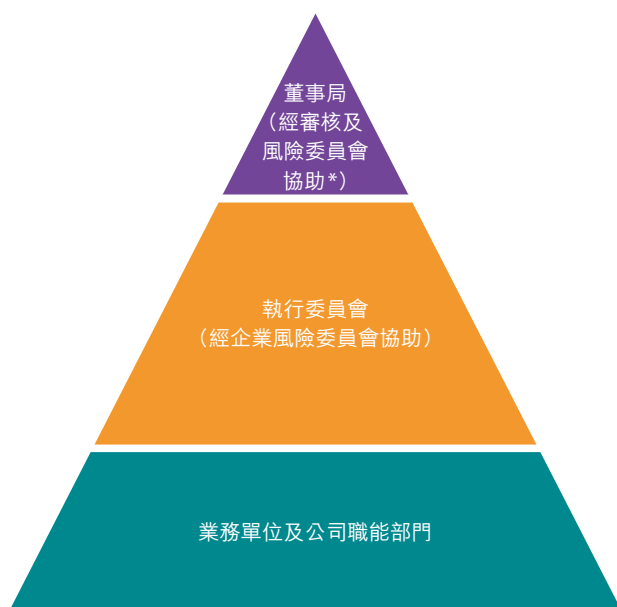
## 系統功能

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以：

- 識別、評估及有效管理公司的營運、職能及企業風險
- 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

董事局在審核及風險委員會的協助下，監管公司的企業風險管理體系及首要風險；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、系統的實施及持續改善工作。

執行委員會透過討論企業風險季度報告及參加「Blue Sky」(集思廣益)風險工作坊，對公司的主要風險提出自上而下的意見。在2025年11月舉行的「Blue Sky」工作坊上，總監審視了公司應對突發事件及危機時的營運抗逆力，並識別可持續改進的地方。



\* 委員會的職責及其在2025年內執行的工作載於審核及風險委員會報告書中(本年報第100頁至第102頁)

公司對其風險作出嚴格識別、評估和管理。在考慮已制定的風險控制措施後，按風險發生的可能性及潛在後果評估每項風險。根據風險矩陣釐定風險評級(E1 – E4)，較高風險為E1，較低風險為E4。風險評級考慮公司的風險承受程度，且反映管理層處理相應風險須作出的關注及風險控制力度。最高類別的「E1」風險受董事局、董事局委員會及執行委員會監察。

公司在營運過程中，難免承受風險，但已在不同範疇釐定了不同的風險承受程度，例如涉及公眾及僱員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。

公司的企業風險管理系統提供了重要的內部監控，以識別、評估及管理影響公司的風險。作為一家學習型機構，公司透過內部和外部的檢討及研究，並從營運事故中學習，不斷求進。因應2025年發生的三宗鐵路事故，包括於2月及4月在東鐵綫發生的工程車事故，以及於5月在將軍澳綫發生的事故，公司已制定一系列改善措施。這些措施包括就關鍵資產進行一次針對性特別檢查，以及利用科技加強監察和管理鐵路資產，以增強營運的抗逆力；制定應對極端情況的方案，並透過演習和訓練裝備員工應對事故

- 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
- 檢討首要風險及新出現的風險
- 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
  - 主席為法律及管治總監
  - 由所有業務單位及公司職能部門的代表組成
  - 督導體系的實施和改善工作
  - 檢討公司的主要風險範疇及主要新出現的風險
  - 按季向執行委員會和審核及風險委員會匯報，及每隔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
- 管理風險，並識別及落實風險控制措施
- 把已識別的風險記錄在風險登記冊中，以便作定期檢討及監控

## 風險管理

的決策及執行能力；提升免費接駁巴士安排及向乘客發放資訊；以及按需要凝聚地區力量為受影響乘客提供支援。

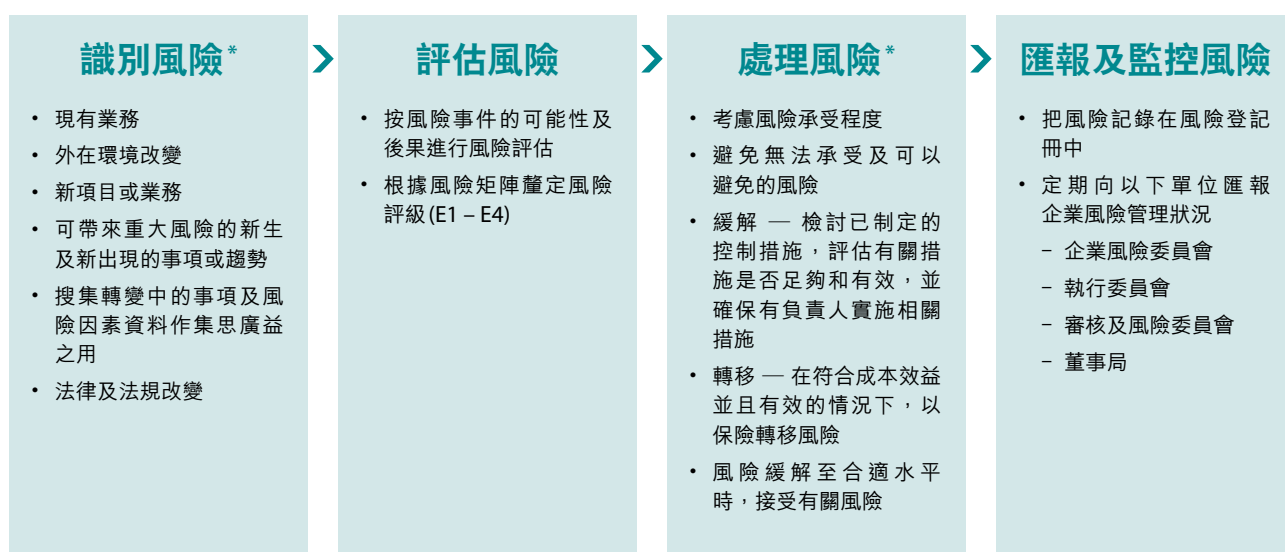
法律及管治職能的企業風險管理團隊持續更新一份與營商環境和外環境轉變有關的議題及風險因素清單，以協助企業風險委員會識別可能出現的潛在風險。

於2025年，公司已採取措施更新企業風險管理手冊、優化風險登記冊內容和簡化企業層面的風險組合(將企業風險歸納到主要風險範疇之下)，並採用參考定量關鍵風險指標、

風險控制效果評估，以及來自三線職能的保證資訊的風險儀表板。

## 重大風險管理程序

公司採用主動的管理程序以識別、評估、處理、匯報及監控來自經常性和增長性業務，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，包括但不限於業務營運、建造、財務，以及環境、社會及管治。



\* 範疇並未盡列

此外，企業風險委員會及執行委員會按季檢討公司的主要風險範疇及企業風險組合，並就新出現的風險集思廣益，以確保掌握、評估及控制重大風險。董事局亦每隔六個月進行一次此類檢討。

公司透過將企業風險歸納到主要風險範疇之下，簡化企業層面的風險組合，以促進有效、具針對性的風險管理及討論。主要風險管理重點如下：

與持份者的複雜關係	
主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"><li>• 管理與持份者的複雜關係，並致力平衡他們有時相互衝突的期望及要求</li></ul>
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"><li>• 與政府、立法會、區議會、政界人士及具影響力團體進行策略性及政策方面的溝通</li><li>• 主動與乘客、社區及具影響力團體作針對性的溝通，預期需求並維持持份者的信心</li><li>• 監察政治局勢及事件，及其對公司業務的潛在影響</li><li>• 透過民意調查、諮詢會及顧客反饋渠道，監察公眾意見及顧客認知</li></ul>

## 安全可靠且具韌性的鐵路網絡

主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>在處理資產老化、在營運鐵路沿線協調必需進行的維修及複雜工程項目，以及應對極端天氣事件、乘客的行為模式和人口結構變化等外部挑戰的同時，確保鐵路網絡安全可靠且具韌性</li> </ul>
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>於鐵路資產的生命周期進行資產管理，以確保安全有效營運</li> <li>設計鐵路系統及設備時，須確保其安全性以及符合適用的設計標準和監管要求，並建立工作流程、程序及系統，以確保鐵路安全營運</li> <li>透過針對性的安全意識活動及前線人力資源調配，加強保障乘客安全</li> <li>於服務受阻期間提供清晰、適時且具透明度的溝通及客戶關懷支援，務求把對顧客的影響減至最低</li> <li>確保事故管理方案通過試驗，定期進行危機演練、演習及測試</li> <li>運用科技及監控工具，偵測早期異常跡象以進行預防性維修</li> <li>透過檢討僅於必要時採取的最終復修程序及準備專用工具，制定措施以加快極端事故復修工作</li> <li>透過主動規劃及協調應對措施，為極端天氣事件作好準備</li> </ul>

## 鐵路項目的交付

主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>交付鐵路項目，並管理因複雜設計及須與現有鐵路網絡進行重大系統整合而引致的項目計劃及成本控制挑戰</li> </ul>
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定措施及流程，確保鐵路系統的工程設計、規格及技術標準完善、安全且符合監管及營運規定</li> <li>制定監控措施，以管理基建建設之相關風險，包括承辦商表現、質量保證、項目進度遵循情況及環保合規性</li> <li>制定流程，確保所有子系統(如信號、列車、通訊、供電)均能妥善整合，協同運作，組成完整的鐵路系統</li> <li>建立機制以管理財務、合約及採購風險，確保整個項目生命周期均具成本效益、成本受控及符合法規</li> <li>建立管治及保證機制，確保項目按時、按範圍及按預算交付，並符合公司目標</li> </ul>

## 稱職/投入/積極的員工隊伍

主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>培育一支稱職和投入員工隊伍，以推動公司策略、項目及營運</li> </ul>
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定員工能力標準，確認績效要求，識別、評估及培育(包括透過培訓)員工安全有效地履行工作職責所需的技能、知識及經驗</li> <li>落實具市場競爭力的績效管理制度及薪酬福利制度，以提升員工滿意度及留任率</li> <li>透過員工諮詢機制、內部溝通及反饋渠道、獎勵及表彰計劃、員工參與及激勵方案，促成管理層與員工之間的正面關係及相互尊重</li> <li>識別公司現時及未來招聘規劃及員工培育計劃的需求，以確保具備所需的資源</li> <li>著重吸引與招攬人才，包括以企業品牌推廣活動，吸引並挽留人才、推廣積極的工作文化，培養員工的投入感與忠誠度</li> <li>識別並培育具潛質的員工，為關鍵業務崗位制定繼任計劃</li> </ul>

## 財務表現

主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>多種因素可影響公司表現，包括不斷演變的消費模式和乘客的行為模式、本地及地區經濟的健康狀況、地緣政治及宏觀經濟的不確定性，以及需要為新延綫項目和營運鐵路資產升級籌措資金</li> </ul>
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>以前瞻性的角度審視資本性開支需要及現行市況，以確定外部集資需要</li> <li>就新鐵路延綫項目落實資本優化方案</li> <li>落實審慎的成本控制並秉持穩健的財務管理</li> <li>落實市場推廣及業務計劃，以提升競爭力並創造新的業務機遇</li> <li>物色符合公司策略的中國內地及海外增長機遇</li> </ul>

## 制定、整合及落實環境、社會及管治策略

主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定合適的環境及社會目標，並擬定及落實計劃以達成有關目標和承諾，符合持份者的期望</li> </ul>
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>制定完善的環境、社會及管治體系，為與公司環境、社會及管治實務相關的決策和工作提供指引，確保符合監管規定並落實策略</li> <li>跟進環境、社會及管治表現及進展，在決策制定過程提供環境、社會及管治分析，並採用國際公認的匯報框架以提高透明度，同時透過內部保證確保數據完整性，配合外部保證進行獨立核實</li> <li>持續主動與主要外部持份者溝通，在業務決策中回應並考慮其反饋</li> <li>利用綠色融資支持可持續城市基礎設施的進一步發展，並設立特定的環境、社會及管治基金，為環境、社會及管治項目及額外的投資項目提供充足資源</li> </ul>

### 網絡安全風險

主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>在日益嚴峻的網絡安全威脅下，保障關鍵系統安全</li> </ul>
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>規則及規例架構，包括存取控制、數據保護、事故應變及合規指引</li> <li>透過自動化及/或手動測試，識別及處理漏洞與潛在安全威脅</li> <li>持續監控、偵測及應對網絡安全威脅與事故</li> <li>定期對軟件及系統進行更新及安全修補，以處理已知漏洞</li> <li>管理及監控與可存取公司系統及數據的賣方、供應商及其他外部第三方相關的安全風險</li> <li>制定工作流程以適時和有效地準備、偵測及應對網絡安全事件</li> <li>持續為僱員提供有關網絡安全最佳實務的教育及培訓</li> </ul>

### 供應鏈風險

主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>面對複雜的地緣政治變化及全球供應鏈產能挑戰，管理業務關鍵材料、建造及服務的採購風險，以完成鐵路延綫項目，並滿足營運鐵路資產的需要</li> </ul>
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>落實供應鏈風險管理體系</li> <li>根據關鍵程度制定及管理存貨水平</li> <li>監察供應商，尤其是位於政局不穩、貿易受限或易受災害影響地區的供應商</li> <li>執行技術資格預審程序</li> <li>管理供應商表現，包括透過使用合適的合約形式、財務及技術評估，以及服務水平協議</li> <li>定期進行審核及持續財務資格檢討</li> <li>識別及評估市場替代方案，以加強供應基礎韌性</li> <li>落實機制以監察並確保材料及服務按所需質量標準交付</li> <li>加強監察及控制主要項目的承包及分包安排，以及有關安排的透明度</li> </ul>

### 香港以外的業務增長

主要挑戰	<ul style="list-style-type: none"> <li>在競爭日趨激烈、營商環境不斷轉變的情況下，能夠繼續在香港以外市場維持我們的增長策略</li> </ul>
主要控制措施	<ul style="list-style-type: none"> <li>維持對附屬公司及聯營公司的穩健管治制度，確保對其營運、財務及管治實施監督</li> <li>支持香港總部、附屬公司及聯營公司各團隊之間分享能力及技能，以提升競爭力</li> <li>擴大企業品牌效應及加強持份者關係</li> <li>定期物色及爭取在不同市場上合適的業務機遇</li> <li>定期進行地緣政治風險脈搏調查，以緊貼最新發展</li> </ul>

董事局和執行委員會持續監控公司長遠的財政可持續性。儘管在新常態下，因消費模式及乘客的行為模式不斷轉變而出現各種挑戰，公司乘客量仍持續穩步增長。雖然本集團在香港及以外地區的收入在一定程度上仍取決於宏觀經濟及消費趨勢，但集團繼續推行改革方案、審慎控制成本，並維持審慎理財，以期進一步改善集團的盈利能力。此外，已確定商業可行性的新鐵路及其他項目亦有利於集團長遠的財政可持續性。

公司透過企業風險管理體系識別環境、社會及管治風險，並透過重要性評估程序進行檢討。為維持長遠業務增長，公司已將應對極端天氣的業務抗逆力確定為未來關鍵策略優先範疇之一。公司已檢討氣候相關的實體風險和轉型風險，及相互關聯的眾持份者當中的角色，並於公司和業務單位/職能層面落實架構、程序及實際應對策略，以提供有效的風險控制及緩解措施。公司將繼續透過創新和技術應用、情境規劃及改進未來設計，進一步增強業務抗逆力。

## 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。截至2025年12月31日止年度的檢討得出企業風險管理系統總體具有成效的結論。法律及管治總監作為企業風險委員會主席，已向執行委員會提交截至2025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2026年2月12日獲得執行委員會確認。審核及風險委員會亦於2026年2月27日獲提交成效檢討結果，並同樣對該結果予以認同。審核及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的成效，並基於多個檢討範疇得出該系統總體具有成效的結論。

### 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
- 附屬公司/聯營公司的風險管理
- 同業聯繫及交流
- 2025年內舉辦的風險管理培訓及推廣活動

### 結論

截至2025年12月31日止的年度內，企業風險管理系統總體具有成效

## 持續改善程序

公司於2025年內就企業風險管理系統落實了以下主要措施：

- 企業風險管理團隊繼續為全體員工編製「企業風險管理通訊」，分享風險管理的熱門話題，以提高員工的風險意識，及鼓勵分享良好的風險管理做法。
- 公司於2025年9月舉辦年度「風險意識週」活動，向公司的各個階層推廣風險意識，包括有以「增強公司抗逆力」為題的主題研討會。研討會備受好評並有約300位部門主管和高級經理參與。此外，逾2,600名參與者亦於「風險意識週」網上遊戲，測試他們對風險意識和原則的認識。
- 公司繼續在所有業務單位推行三線模型，展現公司對穩健管治和有效風險管理的承諾。根據這模型，第二線的工作由法律及管治職能管理，並由在技術、工程、安全、品質、環境、風險、保證和商業等領域的卓越中心輔助。第二線的工作涵蓋了公司所有業務單位，以及關鍵的公司項目和倡議。於2025年，公司與外部顧問公司合作，委託其就第二線進行獨立顧問檢討。檢討結果確認公司第二線運作有效，且公司已落實包括標準化保證程序、正式上報機制，以及加強三線協調等的多項積極措施。為進一步提升管治，公司正為其三線模型引入正式職責規範，探索創新的資源配置模式，並制定全面的保證分佈圖，讓董事局和總監更清楚掌握風險管理及保證工作的情況，以彌補所識別的不足之處並去除交疊。這些舉措彰顯公司致力提升透明度、問責性，並持續優化管治做法的承諾。
- 公司亦通過與風險管理人員共同檢討、審視各環球風險報告及進行跨行業的經驗交流，包括參與泛亞風險及保險管理協會會議，以緊貼風險管理的最新發展。