

CYBERSEC 2022 臺灣資安大會

CHANGE

數位轉型 資安升級

SEP. 20-22 臺北南港展覽二館



數位轉型下的營運持續管理 與數位韌性

Business Continuity & Cyber Resilience in Digital Transformation

安永諮詢服務股份有限公司

曾韻執行副總經理

2022年9月22日





曾韻
執行副總經理
安永諮詢服務股份有限公司

Mobile: +886 933 899 007
Tel: +886 2 2728 8892
Email: Christina.Tseng@tw.ey.com

相關資歷

營運持續管理建置專案

- ▶ 協助多家金融機構(銀行、證券、保險)取得營運持續管理認證
- ▶ 協助多家知名高科技業者建立營運持續管理專案
- ▶ 協助某信用卡公司與電信業規劃災害復原機制
- ▶ 擔任金管會營運持續管理講座講師、精算師協會研討會講師

數位轉型與科技風險

- ▶ 參與金融主管機關監理科技研究與規劃
- ▶ 協助國內大型金控、銀行、保險業規劃數位轉型策略與發展藍圖
- ▶ 協助知名電力公司規劃建立數位櫃臺

巨量資料分析諮詢顧問

- ▶ 協助國內多家銀行建立資料分析團隊
- ▶ 帶領團隊協助多家銀行進行法規智能分析POC

鑑識調查與分析服務

- ▶ 曾任國內知名數位鑑識實驗室主管
- ▶ 協助多家政府數位實驗室取得鑑識實驗室認證

個人資料保護

- ▶ 協助國內大型金控、銀行建立個資管理制度並取得國際認證

專業能力

- ▶ 數位轉型與科技風險顧問
- ▶ 巨量資料分析諮詢顧問
- ▶ 營運持續管理體系建置
- ▶ 鑑識調查與分析服務顧問
- ▶ 個人資料管理制度導入顧問
- ▶ 資訊安全管理體系建置

學歷

- ▶ 私立東吳大學巨量資料學院碩士
- ▶ 國立中央大學資訊管理碩士
- ▶ 國立臺灣大學法律學分班畢業

專業資格

- ▶ CBCP (營運持續管理專家)
- ▶ ISO22301 LA
- ▶ CISM(國際資訊安全經理人)
- ▶ CFE(舞弊稽核師)
- ▶ CHFI (資安鑑識調查專家)

其他經歷

- ▶ 中華民國電腦稽核協會理事
- ▶ 台灣舞弊防治與鑑識協會理事
- ▶ 臺北市市政府資料治理委員會委員
- ▶ 法務部調查局資通安全工作諮詢委員
- ▶ 東吳大學兼任講師

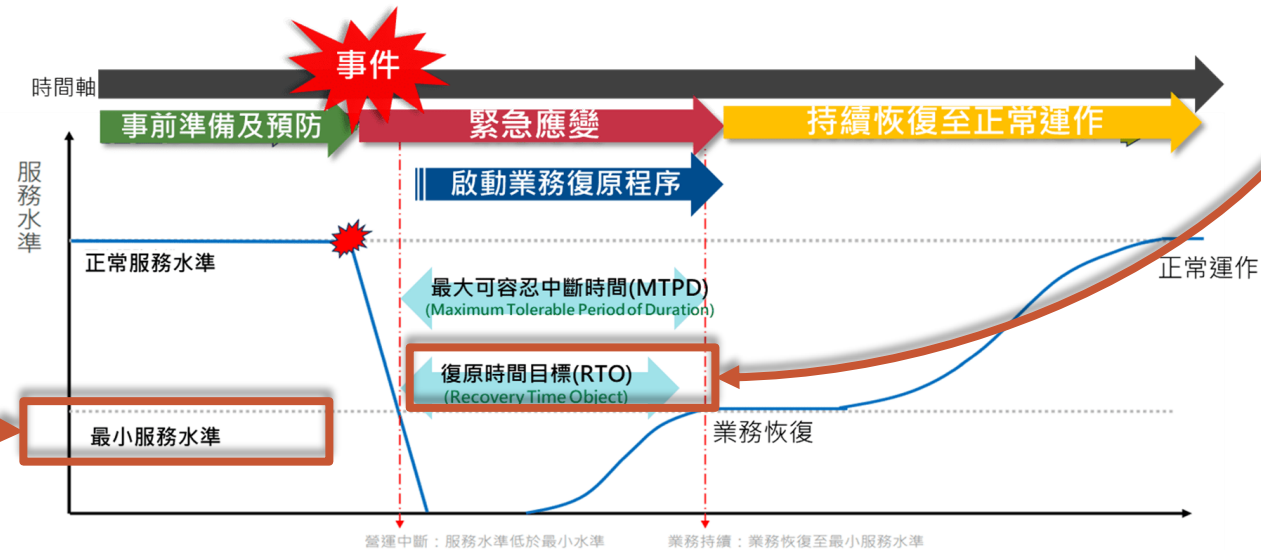
營運持續 (Business Continuity) 定義

“

組織在中斷期間，在可接受的時間範圍內，
以預定能力(最小可接受水準)
持續交付產品和服務的能力

---ISO22301:2019

capability of an organization to continue the delivery of products and services within acceptable time frames at predefined capacity during a disruption



先來拆解一下核心精神.....

BCM

不是自己說了算，
重點是要滿足關注方的期望！



可接受的時間範圍

預定能力(最小可接受水準)

- 首先要根據中斷對公司的影響，找老闆討論容忍的臨界點，然後定義出 MTPD (maximum tolerable period of disruption)
- 因為老闆或stakeholder超過這時間要發飆了，所以在時間內挑一個積極一點的時間點來作為目標值，也就是所謂的RTO (recovery time objective)。
- **重點：這裡指的是一個時間點！**

- 緊急狀況下，公司還想要維持怎麼樣的營運水準？
 - ✓ Top down: 平常處理案件量的50%? 損益平衡點？
 - ✓ Bottom up: 用一半的資源能做的事？
- **重點：想要怎麼收穫就要怎麼栽！**

企業推動常見的問題與挑戰

比專業的名詞大亂鬥

- ✓ RTO的變型：
TRTO, SRTO, XXXX
- ✓ MTPD的變型：
MTO, MTD...

01

神燈精靈滿足願望

- ✓ 只有想得到，沒有
做不到...
- ✓ Make a wish and
it will come true
immediately!

02

談錢就傷感情了

- ✓ 一分鐘都不能斷！
- ✓ RTO縮短要\$\$?!
其實也沒那麼急..

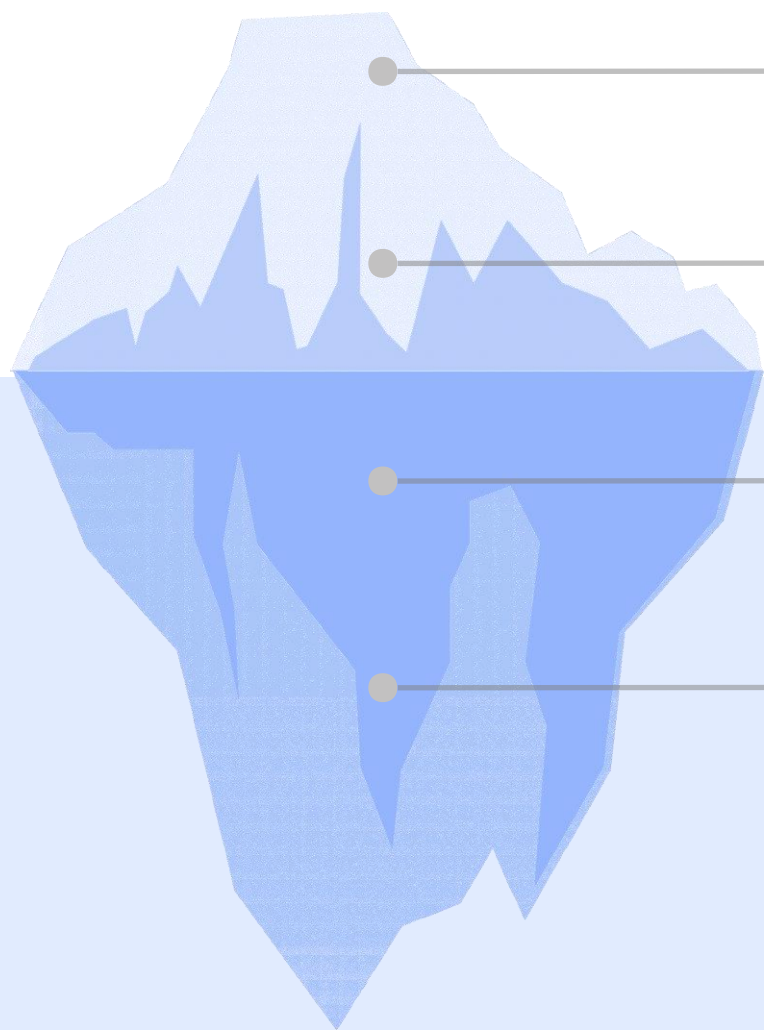
03

一床錦被遮蓋

- ✓ To BU：RTO要求
辦不到...
- ✓ To Boss：我們都
達標而且超標！

04

真的都準備好了？The Truth is....



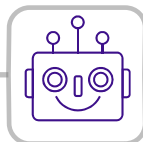
1



商業模式創新使用者習慣改變

比起傳統通路，使用者更重視的數位通路...
還能只重視核心系統恢復就好嗎？

2



新興科技的各式運用

- ✓ BU說緊急時可用chatbot可以替代客服中心..
- ✓ 聯繫方式用公司開發的通訊軟體..
- ✓ 系統的相依性問題，在數位轉型大量應用後加重！（e.g. API）

3



需求與準備落差大

- ✓ 名詞定義的美麗誤會（我們演練只花4小時完成切換..達標!）
- ✓ IT導向與業務導向的RTO調查
- ✓ 時間vs風險：主備中心要足夠遠還是足夠近？

4



備援規劃的歷史包袱

- 傳統的備援規劃跟不上新商業模式與新世代客戶的需求
- ✓ active standby · one way recover....
 - ✓ 這次演練失敗因為備援機效能差開機太慢...

數位轉型下的營運持續管理與數位韌性 - 關鍵成功因素

1

高階主管的參與

- ✓ 勇於決策：Top down的策略
- ✓ 大度能容：接受目前備援機制的不足
- ✓ 務實要求：理解並思考成本投入與取得效益間的平衡

2

實事求是的文化

- ✓ 敢於挑戰：挑戰不合理的規劃（只有正視問題才能著手改善）
- ✓ 合作共贏：跨單位的協同合作與討論（RTO是各單位工作接力完成的結果）

3

事前的風險考量

- ✓ 新技術採用時，應一併考量備援需求（考量業務及未來性）
- ✓ 新商業模式規劃時，一併考量業務復原需求

4

新興科技的優勢

- ✓ 雲端科技的運用使系統更加彈性
- ✓ Chatbot於緊急狀況下，自動回應客戶的基本需求

5

慎重分析依存關係

- ✓ 許多新興科技是建構於舊系統之上，錯綜複雜的關係使備援規劃更加困難
- ✓ 雙中心系統間的藕斷絲連造成分析困難

6

規劃擬真的演練

- ✓ 孤島演練如何測試真實發生情況？
- ✓ 桌面演練有時也可以發揮很好的宣導效果

Business Continuity & IT Disaster Recovery



安永 | 建設更美好的商業世界

安永的宗旨是致力建設更美好的商業世界。我們以創造客戶、利害關係人及社會各界的永續性成長為目標，並協助全球各地資本市場和經濟體建立信任和信心。

以數據及科技為核心技術，安永全球的優質團隊涵蓋150多個國家的業務，透過審計服務建立客戶的信任，支持企業成長、轉型並達到營運目標。

透過專業領域的服務 - 審計、諮詢、法律、稅務和策略與交易諮詢，安永的專業團隊提出更具啟發性的問題，為當前最迫切的挑戰，提出質疑，並推出嶄新的解決方案。

安永是指 Ernst & Young Global Limited 的全球組織，加盟該全球組織的各成員機構都是獨立的法律實體，各成員機構可單獨簡稱為「安永」。Ernst & Young Global Limited 是註冊於英國的一家保證（責任）有限公司，不對外提供任何服務，不擁有其成員機構的任何股權或控制權，亦不作為任何成員機構的總部。請登錄 ey.com/privacy，了解安永如何收集及使用個人資料，以及個人資料法律保護下個人所擁有權利的描述。安永成員機構不從事當地法律禁止的法律業務。如欲進一步了解安永，請瀏覽 ey.com。

安永台灣是指按中華民國法律登記成立的機構，包括：安永聯合會計師事務所、安永管理顧問股份有限公司、安永諮詢服務股份有限公司、安永企業管理諮詢服務股份有限公司、安永財務管理諮詢服務股份有限公司、安永圓方國際法律事務所及財團法人台北市安永文教基金會。如要進一步了解，請參考安永台灣網站 ey.com/zh_tw。

© 2022安永諮詢服務股份有限公司。
版權所有。

APAC NO.14006815
ED None

本材料是為提供一般信息的用途編製，並非旨在成為可依賴的會計、稅務、法律或其他專業意見。請向您的顧問獲取具體意見。

ey.com/zh_tw

加入安永LINE@好友
掃描二維碼，獲取最新資訊。

