



有关新型冠状病毒（COVID-19）在环境、健康与安全（EHS）方面的应对计划及其他事宜

内部审计在危机的准备和应对工作中发挥的作用

目录

简介.....	1
一项值得关注的风险.....	1
危机准备工作.....	2
准备工作至关重要.....	2
提前确定分工.....	2
制定有关对员工和客户的影响的计划.....	3
提前出台政策.....	4
应纳入考虑的政策领域.....	4
保护员工和客户.....	4
培训员工.....	5
与外部机构协作，向业界提供帮助.....	5
全球经济面临的风险.....	6
遵循《标准》.....	6

关于作者

罗伊 A·利岑伯格 (Roy A. Litzenberg)，注册环境审计师 (CPEA)

罗伊·利岑伯格拥有 30 多年的从业经验，从业领域涉及环境、健康与安全合规 (含 EHS)、安全与交通运输审计、监管合规以及环境尽职调查。作为一名注册环境审计师 (CPEA)，利岑伯格曾在 300 多个设施审计项目中担任 EHS 审计师。他还是一名经验丰富的环境专业人士，完成过 1400 多项环境尽职调查评估。他曾参与加利福尼亚州以及美国各个地区的商业、工业、机构、住宅以及联邦、州立和市政府的工作项目。另外他还参与了阿根廷、巴西、加拿大、哥伦比亚、哥斯达黎加、多米尼亚共和国、萨尔瓦多、洪都拉斯和墨西哥的国际 EHS 审计项目 (工作地点包括：阿瓜斯卡连特斯、阿特拉科穆尔科、科尔多瓦、墨西卡利、纳沃华、蒙特雷、雷诺索、圣路易斯波托西、萨尔提略和提华纳)。

关于专家

道格拉斯·希勒曼 (Douglas Hileman)，CRMA、CPEA、FSA、P.E.

道格拉斯·希勒曼在合规、运营、审计和非财务报告方面拥有 40 多年的从业经验，为全国的客户提供支持性服务。他目前在与一家国际公司的合作项目中负责领导开展环境管理和审计工作。希勒曼通过与运营和企业合规、EHS 审计、内部审计以及外部确认部门合作，积累了有关组织各道防线的工作经验 (对财务审计工作提供支持，并对从事有关“冲突矿产”业务的私营企业开展独立审计)，且从 20 世纪 80 年代开始就一直参与致力于 EHS 审计的各个专业组织的各项工作。他积极参与国际内部审计师协会 (IIA) 的各项工作十余年，在实务咨询、指南制定、博客和网站工作中贡献力量，并担任演讲人和合著者。2019 年希勒曼担任 IIA 年会组织工作的联合主席，合作主持职业道德工作会议，并被指定成为环境、健康和安全管理中心 (EHS) 咨询委员会成员。

注：道格拉斯·希勒曼在起草该报告时提供了有关主要内容专业知识。

简介

一项值得关注的风险

随着报纸和新闻广播每天针对新型冠状病毒（COVID-19）的数据更新和关于其快速传播的分析报道，很难想象当前还有谁没有听说过 COVID-19。

虽然目前 COVID-19 的最终影响尚未明确，但是其发展速度已经超过了全球范围内曾经爆发过的其他多种冠状病毒（2002 年 SARS 病毒疫情，2012 年 MERS 病毒疫情），3 月中旬全球确诊患者高达 150,000 例。¹世界卫生组织（WHO）通过发布[情况报告](#)的方式持续关注疫情进展。与此同时，全球多个国家也通过施行出行禁令和其他限制措施来控制疫情的发展。

COVID-19 疫情的爆发对全球股市、供应链、商务和个人出行造成了巨大的影响，甚至有可能会造病人无法获取处方药品。2020 年 3 月 11 日，世界卫生组织（WHO）官方宣布 COVID-19 为全球性流行病。²

本文旨在为各类组织提供实务方面的指引，帮助组织做好应对 COVID-19 以及未来其他可能出现的疫情的工作。本文以美国卫生与公共服务部疾病控制和预防中心（CDC）发布指南的相关内容为依据，总结归纳了有关环境、社会和组织治理（ESG）风险（包括新出现的风险和广为人知的风险）的观点，指出意识到这些风险对业务工作的重要性，鼓励组织将其纳入组织稳步运行和制定审计计划的考虑范畴。

1 情况报告-55，世界卫生组织，2020 年 3 月 15 日，https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200315-sitrep-55-covid-19.pdf?sfvrsn=33daa5cb_6.

2 Jamie Gumbrecht and Jacqueline Howard, “COVID-19 属于大流行病，将对人类生活造成持续的影响，” CNN 健康频道，2020 年 3 月 11 日，<https://www.cnn.com/2020/03/11/health/coronavirus-pandemic-world-health-organization/index.html>.

危机准备工作

制定计划的重要性

准备工作至关重要

随着 COVID-19 疫情日益严重，公众和组织都在不断衡量疫情给自身带来的影响。有些人认为这不过就是一个普通的新闻而已，但也有些人认为 COVID-19 疫情将对全球市场带来毁灭性的打击。无论持何种观点，都不应该等到危机全面爆发之后再制定应对计划。

最明智的做法是现在就制定一套应对危机的计划并予以实施。目前爆发的 COVID-19 疫情已经被正式确认为全球性流行病，任何组织都不能忽略此次疫情造成的短期和长期的影响。将已经经过论证和测试过的疫情应对计划付诸实践将有助于各个行业的生存和疫后恢复。

提前确定分工

组织无法阻止流行病的扩散。但是，组织可以制定计划，控制疫情带来的影响。首先需要做的就是确定个人或团队的分工和职责，从而为应对疫情做好准备。提前确定分工和职责可以将重复、不必要甚至是可能造成“混乱”的情况降至最低，使组织的反应速度更加敏捷，也有助于大多数员工将工作重心放在组织的核心业务上。目前最重要的工作是要确定关键人员和资源（如原材料、供应商、分包服务/产品和物流）可能会在疫情期间由于地点和功能因素受到影响。

组织应该针对在疫情期间可能会出现的产品和/或服务需求上升或下降的情况制定应对计划。例如，疫情期间检测试剂、医用口罩、洗手液以及其他急需产品的制造商应制定计划，以便快速扩大生产规模。

以下是为应对 COVID-19 疫情制定或修订危机管理计划的关键步骤：

- 确定疫情对于组织的财务工作和与业务相关的国内和国际出行方面产生的影响。
- 通过社区公共卫生、紧急情况管理以及其他组织获取有关疫情的最新的可靠信息。并与以上这些资源渠道建立可靠的联系，以便及时获取信息。
- 建立紧急情况沟通预案：
 - 为关键联系人指定替补人员；
 - 建立沟通交流的渠道（将供应商和客户纳入其中）；
 - 设置用于跟踪和沟通有关设施和员工现状的工作流程；
 - 对以上系统进行测试，确保其准备就绪。

- 在测试中采用演练/演习程序，并在必要的情况下完善疫情应对计划。组织可以在 [《2016 全国危机应对演习计划指南》](#) 的指导下，将其纳入全面紧急情况预备方案之中。³

制定有关对员工和客户的影响的计划

组织在制定有关 COVID-19 疫情的应对计划时，必须充分考虑疫情对员工和客户产生的影响。以下是每个组织都需要考虑的几个问题：

- 预见并允许出现员工因故（如个人患病、家人患病、社区限制出入和隔离政策、学校和/或门店关停、公共交通暂停运营等）无法正常工作的情况。
- 为员工提供指引，调整员工之间以及员工与客户之间面对面接触的频次和类型。
- 鼓励员工每年接种流感疫苗，并对具体情况进行跟踪，对员工接受医疗服务的程度和水平进行评估。
- 确定有特殊需求的员工和关键客户，并将他们的需求纳入应对计划之中。

3 《2016 全国危机应对演习计划指南》，国土安全局、美国海岸警卫队、美国环境保护署、美国运输管道和危险品安全管理局、美国内政部以及美国安全与环境执法局，2016，<https://www.bsee.gov/sites/bsee.gov/files/federal-register-notice/presentations/final-2016-prep-guidelines.pdf>.

提前出台政策

从何处着手

应纳入考虑的政策领域

等到危机全面爆发之后再制定应对计划是最不明智的选择。我们应该在危机全面爆发之前，抓紧时间制定有效的应对策略。

以下是在制定政策时应该被纳入考虑范围的几个方面：

- **员工的薪酬和病假。**组织要针对可能出现员工由于患病而缺勤的情况，对于患病员工痊愈之后何时才能确保不再具有传染性，并恢复正常工作的问题做出明确的规定。
- **员工之间面对面接触。**可以考虑采用灵活的工作地点（如远程办公）以及灵活的工作时间（如错峰上下班）。
- **疑似或确定接触病毒。**组织应针对可能已经接触过确诊病例、疑似或确诊患病的员工制定感染控制预案（如立即强制其休假，隔离工作区域，对可能接触过患者的同事进行隔离和监督）。
- **公务出行和邮递。**组织要控制疫情感染地区（国内和国际）相关的出行。当疫情爆发时，组织要合理安排疫情严重地区以及附近的员工的工作时间和方式，并为那些从疫情严重地区撤离回来的员工安置工作提供明确的指导。
- **实施紧急情况预案。**为激活和终止组织应对计划，调整组织运行（如暂停疫情影响地区的组织运行工作）以及将业务知识转移至组织的关键员工等工作设置相应的授权、启动机制和工作流程。

保护员工和客户

组织应立即采取行动，确保掌握足够的资源，以便应对疫情期间可能出现的各种需求。组织还应该采取相应的措施，确保能够在所有的工作场合放置充足的疫情防控物资（如手部消毒产品、卫生纸巾以及产品收容装置）。疫情期间组织对物资的需求将会增长，因此还需要准备其他备选的物资供应商。

培训员工

沟通交流一直都是至关重要的一个环节，在面对危机时更是如此。组织要预知员工可能出现的恐慌情绪、谣言和错误信息的传播，从而有针对性地安排与员工之间的沟通和交流。员工和客户需要获知可靠的信息，从而应对自身的恐慌情绪，保护自己、家人和整个组织。

- 制定并宣传有关疫情的工作项目和资料（如流行病的体征和症状、流行病传播的途径），做好个人和家庭防护以及应对措施（如手部消毒、咳嗽/打喷嚏的注意事项、应急计划）。
- 保证交流沟通在文化和语言环境方面的合理性。
- 共享疫情准备和应对方案。
- 为居家治疗的员工和家庭成员提供信息支持。

组织要建立沟通平台（如热线电话、专用网站），用于交流疫情发展现状，并采取针对性措施，如精简紧急联络系统，以便能够为身处工作场所内外的员工、供应商和客户持续且及时的帮助。组织要提前将这些资源准备好，这样才能在面对疫情，需要这些资源支持的时候将其激活并投入使用。

与外部机构协作，向业界提供帮助

最后，组织一定要意识，疫情面前，没有人能够独善其身。组织要制定计划，充分参与并支持业界合作。

- 与主要的医疗组织、联邦、州立和当地公共医疗机构以及/或紧急情况应对机构充分协作。
- 了解联邦、州立和当地公共医疗机构和紧急应对机构的能力和计划。
- 分享组织的危机管理计划。
- 与其他组织、商会和相关机构分享最佳经验，从而提高业界应对危机的水平。

虽然组织单枪匹马无法阻挡一场流行病疫情，但是可以提前准备各类资源，并对疫情对组织可能产生的影响进行管理。组织可以从以下几个资源入手准备，以便其能够在疫情期间为组织提供额外的信息和帮助：

与疫情相关的资源渠道：

资源渠道	出版资料
美国职业安全与健康监察局 (OSHA)	《疫情期间在工作场合如何做到自我保护》
美国职业安全与健康监察局 (OSHA)	《流感疫情准备工作》
美国疾病预防控制中心 (CDC)	《大流行性流感》

全球经济面临的风险

环境、社会与组织治理（ESG）风险不容忽视

遵循《标准》

组织做好管理危机的准备工作之后，可以考虑一下风险相关的问题。组织怎样才能做好应对未知的准备，降低风险的负面影响甚至是充分把握发展机遇呢？

作为一项全球性的风险，流感疫情存在已久。CDC 数据显示，H1N1 流感（俗称西班牙流感）曾于 1918 年至 1919 年在全球范围内盛行。当时全球共有 5 亿人口感染病毒。全球死亡病例至少有 5000 万人。

相比之下，COVID-19 疫情有哪些不同之处呢？近期偏差（即着重关注最近发生的事件而低估过去情况的严重性）可能会造成全球市场的强烈反应，并造成医疗和其他设备的短缺。但是，抛开近期偏差的影响，COVID-19 疫情的确出现在一个人类历史上全球化程度最高的时期。

全球化的供应链便于消费者以最低的价格购买到世界各地的产品。全球供应链能够给企业带来更低的成本、更多样化的选择、更高的销量、来自全球各地的客户以及其他方面的好处。然而，全球供应链也会使企业暴露在风险之中。

近期偏差和 COVID-19 的影响将挑战我们对风险，尤其是环境、社会和组织治理（ESG）风险的理解和思考，从而对商业发展和全球供应链风险的规划和管理产生影响。

从内部审计的角度来看，国际内部审计师协会（IIA）在《国际内部审计专业实务标准（标准）》的“应有的职业审慎”（1220.A3）中规定，“内部审计师必须警惕可能影响目标、运营或资源的重大风险。”

理论基础

标准 1220.A3 — 应有的职业审慎

内部审计师必须警惕可能影响目标、运营或资源的重大风险。但是，即使是以应有的职业审慎开展工作，确认程序本身并不能保证发现所有的重大风险。

标准 2010 — 计划

首席审计执行官必须制定以风险为基础的计划，以确定与组织目标相一致的内部审计活动重点。

除此以外，标准 2010 中规定首席审计执行官必须制定以风险为基础的计划，以确定与组织目标相一致的内部审计活动重点。相关的标准释义如下：

为制定以风险为基础的计划，首席审计执行官需征询高级管理层和董事会的意见，了解组织的战略、关键经营目标、相关风险和风险管理程序。首席审计执行官必须在必要时检查和调整计划，以应对组织的业务、风险、运营、程序、系统和控制的变化。

在全球经济背景下，无论是高级管理层、董事还是首席审计执行官，忽略环境、社会和组织治理（ESG）风险的负面影响都会使组织陷入危局之中，也会因为没有充分考虑此类风险，影响供应链的正常运行，从而损害组织的价值。

气候变化和海平面上升是另外一个热门的环境、社会和组织治理（ESG）类的风险。全球风险咨询公司 **Verisk Maplecroft** 近期发布的一份报告中也提到了中国制造业中心因此面临的⁴风险。

全球流行病疫情和海平面上升风险都表明，当前的商业决策存在内在缺陷，即虽然深度关注某些潜在“极端”或“重大”风险领域的供应链问题，却未能对全球其他相对低风险领域予以适当的关注。

组织应该意识到，虽然流行病疫情和气候变化相关的环境、社会和组织治理（ESG）风险一直在不断发展，但是绝非新鲜事物。然而，组织是否能够在设计业务模式和全球供应链中妥善考虑这些风险呢？

就全球经济的现实状况而言，环境、社会和组织治理（ESG）风险已经无法再被看作是“非重大”风险。组织高管层、董事会和内部审计职能部门必须通力合作，共同了解、考虑和衡量 ESG 风险，从而合理应对即将到来的那些无法避免且可以预测的各种情况。

4 《中国最热门的制造业中心面临海平面上升带来的风险：环境风险展望 2020》（Verisk Maplecroft，2020 年 2 月 27 日），<https://www.maplecroft.com/insights/analysis/chinas-manufacturing-heartland-most-at-risk-from-rising-seas/>

关于环境、健康与安全审计中心

环境、健康和安全管理中心（EHSAC）是国际内部审计师协会（IIA）专门负责环境、健康和安全管理（EHS）审计工作的机构。EHSAC 为审计人员提供具有导向性的高质量专业发展机遇；为 EHS 利益相关方建立分享知识的网络；并为审计业界提供有关发展趋势、对标和领导能力的持续、及时和相关的报告。该报告仅供环境、健康和安全管理中心会员使用。更多信息请登录 www.theiia.org/EHSAC

关于国际内部审计师协会（IIA）

国际内部审计师协会（IIA）是在内部审计行业得到最广泛认可的国际组织，是内部审计的倡导者，并提供教育服务、内部审计标准、实务指南和资格证书。国际内部审计师协会成立于 1941 年，如今会员人数超过 200,000，遍布 170 多个国家和地区。协会全球总部设在美国佛罗里达州的玛丽湖。更多信息请登录 www.theiia.org

免责声明

此文件归环境、健康和安全管理中心（EHSAC）和 IIA 共同所有，仅供宣传和教育目的使用。文件中所有观点只具备指导作用，不能照搬具体的问题。EHSAC 和 IIA 建议在遇到具体问题时请咨询相关专家给出的具体建议。EHSAC 和 IIA 对单纯依赖此份文件作出的选择不承担任何责任。

版权

国际内部审计师协会（IIA）2020 知识产权受到严格保护。不经 IIA 允许，不得以任何形式利用材料中任何内容。

2020 年 3 月



**Environmental
Health & Safety**
AUDIT CENTER

全球总部
国际内部审计师协会
美国佛罗里达州玛丽湖，格林伍德大道
1035 号 401 座
联系电话： +1-407-937-1111
传真： +1-407-937-1101
www.theiia.org/EHSAC