



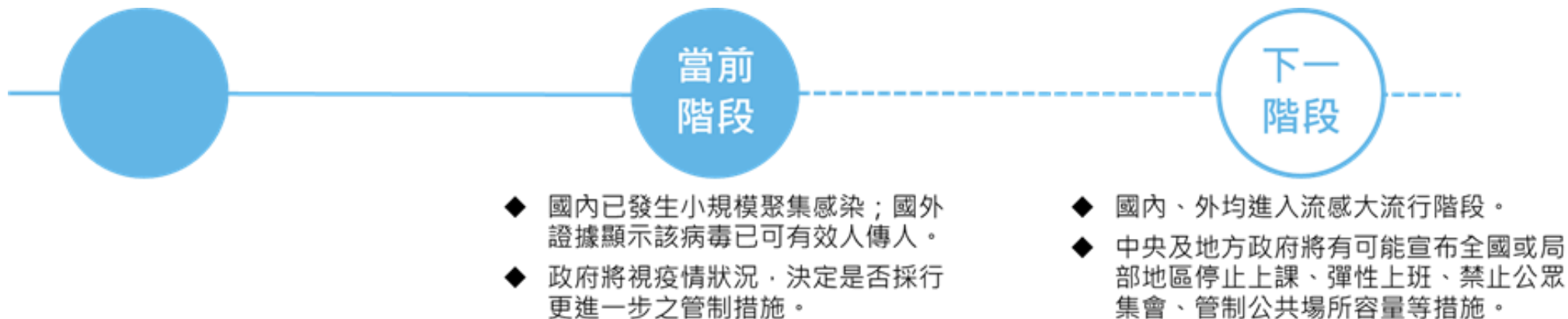
## 營運持續與危機管理服務

勤業眾信 風險諮詢部門  
2020.03

**因應COVID-19，企業是否已做好準備？**

# 針對本次疫情，我們的觀點...

由於台灣的疫情目前所處階段，為國內已出現確診病例，若企業平日尚未訂定完備的傳染病應變與復原計畫，此時開始修訂計畫者，我們建議公司以考量在面臨進入下一階段的風險前，組織應預做哪些準備工作為方向，以加快速度。



# 為因應後續疫情可能擴大之情境，企業可預設的重要方向



## 緊急應變作業

如何持續做好防疫工作，減少在公司內部發生群聚傳染的可能性。

針對防疫採取的應變措施，一般為進出管制、清潔消毒、調整辦公習慣以擴大社交距離(縮短工時、減少會議、以通訊方式溝通、辦公室內動線調整等)此外，我們許多客戶具有分區辦公、居家遠端辦公的方案。



## 營運持續作業：

- 當人力大量減少時(如大量員工請假)，如何維持公司基本運作。
- 當運作所需物料或服務缺乏時，如何繼續提供產品或服務予客戶。

在非常時期，公司應優先關注**關鍵服務跟產品**，及評估**最少應維持在何種運作水準**。以前述為情境，盤點核心人力、核心技術及對應的必要資源，並對前述資源進行盤點與準備；可能需進行緊急採購或轉單。

# 許多客戶來詢問，何時該啟動分區辦公/遠端辦公？

針對傳染病情境，為了降低風險或維持營運，最常見可採取的措施為：



縮短工時



遠端辦公



分區辦公

透過上述辦法，降低人與人接觸之作法。但，目前公司內部還沒有病例，但若是等到發現疑似病例才開始進行分區，是否已太晚？

由於是否調整辦公模式與辦公地點，目前政府並未有明確之法令規定，由企業自行決定。而現行企業BCP針對上述的啟動條件，常見設定為由特定階層主管評估後宣布啟動。

提供以下幾項參考條件，供企業自行預設若達成哪一項層次條件則啟動分區辦公/遠端辦公機制：

- ❑ 公司所在地區是否發生人傳人確診病例？
- ❑ 公司所在大樓是否出現確診病例？
- ❑ 公司員工是否來通報親屬出現確診病例？
- ❑ 公司常駐廠商是否來通報出現確診病例？
- ❑ 中央政府或當地政府是否開始對公眾外出及交通進行管制？

# 企業自評問項範例參考 – 以辦公場地為情境

## 緊急應變類

No.	Question
1	是否將再次確認是否掌握同仁及同仁家屬的最新聯繫資訊？
2	是否有掌握同仁所在地資訊之作法？
3	上述資訊若公司大樓遭封鎖是否仍可取得？
4	是否明定由何單位透過發布公告(Email、公告張貼、擺放告示等...)等方式，向同仁、廠商、訪客等宣達應配合之防疫措施？
5	請問公告範本是否考量不同國籍同仁，採用適當語言進行宣達？
6	是否明定由何單位確認維護個人衛生的物品（肥皂、紙巾、乾洗手等）供應充足，並確認環境有定期清潔消毒，具有過濾器的空調設備有定期維護保養？
7	是否明定由何單位要求同仁維持良好衛生習慣，如手部清潔，注意呼吸道衛生/咳嗽禮節？
8	是否明定由何單位負責維持辦公室的環境衛生，定期進行清潔消毒？
9	是否預先與物業管理公司溝通訪客、廠商到訪時，櫃台人員是否皆有先為其量測體溫，確認有無發燒情事後，再判斷是否可與進入辦公區域之管控措施？ 是否訂定增大辦公室內社交距離之作法，以減少群聚感染風險，例如： -多利用使用電子通訊進行溝通。
10	-取消或延期一些非必要的會議或訓練課程等；若實在必須召開面對面會議時，應縮短會議時間，並選擇在空間較大的會議室進行 -於辦公室中採取管制人數；要求部分同仁居家辦公。 -以步行走樓梯代替坐電梯；實施各樓層動線區隔。
11	若疫情狀況嚴重，如何決定是否調整或暫停海外出差行程？
12	若疫情狀況嚴重，針對滯留在海外的同仁，是否有作法得以持續監控國外疫情狀況，並以遠距溝通設備與海外同仁保持聯繫？
13	若疫情狀況嚴重，針對滯留在海外的同仁，是否具有協助撤離之計畫？
14	若確認有同仁於14天內曾到過疫區拜訪或有接觸通報案例等，是否有相關因應措施(e.g. 請同仁自主健康管理、居家隔離等...)?
15	是否允許同仁在大流行期間因正當事由而請假，如同仁患病、家庭成員生病、社區圍堵和隔離、機關學校關閉或大眾交通運輸關閉等？

# 企業自評問項範例參考 – 以辦公場地為情境

## 緊急應變類 (續)

---

No.	Question
16	若同仁有符合流感之症狀，是否以「疑似病例」方式處理，立即戴上口罩，先行安置於隔離處所，並儘速安排就醫？
17	同仁若前往就醫，是否應讓同仁主管清楚知道其狀況？是否建議同仁就醫途中，應儘量避免搭乘大眾運輸工具？
18	若同仁確診，是否以電話進行管理避免親訪？
19	針對確診同仁的辦公環境，是否儘速進行清潔與消毒？
20	是否盤點與確診同仁密切接觸者名單，並掌握其出缺勤與復原狀況？

---

# 企業自評問項範例參考 – 以辦公場地為情境

## 營運持續類

No.	Question
1	當大樓遭封鎖或人力資源銳減，是否有方案可持續提供服務給客戶？
2	是否考量延長服務時間，方便客戶透過電話、網路、傳真或電子郵件方式與公司聯繫？
3	是否明定於達成何種條件下需啟動分區辦公、彈性辦公或遠端辦公方案？
4	分區辦公地點的資源是否已完成盤點？
5	是否已規劃分區辦公後的上班方式？
6	是否已規劃分區辦公後的職務代理人制度？
7	是否已規劃分區辦公後同仁通勤方式？
8	是否已規劃分區辦公後各辦公地點之人員進出管制作法？清潔消毒作業安排？
9	分區建立分區辦公後的疫情監控及通報機制？
10	是否已統計針對被安排遠端辦公的同仁，資源與資訊技術上是否足以支援？
11	是否配置移動式裝備供員工使用？
12	是否針對移動設備進行資安管控？(如：DLP、End-point protection、硬碟加密)？
13	是否針對外部網路連入內部網路進行管控措施？(如：VPN、遠端監控、側錄)？
14	是否針對遠距工作操作行為進行監控？(如：使用者活動分析)？
15	如何確保資訊系統的持續運作不中斷？如何調整機房維運作業、輪班機制等？
16	是否規劃作業方式調整後，與利害關係人(如客戶、主管機關、當地政府、勞動部等)的溝通方式？
17	是否已明定結束分區辦公的條件？
18	當人力資源銳減時，是否已規劃可能的人員訓練及準備方式，以因應跨BU之業務支援？
19	當員工缺席率太高，以致威脅到公司運作時，如何決定暫停營運？

**特別提醒事項：**  
即使營運模式改變，仍需考量如何維護公司之資訊安全，包含資料的機敏性保護，及確保同仁在無法進入日常辦公環境時，是否能取得作業所需資訊。



# 勤業眾信營運持續管理服務簡介

# 勤業眾信風險諮詢服務

## 資訊與科技風險服務

- 科技服務
  - 資訊安全服務
  - 資安健檢服務
  - 滲透測試服務
  - 雲端服務安全與行動應用安全管控強化服務
  - Cybersecurity 成熟度分析與風險評估
  - 行動應用APP安全檢測服務
  - 軟體安全開發與測試管理服務
  - 數位化轉型與創新商業應用服務
- 資料保護服務
  - 營業秘密保護服務
  - 隱私保護服務

## 舞弊調查與鑑識服務

- 舞弊風險管理與鑑識服務
  - 舞弊風險評估與控制強化服務
  - 勤業眾信舉報中心服務 ( ReportNow)
  - 舞弊調查與訴訟支援服務
- 舞弊風險數據分析服務
- 數位鑑識服務
- 稽核日誌建置與分析服務

## 永續發展服務

- 永續經營與氣候變遷管理服務
- 碳資產整合管理
- 營運持續管理服務
- 危機管理服務

## 治理、法規與風險服務

- 企業風險管理服務
- 金融業風險管理服務
- 人才資本風險管理服務
- 流程與系統優化服務
- 電子支付機構管理諮詢服務
- 洗錢防制顧問諮詢服務
- 科技治理服務
- 數位金融創新與管理諮詢服務

## 風險控制轉型與遵循服務

- 合約風險與遵循服務
  - 委外廠商監督機制管理服務
  - 軟體資產管理評估與改善服務
- 內部控制與內部稽核服務
- 提升集團合併財務報告編制能力
- 雲端與資訊作業委外控確認服務

## 數據科學與分析服務

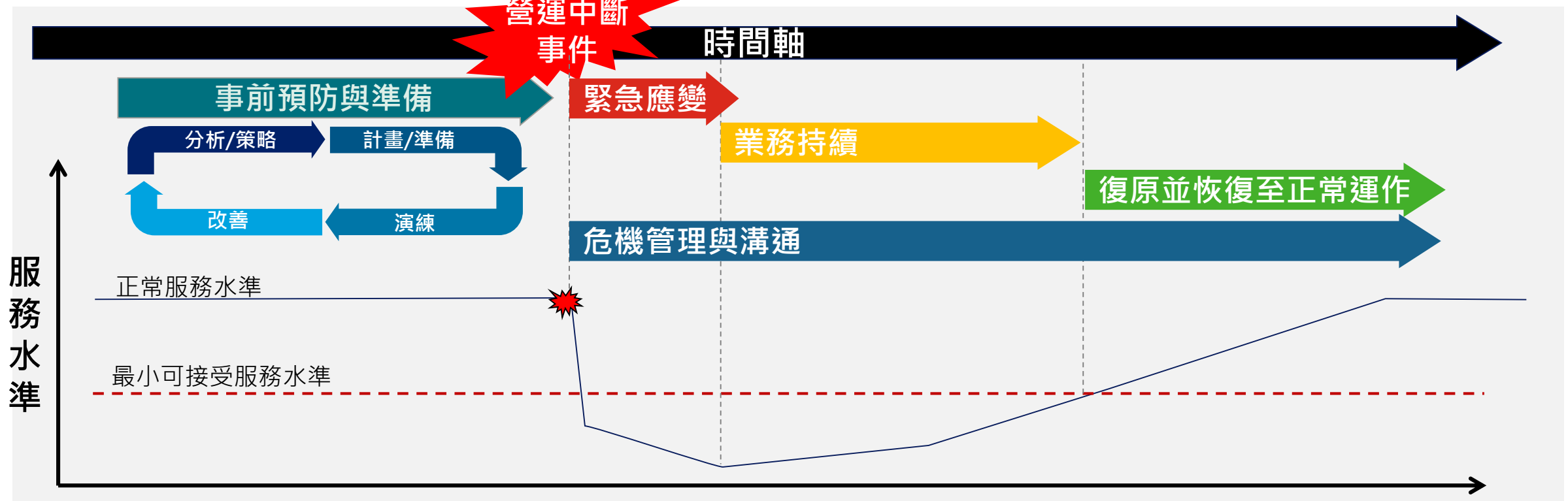
- 資料策略規劃
- 資料整合應用
- 進階資料分析
- 資料視覺化設計

勤業眾信風險諮詢服務，目前部門人數約400位，主要服務大中華區金融、電信、高科技、製造與傳產、化工、消費零售產業。

# 危機管理與營運持續管理 – 關鍵時刻的錦囊妙計

居安思危 – 以最有效率的方式及最有效益的資源配置，建立因應及復原能力。  
協助企業正視風險，展現企業對於永續經營的承諾。

- 讓企業遭遇中斷事件時，能快速且有計畫性的持續運作，滿足客戶需求。
- 透過建立營運持續管理，預防中斷發生，並將災害發生時造成的衝擊和中斷時間降至最低。



# 為何需要預作準備？

## 黑天鵝事件頻傳 內外環境風險劇增

- 企業須關注的風險，已不侷限於地震、火災。新興科技或區域政治變化，均會對企業營運造成衝擊。
- 例如：網路攻擊（台積電、挪威鋁業）或貿易戰爭（華為、三星）。

## 來自供應鏈的要求 持續提升

- 大型企業常透過稽核，確認供應鏈具備相對應的應變能力。
- 蘋果、台積電、華為等大廠，均要求其供應鏈應有營運持續管理或營運持續計畫。

## 期望具備足夠能力 進行因應及復原

- 組織複雜或設有多個營業據點，擔心通報出現斷層，無法即時進行應變與決策。
- 擔心過往處理經驗，無法有系統地傳承。

企業需具備恢復力，包括危機管理及營運持續管理，以因應外在風險的衝擊與影響。

# 企業如何逐步邁向營運持續管理制度

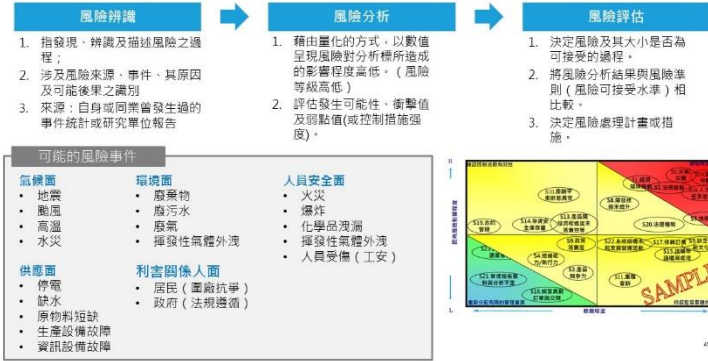
## 採用一套標準的方法

### 依據完整架構建立營運持續管理能力



## 風險評鑑-確認優先處理風險

### 分析階段 - 風險評鑑



## 營運衝擊分析-確認復原策略

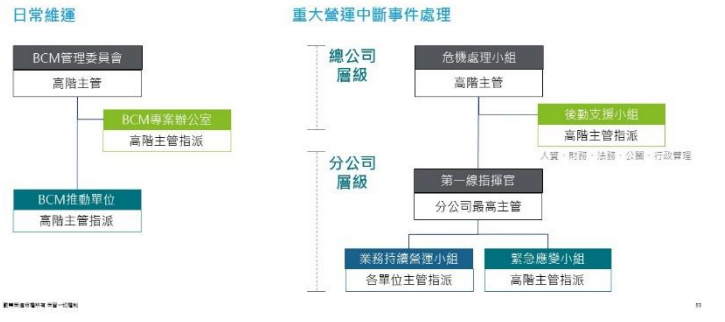
### 分析階段 - 營運衝擊分析



## 建立組織-推動營運持續管理活動

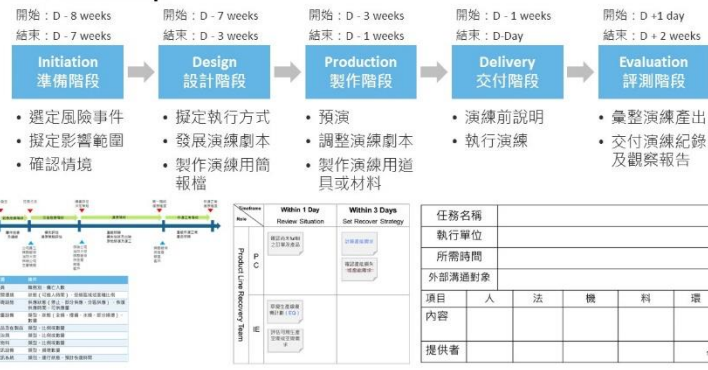
### 發展階段 - 組織與政策建立

根據企業現行組織，提出BCM組織建議，負責BCM日常維護及處理重大營運中斷事件。



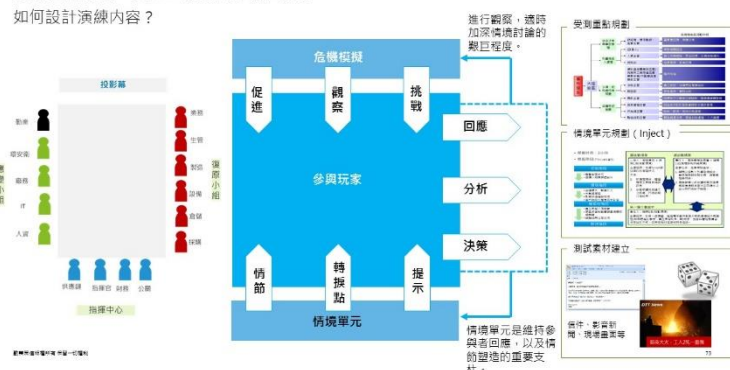
## 工作坊-以情境討論發展BCP

### BCP Workshop



## 演練-模擬事件可能影響及因應措施

### 實施階段 - 計畫測試與演練



# 重要元素缺一不可

## 組織面

設有專責組織/任務編組負責以下事項，包括：

- 1) 營運持續日常事務推動與落實；
- 2) 審查與營運持續管理相關的議題；
- 3) 事件發生時處理緊急應變、業務復原及危機管理。

## 分析面

執行營運持續管理活動

- 1) 透過風險評鑑程序，以辨識可能造成營運中斷的風險；
- 2) 透過營運衝擊分析程序，以確認營運中斷對組織的影響；
- 3) 定義極端情況下的時間目標及最小服務水準。

## 實作面

透過計畫與演練實作

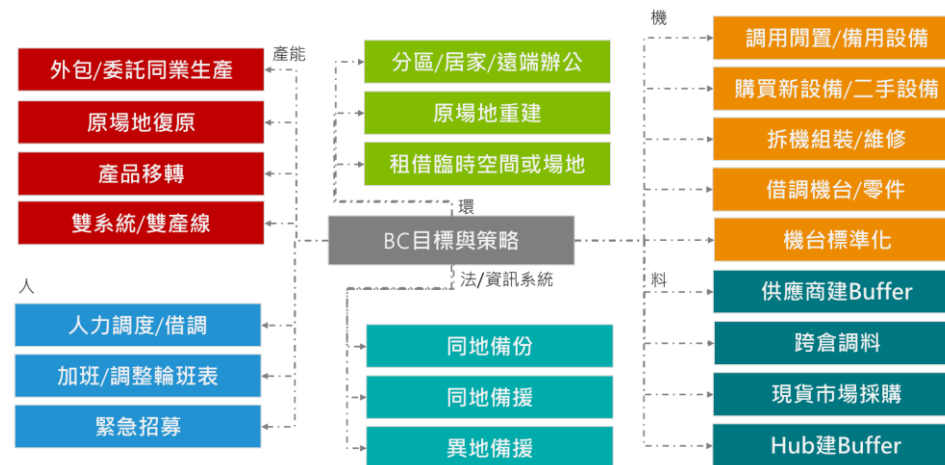
- 1) 要定期更新及演練，並留有紀錄或報告；
- 2) 對人員提供相關訓練，確保有能力執行復原活動；
- 3) 應有對與重要服務相關的重要第三方的管理措施。

# 建立專屬的營運持續策略

## 盤點必要資源



## 考慮採取的方案



## 訂定營運持續策略

生產面	資訊面	供應鏈面	後勤資源面
<ul style="list-style-type: none"> <li>分散至不同廠區生產</li> <li>跨廠房產品移轉</li> <li>原地重建</li> <li>外包</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>資料備份與異地儲存</li> <li>同地備援</li> <li>異地備援</li> <li>遠端連線作業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>廠內庫存</li> <li>跨倉調料</li> <li>供應商建buffer</li> <li>Hub倉建buffer</li> <li>現貨市場採購</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>人員代理</li> <li>人力調度及加班</li> <li>緊急採購</li> <li>臨時辦公室/場地</li> <li>居家辦公</li> </ul>

# 我們的服務項目，依現況及需求進行設計...

## 需求與方案A

- 滿足客棧常見要求
- 已具有基本營運持續能力，但想由第三方協助確認盲點死角或進行強化

### 方案內容包含：

- 營運持續計畫活動工作坊
- 營運持續計畫範本
- 營運持續模擬演練與強化建議

## 需求與方案B

- 有遭遇中斷事件的經驗
- 擔心自身產業與產品特性、地理位置分布，風險較高
- 風險管理單位期望於內部推動活動

### 方案內容包含：

- 營運衝擊分析工具及訓練
- 風險評鑑工具及訓練
- 營運持續計畫活動工作坊
- 營運持續計畫範本
- 營運持續模擬演練

## 需求與方案C

- 因應客戶要求，需取得國際標準**ISO 22301**證書

### 方案內容包含：

- 營運衝擊分析工具及訓練
- 風險評鑑工具及訓練
- 營運持續計畫活動工作坊
- 營運持續計畫範本
- 營運持續管理制度調整建議
- 營運持續模擬演練
- 危機管理機制建立
- 國際標準驗證輔導諮詢



# 與我們聯繫

如您有任何營運持續管理議題上的需求或風險管理上的疑問，請與我們聯絡：

吳佳翰 執行副總經理

Phone : 02-2725-9988 ext. 5078

Mobile : 0988-818455

E-Mail : chiahwu@deloitte.com.tw

曾韵 副總經理

Phone : 02-2725-9988 ext. 7887

Mobile : 0933-899007

E-Mail : christitseng@deloitte.com.tw

劉婉容 副總經理

Phone : 02-2725-9988 ext. 7655

Mobile : 0913-011915

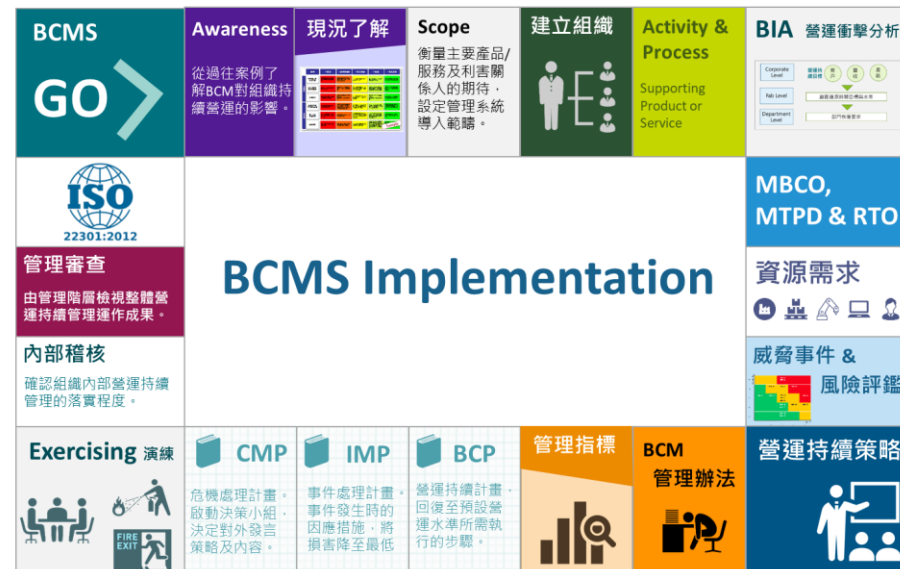
E-Mail : anbliu@deloitte.com.tw

田嘉雯 協理

Phone : 02-2725-9988 ext. 7732

Mobile : 0911-142717

E-Mail : sharonctien@deloitte.com.tw



Deloitte 泛指Deloitte Touche Tohmatsu Limited (簡稱"DTTL")，以及其一家或多家會員所。每一個會員所均為具有獨立法律地位之法律實體。Deloitte("DTTL")並不向客戶提供服務。請參閱 [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) 了解更多。

Deloitte 亞太(Deloitte AP)是一家私人擔保有限公司，也是DTTL的會員所。Deloitte 亞太及其相關實體的成員，皆具有獨立法律地位之法律實體，提供來自100多個城市的服務，包括：奧克蘭、曼谷、北京、河內、香港、雅加達、吉隆坡、馬尼拉、墨爾本、大阪、上海、新加坡、雪梨、台北和東京。

本出版物係依一般性資訊編寫而成，僅供讀者參考之用。Deloitte及其會員所與關聯機構(統稱“Deloitte聯盟”)不因本出版物而被視為對任何人提供專業意見或服務。在做成任何決定或採取任何有可能影響企業財務或企業本身的行動前，請先諮詢專業顧問。對信賴本出版物而導致損失之任何人，Deloitte聯盟之任一個體均不對其損失負任何責任。

