

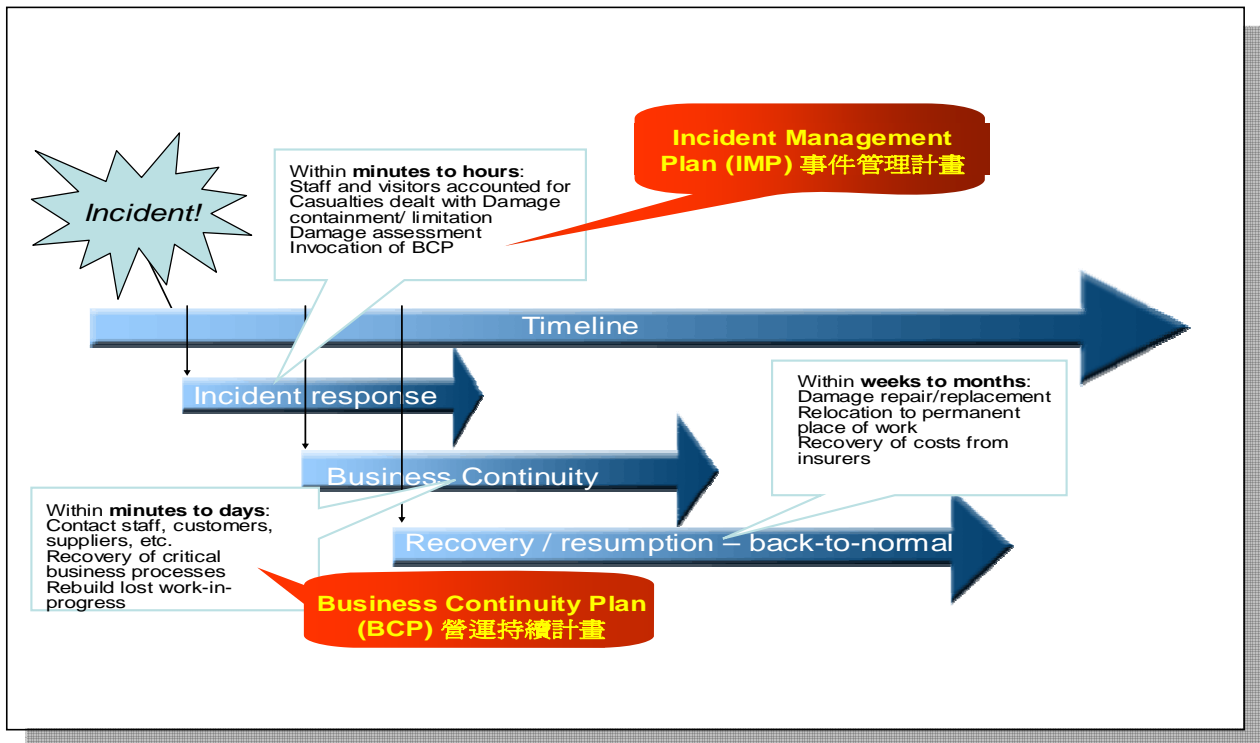
## 從「八八水災」淺談事件管理(Incident Management) 與營運持續(Business Continuity)

蒲樹盛(Peter Pu)  
peter.pu@bsigroup.com  
BSI 英國標準協會 副總經理(Vice President)  
IRCA 國際註冊主導稽核/主任講師

2009年8月6日至8月10日間，莫拉克颱風侵襲台灣所帶來創紀錄的雨勢，造成中南部及東南部嚴重水患及土石流，為台灣自1959年八七水災以來最嚴重的水患，並造成高雄縣甲仙鄉小林村滅村事件，更導致數百人遭到活埋。據官方統計，此次水災共造成678人死亡、75人失蹤。(資料參考: Wikipedia.)

本文利用此不幸天災來談一談「緊急事件之應變管理及營運持續」。這是組織管理與營運持續相當重要的一部分，在目前全球風險大增的趨勢下，似乎沒有組織能保證不會發生意外事件，更遑論都能安然度過事件的考驗。

事件發生後，通常會歷經幾個階段（請參考附圖- Incident Timeline）；事件發生初期的重點在於損害防阻，有賴預警及通報系統，立即啟動應變程序，避免事件演變成嚴重事故，甚至導致組織危機。組織應發展建立因應各種事件之計畫，每個階段重點如下：



圖一、Incident Timeline (BS 25999-1)

■ 事件回應期(Incident Response)：

此階段非常緊急，必須在數分鐘至數小時內進行處置，透過損害防阻（避免傷害持續擴大）、人員迅速處理(救護撤離)和傷亡評估等。

重點大致包括：

- 設立事件因應架構(IRS)，一般稱為事故管理小組 (IMT) 或緊急應變管理小組 (CMT)。該小組負責管理相關事件的計畫、過程和確認程序有效。目前政府的災害防救法中規定【行政院】設【中央災害防救會報】，直轄市、縣（市）政府設【直轄市、縣（市）災害防救會報】；第十四條（緊急應變小組之設立）災害發生或有發生之虞時，為處理災害防救事宜或配合各級災害應變中心執行災害應變措施，災害防救業務計劃及地區災害防救計劃指定之機關、單位或公共事業，應設【緊急應變小組】，執行各項應變措施。
- 建立事件管理計畫(Incident Management Plan, IMP)，明確定義和建立行動計畫及程序，以提供事件發生時所用。通常包括應變過程所需的關鍵人員、資源、服務或活動。可參照災害防救法中的災害應變範圍內採取之處分或強制措施之項目(摘要)：劃定警戒區域，製發臨時通行證，限制或禁止人民進入或命其離去；指定道路區間、水域、空域高度，限制或禁止車輛、船舶或航空器之通行；徵調相關專門職業、技術人員及所徵用物資之操作人員協助救災；徵用、徵購民間搜救犬、救災機具、車輛、船舶或航空器等裝備、土地、水權、建築物、工作物；指揮、督導、協調國軍、消防、警察、相關政府機關、公共事業、民防團隊、災害防救團體及災害防救志願組織執行救災工作；危險建築物、工作物之拆除及災害現場障礙物之移除；優先使用傳播媒體與通訊設備，蒐集及傳播災情與緊急應變相關資訊等。事件管理計畫(IMP)屬於緊急作業，重點在事件發生當下所應立即採取之人員救援及損害防阻。

以本次天災為例，組織應確認並改善：

- 水災之告警偵測機制(事件通報程序)為何?目前政府的災害防救法第二十四條（緊急避難之措施）災害發生或有發生之虞時，為保護人民生命、財產安全或防止災害擴大，直轄市、縣（市）政府、鄉（鎮、市、區）公所應勸告或指示撤離，並作適當之安置。但事實是相關單位未依規定進行勸告或指示撤離，或民眾輕忽災情而不配合撤離。此舉顯示政府及人民對風險及法令遵循的意識十分薄弱。
- 當下是否掌握時效依前述重點啟動IMP，並進行人員救援及損害防阻?計畫完善與否及災前充分落實準備(防災)，應有極大改善空間。
- IMT (CMT) 是否能有效運作? 有無相關事件之處置程序? 如：發言人制度、媒體溝

BSI Taiwan  
5<sup>th</sup> floor, No. 39, Ji-Hu Road  
Nei-Hu Dist., Taipei 11492, Taiwan

T: +86 (02) 2656 0333  
F: +86 (02) 2656 0222  
www.bsigroup.tw



通及利害關係人聯繫等。通常發生事件的組織在缺乏IMP程序下，並未立即告知利害關係人(如:民眾/家屬)，導致多以「事件仍在調查中...」或「無可奉告」，甚至假造(謊稱)該組織完全沒有疏失等等迴避方式，都是事件應變可以改善的地方。

■ 營運持續期(Business Continuity)：

此階段之重點在確保重要營運作業持續，在關鍵營運活動中斷或故障後在必要的時間內(通常從數分鐘到數天)恢復營運。如：人民維生依賴之基礎設施的恢復，包括：電力、水力、通訊、醫療及飲食等。組織應建立營運持續計畫(Business Continuity Plan, BCP)，以確保在承諾的時間內恢復關鍵活動為目標。

■ 回復正常期(Recovery/ Resumption-back to normal)：

此階段進行之重建工作可從數週到數月。整體恢復目標是將營運回復至事故發生前之正常狀態，如：損害修復(就地重建、組合屋)或替換搬遷到永久的地點(遷村至安全地點)、協助保險理賠、就業輔導及心理建設等。在某些情形，事件因應、營運持續和回復正常等各階段作業，可能是快速連續啟動或同時啟動。

國際營運持續管理標準【BS 25999】及【災害防救法】已提供完善災害防救框架及作法，但我們「防災」的預防準備工作及「救災」的緊急應變能力是否具備且落實？值得我們持續加強。

**BSI Taiwan**

5<sup>th</sup> floor, No. 39, Ji-Hu Road  
Nei-Hu Dist., Taipei 11492, Taiwan

T: +86 (02) 2656 0333

F: +86 (02) 2656 0222

[www.bsigroup.tw](http://www.bsigroup.tw)

