

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。
 - 聲報系統：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。

「預算不足」 管理層不願投資於「可能不
會發生」的事情。

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。

「員工流失率
高」 剛培訓完員工就離職，難以
維持能力。

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
工人職流程。

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	緊急事故應變管理 (課程編號：HKIOS-SM-ESM-L4)
停電	電子鎖失效並鎖死 (Fail-secure)	員工被困伺服器房	中	貼上防風膜；封鎖大堂；將員工移至後勤辦公室。 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/>