

# 全球企业防疫应变中心



**pwc**

普华永道

# 全球企业防疫应变中心

(2020年4月3日第三期会议简报)



全球新冠病毒确诊人数已超过100万，各国政府都陆续出台多样化的支持措施，防止经济发生重大波动，以顺利度过此次危机。面对此次疫情所带来的不可抗拒的中长期影响，危机管理将成为企业的必修课。4月3日全球企业防疫应变中心以“做市场中的深海鱼 通权达变 化危为机”为主题召开第三次会议，讨论如何应对危机、完善危机管理体系以及发挥保险在危机管理中的作用。普华永道作为中心秘书处主持了会议，并整理相关嘉宾发言要点如下：

## 如何进行危机管理

一场突如其来的疫情让大多数企业都面临了短暂的或者中长期的业务中断困境。面对突发危机，企业在对危机管理和响应方面仍显不足。这次疫情，无疑让我们对危机进行一次新的审视。过去，企业往往更多地关注和预防内部产生的危机，对外部危机重视程度不够，尤其是自然、社会方面的外部危机往往被忽视，或者即使识别出来也往往存有侥幸心理，没有真正制定有效的应对计划。而我们现在正在面临的新冠病毒可能还会在中长期对我们每个企业的运营环境和世界格局造成重大影响并带来不可预期的风险，整个商界、社会都需要适应风险，学会与其共存。

中心成员从危机信息的生命周期模型、危机管理体系和应对原则等多个方面进行了危机管理的实际应用讲解。希望更多的企业不断完善危机管理体系，把危机管理融入到日常业务发展中，化危为机，实现新的发展。

## 一、危机管理的9R原则

危机管理是专门的管理科学，它是为了应对突发的危机事件，抗拒突发的灾难事变，尽量使损害降至最低点而事先建立的防范、处理体系和对应的措施。对一个企业而言，是指企业为应对各种危机情境所进行的规划决策、动态调整、化解处理及员工培训等活动过程，其目的在于消除或降低危机所带来的威胁和损失。通常可将危机管理分为两大部分：危机爆发前的预计和预防管理，危机爆发后的应急善后管理。中心成员分享了其基于多年危机管理经验提炼的危机管理的“9R原则”：危机识别（Recognition）、快速反应（Rapid）、社会责任（Responsibility）、核心关系（Relation）、信息披露（Release）、危机预案（Rehearsal）、发言人（Representative）、品牌修复（Recovery）和储备/防备（Reserve）。这9个原则同等重要，并且都是必备元素。

<b>危机识别</b> Recognition	<ul style="list-style-type: none"><li>• 真实情况是怎样?影响如何?</li><li>• 目前到了什么程度?</li><li>• 处理的关键在哪里?</li></ul>	<b>核心关系</b> Relation	<ul style="list-style-type: none"><li>• 受害者是否得到了补偿与安置?</li><li>• 关键的媒体如何沟通到位?</li><li>• 是否取得了主管机构的支持与理解?</li><li>• 意见领袖如何引导沟通?</li></ul>	<b>发言人</b> Representative	<ul style="list-style-type: none"><li>• 发言人体系/团队是否能够满足公关要求?</li><li>• 如果有多个发言人,如何保持发言人之间及前后发言的口径一致?</li></ul>
<b>快速反应</b> Rapid	<ul style="list-style-type: none"><li>• 是否已经了解危机的情况?</li><li>• 问题的关键原因是否已经发现?</li></ul>	<b>信息披露</b> Release	<ul style="list-style-type: none"><li>• 是否已经调查并得到正确、真实的信息?</li><li>• 是否已经搭建通畅的信息沟通平台?</li></ul>	<b>品牌修复</b> Recovery	<ul style="list-style-type: none"><li>• 在未来需要做出怎样的改变?</li><li>• 品牌修复工作如何才能得到公众的理解?</li></ul>
<b>社会责任</b> Responsibility	<ul style="list-style-type: none"><li>• 针对危机应以何种角度承担相应的责任?</li><li>• 公司是否愿意不惜一切代价来体现公司的责任感?</li></ul>	<b>危机预案</b> Rehearsal	<ul style="list-style-type: none"><li>• 是否已经建立良好的内部沟通机制?</li><li>• 如何在危机过程中不断完善危机管理体系?</li></ul>	<b>储备/防备</b> Reserve	<ul style="list-style-type: none"><li>• 在处理危机的同时如何能够兼顾日常业务管理?</li><li>• 如何进行深思熟虑的事后剖析和调整,并在必要时对危机计划进行调整?</li></ul>

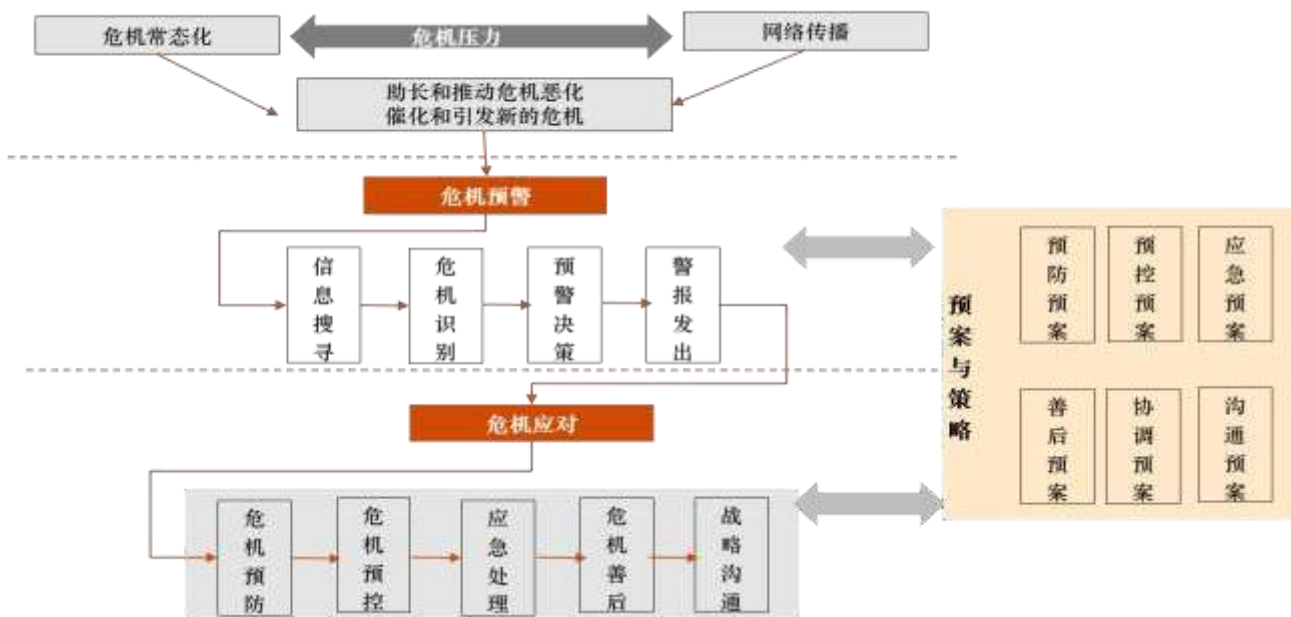
## 二、如何才能让危机管理更加有效

完善有效的危机管理体系需贯穿事前、事中、事后三个阶段，也就是危机信息生命全周期。结合对企业在应对疫情中的表现和以往经验，企业过去对于危机的识别还是给予了一定重视，但是在危机预警与应急、业务连续性以及危机演练等领域并没有得到足够的关注。会议讨论强调，在危机管理中，应加强以下四个方面的工作，进一步完善企业危机管理体系。



一是建立危机预警与应急机制。建立健全预警组织机构，规划危机预警系统的作业流程，设计各项预警职能运行程序，安排建设配套的预警运行制度，以便企业可以及时、有序地发现和處理危机因素或事件。预警组织机构成员要与各个部门通力合作，时刻警惕破坏性因素的侵入，使预警系统充分发挥作用，使企业组织远离危机事件。企业需要根据自身的特点、性质以及行业情况设计科学合理的成因指标体系，用于日常危机管理防范和监督。同时，也可以聘请一定数量的企业外部的管理专家。会议呼吁，企业至少要把危机预警管理纳入到日常管理中，这是应对危机的起点。

危机预警与应急架构示例



在危机预警与应急机制中，危机信息异常判断的方法至关重要，最为著名的是FMEA(Failure Mode and Effect Analysis, 失效模式影响分析)。在FMEA分析中，会将具体的某一故障模式可能会对所在系统带来的运作阻碍，按其影响程度的大小给予不同的严重度等级(Severity,S); 寻找并确定造成该故障模式的各种原因和发生的概率(Occurrence,O)，以及发生后的监测难易程度(Detect,D)，并按照一定的评级标准进行等级评定。通过公式 ( $RPN=S \cdot O \cdot D$ ) 计算出造成某一故障模式的各个故障原因的风险顺序数值(Risk Priority Number, RPN)。计算得到RPN值后，通常采取“2—8原则”选择纠正对象，即在所有故障原因中选取RPN值最高的20%优先进行纠正，其余80%的故障原因可自由决定是否需要进行纠正。



二是建立业务连续性管理机制。业务连续性管理在风险管理职能中的地位由于疫情这样的危机而突显出来，特别是民营企业更需格外关注这一点。中心成员分享了业务连续性管理框架体系，建立相应业务连续性管理工具和措施，以及企业在业务连续性管理中具体如何执行与落地，包括应纳入突发事件应急预案的范围以及领域、该机制应如何运行等，从而保障业务连续性，将对业务的负面影响降至最低。

三是开展危机演练。很多企业建立了危机管理制度，但缺少演练，那么实际效果如何就不得而知。危机演练目的是为了增强企业的危机处理和防范意识，通过不同的危机场景实验和模拟来加强企业面对危机的处理能力和反应能力，有效提高危机发生时的应对效率。开展桌面演练，按照预案及其标准工作程序，讨论紧急情况时应采取的行动；开展功能演练，针对某项应急响应功能或其中某些应急响应行动举行的演练活动，主要目的是针对应急响应功能，检验应急人员以及应急体系的策划和响应能力；开展全面演练，针对应急预案中全部或大部分应急响应功能，检验、评价应急组织应急运行能力的演练活动。全面演练一般要求持续几个小时，采取交互式方式进行，演练过程要求尽量真实，调用更多的应急人员和资源，并开展人员、设备及其他资源的实战性演练，以检验相互协调的应急响应能力。



四是建立危机应对的决策机制。危机发生时需要建立决策小组，明确危机响应等级并启动相应预案，以确保应对过程中各项信息的传递以及有效执行。危机领导小组应该涵盖人员管理、资金管理、供应链管理和业务转型等重要内容。中心成员分享了应对本次疫情的决策机制和方案（见下图），供企业参考。危机应对的决策机制和制度对整个危机管理的影响非常大，决策链条短、决策审批少、决策反馈快，可以有效的把正确的信息传递下去，形成多方联动的一致性行动。

成立防疫应急决策工作小组	明确企业疫情响应等级	明确不同预案启动机制	执行再评估机制
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 领导工作小组</li> <li>• 办公室空间卫生管理工作小组</li> <li>• 员工关怀小组</li> <li>• 员工防护物资采购小组</li> <li>• 企业社会责任专项小组</li> <li>• 公共关系专项小组</li> <li>• .....</li> </ul>	考量以下因素： <ul style="list-style-type: none"> <li>• 疫情周期</li> <li>• 疫情传播地域</li> <li>• 病毒致病性</li> <li>• 疫情传播途径</li> <li>• 疫情致死率</li> <li>• 疫情对本企业的影响程度</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 针对不同响应等级制定具体应急预案</li> <li>• 明确预案启动的决策人员及决策流程</li> <li>• .....</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据外部环境及宏观形势变化，对应对机制、决策流程等进行再评估，包括决策会议充分讨论、匹配应急流程、调整应急流程等</li> <li>• .....</li> </ul>

### 具体计划包括

- 创造灵活办公的政策和资源支持；
- 存储适量的防御和卫生用品，包括消毒液、口罩、洗手液等；
- 针对疫情期间员工存在出差需求的情形，建立临时审批流程，授权审批人严格评估差旅风险，配合政府防控工作要求，确保员工健康。



### 三、应对危机的5S原则

危机应对5S原则是指危机发生后为解决危机所采用的原则，包括承担责任原则(Shoulder)、真诚沟通原则(Sincerity)、速度第一原则(Speed)、系统运行原则(System)和权威证实原则(Standard)。5S原则与9R原则、“2-8”原则是内在统一的，5S原则更加强调反馈应对的过程。

**承担责任原则(Shoulder)**。危机发生后，利益是公众关注的焦点，因此无论谁是谁非，企业应该承担责任。即使受害者在事故发生中有一定责任，企业也不应首先追究其责任，否则会各执己见，加深矛盾，引起公众的反感，不利于问题的解决。

**真诚沟通原则(Sincerity)**。企业处于危机漩涡中时，什么是公众和媒介的焦点。因此千万不要有侥幸心理，企图蒙混过关。而应该主动与新闻媒介联系，尽快与公众沟通，说明事实真相，促使双方互相理解，消除疑虑与不安。

**系统运行原则(System)**。在处理危机事件的过程中，企业要按照应对计划全面、有序地开展工作。处理危机过程是一个完整的系统，环环相扣，哪个环节都不能出问题，一定要系统运行，不能顾此失彼。只有这样才能透过表面现象看本质，创造性地解决问题，化害为利。

**权威证实原则(Standard)**。在危机发生后，企业不要整天拿着高音喇叭叫冤，而要曲线救国，请重量级的第三者在前台说话，解除大众对企业的警戒心理，重获信任，并加强信息的披露与公众的沟通，争取公众的谅解与支持是危机管理的基本对策。

## 四、新工具新技术在危机管理中的作用

应急决策支持系统 (Emergency Decision Support System, EDSS), 是综合应用多种先进的技术手段, 为应急管理全过程提供辅助决策支持, 已成为应对突发公共事件主要技术手段。

近年, 基于人工智能的案例推理 (Case-Based Reasoning, CBR) 技术在应急决策支持系统得到了广泛的应用, 既增加了应急决策的有效性, 也能节约宝贵的决策时间, 有效提高了应急决策的效率。案例推理 (Case-Based Reasoning, CBR) 技术通过以前类似问题求解的经验和知识来推理, 针对新旧情况之间的差异做相应的调整, 从而得到新问题的解, 并形成新的案例加入案例库中。CBR在处理复杂问题和多属性决策时具有很多优点, 最重要的一条就是能模拟人的联想、直觉、类比、归纳、学习和记忆等思维过程, 进行问题求解和决策。

随着系统和数字分析工具的应用, 很多企业已建立了数字化的风险预警体系。值得关注的是, 企业一定要把风险预警体系与业务信息系统结合起来, 才能真正的发挥作用。如利用现有的数据搭建信息整合仪表盘, 构建分析模型, 建立采用历史数据为测算基础的风险预警体系并持续增加业务指标。采用数据分析工具对风险指标进行动态的定时监控, 同时对风险指标的变化情况及趋势实现可视化, 还原现有的产品流通路径, 建立公开透明的信息共享平台等。







## 应对疫情危机的实战经验分享

危机是一场考验，是推动反思的终极命题，是企业价值(模式)和生长潜力的试金石。在疫情危机下，企业发展战略、管理机制和业务方向的相关要素都发生了变化。会议中，中心成员企业分享了其在应对疫情危机管理的经验。

### 一、危机应对的四种特殊管理能力

企业价值是靠管理中不断提升，应对危机管理，敏捷性、灵活性、适应性和坚毅性尤为重要。

**敏捷性。**即企业领导层是否能快速对危机做出反响，也就是要有敏捷的响应机制。成员企业在发现疫情后，快速成立各种工作组，并且开展全面的诊断分析，为整个疫情危机管理奠定了较好的基础。

**灵活性。**危机的变化非常快，不能还按照原定的制度、流程进行管理和决策。要给予整个组织、决策者更大的灵活性，快速裂变，以对各类情况及时做出更有利的判断。

**适应性。**各地疫情不同，企业的危机管理措施需要适应各地情况的变化而变化。如根据不同地区的文化习惯、资源条件等采取不同的防控措施和业务调整策略等。

**坚毅性。**领导层带领整个团队战胜危机的信心。只有领导层非常坚毅，才能带领出一个健康的抗风险团队。

## 二、疫情危机下，重点关注的事项

疫情危机对企业产生的影响是多方面的，成员企业分享到，以下六个方面应该重点关注，并采取积极的应对措施。

一是合同管理和履行的变化。需要关注已签订的合同条款是否还能满足，产生哪些不可抗力的条件，如何协调解决以适应当前的情况。企业法律部、商务部和财务部需要共同讨论，甚至与客户一起讨论，以便得出最优的解决方案。

二是互联网渠道和业务。受隔离政策影响，很多业务可以从线下向线上转移，要尽可能加快速度转移，这对企业来说也是个新机遇。

三是利用好各类政策措施。时刻跟踪国内外各国的最新政策措施，时刻关注政府各类网站，及时了解政策信息。在企业内部开展综合性分析，及时找到和发掘能适用企业的政策。这些政策，有的可能为业务连续提供重要条件，有的可能隐含新业务的机会。

四是利用管理好现金。一方面，不同类型的企业现金流受到不同程度的影响，企业与供应商之间的合作可能需要重新谈判；另一方面，需要通过发债等多种手段补充资金，减少不确定性，稳定供应链，以应对危机。

五是政治VS经济。面对疫情的危机管理，不仅是公共卫生事件本身，而其已对经济系统和国际政治关系已造成不同程度的影响。企业在做疫情危机管理时，应该考虑到经济环境、政策以政治关系的变化。未来，地缘政治也可能成为更为重要的业务发展影响因素。

六是加强企业社会责任，为企业树立品牌。从健康共同体，到经济共同体，再到命运共同体，企业都应该积极去承担社会责任。在疫情危机中，企业持续加强或者履行更多的社会责任，会取得较好的社会反响，也会对树立企业品牌有非常大的帮助。





## 更好的发挥保险在危机管理中的作用

根据调查显示，中国企业购买商业保险的比例不到5%，其中营业中断保险不到2%。而外资企业保险的意识普遍较高，获得保险理赔成为企业应对危机的重要补充手段。中心成员分享了商业保险在应对危机中的作用和未来发展趋势。

### 一、保险在三个层次发挥作用

随着保险产品的丰富和保险密度加大，保险已融入到经济社会生活的方方面面。向抗击疫情的一线人员进行保险捐赠、免费增加传染病保障等都体现了保险在抗击此次疫情中的作用。具体可以从三个层面看待保险应对危机的长效机制。

一是建立个体化的保障与自保机制。个人和企业通过购买商业保障，形成以健康、财产安全和稳定为中心的全方位保障，是整个保险发挥作用的起点。特别是面对公共卫生事件时，个人和企业的基本性保障应该先行启动。目前，面向个人健康、企业财产保险等产品相对来说比较齐全，重点是要提升个人和企业参与保险的意识。

二是社会化的风险共担机制。当前我国社会保障的范围不断扩大，保障水平也不断提高，标志着我国社会福利水平明显改善。但是随着经济社会发展，特殊性的公共安全和特殊事件的保障还没有到位。这需要对重点领域和重点人群进行针对性的补充保障。这个补充保障就是商业保险应该发挥作用的地方，并且应该以保本微利的原则提供公益性较强的产品。应该通过政府专项补贴的方式，切实降低企业和个人的财务压力。

三是保险金融风险分散机制。这需要通过巨灾保险、巨灾再保险、巨灾证券等方式组合应用来实现。其核心功能是形成高累积的资金池，缓解重大危机下由于资金压力造成的经济社会运行破坏性的打击。对政府来说，把原来依托财政支出的社会应急体系转向政府和社会力量共同承担，将极大提高应急资金使用效率，更好的发挥财政资金的撬动作用；同时，这也是对财政支出的平滑，有利于稳定国民经济发展。

## 二、通过保险提升企业危机管理的能力在中国还有较大的提升空间

经过多年的探索和发展，灾害保险已在政府社会治理中发挥了重要的作用。生产安全责任险、环保污染责任险和疫苗法定责任险等保险产品基本已纳入社会治理工作体系。未来，应对巨灾的风险管理保险产品的开发和应用，也将会成为增强政府应对风险能力的重要方向。在传统灾害管理中，政府灾害防范和处理的财政支出基本是固定的。在没有出现灾害的年份，本年度的预算支出实现不了；而遇到较大的灾害或危机，这些财政保障水平又是不够的。部分地方政府已开始研究把巨灾保险融入到社会治理中，并作为平衡财政支出波动性的重要工具。如应对此次疫情，海南省结合本地企业实际风险管理需求，联合保险机构共同推出“海南省复工复产企业疫情防控综合保险”产品，并按照财政补贴70%和企业30%的原则引导企业购买。投保后，企业可以获得隔离期间员工工资、隔离费用、产品损失等多方面理赔，这为企业复工复产提供了保驾护航。

中心成员普遍认为，保险不仅是财务风险保障的工具，也是社会安全治理资源有效整合的平台。中心成员呼吁，应对巨灾的一揽子解决方案需各方共同努力，让保险串行于社会巨灾危机的解决方案当中，为各类型的管理和应急机制穿针引线。

特别鸣谢在本次会议上进行分享的特邀嘉宾以及中心成员嘉宾：

小米集团 内控内审合规监察部副总裁 刘少顺

中国人寿财产保险公司 责任意外保险部/健康保险部总经理 陈嘉一

普华永道风险及控制服务部合伙人 武瑶