

「快报 风险消息」是面向在中国设立企业的客户所发布的风险信息杂志《中国风险消息》的速报版。

2022年3月22日

< 新冠 > 关于传染再次反弹时的企业应对措施

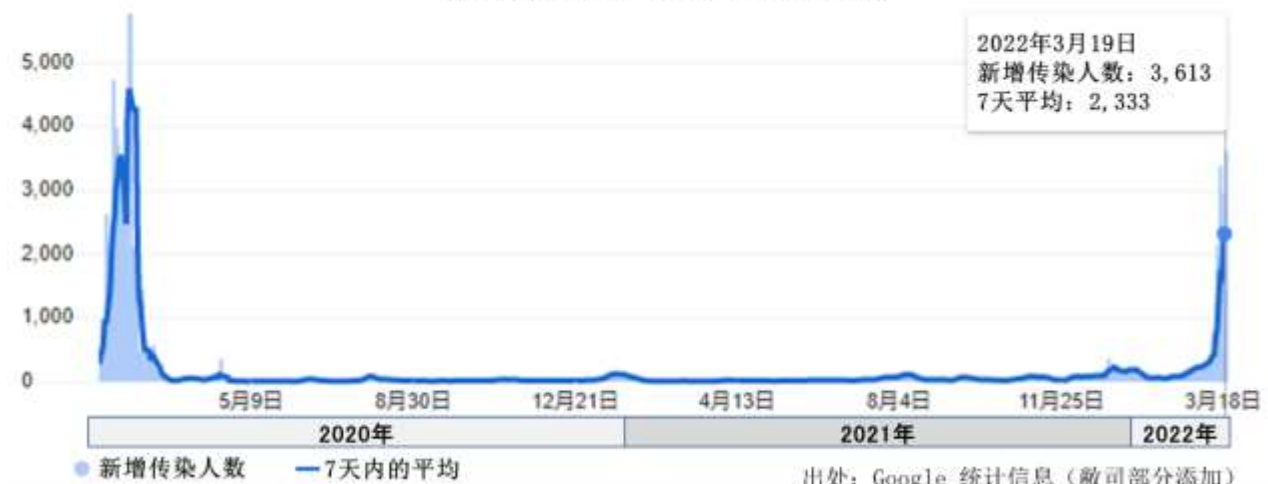
在中国，奥密克戎毒株的传染数量迅速增加。从新增阳性人数的变化来看，可以说，自2020年初爆发传染以来，全面的“第二波”已经到来。随着传染的再次反弹，对市民的生活造成了影响。甚至在企业中，也出现了“相当数量的员工因居家被封锁而无法上班”、“办公室、工厂等业务场所成为封锁对象”、“因物流延迟导致零部件采购停滞”等一系列事件，对业务连续性产生了各种影响。本文将从加强业务连续性计划（BCP）和提高其有效性的角度，探讨企业应如何应对这种情况。

1. 在中国传染再次反弹

下图显示了自新型冠状病毒传染病发生以来，新增阳性人数的变化。可以看到，在截至2020年5月的几个月里，中国政府的清零政策几乎成功地控制了国内传染病例，此后阳性病例数量一直保持在极低水平。但自2022年3月以来，阳性数量急剧增加，现在还看不到终点。

将目前的情况与2020年初相比，考虑到由于病毒突变（虽然传染性在增加）而降低了重症化的风险，医疗体系正在改善，疫苗接种也在进行中。因此，可以说那种对未知病毒的不可预知的焦虑感几乎已经烟消云散。另一方面，各地都在进行针对所有市民的大规模核酸筛查检测，随之而来的区域封锁和行动限制，都要求企业的业务活动适应现状。

中国的新增阳性人数变化（整个时期）



2. 在中国的企业所要求的传染再次反弹的应对措施

为了让公司对传染病的再次反弹做出正确的应对，有必要制定并不断审查 BCP。传染病 BCP 有两个要点。一个是“确保人员的生命安全（保护员工及其家人免受病毒传染的风险）”，另一个是“业务连续性（在各种限制下继续公司的重要业务）”。为应对最近的传染再次反弹，在下方说明各公司强化 BCP 时需要强调的观点。

(1) 确保人员的生命安全

新冠疫情发展至今，很多公司都在一定程度上建立并落实了基本的预防传染规定（佩戴口罩、强制消毒、保持社交距离等）。另一方面，发现还有部分没有制定当公司周边出现确诊者或密切接触者时的应对规则。因为这里存在一种误解，认为由于政府已经严格隔离了，“只需要根据政府指示应对确诊者、密切接触者即可（不需要内部规定）”。但是，对于隔离员工附近的员工如何处理，能否继续营业，由政府给出指示是不现实的，因此仍然需要在内部制定一定的标准。

在中国，密切接触者分为三类：密切接触者、次级密切接触者、一般接触者。因此，对于每一种情况，都需要事先讨论预防传染措施（应对当事人的措施、应对工作场所的措施）、业务连续性方针。

请参照下表，根据各公司的实际情况，充实每种情况的实施事项和讨论事项。

发现确诊者、密切接触者时的应对方针 (讨论例)

类别	应对当事人	应对工作场所	应对业务连续性
自己公司 发现 <u>确诊者</u>	停止上班 立即隔离	业务场所的消毒 业务场所的临时封闭 全员核酸检测 排查、隔离密切接触者	在家办公维持重要业务 与交易方共享信息
自己公司 发现 <u>密切接触者</u>	停止上班 立即隔离	业务场所的消毒 全员核酸检测 排查、隔离次级密切接触者	准备业务场所的封闭 转移至在家办公的阶段 准备临时办公室
自己公司 发现 <u>次级密切接触者</u>	停止上班 核酸检测	业务场所的消毒 提醒公司员工引起注意	在家办公的准备 (准备笔记本电脑等)
自己公司 发现 <u>一般接触者</u>	停止上班 核酸检测	业务场所的消毒 提醒公司员工引起注意	—

三类密切接触者的具体定义参考见“国务院新型冠状病毒肺炎防控方案（第八版）”，分别概括如下。

- 密切接触者：与确诊者有过接触者（包括发病之前 2 天内的接触者）
- 次级密切接触者：与密切接触者有密切接触者
- 一般接触者：在公共场所接触过确诊者或疑似传染者的人（被判定为密切接触者除外）。

(2) 业务连续性对策

这次的传染疫情再次反弹，目前看来，各种遏制传染的清零措施（封锁居民区和业务场所、限制人员流动、暂停部分的公共交通等）对公司的业务活动有很大的影响。在敝司所在的上海，已经依次封闭了政府确定的“重点区域”，对区域内所有居民的核酸检测工作正在全面展开。封锁期限原则上为 48 小时，但因各种原因延长封锁的情况也不少。而且因为区域封锁，相继出现了相当数量的员工无法上班、

办公室和工厂成为封闭对象、零部件采购因物流延迟而停滞的情况。

但目前看来，居民区、业务场所等的封锁措施是有时间限制的。企业可根据各自情况在一定程度上调整人员排班和业务日程。只要这种情况不持续很长时间，即使业务活动中发生任何问题，也可以在相对较短的时间内进行处理。

相反，通过这一系列措施，全公司需要一起验证“公司的业务运营中会出现了什么样的问题”、“这次如何应对”和“今后应该如何应对”等这些项目，加强针对传染病的业务连续性计划（BCP）及提高其有效性。下面列出了需要验证的要点。

< 需要验证的要点 >

① 筛选 BCP 上的“重要业务”

定义即使在紧急情况下也应继续进行的“重要业务”是 BCP 制定的重点之一。但是，在考虑 BCP 的过程中，由于认为“这些都是重要业务”，出现了不少无法充分筛选重要业务的情况。如果重要业务的范围很广，可能难以讨论有针对性和有效的业务连续性措施（应急措施/平时的事先预防措施）。

在这一次事件中，重要的是可以验证在突然不能上班或不能进入业务场所等限制条件下，什么样的工作应该优先考虑，并且到目前为止，在公司的 BCP 中被视为“重要业务”的范围内，重新排列“不能停止的业务”和“可以在一定程度上推迟的业务，可以以非常规方式处理的业务”。建议对整个公司和各部门的重要业务进行全新的审核，大幅缩小重要业务的范围。

② 掌握成为贯穿全公司瓶颈的管理资源

政府近期的紧急措施凸显了许多企业“无法进入业务场所”和“大量员工因住宅区被封锁而无法上班”的风险。即使有部分公司通过远程工作，维持业务连续性，也存在一些业务无法通过远程工作进行（财务相关、盖章业务等）。还有部分业务即使可以通过远程工作处理，效率也会大大降低。

通过实际的风险应对，掌握“哪些管理资源（人员、物品、系统、场所、外部资源……）会成为公司（本部门）重要业务的瓶颈”，并针对每个瓶颈考虑业务连续性措施，在未来面临新的风险时必将发挥重要的作用。在推进掌握瓶颈和实施对策的过程中，需要将全公司串联在一起，系统地推进，而不是留给部门处理。通过这些措施，可以将整个公司的瓶颈可视化，并有效地实施对策。面对验证，建议为每个部门制定下页所示的讨论表格，每个部门采取相同的标准进行工作。

表中的项目③中列出了各部门的瓶颈，汇总这些信息后，可以了解什么样的事件会阻碍全公司的业务连续性。如果部门之间存在共同的瓶颈，则可以分享对策。在表中的④中，列出了当瓶颈出现时的应急对策。各部门的应急措施应从整体上进行检查，在没有应对措施（或应对措施的有效性低）的情况下，必须重点讨论⑤中所述的事先措施。

掌握瓶颈、研究业务连续性措施的讨论表格（例） ※斜体字是讨论举例

①重要业务名称		<i>工资计算、支付</i>		
②经营资源		③瓶颈事件	④紧急时的应急措施	⑤事先措施
人员	<i>人事部长</i>	<i>不能上班，无法进行系统上的审批。</i>	<i>由可以上班的上级领导（总经理等）代为审批。</i>	<i>确定代理顺序，事先在系统上设定权限。</i>
	<i>人事部出纳（仅有1人）</i>	<i>不能上班，无法进行支付处理。</i>	<i>可以上班的人事部员工代为处理。</i>	<i>将支付业务的实施方法制作成手册。</i>
物品	<i>提款用USB（仅有1个）</i>	<i>不能上班，无法使用支付用的USB。</i>	<i>（没有措施）</i>	<i>制定USB的紧急时事先带回家的规定。</i>
系统数据	<i>人事专用系统（单机PC中）</i>	<i>不能上班，无法使用系统。</i>	<i>（没有措施）</i>	<i>更改为可以从外部通过VPN连接，使用系统。</i>
	<i>上月出勤记录（只有纸版）</i>	<i>不能上班，无法参考上月的出勤记录。</i>	<i>暂时仅支付基本工资。</i>	<i>将出勤记录电子化，可以在家参考。</i>
场所	<i>办公室</i>	<i>不能进入，无法实施支付业务。</i>	<i>（没有措施）</i>	<i>修改业务流程，使工资计算、支付可以通过远程完成。</i>
其他	<i>工资计算代理公司</i>	<i>工资计算代理公司停止运作。</i>	<i>暂时仅支付基本工资。</i>	<i>向工资计算代理公司确认有无制定BCP。</i>

全文完

执笔：瑛得管理咨询（上海）有限公司 咨询部 总经理 饭田 刚史

瑛得管理咨询（上海）有限公司是在中国上海设立的隶属于MS&AD保险集团的风险管理公司，主要提供诸如工厂/仓库的风险查勘、BCP计划的制订等各种风险相关的咨询业务。如欲洽谈，请联系下述我司的联系方式。

<联系方式>

瑛得管理咨询（上海）有限公司（日本表述：インターリスク上海）

上海市浦东新区世纪大道100号环球金融中心34楼T10室-2

TEL:+86-(0)21-6841-0611（总机）



瑛得管理 公众号