

COVID-19 业务连续性指南





COVID-19 业务连续性指南

前言.....	3
ICC COVID-19 大流行病防范原则:PAMA.....	4
计划.....	5
调整.....	8
监测.....	10
评估.....	10
附件 1—业务连续性场景示例分析—2019 冠状病毒病.....	11
附件 2—业务部门连续性分析模板.....	12

▶ 前言

各位朋友

2019 冠状病毒病 (**COVID-19**) 大流行病爆发给世界各地的企业造成了影响。无论您的运营是已经受到极大影响,或是具体影响有待观察,您都有必要制定业务连续性计划,以确保尽可能完善地应对此次全球健康危机。

COVID-19 来势汹涌,为健康和经济方面带来了一系列挑战,让人不知所措。但我们必须专注于我们能够控制的事情。准备工作是否充分是决定企业能否维持运转的关键因素。如果您尚未落实相关措施,那么制定计划以保持业务连续性乃当务之急。

本文件将充当业务连续性的高级指南,根据以下四个关键原则帮助您的企业抵御 COVID-19 的影响:计划、调整、监测和评估 (**PAMA**)。

请您联系当地商会和贸易协会,以获取对于您所在地区和行业更具针对性的建议。另外,请关注政府网站,了解逐步推出的业务支持计划。

目前局势危急,相信凭借充分准备、务实态度和坚定决心,我们必将赢得胜利。

祝一切顺利

John W.H. Denton AO

秘书长
国际商会



► ICC COVID-19 疾病大流行防范原则:PAMA

在预防 COVID-19 和其他传染病蔓延传播方面, 各企业能够发挥重大作用, 但病毒本身以及为限制病毒影响而采取的公共卫生措施必然会对企业运营带来影响。

制定**计划**, 确保尽可能将业务中断风险降至最低, 并增强组织韧性。

出现中断情况之初, 您必须对运营各方面进行**调整**, 以确保业务连续性。

随着情况的发展, 您应该**监测**公共健康建议、以及政府为企业和员工提供的支持方案。

大流行病情况易变, 因此, 您需要持续**评估**贵公司 COVID-19 业务连续性计划, 并根据需要进行修订。

遵循 **PAMA** 原则将有助于保护员工、客户和当地社区 — 最终帮助您的企业抵御此艰难时期的影响。

计划

设立公司内大流行病应对工作组

评估业务活动的重要性

执行业务连续性场景分析

为 COVID-19 缓解活动分配角色制定内部沟通战略

制定外部沟通战略

深入探寻多项业务连续性管理计划

调整

保护公司员工

制定在家办公程序

保持资金和现金流

识别供应链风险

计划关闭部分办事处

监测

监测形势, 以确定严重程度的变化

监测当地交通限制

监测本地来源的业务连续性建议

监测政府支持公告

评估

持续审查公司的大流行病应对计划



▶ 计划

设立公司大流行病应对工作组

组建一支关键团队，专注于应对 COVID-19 带来的业务影响，这将增强公司的组织韧性。

准备以下问题：

- > 哪些业务部门对业务的持续运作至关重要？
- > 贵公司的主打产品或服务是什么？
- > 在这些业务部门中，谁最适合解决 COVID-19 带来的中断问题，主导相关缓解活动的设计和实施？
- > 我是否可以让关键团队成员进行物理隔离，以降低传播风险？
- > 我的专责小组报告线是否清晰？



评估业务活动的重要性

(例如，关键 IT 基础设施与业务开发)

COVID-19 波及范围广，针对疫情导致的中断，需要以客观的态度确定业务活动的优先级。开展这项工作将确保集中精力应对 COVID-19，同时维持基本的企业机能。

在多数情况下，这意味着仅关注公司的关键产品和服务，即吸引客户的旗舰产品或服务。

如果可能，根据 COVID-19 的可能影响范围对活动进行分析：低风险、中风险、高风险。

低风险	中风险	高风险
社区传播有限 (隔离病例数较少)	社区传播 (未受到遏制; 确诊病例数迅速增加并快速传播)	社区传播普遍 (病毒传播广泛; 许多当地社区人员均已受感染或已康复)

这样，您可以根据实际情况定制企业响应级别，并根据需要完善响应措施。

执行业务连续性场景分析

业务连续性场景分析着眼于预期的政府政策响应、以及您根据 COVID-19 可能的影响范围采取的潜在企业响应。

业务连续性场景示例分析请参见本指南附件 1。

分配 COVID-19 缓解活动角色划分 COVID-19 缓解活动的职责

在业务连续性场景分析过程中，您应该针对指定的业务功能规划可能的缓解活动。为此，您需要为各项缓解活动指定责任方，以确保问题负责人和问责。

以“库控专员”业务功能为例：

COVID-19 影响	轻度 (预测对供应链几乎无影响)	中度 (供应链中断, 存在可用的替代来源)	重度 (供应链完全中断; 无替代来源)
缓解措施	缓解措施： <ul style="list-style-type: none"> > 与关键供应商接洽 > 调查预期的供应中断情况 > 采购缓冲库存 > 制定供应商多元化计划 负责人:[X]	缓解措施： <ul style="list-style-type: none"> > 实施供应商多元化计划 > 与主要供应商保持密切联系 负责人:[X]	缓解措施： <ul style="list-style-type: none"> > 重新评价生产能力 > 重新评估供应商的(日)生产能力 负责人:[X]

本指南的**附件 2** 提供了业务部门连续性分析模板，以协助您进行规划。

制定内部沟通战略

公司内部就 COVID-19 情况的沟通将对员工的士气和工作效率产生直接影响。

按需考虑综合使用电子邮件、内联网帖子、传单或海报、领导者谈话、常见问题解答或数字中心。

在制定内部沟通战略时，确保所传达的信息简明关键，并设立可靠流程，用以持续更新信息和收集员工反馈。

您将需要充分考虑如何传达几种可能的后续发展。

准备以下问题：

- > 您将如何应对各种场景 (例如学校停课、划区隔离、员工中出现疑似或确诊病例)？
- > 您将如何传达：
 - 有何计划？员工必须采取什么应对措施？
 - 是否已实施计划？
- > 您将如何应对员工间出现的谣言和焦虑情绪？
- > 您将如何以及何时发布“危机解除”通知，以及安排可能的正常流程恢复？
- > 您如何处理员工关于工作保障的担忧？



部分提示：



- > 陈述事实
- > 直接说明员工担忧的问题，概述您为员工采取的措施
- > 宣传员工在工作场所可以采取的安全措施（见“调整”部分）
- > 描述对您企业的影响
- > 概括公司政策和职位（关于保险范围、带薪或无薪假期、工资延续、差旅、团队会议等）
- > 解释“在家办公”政策
- > 推广安全差旅政策
- > 保持定期通话，避免孤立感
- > 尽量使用视频会议
- > 确定员工的再培训机会

制定外部沟通战略

无论您处于面向消费者的行业，还是提供企业对企业服务，您与外部利益相关者的交互方式均将对公司信誉带来持久影响。

与公司营销和传播团队合作，制定针对外部利益相关者（包括供应商、客户、新闻媒体、投资者、合作伙伴、分析师等）的沟通计划。

确保外部沟通与公司内部沟通战略保持一致（让员工了解向外部传递的信息内容）。

编制信息并向面向客户的团队成员（如服务和销售）提供最新信息，并确保清晰传达 COVID-19 对客户支持带来的影响。

深入探寻多项业务连续性管理计划

市场上有多种来自保险公司和风险咨询服务公司的业务连续性管理（BCM）数码方案。为应对 COVID-19，部分为免费或有折扣。投资此类服务可以帮您增强组织韧性、制定基于优先级的计划并实施恢复程序。

► 调整

保护公司员工

维护您员工的身心健康是优先要务。以下一些建议有助于将 COVID-19 的暴露和传播风险降至最低。

如果您所在地区的形势恶化，您可能需要关闭办公室，且尽可能转为在家办公。



部分提示：

- > 清洁工作场所和共用物品 (门把手、复印机/打印机、休息室、遥控器、电灯开关)，每日三次。
- > 在入口处放置消毒剂，并为员工提供消毒湿巾。
- > 加强洗手程序及其他方法，控制病毒暴露。
- > 在零售店和餐厅等人流量大的区域实施消毒程序，每班多次。
- > 错开到达、离开和休息时间，降低办公室容积。
- > 改装工作站或错开上班时间，增加员工、客人和客户之间的距离。
- > 以视频或电话呼叫代替面对面会谈。
- > 要求送货司机在到达时打电话和/或将物品留在办公室外，而不进入大厅或接待区。
- > 在入口处放置标志，要求出现相应症状的客人不要进入大楼。
- > 让员工和访客之间保持 1 米的社交距离。
- > 使用其他问候方式，如挥手或点头致意。
- > 如果员工出现任何症状，赋权其进行检测并居家隔离。

制定在家办公程序

如果形势严峻，您的员工需要在家办公，请考虑以下几点：

确保采取适当的技术：员工将需要电脑、电子邮件、电话会议程序以及访问内部网络的权限。

使用安全连接：如果可能，员工应当拥有安全的 Wi-Fi 网络，并使用虚拟专用网络 (VPN)。

将关键业务数据存储在云端：您的员工将需要远程访问文件和业务系统，包括人力资源、工资单和客户关系管理软件。如果您没有可存储关键业务信息的在线存储库，请考虑使用可安全地在线存储数据的低成本选项。

实施沟通方案：市面上有多款免费或成本较低的程序，可确保员工之间无缝进行沟通，包括短信服务。应保持定期联系，以确保消除工作人员的孤立感。

信任您的员工：在此期间，您无法完全看到您员工的状态。您必须信任您的员工，相信他们在监督有限的情况下亦能完成工作。

保持资金和现金流

COVID-19 对公司的业务运营影响已经开始产生, 您可能会遭遇财务危机。以下两点都十分重要:

增加流动资金的检查频率: 突变需求状况可能对公司的流动资金造成重大影响; 以及

了解政府提供的优惠贷款或拨款, 以支撑现金流: 在世界各地, 各市、州和国家政府均推出了企业支持方案, 包括工资补贴、贷款担保、破产交易法律的临时救济以及纳税延迟。了解所有备选方案, 并持续关注后续推出的方案。

识别供应链风险

COVID-19 对全球供应链造成了严重破坏。无论您的业务是否已受到影响, 前瞻性缓解供应链中的任何现存或后续风险都将有益无害。可考虑采取以下措施:

1. 主动接触供应链中的合作伙伴

准备以下问题:

- > 您的供应商是否针对 COVID-19 制定了完善的业务连续性计划?
- > 在大流行病期间, 您客户的期望服务水平?

2. 识别供应链中断风险

准备以下问题:

- > 您供应链内的特定区域或部门是否受到 COVID-19 的负面影响?
- > 您是否可以使用供应链风险评估工具实施“预警系统”?

3. 评估多元化采购或生产的机会

计划关闭部分办事处

根据 COVID-19 对您运营所在区域的影响程度, 您可能需要关闭部分办事处。为此, 您需要解决一些问题:

准备以下问题:

- > 关闭期间是否需要处理设备维护问题?
- > 站点关闭期间, 我是否安排了足够的安保措施?
- > 是否已通知所有利益相关者 (包括员工、承包商、供应商)?
- > 是否已将待交付货物发至其他站点?
- > 是否可以鼓励以电子方式提供文件?
- > 如何为失业的工作人员提供有效支持?



▶ 监测

监测形势,以确定严重程度的变化

从可靠来源获取信息。就公共卫生指导方针方面,请通过[世界卫生组织](#)以及您运营所在的国家/地区和省州市级医疗服务机构收集信息。

监测当地交通限制

随着形势的发展,许多政府都会限制居民出行,这可能会对您的业务产生直接影响。相关措施包括限制货运、旅行以及暂停公共交通服务。确保经常查看权威来源,获取最新信息。

监测本地来源的业务连续性建议

询问本地政府当局和商会,以了解他们是否提供了区域化 COVID-19 业务连续性建议。各行业的行业协会也是获取 COVID-19 影响相关信息和建议的绝佳来源。

监测政府支持公告

许多政府正在制定小型企业援助计划。请确保定期查看当地、省市和国家政府的最新动态。

▶ 评估

持续审查公司的大流行病应对计划。
确保根据实际形势变化进行必要调整。

附件 1—业务连续性场景示例分析—2019 冠状病毒病¹

COVID-19 的影响程度	低风险	中风险	高风险
简要说明	<ul style="list-style-type: none"> > 社区传播有限 (隔离病例数较少) 	<ul style="list-style-type: none"> > 社区传播 (未受到遏制; 确诊病例数迅速增加并快速传播)。 	<ul style="list-style-type: none"> > 社区传播普遍 (病毒传播广泛; 许多当地社区人员均已受感染或已康复)。
政府可能采取的应对措施	<ul style="list-style-type: none"> > 教育中心和 workplaces 继续开放。 > 不取消重大活动/大型集会。 > 限制旅行。 > 隔离期仅适用于与确诊病例接触、从受限制国家/地区回国的旅客及出现症状者。 > 供应链出现部分轻微中断。 	<ul style="list-style-type: none"> > 取消大型集会/活动。 > 部分教育机构/托儿中心暂时关闭。 > 部分工作场所暂时关闭。 > 政府强制隔离部分社区。 > 加大旅行出差限制。 > 供应链出现中度中断。 > 延迟 COVID-19 检测。 	<ul style="list-style-type: none"> > 禁止任何团体集会。 > 隔离封锁大多数社区。 > 大部分/所有教育机构、托儿中心延长关闭时间。 > 大部分工作场所延长关闭时间。 > 实施重大旅行出差限制。 > 供应链出现重度中断。 > 医疗保健系统难以应付确诊病例负荷 (检测及结果报告明显延迟)。
企业应对示例	<ul style="list-style-type: none"> > 员工继续在办公室正常办公。 > 试行灵活工作安排, 以应对可能的形势恶化。 > 提供卫生用品, 保持良好卫生状态。 > 实施内部沟通活动。 > 按政府要求施行隔离措施。 > 终止前往受限制国家/地区的非必要出差活动。 > 采取保持社交距离的措施 (取消握手礼仪等)。 > 以电子方式 (或其他方式) 举行或推迟非必要的面对面会议, 限制面对面会议时长。 > 审查供应链薄弱环节。 	<ul style="list-style-type: none"> > 部分员工需要远程办公 (高风险/免疫受损等)。 > 试行灵活工作安排, 以应对可能的形势恶化。 > 取消前往高风险和 中度风险国家/地区的所有出差活动 (国内出差活动严重受限)。 > 尽量避免面对面会议。 > 取消高风险活动。 > 可能需要隔离企业部分区域。 > 外部各方 (例如承包商) 在进入办公室之前, 填写自我评估问卷。 > 可能施行弹性办公时间: 避免在高峰期乘坐公共交通工具。 > 从不同的供应商处采购。 	<ul style="list-style-type: none"> > 公司全体员工均远程办公。 > 假设大部分员工生病或需要照顾他人, 导致无法工作 (极少数骨干员工维持业务运作)。 > 完全禁止出差。 > 完全禁止面对面会议。 > 取消所有活动/培训/研讨会。

¹ 此表已进行修订, 感谢 [西澳工商会 \(CCIWA\)](#) 的工作。

附件 2—业务部门连续性分析模板

1. 确定受影响的关键业务活动或业务部门
2. 概述各项活动对您业务部门运营的影响及潜在的收入影响(正面和负面)
3. 概述针对各项活动的缓解措施(分别划分职责)

业务部门 (如销售部门)	COVID-19 的影响程度		
	轻度	中度	重度
对运营和收入的影响			
缓解措施	缓解措施 A:	缓解措施 A:	缓解措施 A:
	负责人:	负责人:	负责人:
填写人:			
审核人:			
更新日期:			
更新者:			