

Business Continuity Management

A journey starts from a book

业务连续性管理 从一本书开始

李 辉 顾季敏
主 编

Business Continuity Management

A journey starts from a book

业务连续性管理 从一本书开始

李 辉 顾季敏
主 编



中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

业务连续性管理：从一本书开始 / 李辉，顾季敏主编. —北京：
中国财政经济出版社，2015.6
ISBN 978-7-5095-6040-2

I. ①业… II. ①李… ②顾… III. ①业务管理 IV. ①C931.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第056968号

责任编辑：孙 腾
封面设计：汪俊宇

责任校对：刘 靖
版式设计：汪俊宇

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: [cfeph @ cfeph.cn](mailto:cfeph@cfeph.cn)

(版权所有 翻印必究)

社址：北京市海淀区阜成路甲28号 邮政编码：100142

营销中心电话：88190406 北京财经书店电话：64033436 84041336

北京富生印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 11.75印张 180 000字

2015年6月第1版 2015年6月北京第1次印刷

定价：40.00元

ISBN 978-7-5095-6040-2/F · 4863

(图书出现印装问题，本社负责调换)

打击盗版举报热线：010-88190492、QQ:634579818

编委会成员

主编 / 李辉 顾季敏

编写小组（按姓氏笔画排列）

吕文瑾

邱俊文

徐天金

顾季敏

徐 潇

黄旭栋

编委会介绍

李辉，毕业于东华大学，获得管理学硕士学位，现任致同会计师事务所企业风险管理服务部合伙人，目前同时担任某金融机构独立董事，并被多家高等院校聘请为客座教授。李辉女士拥有业务连续性管理专家（CBCMP）、特许公认会计师公会资深会员（FCCA）、国际注册内部审计师（CIA）、国际注册内控自我评估师（CCSA）、国际注册风险管理确认师（CRMA）等专业机构认证资质。

加入致同之前，李辉女士曾在大学任教，并在德勤华永会计师事务所从事企业风险管理工作近十年，是拥有丰富项目服务经验的风险管理专家。李辉女士主要研究领域包括业务连续性管理、内部控制、企业风险管理及公司治理等。李辉女士曾为众多金融机构、跨国公司、外商投资企业、国有大型企业集团及境外上市公司提供过业务连续性管理、内部审计、全面风险管理咨询等多方面服务，在企业业务连续性管理、内部控制及风险管理咨询方面积累了丰富的实践经验。

顾季敏，毕业于上海交通大学电子信息与电气工程学院，获得自动化专业学士学位，现攻读复旦大学金融学院同等学力金融学硕士学位。顾先生现任致同会计师事务所企业风险管理部经理，并曾被中国信息化推进联盟业务持续管理专业委员会聘为授课讲师。顾先生拥有业务连续性管理专家（CBCMP）、国际注册内部审计师（CIA）、国际金融风险管理师（FRM Level I）等专业机构认证资质。

本书编委会由致同会计师事务所企业风险管理服务部骨干人员组成，分别担任各章节的撰写工作。主要人员均在业务连续性管理和风险管理领域拥有多年研究及实践经验，曾为众多金融机构、跨国公司、国有大型企业及境外上市

公司提供过内部审计、风险管理咨询等方面服务，在《江苏银行业》、《现代经济信息》等期刊连载业务连续性管理相关研究文章。

此外，本书编委曾举办“金融机构风险管理研讨会”，邀请银行、保险公司等诸多金融机构参与共同研讨金融机构 BCM 课题，同时在第八届信息安全与风险管理峰会上发表关于《BCM 体系中信息科技的角色》的主题演讲，并为众多机构提供 BCM 专业课程培训（如 CBCM-4000 等）及信息科技相关培训。

编者序

业务连续性管理（**Business Continuity Management**，以下简称 **BCM**）是一项综合管理流程，它将使企业认识到潜在的危机和相关影响，制订应急响应及业务恢复计划，其总体目标是为了提高企业的风险防范能力，有效地响应非计划的业务破坏并降低不良影响。2011 年 12 月，中国银行业监督管理委员会发布了 104 号文《商业银行业务连续性监管指引》，首次强调银行进行全面业务连续性管理，对其提出了强制性要求，并指出银监会将定期对银行业务连续性管理实施情况进行检查与评估。基于指引要求，近 3 年来，各商业银行积极开展 **BCM** 管理实践，并已取得了一定成绩。但是由于我国 **BCM** 起步较晚，目前 **BCM** 实施较好的机构组织仅仅停留在金融和政府等对于信息较为敏感的行业，同时在具体管理环节中仍然缺乏一些行之有效的实施举措及可供借鉴的成功案例，也存在不少认识、意识、管理方面的误区。

反观海外 **BCM**，由于起步较早，各国政府和行业监管部门已通过出台系列法规、指引和工作文件的形式，对各行业、尤其是对国家经济至关重要的金融业提出了明确的规定和要求。在美国“9·11”恐怖袭击事件发生时，受影响的 1200 家企业中，有 400 家企业迅速启动了业务连续性计划（**BCP**），从而将损失降到最低水平。最令人惊讶的是，在世贸大厦中占据最多楼层的摩根士丹利公司，在恐怖袭击事件发生后迅速启动业务连续性管理应急预案，第二天早上 9 点便开始正常营业，一共 25 层楼中的 3700 名员工，只有 15 名员工失踪。摩根士丹利迅速恢复营业的能力，既增强了投资者的信心，又为企业树立了优良的形象。从中我们深感 **BCM** 在海外机构中的深入人心以及真正良好的业务连续性管理对于机构组织所

能发挥出的巨大作用。

虽然 BCM 披着洋气的现代西方管理学外套，但是若探寻本书的精神源头，我们可以说它其实来自于春秋百家——“居安思危，思则有备，有备无患，敢以此规”。某一次长时间的业务中断可能不仅仅引起经济的损失，而且还会带来罚款、法律诉讼等问题。虽然越来越多的企业逐渐认识到业务连续性管理的重要性，意识到企业要保持可持续发展和稳健运行就必须具备应对各类危机事件的能力，但时至今日，我们仍可以看到，由于某次毫无征兆的断电，由于某项不经意的管控漏洞，或由于某人的一意孤行，一家运行良好的企业竟然可以脆弱得不堪一击，然后才开始痛定思痛，开始规划自身的业务连续性管理。

在外部监管日益加强、企业运营不确定性日益加剧的今天，我们编写了此书，其初衷就是希望给予广大读者在各自企业开展业务连续性管理工作中一定的启发和帮助。从这本书开始，未雨绸缪。

从编写思路来讲，全书分为三大块内容，分别为：① BCM 基础性内容介绍；② BCM 实务操作；③ BCM 实践应用与前沿发展。由浅及深地介绍和分享了业务连续性管理方面的最新监管要求和实务操作，并通过具体生动的案例解析和实战应用，揭示了业务连续性管理对当代商业企业和非营利性组织的深刻意义和价值，总结归纳了在运营不确定性加剧的背景下维护组织基业常青的解决之道，给予读者一定的启发和借鉴。

本书的具体内容由以下章节构成：

第一章 BCM 基础性内容介绍及研究，介绍了 BCM 演化历史及发展路径，讨论了灾难恢复管理与业务连续性管理的联系和区别，同时阐述了业务连续性管理对于企业价值的贡献，并对业务连续性规范标准以及监管要求进行解读。

第二章 BCM 实施实务与难点解析，介绍了 BCM 实施的方法以及实务操作，讨论了 BCM 与现代企业管理的融合，对于如何有效进行 BCM 建设规划、长效管理进行阐述，同时向读者介绍目前海内外 BCM 系统功能开发现状以及企业管理实际使用情况，探讨其在国内实施的可行性。

第三章 BCM 实践应用及发展展望，收集各行业曾经发生的中断事件，对其按照现有 BCM 理论进行细化和解读，同时针对不同的行业拟写具有行

业特色的 BCM 具体工作实施方案，并对各领域领先企业案例进行分析，最后对 BCM 发展进行展望。

本书作为业务连续性管理的实践类图书，针对的读者主要包括金融机构、物流行业企业等各行业企业中的业务连续性管理相关的主要责任人员、管理人员、操作人员，业务连续性管理学术研究人员及服务人员和其他对该领域感兴趣的读者。通过信息收集调研、方法论再改造、工作项目经验总结等环节，本书作者提炼出有价值 and 特点的论文主题，并且在编写时避免了纯粹的规范及监管要求复述和解读，而将笔墨更侧重于对多年来实施 BCM 的实战经验总结出的心得体会。因而本书相较于同类出版物拥有以下特点：

题材角度新颖，填补空白：通过对市场目前相关领域书籍的研究，我们发现目前相关书籍主题多为标准法规和应急管理，尚缺少一部系统性介绍最新业务连续性管理概念以及实务操作的书籍。

贴合市场需求，话题热门：随着科技日益进步以及全球经济一体化的不断发展，各种组织，特别是在走向海外大趋势下的我国企业，对内其管理将越来越依赖于脆弱资源的业务流程，对外则将遭遇到愈发严苛的经营环境以及监管标准要求。而相较于国外竞争者，我国企业在业务连续性管理领域内整体尚处于起步阶段，亟待参考借鉴并吸收海内外的先进经验。

内容观点独到，覆盖面广：本书以海外行业标准以及 BCM 实战经验为基础，由 BCM 在中国国内的现状及发展趋势介绍，延展到针对性地讨论现有实务操作中存在的难度以及应对方案；做到与时俱进，特别关注了 BCM 与热点事件、热门话题等内容的结合；以金融行业 BCM 实施实务为重点，同时兼顾其他 BCM 服务需求行业，并有针对性地介绍了行业间在 BCM 实施时的区别之处。

本书由致同会计师事务所企业风险管理服务部合伙人李辉、顾季敏担任主编，以下人员参与了本书各章节内容的撰写工作（按姓氏笔画排列）：吕文瑾，邱俊文，徐天金，顾季敏，徐潇，黄旭栋等。

我们为本书设定的目标读者普遍拥有较高的专业知识及工作经验，受限于本书编写时间以及编写小组能力水平，若本书观点和表述存在不妥之处，恳请读者批评指正。

在本书编写过程中，特别是案例整理和资料采集之中遇到了诸多困难与挑战。在此期间与我们合作过的很多金融机构负责风险管理以及业务连续性管理的同仁们给予了我们极大的支持，并提出很多建设性意见，在此深表感谢。同时致同会计师事务所内部同事为我们的编写工作也出谋划策，支持着我们的编写工作，编委会对他们表示最诚挚的谢意。

最后，对于本书读者，我们想说，**BCM** 体系建设并非一蹴而就，需要时间的考验并不断改进，我们可以轻松地从一本书开始，而未来却将是一条漫长的持续完善之路。

本书编委会
2015 年 2 月

目 录

第一章 BCM 基础性内容介绍

第一节	BCM 演化历史及发展路径	5
第二节	灾备管理与业务连续性管理	15
第三节	业务连续性管理带来的价值	23
第四节	BCM 规范标准以及监管要求的解读.....	31

第二章 BCM 实施实务与难点解析

第一节	BCM 方法论实务操作	43
第二节	BCM 与现代企业管理的融合——银行业 风险管理中的 BCM	57
第三节	BCM 与现代企业管理的融合——信息科 技风险及外包风险管理中的 BCM	69
第四节	关于有效实施 BCM 的两三事.....	81
第五节	寻找属于你自己的工具——BCM 管理系 统的问与答.....	91
第六节	BCM 长效管理机制	99

第三章 BCM 实践应用及发展展望

第一节 BCM 中断事件再读 109

第二节 互联网金融中的 BCM 117

第三节 热点金融机构的 BCM 实践应用及发展
展望 127

第四节 BCM 在物流业中的发展..... 137

第五节 中小机构的 BCM 观点之争及展望 143

第六节 BCM 在石油化工业的发展 151

第七节 BCM 非盈利机构案例分析 159

附 录

金融机构的业务连续性管理

——《首席财务官》针对 BCM 话题对本书作者李辉的专访 169

第一章

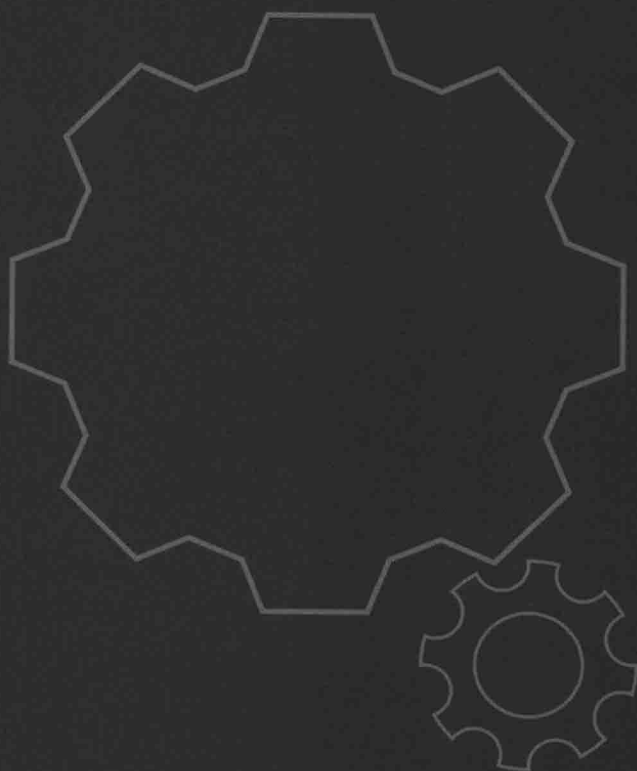
BCM 基础性内容介绍

第一节 BCM 演化历史及发展路径

第二节 灾备管理与业务连续性管理

第三节 业务连续性管理带来的价值

第四节 BCM 规范标准以及监管要求的解读



第一节

BCM 演化历史及发展路径

• 摘 要

本章我们主要介绍 BCM 起源、演变及其最新发展动态。我们将着重对 BCM 国外相关最佳实践标准的制定、发展进行阐述，同时，也对我国 BCM 相关的监管及实施情况进行说明比较。

第一节

BCM 演化历史及发展路径

当前，由于自然灾害及人为事故频繁发生，企业业务运作的不确定性和风险大幅度增加，而加强企业的业务连续性管理（**Business Continuity Management**, 简称 **BCM**）则成为打造最佳企业应急预案的必然选择。业务连续性管理是一项综合管理流程，它使企业认识到潜在的危机和相关影响，制订应急响应及业务恢复计划，其总体目标是为了提高企业的风险防范能力，以有效地响应非计划的业务破坏并降低不良影响。

在 20 世纪 60 年代末，计算机系统在解决系统持续运行的问题时，率先对单点故障采用了冗余措施。这是最早体现 **BCM** 思想的方法。20 世纪 80 年代至 90 年代初，为了应对自然灾害和恐怖主义而制订的应急计划和灾难恢复很大程度上依靠信息技术。随着时间的推移人们逐渐意识到应急计划和灾难恢复应该成为业务主导的过程并包含应对各类型的灾害，**BCM** 作为一门学科逐渐得到社会的重视。尤其是在 2001 年美国恐怖事件后，**BCM** 在应对灾难时的作用更是得到了充分的验证，得到了长足的发展。

目前，业务连续性管理已经引起了全球的关注，无论是公共或私有部门的组织都必须了解如何准备和应对意外的破坏性事故发生，为此各国均出台了各自的 **BCM** 标准以协助企业应对类似灾难。

➤ 业务连续性管理发展的六个阶段

业务连续性管理作为一门系统性的学科是对应对灾难的最佳实践的探索，我们根据经验进行推论、吸取以往的经验教训，加以总结并用以制备