

业务持续训练计划





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

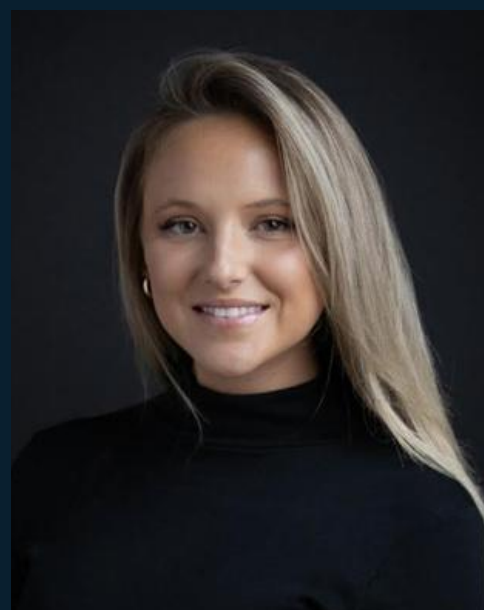
波士顿市 区域性灾难预备基金资助计划



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



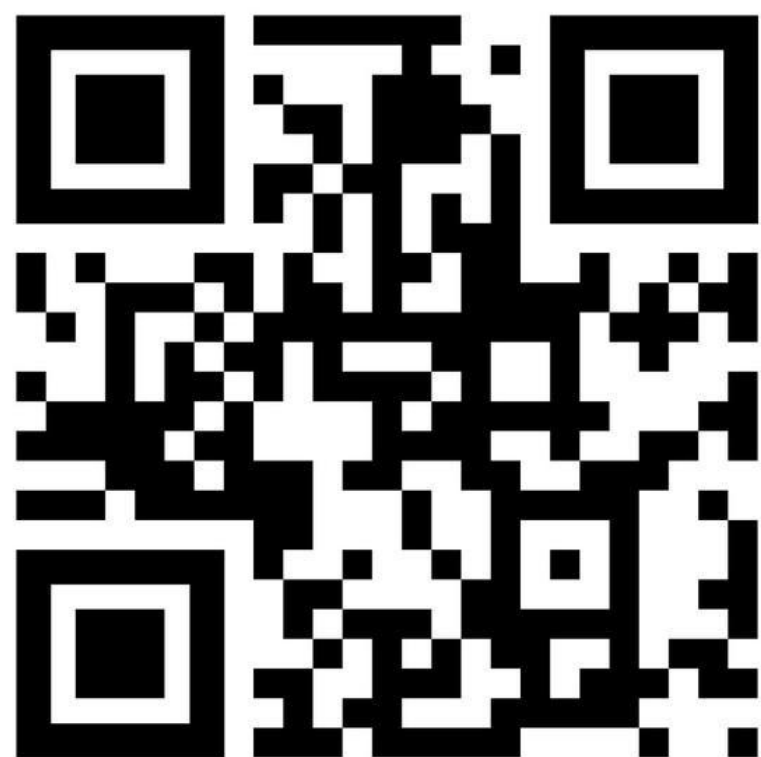
Alanna Bezas
普罗维登斯市 (Providence) 紧急
事务规划师

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的？



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

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？

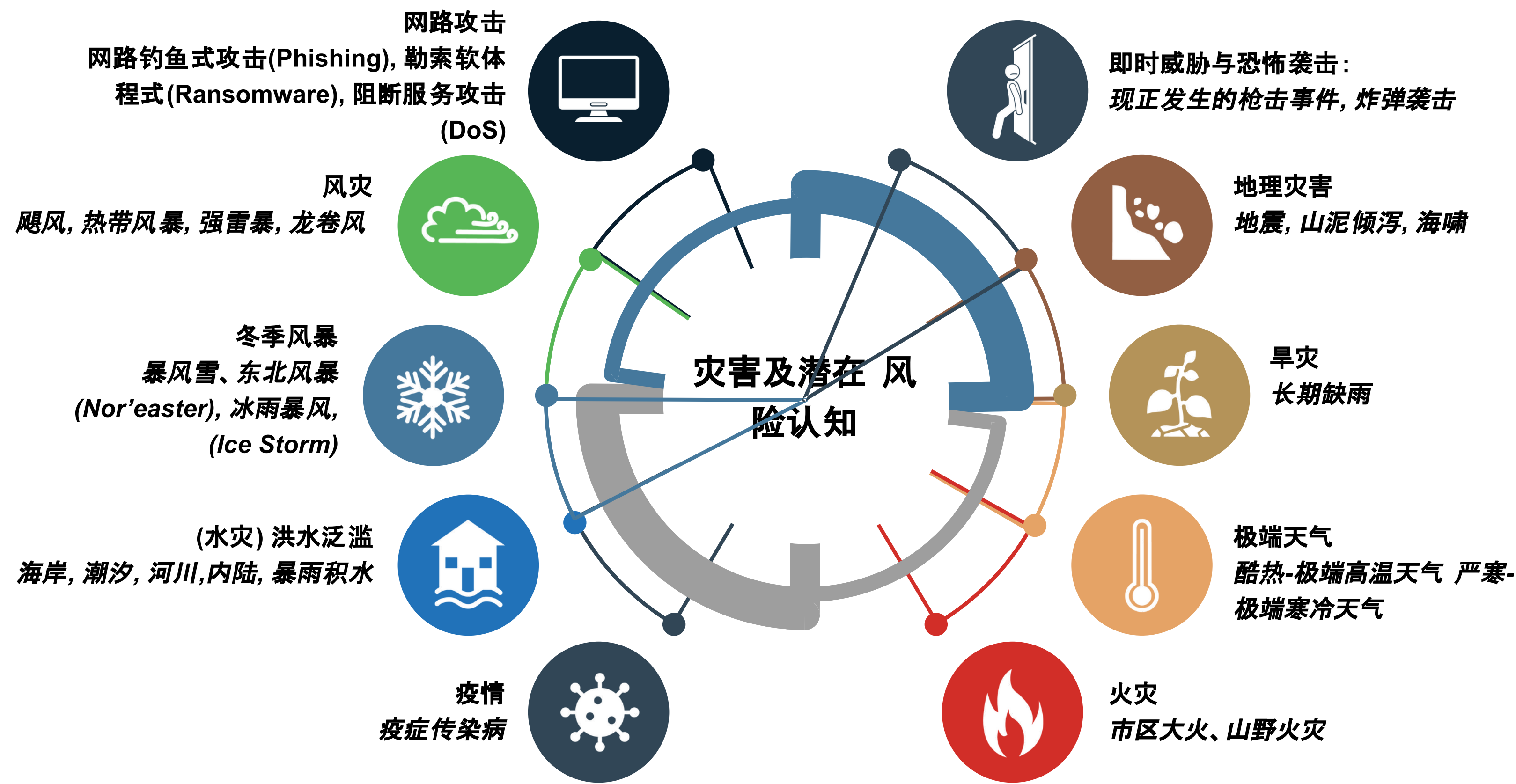
商业继续运作

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

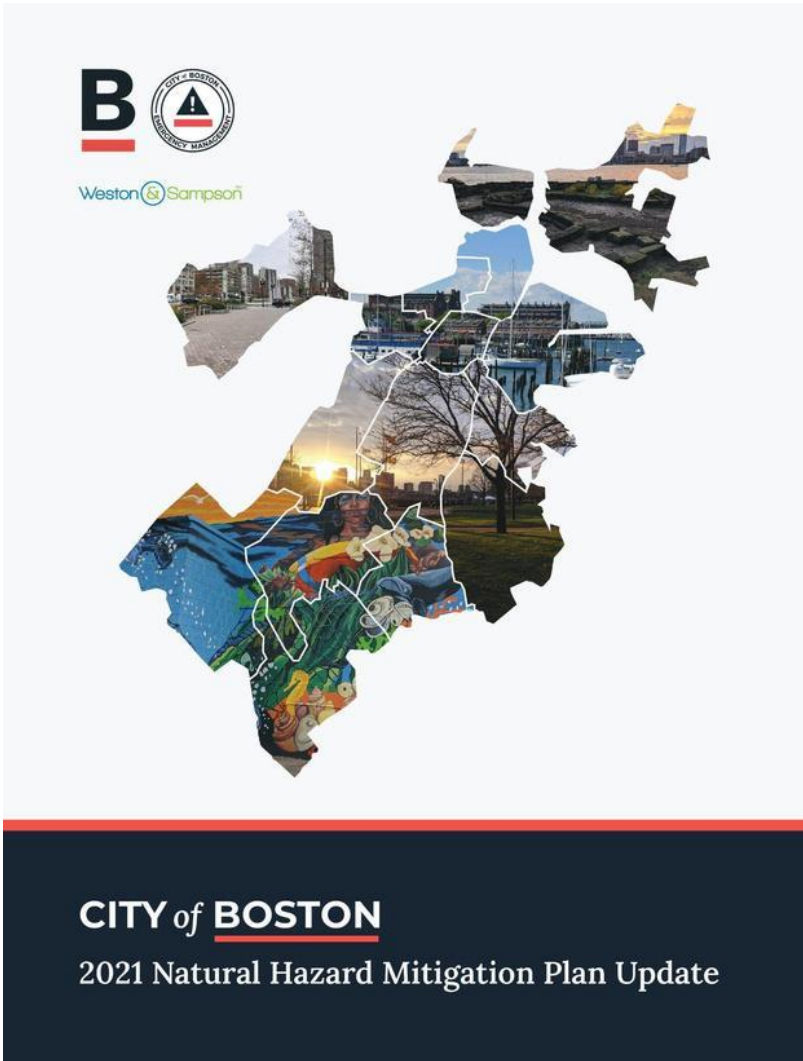
如何尽快恢复正常运行？

潜在风险及灾害认知



认识潜在风险的资源

自然灾害及 风险应对 及缓解 计划

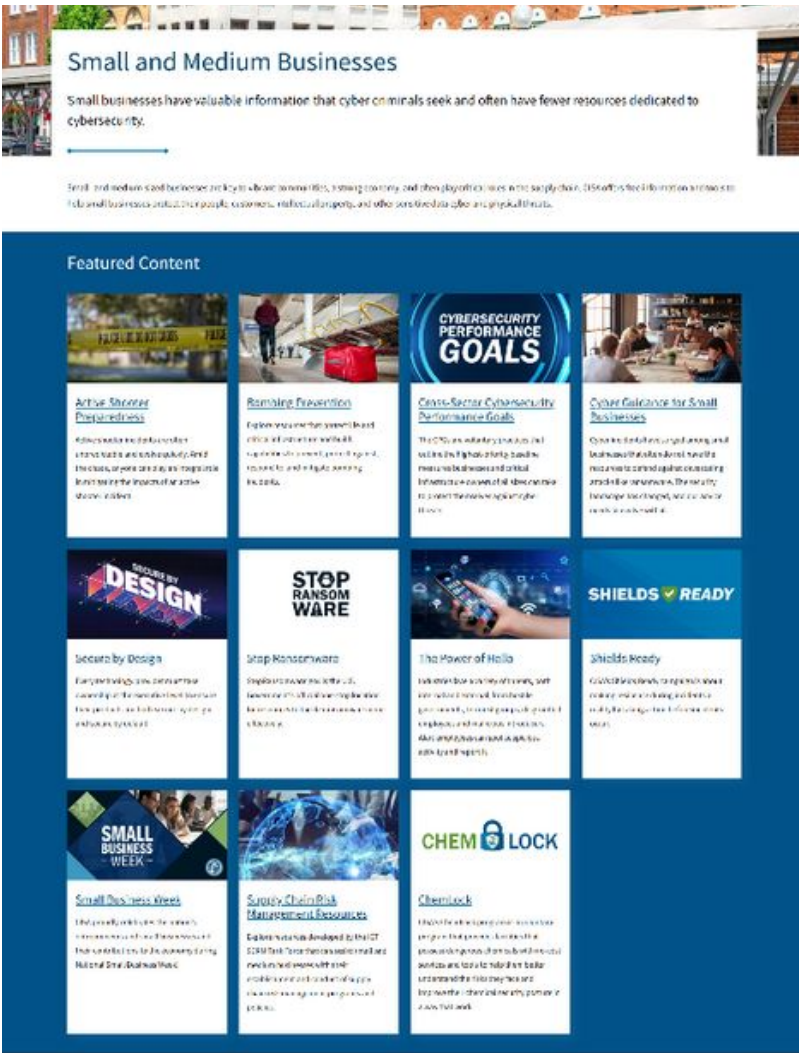


[Boston.gov/emergency](https://boston.gov/emergency)

互动地图



CISA: 网路攻击



cisa.gov/audiences/small-and-medium-businesses

FBI: 威胁事件



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 安全保护安指引

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

	系统	位置／控制面板或 进入点
警报与通知系统	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、應用程式通知、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。

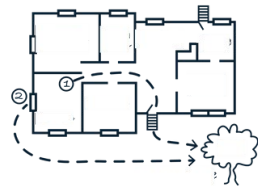
疏散及撤离



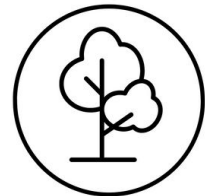
协助行动不便者：安排人员专责协助行动不便的员工或顾客，并指定疏散协助区域。



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。



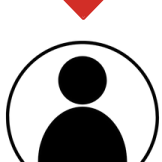
为避难区域储备：确保避难区内备有必要的紧急物资。



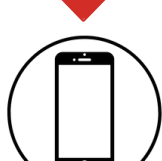
熟悉建筑系统：认识暖通空调(HVAC)、通风设备、风扇等位置，以便在必要时能迅速关闭。



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。

- 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

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

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：火灾、燃气泄漏等）
- 火警位置（建筑物名称、楼层、房间号等）
- 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
- 疏散小组负责人

操作程序

1. 疏散及撤离：若发生火灾，请立即疏散。
2. 引导：引导大楼内所有人员疏散。
3. 禁止：禁止使用电梯。
4. 清点所有人员：疏散后，请清点所有人员。
5. 会合消防部门：在指定的集合点会合消防部门，并报告已采取的行动。

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

2.4 沟通及通讯联络程序

2.5 维修计划

2.6 附录 (补充资料)

**在发生服务中断之前,先准备好
关键文件与重要资讯。**

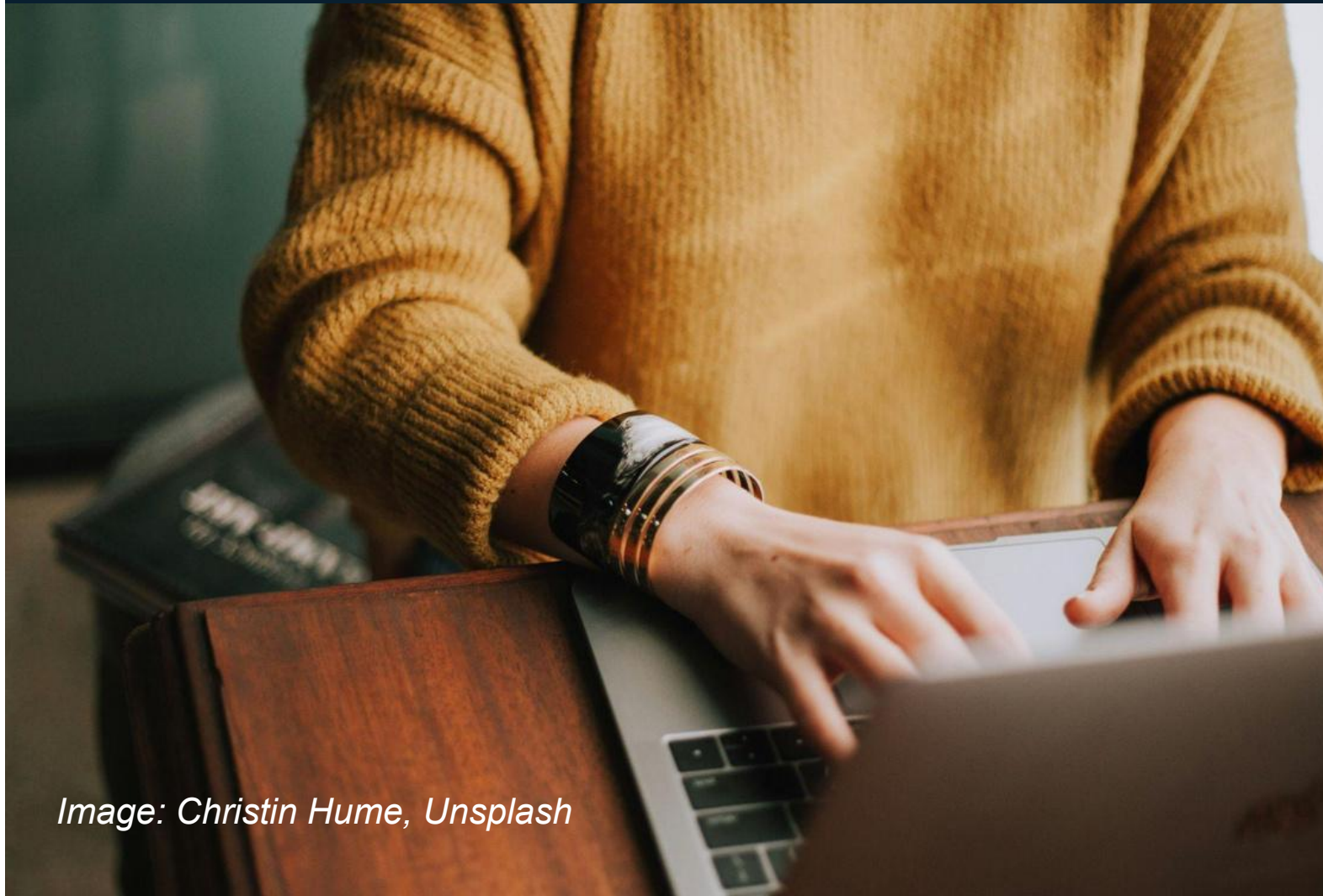


Image: Christin Hume, Unsplash

- 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	政策	授权分配工作
<p>说明计划包括的内容及其重要性：</p> <ul style="list-style-type: none">• 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	<p>使计划决策与以下内容保持一致：</p> <ul style="list-style-type: none">• 公司政策• 行业法规• 法律要求	<p>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。</p>

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。

<div>业务运作</div> <div><div>• 运营</div><div>• 生产</div><div>• 服务提供</div></div>	<div>供应链／物流运输</div> <div><div>• 供应存货</div><div>• 分销配送</div><div>• 供应商/承办管理</div></div>	<div>法律／遵循法规</div> <div><div>• 合约管理</div><div>• 遵守法规</div><div>• 报告</div></div>
<div>人力资源管理</div> <div><div>• 员工排班</div><div>• 员工纪录管理</div><div>• 人力资源资讯系统管理</div></div>	<div>资讯科技</div> <div><div>• 数据管理</div><div>• 资讯科技</div><div>• 网路安全</div></div>	<div>财务</div> <div><div>• 财务规划与报告</div><div>• 薪酬发放</div><div>• 收款与付款</div></div>
<div>推广(行销)／销售</div> <div><div>• 销售点(收银)交易</div><div>• 公共关系</div><div>• 通信系统维修保养</div><div>• 社群媒体与网站管理</div></div>	<div>设施</div> <div><div>• 暖通空调／照明／公用设施</div><div>日常运作与维护</div><div>• 安全与保全</div></div>	<div>行政与策略管理</div> <div><div>• 财务与营运决策</div><div>• 风险管理</div><div>• 利益相关者关系</div></div>





重要基本业务运作示例:面包店:

- 设施与营运
 - 揉和面团
 - 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 <ul style="list-style-type: none">重大关键(最优先)重要优先中等重要优先低等重要优先	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 <ul style="list-style-type: none">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

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

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

请为每一项重要营运功能, 提供详细资料。

<div>谁负责执行此职能工作？</div> <div>请列出经理、主管、员工、供应商与厂商。</div>	<div>谁可以作为替代／后备工作人选？</div> <div>请为左侧所列的每个职位, 列出一位替代人选。</div>
<div>简要说明如何执行此职能工作。</div> <div>给替代/后备员工提供指引工作说明。</div>	
<div>所需培训：</div> <div>执照、证照、安全训练等。</div>	<div>完成这项工作需要什么？</div> <div>写下所需的设备、文件、报告、用品、水电设施和空间等。</div>

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 <ul style="list-style-type: none">重大关键(最优先)重要优先中等重要优先低等重要优先	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 <ul style="list-style-type: none">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]



<p>投入(输入)/相互依赖性：</p> <p>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</p>
<p>谁会用到这个运作功能的结果？</p> <p>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？</p>

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 <ul style="list-style-type: none">重大关键(最优先)重要优先中等重要优先低等重要优先	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 <ul style="list-style-type: none">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]

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。

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 <ul style="list-style-type: none">重大关键(最优先)重要优先中等重要优先低等重要优先	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 <ul style="list-style-type: none">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]

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
薪资发放及管理	设施进入受阻 (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">在另一个地点 发薪规划注意事项:<ul style="list-style-type: none">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。确要保证主要和替补的发薪人员都能到那个地方工作。
	因人力缩减导致的服务中断(例如:疫情、大规模传染病爆发)	<ul style="list-style-type: none">由备援人员处理薪资发放规划注意事项:<ul style="list-style-type: none">找好替补人员(写清楚职位)准备一份发薪的操作说明文件准备一份发薪的操作说明文件
	因设备或系统故障导致的服务中断 (例如:无法存取线上薪资系统)	<ul style="list-style-type: none">以人工方式或 电话联系薪资公司规划注意事项:<ul style="list-style-type: none">一份包含员工薪水资料的 Excel 表薪资公司的电话与联络方式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

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：	[列出在企业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：	[列出在企业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	设施进入受阻 (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">在主要地点恢复正常运作之前,在其他地点发放工资	<ul style="list-style-type: none">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拍照或记录财产损坏情况向保险公司申请理赔把积水抽出建筑物清理杂物和垃圾把大楼清洁并消毒
	因人力缩减导致的服务中断(例如:疫情、大规模传染病爆发)	<ul style="list-style-type: none">替补/备用人员负责薪资发放	<ul style="list-style-type: none">把主要负责发薪的人员的工作流程记录下来排定会议,向主要薪资人员进行业务简报／工作说明
	因设备或系统故障导致的服务中断 (例如:无法存取线上薪资系统)	<ul style="list-style-type: none">手动处理/致电工资公司	<ul style="list-style-type: none">和薪资公司配合,确保手写或纸本资料都有输入薪资系统

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	[【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)。】]	[1插入系统 / 工具。]	[列出有关此通讯系统的任何其他备注或说明。]
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？

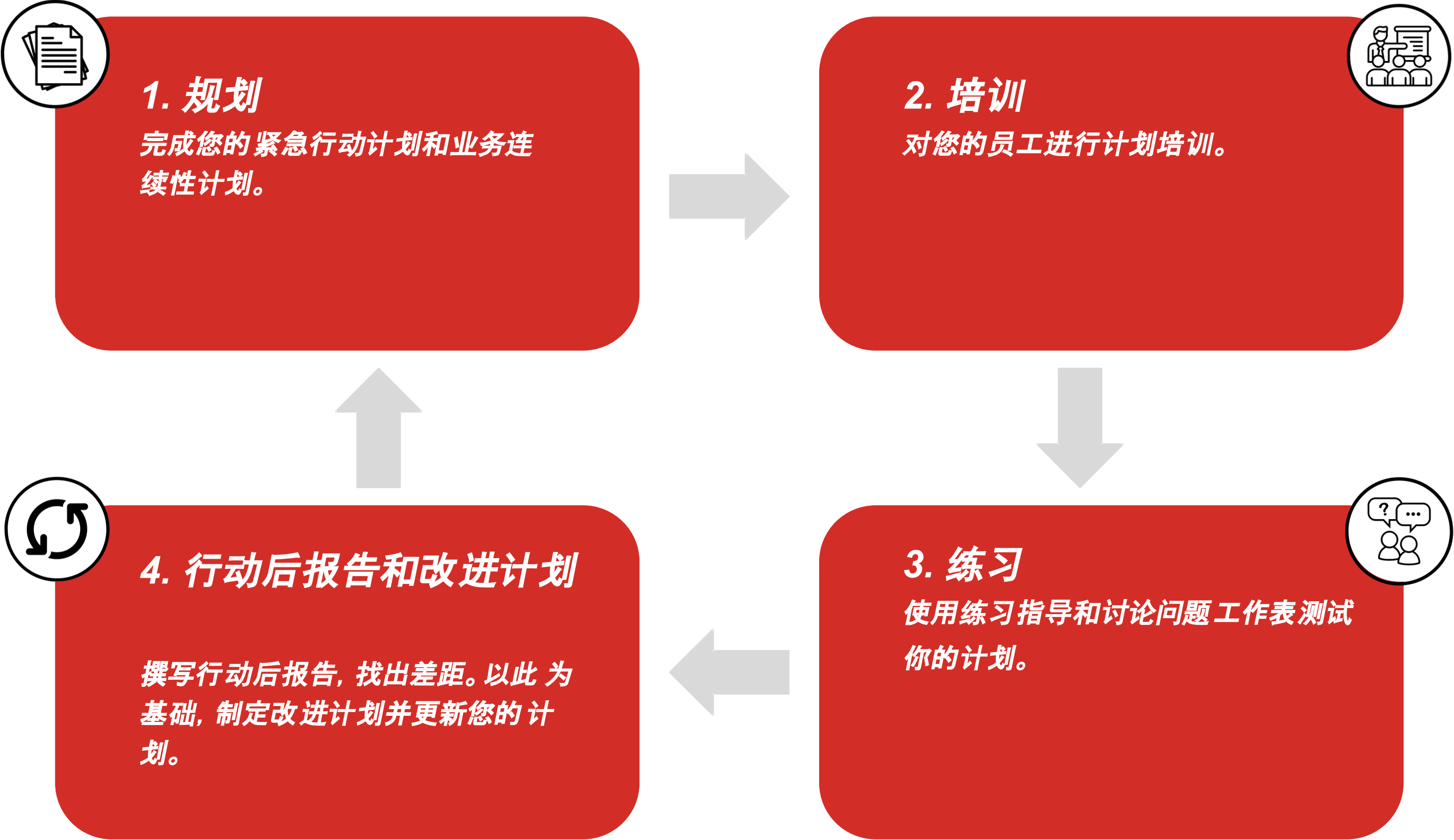
3.1 训练

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

应对紧急情况并保护生命与财产

1

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？	
哪些重要基本业务运作是被认定最关键或优先度很高的？	
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	

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

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

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。

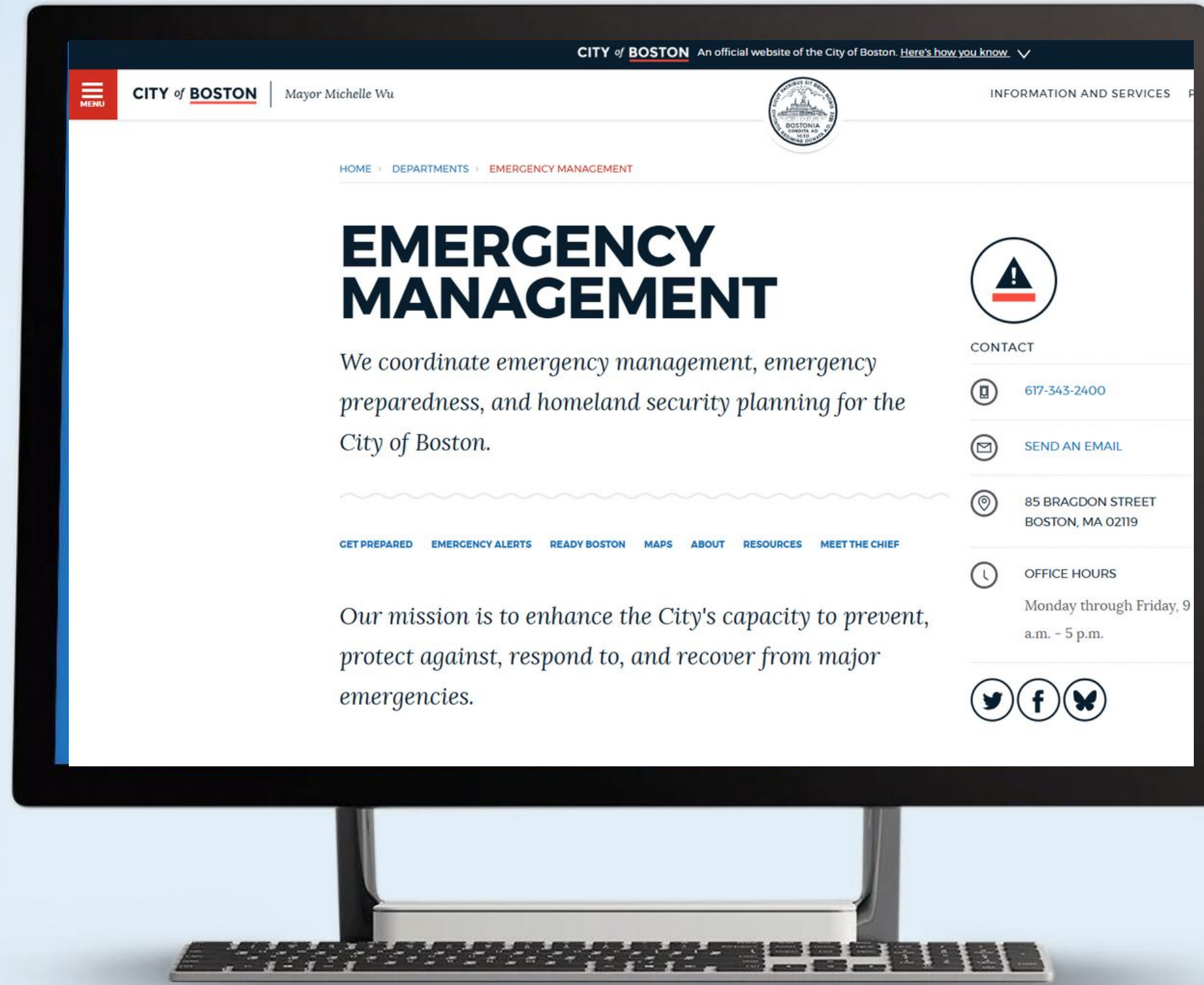
灾害后 复原运作的资源：

- 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 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

CITY of BOSTON 波士顿市政府

要求更多规划协助, 请联络
BostonRCPGP@Boston.gov

紧急准备资料提示指南, 请浏览: Boston.gov/emergency.

如需要更多资讯, 请浏览
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！

