



Asia-Pacific
Economic Cooperation



Guidebook on

SME Business Continuity Planning



APEC Small and Medium Enterprise Working Group (SMEWG)
August 2013

Thai Translation by ADPC: May 2014

Acknowledgement

The original language of the official document APEC Guidebook on SME Business Continuity Planning (M SCE 02 11A) is English. It has been adapted and translated into Thai by Asian Disaster Preparedness Center in May 2014 and is reproduced with the permission of the APEC Secretariat. APEC does not assume responsibility for any errors contained herein. ADPC as the translator and the contributor of the document will take full responsibility for the accuracy of the translation. In case of any dispute, parties must note that APEC considers the text in the English language to be the final and true version.

กิตติกรรมประกาศ

เอกสารคู่มือการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (APEC Guidebook on SME Business Continuity Planning, M SCE 02 11A) มีต้นฉบับเป็นภาษาอังกฤษ แปลและเรียบเรียงเป็นภาษาไทย โดยศูนย์เตรียมความพร้อมป้องกันภัยพิบัติแห่งเอเชีย (ADPC) ในเดือนพฤษภาคม 2014 และได้รับอนุญาตจากสำนักเลขาธิการเอเปคในการจัดพิมพ์เผยแพร่ เอเปคจะไม่รับผิดชอบไม่ว่าในกรณีใดๆ หากเกิดความผิดพลาดในเอกสารฉบับแปล ศูนย์เตรียมความพร้อมป้องกันภัยพิบัติแห่งเอเชีย (ADPC) ในฐานะผู้แปลและเผยแพร่เอกสารเป็นผู้รับผิดชอบความถูกต้องในการแปลแต่เพียงผู้เดียว ในกรณีที่เกิดข้อถกเถียง เอเปคจะถือเอาตัวบทภาษาอังกฤษเป็นข้อชี้ขาดและเป็นฉบับที่ถูกต้องที่สุด

APEC Project: MSCE 02 11A

Produced by:

APEC SME Crisis Management Center 3F, No. 16-8, Dehuei St., Jhongshan District, Taipei 10461, Taiwan
Tel: (886)-2-2586-5000 #364 Fax: (886)-2-2598-1122
Email: apecscmc@tier.org.tw Website: www.apecscmc.org

For

Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat 35 Heng Mui Keng Terrace, Singapore, 119616
Tel: (65) 68919 600 Fax: (65) 68919 690
Email: info@apec.org Website: www.apec.org

คู่มือการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP)

(Brief version – ฉบับย่อ)

Last edit: 28 Jan 2014

บทนำ

บริษัทของคุณพร้อมรับมือกับภัยพิบัติหรือไม่

หากไร้ซึ่งการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ แล้ว

ก็เท่ากับว่าคุณกำลังเตรียมพร้อมรับความล้มเหลวเมื่อบริษัทเผชิญกับภัยพิบัติ แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan - BCP) ที่มีประสิทธิภาพเป็นวิธีการปกป้องธุรกิจของคุณท่ามกลางวิกฤต

คู่มือเล่มนี้แนะนำวิธีการสร้าง BCP ให้บริษัทของคุณ โดยมีขั้นตอนง่ายๆ 10 ขั้นตอน ซึ่งยึดหลัก ISO22301 มาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

10 ขั้นตอนการจัดทำ BCP

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต และทีมงาน

ขั้นตอนที่ 2 กิจกรรมหลัก และระยะเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ

ขั้นตอนที่ 3 อะไรที่จำเป็นต่อการฟื้นฟูกิจกรรมหลัก

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง – เข้าใจสถานการณ์ภัยพิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 ต้องไม่ลืมการป้องกันก่อนเกิดเหตุและการบรรเทาความเสียหาย

ขั้นตอนที่ 6 การรับมืออย่างเร่งด่วนกรณีเกิดภัยพิบัติ

ขั้นตอนที่ 7 กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อการฟื้นตัวอย่างรวดเร็ว

ขั้นตอนที่ 8 เตรียมพร้อมด้านการเงิน

ขั้นตอนที่ 9 ฝึกซ้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ BCP ของคุณ

ขั้นตอนที่ 10 การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต และทีมงาน

เมื่อคุณเริ่มวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง หรือ BCP (Business Continuity Plan) คุณจำเป็นต้องปูพื้นฐานที่มั่นคงให้กับ BCP ของบริษัท โดยคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

- 1) เป้าหมาย: ทำไมบริษัทจึงริเริ่มทำ BCP
- 2) ขอบเขต: บริษัทจะจัดทำ BCP ในภาคส่วนใด
- 3) ผู้นำ: ใครจะเป็นผู้นำกิจกรรม BCP

(1) เป้าหมาย

คุณควรตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนว่าทำไมบริษัทจึงต้องจัดทำ BCP ทั้งนี้ BCP

นั้นมีไว้เพื่อป้องกันการดำเนินธุรกิจจากภัยพิบัติและอุบัติเหตุต่างๆ

เป้าหมายที่ชัดเจนจะเป็นเกณฑ์สำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของสินค้าหรือบริการหลักๆของบริษัท

รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เป้าหมายของ BCP คืออะไร? ลำดับแรกคือเพื่อปกป้องชีวิต ทั้งพนักงานและผู้ที่มาติดต่อกับบริษัท

ลำดับที่สองคือเพื่อปกป้องธุรกิจของคุณ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้ใช้

และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและเอื้อประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจท้องถิ่น สิ่งเหล่านี้จะช่วยรับประกันการจ้างงาน และคุ้มครองความเป็นอยู่ของพนักงาน

(2) ขอบเขต

คำถามคือ ส่วนใดของบริษัทที่คุณประสงค์ที่จะจัดทำ BCP คุณสามารถจำกัดการจัดทำ BCP

แค่เฉพาะแผนกหลักๆของบริษัท เช่น เลือกจัดทำ BCP เฉพาะส่วนโรงงานหลักซึ่งผลิตสินค้าขายดีอันดับต้นๆของบริษัท หรือร้านค้าที่ขายดีที่สุด

เป็นต้น คุณสามารถกำหนดขอบเขตของ BCP โดยคำนึงถึงความจำเป็นทางธุรกิจและปัจจัยแวดล้อมอื่นๆ ทั้งนี้

คุณจำเป็นต้องผนวกแผนกสำคัญอันมีผลต่อความอยู่รอดของบริษัทไว้ใน BCP ด้วย

(3) ผู้นำ BCP

คุณต้องกำหนดผู้นำ BCP ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรม BCP ของทั้งบริษัท

โดยมอบหมายอำนาจและความรับผิดชอบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่

BCP นั้นถือเป็นกิจกรรมของทั้งบริษัท เป็นงานที่แผนกต่างๆที่เกี่ยวข้องควรมีส่วนร่วมและให้ความร่วมมืออย่างแข็งขัน

ผู้นำ BCP จึงควรเป็นบุคคลที่ได้รับการไว้วางใจจากบุคลากรของบริษัท ทั้งนี้ ในบริษัทขนาดใหญ่ อาจมีการจัดตั้งทีมงาน

BCP ให้ทำงานภายใต้การบริหารของผู้นำ BCP

ทีมบริหารควรจัดทำทรัพยากรที่จำเป็นซึ่งรวมถึงงบประมาณในการดำเนินงาน นอกจากนี้ เจ้าของกิจการ SMEs

(ผู้บริหารระดับสูง) ก็ควรจะทุ่มเทให้กับกิจกรรม BCP

และควรตระหนักว่าคำสั่งทางวาจาเพียงลำพังไม่สามารถจะนำไปสู่ผลสำเร็จได้

ขั้นตอนที่ 2 กิจกรรมหลัก และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ

ในขั้นตอนที่ 2 นี้ คุณจะต้องพิจารณาว่าสินค้าหรือบริการใดของบริษัทที่มีผลต่อความอยู่รอด สินค้าหรือบริการใดที่ควรฟื้นฟูหรือจัดส่งเป็นอย่างแรกเมื่อภัยธรรมชาติ (หรืออุบัติเหตุ) ทำให้การดำเนินธุรกิจหยุดชะงัก กิจกรรมใดที่มีสินค้าที่มียอดขายสูงสุด ร้านไหนของบริษัทที่ขายได้มากที่สุด กิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญเหล่านี้เรียกว่ากิจกรรมหลัก (Prioritized Activities - PA) คุณจะต้องระบุกิจกรรมหลักของบริษัท

ในขั้นตอนที่ 2 นี้ คุณควรระบุผลกระทบ(กรอบเวลา) เมื่อกิจกรรมหลักเหล่านี้หยุดชะงักโดยสิ้นเชิง เมื่อกิจกรรมเหล่านี้หยุดชะงักบริษัทจะทนรับความเสียหายได้นานที่สุดเท่าไร (ระยะเวลาดังกล่าวเรียกว่า ระยะเวลาสูงสุดในการทนรับภาวะหยุดชะงัก หรือ Maximum Tolerable Period of Disruption – MTPD) จะต้องทำอะไรเพื่อปกป้องกิจการของบริษัทให้ได้เร็วที่สุดก่อนที่จะต้องปิดกิจการหรือล้มละลาย การวิเคราะห์อย่างง่าย ๆ นี้มุ่งไปที่ผลกระทบจากการหยุดชะงักโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง โดยจะช่วยให้คุณเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นว่าต้องใช้เวลามากน้อยเพียงใดบริษัทจึงจะกลับมาดำเนินกิจการได้ทันก่อนที่จะล้มละลาย

ขั้นตอนที่ 3 อะไรที่จำเป็นต่อการฟื้นฟูกิจกรรมหลัก

เนื่องจากกิจกรรมหรือกระบวนการหลัก (PA) ต้องพึ่งพาทรัพยากรหลายประการทั้งจากภายในและภายนอก การฟื้นฟูกิจกรรมหลักซึ่งหยุดชะงักจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเหล่านี้

ในขั้นตอนนี้คุณจะต้องระบุและทำรายการทรัพยากรที่จำเป็นลงในฟอร์ม 3-1 จากนั้น

ให้คุณทบทวนถึงความเสี่ยงและจุดอ่อนของทรัพยากรเหล่านี้

แล้วพิจารณาว่าควรใช้มาตรการป้องกันใดเพื่อให้แน่ใจว่าจะหาทรัพยากรเหล่านี้ได้ หรือเตรียมแผนการสำรอง

รายการทรัพยากรนี้มีความสำคัญมาก และนับเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำ BCP

ทรัพยากรประเภทแรกคือทรัพยากรภายในซึ่งบริษัทสามารถควบคุมได้ ได้แก่ อาคารสถานที่ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ คลังสินค้า วัสดุดิบ ระบบ IT เอกสาร ภาพร่าง เป็นต้น นอกจากนี้ยังควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงทักษะพิเศษและความชำนาญเฉพาะทางของบุคลากร

ประเภทที่สองคือสาธารณูปโภคที่จำเป็น เช่น ไฟฟ้า แก๊ส เชื้อเพลิง ประปา และ น้ำทิ้ง เป็นต้น

ทั้งนี้ยังรวมไปถึงเครือข่ายการสื่อสาร (โทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต) และระบบคมนาคมขนส่ง (ถนน ทางรถไฟ และท่าเรือ)

ทรัพยากรเหล่านี้รัฐเป็นผู้จัดหา ไม่อยู่ใต้การควบคุมของบริษัท โดยส่วนมากแล้ว

บริษัททั่วไปมักไม่สามารถหาแหล่งสำรองหรือทดแทนสาธารณูปโภคที่จำเป็นเหล่านี้ได้

เพราะทั้งหายากและมีต้นทุนสูงเกินไป ดังนั้นทรัพยากรเหล่านี้จึงเป็นเงื่อนไขพื้นฐานในการกู้กิจกรรมหลัก(PA) ของบริษัท

ประเภทที่สามคือหุ้นส่วนทางธุรกิจของบริษัท รวมทั้งกลุ่มบริษัทแม่ หรือกลุ่มบริษัทย่อย ทรัพยากรประเภทนี้

(ทั้งหุ้นส่วนโดยตรงและโดยอ้อม) นอกจากผู้ส่งวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์แล้ว ยังรวมถึงลูกค้าของบริษัท

ในช่วงภัยธรรมชาติรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นเหตุแผ่นดินไหวทางตะวันออกเฉียงใต้ของญี่ปุ่นหรืออุทกภัยในประเทศไทยในปี 2554

บริษัทหลายแห่งต้องระงับการผลิตเพราะปัญหาในห่วงโซ่อุปทาน

แม้บางแห่งจะไม่ได้ได้รับความเสียหายโดยตรงจากภัยธรรมชาติ

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินความเสี่ยง – เข้าใจสถานการณ์ภัยพิบัติ

คุณต้องระบุความเสี่ยงซึ่งเป็นภัยคุกคามบริษัทของคุณ (หรืออาจนำไปสู่สถานการณ์ร้ายแรง) ให้ชัดเจน โดยทำรายการประเภทของความเสี่ยงที่บริษัทอาจต้องเผชิญ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเหล่านั้น จากนั้นจึงเลือกความเสี่ยงที่บริษัทจะต้องให้ความสำคัญสูงสุดในการรับมือ

คุณอาจต้องคาดการณ์ว่าจะมีทรัพยากรเสียหายเนื่องจากความเสี่ยงเหล่านั้นในปริมาณเท่าไร และต้องใช้ระยะเวลาเท่าไรในการฟื้นฟู

เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ร้ายแรงคุณจะต้องเปรียบเทียบช่วงเวลาประมาณการณ์ในการฟื้นตัวกับระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective - RTO) ที่บริษัทตั้งไว้ในขั้นตอนที่ 2

จากนั้นจึงกำหนดว่าทรัพยากรใดบ้างที่สำคัญ

ทรัพยากรจำเป็นนั้น อาจเป็นทั้งทรัพยากรที่ระยะฟื้นตัวเกิน RTO และทรัพยากรที่ระยะฟื้นตัวไม่เกิน RTO

หากบริการอื่นเป็นปัจจัยหลัก เช่น ไฟฟ้า น้ำ และ โทรศัพท์ ใช้เวลานานในการฟื้นตัวมากกว่า RTO คุณอาจต้องปรับ RTO ใหม่ โดยยืดระยะเวลาออกไปจนกว่าทรัพยากรและบริการเหล่านี้จะใช้งานได้

ขั้นตอนที่ 5 ต้องไม่ลืมการป้องกันก่อนเกิดเหตุ และการบรรเทาความเสียหาย

ในการฟื้นฟูกิจการให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดได้ จำเป็นต้องควบคุมและจำกัดความเสียหายที่เกิดกับทรัพยากรสนับสนุน เพื่อให้สามารถดำเนินการซ่อมบำรุงได้ตั้งแต่ในระยะแรก

หากทรัพยากรสำคัญเสียหายรุนแรง บริษัทอาจตกอยู่ในสถานการณ์วิกฤต และต้องล้มเลิกการประกอบกิจการ หรือปิดกิจการเป็นระยะเวลานาน ซึ่งอาจจะเป็นจุดจบของบริษัท
ดังนั้นแล้วมาตรการเตรียมการก่อนเกิดเหตุและการบรรเทาความเสียหายจึงสำคัญมาก

ขั้นตอนที่ 6 การรับมืออย่างเร่งด่วนกรณีเกิดภัยพิบัติ

ขั้นตอนที่ 6 นี้ ให้คุณหาวิธีการรับมืออย่างเร่งด่วนเมื่อเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติภัยขึ้น

เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสถานการณ์ฉุกเฉินกลายเป็นสถานการณ์วิกฤตที่ไม่อาจควบคุม

โดยอาจเรียกว่าเป็นการรับมือฉุกเฉินหรือการรับมือขณะเกิดเหตุ

สิ่งที่สำคัญที่สุดในการรับมือฉุกเฉินคือการปกป้องและช่วยชีวิตคน การควบคุมสถานการณ์

จำกัดภัยคุกคามและรักษาความปลอดภัยในอาคารสถานที่ กลุ่มครองชีวิตของตนเอง พนักงาน และลูกค้า

รวมถึงปกป้องทรัพย์สิน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

นอกจากนี้ยังต้องพึงระวังถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดภัยพิบัติปลึ่กย่อยตามมา

ขั้นแรก คุณจะต้องเข้าใจภาพรวมการรับมือฉุกเฉิน รูปที่ 6-1

แสดงขั้นตอนปฏิบัติต่างๆที่จำเป็นในการรับมือเหตุฉุกเฉินขั้นตอนเหล่านี้ จะต้องปฏิบัติให้ตรงตามลำดับเวลาที่กำหนด

ไม่ล่าช้า เมื่อเกิดเหตุขึ้นบุคลากรควรจะเริ่ม “(1) อพยพและช่วยชีวิต” ในทันที อาจจำเป็นต้องมีศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน

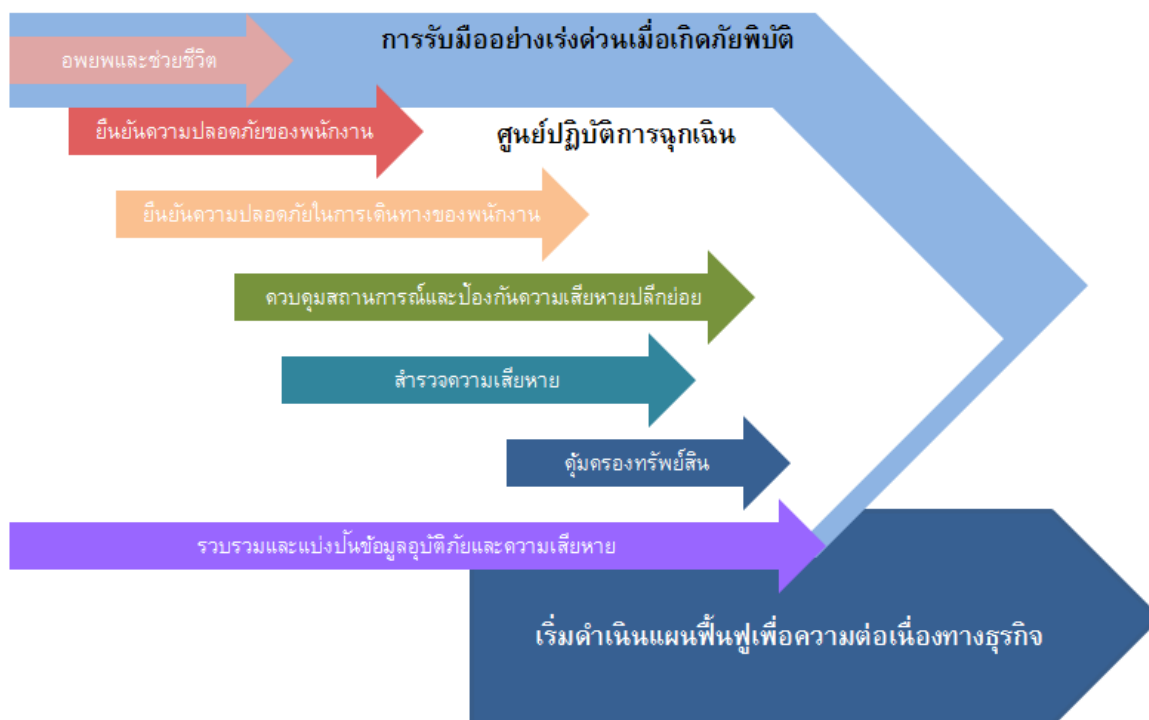
(EOC) เพื่อประสานมาตรการของภาคส่วนต่างๆในบริษัท โดยถ้ามี หน่วยปฏิบัติการฉุกเฉินจะรับผิดชอบขั้นตอนที่ 3 ถึง 8

ขั้นตอนที่จำเป็นมีดังนี้ 1) อพยพและช่วยชีวิต 2) ตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน 3) ยืนยันความปลอดภัยของพนักงาน 4)

ควบคุมสถานการณ์และป้องกันความเสียหายปลึ่กย่อย 5) ตรวจสอบความเสียหาย 6) กลุ่มครองทรัพย์สิน 7)

ยืนยันความปลอดภัยในการเดินทางของพนักงาน 8) รวบรวมและแบ่งปันข้อมูลอุบัติภัยและความเสียหาย

รูป 6-1 การรับมืออย่างเร่งด่วนเมื่อเกิดภัยพิบัติ



ขั้นตอนที่ 7 กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อการฟื้นตัว อย่างรวดเร็ว

ในขั้นตอนที่ 7

คุณจะได้พัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทเพื่อที่จะฟื้นฟูกิจกรรมหลักของบริษัทให้ทันตามระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO)

คุณต้องกำหนดและเตรียมทรัพยากรสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกซึ่งจำเป็นในการฟื้นฟูกิจกรรมดังกล่าว

ในการฟื้นฟูกิจกรรมหลัก(PAs) ให้ทันตาม RTO นั้น

มีกรอบหลักๆในการการวางแผนกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจควรคำนึงถึงดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่ดั้งเดิมซึ่งได้รับความเสียหาย

กลยุทธ์ที่ 2: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่อื่น (อาจเป็นสถานที่ของบริษัทเอง หรือของบริษัทหรือบุคคลภายนอก)

กลยุทธ์ที่ 3: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้งด้วยวิธีการใหม่ (หรือวิธีแก้ไขสถานการณ์)

กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของคุณควรผสมผสานเอากลยุทธ์ทั้งสามเข้าไว้ด้วยกัน

ในขั้นตอนแรกๆในการวางแผนฟื้นฟู คุณจะต้องตัดสินใจว่าบริษัทจะดำเนินกิจกรรมหลักใหม่อีกครั้งที่ไหน

ที่สถานที่เดิมซึ่งได้รับความเสียหาย หรือสถานที่ใหม่ ทั้งสองทางเลือกล้วนสำคัญ

บริษัทควรเตรียมรับมือกับสถานการณ์เมื่อสถานที่หลัก เช่น อาคารสำนักงานใหญ่ หรือโรงงานหลักใช้การไม่ได้

สำหรับกิจการ SMEs ที่มีทุนทรัพย์จำกัด การหาสถานที่สำรองอาจเป็นเรื่องยาก

และอาจมีเพียงทางเลือกเดียวคือการเตรียมกลยุทธ์ ฟื้นฟูกิจการ ณ สถานที่เดิมซึ่งได้รับความเสียหาย

ควรพึงระวังว่าหากสถานที่ประกอบการหลักเสียหายจนใช้การไม่ได้

บริษัทจะตกอยู่ในสภาพที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ควรเตรียมการรับมือในระยะกลางถึงยาวเอาไว้

กระบวนการนี้ไม่ใช่เพียงการร่างลงบนกระดาษ

แต่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องตัดสินใจว่าจะกู้กิจกรรมหลักจากการหยุดชะงักอย่างไรและที่ไหน

กลยุทธ์ที่ 1: คุณจะต้องฟื้นฟูทรัพยากรที่เสียหาย เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์หรือเครื่องจักร

โดยอาจต้องใช้บริการบริษัทก่อสร้างภายนอก หรือผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องจักร

การฟื้นฟูกิจการที่หยุดชะงักยังจำเป็นต้องพึ่งพาสาธารณูปโภคหลัก ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการฟื้นฟู เช่น ไฟฟ้า แก๊ส

และประปา ดังนั้นคุณควรประมาณการณ์ว่าหน่วยงานรัฐจะกลับมาให้บริการเหล่านี้ได้เร็วแค่ไหน
คุณอาจจะต้องปรับกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจตามระยะเวลาในการฟื้นฟูสาธารณูปโภคหลัก
กลยุทธ์ถัดไปว่าด้วยการฟื้นฟูกิจการ ณ สถานที่อื่น

กลยุทธ์ที่ 2: คุณควรพิจารณาสถานที่ตั้งใหม่ที่ไกลจากที่ตั้งปัจจุบันพอหรือไม่
จะได้รับผลกระทบหรือได้รับความเสียหายจากภัยพิบัติเดียวกันไหม
ควรดูให้แน่ใจว่าสาธารณูปโภคและบริการที่จำเป็นต่อบริษัทจะใช้งานได้และไม่ได้รับผลกระทบ
สถานที่นี้จะต้องมีทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมด เช่น อาคาร เครื่องมือ และเครื่องจักร
คุณควรหาวิธีการเคลื่อนย้ายพนักงานและขนย้ายวัตถุดิบหรือส่วนประกอบไปยังสถานที่ตั้งใหม่ด้วย
คุณควรให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งวัตถุดิบ
เพราะอาจจะต้องขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากหุ้นส่วนภายนอก
กลยุทธ์ถัดไป ว่าด้วยการดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้งด้วยวิธีการใหม่

กลยุทธ์ที่ 3: กลยุทธ์นี้สามารถใช้ควบคู่กับกลยุทธ์ที่ 1 (ฟื้นฟู ณ สถานที่เดิม) และกลยุทธ์ที่ 2 (ฟื้นฟู ณ สถานที่อื่น) เช่น
การนำเครื่องมือเก่าที่เก็บสำรองไว้มาใช้แทนเครื่องใหม่ที่เสียหาย หรือการใช้แรงงานคนแทนระบบ IT ที่ล้ม
บริษัทควรเลือกวิธีการที่เหมาะสมกับรูปแบบธุรกิจของบริษัท
นอกจากนี้คุณอาจจะต้องพิจารณาว่าจะจำเป็นต้องขอความช่วยเหลือจากหุ้นส่วนภายนอกในด้านใด

หุ้นส่วนภายนอกทางธุรกิจนั้นอาจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินกิจการและกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท
เมื่อคุณไม่สามารถควบคุมหุ้นส่วนทางธุรกิจได้ คุณควรจะทำอย่างไรในการดึงหุ้นส่วนทางธุรกิจมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์
เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ คุณอาจลดความเสี่ยงได้ด้วยวิธีการเหล่านี้ ประการแรก
คุณควรตรวจสอบว่าหุ้นส่วนของคุณมีการรับมือกับภัยพิบัติอยู่ในระดับใดและ BCP เป็นอย่างไร
พวกเขาสนใจเรื่องนี้หรือไม่ หรือว่าไม่สนใจเลย ถ้าสนใจ
คุณควรจะต้องคุยแลกเปลี่ยนมาตรการการจัดการด้านภัยพิบัติและ BCP กับหุ้นส่วนของคุณ
จะดีมากหากสามารถนัดประชุมกันเป็นระยะ จัดการประชุมร่วม หรือฝึกปฏิบัติร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 8 เตรียมพร้อมด้านการเงิน

ในทางการเงินแล้ว คุณจะอยู่รอดหรือไม่ถ้ากิจกรรมต้องหยุดชะงักไปหนึ่งหรือสองเดือน

ขั้นตอนนี้มุ่งให้คุณตระหนักถึงสภาพด้านการเงินของบริษัทในกรณีฉุกเฉิน

และเตรียมมาตรการที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงการล้มละลายแม้ขาดรายได้ไปชั่วคราว

หากไม่สามารถดำเนินกิจการได้ บริษัทย่อมสูญเสียรายรับแต่ยังต้องรับภาระรายจ่ายประจำ เช่น เงินเดือน หรือ ค่าเช่า

หากสถานประกอบการเสียหาย อาจจะต้องเสียค่าซ่อมแซม

ในขั้นตอนนี้ให้คุณประมาณการณ์ว่าจะต้องใช้จ่ายเงินเท่าไรหากบริษัทได้รับความเสียหายจากภัยพิบัติ

และกำหนดมาตรการที่จะมาเติมเต็มความขาดแคลนนั้น องค์กรประกอบหลักๆในการวิเคราะห์ด้านการเงินของบริษัทมีดังนี้

- ทราบว่ารายรับจะลดลงเท่าไรหากกิจการหยุดชะงัก
- ประมาณการณ์ว่าจะต้องใช้จ่ายเงินฟื้นฟูเท่าไรเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินกิจการได้
- ทราบว่ามีรายจ่ายประจำเท่าไรในช่วงที่กิจการหยุดชะงัก
- คำนวณปริมาณเงินทุนทดแทนในส่วนที่ขาด (ส่วนที่ 4) หมายเหตุ

บริษัทควรมีเงินสดและเงินฝากสำรองเท่ากับรายรับหนึ่งเดือนของบริษัท

ขั้นตอนที่ 9 ฝึกซ้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ BCP ของคุณ

ในขั้นตอนก่อนหน้า บริษัทของคุณได้จัดทำแผนกลยุทธ์ BCP ขึ้นมามากมาย

ด้านล่างเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับแผนการเหล่านั้น คุณมั่นใจแค่ไหนที่จะตอบว่า “ใช่”

- พนักงานทุกคน(รวมถึงลูกค้า)
สามารถอพยพอย่างรวดเร็วและปลอดภัยตรงตามแผนการอพยพของบริษัทได้หรือไม่
- พนักงานทุกคนสามารถโทรเข้ามาที่เบอร์ฉุกเฉินเพื่อยืนยันความปลอดภัยของตนได้หรือไม่
- สมาชิกทีมศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินสามารถมารวมตัวกันอย่างรวดเร็วพร้อมเพียง ณ
จุดนัดพบและรับผิดชอบหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้หรือไม่

การวางแผนกับการปฏิบัติจริงนั้นเป็นคนละเรื่องกัน BCP

ของบริษัทคุณควรจะใช้การได้อย่างมีประสิทธิภาพในกรณีฉุกเฉินตามแผนที่วางไว้

การฝึกซ้อมนั้นจะช่วยให้แน่ใจว่าแผนของบริษัทจะใช้การได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้

การฝึกซ้อมไม่เพียงแต่ทดสอบประสิทธิภาพ

แต่ยังช่วยเพิ่มสมรรถภาพให้กับพนักงานผ่านการฝึกอบรมให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ

ตัวอย่างของการฝึกซ้อมมีดังนี้

- การซ้อมอพยพ: ทดสอบและฝึกอพยพไปยังสถานที่ที่กำหนดอย่างรวดเร็วและปลอดภัย
- การฝึกซ้อมยืนยันความปลอดภัย: ทดสอบและฝึกให้พนักงานโทรเพื่อยืนยันความปลอดภัยในกรณีฉุกเฉิน
- การฝึกซ้อมรวมพลทีมศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน:
ทดสอบและฝึกให้ทีมศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินรวมตัวและปฏิบัติหน้าที่ตามมอบหมาย
- การฝึกซ้อมกู้คืนข้อมูลสำรอง: ทดสอบและฝึกซ้อมการกู้คืนโดยการสำรองข้อมูล
- การฝึกซ้อมการเริ่มดำเนินกิจการใหม่อีกครั้ง:
ทดสอบและฝึกซ้อมการเริ่มดำเนินกิจการใหม่อีกครั้งหลักการหยุดชะงัก
- การฝึกซ้อมการปฏิบัติการ ณ ที่ตั้งใหม่: ทดสอบและฝึกซ้อมการเริ่มดำเนินกิจการอีกครั้ง ณ ที่ตั้งใหม่

ขั้นตอนที่ 10 การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

PDCA: การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง



แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องนั้นว่าด้วยความพยายามในระดับบริษัทเพื่อที่จะเพิ่มขีดความสามารถของบริษัทในการฟื้นฟูกิจกรรมหลัก (PA) หลังจากการหยุดชะงักอันเนื่องมาจากภัยพิบัติ การพัฒนาขีดความสามารถในระยะเวลาสั้นๆ นั้นไม่ง่าย แต่การปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องก็ยังเป็นเรื่องจำเป็น เราสนับสนุนให้คุณใช้วงจร PDCA (Plan, Do, Check, Act) เพื่อพัฒนา BCP ของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

คุณได้ผ่านสองขั้นตอนแรก (Plan และ Do) จากสี่ขั้นตอนแล้ว ตอนนี้คุณจะต้องทำให้อีกสองขั้นตอนที่เหลืออันได้แก่ Check- การตรวจสอบและทบทวน และ Act-การรักษาไว้และพัฒนา ให้สมบูรณ์

(1) ตรวจสอบและทบทวน BCP ของคุณ

เพื่อให้ BCP ของบริษัทมีประสิทธิภาพสูงสุด คุณควรตรวจสอบและทบทวนกิจกรรมด้าน BCP ของบริษัท ทั้งก่อน ขณะและหลังเกิดเหตุ ในขั้นตอนนี้ ให้คุณใช้ฟอร์ม 10-1 เพื่อทบทวนทั้ง 10 ขั้นตอนใน Guidebook

คุณควรถามคำถามต่อไปนี้ในขณะที่ทบทวนแต่ละขั้นตอน

- กิจกรรม BCP (ที่กำหนดและวางแผนแล้ว) มีประสิทธิผลหรือไม่

- มีเรื่องหรือปัญหาที่ต้องแก้ไขปรับปรุงหรือไม่
- มีความเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกอะไรที่ต้องนำมาพิจารณานาหรือไม่
- มีเรื่องหรือกิจกรรมใดที่ไม่ได้อยู่ใน BCP แต่ควรอยู่หรือไม่

ขั้นตอนการตรวจสอบและทบทวนนี้จะต้องทำเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง

หากมีความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ在公司 เช่น เปลี่ยนบริษัทหุ้นส่วน (ผู้ส่งวัตถุดิบ หรือผู้จำหน่าย) เปลี่ยนธุรกิจหลักๆ (สินค้าหรือบริการ) เปลี่ยนระบบ IT เกิดการควมรวมกิจการ เปลี่ยนสถานที่ตั้ง เป็นต้น

คุณควรใส่ใจผลของความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ คุณอาจไม่ได้คำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้หรือไม่ได้นำมาทบทวนขณะที่จัดทำ BCP ดังนั้นคุณอาจจะต้องทบทวนและเปลี่ยนแปลงกิจกรรม BCP ตามความเหมาะสม คุณจำเป็นจะต้องทบทวน BCP เป็นระยะเพื่ออัปเดต BCP การทบทวนภายในมักจะเป็นหน้าที่ของทีมผู้นำ BCP แผนกหลัก และแผนกตรวจสอบภายใน

(2) การทบทวนการจัดการ

นอกเหนือจากขั้นตอนการทบทวนและตรวจสอบข้างต้นแล้ว ผู้บริหารระดับสูงจะต้องริเริ่มผลักดันให้มีการทบทวน BCP ของบริษัทอย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง เพื่อให้แน่ใจว่า BCP ของบริษัทนั้นมีการจัดการที่มีประสิทธิภาพและเป็นไปตามวงจร PDCA ฟอรัม 10-2 เป็นฟอรัมสำหรับการทบทวนการจัดการ ซึ่งถือเป็นตัวกระตุ้นวงจร PDCA ที่ดี

BCP Checklist

ลำดับ	คำถาม	ขั้นตอนที่	คำตอบ		
			ใช่	บางส่วน	ไม่ใช่
1	มีการแต่งตั้งผู้จัดการด้าน BCP และมีการจัดสรรงบประมาณให้กิจกรรม BCP	1	0	2	4
2	เป้าประสงค์ ขอบเขต และผู้นำ BCP เป็นที่ทราบโดยทั่วกัน在公司	1	0	2	4
3	ผู้บริหารระดับสูงแสดงความเป็นผู้นำและแสดงความทุ่มเทในกิจกรรมด้าน BCP ให้เป็นที่ประจักษ์แก่พนักงาน	1	0	2	4
4	บริษัททราบว่าเกิดผลอย่างไรหากกิจการต้องหยุดชะงักไปหนึ่งสัปดาห์ หรือหนึ่งเดือน	2	0	2	4
5	บริษัททราบว่าต้องกลับมาดำเนินกิจการให้ได้อีกเร็วเพียงใดหลังการหยุดชะงักเพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบร้ายแรงต่อความอยู่รอดของบริษัท	2	0	2	4
6	บริษัทได้กำหนดธุรกิจหลักที่จะต้องฟื้นฟูสภาพเป็นลำดับต้นๆ	2	0	2	4
7	บริษัทได้กำหนดทรัพยากร หรือสาธารณูปโภคภายนอกที่สำคัญ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อความพยายามในการฟื้นฟูกิจการแล้ว	3	0	2	4
8	บริษัทได้ระบุวัตถุประสงค์หรือชิ้นส่วนประกอบจำเป็นที่มาจากผู้ส่งวัตถุประสงค์เดียว	3	0	2	4
9	บริษัทได้ค้นคว้าเกี่ยวกับประวัติการเกิดภัยพิบัติและข้อมูลด้านความเสี่ยง (เช่นแผนที่ภัยพิบัติ) ซึ่งรัฐบาลท้องถิ่นหรือหน่วยงานราชการตีพิมพ์เผยแพร่	4	0	2	4
10	บริษัทสามารถรับความเสียหาย (ในระดับสูง) จากภัยพิบัติที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นได้	4	0	2	4
11	บริษัทได้ระบุทรัพยากรจำเป็นที่อาจจะได้รับความเสียหายรุนแรงหากเกิดภัยพิบัติข้างต้น(ข้อ 10)แล้ว เนื่องจากความเสียหายของทรัพยากรหลักอาจเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นฟูกิจการ	4	0	2	4
12	บริษัทมีแผนป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติเพื่อดูแลความปลอดภัยและสวัสดิภาพของพนักงานจากภัยพิบัติที่คาดว่าจะเกิดขึ้น	5	0	2	4
13	บริษัทมีแผนป้องกันและมาตรการบรรเทาภัยเพื่อปกป้องทรัพย์สินจากภัยพิบัติ (แผ่นดินไหว อุทกภัย ใต้ฝุ่น) และอุบัติเหตุ	5	0	2	4
14	บริษัทมีการเตรียมรายการติดต่อในยามฉุกเฉินให้พนักงาน	6	0	2	4
15	บริษัทจัดทำกรอบการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินแล้ว เช่น จุฬารวมพล สมาชิก เกณฑ์การเรียกรวมพล	6	0	2	4
16	บริษัทมีข้อมูลติดต่อของลูกค้า หุ่นส่วนธุรกิจ และเจ้าหน้าที่รัฐ	6	0	2	4
17	บริษัททำการสำรองข้อมูลเป็นระยะ	7	0	2	4
18	บริษัทมีสถานที่ทำงานสำรองกรณีสำนักงานใหญ่หรือที่ตั้งกิจการหลักไม่สามารถใช้งานได้	7	0	2	4
19	บริษัทได้เตรียมอุปกรณ์สำรอง(และทรัพยากรอื่นๆ) กรณีที่อุปกรณ์หลักใช้การไม่ได้	7	0	2	4
20	บริษัททราบสถานะการบริหารจัดการด้านภัยพิบัติและแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของผู้จัดส่งวัตถุดิบที่จัดส่งวัตถุดิบหลักแล้วชิ้นส่วนสำคัญ	7	0	2	4

21	บริษัททราบว่ายังขาดเงินทุนอีกเท่าไรในกรณีที่กิจการต้องหยุดชะงักไปหนึ่งเดือน	8	0	2	4
22	บริษัทได้สำรวจแล้วว่ารัฐบาลท้องถิ่นและหน่วยงานรัฐอื่น ๆ มีโปรแกรมช่วยเหลือด้านภัยพิบัติใดบ้าง	8	0	2	4
23	บริษัทได้สำรองเงินสดไว้ในกรณีภัยพิบัติเป็นจำนวนเท่ากับรายรับหนึ่งเดือน	8	0	2	4
24	บริษัทมีการซ้อมอพยพเป็นระยะ	9	0	2	4
25	บริษัทมีการฝึกซ้อมเพื่อทดสอบว่าสามารถกู้ข้อมูลจากแหล่งสำรองข้อมูลได้	9	0	2	4
26	บริษัทมีการฝึกซ้อมรวมพลศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน	9	0	2	4
27	บริษัททบทวนแผนการจัดการภัยพิบัติและ BCP และปรับปรุงมาตรการต่างๆเป็นระยะ	10	0	2	4
28	ฝ่ายบริหารระดับสูงมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ในการวิเคราะห์ทบทวนกิจกรรมด้าน BCP	10	0	2	4

ระดับ BCP ของคุณ	คะแนนรวม
บริษัทของคุณไม่สามารถรับมือกับภัยพิบัติและอุบัติเหตุต่างๆได้ หากเกิดภัยพิบัติเป็นไปได้อย่างสูงว่าบริษัทจะเสียหายรุนแรงและธุรกิจอาจหยุดชะงักเป็นระยะเวลานาน บริษัทควรทราบว่ามียุทธศาสตร์อะไรบ้างและควรดำเนินการอย่างไรเพื่อลดความเสียหายจากภัยนั้นให้เหลือน้อยที่สุด	0-36
บริษัทของคุณทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเผชิญและได้ดำเนินการมาตรการรับมือไปบ้างแล้ว แต่อาจไม่มีประสิทธิผลมากนัก บริษัทยังมีโอกาสเสียหายรุนแรงเนื่องจากความบกพร่องของกิจกรรม BCP ควรให้ความสำคัญกับ BCP เป็นลำดับต้นๆ เพื่อให้ BCP มีประสิทธิภาพมากขึ้น	37-74
บริษัทของคุณมี BCP ที่เกือบจะเสร็จสมบูรณ์แล้ว และมีมาตรการที่น่าจะมีประสิทธิภาพหากต้องเผชิญกับความเสี่ยงในระดับที่คาดการณ์ไว้ ให้คุณดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไปเพื่อพัฒนาการเตรียมการเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ และเพื่อให้แน่ใจว่าคุณจะสามารถรับมือกับเหตุการณ์หรือภัยพิบัติที่ไม่ได้คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	75-112

Credit

แปลและเรียบเรียงโดย

Asian Disaster Preparedness Center (ADPC)

SM Tower, 24th Floor 979/69 Paholyothin Road, Samsen Nai Phayathai, Bangkok 10400 Thailand

Tel: (66)2 298 0682-92 Fax: (66)2 298 0012-13

email: adpc@adpc.net Website: www.adpc.net

จาก

Guidebook on SME Business Continuity Planning (2013)

APEC Project: M SCE 02 11A

จัดทำโดย

APEC SME Crisis Management Center

3F, No. 16-8, Dehuei St., Jhongshan District, Taipei 10461, Tai wan

Tel: (886)-2-2586-5000 # 364 Fax: (886)-2-2598-1122

Email: apecscmc@tier.org.tw Website: www.apecscmc.org

Small and Medium Enterprise Administration, Ministry of Economic Affairs, Chinese Taipei

3F, No. 95, Sec 2, Roosevelt Rd., Taipei 100, Taiwan

Tel: (886)-2-2368-6858 Fax: (886)-2-2367-3914

ร่วมกับ

Asian Disaster Reduction Center

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

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

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

จัดทำให้กับ

Asia Pacific Economic Cooperation Secretariat

35 Heng Mui Keng Terrance Singapore, 119616

Tel: (65) 68919 600 Fax: (65) 68919 690

Email: info@apec.org Website: www.apec.org