



# 业务连续性管理

2024 年 8 月 | 版本2.0



# 目录

总则.....	3
1. 介绍、目标和范围 .....	5
2. 政策说明.....	6
2.1 基本原则.....	6
2.2 一般要求 .....	6
2.3 管理与承诺 .....	7
2.4 责任与活动 .....	8
2.5 测试、演练、培训和提高意识活动 .....	8
2.6 文件与维护 .....	9
2.7 员工安全与安保 .....	10
定义与缩写 .....	11
相关文件参考 .....	14
修订历史与记录 .....	15

# 总则

本文件归入业务连续性管理体系（BCMS）。以下规定适用于本文件：

- > 本文件作为业务连续性管理体系（BCMS）所管控之一部分而受管制。
- > 未经文件负责人正式批准，禁止更改本文件。
- > 本文件为保密文件，版本受控并须接受定期审核。
- > 任何有关本文件之疑问应向文件负责人提出。
- > 文件之分发、修改与存取一律须依据TMF集团之信息分类政策执行。
- > 本文件之版本信息见于封面页。
- > 修订详情如后文所述。
- > 本文件可提供多种语言，但以英语版本为准。

### 分类

内部文件

### 利益相关方

负责人 首席安全与弹性官

批准人 TMF集团风险委员会

发起人 首席运营与技术官

### 审核

期限 每年

最近一次审核 2024年5月27日

状态 最终版

批准日期 2024年8月8日

生效日期 2024年8月8日

### 联络信息

联系人 TMF集团ISMS

详情 通过 [ISMS@tmf-group.com](mailto:ISMS@tmf-group.com) 联系团队

## 1. 介绍、目标和范围

本业务连续性管理（BCM）政策（以下简称为“政策”）的目标是在商业上合理可行的范围内通过执行响应、恢复和重新开始已确定的商业服务并使其恢复到预定水平的应急安排，保护TMF集团及其内部和外部利益相关方的利益。

本政策提供了由我们的管理委员会正式提出的TMF集团的目的和方向。作为一家专业服务机构，TMF集团了解其商业服务对内部和外部利益相关方的重要性，以及执行整体业务连续性管理计划的重要性。

本政策适用于TMF集团及其子公司。

## 2. 政策说明

### 2.1 基本原则

- > 业务连续性管理（BCM）是TMF集团管理和业务流程中不可分割的一部分；
- > 组织应始终将生命安全放在首位。在所有业务流程和活动中必须考虑员工的健康和安全。一旦发生事故，组织应首先考虑员工的人身安全和身心健康。
- > 组织将确保确立业务连续性（BC）管理流程，以保证发生中断时，TMF集团的业务关键性服务能够连续提供；
- > 应确定并优先考虑提供服务所需要全部关键业务流程和资源，包括第三方流程和资源；
- > 应基于恰当的风险评估制定支持关键业务流程所需要的技术资产和服务的灾难恢复计划，并定期进行测试；
- > 危机管理团队（CMT）应负责宣布危机/启用业务连续性计划，并全权负责对危机状况的管理；
- > TMF集团各职能部门应该努力支持危机响应、业务持续和恢复过程。进行危机后评估，总结经验教训，用于TMF集团改进业务连续性流程和响应措施；
- > 组织必须确保经过TMF集团宣传部协调，以及时和恰当的方式向内部与外部利益相关方进行业务连续性相关宣传；

### 2.2 一般要求

- > TMF集团的办事处应统一与业务连续性有关的法令、监管和合同要求；
- > TMF集团的办事处应执行和维持正式的评价流程业务影响分析（BIA），以确定业务连续性和恢复的优先级别、目的和目标；
- > TMF集团的办事处和全球职能部门应定期进行正式风险评估，以确定和处理中断风险；
- > TMF集团的办事处和全球职能部门应执行风险处理计划，将风险控制在组织风险承受能力以内；
- > 在发生业务连续性事件之后，TMF集团的办事处应确定和选择遵守以规定最低可接受程度恢复业务关键性流程的优先时间期限和优先活动要求的策略；

- > TMF集团的办事处应负责制定、执行、监控、评审、维护和持续完善业务连续性计划，以确保一旦发生中断事件，能够按照预先确定的水平提供关键服务；
- > 除了CSRO和区域负责人明确排除的国家以外，TMF集团的办事处**必须**设置业务连续性协调人（BCC）岗位，该岗位接受相关国家负责人或同等职位的领导，负责创建、维护、测试和执行本地业务连续性计划；
- > TMF集团的办事处应定期或至少每年一次评审和维护业务连续性管理文件。
- > 应确定关键岗位/服务的后备资源。应维护并提供关键流程的标准操作规程（SOP）/手册/指南，在缺少已确定的关键资源时，帮助向采用新资源过渡；
- > TMF集团的办事处应负责确定对业务流程至关重要的技术资产和服务，并与运营和技术部门正式商定业务恢复目标；
- > 在业务连续性管理模式下，受影响的TMF集团办事处应遵守TMF集团的所有政策和有关健康、安全与安保的本地法律规定继续经营；
- > 各办事处的业务连续性计划（BCP）中应明确从事业务连续性岗位的工作人员的职责与责任；

## 2.3 管理与承诺

管理委员会应展示与BCMS有关的领导力和承诺，确保在组织内部制定和传达BCM政策。

地方管理层应该确保：

- 在组织内部分配并传达BCM职责与责任；
- 制定、执行和维护有效的业务连续性计划和措施；
- BCM计划的执行符合整体经营策略；
- 为BCM提供必要的资源；
- 将BCMS整合到经营流程当中；
- 组织开展业务连续性意识计划；
- 报告BCM风险和问题；
- 持续完善BCMS。

## 2.4 责任与活动

TMF集团的办事处执行业务连续性计划的必要责任和活动见下文。

业务连续性协调人（BCC）作为相关国家内业务连续性计划相关事宜的主要联系点（POC）。业务连续性协调人将与本地管理人员和利益相关方合作，遵守本政策规定，根据业务部门的需求制定并维持具有成本效益的业务连续性计划，尤其是：

- 记录、解释和向TMF集团汇报的方法：
  - 运营风险和减缓策略；
  - 主要业务活动；以及
  - 潜在的财务损失影响。
- 恢复要求
- 本地协助
- 第三方管理
- 员工的业务连续性责任培训和提高意识活动

指定的管理层成员将提供：

- 相关信息以支持：
  - 风险评估；
  - 业务影响分析；以及
  - 需考虑的地方因素、现行法律或正在制定的法律、地方应急响应计划与业务连续性计划重新评审和演练。
- > 参与本地员工信息简报、培训和提高意识活动

## 2.5 测试、演练、培训和提高意识活动

发生严重中断和/或有害健康的事件后前几个小时内采取的措施，对于最终结果至关重要。员工需要灵活应对各种情景。因此，需要做好以下安排：

- 定向测试：
  - 以检验业务连续性计划；以及
  - 员工联系信息（如分级汇报安排、应急通信、关键供应商等）。



- 已确定的关键员工（BCC？），作为TMF集团业务连续性计划的重要组成部分。演练使TMF集团能够：
    - 提高员工对各自的职责与责任的认识；
    - 提升事件响应、恢复和复原能力；
    - 发现计划缺口和潜在问题，评价替代方案；以及
    - 锻炼员工，并获得各级员工的支持。
  - 确定接受相关培训的人员：
    - 以提高他们对具体职责和责任的了解；并且
    - 确保他们能够胜任由其负责的涉及相关主题的工作。
- > 组织提高意识的活动，提升对业务连续性管理的了解，总结经验教训。

## 2.6 文件与维护

- 为确保将相关文件提供给利益相关方，业务连续性协调人应该：
- 确保以下各方可随时获取最新应急响应计划和业务连续性计划的副本：
  - 管理团队的所有成员
  - 管理支持团队成员
  - 支持业务连续性计划的区域或集团联系人
- 确保在以下基础上评审和维护文件：
  - 由计划负责人每年一次评审并更新风险与事件评估（RIA），或有重大内部或外部变化可能带来新风险或改变现有风险水平时进行评审和更新；
  - 针对超出组织风险承受能力的风险，评审并更新风险处理计划。跟踪并保证指定负责人根据风险处理计划，执行计划中确定的措施；
  - 计划负责人和IT部门每年一次评审并更新业务影响分析（BIA）结果；
  - 计划负责人至少每年一次，或者出现重大变动时，评审并更新应急响应计划（ERP）；
  - 计划负责人至少每年一次，或者出现重大变动时，评审并更新业务连续性计划；
  - 每年一次测试分级通话/应急通信系统/程序；
  - 测试和演练办事处的应急响应计划（根据地方法规）；

- 至少每年一次测试和演练办事处的业务连续性计划；
  - 至少每年一次在办事处、国家、区域或集团层面开展培训和提高意识活动；以及
  - 持续发布部门/团队/办事处有关业务连续性安排的会议。
- 审计
    - 文件需由有资质的审计师进行审计，以评估BCMS项目的有效性和充分性，至少应每三年进行一次审计。对审计发现问题应进行记录和跟踪，并通过纠正行动计划予以解决。
  - 持续完善
 

组织应确定是否存在业务或业务连续性管理系统相关的需求或机会，这些需求和机会将作为持续完善的一部分，结合分析和评价结果、不一致性和管理层的审查结果予以处理。

## 2.7 员工安全与安保

- > 在遭遇紧急情况和/或海外事件时，如果需要员工撤离、接受治疗或其他形式的援助，TMF集团已经指定了有权进行财务审批的授权人员。
- > 若需获取更多信息，请参阅TMF集团健康网站和《出差与费用政策》。

# 定义与缩写

## 术语与定义

**管理委员会**：集团管理层

**地方管理层**：国家当地负责人

**审计**：获得审计证据并对其进行客观评估的系统性、独立和有记录的过程，旨在确定在多大程度上达到了审计指标。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**业务连续性 (BC)**：在中断事件发生后，组织以预先确定的可接受的水平上继续交付产品或提供服务的能力。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**业务连续性协调人 (BCC)**：负责协调组织或单位整体恢复计划的规划与执行。

(来源：《灾难恢复期刊》(DRJ) / 业务连续性协会 (BCI))

**业务影响分析 (BIA)**：分析活动和业务中断可能给组织带来的影响的过程。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**能力**：利用知识和技能实现预期结果的能力。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**持续完善**：提高绩效的重复性活动。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**符合性**：符合要求。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**纠正性行动**：消除导致不符合性的原因，以避免其重复发生。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**中断**：可能导致根据组织目标交付产品和服务出现计划外、意外偏差的预期的或未预期的行动。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**有效性**：按计划执行活动和实现预期结果的程度。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**健康与安全 (HandS)**：保证全体员工、承包商、访客和公众健康的过程。

(来源：《灾难恢复期刊》(DRJ))

**术语与定义**

**影响**：影响目标的业务中断造成的结果。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**事件**：可能构成或引发中断、损失、紧急事件或危机的事件。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**应急响应计划 (ERP)**：针对紧急状况的及时应对和响应，通常以保证生命安全和降低事件的严重性为重点。

(来源：国际灾难恢复协会 (DRII) 专业实践指南)

**业务连续性计划 (BCP)**：用于指导组织在业务中断后进行响应，并恢复、还原和重新开始符合其业务连续性目标的产品和服务交付的文档类信息。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**事件管理计划 (IMP)**：在发生事件时使用的定义清晰的、形成文件的行动计划，通常涵盖了事件管理过程中需要的重要人员、服务和措施。

(来源：《灾难恢复期刊》(DRJ) / 业务连续性协会 (BCI))

**信息技术灾难恢复计划 (ITDRP)**：管理层批准的界定技术恢复管理需要的资源、措施、任务和数据的文件。

(来源：《灾难恢复期刊》(DRJ))

**危机**：威胁组织或社区且需要采取战略性、适应性和及时性响应以维持可行性与完整性的异常的、特殊的事件或状况。

(来源：ISO 22361:2022；安全与弹性——危机管理——指南)

**危机管理 (CM)**：领导、指导和控制组织应对危机的协调行动。

(来源：ISO 22361:2022；安全与弹性——危机管理——指南)

**危机管理计划 (CMP)**：列明在危机下，采用的流程和相关资源以及相关负责人和条件的文件。

(来源：ISO 22361:2022；安全与弹性——危机管理——指南)

**危机管理团队 (CMT)**：负责领导组织危机管理响应的团队。

(来源：ISO 22361:2022；安全与弹性——危机管理——指南)

**最高管理者**：在最高层指挥和控制组织的个人或团队。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**利益相关方**：可能影响决策或活动，或受到或认为其受到决策或活动影响的个人或组织。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**监控**：确定系统、流程或活动的状态。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)

**不符合**：不符合要求。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)



#### 术语与定义

**目标：**待实现的结果。

(来源：ISO 22301:2019；安全与弹性，业务连续性管理体系)



## 相关文件参考

相关指南与手册
TMF集团政策库
信息安全政策
信息安全管理体系文件
TMF集团差旅与费用指南

## 修订历史与记录

版本	日期	修订人	详情
1.0	2017年3月9日	Deepak Iyer	> 第一版 经过审议之后，根据BCSC的反馈进行修订
1.1	2019年1月17日	Deepak Iyer	审议。没有修改。符合目的。
1.2	2020年3月10日	Devender Kumar	年度审议；更新了职责与责任章节；将批准人更改为风险与合规委员会；更新体现了组织结构变化；修改政策负责人
1.3	2021年3月22日	Anuj Tewari	年度审议；在基本原则章节增加了业务影响分析、风险评估、策略和业务连续性计划条款。删除了上一版本的第2.2节。
1.4	2022年6月22日	Anuj. Tewari	年度审议；小幅修改基本原则和文件与维护章节。
1.5	2023年7月19日	Anuj Tewari, Ze Mei Chiang, Rohit Rajput	年度审议；小幅更新和改动措辞
2.0	2024年5月27日	Subhodh Subramanian, Darshilla Rive, Alvaro Guerrero, Rohit Rajput	年度审议；添加“管理与承诺”章节，并小幅修改了“文件与维护”章节，更新了“定义与缩写”章节。