

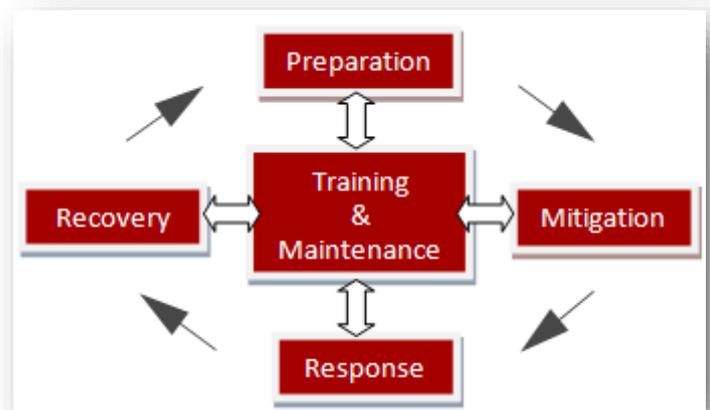
业务连续性

规划指南

# 业务连续性规划

红十字会/红新月会 (RC/RC) 应急准备、危机管理和灾难恢复的实用方法

- 1.0 简介
- 2.0 业务连续性技术团队 (BCTG)
- 3.0 范围
- 4.0 准备
- 5.0 缓解
- 6.0 响应
- 7.0 恢复
- 8.0 培训与维护
- 9.0 参考文献
- 10.0 附录 A - 术语表
- 11.0 附录 B - BC 指南核对表
- 12.0 独立附件 - BC 规划矩阵模板：任务与职责委派
- 13.0 “冬眠”计划 - 模板。



## 1.0 简介

本规划指南的总体目标是为联合会秘书处和红十字会/红新月会提供关于业务连续性规划之重要性的指导，并为组织在危机期间继续运转，以及计划被意外中断时恢复并继续业务流程奠定基础。由于红十字会/红新月会在总体紧急灾难响应方面发挥着决定性作用，应最大程度减少服务中断情况，保持公众对红十字会/红新月会应急响应能力的信任和信心。因此，红十字会/红新月会管理层应将业务连续性注意事项纳入应急响应模式的总体设计中，主动降低计划中断的风险。

本规划指南将现有的标准作业程序、计划，以及探索业务连续性规划流程的关键要素的最佳实践整合在一起。此外，它还为制定、实施与维护业务连续性计划 (BCP) 提供了高标准框架。

## 2.0 业务连续性规划团队 (BCPT)

IFRC 秘书处各办公室及（在可能的情况下）各国家协会应建立一支业务连续性规划团队。作为灾难准备与响应方面的杰出组织，无论是对于自然灾害、意外事件还是计划行动，联合会都在应急响应方面发挥着重要作用。本业务连续性规划指南通过解决灾难风险管理中固有的具体疑虑和问题，提高其计划的效力，从而更好地满足联合会秘书处和红十字会/红新月会国家协会的需求。

关于特定的新型冠状病毒肺炎（2019-nCoV）大流行病准备措施，在最近成立的协调小组内部给予 BCP 定制支持。所有 BCP 必须与应急计划，以及与有效响应准备 (PER) 概念一致的多种防灾活动相挂钩。

## 3.0 范围

业务连续性 (BC) 规划指南适用于 IFRC 秘书处所有办公室与国家协会，可根据地区和/和紧急事件的情况进行调整。业务连续性规划指南包含了一系列相互关联的流程与活动。当发生威胁红十字会/红新月会活动的可行性与持续性的危机时，这些流程与活动将协助制定、检验和维护一个组织级计划。

## 第 1 阶段 - 准备

### 目标:

BCP 流程的第一阶段涉及提前规划（准备），以便为建立 BCP 奠定坚实的基础。在该阶段结束时，将完成下列文件的创建。

### 任务:

#### 1. 分配责任

- 组织政策
- 业务连续性规划团队
- 职责委派
- 公布 BCP

#### 2. 进行风险评估

- 风险管理流程
- 发现威胁
- 发现脆弱性缺陷
- 风险评估
- 安全标准

#### 3. 进行业务影响分析

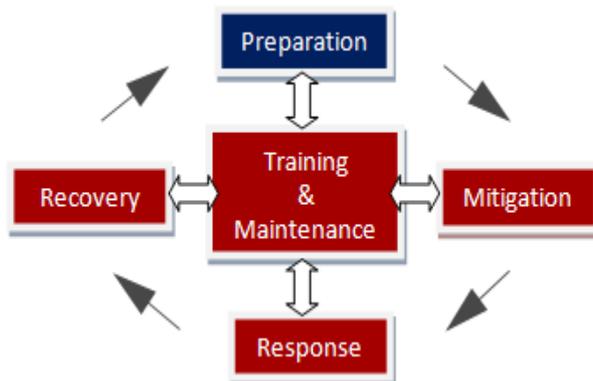
- 评估风险类别和对组织的潜在影响

#### 4. 商定战略计划

- 确定关键流程
- 评估危机发生时造成的影响
- 确定允许的最长停工时间和恢复时间目标
- 应急计划：重新安置与“冬眠”
- 备用经营场地
- 确定恢复所需的资源

#### 5. 危机管理实施

- 危机管理
- 危机管理团队的构成
- 联系信息



### 分配责任

高级管理层的责任不仅是为规划流程提供支持，还应为安装、维护与实施 (BCP) 的基础设施的开发提供支持。这将确保组织内各级管理层与员工均理解 BCP 是关键的最高管理层优先事项。

### 组织政策

高级管理层应制定政策，明确组织管理和控制已发现的风险的方式。一旦发生危机，组织级 BCP 政策应采取一切合理适当的措施来保护人员、财产，并且计划利益是至关重要的。该政策应包含关于“危机”的定义。

### 业务连续性规划团队 (BCPT)

应根据风险评估与业务影响分析，任命业务连续性规划团队承担制定 BCP 的职责，确保 BCP 得到广泛接受。该团队包含来自各个主要部门的高级管理人员与志愿团体。

### 职责委派

本章节应就系统、计划和资源可用性明确确定关键员工以及职责的委派。在附录 C 中，有一份拟用表，用于清楚创建和监督任务的委派与任务的职责。此外，该计划应具体指定成功实施 BCP 所需的关键员工。当无关键员工时，计划应向后备员工分配职责。

### 公布 BCP

应在整个组织内公布 BCP，确保所有部门知悉 BCP 的结构和各人在计划中的职责。

## 风险管理流程

在本任务中创建的文件是确定 BCP 策略与制定 BC 计划的关键推动因素。在本任务中，识别和管理风险并确定其优先次序；评估风险对总体业务的影响。

为了营造一个更安全的环境，必须考虑许多因素。下图列示了风险管理流程，有助于说明有效风险管理的建议步骤。



### 威胁评估

威胁评估是风险管理计划的第一步。在该评估中，考虑特定地点的所有威胁（即自然、人为、犯罪、武力、意外威胁等）。威胁评估应检查用于评估每种威胁发生的概率的支持信息。针对自然威胁，可利用与特定自然灾害发生的频率有关的历史数据来判定发生某种威胁的确实性，比如龙卷风、飓风、水灾、火灾或地震。针对犯罪威胁，周围地区的犯罪率可以很好地反映出威胁设施的犯罪活动类型。此外，在攻击者眼中，组织当前正在进行的资产和/或活动的类型也可能增加犯罪威胁的目标吸引力。

每个红十字会/红新月会组织及单独运营情况各不相同。风险也因特定运营而异，这使得威胁和脆弱性随着环境而变化。



### 脆弱性评估

一旦发现确凿威胁，必须开展脆弱性评估。在脆弱性评估中，考虑事件损失的影响以及在事件中目标的脆弱性。损失影响是指组织的使命受特定威胁所造成的事件损害的程度。

分析对员工和组织的威胁以及员工和组织的脆弱性之后，最后一个阶段是评估综合这两项元素造成的风险，**威胁加脆弱性 = 风险**

### 风险评估 (RA)

风险评估步骤至关重要，对于业务连续性规划工作能否取得成功具有重大影响。在风险评估步骤、业务流程与业务影响分析 (BIA) 期间，必须先了解有什么风险，通过不同的威胁场景评估各项假设，才能拟定计划实施保护。风险评估应当由代表组织不同职能部门及支持团队的一组人员进行。创建风险管理模块的方法多种多样。联合会安全部门的首选方法请见《管理人员安全指南》及 FedNet 网站安全页面，网址：<https://fednet.ifrc.org/en/resources/security/>

风险规划矩阵是评估风险的一项有用工具，具体内容在下一页阐述。该矩阵的电子格式模板请见 FedNet 网站，或者向日内瓦的地区安全协调员和/或安全部门索取。它要求根据威胁发生的可能性在矩阵中标绘不同的威胁场景。其潜在影响可根据运营的脆弱性予以清楚认定。由此，我们可以评估不同场景下风险的级别（由低到高）。

### 安全标准

安全标准是业务连续性规划总流程的必要组成部分。灾难期间，工作环境、人员和设备可能发生变化，这使得安全变得极为重要。因此，在风险评估流程中应当考虑未来出现的不同安全风险。最后，应针对发现的不同风险制定缓解策略，确保一旦某事件触发实施 BCP，有充分的安全控制政策。此外，BCP 培训和测试计划还应纳入安全标准。

## 开展业务影响分析 (BIA)

### 审核可能影响业务的风险类别

组织应利用关于已知或预期风险的可用信息，保障自然灾害、人为灾难、意外事故或计划行动期间其业务与关键基础设施的安全。关键流程是确定并审核可能对业务造成影响的风险，评估每项风险发生的可能性与影响。风险评估矩阵可辅助识别风险及缓解/规划策略的优先次序。

一旦确定并在风险矩阵中标绘出各项风险，可进行业务影响分析 (BIA)。BIA 是总体 BCP 不可或缺的一部分。BCP 的主要目标之一是，为了业务的连续性必须将风险降低或缓解至可接受的水平。在该矩阵中，应当明确只能通过降低可能性和/或减轻影响来实现该目标。

## 影响水平

	可忽略	较小	中等	严重	极严重
经常发生 / 即将发生	浅蓝色	中蓝色	深蓝色	极深蓝色	最深蓝色
很可能发生	浅蓝色	中蓝色	深蓝色	极深蓝色	最深蓝色
偶然发生	浅蓝色	中蓝色	深蓝色	极深蓝色	最深蓝色
极小可能发生	浅蓝色	中蓝色	深蓝色	极深蓝色	最深蓝色
不可能发生	浅蓝色	中蓝色	深蓝色	极深蓝色	最深蓝色

可能性



**极端风险：**须立即采取不合需要的行动——可以缓解吗？如果可以，怎么做？必须经过测试和预演。



**高风险：**不合需要的优先行动——已制定并测试了应急计划。



**中等风险：**须提高意识，采取具体程序。



**低风险：**通过例行程序管理。

BIA 可作出调整，以涵盖自然灾害、人为灾难、安全问题和流行病爆发的任何具体要求。目的是确定危机期间诸多不同的外部影响和内部影响对组织各部分的影响。揭示组织的哪些部分受事件影响最大，以及该事件将对整个组织产生什么影响。换言之，我们将利用 BIA 建立对您的组织的生存最关键的业务功能。

每家红十字会/红新月会都是独一无二的，其总体业务中有几个到数百个项目，但其中仅一部分对组织的生存起关键作用，我们需要为这些项目建立业务应急机制。当然，其他项目也不能忽视。虽然重要性较低，但我们可以为这些项目制定恢复计划。

## 商定战略计划

业务连续性策略是 BCP 的关键部分，根据风险评估期间收集的，以及在业务影响分析 (BIA) 流程中收集的信息得出。在确定业务连续性策略和制定 BCP 时应考虑以下因素。组织级 BCP 可包含应对很可能发生的各类危机的多项策略。

### 确定组织的关键部分

该步骤旨在确定让计划持续下去的关键部分。这可能涉及行政、人事、财务、物流、IT 等部门。一旦确定关键部分，可采用下述评估标准对每个部门进行分析。

### 评估危机发生时造成的影响

- 人力成本：对委员、家属、顾问、访客、NS 合作伙伴、志愿者和其他利益相关者等造成的身心伤害。
- 经济成本：设备和财产更换、加班费、合同罚金。
- 组织形象成本：声誉、社区地位、红十字会/红新月会合作伙伴、志愿者、负面新闻、受影响人群

### 确定最长停工时间

BIA 应估计关键业务功能和流程的允许最长停工时间，以及与该停工期有关的可接受的损失水平（数据损失、运营损失、经济损失和声誉损失）。

- 确定在影响达到不可接受水平之前您的办公室和项目可以不运作多长时间
- 确定您的办公室和项目何时恢复

### 应急计划

应急计划概括了有关某一具体活动万一发生情况时应做出的决定和采取的措施。

。应急计划通常与计划的事件相关联，而业务连续性计划与已经开展的项目和资产相关联。根据风险评估的结果，应急计划可以包含多种情形。包括但不限于火灾反应、紧急运送就医、交通事故、重新安置和“冬眠”计划。即使风险各异，但应急计划的制定相对统一。

- 设定优先次序与目标
- 确定活动与任务
- 调拨资源
- 划分责任
- 设定实施顺序
- 确保技术投入
- 制定程序

### 备用经营场地

倘若主要房屋发生严重损坏或被排除在外，组织将迫切需要特定的、预先确定的备选办公场所设施，即使是以简化形式，也要让关键项目功能持续下去。该场所以及重新安装的计算机系统和备份数据可能需要在一个工作日内备妥，以确保充分的连续性。

关于应急规划的更多内容，请见下列链接：<https://www.ifrc.org/en/what-we-do/disaster-management/preparing-for-disaster/disaster-preparedness-tools/contingency-planning-and-disaster-response-planning/>

### 确定恢复所需的资源

此等资源可能包括工作人员、技术硬件和软件（含通信设施）、专用设备、普通办公用品、设施/办公空间和关键业务记录。在可访问的安全地点确定、备份、云服务以及储存关键和重要的业务记录是有效 BCP 的基本前提。

### 危机管理

确认事件的详情后，成立一支危机管理团队。自确认危机之时起，危机管理团队接管事件的所有各级管理及运营职责。命令链应尽可能短，危机管理团队的职权应足够大，以便立即做出紧急决策；但由于关乎整个组织的潜在责任，也应同样受到限制。

危机是指威胁或已经影响联合会的员工、资产或运营安全的情况，该情况有可能严重中断在某一国家/地区的连续运营甚至令其瘫痪，可能需要总部设在日内瓦的联合会资产予以支持才能消除影响。

在该流程中，尽快收集尽可能多的相关信息很重要。继而，这样有助于做出决策，确定这是一次可以按照普通程序予以管理的简单事件，还是一次需要相应管理的关键事件。

不论关键事件的级别如何，都必须完成一系列阶段：

- 1.确定发生了什么
- 2.分析情况
- 3.方案分析
- 4.实施
- 5.跟进

### 危机管理团队的构成

理想情况下，危机管理团队由三至五名具有关键部门工作经验的员工组成。每个小组应任命一人担任关键事件管理人 (CIM)。

其他人可以临时调派进行具体规划或执行任务。然而，团队规模不能太大，不得降低规划和决策效率，这点至关重要。关键事件管理团队成员当选的唯一理由是他们拥有特定的技术专长，能够做出贡献。

虽然政策有时无法涵盖每一种不测事件，但是拥有应急计划、定期更新计划来解决“如果……会怎样？”情况，并制定有效的危机管理程序对于掌控情况和维持安全运营大有帮助。

关于联合会关键事件管理协定书的更多内容请见 FedNet，链接如下：

<https://fednet.ifrc.org/en/resources/security/security-management/>

### 联系信息

计划应包含负责危机管理人员的联系信息。保护未列入电话簿的电话号码和家庭地址等个人信息。组织应制定程序，确保该等信息始终为最新。

## 缓解

### 目标:

管理层应当制定综合缓解策略，解决可能导致内部和外部相互依赖关系的潜在问题。缓解策略将视乎 BIA 与风险评估的结果而定，但应始终确保充分实施处理优先次序，及时恢复业务运营。

### 任务:

#### 缓解策略

制定缓解策略。



## 缓解策略

### 制定缓解策略

应当采用具有成本效益的缓解策略，防止或减轻潜在危机的影响。例如，将设备捆绑固定到墙壁或桌子上可以减小地震造成的损失；自动喷水灭火系统可以降低火灾发生的风险；强有力的记录管理和技术灾难恢复计划可减小关键文件与数据的损失。

倘若发生大流行病，您可以通过以下方式减轻对组织的影响，即营造一个宣传卫生、旨在降低病毒在员工之间潜在传播的工作环境。创造一个健康的工作场所包括确定办公室传染控制措施（洁净区和“污染”区）及员工出入办公室的活动情况。

### 缓解工作所需的资源

下文列举了几个适当的缓解策略的示例：

- 利用可靠的建筑材料加固实体设施；
- 制定媒介防护保障措施及全面的数据备份程序；
- 启动与实施冗余或备用电源、通讯线路、数据备份技术和数据恢复方法。
- 采购关键设备存货；药品、防护装置等的库存。
- 安装火灾探测与灭火系统。
- 采购并保持足够的食物、水、电池和医疗用品储备。
- 火灾报警与灭火系统
- 防护服、卫生口罩、手套、套装等。

## 响应

### 目标:

本章节包含规划流程的消极部分。整合组织层级与运营层级影响的应对想法与策略。理解并记录自己的方案，然后根据情况需要付诸实践。

### 任务:

1. 宣布危机
2. 执行计划
3. 制定沟通计划
4. 资源管理



## 宣布危机

应当清楚界定并记录宣布进入危机情况的时间点，且该时间点符合极为具体和可控的参数。此外，还应清楚界定并分配与宣布危机相关的职责。应确定负责人的第一和第二后备人员。

宣布危机的活动将触发多项应急计划，包括但不限于：

- 额外呼叫通知
- 疏散、“冬眠”或重新安置
- 安全协定书
- 启用响应场地和备用场地
- 团队部署
- 人员调配与可达性
- 启动紧急合同
- 运营变更。

在某些情况下，即使未正式宣布发生危机，也可能且应当实施某些措施。

## 应急阶段系统

这些级别可能对正在制定响应计划和实施“触发器”以供危机期间使用的组织有所帮助。确定危机的初始级别和逐级发展过程一般由危机管理团队负责。

联合会采用四色阶段系统区分危机情况

白色阶段	情况正常	无重大安全/卫生问题
黄色阶段	紧张局势加剧	对业务连续性造成 <b>有限影响</b> 。 <ul style="list-style-type: none"> <li>• 存在一些安全/卫生问题。</li> <li>• 开始加强安全意识。</li> <li>• 仅限地方媒体</li> </ul>
橙色阶段	情况紧急	对业务连续性造成 <b>中度影响</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 红十字会和红新月会的员工面临严重风险</li> <li>• 需采取严格的安全管理</li> <li>• 多人伤亡</li> <li>• 中度损害</li> <li>• 中度社区影响</li> <li>• 接触受益人的机会受限。</li> <li>• 国家/国际媒体</li> </ul>
红色阶段	重新安置或“冬眠”	对业务连续性造成 <b>重大影响</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 对所有方面造成重大影响</li> <li>• 条件不允许工作，红十字会和红新月会的员工面临极大的风险</li> </ul>

- 所有员工必须了解当前的安全阶段分类，以及该分类对于自己的作业区域或将要访问区域的工作和生活方式的影响。
- 所有员工必须遵守高级管理层按照当前情况和指定的阶段级别规定的任何限制。

### 应急程序

所有员工必须了解自己在紧急情况下的职责与任务，及其对自己的 A.O. 造成的安全影响。此外，RC 人员还必须熟悉自己在 BCP 和重新安置计划中的作用和责任。参见独立附件 - BC 规划矩阵：任务与职责委派

### 执行计划

在了解了响应可以按照联合会应急阶段系统进行适当调整以匹配实际危机后，应该就“最坏情况”制定 BCP。启动响应时，务必确保响应的目标是按照以下优先次序保护下列利益：

- 挽救生命，减少进一步伤亡的几率
- 维护并保护人的尊严
- 保护资产
- 恢复关键业务流程与系统
- 缩短业务中断的时长
- 防止声誉受损
- 控制媒体报道（如地方、区域、国家或全球媒体报道）
- 维护捐助关系

## 沟通

在任何危机中，沟通都是关键。本章节应规定内外部受众及所需的通讯设备类型。

### 确定参与者

应当确定内外部受众，以传达危机和组织的响应信息。为了向不同群体提供最佳沟通渠道与合适的消息，将受众分类往往是恰当的做法。如此，即可针对某一群体发布定制消息。

内部	外部
<ul style="list-style-type: none"><li>• 员工及其家属</li><li>• 合作伙伴</li><li>• 顾问、访客</li><li>• 现场承包商</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 受影响人群</li><li>• 承包商</li><li>• 媒体</li><li>• 政府与监管机构</li><li>• 地方执法部门</li><li>• 应急响应者</li><li>• 周围社区</li></ul>

### 与受众沟通

制定危机沟通策略时，应当考虑以下各项：

- 沟通应及时、坦诚。
- 在可能的情况下，受众应当先从组织获得最新消息。
- 沟通应当给予客观和主观评估。
- 几乎在同一时间告知所有员工。
- 一次性公布所有坏消息，不要修饰或隐瞒。
- 如果可能，给予受众提问的机会。
- 定期更新，让受众知悉下一次发布最新消息的时间。
- 对待受众时以己度人。
- 以适合相关情况的方式沟通：
  - \_ 面对面会议（个人和群体）
  - \_ 新闻发布会
  - \_ 语音邮件/电子邮件
  - \_ 公司内网和互联网网站
  - \_ 专项时事快报
  - \_ 通过地方/国家媒体发布公告。

### 官方发言人

组织应指定一名主要发言人以及多名后备人员，负责管理以及向媒体和其他人传播危机信息。官方发言人应该在发生危机之前接受媒体关系方面的培训。所有信息应当通过单一渠道发布，以保证发布的消息内容一致。应当强调的是，应迅速通知工作人员将媒体电话转至何处，且只有获得授权的发言人才能与媒体沟通。某些情况下，还可能需要一名接受过专门培训的现场发言人。

## 资源管理

危机发生前、期间和之后，人力资源管理对于业务连续性而言至关重要。因为心理健康的员工的工作效率可能更高。下面列出了一些需要考虑的问题。

### 人为因素

对任何 BCP 来说，人都是最重要的因素。如何管理组织的人力资源将影响危机管理的成败。

## **管理技能组合**

对员工进行一次全面普查

- 找出拥有特殊技能组合的员工。
- 找出拥有特殊职能经验的员工。
- 找出拥有其他类似能力的员工。

## **向所有人解释**

应设计一个系统，危机发生后可以通过该系统快速向所有员工进行解释。这个系统可以是一个简单的电话树。应当为所有员工保留最新的、准确的联系信息。

## **近亲属通知**

发生伤亡时，应当安排通知近亲属。如有可能，应由高级管理人员亲自通知。

## **危机咨询**

应视情况需要安排危机咨询。在许多情况下，此等咨询超出了组织的人力资源能力的资质和经验范畴。应当在危机发生前，确定其他可靠的咨询服务方。

## **经济支持**

危机可能对组织、其员工及其家庭和其他利益相关者造成深远的经济影响；应将这些影响视为 BCP 的重要组成部分。包括对受灾者家庭的经济支持。此外，还应提前说明与澄清可能会有的税务方面的影响。

## **薪酬**

在整个危机期间，薪酬制度应保持正常运作。

## **基础设施**

提前做出的后勤决策将影响一份好的 BCP 的成败。包括以下内容：

### **应急行动中心 (EOC)**

在典型的“危机”管理规划中，EOC 的目的是提供一个备用的指挥中心，当现有场所受损、无法使用或不适合使用时启用该备用中心对危机进行管理。该中心应配备不间断电源、必要的计算机、通讯、供暖/通风/空调系统和其他支持系统。此外，应确定应急物资并将其存放在 EOC 内。如果没有专用的 EOC，应确保划定一个专用场所，方便团队在此指导和监督危机管理活动。还应确定第二 EOC，以防第一中心在危机事件中受损。

### **异地存放**

异地存放是一项宝贵的缓解策略，便于快速做出危机响应和恢复业务。异地存放地点应距离主要设施足够远，不可能受到同一事件的类似影响。业务运营所需的关键和重要记录（纸质与其他媒介）是异地存放需要考虑的事项。确保将必要物资及时从异地存放地点运至应急行动中心或备用工作地点的程序，应纳入计划当中。

### **财务问题与保险**

在适当情况下，应审查现有的资助和保险政策，并且确定与获得其他资助和投保的险种。提前设定政策参数，包括保险公司对任何响应相关的供应商的预先批准。如果可行，应当在规划流程中确定帮助保障运营连续性的资金额度。此外，应将现金存放在方便取用的地点，便于危机期间取用。还应提供一些现金和贷款，满足周末与下班后的需求。

在整个响应和恢复期间，应当记录所有与危机有关的支出。

在危机期间尽可能早地联系保险公司，尤其是发生大范围危机的情况，此时对这些资源的竞争可能非常激烈。所有保险单和联系信息应当供危机管理团队随时取用，并加以备份或视情况进行异地存放。

### **供应商**

一旦在影响分析中确定了所有重要的供应物资（原材料、水、食品、办公用品等），应做出关于储备“关键任务”物资（缺乏这些物资，业务将无法运作）的决策，以防紧急事件期间供应商（或市场）无法继续提供所需数量的物资。

- 储备 - 保持现有必需品的长期供应。
- 地理位置分散 - 分散有助于确保可用性。
- 了解替代运输工具 - 并准备好使用它们。

### **交通运输**

如果“正常”供应和运输工具减少或受损，有无备用工具？不仅要考虑供应商如何将物资送到您手中，还要考虑您如何交付给收货人。可行情况下，生活物资应提前做好。交通至关重要的情况包括但不限于：

- 员工撤离（如离开已拆除的工作地点或位于其他国家/地区的现场办事处）
- 到备用工作地点的交通
- 物资抵达现场或备用场地
- 将关键数据传输到工地
- 为有特殊需求的员工提供交通服务。

### **互援协议**

互援协议规定了危机期间可能从其他组织借用的资源，以及可能与其他组织共享的相互支援。该协议应当合法并有适当的文件记录，所有有关各方及可靠资源的代表明确理解协议内容，并承诺进行合作。

## 恢复

### 目标，

危机结束后，回归“正常”的正式流程将有助于预测需求，并从此次经验中得到（关于您的业务、供应商、受益人和员工的）一些领悟。

### 任务：

1. 损失与影响评估

2. 关键与剩余流程恢复

- 流程恢复优先次序
- 关键流程恢复

3. 回归正常工作

- 审核与跟进



## 损失与影响评估

一旦危机管理团队开始工作，就应该评估损失。损失评估可以由危机管理团队自己或指定的损失评估团队进行。应当就记录所有事件相关的事实与响应行动分配责任，包括财务支出。

## 关键与剩余流程恢复

### 流程恢复优先次序

当危机结束时，不太可能有人发出“警报解除”的信号。更有可能的是，缓慢地，并且以不同的细微程度回归“正常”状态。新的“正常”可能与危机前的“正常”不一样。应当采取措施仔细评估自己的情况，确定蔓延风险已经过去，并且确定组织可以且应当做些什么来回归正常业务。

您可能想通过更新 BIA 或流程模式，考虑重新评估危机对组织的影响。或者只是想找到重新振作恢复运营的最快且最简单的方式。无论如何，都需要花些时间解决一些重要问题，比如：

- 业务评估
- 供应商可用性
- 与受影响人群的关系员工协助
- 清除积压的事务
- 听取报告，吸取经验教训

### 关键流程恢复

假设危机的影响已经过去，现在您要做些什么？

回归“正常”也许不可能（或者需要谨慎）。先评估自己的状况。

- 对您的项目而言，背景环境是否已经改变？它是永久的还是临时的？将持续多长时间？
- 受益群体是否已经发生变化？您是否需要重新考虑自己的项目策略？
- 供应商变了吗？新的关系会继续吗？应否/能否恢复旧关系？

## 回归正常工作

在危机后阶段，组织的业务回归正轨。危机不再是管理层关注的焦点，但仍需给予一定注意，包括必要的跟进沟通。此外，组织还需要发布与恢复流程、纠正措施和/或危机调查相关的最新消息。必要的跟进沟通次数取决于危机期间承诺的信息量，以及完成恢复流程所需的时间。

### **审核/跟进**

解决完事件后，应实施汇报流程。从事件开始到结束，汇报流程始终发挥作用，并且检查每个阶段采取的措施。应确定并记录所得到的经验教训，同时，即刻实施对现有程序和条例作出的任何必要变更，不得拖延。另外，为满足跟进要求安排行动也很重要，比如员工咨询、法律诉讼、保险索赔等。

## 培训与维护

### 目标：培训/维护

本章节包含了为保持动态文档，业务连续性计划所需的职能与任务：该文档随着组织不断扩充变更，并且保持相关性与可操作性。培训和教育团队成员，验证并加强 BCP。

### 任务：

#### 1. 教育和培训

- 教育和培训团队
- 教育和培训所有员工

#### 2. 制定 BCP 审核进度表

#### 3. 制定 BCP 维护进度表



## 教育和培训

人们只有了解了 BCP，它才具有价值。教育和培训是 BCP 流程的必要组成部分。需要危机管理团队、响应团队和普通员工付出时间。

### 教育和培训团队

危机管理团队应接受过工作职责方面的培训。关键行动与待收集的信息核对表是教育和响应流程中宝贵的工具。团队应该至少每年接受培训一次，新成员在加入时应该接受培训。

### 教育和培训所有员工

所有员工应当接受过发生危机时履行自身职责的培训。此外，还应向他们介绍 BCP 的关键组成部分以及对他们产生直接影响的响应计划。此等培训可能包含疏散、就地避难、员工报到流程、备用工作地点安排和公司处理媒体提问的程序。

### 制定 BCP 审核进度表

应定期审核与评估 BCP。审核应该按照预先确定的进度表进行，并根据需要保留审核文件。以下因素可能触发审核，否则应在安排好审核后进行检查。

### 风险评估

每当组织完成一次风险评估，应当对 BCP 进行审核。风险评估的结果可用于确定 BCP 是否继续足以解决组织面临的风险。

### 事件经验

不论 BCP 启用与否，都应在事件响应后进行审核。如果启用了计划，审核时应考虑计划本身的历史记录、是否有效和启用的理由等。如果没有启用，审核时应检查该决策是否合理及其理由。

### 测试/练习结果

根据测试/练习结果，应视情况需要修改 BCP。

## 制定 BCP 维护进度表

不得过分强调定期维护 BCP。BCP 维护职责划分明确。可以进行计划内或计划外维护，且维护应当体现出影响 BCP 的组织运营变化。以下列举了几个可能影响计划的程序、系统或流程示例：

- 系统与应用软件变更
- 组织及其业务流程变更
- 人员变更（员工和承包商）
- 供应商变更
- 从测试中汲取的关键经验教训
- 危机期间实际实施计划时发现的问题
- 外部环境变化（领域出现新威胁、政治变化、基础设施变化等）
- 计划审核期间备注的与风险评估期间发现的其他项

## 13.0 参考文献

美国红十字会。让您的业务为难以想象的事件做好准备。华盛顿特区：  
[www.redcross.org](http://www.redcross.org)

全球防灾中心 (GDPC) - 业务准备方案  
<https://www.preparecenter.org/activities/business-preparedness-initiative>

WHO 大流行病准备措施  
<https://www.who.int/influenza/preparedness/pandemic/en/>

## 附录 A

**备用工作地点** - 指除主要工作地点以外的其他工作地点，当主要工作地点不可用时启用。

**业务连续性** - 指为了确保组织对危机期间和之后出现的挑战做出有效且高效的响应，而开展的综合管理工作，涉及确定关键业务流程的优先次序、找出影响正常运营的重大威胁以及计划缓解（响应）策略。

**业务连续性计划 (BCP)** - 指为了确保采取必要措施确定潜在损失的影响、维护切实可行的恢复策略与计划，以及通过员工培训、计划测试和维护保证运营连续性而资助的以及高级管理层支持的连续过程。

**业务影响分析 (BIA)** - 指确定组织资源损失的影响情况的管理级财务分析。该分析会评估资源损失以及随着时间推移损失逐步加大的影响，以便提供可靠的数据，根据这些数据作出关于缓解、恢复和业务连续性策略的决策。

**联系人名单** - 指危机期间团队成员与重要参与者的名单。应包含住宅电话、传呼机号、手机号等信息。

**危机** - 指全球、区域或地方发生的任何自然或人为引起的事件与业务中断，其具有以下风险：(1) 强度逐步升级，(2) 对股东的价值或组织的财务状况造成不利影响，(3) 对人员造成伤害，对财产或环境造成损害，(4) 被媒体或政府密切监视，(5) 干扰正常运营，严重浪费管理时间和/或财力，(6) 对员工士气造成不利影响，或者 (7) 危害到组织的声誉、产品与主管，从而对其未来造成负面影响。

**关键事件管理人 - CIM** 负责组建关键事件管理团队 (CIMT)，然后管理情况响应，并在响应期间免除 CIM 的常规职位的职责。

**危机管理** - 指在事件发生前、期间和过后，个人或团队进行的干预和协调，目的是解决危机、最大程度减少损失和保护组织。

**危机管理中心** - 负责在危机响应期间指挥、控制和协调资源与工作人员的员工专用的房间或设施

**危机管理团队** - 指一个由高级管理层或其代表指定负责领导事故/事件响应的小组，小组成员是来自各职能部门的员工，如人事部、信息技术设备部门、保安部、法务部、通讯/媒体关系部、制造部、仓储部和其他关键业务支持职能部门。

**关键职能** - 指几个工作日内中断或无法使用会对组织造成重大不利影响的项目活动或流程。

**关键记录** - 指一旦受损、被毁或丢失将为组织带来严重的不便利，和/或需要花费相当大的花费替代或重新创建的记录与文件

**损害评估** - 指用于评估和确定自然或人为灾难或紧急事件造成的伤害与人员损失的数量、对公私财产造成的损坏以及关键设施和服务的状态的流程。

**灾难** - 指意料之外的事故或事件，包括自然灾害、技术事故或人为事件，其对组织造成大规模破坏、损失或困难，并可能导致重大财产损失、多人伤亡。

**灾难恢复** - 指组织为最大程度降低灾难带来的进一步损失、开始恢复流程所采取的直接干预，包括旨在恢复关键业务职能以及让组织恢复到可接受的条件计划。

**紧急/应急（事件）** - 指意外发生的未预料到的意外事故或事件，需要直接采取行动和干预以最大程度降低对人员、财产或利润造成的潜在损失。

**疏散** - 指有组织、分阶段及有监督地将人员从危险或潜在危险区域疏散。

**评估与维护** - 指根据预定日程审核业务连续性计划，并根据新的法律法规要求、外部环境变化、技术变革、测试/练习结果、人员变更等因素修改该计划的过程。

**练习** - 指以训练和调整团队成员和员工进行恰当的危机响应为目的、以实现最佳表现为目标所开展的活动。

**缓解策略** - 指实施措施，以减轻或消除危机的发生与影响。

**互援协议** - 指两方或多方实体之间为向协议各方提供援助而签订的预先安排的协议。

**预防** - 指让组织避开、杜绝或限制危机发生的影响的计划与流程。

**准备就绪** - 指业务连续性计划的第一步，包括解决计划的责任分配、开展风险评估与业务影响分析、商定战略以满足在风险评估和业务影响分析中确定的需求，以及组建危机管理团队与任何其他合理的响应团队。

**恢复** - 指让组织摆脱导致业务中断的危机的计划与流程。恢复措施应包含损失与影响评估、确定待恢复的关键流程的优先次序、回归正常运营或将运营恢复到新的状态。

**响应** - 指执行为履行上述职责和服务而确定的计划与资源，从而保护生命财产，并为幸存人员提供服务。响应措施应包含潜在危机识别、通知、情况评估、危机通报、计划执行、沟通和资源管理。

**风险评估** - 该流程包含发现内外部威胁与脆弱性，确定此等威胁或脆弱性导致发生事件的可能性，找出组织继续运营所需的关键职能，确定减少风险暴露所需的或已经制定的控制措施，以及评估此等控制措施的成本。

**就地避难** - 指危机发生期间，在普通区域保护人员与资产的流程。

**模拟练习** - 指启用计划后，参与者执行他们本应采取的部分或全部行动的一项测试。在尽可能接近“现实世界”的条件下进行模拟练习。

**桌面演练** - 指以叙述性的形式有限模拟危机场景的一种测试方法。在该测试方法中，参与者将审核与讨论（而非执行）与启用计划有关的政策、方法、程序、协调和资源分配

**测试** - 指根据具体目标或评估标准，为评估计划的有效性与功能而进行的活动。测试通常包含专为使团队和员工有效履行职责，并揭示出业务连续性计划的脆弱性而设计的练习。

**培训** - 指在实施业务连续性计划过程中，使团队和员工符合资格，能够熟悉自己的任务与职责的教育流程。

**重要记录** - 指出于法律法规或运营目的而编制的记录或文件。如发生不可挽回的损坏、毁坏或遗失，将严重损害组织继续经营的能力。

## 附录 B

	业务连续性指南核对表	是/ 否	备注
	<b>注意事项</b>		
1	如果今天发生重大灾难，您的组织是否制定了生存计划？		
2	您的组织是否制定了业务连续性计划 (BCP) 且计划内容为最新？		
3	高级管理层是否已经批准了 BCP？		
4	高级管理层是否支持 BCP？		
5	是否已确定 BCP 的成本，包括开发与维护？		
6	初步审计、安全和保险部门是否已经审核了 BCP？		
7	是否已经测试了 BCP（含抽查测试）？		
	<b>制定计划 问责</b>		
1	组织的政策是否包含危机的定义？		
2	是否已确定负责危机系统和业务流程的人员？		
3	是否已任命 BCP 团队？该团队中是否有高级业务职能领导人？		
4	是否已经向全组织公布了 BCP 吗？		
5	是否已指定负责更新 BCP 的人员？		
	<b>制定计划 风险评估</b>		
1	您的组织是否进行了风险评估？		
2	是否已发现并分析可能影响组织的风险类型？		
3	是否已评定每种风险类型发生的几率？		
	<b>制定计划 业务影响分析</b>		
1	是否已确定关键业务流程？		
2	是否已评估一旦发生危机，对人员和财务成本的影响？		
3	是否已确定允许的最长停工和恢复时间目标？		
4	是否已确定组织的业务流程停滞的时长？		
5	是否已确定恢复时间目标？		
6	是否已确定恢复所需的资源？		
	<b>制定计划 战略计划</b>		
1	是否已确定缓解业务影响分析与风险评估中发现的风险的方法？		
2	是否已制定应对任何事故的计划与程序？		
3	是否已选择解决短期与长期业务中断的策略？		

4	这些策略是否可实现、已经过测试并具有成本效益？		
<b>制定计划</b>			
<b>危机管理与响应团队建设</b>			
1	危机管理团队的成员是否由人力资源部门的员工组成？		
2	是否已制定解决危机不同方面的响应计划，并将其纳入组织的总体 BCP？		
3	响应计划是否涉及损失评估、现场修复、工资单、人力资源、信息技术和行政支持？		
4	计划是否包含联系信息，以供危机管理与响应团队使用？		
<b>预防</b>			
<b>符合公司政策与缓解策略</b>			
1	是否进行了合规审计，以执行 BCP 政策与程序？		
2	是否已确定用于缓解流程的系统与资源，包括员工、设施、技术和设备？		
3	是否已监控系统 and 资源，确保其在需要时可用？		
<b>预防</b>			
<b>规避、制止和监测</b>			
1	是否已动员员工负责规避、制止和监测？		
2	是否已制定支持规避、制止和监测的设施安全计划？		
3	是否已制定保护设施的运营政策与程序？		
4	是否确保有足够的物理安全系统和规划来保护设施？		
<b>响应</b>			
<b>潜在危机识别与团队通知</b>			
1	响应计划能否识别危机的发生，并提供一定程度的响应？		
2	是否已确定表明危机逼近的危险信号？		
3	通知系统是否就位，包括冗余系统？		
4	通知联系人名单是否完整并为最新？		
<b>响应</b>			
<b>评估情况</b>			
1	是否已制定解决危机的严重程度与影响的评估流程？		
2	是否已划分宣布危机的责任（含第一和第二后备人员）？		
<b>响应</b>			
<b>宣布危机</b>			
1	在应当宣布危机时是否已制定相应的标准？		
2	是否已明确界定与划分宣布危机的职责？		
3	是否已建立一个 BCP 团队成员和员工警报网？		
4	如果警报网发生故障，能否确保有备用的警示方式？		
5	是否已确定发生危机时实施的活动，包括通知、疏散、重新安置、启用备用场所、团队部署和运营变更等？		
<b>响应</b>			
<b>执行计划</b>			
1	是否考虑了就“最坏情况”制定 BCP？		
2	是否已按照挽救生命、保护资产、恢复关键业务流程和系统、缩短中断时间、保护声誉、控制媒体报道和维护客户关系的顺序，确定 BCP 的优先事项？		
3	是否已确定危机的严重程度与合适的响应？		

	<b>响应 沟通</b>		
1	是否制定了危机沟通策略？		
2	沟通是否及时、诚实与客观？		
3	是否几乎在同一时间告知所有员工？		
4	是否定期更新，含通知下一次发布最新消息的时间？		
5	是否已指定一名主要发言人和多名后备发言人，负责管理并向媒体与其他人传播危机消息？		
	<b>响应 资源管理 - 人为因素</b>		
1	是否已设计出一个快速向所有员工进行解释的系统？		
2	是否有一个可以确保维护最新的准确联系信息的系统？		
3	是否已安排通知近亲属？		
4	是否能视情况需要安排危机咨询？		
5	发放工资以及为设施和员工提供支持的财务系统是否仍然运行？		
	<b>响应 资源管理 - 物流</b>		
1	是否已指定危机管理中心？该中心是否具备必要的生命支持功能，包括不间断电源和通讯设备？		
2	是否已确定恢复业务所用的备用工作场所？		
3	是否已将关键和重要记录保存在异地存放设施中？		
4	若无正常数据输入存储过程，每个业务功能可以有效运行多长时间？		
5	若要在恢复时间目标内将数据恢复到此前的相同时间点，需要做什么？		
6	初始数据恢复后能否采用备用的数据恢复流程，加快向前恢复至当前时间？		
	<b>响应 资源管理 - 财务问题、保险、交通运输、供应商/服务提供商和互 援</b>		
1	是否已确定并获得适当的投保险种？		
2	BCP 团队是否有现金和贷款可用？		
3	是否已提前安排备用交通运输方式？		
4	是否已制定关键供应商和服务提供商协议？		
5	是否已制定互援协议？		
6	如果是，它是否合法、有适当的文件记录且所有有关各方均已理解？		
	<b>恢复 损失与影响评估、流程恢复和恢复正常运营</b>		
1	是否已尽快开展损失评估？		
2	损失评估团队是否已进入现场？		
3	是否已划分业务流程恢复优先次序，先恢复最重要的关键业务流程？		
4	待恢复的流程进度表是否与优先事项进度表一致？		
5	是否有流程恢复时间的文件记录？		
6	组织是否已恢复正常运营？		

7	是否已记录并公布恢复正常运营的决策？		
<b>实施与维护计划</b>			
<b>教育和培训</b>			
1	危机管理团队和响应团队是否接受过工作职责方面的培训？		
2	是否编制了关键行动与工作职责核对表？		
3	是否每年培训团队？		
<b>实施与维护计划</b>			
<b>测试</b>			
1	是否已测试业务连续性计划和相应团队，揭示出需要纠正的任何脆弱性？		
2	是否规定了测试与演习的目标和预期？		
3	是否每年开展训练和桌面演练？		
4	是否在考虑建立测试团队的情况下，划分了测试 BCP 的责任？		
5	组织与公共部门的不同团体是否参与测试？		
6	是否指定了在测试期间做记录，并在练习结束后评价测试的观察员？		
7	是否对测试与训练进行了评估，包括评估测试和训练目标与目的的实现情况？		
<b>实施与维护计划</b>			
<b>BCP 审核与维护进度表</b>			
1	是否根据预定的进度表定期审核及评估 BCP？		
2	每当组织完成一次风险评估，是否审核了 BCP？		
3	是否根据测试/练习结果，视情况需要修改 BCP？		
4	是否划分了 BCP 持续维护的责任？		
5	BCP 维护是否体现了组织运营的变化？		