

# 敏态业务连续性宣言

---

## 定义：

敏态业务连续性（Adaptive BC）是一种不断提高组织恢复能力的方法，重点是在人员、场地和（或）资源出现意外而不可用之后，能够继续提供服务。

## 驱动因素：

传统的 BC 方法论已经根深蒂固，尽管过去十五年来在技术、组织实践和全球业务方面发生了巨大的变革，它只进行了一些微小的渐进性调整，更多地侧重于遵从与合规，而不是改善组织的就绪能力。这逐渐导致了一种不可持续发展的情况：无效的实践、管理层不感兴趣、以及无法证明连续性计划与 BC 从业者的价值。

## 目的：

敏态 BC 试图改变或去除连续性规划行业中的大多数传统做法。它将该工作及其从业者的重点放在经过验证的做法上，而不是过时而无效的“最佳”实践。敏态 BC 能更好地武装连续性从业人员，增强他们的能力，使得在事件或灾难发生后能降低组织在品牌、资产、功能和收入方面的潜在损失。

## 范围：

虽然敏态 BC 的原则可能会对 IT 灾难恢复、应急管理、人身安全和相关领域有影响，但它更加关注业务连续性本身。根据定义，敏态 BC 的范围是：

- 将敏态 BC 与可恢复性、可持续性以及其他相关举措区分开来；
- 定义行为、实践和评判的边界和指导思想；
- 制定一套框架让董事会和高管可以持续参与；
- 允许即时的、创新的和有价值的改进。

## 原则：

敏态 BC 宣言中有九个原则。没有哪个原则优先于任何其他原则，原则之间也没有规定的顺序；应该尽可能地整体应用所有原则。下面按字母顺序对原则进行说明。

## 提供持续的价值

从业者不应该等到最后，或者在他们所有的准备工作结束时，才一次性地交付所有成果（即使可能就是这样的）。相反，从业者应该在工作过程中不断向组织提交有用的交付成果。敏态 BC 通过敏捷、精益流程改进和其他经过验证的方法，持续产生价值。

从业者应该创建可独立管理的交付成果。从业者应按业务相关的结果细分工作，提供频繁的、短期的，可附加的、客户知情的可交付成果，以尽快地和频繁地为组织提供价值。

价值的创造和交付不应被严格的方法论和预设的交付成果束缚。必须由高管和部门领导根据现有情况、文化和使命提出直接的需求，再结合从业者的专业知识，形成可交付成果。

敏态 BC 不鼓励固定顺序的实施方法。持续地产生价值，不断提高响应和恢复能力这个核心使命，引导我们采用非线性的实施方法，持续的给予所有参与者反馈。从业者产生价值的步骤、顺序应由具体情况来决定，而不是方法。

## 仅用于助记

敏态 BC 的目标不是文档的积累，而是恢复能力的不断提高。

证据清楚地表明，大多数人在灾难发生时不能拿着一份不熟悉的、有点复杂的计划，就能马上有效地使用和做出响应。文档本身并不能作为准备工作的主要指导、预期的可交付成果或措施。

进行业务连续性准备时，文档仅用于帮助思考和讨论。每个响应者必须尽可能地对他的角色、责任和行动有本能的和直观的理解。文档仅用于提示参与者在开发和练习过程中需遵守的流程和步骤。

## 与本组织内的多个层面交流

传统的规划方法侧重于获得高层（而且只有高层）的支持。这种排他性的关注点来自于这样一个误解：要获得一个成功的连续性计划，大多数必要的信息、资源和支持是由高管了解和掌控的。

组织内各层面的人员对业务连续性的成效都有极大的影响。恢复能力的不断提高需要识别和获得这些关键人物的支持和持续的参与，而不仅仅是高管。

从业者必须获得有意义的信息才能有效地为应对组织可能面临的灾难做好准备。大多数情况下，这些信息只有在建立信任关系后才能从前端人员或业务专家处获得。

此外，在灾难发生时，系统和服务的恢复并不是由从业者或高管来完成的。响应和恢复需要组织各级人员的努力，他们是最需要了解程序并拥有足够能力恢复组织服务的人。开发这些能力需要他们适当且持续地参与。

## 演练为了改进，而不是为了测试

传统的连续性标准要求评估，但无法提供实例。正如兰德公司的布莱恩·杰克逊（Brian A. Jackson）所说：“评估准备情况的手段具有局限性，导致很难开展演练...因此，无论连续性计划是否经过演练，都经常被用作评估其灾备价值的替代措施。”<sup>i</sup>

业务连续性测试并不是验证可恢复能力的可靠方法。使用测试来模拟真正的灾难有很大的局限性，通过这样的演练来验证组织是否能够达到其定义的恢复点目标（RPO）和恢复时间目标（RTO）的能力会存在严重的问题。

演练应该被用来支持恢复能力的持续改进。它们不应被用作可恢复性的测试或验证，也不应作为规划文档的审核。因此，演练的重点应该是：

- 在（模拟）事件发生后或灾后环境中进行工作并作出决定
- 了解指定响应小组的组织结构，并展开其行动计划的练习
- 提高对现有的和缺失的资源、流程以及响应和恢复能力的认识
- 确定短期和长期改进的范围和责任人

## 了解业务

传统的连续性计划从业者的重点更多地放在严格的方法论和合规性上，而不是所做工作的真正有效性。从业者往往不了解业务，无法解决领导层真正担忧的事情。

敏态 BC 鼓励从业者学习每个部门的使命和文化，并了解所涉及的系统和服务。而不是简单的根据部门原有的组织结构和环境来制定响应和恢复流程。外来的或仿造的流程既不容易被采纳，也更容易在灾难发生时被遗忘或放弃。符合部门日常工作形态的流程在大多数情况下将更为有效。

从业者除了收集有关业务的数据，还必须通过学习组织内各个领域的愿景、使命和运作，乃至服务连续性领域的领导语言来提高他们的意识。

## 评估与基准

评估对于敏态 BC 至关重要。传统的连续性计划依赖于可交付成果的积累或将需要符合的标准作为指标，而不考虑此类材料或行动的有效性。这种疏漏会导致从业者工作的价值无法获得高管和其他重要干系人的认可。

评估准备工作的最终标准是在灾难发生时系统或服务（或两者的结合）得到有效的响应并且可以被恢复。组织无法承受要等到灾难发生时才知道他们的准备可以恢复多大程度的财产损失或人员损失。

评估一个组织在突发不可用状况下的响应和恢复能力是很简单的。评估应重点关注以下三个因素：

- 资源：灾难发生时所需资源的可用程度
- 步骤：每个响应者在遇到灾难时充分了解和明确自己职责的程度

- 危机能力：在整个灾难发生期间每个响应者与其他响应者一起有效协同运作的程度。

ii

评估可指出组织需要投入的领域以提高其恢复能力。基准分析可表明组织对于该领域的投资起到的预期效果。从业者必须尽早在组织内对现有的业务连续性水平进行基线评估，并在之后定期进行该评估。

评估和基准测试为敏态 BC 提供了一个定量的基础。按这种方式，组织可以确认定义的流程、额外的资源和改进的能力有助于他们取得期望的结果 – 持续的可恢复性能力的提高。

### 从领导层获得不断的指导

传统的连续性方法坚持认为，在开始任何工作之前，从业者应获得高层领导的正式支持。标准规定，在从业者开始进行组织的业务连续性工作之前，所有计划的目标应当被确定、记录，并获得管理团队的批准。

敏态 BC 认为，高层领导者非常了解他们的业务，能确定最关键的业务功能，并安排合适的人员负责，从而为业务连续性计划及其执行者提供指挥和控制机制。每个领域指定负责人了解该领域的特定需求和所需的知识，在此基础上工作可以在各个领域迅速开展。

使用增量方法，从业者可以根据定期的反馈持续创造价值并进行有益的修正。成功的敏态 BC 从业者必须仔细了解竞争约束条款，同时确保董事会成员和高级领导层意识到其在信托问责制、收入和资金损失、不足或不适用的保险以及品牌影响方面的风险。从业者应与每个领导合作，确定适当的行动和投资成本，以提高组织应对灾难和恢复的能力，同时按照业务优先级的相关要求投入相应的精力。

### 取消风险评估和业务影响分析

风险评估（RA）和业务影响分析（BIA）是传统连续性规划的支柱。它们被认为是每个最佳实践指南和行业标准的基本组成部分。采用这两种做法，会导致从业者继续沿用传统连续性规划的许多相关技术，并深陷其带来的不利后果之中。从业者应取消风险评估和业务影响分析。

### 风险评估

风险评估的结果可能导致从业者、领导者、参与者和组织准备应对的和减轻的是从未发生的威胁，而其他未被识别的威胁则可能会发生。为错误识别的威胁进行准备是浪费资源，产生虚假安全感，对组织的危害更大。

有些威胁，如网络攻击、不满的员工以及公用事业或基础设施的破坏，虽然都可以被识别和预防，但仍然会发生，尽管风险管理已经尽了最大的努力来防止他们发生。因此连续性计划非常重要。（请参阅“注重成效而不是关注发生的原因”中的附加要点）

即使是未经培训、不具备专业知识的连续性从业人员，也负有正确实施和贯彻风险评估的重大责任。风险评估是一种风险管理的技术，这是一种具有独立知识体系、有别于业务连续性的学科。正确地进行风险评估，并实施评估所产生的风险应对措施可能需要深入了解精算表、信息安全、保险和欺诈、州和联邦法规、地震和气象数据以及法律。一般的连续性从业人员不具备如此深刻的知识；那些最有可能被专门培训为风险管理者的人才具有这些知识。因此敏态 BC 从业者应该将风险评估从其责任范围中去除。

### 业务影响分析

业务影响分析的目的是识别组织的业务，以及每天或每小时的潜在损失（通常以货币计算），评估服务中断对组织的影响。随着时间的推移，BIA 的目的已经改变、扩大、变得模糊不清。当前 BIA 术语通常包括恢复时间目标（RTO）和数据恢复点目标（RPO）、响应和恢复策略、上游和下游依赖关系以及其他信息。

应该放弃 BIA 作为估计损失的评估方法。其主要目的是帮助领导确定最关键的服务，并确定连续性计划工作的优先顺序。放弃 BIA 的原因是：

- 量化灾害影响的目标可能从一开始就是没有成功希望的。许多评论家已经指出了 BIA 核心思想的许多深层缺陷。Rainer Hübert 的具有权威性的论文“为什么业务影响分析不起作用”，给出了一个令人信服的观点，可使行业完全放弃 BIA 工作方法，这是因为 BIA 过程中存在固有的“非常昂贵甚至致命的误解和错误陈述”。<sup>iii</sup>
- 领导层有足够的经验和知识来确定关键性服务（正如“从领导层获得不断的指导”所讨论的），因此可以为业务连续性计划设定总体方向和优先级。
- 在灾难发生时恢复服务的正确顺序将取决于灾后的具体情况，这种灾难情况是无法预知的。因为灾难情况在发生后才展示在组织面前，因此组织必须灵活响应，不应该事先确定恢复时间目标和恢复顺序。

由于对 BIA 一词的日益模糊和混淆的理解，以及该术语在传统连续性规划中的许多内涵意义和关联关系，BIA 工作和该术语本身应在敏态 BC 中完全舍弃。

### 注重成效，而不是关注发生的原因

敏态 BC 侧重于事件的三大影响：

1. 场地不可用<sup>iv</sup>
2. 人员不可用
3. 资源不可用（物理的或虚拟的）

大量情况或多个级联事件的发生可能会对组织形成一个或众多的影响。一个组织不可能为这么多的事件都全面地制定有效的计划。幸运的是，可以从简单的智能组合选项列表中生成强大的响应和恢复策略并有效地执行。

当事件展开、情况发生变化时，组织可以组合和扩大响应和恢复流程的组合。如果员工经训练后可以从一套已知选项中进行评估，然后提前执行，那么通常有效的响应工作就会变得相对简单。这使得组织在事件管理方面保持灵活和高效。

敏态 BC 宣言作者:

大卫·林德斯泰特博士, 马克·阿墨

翻译: 上海速邦信息科技有限公司 王晨, 北京太极华青信息系统有限公司 王宇, 上海赛云信息科技有限公司 薛舟彬

---

最初于 2015 年 9 月 15 日以 “Continuity 2.0 宣言” 的名义公布; 于 2016 年 10 月 19 日更新命名为 “敏态业务连续性”。

---

## 后记

我们应期望敏态 BC 的长足发展。

这既不是一个原则, 也不是九个原则的推论, 尽管考虑到敏态 BC 方法的特性, 这个说法并不足为怪。敏态 BC 的重点是通过灵活和渐进的方法来产生持续的价值。

敏态 BC 应该对批评秉持开放的态度并持续改进, 希望可以通过建立一个有序的、结构化的、系统的方法来支持它, 使之成为一个可持续验证的实践。

## 推论: 敏态 BC 不是快速恢复能力

虽然评论员和学术界人士将会从原来的敏态 BC 的九大原则中推断出许多推论, 但是这一点尤为重要, 应从一开始就被重点关注。

敏态 BC 不是 “快速恢复能力”。

快速恢复能力是一门交叉学科。快速恢复能力并非自成体系的学科, 而是以一种独特的方式连接一系列学科的理论知识和实践工具, 从而保证它自身在学习、实践、写作、资金和学科专家方面形成一套氛围。

目前, 组织和社区的快速恢复能力尚处于一种不确定状态。关于快速恢复能力可以套用哪些学科以及如何衡量其有效性等方面仍存有争议。连续性规划是众多可能有助于快速恢复能力的交叉学科中的一门学科。但业务连续性转变为快速恢复能力, 不应该比 IT DR、网络安全、风险管理、可持续性 or 战略规划转变为快速恢复能力更复杂。

## 附录 A：概要表

原则	传统 BC	敏态 BC
提供持续的价值	从业者根据方法论顺序进行工作，并在很长的工作周期结束时提供文件	客户根据需要和企业文化指导工作；从业者提供频繁的、短期的、客户知情的交付成果
仅用于助记	从业者创建文件作为最终和所需的可交付成果	客户创建文件作为助记
与本组织内的各个层面交流	无（从业者仅仅关注于高层的认可）	从业者有意识地与组织各个层面的不同人员进行交流
演练为了改进，而不是为了测试	审计员组织演练，以测试在 RTO 目标范围内恢复的能力	各部门参加演练，训练并提高响应能力和恢复能力
了解业务	从业者收集有关业务的数据	从业者努力了解各个组织领域的文化和运作
评估与基准	文件的数量、演练次数和文件最后更新的日期	从业者和客户对恢复能力的评估
从领导层获得不断的指导	发布之前需要所有高管批准该程序的完整范围的内容	个别领导提供不断迭代的指导
取消风险评估和业务影响分析	在规划开始之前，从业者需要完成 RA 和 BIA 报告	无
注重成效，而不是关注发生的原因	专家专注于外部：识别并针对一系列特定的威胁进行应对	部门专注于内部：针对无法使用的场地、人员和资源提高响应能力和恢复能力

<sup>i</sup> 杰克逊，布莱恩 A.，“评估应急准备的问题：将‘响应可靠性’的评估作为国土安全规划一部分的必要性”兰德公司，2008 年，p.9。

<sup>ii</sup> 请访问 [www.readinessanalytics.com](http://www.readinessanalytics.com) 查看有关此主题的更多研究

<sup>iii</sup> RainerHübner, REX 管理系统有限公司，德国 Uetze / 2012

<sup>iv</sup> “场地”是指为了支持给定的服务，人和事物所必须占据的空间。可以说，场地属于事物这个类别。但是，我们认为将场地视为一个单独的类别可能会更有帮助。事物定义了具体构成以及性能的条目，只要它们提供人员和事物有效运行所需的空间和环境（水，电，安全，温度等），场地就可以发生变化。