

银行财会业务自查报告 银行业务自查报告 (优质5篇)

随着社会一步步向前发展，报告不再是罕见的东西，多数报告都是在事情做完或发生后撰写的。怎样写报告才更能起到其作用呢？报告应该怎么制定呢？下面是小编帮大家整理的最新报告范文，仅供参考，希望能够帮助到大家。

银行财会业务自查报告篇一

为进一步完善我行电子银行业务管理，不断提高风险识别、防范能力，实现电子银行业务制度化、规范化，依据《xx银行关于开展业务全面自查活动的通知》要求，对我行电子银行业务进行全面自查，自查报告如下：

一、业务层面

（一）是否建立了安全保障、检查监督、人员管理、统计分析、信息反馈、信息披露、重大事项报告制度等管理制度和风险识别、预警、评估、监测、控制机制。是否建立了能够完整涵盖业务的全过程和各风险点的业务操作规程和实施细则，操作规程各业务环节是否具备有效的控制手段，控制环节的设路是否合理，控制职能的划分是否清楚。是否建立了健全的岗位责任制，各岗位职责之间能否相互监督和制约。是否根据需要及时修改和完善已制定的各项管理制度、操作规程和实施细则。

（二）电子银行业务的相关部门和人员是否严格执行了电子银行业务的各项内部控制制度。经营电子银行业务的相关各部门和人员之间是否存在分工不清、缺乏制约等问题。

自查说明：制定了管理办法，对相关部门和人员的责任进行了说明，并列明了违反规定后的处罚措施。相关材料xx银

行股份有限公司银行卡业务管理办法（试行）》第三章管理机构 and 职责、第十一章违规责任□□xx银行股份有限公司自助设备管理办法（试行）》第二章管理体系及岗位职责、第八章自助设备的检查、考核及责任追究。

二、运营管理层面

银行是否建立了全面、综合、系统的电子银行业务授权管理、会计核算、账务核对等管理制度，是否及时核对电子银行业务的全部账务，会计数据与统计数据是否相符一致。

自查说明：我行已建立了电子银行业务授权管理、会计核算、账务核对管理制度，及时核对电子银行业务的账务，使会计数据与统计数据相符。相关材料：运营管理部有关授权管理的管理制度□□xx银行股份有限公司银行卡会计核算管理办法（试行）》中“第六章银行卡业务会计核算处理、第七章atm业务会计核算处理、第九章账务核对”；中国银联差错处理平台□xx银行监管报送系统。

三、科技信息层面

（一）银行是否遵守了国家有关计算机信息系统安全、商用密码管理、消费者权益保护等方面的法律、法规和规章。是否根据需要设定转账限额。是否设定电子银行业务密码试输次数、试输时间的限制。

自查说明：银行卡客户申请书背面印有龙祥卡章程，章程中列明了持卡人的权利义务，并规定了持卡人在境内atm上使用龙祥卡取款时，每卡每日累计取现金额不得超过0元（含）；人民币持卡人可申请开通atm自助转账功能，使用龙祥卡转账时，每卡每日转出累计金额不得超过50000元（含）人民币；持卡人将密码连续错误输入6次时，系统将自动锁定其账户，客户可持本人有效身份证件到柜台进行解锁或密码挂失。相关材料□□xx银行股份有限公司龙祥卡章程》第三章使用第七

章权利义务□□xx银行股份有限公司银行卡业务管理办法（试行）》第七章银行卡特殊业务处理。

（二）是否制定并实施充分的物理安全措施，有效防范外部或内部非授权人员对关键设备的非法接触。是否采用合适的加密技术和措施，以确认电子银行业务用户身份和授权。是否实施有效的措施，防止电子银行业务交易系统不受计算机病毒侵袭。

自查说明：我行制定了自助设备管理办法，要求

1、自助设备安装要符合公安部门金融安全防范标准以及设备物理安装标准的要求，无风险隐患；设备及场所的装修要符合总行统一要求，有完善的防晒、防雨和隐形监控等设施，标识醒目，方便客户全天候的操作需求。

2、网点自助设备管理员和复核员须经过操作培训方能上岗，网点更换自助设备管理员和复核员应提前10个工作日报电子银行部备案。相关材料□□xx银行股份有限公司自助设备管理办法（试行）》第三章设备管理、第七章风险控制。

（三）银行是否制定必要的系统运行考核指标，定期或不定期测试银行网络系统、业务操作系统的运作情况，及时发现系统隐患和黑客对系统的入侵。是否具有预警止付功能。是否将电子银行业务操作系统纳入银行应急计划和业务连续性计划之中。

报告电子银行业务经营过程中发生的`重大泄密、黑客侵入、网址更名等重大事项。是否接受银行监管部门认可的权威评估机构对其业务操作系统的安全性进行评估。

自查说明□20xx年12月27日上午8：30在总行九楼会议室举行四、发展战略层面

董事会和高级管理层是否确立了与自身相适应的电子银行业务发展战略和运行安全策略。

自查说明：我行已初步确立了发展战略和安全策略，拟定了《濮阳银行电子银行业务发展战略》、《濮阳银行电子银行业务运行安全策略》。

五、内控稽核层面

银行内审部门是否配备专门的电子银行业务审计力量。是否定期对电子银行业务进行审计。内部审计的范围是否全面，效果是否良好。

自查说明：银行卡、自助银行等电子银行业务属20xx年以来新开办的业务品种，我行将按照有关规定组织对电子银行业务进行定期审计，使内部审计的范围全面。

六、其他

（一）营业网点的制度建设、营业网点管理规定

（二）新开办的业务品种、是否事先制定风险防范措施。在新业务和新产品推出之前，是否制定有关的政策、制度和程序，对潜在的风险进行计量、评估和控制。

自查说明：事先制定了风险防范措施，对潜在的风险进行了计量、评估和控制。相关材料□□xx银行银行卡可行性报告□□□xx银行股份有限公司银行卡风险管理办法（试行□□□□xx银行股份有限公司银行卡（借记卡）系统应急处理预案和处路策略（试行□□□□xx银行股份有限公司自助设备管理办法（试行））第七章风险控制。

银行财会业务自查报告篇二

委托有效期限自____年____月____日至____年____月____日止。

委托单位公章：

委托单位法定代表人盖章：

委托单位法定代表人签字：

____年____月____日

本单位声明：被授权人在上述授权范围内及委托书有效期内所进行的操作，均视为本单位的操作行为，其后果由本单位承担。

将本文的word文档下载到电脑，方便收藏和打印

推荐度：

[点击下载文档](#)

[搜索文档](#)

银行财会业务自查报告篇三

当前世界所面临的风险有恐怖袭击、黑客、网络侵袭、电脑

病毒、自然灾害、大规模停电、罢工、环保、市场恶性竞争、企业倒闭等,近年来发生的“9.11”“sars”事件、印度洋海啸等给国家和企业带来重大的损失。在金融领域,重大灾害事故亦不鲜见,xx年11月日本东京证券交易所由于系统故障,所有股票、可转换公司债、信托投资等共计2,520个品种暂停交易,整个上午无法进行主要交易;xx年6月17日,由于美国信用卡系统解决方案公司cardsystems的安全漏洞,导致4000万用户的银行资料被泄漏,其中包括master公司的1390万用户、visa的2200万客户、xx年4月,银联全国跨行交易系统瘫痪6小时,国内大部分商户的pos机无法刷卡,所有银行的atm终端无法跨行操作,造成了重大社会影响等等一系列的事件。由此可见金融业务数据大集中的同时,客观上也把风险集中和放大起来。

根据权威机构统计,美国在近间遭遇过灾难事件的公司中,有55%的公司马上倒闭,因为数据丢失造成业务无法持续,有29%的公司两年之内倒闭。

世界各国的案例表明,传统的业务管理方法及流程,在遭遇灾害事件时常常不堪一击。越来越多的危机事件的影响使人们认识到,只有构建真正有效应对危机事件的管理体系,使管理科学化、手段现代化,才能保证业务的连续运行,实现企业的可持续发展。在此背景下,业务持续管理(bcm)应运而生、bcm的重要性显著增加,在英国,拥有行之有效的业务持续计划,已成为企业上市的基本要求;美国企业法对业务持续管理的具体措施也有明确要求;新加坡已拥有多个保证业务连续性的标准流程和管理规范,其金融局已经制定了业务持续管理的指导规范和管理标准。

一、我国金融机构业务连续性管理现状

近年来,我国金融机构在it系统的连续性计划方面做了不少工作,不少机构投入大量资源建立灾难备份中心,制定了it系统业务连续性计划,在技术层面上开展灾备演练,积累了宝贵的经

验。但还是存在着重建设轻保障；业务连续性管理体系建设难；监管考核工作难的问题，虽然建立起了完善的灾备系统，但是由于平常没有做过系统演练，当真正问题出现的时候谁都不敢轻易切换系统，生怕切换后导致无法切换回来的情况。同时从总体上看，我国金融机构业务连续性管理主要工作仍停留在it系统灾难恢复的技术层面，仍未建立以全面业务恢复为目标的全面业务连续性管理的需求规划、应急响应策略、流程和持续维护等机制。

商业银行业务连续性管理情况引起监管机构的高度关注，银监会加强了银行业全面业务连续性管理监控，监管力度不断加大，“十二五规划”中已经把信息科技全面纳入到风险管理体系中。商业银行不但要加强信用风险管理，市场风险管理同时还要加强操作风险管理，强调过程管理□kpi机制，引入流程化管理，建立一体化管理平台【包括运维中心体系建设，开发中心体系建设和安全中心体系建设】加强运维，开发，安全中心的横向协助能力，当然，运维中心和开发中心，监管部门和安全中心的纵向协助能力的建设也是非常重要。

监管指引还强调将“业务连续性计划的监管控制”作为一个独立的评价部分，要求各家银行进行自我评估。银监会召开专门会议对评估情况进行了通报和分析，表示将把业务连续性规划纳入银行风险的监管体系之中，并将组织人员对各家银行的整改情况组织现场检查。根据监管要求及内部管理需要，部分商业银行已着手开展业务连续性规划设计工作，但业务连续性管理工作对国内银行业而言是全新领域，目前国内金融机构此项工作还处于“摸着石头过河”的阶段，各机构源投入、开展情况各不相同。

二、商业银行业务连续性管理体系的构建

商业银行业务连续性管理体系应涵盖业务经营、运营支持、后勤保障等所有业务板块，涵盖事前、事中、事后等全程管理，构建完善业务连续性管理体系是一项长期性、系统性工程。

1. 商业银行业务连续性管理体系的目标及构建思路

业务连续性管理的目标是:提高商业银行抵御危机事件的能力,有效消除或抵御潜在的风险,迅速处置,阻止或抵消不确定事件造成的威胁,并对存在的薄弱环节持续改进完善,确保商业银行日常业务平稳运行和可持续发展。

商业银行业务连续性管理体系的构建思路是:预设灾难场景,事先建立标准化、流程化的管理机制,当危机真正发生时,确保有适当的人在适当的时间做适当的事,执行事先确定的管理程序、操作步骤,以达到减少损失、实现业务可持续的目的。也就是说,提早设定整个危机事件处置的决策过程,事先考虑危机事件影响的可能性,预先做好内外部资源的安排、外部信息的处理与公关、人员及设施的备份等各项安排,当危机来临时,按照事先设计好的系列程序有条不紊地处置,防止因事件突发导致处理决策失误,确保机构主要业务的可持续运作,尽可能将损失减到最少。

2. 业务连续性管理实施方案的制定

业务连续性管理实施方案的制定应遵循以关键业务为核心、以流程为基础的原则。“以关键业务为核心”指梳理业务流程,针对关键和支持性的业务环节制定解决方案,以确保关键业务的可持续性运作为目标。“以流程为基础”指进行合理的流程设计,当损坏事件出现时,按照设定的程序执行解决方案,确保适当的人在适当的时间做适当的事。

银行财会业务自查报告篇四

塞尔银行监管委员会发布的《巴塞尔协议!访魅分赋舛操作风险是由于不确定的内部操作流程、人员、系统或外部事件导致的直接或间接损失的风险。由于信息系统软件、硬件、网络、机房环境、通信电力等不确定性因素发生故障,导致业务中断或者出现差错,势必对商业银行的服务、资金、名

誉等造成损失。近年来，国际社会、银行家日益关注操作性风险防控和银行体系的稳定，因而建立一套以业务连续性风险控制为核心的风险防控体系，防止运营中断事件发生或者即使发生要能快速应对，是商业银行确保业务连续运营和健康发展的重要途径，也是银行面临的重点和难点。

银监会发布的《商业银行业务连续性监管指引》明确要求降低或消除因信息系统服务异常导致重要业务运营中断的影响，快速恢复被中断业务，维护公众信心和银行业正常运营秩序，提高商业银行业务连续性管理能力；要求有效应对重要业务运营中断事件，建设应急响应、恢复机制和管理能力框架，形成保障重要业务持续运营的一整套管理体系，包括策略、组织架构、方法、标准和程序；要求将业务连续性管理纳入全面风险防控体系，建立与本机构战略目标相适应的业务连续性管理体系，确保重要业务在运营中断事件发生后快速恢复，降低或消除因重要业务运营中断造成的影响和损失，保障业务持续运营；要求根据本行业务发展的总体目标、经营规模以及风险控制的基本策略和风险偏好，确定适当的业务连续性管理战略。

一、业务连续性风险防控的现状

1、风险防控工作初见成效

经过几十年的金融体制改革，截至xx年12月，中国银行业金融机构总资产达到148.05万亿元，总负债137.92万亿元，客户数量、日交易量、交易金额都增长迅猛，运营中断事件一旦发生则其影响严重。商业银行正在积极推进风险防控工作，并已初见成效，为防范业务中断起到了积极作用，主要成绩表现如下：

首先，应急管理体系已经构建。商业银行确立了应急管理组织架构，加强了内部各职能部门的协调配合，形成了统一的应急响应流程和通知报告机制，规范了第三方技术提供者行

为，增强了运营中断事件的应对处置能力。

其次，应急处置能力已经具备。商业银行积极开展信息系统应急演练、灾备恢复演练，加强内部部门之间以及银行与通信、电力、银联等外部机构之间的联防协作，提高了应对信息系统运营中断事件的能力和信心。

再次，灾备系统建设已经展开。商业银行积极推进“两地三中心”（同城互备、异地灾备）建设，可以有效应对城区内运营中断事件（建筑物倒塌、社区电力中断、通信设施毁坏等）、区域性运营中断事件（地震、洪灾、战争等）。商业银行对信息系统进行了灾备等级划分，明确了不同等级信息系统灾备要求。大多数商业银行建立了同城灾备环境，保障核心业务数据安全，在运营中断事件发生时确保核心业务快速恢复。例如：四大银行的灾备系统基本成熟，业务连续性方案建设有待完善；股份制银行的灾备系统趋于成熟，业务连续性方案建设有待加强；城市商业银行的灾备系统处于起步阶段，业务连续性方案建设有待推进；外资银行的部分灾备系统已经完善，业务连续性方案已经完善。

2、风险防控工作存在不足

商业银行在业务连续性风险防控方面依然存在不足之处，需要进一步加强风险防控力度，主要表现为：

首先，部分商业银行对风险防控的重要性和价值认识不足，尚未形成有效的风险防控管理体系，对风险防控缺乏必要的理解，特别是高层管理人员认为风险防控管理体系建设“投入大、收益小”。部分商业银行的大部分风险防控参与的人员来自于it部门，业务连续性计划仅作为运营中断事件处理的应急预案，未建立系统性的风险防控组织体系。

其次，部分商业银行应对运营中断事件的业务恢复目标不明确，灾备资源的有效性保障不足，灾备系统建设覆盖面不够，

存在缺乏风险评估、业务影响分析、交易有效梳理、开放系统数量庞大、交易路径过于复杂、灾备系统覆盖重要交易不足等现象。虽然部分商业银行建立了灾备中心，但业务分类分级、差异化的业务恢复目标不明确，灾备切换演练未能真正贴近实战，灾备人员配置、应急演练有效性验证等方面存在不足。

再次，部分商业银行风险防控的应急预案体系不够完善，业务应急机制匮乏，外部应急协调不足，没有业务层面应急管理机制的开发和演练，场地应急、人员应急等风险防控重要环节缺乏实质性的建设。部分商业银行业务连续性演练仅停留在信息系统层面，缺乏涵盖业务、技术和后勤保障等多方面的全行性协同演练，导致应急和灾备恢复能力的有效性无法得到验证。在信息系统应急演练中，业务部门配合不足，业务人员参与力度不大，业务覆盖不全，一旦出现意外，应急预案可能无法发挥作用，与外部机构的协作联动也明显不足。

最后，部分商业银行的灾备环境建设缓慢，“两地三中心”正处于建设阶段，无法投入使用，运营中断事件一旦发生，灾备环境无法承担应有职能。部分商业银行的灾备中心目前只停留在核心账务数据保护层面，运营中断事件一旦发生，很难实现重要交易的快速恢复、重要客户及交易数据的快速恢复。

二、业务连续性风险防控的建议

商业银行为了更好地防控业务连续性操作风险，确保各项应急措施能在运营中断事件、技术缺陷等因素发生时起到积极作用，确保全行业务连续稳定的能力，建议商业银行做好以下几项工作：

1、进一步提升对风险防控的认识，建立常态化评估维护机制

企业层形成风险防控文化，管理层加强风险防控认知，员工层提高风险防控意识，自觉自愿参与风险防控各流程活动，将其提升到全行战略层面。建立风险防控的评估机制，科学建立风险防控计划和活动的评估机制，及时发现、持续改进、提高效率，要建立一套高效的业务连续性管理的成熟度模型。

2、进一步加快建立和完善风险防控体系，积极推进《商业银行业务连续性监管指引》的贯彻落实，充分借鉴和引进国际先进实践案例和标准规范。

建立完善的运营中断事件恢复组织体系和运营中断事件应急恢复流程。科学制定业务连续性计划，系统推进应急体系、灾备系统建设。成立灾备应急组织，包括应急领导小组、业务恢复小组、应急恢复小组、技术支持小组、行政支持小组等。加快集中式营运中心共享场地建设，各个中心之间实行互备运行，当一个办公场地发生场地级的运营中断事件后，其承担的业务自动并迅速转发到其他共享场地而保持业务连续性。加强组织队伍建设，明确责任、落实职责。

3、进一步建立有效的多部门应急协作联动机制

虽然商业银行多个部门建立了应对运营中断事件的应急预案和组织机构，但部门间的条块分割管理使协调较为困难，难以形成合力，极大地影响了应急效能。应充分借鉴国外先进经验。对内，要深入推动有效的应急联动处置机制建设，制定联合应急预案，成立跨业的应急处置小组，加强信息沟通、资源共享、统一协调，提高处置能力；对外，要加强商业银行与电力、电信、公安等部门的信息交流，建立风险监测预警机制，整合资源，积极开展风险分析和预警。制订商业银行与其他政府部门的跨业应急预案，提高商业银行应对运营中断事件的能力和水平。

4、进一步加大力度推进应急演练工作

积极开展行业性应急演练和金融跨业应急演练，鼓励风险防控的演练活动，组织协调由金融管理部门、基础设施供应商、多金融机构的联合演练，持续提高风险防控的实践能力，增强我国商业银行整体业务连续性能力。为了确认连续性计划的正确性和有效性，不断完善和优化运营中断事件恢复流程，应定期安排不同级别的运营中断事件恢复应急演练。根据运营中断事件恢复演练的不同级别和参与范围，组织系统级运营中断事件恢复演练、应用级运营中断事件恢复演练、业务级运营中断事件恢复演练(或称“灾备总体恢复演练”)，主要是为了验证全行运营中断事件恢复应急处理能力，演练范围涉及全行境内外所有机构。

5、进一步加快灾备环境体系建设，形成真正可以承担运营中断事件的灾备体系方案

(1)加快灾备环境建设。“两地三中心”模式可以满足运营中断事件场景下的恢复要求，实现更灵活的风险应对。在架构布局上，同城双中心采取双活模式运行，具备并行的、基本相同的业务处理能力，通过高速链路实时同步数据。同城双活中心用于区域级运营中断事件恢复，当出现社区运营中断事件引起某个中心失效时，可在基本不丢失数据的情况下进行双中心间的应急切换，保持业务连续运营。异地灾备中心用于同城双中心的运营中断事件恢复，当出现大范围自然灾害等原因导致同城双活中心同时失效时，可以用灾备系统接管重要业务。

(2)加快核心业务灾备系统建设。大部分商业银行核心业务系统灾备架构由同城双活生产系统和异地灾备系统组成，同城双活生产系统数据采用同步复制技术。正常情况下，核心业务运行在两个中心的核心业务系统上，当一个中心核心业务发生运营中断事件时，可以无缝地将业务切换到另一中心的核心业务系统运行，并确保数据零丢失。异地灾备系统采用异步复制技术实现磁盘数据镜像。当同城双活核心系统同时发生运营中断事件时，由灾备中心的专职人员实施运营中断

事件恢复系统应急切换工作，系统可以在2小时内接管全行核心业务，最大数据丢失时间在2分钟以内。

(3) 加快开放平台灾备系统建设。大部分商业银行针对开放平台应用种类繁多、系统数量庞大、运营中断事件恢复需求差异大，以业务影响分析为基础，制定了应用系统灾备等级标准，可以分为6个层级的应用等级划分并实施差异化配置标准。在等级划分上，注重对柜面业务□atm□pos□电子渠道等关键业务实现端到端的高等级灾备保护，即当某应用系统被“高等级”应用系统实时调用，则其灾备等级要保持和“高等级”应用系统一致。

(4) 加强分支机构灾备系统建设。商业银行要减少分行、分支机构机房部署的系统，减轻营业网点与数据中心的通信网络的依赖性，必要时可以直接连接总行数据中心。分行机房一旦发生运营中断事件，通过通信部门及时切换，直接连接总行数据中心，确保分行辖内业务的连续运行。

银行财会业务自查报告篇五

在过去的xx年可谓是“互联网金融”的元年，以互联网为资源、以大数据和云计算为基础的互联网金融模式将不断涌现，银行的经营方式和盈利模式也正悄然发生变化，建立在大数据和新技术基础上的线上融资、支付方式、数据管理、财富管理等业务将成为未来银行利润新的增长点。

互联网全天候服务的模式，大数据和云计算的快速发展，对数据基础设施架构带来冲击：传统架构在扩展性、实时性、可靠性方面都有所欠缺；数据量激增要求商业银行的it基础设施具有良好的可扩展性和伸缩性；社交网络、移动互联产生的海量交互数据需要进行实时挖掘分析，以创造和改进产品与服务。商业银行需要对it基础设施架构进行改良与创新，对自身的业务连续性管理提出了更高的要求。我们将从管理和

技术等两方面对如何加强商业银行的业务连续性管理进行探讨。

一、管理方面

银监会《商业银行业务连续性监管指引》（银监发[]104号）是我国在“业务连续性”管理领域的第一份监管指引，旨在“强化事前监管要求、建立事中处理流程、明确事后报告路径”，我们主要关注业务连续性组织架构、业务影响分析、业务连续性计划与资源建设、演练及持续改进、运营中断事件应急处置等领域。

1. 商业银行业务连续性管理方法及建议

业务连续性管理的目标是将业务连续性计划通过风险评估、业务影响分析、演练等流程与业务活动充分融合，提供一个可自我治理和自我维护的业务连续管理体系。采用基于业务流程的业务连续性管理工作方法，通过对业务流程的梳理、关键环节风险识别、业务影响分析等方法，制定覆盖银行全部重要业务的业务连续性计划，同时有针对性的为不同风险场景制定应急预案，对于关键资源开展备份建设等与业务连续性相关的建设工作，条件完备的情况下开展业务连续性计划的测试和演练，识别和分析业务连续性计划的不足，并进行优化和完善，并在日常工作过程中持续开展业务连续性计划的维护工作。

2. 组建合适的业务连续性组织架构

业务连续性管理项目的有效实施开展，首先必须取得管理层的支持和参与，所以业务连续性管理必然是自上而下的产物，是管理层意志的体现。在筹备伊始，银行管理层便应指定分管行长，主导发起及业务连续性管理工作，提升银行内部对于业务连续性管理的外部要求和内部需求上的理解认同度，打破部门之间的藩篱，奠定协同协作的基调。

无论从外部监管要求来看，还是从业务连续性管理的性质来说，业务连续性管理建设属于银行全面风险体系项下，银行的风险管理部门作为全面风险主管部门应全程参与工作的指导、开展、评估、监督等环节，统筹进度和节点要求，协调项目团队内外部工作事项。

项目团队中还应包含信息技术部门的相关专业人员，由其主要负责以下几个方面的工作：对银行信息系统建设现状进行梳理；在业务影响分析过程中对关键信息系统、系统恢复能力及系统重要程度提出观点；对信息系统rto及rpo目标进行设定；提供信息系统支持，协助业务条线部门完成业务连续性管理要求。

此外，银行业务种类繁多，各业务专业知识水平要求较高，银行的相关业务部门人员也应被纳入项目团队作为主要团队成员。业务部门人员的加入将有助于在重要业务流程的梳理、业务影响分析的评定、风险分析、应急预案制定等方面更高效地开展工作。

3. 开展业务影响分析

在明确业务连续性管理模式后，由业务连续性管理主管部门牵头进行卡中心全部业务的业务影响分析，识别出卡中心业务连续性管理的重点业务，识别业务的关键性资源，识别资源的面临的风险敞口并制定缓释、转移、接受等风险策略。

每个业务在开展过程中都有所需依赖的关键资源，关键资源主要包括人员、场所、系统三类，如信用卡制卡业务，其依赖于主机系统提供制卡文件、卡务管理人员进行制卡数据核对和制卡管理、制卡外包公司在特定制卡场所进行制卡作业，以及卡本身，这些都是制卡业务所依赖的关键资源。

同时确定业务的恢复优先级别，作为未来业务连续性资源分配的依据和基础。综合参考业务发展的要求、业务中断影响

分析的结果、业务恢复成本、管理层的要求和关注，确定业务rto□rpo□

4. 完善业务连续性计划及资源建设

业务连续性计划应包括重要业务及关联关系、业务恢复优先次序、重要业务运营所需关键资源、应急指挥和危机通讯程序、运营中断事件应急处置要求、各类预案以及预案维护管理要求、残余风险等内容。将应急预案覆盖面与风险分析的结果进行匹配，补充相关高风险应急预案。对各类应急预案的层次进行整理，并对不同应急预案之间的衔接进行优化。通过iso0框架内各流程之间的互动关系，打破了职能部门之间的技术壁垒，实现减少服务可用的时间或者最小化业务活动中断影响的流程目标。

对重要业务运营所需的关键资源，建立备用资源计划。对备用业务和办公场所资源、备用信息系统运行场所资源、备用信息技术资源、备用人力资源等，以及电力、通讯、消防、安保等资源缺口进行建设与落实，明确备用资源归口部门。

5. 持续开展业务连续性演练及持续改进

制定业务连续性演练工作计划和工作指引，对经识别的纳入业务连续性管理范畴的重要业务制定演练计划，确保可以覆盖全部重要业务。按照演练计划安排，提前进行人员安排和任务分工、编写演练方案和手册，按期开展业务连续性演练，详细记录演练过程，尤其关注演练过程中遇到的问题和解决过程，演练完成后进行总结，并根据演练中发现的问题进行相应的文档优化。

6. 运营中断事件应急处置

“工欲善其事，必先利其器”，利用自动化的it运维工具力争出错率趋近于零，可以有效减轻人工控制流程的负担，商业

银行需建立自动化、智能化的监测手段，应从单纯信息系统监测向业务监测发展，从被动监控到主动监控，加强关键业务时点的系统压力监测，建立科技与业务部门间、银行与监管机构、外部单位间的风险信息提示与共享。对事件实施分级分类处置，按照业务应急预案，通过减少服务功能、缩小服务范围，保障关键、紧急的业务处理，利用替代系统、手工记账、分支机构或其他行支付渠道等手段进行业务应急处置，加强对外沟通，最大程度降低负面影响，而非一味等待信息系统的恢复。

近年来国外一些银行在发生重大事件后，不是因为中断造成的损失而难以为继，而是丢掉了客户的信任、丧失信誉而逐步走向衰落的。因此加强危机管理尤为重要，应设置专职部门负责危机处理，加强舆情监测、信息沟通和发布，以消除或降低负面影响。

二、技术方面

当前银行运营高度依赖信息科技，信息科技在有力支撑银行业务发展和经营管理的同时，也导致用户信息和业务处理的高度集中，使得银行面临更大的安全隐患，一旦因为突发灾难造成关键业务数据丢失或信息系统故障，将严重影响银行业务的正常运行。

1. 通过冗余技术构建高可用系统

高可用技术主要是通过冗余技术来提高it设备的可用性。服务器的高可用性，不仅取决于硬件的可靠性，还可通过结构冗余来实现开放平台应用服务器的高可用。应用系统的高可用性技术主要包括提高应用可靠性的多点接入架构、业务处理的负载均衡模式以及数据库的高可用技术。例如网络银行业务，适合应用多点接入架构、负载均衡模式，在多个地点冗余地部署相对独立的多套应用系统来提供多个访问接入点，多个业务处理节点同时处理相同类型的业务，并自动实现负

载均衡，当其中一个节点的应用系统异常，访问请求能够被自动路由到正常节点处理，实现无缝地接管系统应用。

数据库的高可用可通过数据冗余和结构冗余来实现，数据冗余一般通过磁盘复制和数据备份来完成，结构冗余可通过集群、热备份等技术来实现，在一些大型web应用的发展，相应的数据处理需求在增加，横向扩展集群以提升性能成为企业的共同策略。

2. 加强灾备系统建设

目前大部分商业银行的数据中心均已采用“两地三中心”的高可用体系，建设了同城和异地灾备中心，大大提高了抵御灾难的能力。按照生产和灾备系统的运行关系划分，灾备模式可以分为主备模式和双活模式：

（1）主备模式

灾备系统处于热备份状态，当生产环境发生灾难后才启用灾备系统，而通常在主备切换时，业务的连续性会受到影响。

（2）双活模式

灾备系统与生产环境处于“双活”状态，同时负载部分生产交易，任何一地发生灾难后，另一处系统可实现业务的无缝切换，对核心业务影响较小。由于“双活”模式在确保灾难备份和恢复功能的前提下，将日常运营和应急备份需求结合起来，充分利用了灾备资源，因此受到越来越多的商业银行的青睐。

在“双活”模式下，灾备机房和生产机房各自承担部分的银行柜面业务，当生产机房发生灾难性事件无法工作后，灾备机房仍能确保主要部分的柜面业务不受影响，在此我们建议首选“双活”模式。

商业银行的业务连续性管理是一个长期、全面、持续完善的过程，应结合自身整体业务规划目标，统筹整合技术和业务力量，确保业务持续、健康发展！