



การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

แนวทางปฏิบัติ
เรื่อง การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
(Business Continuity Management : BCM)



วัตถุประสงค์

บริษัทฯ จัดทำแนวปฏิบัตินี้เป็นแนวทางปฏิบัติ โดยครอบคลุมประเด็นสำคัญ ในการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) เพื่อกำหนดรายละเอียดวิธีปฏิบัติอย่างชัดเจนให้เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจของบริษัทฯ และกำหนดแนวทางปฏิบัติด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้ชัดเจนเพื่อให้ทุกหน่วยงานของบริษัทและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง สามารถปฏิบัติตามได้อย่างถูกต้อง

แนวทางปฏิบัติ

1. หน้าที่และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริษัท (Board of directors and senior management responsibility)

คณะกรรมการบริษัทต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์และนโยบายการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity management : BCM) ของบริษัท ตลอดจนจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ นอกจากนี้ ต้องจัดให้มีการติดตามการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายและแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business continuity plan : BCP) ทั้งนี้ คณะกรรมการบริษัทอาจแต่งตั้งคณะทำงานเป็นผู้รับผิดชอบงานด้านปฏิบัติการได้แต่จะต้องติดตามดูแลการดำเนินการดังกล่าว

2. ผลกระทบจากเหตุการณ์ที่อาจทำให้งานสำคัญหยุดชะงัก (Major operational disruptions)

บริษัทต้องจัดให้มีการประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่งานสำคัญจะหยุดชะงักจากเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น รวมทั้งวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและประเมินความเสียหายจากการหยุดชะงักของการดำเนินงานที่สำคัญ (Major operational disruptions) เพื่อให้บริษัทสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของงาน และจัดสรรทรัพยากรในการบริหารการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยอย่างน้อยบริษัทควรทำการประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจดังกล่าวปีละครั้งหรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความเสี่ยงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยควรปฏิบัติตามวิธีการดังนี้

2.1 การระบุงานสำคัญ (Critical business function) บริษัทควรคัดเลือกงานสำคัญที่พิจารณาว่าหากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินแล้วงานดังกล่าวหยุดชะงัก จะส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อลูกค้า การดำเนินธุรกิจสถานะทางการเงินหรือชื่อเสียงของบริษัท เช่น การส่งคำสั่งซื้อวัตถุดิบ / ทรัพย์สิน การชำระราคาและส่งมอบสินค้าและบริการ การขายสินค้า การคำนวณมูลค่าทรัพย์สิน เป็นต้น

2.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk assessment) บริษัทต้องทำการประเมินความเสี่ยงและโอกาสที่อาจทำให้งานสำคัญหยุดชะงัก โดยควรประเมินเหตุการณ์ฉุกเฉินที่ทำให้เกิดการหยุดชะงักและก่อให้เกิดความเสียหายและส่งผลกระทบทางธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง และระยะยาว เช่น อาคารและสถานที่ทำการหรือสาขาได้รับความเสียหาย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศใช้งานไม่ได้ พนักงานไม่สามารถเข้าถึงหรือใช้งานอาคารได้ พนักงานไม่สามารถมาปฏิบัติงานทั้งกรณีชั่วคราวหรือถาวร เป็นต้น

2.3 การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business impact analysis) บริษัทต้องวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและประเมินความเสียหายจากการหยุดชะงักของงานสำคัญ เพื่อให้บริษัทสามารถกำหนดลำดับความสำคัญของงาน และจัดสรรทรัพยากรในการบริหารการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยพิจารณาถึงผลกระทบทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินที่มีต่อลูกค้า พนักงาน บริษัทในเครือ อุปกรณ์ทรัพย์สินและที่ทำการของบริษัท สถานะการเงินความเชื่อมั่นของลูกค้าและชื่อเสียงของบริษัท รวมถึงการปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางการ เป็นต้น

3. บริษัทควรกำหนดเป้าหมายในการกู้คืนการดำเนินงานให้กลับคืนสู่สภาพการดำเนินงานปกติ (Recovery objective)

3.1 บริษัทควรกำหนดระยะเวลาในการกลับคืนสู่สภาพการดำเนินงานปกติของแต่ละงานสำคัญ (Recovery time objectives) พร้อมทั้งจัดลำดับการกู้คืนการดำเนินงานของงานที่สำคัญทุกงานให้เหมาะสมกับผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น

3.2 บริษัทควรพิจารณากำหนดประเภทข้อมูล และชุดข้อมูลล่าสุดที่จะกู้คืนได้ (Recovery point objectives) เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และไม่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อลูกค้า การดำเนินธุรกิจ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบ หากเกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น ข้อมูลทรัพย์สินของลูกค้า รายการซื้อขายสินค้าและบริการ ข้อมูลสินค้าคงคลัง ข้อมูลการบัญชีและการเงิน เป็นต้น ทั้งนี้ข้อมูลล่าสุดที่จะกู้คืนได้อาจเป็นการกู้คืนข้อมูล ณ สิ้นวันก่อนหรือ 1 ชั่วโมงก่อนเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินแล้วแต่กรณี นอกจากนี้ ควรมีวิธีการในการจัดหาหรือจัดทำข้อมูลทดแทนข้อมูลสำคัญที่สูญหาย

3.3 หากบริษัทมีการใช้บริการจากผู้ให้บริการ (Service provider) บริษัทควรร่วมกับผู้ให้บริการในการกำหนดระยะเวลาการกลับคืนสู่สภาพการดำเนินงานปกติและชุดข้อมูลที่จะกู้คืนล่าสุดเพื่อให้ได้เป้าหมายที่เหมาะสมและสามารถปฏิบัติได้จริง

ทั้งนี้ การกำหนดระยะเวลาการกลับคืนสู่สภาพการดำเนินงานปกติและชุดข้อมูลที่จะกู้คืนล่าสุดเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดทรัพยากรที่ต้องการใช้จึงควรได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริษัทหรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมาย

4. บริษัทต้องจัดให้มีแผนรองรับการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan)

เพื่อให้งานสำคัญสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างต่อเนื่อง บริษัทต้องจัดให้มี BCP ที่กำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษรและได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริษัทหรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายโดยควรจัดเก็บ BCP ดังกล่าวไว้ทั้งในและนอกสถานที่ทำการ

BCP จะต้องครอบคลุมทุกงานสำคัญของบริษัท ตลอดจนระบบงานที่สำคัญที่บริษัทใช้บริการจากผู้ให้บริการ (Service provider) นอกจากนี้ บริษัทควรกำหนดรายละเอียดวิธีปฏิบัติไว้ใน BCP ให้เหมาะสมกับขนาดและความซับซ้อนของธุรกิจและครอบคลุมการหยุดชะงักที่อาจเกิดขึ้นทุกสถานการณ์ รวมทั้งกรณีเกิดเหตุฉุกเฉินเป็นเวลานานหรือส่งผลกระทบครอบคลุมพื้นที่ในวงกว้าง เช่น การเกิดโรคระบาด การไฟฟ้าหรือการสื่อสารขัดข้องในหลายพื้นที่ เป็นต้น โดยให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการจัดทำ BCP เพื่อรองรับงานสำคัญของตนเอง ทั้งนี้ BCP ต้องมีรายละเอียดอย่างน้อย ดังนี้

4.1 ขั้นตอนการปฏิบัติงานและผู้รับผิดชอบ เพื่อให้บริษัทสามารถกลับมาดำเนินงานสำคัญได้ตามระยะเวลาที่กำหนดหลังจากเกิดการหยุดชะงักการดำเนินงาน บริษัทต้องกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ปฏิบัติงานแต่ละรายอย่างชัดเจน และจัดให้มีการสื่อสารและซักซ้อมความเข้าใจถึงหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดรายละเอียดวิธีปฏิบัติงานที่สามารถเข้าใจและปฏิบัติตามได้ว่าต้องปฏิบัติงานอะไร อย่างไร เมื่อไร และที่ไหน

4.2 วิธีการและช่องทางติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท บริษัทต้องกำหนดวิธีการและช่องทางติดต่อสื่อสาร รายชื่อผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท ผู้รับผิดชอบการติดต่อสื่อสาร รวมทั้งรายละเอียดข้อมูลที่จะเปิดเผยแก่ผู้เกี่ยวข้องอย่างชัดเจน บริษัทควรจัดทำผังการติดต่อพนักงาน (Call tree ³) และจัดทำรายชื่อลูกค้า ผู้ให้บริการหลักและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ รวมถึงข้อมูลที่สามารถใช้ในการติดต่อ เช่น หมายเลขโทรศัพท์สำนักงาน หมายเลขโทรศัพท์บ้าน หมายเลขโทรศัพท์เคลื่อนที่ หรือ E-Mail เป็นต้น โดยบริษัทต้องปรับปรุงรายชื่อและข้อมูลที่ใช้ในการติดต่อให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ นอกจากนี้บริษัทควรกำหนดช่องทางการสื่อสารเพิ่มเติม เช่น เว็บไซต์บริษัท , SMS ,Call center การติดต่อผ่านโทรศัพท์มือถือ หรือการเผยแพร่ผ่านสื่อต่างๆ เป็นต้น

4.3 ทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน บริษัทควรจัดเตรียมหรือจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน เช่น การจัดหาหรือกำหนดบุคลากรที่จะปฏิบัติงานแทนทั้งระดับพนักงานและผู้บริหาร แหล่งเงินทุน อุปกรณ์สำนักงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น รายชื่อของผู้ที่ต้องติดต่อ ซึ่งประกอบด้วยรายชื่อพนักงาน หมายเลขโทรศัพท์ และผังการติดต่อ โดยพนักงานแต่ละคนต้องติดต่อพนักงานตามที่ผังกำหนดไปเป็นทอดๆ

4.4 การจัดตั้งศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง (Alternate site) เพื่อป้องกันผลกระทบจากเหตุฉุกเฉินที่เกิดขึ้นเป็นบริเวณกว้าง บริษัทอาจจัดให้มีศูนย์ปฏิบัติงานสำรองเพื่อรองรับการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยศูนย์ปฏิบัติงานดังกล่าวไม่ควรใช้สาธารณูปโภคแหล่งเดียวกันกับสถานที่ทำการหลักรวมทั้งควรจัดให้สามารถ

รองรับปริมาณงานสำคัญหรือการเกิดเหตุฉุกเฉินเป็นระยะเวลานานได้นอกจากนี้ ศูนย์ปฏิบัติงานสำรองควรมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานทันทีที่เกิดเหตุฉุกเฉินหรือภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้ (Recovery Time Objectives) กรณีที่บริษัทไม่มีการจัดให้มีศูนย์ปฏิบัติการสำรอง บริษัทควรมีแนวทางการปฏิบัติงานอื่นที่สามารถรองรับการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องได้

5. การติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง (Communication)

5.1 เพื่อป้องกันและลดความตระหนกของผู้เกี่ยวข้องและสาธารณชน รวมทั้งสามารถแจ้งเหตุแก่หน่วยงานกำกับดูแลได้ทันที ผู้ประกอบธุรกิจต้องวางแผนการติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัทให้สอดคล้องกับผลกระทบที่เกิด หากผลกระทบที่กล่าวส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้อง เช่น การปิดหรือเลื่อนการเปิดทำการของสำนักงานแห่งใดแห่งหนึ่ง การขัดข้องของระบบซื้อขายสินค้าและบริการ การขัดข้องของการส่งสินค้า การขัดข้องของการก่อสร้างตามแผน เป็นต้น บริษัทต้องแจ้งหรือประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องทราบถึงเหตุฉุกเฉิน ผลกระทบที่เกิดขึ้น ช่องทางที่ลูกค้าหรือผู้เกี่ยวข้องจะสามารถติดต่อขอใช้บริการหรือสื่อสารกับบริษัทได้ตลอดเวลาที่เกิดเหตุฉุกเฉิน และมาตรการดำเนินการของบริษัทให้ทั่วถึงกันโดยเร็ว รวมทั้งต้องสื่อสารเป็นระยะให้เห็นถึงความคืบหน้าของการดำเนินการหากเกิดเหตุฉุกเฉินเป็นเวลานาน

5.2 กรณีที่มีการหยุดการให้บริการของงานสำคัญหรือเหตุฉุกเฉินซึ่งส่งผลกระทบต่อลูกค้าของบริษัทอย่างมีนัยสำคัญ บริษัทต้องแจ้งต่อสำนักงานกลางโดยเร็วและไม่เกินวันทำการถัดไปพร้อมทั้งรายงานรายละเอียดของเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ขั้นตอนการดำเนินการและระยะเวลาที่ใช้หรือคาดว่าจะใช้ในการแก้ไขปัญหา โดยให้บริษัทแจ้งต่อเจ้าหน้าที่ผู้ดูแลรับผิดชอบบริษัท และเมื่องานสำคัญที่กล่าวสามารถกลับมาดำเนินการได้ตามปกติ ให้บริษัทแจ้งสำนักงานกลางรับทราบด้วย

6. บริษัทต้องทดสอบและประเมิน BCP (Training , Exercising and Auditing)

6.1 บริษัทควรจัดให้มีการอบรมและประชาสัมพันธ์เกี่ยวกับ BCP แก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งต้องทดสอบ BCP ให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงในปัจจุบันโดยเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบทุกระดับต้องมีส่วนร่วมในการทดสอบ และจัดให้มีการทดสอบ BCP ของงานที่สำคัญอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ โดยบริษัทควรกำหนดขอบเขตการทดสอบให้เพียงพอเพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทสามารถดำเนินงานตาม BCP ได้อย่างถูกต้องและได้ผลตามที่คาดหวังไว้

6.2 ในการทดสอบและประเมิน BCP บริษัทควรกำหนดสถานการณ์จำลองซึ่งอาจแตกต่างกันในการทดสอบแต่ละครั้ง เช่น สถานการณ์การเกิดน้ำท่วม แผ่นดินไหว การลอบวางระเบิด การเดินขบวนประท้วง ไข้หวัดนกระบาด เป็นต้น เพื่อทดสอบความสามารถของ BCP ในการรองรับการดำเนินการอย่างต่อเนื่องในการเกิดเหตุการณ์ต่างๆ โดยบริษัทอาจพิจารณาจากสถานการณ์ในปัจจุบัน ผลการทดสอบที่ผ่านมา หรือ

ผลกระทบที่อาจเกิด เป็นต้น โดยการทดสอบและการประเมินต้องครอบคลุมอย่างน้อยในเรื่องดังต่อไปนี้

6.2.1 ขั้นตอนการติดต่อสื่อสารกับผู้เกี่ยวข้อง ความถูกต้องและทันสมัยของรายชื่อและข้อมูลที่ใช้ในการติดต่อ

6.2.2 ขั้นตอนการอพยพพนักงานหรือการเคลื่อนย้ายพนักงานไปยังสถานที่ที่กำหนดไว้

6.2.3 ขั้นตอนการปฏิบัติงานตามปกติตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการของงานสำคัญ เช่น การส่งคำสั่งซื้อขายสินค้าและบริการ การรับชำระค่าสินค้า การจ่ายชำระค่าสินค้า การบันทึกบัญชีและการเงิน การจัดทำและจ่ายเงินเดือนพนักงาน เป็นต้น

6.2.4 ความพร้อมของระบบคอมพิวเตอร์ เครือข่าย อุปกรณ์ต่างๆ และการสำรองและกู้คืนข้อมูลสำคัญ โดยสามารถกู้คืนข้อมูลล่าสุดตามที่กำหนดไว้จากอุปกรณ์หรือสถานที่จัดเก็บได้

6.2.5 ความพร้อมของศูนย์ปฏิบัติงานสำรอง (ถ้ามี) ศูนย์ปฏิบัติงานสำรองสามารถรองรับการเข้าไปปฏิบัติงานได้ทันทีหรือภายในระยะเวลาที่กำหนด

นอกจากนี้ บริษัทควรทดสอบ BCP ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น ตลาดหลักทรัพย์ สถาบันการเงิน ผู้ให้บริการหลัก เช่น ไฟฟ้า น้ำประปา Internet เป็นต้น

6.3 เพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถปฏิบัติตาม BCP ได้จริงและครบถ้วนเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉินบริษัทต้องจัดให้มีผู้ประเมินที่สามารถให้ความเห็นได้อย่างอิสระเป็นผู้ประเมินประสิทธิภาพของแผนการตรวจสอบ และผลการทดสอบ BCP ว่าการทดสอบดังกล่าวบรรลุเป้าหมายตามที่บริษัทกำหนดทั้งในด้านระยะเวลาที่ใช้และข้อมูลที่สามารถกู้คืนได้ รวมทั้งผู้เกี่ยวข้องปฏิบัติตามแผนได้อย่างครบถ้วนถูกต้อง และรายงานผลการประเมินต่อคณะกรรมการบริษัทหรือคณะทำงานที่ได้รับมอบหมายตามเวลาที่เหมาะสมด้วย โดยผู้ประเมินอาจเป็นบุคคลภายในหรือภายนอกบริษัท

การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การได้รับใบอนุญาตการประกอบธุรกิจเพิ่ม การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ เป็นต้น

6.4 เพื่อปรับปรุง BCP ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน บริษัทต้องทบทวน BCP ทั้งในระดับหน่วยงานและองค์กรตามผลการประเมิน และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ เช่น การได้รับใบอนุญาตการประกอบธุรกิจเพิ่ม การควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้ เป็นต้น

6.5 บริษัทต้องจัดเก็บเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการทดสอบ ให้ครบถ้วนและเป็นปัจจุบัน ดังนี้

- (1) แผนที่ใช้ในการทดสอบ
- (2) สรุปผลการทดสอบ
- (3) สรุปการทบทวนแผน

6.6 บริษัทควรติดตามและประเมินผล BCP ของผู้ให้บริการหลัก โดยบริษัทอาจเข้าร่วมทดสอบ ร่วมสังเกตการณ์ หรือให้ผู้บริการหลักแจ้งผลการทดสอบ BCP มายังบริษัทก็ได้