

Deloitte.



Combating COVID-19 with resilience

Preparing organisations to be more resilient in times of crisis

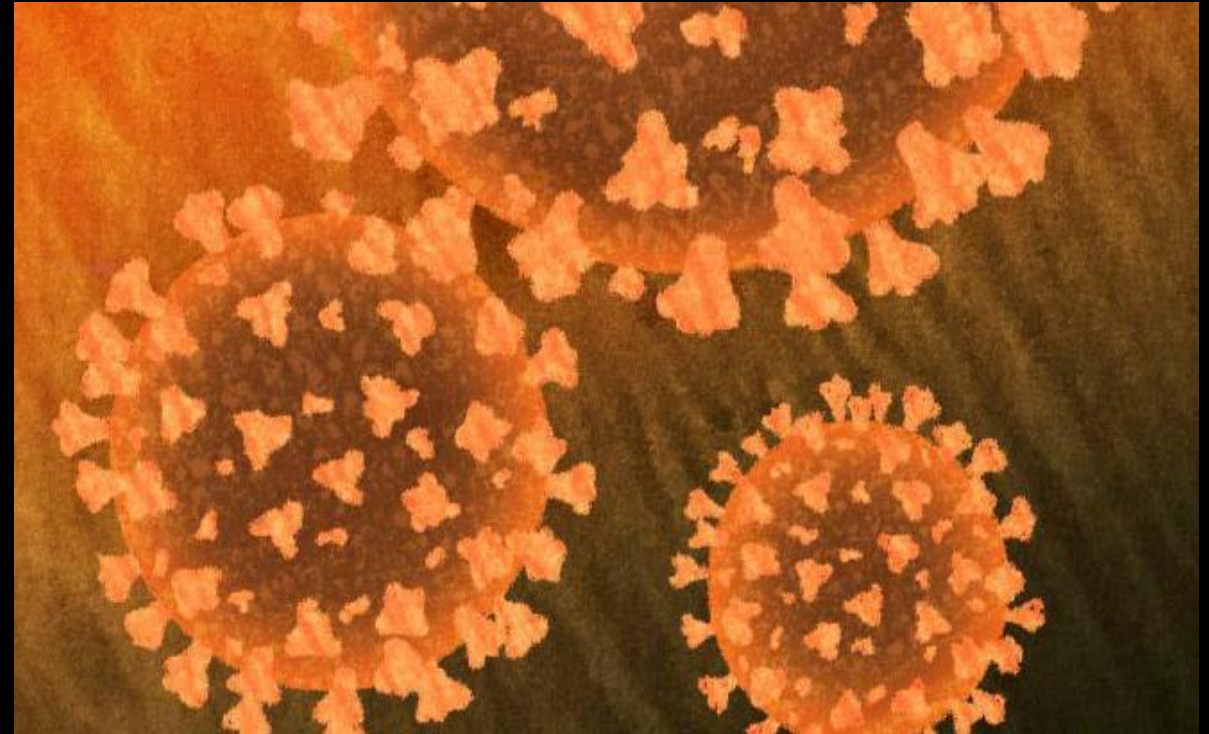


**MAKING AN
IMPACT THAT
MATTERS**
since 1845

COVID-19 袭击全球

COVID-19在全球的迅速传播，无论在规模和范围上都迅速超过了最近的流行病。作为回应，世界各国政府正在采取前所未有的行动，对全球市场和行业产生了影响。鉴于目前的情况，关于组织是否准备好应对这种危机的问题逐渐浮出水面

- 政府的限制对该企业有什么影响？
- 您如何采取一种对利益相关者影响最小的方式管理中断？
- 企业是否具有支持业务所需的基础架构？
- 您的沟通方式是否体现了你的同情心、自信和能力？



Our Speakers



李绣薇 (Michelle)
德勤马来西亚
风险咨询
总监



黄亮仪 (Daniel)
德勤马来西亚
风险咨询
总监

Agenda

- 01 企业面对疫情的挑战和应对措施**
- 02 疫情后的运营模式**

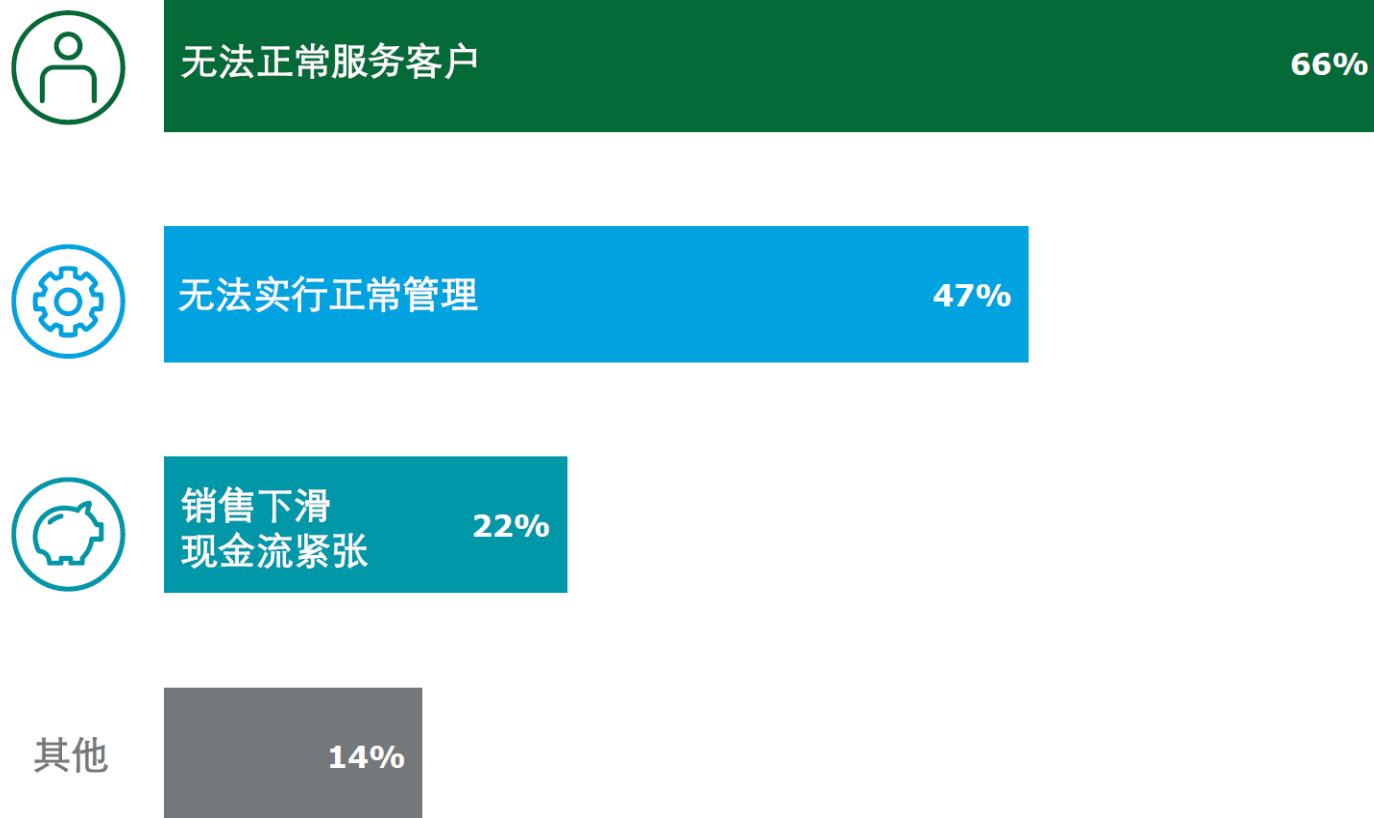


李绣薇 (Michelle)
德勤马来西亚
风险咨询
总监

01 企业面对疫情的挑战和应对措施

02 疫情后的运营模式

疫情对贵公司发展造成的最大影响是什么？



报告发现

- 企业性质不同，受到疫情带来的影响也随之不同，民营企业认为影响最大的是销售下滑所带来的现金流紧张；
- 选择“无法正常服务客户”最多的三个行业分别为消费行业，金融服务及地产行业及教育行业；
- 能源、资源及工业行业认为此次新型冠状病毒所带来的企业管理影响最大；
- 另有调研企业担心：
 - 节后员工返工困难
 - 原材料/辅料运输受阻
 - 欠缺可支持员工远程办公的软硬件系统条件
 - 公司管理层危机意识不足

COVID-19 疫情对企业的影响

大规模缺勤

担心自己可能感染了疾病的员工可能不会前往办公室继续工作，这会让关键的业务流程暂定。

关键人员流失

由于关键岗位人员流失，可能会导致企业战略出现不确定性、信心下降以及对业务流程造成影响。

受影响的供应商或业务伙伴

无法采购关键资源、外包服务或任何供应链中断都可能导致日常运营和经营流程中断。

市场需求大幅下降

主要市场可能在中短期内出现需求暴跌，导致企业的库存无法出售。

应对潜在危机时企业需要体现的6种重要能力



**许多企业虽然有适当的业务连续性计划，
但面对疫情还是措手不及**

**当各个企业都在思考下一个发展并努力维持时，
业务开展便会受到阻碍并且停滞不前**

那么我们从中学到了什么呢？

关键在于准备

您是否知道?

在发生重大中断后，如果没有有效的业务连续性计划，超过50%的企业业务将失败。

业务连续性和危机管理是至关重要的组织功能。尽管黑天鹅事件的机率相对较低，但仍对企业的竞争力和生存能力构成威胁。

因此，一项关键的管理挑战是设计和实施能够应对这些事件的组织业务连续性和危机管理。

危机准备矩阵

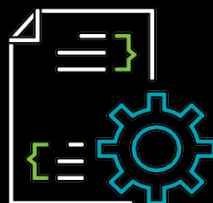


有效的弹性计划是成功的业务管理的关键组成部分...

...但是我们该如何建立或改善业务连续性管理?



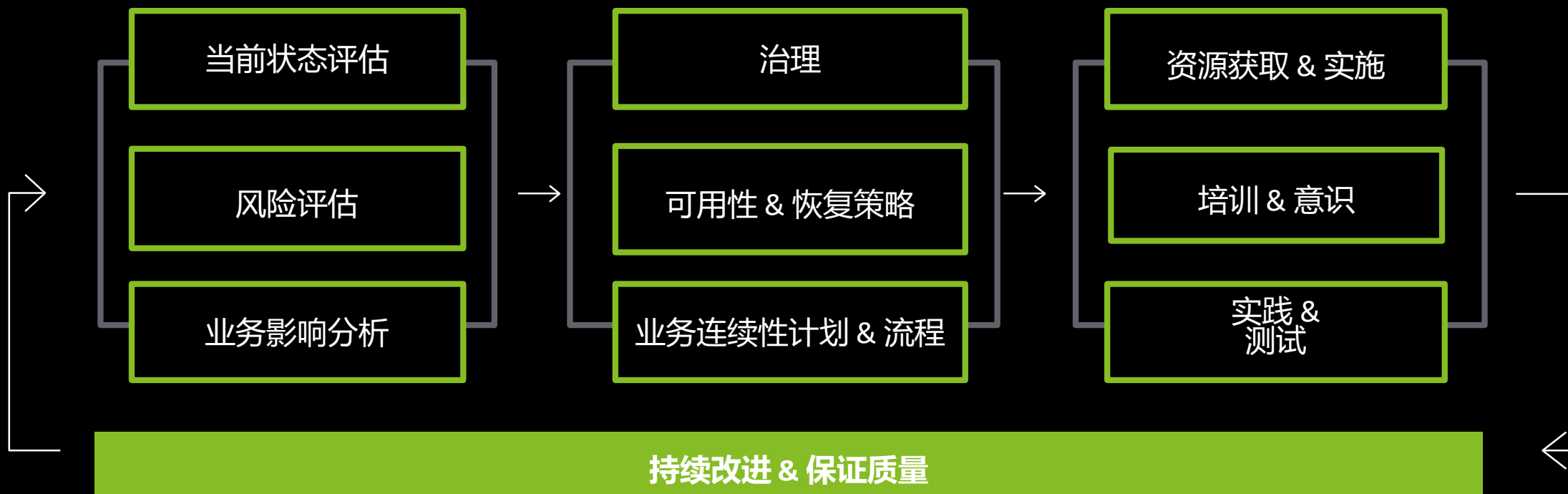
分析



发展



实施



COVID-19将如何重塑业务连续性计划(“BCP”)的策略?

建议用于COVID-19后重新调整的4个关键组成部分:

每个业务连续性计划关键组成部分所需的努力:

| No. | RRP的主要组成部分 | COVID-19后的重新部署 |
|-----|------------|----------------|
| 1. | 战略分析 | ● |
| 2. | 治理 | ● |
| 3. | 情景分析 | ● |
| 4. | 恢复指标 | ● |
| 5. | 恢复方案 | ● |
| 6. | 沟通计划 | ● |
| 7. | 初步措施 | ● |

● 维持现状 ● 需要调整 ● 需要局部调整



情景分析

在全球COVID-19爆发之前, 很难想象监管机构要求的严重程度的情况会成为现实。现在, 很明显, 金融机构将需要退后一步, 重新考虑“最坏情况”的定义, 因为这种病毒无疑已经设定了更高的标准。



恢复指标

被设置为危机预警信号的恢复指标的门槛将需要重新校准, 以重新确认马来西亚国家银行 (“BNM”) 对银行的救助措施 (流动性覆盖率(“LCR”)<100%, 净稳定资金比率(“NSFR”)<80%, 有资格提取2.5%的资本转换缓冲)



恢复方案

应从三方面重新评估恢复方案的可行性: 疫情本身引起的危机(生物学方面)、对疫情的恐惧(心理学方面)及其商业影响(经济学方面), 因为许多恢复方案可能不再可行或延长执行时间。(例如, 律师日常业务中断时, 则出售业务组合)。



沟通计划

沟通计划应该强调, 当企业陷入未知水域时, 需要执行快速的响应和更好的规划, 以应对内部和外部的沟通需求。(例如, 通过使用专门的危机小组和频繁的演练)



黄亮仪 (Daniel)
德勤马来西亚
风险咨询
总监

01 企业面对疫情的挑战和应对措施

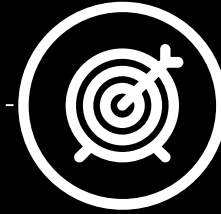
02 疫情后的运营模式

在行动限制令(MCO)解除后, 我们可以恢复业务, 但却不能完全恢复 ...



风险

只要没有找到可靠的疫苗或治愈方法, 风险就依然存在。



运作方式

我们不太可能完全恢复到以前的运作方式。

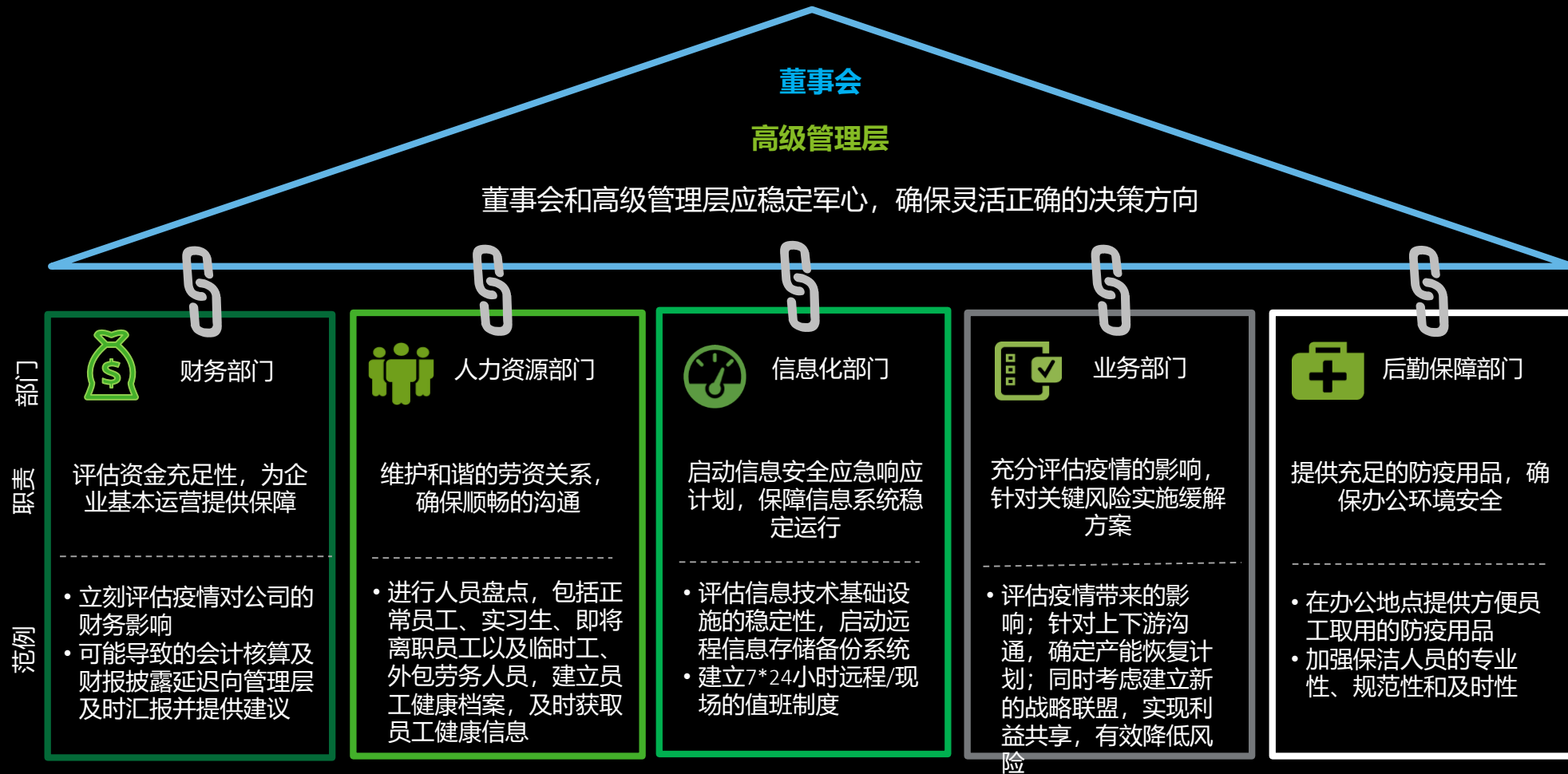


行动限制令(MCO)解除后

哪些是我们需要马上注意的事情?

见‘疫’勇为，从容复工

复工在即，德勤认为，在复工一周内，企业应在特殊时期建立特殊职责，确保权责清晰，分工协作，实现从容复工。





我们现在深知疫情危机风险的可能性比我们想象的更高。

从中期看，我们需要开始思考以及进行战略改革，以适应新常态。

让我们研究一下未来业务和工作的以下方面...

文化和劳动力



生活方式

我们是否会改变我们的文化和生活方式，即提高健康意识、透过运动或饮食积极改善自身免疫系统、对新出现的健康风险提高警觉、更负责任地防止病毒传播，例如实践社交距离？



员工的健康

我们如何确保员工的健康和福祉-我们需要设置健康KPI吗？



社会距离

如果我们需要在多个轮班安排中完成工作以遵守社会距离规则，我们如何组织我们的团队或部门？



隔离环境中工作

我们如何使员工能够在家中、隔离环境中工作？这将确保他们在不在工作现场的情况下保持高效。



沟通

我们如何加强沟通和协作平台，在没有面对面互动的情况下完成重点工作任务？

01

正如我们所知，我们正处于科技技术改变工作方方面面的拐点。

02

通过自动化、机器人、云计算和认知计算，人类所做的工作将发生根本性转变。

03

技术可以为虚拟化、扩展企业、协作和远程工作提供解决方案。这将改变未来的劳动力和工作场所。

客户和利益相关者



我们可以通过我们的服务来改善人们生活中的哪些时刻？



现在，我们可以在市场上推出哪些新的，经过改进的和创新的服务，为我们从COVID-19脱颖而出提供助力？



通过以保持我们客户的利益为重，让大家了解他们对您多么重要，我们将得到他们的忠诚和信任。现在是时候重新审视我们的客户，并将他们的需求纳入我们未来的服务中。

财务规划和供应链

小心注意营运资金和良好的财务管理是公司恢复能力和取得长期成功的重要因素。

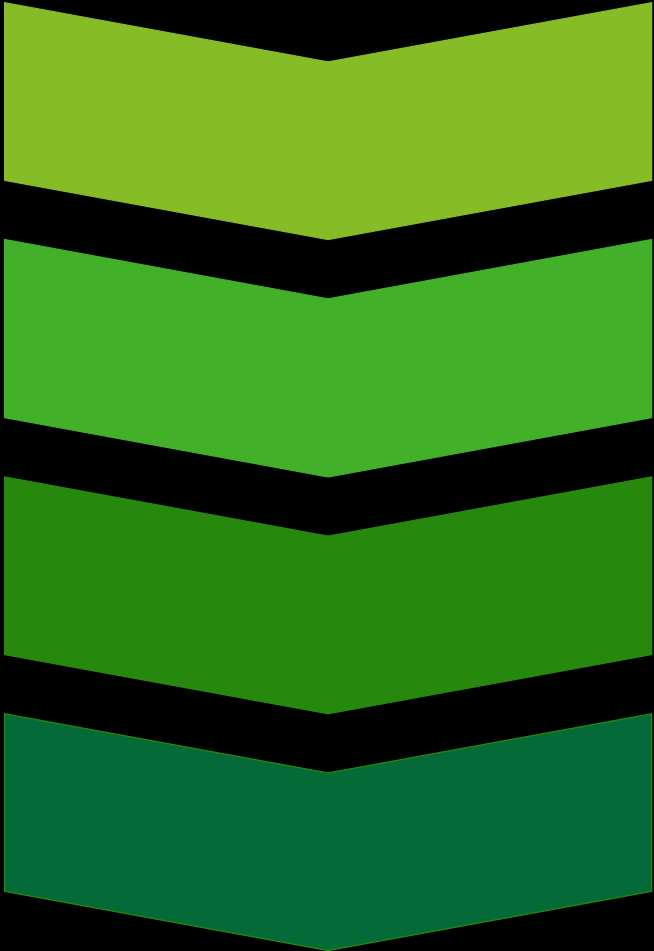
不仅流经供应链的实物材料和产品，而且还有现金和信息。



这三个流程是相互关联的，必须以集成的方式进行管理。

这场危机凸显了供应链的相互联系和全球性质，使它们越来越容易受到一系列风险的影响，并有更多潜在的失败点，适应延误和中断的错误幅度也较小。

结论

- 
- 正如技术将推动工作未来的发展，信息和通信的进步一样，技术也使供应链的发展成为可能。
 - 物联网，云计算，5G，人工智能，3D打印和机器人等技术对于通过端到端供应链可见性，协作，响应能力，敏捷性和优化来实现未来的数字供应网络至关重要。
 - 动荡的商业环境以及再次发生全球性危机，的可能性，例如COVID-19大流行，使得这种发展变得更加必要。
 - 下一步需要有远见和果断的领导者-具韧性的领导才是关键。

作为您忠诚的合作伙伴，德勤时刻关注最新的威胁和机遇，使我们的客户随时了解，获得支持并做好准备

参考资料摘要

| 文章 | 连结 |
|--|----------------------------|
|  <p>德勤咨询对疫情时期 人员管理的精准调研</p> | <此处> |
|  <p>面对疫情，从容应对， 企业立刻要做的十件事</p> | <此处> |
|  <p>面对疫情，汽车行业 如何抵御风险</p> | <此处> |
|  <p>见‘疫’勇为，从 容复工</p> | <此处> |

| 文章 | 连结 |
|---|----------------------------|
|  <p>德勤中国研究 《月度经济概览》第 五十四期</p> | <此处> |
|  <p>面对疫情，企业高 管应立即考虑的财 务应对措施</p> | <此处> |
|  <p>疫情下的大健康 管理体系建设思 考</p> | <此处> |
|  <p>疫情对马来西亚金 融机构的影响以及 如何应对</p> | <此处> |

谢谢

业务弹性服务可帮助您应对，缓解和对付不可预见的事件

当危机来临时，分秒必争。

德勤风险咨询部署了全部功能，可帮助客户为包括金融犯罪，网络攻击，大流行以及其它人为和自然灾害等危机做好准备，应对并从中恢复。

联系我们:

李绣薇 (Michelle)

德勤马来西亚

风险咨询 - 总监

michelee@deloitte.com

+60 3 7610 8696

黄亮仪 (Daniel)

德勤马来西亚

风险咨询 - 总监

liawong@deloitte.com

+60 3 7624 3659



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organisation”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients.

Please see

www.deloitte.com/about to learn more.

Deloitte is a leading global provider of audit and assurance, consulting, financial advisory, risk advisory, tax & legal and related services. Our global network of member firms and related entities in more than 150 countries and territories (collectively, the “Deloitte organisation”) serves four out of five Fortune Global 500® companies. Learn how Deloitte’s approximately 312,000 people make an impact that matters at www.deloitte.com.

Deloitte Asia Pacific Limited is a company limited by guarantee and a member firm of DTTL. Members of Deloitte Asia Pacific Limited and their related entities, each of which are separate and independent legal entities, provide services from more than 100 cities across the region, including Auckland, Bangkok, Beijing, Hanoi, Ho Chi Minh City, Hong Kong, Jakarta, Kuala Lumpur, Manila, Melbourne, Osaka, Shanghai, Singapore, Sydney, Taipei, Tokyo and Yangon.

About Deloitte Malaysia

In Malaysia, services are provided by Deloitte Risk Advisory Sdn Bhd and its affiliates.

This communication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms or their related entities (collectively, the “Deloitte organisation”) is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser.

No representations, warranties or undertakings (express or implied) are given as to the accuracy or completeness of the information in this communication, and none of DTTL, its member firms, related entities, employees or agents shall be liable or responsible for any loss or damage whatsoever arising directly or indirectly in connection with any person relying on this communication. DTTL and each of its member firms, and their related entities, are legally separate and independent entities.