



5 - 商业继续营运练习

简介

这份文件提供一个框架，帮助测试公司的《紧急行动计划》和《商业继续营运计划》。透过这些练习及演练，可以发现计划中还缺乏什么，并检查公司在遇到紧急状况或中断时，能不能继续维持重要的业务运作。

练习的设计是要用四种模拟情境来测试公司的紧急反应、持续营运策略和复原策略：

- 设备坏了造成服务中断－停电
- 系统出问题造成服务中断－网路攻击
- 人手不足造成服务中断－公共交通严重中断
- 无法进入设施造成的中断－水灾

实践目标

用这些模拟情景练习来测试公司的《紧急行动计划》和《商业继续营运计划》，包括：

- 看能不能在紧急情况下保护人和财产。
- 看能不能在中断期间靠持续营运策略维持运作。
- 看能不能用复原策略把运作恢复正常。
- 测试决策和授权分工是否有效。
- 测试沟通流程，以及中断时能不能和员工、客户、外部合作伙伴顺利协调。
- 找出资源上的不足问题。

练习执行与指导

如何执行练习

- **完成计划：**在开始练习前，请确认《紧急行动计划》与《商业继续营运计划》已准备妥善。这些文件将提供答题参考，并协助揭露缺口或改进需求。
- **设定目标：**检阅练习目标，理解计划中被测试的重点。
- **在无责备的环境气氛练习：**这个练习不是为了找谁的错，而是为了发现问题并改进。挑战及问题一定会出现，这正是让我们在真正的营运中断前，先找到并解决问题的机会。
- **开放式对话：**请尝试纳入业务中各部门的员工，例如财务与行政、营运、销售/市场推广等。仔细阅读每个模拟情境，设想其对业务可能产生的影响。将模拟情境视为真实事件，并详细讨论每个问题，重点放在其与实际营运的相关性。



改进措施

- **纪录结果：**完成练习后，请在《练习后行动报告》中讨论并记录计划中的不足之处。在《改进计划》中收录需要改善的部分，该计划将列出改善业务流程及更新《紧急行动计划》和《商业继续营运计划》的行动与责任。
更新计划：根据获得的见解与改善需求，更新您的计划。
员工培训：将练习成果与员工分享，并确保他们持有更新后的《紧急行动计划》和《商业继续营运计划》。

练习讨论问题与情境

这是一套桌上模拟演习及练习系统，帮助您测试计划并找出问题。请用下面的讨论问题，套用到之后的模拟情境。

讨论问题

模组单元一问题

1. 《紧急行动计划》

a. 沟通及通讯流程

- i. 谁要负责通知大家或相关单位有紧急状况？
- ii. 要通知哪些人？联络资料放在哪里？
- iii. 会用什么警报或通知系统来告知这次营运中断的消息？它放在哪里？
- iv. 通知里要包括什么资讯？

b. 疏散及撤离

- i. 如果要撤离及疏散，集合地点在哪里？
- ii. 在建筑物里，有没有为行动不便的员工或顾客安排的疏散协助区？在哪里？
- iii. 谁会负责帮助行动不便的人？
- iv. 您有紧急逃生地图吗？

c. 就地避难 (Shelter in Place)



i. 如果需要就地避难，集合的地方在哪里？

ii. 安全用品的指定地点在哪里？

iii. 谁负责关闭通风和进气系统？

d. **财产与设备安全**

i. 在安全的情况下，哪些财产或设备必须加以保护？

ii. 这些财产或设备放在哪里？

iii. 大约需要多久时间才能完成财产与设备安全保护？

e. **紧急应变手册**

i. 在此状况中，可否遵守相关的《紧急应变手册》指引？

2. **《商业继续营运计划》**

a. **重要基本业务运作**

i. **哪些核心业务(重要基本业务)运作受到这次状况影响？**

ii. **哪些业务运作是最重要、最优先关注的？**

b. **持续营运策略**

i. **持续营运策略**：您和团队采取了哪些措施，来维持因本情境受影响的重要及高优先业务功能？

ii. **互相倚赖性**：有没有其他单位或公司提供这些运作需要的资源？

iii. **成果/产出**：谁会用到这些运作的成果？

iv. **通知责任义务**：您是不是需要通知某些人或单位，这些重要运作已经中断？

c. **沟通系统**

i. 要不要发出危机通知？如果要，要通知谁？

ii. 您平常用什么方式在公司内部沟通？如果那个坏了，有没有后备的方法？

iii. 跟客户、厂商、供应商或监管单位，您主要用什么方式沟通？有没有后备



方案？

模组单元二 复原策略

d. 复原策略

- i. 请解释要怎么做，才能把重要业务功能恢复到正常状态。
- ii. 并让营运回到正常状态。
- iii. 这次营运中断造成了什么财务损失？要怎么解决？可以考虑：复原资源、保险理赔，还有其他财务帮助。

情境演习/练习

各个模拟情境均拆分为两个模组单元，用以测试《紧急行动计画》或《业务持续计画》的特定部分，并对照以上的讨论问题。

模拟情境一：停电—设备无法使用

模组单元 1

每个模拟情境分为两个模组单元，分别测试《紧急行动计划》或《商业继续营运计划》的章节，并对应以上讨论问题。

- 《紧急行动计划》
- 《商业继续营运计划》：重要基本业务运作、持续营运策略、沟通及通讯程序

周四，上午 7:00

- 一场严重风暴导致整条街区停电。
- 电力公司通知您，电力可能在 48 小时以上无法恢复，他们正在进行修复。
- 停电已对您的业务造成以下影响：
 - 无法使用电脑系统。
 - 冰箱与冷冻设备失效，使易腐存货面临风险。
 - 网路连线中断，导致内部通讯受影响。
 - 因道路电线倒塌，供应商无法送货。



模组单元 2

此模组单元涉及以下计划章节与相关讨论问题：

- 《商业继续营运计划》：复原策略

周日，上午 7:00

- 风暴已结束，电力恢复。
- 您的网路已重新上线并恢复运作。
- 供应商已重新开始回复运送。

模拟情境 2: 网路攻击—服务营运中断

模组单元 1

此模组单元涉及以下计划与相关讨论问题：

- 《紧急行动计划》
- 《商业继续营运计划》：重要基本业务运作、持续营运策略、沟通及通讯程序

周二，下午 3:00

- 您的公司遭遇分散式阻断服务（DDoS）攻击，造成网站、线上订单系统与支付流程营运中断，无法处理线上或实体交易。
- IT 人员指出，攻击使网路严重超载，顾客难以顺利完成购买。
- 员工回报内部系统（如电子邮件与远端登入）间歇性无法使用。
- 已联络执法部门及网路安全公司，但预计至少还需 24 至 48 小时才能修复。

模组单元 2

此模组涉及以下计划章节与相关讨论问题：

- 《商业继续营运计划》：复原策略



周三，下午 7:00

- 攻击已结束，修复完成。

模拟情境三：公共交通严重营运中断—人员短缺

模组单元 1

此模组单元涉及以下计划章节与相关讨论问题：

- 《紧急行动计划》
- 《商业继续营运计划》：重要基本业务运作、持续营运策略、沟通及通讯程序

周一，上午 7:00

- 冬季暴风雪导致公共交通停摆，道路危险，员工无法到达工作地点。
- 您的企业必须在仅有一名员工可上班的情况下，面对高客户需求进行营运。
- 供应商配送亦延误。
- 暴风雪预计会持续至少 48 小时。

模组单元 2

此模组单元涉及以下计划章节与相关讨论问题：

《商业继续营运计划》：复原策略

周三，中午 12:00

- 东北暴风雪已结束，公共交通服务恢复，道路不再危险。
- 供应商已恢复运作。

模拟情境四：洪水—无法进入设施

模组单元 1



此模组单元涉及以下计划章节与相关讨论问题：

- 《紧急行动计划》
- 《商业继续营运计划》：重要基本业务运作、持续营运策略、沟通及通讯程序

周一，上午 9:00

- 飓风袭击波士顿，排水系统超负荷，导致您的设施/场所发生突发性洪水泛滥。
- 库存室与主要业务区域皆浸在两英寸的洪水覆盖之中。
- 电力系统可能受损，造成危险，使得进入或留在建筑物内不安全。
- 暴风雨预测将再持续 12 至 24 小时。

模组单元 2

此模组单元涉及以下计划章节与相关讨论问题：

- 《商业继续营运计划》：复原策略

周三，上午 7:00

- 洪水已退，但主要营业区与库存室仍然潮湿且受污染。残骸、危险化学品与可能的污水造成严重健康与安全风险。
- 电力系统持续故障，需要专业修复才能恢复营运。

练习后行动报告

请用下表来检查，看看您在这次练习中达成目标的程度。如果有遇到困难，把这些问题记录下来，放进《改进计划》，列为「需要改进的地方」，好让未来的紧急应变、持续营运和复原更好。就像之前提到的，这是一个没有责任追究的环境。遇到挑战是正常的，也是一个找到问题、加强计划的好机会。

请在最符合您实际达成目标情况的方框打勾。

目标	无挑战下完成	在有挑战下完成
1. 评估在紧急情况下的应变能力，以及保护生命与财产的能力。		
2. 评估在营运中断期间，透过持续营运策略维持运作的能力。		
3 评估决策与权限委派的有效性。		



4. 评估决策过程与权责分工的效率。		
5. 评估沟通流程及与员工、客户、外部伙伴之协调能力。		
6. 找出资源配置上的不足。		

改进计划

请用上面的表格，找出哪些地方在练习中遇到问题需要改进。把每个项目交给指定的团队成员负责，并更新《紧急行动计划》和《商业继续营运计划》，把改进加进去。

改进领域（练习目标）	该项目应如何改进？	指定负责的团队成员