

业务连续性管理

大流行性疾病规划简述

业务连续性管理： 大流行性疾病防范规划简述



Jim Mello

高级总监、顾问



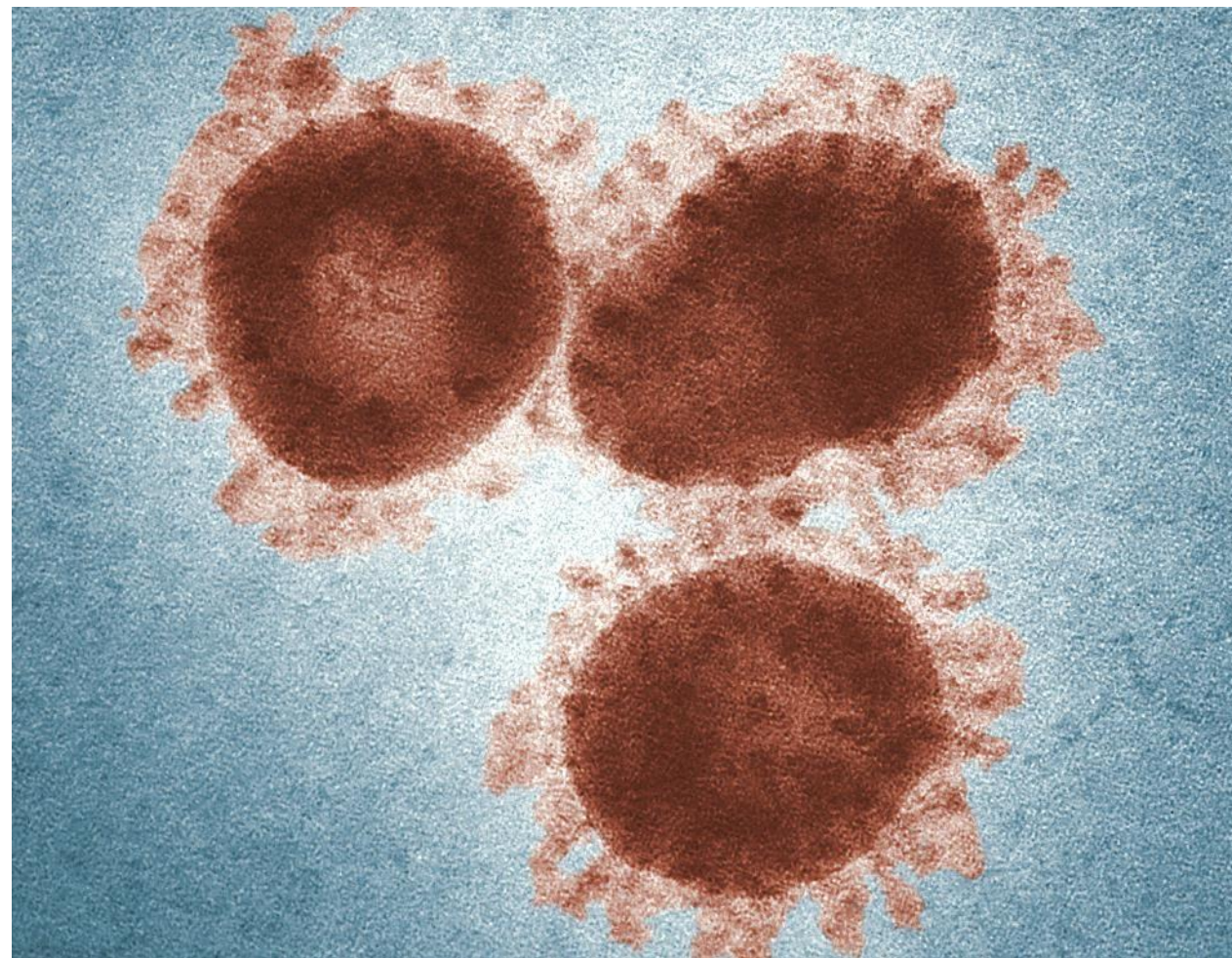
Donna Medeiros

高级总监、分析师



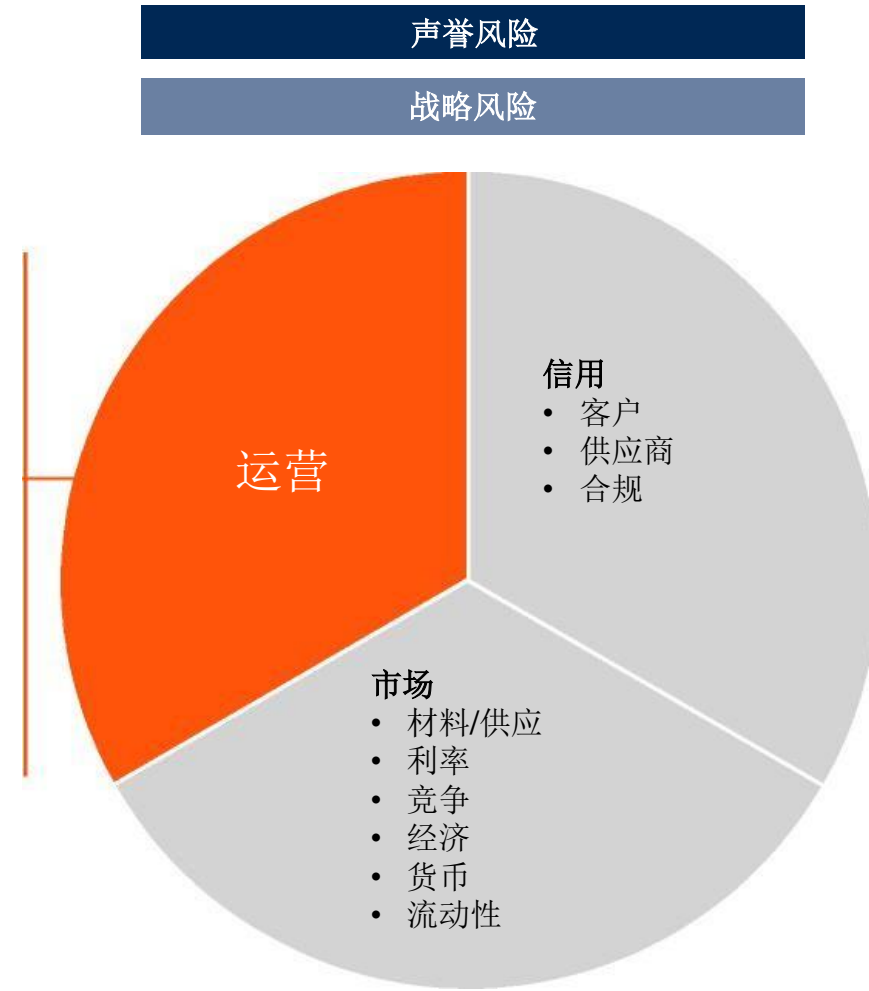
大流行性疾病防范规划关键点

大流行性疾病不同于寻常的业务中断。它们往往旷日持久，且需要采取额外措施，如咨询流行病学专家、**确定关键岗位**、实施第三方评估等等。



企业弹性风险：大流行性疾病对企业运营造成了风险

- 环境
 - 自然资源
 - 设施
 - 国家
 - 生物危害
 - **生物疾病/大流行性疾病**
 - 地缘政治
 - 社会动荡/社交
- 信息技术
 - 网络安全
 - 法律法规
 - 第三方
 - 业务流程
 - 职责划分
 - 员工
 - 企业文化



大流行性疾病防范规划

立即行动： 如大流行性疾病爆发将很难获取资源

- 尽量减小对员工的影响
- 尽量减小对企业供应链的影响
- 尽量减小对服务交付的影响
- 尽量减小对基础设施的影响
- 保护企业声誉
- 降低财务影响
- 更快回归新常态



大流行性疾病爆发时可能面临的情况

关键情况：长时间、连续缺勤的员工比例超过 **40%**

整体情况

- 疫情波及全球，持续时间无法确定
- 疫情不断变化——必须相应地调整期望和准备措施
- 可能会实施隔离或限制出行
- 疫情爆发可能造成经济陷入混乱

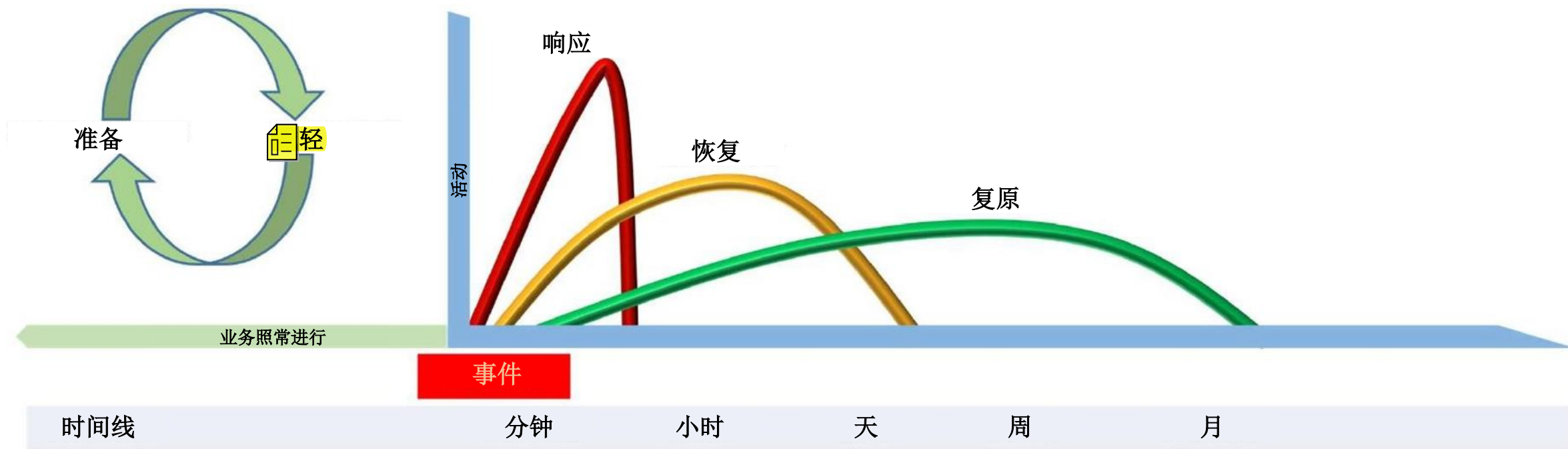
外部情况

- 大规模疫情期间政府基本运转可能受到严重干扰；相关工作可能因为各种事件（如国内动乱、灾难）而推迟
- 公用事业单位员工减少，停电次数增加
- 大规模疫情期间互联网供应无法满足居民需求
- 可能实施食品配给
- 医院可能超负荷
- 可能出现燃料短缺

业务情况

- 相对于集中在一地的企业，分散于多地的企业受影响更大
- 隔离、出行限制、学校关闭、家庭成员患病等因素对业务影响巨大
- 供应链和第三方的抗疫准备同样十分关键
- 防范计划应考虑文化和地区差异
- 科技可帮助企业更好地适应不断变化的情况

业务连续性管理项目的不同阶段



应对 COVID-19

立即行动

- 在受影响地区组建业务连续性和危机管理团队。
- 通过宣传提高员工、关键第三方和客户的防疫抗疫意识，并对其进行监控。
- 考虑高缺勤率对关键流程的影响及企业的承受程度，并进行高频率监控。
- 平衡服务交付，如重点考虑**关键库存部件**。

重点考虑

- 要求部门领导重新考虑 2020 年预测。
- 增强**流动性**和财务保障。
- 通过宣传活动提高员工的个人卫生意识。
- 评估关键第三方在高缺勤率情况下的弹性。
- 制定复工后的积欠工作处理计划。

尽量避免

- 关键战略和重点工作的实施发生中断
- 企业对 COVID-19 的反应遭人抹黑，造成企业声誉受损。
- 部门领导短期反应过度。
- 出现营运资本不足的情况。

大流行性疾病防范方案流程

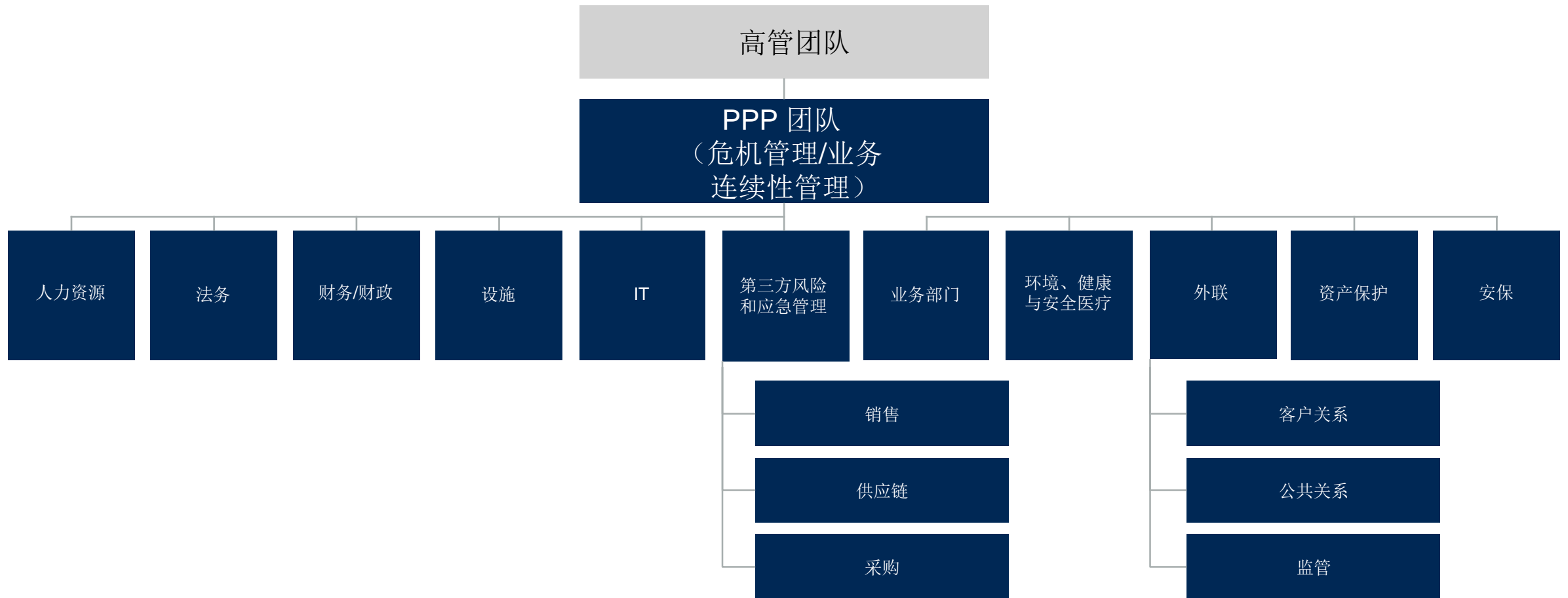
危机管理不可或缺

1. 建立大流行性疾病**防范框架**
2. 密切关注疫情发展，及时调整措施力度
3. 判断疫情对财务和财政的影响
4. 增加工作场所清洁/个人卫生要求
5. 审查人力资源策略和实践
6. 建立大流行性疾病宣传项目
7. 判断疫情对业务运营的影响
8. 考虑 IT 因素和措施
9. 审查大流行性疾病应对方案，以发现和解决问题
10. 事后回顾

最终成果？
大流行性疾病
防范计划



1 大流行性疾病防范框架：团队



注：企业应对领导组合进行测试，以确保团队具备良好的危机管理和危机传播能力

1 大流行性疾病防范框架：业务流程重要层级

层级	类别	RTO	RPO	说明	业务/IT 功能
0	关键 IT 基础设施	0-15 分钟	0 分钟	底层基础设施和公用服务，需在业务功能前加以恢复	网络、VPN 服务器、操作系统、软件/数据库 DNS、活动目录
1	关键任务/铂金	< 1 小时	8 小时	对企业连续运营影响最大的业务功能——需立即恢复。	面向客户，营收创造，邮件
2	关键业务/黄金	< 24 小时	24 小时	重要性可能低于关键任务，但仍需尽快恢复。	重要性相对较低的营收创造功能
3	重要/白银	3-10 天	1 周	需恢复的重要业务流程，但优先级低于关键任务和关键业务。	行政管理功能
4	可延后/青铜	10+ 天	最新备份	无需立即恢复以支持关键业务流程。从长远来看有其必要性，但并非灾后急需的功能。	预算编制、培训/LMS、影响较小的活动

恢复时间线

2 密切关注疫情发展，及时调整措施力度

- 世界卫生组织 (WHO)

<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>

- 约翰·霍普金斯大学系统科学与工程中心:

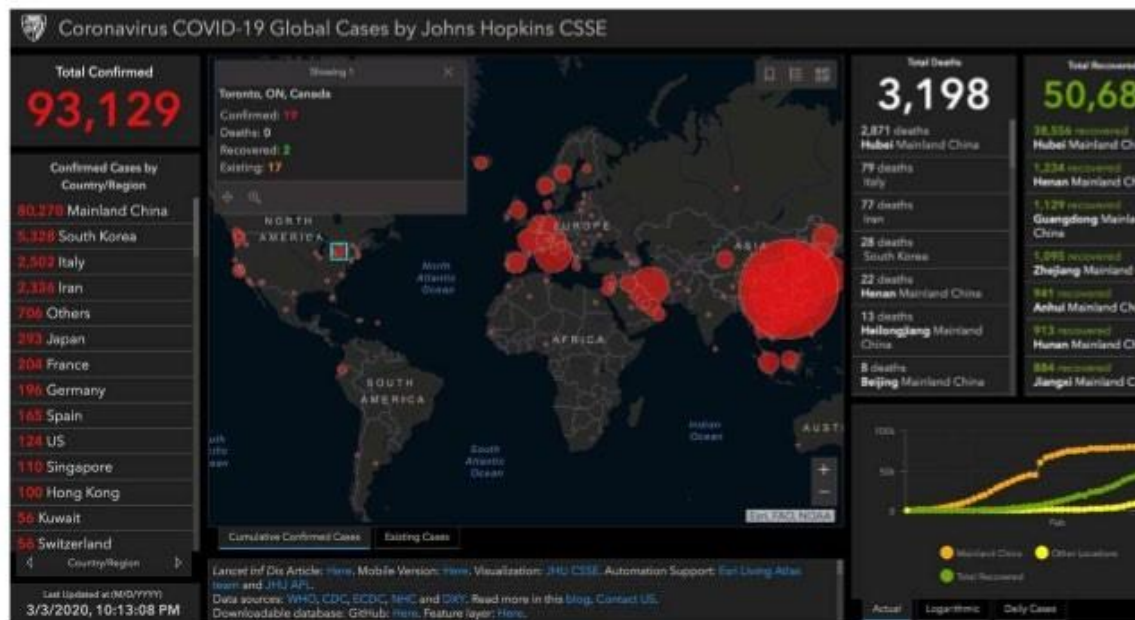
<https://gisanddata.maps.arcgis.com/apps/opsdashboard/index.html#bda7594740fd40299423467b48e9ecf6>

- 欧洲疾控中心

- The Disease Daily**

- 其他国家和地区公共卫生组织:

- 疫情烈度
- 可能影响业务运营的疫情防治措施
- 如何确保员工在工作场所的安全



财务和财政影响

- 修订营收预测，如销售额/产量损失、意外支出、汇率影响
- 与投资者就预期收益范围变化进行沟通
- 确定账款结算是否延迟并及时报告
- 加强财务保障，监控可用现金
- 监控营运资金
- 审查企业保险内容，包括免赔额和支出等，如业务中断险和财险
- 考虑利用政府提供的财政救济或银行贷款填补营收损失和支撑现金流



4

增加工作场所清洁/个人卫生要求

在企业现有规定的基础上增加卫生要求：

- 增加保洁服务频率，如加强对洗手间和公共区域的清洗；定期对硬表面进行消毒
- 在所有地方放置个人卫生用品，如洗手液、消毒湿巾、纸巾和口罩等
- 在大流行性疾病爆发前就扩大保洁服务范围
签订正式合同

建立疫区返回员工（因公或因私）安置机制

遵守国家、省市州、地方政府关于工作场所的法律法规



增加工作场所清洁/个人卫生要求

防止自己和他人感染 COVID-19 的基本防护措施：

(来源：世界卫生组织 (WHO))

- 定期洗手
- 注意呼吸道卫生
- 保持社交距离
- 避免触摸眼部、鼻部和口部
- 出现发热、咳嗽和呼吸困难等症状时，应及早寻求治疗
- 如出现轻微的呼吸道症状，但无中国旅行史
- 在前往活体动物市场、湿货市场或动物产品市场时应采取通用的卫生防范措施
- 避免食用生的或未煮熟的动物产品

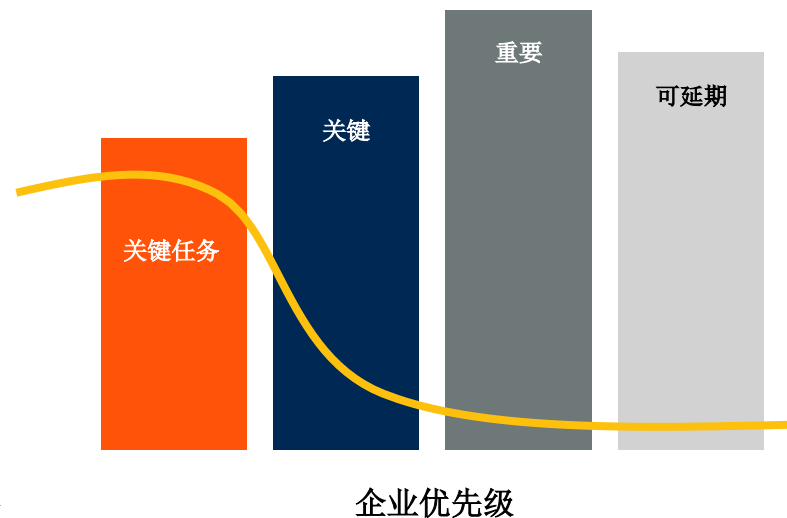


人力资源策略和实践

- 监控缺勤率
- 提供灵活工作方案
- 密切关注员工敬业度和工作场所偏好变化
- 实施/审查在家办公/远程办公计划
- 审查人力资源策略和福利
 - 请假/病假（天数、带薪/无薪、预支工资、续薪、福利内容）
 - 丧假
 - 不用担心遭到报复
 - 继任规划
 - 外派员工
 - 哪些员工继续坚守
 - 如何安全撤回员工及其家属
- 实施患病员工处理制度
 - 如何处理工作场所事件
 - 关于员工医疗信息披露的隐私问题
- 实施访客接待程序
- 确定关键人员短缺情况

5 人力资源策略和实践：关键员工配置

- 确定各业务部门/地区的关键岗位：
 - 与受影响地区业务重点直接相关的岗位
 - 与受影响地区关键任务产品直接相关的岗位
 - 与关键承包商和客户的关系
 - 涉及疫情期间可能工作量激增的业务活动的岗位
 - 针对关键岗位确定二级和三级后备
- 按照角色/职能重要程度对员工进行分类
 - 必需类：在任何情况下都必须履行职责的岗位
 - 临时暂停类：可短时间暂停工作的岗位
 - 长期暂停类：可长时间暂停工作的岗位
- 对分类情况进行分析，针对员工储备不足的关键岗位实施技能培训，以确保疫情期间的运营弹性
- 启动交叉培训/测试/认证
- 预付定金，采购第三方人事服务
- 对应用访问权限进行合理配置



大流行性疾病宣传项目

- 建立大流行性疾病宣传项目
 - 建立预先审批的消息模板和脚本
 - 员工、客户、供应链、保险公司、监管机构、社区、公共卫生
 - 联系信息更新流程
 - 针对当前情况指派合适的发言人；可视情况变化更换发言人
- 起草本公司的“备用声明”
- 定期传播
 - 人们很容易感觉自己被排斥在消息圈子之外；疫期这种感觉尤为明显
 - 消息的语气非常关键
- 搭建内部业务连续性管理/疫情网站，并提供相关资源链接
- 监控社交媒体上关于本公司的发言——并小心应对
- 实现紧急群发通知服务 (EMNS) 的自动化



7 疫情对业务运营的影响

- 确定经营地是否关闭进出疫区的交通。在可能的情况下建立备用机制，以确保业务连续运行。
- 了解经营地的日历安排（如延长法定假期）及其对产品/服务交付能力的影响。
- 确定关键供应商/第三方是否在疫区内。确定库存水平和后备供应商，管理存货，优先保障最重要客户的供应。
- 旅行规划
 - 检查差旅的必要性及/或采用电话会议功能
 - 采购差旅风险管理服务解决方案，以获取相关情报，并自动向来往于危险地区的员工发送消息
 - 提前对身处疫区的员工进行定位，以便在解除交通限制后更快采取行动
- 了解哪些业务可以在人手减少的情况下继续运行（以及运行程度），哪些业务需要补充人手以继续运行，哪些业务因缺少健康员工而需要暂停。
- 了解合同绩效/服务水平可能受到的影响，并与关键合作伙伴就此进行沟通
- 为客户和员工法律风险提高做好准备，如在工作中感染病毒。
- 制定复工后的积欠工作处理计划。

7 对业务运营的影响：供应链/第三方

事件

影响

建议

2019 年新型冠状病毒继续在全球呈指数级爆发。

目前对中国影响有限，但全球供应链可能因为员工和物流受到进一步冲击而出现中断。

- 短期（下月）：评估供应链暴露程度以及价值链对疫区的依赖程度。
- 中期（1-3 个月）：继续确保供应量，以降低风险、保证业务连续性。推动来源和路线的多元化，以此提高供应链弹性。
- 长期（3 个月以上）：利用增强的风险管理（包括场景规划）部署预防措施计划，以确保业务连续性。针对风险较高的战略集中供应制定解决方案，在内部风险控制能力无法完全承受中断冲击时减少价值损失。

IT考虑因素和贡献

- 评估 IT 供应链在疫情面前的准备程度
- 在现场保留额外的 IT 库存以防止资源故障
- 实施远程数据中心管理解决方案
- 利用云将风险转移到其它地区，不过这一做法并非百试百灵
- 实施/审查在家办公/远程办公计划，着重考虑自带设备、公司笔记本、互联网带宽和优先访问等问题
- 研究备用的语音/聊天通信方式
- 采用基于 Web 的视频会议
- 确定哪些业务需要大量使用互联网服务且必须保持运行，哪些业务可以延迟恢复
- 重新安排部分 IT 运行活动的时间：
 - 非必要的文件传输
 - 疫情期间培训视频的交付
- 错开运行时间以减小带宽压力
- 根据员工和第三方情况重新调整 IT 项目和 IT 预算

数据和分析 (D&A) 考虑因素及贡献

- 按照公司目标（如提供健康的工作环境）制定数据战略，强调可靠的信息途径——中心化和去中心化。
- 评估数据源和分析机制。
- 考虑使用全公司都能访问的数据源建立具备分析和建模能力的平台，并提供员工联系信息和关键数据库链接。
- 将提供实时疫情信息的现成服务纳入数据源，并对员工开放。
- 利用（数据分析）技术帮助员工报告各种事件。
- 利用数据描述情况并进行场景规划。
- 思考如何将数据科学和人工智能用于供应链预测等方面。
- 借助可视化工具，在不同场景之间进行权衡比较（例如 INASAFE 就是一种开源的风险映射工具）。
- 收集对企业比较重要的疫情信息，总结经验教训，针对无可避免的疫情制定更加完善的防范策略；每花 1 美元进行准备，就可以减少 15 美元的损失。研究已经收集的数据，确定必要的未来投资。

检验

- 职能职责
- 恢复要求
- 响应和恢复程序

确定

- 恢复能力缺口
- 资源需求
- 改进机会

评估

- 团队成员的能力

推动

- 团队建设和协作

反馈

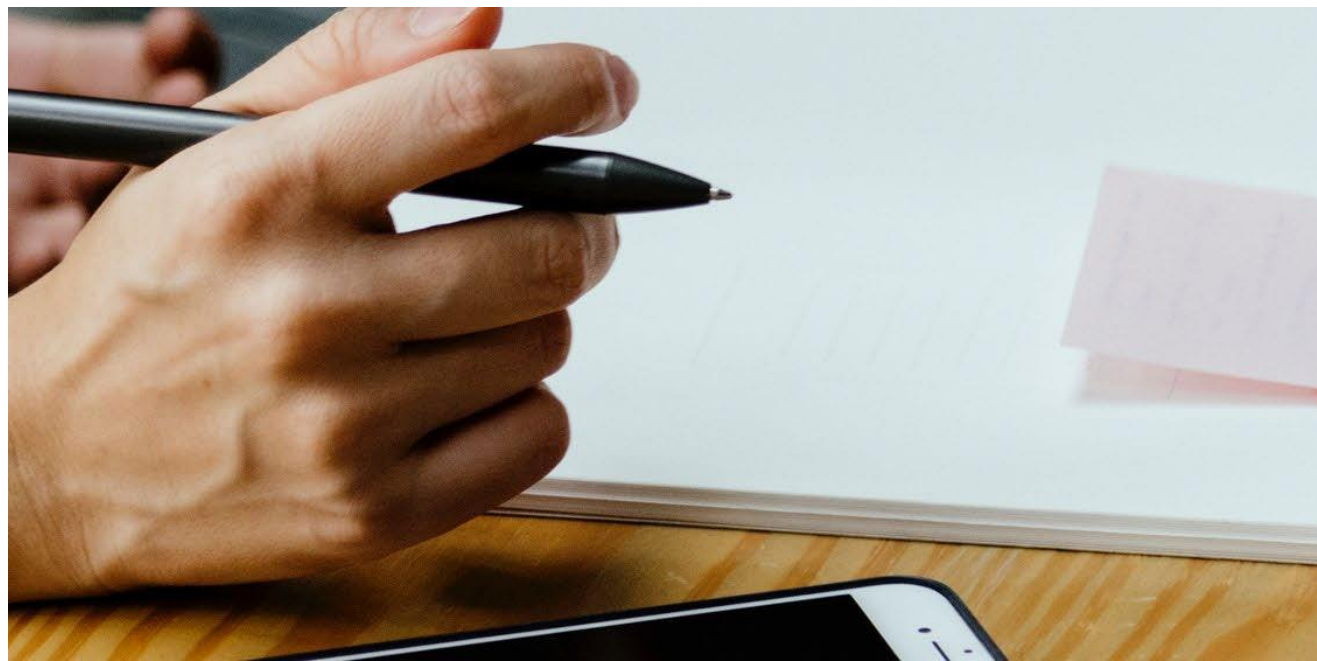
- 业务连续性管理项目办公室
- 危机管理团队

Implement an Exercise Management Strategy to Strengthen the Effectiveness of Recovery Plans, G00322862

- 以团队为单位，总结在本次演练中获得的三条经验教训或观察结果
- 以团队为单位，总结在本次演练中发现的三个待改进领域、响应计划、决策流程等
- 列出短期和长期后续措施并按重要程度排序
- 您对未来演练的改进/完善有何建议？
- 编写演练结果报告
- 其它意见/反馈

大流行性疾病规划关键要点

如何在充满不确定性的情况下制定响应规划



评估准备情况，了解还需采取哪些措施。

[下载指南](#)

新冠 (COVID-19) 疫情期间，Gartner 将持续报道其对企业的影​​响。本免费报告即为其中一部分。

敬请访问 gartner.com/smarterwithgartner 和 gartner.com 获取更多免费内容及报道。

成为 Gartner 客户

欢迎成为 Gartner 客户，全年随时查阅此类洞察报告，尊享针对贵公司战略重点量身定制的支持服务。

gartner.com/en/become-a-client

美国：1 800 213 4848

国际：+44 (0) 3331 306 809

关于 Gartner

高德纳咨询有限公司 (NYSE: IT) 是全球领先的研究和咨询公司，股票入选标普 500 指数成分股。公司致力于为商界领袖提供不可或缺的洞察、建议与工具以完成当前关键任务和打造未来成功企业。

在业内首屈一指的 Gartner 报告由专家主导研究、从业人士提供信息、以详实数据为基础，旨在引领客户就重大问题做出正确决策。作为备受信赖的咨询顾问和客观公正的信息来源，Gartner 为 100 多个国家的 15,000 多家客户提供服务，覆盖各主要行业、职能和企业规模。

如需了解 Gartner 如何帮助决策者推动未来业务成长，敬请访问 gartner.com。