



【助力小微企业发展】疫情之后，手把手教你做好业务持续性发展方案！

原创 陈伟 陈国彧 [Visa 金融 Edu](#) 7月6日

企业在抗击疫情的过程中，需要逐步建立及完善企业的危机管理文化，切实计划并落实业务存续方案，以尽全力降低疫情危机对您公司运营的干扰并确保业务在疫情爆发中能持续运营。企业可在以下方面制定并落实业务持续方案：

一、人力资源管理：领导力和工作流程调整

（一）领导机制。企业必须在组织架构上让具有领导力的管理人员领导危机应急小组并形成相应的应急流程和机制。在处理过程中，应急工作小组还需要及时做好汇报和通知员工、对外媒体发声等危机管理工作。

此外，还需要：

1.制定领导力持续方案，确保做决定的管理人员缺位时的替代领导方案，加强企业凝聚力。统一思想、共度难关，通过员工疏导以及企业凝聚力文化宣传，增强员工信心，同时为度过企业艰难时期打下坚实基础。

2.做好中长期的企业工作规划。因本次疫情爆发时长难以预估，中小企业需要在初期制定好接下来一段时间的企业内部资源配置方案。

3.承担企业社会责任。在企业正常运营的前提下，落实企业社会责任，做好员工健康安全防护工作，还可以组织捐款捐物等活动。

(二) 调整并采取灵活的工作流程。采取灵活的工作安排，例如居家办公、关怀有家人在疫区的员工，重新审核请假、海外出差、工作场所安全、撤退危险区域的制度方案和流程，调整医疗保险政策。

(三) 制定切实可行的出差和员工健康保障方案。及时更新高风险地区信息并停止不必要的差旅，对于已在疫情高发区的员工宣贯健康保障方案。

(四) 员工健康检测和检查。主动做好员工健康排查和登记工作。按照组织结构，自上而下落实完成，并做到每日更新。同时对重点疫区和一般疫区的员工区分安排。按照政府要求做好公共健康事件反馈措施，如工作场所发现疑似病患的报告机制、协助疾控部门做好流行病学调查。

(五) 远程工作安排。具体工作安排和远程工作制度实行。根据各企业、部门工作类型和特点，有针对性的进行任务布置。同时为符合各地

复工要求，无法进行集中办公的企业，可以制定临时的远程工作制度，确保企业主体工作正常运行。

二、供应商和客户管理

（一）梳理重要供应商、经销商、客户的合同关系。企业应组织各部门、业务线及时梳理供应商、经销商、合作伙伴之间的合同关系。

（二）及时通知沟通。企业可通过微信公众号、微博、邮件等方式给所有客户通知本企业对于应对疫情的主要举措，以及企业在疫情爆发期内运营情况及承诺的复工时间。

（三）制定替代方案。第一，无法按约履行合同义务时，应当及时向客户说明理由，并积极提出替代性方案，签订补充协议等。对于境外客户，还可以提供不同语言版本的政府公告、新闻报道等正式文件，以便对方理解、信任，维护企业信誉。第二，未达成补充协议的，企业需按原合同继续履行，确实无法履行，导致企业违约的，违约方可以保留司法救济权利。待企业复工后，通过诉讼或仲裁途径方式解决，最终以裁决及判决结果为准。

三、业务流程和商业功能

（一）辨识重要的职能部门和核心员工。第一，形成 A 组员工及 B 组员工并执行场所和工作时间的区分部署；第二交叉培训员工并建立轮换机制。

(二) 进行应急危机演练。原则上企业需要定期进行危机演练，以避免在公共卫生危机事件爆发时手足无措。但从实践上来看，只有非常少的中国企业会这么做。

企业可利用此次疫情进行危机演练，例如通过预设危机事件（危机场景要分门别类，预设全面且有条理性），组织高管、公关、法务、人力资源等部门，成立“危机管控应急工作小组”，按照角色分工，商议各部门及成员的任务。并据此形成危机事件解决流程及方案。

(三) 三个“确保”。确保员工健康监测流程能识别和管理健康不适的员工，确保后勤部门有足够的保护个人防护物资和设备，确保定期对工作场所进行消毒。

(四) 员工保障。可以重新制定访客制度以及员工监测和后续检测方案，并教育员工保持健康的卫生习惯避免感染。

四、劳务关系的处理

(一) 保证减薪裁员的合规性

必要减薪裁员时，一定要做好沟通预案，保证减薪裁员的保障合规性，企业在应对公共卫生危机事件，进行员工关系管理时，需要及时关注国家人力资源和社会保障部门及当地人社局出台的相关法律法规。确保相关举措符合法律规定，避免因错误的员工关系管理行为导致的行政处罚。

疫情期间，人力资源社会保障部办公厅颁布《关于妥善处理新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知》（人社厅明电[2020]5号），规定对新型冠状病毒感染的肺炎患者、疑似病人、密切

接触者在其隔离治疗期间或医学观察期间以及因政府实施隔离措施或采取其他紧急措施导致不能提供正常劳动的企业职工，企业应当支付职工在此期间的工作报酬，并不得依据劳动合同法第四十条、四十一条与职工解除劳动合同。因此，各企业应积极遵守上述法律规定，按时支付员工工资，不得因员工感染新型冠状病毒等原因解除劳动合同。

(二) 采取降薪、调整工时、裁员等管理手段

若企业的营业收入和利润没有明显变化，则无需采用降薪或裁员等方式。但若出现企业收入减少、利润降低，支付能力明显不足时则应果断采取措施降低成本。一般而言，企业可以采用裁员、降薪、调整工时等手段。

此外，还需要结合劳动法规进行取舍。例如，根据《关于妥善处理新型冠状病毒感染的肺炎疫情防控期间劳动关系问题的通知》规定，企业因受疫情影响导致生产经营困难的，可以通过与职工协商一致采取调整薪酬、轮岗轮休、缩短工时等方式稳定工作岗位，尽量不裁员或者少裁员。企业在维护正常经营的同时，也需要顾及员工利益。

(三) 制定沟通预案

在确定调整方案后，如：降薪、裁员，需要提交相关决议至董事会、股东（大）会、职代会表决通过。同时，企业需要制定好相应的劳动合同补充协议，在与员工协商一致并签署完成后，完成备案手续。

在沟通预案的制定过程中，企业需要搜集和保留与员工的相关沟通证据，防止员工无法接受公司降薪、裁员调整，提出劳动仲裁或诉讼时，企业可以据此提出抗辩，防止因违法解除等问题造成公司利益损失。

五、对外关系处理

(一) 确定与企业商业利益密切相关的利害关系方。分别制定沟通方案，包括供应商沟通方案、服务商沟通方案、客户沟通方案。

(二) 关于沟通渠道。中小企业由于人员少、灵活性强，可以通过口头表达、微信、微博等形式对外公布企业运行状况、危机管控策略以及企业社会责任承担情况等等。大型企业由于员工人数众多、社会影响力大、国际化程度高等原因，在面对危机时，需要管理和审核员工对外发布的每一种声音。

(三) 媒体资源。此次疫情爆发，不少网友在微博、微信上转发未经证实的消息，造成了社会恐慌，依据《刑法》第二百九十一条之一规定，可能会以编造、故意传播虚假恐怖信息罪定罪处罚。

针对此类现象，各企业应当对员工加强引导，还可以在《员工手册》及企业内部规章中进行约定，对员工行为进行约束。此外，各企业还可以利用各类媒体资源、“意见领袖资源库”，代表企业对外输出正面言论并及时向社会公布企业应对策略、企业经营状况，以维系客户及公共关系。

作者简介：

陈伟，对外经济贸易大学法学硕士，就职于中国人民银行；

陈国或，毕业于中国人民大学，德和衡律师事务所合伙人。

小贴士

Visa 专门面向小微企业定制的“实用商业技能”培训课程，已经通过国内首个金融教育公益网站“实用理财技巧” (practicalmoneyskills.com.cn) 以及金融教育微信公众号——“Visa 金融 Edu”，免费向国内的小微企业主提供通俗易懂的、可靠的在线教育资源，提升小微企业主和企业员工的商业及个人理财技能，提高他们的适应能力和应变能力，帮助他们实现增长。