



看見需要 同理現實

BCM 營運持續管理產品經理 楊文蔚專訪

楊文蔚 (Wayne Yang) | BSI 台灣 BCM 營運持續管理產品經理

責任編輯 徐瑋琳 採訪撰文 鄭詠中 校正修訂 黃純郁

營運持續管理 (BCM) 從標準發布問世以來，和所有的管理系統一樣，重要性會隨著時代變遷而有所不同，從沒有一個時代像現在，這麼需要 [ISO 22301 營運持續管理系統](#)，幫助各行各業乃至公部門，面對隨時會發生 (或已發生) 的營運中斷，得以迅速恢復。本次 BSI 台灣電子報編輯小組，特別邀請營運持續管理系統產品經理 Wayne Yang，就營運持續管理系統，做一次完整的概論詳述。身為 BSI 資深訓練講師，Wayne 從管理系統基礎切入，先抓出貫穿時代的流程控制原則，再走進營運持續管理系統，說明回復營運的強度、做決定的難度，同理現實，得到想要前往目標的指引，獲得最適切的幫助。

產險到驗證 鑑定風險與價值

進入 BSI 之前，Wayne 於產險公司從事資訊部門工作多年。產險也有風險控制 (Risk Control) 項目，Wayne 由資訊單位轉任風險控制部門，必須大量去走工廠，替客戶鑑定風險。可說保險裡的風險控制與鑑定和標準概念不謀而合，但畢竟跨到不同領域，思維邏輯是否會有很大的挑戰？Wayne 說資訊業的板塊本來就是移動的，從事保險工作時又接觸了風險管理的實務，資訊人背景加上風險管理，走到資安稽核，基本上沒有太大不適應。Wayne 學機械學出生，做產險風險管理要去許多化工廠，鑑定風險算出費率，執行上總要應對不同產業知識的挑戰，發現問題、面對問題與解決問題，已成為日常，遇到蒲樹盛 (Peter) 總經理¹邀請進入到驗證業，是一份契機。日後接下了營運持續管理 (BCM) 產品經理一職，協助客戶找到企業核心價值，人生旅途因緣際會連結一切。

營運持續管理系統過去多年在台灣一直是很先進的觀念。大約十年前，Peter 建議了 Wayne 去考國際營運持續管理證照，Wayne 還記得自己找了資料研讀，去位於台北市信義路的英國在台辦事處 (British Office Taipei) 考試，成為了英國營運持續組織協會 BCI (Business Continue Institution) 會員。又過了好些年後，Wayne 才接下了 BSI 台灣 BCM 產品經理一職。整個採訪，Wayne 就處在一種謙沖和緩，



BCM 產品經理 Wayne Yang · BSI 台灣
2020 年新辦公室留影。

¹ 蒲總經理時任 BSI 台灣訓練部協理暨資訊安全管理系統產品經理

再難的事情都平和帶過的氛圍裡。請 Wayne 多講一些厲害的細節，也就帶著一種悠悠的幽默回說：「自己沒那麼厲害，也沒記得那麼清楚」相當理工文人特質的一位前輩。

管理系統的演進與不變

所有的國際標準都因應時代而生且與時俱進；所有的系統管理都從活動流程控管開始。以資訊安全為例，因為它有太多需要控制的面向(網路/研發/資料庫...)，很容易變成單點去查看，流於單點查看沒問題，但整體加起來可能就沒那麼有效。而今資訊系統已具體影響公司的業務成績，尤其疫情蔓延時期更在在能感受到。然而 Wayne 提醒：不管是否進入到數位化時代，跨部門間的溝通，資訊傳遞是否有做到位，即使用的是傳統的紙本與電話(口語)為聯絡途徑，永遠回到最基礎的：是否明確在流程上做控管？對應到管理系統上就是流程的建構與管控，Input 到 Output。歷經各個年代，系統管理不脫流程管控；全球化世代，競爭上越來越需要各種標準來奠定和提升產業能力，而從組織角度出發的系統整合更是關鍵。有些項目可以透過客戶的檢視去了解你是否達到標準，但 Wayne 也提醒：「你的客戶不是你的品管人員」。

營運持續管理的觀念與落實

看到「持續」，顧名思義，當企業遇到事件，營運中斷，該如何讓你的服務和產品走下去？如今數位化時代，所關注的項目一直在進化。過去做營運持續管理，先訂出範圍；現在從組織營運衝擊分析及風險評鑑找出企業回復的優先順序。風險是否真的會發生？發生後如何在最短的時間恢復持續？**不是一定要立即回復到 100%，而是要回復到能持續營運。要怎麼恢復營運，一定要事前規劃。**否則事情發生了，時間拖得越長，衝擊越大。

營運持續管理的實施路徑如下：

先預防→降低威脅發生的機率→風險難免發生→如何讓產品/服務回復到營運最小可接受的水準

現在大家都有了提前部署的概念，遇到整體環境因素，因為有所準備，不僅避免中斷，更是拉開自己與競爭者距離的良機。

然而不只風險會造成營運中斷，企業在國際化的過程，會遇到法令法規的需求，組織必須因應調整。調整快慢依不同組織會有所差異，以銀行業為例：若銀行的網路服務發展得不好，會導致消費者使用該銀行服務的意願不高，這種差異就直接反映在競爭上。現在「營運持續」也朝「**組織韌性**」的角度去看，環境有變動時，**組織要如何調整**。組織調整的能力愈強，因應能力就愈強。

Wayne 就現實面指出：**營運持續管理，最難在做決定**。所有的風險評估都做過了，不同的執行方案會導致什麼影響也都推演了，但必須要下決定的人是最難的，因為做了決定就是要承擔後果：沒有任何一個決定百分之百會如預期。舉例來說：因為貿易戰的關係必須要將工廠遷到異地，萬一遷過去又遇到更大的風險？或者更貼近大家的，因疫情而實施 Work from Home，在家工作除了需要系統軟體的配合，資料洩漏的風險也是存在的。因應同時，也要考量其中產生的風險。

關於中斷的營運到底要恢復到什麼程度？Wayne 給出具體指標：客戶可以接受，自己也可以接受；不要一遇事件，最後公司倒掉了。Wayne 說，不見得每個組織的資源都這麼多，因此還是要回到你有多少 Resource。

》》 損害無法畫底線

在導入管理系統標準的過程，若事件發生，導致損害，是否也能畫出底線停跌停損？Wayne 替大家建立觀念：風險發生我們只能做損害控制，但損害無法預設底線，因為往往不曉得衝擊到哪裡才會停下來，唯一能做的就是事前準備和事後處理。例如當火災發生時，廠房都燒掉了，能說把損害底線畫到哪裡？火無法燒到一半喊停，營運持續一定是以人的生命安全為優先，事先訂定營運策略，然後事後依營運持續之策略進行回復。最重要的是：事件發生立即通報，事故才得以處理。

》》 營運持續管理在台灣

有關營運持續管理，大家都聚焦在營運持續計畫 BCP (Business Continue Plan)，以為營運持續只要有 BCP 即可。然而從標準的角度，營運持續管理是要能串連組織各單位的情況，讓 BCP 能支持公司最重要的服務與產品，因此一定要先做營運衝擊分析 (BIA)。

從去年的中美貿易到今年的疫情，每一次事件發生，都會感受到客戶對營運持續管理的重視度加深。隨著業界重視程度升高，對供應商的要求也會越來越多，現在會仔細問是否有 BCP、會如何執行；甚至會進行查核，模糊之處也會進一步要求通過驗證，讓第三公正單位稽核。

最後再和大家重點複習：營運持續是回復到預先訂定的營運可接受的水準，從營運衝擊分析中，找出組織核心的產品與服務，圍繞於此去佈局 BCP 是在必要時能否得以執行。實際執行下來，能執行到計畫預定的百分之 70-80 就算是不錯的效能，因為當衝擊發生，變動一定是大的。

》》 看見需求 同理現實

訪問 Wayne 這位資歷很深但親切幽默的前輩是很愉快的經驗，再難的觀念，被他娓娓道來就得到理解；再笨的問題他都能感受發問者的初心。請教 Wayne 在教學上受歡迎的秘訣，他客氣地說自己當年學習時也是屬於不夠明白的學生，於是當老師能從不懂的角度去思考；請他談稽核員不同階段的規劃重點，他表示：能當上稽核員，基本上不會是太年輕、一定有自己工作的累積和能力，除非自己主動感受到需要調整，旁人也很難給出合適的建議。唯一提到的指標，是總經理 Peter 說的：「你想成為怎麼樣的稽核員」，這句話放在 Wayne 的心裡，陪著他走過漫長的稽核員生涯，度過工作壓力與低潮。



採訪完畢準備拍照，Wayne 摘下口罩，露出無比親切的笑容。



Wayne 至西湖稽核，替自己和著名的西湖合影留念。BSI 稽核員時常得獨自飛往世界各地進行稽核，能替自己拍照的也都是自己。(照片提供：Wayne Yang)

本次 Wayne 談營運持續管理，將沈重的衝擊拆解成清晰的步驟觀念，同理業者執行時面對的現實與壓力。身為產品經理，Wayne 很像功力深厚的太極師傅，看見接受者的難處，給予最合適的協助，在這最需要營運持續管理的時代，多麼令人感到安心。- 全文完 -

BSI Careers



- 更多 BSI 稽核老師的專訪內容請前往 [BSI 官網](#) 閱讀
- 聯絡 BSI : infotaiwan@bsigroup.com | 02-26560333