

準備不足 註定失敗

食品業的營運持續管理



營運持續 (Business continuity, BC) 系統的存在，是為了管理可能嚴重影響到組織為其顧客提供產品/服務的能力之災難事件。針對營運持續而制定的國際標準 ISO 22301，將營運持續定義為一個組織，在破壞性意外事件發生之後，仍然能夠在可接受的水準之上，為其顧客提供產品或服務的能力。

各行各業的企業，均面臨許多類似的潛在事故或事件，包括但不限於：

- 重大的工作場所意外事件
- 負面的媒體報導
- 市場波動
- 能源/油源中斷
- 資訊/電子通訊基礎設施失靈 (斷線、伺服器當機、病毒攻擊)
- 交通運輸基礎設施問題
- 供應鏈崩潰/中斷
- 損失員工

食品鏈中的組織面臨著額外、與產業特性相關的議題與挑戰，而增加了營運持續管理的複雜性：

- 從多重供應商處確保安全與可替代的原材料及關鍵原料
- 聲譽風險事件中的可追溯性
- 供應鏈中發生的食物造假事件
- 重大事件發生後對新聞和社群媒體的因應 (產品回收、現場意外事件、環境事件)

當發生這些事件時，花費數年時間才能建立起來的消費者信任和忠誠度會迅速喪失。而且因為發生這類事件而關閉的企業中，有很大一部分不太可能重新再開業。例如，大約 90% 遭受災難性數據和設備損失的公司可能在兩年內倒閉。¹

在如今快速變遷的世界裡，只要手指按一下就可以快速地獲取及傳輸資訊，人為事件已經成為營運持續的主要威脅。新浮出的問題與威脅，可能對食品業造成嚴重的影響，包括食品造假、複雜的供應鏈管理，以及全球恐怖主義。此外，無論人為與自然災害是否發生在組織所在地，都可能造成巨大災害。

當前食品與飲料業營運持續管理的現況

營運持續對食品與飲料業而言，是個逐漸被要求與受關注的焦點。對大部份食品業的組織而言，營運持續管理 (BCM) 仍然是相當新的概念，僅有少數的公司已經從被動的危機處理，轉向積極的預防措施。資源不足 (金錢與人力) 以及缺乏專業，是營運持續管理推動遲緩的原因。企業不願意優先投資在昂貴的預防性或「假設性」的問題上。

不同產業的營運持續管理各有不同，反映出其核心活動與商業上的關注點。

- 大型零售商天生就具有韌性 (resilient)，因為僅有少數資產身負關鍵任務。他們的網路可以承受任何一家商店或任何一個產品供應商的損失，而不至於對整體經營造成嚴重的影響。其配銷中心、總部與服務供應商都可能會產生單一或嚴重的問題。然而，這些零售商的主要資產與關注重點在於其品牌聲譽。其他所有可

1. Jacobs and Weiner, The CPA Journal (on-line), 2008.

2. Peck, H Dr. 2006. Resilience in the Food Chain: A Study of Business Continuity Management in the Food And Drink Industry. DEFRA Report, Cranfield University, Shrivensham.

能的意外事故（不包括油料供應短缺），零售商的首要方案便是由供應商承擔，期望供應商手上握有備份的產能，並且能提供彈性的物流作業，以因應意外的情況。在油料短缺的情況時，則情況逆轉。

- 小型零售商則與批發商保持良好的關係，並依靠他們保持供應鏈的持續性。
- 物流服務公司則是採取專案式的**營運持續管理**模式，取決於其顧客是否願意額外支付持續規劃（continuity planning）的費用。其最重要的資產則是技術純熟的員工。
- 食品加工與包裝業者則處於較危險的情況。他們的主要關注點在於保護重要資產，因為他們的營運仰賴少數高價的設備。日常運作、風險管理與**營運持續管理**之間沒有太大的區別。製造商傾向於以其「彈性」生產的能力作為因應意外事件的主要形式。然而，大部份的人承認支持這種策略基礎的盈餘產能，會在降低成本與資產運用極大化的壓力之下而逐漸消逝。工廠關閉、合併或搬遷他處，這時營運風險的狀況將發生改變；主要的關鍵因素從生產地點，轉移到運輸、通訊以及支援性基礎設施。²

許多組織採用**營運持續管理**起因於商業利益。**營運持續管理**的最佳實務，鼓勵他們採取行動，在預期了非一般的外部情況之下，維持組織任務的關鍵活動與資產。他們認為**營運持續管理**的目的，是為了保護其顧客、員工與股東的福祉。

營運持續標準與合規

營運持續管理很大程度上屬於品質與風險管理的範疇，並與相關領域例如治理、資訊安全與合規等有所重疊。風險管理提供了一個結構性的方式，鑑別造成營運中斷的潛在來源，並且評估其發生的機率與可能造成的損害，因此是營運持續的重要工具。所有對達成組織營運目標具重要性的業務功能、營運、供應、系統與關係等，都予以分析並包含於**營運持續計畫（BCP）**中。**營運衝擊分析（Business Impact Analysis, BIA）**是普遍接受的風險管理用語，指鑑別這些因素的相對重要性或危機程度的流程。這也將反過來驅動優先事項、規劃與其他**營運持續管理**活動。

達成營運持續的一個重要方式，就是運用國際標準。這些標準可以確保企業**營運持續**採用受認可的方法與概念。然而，除了達成標準的要求之外，營運持續計畫也包含以下活動：

- 鑑別相關的潛在災害
- 制定撤離計畫
- 採購備用機器和伺服器
- 進行資料備份與線下儲存
- 遠端經營的模式
- 針對特定活動進行職責分派
- 進行演練
- 教育員工
- 全面提升組織的警覺性

由於這些工作多半需要人力與財務資源，因此要建立營運持續，最重要的是由高階管理階層承諾將營運持續列為最高優先等級，並且指派專人負責。

針對產業：全球食品安全倡議 (GFSI) 標準

食品業需要正規的營運持續系統，而且已由數個全球食品安全倡議 (Global Food Safety Initiative, GFSI) 標準開始推動，例如英國零售商協會 (British Retail Consortium, BRC) 與食品安全促進會 (Safe Quality Food Initiative, SQFI) 等。這些標準所規定的是通用的要求，因為每個組織不同，在維持營運持續會遇到的問題也不同。

全球食品安全倡議標準，要求組織制定營運持續計畫，在大範圍的中斷 (危機/災害) 發生之後，可以於預定的時間內，引領組織復原並且重新啟動主要功能。

制定相關且有效的營運持續計畫的基礎包括：

- 由高階管理階層主導流程
- 營運持續團隊的提名與訓練 (包括角色、責任與互動)
- 進行組織面臨之潛在風險的評估
- 制定和實施有效的營運持續管理計畫，以降低事故發生的可能性，同時制定以行動為基礎的計畫，以因應相關危機情況並從中恢復
- 特定的資料和行動包括：
 - 重要人員的聯絡資訊
 - 重要資源提供者的詳細資料，包括公用事業
 - 相關的內部與外部利害關係人和主管的聯絡資訊
 - 法律資源與專業建議
 - 供應商的資料與可追溯性
 - 危機發生期間與之後的任務優先順序
 - 指派進行內部與外部溝通的責任
 - 每年進行計畫測試的規定

通用原則：ISO 22301 營運持續管理國際標準

ISO 22301 協助組織推動營運持續計畫，保護並協助組織從中斷事件中復原。此外，亦能協助鑑別出業務的潛在威脅，並建立處理非預期事件的能力。可以保護企業與其聲譽，並且維持企業的敏銳度與韌性，降低非預期中斷所造成的衝擊。

與其他營運持續標準相同，基於適當地建立有效的營運持續所需要的資源水準，必須由最高管理階層推動並且持續改善營運持續管理系統。要確實地提供各種資源與訓練，而員工及利害關係人也要能充分瞭解營運持續管理系統的政策，以及他們在其中所承擔的角色與職責。

標準要求分為 10 個條款，引導組織進行：

- 考量受到營運持續管理系統 (BCMS) 影響的利害關係人的要求，並制定出一個詳細列出事件相關行動的溝通計畫
- 針對組織與其供應商的復原行動，擬定可接受的時程
- 運用模擬來測試回應計畫 (非紙上演練)
- 瞭解他們在更廣泛環境與供應鏈之中的角色，鑑別並有效地管理潛在的中斷情況
- 評估潛在的中斷情況將造成的影響
- 思考如何處理風險
- 定期進行風險評估，包括會影響到利害關係人以及更廣的社群的風險

成功執行營運持續計畫的重要因素

高階管理階層的承諾

- 要制定一個完整而有益的計畫，成立一個由上而下，包含多元專業能力的團隊，是非常重要的。此外，團隊工作的價值也不應過度誇大

進行有效的風險評估：

- 處理對於組織與其顧客而言最關鍵的議題
- 針對您的產品、成分、作業流程與供應鏈進行研究調查、瞭解並列出威脅與弱點的優先順序，是鑑別出可能威脅到組織的潛在影響因素，並提供一個建立韌性與有效回應措施的基礎做法。謹慎規劃並且審慎執行
- 運用演練與練習，積極探索潛在的風險因素或危害情況，勝於在顧客抱怨或（社群或其他）媒體醜聞發生後的被動管理

迎向（不確定的）未來

食品產業的快速變遷是不容忽視的。驅動改變的最主要因素是供應鏈的全球化，對於各種技術/資訊的應用增加，以及消費者飲食習慣的不斷改變。目前產業的重心包括：

- 個人化的飲食與營養方案
- 對「純淨」、「公平」與「友善環境」產品的需求
- 開發中國家對產品的需求增加
- 節省時間和能源消耗的技術
- 海外主導的零售市場
- 確認既有與潛在供應商的可靠度、值得信賴、倫理與價值

食品產業營運持續管理的未來，本質上與這些發展趨勢息息相關，而新的趨勢也會在接下來的數個月或數年出現。從基礎開始推動營運持續管理，需要投入大量的資源與決心、訓練適當人員遵循正確的流程而建立起韌性。已經採行營運持續管理的食品與飲料業生產者、製造商、運輸業者以及零售商，將更能夠在降低潛在營運風險的同時，也能保護其顧客、維持獲利與其品牌聲譽。

能夠列出營運優先順序的組織，絕對不會後悔這項決定。他們可能永遠不會遭遇供應商中斷，無論是因為氣候災害，或不良的供應商所導致。然而，一如火災保險一般，經常在真正的火災發生以後，才能體會到其價值。



為何選擇BSI?

我們認為全球供應的食品，都應該是安全、永續而且高品質的。我們是食品安全驗證的業界領導者，提供各種食品安全標準的稽核服務，包含整個食品和飲料供應鏈中的各種標準及各項符合全球食品安全倡議 (GFSI) 要求的標準。

我們針對食品業的服務包括驗證、教育訓練、稽核及供應鏈解決方案。運用這些服務組合可以向您的顧客提供保證，並協助您管理與產品、流程、人員以及整個供應鏈連結的風險與機會，令您的組織更具韌性。

擁有超過 2,800 種食品與農產品的標準，我們足以支持食品產業，以及供應鏈面臨的各種挑戰，包括食品安全、食品防護、永續性、土地使用、能源、水、營運風險與企業社會責任等。



我們的產品與服務

知識

我們發展並傳授予客戶的知識是我們業務的核心。作為聲譽卓越的標準專業機構，我們持續召集產業界的專家，來制定地方性、區域性標準及國際標準。事實上，全球 10 大管理系統標準中有 8 個由 BSI 率先制定。

保證

由獨立的第三方稽核來確認組織的流程或產品是否符合標準的要求，可確保我們的客戶達成高標準的卓越績效。我們運用世界級的實施方案與稽核技巧，確保標準為客戶帶來的效益能發揮到最大。

合規

想要長期、確實地獲利，我們的客戶必須確保能夠持續符合相關法規、市場需求或標準的要求，並內化為一種習慣。我們提供一系列的服務與差異化管理工具，讓組織的合規流程能更順利地進行。

取得更多如何確保組織營運持續的資訊，請造訪
bsigroup.tw 或 email
infotaiwan@bsigroup.com