

Guidebook on SME Business Continuity Planning

Hướng dẫn lập kế hoạch
duy trì hoạt động
kinh doanh cho
doanh nghiệp nhỏ và vừa



Acknowledgements and Disclaimers

The original language of the official document **Guidebook on SME Business Continuity Planning**, M SCE 02 11A-3, is made in English by APEC SME Crisis Management Center. It has been translated into Vietnamese by The Assistance Centre for Small and Medium Enterprise in the North of Vietnam, Agency for Enterprise Development, Ministry of Planning and Investment, Vietnam in June, 2014 and is reproduced in Vietnam with the permission of the APEC Secretariat. APEC does not assume responsibility for any errors contained herein.

Xác nhận và Trách nhiệm

Ngôn ngữ gốc của tài liệu “Cẩm nang hướng dẫn lập kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh cho Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa (DNNVV)” - Dự án số hiệu M SCE 02 11A-3 đã được Trung tâm Quản lý Khủng hoảng cho DNNVV biên soạn bằng Tiếng Anh. Tài liệu đã được Trung tâm Hỗ trợ Doanh nghiệp Nhỏ và Vừa phía Bắc – Cục Phát triển Doanh nghiệp – Bộ Kế hoạch và Đầu tư dịch sang Tiếng Việt vào tháng 06 năm 2014. Sách được giới thiệu tại Việt Nam dưới sự đồng ý của Ban Thư ký APEC. APEC không có trách nhiệm về những lỗi (nếu có) của tài liệu này.

Giới thiệu

Công ty của bạn có chuẩn bị để ứng phó với thảm họa thiên tai chưa?

Nếu bạn chưa chuẩn bị cho những tình huống bất ngờ, thì bạn (chưa ý thức được) việc đối mặt với thất bại khi một thảm họa hay một tai nạn bất ngờ xảy đến với công ty của bạn. Vậy một kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh (Business Continuity Plan – BCP) chính là giải pháp để bảo vệ hoạt động kinh doanh của bạn trong thời kỳ khủng hoảng. Cuốn cẩm nang này sẽ hướng dẫn bạn 10 bước đơn giản sau đây để xây dựng BCP cho chính công ty của mình. 10 bước này đều dựa trên Hệ thống Tiêu chuẩn Quản lý Duy trì Hoạt động Kinh doanh ISO 22301

10 bước lập kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh

Bước 1: Xác định mục đích, phạm vi của BCP và nhóm thực hiện

Bước 2: Xác định các hoạt động ưu tiên và mục tiêu thời gian phục hồi

Bước 3: Bạn cần những gì để phục hồi các hoạt động then chốt?

Bước 4: Đánh giá rủi ro – Nắm bắt chuỗi những hiện tượng thảm họa thiên tai

Bước 5: Xin đừng quên việc bảo vệ và hạn chế thiệt hại trước thảm họa

Bước 6: Ứng phó khẩn cấp với thảm họa thiên tai

Bước 7: Các chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh (BC) nhằm sớm hồi phục hoạt động

Bước 8: Chuẩn bị về tài chính

Bước 9: Diễn tập để đảm bảo đúng kế hoạch thực hiện

Bước 10: Đánh giá kết quả và cải tiến

Bước 1: Xác định mục đích, phạm vi của BCP và nhóm thực hiện

1. Mục đích

Bạn nên xác định rõ mục đích là tại sao công ty của bạn sẽ làm quen với BCP. BCP là để bảo vệ hoạt động kinh doanh của công ty trước những thảm họa và tai nạn. Mục đích rõ ràng của bạn sẽ là một tiêu chí quan trọng để xác định những sản phẩm hay dịch vụ ưu tiên chủ đạo và sự lựa chọn chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh của công ty. Mục đích BCP của công ty là gì? Trước hết là để bảo vệ con người, nhân viên của bạn, và những khách mời của công ty. Thứ hai là bảo vệ công việc kinh doanh của bạn, hoàn thành những trách nhiệm trong hợp đồng với khách hàng và người sử dụng, đáp ứng được trách nhiệm xã hội và đóng góp đối với xã hội cũng như nền kinh tế. Điều đó sẽ đảm bảo việc làm và đời sống của người công nhân.

2. Phạm vi

Câu hỏi đặt ra là bạn dự kiến sẽ phổ biến BCP đến những bộ phận nào trong công ty? Bạn có thể giới hạn phạm vi tiến hành phổ biến BCP cho các bộ phận (phòng ban) chính. Ví dụ, bạn có thể lựa chọn nhà máy chính sản xuất sản phẩm mang nhãn hiệu hàng đầu của công ty hoặc cửa hàng đạt doanh số lớn nhất. Bạn có thể quyết định phạm vi của BCP dựa trên nhu cầu kinh doanh và tình hình cụ thể của công ty. Bạn phải lựa chọn những bộ phận chủ chốt liên quan đến sự sống còn của công ty.

3. Lãnh đạo BCP

Bạn cần bổ nhiệm một trưởng nhóm BCP để đưa ra sáng kiến triển khai các hoạt động BCP trong công ty. Trưởng nhóm BCP cần được trao quyền hạn và trách nhiệm đủ để thực hiện vai trò của mình. BCP là những hoạt động trên diện rộng của công ty yêu cầu sự tham gia và hợp tác tích cực của các phòng ban liên quan. Cần đề cử một người được cả công ty tin tưởng. Nếu tính theo quy mô mà công ty cần thì thành lập một nhóm hỗ trợ hoạt động dưới sự chỉ đạo của trưởng nhóm BCP. Ban lãnh đạo cần đảm bảo các nguồn lực cần thiết, bao gồm cả ngân sách cho nhóm BCP thực hiện nhiệm vụ. Chủ doanh nghiệp (lãnh đạo cấp cao) cần hiện thực hóa cam kết triển khai các hoạt động BCP và cần hiểu rằng những lời nói suông không đủ để mang lại thành quả.

Bước 2: Xác định các hoạt động ưu tiên và mục tiêu thời gian phục hồi

Trong bước 2, bạn sẽ xem xét đâu là sản phẩm hay dịch vụ huyết mạch của công ty mình? Sản phẩm hoặc dịch vụ nào cần được ưu tiên khôi phục (được chuyển đi) trước khi thảm họa thiên tai (hay tai nạn) làm gián đoạn hoạt động của công ty? Hoạt động kinh doanh nào khiến sản phẩm của công ty bán chạy nhất? Cửa hàng nào đạt doanh số cao nhất trong công ty? Những công việc kinh doanh quan trọng này được gọi là các Hoạt động Ưu tiên (PAs). Bạn phải xác định được những hoạt động ưu tiên của công ty mình.

Trong bước 2 này, bạn cần nắm được sự ảnh hưởng (thời hạn) của tổng thời lượng gián đoạn những hoạt động chính đã được liệt kê. Mất bao lâu thì thời lượng gián những hoạt động chính này sẽ trở nên không chấp nhận được? (Quãng thời gian này được gọi là Thời lượng Cho phép Gián đoạn Dài nhất - MTPD). Cần phải thực hiện những công việc gì để có thể khôi phục lại hoạt động kinh doanh trong thời hạn ngắn nhất, trước khi phải đối mặt với sự tồn vong của công ty hay tình trạng phá sản?

Bước 3: Bạn cần những gì để phục hồi các hoạt động then chốt?

Những Hoạt động Ưu tiên được hỗ trợ bởi các nguồn lực khác nhau cả bên trong lẫn bên ngoài. Khi bị gián đoạn, các hoạt động ưu tiên sẽ được phục hồi và các nguồn lực này cần phải sẵn sàng tiếp ứng. Trong bước 3, bạn cần xác định và liệt kê ra những nguồn lực cần thiết. Ở những bước tiếp theo, bạn sẽ đánh giá những rủi ro cho những nguồn lực đã được liệt kê và các chỗ yếu của chúng. Bạn sẽ phải cân nhắc phương thức nào cần thiết để bảo vệ, đảm bảo sự sẵn sàng hoặc chuẩn bị phương án dự phòng. Do đó, danh mục này rất quan trọng và là những thông tin cơ bản trong kế hoạch BCP của bạn.

Loại đầu tiên là các nguồn lực bên trong, luôn nằm trong tầm kiểm soát của công ty. Chúng bao gồm: nhà xưởng, trang thiết bị, máy móc, dụng cụ, kho bãi, nguyên vật liệu, hệ thống IT, tài liệu và bản vẽ v.v... Nguồn lực con người cũng được coi là quan trọng khi xét từ những khía cạnh chuyên môn và kỹ năng chuyên biệt của đội ngũ nhân viên.

Nhóm thứ hai gồm cả các Tiện ích Thiết yếu như: điện, gas, nhiên liệu, nước và hệ thống thoát nước v.v... Mạng lưới thông tin liên lạc (điện thoại và internet) và mạng

lưới giao thông vận tải (đường xá, đường sắt và các cảng). Những nguồn lực này là do các công ty ích lợi công cộng cung cấp. Những nguồn lực này không thường xuyên nằm trong tầm kiểm soát của bạn. Điển hình là những công ty bình thường không thể đủ khả năng thu xếp các nguồn lực dự phòng cho các dịch vụ thiết yếu do chi phí quá cao và giá trị của chúng. Vì vậy, chúng cần phải trở thành các điều kiện cơ bản nhằm khôi phục lại cho các hoạt động ưu tiên của bạn.

Nhóm thứ ba là các đối tác kinh doanh và các doanh nghiệp thượng nguồn và hạ nguồn trong chuỗi kinh doanh của bạn. Nhóm này (đối tác trực tiếp và gián tiếp) không chỉ là các nhà cung cấp mà còn là các khách hàng của bạn. Trong hai thảm họa thiên nhiên là động đất ở phía Đông Nhật Bản và lũ lụt ở Thái Lan năm 2011, nhiều công ty đã bị ảnh hưởng nặng nề do bị gián đoạn của chuỗi cung ứng. Nhiều công ty không bị ảnh hưởng trực tiếp từ thiên tai nhưng đã bị ảnh hưởng gián tiếp một cách nặng nề từ những thảm họa này.

Bước 4: Đánh giá rủi ro – Nắm bắt chuỗi những hiện tượng thảm họa thiên tai

Trong bước 4, bạn cần phải chỉ rõ các rủi ro có thể đe dọa nghiêm trọng đến công ty mình (hoặc có thể dẫn tới một chuỗi các thảm họa). Bạn liệt kê những loại rủi ro mà công ty mình có thể phải đối mặt. Bạn phân tích và đánh giá những rủi ro này, và lựa chọn những rủi ro mà công ty của bạn cần phải đưa ra giải pháp “ưu tiên tối thượng”. Bạn cũng cần phải phân tích và ước lượng xem những rủi ro này có thể ảnh hưởng đến các nguồn lực then chốt của bạn như thế nào, và mất bao nhiêu lâu để phục hồi những nguồn lực bị ảnh hưởng này. Bạn so sánh giai đoạn phục hồi dự kiến với Mục tiêu Thời lượng Phục hồi của công ty mình (**Recovery Time Objective - RTO**), được đưa ra ở Bước 2 và xác định những nguồn lực quan trọng nào để tránh được chuỗi những thảm họa.

Những nguồn lực cần chú ý bao gồm những nguồn lực mà thời gian phục hồi vượt quá và những nguồn lực không vượt quá RTO. Nếu những dịch vụ thiết yếu như điện, nước, điện thoại mất nhiều thời gian phục hồi hơn RTO của bạn, thì bạn có thể phải xem xét lại RTO của mình và đợi cho tới khi những nguồn lực và dịch vụ đó được cung cấp trở lại.

Bước 5: Xin đừng quên việc bảo vệ và hạn chế thiệt hại trước thảm họa

Để đảm bảo khôi phục hoạt động như kế hoạch, cần phải tính đến cả những tổn thất của các nguồn lực hỗ trợ, trong phạm vi việc sửa chữa và phục hồi có thể sớm được thực hiện.

Nếu những nguồn lực then chốt bị tổn hại nặng nề, công ty của bạn có thể bị rơi vào thảm cảnh và buộc phải từ bỏ nỗ lực phục hồi hoặc đóng cửa trong một thời gian dài. Điều đó có thể dẫn tới chấm dứt mọi hoạt động kinh doanh. Đó là lý giải vì sao những chiến lược phòng ngừa và hạn chế thiệt hại rất quan trọng.

Bước 6: Ứng phó khẩn cấp với thảm họa thiên tai

Trong bước 6, bạn xem xét thực hiện những ứng phó tức thời cần thiết khi sự cố xảy ra để ngăn chặn tình trạng khẩn cấp khiến không biến thành khủng hoảng ngoài tầm kiểm soát. Hoạt động này được gọi là ứng phó khẩn cấp hay phản ứng tức thời. Ưu tiên hàng đầu của ứng phó khẩn cấp là để bảo vệ hay đảm bảo an toàn cho con người. Sự ổn định tình hình nhằm loại bỏ các nguy cơ và đảm bảo an toàn cho tài sản, cho bản thân bạn, cho nhân viên và khách hàng, bảo vệ cơ sở vật chất và ngăn ngừa những hư hỏng tăng thêm. Cần phải tính đến những thảm họa thứ cấp đang tiềm ẩn.

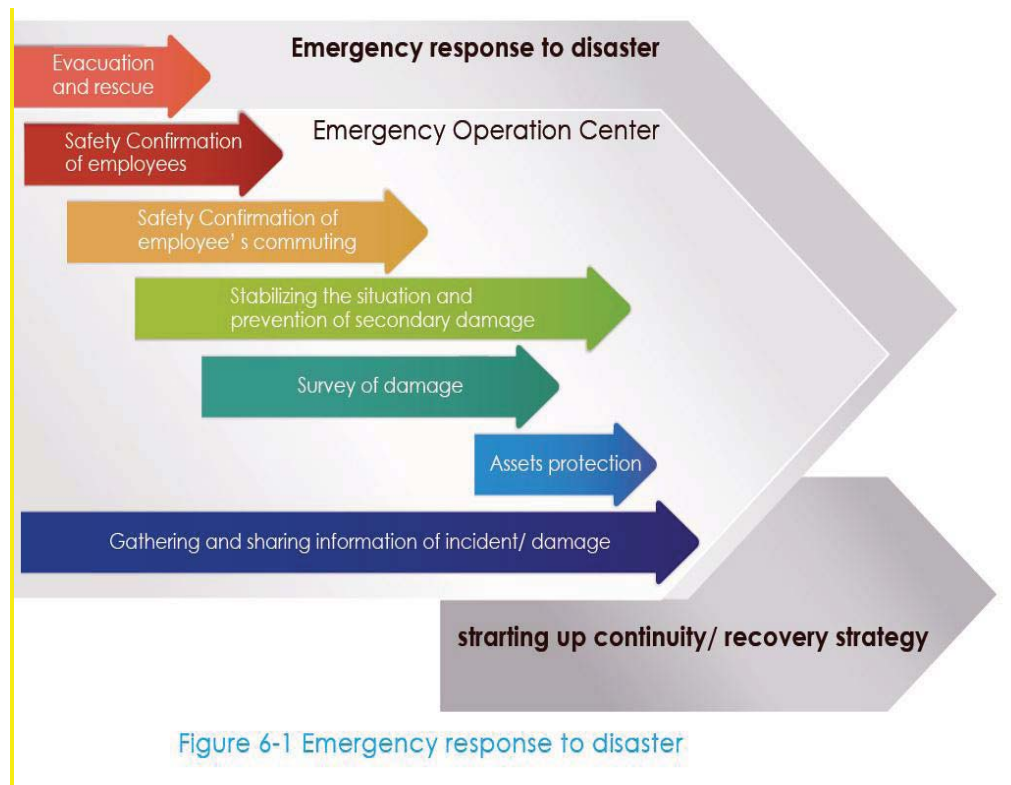
Trước tiên, bạn cần phải hiểu được bức tranh chung về ứng phó khẩn cấp. Như trong hình 6-1, có một loạt các hoạt động cần thiết trong một phương án ứng phó khẩn cấp. Những hoạt động này phải được thực hiện theo những hạn định cần thiết và không bị chậm trễ. 1) “Sơ tán và cứu hộ” phải được mỗi cá nhân thực hiện ngay khi sự cố xảy ra. Gọi ngay cho Trung tâm Ứng phó Khẩn cấp (**Emergency Operation Centre - EOC**), nếu cần, triển khai các phương thức phối hợp dưới sự chỉ đạo thống nhất trong công ty. Các hoạt động từ 3 đến 8 sẽ do Trung tâm Ứng phó Khẩn cấp thực hiện nếu Trung tâm này được thiết lập.

Những hoạt động chính gồm:

- 1) Sơ tán và cứu hộ
- 2) Thiết lập trung tâm ứng phó khẩn cấp (EOC)
- 3) Xác nhận sự an toàn của nhân viên
- 4) Ổn định tình hình và ngăn chặn nguy hại thứ cấp
- 5) Đánh giá tổn thất

- 6) Bảo vệ cơ sở vật chất
- 7) Các nhân viên xác nhận an toàn với nhau
- 8) Thu thập và chia sẻ thông tin về sự cố / thiệt hại.

Hình 6-1 Ứng phó khẩn cấp với thảm họa



Bước 7: Các chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh (BC) nhằm sớm hồi phục hoạt động

Trong bước 7, bạn phát triển chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh (chiến lược BC) của công ty mình nhằm phục hồi các Hoạt động Ưu tiên theo các Mục tiêu Thời lượng Phục hồi. Bạn cần xác định và chuẩn bị các nguồn lực hỗ trợ bên trong và bên ngoài cần thiết để khôi phục các hoạt động này.

Có những khái niệm then chốt để vạch ra chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh của mình mà bạn cần xem xét để phục hồi các Hoạt động Ưu tiên. Theo các khái niệm về chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh, bạn sẽ lập kế hoạch cho chính chiến lược riêng của công ty mình nhằm đạt được Mục tiêu Thời lượng Phục hồi (RTO) của các Hoạt động Ưu tiên (PAs).

- **Chiến lược 1:**

Khôi phục Hoạt động Ưu tiên (PAs) tại địa điểm bị ảnh hưởng / hư hại.

- **Chiến lược 2:**

Phục hồi Hoạt động Ưu tiên (PAs) ở một địa điểm thay thế (có thể bên trong hoặc bên ngoài nhà xưởng)

- **Chiến lược 3:**

Khôi phục các Hoạt động Ưu tiên (Pas) bằng các phương án thay thế (hoặc giải pháp thay thế)

Chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh của bạn có thể kết hợp cả 3 chiến lược trên.

Ngay trong giai đoạn đầu kế hoạch phục hồi của bạn, bạn phải xác định nơi công ty sẽ bắt đầu lại các hoạt động then chốt (hay PA). Một chiến lược là để phục hồi ngay tại địa điểm bị thiệt hại hay hư hỏng, một chiến lược khác là để phục hồi tại một địa điểm thay thế. Cả hai chiến lược này đều cần thiết. Công ty của bạn cần được chuẩn bị ứng phó với một chuỗi các tình huống khi cơ sở vật chất chủ yếu như trụ sở hay nhà máy chính không sử dụng được. Đối với những DN NVV có nguồn lực hạn chế, rất khó để chuẩn bị một địa điểm thay thế. Các DN NVV này chỉ có một sự lựa chọn duy nhất là chuẩn bị Chiến lược BC – để khắc phục tổn thất và hồi phục hoạt động ngay tại nơi bị thiệt hại. Bạn nên nhớ rằng là công ty của bạn sẽ không có khả năng chống đỡ nếu những cơ sở vật chất chủ yếu của bạn bị tổn thất đến mức không thể sử dụng được. Trong thời kỳ trung và dài hạn, bạn cần cân nhắc làm sao ứng phó được thử thách này. Quá trình này không đơn giản là một hoạt động trên giấy. Chủ doanh nghiệp hoặc người quản lý cao nhất phải ra quyết định thực hiện khôi phục các hoạt động ưu tiên từ đâu và như thế nào từ đồng đô nát.

Chúng ta hãy bắt đầu với chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh để phục hồi lại tại nơi bị thiệt hại / ảnh hưởng.

- **Chiến lược 1:**

Bạn phải khôi phục các nguồn lực bị thiệt hại. Nhà xưởng, trang thiết bị/máy móc có thể bị hư hại, có thể cần đến sự hỗ trợ từ các công ty xây dựng bên ngoài hoặc các chuyên gia máy móc. Các dịch vụ thiết yếu như điện, gas và nước rất cần thiết để khôi phục các hoạt động bị gián đoạn. Việc khôi phục các dịch vụ thiết yếu của công ty trở

thành điểm mấu chốt đối với việc khôi phục các hoạt động của công ty. Do đó bạn cần ước tính thời gian các công ty công ích phục hồi các dịch vụ công cộng đó. Có thể bạn cần xem lại chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh dựa trên thời gian khôi phục các dịch vụ thiết yếu.

Chiến lược tiếp theo là phục hồi tại một địa điểm thay thế.

- **Chiến lược 2:**

Bạn cần cân nhắc vị trí cho địa điểm thay thế và xem từ khoảng cách đó đến địa điểm hiện tại có đủ để tránh được những thảm họa tương tự. Bạn cần chắc chắn rằng các dịch vụ thiết yếu mà công ty bạn cần không bị ảnh hưởng và lúc nào cũng sẵn sàng. Chiến lược này đòi hỏi mọi nguồn lực thiết yếu như nhà xưởng, thiết bị và máy móc sẵn sàng ở vị trí này. Bạn cũng cần xem xét phương thức di chuyển nhân lực, cung ứng nguyên vật liệu và phụ tùng đến địa điểm mới. Việc quan trọng là bạn phải xây dựng quan hệ tốt với các nhà cung cấp, khi bạn cần tìm tới nguồn hỗ trợ khác và tìm kiếm sự hợp tác từ các đối tác bên ngoài.

Chiến lược này nhằm khôi phục hoạt động ưu tiên bằng phương pháp thay thế.



- **Chiến lược 3:**

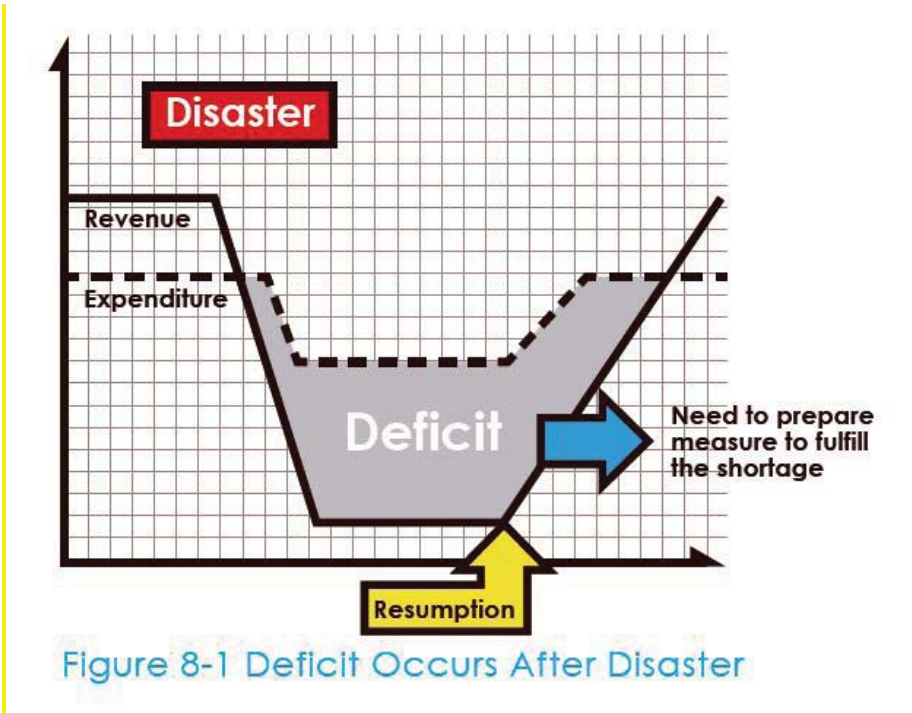
Chiến lược này có thể được sử dụng trong Chiến lược 1: khôi phục tại địa điểm bị thiệt hại và Chiến lược 2: khôi phục tại địa điểm thay thế. Ví dụ: các thiết bị cũ còn lưu giữ trước đây có thể thay thế cho những thiết bị mới hơn nhưng đang bị hư hỏng. Làm

việc thủ công thay cho hệ thống IT đang bị hư hại. Công ty của bạn lựa chọn phương án thay thế nào phù hợp với hoạt động của công ty. Bạn cũng cần xác định những hình thức hỗ trợ nào từ bên ngoài nào cần thiết cho công ty.

Các đối tác bên ngoài có thể có tác động đáng kể với hoạt động kinh doanh và chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh của công ty. Bạn không thể kiểm soát được các đối tác. Vì vậy, bạn có thể làm gì với các đối tác bên ngoài trong chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh? Điều này phụ thuộc vào các mối quan hệ kinh doanh của bạn, song có một số biện pháp bạn có thể áp dụng nhằm giảm thiểu rủi ro. Trước tiên, bạn có thể kiểm tra mức độ chuẩn bị ứng phó thảm họa và việc lập kế hoạch duy trì hoạt động kinh doanh của họ. Họ có khả năng hỗ trợ những vấn đề này hay họ chẳng quan tâm gì? Nếu họ quan tâm, thì nên trao đổi với các đối tác đã/đang thực hiện quản lý rủi ro và BCP. Tốt nhất là bạn và đối tác nên có các cuộc họp định kỳ và lập kế hoạch họp chung và tập luyện ứng phó thảm họa.

Bước 8: Chuẩn bị về tài chính

Về mặt tài chính, bạn có thể tồn tại được không nếu hoạt động của công ty bị gián đoạn trong vòng 1 đến 2 tháng? Mục tiêu của Bước 8 là xác định tình hình tài chính của công ty trong trường hợp khẩn cấp, và chuẩn bị trước các biện pháp phù hợp để tránh phá sản khi nguồn thu tạm thời bị ngưng trệ.



Nếu hoạt động của công ty tạm thời bị đình trệ, thì công ty sẽ mất tổng thu nhập song vẫn phải trả các chi phí thường xuyên như lương nhân công và tiền thuê các loại. Và nếu cơ sở vật chất của công ty bị hư hại, thì bạn cần chi phí phục hồi các cơ sở vật chất này. Những gì bạn cần làm trong Bước 8 là ước tính bạn cần kinh phí bao nhiêu nếu công ty bạn gặp phải thảm họa; và cân nhắc các biện pháp có thể triển khai để bù đắp các thiếu hụt. Những nhân tố then chốt cần cân nhắc trong phân tích tài chính của bao gồm:

- Nắm được tổng thu nhập sẽ giảm bao nhiêu nếu công việc kinh doanh bị gián đoạn.
- Ước tính cần chi phí là bao nhiêu để phục hồi hoạt động kinh doanh.
- Xác định lượng chi phí thường xuyên có thể phát sinh trong thời gian bị gián đoạn.
- Tính toán mức độ ngân quỹ cần thiết để bù đắp thiếu hụt.

Lưu ý: Khuyến cáo các công ty nên trữ tiền mặt hoặc tiền gửi tương đương với tổng thu nhập 1 tháng của mình.

Bước 9: Diễn tập để đảm bảo đúng kế hoạch thực hiện

Trong Bước 5, 6 và 7, công ty của bạn đã thực hiện một số kế hoạch khác nhau trong chiến lược duy trì hoạt động kinh doanh (BCP). Dưới đây là một số câu hỏi liên quan đến những kế hoạch này.

Bạn có “tự tin” khi trả lời “có” cho những câu hỏi sau đây?

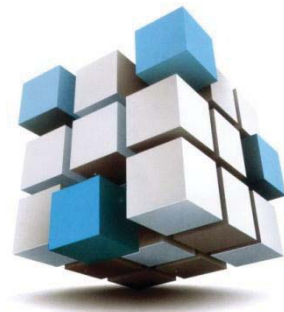
- Toàn bộ nhân viên (và khách hàng) của bạn có thể sơ tán kịp thời và an toàn theo kế hoạch giải cứu của công ty?
- Toàn bộ nhân viên công ty của bạn có thể gọi đến số điện thoại khẩn cấp để xác nhận tình trạng an toàn của họ?
- Toàn bộ thành viên của trung tâm ứng phó khẩn cấp (EOC) có thể tập hợp ngay lập tức ở vị trí họp và triển khai nhiệm vụ được giao của họ?

Lập kế hoạch và triển khai kế hoạch là các nhiệm vụ khác nhau. BCP của công ty cần thể hiện có hiệu quả trong trường hợp khẩn cấp như như kế hoạch đã định. Mục đích của việc luyện tập là để đảm bảo kế hoạch của công ty mình được thực hiện có hiệu quả và đạt được các mục tiêu đề ra. Việc luyện tập không chỉ nhằm kiểm tra hiệu

quả thực hiện mà còn nâng cao năng lực cho nhân viên và giáo dục đào tạo họ để họ nâng cao kiến thức và chuyên môn.

Dưới đây là một số ví dụ về những hoạt động tập luyện chính:

- Thực hành Sơ tán: kiểm tra và thực hành sơ tán một cách an toàn và kịp thời tới địa điểm định trước.
- Thực hành Xác nhận sự An toàn: kiểm tra và thực hành các cuộc gọi khẩn cấp của nhân viên và xác nhận sự an toàn.
- Triển khai thực hành trung tâm ứng phó khẩn cấp (EOC): kiểm tra và thực hành trung tâm ứng phó khẩn cấp tập hợp và giao nhiệm vụ của các thành viên EOC.
- Thực hành Sao lưu và Phục hồi Dữ liệu: kiểm tra và thực hành phục hồi bằng việc sao lưu dữ liệu.
- Thực hành tái hoạt động: kiểm tra và thực hành việc phục hồi hoạt động sau sự cố gián đoạn.
- Thực hành bắt tái sản xuất tại địa điểm thay thế: kiểm tra và thực hành phục hồi sản xuất tại một địa điểm thay thế.



Bước 10: Đánh giá kết quả và cải tiến



PDCA – liên tục cải tiến

BCP là các hoạt động trên diện rộng của công ty nhằm thiết lập khả năng khôi phục các hoạt động then chốt (các Hoạt động Ưu tiên) sau khi bị gián đoạn do tai nạn. Để thiết lập được khả năng này trong một thời gian ngắn không phải việc đơn giản nhưng cần phải cải tiến không ngừng và tăng cường năng lực giống như việc trèo lên các bậc thang xoắn ốc. Chúng tôi khuyến khích bạn nên dùng mô hình chu trình (Plan – Do – Check – Action (PDCA)) để áp dụng cho hoạt động duy trì BCP của công ty mình.

Bạn đã đi qua 2 giai đoạn đầu tiên (Plan & Do) trong 4 giai đoạn này. Trong Bước 10, bạn hoàn thiện nốt 2 giai đoạn còn lại là Check (theo dõi và đánh giá) và Act (duy trì và cải tiến).

(1) Đánh giá và kiểm tra BCP

Để BCP của công ty đạt hiệu quả nhất, bạn cần theo dõi và đánh giá các hoạt động BCP của công ty. Toàn bộ các hoạt động BCP – trước, trong và sau tai họa cần được đánh giá.

Bạn đặt những câu hỏi sau để đánh giá từng bước thực hiện:

- Các hoạt động BC (đã được quy định và lên kế hoạch) đã được thực hiện có hiệu quả chưa?
- Nhiệm vụ hoặc vấn đề có được cải tiến chưa?
- Có những thay đổi gì trong các tình huống bên trong và bên ngoài cần được xem xét?
- Những khu vực hay hạng mục nào chưa nằm trong BCP của bạn mà nó cần được đưa vào?

Quá trình đánh giá và kiểm tra này cần được thực hiện định kỳ, ít nhất là 1 năm 1 lần.

Nếu có thay đổi nào đó về môi trường kinh doanh trong công ty của bạn chẳng hạn như, thay đổi đối tác (nhà cung cấp và thầu phụ), các hoạt động kinh doanh cốt lõi (sản phẩm hay dịch vụ), hệ thống IT hay mua bán & sáp nhập (M&A), thay đổi vị trí... bạn cần chú ý đến những ảnh hưởng của việc thay đổi này. Những nhân tố này có thể không được xét đến hoặc có thể bị bỏ qua trong các đánh giá của bạn, và do đó, bạn cần cân nhắc và đưa ra những thay đổi cần thiết đối với các hoạt động BCP của mình. Điều quan trọng là phải định kỳ đánh giá và không bỏ qua cơ hội cập nhật BCP của bạn. Việc đánh giá nội bộ thường được nhóm BCP, lãnh đạo các phòng và ban đánh giá nội bộ thực hiện.

(2) Đánh giá về điều hành

Thêm vào các quá trình đánh giá và kiểm tra trên đây, lãnh đạo cấp cao phải tiên phong đưa ra đánh giá về BCP của công ty ít nhất là định kỳ hàng năm, và đảm bảo rằng BCP của công ty được quản lý có hiệu quả và chu trình PDCA hoạt động tốt. Việc

này được hiểu rằng công tác đánh giá việc điều hành như là một định hướng mạnh mẽ để quay vòng chu trình PDCA.



Bảng Danh mục BCP

STT	Câu hỏi	Các bước	Câu trả lời		
			Không	Có – chỉ một phần	Có - đã xong
1	Đã chỉ định Người điều hành BCP chưa và ngân sách dành cho các hoạt động BCP đã được phân bổ chưa?	1	0	2	4
2	Cả công ty của bạn đã hiểu rõ về mục đích, phạm vi và người lãnh đạo hoạt động BCP chưa?	1	0	2	4
3	Lãnh đạo cấp cao đã hiểu rõ vai trò lãnh đạo trong các hoạt động BCP và đưa ra cam kết về BCP đối với toàn bộ nhân viên chưa?	1	0	2	4
4	Công ty của bạn có hiểu được những tác động gì sẽ xảy ra, nếu hoạt động của công ty bị gián đoạn trong 1 tuần hay 1 tháng chưa?	2	0	2	4
5	Công ty của bạn có biết được mất bao lâu để khôi phục lại hoạt động sau khi bị gián đoạn, nhằm tránh những tác động nguy hiểm có thể đe dọa sự sống còn của công ty không?	2	0	2	4
6	Công ty của bạn có chỉ ra những hoạt động kinh doanh nào được ưu tiên hàng đầu khi khôi phục lại hoạt động chưa?	2	0	2	4
7	Công ty của bạn có nhận diện được các nguồn lực bên trong hoặc các dịch vụ thiết yếu bên ngoài có thể gây khó khăn đối với những nỗ lực khôi phục lại hoạt động kinh doanh của công ty không?	3	0	2	4
8	Công ty của bạn có xác định được những nguyên vật liệu hay phụ tùng cần thiết do 1 nhà cung cấp thực hiện chưa?	3	0	2	4

9	Công ty của bạn có nghiên cứu về những thảm họa trong lịch sử hay các thông tin về rủi ro (như bản đồ rủi ro) do cơ quan địa phương hay tổ chức khác phát hành chưa?	4	0	2	4
10	Công ty của bạn có khả năng chống chịu với thiên tai (có tác động trên diện rộng) có nguy cơ xảy ra nhiều hơn các tai họa khác không?	4	0	2	4
11	Công ty bạn có nhận diện được những nguồn lực nào có thể bị hư hại nặng nề do thiên tai như đã được nêu trên (ở câu 10), từ đó có thể gây ảnh hưởng đến hoạt động khôi phục kinh doanh chưa?	4	0	2	4
12	Công ty của bạn có lập kế hoạch và thực hiện các biện pháp bảo vệ (phòng ngừa) và giảm thiểu thiệt hại để bảo vệ an toàn tài sản và con người của nhân viên công ty khỏi các thảm họa bất ngờ chưa?	5	0	2	4
13	Công ty của bạn có lập kế hoạch và thực hiện các biện pháp bảo vệ (phòng ngừa) và giảm thiểu thiệt hại để bảo vệ tài sản của công ty khỏi thảm họa (động đất, lũ lụt, bão) và các tai nạn chưa?	5	0	2	4
14	Công ty của bạn có lập danh bạ gọi khẩn cấp của nhân viên không?	6	0	2	4
15	Công ty của bạn có đưa ra khuôn khổ của trung tâm ứng phó khẩn cấp, như nơi tập hợp, những thành viên nào sẽ được gọi, các tiêu chí để huy động chưa?	6	0	2	4
16	Công ty của bạn có lập ra danh bạ của khách hàng, đối tác kinh doanh và các cơ quan chức năng chưa?	6	0	2	4
17	Công ty của bạn có sao lưu dữ liệu định kỳ không?	7	0	2	4
18	Công ty của bạn có địa điểm dự phòng trong trường hợp trụ sở hay nơi kinh doanh chính bị ngừng hoạt động?	7	0	2	4

19	Công ty của bạn có biện pháp dự phòng hay tạm thời thay thế cho các thiết bị chính (hay nguồn lực khác) trong trường hợp những thiết bị then chốt này không thể sử dụng được?	7	0	2	4
20	Công ty của bạn có biết, cách quản lý thảm họa và duy trì hoạt động của các nhà cung những nguyên vật liệu hay phụ tùng thiết yếu cho mình không?	7	0	2	4
21	Bạn có biết công ty của mình sẽ thiệt hại bao nhiêu nếu hoạt động kinh doanh bị gián đoạn trong 1 tháng không?	8	0	2	4
22	Bạn có kiểm tra xem chính quyền địa phương hoặc các tổ chức công lập khác có những chương trình gì hỗ trợ khi có thiên tai không?	8	0	2	4
23	Bạn có trích quỹ dự phòng tương ứng với tổng thu nhập 1 tháng của công ty không?	8	0	2	4
24	Công ty của bạn có định kỳ thực hiện hoạt động luyện tập sơ tán không?	9	0	2	4
25	Công ty của bạn có thực hiện luyện tập kiểm tra khả năng khôi phục dữ liệu từ hệ thống sao lưu dự phòng không?	9	0	2	4
26	Công ty của bạn có thực hành huy động lực lượng trung tâm ứng phó khẩn cấp không?	9	0	2	4
27	Công ty của bạn có định kỳ đánh giá hoạt động quản lý thảm họa, BCP và thực hiện các biện pháp cải tiến khi cần thiết không?	10	0	2	4
28	Lãnh đạo cấp cao có tiên phong tham gia vào hoạt động đánh giá định kỳ các hoạt động BCP không?	10	0	2	4
Tổng điểm					

Thang điểm BCP của bạn	Tổng điểm
<p>Công ty của bạn không có khả năng chống đỡ thiên tai hay tai nạn. Nếu gặp thiên tai, công ty của bạn sẽ chịu thiệt hại nặng nề và mất thời gian dài để khắc phục. Công ty của bạn cần nhận thức được những rủi ro đe dọa và nên bắt tay vào xem xét những việc cần làm để giảm thiểu những thiệt hại tiềm ẩn do những rủi ro đó gây ra.</p>	0-36
<p>Công ty của bạn có nhận biết được những rủi ro để đưa ra một số biện pháp chuẩn bị cần thiết. Tuy nhiên, kết quả kỳ vọng ở các biện pháp này có thể còn hạn chế. Công ty bạn vẫn có nguy cơ bị thiệt hại nặng nề do một số yếu điểm trong các hoạt động BCP. Hãy lưu ý đến các hoạt động BCP được ưu tiên để BCP của bạn có hiệu quả hơn.</p>	37-74
<p>Công ty của bạn đã thiết lập BCP và thực hiện các phương án có thể có hiệu quả nếu rủi ro nằm trong dự kiến của bạn. Hãy tiếp tục tuân theo chu trình PDCA trong các hoạt động BCP của mình, để tăng cường năng lực chuẩn bị nhằm đảm bảo duy trì hoạt động kinh doanh và chắc chắn rằng bạn có thể ứng phó có hiệu quả trước những tai nạn bất ngờ hay thiên tai.</p>	75 - 112

Sách hướng dẫn Duy trì Hoạt động Kinh doanh cho DNNVV (2014)

Dự án APEC:

Phát hành bởi

Trung tâm Quản lý Khủng hoảng DN NVV APEC

3F, No. 16-8, phố Dehwei, Quận Jhongshan, Taipei 10461, Đài Loan

Tel: (886)-2-2586-5000 # 364

Fax: (886)-2-2598-1122

Email: apecscmc@tier.org.tw

Website: www.apecscmc.org

TRUNG TÂM HỖ TRỢ DOANH NGHIỆP NHỎ VÀ VỪA PHÍA BẮC

Cục Phát triển Doanh nghiệp – Bộ Kế hoạch và Đầu tư, Việt Nam

Tầng 10 – Lô D25 – Ngõ 8B – Tòa nhà Bộ Kế hoạch và Đầu tư – Phố Tôn Thất Thuyết – Quận Cầu Giấy – Hà Nội – Việt Nam

Tel: +84-4 858 793 21

Fax: +84-4 730 556 86

Dưới sự hợp tác của

Trung tâm Giảm thiểu thiên tai Châu Á

Shin-Yurakucho Bldg, 12-1 Yurakucho 1-Chome, Chiyoda-Ku, Tokyo 100-0006 Nhật Bản

Tel: (81)-3-6269-3792 Fax: (81)-3-6269-3799

Email: t-ono3792@mcic.co.jp / onotaco@gmail.com

Gửi tới

Ban thư ký Hợp tác Kinh tế Châu Á Thái Bình Dương

35 Heng Mui Keng Terrance Singapore, 119616

Tel: (65) 68919 600

Fax: (65) 68919 690

Email: info@apec.org

Website: www.apec.org