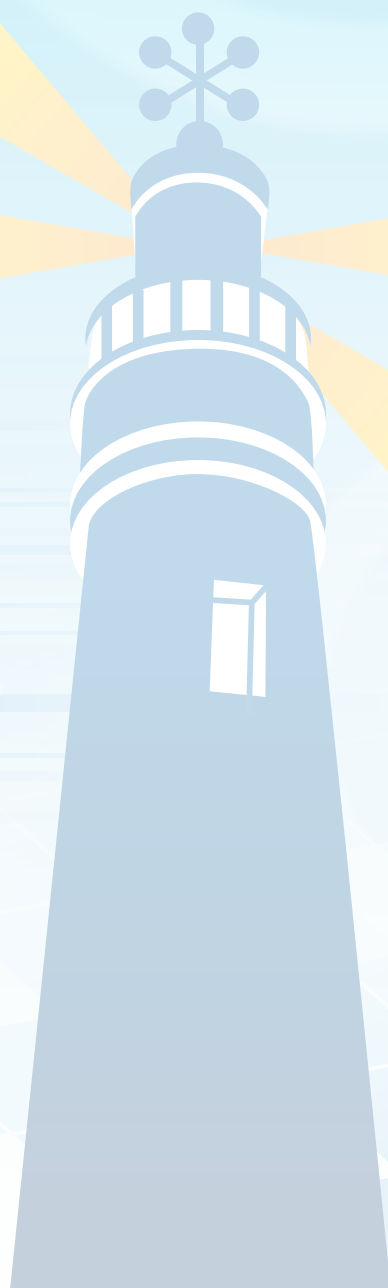




Asia-Pacific
Economic Cooperation

中小企業持續營運教戰手冊



Acknowledgements and Disclaimers

The original language of the official document Guidebook on SME Business Continuity Planning, APEC #213-SM-03.1, is English. It has been translated into Traditional Chinese by APEC SME Crisis Management Center and Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs, Chinese Taipei in May, 2014 and is reproduced with the permission of the APEC Secretariat. APEC does not assume responsibility for any errors contained herein.

中文翻譯聲明

本中小企業持續營運教戰手冊（出版編號：APEC #213-SM-03.1）原始文件為英文。由 APEC 中小企業危機管理中心及中華台北經濟部中小企業處於 2014 年 5 月完成中文翻譯，並經亞太經濟合作組織（APEC）秘書處同意後出版發行。本中文譯本由翻譯方負譯文與原始文件內容相符之責，亞太經濟合作組織不負任何譯文校閱等相關責任。



中小企業持續營運教戰手冊

手冊使用說明	4
1. 前言	4
2. 手冊內容簡述	4
3. 企業持續營運計畫架構	6
步驟 1：決定企業持續營運計畫的目的、範圍與執行團隊	6
4. 優先營運項目及風險評估	7
步驟 2：決定優先營運項目以及預計復原時間	8
步驟 3：您需要什麼來恢復關鍵活動？	9
步驟 4：風險評估－瞭解您的災害狀況	11
5. 面對災害時的應變策略	14
步驟 5：不要忘記災前防護和災後減損	15
步驟 6：災害的緊急應變	17
步驟 7：盡早恢復運作的企業持續營運策略	23
步驟 8：在財務上作好準備	27
步驟 9：實際演練讓計畫奏效	29
6. 持續檢討與改進	30
步驟 10：持續檢討與改進	31
附錄	33
1. 企業持續營運計畫所需表格	34
2. 企業持續營運計畫檢查表	55

手冊使用說明

本手冊提供 10 個簡單步驟，為中小企業發展企業持續營運計畫（Business Continuity Planning, BCP）的遵循依據。每個步驟皆有相關表格，透過每個步驟與表格的指引，可瞭解公司實際需求，進而完整的完成公司企業持續營運計畫。

為公司導入企業持續營運計畫，不能只是紙上談兵，企業持續營運計畫的操作是重要且不間斷的，企業主透過執行所規劃的企業持續營運策略進行一連串重要決策，以預防各種災害事故的發生並提升公司持續營運的能力。

1. 前言

每位企業主都想擴大公司規模，並透過提供公司的產品與服務而對社會有所貢獻。企業主背負的責任重大，不僅需要在競爭的市場中贏得勝利，更需具備應變天災或火災等危機的能力，畢竟誰都不希望公司毀於災害、事故、恐怖攻擊等意外事件。您為公司的災害應變作好準備了嗎？

「疏於準備就容易失敗」，如果您還沒為公司的災害應變作好準備，一旦災害或事故發生時，公司將蒙受巨大損失，企業持續營運計畫便是在危機發生時保護貴公司的最佳對策。

2. 手冊內容簡述

以交通事故為例，即使您是安全駕駛，仍無法完全避開意外的發生，而交通事故最壞的情況可能會造成駕駛死亡或受重傷，無法回復原本的生活；同樣的，公司遇到的最嚴重災害情況，可能包括關鍵資源受到致命性破壞而無法復原或發生全面性的營運中斷，因此失去重要客戶且被迫縮減公司規模，這些都是公司應不惜代價去避免發生的情形。

但如果運氣夠好，在交通事故裡受到輕微傷害，即可在短時間內復原並返回正常的生活；同樣地，如果公司的損害能被控制到最低，可在短時間內恢復營運並發揮正常或高於正常的效益將是最好情形。企業持續營運計畫教戰手冊便是協助公司降低傷害並提高存活能力的重要寶典。

下列是 4 個協助公司開始制定企業持續營運計畫的相關問題：

問題 1：甚麼樣的災害可能導致公司面臨破產問題？

問題 2：公司至少需要多久時間才能從災害中復原？

問題 3：影響公司營運成長或倒閉的關鍵資源是什麼？

問題 4：未來的 5 到 10 年間，哪些災害與事故可能會嚴重影響公司的營運狀況？

您可輕鬆回答上述問題嗎？如果不行，本手冊將指導您完成 10 個簡易步驟，帶您認識國際 BCP 標準 ISO 22301，並打造屬於貴公司的企業持續營運計畫。

企業持續營運計畫的 10 個步驟

步驟 1	決定企業持續營運計畫的目的、範圍與執行團隊
步驟 2	決定優先營運項目以及預計復原時間
步驟 3	您需要什麼來恢復關鍵活動？
步驟 4	風險評估－瞭解您的災害狀況
步驟 5	不要忘記災前防護和災後減損
步驟 6	災害的緊急應變
步驟 7	盡早恢復運作的企業持續營運策略
步驟 8	在財務上作好準備
步驟 9	實際演練讓計畫奏效
步驟 10	持續檢討與改進

3. 企業持續營運計畫架構

公司需要透過 3 個要素來開啓並鞏固企業持續營運計畫的基礎：

- 1) 目的：為何需要導入企業持續營運計畫？
- 2) 範圍：哪項業務適合導入企業持續營運計畫？
- 3) 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。

步驟 1：決定企業持續營運計畫的目的、範圍與執行團隊

(1) 目的

企業持續營運計畫的功用在於保護您的公司營運免受災害和事故的傷害。因此，在決定公司的關鍵產品或服務的優先順序或在選擇持續營運策略時，清楚的目的是非常重要的基準。首先，企業持續營運計畫目的是什麼？企業持續營運計畫最重要的是保護人、您的員工、公司的訪客。其次，是保護您的公司，兌現您對客戶和用戶的契約義務，履行社會責任，為地方社會和經濟做貢獻，其可保護就業及員工的生計。

(2) 範圍

這個問題在於您想為公司中的哪個部分導入企業持續營運計畫？您可把範圍侷限在導入企業持續營運計畫的重要部分（或部門），例如，您可選擇納入公司主力品牌產品的主要生產工廠或銷售第一的門市。除了可依據公司需求與狀況而決定企業持續營運計畫的範圍，更重要的是您必須將攸關公司生存的核心部分納入。

(3) 企業持續營運計畫執行團隊與領導人

您需要任命一位企業持續營運計畫領導人主導整個公司的企業持續營運計畫活動。企業持續營運計畫領導人應有完全的授權以毫無障礙的執行他或她的任務。由於企業持續營運計畫牽涉全公司的活動，需要跨部門積極參與和合作，因此最好提名公司內具公信力的人。依據公司規模需要，可選擇一個直屬企業持續營運計畫領導人下的支援團隊。此外，管理階層需要確保執行團隊所必需的資源，包括企業持續營運計畫領導人和執行團隊可取得的預算，俾利遂行相

關職責。中小企業業主（高階管理層）需明白體會，企業持續營運計畫不能光憑口頭宣示，而是要能有具體執行的行動與承諾。請填寫表格 1 開始貴公司的企業持續營運計畫架構。

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	

4. 優先營運項目及風險評估

企業持續營運計畫的目的是協助貴公司避免遇到災害或災害發生所導致營運中斷的可能。首先，您應先瞭解災害發生時，在公司各種營運項目中，哪項關鍵營運項目需要優先復原與哪些資源可提升復原速度；其次，應思考天災及事故

等風險，何種會嚴重影響公司的資產、業務與補給資源。本章將帶領您透過檢視公司的關鍵營運項目及風險等元素，對公司營運有全新的認識。

步驟 2：決定優先營運項目以及預計復原時間

您應先思考哪些是稱為是公司核心產品與服務？藉由這些稱為優先營運項目（Prioritized Activities, PAs）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，哪項營運項目可產生最暢銷產品以及哪家門市可達到公司最高的營業額等。接著，您應該列出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？（這個時期稱為中斷最大容忍期 /Maximum Tolerable Period Disruption, MTPD），並瞭解什麼是必須做的，才能讓您的公司在最短的時間內再次運作，而不是因此而退出商場或聲請破產。這樣的分析暫時不考慮風險因素，而將重點放在營運中斷對公司造成的影響，讓您瞭解災害發生的可能性與嚴重程度，及公司復原所需的時間以避免破產。

由公司遇到天災與事故造成營運中斷時，開始評估災害對主要營運項目的影響。請先在表格 2-1 的左欄填入公司處理各項產品與服務項目的部門，並依據外部及內部影響兩個基準，比較每個項目的重要性。首先透過大（L）、中（M）、小（S）等不同程度，評估產品與服務中斷時，對客戶、用戶及社會環境造成的外部影響，例如：您的關鍵客戶是否願意等您恢復營運或尋求其他替代廠商；或者您是否提供如醫療器材等，會影響使用者健康與生命的產品。接著依據財務狀況（如現金流）、營運問題，及公司聲譽等各種基準評估內部影響，例如：當產品 A 的生產線關閉或關鍵服務項目中斷營運時，對公司營收及現金流所造成影響嚴重程度。

下一步，您應該瞭解公司面臨災害發生的預計復原時間（營運中斷最大容忍期），以避免破產的狀況。請在表格 2-2 左欄列出公司處理各項產品與服務項目的部門，並判斷可容忍的中斷時間（包括 3 天、1 週、2 週、1 個月、2 個月或更久），評估每項產品與服務的預計復原時間。例如：第 1 項產品的最大容忍期是一個月，即在“1 個月”欄打勾（✓）；如果公司必須在 2 週內對關鍵客戶交貨，請在右欄的“預計復原時間”填入 2 週。

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）。

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
	~ 3 天	~ 1 週	~ 2 週	~ 1 個月	~ 2 個月	
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	
	~ 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	

步驟 3：您需要什麼來恢復關鍵活動？

各種內部和外部資源關係密切，一旦中斷，優先營運項目必須藉由穩固的資源來恢復運作，步驟 3 當中，您需要透過表格 3-1 辨識並列出用以維持優先營運項目的必要資源，並在後續步驟中檢視各資源的風險及脆弱程度，進而思考保護、安全性、取得及替代等必要措施，皆是企業持續營運計畫規劃時重要且基本的資訊。請在表格中列出 (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。

第一類是內部資源：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 等人力資源亦相當重要。

第二類是必要的公用設施：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。由於部份的資源是由公部門提供，通常也不在私部門可掌控的範圍，加上取得成本可能很高，一般公司及中小企業恐怕無法負擔替代來源的費用，因此，這些將成為您優先營運項目所要恢復資源的最基本要件之一。

第三類是公司的生意夥伴與上下游事業鏈：這類資源（直接和間接夥伴）不僅是您的供應商，而且也是您的客戶。舉例來說，2011 年發生的東日本大地震與泰國洪水的兩場天災中，直接造成很多公司營運中斷並嚴重影響到他們的供應鏈，而很多公司雖然未受到這兩場天災的直接損害，亦受到產業斷鏈造成的嚴重影響。

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。

步驟 4：風險評估－瞭解您的災害狀況

您需要瞭解能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。當然，您同時也需要分析、評估步驟 3 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在步驟 2 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。

再來需要注意的是，與您所設定預計復原時間相比較，所要確保的資源如果需要依賴必要的公共設施（例如電、水、電話等等）才得以恢復，並可能需要花費更久的等待時間，這時您可能需要重新思考預計復原時間，並在等待時間內處理其他優先恢復事項。

表格 4-1 協助辨別優先營運項目、設定復原時間目標、及列出經營影響分析等過程，在左欄列出可能造成公司營運中斷或導致破產的各項風險，例如：天災 - 地震、洪水和颱風；工業災害 - 火災、爆炸、停電；化學物質洩漏或蓄意行為；及恐怖攻擊。在進行風險評估時也可參考地方政府與公共組織出版的地區性災害歷史、地圖及風險等資訊。

首先，請依據風險的可能性及影響程度基準表，評估每個風險的“影響”與“可能性”的高（H）、中（M）、低（L）等程度後，即可得知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？並排序出需採取立即行動的“高優先”措施。

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	

接著選擇高優先考量的風險（例如地震）並估計損害程度及復原時間，並對照比較表格 2-3 所設定的預計復原時間，決定哪些為必要資源。請依據下列 8 個步驟在表格 4-2 的欄位裡填入適當資訊，由於每項風險預期的損害不同，因此應依不同風險分別填寫個別的表格。

- 1) 請填入由步驟 3 中得知的優先營運項目的必要資源；
- 2) 請填入高優先考量的風險；
- 3) 請填入預計損害情形；
- 4) 請填入預計損失程度；
- 5) 請填入預計恢復期；
- 6) 依據第 5 項的預計恢復期以長條圖呈現；
- 7) 請參照表格 2-3 畫出預計復原時間；
- 8) 決定每項資源是否要採取必要措施，其所需必要資源的等待時間是否可在預計恢復期內完成。

若必要措施所需資源（例如：電、水和電話服務）的等待時間超過原先預計的恢復期，建議您需要重新評估預計恢復期的時間長短。

可能採取的必要措施將於步驟 5 到步驟 7 說明如下：

- 1) 災前防護和災後減損（步驟 5）
 - 加強建築物的抗震度
 - 安裝防止設備移動或掉落的裝置
- 2) 災害的緊急應變（步驟 6）
 - 疏散計畫
 - 建立安全確認流程
- 3) 盡早恢復運作的企業持續營運策略（步驟 7）
 - 恢復備援點的運作
 - 資訊系統資料備份

必要的措施通常會隨災害類型而異並造成不同的損害狀況，本手冊將帶領身為企業主的您，從公司最優先考量的風險開始操作本流程與評估損害情形，並可在熟練本流程且公司能力所及的情況下，對其他風險進行重複的流程操作與損害評估。

5. 面對災害時的應變策略

在這個階段，您將開始著手進行企業持續營運計畫的核心項目，計畫與執行公司的企業持續營運策略來達成步驟 2（表格 2-3）中所設定的預計復原時間。企業持續營運策略有三個重要階段，為達成預計復原時間，進而瞭解應採取的必要措施項目。

(1) 災前防護和災後減損（步驟 5）

這個階段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。

(2) 災害的緊急應變（步驟 6）

當營運中斷影響公司運作時，企業主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。

(3) 盡早恢復運作的企業持續營運策略（步驟 7）

本階段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。

步驟 5：不要忘記災前防護和災後減損

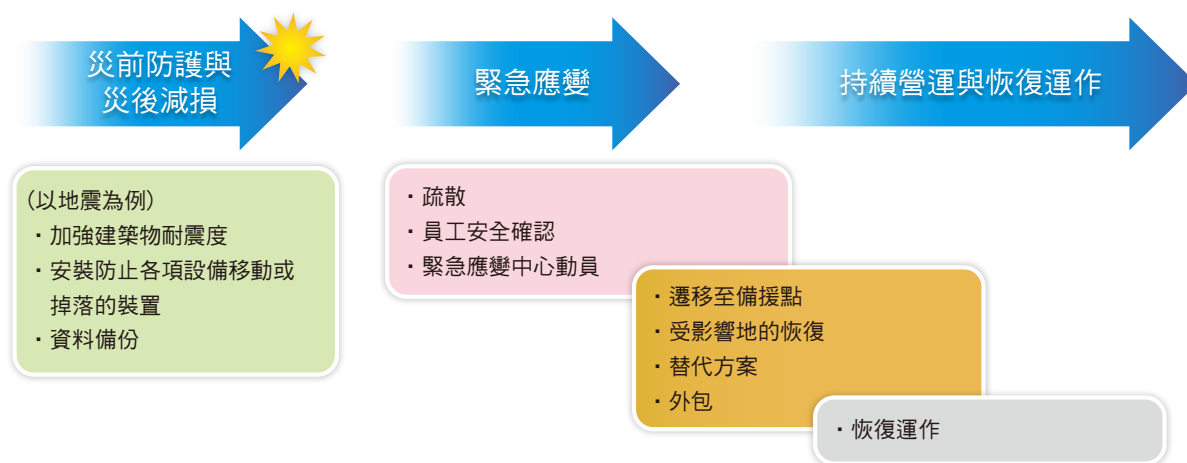


圖 5-1：企業持續營運策略的三個階段

為使公司營運在企業持續營運計畫的執行下得以順利恢復，應該盡可能在早期檢查和維護這些重要資源，進而預防並減少災後所受到的損害。因為，如果這類重要的資源受到毀滅性的損害，公司營運可能陷入泥淖，難以恢復營運，致使公司長時間停頓、甚至是瓦解，這便是為什麼事前的防護與災後減損策略非常重要。

在步驟 4（表格 4-2）中，公司可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。

承步驟 4，請在表格 5-1 填入 (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。

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

步驟 6：災害的緊急應變

所謂災害的緊急應變與處置，係指災害事件發生時所須採取的立即應變行動，以避免緊急情勢越演越烈而導致無法收拾的危機。緊急應變的第一要務是保護及拯救傷難人員；藉由穩定情勢，去除危害擴大的因子，讓公司的建築物處於安全狀況，這將可以確保您自己、職員與顧客的安全，並且保護資產與防止進一步的損害。此外，您也應該考慮到後續災害可能性（如：地震的餘震等）。

首先，您應該瞭解緊急應變的整體規劃。如圖 6-1 所示，在緊急應變流程中，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：(1) 疏散和救援；(2) 建立應變中心；(3) 確認員工安全；(4) 員工通勤安全確認；(5) 穩定情勢、防止續發損害；(6) 進行損害調查；(7) 資產保護；及 (8) 蒐集和分享事件 / 損害的資訊。

其中，第一項所提到的“疏散與救援”為當緊急事件發生時，個別人員應立即開始進行之首要事項，其次是成立應變中心（Emergency Operation Center, EOC），在公司的統一指揮下協調各項措施與行動。項目 (3) 至 (8) 由應變中心建立後開始執行。

接下來將為前述的 8 個項目進行說明。



圖 6-1：災害的緊急應變示意圖

(1) 疏散與救援

首先，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，請參照表格 6-1 研擬疏散計畫並確保所有的員工都瞭解計畫內容，在此推薦許多公司所使用的緊急卡片，公司提供給每位員工一張包括疏散流程、地點及緊急聯絡人等重要資訊的緊急卡片，並要求員工隨身攜帶於必要時使用，以提高員工遇到災害時的應變能力。

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：**_****_****

如果發地震或洪水災害，交通網絡等基礎設施受損時，員工將無法回家而留在辦公室或緊急避難所。公司必需為員工準備食物、水和毛毯及收音機等其他補給品，並建議準備每個人足夠使用 3 天的份量（請參照表格 6-5）。

(2) 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（Emergency Operation Center, EOC）為中央指揮中心，讓公司流暢的執行前述活動。EOC 的架構、成員、職責和流程應該要預先決定並製成書面文件，表格 6-2 將協助您製作公司的 EOC 架構。

a) EOC 的負責窗口

負責 EOC 的所有活動並且要指定代理人及次要指定代理人，相關權限與責任應先確認。

b)EOC 的成員和角色

指定 EOC 的成員，將成員姓名建檔並定期更新，方便於動員時馬上召集到相關人員，表格 6-2 列出四個功能，公司可視需求與規模，決定最符合公司需求的架構和功能。

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）

c)EOC 的動員門檻

您必須依據事件的型態及規模建立 EOC 動員門檻基準，例如：芮氏規模 6 級地震和洪水警告發佈。

d)EOC 的集合地點

EOC 的集合地點及備援點應事先決定並隨時做好動員準備，為優先集合地點（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（範例）

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

(3) 確認員工安全

您必須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。2011年3月份東日本大地震發生時，大部分地區的手機網絡都因為災情嚴重而中斷，因此倚賴單一手機網絡的通訊模式時，即存在中斷風險，應決定備援方法，以利通訊網絡的連結。

表格 6-3 為包括每位員工的部門、名字、電話號碼和電子信箱等欄位的員工緊急連絡資訊表，也可用於確認員工安全的檢查表。

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	○○○○	**_****_****	****@**.*.**.*	

(4) 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。

(5) 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。

(6) 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，請參考表格 6-6 損壞調查表的範例。

(7) 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。

(8) 蒐集和分享事件 / 損害的資訊

當災害襲擊您的地區時，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

公司應該跟供應商、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 為外部聯絡資訊表的範例。

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		

步驟 7：盡早恢復運作的企業持續營運策略

此步驟中，您將研擬公司的企業持續營運策略（Business Continuity Strategies, BCS），以期在“預計復原時間”（RTOs）內恢復“優先營運項目”（PAs）。因此，您需要辨識出並準備恢復這些營運項目所必要的內外部支援及資源。

在規劃您的企業持續營運策略時，您需要思考若干重要概念，以恢復優先營運項目運作。相關策略如下：

策略 1：在受損 / 受影響地點恢復優先營運項目的運作。

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。

策略 3：以替代方法（或變通方法）恢復優先營運項目的運作。

您的企業持續營運策略也可綜合上述 3 個策略。

在復原計畫的早期，您須決定公司將在哪裡重新開始關鍵營運（或優先營運項目）。其中一個策略思考為在受到損害或影響的地點恢復，亦可能是在備援點恢復，兩個策略都是必要的，因為公司通常設想維持主要設備的運作為優先，但是也必須想到，如果在總公司大樓或主要工廠無法運作下，在備援點恢復將是必要的策略。對資源有限的中小企業來說，準備備援點可能非常困難，所以中小企業可能只有一個選擇來準備企業持續營運策略，也就是在受影響地點恢復優先營運項目的運作。您應該記住，如果關鍵設備損壞到無法使用的程度，公司將無營運能力。因此在中長期，您應該思考如何面對這項挑戰。這個過程不單是紙上作業，業主及（或高階管理階層）必須決定如何及在什麼地方恢復中斷的優先營運項目。

表格 7-1 依據前述概念完成並總結企業持續營運策略，請將您選擇的企業持續營運策略填入表格，並從受損或受影響地點的恢復優先營運項目開始進行。

策略 1：首先您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。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，因此，您應該估計這些公部門提供的公共設施需要多久時間恢復，並依據必要恢復期來檢視您的企業持續營運策略規劃是否得宜。下一個策略是在備援點恢復營運的策略思考。

策略 2：這個策略乃採替代方法恢復公司優先營運項目。首先，您需要考慮備援點的位置，並檢視其與目前的營運或生產地點有足夠的距離，才會受到相同的災害所影響。其次，您應確保公司所需要的公共設施及資源不受到災害影響並保有其可取得性。此一策略要求所有必要資源，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：此一策略可以用於前述之策略 1 提到的在損壞地點恢復優先營運項目與策略 2 提到的在備援點恢復。例如：使用留下來的舊設備取代受損的新設備、使用人工手動更換中斷的 IT 系統…等。您的公司應依據公司業務取向而選擇適合之營運替代方法，同時您也需要決定外部夥伴能夠提供哪些協助。

外部業務夥伴可能對您公司的企業持續營運策略產生重要的影響。雖然您不能控制業務夥伴，但是在公司的企業持續營運策略裡，您跟外部夥伴可以共同做些什麼，也許取決於你們的業務關係，但在持續營運的觀點而言，您至少可採取有助共同減少風險的一些措施。首先，檢視業務伙伴在災害管理和企業持續營運計畫的準備程度，詢問外部夥伴能否提供支援協助抑或不感興趣，如果他們感興趣，建議您可以交換與外部夥伴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，甚至召開定期會議並規劃共同會議與演習。

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			
其他策略				

既然開始使用表格 7-1 進行公司的企業持續營運策略，應先決定執行此策略所需的資源，並將所列出的必要資源填入表格 7-2。應先考量表格 7-2 最上端的策略架構與優先營運項目，其中，優先營運項目又分為內部資源、必要的公用設施及外部夥伴等 3 個類別（同表格 3-1）。

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	中長期	
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					

接著請幫每項資源填入必要措施，並對照“表格 4-2 資源損害估計表”，確認在預計恢復期內復原應該採取的必要措施，並且為防災與減災及加快復原速度的最佳措施。

公司應仔細檢視恢復期的需求（或瓶頸資源）並瞭解中斷最大容忍期，因此，您需要彈性的檢視修正公司的預計復原時間與企業持續營運策略，並填入每項措施的負責部門及實施期間，實施所需時間短期在 1 年內而中長期在 2 至 3 年甚至更久。一旦完成表格 7-2 的負責部門和實施期間，該表格將用來管理措施的實施進度。再次提醒，本流程不單是紙上作業，更要求企業主（或最高層管理者）充分領導作出管理決定並與公司的企業持續營運計畫團隊合作。

公司的外部夥伴對企業活動和企業持續營運策略具重要的影響，您無法控制外部夥伴，但可透過雙方的業務關係決定他們在貴公司企業持續營運策略所扮演的角色，另外也可透過瞭解夥伴對災害管理和企業持續營運計畫的興趣與準備程度，分享雙方的災害管理和企業持續營運計畫活動，甚至針對此主題定期開會，共同規劃相關內容並進行演練活動。

步驟 8：在財務上作好準備

若公司的營運中斷一、兩個月，財務狀況還足以支持公司營運嗎？步驟 8 的目標是瞭解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，還能避免破產的處境。若公司的營運暫停，營收勢必短缺，但經常性費用，例如薪資與租金仍然需要給付。如果公司的設施受

損，您需要資金來恢復受損的設施。在步驟 8，您需要做的是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：

- 瞭解營運中斷造成的營收損失；
- 估計恢復營運需要多少費用；
- 瞭解在中斷期間將產生多少經常性費用；
- 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

應透過表 8-1，檢查營運中斷時公司可取用的資金總額（儲備金）。舉例來說，公司可取得的資金包括現金、存款、短期證券、及私募資金；下一步應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，提醒您，保險理賠需要經過調查與商談等程序，通常無法立即獲得賠償。下表為考慮公司盈虧後可取得的資金總額（A）範例。

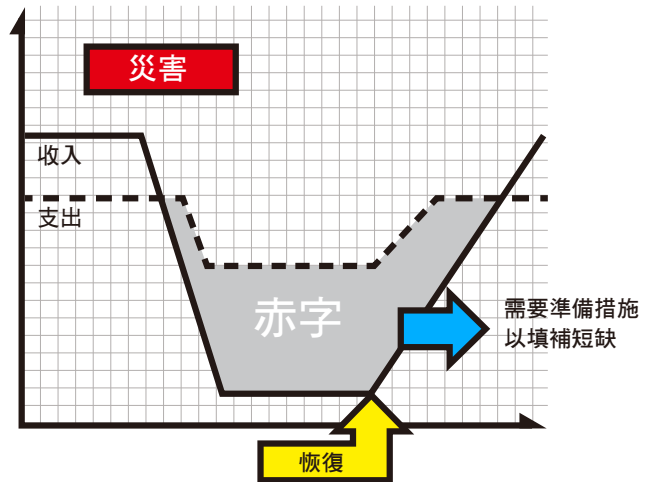


表 8-1：災後公司收入—支出關係圖

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	

(2) 估計復原費用

下一步，應估計公司因為災害及在中斷期內可能的支出，您已經在步驟 4 到步驟 7 中進行了公司重要資源的損害與恢復期，接著要評估修理及恢復優先營運項目必要資源的復原費用。如表格 8-2 所示，考慮公司盈虧後，列出建築物、設備機器、固定設備和裝置、及存貨等每項資源類別的預期復原費用總額 (B)。

表格 8-2：復原費用

復原費用	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	

(3) 經常性費用的估算

即使在營運中斷期間，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 則在協助您透過填入經常性費用項目與金額，以瞭解公司每個月經常性費用總額 (C)。

表格 8-3：經常性費用

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

(4) 評估現金流動狀態

總結前面的 3 個流程，您可分別得到可取得的資金總額 (A)、復原費用總額 (B)、及經常性費用總額 (C)，請在表格 8-4 填入，並透過公式 (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；反之，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

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

(5) 財務措施

當表格 8-4 計算出的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；有些國家及地方政府也會為財務受到災害影響的中小企業提供低利救災貸款。因此，可先瞭解適合公司的財務措施。

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

步驟 9：實際演練讓計畫奏效

經過步驟 5 到步驟 7，您應已為公司制訂企業持續營運策略的計畫，下面將提到部分這些計畫相關的問題，您對下列問題有多少自信能回答 " 是 " ？

- 全部員工（以及顧客）能夠遵照您的疏散計畫而迅速且安全疏散嗎？
- 所有員工能夠撥打您的緊急電話號碼而報告安全嗎？
- 應變中心成員能夠正確且立即在會合地點集合並各就定位嗎？

規劃和執行計畫是不同的任務，公司的持續營運計畫在緊急事件發生時，應依照計畫有效發揮作用。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，下面列出幾個重要的演習說明：

- 疏散演習：測試並演練安全迅速的疏散至指定地點。
- 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。

- 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。
- 備份資料復原演習：透過備份資料來測試及練習復原程序。
- 營運恢復演習：測試並演練受災後營運中斷的恢復。
- 備援點開始營運演習：測試並演練備援點的營運狀況。

演習計畫的方式很多，建議執行必要且適合公司的計畫，您也可增加計畫的複雜度並採用不同的方式來改進公司的持續營運能力。表格 9-1 即帶領您開始為公司制定演習計畫，其中演習檢討部份特別重要，公司可發現問題所在，進而管理與提升公司企業持續營運計畫的實施效果。

表格 9-1：演習計畫

演習的類型	目標	對象	日期	檢討

6. 持續檢討與改進

企業持續營運管理系統



PDCA週期模型圖

PDCA —— 持續改善

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。要在短時間具備這樣的能力並不容易，但是隨著時間持續改善並提升此一能力是必要的。我們強烈建議您在公司的 BCP 改善上利用 PDCA 週期模型（計畫、實做行動、檢查、行動）

步驟 10：持續檢討與改進

在四個階段中，您已經完成“計畫”和“實做”兩個階段，您將在步驟 10 中完成剩下的“檢查”（監督及檢討）及“行動”（維持及改進）階段。

(1) 檢討並檢查您的企業持續營運計畫

為了使公司的企業持續營運計畫達到最大效度，您應該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（請參照表格 10-1 協助公司瞭解此過程）。

您應詢問下列問題，從而檢討每個步驟。

- 先期擬製與定案的企業持續營運計畫在執行上是否有效？
- 是否存在待改進的工作與問題嗎？
- 是否有思考到影響計畫的內外情勢變化？
- 是否有忽略應納入企業持續營運計畫的任何項目？

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	演習與訓練	8-1 8-2 8-3 8-4 8-5	Y/ N Y/ N Y/ N Y/ N Y/ N		

9	緊急事件的現金流動與財務措施	9-1	Y/ N		
10	監督、檢討及改進	10-1 10-2	Y/ N Y/ N		

前述之檢討與檢查流程應定期進行，每年至少一次。如果公司有任何業務環境變化，例如外部夥伴（供應商或廠商）、核心企業活動（產品或服務）、IT 系統或財務管理部門、營運位置等改變，您皆應注意這些改變產生的可能影響。這些因素可能被忽略或在檢討中漏掉，因此您可能需要重新思考，並對您的企業持續營運計畫作必要的更改。更重要的是定期檢討，且不要錯過改善任何企業持續營運計畫的機會。這些內部檢討通常由負責團隊、領導部門和內部稽查部門執行。

(2) 管理檢討

除了前述的檢討和檢查流程，高階管理部門至少每年都要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，謹記管理檢討是企業持續營運管理的驅動力。（表格 10-2 將協助您管理與檢視此項目）

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

附錄

1. 企業持續營運計畫所需表格

- 表格 1 企業持續營運計畫架構表
- 表格 2-1 影響程度比較表
- 表格 2-2 中斷最大容忍期
- 表格 2-3 優先營運項目（PAs）和預計復原時間（RTOs）
- 表格 3-1 優先營運項目的必要資源
- 表格 4-1 風險影響和可能性比較表
- 表格 4-2 資源損害估計表
- 表格 5-1 關鍵資源的災前防護和災後減損
- 表格 6-1 疏散和救援計畫
- 表格 6-2 應變中心
- 表格 6-3 緊急聯絡資訊表
- 表格 6-4 外部聯絡資訊表
- 表格 6-5 災害發生時所需用品清單
- 表格 6-6 損害調查表
- 表格 7-1 持續營運策略摘要
- 表格 7-2 持續營運策略規劃表
- 表格 8-1 可取得的資金
- 表格 8-2 復原費用
- 表格 8-3 經常性費用
- 表格 8-4 財務狀態表
- 表格 8-5 財務措施
- 表格 9-1 演習計畫
- 表格 10-1 企業持續營運計畫審查表
- 表格 10-2 管理審查表

2. 企業持續營運計畫檢查表

1. 企業持續營運計畫所需表格

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
	L : M : S	L : M : S
	L : M : S	L : M : S
	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	
	~ 3 天	~ 1 週	~ 2 週	~ 1 個月	~ 2 個月	
	~ 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	

表格 6-1

疏散和救援計畫

辦公室 / 廠房	
疏散地點 (集合地)	
負責窗口	
救援與醫療 負責窗口	
醫院	

表格 6-2
應變中心

成員	角色	部門 / 名字		電話
	負責窗口 (包括代理人)			
	分析和規劃			
	資訊功能			
	現場作業功能 (穩定、救援與醫療、員工安全 確認、衛生、後勤)			
	公共關係			
動員門檻				
集合地點 (如備援點)	優先順序	工作地點	地址	電話
	1			
	2			
	3			

表格 6-4

外部聯繫資訊表

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

調查地點		
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	有 無
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	(受損項目 / 項目數目)
	交通工具	(受損車輛 / 項目數目)
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				
策略 2：備援點				
策略 3：替代方案				
其他策略				

表格 7-2

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	中長期	
內部資源	建築物					
	設備與機器					
	存貨					
	員工					
	資訊系統					
	其他：					
必要的公用設施	電 / 瓦斯 / 水					
	電話與通訊					
	交通與道路					
	其他：					
外部夥伴	供應商					
	客戶					
	其他：					

表格 8-1
可取得的資金

項目	金額	其他
可取得的資金總額 (A)		

表格 8-2
復原費用

復原費用	金額	其他
復原費用總額 (B)		

表格 8-3
經常性費用

經常性費用	金額	其他
經常性費用總額 (C)		

表格 8-4
財務狀態表

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

財務措施	金額	內容

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	演習與訓練	8-1 8-2 8-3 8-4 8-5	Y/ N Y/ N Y/ N Y/ N Y/ N		
9	緊急事件的現金流動與財務措施	9-1	Y/ N		
10	監督、檢討及改進	10-1 10-2	Y/ N Y/ N		

2. 企業持續營運計畫 檢查表

編號	問題	步驟	回答		
			否定	部分肯定	肯定
1	是否已經任命一位企業持續營運計畫經理人且分配預算給企業持續營運計畫？	1	0	2	4
2	全公司上下是否都清楚知道企業持續營運計畫之目的、範圍與領導人？	1	0	2	4
3	高階管理層是否在企業持續營運計畫中扮演重要的領導角色，並向員工展現企業持續營運計畫的承諾？	1	0	2	4
4	您的公司是否知道當營運中斷一週或一個月將會發生什麼影響？	2	0	2	4
5	您的公司是否知道必須多快恢復中斷的營運，以避免發生嚴重的影響而威脅公司的生存？	2	0	2	4
6	您的公司是否知道在營運的恢復上，哪些營運必須列為最優先要務？	2	0	2	4
7	您的公司是否知道哪些重要的內部資源或外部必要服務可能變成營運恢復的瓶頸？	3	0	2	4



8	您的公司是否已經知道哪些必要的材料或零件僅由一家供應商所供應？	3	0	2	4
9	您的公司是否已經研究地方政府或其他組織所發佈的災害史或風險資訊（例如災害潛勢地圖）？	4	0	2	4
10	您的公司是否足以承受發生可能性高於其他災害的大規模自然災害？	4	0	2	4
11	您的公司是否知道哪些必要資源可能因為前項（問題 10）天災而嚴重受損，因而變成盡早恢復營運的障礙？	4	0	2	4
12	您的公司是否已經規劃及實施災前防護及災後減損措施來保護員工的安全，避免受到預期災害的傷害？	5	0	2	4
13	您的公司是否已經規劃及實施災害前防護（預防）及災後減損措施來保護公司資產不受到災害（地震、淹水、颱風）與意外的損害？	5	0	2	4
14	您的公司是否已經製作了員工的緊急聯絡資訊表？	6	0	2	4
15	您的公司是否已經決定應變中心的架構，例如集合地，要召集哪些成員，以及動員的基準？	6	0	2	4
16	您的公司是否製作了客戶、業務夥伴與有關政府機關的聯絡資訊表？	6	0	2	4
17	您的公司是否定期備份資料？	7	0	2	4
18	您的公司是否有一個備援點，以在總部或主要營業點關閉時派上用場？	7	0	2	4
19	您的公司是否有替代或暫時措施，以在主要設備無法使用時取代？	7	0	2	4
20	您的公司是否知道必要材料與零件供應商的災害管理與營運持續狀態？	7	0	2	4

21	您知道若公司全面中斷一個月，您可能短缺多少資金？	8	0	2	4
22	您是否知道地方政府或其他公家機關提供哪些災害支援計畫？	8	0	2	4
23	您是否為災害儲備相當於一個月營收的現金或存款？	8	0	2	4
24	您的公司是否定期舉行疏散演習？	9	0	2	4
25	您的公司是否舉行演習來確認可安全從備份系統復原資料？	9	0	2	4
26	您的公司是否舉行演習來練習應變中心的動員？	9	0	2	4
27	您的公司是否定期檢討災害管理與持續營運計畫，並實施必要的改善措施？	10	0	2	4
28	高階管理層是否積極參與企業持續營運計畫的定期檢討？	10	0	2	4
總得分					

您的企業持續營運計畫狀態	您的總得分
您的公司對災害和事故毫無防備。一旦災害發生便可能為公司產生嚴重損害，造成長期的營運中斷。您的公司需要知道威脅它的風險，並應開始考慮可做什麼來減少這類風險可能造成的損害。	0 - 36
您的公司知道它暴露在哪些風險，並已採取一些必要的準備措施。不過，這些措施的效果可能有限。然而公司的企業持續營運計畫仍然脆弱，致使您的公司仍然暴露在嚴重損害的風險之中。因此一定要將企業持續營運計畫列為優先要務，俾利企業持續營運計畫提升效度。	37 -74
您的公司已經幾乎建立企業持續營運計畫，同時已經實施應對風險評估之有效措施。請繼續實施企業持續營運計畫中的 PDCA 週期，以改善您對持續營運的準備度，並確保您能夠有效對預期之外的意外或災害作好應變。	75 - 112

Note

APEC 計畫：M SCE 02 11A

編譯與出版者

APEC 中小企業危機管理中心

地址：(104) 台北市中山區德惠街 16-8 號 3 樓

電話：(02) 2586-5000#363 或 315

傳真：(02) 2599-6829

Email：apecscmc@tier.org.tw

合作夥伴

亞洲災害防救中心

地址：Shin-Yurakucho Bldg, 12-1 Yurakucho 1-Chome, Chiyoda-Ku, Tokyo

100-0006 Japan

電話：+ 81-3-6269-3792

傳真：+ 81-3-6269-3799

Email：t-ono3792@mcic.co.jp / onotaco@gmail.com

APEC 秘書處

地址：35 Heng Mui Keng Terrance Singapore, 119616

電話：(65) 68919 600

傳真：(65) 68919 690

Email：info@apec.org

網站：www.apec.org

©2013 APEC Secretariat

Produced by

APEC SME Crisis Management Center

3F, No. 16-8, Dehuei St., Jhongshan District, Taipei 10461, Taiwan

Tel: (886)-2-2586-5000 # 363/315 Fax: (886)-2-2599-6829

Email: apecscmc@tier.org.tw Website: www.apecscmc.org

Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs,
Chinese Taipei

3F, No. 95, Sec 2, Roosevelt Rd., Taipei 100, Taiwan

Tel: (886)-2-2368-6858 Fax: (886)-2-2367-3914

In Collaboration with

Asian Disaster Reduction Center

Shin-Yurakucho Bldg, 12-1 Yurakucho 1-Chome, Chiyoda-Ku, Tokyo 100-0006

Japan

Tel: + 81-3-6269-3792 Fax: + 81-3-6269-3799

Email: t-ono3792@mcic.co.jp/ onotaco@gmail.com

For

Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat

35 Heng Mui Keng Terrance Singapore, 119616

Tel: (65) 68919 600 Fax: (65) 68919 690

Email: info@apec.org Website: www.apec.org

©2013 APEC Secretariat APEC#213-SM-03.1

