

xxx 银行

# IT 外包服务中断应急响应预案

版本号：V1.0

---

## 版本控制

### 更改记录

| 日期 | 版本号 | 更改内容 |
|----|-----|------|
|    |     |      |
|    |     |      |
|    |     |      |

---

---

# 目录

|       |                   |
|-------|-------------------|
| 第 1 章 | 总则 .....          |
| 1.1.  | 简介 .....          |
| 1.2.  | 目的 .....          |
| 1.3.  | 适用范围 .....        |
| 1.4.  | 前提假设 .....        |
| 第 2 章 | 应急响应组织架构及职责 ..... |
| 2.1.  | 应急响应组织架构 .....    |
| 2.2.  | 应急响应职责 .....      |
| 第 3 章 | 应急响应流程 .....      |
| 3.1.  | 应急响应流程 .....      |
| 3.2.  | 流程环节定义 .....      |
| 第 4 章 | 应急响应实施 .....      |
| 4.1.  | 事件发现与报告 .....     |
| 4.2.  | 事件分析与方案制定 .....   |
| 4.3.  | 处置决策 .....        |
| 4.4.  | 措施执行 .....        |
| 4.5.  | 关键步骤要求 .....      |
| 第 5 章 | 应急响应通讯表 .....     |

---

---

# 第1章 总则

## 1.1. 简介

为规范 xxx 银行 IT 外包服务中断应急响应流程，提高 IT 外包服务中断应急处置能力，根据《商业银行信息科技风险管理指引》（银监发【2009】19号）、《银行业金融机构外包风险管理指引》（银监发【2010】44号）、《银行业金融机构信息科技外包风险监管指引》（银监发【2013】5号）中的有关要求，特制定本预案。

本预案是 xxx 银行总行 IT 外包服务中断应急响应的工作指引。它描述了 xxx 银行在 IT 外包管理过程中，处理由于 IT 外包风险导致的服务获取中断事件时所依据的策略、资源、步骤和流程。

同时，按照监管指引要求，为保障该外包应急预案切实可行，每个采用外包资源的项目组应另行制定项目级应急处置方案，并定期更新，以应对 IT 外包服务中断事件。

## 1.2. 目的

制定本预案的总体目的是降低 IT 外包服务中断事件对组织的影响。

## 1.3. 适用范围

本预案是 xxx 银行总应急预案的组成部分，是关注于 IT 外包服务中断事件的专项应急预案。

本预案适用于应对和处理影响或可能会影响到 xxx 银行总行 IT 外包服务正常获取的突发事件，是 xxx 银行总行应对该类突发事件所做的事先紧急处置流程和资源的安排。

本预案不能替代危机时刻的应变能力，不是需要以任何代价实施的刚性计划。

## 1.4. 前提假设

本预案是建立在以下前提和假设的基础之上：

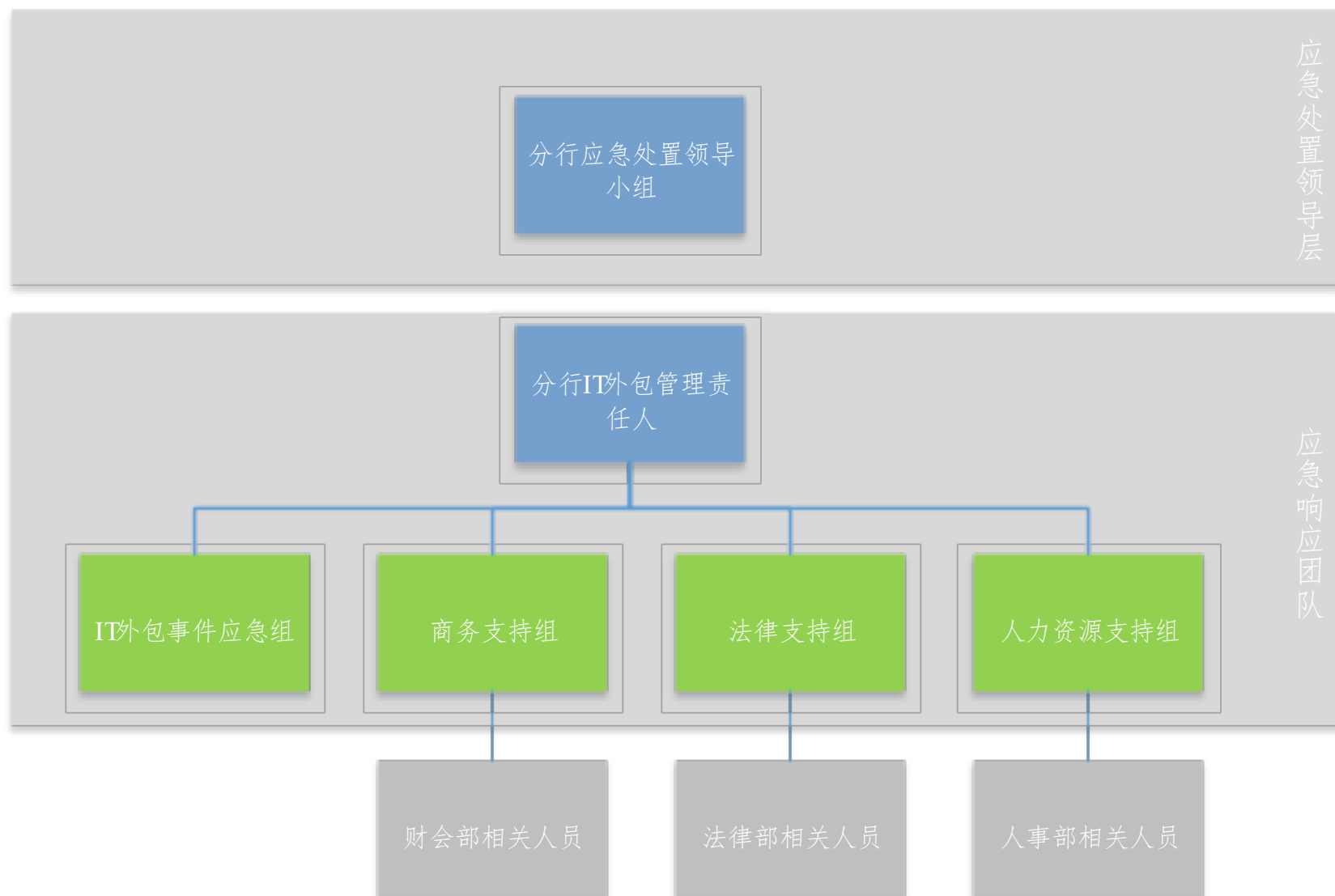
- 由于 IT 外包服务中断事件造成银行获取 IT 外包服务的中断。
  - 有足够数量的具备所需技能的人员可以调配来进行外包服务的恢复。
  - 除中断 IT 外包服务的外包商外，其余外部组织和机构（例如客户、外包商和管理机构）在应急响应期间能够提供合理的合作和响应。
-

---

## 第2章 应急响应组织架构及职责

### 2.1. 应急响应组织架构

xxx 银行 IT 外包服务中断事件管理组织体系包括总行应急处置领导层和 IT 外包服务中断应急响应团队两个层次，组织架构如下图所示：



### 2.2. 应急响应职责

**信息科技部负责人：**负责对 IT 外包事件应急组汇报的 IT 外包服务中断事件进行判断并启动相应的应对措施。

**IT 外包事件应急组：**负责对各项目组汇报的 IT 外包服务中断事件进行初步判断，准备应对措施，提交科技部负责人决策，并负责 IT 外包服务中断事件处置过程中的整体协调工作，并配合各专项小组开展各项工作，主要由各处室中心负责人代表、外包管理部门人员，以及 IT 外包服务受到影响的项目所属团队负责人等组成。

**商务支持组：**负责事件处置过程中的招标采购组织、商务谈判、合同签署、款项支付等工作，主要由外包管理部门人员、IT 外包服务受到影响的项目负责人，以及财会部人员组成。

---

---

法律支持组：负责事件处置过程中协调法律局处理法律相关工作，如协议法律条款审定、公函撰写等工作，主要由法律部人员或科技部负责与法律部接口人员组成。

人力资源支持组：负责事件处置过程中涉及到的行内资源组织以及人员猎聘工作，主要由人事部及科技部负责与人事部接口人员组成。

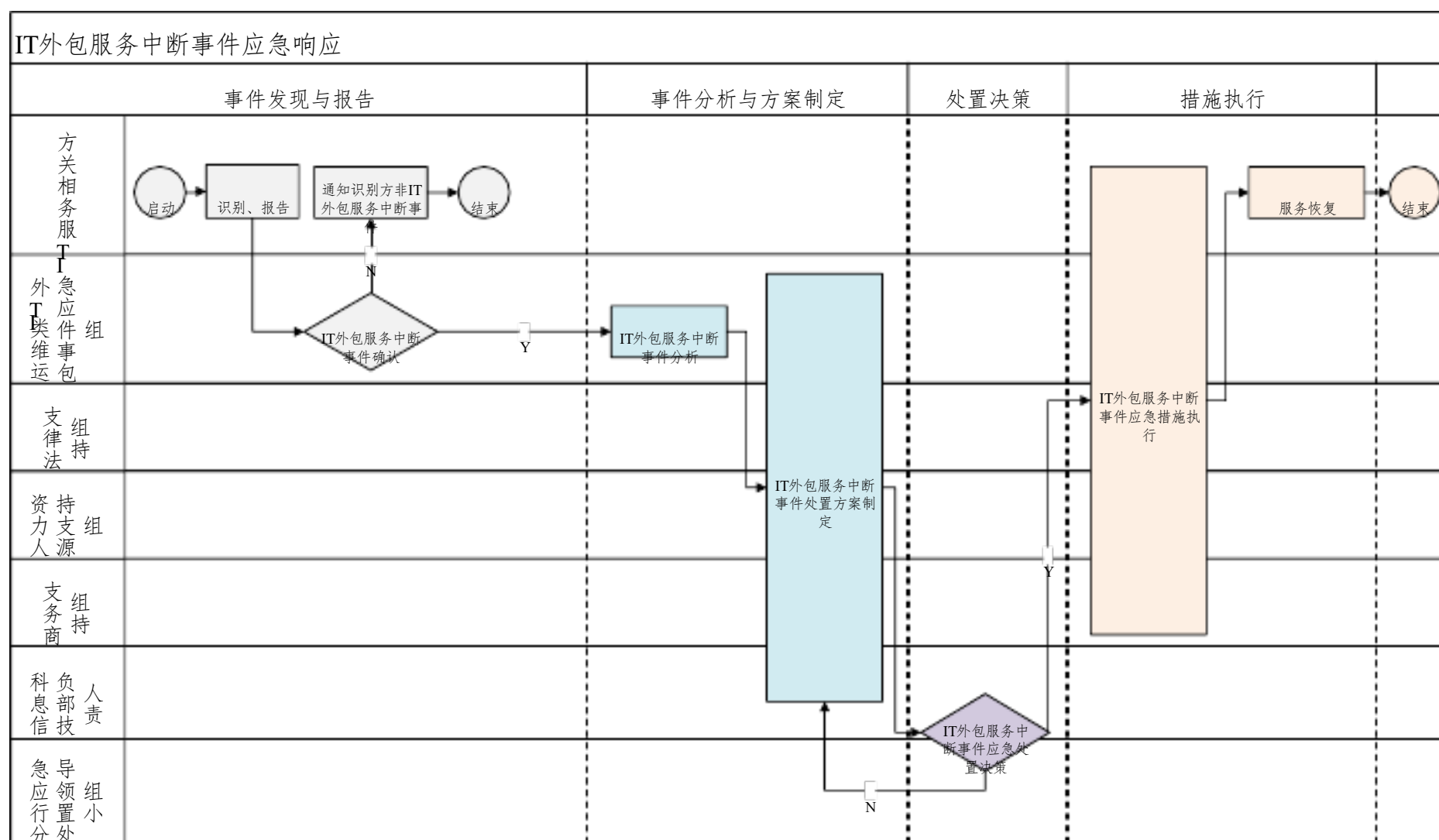
商务支持组、法律支持组、人力资源支持组均在总行应急处置领导小组的统一领导部署下，承担与机法律部、财会部和人事部相关人员的协调工作。

---

## 第3章 应急响应流程

### 3.1. 应急响应流程

IT 外包服务中断应急响应流程一般包括以下步骤：



### 3.2. 流程环节定义

#### □ 事件发现与报告

事件发现是当影响 xxx 银行 IT 外包服务正常交付事件发生或将要发生时，进行事件获知、初步分析判断、确定事件性质、决策是否启动 IT 外包应急响应预案，以及事件报告的过程。

#### □ 事件分析与方案制定

事件分析包括影响评估和事件分类：

影响评估是由相关专业人员对 IT 外包服务中断事件所造成或即将造成的对 IT 服务的影响进行分析和评估的过程，评估内容包括：事件原因、IT 服务的获取受到影响的程度以及 IT 外包服务预计恢复的时间等。

---

事件分类是按照引发 IT 外包服务中断事件的外包商的恢复服务能力和事件影响程度分析结果划分事件类型的过程，以便于下一步更有效地制定方案。

根据事件的评估结果、专业技术经验和现场资源状况，IT 外包事件应急组提出应急处置措施过程。

处置决策

处置决策是信息科技部负责人和应急处置领导小组根据 IT 外包事件应急组提出的应急处置方案建议，综合考虑和确定整体应急处置方案，并下达实施指令的过程。

措施执行

按照既定的应急处置方案进行实施，使 IT 外包服务达到可接受水平。之后 IT 外包服务使用人员在服务恢复后检查服务是否可接受，确认是否对外营业的过程。

---



---

## 第4章 应急响应实施

### 4.1. 事件发现与报告

#### 4.1.1. 目标

事件发现过程主要目标是及时发现可能危害 IT 外包服务正常获取、使用的突发事件，及时识别、判断和确定 IT 外包服务中断事件，并根据预定策略启动本应急响应预案，及时上报被确认 IT 外包服务中断事件，使事件以最短的时间的到响应。

#### 4.1.2. 职责

事件发现过程主要接口部门为 IT 外包事件应急组和各使用外包服务的项目组，各角色职责如下表：

| 角色         | 人员职责   |
|------------|--|
| IT 服务相关方   | <ul style="list-style-type: none"><li>- 识别 IT 外包事件</li><li>- 报告 IT 外包事件；</li><li>- 提供 IT 外包事件现象、现状等相关信息；</li></ul>   |
| IT 外包事件应急组 | <ul style="list-style-type: none"><li>- 搜集社会公共机构发布的突发事件信息，并判断是否对 xxx 银行 IT 外包服务正常获取产生影响；</li><li>- 会同同为 IT 外包事件应急组成员的项目实施负责人，进行 IT 外包服务中断事件初判确认；</li><li>- 负责综合各服务相关方反馈的评估结果，向科技部领导进行事件汇报；</li></ul> |

#### 4.1.3. 任务描述

##### 1、事件识别

IT 外包服务中断事件的检测和发现渠道可以分为主动发现和被动发现两大类别。

事件的主动发现渠道包括：

各 IT 服务相关方发现到突发事件，包括：

---

- 
- o 日常检查：项目组人员发现外包服务人员长时间不响应服务请求，直接导致项目组的任务无法完成。

其他部门人员检测和发现 IT 外包服务的突然中断。

突发事件的被动发现渠道包括：

- 外部客户投诉、内部用户投诉。
- 媒体机构发布的公司破产、经营终止、并购、业务转型等信息。

## 2、事件报告

a) IT 外包事件一旦发生和识别，IT 服务相关方应及时将突发事件向 IT 外包事件应急组联络人报告，特殊或紧急情况无法联络到 IT 外包事件应急组联络人可向 IT 外包事件应急组负责人报告。

通知通报方式包括：广播、电话、人工传话、传真、邮件等。

b) 当进行突发事件初始报告时，汇报人员应提供以下信息：

- 您的姓名、可以找到您的电话号码和地点、对于事件的描述、对于银行获取的 IT 外包服务中断的初步报告

c) 当 IT 外包事件应急组接受一个突发事件报告时，应执行以下内容：

- 记录以下信息：
  - 姓名、位置、来电人的电话号码
  - 事件的描述
  - 银行获取的 IT 外包服务中断的初步报告

- 根据相关规定，通知上级岗位责任人和相关工作人员。

## 4.2. 事件分析与方案制定

### 4.2.1. 目标

由IT外包事件应急组对IT外包服务中断事件进行分析，准确评估事件对银行IT服务获取所造成的影响程度及外包商自行恢复服务的能力，从而对事件进行分类，以便会同法律支持组、人力资源支持组、商务支持组、信息科技部负责人迅速制定IT外包服务中断事件处置方案（可能会制定多种处置方案备选）。

---

## 职责

| 角色         | 职责   |
|------------|--|
| IT 外包事件应急组 | <ul style="list-style-type: none"><li>- 进行 IT 外包服务中断事件初判及确认；</li><li>- 负责通知信息科技部负责人；</li><li>- 负责搜集各项目组由于 IT 外包服务中断引起的损失及影响等评估信息；</li><li>- 负责项目 IT 外包服务的损失和影响评估，IT 外包服务事件分类；</li><li>- 搜集各方的应急处置工作建议，制定 IT 外包事件处置备选方案；</li><li>- 提交备选处置方案，由信息科技部负责人及应急处置领导小组决策</li><li>- 进行 IT 外包服务中断事件的跟踪记录；</li></ul> |
| 信息科技部负责人   | <ul style="list-style-type: none"><li>- 根据 IT 外包服务损害情况、以往经验和现场资源状况，提出处置措施建议，并预计方案实施开始时间；</li><li>- 关注和跟踪 IT 外包服务中断事件发展；</li></ul>  |
| 法律支持组      | <ul style="list-style-type: none"><li>- 负责参与制定应急处置方案，协调专业人员提供必要的法律支持和建<br/>议</li></ul>   |
| 商务支持组      | <ul style="list-style-type: none"><li>- 负责参与制定应急处置方案，对拟采取的商务措施及其可行性提供建<br/>议</li></ul>   |
| 人力资源支持组    | <ul style="list-style-type: none"><li>- 负责参与制定应急处置方案，对拟采取的人力资源措施及其可行性提<br/>供建议</li></ul>   |

### 4.2.3. 任务描述

#### 1、事件分析

a) 获取 IT 外包服务中断事件的相关信息，分析事件起因并判定事件场景：

事件起因一般包括如下几种因素：

- 外包商经营因素，包括资质变更、被收购或兼并、破产等；
- 外包商管理因素，包括人员流失或损失、故意违约等；
- 不可抗力因素，包括国家政策法律法规调整、大规模水灾、火灾、地震、疫情等；

外包商服务因素，包括外包商违反本行相关规定、外包商产品质量或服务出现重大问题等；

根据上述因素，事件场景可分为如下几类：

|      |  |
|------|--|
| 场景 1 | 项目内单个核心成员或某个角色无法提供正常服务                         |
| 场景 2 | 项目外包团队无法提供正常服务                                 |
| 场景 3 | 外包商因资质变更、被收购、兼并或破产等原因导致其被动退出                   |
| 场景 4 | 外包商因不可抗力导致其被动退出（国家相关政策法律法规调整、遭受大规模水灾、火灾、地震、疫情） |
| 场景 5 | 外包商主动退出（故意违约）                                  |
| 场景 6 | 招行主动清退外包商或项目外包团队（外包商违反招行相关规定、外包商产品质量或服务出现重大问题） |

b) 分析 IT 外包服务中断事件发生的相关信息，对事件进行分类：

事件分类依据包括如下两个方面：

- IT 外包服务中断事件的影响程度；
- 原外包商自行恢复服务的能力

其中：

影响程度：指 IT 外包服务中断对项目交付目标实现的影响情况；

恢复能力：指 IT 外包服务中断后原外包商恢复服务的能力及意愿；

对影响程度及恢复能力的判断依据可参考下表：

|      | 高                   | 低                 |
|------|---------------------|-------------------|
| 影响程度 | IT 外包服务完全中断         | IT 外包服务部分内容中断     |
| 恢复能力 | 原外包商有能力且有意愿及时恢复外包服务 | 原外包商无能力或无意愿恢复外包服务 |

事件分类模型如下；

有能力自行恢复服务的外包商需要提供完整的书面材料，证明其持续服务意愿，并给出相应可行的应急响应措施，作为证明其恢复服务能力的基本依据。

各事件场景对应的事件类型及应急优先级如下表所示：

| 编号 | 事件场景   | 事件类型 | 应急优先级 |
|----|--|------|-------|
| 1  | 项目内单个核心成员或某个角色无法提供正常服务                         | 一类   | 低     |
|    |  | 三类   | 中     |
| 2  | 项目外包团队无法提供正常服务                                 | 二类   | 中     |
|    |  | 四类   | 高     |
| 3  | 外包商因资质变更、被收购、兼并或破产等原因导致其被动退出                   | 四类   | 高     |
| 4  | 外包商因不可抗力导致其被动退出（国家相关政策法律法规调整、遭受大规模水灾、火灾、地震、疫情） | 四类   | 高     |
| 5  | 外包商主动退出（故意违约）                                  | 四类   | 高     |
| 6  | 招行主动清退外包商或项目外包团队（外包商违反招行相关规定、外包商产品质量或服务出现重大问题） | 四类   | 高     |

c) 准备一个简短的书面总结，概括说明 IT 外包服务中断的影响、事件分类、恢复措施建议等。

---

提醒相关人员不要对任何媒体发表任何未记录在案的公众声明。所有来自外部和媒体的询问将转交给总行应急领导小组进行处理。

## 2、方案制定

### a) 方案类型

IT 外包服务中断应急处置方案可以分为如下四类：

- IT 外包服务资源补充：指考虑从原外包商、银行内部、其他外包商等各种渠道调动资源进行补充，以尽快恢复中断的服务，保证外包服务的交付质量；
- 行方延长项目交付时间：指在项目交付继续由原外包商负责的情况下，延长该项目的交付时间，以保证外包服务的交付质量；
- IT 外包服务方案替代：指调整原方案或重新设计方案替代现有项目，如：调整项目范围、或对受影响的项目进行重新设计，由别的外包商提供 IT 外包服务、或重新采购 IT 外包服务完全替代旧项目；
- 行方自建：指银行收回外包项目，调配行内资源自行建设。

### b) 应急方案具体措施

IT 外包事件应急组结合各方提供的应急处置建议，与各支持小组协商，制定应急处置方案，提交信息科技部负责人和总行应急处置领导小组进行决策。

应急处置具体方案及适用条件如下表所示：

---

|                     | 措施具体方案               | 适用条件  | 准备工作            |
|---------------------|----------------------|---|-----------------|
| IT 外包<br>服务资源<br>补充 | 由外包商内部调动其他资源         | • 原外包商实体仍然有为银行提供服务的意愿和能力                            | 无，与外包商协商解决资源调动  |
|                     |                      | • 适用于一、二类型事件  |                 |
|                     | 从总行或分行调动其他同类项目组的行员   | • 适用于资源缺口较小的三类事件                                    | 无               |
|                     |                      | • 不需要再依赖原 IT 服务外包商                                  |                 |
|                     | 调动人力外包资源             | • 适用于提供标准化的 IT 服务                                   | 无，直接使用正常的人力外包渠道 |
|                     |                      | • 适用于与原外包商不存在知识产权风险                                 |                 |
|                     |                      | • 适用于三、四类型事件  |                 |
|                     | 直接招募原外包商的人员          | • 适用三、四类型事件   | 注意法律风险          |
|                     | 调动备选外包商资源            | • 适用于与原外包商不存在知识产权风险                                 | 与备选外包商协商解决资源调动  |
|                     |                      | • 适用三、四类型事件   |                 |
| 采购其他外包商的服务资源        | • 适用于提供标准化的 IT 服务    | 事先做好市场调查，了解提供同类服务的替代外包商如果原外包商的人员加入该公司可优先考虑，但要注意法律风险 |                 |
|                     | • 适用于与原外包商不存在知识产权风险  |   |                 |
|                     | • 适用三、四类型事件          |   |                 |
|                     | • 适用于允许较长时间恢复的服务     |   |                 |
| 行方延长项目交付时间          | 仍由原外包商负责项目交付，但延长交付时间 | • 适用于一、二、三类型事件                                      | 无               |
|                     |                      | • 适用对交付时间要求不高的项目                                    |                 |
|                     |                      | • 需要依赖原 IT 服务外包商                                    |                 |
| IT 外包<br>服务方案<br>替代 | 部分替代原方案              | • 适用于对原方案和知识已完全掌握                                   | 掌握项目的核心技术       |
|                     |                      | • 需要考虑替换成本  |                 |
|                     |                      | • 适用各类型事件   |                 |
|                     | 完全替代原方案              | • 适用于项目重要，可付出较大代价恢复外包服务                             | 无               |
|                     |                      | • 适用于通过替换原方案以回避知识产权风险                               |                 |
|                     |                      | • 适用于允许较长时间恢复的服务                                    |                 |
|                     |                      | • 适用于二、四类型事件  |                 |

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/53513111220011104>