สสว. สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

คู่มือการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

(BCP:Business Continuty Planning) สำหรับ SMEs

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อม(สสว.)

เมษายน 2557

สารบัญ

คำนำ **2**

บทนำ **3**

บทที่ 1. โครงร่างของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ **5**

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดจุดประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน และทีมงาน 5

บทที่ 2 ความเสี่ยง และกิจกรรมหลักที่มีผลกระทบต่อการอยู่รอดของธุรกิจ **7**

ขั้นตอนที่ 2 การลำดับความสำคัญของกิจกรรมและกำหนดระยะเวลาเป้าหมาย ในการฟื้นฟูธุรกิจ 7

ขั้นตอนที่ 3 ทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อกิจกรรมที่มีความสำคัญ 10

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง – รู้ทันสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น 12

บทที่ 3 กลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด **16**

ขั้นตอนที่ 5 การป้องกันภัยล่วงหน้า และมาตรการบรรเทาความเสียหาย 17

ขั้นตอนที่ 6 การตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน 20

ขั้นตอนที่7 กลยุทธ์การทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้เริ่มต้นใหม่ได้อย่างรวดเร็ว 31

ขั้นตอนที่ 8 การเตรียมพร้อมด้านการเงิน 35

ขั้นตอนที่ 9 การซ้อมแผนเพื่อให้แผนสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง 39

บทที่ 4 วางแผน ปฏิบัติ ตรวจสอบ และแก้ไข (PDCA:Plan-Do-Check-Act) เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง **41**

ขั้นตอนที่ 10 วัฏจักรPDCA เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง 41

ภาคผนวก

1. แบบฟอร์ม 47

2. รายการตรวจสอบสำหรับแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ 65

คำนำ

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) เป็นหน่วยงานของรัฐ ภายใต้กำกับของกระทรวงอุตสาหกรรม มีพันธกิจประการหนึ่ง คือ การจัดทำและพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เพื่อเป็นการเสริมสร้างศักยภาพการประกอบธุรกิจและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน โดยการให้บริการผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในรูปแบบต่าง ๆ อาทิเช่น การจัดทำองค์ความรู้เผยแพร่ผ่านสื่ออิเลคทรอนิคส์ การให้คำปรึกษาแนะนำทางธุรกิจ การจัดอบรม สัมมนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายความร่วมมือเพื่อเสริมศักยภาพ หรือโอกาสทางการตลาดให้กับผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

สสว. ได้จัดทำหนังสือคู่มือการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง หรือที่เรียกว่า BCP : Business Continuity Planning สำหรับ SMEs สืบเนื่องจากสถิติข้อมูลในอดีต จนถึงสภาวการณ์ปัจจุบัน มีข้อบ่งชี้ว่า ได้เกิดวิกฤตการณ์ต่างๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยจากภายในประเทศ เช่น ปัญหาการจลาจล เหตุจากภัยธรรมชาติ ปัญหาการเมือง ปัญหาโรคระบาด และจากปัจจัยภายนอก เช่น วิกฤตด้านพลังงาน ด้านค่าเงิน ปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ และภัยพิบัติต่างๆ ที่มีแนวโน้มรุนแรง และมากขึ้นเป็นลำดับ สำนักงานฯ จึงเล็งเห็นความจำเป็นที่จะต้องเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับผู้ประกอบการ SMEs ที่เป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และสามารถจัดเตรียมแผนที่ใช้เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ อันเนื่องมาจากความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดต่างๆ ทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินได้ต่อไปโดยไม่หยุดชะงัก หรือได้รับความเสียหายน้อยที่สุด ในหลักการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จะมีรายละเอียดในการดำเนินการ 10 ขั้นตอน โดย สสว. ขอขอบคุณสถาบันคีนันแห่งเอเชีย ที่ได้ทำงานร่วมกับ สสว. ในการนำข้อมูลที่เป็น Best Practice เรื่อง BCP จากทั่วเอเปคมาเรียบเรียงเพื่อผู้ประกอบการ SMEs ไทยจะได้ใช้ประโยชน์

สำนักงานฯ หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือคู่มือการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP : Business Continuity Planning) สำหรับ SMEs นี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ที่จะใช้เป็นแนวทางประกอบการพิจารณาตัดสินใจในการวางแผนดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นระบบ เพื่อการเติบโตของธุรกิจอย่างแข็งแกร่งและยั่งยืน ร่วมเป็นฐานรากให้เศรษฐกิจไทยเติบโตได้อย่างมั่นคงสืบไป

ดร.ปฏิมา จีระแพทย์
ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

บทนำ

ลองนึกถึงสถานการณ์ง่ายๆ เช่น อุบัติเหตุบนท้องถนน ทุกคนพยายามที่จะหลีกเลี่ยงการเกิดอุบัติเหตุ แต่อย่างไรก็ตาม ไม่มีใครสามารถที่จะยืนยันหรือมั่นใจได้ว่า เมื่ออยู่บนถนนแล้ว ทุกคนจะปลอดภัยได้อย่าง 100% กรณีที่แย่ที่สุดคือคนขับซึ่งอาจจะเป็นตัวท่านเองเสียชีวิต ไม่ก็พิการ ทำให้ไม่สามารถกลับมาใช้ชีวิตแบบเดิมได้อีก

มองกลับมาที่ธุรกิจของท่าน หากเกิดวิกฤตการณ์ที่ทำให้ธุรกิจเจียนตายเนื่องจากไม่มีวัตถุดิบเพื่อผลิต ทำให้บริษัทไม่สามารถที่จะกลับไปดำเนินธุรกิจได้อย่างเดิม หรือเมื่อเกิดเหตุการณ์ร้ายแรง ซึ่งส่งผลให้ธุรกิจของท่านต้องหยุดดำเนินกิจการแบบชะงักงัน สถานการณ์บีบคั้นจนทำให้ต้องลดขนาดการดำเนินงานของบริษัท กรณีที่ได้กล่าวมาเป็นการยกตัวอย่างเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนว่าเหตุการณ์ร้ายที่ไม่คาดฝันสามารถเกิดขึ้นได้เสมอ และธุรกิจทุกธุรกิจต้องทำทุกวิถีทางเพื่อที่จะหลีกเลี่ยงเหตุร้ายดังกล่าว

แต่หากว่าท่านโชคดี มีแค่บาดแผลเล็กน้อยจากอุบัติเหตุบนท้องถนน และสามารถกลับมาดำเนินชีวิตได้เป็นปกติ เช่นเดียวกันกับธุรกิจ หากธุรกิจได้รับความเสียหายน้อยที่สุดเท่าที่สามารถจะทำได้ ธุรกิจของท่านก็จะกลับมาดำเนินกิจการได้อย่างเดิมในระยะเวลาอันสั้น การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจึงเป็นแผนที่จะช่วยทำให้ธุรกิจมีการรับมือกับเหตุกาณ์ที่ไม่คาดฝัน เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจ

คำถามอุ่นเครื่องเพื่อการเริ่มต้น

1: มีสถานการณ์อะไรบ้างที่อาจจะทำให้ธุรกิจของท่านล้มละลายได้

2: ธุรกิจของท่านใช้ระยะเวลานานเท่าไหร่ในการฟื้นฟูหากเกิดเหตุการณ์ใดๆขึ้น

3: มีทรัพยากรใดบ้างที่จำเป็นต่อการฟื้นฟู และสามารถชี้เป็นชี้ตายกับธุรกิจได้

4: ภายในอีก 5 หรือ 10 ปีข้างหน้า เหตุการณ์ใดสามารถเกิดขึ้นได้บ้าง หากเกิดขึ้นผลกระทบที่แย่ที่สุดคืออะไร

หากท่านไม่สามารถตอบคำถามข้างต้นได้ก็ไม่เป็นปัญหา เพราะหนังสือเล่มนี้จะช่วยท่านได้ แต่หากท่านเคยมีประสบการณ์มาบ้างแล้วแต่ยังไม่เข้าใจทั้งหมด หนังสือเล่มนี้ก็สามารถช่วยท่านได้เช่นกัน เพราะจะมีขั้นตอน 10 ขั้นตอนง่ายๆที่จะให้ท่านนำไปปฏิบัติ ซึ่งเนื้อหาทั้งหมดนี้นำมาจาก International Standard ISO 22301 for Business Continuity Management

10 ขั้นตอนของการทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ขั้นที่ 1 การระบุจุดประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน และทีมงาน
ขั้นที่ 2 การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ
ขั้นที่ 3 จัดการทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจแต่ละประเภท
ขั้นที่ 4 การประเมินความเสี่ยง – รู้ทันสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
ขั้นที่ 5 การป้องกันภัยล่วงหน้า และมาตรการบรรเทาความเสียหาย
ขั้นที่ 6 การตอบโต้ฉุกเฉิน
ขั้นที่ 7 กลยุทธ์การทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้เริ่มต้นใหม่ได้อย่างรวดเร็ว
ขั้นที่ 8 เตรียมพร้อมด้านการเงิน
ขั้นที่ 9 การซ้อมแผนเพื่อให้แผนสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง
ขั้นที่ 10 ทบทวน PDCA เพื่อการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 1 โครงร่างของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การวางแผนที่ดีต้องมีการวางรากฐานที่มั่นคง โดยเริ่มได้จากการกำหนดรายละเอียดงานใน 3 หัวข้อหลัก ดังนี้

1) **เป้าหมาย:** เหตุใดบริษัททท่านต้องมีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ?

2) **ขอบเขตการทำงาน:** หน่วยงานใดที่จะเป็นเจ้าภาพในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

3) **ผู้นำ:** ใครจะเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมต่างๆของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

การทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจจำเป็นมากที่จะต้องได้รับความร่วมมือจากพนักงานทุกระดับ ไม่ใช่แค่ระดับบริหารฝ่ายเดียว โดยที่พนักงานทุกคนต้องทราบและรับรู้ถึงโครงร่างของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

<u>ขั้นตอนที่ 1 ระบุจุดประสงค์ ขอบเขตการดำเนินงาน และทีมงาน</u>

(1) จุดประสงค์

จุดประสงค์ของการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ก็เพื่อปกป้องการดำเนินธุรกิจไม่ให้เกิดเหตุชะงักงันจากภัยพิบัติหรืออุบัติเหตุต่างๆที่ไม่สามารถคาดการณ์ได้ ดั้งนั้นผู้ประกอบการควรจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนว่าเหตุใดจึงจำเป็นที่จะต้องมีการทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เป้าหมายที่ชัดเจนจะทำให้ธุรกิจของท่านสามารถเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก และเลือกกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ สิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรก คือการป้องกันบุคลากรในองค์กร รวมถึงลูกค้าหรือแขกที่มาเยี่ยมสำนักงานของท่าน สิ่งที่สำคัญเป็นอันดับที่สอง คือปกป้องธุรกิจให้สามารถดำเนินงานต่อไปได้จนสำเร็จตามข้อผูกมัดที่มีต่อลูกค้าและผู้บริโภค ทำให้บรรลุเป้าหมายในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ช่วยเหลือชุมชนและเศรษฐกิจ ช่วยให้พนักงานมีงานทำและมีคุณภาพชีวิตที่ดีดังเดิม

(2) ขอบเขตการดำเนินงาน

ธุรกิจควรจะมีการวางแผนว่าหน่วยงานไหนขององค์กรที่ควรให้ความสำคัญในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นลำดับแรก โดยอาจจะกำหนดฝ่ายที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อธุรกิจให้เริ่มดำเนินการก่อน เช่น โรงงานที่ผลิตสินค้าที่เป็นแบรนด์หลัก หรือฝ่ายผลิตที่มียอดขายสูงที่สุด การวางแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขึ้นอยู่กับความต้องการของธุรกิจและสถานการณ์เฉพาะ แต่ต้องไม่ลืมที่จะรวมหน่วยงานหลักที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดขององค์กรเข้าไปด้วย

(3) ผู้นำ

การจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจควรจะมีการแต่งตั้งผู้นำหรือหัวหน้าทีมเพื่อจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่จะเสนอแนะกิจกรรมตามแผนฯให้กับองค์กร หัวหน้าทีมจะต้องได้รับอำนาจจากฝ่าย

บริหารให้สามารถดำเนินงานตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจได้ เนื่องจากการทำแผนฯเป็นการดำเนินงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือและการมีส่วนร่วมจากพนักงานทั้งองค์กร เพราะฉะนั้นผู้นำทีมควรจะเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจและเป็นที่เชื่อถือจากคนส่วนใหญ่ในองค์กร และต้องคัดเลือกพนักงานที่เหมาะสมเพื่อเข้ามาร่วมทีม ถ้าองค์กรมีขนาดใหญ่จะต้องจัดสรรค์ทรัพยากรให้เพียงพอสำหรับการดำเนินงานจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ซึ่งรวมถึงงบประมาณที่ต้องใช้ในการดำเนินกิจกรรม เจ้าของธุรกิจต้องแสดงให้เห็นชัดว่ามีพันธกิจผูกพันกับแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จ

แบบฟอร์ม 1 โครงร่างของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ สำหรับองค์กรเพื่อกรอกข้อมูล

เป้าหมายของการทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	
เพื่อปกป้องบุคลากร	
เพื่อปกป้องการดำเนินงานขององค์กร	
เพื่อฟื้นฟูชุมชนในท้องถิ่น	

ขอบเขตของการดำเนินงานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	
หน่วยงานที่จะทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	

ทีมงานดำเนินการแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	
ผู้นำทีมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	
สมาชิกทีมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	

บทที่ 2 ความเสี่ยง และกิจกรรมหลักที่มีผลกระทบต่อการอยู่รอดของธุรกิจ

จุดประสงค์ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ คือการป้องกันความเสี่ยงที่จะเข้ามาคุกคามธุรกิจหลักและการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งอาจจะเป็นภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ทำให้ธุรกิจหยุดชะงัก สิ่งแรกที่จะต้องให้ความสำคัญคือการดำเนินการของธุรกิจ จากกิจกรรมมากมายที่ธุรกิจกำลังดำเนินการ กิจกรรมอะไรบ้างที่ควรจะรีบจัดการ หากเกิดภาวะชะงักงันหรือภัยพิบัติ เพื่อให้ธุรกิจกลับคืนสู่สภาพปกติ ทรัพยากรใดบ้างที่ต้องใช้ในการกู้สถานการณ์ สิ่งต่อมาคือต้องพิจารณาว่าอะไรคือความเสี่ยงขององค์กร ซึ่งอาจจะเป็นได้ทั้งภัยธรรมชาติและอุบัติเหตุต่างๆที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 2 การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ

เมื่อเกิดภัยพิบัติ สิ่งแรกที่องค์กรจะต้องคำนึงถึง คือจะต้องทราบให้ได้ว่าผลิตภัณฑ์และบริการใดที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของธุรกิจมากที่สุด เพื่อจะได้พิจารณากู้สถานการณ์ของสินค้าหรือบริการนั้นๆเป็นลำดับแรก เช่น การดำเนินการธุรกิจหรือการผลิตสินค้าหลักที่ทำกำไรสูงสุดให้แก่บริษัทจะถูกพิจารณาให้เป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุดลำดับแรก การลำดับความสำคัญของกิจกรรม (Prioritized Activities:PA) จะเป็นสิ่งแรกที่ธุรกิจจะต้องดำเนินการ และควรกำหนดระยะเวลาที่จะทำให้ธุรกิจสามารถฟื้นคืนสู่สภาวะปกติ แน่นอนว่าการฟื้นฟูต้องทำอย่างรวดเร็วก่อนที่ธุรกิจจะล้มละลาย

การวิเคราะห์อย่างง่าย คือพิจารณาโดยเน้นที่ผลกระทบที่จะเกิดจากภาวะหยุดชะงักของธุรกิจ วิธีนี้จะทำให้เห็นความชัดเจนว่าจะสามารถกู้ให้ธุรกิจคืนสู่ปกติได้อย่างไร จึงต้องเริ่มจากการประเมินผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงักของธุรกิจเมื่อเกิดภัยพิบัติหรืออุบัติเหตุ ซึ่งจะต้องกรอกข้อมูลในแบบฟอร์ม 2-1 (หน้า 9) โดยใส่กิจกรรมของหน่วยงานในช่องซ้ายมือ พร้อมทั้งเรียงลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่จะทำให้ธุรกิจได้รับผลกระทบ โดยดูจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก คือสิ่งที่ส่งผลกระทบแก่ลูกค้า ผู้ใช้งาน และสังคมในส่วนรวม อาทิ หากไม่สามารถผลิตสินค้าออกไปได้ ลูกค้าสามารถที่จะรอสินค้าได้กี่วัน ลูกค้ารายใหญ่จะเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของคู่แข่งหรือไม่ หากผลิตภัณฑ์เป็นเวชภัณฑ์ การหยุดชะงักของธุรกิจอาจจะมีผลต่อชีวิตของผู้บริโภค ให้กำหนดระดับของผลกระทบว่ามีมากปานกลางหรือน้อยซึ่งต้องใช้วิจารณญาณของผู้วิเคราะห์เป็นสำคัญ

ปัจจัยภายในที่จะต้องทบทวน ได้แก่ สภาวะทางการเงิน (เงินทุนหมุนเวียน) ปัญหาการปฏิบัติงาน ชื่อเสียงขององค์กร อาทิ หากสินค้า A ต้องปิดสายการผลิต จะส่งผลร้ายแรงอย่างไรต่อรายได้ของบริษัท หากสินค้าที่มียอดขายสูงสุดเกิดจะต้องหยุดการผลิตแบบชะงักงัน จะส่งผลกระทบอย่างไรต่อกระแสเงินสดขององค์กร โดยประมาณการผลกระทบว่ามีมากปานกลาง หรือน้อย

ต่อมาควรจะคำนึงถึงระยะเวลาของผลกระทบที่จะเกิด ธุรกิจจำเป็นต้องระบุให้ได้ว่าระยะเวลานานที่สุดที่สามารถรับได้ต่อการหยุดชะงักของการดำเนินกิจกรรมต่างๆ หรือที่เรียกว่า Maximum Tolerable Period of Disruption หรือ MTPD ซึ่งระยะเวลานี้จะระบะเวลาที่ต้องกู้สถานการณ์ให้เข้าสู่สภาวะปกติให้ได้ก่อนที่ธุรกิจจะเริ่มสู่กระบวนการล้มละลาย

การกรอกแบบฟอร์ม 2-2 (หน้า 9) ในช่องซ้ายให้ใส่ชื่อกิจกรรม ต่อมาให้ระบุระยะเวลา โดยใส่เครื่องหมาย (✓) ในช่อง 3 วัน 1 อาทิตย์ 2 อาทิตย์ 1 เดือน 2 เดือน หรือนานกว่านั้น พร้อมทั้งระบุระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ(Recovery Time Objective) ที่เจาะจงลงไปในช่องขวาสุด

หลังจากที่มีการวิเคราะห์กิจกรรมอย่างละเอียดแล้ว ก็จะนำกิจกรรมของแต่ละหน่วยงานมารวมกันเพื่อเรียงลำดับเป็นกิจกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับองค์กร และระบุระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจในแบบฟอร์ม 2-3 (หน้า 10) แต่ละองค์กรจะมีจำนวนกิจกรรมที่ควรให้ความสำคัญไม่เท่ากัน ขึ้นอยู่กับลักษณะและกิจการขององค์กรนั้นๆ

แบบฟอร์ม 2-1 ตารางระดับผลกระทบ

กิจกรรม/สินค้า/บริการ ที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ	ระดับผลกระทบ	
	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
สินค้า / บริการ A	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ B	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ C	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ D	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ E	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย

แบบฟอร์ม 2-2 ระดับของระยะเวลาสูงสุดที่สามารถทนรับต่อการหยุดชะงักได้

กิจกรรม/สินค้า/บริการ ที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ	ระยะเวลาสูงสุดที่สามารถทนรับต่อการหยุดชะงักได้ (MTPD)					ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ (RTO)
สินค้า / บริการ A	~3 วัน	~1 สัปดาห์	~2 สัปดาห์	~1 เดือน	~2 เดือน	
สินค้า / บริการ B	~3 วัน	~1 สัปดาห์	~2 สัปดาห์	~1 เดือน	~2 เดือน	
สินค้า / บริการ C	~3 วัน	~1 สัปดาห์	~2 สัปดาห์	~1 เดือน	~2 เดือน	
	~3 วัน	~1 สัปดาห์	~2 สัปดาห์	~1 เดือน	~2 เดือน	
	~3 วัน	~1 สัปดาห์	~2 สัปดาห์	~1 เดือน	~2 เดือน	

แบบฟอร์ม 2-3 กิจกรรมที่สำคัญ และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ

กิจกรรมสำคัญ	
ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ (RTO)	

<u>ขั้นตอนที่ 3 ทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อกิจกรรมที่มีความสำคัญ</u>

เนื่องจากกิจกรรมที่มีความสำคัญแต่ละประเภทมีการใช้ทรัพยากรในการดำเนินงานที่แตกต่างกันทั้งทรัพยากรที่ได้จากภายในองค์กรและทรัพยากรที่นำมาจากนอกองค์กร ดังนั้นการที่จะฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญแต่ละประเภทให้รวดเร็วและทันท่วงทีนั้น องค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการเตรียมทรัพยากรให้พร้อมใช้งานและมีจำนวนที่เพียงพอ ขั้นตอนที่ 3ท่านจะต้องระบุทรัพยากรต่างๆที่จำเป็นและกรอกลงในแบบฟอร์ม3-1(หน้า 11) หลังจากนั้นจะเป็นการวิเคราะห์ความเสี่ยงและความผันผวนของทรัพยากร องค์กรจะต้องพิจารณามาตรการต่างๆ เพื่อปกป้อง รักษาทรัพยากรไว้เพื่อการใช้งาน และวางแผนสำรองไว้หลายๆทางเลือก ขั้นตอนนี้ถือเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนที่มีความสำคัญต่อการวางแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เมื่อท่านกรอกทรัพยากรณ์ที่จำเป็นลงในแบบฟอร์ม3-1ท่านควรจะแบ่งทรัพยากรที่มีความจำเป็นออกเป็น 3 ด้านหลักๆ คือ (1) ทรัพยากรจากภายในองค์กร (2) การบริการที่ขาดไม่ได้ และ (3) คู่ค้าทางธุรกิจ ทรัพยากรจากภายในองค์กรจะเป็นส่วนที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เช่น อาคารสำนักงาน เครื่องใช้ อุปกรณ์ เครื่องจักร วัตถุดิบที่อยู่ในสินค้าคงคลัง ระบบไอที และเอกสาร เป็นต้น ในส่วนของทรัพยากรบุคคลควรจะมีการพิจารณาบุคลากรถึงความสามารถพิเศษหรือความสามารถเฉพาะทางของพนักงานเหล่านั้นเพื่อจัดสรรค์ให้เหมาะสมกับกิจกรรม

การบริการที่ขาดไม่ได้ จะหมายความหลักๆถึงการบริการด้านสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ไม่ว่าจะเป็นไฟฟ้า แก๊ส น้ำมัน น้ำ และการกำจัดสิ่งปฏิกูล เครือข่ายการติดต่อสื่อสาร (โทรศัพท์และอินเตอร์เน็ต) หรือเครือข่ายการขนส่ง (อาทิ ถนน และท่าเรือ) ก็ควรจะนำมารวมไว้ด้วย ทรัพยากรเหล่านี้ภาครัฐจะเป็นผู้บริการเพราะเป็นสิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานที่ประชาชนควรจะได้รับและบริษัทไม่สามารถจะควบคุมได้ บริษัททั่วไปไม่สามารถให้บริการเหล่านี้ได้เนื่องจากจะมีต้นทุนในการดำเนินการที่สูงมาก ดังนั้นความพร้อมในการใช้งานของบริการเหล่านี้ จึงมีความจำเป็นต่อการฟื้นฟูสภาพองค์กรหากเกิดกรณีฉุกเฉินใดๆ

ในหัวข้อคู่ค้าทางธุรกิจจะรวมทั้งคู่ค้าทางธุรกิจต้นน้ำและปลายน้ำในระบบห่วงโซ่ธุรกิจ ซึ่งล้วนแต่มีความสำคัญทั้งสิ้น ดั้งนั้นองค์กรควรจะให้ความสำคัญกับคู่ค้า ทั้งคู่ค้าทางตรง คู่ค้าทางอ้อม และลูกค้า เหตุการณ์แผ่นดินไหวครั้งล่าสุดที่เกิดขึ้นในประเทศญี่ปุ่นและภัยน้ำท่วมครั้งใหญ่ที่เกิดในประเทศไทยเป็นตัวอย่างที่ทำให้เห็นได้อย่างชัดเจนถึงความเสียหายที่เกิดเป็นวงกว้างต่อหลายภาคส่วนในธุรกิจ แม้บริษัทเหล่านั้นจะไม่ได้ตั้งอยู่ในพื้นที่ๆได้รับผลกระทบโดยตรงก็ตาม

แบบฟอร์ม 3-1 ทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ

ทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ		
ประเภทของทรัพยากร		รายละเอียด
ทรัพยากรจากภายในองค์กร	อาคาร	
	อุปกรณ์และเครื่องจักร	
	สินค้าคงคลัง	
	บุคคล	
	ระบบไอที	
	เงินทุน	
	(อื่นๆ)	
การบริการที่ขาดไม่ได้	ไฟฟ้า	
	แก๊ส/น้ำมัน	
	น้ำ	
	การติดต่อสื่อสาร	
	การจราจร ถนน	
	(อื่นๆ)	
คู่ค้าทางธุรกิจซัพพลายเออร์ (Supplies)	ซัพพลายเออร์หลัก	
	ซัพพลายเออร์ ลำดับที่ 2และ 3	
	ลูกค้า	
	(อื่นๆ)	

(*หมายเหตุ* การระบุกิจกรรมที่มีความสำคัญการกำหนดระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ และการระบุทรัพยากรที่จำเป็น เรียกว่าการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis: BIA) ในการทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

<u>ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง–รู้ทันสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น</u>

ในขั้นตอนนี้ องค์กรจะต้องระบุความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจออกมาให้ชัดเจน(หรืออาจนำบริษัทไปสู่สถานการณ์ที่แย่ลง)ท่านจะต้องวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงว่าเป็นความเสี่ยงประเภทใด ระบุความเป็นไปได้ของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น วิเคราะห์ความรุนแรงของความเสี่ยง ว่าจะก่อให้เกิดความเสียหายต่อทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อความอยู่รอดของธุรกิจใดบ้าง แล้วจะต้องใช้ระยะเวลาเพื่อการฟื้นฟูของความเสี่ยงว่ามีระยะเวลานานแค่ไหน เปรียบเทียบระยะเวลาฟื้นฟูกับระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ (RTO) ในขั้นตอนที่ 2 และพิจารณาว่าทรัพยากรใดที่จะต้องใช้ในกรณีที่จะต้องกู้สถานการณ์เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่เลวร้ายที่สุด

แบบฟอร์ม 4-1 (หน้า 13) จะช่วยระบุความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง และลำดับความสำคัญของความเสี่ยงต่างๆ ลำดับแรก ให้ท่านกรอกความเสี่ยงที่จะเกิดกับธุรกิจลงไปในช่องซ้ายสุด ความเสี่ยงนี้อาจจะทำให้เกิดการหยุดชะงักต่อการปฏิบัติงาน หรืออาจนำไปสู่สถาณการณ์ที่เลวร้าย (จนอาจถึงขั้นล้มละลาย)ตัวอย่างเช่น ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติ อาทิ น้ำท่วม พายุไต้ฝุ่น แผ่นดินไหว ความเสี่ยงในอุตสาหกรรม อาทิ ไฟไหม้ ระเบิด ไฟดับ สารเคมีรั่วไหล หรือความเสี่ยงที่มีการวางแผน อาทิ จราจลจากผู้ก่อการร้ายหรือการก่อวินาศกรรม ม๊อบ เป็นต้น องค์กรควรหาข้อมูลในเรื่องของภัยทางธรรมชาติ หรือภัยและความเสี่ยงอื่นๆในอดีตที่เคยมีการตีพิมพ์ในท้องถิ่นเพื่อนำมาพิจารณาความเสียหายและความเป็นไปได้ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

ขั้นตอนต่อไป ประเมินผลกระทบ และความเป็นได้ของความเสี่ยงแต่ละตัว กรอกข้อมูลผลกระทบ และความเป็นไปได้มาก ปานกลาง น้อย ในช่องที่ระบุไว้ เกณฑ์การจัดลำดับผลกระทบ และความเป็นไปได้ ได้ถูกแสดงไว้ใน ตาราง 4-1 (ด้านล่าง)

ตาราง 4-1 ความเสี่ยง – ความเป็นไปได้และผลกระทบ

ลำดับ	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ
เสี่ยงสูง	มีความเป็นไปได้มาก	เกิดความหายนะ ความเสียหายสูง คุกคามองค์กร บาดเจ็บล้มตาย มีผู้บาดเจ็บจำนวนมาก
เสี่ยงปานกลาง	มีความเป็นไปได้ปานกลาง	ความเสียหายปานกลางที่จะกระทบต่อการปฏิบัติงาน มีผู้บาดเจ็บจำนวนมาก
เสี่ยงต่ำ	มีความเป็นไปได้น้อย	เกิดความเสียหายอย่างมีนัยสำคัญ มีผู้บาดเจ็บเล็กน้อย

หลังจากที่ระบุความเป็นไปได้ มาก ปานกลาง น้อย ในช่องผลกระทบ และความเป็นได้แล้ว จะต้องนำมาเรียงลำดับความสำคัญโดยการใส่ตัวเลข เพื่อที่จะวางแผนในการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองให้เหมาะสมและทันท่วงที

แบบฟอร์ม 4-1 ตัวอย่างการเปรียบเทียบความเป็นไปได้และผลกระทบจากความเสี่ยงต่างๆ

ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ความเป็นไปได้	เรียงลำดับความสำคัญ
แผ่นดินไหว	มากปานกลาง น้อย	มาก ปานกลาง น้อย	1
น้ำท่วม	มาก ปานกลาง น้อย	มาก ปานกลาง น้อย	2
	มาก ปานกลาง น้อย	มาก ปานกลาง น้อย	
	มาก ปานกลาง น้อย	มาก ปานกลาง น้อย	

ต่อไป นำความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุดมาประเมินความเสียหายและระยะเวลาในการฟื้นฟูธุรกิจ ต้องประเมินทรัพยากรที่จำเป็นว่าจะได้รับความเสียหายจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยหรือไม่ ต้องนำระยะเวลาสำหรับการฟื้นฟูที่คาดการณ์ไว้มาเปรียบเทียบกับระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจในแบบฟอร์ม 2-3 เพื่อสรุปหามาตรการการป้องกัน

กรอกแบบฟอร์ม 4-2 (หน้า 14 ในตารางตามที่ลูกศรชี้) ตามลำดับตัวเลขที่แสดงไว้ใน 8 ข้อด้านล่าง โดยใส่หนึ่งความเสี่ยงต่อหนึ่งตาราง เนื่องจากความเสียหายที่เกิดขึ้นของแต่ละความเสี่ยงจะแตกต่างกันออกไป

1) ใส่ทรัพยากรที่จำเป็นที่ได้จากขั้นตอนที่ 3

2) ใส่ความเสี่ยงที่จัดลำดับมาแล้ว

3) ใส่ความเสี่ยงที่จะสร้างความเสียหายต่อธุรกิจ

4) ประมาณความเสียหายของความเสี่ยง

5) ประมาณการระยะเวลาสำหรับการซ่อมแซมและฟื้นฟูสภาพ

6) วาดกราฟแท่งแนวนอนให้ตรงกับระยะเวลาจากข้อ (5)

7) วาดเส้นประเพื่อวางระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ (ตามแบบฟอร์ม 2-3)

8) กำหนดมาตรการการดำเนินงานสำหรับทรัพยากรที่จำเป็นในแต่ละประเภท เพื่อที่จะฟื้นฟูได้ตรงตามระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจที่ได้กำหนดไว้

ทรัพยากรที่จะต้องกำหนดมาตรการเพื่อการฟื้นฟูจะต้องใส่ทั้งการฟื้นฟูที่ใช้เวลาน้อยกว่าเวลาสำหรับการกู้คืน และมากกว่าเวลาสำหรับการกู้คืน หากการบริการหลักที่ไม่สามารถขาดได้ เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา หรือโทรศัพท์ ใช้เวลาในการฟื้นฟูมากกว่าเวลาสำหรับการกู้คืนที่คาดการณ์ไว้แต่แรก องค์กรจะต้องกลับมาพิจารณาปรับระยะเวลาสำหรับการกู้คืนให้ใกล้เคียงความเป็นจริงมากขึ้น

ความเสี่ยง		แผ่นดินไหว	ระยะเวลาที่คาดการเพื่อการเพื่อฟื้นฟู							มาตรการที่จำเป็น
ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น		○○○	วัน	วัน (ดูตามกราฟ)						
ทรัพยากรที่จำเป็น		ระดับความเสียหาย		3 วัน	1 อาทิตย์	2 อาทิตย์	1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	
ทรัพยากรภายในองค์กร	อาคาร	○○○	7 ds							○
	อุปกรณ์และเครื่องจักร	○○○	30 ds							○
	สินค้าคงคลัง	○○○	3 ds							
	บุคคล	○○○	3 ds							
	ระบบไอที	○○○	10 ds							○
	เงินทุน	○○○								
	(อื่นๆ)									
การบริการที่ขาดไม่ได้	ไฟฟ้า	○○○	3 ds							
	แก๊ส/น้ำมัน	○○○	30 ds							○
	น้ำ	○○○	15 ds							○
	การติดต่อสื่อสาร	○○○	10 ds							
	การจราจร ถนน	○○○	8 ds							
	(อื่นๆ)									
คู่ค้าทางธุรกิจซัพพลายเออร์ (Supplies)	ซัพพลายเออร์หลัก	○○○	30 ds							○
	ซัพพลายเออร์ ลำดับที่ 2 และ 3	○○○	20 ds							○
	ลูกค้า	○○○	10 ds							○
	(อื่นๆ)									

1) 2) 3) 4) 5) 6) 7) 8)

แบบฟอร์ม 4-2 ตัวอย่างการประเมินความเสียหายของทรัพยากร

รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับมาตรการต่างๆที่จะต้องดำเนินการจะได้รับการทบทวนในขั้นตอนที่ 5 ถึง 7 ด้านล่างนี้

ตัวอย่างของมาตรการต่างๆ

1) การป้องกันและการบรรเทาเหตุ- ดูในขั้นตอนที่ 5
   - การเสริมความแข็งแรงของตึกเพื่อบรรเทาการเกิดแผ่นดินไหว
   - ติดตั้งอุปกรณ์ควบคุม
2) การตอบสนองกรณีฉุกเฉิน (เหตุบังเอิญ) - ดูในขั้นตอนที่ 6
   - แผนอพยพ
   - การพัฒนาขั้นตอนเพื่อยืนยันความปลอดภัย
3) กลยุทธ์เพื่อการการฟื้นคืนสู่สภาพเดิมโดยรวดเร็ว สำหรับกิจกรรมกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ - ดูในขั้นตอนที่ 7
   - สถานที่สำรองเพื่อการพักฟื้น
   - การสำรองข้อมูลในระบบไอที

มาตรการเพื่อรับมือกับความเสี่ยงแต่ละประเภทจะแตกต่างกันไป หนังสือเล่มนี้จะแนะนำโดยการให้ตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์ขั้นตอนการทำงานและประเมินความเสียหาย เพื่อที่จะได้ผลลัพธ์ที่สามารถป้องกันและแก้ปัญหาได้อย่างยั่งยืน สำหรับเอสเอ็มอีอาจจะยากและมีค่าใช้จ่ายสูงที่จะวางแผนปฏิบัติการในหลายๆความเสี่ยงที่ธุรกิจมีพร้อมๆกัน จึงควรจะเริ่มทำทีละความเสี่ยง โดยเลือกจากความเสี่ยงที่มีความเป็นไปได้สูงและส่งผลรุนแรงต่อธุรกิจก่อน แล้วจึงนำไปขยายผลต่อไปยังความเสี่ยงอื่นๆหากมีงบประมาณที่เพียงพอ

บทที่ 3 กลยุทธ์เพื่อความอยู่รอด

หัวข้อนี้จะเป็นการดำเนินการหลักที่จะทำให้แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กรบรรลุผลตามเวลาสำหรับการฟื้นฟูธุรกิจที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 2 (ฟอร์ม 2-3)

โดยจะแบ่งเป็น 3 ช่วงสำคัญๆ ซึ่งทุกช่วงเวลามีความสำคัญเป็นอย่างมากในการที่จะช่วยให้เวลาสำหรับการกู้คืนประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องระบุมาตรการเพื่อการฟื้นฟูโดยอิงจาก 3 ช่วง ดังนี้

(1) การป้องกันและบรรเทา (ขั้นตอนที่ 5)

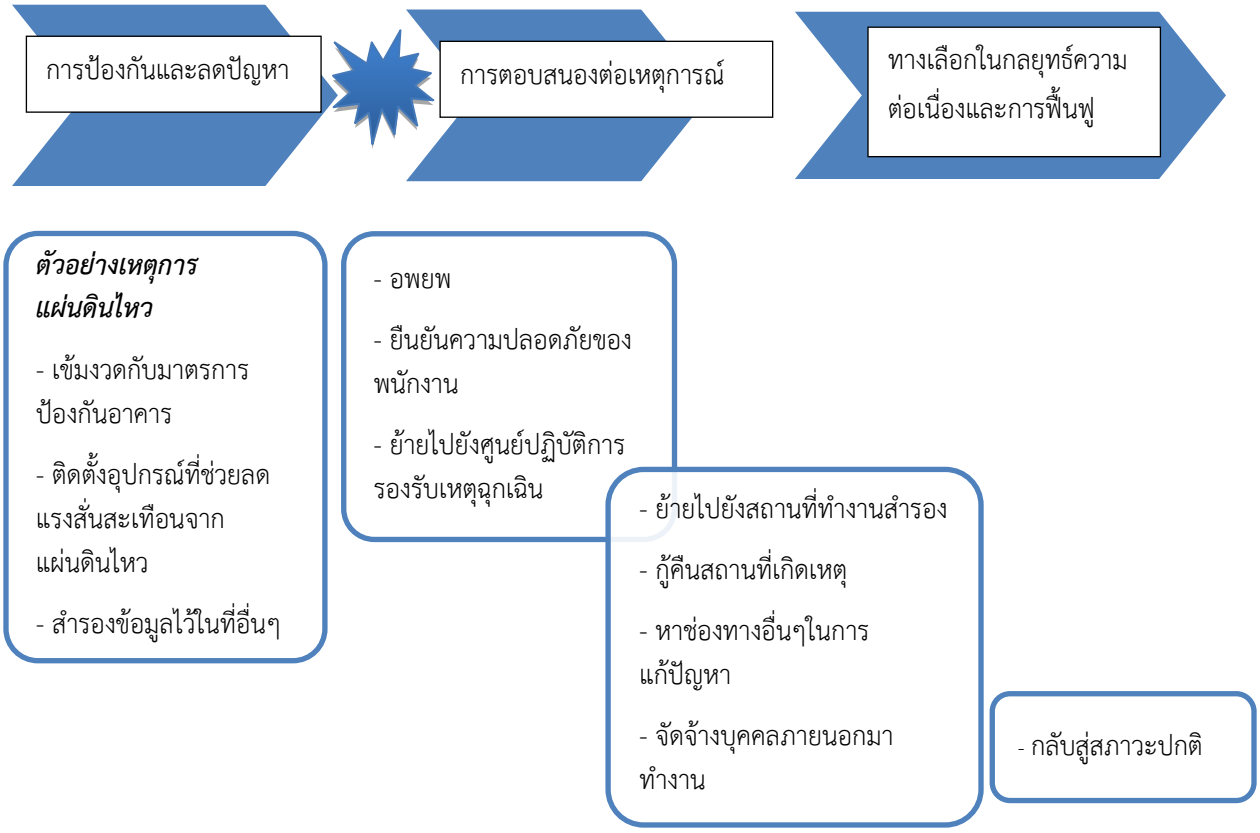
ในขั้นตอนนี้ จะเป็นการป้องกันและบรรเทาความเสียหายต่อความเสี่ยงหรือเหตุการณ์ต่างๆ เพื่อที่กิจกรรมที่มีลำดับความสำคัญสามารถทำได้ตามกำหนดระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ การวางมาตรในขั้นนี้จะเป็นมาตรการที่ต้องดำเนินการก่อนที่จะมีเหตุใดๆเกิดขึ้น แต่องค์กรก็สามารถรวมมาตรการที่จะใช้หลังเกิดเหตุได้ หากมาตรการนั้นมีจุดประสงค์เพื่อลดความเสียหาย

(2) การตอบสนองต่อกรณีฉุกเฉิน (ขั้นตอนที่ 6)

หากเกิดเหตุการที่ไม่คาดคิด สิ่งแรกที่ต้องทำคือรักษาสถานการณ์ไว้ให้คงที่และป้องกันไม่ให้สถานการณ์แย่ลง โดยพยายามลดระดับความอันตราย ปกป้องบุคคลากรให้ปลอดภัย รักษาทรัพย์สินและการปฏิบัติงานของธุรกิจให้ดำเนินไปได้ใกล้เคียงกับภาวะปกติ ก่อนที่เหตุการณ์จะเลวร้ายจนควบคุมไม่ได้ สิ่งที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกคือความปลอดภัยของบุคลากร โดยอาจจะมีการอพยพผู้คนออกมานอกจุดเกิดเหตุ สิ่งต่อมาคือลดความเสี่ยงจากอันตราย เพิ่มระดับความปลอดภัย และปกป้องทรัพย์สินขององค์กร

(3) กลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจและการฟื้นฟูสู่สภาวะปกติ (ขั้นตอนที่ 7)

ขั้นตอนนี้ ประกอบด้วยการวางแผนและการนำกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจไปปฏิบัติ เพื่อให้กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจดำเนินต่อไปได้ หลังจากนั้นจะเป็นการฟื้นฟูระบบการดำเนินการให้กลับคืนสู่สภาพเดิม กลยุทธ์ความต่อเนื่องและฟื้นฟูธุรกิจที่มุ่งเน้นในการฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจให้กลับมาดำเนินการได้โดยอาศัยมาตรการทางเลือก (alternative measure) หรือมาตรการชั่วคราว (temporary measures) กลยุทธ์การฟื้นฟูมุ่งเน้นการฟื้นฟูการดำเนินการของธุรกิจในขั้นก่อนเกิดเหตุ



<u>ขั้นตอนที่ 5: การป้องกันภัยล่วงหน้าและมาตรการบรรเทาความเสียหาย</u>

เพื่อให้การฟื้นฟูประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ องค์กรควรกำหนดขอบเขตความเสียหายที่มีต่อทรัพยากรที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการดำเนินงานของบริษัทให้สามารถแก้ไขและฟื้นฟูได้ตั้งแต่ระยะเริ่มต้น หากทรัพยากรสำคัญดังกล่าวได้รับความเสียหายอย่างรุนแรง อาจทำให้องค์กรตกอยู่ในสถานการณ์ที่เลวร้ายและย่ำแย่เกินกว่าที่จะสามารถกู้คืนได้สำเร็จหรือหากจำเป็นก็ต้องหยุดการดำเนินการไปสักระยะเวลาหนึ่ง เพราะเหตุนี้มาตรการการป้องกันและการบรรเทาความเสียหายล่วงหน้าจึงมีความสำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจ

ในขั้นตอนที่ 4 (แบบฟอร์ม 4-2 ในหน้า 14) องค์กรได้กำหนดทรัพยากรที่ต้องการที่จะนำมาใช้ในการฟื้นฟูธุรกิจให้ได้ภายในระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ทรัพยากรดังกล่าวล้วนเป็นทรัพยากรที่มีความเสี่ยงต่อการเกิดความเสียหายสูงและอาจจะเป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จของ ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ สำหรับในขั้นตอนนี้ องค์กรต้องเลือกทรัพยากรที่ต้องการจะนำมาใช้ในการฟื้นฟูธุรกิจพร้อมทั้งกำหนดรายละเอียดของมาตรการเพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย เพราะความเสียหายจะส่งผลให้ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจที่กำหนดไว้ไม่สามารถนำมาใช้ในการฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจได้

ในแบบฟอร์ม 5-1 (หน้า *19*) ให้กรอก (1) ทรัพยากรที่ธุรกิจจะต้องปกป้องเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายไว้ล่วงหน้าและมาตรการบรรเทาความเสียหาย (2)วัตถุประสงค์ของมาตรการต่างๆ (3) มาตรการที่นำมาใช้ (4)แผนที่ได้กำหนดเพื่อนำมาตรการเหล่านั้นมาใช้ (5)ระยะเวลาที่เป็นเส้นตายในการดำเนินการ และ (6)หน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินงาน

แบบฟอร์ม 5-1 ตัวอย่างการป้องกันภัยล่วงหน้าและมาตรการบรรเทาความเสียหายต่อทรัพยากรหลักในองค์กร

ทรัพยากร	วัตถุประสงค์	สิ่งที่ต้องทำ	แผนการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินการ			หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ดำเนินการอย่างเร่งด่วน	ดำเนินการภายใน 1 ปี	แผนระยะกลางและแผนระยะยาว	
บุคคลากร	เพื่อให้ความปลอดภัยแก่พนักงาน	ให้คำแนะนำเกี่ยวกับความปลอดภัยในการอพยพหนีภัย	- จัดทำแผนการอพยพหนีภัยและเผยแพร่ความรู้ให้แก่พนักงาน - ฝึกซ้อมการอพยพหนีภัย				แผนกธุรการ
อาคารสถานที่	เพื่อป้องกันและบรรเทาความเสียต่ออาคารสถานที่	ตรวจสอบระบบการต้านทานแรงแผ่นดินไหวของอาคาร	ตรวจสอบระบบการต้านทานแรงแผ่นดินไหวของอาคารซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่				แผนกธุรการ
		ติดตั้งระบบการต้านทานแรงแผ่นดินไหวของอาคาร	ติดตั้งระบบการต้านทานแรงแผ่นดินไหวของอาคารที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่				แผนกธุรการ
สิ่งอำนวยความสะดวก	เพื่อป้องกันและบรรเทาความเสียต่อสิ่งอำนวยความสะดวก	ติดตั้งสิ่งยึดจับ เพื่อป้องกันไม่ให้สิ่งอำนวยความสะดวกตกหล่นลงมาเมื่อเกิดแผ่นดินไหว	ยึดเครื่องจักรต่างๆ ไว้กับพื้นของโรงงาน				ฝ่ายผลิต
ระบบ	เพื่อป้องกันและบรรเทาความเสียต่ออาคารสถานที่	ติดตั้งสิ่งยึดจับเพื่อป้องกันไม่ให้คอมพิวเตอร์ตกหล่นเสียหาย	ติดตั้งเซิฟเวอร์ไว้ในตู้เก็บอุปกรณ์สื่อสาร (server rack) ที่สำนักงานใหญ่				แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ

<u>ขั้นตอนที่ 6: การตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉิน</u>

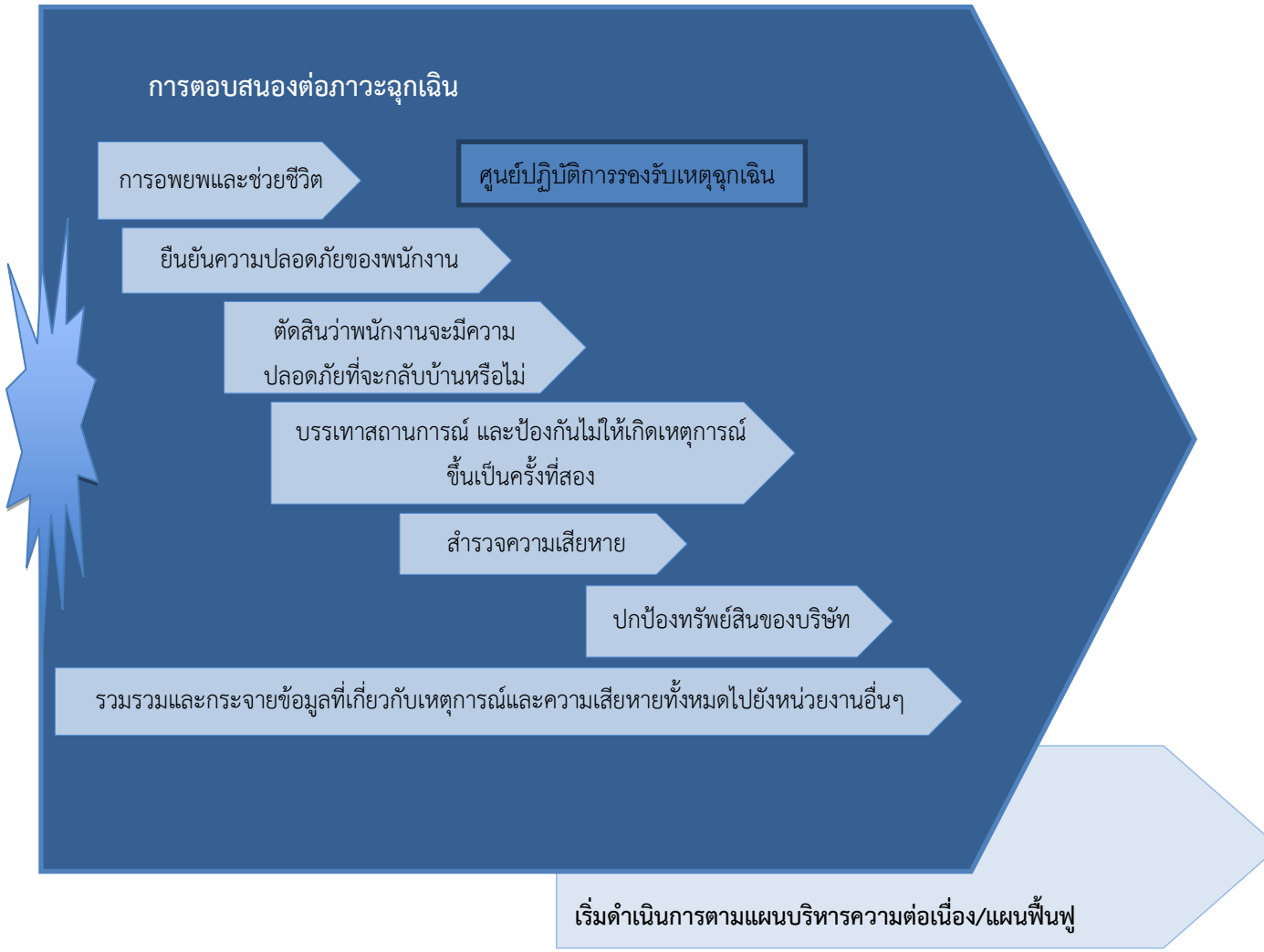
ในขั้นตอนที่ 6 เป็นมาตรการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เน้นการตอบสนองอย่างทันท่วงทีที่มีเหตุการณ์ไม่คาดคิดเกิดขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้สถานการณ์ดังกล่าวกลายเป็นวิกฤติที่อยู่เหนือการควบคุม มาตรการดังกล่าวเรียกว่า การตอบโต้ฉุกเฉิน (emergency response) กิจกรรมที่สำคัญเป็นอันดับแรกของการตอบโต้ฉุกเฉิน คือ การป้องกันและช่วยเหลือพนักงาน สิ่งสำคัญลำดับต่อมา ได้แก่ การแก้ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นและรักษาความปลอดภัย การปกป้องสินทรัพย์ และการป้องกันภัยที่คาดว่าจะเกิดขึ้น รวมทั้งการป้องกันภัยที่อาจเกิดตามมาหลังจากการเกิดภัยพิบัติครั้งแรก

ประการแรก องค์กรต้องมีความเข้าใจและความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับแผนการตอบโต้ฉุกเฉิน ดังในรูปภาพ 6-1 (หน้า 21) แสดงให้เห็นว่ามีกิจกรรมหลายอย่างที่มีความสำคัญต้องนำมาใช้ในการตอบโต้สถานะการณ์ฉุกเฉิน และจำเป็นต้องดำเนินกิจกรรมเหล่านี้อย่างทันท่วงทีตามตารางเวลาที่แสดงให้เห็น กิจกรรมการอพยพหนีภัยและการให้ความช่วยเหลือควรดำเนินการโดยทันที ซึ่งอาศัยบุคคลที่อยู่ในพื้นที่นั้น หากเป็นไปได้ ศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน หรือ Emergency Operation Center: EOC ควรมีลักษณะเป็นหน่วยงานที่ประกอบไปด้วยรวมตัวกันของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้มาตรการการดำเนินงานสามารถดำเนินไปได้ภายใต้การสั่งการเดียวกันของบริษัท กิจกรรมที่ 3 ถึงกิจกรรมที่ 8 จะถูกดำเนินการโดยศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (EOC)

กิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ (1) การอพยพหนีภัยและการให้ความช่วยเหลือ (2) จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (3) การรับรองความปลอดภัยแก่พนักงานทุกคน(4) การควบคุมสถานการณ์อย่างมีเสถียรภาพและการป้องกันภัยที่อาจเกิดตามมาหลังจากการเกิดภัยพิบัติครั้งแรก (5) การสำรวจความเสียหาย (6) การปกป้องทรัพย์สิน(7) การรับรองความปลอดภัยของสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และ (8) การรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลเกี่ยวกับความเสียหาย

กรุณาดูแผนภาพดังกล่าวเกี่ยวกับรายละเอียดกิจกรรมหลักที่ต้องดำเนินการทั้งหมด 8 ข้อในหน้าถัดไป

ภาพ 6-1 กิจกรรมการตอบโต้ฉุกเฉิน



1) การอพยพหนีภัยและการให้ความช่วยเหลือ

สิ่งแรกที่องค์กรควรมีคือความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับแผนการอพยพหนีภัย ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการอพยพ พื้นที่การอพยพ ขั้นตอนที่ต้องปฏิบัติสำหรับผู้อพยพ และชื่อของหัวหน้าผู้รับผิดชอบกิจกรรม องค์กรสามารถใช้แบบฟอร์ม 6-1 (ด้านล่าง) ในการจัดทำแผนการอพยพหนีภัยของบริษัท อย่างไรก็ตาม องค์กรต้องแน่ใจว่าพนักงานทุกคนมีความเข้าใจเกี่ยวกับแผนการอพยพหนีภัยและสามารถอพยพไปอยู่ในสถานที่ปลอดภัยได้ตามที่วางแผนไว้ หลายบริษัทมีการจัดทำการ์ดฉุกเฉินเล็กๆ มอบให้พนักงานเพื่อนำไปใช้ในยามฉุกเฉิน ในการ์ดดังกล่าวมีประเด็นหลักๆ เกี่ยวกับขั้นตอนการอพยพว่าต้องทำอะไรบ้าง อพยพไปที่ไหน รวมทั้งข้อมูลการติดต่อเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน โดยบริษัทต้องการให้พนักงานนำการ์ดดังกล่าวติดตัวไว้ตลอดเวลาเพื่อให้พนักงานสามารถนำมาใช้ได้เมื่อเกิดเหตุจำเป็น

แบบฟอร์ม 6-1 ตัวอย่างแผนการอพยพหนีภัยและการให้ความช่วยเหลือ

สำนักงาน/โรงงาน	สำนักงานใหญ่
สถานที่ที่เตรียมไว้สำหรับการอพยพ (สถานที่นัดพบ)	ที่จอดรถ ด้านหน้าสำนักงานใหญ่
หัวหน้า	ผู้ที่รับผิดชอบ: ผู้จัดการแผนกธุรการ ผู้ช่วย: รองผู้จัดการแผนกธุรการ
บุคคลที่ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและรักษาพยาบาล	ผู้ที่รับผิดชอบ: ผู้จัดการแผนกธุรการ ผู้ช่วย: รองผู้จัดการแผนกธุรการ
โรงพยาบาล	(ชื่อ, ที่อยู่, เบอร์โทรศัพท์) ชื่อ: โรงพยาบาล ที่อยู่: โทร:

ในกรณีที่เป็นภัยธรรมชาติ เช่น แผ่นดินไหวหรือน้ำท่วม อาจมีความเสียหายเกิดขึ้นกับโครงสร้างพื้นฐาน อาทิ เส้นทางการคมนาคมและขนส่ง ทำให้พนักงานไม่สามารถเดินทางกลับบ้านได้และต้องพำนักอยู่ที่อาคารของบริษัทหรือบ้านพักฉุกเฉิน บริษัทจึงจำเป็นต้องเตรียมอาหาร น้ำดื่ม และของใช้ต่างๆ เช่น ผ้าห่ม วิทยุ ให้แก่พนักงาน และแนะนำว่าบริษัทควรมีเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็นสำหรับเก็บกักตุนไว้อย่างเพียงพอต่อพนักงานที่มาพักอาศัยอยู่ในบ้านพักนานประมาณ 3 วัน (แบบฟอร์ม 6-5 หน้า 30)

2) จัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Operation Center: EOC)

เมื่อมีเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อองค์กร องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองต่อสถานการณ์ดังกล่าวอย่างทันทีทันใดเพื่อปกป้องพนักงานและระบบปฏิบัติการ บริษัทต้องไม่ตกอยู่ในสภาวะ

หวั่นวิตกหรือวุ่นวายจนไม่สามารถควบคุมเหตุการณ์ได้ โดยต้องดำเนินการตามปกติและต้องตัดสินใจหาทางออกที่ดีที่สุด ในขณะเดียวกันก็นำมาตรการที่จำเป็นมาใช้เพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์ฉุกเฉินดังกล่าว เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินกิจกรรมดังกล่าวโดยใช้มาตรการการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน องค์กรควรจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินที่สามารถทำหน้าที่เป็นศูนย์กลางการสั่งการ

บริษัทต้องกำหนดกรอบการดำเนินงาน สมาชิก บทบาทหน้าที่ และกระบวนการของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินไว้ล่วงหน้า พร้อมทั้งจัดทำให้เป็นลายลักษณ์อักษรแบบฟอร์ม 6-2 (หน้า 26) จะช่วยองค์กรในการจัดทำกรอบการดำเนินงานของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินของบริษัท

ก) หัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน

หัวหน้าเป็นผู้รับผิดชอบดูแลกิจกรรมทั้งหมดของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินและจำเป็นต้องมีรองหัวหน้า ซึ่งเป็นผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่แทนหัวหน้าในกรณีที่หัวหน้าไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้นอกจากนี้ในคำสั่งแต่งตั้งหัวหน้าต้องมีการตกลงเรื่องอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้าให้ชัดเจน

ข) สมาชิกและบทบาทของสมาชิกศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน

สมาชิกของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินควรได้มาจากการแต่งตั้งและมีวาระการดำเนินงานที่ชัดเจน โดยรายชื่อของสมาชิกศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินต้องได้รับการตรวจสอบว่าเป็นข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัยอยู่ตลอดเวลา สมาชิกมีหน้าที่มารวมตัวกันที่ศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินเมื่อไรก็ตามที่ศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินเรียกตัว สมาชิกของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินต้องได้รับการคัดเลือกในกลุ่มพนักงานที่สามารถไปรวมตัวที่จุดนัดพบได้ทันทีที่ได้รับแจ้ง (แบบฟอร์ม 6-2 (หน้า 25)จะแสดงให้เห็นถึงบทบาทหน้าที่ของสมาชิกศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน 4 ประการ) ในกรณีบริษัทมีขนาดใหญ่ สามารถมอบหมายให้สมาชิกดำเนินการทีมละหนึ่งหน้าที่ โดยองค์กรควรกำหนดขอบเขตและบทบาทหน้าที่ศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินให้เหมาะสมกับความต้องการขององค์กรมากที่สุด

1.การวิเคราะห์และการวางแผน

2.การรวบรวมข้อมูล

3.การดำเนินงานด้านสถานที่

- การควบคุมสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
- การให้ความช่วยเหลือและรักษาพยาบาล
- การรับประกันความปลอดภัยของพนักงาน
- สุขอนามัย
- การขนส่ง

4.ฝ่ายประชาสัมพันธ์ ฝ่ายประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่รายงานสถานะของบริษัทให้ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัทได้รับทราบ

ค) มาตรการการรวมตัวของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน

เมื่อไรที่มีการรวมตัวกันที่ศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินองค์กรต้องตัดสินใจเลือกจุดเริ่มต้นซึ่งเป็นจุดนัดพบให้สมาชิกศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินมารวมตัวกันเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้วางแผนไว้องค์กรสามารถสร้างมาตรการเหล่านี้ตามประเภทและความรุนแรงของสถานการณ์ เช่น แผ่นดินไหวขนาดความรุนแรง 6 ริกเตอร์หรือสัญญาณการเตือนภัยน้ำท่วมที่ประกาศแจ้งออกมาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบ

ง) สถานที่ตั้งของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน

สถานที่นัดพบสมาชิกศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินต้องถูกกำหนดไว้ล่วงหน้า องค์กรควรเตรียมความพร้อมในกรณีที่สำนักงานใหญ่ไม่สามารถเป็นสถานที่ศูนย์กลางในการดำเนินธุรกิจได้อีกต่อไปจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องกำหนดสถานที่ไว้เป็นตัวเลือกในการตั้งศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน โดยศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (รวมทั้งสถานที่สำรองอื่นๆ) ควรมีการจัดเตรียมความพร้อมให้สามารถดำเนินการได้ตลอดเวลาพร้อมทั้งมีอุปกรณ์ที่สำคัญรองรับการดำเนินงาน ได้แก่ อุปกรณ์การสื่อสาร อุปกรณ์ IT อุปกรณ์สำนักงาน และอุปกรณ์เสริมที่จำเป็นต่างๆ

แบบฟอร์ม 6-2 ตัวอย่างศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน

สมาชิก	**บทบาทหน้าที่**	**หน่วยงาน/ชื่อ**	**โทรศัพท์**
	หัวหน้า (และรองหัวหน้า)	ประธานกรรมการ/ ผู้อำนวยการ/ ผู้อำนวยการ/	
	การวิเคราะห์และการวางแผน	แผนก/	
	การให้ข้อมูลข่าวสาร	แผนก/	
	การดำเนินงานด้านสถานที่ (การควบคุมสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความช่วยเหลือและรักษาพยาบาล การรับประกันความปลอดภัยของพนักงาน สุขอนามัยและการขนส่ง)	แผนก/ แผนก/ แผนก/ แผนก/ แผนก/	
	การประชาสัมพันธ์	แผนก/	

มาตรการการรวมตัวของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (EOC)	● *ขนาดความรุนแรง 6 ริกเตอร์หรือประกาศของสัญญาณเตือนน้ำท่วม* ● สัญญาณเตือนน้ำท่วมที่ปรากฏออกมา			
จุดนัดพบ (รวมทั้งสถานที่สำรอง)	ลำดับความสำคัญ	สถานที่ทำงาน	ที่อยู่	โทรศัพท์
	1	สำนักงานใหญ่		--
	2	กสำนักงาน		--
	3	ขโรงงาน		--

3) การรับรองความปลอดภัยของพนักงาน

องค์กรต้องกำหนดมาตรการรับรองความปลอดภัยของพนักงานในบริษัทไว้ล่วงหน้าและต้องแน่ใจว่าเมื่อเกิดเหตุร้ายขึ้น พนักงานทุกคนสามารถปฏิบัติตามมาตรการที่กำหนดไว้ได้อย่างทันที บริษัทควรมีการทดสอบมาตรการดังกล่าวด้วยการฝึกซ้อมปฏิบัติเพื่อแสดงให้เห็นว่าพนักงานปฏิบัติตามขั้นตอนดังกล่าวได้ดีแค่ไหน และต้องใช้เวลานานเท่าไรในการสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยให้แก่พนักงานทุกคน กระบวนการรับรองความปลอดภัยควรระบุและชี้แจงถึงช่องทางการติดต่อสื่อสารที่พนักงานสามารถใช้ในการติดต่อกับบริษัท บริษัทควรกำหนดช่องทางการสื่อสารให้หลากหลาย อาทิ โทรศัพท์มือถือ อีเมล์ และกระดานสนทนาบนอินเตอร์เน็ต เพื่อให้พนักงานสามารถติดต่อกับบริษัทได้ในหลายๆช่องทาง จากภัยพิบัติแผ่นดินไหวครั้งยิ่งใหญ่ถล่มทางฝั่งตะวันออกของประเทศญี่ปุ่นเมื่อเดือนมีนาคม พ.ศ. 2554 นับว่าเป็นบทเรียนครั้งสำคัญ เนื่องจากแผ่นดินไหวครั้งนี้มีความรุนแรงขนาด 9.0 ริกเตอร์ ส่งผลให้เครือข่ายโทรศัพท์มือถือล่มในหลายพื้นที่ และแผ่นดินไหวครั้งดังกล่าวก่อให้เกิดความเสียหายครอบคลุมเป็นบริเวณกว้าง ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้นได้เนื่องจากบริษัทมีช่องทางสื่อสารทางโทรศัพท์เพียงช่องทางเดียว ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทต้องมีช่องทางการสื่อสารอื่นๆ ควบคู่ไปด้วย

แบบฟอร์ม 6-3 (ด้านล่าง) ช่องทางการติดต่อสำหรับพนักงาน ประกอบไปด้วย หน่วยงานของพนักงานแต่ละคน ชื่อ หมายเลขโทรศัพท์ และอีเมล์ โดยแบบฟอร์มนี้สามารถนำมาใช้เป็นรายการตรวจสอบเมื่อบริษัทต้องการสร้างความมั่นใจด้านความปลอดภัยแก่พนักงาน

แบบฟอร์ม 6-3 ตัวอย่างช่องทางการติดต่อในกรณีฉุกเฉิน

หน่วยงาน	ชื่อ	หมายเลขโทรศัพท์	อีเมลล์	สถานะความปลอดภัย (ให้ระบุในกรณีฉุกเฉิน)
แผนก				
แผนก				
แผนก				

4.) ยืนยันความปลอดภัยเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง

เมื่อภัยพิบัติก่อให้เกิดความเสียหายครอบคลุมเป็นบริเวณกว้างทั่วทั้งภูมิภาค โครงสร้างพื้นฐาน เช่น ระบบคมนาคมและการขนส่ง อาจได้รับความเสียหาย บริษัทต้องตัดสินใจว่าจะอนุญาตให้พนักงานงานเดินทางกลับบ้านหรือไม่ หรือต้องพักอยู่ที่บริษัท ดังนั้นบริษัทต้องเฝ้าติดตามสถานการณ์ด้านภัยพิบัติและสภาพการคมนาคมเพื่อความปลอดภัยของพนักงาน

5) การควบคุมสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และการป้องกันภัยที่อาจเกิดตามมาหลังจากการเกิดภัยพิบัติครั้งแรก

เมื่อเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นและสร้างความความเสียหายให้แก่บริษัท องค์กรต้องควบคุมสถานการณ์ให้สงบเรียบร้อยเพื่อสร้างความมั่นใจในความปลอดภัยให้แก่พนักงานและป้องกันภัยที่อาจเกิดตามมาหลังจากการเกิดภัยพิบัติครั้งแรก ตัวอย่างการสร้างเสถียรภาพของสถานการณ์ดังกล่าว ได้แก่ การควบคุมเพลิงไหม้และการรั่วไหลของสารเคมีอันตราย

6) การสำรวจความเสียหาย

เมื่อสถานการณ์กลับคืนสู่สภาวะปกติและได้รับการป้องกันด้านความปลอดภัยแล้ว องค์กรควรสำรวจความเสียหายที่เกิดขึ้นกับบริษัทอย่างทันที บริษัทจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับการซ่อมแซมในสิ่งที่จำเป็นและดำเนินการเรื่องแผนการกู้คืนระบบ หลังจากนั้น ต้องเริ่มดำเนินการฟื้นฟูสถานการณ์ให้กลับคืนสู่สภาวะปกติทันทีที่เป็นไปได้ ตัวอย่างแบบฟอร์มสำรวจความเสียหายในแบบฟอร์ม 6-6

7) การคุ้มครองทรัพย์สิน

หลังจากทราบผลการสำรวจความเสียหายที่เกิดขึ้นแล้ว องค์กรต้องดำเนินการด้านการดูแลและรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกและอุปกรณ์ต่างๆ ตัวอย่างเช่น องค์กรต้องใช้มาตรการเพื่อป้องกันความเสียหายที่สามารถกระจายไปสู่วงกว้างและป้องกันไม่ให้ทรัพย์สินถูกลักขโมย

8) การรวบรวมและแบ่งปันข้อมูล

เมื่อภัยพิบัติเกิดขึ้นในพื้นที่ขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องหาข้อมูลจากสื่อต่างๆ เช่น โทรทัศน์ วิทยุ และอินเตอร์เน็ต:

- รายละเอียดของภัยพิบัติ
- ความเสียหายที่เกิดขึ้นในพื้นที่นั้นๆ เช่น สาธารณูปโภคพื้นฐานหรือสภาพการคมนาคม
- การเตือนภัยและสัญญาณเตือนภัยจากรัฐบาลกลางหรือหน่วยงานท้องถิ่น

บริษัทควรติดต่อสื่อสารกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง เช่น ซัพพลายเออร์ลูกค้า หน่วยงานราชการและสถาบันการเงิน เพื่อรวบรวมและแบ่งปันข้อมูลความเสียหายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ และเพื่อรักษาความสัมพันธ์ทางธุรกิจกับพันธมิตรขององค์กร ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องอัพเดตสถานะและข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับแผนการฟื้นฟูสถานการณ์ให้พันธมิตรทางธุรกิจขององค์กรได้รับทราบ ในขณะเดียวกันองค์กรก็ควรดำเนินการฟื้นฟูสถานการณ์ตามแผนดังกล่าวควบคู่ไปด้วย แบบฟอร์ม 6-4 เป็นตัวอย่างข้อมูลสำหรับการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

แบบฟอร์ม 6-4 ตัวอย่างข้อมูลสำหรับการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

พันธมิตรทางธุรกิจ	**ชื่อ**	**โทรศัพท์**	**อีเมล์**	**สถานะ (ให้ระบุเมื่อเกิดภัยพิบัติ)**
ซัพพลายเออร์(วัสดุอุปกรณ์และชิ้นส่วนการผลิต)				
ผู้จัดหาบริการด้านโลจิสติกส์				
บริษัทที่ให้บริการด้านการบำรุงรักษาอุปกรณ์				
ลูกค้า				
สถาบันทางการเงิน				
หน่วยงานราชการและ ข้าราชการท้องถิ่น				
ผู้จัดหาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน				

แบบฟอร์ม 6-5 รายการสินค้าคงคลังสาหรับเหตุภัยพิบัติ

ประเภท	รายการ	จำนวนรายการที่ต้องเตรียมพร้อม
อาหาร/น้ำดื่ม	น้ำดื่ม	3 ลิตรต่อคนซึ่งใช้ดื่มเป็นเวลา 3 วัน
	อาหารในภาวะฉุกเฉิน	อาหารสำหรับ 1 คนซึ่งเพียงพอสำหรับบริโภคเป็นเวลา 3 วัน
เครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็น	ของใช้สำหรับสุขอนามัย (ได้แก่กระดาษชำระกระดาษชำระเปียกและกระดาษชำระที่ใช้ในห้องน้ำเป็นต้น)	สำหรับใช้เป็นเวลา 3 วัน
	ของใช้ภายในบ้าน	เพียงพอต่อจำนวนคน
	ห้องน้ำเคลื่อนที	สำหรับใช้เป็นเวลา 3 วัน
	ถุงพลาสติกเทปกาว	เท่ากับจำนวนคน
	ผ้าห่มและถุงนอน	เท่ากับจำนวนคน
	ถังแก๊สและเตาแก๊สเคลื่อนที่	สำหรับใช้เป็นเวลา 3 วัน
	หม้อและกาต้มน้ำ	อย่างละ 3 ใบ
	เครื่องทำความร้อนชนิดพกพา	สำหรับใช้เป็นเวลา 3 วันต่อคน
	เครื่องทำความร้อนโดยใช้น้ำมันและน้ำมัน	เชื้อเพลิงสำหรับใช้เป็นเวลา 3 วัน
ยาและเวชภัณฑ์	ชุดเครื่องมือปฐมพยาบาล	เท่ากับจำนวนคน
	เปลหามที่สามารถพับได้	3 เปล
เครื่องมือ	เครื่องมือ (ชะแลง, คีม, ค้อน, พลั่ว, เทปผ้า, บันไดที่สามารถพับได้)	อย่างละ 3 อัน
	หมวกกันน็อกและถุงมือ	เท่ากับจำนวนคน
	เสื่อพลาสติกและผ้าเต้นทำหลังคา	3 แผ่น (10×10 ม.)
	ถังขยะ ถังน้ำ	อย่างละ 3 ใบ
อุปกรณ์เสริมเพื่อใช้ส่งคนกลับบ้าน	เสื้อกันฝน	เท่ากับจำนวนคน
	แผนที่	เท่ากับจำนวนคน
การรวบรวมข้อมูล, การสื่อสาร	วิทยุแบตเตอรี่ (ชนิดแห้ง)	อย่างละ 3 เครื่อง/อัน
	อุปกรณ์ชาร์ตแบตเตอรี่โทรศัพท์มือถือ	อย่างละ 3 ชุด
	เครื่องกระจายเสียง	3 เครื่อง
อื่นๆ	เครื่องกำเนิดไฟฟ้า, เชื้อเพลิงสำหรับเครื่องกำเนิดไฟฟ้า	เชื้อเพลิง 2 หน่วยซึ่งใช้เป็นเวลา 3 วัน

แบบฟอร์ม 6-6 แบบฟอร์มสำรวจความเสียหาย

ตำแหน่งพื้นที่ที่สำรวจ		
อาการบาดเจ็บ	พนักงานที่ได้รับบาดเจ็บ	ชื่อ-สกุล:
ความเสียหายต่ออาคาร	ลักษณะภายนอก	ใหญ่ ▪ ปานกลาง ▪ เล็ก ▪ ไม่ระบุ
	ลักษณะภายใน	ใหญ่ ▪ ปานกลาง ▪ เล็ก ▪ ไม่ระบุ
	ทางเข้ามีความปลอดภัย	ใช่ ▪ ไม่ใช่
ความเสียหายต่อทรัพย์สิน	อุปกรณ์	(อุปกรณ์ที่ได้รับความเสียหาย / จำนวนรายการ)
	อุปกรณ์การสื่อสาร	(อุปกรณ์ที่ได้รับความเสียหาย / จำนวนรายการ)
	อุปกรณ์/เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ	(อุปกรณ์ที่ได้รับความเสียหาย / จำนวนรายการ)
	สิ่งของเครื่องใช้ต่างๆ	(สิ่งของเครื่องใช้ที่ได้รับความเสียหาย/จำนวนรายการ)
	ยานพาหนะ	(ยานพาหนะที่ได้รับความเสียหาย / จำนวนรายการ)
ความเสียหายต่อสาธารณูปโภคพื้นฐาน	ไฟฟ้า	มี ▪ ไม่มี
	แก๊ส	มี ▪ ไม่มี
	น้ำ	มี ▪ ไม่มี
	โทรศัพท์	มี ▪ ไม่มี
	โทรศัพท์มือถือ	มี ▪ ไม่มี
	อินเตอร์เน็ต	มี ▪ ไม่มี
เหตุการณ์ใกล้เคียง	ไฟไหม้	มี ▪ ไม่มี
	อื่นๆ	
ความต่อเนื่องทางธุรกิจ		ได้รับผลกระทบ ▪ ไม่ได้รับผลกระทบ
ผู้มาเยี่ยม		(คนที่ได้รับบาดเจ็บ)
อื่นๆ		

<u>ขั้นตอนที่ 7 : กลยุทธ์การทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้สามารถเริ่มต้นใหม่ได้อย่างรวดเร็ว</u>

ในขั้นตอนที่ 7 องค์กรต้องกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อให้กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ ดำเนินต่อไปได้ภายในระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจที่กำหนดดังนั้นองค์กรต้องกำหนดและจัดเตรียมทรัพยากรสำคัญทั้งภายในและภายนอกที่จำเป็นต่อการฟื้นฟูการดำเนินการดังกล่าว

กระบวนการวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจให้กลับคืนสู่ภาวะปกติประกอบด้วยแนวคิดหลัก 3 ประการ โดยองค์กรจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เหล่านี้ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจให้กลับคืนสู่ภาวะปกติภายในระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจที่กำหนด

แนวคิดที่ 1:การฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจในสถานที่ที่ได้รับความเสียหายหรือได้รับผลกระทบ

แนวคิดที่ 2:การฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจในสถานที่สำรอง (อาจเป็นภายในโรงงานหรืออู่นอกโรงงาน)

แนวคิดที่ 3:การฟื้นฟูกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจโดยใช้วิธีการทางเลือก (หรือวิธีแก้ปัญหาชั่วคราว)

กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของขององค์กรอาจรวมทั้ง 3 แนวคิดเข้าด้วยกันในการลงมือปฏิบัติจริง

ในระยะเริ่มต้นของการวางแผนฟื้นฟู องค์กรต้องตัดสินใจว่าธุรกิจจะเริ่มนำงกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจมาใช้กับพื้นที่ไหนของบริษัท ตัวเลือกแรกคือนำมาใช้กับสถานที่ที่ได้รับความเสียหายหรือได้รับผลกระทบ และอีกตัวเลือกหนึ่งคือนำมาใช้กับสถานที่สำรอง แผนขององค์กรควรรองรับสถานที่ทั้ง 2 แบบ โดยบริษัทควรเตรียมแผนที่สามารถรองรับสถานการณ์ในกรณีที่สถานที่หลัก เช่น สำนักงานใหญ่หรือโรงหลักไม่สามารถใช้การได้ สำหรับเอสเอ็มอีซึ่งมีทรัพยากรค่อนข้างจำกัดอาจจะมีความยากลำบากในการเตรียมแผนเพื่อรองรับสถานที่สำรอง ดังนั้น เอสเอ็มอีอาจจะมีแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ เพื่อฟื้นฟูการดำเนินการในสถานที่ที่ได้รับความเสียหายเพียงอย่างเดียว แต่อย่างไรก็ตาม เอสเอ็มอีก็ต้องพึงระลึกอยู่เสมอว่าเมื่อองค์กรไม่มีแผนสำรองในกรณีที่สถานที่หลักได้รับความเสียหาย องค์กรจะต้องหยุดชะงักทันทีหรือไม่ ดังนั้นนอกจากการวางแผนระยะกลางและแผนระยะยาวแล้ว เอสเอ็มอีควรหาวิธีการจัดการความเสี่ยงนี้ที่อาจเกิดขึ้นด้วย ซึ่งขั้นตอนนี้ไม่ได้เป็นแค่การจัดทำเอกสารเพียงอย่างเดียว แต่เจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารระดับสูงต้องตัดสินใจว่าแผนที่จะนำมาใช้ จะทำที่ไหน ทำอย่างไรเพื่อจะกู้สถานการณ์ที่มีความสำคัญของกิจกรรมเมื่อเกิดการหยุดชะงักของธุรกิจ

แบบฟอร์ม 7-1 (หน้า 33) เป็นฟอร์มสรุปกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจสำหรับองค์กร กรอกรายละเอียดให้สมบูรณ์โดยใช้แนวคิด 3 แนวคิดด้านบน จากนั้นให้กรอกกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจที่องค์กรเลือกลงในคอลัมน์ที่กำหนดให้

แนวคิดที่ 1: เริ่มจากการนำกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้เพื่อฟื้นฟูการดำเนินการในสถานที่ที่ได้รับความเสียหาย/ผลกระทบ องค์กรต้องเริ่มจากการฟื้นฟูทรัพยากรที่ได้รับความเสียหาย สำหรับการซ่อมแซมอุปกรณ์และเครื่องจักรต่างๆ ที่ได้รับความเสียหายอาจต้องขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก เช่น บริษัทก่อสร้าง หรือบริษัทผู้ผลิตเครื่องจักร ส่วนระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน อาทิ ไฟฟ้า แก๊ส น้ำ ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องฟื้นฟู การฟื้นฟูระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของบริษัทเป็นปัจจัยสำคัญในการฟื้นฟูธุรกิจให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ ดังนั้นองค์กรต้องประเมินว่าบริษัทจะสามารถฟื้นฟูระบบสาธารณูปโภคดังกล่าวได้เร็วแค่ไหน และหลังจากนั้นก็ปรับแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจให้สอดคล้องกัน

แนวคิดที่ 2: เป็นการนำกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจมาใช้ในการฟื้นฟูการดำเนินการในสถานที่สำรอง สถานที่สำรองควรอยู่ห่างไกลมากพอที่จะไม่ได้รับผลกระทบจากจุดที่เกิดภัยพิบัติ องค์กรต้องมั่นใจว่าระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานที่จำเป็นของบริษัทไม่ได้รับความเสียหายและใช้การได้ตามปกติในสถานที่สำรอง ทรัพยากรสำคัญ อาทิ อาคาร เครื่องมืออุปกรณ์และเครื่องจักร มีการจัดเตรียมให้พร้อมใช้งาน นอกจากนี้องค์กรต้องพิจารณาถึงวิธีการเคลื่อนย้ายพนักงาน วัตถุดิบและชิ้นส่วนการผลิตต่างๆ ไปยังพื้นที่ดังกล่าวด้วย รวมทั้งต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานภายนอกไว้ล่วงหน้าเพื่อการดำเนินการดังกล่าวให้ประสบผลสำเร็จ

แนวคิดที่ 3: แนวคิดนี้มุ่งเน้นการทำให้กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจสามารถดำเนินการได้โดยอาศัยวิธีการอื่น แนวคิดนี้เกิดจากการผสมผสานระหว่างแนวคิดที่ 1 และแนวคิดที่ 2 ตัวอย่างเช่น การนำอุปกรณ์เก่าๆ ที่เก็บสำรองไว้มาใช้แทนเครื่องมืออุปกรณ์ใหม่ๆที่ได้รับความเสียหาย การทำงานด้วยมือแทนระบบการทำงานอัตโนมัติหากระบบไอทีขัดข้อง บริษัทต้องระบุทางเลือกที่เหมาะสมกับระบบการดำเนินงานของบริษัทให้มากที่สุด นอกจากนี้บริษัทต้องระบุความช่วยเหลือที่ต้องการจากหน่วยงานภายนอกให้ชัดเจนด้วย

แบบฟอร์ม 7-1 สรุปกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สรุปกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ				
ลำดับความสำคัญ	**โครงร่างกลยุทธ์**	**กิจกรรมที่ต้องการฟื้นฟู**	**ทรัพยากรหลักที่อาจทำให้เกิดการติดขัด (คอขวด)**	**ความช่วยเหลือที่จำเป็นจากพันธมิตร**
กลยุทธ์ที่ 1: การฟื้นฟูสถานที่ที่ได้รับความเสียหาย/ผลกระทบ				
	(ตัวอย่าง) การฟื้นฟูอาคารสถานที่และเครื่องมืออุปกรณ์ที่ได้รับความเสียหายและการนำการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม (PA) มาใช้ใหม่			
กลยุทธ์ที่ 2: การฟื้นฟูสถานที่สำรอง				
	(ตัวอย่าง) จัดตั้งสถานที่สำรอง อาทิ โรงงาน สำนักงาน หรือที่ทำงาน			
	(ตัวอย่าง) การจัดตั้งศูนย์สำรองระบบข้อมูลและ IT			
กลยุทธ์ที่ 3: การฟื้นฟูโดยใช้วิธีการแบบผสมผสาน				
	(ตัวอย่าง) การใช้วิธีการดั้งเดิม หรือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์เก่าๆ ที่สำรองไว้แทน			
กลยุทธ์อื่นๆ				

ในแบบฟอร์ม 7-1 (หน้า 33) กำหนดกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจและระบุทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการดำเนินการตามกลยุทธ์ดังกล่าว ส่วนในแบบฟอร์ม 7-2 (ด้านล่าง)จะให้องค์กรกำหนดทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อกลยุทธ์แต่ละกลยุทธ์ที่องค์กรได้ระบุในแบบฟอร์ม 7-1 สำหรับแบบฟอร์ม 7-2 องค์กรอาจจะใช้วิธีการแยกแบบฟอร์ม หนึ่งแบบฟอร์มต่อหนึ่งกลยุทธ์ ในแถบบนของแบบฟอร์ม 7-2ให้กรอกการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมและโครงสร้างกลยุทธ์ สำหรับคอลัมน์ประเภทของทรัพยากรจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ทรัพยากรภายในบริษัท สาธารณูปโภคพื้นฐาน และคู่ค้าทางธุรกิจ (เช่นเดียวกับแบบฟอร์ม 3-1)

แบบฟอร์ม 7-2 ฟอร์มการวางแผนกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ลำดับความสำคัญของกิจกรรม		**โครงร่างกลยุทธ์**				
ประเภทของทรัพยากร	**ทรัพยากร**	**สิ่งที่ต้องดำเนินการ**	**รายละเอียดของมาตรการ**	**ระยะเวลาการดำเนินการ**		**หน่วยงานที่รับผิดชอบ**
				ระยะสั้น	**ระยะกลาง-ระยะยาว**	
ทรัพยากรภายในองค์กร	อาคาร					
	อุปกรณ์และเครื่องจักร					
	สินค้าคงคลัง					
	บุคคล					
	ระบบไอที					
	อื่นๆ					
สาธารณูปโภคพื้นฐาน	ไฟฟ้า แก๊ส น้ำ					
	โทรศัพท์ / การสื่อสาร					
	การคมนาคม / ถนน					
	อื่นๆ					
คู่ค้าทางธุรกิจ	ซัพพลายเออร์					
	ลูกค้า					
	อื่นๆ					

ต่อมา ให้องค์กรระบุมาตรการที่จำเป็นต่อทรัพยากรแต่ละประเภทลงในคอลัมน์ที่ให้มา ในขั้นตอนนี้องค์กรควรจะตรวจสอบผลการประเมินความเสียหายของทรัพยากรในแบบฟอร์ม 4-2 ซึ่งในคอลัมน์ที่ 8 จะเป็นทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อความสำเร็จของระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ สำหรับมาตรการที่นำมาใช้กับทรัพยากรต่างๆ องค์กรควรกำหนดว่าจะนำมาใช้เพื่อป้องกันความเสียหายทางธุรกิจ หรือบรรเทาและฟื้นฟูความเสียหาย

องค์กรควรตรวจสอบทรัพยากรที่มีความจำเป็นต่อการกำหนดระยะเวลาในการฟื้นฟูธุรกิจกลับสู่สภาวะปกติอย่างระมัดระวัง สิ่งที่ต้องให้ความสนใจมากเป็นพิเศษ คือองค์กรต้องหาทางให้ทราบว่าจะใช้เวลาเท่าไรที่จะนำทรัพยากรที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กรมาใช้ประโยชน์ได้อย่างทันที ดังนั้นองค์กรต้องปรับระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ และแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจให้ยืดหยุ่นต่อทรัพยากรดังกล่าว นอกจากนี้ให้ระบุระยะเวลาการดำเนินการของแต่ละมาตรการว่าต้องดำเนินการในระยะสั้น (1 ปี) หรือต้องการดำเนินการในระยะกลางถึงระยะยาว (2-3 ปีหรือมากกว่านั้น) รวมทั้งระบุหน่วยงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว เมื่อองค์กรได้แต่งตั้งหน่วยงานที่รับผิดชอบและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินการในแบบฟอร์ม 7-2 เรียบร้อยแล้ว องค์กรสามารถนำแบบฟอร์มนี้ไปใช้ในการติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการตามมาตรการดังกล่าว จากที่กล่าวมาแล้วขั้นต้นว่าขั้นตอนนี้ไม่ได้เป็นแค่จัดทำเอกสารเพียงอย่างเดียว แต่รวมไปถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารจัดการระหว่างเจ้าของธุรกิจหรือผู้บริหารร่วมกับทีมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทีมผู้บริหารระดับสูงต้องนำทักษะความเป็นผู้นำมาใช้ในการดำเนินการตามแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

คู่ค้าทางธุรกิจเป็นผู้ที่มีบทบาทความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจและแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กร เนื่องจากคู่ค้าทางธุรกิจเป็นผู้ที่ไม่ได้อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร บทบาทของคู่ค้าทางธุรกิจต่อความต่อเนื่องทางธุรกิจขององค์กรขึ้นอยู่กับระดับความสัมพันธ์ทางธุรกิจระหว่างองค์กรกับคู่ค้า ซึ่งองค์กรสามารถตรวจสอบโดยการถามเกี่ยวกับมาตรการด้านการเตรียมพร้อมต่อการบริหารจัดการด้านภัยพิบัติและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของคู่ค้า ดูว่าคู่ค้าให้ความสนใจหรือเพิกเฉยต่อเรื่องดังกล่าว หากคู่ค้าให้ความสนใจต่อเรื่องนี้ ก็จะเป็นผลดีกับทั้งสองฝ่ายที่จะได้แบ่งปันกิจกรรมเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภัยพิบัติและการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และเป็นการดีอย่างยิ่งถ้าทั้งสองฝ่ายจะจัดประชุมร่วมกันเกี่ยวกับประเด็นดังกล่าวเป็นประจำ

<u>ขั้นตอนที่</u> <u>8: ***การเตรียมพร้อมด้านการเงิน***</u>

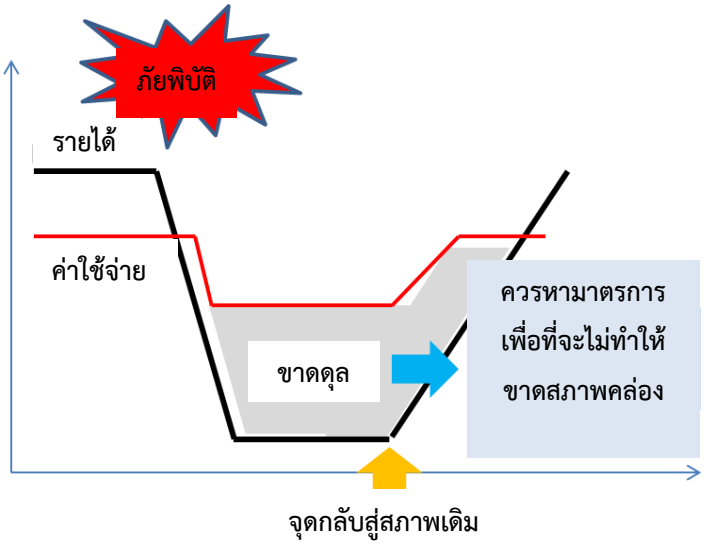
ถ้าธุรกิจต้องหยุดดำเนินการเป็นเวลา 1 ถึง 2 เดือน สถานะทางการเงินจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดได้หรือไม่ วัตถุประสงค์ของขั้นตอนนี้คือแสดงให้เห็นสถานะทางการเงินของธุรกิจในกรณีที่การดำเนินการต้องหยุดชะงัก รวมทั้งการกำหนดมาตรการป้องกันการล้มละลายไว้ล่วงหน้าในช่วงที่ธุรกิจไม่มีรายได้ ถ้าการดำเนินการต้องหยุดชะงัก ธุรกิจไม่มีรายได้ แต่ในขณะเดียวกันก็ยังคงมีค่าใช้จ่ายตามปกติ อาทิ เงินเดือนพนักงาน และค่าเช่าต่างๆ และถ้าในกรณีที่สิ่งอำนวยความสะดวกได้รับความเสียหาย ธุรกิจก็ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมและฟื้นฟูอุปกรณ์ดังกล่าว ในขั้นตอนนี้ ธุรกิจต้องคำนวณค่าใช้จ่ายที่จำเป็นต้องใช้ในระหว่าง

ได้รับความเสียหายไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้ รวมทั้งการกำหนดมาตรการทางการเงินเพื่อนำมาใช้หาเงินทุนในส่วนที่บริษัทยังขาดอยู่การวิเคราะห์ทางการเงินสามารถช่วยองค์กรให้:

- ทราบว่ารายได้ขององค์กรจะลดลงเท่าไรถ้าต้องหยุดดำเนินการอย่างชะงักงัน (ส่วนที่ 1)
- ประเมินต้นทุนในการฟื้นฟูธุรกิจ (ส่วนที่ 2)
- ประเมินค่าใช้จ่ายที่จำเป็นของระหว่างที่ธุรกิจหยุดชะงัก (ส่วนที่ 3)
- คำนวณเงินทุนในส่วนที่ธุรกิจยังขาดแคลนอยู่ (ส่วนที่ 4)

จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ขอแนะนำให้ธุรกิจมีเงินทุนสำรองในรูปแบบของเงินสดและเงินฝากซึ่งมีมูลค่าเท่ากับรายได้1 เดือนของบริษัท

ธุรกิจสามารถประเมินสถานะทางการเงินโดยใช้แบบฟอร์ม 8-1



รูปภาพ 8-1 สถานะทางการเงินระหว่างที่บริษัทหยุดชะงัก

(1) ตรวจสอบเงินทุนที่บริษัทมีอยู่

องค์กรควรตรวจสอบเงินทุนที่องค์กรสามารถนำมาใช้เป็นเงินสำรองระหว่างที่ธุรกิจหยุดชะงักประการแรก กรอกจำนวนเงินทุนทั้งหมดที่มีอยู่ลงในแบบฟอร์ม 8-1 (หน้า 37) เงินทุนดังกล่าวรวมไปถึง เงินสด เงินฝาก และ หลักทรัพย์ระยะสั้น หรืออาจรวมไปถึงเงินทุนส่วนตัวจากเจ้าของบริษัทด้วย ลำดับต่อไปให้ตรวจสอบนโยบายการประกันภัยของบริษัท ตรวจสอบประเภทของประกันภัยที่มีอยู่ รวมทั้งรายละเอียดของประกันภัยว่าครอบคลุมภัยพิบัติหรือสถานการณ์ดังกล่าวหรือไม่ และตรวจสอบถึงขอบเขตความคุ้มครองของประกันภัยว่ามากน้อยแค่ไหน นอกจากนี้ต้องตระหนักอยู่เสมอว่าบริษัทประกันภัยต้องใช้เวลาในการตรวจสอบความเสียหายและการเจรจาต่อรองก่อนตกลงจ่ายค่าเสียหาย

บรรทัดสุดท้ายของแบบฟอร์ม 8-1 แสดงให้เห็นจำนวนเงินทุนทั้งหมดที่บริษัทมีอยู่ (ก)

แบบฟอร์ม 8-1 เงินทุนที่บริษัทมีอยู่ (ตัวอย่าง)

ประเภท	**จำนวน**	**อื่นๆ**
เงินสด และเงินฝาก	100,000	
ประกันภัย	50,000	ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว
เงินทุนที่บริษัทมีอยู่ (ก)	**150,000**	

(2) ประเมินต้นทุนในการฟื้นฟูธุรกิจ

ขั้นตอนต่อมา ประเมินค่าใช้จ่ายที่บริษัทจำเป็นต้องใช้ในระหว่างที่บริษัทได้รับความเสียหายและหยุดดำเนินการ เมื่อองค์กรได้ประเมินความเสียหายและกำหนดระยะเวลาในการฟื้นฟูทรัพยากรสำคัญให้กลับคืนสู่สภาวะปกติตามขั้นตอนที่ 4, 5, 6 และขั้นตอนที่ 7 ตอนนี้องค์กรต้องประเมินค่าใช้จ่ายที่ต้องใช้เพื่อซ่อมแซมและฟื้นฟูทรัพยากรที่ได้รับความเสียหาย เนื่องจากทรัพยากรดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นต่อ กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจให้กลับมาดำเนินการใหม่ได้อีกครั้ง ดังนั้นองค์กรต้องประเมินต้นทุนที่ใช้ในการฟื้นฟูทรัพยากรหลักแต่ละประเภทตามแบบฟอร์ม 8-2 ตัวอย่างทรัพยากรหลัก ได้แก่ อาคาร อุปกรณ์และเครื่องจักร สิ่งของเครื่องใช้ และรายการสิ่งของคงคลัง โดยให้ระบุค่าใช้จ่ายโดยรวมที่คาดว่าจะใช้ในการฟื้นฟูทรัพยากรแต่ละประเภท บรรทัดสุดท้ายของแบบฟอร์ม 8-2 แสดงให้เห็นต้นทุนทั้งหมดที่คาดว่าจะใช้ในการฟื้นฟูธุรกิจ (ข)

แบบฟอร์ม 8-2 ต้นทุนในการฟื้นฟูธุรกิจ

ต้นทุนในการฟื้นฟูธุรกิจ	**จำนวน**	**อื่นๆ**
อาคาร	10,000	
อุปกรณ์และเครื่องจักร	5,000	
สิ่งของเครื่องใช้	5,000	
รายการสิ่งของคงคลัง	5,000	
ต้นทุนทั้งหมดที่ใช้ในการฟื้นฟูธุรกิจ (ข)	**25,000**	

(3) สรุปค่าใช้จ่ายประจำ

ระหว่างที่การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก บริษัทมีค่าใช้จ่ายประจำหลายอย่าง ค่าใช้จ่ายดังกล่าวรวมไปถึงต้นทุนคงที่ (Fixed costs) ซึ่งได้แก่ เงินเดือนพนักงาน ค่าเช่าอสังหาริมทรัพย์ ค่าเช่าโกดังสินค้า นอกจากนี้ยังมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับต้นทุนแปรผัน(Variable costs) เช่นค่าใช้จ่ายในการใช้หนี้ ดังนั้นองค์กรต้องทราบค่าใช้จ่ายในแต่ละเดือนระหว่างที่บริษัทหยุดดำเนินการ ในแบบฟอร์ม 8-3 ให้กรอกรายการค่าใช้จ่ายและจำนวนค่าใช้จ่ายทั้งหมด ในบรรทัดสุดท้ายของแบบฟอร์มแสดงให้เห็นค่าใช้จ่ายปกติ/พื้นฐานทั้งหมด (ค)

แบบฟอร์ม 8-3 ค่าใช้จ่ายประจำ

ค่าใช้จ่ายประจำ	**จำนวน**	**อื่นๆ**
เงินเดือนพนักงาน		
ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบ		
ค่าเช่า		
อื่นๆ		
ค่าใช้จ่ายทั้งหมด(ค)		

(4) ประเมินสถานะของเงินสดหมุนเวียน

เมื่อองค์กรดำเนินการตามขั้นตอนที่ 1ขั้นตอนที่ 2และขั้นตอนที 3เรียบร้อยแล้ว องค์กรจะได้ข้อมูลเกี่ยวกับเงินทุนที่บริษัทมีอยู่ (ก)ต้นทุนในการฟื้นฟูธุรกิจ (ข)และค่าใช้จ่ายประจำ (ค)ต่อมาให้กรอกเงินทุนและค่าใช้จ่ายดังกล่าวลงในแบบฟอร์ม 8-4หลังจากนั้นให้คำนวณงบดุล โดยที่ใช้สูตร ก-ข-คถ้าผลที่ได้ติดลบแสดงว่าองค์กรมีเงินทุนที่สำรองไว้ไม่เพียงพอ แต่ถ้าเป็นบวกแสดงว่าองค์กรมีเงินทุนเพียงพอที่จะรอดพ้นจากอุปสรรคดังกล่าว

แบบฟอร์ม 8-4 สถานะทางการเงิน

เงินทุนที่บริษัทมีอยู่ (ก)	
ต้นทุนในการฟื้นฟูธุรกิจ (ข)	
ค่าใช้จ่ายประจำ(ค)	
งบดุล (=ก-ข-ค)	

(5) มาตรการทางการเงิน

ในแบบฟอร์ม 8-4 ถ้าผลลัพธ์ที่ได้ติดลบแสดงว่าองค์กรมีเงินทุนไม่เพียงพอ ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องนำมาตรการทางการเงินมาใช้หาเงินทุนในส่วนที่ยังขาดอยู่ ซึ่งองค์กรอาจจะใช้วิธีการกู้ยืมเงินจากธนาคารหรือไม่ก็ตัดต้นทุนที่ไม่จำเป็นออกไปเพื่อลดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัท โดยปกติแล้วหน่วยงานราชการของประเทศและหน่วยงานราชการท้องถิ่นจะให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่ เอสเอ็มอีที่ประสบปัญหาพิบัติ ด้วยการปล่อยเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำแก่เอสเอ็มอีที่ประสบภัยดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องศึกษาแหล่งเงินทุนสนับสนุนต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร

แบบฟอร์ม 8-5 ตัวอย่างมาตรการทางการเงิน

มาตรการทางการเงิน	จำนวน	รายละเอียด
(ตัวอย่าง) การยืมเงินจากธนาคาร	100,000	เช็คจำนวนเงินทุกเดือนธันวาคมของทุกปี
(ตัวอย่าง) เงินกู้สำหรับผู้ประสบภัย	150,000	นำมาใช้เมื่อบริษัทประสบพายุไต้ฝุ่น

<u>ขั้นตอนที่ 9: การซ้อมแผนเพื่อให้แผนสามารถนำไปใช้ปฏิบัติงานได้จริง</u>

ในขั้นตอนที่ 5 6 และ 7 องค์กรได้วางกลยุทธ์การบริหารความต่อเนื่องในรูปแบบต่างๆไว้แล้ว ลองตอบคำถามดังต่อไปนี้ องค์กรมีความมั่นใจแค่ไหนที่จะตอบว่า “ใช่” กับแผนการดังกล่าว

- ✓ พนักงานทั้งหมด (รวมทั้งผู้มาเยือน) สามารถอพยพเคลื่อนย้ายได้ในทันทีขณะเกิดเหตุการณ์อย่างปลอดภัยตามแผนอพยพที่วางไว้หรือไม่
- ✓ พนักงานทั้งหมดสามารถใช้หมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉินที่ได้แจ้งไว้เพื่อยืนยันสถานะความปลอดภัยของตนเองได้หรือไม่
- ✓ สมาชิกศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินสามารถรวมตัวกันในสถานที่นัดหมายอย่างทันเวลาและปฏิบัติตามแผนที่ได้รับมอบหมายได้หรือไม่

การวางแผนและการนำแผนไปปฏิบัติในสถานการณ์จริงเป็นเรื่องที่ยาก แผนการบริหารความต่อเนื่องในรูปแบบต่างๆขององค์กรจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพและสามารถนำใช้จริงได้ในกรณีที่เกิดเหตุฉุกเฉิน การฝึกซ้อมมีเป้าหมายเพื่อให้แน่ใจว่าแผนต่างๆสามารถนำไปใช้ได้จริงและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การฝึกซ้อมไม่ได้มีขึ้นเพื่อทดสอบประสิทธิภาพการทำงานเท่านั้น แต่ยังถือเป็นการให้ความรู้ ฝึกฝน พัฒนาความรู้ความชำนาญ ตลอดจนทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติตามแผนและขั้นตอนที่ได้รับการฝึกซ้อมมาในกรณีที่เกิดเหตุร้าย

การฝึกซ้อมมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- การซ้อมแผนอพยพ (Evacuation Drills) เป็นการฝึกซ้อมความรวดเร็วและความปลอดภัยในการอพยพไปยังสถานที่ๆเตรียมไว้แบบฉับพลัน
- การซ้อมระบบยืนยันความปลอดภัย (Safety Confirmation Exercises) ทดสอบและฝึกซ้อมโทรศัพท์ฉุกเฉินให้แก่พนักงานเพื่อยืนยันสถานะความปลอดภัยของพวกเขา

- การฝึกซ้อมของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Operation Center: EOC) คือ การทดสอบและฝึกซ้อมการมารวมตัวกันของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Operation Center: EOC) ตลอดจนการทำงานตามบทบาทที่ได้รับมอบหมายของสมาชิกศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (Emergency Operation Center: EOC)
- การฝึกการใช้ข้อมูลสำรอง (Backup Data Recovery Exercise) เป็นการทดสอบและฝึกฝนการฟื้นฟูโดยใช้ข้อมูลสำรองที่เก็บไว้
- การฝึกซ้อมการเริ่มดำเนินงานใหม่ (Operational Restart Exercise) คือ การทดสอบและฝึกซ้อมการกลับมาดำเนินงานตามปกติภายหลังจากที่การทำงานถูกทำให้หยุดชะงักไป
- การซ้อมดำเนินงานในสถานที่สำรอง(Alternative Site Launch Exercise) คือ การทดสอบและฝึกฝนการดำเนินงานในสถานที่สำรองที่เตรียมไว้หากเกิดเหตุฉุกเฉิน

แม้จะมีรูปแบบการฝึกซ้อมหลายประเภทที่สามารถปฏิบัติได้ บริษัทควรเลือกรูปแบบการฝึกซ้อมที่บริษัทคิดว่าจำเป็นและมีความเป็นไปได้ นอกจากนี้ ยังสามารถเพิ่มระดับความซับซ้อนและความยากของการฝึกซ้อม ตลอดจนนำการฝึกซ้อมประเภทต่างๆมาประยุกต์เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารความต่อเนื่องของบริษัทได้

ประยุกต์ใช้แบบฟอร์ม 9-1 (ด้านล่าง) ในการวางแผนการฝึกซ้อมสำหรับองค์กร การตรวจสอบปัจจัยต่างๆหลังการฝึกซ้อมเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นที่จะช่วยระบุข้อบกพร่องหรือสิ่งที่เป็นปัญหาในการฝึกซ้อม เพื่อให้บริษัทได้มีการปรับปรุงและพัฒนาระบบการฝึกซ้อมให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

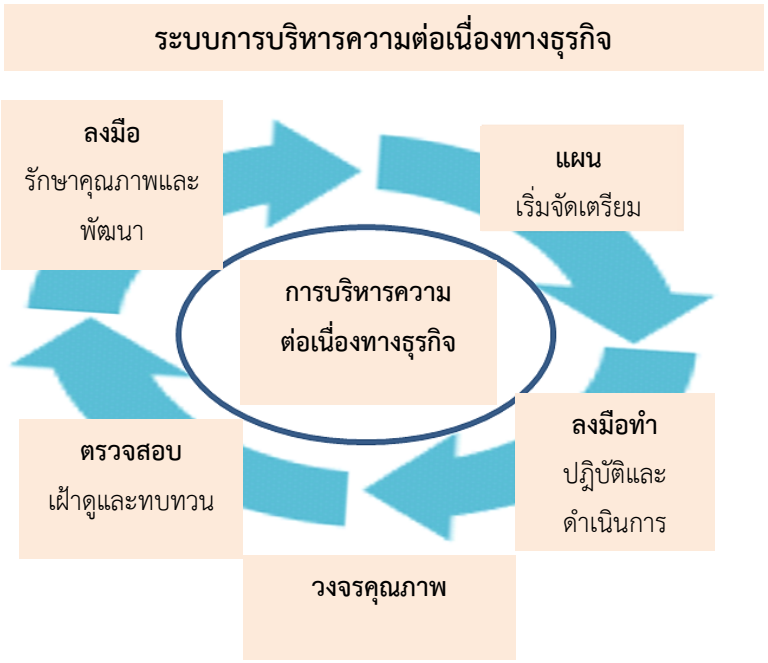
แบบฟอร์ม9-1 แผนการฝึกซ้อม

ประเภทของการฝึกซ้อม	เป้าหมายของการฝึกซ้อม	กลุ่มเป้าหมาย	วันที่ฝึกซ้อม	การทบทวนหลังการฝึกซ้อม

บทที่ 4 การวางแผน (plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง

ความพยายามในการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาศักยภาพในการทำให้การดำเนินงานการกู้คืนกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจให้กลับคืนสู่ภาวะปกติหลังจากมีการหยุดชะงักเนื่องจากเหตุฉุกเฉิน การพัฒนาศักยภาพในเรื่องดังกล่าวในระยะเวลาอันสั้นเป็นเรื่องที่ไม่ง่ายนัก แต่ก็จำเป็นที่จะต้องพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ สิ่งหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจได้คือ วงจรคุณภาพ (PDCA cycle) ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (plan) การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act)

<u>ขั้นตอนที่ 10: วัฏจักร PDCA เพื่อการพัฒนาที่ต่อเนื่อง</u>



ธุรกิจได้ผ่านสองขั้นตอนแรกจากทั้งหมดสี่ขั้นตอนของวงจรคุณภาพ นั่นคือ การวางแผน (plan)การปฏิบัติ (Do) การตรวจสอบ (Check) และการปรับปรุงแก้ไข (Act) ซึ่งหมายถึงการรักษาคุณภาพและการปรับปรุงเพื่อพัฒนาให้ดีขึ้น

(1) ทบทวนและตรวจสอบการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ

ในการที่จะพัฒนาการบริหารความต่อเนื่องขององค์กรให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด องค์กรต้องหมั่นเฝ้าดูและตรวจสอบกระบวนการต่างๆที่เกี่ยวข้อง ทั้งยังควรมีการทบทวนในทุกขั้นตอนของกระบวนการ อาทิ ระยะก่อนดำเนินการ ระยะระหว่างดำเนินการ และระยะหลังจากดำเนินการ

แบบฟอร์ม 10-1 (หน้า 43) เป็นเครื่องมือที่ใช้เพื่อทบทวนและตรวจสอบการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ

ในขณะที่องค์กรทบทวนแต่ละขั้นตอน ให้ถามตัวเองด้วยคำถามดังต่อไปนี้

- กระบวนการการบริหารความต่อเนื่องที่มีอยู่ของธุรกิจได้รับการดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- มีอุปสรรคหรือปัญหาใดบ้างที่ต้องการการปรับปรุงแก้ไข
- มีการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในหรือภายนอกธุรกิจใดบ้างที่จำเป็นต้องนำเข้ามาพิจารณา
- มีขั้นตอน กิจกรรม หรือประเด็นใดบ้างที่ยังไม่มีในแผนการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ แต่จำเป็นต้องมีเพิ่มเติม

แบบฟอร์ม10-1 แบบฟอร์มตรวจสอบการบริหารความต่อเนื่องของบริษัท

ขั้นตอน	สิ่งที่ต้องทบทวนและตรวจสอบ	แบบฟอร์มเกี่ยวข้อง	ประสิทธิผล ณ ปัจจุบัน	การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	ประเด็นที่ต้องทบทวน
1	โครงร่างงานการบริหารความต่อเนื่องของบริษัทเป้าหมาย ขอบเขต ผู้นำและสมาชิกบริหารความต่อเนื่องของบริษัท	1-1, 1-2, 1-3	ใช่/ไม่ใช่		
2	กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจและระยะเวลาเป้าหมายที่ใช้ในการกลับสู่สภาพปกติ (RTO)				
3	ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการทำงาน (supporting resources) และทรัพยากรที่ทำให้เกิดการติดขัด (bottleneck resources)				
4	ความเสี่ยงอื่นๆและความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น				
5	มาตรการป้องกันภัยและบรรเทาความเสียหาย				
6	การตอบโต้ฉุกเฉินศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินการยืนยันความปลอดภัย และ การสื่อสารความเสี่ยง				
7	มาตรการการบริหารความต่อเนื่องและการฟื้นฟู				
8	การฝึกซ้อม และการฝึกอบรม				
9	เงินสดทุนหมุนเวียนสำหรับมาตรการการเงินฉุกเฉิน				
10	การเฝ้าสังเกตุการณ์การทบทวน และ การปรับปรุงแก้ไข				

การทบทวนควรทำอย่างสม่ำเสมออย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง นอกจากนี้ ธุรกิจควรให้ความสนใจกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจ หากมีการเปลี่ยนแปลงต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจขององค์กร เช่น การเปลี่ยนแปลงบริษัทซึ่งเป็นคู่ค้า (เช่น ซัพพลายเออร์หรือพันธมิตร) ผลิตภัณฑ์หรือการบริการ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การเปลี่ยนแปลงที่ตั้ง หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากการควบกิจการหรือซื้อขายกิจการ เป็นต้น โดยธุรกิจต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้และเปลี่ยนแปลงแผนงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เป็นปัจจุบันการทบทวนและตรวจสอบซึ่งกระทำอยู่เป็นระยะๆอย่างสม่ำเสมอจึงมีความจำเป็น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้พลาดโอกาสในการปรับปรุงการบริหารความต่อเนื่องให้ทันเหตุการณ์และใช้จริงได้กับสภาพแวดล้อมปัจจุบัน ส่วนมากแล้วทีมงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแผนกตรวจสอบภายในจะเป็นผู้ดำเนินการตรวจสอบดังกล่าว

(2) การทบทวนของฝ่ายบริหาร

นอกเหนือจากกระบวนการทบทวนและตรวจสอบที่กล่าวมาแล้ว ฝ่ายบริหารระดับสูงสุดของธุรกิจต้องมีการทบทวนการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจแบบเชิงรุกอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้งเพื่อให้แน่ใจว่ามีการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพและระบบปฏิบัติการยังคงใช้ได้ผลอยู่ แบบฟอร์ม 10-2 (หน้า45) สามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือให้ฝ่ายบริหารนำไปใช้ในการทบทวนข้อมูลที่นำเสนอไปยังฝ่ายบริหารและข้อมูลที่ได้รับกลับมาจากฝ่ายบริหารได้ ควรจะมีการนำมาศึกษาและพิจารณาอีกครั้ง นอกจากนี้ยังต้องทำความเข้าใจด้วยว่า การทบทวนของฝ่ายบริหารเสมือนเป็นตัวกระตุ้นที่ดีต่อธุรกิจในการนำวัฏจักร PDCA มาดำเนินงานจนครบสมบูรณ์

แบบฟอร์ม10-2: แบบฟอร์มการทบทวนของฝ่ายบริหาร

รายการที่ต้องตรวจสอบและทบทวน	**ผู้รับผิดชอบ**	**วัน เดือน ปี ที่กำหนด**	**ฝ่ายบริหารระดับสูง**

ภาคผนวก

1.แบบฟอร์ม

แบบฟอร์ม 1 โครงร่างของ แผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
แบบฟอร์ม 2-1 ตารางระดับผลกระทบ
แบบฟอร์ม 2-2 ระดับของระยะเวลาสูงสุดที่สามารถทนรับต่อการหยุดชะงักได้
แบบฟอร์ม 2-3 กิจกรรมที่สำคัญ และระยะเวลาในการฟื้นตัว
แบบฟอร์ม 3-1 ทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม (PA)
แบบฟอร์ม 4-1 ความเสี่ยง – ความเป็นไปได้และผลกระทบ
แบบฟอร์ม 4-2 ตัวอย่างการประเมินความเสียหายของทรัพยากร
แบบฟอร์ม 5-1 ตัวอย่างการป้องกันภัยล่วงหน้าและมาตรการบรรเทาความเสียหายของทรัพยากรหลักในองค์กร
แบบฟอร์ม 6-1 ตัวอย่างแผนการอพยพหนีภัยและการให้ความช่วยเหลือ
แบบฟอร์ม 6-2 ตัวอย่างศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน (EOC)
แบบฟอร์ม 6-3 ตัวอย่างช่องทางการติดต่อในกรณีฉุกเฉิน
แบบฟอร์ม 6-4 ตัวอย่างข้อมูลสำหรับการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก
แบบฟอร์ม 6-5 รายการสินค้าคงคลังสำหรับเหตุภัยพิบัติ
แบบฟอร์ม 6-6 แบบสำรวจความเสียหาย
แบบฟอร์ม 7-1 สรุปกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ
แบบฟอร์ม 7-2 ฟอร์มการวางแผนความต่อเนื่องทางทางธุรกิจ
แบบฟอร์ม 8-1 ตัวอย่างเงินทุนที่บริษัทมีอยู่
แบบฟอร์ม 8-2 ต้นทุนในการฟื้นฟูธุรกิจ
แบบฟอร์ม 8-3 ค่าใช้จ่ายประจำ
แบบฟอร์ม 8-4 สถานะทางการเงิน
แบบฟอร์ม 8-5 ตัวอย่างมาตรการทางการเงิน
แบบฟอร์ม 9-1 แผนการฝึกซ้อม
แบบฟอร์ม 10-1 แบบฟอร์มตรวจสอบการบริหารความต่อเนื่องของบริษัท
แบบฟอร์ม 10-2 แบบฟอร์มการทบทวนของฝ่ายบริหาร

2.รายการตรวจเช็คแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1.แบบฟอร์ม

แบบฟอร์ม 1 โครงร่างของแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เป้าหมายของการทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	
เพื่อปกป้องบุคลากร	
เพื่อปกป้องการดำเนินงานขององค์กร	
ฟื้นฟูร่วมกับชุมชน	

ขอบเขตของการดำเนินงานแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	
หน่วยงานที่จะทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	

ทีมงานที่จะดำเนินการแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	
ผู้นำทีมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	
สมาชิกทีมแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	

แบบฟอร์ม 2-1 ตารางเปรียบเทียบระดับผลกระทบ

กิจกรรม/สินค้า/บริการ ที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ	ระดับผลกระทบ	
	ปัจจัยภายนอก	ปัจจัยภายใน
สินค้า / บริการ A	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ B	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ C	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ D	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย
สินค้า / บริการ E	มาก: ปานกลาง : น้อย	มาก: ปานกลาง : น้อย

แบบฟอร์ม 2-2 ระดับของระยะเวลาสูงสุดที่สามารถทนรับต่อการหยุดชะงักได้

กิจกรรม/สินค้า/บริการ ที่แต่ละหน่วยงานรับผิดชอบ	ระยะเวลาสูงสุดที่สามารถทนรับต่อการหยุดชะงักได้ (MTPD)					ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ (RTO)
สินค้า / บริการ **A**	～3 วัน	～1 สัปดาห์	～2 สัปดาห์	～1 เดือน	～2 เดือน	
สินค้า / บริการ **B**	～3 วัน	～1 สัปดาห์	～2 สัปดาห์	～1 เดือน	～2 เดือน	
สินค้า / บริการ **C**	～3 วัน	～1 สัปดาห์	～2 สัปดาห์	～1 เดือน	～2 เดือน	
	～3 วัน	～1 สัปดาห์	～2 สัปดาห์	～1 เดือน	～2 เดือน	
	～3 วัน	～1 สัปดาห์	～2 สัปดาห์	～1 เดือน	～2 เดือน	

แบบฟอร์ม 2-3 กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจและระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ

กิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ	
ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูธุรกิจ	

แบบฟอร์ม 3-1 ทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ

ทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมที่มีความสำคัญต่อธุรกิจ		
ประเภทของทรัพยากร		**รายละเอียด**
ทรัพยากรจากภายในองค์กร	อาคาร	
	อุปกรณ์และเครื่องจักร	
	สินค้าคงคลัง	
	บุคคล	
	ระบบไอที	
	เงินทุน	
	(อื่นๆ)	
การบริการที่ขาดไม่ได้	ไฟฟ้า	
	แก๊ส/น้ำมัน	
	น้ำ	
	การติดต่อสื่อสาร	
	การจราจร ถนน	
	(อื่นๆ)	
คู่ค้าทางธุรกิจซัพพลายเออร์ (Supplies)	ซัพพลายเออร์หลัก	
	ซัพพลายเออร์ ลำดับที่ 2และ 3	
	ลูกค้า	
	(อื่นๆ)	

แบบฟอร์ม 4-1 ผลกระทบและความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นของความเสี่ยง

ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ความเป็นไปได้	ความสำคัญ
	สูง กลาง ต่ำ	สูง กลาง ต่ำ	
	สูง กลาง ต่ำ	สูง กลาง ต่ำ	
	สูง กลาง ต่ำ	สูง กลาง ต่ำ	

แบบฟอร์ม 4-2 ตัวอย่างการประเมินความเสียหายของทรัพยากร

2) 3)

ความเสี่ยง		แผ่นดินไหว	ระยะเวลาที่คาดการเพื่อการเพื่อฟื้นฟู							มาตรการที่จำเป็น
ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น			วัน	วัน (ดูตามกราฟ)						
ทรัพยากรที่จำเป็น		ระดับความเสียหาย		3 วัน	1 อาทิตย์	2 อาทิตย์	1 เดือน	2 เดือน	3 เดือน	
ทรัพยากรภายในองค์กร	อาคาร		7 วัน							
	อุปกรณ์และเครื่องจักร		30 วัน							
	สินค้าคงคลัง		3 วัน							
	บุคคล		3 วัน							
	ระบบไอที		10 วัน							
	เงินทุน									
	(อื่นๆ)									
การบริการที่ขาดไม่ได้	ไฟฟ้า		3 วัน							
	แก๊ส/น้ำมัน		30 วัน							
	น้ำ		15 วัน							
	การติดต่อสื่อสาร		10 วัน							
	การจราจร ถนน		8 วัน							
	(อื่นๆ)									
คู่ค้าทางธุรกิจ ซัพพลายเออร์(Supplies)	ซัพพลายเออร์หลัก		30 วัน							
	ซัพพลายเออร์ ลำดับที่ 2 และ 3		20 วัน							
	ลูกค้า		10 วัน							
	(อื่นๆ)									

1) 4) 5) 6) 7) 8)

แบบฟอร์ม 5-1 ตัวอย่างการป้องกันภัยล่วงหน้าและมาตรการบรรเทาความเสียหายของทรัพยากรหลักในองค์กร

ทรัพยากร	วัตถุประสงค์	สิ่งที่ต้องทำ	แผนการดำเนินงาน	ระยะเวลาการดำเนินการ			หน่วยงานที่รับผิดชอบ
				ดำเนินการอย่างเร่งด่วน	ดำเนินการภายใน 1 ปี	แผนระยะกลางและแผนระยะยาว	
บุคคลากร	เพื่อให้ความปลอดภัยแก่พนักงาน	ให้คำแนะนำเกี่ยวกับความปลอดภัยในการอพยพหนีภัย	- จัดทำแผนการอพยพหนีภัยและเผยแพร่ความรู้ให้แก่พนักงาน - ฝึกซ้อมการอพยพหนีภัย				แผนกธุรการ
อาคารสถานที่	เพื่อป้องกันและบรรเทาความเสียหายต่ออาคารสถานที่	ตรวจสอบระบบการต้านทานแรงแผ่นดินไหวของอาคาร	ตรวจสอบระบบการต้านทานแรงแผ่นดินไหวของอาคารซึ่งเป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่				แผนกธุรการ
		ติดตั้งระบบการต้านทานแรงแผ่นดินไหวของอาคาร	ติดตั้งระบบการต้านทานแรงแผ่นดินไหวของอาคารที่เป็นที่ตั้งของสำนักงานใหญ่				แผนกธุรการ
สิ่งอำนวยความสะดวก	เพื่อป้องกันและบรรเทาความเสียต่อสิ่งอำนวยความสะดวก	ติดตั้งสิ่งยึดจับ เพื่อป้องกันไม่ให้สิ่งอำนวยความสะดวกตกหล่นลงมาเมื่อเกิดแผ่นดินไหว	ยึดเครื่องจักรต่างๆ ไว้กับพื้นของโรงงาน				ฝ่ายผลิต
ระบบ	เพื่อป้องกันและบรรเทาความเสียหายต่ออาคารสถานที่	ติดตั้งสิ่งยึดจับเพื่อป้องกันไม่ให้คอมพิวเตอร์ตกหล่นเสียหาย	ติดตั้งเซิร์ฟเวอร์ไว้ในตู้เก็บอุปกรณ์สื่อสาร (server rack) ในสำนักงานใหญ่				แผนกเทคโนโลยีสารสนเทศ

แบบฟอร์ม 6-1 ตัวอย่างแผนการอพยพหนีภัยและการให้ความช่วยเหลือ

สำนักงาน/โรงงาน	สำนักงานใหญ่
สถานที่ที่เตรียมไว้สำหรับการอพยพ (สถานที่นัดพบ)	ที่จอดรถ ด้านหน้าสำนักงานใหญ่
หัวหน้า	ผู้ที่รับผิดชอบ: ผู้จัดการแผนกธุรการ ผู้ช่วย: รองผู้จัดการแผนกธุรการ
บุคคลที่ทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและรักษาพยาบาล	ผู้ที่รับผิดชอบ: ผู้จัดการแผนกธุรการ ผู้ช่วย: รองผู้จัดการแผนกธุรการ
โรงพยาบาล	(ชื่อ, ที่อยู่, เบอร์โทรศัพท์) ชื่อ: โรงพยาบาล ที่อยู่: โทร:

แบบฟอร์ม 6-2 ตัวอย่างศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน

<table>
<tr><td>สมาชิก</td><td>บทบาทหน้าที่</td><td colspan="2">หน่วยงาน／ชื่อ</td><td>โทรศัพท์</td></tr>
<tr><td rowspan="6"></td><td>หัวหน้า
(และรองหัวหน้า)</td><td colspan="2">ประธานกรรมการ／
ผู้อำนวยการ／
ผู้อำนวยการ／</td><td></td></tr>
<tr><td>การวิเคราะห์และการวางแผน</td><td colspan="2">แผนก／</td><td></td></tr>
<tr><td>การให้ข้อมูลข่าวสาร</td><td colspan="2">แผนก／</td><td></td></tr>
<tr><td>การดำเนินงานด้านสถานที่ (การควบคุมสถานการณ์อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความช่วยเหลือและรักษาพยาบาล การรับประกันความปลอดภัยของพนักงาน สุขอนามัย และการขนส่ง)</td><td colspan="2">แผนก／
แผนก／
แผนก／
แผนก／
แผนก／</td><td></td></tr>
<tr><td>การประชาสัมพันธ์</td><td colspan="2">แผนก／</td><td></td></tr>
<tr><td>มาตรการการรวมตัวของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉิน</td><td colspan="4">● ขนาดความรุนแรง 6 ริกเตอร์หรือประกาศของสัญญาณเตือนน้ำท่วม
● สัญญาณเตือนน้ำท่วมที่ปรากฏออกมา</td></tr>
<tr><td rowspan="4">จุดนัดพบ (รวมทั้งสถานที่สำรอง)</td><td>ลำดับความสำคัญ</td><td>สถานที่ทำงาน</td><td>ที่อยู่</td><td>โทรศัพท์</td></tr>
<tr><td>1</td><td>สำนักงานใหญ่</td><td></td><td>--</td></tr>
<tr><td>2</td><td>กสำนักงาน</td><td></td><td>--</td></tr>
<tr><td>3</td><td>ขโรงงาน</td><td></td><td>--</td></tr>
</table>

แบบฟอร์ม 6-3 ตัวอย่างช่องทางการติดต่อในกรณีฉุกเฉิน

หน่วยงาน	ชื่อ	หมายเลขโทรศัพท์	อีเมล์	สถานะความปลอดภัย (ให้ระบุในกรณีฉุกเฉิน)
แผนก				
แผนก				
แผนก				

แบบฟอร์ม 6-4 ตัวอย่างข้อมูลสำหรับการติดต่อกับหน่วยงานภายนอก

พันธมิตรทางธุรกิจ	ชื่อ	โทรศัพท์	อีเมล์	สถานะ (ให้ระบุเมื่อเกิดภัยพิบัติ)
ซัพพลายเออร์(วัสดุอุปกรณ์และชิ้นส่วนการผลิต)				
ผู้จัดหาบริการด้านโลจิสติกส์				
บริษัทที่ให้บริการด้านการบำรุงรักษาอุปกรณ์				
ลูกค้า				
สถาบันการเงิน				
ผู้จัดหาระบบสาธารณูปโภคพื้นฐาน				

แบบฟอร์ม6-5 รายการสินค้าคงคลังสำหรับเหตุภัยพิบัติ

ประเภท	รายการ	จำนวนรายการที่ต้องเตรียมพร้อม
อาหาร/น้ำดื่ม	น้ำดื่ม	3 ลิตรต่อคนซึ่งใช้ดื่มเป็นเวลา 3 วัน
	อาหารในภาวะฉุกเฉิน	อาหารสำหรับ 1 คนซึ่งเพียงพอสำหรับบริโภคเป็นเวลา 3 วัน
เครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็น	ของใช้สำหรับสุขอนามัย (ได้แก่กระดาษชำระกระดาษชำระเปียกและกระดาษชำระที่ใช้ในห้องน้ำเป็นต้น)	สำหรับใช้เป็นเวลา 3 วัน
	ของใช้ภายในบ้าน	เพียงพอต่อจำนวนคน
	ห้องน้ำเคลื่อนที	สำหรับใช้เป็นเวลา 3 วัน
	ถุงพลาสติกเทปกาว	เท่ากับจำนวนคน
	ผ้าห่มและถุงนอน	เท่ากับจำนวนคน
	ถังแก๊สและเตาแก๊สเคลื่อนที่	สำหรับใช้เป็นเวลา 3 วัน
	หม้อและกาต้มน้ำ	อย่างละ 3 ใบ
	เครื่องทำความร้อนชนิดพกพา	สำหรับใช้เป็นเวลา 3 วันต่อคน
	เครื่องทำความร้อนโดยใช้น้ำมันและน้ำมัน	เชื้อเพลิงสำหรับใช้เป็นเวลา 3 วัน
ยาและเวชภัณฑ์	ชุดเครื่องมือปฐมพยาบาล	เท่ากับจำนวนคน
	เปลหามที่สามารถพับได้	3 เปล
เครื่องมือ	เครื่องมือ (ชะแลง, คีม, ค้อน, พลั่ว, เทปผ้า, บันไดที่สามารถพับได้)	อย่างละ 3 อัน
	หมวกกันน็อกและถุงมือ	เท่ากับจำนวนคน
	เสื่อพลาสติกและผ้าเต้นทำหลังคา	3 แผ่น (10×10 ม.)
	ถังขยะ ถังน้ำ	อย่างละ 3 ใบ
อุปกรณ์เสริมเพื่อใช้ส่งคนกลับบ้าน	เสื้อกันฝน	เท่ากับจำนวนคน
	แผนที่	เท่ากับจำนวนคน
การรวบรวมข้อมูล, การสื่อสาร	วิทยุแบตเตอรี่ (ชนิดแห้ง)	อย่างละ 3 เครื่อง/อัน
	อุปกรณ์ชาร์ตแบตเตอรี่โทรศัพท์มือถือ	อย่างละ 3 ชุด
	เครื่องกระจายเสียง	3 เครื่อง
อื่นๆ	เครื่องกำเนิดไฟฟ้า, เชื้อเพลิงสำหรับเครื่องกำเนิดไฟฟ้า	เชื้อเพลิง 2 หน่วยซึ่งใช้เป็นเวลา 3 วัน

แบบฟอร์ม6-6 แบบสำรวจความเสียหาย

ตำแหน่งพื้นที่ที่สำรวจ		
อาการบาดเจ็บ	พนักงานที่ได้รับบาดเจ็บ	ชื่อสกุล-:
ความเสียหายต่ออาคาร	ลักษณะภายนอก	ใหญ่ ▪ ปานกลาง ▪ เล็ก ▪ ไม่ระบุ
	ลักษณะภายใน	ใหญ่ ▪ ปานกลาง ▪ เล็ก ▪ ไม่ระบุ
	ทางเข้ามีความปลอดภัย	ใช่ ▪ ไม่ใช่
ความเสียหายต่อทรัพย์สิน	อุปกรณ์	(อุปกรณ์ที่ได้รับความเสียหาย / จำนวนรายการ)
	อุปกรณ์การสื่อสาร	(อุปกรณ์ที่ได้รับความเสียหาย / จำนวนรายการ)
	อุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยีสารสนเทศ/	(อุปกรณ์ที่ได้รับความเสียหาย / จำนวนรายการ)
	สิ่งของของใช้ภายในบ้าน/	(อุปกรณ์ที่ได้รับความเสียหาย / จำนวนรายการ)
	ยานพาหนะ	(อุปกรณ์ที่ได้รับความเสียหาย / จำนวนรายการ)
ความเสียหายต่อ สาธารณูปโภคที่จำเป็น	ไฟฟ้า	มี ▪ ไม่มี
	แก๊ส	มี ▪ ไม่มี
	น้ำ	มี ▪ ไม่มี
	โทรศัพท์	มี ▪ ไม่มี
	โทรศัพท์มือถือ	มี ▪ ไม่มี
	อินเตอร์เน็ต	มี ▪ ไม่มี
เหตุการณ์ใกล้เคียง	ไฟไหม้	มี ▪ ไม่มี
	อื่นๆ	
ความต่อเนื่องทางธุรกิจ		ได้รับผลกระทบ ▪ ไม่ได้รับผลกระทบ
ผู้มาเยี่ยม		(คนที่ได้รับบาดเจ็บ)
อื่นๆ		

แบบฟอร์ม 7-1 สรุปกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สรุปกลยุทธ์เพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ				
ลำดับความสำคัญ	**โครงร่างกลยุทธ์**	**กิจกรรมที่ต้องการฟื้นฟู**	**ทรัพยากรหลักที่อาจทำให้เกิดการติดขัด (คอขวด)**	**ความช่วยเหลือที่จำเป็นจากพันธมิตร**
กลยุทธ์ที่ 1: การฟื้นฟูสถานที่ที่ได้รับความเสียหาย/ผลกระทบ				
	(ตัวอย่าง) การฟื้นฟูอาคารสถานที่และเครื่องมืออุปกรณ์ที่ได้รับความเสียหายและการนำการจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม (PA) มาใช้ใหม่			
กลยุทธ์ที่ 2: การฟื้นฟูสถานที่สำรอง				
	(ตัวอย่าง) จัดตั้งสถานที่สำรอง อาทิ โรงงาน สำนักงาน หรือที่ทำงาน			
	(ตัวอย่าง) การจัดตั้งศูนย์สำรองระบบข้อมูลและ IT			
กลยุทธ์ที่ 3: การฟื้นฟูโดยใช้วิธีการแบบผสมผสาน				
	(ตัวอย่าง) การใช้วิธีการดั้งเดิม หรือการใช้เครื่องมืออุปกรณ์เก่าๆ ที่สำรองไว้แทน			
กลยุทธ์อื่นๆ				

แบบฟอร์ม 7-2 ฟอร์มการวางแผนความต่อเนื่องทางทางธุรกิจ

ลำดับความสำคัญของกิจกรรม		**โครงร่างกลยุทธ์**				
ประเภทของทรัพยากร	**ทรัพยากร**	**สิ่งที่ต้องดำเนินการ**	**รายละเอียดของมาตรการ**	**ระยะเวลาการดำเนินการ**		**หน่วยงานที่รับผิดชอบ**
				ระยะสั้น	**ระยะกลาง-ระยะยาว**	
ทรัพยากรภายในองค์กร	อาคาร					
	อุปกรณ์และเครื่องจักร					
	สินค้าคงคลัง					
	บุคคล					
	ระบบไอที					
	อื่นๆ					
สาธารณูปโภคพื้นฐาน	ไฟฟ้า แก๊ส น้ำ					
	โทรศัพท์ / การสื่อสาร					
	การคมนาคม / ถนน					
	อื่นๆ					
พันธมิตรทางธุรกิจ	ซัพพลายเออร์					
	ลูกค้า					
	อื่นๆ					

แบบฟอร์ม 8-1 ตัวอย่างเงินทุนที่บริษัทมีอยู่

ประเภท	จำนวน	อื่นๆ
เงินสด และเงินฝาก	100,000	
ประกันภัย	50,000	ไฟไหม้ น้ำท่วม แผ่นดินไหว
เงินทุนที่บริษัทมีอยู่ (ก)	**150,000**	

แบบฟอร์ม 8-2 ต้นทุนในการฟื้นฟูธุรกิจ

ต้นทุนในการฟื้นฟูธุรกิจ	จำนวน	อื่นๆ
อาคาร	10,000	
อุปกรณ์และเครื่องจักร	5,000	
สิ่งของเครื่องใช้	5,000	
รายการสิ่งของคงคลัง	5,000	
ต้นทุนทั้งหมดที่ใช้ในการฟื้นฟูธุรกิจ (ข)	**25,000**	

แบบฟอร์ม 8-3 ค่าใช้จ่ายประจำ

ค่าใช้จ่ายที่จำเป็น	จำนวน	อื่นๆ
เงินเดือนพนักงาน		
ค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัตถุดิบ		
ค่าเช่า		
อื่นๆ		
ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นทั้งหมด **(ค)**		

แบบฟอร์ม 8-4 สถานะทางการเงิน

เงินทุนที่บริษัทมีอยู่ (ก)	
ต้นทุนในการฟื้นฟูธุรกิจ (ข)	
ค่าใช้จ่ายที่จำเป็น(ค)	
งบดุล (=ก-ข-ค)	

แบบฟอร์ม 8-5 ตัวอย่างมาตรการทางการเงิน

มาตรการทางการเงิน	**จำนวน**	**รายละเอียด**
(ตัวอย่าง) การยืมเงินจากธนาคาร	100,000	เช็คจำนวนเงินทุกเดือนธันวาคมของทุกปี
(ตัวอย่าง) เงินกู้สำหรับผู้ประสบภัย	150,000	นำมาใช้เมื่อบริษัทประสบพายุไต้ฝุ่น

แบบฟอร์ม9-1 แผนการฝึกซ้อม

ประเภทของการฝึกซ้อม	เป้าหมายของการฝึกซ้อม	กลุ่มเป้าหมาย	วันที่ฝึกซ้อม	การทบทวนการฝึกซ้อมที่ผ่านไป

แบบฟอร์ม10-1: แบบฟอร์มตรวจสอบการบริหารความต่อเนื่องของบริษัท

ขั้นตอน	สิ่งที่ต้องทบทวนและตรวจสอบ	แบบฟอร์มเกี่ยวข้อง	ประสิทธิภาพ ณ ปัจจุบัน	การเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	ประเด็นที่ต้องทบทวน
1	โครงสร้างงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ วัตถุประสงค์ ขอบเขต ผู้นำและสมาชิกการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	1-1, 1-2, 1-3	ใช่/ไม่ใช่		
2	กิจกรรมที่มีลำดับความสำคัญต่อธุรกิจ และระยะเวลาเป้าหมายที่ใช้ในการกลับสู่สภาพปกติ				
3	ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการสนับสนุนการทำงานและทรัพยากรที่จะทำให้เกิดการติดขัด				
4	ความเสี่ยงอื่นๆและความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น				
5	มาตรการป้องกันภัยและบรรเทาความเสียหาย				
6	การตอบโต้ฉุกเฉินศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินการยืนยันความปลอดภัย และการสื่อสารในภาวะฉุกเฉิน				
7	มาตรการการบริหารความต่อเนื่องและการกลับคืนสู่ภาวะปกติ				
8	การฝึกซ้อม และการฝึกอบรม				
9	การหมุนเวียนของกระแสเงินสดในภาวะฉุกเฉิน และมาตรการทางการเงิน				
10	การเฝ้าสังเกตุการณ์การทบทวน และ การปรับปรุงแก้ไข				

แบบฟอร์ม10-2: แบบฟอร์มการทบทวนของฝ่ายบริหาร

รายการที่ต้องตรวจสอบและทบทวน	บุคคลที่เกี่ยวข้อง	วัน เดือน ปี ที่กำหนด	ฝ่ายบริหาร ระดับสูง

2. รายการตรวจเช็คการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ที่	คำถาม	ขั้นตอน	คำตอบ		
			ไม่	บางครั้ง	ใช่
1	องค์กรมีการแต่งตั้งผู้นำการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และมีการจัดสรรงบประมาณไว้เพื่อดำเนินกิจกรรมดังกล่าวหรือไม่	1	0	2	4
2	วัตถุประสงค์ ขอบเขต และทีมงานเพื่อการทำแผนบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นที่รู้จักของพนักงานทั่วทั้งบริษัทหรือไม่	1	0	2	4
3	ฝ่ายบริหารระดับสูงมีบทบาทที่ชัดเจนในการเป็นผู้นำในกิจกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจและแสดงความรับผิดชอบต่อการบริหารความต่อเนื่องของธุรกิจให้พนักงานเห็นหรือไม่	1	0	2	4
4	องค์กรเข้าใจและตระหนักถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากการดำเนินงานของบริษัทต้องหยุดชะงักเป็นเวลาหนึ่งสัปดาห์หรือหนึ่งเดือนหรือไม่	2	0	2	4
5	องค์กรตระหนักถึงการใช้เวลาให้น้อยที่สุดในการฟื้นฟูกลับคืนสู่ภาวะปกติภายหลังจากการหยุดชะงักของธุรกิจเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบร้ายแรงที่จะส่งผลต่อการอยู่รอดของบริษัทหรือไม่	2	0	2	4
6	องค์กรได้ระบุหรือไม่ว่ากิจกรรมใดที่ควรให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการฟื้นฟูการดำเนินธุรกิจให้กลับคืนสู่ภาวะปกติ	2	0	2	4
7	องค์กรได้ระบุทรัพยากรภายในองค์กรที่สำคัญหรือการบริการที่จำเป็นจากภายนอกซึ่งเป็นตัวช่วยในการฟื้นฟูการดำเนินงานสู่สภาพปกติซึ่งอาจมีอุปสรรคบ้างหรือไม่	3	0	2	4
8	องค์กรได้ระบุวัตถุดิบที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่มาจากคู่ค้าเพียงรายเดียว (Single Supplier) หรือไม่	3	0	2	4
9	องค์กรได้ค้นหาประวัติภัยพิบัติหรือข้อมูลความเสี่ยง (เช่น แผนที่บอกสิ่งที่เป็นอันตราย) ซึ่งถูกตีพิมพ์โดยหน่วยงานภาครัฐหรือองค์กรอื่นๆเตรียมไว้บ้างหรือไม่	4	0	2	4
10	องค์กรสามารถต้านทานต่อภัยพิบัติทางธรรมชาติ ซึ่งจะส่งผลกระทบอย่างกว้างขวาง และมีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นมากกว่าภัยพิบัติชนิดอื่นๆ หรือไม่	4	0	2	4

ที่	คำถาม	ขั้นตอน	คำตอบ		
			ไม่	บางครั้ง	ใช่
11	องค์กรได้ระบุไว้หรือไม่ว่าทรัพยากรซึ่งมีความจำเป็นใดที่อาจประสบกับความเสียหายอย่างรุนแรงจากภัยทางธรรมชาติที่ได้กล่าวมาแล้ว (ในคำถามข้อที่ 10) และต่อมากลายเป็นอุปสรรคในการฟื้นฟูธุรกิจให้กลับคืนสู่สภาวะปกติ	4	0	2	4
12	องค์กรมีการวางแผนและการป้องกันก่อนเกิดภัยพิบัติตลอดจนมีมาตรการลดความเสี่ยงในการดูแลความปลอดภัยและสวัสดิการของพนักงานจากภัยพิบัติที่คาดว่าจะเกิดขึ้นหรือไม่	5	0	2	4
13	องค์กรมีการวางแผนและปฏิบัติการการป้องกันก่อนเกิดภัยพิบัติตลอดจนมีมาตรการลดความเสี่ยงในการปกป้องทรัพย์สินของบริษัทจากภัยพิบัติ และอุบัติเหตุหรือไม่ (แผ่นดินไหว น้ำท่วม พายุไต้ฝุ่น)	5	0	2	4
14	องค์กรมีการเตรียมเบอร์โทรติดต่อในภาวะฉุกเฉินของพนักงานหรือไม่	6	0	2	4
15	องค์กรได้วางเครือข่ายศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินเช่น สถานที่ที่พนักงานสามารถรวมตัวกัน สมาชิกศูนย์ฯที่จะได้รับการติดต่อ และกฎเกณฑ์ในการระดมบุคลากรหรือไม่	6	0	2	4
16	องค์กรมีรายชื่อลูกค้า คู่ค้าทางธุรกิจ และเจ้าหน้าที่ผู้มีอำนาจที่สามารถติดต่อได้หรือไม่	6	0	2	4
17	องค์กรมีการสำรองข้อมูลไว้เป็นระยะๆหรือไม่	7	0	2	4
18	องค์กรมีสถานที่สำรองที่พร้อมรองรับกรณีสำนักงานใหญ่หรือสถานที่ซึ่งธุรกิจหลักตั้งอยู่ถูกปิดตัวลงหรือไม่	7	0	2	4
19	องค์กรมีมาตรการทางเลือกหรือแผนงานชั่วคราวที่พร้อมดำเนินการทันทีในกรณีที่มาตรการหลักหรือทรัพยากรอื่นๆใช้การไม่ได้หรือไม่	7	0	2	4
20	องค์กรมีความรู้เกี่ยวกับการจัดการภัยพิบัติและสถานะความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทคู่ค้าที่จัดส่งวัตถุดิบหรืออะไหล่ที่สำคัญให้แก่องค์กรหรือไม่	7	0	2	4
21	องค์กรรู้จำนวนเงินที่กำลังจะขาดแคลนหากการดำเนินงานของบริษัทต้องหยุดชะงักลงทั้งหมดเป็นเวลาหนึ่งเดือนหรือไม่	8	0	2	4
22	องค์กรเคยตรวจสอบหรือไม่ว่ามีแผนงานบรรเทาภัยพิบัติใดบ้างที่ดำเนินการโดยรัฐบาลหรือองค์การมหาชนอื่นๆ	8	0	2	4

ที่	คำถาม	ขั้นตอน	คำตอบ		
			ไม่	บางครั้ง	ใช่
23	องค์กรได้วางเงินทุนสำรองซึ่งมีปริมาณเท่ากับผลกำไรที่ได้รับในหนึ่งเดือนไว้เผื่อกรณีที่เกิดภัยพิบัติหรือไม่	8	0	2	4
24	องค์กรฝึกซ้อมแผนอพยพเป็นระยะๆหรือไม่	9	0	2	4
25	องค์กรมีการทดสอบหรือไม่ว่าข้อมูลจะได้รับการกู้คืนอย่างปลอดภัยจากระบบสำรองข้อมูล	9	0	2	4
26	องค์กรมีการฝึกซ้อมระดมบุคลากรของศูนย์ปฏิบัติการรองรับเหตุฉุกเฉินหรือไม่	9	0	2	4
27	องค์กรมีการทบทวนมาตรการจัดการภัยพิบัติและแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจเป็นระยะๆ ตลอดจนนำแนวทางการปรับปรุงแก้ไขไปใช้กรณีที่จำเป็นหรือไม่	10	0	2	4
28	ผู้บริหารระดับสูงของบริษัทมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการตรวจสอบกิจกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ดำเนินการอยู่เป็นประจำอย่างสม่ำเสมอหรือไม่	10	0	2	4
คะแนนรวม					

สถานะภาพการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ	คะแนนรวม
องค์กรขาดกลไกในการป้องกันกรณีที่เกิดภัยพิบัติหรือเหตุฉุกเฉิน มีความเป็นไปได้สูงมากที่องค์กรจะประสบกับความเสียหายขั้นร้ายแรงซึ่งส่งผลให้เกิดการหยุดชะงักในระยะยาวของการดำเนินธุรกิจหากเกิดเหตุขึ้น นอกจากนี้ องค์กรยังจำเป็นต้องรู้ถึงความเสี่ยงที่อาจส่งผลกระทบ พร้อมทั้งเริ่มพิจารณาดำเนินการสิ่งที่สามารถจะทำได้เพื่อช่วยบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นอันเนื่องมาจากความเสี่ยงดังกล่าว	0 - 36
องค์กรตระหนักถึงความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นและได้ดำเนินมาตรการรับมือที่จำเป็นไปบ้างแล้ว อย่างไรก็ตาม ผลที่คาดหวังจากการดำเนินมาตรการป้องกันเหล่านั้นอาจอยู่ในวงจำกัด ซึ่งองค์กรยังคงมีความเป็นไปได้ที่จะประสบกับความเสียหายขั้นร้ายแรงอันเป็นผลมาจากกิจกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่ไม่ดีนัก นอกจากนี้ องค์กรต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าองค์กรได้ให้ความสำคัญกับกิจกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจมากยิ่งขึ้น	37 -74
องค์กรมีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจที่เกือบสมบูรณ์ และได้ดำเนินมาตรการที่อาจมีประสิทธิภาพเพียงพอหากสถานการณ์ความเสี่ยงเป็นไปตามที่ประเมินไว้ จงดำเนินงานตามวงจรคุณภาพในกิจกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อไปเพื่อให้การเตรียมความพร้อมในเรื่องดังกล่าวดีขึ้น พร้อมทั้งตรวจสอบให้แน่ใจว่าองค์กรสามารถรับมือกับเหตุการณ์หรือภัยพิบัติที่ไม่คาดคิดได้เป็นอย่างดี	75 - 112