



为风险做好准备

业务连续性管理培训工具包
赋能妇女所有中小企业

联合国妇女署中国办公室
中国中小企业发展促进中心



中国中小企业发展促进中心
China Centre for Promotion of SME Development



为风险做好准备

业务连续性管理培训工具包

赋能妇女所有中小企业

联合国妇女署是促进性别平等和妇女赋权的联合国专属机构。作为妇女和女童的全球倡导者，联合国妇女署的成立旨在加快满足世界各地妇女和女童的需求。

联合国妇女署支持联合国会员国制定实现性别平等的全球标准，并与各国政府和民间组织合作，推动法律、政策、方案和服务的制定，以确保有关标准得到有效实施，并真正惠及世界各地的妇女和女童。联合国妇女署在全球范围内以实现可持续发展目标为愿景，支持妇女和女童平等参与生活的各个方面。其重点工作领域主要围绕以下四个方面：妇女领导、参与并平等地受益于政府治理；妇女拥有收入保障、体面的工作和经济自主权；所有妇女和女童免受任何形式的暴力；妇女和女童在建设可持续和平与复原力方面做出贡献、产生更大影响，并平等地受益于预防自然灾害和冲突以及人道主义行动。联合国妇女署同时也协调和促进联合国系统内推进性别平等方面的工作。

由联合国妇女署中国办公室出版
中国北京朝阳区亮马河南路14号塔园外交办公大楼
2单元8层2室 联合国妇女署
邮编：100600
电话：+86 10 8532 5925
传真：+86 10 8532 5195
邮件：unwomen.china@unwomen.org

本出版物中提及的机构名称、公司名称和商业产品，仅代表作者个人意见，均不反映联合国妇女署的观点，也不代表得到联合国妇女署的认可。本出版物中使用的名称和材料的表述并不意味着联合国对任何国家、领土、城市或地区或其当局的法律地位，或对其边界或界线的划定表示任何意见。本工具包为公益性质，不做任何商业用途。

设计：乐图视觉

有关报告发布后发现的任何错误或遗漏清单，请访问我们的网站。
© 2022 联合国妇女署
版权所有

妇女署中国办公室
北京，2022年4月

支持机构



合作机构



前言

中小企业数量占全球企业总数的90%以上，是世界经济发展的主要引擎。然而，自2020年以来，新冠肺炎疫情给中小企业及其管理者带来了严峻的挑战，大量中小企业面临业务停滞或骤减、经营成本上升、资金严重不足、招工难等一系列问题。与此同时，由于企业管理者普遍缺乏风险预防和应对意识，因此鲜少建立业务连续性管理体系是全球中小企业面临的普遍问题。即使企业建立了风险应对机制，但也往往是暂时的、间歇性的，企业缺乏具有战略意义的连续性管理体系。

在本工具包编写过程中，全球疫情形势依旧严峻。尽管世界各国已采取措施遏制疫情，但风险依然客观存在。因此，中小企业管理者迫切需要增强中小企业经济发展韧性，提升企业预防和应对风险的能力。

2020年5月，联合国妇女署中国办公室启动了“支持女性从新冠疫情社会经济影响中恢复”项目，该项目由荣程普济基金会支持，旨在帮助女企业家、女性从业者和女性领导的中小企业从疫情带来的经济损失中快速恢复，提升应对危机和应急规划的能力和韧性。为筹备该项目，我们对女性中小企业主开展了问卷调查。调查结果显示，超过80%的受访者希望接受关于业务连续性管理的系列培训。其中，危机后的市场营销管理、人力资源管理、企业风险合规以及财务和税务风险控制等是女性中小企业家最希望学习的内容；互动性强的线下培训、传统的教科书培训和在线课程是最受欢迎的培训形式。上述调研结果为本工具包的开发奠定了基础。

本工具包将为中小企业的风险控制和业务连续性管理能力打下坚实的基础，特别是对应

联合国妇女署中国办公室

对新冠肺炎疫情提供参考。我们基于中国中小企业应对疫情的相关经验，依据国际业务连续性管理标准ISO: 22301，设计并开发了本工具包，以满足世界各地女企业家的需求。此外，我们于2021年10月在中国湖北省武汉市开展了试点培训，并依据参与培训学员的反馈意见对本工具包进行了调整。

我们感谢所有与我们合作开发此工具包的组织和个人。本工具包在中国中小企业发展促进中心政策研究处处长宋煜懿、研究员侯琳钰的指导下，在与联合国妇女署项目及合作伙伴关系专员Birat Lekhak (毕文韬)、项目分析师刘頔开展的密切合作中，顺利开发。我们衷心感谢编写组的金铁鹰、林国齐、胡克华、杨丽艳、王雷、谢丽娜、赵英、何贵才八位作者，为本工具包八个模块的内容进行编写。此外，我们感谢胡敏瑞、艾婧、赖晓、鞠宁、柴德强、张会荣等中小企业专家组的支持，在起草、设计和同行评议过程中提供了宝贵意见。我们感谢罗永丽、崔艳、邓红云、范鸽在本工具包试点培训阶段提供的宝贵经验和见解，帮助我们完善内容。感谢Joanna Baker (乔安娜·贝克) 对本工具包的英文版进行编辑。

工具包最初是为中国的女性中小企业家和管理者开发的，由于工具包具有广泛的适用性，我们希望它可以成为更多中小企业管理者的自学工具，通过循序渐进的分步指导、任务清单和配套工具，以便更好地应对风险，并建立自己的促进性别平等的业务连续性管理体系。同时，本工具包也将为相关领域的从业人员、中小企业培训师和商业支持机构提供参考。我们希望本工具包有助于建设一个更有韧性、更具包容性和更可持续的商业发展环境。

中国中小企业发展促进中心

目录

工具包使用指南	09
业务连续性介绍	11
模块一 建立业务连续性管理体系	11
1. 业务连续性简介	13
2. 业务连续性计划模型搭建	15
3. 业务连续性计划的六个步骤	16
活动	23
业务连续性管理应用	25
模块二 构建顶层设计制度	25
1. 应对危机的“战时”顶层设计	27
2. 后危机时期的“常态化”顶层设计	29
活动	32
模块三 提升财税风险防控能力	33
1. 应急处置下的财务战略	35
2. 应对财税风险的措施	36
3. 止损策略	38
活动	39
模块四 互联网思维打造全新营销战略	41
1. 危机爆发后企业营销策略	43
2. 后疫情时期的营销转型关键策略	43
3. 客户分类	46
4. 差异化竞争策略	47
5. 构建全新营销模式	48
活动	49
模块五 企业合规经营与风险防范	51
1. 危机下的合规风险和防控	53
2. 后疫情时期的企业合规建设	55
活动	58
模块六 企业人力资源与用工管理	59
1. 疫情时期的人力资源管理	61
2. 后疫情时期的人力资源管理	62
3. 协商降薪或推迟发放工资	63
活动	67
案例课程	69
模块七 中小企业应对突发事件典型案例	69
案例一：某连锁餐饮公司针对新冠疫情的应对方案	71
案例二：某制鞋业企业调整方向，规避国际市场出口受阻的挑战	72
案例三：联想采用灵活用工模式和数字化技术推进复工复产	73
模块八 疫情影响下家政企业困境与突围	75
案例一：家政疫情：雇主、阿姨均感染谁之过?	77
案例二：家政中介地位不明确，责任划分不清晰	78
案例三：交接不慎落入双方责任难界定	79
结论和分析	80
附录	81
附录1：公司重大危机损失测试表	83
附录2：业务连续性计划实战样本	84
附录3：公司基本财务状况汇总表	86
附录4：税务风险调查	87
附录5：财务健康测试	89
附录6：赋权予妇女原则	91
参考文献	92



关于工具包

本工具包将为中小微企业在风险控制和业务连续性管理能力方面打下坚实基础,特别是为应对新冠肺炎疫情提供参考。

我们基于中国中小企业应对疫情的相关经验,设计并开发了本工具包,以满足世界各地女企业家的需求,企业家可通过个人或小组的方式开展学习。同时,本工具包也将为相关领域的其他人员提供参考。有关工具包的详情,请参见下方[工具包使用指南](#)。



工具包使用指南

本工具包专为女性中小企业家设计, 同样适用于希望了解业务连续性管理概念的初学者、希望加强风险控制的中小企业管理者和专业培训师。该工具包侧重于将理论、案例和练习相结合, 旨在培养使用者的实践技能和解决问题的能力。

本工具包由三个阶段和八个模块构成：

入门阶段

入门阶段介绍了业务连续性的概念、使用范围和操作步骤，为初学者快速掌握业务连续性管理方法，和应对新冠肺炎疫情提供参考。

中级阶段

中级阶段分别从五个模块介绍了业务连续性管理的实际应用。本部分将指导用户从顶层设计、财税风控、营销策划、合规经营、人力资源等公司管理的主要方面，分析风险控制和持续经营的策略。具备一定风险控制知识的中小企业家可以直接从这个模块开始阅读。

终级阶段

工具包的终级阶段为案例分析模块，旨在帮助用户提升实际应用能力和加深学习理解。该模块展示了不同行业的公司，在面对疫情或其他风险时，分别采用的风险控制和危机管理的策略。

本工具包可作为培训师为期两天的培训内容，直接培训时间为7-8小时：入门概论1个小时，中级管理实践5小时，案例分析2小时（含互动和课后思考时间）。

八个模块的结构基本一致：主要部分为理论介绍和案例分析，前面是课前思考题，后面是互动练习和课后思考。每个互动练习都有工具支撑，包括检查清单、自我测评表、数据分析模型和流程图。

对于个人用户，本工具包提供了通篇学习、撰写笔记、课后思考和自我测评的方式。我

们鼓励您在完成本部分内容的学习后，编写自己的业务连续性管理计划，最好能与使用过本工具包的人一享心得体会。

对于自发组织的小组或培训师指导的小组，互动练习部分可以分组讨论、团队协作和角色扮演等形式呈现。如果有多个小组，我们鼓励每个小组选一位代表，在完成工具包的学习后分享心得体会。我们也建议每一位用户能编写自己企业的业务连续性计划，并与组员们分享。

1

业务连续性简介

模块一 建立业务连续性管理体系

本节内容介绍了业务连续性的概念和必要性，业务连续性管理的适用范围，以及构建业务连续性管理体系的基础。

本模块工具：[业务连续性计划清单](#) / [公司重大危机损失测试表](#) / [业务连续性计划实战样表](#)

课前思考题

1. 新冠肺炎疫情对您公司经营带来了哪些困难和风险？除疫情外，您的公司可能会面临哪些潜在风险？
2. 您是否设想过公司遭遇突发事件的场景？如果出现这类情况该如何应对？
3. 公司业务关键环节有哪些？可以容忍的最长恢复时间是多久？
4. 公司出现业务中断后，优先恢复的程序是什么？



根据上述案例，请思考：

携程需如何面对疫情爆发带来的业务中断和客户流失，并迅速制定危机应对方案将损失降到最低？

案例1.1 突发疫情使数百万张“取消”订单 砸向携程

2020年1月27日，受新冠肺炎疫情影响，文旅部发布通知，全国暂停境内外跟团游和“机票+酒店”半自助旅游产品，这意味着整个旅游行业将在一段时间内处在半歇业状态。一夜之间，数百万张“取消”订单突然砸向携程，客服咨询量激增10倍，客服电话全线占满，有用户等待1个小时都难以打进。携程在顶住客户咨询压力的同时，需紧急和国内外40多万家酒店取得联系，为客户争取无损退订措施，这给携程的管理团队提出了前所未有的挑战。

1.1 “业务连续性”概况

（一）什么是“业务连续性”

业务连续性是指实施主体有应对风险、自动调整和快速反应的能力。企业的可持续发展需要建立稳定的业务连续性管理体系，并制定详细的业务连续性计划。

业务连续性管理体系是企业的一项综合管理流程，是使企业意识到潜在的危机和相关影响，制订应急准备、响应及业务的恢复计划，以提升公司对风险事件的应对能力和恢复经营能力。

业务连续性计划是一套事先确定的文档化的计划，明确定义了恢复业务所需要的关键人员、资源、行动、任务和数据。业务连续性计划需要简单有效、定期演练，当危机触发企业的应急管理标准，可直接按照业务连续性计划流程进入“应急状态”。

（二）开展业务连续性计划的必要性

当前，公共安全形势呈现出多灾频发、并发和灾害衍生等特点。疫情影响叠加自然灾害、事故灾难、公共卫生等突发事件对企业破坏力更大、影响力更强。开展业务连续性管理对企业可持续发展具有重要作用：

- 遭遇突发灾难性事件时维持业务运行，可以提升市场竞争力。
- 既能满足应对风险的要求，又能提升企业的风险意识，增强企业抗风险“韧性”。
- 提前采取预防措施花费的成本远低于临时采取应急措施花费的成本。

（三）业务连续性的适用范围

适用群体

业务连续性计划适用于国家、城市、公司或一部分职能部门等主体，适用于所有组织、所有行业中的大、中、小型公有及私有组织，特别适用于处于高风险和高度监管环境下的行业和初创期、中小型企业。

应用场景

根据危机发生的类别，大致分为自然灾害、事故危机、公共卫生事件、人员危机、信息危机、法律风险、信誉危机七大场景。实践中，危机“祸不单行”的情况频繁发生，一种或两种、三种叠加发生的频率也有增大的趋势。

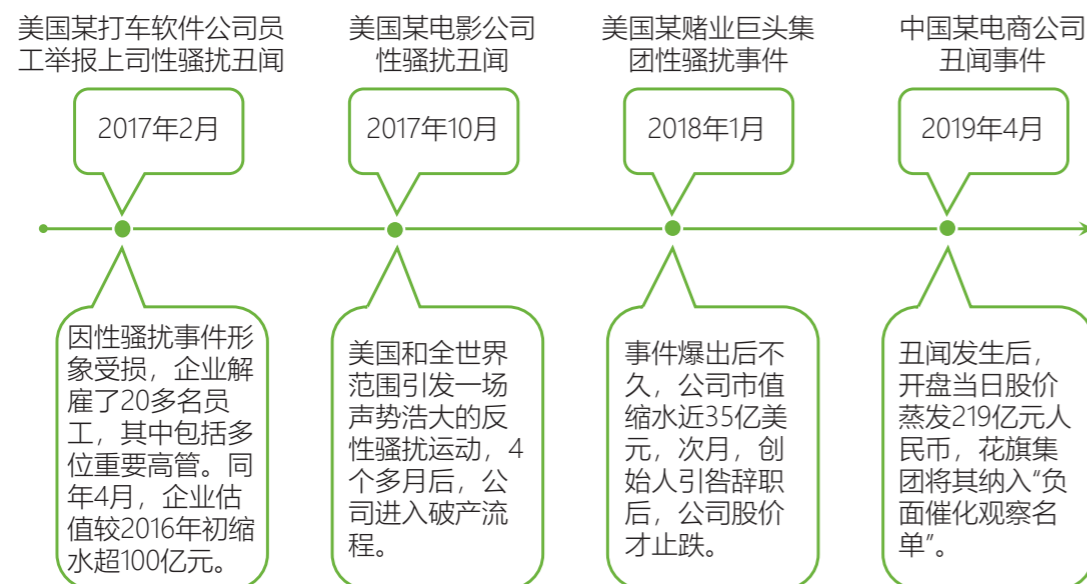
表1
风险类别表

风险类别	危机状况
自然灾害	地震、台风、龙卷风、洪水、泥石流、暴雨
事故危机	关键设备故障、能源供应中断、安全生产事故、危险化学品泄露、火灾
公共卫生事件	人畜重大流行病
人员危机	实际控制人/高级管理人员突发不能行使职务、核心人员离职、劳动力短缺
信息危机	网络攻击、核心技术外泄、记录篡改
法律风险	性别歧视劳动争议、重大财务税务案件、重大法律诉讼事件
信誉危机	经营失误、性骚扰丑闻、谣言诽谤等造成公司品牌形象受损

现阶段部分企业已意识到潜在危机并制定了业务连续性计划，但多数企业都忽视了对业务影响较大的“性别问题”，在应对“性

别歧视”和“性别骚扰”等法律或信誉危机时，大多都是事后的应急处置，缺乏对危机的前期管理与预防。

图1
性别骚扰危机事件



资料来源：彭博社、华尔街日报

中小企业韧性不足、可替代性较强，一旦出现“负面新闻”导致客户流失，企业的可持续发展将受到极大影响。很多公司在管理监督机制和业务连续性计划中未纳入“性别平等”视角。作为企业可持续发

展的引领者和性别平等的推动者，女性企业家可率先建立业务连续性管理计划并纳入“性别平等”视角，推动《赋权予妇女原则》(WEFs)在企业落地实施。(详见附录6: 赋权予妇女原则)

1.2 业务连续性计划的基本原理和内涵

业务连续性基本原理可概括为“6R”模型，即REDUCE (减少)、RESPOND (响应)、RECOVER (恢复)、RESUME (重启)、RESTORE (重建) 及RETURN (返回) 六个阶段。

图2
“6R”模型图



案例1.2 “6R”的实战应用

Reduce - “携程”的SOS应急预警平台

经历过SARS、日本地震、印尼海啸等突发灾害，旅游从业者比其他行业对灾害更加敏感。为预防游客在旅行中遇到重大自然灾害、异地就医、紧急翻译等需求，携程建立了内部SOS应急系统，并与联合国开发计划署等多方共同升级为“全球旅行SOS平台”，将为客户提供24小时在线服务，2分钟内响应紧急需求，内容已包含新闻、翻译和医疗服务。

Respond - “海底捞”的应急响应与防控部署

武汉封城后海底捞高层旋即成立防控疫情指挥部，董事长担任总指挥，负责组织架构搭建；首席运营官担任第一副总指挥，负责门店员工安置与防疫；首席战略官担任第二副总指挥，负责紧急上报机制；执行董事担任第三副总指挥，负责物资供应分配；决策委员会委员担任第四副总指挥，负责资金调度管理。

Recover - “海底捞”的战疫计划

海底捞受疫情影响休市后，高层的重点转向疫情防控、员工安置、供应链安全、食品管控和信息反馈机制上面，在保障全国

100多个城市的近10万名员工的安置、安抚与管理之上，保障食品安全和供应的稳定。此外，企业发布了防疫专家顾问团招聘启事，并组建了顾问团。

Resume - “海底捞”重塑供应链体系

颐海国际是“海底捞”的独家底料供应商，海底捞高层及时与颐海董事会对接，启动了马来西亚柔佛州颐海天然食品公司、美国加州的熊猫贸易及制造公司、金星食品公司等工厂的生产，满足海外市场以及补充国内市场的部分需求。同时，海底捞还决定采用自建工厂、OEM代加工以及与所在国供应链合作的方式，在半年内将供应链产能大幅度提高。

Restore/Return - “东气”的震后重建

2008年汶川大地震使东方电气集团东方汽轮机有限公司生产基地惨遭劫难。308名职工遇难，70%的厂房垮塌，2000余台设备损坏，经济损失达27亿元。历时500多天，东气完成重建并正式投产运营。东气在地震后实现了生产经营的逆境增长，2010年完成产值200亿，超震前水平一倍。

1.3 业务连续性计划构建的“六个步骤”

步骤一：业务连续性计划启动和管理

首先需确定业务连续性计划的基础需求，包括获得企业管理者的一致认可，开展业务连续性计划的目标和任务，企业内部可以调动的资源，所需要时间以及预算安排等。

步骤二：风险评估和控制

环节一：外部风险评估

对外部风险进行评估时，我们通常采用矩阵分析法，将外部风险分为风险损害程度和风险频次两类，通过矩阵分析综合得出外部风险的影响程度。

表2
风险损害程度参考标准

单位：元（人民币）

风险等级	可能造成的损失	
	损害程度范围	估算的损失
E	一人以上人员死亡	1,000,000 以上
D	多人受严重伤害或被感染	40,000 - 1,000,000
C	一人受严重伤害或被感染	10,000 - 40,000
B	多人受轻微伤或被感染	2,000 - 10,000
A	一人受轻微伤或与确诊病例密切接触	0 - 2,000

表3
风险频次及等级参考标准

无关紧要	较小	中等	重要	灾难性
估计从不发生	10年以上发生一次	10年内发生一次	5年内发生一次	1年内发生一次或以上

表4
风险矩阵分析

		风险评估矩阵图					
发生可能性等级	E	极高	II	III	III	IV	IV
	D	高	II	II	III	III	IV
	C	中等	I	II	II	III	IV
	B	低	I	II	II	III	III
	A	极低	I	I	II	II	III
			1	2	3	4	5
			无关紧要	较小	中等	重要	灾难性
			风险影响程度				
			风险等级： I - 可接受 II - 轻微 III - 中等 IV - 重大				

环节二：内部风险评估

要从自身需求和监管出发，判断企业可能面临的风险和接受程度，按照风险等

级和公司自身能力排出风险防控的优先等级，一并提交决策层进行决策。

表5
内部风险评估表

风险类别	风险接受程度	风险等级	对策
需要处理的风险	不能承受的风险	高	平衡投入成本和效益，确定应对策略
	无法规避的风险	中	制定应急预案，降低风险影响
	剩余风险	中	
	可容忍的风险	低	暂不处理、定期评估、随时关注风险变化
无需处理的风险		低	

注：剩余风险指事先采取措施也无法完全避免的风险，以及公司由于成本或其他原因没能事先管控的风险。

步骤三：业务影响分析

对公司的业务影响进行分析前，需全面收集相关信息，并对信息采用定性和定量

相结合的方式，全面分析风险对公司各项业务的影响程度。

表6
信息收集情况表

序号	信息渠道	预期效果	优缺点
1	内部会议	全面了解公司各部门的业务风险	可深入剖析公司业务中存在的风险点，但信息来源较少
2	问卷调查	获取大量的数据和信息来源	信息渠道更加丰富，但问卷填写不完整会影响调查质量
3	外部访谈	补充纠正可能存在的风险	了解除公司以外的风险可能，但针对性相对不强






环节一：信息收集

为了更有准备地应对人员或法律危机，除业务信息本身外，还应注意分别收集男性员工和女性员工群体的不同利益考

量，从性别视角了解潜在的问题并予以应对。

环节二：定性与定量分析

表7
定性定量分析表

序号	方式	内容
1	 业务功能概况	业务的运行时间、客户数量、重要时间段、高峰业务量等。
2	 业务运行的影响	业务突然中断预计持续时间，是否有备用的供应渠道。
3	 成本及收入的影响	预计收入影响程度、增加的开支、租用额外设备及人员成本。
4	 可能承担的法律风险	合同违约、违反相关规定等违约风险。
5	 公司声誉的影响	短期陷入舆论危机，长期面临失去客户信任以及客户流失。

在上表第四项中，鉴于在危机情况下，女性较易受到因公司业务中断或合同违约带来的消极影响，业务培训中增强公司对女性员工的保障，对规避信誉和法律风险有着深远意义。

环节三：撰写风险评估报告

一般情况下，风险评估报告应包括风险概述、工作过程介绍、目标资源说明、分析方法及过程、分析评估结论及后续工作建议。

表8
风险评估报告

风险评估报告	
部门：_____；撰写人：_____	
1. 概述	本次业务影响分析的目标、分析的范围和内容等。
2. 实施过程	所依据国家标准、规范和行业监管要求、分析的思路等。
3. 分析方法	所依据国家标准、规范和行业监管要求、分析的思路等。
4. 业务影响分析	识别重要业务功能、产品和服务，并对其进行梳理划分和概况说明，对重要业务中断影响的评估数据进行说明，确定各类业务的可容忍最大恢复时间，确定重要业务及渠道的恢复优先等级，分析重要业务之间的相互关系，以及支撑其运作的必要资源等。
5. 业务影响评估结论	确定重要业务恢复时间目标，确定重要业务恢复优先等级，确定重要业务恢复的最小资源等。

步骤四：制定业务连续性计划

如上所述，业务连续性计划有助于在出现重大问题或灾难时，预防或减少公司业务中断的可能。该计划适用于各类业务，包括无法交付产品或无法提供服务

等情况。以下为“业务连续性计划”的模板中的参与人员、职责分工和示例。以下工具仅供参考，计划的制定建议根据企业实际情况拟定。

表9
业务连续性计划清单

BCP

文件代码:	发布日期	拟稿人:	审核人:
版本:	页码:	批准人:	

检查清单: BCP中的关键职位和任务分工

BCP角色	公司职位	任务分工	
BCP组长	董事长	统筹管理BCP组织运作	<input type="checkbox"/>
BCP副组长	总经理	协助组长管理BCP小组的运作	<input type="checkbox"/>
BCP秘书	董事长秘书/副总经理	负责BCP小组的秘书工作	<input type="checkbox"/>
BCP组员	部门负责人	参与、配合BCP小组的运作	<input type="checkbox"/>
BCP执行	业务部门骨干人员	BCP的应急执行	<input type="checkbox"/>

检查清单: BCP的运行机制

BCP规划			
牵头部门	行政综合办公室		<input type="checkbox"/>
风险等级评估	详见上文风险评估矩阵模型		<input type="checkbox"/>
风险处理运转机制	低风险:	若状况发生由各权责主管处理,处理结果呈报BCP小组副组长	<input type="checkbox"/>
	中风险:	若状况发生时启动紧急应急计划,处理结果呈报BCP小组组长	<input type="checkbox"/>
	高风险:	若状况发生时启动紧急应急计划、危机管理计划,立即全面启动BCP进入“战时”状态	<input type="checkbox"/>

检查清单: BCP启动方法和职责

BCP组成					
紧急应变计划	风险判断	若风险对公司将造成损失或业务中断,灾难发生2小时内采取紧急行动,使灾害损失降到最低。		<input type="checkbox"/>	
	应对计划	内容		负责人	
		地震紧急应变计划		行政综合办公室负责人	<input type="checkbox"/>
		火灾紧急应变计划		行政综合办公室负责人	<input type="checkbox"/>
		水灾紧急应变计划		行政综合办公室负责人	<input type="checkbox"/>
		重大流行病紧急应变计划		行政综合办公室负责人	<input type="checkbox"/>
		产品重大问题紧急应变计划		品质控制部门负责人	<input type="checkbox"/>
		供货中断紧急应变计划		产品生产部门负责人	<input type="checkbox"/>
		工业意外紧急应变计划		行政综合办公室负责人	<input type="checkbox"/>
		员工大量离职紧急应变计划		人力资源部门负责人	<input type="checkbox"/>
危机管理计划		启动标准	风险评估属高度风险时,应将信息迅速并准确传达至总裁或总经理,以便管理层做出正确决策,顺利启动业务恢复计划。		<input type="checkbox"/>
	应对计划	内容		负责人	
		把握灾难发生初期的“黄金阶段”,及时畅通内部和外部沟通联络渠道		行政综合办公室负责人	<input type="checkbox"/>
		有效与顾客、供货商、股东、员工及员工家属、政府部门和媒体沟通		销售部、采购部、人力资源部、对外关系部负责人	<input type="checkbox"/>
事故发生24小时内,启动业务恢复计划		BCP小组组长	<input type="checkbox"/>		
业务恢复计划	启动标准	完成事故发生的应急处理后,应进入BCP计划的业务恢复阶段,即善后工作阶段。		<input type="checkbox"/>	
	应对计划	内容		负责人	
		明确业务容许的最大停工时间		BCP小组组长/副组长	<input type="checkbox"/>
		确认恢复企业运营所需的资源,如电力、原物料、供货商等		BCP小组秘书及相关业务部门	<input type="checkbox"/>
		评估并确定业务运营的替代方案		BCP组员	<input type="checkbox"/>
依实际情况启动恢复计划		BCP执行	<input type="checkbox"/>		

检查清单: BCP文件的管理与整合

BCP组成				
总体要求	上述计划需以内部文件作出明确规定,并确保与公司其它组织文件进行整合,保持BCP计划与文件的定期更新,并与相关人员进行充分沟通。			<input type="checkbox"/>
具体内容 (6个清单、3个计划)	清单	BCP小组名单与联络电话		<input type="checkbox"/>
		外部机构联络清单		<input type="checkbox"/>
		紧急逃生流程		<input type="checkbox"/>
		重要机械设备清单		<input type="checkbox"/>
		辅助设备清单		<input type="checkbox"/>
		重要供货商清单		<input type="checkbox"/>
	计划	产能转移计划		<input type="checkbox"/>
		财务持续计划		<input type="checkbox"/>
		IT持续计划		<input type="checkbox"/>
文件管理	BCP文件必须做好存档,并在公司以外的地方做好备份,以免事故发生后摧毁BCP文件。			<input type="checkbox"/>
	内容	时间	目标	
实操与优化	演练	1年	使各部门熟悉BCP应变流程,以确保BCP计划能真正发挥效用	<input type="checkbox"/>
	记录	1年	记录BCP的演练情况,并依此修订BCP计划	<input type="checkbox"/>
	修订	不定期	修订BCP计划以符合公司实际情况,确保计划的适用性和有效性	<input type="checkbox"/>
	审查	1-2年	确保计划的规模与性质符合公司本身需求	<input type="checkbox"/>

在上述工作机制和职责分工中,应保证有一定比例的女性管理人员和女性雇员参与其中,通过建立高层次的企业领导机制来促进性别平等,从而在决策中引进性别视角。研

究表明,在决策层级中引进性别视角会极大地提高其决策质量。为此,需要保证决策各阶段中的性别比例。了解更多信息,请参阅[附件6《赋权予妇女原则》](#)。

步骤五: 演练与测试

演练和测试应遵循以下原则:一是业务连续性目标要一致,避免计划的内部冲突;二是培养团队合作精神和能力,使BCP小组和相关人员熟悉该项工作;三是完成正式演练报告,并据此根据组织架构和运行环境变化及时修订业务连续性计划。

步骤六: 业务连续性的监测与改进






按照计划的时间间隔(不超过一年)进行内部审核及效果分析评价,根据分析评价结果提出改进意见。持续改进业务连续性计划的适宜性、充分性和有效性,以确定各项业务都处于业务连续性管理体系当中。

互动练习

课堂互动




 时间
20分钟

条件允许的情况下,小组由三个人组成,每个小组由以下角色组成:董事长、副总、主办职员。

-  如果是一个小组,请列出所选公司可能存在的两大风险。使用本节表4、附件1和2中的风险矩阵分析和风险评级,来进行风险评估。
-  董事长和副总根据表9规划和起草业务连续性计划,主办职员负责记录。
-  董事长代表本组,向其他小组成员报告公司的危机应对方法和流程。
-  适当的情况下,培训老师可以对学员提供指导和帮助。
-  注意事项:如果小组中有女性,请确保女性参与者充分发挥作用(下同)。为了更好地了解女性员工在危机中的具体需求,公司应指派专门人员负责全面收集女性员工的诉求。

课后思考

请思考贵公司的业务情况,并对业务影响进行简要分析。

-  确定重要业务及优先级,恢复时间目标和业务恢复点目标。
-  确定重要业务恢复所需的最小资源。
-  进行风险矩阵评估,并列出公司面临的七大风险。另外,请参阅[附件6《赋权予妇女原则》](#)。

2

业务连续性应用

模块二 构建顶层设计制度

本节内容介绍了危机发生当下和后危机时期，如何从顶层设计的角度进行危机管理。

本模块工具：保持现金流稳定策略 / 灵活的人力资源管理策略 / 营销创新和业务调整策略。

课前思考题

1. 疫情发生后您的企业发展面临哪些问题？问题的根源是什么？
2. 企业的赢利能力在行业内处于什么水平？比较竞争优势是什么？
3. 疫情常态化下，您是否及时调整经营目标和未来三年发展规划？
4. 企业的组织架构和责任权利是否明确？危机发生时内部运作是否顺畅高效？



根据上述案例，请思考：

您认为格力高层应对危机的顶层设计方案有何值得借鉴的地方？

案例2.1 格力集团的战疫计划

新冠肺炎疫情重创家电企业，生产端疫后开工受阻，固定成本和人员工资居高不下。销售端大量门店被迫关门，客流损失严重。需求端小区封闭，工人无法上门安装。2020年2月，格力电器损失200亿元左右，几乎相当于企业2019年的净利润。格力高层迅速制定了应对疫情的三大方案：其一，将防疫工作放在首位，坚决做到零确诊；其二，调整生产线，斥资2000万元成立珠海格健医疗科技有限公司，全力生产防疫物资；其三加大科技投入，研发生产消毒空气净化器抗病毒产品。

2.1 危机突发的“战时”顶层设计

(一) 高风险状态下企业三大原则

高风险事件发生时企业应迅速进入备战状态，把握集中管理、鼓舞士气、抓住战机三大原则。公司的治理结构要从“垂直化”调整为“扁平化”模式，确保决策层最快速度获取一手信息。同时，管理层

应鼓舞团队士气，迅速按BCP方案履行各自应急管理处置的职责（参见表9）。最后，抓住弯道超的时机，从危险中寻找更多为客户创造价值的机遇。

(二) 应对危机的具体做法

1、保持稳定的现金流

表10
保持现金流稳定策略

序号	方式	内容
1	房租与业务合同	适配国家政策或减免或延期支付房租，收集不可抗力证明并争取合同履约调整或延期
2	政府优惠政策	研究并灵活适配助企政策，缓解自身经营压力
3	银行贷款	规范企业治理，积极争取银行优惠贷款
4	股权融资	资本将流向疫情防控形势稳定的国家或地区，企业应抓住机遇开展股权融资（员工入股、资本市场融资）
5	全面降本	压减经营成本（工艺、材料、库存等）争取更多的现金流度过危机




2、实行灵活的人力资源管理

表11
实行灵活人力资源管理策略

序号	方式	内容
1	未返岗复工员工	对不具备远程办公条件的企业，与职工协商优先使用带薪年假、企业自设福利假等各类假。
2	居家办公管理	加强考核力度，确保停工不停岗、培训不断线。与员工商议适当调整工资发放比例，探索低底薪、高提成的发放标准。
3	多元化用工	项目周期短的企业可通过业务外包、劳务派遣、灵活用工等方式解决人员问题。
4	外包用工	特别困难企业可以与第三方劳务派遣公司签约，将员工短期外包，缓解人员成本压力。

3、开展营销创新和业务调整

表12
营销创新和业务调整策略

序号	方式	内容
1	 主动承担社会责任 提升社会影响力	柳叶刀烧烤的主要创始人都来自北京各大医院。疫情发生后，柳叶刀烧烤店提前开业一家店铺，只为医务人员提供免费外卖午餐，迎得社会一致好评。
2	 创新营销思路 提升产品价值	喜茶将一杯奶茶赋予文化内涵，充分满足消费者心理、口感、体验等多个方面需求。
3	 借助新媒体 实施多渠道营销	武汉的良品铺子高层管理者利用网络、新媒体并配合外卖配送等方式，实现一场快速的“自救运动”。

(三) 案例分析：霸王米粉危机管理

背景介绍

霸王米粉采用直营店模式，集中力量布局北京前50个商业综合体。门店既是品牌支撑也是流量来源。线下门店90%的顾客用小程序点餐，平均一个门店新增大概300个用户，线下用户流量会带来总营业额70%的收入。霸王米粉原计划从2020年1月1日到春节每天最少开一家店，春节前夕霸王米粉店从不到40家开到60多家，但门店扩张后疫情却突然爆发了。门店扩张占用了企业大量现金流，按正常计划门店很快能实现现金流回收，但疫情的到来让霸王米粉处境非常困难。

危机管理：“霸王政策的上中下之策”

上策：保现金流

霸王米粉公司每月人员工资及其它固定开支两千多万，疫情发生后现金流仅能维持两个月左右。经测算，霸王米粉在不付房租、工资减发或缓发、供应商货款暂缓、社保暂停缴纳的情况下，现金流最多可坚持至七八月份，为企业应对危机腾挪出了时间空间。同时，政府针对疫情出台了较多优惠政策，其中包含支持中小企业的贷款倾斜政策，管理

层迅速带领团队与多家银行签订了贷款授信额度，及时解决了现金流短缺的问题。

中策：鼓舞士气

霸王米粉60多个门店共有员工400多人，员工都是年轻人且都未返乡过年。疫情爆发后，公司总裁每天在钉钉上与员工沟通，并组织各类娱乐活动给员工加油打气。另外，企业管理者“刀刃向内”，领导层降薪50%，经理级降薪80%，所有员工发放基本薪酬，疫情之后补发工资。针对经济有困难的员工，管理层私人借钱帮助他们渡过难关。员工信心不但没有受到挫伤，反而非常高涨。

下策：寻找新机遇

管理层发现虽然霸王米粉堂食无法照常营业，但是半成品、米粉线上销量很好。所以，企业抓住战时动员所有门店的员工，进行72小时网上培训，鼓励多数员工都尝试踏足电商。在霸王米粉管理层的努力下，公司很快扭转了现金流不足的局面。在其他餐饮企业纷纷倒闭时，霸王米粉的品牌知名度进一步扩大，客户认同和依赖度逐步增加。

2.2 后危机时期的“常态化”顶层设计

(一) 组织规划

构建性别平衡的决策团队

性别平衡是多元化的关键，对推动社会公平至关重要，也是一项重要的核心价值。女性管理者常常能给企业业务带来稳定持续，甚至是颠覆式创新。波士顿咨询公司（BCG）将女性管理者的商业战绩归功于她们的多元视角¹。国务院发展研究中心课题组调查发现，相较于男性企业家集中于制造业

（64%），女性企业家行业分布较为广泛，其中，制造业（21.5%），批发和零售业（15.3%），医疗、美容、健康和服务业（8.2%），住宿和餐饮业（7.1%）。另外，女性经营企业销售利润率（20.95%）约为男性经营企业（10.18%）的2倍²。

- 1 BCG对全球1700多家企业调研发现管理团队性别多样的公司（女性管理者占40%）在近三年创造的收入占总创收的34%（平均水平25%）。
- 2 国务院发展研究中心公管所企业家调查系统课题组与中国女企业家协会等联合开展的“女企业家发展现状、问题与期望”调查问卷的数据。

图3
男性与女性企业家行业分布对比

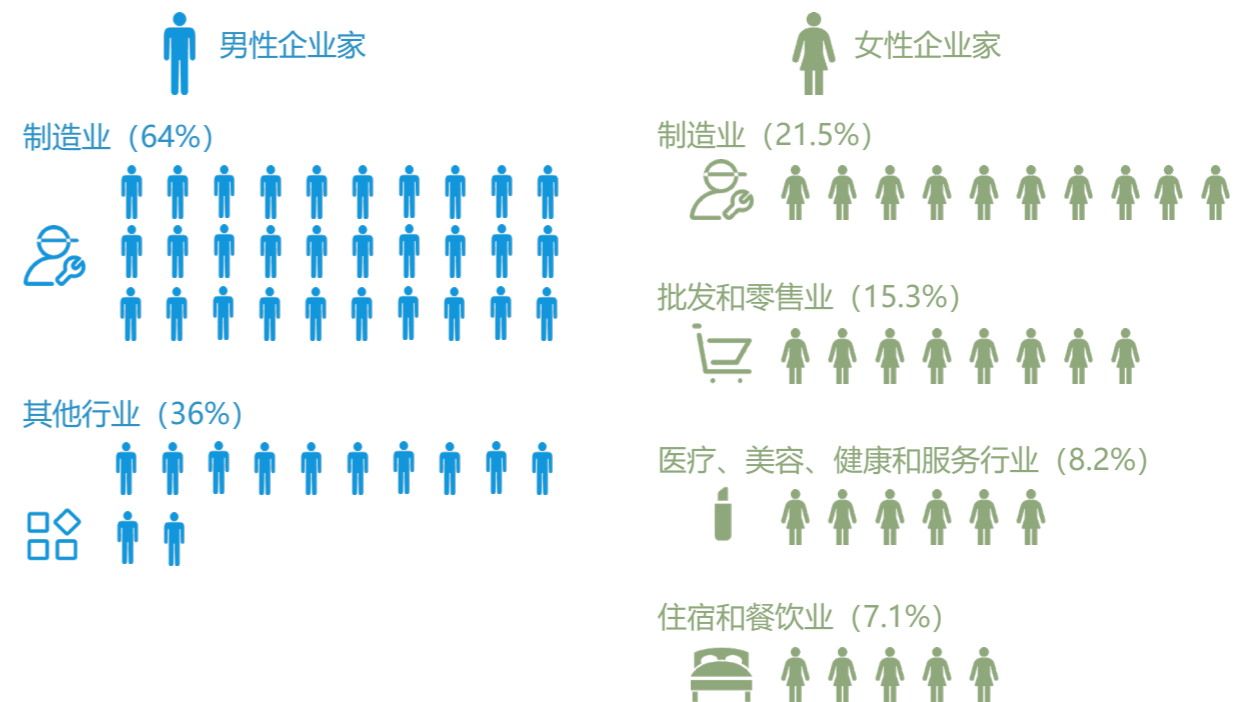


图4 男性与女性经营企业销售利润率对比



未来组织发展趋势

未来公司的组织形态趋于大平台、小前端，富生态、共治理，其内涵如下：

图5 未来组织发展趋势图



- 企业平台化**
 - 打破封闭开放式的组织，提供创业环境
 - 愿景领导，给予组织赋能
 - 建立服务利润链，市场化交易，各组织独立核算
- 团队自营化**
 - 独立单元自主经营
 - 以用户需求为导向，业务置前发展
 - 共创共享共担
 - 责任与权力下放
- 组织生态化**
 - 大数据驱动、云管理
 - 网络化交易关系
 - 基于产业价值链发展
 - 股权架构多元化
 - 用户共享化、社群化

案例2.2 开展项目组织创新，激发员工活力潜能

2020年，韩都衣舍女装位居天猫女装类目粉丝数量第一。企业的高速发展归根于“三位一体”组织创新设计，即选款师、网页营销推广、供应链管理组织形式，具有高度的灵活性，责

权利清晰匹配，相比市场客户信息层层汇报的形式，该形式极大地发挥了员工的工作主动性，激发工作潜能。

表13 未来组织发展趋势图

序号	类别	内容
1	售	销售任务 销售额、毛利率、库存周转
2	♀	职责权限 确定款式、尺码及库存、基准销售价格和促销活动力度等
3	📊	利润分成 实行共享收益，项目小组收益提成=销售额*毛利率*提成系数

(二) 商业创新设计

商业创新设计包括企业、行业和产业三个层面。企业层面包括产品创新、营销创新、流程化创新、组织创新、盈利模式创新等方面。行业层面，通过客户创新、业务链的创新、价值链创新、资本

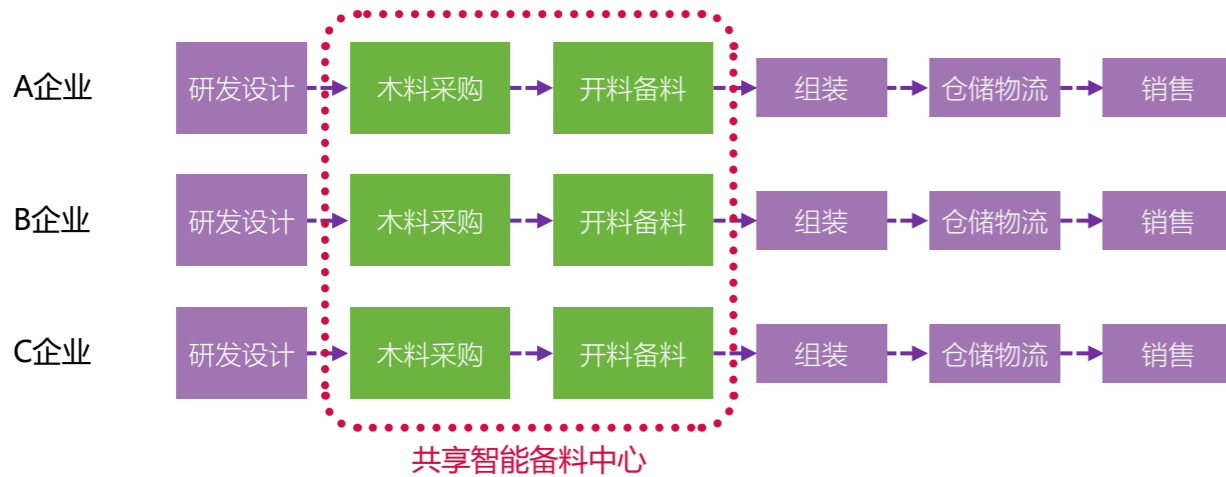
资源的创新等，提高企业的竞争力。产业层面，企业应客户流量、收入流量、交易流量，资金流量、信息流数据流，并进行资源整合与创新。

案例2.3 共享智能备料中心，实现传统行业商业创新

江西赣州南康县是新崛起的一个家具制造中心，当地共6000多家家具企业。但众多家具制造企业商业模式雷同，缺乏上下游的产业配套与分工，企业大多小而全，生产效率低、成本高，家具制造行业整体竞争力都不强。南康城发集团通过商业模式创新，打造了一个共享智能备料中心。将分散在各个家具企业的原料

采购、开料备料环节集中起来，进行集采和集中加工，为各企业提供家具零部件。通过集中采购的成本优势和集中加工的规模优势，最大程度地提高了加工效率和生产成本，使得各家具企业获得更低成本的原料，实现了更高的生产效率，提高了整个家具行业的竞争力。

图6
南康城发集团商业创新逻辑



南康城发集团商业创新实践将某个或几个价值链集中经营的共享模式，在很多以中小企业为主的行业或产业集聚区内可以推广，从而提高整个行业及相关企业的竞争力。

互动练习

课堂互动

🕒 时间
15分钟

请几名学员分享对案例1.4的思考，包括该案例的优势和潜在的挑战，以及相关经验能否应用到其他企业。

适当的情况下，培训老师可以对学员提供指导和帮助。

课后思考

课后学员组织内部核心管理团队，分享企业顶层设计的基本内容和理念方法。同时，结合本企业所在的行业特点、企业现状、以及公司未来的发展目标等，以顶层设计的框架进行全面讨论，并梳理出自己的企业顶层设计。

思考在顶层设计过程中，如何纳入性别视角，并列举保障性别平等的措施。

3

业务连续性应用

模块三 提升财税风险防控能力

本节内容介绍了危机发生时企业应急处置的财务策略，重点介绍了中小企业常见的财税风险，以及如何最大程度的化解这类风险。

本模块工具：[公司基本财税状况汇总表](#) / [税务风险调查表（一）和（二）](#) / [财务健康测试之一和之二](#)。

课前思考题

1. 疫情影响下，您的公司的业务收入受到什么影响？有没有出现停业、倒闭、破产、并购等情形？
2. 疫情危机下，您的公司的工资、应付货款、税费、银行贷款及时支付了吗？
3. 您对公司财税方面的风险进行过梳理吗？进行过危机应对演练吗？

案例3.1 广州因疫情再陷半封城状态，大量企业停工停产

2021年5月31日起，广州处于半封城的状态，中风险地区村实行封闭管理，2021年5月29日，芳村客运站关停，其中在防控区域内停靠的地铁站共7个。防控期间地铁的这些站点将采取只出不进的措施。

案例3.2 深圳赛格大厦因震动封楼，楼内的公司突然停业

2021年5月18日下午，深圳华强北的地标建筑赛格广场发生晃动。深圳市赛格集团有限公司通知，为确保赛格大厦检测工作顺利，不受外界干扰，自5月21日零时起，暂停所有业主、商户、租户进出赛格大厦写字楼和电子市场，待相关检测工作完成后有序开放，有关事宜另行通知。



请学员思考：

如果您的公司也在这个区域或这栋楼里，会有哪些财税方面的影响？疫情期间，大量公司因为以前投资过度，战线过长，导致资金链断裂，您的公司有资金压力吗？

3.1 应急处置下的财务策略

（一）财务策略的基本原则

“财务线”是企业的“生命线”，危机发生时应秉持“现金为王”理念，尽快调整年度财务规划，遵循“两守两攻”的原则，“守”住

现金流和成本管控，“攻”克激励奖惩和模式创新。

（二）财务策略制定的三个步骤

第一步 确定公司最低资金安全线

及时评估公司库存现金可用时间限度，测算公司现有资金的维持时间，资金链断裂的缺口有多大，大概会出现在哪个月份、哪一周，有效评估现金流断裂的风险。

重大危机，对各类支出可以按照金额大小和轻重缓急进行排序安排支出。

第二步 全面盘点公司成本

将成本费用按固定、变动、可控、不可控进行分类，形成成本结构图，进行重大成本项目分析，确定哪些成本费用需要保留，哪些成本费用可以砍掉，哪些成本费用需要降低，哪些成本费用需要增加。查看应付账款的详细条目，盘点企业近1个月、近3个月、近6个月、近1年的资金流出计划，将现金性支出按照“轻重缓急”进行归类，包括列出哪些支出是必要且紧急的，哪些支出是可以延期或分期支付且不会给公司造成关门等

第三步 深入梳理公司收入

明确应收账款的详细客户名单，盘点企业近1个月、近3个月、近半年、近1年的现金流入计划，按照金额和收到款项的概率进行排序。具体行动如下：其一，列出哪些回款是1个月内可以回收的，销售、财务、供应链和公司最高决策者要马上制订催款计划，并展开行动，并就此项工作制定考核奖惩指标；其二，立刻部署研究疫情形势下国家出台的各种补贴、减免税、其他优惠政策，如果有适用条款，马上着手申请政策优惠，并就此项工作制定考核指标；其三，跟尽可能多的内外资银行信贷部门加强沟通，争取获得资金支持的可能性。

图7
财务策略三个步骤



3.2 后危机时期的“常态化”财务战略

(一) 中小企业常见财税风险

- 资金类风险
资金类风险包括盈利能力降低、资金链断裂和财务核心岗位用人不当风险等。
- 股权类风险
股权类风险包括股权比例设计不当管理僵局、股权激励定价不合理、股东退出机制不明确资金流失风险等。
- 核算类风险
财税核算类风险包括账务管理不规范、财务制度不健全、税务风险意识欠缺等导致企业面临的各类法律风险。

(二) 制定应对财税风险的措施

- 防范财税风险必备的正确意识
首先要树立正确的意识，了解税收筹划与偷税、漏税的本质区别，避免进入误区，在合法纳税的前提下进行适当税务筹划，可降低税务风险并减轻税务负担。

表14
税务红线与行为规范

内容	纳税筹划	避税	偷税
法律角度	合法	非违法	违法
道德伦理	光明正大	悖于道德	违背道德
操作特点	高智能、综合性、精心研究选择	利用税法漏洞，钻税法空子	违反税法规定，弄虚作假
人员素质	懂经济、熟法律、精税收、善运算	不顾大局，铤而走险	损公肥私，不择手段
对经营、经济的影响	指导和促进生产经营活动	影响以致破坏经济规则	违背公平竞争原则，破坏经济秩序
目的	税收利益	税收利益	税收利益

• 建立健全财税

建立内部控制基本规范

良好的内部控制制度可以合理保证战略目标实现、企业合规经营、财务报表真实和

经营效率效果，合理控制公司风险。主要包括以下方面：

表15
企业内部控制应用指引

企业内部控制	
第1号组织架构	第2号发展战略
第3号人力资源	第4号社会责任
第5号企业文化	第6号资金活动
第7号采购业务	第8号资产管理
第9号销售业务	第10号研究与开发
第11号工程项目	第12号担保业务
第13号业务外包	第14号财务报告
第15号全面预算	第16号合同管理
第17号内部信息传递	第18号信息系统

建立全面预算制度

预算管理是内部控制制度的重要组成部分，需设立必要的组织体系，具体如下：

表16
企业预算内容和责任分工

预算内容	责任部门
业务预算	业务部门
销售预算	销售部
生产预算	生产部
采购预算	采购部
费用预算	相关部门
资本预算	董事会/财务部
筹资预算	董事会/财务部
财务预算	财务部
现金预算	财务部
报表预算	财务部

• 适度投资与合理并购

公司经营中难以避免资金紧缺和投资失败风险，出现危机时及时止损非常重要。疫情影响下，企业投资应遵循安全性、合法性、流动性、效益性、整体性原则。

回顾

此处我们建议您复习附件中的工具，并进行自我测评。工具包附件3是公司基本财务和税务情况摘要表，将帮助您梳理公司主要财务数据，并测试您对公司财务的熟悉程度。附件4提供了两份税务风险检查表，将帮助您评估公司税务管理系统和交易过程中的风险。附件5提供了两份财务健康测试表，能帮助您测试公司财务关键指标的健康状况和风险情况。

3.3 企业发生重大财务风险的止损方式

债务延期与和解

无法偿还到期债务时，双方可通过协商延期或减少偿还金额，尽可能规避进入法律诉讼程序面临庞大诉讼费用和冗长的诉讼时间。

协议并购和分立

通过公司部分业务分立、公司合并等方式，让企业通过更换主体方式存续经营。

法院主导财务重整

公司无法偿还到期债务时可向法院提出重整申请，限期完成业务、公司主体、人员等多种方式的合并、分立、部分偿还等程序，达到公司降低损失的目的。

主动清算或破产清算






经过努力仍然无法继续经营时，应及时主动清算或申请破产清算，减少资金损失、信誉损失、法律合规成本。

互动练习

课堂互动

 时间
15分钟

本活动将帮助您培养财税风险意识，以期做好财税风险的前期预防。

-  请参阅附件3-5的问卷调查，并且花5-10分钟完成这些问题并向小组成员陈述风险评估的结果，交换风险预防经验。
-  **附件3**旨在测试您对公司基本财务状况的熟悉程度，每个正确答案得1分，正确答案越多分数越高（低于5分表示您对财务状况不了解；高于5分表示您基本了解公司的财务情况）。
-  **附件4**旨在测试您的税务风险意识，您只需要回答“是”或“否”。对于税务风险清单（一），肯定回答越多，贵公司面临的风险越低。每一个“是”都可以得到1分（0-3分=高风险；4-7分=中等风险；大于8分=低风险）；对于税务风险检查表（二），否定回答越多，贵公司面临的风险越低。每一个“否”可以得到1分（0-3分=高风险；4-7分=中等风险；大于8分=低风险）。
-  **附件5**旨在测试您的财务风险意识，您只需要回答“是”或“否”。对于**财务健康测试（一）**，肯定回答越多，贵公司面临的风险越低。每一个“是”都可以得到1分（0-3分=高风险；4-7分=中等风险；大于8分=低风险）；对于**财务健康测试（二）**，越接近参考值，公司面临的风险越低。
-  适当的情况下，培训老师可以对学员提供指导和帮助。

课后思考

学习了本节内容后，您认为公司在财税风险防控时需要做好哪些工作？公司的财税风险防控需要哪些部门参与到业务连续性管理中？您计划如何进行财税风控的演练？

4

业务连续性应用

模块四 互联网思维打造全新营销战略

本节内容介绍了企业如何通过营销手段，特别是通过线上营销的转型，克服新冠肺炎疫情带来的影响。从客户细分、客户画像、数据模型、分类管理和差异化竞争策略等维度，介绍后疫情时期的互联网营销转型策略。

本模块工具：客户画像五大标签 / RMF数据模型分析 / 客户分类管理表

课前思考题

1. 现在公司的获客渠道有哪些？其中最大的获客渠道是什么？
2. 疫情过后，公司有没有开展新的互联网营销模式？公司的产品营销如何嵌入互联网的发展之中？
3. 您认为目前通过互联网渠道开展销售面临最大的挑战是什么？您计划如何应对这些挑战？



请学员思考：

疫情爆发时您的企业是否开展了营销转型？全民K歌的营销方式有哪些值得借鉴的地方？您的企业计划在后疫情时期如何借助互联网获取更多的流量和客户？

案例4.1 全民K歌“音爱集结”声援武汉

全民K歌结合疫情及自身品牌定位，陆续发起了“全民同唱一首歌”“音爱集结声援武汉”“坚定希望中国加油”等各个话题，以音乐形式为武汉及深处疫情之中的人们带来希望和正能量，话题热度均达千万次。同时，为了配合宣传并考虑到大家被限制出门非常无聊的心情，由际嘉传媒代运营的全民K歌天猫旗舰店也开展了以“暖春战疫”为主题的活动，希望大家做到勿出门、勿聚会，在线上用歌声传递友情、表达亲情，提高了品牌的社会责任感及知名度。

4.1 危机爆发后企业营销策略

（一）更加注重企业社会责任，提升品牌知名度

危机爆发后企业要更加强调承担社会责任，并适当让渡企业利益，关注社会的需求和消费者的安全，反而会收获社会的认可和品牌知名度的提升。

（二）借助互联网平台，积极开展营销转型

疫情爆发后传统商业模式难以为继，线下销售一度停止。借助互联网开展营销成为大势所趋，疫情期间直播带货、私域运营、新兴零售成为企业自救的必由之路。

案例4.2 鸿星尔克赈济河南捐款，品牌一夜之间爆火

鸿星尔克本是一个很低调的运动品牌，甚至还被很多网友诋毁过款式丑、穿出去没面子。但是，鸿星尔克在河南洪灾时捐了5000万，而企业市值仅3亿元。不论在线上直播间或者线下门店，鸿星尔克的产品都遭遇疯狂抢购。捐款第二日网上直播销售额总和达到了1.37亿元，有的客户甚至买了200多双，很多实体店都卖断了货。该品牌已成为最火爆的国货潮牌。

案例4.3 武汉起家的良品铺子，一份零售行业的自救样本

2019年上半年，良品铺子线下销售中湖北贡献了48%，疫情对良品铺子的影响十分严重。良品铺子高层紧急做出决策，将公司的线上模式锁定了外卖。外卖具有离消费者更近、仓储优势和较短的配送时效，能够及时送达用户手中。此外，良品铺子还探索了“线上+线下”的新零售模式，在天猫店铺增加了附近门店的按钮，提供在线下单门店自提服务，解决了物流配送慢的难题。

4.2 后疫情时期的营销转型关键策略

如何运用大数据客户细分

一是从业务需求出发，明确客户细分目的；二是选择合适的指标和变量，进行清晰汇总；三是构建数据模型，分事前细分和事后细分两种；四是对细分结果进行特征刻画并总结特点；五是调研检验细分结果的准确性，然后形成差异化营销方案。

客户细分的“五大标签”

数字化时代技术正不断为产品营销赋能，借助大数据捕捉客户基础信息并形成基本的客户画像将助力企业细分客户群体。客户画像的描述包括客户的基础标签、渠道标签、情感标签、需求标签、能力标签。

图8 客户画像五大标签



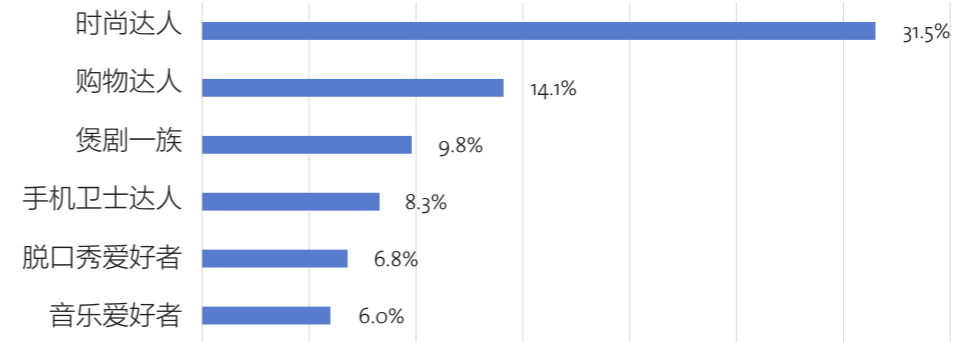
案例4.4

小米从“手机”到“小家电”的实践

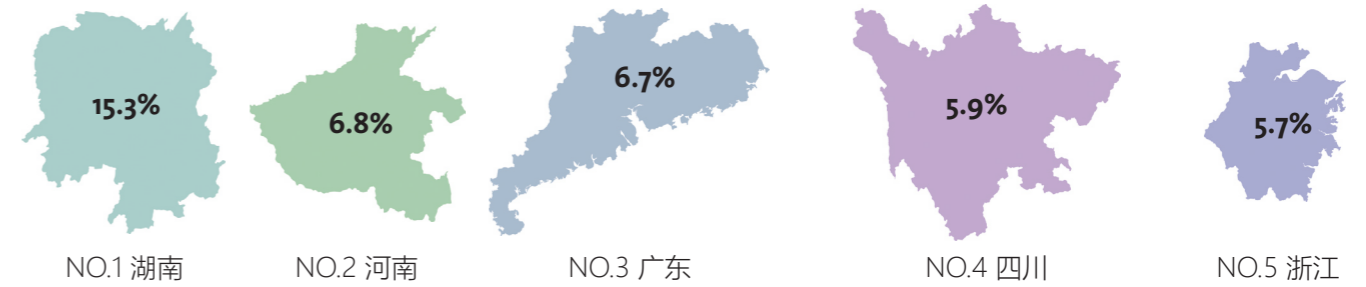
小米是手机市场里长期以性价比著称的品牌，创立之初就将客户群体定位为18-24岁的都市青年大学生和刚参加工作的职场新人。小米家喻户晓的“高性价比”吸引了一批青年客户，近年来这批忠实的客户群体逐步成家立业，对家电市场也产生了较大需求。小米持续锁定客户群体，推动企业发展与客户成长“同频共振”，

用高频次消费的手机获取客户，再通过低频消费的“家电”赚取利润，探索出了一条深挖细分客户和高低频组合的营销策略，打破了品牌定位在消费者心中很难改变的“魔咒”，通过实际行动在企业界创造了一个跨界转型的典型案例。

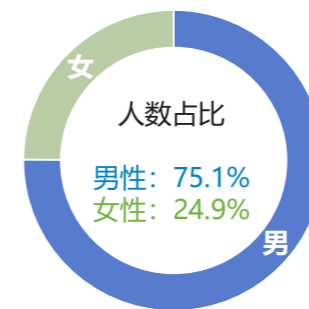
图9 “小米”的客户画像



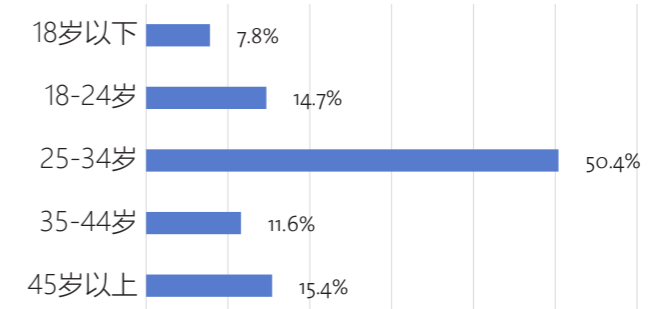
小米用户偏好 TOP 5



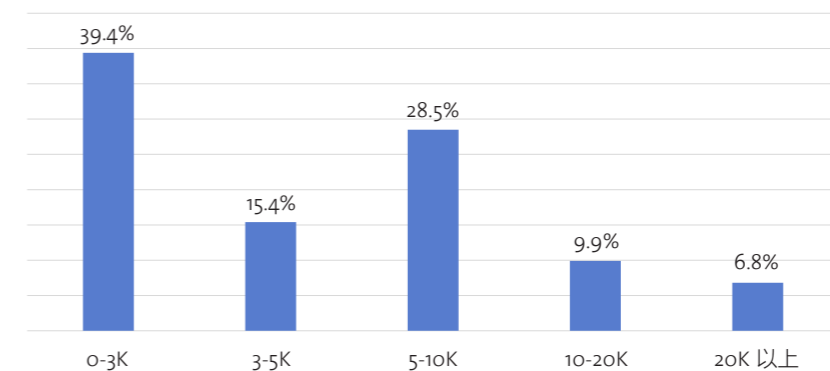
小米用户偏好 TOP 5 省份



小米用户性别占比



小米用户年龄分布



小米用户收入分布

数据来源: MobData 研究院

RFM数据模型分析

RFM分析由Regency（最近一次消费），Frequency（消费频率），Monetary（消费金额）组合而成，是衡量客户价值和客户创利能力的重要工具和手段。

- **R (Regency):** 最近一次消费。R值越小代表复购可能性越大，客户价值越高。互联网时代购买摆脱地域限制、渠道多样，很容易造成客户流失，企业应时刻警惕R值，设法提高用户回购率。
- **F (Frequency):** 消费频率。消费频率一般指客户在1年内的购买次数，但因很多产品品类耐用性强，很难在1年内实现复购，一般企业分析RFM模型时会用累计购买次数来替代时间范围。
- **M (Monetary):** 消费金额。RFM模型中M值是较R与F值最难使用，但最具有价值的指标。M值与F值都需要划定时间范围且通常是1年。但由于很多产品升级换代周期长，价格较为稳定，再加上单一品类购买频次不高，一般店铺很难用M值进行客户细分。

4.3 对客户进行分类管理

通过RFM模型分析，我们可以对客户进行分类并制定相应的营销策略。

表17
客户分类管理表

指标	数值分段	客户分类	营销策略
R值	3个月未购买	活跃客户	频繁推送产品信息
	3-6个月未购买	沉默客户	减少推送频次，提升优惠力度
	6-12个月未购买	睡眠客户	定期促销活动时推动信息
	12个月未购买	流失客户	每年超大型活动（如店庆、双十一）
F值	购买1次	初购客户	推送减价促销信息
	购买2次	培育客户	传递品牌价值信息
	购买3次	成熟客户	传递新品/活动信息
	购买3次以上	忠实客户	传递会员权益信息
M值	1/2客单价以下	低贡献客户	促销商品/折扣活动
	1/2客单价至客单价	中低贡献客户	促销商品/折扣活动
	客单价至2倍客单价	中高贡献客户	形象商品/品牌活动
	2倍客单价	高贡献客户	形象商品/品牌活动

案例4.5 名创优品高频消费的营销布局

名创优品卖的是生活小商品，核心受众为一二线城市年轻女性。名创优品商品价格偏低，只能设法提高购买频率。为实现客户复购，名创优品从三方面入手：一是库存保持3000个左右，丰富的品类提高了顾客购买率；

二是保持高频更新，激发客户购买欲望；三是售卖复购性较高的商品并摆放到门店显眼位置，发挥流量商品的作用。名创优品这种吸引客户复购不同商品的模式，使得客户消费由低频转高频，营业收入明显提升。

4.4 差异化竞争策略

差异化竞争策略是企业从红海竞争³中占领市场的必由之路，也是实现高利润回报的最佳方法。差异化竞争的整体策略主要有竞品分析、确定差异化竞争方向和进行差异化打造三个步骤。

图10
差异化竞争策略



³ “红海”是经济学专用术语，指竞争非常激烈。与之相反的是“蓝海”，很多人未涉足该领域，企业有很大的发展机会。

案例4.6 蜜芽与电商巨头的市场争夺

赋权予妇女原则的签署企业蜜芽是一家母婴电商平台，创始人深知电商横向扩展⁴前有天猫后有京东，很难异军突起建立“第三平台”，因此她确立了垂直电商、纵深扩张⁵的策略。要和京东等巨头做差异化，必须把非标品保持在60%以上的水平，并且要做到足够精致。京东

是开放货架，用户带着明确的目的来搜索、购买；蜜芽是发现式的消费场景，引导用户挖掘自己的需求。同时，蜜芽创始人还亲自上阵做运营，编写了奶瓶和尿不湿的测评大比拼，并邀请用户分享自己的购买体验，持续加深客户信任度，不断提高商品销售转化率。

4 横向扩展指在成熟的市场发掘机会。

5 垂直扩张需要在某一领域深入发展，形成稳定的产业链结构。

4.5 构建全新营销模式

“互联网+”时代为企业全新营销布局提供了可能。企业可寻求“线上线下”联动模式，寻找最贴近目标客户的合作伙伴，以最快的

速度将产品交付给目标客户的合作伙伴，并通过数据跟踪，建立与客户的强链接。

案例4.7 瑞幸咖啡的“崛起-溃败-自救”之路

2017年6月，瑞幸咖啡有限公司注册成立，短短两年多时间，全国门店总数近7000家。从创立到美国上市仅用了20个月时间，刷新了全球最快IPO纪录。

第一阶段：瑞幸的崛起——数字化的新零售模式

瑞幸咖啡点单都通过APP下单，通过智能配单定位到离消费者最近的门店。此场景摆脱了传统模式，开拓了新的咖啡消费场景，形成了以技术驱动的服务平台，实现了选址、运营、供应链的数字化运作。此外，瑞幸咖啡的制作都是全自动的，平均用时仅1分钟，门店的很多功能被剥离，员工培训周期短、上手速度快、产品易标准化复制。瑞幸的“线

上+线下”数字化运营的新零售模式成功实现了从“人找咖啡”到“咖啡找人”的消费场景的转变。

第二阶段：瑞幸的溃败——财务造假卷入信誉危机的旋涡

2020年1月，知名做空机构“浑水”声称瑞幸数据造假，一时间瑞幸被推上了舆论的风口浪尖。经查，瑞幸公司为获取竞争优势虚假提升瑞幸咖啡销售收入、成本、利润，并通过多种渠道对外广泛宣传使用虚假营销数据，欺骗、误导相关公众。瑞幸咖啡门店突然“爆单”，股价暴跌85%。

图11
瑞幸咖啡的“线上+线下”联动模式



第三阶段：瑞幸的自救——私域流量营销“挽大厦于将倾”

2020年，疫情影响和信誉危机叠加给瑞幸咖啡造成严重打击。瑞幸紧急调整了营销策略，从APP、小程序渠道引流，发力“私域+社群”营销。该模式可实现几个功能：一是千人千面，打通瑞幸数据和微信数据对接，实现用户标签识别。二是千店千券，不

同的门店可发放不同的优惠券。三是闲时促销，下午4点会把门店的库存管理系统和门店的微信群打通，实行库存折扣促销。瑞幸咖啡从扩张性裂变走向了精细化社群运营，从“拉新”转变为“留存和提频”。私域运营使瑞幸月消费频次提升了30%，周复购人数提升了28%。

互动练习

课堂互动

🕒 时间
15分钟

疫情给旅游业带来了严重影响，特别是占据“携程旅程”收入半壁江山的国际旅行几乎陷入停滞。2021年4月，携程提交招股书拟在香港上市，公司实现了一次风险应对的华丽转身。

✍ 条件允许的情况下，分成不同的小组，请学员从渠道、商品、内容等多个方面，讨论携程等旅游行业如何开展营销策略？

✍ 适当的情况下，培训老师可以对学员提供指导和帮助。

课后思考

请思考并回顾，在本模块学到了哪些与客户、产品、定位和差异化竞争优势相关的知识，特别是与营销创新相关的知识？

5

业务连续性应用

模块五 企业合规经营与风险防范

本节介绍了危机突发时, 企业合同履行可能面临的风险与应对措施。同时, 从企业的管理制度层面, 分析了企业设立和运营过程中的法律风险及防范。

本模块工具: [通知及复函的注意事项](#) / [合同履行风险应对方案](#)

课前思考题

1. 您的企业是否设立法律合规部或聘请专业律师团队？疫情发生后是否涉及合同履行问题？
2. 您的企业在哪些方面存在合规风险？业务中断后应从哪些方面启动应急企业的合规管理？
3. 您计划在后疫情时期如何应对这些风险？您企业的合规管理中是否纳入了性别视角？

案例5.1 国际买家拒绝接受以“不可抗力”为由延期交货

某水产品加工公司为外贸企业，因疫情停工停产，无法按合同约定向欧洲一家公司交货。因合同中未约定不可抗力条款，且国际买家以中国法律解释的“不可抗力”不具有国际适用性为由，要求供货方赔偿。

案例5.2 某企业以女员工无法胜任工作为由对其停薪留职

疫情期间，某广告公司全员居家办公。但公司管理层单方面认为，女性居家办公期间家务劳动占用工作时间，严重影响工作质量。人力资源部门以女性无法胜任工作为由，对公司数名女性采取了停薪留职。公司女性员工联合向劳动仲裁委员会提起仲裁，公司败诉并赔偿应发工资和补偿金。



请学员思考：

如何应对疫情或其他突发性中断事件带来的法律纠纷？从业务连续性角度出发，企业的合规管理应该考虑哪些内容？

5.1 危机下的合规风险与防控

风险识别与分析

合同履行情况分全部不能履行、部分不能履行、暂时不能履行、继续履行将对一方明显不公平等情况。因政府行政措施导致履约困难属不可抗力。但因隔离措施或局部地区疫情影响导致复工困

难、人工物料价格飞涨等情形，具有特殊性、隐藏性、复杂性，可能属市场风险而使企业蒙受合规风险。

通知及复函

表18
通知及复函的注意事项

序号	情况	内容
1	我方义务受不可抗力影响	向对方通知不可抗力发生并在合理期限内提供相关证据。如不可抗力影响期限、程度未能确定，通知中可不列明顺延期限，待后期履约影响显现后再另行通知。
2	对方义务受不可抗力影响	对方逾期时应先电话、会议等方式了解逾期原因、预计损失、能否继续履行、恢复履行的预计时间等，并请求协助提供相关资料，以初步固定疫情影响的事实。
3	对方不可抗力通知的复函	对方发出不可抗力通知后应及时回函。可结合具体情况向对方提出反驳异议、要求提供不可抗力证据、明确期限或影响大小的要求、采取减少损失措施的要求等。
4	行使不安抗辩权通知	通过前期证据收集就合同对方的经营状况进行调查了解，如果对方出现经营状况严重恶化的情形，本企业虽负有先履行义务，但可以根据《合同法》规定行使不安抗辩权，通知中止在先义务的履行。
5	协商变更	如各地政府部门针对因疫情导致偿债困难的企业出台减负政策，企业可向银行提出展期、降息等申请，及时通过协商变更合同的方式解决履约困难。
6	通知留痕	通知和复函时要保留相关证据，使用快递送达要保留相关单据及回执；使用邮件、微信送达，可通过第三方电子存证工具进行固定，必要时应采取公证送达方式。

案例5.3

A公司分阶段应对，完美规避履约风险

A公司高层判断疫情可能使交货延期面临履约风险，立刻制定了行动方案：

第一阶段：前期预案

提前和客户沟通可能出现延期的情况。检查现有库存并预估消耗时间，与供应商争取缺货产品优先排期，并立即寻找替代供应商，必要时寻求海外工厂生产。

第二阶段：正式延期

如需延长交货时间要与客户沟通和协商变更合同。若依旧不能按时履行合同或未就合同

变更同客户达成一致，企业应提供相关证明材料。不可抗力事实性证明已得到全球200多个国家和地区政府、海关和企业的认可，执行力较强。

第三阶段：后续订单

可向客户提供“分期交付”方案，说明交货困难是阶段性问题。企业还可以强调目前国内稳定的疫情防控环境、完善的上下游产业链配套、本地更优质的营商环境来维持客户信心。

应对方案及对策

表19
合同履行风险应对方案

序号	情况	内容
1	解除合同	无法履约时双方均可提出解除合同；部分无法履约或逾期履行使一方目的不能实现，该方可提出解除合同。
2	合同义务免除	部分合同不能履行尚未致使合同目的不能实现，免除其继续履行及损失赔偿义务。如就未履行部分对方已支付对价或投入成本，可要求另一方予以合理分担。
3	主张继续履行	合同逾期但对方合同目的仍可实现，可主张继续履行合同。同时，顺延原合同的不可抗力期限，即免计该不可抗力期间内逾期履约的违约责任。
4	协商变更合同	合同仅暂不能履行或继续履行明显不公平，但解除合同对公司更为不利时，可变更合同的内容，恢复各方利益平衡状态。
5	单方变更合同	确有合同继续履行对一方明显不公平的，不排除法院届时可以情势变更或者合同基础丧失为由变更或解除合同。企业法务需关注证据收集和应对预案。
6	中止履行在先义务	如企业先履行合同义务，但对方因疫情经营困难失去履约能力，可以依据《合同法》关于不安抗辩权规则中止履行在先义务。

序号	情况	内容
7	损失分担	因疫情等不可抗力因素，如履行原合同对一方权益有重大影响的合同纠纷案，可根据具体情况适用公平原则处理，主张损失分担。
8	协商达成其他解决方式	通知和复函时要保留相关证据，使用快递送达要保留相关单据及回执；使用邮件、微信送达，可通过第三方电子存证工具进行固定，必要时应采取公证送达方式。

5.2 后疫情时期的企业合规建设

公司设立过程中的法律风险及防范

公司设立过程中的法律风险包括合作主体审查不严风险、公司设立协议中的法律风险和公司章程的法律风险。

图12
合作主体审查不严的风险及规避



情形：合作主体审查不严

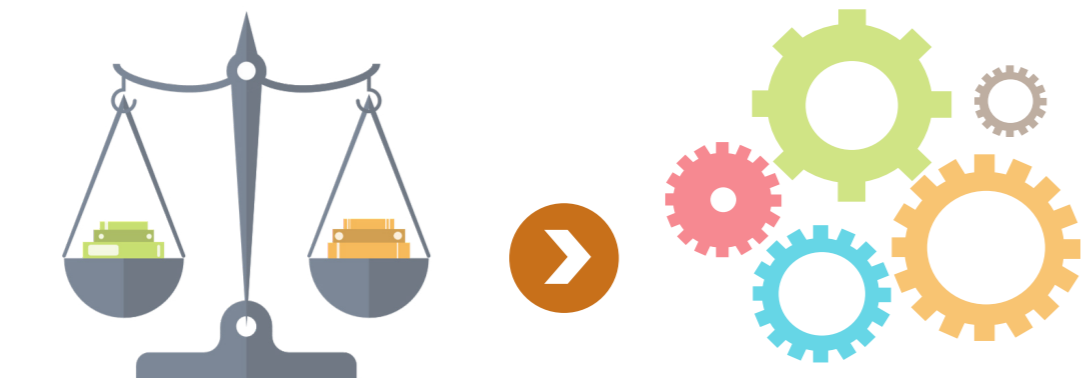
表现形式：合作方通过谎称的技术或资源占股，不以公司的经营和发展为目的，将投资款套现私吞将对出资人产生严重的影响。



风险规避

聘请专业的尽调团队，对合作方的资信状况进行背景调查，切实掌握合作方意图，查明其所掌握的资源 and 专利技术。

图13
公司设立协议中的法律风险及规避



情形：公司设立协议中的法律风险

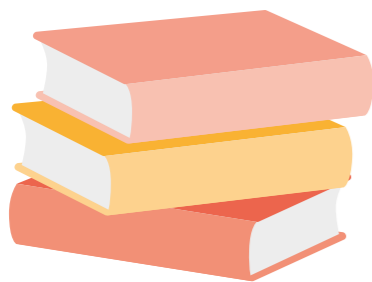
表现形式：面临书面协议约定不当、协议保密条款缺失和股东约束机制缺失等可能使公司利益受损。



风险规避：

一是借助专业法律机构或人员起草协议；
二是签署保密协议，避免股东利用身份“另起炉灶”与公司形成竞争关系；
三是设立股东约束机制，明确股东竞业禁止行为的限定。

图14
公司章程中的法律风险及规避



情形：公司章程中的法律风险

表现形式：一是公司章程可操作性弱，对重要事项未做详细规定；二是条款内容不符合公司法精神，缺乏对董事、监事等约束，对管理层权力边界界定不清晰。



情形：公司设立协议中的法律风险

表现形式：面临书面协议约定不当、协议保密条款缺失和股东约束机制缺失等可能使公司利益受损。

企业运营过程中法律风险及防范

合同履行阶段风险规避

合同起草阶段，法律风险包括未对合作伙伴进行尽职调查、商业贿赂和合同条款歧义等：

表20
合同履行阶段法律风险列表

序号	合作履约阶段的法律风险
1	印信、授权委托混乱
2	未对合作方履约能力深度调查
3	标的物有权利瑕疵或质量瑕疵
4	商业贿赂、暴露商业秘密
5	合同条款语意模糊、易有歧义
6	标的依法不得流通
7	以欺诈胁迫手段订立合同，损害国家利益
8	恶意串通，损害国家、集体或第三人利益
9	合法形式掩盖非法目的
10	违反法律法规的规定







**案例5.4
株洲厂内部管理的合规漏洞**

株洲厂经过技术攻关开始生产选矿药剂，并颁布了保密制度规定。刘某任职于株洲厂，参与了黄药的研发与生产。罗某找到刘某后以支付4万元酬金为交换请其提供生产设备图纸及技术。刘某向罗某提供了核心技术，损害了株洲厂的利益。株洲厂存在管理流程缺陷且缺乏对员工保密培训和管理流程的缺陷和员工培训的缺乏，使企业内部出现了合规漏洞。而罗某通过金钱诱惑技术人员泄密，构成侵犯他人商业秘密；刘某为获得酬金披露株洲厂技术秘密，与罗某共同构成侵犯商业秘密行为。（案例中均为化名）

企业运营中法律风险的规避

企业运营过程中，对可能存在的问题提前做好风险应对计划，将有助于避免法律风险，如：明确权力、分工和责任等。

表21
企业运营中法律风险规避策略


序号	企业运营中法律风险的规避
1	 判断紧迫程度，执行紧急预案
2	 明确议题，一事一议
3	 明确分工和权责，履行各自职责
4	 提出假设，设计方案
5	 确认共识，形成执行方案
6	 跟踪进度，兑现奖惩


互动练习


课堂互动


 时间
20分钟

A公司是位于武汉的化妆品生产企业，上游供应商总部都在武汉。A公司与B公司合同即将到期，但产品生产仅完成60%。

 组成4-5人小组，每个组员分别扮演A公司供应商、决策者、营销部门负责人、合规负责人及B公司决策者。

 A公司在供应商停产、原料不足、人员返岗复工难、武汉封城物流受阻的情况下，如何完成生产或减少合同违约带来的损失？公司从合规风控角度应如何调整生产与供应？每个角色应分别承担哪些任务？

 适当的情况下，培训老师可以对学员提供指导和帮助。

 个人用户可尝试思考上述问题及每个职位应承担的职责。

课后思考

您认为企业哪些人员应参与合规风控？分别发挥何种作用？

学完本节内容后，您计划从哪些方面完善企业的合规风险管理？

6

业务连续性应用

模块六 企业人力资源与用工管理

本节内容以疫情期间“海底捞”为例，介绍了危机发生时高效的人力资源管理方式。同时，从薪酬管理、灵活用工、劳动合同、规章制度等方面，为企业提高人力资源管理效率、规避劳动和用工风险提供指导。

本模块工具：[公司人力资源盘点图](#) / [经济型裁员方案](#)

课前思考题

1. 疫情发生初期，企业如何第一时间保障员工安全与健康？
2. 企业是否面临停工停产时的人员安置和复工复产后的人员短缺问题？针对员工采取的相应措施，特别是在促进性别平等方面是否符合企业社会责任要求？
3. 业务中断时可能面临哪些劳动用工风险，是否启动“共享员工”计划？
4. 后疫情时期，您计划如何开展人力资源管理并规避潜在风险？

案例6.1 疫情爆发订单取消，月子中心服务人员滞留

疫情爆发后，某月子中心接连接到大量“取消订单”。按原计划很多月嫂、护工及服务人员过年期间正常排班，未返乡过年。订单取消后劳动力大量闲置，且滞留月子中心。该月子中心在防疫管控、人员安排、工资支付等都面临较大的挑战。



请学员思考：

业务突然中断时，请您按照事情重要性的优先级排序，列出人力资源管理的三个步骤？

6.1 疫情时期的人力资源管理

保持高效畅通的交流机制

管理者与员工保持持续坦诚的沟通是人力资源管理工作的前提。领导层需指导一线管理人员带领员工应对危机并制定紧急预案。同时建议公司内部第一时间建立机制，保障女性发声渠道，倾听女性担忧并制定对策。

案例6.2 “海底捞”的防疫组织架构

疫情爆发后海底捞立即成立疫情防控指挥部，从组织架构、员工安置、上报机制、物资供应、资金调度管理等方面做好应急保障，为海底捞的防疫措施高效传达至10万名员工提供了保障。

完善工作机制保障员工安全

只有将员工的健康和放在第一位，遵循一个员工都不能落下的指导原则，才能在关键时期“稳定人心”。

案例6.3 “海底捞”的防疫指南

海底捞迅速制定健康指南，外聘健康专家对员工卫生习惯进行培训指导，提供专业心理辅导缓解员工焦虑。保持一定的社交距离，必要时关闭相关场所。运用最新的科技手段，提升智慧办公能力，保障远程工作的顺利进行。

人力资源保障后备保障

危机时刻人力资源管理的核心是人员调配与保障，才能确保组织正常运转。

案例6.4 “海底捞”的人员保障计划

分组管理各门店员工做到工作与住宿场合不交叉，阻断聚集性传染链条。根据暴露程度明确关键岗位，密切跟踪员工健康。安排后备团队，现有员工被感染时同岗位员工随时代替。及时调整招聘人数、推迟入职时间、停止部分岗位招聘、降低员工冗余风险，密切跟进劳动法细则，利用停工时间进行线上培训等。

6.2 后疫情时期人力资源管理

后疫情时期用工管理仍将面临更大挑战，企业实现利益最大化时将与员工权益形成冲突，此时劳动关系异常脆弱和敏感，稍有不慎就会给企业带来法律风险。

在职工薪酬管理

结构薪酬

企业是否合法有效制订结构薪酬制度，界定结构薪酬发放原则，都对企业的人工成本起到决定性作用。

案例6.5 A和B公司都是月薪6000元且年终有绩效奖金

表22
薪酬结构

序号	薪酬方式	发放原则	
1	固定薪酬	满勤就发放6000元，年终奖发放一定奖金	
2	结构薪酬	基本工资	2000 元
		岗位工资	2000 元
		绩效工资	1000 元
		全勤奖	500 元
		通勤补助	300 元
	无食堂补助	200 元	
	年终	年终奖基数为1-6个月的平均月度工资，年终奖的金额与年度绩效考核挂钩。	

企业无法按期复工时，A公司固定薪酬需全额发放工资，B公司可根据出勤只发放基本工资。另外，A公司固定薪酬缺乏激励机制，影

响对优秀人才引进。B公司对年终奖设立了预期基数，企业可结合员工的实际表现进行主动管理。

综合调休和轮岗轮休

鼓励员工综合调休使用年度内的休息日，控制在岗人数并鼓励员工轮岗。人员轮岗原则上应与员工协商一致，或与工会或职工代表协商通过后可对全体员工生效。员工未出勤时间应按不低于当地最低工资标准支付基本生活费。

案例6.6 某企业轮岗轮休期间拒付员工生活费 败诉

龚某系某餐饮公司厨师，双方订立了无固定期限劳动合同。受疫情影响公司通知员工轮岗轮休，且按龚某出勤天数向其支付了工资。期间，龚某多次要求按最低工资标准支付未出勤期间的工资差额，公司则以疫情属于不可抗力为由拒付该费用。龚某提出仲裁申请，经调解公司支付了上述期间基本生活费2310元。（案例中均为化名）

图15
不可抗力在《劳动法》中的应用评析

评析：

突发公共卫生事件属法律规定的不可抗力，但因劳动关系是一种从属性的不对等关系，《劳动法》未引入不可抗力条款。按照《国有企业富余职工安置规定》，经职工代表大会同意并报综合部门备案，企业可以对职工实行有限期放假，放假期间由企业发放生活费。



6.3 协商降薪或推迟发放工资

如企业经营确有困难需进入停工停产休眠期，应及时到劳动部门备案并按当地最低工资标准发放员工工资。企业可与员工协商推迟发放3-6个月的部分工资。协商应要

明确发放时间、中途离职全额结清工资。另外，在征得员工同意后，可以自上至下推行全员降薪，作好员工同意并签名的记录，避免出现劳动争议。

灵活用工管理

突发情况打乱了企业用工计划，人力资源容易出现错配。部分企业停工停产人员冗余，部分企业人员短缺难以开工。现阶段用工形式多样，如平台用工、外包用工、非全日制、共同用工等，建议企业理清用工法律关系，对工资支付、社保缴纳、工伤责任等重要事项进行充分协商并形成书面协议，防范相关风险。

案例6.7 “共享员工”的劳动关系归属

周某与某餐饮公司订立了期限3年的劳动合同，月工资4000元。2020年2月10日，餐饮公司尚未复工复产，周某借调至某大型超市从事理货员工作。借调期间超市对周某直接安排工作，并向其发放工资。2020年4月20日，周某向仲裁委提出仲裁申请：一是要求确认2020年2月10日至4月20日期间与超市存在劳动关系；二是要求超市支付2020年3月10日至4月20日期间未订立书面劳动合同双倍工资差额5287元。经仲裁委释明，周某撤回仲裁申请。（案例中均为化名）

图16
共享员工劳动关系归属法律评析



评析:

根据《劳动法》规定，劳动者在被借用期间与借用单位之间不构成建立新的劳动关系，劳动者的工资、福利、保险、工伤申报等仍由原单位负责。

合法解除员工劳动合同

盘点劳动合同签订情况

盘点现有部门、岗位、人员基本情况，员工入职年限、工作能力、工作态度和合同签订情况等，确定岗位是否可以合并或优化。

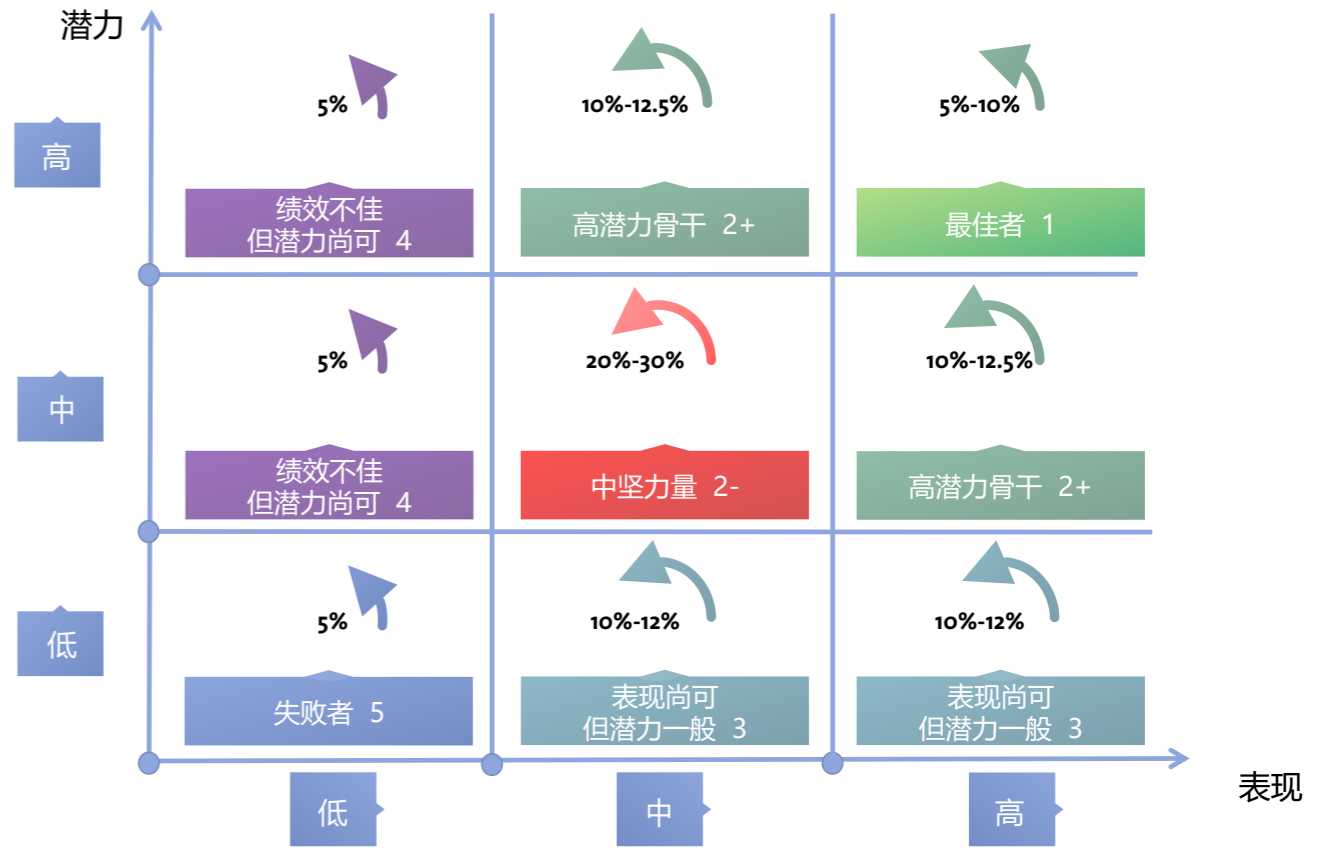
- 解除违规违纪员工劳动合同

企业必须建立经过法定程序的规章制度，能有效管理员工而且对于严重违规违纪员工可以解除其劳动合同，合理规避法律风险。

- 协商解除劳动合同

工作能力和态度无法满足岗位要求，或客观情况发生重大变化导致劳动合同无法继续履行等情况，企业可与员工协商补偿后解除劳动合同，以减员增效。

图17
公司人力资源盘点图



经济性裁员

后疫情时期，各级政府都鼓励稳定劳动关系和工作岗位，企业要谨慎开展经济性裁员。若必须裁员建议请专业律师团队介入。但必须满足：

表23
经济型裁员方案

序号	措施	内容
1	已采取稳岗措施	首先企业裁员要符合《劳动合同法》要求。另外，因突发情况裁员，应满足业绩严重下滑、转产或经营方式调整、客观经济情况发生重大变化，致使劳动合同无法履行等情形。
2	履行必要程序	提前三十日向工会或者全体职工说明情况，听取职工意见，向劳动行政部门报告裁员方案。
3	裁员方案合法	重点关注时间计划，人员选择的合理性，不得裁减与优先留用员工的处理，特殊情形员工的安置，补偿方案的合法保障，鼓励职工同意协商解除的策略性设计，留任员工的选择与待遇等职工和人社部门关心的问题。

案例6.8 经济性裁员未协商妥当的败诉之路

邓某与某销售公司订立期限5年的劳动合同。受疫情影响公司决定对工资标准协商变更，但未与邓某达成一致。随后，公司与邓某单方面解除劳动关系。邓某同意公司经营出现困难，但不认可解除合同理由。邓某提出仲裁

申请，要求公司支付违法解除劳动合同赔偿金77,000元。经仲裁委释明，邓某同意将“违法解除劳动合同赔偿金”变更为“解除劳动合同经济补偿金”，并获得应有的赔偿。（案例中均为化名）

企业规章制度的建立与完善

疫情期间，很多企业因未制定人力资源管理规章制度，或未经民主公示程序，导致企业在特殊时期的人员管理难度大大提升。很多企业为了规避法律风险，在经营困难时对人员管理问题束手无策。后疫情时期，企业应结合具体实际，制订合法有效的规章制度，特别是涉及员工重大利益的制度，如考勤管理、薪酬管理、绩效管理、奖惩制度等显得尤为重要和迫切。

互动练习

课堂互动

 时间
15-20分钟




甲公司是武汉一家机床制造公司，疫情爆发时正值春节前夕，公司80%的生产工人返乡过年。根据有关部门防疫要求，外地工人短期内无法返回岗位，但公司的订单还有一个月就要交货。随后，甲公司得知乙公司很多本地工人“赋闲”，可通过“共享员工”暂缓人员短缺的压力。

公司出现两种不同的观点。


A观点：公司既要负担未返岗人员的基本工资，又要负担“共享员工”的全部薪酬，对受疫情影响的公司来说人力成本的负担过重，建议开展经济性裁员。


B观点：公司如果只考虑“人员成本”，将使公司陷入劳动用工法律风险，赔偿金亦是一笔不菲的支出。如果因用工问题耽误订单交付又会陷入“合同违约”风险。建议雇佣“共享员工”，以减轻人员短缺压力。

请学员讨论，公司应该如何进行用工安排？

-  每组有5分钟准备时间，为本方观点准备论据，并寻找反驳对方观点的充分理由。
-  适当的情况下，培训老师可以对学员提供指导和帮助，并充当辩论裁判。
-  个人用户可论述观点A和B分别的优、缺点。

课后思考

 情形一：疫情爆发初期，公司通知全员居家办公，并在征得工会同意后按80%发放工资。但王某拒绝居家办公和按80%发放工资的规定，要求到岗并全额发放工资。如果你是人力资源部门的负责人如何解决该情况？

 情形二：疫情形势缓和后，公司发布通知要求全员返岗复工。李某以担心染病为由拒绝上班，人力资源部门对其约谈后李某开始消极处理，先后申请使用年假、调休假、事假、病假等拒绝返岗。如果你是公司负责人将如何处理？

7

案例课程

本节内容通过引入案例,分析业务连续性的实践操作。第一部分侧重于各类中小企业应对突发危机的处理方式,引入了餐饮、制造业和信息行业的案例。第二个部分专门分析家政公司面临的危机及应对方式。建议学员在风险应对等关键内容上进行小组讨论或深入思考。

模块七 中小企业应对突发事件典型案例分析

案例 1. 某餐饮公司针对新冠疫情的应对方案

案例背景

某烧烤连锁企业在北京、上海、广州开设直营分店几十家，并在南部、东部和北部设立了3个网销部门为顾客提供烧烤半成品服务，还有2家标准化食品加工厂。疫情爆发后无法营业，公司资金仅能维持3个月。如何应对疫情给企业经营带来的挑战是公司管理层面临的严峻问题。

应对措施一：组织和人员管理

公司没有工作安排时就组织大家业务培训、打扫卫生。为降低运营成本，与全体员工协商一致调薪，管理层薪资下降一半，适当调整一线员工工资。同时，向员工承诺一个月之内业绩恢复至同期营业额就全面恢复员工薪酬。

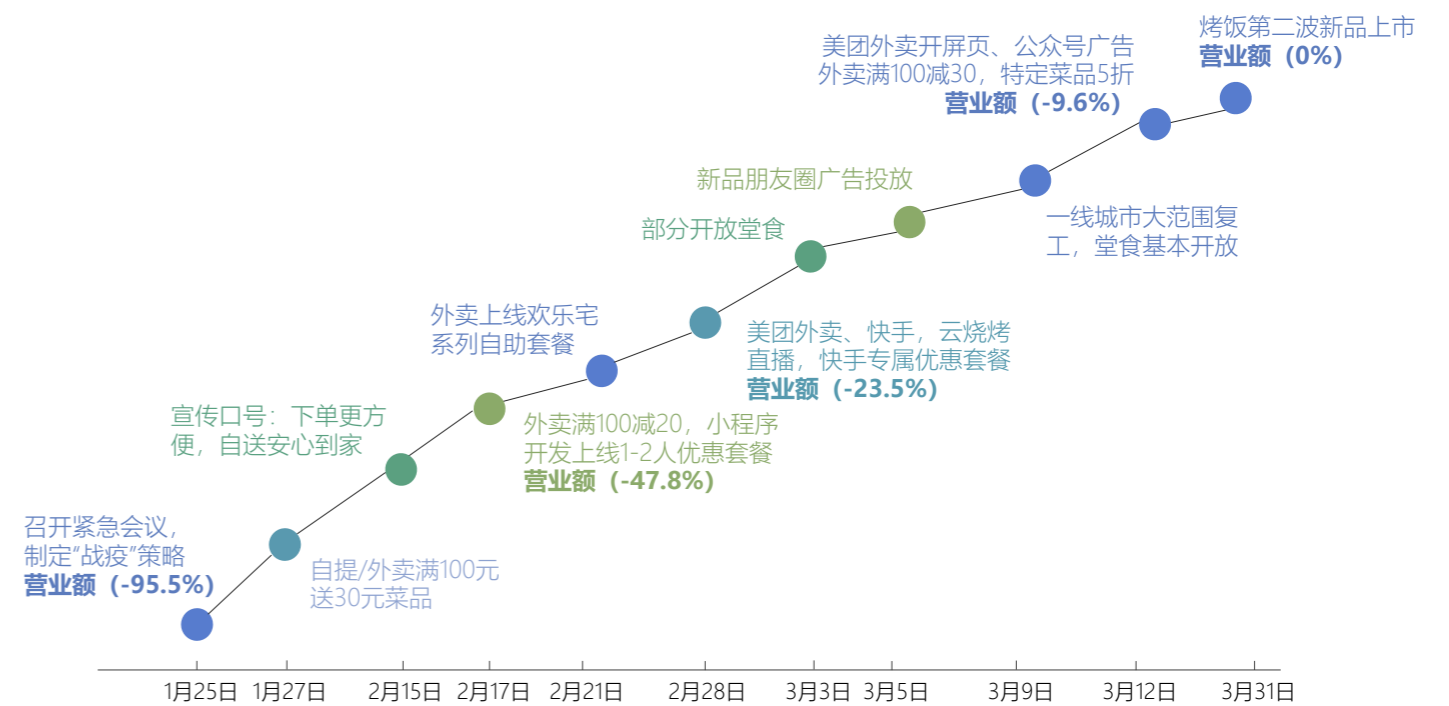
分组讨论

分别从组织和人员管理、业务销售渠道、工具支撑等角度分析应对措施。

应对措施二：业务和销售渠道拓展

公司拥有自己的原材料供应基地，利用这个优势推出新菜品，兼容烧烤和外卖并让消费者自己动手，享受弥漫着烧烤味的“宅生活”。同时，公司相继实施了一系列业务连续性管理措施，23天内营业额同比恢复至去年同期水平。该企业在应对疫情的过程中，充分利用了美团外卖、快手、微博、微信等互联网工具，协助进行产品推广。

图18
业务连续性管理时间轴



案例 2. 某制鞋企业出口受阻后的应对措施

案例背景

某小型外贸制鞋企业产品主要销往美国市场。疫情初期90万双鞋的订单全部取消，企业经营陷入困难。同时，疫情带来的交通不便使物流成本极大提高，企业总成本大幅上涨。

分组讨论

每个小组分别从拓展新业态、数字化转型方面研究讨论应对措施。

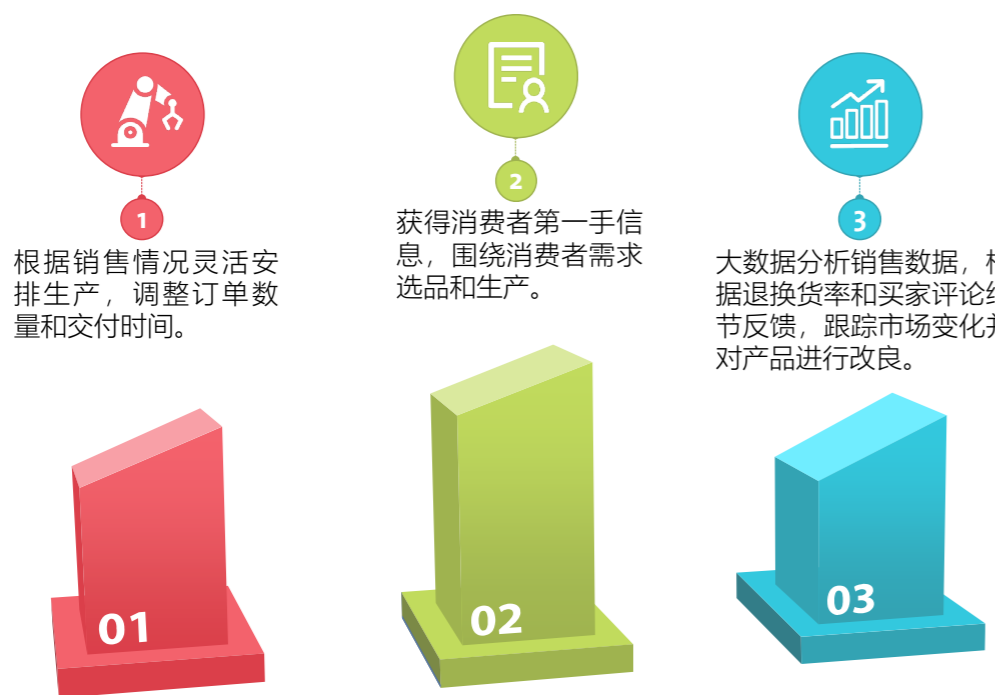
应对措施一：拓展新的业务方向

企业由传统的订单导向逐渐转变为用户需求驱动。以前公司订单多为大宗采购并按照客户要求代工，缺乏产品推广的经验。后疫情时期，企业意识到只有对生产进行柔性改革，才能适应碎片化订单并降低生产成本。

应对措施二：充分利用新技术拓展网络营销渠道

疫情限制人员流动，线下销售渠道受阻。企业通过线上营销、参加商务部组织的网上洽谈、视频会议、在线签约等方式和直播带货等营销新模式，加强与国外客户的线上沟通。通过分析使用海关、各跨境平台数据，增加海外市场的社交媒体曝光率、粉丝量和成交转化率，实现精准营销、推广及引流等。

图19
拓展新业务方向的措施



案例 3. 采用灵活用工模式和数字化技术推进复工复产

案例背景

联想的武汉产业基地是联想目前最大、最先进的自有工厂。2020年11月底，武汉产业基地有工人一万多人，累计工业产值超2500亿人民币，连续第六年位居湖北省第一。武汉封城时，武汉工厂只剩春节期间留值的1000多名员工，其余员工因疫情原因无法返岗复工。疫情形势严峻关口，保证员工安全前提下工人短缺和生产停滞成为该企业最大的挑战。

分组讨论

每组分别从组织和人员管理、利用先进的信息化工具角度分析，联想武汉工厂如何成功实现3月底前万人到岗，4月份实现100%满产？

应对措施一：灵活用工模式

公司成立“员工返汉返工办公室”协助员工安全返岗。负责人积极与政府部门协调，安排专车接武汉市内员工返厂。通过“共享员工”计划探索灵活用工模式，解决了外地工人无法返岗的问题。2020年2月8日，武汉、合肥、深圳、惠州、成都5个城市的联想基地开放，为当地未开业企业员工提供临时工作机会。

应对措施二：信息化、数字化工具

利用公司自有CoChat移动应用，快速开发并上线“Ideas信息疫情管理系统”子模块，收集员工的健康状况、返厂时间等数据，为管理层决策提供数据基础。同时，也通过线上收集整理武汉市黄陂区的近100位员工的家庭地址，以便安排专车接员工返回工厂。

总结分析

针对新冠肺炎等突发事件，广大中小企业需要从以下几个方面提前规划并采取相应的行动：

- 一、要不断增强自主研发能力，积极打造有影响力的品牌，形成更具新力、更加灵活的、附加值更高的产品线。
- 二、开辟多元贸易市场，抓住机遇探寻国内外新市场，规避销售市场过于集中带来的风险。
- 三、用好线上线下营销双渠道，积极探索对互联网营销、跨境电商等新渠道的适应性，增强企业抗风险能力。
- 四、增强企业数字化人才和能力建设，在突发事件中数字化技术的运用显得尤为重要。

企业须根据自身情况选择培养和启用具备互联网思维，拥有国际化视野的人才或者寻求外部技术合作伙伴的长期合作。

8

案例课程

模块八
疫情影响下家政企业困境与突围

案例 1. 家政疫情：雇主、阿姨均感染谁之过？

案例背景

雇主杨女士与家政公司签约月嫂服务，卫女士按合同约定提供护理服务。不久，卫女士出现咳嗽、嗓子疼症状，后因身体原因收工回家。杨女士考虑到疫情形势严峻提出终止合同，但家政公司认为终止合同属违约行为，要求杨女士支付违约金，杨女士无奈之下同意更换月嫂继续履约。第二位月嫂李女士服务过程中也出现相同症状，隔天医院CT检查显示肺部感染，回家后也未按雇主要求佩戴口罩。此后，杨女士夫妻和孩子相继感染，月嫂李女士的病毒浓度是雇主的2-3倍。杨女士要求家政公司退费赔偿，家政公司则认为无法确定传播链条，双方尚未达成一致。

分组讨论

家政公司、月嫂与雇主之间分别应当承担什么责任？

问题解析

杨女士推测月嫂多次转车可能在路上感染了病毒，而且病毒浓度越高传染性越强。权威专家表示，月嫂病毒浓度高只能证明月嫂更易被感染，病毒更适合在她体内生存和繁殖，进而推测她具有感染性。虽然较大可能是月嫂传染雇主，但也不排除因月嫂体弱，雇主将病毒传给月嫂。传染路径需要更多大数据和感染的时间顺序的检测结果来佐证支撑。

解决措施

家政公司退还客户缴纳的全部服务费用，暂停支付月嫂本次服务的工资报酬。月嫂和公司服务人员公开给客户道歉。按照每月1500元，赔偿客户18个月的奶粉钱。

案例 2. 家政中介地位不明确，责任划分不清晰

案例背景

钟点工因没有安全措施，在客户家四层楼外做保洁时不慎坠落，家政员向公司索赔医药、误工、护理、住院、营养等费用5万元。家政公司认为不应承担上述赔偿责任。

分组讨论

您认为钟点工坠落的医疗等费用应该由谁来承担？

问题解析

钟点工与客户并未签订雇用合同，家政公司在收取中介服务费后以劳动形式发给钟点工，该中介服务关系属雇佣关系。但公司没有为钟点工购买意外伤害和医疗保险，也没有上社保工伤险，公司的赔偿责任难免。

法律解析

《关于审理人身损害赔偿案件适用法律若干问题的解释》第9条规定了雇主替代责任。雇主替代责任指雇主就受雇人在执行雇佣职务之际，侵害他人人身或财产的不法行为，对受害人承担的损害赔偿。在侵权责任的承担上，以对自己之不法行为负责为原则、对他人之不法行为负责为例外。雇主替代责任是对他人之不法行为负责，属于特殊侵权责任，在责任主体、归责原则、构成要件及免责事由等方面有别于一般侵权责任。

案例 3. 交接不慎落入双方责任难界定

案例背景

某公司与客户达成协议，派家政员到客户家照顾一位不能自理的老人。一般情况下，公司会向家政工提前说明工作期间的食宿情况，家政工了解基本情况后再到岗办公。但是，这位家政员到岗后发现工作环境没有食宿条件，自中午一点钟上岗到晚上六点，没有喝水吃饭。经公司与客户协商，客户同意家政员暂时回公司食宿，次日再安排吃住地方。家政员离开雇主家时把门虚掩着，随后房间失火老人重度烧伤，医院抢救无效死亡。客户起诉公司要求索赔18.5万元人民币。

分组讨论

家政公司、家政员与雇主之间分别存在什么过错，公司如何规避此类风险？

案情分析

家政公司拟定合同时未明确食宿条件和交接时间。家政员没有了解清楚上下班时间，离开时未与雇主现场交接。客户未能主动为家政员考虑工作环境，且尽管公安结论是起火原因不明，但客户仍将责任推给了家政员和公司索取赔偿。

法律依据

《民法通则》第一百零六条提到公民、法人违反合同或者不履行其他义务的，应当承担民事责任。公民、法人由于过错侵害国家的、集体的财产，侵害他人财产、人身的，应当承担民事责任。

解决措施

公司实行流程化规范管理，预先对客户提供的食宿条件进行核实，根据实际情况可以拒签服务合同，或改为有明确时间规定和交接时间的合同。家政员离开岗位时按流程进行交接，不得出现服务对象无人照看的“空档期”。提前购买职业责任保险，一旦出现客户起诉索赔的情况，可由保险公司来分担相应部分，减少企业损失。

(一) 加强对服务人员的管理和培训

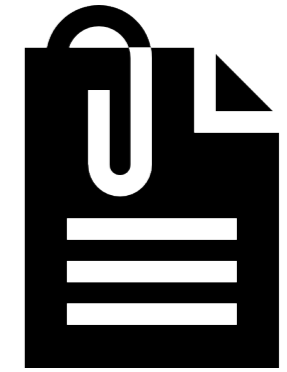
一是家政企业在招聘时须去主动联系相关公安部门，了解招聘对象有无违法犯罪记录，核实保姆健康证明。二是对服务人员开展有针对性的培训，培训内容既要有理论考核也要有实践技能考核，并定期进行复查更新考核内容。三是对服务人员定期监管和审查，委托有资质的教育机构来培训考核，考核更加正规严格。

(二) 家政风险分担

随着家政服务人员急剧增加，意外事故经常发生。针对上述情况，保险公司开发了专门的“家政险”，现在市面上的家政险有两种产品形态，一种是针对工作过程中的意外给予赔付，另外一种扩展服务人员与公司合同存续期间的赔付。

(三) 完善家政服务协议

与客户签订服务协议前，聘请专门的律师团队对服务协议内容进行全面的审核，加强对服务协议内容的把控，从源头上解决企业服务过程中的纠纷与风险。



附件

1. 公司重大危机损失测试表

模块一 课后练习资料

公司重大危机损失测试表

序号	假设的企业危机	销售额 损失	财产 损失	赔偿 责任	人才损 失	企业形 象损失	发生 概率	严重 程度	风险 等级	应对 预案
1	瑕疵产品的发生和回收	○	○	○		○				
2	因产品责任发生的法律诉讼	○		○		○				
3	因管理不善引起的人身事故			○		○				
4	环境污染和公害破坏			○		○				
5	恐怖活动引起的爆炸	○	○	○	○	○				
6	食物中毒	○		○		○				
7	企业的火灾事故	○	○		○	○				
8	员工的工伤事故				○	○				
9	高管侵犯人权——性骚扰被抓	○		○		○				
10	企业传销违法行为	○		○		○				
11	企业的反社会行为	○				○				
12	企业裁员引起的危机	○			○	○				
13	经营阶层渎职	○			○	○				
14	偷税坐牢									
15	服务器崩溃									
16	公司抖音账户被关									

董事长:

财务总监:

主办职员:

附件 2. 业务连续性计划实战样表

模块一 课后练习资料

业务连续性计划实战样表									
序号	项目	突发事件					采购异常	顾客投诉	人力资源
		火灾、爆炸	自然灾害	工伤事故	断电事故	IT故障			
1	业务影响分析	发生几率较小，但一旦发生将会给公司带来重大不良影响。	物资损失	威胁人员生命，导致停产。	影响正常工作安排	影响正常工作、危及公司信息安全	影响订单及时交付。	影响公司订单的持续性	影响订单及时交付
2	预防措施计划	1、每月进行一次安全性检查； 2、在工作场所放置灭火器和报警装置、实施点检； 3、定期实施消防培训与演习。	人资行政部负责关注气象预报，并提前发出预警通知。	1、识别公司存在的风险； 2、通过培训、劳保用品等方式降低风险； 3、定期实施安全检查。	1、临时断电及时与主管部门沟通、确认恢复时间。 2、计划性停电由产品中心提前做好准备和处理，及时与客户沟通。	1、对公司的信息设备定期维护； 2、实施每日巡查和人员访问制度； 3、定期杀毒和备份。	1、对供应商进行审核与调查。 2、保持适当的库存，避免原料中断。	1、定期与客户沟通并实施满意度调查，发现问题及时纠正； 2、不断优化产品、满足客户要求； 3、加强客户服务人员的培训以提高客户服务质量。	定期对员工进行考评。
	预计完成时间	已完成	已完成	已完成	已完成	已完成	已完成	已完成	已完成
3	恢复正常时间	7天	1-2周	5天	1天	1-2天	3天	2天	5天到1周
4	持续性培训	1、全员进行关于消防的培训； 2、关键岗位培训合格后上岗。	对产线员工和新员工进行关于自然灾害的培训。	1、对人员进行关于工业安全事故的培训。 2、特殊岗位的员工必须经过培训和认证。	无	无	定期对供应商进行关于交货质量与及时性的教育与宣导。	定期对客户服务人员实施培训	定期培训： 1、新员工入职培训。 2、管理人员培训。 3、技术人员培训。 4、操作工和检查员的培训。 5、特殊岗位员工的培训。
	预计完成时间	已完成	已完成	已完成	已完成	无	已完成	已完成	已完成
5	演习	每年至少一次演练	无	无	无	无	按文件规定操作	无	无
	预计完成时间	持续进行	持续进行	持续进行	持续进行	无	持续进行	无	无
6	支持性文件	《消防应急预案》、《消防演习计划》	《自然灾害应急预案》	《危险源识别评价表》、各工序作业指导书、劳保用品发放记录	联络单	个人终端检查记录、重要信息备份及检查记录、信息安全设备维护记录等	《供应商管理程序》	客户满意度调查、客诉处理结果	《各岗位职责及任职要求作业指导书》、《人力资源控制程序》

3. 公司基本财税状况汇总表

模块三 课后练习资料

调查结果分析:

如果财务总监能够提供上表数据5项以下,证明公司对财务状况缺乏了解;
如果财务总监能够提供上表数据5项以上,证明公司对财务状况比较了解。

结论供参考: 0—3分,极大风险; 4—7分,很大风险; 8分以上,风险较低。

项目	2021年度												
	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	年度合计
收入													
成本													
期间费用													
纳税总额													
税负率													
收入变动率													
成本变动率													
费用变动率													
毛利率													
利润率													
总资产													
总负债													
资产负债率													
流动比率													
速动比率													

4. 税务风险调查表

模块三 课后练习资料

税务风险调查表(一)

调查结果分析:

第一类指标回答3个及以下肯定时,说明公司可能存在较大财税风险;

第二类指标回答5个以上肯定的,说明公司财税风险相对可控。

结论供参考: 0—3分,极大风险; 4—7分,很大风险; 8分以上,风险较低。

序号	调查项目(第一类)	结果 (是0分、否1分)
1	您公司是否对税务人员的水平进行过测试?	
2	您公司所能适用的主要税收优惠政策,是否了解?	
3	公司是否建立税务风险管控制度?	
4	对外签订相关经济合同是否考虑过对纳税影响?	
5	对外投资、融资是否考虑纳税的事项?	
6	新业务发生时是否系统地咨询过相关财税专家?	
7	企业各项指标如与往年做纵向比较,是否较为稳定,不会出现疏忽低现象,就像坐过山车一样的情况?	
8	公司是否对税务管理设置风险预警指标?	
9	是否曾聘请过财税专家对财税风险进行诊断?	
	合计	

税务风险调查表 (二)

调查结果分析:

第二类指标回答3个及以下肯定时,公司存在较大税务风险;
第二类指标回答5个以上肯定时,公司税务风险相对可控。

结论供参考: 0—3分,极大风险; 4—7分,很大风险; 8分以上,风险较低。

序号	调查项目 (第二类)	结果 (是0分、否1分)
1	您公司是否存在大量收据或白条入账、虚增人员工资的情况?	
2	您公司是否存在收入长期挂往来,不纳税申报?	
3	您公司是否存在存货严重账实不符的现象?	
4	您公司是否存在大量非经营性往来?尤其是与股东、关联方等单位?	
5	您公司税务信用评级是否低于“B级”(非A或者B)?	
6	购销业务中是否存在经常性或较大金额的“合同流”、“票流”、“物流”、“资金流”不一致情况?	
7	您公司是否存在大金额的现金支付费用?	
8	您公司是否经常存在大额公转私业务?	
9	您公司是否存在接受虚开发票或者对外出售发票?	
10	您公司是否存在较大金额或比例的现金销售(账外收入)?	
	合计	

5. 财务健康测试

模块二 课后练习资料

财务健康测试之一:财务关键控制点测试

调查结果分析:

- 第二类指标回答3个及以下肯定时,说明公司存在较大财务风险;
- 第二类指标回答5个以上肯定时,说明公司财务风险相对可控。
- 结论供参考: 0—3分,极大风险; 4—7分,很大风险; 8分以上,风险较低。

序号	财务健康指标	测试结果 (是1分,否0分)
1	有无经过董事会批准的财务制度和文档,是否有按制度执行?	
2	是否建立财务人员岗位职责和职位说明书并且执行?	
3	会计出纳是否为不同人担任?	
4	公司账实是否相符?是否定期审核对账单?资产盘点?	
5	是否制定收入、利润、费用、资金预算制度?	
6	财务报告出具是否及时、数据准确?	
7	是否定期制订资金计划?	
8	业务系统、财务系统数据是否做好备份、应急措施?	
9	是否建立财务风险指标预警系统?	
10	财务审核机构是董事会推荐聘请吗?	
	合计	

财务健康测试之二：财务指标情况

项目	计算公式	参考值	分析	测试结果
一、短期偿债能力比率				
1. 营运资本	流动资产-流动负债	-	一般工业企业营运资本相当于1~3个月的营业额较合理安全。营运资本应大于长期债务为宜。	
2. 流动比率	流动资产÷流动负债	1.60	流动比率降低，对于工业企业，可能意味着形势恶化，但对于商业企业，则不一定，要看实现利润的增长情况。如果流动比率和速动比率明显过高，说明企业资金没有被充分利用，企业有较大的负债发展能力。	
二、长期偿债能力比率				
3. 资产负债率	(总负债÷总资产)×100%	65.00%	一般认为，资产负债率的适宜水平是40%~60%。资产负债率≤70.00%，公司财务风险处在安全区；资产负债率在70.00%~80.00%之间，公司财务风险处在预警区；资产负债率>80.00%，公司财务风险处在危机区。	
4. 产权比率	总负债÷股东权益	150.00%	也叫资本负债率，保守100%，我国200%为宜。产权比率高是高风险高报酬的财务结构；产权比率低是低风险低报酬的财务结构。	
三、营运能力比率				
5. 应收帐款周转率(次数)	销售收入÷应收账款	8.00	一般来说，应收帐款周转率越高越好，表明公司收帐速度快，平均收帐期短，坏账损失少，资产流动快，偿债能力强。	
6. 存货周转率(次数)	销售收入÷存货	6.00	一般来讲，存货周转速度越快(即存货周转率或存货周转次数越大、存货周转天数越短)，存货占用水平越低，流动性越强，存货转化为现金或应收账款的速度就越快存货周转情况进行判断。	
四、盈利能力比率				
7. 销售净利率	(净利润÷销售收入)×100%	8.00%	与行业、与公司平时日常比对比	
8. 总资产净利率ROA	(净利润÷总资产)×100%	5.00%	一般情况下，可以利用该指标与市场利率进行比较，若大于市场利率，则表明企业充分利用了财务杠杆，取得了负债经营的良好效果；该指标越高，表明企业投入产出的水平越好，企业的资产运营越有效。总资产报酬率>4%，公司财务风险处在安全区，总资产报酬率在1%~4%之间，公司财务风险处在预警区，总资产报酬率≤1%，公司财务风险处在危机区。	
9. 权益净利率	(净利润÷股东权益)×100%	6.20%	表示每1元股东权益赚取的净利润。权益净利率的分母是股东的投入，分子是股东的所得。权益净利率过低，需要去找驱动因素(销售净利率和总资产周转次数)，是哪方面出现问题，应该如何解决。	

注：参考了解，自行测算

附件 6. “赋权予妇女原则”(WEPs)

“赋权予妇女原则”(WEPs)是联合国妇女署和联合国全球契约组织于2010年共同制定的7项原则，旨在指导企业在工作场所、市场和社区中推动性别平等。截至目前，全球已有5000多家企业签署了WEPs的《首席执行官支持声明》，其中包括：



原则 1

建立高层次的企业领导机制来促进性别平等。

原则 2

尊重并支持人权和无歧视原则，平等对待所有男女员工。

原则 3

保障所有男女员工的健康、安全和福祉。

原则 4

加强对女性员工的教育、培训，促进其职业发展。

原则 5

推广有利于提高女性能力和权利的企业发展计划、供应链及市场营销方式。

原则 6

通过社区行动和宣传促进性别平等。

原则 7

评估和公开报告企业推动性别平等的进展情况。

了解赋权予妇女原则更多信息，可登录 www.weps.org

参考文献

1. 虎嗅APP, 《疫情当头, 海底捞果断“熄火”幕后》, <https://m.huxiu.com/article/337748.html?scene=1>
2. 虎嗅APP, 《当数百万张“取消”订单砸向携程》, <https://www.huxiu.com/article/337944.html>
3. 中国新闻网, 《东方电气震后重建恢复生产》, <https://www.chinanews.com.cn/cj/kong/news/2009/05-12/1687035.shtml>
4. 《疫情重创下的企业创新发展之道》, 孙玉麟, 北大深圳校区直播课整理资料, https://www.sohu.com/a/389844763_120118018
5. 北大光华管理学院女性领导力科研组《中国女性管理者现状调查报告》
6. 央广网, 《南康家具品牌崛起 千亿产业“拼”升级》, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1683509032334196028&wfr=spider&for=pc>
7. 盟主直播平台, 《疫情期间十大营销案例 个个都是经典》, https://www.sohu.com/a/374507186_494209
8. 一财网, 《捐赠5000万物资后, 鸿星尔克购物直播为什么火了》, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1706059436491187285&wfr=spider&for=pc>
9. 电商报, 《武汉起家的良品铺子, 一份零售行业的自救样本》, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1658795033315982738&wfr=spider&for=pc>
10. 蓝莓财经, 《新消费时代, 名创优品离不开营销+流量的支援》, <http://blog.linkshop.com/u/17600648271/434836.html>
11. 《中国企业家杂志》, 2020年中国最具影响力的商界女性, <http://www.iceo.com.cn/com2013/2020/0426/307386.shtml>
12. 慧聪网, 《10亿美元的蜜芽: 面对巨头恐惧或贪婪?》, https://www.sohu.com/a/42055078_119998
13. 松果财经, 《瑞幸咖啡“起死回生”, 商业与资本的“猫鼠游戏”?》, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1707582508370973684&wfr=spider&for=pc>
14. 重庆法制报, 《企业外贸合同无法履约怎么办? 疫情防控期间国际贸易合同的7个法律问题解读》, <http://www.pacq.gov.cn/rdjj/2020/0311/94957.html>
15. 人社部办公厅, 《关于做好共享用工指导和服务的通知》, http://www.mohrss.gov.cn/SYrlzyhshbzb/laodongguanxi/zcwj/202010/t20201010_392537.html
16. 工人日报, 《疫情期间务工人员遇到劳动争议该咋办?》, <http://ah.worker.cn/32547/202011/27/201127142944047.shtml>
17. 钛媒体, 《烧烤赛道: 疫情后中式餐饮布局的新机会》, <https://baijiahao.baidu.com/s?id=1675590098068694578&wfr=spider&for=pc>
18. T新京报, 《联想武汉满产复工背后: 抢回失去的俩月13天接7千人》, <https://www.bjnews.com.cn/detail/158755605515579.html>
19. 光明网, 《月嫂和雇主一家三口全部确诊新冠肺炎, 雇主索赔》, <https://m.gmw.cn/baijia/2020-04/25/1301179971.html>
20. 洛阳市中级人民法院, 《家政高空作业不慎坠亡! 责任谁来承担?》, <http://hnlyzy.hncourt.gov.cn/public/detail.php?id=10081>

联系我们

联合国妇女署中国办公室
北京朝阳区亮马河南路2号
100600

电话: +86 10-8532-5925

传真: +86 10-8532-5195

邮箱: unwomen.china@unwomen.org

网址: <http://asiapacific.unwomen.org>

微博: <http://weibo.com/unwomenchina>

微信: [unwomenchina](#)



unwomenchina
联合国妇女署官方微信



@联合国妇女署
联合国妇女署官方微博

