

疫情应对规划重点

发布日期：2020 年 1 月 30 日 - ID G00719682 -
阅读全文约需 11 分钟

作者：企业风险管理研究团队分析师

项目：风险响应策略

疫情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。应急响应管理负责人可参考这些指标和清单制定应对方案。

疫情并非普通的业务中断。它与网络攻击或自然灾害的不同之处在于，其对全球运营的影响长达数月，并可能直接危及员工安全。

继 SARS、MERS 和 H1N1 之后，上个月在中国武汉爆发的新型冠状病毒疫情再次为我们敲响了警钟——企业必须针对危险疾病的大规模爆发进行有效的规划和准备。2020 年 1 月 30 日，世界卫生组织 (WHO) 正式宣布新冠疫情为全球公共卫生紧急事件；但在此之前，已有不少公司采取各种措施以减少业务，如限制前往中国、关闭商店和工厂、要求疫区员工在家工作等等。^{1,2}

在任何危机中，提前规划都不可或缺；但面对流行病，企业还必须采取更多行动，比如与流行病学家保持密切联系，对长期影响进行监控和建模，等等。如果在经历了 2009 年的疫情之后，企业已经将流行病纳入业务连续性管理 (BCM) 计划，那自然上上大吉。即便没有，也应有能力对其进行调整修改。如尚不具备相应能力，请通过本文末尾对贵公司的查看清单进行评估，了解还需采取哪些措施。

下文将为您介绍流行病风险评估的基本内容，以及如何确定关键岗位、如何审查重要第三方的流行病应对方案。不过，任何方案都应遵循两条基本原则：

1. 第一，以人为本。

这是任何雇主的明智选择（以及身为人类的必然要求）。2003 年 SARS（另一种冠状病毒）在四大洲爆发，当时七家公司的高管告诉我们，光是回答员工问题、打消他们的担忧就已经让人每天疲于奔命。^{3,4} 即使某种疾病的影响十分有限，但未知永远会造成恐慌和焦虑。如果员工认为会在工作中遭遇暴露，整个公司的士气都将受到严重打击。此外，企业也会面临公众对企业行为的恶评甚至员工诉讼。

2. 提高企业的整体能力。

即使新冠疫情在未来几周内得到有效控制，企业也可借此机会发现薄弱环节，并确定哪些业务活动在疫病期间未能按计划进行。毕竟，从长远来看，一些常见病症造成的业务中断往往代价更加高昂。例如，2018 年企业因季节性流感而蒙受的损失高达 210 亿美元——这还没有计算给员工造成的不便（有时甚至会对健康造成严重影响）。请记录您在本次疫情期间的响应情况；特别是意料之外的问题和错误假设。

疫情规划核心活动

评估风险和确定阈值，以实施疫情应对和响应计划

在进行分析前，首先应请教流行病学家。最好在构建流行病风险模型前就进行详细咨询，至少也应在电话中听取他们的建议。此外，企业还应密切关注 WHO 和相关地区政府卫生机构的公告。媒体往往只会夸大其词，而忽视流行病学分析中的细微差异。⁵

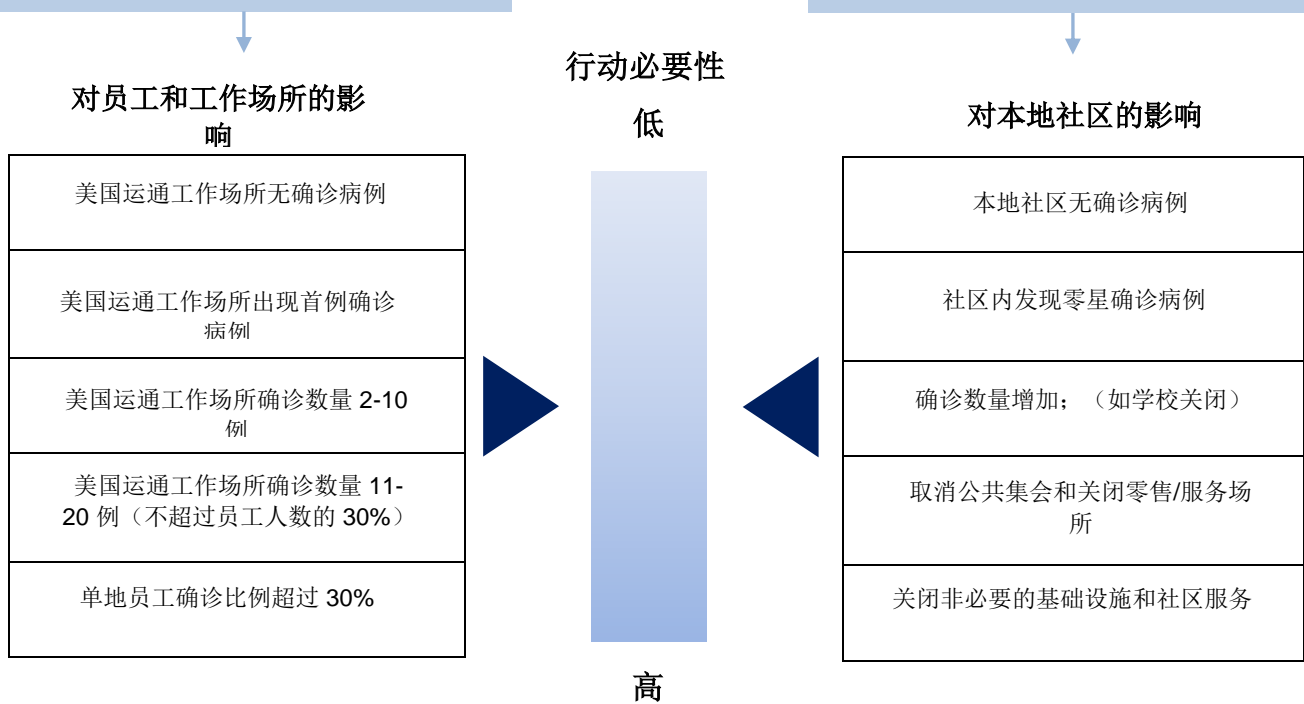
然后，企业应在这些信息的基础上进行影响分析，并确定采取行动的触发条件。在经历了禽流感、H1N1 和 SARS 之后，美国运通制定了相应的标准，以便对未来流行病的威胁进行验证。⁶ 在设置行动阈值时，该公司综合考虑了疫情对业务和社区的影响（见图 1）。

图 1：独立威胁验证标准

独立威胁验证标准

在评估行动必要性时，“流行病对员工和工作场所的直接影响”所占权重最高。

不过，该公司还认真考虑了工作场所周围社区的反应。



来源：据美国运通新闻改编

疫情达到阈值后，响应方案将正式启动。下面为您介绍另一家公司如何设置疫情阈值，并要求本地人事经理在猪流感疫情期间进行监控和报告（见图 2）。每个阈值分别对应一项预定措施。

图 2：本地人事经理报告模板和上报标准

本地人事经理报告模板和上报标准

报告人：					联系信息：	
国家：						
填写日期：						
A: 疫情距离：	1: 全球任何地点均无报告新增病例	2: 全球任一地点报告新增一起病例	3: 全球任一地点报告多起病例	4: 邻国新增报告病例	5: 所在国报告病例	
B: 大陆已知死亡病例数量：	1: 0	2: 0-30	3: 0-100	4: 150+	5: 300+	
C: 人传人数量：	1: 无	2: 少量疑似病例	3: 多起疑似病例或零星确诊病例	4: 多起确诊病例	5: 大量确诊病例	
疾控中心威胁等级：						
各国猪流感确诊病例数量：						
[插入公司] 威胁等级	平均值: $(A+B+C)/3$					
建议措施：	1 级	不采取行动：每 3 周监控一次				
	2 级	不采取行动：每 2 周监控一次				
	3 级	开始审查应急计划；每天密切监控				
	4 级	考虑在本地采取某些业务连续性管理措施；每天密切监控				
	5 级	建议启动业务连续性计划				

资源 Gartner

确定关键岗位

疫情会直接危及企业最宝贵的资产——员工；考虑到疫情可能持续数月，企业必须针对缺勤制定相应的计划。在进行影响分析时，请按照以下方式与人力资源合伙人和业务部门共同确定维持企业正常运转的关键岗位。

为应对 2006 年的禽流感爆发，固特异轮胎橡胶公司拟定了以下三条措施，以确保关键岗位有人可用，保证企业能够继续运营。⁷

首先，固特异轮胎橡胶公司要求各业务部门和大区确定以下岗位：

- 职能与本地区业务优先级直接相关的岗位。
- 职能与当地关键产品直接相关的岗位。
- 负责联络长期承包商和客户的岗位。
- 职能涉及疫情期间可能工作量激增的业务活动的岗位。

然后，固特异轮胎橡胶公司将这些岗位分为三类：

- 必不可少：在任何情况下都必须履行职责的岗位。
- 暂时中止：可短时间暂停工作的岗位。
- 长期中止：可长时间暂停工作的岗位。

最后，固特异轮胎橡胶公司根据分析结果，针对员工储备不足的关键岗位实施了技能培训，以确保疫情期间的运营弹性。

评估第三方流行病应对和响应计划

新冠疫情期间，中国大批工厂停工，已经给供应链造成了较大的压力。博世 CEO Volkmar Demmer 表示，“如疫情未能改善”，该公司在武汉的两个生产厂的供应链将陷入中断。⁸同时，分析师也在对严重依赖“中国制造”的苹果公司以及制药行业陷入中断的可能性进行评估。^{9,10}对查第三方流行病准备和响应计划进行评估审查，有助于企业了解其决策对本公司的影响，以及在遭遇（全球性）流行病时如何确保供应商做好充分准备。

此外，还应按照风险程度（包括流行病相关标准，如与疫区之间的距离；以及其它常见因素，如合同金额及其所提供服务的类型）对第三方进行分类。

并向最关键的第三方传递“愿意并有能力帮助其测试相关计划、并在必要时加以完善”的信息。在评估计划时，应注意以下指标（见图 3）。

图 3：第三方应对方案质量指标

第三方应对方案质量指标

第三方是否根据我方要求制定应对方案？

第三方对我方所需产品及服务的数量/位置是否有准确的了解？

对于“按照我方恢复要求执行业务连续性管理方案的能力”，第三方自评如何？

对于我方使用的产品及服务，第三方的流行病应对方案详细程度如何？

第三方是否进行流行病规划演习以验证其方案的有效性？

危机沟通计划是否规定应及时通告客户、以便有效应对我方所用产品/服务可能出现的中断？

第三方能否描述其过去的疫情响应情况？

第三方从其中学到了哪些经验教训/做出了哪些改进？

第三方是否对该公司的关键第三方（涉及到本公司所用产品及服务）的应对方案进行评估（即：第四方评估）？

疫情准备工作清查

下文列出了疫情初步爆发和被定性为流行病之后所应提出的问题，以及需要定期采取的行动，以确保企业做好充分准备。

疫情风险初步显现时所应提出的问题

- 管理人员应在何时向上级报告可能出现的问题？
- 如何向员工和客户通告潜在问题？在向员工发布通告时，能否使用员工姓名？
- 是否设置呼叫中心以保持与第三方、客户和员工的联系？

人力资源/福利问题

- 如员工希望在家工作，公司应持何种态度？
- 如受感染员工前往公司，应如何处理？
- 如非本地员工希望临时转移到其它地区，应如何处理？其家属如何处理？
- 企业是否愿意在年假期限之外批准亲属丧假/带薪参加同事葬礼？

运营问题

- 企业能否在缺勤率达到 **25%** 及以上时保持正常运行？
- 企业能否让员工远程办公？
- 企业是否能提高自由请假/薪酬的灵活性？
- 企业是否监控甚至限制员工前往高风险地区？
- 要支持员工在家工作需提供哪些基础设施？
- 企业如何判断供应资源是否被污染？
- 如何让客户相信产品未被污染？
- 公司供应链是否会出现中断？
- 工作场所及其暖通空调系统、电子设备和软装材料（如地毯窗帘等）的消毒需采用怎样的程序？
- 如何保证在岗员工的安全？
- 企业应何时禁止员工前往某些地区？
- 如何将疫区员工运回本地（特别是他们已经染病时）？

- 是否可通过上报程序获取更多资源？
- 如流感导致大量员工缺勤，是否对员工进行交叉培训以便由同一员工身兼数职？
- 是否设置经过专门培训的危机管理团队？该团队是否有员工随时待命？
- 团队成员是否了解对他们的期望？团队中是否有合适的人事管理人员？

外部沟通问题

- 高管们是否有能力提供正确的信息？
- 新闻稿的内容根据当前情况进行修改？
- 是否建立对外沟通管理机制？
- 如当前沟通方式失效，应如何处理？
- 是否有经过专门培训的发言人负责接待媒体和其他利益相关方？

疫情被定性后所应提出的问题

- 危机管理团队是否有效运作？是否拥有必要的、现成的资源以支持其工作？
- 如必须前往或转移到其它场所，该团队及其配套资源应停留在哪里？
- 对于可能出现中断的关键业务流程，该团队是否已经确定恢复时间目标 (RTO) 并监控 RTO 变化情况？
- 是否针对上述所有流程制定疫情相关策略？该团队是否了解如何落实这些计划？
- 上述策略是否进行有效集成并排定先后顺序，特别在涉及多个场所/地区时？
- 是否确定供应链依赖情况以及发生中断时的备用渠道？如备用渠道同样失效，应如何处理？
- 是否在疫区内/外有其它备用场所/设施可用？
- 交通工具是否足以将所有人员和资源转移到备用场地？

需定期采取的行动

- 针对疫情风险及其可能影响以下方面的方式对员工进行教育培训：
 - 运营
 - 资源
 - 声誉
 - 财务健康
- 审查现有的企业应对方案、程序和策略，包括：
 - 业务连续性方案
 - 风险管理措施
 - 人力资源政策
 - 通信能力
 - 关键第三方
 - 潜在销售影响
- 根据疫情所造成的的威胁，对所有现有方案进行审查、更新和测试
- 根据 WHO、CDC 等机构发布的警告等级确定上报触发点
- 就新的指导意见与政府、国际机构和行业组织保持联系。
- 告诉员工在发现同事中出现疑似病例时应如何处理/向谁报告。
- 在企业内部明确疫情规划、潜在威胁跟踪的职责。
- 重新审查供应链，评估从第三方到运营再到客户的整个过程中存在哪些服务连续性风险。
- 与关键第三方和服务供应商分享流行并应对和响应方案，以提高透明度、加强协作。

- 审查或创建员工健康程序，以尽量减小传染性疾病在员工之间感染的风险。
- 评估现有的员工医疗健康方案，确保员工在长时间无法工作时能够获得足够的赔付。
- 考虑建立远程办公能力。
- 制定相关计划，向员工宣传疫情可能造成的后果以及企业为此所做的准备工作。
- 定期测试疫情响应方案。考虑针对不同疫情进行演练。
- 培养高级管理人员的危机管理能力及/或为其提供危机管理资源。
- 检查工作场所能否为清洁运行提供支持（如空调系统过滤）。

作者: [Steve Shapiro](#)

作者推荐

[“Assess Third Party Business Continuity Management \(BCM\) Plans”](#)

企业的业务连续性管理 (BCM) 方案再周密，也可能因为第三方的疏漏而毁于一旦。因此，请务必严密评估关键第三方的方案，以降低业务中断风险。

[“Fundamentals of Risk: Business Continuity Management”](#)

了解业务连续性管理 (BCM) 项目的四大组成部分和六个生命周期流程。[“Ignition Guide to Conducting a Business Impact Analysis”](#)

按照本指南实施数据采集流程，以确定对业务连续性至关重要的功能，分析和预测中断可能造成的影响，并按照关键功能的重要性决定恢复的先后顺序。

尾注

- 1 [“Executives Try to Assess Financial Impact of Coronavirus Measures,”](#) Wall Street Journal.
- 2 [“Toyota to Keep China Plants Closed Through Feb. 9 as Virus Spreads,”](#) Reuters.
- 3 [“Severe Acute Respiratory Syndrome \(SARS\),”](#) CDC.
- 4 [“Impact of Illness/Disease on Business Continuity Plans and Crisis Management,”](#) Gartner.

- 5 “The Deceptively Simple Number Sparking Coronavirus Fears,” The Atlantic.
- 6 “Building a Pandemic Response Framework,” Gartner.
- 7 “HR Policies and Contingency Planning in Preparation for a Possible Outbreak of the Avian Flu — Part II,” Gartner.
- 8 “Bosch CEO Warns Coronavirus Could Hit Global Auto Supply Chains,” Reuters.
- 9 “Apple Supply Chain Braces for Disruption From Coronavirus,” Bloomberg.
- 10 “The Coronavirus Is a Threat to the Global Drug Supply,” Wired.

相关报告推荐

[As Hackers Escalate Attacks That Prey on Human Nature, Help the Workforce Defend Itself](#)
[Monitor Levels of Risk Exposure](#)
[The Other Front in the Talent](#)
[War Amplifier Risks](#)
[\(GraySpring*\) Emerging Risk](#)
[Prioritization Tool](#)

© 2020 高德纳咨询有限公司及/或其关联公司版权所有。保留所有权利。Gartner 是高德纳咨询有限公司及其关联公司的注册商标。如无高德纳事前书面许可，不得以任何形式复制或传播本出版物。本出版物中包含高德纳研究机构的观点，不应被理解为事实陈述。本出版物中所含信息取自可靠来源，但高德纳不对此类信息的准确性、完整性和适当性做任何保证。高德纳研究中可能涉及法律及财务问题，但高德纳并不提供法律建议或投资服务，亦不可将高德纳研究成果作此用途。访问和使用本出版物时应遵守[《高德纳使用政策》](#)之规定。高德纳以独立客观而蜚声业界，所有研究项目均由公司研究部门独立完成，不受任何第三方影响。如需更多信息，敬请参阅[《独立性和客观性指导原则》](#)。

[关于 Gartner](#) [招贤纳士](#) [新闻通讯](#) [政策](#) [隐私政策](#) [联系我们](#) [网站导航](#) [帮助](#) [获取 App](#)

© 2020 高德纳咨询有限公司及/或其关联公司版权所有。保留所有权利。