



BARAYAND
انتشارات برآیند

اصول مدیریت تداوم کسب و کار

راهنمایی کامل برای پیاده‌سازی ایزو ۲۲۳۰۱



نویسندگان:

وی نینگ زخاریا ونگ

ژیانپینگ شی

مترجمان:

احسان سقایی - آیدا شفقت

ویراستار علمی:

دکتر مرتضی عمادزاده

سرشناسه: وونگ، وی نینگ زکریا

Wong, Wei Ning Zechariah

عنوان و نام پدیدآور: اصول مدیریت تداوم کسب و کار/ نویسنده وی نینگ زخاریا وونگ، جیانپینگ شی؛ مترجم احسان سقایی؛ ویراستار علمی عادل طالبی؛ ویراستار محسن ارژندی.

مشخصات نشر: تهران: برآیند، ۱۴۰۰.

مشخصات ظاهری: ۲۵۶ ص.

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۷۶-۷

وضعیت فهرست نویسی: فیپا

یادداشت: عنوان اصلی: Business continuity management system : a complete framework for implementing ISO 22301, 2015

موضوع: مدیریت بحران

موضوع: Crisis management

موضوع: اورژانس -- مدیریت

موضوع: Emergency management

موضوع: حفاظت داده‌ها

موضوع: Data protection

موضوع: شبکه‌های کامپیوتری -- تدابیر ایمنی

موضوع: Computer networks -- Security measures

شناسه افزوده: شی، جیانپینگ

شناسه افزوده: Shi, Jianping

شناسه افزوده: طالبی، سقایی، احسان، ۱۳۶۵ - ، مترجم

شناسه افزوده: طالبی، عادل، ۱۳۵۶ - ویراستار

شناسه افزوده: Talebi, Adel

رده‌بندی کنگره: ۴۹HD

رده‌بندی دیویی: ۶۵۸/۴۷۰۲۱۸

شماره کتابشناسی ملی: ۸۴۵۶۳۲۸

اطلاعات رکورد کتابشناسی: فیپا



اصول مدیریت تداوم کسب‌وکار

راهنمایی کامل برای پیاده‌سازی ایزو ۲۲۳۰۱

نویسندگان: وی نینگ زخاریا وونگ، ژیانپینگ شی

مترجمان: احسان سقایی، آیدا شفقت

ویراستار علمی: دکتر مرتضی عمادزاده

ویراستار: محسن ارژندی

کارشناس ترجمه: مریم حبیبی یوسفی

مدیر هنری: فرشاد رستمی

صفحه‌آرا: فاطمه محمدی

طراحی جلد: بابک قادری

ناظر چاپ: سینا برازوان

چاپ اول: ۱۴۰۰

تیراژ: ۱۰۰۰

قیمت: ۱۰۵۰۰۰ تومان

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۴۶۶-۷۶-۷

آدرس: تهران، میدان فاطمی،

خیابان بیستون، کوچه دوم

الف، پلاک ۳/۱، واحد اول غربی،

صندوق پستی: ۱۴۳۱۶۵۳۷۶۵

تلفن: ۸۸۹۹۶۳۱۶

● همه حقوق چاپ و نشر انحصاراً

برای نشر برآیند محفوظ است.

● استفاده از بخش‌هایی از متن

کتاب، فقط برای نقد و معرفی آن

مجاز است.

سخن ناشر

در حوزه تداوم کسب‌وکار، درباره تداوم عرضه کالاها یا خدمات در سطوح مناسب و از پیش تعریف‌شده پس از یک رویداد مختل‌کننده صحبت می‌کنیم. مدیران کسب‌وکارها این موضوع را به خوبی درک می‌کنند که شیوه مدیریت تداوم کسب‌وکار از لحاظ اهمیت و ارزش فعالیت‌های سازمانی و هنگام ظهور بحران تا چه حد می‌تواند مؤثر و راهگشا باشد. همه‌گیری ویروس کرونا یکی از آن موارد است که نشان داد موقعیت‌هایی پیش خواهد آمد که باید همیشه آماده تغییرات سریع در استراتژی‌هایمان باشیم. در چنین موقعیت‌هایی باید بتوانیم بدون ایجاد تغییرات چشمگیر، به روزه قبلی برگردیم و به مشتریانمان خدمات ارائه دهیم.

برای تداوم کسب‌وکار به چه عواملی نیاز داریم؟ باید نیازهای کسب‌وکار خود را به خوبی بشناسیم؛ استراتژی‌هایی تعیین کنیم که دامنه، هدف‌ها و فرایندهای تداوم کسب‌وکار را مشخص می‌کند؛ ریسک‌ها و تهدیدات کسب‌وکارمان را شناسایی کنیم؛ برای مواجهه با بحران‌ها برنامه‌ریزی کنیم؛ کارکنانی با مسئولیت‌های تعریف‌شده داشته باشیم؛ عملکردها را پایش کنیم و اثربخشی آن‌ها را بسنجیم و استراتژی‌ها، فرایندها و عملکردها را به صورت مداوم بررسی کرده، بهبود بخشیم. اگر بتوانیم چنین سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار را طراحی و اجرا کنیم، می‌توانیم روش‌ها، رویه‌ها و منابع مرتبط را به هم متصل کنیم تا اطمینان یابیم که فرایندهای مهم کسب‌وکارمان در مواقع اضطراری و بحران‌ها ادامه می‌یابد.

با توجه به اهمیت این موضوع، تصمیم گرفتیم کتابی در حوزه مدیریت تداوم کسب‌وکار ترجمه و منتشر کنیم. در کتاب اصول مدیریت تداوم کسب‌وکار، مؤلف رویکردهای خود را که بر مبنای تجارب شخصی است بیان می‌کند. وی می‌کوشد تا با ارائه جزئیات کامل و مثال‌هایی واقعی، موضوع را به خوبی شرح دهد. فرقی نمی‌کند تازه در این راه قدم گذاشته‌اید یا تجربه کار کردن در این حوزه را دارید، این کتاب برای همه افراد شاغل در حوزه تداوم کسب‌وکار مفید و کاربردی خواهد بود. یکی دیگر از مزیت‌های کتاب این است که پس از بیان مفاهیم اساسی و فعالیت‌های اصلی سازمان در زمینه سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار، تحلیل می‌کند که چطور هر مرحله از این سیستم مدیریتی می‌تواند با مرحله دیگر مرتبط باشد. نویسنده کتاب کوشیده است مفاهیم جدید و مهم مدیریت تداوم کسب‌وکار را معرفی کند و آن را براساس گواهینامه ایزو ۲۲۳۰۱ ساختار بندی کرده است.

مخاطبان فرهیخته نشر برآیند، کوشیدیم تا بار دیگر کتابی در حوزه کسب‌وکارهای آنلاین را انتخاب و منتشر کنیم که پاسخی باشد برای نیازهای کسب و کارهای اینترنتی

به خصوص در حوزه نوآوری و فناوری. در این راه به همراهی شما نیاز داریم. مثل همیشه، اگر نقدی به کار ما دارید یا پس از خواندن کتاب نکته‌ای به ذهنتان رسید، آن را با ما در میان بگذارید. باور داریم که برای پیشرفت باید نقدها را بشنویم و اشتباهات را اصلاح کنیم. منتظر پیام‌های شما هستیم.

عادل طالبی

شهریور ۱۴۰۰

سخن مترجم

امروزه کسب و کارها در معرض اختلالات مختلف با شدت‌های متفاوت هستند. یک حادثه اگر به درستی مدیریت نشود می‌تواند به یک فاجعه یا بحران تبدیل شود. علاوه بر این که بروز اختلالات پیش‌بینی نشده می‌تواند چهرهٔ یک سازمان را لکه‌دار کند، در صورت عدم مدیریت صحیح ممکن است منجر به بروز خسارت‌های قابل توجهی شود. اختلالات به وجود آمده در کسب و کار در صورتی که به درستی و به طور مؤثر مدیریت نشوند، می‌توانند هزینه‌های بسیار بالایی را برای سازمان ایجاد کنند. بی‌شک بروز این اختلالات می‌تواند باعث از دست رفتن فرصت‌های فروش، کسب درآمد، اختلال در زنجیرهٔ تأمین شده و به موجب آن مزیت رقابتی شرکت را تضعیف نماید. اختلالات می‌تواند ناشی از خطاهای انسانی از قبیل غیبت کارکنان، خرابی تجهیزات و ... و حتی بحران‌های اقتصادی و سیاسی و همچنین بلایای طبیعی مثل سیل، زلزله، آتش‌سوزی و ... باشد.

به قول آقای نسیم نیکولاس طالب^۱ در کتاب قوی سیاه «ما دچار نابینایی در برابر پدیده‌های تصادفی^۲ هستیم». آیا شگفت‌آور نیست شاهد رویدادی باشیم، درست به این دلیل که قرار نبوده روی بدهد؟ یعنی چون انتظار نداشته‌ایم که روی بدهد، برای پیشگیری از آن نیز کاری نکرده‌ایم. برخلاف روش‌های بازیابی یا مدیریت ریسک، مدیریت تداوم کسب و کار تنها یک درمان نیست، بلکه پیشگیری نیز هست. ما قرار نیست که همیشه غافلگیر شویم باید ضمن داشتن برنامه‌های پیشگیری از بحران و حوادث، در صورت بروز آن آمادگی بالایی را در برخورد با حوادث رخ داده داشته باشیم.

بدیهی است که اولین هدف مدیران شرکت، حفظ تداوم شرکت در هر زمان و در هر شرایطی است تا بتواند این اطمینان را به سهامداران شرکت بدهد که سازمان، در هر زمانی تحت کنترل است. داشتن یک برنامهٔ مؤثر برای تداوم کسب و کار، می‌تواند این مهم را تضمین کند و در صورت بروز حادثه یا بحران، شرکت قادر باشد در کوتاه‌ترین زمان ممکن خود را بازیابی کند. یکی از اصلی‌ترین دغدغه‌های مدیران در صنایع مختلف و به خصوص صنایع مرتبط با فناوری اطلاعات تداوم فعالیت‌های شرکت پس از وقوع اختلال‌های پیش‌بینی شده و یا نشده است. حوادث بزرگ، تنها پیشامدهایی نیستند که سبب توقف در عملیات سازمان‌ها می‌شود. در بریتانیا، از هر ۵ سازمان، یک سازمان در هر سال، دچار یک پیشامد مختل‌کننده می‌شود و اختلالاتی از این دست در شرکت‌های ایرانی در مقاطع زمانی خیلی کوتاه‌تری مشاهده شده است. این اختلال‌ها می‌تواند ناشی از یک حادثه مانند آتش‌سوزی، شیوع بیماری، از دست

1. Nassim Nicholas Taleb

2. Random

دادن فناوری، عدم امکان دسترسی کارکنان به محل کارشان یا از دست دادن تأمین‌کننده کلیدی باشد. اگرچه اثرات این پیشامدها ممکن است به سطوح خارج از سازمان نرسد، اما می‌تواند منجر به از دست دادن مشتری‌های کلیدی و یا اختلال در جریان نقدی سازمان شود. این که تصور کنیم که همیشه شرایط بر وفق مراد خواهد بود و اتفاقات آن گونه که ما انتظار داریم پیش می‌رود، اشتباه است. منطق قوی سیاه موجب می‌شود تا نادانسته‌های ما نقشی بسیار بزرگ‌تر از دانسته‌های ما داشته باشند. توجه شود که بسیاری از قوهای سیاه، به دلیل غرمتربقه بودن، می‌توانند وضع را بدتر کنند.

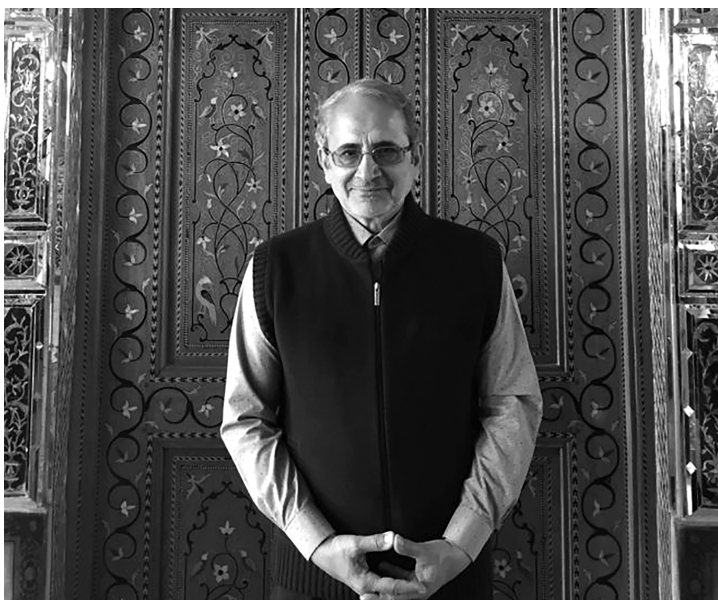
اهمیت موضوع را می‌توان این گونه عنوان کرد که این چارچوب، منجر به حفظ تداوم فعالیت شرکت در بروز بحران‌ها و حوادث و یا خرابی‌ها (ناخواسته یا به دلیل خطای انسانی) می‌شوند. همچنین یافته‌های تحقیقات در زمینه مدیریت تداوم کسب و کار منجر به ایجاد مدلی متناسب و حامل دانش گسترده‌ای برای مدیران باشد و اهمیت درک جنبه‌های مختلف این موضوع، می‌تواند به عنوان راهنمایی جهت برنامه‌ریزی استراتژیک در سه سطح استراتژی فرآیندمحور (عملیاتی)، استراتژی برنامه‌محور (تاکتیکی) و استراتژی تاب‌آوری مدیریت (استراتژیک) باشد. همچنین محملی برای تصمیم‌گیری مناسب در مواقع اختلال یا بحران برای مدیران مطرح شود. کتاب پیش‌رو یک راهنمایی عملی و کاربردی برای آشنایی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت تداوم کسب و کار در شرکت‌ها فارق از اندازه، نوع فعالیت و سابقه آن‌ها است و به سازمان‌ها کمک می‌کند تا ضمن پیشگیری از وقوع حوادث مخرب، عملکردشان را نیز بهبود بخشند و در مواجهه با بحران‌های مختل‌کننده بهتر عمل کنند. دربرگردان فارسی این کتاب سعی شد تا حداکثر وفاداری به متن اصلی حفظ شود ولی سلامت و سهولت خوانش مطلب نیز مدنظر بوده است. در اینجا لازم است از افرادی که در ترجمه و چاپ این کتاب به‌نحوی به ما یاری رساندند، به‌ویژه آقای دکتر مرتضی عمادزاده، آقای عادل طالبی مدیر نشر برآیند، خانم عصمت راد و خانم نفیسه اشجع با انجام حرف‌چینی و اجرای نمودارها و اشکال کتاب، چاپ این اثر را ممکن ساختند، تشکر و سپاسگزاری نماییم.

احسان سقایی / آیداشفت

تابستان ۱۴۰۰

فهرست مطالب

۱۱	مقدمه
۱۵	فصل اول. مبانی مدیریت تداوم کسب و کار
۳۷	فصل دوم. سیستم مدیریت تداوم کسب و کار
۵۵	فصل سوم. موقعیت سازمان
۷۵	فصل چهارم. رهبری
۹۱	فصل پنجم. برنامه ریزی
۱۰۹	فصل ششم. پشتیبانی
۱۳۷	فصل هفتم. عملیات
۱۹۷	فصل هشتم. ارزیابی عملکرد
۲۲۳	فصل نهم. بهبود
۲۳۹	فصل دهم. نتیجه گیری



تقدیم به استاد گرانقدر جناب دکتر سید محمد جعفر مرعشی که
در این چندین دهه نقش بی بدیلی را در ترویج و توسعه علم مدیریت
در ایران داشتند.



BARAYAND
انتشارات برآیند

مقدمه

بحران را نقصانی می‌دانند که می‌تواند کل سیستم را از کار باز دارد و سازمان را با اشکالات عمده روبه‌رو کند. در شرایط کنونی کسب و کار، پیشرفت‌ها و تحولات جهانی باعث شده که فرایند تداوم کسب و کار به‌عنوان یک ضرورت و نیاز در سازمان‌ها مطرح شود. توانایی یک سازمان برای حفظ و استمرار فعالیت‌های محوری و حیاتی‌اش، پس از بروز یک حادثه، و سرعت بازیابی و بازگشت به حالت عادی، می‌تواند به‌عنوان عاملی اساسی در موفقیت یا شکست آن سازمان و کسب مزیت رقابتی در جهان سراسر رقابت امروزی معرفی شود.

کسانی که با کسب و کارها سروکار دارند، این موضوع را به‌خوبی درک می‌کنند که شیوه مدیریت تداوم کسب و کار از لحاظ اهمیت و ارزش در فعالیت‌های سازمانی و هنگام ظهور بحران‌ها چقدر می‌تواند راهگشا باشد. با توجه به اهمیت این مقوله، انتشار استاندارد بین‌المللی BCM:ISO22301 که نشان‌دهنده شناخت موضوع در ایجاد موفقیت شرکت‌ها و بهینه‌سازی در دسترس بودن خدمات آن‌ها است، اهمیت این موضوع را دوچندان کرده است. امروزه فعالان حوزه مدیریت تداوم کسب و کار را می‌توان طیف گسترده و متنوعی از مدیران، مشاوران و کارکنان در حیطه‌های تضمین اطلاعات، بیمه و ریسک، کیفیت و انطباق و حتی به‌طور شگفت‌آوری هنر و تاریخ دانست. بی‌شک، وجود این گروه وسیع از کاربران فعال در این محدوده، منجر به ورود افکار خلاق و بدیع در حرفه شما خواهد شد. شاید این تنوع مخاطبان در یک رشته کاری، از شاخص‌های مشهود انضباط کسب و کارها در قرن ۲۱ است.

از آنجایی که، با انتشار گواهینامه ایزو ۲۲۳۰۱، در سال ۲۰۱۲، سنگ بنای توسعه و کنترل سیستم مدیریت تداوم کسب و کار به‌طرز چشمگیری تغییر کرده است، اما از طرفی الزاماتی که توسط این استاندارد ارائه و توضیحاتی که در خصوص هر کدام از آن‌ها داده می‌شود، کلیه اطلاعات لازم را درباره چگونگی اجرای فرایندهای کلیدی ارائه نمی‌کند. البته، با مشاهده و بررسی گواهینامه استاندارد بین‌المللی از زمان انتشار، کتاب‌ها و مقالات بسیاری به‌منظور ارائه راهنمایی‌هایی برای استقرار مناسب سیستم مدیریت تداوم کسب و کار منتشر شده است، اما بسیاری از آن‌ها به‌طور مختصر و از نظر محتوایی به این موضوع پرداخته‌اند و جزئیات مشروحاتی را به خواننده ارائه نمی‌دهند. در همین راستا، هنوز هم کمبود یک کتاب راهنمای جامع و اصولی که بتواند به‌وضوح کل چرخه حیات سیستم مدیریت تداوم کسب و کار را شرح دهد احساس می‌شود.

از این‌رو، کتاب حاضر، بر پایه رویکردهای نویسنده و تجربیات شخصی او، سعی دارد تا با ارائه جزئیات کامل و روایت مثال‌هایی از نمونه‌های واقعی این‌خلاف به‌وجود آمده را پوشش دهد. این کتاب برای همه افراد شاغل در حوزه تداوم کسب و کار مفید است؛ چه برای آن‌هایی که تازه قدم

1. BCM (Business Continuity Management System)

(امنیت اجتماعی - سیستم‌های مدیریت تداوم کسب و کار - الزامات)

در این راه گذاشته‌اند و چه برای آن‌هایی که تجربه کار کردن در این حوزه را دارند و مسئولیتی در رابطه با اجرای این سیستم بر دوششان است.

کتاب پیش‌رو به مفاهیم اساسی و فعالیت‌های اصلی سازمان در زمینه سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار می‌پردازد و بر همین اساس تحلیل می‌کند که چطور هر مرحله از این سیستم مدیریتی می‌تواند با مرحله دیگر مرتبط باشد. البته، در کنار این مباحث، مسائل متنوع و تأثیرگذار هر مرحله از چرخه حیات سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار نیز بررسی خواهد شد. برای کسانی که در این حوزه فعالیت می‌کنند، طیف گسترده‌ای از موضوعات مرتبط و به‌هم‌پیوسته معرفی می‌شود تا هم توانایی تحلیل چالش‌های سازمانی را به‌دست آورند و هم بتوانند دانش خود را افزایش دهند. شناسایی تکنیک‌های اثبات‌شده و تجربی، نقطه قوت اصلی این کتاب است که متناسب با هر کدام از نیازها و الزامات سازمان به‌مرور ارائه می‌شود.

نویسنده این کتاب، جدیدترین، مهم‌ترین و کامل‌ترین تئوری‌ها و مفاهیم مدیریت تداوم کسب‌وکار را به نگارش درآورده است و همچنین، آن را براساس گواهینامه ایزو ۲۲۳۰۱ ساختار بندی کرده است. این کتاب شامل ده فصل است که در ادامه به ذکر کلیات هر فصل می‌پردازیم: فصل اول، چشم‌انداز تداوم کسب‌وکار را در محیط شرکت‌ها به خوانندگان توضیح می‌دهد. در این فصل، یک مرور کلی از چرخه حیات مدیریت تداوم کسب‌وکار ارائه خواهد شد، که علاوه بر کمک به افراد باتجربه در این حوزه، به‌منظور مرور مجدد، روندهای اصلی به‌تازه‌واردان هم معرفی می‌شود. فصل دوم، بر اصول سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار براساس رویکرد چرخه دمینگ^۱ متمرکز شده و اجزای اساسی آن را واکاوی می‌کند. این مقوله، به‌ویژه برای سازمان‌هایی که به‌دنبال تدوین سیستماتیک و مؤثر مدیریت تداوم کسب‌وکار هستند، مناسب است. در فصل‌های سوم تا نهم، هفت بند از ایزو ۲۲۳۰۱ یعنی موقعیت سازمان،^۲ رهبری،^۳ برنامه‌ریزی،^۴ پشتیبانی،^۵ عملیات،^۶ ارزیابی عملکرد^۷ و بهبود^۸ تشریح می‌شوند. به‌طورکلی، این هفت بند، رویکرد همه‌جانبه برنامه‌ریزی، اجرا، مدیریت و بهبود مستمر سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار را شامل می‌شود. در ادامه، و در فصل هشتم، روش‌های ارزیابی آسانی برای ارزیابی عملکرد سیستم مدیریت تداوم کسب‌وکار ارائه می‌شود و نحوه استقرار یک سیستم کنترل مؤثر نیز در فصل نهم شرح داده خواهد شد.

-
1. برنامه‌ریزی، اجرا، کنترل و اقدام اصلاحی (PDCA (Plan, Do, Check, Act)
 2. Organization Context
 3. Leadership
 4. Planning
 5. Support
 6. Operation
 7. Performance Evaluation
 8. Improvement

درنهایت، فصل آخر به شرح موانعی می‌پردازد که قابلیت ایجاد شکاف را در اجرای مؤثر سیستم تداوم کسب و کار دارند، البته، از سوی دیگر، مجموعه‌ای از استراتژی‌ها را برای غلبه بر آن‌ها ارائه می‌دهد. در نتیجه، همان‌طور که در ادامه خواهید دید، نویسنده تمام تلاشش را کرده تا خوانندگان بتوانند اطلاعاتی را که نیاز دارند به دست آورند.

از دیگر ویژگی‌های منحصر به فرد این کتاب، حق انتخابی است که به خوانندگان می‌دهد، تا هم کتاب را به‌طور کامل بخوانند (به‌منظور درک برنامه‌ریزی و پیاده‌سازی سیستم مدیریت تداوم کسب و کار) و هم اینکه به دلخواه و بر حسب علاقه، فصل خاصی از مؤلفه‌های این سیستم و یا موضوعی را که به آن علاقه بسیاری دارند، انتخاب کنند. درنهایت، به‌منظور استقرار مؤثر سیستم مدیریت تداوم کسب و کار، در انتهای هر فصل فعالیت‌های کلیدی و تأثیرگذار با ارائه یک چک‌لیست بر جسته می‌شود.

در قرن حاضر، سیستم مدیریت تداوم کسب و کار از بقای شرکت‌ها و عبور بهترشان از بحران‌ها صحبت به میان می‌آورد. بر همین اساس، مطالب این کتاب ساده و روان بیان شده‌اند تا به‌مثابه کاتالیزوری برای سرعت بخشیدن به پیشرفت سفر از مدیریت تداوم کسب و کار به سیستم مدیریت تداوم کسب و کار عمل کنند. همچنین از طریق افزایش توانایی خوانندگان و کمک به توسعه دانش مشترک آن‌ها برای پیاده‌سازی بهتر ایزو ۲۲۳۰۱ در سازمان‌ها این مسیر را تسهیل کند. به‌طور خاص، این مبحث، با هدف افزایش دانش، مهارت‌ها و توانایی‌های فعالان حوزه مدیریت تداوم کسب و کار در جهت مدیریت یک فعالیت دارای ارزش افزوده و با اهمیت استراتژیک در سازمان‌ها به کار می‌رود.