

赵永秀◎主编

# 派驻海外人员 管理与风险防范指南

- 从入门到精通
- 从理论到实操
- 从零开始做外贸

不懂外贸业务的人也能读懂、  
看明白的**实操范本**  
中小企业管控外贸业务流程、  
**避开风险地带**的必备指南

HANDBOOK OF OVERSEAS  
BUSINESS EXPANSION AND  
RISK PREVENTION



人民邮电出版社  
POSTS & TELECOM PRESS

中小企业海外业务操作指南

# 派驻海外人员管理与风险防范指南

赵永秀 主编

人民邮电出版社  
北 京

## 图书在版编目 (C I P) 数据

派驻海外人员管理与风险防范指南 / 赵永秀主编

— 北京: 人民邮电出版社, 2015. 1

(中小企业海外业务操作指南)

ISBN 978-7-115-37823-1

I. ①派… II. ①赵… III. ①跨国公司—企业管理—  
人事管理—研究—中国②跨国公司—企业管理—风险管理  
—研究—中国 IV. ① F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 286733 号

## 内 容 提 要

本书是一本中小企业海外派遣业务管理与风险防范实战指南。全书详细讲解了海外派遣业务所涉及的一系列工作内容, 重点阐述了外派流程、外派人员选拔与培训、外派人员安全管理、跨文化风险防范、海外政治环境风险防范以及涉外突发事件的应急处理等重要环节, 并有针对性地介绍了海外派遣工作中各种风险形成的原因以及企业规避这些风险所应采取的措施。

本书内容全面, 深入浅出, 同时列举了大量实战范例, 能够有效帮助中小企业管理者解决拓展海外市场可能遇到的各种问题。

本书适合外贸企业、外贸培训机构使用, 也适合各大院校相关专业师生参考和学习。

◆ 主 编 赵永秀

责任编辑 陈斯雯

执行编辑 付微微

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本: 800×1000 1/16

印张: 14.5

2015年1月第1版

字数: 200千字

2015年1月河北第1次印刷



定价: 49.00 元

读者服务热线: (010) 81055656 印装质量热线: (010) 81055316

反盗版热线: (010) 81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第0021号

# P 前言

## REFACE

随着中国经济的高速发展，国内企业间的竞争越来越激烈。为了寻找更好的市场机会，越来越多的中国企业走向国际市场，加大海外市场拓展的力度，提高国际竞争力，以获取更多的市场份额与利润。然而，目前国际贸易环境不容乐观，价格体系不完善、欧债危机愈演愈烈、国际贸易壁垒众多、国际汇率不稳定、物价飙升等因素，都导致了企业开展外贸业务的难度在不断增加。

在开展海外贸易的过程中，大部分中小企业都会面临以下问题。

- ◇ 如何找到投入相对较低、风险相对较小的国际市场？
- ◇ 如何利用企业目前的有限资源开发和拓展国际市场？
- ◇ 面对千差万别的海外客户群体，如何进行国际市场营销？
- ◇ 如何寻找潜在客户，如何获得更多的国际订单？
- ◇ 如何进行国际商务谈判，规避合同风险？
- ◇ 如何合理询价，并确定统一标准，以避免双方理解偏差？
- ◇ 如何留住客户，与海外客户保持长期贸易关系？

.....

为帮助中小企业解决上述问题，我们组织工作在海外业务拓展一线的实战专家策划、编写了“中小企业海外业务操作指南”丛书，本丛书共包括八本，具体为：

- ◇ 《外贸业务拓展与风险防范指南》
- ◇ 《中小企业海外参展指南》
- ◇ 《外贸跟单与出货验收指南》
- ◇ 《海外业务国内采购指南》
- ◇ 《电子商务海外业务指南》



- ◇《报关业务与物流运输指南》
- ◇《生产企业与外贸企业出口退税指南》
- ◇《派驻海外人员管理与风险防范指南》

“中小企业海外业务操作指南”丛书的特点是内容全面、深入浅出，作者将深奥的理论用平实的语言讲出来，易于理解，即使是不懂外贸业务的人也能看得懂。另外，本丛书尤其注重实际操作，对所涉业务的操作要求、步骤、方法、注意事项都讲得清清楚楚，并提供了大量在实际工作中已被证明行之有效的范本，读者可以将其复制下来，略作修改，为己所用，以节约时间和精力。

本书由赵永秀主编，冯永华、陈素娥、李景安、林红艺、林友进、吴少佳、郑华、孟照友、赵静洁、唐琼、唐晓航、谭双可、陈英飞、陈海川、陈宇娇、陈运花、马会玲、马丽平、马晓娟、卢硕果、庞翠玉、闻世渺、杨丽、安建伟、王丹、王振彪、武晓婷参与了本书资料的收集和编写工作，滕宝红对全书内容进行了认真、细致的审核。

本书在编写过程中，得到了综合开发研究院（中国·深圳）、山西省商务研究中心、广东省中小企业发展促进会、深圳市经济贸易和信息化委员会、深圳市世贸组织事务中心、深圳海关等单位、外贸业务培训机构及相关外贸企业的支持与配合。

在此，作者向上述人员和机构表示衷心的感谢。

## 导 读 海外投资项目的风险

|                     |   |
|---------------------|---|
| 一、海外投资项目的常见风险 ..... | 1 |
| 二、海外投资项目的国家风险 ..... | 3 |
| 三、新兴市场的若干风险 .....   | 3 |
| 四、欧美市场的若干风险 .....   | 4 |
| 五、风险参考评级表 .....     | 4 |
| 六、海外派驻业务的风险管理 ..... | 5 |

## 第一章 员工海外派遣管理

研究显示，中国企业在人才外派方面主要面临着诸如外派人员绩效低下、外派失败（提前回国）率高以及回国后离职率高等挑战，它们正在或者已经成为中国企业海外战略的绊脚石。如何应对这些挑战，已经日益受到中国跨国企业决策层的关注。

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 第一节 外派人员概述 .....           | 11 |
| 要点01：什么是外派 .....           | 11 |
| 要点02：外派人员及类别 .....         | 12 |
| 要点03：海外派遣的前提条件 .....       | 13 |
| 要点04：外派失败 .....            | 15 |
| 要点05：员工外派管理制度 .....        | 17 |
| 【实战范本1-01】海外派遣人员管理办法 ..... | 17 |



|                                 |    |
|---------------------------------|----|
| 第二节 外派前的招聘、选拔与培训                | 24 |
| 要点01：进行准确的工作分析                  | 24 |
| 要点02：确立外派人员的要求                  | 24 |
| 要点03：外派人员的选拔                    | 27 |
| 要点04：外派之前的跨文化培训                 | 31 |
| 要点05：加强外派候选人人才库建设               | 37 |
| 【实战范本1-02】海外派遣人员申请表             | 38 |
| 【实战范本1-03】海外派遣人员个人简历记录          | 41 |
| 【实战范本1-04】外派人员潜能评价表             | 43 |
| 【实战范本1-05】派驻海外人员确定表             | 45 |
| 第三节 外派期间人员管理                    | 46 |
| 事项01：外派人员任职期间的调整                | 46 |
| 事项02：外派人员绩效评估体系的设计              | 49 |
| 事项03：外派人员的薪酬结构设计                | 52 |
| 【实战范本1-06】××公司赴境外工作人员薪酬福利管理实施细则 | 55 |
| 第四节 外派人员归国管理                    | 65 |
| 事项01：外派人员归国管理战略                 | 65 |
| 事项02：归国管理四阶段及对策                 | 66 |
| 事项03：归国人员离职风险预防控制               | 68 |

## 第二章 外派人员安全管理

企业应以“员工生命高于一切”作为安全管理的核心理念，抓好重点地区因政治、宗教、社会动荡而存在或潜在的恐怖事件的识别、预警和防范，提高人员安全防范意识和防范技能。强化境外人员工作和生活驻地的本质安全，提高防恐怖袭击、防抢劫、防突发事件的应急处置能力，确保人员安全。

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第一节 外派人员安全管理要领      | 73 |
| 要点01：建立员工安全管理体系     | 73 |
| 要点02：随时监控项目所在国的安全状况 | 74 |

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| 要点03: 建立当地员工雇用审查制度 .....      | 74        |
| 要点04: 制定海外人员安全管理方案 .....      | 74        |
| 要点05: 对外派人员进行安全培训 .....       | 75        |
| 要点06: 与员工签订安全保护合同 .....       | 82        |
| <b>第二节 外派人员人身安全控制措施 .....</b> | <b>83</b> |
| 要点01: 管理控制 .....              | 83        |
| 要点02: 人力控制 .....              | 87        |
| 要点03: 贴身防护 .....              | 88        |
| 要点04: 物理防护 .....              | 90        |
| 要点05: 沟通交流 .....              | 92        |
| 要点06: 外派人员危机应对 .....          | 93        |
| <b>第三节 外派人员健康管理 .....</b>     | <b>99</b> |
| 要点01: 出境前的医疗健康风险评估 .....      | 99        |
| 要点02: 为各类员工提供健康医疗保障 .....     | 101       |
| 要点03: 为员工及家属提供健康医疗保障 .....    | 101       |
| 要点04: 确保食品和饮用水卫生标准 .....      | 103       |
| 要点05: 为外派人员提供医疗服务 .....       | 104       |
| 要点06: 外派人员归国后的健康评价 .....      | 108       |

### 第三章 跨文化管理风险防范

跨文化风险是指东道国的语言、风俗习惯、价值观与态度、宗教信仰等方面的差异给企业对外投资带来的不确定性影响。主要体现在三个方面：一是东道国消费者和本国消费者在消费习惯、偏好和购买力上的差异；二是不同文化背景的员工在价值观等方面形成的差异；三是制度文化的差异。

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>第一节 跨文化管理风险概述 .....</b> | <b>111</b> |
| 要点01: 跨文化风险的含义 .....       | 111        |
| 要点02: 跨文化风险的特征 .....       | 111        |
| 要点03: 跨文化风险的表现 .....       | 112        |



|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 要点04：跨文化管理风险的影响 .....       | 116        |
| <b>第二节 跨文化风险形成的原因 .....</b> | <b>120</b> |
| 原因01：信息理解的差异 .....          | 120        |
| 原因02：沟通形式不同 .....           | 120        |
| 原因03：管理风格不同 .....           | 120        |
| 原因04：法律和政策意识差异 .....        | 121        |
| 原因05：民族个性差异 .....           | 121        |
| 原因06：思维方式上的差异 .....         | 122        |
| 原因07：民族优越感 .....            | 122        |
| 原因08：商务惯例和禁忌差异 .....        | 122        |
| <b>第三节 跨文化风险防范策略 .....</b>  | <b>123</b> |
| 策略01：树立正确的跨文化观念 .....       | 123        |
| 策略02：建立跨文化风险预警系统 .....      | 124        |
| 策略03：建立跨文化风险应对机制 .....      | 126        |
| 策略04：建立跨文化沟通的机制 .....       | 127        |
| 策略05：人才本土化 .....            | 128        |
| 策略06：重视跨文化培训 .....          | 129        |
| 策略07：打造优秀的跨文化项目团队 .....     | 130        |

## 第四章 海外政治环境风险及防范

企业进行海外投资活动，面临更加复杂的国际经济、政治和法律环境，外汇风险和经营风险广泛存在，政治风险也是不可避免的。

|                                 |            |
|---------------------------------|------------|
| <b>第一节 海外政治环境风险的分类与特点 .....</b> | <b>135</b> |
| 要点01：政治风险的分类 .....              | 135        |
| 要点02：政治风险的特点 .....              | 136        |
| 要点03：政治风险的表现形式 .....            | 138        |

|                       |     |
|-----------------------|-----|
| 第二节 海外政治环境风险的来源 ..... | 139 |
| 来源01：经济要素 .....       | 139 |
| 来源02：外交因素 .....       | 140 |
| 来源03：意识形态因素 .....     | 140 |
| 来源04：法规因素 .....       | 140 |
| 第三节 海外政治环境风险的防范 ..... | 141 |
| 防范01：政治稳定性分析 .....    | 141 |
| 防范02：企业特定风险的预测 .....  | 142 |
| 防范03：投资前风险规避策略 .....  | 143 |
| 防范04：随时调整经营性策略 .....  | 145 |
| 防范05：被征用前后的应对措施 ..... | 148 |

## 第五章 涉外突发事件的应急处理

企业应针对其国际业务的特点，为适应涉外应急的需求，辨识有何风险，规定涉外应急的组织体系、相关预案、应急程序和应急保障等内容，并且加强对涉外员工的宣传培训，切实做好应急预案的演练工作，加强与所在国家和地区政府及有关国际组织的合作，保证企业国际化业务经营持续、有效、协调、较快发展。

|                                    |     |
|------------------------------------|-----|
| 第一节 涉外突发事件防范与应急处理 .....            | 153 |
| 要点01：涉外突发事件的类别 .....               | 153 |
| 要点02：涉外突发事件的防范 .....               | 154 |
| 要点03：涉外突发事件的处理原则 .....             | 155 |
| 要点04：涉外突发事件的分级及处理原则 .....          | 155 |
| 要点05：涉外突发事件处理机构及职责 .....           | 156 |
| 要点06：涉外突发事件应急处理程序 .....            | 159 |
| 要点07：制定涉外突发事件应急预案并演练 .....         | 165 |
| 要点08：提供应急保障 .....                  | 167 |
| 【实战范本5-01】××有限公司境外突发事件应急管理办法 ..... | 168 |



|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| 【实战范本5-02】××有限公司因公出境人员境外突发事件处理细则..... | 177        |
| 【实战范本5-03】××国××水电站工程涉外突发事件应急预案.....   | 179        |
| 【实战范本5-04】涉外突发事件应急报告和指挥程序.....        | 187        |
| 【实战范本5-05】涉外突发自然灾害应急指挥流程.....         | 188        |
| 【实战范本5-06】涉外突发事故灾难应急指挥流程.....         | 189        |
| 【实战范本5-07】涉外突发公共卫生事件应急指挥流程.....       | 190        |
| 【实战范本5-08】涉外突发社会事件应急指挥流程.....         | 191        |
| 【实战范本5-09】××有限公司突发应急事件书面报告.....       | 192        |
| <b>第二节 涉外反恐应急处理.....</b>              | <b>194</b> |
| 要点01：了解海外恐怖或社会安全事件表现形式.....           | 194        |
| 要点02：建立反恐应急处理机构.....                  | 194        |
| 要点03：了解特别重大恐怖事件（Ⅰ级）的表现.....           | 194        |
| 要点04：了解重大恐怖事件（Ⅱ级）的表现.....             | 195        |
| 要点05：了解较大恐怖事件（Ⅲ级）的表现.....             | 197        |
| 要点06：了解一般性恐怖事件（Ⅳ级）的表现.....            | 198        |
| 要点07：涉外恐怖事件应急程序.....                  | 199        |
| 要点08：应急预案管理.....                      | 199        |
| 【实战范本5-10】海外工程反恐怖应急预案.....            | 200        |
| 【实战范本5-11】恐怖事件应急报告和指挥程序.....          | 204        |
| 【实战范本5-12】恐怖事件的应急处置流程.....            | 205        |
| <b>附录01 员工海外日常生活工作手册.....</b>         | <b>207</b> |
| <b>附录02 寻求领事保护的常见问题.....</b>          | <b>214</b> |
| <b>参考文献.....</b>                      | <b>220</b> |



# 导读 海外投资项目的风险

中国海外投资发展迅猛，越来越多的中国企业通过海外投资积极参与国际竞争。一方面，海外投资为国内经济借助两个市场、用好两种资源开辟了道路；另一方面，随着国际政治经济局势的变化以及不可预知因素的增多，海外投资也面临越来越多的风险。

对于海外投资、劳务输出而言，对局势和政治冲突等非市场风险的评估必须摆在重要位置。这既因为人身安全永远是第一位的，也因为这些风险是可能影响中国企业海外投资、参与国际市场的重要因素，直接威胁到企业在东道国所有投资的回报。一个企业的海外劳务输出行为不是国家行为，但海外安全评估不只是企业自己的事情，建立对外劳务合作风险防范和应急处置机制，应在更深层面进入国家、政府、企业的议事日程。目前，外贸企业以资源、能源类为主，而资源丰富的地区往往是内在矛盾复杂的冲突多发地区，更是各个大国争夺激烈且政治风潮涌动的敏感地区。

随着全球化进程的加速，越来越多的企业开始把员工派到海外拓展业务。由于这些外派人员可能会受到战争、自然灾害、恐怖主义、绑架、疾病等风险的威胁，因此为了保护派驻海外的员工，企业必须识别、分析海外业务拓展中所面临的风险因素，并采取相应有效的措施予以化解。

## 一、海外投资项目的常见风险

海外投资项目的常见风险如表1所示。

表1 海外投资项目的常见风险

| 序号 | 类别   | 具体说明                                                                              |
|----|------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 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。政治风险包括驻在国（地）的政局变化、战争、武装冲突、社会动乱以及民族宗教冲突等 |



(续表)

| 序号 | 类别     | 具体说明                                                                                                                                                                                                                   |
|----|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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、通货膨胀以及利率汇率变动等。经济风险主要包括通货膨胀风险、主权风险、外汇风险、利率风险以及流动性风险等                                                                                                          |
| 3  | 自然灾害风险 | 指由于自然环境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。世界范围内重大的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、泥石流以及森林火灾等                                                              |
| 4  | 医疗卫生风险 | 指致使个人患病或受伤害的概率加大的任何属性、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                                                                                                                                                    |
| 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                                                                                                    |
| 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。社会治安风险包括纠纷、性骚扰、抢劫、人身攻击、勒索、绑架、汽车或其他形式的劫持、海盗、盗窃以及诈骗                                                                                                           |
| 7  | 海外融资风险 | 中国企业海外投资普遍存在资金短缺问题,原因如下:一是金融障碍,即中国银行提供的跨国服务基本上局限于传统的常规银行业务,自身投资参股于工商企业活动的较少。由于受传统体制的束缚,中国银行还不能对中国跨国公司的海外融资起到足够的支持作用,而跨国银行的海外分支机构一般又不愿支持中国海外企业的融资,担心中国企业规模小、收益低、风险大,会给银行带来损失。二是企业对国际融资环境的研究和重视不足,对国际融资环境还不熟悉,利用国际融资能力不强 |



(续表)

| 序号 | 类别        | 具体说明                                                                                                                                                                                 |
|----|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | 政府管理及服务风险 | 一方面,由于缺乏统一的导向、协调,各部门各地区以及境外投资企业之间各自为政,在有关国外一般性商务信息和政策法规的情报搜集和传递方面,还未建立一个有效的渠道,因此对外投资随意性大,造成海外重复投资、恶性竞争,影响中国境外投资的整体效益;另一方面,保护本国企业投资者境外利益的制度还不完善,没有境外投资法,境外投资保险覆盖面窄,支持力度小,投资保护协定签订工作滞后 |
| 9  | 其他风险      | 发生的可能对境外中资企业和人员造成危害或形成潜在威胁的其他各类风险                                                                                                                                                    |

## 二、海外投资项目的国家风险

国家风险(Country Risk)指在国际经济活动中,由于国家的主权行为所造成的损失的可能性。国家风险是国家主权行为所引起的或与国家社会变动有关。在主权风险的范围内,国家作为交易的一方,通过其违约行为(例如停付外债本金或利息)直接构成风险,通过政策和法规的变动(例如调整汇率和税率等)间接构成风险,在转移风险范围内,国家虽然不是交易的直接参与者,但国家的政策、法规却影响着该国国内的企业或个人的交易行为。

不同的国家和地区的安全风险不一样,中小企业在设立海外分公司、分支机构时,首先需要考虑的便是该国家(地区)的风险系数,看其是否适合作为企业的海外发展目标。根据政治稳定指标、社会稳定指标、经济稳定指标综合评分,划分出1~9个风险级别,其中1为风险最低级别,9为风险最高级别。

## 三、新兴市场的若干风险

由于经济发展水平、整体产业结构、历史传统等多种原因,我国大部分贸易伙伴与投资目标集中于新兴市场,如伊朗、印度尼西亚、苏丹和缅甸,而它们的风险状况复杂。

总的来看,中国出口企业在新兴市场最容易遭遇下列几大风险。



- (1) 拖欠货款。中国企业在海外交易，容易遭遇进口商恶意拖欠货款的风险。
- (2) 进口国的外汇管制问题容易发生在政局不稳、金融体系不完善的国家里。
- (3) 进口国丧失支付能力。这类风险在一些经济基础比较薄弱、容易遭受自然灾害的国家较为常见。
- (4) 金融危机等不可预测事件。近年来，印度尼西亚、阿根廷、阿尔及利亚、俄罗斯、墨西哥、土耳其等国家先后发生过金融危机和债务危机。面向这些国家开展业务的中国出口商也受到不同程度的波及。

风险往往代表着机遇，风险较高的新兴市场正成为越来越多中国出口企业首选淘金地。

## 四、欧美市场的若干风险

西方发达国家的国家风险等级比较低，对中国企业而言，瑞士的国家风险水平处于1级，风险最低；而中国最主要的贸易伙伴美国、日本、新加坡、德国、荷兰的国家风险处于2级，风险较低。但欧美市场并非是中国企业的“避风港”，每年因中间商资信不良、进口商破产以及进口国进口政策突变而遭受损失的中国企业不在少数。中国企业在欧美市场最容易遭遇以下几种风险：

- (1) 来自中间商的风险较大；
- (2) 行业风险较大，开拓欧美市场都会面临较高的买方破产的风险；
- (3) 欧美市场的进口政策经常突变，面向欧美市场的出口贸易会受到很大的影响。

## 五、风险参考评级表

国家风险可划分为9个参考评级，用数字1~9来标识，数字越大，风险越高，具体如表2所示。

表2 风险参考评级表

| 风险级数 | 所包括的国家                                 | 风险水平 |
|------|----------------------------------------|------|
| 1级   | 瑞士                                     | 较低   |
| 2级   | 美国、日本、新加坡、德国、荷兰、英国、法国、西班牙、意大利、澳大利亚、加拿大 | 较低   |



(续表)

| 风险级数 | 所包括的国家                                                                | 风险水平 |
|------|-----------------------------------------------------------------------|------|
| 3级   | 阿拉伯联合酋长国                                                              | 较低   |
| 4级   | 韩国、波兰                                                                 | 较低   |
| 5级   | 印度、南非、墨西哥、泰国                                                          | 较高   |
| 6级   | 越南、巴基斯坦、哈萨克斯坦、菲律宾、孟加拉国、秘鲁、巴西                                          | 较高   |
| 7级   | 老挝、印度尼西亚、斯里兰卡、伊朗、土耳其、俄罗斯、罗马尼亚、阿尔及利亚、加纳、坦桑尼亚、加蓬、马达加斯加、牙买加、委内瑞拉、苏里南、阿根廷 | 较高   |
| 8级   | 缅甸、土库曼斯坦、乌兹别克斯坦、也门、格鲁吉亚、塞尔维亚、黑山、马其顿、尼日利亚、苏丹、吉布提、刚果(布)、安哥拉、赞比亚、古巴、厄瓜多尔 | 较高   |
| 9级   | 刚果(金)、津巴布韦                                                            | 最高   |

## 六、海外派驻业务的风险管理

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业务安全风险的过程。

### (一) 风险管理范围

企业应就海外投资项目，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。

企业应广泛、持续不断地搜集与本单位安全风险管理相关的内部、外部环境初始信息，并把搜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。



## （二）风险识别

企业应通过风险识别来确定企业活动、产品或服务中能够控制或能够施加影响的健康、安全与环境危害因素。

### 1. 识别中应考虑的因素

- （1）正常的生产活动。
- （2）停工、维护、临时抢修等活动。
- （3）所有进入工作场所的人员的活动，包括合同方人员和访问者的活动。
- （4）工作场所的设施（无论由本单位还是由外界提供）。
- （5）事故及潜在的危害和影响，包括来自产品或材料的包装缺陷，结构失效，天气、地质灾害及其他外部自然灾害，恶意破坏或违反安全规程。
- （6）丢弃、废弃、拆卸和处理。
- （7）以往活动的遗留问题。
- （8）人为因素，包括违反安全健康管理要求等行为。

### 2. 威胁信息获得的渠道

风险识别对于安全威胁信息的搜集、整理、分析可以起到预警作用，通过及时调整和布防，加强对实际威胁的防范。

- （1）历史事件记录、类似地区发生的事件记录。
- （2）政府、公安部门、应急部门有关的报告及统计数据。
- （3）专题调查研究、行业报告。
- （4）与雇员的工作访谈、管理层访谈等。
- （5）报纸、电视、互联网。
- （6）社会安全专项检查表、问卷调查表。
- （7）经验判断、专家咨询。
- （8）统计推论、流程分析、头脑风暴、系统分析、模拟情景分析和系统工程技术方法等。

### 3. 风险识别的要求

（1）风险识别应考虑过去、现在、将来三种时态和正常、异常、紧急三种状态。企业应通过风险识别确定活动、产品或服务中能够控制或能够施加影响的威胁因素。

（2）企业应在每年年初，组织相关人员集中进行风险因素辨识。