

宏洲纖維工業股份有限公司

持續營運計劃作業程序

第一章 總則

第 1 條 (訂定目的)

為配合本公司之風險管理制度，穩健經營業務朝企業永續發展目標邁進，本公司參考 APEC 中小企業工作小組於 2014 年 5 月翻譯出版之『中小企業持續營運教戰手冊』制訂本公司之持續營運計劃。

第 2 條 (企業持續營運計畫的 10 個步驟)

本公司之持續營運計畫依據以下步驟完成：

- 一、決定企業持續營運計畫的目的、範圍與執行團隊；
- 二、決定優先營運項目以及預計復原時間；
- 三、需要什麼來恢復關鍵活動？；
- 四、風險評估－瞭解您的災害狀況。
- 五、不要忘記災前防護和災後減損。
- 六、災害的緊急應變
- 七、盡早恢復運作的企業持續營運策略
- 八、在財務上作好準備
- 九、實際演練讓計畫奏效
- 十、持續檢討與改進

第二章 持續營運計畫架構

第 3 條 (決定企業持續營運計畫的目的、範圍與執行團隊)

本公司考量下列三個要素作為開啟並鞏固企業持續營運計畫的基礎：

- 一、目的：為何需要導入企業持續營運計畫？
 - 二、範圍：哪項業務適合導入企業持續營運計畫？
 - 三、執行團隊與領導人：誰適合成為企業持續營運計畫的負責窗口？
- 公司管理高層對企業持續營運計畫的領導與支持，及執行團隊對計畫架構（目的、範圍，及執行團隊與領導人）的瞭解，也都相當重要。

表格 1 企業持續營運計畫架構表

第三章 優先營運項目及風險評估

第 4 條

(決定優先營運項目以及預計復原時間)

本公司在決定優先營運的項目及預計復原的時間應決定以下事項：

- 一、核心產品與服務：藉由這些稱為優先營運項目的重要營運活動，例如：哪種產品或服務應在天災（或事故）中斷公司營運時，列為第一個優先恢復。
- 二、營運中斷最大容忍期：優先營運項目如果全面中斷的話可能帶來的影響，也就是這些項目全面中斷的話，多久後將對公司產生無法彌補的影響。
- 三、評估災害對主要營運項目的影響：透過大（L）、中（M）、小（S）等不同程度，評估產品或服務中斷時，對客戶、供應商、銀行、公司商譽及社會環境造成的外部影響。
- 四、預計復原時間：瞭解公司面臨災害發生的預計復原時間，通常計復原時間不能大於營運中斷最大容忍期，避免公司發生破產的狀況。透過表格 2-1 與表格 2-2 的分析評估，可瞭解公司的優先營運項目及預計復原時間（表格 2-3）。

第 5 條

(需要什麼來恢復關鍵活動？)

公司各種內部和外部資源關係密切，一旦營運中斷，優先營運項目必須藉由穩固的資源來恢復運作。包括(1)內部資源、(2)必要的公用設施、和(3)公司的生意夥伴與上下游事業鏈等三類必要資源。

- 一、內部資源：通常在公司可掌控的範圍，包括建築物、設備、機械、工具、存貨、材料、資訊系統、文件與圖面等等；除此之外，員工的專業技能、know-how 等人力資源。
- 二、必要的公用設施：例如電、瓦斯、燃料、供水及污水系統、通訊網絡（電話與網際網路）與運輸網絡（道路、鐵路與港口）等等。
- 三、公司的生意夥伴與上下游事業鏈等：包括直接和間接的供應商、客戶、往來銀行、友好的同業等。

透過表格 3-1 辨識並列出用以維持優先營運項目的必要資源。

第 6 條

(風險評估－瞭解您的災害狀況)

透過本公司風險管理政策找出嚴重威脅公司持續營運（或可能導致災害性狀況）的風險為何？藉由列出所暴露的風險種類，加以分析、評估，並排序出需採取立即行動的“高優先”措施。

分析、評估第 4 條『需要什麼來恢復關鍵活動』所列出的關鍵資源，受到這類風險影響的可能損害程度，以及需要多久時間才能恢復，再

對照預估的恢復期與第 5 條『決定優先營運項目以及預計復原時間』所設定的“預計復原時間”（Recovery Time Objective, RTO），從而確定哪些核心資源是攸關營運生存的命脈，且需要特別的重視。

表 4-1：風險的可能性及影響程度基準表、表格 4-1：風險影響和可能性比較表（範例）、表格 4-2：資源損害估計表（範例）

第 四 章 面對災害時的應變策略

第 7 條 （災前防護和災後減損）

為預防災害發生與減少災害造成的損失，優先營業項目亦可於預計復原時間內迅速恢復。

瞭解哪些必要資源有利於預計復原時間的達成，在這個步驟，應該要選擇災前防護與災後減損的資源與措施，以避免損害嚴重到無法在預計復原時間恢復優先營運項目。包括：(1)需採取措施的必要資源、(2)採取的措施目標、(3)採取的措施內容、(4)採取的措施計畫、(5)措施的執行期間、及(6)執行措施的負責部門。

第 8 條 （災害的緊急應變）

當營運中斷影響公司運作時，為消除危險並保護員工、資產及穩固運作情況，避免緊急情勢演變成嚴重危機是相當重要的任務。緊急應變的首要務即在疏散與救援，其次是穩定情勢與預防繼發損害，以防止二次傷害。

緊急應變流程中，須遵守必要活動時間表的一系列流程，且不可拖延。主要應變項目包括：

- 一、 疏散和救援：公司應該具備包括疏散流程、疏散地點、疏散導引流程及負責窗口等資訊的基本疏散計畫，並確保所有的員工都瞭解計畫內容。(表格 6-1：疏散和救援計畫)
- 二、 建立應變中心：當災害發生可能會影響公司營運時，應即時反應來保護員工與營運狀況，並冷靜地做出最佳的必要措施。建立應變中心為中央指揮中心，讓公司流暢的執行前述活動。

應變中心除公司擔任對外窗口的高階主管外，並依將相關人員依工作分組如下：

1. 分析和規劃
2. 資訊蒐集
3. 現場作業（穩定、救援與醫療、員工安全確認、衛生、後勤）

4. 公共關係（為使內外部關係人掌握公司狀態）

依據事件的型態及規模建立 EOC 動員門檻基準，及集合地點及備援點應事先決定並隨時做好動員準備。優先集合地點（例如總公司大樓）無法使用時的次要集合地點，並且預先設立好通信、資訊、辦公設備，及其他補給資源。（表格 6-2：應變中心）

三、 確認員工安全：預先建立確認員工安全的程序並進行演習，以確保發生災害時所有的員工都可迅速遵循指示，並瞭解完成員工安全確認所需時間，員工安全確認程序應包括員工與公司的聯繫方式等，建立多元化通訊網絡（例如電話、電子信箱及網際網路公佈欄）等備援方式。（表格 6-3：緊急聯絡資訊表）

四、 員工通勤安全確認：當災害影響地區廣泛時，公共基礎建設受到損壞，公司可依據災害和交通狀況，決定員工回家或待在公司較為安全。

五、 穩定情勢、防止續發損害：當災害發生且產生危險情勢時，應穩定情勢、確保員工安全並防止繼發損害。例如：滅火或防止有害物質擴散。

六、 進行損害調查：一旦情勢穩定並確認為安全狀態，應儘速調查公司受到的損害，作出必要修理和恢復計畫的決定後，開始復原過程。（表格 6-6 損壞調查表）

七、 資產保護：依據損壞調查結果維護相關設備。例如：採取防止損害擴散與防止公司資產遭竊的措施。

八、 蒐集和分享事件/ 損害的資訊：當災害襲擊公司所在的地區時，可透過電視、收音機和網際網路等各種媒介蒐集以下訊息：災害細節、地方災情（包括必要的公共服務與交通狀況）、中央及地方政府的警告和警報。

此外公司相關部門應該主動跟供應商、客戶、官方機構和金融機構等利害關係人保持聯繫，蒐集和分享相關的災害資訊，與有業務往來的利害關係人更新公司狀況及復原計畫等資訊，可在公司恢復營運的同時，保有業務關係。（表格 6-4 為外部聯絡資訊表）

第 9 條

（盡早恢復運作的企業持續營運策略）

包括規劃與執行策略，讓優先營運項目持續或恢復正常，持續策略重點在透過替代方案使優先營運項目立即復原，復原策略則聚焦於復原到災害發生前的水準。包括：

策略 1：在受損/ 受影響地點恢復優先營運項目的運作。

首先必須恢復被損壞的資源，諸如建築物、設備或機器等，因而可能需要外部建築公司與機械專家的配合與協助。另外恢復相關必要的公共設施（例如電、瓦斯和水）可能攸關公司是否能恢復營運。

策略 2：在備援點（公司內部或外部設施）恢復優先營運項目的運作。所有必要資源，諸如建築物、設備和機器，都可在此備援點取得。再者，您亦需思考如何轉移人力，以及材料和零件的供應如何運送到備援點。最重要的是，您需要與公司的供應商/ 客戶建立聯繫，由外部夥伴那裡建立其他協助資源，並擴大加入協助恢復的夥伴成員。

策略 3：以替代方法（或變通方法）恢復優先營運項目的運作。

尋求業務伙伴在公司持續營運計劃中扮演救援，爭取災害復原的時間。詢問外部夥伴(友好同業)能否提供支援協助抑或不感興趣，如果他們感興趣，公司可以與外部夥伴交換在災害管理和企業持續營運計畫上所作的工作及經驗分享。(表格 7-1：持續營運策略摘要、表格 7-2：企業持續營運策略規劃表)

第 10 條

（在財務上作好準備）

設想在緊急事件發生時公司的財務狀況，並事先作好妥善的措施，以在暫時沒有營收狀況下，避免破產的處境。估計公司因災害受損而所需要的資金數目，並應思考需要採取什麼措施來填補資金短缺。在財務分析中，需要思考的重要因素包括：

- 一、 瞭解營運中斷造成的營收損失；
- 二、 估計恢復營運需要多少費用；
- 三、 瞭解在中斷期間將產生多少經常性費用；
- 四、 估計填補資金短缺所需的現金流（公司應儲備相當於一個月營收的現金和存款）。
 - 1、 檢查可取得的資金：檢查營運中斷時公司可取用的資金總額（儲備金），包括現金、存款、短期證券、及私募資金。檢查公司的保單類型及確認發生災害或事故時可獲得的理賠金額。(表格 8-1：可取得的資金)
 - 2、 估計復原費用：估計公司因為災害及在中斷期內可能的支出，及評估修理及恢復優先營運項目必要資源的復原費用。包括建築物、設備機器、固定設備和裝置、及存貨等。(表格 8-2：復原費用)
 - 3、 經常性費用的估算：在營運中斷期間，公司仍有固定支出的經常性費用，包括薪資、不動產和倉庫租金、及欠款償還等固定費用。(表格 8-3：經常性費用)

- 4、 評估現金流動狀態：可取得的資金總額（A）、復原費用總額（B）、及經常性費用總額（C），透過公式（餘額=（A）-（B）-（C））瞭解現金流動狀態。如果計算出的餘額是負數，代表公司缺乏足夠的資金；如果餘額是正數，代表公司有足夠資金渡過營運中斷的時期。（表格 8-4：財務狀態表）
- 5、 財務措施：現金流動狀況餘額是負數時代表公司資金短缺，需要採取適當的財務措施來彌補不足金額，例如：向銀行貸款或減少重複性的費用支出以增加可取得的資金；或向銀行洽詢申請低利救災貸款。（表格 8-5：財務措施）

第 11 條 （實際演練讓計畫奏效）

實際演練則在確保計畫有效發揮作用並達成目標，演習目的不僅在測試表現，更透過提供教育訓練來增進員工的專業能力。（表格 9-1：演習計畫）
下面列出幾個重要的演習說明：

- 一、 疏散演習：測試並演練安全迅速的疏散至指定地點。
- 二、 安全確認演習：測試和演練員工的緊急電話撥打和安全確認。
- 三、 應變中心動員演習：測試並演練應變中心的動員，以及應變中心成員的任務編組及角色扮演。
- 四、 備份資料復原演習：透過備份資料來測試及練習復原程序。
- 五、 營運恢復演習：測試並演練受災後營運中斷的恢復。
- 六、 備援點開始營運演習：測試並演練備援點的營運狀況。

第 五 章 持續檢討與改進

第 12 條 （持續檢討與改進）

持續營運計畫係指全公司努力發展在災後恢復中斷的重要營運（ 優先營運項目）的能力。隨著時間持續改善並提升此一能力是必要的。

- 一、 檢討並檢查企業持續營運計畫：為了使公司的企業持續營運計畫達到最大效度，公司應定期監督並檢討公司的企業持續營運計畫活動，包括整個企業持續營運計畫活動－在事件前、事件期間，以及事件後－都應予以檢討。（照表格 10-1 協助公司瞭解此過程）
- 二、 管理檢討：除了前述的檢討和檢查流程，高階管理部門應積極主動展開公司的企業持續營運計畫檢討活動，且確保公司的企業持續營運計畫管理有效，以及企業持續營運管理機制（PDCA 週期）能正常運作。（表格 10-2 將協助您管理與檢視此項目）。

第 六 章 附則

第 13 條 （注意國內外最近發佈之）

本公司各部門平日應調查及搜集『持續營運計劃作業程序』之相關資訊，並注意政府機關發佈之重大災害事件及相關指引(例如由 嚴重特殊傳染性肺炎中央流行疫情指揮中心所編訂之『企業因應嚴重特殊傳染性肺炎(COVID-19)疫情持續營運指引』)，加強監控及管理造成重大災害的危險因子。當發生足以造成公司營運中斷事件時，相關部門應循本作業程序立即擬定重大災害『持續營運計劃』並迅速啟動實施。

本作業程序訂定若有不足之處，應參閱『中小企業持續營運教戰手冊』辦理。

表格1：企業持續營運計畫架構表
企業持續營運計畫目的
對象
產業
營運項目
欲恢復的地方社區

企業持續營運計畫範圍
引入企業持續營運計畫的部門

企業持續營運計畫領導人與執行團隊
企業持續營運計畫領導人
企業持續營運計畫組員

表格2-1：影響程度比較表		
處理產品與服務部門	影響程度	
	外部影響	內部影響
產品/服務A	L：M：S	L：M：S
產品/服務B	L：M：S	L：M：S
產品/服務C	L：M：S	L：M：S
產品/服務D	L：M：S	L：M：S
產品/服務E	L：M：S	L：M：S

表格2-2：中斷最大容忍期						
處理產品與服務部門	可容忍的中斷時間					預計復原時間
產品/服務A	～3天	～1週	～2週	～1個月	～2個月	
產品/服務B	～3天	～1週	～2週	～1個月	～2個月	
產品/服務C	～3天	～1週	～2週	～1個月	～2個月	

表格2-3：優先營運項目（PAs）和預計復原時間（RTOs）	
優先營運項目	
預計復原時間	

表格3-1：優先營運項目的必要資源		
資源類型		內容
內部資源	建築物	
	設備與機器	
	存貨	
	員工	
	資訊系統	
	資金	
	其他	
必要的公用設施	電	
	瓦斯	
	水	
	電話/通訊	
	交通/道路	
	其他	
支援	直接供應商	
	第2-3層供應商	
	客戶	
	其他	

註：此表為辨別優先營運項目、設定復原時間目標，及列出經營影響分析（Business Impact Analysis, BIA）的重要過程。

表4-1：風險的可能性及影響程度基準表		
優先度	可能性	影響
高	可能	災難性，嚴重損害 威脅公司 死亡，多人受傷
中	中度可能	中等水平的損害 影響營運， 多人受傷
低	不太可能	不重要的損害 輕傷

表格4-1：風險影響和可能性比較表（範例）			
風險	影響	可能性	優先度
地震	高/中/低	高/中/低	1
洪水	高/中/低	高/中/低	2
高/中/低		高/中/低	
高/中/低		高/中/低	

表格 5-1：關鍵資源的災前防護和災後減損（範例）

資源	目標	內容	計畫	執行期間			負責部門
				即刻	1 年內	中長期	
人員	保持人員安全	提供疏散安全的指示	制定並宣導疏散計畫 進行疏散演習	○			總務處
建築物	保護 / 減輕對建築物的損害	檢查建築物的耐震度	檢查總部建築物的耐震度	○			總務處
		提高建築物耐震度	提高總部建築物的耐震度			○	總務處
設施	保護 / 減輕對設施的損害	安裝防止設備掉落的裝置	固定工廠的機械設備	○			製造部
系統	保護 / 減輕對建築物的損害	安裝防止電腦掉落的裝置	固定伺服器	○			資訊系統部

表格6-1：疏散和救援計畫（範例）	
辦公室/廠房	總公司
疏散地點（集合地）	總公司大樓前的停車場
負責窗口	負責人：總務處主管 助手：總務處副主管
救援和醫療負責窗口	負責人：總務處主管 助手：總務處副主管
醫院	（醫院名稱、地址、電話號碼等聯絡資訊） 名稱：○○醫院 地址：○○○ 電話：**-****-****

表格6-2：應變中心（範例）				
成員	角色		部門／名字	電話
	負責窗口		總裁／○○○○	**_****_****
	（包括代理人）		總監／○○○○	**_****_****
	分析和規劃		○○部門／○○○	**_****_****
	資訊功能		○○部門／○○○	**_****_****
	現場作業功能		○○部門／○○○	**_****_****
	（穩定、救援和醫療、員工安全確認、衛生、後勤）		○○部門／○○○	**_****_****
動員門檻	公共關係		○○部門／○○○	**_****_****
			○	
集合地點（如備援點）		-芮氏規模6級地震 -洪水警告發布		
	優先順序		工作地點	地址
				電話
	1	總公司	○○○○	**_****_****
	2	A辦公室	○○○○	**_****_****
	3	B工廠	○○○○	**_****_****

表格6-3：緊急聯絡資訊表（範例）

部門	名字	電話號碼	電子信箱	安全狀態 (緊急事件發生時填寫)
○○部門	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
○○部門	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
○○部門	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	

表格6-4：外部聯絡資訊表（範例）

外部夥伴	名字	電話	電子郵箱	狀態 (在事件發生時填寫)
原料和零組件供應商	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
物流服務提供窗口	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
設備維修公司	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
客戶	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
金融機構	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
官方及地方政府部門	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
必要服務提供窗口	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	
	○○○○	**_****_****	****@****.****.****	

表格6-5：災害發生時所需用品清單

類別	項目	數量/份
食物/水	飲用水	1公升/人
	緊急食品	依人數計
生活用品	衛生用品（衛生紙、濕紙巾、廁紙等）	符合人數的必要數量
	炊具	符合人數的必要數量
	行動式廁所	符合人數的必要數量
	行動瓦斯和爐具	符合人數的必要數量
	塑膠袋與膠帶	依人數計
	毯子與睡袋	依人數計
	罐和水壺	依人數計
	放入口袋的取暖物品	依人數計
	燃油加熱器與燃油	3天份
醫療用品	急救藥箱	符合人數的必要數量
	摺疊擔架	3個
工具	工具（撬棍，鉗子，鐵錘，鏟子，布膠帶，梯子）	3組
	鋼盔和手套	依人數計
	塑膠與防水布	3組（10m×10m）
	垃圾桶與水桶	3組
人員返家的協助	雨衣	依人數計
	地圖	依人數計
資訊蒐集與 通訊設備	收音機與電源	3組
	手機充電器	每個型號各3個
	喇叭	3組
其他	發電機，發電機燃料	2單位燃料/天

※以上項目需要準備每個人足夠使用 3 天的數量。

表格6-6：損壞調查表

調查地區		
員工受傷	受傷的員工	名字：
建築物的損害	外觀	大 中 小 無
	內部	大 中 小 無
	逃生門	Yes No
資產的損害	機器設備	(受損設備/項目數量)
	通信設備	(受損設備/項目數量)
	資訊設備	(受損設備/項目數量)
	固定設備和裝置	(受損設備/項目數量)
	交通工具	(受損設備/項目數量)
必要資源的損害	電	可取得 無法取得
	瓦斯	可取得 無法取得
	水	可取得 無法取得
	室內電話服務	可取得 無法取得
	手機服務	可取得 無法取得
	網際網路	可取得 無法取得
附近環境情況	火災	可取得 無法取得
	其他	
企業持續營運狀態		中斷 未中斷
訪客		(傷患)
其他		

表格7-1：持續營運策略摘要

優先項目	策略概述	預計恢復項目	關鍵資源（瓶頸資源）	必要的外部夥伴
策略1：受損與受影響區域				
（例子）	修復損壞的建築物和設備，並恢復優先營運項目			
策略2：備援點				
（例子）	使用備援的工廠/辦公室/門市			
（例子）	啟動備用資訊中心			
策略3：替代方案				
（例子）	使用舊設備與傳統方法作為替代方案			
策略3：其他策略				
（例子）				

表格7-2：企業持續營運策略規劃表

優先營運項目		策略架構				
類別	資源	內容	措施	期間		負責部門
				短期	長期	
內部資源	建築物					
	設備/機器					
	存貨					
	員工					
	資訊系統					
	其他					
必要的公用設施	電/瓦斯/水					
	電話/通訊					
	交通/道路					
	其他					
外部夥伴	供應商					
	客戶					
	其他					

表格8-1：可取得的資金（範例）

項目	金額	其他
現金和存款	100,000	
保險	50,000	火險/ 水險/ 地震險
可取得的資金總額（A）	150,000	

表格8-2：復原費用（範例）

項目	金額	其他
建築物	10,000	
設備機器	5,000	
固定設備和裝置	5,000	
存貨	5,000	
復原費用總額（B）	25,000	

表格8-3：經常性費用（範例）

項目	金額	其他
薪資		
購買的補給品		
租金		
其他		
經常性費用總額（C）		

表格8-4：財務狀態表（範例）

可取得的資金（A）	
復原費用（B）	
經常性費用（C）	
餘額（=A-B-C）	

表格8-5：財務措施（範例）

財務措施	金額	內容
（例子）向銀行貸款	100,000	每年12月檢查金額
（例子）救災貸款	150,000	當颱風襲擊時申請

表格9-1：演習計畫

演習的類型	目標	對象	日期	檢討

表格10-1：企業持續營運計畫審查表

步驟	檢討與檢查項目	相關表格	效益	企業環境 的變化	檢討議題
1	企業持續營運計畫 架構目的、範圍、 負責人和組員	1-1	Y/ N		
2	優先營運項目和預 計復原時間	2-1 2-2 2-3	Y/ N Y/ N Y/ N		
3	輔助資源與瓶頸資 源	3-1	Y/ N		
4	風險預期造成的損 害	4-1 4-2	Y/ N Y/ N		
5	災前防護和災後減 損	5-1	Y/ N		
6	緊急應變、安全確 認與風險溝通	6-1 6-2 6-3 6-4	Y/ N Y/ N Y/ N Y/ N		
7	持續與復原措施	7-1 7-2	Y/ N Y/ N		
8	緊急事件的現金流 動與財務措施	8-1 8-2 8-3 8-4 8-5	Y/ N Y/ N Y/ N Y/ N Y/ N		
9	演習與訓練	9-1			
10	監督、檢討及改進	10-1 10-2			

表格10-2：管理審查表

檢查與檢討項目	負責窗口	到期日	最高管理階層