

# 确保业务连续性管理 桌面演习成功的小贴士

风险管理领导力理事会  
2018年3月25日

# 导语

业务连续性管理 (BCM) 桌面演习旨在测试企业中断事件应对和恢复措施/程序的有效性。它们是衡量企业准备程度及意识、发现恢复计划设计漏洞或缺口的有效方式。



## 演习准备和场景设计

准备工作所用的时间约占整个演习的 **60%**。<sup>[1]</sup> (根据演习的规模和范围) 演习场景设计是其中最耗时的环节, 敲定场景最长可能需要一个月的时间。



## 演习角色与责任

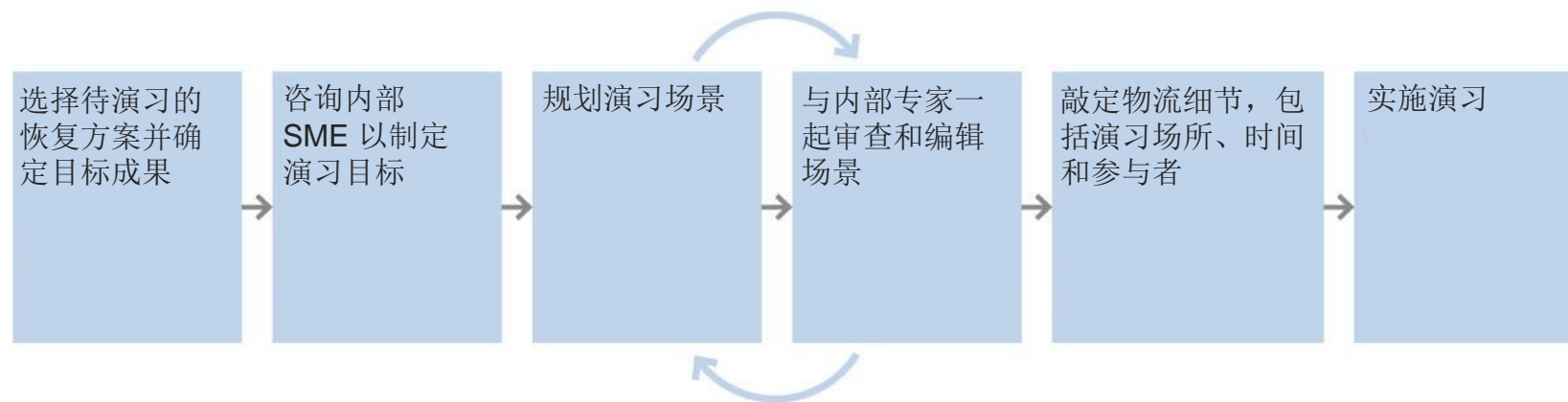
是否明确定义主持人的角色和职责, 是决定桌面演习效果的关键。这一工作应在演习设计环节完成, 包括演习进行等方式以及后续措施分派等等。<sup>[2]</sup>

<sup>1</sup> Roberta Witty, Ken Otis, Belinda Wilson, "Toolkit: Tabletop Exercise for BCM," Gartner Inc., March 2017.

<sup>2</sup> Roberta Witty, "Implement an Exercise Management Strategy to Strengthen the Effectiveness of Recovery Plans," Gartner Inc., March 2017.

桌面演习的准备，包括场景设计，是整个过程中工作量最大的环节。因此，演习者应提前 2 - 3 个月开始准备，以协调各利益相关方、为活动留下充足的空间。

图 1：桌面演习前的关键准备步骤



来源：世泓分析

RISC180656

# 桌面演习场景设计原则



在演习场景开发和设计上所用的时间应当超过其它任何环节。视场景范围和复杂性而定，演习负责人应至少用一个月的时间来设计、修订和检验场景。

在设计场景时应始终牢记三大原则：

- **爬-走-跑循序渐进**桌面演习场景的范围和复杂程度应与企业面临的实际情况相当。首次参加和主持演习的人员很容易在过于复杂的场景面前手足无措，造成结果不准确。因此，演习应从简单场景开始，使参与者和主持人有机会熟悉桌面演习的目的和流程，然后再设计更复杂的场景。
- **确保场景真实、相关：**桌面演习使用的场景应与被测试的响应方案密切相关且真实可信。例如，如现场位于已知的断层线附近，那么企业在进行自然灾害响应演习时就应当将地震纳入场景之中。此外，企业还应考虑业务运作方式，在场景中加入熟悉的资源（如内部 IT 平台、分销商、外部业务合作伙伴等）。与相关的外部合作伙伴和内部专家进行协调也能让场景更加真实。
- **演习场景应将重点放在具体的连续性响应方案和相关的团队成员上：**桌面演习使用的场景应尽可能地直接针对待测试的响应方案和执行人员。演习开发人员应将待测试的响应方案作为场景设计的基础，以确保演习足够全面、所有参与者都各司其职。

参与者和主持人的角色与责任是桌面演习中最重要的考虑因素。成功的桌面演习应包括以下角色：<sup>[1]</sup>



## 演习者

无论是否负责执行响应方案，参与者都必须积极投入演习场景，由直接负责人执行响应方案，非直接负责人进行岗位轮换培训或提高响应意识。在理想情况下，参与者应由部门领导和一线管理人员混编。



## 主持人

负责主持演习，包括介绍场景和其它元素，如场景穿插。主持人可以是内部员工，如业务连续性部门负责人；也可以是外部人员，如聘用的咨询师。在选择主持人时，主持小组研讨会的经验比业务/运营知识更重要。



## 观察者

指非常了解业务但并未直接参与演习的个人。方案执行者应在演习期间咨询这些人员以深入了解场景中的某些元素。在理想情况下，观察者应精通场景所涉及的全部领域。

[1] Roberta Witty, "Implement an Exercise Management Strategy to Strengthen the Effectiveness of Recovery Plans," Gartner Inc., March 2017.

参与者和主持人的角色与责任是桌面演习中最重要的考虑因素。成功的桌面演习应包括以下角色：<sup>[1]</sup>



## 记录者

负责记录在演习中所采取的关键措施、问题和主要发现的业务部门人员。与主持人共同确保完整记录所有发现。



## 评估者

对演习所涉及流程有较深了解、负责根据既定目标评估演习者响应行为的业务部门人员。  
对评估者而言，相关领域的专业知识非常重要，因为他们必须能够判断演习者决策的现实性和效果。



## 恢复团队 联络人

在大型演习中，演习者可能被分为多个小队，分别代表具体业务部门/单位。每队选出一人作为与其他团队的联络人。只有联络人才能在小队之间进行沟通。在演习结束后，联络人还需向记录者报告在演习中取得的经验教训。

[1] Roberta Witty, "Implement an Exercise Management Strategy to Strengthen the Effectiveness of Recovery Plans," Gartner Inc., March 2017.

# 建议

为了确保成功，负责实施桌面演习以评估业务连续性和灾难恢复方案的 ERM 领导应：

- 首先考虑法律法规的要求，然后是响应方案的成熟度以及对业务运营的重要性，最后才是响应方案的复杂程度。
- 制定 3-5 条明确的演习成果目标（如可接受的最短恢复时间），并至少提前一周通报给所有相关方。
- 演习设计应针对具体的恢复方案和执行人员。以恢复方案本身作为场景设计的基础，确保涵盖所有环节和规程并对其进行评估。
- 为防止参与者和主持人在过于复杂的场景面前茫然无措，企业应从比较简单的场景开始，先易后难，帮助参与者和主持人积累经验。

新冠 (COVID-19) 疫情期间，Gartner 将持续报道其对企业的影​​响。本免费报告即为其中一部分。

敬请访问 [gartner.com/smarterwithgartner](https://gartner.com/smarterwithgartner) 和 [gartner.com](https://gartner.com) 获取更多免费内容及报道。

### 成为 Gartner 客户

欢迎成为 Gartner 客户，全年随时查阅此类洞察报告，尊享针对贵公司战略重点量身定制的支持服务。

[gartner.com/en/become-a-client](https://gartner.com/en/become-a-client)

美国：1 800 213 4848

国际：+44 (0) 3331 306 809

### 关于 Gartner

高德纳咨询有限公司 (NYSE: IT) 是全球领先的研究和咨询公司，股票入选标普 500 指数成分股。公司致力于为商界领袖提供不可或缺的洞察、建议与工具以完成当前关键任务和打造未来成功企业。

在业内首屈一指的 Gartner 报告由专家主导研究、从业人士提供信息、以详实数据为基础，旨在引领客户就重大问题做出正确决策。作为备受信赖的咨询顾问和客观公正的信息来源，高德纳为 100 多个国家的 15,000 多家客户提供服务。

如需了解 Gartner 如何帮助决策者推动未来业务成长，敬请访问 [gartner.com](https://gartner.com)。