



# 2023 年 金融行业业务连续性 管理能力建设 调研报告

(内部资料 注意保存)

**ITIL 先锋论坛**

**我们是谁?**  
WHO ARE WE?

国内最大的数字化时代IT服务管理交流社区，自2010年底成立以来，始终致力于以 ITIL 为代表的IT管理方法论在国内的推广与落地。

**我们的服务**  
OUR SERVICES

数十个专业微信群、近千篇可一键下载的资料、视频号专家直播、全国一线城市巡回聚会、开源免费ITIL软件、国内最权威的ITIL知识库

中国计算机用户协会信息科技审计分会



# 目 录

前言 .....	3
1. 调研背景 .....	7
1.1 调研目的 .....	7
1.2 问卷设计统计方法 .....	7
1.3 问卷回收 .....	7
2. 术语与业务连续性管理能力结构 .....	8
2.1 术语 .....	8
2.2 业务连续性管理能力成熟度模型 .....	9
3. 调研数据分析 .....	10
3.1 治理能力建设情况 .....	10
3.1.1 业务连续性驱动力 .....	10
3.1.2 业务连续性管理委员会 .....	11
3.1.3 业务连续性主管部门 .....	11
3.1.4 应急管理部门 .....	12
3.1.5 业务连续性管理人员设置 .....	12
3.1.6 业务连续性管理人员培训 .....	14
3.1.7 业务连续性管理战略规划 .....	14
3.2 管理能力建设情况 .....	15
3.2.1 业务连续性管理工作开展情况 .....	15
3.2.2 业务连续性管理制度流程建设情况 .....	15
3.2.3 业务影响分析（BIA）开展方式 .....	16
3.2.4 业务影响分析（BIA）开展频率 .....	16
3.2.5 业务影响分析（BIA）覆盖范围 .....	18
3.2.6 业务影响分析（BIA）报告内容 .....	18
3.2.7 业务影响分析（BIA）支撑工具 .....	19
3.2.8 风险评估（RA）开展方式 .....	19
3.2.9 风险评估（RA）开展频率 .....	20



3.2.10 风险评估（RA）的对象 .....	20
3.2.11 风险评估（RA）支撑工具 .....	21
3.2.12 灾备系统恢复模式 .....	22
3.2.13 专项预案制定 .....	23
3.2.14 应急预案管理模式 .....	23
3.2.15 专项预案恢复能力评价 .....	24
3.2.16 应急流程 .....	25
3.2.17 业务连续性管理演练 .....	25
3.2.18 业务连续性综合演练过程控制方式 .....	28
3.2.19 专项预案测试情况 .....	28
3.2.20 业务中断上报 .....	29
3.3 评估情况 .....	30
3.3.1 业务连续性管理审计活动开展情况 .....	30
3.3.2 业务连续性管理能力评估开展情况 .....	30
3.3.3 业务连续性管理能力评估开展依据 .....	31
3.3.4 对业务连续性管理能力评估的期望 .....	32
3.3.5 业务连续性管理工作需要强化的环节 .....	33
3.3.6 业务连续性管理方面最担心的问题 .....	33
3.3.7 业务连续性管理能力提升的因素 .....	34
3.3.8 每年业务连续性管理预算 .....	34
3.4 行业服务需求 .....	35
3.4.1 期望行业协会组织提供服务 .....	35
3.4.2 希望在业务连续性管理方面得到提升 .....	35
<b>4. 建议与展望 .....</b>	<b>35</b>
4.1 对行业协会的建议 .....	35
4.2 对管理部门的建议 .....	36
<b>5. 报告编写团队 .....</b>	<b>39</b>



# 前 言

2011年12月28日原中国银监会颁布了《商业银行业务连续性监管指引》（银监办发〔2011〕104号文），要求各类商业银行都应建立业务连续性管理体系，经过10多年的努力，各类商业银行、保险机构都在不同程度上建立了满足自身业务需求的业务连续性管理能力。

2019年7月26日，根据会员单位需求，中国计算机用户协会信息科技分会（以下简称“分会”）举办了“业务连续性服务工作会议”，来自金融机构会员单位的50多名代表参加了会议，监管部门有关专家现场进行了指导。会议明确，金融机构业务连续性管理能力建设既是机构防范风险的重要手段，也是监管部门和金融机构持续关注的重点。会议明确了金融机构业务连续性管理能力建设是一个长期的过程，需要花大力气，持续投入资源，才能取得实效。分会应充分发挥平台作用，从实践交流、标准化建设、人才培养等方面推进业务连续性管理相关行业服务。会后，分会组织上海浦东发展银行股份有限公司、中国建设银行股份有限公司、中国银行股份有限公司、中治研（北京）国际信息技术研究院等十五家会员单位成立了业务连续性管理标准编写组，启动业务连续性管理能力团体标准研制工作。

2021年4月26日，分会组织编写的团体标准T/CCUA-012-2021《金融机构业务连续性管理能力模型与评估》（以下简称“团体标准”）正式发布，并于2021年5月26日开始实施。该团体标准首次提出了金融机构业务连续性管理能力成熟度模型，以及基于该模型的业务连续性管理能力成熟度评估方法。该方法既适用于金融机构对自身业务连续性管理能力进行自评估，也适用于第三方针对金融机构业务连续性管理能力进行评估。

2021年7月27日，分会举办了金融机构业务连续性管理评估标准应用研



讨会。会议明确了团体标准应用试点的重要意义，并确定了 6 家试点单位。

2021 年 12 月 21 日，分会组织召开了金融机构业务连续性管理能力模型试评估工作总结会议。会议听取了分会秘书处和 6 家试评估单位试评估情况汇报，与会专家对团体标准和试评估情况进行了评议。专家组认为该团体标准实用性较好，可操作性强，可基本覆盖金融机构业务连续性管理能力提升和实现业务连续性管理能力的量化评价需求，具有较高的推广价值。评估结果表明，评估方法可执行、易操作，可以作为一个管理抓手和工具，促进银行、非银、保险、证券等各类金融机构提升自身业务连续性管理能力。

2022 年 3 月 5 日，中国计算机用户协会下发《关于开展金融机构业务连续性管理能力评定服务工作的通知》（中计用协〔2022〕008 号），明确由分会组建“金融机构业务连续性管理能力评定服务工作组”，按照协会评定管理办法和评定规程组织开展业务连续性管理能力评定服务。

2023 年分会启动对申报单位的评定工作，7 月 22 日完成渤海银行股份有限公司业务连续性管理能力评定服务，并颁发第一张标准执行能力评定证书。中国计算机用户协会组织开展的金融机构业务连续性管理能力评定服务是社会团体组织推动行业高质量发展的重要举措，具有专业性、客观性和社会化服务特征，是金融机构持续提升业务连续性管理能力和金融行业防控机构风险的新动能。

本次调研是为金融机构、监管部门、相关研究机构、企业和行业组织了解金融机构业务连续性管理能力建设情况提供参考。同时，为标准应用单位进一步完善业务连续性管理体系和提升管理能力提供行业数据。

本次调研要感谢参与问卷设计和报告编写的各会员单位、《金融机构业务连续性管理能力模型与评估》团体标准编写组、金融机构业务连续性管理能力评定服务工作组。同时，也对参与本次调研的会员单位表示诚挚的谢意！特别感谢软通动力信息技术（集团）股份有限公司对本次调研提供的赞助。



由于受调研抽样范围、问卷设计、问卷理解和对相关信息解读视角等因素制约，本调研报告内容和观点可能存在偏差或有待完善之处，不当之处敬请各位领导、专家批评指正，提出建议和指导，以便于我们持续完善和改进。

《金融机构业务连续性管理能力模型与评估》团体标准编写组  
金融机构业务连续性管理能力评定服务工作组



## 1. 调研背景

### 1.1 调研目的

本次调研主要目的是了解金融机构业务连续性管理能力建设情况和团体标准应用情况，分析金融行业业务连续性管理能力成熟度状况，为更好地开展金融机构业务连续性建设，促进《金融机构业务连续性管理能力模型与评估》（T/CCUA 012-2021）评定服务的应用和价值挖掘，从而发现金融机构业务连续性管理领域的新趋势、新问题、新经验，促进团体标准不断优化完善和金融机构业务连续性管理能力持续提升提供行业数据。

### 1.2 问卷设计统计方法

调研问卷包括基本信息、治理情况、管理情况、评估与审计情况、行业服务需求等 4 个大类 44 个问题。

本次问卷发放采用定向和非定向相结合的方式，定向方式是通过分会向会员单位邮箱发送，非定向方式采用分会公众号和会员微信群发布。

对回收的问卷进行一定的整理，包括填报单位的行业机构的划分、单位重复问卷的剔除等。

对回收的问卷进行整理，并对有效问卷数据进行统计，分析，根据统计结果，组织专家编写调研报告。

### 1.3 问卷回收

本次调研回收有效问卷 23 份，全部为金融机构，分布情况如表 1-1 所示。其中，政策性银行、国有银行和股份制银行问卷 9 份，合计占比 39.15%；城市商



业银行占比 21.74%，农村商业银行和农村信用社占比 13.04%，民营银行占比 13.04%，其它金融机构（包括财务公司、证券机构、基金公司、期货公司、金融科技企业等）占比 8.70%，分类基本全面。另外，有 1 家金融监管单位也参与了本次调研。

机构类型	数量	占比
监管部门	1	4.35%
政策性银行	1	4.35%
国有商业银行	2	8.70%
股份制商业银行	6	26.09%
城市商业银行	5	21.74%
农村信用社	1	4.35%
农村商业银行	2	8.70%
民营银行	3	13.04%
非银金融机构（财务公司）	1	4.35%
（持照）金融科技企业	1	4.35%
总数	23	

表 1-1 调研对象总体分布情况统计

## 2. 术语与业务连续性管理能力结构

### 2.1 术语

#### 1. 金融业务连续性管理能力

金融机构为有效应对重要业务运营中断事件，保障重要业务持续运营的能力。

#### 2. 能力指标

用于测量组织业务连续性管理某一局部能力的指标。

#### 3. 重要业务活动

金融机构内部应当予以重点保障以避免中断或受到干扰的业务活动。



#### 4. 管理能力成熟度

金融机构针对业务连续性管理开展的制度建设、资源建设、活动组织、演练及持续优化等业务连续性保障相关的管理活动及其体现的成熟度和可评价性。本文件中的能力指标涵盖了能力建设、能力检验、能力维持、能力优化等表现及评价，以成熟度等级反映金融机构的业务连续性管理能力。

### 2.2 业务连续性管理能力成熟度模型

《金融机构业务连续性管理能力模型与评估》（T/CCUA-012-2021）提出了金融业务连续性管理能力成熟度模型（图 1-1），以及基于该模型的业务连续性管理能力成熟度评估方法，创造性地提出了能力构造和能力指标。

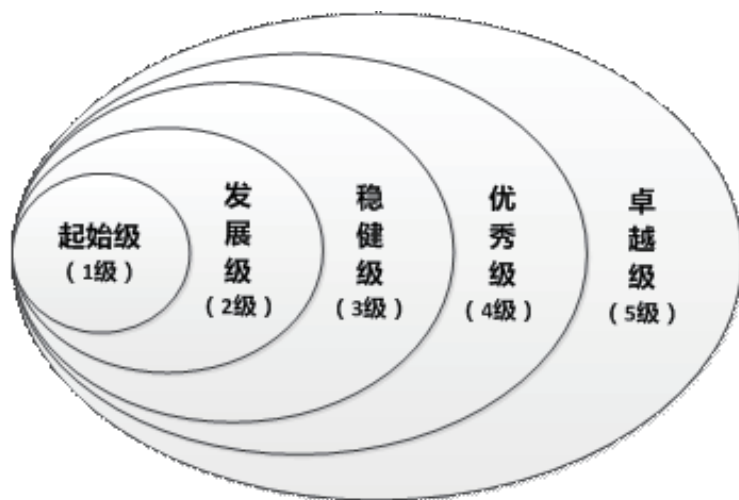


图 2-1 金融机构业务连续性管理能力成熟度模型

组织的业务连续性管理能力可分解为组织与驱动力、人员能力与文化、日常管理过程、应急管理过程等 4 个方面，即 4 个能力域；每个能力域又由若干能力子域构成；每个能力子域又包括若干能力项；每个能力项进一步对应若干能力指标。能力、能力域、能力子域和能力项称为能力成熟度模型的能力构造，且与业务连续性管理水平一样也分为 5 个成熟度等级：起始级（1 级）、发展级（2 级）、稳健



级（3 级）、优秀级（4 级）和卓越级（5 级）。能力指标分为状态性能力指标和过程性能力指标。状态性能力指标分为 3 个评分等级：不佳（0 分）、一般（1 分）和良好（2 分）。过程性能力指标分为 3 个评分等级：不符合（0 分）、部分符合（1 分）和符合（2 分）。

### 3. 调研数据分析

#### 3.1 治理能力建设情况

##### 3.1.1 业务连续性驱动力

明确的驱动力可以有效推动金融机构业务连续性管理工作从被动应对向主动管理转变。从业务连续性驱动因素来源分析，被调研机构业务连续性管理的内、外部驱动力均有，且基本平衡的机构占比最高，为 56.52%，以外部驱动为主的机构占比为 26.09%，而以内部驱动力为主的机构占比较低，为 17.39%。从调研结果可以看出，金融机构业务连续性管理动力已经逐渐由外部驱动向内外部平衡转变。

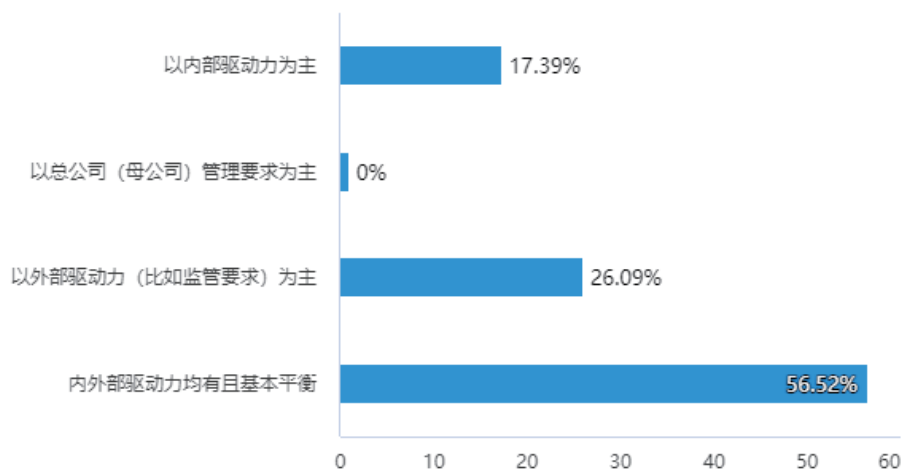


图 3-1 业务连续性管理的驱动力



### 3.1.2 业务连续性管理委员会

从机构业务连续性治理机构设置情况看，业务连续性管理委员会是业务连续性治理组织的主要形式，明确设置业务连续性管理委员会或相关组织的机构占比 73.92%。没有单独设置业务连续性管理委员会或由信息科技管理委员会等科技机构承担相关职责的占比为 26.08%。

通过业务连续性管理委员会，治理层和高级管理层对业务连续性规划、归口管理部门年度工作计划、业务影响分析（BIA）报告和连续性策略、总体连续性计划和相关应急预案演练等重要事项进行审议，指导业务连续性管理所需资源建设等内容。

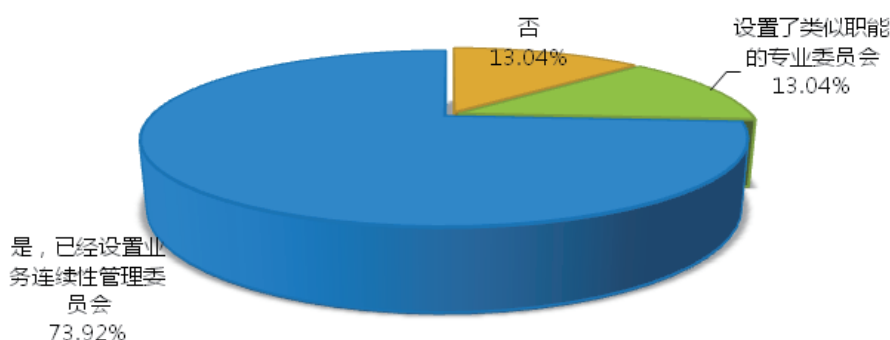


图 3-2 业务连续性管理委员会设置

### 3.1.3 业务连续性主管部门

从调研反馈情况来看，机构业务连续性归口管理部门主体是机构风险管理部门，占比为 69.57%，其次为科技部门和内控部门，占比分别为 13.04% 和 17.39%。将风险管理部门设置为业务连续性主管部门不但可以确保将业务连续性风险纳入机构全面风险管理框架下，还可以充分利用风险管理知识和经验，统一协调各个部门的工作，综合考虑各种风险因素和风险偏好，确保机构风险管理的完整性和一致性。



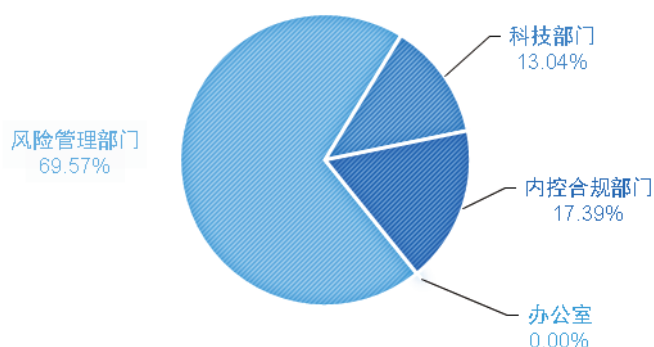


图 3-3 业务连续性主管部门

### 3.1.4 应急管理部门

被调研机构的应急管理，主要由风险管理部门承担，占比为 47.83%。科技部门和办公室分别占比 13.04% 和 26.09%。大部分机构应急管理部门与业务连续性归口部门一致，这样可以确保应急管理与业务连续性管理在目标、组织、资源和信息共享方面的一致性和协同。

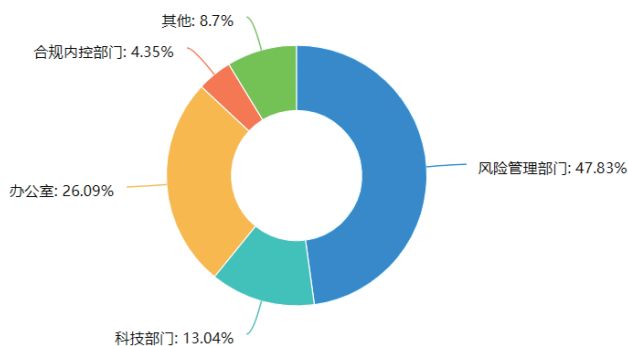


图 3-4 应急管理部门

### 3.1.5 业务连续性管理人员设置

在业务连续性管理人员设置方面，91.3% 的机构都配置有专职的业务连续性管理人员，大部分中小机构配置了 1-3 名专职人员，占被调研机构的 78.26%。配置 5-10（含）名专职人员的主要为股份制或国有机构，占比 13.04%。但尚



有 8.7% 的被调研机构没有配置专职的业务连续性管理人员。

配置兼职业务连续性管理人员的机构占比 69.57%，兼职人员配置情况与专职人员配置分布趋势相似，专兼职人员配置数量与机构规模正相关。

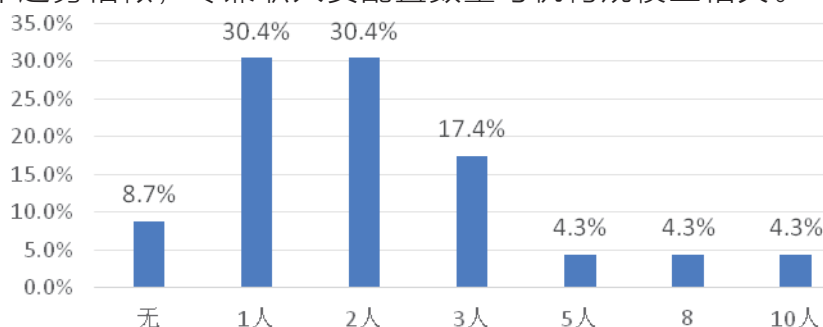


图 3-5 业务连续性专职人员数量

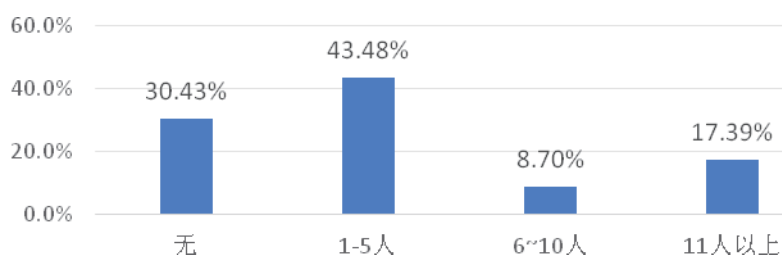


图 3-6 业务连续性兼职人员数量

业务连续性管理从业人员具有相关资质的机构，占比 47.83%。但专业资质种类比较单一，主要还是以国外资格证书为主，在国内以及金融行业中，可以获得的专项资质比较匮乏，相关资源也欠缺。

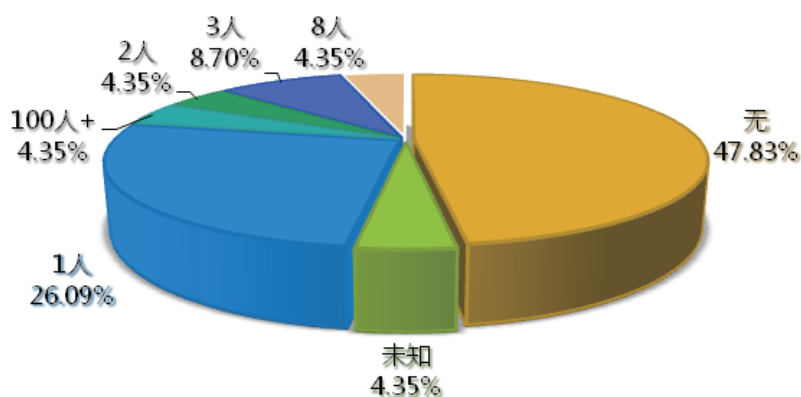


图 3-7 业务连续性管理专业资质获得人数



### 3.1.6 业务连续性管理人员培训

被调研机构业务连续性管理人员受过专业资格培训的比例偏低，占比 26.09%。绝大部分机构人员没有参与过相关专业资格培训，相关培训类型和渠道较少。

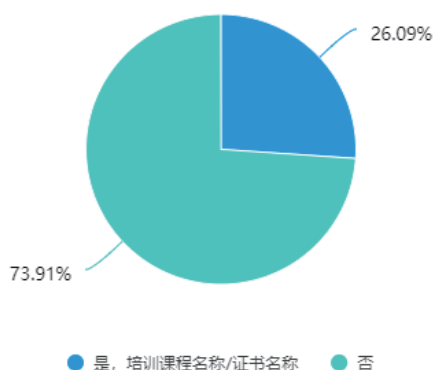


图 3-8 业务连续性管理人员培训

### 3.1.7 业务连续性管理战略规划

有 73.91% 的被调研机构编制了业务连续性战略或规划。战略规划的内容主要包括：原则、目标、业务连续性方针、影响分析、灾难恢复目标、业务连续性恢复策略和行动方案等重点内容。战略规划的设置表明业务连续性管理已经成为机构的一项战略举措。

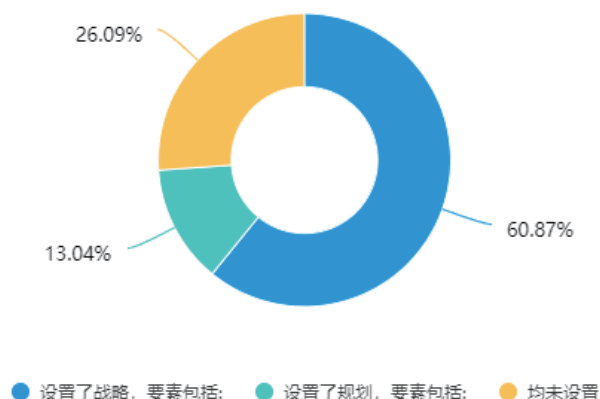


图 3-9 业务连续性战略规划



## 3.2 管理能力建设情况

### 3.2.1 业务连续性管理工作开展情况

在业务连续性工作开展的完备性方面，95.65% 的机构都开展了业务影响分析（BIA），86.96% 的机构开展了风险评估（RA），78.26% 的机构制定了业务连续性总体计划（BCP）。所有被调研机构都制定了业务连续性恢复目标（RTO/RPO）及恢复策略，制定了业务连续性专项预案并开展业务连续性演练。

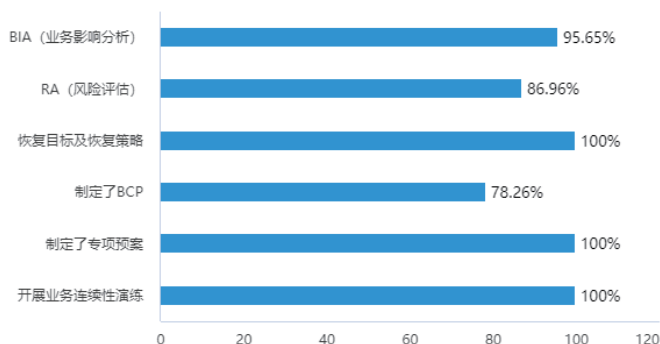


图 3-10 业务连续性管理工作开展情况

### 3.2.2 业务连续性管理制度流程建设情况

机构业务连续性管理制度流程建设方面，总体情况较好。有 56.52% 的机构整体制度流程体系完善、合理，有 39.13% 的机构总体完善、合理，只有个别机构的业务连续性管理制度流程不够完善、合理。

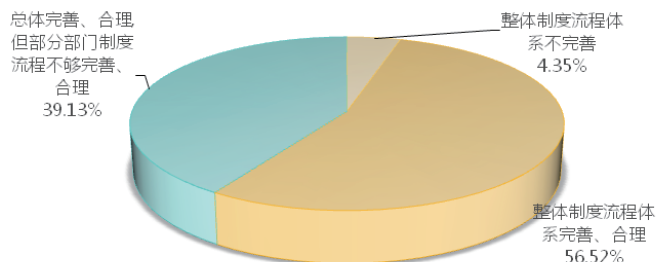


图 3-11 业务连续性管理制度流程建设



### 3.2.3 业务影响分析（BIA）开展方式

所有机构都开展过业务影响分析（BIA），但绝大部分机构由机构内部团队组织实施，占比 91.3%。内部团队对组织更了解，信息和数据更容易获得，但容易受到组织文化或内部因素的干扰而影响业务影响分析（BIA）结果的客观性。在条件具备情况下，应引入外部专家团队对机构开展全面的业务影响分析，借助外部专业团队的经验和独立视角开展相关工作，提升机构业务影响分析（BIA）能力。

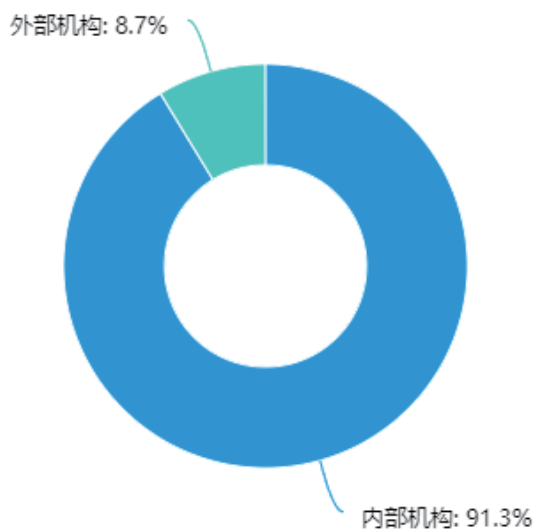


图 3-12 业务影响分析（BIA）开展

### 3.2.4 业务影响分析（BIA）开展频率

从被调研机构最近一次业务影响分析实施时间看，一年之内开展过业务影响分析（BIA）的机构占比最高，为 73.91%，最近一次业务影响分析开展时间不超过两年和三年的机构，占比均为 13.04%。所有被调研机构最近三年至少开展过一次业务影响分析（BIA）。



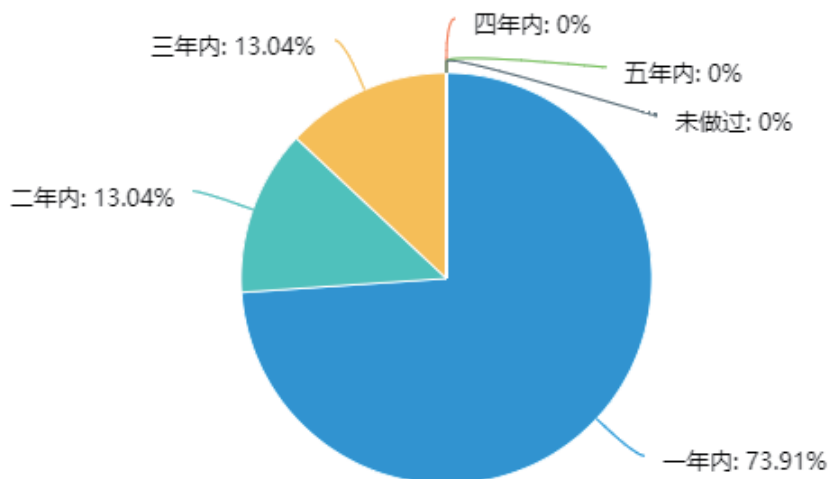


图 3-13 最近一次业务影响分析（BIA）开展时间

从被调研机构业务影响分析（BIA）开展频率看，每年都开展业务影响分析的机构占比 34.78%，每三年开展一次业务影响分析的机构占比最高，为 43.48%。每两年开展一次或没有明确间隔周期的机构占比均为 8.7%。

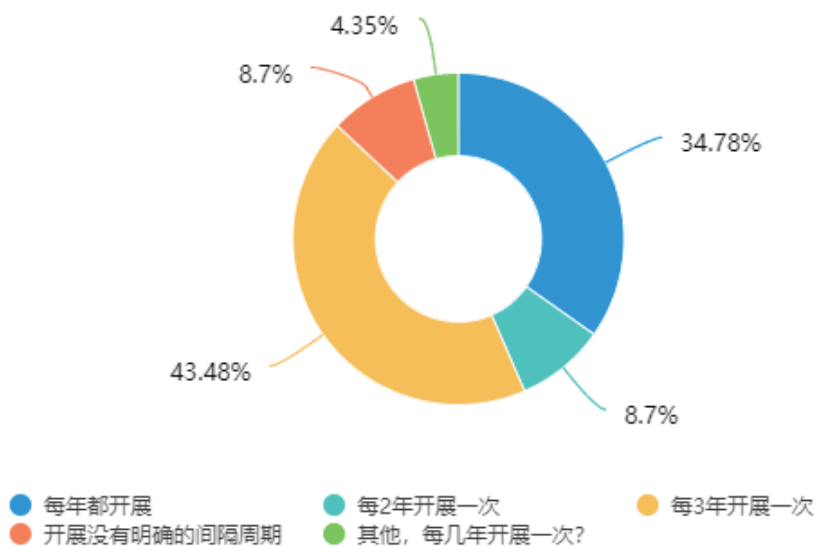


图 3-14 业务影响分析（BIA）开展频率



### 3.2.5 业务影响分析（BIA）覆盖范围

从被调研机构最近一次开展的业务影响分析（BIA）覆盖范围来看，覆盖了机构所有业务的占比 43.48%，覆盖了全部重要业务的占比 47.83%。尚有 8.7% 的机构业务影响分析只覆盖了部分重要业务。金融机构在确定业务影响分析的覆盖范围时，需要综合考虑目的、自身规模、复杂度、资源限制以及业务的重要性，找到一个平衡点，既能全面了解组织的业务影响情况，又能聚焦于最关键的业务。

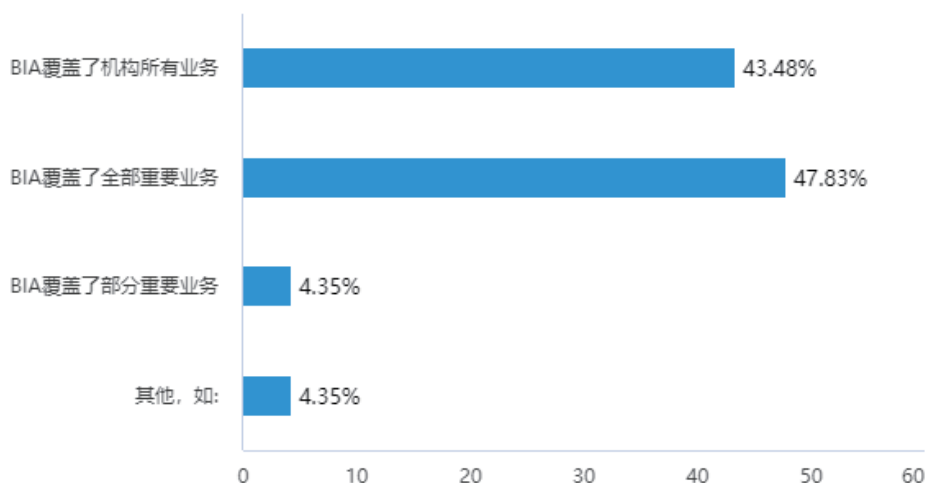


图 3-15 最近一次业务影响分析（BIA）覆盖范围

### 3.2.6 业务影响分析（BIA）报告内容

从机构业务影响分析（BIA）报告内容分析，所有被调研机构都能从业务中断带来的业务影响进行分析，进而进行业务恢复优先级排序、确定业务恢复策略和关键资源的识别。同时，能够基于组织业务连续性内外部环境，开展重要业务流程和关键资源分析的机构占比 91.3%。能够开展业务连续性风险识别和评估的机构，占比 78.26%，能够依据业务影响分析确定业务恢复需求关键指标（RTO/RPO）的机构占比 95.65%。在业务影响分析（BIA）报告中能够确定业务连续性风险管理策略，并制定日常管理行动计划的机构占比分别为 69.57%



和 65.22%。

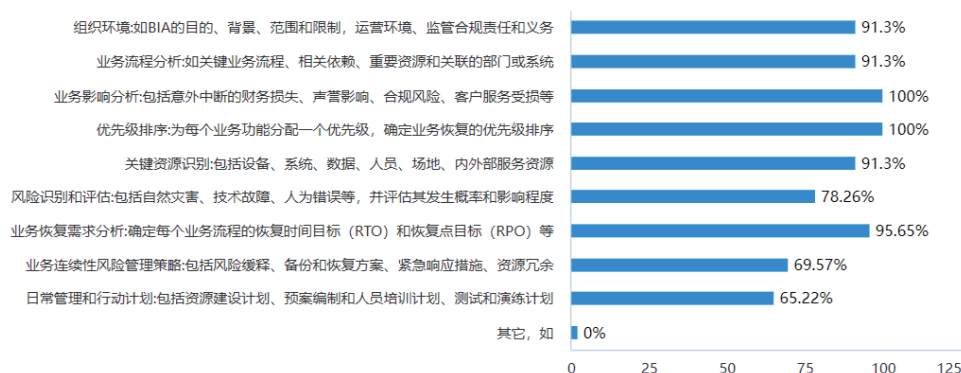


图 3-16 业务影响分析（BIA）报告内容

### 3.2.7 业务影响分析（BIA）支撑工具

机构在开展业务连续性影响分析（BIA）过程中，大部分没有相关工具支撑，占比 60.87%，有 39.13% 机构采用了涉及分析模型、业务调研和业务关联关系等功能的业务连续性管理平台或系统开展相关工作。

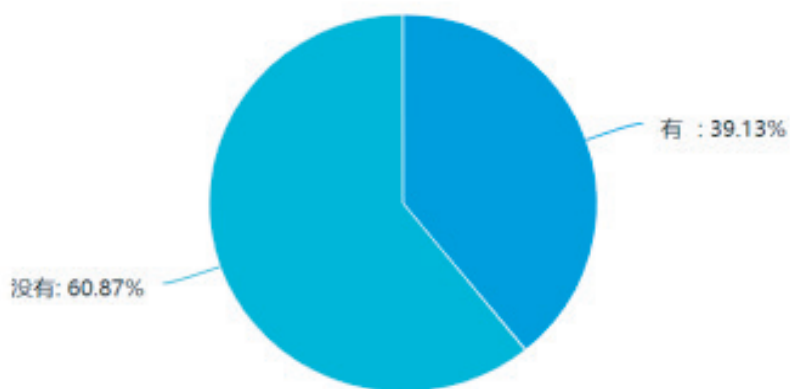


图 3-17 业务影响分析（BIA）支撑工具

### 3.2.8 风险评估（RA）开展方式

机构在业务连续性风险评估（RA）开展方面，主要由内部机构负责实施，占



比 82.61%。

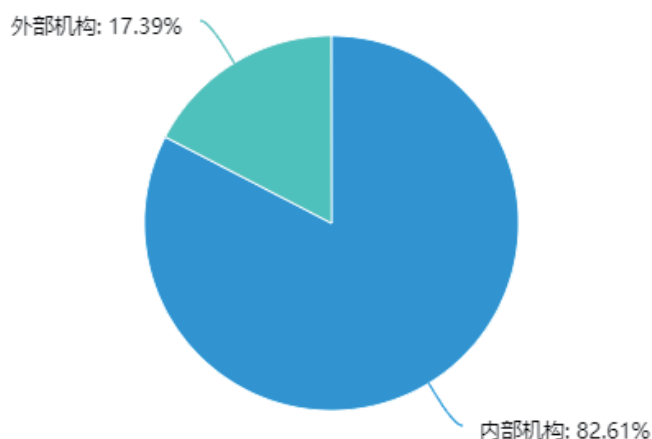


图 3-18 业务连续性风险评估（RA）开展方式

### 3.2.9 风险评估（RA）开展频率

有 39.13% 的机构风险评估（RA）的开展与业务影响分析（BIA）保持同步。从实际的开展频率来看，有 34.78% 的机构每年开展风险评估，有 13.04% 的机构每两年开展一次，8.70% 的机构每三年开展一次风险评估。

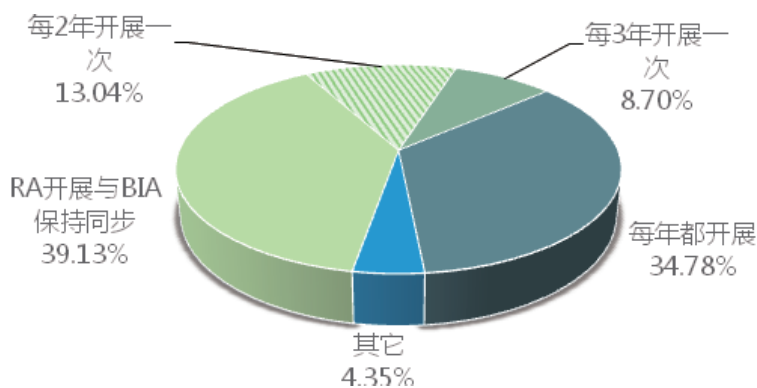


图 3-19 业务连续性风险评估（RA）开展频率

### 3.2.10 风险评估（RA）的对象

对于业务连续性风险评估的对象，所有被调研机构均对重要系统和网络资



源进行了评估。另外，有 78.26% 的机构对基础办公场地进行了风险评估，有 73.91% 的机构对重要岗位和人员进行了风险评估，73.91% 的机构对重要数据和凭证、单据进行了风险评估，还有 69.57% 的机构对重要外包服务和资源，以及外部合作方进行了风险评估。越来越多的机构已经将风险评估的范围从重要系统和网络逐渐向凭证和单据、岗位和人员、外包和服务，以及办公场地等非 IT 资源延伸。

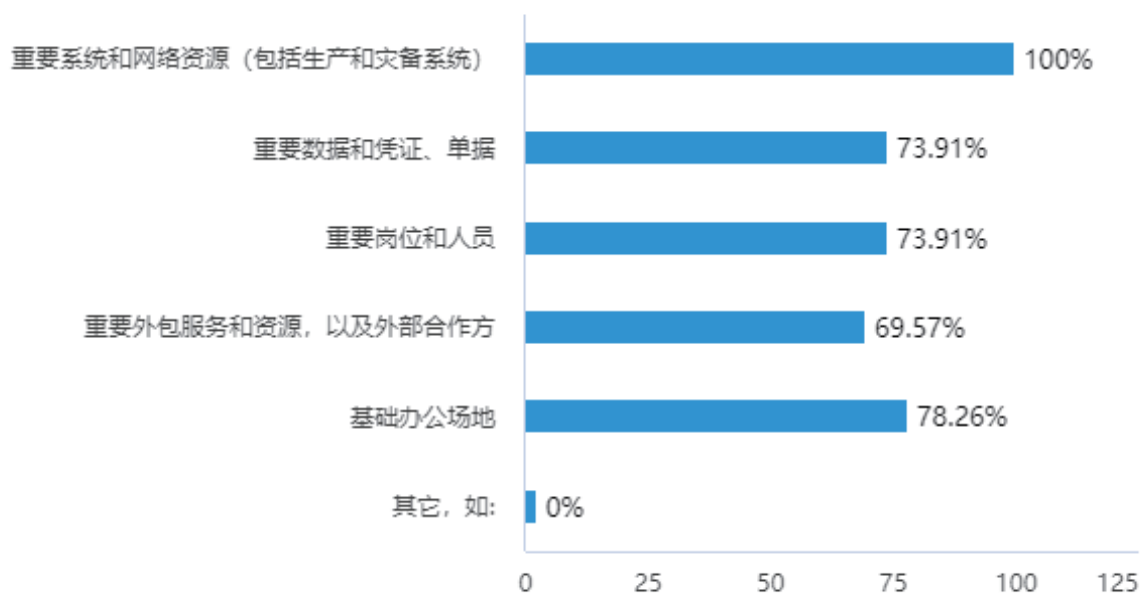


图 3-20 业务连续性风险评估（RA）对象

### 3.2.11 风险评估（RA）支撑工具

对于风险评估（RA）的支撑工具使用方面，有 73.91% 的机构在开展风险评估（RA）过程中没有使用任何支撑工具，只有 26.09% 的机构使用了风险评估相关工具，工具类型包括：资产、威胁和脆弱性分析功能的工具，业务连续性管理平台或系统，以及一体化平台等。



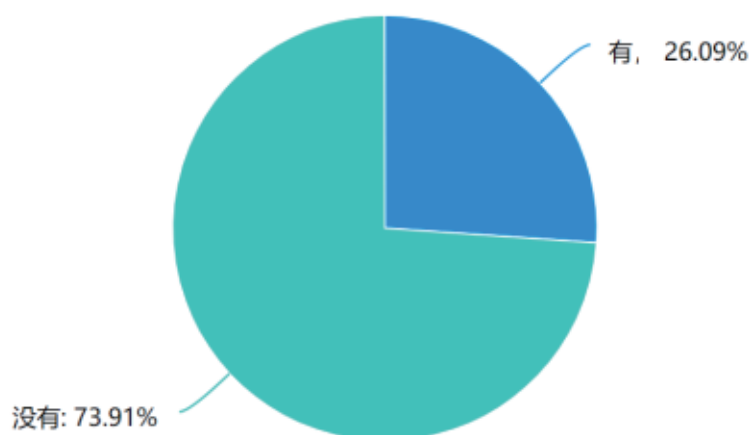


图 3-21 业务连续性风险评估（RA）支撑工具

### 3.2.12 灾备系统恢复模式

目前，所有机构都已经完成“两地三中心”基础设施建设。生产和灾备中心采取运营级双活或多活模式，生产和灾备中心同时承载所有业务服务的机构占比 17.39%，生产和灾备中心采取运营级双活或多活模式，全部重要业务系统可以实现多个中心承载的机构占比最高，为 56.52%，生产和灾备中心采用应用级主备容灾模式，平时只有生产中心承载业务服务的机构只有 13.04%。

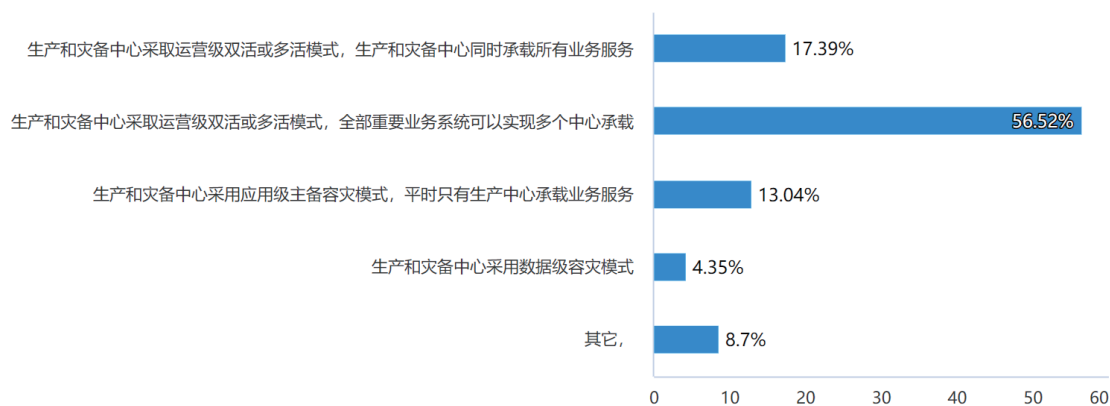


图 3-22 灾备系统恢复模式



### 3.2.13 专项预案制定

机构制定专项预案的模式主要分为按场景制定专项预案和按业务制定专项预案。按照业务制定专项预案占比 56.52%，高于按场景制定预案 30.43% 的比例。按照业务制定预案责任相对清晰，更加关注业务自身特点和需求，预案范围和对象也比较明确。但存在适用场景模糊，不同业务流程和预案内容重复的现象，在跨业务和跨部门的应急场景演练和操作方面比较复杂。按照场景制定预案更加注重应对具体危机的能力，但容易忽略不同业务之间的差异，也可能存在对某些特定场景考虑不完整的现象。机构应综合考虑两种预案制定模式的特点，根据自身业务连续性风险需求选择不同模式。

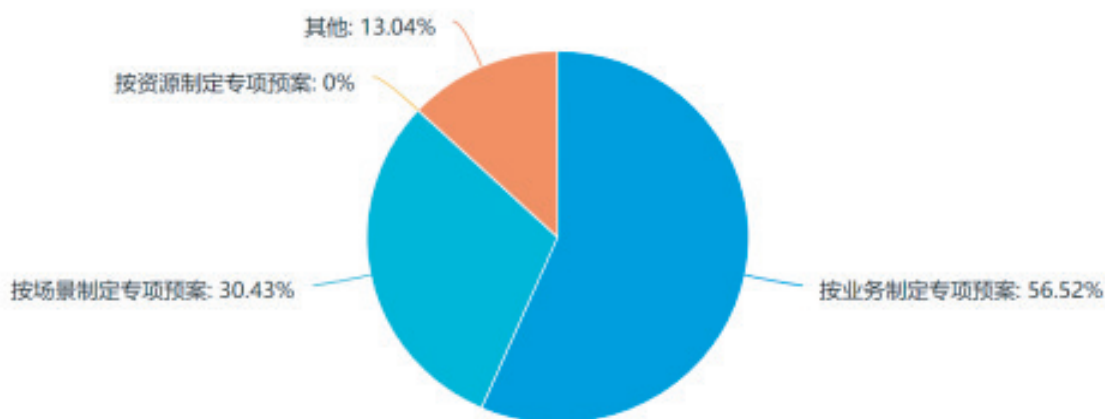


图 3-23 业务连续性专项预案制定模式

### 3.2.14 应急预案管理模式

机构对应急预案的管理一般采用三种模式。一是各部门自行维护电子版与纸质版预案，占比 43.48%。二是各部门自行维护更新，电子版与纸质版预案，并交由具体部门进行统一管理，占比 34.78%。三是通过系统进行线上统一管理，实现预案的编写、更新、修订、提交、发布，占比 21.74%。



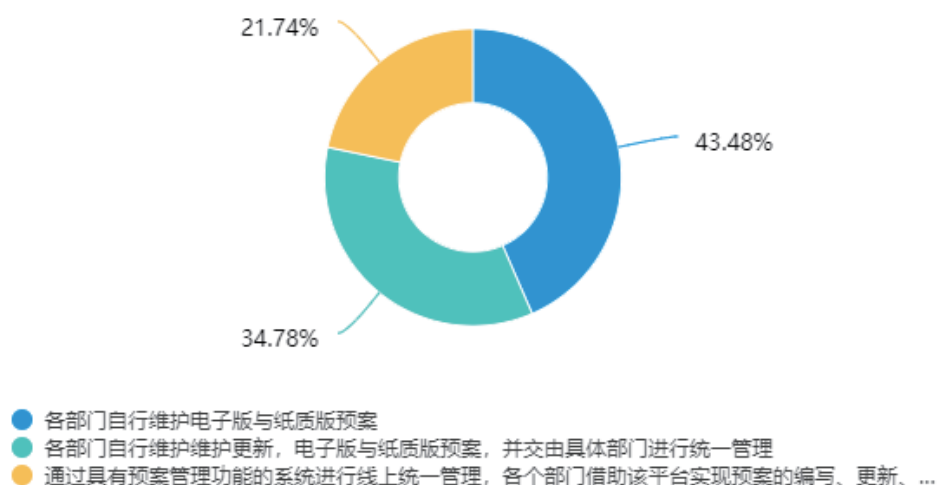


图 3-24 应急预案管理模式

### 3.2.15 专项预案恢复能力评价

被调研机构如果发生中断事件，实施应急预案后可以恢复全部业务的占比为 26.09%。可以恢复 70%（含）及以上正常业务的机构占比为 86.96%。有 13.04% 的机构在执行预案后，业务恢复占比低于 60%（含）。

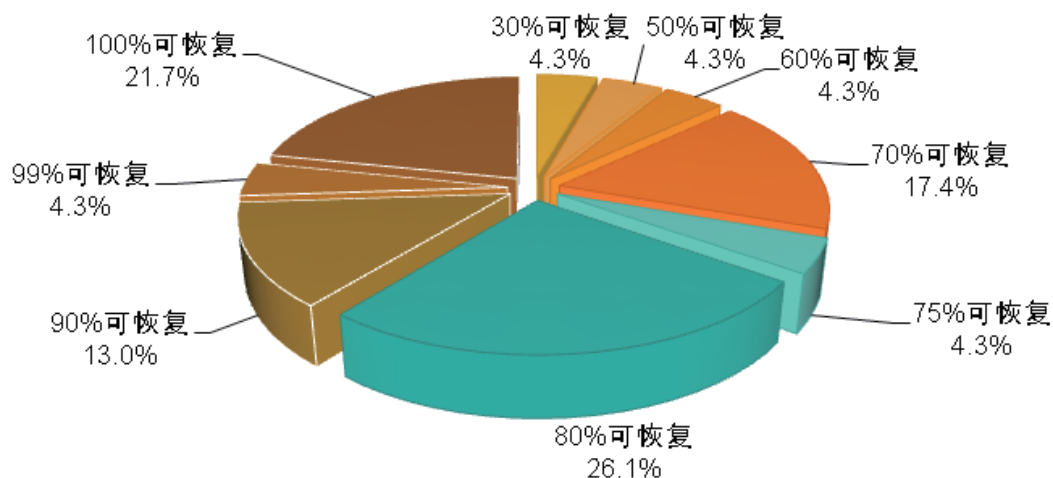


图 3-25 专项预案恢复能力评价



### 3.2.16 应急流程

应急流程的制定，可以确保事件发生后第一时间采取计划的响应措施，明确应急响应责任和报告渠道，提高响应速度，降低人员和财产损失。有 91.3% 的被调研机构制定有单独的应急流程，但尚有 8.7% 的机构没有制定应急流程，需要改进加强。

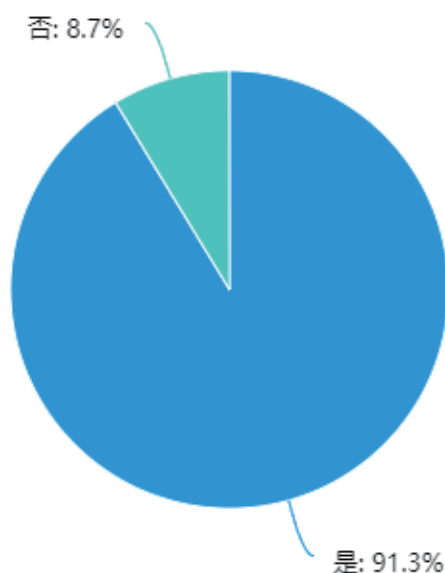


图 3-26 应急流程制定

### 3.2.17 业务连续性管理演练

所有机构都根据自身情况开展了多种形式的业务连续性演练。其中，演练场景主要还是以系统灾备演练和由于突发事件导致的业务中断场景为主，其中，系统灾备演练覆盖率 100%，有业务部门人员参与的突发事件和人员转移等应急场景演练，占比为 86.96%。有部分机构业务连续性演练还主要局限于科技条线的系统灾备演练，占比 13.64%。从演练场景和参与人员来看，大部分机构已经将业务连续性演练范围从科技条线的重要系统提升到整个机构的重要业务层面。



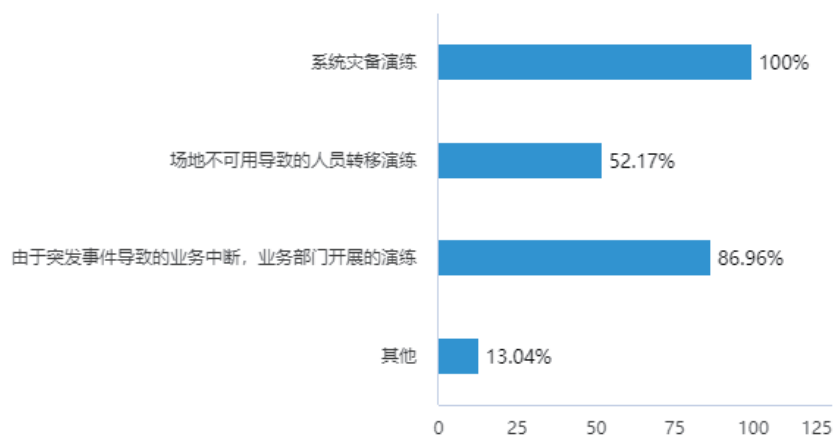


图 3-27 业务连续性演练开展情况

对于系统灾备演练，机构大部分采用了包含真实演练在内的多种模式，接管生产的真实灾备演练覆盖率为 95.65%。除开展真实的切换演练外，其他的演练模式包括桌面演练和模拟演练模式。

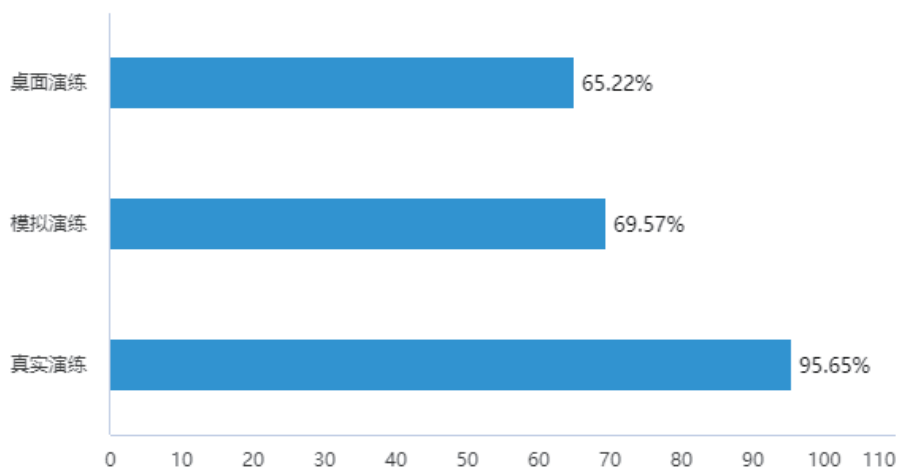


图 3-28 系统灾备演练开展模式

对于机构开展的场地不可用，人员转移应急场景的演练，也采用桌面演练、模拟演练和真实演练三种模式。其中，有 58.33% 的机构采用了人员真实场地转移的演练模式。而采用桌面演练和模拟演练的占比分别为 75% 和 66.67%。



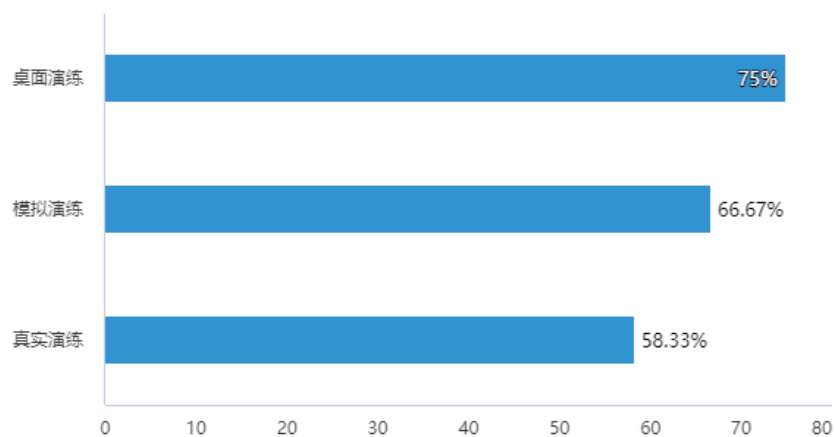


图 3-29 场地人员演练开展模式

机构业务部门针对突发事件导致业务中断开展的演练也包括真实演练、桌面演练和模拟演练三种方式。其中，有 75% 的演练机构的业务部门采用桌面演练和模拟演练的方式，有 65% 的业务部门采用真实演练的方式开展针对突发事件的应急演练。

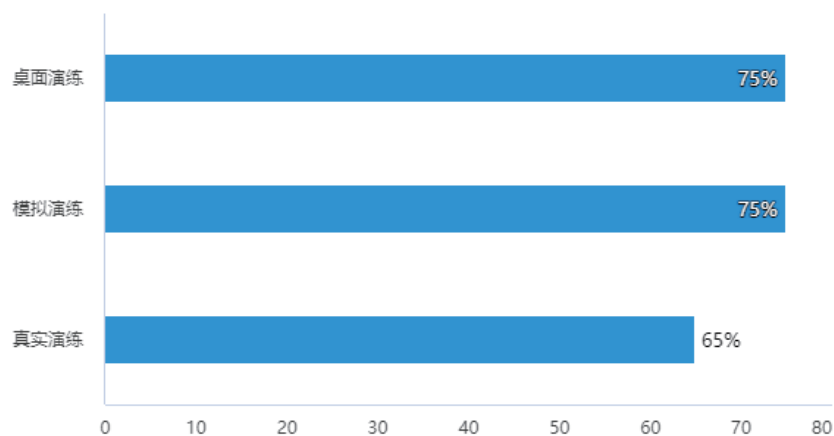


图 3-30 突发事件导致中断的演练情况

除了上述三种典型场景的演练外，对于重要外包中断等非典型中断场景的演练，大部分机构采用了模拟演练和桌面演练的模式，只有 33.33% 的机构采用了真实演练方式。



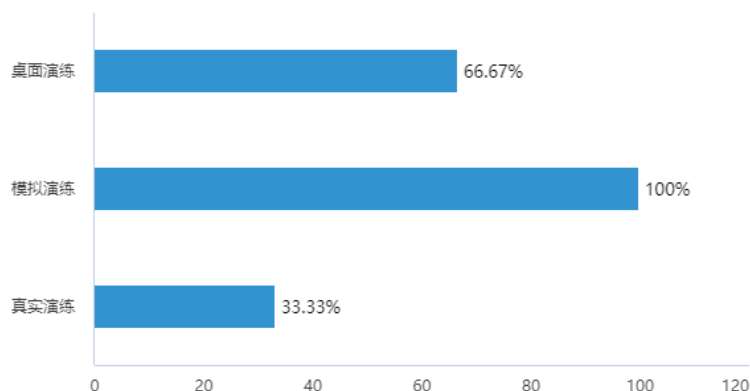


图 3-31 非典型中断场景的演练模式

### 3.2.18 业务连续性综合演练过程控制方式

对于业务连续性综合演练过程的控制方式，有 39.13% 的机构采用通过线上微信群和线下会议进行沟通确认的传统方式。另外，有 56.52% 的机构采用了统一的线上平台支持演练执行，极大提升了演练的规范性和专业性。

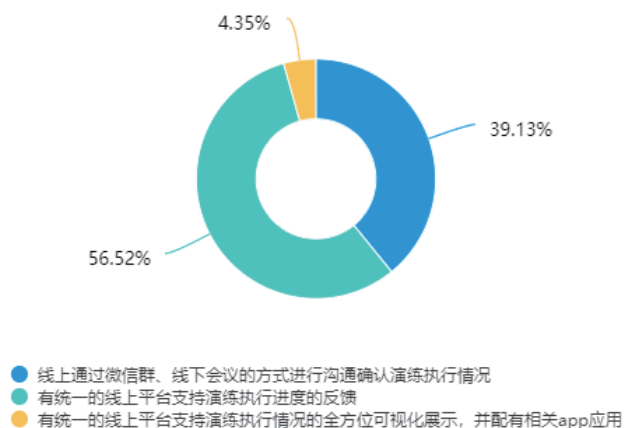


图 3-32 业务连续性综合演练过程控制

### 3.2.19 专项预案测试情况

大部分机构都结合自身情况，采用业务测试、桌面演练等方式开展专项预案的测试，占比为 65.22%。但尚有 34.78% 的机构没有开展专项应急预案的测试。



针对专业应急预案的测试不但可以验证预案的有效性，还可以提高应急人员对预案的熟悉程度和响应能力，对增强组织信心和发现预案漏洞十分必要。

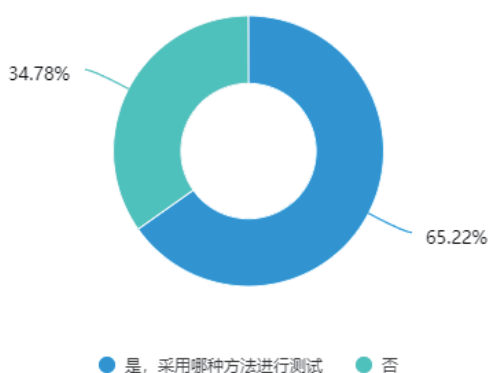


图 3-33 专项预案测试情况

### 3.2.20 业务中断上报

机构都根据各自情况确定了业务中断发生后的上报方式。其中，采用电话、微信直接反馈相关人员的机构占比最高，为 95.65%，通过 OA 系统按照固定上报渠道逐级上报的机构占比为 56.52%，而建立统一的线上平台借助呼叫树技术通知责任方，并逐级上报的机构，占比 34.78%。采用多种实时或准实时的上报方式或系统，包括即时通信系统的使用，可以实现对重要信息的及时分发和多方同步，可以提高业务中断事件的响应速度和处理效率。

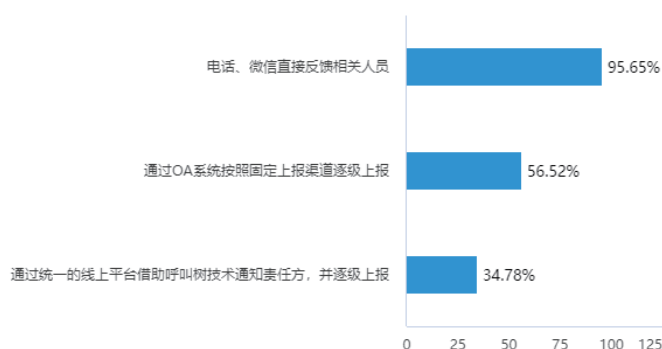


图 3-34 业务中断上报渠道



### 3.3 评估情况

#### 3.3.1 业务连续性管理审计活动开展情况

最近两年绝大部分被调研机构开展过业务连续性管理审计。审计方式采用内部审计部门或聘请外部第三方机构实施。其中，由内部机构独立完成的占比为 69.57%，聘请外部第三方机构实施的占比为 26.09%。剩余的 4.35% 也有计划聘请第三方机构开展业务连续性管理审计。

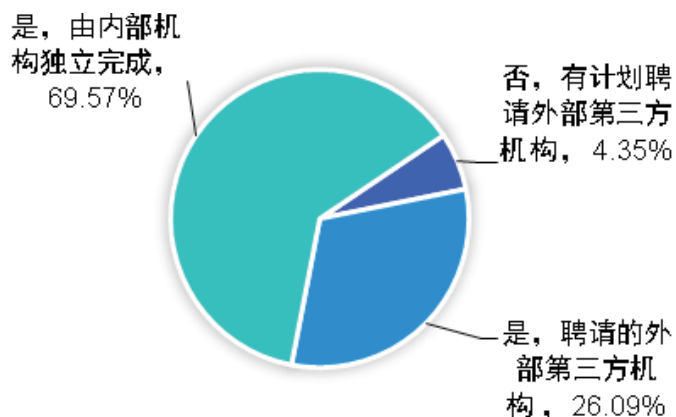


图 3-35 业务连续性管理审计

#### 3.3.2 业务连续性管理能力评估开展情况

被调研机构最近两年，开展过业务连续性管理能力评估的机构占比为 56.52%，其中聘请外部第三方机构评估的占比 13.04%，由内部机构独立完成的占比 43.48%。最近两年没有开展过业务连续性管理能力评估的机构占比为 39.13%，有部分企业计划聘请外部第三方机构开展业务连续性管理能力专项评估。



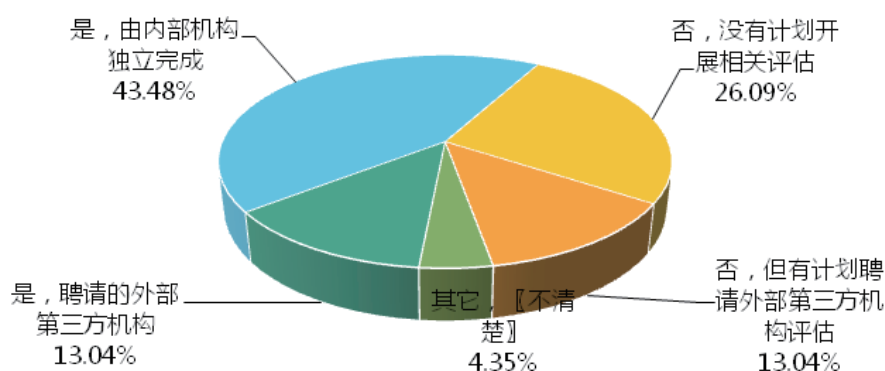


图 3-36 业务连续性管理能力评估开展情况

被调研机构有 43.48% 不了解分会业务连续性管理能力评估服务。有 56.52% 的机构定期开展业务连续性评估，有 17.39% 的通过委托第三方方式开展业务连续性评估，有 34.78% 的机构已经建立了评估方法、流程和工具。43.48% 的机构会将内部或第三方评估结果用来持续改进机构业务连续性管理工作。

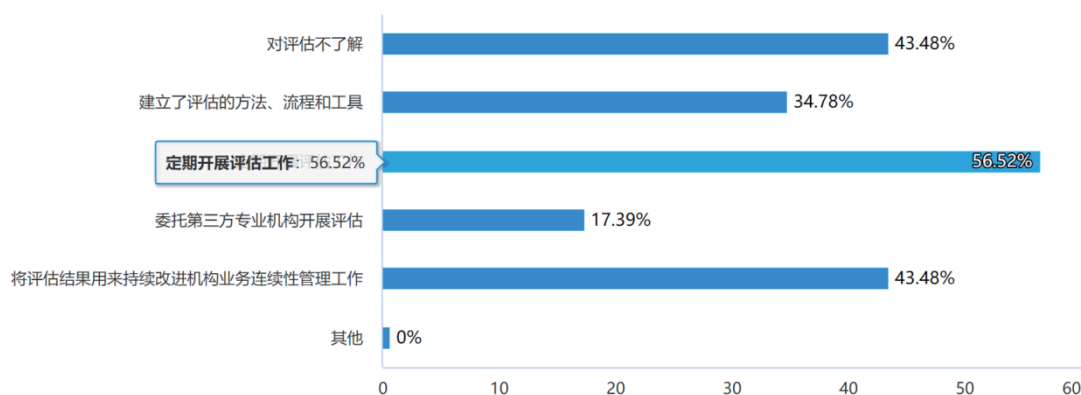


图 3-37 业务连续性管理能力评估状态

### 3.3.3 业务连续性管理能力评估开展依据

在机构开展业务连续性管理能力评估过程中，绝大部分机构将法规和监管要求作为最主要的评估依据，占比 91.3%，有 73.91% 的机构将内部管理制度作为



评估的另一个主要依据。另外，有 60.87% 的机构将相关标准作为评估依据。有少量机构将相关经验作为评估的依据，占比为 17.39%。

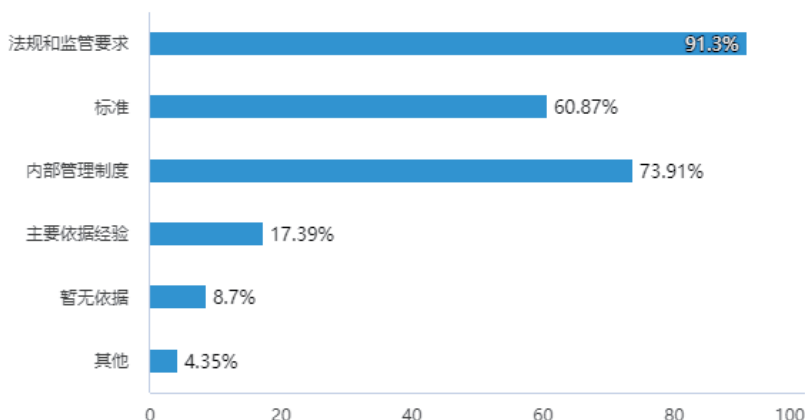


图 3-38 业务连续性管理能力评估标准

### 3.3.4 对业务连续性管理能力评估的期望

被调研机构对于通过业务连续性管理能力评估识别本机构业务连续性管理能力薄弱方面和提供本机构业务连续性管理能力提升方向的期望较高，分别占比 95.65% 和 82.61%。另外，知晓本机构业务连续性管理能力在行业内相对位置也是机构比较关注的方面，占比为 52.17%。最后，有大约 43.48% 的机构希望通过业务连续性管理能力评估，知晓本机构业务连续性管理能力在历年中提升或下降的轨迹。

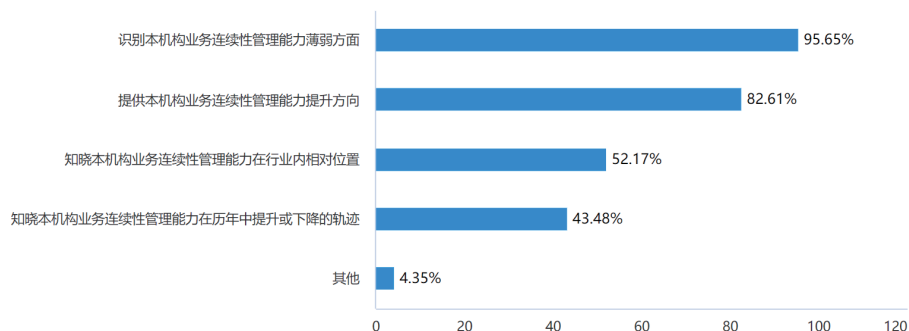


图 3-39 业务连续性管理能力评估期望



### 3.3.5 业务连续性管理工作需要强化的环节

机构对本单位业务连续性管理需要加强的环节，反映最突出的问题是业务需求驱动的实施策略，即业务需求对业务连续性的牵引和指导作用问题，占比 73.91%。其次，对于业务连续性风险管理、运行维护和危机管理方面的强化需求也比较迫切，占比均超过 50%。

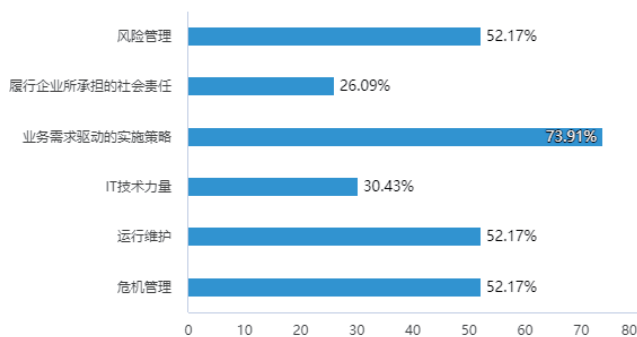


图 3-40 业务连续性管理薄弱环节

### 3.3.6 业务连续性管理方面最担心的问题

机构对于业务连续性管理工作中，所担心的问题包括：业务中断时，团队不能积极主动开展业务恢复工作，占比 47.83%；业务连续性管理的持续改进机制缺失同样关注度较高，占比 39.13%；其他方面，如投资不足和缺少风险管理意识也是机构比较担心的方面，占比分别为 30.43% 和 26.09%。对于缺少业务连续性规划和 IT 保障能力不足等方面的担心，占比为 21.74%。

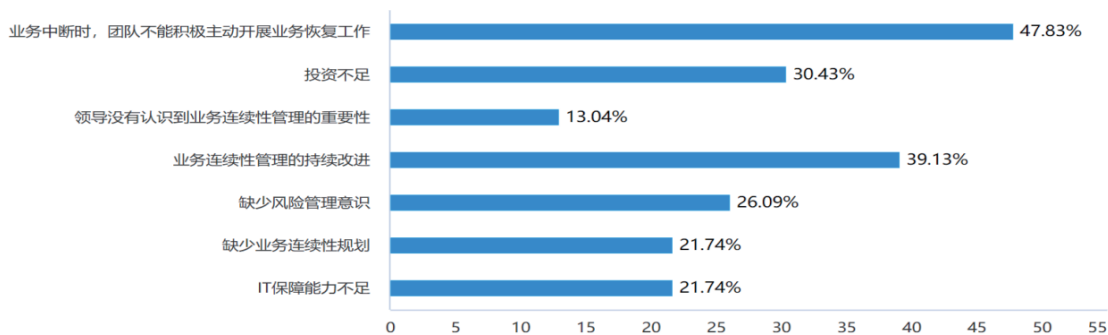


图 3-41 业务连续性管理关注点



### 3.3.7 业务连续性管理能力提升的因素

对于有效提升业务连续性管理能力的关键因素，包括遵循行业监管指引、遵循国际和国内相关标准、坚持业务风险管理、坚持业务连续性管理审计、培训教育或案例学习、灾难警示教育和对重要业务开展业务连续性计划演练。其中，选择对重要业务开展业务连续性计划演练的机构占比为 95.65%，其他如遵循监管指引和国内外相关标准、坚持业务风险管理、灾难警示教育、业务连续性管理审计和培训教育因素等占比均超过 70%。

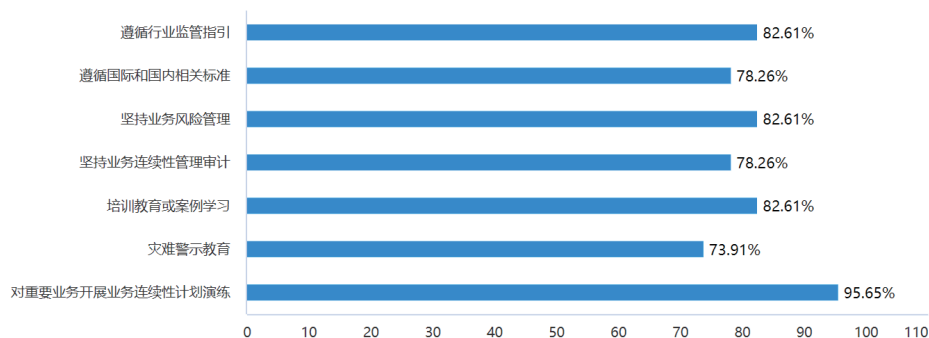


图 3-42 业务连续性管理能力提升要素

### 3.3.8 每年业务连续性管理预算

对于每年在业务连续性管理能力建设方面的预算投入，因机构规模和业务连续性管理阶段进度不同，差异较大。每年投入 100 万元以内的机构占比最大，为 69.57%。年度投入在 100-500 万元之间的机构占比为 26.09%。

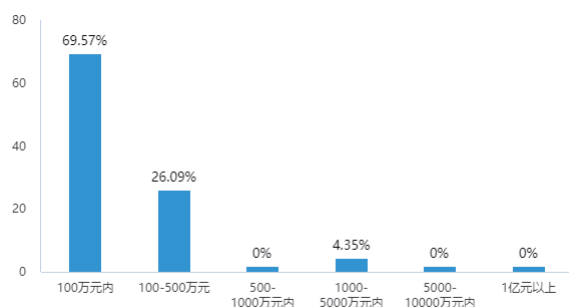


图 3-43 业务连续性管理预算



### 3.4 行业服务需求

#### 3.4.1 期望行业协会组织提供服务

对于行业协会提供的业务连续性管理方面的服务，主要包括提供业务连续性管理经验交流和人员专业培训、提供业务连续性管理人员专业能力水平评价、提供业务连续性管理咨询服务、提供业务连续性管理工具和提供业务连续性管理能力评估和等级评定等方面。其中，对于业务连续性管理人员专业培训和同业经验交流的需求最为迫切。

#### 3.4.2 希望在业务连续性管理方面得到提升

机构当前在业务连续性管理提升方面关注度较高的方面是提升机构业务连续性管理水平，在发生中断事件后能合规处置，以及获得监管机构正面评价，在监管评级中获得较好评价。从侧面反映出机构业务连续性管理的痛点还是监管合规方面的差距和可能的风险。

## 4. 建议与展望

### 4.1 对行业协会的建议

金融科技审计分会作为主要由金融机构和金融科技协会会员组成的协会组织，应在金融机构业务连续性方面发挥积极作用。针对本次调研情况，我们针对分会提出以下建议：

**一、搭建交流平台，促进金融机构信息共享与经验交流。**作为行业服务机构，分会应充分发挥自身优势，制定专项计划，采用专题调研、举办研讨会或沙龙、网上讲座、业务连续性管理最佳实践推广等多种方式，为金融机构提供业务连续性管理相关信息的沟通平台和交流场所。

**二、以标准化建设和应用为主线，多头并举，推动金融机构业务连续性管理能**



**力持续提升。**根据我国金融机构需求和管理特点，组织金融机构“三道防线”部门，多头并举开展业务连续性管理领域标准研制和应用推广。如在一道防线研制业务连续性关键基础设施类标准，二道防线加快团体标准 T/CCUA-012-2021《金融机构业务连续性管理能力模型与评估》的推广应用，三道防线研制业务连续性管理审计标准。以标准应用为抓手，组织行业力量，如借助行业专家库，为金融机构提供能力等级评定和审计服务，加快金融机构业务连续性管理能力建设；编制和发布金融行业业务连续性管理能力指数，为金融行业有关部门提供系统性风险监控数据。

**三、开展金融行业业务连续性管理专业人员培训和能力水平评价。**针对金融行业在业务连续性管理专业人才缺口较大和国内业务连续性管理专业资质种类单一的现状，建议分会依托会员单位专家资源和行业标准规范体系，开发面向金融行业业务连续性从业人员的系列培训课程，组织开展国内业务连续性专项资质认证及专业人才评价工作。同时，鉴于相关知识体系和技术技能发展迅猛，建议持续开展评价的教育指导和续证工作，促进金融行业业务连续性管理专业人才队伍精细化发展。

**四、发挥行业自律和建设作用，推动金融行业业务连续性外包服务产业发展。**汇聚符合金融行业业务连续性管理领域服务要求的社会化的、产业化资源，包括人力资源、技术资源、工具资源、数据中心资源、公关媒体资源等，为金融机构在业务连续性管理过程中遇到的人员、技术、设备和基础设施建设的难题提供系统性的产业化服务。针对业务连续性管理涉及的外包服务，建议分会建立重点外包服务商资源库，汇聚优质外包服务商，为金融机构提供业务连续性管理计划演练等服务。

## 4.2 对管理部门的建议



在一定时期，监管部门和监管要求是推动金融机构业务连续性管理工作开展的重要因素，监管部门具有监督和服务双重驱动力。充分发挥监管部门和现有监管框架的强制性作用，对建立和完善业务连续性管理的社会化服务体系，推动金融机构业务连续性管理能力持续提升具有重要意义。

**一、建议适时修订相关监管文件。**《商业银行业务连续性监管指引（银监办发〔2011〕104号文）作为业务连续性管理领域主要的监管文件，已经发布12年。近年来相关国际标准进行了修订，如各国监管部门陆续提出了运营韧性，并出台相关监管要求，运营韧性正在成为国际性企业和行业的核心竞争力。运营韧性符合2023年中央金融工作会议提出的建设金融强国的需要，建议国家监管部门适时对监管文件进行修订，将运营韧性等新的能力考量要素纳入业务连续性管理的监管要求中。

**二、建议明确金融机构高级管理人员业务连续性管理履职能力要求。**由于业务连续性管理工作具有全局性、专业性、自上而下的特点，这就要求分管业务连续性管理工作的高级管理人员应具备连续性管理意识及基本知识。因此，建议监管部门从金融机构风险管理和金融服务高质量发展的高度对相关高级管理人员提出业务连续性管理履职能力要求，切实提升金融机构高级管理人员对业务连续性管理工作的认识，使金融机构业务连续性管理的主动性真正发挥出来，产生实效。

**三、建议将金融机构业务连续性管理能力建设纳入检查和考核。**业务连续性管理能力建设是金融机构运行风险控制和金融服务高质量发展的基础能力和有效保障，也是金融运营韧性的核心环节。近年来，监管部门依据监管法规和风险事件加大对金融机构业务连续性风险的检查和处罚力度，对推动金融机构业务连续性管理能力持续改进和提升发挥了重要作用。建议监管部门明确业务连续性管理能力建设的相关评价标准及检查标准，使金融机构从能力建设角度主动而为，持续提升自身业务连续性管理能力，真正提升金融机构运行风险控制的有效性。同时，



调动社会力量参与金融机构业务连续性管理能力建设和相关评价、检查，一方面可弥补监管资源不足，另一方面可促进相关产业和行业的发展，为金融机构持续提升业务连续性管理能力提供持续动力。

**四、建议开展对业务连续性服务供应商的监督，完善金融机构业务连续性管理生态系统。**建议监管部门针对金融机构在业务连续性工作中的重点外包服务商，开展全面监督检查，或委托第三方进行现场监督检查，客观评价金融机构重点业务连续性外包商服务质量和保障能力。通过检查，促进重点外包商内控管理和服务能力的提升，也为金融机构客观评价外包服务机构提供参考。