

# 中国连锁经营协会函

中连协函〔2020〕76号

## 关于征求团体标准《连锁经营企业突发事件 应急及业务连续性管理指南(征求意见稿)》意见的函

各会员单位及相关企业：

自然灾害突发、外部服务或内部运营突生状况等引发的业务中断，都会给企业运营带来巨大风险乃至重大影响。近年来，高度关注此类问题并重视风险防控和免灾消灾已成为行业共识。为帮助连锁经营企业应对各类“低频高损”型突发事件，及时建立危机管控机制，提升风险防控能力，保障业务弹性并趋于正常运行，协会邀请并组织部分优秀会员企业相关负责人，共同起草并制订了团体标准《连锁经营企业突发事件应急及业务连续性管理指南(征求意见稿)》(简称《指南》，见附件2)。本标准将涉及总部、供应链、门店、供应商等企业关键业务节点(环节)如何建立业务连续性管控的内外部关联架构及内部组织架构，制定业务连续性计划，配置必要资源，有效处置运营中断事件，并积极组织开展演练和业务连续性管控的评估改进等内容。

鉴于此，现面向协会各相关委员会(专家组)委员(成员)征求意见。希望得到贵司及相关专家的专业意见及评述。回复反馈意见请填写《征求意见表》(见附件1)，并于9月21日前发送至邮箱 [zj@ccfa.org.cn](mailto:zj@ccfa.org.cn)，或微信至委员会总干事处。逾期未回复，将视为对《指南(征求意见稿)》内容无意见。

如您有任何疑问，请致电协会联系人：张静 电话：010-68784932，邮箱：[zj@ccfa.org.cn](mailto:zj@ccfa.org.cn)。

附件：1.《连锁经营企业突发事件应急及业务连续性管理指南(征求意见稿)》  
征求意见表

2.《连锁经营企业突发事件应急及业务连续性管理指南(征求意见稿)》



二〇二〇年八月三十一日

附件 1:

## 《连锁经营企业突发事件应急及业务连续性管理指南(征求意见稿)》

### 征求意见表

公司名称				
姓名		职务		所属委员会
手机			邮箱	
(联系信息将仅用于对《指南》修改意见的沟通)				
<b>修改意见</b>				
条款序号	原内容	修改后内容	修改理由	

请于 9 月 21 日前填妥本表格，并反馈至 [zj@ccfa.org.cn](mailto:zj@ccfa.org.cn)，致电 010-68784932 确认收到，或微信反馈至委员会总干事处。

附件 2:

ICS 03.100.01

A10

# 团 体 标 准

T/CCFAGS 00X-2020

---

## 连锁经营企业突发事件应急及 业务连续性管理指南(征求意见稿)

Guidelines on Business Continuity Management for Chain Operation

Enterprises

2020-xx-xx 发布

2020-xx-xx 实施

中国连锁经营协会 发布

# 前 言

本指南旨在根据业务连续性管理体系要求，为连锁经营企业业务连续性管理的体系规划、建设和管理提供建议和指导。

# 连锁经营企业业务连续性管理指南

## 范围

为在中华人民共和国境内设立的连锁经营企业开展业务连续性管理体系建设提供指导和建议。

## 规范性引用文件

本指南参照 ISO 22313:2012, IDT《公共安全 业务连续性管理体系 指南》及 ISO 22301:2012, IDT《公共安全 业务连续性管理体系 要求》等标准制定。

## 术语和定义

下列术语和定义适用于本指南

### 3.1 业务连续管理 (Business Continuity Management)

为保护组织的利益、声誉、品牌和价值创造活动,找出对组织有潜在影响的威胁,提供建设组织有效反应恢复能力的框架的整体管理过程。包括组织在面临灾难时对恢复或连续性的管理,以及为保证业务连续计划或灾难恢复预案的有效性的培训、演练和检查的全部过程。

### 3.2 业务连续性计划 (BCP)

业务连续性计划是指为而事先确定的各种机制以及事先制定的一系列方案、措施、程序和操作手册的总称。

### 3.3 风险分析 (RA)

确定影响信息系统正常运行的风险,评估对单位业务运营至关重要的功能,定义降低潜在危险控制手段的流程。风险分析经常会涉及到对特殊事件发生可能性的评估。

### 3.4 业务影响分析 (BIA)

分析业务功能及其相关信息系统资源、评估特定灾难对各种业务功能的影响的过程。

### 3.5 恢复时间目标 (RTO)

灾难发生后,信息系统或业务功能从停顿到必须恢复的时间要求。

### 3.6 恢复点目标 (RPO)

灾难发生后,系统和数据必须恢复到的时间点要求。

# 总则

本标准所称业务连续性是指连锁经营行业为有效应对由因自然灾害（如：大型疫情、地震、海啸）、人为破坏（如黑客攻击、恐怖袭击）、外部服务中断（如供应商、物流等第三方无法合作或服务）以及内部运营中断（如信息系统故障、配套设施和资源不可用）等灾难或突发事件造成的重要业务中断事件，而建设的应急响应、恢复机制和管理能力框架，保障重要业务持续运营的一整套管理过程，包括策略、组织架构、方法、标准和程序等。

## 组织架构及职责

### 日常管理

连锁经营企业应在集团层面制定业务连续性管理制度，明确集团业务连续性日常管理的组织架构及职责。日常管理组织架构由连锁经营企业法定代表人或主要负责人、高级管理层、业务部门、信息技术部门、保障部门和分支机构组成。

1. 连锁经营企业法定代表人或主要负责人是业务连续性管理工作的责任人，对业务连续性管理工作承担最终责任，其主要职责包括：
  - 审核和批准业务连续性管理战略、政策和程序；
  - 审批高级管理层业务连续性管理职责，定期听取高级管理层关于业务连续性管理工作的报告，监督、评价其履职情况；
  - 审批业务连续性管理工作相关审计报告。审核并批准经费预算。
2. 高级管理层负责执行经法定代表人或主要负责人批准的灾难恢复管理政策，其主要职责包括：
  - 制定并定期审查和监督执行业务连续性管理总体战略、政策和程序；
  - 审阅并批准业务连续性管理策略；
  - 明确各部门职责，明确报告路线，监督业务连续性管理策略的执行情况，督促各部门履行相关职责，确保业务连续性管理体系正常运行；
  - 确保配置足够的资源保障业务连续性管理体系的实施。
3. 连锁经营企业应设立或依托现有部门设立业务连续性管理主管部门具体负责组织协调业务连续性管理事宜。该部门可由风险管理部门或其他综合管理部门担任，其主要职责包括：
  - 执行灾难恢复管理总体战略、政策和程序；
  - 组织开展并审核风险评估；
  - 协助业务连续性管理主管部门开展业务影响分析；

- 组织制定灾难恢复策略，提交高级管理层审批；
- 组织制定并审核灾难恢复预案，协调各部门制定并审核专项预案；
- 制定演练计划，并组织相关部门执行演练；
- 组织开展并审核灾难恢复工作的评估与改进；
- 组织开展业务连续性管理文化建设及相关培训；
- 完成职责范围内其它与业务连续性管理相关的工作。

4、集团或连锁经营企业总部业务部门、信息科技部门、保障部门，在业务连续性主管部门的统一组织协调下，负责日常管理工作，其主要职责如下：

**业务部门：**

- 负责对本部门归口管理业务进行业务影响分析和风险评估；
- 在新业务上线前，负责针对新业务开展业务影响分析工作，对于重要业务应按照相关要求确定重要业务恢复目标和恢复策略；
- 确定重要业务恢复策略，负责开发信息系统中断场景下的业务专项应急预案；
- 配合制定演练方案，参与演练的实施与总结，对本部门归口管理的重要业务开展灾难恢复演练、评估与改进工作；
- 负责本部门业务连续性管理文化建设及相关培训；
- 完成本部门职责范围内其它与业务连续性管理相关的工作。

**信息科技部门：**

- 负责分析业务影响分析结论，并结合信息系统现状与规划，确定信息系统恢复目标；
- 负责信息系统资源风险评估，保障信息系统资源有效性和可用性；
- 根据信息系统恢复目标，制定灾难备份中心及系统建设策略与方案，明确信息系统恢复策略；并在灾难恢复预案的框架下，制定并完善信息系统专项应急预案和操作手册；
- 负责进行业务连续性管理资源建设、管理和维护；
- 负责信息科技范畴内的灾难恢复演练、评估与改进工作，并在日常工作和演练中关注与业务部门、保障部门和分支机构应急预案的有效衔接；
- 负责本部门业务连续性管理文化建设及相关培训；
- 完成本部门职责范围内其它与业务连续性管理相关的工作。

**保障部门：**

负责业务连续性管理工作的相关保障，为日常管理和应急管理提供人力、物力、财力等资源保障及安全保障、媒体公关、法律诉讼等工作。保障部门包括办公室、人力资源部门、公共关系部门、财务部门、法律合规部门、后勤部门、保卫部门等。

# 应急管理

连锁经营企业灾难恢复应急管理组织架构，应包括应急决策层、应急指挥层、应急执行层。

应急决策层由高级管理层组成，负责重大业务运营中断事件应急预案的启动、应急处置过程中重大事项决策，例如批准灾难恢复方案、批准向上级部门和监管部门的报告、对外通报等。

应急指挥层由连锁经营企业各部门负责人组成，主要职责如下：

- 负责指挥和组织协调突发事件的应急处置工作，督导应急处置措施的具体实施；
- 突发事件处置过程中向应急决策层报告处置进展情况，处置结束后向高级管理层报送总结报告；
- 其他突发事件处置过程中需领导和指挥的事项。

连锁经营企业应根据自身实际需求，结合连锁经营企业层面应急预案，成立应急执行层，应急执行层由业务部门、信息科技部门、保障部门和分支机构工作人员组成，其主要职责如下：

业务部门：

- 按照业务专项应急预案，开展突发事件的业务应急处置工作，尽量降低突发事件对业务运营的负面影响；
- 组织一线或分支机构业务人员做好客户安抚和解释工作，防范和消除客户负面情绪和过激行为；
- 向应急指挥层报告业务应急处置进展情况和事态发展情况；
- 其他需执行小组参与处置的事项。

信息科技部门：

- 负责开展信息系统中断问题排查、抢修和调整等具体处置工作；
- 负责执行信息系统灾难恢复预案；
- 向应急指挥层报告信息系统应急处置进展情况和事态发展情况；
- 收集分析突发事件处置过程中的数据信息和日志；
- 其他需执行小组参与处置的事项。

保障部门：

- 提供突发事件处置过程中所需人力、物力、财力等资源保障；
- 及时、准确向监管机构、股东、客户、媒体、社会公众等报告或披露事件信息；
- 配合业务部门、一线及分支机构对受影响客户进行解释和安抚工作；
- 做好秩序维护、安全保障、法律咨询和支援等工作；
- 其他为降低突发事件负面影响或损失提供的支持保障等。

分支机构

- 根据应急指挥层的要求及应急预案处置流程，开展突发事件的应急处置工作，尽量降低系统中断对分支机构运营的负面影响；
- 做好客户安抚和解释工作，防范和消除客户负面情绪和过激行为；
- 向主管部门报告应急处置进展情况和事态发展情况；
- 记录突发事件处置过程中的数据信息和日志；
- 其他需参与处置的事项。

## 组织架构优化

## 评估和更新

连锁经营企业建立业务连续性管理体系后，应每年定期进行评估和更新业务连续性管理体系，对体系中各环节进行持续改进。

## 临时变更

当连锁经营企业内部、外部环境发生变化时，应根据变化及时更新业务连续性管理体系，确保在突发事件发生时，连锁经营企业可以迅速应对，控制风险及损失扩散。可能引起业务连续性管理制度临时变更的情景包括但不限于，

- 上游供应链监管制度发生变化，并可能影响本连锁经营企业供应链稳健性，或可能导致本连锁经营企业与供应商合作关系发生变化；
- 本行业监管制度或行业质量控制标准发生变化，可能影响业务开展模式；
- 外部突发事件出现，如疫情等，且在短时间内无法消除，对连锁经营企业业务展开造成影响并预计短时间内无法消除。

## 组织架构变更

连锁经营企业应在组织架构发生变更时，及时更新业务连续性管理体系的组织架构，以保持业务连续性管理体系和连锁经营企业整体管理的兼容，以免当突发事件发生时，连锁经营企业因应急管理制度中组织架构与现行连锁经营企业组织架构不一致，导致时机延误，造成不必要的风险扩散和损失扩大。

# 业务连续性计划

## 需求分析

## 风险评估

连锁经营企业应建立正式的风险评估过程，对组织优先活动和支撑这些活动的过程、体系、信息、人员、资产、供应商和其它资源中断的风险进行系统的识别、分析和评估。

### 确定风险分析目标

风险分析是业务连续性管理体系建设的基础工作，也是连锁经营企业全面风险管理的有机组成部分。连锁经营企业应明确支持重要业务开展的关键资源，评估其可能面临的风险场景，为业务连续性管理策略、体系规划与实施提供科学依据。

可能的风险场景包括但不限于：

- 自然灾害：大型疫情、地震、海啸、火灾、洪涝、泥石流等；
- 人为破坏：黑客攻击、恐怖袭击等；
- 外部服务中断：供应商、物流等第三方无法合作或提供服务、国家或区域政策限制导致服务不能提供等；
- 内部运营中断：如信息系统故障、配套设施和资源不可用、内部人力等资源因国家或区域政策、战备/紧急状态无法调用运营中断等。

### 确定风险评估范围

风险分析范围为连锁经营企业所有业务和内部管理流程。

风险分析对象为业务运营的所依赖的关键资源，是连锁经营企业在风险发生后需要保护的对象，它以无形、有形的形式存在。关键资源主要包括：数据中心基础设施，网络及通讯线路、硬件、软件、数据、文档、人员、办公场地、办公设备以及外部服务商等。

## 风险评估方法

评估方法可参考《信息安全技术-信息安全风险评估规范》（GB/T 20984—2007）中提出的风险分析的基本概念、要素关系、分析原理、实施流程和评估方法开展风险分析工作。

连锁经营企业在采用新兴技术（如：云计算、区块链等）时，需要着重评估新技术服务和设备提供商的风险管控能力，并根据新技术架构特点和自身采购需求评估导致连锁经营企业运营中断或服务能力下降的风险场景，如：线上渠道瘫痪等，制定相应的防控措施。

## 风险评估结果

风险评估工作应以书面报告形式体现，报告需包括以下内容：

- 分析关键资源所面临的各类威胁以及资源自身的脆弱性，确定资源面临的风险
- 根据风险类型制定降低、缓释、转移等应对策略。依据防范或控制风险的可行性和残余风险的可接受程度，确定风险防范和控制措施。

## 持续改进

连锁经营企业应根据业务连续性管理体系建设要求，确定风险分析周期，至少每三年进行一次全面风险分析。当关键资产发生重大变化，或发生重大灾难事件后，连锁经营企业应立即启动风险分析工作。

## 业务影响分析

### 确定业务影响分析目标

通过深入理解组织业务环境，评估业务运营中断对连锁经营企业造成的影响，判断连锁经营企业对中断的容忍程度，分析业务活动业务连续性管理需求，评估信息系统恢复优先等级和恢复指标，确定支撑关键业务基本运营的必要技术资源，为业务连续性管理策略制定和资源建设提供基础数据输入。

### 确定业务影响分析范围

连锁经营企业应将所有业务活动作为业务影响分析范围，业务活动包括但不限于：采购管理、线上运营、线下运营、物流配送等。

## 业务影响分析方法

### 业务基本情况调研

收集、分析业务活动情况,包括:

- 业务活动的开展情况、职能部门、正常处理流程等相关信息;
- 业务活动的政策法规要求;
- 业务服务渠道、客户类型、业务上下游外部机构等;
- 业务活动所需数据及其分布和存放情况;
- 业务运营时段、特点、时效性要求、业务量及峰值时间等;
- 业务活动之间的关联关系。

### 评估业务中断影响

针对业务基本情况,评估信息系统中断对业务造成的影响。评估方法可根据实际情况,采用定性或定量分析。影响类型包括财务损失和非财务损失:

- 财务损失包括:业务中断对连锁经营企业造成的直接财务损失和间接财务损失;
- 非财务损失包括:业务中断对连锁经营企业造成的业务量降低、客户投诉、连锁经营企业声誉、合同违约、监管和行业影响等;
- 分析信息系统业务数据丢失对业务运营造成的影响,评估业务活动对数据丢失的容忍程度。

### 业务影响分析结论

业务影响分析工作需以书面报告形式体现,其结论包括:

- 确定信息系统恢复优先级和恢复指标:根据业务中断影响评估,结合信息系统架构特点,确定信息系统恢复优先等级和恢复指标 RTO、RPO;
- 确定重要业务活动所必须的最小资源:根据业务中断影响评估,确定重要业务活动所需要的最小技术资源,资源类型包括:数据中心基础设施,网络及通讯线路、硬件、软件、数据、文档、人员、办公场地、办公设备以及外部服务商等。

### 持续改进

连锁经营企业应明确业务影响分析周期要求,至少每三年开展一次全面的业务影响分析。当开发

新业务新产品、业务和系统发生重大变化时需要同步开展业务影响分析工作。

## 业务连续性策略

连锁经营企业应根据业务影响分析和风险分析结论，制定差别化的业务恢复策略，主要包括关键资源恢复、业务替代手段、信息系统数据追补和恢复优先级别等。

## 计划框架

连锁经营企业应依据业务恢复目标，制定覆盖所有重要业务的业务连续性计划。主要包含如下内容：

- 计划的目标、定义和使用场景；
- 应急人员及职责，连锁经营企业应根据业务连续性应急管理的组织架构明确具体应急人员及其职责；
- 计划覆盖的经营范围，连锁经营企业应结合风险评估和业务影响分析结果，结合本连锁经营企业风险偏好和风险承受能力，确定业务连续性计划覆盖的经营范围；
- 计划未覆盖的剩余风险，连锁经营企业应明确现行业务连续性管理体系未覆盖的剩余风险，并确保该剩余风险有相应的应急预案；
- 业务连续性计划的执行时间表，连锁经营企业应制定总体业务连续性计划的执行时间表，明确关键节点，在连锁经营企业层面推进业务连续性管理体系建设。

## 评估与更新周期

在制定业务连续性计划时，连锁经营企业应明确对计划的定期审核评估时间，同时应在计划中明确，当发生内、外部环境、监管等的重大变化时，对业务连续性计划的及时更新。临时更新触发条件包括但不限于，

- 连锁经营企业整体组织架构发生变化；
- 连锁经营企业主要业务发生重大变化；
- 连锁经营企业供应链结构发生重大调整；
- 行业或相关法律法规发生重大变化；
- 外部重大突发事件发生，如疫情，并预计在短时间内无法结束。

## 评估与更新程序

连锁经营企业应在业务连续性计划中明确对计划更新调整的程序，确保计划的调整和更新具有相应的授权和审批，保证业务连续性计划的实施和业务连续性目标的实现。

## 预案开发与测试

### 预案体系

应急预案是为确保在发生运营中断事件时关键业务能够快速恢复而事先制定的一系列工作流程、措施、程序或操作手册的总称。

应急预案体系一般可分为总体预案、业务专项恢复预案、信息系统专项恢复预案以及保障类应急预案。

总体应急预案是连锁经营企业应对运营中断事件的总体方案，包括总体组织架构、各层级预案的定位和衔接关系及对运营中断事件的预警、报告、分析、决策、处理、恢复等处置程序。主要内容应包括：

- 连锁经营企业整体应急管理体系组织架构及职责分工；
- 应急预案启动及停用适用条件；
- 应急处置原则和策略；
- 突发事件通用响应流程；
- 内、外部沟通危机沟通机制等。

专项应急预案应根据风险评估的结论，选取突发事件场景，明确在不同场景下的应急流程和措施。业务条线的专项应急预案，应当注重调动内部资源、采取业务应急手段尽快恢复业务，并和科技部门、保障部门的应急预案有效衔接。主要内容应包括：

- 应急组织架构及各部门、人员在预案中的角色、权限、职责分工；
- 信息传递路径和方式；
- 运营中断事件处置程序，包括预警、报告、决策、指挥、响应、回退等；
- 运营中断事件处置过程中的风险控制措施；
- 运营中断事件的危机处理机制；
- 运营中断事件的内部沟通机制和联系方式；
- 运营中断事件的外部沟通机制和联系方式；
- 应急完成后的还原机制。

## 预案开发和测试要求

预案的开发和执行是一个持续改进的过程，它需要进行定期地维护和审核，同时为了保障预案的可用性和可操作性，还需要制定测试和演练。

## 预案保存与分发

- 经过审核和批准的预案，应设定专人负责保存与分发；预案可以多种形式的介质拷贝保存在不同的安全地点，并确保在生产中心、备份中心或者其他安全地点存放预案，确保突发事件发生后能够快速获取。在每次更新修订后所有拷贝统一更新，并保留一套，以备查阅，原分发的旧版本应予销毁；
- 预案的调用需进行严格授权。

## 维护和变更管理

- 建立预案的定期演练、评审和修订制度；
- 预案涉及的内容发生重大变更后，应立即更新预案；
- 演练后应根据演练评估结论，立即更新预案；
- 每年应至少组织一次预案的审查和批准工作；
- 预案的教育和培训应贯穿业务连续性管理规划和实施的全过程。

# 突发事件监测与预警、准备

## 事件监测

连锁经营企业应在业务连续性管理体系中建立事件监测机制，及时发现可能导致突发事件发生的信息。事件监测主要包括如下：

- 可能导致连锁经营企业现行运营机制、产品或服务在未来不合规的外部监管制度、法律法规变化；
- 可能影响连锁经营企业运营的外部事件，如大规模地震灾害、上游供应商被监测机构监测判定为质量安全不合格、地区局部动乱等；
- 在重大业务和社会活动等关键时点，或在业务功能、关键资源发生重大变更时，加强风险监控和预警。

## 事件初始响应

### 通知通报

连锁经营企业应在突发事件管理中建立通知通报制度，在突发事件发生时，相关部门、人员应依照通知通报制度流程进行上报，通报人员及内容包括但不限于，

- 突发事件的发生及相关情况；
- 连锁经营企业在突发事件发生时，相关部门及人员应根据应急预案及时联络相关部门协作部门，寻求相关资源支持；
- 当突发事件涉及外部相关方时，应急管理应及时决定是否通知相关方有关突发事件的发生及内容，是否寻求外部协助；
- 当突发事件发生威胁供应链稳健性时，应急管理及时进行处置，如启用备用供应商储备、第三方紧急供货等；
- 当突发事件涉及向监管报送报告时，有关管理层应及时向有关监管机构就突发事件的发生及处置进行报告。

### 人员及财产抢救

连锁经营企业应在突发事件管理中建立人员及财产抢救制度，在突发事件发生时，相关部门、人员应在保障人员安全前提下，依照人员及财产抢救制度，对连锁经营企业重要资产进行抢救，降低连锁经营企业损失。

### 事件分级与预判

连锁经营企业在建立应急预案体系时，应根据风险评估和业务影响分析结果对突发事件进行分级，明确不同级别的突发事件的相应管理层级，以便当突发事件发生时，相关部门及人员遵循“统一指挥、分类管理、分级处置、快速响应”的原则，对突发事件级别和影响程度进行预判，提高突发事件发生时的决策、反应速度。

突发事件级别分为较大运营中断事件(III级)、重大运营中断事件(II级)和特别重大运营中断事件(I级)，分级方式应选择符合连锁经营企业自身实际情况和行业特点的模式：

- 按照公共事件分级进行处置：当应急事件涉及公共事件时，事件分级标准可参照政府公共事件分级进行评估并执行应急预案；
- 按照受影响的业务条线和店面数量：事件分级标准可根据受影响的业务条线或店面数量评

- 估突发事件级别；
- 按照财务损失计量：事件分级标准可根据财务损失评估突发事件级别；
  - 按照受影响的客户数量：事件分级标准可根据受影响的客户数量评估突发事件级别。

## 应急处置

### 人员安全保障

### 人力保障策略

总体预案中应规定人力保障措施，确保人力资源充足。人力保障措施包括但不限于：应急人员响应制度及职责分工、备用专家召集的名单及召集计划和人员调度授权流程等。

### 安全保障策略

总体预案中应规定安全保障措施，明确突发事件发生时人员在疏散、集合、转移和安置过程中的安全措施；

### 重要财产保障

总体预案中应规定重要财产保障措施，规定重要财产如楼宇场地、重要信息资产等财产的保障措施，确保重要财产安全。

连锁经营企业应提前制定突发事件中，紧急财务资金审批流程，设立突发事件备用金，确保财务资金充足。

### 品牌保护保障

总体预案中应规定品牌保护保障措施，通过提前对可能发生的突发事件制定相应的对公、对客公告模板，加快突发事件发生时的反应速度，设立舆情监测措施，及时发现潜在舆论威胁等方式确保品牌价值不受影响或降低损失。

### 危机沟通

在进行应急事件管理时，连锁经营企业应当将危机沟通纳入应急事件管理，以便及时控制外部舆

情或获得内外部援助等。危机沟通对象涵盖所有利益相关方（包括但不限于：员工及其家庭、董事会、客户、投资者、社区负责人、供应商、媒体和应急响应机构等），沟通策略包括，

- 编制紧急联络手册，明确利益相关方的联络方式及沟通策略（包括但不限于沟通频率、媒体采访指南等）；
- 当应急情景涉及客户时，宜制定相应通知或公告模板，以便在应急事件发生时，及时对受影响客户进行沟通和安抚；
- 当应急事件情景涉及外部监管或政府机构时，连锁经营企业应当明确与监管或政府的沟通方式、内容及报送要求等，以保证自身应对措施符合法律法规及监管要求，并在必要时获得相关协助。

## 舆情控制

### 媒体公关保障策略

连锁经营企业应将媒体公关保障纳入业务连续性管理体系中，在突发事件发生时，按照连锁经营企业应急处置预案，开展合理宣传解释工作，防止不实信息导致连锁经营企业声誉受损，消除社会疑虑，化解纠纷。媒体公关保障策略包括但不限于，

- 连锁经营企业应设立公关部门，当突发事件发生时，相关部门应与公关部门协作联动，及时通过媒体通报突发事件处置进展，进行舆情控制；
- 当突发事件发生时，及时就突发事件与受影响客户进行沟通，提出解决方案；
- 制定突发事件公示模板，在突发事件发生时及时向社会公告。

### 第三方机构保障策略

连锁经营企业可与第三方专业机构建立危机公关相关合作，在突发事件发生时，与专业第三方机构达成合作，利用第三方专业知识及渠道，开展合理宣传解释工作，防止不实信息导致连锁经营企业声誉受损，消除社会疑虑，化解纠纷。

### 损失评估与决策

连锁经营企业应根据突发事件的性质和状态，组织评估人员对受影响的区域/业务进行损害性评估并进行记录，确定损害造成的业务中断影响区域、业务中断影响范围和业务中断影响时间。

应急决策层应根据突发事件的评估结论、性质特征和判定标准进行突发事件的等级评估，并根据已制定相应的应急处置措施，进行相应的决策分工，降低突发事件造成的经济及非经济损失。

# 业务恢复

## 业务运营恢复

### 线上运营恢复策略

连锁经营企业应制定线上及线下运营的恢复策略，内容包括但不限于，

- 业务运营恢复的启动及停用条件、职能部门及相关负责人职责分工、内、外部沟通流程、资源需求清单等；
- 涉及供应链、物流等第三方供应商时，应制定相应的供应商服务及供货中断情景下的紧急供货制度及备用物流制度，保证配送的及时性；
- 制定人力资源保障制度，如共享员工等，在线下运营受到突发事件，如疫情等，冲击且短时间内无法恢复正常运营时，保障连锁经营企业人力资源利用率。

### IT 恢复策略

在信息系统中断下，评估是否本地恢复或启用灾备中心进行信息系统灾难恢复的原则：

#### 1. 不考虑灾备恢复，一般只考虑启用本地恢复

- 对数据中心主机房场地不造成破坏，只造成生产系统短时间不能运行或系统资源不能被访问；
- 在短时间内可以由本地恢复的事件，如计算机主机设备、网络通讯设备、供电设备的某一部件损坏等；
- 由应用软件错误造成的系统中断；
- 黑客攻击。

#### 2. 优先考虑启用本地恢复

- 短时间的局部电力故障、短时间的局部通讯故障；
- 设备故障、数据库系统故障、操作系统故障；
- 人为操作失误、人为蓄意破坏、病毒。

#### 3. 考虑启用灾备中心进行恢复

- 较长时间的局部电力故障、较长时间的局部通讯故障；
- 设备故障、数据库系统故障、操作系统故障；
- 人为操作失误、人为蓄意破坏、生产中心机房场所倒塌、盗抢、爆炸、恐怖袭击。

# 场地恢复

## 场地恢复策略

连锁经营企业应在相关应急预案中，制定场地恢复策略，当场地恢复到可正常使用状态时，实行场地回迁。场地恢复策略包括：

- 在连锁经营企业场地与备用场地间转场流程；
- 支持场地恢复所需最小资源清单；
- 职能部门及相关负责人职责分工；
- 内、外部沟通流程；
- 备用场地具体地址及情况；
- 场地回迁流程，如业务信息备份及回迁、业务验证和数据追补等；
- 资料的形成及存档等。

## 物资保障策略

在建立业务连续性管理体系过程中，连锁经营企业应建立物资保障制度，以保障在突发事件发生时，连锁经营企业物资充足，能及时反应并控制风险的扩散。物资保障制度包括业务恢复所需的最小物资支持清单、基础资源恢复措施、第三方短期供货计划和备用物流服务计划。

## 供应链恢复

连锁经营企业应制定供应链恢复策略，降低突发事件导致供应链中断对连锁经营企业业务的影响。供应链恢复策略包括：建立供应商紧急联系机制、第三方短期供应协议、建立备用供应商储备计划和供应链恢复流程。

# 培训与演练

## 演练的目标及形式

### 演练的目标

- 验证应急预案的有效性，并进行完善；

- 提高业务、信息科技及保障团队等参演人员的应急处置能力和实际切换能力。

## 演练组织形式

演练可根据演练内容的复杂程度、演练目的以及实际情况选择桌面演练、模拟演练和实战演练等方式，控制演练风险。演练计划可采取事前通告的计划性演练或非事前通告的非计划性的演练。

- 桌面演练：是组织相关人员，以会议形式模拟各种突发事件场景，参与人员集中讨论应急响应和恢复流程中的管理与指挥协调，而不进行实际操作，以验证应急预案的决策和指挥能力；

- 模拟演练：是模拟突发事件场景，利用灾难备份系统、备用场地、备用设施等恢复资源，按照应急响应及恢复预案，模拟系统切换恢复操作，在模拟演练期间模拟系统通常不对外提供真实服务，一般在非营业时间进行；

- 实战演练：是模拟突发事件场景，利用灾难备份系统、备用场地、备用设施等恢复资源，按照应急响应及恢复预案，实际完成系统切换，并恢复业务运营的演练，以验证各类资源在应急状态下的可用性。

## 演练过程管理

### 制定演练方案

演练方案主要内容应包括但不限于下列事项：

- 演练组织：明确参与演练的所有人员（包括关键的第三方服务商、供货商以及分支机构）及其职责。演练参与人员一般包括演练领导小组、演练指挥小组、演练执行小组、演练保障小组等，还可包括演练观摩、评估等其他人员；

- 演练场景设计：设计演练场景，确定演练方式，明确演练的范围，演练场景应参考应急预案的场景进行设计；

- 演练评估方法。演练评估是通过观察、体验和记录演练活动，比较演练实际效果与目标之间的差异，总结演练效果和不足；

- 演练实施方案。演练方案中应包含演练实施的时间、地点、实施流程及详细的实施步骤。对于重大综合性演练，应编写演练脚本，描述演练事件场景、处置过程、执行人员等；

- 演练风险分析。演练方案中应对演练实施过程中的潜在风险及可能导致的结果进行识别和分析。并针对性的制定应对风险和处置风险的措施和机制；

- 演练准备。演练实施所需要的技术、后勤保障、经费保障、基础设施（如：演练场地、演练工具等）、安全保障等。

## 演练培训

在演练开始前由演练牵头方组织演练动员和培训，确保所有演练参与人员掌握演练规则、演练情景和各自在演练中的任务。

- 培训发起方：为演练牵头部门，负责根据演练方案制定演练培训与动员计划。明确培训开展的时间、地点、培训内容和培训对象；

- 培训对象：演练参与人员；

- 培训内容：培训发起方根据演练方案制定培训内容。可包括演练的目标、演练场景、演练实施方案，演练参与人员的角色和职责、应急技能及人身安全保护的说明，演练操作流程、话术等演练相关内容。

## 演练实施

- 演练指挥小组负责演练实施全过程的指挥控制。按照演练方案要求，演练指挥小组指挥各参演人员，完成各项演练活动；

- 演练执行、保障小组人员应根据控制消息和指令，按照演练方案规定的程序开展应急演练，完成各项演练活动；

- 演练实施过程中，要安排专门人员，采用文字、照片和音像等手段记录演练过程。记录内容主要包括演练实际开始与结束时间、演练过程实施情况等内容；

- 演练完毕由演练领导小组宣布演练结束，演练实施过程中如出现突发事件，经演练领导小组决定，可提前终止演练。

## 演练的总结及报告

- 现场评估。在演练的一个或所有阶段结束后，由演练评估人员在演练现场有针对性地进行评估。内容主要包括本阶段的演练目标、参演队伍及人员的表现、演练中暴露的问题等；

- 事后总结。在演练结束后，由演练组织者根据演练记录、演练评估、应急预案及演练方案等材料，对演练进行全面总结，并形成演练总结报告；

演练总结报告的内容包括：演练目的、时间和地点、参演单位和人员，演练方案概要、发现的问题与原因以及改进有关工作的建议等。对过程中暴露的问题应经过分析原因，确定解决方案并进行相应的整改，演练报告需经演练组织部门和参与部门审核确认，提交备案；

演练结束后应将演练计划、演练方案、演练过程记录文件、演练总结报告等资料归档保存。

应根据演练评估结论对灾难恢复预案进行维护和更新，并对后续演练策略和计划进行必要的调整。



