



คู่มือ การจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจ อย่างต่อเนื่อง (BCP)



คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2558 เมื่อวันที่ 31 มีนาคม 2558 ซึ่งเป็นการนำแนวคิดการพัฒนากระบวนการป้องกัน การเตรียมความพร้อม และการสร้างภูมิคุ้มกันในการจัดการความเสี่ยงจากสาธารณภัยของประเทศให้เป็นไปตามเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) และกรอบการดำเนินงานเซนไดเพื่อลดความเสี่ยงจากภัยพิบัติ พ.ศ. 2558 – 2573 (Sendai Framework for Disaster Risk Reduction 2015 – 2030) โดยการเสริมสร้างศักยภาพให้ชุมชน ประชาชน สามารถรับรู้และปรับตัวกับผลกระทบจากสาธารณภัยที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และสามารถฟื้นกลับเพื่อดำรงชีวิตได้อย่างปลอดภัย ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน (Resilience) โดยมีความเชื่อมโยงกับยุทธศาสตร์การเตรียมพร้อมแห่งชาติ (พ.ศ. 2560 – 2564) ที่มุ่งเน้นให้ทุกภาคส่วนตระหนัก เชื่อมั่น พร้อมรับมือและจัดการความเสี่ยงจากภัยคุกคามทุกรูปแบบอย่างบูรณาการ อีกทั้งยังสอดคล้องกับมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ที่เห็นชอบให้ทุกส่วนราชการทั้งระดับกรม จังหวัด สถาบันอุดมศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรมหาชน และรัฐวิสาหกิจดำเนินการเพื่อสร้างความพร้อมให้แก่หน่วยงานเมื่ออยู่ในสภาวะวิกฤต โดยให้หน่วยงานของรัฐจัดทำแผนรองรับการดำเนินภารกิจเพื่อให้ระบบบริหารจัดการสามารถตอบสนองต่อปัญหาในการให้บริการประชาชนอย่างต่อเนื่อง ไม่สะดุดหยุดลงเมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต

ดังนั้น หากทุกภาคส่วนมีการจัดทำและดำเนินการตามแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) อาจสามารถลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับประเทศในด้านต่างๆ เช่น ด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม การให้บริการ รวมทั้งความสูญเสียในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งจะส่งผลให้ประเทศไทยเป็นประเทศ ที่น่าอยู่ มีความปลอดภัย และพร้อมรับมือกับภัยต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้วาระ “ประเทศไทยปลอดภัย (Safety Thailand)” คณะกรรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ โดยกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยในฐานะฝ่ายเลขานุการฯ ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญดังกล่าว จึงได้ประสานศูนย์เตรียมความพร้อมป้องกันภัยพิบัติแห่งเอเชีย (ADPC) ผู้แปลและเรียบเรียง คู่มือการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (APEC Guidebook on SME Business Continuity Planning) เป็นภาษาไทย เพื่อนำมาจัดพิมพ์และเผยแพร่ให้หน่วยงานใช้เป็นแนวปฏิบัติในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ตามหลักสากลและนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม

กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย ขอขอบคุณศูนย์เตรียมความพร้อมป้องกันภัยพิบัติแห่งเอเชีย (ADPC) ที่อำนวยความสะดวกในการจัดพิมพ์คู่มือดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำคู่มือฉบับนี้มาเป็นแนวทางในการเตรียมความพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉินได้อย่างมีประสิทธิภาพ



(นายฉัตรชัย พรหมเลิศ)

อธิบดีกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
มกราคม 2560

ยุทธศาสตร์การจัดการความเสี่ยงจากสาธารณภัย ภายใต้แผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2558

แผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เป็นแนวทางปฏิบัติในการเตรียมความพร้อมตามแนวคิดการลดความเสี่ยงจากสาธารณภัยที่ได้กำหนดไว้ในแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2558 โดยใช้ “หลักการจัดการความเสี่ยงจากสาธารณภัย” (Disaster Risk Management : DRM) ซึ่งประกอบด้วย

1. **ยุทธศาสตร์การมุ่งเน้นการลดความเสี่ยงจากสาธารณภัย (Disaster Risk Reduction : DRR)** เป็นแนวคิดและวิธีปฏิบัติในการลดโอกาสที่จะได้รับผลกระทบจากสาธารณภัย และการมุ่งเน้นการลดความเสี่ยงจากสาธารณภัย เป็นการส่งเสริมให้ทุกภาคส่วนร่วมมือกันดำเนินกิจกรรมในการลดความเสี่ยงจากสาธารณภัย โดยมีการผนวกหลักการลดความเสี่ยงจากสาธารณภัยให้เป็นนโยบายของรัฐ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

2. **ยุทธศาสตร์การบูรณาการการจัดการในภาวะฉุกเฉิน** เน้นเรื่องมาตรฐาน , เอกภาพ และความยืดหยุ่นของโครงสร้างองค์กรในภาวะฉุกเฉิน รวมทั้งได้กำหนดแนวทางการจัดตั้งองค์กรปฏิบัติในการจัดการภาวะฉุกเฉิน ตลอดจนการกำหนดให้มีแนวทางปฏิบัติในการสนับสนุนการปฏิบัติงานในภาวะฉุกเฉิน (สปฉ.)

3. **ยุทธศาสตร์การเพิ่มประสิทธิภาพการฟื้นฟูอย่างยั่งยืน** เป็นการดำเนินการภายหลังจากที่ภาวะฉุกเฉินจากสาธารณภัยได้บรรเทาลง หรือได้ผ่านพ้นไปแล้ว เพื่อดำเนินการปรับปรุงระบบสาธารณูปโภค การดำรงชีวิต และสภาวะวิถีความเป็นอยู่ของชุมชนที่ประสบภัยให้กลับสู่สภาวะปกติหรือพัฒนาให้ดีกว่า และปลอดภัยกว่าเดิม (Build Back Better and Safer) มีหลักการสำคัญ ดังนี้

3.1 การช่วยเหลือผู้ประสบภัยให้สามารถช่วยเหลือตนเองได้

3.2 ผู้ประสบภัยต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจของขั้นตอนที่จะดำเนินการ

3.3 การพิจารณาความเสี่ยงต่อภัยในการฟื้นคืนสภาพและสร้างใหม่ เพื่อให้การใช้งบประมาณในการฟื้นฟูมีความคุ้มค่าและไม่สูญเปล่าจากการเกิดสาธารณภัยครั้งต่อไป

4. **ยุทธศาสตร์การส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศในการจัดการความเสี่ยงจากสาธารณภัย** ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ใหม่ที่กำหนดขึ้น เนื่องจากสาธารณภัยในปัจจุบันมีความไร้พรมแดนมากขึ้นและส่งผลกระทบทั้งในประเทศและประเทศเพื่อนบ้าน ดังนั้น จึงจำเป็นต้องมีการกำหนดยุทธศาสตร์ดังกล่าวเพื่อพัฒนาศักยภาพของประเทศไทย ในการประสานความช่วยเหลือด้านมนุษยธรรม และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับนานาประเทศ

ดังนั้น เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนทางองค์ความรู้ในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) จึงได้สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

สรุปขั้นตอนการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (APEC Guidebook on SME Business Continuity Planning)

คู่มือการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (APEC Guidebook on SME Business Continuity Planning) ฉบับนี้ เป็นการแนะนำวิธีการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Planning : BCP) ให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถจัดทำ BCP โดยมีขั้นตอนง่ายๆ 10 ขั้นตอน ซึ่งยึดหลักมาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (ISO22301) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : กำหนดเป้าหมาย ขอบเขต และทีมงาน

เมื่อหน่วยงานเริ่มวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง หรือ BCP หน่วยงานจำเป็นต้องตั้งพื้นฐานที่มั่นคงให้กับ BCP ของหน่วยงาน โดยคำนึงถึง 1) เป้าหมาย คือ เหตุใดหน่วยงานจึงต้องจัดทำ BCP 2) ขอบเขต คือ หน่วยงานต้องการจัดทำ BCP ในส่วนใดขององค์กร และ 3) ผู้นำ คือ ใครเป็นผู้นำในการจัดทำ BCP ขององค์กร

ขั้นตอนที่ 2 : กิจกรรมหลัก และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ

หน่วยงานต้องพิจารณาว่าภารกิจใดของหน่วยงานที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร และจำเป็นต้องฟื้นฟูภารกิจนั้นเป็นอันดับแรกเมื่อมีสถานการณ์ใดๆ ที่ส่งผลให้การดำเนินภารกิจนั้นหยุดชะงัก ซึ่งเรียกภารกิจนั้นว่า “กิจกรรมหลัก” และหน่วยงานจะทนรับความเสียหายจากการหยุดชะงักของภารกิจนั้นได้นานที่สุดเท่าใด รวมถึงต้องกำหนดระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพของกิจกรรมหลัก

ขั้นตอนที่ 3 : ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการฟื้นฟู

การฟื้นฟูภารกิจหรือ “กิจกรรมหลัก” ที่หยุดชะงัก จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรหลายประการทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 3 ประเภท ได้แก่ 1) ทรัพยากรภายใน 2) สาธารณูปโภค ที่จำเป็น และ 3) หุ้นส่วนทางธุรกิจ หน่วยงานต้องทบทวนและพิจารณาต้องใช้วิธีการใดให้สามารถมั่นใจได้ว่าจะหาทรัพยากรเหล่านี้ได้

ขั้นตอนที่ 4 : การระบุความเสี่ยง

หน่วยงานต้องระบุความเสี่ยงที่อาจเป็นภัยคุกคามให้ชัดเจน เช่น อุทกภัย อัคคีภัย ภัยแล้ง หรือสถานการณ์วิกฤตอื่นๆ โดยเลือกความเสี่ยงที่หน่วยงานต้องให้ความสำคัญสูงสุดในการรับมือ จากนั้นจึงประเมินผลกระทบและความเป็นไปได้ของแต่ละความเสี่ยง และจัดลำดับว่าความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบสูง ปานกลาง หรือต่ำ ลำดับต่อไปให้เลือกความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุด และประเมินระดับของความเสียหาย และช่วงเวลาที่เป็นจำเป็นสำหรับการฟื้นฟูทรัพยากรที่เสียหายจากภัยพิบัติ โดยมีการกำหนดว่าทรัพยากรใดที่จำเป็นต้องมีมาตรการจัดการ

ขั้นตอนที่ 5 : การป้องกันก่อนเกิดเหตุ และการบรรเทาความเสียหาย

การฟื้นฟูภารกิจให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดไว้ หน่วยงานจำเป็นต้องควบคุมและจำกัดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นกับทรัพยากรสนับสนุน เพื่อให้สามารถดำเนินการซ่อมบำรุงได้ตั้งแต่ในระยะแรก เพราะหากทรัพยากรสำคัญเสียหายรุนแรง หน่วยงานอาจอยู่ในสถานการณ์วิกฤตได้

ขั้นตอนที่ 6 : การรับมือฉุกเฉินเพื่อป้องกันการหยุดชะงักของธุรกิจ

หน่วยงานต้องหาวิธีการรับมือฉุกเฉินเมื่อเกิดเหตุขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดสถานการณ์ลุกลามจนกลายเป็นสถานการณ์วิกฤตที่ควบคุมไม่ได้ โดยมีขั้นตอนที่จำเป็น ได้แก่ 1) อพยพและช่วยชีวิต 2) ตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน 3) ยืนยันความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ 4) ควบคุมสถานการณ์และป้องกันความเสียหายปลีกย่อย 5) ตรวจสอบความเสียหาย 6) คุ้มครองทรัพย์สิน 7) ยืนยันความปลอดภัยในการเดินทางของเจ้าหน้าที่ และ 8) รวบรวมและแบ่งปันข้อมูลทุกภัยและความเสียหาย

ขั้นตอนที่ 7 : กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

หน่วยงานต้องพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจเพื่อฟื้นฟูภารกิจหลักของหน่วยงานให้ทันตามระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ ซึ่งมีกรอบหลักที่ควรคำนึงถึง คือ 1) ดำเนินภารกิจหลักอีกครั้ง ณ สถานที่เดิมซึ่งได้รับความเสียหาย 2) ดำเนินภารกิจหลักอีกครั้ง ณ สถานที่อื่น และ 3) ดำเนินภารกิจหลักอีกครั้ง ด้วยวิธีการใหม่

ขั้นตอนที่ 8 : การเตรียมพร้อมด้านการเงิน

ขั้นตอนนี้เป็นการประเมินสภาพคล่องทางการเงินของหน่วยงาน ซึ่งหากหน่วยงานในที่นี่เป็นหน่วยงานราชการอาจไม่มีผลต่อการพิจารณามากนัก เนื่องจากหน่วยงานมีการวางแผนด้านงบประมาณไว้ล่วงหน้าอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม หน่วยงานอาจต้องมีการพิจารณาให้ความสำคัญกับงบประมาณในการดำเนินงานด้าน BCP เพื่อให้สามารถดำเนินการได้เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤต

ขั้นตอนที่ 9 : การฝึกซ้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ BCP ของหน่วยงาน

การฝึกซ้อมจะช่วยให้มั่นใจได้ว่า BCP ของหน่วยงานจะสามารถใช้งานได้ อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ การฝึกซ้อมมีหลายรูปแบบ หน่วยงานควรดำเนินการฝึกซ้อมทุกรูปแบบที่เห็นว่าจำเป็นและสามารถดำเนินการได้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและสมรรถภาพให้กับเจ้าหน้าที่ให้มีความรู้ความชำนาญ

ขั้นตอนที่ 10 : การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

การปรับปรุงและพัฒนา BCP เป็นเรื่องจำเป็น ซึ่งคู่มือฉบับนี้สนับสนุนให้ใช้วงจร PDCA (Plan Do Check Act) เพื่อพัฒนา BCP ทั้งนี้ เมื่อหน่วยงานได้ดำเนินการตามลำดับตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 – 10 แสดงว่าหน่วยงานได้ผ่าน 2 ขั้นตอนแรก คือ การวางแผน (Plan) และ การดำเนินการ (Do) แล้ว โดยต้องดำเนินการอีก 2 ขั้นตอนที่เหลือ คือ การตรวจสอบ (Check) และ การรักษาไว้และพัฒนา (Act) ให้สมบูรณ์ต่อไป

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

©2013 APEC Secretariat APEC#213-SM-03.1

คู่มือการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจ

อย่างต่อเนื่อง (BCP)

บทนำ	3
10 ขั้นตอนการจัดทำ BCP	3
ขั้นตอนที่ 1 กรอบการวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง.....	4
ขั้นตอนที่ 2 กิจกรรมหลัก และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ	6
ขั้นตอนที่ 3 ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการฟื้นฟู.....	9
ขั้นตอนที่ 4 การระบุความเสี่ยง	11
ขั้นตอนที่ 5 การป้องกันก่อนเกิดเหตุ และการบรรเทาความเสียหาย.....	16
ขั้นตอนที่ 6 การรับมือฉุกเฉินเพื่อป้องกันการหยุดชะงักของธุรกิจ.....	18
ขั้นตอนที่ 7 กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ	27
ขั้นตอนที่ 8 การเตรียมพร้อมด้านการเงิน.....	32
ขั้นตอนที่ 9 การฝึกซ้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ BCP ของคุณ.....	35
ขั้นตอนที่ 10 การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	37
ภาคผนวก	40
ฟอร์มเปล่า	41
BCP Checklist.....	62
APEC Guidebook on SME BCP (2013)	

บทนำ

บริษัทของคุณพร้อมรับมือกับภัยพิบัติแล้วหรือยัง

หากไร้ซึ่งการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆแล้ว 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 ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการฟื้นฟู

ขั้นตอนที่ 4 การระบุความเสี่ยง

ขั้นตอนที่ 5 การป้องกันก่อนเกิดเหตุและการบรรเทาความเสียหาย

ขั้นตอนที่ 6 การรับมือฉุกเฉินเพื่อป้องกันการหยุดชะงักของธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 7 กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ขั้นตอนที่ 8 เตรียมพร้อมด้านการเงิน

ขั้นตอนที่ 9 การฝึกซ้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ BCP ของคุณ

ขั้นตอนที่ 10 การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ขั้นตอนที่ 1 กรอบการวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

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 เป้าหมายที่ชัดเจนจะเป็นเกณฑ์สำคัญในการจัดลำดับความสำคัญของสินค้าหรือบริการหลักๆ ของบริษัท รวมถึงการกำหนดกลยุทธ์การวางแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

เป้าหมายของ BCP คืออะไร? ลำดับแรกคือเพื่อปกป้องชีวิต ทั้งพนักงานและผู้ที่มาติดต่อกับบริษัท ลำดับที่สองคือเพื่อปกป้องธุรกิจของคุณ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าและผู้ใช้ และแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและเอื้อประโยชน์ต่อสังคมและเศรษฐกิจท้องถิ่น สิ่งเหล่านี้จะช่วยรับประกันการจ้างงาน และคุ้มครองความเป็นอยู่ของพนักงาน

(2) ขอบเขต

คำถามคือ ส่วนใดของบริษัทที่คุณประสงค์ที่จะจัดทำ BCP คุณสามารถจำกัดการจัดทำ BCP เฉพาะแผนหลักๆ ของบริษัท 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 ทีมบริหารควรจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นซึ่งรวมถึงงบประมาณในการดำเนินงาน นอกจากนี้ เจ้าของกิจการ SMEs (ผู้บริหารระดับสูง) ควรทุ่มเทให้กับกิจกรรม BCP และควรตระหนักว่าคำสั่งทางวาจาเพียงลำพังไม่สามารถจะนำไปสู่ผลสำเร็จได้

ฟอร์ม 1: กรอบ BCP

เป้าหมายของ BCP	
ปกป้องชีวิตคน	
ปกป้องกิจกรรมทางธุรกิจ	
ฟื้นฟูไปพร้อมกับชุมชนท้องถิ่น	

ขอบเขตของ BCP	
หน่วยงาน/แผนกที่จะจัดทำBCP	

ผู้นำและทีมงาน BCP	
ผู้นำ BCP	
สมาชิกทีม BCP	

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) จะต้องทำอะไรเพื่อกอบกู้กิจการของบริษัทให้ได้เร็วที่สุดก่อนที่จะต้องปิดกิจการหรือล้มละลาย การวิเคราะห์อย่างง่าย ๆ นี้มุ่งไปที่ผลกระทบจากการหยุดชะงักโดยไม่คำนึงถึงปัจจัยเสี่ยง โดยจะช่วยให้คุณเห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นว่าต้องใช้เวลาอย่างน้อยเพียงใดบริษัทจึงจะกลับมาดำเนินกิจการได้ทันก่อนที่จะล้มละลาย

เริ่มจากประเมินผลกระทบเมื่อกิจกรรมหลักของบริษัทต้องหยุดชะงักเพราะภัยธรรมชาติหรืออุบัติเหตุ ใส่กิจกรรมทางธุรกิจ(กลุ่มสินค้า หรือบริการ) ลงในคอลัมน์ด้านซ้ายของฟอร์ม 2-1 จากนั้นจึงเปรียบเทียบความสำคัญของกิจกรรมแต่ละอย่าง จัดลำดับความสำคัญของกิจกรรม (กลุ่มสินค้าหรือบริการ) โดยแบ่งเป็นสองประเภทได้แก่ ผลกระทบภายนอกและผลกระทบภายใน

ขั้นแรก ประเมินความรุนแรงของผลกระทบภายนอกซึ่งเกิดกับลูกค้า ผู้ใช้ และสังคมในวงกว้าง หากการผลิตสินค้าหรือบริการของบริษัทต้องหยุดชะงักจะมีผลกระทบต่อกลุ่มคนเหล่านี้ร้ายแรงมากน้อยเพียงใด ลูกค้าพร้อมจะรอได้นานเท่าไรให้คุณกลับมาดำเนินกิจการใหม่อีกครั้ง ลูกค้ารายใหญ่ของคุณจะเปลี่ยนไปหาผู้ให้บริการรายอื่นซ้ำเร็วแค่ไหน ถ้าหากคุณเป็นผู้ส่งสินค้าเช่น ยา เมื่อไม่สามารถส่งสินค้าได้ จะทำให้ชีวิตของผู้ใช้ตกอยู่ในอันตรายหรือไม่ ประเมินความรุนแรงของผลกระทบภายนอกเหล่านี้ว่ามี มาก ปานกลาง หรือน้อย เปรียบเทียบความแตกต่างในแต่ละระดับโดยใช้วิจารณญาณของตนเอง

สำหรับผลกระทบภายในนั้น ควรพิจารณาโดยคำนึงถึงเกณฑ์ต่างๆ เช่น สถานภาพทางการเงิน (เช่น การไหลเวียนของเงินสด) ปัญหาในเชิงปฏิบัติการ และชื่อเสียงของบริษัท เมื่อสายการผลิตของสินค้า A ปิดตัวลง จะมีผลกระทบร้ายแรงมากน้อยเพียงใดต่อรายรับของบริษัทในช่วงเวลาดังกล่าว ถ้าหากบริการชั้นนำของบริษัทถูกระงับ จะกระทบต่อการไหลเวียนเงินสดของบริษัทในระดับไหน ประเมินระดับความรุนแรงของผลกระทบภายในว่ามี มาก ปานกลาง หรือน้อย

ในขั้นตอนถัดมา คุณควรพิจารณากรอบเวลาของผลกระทบจากการหยุดชะงัก บริษัทจะทนรับความเสียหายได้นานที่สุดเท่าไรเมื่อกิจกรรมเหล่านี้หยุดชะงัก (ระยะเวลาดังกล่าวเรียกว่า ระยะเวลาสูงสุดในการทนรับภาวะหยุดชะงัก หรือ Maximum Tolerable Period of Disruption – MTPD) ถือเป็นเส้นตายที่บริษัทจะต้องฟื้นฟูกิจกรรมที่ระบุมาทั้งหมดให้ได้ มิฉะนั้นจะต้องเผชิญกับสภาพการณ์ที่เลวร้ายที่สุดซึ่งจะจบลงด้วยการล้มละลาย

ใส่กิจกรรมหลักลงในแบบฟอร์ม (คอลัมน์ซ้าย) พิจารณาระยะเวลาสูงสุดในการทนรับภาวะหยุดชะงักของแต่ละกิจกรรม โดยเลือกหนึ่งคอลัมน์จากห้าคอลัมน์ซึ่งระบุระยะเวลาต่างๆ (3 วัน, 1 สัปดาห์, 2 สัปดาห์, 1 เดือน, 2 เดือน หรือ มากกว่านั้น) กำหนดระยะเวลาที่จะต้องฟื้นฟูแต่ละกิจกรรมให้เสร็จสิ้น ตัวอย่างเช่น ถ้า MTPD ของกิจกรรมแรกคือ 1 เดือน ทำเครื่องหมายถูกลงในคอลัมน์ที่เขียนว่า “1 เดือน” ถ้าคุณต้องกลับมาจัดส่งของให้ลูกค้าสำคัญภายในระยะเวลา 2 สัปดาห์ เขียน “2 สัปดาห์” ลงในคอลัมน์แรกทางด้านซ้ายซึ่งเขียนว่า ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO) ทำตามขั้นตอนนี้จนครบทุกกิจกรรม

หลังจากวิเคราะห์และประเมินผลกระทบภายในและภายนอก รวมทั้งกำหนดระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO) ของกิจกรรมหลักๆของบริษัท ในฟอร์ม 2-3 ให้คุณเลือกว่ากิจกรรมใดเป็นกิจกรรมหลัก (PA) ของบริษัท และ กำหนดระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective - RTO) ของบริษัทโดยพิจารณาจาก ภาพรวม บริษัทของคุณอาจมีกิจกรรมหลัก (PA) หนึ่งถึงสองอย่างขึ้นอยู่กับกรดำเนินการดำเนินธุรกิจของบริษัท

ฟอร์ม 2-1 ตารางเปรียบเทียบระดับผลกระทบ

แผนกที่รับผิดชอบสินค้า/บริการ	ระดับผลกระทบ	
	ผลกระทบภายนอก	ผลกระทบภายใน

ฟอร์ม 2-2 ระยะเวลาสูงสุดในการทนรับภาวะหยุดชะงัก (MTPD)

แผนกที่รับผิดชอบสินค้า/บริการ	ระยะเวลาสูงสุดในการทนรับภาวะหยุดชะงัก (MTPD)					ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO)
	~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	
	~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	

ฟอร์ม 2-3 กิจกรรมหลัก (PA) และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO)

กิจกรรมหลัก (PA)	
ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO)	

ขั้นตอนที่ 3 ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการฟื้นฟู

เนื่องจากกิจกรรมหรือกระบวนการหลัก (PA) ต้องพึ่งพาทรัพยากรหลายประการทั้งจากภายในและภายนอก การฟื้นฟูกิจกรรมหลักซึ่งหยุดชะงักจำเป็นต้องใช้ทรัพยากรเหล่านี้ ในขั้นตอนนี้คุณจะต้องระบุและทำรายการทรัพยากรที่จำเป็นลงในฟอร์ม 3-1 จากนั้น ให้คุณทบทวนถึงความเสี่ยงและจุดอ่อนของทรัพยากรเหล่านี้ แล้วพิจารณาว่าควรใช้มาตรการป้องกันใดเพื่อให้แน่ใจว่าจะหาทรัพยากรเหล่านี้ได้ หรือเตรียมแผนการสำรอง รายการทรัพยากรนี้มีความสำคัญมากและนับเป็นข้อมูลพื้นฐานในการจัดทำ BCP

ระบุทรัพยากรที่จำเป็นลงในฟอร์ม 3-1 โดยแบ่งเป็นสามประเภท ได้แก่ 1) ทรัพยากรภายใน 2) สาธารณูปโภคที่จำเป็น และ 3) หุ่นส่วนทางธุรกิจ ทรัพยากรประเภทแรกคือทรัพยากรภายในซึ่งบริษัทสามารถควบคุมได้ ได้แก่ อาคาร สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องจักร เครื่องมือ คลังสินค้า วัตถุดิบ ระบบ IT เอกสาร ภาพร่าง เป็นต้น นอกจากนี้ยังควรให้ความสำคัญกับทรัพยากรบุคคล โดยคำนึงถึงทักษะพิเศษและความชำนาญเฉพาะทางของบุคลากร

ประเภทที่สองคือสาธารณูปโภคที่จำเป็น เช่น ไฟฟ้า แก๊ส เชื้อเพลิง ประปา และ น้ำทิ้ง เป็นต้น ทั้งนี้ยังรวมถึงเครือข่ายการสื่อสาร (โทรศัพท์และอินเทอร์เน็ต) และระบบคมนาคมขนส่ง (ถนน ทางรถไฟ และท่าเรือ) ทรัพยากรเหล่านี้รัฐเป็นผู้จัดหา ไม่อยู่ใต้การควบคุมของบริษัท โดยส่วนมากแล้ว บริษัททั่วไปมักไม่สามารถหาแหล่งสำรองหรือทดแทนสาธารณูปโภคที่จำเป็นเหล่านี้ได้ เพราะทั้งหายากและมีต้นทุนสูงเกินไป ดังนั้นทรัพยากรเหล่านี้จึงเป็นเงื่อนไขพื้นฐานในการกู้กิจกรรมหลัก(PA) ของบริษัท

ประเภทที่สามคือหุ่นส่วนทางธุรกิจของบริษัท รวมทั้งกลุ่มบริษัทแม่ หรือกลุ่มบริษัทย่อย ทรัพยากรประเภทนี้ (ทั้งหุ่นส่วนโดยตรงและโดยอ้อม) นอกจากผู้ส่งวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์แล้ว ยังรวมถึงลูกค้าของบริษัท ในช่วงภัยธรรมชาติรุนแรง ไม่ว่าจะเป็นเหตุแผ่นดินไหวทางตะวันออกของญี่ปุ่นหรืออุทกภัยในประเทศไทยในปี 2554 บริษัทหลายแห่งต้องระงับการผลิตเพราะปัญหาในห่วงโซ่อุปทาน แม้บางแห่งจะไม่ได้รับความเสียหายโดยตรงจากภัยธรรมชาติ

ฟอร์ม 3-1 ทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมหลัก (PA)

ทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมหลัก (PA)		
ประเภททรัพยากร		รายการ
ทรัพยากรภายใน	อาคาร	
	อุปกรณ์/ เครื่องจักร	
	สินค้า	
	คน	
	ระบบ IT	
	เงินทุน	
	อื่นๆ:	
สาธารณูปโภคที่จำเป็น	ไฟฟ้า	
	แก๊ส	
	ประปา	
	โทรศัพท์/การสื่อสาร	
	คมนาคม/ ถนน	
	อื่นๆ:	
วัตถุดิบ	ผู้ส่งวัตถุดิบโดยตรง	
	ผู้ส่งวัตถุดิบรายย่อย 1, 2	
	ลูกค้า	
	อื่นๆ	

(หมายเหตุ: ขั้นตอนการกำหนดกิจกรรมหลัก (PA) ตั้งระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO) และทำรายการทรัพยากรที่จำเป็นนั้น รวมกันเรียกว่า การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis – BIA) เป็นศัพท์ที่ใช้กันทั่วไปในเรื่อง BCP)

ขั้นตอนที่ 4 การระบุความเสี่ยง

คุณต้องระบุความเสี่ยงซึ่งเป็นภัยคุกคามบริษัทของคุณ (หรืออาจนำไปสู่สถานการณ์ร้ายแรง) ให้ชัดเจน โดยทำรายการประเภทของความเสี่ยงที่บริษัทอาจต้องเผชิญ วิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงเหล่านั้น จากนั้นจึงเลือกความเสี่ยงที่บริษัทจะต้องให้ความสำคัญสูงสุดในการรับมือ คุณอาจต้องคาดการณ์ว่าจะมีทรัพยากรเสียหายเนื่องจากความเสี่ยงเหล่านั้นในปริมาณเท่าไร และต้องใช้ระยะเวลาเท่าไรในการฟื้นฟู เพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ร้ายแรงคุณจะต้องเปรียบเทียบช่วงเวลาประมาณการณ์ในการฟื้นตัวกับระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective - RTO) ที่บริษัทตั้งไว้ จากนั้นจึงกำหนดว่าทรัพยากรใดบ้างที่สำคัญ

ทรัพยากรจำเป็นนั้น อาจเป็นทั้งทรัพยากรที่ระยะฟื้นตัวเกิน RTO และทรัพยากรที่ระยะฟื้นตัวไม่เกิน RTO หากบริการอันเป็นปัจจัยหลัก เช่น ไฟฟ้า น้ำ และ โทรศัพท์ ใช้เวลานานในการฟื้นตัวมากกว่า RTO คุณอาจต้องปรับ RTO ใหม่โดยยืดระยะเวลาออกไปจนกว่าทรัพยากรและบริการเหล่านี้จะใช้งานได้

แบบฟอร์ม 4-1 ช่วยในกระบวนการระบุ ประเมิน และจัดลำดับความเสี่ยง อันดับแรก ระบุความเสี่ยงของบริษัทลงในคอลัมน์ด้านซ้ายสุด ความเสี่ยงเหล่านี้คือความเสี่ยงที่อาจทำให้การดำเนินงานหยุดชะงัก หรือนำไปสู่เหตุร้ายแรงที่สุด (การล้มละลาย) เช่น ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ อาทิ แผ่นดินไหว น้ำท่วม และได้ฝุ่น รวมถึงภัยจากอุตสาหกรรม อาทิ ไฟไหม้ การระเบิด ไฟดับ การรั่วไหลของสารเคมี หรือการกระทำโดยเจตนา เช่น การโจมตีโดยผู้ก่อการร้าย และการก่อวินาศกรรม ทั้งนี้ คุณอาจหาข้อมูลเกี่ยวกับภัยธรรมชาติในอดีต แผนที่ภัยพิบัติ และข้อมูลความเสี่ยงต่างๆ ได้จากรัฐบาลท้องถิ่นหรือหน่วยงานรัฐ ซึ่งหากทางภาครัฐได้จัดทำข้อมูลดังกล่าวไว้แล้วจะเป็นประโยชน์มากในการประเมินความเสี่ยงในขั้นตอนนี้

ต่อจากนั้น จึงประเมิน “ผลกระทบ” และ “ความเป็นไปได้” ของแต่ละความเสี่ยง และจัดลำดับว่าความเสี่ยงนั้นมีผลกระทบ และความเป็นไปได้ ‘สูง’ ‘ปานกลาง’ หรือ ‘ต่ำ’ ตามตารางด้านล่าง

ตาราง 4-1 การจัดลำดับผลกระทบและความเป็นไปได้ของความเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง	ความเป็นไปได้	ผลกระทบ
สูง	สูง	หายนะ, บริษัทเสียหายร้ายแรง, ถึงแก่ชีวิต, บาดเจ็บจำนวนมาก
ปานกลาง	ปานกลาง	เสียหายปานกลางกระทบการดำเนินกิจการ, บาดเจ็บจำนวนมาก
ต่ำ	ต่ำ	เสียหายเล็กน้อย, บาดเจ็บจำนวนน้อย

หลังจากระบุ ‘สูง’ ‘ปานกลาง’ หรือ ‘ต่ำ’ ในช่อง “ผลกระทบ” และ “ความเป็นไปได้” ในแบบฟอร์ม 4-1 แล้วให้จัดลำดับความสำคัญในการรับมือลงในช่องตารางด้านขวาสุด

ฟอร์ม 4-1 ตารางเปรียบเทียบผลกระทบความเสี่ยงและความเป็นไปได้ของภัยพิบัติ

ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ความเป็นไปได้	ลำดับความสำคัญ
แผ่นดินไหว	สูง กลาง ต่ำ	สูง กลาง ต่ำ	1
น้ำท่วม	สูง กลาง ต่ำ	สูง กลาง ต่ำ	2
	สูง กลาง ต่ำ	สูง กลาง ต่ำ	

ต่อจากนั้น ให้เลือกความเสี่ยงที่มีความสำคัญที่สุด (เช่น แผ่นดินไหว) และประเมินระดับของความเสียหายและช่วงเวลาที่เป็นสำหรับการฟื้นฟูทรัพยากรที่เสียหายจากภัยพิบัติ โดยควรเปรียบเทียบช่วงเวลาประมาณการณ์ในการฟื้นตัวกับ RTO ของบริษัทซึ่งกำหนดไว้ในฟอร์ม 2-3 จากนั้นให้กำหนดว่าทรัพยากรใดที่จำเป็นต้องมีมาตรการการจัดการ

ใส่ข้อมูลลงในแบบฟอร์ม 4-2 ตาม 8 ขั้นตอนดังต่อไปนี้ ทั้งนี้ ควรแยกหนึ่งความเสี่ยงต่อหนึ่งแบบฟอร์มเนื่องจากแต่ละความเสี่ยงสร้างความเสียหายแตกต่างกัน

- 1) ใส่ทรัพยากรที่จำเป็นตามขั้นตอนที่ 3
- 2) ใส่ความเสี่ยงที่สำคัญ
- 3) ใส่ความเสียหายต่ออาคารสถานที่และทรัพย์สินอย่างคร่าว ๆ
- 4) ประมาณการณ์ระดับความเสียหาย
- 5) ประมาณการณ์ระยะเวลาที่ใช้ในการซ่อมบำรุงและฟื้นฟู
- 6) วาดแท่งกราฟตามระยะเวลาที่ระบุไว้ในข้อ 5
- 7) ลากเส้น RTO ตามฟอร์ม 2-3
- 8) กำหนดว่าจำเป็นต้องมีมาตรการจัดการทรัพยากรที่ระบุไว้หรือไม่ เพื่อให้ฟื้นตัวได้ทันตาม RTO และทำเครื่องหมายไว้ในช่องที่กำหนด (ต้องมีมาตรการ)

ทรัพยากรที่จำเป็นต้องมีมาตรการการจัดการอาจเป็นไปได้ทั้งจำพวกที่ใช้เวลาในการฟื้นฟูเกิน RTO และจำพวกที่ไม่เกิน RTO หากบริการอันเป็นปัจจัยหลัก เช่น ไฟฟ้า น้ำ และ โทรศัพท์ ใช้เวลานานในการฟื้นตัวมากกว่า RTO คุณอาจจำเป็นต้องปรับ RTO ใหม่ โดยต้องคำนึงถึงระยะเวลาที่ต้องรอนกว่าจะเริ่มฟื้นฟูทรัพยากรเหล่านี้ได้

ฟอร์ม 4-2 ตารางประมาณการความเสียหายของทรัพย์สิน (ตัวอย่าง)

ความเสี่ยง	แผ่นดินไหว	ระยะเวลาฟื้นตัวที่คาดการณ์ไว้					ต้องมีมาตรการ						
		วัน	วัน (แสดงเป็นกราฟ)										
			3 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน		2 เดือน	3 เดือน				
ความเสียหายที่คาดไว้	๐๐๐												
ทรัพย์สินที่จำเป็นต่างๆ	ความเสียหาย												
ทรัพย์สินภายใน	อาคาร	7										๐	
	อุปกรณ์เครื่องจักร	30										๐	
	สินค้า	3											
	คน	3											
	ระบบ IT	10										๐	
	เงินทุน												
	อื่นๆ:												
	ไฟฟ้า	3											
	แก๊ส	30										๐	
	ประปา	15										๐	
สาธารณูปโภคที่จำเป็น	โทรศัพท์สื่อสาร	10											
	คมนาคม/ ถนน	8											
	อื่นๆ:												
	ผู้ส่งวัตถุดิบโดยตรง	30										๐	
	ผู้ส่งวัตถุดิบรายย่อย 1, 2	20										๐	
	ลูกค้า	10										๐	
	อื่นๆ												
	วัตถุดิบ												

กลยุทธ์การฟื้นฟูธุรกิจ (Business Resumption Strategies)

ตัวอย่างของมาตรการรับมือในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

- 1) การป้องกันก่อนเกิดเหตุ และการบรรเทาความเสียหาย
 - การเสริมความแข็งแรงของตัวอาคารให้ทนแรงแผ่นดินไหว
 - การติดตั้งเครื่องยึดอุปกรณ์
- 2) การรับมือฉุกเฉินเพื่อป้องกันการหยุดชะงักของธุรกิจ
 - การวางแผนการอพยพ
 - การพัฒนาระบบยืนยันความปลอดภัย
- 3) กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ
 - การฟื้นฟูโดยใช้สถานที่สำรอง
 - การสำรองข้อมูล (back-up) ระบบ IT

มาตรการที่จำเป็นนั้นจะแตกต่างกันไปตามประเภทของภัยพิบัติที่เผชิญเนื่องจากผลประเมินความเสียหายในแต่ละประเภทนั้นอาจแตกต่างกันมาก คู่มือนี้จะแนะนำให้ท่านทำตามกระบวนการ โดยเลือกความเสี่ยงมาหนึ่งอย่าง จากนั้นจึงประมาณการความเสียหาย เจ้าของธุรกิจSMEอาจลำบากในการเตรียมรับมือความเสี่ยงหลายๆอย่างพร้อมๆกัน เราแนะนำให้เริ่มจากความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดก่อน จากนั้นถ้าหากสามารถทำได้จึงค่อยวิเคราะห์ความเสี่ยงอื่นๆที่ตามลำดับขั้นตอน

ส่วนนี้ถือเป็นหัวใจของ BCP คุณจะได้ออกแบบ BCP ของบริษัทและนำไปใช้เพื่อให้กลับมาดำเนินธุรกิจได้ตามระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO) ซึ่งตั้งไว้ในขั้นตอนที่ 2 (ฟอร์ม 2-3) กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจนั้นแบ่งเป็นสามส่วน ทุกส่วนล้วนสำคัญต่อการฟื้นฟูธุรกิจให้ทันตาม RTO ให้ท่านกำหนดมาตรการที่จำเป็นสำหรับบริษัทของตนโดยพิจารณาตามทั้งสามขั้นตอนดังนี้

(1) การป้องกันก่อนเกิดเหตุ และการบรรเทาความเสียหาย

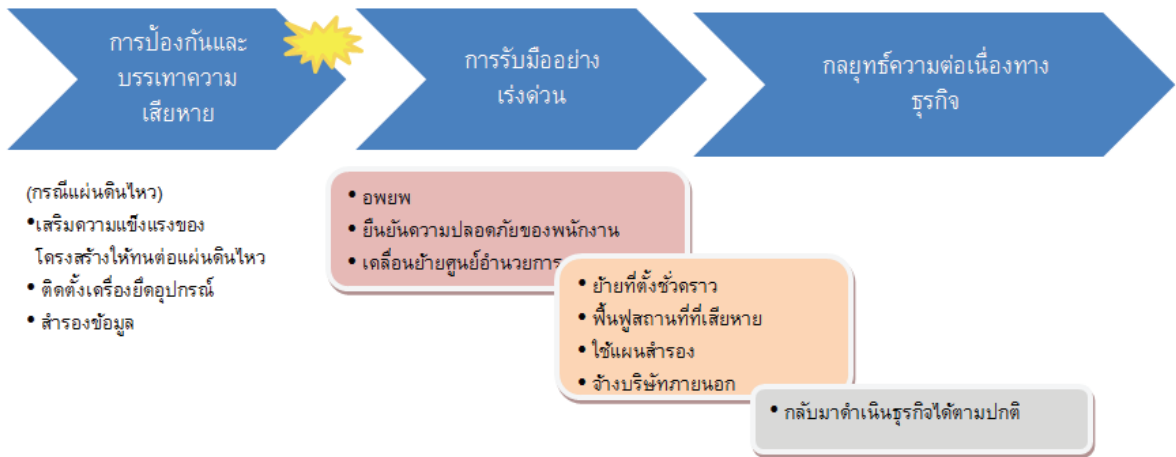
ส่วนแรกนี้ว่าด้วยการป้องกันก่อนเกิดเหตุ และการบรรเทาความเสียหายจากเหตุการณ์เพื่อปกป้องกิจกรรมหลักของบริษัทกลับมาในเวลาสั้นๆ เพื่อให้ทันตาม RTO แม้การป้องกันก่อนเกิดเหตุและการบรรเทาความเสียหายจะเกี่ยวข้องกับมาตรการก่อนเกิดเหตุเป็นหลัก แต่ก็ยังรวมไปถึงมาตรการหลังเกิดเหตุที่จำเป็นที่จะช่วยจำกัดขอบเขตและลดความเสียหาย

(2) การรับมือฉุกเฉินเพื่อป้องกันการหยุดชะงักของธุรกิจ

เมื่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องหยุดชะงัก ท่านจำเป็นต้องควบคุมสถานการณ์ไว้ โดยขจัดอันตรายและปกป้องบุคลากร สินทรัพย์ และธุรกรรมต่างๆ โดยควรลงมือในทันทีเพื่อป้องกันมิให้สถานการณ์ฉุกเฉินกลายเป็นวิกฤตการณ์ที่ไม่อาจควบคุมได้ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินคือจะต้องปกป้องและช่วยชีวิตคน รองลงมาคือการขจัดภัยคุกคาม ปกป้องทรัพย์สิน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นและภัยพิบัติปลีกย่อย

(3) กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ขั้นตอนนี้ว่าด้วยการวางแผนและดำเนินกลยุทธ์เพื่อให้กิจกรรมหลัก (PA) ดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง และฟื้นฟูบริษัทสู่สภาพปกติ กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจมุ่งเน้นการฟื้นฟูกิจกรรมหลักในเวลาอันสั้นโดยให้มาตรการสำรองหรือมาตรการชั่วคราว ส่วนกลยุทธ์การฟื้นฟูจะฟื้นฟูกิจการของบริษัทกลับสู่สภาพก่อนเกิดเหตุ



รูปที่ 5-1 กลยุทธ์ BCP 3 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 5 การป้องกันก่อนเกิดเหตุ และการบรรเทาความเสียหาย

ในการฟื้นฟูกิจการให้ทันตามระยะเวลาที่กำหนดได้ จำเป็นต้องควบคุมและจำกัดความเสียหายที่เกิดกับทรัพยากร สัมปทาน เพื่อให้สามารถดำเนินการซ่อมบำรุงได้ตั้งแต่ในระยะแรก หากทรัพยากรสำคัญเสียหายรุนแรง บริษัทอาจตก อยู่ในสถานการณ์วิกฤต และต้องล้มเลิกการกอบกู้กิจการ หรือปิดกิจการเป็นระยะเวลานาน ซึ่งอาจจะเป็นจุดจบของ บริษัท

ดังนั้นแล้วมาตรการเตรียมการก่อนเกิดเหตุและการบรรเทาความเสียหายจึงสำคัญมาก

ในขั้นตอนที่ 4 ฟอรัม 4-2 คุณได้ระบุทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการฟื้นฟูกิจการให้ทันตามระยะเวลาเป้าหมายในการ ฟื้นคืนสภาพ (RTO) ทรัพยากรเหล่านี้มีความเสี่ยงและอาจเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นฟูกิจการให้ทันตาม RTO ในขั้นตอน ที่ 5 นี้ ให้คุณเลือกทรัพยากรที่จำเป็นต้องมีมาตรการป้องกันและบรรเทาความเสียหาย และกำหนดมาตรการโดย ละเอียดเพื่อหลีกเลี่ยงมิให้เกิดความเสียหายร้ายแรงซึ่งทำให้ไม่สามารถกู้กิจกรรมหลักได้ทันตาม RTO

ในฟอรัม 5-1 ให้คุณใส่ 1) ทรัพยากรที่ต้องมีมาตรการดูแล 2) วัตถุประสงค์ของมาตรการ 3) มาตรการที่จะใช้ 4) แผนการปฏิบัติ 5) กำหนดการนำไปปฏิบัติจริง 6) ภาคส่วนที่รับผิดชอบ

ฟอร์ม 5-1 มาตรการป้องกันและบรรเทาความเสียหายที่เกิดกับทรัพยากรสำคัญ

ทรัพยากร	วัตถุประสงค์	มาตรการ	แผนการปฏิบัติ	กำหนดการนำไปปฏิบัติจริง			แผนกที่รับผิดชอบ
				ทันที	ภายใน 1 ปี	ระยะ กลาง-ยาว	
บุคลากร	เพื่อให้บุคลากรปลอดภัย	ชี้แจงขั้นตอนเกี่ยวกับความปลอดภัยในการอพยพ	วางแผนการอพยพ เผยแพร่ให้พนักงาน รับทราบ ซ้อมอพยพ	○			แผนกธุรการ
อาคาร	ป้องกันและบรรเทาความเสียหายของอาคาร	ตรวจสอบความทนทานแผ่นดินไหวของตัวอาคาร	ตรวจสอบความทนทานต่อแผ่นดินไหวของอาคารสำนักงานใหญ่	○			แผนกธุรการ
อุปกรณ์ เครื่องมือ	ป้องกันและบรรเทาความเสียหายของอุปกรณ์เครื่องมือ	ปรับปรุงให้อาคารทนทานทนทานแผ่นดินไหวได้	ปรับปรุงให้อาคารสำนักงานใหญ่ทนทานแผ่นดินไหวได้			○	แผนกธุรการ
ระบบต่างๆ	ป้องกันและบรรเทาความเสียหายของอาคาร	ติดตั้งตัวป้องกันอุปกรณ์ที่ส่งลงมา	ยึดเครื่องจักรไว้กับพื้นโรงงาน			○	แผนกการผลิต
		ติดตั้งตัวป้องกันคอมพิวเตอร์ที่ส่งลงมา	ใส่เซิร์ฟเวอร์ที่สำนักงานใหญ่ไว้ใต้เก็บเซิร์ฟเวอร์	○			แผนกสารสนเทศ

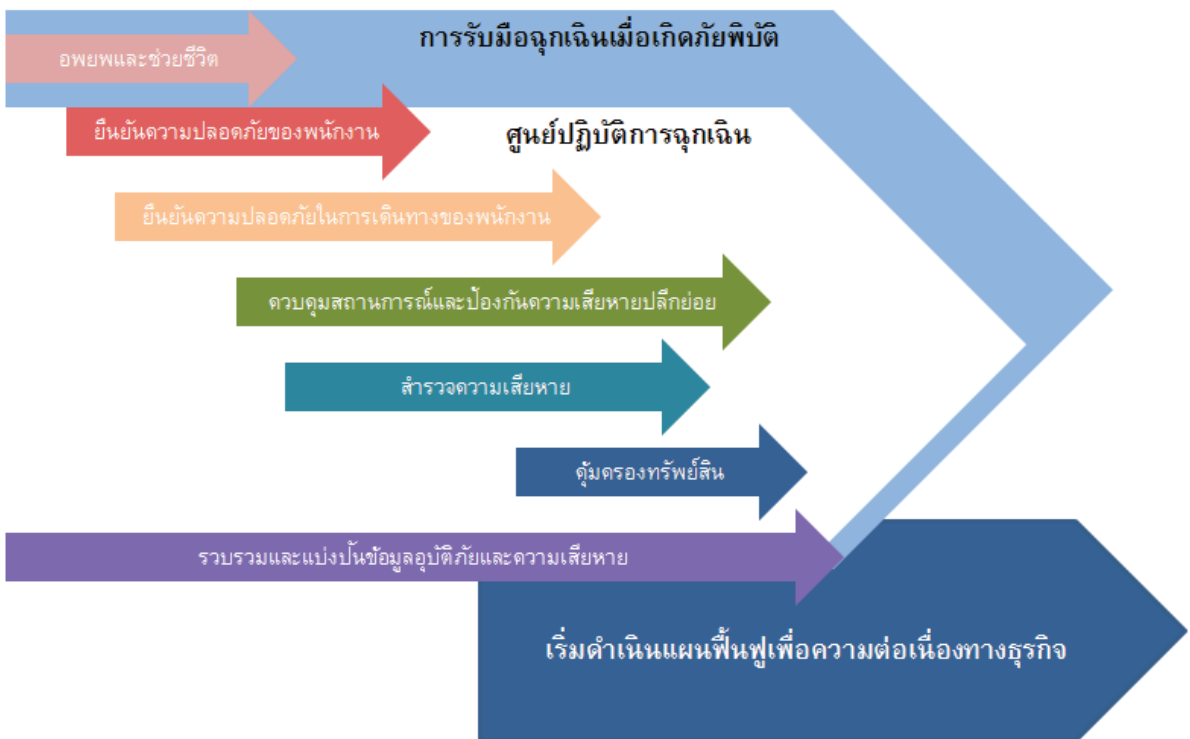
ขั้นตอนที่ 6 การรับมือฉุกเฉินเพื่อป้องกันการหยุดชะงักของธุรกิจ

ขั้นตอนนี้ ให้คุณหาวิธีการรับมือฉุกเฉินเมื่อเกิดอุบัติเหตุหรืออุบัติเหตุขึ้น เพื่อป้องกันไม่ให้อาการการณ์ฉุกเฉินกลายเป็นสถานการณ์วิกฤตที่ไม่อาจควบคุม โดยอาจเรียกว่าเป็นการรับมือฉุกเฉินหรือการรับมือขณะเกิดเหตุ สิ่งที่สำคัญที่สุดในการรับมือฉุกเฉินคือการปกป้องและช่วยชีวิตคน การควบคุมสถานการณ์ จัดภัยคุกคามและรักษาความปลอดภัยในอาคารสถานที่ กลุ่มครองชีวิตของตนเอง พนักงาน และลูกค้า รวมไปถึงปกป้องทรัพย์สิน และป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น นอกจากนี้ยังต้องพึงระวังถึงความเป็นไปได้ที่จะเกิดภัยพิบัติปลักย่อยตามมา

ขั้นแรก คุณจะต้องเข้าใจภาพรวมการรับมือฉุกเฉิน รูปที่ 6-1 แสดงขั้นตอนปฏิบัติต่างๆที่จำเป็นในการรับมือเหตุฉุกเฉินขั้นตอนนี้ จะต้องปฏิบัติให้ตรงตามลำดับเวลาที่กำหนด ไม่ล่าช้า เมื่อเกิดเหตุขึ้นบุคลากรควรจะเริ่ม “(1) อพยพและช่วยชีวิต” ในทันที อาจจำเป็นต้องมีศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน (EOC) เพื่อประสานมาตรการของภาคส่วนต่างๆ ในบริษัท โดยถ้ามี หน่วยปฏิบัติการฉุกเฉินจะรับผิดชอบขั้นตอนที่ 3 ถึง 8

ขั้นตอนที่จำเป็นมีดังนี้ 1) อพยพและช่วยชีวิต 2) ตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน 3) ยืนยันความปลอดภัยของพนักงาน 4) ควบคุมสถานการณ์และป้องกันความเสียหายปลักย่อย 5) สืบหาความเสียหาย 6) กลุ่มครองทรัพย์สิน 7) ยืนยันความปลอดภัยในการเดินทางของพนักงาน 8) รวบรวมและแบ่งปันข้อมูลอุบัติเหตุและความเสียหาย

รูป 6-1 การรับมือฉุกเฉินเมื่อเกิดภัยพิบัติ



รายละเอียดในแต่ละขั้นตอนมีดังนี้

(1) อพยพและช่วยชีวิต

ประการแรก บริษัทของคุณควรมีแผนการอพยพ ประกอบด้วยขั้นตอนในการอพยพ สถานที่ที่จะอพยพไป คู่มือและเจ้าหน้าที่อพยพ และรายชื่อผู้นำในการอพยพ โดยคุณสามารถใช้ฟอร์ม 6-1 จัดทำแผนการอพยพของบริษัท บุคลากรทุกคนในบริษัทจำเป็นต้องเข้าใจแผนการอพยพ และสามารถปฏิบัติตามได้อย่างปลอดภัย บริษัทหลายแห่งแจกการ์ดฉุกเฉินใบเล็กๆ ให้กับพนักงาน ในการ์ดมีข้อมูลสำคัญ เช่นจะต้องทำอะไรบ้าง ต้องอพยพไปที่ไหน ติดต่อกิจกรรมฉุกเฉิน พนักงานจะต้องพกการ์ดนี้ไว้กับตัวตลอดเวลาเพื่อใช้ในยามฉุกเฉิน ถือเป็นแนวปฏิบัติที่ควรนำไปใช้อย่างยิ่ง

ฟอร์ม 6-1 แผนการอพยพและช่วยชีวิต (ตัวอย่าง)

แผนก/โรงงาน	สำนักงานใหญ่
สถานที่อพยพ (จุดรวมพล)	ที่จอดรถหน้าอาคารสำนักงานใหญ่
ผู้นำ	ผู้รับผิดชอบ: ผู้จัดการแผนกธุรการ ผู้ช่วย: ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกธุรการ
ผู้ช่วยเหลือและปฐมพยาบาล	ผู้รับผิดชอบ: ผู้จัดการแผนกธุรการ ผู้ช่วย: ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกธุรการ
โรงพยาบาล	(ชื่อ, ที่อยู่, เบอร์โทรศัพท์) ชื่อ: รพ. ๐๐๐ ที่อยู่: ๐๐๐ โทร: xx-xxx-xxxx

ในกรณีเกิดภัยธรรมชาติเช่น แผ่นดินไหว หรืออุทกภัย สาธารณูปโภค (เช่น ระบบคมนาคม) อาจได้รับความเสียหาย พนักงานอาจจะไม่สามารถกลับบ้านได้และต้องอยู่ในอาคารสถานที่ของบริษัทหรือที่หลบภัย บริษัทจะต้องเตรียมอาหาร น้ำและเครื่องอุปโภคบริโภคอื่นๆ ให้พนักงาน (เช่น ผ้าห่ม วิทยุ เป็นต้น) และควรสำรองเครื่องอุปโภคบริโภคที่จำเป็น (เช่น อาหารและน้ำ) ไว้ให้เพียงพอสำหรับ 3 วัน (ดูฟอร์ม 6-5)

(2) ตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน

เมื่อเกิดเหตุการณ์ที่อาจกระทบต่อธุรกิจ บริษัทจะรับมือฉุกเฉินเพื่อปกป้องชีวิตคนและกิจการต่างๆ ที่สำคัญคือจะต้องมิให้เกิดความตื่นตระหนก หรือสับสนอลหม่าน หากแต่จะต้องมีสติและมีการตัดสินใจที่ดีเมื่อเลือกใช้มาตรการรับมือกับสถานการณ์ เพื่อให้ทั้งบริษัทดำเนินการรับมือได้อย่างพร้อมเพรียงและมีการประสานงานที่ดี จำเป็นต้องตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินให้ทำหน้าที่เป็นศูนย์บัญชาการกลาง

ควรกำหนดกรอบการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน สมาชิก และหน้าที่ รวมกระบวนการทำงานไว้ล่วงหน้า โดยบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษร คุณสามารถใช้ฟอร์ม 6-2 จัดทำกรอบการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินของบริษัท

ก) หัวหน้าศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน

หัวหน้าจะรับผิดชอบกิจกรรมในภาพรวมทั้งหมายของศูนย์ปฏิบัติการ อาจแต่งตั้งรองหรือผู้ช่วยซึ่งจะเข้ามาทำหน้าที่แทนหากหัวหน้าไม่อยู่ โดยจะต้องมีการกำหนดลำดับขั้นการเข้ารับหน้าที่และความรับผิดชอบแทนหัวหน้า

ข) ทีมปฏิบัติการฉุกเฉิน และหน้าที่

จะต้องมีการแต่งตั้งสมาชิกทีมศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน ทำรายชื่อ และอัปเดตเป็นระยะ สมาชิกทีมจะต้องมาประชุมกันที่ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินเมื่อไหร่ก็ตามที่ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินมีภารกิจ อาจเลือกสมาชิกทีมที่สามารถมาประชุมกันได้ในเวลาอันสั้น ในฟอร์ม 6-2 ระบุหน้าที่ 4 ประการของศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน หากบริษัทมีขนาดใหญ่พอ อาจมีการตั้งทีมขึ้นมาแบ่งกันรับผิดชอบแต่ละหน้าที่ ควรพิจารณาขอบการทำงานของศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินและหน้าที่ให้เหมาะสมกับความต้องการของบริษัท

1. วิเคราะห์และวางแผน

2. รวบรวมข้อมูล

3. ลงพื้นที่

- ควบคุมสถานการณ์
- กู้ภัยและปฐมพยาบาล
- ยืนยันความปลอดภัยของพนักงาน
- ดูแลด้านอนามัย
- ลอจิสติกส์ (จัดหาเครื่องอุปโภคบริโภคและสิ่งจำเป็นอื่นๆ)

4. ประชาสัมพันธ์

มีหน้าที่รายงานสภาพของบริษัทให้ผู้ถือผลประโยชน์ร่วมทั้งในและนอกบริษัททราบ

ค) เกณฑ์การเรียกรวมพลศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน

เมื่อไหร่ควรเรียกรวมพลศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน คุณจะต้องกำหนดเกณฑ์ขั้นต่ำที่จำเป็นต้องเรียกรวมพลศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินและสมาชิก คุณอาจตั้งเกณฑ์นี้โดยกำหนดประเภทของอุบัติเหตุและระดับความรุนแรง เช่น “แผ่นดินไหว ความรุนแรง 6 ริกเตอร์” หรือ “มีประกาศแจ้งเตือนอุทกภัย”

ง) ที่ตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน

ควรกำหนดที่ตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉินไว้ล่วงหน้า ควรเตรียมหาที่ตั้งสำรองไว้กรณีไม่สามารถใช้ที่แรก (เช่นอาคารสำนักงานใหญ่) ได้ ที่ตั้งศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน (และที่ตั้งสำรอง) ควรอยู่ในสภาพพร้อมใช้งานตลอดเวลา โดยมีเครื่องสื่อสาร อุปกรณ์ไอที และเครื่องมือในสำนักงาน รวมทั้งทรัพยากรสนับสนุนอื่นๆ

ฟอร์ม 6-2 ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน (ตัวอย่าง)

สมาชิก	หน้าที่	แผนก/ ชื่อ		เบอร์ติดต่อ
	หัวหน้า (และรอง)	ชื่อโอ/ ๐๐๐๐		**_***_****
		ผอ./ ๐๐๐๐		**_***_****
		ผอ./ ๐๐๐๐		**_***_****
	วิเคราะห์และวางแผน	แผนก๐๐/๐๐๐๐		**_***_****
	รวบรวมข้อมูล	แผนก๐๐/๐๐๐๐		**_***_****
	ลงพื้นที่ (ควบคุมสถานการณ์ ภัยและปฐมพยาบาล ยืนยันความปลอดภัยของพนักงาน ดูแลด้านอนามัย ลอจิสติกส์)	แผนก๐๐/๐๐๐๐		**_***_****
แผนก๐๐/๐๐๐๐		**_***_****		
แผนก๐๐/๐๐๐๐		**_***_****		
แผนก๐๐/๐๐๐๐		**_***_****		
ประชาสัมพันธ์	แผนก๐๐/๐๐๐๐		**_***_****	
เกณฑ์การเรียกรวมผลเกณฑ์การเรียกรวมผล	- แผ่นดินไหวระดับ 6 ริกเตอร์ - มีประกาศแจ้งเตือนทุกภัย			
ที่รวมผล (และที่ตั้งสำรอง)	ลำดับ	ที่ปฏิบัติการ	ที่อยู่	เบอร์ติดต่อ
	ความสำคัญ			
	1	สำนักงานใหญ่	๐๐๐๐	**_***_****
	2	แผนก ก	๐๐๐๐	**_***_****
3	โรงงาน ข	๐๐๐๐	**_***_****	

3) ยืนยันความปลอดภัยของพนักงาน

ก่อนเกิดเหตุ คุณจะต้องกำหนดขั้นตอนในการยืนยันความปลอดภัยของพนักงาน พนักงานจะต้องทำตามขั้นตอนที่กำหนดได้ทันทีที่เกิดเหตุขึ้น บริษัทควรจัดฝึกซ้อมเพื่อทดสอบว่าพนักงานสามารถทำตามขั้นตอนได้หรือไม่ และต้องใช้เวลาเท่าไรในการยืนยันความปลอดภัยของพนักงานทั้งหมด ควรมีขั้นตอนกำหนดว่าพนักงานจะติดต่อกับบริษัทได้อย่างไร ควรระบุช่องทางการสื่อสารหลายๆช่องทาง (เช่น โทรศัพท์ อีเมลล์ กระดานสนทนาในอินเทอร์เน็ต) ไว้เป็นช่องทางสำรอง เราอาจศึกษาบทเรียนจากเหตุการณ์แผ่นดินไหวครั้งใหญ่ทางตอนใต้ของญี่ปุ่น เดือนมีนาคมปี 2554 หลังเกิดเหตุ ระบบโทรศัพท์มือถือในบริเวณดังกล่าวได้ใช้การไม่ได้ เนื่องจากได้รับความเสียหายอย่างหนักและมีการเข้าใช้บริการมากเกินไป ความเสี่ยงลักษณะนี้เกิดขึ้นได้หากเราพึ่งพาระบบสื่อสารเช่น โทรศัพท์มือถือ เพียงระบบเดียว ดังนั้นจึงต้องเตรียมช่องทางสำรองไว้

ฟอร์ม 6-3 เป็น รายชื่อติดต่อสำหรับพนักงานแต่ละแผนก ประกอบด้วยชื่อ เบอร์โทรศัพท์ และอีเมลล์ เราสามารถใช้ฟอร์มนี้เป็นใบเช็คชื่อพนักงานในขั้นตอนการยืนยันความปลอดภัยได้ด้วย

ฟอร์ม 6-3 รายชื่อติดต่อยามฉุกเฉิน (ตัวอย่าง)

แผนก	ชื่อ	เบอร์โทร	อีเมลล์	สถานะความปลอดภัย (ระบุในกรณีฉุกเฉิน)
แผนก○○	○○○	**_****_****	*****@****.***	
แผนก○○	○○○	**_****_****	*****@****.***	
แผนก○○	○○○	**_****_****	*****@****.***	

4) ยืนยันความปลอดภัยในการเดินทาง

เพื่อเกิดภัยพิบัติเป็นวงกว้างทั่วทั้งภูมิภาค สาธารณูปโภคอาจได้รับความเสียหาย บริษัทต้องตัดสินใจว่าหากให้พนักงานกลับบ้านจะปลอดภัยหรือไม่ หรือจำเป็นต้องให้อยู่ในอาคารสถานที่ของบริษัท โดยอาจพิจารณาจากการแผ่สังเกตภัยพิบัติ และข้อมูลทางคมนาคม

5) ควบคุมสถานการณ์และป้องกันความเสียหายปลึกย่อย

เมื่อเกิดอุบัติเหตุ และสถานการณ์อันตราย คุณจะต้องพยายามควบคุมสถานการณ์ ดูแลความปลอดภัยของพนักงาน และป้องกันความเสียหายปลึกย่อย อาจรวมถึงการดับเพลิงหรือจำกัดการแพร่กระจายของสารเคมี

6) ตรวจสอบความเสียหาย

เมื่อควบคุมสถานการณ์ได้แล้วและแน่ใจว่าปลอดภัย ควรเริ่มตรวจสอบความเสียหายในบริษัททันที บริษัทจะต้องวางแผนการซ่อมแซมหรือฟื้นฟูตามจำเป็น และต้องเริ่มกระบวนการฟื้นฟูพื้นที่ที่สามารถทำได้ ฟอร์ม 6-6 เป็นตัวอย่างแบบสำรวจอย่างง่าย ๆ

7) คุ้มครองทรัพย์สิน

คุณจะต้องคุ้มครองและรักษาอุปกรณ์และเครื่องมือ โดยใช้ผลจากการสำรวจความเสียหาย เช่น อาจจะต้องวางมาตรการป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายเพิ่มมากขึ้น หรือป้องกันการลักขโมย

8) รวบรวมและแบ่งปันข่าวสาร

เมื่อเกิดภัยพิบัติในภูมิภาค การติดตามข้อมูลข่าวสารจากหลายช่องทางเป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นทางโทรศัพท์ วิทยุ หรือ อินเทอร์เน็ต โดยควรมีข้อมูลดังต่อไปนี้

- รายละเอียดเกี่ยวกับภัยพิบัติ
- ความเสียหายในภูมิภาค (รวมถึงภาพสาธารณูปโภคที่จำเป็นและช่องทางคมนาคม)

- การแจ้งเตือนและประกาศเตือนจากรัฐบาลกลางหรือเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น

บริษัทควรสื่อสาร รวบรวมและแบ่งปันข้อมูลด้านภัยพิบัติกับผู้ถือผลประโยชน์ เช่น ซัพพลายเออร์ (ผู้ส่งวัตถุดิบ) ลูกค้า องค์กรรัฐ และสถาบันการเงิน การแจ้งความคืบหน้ากับหุ้นส่วนทางธุรกิจเกี่ยวกับสภาพการณ์และข้อมูลเกี่ยวกับแผนการฟื้นฟูของบริษัทนั้นสำคัญต่อการคงความสัมพันธ์ทางธุรกิจในขณะที่คุณมุ่งฟื้นฟูกิจการ

ฟอร์ม 6-4 ข้อมูลติดต่อหน่วยงานภายนอก (ตัวอย่าง)

หุ้นส่วนภายนอก	ชื่อ	เบอร์โทรศัพท์	อีเมลล์	สถานะ (เติมหลังเกิดเหตุ)
ผู้จัดส่งวัสดุ และชิ้นส่วน	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
ผู้ให้บริการ ลอจิสติกส์	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
บริษัทบำรุงและ ซ่อมแซม เครื่องมือ	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
ลูกค้า	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
สถาบันการเงิน	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
องค์กรรัฐ, หน่วยงานราชการ ท้องถิ่น	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
ผู้ให้บริการ สาธารณูปโภค	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	
	0000	***_***_****	****@***.***.***	

ฟอร์ม 6-5 รายการสิ่งของกักตุนในช่วงภัยพิบัติ

ประเภท	สิ่งของ	จำนวนที่ต้องเตรียม
อาหาร/น้ำ	น้ำดื่ม	3 ลิตรต่อคน สำหรับ 3 วัน
	เสบียงอาหาร	อาหารสำหรับ 3 วันต่อคน
เครื่องอุปโภค	อุปกรณ์รักษาสุขอนามัย (ทิชชู, ทิชชูเปียก, กระดาษชำระ เป็นต้น)	3 วัน
	ภาชนะ เครื่องใช้ในครัว	เหมาะกับจำนวนคน
	สุขาเคลื่อนที่	3 วัน
	ถุงพลาสติก, เทป	เท่ากับจำนวนคน
	ผ้าห่ม, ถุงนอน	เท่ากับจำนวนคน
	แก๊สถัง และเตา	3 วัน
	หม้อและกาต้มน้ำ	อย่างละ 3
	ฮีทเตอร์พกพา	จำนวนสำหรับ 3 วันต่อคน
	ฮีทเตอร์น้ำมัน, น้ำมัน	
	ยารักษาโรค	ชุดปฐมพยาบาล
เปลพยาบาล		3
เครื่องมือ	เครื่องมือช่าง (ชะแลง, คีม, ค้อน, พลั่ว, เทปผ้า, บันไดพับ)	อย่างละ 3
	ผ้าพลาสติก, ผ้าใบกันน้ำ	3 ผืน (10ม X 10ม)
	ถังขยะ, ถังน้ำ	อย่างละ 3
อุปกรณ์ช่วยเหลือในการส่งคนกลับบ้าน	เสื้อกันฝน	เท่ากับจำนวนคน
	แผนที่	เท่ากับจำนวนคน
การหาข้อมูลและการสื่อสาร	วิทยุ, ถ่าน	อย่างละ 3
	ที่ชาร์ตโทรศัพท์	รุ่นละ 3 ชิ้น
	ลำโพง	3
อื่นๆ	เครื่องปั่นไฟ, เชื้อเพลิงเครื่องปั่นไฟ	เชื้อเพลิงปริมาณ 2 หน่วยสำหรับ 3 วัน

ฟอร์ม 6-6 ฟอร์มสำรวจความเสียหาย

สถานที่ที่สำรวจ		
อาการบาดเจ็บ	ผู้บาดเจ็บ	ชื่อ:
ความเสียหายของอาคาร	สภาพภายนอก	มาก / ปานกลาง / น้อย / ไม่มี
	สภาพภายใน	มาก / ปานกลาง / น้อย / ไม่มี
	เข้าได้อย่างปลอดภัย	ได้ / ไม่ได้
ความเสียหายของทรัพย์สิน	เครื่องมือ	(อุปกรณ์ที่เสียหาย / จำนวน)
	อุปกรณ์สื่อสาร	(อุปกรณ์ที่เสียหาย / จำนวน)
	อุปกรณ์ IT	(อุปกรณ์ที่เสียหาย / จำนวน)
	สิ่งติดต่องาน	(สิ่งที่เสียหาย / จำนวน)
	ยานพาหนะ	(พาหนะที่เสียหาย / จำนวน)
ความเสียหายของสาธารณูปโภค	ไฟฟ้า	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
	แก๊ส	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
	ประปา	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
	โทรศัพท์พื้นฐาน	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
	บริการโทรศัพท์มือถือ	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
	อินเทอร์เน็ต	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
สถานการณ์โดยรวม	อัคคีภัย	มี / ไม่มี
	อื่นๆ	
ความต่อเนื่องทางธุรกิจ		(ชะงัก / ไม่ชะงัก)
ผู้ติดต่อ		(ผู้บาดเจ็บ)
อื่นๆ		

ขั้นตอนที่ 7 กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ในขั้นตอนที่ 7 คุณจะพัฒนากลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทเพื่อที่จะฟื้นฟูกิจกรรมหลักของบริษัทให้ทันตามระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO) คุณต้องกำหนดและเตรียมทรัพยากรสนับสนุนทั้งภายในและภายนอกซึ่งจำเป็นในการฟื้นฟูกิจกรรมดังกล่าว

ในการฟื้นฟูกิจกรรมหลัก(PAs) ให้ทันตาม RTO นั้น มีกรอบหลักๆในการการวางแผนกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจควรคำนึงถึงดังนี้

กลยุทธ์ที่ 1: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่ดั้งเดิมซึ่งได้รับความเสียหาย

กลยุทธ์ที่ 2: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่อื่น (อาจเป็นสถานที่ของบริษัทเอง หรือของบริษัทหรือบุคคลภายนอก)

กลยุทธ์ที่ 3: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้งด้วยวิธีการใหม่ (หรือวิธีแก้ไขสถานการณ์)

กลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของคุณควรผสมเอากลยุทธ์ทั้งสามเข้าไว้ด้วยกัน

ในขั้นตอนแรกๆในการวางแผนฟื้นฟู คุณจะต้องตัดสินใจว่าบริษัทจะดำเนินกิจกรรมหลักใหม่อีกครั้งที่ไหน ที่สถานที่เดิมซึ่งได้รับความเสียหาย หรือสถานที่ใหม่ ทั้งสองทางเลือกล้วนสำคัญ บริษัทควรเตรียมรับมือกับสถานการณ์เมื่อสถานที่หลัก เช่น อาคารสำนักงานใหญ่ หรือโรงงานหลักใช้การไม่ได้ สำหรับกิจการ SMEs ที่มีทุนทรัพย์จำกัด การหาสถานที่สำรองอาจเป็นเรื่องยาก และอาจมีเพียงทางเลือกเดียวคือการเตรียมกลยุทธ์ฟื้นฟูกิจการ ณ สถานที่เดิมซึ่งได้รับความเสียหาย ควรพึงระวังว่าหากสถานที่ประกอบการหลักเสียหายจนใช้การไม่ได้ บริษัทจะตกอยู่ในสภาพที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ ควรเตรียมการรับมือในระยะกลางถึงยาวเอาไว้ กระบวนการนี้ไม่ใช่เพียงการร่างลงบนกระดาษ แต่เจ้าของกิจการหรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องตัดสินใจว่าจะกู้กิจกรรมหลักจากการหยุดชะงักอย่างไรและที่ไหน

ฟอร์ม 7-1 สรุปกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทของคุณ โดยควรจะกรอกข้อมูลตามแนวคิดข้างต้น

ใส่กลยุทธ์ที่คุณเลือกกลงไปในคอลัมน์ที่ตรงกัน เริ่มจากกลยุทธ์ที่ 1 การดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่เดิมซึ่งได้รับความเสียหาย

กลยุทธ์ที่ 1: คุณจะต้องฟื้นฟูทรัพยากรที่เสียหาย เช่น อาคารสถานที่ อุปกรณ์หรือเครื่องจักร โดยอาจต้องใช้บริการบริษัทก่อสร้างภายนอก หรือผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องจักร การฟื้นฟูกิจการที่หยุดชะงักยังจำเป็นต้องพึ่งพาสาธารณูปโภคหลัก ซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการฟื้นฟู เช่น ไฟฟ้า แก๊ส และประปา ดังนั้นคุณควรประมาณการณ์ว่าหน่วยงานรัฐจะกลับมาให้บริการเหล่านี้ได้เร็วแค่ไหน คุณอาจจะต้องปรับกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจตามระยะเวลาในการฟื้นฟูสาธารณูปโภคหลัก

กลยุทธ์ถัดไปว่าด้วยการฟื้นฟูกิจการ ณ สถานที่อื่น

กลยุทธ์ที่ 2: คุณควรพิจารณาสถานที่ตั้งใหม่ที่ไกลจากที่ตั้งปัจจุบันพอหรือไม่ จะได้รับผลกระทบหรือได้รับความเสียหายจากภัยพิบัติเดียวกันไหม ควรดูให้แน่ใจว่าสาธารณูปโภคและบริการที่จำเป็นต่อบริษัทจะใช้การได้และไม่ได้รับ

ผลกระทบ สถานที่นี้จะต้องมีทรัพยากรที่จำเป็นทั้งหมด เช่น อาคาร เครื่องมือ และเครื่องจักร คุณควรหาวิธีการเคลื่อนย้ายพนักงานและขนย้ายวัสดุหรือส่วนประกอบไปยังสถานที่ตั้งใหม่ด้วย คุณควรให้ความสำคัญกับการรักษาความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ส่งวัตถุดิบ เพราะอาจจะต้องขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากหุ้นส่วนภายนอก กลยุทธ์ถัดไป ว่าด้วยการดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้งด้วยวิธีการใหม่

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

หุ้นส่วนภายนอกทางธุรกิจนั้นอาจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินการและกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท เมื่อคุณไม่สามารถควบคุมหุ้นส่วนทางธุรกิจได้ คุณควรจะทำอย่างไรในการดึงหุ้นส่วนทางธุรกิจมาเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ คุณอาจลดความเสี่ยงได้ด้วยวิธีการเหล่านี้ ประการแรก คุณควรตรวจสอบว่าหุ้นส่วนของคุณมีการรับมือกับภัยพิบัติอยู่ในระดับใดและ BCP เป็นอย่างไร พวกเขาสนใจเรื่องนี้หรือเปล่า หรือว่าไม่สนใจเลย ถ้าสนใจ คุณควรจะพูดคุยแลกเปลี่ยนมาตรการการจัดการด้านภัยพิบัติและ BCP กับหุ้นส่วนของคุณ จะดีมากหากสามารถนัดประชุมกันเป็นระยะ จัดการประชุมร่วม หรือฝึกปฏิบัติร่วมกัน

ฟอร์ม 7-1 สรุปกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

สรุปกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ				
ความสำคัญ	โครงสร้างกลยุทธ์	กิจกรรมที่ต้องฟื้นฟู	ทรัพยากรที่จำเป็น	หุ้นส่วนภายนอกที่จำเป็น
กลยุทธ์ที่ 1: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่ดั้งเดิมซึ่งได้รับความเสียหาย				
	(ตัวอย่าง) ซ่อมแซมอาคาร และเครื่องมือ ที่เสียหาย และดำเนินกิจกรรม หลักอีกครั้ง			
กลยุทธ์ที่ 2: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่อื่น				
	(ตัวอย่าง) เปิดโรงงาน สำนักงาน หรือ ร้านใหม่			
	(ตัวอย่าง) เปิดใช้ศูนย์ IT สำรอง			
กลยุทธ์ที่ 3: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้งด้วยวิธีการใหม่				
	(ตัวอย่าง) กลับไปใช้วิธีการเดิม, ใช้ อุปกรณ์เก่าซึ่งสำรองไว้			
กลยุทธ์: อื่นๆ				

เมื่อวางกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจโดยใช้ฟอร์ม 7-1 แล้ว คุณจะต้องระบุทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินกลยุทธ์ในฟอร์ม 7-2 ให้คุณระบุทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับแต่ละกลยุทธ์ซึ่งเขียนไว้ในฟอร์ม 7-1 โดยทำฟอร์ม 7-2 หนึ่งฟอร์มต่อหนึ่ง กลยุทธ์ ด้านบนฟอร์ม 7-2 ให้ใส่กิจกรรมหลักและโครงสร้างกลยุทธ์ที่คุณคิดขึ้น คอลัมน์ทรัพยากรนั้นจะแบ่งตามประเภท มีสามประเภท ได้แก่ ทรัพยากรภายใน สาธารณูปโภคที่จำเป็น และหุ้นส่วนภายนอก (เหมือนฟอร์ม 3-1)

ฟอร์ม 7-2 ตารางวางแผนกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

กิจกรรมหลัก		โครงสร้างกลยุทธ์				
ประเภท	ทรัพยากร	สิ่งที่ต้องทำ/ต้องมี	รายละเอียดมาตรการ	ต้องทำภายใน		แผนกที่รับผิดชอบ
				ระยะสั้น	ระยะกลาง-ยาว	
ทรัพยากรภายใน	อาคาร					
	อุปกรณ์/ เครื่องจักร					
	สินค้า					
	คน					
	ระบบ IT					
	เงินทุน					
	อื่นๆ:					
สาธารณูปโภคที่จำเป็น	ไฟฟ้า/แก๊ส/ประปา					
	โทรศัพท์/การสื่อสาร					
	การคมนาคม/ถนน					
หุ้นส่วนภายนอก	ผู้ส่งวัตถุดิบ					
	ลูกค้า					
	อื่นๆ					

ต่อจากนั้น ใส่มาตรการที่จำเป็นในคอลัมน์ถัดจากทรัพยากรนั้น ในขั้นตอนนี้คุณควรจะต้องเทียบกับฟอร์ม 4-2 ตารางประมาณการทรัพยากรที่เสียหาย (ดูคอลัมน์ที่ 8 ซึ่งคุณระบุทรัพยากรที่จำเป็นในการฟื้นฟูให้ทัน RTO) กำหนดว่าควรใช้มาตรการอะไรเพื่อป้องกันหรือลดความเสียหายที่จะเกิดกับทรัพยากรนั้นๆ และระบุระยะเวลาการฟื้นฟู

คุณควรพิจารณาอย่างรอบคอบว่าอะไรเป็นทรัพยากรที่มีผลอย่างมากต่อการกำหนดระยะเวลาฟื้นคืนสภาพ ควรพิจารณาเป็นพิเศษว่าต้องใช้เวลาอย่างน้อยแค่ไหนกว่าทรัพยากรที่ควบคุมไม่ได้เหล่านี้จะกลับมาใช้งานได้ หลังจากพิจารณาแล้ว คุณอาจจะต้องแก้ RTO และกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ ใส่กำหนดเวลาในการดำเนินมาตรการแต่ละข้อ ระบุว่าต้องทำให้ดำเนินการในระยะสั้น (ภายในหนึ่งปี) หรือระยะกลางถึงยาว (2-3 ปี หรือมากกว่า) พร้อมทั้งระบุแผนกที่รับผิดชอบมาตรการเหล่านั้น เมื่อระบุแผนกและระยะเวลาในฟอร์ม 7-2 แล้ว คุณสามารถใช้ฟอร์มนี้ติดตามความคืบหน้าในการดำเนินมาตรการที่ระบุ ดังที่ได้กล่าวไว้ตอนต้น ขั้นตอนนี้มันนั้นเป็นมากกว่างานเอกสาร แต่เป็นเรื่องที่เจ้าของกิจการ (หรือผู้บริหารระดับสูง) จะต้องตัดสินใจในเรื่องการจัดการ โดยประสานงานกับทีม BCP ทีมผู้บริหารจะต้องแสดงความเป็นผู้นำในการดำเนินกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

หุ้นส่วนภายนอกทางธุรกิจนั้นอาจมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินกิจการและกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัท เมื่อคุณไม่สามารถควบคุมหุ้นส่วนทางธุรกิจได้ คุณควรจะทำอย่างไรในการดึงหุ้นส่วนทางธุรกิจมาเป็นส่วนหนึ่ง

ของกลยุทธ์ เรื่องนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ทางธุรกิจ คุณอาจลดความเสี่ยงได้ด้วยวิธีการเหล่านี้ ประการแรก คุณควรตรวจสอบว่าหุ้นส่วนของคุณมีการรับมือกับภัยพิบัติอยู่ในระดับใดและ BCP เป็นอย่างไร พวกเขาสนใจเรื่องนี้หรือเปล่า หรือไม่สนใจเลย ถ้าสนใจ คุณควรจะพูดคุยแลกเปลี่ยนมาตรการการจัดการด้านภัยพิบัติและ BCP กับหุ้นส่วนของคุณ จะดีมากหากสามารถนัดประชุมกันเป็นระยะ จัดการประชุมร่วม หรือฝึกปฏิบัติร่วมกัน

ขั้นตอนที่ 8 การเตรียมพร้อมด้านการเงิน

ในทางการเงินแล้ว คุณจะอยู่รอดหรือไม่ถ้ากิจกรรมต้องหยุดชะงักไปหนึ่งหรือสองเดือน ขั้นตอนนี้มุ่งให้คุณตระหนักถึงสภาพด้านการเงินของบริษัทในกรณีฉุกเฉิน และเตรียมมาตรการที่เหมาะสมไว้ล่วงหน้าเพื่อหลีกเลี่ยงการล้มละลายแม้ขาดรายได้ไปชั่วคราว หากไม่สามารถดำเนินกิจการได้ บริษัทยอมสูญเสียรายรับแต่ยังต้องรับภาระรายจ่ายประจำ เช่น เงินเดือน หรือ ค่าเช่า หากสถานประกอบการเสียหาย อาจจะต้องเสียค่าซ่อมแซม ในขั้นตอนนี้ให้คุณประมาณการณ์ว่าจะต้องใช้เงินเท่าไร หากบริษัทได้รับความเสียหายจากภัยพิบัติ และกำหนดมาตรการที่จะมาเติมเต็มความขาดคลื่อนั้น

องค์ประกอบหลัก ๆ ในการวิเคราะห์ด้านการเงินของบริษัทมีดังนี้

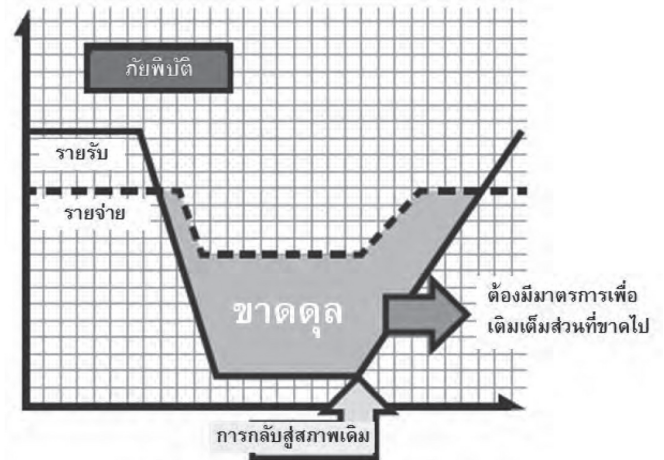
- ทราบว่ารายรับจะลดลงเท่าไรหากกิจการหยุดชะงัก
- ประมาณการณ์ว่าจะต้องใช้เงินฟื้นฟูเท่าไรเพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินกิจการได้
- ทราบว่ามีรายจ่ายประจำเท่าไรในช่วงที่กิจการหยุดชะงัก
- คำนวณปริมาณเงินทุนทดแทนในส่วนของขาด (ส่วนที่ 4) หมายเหตุ บริษัทควรมีเงินสดและเงินฝากสำรองเท่ากับรายรับหนึ่งเดือนของบริษัท

คุณสามารถประเมินสภาพทางการเงินของบริษัทโดยการกรอกฟอร์ม 8-1

(1) ตรวจสอบเงินทุนที่มีอยู่

คุณควรตรวจสอบว่ามีเงินทุนในมือที่สำรองไว้หรือที่สามารถนำมาใช้ได้ยู่เท่าใด หากจำเป็นต้องใช้ในช่วงที่กิจการหยุดชะงัก ก่อนอื่นระบุปริมาณเงินทุนทั้งหมดที่มีลงในฟอร์ม 8-1 ตัวอย่างของเงินทุนที่มีอยู่ได้แก่ เงินสด งานฝาก และหลักทรัพย์ค้ำประกันระยะสั้น นอกจากนี้บริษัทอาจได้รับเงินทุนส่วนตัวจากเจ้าของบริษัท ในขั้นตอนนี้คุณควรตรวจสอบกรรมสิทธิ์ประกันภัยของบริษัทว่าเป็นกรรมสิทธิ์ประเภทไหน และคุ้มครองกรณีเกิดภัยพิบัติหรืออุบัติเหตุดังกล่าวหรือไม่ และตรวจสอบด้วยว่ามีขอบเขตการคุ้มครองเป็นวงเงินเท่าไร คุณควรระวังตระหนักว่า การจ่ายเงินชดเชยต้องใช้เวลาระยะหนึ่งเนื่องจากต้องมีตรวจสอบข้อเท็จจริงและเจรจาต่อรอง

แถวสุดท้ายของฟอร์ม 8-1 แสดงปริมาณเงินทุนทั้งหมดที่มี (ก)



รูป 8-1 การขาดดุลหลังภัยพิบัติ

ฟอร์ม 8-1 เงินทุนที่มี (ตัวอย่าง)

ชนิด	จำนวน	อื่นๆ
เงินสดและเงินฝาก	100,000	
ประกันภัย	50,000	อัคคีภัย/อุทกภัย/แผ่นดินไหว
เงินทุนที่มี (ก)	150,000	

(2) ประมาณการณ้ค่าฟื้นฟู

ในขั้นตอนถัดไป ให้คุณประเมินรายจ่ายที่บริษัทต้องแบกรับซึ่งเป็นผลจากภัยพิบัติในช่วงที่กิจการหยุดชะงัก หลังจากที่คุณได้ประเมินความเสียหายและระยะเวลาการฟื้นคืนสภาพสำหรับทรัพยากรที่จำเป็นไปแล้วในขั้นตอนก่อนๆ ในขั้นตอนนี้ให้คุณประเมินว่าจะต้องใช้เงินเท่าไรในการซ่อมแซมและฟื้นฟูทรัพยากรเสียหายเหล่านั้นซึ่งจำเป็นต่อการกลับมาดำเนินกิจกรรมหลัก(PA) อีกครั้ง ประมาณการณ้ค่าฟื้นฟูของทรัพยากรหลักแต่ละประเภทตามที่ระบุไว้ในฟอร์ม 8-2 ตัวอย่าง ได้แก่ อาคาร เครื่องมือและเครื่องจักร สิ่งติดตั้ง และสินค้า ให้คุณระบุค่าฟื้นฟูของทรัพยากรแต่ละประเภททั้งหมดตามที่ประเมิน แถวสุดท้ายของฟอร์ม 8-2 แสดงค่าฟื้นฟูทั้งหมดตามการประเมิน (ข)

ฟอร์ม 8-2 ค่าฟื้นฟู

ค่าฟื้นฟู	จำนวน	อื่นๆ
อาคาร	10,000	
เครื่องมือและเครื่องจักร	5,000	
สิ่งติดตั้ง	5,000	
สินค้า	5,000	
ค่าฟื้นฟูทั้งหมด (ข)	25,000	

(3) สรุปรายจ่ายประจำ

แม้ในช่วงที่กิจการหยุดชะงัก บริษัทย่อมมีรายจ่ายประจำ ซึ่งประกอบไปด้วยรายจ่ายคงที่ เช่น เงินเดือน และค่าเช่าสถานที่และคลังสินค้า และรายจ่ายผันผวนเช่น การชำระหนี้ ในช่วงที่กิจการหยุดชะงักคุณจะต้องทราบปริมาณรายจ่ายประจำทั้งหมดของบริษัทในหนึ่งเดือน ในฟอร์ม 8-3 ให้คุณใส่รายจ่ายและจำนวนรายจ่ายทั้งหมด แถวสุดท้ายของตารางแสดงรายจ่ายประจำทั้งหมด (ค)

ฟอร์ม 8-3 รายจ่ายประจำ

รายจ่ายประจำ	จำนวน	อื่นๆ
เงินเดือน		
ค่าวัสดุดิบ/วัสดุอุปกรณ์		
ค่าเช่า		
อื่นๆ		
รายจ่ายประจำทั้งหมด (ค)		

(4) ประเมินสภาพการไหลเวียนเงินสด

หลังจากปฏิบัติตามขั้นตอนที่ 1 2 และ 3 ข้างต้น คุณจะทราบปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ทั้งหมด (ก) ค่าฟื้นฟู (ข) และรายจ่ายประจำ (ค) ใส่จำนวนเหล่านี้ลงในฟอร์ม 8-4 เพื่อคำนวณงบดุล ถ้างบดุลติดลบแสดงว่าบริษัทมีเงินทุนไม่พอในปริมาณที่จำเป็น ถ้าเป็นบวก เป็นไปได้สูงว่าบริษัทจะมีเงินทุนพออยู่รอดในภาวะหยุดชะงัก

ฟอร์ม 8-4 ตารางสภาพทางการเงิน

ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ทั้งหมด (ก)	
ค่าฟื้นฟู (ข)	
รายจ่ายประจำ (ค)	
งบดุล (= ก-ข-ค)	

(5) วางมาตรการทางการเงิน

ถ้างบดุลในฟอร์ม 8-4 ติดลบ (ซึ่งแสดงให้เห็นการขาดแคลนเงินทุน) บริษัทจะต้องดำเนินการทางการเงินเพื่อทดแทนเงินทุนส่วนที่ขาดไป คุณอาจจะต้องเพิ่มเงินทุนโดยการกู้จากทางธนาคาร หรือตัดค่าใช้จ่ายซ้ำซ้อนเพื่อลดรายจ่าย ในหลายกรณี รัฐบาลและหน่วยงานท้องถิ่นของรัฐได้จัดหาเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำในกรณีภัยพิบัติให้กับSMEซึ่งได้รับผลกระทบทางการเงินจากภัยพิบัติ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องศึกษาว่ามีโปรแกรมการช่วยเหลือทางการเงินใดบ้างที่บริษัทสามารถพึ่งพาได้

ฟอร์ม 8-5: มาตรการทางการเงิน (ตัวอย่าง)

มาตรการทางการเงิน	จำนวน	รายละเอียด
(ตัวอย่าง) กู้จากธนาคาร	100,000	เช็คจำนวนทุก ๆ เดือนธันวาคม
(ตัวอย่าง) เงินกู้บรรเทาภัยพิบัติ	150,000	สมัครเมื่อเสียหายจากไต้ฝุ่น

ขั้นตอนที่ 9 การฝึกซ้อมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้ BCP ของคุณ

ในขั้นตอนก่อนหน้า บริษัทของคุณได้จัดทำแผนกลยุทธ์ BCP ขึ้นมามากมาย ด้านล่างเป็นคำถามที่เกี่ยวข้องกับแผนการเหล่านั้น คุณมั่นใจแค่ไหนที่จะตอบว่า “ใช่”

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

การวางแผนกับการปฏิบัติจริงนั้นเป็นคนละเรื่องกัน BCP ของบริษัทคุณควรจะใช้การได้อย่างมีประสิทธิภาพในกรณีฉุกเฉินตามแผนที่วางไว้ การฝึกซ้อมนั้นจะช่วยให้แน่ใจว่าแผนของบริษัทจะใช้การได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุจุดประสงค์ที่วางไว้ การฝึกซ้อมไม่เพียงแต่ทดสอบประสิทธิภาพ แต่ยังช่วยเพิ่มสมรรถภาพให้กับพนักงานผ่านการฝึกอบรมให้มีความรู้และความเชี่ยวชาญ

ตัวอย่างของการฝึกซ้อมมีดังนี้

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

มีการฝึกซ้อมหลายอย่างที่สามารนำไปใช้ได้ คุณควรดำเนินการฝึกซ้อมทุกรูปแบบที่บริษัทเห็นว่าจำเป็นและสามารถทำได้ และควรทำให้การฝึกซ้อมซับซ้อนและหลากหลายมากขึ้นเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของบริษัท

ให้คุณใช้ฟอร์ม 9-1 จัดทำแผนการฝึกซ้อมของบริษัท ผลการฝึกซ้อมถือเป็นส่วนสำคัญในการหาข้อบกพร่องและปัญหาเพื่อให้บริษัทสามารถปรับปรุงในส่วนที่จำเป็น

ฟอร์ม 9-1 แผนการฝึกซ้อม

ประเภทการฝึกซ้อม	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	วันที่	ผลการฝึกซ้อม

ขั้นตอนที่ 10 การทบทวนและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

PDCA: การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

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

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



(1) ตรวจสอบและทบทวน BCP ของคุณ

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

คุณควรถามคำถามต่อไปนี้ในขณะที่ทบทวนแต่ละขั้นตอน

- กิจกรรม BCP (ที่กำหนดและวางแผนแล้ว) มีประสิทธิผลหรือไม่
- มีเรื่องหรือปัญหาที่ต้องแก้ไขปรับปรุงหรือไม่
- มีความเปลี่ยนแปลงภายในหรือภายนอกอะไรที่ต้องนำมาพิจารณานาหรือไม่
- มีเรื่องหรือกิจกรรมใดที่ไม่ได้อยู่ใน BCP แต่ควรอยู่หรือไม่

ฟอร์ม 10-1 ฟอร์มการทบทวน BCP

ขั้นตอนที่	รายการที่จะต้องทบทวนและตรวจสอบ	ฟอร์มที่เกี่ยวข้อง	ใช้งานได้หรือไม่	ความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ	ปัญหาที่ต้องทบทวน
1	กรอบ BCP, จุดประสงค์, ขอบเขต, และสมาชิกทีม	1-1	ได้ / ไม่ได้		
2	กิจกรรมหลัก (PA) และ ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO)	2-1 2-2 2-3	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		
3	ทรัพยากรสนับสนุนและทรัพยากรจำเป็น	3-1	ได้ / ไม่ได้		
4	ความเสี่ยงแวดล้อม และ ความเสียหายที่คาดการณ์	4-1 4-2	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		
5	มาตรการป้องกันและบรรเทาความเสียหาย	5-1	ได้ / ไม่ได้		
6	การรับมือฉุกเฉิน, ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน, การยืนยันความปลอดภัย, และการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยง	6-1 6-2 6-3 6-4	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		
7	มาตรการความต่อเนื่องและการฟื้นคืนสภาพ	7-1 7-2	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		
8	การฝึกฝนและอบรม	8-1 8-2 8-3 8-4 8-5	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		
9	การหมุนเวียนเงินสดและมาตรการทางการเงินในกรณีฉุกเฉิน	9-1	ได้ / ไม่ได้		
10	การตรวจสอบ ทบทวนและปรับปรุง	10-1 10-2	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		

ขั้นตอนการตรวจสอบและทบทวนนี้จะต้องทำเป็นระยะๆ อย่างน้อยปีละหนึ่งครั้ง หากมีความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจในบริษัท เช่น เปลี่ยนบริษัทหุ้นส่วน (ผู้ส่งวัตถุดิบ หรือผู้จำหน่าย) เปลี่ยนธุรกิจหลักๆ (สินค้าหรือบริการ) เปลี่ยนระบบ IT เกิดการควบรวมกิจการ 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

ฟอรัม 10-2 ตารางทบทวนการจัดการ

สิ่งที่ต้องตรวจสอบและทบทวน	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา	ผู้บริหารระดับสูง

ภาคผนวก

ฟอร์มเปล่า

ฟอร์ม 1: กรอบ BCP.....	41
ฟอร์ม 2-1: ตารางเปรียบเทียบระดับผลกระทบ	42
ฟอร์ม 2-2: ระยะเวลาสูงสุดในการทบทวนภาวะหยุดชะงัก (MTPD).....	43
ฟอร์ม 2-3: กิจกรรมหลัก (PA) และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO).....	43
ฟอร์ม 3-1: ทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมหลัก (PA).....	44
ฟอร์ม 4-1: ตารางเปรียบเทียบผลกระทบความเสี่ยงและความเป็นไปได้ของภัยพิบัติ.....	45
ฟอร์ม 6-1: แผนการอพยพและช่วยชีวิต	48
ฟอร์ม 6-2: ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน	49
ฟอร์ม 6-3: รายชื่อติดต่อยามฉุกเฉิน.....	50
ฟอร์ม 6-4: ข้อมูลติดต่อหน่วยงานภายนอก	51
ฟอร์ม 6-5: รายการสิ่งของกักตุนในช่วงภัยพิบัติ.....	52
ฟอร์ม 6-6: ฟอร์มสำรวจความเสียหาย.....	53
ฟอร์ม 7-1: สรุปกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ.....	54
ฟอร์ม 7-2: ตารางวางแผนกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ	55
ฟอร์ม 8-1: เงินทุนที่มี	56
ฟอร์ม 8-2: ค่าฟื้นฟู.....	56
ฟอร์ม 8-3: รายจ่ายประจำ.....	57
ฟอร์ม 8-4: ตารางสภาพทางการเงิน.....	57
ฟอร์ม 8-5: มาตรการทางการเงิน.....	58
ฟอร์ม 9-1: แผนการฝึกซ้อม	59
ฟอร์ม 10-1: ฟอร์มการทบทวน BCP.....	60
ฟอร์ม 10-2 ตารางทบทวนการจัดการ.....	61
BCP Checklist.....	62

ฟอร์ม 1: กรอบ BCP

เป้าหมายของ BCP	
ปกป้องชีวิตคน	
ปกป้องกิจกรรมทางธุรกิจ	
ฟื้นฟูไปพร้อมกับชุมชนท้องถิ่น	

ขอบเขตของ BCP	
หน่วยงาน/แผนกที่จะจัดทำBCP	

ผู้นำและทีมงาน BCP	
ผู้นำ BCP	
สมาชิกทีม BCP	

ฟอร์ม 2-1: ตารางเปรียบเทียบระดับผลกระทบ

แผนกที่รับผิดชอบสินค้า/บริการ	ระดับผลกระทบ	
	ผลกระทบภายนอก	ผลกระทบภายใน

ฟอร์ม 2-2: ระยะเวลาสูงสุดในการทบทวนภาวะหยุดชะงัก (MTPD)

แผนกที่รับผิดชอบสินค้า/ บริการ	ระยะเวลาสูงสุดในการทบทวนภาวะหยุดชะงัก (MTPD)					ระยะเวลา เป้าหมายในการ ฟื้นคืนสภาพ (RTO)
	~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	
	~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	

ฟอร์ม 2-3: กิจกรรมหลัก (PA) และระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO)

กิจกรรมหลัก (PA)	
ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (RTO)	

ฟอร์ม 3-1: ทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมหลัก (PA)

ทรัพยากรที่จำเป็นต่อกิจกรรมหลัก (PA)		
ประเภททรัพยากร		รายการ
ทรัพยากรภายใน	อาคาร	
	อุปกรณ์/ เครื่องจักร	
	สินค้า	
	คน	
	ระบบ IT	
	เงินทุน	
	อื่นๆ:	
สาธารณูปโภคที่จำเป็น	ไฟฟ้า	
	แก๊ส	
	ประปา	
	โทรศัพท์/การสื่อสาร	
	คมนาคม/ ถนน	
	อื่นๆ:	
วัตถุดิบ	ผู้ส่งวัตถุดิบโดยตรง	
	ผู้ส่งวัตถุดิบรายย่อย 1, 2	
	ลูกค้า	
	อื่นๆ	

ฟอร์ม 4-1: ตารางเปรียบเทียบผลกระทบความเสี่ยงและความเป็นไปได้ของภัยพิบัติ

ความเสี่ยง	ผลกระทบ	ความเป็นไปได้	ลำดับความสำคัญ
	สูง กลาง ต่ำ	สูง กลาง ต่ำ	
	สูง กลาง ต่ำ	สูง กลาง ต่ำ	
	สูง กลาง ต่ำ	สูง กลาง ต่ำ	

ฟอร์ม 4-2: ตารางประมาณการความเสียหายของทรัพย์สิน

ความเสียหาย	ทรัพย์สินที่เสียหาย	ระยะเวลาที่คาดว่าจะเกิดการเสียหาย							ต้องมีมาตรการ
		วัน	วัน (แสดงเป็นกราฟ)						
			วันที่ 1	วันที่ 2	เดือน 1	เดือน 2	เดือน 3	เดือน 3	
ทรัพย์สิน ภายใน	อาคาร								
	อุปกรณ์								
	เครื่องจักร								
	สินค้า								
	คน								
	ระบบ IT								
	เงินทุน								
	อื่น ๆ:								
	ไฟฟ้า								
	แก๊ส								
สาธารณูปโภค ที่จำเป็น	ประปา								
	โทรศัพท์/ การสื่อสาร								
	คมนาคม/ ถนน								
	อื่น ๆ:								
วัสดุ	ผู้ส่งวัสดุ โดยตรง								
	ผู้ส่งวัสดุ ย่อย 1, 2								
	ลูกค้า อื่น ๆ								

ฟอร์ม 5-1: มาตราการป้องกันและบรรเทาความเสียหายที่เกิดกับทรัพยากรสำคัญ

ทรัพยากร	วัตถุประสงค์	มาตรการ	แผนการปฏิบัติ	กำหนดการนำไปปฏิบัติจริง			แผนกที่รับผิดชอบ
				วันที่	ภายใน 1 ปี	ระยะ กลาง-ยาว	

ฟอร์ม 6-1: แผนการอพยพและช่วยชีวิต

แผนก/โรงงาน	
สถานที่อพยพ (จุดรวมพล)	
ผู้นำ	ผู้รับผิดชอบ: ผู้ช่วย:
ผู้ช่วยเหลือและปฐมพยาบาล	ผู้รับผิดชอบ: ผู้ช่วย:
โรงพยาบาล	(ชื่อ, ที่อยู่, เบอร์โทรศัพท์)

ฟอร์ม 6-2: ศูนย์ปฏิบัติการฉุกเฉิน

สมาชิก	หน้าที่		แผนก/ ชื่อ	เบอร์ติดต่อ
	หัวหน้า (และรอง)			
	วิเคราะห์และวางแผน			
	รวบรวมข้อมูล			
	ลงพื้นที่ (ควบคุมสถานการณ์ กู้ภัยและปฐมพยาบาล ยืนยันความปลอดภัยของพนักงาน ดูแลด้านอนามัย ลอจิสติกส์)			
ประชาสัมพันธ์				
เกณฑ์การเรียกรวมพลเกณฑ์การเรียกรวมพล				
ที่รวมพล (และที่ตั้งสำรอง)	ลำดับความสำคัญ	ที่ปฏิบัติการ	ที่อยู่	เบอร์ติดต่อ
	1			
	2			
	3			

ฟอร์ม 6-3: รายชื่อติดต่อยามฉุกเฉิน

แผนก	ชื่อ	เบอร์โทร	อีเมลล์	สถานะความปลอดภัย (ระบุในกรณีฉุกเฉิน)

ฟอร์ม 6-4: ข้อมูลติดต่อหน่วยงานภายนอก

หุ้่นส่วนภายนอก	ชื่๋อ	เบอร์โทรศัพท์	อีเมลล์	สถานะ (ระบุหลั้่งเกิดเหตุ)



ฟอร์ม 6-5: รายการสิ่งของกักตุนในช่วงภัยพิบัติ

ประเภท	สิ่งของ	จำนวนที่ต้องเตรียม
อาหาร/น้ำ	น้ำดื่ม	วัน 3ลิตรต่อคน สำหรับ 3
	เสบียงอาหาร	อาหารสำหรับ วันต่อคน 3
เครื่องอุปโภค	อุปกรณ์รักษาสุขอนามัย (ทิชชู ,ทิชชู) (กระดาษชำระ เป็นต้น ,เปียก	วัน 3
	ภาชนะ เครื่องใช้ในครัว	เหมาะกับจำนวนคน
	สุขาเคลื่อนที่	วัน 3
	ถุงพลาสติกเทป ,	เท่ากับจำนวนคน
	ผ้าห่มถุงนอน ,	เท่ากับจำนวนคน
	แก๊สดัง และเตา	วัน 3
	หม้อและกาต้มน้ำ	อย่างละ 3
	ฮีทเตอร์พกพา	จำนวนสำหรับ วันต่อคน 3
	ฮีทเตอร์น้ำมันน้ำมัน ,	
	ยารักษาโรค	ชุดปฐมพยาบาล
เปลพยาบาล		3
เครื่องมือ	เครื่องมือช่าง ,ค้อน ,คีม ,ตะแคง) ,พลั่วเทปผ้า(บันไดพับ ,	อย่างละ 3
	ผ้าพลาสติกผ้าใบกันน้ำ ,	10)ผืน 3ม X (ม10
	ถังขยะถังน้ำ ,	อย่างละ 3
อุปกรณ์ช่วยเหลือในการส่งคนกลับบ้าน	เสื้อกันฝน	เท่ากับจำนวนคน
	แผนที่	เท่ากับจำนวนคน
การหาข้อมูลและการสื่อสาร	วิทยุถ่าน ,	อย่างละ 3
	ที่ชาร์ตโทรศัพท์	รุ่นละ ชั้น 3
	ลำโพง	3
อื่นๆ	เครื่องปั่นไฟ และเชื้อเพลิง	เชื้อเพลิงปริมาณ 3หน่วยสำหรับ 2 วัน

ฟอร์ม 6-6: ฟอร์มสำรวจความเสียหาย

สถานที่ที่สำรวจ		
อาการบาดเจ็บ	ผู้บาดเจ็บ	ชื่อ:
ความเสียหายของอาคาร	สภาพภายนอก	มาก / ปานกลาง / น้อย / ไม่มี
	สภาพภายใน	มาก / ปานกลาง / น้อย / ไม่มี
	เข้าได้อย่างปลอดภัย	ได้ / ไม่ได้
ความเสียหายของทรัพย์สิน	เครื่องมือ	(จำนวน / อุปกรณ์ที่เสียหาย)
	อุปกรณ์สื่อสาร	(จำนวน / อุปกรณ์ที่เสียหาย)
	อุปกรณ์IT	(จำนวน / อุปกรณ์ที่เสียหาย)
	สิ่งติดตั้ง	(จำนวน / สิ่งที่เสียหาย)
	ยานพาหนะ	(จำนวน / พาหนะที่เสียหาย)
ความเสียหายของสาธารณูปโภค	ไฟฟ้า	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
	แก๊ส	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
	ประปา	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
	โทรศัพท์พื้นฐาน	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
	บริการโทรศัพท์มือถือ	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
	อินเทอร์เน็ต	ใช้งานได้ / ใช้งานไม่ได้
สถานการณ์โดยรวม	อัตรากาย	มี / ไม่มี
	อื่นๆ	
ความต่อเนื่องทางธุรกิจ		ชะงัก / ไม่ชะงัก(
ผู้ติดต่อ		(ผู้บาดเจ็บ)
อื่นๆ		

ฟอร์ม 7-1: สรุปลงยุทธศาสตร์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ความสำคัญ	โครงสร้างกลยุทธ์	กิจกรรมที่ต้องฟื้นฟู	ทรัพยากรที่จำเป็น	หุ้นส่วนภายนอกที่จำเป็น
กลยุทธ์ที่ 1: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่ดั้งเดิมซึ่งได้รับความเสียหาย				
กลยุทธ์ที่ 2: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้ง ณ สถานที่อื่น				
กลยุทธ์ที่ 3: ดำเนินกิจกรรมหลักอีกครั้งด้วยวิธีการใหม่				
กลยุทธ์อื่นๆ :				

ฟอร์ม 7-2: ตารางวางแผนกลยุทธ์ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

กิจกรรมหลัก		โครงสร้างกลยุทธ์				
ประเภท	ทรัพยากร	สิ่งที่ต้องทำ/ ต้องมี	รายละเอียด มาตรการ	ต้องทำภายใน		แผนที่ รับผิดชอบ
				ระยะ สั้น	ระยะ กลาง- ยาว	
ทรัพยากร ภายใน	อาคาร					
	อุปกรณ์/ เครื่องจักร					
	สินค้า					
	คน					
	ระบบ IT					
	เงินทุน					
	อื่นๆ:					
สาธารณูปโภค ที่จำเป็น	ไฟฟ้า/ประปา/ แก๊ส					
	โทรศัพท์/การ สื่อสาร					
	ถนน/การ คมนาคม					
หุ้นส่วน ภายนอก	ผู้ส่งวัตถุดิบ					
	ลูกค้า					
	อื่นๆ					

ฟอร์ม 8-1: เงินทุนที่มี

ชนิด	จำนวน	อื่นๆ
เงินทุนที่มี (ก)		

ฟอร์ม 8-2: ค่าฟื้นฟู

ค่าฟื้นฟู	จำนวน	อื่นๆ
ค่าฟื้นฟูทั้งหมด (ข)		

ฟอร์ม 8-3: รายจ่ายประจำ

รายจ่ายประจำ	จำนวน	อื่นๆ
รายจ่ายประจำทั้งหมด (ค)		

ฟอร์ม 8-4: ตารางสภาพทางการเงิน

ปริมาณเงินทุนที่มีอยู่ทั้งหมด (ก)	
ค่าฟื้นฟู (ข)	
รายจ่ายประจำ (ค)	
งบดุล = (ก-ข-ค)	

ฟอร์ม 8-5: มาตรการทางการเงิน

มาตรการทางการเงิน	จำนวน	รายละเอียด

ฟอร์ม 9-1: แผนการฝึกซ้อม

ประเภทการฝึกซ้อม	เป้าหมาย	กลุ่มเป้าหมาย	วันที่	ผลการฝึกซ้อม

ฟอร์ม 10-1: ฟอร์มการทบทวน BCP

ขั้นตอน ที่	รายการที่จะต้องทบทวนและ ตรวจสอบ	ฟอร์มที่ เกี่ยวข้อง	ใช้งานได้ อยู่หรือไม่	ความเปลี่ยนแปลง ทางธุรกิจ	ปัญหาที่ต้อง ทบทวน
1	กรอบ BCP, จุดประสงค์, ขอบเขต, และสมาชิกทีม	1-1	ได้ / ไม่ได้		
2	กิจกรรมหลัก (PA) และ ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้น คืนสภาพ (RTO)	2-1 2-2 2-3	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		
3	ทรัพยากรสนับสนุนและ ทรัพยากรจำเป็น	3-1	ได้ / ไม่ได้		
4	ความเสี่ยงแวดล้อม และ ความเสียหายที่คาดการณ์	4-1 4-2	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		
5	มาตรการป้องกันและบรรเทา ความเสียหาย	5-1	ได้ / ไม่ได้		
6	การรับมือฉุกเฉิน, ศูนย์ ปฏิบัติการฉุกเฉิน, การยืนยัน ความปลอดภัย, และการ สื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยง	6-1 6-2 6-3 6-4	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		
7	มาตรการความต่อเนื่องและ การฟื้นคืนสภาพ	7-1 7-2	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		
8	การฝึกฝนและอบรม	8-1 8-2 8-3 8-4 8-5	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		
9	การหมุนเวียนเงินสดและ มาตรการทางการเงินในกรณี ฉุกเฉิน	9-1	ได้ / ไม่ได้		
10	การตรวจสอบ ทบทวนและ ปรับปรุง	10-1 10-2	ได้ / ไม่ได้ ได้ / ไม่ได้		

ฟอร์ม 10-2 ตารางทบทวนการจัดการ

สิ่งที่ต้องตรวจสอบและทบทวน	ผู้รับผิดชอบ	กำหนดเวลา	ผู้บริหารระดับสูง

BCP Checklist

ลำดับ	คำถาม	ขั้นตอน ที่	คำตอบ		
			ไม่	บางส่วน	ใช่
1	มีการแต่งตั้งผู้จัดการด้าน BCP และมีการจัดสรรงบประมาณให้กิจกรรม BCP	1	0	2	4
2	เป้าประสงค์ ขอบเขต และผู้นำ BCP เป็นที่ทราบโดยทั่วกันในบริษัท	1	0	2	4
3	ผู้บริหารระดับสูงแสดงความเป็นผู้นำและแสดงความทุ่มเทในกิจกรรมด้าน BCP ให้เป็นที่ประจักษ์แก่พนักงาน	1	0	2	4
4	บริษัททราบว่า จะเกิดผลอย่างไรหากกิจการต้องหยุดชะงักไปหนึ่งสัปดาห์ หรือหนึ่งเดือน	2	0	2	4
5	บริษัททราบว่า จะต้องกลับมาดำเนินกิจการให้ได้ซ้ำเร็วเพียงใดหลังการหยุดชะงัก เพื่อหลีกเลี่ยงผลกระทบร้ายแรงต่อความอยู่รอดของบริษัท	2	0	2	4
6	บริษัทได้กำหนดธุรกิจหลักที่จะต้องฟื้นฟูสภาพเป็นลำดับต้นๆ	2	0	2	4
7	บริษัทได้กำหนดทรัพยากร หรือสาธารณูปโภคภายนอกที่สำคัญ ที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นฟูกิจการแล้ว	3	0	2	4
8	บริษัทได้รับวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบจำเป็นที่มาจากผู้ส่งวัตถุดิบรายเดียว	3	0	2	4
9	บริษัทได้ค้นคว้าเกี่ยวกับประวัติการเกิดภัยพิบัติและข้อมูลด้านความเสี่ยง (เช่น แผนที่ภัยพิบัติ) ซึ่งรัฐบาลท้องถิ่นหรือหน่วยงานราชการตีพิมพ์เผยแพร่	4	0	2	4
10	บริษัทสามารถรับความเสียหาย (ในระดับสูง) จากภัยพิบัติที่มีความเป็นไปได้สูงที่จะเกิดขึ้นได้	4	0	2	4
11	บริษัทได้รับทรัพยากรจำเป็นที่อาจจะได้รับความเสียหายรุนแรงหากเกิดภัยพิบัติข้างต้น(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 จุดรวมพล 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	บริษัททราบว่ายังขาดเงินทุนอีกเท่าไรในกรณีที่เกิดการต้องหยุดชะงักไปหนึ่งเดือน	8	0	2	4
22	บริษัทได้สำรวจแล้วว่ารัฐบาลท้องถิ่นและหน่วยงานรัฐอื่นๆมีโปรแกรมช่วยเหลือด้านภัยพิบัติใดบ้าง	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 หากเกิดภัยพิบัติ เป็นไปได้สูงว่าบริษัทจะเสียหายรุนแรงและธุรกิจอาจหยุดชะงักเป็นระยะเวลาสั้น บริษัทควรทราบว่าภัยคุกคามอะไรบ้างและควรดำเนินการอย่างไรเพื่อลดความเสียหายจากภัยนั้นให้เหลือน้อยที่สุด	0-36
บริษัทของคุณทราบถึงความเสี่ยงที่อาจเผชิญและได้ดำเนินการมาตรการรับมือไปบ้างแล้ว แต่อาจไม่มีประสิทธิภาพมากนัก บริษัทยังมีโอกาสเสียหายรุนแรงเนื่องจากความบกพร่องของกิจกรรม BCP ควรให้ความสำคัญกับ BCP เป็นลำดับต้นๆ เพื่อให้ BCP มีประสิทธิภาพมากขึ้น	37-74
บริษัทของคุณมี BCP ที่เกือบจะเสร็จสมบูรณ์แล้ว และมีมาตรการที่น่าจะมีประสิทธิภาพหากต้องเผชิญกับความเสี่ยงในระดับที่คาดการณ์ไว้ให้คุณดำเนินการตามวงจร PDCA ต่อไปเพื่อพัฒนาการเตรียมการเพื่อความต่อเนื่องทางธุรกิจ และเพื่อให้แน่ใจว่าคุณจะสามารถรับมือกับเหตุการณ์หรือภัยพิบัติที่ไม่ได้คาดคิดได้อย่างมีประสิทธิภาพ	75-112

