

單元 4：風險、策略與規劃

單元目標

為學員提供一套基於風險的緊急應變管理基礎，協助將識別出的威脅轉化為可執行的策略性計劃及緊急應變計劃 (ERP)。

第一部分：基於風險的規劃 (Risk-Based Planning)

本部分引入威脅、脆弱性與風險評估 (TVRA) 方法。透過系統化的評估框架，協助您區分威脅與風險，並建立有效的優先順序。

1.1 威脅與風險的關鍵區別

保安管理人員經常混淆「威脅」與「風險」的概念。

- **威脅 (Threat)**：潛在的危險事件（例如：颱風、縱火）。
- **風險 (Risk)**：考慮了該威脅發生的可能性及其對設施的潛在影響。

1.2 風險公式

為了準確評估風險，我們使用標準化公式將主觀判斷轉化為可量化的指標：

風險 = (威脅 × 脆弱性) × 影響

- **威脅 (Threat)**：什麼事可能發生？（例如：颱風侵襲、獨狼攻擊）。
- **脆弱性 (Vulnerability)**：我們的防禦有哪些弱點？（例如：沒有防洪閘、周邊安全措施不足）。
- **影響 (Impact)**：後果有多嚴重？（例如：生命安全、財務損失、聲譽受損）。

1.3 風險矩陣 (Risk Matrix)

為了確定優先次序，我們將識別出的威脅定位在風險矩陣上。

- **紅色區域 (高風險/危急)**：需要立即採取緩解措施，並制定詳細的特定應變計劃。
- **黃色區域 (中等風險)**：需要標準操作程序 (SOPs) 及持續監察。
- **綠色區域 (低風險)**：可接受的風險，通過日常運作進行管理。

1.4 香港的高優先級危害

- **自然災害：**
 - **超強颱風與風暴潮：**氣候變化加劇了強度。脆弱點包括高層玻璃破裂和地庫水浸。
 - **暴雨(黑/紅)：**低窪地區(如上環、旺角)的突發性水浸。
- **科技與設施危害：**
 - **停電：**高密度塔樓失去空調和照明會立即產生生命安全風險(中暑、恐慌)。
 - **垂直運輸故障：**升降機困人頻繁發生且壓力巨大。
 - **火災：**特別是在疏散複雜的高層建築中。
- **保安與敵意行為：**
 - **社會動盪：**管理人員必須保留地面零售店舖的「目標加固」計劃。
 - **網絡攻擊：**針對樓宇管理系統(BMS)的勒索軟件是一個日益嚴重的威脅。

第二部分：制定緊急應變計劃 (Developing the ERP)

緊急應變計劃(ERP)不是用來壓紙的，它是一個工具。制定有效的 ERP 需要一個系統化的過程。

2.1 四個規劃步驟 (The 4 Planning Steps)

步驟 1：建立規劃團隊 (Establish a Planning Team)

- **不要單打獨鬥：**應急規劃需要廣泛的參與。
- **成員組成：**應包括管理層、保安、工程/設施、人力資源(HR)、法律顧問，甚至關鍵租戶代表。
- **目標：**確保計劃反映所有職能部門的需求和能力。

步驟 2：分析能力與危害 (Analyze Capabilities & Hazards)

- **審查內部資源：**您現有哪些設備(發電機、急救包)? 哪些政策已經存在(疏散計劃、IT 備份)?
- **法規審查：**查閱《消防安全條例》、《職業安全及健康條例》等。
- **識別關鍵功能：**如果發生災難，哪些業務功能必須維持?(例如：電力供應、保安控制室、支薪系統)。

步驟 3：制定計劃 (Develop the Plan)

- 這是起草核心文件的階段(詳見下文 2.2 節)。

- **重點：**針對步驟 2 中識別出的高風險危害，制定具體的應對程序。

步驟 4：實施計劃 (Implement the Plan)

- 計劃批准後，必須進行發布、培訓和演習。（見第五部分）

2.2 計劃的核心組成部份 (Core Elements of the ERP)

一份完整的 ERP 應包含以下功能要素：

1. **方向與控制 (Direction and Control)：**
 - 明確指定**事故指揮官 (IC)** 及其職責。
 - 設立**繼任順序**（如果經理不在，誰負責？）。
 - 設立**緊急應變中心 (ERC)** 的位置。
2. **通訊 (Communications)：**
 - **主要與備用系統：**固網電話、無線電、跑腿。
 - **警報系統：**如何向員工/租戶發出警報（PA 廣播、WhatsApp）？
 - **外部通訊：**誰負責聯繫消防處、警務處及媒體？
3. **生命安全 (Life Safety)：**
 - **疏散 (Evacuation)：**路線圖、集合點、殘疾人士協助方案。
 - **就地避難 (Shelter-in-Place)：**針對外部毒氣或惡劣天氣的程序。
 - **封鎖 (Lockdown)：**針對暴力入侵者的程序。
 - **點名：**如何確認所有人已安全撤離？
4. **財產保護 (Property Protection)：**
 - 關閉關鍵設備（冷氣主機、氣閥）的程序。
 - 保護設施免受二次損害（例如：水浸後的搶掠、資料保全）。
5. **社區外展 (Community Outreach)：**
 - 與鄰近企業的互助協議（Mutual Aid）。
 - 與當局（FSD/HKPF）的預先聯絡與協調。

2.3 關鍵功能附件 (Specific Response Annexes)

除了總體計劃外，您需要針對不同情境的具體行動指南：

- **疏散 (Evacuation)：**當建築物內部不安全時（火災、氣體洩漏）。
- **就地避難 (Shelter-in-Place)：**當建築物外部不安全時（颱風、外部化學洩漏、社會動盪）。關閉通風系統，遠離窗戶。
- **封鎖 (Lockdown)：**當有主動威脅在場時（獨狼襲擊）。鎖門、設置路障、保持安靜。

第三部分：策略性規劃與計劃層級

並非所有計劃都是一樣的。您需要建立一個服務於不同目的的文件層級。

3.1 策略性計劃 (The Strategic Plan) — 「為什麼」

這是定義組織應急管理政策的高層次文件。

- **範圍：** 設定預算、定義風險偏好（我們接受哪些風險？），並分配所有權。
- **關鍵決策：** 自力更生 vs 外部援助。
 - **策略：** 在第三級災難（例如：全港大停電）中，政府資源將會稀缺。您的策略必須是至少獨立維持運作 4-8 小時。

3.2 緊急應變計劃 (ERP) — 「如何做」

這是危機期間使用的戰術手冊。

- **重點：** 事故期間的生命安全及資產保護。
- **即時行動：** 首 15 分鐘的檢查清單（例如：「隔離氣體」、「封鎖升降機」）。
- **指揮架構：** 使用事故指揮系統 (ICS) 明確定義角色。

3.3 業務連續性計劃 (BCP) — 「之後」

- **重點：** 在直接危險過去之後，恢復關鍵業務功能（例如：收租、支薪、IT 伺服器）。
- **指標：**
 - **復原時間目標 (RTO)：** 我們必須多快恢復？
 - **復原點目標 (RPO)：** 我們能承受丟失多少數據？

3.4 保安經理在 BCP 中的角色

- **支援業務影響分析 (BIA)：** 協助識別關鍵資產（例如：如果保安控制室停運，大廈能維持運作多久？這決定了復原時間目標 RTO）。
- **損毀評估：** 保安通常是首批重返現場的人員，您的報告決定了業務能否重啟。
- **保護「空置大廈」：** 在維修期間保護空置場地免受搶掠。
- **備用站點安全：** 如果業務轉移至備用辦公室，負責該處的保安及門禁管理。

第四部分：實施與克服障礙

理論與實踐之間總是存在差距。以下是實施計劃時最常見的障礙及解決方案。

障礙	問題描述	解決方案
「我們沒有時間」	日常營運壓力大，長期規劃被視為奢侈品。	從小處開始：每週投入 1 小時而非整天。

展示 ROI：強調一次未準備的危機成本遠超規劃投資。

整合流程：將風險審查納入月度會議。

強調共同原則：火災對所有建築都是威脅。

「我們的情況
很特殊」

認為標準化方法不適用於其
「獨特」設施。

客製化內容：TVRA 框架是通用的，但
內容可以量身定制。

展示成功案例：分享類似設施的成功例
子。

基於風險的預算：利用風險矩陣展示高
風險區域的潛在損失。

「預算不足」

管理層不願投資於「可能不
會發生」的事情。

分階段實施：先解決高優先級項目（如
急救包），再處理昂貴項目。

標準化入職培訓：將應急培訓納入新員
工入職流程。

「員工流失率
高」

剛培訓完員工就離職，難以
維持能力。

簡單易用的工具：依賴「行動卡」和檢
查清單，而非個人記憶。

定期演習：建立演習文化，讓新員工快
速上手。

第四部分：理解規劃的比喻

將制定緊急應變計劃想像成為一間工廠設計防火系統：

1. 風險評估 是煙霧探測器（識別威脅）。
2. 策略規劃 是建築規範（決定標準與預算）。
3. 緊急應變計劃 (ERP) 是線路圖（連接探測器與行動）。
4. 演習 是系統測試（確保運作正常）。

第五部分：

評估準備 - 風險登記冊範本

威脅
(Threat)

脆弱性 (Vulnerability) 影響 (Impact)

風險
等級

緩解策略

十號風球	面向海港的大型玻璃大堂	員工/公眾嚴重受傷	高	貼上防風膜；封鎖大堂；將員工移至後勤辦公室。
停電	電子鎖失效並鎖死 (Fail-secure)	員工被困伺服器房	中	安裝機械覆蓋鑰匙；為門鎖安裝備用電池。

第六部分：參考資料與延伸閱讀 (Sources & Further Reading)

本單元的內容參考了以下國際標準及官方指引，學員可作延伸閱讀以深入了解：

1. 美國聯邦緊急事務管理署 (FEMA) :
 - *Emergency Management Guide for Business & Industry* (FEMA 141) - 本單元規劃步驟的主要參考來源。
 - 網站：<https://www.ready.gov/business>
2. 國際標準化組織 (ISO) :
 - *ISO 31000:2018 Risk Management* - 風險管理的全球標準原則。
 - *ISO 22301:2019 Business Continuity* - 業務連續性管理系統的要求。
3. 香港勞工處：
 - 《安全管理守則》(Code of Practice on Safety Management) - 提供關於安全審核及風險控制的本地指引。
 - 網站：<https://www.labour.gov.hk/tc/public/os/C/safety.htm>
4. 業務連續協會 (The Business Continuity Institute, BCI) :
 - *Good Practice Guidelines (GPG)* - 業務連續性專業人員的權威指南。
 - 網站：<https://www.thebci.org/>