

巨災緊急應變處理－企業的风险管理修練

佳世達科技公司風管稽核室 林旺賜協理

今天討論從企業本身角度，如何運作風險管理。分享內容分為兩大區塊：一.風險管理實務討論、二.日本 311 巨災應變情形。

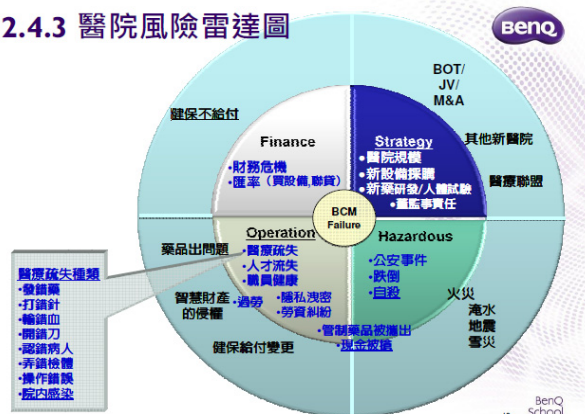
集團屬電子製造業，包括上游 IC 設計，零組件；中游面板；下游組裝,品牌。各公司風險分別著重在智財、資本支出、設備毀損、CBI、STP、倒帳等不同構面。2002 年 RM 啓蒙；2004 年展開 BCP；2005 年成立風險管理委員會 RMC；2010 年成立集團風控 GRM。GRM 四大目標：1.風險管理機制:各公司建立風管委員會 2.災害應變:BCM 建立 3.聯防資源整合 4.保險整合。

一、風險管理實務討論

一般而言，稽核與風管的差異性在於稽核作業係屬於事後的查核，風險管理則是偏重緊急事故前的控管規劃。風管人員是無名英雄，平常沒事被檢討預算，而事故發生後又被質疑投入不足。個人著手風管作業至今，經手有 400 多項的風管專案及事故，將之列出分析後可以組織成風險雷達圖。

正因為現今企業所面臨的風險種類持續增加，經理人屬於高風險行業動輒被告反托拉斯，遭清算人求償，甚至現在的消費者不同以往僅針對公司提告，常見連經理人或承辦人員也成為被告，大大的提升企業賠償損失的風險。加上，近年國際金融風暴動盪，也讓本集團各公司紛紛將現金存量提高，作為防範金融危機之風險。歐洲、墨西哥關稅稅則一改，可能導致成本上升，必須執行退場機制。

2.4.3 醫院風險雷達圖



針對風險管理部分，公司建立了三道防線，第一道為第一線作業人員，第二線為風管人員，第三線為稽核人員。風險管理組成需要很多元素，而教育訓練是很重要的。往下紮根，落實到第一道防線上，才是最為根本之道。同時，各公司總經理，在集團要求下，皆需接受風險管理訓練，因為總經理是緊急事故中的領導角色。

另外，區域聯防體系可以聯合集團彼此力量以達防災目標。聯防分臺灣、大陸、歐洲三大區，9 個聯防團，以各團長為龍頭，安排交叉稽核及演練。以提高對彼此環境、人員、器材的熟悉，並藉此找到應變規劃的優缺點，並透過平台分享推展經驗與心得交流。

再者，遇上外部環境之衝擊，除了我們公司自己存活之外，也需要輔助上游廠商及下游客戶存活才能共生。目前正準備將此套機制推動到上游廠商。

二、日本 311 災害實例

災難發生時，集團在日本災區有二座運轉的工廠，許多員工及在災區出差同仁，BCP 有「三三三」指導原則。事故處理的三階段：1 緊急應變計畫/危機溝通；2 營運持續；3 營運恢復。應變三主體：1 日本受災的二座工廠；2 台灣總部；3 其他集團公司。管理三層面：1 董事會；2 管理層；3 執行團隊。

緊急應變首要確認人員安全，現場公司環境處理及關閉機器；再者要確認集團資產在日本之曝險部位有多高，並確保重要資源以利後續行動。

緊急事件發生時的連絡溝通很重要，一般而言手機訊號由於過多人湧進，常會打不通，因此可嘗試使用市話，還有網路電話，最後都沒辦法則是衛星電話。同時也要關切重要客戶，更是需要費心的部分。

本集團在因應 311 災害時，當天便成立指揮所，將監控的中心設立於台灣，諸多緊急物資由台灣運送過去。另外也研擬撤離計畫，首先撤離外派人員的眷屬，並有南北二條撤離路線。因為集團就是一條很長的供應鏈，各方面都要做好全面之考量準備。

員工心理建設也是重要的，為減低員工心理受打擊程度，本公司常是讓受難員工動起來，進行工廠場地清潔；協助家裡、社區災後工作，在行動中點燃生命的能量，而不會感到失落而一蹶不振。也正因經歷日本 311 災害，公司也了解到現場指揮官成熟度仍有提升的空間。

災後檢討供應鏈的風險，結論是要用「加法」及「乘法」，將個別供應商風險加總。例如單一供應商每年風險為(1/20)，有 50 家主要供應商變加總為(50/20)；主要供應商又有自己的 10 家重要上游供應商風險就變成 $10 \times (50/20) = 25$ 。一年 25 次所以每月就有 2 次。像最近就有柯達、爾必達事件，因產業上下游之間聯繫緊密，牽一髮動全身，可能因某公司火災、倒閉而導致供應鏈停擺，因此受到影響的機率是很高的。保險的方面，在日本地震保險費用極高，因此很多公司沒有買地震保險，導致在財務方面損失需自行承擔。由於在場各位都是保險業界的專家，本人不多贅述。

三、結 語

最後本人認為現今風險管理之精神，應將角度放遠放寬，從自身之風險管理意識出發，與公司的上下游廠商客戶建立風險控管的聯防系統。並由客戶關係的角度，來要求供應的公司夥伴們進行風險管理系統，共同合作、聯防風險才是企業經營長遠之道。

謝謝各位。

