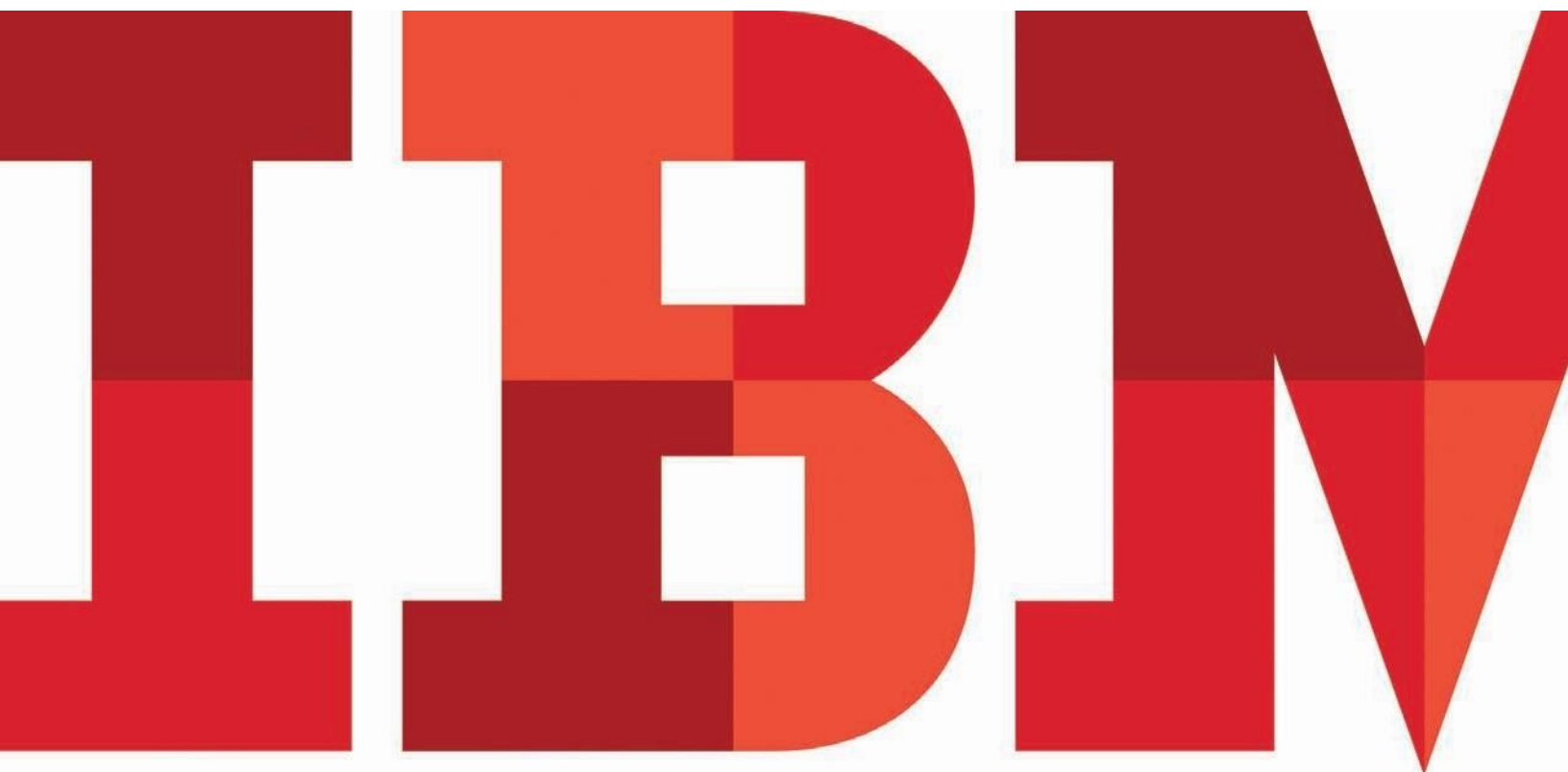


# IBM 為因應瞬息萬變的商務環境， 提昇業務連續性管理的解決之道

導入業務型解決方案，減緩業務連續性風險



## 目錄

- 2 摘要
- 2 IBM 業務連續性持續進化
- 4 BCM 大躍進
- 7 依據企業業務戰略調整 BCM 計劃
- 10 為何選擇 IBM ?
- 12 結論

### 摘要

當今商務環境錯綜複雜，企業公司之間的往來聯繫更為緊密，與此同時社群互動也日益頻繁。瞬息萬變的商務環境會衍生新的風險，往往需要導入全新的業務連續性解決方案。

IBM 憑藉著前瞻性的業務戰略，業務連續性管理 (BCM) 解決方案產生了顛覆性的改革。我們拋棄以往將 BCM 視為 IT 部門職責的思維；反之，依據高階主觀的重大業務議題調整 BCM：

1. 提昇解決方案，讓 BCM 與業務戰略無縫接軌並整合至風險管理流程
2. 對於企業內部一視同仁，BCM 突破部門與地區的藩籬

3. 找出各部門與地區之間的相互依賴性
4. 排定議題的優先順序，以助驗證與建立端對端的業務連續性計劃
5. 在公司內針對 BCM 制定一致性全球解決方案與共同標準

您的 BCM 計劃成效如何？如果貴公司正積極施行業務戰略轉型或擴張地區，您是否能評估其潛在風險並同時改善業務連續性計劃來快速應變這些變遷？

如今商務環境中，當務之急乃是滿足業務需求與維持獲利。本文將詳細介紹 IBM 嶄新的 BCM 解決方案，並分享自身經驗說明具體案例。本白皮書還會教您如何將 IBM 解決方案導入貴公司，協助進一步提昇業務連續性管理解決方案。

### IBM 業務連續性持續進化

面臨挑戰之際，IBM 必須重擬業務連續性計劃並以全新角度看待連續性風險。即使 IBM 身為大型跨國企業，但其他規模公司在進入新市場時，公司環境會變得更複雜或需要整合營運戰略之際，都會遇到類似挑戰。

IBM 作為一間創新企業，追求持續變革確保業務與經營模式優勢。我們不斷變革或嘗試新的領域，我們在快速變遷的產業取得成功。IBM 嚴謹的 BCM 解決方案是我們成功的秘方。

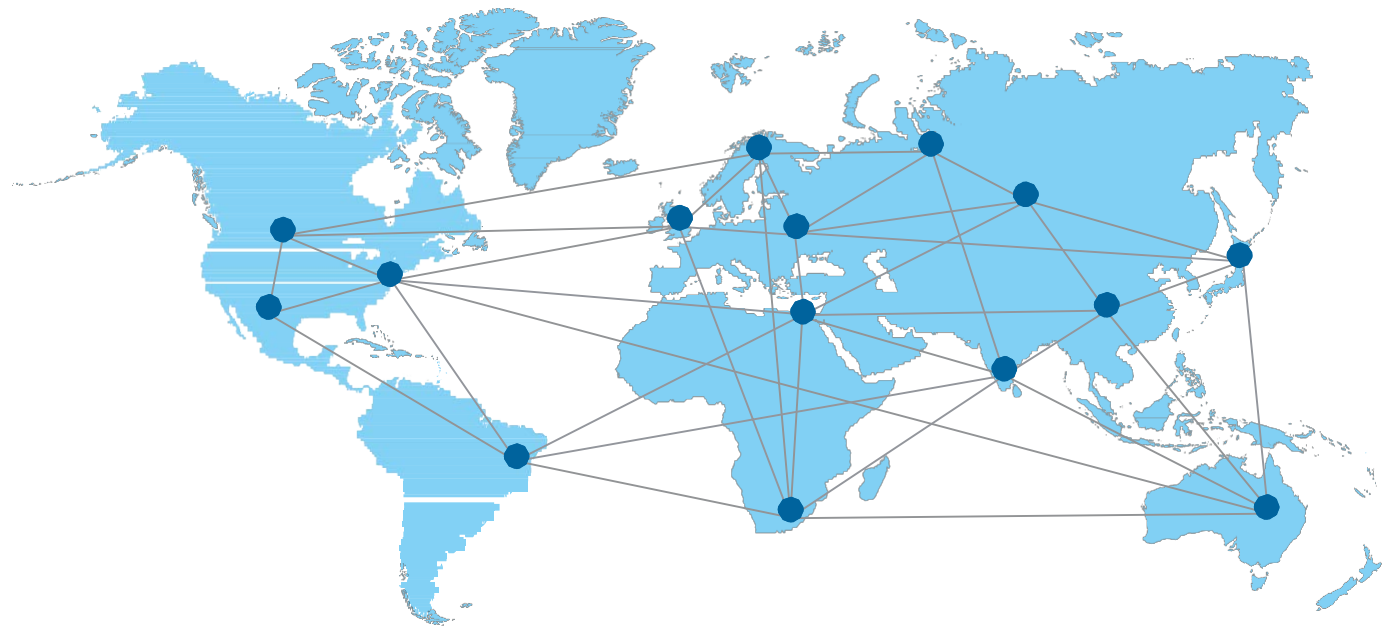


圖 1 進入成長市場與全球整合是 IBM 業務戰略中關鍵環節，同時也針對業務連續性解決方案帶來了全新的視角。

業務連續性解決方案不僅僅要面對天災與人禍，我們積極主動的業務戰略包含打進成長市場、全球整合與整併營運；然而這一路上也遇到了許多全新風險需仰賴業務連續性計劃（圖 1）。此外，商譽是企業最大的風險。「然而在數位時代裡，商譽面臨了諸多影響因素而難以掌控。<sup>1</sup>」

**IBM 作為一間創新企業，追求持續變革確保業務與經營模式優勢，但同時也帶來了新的業務連續性風險。**

### 進入成長市場——高風險高報酬

成長市場帶來大量的商機，同時也會面臨業務連續性風險。IBM 業務遍及 170 多國，成長市場協助我們獲得亮眼的業務獲利與市場佔有率。儘管成績豐碩，但業務擴張也直接帶來連續性與風險挑戰。成長市場地處高風險環境，業務中斷事件頻傳。

### 全球應運整合與整併

IBM 不僅重視將業務拓展到全球更多區域，並希冀推出一致性的全球營運模式來提高效率。IBM 的主要企業部門從服務交付到行銷，導入了全球整合計劃協助 IBM 節省生產成本並提升品質。整併營運可以降低成本與提昇營運及流程效率，但同時也增加了依賴性。而我們的業務更容易遇到風險狙擊。

**提升風險認知** IBM 面對各種業務連續性風險，包含積極業務戰略衍生的風險、天災人禍頻傳以及社群時代所帶來的商譽風險。因此高階主管們開始重視 BCM，也開始探究如何應變業務連續性風險。

### BCM 大躍進

在經濟艱困時期，高階主管必須導入智慧解決方案。同時減緩與承擔風險，IBM 持續變化的戰略目標鞭策我們改變現有 BCM 解決方案，協助我們應變業務戰略所帶來的新挑戰。因此，IBM 決定採取下列措施加強我們業務連續性戰略。

**推動業務連續性解決方案**。若要調整 BCM 解決方案，首先必須改變對業務連續性的看法。許多企業包含身處資料中心的 IBM 都將業務連續性視為 IT 部門的職責。如今，IBM 利用全方面的智慧解決方案整合 BCM 與業務戰略；並評量業務連續性對戰略業務目標的波及。BCM 已經成為 IBM 企業風險管理 (ERM) 計劃中的關鍵角色。ERM 會評估、審核與監控業務連續性，高階主管能進一步了解與重視這面向。

**導入更全面的業務連續性風險應變計劃**。IBM 日益重視全球化與新興市場，必須將目光超越公司與地區的藩籬。然而，我們要解決兩者之間的依賴性，其乃是達成業務戰略目標的關鍵。其意味著，IBM 所擬定的協調與測試計劃必須涵蓋相互依賴性；而非在各公司據點分別管理業務連續性。IBM 希望能面面俱到，避免有強烈地域性的解決方案有任何遺漏。

**增加視覺流程圖。**為了協助找出公司與地區之間的依賴性，我們從公司 (X 軸) 和地點 (Y 軸) 所架構的傳統業務連續性視角中，新增了端對端流程視角 (Z 軸)。建立一個企業視角來展示各部門與地區之間相互依賴的情況。我們便能更準確地了解全貌的業務狀況，更謹慎地探究業務連續性風險 (圖 2)。

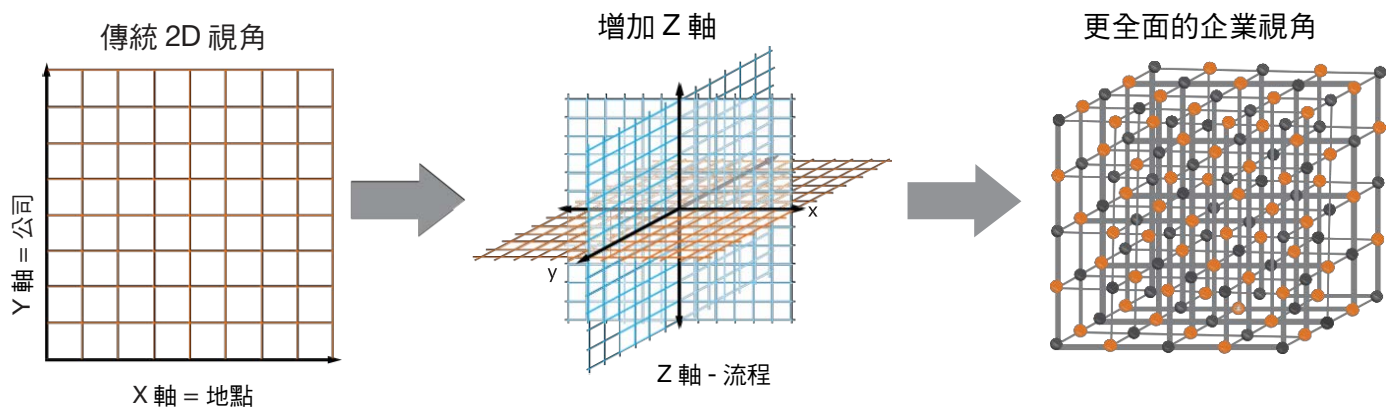


圖 2 除了公司和地點視角之外，IBM 還添加了流程視角，可以更全面了解依賴性。

此解決方案協助我們謹慎檢討業務連續性風險，同時採用多個解決方案來強化 IBM 長期連續性、復原與緊急管理措施：

- 整合業務連續性與業務戰略
- 提供能全面了解地點與業務部門之間依賴性的作法
- 建立了一種更全面地業務連續性檢測方式，幾乎涵蓋所有業務部門從上而下的完整視圖，並且經由業務連續性在全球建立了一種「共同的語言」。

## 風險關係視圖導入物聯與智慧功能協助投資決策。

採用流程視角將業務連續性與業務戰略接軌並識別相互依賴性，其帶來了一個重要優勢，我們能夠進行由上至下、貫穿所有業務部門的企業整體業務影響分析。對於業務規模龐大複雜的跨國公司 IBM 而言，排列優先順序格外重要，其攸關是否能開始驗證與建立可管理且合適的端對端業務連續性計劃。

此外，風險關係視圖加入儀表板與智慧功能可以協助投資決策。IBM 計畫使用分析程式挑戰並優化 IT 投資，利用更全面解決方案所得出的結果來作出更聰明的決策。

### IBM 案例分析：提昇業務影響分析的解決方案

IBM 對 400 多項企業業務流程進行了業務影響分析，從中找出了推動業務戰略最為關鍵的前 5% 至 10% 的流程 (圖 3)。這使我們能夠研擬更穩健的端對端業務連續性計畫，以補充目前已落實的現有公司和地區計畫。此外，我們可以針對客戶、公司和滿足戰略業務目標的能力，將時間和資源投入影響甚鉅的業務領域。我們便能規劃、測試並施行降低風險措施，讓我們的努力事半功倍並做出務實的投資回報決策。

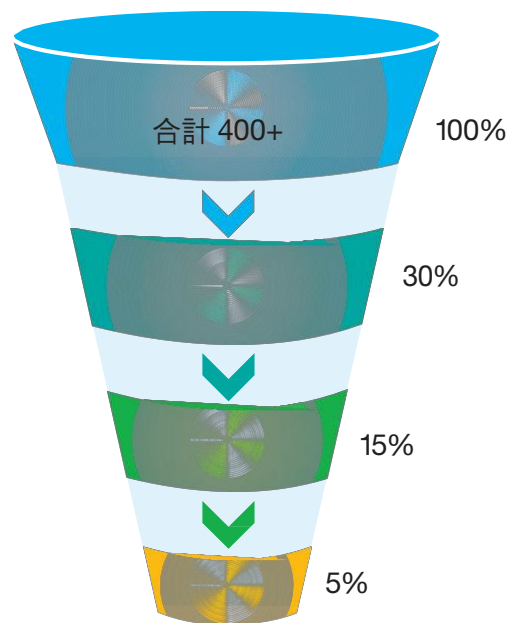


圖 3 IBM 針對重要業務流程進行排序其優先順序。

**建立一致性全球方案。**為了幫助公司建立一致性的規劃和降低風險措施；之前，各業務部門自行定義了方案和術語，IBM 如今建立了一套標準解決方案以提供通用的全球方案和術語。

## 為了解決所有作業中斷問題，IBM 著重提出 4 種影響因子的計畫：企業內部、人員、IT 和一般事件。

儘管這四種影響因子有共同點，但業務部門情況和術語各不相同。我們需導入一致的應變措施來應對共同事件，這樣便能加快規劃和決定降低風險的解決方案。為了解決影響各地業務部門的作業中斷事件，IBM 在訓練團隊時，不再聚焦於具體事件；而是著重於各類型的影響因子。我們定義了 4 種影響因子：企業內部、人員、IT 和一般事件。

IBM 同時透過企業政策更新了 BCM 內部框架，制定了業務連續性施行方針例如角色和責任、維護和測試原則與訓練。這些作法皆考量了 IBM 特有文化與滿足為公司創造價值之需求。我們也建立了一體適用的流程來保護資產、員工以及業務關係方。

### 根據公司業務戰略調整 BCM 計畫

成功的 BCM 計畫必須能適應企業戰略方向的變更。業務主管們才能滿懷信心地拓展業務。BCM 計畫必須採用業務型智慧復原方案，下方我們將建議如何依據企業業務戰略調整 BCM 計畫。

獲得高階經理人參與。建立更穩健，集中管理的風險降低、業務整合、IT 服務和實際執行並包含以上關鍵要素的 BCM 框架。此計畫必須為公司營造價值，同時成為公司獨特的文化和特質。施行全方位的業務型解決方案之後，就無需擔心董事會對於 IT 復原計畫與致缺缺；反之，我們提出協助高階主管完成目標的建議。BCM 計畫成敗在於高階經理人的支持與否，因此必須了解他們的看法與見解。

---

### IBM 案例分析：提昇業務影響分析的解決方案

IBM 將業務連續性的企業風險管理方案納入整體 ERM 計畫。IBM 的風險管理計畫讓高階主管與董事會清楚了解企業價值的最重大風險。ERM 計畫著眼整個企業，有助於全面管理分析風險，並協助制定明智的決策。與企業風險管理框架類似，極具針對性的 BCM 框架落實在 4 大關鍵面向：領導力和監控、計劃和施行、執行難易度以及指標的有效性 (請參閱圖 4)。

---

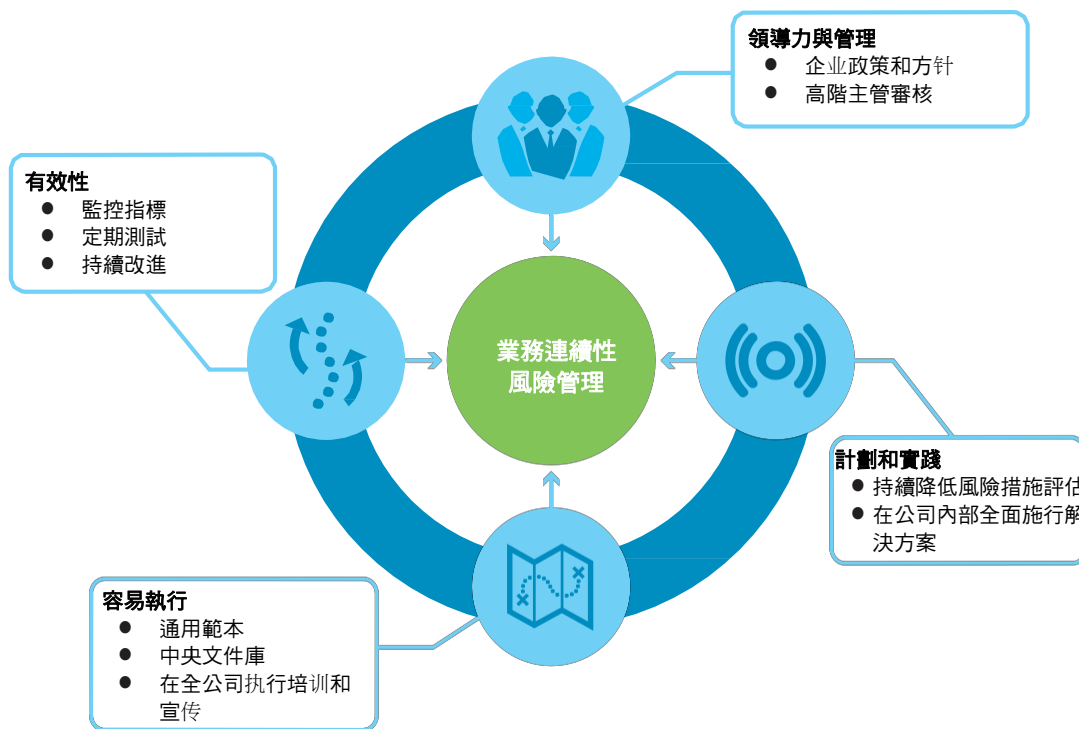


圖 4 IBM 研發了業務連續性的風險框架。

**將 BCM 討論提昇至戰略層面。** 找出業務連續性，並用於支援業務成長和把握商機。IBM 所創造的價值不僅僅只能維持現狀。您可以展示 IBM 的價值能夠更全面地管理公司所面對的依賴性與複雜風險的方案，便能證明一切風險都在控制之中，而高階業務主管能夠更自信地規劃未來業務成長。

您若讓最高階經理人、高階主管、甚至是董事會也參與進來時，業務連續性就成為了公司企業風險管理的一部分。但他們是否願意參與取決於他們是否瞭解 BCM 的價值，因此您的討論重點必須放在務實的投資權衡上而非 IT 或資料方面的投資。



**建立業務型解決方案。**業務型 BCM 解決方案能夠協助業務連續性與業務目標接軌，為公司的盈利帶來永續發展。由上至下的業務影響分析與高階主管的參與有助於打造全新的措施，找出關鍵的流程並排列優先順序。如果能正確實施，再加上底定了優先順序、業務型的全方面解決方案，那麼不僅有助於從業務的角度管理業務連續性，而且還能建立一個不受衝突、權力爭鬥和政治影響的機制。

**業務恢復能力風險管理接軌業務戰略。**若要施行更智慧的 BCM 解決方案，首先要提高恢復能力而不只是擬定被動的恢復計劃或承擔風險。透過保護價值來保衛勝利成果，而不是等到價值消失後再重新創造價值。恢復能力需要融入公司的運營設計或戰略，而且要確定如何將其整合到企業和 IT 風險管理中。

例如，如果公司近期增設了經營地點，則您的業務連續性風險可能已增加。建立一個可以識別、追蹤和考慮改變流程依賴性的 BCM 系統，從而充分發揮協同合作，這有助於防止意外事件。

### IBM 案例研究：更智慧的解決方案

為了應對不斷增加的成本管理壓力，同時更快速地回應客戶需求，IBM 選出幾個關鍵企業服務併入全球的多個地點。這項全球整合計劃有助於提高效率並降低成本。為了進一步縮短業務連續性的回應時間，我們標準化了所有地點的流程，這樣就能將工作從一個無法勝任的地點轉移到一個完全可以運營的地點。這項智慧的解決方案有助於達成業務目標之間的協同合作，例如，之前被認為是互相矛盾的速度和成本。

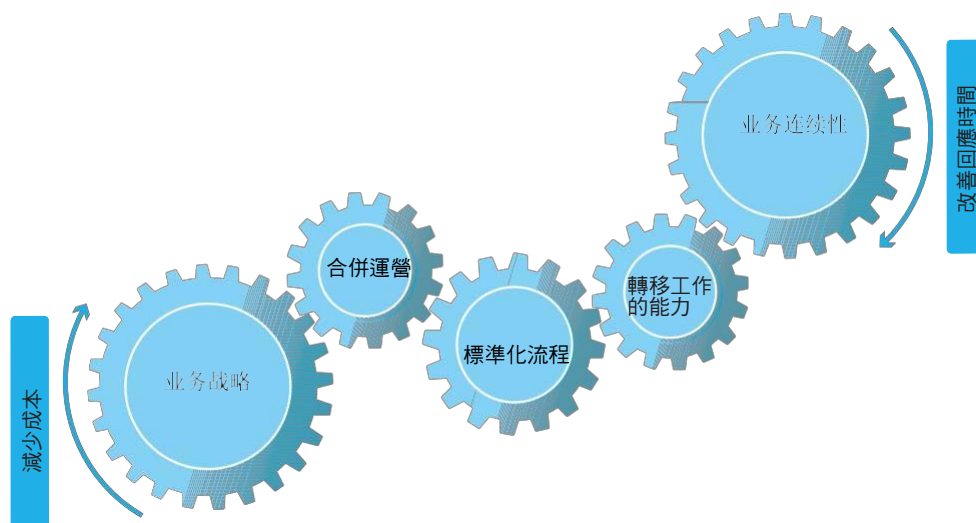


圖 5 看似矛盾的業務目標仍存在協同合作

---

## IBM 案例分析：供應鏈管理

除了執行有明確說明的供應商和供應鏈風險管理項目外，IBM 還與其供應商合作，幫助他們評估其恢復能力，從而保持商品和/或服務的一貫性和連續性。

---

## 為何選擇 IBM？

在全公司實施 IBM BCM 計畫的過程中，我們使用的是內部業務連續性及災備服務 (BCRS) 團隊的專業知識。IBM BCRS 幫助全球各產業企業預測和消弭風險來保護公司和未來發展。

BCRS 團隊根據我們的需求實施以客戶為中心的方案。他們調整其 BCM 方法，從而使我們的業務需求和優先順序別與我們的成功標準相一致，並且確保約定的交付成果符合規定的節點，管理層收到真實的進度報告。IBM BCRS 還能提供指導和諮詢服務，從而明您制定和管理計畫。

IBM BCRS 已針對以下方面擬定了豐富的業務連續性和災備解決方案：

- 風險和業務影響評估
- 解決方案設計、規劃和施行
- 基礎架構、管理以及 IBM® SmartCloud® 災備服務

BCRS 幫助公司在整個報告和業務孤島內確定和找出最關鍵風險並評估其潛在的業務影響。此外，IBM 是唯一一家有能力設計溝通、培訓和業務連續性管理計畫，幫助管理和降低事件影響的公司。

BCRS 可幫助您：

- 擬定關鍵風險和績效指標，盡可能以真實情況來分析 IT 服務，並達成戰略業務目標。
- 設計更穩健、全面的彈性架構支援業務和技術發展。
- 減少危機、壓力或風險時企業組織無法連續經營業務而造成的財務和運營損失
- 採用完善的基礎架構、管理服務、雲端服務等解決方案，保護資料和各種應用程式，更快速地存取虛擬或專用伺服器，以縮短回應時間並減少資本支出。

---

## IBM 案例研究：雲端災備

要想發展就必須進行技術變革，但這麼做會帶來多少成本？身處數位時代的我們更迫切採用最新技術，迫使 IT 部門轉向更新的技術，以實現預期的優勢。同時，IT 部門還希望以更少的資料損失，為更多的應用程式提供即時資恢復。IBM 了解這一趨勢且需要減少業務中斷，因此找到了一種更有效、更經濟的內部解決方案。如今，IBM 使用 BCRS 的 IBM SmartCloud 幫助確保 IBM 以及 IBM SmartCloud Enterprise+ (SCE+) 客戶的雲端災備能力。

---



## 結論

今天，IBM 繼續發展更務實和適用的業務連續性方案來降低運營風險。我們的解決方案幫助我們的公司完成了其所需的變革，在提高了公司競爭力的同時，也保護了其商譽和前景。憑藉更智慧、靈活的 BCM 框架，我們能夠向 IBM 高階主管詳細解釋了業務連續性計畫在業務戰略方面的價值。

## 更多資訊

要瞭解更多有關 IBM 業務連續性及災備服務的資訊，請聯繫 IBM 業務代表 或 IBM 業務合作夥伴，或訪問：  
[ibm.com/services/continuity](http://ibm.com/services/continuity)

## 作者

### Paige Poore

IBM 業務連續性管理部門總監  
[poore@us.ibm.com](mailto:poore@us.ibm.com)

### Linda Laun, CBCP

IBM 業務連續性管理部門專案經理  
[launlind@us.ibm.com](mailto:launlind@us.ibm.com)

### Dan Murphy

IBM 英國業務連續性及災備服務部門戰略負責人  
[murphyd@uk.ibm.com](mailto:murphyd@uk.ibm.com)



© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Global Services Route 100  
Somers, NY 10589  
U.S.A.

美國印刷  
2016 年 4 月

IBM、IBM 商標和 [ibm.com](http://ibm.com) 是 International Business Machines Corporation 在美國和/或其他國家或地區的商標和註冊商標。如果這些名稱和其他 IBM 已註冊為商標的名稱在本資訊中首次出現時使用符號（® 或 ™）加以標記，這些符號表示在本資訊發佈時由 IBM 擁有這些根據美國聯邦法律註冊或普通法註冊的商標。這些商標也可能是在其他國家或地區的註冊商標或普通法商標。網站：[ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml) 上「版權和商標資訊」部分中包含了 IBM 商標的最新列表

Linux 是 Linus Torvalds 在美國和/或其他國家或地區的註冊商標。

Microsoft、Windows、Windows Server 和 Windows 商標是 Microsoft Corporation 在美國和/或其他國家或地區的商標。

Intel 和 Intel 商標是 Intel Corporation 或其附屬公司在美國和其他國家或地區的商標或註冊商標。

本文件是首次發佈日期之版本，IBM 可能會隨時對其進行更改。並非 IBM 推廣業務的每個國家或地區均提供所有產品。

本文檔內的資訊「按現狀」提供，不附有任何種類（無論是明示的還是暗示）的保證，包括適銷性、適用於特定目的和非侵權的保證或條件。IBM 產品根據其所屬協定的條款和條件獲得保證。

客戶應遵守適用的法律法規。IBM 不提供法律建議或表述或保證其服務或產品會確保客戶符合法律之規定。

實際可用的存儲容量可能針對未壓縮的資料和壓縮的資料進行表述，因此可能有所不同，並且可能小於聲明的容量

<sup>1</sup> IBM 「聲譽風險和 IT：安全性和業務連續性如何構成公司的聲譽和價值——2012 年 IBM 全球聲譽風險和 IT 研究發現成功」，2012 年 9 月。



請回收利用