



5 - 商業繼續營運練習

簡介

這份文件提供一個框架，幫助測試公司的《緊急行動計劃》和《商業繼續營運計劃》。透過這些練習及演練，可以發現計劃中還缺乏什麼，並檢查公司在遇到緊急狀況或中斷時，能不能繼續維持重要的業務運作。

練習的設計是要用四種模擬情境來測試公司的緊急反應、持續營運策略和復原策略：

- **設備壞了造成服務中斷 - 停電**
- **系統出問題造成服務中斷 - 網路攻擊**
- **人手不足造成服務中斷 - 公共交通嚴重中斷**
- **無法進入設施造成的中斷 - 水災**

練習目標

用這些模擬情景練習來測試公司的《緊急行動計劃》和《商業繼續營運計劃》，包括：

- 看能不能在緊急情況下保護人和財產。
- 看能不能在中斷期間靠持續營運策略維持運作。
- 看能不能用復原策略把運作恢復正常。
- 測試決策和授權分工是否有效。
- 測試溝通流程，以及中斷時能不能和員工、客戶、外部合作夥伴順利協調。
- 找出資源上的不足問題。

練習執行與指導

如何執行練習

- **完成計劃：**在開始練習前，請確認《緊急行動計劃》與《商業繼續營運計劃》已準備妥善。這些文件將提供答題參考，並協助揭露缺口或改進需求。
- **設定目標：**檢閱練習目標，理解計劃中被測試的重點。
- **在無責備的環境氣氛練習：**這個練習不是為了找誰的錯，而是為了發現問題並改進。挑戰及問題一定會出現，這正是讓我們在真正的營運中斷前，先找到並解決問題的機會。
- **開放式對話：**請嘗試納入業務中各部門的員工，例如財務與行政、營運、銷售/市場推廣等。仔細閱讀每個模擬情境，設想其對業務可能產生的影響。將模擬情境視為真實事件，並詳細討論每個問題，重點放在其與實際營運的相關性。



改進措施

- **紀錄結果：**完成練習後，請在《練習後行動報告》中討論並記錄計劃中的不足之處。在《改進計劃》中收錄需要改善的部分，該計劃將列出改善業務流程及更新《緊急行動計劃》和《商業繼續營運計劃》的行動與責任。
- 更新計劃：**根據獲得的見解與改善需求，更新您的計劃。
- 員工培訓：**將練習成果與員工分享，並確保他們持有更新後的《緊急行動計劃》和《商業繼續營運計劃》。

練習討論問題與情境

這是一套桌上模擬演習及練習系統，幫助您測試計劃並找出問題。請用下面的討論問題，套用到之後的模擬情境。

討論問題

模組單元一問題

1. 《緊急行動計劃》
 - a. 溝通及通訊流程
 - i. 誰要負責通知大家或相關單位有緊急狀況？
 - ii. 要通知哪些人？聯絡資料放在哪裡？
 - iii. 會用什麼警報或通知系統來告知這次營運中斷的消息？它放在哪裡？
 - iv. 通知裡要包括什麼資訊？
 - b. 疏散及撤離
 - i. 如果要撤離及疏散，集合地點在哪裡？
 - ii. 在建築物裡，有沒有為行動不便的員工或顧客安排的疏散協助區？在哪裡？
 - iii. 誰會負責幫助行動不便的人？
 - iv. 您有緊急逃生地圖嗎？
 - c. 就地避難 (Shelter in Place)



i. 如果需要就地避難，集合的地方在哪裡？

ii. 安全用品的指定地點在哪裡？

iii. 誰負責關閉通風和進氣系統？

d. **財產與設備安全**

i. 在安全的情況下，哪些財產或設備必須加以保護？

ii. 這些財產或設備放在哪裡？

iii. 大約需要多久時間才能完成財產與設備安全保護？

e. **緊急應變手冊**

i. 在此狀況中，可否遵守相關的《緊急應變手冊》指引？

2. **《商業繼續營運計劃》**

a. **重要基本業務運作**

i. 哪些核心業務(重要基本業務)運作受到這次狀況影響？

ii. 哪些業務運作是最重要、最優先關注的？

b. **持續營運策略**

i. 持續營運策略：您和團隊採取了哪些措施，來維持因本情境受影響的重
要及高優先業務功能？

ii. 互相倚賴性：有沒有其他單位或公司提供這些運作需要的資源？

iii. 成果/產出：誰會用到這些運作的成果？

iv. 通知責任義務：您是不是需要通知某些人或單位，這些重要運作已經中
斷？

c. **溝通系統**

i. 要不要發出危機通知？如果要，要通知誰？

ii. 您平常用什麼方式在公司內部溝通？如果那個壞了，有沒有後備的方法？

iii. 跟客戶、廠商、供應商或監管單位，您主要用什麼方式溝通？有沒有後備



方案？

模組單元二 復原策略

d. 復原策略

- i. 請解釋要**怎麼做**，才能把重要業務功能恢復到正常狀態。
- ii. 並讓營運回到正常狀態。
- iii. 這次營運中斷造成了**什麼財務損失**？要**怎麼解決**？可以考慮：復原資源、保險理賠，還有其他財務幫助。

情境演習/練習

各個模擬情境均拆分**為**兩個模組單元，用以測試《緊急行動計畫》或《業務持續計畫》的特定部分，並對照以上的討論問題。

模擬情境一：停電—設備無法使用

模組單元 1

每個模擬情境**分為**兩個模組單元，分別測試《緊急行動計劃》或《商業繼續營運計劃》的章節，並對應以上討論問題。

- 《緊急行動計劃》
- 《商業繼續營運計劃》：重要基本業務運作、持續營運策略、溝通及通訊程序

週四，上午 7:00

- 一場嚴重風暴導致整條街區停電。
- 電力公司通知**您**，電力可能在**48** 小時以上無法恢復，他們正在進行修復。
- 停電已**對您的業務**造成以下影響：
 - 無法使用電腦系統。
 - 冰箱與冷凍設備失效，使易腐存貨面臨風險。
 - 網路連線中斷，導致內部通訊受影響。
 - 因道路電線倒塌，供應商無法送貨。.



模組單元 2

此模組單元涉及以下計劃章節與相關討論問題：

- 《商業繼續營運計劃》：復原策略

週日，上午 7:00

- 風暴已結束，電力恢復。
- 您的網路已重新上線並恢復運作。
- 供應商已重新開始回復運送。

模擬情境 2: 網路攻擊－服務營運中斷

模組單元 1

此模組單元涉及以下計劃與相關討論問題：

- 《緊急行動計劃》
- 《商業繼續營運計劃》：重要基本業務運作、持續營運策略、溝通及通訊程序

週二，下午 3:00

- 您的公司遭遇分散式阻斷服務 (DDoS) 攻擊，造成網站、線上訂單系統與支付流程營運中斷，無法處理線上或實體交易。
- IT 人員指出，攻擊使網路嚴重超載，顧客難以順利完成購買。
- 員工回報內部系統（如電子郵件與遠端登入）間歇性無法使用。
- 已聯絡執法部門及網路安全公司，但預計至少還需 **24** 至 **48** 小時才能修復。

模組單元 2

此模組涉及以下計劃章節與相關討論問題：

- 《商業繼續營運計劃》：復原策略



週三，下午 7:00

- 攻擊已結束，修復完成。

模擬情境三：公共交通嚴重營運中斷－人員短缺

模組單元 1

此模組單元涉及以下計劃章節與相關討論問題：

- 《緊急行動計劃》
- 《商業繼續營運計劃》：重要基本業務運作、持續營運策略、溝通及通訊程序

週一，上午 7:00

- 冬季暴風雪導致公共交通停擺，道路危險，員工無法到達工作地點。
- 您的企業必須在僅有一名員工可上班的情況下，面對高客戶需求進行營運。
- 供應商配送亦延誤。
- 暴風雪預計會持續至少 **48** 小時。

模組單元 2

此模組單元涉及以下計劃章節與相關討論問題：

《商業繼續營運計劃》：復原策略

週三，中午 12:00

- 東北暴風雪已結束，公共交通服務恢復，道路不再危險。
- 供應商已恢復運作。

模擬情境四：洪水－無法進入設施

模組單元 1



此模組單元涉及以下計劃章節與相關討論問題：

- 《緊急行動計劃》
- 《商業繼續營運計劃》：重要基本業務運作、持續營運策略、溝通及通訊程序

週一，上午 9:00

- 颶風襲擊波士頓，排水系統超負荷，導致您的設施/場所發生突發性洪水氾濫。
- 庫存室與主要業務區域皆浸在兩英寸的洪水覆蓋之中。
- 電力系統可能受損，造成危險，使得進入或留在建築物內不安全。
- 暴風雨預測將再持續 12 至 24 小時。

模組單元 2

此模組單元涉及以下計劃章節與相關討論問題：

- 《商業繼續營運計劃》：復原策略

週三，上午 7:00

- 洪水已退，但主要營業區與庫存室仍然潮濕且受污染。殘骸、危險化學品與可能的污水造成嚴重健康與安全風險。
- 電力系統持續故障，需要專業修復才能恢復營運。

練習後行動報告

請用下表來檢查，看看您在這次練習中達成目標的程度。如果有遇到困難，把這些問題記錄下來，放進《改進計劃》，列為「需要改進的地方」，好讓未來的緊急應變、持續營運和復原更好。就像之前提到的，這是一個沒有責任追究的環境。遇到挑戰是正常的，也是一個找到問題、加強計劃的好機會。

請在最符合您實際達成目標情況的方框打勾。

目標	無挑戰下完成	在有挑戰下完成
1. 評估在緊急情況下的應變能力，以及保護生命與財產的能力。		
2. 評估在營運中斷期間，透過持續營運策略維持運作的能力。		
3 評估決策與權限委派的有效性。		



4. 評估決策過程與權責分工的效率。		
5. 評估溝通流程及與員工、客戶、外部夥伴之協調能力。		
6. 找出資源配置上的不足。		

改進計劃

請用上面的表格，找出哪些地方在練習中遇到問題需要改進。把每個項目交給指定的團隊成員負責，並更新《緊急行動計劃》和《商業繼續營運計劃》，把改進加進去。

改進領域（練習目標）	該項目應如何改進？	指定負責的團隊成員