

# 业务持续训练计划

---





CITY of **BOSTON**  
*Regional Catastrophic  
Preparedness Grant Program*

## 波士顿市 区域性灾难预备基金资助计划



**Kendall Bobula**  
规划与预备总监



**Kristin Collins**  
项目专案总监



**Madison Hoadley**  
波士顿市紧急事务规划师



**Alanna Bezas**  
普罗维登斯市 (*Providence*) 紧急  
事务规划师

# 项目课程前 问卷调查

---

请扫描 QR 码并填写「项目课程前 的问卷调查」！

您的作答是匿名的，有助我们在课程开始前，了解您对潜在风险的看法与预备程度，从而改善课程内容。

感谢您的参与！



# 议程

业务继续运作计划简介

5-10 分钟

紧急行动计划

10 分钟

商业继续运作计划

50 分钟

休息

5-10 分钟

# 什么是业务继续运作计划？

---

在发生事故中断时，协助商户与企业维持运作、并以减低最低影响，恢复正常运作的程序与资源。

## 可能出现的中断 情况及例子

无法进入场地

(例如：洪泛滥或火灾造成建物受损)

人力不足导致无法提供服务 (例如：疫情、公共交通服务及运输受阻) 设备或系统故障造成停顿 (例如：IT资讯科技问题、停电等)

# 为何业务继续运作计划很重要？

灾害发生后

**43%**

商户及企业

无法恢复营业

**51%**

商户及企业

在 2 年内 结束营业

**75%**

商户及企业

在 3 年内会倒闭

# 为什么有业务营运持续计划是非常重要？



*Image: Robin Lubbock, WBUR*

降低潜在风险 维持／提升营运 维护商户及企业声誉及口碑 留住客户 员工安全与健康福祉 稳定财务 供应链管理 避免法律风险与诉讼

# 商业继续运作计划 简介

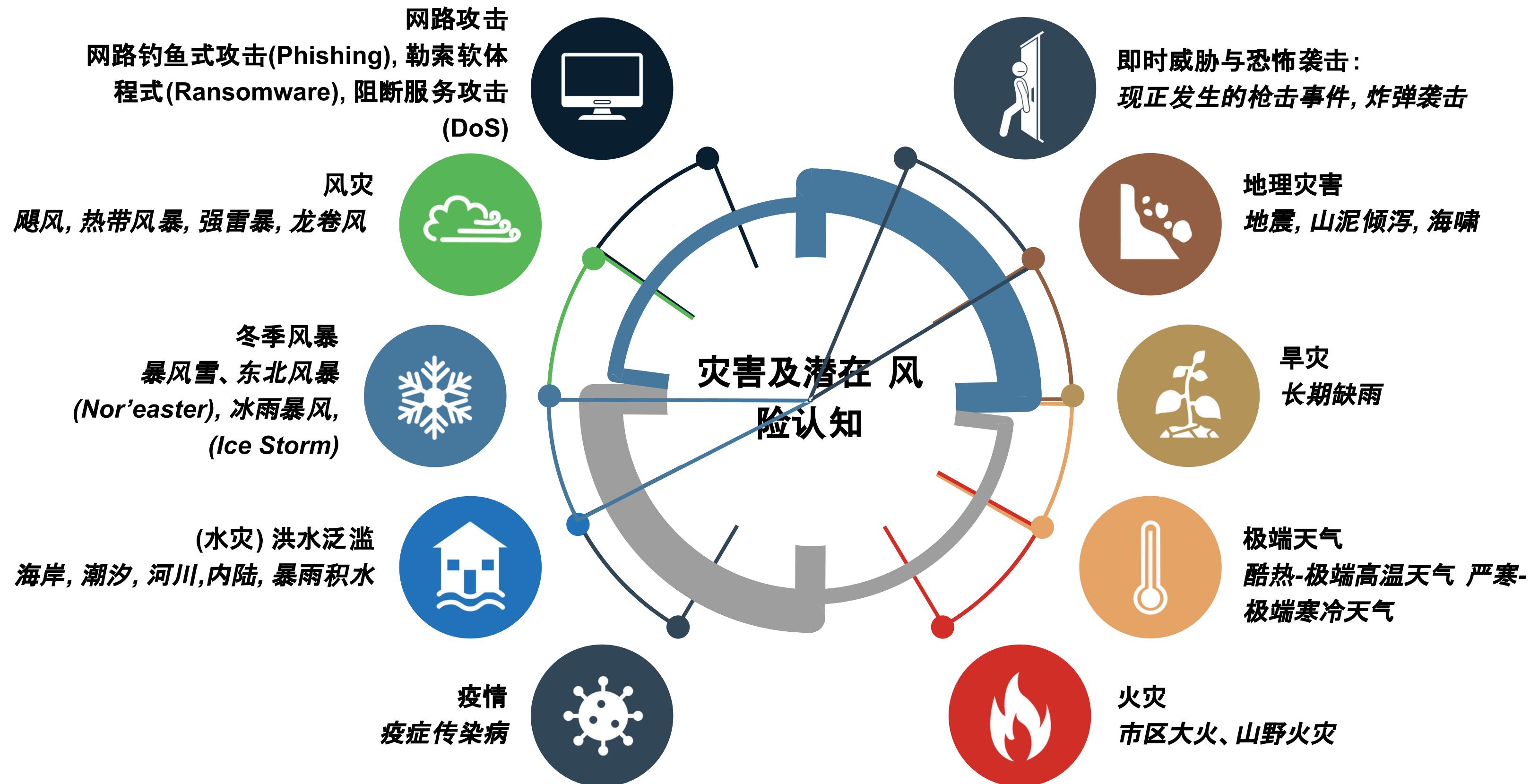
商业继续运作 计  
划简介  
哪些灾害及风险可能对  
您的商户及企业造成影  
响？

**紧急行动**  
为保护人命与财产, 需  
立即采取哪些行动?

**商业继续运作**  
可以采取哪些行动来确  
保业务能够持续运作?

**商业运作复原**  
如何尽快恢复正常运  
作?

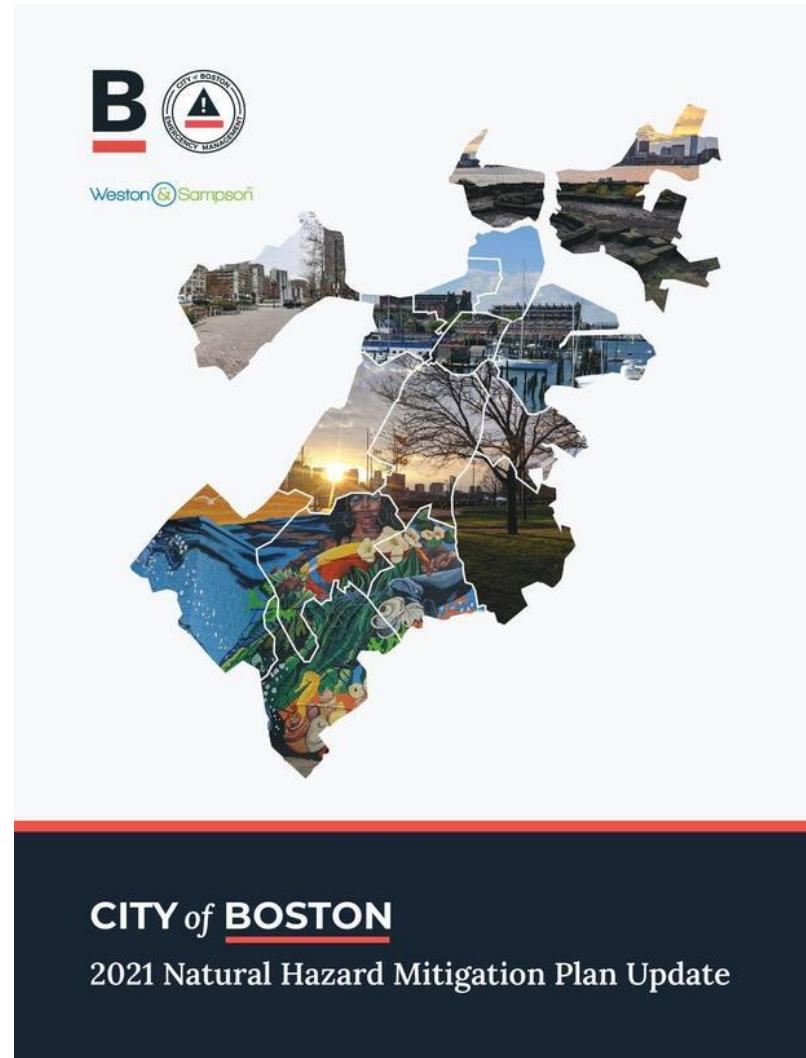
# 潜在风险及灾害认知



# 认识潜在风险的资源

## 天然灾害及 风险应对 及缓解

### 计划



[Boston.gov/emergency](http://Boston.gov/emergency)

### 互动地图



### CISA: 网路攻击

[cisa.gov/audiences/small-and-medium-businesses](https://cisa.gov/audiences/small-and-medium-businesses)

### FBI: 威胁事件

[fbi.gov/how-we-can-help-you/active-shooter-safety-resources](https://fbi.gov/how-we-can-help-you/active-shooter-safety-resources)

# 业务继续营运计划 工具资料包

## 1 紧急行动计划及应变措施 保护生命与财产

沟通及通讯程序

疏散及撤离计划

就地避难 (*Shelter-in-Place*)计划

财产及器材设备的 安全保护安指引

紧急应变指南

## 2 业务继续营运计划 维持营运并恢复正常运作

计划清单列表

基本主要业务运作 持续营运与恢复运作的  
策略)

沟通及通讯程序

维修计划指引

附录/额外相关资讯指引

## 3 培训与练习 培训员工并测试计划的成效

培训

模拟练习

练习指引

影片及资源

# 紧急行动计划及措施

为保护人命与财产, 有什么需要立即采取的行动及措施?

1.1 沟通及通讯程序

1.2 疏散及撤离计划

1.3 就地避难(Shelter-in-Place)计划

1.4 财产及器材设备的安全保护及指引

1.5 紧急应变指南

## 事故监测与报告



**报告紧急事故: 请拨 9-1-1, 并参阅 附录 F 有关商业继续营运计划的样本及更多资源。**



**通知员工: 主动告知事件并提供安全与保护财产的指引。**



**非一般紧急事件: 遇到例如网络攻击或资讯科技中断等事故时, 请通知相关人员或服务合作伙伴。**

# 警报与通知系统

警报与通知系统	系统	位置／控制面板或 进入点
	火警警报	所有设施内警报位置的地图／说明
	公共广播系统	进入及使用对讲机、广播喇叭等的指引
	其他	所有设施内其他警报(例如一氧化碳)的地图／说明
通知系统	电子警报	紧急情况下使用的电子通知系统列表 (如短讯、电邮、应用程式通知、大规模通知软件)
	电话联络通知	存取并依照 特定的电话联络通知系统指引, 以确保正确的通知程序
	对讲机	双向对讲机位置的地图／说明
	其他	其他紧急通知系统的地图／说明

# 警报与消息通知

**若在紧急又安全的情况下，请使用以下样本作为指引，向整个工现场告诉相关情况。**

各位员工与顾客请注意，这是一则紧急公告。

注意！【插入地点】报告【插入紧急事件插入地点】。为确保安全，请立即【插入适当行动：疏散、就地避难等】。

【附加指示】。

紧急应变人员正在赶来。请遵从员工指示，前往【指定安全区域】。保持冷静，并在需要时协助他人。

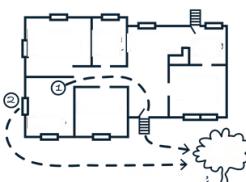
# 疏散及撤离



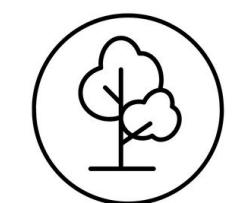
**协助行动不便者:** 安排人员专责协助行动不便的员工或顾客, 并指定疏散协助区域。



**清楚标记出口:** 确保所有紧急出口都有明显标记, 并且清晰可见。



**制定紧急逃生路线:** 把地图加进计划里。

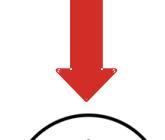
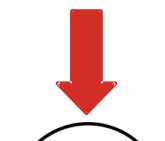
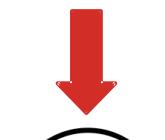


**设置集合地点:** 设置指定一个明确且安全的集合点于建筑物外。



**指派应变负责人:** 指定专人负责点算所有员工同访客。

## 就地避难



**指定避难区域**：在建筑物内设立一个安全的避难地点，最好没有窗户，并且有可上锁的门。

**为避难区域储备**：确保避难区内备有必要的紧急物资。

**熟悉建筑系统**：认识暖通空调(HVAC)、通风设备、风扇等位置，以便在必要时能迅速关闭。

**分配任务**：在就地避难过程中，为员工分配具体工作。

**准备紧急联络清单**：确保员工在需要时能够取得紧急联络名单。

**保持设备充电**：为对讲机与电话充电，并将充电器存放在指定的避难区域。

# 保护财产与设备



**安全第一:只有在确认安全的情况下,才进行财产保护。**



**识别需保护的项目:记录哪些财产、设备或文件需要加以保护。**



**确认物品位置:记录这些物品的位置。**



**提供指示:列出如何保护每一项物品的详细步骤。**



**估算时间:记录保护每一项物品所需的大约时间。**

# 请参考《紧急应变指南》处理特别危险及危机的情况。

商业名字 (Business Name)

紧急行动计划

- 火灾
- 医疗紧急应变计划
- 炸弹威胁(恐吓)
- 可疑化学物品/物质
- 血液传播病原体
- 电力中断
- 汽油/化学品外泄
- 煤气(天然气)／石油气外泄
- 水管爆裂

- 严重恶劣天气
- 水灾
- 洪灾抢救/善后工作
- 产品污染
- 冰箱故障/食物安全
- 水质污染/须煮沸饮用通知
- 抢劫
- 社会动荡(民众骚乱)
- 网络袭击

## 2. 紧急应变指南

### 火警

如有人报告火警, 请立即拉下火警警钟 (如有设置且尚未启动), 提醒所有人疏散。然后拨打 911 通知消防部门。请提供以下资讯:

- 公司名称及街道地址
- 火警性质 (例如: 电气火警、油脂、纸张、化学品)
- 火警位置(建筑物/大楼与楼层)
- 火警警报类型 (例如: 侦测器、警报器、洒水系统)
- 火警警报位置 (例如: 建筑物/大楼和楼层)
- 火警报告人姓名
- 回电电话号码
- 疏散小组--负责指挥员工和访客的疏散。

### 操作程序

1. 疏散及撤离: 沿着撤离路线将大楼内的人员撤离到户外的主要集合区。
2. 引导: 引导大楼人员使用楼梯并朝远离火源的出口撤离。
3. 禁止: 禁止使用电梯。
4. 清点所有人员: 在集合区清点所有员工与访客人数。
5. 会合消防部门: 向消防部门报告是否所有人员均已清点, 是否有人受伤, 并更新紧急状况及已采取的行动。如有需要, 提供大楼平面图、钥匙及其他协助。

### 灭火器的位置

# 紧急应变指南 - 例子: 火灾

商业名字 (Business Name)

紧急行动计划

## 2. 紧急应变指南

### 火警

如有人报告火警, 请拨打 911 通知消防部

- 公司名称及街道
- 火警性质 (例如)
- 火警位置(建筑物)
- 火警警报类型
- 火警警报位置
- 火警报告人姓名
- 回电电话号码
- 疏散小组——负责

### 操作程序

1. 疏散及撤离: 指定安全集合点
2. 引导: 引导大楼内人员安全撤离
3. 禁止: 禁止使用电梯
4. 清点所有人员: 清点并报告所有人员安全撤离
5. 会合消防部门: 与消防部门会合, 报告火灾情况及已采取的行动

### 灭火器的位置

商业名字 (Business Name)

紧急行动计划

位置

### 消防系统

请记录消防系统的类型、位置、保护区域或危险点, 以及使用指示。如有不确定, 请联系业主或大楼管理人。

系统类型	位置	出入口(操作入口)//说明
洒水系统	控制阀(阀门控制器)	
	控制阀(阀门控制器)	
	控制阀(阀门控制器)	
消防泵		
特殊灭火系统		

- **标记灭火器位置:**列出整栋建筑物内所有灭火器的位置。
- **记录消防系统:**标明并记录洒水器、消防泵以及特殊灭火系统的详细资料。
- **提供图示指南:**在计划中加入地图, 清楚标明所有消防设备和系统的分布。

# 业务继续运作计划

可以采取哪些行动来维持业务运作并恢复正常营运？

## 2.1 规划清单

---

### 2.2 简介: 目的、范围、政策、授权分配工作

---

基本重要业务继续营运与复原策略

- ### 2.3
- a. 基本重要继续业务营运
  - b. 持续运作策略
  - c. 复原运作策略
- 

沟通及通讯联络程序

## 2.4

---

维修计划

## 2.5

---

附录 (补充资料)

## 2.6

在发生服务中断之前，先准备  
好关键文件与重要资讯。



*Image: Christin Hume, Unsplash*

- 人力资源/人事部门
- 设施
- 业务运作
- 市场营销(推广)／销售
- 公共关系
- 供应商／承办商
- 仪器设备
- IT 资讯科技(信息技术)
- 财务
- 保险
- 法律事务
- 遵循规法

## 目的与范围

说明计划包括的内容及其重要性：

- 如何为紧急事件或服务中断做好准备
- 如何在服务中断后持续营运
- 如何恢复至正常运作

## 政策

使计划决策与以下内容保持一致：

- 公司政策
- 行业法规
- 法律要求

## 授权分配工作

谁有权作出决策并执行计划  
确定在发生中断时，谁有权作出决策并执行计划。

提供产品或服务所需运作或营运流程。

若服务中断时间过长，可能导致业务损失甚至倒闭。

<b>业务运作</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 运营</li> <li>• 生产</li> <li>• 服务提供</li> </ul>	<b>供应链／物流运输</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 供应存货</li> <li>• 分销配送</li> <li>• 供应商/承办管理</li> </ul>	<b>法律／遵循法规</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 合约管理</li> <li>• 遵守法规</li> <li>• 报告</li> </ul>
<b>人力资源管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 员工排班</li> <li>• 员工纪录管理</li> <li>• 人力资源资讯系统管理</li> </ul>	<b>资讯科技</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 数据管理</li> <li>• 资讯科技</li> <li>• 网路安全</li> </ul>	<b>财务</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 财务规划与报告</li> <li>• 薪酬发放</li> <li>• 收款与付款</li> </ul>
<b>推广(营销)／销售</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 销售点(收银)交易</li> <li>• 公共关系</li> <li>• 通信系统维修保养</li> <li>• 社群媒体与网站管理</li> </ul>	<b>设施</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 暖通空调／照明／公用设施日常运作与维护</li> <li>• 安全与保全</li> </ul>	<b>行政与策略管理</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 财务与营运决策</li> <li>• 风险管理</li> <li>• 利益相关者关系</li> </ul>



## 仲要基本业务运作示例:面包店:

- **设施与营运**
  - 柔和面团
  - 烘焙产品
  - 产品送货
  - 产品储存与冷藏
- **供应链与存货**
  - 供应链(进货)与存货
  - 订购供应品(例如:原料、包装等)
- **销售与顾客交易**
  - 店内购买(收银)点
  - 线上购买/订单
- **人员管理**
  - 员工排班
  - 薪资发放

**活动：请列出清单，对于突发情况发生后，在您生意里，那些一定要保持运作或立即恢复的基本重要工作。**

**A**

您的生意有哪些核心产品与服务，  
带来收益或服务顾客？

**B**

哪些运作流程对您的营运至为重要  
，并有助于提供产品或服务？

基本重要业务营运：【在此填写重要业务功能名称】 内容 / 使用说明	
优先复原次序	恢复时间目标 [决定中断发生后, 可允许恢复此功能的最长 时间。]
由谁负责执行此功能？ 经理/主管： 额外员工： 供应商/服务提供商：	谁可以作为后备支援？ 经理/主管： 额外员工： 供应商/服务提供商：：
如何完成这项工作的简要说明 [请提供一步一步的操作方法]	
必须的培训 [在此填写内容.]	完成此功能所需资源： 设备： 记录/报告： 物资用品： 公用设施(水电/能源)： 场地：
互相倚赖的关系 [请列明其他提供资源或投入的机构 / 部门]	谁会用到这项工作的成果？ [列出所有相关的人士或团体]
主要地址 [在此填写这项工作的主要地点。]	替代/后备地点 [在此填写这项工作的主要地点]
责任/义务 • 没有 • 法律性 • 契约性 • 监管法规性 • 金融财务性	因功能中断造成的金钱损失(或被罚的金额) [在此填上大约金额]

**基本业务运作: [业务名称]**

**回复优先次序: 此运作的重要程度 为何？请考虑在某些时期中  
断会带来更大影响(例如: 季节、月底时／季度等)。**

- 极重要
- 高度重要
- 普通重要
- 轻微重要

**复原时间目标: 此业务运作功能在造成 营运或财务影响前, 最  
多能中断多久？**

- < 1 小时
- 1 - 8 小时
- 8 - 24 小时
- 24 - 72 小时
- 72+ 小时

## 活动：请为您的基本重要业务 营运排定优先次序。

特别关注那些即使短暂营运中断之后，会对业务造成重大影响的关键的工作。

**复原营运的优先顺序:**此业务营运功能的重要程度为何？请考虑在某些时期中断会带来更大影响(例如:季节、月底时期／季度等)。

- 极为重要
- 高度重要
- 普通重要
- 轻微重要

**复原营运时间目标:**此业务运作功能最多可中断多久，才会对营运和／或财务造成影响？

- < 1 小时
- 1 - 8 小时
- 8 - 24 小时
- 24 - 72 小时
- 72+ 小时

<b>基本重要业务营运：</b> [在此填写重要业务功能名称] 内容 / 使用说明	
<b>优先复原次序</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重大关键(最优先)</li> <li>重要优先</li> <li>中等重要优先</li> <li>低等重要优先</li> </ul>	<b>恢复时间目标</b> [决定中断发生后, 可允许恢复此功能的最长 时间。]
<b>由谁负责执行此功能？</b> 经理/主管： 额外员工： 供应商/服务提供商：	<b>谁可以作为后备支援？</b> 经理/主管： 额外员工： 供应商/服务提供商：
<b>如何完成这项工作的简要说明</b> [请提供一步一步的操作方法]	
<b>必须的培训</b> [在此填写内容。]	<b>完成此功能所需资源：</b> 设备： 记录/报告： 物资用品： 公用设施(水电/能源)： 场地：
<b>互相倚赖的关系</b> [请列明其他提供资源或投入的机构 / 部门]	<b>谁会用到这项工作的成果？</b> [列出所有相关的人士或团体]
<b>主要地址</b> [在此填写这项工作的主要地点。]	<b>替代/后备地点</b> [在此填写这项工作的主要地点]
<b>责任/义务</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>没有</li> <li>法律性</li> <li>契约性</li> <li>监管法规性</li> <li>金融财务性</li> </ul>	<b>因功能中断造成的金钱损失(或被罚的金额)</b> [在此填上大约金额]

**请为每一项重要营运功能, 提供详细资料。**

**谁负责执行此职能工作？**

请列出经理、主管、员工、供应商与厂商。

**谁可以作为替代／后备工作人选？**

请为左侧所列的每个职位, 列出一位替代人选。

**简要说明如何执行此职能工作。**

给替代/后备员工提供指引工作说明。

**所需培训：**

执照、证照、安全训练等。

**完成这项工作需要什么？**

写下所需的设备、文件、报告、用品、水电设施和空间等。

<b>基本重要业务营运：</b> [在此填写重要业务功能名称] 内容 / 使用说明	
<b>优先复原次序</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重大关键(最优先)</li> <li>重要优先</li> <li>中等重要优先</li> <li>低等重要优先</li> </ul>	<b>恢复时间目标</b> [决定中断发生后, 可允许恢复此功能的最长 时间。]
<b>由谁负责执行此功能？</b> <u>经理/主管</u> ： <u>额外员工</u> ： <u>供应商/服务提供商</u> ：	<b>谁可以作为后备支援？</b> <u>经理/主管</u> ： <u>额外员工</u> ： <u>供应商/服务提供商</u> ：
<b>如何完成这项工作的简要说明</b> [请提供一步一步的操作方法]	
<b>必须的培训</b> [在此填写内容。]	<b>完成此功能所需资源：</b> <u>设备</u> ： <u>记录/报告</u> ： <u>物资用品</u> ： <u>公用设施(水电/能源)</u> ： <u>场地</u> ：
<b>互相倚赖的关系</b> [请列明其他提供资源或投入的机构 / 部门]	<b>谁会用到这项工作的成果？</b> [列出所有相关的人士或团体]
<b>主要地址</b> [在此填写这项工作的主要地点。]	<b>替代/后备地点</b> [在此填写这项工作的主要地点]
<b>责任/义务</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>没有</li> <li>法律性</li> <li>契约性</li> <li>监管法规性</li> <li>金融财务性</li> </ul>	<u>因功能中断造成的金钱损失(或被罚的金额)</u> [在此填上大约金额]



## 投入(输入)/相互依赖性：

还有哪些内部的运作功能或外部实体为此运作部份提供资源或输入？投入与产出

## 谁会用到这个运作功能的结果？

您的业务中是否有其他功能依赖此功能的(输出)结果？是否有外部单位依赖此运作功能？

<b>基本重要业务营运：</b> [在此填写重要业务功能名称] 内容 / 使用说明	
<b>优先复原次序</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 重大关键(最优先)</li> <li>● 重要优先</li> <li>● 中等重要优先</li> <li>● 低等重要优先</li> </ul>	<b>恢复时间目标</b> [决定中断发生后, 可允许恢复此功能的最长 时间。]
<b>由谁负责执行此功能？</b> <u>经理/主管</u> ： <u>额外员工</u> ： <u>供应商/服务提供商</u> ：	<b>谁可以作为后备支援？</b> <u>经理/主管</u> ： <u>额外员工</u> ： <u>供应商/服务提供商</u> ：
<b>如何完成这项工作的简要说明</b> [请提供一步一步的操作方法]	
<b>必须的培训</b> [在此填写内容。]	<b>完成此功能所需资源：</b> <u>设备</u> ： <u>记录/报告</u> ： <u>物资用品</u> ： <u>公用设施(水电/能源)</u> ： <u>场地</u> ：
<b>互相倚赖的关系</b> [请列明其他提供资源或投入的机构 / 部门]	<b>谁会用到这项工作的成果？</b> [列出所有相关的人士或团体]
<b>主要地址</b> [在此填写这项工作的主要地点。]	<b>替代/后备地点</b> [在此填写这项工作的主要地点]
<b>责任/义务</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 没有</li> <li>● 法律性</li> <li>● 契约性</li> <li>● 监管法规性</li> <li>● 金融财务性</li> </ul>	<u>因功能中断造成的金钱损失(或被罚的金额)</u> [在此填上大约金额]

## 主要地点：

此功能的主要位置。请写下这项工作平常在哪里进行。

## 后备使用地点：

请写下如果不能在主要地点进行时, 要在哪里做这项工作。

挑选这个地方时, 要想一想需要什么设备或资源来完成工  
作。

<b>基本重要业务营运：</b> [在此填写重要业务功能名称] 内容 / 使用说明	
<b>优先复原次序</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>重大关键(最优先)</li> <li>重要优先</li> <li>中等重要优先</li> <li>低等重要优先</li> </ul>	<b>恢复时间目标</b> [决定中断发生后, 可允许恢复此功能的最长 时间。]
<b>由谁负责执行此功能？</b> <u>经理/主管</u> ： <u>额外员工</u> ： <u>供应商/服务提供商</u> ：	<b>谁可以作为后备支援？</b> <u>经理/主管</u> ： <u>额外员工</u> ： <u>供应商/服务提供商</u> ：
<b>如何完成这项工作的简要说明</b> [请提供一步一步的操作方法]	
<b>必须的培训</b> [在此填写内容。]	<b>完成此功能所需资源：</b> <u>设备</u> ： <u>记录/报告</u> ： <u>物资用品</u> ： <u>公用设施(水电/能源)</u> ： <u>场地</u> ：
<b>互相倚赖的关系</b> [请列明其他提供资源或投入的机构 / 部门]	<b>谁会用到这项工作的成果？</b> [列出所有相关的人士或团体]
<b>主要地址</b> [在此填写这项工作的主要地点。]	<b>替代/后备地点</b> [在此填写这项工作的主要地点]
<b>责任/义务</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>没有</li> <li>法律性</li> <li>契约性</li> <li>监管法规性</li> <li>金融财务性</li> </ul>	<u>因功能中断造成的金钱损失(或被罚的金额)</u> [在此填上大约金额]

## 义务：

- 没有任何
- 合法的
- 合约的
- 监管的
- 财务的

## 因无法正常运作而 损失金钱(或罚款)：

预计损失: \$ \_\_\_\_\_

- 销售和收入损失
- 因销售或收入延迟导致的资金短缺
- 费用增加(例如加班费、外包费、赶工额外费等)
- 监管罚款
- 合约罚款或损失合约奖金
- 客户不满意或流失
- 拖延业务计划或重要策略的实施

## 持续性: 维持关键营运、尽量缩短停工时间, 并 尽量减轻运作中断对重要基本业务营运的影响

对于最重要或优先关注的工作, 请制定方法, 确保在遇到营运中  
断时仍能维持, 并考虑以下几点:

- 复原营运时间目标: 需要多久内才可以恢复
- 执行人员, 以及谁可以做替代/备援人员
- 需要什么训练
- 需要的器材、物资、场地、基本设施
- 相关依赖(前置资源与成果输出)
- 主要地点和可替代地点
- 必须履行的责任
- 可能造成的损失

### 中断例子

限制进入设施/场地 (例如: 建筑物受损) 拒  
绝提供服务 因为人手不足(例如: 疫情造  
成) 服务中断由于设备或系统故障(例如  
:IT问题)

## 连续性策略例子：面包店

基本运作功能	可能的营运中断	持续性策略
	<p><b>设施进入受阻</b> (例如:因洪水造成区域封闭, 数日内无法进入街道／建筑物)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>在另一个地点发薪</b></li> <li><b>规划注意事项:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>确保替代地点具备必要的设备、程式系统、文具用品、空间、(水电)公用设施等。</li> <li>确保主要和替补的发薪人员都能到那个地方工作。</li> </ul> </li> </ul>
<b>薪资发放及管理</b>	<p><b>因人力缩减导致的服务中断</b>(例如: 疫情、大规模传染病爆发)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>由备援人员处理薪资发放</b></li> <li><b>规划注意事项:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>找好替补人员(写清楚职位)</li> <li>准备一份发薪的操作说明文件</li> <li>准备一份发薪的操作说明文件</li> </ul> </li> </ul>
	<p><b>因设备或系统故障导致的服务中断</b> (例如:无法存取线上薪资系统)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>以人工方式或电话联系薪资公司</b></li> <li><b>规划注意事项:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>一份包含员工薪水资料的 Excel 表</li> <li>薪资公司的电话与联络方式</li> <li>确保敏感资料的安全, 包括纸本文件保存及资讯传输安全性</li> </ul> </li> </ul>

**活动: 想一想, 如果遇到不同类型的营运中断, 要用什么方法保持公司继续运作。**  
记得把之前讨论过的细节都考虑进去。

保持运作的策略	
无法进入设施/场所：	[列出企业在因设备或系统故障而无法提供服务时维持营运的步骤]
因人员不足而造成之服务中断：	[列出企业在因设备或系统故障而无法提供服务后, 将功能恢复至正常营运状态的步骤]
因设备或系统故障而造成之服务停止：	[请概述当企业因设备或系统失效而服务中断时, 维持营运所需之步骤]

**运作的复原：**透过有序衔接，使营运能以持续策略顺利回复至正常状态。

### 例子 1

- 持续性策略：  
搬到另一个暂时地点
- 恢复策略：纪录您将如何搬回主要地点，并加强其韧性

### 例子2

- 持续性策略：  
使用替代供应商或供应商
- 复原策略：  
确定更可靠或更多样化的供应商/厂商

### 例子 3

- 持续性策略：  
由其他员工暂时负责这项工作
- 恢复策略：  
把工作交回主要员工负责，并再训练一些员工，让团队更有备援能力

## 恢复营运策略例子: 面包店

基本重要运作	可能的营运中断	继续性策略	复原策略范例
薪资发放及管理	<b>设施进入受阻</b> (例如: 因洪水造成区域封闭, 数日内无法进入街道／建筑物)	<ul style="list-style-type: none"> <li>在主要地点恢复正常运作之前, 在其他地点发放工资</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>注意紧急警报, 并查看 OEM/BPD 的社群平台更新, 了解何时能回到该区或大楼</li> <li>拍照或记录财产损坏情况</li> <li>向保险公司申请理赔</li> <li>把积水抽出建筑物</li> <li>清理杂物和垃圾</li> <li>把大楼清洁并消毒</li> </ul>
	<b>因人力缩减导致的服务中断</b> (例如: 疫情、大规模传染病爆发)	<ul style="list-style-type: none"> <li>替补/备用人员负责薪资发放</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>把主要负责发薪的人员的工作流程记录下来</li> <li>排定会议, 向主要薪资人员进行业务简报／工作说明</li> </ul>
	<b>因设备或系统故障导致的服务中断</b> (例如: 无法存取线上薪资系统)	<ul style="list-style-type: none"> <li>手动处理/致电工资公司</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>和薪资公司配合, 确保手写或纸本资料都有输入薪资系统</li> </ul>

**活动:请为每一种可能的营运中断情况 设计一个复原方法,  
并记得把之前考虑及讨论过的细节都列出及包括在内。**

恢复策略	
不能进入场所/场所：	【请概述在企业因设备或系统失效而服务中断后，恢复功能至正常营运状态之步骤】
因人员不足而造成之服务中断：	【写下公司在人手不足而服务停摆后，如何把功能恢复到正常营运状态的步骤】
因设备或系统故障而造成之服务停止：	【写下公司在因设备或系统坏掉而服务停摆后，怎样把功能恢复到正常营运状态的步骤】

# 遇到危机时沟通及联络通讯的范本(格式)

**主题：**关于〔业务中断 / 紧急状况〕的重要讯息

亲爱的〔员工 / 客户 / 供应商 / 监管单位〕，

我们想通知您，目前有一项中断事件正在影响本公司的营运。我们正遭遇〔描述中断或紧急状况〕。

我们正在采取的措施：

- [列出处理问题的具体步骤]
- [如可能，提供大概的解决时间]
- [说明任何临时替代方案或服务]

我们需要您配合的事项：

为了帮助我们更有效地管理此状况，请：

- [请明确列出收件人需配合的行动，例如改用其他联络方式，或理解处理延迟]。
- [提醒他们任何关键时限或需要立即注意的最新更新]。

有任何疑问或担忧吗？

如有任何问题，请联络〔相关联络方式〕。我们感谢您在此期间的理解与支持，并将持续于必要时提供更新。

敬上，

〔您的姓名〕

〔您的职位〕

〔公司名称〕

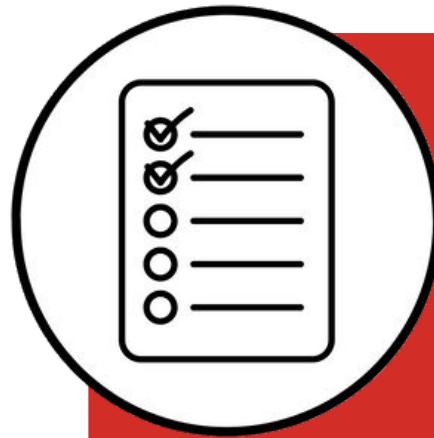
〔联络方式〕

- 向适当的受众(员工、供应商、供货商、客户、监管机构、媒体等)传达情况及其影响
- 包括以下资讯：
  - 发生了什么事
  - 你在做什么
  - 你向他们要求什么
  - 如有疑问如何联络您
- 请根据不同受众需要，制化遇到危机时沟通及通讯的范本(格式)

# 通讯及沟通系统

通讯沟通需求	主要系统/工具	备用系统/工具	备注/说明
内部通讯	<p>【插入系统 / 工具。 (例如：Slack、Teams、群组简讯、电子邮件、大量通知系统、网站内容管理系统 (CMS)、支援热线)。】</p>	<p>【1插入系统 / 工具。】</p>	<p>【列出有关此通讯系统的任何其他备注或说明。】</p>
外部通讯 (客户/厂商/供应商/监管单位)	客户通讯		
	厂商通讯		
供应商通讯			
监管单位通讯			

- 确定如何与每个受众进行沟通(电子邮件、电话、简讯、大众通知系统、网站、讯息和协作平台、社交媒体等)
- 找出主要的通讯方式，并准备一个备用方或系统



## 保持 计划更新

并告知员工计划变更

**计划维护**

计划会在【检视频率】或于计划演习及练习、业务中断，或业务发生重大变更后进行审查。计划会视需要进行更新，以反映当前的风险、策略、资源及职责。计划的变更将由【授权人员】批准，并分发给【收件人】。对计划所做的修改将记录于下方。

日期	变更说明	授权人们

- 决定应多长时间检讨计划的频率，例如：

- 在一次模拟练习计划后
- 营运中断后
- 业务发生重大变化后

- 计划应持续更新，以确保能反映最新的风险认知、策略、资源与责任。

- 决定谁有权更改计划
- 谁要检讨并审查以及更新最新资料

## 不要忘记附录！

### 附录 A – 员工识别

包含重要员工的详细基本资料: 联络及通讯方式、主要工作职责、认证及证照, 以及紧急联络人。

### 附录 B – 主要供应商和供应商识别

列出主要和备用供应商/合作供应商、他们的联络资讯以及他们支援的重要基本业务运作功能。

### 附录 C – 设备识别

文件纪录重要设备的详细资讯: 序号(serial numbers)、存放位置、价值, 以及是否有备用。

### 附录 D – IT 资讯科技设备与流程

包括电脑与 IT 设备、资料保护方法、备份可用性、维护计划和复原运作目标。

### 附录 E – 财务和保险资讯

提供财务联络人和保险单清单, 包括承保范围详情和保单限额。

### 附录 F – 复原资源

列出了恢复营运相关资源: 有关营运及商业改善及支援组织资讯和本地支援复原的本地组织。



# 休息

训练与练习

25 minutes

主要重点学习

5 minutes

# 训练与练习

这些计划是否有效？哪些地方需要改进？

3.1 训练

---

3.2 测试计划：模拟练习

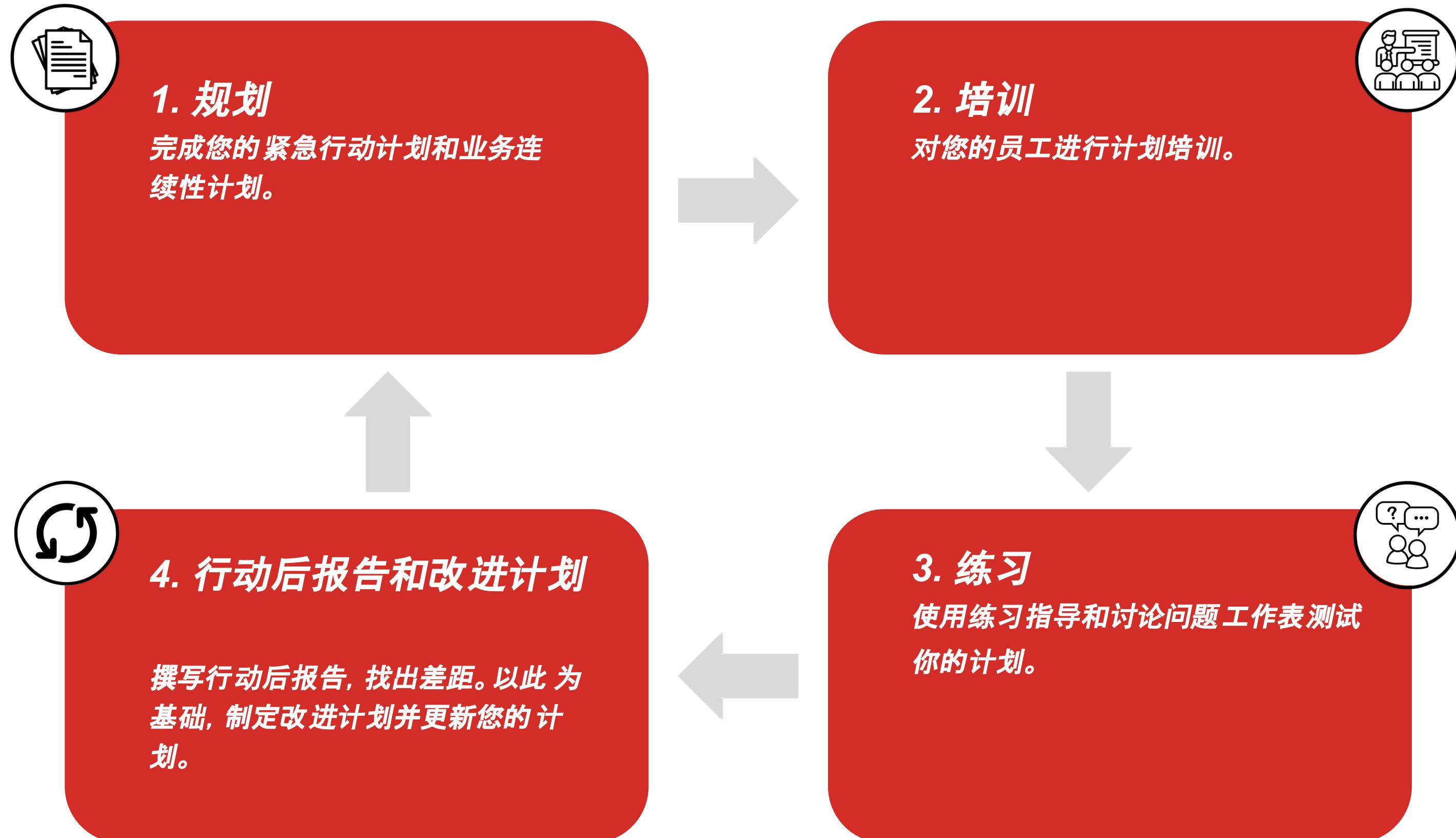
---

3.3 更多练习的指导

---

3.4 训练视频和更多资源

# 训练并执行你的计划 - 过程



## 3.1 练习



### 培训您的员工

#### 计划的训练及演习

本计划之训练由〔负责人〕执行，以确保所有计划中列有职责之员工能够充分准备并理解其角色。训练进行时机包括：

1. 当计划内容发生变更时；
2. 当员工的计划责任有所调整时；
3. 以及〔频率〕进行一次复习训练。以及〔频率〕进行一次复习训练。

模拟情境练习会由〔负责人〕依〔频率〕进行，以确保计划能有效运作。演练范例可在持续营运工具包中找到。

所有训练和演习及练习都会有纪录，并保存在〔指定地点〕。〔负责人〕需负责制定改进计划，解决不足之处，并依演练成果更新此计划。

- 决定由谁负责就此计划对员工进行培训
- 请考虑以下情况需对员工进行培训：
  - 当计划有所改变时
  - 定谁负责教导员工有关此计划
  - 定期复习(每年 1–2 次)
- 要保留培训纪录，好确保所有员工都有定期受训。



## 设定目标



## 打造互相支持、不责怪的环境



## 进行开放式对话

### 评估.....的能力

- 1 应对紧急情况并保护生命与财产
- 2 在中断期间运用持续性策略以维持营运
- 3 透过复原策略恢复正常运作 能做出决定，并把任务交给合适的人 在营运中断期间运用持续性策略以维持运作和员工、客户、外部合作伙伴保持协作 发现资源上的不足并加以解决
- 4
- 5
- 6

## 3.2 测试计划: 模拟情境练习

使用以下情境:

来测试

您计划中的这些方面:

**情境 1:停电:**  
(无法使用设备)

**情境 2:网路攻击**  
(无法提供服务)

**情境 3:公共交通严重中断** (人员无法到达工作地点) **情境 4:洪水泛滥** (无法进入您的设施)

### 紧急行动计划

- 沟通及通讯联络
- 撤离及疏散
- 就地避难
- 保护财产与设备
- 紧急应变指南

### 业务继续营运计划

- 重要基本业务运作
- 持续性营运策略
- 沟通及通讯联络程序
- 营运恢复策略



## 5.1 商业营运持续练习：讨论问题

### 说明

请用下面的问题来带您讨论每个情境。先看**模组(样本) 1**，回答红色写的「模组 1」问题。做完以后，再继续到**模组单元(样本) 2**，回答红色「模组 2」的问题。

### 模组单元1 讨论问题

紧急行动计划：沟通及通讯	
谁负责通知与本次紧急事件相关之个人或单位？	
哪些人需要被通知？相关联络资料存放在哪里？	
此次营运中断会采用什么警报与通知系统来进行沟通？该系统设置在哪里？	
在通知内容里应该包括哪些资料？	
紧急行动应变计划：疏散及撤离	
若进行撤离，预先指定的集合地点在哪里？	

在建筑物内，为行动不便员工或客户所安排的撤离协助地点在哪里？	
谁被指定负责协助行动不便的员工或客户？	
是否已准备好紧急逃生路线的示意图？	
紧急行动应变计划：就地避难	
需就地避难，指定的避难区在哪里？	
安全物资的指定存放地点在哪里？	
谁被指定负责停用通风及空气进气系统？	
紧急行动应变计划：财产与设备的安全措施	
在安全可行的前提下，需要确保哪些财产或设备？	

## 3.2 测试计划: 模拟情景指引

1

阅读单元一  
(模拟情景)

2

请回答以下讨论问  
题, 主题包括:

紧急行动计划

商业继续运作计划

基本业务营运业务功能

持续性策略

通讯及联络程序

3

阅读单元二  
(情境)

4

请回答以下有关  
.....的讨论问题:

业务继续营运计  
划:

营运复原策略

## 3.2 测试计划:情境 1(单元 1)

### 停电 -设备无法使用

#### 单元一

##### 星期四 早上七点

- 一场严重的暴风雨导致停电, 影响影响了整条街道。
- 电力公司通知您, 修复可能需要超 过 48 小时, 期间将持续停电。
- 停电已对您的业务运作造成影响, 例如:
  - 电脑系统无法使用
  - 冷藏与冷冻设备失效, 让易腐坏的存货面临风险
  - 由于停电导致网路中断, 造成系 统故障, 内部通 讯受到影响
  - 因街道电线损毁, 供应商无法送货

## 5.1 商业营运持续练习：讨论问题

### 说明

请用下面的问题来带您讨论每个情境。先看**模组(样本) 1**，回答以后，再继续到**模组单元(样本) 2**，回答红色「**模组 2**」的问题

### 模组单元1 讨论问题

紧急行动计划：沟通及通知	
谁负责通知与本次紧急事件相关之个人或单位？	
哪些人需要被通知？相关联络资料存放在哪里？	
此次营运中断会采用什么警报与通知系统来进行沟通？该系统设置在哪里？	
在通知内容里应该包括哪些资料？	
紧急行动应变计划：疏散及撤离	
若进行撤离，预先指定的集合地点在哪里？	

在建筑物内，为行动不便员工或客户所安排的撤离协助地点在哪里？	
谁被指定负责协助行动不便的员工或客户？	
是否已准备好紧急逃生路线的示意图？	
紧急行动应变计划：就地避难	
需就地避难，指定的避难区在哪里？	
安全物资的指定存放地点在哪里？	
谁被指定负责停用通风及空气进气系统？	
紧急行动应变计划：财产与设备的保护	
在安全可行的前提下，需要确保哪些财产或设备？	

财产或设备放置的位置在哪里？	
大约需要多少时间才能完成财产或设备的安全保护？	
紧急行动应变计划：紧急应变指引	
在这种情况下，能否按照《紧急应变手册》的指引来执行？	
商业继续营运计划：重要基本业务运作	
在此情况下，哪些重要基本业务运作正受到营运中断影响？	
商业继续营运计划：持续营运策略	
持续营运策略：在这种情况下，您和员工会做什么，来让受营运中断影响的最关键和最重要的基本业务运作能继续？	

业务运作能继续？	
相互依赖关系：是否有其他组织或机构为这些运作提供资源或投入？	
成果：谁会使用这些功能及运作的成果？	
通知责任义务：是否有义务向相关人员或机构通知这项重要基本业务运作的中断？	
商业继续营运计划：通讯及沟通系统	
您是否需要在危机情况下发送信息？如果需要，应通知谁？	
内部沟通主要使用哪个系统？有没有备支援系统？	
对外与顾客、合作厂商、供应链及监管单位联系时，您主要使用哪些通讯系统？是否设有备支援？	

## 3.2 测试计划:情境 1(单元 2)

### 停电 — 设备无法使用

#### 单元二

**星期日 早上七点**

- 暴风雨已结束, 电力已恢复。
- 您的网路已恢复正常运作。
- 供应商已恢复送货。



模组单元 2 讨论问题

商业继续营运计划：复原策略	
请说明需要哪些复原步骤，才能恢复基本业务运作并恢复正常营运。	
此次营运中断对财务带来了哪些影响及冲击？ <u>应如何处理？</u> 请包括可用的复原资源、保险理赔与财务援助方案。	

## 3.2 测试计划: 事后检讨报告(AAR)

目标	无挑战下完成	在有挑战下完成
1. 评估在紧急情况下的应变能力, 以及保护生命与财产的能力。		
2. 评估在营运中断期间, 透过持续营运策略维持运作的能力。		
3 评估决策与权限委派的有效性。		
4. 评估决策过程与权责分工的效率。		
5.评估沟通流程及与员工、客户、外部伙伴之协调能力。		
6. 找出资源配置上的不足。		

- 完成模拟演练后, 请填写行动后报告(AAR)。**
- 检视目标是否已完成, 并注明过程中是否遇到困难与挑战。**

## 3.2 测试计划: 改进计划

- 对于任何标记为「有困难下完成」的目标, 请将其记录在「需改进之处」。
- 确认与该目标相关的改进方式。
- 指派团队成员负责改进。
- 相应更新《紧急行动计划》或《业务继续营运计划》。

改进领域 (练习目标)	该项目应如何改进?	指定负责的团队成员

# 重点回顾



## 营运潜在出现 中 断的机会

了解哪些灾害及风险可能会影响您的商业营运，并掌握这些潜在的风险对业务运作的影响。

想要更多风险评估资源, 请前往 [Boston.gov/emergency](http://Boston.gov/emergency)

## 紧急行动及措施

立即采取行动以保护生命与财产。

- 沟通及通讯程序
- 疏散及撤离计划
- 就地避难 (Shelter-in-Place)
- 保护财产及器材设备的安全
- 紧急应变指南

## 继续业务营运

运用持续性营运策略, 以维持基本主要业务运作, 并对商户及企业之影响减至最低。

与员工、供应商、厂商、监管机构及客户进行沟通, 说明问题及其解决方式。

## 复原商业营运

运用复原策略, 使基本重要的业务营运业, 可以恢复正常运作。

## 3.4 更多资源

有关需更多支援, 包括复原营运资源、财务协助, 以及您所在区域致力强化 商户与企业韧性的本地组织, 请参阅《商业继续营运计划》中的附录 F — 资源。

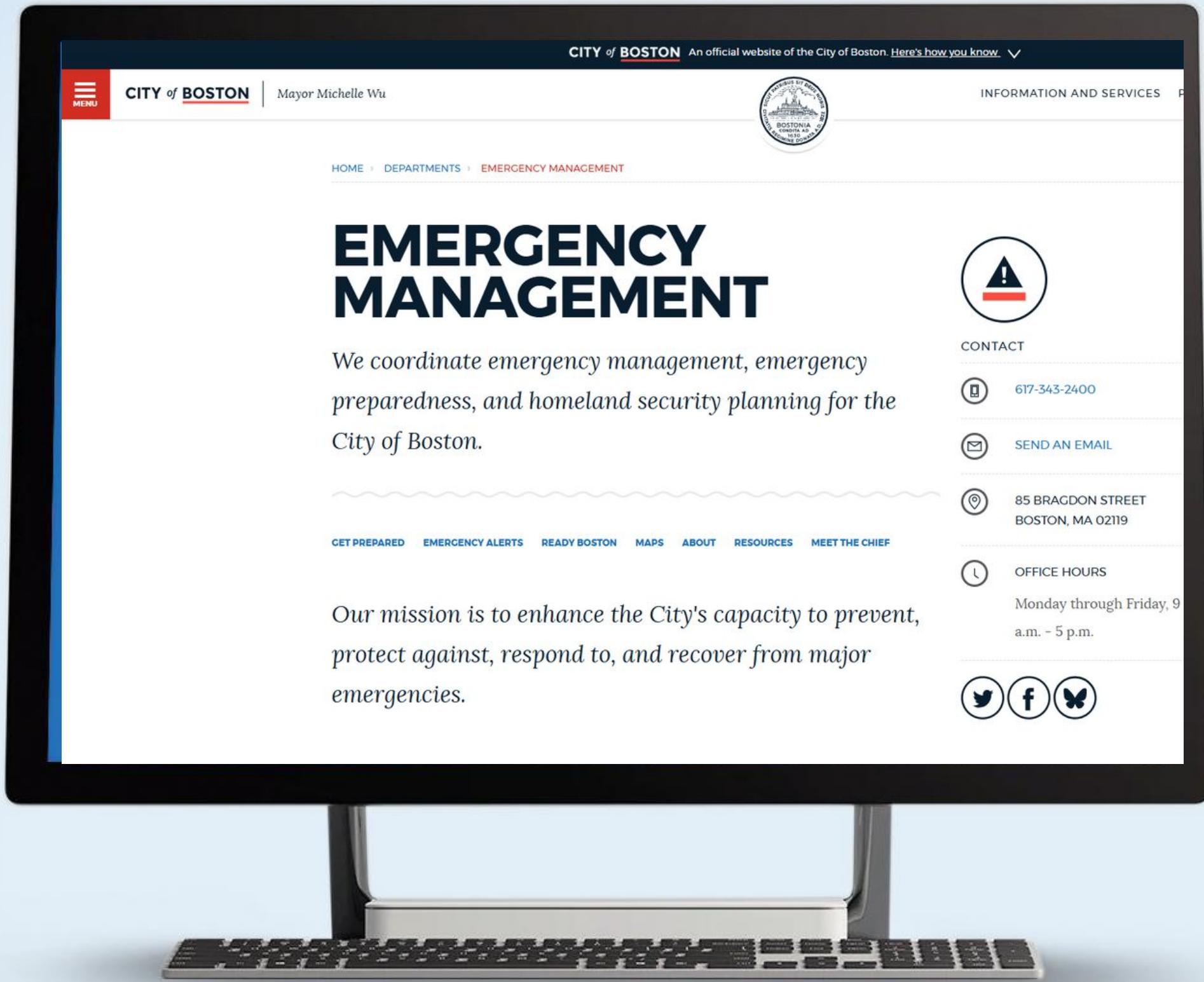
### 灾害后 复原运作的资源:

- 全国洪水泛滥保险计划
- FEMA 个人援助
- 小商户及企业( SBA) 灾害贷款项目
- 美国红十字会
- 自然灾害援助网站 (Disaster Assistance.gov)
- 美国网路安全及基础设施安全局

### 振兴商业与主街组织:

- 波士顿市中心联盟  
(Downtown Boston Alliance)
- 绿道商业改进区  
(Greenway Business Improvement District )
- 罗克斯伯里区 主街组织(Roxbury Main Streets)
- 东波士顿门户主街组织  
(East Boston Gateway Main Streets)

## 3.4 训练影片



有关商业继续营运计划 培训影片，  
可于 [boston.gov/emergency](http://boston.gov/emergency) 与  
YouTube 浏览。

- **商业继续营运计划简介**
- **紧急行动计划**
- **商业继续运作计划**
- **培训与练习**



波士顿市政府

要求更多规划协助, 请联系

*BostonRCPGP@Boston.gov*

紧急准备资料提示指南, 请浏览: [Boston.gov/emergency](http://Boston.gov/emergency).

如需要更多资讯, 请浏览

[Ready.gov](http://Ready.gov) 及下载 FEMA 程式

# 项目课程后问卷调查

离开前请扫描 QR 码，完成「项目课程后的调查问卷」！

您的回馈意见将帮助我们继续提升对商户及企业的指引与培训。

感谢您的参与！

