

生产制造型企业
应急响应综合预案
管理层桌面演习策划方案

北京·田春荣
2022年4月

目 录

1	项目背景.....	3
2	演练类型：.....	3
3	演习时间和地点.....	3
4	演习目的.....	4
5	演习策划原则.....	4
6	项目策划主要工作内容.....	4
7	费用报价.....	6

1 项目背景

1.1 应急和危机管理是企业 HSE 管理的重要组成部分，在事故紧急状态下能如何有效的组织内外部资源，迅速控制事态，有效阻止事态进一步恶化，保护人员人身安全，将事故损失降低的最低。

应急和危机演练一个企业应急和危机管理能力建设最有效的方式之一，是对应急和危机管理预案的实用性和有效性、相关人员的应急和危机管理能力和应急决策能力、内部应急资源的配备、外部应急资源的利用和相关方的沟通协调等方面的综合检验。

1.2 政府机构组织调整，由安监局调整为应急局，标志了工作重心转移，由日常运作的管理到以意外事故事件应急响应为抓手，倒推安全管理的深层次落实。

1.3 目前普遍存在的现象，是企业应急响应演习还停留在非常初级的阶段，具体体现是，多数企业还停留在使用灭火器材培训，全员撤离训练，急救员伤员急救处置等阶段，所有这一切，基本算不上企业级（一级）应急级别的演练，企业高层根本没有实质性参与，更谈不上通过演练提升企业相关应急组织的应急能力，距离国家标准设定的综合演练的要求相去甚远。分析其原因，面临的困难和问题可以归纳为：

- 意外防范意识不足，认为不会发生意外/紧急情况，演练就是走过场；
- 不知道如何策划一级响应级别的演练，更不知道最高管理层如何参与应急演练；
- 不知道如何将应急演练与应急预案的编制、改进充分结合，难以实现持续改进。

2 项目收益

本项目将从剖析企业综合应急预案入手，提前根据企业自身特点，量身策划桌面演练的细节，以高层管理层深度参与为主线，通过分组讨论、角色扮演等方式带领企业高层管理人员和安全人员深入学习和理解桌面演练的策划过程帮助高层管理人员、安全管理人员实现应急管理能力的全面飞跃。

3 演练类型

事件情境模拟+桌面演练

4 演习时长和地点

演练时长：半天

演练地点：企业内

5 演习目的

- 使应急管理小组成员深刻理解企业《综合事故应急预案》；
- 检验《综合事故应急预案》的有效性和实用性，从而为进一步改进公司的应急预案提供有效的依据；
- 测试公司的应急机制的启动；
- 测试应急管理小组成员（包括 B 角）对自己应急管理角色和职责理解；

- 测试在应急状态下的重大决策能力；
- 测试公司协调各种资源的能力；
- 测试公司危机状态下媒体的应对和管理；
- 综合评估公司的应急管理能力和效果；
- 测试应急状态下与利益相关方的沟通能力和效果：
 - 内部员工及其家属/社会公众/新闻媒体/主管部门/消费者/合作伙伴/承包商/专业和科研机构/投资机构/保险机构/非政府组织

6 演习策划原则

为了保证本次演习尽可能接近实际，演习策划遵循了以下原则：

- a) 演习推进尽量按照事故自身的发展轨迹推进；
- b) 应急响应遵循“各司其职”原则；
- c) 不采取事先告知、预编脚本等工作；
- d) 应急组织机构按照参加演习单位的实际的应急组织机构

7 项目策划主要工作内容

为了使得本次演习能够满足以上目的，将在公司 HSE 部的组织和协调下作如下准备工作。

(一) 基本认知沟通培训与管理层自我诊断

- a) 参与人员：危机管理团队、应急管理团队、应急处置团队
- b) 总时长：半天
- c) 培训：综合应急响应与媒体应对；
- d) 工作坊：高、中管理层亲自参与，共同识别企业可能导致重大危机的安全风险，达成共识。

(二) 演习需求调研

- a) 企业对演习的期望和要求
- b) 根据企业应急三大文件：《综合事故应急预案》，《专项应急预案》、《现场处置方案》，充分了解应急企业响应机制、组织结构和职责分配，以为演习策划做准备

(三) 演习方案策划

- a) 基于企业应急机制、组织结构和职责分配，充分结合第一阶段形成的共识和识别的重大风险，进行事故、危机情境构思设计企业 HSE 作为企业方代表进行沟通确认，形成演习脉络。
- b) 进行演习支持策划，确定角色设计，确定演习脚本
- c) 进行演习评估策划，确定评估标准
- d) 演习四大团队的人员组织确定：应急响应演习团队，专家团队，角色/支持团队，观察/评估团队

(四) 演习实施

a) 演习前准备：

主要包括本次演习所涉及到的模拟设施和工具、各种资料和信息评估人员和观察人员培训。

b) 演习实施：

- 会议室需求：两间独立会议室，视频录制设备，投影设备，个人扩音器若干，白板等
- 基于策划，四大团队就位
- 正式进行桌面演习

c) 演习复盘、评估和反馈：

- 演习策划过程中发现的应急和危机管理的不足和在演习过程中暴漏出的不足
- 应急演习过程中发现不足（包括体系，硬件，人员等方面）

(五) 改进建议报告：对整个过程进行系统总结，提出改进建议报告。

8 费用报价

序号	项目	工作量	小计 (RMB)
备注： a) 以下报价含税； b) 专家日费率：6000RMB/人工天			
1	基本认知沟通培训与管理层自我诊断 a) 意识培训 b) 工作坊 c) 企业事故现场调研和勘察。	1 个人工天	¥6,000.00
	演习需求调研： d) 《综合预案》 e) 《专项预案》 f) 《现场处置方案》等规定和程序研读；	2 个人工天	¥12,000.00
2	演习方案策划： a) 情境设计 b) 评估标准设计 c) 角色设计 d) 脚本设计 e) 演习团队确定 f) 演习教具策划	3 个人工天	¥18,000.00
3	演习前准备： a) 演习所涉及到的模拟设施和工具硬件准备 b) 各种资料和信息硬件准备	0.5 个人工天	¥6,000.00

序号	项目	工作量	小计 (RMB)
4	c) 评估人员和观察人员、角色人员培训		¥12,000.00
	演习实施，演习复盘和评估。	0.5 个人工天	
	改进建议报告	2 个人工天	
5	交通食宿	据实报销	
费用总计			¥54,000.00