



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《緊急行動計畫》或《商業繼續營運計畫》的章節，並對應以上討論問題。

- 《緊急行動計畫》
- 《商業繼續營運計畫》：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