

如何与企业高管沟通 增强业务连续性战略投资

将业务连续性与业务目标联系起来，帮助 IT 专业人员说服企业进行业务连续性投资



如何说服企业高管进行业务连续性投资？这是每天困扰业务连续性和灾备专业人员的问题。

首席信息官、业务连续性经理和 IT 经理了解前瞻性业务连续性和灾备解决方案的价值。他们知道云计算可以实现减少灾难恢复点，缩短灾难恢复时间的目标，在企业越来越依赖应用和数据可用性之际，极大地提高这两者的可用性。IT 领导者知道他们可以部署云计算解决方案来备份和管理大数据，进而利用信息开展业务分析，同时应对不断变化的法规要求，例如，萨班斯-奥克斯利法案、华尔街改革法案和消费者保护法案、欧盟数据保护指令以及全球其他政府和行业法规。IT 专业人员也意识到第二个数据中心以及备用工作站可以在发生最严峻的中断事件时，确保关键技术继续运行、关键员工继续工作，并且关键信息持续可用。

但是，为了获得需要的支持和资金来改善业务连续性及灾备运营，IT 领导者需要获得高层管理人员的支持，而这些高管却通常只关注整体业务目标、盈亏情况和预算限制。因

此，IT 专业人员发现，他们可以通过揭示 IT 灾备、业务战略和业务流程之间的关键联系，将 IT 风险与业务风险联系起来，促成业务连续性计划投资。这个流程可以帮助说服企业高管相信：企业需要高度连续的 IT 运营来实现其战略目标。IBM 业务连续性及灾备服务框架可以帮助进行这项工作。

IBM 业务连续性及灾备服务框架

IBM 业务连续性及灾备服务框架是一个模式，可以帮助首席信息官、IT 经理、业务连续性经理 (BCM) 和其他 IT 专业人员从七个层面出发，探讨相互依赖的 IT 和业务的连续运营情况。这些层面就是业务战略和愿景、组织和人员、流程、应用、数据、IT 基础架构和设备（见图 1）。利用这个框架可以提高企业的业务连续性意识。更确切地说，它可以帮助 IT 高管构建令人信服的案例，向业务高管阐释技术支持业务的方式，从而获得支持和资金。该框架还可以帮助 IT 专业人员发现业务连续性运营中的弱点，并消除这些弱点，从而增加对业务连续性运营的信心。

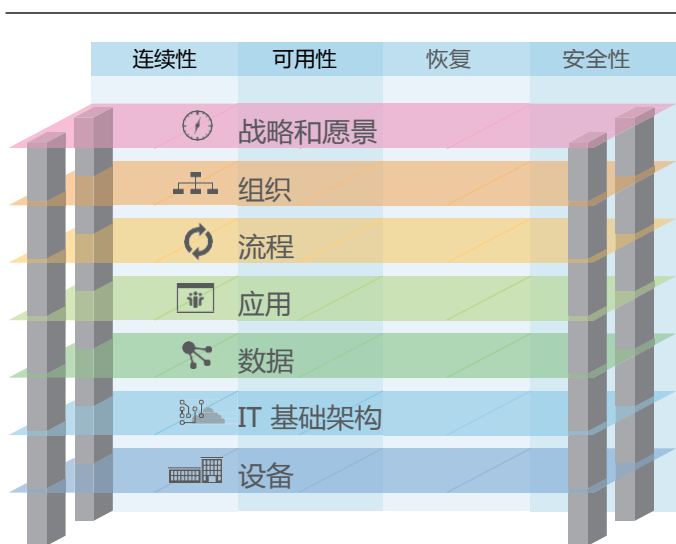


图 1. IBM 业务连续性及灾备服务框架可以帮助 IT 专业人员从七个层面探讨相互依赖的 IT 和业务运营连续运营情况。

作为综合业务连续性计划的一部分，框架中每个层面的运营都必须符合行业和企业连续性、可用性、恢复和安全性标准。这些层面相互依赖，所以必须检测每个层面支持其他层

面的能力。互联网零售商可以在一次中断事件之后快速恢复其购物应用，但是如果无法恢复支持应用的数据，客户仍旧无法进行购物。在该示例中，应用和数据领域无法互相支持，这个解决方案本身无法实现业务目标，导致无法为客户提供 24X7 式全天候的购物机会。这种业务连续性问题也可能会影响企业的声誉和财务业绩。

利用业务连续性及灾备框架与业务高管开展对话，可以帮助 IT 专业人员确保业务连续性投资与整体业务战略保持一致。反过来，这可以帮助 IT 构建值得信赖的业务案例，以便针对现有业务连续性计划的这些领域中危及企业目标的薄弱环节，提供支持和进行投资。

逐层检测框架

战略和愿景

这个流程始于制定明确的业务目标。IT 专业人员经过少量研究，便可以了解企业的战略和愿景。新闻和杂志文章、企业高管访谈、内部交流和企业 Web 站点都可以提供企业业务策略相关信息。

对于那些与上市企业合作的企业来说，年度报告，特别是通过 sec.gov 可以获得的 10-K 报告，都可以帮助轻松完成这个流程。这些报告通常会列出企业在未来一年的目标以及会遇到的风险。将已经发现的风险对企业目标的潜在影响联系起来，可以有效地吸引企业关注业务连续性运营。

以一个大型零售商为例，该零售商不仅通过实体店进行销售，而且线上业务规模也日益壮大。在该企业的 10-K 报告“风险”部分，标注着“如果为我们的客户提供在线购物能力的技术系统无法有效运行，那么便会严重影响我们的经营绩效以及我们在全球范围发展自身电子商务业务的能力。”IT 专业人员读到这里就会知道，他们支持电子商务连续可用的能力，以及提高实现电子商务应用和相关数据的恢复点目标 (RPO) 以及恢复时间目标 (RTO) 的能力，对最高管理层来说意义重大。

同样，一家全球汽车制造商的 10-K 报告可能会列出企业将在其汽车中应用尖端技术的规划。该制造商还标注到：“企业信息技术网络和系统的安全漏洞会妨碍业务运营，也会危害专有资料的机密性。”在这种情况下，IT 可以做的就是保护和恢复对最高管理层非常重要的信息。

一旦 IT 专业人员研究了企业目标并确定了企业发现的危及企业目标的风险，他们就可以利用框架的剩下部分，确定需要在哪些方面进行额外业务连续性投资，同时获得企业的认同。

组织

业务连续性及灾备框架的组织层面包括员工。对于 IT 领导者来说，将业务连续性嵌入到整个企业文化当中势在必行：帮助每个员工了解可能影响企业目标的风险及其在缓解风险中的角色。IT 可以通过制定风险通信策略来完成这项任务 - 该策略可能包含季度简报或内部博客 - 以便定期通知员工风险区域并强调员工帮助管理风险做出的贡献。

作为框架中该层面的一部分，IT 还应该与最高管理层进行合作，让高层了解必须保护关键人员的备用工作场所，以便他们可以在灾难发生期间顺利完成工作。这些工作站点应该包含配置齐全、随时可用的工作站，其中需要配备个人计算机、手机、网络以及呼叫中心功能（如果需要）。应急工作站还需要具备卫星通信和发电机，以便不用依赖本地工具。

流程、应用

客户关系管理。企业资源规划。供应链管理。销售和通信。在通用的业务流程中，只有一部分对业务运营十分重要。业务高管对此一清二楚。但是，他们可能并没有完全意识到业务连续性流程和灾备应用之间的相互依赖程度。IT 专业人员可以通过说明关键业务流程与支持这些流程的应用之间存在的联系，从而鼓励对灾备应用进行投资。

首先，IT 领导者可以按照对整体业务目标的重要性将五个流程进行排序，并列支持这些流程所需要的应用。然后，IT 专业人员可以确定业务连续性解决方案的类型，以便在中断事件后快速恢复这些应用。这项活动需要确定对流程功能的最低要求，以及在非常时期可以支持业务继续运营的备用流程和程序。企业越来越多地利用云计算来提高自动化和可用性水平。

数据

企业的首席执行官或首席财务官会愿意泄露多少数据？哪种类型的数据泄露不会损害企业收入或声誉？哪些数据泄露不会违反政府和行业关于数据可用性、隐私性或安全性的规

定？众所周知，数据泄露会造成严重后果，所以数据备份和保护是业务连续性及灾备框架的一个层面，并且企业和 IT 部门都对此给予高度重视。那么，IT 专业人员所面临的挑战就是，随着数据不断从多个不同来源生成，实施所需流程和技术来备份和保护数据，然后在中断事件之后快速恢复数据。一系列解决方案可以用于平衡成本目标与恢复点目标。这些解决方案可以覆盖所有环节，从镜像站点和同步数据复制到基于云的备份及恢复运营，均不例外。

IT 基础架构

业务连续性及灾备框架的 IT 基础架构层面涵盖支持企业业务流程和目标的设备和工具 - 服务器、存储系统、网络和移动设备。因为这些技术支持和存储应用及数据，并确保员工持续进行工作和交流，所以业务高管应该清楚灾备技术的重要意义。业务连续性投资应该包含对冗余和故障转移/故障恢复技术的投资。IT 灾备解决方案可能包含简单的硬件更换、在中断事件之后运输到企业所选位置的预包装恢复技术、对供应商传统和基于云的服务器恢复技术的使用以及高度复杂的镜像环境，具体情况取决于企业 IT 基础架构的规模和复杂性。

设备

如果 IT 专业人员可以说服业务高管相信灾备技术的价值，那么便可以轻而易举地让他们相信需要找到托管备份 IT 运营的设备。灾备和恢复总部的的位置应该足够远，以规避危害主要站点的相同风险事件 - 例如飓风、地震、恐怖袭击 - 还要足够近，以方便员工进行访问。备份站点应该具备独立于本地工具的通信、支持系统和 HVAC 系统，因为本地工具可能会受到企业自身所遭受的相同中断事件的影响。灾备中心还可能会作为关键人员的紧急工作场所。在这些实例中，工作区域恢复站应该配备本文的“组织”部分中讨论的生产力和通信工具。

为何选择 IBM ?

确保业务连续性计划与整体业务战略保持一致是一个具有挑战性的过程。通常需要具备最新业务连续性方法和技术的专业知识，才能确定业务连续性计划的每个组成部分是否支持企业的整体业务目标，并可以阐明在不支持的情况下，如何经济有效地改进这些组成部分。

通过与 IBM 进行咨询性讨论，审查您的业务连续性及灾备框架，这样便可以轻松开始执行这项复杂的任务。在面对面讨论过程中，IBM 代表会根据 IBM 业务连续性及灾备服务框架，对您当前的灾备和连续性策略进行评估，评估每个层面的效力以及对行业和企业的连续性、可用性、恢复和安全性标准的遵循情况。通过讨论，IT 专业人员可以更好地了解其业务连续性计划中哪个方面支持整体业务目标，以及哪个方面需要改进。

IBM 业务连续性及灾备服务还可以帮助设计、实施和管理业务连续性解决方案。IBM 业务连续性及灾备服务广泛涵盖业务连续性及灾备框架的每个层面。许多服务 - 包括我们针对数据和应用备份及可用性以及服务器恢复的云服务 - 都可以作为管理服务予以提供，让企业摆脱资本支出和员工负担，轻松完善自身的业务连续性计划，从容应对当今威胁环境带来的挑战。

如果企业需要物理恢复站点，我们高度安全、设备齐全的全球灾备中心网络可以帮助支持紧急 IT 运营。我们的灾备中心还可以为企业关键人员提供设备齐全的工作场所。这些灾备中心可以帮助企业避免构建、配备和运营自己的应急数据中心及工作站点所需的资金和员工成本。如果企业选择构建自己的灾备站点，IBM 可以帮助设计、构建和配备站点。我们的服务可以帮助企业确定新站点的功能、可用性和安全性需求，帮助企业缓解风险，改善业务连续性状况。此外，我们还可以提供持续的支持和管理服务。

IBM 在业务连续性和灾备方面有 50 多年的经验，是该领域公认的市场领先企业和创新企业。我们拥有 6,600 名业务连续性及灾备专业人员，正在为 10,500 家客户提供服务。我们拥有 330 多个云灾备中心，遍布 68 个国家或地区。我们拥有广博的专业知识、最深最广的产品服务组合，并且已经取得累累硕果，这些都令业务连续性方面其他组织望尘莫及。凭借这些经验，我们可以帮助 IT 领导者开发出出色的业务连续性业务案例，吸引高层管理人员的关注。

了解更多信息

了解有关 IBM 业务连续性及灾备服务的更多信息，请致电 1-877-426-3287。或访问我们 Web 站点：
ibm.com/services/us/en/it-services/business-continuity



©Copyright IBM Corporation 2015

IBM Corporation
IBM Global Technology Services
Route 100
Somers, NY 10504

美国印刷
2015 年 5 月

IBM、IBM 徽标和 ibm.com 是 International Business Machines Corp. 在全球许多司法管辖区域的注册商标。其他产品和服务名称可能为 IBM 或其他企业的商标。Web 站点 ibm.com/legal/copytrade.shtml 上的“Copyright and trademark information”部分包含了 IBM 商标的最新列表。

本文档为自最初公布日期起的最新版本，IBM 可能会随时对其进行更改。IBM 并不一定在开展业务的所有国家或地区提供所有这些产品或服务。

本文档内的信息“按现状”提供，不附有任何种类（无论是明示的还是默示的）保证，包括适销性、适用于特定目的和非侵权的保证或条件。IBM 产品根据其所属协议的条款和条件获得保证。

客户应遵守适用的法律法规。IBM 不提供法律建议或表述或保证其服务或产品会确保客户符合法律法规的规定。



请回收使用