

业务连续性演练

概述

本文件提供了一个框架，用于测试您的《业务连续性计划》和《业务恢复计划》。这些演练将帮助识别您计划中的不足，并评估您的企业在紧急情况或中断期间是否能够维持关键业务功能。

演练旨在通过以下四个情景评估您的连续性策略和恢复策略：

- 因设备故障导致的服务中断 —— 停电
- 因系统故障导致的服务中断 —— 网络攻击
- 因劳动力减少导致的服务中断 —— 公共交通严重中断
- 因无法进入设施导致的服务中断 —— 洪水

演练目标

通过提供的情景，测试《业务连续性计划》和《业务恢复计划》的有效性，具体包括：

- 评估在中断期间使用连续性策略维持运营的能力。
- 评估使用恢复策略恢复正常运营的能力。
- 评估决策和授权委派的有效性。
- 评估沟通过程，以及在中断期间和之后与员工、客户和外部合作伙伴的协调能力。
- 认识资源上的不足。

演练实施与指导

开展演练

- 完善计划：在开始演练之前，确保您的计划尽可能完善。这些文件将为回答讨论问题提供指导，并有助于发现不足或改进空间。
- 设定目标：审查演练目标，了解计划的哪些方面正在被测试。
- 无责环境：此演练旨在在建设性的、无责的环境中发现不足和改进空间。完全可以预期会出现挑战——这是在真正的中断发生前了解和解决问题的机会。
- 开放对话：尽量包括企业中各个部门的员工，例如财务与行政、运营、销售等。仔细阅读每个情景并设想其对您的业务的影响。将情况视为真实事件，详细讨论每个问题，重点关注其与您的具体运营的关系。

改进措施

- 记录发现：在完成演练后，讨论并记录计划中的不足，将其纳入演练的事后报告。在改进计划中抓住改进空间，明确行动和责任人，以改进业务流程，并更新《应急行动计划》和《业务连续性计划》。
- 更新计划：根据获得的见解和需要改进的领域更新您的计划。
- 培训员工：与员工分享演练结果，确保他们获得最新版《应急行动计划》和《业务连续性计划》。

演练讨论问题与情景

以下是一个模块化的桌面推演系统，旨在帮助您测试计划并识别不足。使用下列讨论问题应对后续情景。

讨论问题

模块 1 问题

1. 业务连续性计划

a. 关键业务功能

- i. 在这种情况下，哪些关键业务功能受到干扰？
- ii. 哪些关键业务功能已被确定为至关重要和高度优先？

b. 连续性策略

- i. 连续性策略：您和员工正在采取哪些措施来继续执行受此情况干扰的关键和重要业务功能？
- ii. 相互依赖性：是否有其他实体为这些功能提供资源或输入？
- iii. 输出：谁在使用这些功能的输出？
- iv. 义务：您是否有义务通知任何人这些关键业务功能已被干扰？

c. 沟通系统

- i. 您是否需要发送危机沟通信息？如果需要，发送给谁？
- ii. 您的主要内部沟通系统是什么？备份方案呢？
- iii. 您与客户、供应商、供货商和监管机构进行外部沟通的主要系统是什么？备份方案呢？

模块 2 问题

d. 恢复策略

- i. 请概述恢复关键业务功能并恢复正常运营所需的恢复策略。
- ii. 此次中断造成了哪些财务影响？如何解决？请考虑可用的恢复资源、保险保障及其他财务援助选项。

情景

每个情景分为两个模块，分别测试《应急行动计划》或《业务连续性计划》的相关部分，并对应上述讨论问题。

情景 1: 停电 —— 设备无法使用

模块 1(业务连续性计划)

本模块涉及上述计划章节及相关讨论问题：

- 业务连续性计划

星期四, 上午 7:00

- 一场严重的风暴导致整个街区停电。
- 电力公司通知您，停电可能会持续超过 48 小时。
- 停电对您的业务造成的影响包括：
 - 无法使用电脑系统。
 - 制冷和冷冻设备无法使用，使易腐库存面临风险
 - 由于停电导致网络故障，内部通信受到影响。
 - 由于电线倒塌，供应商无法进行配送。

模块 2

本模块涉及上述计划章节及相关讨论问题：

- 业务恢复计划

星期日, 上午 7:00

- 风暴结束，电力已恢复。
- 网络恢复运行。
- 供应商已恢复配送。

情景 2: 网络攻击 —— 服务不可用

模块 1

本模块涉及上述计划章节及相关讨论问题：

- 业务连续性计划

星期二, 下午 3:00

- 企业遭遇网络拒绝服务(DDoS)黑客攻击, 导致网站、在线订购系统和支付处理中断。企业无法处理线上或线下交易。
- IT 部门确认攻击正在导致网络瘫痪, 客户无法完成交易。
- 员工报告内部系统(包括电子邮件和远程访问)间歇性不可使用。
- 已联系执法机构和网络安全公司, 但预计修复至少需要 24-48 小时。

模块 2

本模块涉及上述计划章节及相关讨论问题：

- 业务恢复计划

星期三, 下午 7:00

- 网络攻击结束, 修复完成。

情景 3: 公共交通严重中断 —— 人员无法到岗

模块 1

本模块涉及上述计划章节及相关讨论问题：

- 业务连续性计划

星期一, 上午 7:00

- 一场冬季暴风雪导致公共交通停运, 道路危险, 员工无法通勤。
- 企业必须在客户需求高涨的情况下, 仅依靠一名员工维持运营
- 供应商的配送也被延误。
- 暴风雪预计至少持续 48 小时。

模块 2

本模块涉及上述计划章节及相关讨论问题：

- 业务恢复计划

星期三, 中午 12:00

- 暴风雪过去, 公共交通恢复, 道路不再危险。
- 供应商已恢复配送。

情景 4: 洪水 —— 无法进入设施

模块 1

本模块涉及上述计划章节及相关讨论问题:

- 业务连续性计划

星期一, 上午 9:00

- 一场飓风袭击波士顿, 排水系统超负荷, 飓风导致积水, 您的设施无法使用。
- 库房和主要业务区域被两英寸积水淹没。
- 电力系统可能受损, 环境危险, 人员进入或停留在建筑内不安全。
- 风暴预计还将持续 12-24 小时。

模块 2

本模块涉及上述计划章节及相关讨论问题:

- 业务恢复计划

星期三, 上午 7:00

- 洪水消退, 但主要业务区域和库房仍然潮湿并受到污染。碎片、有害化学品及潜在污水构成严重健康和安全风险。
- 电力系统出现故障, 需要专业维修后才能恢复运作。

事后报告

使用下表评估您在实现演练目标方面的能力。对于出现挑战的领域, 将这些发现纳入改进计划, 作为“改进领域”, 以加强连续性策略和恢复措施。如上所述, 这是一个无责环境。遇到挑战是我们预期的, 计划提供了识别不足、解决弱点和加强计划的机会。

请勾选最符合您完成相应目标能力的选项。

目标	无挑战的完成	有挑战的完成
1.评估在中断期间使用连续性策略维持运营的能力。		
2.评估使用恢复策略恢复正常运营的能力。		
3.评估决策和授权委派的有效性。		
4.评估沟通过程，以及在中断期间和之后与员工、客户和外部合作伙伴的协调能力。		
5.识别资源上的不足。		

改进计划

使用上表，确定出现挑战的领域。为每个领域指定一名团队成员负责，并相应更新《应急行动计划》或《业务连续性计划》作为改进计划。

改进领域(演练目标)	如何改进？	责任团队成员