

# 營運持續管理之財務考量面

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、營運持續計劃之財務需求

愈來愈多企業開始重視營運持續管理(Business Continuity Management, BCM)，台灣很多企業也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。然而，若僅從技術角度出發，忽略財務面的考量，所規劃出來的營運持續計劃，其可行性值得擔憂。

重大事故對企業之財務衝擊包含兩個層面：財物及營業中斷損失。其中，財物損失包含建築物、廠房、機器設備、原料、半成品及存貨等之損毀；而營業中斷損失包含淨利減少、必須繼續支付之費用、為恢復生產所產生之額外支出等。也就是說，企業萬一遭逢重大事故，除了立即的財物及營業中斷損失之外，還需儘快籌出資金作為重建復原生產之用。因此，再怎麼周詳的營運持續計劃，若無適當的財務支持，絕無可能真正發揮功效。

營運恢復期之資金需求包含：生產復原之費用、必須繼續支付之費用及加速復原額外費用等，列舉如表一。

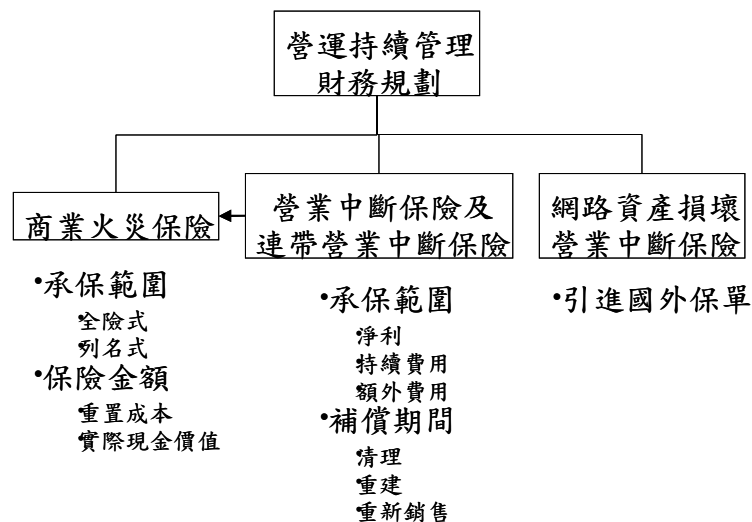
表一、營運恢復期之資金需求

復原費用	持續費用	加速復原額外費用
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 事故現場清理</li><li>▪ 重建規劃及設計費用</li><li>▪ 建築物與廠房重建</li><li>▪ 機器設備重置</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 薪資</li><li>▪ 貸款利息</li><li>▪ 租金</li><li>▪ 稅金</li><li>▪ 保險費</li><li>▪ 不因營業中斷而減少之公用設施費用，如照明、熱源及動力等</li><li>▪ 固定資產之折舊</li><li>▪ 董事費用</li><li>▪ 會計師費用</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ 加班作業</li><li>▪ 委外代工</li><li>▪ 緊急採購機器設備、零配件和原物料之額外費用</li></ul>

## 二、持續管理之財務規劃

企業萬一遭逢重大事故，需要有立即可以運用之資金，以進行復建加速恢復生產。營運恢復期所需之資金來源主要為：淨運用資本(Net Working Capital)及財產保險之理賠補償。所謂淨運用資本是指流動資產(current assets)扣除流動負債(current liabilities)，也就是企業短期內可以立即運用之資金。但是，如果存貨已損失或存貨很難立即變現，則需再扣除存貨價值才是企業短期內可以立即運用之資金。但通常面臨重大事故損失，最主要的重建資金來源還是要仰賴財產保險之理賠補償。

企業營運持續管理之財務規劃不可能為了發生機率低的重大災害事故隨時準備一筆金額相當龐大的重建基金。因此，財產保險的規劃才是企業營運持續管理之財務規劃重點。一般而言，與營運持續管理相關的財產保險主要為商業火災保險及附加之營業中斷保險與連帶營業中斷保險(因供應商或客戶發生保險事故導致企業發生營業中斷)。其規劃架構如圖一所示，重點茲說明如下：



圖一、營運持續管理之財務規劃架構圖

### 1. 商業火災保險主要規劃重點

首先，需考量保險範圍，例如火災、爆炸、地震、颱風、洪水等。在營運衝擊分析與風險評估結果所鑑別出之潛在重大災害事故，須盡可能被包括在商業火災保險保單之承保範圍。商業火災保險保單有兩種類型：全險式(All risks)及列名式(Named list)。其中，全險式保單負面表列出不承保事項，不承保以外其他事故保單都承保。相反的，列名式保單則正面表列出承保事項，以外其他事故保單都不承保。兩者以全險式保單承保範圍較廣，當然相對保費較高。不管選擇哪一種保單，都需注意承保範圍是否已包括所鑑別出之潛在重大災害事故。

其次，需考量保險金額之估算。一般可有兩種理賠計算基準：重置成本(Replacement Cost Value)及實際現金價值(Actual Cash Value)。重置成本是指保險標的物以同品質或類似品質之物，依原設計、原規格在損失發生當時當地重

建重置所需成本之金額。而實際現金價值係指損失發生當時，遭受損失之財產之重置成本減折舊或自然耗損後之金額。就成本的觀點而言，損失發生後能取回實際現金價值就能補償損失，且保險金額較低則所需負擔之保費也較節省。然而，就營運持續之考量，重建所需經費遠大於折舊後之實際現金價值，除非有其他替代方案不需進行重建也能維持正常營運，否則，必須以重置成本投保才能獲得足夠之保險理賠以進行重建。也就是說，以重置成本投保的目的是「恢復生產」而不只是「損害填補」。

另外，在估算重置成本時，還需考量物價波動及匯率變化等因素，才不致於發生不足額保險之情形。也就是說，投保時若未考慮來年的物價波動及匯率變化等因素，當損失發生時若因物價上漲造成投保時計算之金額低於損失發生時重置所需成本，即所謂的不足額保險，則保險公司將會以損失金額乘上不足額比例後才是真正理賠金額。計算公式如下：

$$\text{理賠金額} = \text{損失金額} \times (\text{保險金額} / \text{損失當時重置所需成本})$$

## 2. 營業中斷保險主要規劃重點

首先，需決定營業中斷保險投保的範圍。營業中斷保險可選擇投保營業毛利或僅投保持續費用，營業毛利計算方式為：

$$\begin{aligned} \text{營業毛利} &= \text{淨利} + \text{持續費用} \\ \text{或者 營業毛利} &= \text{營業收入} - \text{變動成本} \end{aligned}$$

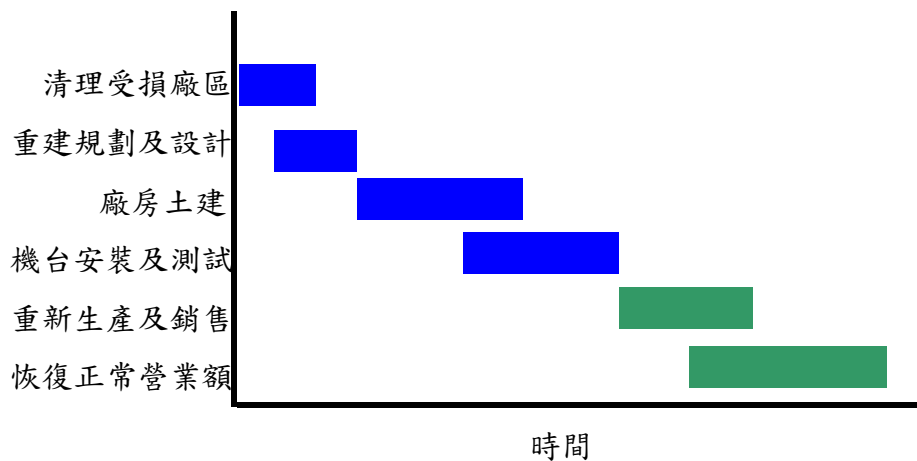
而持續費用主要項目如表一所列。

僅投保持續費用可保障企業在營運恢復期能持續支付固定費用。但是，如果要向股東有所交代，就必須考慮加上淨利，也就是投保營業毛利。

其次，需決定投保的補償期間，也就是說當重大災害事故發生後，需要多久的時間才能恢復正常營運。營業中斷保險的補償期間就在補償自營運中斷後，到營運恢復時這期間之營業損失。

營運持續策略的規劃就是要盡可能縮短營運復原期間。從營運持續策略規劃的結果應該可以估算出所需之補償期間。一般而言，補償期間估算的因素包括：

- 清理受損廠區所需時間
- 重建規劃及設計所需時間
- 取得許可及發包
- 廠房土建及機台安裝
- 原物料備齊
- 新員工訓練及熟練操作
- 重新銷售恢復正常營業額期間



圖二、補償期間估算示意圖

另外，有些行業的高價進口機台，從訂購到進口裝機，前後可能要花上半年到一年，必須審慎評估。

### 3. 連帶營業中斷保險

目前產業分工愈來愈細，上下游供應鏈愈來愈複雜，有可能因為關鍵供應商或主要客戶發生重大事故以致無法供貨或訂單突然中止，造成企業本身全部或部分營業中斷。在營運衝擊分析與風險評估時，必須評估是否有這類的風險，而且考量可能的控制策略，例如：

- 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

當然，必要時可考慮加保連帶營業中斷保險。需注意的是，此項保險只有在供應商或客戶發生的損失事故，是在企業本身所購買的商業火災保險承保範圍內才有理賠，而且，通常保險公司會另外設定比主保單較低的理賠金額上限。

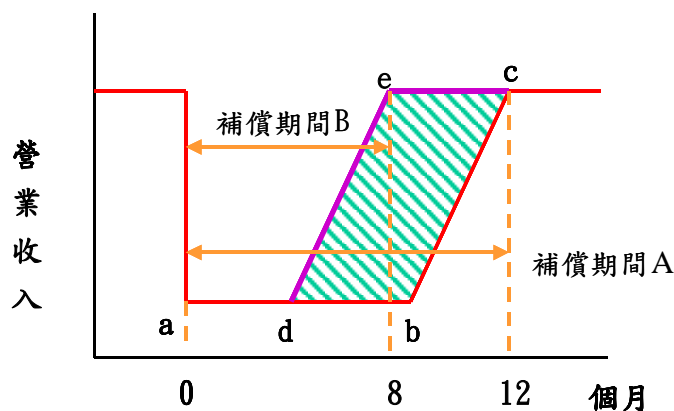
### 4. 網路資產損壞營業中斷保險

有些行業十分仰賴電腦及網路作業，例如銀行、證券公司等，透過公、私網路(包括無線網路)架設基礎設施並執行無數的交易。如果非實體因素引起，而是因其電腦軟體及網路系統因為意外損壞、作業錯誤、電腦犯罪及網路攻擊等因素，造成全部或部份營業中斷，傳統的營業中斷保險並未包含在承保範圍內。因此，企業如果有這方面的需求，可以透過保險經紀人針對網路資產保險引進國外保單，並經主管機關核准。

### 三、良好的營運持續管理可有效節省保險費用

企業營運財務規劃不可能為了發生機率低的重大災害事故隨時準備一筆金額相當大的重建基金。因此，適當的產物保險計劃是企業營運持續管理不可或缺的一環，企業內負責產險規劃的部門必須積極參與營運持續管理的流程，才能讓營運持續計劃真正發揮效用。

而且，當企業體建置了良好的營運持續管理系統，在萬一發生重大災害事故時，必然會降低對企業體的實質衝擊，也會縮短營運復原期間，其結果也會回饋到產物保險保費的節省。以營業中斷險為例，由於保費依據補償期間長短計算，因此，良好的營運持續計劃縮短了營運復原期間，得以較短的補償期間投保，必然會降低保費的支出。以圖二簡化的示意圖作說明，當企業發生重大災害事故時，由於製程全部或部份中斷造成營業收入立即減少(a點)。到了生產恢復後(b點)，收入才開始回升。直到銷售恢復正常後(c點)，營業收入才回到正常水準。其中，由a點到c點期間是營業中斷期間，也就是購買營業中斷險時需決定的補償期間(補償期間A)。如果因為營運持續管理做得好，可以縮短營業中斷期間(如圖二中a-d-e)，不但可以減少實質損失(斜線區域)，在購買營業中斷險時，補償期間也可以縮短為a點到e點期間(補償期間B)。由於費率是一樣的，所以營業中斷險保費與補償期間營業收入成正比。例如，假設每個月正常營業收入為固定，原補償期間為12個月，若可縮短為8個月，則可節省1/3的營業中斷險保費。



圖二、營業中斷損失補償期間示意圖

當企業步入正向循環，也就是說良好的營運持續管理減少了實質損失風險，也回饋到保費支出降低，則整體風險管理成本將逐步降低。