



Business Continuity
Institute

业务持续管理

Business Continuity Management

良好实践指南

GOOD PRACTICE GUIDELINES

国际业务持续协会(BCI) 著



中国质检出版社
中国标准出版社



Business Continuity
Institute

业务持续管理

良好实践指南

国际业务持续协会 (BCI) 著

中国质检出版社
中国标准出版社

北 京

北京市版权局著作权合同登记号:图字 01-2012-1645

图书在版编目(CIP)数据

业务持续管理良好实践指南:汉英对照/国际业务持续协会(BCI)著. —北京:中国标准出版社,2012

ISBN 978-7-5066-6344-0

I. ①业… II. ①国… III. ①业务管理—可持续性发展—汉、英 IV. ①C931.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2012)第 045258 号

中国质检出版社 出版发行
中国标准出版社

北京市朝阳区和平里西街甲 2 号(100013)

北京市西城区三里河北街 16 号(100045)

网址:www.spc.net.cn

总编室:(010)64275323 发行中心:(010)51780235

中国标准出版社秦皇岛印刷厂印刷

各地新华书店经销

*

开本 787×1092 1/16 印张 17 字数 334 千字

2012 年 3 月第一版 2012 年 3 月第一次印刷

*

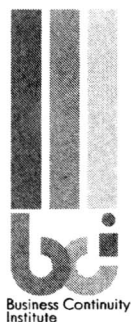
定价 56.00 元

如有印装差错 由本社发行中心调换

版权专有 侵权必究

举报电话:(010)68510107

序 1



国际业务持续协会（BCI）已经出版了《良好实践指南》2010 版。作为对 2008 版的修订，这个新的版本不仅提升了语言的易读性，并且特别强调了业务持续管理（BCM）的全球发展趋势以及面临的问题。这个指南的推出，旨在为从业人员、审核人员以及监管人员在应用知识方面，提供业务持续管理的基本原理和基础知识。

进入 2011 年，诸如澳大利亚昆士兰州洪水、新西兰和日本的强烈地震、中东地区的局势动荡等灾难相继发生。这些都敦促了世界各国更加关注 BCM。幸运的是，很多从前并未重视业务持续管理的组织已经开始将 BCM 纳入他们的年度规划中，并且将 BCM 作为一个切实可靠的策略，用以保护利益相关方的利益，同时将危机和灾难事件造成的财务影响最小化。在这样一个合适的时机发布这本指南，顺应了 BCM 前进的发展趋势，使专业人士可以掌握更多的 BCM 综合知识，进而启动各自所在组织的 BCM 方案。

作为国际业务持续协会亚洲区域的执行董事，我很高兴看到这个中英文双语版本得以不断的更新和出版。

向阅读中文的专业人士提供由业内最佳实践组成的综合性专业手册,是我们对业务持续行业所作坚定承诺的一部分。随着此前《良好实践指南》2008 版的成功,已经有超过 100 名 BCM 从业人员学习并实践了他们的 BCM 方案,从而将这个行业推向新的高度。

借此机会,我想向 BCI 国际技术总监 Lyndon Bird 先生、BCI 英国办公室的 Lorraine Darke 女士和我们的翻译团队成员:来自 BSI Learning 的王二乐先生、来自北京趋势引领信息咨询有限公司的邓宏先生以及来自永营企业管理咨询(上海)有限公司的乔锐先生对本指南的出版所作出的贡献表示由衷的感谢!

此外,最新的《良好实践指南》2010 版还会给大家带来一些益处,即为准备通过 BCI 个人认证考试的人们,提供了一个有针对性的、易读的双语教材。

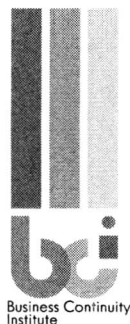
对于这个指南带给像您一样的每位业务持续专业人士的价值,我深信不疑,正像我们所做的那样!

Henry Ee(余绍强) FBCI

国际业务持续协会 亚洲区域执行董事

BCP Asia 创始人,执行董事

序 2



国际业务持续协会(BCI)很高兴可以用中文出版其在全球处于领导地位的出版物的新版本——业务持续管理《良好实践指南》2010 版。这是一个对先前版本彻底的重新编写,为使这个指南能与世界范围内的最佳实践保持一致,定期的评审和修订是十分重要的。自 1994 年 BCI 成立以来,业务持续管理专业已经发生了非常大的改变,并且将继续如此,业务持续管理已经从早期萌芽发展成为商业世界的广泛观念。

本指南出版的时机顺应了世界的发展趋势。在过去的两年中,我们经历了 50 年来最为严重的全球金融危机、世界范围内的流感肆虐(发起于墨西哥,而不是预测中的亚洲),以及能源危机、政治动荡、网络犯罪和气候变化引起的经常性的危险警示。

在这个不确定的背景下,BCM 的目的和价值需要不断地被反复评估,以帮助人们应对这些挑战,是不会令人感到意外的。

《良好实践指南》2010 版可能是今天世界范围内业务持续管理领域中最全面的指导书籍。它不是一个正式的

标准,而是一本建立在极其广泛的 BCM 从业人员的实践经验基础之上的指导书。除了讨论现今 BCM 所面临的一些问题外,它还扮演了对 BCM 未来发展方向积极辩论的催化剂。

我们必须感谢我们在中国的同事,特别是 Henry Ee 和他的翻译团队,很好地完成了这项复杂的任务,尤其是对专业名词以及细微差别的精益求精。

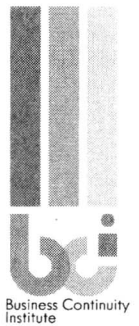
衷心地希望您像我们的编撰和翻译团队一样,喜爱这本书。

Lyndon Bird

国际业务持续协会

国际技术总监

目 录



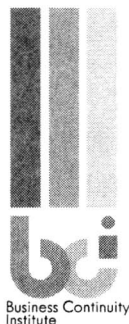
致谢	1
BCI 专业资质	3
引言	5
什么是业务持续管理?	5
为什么编撰《良好实践指南》?	5
业务持续管理的趋势和建议	5
不再只针对有较大影响的低概率事件	5
业务持续从业者背景的多样化	6
业务持续管理人员需要何种技能要求?	6
是嵌入式业务持续管理还是集中式业务持续管理?	6
单独设置业务持续管理经理不是唯一的管理模式	6
业务持续管理的内容	7
业务持续管理不是.....	7
业务持续管理是.....	7
业务持续管理与业务弹性	7
业务持续管理与风险管理	8
业务持续管理与危机管理	8



业务持续管理、标准与符合性	9
与之前版本相比,新版《良好实践指南》有何变化?	9
本指南的目标读者是谁?	10
业务持续管理的起源	10
术语表	13
BCM 专业管理实践	
01 方针与方案管理	17
业务持续管理生命周期	19
BCM 方针与组织文化的协调一致	21
BCM 方案的范围和决定性选择因素	22
制定 BCM 方针	25
外包活动	27
BCM 方案管理概述	28
职责分配	29
在组织中实施 BCM	30
项目管理	32
持续的 BCM	33
BCM 的文件化	34
02 将 BCM 融入组织文化	37
评估 BCM 意识和培训	41
在组织文化中建立 BCM	44
监督组织文化的变化	47
通过管理体系标准获得文化改变	48
BCM 专业技术实践	
03 理解组织	51

业务影响分析	53
持续要求分析	58
通过风险评估评价威胁	59
04 决定业务持续策略	63
识别和选择策略	65
识别和选择战术响应	69
整合资源层级	72
05 开发和实施 BCM 响应	75
事件响应结构	78
开发和管理计划	81
策略计划	86
战术计划	88
运营计划	90
06 演练、维护和评审 BCM	93
制定演练方案	95
演练 BCM 安排	97
维护 BCM 安排	100
评审和审核 BCM 安排	102
辅助信息	107
附件 1 关于选择合适恢复战术选项的建议	109
附件 2 关于选择替代风险缓解措施的建议	117

致 谢



本指南凭借 BCI(国际业务持续协会)成员——那些在全球范围内培育和塑造了业务持续理念的从业人员的学术、技术以及实践经验而撰写。

《良好实践指南》2010 版(GPG2010)的目标读者是所有在 BCM(业务持续管理)领域有相关工作经验、熟悉 BCM 基本原则的从业人员、顾问、审核员以及监管者,本指南为那些想通过 BCI 考试成为合格 BCM 从业人员的人士提供了很好的教材。本书并非作为初学者的指南,这一领域的新人仍然需要和有经验的从业人员共同工作或者需要参加合适的教育课程。

2009 年 2 月,我们任命了一个项目组,小组由各个团队负责人组成,开始了《良好实践指南》2010 版的编撰工作,初步草案于 2009 年 9 月成型,经过两个月同事间的评审及更广泛的讨论及评估,最终版在 12 月得到了主编的确认,并于 2010 年 1 月由国际业务持续协会会员委员会质量评估组上交,做最终评审和申请批准。最终的设计、出版和推出计划于 2010 年 7 月完成。

项目组成员包括:

主编:Lyndon Bird (FBCI)

主审: Ian Charters (FBCI), Mel Costling (MBCI)

质量团队负责人: Lesley Grimes (MBCI)

委员会秘书: Jan Gilbert

编辑支持: Lee Glendon

术语支持: Mark Penberthy FBCI

实践组负责人: Ian Charters FBCI, Steven Cvetkovic SBCI, Mel Gosling MBCI, Angela Hobley MBCI, Odile Nectoux AMBCI, Anton Wroblewski MBCI

除了上述人员,以下列举的 BCI 成员和工作人员也花费了大量的时间以严谨的学术态度参加到同行评审、建议改进和校对的工作中,没有他们的支持,我们的指南不会如此完备。

Howard Booth MBCI, Stacey Farrow MBCI, Debbie Featherstone AMBCI, Achilles Figueiredo AMBCI, Ulysses Figueiredo MBCI, Ian Griffinths MBCI, Nic Handy MBCI, Gayle Hedgecock MBCI, Mike Hill FBCI, Doug Kettle MBCI, Penny Killow MBCI, David Lightfoot MBCI, Jorge Lozano MBCI, James McAlister MBCI, Charlie Maclean-Bristol MBCI, Dominic Marino AMBCI, Margaret Millet MBCI, Sarah Morgan MBCI, Norman Powell MBCI, Marie-Helene Primeau MBCI, Clifford Seow MBCI, Brigitte Theuma MBCI, Pauline Wilson MBCI 和 John Worthington MBCI

BCI 衷心的感谢以上所有提到的人员,为了协会的利益,为了整个业务持续行业,他们自愿付出大量的时间,贡献自己的知识。所有参与人员同意,本指南是属于 BCI 的资产,他们个人不会对本指南中的内容要求版权和知识产权。另外,感谢英国标准协会提供的业务持续管理生命周期表和一些术语。



BCI 专业资质

对于希望成为本协会成员的个人,其胜任能力需在六个专业领域中得以体现。CBCI 考试将考核《良好实践指南》2010 版的内容,贯穿于这六大领域,考试中的问题将基于本指南的内容,通过考试的人员,成绩分为两档:及格和优秀。

对那些希望达到专业人士水准(AMBCI, SBCI, MBCI 和 FBCI)的个人,其相关工作经验也需在六个领域中体现出来。关于每一级考核对工作经验的详细要求,见 www.thebci.org。

Lyndon Bird FBCI

主编

国际技术总监

国际业务持续协会

©国际业务持续协会 2010

■ 引言 ■

自 1994 年 BCI 成立以来,业务持续管理这一专业领域、已经发生了巨大变化,随着更加广泛的应用,其发展仍将继续,其价值也会得到更广泛的认可。

《良好实践指南》2010 版的出版让我们能停歇片刻进行些许的回顾: 21 世纪我们经历了第一波全球范围内的流感大爆发,同时我们也经历了大多数人一生当中从未遇到过的全球经济危机,新的威胁也一一出现,包括能源危机、大规模人口迁移、网络犯罪和气候变化。

在如此之多不安定因素存在的背景下,面对如此巨大的商业或社会变化,业务持续管理这一学科能在不断演化发展中保持本色,让人感到欢欣鼓舞。

什么是业务持续管理?

相比于《良好实践指南》之前版本中的表述,业务持续管理的概念并无变化,并和英国标准协会业务持续管理标准 BS 25999 中的表述保持一致。

业务持续管理(Business Continuity Management, BCM)是一个整体性的管理流程,它主要识别威胁组织的潜在影响,并且提供构建组织弹性和有效响应的框架,以保护组织关键利益相关方的利益、声誉、品牌以及创造价值的活动。

为什么编撰《良好实践指南》?

《良好实践指南》的价值在于:基于业务持续管理领域从业人员的实践经验,它不仅考虑了“是什么”,也指明了“为什么”,以及“怎样操作”。《良好实践指南》也具有足够的灵活性去识别目前的从业人员正在讨论的未来趋势、挑战和问题。

《良好实践指南》为业务持续管理专业性的提高和从业者个人职业的发展提供了基础起点和通用的语言,它是 BCI 认证考试的基础。尽管本指南不是有关业务持续管理的唯一出版物,但是它确实为各种学术的或商业的业务持续管理机构提供了专业基准。

“业务持续管理(Business Continuity Management, BCM)是一个整体性的管理流程,它主要识别威胁组织的潜在影响,并且提供构建组织弹性和有效响应的框架,以保护组织关键利益相关方的利益、声誉、品牌以及创造价值的活动。”

■ 业务持续管理的趋势和建议 ■

不再只针对有较大影响的低概率事件

业务持续管理不再只针对有较大影响的低概率物理事件的处理,它变成日常管理

的一部分,成为保持组织恢复能力的关键因素,这主要是因为业务持续管理关注于识别和保护组织内部有价值的资源。业务持续管理的方法也逐渐用于处理非物理事件。

业务持续从业者背景的多样化

随着全球范围内人们业务持续管理意识的提升和对业务持续管理的不断运用,业务持续管理从业人员的背景也更加多样化。原来的从业人员多有 IT、武装部队或应急服务领域的经验,而后来者则来自于管理咨询、信息安全保障、风险与安全保障、符合性与质量等各行各业。随着业务持续管理越来越学术化,我们发现有一些教育项目也开始涉及这一领域,未来这一趋势还会更加明显。

业务持续管理人员需要何种技能要求?

业务持续管理从业人员需要有扎实的分析能力,过硬的方案策划和项目管理能力,进行有效沟通的能力,具有影响力以及了解投资估价的方法和技巧。另外,除了要全面了解一个组织的各项职能,业务持续管理人员对采用了业务持续管理制度组织的语言、运营模式和过程的了解也相当重要。

是嵌入式业务持续管理还是集中式业务持续管理?

在一个组织采取业务持续管理的最初阶段,需要业务持续管理方面的专业人员进行项目管理、协调计划开发、组织演练、测试和验证组织的业务持续管理能力。

等到组织的业务持续管理日趋成熟,即各种管理技巧和方法深入到各项职能之中,业务持续管理经理的角色就可以逐步向策略制定、管控和质量保障活动方面转移,业务持续管理经理有可能向风险管理、审核、合规等部门负责人汇报,也可能向公司秘书处汇报。

单独设置业务持续管理经理不是唯一的管理模式

由于其性质决定,业务持续管理具有交叉职能,业务持续管理经理最初兼顾方案管理和协调促进,保证组织中拥有需要保护的,创造关键价值的生产流程和重要资产的团队都已制订相应计划以保证业务持续,这种准备工作和准备的维护所产生的成本也相应由上述团队承担。

因此,组织不同,业务持续管理的内容也有所差别,这反映了不同组织其商业模式和运营模式的不同。比如,随着一个组织供应链的拓展以及越来越多的利用服务外包和离岸外包,采购在其业务持续管理方案中的地位也越来越重要。

在小型组织中,业务持续管理经常作为其他部门如健康与安全、安保和 IT 等部门规章制度的补充。但是,我们必须认识到,这种做法是将业务持续管理和单个具体事态

或事件联系起来,而不是在企业的层面上执行,业务持续管理人员的影响局限在单一事件中,很难跨越事件之外。因此,更有效的做法是:管理高层必须从一开始就能认识到业务持续管理是一个商业机构的商业制度,应该集中协调和执行。

业务持续管理必须自上而下——最本质的原因是业务持续管理涉及高度重要和具有高度时间敏感性的事件,自下而上来做业务影响分析,分析什么事、什么人才是关键,有可能得出一个歪曲的、失衡的分析结果。

■ 业务持续管理的内容 ■

业务持续管理不是……

业务持续管理不是全面撒网,全面撒网的做法不是理智清晰思考的结果。业务持续管理是一种帮助组织提高绩效的工具,我们必须避免业务持续管理成为公司的另一次紧急演练,在这一方面,我们要保证业务持续管理在公司得到严格的贯彻执行,以保护组织里有价值的东西,但同时我们也需要利用自己拥有的知识和技能去判断哪些方面是重要且紧急的。拿供应链举个例子:没有必要要求所有供应商在其采购过程中都采用业务持续管理方案。更明智的做法是,通过业务影响分析找出关键供应商,对他们提出更细致具体的要求,而不是毫无辨别地,对所有外部供应商一概而论。

业务持续管理是……

业务持续管理与业务弹性

在各种商业制度当中,业务持续管理相对来讲是一种新兴事物,很明显它不是凭空存在的,也并非只存在于那些企图寻找到这一管理制度应用价值之所在,能让其与其他业务活动相辅相成,一起服务于组织目标的组织当中。我们要认识到每个组织都不是无基础的空中楼阁:业务持续管理的方方面面都存在于组织当中,只不过是不同的名称出现罢了。

一个组织,业务和运营模式中的薄弱点可以总结成以下7点:组织的声誉、供应链、信息和沟通、营业场所和设施、人员、财务和客户。这种简单的模型向管理高层显示了业务持续管理的价值和综合属性——整体性、跨部门和跨企业的性质。

业务持续管理的成功应用加强了组织的弹性,因此也更有利于提高组织的绩效。弹性被广泛的定义为组织承担、响应和恢复业务中断的能力:业务持续管理提供了一个独特的框架,以帮助了解组织内部是怎样创造和维护价值的,并与价值交付中内在的固有的薄弱点建立直接的联系。

弹性不是说从根本上停止或防止业务中断事件的发生。仅仅通过风险管理或安全保障就能提供全面综合的保护的想法不可避免会导致错位的自信,因为大部分的业务持续事件由于其性质,实际上都是不可预测的。