境外中资企业机构和人员
安全管理指南（第三版）



商务部对外投资和经济合作司
中国对外承包工程商会

编委会

主任委员： 张　力　商务部对外投资和经济合作司司长

房秋晨　中国对外承包工程商会会长

副主任委员： 李洪伟　商务部对外投资和经济合作司副司长

张　湘　中国对外承包工程商会副会长

编　　委： 张　亮　王允伟　尚升平　唐振宇　龚　圳

余万里　曾广颜　郭沛源　张　圣　张雅清

姜明君　徐亦飙　郑婷婷　方　周　姜　炜

李　旭　林　林　顾忆民　胡　加

目 录

1. 总论 001

1.1 习近平总书记关于维护海外利益安全的重要论述摘编 001

1.1.1 关于重视海外安全，维护好海外利益 001

1.1.2 关于完善共建“一带一路”安全保障体系 001

1.2 背景与目的 001

1.3 企业做好境外安全管理的重要原则 002

1.3.1 应坚持系统观念和底线思维 002

1.3.2 应坚持合作共享和社区沟通 002

1.3.3 应坚持与时俱进和创新驱动 003

1.4 企业在境外安全管理中的核心能力 003

1.4.1 保障可持续力 003

1.4.2 安全“造血力” 003

1.4.3 “灭火”能力 003

1.4.4 负面修复和形象免疫力 004

1.5 本《指南》适用范围和政策依据 004

1.6 本《指南》推荐的安全风险管理方法 005

1.6.1 PDCA 循环 005

1.6.2 OODA 循环 006

1.6.3 PDCA 与 OODA 的应用场景 007

2. 企业境外安全管理战略 009

2.1 方针与目标 009

2.1.1 方针、政策与承诺 009

2.1.2 目标与指标 009

2.1.3 资源保障 009

2.2 境外安全管理制度 009

2.2.1 目的 010

2.2.2 主要内容 010

2.2.3 原则 011
2.2.4 主要措施 011
2.3 安全机构与职责 012
2.3.1 组织机构 012
2.3.2 职责划分 013
2.4 境外安全管理体系基本框架 014
2.4.1 管理办法（一级文件） 014
2.4.2 管理程序文件（二级文件） 014
2.4.3 计划作业文件（三级文件） 014
2.5 境外安全管理实施原则 015
2.5.1 生命至上 以人为本 预防为主 015
2.5.2 风险控制排序、脆弱性评估与“最低合理可行” 016
2.5.3 合规性 016
2.5.4 设施完整性与“三同时” 017
2.5.5 公共关系与社会责任 017
2.5.6 全员参与及时激励 017
2.5.7 协商与沟通 018
2.5.8 武力使用 018
2.6 境外安全经费的使用 018
2.6.1 目的 019
2.6.2 经费使用的原则 019
2.6.3 经费涵盖的内容 019
3 安全风险管理 021
3.1 界定范围 021
3.2 关键定义 021
3.2.1 安全风险管理的定义 021
3.2.2 安全风险评估的定义 021
3.2.3 威胁的定义 021
3.2.4 风险的定义 022
3.2.5 威胁与脆弱性的关联性 023
3.3 安全风险评估 023
3.3.1 安全风险评估的基本原则 023
3.3.2 安全风险评估的基本方法 023
3.3.3 安全风险评价准则 024
3.3.4 安全风险评估报告编制参考标准 025
3.4 安全风险管理 028
3.4.1 步骤 028

3.4.2 决策 029
3.4.3 实施 029
3.4.4 持续改进 030
4. 安全管理措施 031
4.1 人员安全 031
4.1.1 基本定义 031
4.1.2 实施原则 031
4.1.3 中方人员外派前的相关措施 031
4.1.4 当地聘用员工的相关措施 032
4.1.5 实施标准 032
4.1.6 沟通交流 033
4.1.7 参考案例 034
4.2 场所安全 035
4.2.1 基本定义 035
4.2.2 实施原则 036
4.2.3 营地安全管理具体措施 036
4.2.4 办公场所安全管理具体措施 041
4.2.5 住宅安全管理具体措施 043
4.2.6 实施标准 045
4.2.7 操作流程 051
4.2.8 参考案例 052
4.3 出行安全 053
4.3.1 基本定义 053
4.3.2 具体措施 053
4.3.3 常见情况下的实施标准 056
4.3.4 参考案例 059
4.4 信息安全 060
4.4.1 基本定义 060
4.4.2 场所控制类具体措施 060
4.4.3 人员控制类具体措施 060
4.4.4 设备控制类具体措施 061
4.4.5 传输控制类具体措施 061
4.4.6 信息控制类具体措施 062
4.4.7 软件控制类具体措施 062
4.4.8 信息安全事件管理 062
4.4.9 常见信息安全技术设备应用 062
4.5 医疗卫生 063

4.5.1 行前体检 063
4.5.2 预防接种 064
4.5.3 旅行保健药盒 064
4.5.4 预防昆虫叮咬 065
4.5.5 应关注的病症 065
4.5.6 应对特殊状况 066
4.5.7 中毒急救的一般原则 067
4.5.8 归国体检和健康评估 068
5. 安全审核 070
5.1 基本定义 070
5.2 实施原则 070
5.2.1 审核范围和对象 070
5.2.2 审核目的 070
5.2.3 审核形式 070
5.2.4 职责 070
5.3 具体措施 071
5.3.1 审核的范围与频次 071
5.3.2 审核的依据 071
5.3.3 审核的基本流程 071
5.3.4 审核的策划 072
5.3.5 审核的后续工作 074
5.3.6 文件控制 074
5.4 实操参考 074
5.5 工具 076
6. 突发事件应急管理 082
6.1 基本定义 082
6.2 实施原则 082
6.2.1 突发事件确定 082
6.2.2 突发事件分类与分级 083
6.2.3 突发事件报告与披露 084
6.3 具体措施 084
6.3.1 应急管理体制和机制 084
6.3.2 应急管理组织 085
6.3.3 应急预案 086
6.3.4 预防与预警 090
6.3.5 应急回应 090
6.3.6 应急恢复 093

6.3.7 应急后评估 094
6.4 实操参考 094
6.4.1 海外工程类综合（总体）应急预案范本 094
7. 境外安全培训 124
7.1 基本定义 124
7.2 培训对象分类 124
7.2.1 管理层 124
7.2.2 执行层 124
7.2.3 操作层 125
7.2.4 安全管理人员 125
7.2.5 培训需求矩阵 125
7.3 培训实施与考核 126
7.3.1 个人意识培训 126
7.3.2 管理技能培训 126
7.3.3 再培训 126
7.3.4 考核与评估 126
7.4 培训形式分类 127
7.4.1 出境前培训 127
7.4.2 岗前培训 127
7.4.3 专项培训 127
7.4.4 室内与实践培训 128
7.5 培训内容 128
7.5.1 安全形势解析应对 128
7.5.2 安全管理知识 128
7.5.3 个人安全技能 129
7.6 培训课程大纲 130
7.6.1 管理班培训大纲（6 日） 130
7.6.2 普通员工海外安全培训大纲（3 日） 132
7.6.3 海外本土员工安全培训大纲（1 日） 132
8. 安保服务供应方的使用与管理 133
8.1 基本定义 133
8.2 实施原则 133
8.2.1 雇用普通保安员 133
8.2.2 雇用拥有专业背景的安保人员 133
8.2.3 政府军警力量 133
8.2.4 与专业安保公司签约 133
8.2.5 准备工作 134

8.3 具体措施 134
8.3.1 组织 134
8.3.2 守卫职责 134
8.3.3 操作任务 134
8.3.4 事件回应 134
8.3.5 行为准则 135
8.3.6 文档记录 135
8.4 配备武器的管理 135
8.5 国内安保服务供应商 135
8.5.1 资质鉴别 135
8.5.2 业务范围 136
8.5.3 机制建设 136
8.6 当地安保服务供应商 136
8.6.1 资质鉴别 136
8.6.2 使用原则 136
8.7 保安员使用 136
8.7.1 基本要求 136
8.7.2 营地注意事项 137
8.7.3 办公场注意事项 138
8.7.4 住宅注意事项 139
9. 社区风险管控 140
9.1 社区风险分类及列表 140
9.2 利益相关方 140
9.2.1 利益相关方识别 140
9.3. 执行路径 141
9.3.1 团队建设 141
9.3.2 明确信息 142
9.3.3 编制预算 142
9.3.4 沟通管理 143
9.3.5 协调执行 144
9.3.6 监测反馈 144
9.3.7 应急预案 145
10. 保险保障 147
10.1 保险管理框架 147
10.2 风险转移的必要性与合理性 147
10.2.1 人员风险 147
10.2.2 财产风险 147

10.3 境外风险转移的手段 148
10.4 保险兜底机制 148
10.4.1 人员人身损害、医疗及健康类保险 148
10.4.2 物质损失保险 148
10.4.3 责任类损失保险 150
10.4.4 财务类损失保险 150
10.5 保险管理机制 151
10.5.1 保险供应商的选择与管理 151
10.5.2 保险索赔技术要点 151

1. 总论

1.1 习近平总书记关于维护海外利益安全的重要论述摘编

1.1.1 关于重视海外安全，维护好海外利益

我国企业在海外投资形成的资产规模迅速扩大，我国公民出境人数迅速增加。目前，我们在国际上基本是不设防的，也没有什么有效手段。遇到重大风险可以集中撤侨，但对活动在全球各地的我国公民和法人，我们的安保能力十分有限。这也是我们的一个突出短板。

古人常说，“危邦不入，乱邦不居”。国际市场是个大空间，虽然说“天高任鸟飞，海阔凭鱼跃”，但往哪飞、有没有风浪也是要搞明白的，不能漫无目的乱飞，更不能往漩涡里钻。要注重了解国际事务，深入研究利益攸关国、贸易伙伴国、投资对象国的情况，做到心中有数、趋利避害。

要加强海外利益保护，确保海外重大项目和人员机构安全，保护我国海外金融、石油、矿产、海运和其他商业利益。要高度重视海外风险防范，完善安全风险防范体系，全面提高海外安全保障和应对风险能力，探索建立海外项目风险的全天候预警评估综合服务平台，加强海外利益保护、国际反恐、安全保障等机制的机制的协同协作。要加强沟通和合作，共同维护海上航行自由和通道安全，构建和平安宁、合作共赢的海洋秩序。

1.1.2 关于完善共建“一带一路”安全保障体系

要正确认识和把握共建“一带一路”面临的新形势。一方面，经济全球化大方向没有变，国际格局发展战略态势对我有利，共建“一带一路”仍面临重要机遇。另一方面，新一轮科技革命和产业变革带来的激烈竞争前所未有，气候变化、疫情防控等全球性问题对人类社会带来的影响前所未有，共建“一带一路”国际环境日趋复杂。

要统筹发展和安全、统筹国内和国际、统筹合作和斗争、统筹存量和增量、统筹整体和重点，积极应对挑战，趋利避害，奋勇前进。要处理好我国利益和“一带一路”沿线国家利益的关系，对外开放和维护国家安全的关系，加强同沿线国家在安全领域的合作，努力打造利益共同体、责任共同体、命运共同体。要落实风险防控制度，压紧压实企业主体责任和主管部门管理责任。要加强对境外我国公民疫情防控的指导和支持，统筹推进疫情防控和共建“一带一路”合作，全力保障境外人员生命安全和身心健康，突出防控措施的精准性，着力保障用工需求、人员倒班回国、物资供应、资金支持等。要教育引导我国在海外企业和公民自觉遵守当地法律，尊重当地风俗习惯。要加快形成系统完备的反腐败涉外法律法规体系，加大跨境腐败治理力度。各类企业要规范经营行为，决不允许损害国家声誉。

——以上内容摘自中共中央宣传部、中央国家安全委员会办公室《总体国家安全观学习纲要》

1.2 背景与目的

党的二十大报告明确提出，推进国家安全体系和能力现代化，增强维护国家安全能力，加强海外安全保障能力建设，维护我国公民、法人在海外合法权益。《国家安全法》第三十三条规定：“国家依法采取必要措施，保护海外中国公民、组织和机构的安全和正当权益，保护国家的海外利益不受威胁和侵害”。《中华人民共和国国民经济和社会发展第十四个五年规划和2035年远景目标纲要》提出，构建海外利益保护和风险预警防范体系。

随着我国深入推进高水平对外开放，尤其是高质量共建“一带一路”不断走深走实，我国境外企业数量和对外投资合作规模不断扩大。与此同时，全球政治经济格局深刻演变，地缘政治博弈、竞争、对抗仍是大国关系主旋律，局部地区动乱和冲突难消，传统安全因素和非传统安全因素复杂交织，“黑天鹅”和“灰犀牛”事件概率增加，全球安全赤字有所加剧，各类境外安全风险事件时有发生，不仅对我企业境外投资经营造成重大影响，也严重威胁我境外企业项目人员生命财产安全。进一步提升与加强境外中资企业机构与人员的安全风险防范意识与能力水平十分必要。

从境外中资企业机构和人员的安全管理总体能力看，在制度建设、风险评估、信息预警、应急处置等各方面都存在较大提升空间。一方面，企业应树立总体国家安全观，坚持“人民至上、生命至上”，强化底线思维和忧患意识，切实做到“危地不往、乱地不去”，有效防范风险。另一方面，企业应加强境外安全保障能力建设，完善风险防控机制，建立健全风险研判机制、决策风险评估机制、风险防控协同机制、风险防控责任机制，加强协同配合，层层落实安全管理责任，做好风险管控和化解。下一步，境外中资企业机构作为社会主体，应在新安全格局引领下，提高对外投资决策的科学性，增强跨境经营的责任意识、风险意识与合规意识，审慎选择目标国家或地区，一手抓发展机遇，一手抓完善境外安全风险管理体系，加强安全保障机制与核心能力建设，“两手抓，两手都要硬”，有效防范化解境外风险，实现高质量可持续发展。

1.3 企业做好境外安全管理的重要原则

当下，境外中资企业机构安全风险防范任重道远。在以新安全格局保障新发展格局的背景下，企业作为社会主体提升境外安全管理能力的重要性更为突出，应着力构建全过程、多领域和多主体的体系化风险应对机制。

1.3.1 应坚持系统观念和底线思维

境外中资企业面临的安全风险具有可控性较低、涉及领域广、风险成因复杂、新兴风险涌现等特点，决定企业必须坚持系统观念，即加强前瞻性思考、全局性谋划、战略性布局、整体性推进，统筹好安全与发展的关系，突出重点、带动全局。

企业应增强风险意识，消除侥幸心理，树立底线思维，首先要切实做到“危地不往、乱地不去”，有效防控风险；其次要结合东道国特点把困难估计得更充分些，把极端情形和风险思考得更深入些，对最坏情形做充分考量，堵住漏洞、强化弱项，下好先手棋，打好主动仗。

1.3.2 应坚持合作共享和社区沟通

企业境外投资经营与国内最大的不同是企业在东道国的角色变化。因此，境外中资企业无论开展业务还是进行安全风险管控，都应寻求合作伙伴开展高质量合作，合作伙伴应包括但不限于东道

国国有资本、运营公司、民间机构、当地投资者、当地政府部门及联系人、国际投资机构、中介机构等。

境外中资企业在东道国进行的生产经营行为，与其周边社区发生深度关联并产生深刻影响。企业境外项目只有切实考虑对周边社区和居民的影响，主动设置机制邀请利益相关方参与管理，获得社区许可，共同面对生产经营行为引发的弊端和问题，才有可能避免给周边社区带来不利影响，从而使境外中资企业项目效益最大化。

1.3.3 应坚持与时俱进和创新驱动

随着外部环境剧烈变化，国际规则、多双边协定、国内外政策法规和支持体系也将持续调整或重构，诸多国家或地区对数据出境、员工本地化等制定法规并提出硬性要求。境外中资企业在确保境外业务契合我国和东道国合规要求的同时，也应密切关注与境外安全风险管理相关的新体系、新规定、新平台，及时更新内部风控体系和制度，使其与国际最佳实践保持一致，并适应不断变化的市场环境和风险挑战。

同时，境外中资企业近年在东道国面临的地缘政治、生物安全与生态环境等新兴风险问题也十分突出，这类问题通常超越境外中资企业机构既往的风险认知和应对能力，若不妥善处理此类风险，甚至可能上升为社会安全问题。因此，企业在境外安全管理中应坚持可持续发展原则，企业各部门应紧盯本领域突出风险，加强系统对接和信息共享，同时还应增强对新兴风险的态势感知能力，通过合理授权、考核激励、演练等方式，探索建立容错机制，及时复盘并持续改进。另外，企业还应充分发挥在外人员主观能动性，既鼓励创新、激发活力，也需防止滥用和杜绝违纪违规。

1.4 企业在境外安全管理中的核心能力

对境外中资企业而言，企业需发挥主观能动因素，谋求内外部多种可利用资源，采取最合理有效的境外安全风控措施。总体上，境外中资企业需采取风险回避、损失控制、风险转移和风险保留这四种基本方法，建立系统的安全风险管理体系。企业境外安全风险管理体系与机制运行，须以企业安全风控的核心能力为支撑。核心能力高低，决定着企业境外安全风险承受力的大小。

1.4.1 保障可持续力

保障的可持续力，要有持续不断的保障体制机制、人财物投入和能力建设。一方面，境外中资企业可借助第三方专业机构，密切跟踪研判所在国别地区的风险走势，加强对所在国别地区政策、法律、人文风俗等动态跟踪。另一方面，境外中资企业还需具备不断提升风险防范的硬软件条件和安全防范的人防、物防、技防、消防、信防等综合能力。

1.4.2 安全“造血力”

境外中资企业安全“造血力”的建设，不能只局限于应对恐怖袭击和人质劫持等极端事件，还应综合考虑当地宗教信仰、民风民俗、社区管理及地方治安等因素，切实做好传统安全风险和非传统安全风险的全方位安全防范能力建设。

1.4.3 “灭火”能力

遭遇矛盾纠纷或社会冲突，境外中资企业应具备有效调解纠纷、化解矛盾、阻止危机，进而规

避或减轻生命财产损失的能力，也可称为“灭火”能力。纠纷调解和危机阻止，既要做好“防火”，把问题和矛盾化解在基层和事前；也要做好“灭火”，即出现矛盾摩擦时立即采取措施避免矛盾激化或冲突升级。

1.4.4 负面修复和形象免疫力

境外中资企业在履行社会责任时，还应通过平时的宣传公关、形象管理，以及“战时”的危机公关、风险沟通，有效提升形象美誉度、传播度、好感度，并对负面信息传播和负面舆情发酵所带来的威胁或损害做到“事前防范、事中免疫、事后修复”，从而积极获取当地政府、社区、民众等利益攸关方和国内外主流媒体的认可、信任、支持，规避或消除群众误解，以免授人以柄。

1.5 本《指南》适用范围和政策依据

本《指南》服务对象设为对外投资合作企业，内容关注对外投资合作业务的社会安全风险（也称外部风险）。

对外投资合作企业根据本《指南》建设安全管理体系，应遵循项目所在国（地）和我国的相关法律规定，在我国各相关主管部门和驻外使领馆的指导下进行。本《指南》中未经特别指出，风险均指向“社会安全风险”范畴，“企业”均指对外投资合作企业，“安全”均指向境外范畴。

本指南编制涉及的基本政策依据包括但不限于：

[1] 国务院《中华人民共和国领事保护与协助条例》[Z].2023-07-09

[2]《商务部等 19 部门关于促进对外承包工程高质量发展的指导意见》商合发〔2019〕273 号 [Z]. 2019-08-29.

[3] 国资委 . 中央企业合规管理指引（试行）[Z]. 2018-11-09.

[4] 商务部 . 境外中资企业机构和人员安全管理指南（新版）[Z]. 2018-03-21.

[5] 发改委 . 企业境外投资管理办法 [Z]. 2018-03-01.

[6] 商务部，人民银行，国资委，银监会，证监会，保监会，外汇局 . 对外投资备案（核准）报告暂行办法 [Z].2018-01-25.

[7] 发改委 , 商务部 , 人民银行 , 外交部 . 关于进一步引导和规范境外投资方向的指导意见 [Z]. 2017-08-04.

[8] 财政部 . 国有企业境外投资财务管理办法 [Z]. 2017-06-12.

[9] 国资委 . 中央企业境外投资监督管理办法 [Z]. 2017-01-07.

[10] 商务部《境外投资管理办法》[Z]. 2014-09-06.

[11] 商务部 , 安全监管总局 , 外交部 , 发展改革委 , 国资委 . 关于进一步加强境外中资企业安全生产监督管理工作的通知 [Z]. 2014-06-09.

[12] 第十二届全国人大 . 中华人民共和国安全生产法 [Z]. 2014-08-31.

[13] 国资委 . 中央企业安全生产监督管理暂行办法 [Z]. 2008-08-18.

[14] 国资委 . 关于加强中央企业对外承包工程管理的指导意见 [Z]. 2013-07-15.

[15] 国资委 . 关于加强中央企业应对境外突发事件工作的指导意见 [Z]. 2013-10-08.

[16] 国资委 . 中央企业应急管理暂行办法 [Z]. 2013-02-28.

[17] 商务部 . 境外中资企业机构和人员安全管理指南 [Z]. 2012-01-11.
[18] 国务院 . 对外劳务合作管理条例 [Z]. 2012-06-04.
[19] 商务部 . 对外投资合作境外安全风险预警和信息通报制度 [Z]. 2010-09-06.
[20] 商务部 , 外交部 , 发展改革委 , 公安部 , 国资委 , 安全监管总局 , 全国工商联 . 境外中资企业机构和人员安全管理规定 [Z]. 2010-08-13.
[21] 国务院 . 对外承包工程管理条例 [Z]. 2008-07-21.
[22] 第十届全国人大 . 中华人民共和国突发事件应对法 [Z]. 2001-08-30.
[23] 国务院 . 关于全面加强应急管理工作的意见 [Z]. 2001-06-15.
[24] 商务部 . 外交部 . 住房城乡建设部 . 卫生计生委 . 国资委 . 安全监管总局 . 对外投资合作境外安全事件应急响应和处置规定 [Z]. 2013-07-01.

1.6 本《指南》推荐的安全风险管理方法

本《指南》推荐使用 PDCA 循环和 OODA 循环作为主要的安全风险管理方法。

1.6.1 PDCA 循环

PDCA 循环也叫“戴明环”, 又称质量环，是管理学中的一个通用模型，最早由休哈特（Walter A. Shewhart）于 1930 年构想，后来被美国质量管理专家戴明（Edwards Deming）博士在 1950 年再度挖掘出来，并加以广泛宣传和运用于持续改善产品质量的过程中。现在 ISO9004:2000 标准中提到“增强满足要求能力的循环活动”即是指 PDCA 循环。许多人认为 PDCA 循环是质量管理的重要工作方法，其实它也是做好一切工作的科学工作程序，包括安全风险管理工作。

PDCA 循环所代表的含义为: P(Plan)——计划 , 包括方针和目标的确定以及活动计划的制定; D（DO）——执行，指具体运作，实现计划中的内容；C（Check）——检查，总结执行计划的结果，找出问题；A（Act）——行动（或处理）, 对总结出的检查结果进行处理，继续遵循和推广成功经验，将未解决的问题总结经验教训后在制定下一 PDCA 循环中予以解决。PDCA 循环，可使我们的思想方法和工作步骤更加条理化、系统化、图像化和科学化。

PDCA 循环具有如下特点:

· 大环套小环，小环保大环，推动大循环。一个企业中各层级都有自己的 PDCA 循环，层层循环，大环套小环，大环是小环的母体和依据，小环是大环的分解和保证，彼此协同，互相促进，推动各级小环向企业的总目标迈进;

· 不断前进、不断提高。PDCA 循环并不是运行一次就完毕了，而是一个循环运转结束后，解决一部分问题，实现提高，同时发现新问题，再制定下一个循环，再运转，再提高。

· 门路式上升。PDCA 循环不是在同一水平上循环，每循环一次，工作就前进一步，水平也提高一步。每通过一次 PDCA 循环，都要进行总结，提出新目标，再进行第二次 PDCA 循环，使工作不断实现上升和提高。

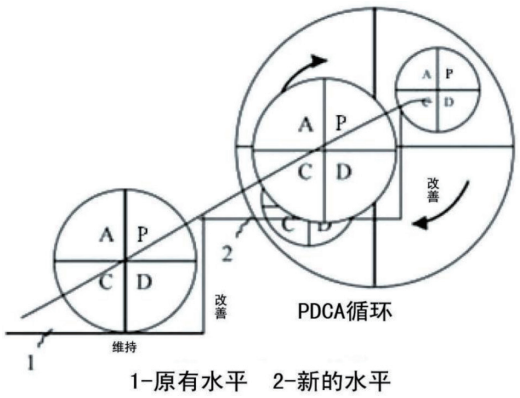


图 1-1 PDCA 循环示意图

1.6.2 OODA 循环

OODA 循环，也称“博伊德循环”或决策周期环，是美国空军军官博伊德在 20 世纪 70 年代基于对抗性决策提出的作战理论，总结自 20 世纪 30 年代毛泽东同志在《中国革命战争的战略问题》中的作战指挥原则，并于 1996 年被写入《美军联合指挥控制条令》，作为战场指挥和快速决策的基本原则。

当人们面对深度不确定的情况，或是紧急突发状况时，无法像正常决策那样，收集到与决策相关的信息，也不知道到底存在哪些方案选项，甚至都不知道需要什么样的信息。在这种情况下，人们只能采用观察、判断、决策和行动的循环的“OODA”循环，并快速纠错和快速循环。

OODA 循环由 O（Observation，观察）、O（Orientation，判断）、D（Decision，决策）、A（Action，行动）四个单词首字母组合得名。在 OODA 循环中，每个环节都可能是起点，因为决策过程是动态的、循环的过程，需根据情况变化作出调整和反应。

观察（Observe）：对环境和外部异动的观察、情报收集和信息分析，即收集信息和数据，对当前情况进行观察和分析，了解问题和机会的现状。

判断（Orient）：将观察到的信息和数据进行整合和解释，形成认识和理解，还应考虑与其他因素的关联和影响。

决策（Decide）：基于观察和判断的结果，制定行动计划和战略等决策方案，选择最优方案，并进行风险评估和预判。随着外部局势变化和对手行动的反应，决策可能需要进行调整和修改。因此，在任何时候，决策者都可重新审视决策，并根据实际需要做出相应调整。

行动（Act）：根据决策方案，采取行动，执行计划，并进行监测和评估，同时不断观察和学习，为下一个 OODA 循环做准备。

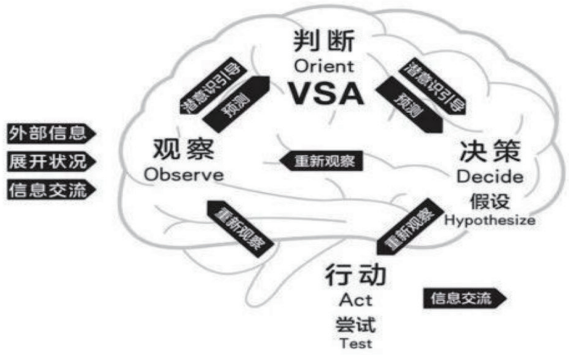
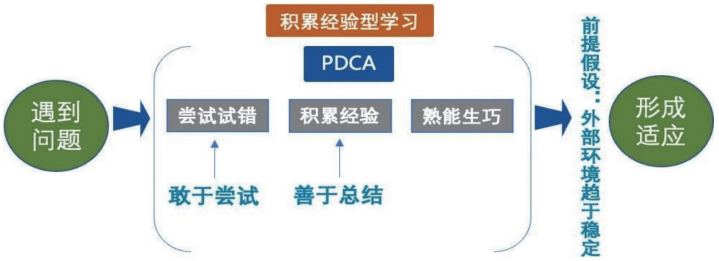


图 1-2 OODA 循环示意图

1.6.3 PDCA 与 OODA 的应用场景

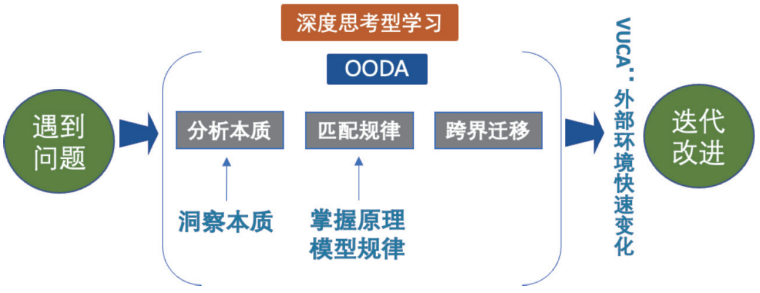
（1）两者的区别

PDCA 适合外部环境稳定的场景，OODA 适合快速变化的环境。



·PDCA 适合针对“积累经验型学习”，指的是通过实践中不断试错，检查逐步优化改进解决方案，从而提升自身决策能力。

· PDCA 起作用需要一个前提，即外部环境相对稳定。因为 PDCA 的起点是“制定计划”，之后所有的环节都是围绕着实施和验证计划展开。



· OODA 适合针对“深度思考型学习”，指的是在快速变化的环境中，通过洞察事物本质，利用发展规律或者思维模型，直击问题本质要害的成长模式。

· OODA 本质是“站在巨人肩膀上前进”。把核心精力放在系统地、动态地判断问题本质，有了这个前提，决策者调用恰当的策略采取行动就变得相对简单。

简单总结就是，PDCA 与 OODA 的不同之处在于，PDCA 循环是对计划之中的内容进行管理，而 OODA 循环更适用于应对意料之外的情况。

（2）两者的结合

在实际应用场景中，OODA 循环通常用于需要快速反应并迅速采取行动的场景，如危机管理、安全咨询、新项目开发等。而 PDCA 循环则通常用于需要稳定、可靠、连续改进的场景，如安全生产、质量管理、流程优化等。

OODA 循环和 PDCA 循环是两种不同的管理和决策方法，它们各自有独特的优势和适用场景。OODA 循环注重快速获取信息和快速验证想法，适用于创新和即时性场景；PDCA 循环注重稳定和持续地改进业务流程，适用于日常事务和长期目标实现。两者单独使用可能会有一定的局限性。在实际应用中，我们可根据具体场景灵活选择使用何种方法。在某些综合考虑多个因素的场景中，结合使用 OODA 循环和 PDCA 循环可能会更有效。

通过结合使用以上两种循环，我们可实现更高效、更精准、更持续的目标，为企业和组织带来更大价值。

2. 企业境外安全管理战略

2.1 方针与目标

2.1.1 方针、政策与承诺

安全方针：是指导本企业安全工作的总体指导思想和根本方向。安全方针应遵循“生命至上，以人为本、预防为主、全员参与、持续改进”的原则。

安全政策与承诺：企业应根据安全方针，结合行业实际，从遵守我国和驻在国（地）法律、实现安全管理目标、优化安全资源配置等方面制定本企业的安全政策和承诺。可将集团公司或总部）全管理机构用中文和当地语言制成带有公司标志及名称等内容的宣传展板，统一下发到各境外机构，传达至每位中方和外方雇员。境外中资企业应将境内集团公司或总部提供的承诺内容的展板张贴在办公室 / 场所和下级单位的明显位置。

2.1.2 目标与指标

安全主管部门为安全目标、指标的主管部门，负责企业安全目标、指标的策划、分解、监测；人力资源或业务部门负责将安全目标、指标考核纳入绩效考核体系。境外中资企业安全主管部门应根据上级单位制定的安全目标、指标制定本单位的安全目标、指标，并对其进行分解、落实、考核。

境外中资企业制定的安全目标、指标应基于安全方针和安全承诺，符合我国和驻在国（地）有关的法律、法规和政策，符合上级单位的相关要求，符合本单位的发展现状，考虑本单位的重大风险、可选的技术方案、财务、运行和经营要求、相关方和合作方的观点与愿望、员工的保护等因素。安全目标可以是阶段性、渐进性、可操作性的指标或参数，并尽可能地量化，确保合理可行。

境外中资企业各部门应提供可靠的资源保证实现目标、指标。应结合上级单位的要求，在每年的安全工作计划中提出安全目标、指标草案。各级目标、指标草案经相应安全管理委员会进行讨论、批准。

考核指标应包含过程性指标、结果性指标和否决性指标等内容，应侧重过程性指标的权重。过程性指标应围绕各部门和各单位当年的重点安全工作，由考核部门设定，规定过程性指标的分数占总效绩考核的比例。结果性指标为 100% 减去过程性指标的比率。否决性指标应设置在每年度的“安全承诺书”中。

2.1.3 资源保障

为确保安全方针和政策、安全目标和指标的顺利实现，境外中资企业应配置足够的人力、物力和资金保障，包括但不限于必要的人员薪酬与福利、行政、营运、培训等管理费用，以及咨询、管理、培训、审核、技术、产品、工程、服务等实现安全管理目的所需的第三方产品或服务。

资源保障投入应最大限度遵循上级单位和本单位有关预算管理规定，明确职责、科学运作。

2.2 境外安全管理制度

面对严峻的境外安全形势和艰巨的生产经营任务，企业应始终把确保境外员工的生命安全放在首位，着力在“立制度、建体系、严管理、抓预防”上下功夫，健全制度，明确责任，保证投入，落实资源，抓好培训，强化监督，持续推进境外安全管理工作。企业各级机构和组织应持续完善管理体制、运行机制，健全规章制度、标准规范，加强风险管控、安保措施，不断强化境外安全风险意识、管理意识，为企业国际化经营持续健康发展提供有力支撑和坚强保障。

2.2.1 目的

1. 建立相应的管理体制、运行机制和规章制度，增强境外安全意识，详细落实集团公司或总部的监管责任、派出单位的主体责任、境外机构 / 项目的实施责任。形成常态化的日常安全管理，全面提高国际业务安全管理水平，切实保障境外员工在安全方面的各项权利，为员工创造安全稳定的生产生活环境。

2. 加强“源头风险控制”，提升预防能力。对所在国家地区的安全风险进行全面识别、认真分析、深入评估；

3. 强化“过程风险防控”，执行项目过程中，对安全征兆信息（情报）进行收集、分析，合理布置安保设施和安保力量配备；

4. 提高“应急处突能力”，建立成熟的且经过演练的突发事件应急预案，员工需经过正规的境外安全培训，增强风险意识和自我保护能力，遇到枪击、爆炸、劫持、抢劫等突发事件能妥善应对、有效规避风险。

2.2.2 主要内容

1. 建立组织制度

企业集团公司或总部应根据《指南》设立或者授权相应局、处、办公室，专职负责公司境外安全管理工作，明确权力、责任和义务。各派出单位、境外机构 / 项目应依据集团公司或总部的管理制度，设立或者授权相应机构，负责境外项目的安全管理工作，明确权力、责任和义务；组织推进、监督落实安全管理体系在所属企业的实施。

2. 建立规章制度

集团公司或总部从抓管理制度体系建设入手，制定出台《企业境外安全管理办法》（或《国际业务安全管理规范》），《管理办法》应该成为企业境外安全管理工作的纲领性文件，指引形成境外安全应急管理向常态化、制度化管理的转变；组织编制安全管理体系文件，建立管理体系框架；监督检查下级单位执行情况并采取奖惩措施。各派出单位、境外机构 / 项目落实境外安全管理工作的各项规定；依据《管理办法》，制定相应的管理办法和实施细则。

3. 规章制度的内容

境外安全管理的规章制度应涵盖风险评估、安全培训、安保配备、疾病防治、出行安全、应急管理、紧急撤离、保险保障和审计监督等内容，应包括但不限于以下三类内容（见表 1）。

I		II	III
企业境外安全管理办法（或国际业务安全管理规定）	风险评估与控制	境外安全风险评估规范	境外安全风险状况评估报告（每半年） 境外安全信息通报（每周）
	风险防范与保障	境外安全培训管理办法	境外安全培训标准
			境外安全培训复训方案
			国内分包商员工境外安全培训要求
			境外安全培训系列教材
		境外安全安保设施和安保力量配备指南	
		境外海（水）上安保设施和安保力量配备指南	
		境外员工常见疾病风险防控指南	
		外派人员出行安全指南	国别安全读本
	应急与处置	境外突发事件应急预案	
		紧急撤离预案	
	监督与检查	境外安全审计规范	
		境外安全绩效考核和奖惩办法	

表 1 中资企业境外安全管理制度

2.2.3 原则

1. 坚持“以人为本”。习近平总书记指出，人命关天，发展决不能以牺牲人的生命为代价。这必须作为一条不可逾越的红线。“以人为本”首先要以人的生命为本，科学发展、可持续发展首先是安全发展，关爱民生首要的是关爱人的生命。企业境外安全工作应立足于保障境外员工生命安全为核心，国际化业务发展立足于安全发展为前提。

2. 坚持“预防为主”。依据墨菲定律，前移安全关口是“预防为主”的基本保障。企业应持续推进预防性境外安全工作，实行境外项目立项把关从严，筑牢“源头风险控制”防线；实行境外安全培训从严，筑牢“员工自我保护”防线；实行境外安保措施落实从严，筑牢“安保设施和安保力量配备”防线。

3. 坚持“从严管理”。只有从严管理才能履行好安全责任，应严格制定规章制度和标准规范，建立高标准、严要求的境外安全管理制度体系；企业各级机构严格执行规章制度和标准规范，切实实现制度生根、责任落地。按照“党政同责、一岗双责、齐抓共管”的要求，落实党政一把手、分管领导和全体员工的安全责任；坚持“谁主管谁负责、谁派出谁负责、谁的项目谁负责”的原则；从严管理重在加强过程监督和责任追究，开展境外安全审计，实现从“事后追责”向“事前问责、过程监督”转变。

4. 坚持“安全发展”。企业应正确把握境外业务的发展方向，正确处理好风险与效益、安全与发展的关系，坚决“不以生命为代价”求发展。境外项目必须以“风险可控、安全有保障且安全成本可承受”为基本标准。境外员工应严格履行安全管理各项义务，在生产活动和日常生活中遵守纪律，执行各项安全管理规定。

2.2.4 主要措施

1. 形成总部、派出单位和境外机构 / 项目“三级负责”的管理体系。

总部（第一层级）：在党组的领导下，由党组分管领导负责，外事局（或者办公室等具体安全

主管部门）归口管理，组织、协调、指导和监督境外安全管理工作，履行境外安全的监督责任。

派出单位（第二层级）：负责本单位境外机构 / 项目和人员的境外安全管理工作，履行境外安全的主体责任。

境外机构 / 项目（第三层级）：落实本机构 / 项目和人员的境外安全管理工作，履行境外安全的实施责任。

2. 形成境内归口与境外牵头相结合的运行体系。

在境内，集团公司或总部应该将境外安全工作交由相关司局处室归口管理，二级公司分别归口负责本业务板块（业务范围）的境外安全管理工作。在境外，由总部指定一家境外机构 / 项目作为所在国（地区）的境外安全牵头协调单位，负责及时传达贯彻上级工作部署，与中国使（领）馆（联络办）统一联系，协调、督促各机构 / 项目落实安全防范措施，做到应急资源共享，组织联合互救等。

3. 形成风险防范与应急处置相结合的综合体系。

首先，严格“源头”风险控制。所有境外新设机构、新上项目一律实行境外安全审批制，未经审批的机构不能设立、项目不能投标、人员不能派出。其次，强化“过程”风险防范。各派出单位和境外机构 / 项目要从风险预警、安保配备、人员培训和管理、利益相关方关系处理、应急预案制订与演练、保险与紧急救援等方面落实风险防范措施。其三，提升“预防性”应急能力。总部、派出单位和境外机构 / 项目要不断加强境外应急能力建设，完善境外应急组织体系和制度，及时更新、维护境外突发事件应急预案并组织演练，落实各项应急资源保障，一旦发生境外突发事件，能够做到及时、妥善处置，防止事件（事故）传变、扩大。

4. 形成自检自审与总部抽审相结合的检查体系。

按照“统筹规划、上下协调、合理安排、实用有效”的原则开展境外安全审计工作，尤其对处于红色、橙色 I 级风险国家（地区）或规模大、人员多的境外机构 / 项目，可采取审计或监督检查方式（如上级巡视和派出单位例行检查等），确保每年全覆盖。

2.3 安全机构与职责

安全机构的设置应满足安全风险管理的需要，坚持精干、高效、科学的原则。

2.3.1 组织机构

企业建立社会安全领导负责制，社会安全职责分配应遵循监督和执行两条线原则，明确监督和执行部门，明确安全主管部门及专兼职安全人员的配置原则，明确各级单位最高管理者为第一安全责任人。各级安全管理机构的建立和运行应充分体现直线责任即上级领导者直接而全面地对下属单位（或个人）进行组织、协调、领导、指挥，直线管理者对履行职责的全体人员、全部过程全面负责，其核心是“谁管工作，谁管安全”。具体而言，通用的职责设定为：

企业主要负责人是本企业社会安全的第一责任人，对本企业社会安全工作负总责。

企业主管生产的负责人，统筹组织生产过程中各项社会安全制度和措施的落实，完善社会安全条件，对企业社会安全工作负重要领导责任。

企业主管社会安全工作的负责人协助主要负责人落实各项社会安全法律法规、标准，统筹协调和综合管理企业的社会安全工作，对企业社会安全工作负综合管理领导责任。

企业其他负责人应当按照分工抓好主管范围内的社会安全工作，对主管范围内的社会安全工作负领导责任。

2.3.2 职责划分

企业安全管理委员会负责统一领导本企业的社会安全工作，研究决策企业社会安全的重大问题。该委员会主任应由企业社会安全第一责任人担任。企业安全管理委员会应负责建立工作制度和例会制度。

社会安全监督管理职能部门或负责社会安全监督管理工作的职能部门，是企业社会安全工作的综合管理部门，负责对其他职能部门或各级组织机构的社会安全管理工作进行综合协调和监督检查。组织机构和职责的变更执行《变更管理程序》。

企业可参考以下三种通用标准，设置与自身经营相匹配的社会安全监督管理机构：

设置负责社会安全监督管理工作的独立职能部门；在有关职能部门中设置负责社会安全监督管理工作的内部专业机构；社会安全任务较重的企业应当设置负责社会安全监督管理工作的独立职能部门；明确有关职能部门负责社会安全监督管理工作，配备专职社会安全监督管理人员；社会安全任务较重的企业应当在有关职能部门中设置负责社会安全监督管理工作的内部专业机构。

安全职责分配应坚持有利于落实、监督和考核的原则，纵向分配到岗位，横向分配到部门，有利于安全管理体系持续、有效运行，做到纵、横向接口严密、畅通、不落空、不重叠。安全职责分配应由人力资源部门负责，安全管理委员会讨论通过，最高管理者批准。

1. 最高管理者：制定年度安全管理目标，与所属各级单位第一责任人签订安全目标责任书，任命与考核安全总监及安全经理，批复所属单位安全投资，出台本单位安全管理方案等。

2. 安全管理委员会：组织宣传并落实上级单位、我国与驻在国（地）、合作方的安全政策，必要时向相关安全管理机构提出建议；组织开展事故与伤害风险识别及其评价，并根据评价结果确定安全工作重点和安全改进项目；制定安全规划与建设目标；制定安全管理规章制度；定期组织召开安全管理委员会会议，整合安全资源与力量，协调各部门的安全管理工作；检查各项安全计划的执行情况及绩效评估；监督、修订和评估正在进行的工作；组织开展各项安全管理活动，并参加驻在国（地）的政府和专业安全机构的安全活动；审核承包商的各项准入资质，评审承包商安全业绩等。

3. 安全总监：制定年度安全管理计划并监督各部门和基层单位的执行，组织安全管理机构对各部门和基层单位进行季度和年度考核，向最高管理者提供安全专（兼）职人员任免建议，组织安全审核以及先进单位和先进个人的评选等。

4. 安全主管部门：组织各部门和基层单位落实年度安全管理计划，制定安全投资计划；监督安全操作程序的执行情况，组织好各项安全检查、安全培训及安全演习等工作。

5. 业务部门：履行各项安全管理规定的同时，从自身的业务特点出发做好相应的安全管理工作，如财务部门员工应严格服从各项安全管理要求的同时，从财务规划和资金支持等方面做好安全管理的相应工作；后勤保障部门从安全设施及劳保等方面完成相应工作；工程技术部门从操作流程、技术支持等方面削减风险。

6. 专职安全管理人员：监督落实所在管理层级的各项安全管理工作，如设施安全、员工行为安全、安全培训及应急演练等，实现安全管理目标。

7. 基层员工：以属地管理思想为指导，每位员工通过加强自身所属的场所、设备及任务安全管理，实现自身和其工作区域的其他人员（包括承包商员工和访客）的安全负责。

2.4 境外安全管理体系基本框架

依照企业境外安全管理制度，建成企业境外安全管理体系。安全管理体系文件应该包括管理制度的所有文件，但不限于管理制度相关文件。

2.4.1 管理办法（一级文件）

- 社会安全风险管理体系管理办法
- 境外安全专项经费使用规定

1. 安全管理、宣传、教育费
2. 法定强制保险与商业保险费
3. 工人作业安全防护用品费
4. 职业健康与卫生防疫费
5. 安全文明施工管理用品费
6. 机械设备安全防护及检测费
7. 物防、消防、技防、信防费
8. 人力安全保卫措施费费
9. 抢险应急措施费

2.4.2 管理程序文件（二级文件）

作为二级文件的管理程序文件，应包括但不限于：

1.- 风险管理
2.- 保安力量管理
3.- 个人安全
4.- 旅程安全
5.- 设施安全
6.- 信息安全
7.- 供应链安全
8.- 安全培训
9.- 文件管理
10.- 应急反应
11.- 事件报告与调查
12.- 审核与检查
13.- 沟通与协商

2.4.3 计划作业文件（三级文件）

作为三级文件的计划作业文件（含表格 / 记录等），应包括但不限于：

1.- 社会安全风险评估制度
2.- 社会安全风险预警管理规定
3.- 安保人员管理规定
4.- 境外中方人员社会安全管理制度
5.- 境外当地雇员选聘管理制度
6.- 旅程安全管理制度
7.- 社会安全设施管理规定
8.- 境外项目办公地、住所、作业现场选择和三级防护配备标准
9.- 境外项目物理安防设施配备标准
10.- 境外社会安全管理方案
11.- 境外项目信息安全管理制度
12.- 境外承包商社会安全管理制度
13.- 社会安全培训管理规定
14.- 文件、资料和记录管理办法
15.- 社会安全应急管理规定
16.- 境外项目业务连续性管理规定
17.- 社会安全事件管理规定
18.- 社会安全管理绩效考核规定
19.- 社会安全沟通与协商规定
20.- 社会安全变更管理规定

2.5 境外安全管理实施原则

本节是对安全管理实践中的一般适用原则和要点的简述，为企业境外业务中的安全预防工作实施提供一般性指南，以期为企业进一步做好全面风险防范和综合系统化管理打下良好基础。

2.5.1 生命至上 以人为本 预防为主

“生命至上”是指在企业中，员工的生命高于一切。企业不仅有让员工履行责任的权利，也有建立健全安全管理规章制度、保障员工生命安全健康、为员工创造健康安全的工作环境等义务。员工有权利维护自己的生命安全与身体健康，有拒绝违章指挥、逃避生命威胁的权利，也有义务不让同事因为自己的过失而受到伤害。

“以人为本”的管理，指在管理过程中以人为出发点和中心，围绕着激发和调动人的主动性、积极性、创造性展开的，以实现人与企业共同发展的一系列管理活动。企业在安全管理中必须把人的要素放在首位，体现“以人为本”的指导思想，以人为本有两层含义：一是一切管理活动都是以人为本展开的，人既是管理的本体，又是管理的客体，每个人都处在一定的管理层面上，离开人就无所谓管理；二是管理活动中，作为管理对象的要素和管理系统各环节，都是需要人掌管、运作、推动和实施。

安全管理工作应该做到“预防为主”，通过有效的管理和技术手段，减少和防止人的不安全行

为和物的不安全状态，在可能发生人身伤害、设备或设施损坏和环境破坏的场合，事先采取措施，防止事故发生。

2.5.2 风险控制排序、脆弱性评估与“最低合理可行”

风险可以通过降低可能性（预防措施）或其潜在后果（消减措施）来控制，并可以由以下一个或几个由高效到低效排列的方法来实现：

消除	完全将风险消除，如取消任务等。
替代	用较低风险的技术、工序、设备和人员等资源来替代较高风险的技术、工序、设备和人员等资源，如员工本地化、项目优先次序的调整等。
降低	降低高风险项目、高风险设施、高风险人员等的数量及其暴露时间，如减少高风险员工、减少现金存放量。或者降低潜在后果的方法，如紧急反应计划、与政府机构关系、社区关系的保持等。
隔离	使用壕沟、铁丝网、隔离墩、护栏，墙、安全室、入侵预警系统、缓冲带、安保检查、进出控制、雇员背景调查、保安人员或远离等措施与人员，财产或环境隔离等措施。
控制	通过安全操作规程或培训手段规范公司和员工行为，如安全须知、安保护卫程序、保密规定、培训、信息收集与分析、演习、武力使用政策等。
保护	PPE（Personal Protective Equipment，个人防护设备）、个人危机应对技能如求生自救等。
纪律	违反公司规章制度或安全操作规程的惩戒措施。

表 2 风险控制排序

鉴于社会安全管理的敏感性、复杂性和后果的严重性，风险信息早期预警对于能够及时采取有效的风险应对措施尤为重要，企业应高度重视和加强社会安全信息的收集、分析、预警和交流工作。

脆弱性评估是对公司资产和人员应对风险能力、准备程度和应对措施真效脆弱性评估可以单独使用，也可以与风险评估结合使用。风险评估依据风险的严重性和可能性从国家、地区层面进行宏观评估；脆弱性评估依据公司资产和人员等的脆弱性，进行企业层面的微观评估。脆弱性评估一般用于公司对内部有关部门、境外机构风险管理、风险控制和应急处置现状方面的事前或事后评估。一般而言，境外机构脆弱性分析常见指标项为：驻外机构所处地区安全状况、工作地点周边安全状况、工作地点安保措施、人员往来频繁度、驻外人员经常出差范围、人员外出安保措施、驻外机构社会安全风险管理体系、驻外机构社会安全负责人、风险信息沟通有效性、安全培训状况。

“最低合理可行（As Low As Reasonably Practically，ALARP）”——企业在对外投资合作经营活动中，人员、财产和声誉等有遭受各种造成损害的风险，需要进行风险识别、评估，并采取适当处置措施，确保将风险控制于企业最低可接受程度，即最优化风险管理投入，并因此从风险管理改进中获得最大的效益。

2.5.3 合规性

企业在对外投资合作经营活动中，应全面遵守我国和驻在国（地）的法律法规，以及政府、相关国际机构和组织的规定和要求，并：

1. 确定法律法规和其他要求的适用性；
2. 将法律法规和其他要求应用于企业安全管理。

通常情况下也要遵守国际公认的标准和指南。

企业应建立并明确识别、获取和更新适用的法律法规及其他要求的渠道。

2.5.4 设施完整性与“三同时”

设施、设备是实现安全承诺、落实安全方针和目标的物质保障。为保护环境、保证员工的安全与健康，企业应提供满足需要的设施、设备，并保证设施、设备完整和安全有效。为此，应做到：

1. 为各种经营活动提供满足安全要求的、符合法律法规和标准的设施、设备；

2. 规范设施、设备管理，建立设施、设备台账，建立设施、设备管理和使用制度，定期检查、维护和保养，保证设施、设备处于完好状态；

3. 采购设施、设备时，应选择符合法律法规、相关安全标准以及相关技术要求的产品；

4. 特种设备、关键装置应执行定期检验、维护和保养制度，建立健全管理台账。

境外中资企业新建、改建、扩建项目必须按所属企业或行业有关规定进行安全评价和验收，严格执行安全设施与主体工程同时设计、同时施工、同时投入生产和使用的“三同时”管理制度。

2.5.5 公共关系与社会责任

良好的公共和社区关系管理和社会责任表现，既可赢得驻在国（地）人民的广泛肯定和尊重，促进工程项目不断融入当地社会，也可为境外中资企业进一步做好社会安全工作，保障员工的生命财产安全，提供较好的社区环境和群众基础。

企业在国外经营活动中，应遵守法律法规和尊重社会公德、商业道德以及行业规则，同当地政府和主管部门建立沟通和联系，学会和当地主要新闻媒体、NGO（Non-Governmental Organization，非政府组织）友好相处，努力做好公共关系管理工作。

境外中资企业应尊重当地文化、宗教和生活习俗，根据自身经济实力，积极参与社区建设，热心参与当地社区慈善、捐助等社会公益事业，关心支持教育、文化、卫生等公共福利事业。在当地发生重大自然灾害和突发事件的情况下，积极提供财力、物力和人力等方面的支持和援助，努力与当地社区或部落构建良好关系，营造和谐社区和作业环境。根据自身经济实力和经营情况，通过积极回馈社会，主动承担起相应的社会责任，为当地社会做出适度的贡献而获得多方认可，通过各项具体措施，树立良好的社会形象，收到良好的社会效益。

2.5.6 全员参与及时激励

全员参与是衡量安全管理水平和发展阶段的重要指标，全体员工参与安全工作可以持续提高员工的安全意识和安全技能，进而将更多的安全事务交由员工完成、以减轻各级管理人员的压力和工作强度，有利于在集体内形成自主管理的氛围并传承下去。全员参与领导重视相互促进，可以促进安全管理工作在企业内的实施和系统化运行，有助于加速团队安全文化建设并促进其经营业务发展。

安全激励机制是推动企业安全文化建设的持久动力，是保障企业安全管理责任分配落实的有效手段。企业需要建立一套完善有效的激励机制，通过有效的激励机制来持久推动全体员工积极参与安全文化建设，才能实现工作安全文化的不断延伸和深化。主要措施举例如下：

1. 鼓励员工负责或者参与日常的安全管理事务。

2. 员工亲自开发安全培训课件并进行培训，努力使更多人成为安全培训师。

3. 组建更多的旨在解决现场安全问题的临时安全管理分委会。

4. 组建安全小团队，设立安全里程碑奖，培养团队荣誉感。

5. 对工作之外的安全问题也非常重视。

6. 激励的周期不能太长，要体现及时、公开、公正的原则。

7. 绩效考核中要过程考核与结果考核并重，正面激励与负面激励协调运用。

2.5.7 协商与沟通

沟通与协商应是企业与利益相关方之间的双向对话机制，通过开展有效地内外部沟通与协商，可以明确管理责任，确保安全信息进行有效地传递，有效利用信息资源、发挥员工的能动性，鼓励员工参与安全管理，使各利益相关方理解管理决策制定的基础和需要采取措施的原因。信息的沟通可采用会议、座谈、访问、调查、文件、传真、电话、电视和网络传输等方式，企业应对信息的分类、收集、上报、传递、公布、安全等级等予以控制。企业在安全管理工作中，应尊重员工的意见，发挥员工参与安全管理的积极性，做好与员工的协商工作。

2.5.8 武力使用

武力使用权由驻在国（地）政府所拥有。如果境外人员和财产安全受到威胁，企业可通过驻在国（地）法律和政府行政指令给予适当的保安力量保护。在某些国家或地区，政府可能缺乏足够的资源来提供足够的保护，在这种情况下，境外中资企业可根据驻在国（地）法律规定雇佣保安力量，以保护公司人员、财产以及股东权益，但应有明确的武力使用原则，使用武力时严格遵循驻在国（地）或当地法律和政府的要求，不过度使用武力。

2.6 境外安全经费的使用

境外项目应处理好效益与风险的关系，据此安排安全经费的总额。图中，横坐标为风险值，表示水平方向风险不断增大；纵坐标为资金值，批量安全投入的多少。两条曲线分别为针对风险的最低投入（红线）和项目自身的利润（蓝线）。一般而言，项目利润随着项目所在地的风险增大而变大，即所谓的“高风险高回报”，而安全投入则随着风险的增大而增加，因此在图中反映的是一根弯曲向上的曲线。红线与蓝线的交叉点表示项目利润等于安全投入，表明所有利润都要用于安全投入。

交叉点之间的区域的项目虽然具有可行性，但红线下方区域表示安全投入不足，项目安全得不到保障，属于风险不可控的区域；蓝线上方区域则表示安全虽有保障，但安全投入太大，属于冒险而“得不偿失”的区域。

只有红蓝两条曲线交叉之间的橙色区域，才能保障项目的安全运行，并能保障项目收益。因此，公司境外项目安排安全费用的总金额，应该在橙色区域内尽量寻找平衡。

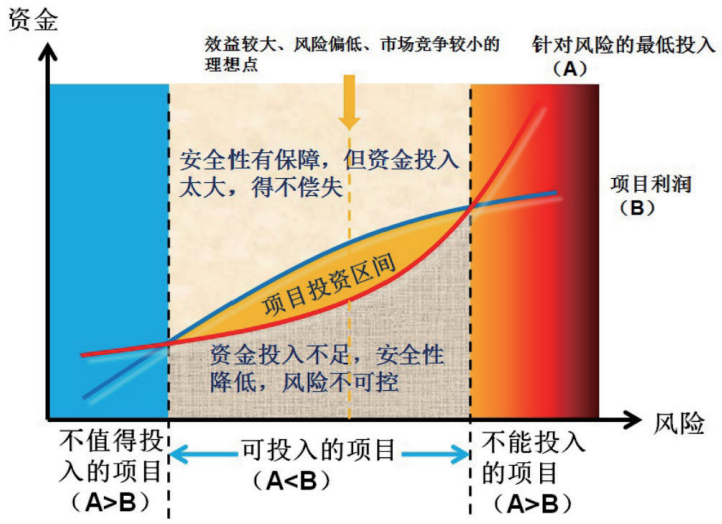


图 2 效益与风险的关系图

2.6.1 目的

在确定项目固定资产投资和编制年度预算时，要同步安排安保投入，按规定和实际需要列支各项安保费用。

2.6.2 经费使用的原则

1. 充分保障的原则。所属企业在境外项目安全管理方面应当保证资金投入，确保达到本《指南》所确定的安全目标。

2. 最低可行性原则。企业安排境外项目的安全经费时，应充分考虑项目利润，处理好项目效益和风险的关系，遵循最低可行性原则。

3. 排除原则。如项目利润不能承受最保守安全经费的投入，则应排除并放弃该项目。

2.6.3 经费涵盖的内容

1. 安保固定资产投资包括：

（1）安防设施：营地、驻地、办公室等固定场所采用的壕沟、铁丝网、水泥墙、防护栏、紧急避难场所等物理防护措施，以上地点安装的闭路电视监控系统、入侵预警系统等技术防护措施。

（2）个人防卫用品：包括头盔、防弹衣、急救包以及防弹车辆的购置等。

（3）应急物资：包括应急支持点的建立、海事卫星电话等物资的购置等。

（4）其他与安保相关的固定资产投资。

2. 安保年度费用包括：

（1）安全信息费用：日常安全信息收集、安全风险评估、重要安全信息情报渠道建立等。

（2）安保力量费用：雇佣当地警察、军队、安保公司、保卫车队等。

（3）应急物资费用：水、油料、食品、应急包等易耗物资的更新以及应急撤离资金。

（4）培训教育费用：包括出国人员的防恐安全培训，购置或编印安全知识所需要的书籍、刊物、宣传材料等。

（5）其他与安保相关的年度费用。

3. 对于新启动的境外项目，按照风险等级和项目类别，分别确定安保投入。

（1）在极高风险国家（地区），按照集团公司统一的安保方案和要求，落实项目资金投入和安保措施。

（2）在高风险国家（地区），参照国际惯例，投资项目的安保投入（包含项目存续期间逐年累计的安保费用）不应低于项目总投资的 3%；工程技术、工程建设等服务类项目在投标时，应明确提出安保投入费用。

（3）在中等风险和低风险国家（地区），应根据项目实际需要，保证资金投入，落实必要安保措施。

3 安全风险管理

安全风险管理是指企业围绕其总体安全政策和管理目标，通过明确各部门分工和职责，配置各项资源，在业务管理的各个环节和经营过程中系统地识别、分析、评价、处置、监测和评审威胁或潜在威胁境外安全风险的过程。

3.1 界定范围

通过界定范围，企业可以将内、外部环境因素考虑到安全风险管理之中，有助于确定风险管理范围和风险准则。

企业应广泛、持续不断地收集与本单位安全风险管理相关的内部、外部环境初始信息，并把收集初始信息的职责分工落实到各有关职能部门和业务单位。

界定范围涉及以下几个方面：

战略范围：明确利益相关方。

企业范围：明确企业的方针政策和目标。

风险管理范围：明确风险管理流程的范围和界限。其中包括：

1. 明确针对的施工项目或作业活动，制定管理目标；
2. 明确项目的时间和地点；
3. 明确需要进行的调查研究及其范围、目标和必要资源；
4. 明确风险管理活动的范围、深度和广度。

3.2 关键定义

人或事物的安全状态，是一种威胁与脆弱性之间的函数关系。安全风险的评估和风险分级最基础的工作是厘清三个概念。一是威胁，二是脆弱性，三是必要性。要对项目活动涉及的机构、人员、资产开展安全威胁、脆弱性和必要性分析和评估。

安全风险评估（SRA）是安全风险管理（SRM）不可或缺的一个组成部分。所以安全决策、安全规划和安全管理的实施必须建立在健全的安全风险评估基础上。

3.2.1 安全风险管理的定义

安全风险管理是一整套分析程序，用于评估影响项目、行动中人员、资产和业务的风险水平，提出基于成本收益分析的解决方案，实施具体的预防和缓解策略和措施，把安全风险水平降到最低影响。

3.2.2 安全风险评估的定义

安全风险评估是识别可能影响机构、人员、资产或行动的威胁和脆弱性，评估风险的能性和影响，提出风险优先排序、预防对策和缓解措施的过程。

3.2.3 威胁的定义

威胁是有可能造成机构、人员、资产和行动损害、损失潜在危险的任何因素（行动、情况或事件）。

3.2.4 风险的定义

安全风险是影响和可能性的组合，是机构、人员、资产和行动暴露于威胁而导致损失或损害的可能性和影响。风险水平按次序从“非常低”到“非常高”排列，国际上通常分为五档。结合近年境外中资企业机构实践，具体常见风险分类与定义如下：

1. 政治风险

指驻在国（地）的政治变革或政治变动，导致国际经营活动中断或不连续、蒙受损失的可能性。政治风险主要包括驻在国（地）的政局变化、政权更迭、军事哗变、战争、武装冲突、社会动乱、民族宗教冲突及排华反华势力发展等。

2. 经济风险

指驻在国（地）宏观经济形势变化给企业带来经济损失的风险。宏观经济形势的变化包括经济危机、金融市场动荡、主权债务危机、通货膨胀、利率汇率变动等。经济风险主要包括通货膨胀风险、主权风险、外汇风险、利率风险、流动性风险等。

3. 自然灾害风险

指由自然异常变化造成的人员伤亡、财产损失、社会失稳、资源破坏等现象或一系列事件。它的形成必须具备两个条件：一是要有自然异变作为诱因，二是要有受到损害的人、财产、资源作为承受灾害的客体。自然灾害风险主要包括气象灾害与地质灾害，同时也应该注意恶劣环境（如高温、高湿、气压变化）和生态环境的脆弱性所引发的风险。重大突发性自然灾害包括：旱灾、洪涝、台风、风暴潮、冻害、雹灾、海啸、地震、火山、滑坡、泥石流、森林火灾等。

4. 医疗卫生风险

是致使个人患病或受伤害的几率加大的任何属性、特征或风险。从风险因素分析，主要有物理因素、化学因素、地缘因素、生物因素和社会心理因素五种。物理因素主要有噪声、运动（例如，晕车晕船）、震动、压力（例如，潜水）、电离和非电离辐射、高温或低温作业等，地缘因素主要有气温、气候、温差、海拔、湿度、空气质量、日照、交通、通讯设施、周边医疗服务设施（距离和可利用度）、场内医疗服务设施的标准、现场医务人员的能力等；化学因素主要有有毒化学物质、灰尘、喷雾、浓烟、感光剂（可造成皮肤和呼吸上的反应）等；生物因素主要有野生动物、性传播疾病、地方病、重大流行性疾病、职业病、饮食饮水安全、卫生不达标等；社会心理因素主要有环境边远导致的与世隔绝感、居住环境拥挤、缺乏私密环境、与外界与家人通讯困难、各种歧视、遭受欺凌和骚扰、文化差异和当地的法律、风俗习惯、语言等，易诱发心理健康风险。

5. 恐怖活动风险

指以制造社会恐慌、胁迫国家机关或者国际组织为目的，采取暴力、破坏、恐吓或者其他手段，造成或者意图造成人员伤亡、重大财产损失、公共设施损坏、社会秩序混乱等严重社会危害的行为。煽动、资助或者以其他方式协助实施上述活动的，也属于恐怖活动。恐怖活动组织是指为实施恐怖活动而组成的犯罪集团。恐怖活动人员是指组织、策划、实施恐怖活动的人和恐怖活动组织的成员。恐怖活动主要包括：社会动乱、冲突、政治不稳定、炸弹爆炸、炸弹威胁、人身攻击、绑架勒索与

虐待等行为。

6. 社会治安风险

指影响社会治安的各种矛盾、因素。社会治安是指社会在一定的法律、法规及制度的约束下而呈现的一种安定、有秩序的状态或状况。社会治安风险主要包括种族歧视、性骚扰、盗抢、诈骗、人身攻击、绑架勒索、汽车或其他劫持、海盗事件，以及社区、部落干扰或大规模游行示威罢工骚乱等群体性事件风险。

7. 其他风险

境外发生的可能对境外中资企业机构和在外人员造成危害或形成潜在威胁的其他各类风险，如项目所在地及周边地区重大网络突发事件、劳资纠纷、非生产性火灾事故、社区重大安全事故、交通事故、项目现场或营地拥挤踩踏事故或破坏事故等风险。

3.2.5 威胁与脆弱性的关联性

脆弱性是机构、人员、资产和行动自身的脆弱状态。

威胁是外部的破坏力量和因素，而脆弱性是自身的抵抗和防御能力。外部威胁力量大，内部自身抵抗力有限脆弱，就呈现不安全状态。相反，即使外部有一定威胁，但自身抵抗防护能力强，则也可呈现较安全状态。

3.3 安全风险评估

3.3.1 安全风险评估的基本原则

1. 标准的通用性

风险分类标准借鉴国际通行或国内公认的风险分类方法，所确定的分类标准为行业通用或权威机构已经采用的分类标准。

2. 评估方法的可操作性

所采用的风险评估方法易于掌握；风险评估流程清晰，便于在机构内部各级机构推广应用。

3. 评估结果的实用性

风险评估结果符合机构境外经营管理的需求，并能够应用到其他有关联的管理领域。

4. 体系的扩展性

风险评估体系可根据机构境外经营需要，在国家或区域变化、所经营行业的变化、所从事经营活动（涉及机构、项目、人员）的变化等三个维度进行扩展，使该体系在相对长的一段时间内适应机构境外业务的社会安全管理需求。同时，建立必要的工作接口，与机构内部、外部或上下级机构之间的风险管理制度和管理工作良好兼容，可保证机构境外社会安全风险管理的系统性和一致性。

3.3.2 安全风险评估的基本方法

1. 专家咨询

专家咨询法适用于缺乏足够统计数据、原始资料、无法现场调研的情况下，可做出合适的评估。具体而言，即通过熟悉东道国社会安全形势的分析人员进行深度分析，通过安全专家采用专业理论结合丰富的实践经验，找出各种潜在风险并对后果做出分析与估计。

2. 头脑风暴法

头脑风暴法，又称智力激励法、BS 法。它是一种通过小型会议的形式，让所有参加者在自由愉快、畅所欲言的气氛中，自由交换想法或点子，并以此激发与会者创意及灵感，使各种设想在相互碰撞中激起脑海的创造性“风暴”。具体而言，专家可多次组织头脑风暴，主要包括威胁识别和措施建议等内容。

3. 德尔菲法

德尔菲法是专家背对背的情况下对问题进行明确表态，后台进行集中归纳，并将归纳的结果反馈专家重新考虑，如此经过三至四次的反馈，专家意见趋于集中。具体而言，专家可利用此方法对风险评估的结果进行多次研究。

4. 矩阵分析法

项目启动前的风险评价，一般使用威胁的可能性—严重性评估矩阵，用于没有具体风险处置措施前的初始风险评价，即依据公司既定的威胁可能性、严重性评价准则，评价项目及重要资产可能面临的社会安全风险，并确定风险等级和处置原则。

5. 风险因素分析法

风险因素分析法是指对可能导致风险发生的因素 / 威胁进行评价分析，从而确定风险发生概率大小的风险评估方法。风险因素分析法一般与矩阵分析法相结合，主要适用于项目启动后。

3.3.3 安全风险评价准则

企业应基于“最低合理可行（As low As Reasonably Practicable, ALARP）”的原则，制定合适的风险评估准则，明确不同风险的可接受标准。

项目启动前的风险评价，一般使用威胁的可能性—严重性评估矩阵，用于没有具体风险处置措施前的初始风险评价，即依据企业既定的威胁可能性、严重性评价准则，评价项目及重要资产可能面临的风险，并确定风险等级和处置排序。

表 3.1 和表 3.2 是某企业进行风险评估的矩阵表。各企业可结合自身实际情况根据下列表格作相应调整。

	严重性				可能性				
	人员	财产	环境	声誉	1 极不可能	2 不太可能	3 可能	4 很可能	5 几乎确定
1	轻微伤	轻微损害	轻微影响	小影响	1	2	3	4	5
2	轻伤	局部小范围	影响较小	中等的影响	2	4	6	8	10
3	重伤	重大破坏	影响有限	影响巨大	3	6	9	12	15
4	永久性完全丧失劳动能力、单人死亡或被绑架	大范围的破坏	重大影响	在国家范围内造成巨大影响	4	8	12	16	20

	严重性				可能性				
5	多人死亡或被绑架	巨大的破坏	巨大的影响	造成国际影响	5	10	15	20	25

表 1 威胁的可能性—严重性矩阵

等级	定义	评分（可能性 * 严重性）	处置原则
IV	低	1-4	低风险，可接受的风险，根据风险处置方案维持风险等级。
III	中	5-9	中等风险，需采取应对措施，及时制定处置方案，确定风险责任人。应在一定期限内对风险进行处置并降低。
II	高	10-16	高风险，需紧急采取应对措施，及时确定风险责任人和制定处置方案，尽快降低风险。
I	极高	17- 25	极高风险，需立即采取综合处置措施或在风险降低之前，停止该高风险的活动。

表 2 风险等级和处置

假设某恐怖组织对非洲某国家一中资工厂实施恐怖袭击，其威胁可能性和严重性评估如下：

事项	等级	描述
威胁的可能性	5	近乎确定
威胁的严重性	5	重大
风险评分	25	极高

表 3 风险评估表

当对社会安全风险进行评估时，建议企业进行必要的脆弱性分析。脆弱性即薄弱环节，可被威胁方用来侵入、损坏、盗取资产或使其关键功能遭到破坏。这是一个变量，反映了某个蓄意攻击的成功几率。

3.3.4 安全风险评估报告编制参考标准

编制安全风险评估报告，可参考以下提纲为模板基础，要求有资质的第三方评估机构，进行编写。总体要求为语言精练、重点突出、内容完整、简繁得当。

在选择有资质的第三方评估机构时，建议首选国内专业机构。

评估报告的结构和要求如下，其中带★号的项点是必写内容，并按有关标准和格式进行编写；如无法提供相关信息，则须书面说明合理原因。

-1 基本情况

-1.1 机构、项目基本信息

-1.1.1 项目名称（国家＋业主 / 甲方＋项目全称等）。

-1.1.2 业主 / 甲方简介（业主 / 甲方名称、所属国家、资信状况、以往合作经历等）。

-1.1.3 投（议）标主体（如属联合投标，须简述合作方情况；如是议标，须明确合同方名称）。

-1.1.4 项目概况（主要工作量，预计合同总额，保函金额，预计工期，预期效益，预计用工人数，队伍数，项目所在地，项目工区距邻国边境线最近距离，国家及项目所在地公共安全风险等级，项目工区地理坐标和国家行政地图，并在地图中标注项目区域范围）。

-1.1.5 项目拟定人员（公司拟外派人员数量，包括管理人员和施工现场中方人员数量；公司拟聘外籍人员数量，包括当地员工、第三国人员，以及劳务分包人员数量）。

-1.1.6 项目重要资产及其他情况等（须重点说明是否需新动迁设备和人员）。

-1.1.7 机构、项目办公室 / 住所位置描述及地理坐标。

-1.1.8 项目实施单位在该国、项目所在地区施工经验。

-1.2 机构、项目所在国家（地区）情况

-1.2.1 所在国家（地区）基本情况（政治、经济、宗教、历史、地理、人文等情况）。

-1.2.2 所在国政治、宗教、民族和社会问题（分项描述）。

-1.2.3 与周边国家关系（项目靠近边境的，须简要描述邻国公共安全威胁）。

-1.2.4 所在国反政府武装、恐怖组织活动情况（须说明反政府武装、恐怖组织名称、性质、活动范围、危害情况、既往宣责的安全事件）。

-1.2.5 政府控制力。

-1.2.6 近十年发生的重大安全事件。

-1.2.7 所在国自然灾害、公共卫生（流行疾病、医疗水平）、交通安全等情况。

-1.3 机构、项目的安全情况，驻外使领馆的评价，以往及现有其他中资机构的情况等。

-2 所在国及项目所在地安全风险识别与分析

-2.1 前期踏勘和调研情况简介。

-2.2 社会安全

-2.2.1 政局动荡、社会动乱（描述机构、项目所在地及周边发生地区政局动荡、社会动乱风险的各种因素，重点是政治派别之间的矛盾和冲突，定量评价境外机构、项目所在地及周边地区政局动荡、社会动乱风险的可能性和严重性等级；确定境外机构、项目所在地及周边地区政局动荡、社会动乱的绝对风险等级）。

-2.2.2 武装冲突、战争（内容同 2.2.1，重点要阐述武装组织情况及其诉求）。

-2.2.3 武装 / 恐怖袭击、绑架劫持（内容同 2.2.1，重点要阐述恐怖组织及其活动规律）。

-2.2.4 社区 / 部落干扰（内容同 2.2.1，重点要阐述与项目有关的所有社区、部落及其威胁）。

-2.2.5 宗教 / 民族矛盾（内容同 2.2.1，重点要阐述与项目有关的所有宗教、民族矛盾）。

-2.2.6 社会治安、刑事犯罪（内容同 2.2.1，重点是项目所在地的社会治安、刑事犯罪情况）。

-2.2.7 群体性事件（内容同 2.2.1）。

-2.2.8 总结（社会安全绝对风险等级汇总表）

××项目社会安全绝对风险等级汇总表（例）：

风险源	可能性	严重性	风险分值	绝对风险等级
政局动荡、社会动乱	5	5	25	红色风险（极高风险）
武装冲突、战争	3	5	15	橙色风险（高风险）
武装 / 恐怖袭击、绑架劫持	3	5	15	橙色风险（高风险）
社区 / 部落干扰	2	3	6	黄色风险（中等风险）

风险源	可能性	严重性	风险分值	绝对风险等级
宗教 / 民族矛盾	2	3	6	黄色风险（中等风险）
社会治安、刑事犯罪	3	3	9	黄色风险（中等风险）
群体性事件	2	2	4	蓝色风险（低风险）
其他（如排华势力等）	2	2	4	蓝色风险（低风险）
社会安全	橙色风险（高风险）			

-2.3 自然灾害、公共卫生、事故灾难三大类风险（各类风险绝对风险等级汇总表，具体方法同2.2）。

-3 已采取和拟采取的风险应对措施

-3.1 项目面临的主要风险（项目面临的主要风险应是四大类风险中的某一类或几类，须具体到风险源的情况描述）。

-3.2 政府、业主 / 甲方、提供的安保措施（高风险国家 / 地区须引用招标文件中甲乙双方安保责任、义务的条款；尽可能提供业主 / 甲方的安保投入预算。业主 / 甲方安保措施须详细具体，分别说明项目部驻地和施工现场安保措施，内容包含安保数量、设施配备等）。

-3.3 我方安保措施

-3.3.1 管理机构设立。

-3.3.2 规章制度建立。

-3.3.3 分 / 承包商管理（将分 / 承包商管理纳入境外项目社会安全管理体系中）。

-3.3.4 安保设施和安保力量配备。（办公室、驻地、项目部、营地、作业现场的安保设施和安保力量，包括但不限于建筑物、照明、通讯、交通、车辆、公共卫生、医疗救援、消防、武装和非武装安保值班安排；如营地和施工现场不在一处，须分别说明，高风险地区提供相关图片）。

-3.3.5 人员管理、路途管理、出入管理、倒班路线说明（加强人员当地化，人员出入境路线，人员往返现场与营地、营地与项目部的交通安排和行程管理，高风险地区须配套提供应急撤离路线）。

-3.3.6 搬迁过程的安保措施。

-3.3.7 社区关系处理（当地部落情况，以及与部落社区沟通联络和援助计划等）。

-3.3.8 与政府机构、业主 / 甲方、当地雇员等的沟通协调。

-3.3.9 自然灾害、事故灾难的风险防范措施（针对主要风险）。

-3.4 安保力量、安保设施配备方案

-3.4.1 安保设施配备方案及费用和费用承担方（含已投入安保设施费用和新增安保设施费用）。

×× 项目安保设施配备方案及费用（例）

地点	车辆	巡逻船	计算机	电台	追踪器
驻地	3		1	1	4
施工现场	2	2	1	10	0
费用					
费用承担方					

-3.4.2 安保力量配备方案及费用和费用承担方（含已投入安保力量费用和新增安保力量费用）。

××项目安保力量配备方案及费用（例）

守卫地点	士兵	警察	防爆警察	保安	安全助理	合计
驻地		7		6	1	14
施工现场		20		15	3	38
总计	10	27	10	25	5	77
费用						
费用承担方						

-3.5 应急机制及预案制订（针对主要风险制订应急预案，以附件形式提供）。

3.4 安全风险管理

安全风险管理，是一种从安全评估到执行的 PDCA 闭环系统，需要准备阶段的风险评估，到执行阶段的计划、行动、重审、可持续改进，因风险因素的变化而逐步调整跟进的动态过程，目的是将风险通过规避、减少、降低、控制在合理可接受的程度。

3.4.1 步骤

安全风险管理执行阶段包括：决策、实施、持续改进三步。

步骤一是决策，是安全保障实施机构和人员在备选预防与应急措施中选择和批准相应措施的过程，这一步骤涉及制定和批准安全风险实施计划。

步骤二是实施，即执行已决策选定的风险管理措施，按明确的计划、预算和措施实施。安全责任绝不是止于安全风险分析，而是止于安全管理措施的全面实施。

步骤三是持续改进，是对安全风险管理的全流程回顾和更新，对安全风险的连续监测与更新，通过新的信息情报接收和分析，跟踪和调整风险变化，对特定的威胁影响需要更新安全风险管理措施。

基于对社会安全风险的认识，结合中国企业在境外高风险国家的社会安全管理经验、最佳实践和通行做法，对社会安全风险管理要点建议如下：

1. 坚持积极主动的安全管理工作原则，摒弃消极被动的“事件驱动型”安全管理模式。

2. 各项安全管理措施必须合理实际可行和有效，并在此基础上将社会安全风险控制在尽可能低的水平。

3. 安全管理方案必须建立在对各种安全威胁的客观充分动态分析的基础之上。

4. 任何安全管理方案都有其局限性，必须进行定期评审并保持动态更新。

5. 安全管理不是一项孤立的工作，必须跟生产经营的各个环节有机结合，相互促进；搞好社区关系和员工关系，充分尊重当地人民的风俗习惯是安全管理工作的重要基础。

6. 安全管理工作由专业部门提出建议，由各级直线负责人全面负责，由各部门全员、全过程、全方位参与。

7. 员工在外派到高社会安全风险项目工作前，都须取得社会安全培训证书；每位员工在到达项目之后，必须听取项目周边安全形势简介，熟悉安全管理工作要求。

8. 在常规旅程管理的基础上，增加缜密的动态安保措施和方案，明确陆路旅程在车辆、通讯、

急救、护卫等方面的最低标准和要求。

9. 按照“及时、准确、全面”的原则开展安全管理情报信息的搜集、整理和分析工作，为安全管理工作提供重要的决策依据。

10. 定期开展安全管理形势分析和安全管理工作审计，为安全管理工作的调整和改进提供参考或指南。

3.4.2 决策

1. 方法选择

风险处置对应的安全管理方法包括：

风险预防—降低风险的可能性；

风险降低—降低后果的严重性；

风险转移—向第三方转移或与之共担风险；

风险规避—避开风险源。

2. 处置原则

风险处置的指导原则为“最低合理可行（As low As Reasonably Practicable, ALARP）”，确保和证明风险处于最低可接受程度。

3. 具体操作

事件前降低风险可能性的方法包括安全计划，管理、人员、技术、物理等方面的风险控制措施。

事件后降低后果严重性的措施，主要有危机管理计划和应急预案、恢复运行计划和改进方案，以及业务连续性计划等应急恢复措施。

针对各类风险，建议各中资企业制定具体方案。方案制定可参考本书第四章。

3.4.3 实施

1. 监测与评审

安全管理体系监测计划的范围应包括：

- 针对既定目标、指标和工作计划的进展，使用关键绩效考核指标（Key Performance Index，KPI），对主动性的绩效指标（是否符合社会安全管理方案、运行准则和适用的法规要求）和被动性的绩效指标（社会安全事件等）进行监测；

- 定期开展设施检查，确保社会安全管理体系的标准和要求不断得到落实；

- 对运行控制过程实施测量和监视；

- 动态监测的结果应予以记录、分析以确定需采取的措施，并通知相关方。

2. 沟通与协商

与利益相关方的沟通与协商贯穿于风险管理的每个阶段。因此，沟通与协商的计划应该提前制订，确保与利益相关方的有效沟通。其内容应该包括风险本身、风险成因、风险后果（如果可以预料）和风险处置的措施。

沟通与协商应当是与利益相关方之间的双向对话机制，通过采取协商的办法，而非决策者向其他利益相关方单向地发布指令和信息。

开展有效的内外部沟通与协商，可以确保风险管理实施流程的责任明确、利益相关方理解决策制定的基础和需要采取特殊行动的原因。

利益相关方可能会基于自己对风险的理解而对风险的接受程度作出判断。这些理解因利益相关方价值观、诉求、假设、认知和关注点的不同，其风险偏好也不同，并可能对决策有重要影响，因此在决策过程中应当与利益相关方进行充分沟通，必须识别和记录他们对风险和利益的理解及其根本原因。

3.4.4 持续改进

1. 持续改进的工作要求

境外中资企业应通过安全审核、现场检查、演习、会议、事故管理、隐患汇报和法律法规及合同要求、合规性评价等方式识别和确定安全管理中存在的问题和不足，企业负责人在提供足够资源的情况下，组织人员制定并落实纠正和预防措施。

随着人员更替、地形变化、社会治安、政局、经济形势等因素的变化，风险也将发生变化，为确保安全管理体系在受控状态下运行，境外中资企业要及时对新增风险进行识别和登记，按照变更管理和风险管理要求，将风险控制在一个可以接受的程度。

合规性评价，也就是评价遵守现行适用法律、法规、合同及其他要求的情况，及时发现各项生产经营活动与法律、法规、合同及其他要求偏离的现象。 境外中资企业应及时收集合规性评价的各项输入材料，按时开展合规性评价工作。对不符合法律、法规、合同及其他要求的情况应及时采取纠正和预防措施。

2. 持续改进工作的周期

在项目实施前和施工过程中，境外中资企业要对项目运行时可能遇到的各类安全风险进行评估，及时更新隐患登记。

通过组织规范的内部和外部审核，检验安全管理体系运行的符合性和有效性，实现安全管理绩效的持续改进。

境外中资企业定期开展安全管理体系审核，以确定管理体系是否得到有效地实施，并达到预期的目标，确保体系持续有效。

法律与合同要求的合规性评价至少每年进行 1 次。

境内总部专业人员对境外中资企业的安全审核至少每年 1 次；境外中资企业自己进行的内部安全审核至少每季度 1 次；聘请第三方专业机构对境外中资企业进行的安全审核至少每年 1 次。

境外中资企业对上述活动中发现的问题和不足，要制定出整改计划，指定责任人和整改时间并在规定时间内完成整改。

4. 安全管理措施

4.1 人员安全

4.1.1 基本定义

企业应建立涉及人员安全的相关管理制度及措施，适用于境外生产和生活，旨在防范、规避及应对员工的人身安全风险。

4.1.2 实施原则

1. 企业应以“员工生命高于一切”作为安全管理的核心理念，通过有效的组织各种控制手段，以可持续改进的方式，将针对境外中资企业生产、经营、工作和生活场所中人员的安全风险，控制到可接受程度的过程。

2. 在制定境外人员管理方案时，要遵循以下几点：

· 根据各个驻在国（地）不同的社会安全风险特点以及风险等级，进行有针对性的设计，采取不同的方法进行控制和保护。

· 要考虑提高人员的安全意识的重要性。个人对自己的安全负最终责任，应该杜绝个人没有安全意识而身处危险的境地。

· 要努力做到安保与风险相匹配。根据风险的级别设计相匹配的安保方案和措施。如出现风险强但安保措施弱，当风险来临时就无法保证安全目标的实现。

· 对包括安全意识、信息控制、路线控制、交通工具控制、技术控制、物理控制、人力控制在内的多种控制措施，进行有效集成，确保不同控制措施之间的有效衔接，以及整体控制措施的成本有效性。

· 应当符合当地法律法规对各项控制措施的特别许可、技术指标等合规性要求。

4.1.3 中方人员外派前的相关措施

1. 筛选制度

坚持严格把关、严格筛选，避免因员工个人问题引发未来外派期间产生人员安全风险事故。

筛选条件包括但不局限于：

· 身体健康，无影响长期驻外工作的既往病史，无影响长期驻外工作的既有病症，身体素质能够适应驻外工作期间的恶劣环境、高强度作业要求。

· 心理健康，无各类心理疾病，能够在心理上适应长期驻外工作，具有良好的自我心理调适能力，具有应对各类突发事件的良好心理素质。

· 道德品质，拥有良好的道德品行和个人修养，能够控制自身谨言慎行，无冲动、暴力、贪婪等人格缺陷，无各类不良嗜好和不良行为记录。

· 政治素质，具有较强的组织纪律观念，识大体、顾大局，服从组织领导。

· 语言基础，至少能够使用当地语言进行日常交流，具有一定的本地化沟通能力。

· 家庭状况，具备和谐、稳定的家庭环境，无影响长期驻外工作的家庭负担，能够处理好关怀家庭与驻外工作之间的关系。

· 团队精神，具有良好的团队合作、协作能力，能够自觉主动的关怀、体量、帮助同事。

· 业务素质，拥有良好的业务能力，能够有效的在驻外岗位上完成工作任务。

2. 培训制度

重视出国人员安全培训工作，坚持“不培训不派出”原则，建立、健全相关的企业管理制度，切实能够针对未经培训的员工施以外派的“一票否决权”，确保每一位员工在派出前都学习、掌握了专业的境外安全课程，具备良好的风险意识和应对能力。（具体培训办法见后面章节）

4.1.4 当地聘用员工的相关措施

从当地招聘员工是实行属地化经营、履行社会责任的必要措施。但要证实应聘者所提供资料的真实性、了解是否存在对其将来工作绩效有负面影响的行为，防止雇员利用职务便利从事损害公司利益的行为发生。

具体措施包括但不限于：

· 从整体人员安全管理角度考虑，雇佣当地员工要适当控制比例。

· 根据应聘者提供的个人履历、个人身份证件正本、有效上岗资质正本、学历证件正本等进行核实。必要时可以通过当地军警部门、前雇主了解其是否曾触犯刑责、有无吸毒史、有无渎职行为等不良记录。

· 人事部门牵头负责人员筛选工作并建立和维护相关档案记录。

· 相关人员须遵守保密规定，不得泄露调查资料，也不可以将调查结果告知应聘者；不可查询与人员筛选工作无关的问题，不可与应聘者争辩并尽量避免模棱两可的问题。

· 如未能获得应聘者足够的背景信息，可邀约应聘者面试，面试不要采取审问的发问方式并充分尊重应聘者的尊严。

· 所有应聘者背景资料须保存两年。如有必要，须对个人背景资料进行更新。

· 为避免不必要的纠纷，应在应聘前与应聘者签署授权声明，允许用人单位进行背景调查。

· 对拟雇佣人员，依法签订劳动合同，明确各自权利义务，避免或减少劳资纠纷。

4.1.5 实施标准

人员管理控制按照不同风险环境下采取不同的安全管理措施的原则。安全风险级别应参照驻在国（地）社会安全预警状态分级标准，由境外中资企业管理层通过现场社会安全风险评估来最终确定。

1. 低风险环境下人员安全管理

· 了解当地主要的犯罪形式并遵守公司防范要求；

· 参加公司组织的各种安全培训；

· 应定期对固定路线中易受到的潜在攻击的风险进行评估，并保持警觉；

· 严格控制个人及其相关信息；

· 外出时保持低调；

· 尽量避免有规律性的活动；

· 对可能存在的监视行为保持警惕并采取相应的反监视措施。

2. 中风险环境下人员安全管理

中风险环境下人员安全管理原则须在风险管理原则基础上，加强如下防范措施：

· 加强驻地和工作场所的物防措施；

· 改善通信条件；

· 实施 24 小时实时监控；

· 在允许的情况下，雇佣接受过正式训练的保安人员进行日常巡逻，做好保安和贴身防护人员的筛选和管理。

3. 高风险环境下人员安全管理

· 构建全面的安保指挥和联络系统，尤其要配备卫星电话（推荐使用海事卫星电话和铱星电话）；

· 管理人员和员工必须接受高风险条件下要求的所有社会安全培训并按要求参加再培训；

· 生活和工作场所需要提供 24 小时的保安巡逻；

· 外出时需要提供贴身防护，极端情况下针对特殊群体提供全天候贴身防护；

· 加强保安和贴身护卫的筛选和管理；

· 按照高风险标准配置物防设备；

· 严格实施出行管理制度，严控出行范围；

· 尽量控制和减少外出和社交活动；

· 实施来访人员控制和保护。

4. 极高风险环境下人员安全管理

· 构建全面的安保指挥和联络系统，尤其要配备卫星电话（推荐使用海事卫星电话和铱星电话）；

· 管理人员和员工必须接受高风险条件下要求的所有安全培训并按要求参加再培训；

· 生活和工作场所需要提供 24 小时的保安巡逻；

· 外出时需要提供贴身防护，极端情况下针对特殊群体提供全天候贴身防护；

· 加强保安和贴身护卫人员的筛选和管理；

· 按照设施安全对应的极高风险标准配置物防设备；

· 实施最严格的出行管理制度，严控出行范围；

· 尽量控制和减少外出和社交活动；

· 实施来访人员控制和保护；

· 尽量减少现场的工作人员；

· 停止非必要的访问和工作。

4.1.6 沟通交流

每个现场作业项目应保障和上级管理机构有至少两种不同的联络方式，现场作业的每个独立班组或单元都应至少有一种与基地或其他作业控制中心联络的方法，沟通方式应符合当地有关规定。

公司与员工应通过各种会议、隐患 / 威胁报告、“热线”、信息发布等沟通机制及时和有效地交流安全事务，员工要积极参与公司组织的各项社会安全管理活动，活动包括但不限于：

· 了解安全风险管理的员工代表和管理人员任命；

· 参与制定和评审安全管理的政策与程序、项目安全管理计划等；

· 了解工作场所中存在的安全威胁及任何因安全造成的影响和变化；

· 了解并遵守安全管理的运行控制规定和人防、物防和技防的资源配置；

· 参加公司组织的有关安全意识和技能的培训和演练、专项检查和审核等；

· 按照公司有关安全事件报告与调查的要求，及时报告发现的潜在威胁和各种安全事件，并积极参与突发事件的应对。

公司应按照纠正措施和跟踪关闭的有关要求，指定负责人员记录和分析发现的问题，落实各项风险处置措施并及时反馈问题整改状态。

在驻在国（地）作业时，公司应组织员工学习掌握当地宗教、文化和习俗，遵守驻在国（地）和地区的法律法规，尊重当地宗教、文化和习俗，并通过资助或捐赠等灵活的社区援助项目，努力建立良好的社区关系，树立良好的公司形象，确保在发生安全事件前后能得到当地政府、部落、社区的援助和相关信息。

4.1.7 参考案例

某央企在中亚地区启动项目，因属于中等安全风险地区，公司制定并实施了以下人员安全管理制度，具体条款是：

境外员工安全管理制度

第一章总则

第一条本公司对外劳务输出本着“互利共赢、共同发展”的经营理念，积极开展属地化经营，依据实际需要确定国内人员的派出，兼顾为本地创造就业机会。为完善公司各项工作流程和服务规范，保障员工合法权益，落实“安全第一，预防为主”的方针，加强公司人身安全管理，特制定本制度。

第二条本制度适用于公司各部门和各劳务输出员工。

第二章安全管理组织机构设置

第三条安全管理小组

（一）安全管理小组为公司安全管理机构

（二）安全管理小组组成成员

组长：XXX

组员：XXX、XXX、XXX…

第四条安全管理小组主要职责

（一）贯彻国家安全政策，负责公司安全制度体系的建立与完善，制定、执行各类安全管理措施；

（二）负责对本部门安全工作进行考核，检查，督促不安全措施的整改落实；

（三）出现安全事故，及时组织人员对公司重大安全事故的调查，并拟订可行性处理方案；

（四）组织公司安全教育培训，安全大检查等安全管理工作。

第三章境外企业和员工安全管理指引

第五条要认真了解和研究我国及东道国法律法规，特别是与劳动用工相关法律政策规定，并严格遵守，做到知法、守法、用法律规范用工行为，维护双方合法权益。

第六条要认真遵守我国有关规定，严格人员选派工作。派出人员应熟悉业务，身体健康，并拥有合法的出入境手续和工作许可。

第七条要重视派出人员的语言能力建设。派出人员应具有一定使用外语对外沟通的能力。如派出人员不懂外语，要对其进行日常用语的基本培训外，还应配备必要的翻译人员。

第八条要加强对派出人员的行前教育、培训和考核。有关商（协）会应帮助企业开展出国人员培训。培训重点是外事纪律、涉外礼仪、东道国社会概况、相关的法律法规、风俗习惯、宗教信仰等。培训考核合格后不合格人员不能派出。

第九条关注平等就业，避免出现种族、部落、肤色、宗教、性别方面歧视做法。

第十条招聘员工应严格按照法律规定履行必要的招聘程序，与雇员签订劳动合同，与雇员签订劳动合同，为雇员提供符合法律规定及双方合同约定的工资待遇和社会医疗保险。

第十一条境外企业要为雇员提供必要劳动保护，遵守东道国有关生产、技术和卫生安全标准，制定安全生产操作规程，避免安全事故发生，并为雇员办理相应的意外伤害保险。

第十二条 境外企业应建立与员工经常沟通机制，认真对待雇员提出的合理诉求，及时答复，妥善解决，避免矛盾激化。

第十三条慎重对待裁员，对确实需要解聘的雇员，要按照当地的有关规定履行合法的程序，并进行必要的解释。

第十四条应首先通过友好协商方式解决与雇员产生的分歧或纠纷；如双方无法达成一致，应通过法律途径解决。

第十五条应加强与东道国政府主管部门、有关行业组织的联系，必要时征求其对劳资问题的意见和建议；如发生劳资纠纷，应及时向东道国有关部门通报并寻求援助，避免与雇员发生直接冲突。

第十六条境外企业中方负责人应主动向中国驻外使（领）馆报到登记，按照《对外投资合作企业在外人员相关信息备案制度》的要求报备人员信息；如发生劳资纠纷，应及时向中国驻外使（领）馆、境内企业所在地政府主管部门和工商联如实报告。

第十七条 落实驻地安防体系建设，做到人防物防技防一体化，并聘请专业第三方机构进行审核，及时整改不足之处。

第十八条 严格执行人员进出驻地监管和登记制度，外出人员保持通讯畅通。

4.2 场所安全

4.2.1 基本定义

境外中资企业和人员的常见生产、经营、工作和生活的场所包括营地、办公场所和住所等。这些场所共同体现出封闭性的特点，即在未经授权的情况下，人员不得出入场所或其中特定部分，财产也不得被带出场所或其中特定部分。

场所安全管理是指通过有效地组织各种控制手段，以可持续改进的方式，将针对境外中资企业

生产、工作和生活场所中人员和财产的风险控制到可接受程度的过程。

在规划场所安全管理方案时，应遵循如下：

· 应当符合当地法律法规对各项控制措施的特别许可、技术指标等合规性要求。

· 要充分考虑场所的封闭性特点，严格设定、划分和管理场所及其各部分的出入和活动权限。

· 要对场所及其各个分区进行分层控制，确保任何一个威胁事件的攻击过程都会遭遇数层控制措施的依次处置，直至威胁终结。

· 要依据对象和风险的等级不同，采取多种控制措施进行有效集成，确保不同控制措施之间的有效衔接，以及整体控制措施的成本有效性。

4.2.2 实施原则

场所安全的总原则是综合考虑项目性质、价值含量、风险种类、脆弱点、安防目标和安防成本，力求成本最小化和安全效益最大化。具体原则如下：

1. 因地设防：即着眼施工现场和居住安全方便，选择营地；根据营地、施工场所、办公场所和设施所处的不同地域环境，选择安防等级，设计安防方案。如，在山区、荒漠、原野和城区等不同环境中，场所外围安防就要因地制宜，分别选择铁丝网、壕沟和围墙等。

2. 依险设防：即根据投资项目所在国家和地区的风险等级和排序，选择场所安防等级，设计安防方案。如，有地震、滑坡、火灾等物理威胁，有网络攻击电信干扰等数字威胁，有恐怖势力、抗议群体、刑事犯罪分子和不满分子等发动的社会威胁，还有内部、外部或内外勾结等不同来源的威胁。又如，在多数发达国家或城区，中资企业场所面临的主要安全风险是盗窃、罢工示威；在恐怖战乱等高风险国家特别是偏僻地段，中资企业场所面临的主要安全风险依次是恐怖袭击和绑架勒索等刑事犯罪。

3. 分类设防：即根据防护目标场所的种类及其脆弱点，采取相应的安防措施。对空旷地带的场所，可安置铁丝网，搭建瞭望塔，扩大监控视野；对封闭场所，要确保周边防护设施坚固可靠，强化门卫执勤和通道管控；对建筑工地等开放场所，重点安置电子监控网络，安排保安巡逻；对孤立设施，重点防范恶意损毁；对单纯施工场所，重点是防范抢劫盗窃；住所安防重点是确保人员免受袭击；办公场所安防重点是防范群体性罢工示威的冲击。对机房、油气、发变电等贵重财产设施和敏感场所，要强化安防措施。

4. 从严设防：即针对项目所处国家和地区风险等级设计场所安防方案时，宜居安思危，防患于未然，不侥幸应付，忌得过且过。要把风险估计得更严峻些，措施更周密些。

5. 主动设防：即坚持预警、威慑和应急处置的安防理念，及时获取风险预警情报信息，强化防范措施。在高危地区，要区分内线与外线。内线严格通行验证。外线聘请当地武装保安，设立缓冲地段，安装电网警示等。编制和演练突发事件应急处置预案。

4.2.3 营地安全管理具体措施

在选设营地等场所时，应寻求业务需求和安全要求的最佳平衡。

1. 场地选择

理想的位置应选择在具有开阔地面的高地。避免营地遭受武器火力攻击，便于发现和监控任何

形式的入侵。

营地的位置应远离主干道，为来访者提供充裕的停车位。停车区域必须选择在入口岗哨的监控视线内。空间要足够大，并满足如下要求：

· 周界栅栏以外 100 米的“武器火力区”内不允许出现建筑或居民区。

· 员工的住宿活动房、野营房等要保持安全间距，可根据风险等级进行调整，但不得小于规定的防火间距。

· 帐篷或棚屋要保持安全间距，可根据风险等级进行调整，但不得小于规定的防火间距。

· 用于办公的活动房、野营房等要保持安全间距，可根据风险等级进行调整，但不得小于规定的防火间距。

· 在关键区域要配备监控设施，如发电机和通讯设备所在区域。

· 满足作业队伍作业和生活的需要。

· 满足营地所有车辆的停车需要。

2. 一般设计和规划

按照常规，营地的保护措施应包含多层安全防护：

· 营地临近的社区作为第一道防线，应与当地社区保持良好的关系，以提供早期风险预警。

· 周界作为第二道防线，可设计为栅栏、围墙或其他类似的设施；栅栏或围墙的监控措施可以通过肉眼巡查、闭路电视或者声控报警等手段实现。第二道防线的目的是防止闲杂车辆和路人的接近。

· 第三道防线由内部设施和建筑物组成，它们的周围可以设置栅栏或者围墙。

· 第四道防线为建筑内墙以及上锁的门和窗。

· 最后一道防线为房屋内部的门以及应急避难设施。

同时需注意以下事项：

· 根据风险级别，配备相应的保安人员，为保安人员配备警械、报警器、视听设备等，并设置机械或电子的进出控制系统等来辅助保安人员实施防护。

· 如果可能，可以请求警察、军队等当地国家司法机关提供更高级别的保护。

· 组建快速反应部队，在必要时可对岗哨和巡逻队伍进行支援。后备保安力量要有足够的灵活性，充足的资源和武器弹药配备，以及时应对各种突发事件。

· 所有保障措施的功效取决于所用材料的质量、材料使用的方式、保安力量的资格和能力，以及现场管理层与当地相关安全部门、机构之间的关系。

· 对于整体安全目标来说，管理者与所雇用员工，现场与当地社区之间保持良好关系非常重要。

3. 进入路线

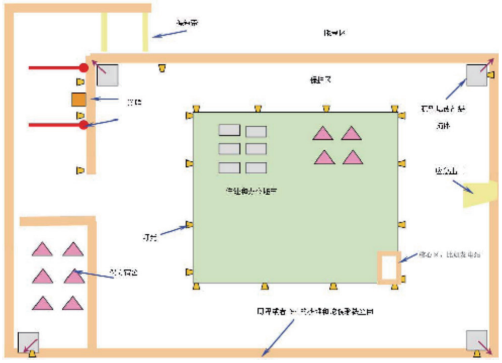
独立设置一条通往营地的进入路线，尽量少使用路标。在来访者访问之前给他们提供带有标记的地图，用坐标位置来告诉他们从哪离开主干道，从哪进入通往营地的道路。

为了对正在靠近营地的车辆或者行人及早预警，进入路线应处于营地周界周围的岗哨监控范围内。该路线应与主入口形成一定角度，这样可以使入侵车辆在进入之前被迫减速和转弯。

在主进入路线中，入口一定距离处应设置机动车缓冲装置，可设立车障或者一连串的减速带。

4. 规划

营地规划图：



规划所包含区域定义如下；

外　区——公共地带。

绿　区——位于营地周围的受一定程度保护的作业区。

限制区——营地周界外部，包含从营地周界的视线以内的外部环境以及需要巡查的基础设施的保护区。

保护区——营地周界，以营地周界为界，该区域包含栅栏、地面和大门。

核心区—— 关键资产或者营地作业必需区域，该区域需要被保护。

5. 周界栅栏

如果风险级别高，那么在总设计中针对周界安全的设计需要使用自然屏障、栅栏、地貌或者其他物理的、心理的边界以便向营地的来访者显示安全区域。

在理想的情况下，周界的边界应该是直的，以便能连续地观察到来访的人。

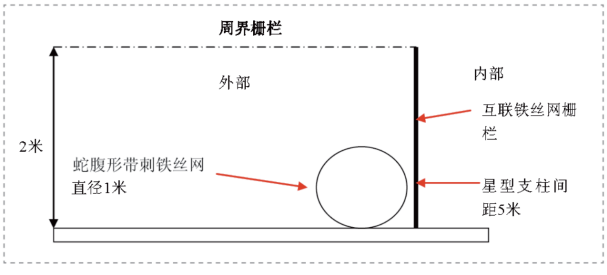
整个营地只能有一个入口，在此处控制所有人员的进入。

营地应设置一个应急出口，一旦内部出现紧急情况，必须保证所有的人员和车辆都能迅速地撤离，设计应急出口时应考虑不易从外部被发现和进入。

除自然屏障外，周界栅栏外 100 米以内的植被需要清除以保持良好的视线。

在营地周围需要建立高约两米的互连金属栅栏，并在这些栅栏顶部设立高约一米的带刺铁丝网或者在底部设置蛇腹形带刺铁丝网。

举例说明：



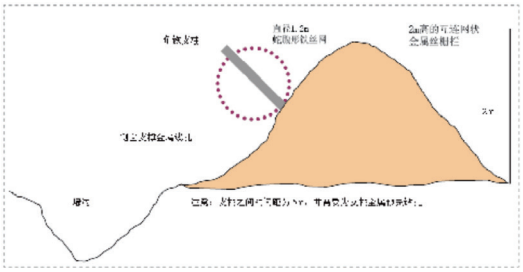
大门的安全等级不能低于栅栏，必须做到能够对车流进行控制，比如通过使用简单的可升降横杆等。

如果以上建造标准既不可行，也不经济，或从安全等级上看没有必要，也可选择另一种提供相同保护措施的方案。该方案将会使本地资源得到最大化的利用，充分发挥天然的地形、护坡或地貌等优势。

在沙漠和半干旱环境，易于建造护坡和壕沟系统，也能提供有效的安全保障。

壕沟应处于障碍物的外层，约为一米宽半米高。护坡主要由护道和蛇腹铁丝网构成，护坡至少要有两米高底部三米宽，蛇腹铁丝网需为三层结构，置于护坡边缘，用于固定铁丝网的高两米的支柱之间的最大间距为 5 米。支柱周围单个带刺铁丝网与蛇腹形铁丝网的每个线圈相连。

具体设计：



在这里至少需要四个警戒塔。警戒塔应能控制四周的环境并且能进行 360 度观察，塔间的最大间距为 250 米。根据不同的地形，如波浪形，对间距进行适当的调整。塔与塔之间应能相互支援，一旦出现情况，塔的位置应有利于相互迅速增援。为便于将塔移动到其他地点，警戒塔应该独立设计。

如果这点不能实现，则有必要在护坡的顶部放置沙包“掩体”。

6. 通道控制

仅设置一个主公共入口。在不使用的情况下，外部大门应处于关闭状态。在安全没有受到威胁的情况下，以及其他监控系统、巡逻系统、入侵探测系统都就位的情况下，可不关闭外部大门。

在主入口处需要对所有的机动车辆进行检查，核查驾驶人员带照片的 ID 卡如本地执照、护照或者类似的身份证件等。另外，发放必要的通行证来控制载货车辆的外出。

人员的出入控制应采用带有保安控制的“通行系统”进行身份识别。

来访者的车辆不允许停留在营地内或者入口对面。在接待者允许其进入营地之前，所有的来访者必须暂时停留在岗哨处，如需停留，来访者必须一直有人陪同，陪同者必须对来访者的全过程负责。

在高威胁风险区域，警戒塔必须能够观察到通往入口的道路。并且应在车辆检查站之前的路段设立一连串的车障和减速坡。为了控制所有的出入，并对其进行检查，检查站应位于两个出入控制系统之间，并设置在接近第一个出入控制系统的地方。

7. 照明

可采用如下几种照明系统：

· 周界照明：周界照明应使得保安和巡逻队伍能够发现试图攀登、破坏周界的人员。

· 检查站照明：为了给人员、车辆的检查提供充足的照明，大门附近的整个区域需要安装充足的照明系统。

· 区域照明：为了照亮大面积区域，灯具可被安装在临近的建筑物或者特殊立杆上。

· 灯具的类型和安装高度取决于所要照明的区域。

· 泛光灯：泛光灯可以照亮不易被发现的区域。

8. 避难所

避难所的建造目的是当营地遭受攻击时，为人员提供人身安全保障，例如一个可拖动的营房。

所有避难所的门应安装能从内部上锁的锁定插槽，并可以控制基地警报器。

所有避难所内部需要存放未开封的水、食物、通讯和医疗设备等应急物资。

9. 水电设施

发电机或配电箱是最重要的设施，其他设备均依赖其提供电力，因此需要对架空线路进行巡查和监视。

变电器往往会成为攻击目标。如果变电器位于建筑物之外，应在其周身覆盖金属网或在其外部安装金属笼，并安装警报器。总开关应设置在 24 小时有人值守的区域。

需要设置水泵和过滤设备。将管道埋于地下以提供保护。一般情况下，如果管道暴露在外部，则需要对其进行巡查或者安装警报器对其进行保护。

阀门和水泵需要安放在安全地点。阀门放置于其他地方，如果处于暴露状态，应该在外部设置砖块 / 混凝土 " 盒子 " 或者金属笼对其进行保护。

10. 锁

选择锁时，需要注意以下事项：固定锁要比挂锁安全；单闩锁要比弹簧锁安全；插锁的强度取决于与之相配的门及门框的强度；外装的锁体安装在门框表面上的锁的强度取决于它的安装强度；只能从一边进行操作的单边锁要比双边锁安全。

所有的钥匙和密码锁的密码必须被妥善地分配和控制。钥匙的保管必须与使用其锁的设备执行相同的安全标准。

当选择锁的时候，请慎重考虑以下要点：根据被保护物品的价值，来选择用哪一种质量的锁；锁的防撬等级；钥匙的使用权；锁的使用频率；锁是否能够承受外部气候环境的考验。

任何锁具都可以被强行撬开，因此必须有其他的安全配套措施，如门插、横木等。另外，经常对钥匙锁进行维护来确保其安全性和可操作性。

在日常作业时，打开屋门和大门，其他时段用挂锁锁住，另外还需要对挂锁进行检查，避免他人将其置换。

相对于使用钥匙的锁来说，号码锁有两项特殊优势：相对于保存一个钥匙来说，保存一个密码要容易得多；在危及安全的情况下，很容易更改密码。反之对于钥匙锁来说，如果丢失了一把钥匙则整套钥匙和锁都需要更换。

使用钥匙时要在管理员处登记，贴过标签的备用钥匙需要妥善保管在保险柜中。

11. 保险柜

现金、机密信息等贵重物品应保存在保险柜中。

保险箱一般为整体结构，能够承受数小时各式各样的破坏，如盗窃、火灾等。重量较轻的保险箱需要用砖块、水泥或者螺钉将其固定在地板上。使用密码锁要比使用钥匙锁更加安全。

符合安全标准的保险柜应该由金属制成，并且是单块整体结构。合页和折页轴应能承受攻击，锁可以是使用钥匙的锁或密码锁。

12. 安全警报

除了火警系统，每个营地都应设立一个不同于火警的安全警报。

报警扬声器应安装在从地面平视看不到的位置，如营房顶部。在武装保安的岗哨、广播室、经理室、财务室等区域都应该设有警报按钮。

13. 通信设备

企业需要一份定期更新的应急通讯录。使用的基本通信设备包括但不限于如下设备：

· 甚高频无线电网络。

· 高频无线电。

· 卫星电话，包括海事卫星、铱星、亚星、欧星电话等。

· 卫星数据传输设备。

14. 跟踪、定位系统

在高风险国家或地区，为了在紧急情况下，能够快速反应，及时确定车辆 / 人员的位置和状态，应使用车辆或人员跟踪、定位系统。跟踪、定位系统包括全球定位系统、车辆自动定位、定位服务或其他方式，以便对车辆、人员或其他财产进行精确定位。

4.2.4 办公场所安全管理具体措施

在境外选择办公场所时，应把周边社会安全环境作为第一位的考虑因素。

1. 场地选择

场地最好选择在高处。这样可以使建筑物不易遭到武器火力攻击，便于发现和监控任何形势的入侵。

环境考虑因素包括：

· 场地应选在半住宅、半商业区。进出办公场地不应受当地交通的限制影响；

· 场地应尽量远离潜在袭击目标或较为敏感的建筑周围，例如敏感国家的大使馆、清真寺或其他宗教设施。

场地应远离主干道，并满足以下要求：

· 建筑物距离围墙或车辆入口至少有 30 米的缓冲区；

· 在建筑物小区外的可视范围内，提供足够的停车空间，并且停车区尽量靠近办公楼；

· 在场地附近为来访人员提供足够的停车空间；

· 设立车辆检查站，对车辆进行检查，并能够阻止车辆进入现场；

· 设立行人检查点，对准备进入现场的人员进行身份检查，并对其行李进行检查或执行来访者程序；

· 有足够的空间设立 2.5 米高的外部周界栅栏或围墙。

住宅和办公室之间至少有两条不同路线可选择，以便不定期变换出行路线。

2. 场地选择——现有建筑

根据可供使用的当地设施，高层建筑的安全因素由高到低按顺序排列如下：

· 一栋完全由企业拥有并控制的独立式建筑物和场地。

· 一栋完全由企业拥有的半独立式办公楼。

· 一栋完全由企业拥有和控制的非独立式办公楼。
· 一栋独立式办公楼，且该办公楼的最上层完全由企业拥有和控制。
· 一栋半独立式办公楼，且该办公楼的最上层完全由企业拥有和控制。
· 一栋非独立式办公楼，且该办公楼的最上层完全由企业拥有和控制。
· 一栋独立式办公楼，且该办公楼的中间层完全由企业拥有和控制。
· 一栋半独立式办公楼，且该办公楼的中间层完全由企业拥有和控制。
· 一栋非独立式办公楼，且该办公楼的中间层完全由企业拥有和控制。
· 一栋独立式办公楼，且该办公楼的某些楼层由企业拥有和控制。
· 一栋半独立式办公楼，且该办公楼的某些楼层由企业拥有和控制。
· 一栋非独立式办公楼，且该办公楼的某些楼层由企业拥有和控制。

3. 总体设计与规划

新的和现有的办公楼都应该具备如下安全防护措施：

· 外墙高不低于 3 米，外表光滑无攀登物、坚固，防止强行进入。
· 建筑物离地 4 米以下的窗户应安装格栅或封住。
· 住宅和办公室之间至少有两条不同路线可选择，以便变换出行路线。

应选用上述标准来为员工和来访者提供全面的保护。如果场地在某方面存在不足，尽量采用其他安全措施来弥补这些缺陷，比如保安巡逻、监控设备覆盖、声光报警器等。

4. 周界栅栏

在没有围墙保护的情况下，建筑物应有护柱、水泥花架或其他周界保护设施。这些设施应适当摆放，并使建筑物与通道或建筑物与车辆行驶区之间的距离最大化。这些设施还应阻止车辆直接驶入大厅或穿过玻璃幕墙，即低栅栏或无栅栏的地方，大厅和车道之间的玻璃墙或玻璃门。车道设计和铺设应起到降低或避免高速车辆接近大厅和玻璃幕墙的作用。

积极协调并联系当地执法部门或政府机构，要求他们禁止、限制或阻止在建筑物前面停放机动车辆或上下人。

在较高风险地区，如果当地条件不许可或政府禁止用建立周界的方式来控制车辆，且办公室位于一楼或二楼，则应考虑将办公室搬迁至较为安全的区域。

5. 建筑布局

建筑空间可分为三种类型：公共区域、内部区域和需要特殊安全措施的安全区域或受限制区域。这些区域在建筑物内应各自分开，且控制各区域间的人员流动。

应合理安排走廊、楼梯间和其他可进入区域，以避免其成为隐藏场所。

一般来说，受限制区域应设置在一层以上的楼层，远离外墙并远离危险作业区域。不能从外部或公共区域直接进入，必须从内部进入受限制区域。常规或应急出口的通道不能穿过受限制区域或安全区域。

6. 门

外门应制作坚固，并紧密固定在外门周围的砖墙上。强度不够的门应用铁皮加固。门应安装适当标准的安全锁具和警报，特别是只作为应急出口的门。所有观察窗都应符合安全标准或由铁皮保

护。通向屋顶的门必须采用和外门一样的标准，且应额外安装一个“进出小心”警告标志。

应急出口门应和其他外门选用同等标准。安全插销可阻止未授权人员的强行进入。同时，要考虑“应急”释放闩、“进出警报”和插锁，并将钥匙保存在附近塑料盖的盒子内。

内门必须结构坚固，如果安装在普通区域和受限制区域之间，还应安装合适的安全锁。

格栅和百叶窗。门口和走廊使用外开格栅大门和卷帘门，但这些不能作为唯一一道防线，还须设置入侵检测系统，例如报警系统或监控系统等作为支持。

7. 窗

所有无关紧要的窗户都应用砖或玻璃砖砌起。所有地下室，一楼或其他容易进入区域的窗户必须固定在周围砖结构内，观察窗应在内部固定。

所有紧固件，如扣件、钩子等，必须设计牢固，并在必要时可锁。如果标准窗钩或插销不够，则要考虑下列因素：一个从内部固定的钢格栅或卷帘窗，应带有一个安全锁，以便紧急情况下作为应急出口；高强度钢筋条固定在周围砖墙内；重型金属网或焊接网要焊接到金属边框上并固定在周围砖结构内；钢或混凝土百叶固定在周围砖结构内。

8. 安全警报

报警扬声器应安装在办公楼的外部和内部，内部应在每个楼层安装足够的报警扬声器，以便所有区域都能够清晰地听见警报。在武装保安的岗哨、经理室、财务室等区域都应该设有警报按钮。

9. 通信设备

参见 4.2.3（13）

10. 监控系统

所有使用监控系统的地方，摄像头的清晰度至少为 480 线或更高。摄像头应每天检测。

监控系统应安装在距地面 4 米到 5 米之间，且能提供重叠覆盖。

数据记录设备应保存在拥有报警系统房间内的防火柜内。监控系统数据应至少保留 30 天，可外置存储盘。

应签订维护协议，以提供定期的维护。如果发生故障，应在 12 小时内修复。

防入侵者探测系统可以探测进入保护区的入侵者，它的信号可发给远程区域，以便立即采取相应的行动。这些系统可用于高风险区域。但是 IDS 系统并不能作为唯一的保护措施。它们在设计和功能上都很复杂，所以在安装和使用时要考虑专家的意见。用户应经常测试系统并定期进行维护。

11. 水电设施

参见 4.2.3（9）

对气管线、气罐等都应采取保护措施，且和上述水、电管路要求相似。

完全密闭且需要人为操作的设施都需有空气供应。在极端天气下，对空调或制冷系统的需求不断增加。送风设备和管道需要保护，以防止入侵和破坏。室外安装的设施易被移走，并有可能成为进入建筑物的通道。室外机组应安装在金属笼子内，管道进风口应安装格栅。

任何场地的设计都要确保供电、供水和其他应急设备放置在安全保护区内。在现场应保存足够的备件。

4.2.5 住宅安全管理具体措施

境外人员由于工作需要独自居住，在选择住宅时，应首选自建住宅，或者购买、租赁新建住宅。

1. 场地选择

住宅的选择应考虑如下因素：

· 理想的住宅场地应选择在高地上。

· 场地应选择在半住宅、半商业区，且当地交通流量不妨碍进出场地。如果不能满足，则选择在住宅区。

· 场地应远离犯罪案件频发的区域。

· 出入住宅及住宅所在区域的路线应安全可靠。

· 当地以及过路行人与车辆较少。

· 应严格执行当地的停车设施及规则。

· 场地应临近公共或应急服务机构，如警局、医院、消防等。

· 学校及接送点的位置应方便安全。

· 靠近其他同事或朋友的住所。

· 住宅应靠近工作地点；如遇高风险级别，住宅应与办公区域设立在一起，并提供额外的安全保障。

住宅类型应依照如下顺序考虑：

· 封闭式管理的住宅小区。

· 公寓：优先考虑的楼层选择是 3 楼到 7 楼之间，因为这个范围的楼层既不容易从街道上接近，也可以在紧急情况下处于救援范围内。

· 独立的房屋：需要采取保护措施。

2. 总体设计与规划

主卧室或浴室应设置成安全的场所，可以从内部上锁，这样可以为发生入侵行为时提供时间拨打紧急求救电话。

主卧室里应备有充满电的移动电话，以便紧急呼叫。移动电话或电话卡中应存有紧急呼叫号码。

主卧室中应备有充满电的手电筒。

3. 家政人员

由于家政人员经常单独留在家中很长时间，因此能够有效地减少家庭的安全隐患。但是他们需要必要的训练和指导，要明确指导这些家政人员在紧急情况下如何应对。这些指导应包括：接电话的正确程序；关闭以及锁上门窗；打开安全照明系统和入侵者探测或报警系统；在没有房主事先准许，并且未出示身份证明的情况下，不允许其他人进入；不接收不明邮件或包裹；不接触在住所周围发现的怪异包裹或物体；不得泄漏家庭信息；在特定紧急情况下如何采取行动。

4. 周界栅栏

栅栏高度 2 米，坚固，砖、混凝土或钢丝网建成，顶部配有 0.5 米高的带刺铁丝网或防攀爬设施。

警示牌上应清楚地标明该住所配有警报器、保安或警犬。

5. 周界通路

保持大门挂锁的锁定状态。在高风险地区，应做好进出控制，例如配备保安或安装电子进出控

制系统。

6. 照明

在院内安装足够的照明设备，在高风险地区，安装声控开关。配电设施设计应该考虑故意破坏因素。

7. 安全警报

报警扬声器应安装在住宅的外部和内部，内部应在每个楼层安装足够的报警扬声器，以便所有区域都能够清晰地听见警报。在武装保安的岗哨、卧室等区域都应该设有警报按钮。

8. 通信设备

参见 4.2.3（13）

9. 电子安全系统

在高风险区域，应安装以下电子安全系统：

· 配有应急按钮的内部或外部警报装置。此装置应该是在现场无声的，但能够连接到反应部队，如私人保安或警察；

· 配有辅助电源的监控系统。

· 烟雾报警器应配备在合适的位置，例如卧室、厨房和走廊。

10. 门

外门应坚固可靠，安装优质的门锁，最好是双钥匙单栓锁，安装门链和门镜。

11. 阳台

阳台应防止入侵者进入室内，但可以作为逃生通道。

12. 窗

所有窗户都配有安全栓或防碎膜，最好具备带钥匙窗锁。

13. 其他

空调设备通过螺栓固定以防止拆移。保管好钥匙，备用钥匙要放在安全地方。贵重物品应根据数量分类，并存放在防火安全区内。危险材料：家庭成员和家政人员要知道危险品的类型和存储要求。

4.2.6 实施标准

1. 场地选择

固定营地	
低风险	须考虑预防驻在国（地）可能发生的自然灾害及流行性疾病，例如在常见暴风雨和洪水地区应远离山谷和低洼地带等；在常有地震发生的地区应远离高山或高大建筑物等； 选择附近有可利用水源或地下水的场地（水质应化验）； 有条件的地方应具备直升机安全降落的场地； 应与爆炸品、危险化学品、放射源、燃料库保持安全距离； 应远离武器弹药或其他爆炸物仓库。
中高风险	同上。

固定营地	
高风险	须考虑预防所在国和地区可能发生的自然灾害及流行性疾病，例如在常见暴风雨和洪水地区应远离山谷和低洼地带等；在常有地震发生的地区应远离高山或高大建筑物等，同时应考虑所选房屋的抗震等级； 首先地势较高的场地，既可有效防止武装袭击，又便于观察周围情况； 应距离主干道 200 米以上； 选择附近有可利用水源或地下水的场地； 应与爆炸品、危险化学品、放射源、燃料库保持安全距离； 应远离武器弹药或其他爆炸物仓库； 应按照不同区域来规划物防设施； 周界外应有足够空间设置访客停车场，且距离出主入口 30 米以上； 应具备直升机安全降落的场地。
极高风险	须考虑预防所在国和地区可能发生的自然灾害及流行性疾病，例如在常见暴风雨和洪水地区应远离山谷和低洼地带等；在常有地震发生的地区应远离高山或高大建筑物等，同时应考虑所选房屋的抗震等级； 首先地势较高的场地，既可有效防止武装袭击，又便于观察周围情况； 应距离主干道 200 米以上； 选择附近有可利用水源或地下水的场地； 应与爆炸品、危险化学品、放射源、燃料库保持安全距离； 应远离武器弹药或其他爆炸物仓库； 应按照不同区域来规划物防设施； 周界外应有足够空间设置访客停车场，且距离出主入口 30 米以上； 周界外 100 米范围内应没有建筑物及遮挡视线的高大植物和物品； 应具备直升机安全降落的场地。

临时营地	
低风险	须考虑预防所在国和地区可能发生的自然灾害及流行性疾病，例如在常见暴风雨和洪水地区应远离山谷和低洼地带等；在常有地震发生的地区应远离高山或高大建筑物等； 如果所在地区存在危险野生动物，应尽量避开危险野生动物活动范围；无法避开应采取相应防护措施； 有条件的地方应具备直升机安全降落的场地； 选择附近有可利用水源或地下水的场地； 应与爆炸品、危险化学品、放射源、燃料库保持安全距离； 应远离武器弹药或其他爆炸物仓库。
中高风险	同上。
高风险	需考虑预防所在国和地区可能发生的自然灾害及流行性疾病，例如在常见暴风雨和洪水地区应远离山谷和低洼地带等；在常有地震发生的地区应远离高山或高大建筑物等； 如果所在地区存在危险野生动物，应尽量避开危险野生动物活动范围；无法避开应采取相应防护措施； 首先地势较高的场地，既可有效防止武装袭击，又便于观察周围情况； 应距离主干道 200 米以上； 选择附近有可利用水源或地下水的场地； 应与爆炸品、危险化学品、放射源、燃料库保持安全距离； 应远离武器弹药或其他爆炸物仓库； 应按照不同区域来规划物防设施； 周界外应有足够空间设置访客停车场，且距离出主入口 30 米以上； 应具备直升机安全降落的场地。

临时营地	
极高风险	须考虑预防所在国和地区可能发生的自然灾害及流行性疾病，例如在常见暴风雨和洪水地区应远离山谷和低洼地带等；在常有地震发生的地区应远离高山或高大建筑物等； 如果所在地区存在危险野生动物，应尽量避开危险野生动物活动范围；无法避开应采取相应防护措施； 首先地势较高的场地，既可有效防止武装袭击，又便于观察周围情况； 应距离主干道 200 米以上； 选择附近有可利用水源或地下水的场地； 应与爆炸品、危险化学品、放射源、燃料库保持安全距离； 应远离武器弹药或其他爆炸物仓库； 应按照不同区域来规划物防设施； 周界外应有足够空间设置访客停车场，且距离出主入口 30 米以上； 周界外 100 米范围内应没有建筑物及遮挡视线的高大植物和物品； 应具备直升机安全降落的场地。

办公室和住所	
低风险	须考虑预防所在国和地区可能发生的自然灾害及流行性疾病，例如在常见暴风雨和洪水地区应远离山谷和低洼地带等；在常有地震发生的地区应远离高山或高大建筑物等，同时应考虑所选房屋的抗震等级； 应选择位于安全地段、离机场较近、交通方便且安保系统完善的区域； 应临近公共医疗、消防机构； 应远离武器弹药或其他爆炸物仓库。
中高风险	须考虑预防所在国和地区可能发生的自然灾害及流行性疾病，例如在常见暴风雨和洪水地区应远离山谷和低洼地带等；在常有地震发生的地区应远离高山或高大建筑物等，同时应考虑所选房屋的抗震等级； 应选择位于安全地段、离机场较近、交通方便且安保系统完善的区域。所选建筑物能为来访者提供充足的停车位； 应临近公共医疗、消防机构； 应远离武器弹药或其他爆炸物仓库。
高风险	须考虑预防所在国和地区可能发生的自然灾害及流行性疾病，例如在常见暴风雨和洪水地区应远离山谷和低洼地带等；在常有地震发生的地区应远离高山或高大建筑物等，同时应考虑所选房屋的抗震等级； 首选独栋或连栋建筑，全部楼层为我方所拥有，注意避开 1-2 层，选择具有不止一个进出口的建筑物，所选建筑物附近应能为来访者提供充足的停车位； 应选择位于公共医疗、消防机构，离机场较近、交通方便且安保系统完善的区域； 办公室和住所不在一起时，两者之间至少有两条不同路线，以便不定期变换出行路线（建议办公住宿一体化）； 应远离可能成为袭击目标或较为敏感的建筑，例如政府机构、广播或者电视台、军警用设施、敏感国家的大使馆，不租赁以前被政府机构或可能成为恐怖袭击对象的组织使用过的建筑； 应远离武器弹药或其他爆炸物仓库。

办公室和住所	
极高风险	须考虑预防所在国和地区可能发生的自然灾害及流行性疾病，例如在常见暴风雨和洪水地区应远离山谷和低洼地带等；在常有地震发生的地区应远离高山或高大建筑物等，同时应考虑所选房屋的抗震等级； 首选独栋或连栋建筑，全部楼层为我方所拥有，注意避开 1-2 层，选择具有不止一个进出口的建筑物，所选建筑物附近应能为来访者提供充足的停车位； 应选择位于公共医疗、消防机构，离机场较近、交通方便且安保系统完善的区域；住所与办公室尽量靠近，降低外出风险； 办公室和住所不在一起时，两者之间至少有两条不同路线，以便不定期变换出行路线；选择住所、办公室最近的停车位（强烈建议办公住宿一体化）； 应远离可能成为袭击目标或较为敏感的建筑，例如政府机构、广播或者电视台、军警用设施、敏感国家的大使馆，不租赁以前被政府机构或可能成为恐怖袭击对象的组织使用过的建筑； 应远离武器弹药或其他爆炸物仓库。

2. 周界防护

固定营地	
低风险	可采用铁丝网或者普通砖墙、土墙等； 如采用铁丝网，高度不低于 2 米，铁丝直径不小于 3.8 毫米，网格每边最大 6 厘米，每隔 3 米设置一根立柱进行支撑； 如采用普通围墙，高度应不低于 2 米，厚度应不少于 24 厘米； 林区、草原地区应考虑预留防火墙。
中高风险	可采用铁丝网或者普通砖墙、土墙等； 如采用铁丝网，高度不低于 2 米，铁丝直径不小于 3.8 毫米，网格每边最大 6 厘米，每隔 3 米设置一根立柱进行支撑；在铁丝网外侧根部设置直径约 1 米的蛇腹型带刺铁丝网； 如采用普通围墙，高度应不低于 2 米，厚度应不少于 24 厘米；在铁丝网外侧根部设置直径约 1 米的蛇腹型带刺铁丝网； 铁丝网、普通砖墙或土墙外侧 3 米内无可攀爬的高大植物或物品； 林区、草原地区应考虑预留防火墙。
高风险	如采用砖混围墙，高度应不低于 2 米，厚度应不少于 24 厘米；顶部安装向外和向上呈 45 度角，至少 30 厘米长的角铁，并在角铁间铺设蛇腹型带刺铁丝网或三根间隔 15 厘米的带刺铁丝形成铁丝网； 如采用铁丝网，高度不低于 2 米，铁丝直径不小于 3.8 毫米，网格每边最大 6 厘米，每隔 3 米设置一根立柱进行支撑；顶部安装向外和向上呈 45 度角，至少 30 厘米长的角铁，并在角铁间铺设蛇腹型带刺铁丝网或三根间隔 15 厘米的带刺铁丝形成铁丝网；铁丝网内部应使用合适的物品遮挡视线，避免外部直视； 可采用铁丝网或者砖混围墙等； 铁丝网或围墙外侧挖至少 1.5 米深，2 米宽的壕沟； 壕沟外侧铺设蛇腹型带刺铁丝网，每隔 5 米设置一根立柱进行支撑； 根据固定营地大小和形状，沿周界设置警戒塔，每座警戒塔应能进行 360 度观察，每两座警戒塔之间的距离不超过 250 米，警戒塔观察窗高度应高于周界 2 米以上； 林区、草原地区应考虑预留防火道。

固定营地	
极高风险	应采用钢筋混凝土围墙或 T 型防弹墙，高度不低于 2 米，厚度不少于 30 厘米，顶部安装向外和向上呈 45 度角，至少 30 厘米长的角铁，并在角铁间铺设蛇腹型带刺铁丝网或三根间隔 15 厘米的带刺铁丝形成铁丝网； 壕沟外侧铺设蛇腹型带刺铁丝网或并排 5 根间隔 20 厘米的带刺铁丝网，每隔 5 米设置一根立柱进行支撑； 围墙外侧挖至少 2 米深，3 米宽的壕沟； 根据营地大小和形状，沿周界设置警戒塔，每座警戒塔应能进行 360 度观察，每两座警戒塔之间的距离不超过 250 米，警戒塔观察窗高度应高于周界 2 米以上； 每座警戒塔四周须焊接 10 毫米厚，1 米高的钢板进行保护，底面也要铺设最低 10 毫米厚钢板； 林区、草原地区应考虑预留防火道。

临时营地	
低风险	可采用铁丝网或者普通砖墙、土墙等； 林区、草原地区应开辟防火道。
中高风险	可采用铁丝网或者普通砖墙、土墙等； 如采用铁丝网，应使用 5 根间隔 20 厘米的带刺铁丝网，每隔 5 米设置一根立柱进行支撑； 如采用普通围墙，高度应不低于 2 米，厚度应不少于 24 厘米； 林区、草原地区应开辟防火道。
高风险	可采用铁丝网或者普通砖墙、土墙等； 如采用铁丝网，高度不低于 2 米，铁丝直径不小于 3.8 毫米，网格每边最大 6 厘米，每隔 3 米设置一根立柱进行支撑； 如采用普通围墙，高度应不低于 2 米，厚度应不少于 24 厘米； 铁丝网、普通砖墙或土墙外侧挖至少 1.5 米深，2 米宽的壕沟，挖出的土石不应堆在壕沟外侧； 林区、草原地区应考虑预留防火道。
极高风险	采用 2 米以上防爆墙或土墙，有条件的地方采用钢筋混凝土围墙或 T 型防弹墙； 围墙外侧挖至少 2 米深，3 米宽的壕沟，挖出的土石不应堆在壕沟外侧； 壕沟外侧并排 5 根间隔 20 厘米的带刺铁丝网，每隔 5 米设置一根立柱进行支撑； 根据营地大小和形状，沿周界设置警戒塔，每座警戒塔应能进行 360 度观察，每两座警戒塔之间的距离不超过 250 米，警戒塔观察窗高度应高于周界 2 米以上； 每座警戒塔四周须焊接 10 毫米厚，1 米高的钢板进行保护，底面也要铺设最低 10 毫米厚钢板； 林区、草原地区应考虑预留防火道。

办公室和住所	
低风险	可采用铁栅栏或者普通砖墙、土墙等； 如采用铁栅栏，高度应不低于 2 米，竖栏间距应不大于 15 厘米； 如采用普通围墙，高度应不低于 2 米，厚度应不少于 24 厘米。
中高风险	可采用铁栅栏或者普通砖墙、土墙等； 如采用铁栅栏，高度应不低于 2 米，竖栏间距应不大于 15 厘米，外侧 3 米内无可攀爬的高大植物或物品； 如采用普通围墙，高度应不低于 2 米，厚度应不少于 24 厘米，外侧 3 米内无可攀爬的高大植物或物品。

办公室和住所	
高风险	应采用砖混围墙，高度不低于 2 米，厚度不少于 24 厘米，顶部安装向外和向上呈 45 度角，至少 30 厘米长的角铁，并在角铁间铺设蛇腹型带刺铁丝网或三根间隔 15 厘米的带刺铁丝形成铁丝网，围墙外 3 米内无可攀爬的高大植物或物品； 形成周界的房顶要安装带刺铁丝网以防止从顶部进入；
极高风险	应采用钢筋混凝土围墙，高度不低于 2 米，厚度不少于 30 厘米，顶部安装向外和向上呈 45 度角，至少 30 厘米长的角铁，并在角铁间铺设蛇腹型带刺铁丝网或三根间隔 15 厘米的带刺铁丝形成铁丝网，围墙外 3 米内无可攀爬的高大植物或物品； 形成周界的房顶要安装带刺铁丝网以防止从顶部进入。

3. 出入口控制

固定营地	
低风险	出入口的设置应遵循人车分离原则，并尽量减少出入口； 主出入口升降栏杆采用金属材质，其强度不低于周界的强度，不使用时保持落下状态； 在升降栏杆前设置用于车辆和人员检查的门岗房； 应设置应急出口，出现紧急情况时，能保证所有人员和车辆都能迅速撤离，应急出口应采取与周界相同的材质，平时处于关闭状态。
中高风险	同上。
高风险	出入口的设置应遵循人车分离原则，并尽量减少出入口； 主出入口双升降栏杆，采用金属材质，其强度不低于周界的强度，不使用时保持落下状态； 门岗房应设置在双升降栏杆之间，且在进入路线最后一个转弯前，用于检查车辆和人员； 门岗房使用 10 毫米厚钢板加固，高度至少 1.5 米； 主出入口安装 X 射线安检机和安检门，对来访者宿舍物品进行检查； 设置应急出口，出现紧急情况时，能保证所有人员和车辆都能迅速撤离，应急出口应采取与周界相同的材质，平时处于关闭状态； 有恐怖袭击或武装冲突风险时，应配置手持式爆炸物探测器和车底检查镜。
极高风险	出入口的设置应遵循人车分离原则，并尽量减少出入口； 主出入口双升降栏杆，采用金属材质，其强度不低于周界的强度，不使用时保持落下状态； 门岗房应设置在双升降栏杆之间，且在进入路线最后一个转弯前，用于检查车辆和人员； 门岗房使用 10 毫米厚钢板加固，高度至少 1.5 米； 主出入口安装 X 射线安检机和安检门，对来访者宿舍物品进行检查； 设置应急出口，出现紧急情况时，能保证所有人员和车辆都能迅速撤离，应急出口应采取与周界相同的材质，平时处于关闭状态； 有恐怖袭击或武装冲突风险时，应配置手持式爆炸物探测器和车底检查镜； 有恐怖袭击或武装冲突风险时，应配置反恐带刺路障。

临时营地	
低风险	设置一个主入口，配备简易升降栏杆； 应设置应急出口，出现紧急情况时，能保证所有人员和车辆都能迅速撤离，应急出口应采取与周界相同的材质，平时处于关闭状态。
中高风险	主出入口升降栏杆采用金属材质，其强度不低于周界的强度，不使用时保持落下状态； 在升降栏杆前设置用于车辆和人员检查的门岗房； 应设置应急出口，出现紧急情况时，能保证所有人员和车辆都能迅速撤离，应急出口应采取与周界相同的材质，平时处于关闭状态。
高风险	主出入口升降栏杆采用金属材质，其强度不低于周界的强度，不使用时保持落下状态； 门岗房设置在升降栏杆之前，且在进入路线最后一个转弯前； 有恐怖袭击或武装冲突风险时，应配置手持式爆炸物探测器和车底检查镜； 设置应急出口，出现紧急情况时，能保证所有人员和车辆都能迅速撤离，应急出口应采取与周界相同的材质，平时处于关闭状态。

临时营地	
极高风险	主出入口双升降栏杆，采用金属材质，其强度不低于周界的强度，不使用时保持落下状态； 门岗房应设置在双升降栏杆之间，且在进入路线最后一个转弯前，用于检查车辆和人员； 门岗房使用 10 毫米厚钢板加固，高度至少 1.5 米； 主出入口安装 X 射线安检机和安检门，对来访者宿舍物品进行检查； 设置应急出口，出现紧急情况时，能保证所有人员和车辆都能迅速撤离，应急出口应采取与周界相同的材质，平时处于关闭状态； 有恐怖袭击或武装冲突风险时，应配置手持式爆炸物探测器和车底检查镜。

办公室和住所	
低风险	独栋或连栋建筑出入口应具有防护门，并保持常闭状态； 普通居民楼或写字楼应具有防盗门。
中高风险	独栋或连栋建筑出入口应具有防护门，并保持常闭状态； 普通居民楼或写字楼应具有防盗门； 人员出入应使用出入口控制系统； 设置应急出口，出现紧急情况时，能保证所有人员和车辆都能迅速撤离； 应急出口应能阻止未经授权的人员强行进入。
高风险	独栋或连栋建筑出入口应具有防护门，并保持常闭状态； 普通居民楼或写字楼应具有防盗门； 人员出入应使用出入口控制系统； 设置应急出口，出现紧急情况时，能保证所有人员和车辆都能迅速撤离； 应急出口应能阻止未经授权的人员强行进入； 有恐怖袭击或武装冲突风险时，应配置手持式爆炸物探测器。
极高风险	独栋或连栋建筑出入口应具有防护门，并保持常闭状态； 普通居民楼或写字楼应具有防盗门； 人员出入应使用出入口控制系统； 设置应急出口，出现紧急情况时，能保证所有人员和车辆都能迅速撤离； 应急出口应能阻止未经授权的人员强行进入； 办公室出入口根据当地情况安装 X 射线安检机和安检门，对来访者宿舍物品进行检查； 有恐怖袭击或武装冲突风险时，应配置手持式爆炸物探测器； 有恐怖袭击或武装冲突风险时，应配置反恐带刺路障。

4.2.7 操作流程

境外中资企业应将场所安全管理的目标纳入生产经营管理的整体目标之中，作为整体目标的重要组成部分。建立健全各级安全管理组织机构，要在决策层面、管理层面和执行层面设立专门的场所安全管理职位，直接向同一层面的最高负责人负责，有条件的公司或项目还应当在不同层级设立相应的安全部门，作为各级安全管理工作的具体落实机构。安全管理专职人员应具备场所安全的专业知识、技能和经验。

国际通行惯例，警务人员与人群基数的配比为 1:250，而警务人员与安全辅助人员的比例为 1:10，故建议中资企业在境外项目中可按 1:25 的比例配备肩负安全职责的人员，风险级别高的地域应适当增加比例。该安全员虽可来自不同部门、不同专业、具有不同素质，但都须接受安全管理负责人或安全管理部门的指导、协调和指挥，接受持续的专门的安全培训，在日常防范工作和应急事件处置中发挥核心作用。

具体操作流程包括：

1. 现场勘查：即实地考察拟设场地周边环境，包括地理位置、地质类型、地形地貌；交通状况；相邻企业、街区、宗教和部落等社区状况；区域犯罪率和主要不稳定因素等治安记录；政府机构和警务安全机构分布；医疗卫生机构等。勘查旨在明确场所可能面临的风险等级、排序、来源和安防脆弱点。

2. 规划制定：根据现场勘查发现，选择应对方案。

· 明确场所安防目标。包括：对可能出现的风险先期预警，对即将形成的威胁实施威慑阻遏，对业已形成的风险事态主动化解，降低突发事件造成的危害。

· 从严选购安防要素。坚持效益优先，根据特定场所安防系统的需要，精心挑选安防人员和相关器械，力戒审查松懈，严禁偷工减料，以次充好，自埋隐患。

· 综合考虑安防布局。充分估计场所安防面临的有利 / 不利条件、脆弱点、成本控制和环境许可程度（政治、政策、习俗和法律禁忌），着眼成本最低可控与风险最大免除的平衡，审慎选择各类安防措施与布局，不留死角，确保重点。如，邻近警务和医疗卫生机构，可相对减少反恐保安和医疗方面的投入；在地震多发地带，则需强化住所抗震防震措施。

3. 规划实施：实施场所安防规划，要把握四个环节。

· 要经安全顾问对场所安防规划可行性与合理性进行认真审查，避免走弯路。

· 要对场所安防服务提供方和施工方进行严格挑选甄别，避免豆腐渣工程。

· 是以人为本，住所优先。

· 安防系统到位必须经试运行检验合格。

4.2.8 参考案例

某央企在南亚某国承建大型燃煤电站。项目所在国处于红色等级的高风险区域，存在较高等级的恐怖主义、非政府武装、治安犯罪等安全威胁，因此有必要加强厂区的安防配置。项目厂区位于港口工业区，方圆 5 公里内无居民区，南面临海，东西两侧与其他工厂相邻，北面有主干道公路通过。厂区北侧和东侧有一条水渠，形成与外界的相对隔离。总体而言，厂区位置相对封闭，具备较好的安防条件。

安防专家小组在审查原有安防设计方案时发现，本项目的安防大部分力量放到了厂区北侧，因为主进出口设计在厂区北侧，而北侧紧靠公路交通主干道，需加强隔离设施建设。厂区东侧是一家废弃的炼油企业厂区，存在敌对分子潜入的风险，需要强化监控措施；厂区南侧面海，未来将建货运码头，所以也需要考虑未来来自海上的敌对袭击，不但要考虑施工期的安全需求，还应充分考虑项目建成后的持续安全管理设施。厂区西侧为荒地。

经现场勘查并与业主反复沟通，双方达成一致意见，形成以下安防设计方案：

1. 隔离设施：

（1）建围墙：东西北三侧建围墙，达到防枪击、防侵入标准；墙高 2.5 米，上方设 0.8 米电网。

（2）挖壕沟：东侧和北侧围墙外拓宽现有水渠形成防护壕沟，宽 5 米，深 3 米，沟内灌水。

（3）开通道：在厂区西侧临时征用土地开辟专用通道。

（4）设出口：厂区出入口移至西侧，避开主干道，全面封闭北侧；出入口外设“Z”字型混

凝土车辆减速障碍，防范车辆冲撞。

2. 营区设置

（1）中外员工营区分离：厂区内建中方员工宿营区，西侧围墙外临时征用场地上建立当地员工宿营区。

（2）厂区内中方宿营区整体向南移动 30 米，远离北墙。

（3）厂区西南角建安全中控指挥中心，在建设完成后与电厂中控室合并。

（4）厂区内开挖永久性半地下设施，平时作为员工食堂和娱乐场所，紧急情况下作为应急避难所，储备食品、饮用水、药品和帐篷。

厂区南部储煤场空地预留紧急撤离集合场和通道。

3. 监控设备：

（1）厂区监控：东、北、西三侧围墙上设视频监控设备。在围墙的四个角分别安装球型摄像机；围墙的其他区域每隔 200 米均匀分布枪形摄像机，对围墙进行定点监控；在人员进出门口设置枪形摄像机；在重要敏感区域设高速球型摄像机，扩大监控范围。

（2）周边监控：使用无人机不定期巡航厂区周边环境。

（3）岗亭：西北围墙拐角处、北侧东段、南部码头制高点、设瞭望岗亭三座，8×3 小时持枪值守。

（4）监控设备智能联网中央控制平台（中控）。

4. 出入控制设施：

（1）西侧通道北部设车辆进出口，设阻车装置，配备车辆防爆检测设备。

（2）西侧通道南部设人员进出口，只允许中方人员与受邀请访客，进出需核查身份，配备行包安检设备。

5. 保安人员配备

岗位		国别	人数	装备
管理	安全官	中方	1	无
	联络官	中方	1	无
监控	中控	中方	3	无
	技术	中方	1	无
内保		中方	6	非杀伤性
安检	门卫	外方	12	杀伤性
	安检	外方	8	无
巡逻		外方	6	杀伤性

4.3 出行安全

4.3.1 基本定义

在境外中资企业日常生产、生活中，出行以车辆为主要载体，因此需要特别关注涉及车辆的安全解决方案，通过积极、有效以及持续改善的措施，强化出行安全管理，保障车辆出行安全。

4.3.2 具体措施

存在车辆出行风险的国家普遍存在的风险主要是拦路抢劫、袭击（枪击或爆炸）、误入游行人

群、车辆故障导致车祸肇事、司机培训不足导致风险事件。因此应当从司机筛选及培训、乘员培训、突发情况应对、车辆防弹改装标准等方面进行加强。

1. 驾驶员选拔、培训和日常管理

包括中方专职驾驶员、当地聘用驾驶员、中方兼职驾驶员，相关管理制度包括但不局限于：

· 实施准驾证制度：要求专职安全管理责任人对招募的驾驶员进行驾驶证情况核实，进行驾驶技能考核确认驾驶员驾驶技能，与相关部门沟通确认关键岗位驾驶员的背景情况，确保驾驶员身份正常，不存在犯罪记录或与恐怖分子勾结记录。对于中方专职司机以及紧急情况下的兼职中方司机，应确认驾驶技术并进行考核后方可列入中方驾驶员名单，拥有驾车权限。

· 建立健全的车辆使用制度，确认驾车或乘车出行审批制度流程，增强员工乘车过程中的紧急情况响应能力，向全部拥有驾驶权限的人员宣贯车辆使用制度，向所有中方人员宣贯车辆出行审批制度，并遵章执行。

· 驾驶员教育，形成持续、定期的驾驶员教育机制，比如剖析案例，以事故为鉴汲取教训；不同道路、不同季节的安全驾驶注意事项宣讲；风险隐患自查自纠等。

· 行车过程中，乘车的中方员工应密切关注驾驶员以及随车安保人员行为举止，禁止未经乘车人许可打电话或发信息，防范有驾驶员或安保人员被胁迫，出行途中向不法分子告知车辆行程路线及时间，导致车上人员遇袭或被绑架。

· 防范恐袭、绑架及抢劫，要求驾驶员对经常使用的目的地进行 1 条主路线、至少 2 条备用路线的规划工作，路线应尽量避开宗教场所、军警单位、政府办公区、大型商场、大型学校等处。出行不能形成规律，必须经常改变行车路线和行车时间。在社会治安风险极高的城区行驶，应当随时密切关注路面行驶的摩托车，确保摩托车无法靠近己方车辆或要求随车安保人员保持警惕。

· 应急处突，高风险及极高风险地区驾驶员应具备应急情况处置能力，应具备窄路调头、快速倒车调头驶离、障碍物最低限度车损冲撞等技能。驾驶员应培训医疗院前救护的止血技能，最大限度保障发生人员受伤时的生命体征。

2. 乘员规定及应具备的技能

乘员在申请车辆使用许可的时候能够遵守车辆外出申请制度，乘坐车辆时的相关提升安全意识的思考，协助驾驶员进行观察的行为将大幅度提升车内乘员的安全，乘员应当实施的策略包括但不限于：

合规申请车辆出行许可，乘车人应当依据规定，向安全管理部门申请用车许可，获得许可批复后，按时间出行。

行程保密，安保管理部门以及乘车人如有可能，切勿提前通知乘车人目的地，只与司机确定准备出发时间，待出发前通过向驾驶员出示出行许可或由安保管理部门告知出行目的地，且密切关注驾驶员和随车安保人员打电话或发短信的情况，如有违反，立即给予警告并尽可能更改出行路线或时间。

协助行程安全管理，乘车人在极高风险地区行驶过程中，乘员不应玩手机或睡觉。应当协助驾驶员对周边环境安全进行随时监控，及时发现可疑车辆、人员、景象并立即告知驾驶员或随车安保。应当重点注意单人驾驶的破旧车辆且驾驶员神情紧张，且车辆减震器明显下沉的车辆，此类车辆是

汽车炸弹的极高风险目标。在高风险地区行车应当关注路边草丛，强制降速拐弯处可能存在的抢劫团伙。在治安犯罪事件较多的高风险和极高风险区域乘车，应当关闭车窗，不将手机放在手中，防止被不法分子临时起意进行抢劫。

随车安保人员应当熟练使用武器，安全管理部门的专职安保管理负责人应当对有随车安保资质的安保人员进行射击和武器使用能力考核，考核通过后方可持枪随车护卫。随车护卫期间应当协助驾驶员进行路面情况以及可疑人员车辆观察。在极高风险路段行驶，应当将枪支设为随时可击发状态或者亮明枪支对外部威胁进行震慑。

车内乘员应当熟练掌握应急技能，当遭遇枪击时，无论是否是防弹车，必须降低身姿，伏于车座或车地板上。乘员应当上车后无论在任何位置乘坐均使用安全带，但必须掌握如何快速解开安全带。对于车辆遇袭后车内人员应急处置，应当至少每季度对所有中方成员进行培训和演练。

拥有随车安保或跟车安保人员的项目，应当至少每个月与安保护卫人员进行突发情况应急处置合练，确认知晓对方意图，中方成员知晓安保护卫人员的安保策略，安保护卫人员应当知晓项目安全管理部门制定的车辆行驶以及突发情况标准处置程序。

车内所有人应当知晓车内卫星电话、应急包、急救包、随车工具、防弹衣、防弹头盔的放置位置。在极高风险区域行车应当在上车后将防弹衣和头盔放置于身体一侧，确保遇到突发情况可随时穿戴。

3. 车辆

由车辆管理和车辆使用两个方面，共同构成车辆安全保障体系，相关管理措施包括但不局限于:

· 车辆购置或租赁，对于车辆应当选择当地最常见的车型和车辆颜色；根据工作现场的需要来决定是否采购四轮驱动汽车，应当注意并不是所有看上去的大型车辆均为四驱车，同时应当注意到一个普遍认识的误区，SUV（运动型多功能车）车型并非越野车。在高风险或极高风险国家和地区，如条件许可，应当使用 B6 级别防弹车。当决定租赁车辆时，应当分别比较租车公司的租金价格和车况，进行综合比较。必要的话应当上门考察租车公司实力，确定租金价格后应当将合同交由合同审核部门进行审查，确认无误后方可签署。

· 防弹车改装或检查选择注意事项，通常情况下在极高风险地区应当使用 B6 级别防弹车，可防护 7.62*51 毫米普通步枪弹直射。如果企业进行防弹车改装，需要注意的是，当防弹车改装时，对于 3.5L 以下排量的汽油发动机车辆，应当选装发动机动力增强套件，可保证车辆加速和最高时速性能，确保高速公路超车或突发紧急情况应急撤离的车辆速度。必须选择刹车系统增强套件，否则刹车距离将大大延长，此举将对车辆行驶造成严重的安全隐患。

· 日常维护及检查，将车辆管理作为一项单独的工作任务，落实负责人和责任制，维护好每一辆车的性能，及时维修和保养，始终处于车况良好和安全装置齐全的状态，并定期检查，严格禁止问题车辆出门。

· 车辆调度，划分为日常调度和应急调度两部分，日常调度不能影响应急调度，特别是要妥善设置应急车辆待命；同时，建立指挥调度通讯系统，从指挥中心到每一辆车出行，都保持在通常的通讯系统中。

· 建立车况档案，完整记录、反映车辆的使用情况，并根据情况执行维修、更替等处置措施。

· 车内应急器材配置，通常车辆应当拥有如下应急器材配置，每车 1 个水基凝胶灭火器、1 套

行车记录仪、1 个急救箱（需配置止血带）、1 根拖车绳、1 套常用工具；应急装具方面应当按车上中方乘员通常乘坐人数配备防弹衣和防弹头盔。另外，如项目现场工程车辆无法进行大规模车辆防弹改装，也可以根据需要，使用 6 毫米防弹钢板或 10 毫米工程钢板对车辆发动机舱、尾箱、尾门、尾窗、座椅靠背进行部分区域防弹改装，使车辆拥有一定程度的防护能力。

· 车速控制，根据实际情况需要，可以通过制度管理或安装 GPS 超速警告器的方式，限定车速以确保行车安全。例如，日常行驶情况下，城区限速 70km/h、高速限速 80km/h、大客大货限速 60km/h、车况路况不理想时限速 50km/h，但不得安装物理限速器，防止在突发情况下车辆无法紧急快速撤离危险区域。

4. 路线

行车路线应当遵照信号少、途经场所少、路况好的原则进行计划，具体设置原则如下：

· 计划行车路线应当由专职司机与安保管理部门共同完成，到达同一常用目的地，如在城区，需至少拥有 1 条主路线和 2 条备选路线，路线应尽量减少途经宗教场所、军警单位、政府办公区、大型商场、大型学校等处。从保密原则考虑可设置为目的地和路线代码制度，如将常用的目的地设置从 A 到 Z 的代码，专职车辆审批人员传达“XXX 在 5 分钟后乘车离开去目的地 A 走 2 号路线”的指令，该指令无论在对讲机中或者员工中，除专职司机外均无法知道乘车人的目的地和路线，确保乘车人更加安全。

· 行车路线管控，车辆一经出门，全程保持通讯畅通，途中未经请示不得随意更改既定路线，也尽量减少停车次数和缩短停车时间，指挥中心应即时掌握关于出门时间、行驶时间、抵达时间、路况、路线、行驶情况等重要信息。

· 安全贴士，对于经常行驶的路线，可能存在的季节性自然灾害，动态分布的人口、牲畜密集区，道路基础设施的缺陷或不足，以及其他可能影响到驾驶安全的情况，都应有所掌握和积累。

· 高管行程安全，需要根据行程预先制定并实地检验行车路线和车队方案；选择性能好、防护措施强的车辆（最好是防弹车）；随车配备护卫人员，处置各类突发事件；被保护人员也需要掌握一定的紧急情况下如何配合护卫人员的相关技能。

· 财务人员外出工作安全，需要根据驻地、银行等地点位置，制定多条路线方案，每次出行选取不同的路线，避免形成规律；随车配备充裕的护卫人员，但无需高调车队；车内配备贵重物品、大额现金的安全储存设备。

4.3.3 常见情况下的实施标准

1. 安全通过检查站

· 携带所有有关旅行文件并有序存放；

· 关好车门、窗；

· 在检查中要迅速对形势进行评估，并且做出回应；

· 要有耐心、礼貌和合作的态度并保持警觉；

· 做好离开的准备，发动机保持启动并挂于合适档位；

· 避免使用贵重物品进行贿赂；

· 夜间途经检查站，车辆要关上前灯并打开内部照明。

2. 车辆劫持

· 立即对形势进行判断，并决定停车还是迅速逃离；

· 在多数情况下，停车并且交出财物是明智的选择；

· 不贸然采取抵抗行动，不做任何突然的动作；

· 将手放在劫持者可见的地方；

· 迅速遵从劫持者的指令；

· 要表示出自己没有任何威胁且很顺从；

· 要从速、准确地报告该事件。

3. 车辆伏击

· 保证车辆的前进畅通无阻是最重要的；

· 尽量避免前往被封锁的道路；

· 尝试调头离开事发现场；

· 假如车辆不可能停下，尝试强行通过；

· 车内人员注意应急快速行驶时自我保护。

4. 高风险和极高风险地区银行取现

· 大额现金取送前应进行一次路线规划和实地踏勘；

· 提前制订备用路线；

· 应尽量使用银行机构的停车场；

· 停车位置应尽量靠近银行机构正门；

· 大额现金取送尽可能与银行协商使用安全的侧门或后门出入；

· 应有一名中方员工负责全程陪同当地司机；

· 尽可能行走在银行监视器摄像范围内；

· 现金交付与清点应尽量在银行的专用区域进行；

· 员工必须在工作区确认金额准确无误。捆钞前清点与机器清点均为必需步骤；

· 离开银行前，现金应装在无标识的容器或提袋中；

· 离开银行时，员工应警惕所有潜在的危险；

· 出门前一分钟应通知司机及车上留守人员观察周边环境确认区域安全；

· 提前设置暗语，如车上人员已被劫持则应说出暗语，银行内人员应找理由 留在银行并将情况上报公司（例：如紧急暗语是“堵车”，出门前一分钟给司机打电话询问周围安全情况，司机如果说出“快点走，一会儿路上堵车了”，就代表着司机已经被劫持，此种情况应迅速报警。）；

· 出门后如发现车辆周边有异常车辆或异常人员，应迅速返回银行内部；

· 在确认安全的情况下员工不能有开启后备箱等动作应随钱款迅速进入车辆中；

· 上车后迅速离开现场；

· 车上所有乘员均应协助司机观察路况及可疑情况，应有一人观察后方交通情况，及时发现跟踪车辆；

· 如发现疑似车辆跟踪行为，应采取调头、繁华地带路边停车等方式及时确认疑似车辆是否构

成威胁；

· 如遭到疑似跟踪，安全到达院区后应由当事人将此事上报负责安全的部门；

· 如遭到跟踪后发展升级为拦车抢劫，应尽一切努力保证员工人身安全，事后迅速报告安全主管部门并形成报告。

5. 现金转运

· 超过一定额度的大额现金转运，应至少由两位员工完成现金运送；

· 现金运送途中应严格执行上一章节中现金转运的规定；

· 准备运送车辆时应对车况进行检查，保证车况完好，油料充足；

· 装现后，车辆沿途不应有任何停靠，应以最快方式直接到达现金收讫地；

· 现金运送不应形成规律，使用的车辆型号、取运日期、路线及停靠的银行机构都尽可能不同。如有可能，往返路线应尽量不同；

· 除无法避免的特殊情况外，现金运送不应在夜间进行。夜间运送无法避免时，除财务人员外，应有一名安保人员陪同前往。

6. 城区环境出行管理

· 尽量避免每天或每周固定时间出门

· 尽量避免每天或每周固定时间去固定的地方

· 条件允许情况下每日让保安观察门口往来车辆，是否有长期有人停靠的，观察中方住宅的，如有此类情形，及时上报给中方人员。

· 行车途中有可能的话最好跟随一名武装保安作为震慑

· 行车途中随时观察后视镜，发现有任何车辆等距离跟随了超过 5 分钟。立即加速脱离。

· 路口停车等待车辆通行时，密切注意周边摩托车的情况，车辆不要挂入 P 档，如车边摩托车手做出威胁举动，立即踩油门前进或倒退脱离危险。

· 停车尽量将车停靠在靠近停车场保安的位置，不要停在偏远位置。

· 如需携带大量现金或贵重物品出行，请联系专业安保机构雇佣保镖或护送车队，在很多国家这种服务很便宜，但不要告知保安队你有大量现金。

· 不要向任何人包括本地人和中国人透露你准确的收支情况，盈利情况，日常出行安排，家宅安全管理情况。

7. 流动性作业或人员动迁

· 注意行程保密，只提前向车队派车辆出行审批单，不告知具体目的地和时间（可要求车辆在车辆审批单所示时间提前半小时准备完成，乘车人员可根据自身需要提前出发或延后出发）

· 极高风险区域如果车队出行，条件允许情况下，出发前两分钟要求安保探路车出发，随时汇报路面情况。

· 车上所有人按要求随时准备穿好防护装备。

· 要求车上所有人使用安全带，但必须培训员工任何时候能保证瞬间解脱安全带并逃离车厢。

· 要求所有员工必须协助司机观察路面不正常情况（包括只有一个人但明显载重的车辆，路边停靠的无人车辆）

· 如条件允许，尽量开辟空中走廊，租用直升机进行人员往来运输（可联系所在国当地通用航空公司或第三方专业安保机构）

4.3.4 参考案例

某央企在非洲地区，项目初期多次出现过交通安全事故，为了有针对性的加强车辆出行安全管理，特别是杜绝同样的问题反复发生，公司专门制定了如下具体的管理办法和执行措施：

1. 未经允许的中方员工绝对禁止开车，如有发现，第一次给予罚款 200 美元及警告处分，第二次直接开除。如有特别需要中方人员开车的，必须经过项目安全经理考核批准。

2. 中方人员坐车时，无论是坐大小车，必须系安全带：所有人员坐车时，无论坐在车的前后排，都必须系好安全带。如果车辆没有安全带，中方人员要及时向项目经理或设备负责人员汇报，及时整改。

3. 建立出车检查制度，对每次出长途的车辆，必须在出车前检查车辆和司机：

（1）有出车任务时，项目经理或负责人一般情况下要至少提前一天通知车间或修理组，提前检查车辆设备和安排具备出差能力的司机；

（2）修理车间或负责人检查车辆状况和建议安排司机，必须检查轮胎，刹车，车灯，三角牌，机油；水、随车工具、急救包等，并出具安全出车条；

（3）随车出差人员做安全检查，并在安全出车条上签字；

（4）在出车前，项目经理或指定负责人必须检查安全措施的落实情况，确认和交代好安全保障工作，检查司机和中方人员是否按安全条例做好安全工作，如系安全带，检查司机状况和车辆状况等；授予所有司机权利，如果乘客不系安全带，司机有权利拒绝乘客乘车；

（5）对超宽车辆必须按规定配备小车带路，必须有超宽警示牌和警示灯。

4. 出差随车人员安全管理制度：出差随车人员（押车人员）必须随时监控安全情况，定时按时间情况检查车辆和司机情况，要控制车辆速度，一般在路况和视野好的情况下大车不超过 80 公里每小时，小车不超过 100 公里每小时，在路况和视野差的情况下，大车不超过 60 公里每小时，小车不超过 80 公里每小时。在出长途时，出差人员要注意车辆的机油、水、速度等表的情况，做好计划，中途需要停车检查和稍微休息的，必须保证在人身安全和路况安全的地方停车，一般尽量在白天赶路，减少夜间出行，大车在晚上 6 点后要停车过夜并做好住宿安排和车辆财务安全的安排工作，同时在休息前要检查司机是否休息等。如果需要夜间赶路的，需要在确认安全行驶的情况下报项目经理批准；

5. 部分非洲国家与我国习惯不同实行靠左行驶，需所有中方驾驶人员迅速适应；

6. 长途行驶时，要注意司机是否疲劳驾驶，尽量在白天赶路，减少夜间出行，路况不好的地方要减速慢行；

7. 定车定司机：一般情况下，所有的车辆设备需要固定操作人员和司机，如无特殊情况，不能随便更换司机和操作人员，特别不要在出差中途换人，除非出差人员确认司机确属饮酒或其他原因导致不能继续安全驾驶；

8. 司机在驾驶车辆时，不得违反交通法规。由司机责任造成的罚款，将由其本人自行承担。

造成严重事故的，还将受到项目的相应处罚；

9. 驾驶员或操作手如发现驾驶车辆或设备有故障时，必须在第一时间向维修部门报告，以便得到很快处理；

10. 驾驶员驾驶车辆时，必须携带驾照。如因未携带驾照而引发的罚款，由其本人承担；

11. 不允许公司以外的路人搭乘便车。如在驾驶途中，感到疲惫或不舒服，必须立即在安全区域内停车，并向中国人报告情况。下班时，须把车辆钥匙交还给中方人员进行管理；

12. 车辆驾驶时，车与车的间距至少保持 200 米，下坡时注意减速；

13. 如果车辆出行路线经过当地安全情况复杂区域，应尽量保持车队出行，以此提升威慑力，并保持通讯畅通；

14. 当出现安全形势恶化的预警时，车辆出行应配备安保力量，确保能够应对相关风险；

15. 极高风险预警时，禁止一切车辆日常出行，并做好应急撤离准备。

4.4 信息安全

4.4.1 基本定义

境外中资企业应建立、健全信息安全控制体系，通过积极、有效及持续改善的措施，避免因信息安全疏失而导致安全风险危害。

信息的管理主要指信息的分类和控制等，还包括相关事件的监督和记录程序。

· 分类：应当评估和应用适当的文件对安全类信息进行密级分类。

· 控制：境外中资企业要对安全类信息相关的场所、人员、设备、传输、软件进行相应控制。

4.4.2 场所控制类具体措施

场所是指产生、储存和传输涉及安全类信息的办公室、会议室、文件室、机房和员工公寓。

相关控制措施包括但不局限于：

1. 场所投入使用前和使用中，应定期检查是否被安装了窃听和偷拍等装置。

2. 场所所在区域的物理入口和场所外部的门要使用控制措施进行保护，防止未授权进入。对于外访人员进入实行登记访问制度。

3. 活动场所的窗户外要加设防盗护网 / 栏，尤其是地面一层的窗户。

4. 无人活动场所的门和窗户应上锁。

4.4.3 人员控制类具体措施

人员是指在场所工作或可以进出场所的员工、承包商人员和第三方人员。

相关控制措施包括但不局限于：

1. 人员在场所活动时应受到相应的监督，重要场所除非经过授权，不允许携带照相机、摄像机和录音笔等有关记录设备进入，并设置相应禁止标识。

2. 人员进入场所工作前，要接受保密培训和教育，要签订保密责任书。

3. 对涉密部门、部位的岗位人员任用前要进行涉密资格审查。

4.4.4 设备控制类具体措施

设备是指产生、储存和传输安全类信息的计算机、通信设备、可移动存储介质和其他设备，重点控制其物理安全。

相关控制措施包括但不局限于：

1. 设备管理

设备分涉密和非涉密两类，应采取统一申报购置、登记建档、分色标识、备案管理和报废处置的方法管理。对所有处理涉密安全类信息的计算机，要采取实用、有效的安全防护软件、系统升级和补丁程序等控制程序，防范恶意代码和移动代码。对涉密计算机和可移动存储介质的管理，应按照国家有关涉密计算机及移动存储介质保密管理要求执行。

2. 设备安置

设备安置应采取正确的方式，安置在正确的地方，确保数据传输通信布缆免受窃听和支持设备电源布缆免受损坏，确保设备的支持性设施（如通风、发电等）正常运行，规避或减少自然和物理威胁，保证业务的连续性。

3. 设备维护

制定并严格遵守设备维护管理制度，确保设备的可用性、完整性和连续性。

4. 设备移动

获得授权之前，设备严禁被带出场所。移动设备，需要授权并做好相应的记录。

5. 设备处置和再利用

设备报废时，要做好检查，确保所有安全类信息被删除或被安全重写。设备再利用时，确保以前的安全类信息已完全被覆盖，不可恢复。

4.4.5 传输控制类具体措施

传输是指通过对讲机、电台、网络电话、当地固定电话、移动电话、卫星电话、传真和网络交换等沟通和交流安全类信息的过程。计算机网络安全控制、网络访问控制等应遵守《计算机信息系统国际联网保密管理规定》有关管理办法的规定执行。使用通信设备时，应遵守驻在国（地）相关法律、法规。

相关控制措施包括但不局限于：

1. 传输介质控制

驻在国（地）社会安全风险高及以上级别的，严禁通过对讲机、电台、移动电话和网络电话使用明语，交换和沟通敏感安全类信息，确实需要时，必须使用保密代码。鼓励尽量通过公司内部电话和卫星电话使用保密代码，交换和沟通安全类信息。保密代码应由境外中资企业及境外项目所属社会安全管理部门和相关部门编制并定期更换。不与非法电台、伪造呼号电台随意联通，不得谈论政治、军事等敏感安全类信息和话题。

2. 传输方式控制

严禁通过网络聊天工具交换和沟通安全类信息。禁止用编辑或存储敏感安全类信息的计算机上网，上网的计算机严禁涉及敏感安全类信息的工作。

3. 敏感类信息传输控制

通过传真和邮件交换和沟通安全类信息时，要对敏感安全类信息进行加密，确保数据不会发生增加、修改、丢失和泄露。密码按照国家密码主管部门和本企业相关规定进行配置。

4. 网络发布控制

非经授权，严禁在企业内网上发布安全类信息。

5. 场所外传输控制

严禁利用场所外的电话、传真和网络传输安全类信息。

4.4.6 信息控制类具体措施

公开信息和安全类信息应分类别、分开存放。所有受控的文档不应该放在桌面上，对于密级较高的文档则应该放置在保险柜里。与当前活动无关的文档应锁在他处；与当前活动相关的文档在一天工作结束时应锁在他处；高度敏感的信息在不用时应锁入安全箱或保险柜。对文件室和机房要做好外部和环境威胁的防护，做好涉密社会信息的备份。

1. 信息备份

要提供足够的备份设施，确保所有涉及安全的信息和软件在灾难或介质故障后及时恢复。

2. 信息带出

除非授权，严禁人员将安全类信息带出场所。

3. 信息访问

所有员工、承包商人员和第三方人员对信息和信息处理设施的访问权应随着任用、合同或协议终止而终止，或在变化时及时调整。

4.4.7 软件控制类具体措施

境外中资企业建设安全类管理信息系统应执行《计算机信息系统保密管理暂行规定》（国保发［1998］1 号）要求，参照《信息安全技术信息系统安全管理要求》（GB/T20269-2006）、《信息安全技术信息系统安全工程管理要求》（GB/T20282-2006）、《信息系统安全等级保护基本要求》等管理规范，制定并落实符合本系统安全保护等级要求的信息安全管理制度。

4.4.8 信息安全事件管理

安全类信息安全事件由单个或一系列的有害或意外信息安全事件组成，它们具有损害业务运作和威胁信息安全的极大可能性。为了防止安全类信息安全事件的发生，所有员工、承包商和第三方用户应尽可能将观察到的或怀疑的任何缺陷或不符合项报告给主管经理、安全管理部门，或者直接报告给信息管理或相关部门。应制定安全类信息安全事件管理和应对程序，并得到管理层的确认和批准。所有人员应了解安全类信息安全事件沟通机制，如什么样的事件需要上报，如何报告等。应对涉及安全类信息安全事件管理的人员进行培训。

4.4.9 常见信息安全技术设备应用

1. 计算机密钥

通常为外接 USB 设备，体积轻巧（类似 U 盘），内置微型智能卡处理器，采用 1024 位非对称加密算法，具备加密、解密和数字签名等功能。接入计算机之后，可进行加密操作，同时兼备权限控制、使用记录等功能。有效防范在互联网环境下，产生的计算机失泄密风险。

2. 非线性节点探测仪

对指定场所进行安全检查，只需对着被探测物体（墙体、物件、地面等）进行近距离的探测，类似工兵扫雷。如果被探测物体内有窃听器、摄像头等，探测器会立即发出报警声，提醒安防人员进行排查。最突出的作用在于能够探测隐藏在墙体内的物体，发挥着 X 光机、金属探测器等传统安检设备无法取代的作用。

3. 智能门禁

是新型现代化安全管理系统，集微机自动识别技术和现代安全管理措施为一体，涉及电子、机械、光学、计算机技术、通讯技术、生物技术等诸多新技术。有效解决场所信息安全管理问题，包括出入控制、行为监控、异常报警、防尾随等功能。

4.5 医疗卫生

4.5.1 行前体检

在对外投资合作过程中，许多国家或地区需根据中方人员出境前所在地的国际旅行卫生保健中心（以下简称“保健中心”）出具的《国际旅行健康检查证明书》来为中方人员申办签证，所以，出境前的体检是必须的。

为了维护本国的利益、有效控制传染病疫情的传播和蔓延，许多国家对于外国入境者，特别是长期居留者的身体状况有一定的要求，有些国家甚至还要检查艾滋病检验证书和预防接种证书。因此，建议各类中方人员在出境前，到保健中心进行体检、预防接种，从而获取《国际旅行健康检查证明书》和《疫苗接种或预防措施国际证书》。

因为很多疾病体检时并无特异性体征，体检项目也不可能面面俱到，体检前询问病史便成为发现潜在疾病的一个很重要的手段。体检前请中方人员配合如实申报以下病史：吸毒（毒物瘾）、精神障碍、结核病、晕厥史、麻风病、性病、癫痫病史、夜游症、外伤史、手术史、输血史、先天性和遗传性疾病等；女性还需报告有无怀孕、功能性子宫出血、慢性盆腔炎病史以及其他妇科疾病。中方人员报告的病史将有助于体检医师确定体检项目。如果中方人员向医师报告了过敏和变态反应史，可以帮助医师确定是否向中方人员推荐疫苗进行预防接种；中方人员报告的慢性病疾病史、手术史等，也有助于医师结合检查的结果，给出客观的评估结论。切忌隐瞒病史！

根据年龄和总体健康状况，体检内容可以包括内科、外科、五官科、B 超、心电图、胸部 X 线检查、化验室检查等等。不同的检查项目各具功能，以下我们来举几个例子：

例一：各类中方人员的年龄一般集中在 20-50 岁之间，身高体重在这个年龄段较为稳定。身高体重明显高于或低于正常，提示有可能患有内分泌异常疾病。

例二：测量血压看起来简单，却是诊断高血压病的主要手段。

例三：X 光胸部平片检查，是了解传染性肺结核的重要手段。

例四：针对目的地国别（地区）的要求进行的检查或检测，如：HIV 抗体、HCV 抗体、HBsAg 等项目之后，保健中心出具的正式报告将有助于中方人员申请签证。

例五：千万不要小看尿液检查和血液检查，他们是发现许多疾病的有效手段。

重要提示：在保健中心体检后，中方人员才可以获得《国际旅行健康检查证明书》。拿到证书后，中方人员须对体检中发现的异常情况足够重视，如有任何疑问，都应尽早向各地保健中心的专职医师征询。

4.5.2 预防接种

预防接种是预防传染病的重要措施，各类中方人员出境前应当接种疫苗，增强机体对传染病的免疫力。

保健中心根据世界卫生组织的规定和建议，结合目的地国别（地区）的要求来确定接种项目。接种项目一般包括黄热病疫苗、吸附破伤风类毒素疫苗、吸附精制白喉、破伤风二联类毒素疫苗、乙型肝炎疫苗、狂犬病疫苗、流行性乙型脑炎疫苗、流行性脑脊髓炎疫苗、伤寒副伤寒疫苗、甲乙肝疫苗、霍乱疫苗等。

黄热病是一种发生在非洲和南美洲的地方性流行病。前往非洲、南美洲疫区的人员，应当在出境前十天接受黄热病疫苗接种。全球各国对黄热病接种的入境的具体要求，可参考世界卫生组织在《旅行与卫生》中发布的国家列表清单。中方人员可以通过保健中心了解情况。

另外，常见的霍乱疫苗接种证书，有时也在某些国家的检查范围之内。以下罗列曾有霍乱流行的国家，供接种疫苗参考：

非洲：安哥拉、贝宁、布基纳法索、布隆迪、喀麦隆、佛得角、中非共和国、乍得、科摩罗、刚果、科特迪瓦、刚果民主共和国、吉布提、加纳、几内亚、几内亚比绍、肯尼亚、利比里亚、马拉维、马达加斯加、马里、毛里塔尼亚、莫桑比克、尼日尔、尼日利亚、卢旺达、圣多美和普林西比、塞内加尔、塞拉利昂、索马里、斯威士兰、多哥、乌干达、坦桑尼亚、赞比亚、津巴布韦

美洲：玻利维亚、巴西、哥伦比亚、哥斯达黎加、厄瓜多尔、萨尔瓦多、法属圭亚那、危地马拉、圭亚那、洪都拉斯、墨西哥、尼加拉瓜、巴拿马、秘鲁、苏里南、委内瑞拉

亚洲：阿富汗、不丹、文莱、柬埔寨、印度、伊朗、伊拉克、老挝、马来西亚、蒙古、缅甸、尼泊尔、菲律宾、斯里兰卡、越南

4.5.3 旅行保健药盒

为保证出境期间的健康，顺利完成在境外的工作生活，各类中方人员出境前应在旅行医学医师的帮助下，准备随身携带的保健药盒。盒中装有一些常用的治疗感冒、头痛、发热、腹泻、失眠、过敏症等口服药物。旅途中遭遇生病，且求医不便时，可以帮助中方人员渡过难关。具体的药品名录和作用，可向当地保健中心的专职医师作详细咨询。

到热带地区的中方人员，特别是在野外或农村工作的人员，蚊帐、避蚊剂、蚊香、灭蚊剂等防蚊用品是防止疟疾和登革热等热带传染病的重要工具。

另外，建议各企业为中方人员准备瓶装消毒药水，用于集体居住、活动场所的消毒，以及中方人员平时的手、卫生洁具、瓜果的消毒，以防止中方人员感染传染病。

旅行药盒里的药品很多，下面简单介绍几种常用药品的作用：

1. 双氢青蒿素哌喹：可用于治疗疟疾。

2. 诺氟沙星：可用于治疗肠道感染。

3. 雷尼替丁：可用于治疗消化道溃疡。

4. 阿莫西林：可治疗各种感染。

5. 仁丹、清凉油：可有助于缓解中暑或头痛症状。

6. 苯海拉明：可治疗过敏症。

7. 氨咖黄敏胶囊：可缓解感冒症状。

8. 仁丹、苯海拉明：预防晕车。

9. 硝酸甘油：缓解冠心病心绞痛。

10. 布洛芬：止痛。

11. 创可贴、碘药水棒：用于小伤口的处理。

在使用药物前，最好向保健中心的医师咨询各种药的使用方法、有哪些副作用等关键信息。

4.5.4 预防昆虫叮咬

1. 虫咬和疾病

蚊、虱、蚤、螨和吸血蝇等属于传染病的媒介，通过叮咬吸血可传播黄热病、疟疾、乙型脑炎、登革热、出血热、鼠疫、斑疹伤寒、恙虫病、嗜睡病等疾病。

2. 避免蚊虫叮咬

· 黄昏时或天黑后，尽量避免户外活动；

· 室外穿长袖衬衫和长裤，尽量减少暴露的皮肤；

· 使用足够的驱蚊剂涂抹在暴露的皮肤或衣物上；

· 住宿处安置纱门和纱窗，悬挂用驱蚊剂处理过的蚊帐；

· 用喷雾杀虫剂清除房间内的蚊子，或点蚊香；

· 消除屋内外的积水，根除蚊子孳生场所。

3. 正确使用昆虫驱避剂

· 均匀涂在暴露的皮肤上；

· 每隔 8 小时重复涂一次，炎热出汗多时要缩短涂抹的间隔时间；

· 不要涂在眼睛、伤口和嘴唇上；

· 出现皮肤过敏要暂停使用。

4.5.5 应关注的病症

1. 发热

体温超过 38.5 摄氏度时，中方人员应该寻求医疗。

2. 腹痛腹泻

烂便或水样便次数一天超过 3-5 次。如果不伴发热，可先自行处理；如果伴有发热，请尽快就医。

3. 咳嗽

咳嗽是人体清除呼吸道内的分泌物或异物的保护性呼吸反射动作。但剧烈的咳嗽，或咳嗽伴有胸痛、发热，应尽快就医检查、治疗。

4. 皮肤过敏

皮肤过敏是机体的变态反应表现，是应该关注的急症。无论对食物、药物过敏，还是花粉、物品、虫咬过敏，都应尽早就医诊治。

4.5.6 应对特殊状况

1. 动物咬伤以后

狗咬伤：被咬伤后，应尽快用肥皂水清洗伤口 10-30 分钟，并及时就医进行狂犬病疫苗和精制抗狂犬病血清注射。

毒蛇咬伤：全世界有 650 种毒蛇，蛇毒是最为强烈的神经毒素、心脏毒素、出血毒素。被毒蛇咬伤后应尽可能记住蛇的外貌，供医师判断应该使用哪种抗毒血清；及时在伤口的上部结扎，每隔 12-20 分钟放松 1-2 分钟；切勿惊慌、奔跑，以免心跳加快加速毒液的吸收和扩散。

提示：一定要尽快想办法找医师救治。

蜂蜇伤：被蜂蜇伤后，应保持镇静，如伤口内有毒刺应立即拔出，伤口可用 3% 的氨水，肥皂水、盐水或糖水等洗敷，如有中毒症状应去医院治疗。

蝎蜇伤：在伤口的上端 2-3 厘米处用布带扎紧，每 15 分钟放松 1-2 分钟，用冰敷，防止毒液弥散，并立即想办法就医。

蜘蛛蜇伤：黑寡妇蜘蛛、狼蛛毒液中含有神经毒性蛋白，可造成运动神经中枢麻痹，被叮咬后需马上想办法就近就医。

蝙蝠咬伤：蝙蝠咬伤要关注狂犬病病毒感染的可能性，应尽早就医。

松毛虫蜇伤：如果接触到虫的毒毛，立即用肥皂水冲洗，尽可能拔除毒毛。有任何不适，首选就医。

蜱虫螫伤：发现停留在皮肤上的蜱时，切勿自行用力撕拉，应及时去医院取出，以防撕伤组织或口器折断而产生的皮肤继发性损害。可用氯仿、乙醚、煤油、松节油或旱烟涂在蜱头部，待蜱自然从皮肤上落下。对伤口进行消毒处理，如口器断入皮内应行手术取出。

2. 在阳光直射下工作

要预防中暑和皮肤晒伤，建议如下：

· 尽量减少皮肤和头部的暴露；
· 避免长时间暴晒，避免过度劳累；
· 穿宽松浅色棉布衣物；
· 不宜赤脚，穿凉鞋也可能晒伤足部；
· 戴太阳镜，保护眼睛；
· 涂抹防晒霜。

3. 在高温高热环境下的注意事项：

· 不觉得口渴也需定时饮水；
· 注意空气湿度，感到过热时需适当休息，有条件应选择空调环境；
· 适当增加食物和饮料中的盐，以弥补在汗液中的损失；
· 饮食清淡，坚持吃水果和蔬菜；
· 人体在夏季受气温影响极易积蕴湿热，而湿热过盛又是诱发皮肤发生疮痈肿毒的病因，若大

量饮白酒，更会助热生湿，等于火上浇油。

4. 在高寒区作业注意事项：

· 手指、脚趾最易冻伤，应穿戴质量好的袜子和手套；

· 应戴帽为头部、双耳保暖。夜间如在户外睡眠更需保暖；

· 冷风疾吹裸露四肢，将导致体温散失，穿着不宜过短；

· 穿着多层衣物可间隔空气利于保暖，也方便穿脱；

· 外层防风衣应选择既可防水又能蒸发汗液的织物；

· 足量进食，确保身体需要的能量；

· 多喝温暖的液体，但切记：酒只能活血，不能保暖。

5. 预防高原反应：

· 了解工作场地的海拔高度；

· 上山时预防高原反应的关键是缓慢爬升；

· 在高地工作后下山休息；

· 体力活动应循序渐进；

· 出现严重的高原反应需想办法立即下山。

4.5.7 中毒急救的一般原则

1. 中毒的定义

某些物质在一定条件下，以一定的剂量进入人体后，与体内的组织、体液相互作用，从而造成人体伤害，称之为中毒。中毒是各种毒物毒性作用的综合表现，凡是能引起中毒的物质，统称之为毒物。

2. 中毒途径

日常生活中最常见的中毒途径有以下几种：

（1）口服中毒

这种途径最为普遍。直接口服或因沾染食物、手指等进入消化道，均属口服中毒。

（2）吸入中毒

这种途径主要是有害气体通过呼吸道进入人体，可使进入肺泡的毒物迅速被吸收而进入血液循环。

（3）接触中毒

该中毒途径主要是经皮肤、粘膜处吸收毒物。多与呼吸道中毒的途径同时发生。

3. 急救原则

（1）尽可能地去除毒物

无论是何种途径的中毒，当发现中毒后，都应尽可能地去除毒物，并使毒物不再进入人体。

（2）挽救生命

严重的急性中毒，有时会很快引起呼吸、心跳骤停，对此，必要时应作心肺复苏以挽救生命。

（3）急送医院

现场做一些紧急必要的处理后，应及时送往医院。

（4）收集样本

对可疑毒物及病人早期的分泌物、呕吐物、尿液等尽可能搜集，以到达医院后供医师了解、检测，帮助诊断。

4.5.8 归国体检和健康评估

1. 健康人人相关

在境外的工作、生活过程中，中方人员可能感染了某种传染病，有些疾病感染后未必立即发病，尽管到达国内口岸时没有任何不适，但中方人员携带的传染病病原体，有可能随着中方人员一起回到了家，这为传染病传染给家人创造了机会。如中方人员在归国前有过发烧、头痛、咳嗽、咽痛、呕吐、拉肚子等症状，身上出过皮疹或溃烂，或者接触过有类似症状的人，以及有过不洁性行为，这些都有可能与感染某些传染病相关，必须关注。

有些传染病在中方人员回国后一段时间甚至很长时间都不发病，还有些传染病在感染后即使没有症状，也可以向体外排出病原体。为了中方人员和其家人的健康，归国后到家前，最好先做个体检。到家后如果中方人员感到不适，也请尽快与当地保健中心或其他旅行医学专业机构或与所属公司联系，避免延误诊治。

（1）发热

发热是许多疾病的前驱症状，患有传染病和非传染病时都可以出现，某些致死性疾病的初期也仅以发热为表现。一旦出现发热，请尽快前往当地的保健中心或其他医学专业机构就诊。

（2）慢性腹泻

腹泻即俗称的“拉肚子”。慢性腹泻指长达两个月以上的腹泻或间歇期在 2-4 周内的复发性腹泻。慢性腹泻的原因复杂，应该尽早寻求医疗，以便找到病因，有的放矢地治疗。

（3）皮肤问题

常见的皮肤问题有斑疹、丘疹和溃疡等，它可以单独出现或伴有其他临床症状。某些具有特殊形态的皮肤病变，恰是一些罕见传染病的特有表现，它具有非常重要的临床诊断价值。一旦中方人员发现有无法解释的皮肤病变或伴有其他身体不适或皮肤病变经久治不愈时，请及时前往就医。

（4）让临床医师了解中方人员的旅行史

不同地域的国家或地区，常见病、多发病、地方病不尽相同，医务人员对疾病症状的判断范围由此而存在差异。回国后，如中方人员因不适而就医，请一定要提醒医师旅行史和疾病史，中方人员提供的信息有可能直接影响医师的判断。恶性疟疾可以致死，这是许多人都了解的事实，而恶性疟疾的临床表现在初期有可能只是不典型的低烧和不适。如果中方人员向医师强调：我从非洲回来，那里疟疾高发。有经验的医师将会关注疟疾的筛查。

请注意，及早诊断恶性疾病，及时治疗，是挽救生命的关键！

2. 常规推荐监测与评估

为了最大限度地避免把传染病传给家人，建议中方人员在归国后一周内不要与家人和朋友亲密接触，尽快到当地的保健中心或其他旅行医学机构进行健康咨询和评估。

由于中方人员刚从境外回来，保健中心的医务人员会对中方人员进行旅行医学评估。一般健康评估包括许多项目，通过这些检查项目可以了解中方人员的大致身体状况。结合中方人员的旅行史

还可以进行疟疾、登革热、腹泻、性病等传染性疾病的初步排查。

3. 与旅行医学专业人员保持联络

无论何时何地，一旦出现不适，中方人员可以通过电话、网络等方式或前往保健中心，向旅行医学专业人员寻求医学建议。除保健中心外，各地机场的出入境检验检疫局和港口口岸卫生检疫部门，也可为中方人员提供相关建议。

各地保健中心网址可通过互联网获得，中方人员所在的公司也应有相关联络信息。

5. 安全审核

5.1 基本定义

安全审核系指对境外中资企业的安全管理情况进行客观评价，以确定满足驻在国（地）有关法律法规和企业本身安全管理体系要求的程度，它是一个系统的、独立的、形成文件的过程。

安全审核包括生产安全审核、社会安全审核等，简称安全审核。

5.2 实施原则

5.2.1 审核范围和对象

安全审核适用于企业组织开展的安全管理体系审核与境外中资企业组织开展的各级安全检查活动。

安全审核对象包括企业的境内母公司、境外中资企业等。

5.2.2 审核目的

通过安全审核的实施，对境外企业安全管理体系进行系统、独立的评价，确保安全管理体系持续、有效实施，使境外企业安全管理符合有关法律、法规及安全管理体系要求。

5.2.3 审核形式

1. 内部审核

也称为“第一方审核”，由企业本身或以企业的名义进行，用于安全管理体系的符合性、适合性和有效性开展的审核，既包括针对安全管理体系所要求的完整审核，也包括针对安全管理体系的某个或某几个方面进行的专项审核。

2. 外部审核

包括通常所说的“第二方审核”和“第三方审核”。第二方审核由企业的相关方（如业主）或由相关人员以相关方的名义进行；第三方审核由境外中资企业对企业的安全管理体系的符合性、适合性和有效性开展的审核。

当不同的管理体系在一起审核时，这种情况称为 “一体化审核”。

当两个或两个以上审核机构合作，共同审核同一个受审核方时，这种情况称为“联合审核”。

检查是指针对项目设施或相关人员的行为开展的监督和检查活动，包括以下类型：

· 定期检查：按照规定的频次开展的安全检查。

· 不定期检查：在考虑风险级别的变化、项目进展情况、重大节假日、重大活动和其他情况的前提下，临时组织的安全检查。

· 日常检查：各级人员开展的经常性的安全检查。

5.2.4 职责

1. 受审核方

· 向员工传达审核的目的与范围；

· 向审核组提供所需的设施以保证审核的有效进行；

· 选派负责并胜任的人员配合审核组的工作：为审核人员提供调查了解设施、员工、有关信息和记录的便利。

2. 审核方

· 与受审核方商定审核准则和审核范围；

· 督促审核组按规定要求制定审核计划，实施审核。

5.3 具体措施

5.3.1 审核的范围与频次

根据风险的高低来确定安全审核的程度与频次。

受审核方	审核组织方	审核类型	频次
境外中资企业	境内母公司或指定机构	内部审核或外部审核	高风险作业国家 / 地区，每年至少进行 1 次；较高风险级作业国家 / 地区，每 2 年至少进行 1 次；低风险级作业国家，每 3 年至少进行 1 次。
项目 / 现场	境外中资企业	内部审核	高风险作业国家 / 地区，每半年至少进行 1 次；较高风险级作业国家 / 地区，每年至少进行 1 次；低风险级作业国家，每 2 年至少进行 1 次。

依据业务的变更、上次的审核发现、上次审核以来的安全管理状况、项目本身的重要性考虑增加或减少安全审核的程度与频次。

5.3.2 审核的依据

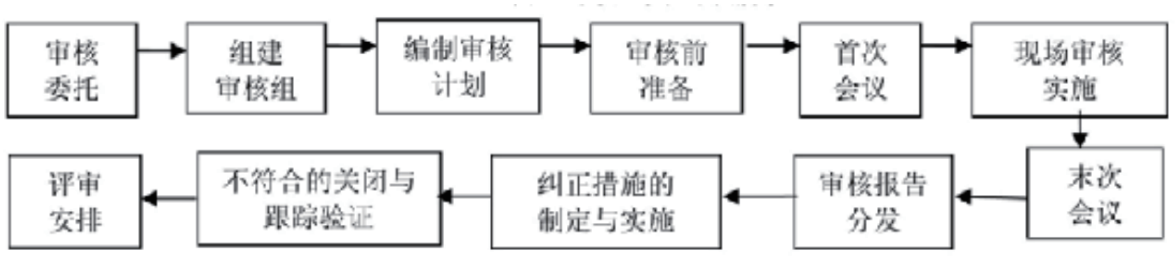
开展的审核与检查的依据包括：

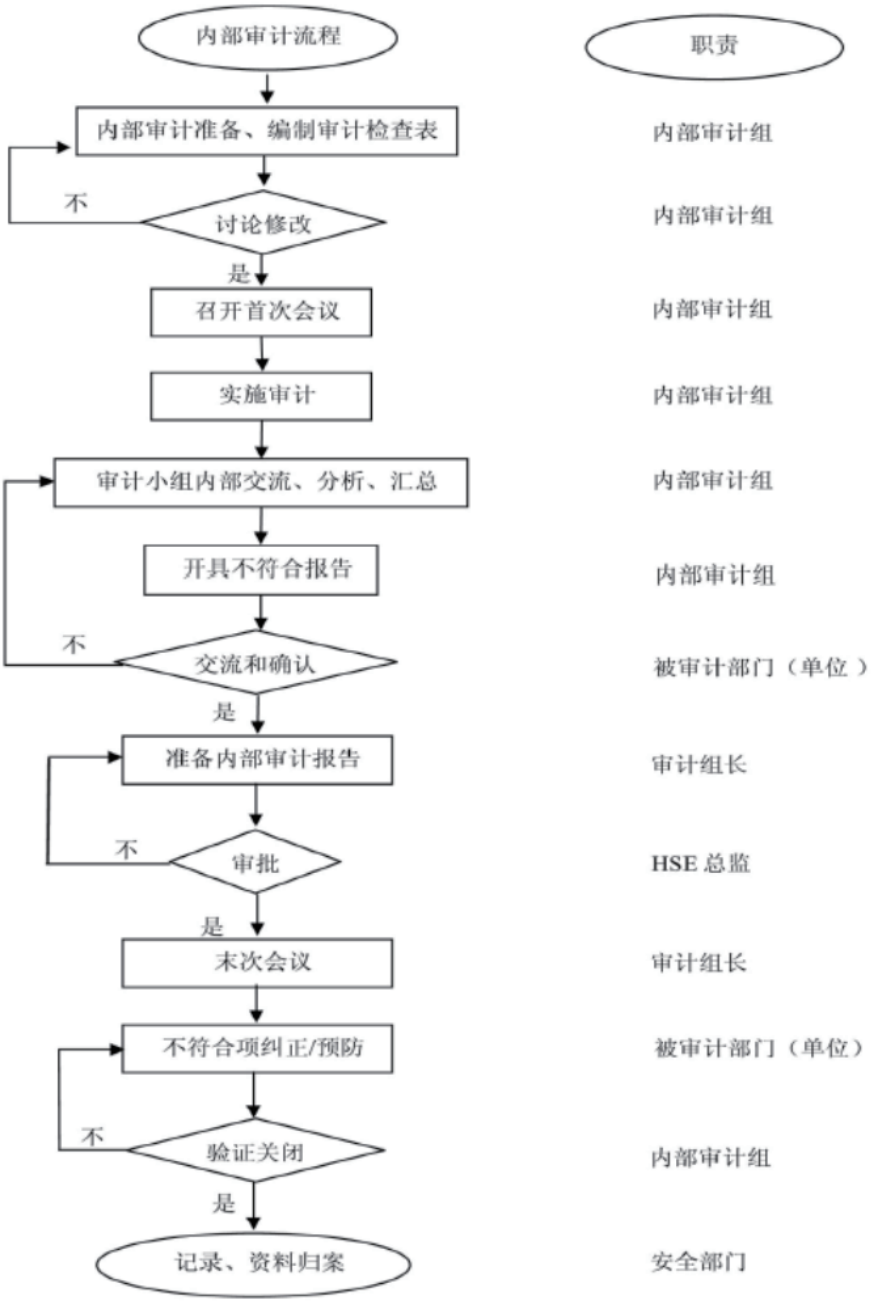
· 受审核项目驻在国（地）的法律法规；

· 企业安全管理体系文件；

· 其他安全管理的要求。

5.3.3 审核的基本流程





5.3.4 审核的策划

1. 组建审核组

（1）审核组织方选择相关人员组成审核组，审核组成员应满足下述基本能力要求：

经过相关培训，熟悉安全管理体系及审核知识；

了解即将审核项目驻在国（地）家 / 地区法律法规和威胁。

（2）审核组长除具备上述要求外，还应具备组织、协调和领导审核组的能力。

（3）为了体现审核的公正性，审核组长应独立于所审核的项目之外。

（4）外部审核组成员由指定的、有能力的机构委派，但所有成员须经过境内母公司确认。

2. 编制审核计划

审核组长负责编制审核计划，经审核组织单位、受审核方（包括合资公司中的外方人员）协商同意后，在审核前一周将正式的审核计划传递至受审核方。审核计划的内容至少包括以下方面：

· 审核目的；
· 审核范围（包括国家、地区、项目和安全管理体系的要素等）；
· 审核的依据；
· 审核方法；
· 审核组人员组成；
· 审核的日程安排；
· 要求与注意事项；
· 其他应说明的情况。
· 审核计划样本见附件 1。

3. 审核前准备

审核组在审核开始前，应做好以下准备工作：

· 收集以前的审核结果，包括所有的审核发现及不符合关闭、验证情况；
· 编制审核用的各种记录，包括检查表、审核报告样式；
· 开展审核组内部培训，主要培训驻在国（地）家、地区、项目的相关法律法规和威胁等内容。
· 检查表样本见附件 2 和 3。
· 审核报告样式见附件 4。

4. 审核的实施

（1）首次会议

审核组长在受审核方现场主持召开首次会议，受审核方境外分 / 子公司经理、安全经理参加，首次会议主要内容包括：

·阐明审核目的和范围；
·确认审核计划；
·沟通有关细节，与受审核方达成一致意见；
·提出有关要求和注意事项；
·记录会议纪要。
·首末次会议签到表见附件 5。

（2）现场审核实施

·为了使审核工作能够尽量顺利、有效地进行，受审核方需要积极配合。
·在审核过程中应当使用审核清单，并如实记录审核证据。
·为审核人员设计的审核清单见附件 6。

（3）末次会议

在审核结束时，审核组长主持召开末次会议，与受审核方交流以下内容：

·简述主要的审核发现；

·宣读审核结论；

·对不符合的关闭提出建议，并与受审核方达成一致意见。

（4）审核报告的批准与分发。

·审核组长汇总审核组成员的审核发现，形成审核结论，并编制审核报告，审核报告至少包括这几个方面：审核目的；审核范围（包括国家、地区、项目和安全管理体系的要素等）；审核的依据；审核概述，包括审核组成、审核时间、审核内容等；受审核方安全管理体系突出做法；不符合事项；改进建议；审核组签章；分发情况说明。

·审核组织方确认审核报告，并负责审核报告的分发，审核报告至少应发放至受审核方，并提交安全主管部门备案。

5.3.5 审核的后续工作

1. 纠正措施的制定与实施

· 受审核方应针对审核发现的不符合进行原因分析，制订消除原因的纠正措施，纠正措施得到相应的经理确认后予以实施。

· 当存在严重不符合时，境外分 / 子公司应监督纠正措施的制订与实施。

2. 不符合的关闭与跟踪验证

· 受审核方将不符合的原因分析、纠正措施实施证据形成档，书面传真或以电子文档形式发送到审核组织单位，审核组织单位组织对不符合的关闭材料进行验证，确保措施有效。

· 在下次审核时，审核组应对不符合关闭的有效性进行现场验证，确保类似不符合不会再次发生。

3. 评审安排

境内母公司安全主管部门汇总所有审核的审核发现后，每年形成安全管理体系审核的总结报告，提交给境内母公司安全管理委员会，以供管理评审。

5.3.6 文件控制

审核过程中产生的记录、资料由安全主管部门负责保管、存档。

5.4 实操参考

类型	工作要点
境内母公司对境外中资企业的审核	（1）审核方为境内母公司的安全主管部门，由审核方人员赴受审核方所在地，进行内部审核。 （2）受审核方为境外中资企业，包括海外分公司、海外项目公司、海外项目办公室等，也可以延伸至海外项目现场。 （3）针对项目、设施、相关人员、管理体系等情况，开展督导和检查工作： ·消除潜在的安全隐患； ·解决已经暴露出的安全问题。 （4）审核依据是： ·受审核方所在国（地）的法律法规 ·集团公司的安全管理制度和标准 ·集团公司的安全年度工作计划 ·其他相关的安全管理要求
境外中资企业的内部审核	（1）由境外中资企业安全主管部门提出审核组成员，包括组长和组员，经境外中资企业负责人同意并报境内母公司认可后，实施内部审核。 （2）受审核方为项目及现场，也可以延伸至企业内部相关范围。 （3）审核内容主要是各部门、各单位落实和执行安全管理体系的相关情况。 （4）审核结论可分为：严重不符合、一般不符合和观察项。 ·严重不符合项：缺项或完全不满足集团公司安全管理的相关要求；或违背一项要求的多个不符合项可能意味着安全管理体系的失效，可以被认为是严重不符合项。 ·一般不符合项：某一项目要素的不符合，但基于判断和经验，其不太可能导致整体安全管理体系失效。 ·观察项：发现的问题未构成不符合，但有变成不符合的趋势。 （5）有关责任部门、单位应根据各自存在的不符合项，分析原因、制定和实施纠正措施，并在规定的期限内完成，将相关证实性材料上报境外中资企业安全管理部门以及境内母公司，并由该安全主管部门对纠正措施的有效性进行跟踪验证。 （6）审核依据： ·审核方所在国（地）的法律法规 ·项目甲方相关的安全管理制度和标准 ·集团公司的安全管理制度和标准 ·集团公司的安全审核制度和标准 ·境外中资企业的安全管理制度和标准 ·境外中资企业的安全年度工作计划 ·其他相关的安全管理要求
由专业机构进行外部审核	（1）专业机构需要具备充分的能力和丰富的经验，才可被委托为“第二方审核”或“第三方审核”，开展外部审核工作。 （2）专业机构需要熟悉： ·境内母公司情况 ·境外中资企业情况 ·项目所在国（地）情况 ·项目甲方情况 ·集团公司的安全管理制度和标准 ·集团公司的安全审核制度和标准 ·境外中资企业的安全管理制度和标准 ·境外中资企业的安全审核制度和标准 （3）专业机构开展外部审核工作，内容应包括： ·审核安全管理体系运行情况 ·消除隐患 ·解决问题 ·制定有效的纠正措施 ·跟踪验证 ·帮助树立企业安全文化 ·帮助培养企业人员的安全行为习惯

5.5 工具

附件 1 境外中资企业内部安全审核计划

1.1 审核目的

（1）评价境外中资企业各项目安全管理体系运行的持续性、符合性。

（2） 通过内部审核，及时发现体系运行中的问题，组织有效的措施纠正或预防，推动体系的有效运行。

1.2 审核范围

（1）境外中资企业各项目安全管理体系覆盖的所有部门单位及作业现场。

（2）审核资料追溯原则上以 1 年范围为限。

1.3 审核依据

（1） 驻在国（地）有关安全管理方面的法律法规、标准；

（2） 甲方安全管理相关制度、标准；

（3） 母公司安全管理相关制度、标准；

（4）母公司安全年度工作计划；

（5） 母公司安全审核体系评估审核标准。

1.4 审核组

组 长：

审核分组：

第一组：境外中资企业 1

第二组：境外中资企业 2

第三组：境外中资企业 3

第四组：境外中资企业 4

第五组：境外中资企业 5

第六组：境外中资企业 6

每组审核人员由项目经理、安全总监、安全经理 / 高级主管、作业经理、基地经理等人员组成。

1.5 审核日期

XXXX 年 XX 月 XX 日至 XXXX 年 XX 月 XX 日，具体日程安排由各组决定。

1.6 审核要求

（1）各项目和作业区要高度重视本次内部审核，本着实事求是的态度，做好本次审核工作。

（2）审核人员要按计划实施审核，审核做到客观、公正。

（3）审核出现争议，由管理者代表仲裁。

（4）各组审核结束后，在 XXXX 年 XX 月 XX 日前提交审核报告。

附件 2 审核检查表

受审核单位（部门）：　　审核员：　　审核日期：　　共　页/第　页

标准/体系文件条款	审核内容	审核方法	审核记录	评价	
				符合	不符合

保存部门：　　保存人：　　保存期：　年

附件 3 管理层安全检查表

被审核项目		项目地点	
项目描 述			
作 业 者			
检 查 者		审核日期	

检查内容	检查结果	
	是	否
安全政策		
• 现场获取了本企业安全政策，并被作业人员理解和贯彻？		
风险评估		
• 结合项目的实际情况判定威胁识别是否充分，有无遗漏？		
法律法规及其他要求		
• 是否识别、获取了相应的法律法规和其他要求，有无遗漏？		
目标和指标		
• 是否制定了安全目标和指标，目标和指标是否合理？		
组织机构和职责		
• 是否按要求成立了相应的安全管理组织机构？		
能力与培训		
• 抽查相关岗位，是否明确了岗位能力任职要求？		
协商与沟通		
• 是否与相关的第三方进行定期会晤商讨安全事务和相关事项？		
危机与应急反应		
•危机及紧急情况识别是否充分全面？		
绩效测量和监视		
•是否制订了监测（检查）计划？		
事件管理		
•是否针对所有发生的安全事件进行了报告？		
结论		
在此处标明你对该项目安保工作的总体评价		
无法接受 □ 差 □ 尚可 □ 较好 □ 优秀 □		
改进需要		
在此处写下可以在短期内使安全形势产生较大改观的具体措施：		

附件 4 审核报告样式

内部审核报告内容

4.1 审核目的:

4.2 审核范围:

4.3 审核依据:

4.4 审核组组成:

4.5 审核时间:

4.6 审核综述

（1）审核准备

（2）内审实施

（3）审核发现

4.7 审核结论

4.8 审核报告发放范围

附件 5 首（末）次会议签到表

会议地点：　　会议时间：

序号	姓名	单位(部门)	职务/内审员	联系电话	备注

保存部门：　　保存人：　　保存期限：

附件 6 不符合项报告

<table>
<tr><td>受审核单位(部门)</td><td></td><td>审核日期</td><td></td></tr>
<tr><td>审核员</td><td></td><td>审核组长</td><td></td></tr>
<tr><td colspan="4">不符合项事实描述：

不符合项性质：□严重 □一般 □观察项　　被审核单位（部门）负责人确认：</td></tr>
<tr><td colspan="4">不符合项原因分析：</td></tr>
<tr><td colspan="4">纠正/预防措施：

单位（部门）负责人：　　年　月　日</td></tr>
<tr><td colspan="4">跟踪验证情况：

验证人：　　年　月　日</td></tr>
</table>

保存部门：　　保存人：　　保存期：　年

6. 突发事件应急管理

6.1 基本定义

突发事件，是指突然发生，造成或者可能造成严重社会危害，需要采取应急处置措施予以应对的自然灾害、事故灾难、公共卫生事件和社会安全事件。由于其发生突然、发展迅速且破坏力强，突发事件难以应对，必须采取非常规方法来处理。

突发事件应急管理是当今世界普遍关注的一个重要课题。对整个社会来说，加强应急管理、应对各种危机，及时处理和化解各类矛盾，已经被各国政府和各类企业高度重视。对外投资合作企业主要从事工程建设、工程技术服务、资源开发、矿业开采等，项目分散、点多面广，人文社会环境复杂，企业作为安全生产责任的主体，在谋取经济利益和发展的同时，承担着更重要的社会责任和安全生产的压力。突发事件应对不及时，重大事故事态得不到有效控制，不仅是企业自身利益受损问题，还涉及到公众的生命、财产及环境的安全，同时也给国家带来影响。因此，必须从大局、政治和责任的高度看待境外中资企业突发事件应急管理。

6.2 实施原则

6.2.1 突发事件确定

1. 一般要求

境外中资企业所涉及的突发事件因地处境外，除生产安全事件外，需高度重视和面对的是社会安全事件。境外中资企业应通过危险分析与应急能力评估来确定应急管理对象，改进应急管理。应基于对境外的生产经营活动风险分析来确定作为应急对象的突发事件，形成文件并及时更新。

2. 危险分析

危险分析是企业应急预案编制的基础和关键过程，有助于确定需要重点考虑的危险和紧急情况，明确应急对象，使应急预案能够针对风险最大的事故（事件）进行处置。危险分析一般包括危险因素辨识、脆弱性分析和风险评估三个过程。

危险因素分析就是企业要将生产经营活动中可能存在的危险因素辨识出来的过程，要辨识出所有的危险因素并进行详细分析是不现实的。在辨识过程中，应依据相关法律、法规、标准和规范进行，应结合境外中资企业生产经营、所处环境的具体情况，在总结历史上曾经发生的重大事故（事件）的基础上，辨识出存在的重要的危险因素以及可能发生的重大事故。

脆弱性分析是在危险因素辨识的基础上，境外中资企业要分析一旦发生重大事故（事件）后，受其影响的哪些地方容易受到破坏，哪些人员容易受到伤害。脆弱性主要包括受事故（事件）影响的区域（即脆弱区），脆弱区内可能遭受伤害的人员数量和类型，可能遭受的资产破坏或损失以及可能的环境影响等。

风险评估是境外中资企业对危险因素可能发生事故（事件）的后果严重程度和可能性的综合描述。风险评估是根据脆弱性分析的结果，分析重大事故（事件）发生的可能性，以及可能造成的破

坏（或伤害）程度，在此基础上确定发生重大事故（事件）的风险大小。在做应急管理时，要准确分析重大事故（事件）发生的可能性是不现实的，关键是在充分利用现有信息和技术基础上进行合理评估，相对性的描述发生重大事故（事件）的可能性。境外中资企业可使用风险分析矩阵，以确定事故（事件）的风险等级。

3. 应急能力评估

应急能力评估是应急管理的必要环节，依据危险分析结果开展应急能力评估，对应急资源进行需求分析，为编制应急预案、应急准备和应急回应提供必要的信息和资料。通过应急能力评估持续改进应急管理，确保应急预案的有效性，提供应急救援的水平，在重大事故（事件）发生之前审查应急准备进展。

境外中资企业应急能力是应急管理体系中所有要素和应急行动主体有机组织的总体能力，主要表现为应急救援工作的协调和整合能力。应急能力评估主要用于评估境外中资企业的应急资源准备状况的充分性和从事应急救援活动所具备的能力，明确应急救援的需求和不足，以便提出改进的纠正措施。

应急能力评估的范围包括：人力、财力、物力、医疗、交通运输、安保、人员救护、通讯、避难场所和设施、人员生活条件等各种保障能力。

6.2.2 突发事件分类与分级

1. 突发事故（事件）分类

境外中资企业在生产经营过程中，通常存在自然灾害、事故灾难、公共卫生事件、社会公共安全等四种突发事件类型的风险。

· 自然灾害：指洪汛灾害、破坏性地震灾害、地质灾害、气象灾害、海洋灾害、生物灾害和森林草原火灾等。

· 事故灾难：指各类生产经营活动中安全生产事故、交通运输事故、放射性事故、环境污染和生态破坏事故，以及信息安全事故等。

· 公共卫生事件：指突发急性职业中毒事件、重大传染病疫情、重大食物中毒事件、群体性不明原因疾病，以及严重影响人员健康的事件等。

· 社会公共安全事件：指恐怖袭击事件、战争、民族宗教事件、政治动乱和突发事件、经济突发事件、暴乱、骚乱、大型罢工等。

境外中资企业可能的突发事故（事件）危险性分析：

· 自然灾害突发事件有造成公司员工伤害、财产损失等风险，重大自然灾害引发的次生事件的危害。

· 生产经营活动过程事故事件可能人员中毒、受伤、死亡，生产装置爆炸、着火、损毁等，以及环境污染和生态破坏等。如境外中资石油企业在石油天然气勘探开发和钻修井过程中存在井喷失控、着火、有毒有害气体泄漏的危险；油气场站库及炼化装置存在爆炸、着火和有害气体泄漏的危险；海洋石油勘探开发过程中存在海难、环境污染及海洋平台着火爆炸的危险等。

· 突发公共卫生事件有导致员工重大传染病、群体性不明原因疾病、食物中毒、职业中毒等风险。

· 社会公共安全事件类型较多，政治突发事件、政局动荡和战争有造成投资失败、设备损毁、

撤离疏散难题、人员伤亡等危险；恐怖袭击事件有造成人员遭绑架、劫持及生产设施遭破坏等危险、造成人员伤亡和重要设施损毁的危险；群体性事件有造成重大社会影响的危险；火工品被盗或丢失有造成重大社会影响、社会治安事件的危险；网络与信息事件有造成系统瘫痪、信息破坏、公司声誉损害和不利社会影响的危险；公共文化场所和文化活动突发事件有造成人员受火灾灼伤、踩踏事件、建筑物坍塌等人身伤害和财产损失危险；新闻媒体事件有造成公司形象受损的风险；资本市场突发事件有可能造成公司资本运营风险加大。

2. 突发事故（事件）分级

按照突发事件性质、严重程度和影响范围因素，对外投资合作企业突发应急事件一般分为三级:

I 级突发事件（境内公司总部级）: 指突然发生，事态严重，对员工、相关方的生命安全、设备财产、生产经营和工作秩序造成严重危害或威胁，已经或可能造成重大人员伤亡、财产损失或环境污染和生态破坏，造成较大社会影响和对公司声誉产生重大影响，需要调度多个部门和单位力量、资源应急处置的突发事件。

II 级突发事件（境外中资企业级）：指突然发生，事态较为严重，对员工、相关方的生命安全、设备财产、生产经营和工作秩序造成较为严重的危害或威胁，已经或可能造成较大人员伤亡、财产损失或环境污染和生态破坏，造成社会影响和对企业声誉产生较大影响，境外中资企业需要调度力量和资源进行应急处置的事件。

III 级突发事件（境外中资企业项目单位级）: 指突然发生，对员工、相关方的生命安全、设备财产、生产经营和工作秩序造成一定危害或威胁，可能造成人员伤害、财产损失或环境污染和生态破坏，境外中资企业项目单位需要调动力量和资源进行应急处置的事件。

6.2.3 突发事件报告与披露

境外中资企业项目单位发生突发事件，应及时向境外中资企业及企业总部报告，并根据法规和当地政府规定，向当地政府、中国政府驻外办事处做出报告。报告时限应符合相关规定的要求。

企业应指定新闻发言人负责对外信息披露，发布突发事件消息，组织媒体沟通，形式包括接受记者采访、举行新闻发布会、向媒体提供新闻稿件等。通过内部网站、内部宣传材料等管道对内部员工告知突发事件的情况，及时进行正面引导。根据对投资者、业务伙伴有关信息披露的承诺和市场行为的要求，提供对突发事件应急处理的情况。

6.3 具体措施

6.3.1 应急管理体制和机制

境外中资企业应建立健全应急的体制、机制和相关的应急管理制度。应急管理体制、机制建设在应急管理体系建设中起基础作用。

1. 应急管理体制

· 应急管理责任制：境外中资企业应实行应急管理工作行政领导负责制和责任追究制。境外中资企业是应对突发事件的责任主体，全面负责突发事件的应急管理。境外中资企业的主要负责人对应急管理工作负全面责任，分管领导对分管业务范围内的应急管理工作负责。

· 全员参与的应急管理工作格局：做好应急管理工作需要领导的高度重视和职能部门的密切配合，以及全体员工的共同参与。各级组织应把应急管理工作贯穿在工作部署、生产经营活动中。与驻在国（地）政府有关部门、企业所在社区和相关方开展工作联系，形成全员参与、齐抓共管、企地联动的应急管理工作格局。

2. 应急运行机制

· 突发事件预警机制：境外中资企业应建立具备风险分析、监测监控、预测预警、调度指挥功能的应急信息平台，开展经常性的风险隐患普查和监督检查，对事故隐患、重大危险源和重点部位定期进行分析和评估，提高了应急预警能力。

· 突发事件应急预案启动管理机制：境外中资企业应针对不同类型突发事件和不同级别突发事件确定启动条件，建立分级启动机制，下一级预案启动后，上一级组织应及时判断回应级别，做好回应准备。

· 突发事件应急处置机制：境外中资企业应建立突发事件的现场应急处置、抢险救援和现场恢复以及应急协调联动机制。处于同一地区的境外中资企业应建立协调领导联动机制，对突发事件的应急回应、组织协调和救援增援进行联动管理。

· 突发事件的信息管理机制：境外中资企业应建立突发事件信息报送、发布的相关制度，实行现场信息动态报告制度，开展信息报告和应急值守工作，与相关新闻媒体建立沟通和联系，正确引导舆论和公众行为。

· 应急物资储备机制：境外中资企业应建立应急物资储备机制，采取区域规划、分级储备、分类管理，逐步完善应急物资储备体系。

6.3.2 应急管理组织

1. 一般要求

应急组织体系是应急管理体系的基础之一，境外中资企业应确定与应急工作密切相关的职能部门、管理层及岗位，明确其与组织应急工作相关的职责和权限，并形成文件。通过建立和完善应急管理的领导决策层、管理与协调指挥系统以及应急救援队伍，形成完整的应急组织体系。

2. 应急机构和职责

境外中资企业应按照“统一领导、分工负责、部门联动”的原则建立应急组织机构和职责，一般而言，境外中资企业的应急组织机构应由应急领导小组、应急领导小组办公室、应急工作主要部门、应急工作支持部门、地区公司、应急信息组、应急专家组、现场应急指挥部组成。

（1）应急领导小组

境外中资企业应急领导小组应由管理层组成，是突发事件应急管理工作的领导机构。

主要工作职责：负责Ⅰ级突发事件的应急组织领导和决策指挥工作，下达应急处置指令；必要时，派出现场工作组指导有关工作。

（2）应急领导小组办公室

应急领导小组办公室是境外中资企业的应急指挥中心，具体组织实施应急处置工作。应急领导小组办公室实行联席工作制度，定期或不定期召开会议，讨论和协调解决指定的具体事项，以会议纪要形式记录议定事项，各职能部门分别落实。

主要工作职责：

· 负责境外中资企业应急体系及应急制度的建设。

· 负责协调指导应急预案体系和应急体制、机制、制度建设。

· 优化配置应急资源，健全专业应急救援队伍，构建畅通的应急信息网络。

· 协助应急领导小组处置重大突发事件，组织协调重特大突发事件的预警预防、应急决策、指挥、救援、资源保障、调查评估、信息报告和媒体应对等工作。

· 协调指导日常应急准备、员工应急培训、应急演练等工作。

· 组织重大突发事件善后处理和调查。

· 负责向上级单位报送重大突发事件信息。

· 负责应急领导小组交办的其他事项。

（3）应急工作主要部门

境外中资企业应急工作主要部门是在突发事件处置中承担重要职责的部门，一般来说主要包括境外中资企业的各业务职能部门，如总经理办公室、安全环保部门、生产协调管理部门、公共关系处理和宣传部门、财务与资本运营部门、专业业务管理部门等。

按照应急管理工作的需要给予各应急工作主要部门进行应急职能分配。

（4）应急管理支持部门

境外中资企业应急管理支持部门是在突发事件处置中提供各类支持和保障部门，一般来说主要包括境外中资企业的各运营保障部门，如经营计划部门、人力资源部门、法律事务部门、科技信息部门等。

按照应急管理工作的需要给予各应急管理支持部门进行应急职能分配。

6.3.3 应急预案

1. 一般要求

应急预案是针对可能发生的突发事故（事件），为保证迅速、有序、有效地开展应急与救援行动、降低事故损失而预先制定的有关计划或方案。是在辨识和评估潜在的重大危险、事故类型、发生的可能性、发生过程、事故后果及影响严重程度的基础上，对应急机构与职责、人员、技术、装备、设施（备）、物资、救援行动及其指挥与协调等方面预先做出的具体安排。应急预案应明确在事故（事件）发生前、发生过程中以及发生后，谁负责做什么、何时做、怎么做，以及相应的策略和资源准备等。

境外中资企业应针对突发事件建立应急预案，主要目的是通过采取预防措施使事故（事件）控制在局部，消除蔓延条件，防止重大或次生、衍生事故发生，另外就是能在事故（事件）发生后迅速控制和处理事故，尽可能减轻事故（事件）对人员、财产和环境的影响。

2. 应急预案的结构和内容

境外中资企业应根据组织机构层级和相关法规、标准、规范的要求制定应急预案，一般可分为综合（总体）预案、专项预案和现场处置方案。

（1）综合（总体）应急预案

综合（总体）预案是境外中资企业应对各类突发事件的纲领性文件，是组织管理、指挥协调相

关应急资源和应急行动的整体计划和程序规范。综合（总体）预案对专项预案的构成、编制提出要求及指导，并阐明各专项预案之间的关联和衔接关系。

综合（总体）应急预案的主要内容应包括：

· 总则：明确应急预案的编制目的、编制依据、适用范围、工作原则、预案结构体系等。

· 组织机构与职责：明确境外中资企业的应急组织体系、机构与职责。

· 风险分析与应急能力评估：描述境外中资企业的企业概况、风险分析和应急能力评估的结果、突发事件的分类与分级。

· 预防和预警：明确突发事件的预防措施与应急准备要求、监测与预警要求、信息报告与接报处置。

· 应急回应：明确回应流程、应急回应分级、应急回应启动条件和启动方式、应急回应程序、恢复与重建、应急联动程序。

· 应急保障：明确应急保障计划、应急资源、应急通讯、应急技术支撑、其他保障。

· 预案管理：明确预案宣传培训、预案演练、预案修订、预案备案。

· 附则：明确名词与定义、预案的签署和解释、预案实施时间要求。

· 附件：明确预案支持性附件，如组织机构图及职责分配表、应急通讯联系方式及值班联系电话、应急救援队伍清单、重大危险源和环境敏感区域及应急设施分布图等。

（2）专项应急预案

专项应急预案是境外中资企业针对具体的事故（事件）类别、危险源而制定的计划或方案。根据可能发生的事故类型及现场情况，明确应急救援的具体程序和具体应急救援措施等。专项预案是在综合应急预案的基础上针对特定事故（事件）的特点，按照综合应急预案的程序和要求制定。

专项应急预案的主要内容应包括：

· 总则：明确应急预案的编制目的、编制依据、适用范围、工作原则、预案结构体系等。

· 组织机构及职责：明确突发事件应急回应的每个环节中负责应急指挥、处置、提供主要支持的机构、部门或人员，并确定其职责，清晰界定职责界面。

· 预防和预警：明确突发事件的预防措施与应急准备要求、监测与预警要求、信息报告与接报处置。

· 应急回应：明确信息报告和接警，预警，信息报告的程序、方式和内容，明确应急回应条件、程序、职责，及回应解除条件等内容。

· 应急保障：明确与本类型突发事件应急回应及救援直接相关的应急保障资源及内外部依托资源。

· 附则：主要阐述名词与定义、预案的签署和解释、预案实施等内容。

· 附件：专项应急组织机构及应急工作流程图、应急值班联系及通讯方式、应急组织有关人员和专家联系电话及通讯方式、上级组织和外部救援单位相关部门联系电话、所在地政府相关部门联系电话、现场平面布置图和（或）工艺流程图、消防设施配置图、气象信息资料、医疗资源平面布置图及联系电话、周边区域道路交通示意图和疏散路线、周边区域的相关单位和重要基础设施分布图及有关联系方式、应急回应工作流程图等。

（3）现场处置方案

现场处置方案是针对境外中资企业具体的装置、场所或设施、岗位所制定的应急处置措施、处置程序。应根据风险评估及风险控制措施逐一进行编制，做到相关人员应知应会、熟练掌握，并通过应急演练，做到反应迅速、处置正确。

现场处置方案的主要内容应包括：

· 事故特征：明确现场及作业环境可能出现的突发事件危险性分析、简述现场可能发生的事件及事态描述。

· 组织机构及职责：明确应急处置流程图、应急处置工作职责。

· 应急处置：明确应急处置程序、应急处置要点或处置措施。

（4）资产保全

资产保全是对外合作风险应急管理的一项重要工作，其一般分为实物类资产保全和权益类资产保全。

· 实物类资产保全：指发生特殊风险时，企业采取必要措施，以避免实物类资产遭受遗失、毁损。例如，项目所在国发生骚乱，可能影响项目现场并使项目材料设备受损时，企业应立即将可能受影响的材料设备转移到安全的地方并妥善保管。

· 权益类资产保全：指发生特殊风险时，企业采取必要措施，以避免资产的合法权益受到损害。企业应将“资产”的外延进行广义理解，即资产应包括企业所拥有和 / 或可能拥有的任何有价值的权益。因为，当企业进行实物类资产保全时，由于有看得见摸得着的实物资产，企业很容易同时记得对实物类资产相对应的权益进行保全。例如，企业保全实物类的资产时，往往会对实物类所附着的权益进行保全，即完善保管协议等法律手续、妥善保存材料设备的所有权证明等资产权益证明。但是，当权益类资产并不附着于某实物类资产时，由于权益类资产看不见摸不着，常被企业所忽视。典型的权益类资产如合同权益。在发生特殊风险时，根据合同，企业将拥有和 / 或可能拥有向项目相关方索赔获得工期延长或经济补偿的权益，此时，企业切记要依照合同约定完备相关法律手续，这样才可能保全此项合同所赋予的资产。

资产保全是一项针对资产采取的应急措施，且不同的资产会要求不同的保全措施，因而，应急管理下的资产保全并非一项一蹴而就的事情，需要企业在项目风险防控闭环管理的风险控制阶段提前做好应急预案，并根据情况的不断变化而不断调整，才能在特殊风险发生时，有条不紊地做好资产保全工作。

3. 应急预案编制

境外中资企业应急预案的编制是一项非常重要的工作，关乎到人员安全、企业利益、社会稳定等重大问题，应给予高度的重视。应成立以主要领导或主管领导为组长的编制领导小组，对应急预案的编制及管理进行整体策划，制订工作方案，确定预案编制机构和人员，编制过程控制和时间进度安排等。应急预案编制的基本过程应包括：成立应急预案编制组织、危险分析和应急能力评估、预案编制、预案评审发布。

（1）成立应急预案编制组织

境外中资企业应急预案编制一般由领导小组、编制工作组组成。领导小组负责编制工作的协调

和审核把关。应急预案编制工作组，具体负责应急预案的编制工作。编制工作组人员由管理人员、专业人员及专家组成。编制工作需要大量的时间和精力的投入，更多的人参与投入会激励工作的开展，同时还能促进大家对应急管理有更深入的理解。编制工作组应制订应急预案编制的工作方案，确定编制步骤和任务分工，制定应急预案编制准备、编制、验证、评审和发布的工作计划和时间安排。

应急预案编制工作组成员应进行预案编制业务培训，培训的主要内容包括应急管理有关法律、法规；危险分析和应急能力评估；应急预案的编制规范、制度及要求；应急预案管理要求；应急预案的培训和演练等。

（2）危险分析和应急能力评估

为了准确策划应急预案的编制目标和内容，应开展危险分析和应急能力评估工作。

（3）应急预案编制

境外中资企业应针对可能发生的事故（事件），结合危险分析和应急能力评估结果等信息，按照应急预案编制规范的要求编制相应的应急预案，应急预案的编制通过自下而上逐级编制完成，形成应急预案结构体系。应急预案编制应充分利用社会应急资源，考虑与驻在国（地）、所在地政府应急预案以及上级组织、相关单位的应急预案相衔接。

（4）应急预案评审和发布

为确保应急预案的科学性、合理性和与实际情况的符合性，境外中资企业应依据法律、法规、标准、规范等，组织开展应急预案评审工作。评审通过后，综合（总体）应急预案一般由主要负责人签署发布，专项预案可由主要负责人授权的主管领导签署发布。现场应急处置方案一般由现场相关单位负责人或企业授权的负责人签署后即可组织实施。

境外中资企业在编制应急预案过程中应处理好预案衔接关系，突发事故（事件）一旦超出企业占地边界或超出本单位的自身应急能力，就需要社会、政府、相关单位的应急救援。常态时应急预案之间衔接包括应急指挥架构、应急物资和装备的调度和配置、应急救援队伍的建立和管理、应急演练等。非常态时应急预案之间衔接包括应急信息报告和沟通、应急处置社会联动等。

4. 应急预案管理

应急预案管理工作是境外中资企业应急管理工作的重要组成部分，是开展应急救援的基础性工作。

（1）预案评审发布

应急预案编制完成后应进行评审。通过应急预案评审过程不断地更新、完善和改进应急预案档体系。根据评审性质、评审人员和评审目标的不同，将评审过程分为内部评审和外部评审。

内部评审是境外中资企业应急预案编制工作组在应急预案初稿编制完成后，组织企业内各相关职能部门对应急预案评审，评审目的是确保各职能部门的应急职责清晰、应急处置程序明确以及预案完整。

外部评审是同行专家、上级组织、社区及有关政府部门对应急预案进行评议的评审。根据评审人员和评审机构的不同，外部评审分为同行评审、上级组织评审、社区评议和政府评审。

（2）预案备案管理

应急预案备案管理是提高预案编写质量，规范预案管理，解决预案相互衔接的重要措施。境外

中资企业应将应急预案以正式发布的书面文本形式，报驻在国（地）有关政府部门和上级组织备案。

（3）应急预案的修订和更新

境外中资企业应根据应急预案评审的结果、应急演练的结果以及日常发现的问题，组织对应急预案进行修订和更新，以确保应急预案的持续适宜性。修订和更新后的应急预案应通过有关负责人员的认可签署，并及时进行发布和备案。

6.3.4 预防与预警

1. 一般要求

境外中资企业应根据企业应急能力情况及可能发生的突发事件的类型及事件特征，有针对性地开展应急监测工作。根据预警信息采取预警行动，并进行应急回应准备。

2. 预防

境外中资企业应按照突发事件类型，结合本企业的应急管理工作现状，描述防止突发事故（事件）发生采取的措施。从完善预案体系、健全规章制度、开展宣传教育、提高员工素质、应急硬件设施建设、新技术开发、强化应急管理等方面采取预防措施，进行应急准备。

3. 预警

境外中资企业应根据企业应急能力情况及可能发生的突发事件的类型及事件特征，对突发事件确定适宜的监测方法，有针对性地开展应急监测工作，确定收集信息的途径，识别、确定信息的类型，对突发事件信息进行分析，必要时对发生突发事件的可能性及其影响进行评估，如针对驻在国（地）的社会安全状态进行周期性的跟踪评估。

境外中资企业通过政府通告、新闻媒体、上级预警、下级报送、风险评估、应急监测等途径获取突发事件的预报信息，对突发事件发生的可能性和严重程度进行判断。当发生突发事件的可能性和严重程度较大时，发出预警通知，按既有预警程序采取行动，采取预防、消除和消减突发事件及其危害和影响的预警措施，并按程序进行应急回应准备。

境外中资企业明确突发事件的预警条件和预警级别，以及预警解除条件。预警条件以突发事件发展趋势的预警信息为依据，把预警工作向前延伸，逐级提前预警，提高预警时效。境外中资企业的预警可分为四级，预警信息一旦发出，有关单位应启动相应的应急预案。

· 红色等级（Ⅰ级）：高风险。预计Ⅰ级自然灾害、事故灾难、公共卫生突发事件会随时发生，事态正在不断蔓延。

· 橙色等级（Ⅱ级）：较高风险。预计Ⅱ级自然灾害、事故灾难、公共卫生突发事件会随时发生，事态正在逐步扩大。

· 黄色等级（Ⅲ级）：一般风险。预计Ⅲ级自然灾害、事故灾难、公共卫生突发事件会随时发生，事态有扩大的趋势。

· 蓝色等级（Ⅳ级）：低风险。预计Ⅳ级自然灾害、事故灾难、公共卫生突发事件会随时发生，事态可能会扩大。

6.3.5 应急回应

1. 一般要求

突发事故（事件）一旦发生，境外中资企业应根据回应级别及时启动应急预案，实施应急回应行动。应急回应的主要任务是控制造成事故（事件）的危险源，防止事故进一步扩大和发展，抢救受害人员，组织人员疏散撤离，清理现场，采取封闭、隔离、洗消等措施，消除事故（事件）危害后果。

2. 应急回应准备

境外中资企业应根据预警信息采取预警行动，并确定应急启动的条件，做好应急回应前的准备，包括应急组织、应急物资等的动员准备。

3. 应急回应行动

境外中资企业应急回应的过程分为接警、判断回应级别、应急启动、控制及救援行动、扩大应急、应急终止等步骤。

（1）接警和报告

境外中资企业项目单位一旦发生突发事件，应在一个小时内向境外中资企业报告，境外中资企业应及时向企业总部报告。并根据法规和当地政府规定，境外中资企业向当地政府、中国政府驻外办事处做出报告。

境外中资企业接警后经过初步评估及时研判，确定突发事件等级，并做好应急回应的相关准备工作。

（2）应急机构和应急启动

境外中资企业发生相应级别的突发事故（事件）时，应按照相应的应急预案启动条件，由境外中资企业应急领导小组组长根据突发事件的发展态势决定启动应急回应。启动命令下达后，应筹备召集首次应急会议，并根据应急工作需要，召开后续的应急会议，研究解决应急处置有关问题。根据突发事件分类的职责划分，境外中资企业应确定派赴现场人员，负责协调指挥抢险救援工作，制定应急处置方案，并协调所需应急资源。

（3）现场状态和情境评估

开展应急处置工作需要以对现场形势的准确评估为前提。境外中资企业现场状态和情境评估内容主要包括：评估突发事故（事件）的性质，对现场潜在的危害进行实时监测和评估，评估现场情境所需的应急资源，评估人员伤亡的情况，评估经济损失和可能造成的社会影响，评估周围环境和条件对应急处置工作的影响。

（4）现场应急处置

突发事故（事件）应急处置工作由许多环节构成。境外中资企业应制定相关现场应急处置程序，规范现场应急处置工作，包括应急专家联系协调程序、突发事件信息发布和告知管理程序、应急回应后勤保障管理程序等。境外中资企业应按照驻在国（地）法律、法规要求，参加和配合当地政府突发公共事件的应急处置和救援工作，并签订应急联动和协作协议，当发生重特大事故及不能及时控制的事故（事件），应根据法规和当地政府规定，向当地政府、中国政府驻外办事处做出报告，应尽早争取社会救援，控制事态的发展。

（5）应急终止

当突发事故（事件）应急处置工作结束，或相关危险因素排除后，境外中资企业现场应急指挥部确认应急状态可以终止时，向企业应急领导小组报告，由应急领导小组组长决定并发布应急状态

终止命令，宣布应急状态终止。

4. 现场应急处置安排

境外中资企业突发事故（事件）需要根据类型、特点和规模做出应急处置安排，一般现场应急处置包括设置警戒线、应急反应人员组织协调、应急物资调集、人员疏散、现场交通管制、人员救护、公共关系处理等。

（1）设置警戒

为保证应急处置工作的顺利开展及事故的原因调查，应在应急处置现场设立不同范围的警戒线，包括内围警戒线和外围警戒线。

（2）应急反应人员组织协调

应由现场应急指挥部统一协调指挥现场应急人员和其他应急资源，并应做好应急反应人员的安全防护。

（3）应急物资调集

境外中资企业应根据需要，进行应急物资的储备，与专业应急救援队伍建立协议，由专业应急救援队伍提供专用设备、工具和车辆。

（4）人员疏散

建立紧急疏散地或应急避难场所，在应急处置现场组织及时有效的人员安全疏散，是避免大量人员伤害的重要措施，根据疏散的时间要求、距离远近人员安全疏散包括临时紧急疏散和远距离疏散。

（5）现场交通管制

通过实施现场交通管制，封闭可能影响现场处置工作的道路，开辟救援专用路线和停车场，禁止无关车辆进入现场，保证现场的应急救援车辆交通快速通道。

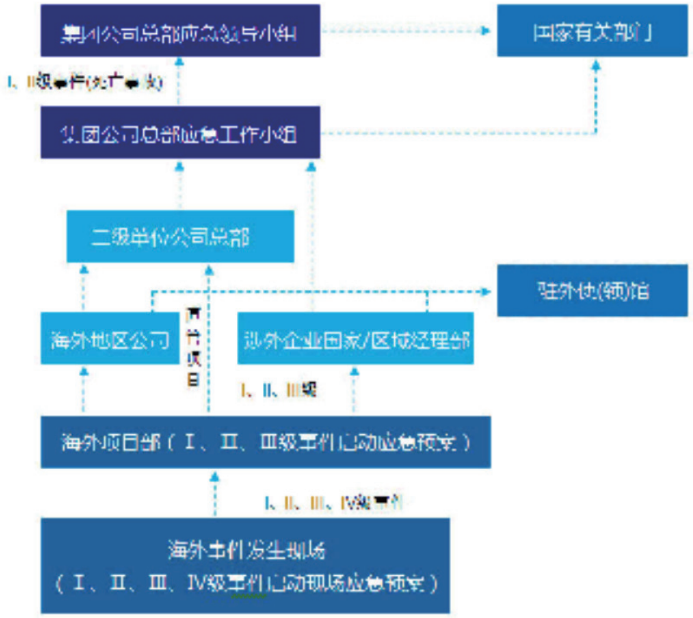
（6）人员救护

通过协议确定的社会应急医疗救护资源，支援现场应急救治工作。根据应急需要调动应急医疗救护资源，组织实施人员应急医疗救治工作和各项预防控制措施。

（7）公共关系处理

境外中资企业应指定人员负责对外信息披露，处理公共关系。及时发布突发事件消息，组织媒体沟通，对内部员工、投资者、业务伙伴等，提供突发事件的相关信息和应急处理的进展情况。

应急回应流程图：



突发事件应急等级表：

突发事件应急等级	人员	财产	环境	(R) 声誉
Ⅳ	轻伤	损失<100,000美元	影响较小	中等的影响
Ⅲ	重伤	损失>100,000美元	影响有限	影响巨大
Ⅱ	单人死亡或被绑架 FAT，PTD	损失>1百万美元	重大影响	在国家范围内造成巨大影响
Ⅰ	多人死亡或被绑架	损失>1千万美元	巨大的影响	造成国际影响

6.3.6 应急恢复

1. 一般要求

境外中资企业应及时对突发事故（事件）造成的损失进行评估，对发生突发事件的场所，包括受其影响的区域及时恢复生产、生活、工作和社会秩序，制定应急恢复计划，以确保应急处置与救援结束后，发生突发事件与受其影响的场所和区域，以及应急资源能及时得到有效的恢复。应急恢复是境外中资企业在突发事故（事件）影响得到初步控制后，为使生产和工作秩序尽快恢复到正常状态而采取的措施或行动。从应急阶段恢复到正常状态需要时间、人员、资金和正确的指挥。境外中资企业应将突发事件发生的原因、造成的损失和影响、应急处置工作的经验和教训，以及恢复重建计划，及时按要求报告上一级组织或相关方。

2. 应急恢复管理

境外中资企业应成立应急恢复工作组，执行应急恢复管理等工作。应急恢复工作组的成员应在

恢复期间投入足够的时间，应暂时停止正常工作，直到恢复工作结束。

应急恢复过程中可能的主要工作：

（1）现场警戒和持续监测

应急救援结束后，根据人员保护、事故调查等原因需要继续隔离事故（事件）现场，境外中资企业应采取隔离设施将被隔离的事故（事件）现场区域围成警戒区。境外中资企业应对发生突发事件与受其影响的场所和区域进行持续监测，必要时采取其他措施，防止次生、衍生事件的发生。

（2）员工救助

在事故（事件）发生时，大部分人员在一定程度上会受到影响而无法全力投入工作，部分员工在重特大事故过后还可能需要救助，包括向员工提供医疗救助，对伤亡人员的家属进行抚恤，对受到影响的员工进行安置。

（3）损失状况评估

损失状况评估是应急恢复工作的一个重要功能，通过损失评估明确需要立即修理或恢复的项目，并确定恢复、重建的方式和规模。另外境外中资企业还应调查并统计应急资源的启用和调配情况，并及时予以恢复、补充和配置。

（4）事故（事件）调查

境外中资企业应及时查明突发事故（事件）的发生经过和原因，总结突发事件应急处置工作的经验和教训。事故调查的目的是找出操作程序、工作环境或安全管理中需要改进的地方，以避免类似事故（事件）再次发生。

（5）公共关系和联络

在应急恢复工作过程中，境外中资企业应与政府部门、社区、相邻企业、承包商和供应商、内部员工等进行必要的沟通和联络，告知应急恢复行动的进展状况，以及对相关方的影响程度。

6.3.7 应急后评估

境外中资企业在突发事故（事件）应急工作结束后，及时进行应急后评估，应急后评估是指在突发事故（事件）应急工作结束后，为完善应急预案，提高应急能力，对各阶段应急工作进行的总结和评估。应急后评估可以通过日常应急演练和培训，或通过对事故（事件）应急过程的分析和总结，结合实际情况对应急预案以及应急救援过程进行评估，根据评估结果对应急预案以及应急流程进行定期修订。

6.4 实操参考

6.4.1 海外工程类综合（总体）应急预案范本

一、总则

（一）编制目的

为预防和减少突发事件的发生，控制、减轻和消除突发事件引起的危害及造成的损失，规范突发事件预防和应对活动，保护工程公司员工、相关方和人民群众生命和财产安全，保护环境，保障社会公共安全，维护社会稳定，使公司在面对重特大突发事件时，能够快速反应、有效控制

和妥善处理，减少损失，尽快修复和重建损坏设施，恢复正常生产和生活秩序，特制定本预案。

（二）编制依据

《中华人民共和国突发事件应对法》主席令第 69 号（2007 年）；

《中华人民共和国安全生产法》主席令第 70 号（2002 年）；

《中华人民共和国消防法》主席令第 6 号（2008 年）；

《中华人民共和国环境保护法》主席令第 22 号（1989 年）；

《中华人民共和国职业病防治法》主席令第 60 号（2001 年）；

《中华人民共和国防震减灾法》主席令第 7 号（2008 年）；

《中华人民共和国防洪法》主席令第 88 号（1998 年）；

《中华人民共和国道路交通安全法》主席令第 81 号（2007 年）；

《中华人民共和国集会游行示威法》主席令第 20 号（1989 年）；

《突发公共卫生事件应急条例》国务院令第 588 号（2003 年）；

《大型群众性活动安全管理条例》国务院令第 505 号（2007 年）；

《关于加强企事业应急管理工作意见》国办发（2007）13 号;

《关于全面加强应急管理工作的意见》国办发（2006）24 号;

《国家突发公共事件总体应急预案》国务院（2005）；

《生产经营单位安全生产事故应急预案编制导则》AQ/T9002-2006;

（三）适用范围

1、本预案适用于自然灾害、事故灾难、公共卫生、社会安全四种事件类型，适用于Ⅰ级（上级集团公司级）、Ⅱ级（企业级）、Ⅲ级（企业下属公司级）突发事件的应对工作。Ⅳ级（企事业下属基层站队级）突发事件的应对工作执行各工程项目部应急预案。

2、本预案指导范围包括公司总部、所属各工程项目部。

（四）应急工作原则

1、“以人为本，减少危害”。履行企业主体责任，保障员工和群众健康、生命财产的安全，努力减少突发事件造成的人员伤亡和危害。

2、“居安思危，预防为主”。重视公共安全，对重大隐患进行评估、治理，坚持预防与应急相结合，做好应对突发事件的准备工作。

3、“统一领导、分级负责”。在政府、上级集团公司统一领导下，在公司应急领导小组的指导下，完善分类管理、分级负责、条块结合、属地为主的应急管理体制，落实行政领导责任制，履行公司管理、监督、协调、服务职能，发挥应急机构的作用。

4、“依法规范，加强管理”。依据有关法规和制度，使应急工作程序化、制度化、规范化。

5、“协调有序，运转高效”。建立国家、地方政府、上级集团公司与公司总部、公司各工程项目部的应急联动机制，实现应急资源共享，有效地处置突发事件。

6、“依靠科技、提高素质”。加强应急技术和管理研究，采用先进的应急技术设施，避免次生、衍生事件发生。加强对员工、相关方、社区群众应急知识宣传和员工技能培训教育，提高自救、互救和应对突发事件的能力。

7、“归口管理，信息及时”。及时坦诚面向公众、媒体和各利益相关方，提供突发事件信息，统一归口发布，依靠社会各方资源共同应对。

8、“尊重民俗，严防冲突”。各工程项目部及海外项目，尊重当地或海外的民风民俗与宗教习惯，严防发生不必要的冲突，文明管理、文明施工。

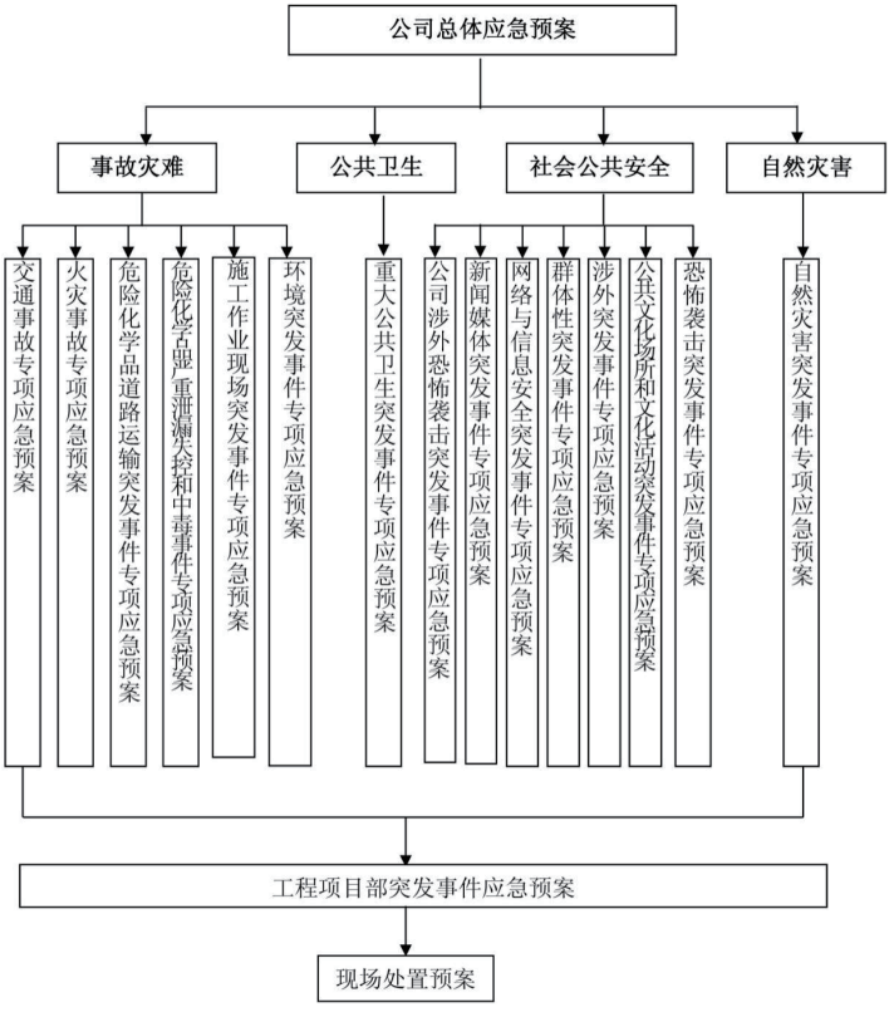
（五）应急预案体系

1、公司突发事件总体应急预案（以下简称总体预案）。是应急预案体系的总纲，是公司应对重特大突发事件的规范性文件。为公司各专项应急预案和各工程项目部应急预案提供指导原则和总体框架；

2、公司专项应急预案主要应对某一类或几种类型突发事件，着重解决特定某一类突发事件的应急处置，是总体预案的支持性文件；

3、各工程项目部突发事件应急预案是工程项目部针对各类突发事件制定的应急预案，与公司突发事件应急预案相衔接。

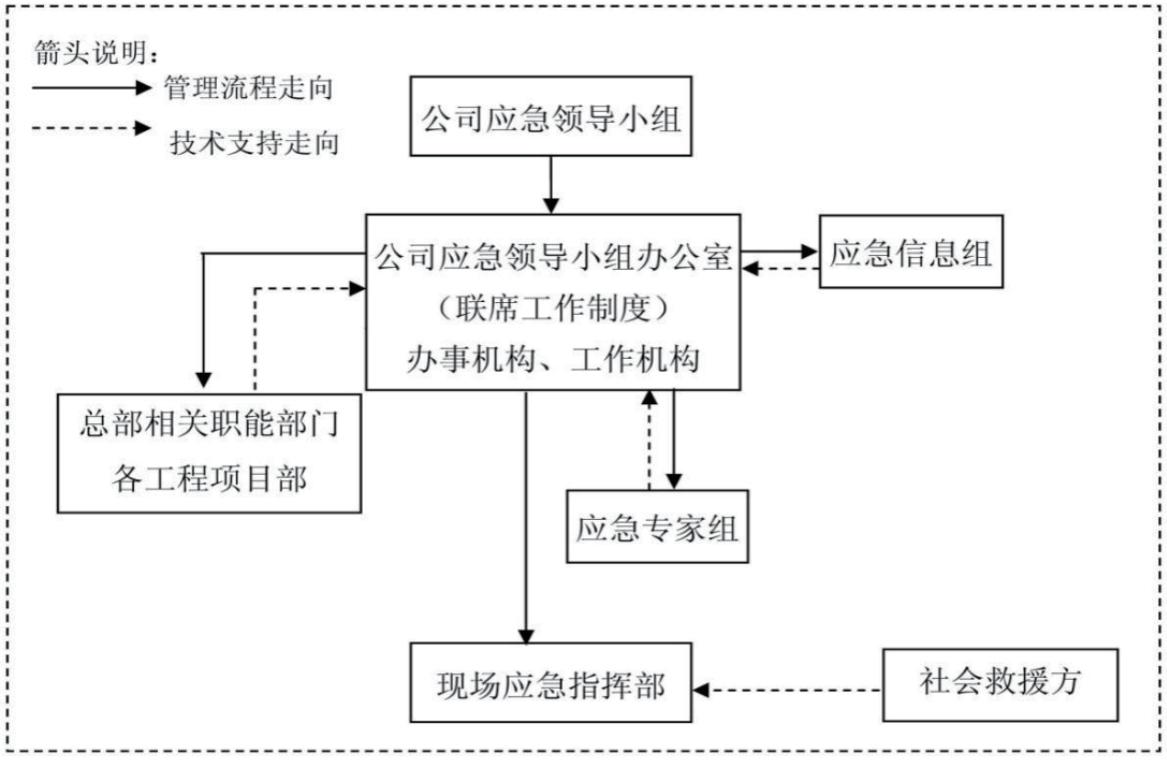
4、现场处置预案是针对具体的场所、设施、岗位、作业活动中发生的特定突发事件而制定的应急处置措施。现场处置预案应具体、简单、针对性强。

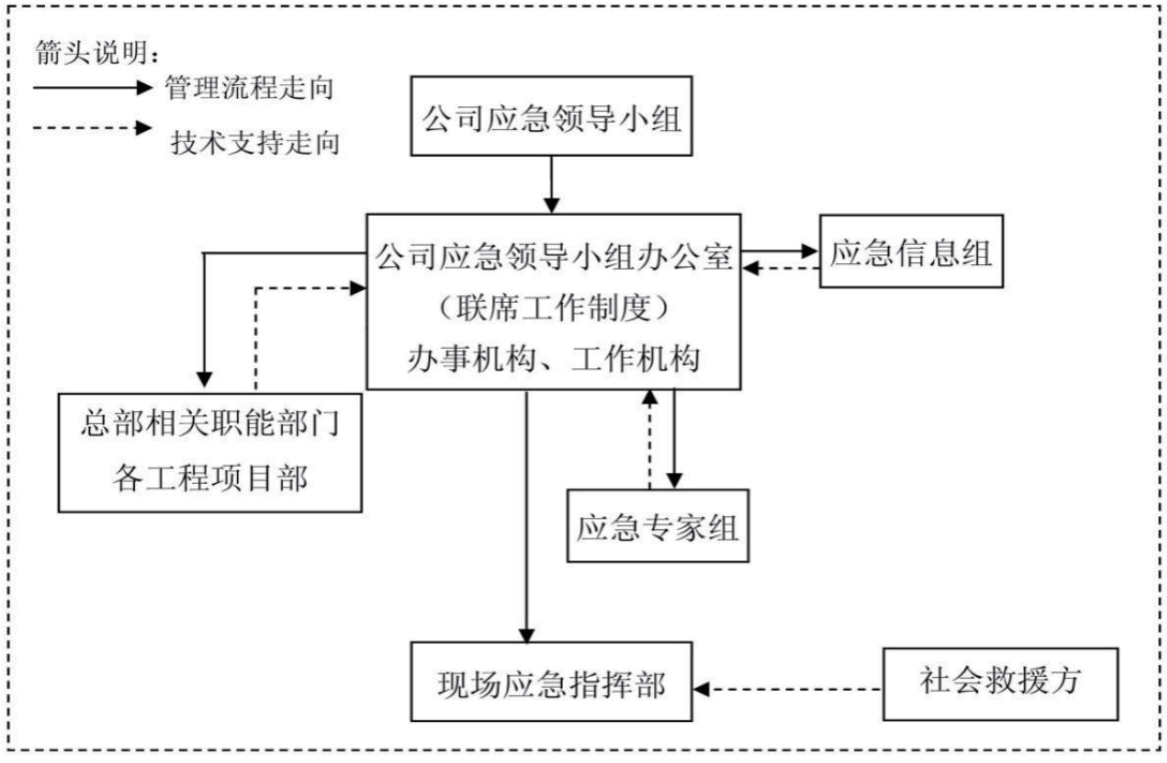


二、组织机构与职责

（一）应急组织体系

公司应急组织机构由应急领导小组、应急领导小组办公室、应急领导小组办公室日常工作机构、应急工作主要部门、应急工作支持部门、应急信息组、应急专家组、现场应急指挥部组成。





（二）组织机构与职责

1、公司应急领导小组由公司管理层及主要职能部门负责人组成，是突发事件应急管理工作的领导机构。

组　长：公司总经理

副组长：副总经理

成　员：副总经理助理、公司有关职能部门主要负责人

主要职责

负责Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件的应急组织、领导和决策指挥工作，下达应急处置指令。

必要时，派出现场工作组指导有关工作。

2、应急领导小组办公室

作为公司应急指挥中心，组织实施应急处置工作。实行联席工作制度，定期或不定期召开会议，讨论和协调解决指定的具体事项，以会议纪要形式记录议定事项，各工程项目部按照部门职能落实责任，总经理办公室负责督促落实。

主　任：公司主管安全环保工作的副总经理

副主任：总经理办公室主任、QHSE 管理部主任

成　员：公司各职能部门负责人、各工程项目部主要负责人、各项目经理

主要职责：

·负责公司应急体系建设和制度建设，研究提出应急管理的规划和意见。

·负责协调指导应急预案体系和应急体制、机制、制度建设。

·优化应急资源配置、健全救援队伍，组织应急平台建设、维护和支持工作。

·协助公司领导处置Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件，组织协调Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件的预防和应急准备、预测与预警、应急处置与救援、恢复与重建、评估与总结、信息发布与媒体应对等工作。

·负责向上级集团公司、政府主管部门及相关地方政府报送Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件信息。联系上级集团公司应急领导小组办公室等上级应急管理机构。

·承办公司应急工作专题会议、活动和文电工作。组织开展应急管理调研和宣传培训工作。

·负责应急领导小组交办的其它事项。

3、应急领导小组办公室的日常工作机构职责

应急领导小组办公室的日常工作机构由总值班室（设在总经理办公室）和应急管理办公室（设在 QHSE 管理部）组成。总值班室是公司应急领导小组办公室的办事机构。应急管理办公室是公司应急领导小组办公室的工作机构。

应急办事机构：侧重应急值班值守，应急信息收集工作。负责公司值班值守工作的安排和落实，负责各类应急信息接收，跟踪突发事件及应急处置情况，及时向公司应急领导小组汇报应急信息。

应急工作机构：侧重经常性应急管理和准备工作。负责公司应急预案体系和规章制度的建设；组织公司总体和专项应急预案的编制修订和审核；监督、指导公司所属单位、公司相关部门、各工程项目部应急预案的编制、修订和演练工作；对装备和物资等应急资源的统筹规划、合理配置提供指导和支持，必要时，开展检查；负责协助人力资源部组织应急培训；负责组织应急资源，提供技

术支持，协调实施应急处置方案，跟踪应急处置，联系上级集团公司应急救援指挥中心和应急专家组等。

4、应急工作主要部门

应急工作主要部门指在突发事件处置中发挥重要作用和承担重要职责的部门，包括总经理办公室、QHSE 管理部、维稳办公室、国际事业部、施工部、采购部、开车部、安全环保部、行管保卫部、信息中心。

·总经理办公室：负责各类应急信息接收、持续动态跟踪，及时向公司应急领导小组组长和副组长汇报，接受并传达指令，协调各职能部门联动；组织起草应急事件上报材料和新闻发布工作；跟踪Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件及应急处置情况，并根据应急职能分工落实指令。

·QHSE 管理部：跟踪掌握有关火灾爆炸、危险化学品（含剧毒）事件、环境和生态破坏、职业中毒等重特大事件及应急处置情况，并根据应急职能分工落实指令；组织协调现场应急处置，指导环境监测和应急状态下的污染防治；负责事件调查、统计、评估、善后和案例分析工作；负责安保基金的受损理赔工作。

·维稳办公室：负责维护稳定各项日常工作任务的组织实施和监督检查工作，跟踪掌握有关大型文化活动、公共文化场所突发事件及应急处置情况，并根据应急职能分工落实指令，参加现场应急处置工作，负责媒体沟通、协调工作；组织应急新闻宣传工作，提高员工和公众应急意识。

·国际事业部：跟踪掌握有关涉外恐怖袭击事件、涉外突发事件、境外作业者或承包商发生的生产安全事故及应急处置情况，并根据应急职能分工落实指令；负责与境外当地政府、机构联系与协调，负责涉外事件信息发布资料和新闻口径准备，做好涉外事件媒体沟通、协调工作。

·施工部：负责跟踪了解工程施工现场突发事件及应急处置情况，编制工程项目施工现场各类突发事件的相关专项应急预案，并根据职能分工落实指令。

·采购部：负责跟踪了解工程项目危险化学品道路运输过程中发生的突发事件及应急处置情况，编制危险化学品道路运输事故专项应急预案，并根据应急职能分工落实指令。

·开车部：负责跟踪了解工程投料试车现场突发事件及应急处置情况，配合工程项目部编制投料试车各类突发事件相关应急预案，并根据职能分工落实指令。

·安全环保部：负责跟踪了解工程项目现场危险化学品的突发事件及应急处置情况，负责危险化学品严重泄漏失控和中毒突发事件专项应急预案的修订，指导公司项目危险化学品严重泄漏失控和中毒突发事件专项应急预案的演练和评估工作；并根据应急职能分工落实指令。为项目现场应急管理工作提供技术支持、指导服务，监督现场应急管理情况。

·行管保卫部：负责了解公司总部有关火灾，治安突发事件及应急处置情况，组建公司义务消防队，并进行消防安全知识培训，维护总部正常的工作秩序，跟踪了解公司变电所、电梯、突发性疾病和食物中毒等突发事件及应急处置情况，并根据应急职能分工落实指令；跟踪掌握有关矿区服务系统，社会公共事业服务等突发事件及应急处置情况，并根据应急职能落实相关指令。

·信息中心：确保应急领导小组与各工程项目部的网络系统通信畅通；负责信息化系统遭受攻击的应急处置，并根据应急职能分工落实指令。

5、应急管理支持部门

该部门指在突发事件处置中提供各类支持的协助和保障部门；包括财务资产与资本运营部、合同与法务部、人力资源部、战略与发展部、预算管理办公室。

·财务资产与资本运营部：跟踪了解重特大应急事件及处置情况，并落实领导小组指令，确保应急资源保障设施及应急管理工作所需资金。

·合同与法务部：负责重特大突发事件相关各方法律责任的分析判断，并提出建议；负责参与应急处置中有关各方赔偿或补偿标准的制定和协调工作。

·人力资源部：负责有关的群体性上访人员的人事劳资政策解释和配合维稳办公室协调处理有关的群体性上访人员工作；配合制定各类应急培训计划并组织实施；根据应急工作需要，聘请专家组织建立应急专家库。

·战略与发展部：跟踪了解重特大突发事件及处置情况，并落实应急领导小组指令，组织制定恢复重建规划；审批应急资源配置规划计划。

·预算管理办公室：负责落实应急工作年度资金专项预算和不可遇见的资金安排；保证应急管理专项工作所需资金。

6、应急信息组

根据公司Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件应对工作的需要，设置信息组。

信息组的组成包括总经理办公室、维稳办公室、合同与法务部、国际事业部等。

主要职责：

·贯彻应急领导小组的指令；

·草拟新闻稿或公告，在重特大突发事件应急处置会议后一小时内完成对外公布的新闻报道材料，报应急领导小组组长审批；

·根据授权与主要媒体沟通，保持与媒体的联系，正确引导公众舆论；

·根据授权在内部刊物、网络发布消息，告知员工突发事件情况，保持与员工的沟通联系；

·收集、跟踪舆论信息；

·分析突发事件应急处置的相关法律责任，提供法律支持。

7、应急专家组

公司建立突发事件应急处置的专家库，在应急状态下调动相关专家组成应急专家组，提供技术支持。

主要职责：

·为现场应急工作提出实施应急救援方案的建议和技术支持；

·参与制定Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件应急方案或现场处置工作；

·为应急管理提供决策建议，必要时参加突发事件的应急处置工作；

·负责公司应急领导小组办公室交办的其它任务。

8、现场应急指挥部

现场应急指挥部是负责现场应急工作的指挥中心，由公司应急领导小组派出或指定事发现场领导组成。现场应急指挥部在公司应急领导小组授权下，行使现场应急指挥、协调、处置等职责。

具体职责：

·根据公司应急领导小组指令，负责现场应急指挥工作，针对事态发展制定和调整现场应急工作方案，配合协调地方政府应急救援工作；

·负责协调督促事发工程项目部采取有效措施，积极应对突发事件；

·收集现场信息，核对现场情况，保证现场与公司总部之间信息传递的及时与畅通；

·负责整合调配现场应急资源；

·及时向公司应急领导小组办公室和地方政府汇报应急处置情况；

·按公司应急领导小组授权，负责现场有关的新闻发布工作；

·收集、整理应急处置过程有关资料；

·核实应急状态解除条件，并向当地政府、公司应急领导小组请示应急状态解除；

·编写现场应急工作总结报告。

9、各工程项目部应急领导小组

各工程项目部应急领导小组是应对突发事件的责任主体，承担突发事件的应对责任，对管辖范围内的各类突发事件负有直接指挥权、处置权。其责任包括：

·负责编制和修订本单位、本项目部的应急预案，确定应对各种突发事件的程序；

·当发生突发事件时，按程序启动应急预案，并向当地政府、公司总值班室报告；

·接受地方政府的领导，按照要求开展应急工作，指挥现场抢险救援，并协助政府开展相关的应急救援工作；

·根据突发事件的态势，向公司总值班室提出增援请求；

·贯彻执行公司应急领导小组的指令；

·组织应急响应结束后的评估、恢复、重建和总结改进工作；

·负责组织应急预案的培训和演练工作。

三、风险分析

（一）危险性分析

1、公司在生产经营过程中，存在自然灾害、事故灾难、公共卫生事件、社会公共安全事件等四种类型风险。

2、重大自然灾害突发事件有造成公司员工伤害、财产损失的风险，有引发其他衍生、次生灾害的危险。

3、事故灾难指项目在执行过程中存在高处坠落、物体打击、机械伤害、撞击、挤压、爆炸、溺水、触电、中毒、窒息、辐射、坍塌、起重伤害与火灾事故等；危险化学品在运输的过程中存在着泄漏并引起人员中毒及着火、爆炸等危险。

4、突发公共卫生事件有导致员工患传染病、群体性不明原因疾病、食物中毒、职业中毒等风险。

5、恐怖袭击事件有造成人员伤亡和重要设施损毁的危险。

6、群体性事件有造成重大社会影响的危险。

7、环境突发事件有造成公司经济损失，人员伤亡及社会不良影响的风险。

8、网络与信息事件有造成系统瘫痪、信息破坏、公司社会声誉损害和不利社会影响的危险。

9、公共文化场所和文化活动突发事件有造成人员受火灾灼伤、踩踏事件、建筑物坍塌等人身

伤害和财产损失的危险。

10、涉外突发事件有造成境外人员伤亡、环境污染和财产损失等危险。

11、涉外恐怖袭击事件有造成人员遭绑架、劫持、杀害及生产设施遭破坏的危险。

12、新闻媒体事件有造成公司形象受损的风险。

（二）分级分类

1、分类

公司突发事件主要分为自然灾害事件、事故灾难事件、公共卫生事件、社会公共安全事件四种类型。各工程项目部应按照自然灾害事件、事故灾难事件、公共卫生事件、社会公共安全事件的分类，经危害识别，风险评估，确定本单位、本项目部可能发生或易发生的突发事件。

·突发自然灾害事件

主要包括洪汛灾害、破坏性地震灾害、地质灾害、气象灾害、海洋灾害等。

·突发事故灾难事件

主要包括火灾、交通运输事故、危险化学品（含剧毒品）泄漏、爆炸事故、各类项目现场安全生产事故、环境污染和生态破坏事故。

·突发公共卫生事件

主要包括突发急性职业中毒事件、重大传染病疫情事件、重大食物中毒事件和群体性不明原因疾病，以及严重影响公共健康和生命安全的事件等。

·突发社会公共安全事件

主要包括群体性突发事件、网络与信息安全突发事件、公共文化场所和文化活动突发事件、恐怖袭击突发事件、涉外恐怖袭击突发事件、涉外突发事件、新闻媒体突发事件等。

2、分级

参照国家与上级集团公司有关规定，结合公司实际情况，按照突发事件的性质、严重程度、可控性和影响范围等因素，本预案对公司突发应急事件分为四级：

Ⅰ级突发事件

是指突然发生，事态非常严重，对员工、相关方和人民群众的生命安全、设备财产、生产经营和工作秩序带来十分严重的危害或威胁，已经或可能造成特大人员伤亡、财产损失或环境污染和生态破坏，造成重大社会影响和对公司声誉产生重大影响，公司必须统一组织协调、调度各方面的资源和力量进行应急处置的突发事件。

Ⅱ级突发事件

是指突然发生，事态严重，对员工、相关方和人民群众的生命安全、设备财产、生产经营和工作秩序带来严重危害或威胁，已经或可能造成重大人员伤亡、财产损失或环境污染和生态破坏，造成较大社会影响和对公司声誉产生重大影响，公司必须调度多个部门和单位的力量、资源应急处置的突发事件。

Ⅲ级突发事件

是指突然发生，事态较为严重，对员工、相关方和人民群众的生命安全、设备财产、生产经营和工作秩序带来较为严重危害或威胁，已经或可能造成较大人员伤亡、财产损失或环境污染和生态

破坏，造成社会影响和对公司声誉产生较大影响，公司需要调度力量和资源进行应急处置的事件。

Ⅳ级突发事件

是指突然发生，对员工、相关方和人民群众的生命安全、设备财产、生产经营和工作秩序造成一定的危害或威胁，可能造成人员伤害、财产损失或环境污染和生态破坏，公司所属项目部需要调度力量和资源进行应急处置的事件。

突发事件具体分级规定详见“公司突发事件分级标准”（附件 1），对于国家有关法律法规有明确规定的，按国家有关规定执行。公司各专项预案可根据国家、集团公司、公司有关规定，并结合实际情况制定具体分级标准。

四、预防和预警

（一）预防与应急准备

各工程项目部针对可能发生的重特大突发事件，开展风险分析，完善预防与预警系统，做到早发现、早防范、早报告、早处置。

1、预防

·公司应急领导小组办公室确认可能导致重大突发事件的信息后，要及时研究确定应对方案，通知有关部门、各工程项目部采取相应的措施预防事故的发生。

·各工程项目部对本区域内容易引发重大事件的危险源、危险区域进行调查、登记、风险评估组织进行检查、监控及隐患治理采取防范措施，对突发事件进行预防。

·各工程项目部注意掌握员工可能产生矛盾的苗头，及时进行疏导化解工作，避免矛盾激化和事态扩大，预防群体性社会突发事件发生。

·各工程项目部应从本质安全设计入手，满足各种设防标准，从预防的角度，减少或避免自然灾害等突发事件对企业产生的不利影响。

·各工程项目部要通过及时准确搜集当地传染疫情信息，及时发出预警信息，采取措施，对传染病进行预防，还要通过严格饮食操作过程监管预防食物中毒和职业中毒。

·各工程项目部要建立健全环境管理体系，防止各类环境事件发生。

·各工程项目部应保持与当地政府有关部门沟通，收集有关防恐、反恐信息，及时采取有效措施保证人员安全。

·各工程项目部对网络运行采取防护措施防止系统瘫痪，信息破坏。

·各工程项目部建立媒体信息监控制度，及时发现不良信息，积极沟通应对，防止事态扩大。

2、应急准备

各工程项目部应根据职责，建立并完善突发事件应急预案体系；建立、健全应急工作的规章制度；组织开展应急宣传教育，提高员工的应急意识，掌握有关应急知识；组织做好应急平台建设工作，提高应急指挥和处置能力。

（二）监测与预警

1、监测

公司建立健全突发事件监测制度，各工程项目部根据自然灾害、事故灾难、公共卫生、社会安全事件的特点，划分监测区域，对可能发生的突发事件进行监测。

2、预报和预测

应急领导小组办公室通过各种渠道收集、获取、记录、整理各类突发事件信息。收集渠道包括但不限于：

应急领导小组办公室通过各种渠道收集、获取、记录、整理各类突发事件信息。收集渠道包括但不限于：

·政府主管部门、上级集团公司向公司应急领导小组告知的预报信息；

·通过政府新闻媒体公开发布的预警信息；

·外交部门、使（领）馆通告；

·相关方和作业伙伴；

·公司所属各工程项目部上报的预警信息；

·来源于公司相关部门和员工的信息；

·SOS 救援中心等相关国际组织；

·经风险评估得出可能发生的Ⅲ级突发事件。

公司应急领导小组办公室根据预报信息分析、判断突发事件的危害程度、紧急程度和发展态势。

3、预警

根据对突发事件的预报和预测结果，以及政府发布的预警等级，公司应急领导小组办公室对突发事件的预警采取以下措施：

下达预警指令；

·及时向各工程项目部发布和传递预警信息；

·各工程项目部应急领导小组及相关职能部门连续跟踪事态发展，采取防范控制措施，做好相应的应急准备；

·公司应急机构进入应急准备状态，采取相应防范控制措施；

·达到发生Ⅲ级应急事件标准时，启动应急响应；

·根据已预警突发事件的情况变化，适时宣布预警解除。

4、预警行动

接到Ⅲ级突发事件信息后，应急领导小组办公室应立即做好以下工作：

·立即向应急领导小组副组长报告；

·通知有关职能部门；

·跟踪事发工程项目部的应急处置动态。

应急领导小组副组长应做好以下工作：

·组织相关部门召开应急准备工作会议，研究、安排应急准备工作；

·指令有关职能部门做好应急准备；

·做好启动公司应急预案的准备。

公司相关职能部门接到应急领导小组指令，按照本预案和专项应急预案要求做好各项应急准备工作。

5、应急响应准备

符合以下条件之一时，经公司应急领导小组办公室决策，公司进入应急响应前的准备状态：

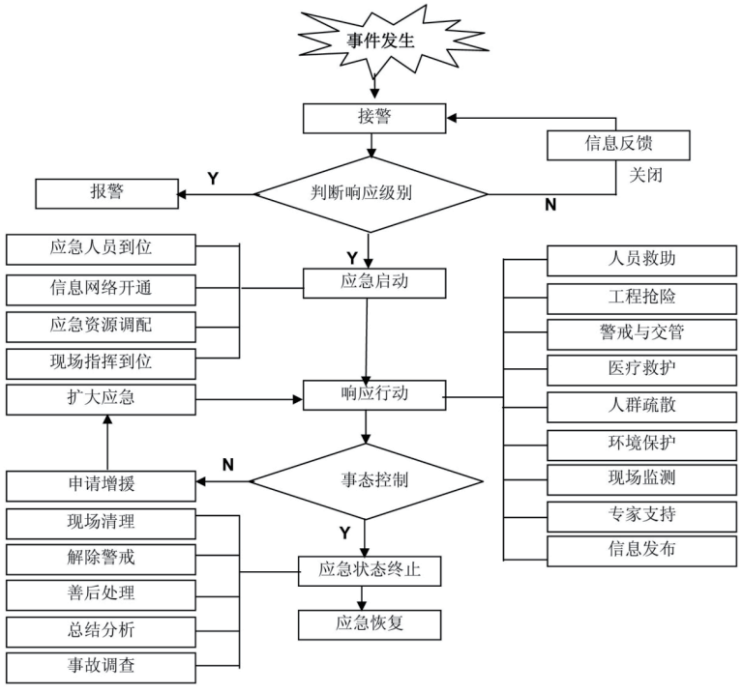
·发生Ⅲ级突发事件；

·国家和省级政府部门发布预警有可能发生Ⅰ、Ⅱ级突发事件；

·政府或上级集团公司要求公司配合应急联动工作。

五、应急响应

（一）应急响应过程



1、公司应急响应过程可分为接警、判断响应级别、应急启动、控制及救援行动、扩大应急、应急状态解除等步骤。应针对应急响应分步骤制定应急程序，并按事先制定程序指导各类突发事件应急响应。

2、各类Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件应按照公司相关专项应急预案的要求实施应急处置。在各专项应急预案中还应明确针对可能发生次生事件的处置方法。

3、当Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件的事态无法有效控制时，应按照有关程序向集团或国家应急机构请求扩大应急响应。

（二）应急响应启动

符合下列条件之一时，经公司应急领导小组决定，启动应急响应程序：

·发生Ⅰ级突发事件时报上级集团公司，并根据需要启动上级集团公司相关预案，此预案作为支持文件启动；

·发生Ⅱ级突发事件；

·发生Ⅲ级突发事件，各工程项目部请求公司给予支援或帮助；

·受政府应急联动要求。

（三）主要应急管理程序

公司建立以下应对Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件的主要应急管理程序：接警、报告和记录管理程序；应急机构启动程序；应急专家联系协调程序；突发事件信息上报及发布管理程序；应急响应后勤保障程序；应急状态解除管理程序；应急领导小组主要负责人的应急操作程序。程序如下：

1、接警、报告和记录管理程序

向公司报告

·当发生突发事件，各工程项目部接警后经过初步评估确定符合Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件条件时，应启动响应的应急预案，并在第一时间内将突发事件的情况报公司总值班室，同时报公司相关职能部门，通过后续报告及时反映事态进展提供进一步的情况和资料。特殊情况可以越级报告Ⅰ、Ⅱ级突发事件信息。Ⅳ级事件由各工程项目部自行规定报告程序。

·信息通报和通信联络，应采取有效形式。发送图文传真和电子邮件时，应确认对方已收到。

·总值班室应记录Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件的报告信息，保留事件报告单以及各工程项目部原始报告记录。

·现场应急指挥部应指定有关部门或人员，负责与公司总值班室的联络，保证信息报告和指令传达的畅通。

报告和记录的内容：事件类别；时间、地点；初步原因；概况和已经采取的措施等；现场人员状况，人员伤亡及撤离情况（人数、程度、国籍、所属单位）；事件过程描述；环境污染情况；对周边的影响情况；现场气象、海况及主要自然天气情况；生产恢复期的初步判断；报告人的单位、姓名、职务以及联系电话。具体报告格式见“公司突发事件报告单”和“突发事件快报单”。

向政府主管部门报告

·各工程项目部发生突发事件时，应根据法规和当地政府规定，向当地政府和公司总值班室做出报告。

·总值班室接收到突发事件信息，报公司应急领导小组组长或副组长审核批准后，立即向上级集团公司有关部门做出报告。

·报告内容：突发事件发生的时间、地点；概况和处理情况（社会公共安全事件涉及人员情况）；人员伤亡及撤离情况；对现场周边人员造成影响的初步情况（社会公共安全事件造成的初步影响情况）；造成的环境污染情况；现场气象情况；事态恢复的初步判断；请求国家政府部门协调、支持的事项；报告人姓名和联系电话。

总值班室建立应急电话记录制度，对应急行动全过程进行记录，并将应急行动的全部记录及资料归档。

2、公司应急机构启动程序

启动公司应急机构的步骤：

·各工程项目部发生Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件时，应按照响应的应急预案，采取有效的处置措施控制事态的发展，同时向公司总值班室报告。

·公司总值班室根据突发事件的发展态势报告应急领导小组副组长（主管业务副总经理）和组长，由组长决定启动公司应急响应。

·启动命令下达后应急领导小组办公室主任筹备召集首次应急会议。

首次应急会议：

由应急领导小组组长主持召开，应急领导小组副组长、成员参加。

后续应急会议：

·应急领导小组组长或副组长根据应急工作需要，召开后续的应急会议，研究解决应急处置有关问题；

·应急领导小组办公室根据事件进展情况，及时召开各相关职能部门参加的联席会议，落实应急领导小组决定的工作事项。

对赶赴现场人员的要求：

·发生Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件时，按突发事件的职责划分，公司主要领导（公司总经理或党委书记）或主管副总经理赶赴现场，负责协调指挥抢险救援工作；

·发生Ⅳ级突发事件时，应急领导小组根据事态，研究确定是否派出人员赶赴现场；

有关职能部门赴现场人员负责落实指令和专项预案要求，帮助制定应急处置方案，并协调调配所需应急资源。

3、应急专家协调联络程序

发生Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件时，组织相关专家为现场救援提供建议，如果有必要，委派应急指挥协调人员或专家赶赴现场；

各工程项目部应按照相应应急预案的处置要求与应急专家建立联系，对于涉外项目与所在国当地政府职能部门签订应急救援协议，以便在突发事件应急中依靠当地政府职能部门的力量。

4、突发事件信息发布、告知管理程序

新闻媒体沟通、信息发布：

·公司新闻发言人负责对外信息披露，现场新闻代理发言人由公司应急领导小组指派或授权现场指挥部指定，未经授权任何人不得擅自对外发布信息和接受媒体采访；

·当发生Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件时，信息组应及时制定信息发布的具体方案，确定参加发布会的主要媒体名单，应急领导小组审定新闻稿内容，公布信息发布时间和场所；

·应在首次会议后一小时内完成新闻稿的草拟和送审，必要时应由法律顾问提供审核意见，对媒体发布的信息应经过应急领导小组组长审定；

·首次新闻发布内容应包括，但不限于：突发事件的时间、地点、初步情况，以及对人员、环境、社会的影响，应急处置阶段性进展情况。

·在新闻发布过程中，应实事求是、客观公正、内容详实、及时准确。媒体沟通的形式主要包括接受记者采访、举行新闻发布会、向媒体提供新闻稿件等。

内部员工信息告知的要求：

·要对内部员工告知突发事件的情况，及时进行正面引导，齐心协力，共同应对突发事件。

·主要采用公司内部网站、内部宣传材料等渠道或信息沟通会等方式。

·应配合做好对内部员工的宣传引导工作，注意收集员工对事件的反应、意见及建议。员工不得对外披露或内部传播与公司告知不相符的内容。

业务合作伙伴信息告知的要求：

·在Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件发生时，相关部门应向公司有业务关系的单位提供有关信息，介绍突发事件的情况，处理好相关的法律和商务关系。根据对业务伙伴有关信息披露的承诺和市场行为的要求，提供公司对突发事件应急处理情况。

·相关业务部门应按照应急职能分工，做好准备接受业务合作伙伴对突发事件的查询和答复。

·相关业务部门向业务合作伙伴告知突发事件处理情况时，应与对外发布的新闻内容保持一致。

受突发事件影响的相关方信息告知的要求

当发生突发事件，各工程项目部应尽可能及时的向受到影响的相关方告知有关情况，以及相应的应急措施和方法。公司启动应急响应后，受突发事件影响的单位或项目部应当配合政府有关部门做好相关的告知工作。

5、应急响应后勤保障管理

基本要求：

在公司应急预案启动后，各相关职能部门应按照应急职责分工，负责安排或提供应急资金、通信、交通、住宿、办公等应急保障措施，保证正常的工作秩序。

资金保障要求：

·发生Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ级突发事件，财务部门应提供应急工作需要的资金（包括赔偿费用）；

·加强对应急工作专项费用的监督管理。

通信要求：

·保障公司应急领导小组与各工程项目部事发现场的电话、传真、网络、视频通讯畅通；

·保障公司应急部门对外电话、互联网络畅通；

·保障事件现场与公司及当地政府的应急通信畅通；

·保障两种以上畅通的联系方式。

交通食宿要求：

·后勤保障部门保证公司应急交通工具；

·后勤保障部门提供应急人员食宿。

办公秩序维护要求：

·保持公司总部办公场所的正常秩序，必要时，启用应急临时办公设施；

·保持公司办公场所的应急通道畅通，应急设施完好；

·对外来采访突发事件人员进行疏导和妥善安排。

6、应急状态解除管理程序

当突发事件应急处置工作结束，或相关危险因素排除后，现场应急指挥部确认应急状态可以解除时，向公司应急领导小组办公室报告，由应急领导小组组长决定并发布应急状态解除命令，宣布应急状态解除。

7、主要负责人的应急程序

应急领导小组组长的应急行动：

·宣布公司突发事件应急响应启动；主持首次应急会议；批准重大应急决策；确定派赴现场的人员及主要工作；决定向上级集团公司或政府部门报告；落实上级集团公司的指示及政府部门的要

求；授权新闻发言人对外公告突发事件，审批对外公布的材料；指挥应急处置行动；宣布公司突发事件应急状态的解除。

·应急行动的参考程序：公司应急机构启动程序；接警、报告和记录管理程序；突发事件信息发布、告知管理程序；应急状态解除和后期处置管理程序。

应急领导小组副组长的应急行动：

·协助组长工作；根据授权代理行使组长应急职责；组织业务范围内突发事件的专项应急指挥；组织召开后续应急会议，部署应急工作；调动应急资源；听取专家建议，完善应急救援方案；协调有关部门应急响应行动；及时向组长报告突发事件发展态势。

·应急行动的参考程序：公司应急机构启动程序；突发事件信息发布、告知管理程序；接警、报告和记录管理程序；应急状态解除和后期处置管理程序；公司专项应急预案。

应急领导小组办公室的应急行动：

·协助并完成应急领导小组交办的工作；组织应急状态下 24 小时值班；保持与现场应急指挥部通信联络畅通（至少保证两种通信方式的畅通，比如手机、固定电话、传真、网络等）；保存突发事件处置过程记录，应急状态结束后组织编写总结报告。

·应急行动的参考程序：公司应急机构启动程序；突发事件信息发布、告知管理程序；接警、报告和记录管理程序；公司应急专家联系协调程序；应急状态解除和后期处置管理程序；公司专项应急预案。

（四）恢复与重建

·突发事件应急处置结束后，开展恢复与重建工作。

·受灾单位或项目部应对受伤人员积极安排救治，抚恤死者家属；

·按事件调查组的要求，接受调查；

·经政府主管部门同意后，恢复生产经营工作；

·应急响应结束后，组织进行灾难评估；

·符合条件的，尽快恢复生产和经营；

·受灾单位或项目部要根据评估损失情况，编制恢复和重建计划，自然灾害类型事件的重建计划应积极争取纳入到当地政府统一规划中，事故灾难类型事件的重建计划按照投资管理权限由公司予以审批；

·现场应急指挥部编写突发事件应急总结报告；

·受灾项目部负责对现场应急指挥部的应急总结、值班记录等资料进行汇总、归档，并起草给应急领导小组的汇报材料；

·经应急领导小组办公室审定，由公司应急管理办公室负责组织向上级集团公司应急管理部门和政府主管部门上报本次突发事件应急工作总结；

·在应急状态解除后，应根据需要组织信息发布，说明有关突发事件处理完毕后的调查结果、采取的措施、善后处理的安排及预防改进措施等；

·应急领导小组办公室确定相关部门负责对突发事件所提改进措施落实情况的检查和督办。

（五）应急联动

根据属地管理原则，各工程项目部应按照有关法律、法规、参加和配合当地政府突发公共事件的应急处置和救援工作，并签订应急联动和协作协议，报政府有关部门备案。

各项目现场应与业主、分包商单位建立应急联动机制，应与当地消防、医院、安全、环保等应急资源部门签订应急联动协议。

六、应急保障

（一）应急保障计划

公司应急领导小组办公室组织应急工作主要部门、应急管理支持部门制定突发事件应急保障计划。确定应急队伍建设的规模、类型、数量；落实年度及长期应急基础建设和日常资金额度；决定应急物资储备类型、数量、更新频次。

（二）应急资源保障

1、公司应急领导小组办公室按照应急资源统筹规划、合理布点的原则，分专业、分层次建立健全公司经营区域应急救援系统。

主要应急系统有：消防系统、医疗卫生抢救系统；公司综合治理应急系统；自然灾害应急抢险救援系统；危险化学品应急抢险救援系统；环境突发事件应急抢险救援系统；项目施工专项应急抢险救援系统。

2、资金保障

预算管理部门负责落实应急工作年度资金专项预算和不可预见资金安排，保证应急管理专项工作所需资金。

年度专项资金用于日常应急工作，包括应急管理系统和应急专业队伍建设，应急装备配置，应急物资储备，应急宣传和培训，应急演练以及应急设备日常维护等。

不可预见资金用于处置突发事件及其他不可预见事件。

财务部门负责确保应急管理专项资金到位。在突发情况之下，按应急领导小组的指令保证所需的应急资金。

3、物资和装备保障

公司应急领导小组办公室依据突发事件应急处置的需求，建立健全物资储备和物资管理体系（如防毒面具、防化服、消防器材、防洪沙袋等），建立应急物资动态管理制度，在应急状态下由公司应急领导小组办公室统一调配使用。

（三）医疗救护保障

通过协议确定的社会应急医疗救护资源，支援现场应急救治工作。

（四）人员防护和工作生活的保障

1、各工程项目部配合当地政府做好受灾员工和群众的基本生活保障工作。应急救援人员应配备符合救援要求的人员安全职业防护装备，严格按照救援程序开展救援工作，确保安全。

2、按照国家法律法规要求建立紧急疏散地或应急避难场所。按照政府部门的要求，协助做好受突发事件影响的公众的安置工作。

3、各工程项目部应保障突发事件后的应急办公条件，以满足正常工作秩序。

（五）外部依托资源保障

公司根据突发事件的性质、严重程度、范围等选择应急处置和救援可依托的外部专业机构、物资、技术等，并签订互助协议，确保突发事件的应急处置，医疗救治、治安保卫、交通运输等应急救援力量到位。

七、预案管理

（一）预案培训

人力资源部及相关职能部门配合应急领导小组办公室对各类专业应急人员、应急指挥人员以及公司员工安排相关的应急培训计划，使其了解并掌握应急预案总体要求和与员工相关内容的详细要求。

（二）预案演练

公司应急领导小组办公室办事机构和工作机构应组织企业级应急预案演练，各工程项目部组织应急预案演练。

演练可以采取模拟和实战相结合的方式，各工程项目部根据公司的要求开展更为广泛的应急预案演练，可以采取桌面、实战及地方政府协同等形式开展各种形式的预案演练，公司根据情况对所组织的演练进行观摩。

（三）预案修订

公司应急领导小组办公室组织对突发事件总体应急预案进行修订。公司应急工作部门按应急职责范围组织对公司专项应急预案的修订。

如有以下原因应及时对应急预案进行修订：

·新的相关法律法规颁布实施或相关法律法规修订实施；

·通过应急预案演练或经突发事件检验，发现应急预案存在缺陷或漏洞；

·应急预案中组织机构发生变化或其他原因。

（四）预案备案

各工程项目部按照属地原则报当地政府和公司主管部门备案。

八、附则

（一）责任与奖励

1、公司突发事件应急处置工作实行行政领导负责制和责任追究制。

2、公司对在应急管理工作中做出贡献的各工程项目部及相关人员给予表彰和奖励。

3、对迟报、谎报、瞒报和漏报突发事件或应急工作中有其他失职、渎职行为的，按照相关法规和公司有关规定对有关责任部门、项目部和责任人进行处理；对构成犯罪的，移交司法机关，依法追究刑事责任。

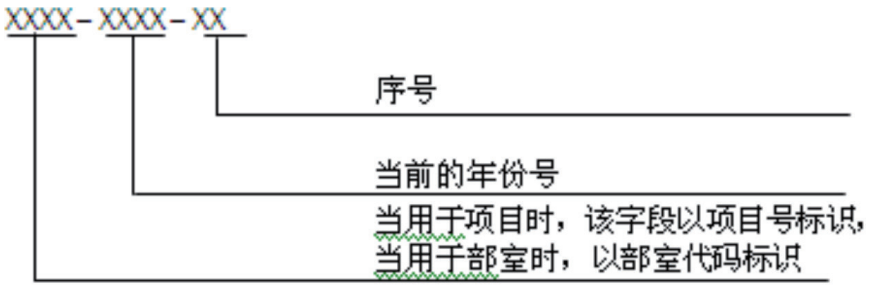
（二）预案的实施与解释

1、本预案由公司 QHSE 管理部制定，公司总经理签署发布实施，由公司 QHSE 管理部负责解释。

2、各工程项目部按照本预案的规定履行各自职责，并编制相应应急预案。

3、按照持续改进的原则，结合实际情况，及时变更和修订本预案

（三）记录编号



（四）记录保存

“突发事件报告单”应长期保存，各部门产生的“突发事件报告单”保存在各部门；项目运行产生的“突发事件报告单”在项目执行阶段保存在项目部，项目结束后由项目文控工程师归档；公司“突发事件报告单”保存在公司总值班室。

6.4.2 重大突发事件应对与处置要点

一、应急撤离

紧急撤离特指投资项目所在国或地区发生大规模冲突与动乱，严重影响到我企业正常经营活动、财产和人员安全，为避免继续滞留导致更加严重的后果，暂停经营活动，组织人员迅速回国。紧急撤离是应对重大突发事件的重要环节，在境外投资企业安全管理中具有重要地位。

（1）加强撤离组织领导。

通常设总公司应急领导小组、应急办公室和境外项目现场应急领导小组，公司总负责人和现场总负责人分任公司和现场应急领导小组组长，可视情成立赴现场接应小组和国内接应小组。

（2）做好撤离前营地保护。

未接到撤离命令前，吁请当地警方护卫或雇佣保安防守。或全员集中，自行防卫，包括挖掘沟堑、加固围墙、设置了望哨、组织巡逻队、封闭营地等。确保撤离准备有条不紊。

（3）准确掌握现场人员情况。

包括总人数、人员分类（男性、女性、中方正式员工、外聘员工、厂家驻场人员、中共党员等）、护照签证、身份证号码、当前位置等等。

（4）按规定路线方式撤离。

如属重大撤离行动，要按照国务院应急办、驻在国使领馆指令和线路撤离。如：全部人员从某地出发，由 ×× 港乘船转至 × 国，再转乘飞机回国。现场领导小组组长根据车辆、距离等具体情况，决定和协调分批次撤离，每批次设组长副组长。撤离顺序依次为女性→老弱员工→外聘员工→党员→项目部领导→驻外机构总部人员。

（5）做好撤离物资保障。

确保通讯联系畅通。批次组长要配备卫星电话，持有驻外使领馆、外交部领保中心、现场应急总负责人电话号码，各小组配备对讲机和中国国旗。员工携带好护照身份证，备适量可兑换货币、食品、药品和饮用水，戴安全帽、着统一工装、佩臂章等身份标志。撤离车辆配备必要防身器械等。

（6）妥善处置重要物品。

将机械设备转移到安全地带或有偿委托代管（军警、安保公司、部落长老等），封存拍照，保

留书面依据及清单；将成套仪器或重要仪器关键零部件分散存放到可靠当地员工家中，将物品明细及存放地清单的电子文本发回总部留存；确定专人负责发送和总部专人负责接收重要资料；对重要工程技术资料、商务资料、财务资料、验工计价单和物资采购及发放原始资料等，制作电子扫描 3 份备份，2 份分别由得力管理层干部随身携带，1 份存放使领馆或其他可靠处；对现场剩余物资进行清点登记拍照，发回国内总部留存。

参考案例：

亚洲某国爆发颜色革命，某中方安保公司驻当地团队在中国大使馆及警务联络官的支持下，成功组织了首日撤侨行动。在具体行动中，通过在当地的上层联络关系及社会各界人脉资源，准确获得了安全情报预警：反对派准备组织力量冲击并占领总统府，安全风险激增、局势将逐步失控，并最终导致内乱。对此，提前启动应急响应，当内乱发生时，第一时间执行了系统化的处置工作：首先，对当地中方设施做好保护措施，包括封存重要资产、加固防御措施等；接下来，精确设计可行性撤离方式及路线，并反复推演、验证可靠性；最后，有效组织撤离的具体工作。在该亚洲某国方面，争取到当地航管、边防、海关等单位的支持。在中国方面，协调了某航空公司的航班调度、国内机场航管、安全主管上级单位等。通过努力，受困的几百名中方在当地人员得到了及时撤离，并为今后的撤侨工作积累了宝贵经验。

二、绑架劫持

暴力绑架劫持是中资企业人员近年在境外遭遇的主要安全风险之一。有些绑架带有恐怖势力仇华和反政府背景，有些就是贪图钱财的敲诈勒索。因此，要根据绑架劫持的性质，有的放矢地应对。

（1）当本单位职工外出失联、失踪或接到绑匪电话后，安全总监、安保部经理或项目经理要第一时间向上级领导、安保机构、当地政府、警方和我驻所在国领保机构报告。

（2）当接到绑架勒索电话后，首先要弄清被劫持者健在并确实在打电话的绑匪手中，然后再谈判赎回条件，避免遭遇绑匪同伙的多重分头勒索。

（3）赎回谈判最好请当地部落长老、宗教领袖、社会名流出面斡旋，促其尽快安全送还或降低赎回代价。

（4）如发现遭遇有恐怖反华背景，绑架意图并不在勒索钱财，就要考虑请当地军警武装解救的可能性，并做好医疗紧急救护等应急善后准备。

（5）绑架发生后，尽量不要对媒体披露，以免形成僵局。如果已经被媒体披露，就不要刻意回避媒体，表示“事态尚在掌控中，正积极设法沟通营救”等。

参考案例：

某央企在西非高风险地区的项目，有两名员工被绑架。事件发生之后，第一时间向上级以及有关部门进行了报告，充分安抚被绑架员工家属，并组建了当地和国内总部的联动应对小组。通过情报搜集，明确掌握了实施绑架的动机，排除了与恐怖组织、反华势力、政府反对派等有染的情况，确认了单纯是为了索取钱财、基本没有伤害人质的意图。通过公关和外联，摸清了实施绑架者的基本情况，以及确认人质安全，并通过当地的一位部落大长老，与实施绑架者建立了沟通管道。通过中国大使馆，向当地政府施压，督促当地军警集中力量办理本案，并及时控制了绑架实施者的家人，增加谈判筹码。在部落大长老的居中协调下，双方就赎金额度达成一致意见，基本相当于实施绑架

者最初索要金额的一半。在交付赎金过程中，继续与实施绑架者周旋，采用麻袋装现金的形式，增加搬运难度，最终实施绑架者只拿走了不足五分之一的赎金。选择相对安全和可控的范围接回人质。

三、暴恐袭击

暴恐袭击是多年来中资企业境外人员安全的最严重威胁源。掌握暴恐袭击和应急处置，有助于避免和减少危害。暴恐风险识别及时，可争取时间，规避和排除风险。如果未能提早识别和预警，只能理性而有效的应急处置。

（1）爆炸应对。当暴恐袭击以爆炸方式发生，有两种应对套路。

第一种情况：爆炸袭击的目标是人群聚焦的营地，管理层的大致应对步骤是：

·迅速判定爆炸性质，按照应急预案，发布启动应急回应的命令；

·立即向上级安全管理部门、安全管理直接责任人和驻在国使领馆报告突发事件情况，包括爆炸地点、时间、财产损失和人员伤亡情况、已经采取和准备进一步采取的应对措施，寻求指示；

·立即通报当地警务部门和医疗机构，吁请紧急安全和医疗救助；在当地警方和医疗机构尚未抵达时，指挥本单位相关人员按照预案规定，就地合理躲藏或对伤员展开互救。

·应急结束后，统计暴恐袭击的损伤情况，撰写应急处置报告和经验教训。

第二种情况：如果个人孤立地置身暴恐袭击环境中，其合理应对步骤是：

·保持镇静，迅速判定恐怖袭击后，就尽快撤离现场，注意避免进入餐厅、大堂等可能存有易燃易爆物品的危险地点。

·寻找有利地形地物进行隐蔽；要从远离爆炸源的方向逃离，要顺从多数人逃离方向，但要避免挤成一团相互踩伤、压伤；如爆炸发生时你恰好在房间，赶紧锁好门窗，躲到房间角落，避免枪击伤身；不要舍命不舍财，因为寻找和背负贵重物品而浪费宝贵的逃生时间。

·条件允许或在不引起暴徒注意的前提下，迅速报警，待警察到达后，要按照警方和有关人员的示意和指挥，或及时撤离现场，或原地卧倒，等待救援；当警察询问时，客观详细地向警方描述事件发生、发展的经过；注意观察现场可疑人、可疑物品，协助警方调查。

·如果自己受伤或有他人受伤，在警察和医生未到位而暴徒已经不在现场的情况下，应尽速实施自救和互救。

（2）砍杀枪击应对。

单个和多人持枪持刀行凶是暴恐袭击的常见形式。在相对开放、有条件逃生的群体聚焦场所，应对此类紧急事态，基本要领如下：

·要迅速逃离。看到暴徒持刀斧挥舞砍杀或听到枪声，不要停留观看，要丢弃携带的笨重物品，迅速跑开，远离暴行发生区域。逃离时，要顺从多数人逃离的方向，不要逆行往回跑。

·要迅速躲藏。如果处在难以迅速逃离的环境，要利用身边的建筑物、树木、车体、围栏、柜台等物体躲藏，避免让暴徒发现。如在楼道里看到听到暴行，迅速躲到房间里，插好门锁，躲到房间偏僻角落，关掉手机，保持静默。

·奋力反击。在封闭环境中，如无预先征兆地遭遇暴徒刀砍枪击，机械消极地逃避一般情况下是无济于事的。此时，必须充分利用身边或随身携带的物品（手提包、雨伞、木棍、拖把、椅子、砖块、石头、灭火器等），迅速发起有组织的反制行动，避免时间拖延造成更多的人员伤亡。

·及时报警。在未直接面临暴徒威胁、处境相对安全的条件下，迅速报警，简单清楚地说明案发时间、地点、作案人数、歹徒的基本体貌特征。事后积极向警方提供现场情况信息，协助调查。

·自救互救。到达安全区或暴徒逃离后，及时检查是否受伤，发现受伤，及时实施自救互救。

参考案例：

某大型央企海外防恐应急预案中，涉及到的具体工作要点如下。

恐怖事件分级的详细内容	
特别重大恐怖事件（I 级）	·现场已受到恐怖集团的直接威胁，且该他们有制造大量伤亡性袭击的能力； ·现场已接到外国使领馆和地方安全部门明确的警告，说现场将在近期内受到恐怖袭击； 恐怖组织在该地活动频繁，且装备水平较高，在近期内（不超过三年）袭击事件屡有发生， 没有迹象表明他们愿意放弃制造伤害； ·针对投资方的恐怖袭击案件屡有发生。
重大恐怖事件（II级）	·过去曾经出现过的现象： 现场已显然成为小规模恐怖袭击的目标，并且已经评价了将来被袭击的风险； 恐怖组织在该地很活跃，且具有足够的能力，也已经证明他们把国外投资方利益作为目标的意图，本地最近三年内的暴力行为与该组织有关。 ·当前状态： 就在紧邻现场的附近发生了有大量伤亡的恐怖袭击； 城市发生了一系列相关的恐怖袭击（虽然现场还不是攻击的目标）； 发生了针对其它国际工作现场的恐怖袭击； 现场成为或已被证实是恐怖分子威胁的目标，虽然这种威胁的可信程度还无法确定； 现场内部安全员、雇员或外部组织已经发现对他们设备监视的可能； 政府安全机构已提供特殊信息—现场可能成为即将发生的恐怖袭击的目标。
较大恐怖事件（III级）	·过去曾经出现过的现象： 恐怖团伙已开始在国内活动，且具有发动大规模伤亡性袭击的能力，但没有显示出他们有这种企图； 该城市没有出现过大规模伤亡性袭击； 发生过小的恐怖行动，当然现场没有受到直接攻击，而且外国投资方利益还不是攻击目标。 ·当前状态： 在该城市，现场还没有受到攻击的威胁。
一般性恐怖事件（IV级）	·过去曾经出现过的现象： 在该地区没有恐怖团伙开始活动的迹象，且历史上没有发生过恐怖袭击；恐怖团伙没有试图在该地区扩大影响； 当地不是恐怖主义的焦点，而且没有预先的恐怖袭击的征兆（包括来自各类官方咨询机构的旅行警告） 地方安全部门显示了在阻止恐怖行动方面有较高专业技术水平和能力。 ·当前状态： 没有关于公司可能成为恐怖袭击目标的相关建议信息；目前，现场不存在成为恐怖分子攻击目标的威胁。

不同风险级别应采取的控制措施	
黄色等级（III级）：一般风险	操作层： ·阻止所有的车辆进入施工作业现场； ·配置临时障碍物和安保人员，阻止所有车辆靠近受控制的建筑物（不低于 25 米）； ·关闭所有的四周边界进出口，只留下主进出口。应该在主进出口应用车辆进出登记簿，以对车辆的注册号码和进出时间进行登记。该手工记录可以升级为高分辨率的视频监控系统来覆盖车辆的注册登记牌； ·检查所有的采暖通风与空调的进气口，查看是否存在改装的迹象； ·开始建筑物撤离训练。 现场管理层： ·施工作业现场安全委员会应该查看所有的已知信息，并落实必要的安全措施； ·测试应急通讯计划 / 升级计划和更新电话号码（如需要）； ·安全情况的改变应通过当前的公司危机管理草案上报至高级管理层； ·项目经理应该通知所有其它施工作业现场的居住者 / 合作伙伴现场安全等级的改变，应该向他们的员工简要介绍因为安全等级的调整他们各自职责的变化情况； ·与当地的安全机构建立联系，以获得关于潜在威胁的信息； ·审核所有人员的护照及证件，进行撤离演练。 总部层： ·与当地的项目公司定期（每周）保持直接通讯； ·制定意外事件计划以应对可能升级的情况。 营地安保措施： ·在距离四周边界或停车场 50 米之内所有的一楼和二楼窗户上安装玻璃碎片保持膜（3M Ultra 600/Ace Guard 14 毫米）； ·窗建造必须升级，能够承受 7600 磅 / 平方英尺的爆炸压力； ·在所有通往施工作业现场的车行道上，安装永久性速度限制建筑结构（速度限制坡和车道）； ·安装永久性的警告标识系统，降低车辆到达检查点的速度； ·在受控制的建筑物周围，安装永久性的防碰撞结构（水泥 / 钢柱），确保安全距离； ·安装永久性活动防碰结构，避免车辆穿越检查地点； ·防碰撞结构（水泥柱）应该在进场区内沿着车行道安装，之间距离为 2 米； ·建筑物撤离训练包括施工作业现场全体员工，该训练应该每年进行四次； ·撤离训练包括施工作业现场的所有员工和来访者，该训练应该每年进行一次。

不同风险级别应采取的控制措施	
橙色等级（II级）：较高风险	事件层： ·立即对整个施工作业现场进行搜索，查找潜在可疑的物品； ·立即安排保安，屏蔽所有进入四周边界区域的车辆，并防止车辆进入地下停车场； ·车辆检查点指挥官应该按照修改后的风险等级升级车辆搜查程序进行搜查（2 小时用于准备时间，该升级开始生效）； ·不允许出租车进入四周边界 - 来访者将被要求下车，并步行进入施工作业现场； ·全面检查四周边界围墙，查找可能被破坏的薄弱点； ·停止野外作业，限制人员外出。 现场管理层： ·立即成立施工作业现场应急管理小组（这将包括施工作业现场安全委员会的所有成员）。施工作业现场应急管理小组应该查看最新信息，并落实必要的安全措施，以及准备应对意外事故发生。 ·测试应急通讯计划 / 升级计划和更新所需电话号码； ·安全情况的改变应上报至高级管理层； ·项目经理应该通知所有其它施工作业现场的居住者 / 合作伙伴现场安全等级的改变； ·建立应急运行中心，测试所有设备和流程（在施工作业现场或不在施工作业现场，取决于具体情况）； ·请求分配额外的警察和保安，以保证施工作业现场的安全； ·在遇到炸弹威胁、勒索威胁、可疑物品的威胁时，应急管理小组应该评估立刻疏散和关闭施工作业现场的必要性； ·如果是具体威胁（例如，炸弹威胁），开始进行建筑物、施工作业现场的撤离，进行对可疑物品的搜索。 总部层： ·考虑预备其它应急通讯系统 - 卫星电话； ·执行旅行限制 – 只允许非常必要的商务旅行； ·保持每天与当地应急管理小组的联系； ·如需要，与国际专业安保机构联系并得到咨询； ·启动应急预案以应对可能升级的情况。 营地安保措施： 一旦该威胁成为持久性威胁，应该采取以下方法来阻止袭击和降低任何潜在攻击的影响： ·窗建造必须升级，能够承受 7600 磅 / 平方英尺的爆炸压力； ·标出外面人员控制的有利位置，可以消除这些位置，也可以通过其它方法避免其暴露（例如通过树立屏风等等）； ·对施工作业现场的薄弱区域重新设计，去除固定支架和配件，因为爆炸时会产生碎片； ·应在进入场区的区域沿着车行道安装防碰撞结构（水泥 / 钢柱），之间距离为 2 米； ·在主进出点安装 X 射线机器，在来访者进入施工作业现场之前，对其行李进行扫描筛选； ·在邮件收发室安装永久邮件 X 射线扫描仪； ·每两个月进行一次建筑物撤离训练，包括施工作业现场所有的员工； ·每半年进行一次建筑物撤离训练，包括施工作业现场所有的员工、来访者和应急服务人员； ·在所有营地或住处安排保安； ·每年进行两次紧急撤离训练。

不同风险级别应采取的控制措施	
红色等级（Ⅰ级）：高风险	一旦实施了该安全等级，安全升级将确保以下几点： 采用封存设备等方式，保护财产不受潜在的恐怖主义袭击的侵害； 撤离所有的来访者和员工，保护人身安全； 应急管理小组已经启动应急预案。 事件层： 立即关闭通往综合建筑物的所有车行道； 根据需要部署其它的安全武装人员，阻止车辆和人员进入自由边界区域； 部署安全人员保护撤离集合区域，以及通向这些区域的路线。 施工作业现场管理层： 成立施工作业现场应急管理小组； 在非现场的替代区域成立应急运行中心； 安全情况的改变应上报至 CNPC 高级管理层； 应急管理小组应该评估立即撤离和关闭施工作业现场的要求； 如果被批准，马上下达命令，从施工作业现场疏散到适当的撤离集合区域； 应该做出适当的安排，来增加施工作业现场的安全，阻止可能发生的袭击； 如果合适，应急管理小组应该派出一位联络员帮助各基层单位进行应急服务。 CNPC 总部管理层： 考虑派出一位联络员协助当地的应急管理小组； 执行旅行限制 – 停止一切到受影响国家 / 区域的旅行； 保持每天与当地应急管理小组的联系； 保持每天得到最新的进展情况报告； 如需要考虑由国际组织介入以得到更多的协助。

四、急症疫情

中资企业人员身在异国他乡，难免水土不服，加之多数发展中国家卫生条件欠佳，疫情复杂，如何应对重大伤情和紧急病症，也是维护和保障企业人员安全的重要环节。

（一）管理层要加强对员工的人文关怀。

要始终坚持“以人为本”，把维护员工身心健康作为安全管理的基础工作。要认真落实员工薪酬，确保员工权利和利益不受损害；维持营地良好的卫生条件，减少发病和疫情传播机率；与当地有资质医疗机构建立定点合作关系，及时接治患病员工，定期组织员工进行防疫接种；定期安排员工带薪回国休假或员工家属出国探视；尽量建立员工业务休闲和健身活动中心，缓解身心压力；建议从国内聘请专业心理咨询师，随时应邀对有需求的员工进行电话心理疏导，由公司计时付费。遇有员工急症发生而就近医疗机构无能为力时，就要求助公司总部，紧急订购机票，安排专人护送回国治疗。

（二）急症处置。

普通员工也需要掌握应对各类紧急病症的基本要领。

1、心脏骤停。

如发现有人心脏突然停跳，就要进行心肺复苏。

部位：胸骨下 1/3 交界处或双乳头与前正中线交界处。

定位方法：用手指触到靠近施救者一侧的胸廓肋缘，手指向中线滑动到剑突部位，取剑突上两横指，另一手掌跟置于两横指上方，置胸骨正中，另一只手叠加之上，手指锁住，交叉抬起。

按压方法：按压时上半身前倾，腕、肘、肩关节伸直，以髋关节为支点，垂直向下用力，借助上半身的重力进行按压。

频率：100 次 / 分→至少 100 次 / 分

按压幅度：胸骨下陷 4 ～ 5cm →至少 5cm，压下后应让胸廓完全回弹，压下与松开的时间基本相等按压 - 通气比值：30：2

2、休克。

是一种因为有效循环血量锐减、全身微循环障碍引起重要生命器官（脑、心、肺、肾、肝）严重缺血、缺氧的综合征。

休克的典型表现是面色苍白、四肢湿冷、血压降低、脉搏微弱、神志模糊。休克原因多种多样，有早期、中期和晚期区别。非医护人员应对休克，主要是早期休克发生后进行干预，待症状缓解后紧急送医治疗。

应对休克的方法：一是紧急求助专业医疗机构。二是在专业医疗机构尚未抵达时，尽量使病人采取平卧位，头胸部抬高 20° -30°，下肢抬高 15° -20°，以利于呼吸和下肢静脉回流同时保证脑灌注压力；要维持比较正常的体温，低体温时注意保温，高温时尽量降温；尽量保持病人安静，避免人为的搬动；设法保持病人呼吸道通畅；必要时电话紧急咨询医生后，给病人服用少许镇痛或镇静药。

3、高血压突发。

高血压患者很容易突发意外情况，及时施救是挽救生命的关键。

高血压突发的症状，主要表现为在劳累或兴奋后，发生心绞痛，甚至心肌梗塞或急性心力衰竭，胸闷，并延伸至颈部、左肩背，面色苍白、出冷汗。如果伴有恶心、呕吐、剧烈头痛、心慌、甚至视线模糊，即已出现高血压脑病。

应对高血压突发，一是要迅速通知专业医疗救助机构急救，二是要做好患者的思想工作，安慰病人别紧张，卧床休息；三是在专业医疗机构尚未到达时，可及时为病人服用降压药，还可另服利尿剂、镇静剂等；同时，打开门窗，保持病人所处的环境空气流通，保持呼吸道通畅；如果备有氧气袋，要及时安排病人吸氧；如果病人气急，口唇发绀，应吩咐病人双腿下垂，采取坐位；如果病人除头痛、呕吐外，出现意识障碍或肢体瘫痪，此时要让病人平卧，头偏向一侧，以免意识障碍又剧烈呕吐时将呕吐物吸入气道。

4、溺水。

在多雨多水地区，往往溺水频发，救助不及时，致死率很高。适时救助，则可能将溺水者从死亡线上拉回。

水中营救：如果你足够强壮、会游泳并能水中救人，就要立即下水施救，其他人立即寻找漂浮物，或从岸上抛下绳索，以便拖拉落水者和救助者上岸。当接近落水者时，一定要从后面抓住落水者头发或者衣物，千万不要从正面抱拉，以免被落水者双手把你抱住不能动弹。实践中，有很多这样的情况，即救人不成，自己也遇难。其原因，一是救助者本身并不会游泳，情急之中，便跳进水中，二是不会施救，下水后被落水者抱住。在离水前，条件允许，应将患者放到漂浮的木板上，清除口鼻中的水及污物，并打开气道。作口对口人工呼吸时注意不能使颈部屈曲，维持头颈脊柱在一条轴线上，以免加重可能发生的脊髓损伤。在水中救人的同时，要迅速通知医疗救助机构前来施救。

上岸急救：将落水者救上岸后，如医疗机构尚未到位，不要等待，要及时倒出患者呼吸道及胃中的水。主要倒水动作有：①患者俯卧，腹部垫高，头下垂，手压患者背部；②抱住患者双腿，将其腹部放到救治者的肩上，快步走动，将积水倒出。对于有领口、腰带的溺水者要松解领口和腰带，女性溺水者还要松紧裹的内衣及胸罩。对心跳、呼吸骤停者要即刻进行口对口人工呼吸及胸外心脏按压，给予心肺复苏，要注意心肺复苏后可能再次停止。如果水温很低，要注意使落水者保暖。

5、中暑。

特指在气温高、湿度大的环境中，从事重体力劳动，发生体温调节障碍，水、电解质平衡失调，心血管和中枢神经系统功能紊乱，病情与个体健康状况和适应能力有关。

症状：炎热天气，出现乏力、大量出汗、口渴、头痛、头晕、眼花、耳鸣、恶心、胸闷、体温正常或略高，便是征兆。如伴有面色潮红、皮肤灼热、体温升高至 38℃以上，或伴有恶心、呕吐、面色苍白、脉率增快、血压下降、皮肤湿冷等，便是轻度中暑。严重者，还有热痉挛、腹痛、高热昏厥、昏迷、虚脱或休克表现。

救助：第一时间通知医疗救助机构前来施救。同时，及时使患者（或患者自己）脱离高温环境至阴凉处、通风处静卧，观察体温、脉搏呼吸、血压变化。帮助患者服用仁丹、十滴水或藿香正气散等，并补充淡盐水、冷西瓜水、绿豆汤等。

6、急性中毒。

急性中毒特指毒物短时间内经皮肤、粘膜、呼吸道、消化道等途径进入人体，使机体受损并发生器官功能障碍。急性中毒起病急骤，症状严重，病情变化迅速，不及时治疗常危及生命。

抢救原则：一是立即通知医疗救助机构前来施救；二是立即中止毒物接触；三是清除进入体内已被或尚未被吸收的毒物；四是促进已吸收的毒物排出体外；五是使用特效解毒药，对症支持治疗。

对呼吸道气体中毒，在医疗机构尚未到达前，最重要的是将患者从中毒场所转移到阴凉通风处，保持呼吸道畅通。

对皮肤中毒患者，应立即帮助患者脱去污染衣服，以温开水或干净饮用水洗净皮肤表面的毒物；如有创面，应将创面洗净，简单敷药、包扎。

对被毒蛇咬伤者，在医疗救助机构到达前，要迅速采取如下措施：①迅速用布条、手帕、领带等物，在伤肢近端 2~10 厘米，将受伤部位通往心脏等躯干的通道扎紧，以防止蛇毒沿淋巴和浅静脉回流扩散，并注意每隔 30 分钟放松 1~2 分钟。直至应用有效蛇药 30 分钟后，或注射抗蛇毒血清后方可去除。②立即用清水、肥皂水冲洗伤口，去除其周围粘附的毒液（如具备条件，用双氧水或 1：5000 高锰酸钾溶液冲洗更好）。③然后用消过毒的刀在两个牙痕之间划开一个长 1 厘米、深 0.5 厘米左右的刀口，使毒液流出，并注意将残留的毒牙取出。但被蝰蛇和腹蛇咬伤不应切皮排毒，防止出血不止。

对消化道中毒者，在医疗机构到达前，要迅速采取如下措施：①对神志清醒且能配合救助者，要通过催吐，清除胃肠道尚未被吸收的毒物；其方法是：用手指或压舌板或用 500ml 凉开水加食盐 60g 灌服，连服 3—4 次，再刺激咽后壁，使患者呕吐，反复多次。但是，对已经昏迷、惊厥、进食强腐蚀剂、煤油、汽油等患者、以及高血压、心脏病等患者要慎用催吐法。对心跳、呼吸骤停者即刻给予心肺复苏。

（三）疫情预防。

病原体侵入机体，削弱机体防御机能，破坏机体内环境的相对稳定性，且在一定部位生长繁殖，引起不同程度的病理生理过程，称为传染（infection），有临床症状者为传染病。

1、疫情传播渠道。

中资企业人员在境外特别是非洲和拉丁美洲等地工作和生活，经常要面临着鼠疫、霍乱、非典、疟疾、登革热、艾滋病等严重传染病的威胁。应对这些严重传染病，首先要了解其传播方式与渠道，设法避免感染。

——水与食物传播。病原体借粪便排出体外，污染水和食物，易感者通过污染的水和食物受染。菌痢、伤寒、霍乱、甲型毒性肝炎等病通过此方式传播。

——空气飞沫传播。病原体由传染源通过咳嗽、喷嚏、谈话排出的分泌物和飞沫，使易感者吸入受染。流脑、猩红热、百日咳、流感、麻疹等病，通过此方式传播。

——虫媒传播。病原体在昆虫体内繁殖，完成生命过程，通过不同的侵入方式使病原体进入易感者体内。蚊、蚤、蜱、恙虫、蝇等昆虫为重要传播媒介。如蚊传疟疾、丝虫病、乙型脑炎，蜱传回归热，虱传斑疹伤寒，蚤传鼠疫，恙虫传恙虫病。由于病原体在昆虫体内的繁殖周期中的某一阶段才能造成传播，故称生物传播。病原体通过蝇机械携带传播于易感者称机械传播。如菌痢、伤寒等。

——接触传播。有直接接触与间接接触两种传播方式。如皮肤炭疽、狂犬病等均为直接接触而受染，乙型肝炎是注射受染，血吸虫病、钩端螺旋体病为接触疫水传染，均为直接接触传播。多种肠道传染病通过污染的手传染，谓之间接传播。

2、预防措施：

针对传染病流行的三个环节，实施综合性防疫，主要措施如下：

——管理传染源。对病原携带者进行管理与必要的治疗。特别是对食品制作供销人员、炊事员作定期带菌检查，及时发现，及时治疗和调换工作。对传染病接触者，须进行医学观察、留观、集体检疫，必要时进行免疫法或药物预防。对动物传染源，有经济和保护价值的野生动物及家畜，应隔离治疗，必要时宰杀，并加以消毒；无经济和保护价值的野生动物则可大批捕杀。

——切断传播途径。根据传染病的不同传播途径，采取不同防疫措施。对肠道传染病，做好床边隔离，吐泻物消毒，加强饮食卫生及个人卫生，作好水源及粪便管理；对呼吸道传染病，应使室内开窗通风，空气流通、空气消毒，个人戴口罩；对虫媒传染病，应有防虫设备，并采用药物杀虫、防虫、驱虫。

——保护易感人群。提高人群抵抗力，有重点有计划的预防接种，提高人群特异性免疫力。注射疫苗应选择具有执业资格的正规疾病预防控制中心。企业员工抵达项目所在国家或地区前，应提前带足药品特别是疟疾药，针对霍乱和黄热等进行免疫注射。户外活动着长衣长裤，避免晒伤和蚊虫叮咬。严禁员工与当地人发生性关系，绝不献血，尽量不用当地的血液输血。

五、自然灾害

包括地震、海啸、台风和泥石流等自然灾害也是境外中资企业人员面临的重大安全风险之一。据不完全统计，2004-2014 年，中国公民境外遭遇自然灾害 14 起，死伤 148 人，其中 122 人遇难，26 人受伤。2015 年，突发灾害占中国公民境外安全风险的 13.3%。有效应对自然灾害是境外人员

安全管理的重要内容。

（一）地震应对。

1、如果在平房里，突发地震后，要迅速钻到床下、桌下，同时用被褥、枕头、脸盆等物护住头部，等第一波地震后的间隙再尽快离开住房，转移到安全的地方。地震时如果房屋倒塌，应呆在床下或桌下千万不要移动，要等到地震停止再逃出室外或等待救援。

2、如果正在街上，绝对不能跑进建筑物中避险。也不要在高楼下、广告牌下、狭窄的胡同、桥头等危险地方停留。在车站、剧院、教室、商店、地铁等场所，要保持镇静，就地择物躲藏，然后听从指挥，有序撤离，切忌乱逃生，形成踩踏。

3、如果住在楼房中，不要试图跑出楼外，因为时间来不及。最安全、最有效的办法是：及时躲到两个承重墙之间最小的房间，如厕所、厨房等。也可以躲在桌、柜等家具下面以及房间内侧的墙角，并且注意保护好头部。千万不要去阳台和窗下躲避。

4、如果在户外，千万不要地震一停就立即回屋取东西。因为第一次地震后，接着会发生余震，余震对人的威胁更大。如地震发生时，你正在野外，要避开陡峭的山坡、山脚、陡崖，以防山崩、地裂、滚石、泥石流和滑坡等。

5、如果地震后被埋在建筑物中，应先设法清除压在腹部以上的物体；用毛巾、衣服捂住口鼻，防止烟尘窒息；要注意保存体力，设法找到食品和水，创造生存条件，不要大声呼救，要保存体力，等待救援。

6、地震过后，如果未受伤害，要立即投入紧张的灾后救助活动，尽可能为抗震救灾挽救生命做出贡献。条件允许，设法与公司安全管理部门、家人取得联系，报告灾情和自身安全状况。

（二）洪水应对。

1、洪水到来时，来不及转移的人员，要就近迅速向高地、避洪台等地转移，或者立即爬上屋顶、楼房高层、大树、高墙等高的地方暂避，等待救援。同时寻找有浮力的材料，防备更复杂的局面发生。

2、如洪水继续上涨，暂避的地方已难自保，则要充分利用准备好的救生器材逃生。如，门板、桌椅、床板、床垫、大块泡沫塑料等能漂浮的材料都可以单独或扎成筏逃生。

3、如果被洪水包围，要设法尽快与当地政府防汛部门，公安消防取得联系，报告自己的方位和险情，积极寻求救援。切忌游泳逃生，不可攀爬带电的电线杆、铁塔，也不要爬到泥坯房的屋顶。

4、如已被卷入洪水中，千万要沉着，尽量抓住固定的或能漂浮的东西，寻找机会逃生。

5、发现高压线铁塔倾斜或者电线断头下垂时，一定要迅速远避，防止直接触电或因地面“跨步电压”触电。

6、洪水过后，如果受伤，迅速就近寻求医疗救治。如果自己身体完好，要就近参与救助他人和卫生防疫工作。

（三）泥石流应对。

1、泥石流发生前，河流突然断流或水势突然加大，并夹有较多柴草、树枝；深谷或沟内传来类似火车轰鸣或闷雷般的声音；沟谷深处突然变得昏暗，并有轻微震动感等。如果山沟或深谷发出轰鸣声音或有轻微的震动感，说明泥石流正在形成，必须迅速离开危险地段。

2、泥石流多发地区，要随时注意暴雨预警预报，选好躲避路线，避免到时措手不及。留心周

围环境，特别警惕远处传来的土石崩落、洪水咆哮等异常声响，积极做好防范泥石流的准备。

3、泥石流真正来临时，要保持冷静，立刻向与泥石流成垂直方向两边的山坡上面爬，跑得越快、爬得越高越好。不要顺着泥石流方向，试图与泥石流赛跑。一般情况下，不要上树躲避，也不要躲在河谷旁边的大石头后面。因为，如果树被冲倒，你随即就被卷入了泥石流。如果躲在石头后面，泥石流量加大，同样也会把你卷走。来不及奔跑时，要就地死死抱住河岸上的大树，等待泥石流高峰过后择机逃生。

4、即使暂时脱离了危险，也不要站在泥石流岸边观看，一旦泥石流来势突然增大，很可能会被泥石流冲走。在泥石流发生前已经撤出危险区的人，千万不要返回原地收拾物品或锁门。

（四）海啸应对。

1、只身出行，尤其在地震海啸多发地，尽量不要选择过于靠近海边低洼处的酒店。当听到、看到、感到有地震和海啸预警信息时，也不要靠近海边、江河入海口。如果你正在海边休闲，突然发现海水大幅度退潮，这往往是海啸前兆，要以最快速度逃到陆地高处等安全区域。

2、如果已经身处海岸低洼地、沙滩、沿海低矮简便建筑物等，而且确实来不及转移到高处，只好暂时躲避到坚固高层建筑，并寻找固定物使劲拉抱着，以防被海水冲走。

3、如果在海啸中不幸落水，要设法抓住树枝、木板之类，保持浮在水面的状态，不要举手，不要挣扎，不要无谓地消耗体力。

4、如被困在海上时，不要喝海水。海水浓度高于细胞液浓度，喝下后组织液浓度变高，细胞将因渗透作用而大量失水。

5、海啸冲击波过后，要立即与公司安保部或其他安全管理者以及家人报告灾情及自身安全状况。

（五）台风应对。

关注有关台风预报。随着气象科技手段进步，台风预报一般都比较及时准确。接到台风预报后，如果人在室内，要关好门窗，紧扣一些容易被吹散的修饰与建筑物；关闭有关电源，避免台风来临时，扯断电源，引发火灾。尽早做好财物与设备转移工作，以免被大水淹没。如果人在室外，要尽快转移到牢固的建筑物内，不要在户外逗留，更不要试图冒险拍照。

7. 境外安全培训

7.1 基本定义

境外安全培训在本指南中特指以提高中资涉外企业安全管理人员及驻外全体人员的安全素质而进行的教育培训活动。培训的目的是进一步规范企业安全培训，确保员工具备相应的安全风险防范与处置的意识和技能，能够安全有效地履行岗位职责，确保企业在境外业务开展过程中的安全运行。

本章详细阐述了企业安全管理在安全培训方面的管理要求和内容需求，包括培训对象与能力要求，培训目的与考核，以及培训形式和内容。通过本章的内容，希望企业能够树立全员培训和全员参与的重要安全管理理念。

7.2 培训对象分类

7.2.1 管理层

管理层指境内公司总部、境外中资企业本部及其所属境外项目的管理层。企业应对管理层进行安全培训，使其所具备的安全意识有助于提升安全绩效，利用社会专业安全资源来提升商业适应力。

经过安全培训，管理层应具备以下能力：

· 知晓和了解安全风险管理、安全风险评估程序、安全风险管理计划、安全审核、个人安全要求、保安力量管理等要求；

· 能够分析和应对高风险环境及分配各项安全工作任务；

· 知晓和了解危机和紧急事件应对管理程序；

· 知晓和了解设施安全标准、信息安全要求、员工安全要求。

7.2.2 执行层

执行层指分管安全管理工作的专职经理。企业应对执行层进行安全培训，使其能够有效地对安全工作进行管理，熟练掌握各种控制措施和应急技巧。

执行层经过培训要能够胜任以下工作：

· 知晓和了解安全风险管理；

· 进行安全风险评估；

· 准备安全计划；

· 管理设施安全；

· 管理保安力量的行动和运作；

· 管理对紧急事件的应对；

· 管理信息安全；

· 管理员工个人安全；

· 进行安全检查和审核；

· 进行安全行政管理；
· 指导个人安全操作；
· 管理安全突发事件。

7.2.3 操作层

操作层指境外中资企业一般现场操作员工和承包商。企业应对操作层进行安全培训，使其能够认知威胁，了解个人和企业的安全措施。

操作层的能力要求为：

· 知晓和了解个人安全防范知识；
· 知晓和了解个人应对紧急事件的知识；
· 知晓和了解不同层次安全风险的定义和相关要求；
· 知晓和了解武器、危险性物质和设备；
· 认知可能会造成安全威胁的人物的性格特征和行为举止；
· 认知社会安全威胁；
· 熟悉避开安全风险的技术。

7.2.4 安全管理人员

安全管理人员指企业分管 HSE、社会安全的专职人员。企业应对安全管理人员进行安全培训，使其能够有效履行其职责。

经过安全培训，企业安全管理人员应具备以下能力：

· 知晓和了解本企业安全风险和危害；
· 认知和发现重大危险源、武器、危险性物质和设备；
· 认知可能会造成安全威胁的人物的性格特征和行为举止；
· 熟悉控制、消减、规避和处置安全风险的技术；
· 熟悉与通信有关的安全知识；
· 知晓和了解安全设备和系统的运作；
· 能够进行安全设备和系统的测试、校准和维修；
· 能够进行检查、控制和监控；
· 能够进行对人、私人财物、行李、货物和商店的搜寻；
· 能够对紧急事件做出回应。

7.2.5 培训需求矩阵

为了使培训工作更具有可操作性，企业可根据自身的安全岗位设置和岗位培训需求，建立企业内部培训需求矩阵，明确各岗位需要接受的培训内容、掌握程度等。

序号	培训内容	代表性职务			频率（年）	掌握程度	方式
		处长/部长	一般管理人员	安全专业人员			
1							
2							
3							
4							
5							
…							

7.3 培训实施与考核

7.3.1 个人意识培训

企业应对所有人员进行个人意识培训，以确保员工具备相应的安全风险防范与处置的意识，提高岗位风险辨识与控制能力，满足岗位安全需要，使其能够有效应对威胁、正确处置紧急事件。

7.3.2 管理技能培训

企业应对管理层进行管理技能培训，以确保管理人员拥有较高水平的安全管理技能，有效地履行岗位职责，在面对威胁及紧急事件时能够正确指挥、有效处置。

7.3.3 再培训

企业应定期更新、优化、整合原有培训科目，对人员进行再培训，以确保外派人员在不断变化的境外形势中，不断提升安全防范意识和能力。

7.3.4 考核与评估

各企业应对被培训者进行考核，根据不同的培训方式，可采取不同的考核方式，包括面试或口头提问、笔试、技能演示。应记录培训考核结果，并保留相应的考试内容和过程记录。对培训合格的受训人员应颁发统一的安全培训合格证书，建立受训人员个人信息资料，并录入安全培训信息数据库，作为项目人员派出境外工作的必要考核依据。

培训组织者负责对培训效果的评估、跟踪与反馈。评估方式包括观察学员安全意识和能力的提升幅度，使用课程满意度调查表来统计分析培训效果并反馈意见，通过直线领导定期对在岗员工进行安全能力评估以对培训效果进行验证和反馈。

培训效果评估的内容包括但不限于：

· 学员的安全意识和能力的提高程度；

· 安全管理规范、程序和操作规程是否得到有效执行；

· 培训课程的设置（包括培训方法、培训内容、培训师等）是否满足学员的实际需要。

根据面临的实际风险情况来确定安全培训评估的时间及频率，通常在下列情况下应及时开展评估，并根据评估情况改进安全培训：

· 项目所在环境发生重大变化时（如工作地点、驻在国政局发生重大变化等）；
· 聘任新的工作人员时；
· 岗位职责发生重大变化时；
· 设备、材料或工艺发生重大改变时。

7.4 培训形式分类

7.4.1 出境前培训

企业对人员进行出境前培训，应以强化人员安全意识为目的。

根据境外项目驻在国（地）的具体特点设定有针对性的培训科目，对企业的安全管理制度、管理体系和规范进行宣贯，对项目驻在国（地）的安全风险进行分析，对自然知识和人文知识进行普及，如沙漠生存、伊斯兰文化背景知识等。

7.4.2 岗前培训

企业对人员进行岗前培训，应以强化人员安全意识、提高风险防范和应急处置能力为目的。

根据员工所在岗位的具体特点设定具有针对性的培训科目，以公司安全管理规范、程序和操作规程为主要内容，对员工所在岗位的特点及危险部位防护措施进行讲授，使员工熟悉职责范围内可能出现的安全问题的解决办法、岗位安全操作要点和岗位安全责任。

7.4.3 专项培训

根据境外员工所在的国家和地区社会安全环境、岗位职责，综合识别培训需求，开展相应的专项培训。确定培训需求应考虑但不限于以下因素：

· 防范非传统安全风险基本技能要求；
· 工作岗位所带来的社会安全风险；
· 岗位社会安全应急管理流程；
· 社会安全管理体系文件宣贯和学习以及定期升级等；
· 所在国相关社会安全的法律法规及地区民族性格、特点、习惯、习俗、传统等；
· 所在国近期军、政局势；
· 所在国近期的大选等敏感政治军事活动；
· 第三方安保公司及安全机构的安全评估结论；
· 专业机构针对所在国的形势预判；
· 近期所在国刑事犯罪案件汇总及趋势分析；
· 应急演练与危机管理流程总结；
· 企业近期发生的社会安全事件汇总及总结；
· 近期社会谣言的跟踪及研判；
· 通信安全、网络安全、信息安全、信息保密、流程控制、非传统食品饮水安全、非传统采购流程控制、防范社会安全风险银行业务衔接流程控制等。

企业应对负有管理职责的岗位负责人进行领事保护知识专项培训，内容包括我境外利益特点、

我国领事保护工作主要情况等，使其了解外事纪律和外情、熟悉外事办事流程。

对高风险岗位、特种作业人员等特殊岗位人员，应进行专项培训，确保其具备相应资质并达到特定要求。

对本单位自有安保人员应进行专门的安保及安防知识培训，使其能够熟练掌握应急事件处置，熟知应急管理流程，牢记应急预案及事件报告程序，确保其能够完成日常安保任务及突发险情。

7.4.4 室内与实践培训

室内培训指室内授课、会议和讨论，也包括基于各种风险的事件情景设定的桌面推演。包括但不限于以下形式：

· 典型课堂培训：适用于规范、程序、通用安全知识的培训，如企业核心价值，方针、政策、目标，通用规则及法律、法规等；

· 强化课堂培训：适用于安全方面的专业知识培训，除课堂讲解之外，辅助有对应的考试测验；

· 各种会议：适用于工作过程中不同级别、专业和资历的员工之间安全经验和知识的交流与分享；

· 专题讨论：适用于解决实际工作中出现的普遍性问题，或者澄清安全规范、程序执行中出现的偏差或疑惑；

· 桌面推演：是基于情景假定的各项练习活动，探讨突发事件的应对和资源使用。这种训练虽未进行实际操练，但可探究应急事件的结果和测试应对方案。

· 实践培训即防恐安全演练：指在工作现场、办公室、营地、机场、餐馆、公路、荒野、丛林、雷区等模拟地点，设置恐怖袭击场景，对学员进行防恐安全技能应用方面实战演练和能力测试。

7.5 培训内容

7.5.1 安全形势解析应对

安全形势解析应对包括境外安全形势、国家政策与实践和国外法律与政策的培训。

境外安全形势的培训内容应包括：

· 国家政策与实践的培训内容应包括国家有关境外安全管理的方针政策、法律法规的解读；

· 国际安全风险的表现特征和发展趋势；

· 中资企业面临的境外安全风险类型；

· 中资企业驻在国（地）安全风险及威胁；

· 作业区安保现状和形势特点；

· 恐怖组织的特征；

· 恐怖分子的惯用手法；

· 相关社会安全形势及事件案例分析。

7.5.2 安全管理知识

安全管理知识的培训包括安全管理体系、安全管理方案和应急管理方案的培训。

安全管理体系的培训内容应包括但不限于：

· 社会安全管理方针、理念、政策;
· 社会安全管理目标和指标;
· 社会安全管理的组织和责任;
· 社会安全管理岗位基本技能要求;
· 社会安全管理岗位风险识别;
· 社会安全事件应急预案的建立、评审、审核、修订、升级;
· 社会安全管理规范、程序等;
· 与社会安全管理相关的法律、法规及其他要求;
· 社会安全事件的报告、总结、宣贯;
· 指挥、管理、监督应急响应的效果。

安全管理方案的培训内容应包括但不限于:

· 社会安全风险防范能力建设;
· 作业现场社会安全风险管理;
· 应急预案的制定、执行;
· 社会安全管理方案的制定和实施;
· 社会安全管理所包括的人员防范、技术防范、物理防范、心理防范、犬类防范等相关技术能力和知识;
· 根据第三方机构出具的人文地图制定社区安保计划和应急计划以及固定依托的建立;
· 所在国法律、法规，所在地区部落情况、人文历史、民族传统、民众风俗等情况的沟通了解和交流。

应急管理的培训内容应包括但不限于:

· 应急预案的制定、审核、发布、宣贯;
· 应急预案的演练
· 危机处理程序;
· 安全信息、舆情、社情的收集、整理、分析、研判;
· 境外突发事件处理经验及教训。

7.5.3 个人安全技能

个人安全技能的培训内容包括威胁识别预警、压力管理、高风险环境安全技能、旅程安全、突发事件应对等内容。

1. 威胁识别预警

为有效对各类威胁进行识别、预警, 企业应对员工进行威胁识别预警培训, 内容应包括但不限于:

· 威胁的各种类型;
· 恐怖 \ 犯罪分子的攻击方式;
· 各种威胁的规避方式及应对方式;
· 如何根据现场环境、自我特点等做出威胁评估。

2. 压力管理

为有效减轻境外员工心理压力，保持适度、最佳压力，企业应对员工进行压力管理培训，内容应包括但不限于：

· 境外生活心理健康常识；
· 压力的起因和来源；
· 如何进行压力疏导和自我心理调节；
· 境外工作生活压力管理的实施措施、具体方法等。

3. 高风险环境安全技能

为有效提升员工个人实际安全技能，使其能够在高风险环境下有效防范安全事故，正确应对治安事件、武装袭击等突发事件，及时开展自救与互救，企业应对员工进行高风险环境安全技能培训，培训内容应包括但不限于：

· 个人岗位安全操作技能和应急程序；
· 如何避免成为恐怖分子或犯罪分子的攻击目标；
· 社会安全信息收集分析、监视与反监视；
· 如何利用自身特点应对攻击者；
· 急救技能；
· GPS 全球定位系统的使用；
· 边远地区作业和夜间行动注意事项；
· 野外生存；
· 实用性逃生。

4. 旅程安全

为提升旅行过程中的安全性，企业应对员工进行旅程安全培训，培训内容应包括但不限于：

· 旅行过程中存在风险的认知；
· 出行准备；
· 乘坐飞机安全常识；
· 住宿安全（宾馆和就餐地点的选择及其消防通道）；
· 路途安全（反常行人的认知、驾驶安全、乘车安全）。

5. 突发事件应对

为有效应对突发事件，企业应对员工进行突发事件应对培训，培训内容应包括但不限于：

· 可能遇到突发事件的类型及特点；
· 突发事件报告和回应程序；
· 应急预案要求；
· 不同类型突发事件的应对措施，包括枪击爆炸事件、绑架事件、紧急撤离等。

7.6 培训课程大纲

7.6.1 管理班培训大纲（6 日）

主要针对专兼职安全管理岗位人员及海外项目主管领导进行安保管理方面的培训，加强临场指

挥能力和计划、规划的制定能力，授课时间随时可以压缩或扩展。

培训日	时间	课程名称	培训内容	授课形式
第一日	下午	报到	抵达培训地点，登记培训信息，分配住宿房间，发放培训服装，领取培训资料	室内
第二日	上午	开班仪式	培训单位主管领导讲话并由培训团队宣布培训纪律	室内
		国际安全局势	针对近期（一年以来）国际安全局势，恐怖袭击的特点，恐怖袭击造成的伤亡，恐怖袭击案例进行讲解	室内
	下午	个人安全防护能力培训	针对恐怖袭击、战争所产生的枪击、爆炸等危害个人安全的事件，有针对性的进行个人能力培训，包括卧倒、寻找掩体、匍匐、撤离等	室外
	晚间	国际安全局势研判	学员针对上午的课程结合自行了解的近期安全局势和新闻，分组对近期安全局势进行梳理和研判，培养安全管理人员的信息敏锐度和职业能力。	室内
第三日	上午	人机物犬心防知识普及	向安全管理人员普及国内外最新的人员防范、技术防范、物理防范、犬类防范、心理防范的成果，展示相关安保器材和产品，开拓专职安全管理人员的眼界和视野，增加职业专业性	室内
	下午	应急反击能力培训	对个人生命造成严重损害的情况下的反击能力培训，包括但不限于要害部位讲解，反击工具的使用等	室外
	晚间	模拟绑架或攻击	由培训教官扮演匪徒，利用地形地貌对人员进行模拟绑架、审讯并录像	室内或室外
第四日	第四日下午 1	应急管理及危机处理	讲解应急管理的具体实施操作流程，宣贯危机处理的方式方法，教授应急预案的制作和审定	室内
	下午 2	旅程安全	出国差旅过程中，乘坐交通工具、入住酒店、公共场所活动等情况，建立良好的安全习惯，规避潜在风险。	室内
	晚间	沙盘推演	利用卫星地图，对两栋建筑物进行攻防演练	室内
第五日	上午	安全体系文件制定	社会安全体系文件分级、分类。操作层社会安全体系文件制定、审核、升级	室内
	下午	防御性驾驶培训	在室内对车辆行驶安全、车辆自身安全防范能力进行讲解，在室外进行现场实物讲解和实操	室内室外
	晚间	武器及爆炸物常识	对常用武器操作方法和爆炸物的工作原理以及危害性进行了解	室内
第六日	凌晨	应急撤离演练	模拟所在区域突发社会安全局势急剧变化，要求所有人携带应急包应急撤离	室外
	上午	应急医疗	针对可能的心脏病、枪伤、爆炸伤等病情伤势的处理进行讲解	室内
	下午	保密教育	向参训的各单位专兼职安保管理人员及企业领导进行信息安全、网络安全、常用窃听技术、常用秘搜技术、常用监视技术、常用跟踪技术方面的讲解和防范能力的培训，加强中资企业在海外的信息保密能力和人员行动保密能力，增强海外关键岗位人员安全管理能力	室内
第七日	全天	综合演练	1、以培训院区为基地，分组制作安保计划 2、培训讲师分组审核各组安保计划 3、利用既有物资对基地进行安保加强 4、培训教官组成攻击队，进行防御能力测评 5、每组对其他组安保计划、安保能力加强和危及相应进行讲评	室内室外
	下午	结业式	发放培训证书、讲评、解散	室内

7.6.2 普通员工海外安全培训大纲（3 日）

针对派遣至海外工作的普通员工进行简单安全评估、个人安全防护等方面的相关培训，授课内容可根据培训班中人员去向，根据目的地国的国情特点进行有针对性的修改。

培训日	时间	课程名称	培训内容	授课形式
第一日	下午	报到	抵达培训地点，登记培训信息，分配住宿房间， 发放培训服装，领取培训资料	室内
	晚间	心理辅导	加强学员的心理健康建设，教授学员在逆境中不放弃希望，搞好家庭与工作的关系等	
第二日	上午	开班仪式	培训单位主管领导讲话并由培训团队宣布培训纪律	室内
		国际安全局势及案例讲解	针对近期（一年以来）国际安全局势，恐怖袭击的特点，恐怖袭击造成的伤亡，恐怖袭击案例进行讲解	室内
	下午	个人安全防护能力培训	针对恐怖袭击、战争所产生的枪击、爆炸等危害个人安全的事件，有针对性的进行个人能力培训，包括卧倒、寻找掩体、匍匐、撤离等	室外
	晚间	旅程安全	出国差旅过程中，乘坐交通工具、入住酒店、公共场所活动等情况，建立良好的安全习惯，规避潜在风险。	室内
第三日	上午	应急反击能力培训	对个人生命造成严重损害的情况下的反击能力培训，包括但不限于要害部位讲解，反击工具的使用等	室外
		应急医疗	针对可能的心脏病、枪伤、爆炸伤等病情伤势的处理进行讲解	室内
	下午	模拟绑架或攻击	由培训教官扮演匪徒，利用地形地貌对人员进行模拟绑架、审讯并录像	室内或室外
		野外生存及综合演练	对有流动性作业工作的员工进行野外生存能力培训。或进行应急包的装填和实操培训。随后进行综合演练模拟教学。	室外
		结业	发放培训证书、讲评、解散	室内

7.6.3 海外本土员工安全培训大纲（1 日）

针对项目所在国的本土员工进行安全培训，不涉及社会安全体系文件、公司应急预案、应急响应流程等相关核心内容。

培训日	时间	课程名称	培训内容	授课形式
第一日	早上	报到	抵达培训地点，登记培训信息，分配住宿房间， 发放培训服装，领取培训资料	室内
	上午	上下班安全培训	1、项目情况保密条例 2、个人信息保密原则 3、及时发现异常情况并上报 4、抢劫、绑架、枪击、游行、骚乱的应对	室内
	下午	应急医疗	针对可能的心脏病、枪伤、爆炸伤等病情伤势的处理进行讲解	室内
第一日		个人安全技能	对可能遇到的抢劫、绑架、枪击、爆炸进行防护技能讲解和实操	室外
	下午	结业	发放培训证书、讲评、解散	室内

8. 安保服务供应方的使用与管理

8.1 基本定义

安保服务供应方即提供安保服务人员的机构或企业。人员是任何安保系统的关键组成部分，所用人员的素质和质量将对投入使用的安保系统的效能具有直接的影响。境外中资企业应根据项目所在区域的风险等级，有针对性的配备安保人员。

8.2 实施原则

一般情况下，企业应尽量考虑聘用专业安保机构提供的保安服务。在选择专业安保队伍方面，通常会有如下几种方案。

8.2.1 雇用普通保安员

在风险等级低的情况下可以考虑采用在当地雇佣普通保安员。他们没有武器，只能制止轻微的犯罪行为。他们需要接受一般性的背景调查，其中包括从当地警察局或权威机构获取身份证明。对于此类保安员，需要进行适当的培训，对其职责及处置事件的权限做出清晰的说明。

8.2.2 雇用拥有专业背景的安保人员

此类安保人员通常来自所在国的退役军人或退役警察。如果加以良好的组织、动员和领导，他们能够应对大多数情况下的非军事攻击。对于此类安保人员，背景审查十分重要。

8.2.3 政府军警力量

在某些国家和地区，企业可以选择或被迫选择政府提供的保卫力量，如军队、警察或准军事部队。在使用政府军警时也必须特别谨慎，尤其是在腐败或政府治理能力弱的地区，政府军警也有可能给企业自身或者周边的社区产生不良的影响。因此，在使用政府军警力量的时候，应该注意：

· 必须通过外交使领馆官方管道加以安排；

· 支付费用应有清晰的账目；

· 在可能的情况下，尽量使政府军警与公司员工的营区保持隔绝，尽量避免用企业的车辆转运政府军警；

· 在实际作业过程中，只向他们提供水和食品等后勤补给，不参与其军事或执法行动。

8.2.4 与专业安保公司签约

在与私营专业安保公司（PSC）签约时需要特别谨慎。一般都应采取公开招标的方式，对投标的安保公司应进行背景审查，内容包括：

· 他们在作业区开展业务的时间长短；

· 他们是否持有相关政府颁发的所在国 / 地区开展业务的许可或资质；

· 是否出现过违反相关法律法规的记录；

· 此前的合同履约记录；
· 人员招聘和培训的标准和水平。

8.2.5 准备工作

在确定了潜在的保安承包商之后，应采取一系列准备工作以便完善安保系统的人员配备，其中包括：

· 提供安保区域的位置和说明。
· 提供保安服务清单及任务说明，如：
——门禁控制；
——静态警卫；
——车辆和人员搜索；
——动态巡逻；
——快速反应和处置。
· 视频监控、人员车辆安检等安保技术设备的要求；
· 保安人员的个人装备要求，如制服、手电筒、警棍等；
· 警卫队伍的食宿安排。

企业应要求承包商提交一份人力安排建议书，其中应写明他们计划配备的岗位数量、每个岗位的职能要求、每个岗位上的用人数量，以及工作时长和用人成本，以便对标书继续比较，其中的技防系统安装和运行成本应该单独列出。

8.3 具体措施

不管选择哪种类型的保安力量，警卫队伍都应有书面的标准作业程序（Standard Operation Procedure, SOP），其中应包括如下几个方面的内容：

8.3.1 组织

安保队伍可以分为三组：指挥组、静态岗位组、动态巡逻组。指挥组包括警卫指挥官，3-4 名备勤保安组成的可对突发事件进行应对的快速反应队伍。静态警卫组合动态巡逻组应分为 3 班，每天 8 小时一班。警卫应定期轮换岗位，以实现变化，防止熟而生厌。

8.3.2 守卫职责

职责包括监视、静态岗位、巡逻和快速反应，职责应该在档中明确给出，并形成详细说明各个岗位职责的指令。

8.3.3 操作任务

保安人员应该知道在每种安保警示状态（绿色、黄色、橙色、红色）下，自身岗位须执行的任务，以及在警示状态提升时应该采取的操作措施。

8.3.4 事件回应

应以书面档形式明确保安人员针对突发事件应该采取的预期回应行动，事件包括：未经授权的人员接近或出现在控制区域内、攻击或炸弹威胁、员工之间的斗殴、绑架或企图绑架、伏击、现场疏散、盗窃、医疗紧急情况、事故、火灾等等。

8.3.5 行为准则

保安队伍应有档形式明确给出个人行为准则，包括：健康、外貌、公众形象、个人诚信、行为规范、出勤、与员工的关系、训练、设备看护、枪械佩带、执勤时的禁止事项、信息保密、饮酒与用药等等。

8.3.6 文档记录

保安队伍至少应该常备如下文档：轮班和警卫花名册，出勤记录，巡逻记录，现场准入记录，来访者登记，事件记录以及训练记录。

8.4 配备武器的管理

8.4.1 如果使用武装保安，必须以文件形式明确给出武器使用的政策，包括：携带武器的职权，枪械的安全存放记录，现场使用武器的记录，枪械维护记录，训练记录等。

8.4.2 武器的装卸和保管应设定特定的区域，避免武器遭受抢夺盗窃，以及将意外走火造成的影响降至最低。

8.4.3 保安应尊重人的尊严和所有人的人权，使用武器时应遵循如下规则：

· 首先尝试非暴力手段，只能在必要时使用武器；
· 仅使用必要的最低限度的武力，并保持与受到的威胁保持正比；
· 严格按照法律赋予的权限使用武力；
· 将破坏和人身伤害降至最低；
· 接受关于何时可以和如何使用武器的明确且清晰的指令和训练；
· 武装保安必须有一套明确详述何时可使用武器的当地的“交战规则”，枪械只能作为保护生命和财产的最后手段来使用；
· 尽快向负责安保工作的管理者报告任何使用武器的情况；
· 对包括侵犯者在内的所有受伤人员提供医疗救助；
· 告知过度使用武力必须承担的后果和责任；
· 向保安发放写明武器使用规则的口袋大小的卡片，内容包括交战规则、示警、开火、开火之后的要领。

8.5 国内安保服务供应商

8.5.1 资质鉴别

· 根据《国务院令第 564 号》相关规定，应具备公安机关颁发的《保安服务许可证》。
· 选聘依据，除了符合企业自身需求之外，还可以参考国家官方相关权威部门和机构发布的供应商推介名录。

8.5.2 业务范围

· 受限于驻在国相关法律法规，中方安保人员派驻企业境外项目，通常只能进行安全管理和内部保卫，切忌从事持枪护卫、武装押运等特许业务。

· 中方安保服务所涉及的器材、装备等，如果是从国内引进到驻在国，需要严格符合当地相关的法律法规。

8.5.3 机制建设

· 企业应筛选若干符合自身要求的国内安保服务供应商，建立供应商库。

· 企业境外项目需要采购国内安保服务时，通过招投标过程，从供应商库中进行选择。

8.6 当地安保服务供应商

8.6.1 资质鉴别

· 应具备驻在国相关部门颁发的行业许可证。

· 如果涉及到特许业务，如持枪护卫、武装押运等，还需要具备驻在国相关部门颁发的特许业务许可证。

· 即使是国际型安保服务供应商，也应具备驻在国的落地机构以及相关业务许可证。

8.6.2 使用原则

· 考核

对于安保人员和安保解决方案，需要进行上岗前考核，以及必要的培训，具备持续改善性。

· 方案设计

根据需求配置相应的安保人员数量；制定管理制度；制定任务编组和作业办法。

· 评价

定期或不定期，对于当地安保服务供应商的表现，进行评价和考核，与奖惩机制、更换机制挂钩。

· 忠诚度控制

对外籍安保人员进行忠诚宣贯；建立忠诚度监测措施；核心岗位应定期更换安保人员。

8.7 保安员使用

8.7.1 基本要求

1. 仪容仪表

· 上岗前不得饮酒，上岗时间要求穿制服，佩戴内部工作证等；

· 上岗时间要集中注意力，处理问题时要认真分析、果断、公平；

· 仪表整洁、举止端庄，违者将给予通报批评，限期改正。

2. 执勤部分

· 不准打与业务无关的电话，非保安人员不得进入值班室内，任何人不准在值班室会客或聊天；

· 发现情况时，保安值班人员应沉着、冷静、准确地向有关领导报告，不准错报，不准随便离

开控制室，如擅自离岗者，按失职论处；

· 值班人员必须经常打扫卫生，值班室要保持干净、整齐无灰尘。

· 必须在指定时间内坚守岗位。严禁打瞌睡，不得乱串闲谈，阻碍他人工作。如因离岗引发事故，造成工地财产损失而又未抓到盗窃者，视情节轻重给予扣除当月工资或除名处理；

· 保安人员用餐时必须有人值班，不得空岗用餐，一旦发现异常情况，应迅速赶赴现场，同时应及时向值班领导汇报。对于遇到异常情况不妥善处理又不及时汇报者，视其情节轻重和影响大小给予必要的处分。

3. 外勤部分

· 保障施工道路畅通，机动车、自行车的停放要整齐有序，如因乱停放而造成塞车，追究值班人的责任；

· 外勤值班必须按规定经常巡视重点位置（如配电房、办公室、围墙阴暗处和材料仓库等），发现可疑的人要查问清楚，防止发生意外事故。

· 禁止无《施工现场车辆出入证》及无相关领导批准的车辆进入现场，如随意放入的，追究值班人的责任。

4. 考勤处理方法

· 迟到、早退十分钟内给予警告处分，超过三十分钟算旷工半天，旷工一天扣三天；

· 请事假一天必须由主管批准；请假一天以上需上报办公室批准。请假必须由本人以书面形式提出，不准别人代请或通过电话请假；

· 病假必须有医院的医生开具的证明，方可病休；

· 不请假，旷工一天扣三天工资，旷工三天以上者，按自离处理；

· 工作时间严禁会客、做私事及其他与工作无关的事，造成工作失误者根据情节轻重给予相应的处罚；

· 按时交接班，交接班时要详细填写值班笔记，主管每天须详细检查记录情况，发现问题要及时汇报；

· 严格遵守保密制度，不许对外泄露工地内幕事件。

8.7.2 营地注意事项

1. 需要部署的保安数量取决于风险级别，一般情况下保安人员的配置根据如下情况而定。

· 岗位需求数量的考虑因素：控制大门处人员、车辆的进入；控制其他可能的接近；巡逻；快速反应小组；必要时对贵宾的贴身保护；必要时对车辆的护送。

· 将岗位的需求数量乘以换班的次数，如 2 人 X12 小时或 3 人 X8 小时。

· 加上指挥管理人员，如部门主管、管理人员等。

2. 应在地图或平面图里标注保安站。

3. 安全保卫力量应该在必要时按照需要分为固定岗保安、巡逻岗保安、快速反应部队、贴身护卫、车辆护卫队小组等。

4. 在遵守该国法律的前提下，保安人员应携带轻武器，及警棍、通讯设施、防毒面具等。

5. 安全保卫档案应包含安全日志、事件报告、调查报告、每月安检报告等。

6. 保安人员应该拥有如下方面的突发事件应对程序：

· 未经授权的人员进入工作场所。

· 非法的环境污染行为，这里特指有毒有害物品。

· 在项目工作场所发生员工之间的打斗。

· 与武装分子接触。

· 绑架或企图绑架。

· 工作场所撤离。

· 紧急医疗救助和意外事故。

· 火灾。

· 持有武器者闯入。

· 遭遇武器袭击时的反应。

· 遭遇抢劫。

8.7.3 办公场注意事项

需要部署的保安数量取决于风险级别，一般情况下保安人员的配置根据以下情况而定：

岗位需求数量的考虑因素：控制大门处人员、车辆的进入；控制其他可能的接近；巡逻；快速反应小组。

· 将岗位的需求数量乘以换班的次数，如 2 人 X12 小时或 3 人 X8 小时。

· 加上指挥管理人员，如部门主管、管理人员等。

· 保安人员按照“三定”（定人、定岗、定责）的原则实行岗位责任制，在岗负责各办公场所、门口及周边区域和特定部位的安全保卫或勤务工作，完成门卫、巡逻、守护、收发等任务，保证公司人员安全和设备财产免受损失，有效预防并及时制止侵害公司财产及人身安全行为的发生，维护人员及车辆的出入公司秩序和确保监控部位的安全，创造良好的内部治安秩序和生产经营环境，满足正常生产经营需要。

· 保安人员应熟知本岗位工作职责和“三区一线”（监视区、活动区、责任区、警戒线），“四懂四会”（懂预防措施、懂本岗位火灾险情、懂火灾扑灭方法、懂疏散方法。会报警、会扑救初起火灾、会处理险情事故、会组织逃生），做好“八防”等保卫工作。（防爆炸、防火灾、防哄抢、防流氓滋扰、防拥挤伤人、防盗窃、防破坏、防治安灾害事故）

· 负责日常围墙、周界报警装置、监控系统等防范设施的安全巡视和监护工作。

· 负责夜间（整点）及休息日、节假日的治安及消防巡视。

· 负责所使用的安保及办公生活器具的保管工作，实行交接班查验登记制度。安保及办公生活器具应当妥善保管、经常维护，确保整齐、整洁、完备。

· 保安人员要熟记保卫部门、保安队长联系电话等紧急联络用的信号、电话号码、对讲机号码，熟记消防器材位置及使用方法，熟知责任区地理位置和环境布局，熟知报警方法和报警电话。

· 安全保密规定：必须严格执行门禁制度，严禁在岗会客，严禁带亲友到岗位上“陪岗”，严禁未经批准留宿他人；不得将相关电话号码、监控系统配置、人员值班情况随意泄露给亲属及他人；对登记资料要妥善保管，用完后统一上交保卫部留存备查，以旧换新；严禁将各种办公钥匙和文件

资料等携离公司；严禁私自转借保安防卫器械、制式服装、上岗证件。

8.7.4 住宅注意事项

需要部署的保安数量取决于风险级别，一般情况下保安人员的配置根据以下情况而定：

· 控制大门处人员、车辆的进入；控制其他可能的接近；巡逻；快速反应小组。

· 对于治安环境，根据“预防为主、防治结合”的原则，制定部门的工作计划，并结合培训，督促相关人员落实执行；

· 维护区内交通秩序与治安秩序，经常巡视、检查相关部位的设施、设备运作状况，保证安全管理人员和设备运转处于良好状态；

· 与当地警务、司法部门以及周边营地、企业的安全保卫部门建立沟通合作关系，以保证需要时得以通力合作；

· 保安队长负责监督保安员的交接班工作；

· 保安队长负责监督部门器械、通讯器材和其他设备的保养；

· 保安队长加强与安全管理人员的沟通，推动每个管理员的工作积极性；

· 由保安队长具体安排保安员的工作任务；

· 保安队员至少每 2 小时对小区所属岗位巡逻 1 次，要求认真负责，全面到位，定时到巡更点签到；

· 保安人员在值勤工作中应严格遵守各项规章制度和操作规程，服从领导、听从指挥、坚守岗位、恪尽职守。

· 保安人员对于发生在护卫区内的刑事案件的或治安案件，有权保护现场，保护证据，维护秩序及提供情况，但无勘察现场的权力；

· 检查负责区域的房屋、水电设施、消防设施存在的问题及违章情况，发现问题及时知会相关部门处理；

· 监督负责区域停车情况。

9. 社区风险管控

9.1 社区风险分类及列表

承包工程项目执行过程中，通常与其周边社区发生深度关联并产生深刻影响，从而对境外中资企业机构和人员造成潜在的安全风险隐患，下表列举了常见的相关风险点，对社区主要风险进行识别。

风险列表	
常见风险	· 水资源压力、洪水风险等； · 土地 / 水污染，污染物和有害粉尘超标； · 施工过程中的操作对建筑物的影响，以及产生的噪音和震动； · 当地健康条件恶劣，疾病 / 传染病媒介增加； · 当地无序、过量车流或交通； · 当地建筑物坍塌事故等造成人员伤亡或财务损失； · 未经授权的社区成员（特别是儿童）进入项目所在地，扰乱工作秩序或人员伤亡； · 当地暴力，或犯罪率增加； · 当地政府关系、部族关系、武装关系复杂； · 当地就业岗位不足，培训不足，就业人口不足； · 针对个体 / 群体的歧视。

表 1 风险列表

9.2 利益相关方

9.2.1 利益相关方识别

利益相关方是开展社区沟通的对象。即使是在同一个社区中，项目对不同群体所造成的影响也可能不同，他们对项目的诉求也不尽相同。因此，有必要运用相关工具对利益相关方进行进一步细分。

1. 社区利益相关方清单

将社区中的利益相关方进行划分有助于了解社区中不同群体对项目的诉求，并针对不同群体的特点（特别是理解能力）制定不同沟通计划。

群体	细致划分
社区居民	近邻 项目地周边社区 总部周边社区 项目活动中会经常经过的地区 本地社区的中心区域
官方机构	地方政府（或由村民选举产生的村长） 监管机构 国际组织
媒体	地方媒体 社交媒体 国际媒体
投资者	国内商业银行和政策银行 国际金融组织（如 IMF、IFC 等）
社会组织 （本土社会组织及国际民间社会组织的分支机构）	宗教场所、组织 劳工组织 教育组织 互助会 慈善组织 儿童保护组织 老年人保护组织 就业组织 贸易组织 地方团体 文化团体 环保组织 安全、健康组织 人权组织 个体活动人士 社会公众团体 政治团体

群体	细致划分
会受到特别影响的群体	近邻 女性 老、弱、病、残 土著民族 少数民族 / 受压迫群体 儿童 / 学校 / 孤儿等
对项目格外关心的群体	对项目地特别关注的人 对企业关注的人 对行业特别关注的人 对中国企业特别关注的人
其他	/

表 2. 社区利益相关方清单

2. 绘制影响分区图

企业要考虑所有可能引起本地环境和社会影响的项目要素，确定每个要素的影响区域，并将利益相关方绘制在分区图上。

（1）画一张能反映出可能引起本地环境和社会影响的项目要素 （如使用 / 影响的土地面积、空气和水污染等) 地图，使用航拍照片或卫星图像可能更方便。

（2）确定每个要素 （如征地面积、空气和水污染) 的大体影响区域。

（3）分析确定了利益相关方后，将这些群体绘制在影响区域图上。

（4）与利益相关方的合法代表磋商，核实哪些群体将受到何种影响。

3. 社区沟通联系人记录表

对居民进行划分并从中选取代表开展沟通，有助于发现被代表的利益相关方在观点上的不一致，尤其是容易被忽视的弱势群体。

社区代表	关键联系人	重点关注领域	沟通目的或目标	开展沟通交流的历史信息
地方政府官员				
地区、地方和村落议事会的民选代表				
传统的代表，例如村落头人或部落首领				
当地 NGO （环保组织、妇女团体等) 的领导人 （主席、主任)				
当地学校教师				
宗教领袖				
受项目影响的普通居民				
当地商业组织代表				
弱势群体（女性、不使用通用语言的居民、土著居民)				
其他				

表 3 社区沟通联系人记录表

9.3. 执行路径

9.3.1 团队建设

1. 组建社区沟通团队

企业高层应将社区沟通纳入公司决策体系中，有条件的企业应设立专职负责社区沟通的部门和

岗位，任命社区沟通主导部门负责人为社区沟通经理，主导社区沟通工作开展。除此之外，社区沟通经理应当在决策层中寻找一名明确支持开展海外项目社区沟通活动的高层管理者，并由决策层向其他部门传达企业的社区沟通战略规划。在此基础上，由社区沟通经理与其他相关部门负责人一同组建社区沟通指导小组。

设置专职的社区沟通和联络岗位是必要的，但企业应意识到社区沟通应该是全员沟通、全岗位沟通，因此应针对全员提升社区沟通意识、培训沟通能力，专、兼职社区沟通部门和人员应做好对不同部门和社区的联结，并明晰各部门和岗位在对社区沟通方面的权责。

企业亦可经过严密考察后，在当地聘请专业的社区沟通机构，但公司需要对当地的社区沟通加强管理，避免个别员工向当地社区透露企业重要信息。

2. 非专职部门职能作用

在工程项目的开展中，为使社区沟通工作能够真正与企业的日常业务活动融合，企业中的全体员工都需要有与社区进行联系互动的意识，每个业务单元都需要了解社区沟通策略。

鼓励各部门参与社区沟通工作，企业应该首先识别其他部门在社区沟通工作中的参与形式，并对其他部门的员工及负责人进行社区沟通培训，明确其对企业信誉和项目成果可能产生的影响。

在进行内部沟通时，企业应建立各部门社区沟通参与记录表，强调开展社区沟通活动对该部门工作可以带来哪些具体的正面影响。

9.3.2 明确信息

1. 识别需要与社区进行沟通的信息要点

企业在与社区进行沟通前，应对需要进行信息交流的议题进行明确，将议题按照重要程度进行排序，再分别制定相应的沟通策略。

在回顾社区背景调研档案和利益相关方识别阶段，企业应同时明确项目对社区的可能影响以及应当重点关注的领域。在此阶段也可以通过开展同业对标，了解通常情况下承包工程行业在处理社区关系时需要关注哪些议题。

在对议题重要性进行排序时，企业可以通过“核心议题评估表”从这些议题对社区和对企业的影响程度两个维度进行梳理，便于企业选择双方共同关注的议题优先寻求协商、解决。

2. 确保所披露信息的一致性

企业应以清晰、易懂的语言记录并精准传达社区沟通的核心信息，包括但不限于关键利益相关方、核心议题、公司立场、沟通目标等。

在开展沟通前，应明确对外传达的信息内容、以及处理社区事务时的立场、态度，并在开展沟通活动时尽可能保持一致，避免在沟通过程中做出无法履行，或容易产生误解的许诺，从而影响社区对企业的信任度。

建立“承诺记录册”，将做出的全部承诺记录在案，是规范有效地管理企业在与社区沟通过程中做出的承诺，并跟踪落实情况的良好做法。

9.3.3 编制预算

在社区项目开展之前，尽可能全面地考虑各项活动的开支并制作精确的项目预算至关重要。对

于很多跨国公司来说，社区沟通是企业整体社会责任战略的重要部分，项目的策划及预算的制定都有成型的机制和流程可供依循。

类别	项目内容	预算需考虑内容
社区沟通项目	社区沟通部门主导或支持的各项社区活动	活动开展费用 外包项目的行政管理费用
捐赠	现金及物资捐赠	制作预算时应尽量把资金导向沟通项目，并考虑捐赠资金
员工参与	志愿者服务 员工募捐与企业配捐 社区沟通官员的人力资源成本	员工在工作时间参加志愿活动的人力成本、公关相关费用、人员培训预算、灾害等突发事件捐助
外部咨询	制定社区沟通计划并执行 特定领域协同	很多专家并不受雇于某一机构，与他们合作时价格有谈判空间
宣传	公司内部的宣传部门人力资源成本和传播、公关外包服务	宣传费用通常占整个社区项目预算的 10%-15%
评估	内部评估和外部评估	评估费用通常占整个社区项目预算的 5%-10%
加入会员制社区事务平台类组织	会员费用	大型跨国企业通常会花费 7,500-22,500 美元 / 年，中小型企业则酌情减少

表 4 社区沟通项目预算清单表

9.3.4 沟通管理

1. 社区沟通原则

在进行社区沟通时，企业应坚持以下 6 项基本原则：平等互利、求同存异、双向交流、信息一致、入乡随俗、坐言起行。

2. 社区沟通计划十要素

在制定社区沟通计划时，应当结合项目自身特点以及周边社区具体情况。合格的沟通计划应该含有以下 10 项基本要素：沟通目标、目标受众、对外传递的关键信息、沟通策略、预算、实施资源和责任归属、活动时间表、申诉与反馈机制、监测和评估计划、结果报告。

3. 项目各阶段沟通重点

项目阶段	重点工作
项目概念、预可行性研究阶段	· 开展社区背景信息调查； · 研究项目在政策、法律、监管和贷款人等方面的行政许可条款； · 识别利益相关方及其实质性诉求，研究项目在文化习俗、宗教信仰、社会规范等领域的社会许可条款，识别相关风险； · 将环境社会影响评估 （ESIA) 纳入尽职调查。
项目启动阶段	· 组建社区沟通团队； · 确立社区沟通战略，确定本阶段沟通重点如项目信息的透明度等； · 选择适用的社区沟通工具。
项目初始阶段	· 识别社区关键利益相关方； · 识别社区需求及风险并提出应对方案； · 制定社区沟通计划； · 与社区利益相关方建立联系； · 明确需要向社区披露及磋商的信息 （如拆迁、征地、选址、雇佣、环评等)； · 完善申诉程序。
项目设计、采购及施工阶段	· 持续跟进并适应社区需求变化； · 及时回应来自社区的反馈信息； · 管理分包商。

项目阶段	重点工作
项目试运行、验收及收尾阶段	· 评估社区沟通活动完成情况； · 总结、报告及建议。
项目运行及维护阶段	· 重新识别本阶段社区关键利益相关方； · 重新识别本阶段社区需求及风险并提出应对方案； · 持续跟进并适应社区需求变化； · 及时回应来自社区的反馈信息。

表 5 项目各阶段沟通重点

9.3.5 协调执行

1. 找准关键中间人，与社区建立信任

企业可以多种方式增强与社区间的信任感以提升沟通效果，包括通过社区中有较高威信的关键中间人传递信息，参与社区重大活动，为社区提供必要帮助等。

2. 高效地开展公众集会

社区公众集会适用于同时通知数量较大的居民群体，尤其是通知比较重大的消息，也适用于回应社区关切的问题，消除他们独自发表看法时的诸多顾虑。公众集会的会务工作繁琐复杂，为了避免遗漏，建议企业提前制作公众集会会务工作清单。

3. 对社区沟通活动进行记录、存档和披露

在获取了目标对象同意后，沟通过程中应进行书面或音 / 视频记录，可供未来产生争议时作为证据。同时，也可将一些信息对外公布，使外界了解企业在与社区沟通过程中开展的工作和取得的成果。在与社区达成重要共识后，我们建议企业将成果公布出来，既方便社区及时了解谈判进展，也是对日后可能产生争议的一种防范。公布的内容应简洁明了，时间、地点清晰。

9.3.6 监测反馈

1. 建立社区投诉与反馈机制

企业应当建立完善的投诉与反馈机制，使受到项目影响的社区成员可以公开或匿名地就他们所关切的问题表达意见或提出投诉。投诉机制应当通过便捷的渠道向公众公开，其规模应与项目的风险及影响水平相适应。针对投诉，企业应进行积极回应，并对反馈时间做出规划。

为建立社区有效的投诉与反馈机制，需要根据投诉机制检查对照表，确认不同场景下的行动清单。

场景	行动清单
日常工作	开展宣传活动，向社区告知投诉通道的存在及使用方法； 建立易使用的投诉通道，应考虑到社区居民的受教育程度等因素； 设立匿名通道，充分考虑投诉人的隐私； 建立可预见、明确的投诉处理程序； 指定社区联络员定期走访周边社区，收集意见反馈； 规定并公布处理不同级别投诉的时间期限； 将环境社会影响评估 （ESIA) 纳入尽职调查。

场景	行动清单
投诉发生时	指定一名职员或一个团队负责记录投诉，并与相关工作人员和外部利益相关方一起调查投诉事实，决定需要采取的行动； 选择最恰当的方式与人选向投诉人做出答复； 监测投诉处理结果； 定期审核投诉案件和投诉体系，监测体系的有效性，并将有关结果纳入公司的管理体系； 定期开展社区调查，评估人们对投诉机制及其结果的可信任度及使用便利性的感受。

表 6 不同投诉反馈场景下的行动清单

当受到来自社区的投诉时，企业不仅应当考虑内部处理投诉的流程，还应当重视回应的方式，回应的时效性也很大程度上影响投诉者对企业反馈的接受程度。同时，企业还应在收到投诉时马上进行记录，这不仅有助于分析投诉事件的起因和投诉人的期望，监测投诉的处理流程，还可以为之后的社区沟通工作提供宝贵的实践经验。

2. 评估社区沟通效果的指标

企业应将与社区的沟通工作视为长期工作，对每次沟通的效果进行监测与评估，总结经验教训并持续改进工作方式。为有效管理、监督和评估社区沟通活动，企业应分别制定监测和评估行动清单。

场景	行动清单
监测	目视观察。在项目地及周边巡视，社区居民与项目人员的肢体语言和互动。 访谈。了解社区居民对企业有何意见，投诉是否有顾虑。 文件审查。浏览文件和记录，投诉记录等。
评估	建立社区沟通活动产出评估表； 明确开展社区沟通活动的主要目标； 制定社区沟通活动监测与评估指标； 明确评估表格记录维护负责人，在开展各项社区沟通相关活动后及时进行记录； 定期对记录内容进行回顾，评估社区沟通活动投入与产出，目标与成果的差距。

表 7 监测和评估行动清单

可持续发展投资回报（SROI, Social Return on Investment）作为一个评估框架，通过将项目成果进行货币化来衡量社会价值，可用于评估社区沟通活动，能够帮助企业预见可持续发展项目可能带来的环境及社会回报，为企业决策者提供客观衡量可持续发展项目的基础工具，将可持续发展的挑战转化为有效解决方案。

企业在对社区沟通活动进行评估时，应从投入、产出、成果三个维度选取适当的指标，指标的选取应当依据所开展活动自身的特性。

在选取了合适的评估指标后，应及时对活动的预期和实际执行情况进行记录，建议结合自身需求建立评估表格以便清晰地留存投入产出情况，梳理、总结经验教训，以在长期沟通过程中持续改进工作方式。

除此之外，媒体报道数量及评价和公司社会责任项目的曝光率也可视作评估企业社区沟通活动的成果指标之一，建议对媒体报道进行记录，作为了解项目声誉及企业品牌形象传播情况的有效方式。

9.3.7 应急预案

1. 制定风险预案

（1）根据对紧急情况发生的可能性及危害程度来确定应急准备的重点，并制定详细的社区应急响应计划。

（2）考虑由自然灾害、社区冲突等引发的紧急情况，及时结合企业优势资源为当地社区提供援助。

（3）发生紧急情况时，需要使用多种时效性高的方式及时向周边社区发表信息。

2. 出现社区冲突情况时可采取的措施及危机公关

（1）预估冲突发生前和冲突发生时，企业要快速反应。

（2）对于在沟通过程中可能产生人员冲突的情况，需要特别注意采取安保措施，慎防发生人身伤害事件。

（3）应适当发布冲突信息，以避免因为未能及时发布正确信息而使谣言横飞。

10. 保险保障

10.1 保险管理框架

境外中资企业应对项目所在国家和地区不同的安全风险，结合不同的项目阶段，制订分类管理的保险保障计划框架，并与国际化的风控解决方案相结合，在有效转移风险和补偿损失的同时，与应急管理无缝衔接。

10.2 风险转移的必要性与合理性

海外业务风险是指可能让海外项目计划和目标陷入失败或停顿危险的事件。因为海外项目本身暴露于复杂的全球市场中，必须考虑到信息难以及时获得等种种因素。海外业务普遍被认为比国内项目存在更多的风险并且损失和失败的几率更高。具体风险包括:

10.2.1 人员风险

1. 政治风险和恐怖风险引发的人身危机

主要指由一国政治因素不稳定所导致的风险。

(1) 政变、骚乱、武装冲突、内战等；

(2) 某些极端组织为达到一定政治目的而进行的恐怖袭击、绑架、暗杀等；

(3) 一些组织和个人为达到某些经济目的而实施的绑架、抢劫活动；

(4) 宗教、民族、文化冲突等。

2. 常规意外风险

(1) 施工中的工伤事故；

(2) 交通事故；

(3) 疾病威胁，主要指恶性传染病如疟疾、黄热病、霍乱、艾滋病等；

(4) 其它意外伤害。

10.2.2 财产风险

1. 财产的简要分类

中资企业在海外无论是投资还是承接项目，均会面临财产风险。企业财产主要包括不动产和动产。不动产是指土地和土地上的定着物，包括各种建筑物，如房屋、桥梁和公路等。其特点是与土地不能分离或者不可移动，一旦与土地分离或者移动将大大改变其性质或者大大降低其价值。而动产是指不动产之外的财产，如机器设备等。

2. 企业财产所面临的风险

(1) 自然风险

(2) 社会风险

(3) 经济风险

10.3 境外风险转移的手段

购买保险是保障企业抵御风险的重要手段和实现风险转移的有效工具，目前我国已建立较为完备的海外保险体系，旨在能通过保险的形式为企业在海外可能遇到的各类风险提供保障。其中，中资保险公司推出的海外投资保险业务，针对中国承包商因业务所在国所发生战乱、恐袭、政府强制征收等风险造成的投资损失进行赔偿，企业应积极与保险机构沟通，尽量利用境外人身意外伤害保险、海外投资保险、建筑安装工程一切险及设备材料运输险等规避风险。

10.4 保险兜底机制

从海外项目的全生命周期来看，将涉及以下阶段及对应的风险转移保险产品：

- 项目竞价期：（勘案、设计、施工）职业责任保险、工程保函 - 投标保函
- 货运期：扩展延迟完工的货运险、工程保函 - 预付款保函
- 工程建设期：建造安装工程一切险 & 施工机具 & 延迟完工保险、商业综合责任险 、企业人员境外安全保障保险、工程保函 - 履约保函
- 项目运营期：建筑工程质量保证保险 、运营期财产保险 & 营业中断保险、政治风险保险、网络安全保险、环境污染责任保险、企业人员境外安全保障保险

上述职业责任险、人员安全保障保险、综合责任险、政治暴力保险可涵盖项目整个生命周期。以上所有险种的简要介绍如下：

10.4.1 人员人身损害、医疗及健康类保险

根据走出去企业员工特有的安全风险及风险管理需求，中资企业在海外需要为员工提供意外险或雇主责任险。具体险种情况如下：

1. 人身意外险

（1）保障范围

由于意外事故导致员工意外死亡或伤残。同时，建议根据属地国家风险情况增加社会安全类保障、生产安全类保障及健康安全类保障。具体扩展险种包括：意外 / 疾病医疗、住院津贴、紧急救援、绑架赎金和交通意外等附加险种。

（2）投保方式

需按年购买，实名投保。

2. 雇主责任险

（1）保障范围

员工在工作期间，因工作原因受到意外伤害，依法应由企业承担的经济赔偿责任。

（2）投保方式

需按年购买，实名投保。同时，该险种在属地国家一般会有明确监管要求及保额规定，建议企业在属地国家与当地社会保障部门及时沟通，并按当地监管要求购买该险种。如当地国家无明确要求，该险种可在中国境内由商业保险公司承保。

10.4.2 物质损失保险

1. 建筑工程险

（1）保障范围

建筑工程险是以建筑工程中的土建、材料、装饰物料、设备等为保险标的的保险。该险种是承保被保险工程因自然灾害或意外事故以及由于突然和不可预料的事故造成的损失，通常采用一切险条款，即除保险条款规定的除外责任外，保险人均负责赔偿。

（2）投保方式

可按项目购买，与工程项目相关、保险期限与工程期限一致。可扩展由于施工过程中的保险责任事故导致的项目延迟完工而引发的预期利润损失。

2. 运营期财产险

（1）保障范围

该险种是承保财产因自然灾害或意外事故以及由于突然和不可预料的事故造成的损失，，通常采用一切险条款，即除保险条款规定的除外责任外，保险人均负责赔偿。

（2）投保方式

需按年购买，可扩展由于该险种的保险责任事故导致的投资者的营业受到干扰或暂时中断的利润损失风险。

3. 进出口货运险 / 内陆运输险

（1）保障范围

承保运输方式多样化：包括海洋运输、陆上运输、航空运输、邮包运输等保险，另可保障战争保险、罢工保险。

（2）投保方式

可按年度预约协议购买：定期申报年终结算；

也可按项目购买（关键设备运输可扩展延迟完工保险）：与工程项目相关、保险期限与工程期限一致、可扩展由于关键设备运输过程中的损失导致的项目延迟完工而引发的预期利润损失。

4. 施工机具和设备险

（1）保障范围

施工设备保险涵盖以下范围的设备：

① 建筑机械设备：如挖掘机、起重机、混凝土搅拌机等；

② 工程车辆：如推土机、装载机、压路机、铲车等；

③ 施工工具：如电钻、电锯、焊接机等；

④ 施工辅助设备：如脚手架、模板、钢管等；

⑤ 电气设备：如发电机、电缆、照明设备等；

⑥ 通信设备：如对讲机、监控摄像头等。

（2）投保方式

通常与工程险一同投保。

5. 海外政治风险保险

（1）保障范围

传统的政治保险承保的风险：战争、恐怖主义和阴谋破坏、恶意破坏、罢工暴乱或民众骚乱、内战、暴动、政变、起义、兵变等引起的财产损失和营业中断。

另可扩展承保以下六大风险：

① 出入通道的损坏

② 主动攻击

③ 丧失吸引力

④ 威胁

⑤ 化学、生物、核和放射

⑥ 网络袭击

由于上述风险导致的财产损失、营业中断、第三者责任均可在政治保险保障下得到赔偿。

（2）投保方式

单独保单，工程建设期、项目运营期均可投保。

10.4.3 责任类损失保险

1. 商业综合责任险

（1）保障范围

常用于欧美系保险市场，保障更宽更广。承保范围：

① 人身伤害及财产损失责任（同国内公众责任险保障）

② 个人和广告侵害之责任（非法逮捕、拘押或监禁、 恶意控告、非法进入、诽谤、诋毁、侵害他人隐私、版权、创意）

③ 医疗费用

④ 产品—完工操作风险（等同于产品责任险，保障由于自身场所外的工作或产品导致的赔偿责任）

（2）保单格式

① 索赔发生制（保险期限内发生事故并首次索赔）

② 事故发生制（保险期限内发生事故，通常设置“3 年期日落条款”约束索赔期限）

（3）投保方式

可单独购买，工程项目下商业综合责任险与工程保险期限相同

2. 网络安全保险

网络安全保险是保障由于网络攻击或者安全事件给被保险人造成的损失或损害以及对第三方造成的损失和损害。具体包括：数据恢复、恶意勒索、第一身利润损失、数据泄露、隐私侵犯、媒体费用。

10.4.4 财务类损失保险

1. 运营期财产险下的营业中断险

（1）保障范围

又称“利润损失保险”是指因物质财产遭受损失而导致投资者的营业受到干扰或暂时中断而遭受损失的风险。它是依附于财产保险或机器损坏险等险种上的一种扩大的保险。它承保企业的生产

营业设备（建筑物、机器等）由于遭受自然灾害或意外事故造成企业生产停顿或营业中断而带来的间接损失，即预期毛利润的损失和营业中断期间仍需要支付的必要费用。必要时也可以增加第三者受灾原因造成的中断损失，如供货人、电厂、水厂等。

（2）投保方式

营业中断险必须附加在财产险下。

10.5 保险管理机制

10.5.1 保险供应商的选择与管理

只有在东道国当地法律的允许下，并同业主达成一致，中资企业作为投保人才可在中国本地选择保险供应商。但大多数国家有当地保险法律法规或监管的要求，只能在当地选择保险供应商办理投保。一般而言，机动车辆险和当地劳工的雇主责任险或者团体意外伤害险在当地保险公司办理投保居多，但可选择由中国保险供应商参与再保险安排，作为再保人共同承担风险。 中资企业与对应的保险供应商，需紧密围绕项目的不同阶段特点和需求，就以下保险管理工作内容，确认双方权利义务并科学合理安排工作：

1. 在项目招投标和商务谈判阶段，主要包括保险建议、保险方案设计、保险费用市场调查、保险安排方式选择、保险条款选择和谈判、保险出单以及保险合同签署、保险首期费用支付等。

2. 在保单生效后项目开工，进入设计、采购、建造阶段，主要包括保险合同管理，如投保单信息、保险单信息、保险合同信息以及保险单证变更管理，出险报案、索赔处理、公估定损、残值处理与灾后恢复等内容。

10.5.2 保险索赔技术要点

境外项目保险周期长、技术复杂、风险事故发生较为频繁、损失一旦发生则金额较大。在赔案处理过程中，投保企业还应注意把握以下技术要点。

1. 专设机构（或第三方专业机构）的职责

项目业主（或承包商）作为被保险人，建议安排专设机构（或第三方专业机构）负责处理与项目保险赔案相关的一切事务，维护被保险人在索赔中的正当权益，推动赔案处理的顺利开展。专设机构（或第三方专业机构）的职责主要涉及以下几方面：

（1）在风险事故发生的第一时间内接收出险单位的事故报案，分析判断保险责任；

（2）赶赴现场初勘取证，安排保险公司及公估机构现场联合查勘，组织赔案公估理算及协调，跟踪赔案处理，组织单位和人员提供保险公司所需的相关资料证明。

（3）向出险单位解释保单条款和保险规定及最终理算结果等。

由此可见，专设机构（或第三方专业机构）的职责贯穿赔案处理的始终。由于对工程保险条款和相关法规具备专业知识，专设机构（或第三方专业机构）能为保险公司顺利处理赔案提供各种便利。更重要的是，它能够使被保险人不因工程保险索赔中的某些作为或不作为而丧失获取经济赔偿或给付的权利，有利于维护工程项目业主（或承包商）获取全部合理赔付的合法权益。

2. 索赔程序

索赔程序可以简单表述如下：

（1）出险报案；

（2）紧急施救；

（3）保险责任判断；

（4）紧急通知和事故报告；

（5）现场初勘；

（6）现场联合查勘；

（7）证据材料提供；

（8）协助公估理算；

（9）协助再次查勘现场和补充材料；

（10）接受最终理赔报告。

3. 索赔中的风险管理技术

索赔中风险管理的根本原则是指在行使索赔权利的过程中，既要保护自身工程或财产的安全，又要争取积极有利的条件促使双方公平、合理地处理赔案，使被保险人得到及时、合理的经济赔偿或给付，提高索赔效率，以迅速恢复工程建设，避免不必要的争执和讼诉。具体的风险管理原则如下：

（1）时效性原则

时效性原则规定了被保险人行使索赔权利的时间效率，具体体现在三方面：

① 报案及时；

② 施救及时；

③ 索赔及时。

出险单位在出险后的第一时间内应及时向被保险人和其专设机构（或第三方专业机构）报案，此为报案的及时性原则。在报案之后，业主和出险单位应及时组织人员消除风险事故，抢救未受损的工程或财产，防止损失进一步扩大，此为施救的及时性原则。及时的施救费用可以得到保险公司的合理赔偿，赔偿金额一般不超过工程保险金额。此外，在专设机构（或第三方专业机构）确定风险事故属于保险责任范围时，应及时向保险公司提出索赔，此为索赔及时性原则。

（2）真实合法原则

被保险人在向保险公司提出索赔要求时，要做到构成索 赔条件的因素是真实可靠的，各种证明文件和材料及索赔手段是合法的。对于伪造 有关证明资料或其他证据，编造虚假的事故原因或者夸大损失程度的，保险公司对其虚报部分不承担赔付责任。其行为如果不合法并构成犯罪的，被保险人将被追究刑事责任。

（3）有理、有据原则

“有理”原则是指被保险人充分依据保险法和工程保险合同的相关条款，维护自身获取合理保险保障的权益，公开、公正地与保险公司及公估机构商谈索赔过程的每一环节，讨论最终赔付结果，用法律法规和保险合同维护索赔权利。“有据”原则是指在索赔过程中，被保险人应出具所有与赔案处理相关的文件资料，协助保险公司和公估机构进行现场勘查和取证。被保险人要想获得比较合理的赔偿，必须做好灾后的资料收集和整理工作，良好的文件管理系统是成功获得索赔的必要条件。

积极主动地寻求有价值的数据资料是维护自身在赔案处理中合法权益的关键。

（4）面对第三方索赔的缄默性原则

在发生第三者责任事故造成第三方人身伤亡或财产损害时，除紧急情况外，被保险人在未取得保险公司和公估机构书面同意前，不要以口头或书面形式表示对损失负有责任并承诺赔款或予以解决，也不要修理第三方的损失财产。

（5）保留代位求偿权原则

如果被保险工程或财产事故是由第三者责任引发的，被保险人除了通知保险公司之外还应向第三者提出索赔。即使被保险人为避免向第三方索赔造成的不便而直接向保险公司索赔，也应以书面形式向第三者提出索赔，为保险公司保留代位求偿的权利，使保险公司在履行对被保险人赔偿的义务之后有权利再向第三者追偿。