

BCM營運持續管理新趨勢

撰文◎林俊男

怡和保險經紀人股份有限公司 副總經理

Jardine Lloyd Thompson Ltd.

一、前言

有鑒於營運持續管理(Business Continuity Management, BCM)對企業發展的重要性，英國標準協會BSI已分別在2006年下半年及2007年11月公佈了營運持續管理系統標準推行指引BS 25999-1:2006 Code of practice for business continuity management 及系統驗證標準BS 25999-2:2006 Specification for business continuity management。企業對營運持續管理愈來愈重視之際，此標準的制定提供了良好的參考指引。

經歷過921大地震、SARS等重大災害事件，台灣很多企業都已規劃了營運持續計劃(Business Continuity Plan, BCP)，以因應未來可能的重大災害事故。企業不只要能管理短期性的重大災害，為提升企業長期競爭力，企業組織運作必須結合風險管理，以彈性策略強化企業恢復力(Enterprise Resilience)；以營運持續計劃為基礎，從而建立、推行、運作、監督、檢討、維持及持續改善的營運持續管理系統(Business Continuity Management, BCM)。

二、BS 25999營運持續管理系統標準架構

英國標準協會BSI所制定的營運持續管理系統標準BS 25999，基本上是以建立、推行與運作、監督與檢討、維持與持續改善(Plan, Do, Check and Act) PDCA管理循環為架構，如圖1所示。

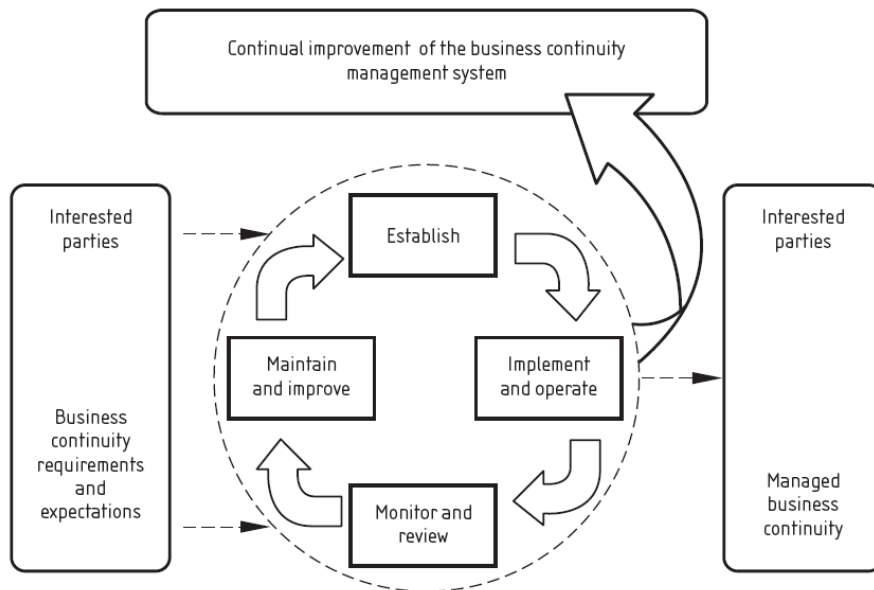


圖 1 BCM 管理系統 PDCA 管理循環 (摘自 BS 25999-2)

所謂 BCM 管理系統的 PDCA 管理循環是指：

1. 規劃 Plan：了解企業營運持續需求及必要性，據以建立企業營運持續政策、目標、標的、控制措施、流程與程序，以管理風險及改善營運持續性，得以符合組織全體之經營政策與目標；
2. 執行 Do：推動及運作營運持續政策、控制措施、流程與程序，以管理組織全部的營運持續風險；
3. 檢討 Check：根據所設定之營運持續目標及政策，監督與檢討 BCM 管理系統的績效及有效性，並將結果向管理階層報告，以檢討並決定補救及改善措施；
4. 改善 Act：根據管理階層審查結果，以及 BCM 管理系統的範圍、政策與目標之重新評價結果，採取預防及矯正措施，以維持與持續改善 BCM 管理系統。

PDCA 管理循環架構已在其他國際標準一再重複被運用，例如 ISO 9001 品質管理系統標準，ISO 14001 環境管理系統標準，ISO 27001 資訊安全管理系統標準，ISO 20000 資訊技術服務管理系統標準等。此趨勢有利於企業進行內部管理系統整合以減少重覆並提昇效率。

三、企業營運持續管理策略

在BS 25999-1推行指引中對提昇企業恢復力，明確的提出幾項參考做法，包括以下幾個方面：

- 人力、技巧及知識
- 工作場所設施
- 支援技術
- 資訊數據

- 設備與補給
- 人員救濟

茲分述如下：

1. 人力、技能及知識

對於企業運作關鍵的技能與知識，應採取適當的策略以確保能持續運作，可考慮的措施包括：

- 對員工及包商作多重技能訓練
- 關鍵技能須分散在不同員工身上，避免過度集中
- 由第三者提供關鍵技能
- 知識保存及管理

2. 工作場所設施

為了降低重大意外事故的衝擊，可考慮以下替代措施：

- 在公司內設置替代工作場所設施
- 由關係企業提供替代工作場所設施
- 由第三者提供替代工作場所設施
- 在家或公司以外地點工作

3. 支援性技術

當重大意外事故發生時，支援性技術持續運作的策略隨企業型態不同，而有不同的方式，包括：

- 由公司內部支應
- 由外部單位提供服務給公司
- 由第三者在外部提供服務

例如，當企業資訊系統完全癱瘓，則可能需要全部改由人工維持運作直到資訊系統回復為止。

4. 資訊數據

公司運作重要的資訊，不管是電子式或書面資料，都應適當保護且維持可恢復性。異地備份資訊必須確保：

- 機密性
- 不同資訊來源間的一致性及完整性
- 須可重新安裝

另外，運作中資訊(亦即，尚未備份之資訊)如何確保不流失也應事先規劃。

5. 設備與補給

關鍵設備或零配件維持適當庫存可考慮的策略如下：

- 庫存在其他地點
- 由第三者隨時支應補給需求

- 分散及時供應系統至其他地點
- 暫存於外部倉庫或發貨地點
- 將次組裝作業移至替代地點
- 將舊設備作為緊急備用
- 對於獨特且前置期較長之設備須有額外的風險控管
- 關鍵製程須作地理上的分散

對於關鍵供應商可考慮的策略如下：

- 多重供應商
- 鼓勵或要求供應商建立營運持續之恢復力
- 與關鍵供應商訂定優先供貨合約
- 找尋替代供應商

6. 人員救濟

重大事故發生時，可考慮的人員救濟活動包括：

- 緊急疏散及人員清點
- 持續對員工/客戶溝通及安全提醒
- 安置因事故無居所之員工或包商
- 復健服務(物理及心理)
- 家庭照顧
- 交通協助
- 電話通知員工及家屬
- 協助無居所之員工及訪客暫時居住處所

另外，風險轉移也是必要考量的策略之一。保險是財務上最後一道防線，在規劃營運持續管理計劃時，企業保險承辦單位宜納入專案小組，搭配風險鑑別結果與復原策略，檢視公司產險保單是否有足夠的保障，例如：

- 商業火險保單理賠範圍是否含括所鑑別出之重大風險來源
- 商業火險保單保險金額是否以重置成本計算並考慮未來一年物價變動因素
- 是否加保營業中斷保險，且其補償期間規劃是否與營運持續計劃匹配
- 是否加保因供應商外包商所引起的連帶營業中斷保險(contingent business interruption)
- 附加保障條款保障範圍是否足夠，例如：ICOW (Increase Cost of Working)條款等
- 保單內容之排除條款與限制條件
- 是否考慮因事故造成第三者損害之相關責任保險

保險是企業在重大事故之後，得以重新恢復營業之重要財務支柱，而保險理賠程序也宜納入營運持續管理計劃的一部份。

以上復原策略的選擇需考慮下列三項因素：

- 最大可容忍期間(maximum tolerable period)
- 成本(cost)
- 後果嚴重程度(consequence)

因此，建議以整合風險成本(total cost of risk)的觀念來管理企業營運持續策略。所謂整體風險成本包括，風險控制費用、保費、及事故自留損失等(參見圖 2)。這三項成本是互相關聯的，所以需要以長期的觀點整合管理以降低且穩定全成本。茲說明如下：

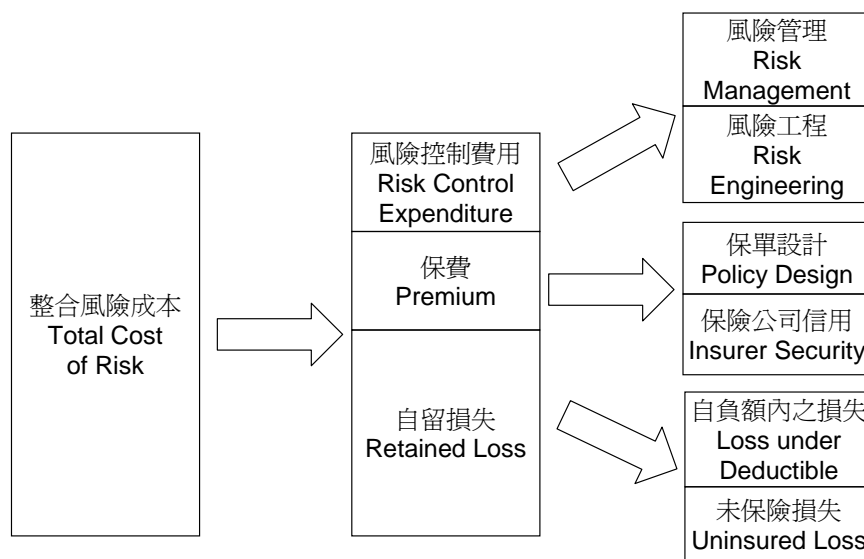


圖 2 整合風險成本之架構

一、風險控制費用

風險控制費用包含，企業內風險管理組織之行政費用、風險管理改善計劃推行費用、風險控制工程費用等。這部分的費用最不容易反映它的投資效益，因為，沒發生事故是否為風險控制改善的結果無法判定；而且，作了風險控制改善能反映多少保費的降低也沒有公式計算。然而，風險控制是降低風險損失的根本措施，保險只是彌補不確定性的風險損失。

二、保費

影響保費高低因素包括，保險市場供需行情、被保險人風險品質、保險單涵蓋範圍、保險及再保險公司之信用評等、及自負額高低等因素。保費一分錢一分貨，重要的是能根據企業本身的風險特性安排適切的保單結構，才能提供合宜的保障。

三、事故自留損失

提高自負額可降低保費，相對的也增加了自留損失的潛在風險。而且，保險並不

能涵蓋所有可能的損失，除了自負額以內損失必須由企業自行負擔之外，還有很多潛在風險損失是保險不承保的項目。尤其，重大事故之後的商譽損失更是難以彌補。因此，唯有投入風險控制改善才能真正降低損失風險。至於自負額的決定，除了保險公司要求的額度以外，可以衡量公司財務狀況，包括獲利情況與淨流動資本(net working capital)等，以評估是否有足夠的財務能力負擔額外的自負額損失，以及其成本效益。

四、結語

營運持續管理的目的不只是建立營運持續計劃，企業更要透過營運策略結合風險考量，逐步調整生產或服務流程，以強化企業恢復力。建立企業恢復力，由於策略及內部程序的改變，讓企業運作更有彈性、更能有效因應市場需求驟變。因此，不僅讓企業能承受重大災害事故，同時也提昇了企業的可信賴度與競爭力。

英國標準協會 BSI 已開始接受企業申請 BS 25999 標準符合性驗證，透過第三者驗證證書的取得，企業也可以向客戶展示穩定供貨或提供服務的能力，以爭取長期穩定的訂單。對於購買營運中斷保險的企業，也可能據以向保險市場爭取較優惠的費率。

未來 BS 25999 也可能進一步被 ISO 國際標準組織所採用成為國際性標準，一旦一些國際性大廠也認同此標準，將有可能把它納入對供應商的要求，透過供應鏈影響整個產業。因此，有必要持續觀察此標準未來發展的趨勢，及早因應市場的變化。