



คู่มือการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต CRISIS MANAGEMENT MANUAL

โดย
สายงานบริหารความเสี่ยง

บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน)
DEMCO PUBLIC COMPANY LIMITED

ได้รับอนุมัติจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ครั้งที่ 3/2565 เมื่อวันที่ 2 พฤศจิกายน 2565

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 บททั่วไป	5
1. คำนิยาม)	6
(1) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	6
(2) การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)	6
(3) ภาวะวิกฤต (Crisis)	6
(4) ภัย (Peril)	6
(5) สถานะที่จะทำให้เกิดความเสียหาย (Hazard)	7
2. กรอบการบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน	7
บทที่ 2 แนวทางการบริหารการจัดการภาวะวิกฤต	
1. วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการภาวะวิกฤต	9
2. มาตรการรับมือกับภัย 5 มาตรการ (5R)	9
3. โครงสร้างองค์กรด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤต	11
4. การประเมินเหตุการณ์วิกฤต (Crisis Assessment)	12
บทที่ 3 การบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM)	
1. วัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	15
(Business Continuity Management : BCM)	
2. นโยบายการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	15
(Business Continuity Policy : BCP)	
3. องค์ประกอบของการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	15
(Business Continuity Management : BCM)	
(1) แผนการบริหารเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident Management Plan : IMP)	16
(2) แผนการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan : CMP)	19
(3) แผนการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)	22
(4) แผนการพลิกฟื้นธุรกิจ (Disaster Recovery Plan : DRP)	23
บทที่ 4 แผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของบมจ. เติมโก้ (Crisis Communication Management)	
1. คำนำ	28
2. คำนิยาม (Definition)	29
3. แผนการดำเนินงาน	
ส่วนที่ 1 การจัดโครงสร้างคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต	29
ส่วนที่ 2 การกำหนดบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในคณะทำงานสื่อสารในภาวะวิกฤต	29

ส่วนที่ 3 การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจคู่มือการจัดการ และการสื่อสารในภาวะวิกฤต	31
ส่วนที่ 4 การฝึกปฏิบัติและปรับปรุงคู่มือการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management) ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	31

บทที่ 1

บททั่วไป

1. คำนิยาม)	6
(1) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)	6
(2) การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)	6
(3) ภาวะวิกฤต (Crisis)	6
(4) ภัย (Peril)	6
(5) สภาวะที่จะทำให้เกิดความเสียหาย (Hazard)	7
2. กรอบการบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน	7

บทที่ 1

บททั่วไป

สืบเนื่องจากสถิติข้อมูลในอดีตจนถึงสภาวะการณ์ปัจจุบัน มีข้อบ่งชี้ว่าได้เกิดวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ทั้งที่เป็นปัจจัยภายในประเทศ เช่น ปัญหาทางการเมือง เหตุจากภัยธรรมชาติ ปัญหาโรคระบาด และจากปัจจัยภายนอก เช่น วิกฤตด้านพลังงาน ด้านค่าเงิน ปัญหาภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ภัยพิบัติต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มรุนแรงและมากขึ้นเป็นลำดับ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อก่อให้เกิดความเสียหาย และเป็นอุปสรรคต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท รวมถึงส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียของบริษัท และสาธารณประโยชน์โดยรวม ดังนั้น เพื่อช่วยให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย สามารถกลับมาดำเนินธุรกิจตามปกติได้อย่างรวดเร็ว และได้รับความเสียหายน้อยที่สุด บริษัทจึงได้จัดทำแผนบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan : CMP) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนการบริหารความเสี่ยง (Risk Management Plan : RMP) ภายใต้ความรับผิดชอบของสายงานบริหารความเสี่ยง คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร ซึ่งมีหน้าที่กำหนดนโยบาย และแนวทางการบริหารความเสี่ยงด้านต่าง ๆ รวมถึงกำกับและควบคุมให้มีการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงให้ครอบคลุมและเหมาะสมกับบริบทของบริษัท รวมถึงมีการสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจ และปฏิบัติตามแผนบริหารความเสี่ยงที่กำหนดอีกด้วย

1. คำนิยาม

(1) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

หมายถึง กระบวนการที่ปฏิบัติโดยคณะกรรมการ ผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในองค์กรเพื่อช่วยกันในการกำหนดกลยุทธ์ และการดำเนินงาน โดยกระบวนการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการออกแบบไว้ให้สามารถบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น และมีผลกระทบต่อองค์กร และสามารถจัดการความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับ เพื่อให้ได้รับความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่องค์กรกำหนดไว้

(2) การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management)

หมายถึง การจัดการ โครงสร้าง บุคลากร และกระบวนการ ตลอดจนศิลปะในการวางแผน และการตัดสินใจในการยับยั้งวิกฤตการณ์ก่อนจะลุกลามเสียหายมากขึ้น

(3) ภาวะวิกฤต (Crisis)

หมายถึง เหตุการณ์ หรือสถานการณ์ที่จะส่งผลเสียหายอย่างรวดเร็ว และรุนแรง ต่อชีวิตและทรัพย์สินของบุคคล ตลอดจนชื่อเสียง และการดำเนินกิจการของบริษัทหรือสินค้าในระยะยาว ซึ่งอาจเกิดจากภัยธรรมชาติ และ / หรือฝีมือมนุษย์ก็ได้ องค์ประกอบของภาวะวิกฤต คือ

- มีผลคุกคามต่อบริษัท
- เป็นสิ่งที่ไม่คาดคิดมาก่อน / สร้างความประหลาดใจ
- ต้องรีบตัดสินใจในระยะเวลาอันสั้น / มีเวลาน้อย

จะเห็นได้ว่า การบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการบ่งชี้เหตุการณ์ เพื่อหาแนวทางการประเมินสิ่งคุกคาม และหามาตรการที่ดีที่สุดเพื่อลดผลกระทบ ทั้งความรุนแรง และความถี่ของเหตุการณ์นั้น ๆ แต่การจัดการภาวะวิกฤตเกี่ยวข้องกับการจัดการทั้งก่อน ระหว่าง และหลังที่สิ่งคุกคามเกิดขึ้น มีข้อบังคับความสำคัญต่อบริษัทในการจัดการ ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ กระบวนการและเทคนิคที่จำเป็น เพื่อที่จะบ่งชี้ ประเมิน พร้อมรับมือกับสถานการณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงแรกเริ่มเกิดขึ้นไปจนถึงจุดขั้นตอนของการฟื้นฟู

(4) ภัย (Peril)

หมายถึง สาเหตุของความเสียหาย ที่อาจเกิดขึ้นได้จาก

- ภัยธรรมชาติ เป็นภัยที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ ควบคุมได้ยาก เช่น เกิดพายุ คลื่นสึนามิ น้ำท่วม ภัยแล้ง แผ่นดินไหว สภาพภูมิอากาศแปรปรวน
- ภัยจากการกระทำของมนุษย์ เช่น อัคคีภัย จลาจล ฆาตกรรม ภัยสงคราม ผู้อพยพพลัดถิ่น
- โรคระบาด

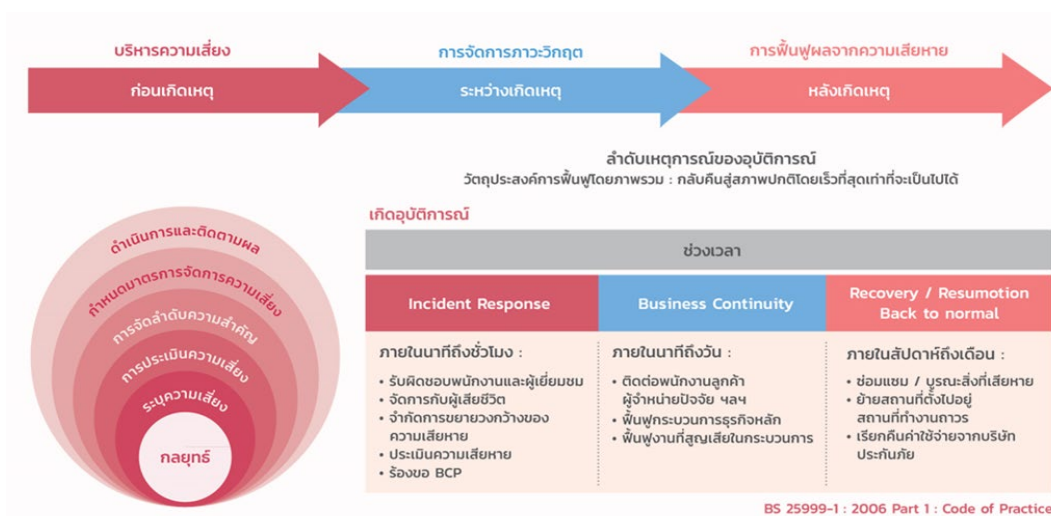
- ภัยที่เกิดขึ้นจากภาวะเศรษฐกิจ เช่น น้ำมันขาดแคลนหรือราคาสูง วิกฤตตลาดหลักทรัพย์ อัตราดอกเบี้ยผันผวน ภาวะการว่างงานสูง วิกฤตสถาบันการเงิน
- ภัยที่เกิดจากการดำเนินงาน เช่น การนัดหยุดงาน การจารกรรมข้อมูล การวางยาบ่อนทำลายบริษัท การเปิดเผยความลับธุรกิจ การครอบงำกิจการแบบไม่เป็นมิตร
- ภัยที่เป็นอุบัติเหตุ เช่น อุบัติเหตุการจราจร แก๊สรั่ว หม้อน้ำระเบิด ไฟไหม้ การถล่มพังทลายของอาคารสิ่งปลูกสร้าง

(5) สภาวะที่จะทำให้เกิดความเสียหาย (Hazard)

หมายถึง สภาพและเงื่อนไขบางอย่างที่สร้างโอกาส หรืออาจเป็นสาเหตุที่ทำให้ความเสียหายเพิ่มสูงขึ้น โดยสภาวะต่าง ๆ นี้แบ่งได้ ดังนี้

- 5.1 สภาวะทางด้านกายภาพ (Physical) คือ สภาวะของโอกาสที่จะเกิดความเสียหาย เช่น ชนิดและทำเลที่ตั้งของสิ่งปลูกสร้าง อาจเอื้อต่อการเกิดเพลิงไหม้
- 5.2 สภาวะทางด้านศีลธรรม (Moral) คือ สภาวะของโอกาสที่จะเกิดขึ้นจากความไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงานของพนักงาน เช่น การทุจริตต่อหน้าที่ของพนักงาน และสภาวะการณ์ไม่ปฏิบัติตามหลักศีลธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณอันดี ตลอดจนการไม่เคารพต่อ กฎเกณฑ์ กติกา คำสั่ง ระเบียบวินัย มาตรฐาน กฎหมาย และเงื่อนไขข้อกำหนดตาม TOR ที่จะก่อให้เกิดความเสียหายตามมาเป็นต้น
- 5.3 สภาวะด้านจิตสำนึกในการป้องกันความเสี่ยง (Morale) คือ สภาวะที่ไม่ประมาทและเลินเล่อ หรือการไม่เอาใจใส่ในการป้องกันความเสี่ยง เช่น การที่พนักงานปล่อยให้เครื่องจักรทำงานโดยไม่ควบคุม การไม่ปฏิบัติตามขั้นตอนที่กำหนด

2. กรอบการบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤตเพื่อการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน



รูปที่ 1 – กรอบการบริหารความเสี่ยงและภาวะวิกฤต

บทที่ 2

แนวทางการบริหารการจัดการภาวะวิกฤต

1. วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการภาวะวิกฤต	9
2. มาตรการรับมือกับภัย 5 มาตรการ (5R)	9
3. โครงสร้างองค์กรด้านการบริหารจัดการภาวะวิกฤต	11
4. การประเมินเหตุการณ์วิกฤต (Crisis Assessment)	12

บทที่ 2

แนวทางการบริหารการจัดการภาวะวิกฤต

1. วัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการภาวะวิกฤตมี ดังนี้

- (1) ป้องกันการเกิดภาวะวิกฤตใด ๆ แก่บริษัท โดยจัดทำแผนล่วงหน้าพร้อมสื่อสารให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องได้รับทราบ เข้าใจ สามารถปฏิบัติได้จริงเมื่อเกิดภาวะวิกฤต
- (2) เพื่อกำจัดภาวะวิกฤตนั้นให้หมดไปโดยเร็วที่สุด และจำกัดขอบเขตความเสียหายให้อยู่ในวงจำกัด
- (3) เพื่อสร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับบริษัทอีกครั้ง
- (4) เพื่อให้บริษัทสามารถกลับมาดำเนินธุรกิจปรกติได้อย่างรวดเร็ว

การบริหารความเสี่ยงระดับองค์กรของบริษัท ดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยงองค์กรของ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : COSO ซึ่งมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ที่ต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง ได้แก่

- (1) กำหนดกลยุทธ์
- (2) ระบุความเสี่ยง
- (3) ประเมินความเสี่ยง
- (4) จัดลำดับความเสี่ยง
- (5) กำหนดมาตรการจัดการความเสี่ยง
- (6) ดำเนินการและติดตาม

ซึ่งการบริหารความเสี่ยงองค์กร จะมีความสมบูรณ์ครบถ้วนได้ จะต้องมีการทบทวน ติดตามและประเมินผล เพื่อปรับปรุงแก้ไขการบริหารความเสี่ยงตามความจำเป็นและเหมาะสม ให้มั่นใจว่าการบริหารความเสี่ยงมีคุณภาพ ได้นำไปประยุกต์ใช้ในทุกระดับขององค์กร และผู้บริหารสูงสุดได้รับรายงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ

อย่างไรก็ตามแม้จะมีการจัดการกับความเสี่ยงที่ถูกระบุไว้เรียบร้อยแล้ว องค์กรไม่ควรอยู่นิ่ง หรือหยุดกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง เพราะความจริงแล้ว ความเสี่ยงเกิดขึ้นใหม่อยู่เสมอ ดังนั้น องค์กรควรมีกิจกรรมในการประเมินความเสี่ยงใหม่ ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรตลอดเวลา เพื่อหาทางรับมือและจัดการกับความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้ง

2. มาตรการรับมือกับภัย 5 มาตรการ (5R)

- (1) R1 Readiness ความเตรียมพร้อม

บริษัท ต้องเตรียมระบบการบริหารความเสี่ยงให้มีความพร้อมอยู่เสมอ โดยการจัดทำมาตรการกำจัดหรือควบคุมภัยทางต่าง ๆ เอาไว้ล่วงหน้า เช่น การติดตั้ง Fire Alarm, Smoke Detector, CCTV เป็นต้น

- (2) R2 Response การตอบสนองอย่างฉับไว

เมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้นบริษัทจะต้องมีระบบที่มีสมรรถนะที่ดีพอ ในการตอบโต้ภัยแต่ละชนิด อย่างได้ผล และทันเวลา เช่น Active Fire Alarm, Water Sprinkle เป็นต้น

(3) R3 Rescue การช่วยเหลือกู้ภัย

เป็นกระบวนการปกป้องชีวิตของพนักงาน และทรัพย์สินของบริษัท ให้ได้ผลและทันเวลา เช่น Fire Fighter ไฟฉายนำทาง ไฟแสงสว่างฉุกเฉิน เป็นต้น

(4) R4 Rehabilitation การกลับเข้าไปทำงาน

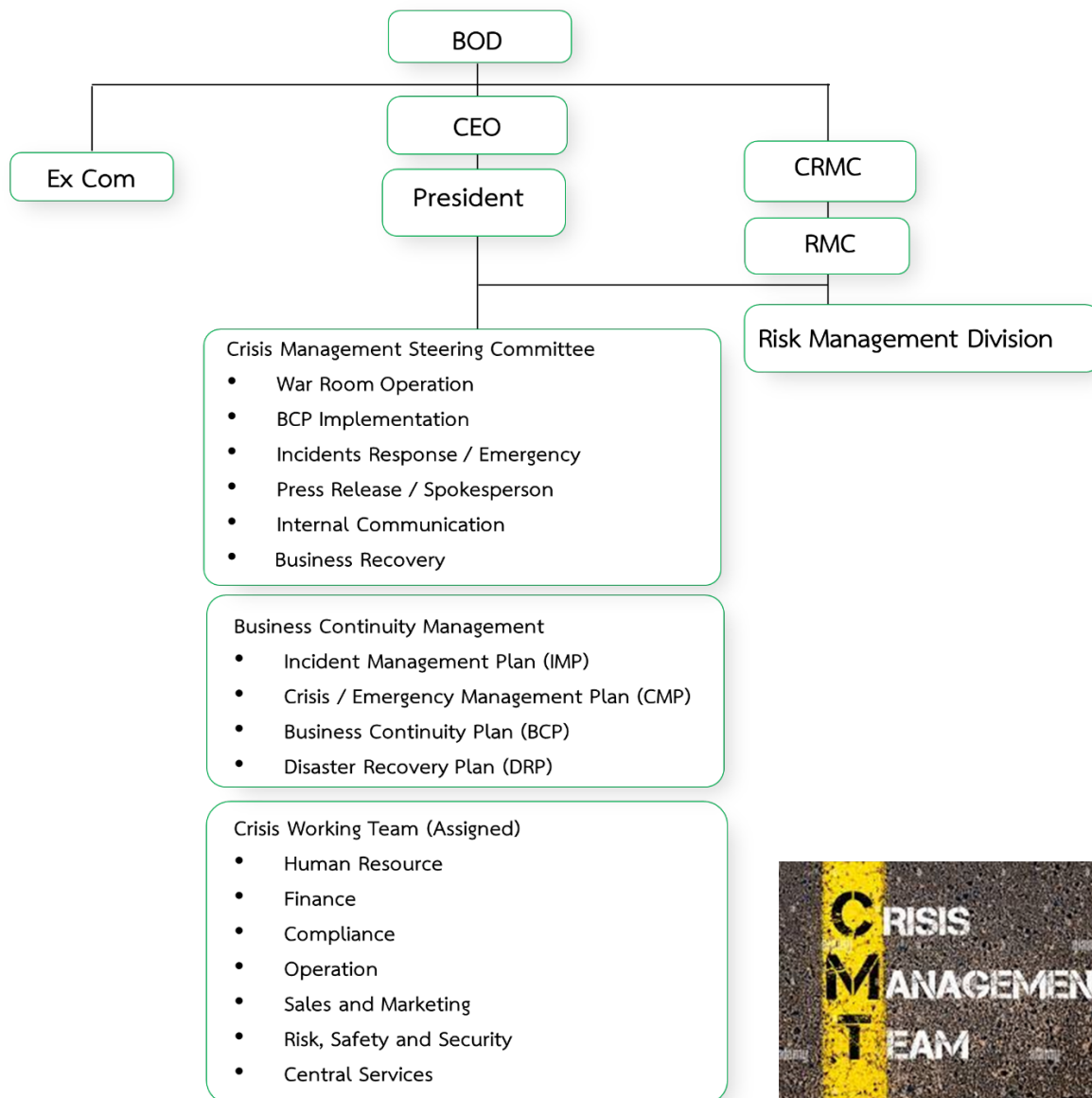
เมื่ออุบัติเหตุสิ้นสุดลงแล้วต้องกลับเข้าไปที่เดิมให้เร็วที่สุดเพื่อการซ่อมแซม การเปลี่ยนใหม่ หรือ การสร้างชิ้นใหม่ (Rebuild) เพื่อให้อาคารสถานที่พร้อมที่จะดำเนินกิจการต่อไปได้ อาจรวมไปถึงการ ประกันภัยด้วย

(5) R5 Resumption การกลับคืนสู่สภาวะปกติ

บริษัทสามารถเปิดทำการ หรือดำเนินธุรกิจต่อไปตามปกติได้เสมือนว่าไม่มีอุบัติเหตุมาก่อน การตอบสนองอย่างฉับไวกับการช่วยเหลือกู้ภัยอาจจะเหมือนเป็นเรื่องเดียวกัน แต่ความจริงแล้วแตกต่างกัน โดยขอยกตัวอย่างกรณีเกิดอัคคีภัย อุปกรณ์ดับเพลิงอัตโนมัติ รวมถึง Fire Alarm คือขั้นตอนของ Response แต่ไฟฉุกเฉินและเครื่องช่วยหายใจ เพื่อให้พนักงานสวมเพื่อหนีออกจากอาคารเป็น ขั้นตอนของ Rescue



3. โครงสร้างองค์กรด้านการบริหารการจัดการภาวะวิกฤต



รูปที่ 2 – Demco Crisis Management Organization

- (1) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (Corporate Risk Management Committee : CRMC)
- (2) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (Risk Management Committee : RMC)
- (3) คณะกรรมการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management Committee : BCM)
- (4) คณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Steering Committee)
- (5) คณะทำงานเหตุการณ์วิกฤต (Crisis Working Teams)
- (6) สายงานบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

4. การประเมินเหตุการณ์วิกฤต (Crisis Assessment)

การประเมินโอกาสและผลกระทบจากเหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร สถานที่ ทรัพยากร และชื่อเสียงภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจภายในองค์กร โดยพิจารณาจากโอกาสเกิด (Probability) มากน้อยเพียงใด โดยอาศัยการคาดเดา กับ การใช้ความถี่ในการเกิด และผลกระทบ (Impact) มีความรุนแรงเพียงใดโดยอาศัยจากด้านการเงิน ด้านการดำเนินงาน ด้านความพึงพอใจ เป็นต้น รวมถึงการประเมินความพร้อมของบริษัท ว่ามีความสามารถที่จะรับมือกับเหตุการณ์วิกฤตนั้น ๆ มากน้อย เพียงใด

No	Crisis Assessment	Probability	Impact	Readiness (Control Factors)
1	พนักงานติดเชื้อจากภาวะโรคอุบัติใหม่ระบาด	H	H	Yes
2	การแพร่ของเชื้อเพิ่มจำนวนมากขึ้น ผลกระทบเป็นวงกว้าง	H	H	No
3	รัฐบาลประกาศให้หยุดงาน / ทำงานที่บ้าน	H	H	No
4	รัฐบาลประกาศปิด กทม.และปริมณฑล	M	H	No
5	พนักงานจำนวนมากต้องถูกกักตัวเพื่อเฝ้าระวังการติดเชื้อ	M	H	No
6	งานโครงการก่อสร้างล่าช้า เพราะขาดแคลนกำลังคนและวัสดุ อุปกรณ์	M	H	Yes
7	บริษัทขาดสภาพคล่องอย่างรุนแรง	L	H	Yes
8	มูลค่าหุ้นของบริษัทลดลงอย่างมาก	M	M	No
9	ลูกค้าขอเลื่อนกำหนดการดำเนินโครงการตามสัญญา	M	M	Yes

ตารางที่ 1 ตัวอย่างภัยคุกคามจากภาวะโรคอุบัติใหม่ระบาด

กรณีที่ โอกาส สูง และ ผลกระทบ สูง และ ไม่มีความพร้อม ถือเป็น Priority 1 ที่ต้องดำเนินการควบคุม
 กรณีที่ โอกาส ต่ำ และ ผลกระทบ สูง และ ไม่มีความพร้อม ถือเป็น Priority 2 ที่ต้องดำเนินการควบคุม
 กรณีที่ โอกาส สูง และ ผลกระทบ ต่ำ และ ไม่มีความพร้อม ถือเป็น Priority 3 ที่ต้องดำเนินการควบคุม
 กรณีที่ โอกาส ต่ำ และ ผลกระทบ ต่ำ และ ไม่มีความพร้อม ถือเป็น Priority 4 ที่ต้องดำเนินการควบคุม

บทที่ 3

การบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM)

1. วัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM)	15
2. นโยบายการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Policy : BCP)	15
3. องค์ประกอบของการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM)	15
(1) แผนการบริหารเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident Management Plan : IMP)	16
(2) แผนการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan : CMP)	19
(3) แผนการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)	22
(4) แผนการพลิกฟื้นธุรกิจ (Disaster Recovery Plan : DRP)	23

บทที่ 3

การบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM)

ด้วยสถานการณ์ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของบริษัทต้องเผชิญกับความสำคัญในหลาย ๆ ด้าน ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเป็นระบบแล้วก็ตาม แต่ก็มีปัจจัยเสี่ยงบางประการที่ไม่สามารถป้องกันได้ เช่น ปัจจัยเสี่ยงจากภัยคุกคามจากธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงปัจจัยเสี่ยงจากการก่อการร้าย วินาศกรรม การโจมตีทางไซเบอร์ และการเกิดโรคระบาด เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเสี่ยงดังกล่าว อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจของบริษัท ชื่อเสียง และความเชื่อมั่น

ดังนั้น บริษัทจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) และการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้มั่นใจว่าระบบการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่องมีประสิทธิภาพและมั่นใจได้ว่าหากเกิดเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ บริษัทจะสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องหรือกลับมาดำเนินธุรกิจได้ในเวลาที่เหมาะสม

การบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM) องค์กรรวมของกระบวนการบริหารซึ่งบ่งชี้ถึงภัยคุกคามที่มีต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิภาพ

วิวัฒนาการของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ



รูปที่ 3 วิวัฒนาการของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

1. วัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM)

- (1) เพื่อให้บริษัท สามารถกลับมาดำเนินธุรกิจได้อย่างปกติโดยเร็วที่สุด
- (2) เพื่อให้บริษัทมีแผนในการเผชิญกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือเหตุการณ์ซึ่งเป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัท
- (3) เพื่อลดความเสียหาย หรือผลกระทบจากเหตุการณ์วิกฤตที่อาจจะเกิดขึ้น ให้ส่งผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด
- (4) เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจของบริษัท แก่ ลูกค้า พนักงาน ผู้ถือหุ้น คู่ค้าและผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

2. นโยบายการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Policy : BCP)

บริษัทได้จัดทำนโยบายการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการกำหนดกลยุทธ์การพลิกฟื้นธุรกิจให้การดำเนินงานกลับสู่สภาวะปกติ (Recovery Strategy) โดยนโยบายการบริหารความต่อเนื่องธุรกิจมี ดังนี้

- (1) มุ่งเน้นพัฒนาระบบการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่องตามกรอบมาตรฐานสากล ISO 22301
- (2) จัดให้มีคณะกรรมการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management Committee : BCM Committee) ทำหน้าที่กำกับดูแลการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่องในภาพรวม
- (3) สนับสนุนให้บุคลากรทุกระดับมีความรู้ ความเข้าใจและความตระหนักในเรื่องการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จนนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
- (4) ส่งเสริมให้ทุกหน่วยงานปฏิบัติตามระบบการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งเน้นการทบทวนปรับปรุงแผนและการฝึกซ้อมแผนอย่างต่อเนื่องจนเกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กร
- (5) จัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยการจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ กำหนดบุคคลผู้รับผิดชอบในส่วนต่าง ๆ และซักซ้อม ทบทวนแผนอยู่เสมอ
- (6) มีส่วนร่วมโดยผู้บริหาร พนักงาน และลูกจ้างทุกคน ที่ทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ของการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

3. องค์ประกอบของการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Management : BCM)

การบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง หมายถึง องค์กรรวมของกระบวนการบริหาร ซึ่งระบุภัยคุกคามต่อองค์กร ผลกระทบของภัยคุกคามนั้นต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้เสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิภาพ กระบวนการ BCM นั้นต้องประกอบไปด้วย

- (1) แผนการบริหารเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident Management Plan : IMP) เป็นแผนหรือแนวทางปฏิบัติ ที่กำหนดไว้เพื่อใช้เตรียมความพร้อมของระบบป้องกันและระงับเหตุฉุกเฉิน และ

ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบเมื่อเกิดเหตุฉุกเฉิน เช่น อัคคีภัย ภัยธรรมชาติ สารเคมีรั่วไหล การก่อวินาศกรรม ฯลฯ ที่อาจเป็นเหตุให้เกิดอันตรายต่อชีวิต ทรัพย์สินและสิ่งแวดล้อม

- (2) แผนการบริหารจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan : CMP)
- (3) แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งดูแลในเรื่องของกระบวนการทางธุรกิจและใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสม
- (4) แผนการพลิกฟื้นธุรกิจ (Disaster Recovery Plan : DRP) หรือแผนกู้คืนธุรกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป

อย่างไรก็ดี ในการจัดทำการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCM) มีองค์ประกอบ 3 อย่างตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

- คน (People) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุด โดยหลักการของ BCM นั้นต้องมีการกำหนดโครงสร้างองค์กร และบทบาทหน้าที่ของบุคลากร รวมทั้งสายบังคับบัญชาให้ชัดเจน เพื่อให้การใช้อำนาจตัดสินใจและการสื่อสารในช่วงสภาวะวิกฤตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ บุคลากรต้องได้รับการฝึกฝนแผนบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งร่างกายและจิตใจเพื่อให้การทำงานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Teamwork) ในสภาวะวิกฤตให้ได้ รวมถึงองค์กรควรกำหนดบุคลากรสำรองเพื่อการทำงานในสภาวะวิกฤตไว้ด้วย เช่น ทีมสนับสนุนการจัดการกรณีวิกฤต ทีมกู้คืนทางธุรกิจ และทีมกู้คืนทางด้าน IT เป็นต้น
- สถานที่และอุปกรณ์ (Infrastructure) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในระดับรองลงมา โดยสถานที่ตั้งสำรองในกรณีสภาวะวิกฤตนั้นไม่ควรอยู่ใกล้สถานที่หลัก เช่น ศูนย์บัญชาการมากเกินไป และต้องมีอุปกรณ์การสื่อสารและระบบสารสนเทศที่ดี เพื่อให้การเข้าถึงข้อมูลสะดวกและรวดเร็ว รวมถึงมีระบบการสำรองข้อมูลที่ดีด้วยการจัดเก็บสำรองข้อมูลนอกสถานที่
- แผน (Plans) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นลำดับสุดท้าย โดยการจัดทำแผนต้องคำนึงถึงแผนที่มุ่งเน้นกระบวนการที่จำเป็นต้องปฏิบัติ เข้าใจง่าย กระชับ กำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจนและมีการประสานงานกับท้องถิ่น ภาครัฐ และหน่วยงานกำกับดูแล รวมทั้งต้องรวมแผนการเคลื่อนย้ายคนและการป้องกันทรัพย์สิน ทรัพยากรต่าง ๆ ที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจไม่ให้เสียหายเข้าเป็นส่วนหนึ่งของ BCM ด้วย โดยแผนต่าง ๆ เหล่านี้ต้องมีการทดสอบและปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

(1) แผนการบริหารเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident Management Plan : IMP)

เหตุการณ์ผิดปกติ หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้น นอกเหนือจากมาตรฐานปกติที่เป็นอยู่ หรือเป็นเหตุที่เกิดขึ้นอย่างปัจจุบันทันด่วน ที่ต้องรีบดำเนินการตอบสนองอย่างทันที ซึ่งผู้บริหารและหน่วยงานนั้นจะต้องรับทราบ และมีวิธีการตอบสนองต่อเหตุการณ์นั้น ๆ อย่างเหมาะสมภายในเวลาอันรวดเร็ว เพราะหากไม่ได้ดำเนินการใด ๆ แล้ว เหตุการณ์นั้นอาจพัฒนาขึ้นเป็นเหตุการณ์วิกฤต ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสี่ยง และอาจส่งผลกระทบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้

วัตถุประสงค์ของแผนการบริหารเหตุการณ์ผิดปกติ

1. เพื่อดำเนินการควบคุม และจัดการกับเหตุการณ์ผิดปกติไม่ให้ขยายขอบเขตจนก่อให้เกิดความเสี่ยง และมีผลกระทบต่อบริษัท
2. เพื่อกำหนดกระบวนการจัดการกับเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้น พร้อมกำหนดผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในส่วนต่าง ๆ
3. เพื่อควบคุมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น จากเหตุการณ์ผิดปกติ ที่คุกคามการดำเนินธุรกิจของบริษัท

องค์ประกอบของแผนการบริหารเหตุการณ์ผิดปกติ

1. กำหนดขั้นตอนการรายงานเหตุการณ์ผิดปกติ (Incident Report) ในการปฏิบัติงานประจำวันของทุกหน่วยงาน
 - 1.1 เมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติใด ๆ พนักงานผู้เผชิญเหตุจะต้องรายงานเหตุการณ์ต่อหัวหน้างาน หรือผู้บริหารในพื้นที่ทันที
 - 1.2 กรณีเป็นเหตุการณ์วิกฤต ให้ดำเนินการเผชิญเหตุตามแผนที่ได้กำหนดไว้ และรายงานให้หัวหน้างาน หรือผู้บังคับบัญชาทราบทันที
 - 1.3 กำหนดให้หน่วยงานที่เกิดเหตุ จัดทำรายงานเหตุการณ์ผิดปกติที่เกิดขึ้น การควบคุมหรือการจัดการเบื้องต้น ความเสียหายหรือผลลัพธ์ที่ได้ เสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และส่งให้สายงานบริหารความเสี่ยง เพื่อรวบรวมรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) อย่างน้อยเดือนละครั้ง หรือทุกครั้งที่มีการประชุม CRMC
 - 1.4 กำหนดให้มีการรายงานผลเพื่อติดตามการดำเนินการมาตรการต่าง ๆ เพื่อควบคุมความเสี่ยงหรือจัดการกับความเสียหายที่เกิดขึ้น โดยหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายจะต้องจัดทำรายงานผลการดำเนินการเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน และส่งให้สายงานบริหารความเสี่ยงเพื่อรวบรวมรายงานต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) อย่างน้อยเดือนละครั้ง หรือ ทุกครั้งที่มีการประชุม CRMC

ตัวอย่างเหตุการณ์ผิดปกติ เช่น

- ทรัพย์สินของบริษัท โดนโจรกรรม ถูกขโมย สูญหาย
- พนักงานทุจริต พนักงานทะเลาะวิวาท
- เกิดอุบัติเหตุในสถานที่ทำงาน สถานที่ก่อสร้าง
- บุคคลภายนอกเข้ามาในพื้นที่ควบคุมโดยไม่ได้รับอนุญาต
- ไฟฟ้าดับ ไฟฟ้าลัดวงจร ระบบการสื่อสารล่ม น้ำท่วมพื้นที่ของบริษัท
- พนักงานเจ็บป่วยผิดปกติ
- บุคคลภายนอกเข้ามาติดตามทวงหนี้พนักงาน ภายในบริษัท

2. การกำหนดผู้รับผิดชอบในการประเมินเหตุการณ์
 - 2.1 เมื่อเกิดเหตุการณ์ผิดปกติให้ผู้ประสบเหตุรายงานผู้บังคับบัญชาที่อยู่หน้างาน ซึ่งกำหนดให้เป็นผู้เผชิญเหตุและรับผิดชอบในเบื้องต้น รวมถึงประเมินสถานการณ์เพื่อรายงานให้ผู้บังคับบัญชาตามสายงานได้รับทราบต่อไป
 - 2.2 กรณีเป็นเหตุการณ์วิกฤต ให้ผู้บังคับบัญชาที่หน้างาน เผชิญเหตุการณืรับรายงานต่อผู้บังคับบัญชาตามสายงาน จนถึงกรรมการผู้จัดการ เพื่อประเมินเหตุการณ์และตัดสินใจ สั่งการต่อไป
3. การวิเคราะห์สถานการณ์วิกฤต จะพิจารณาถึงโอกาสเกิดกับผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับบริษัท จากสถานการณ์ที่เป็นภัยคุกคามต่อการดำเนินธุรกิจบริษัทที่เกิดขึ้นนอกเหนือจากมาตรฐานที่เป็นอยู่ กะทันหัน หรือไม่ได้คาดคิดมาก่อน ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้ว บริษัทต้องสูญเสียทรัพยากรในด้านต่าง ๆ เป็นจำนวนมาก เช่น น้ำท่วม ไฟไหม้ เกิดโรคระบาด ระบบงาน IT ไม่สามารถใช้งานได้ เป็นต้น
4. ระบุระดับขั้นของผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น จากเหตุการณ์ผิดปกติ หรือเหตุการณ์วิกฤต การคาดคะเนเกี่ยวกับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งเป็นผลกระทบโดยตรงจากเหตุการณ์วิกฤต บริษัทจำเป็นต้องประเมินผลกระทบดังกล่าวว่า มีโอกาสเกิดขึ้นหรือไม่ และ ถ้าเกิดแล้วจะส่งผลกระทบที่รุนแรงเพียงใด
 - 4.1 Priority 1 : โอกาสสูง ผลกระทบรุนแรง ต้องรีบจัดการ
 - 4.2 Priority 2 : โอกาสสูง ผลกระทบต่ำ
 - 4.3 Priority 3 : โอกาสต่ำ ผลกระทบรุนแรง
 - 4.4 Priority 4 : โอกาสต่ำ ผลกระทบต่ำ

Crisis / Incident	Consequences / Impacts	Probability	Impact	Priority
1.ไฟไหม้สำนักงาน	1.1 เอกสารทางบัญชีเสียหาย	สูง	สูง	1
	1.2 สูญเสียสถานที่ทำงาน	สูง	สูง	1
	1.3 สูญเสียฐานข้อมูลลูกค้า	สูง	สูง	1
2.น้ำท่วมพื้นที่โดยรอบบริษัท	2.1 พนักงานเข้ามาทำงานไม่ได้	สูง	สูง	1
	2.2 ไม่สามารถขนส่งวัสดุ อุปกรณ์ได้	สูง	สูง	1
	2.3 ทรัพย์สินของบริษัท สูญหาย/เสียหาย	สูง	สูง	1

ตารางที่ 2 ตัวอย่างการระบุผลกระทบ

- 5 กำหนดขั้นตอนและความจำเป็นในการจัดการแต่ละเหตุการณ์ ตามชั้นของความวิกฤต การดำเนินการใด ๆ เพื่อควบคุมหรือลดผลกระทบที่ก่อให้เกิดความเสียหายกับบริษัท เพื่อให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก โดยมุ่งความสำคัญไปที่ผลกระทบที่ตามมาของเหตุการณ์วิกฤตที่จัดอยู่ในลำดับความสำคัญสูง (Priority 1) และในลำดับความสำคัญถัดไป การจัดการเหล่านี้ต้องมีการเตรียมการจัดทำแผนไว้ล่วงหน้า กำหนดหน่วยงาน หรือบุคคลผู้รับผิดชอบ เพื่อให้ทุกคนมีความพร้อมสามารถปฏิบัติได้จริงเมื่อเกิดสถานการณ์ขึ้น

Crisis / Incident	Consequences / Impact	Action Plan
1. ไฟไหม้สำนักงาน	1.1 เอกสารทางบัญชีเสียหาย 1.2 สูญเสียสถานที่ทำงาน 1.3 สูญเสียฐานข้อมูลลูกค้า	1.1 จัดทำสำรองเอกสารในรูปแบบ Soft File 1.2 สำรองสถานที่ทำงานในพื้นที่ใกล้เคียง 1.3. ทำสำเนาข้อมูลลูกค้า จัดเก็บไว้ต่างสำนักงาน
2. น้ำท่วมพื้นที่โดยรอบบริษัท	2.1 พนักงานเข้ามาทำงานไม่ได้ 2.2 ไม่สามารถขนส่งวัสดุ อุปกรณ์ได้ 2.3. ทรัพย์สินของบริษัท สูญหาย / เสียหาย	2.1 สำรองสถานที่ทำงานในพื้นที่ใกล้เคียง 2.2 สำรองสถานที่จัดเก็บวัสดุ อุปกรณ์ 2.3 จัดพนักงาน ปรก.เพิ่มขึ้นในพื้นที่

ตารางที่ 3 ตัวอย่างการกำหนดขั้นตอนการจัดการ

- 6 ดำเนินการ หรือจัดการกับเหตุการณ์ ตามแผนที่กำหนดไว้เป็นภารกิจของ หน่วยงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ หรือเตรียมการในเรื่องต่าง ๆ ตามแผนที่ได้กำหนดไว้ โดยสายงานบริหารความเสี่ยงทำหน้าที่ติดตามผล และรายงานผลให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (RMC) และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) ได้รับทราบ
- 7 รายงานผลการจัดการ และผลกระทบต่าง ๆ คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับ จัดการ (RMC) รับทราบรายงานผลการจัดการตามแผน และประเมินผลกระทบอื่น ๆ ที่อาจเกิดขึ้น หรือเป็นความเสี่ยงที่ยังคงอยู่ (Residual Risk) เพื่อพิจารณาหาแนวทางในการควบคุมความเสี่ยงด้วยวิธีอื่น ๆ ต่อไป

(2) แผนการบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Plan : CMP)

เป็นการวางแผนเพื่อเผชิญกับสถานการณ์วิกฤต ที่ก่อให้เกิดผลกระทบกับบริษัทในวงกว้าง ซึ่งจำเป็นต้องกำหนดมาตรการด้านต่าง ๆ เพื่อลดผลกระทบและความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น รวมถึงเพื่อให้

สามารถจัดการกับสาเหตุ หรือต้นตอของปัญหา และนำพาบริษัทกลับเข้าสู่ภาวะปกติโดยเร็ว สิ่งที่ต้องดำเนินการ ได้แก่

1. การแต่งตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤต (Crisis Management Steering Committee)

คณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤต มีกรรมการผู้จัดการเป็นประธาน และกรรมการอื่น ๆ ในคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (RMC) ร่วมเป็นกรรมการ โดยผู้จัดการสายงานบริหารความเสี่ยง ทำหน้าที่เลขานุการ โดยคณะกรรมการชุดนี้ มีบทบาท หน้าที่ดังนี้

- 1.1 มีอำนาจหน้าที่ในการควบคุม บังคับบัญชา ตัดสินใจและสั่งการในเรื่องต่าง ๆ ในการบริหารภาวะวิกฤต และแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
- 1.2 พิจารณาข้อมูล ประเมินสถานการณ์ กำหนดมาตรการต่าง ๆ ที่จำเป็น เพื่อจำกัดผลกระทบและความเสียหาย
- 1.3 ติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลงาน จัดทำรายงานนำเสนอคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร และคณะกรรมการบริษัทได้รับทราบ
- 1.4 พิจารณาแต่งตั้งคณะทำงานเหตุการณ์วิกฤต เพื่อปฏิบัติหน้าที่งานเร่งด่วน ในการจัดการกับเหตุการณ์วิกฤตตามที่เห็นเหมาะสม

2. การแต่งตั้งคณะทำงานเหตุการณ์วิกฤต (Crisis Working Teams)

คณะทำงานเหตุการณ์วิกฤตเป็นการระดมบุคลากรจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นการเฉพาะกิจ เพื่อปฏิบัติงานพิเศษเพิ่มเติมจากภารกิจปกติที่ทำอยู่ เพื่อทำหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากคณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤต ในการปฏิบัติงานเร่งด่วน ตามแผนการบริหารภาวะวิกฤต และแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

3. การจัดตั้ง War Room Operation

War Room ในที่นี้ หมายถึง ศูนย์บัญชาการ เพื่อการบริหารในภาวะวิกฤต เพื่อเป็นศูนย์การประชุม แลกเปลี่ยนข้อมูล วิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ ควบคุมสั่งการ ในเรื่องต่าง ๆ โดยพิจารณาจัดตั้ง ดังนี้

- 3.1 จัดเตรียมสถานที่ อาจเป็นห้องประชุมที่สามารถรองรับคณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤตและบุคคลที่เกี่ยวข้องได้พอเพียง
- 3.2 จัดหาอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการประชุม การนำเสนองาน เครื่องถ่ายเอกสาร และการสื่อสาร ที่สามารถใช้งานได้มีประสิทธิภาพ
- 3.3 กำกับควบคุมให้ศูนย์บัญชาการนี้ สามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ อนุญาตเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้อง การรักษาความลับ การควบคุมเอกสารปกปิด การเปิดเผย และไม่เปิดเผยข้อมูล เป็นต้น

4. การบริหารข้อมูล และการสื่อสาร

การบริหารในภาวะวิกฤต เรื่องของข้อมูล และการสื่อสาร เป็นประเด็นที่สำคัญที่สุดในภาวะที่มีความตึงเครียดสูง จะมีข้อมูลจำนวนมากทั้งข้อมูลจริง และข้อมูลที่ไม่ถูกต้อง ความคิดเห็น ข่าวสาร ข่าวลือต่าง ๆ มากมาย ซึ่งสร้างความสับสน ความเข้าใจผิด การสื่อสารอย่างไม่ถูกต้อง และอาจก่อความเสียหายขยายเป็นวงกว้างมากขึ้นจนไม่อาจควบคุมได้ ดังนั้น ในภาวะวิกฤตข้อมูล ข้อเท็จจริงจึงมีความสำคัญอย่างมาก (At a Time of Crisis, Facts Matter Most)

โดยคณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤต จะต้องพิจารณา ดังนี้

- 4.1 การกลั่นกรองข้อมูล ข้อเท็จจริงที่ทันสมัย ทันเหตุการณ์
- 4.2 การร่วมพิจารณาให้ความคิดเห็น โดยผู้รู้ ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องนั้น ๆ
- 4.3 การจัดทำสรุปรายงานประจำวัน
- 4.4 การแต่งตั้งผู้ทำหน้าที่แถลงข่าว (Spokesperson)
- 4.5 การจัดทำ Press Release
- 4.6 การสื่อสารภายในบริษัท ให้พนักงานได้รับทราบ ผ่านช่องทางต่าง ๆ

5. การรายงานผล การตัดสินใจ และการตอบสนอง

ในภาวะวิกฤต เวลาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ความเร่งด่วนมักจะมาพร้อมกับความเสี่ยงที่เพิ่มขึ้น ดังนั้นความเข้มข้นของการดำเนินงานในเรื่องต่าง ๆ จะมีสูงกว่าในภาวะปรกติ พนักงานที่มีส่วนร่วมจะต้องตื่นตัวอย่างมาก รวมถึงการทำงานแข่งกับเวลา เพื่อให้สามารถจัดการกับเหตุการณ์วิกฤต หรือขอจัดปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ลดความเสียหายและผลกระทบต่าง ๆ

- 5.1 การรายงานผลการดำเนินการใด ๆ จะต้องเป็นไปอย่างรวดเร็ว ทันการ เพื่อการกำหนดกลยุทธ์ และการจัดการในขั้นต่อไป
- 5.2 ในบางครั้งข้อมูลจะยังขาดความสมบูรณ์ หรือคลุมเครือ จำเป็นต้องคาดคะเนจากประสบการณ์บ้าง หรือขอความเห็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อจะได้ตัดสินใจ และสั่งการได้อย่างมีเหตุผล
- 5.3 การตัดสินใจ และการตอบสนองต่อข้อมูล และความผันแปรเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เป็นผลมาจากการเกิดเหตุการณ์วิกฤต จะต้องเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทันเวลา

การบริหารภาวะวิกฤต สิ่งที่สำคัญที่สุดคือ การดำเนินการให้บริษัทสามารถทำธุรกิจไปได้อย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก ดังนั้นคณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤต จำเป็นต้องประสานการดำเนินงานและจัดการภาวะวิกฤตร่วมกับแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องด้วย ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับพันธะความรับผิดชอบที่พึงมีต่อลูกค้า คู่สัญญา คู่ค้า สถาบันการเงิน และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม

(3) แผนการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)

หมายถึง การจัดทำแผนการ หรือ Roadmap ในการบริหารธุรกิจให้ยังคงดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องโดยไม่หยุดชะงัก ในภาวะที่ธุรกิจต้องประสบกับสถานการณ์ไม่ปกติ ไม่ว่าจะป็นภัยคุกคามจากภายในหรือภายนอก อันจะเป็นปัญหาและอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจ

การวางแผนบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กรในการกลับมาดำเนินธุรกิจเมื่อประสบภาวะวิกฤตหรือภัยพิบัติ รวมทั้งรับมือการควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการจัดทำแผนบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่องจะต้องดำเนินการโดยกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจนในการป้องกันการดำเนินธุรกิจจากภัยพิบัติและอุบัติเหตุต่าง ๆ เป็นเกณฑ์ จัดลำดับความสำคัญของกระบวนการทำงานหลัก ๆ ขององค์กร รวมถึงกลยุทธ์การวางแผนบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ จะต้องกำหนดขอบเขตในการจัดทำแผนบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่องโดยคำนึงถึงความจำเป็นทางธุรกิจและปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ รวมทั้งกำหนดผู้รับผิดชอบดำเนินกิจกรรม ต้องมีการระบุความเสี่ยงที่เป็นภัยคุกคามโดยเลือกความเสี่ยงที่มีความสำคัญสูงสุด โดยทำการประเมินระดับความเสียหายและเวลาที่จำเป็นสำหรับการฟื้นฟูภัยพิบัตินั้น ๆ ภายใต้วงเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ โดยบริษัทต้องดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

1. การกำหนดนโยบายการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCM) โครงสร้างการบริหารงาน และบุคลากรที่เกี่ยวข้อง นโยบายการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โครงสร้างการบริหารงาน และบุคลากรที่จะต้องรับผิดชอบ จะถูกกำหนดโดย คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริษัท
2. การระบุความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง โอกาส และผลกระทบเป็นการระบุความเสี่ยงในแง่มุมต่าง ๆ พิจารณาประเมินความเสี่ยงนั้น ๆ ถึงโอกาสและผลกระทบที่เป็นผลมาจากเหตุการณ์วิกฤต ที่อาจเป็นสาเหตุทำให้บริษัทไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้

Crisis	Risk Area	Probability	Seriousness	Risk
1. ไฟไหม้สำนักงาน	1.1 ไม่มีสถานที่ให้พนักงานทำงาน	H	H	H
	1.2 ส่งสินค้าไม่ได้	L	M	M
	1.3 สูญเสียข้อมูลทางธุรกิจ	M	H	H
	1.4 ระบบงาน ERP เสียหาย ใช้การไม่ได้	H	H	H
2. พนักงานนัดหยุดงาน	2.1 ผลิตสินค้าไม่ได้	H	H	H
	2.2 โครงการไม่แล้วเสร็จ โดนเบี้ยปรับ	M	H	H
	2.3 เสียชื่อเสียง ความน่าเชื่อถือ	M	M	M

ตารางที่ 4 ตัวอย่างการระบุความเสี่ยง และการประเมินความเสี่ยง โอกาส

3. การประเมินความเสียหาย และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับธุรกิจ เป็นการประเมินความเสียหายเบื้องต้นจากผลกระทบต่าง ๆ ที่มีต่อธุรกิจ เพื่อให้บริษัทสามารถกำหนดมาตรการรับมืออย่างเหมาะสม ป้องกันการหยุดชะงักของธุรกิจ เช่น การตั้งเงินสำรองส่วนหนึ่ง เพื่อใช้จ่ายในภาวะวิกฤต เป็นต้น
4. การกำหนดกลยุทธ์ของความต่อเนื่องในการดำเนินงาน Business Continuity Strategies กลยุทธ์สำคัญเมื่อต้องเผชิญกับภาวะวิกฤต และต้องการให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างต่อเนื่อง ได้แก่ การเตรียมความพร้อมเกี่ยวกับทรัพยากรทางการบริหารงานด้านต่าง ๆ ประกอบด้วย บุคลากร สถานที่ เครื่องมือเครื่องใช้ เงิน ระบบงาน คู่ค้า Business Infrastructure เป็นต้น โดยการประสานงาน เตรียมตัวล่วงหน้า เช่น การทำงานที่บ้าน (Work from Home) หรือที่อื่น ๆ (Work Form Anywhere : WFA) การประชุมทางไกล ระบบการประชุม On line การใช้ Application ช่วยทำงาน การใช้ Cloud Computing เก็บข้อมูลสำรอง เป็นต้น
5. การพัฒนาและเตรียมการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์วิกฤต เป็นการกำหนดหน่วยงานและบุคคลที่จะต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติการกิจต่าง ๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤต โดยการประสานแผนการบริหารจัดการภาวะวิกฤตมาใช้
6. ทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน มีการกำหนดผู้รับผิดชอบรายบุคคล การติดต่อสื่อสาร เลขหมายโทรศัพท์ในการติดต่อตามลำดับชั้น (Call Tree) มีการทดสอบความพร้อม (Tabletop Testing) การจำลองสถานการณ์ (Simulation) การประเมินความพร้อม BCP Exercise และการประเมินตนเองของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง (BCP Self - Assessment) ข้อมูล และการเรียนรู้ที่ได้ จะถูกนำมาใช้ในการปรับปรุงแผน BCP ให้มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น
7. การสื่อสารปลูกฝังค่านิยมที่ถูกต้อง ของ BCP เป็นการสื่อสาร ถ่ายทอดความรู้ และให้การฝึกอบรมแก่พนักงาน เพื่อปลูกฝังค่านิยมและวัฒนธรรมด้านความเสี่ยง การตระหนักรู้ การตื่นตัว และมีความเข้าใจในแผน BCP สามารถตอบสนองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(4) แผนการพลิกฟื้นธุรกิจ (Disaster Recovery Plan : DRP)

เมื่อเหตุการณ์วิกฤตผ่านพ้นไป หรือสามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้สำเร็จ คณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤต จะต้องประสานแผนการพลิกฟื้นธุรกิจ (Disaster Recovery Plan : DRP) เพื่อให้การผ่านพ้นจากภาวะวิกฤตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ จะต้องสรุปบทเรียน (Lesson Learn) ประเด็นความเสี่ยง การควบคุม และข้อเสนอแนะอื่น ๆ เพื่อการบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นำเสนอต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการบริษัท (BoD) ได้พิจารณาต่อไป

แผนการพลิกฟื้นธุรกิจ (Disaster Recovery Plan : DRP) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บริษัทกลับเข้าสู่ภาวะของการดำเนินธุรกิจปรกติภายหลังจากที่ได้เผชิญกับ

สถานการณ์วิกฤตต่าง ๆ ด้วยการจัดการกับสิ่งคุกคาม และผลกระทบที่เกิดขึ้น ฟื้นฟูความเสียหายสร้างความเชื่อมั่นแก่ ลูกค้า พนักงาน สังคม และผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่ม



1. การก่อร่างแผน (Assemble Plan) โดยการกำหนดนโยบาย DRP

- 1.1 การประเมินความพร้อมทางด้านโครงสร้างพื้นฐานของบริษัท มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อแผน DRP
 - 1.2 การบริหารความเสี่ยงในทุกด้าน จะต้องพิจารณาในเรื่องของแผน DRP อยู่ด้วยเสมอ
 - 1.3 แผน DRP จะต้องได้รับการทดสอบ และทบทวนเป็นประจำ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นที่มีต่อแผน
 - 1.4 จะต้องมีการสื่อสารแผน DRP ให้พนักงานได้เรียนรู้ รับทราบ และตื่นตัวอยู่เสมอ
- วัตถุประสงค์

- เพื่อจัดทำเอกสารแผนการพลิกฟื้นธุรกิจ สำหรับผู้บริหารหน่วยงานและพนักงานใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน
- เพื่อให้กระบวนการพลิกฟื้นธุรกิจจากเหตุการณ์วิกฤต เป็นกระบวนการที่ดี มีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้มีกระบวนการตอบสนองสถานการณ์วิกฤตอย่างเป็นระบบ สามารถควบคุมเหตุการณ์ได้อย่างรวดเร็ว ส่งผลกระทบในวงจำกัด และพลิกฟื้นสู่ภาวะปกติได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- เพื่อให้พนักงานและบุคคลที่เกี่ยวข้อง มีความเข้าใจตรงกันในการดำเนินการพลิกฟื้นธุรกิจด้านต่าง ๆ เพื่อประสิทธิภาพของการสื่อสาร

2. การระบุขอบเขต (Identify Scope)

การกำหนดขอบเขตของการดำเนินการฟื้นฟูธุรกิจ ภายหลังจากเหตุการณ์วิกฤตนั้น จะเป็นไปตามแผนการบริหารธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) ที่ได้ประเมินเหตุการณ์วิกฤตที่อาจเกิดขึ้น ความเสี่ยงหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงต่าง ๆ หลังวิกฤต เช่น

Crisis	Disaster / Possible Loss	Scope of Recovery	Priority
1. ไฟไหม้ สำนักงาน	1.1 อาคารสำนักงานเสียหายทั้งหมด	1.1 การสำรวจความเสียหายและการ Claim ประกัน	1
	1.2 อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้เสียหาย	1.2 การจัดหาสำนักงานชั่วคราว	1
	1.3 เอกสารทางบัญชี การเงินเสียหาย	1.3 การจัดสรรงบประมาณเพื่อฟื้นฟู	1
	1.4 เอกสารแบบไฟฟ้า และก่อสร้างเสียหาย	1.4 การจัดทำสำเนาเอกสารจากระบบสำรอง	2
		1.5 การจัดหาแบบสำรองจากหน่วยงานอื่น ๆ	2
		1.6 การจัดหาสำนักงานถาวร (ใหม่)	2

ตารางที่ 5 ตัวอย่างการระบุขอบเขต

3. กำหนดหมายเลขโทรศัพท์ฉุกเฉิน (Appoint Emergency Contacts)

เป็นเลขหมายโทรศัพท์ในด้านต่าง ๆ เพื่อใช้ในการติดต่อ ประสานงานที่สำคัญในแต่ละด้าน ภายหลังจากเหตุการณ์วิกฤต เพื่อให้การพลิกฟื้นการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีระบบ เป็นเอกภาพ ไม่สับสน โดยทั่วไปมักจะ เป็นเลขหมายโทรศัพท์ของทีมงานเฉพาะกิจ หรือ หน่วยงานสนับสนุนด้านต่าง ๆ

4. การกำหนดทีมงานฟื้นฟูการดำเนินธุรกิจ (Designate Disaster Recovery Team)

โดยคณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤต เป็นผู้กำหนดบุคคล ซึ่งเป็นตัวแทนของหน่วยงานต่าง ๆ ทำหน้าที่ในคณะทำงานเฉพาะกิจ เพื่อการฟื้นฟูการดำเนินธุรกิจ ให้กลับเข้าสู่ภาวะปกติ คณะทำงานชุดนี้จะทำงานตามที่คณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤตมอบหมาย โดยทั่วไปจะเป็นงานพิเศษ นอกเหนือจากงานประจำ และจะอยู่ใน Urgent / Emergency Mode ที่ต้องการการสนับสนุนจากทุกหน่วยงาน

5. การกำหนดบทบาท หน้าที่ของทีม (Assign Roles and Responsibilities)

คณะทำงานพลิกฟื้นธุรกิจ (DRT) มีหน้าที่ ความรับผิดชอบดังนี้

- อำนวยการ และจัดหาทรัพยากรที่จำเป็น เพื่อให้หน่วยงานต่าง ๆ สามารถเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานได้ในระดับปกติ
- ประสานงานกับคณะทำงานเหตุการณ์วิกฤต (Crisis Working Team – CWT) ในการประเมินความเสียหายและเสนอแนวทางการฟื้นฟู

- ตรวจสอบ กำกับ การดำเนินงาน และติดตั้งระบบงานเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ เพื่อให้สามารถบริการลูกค้า และผู้ปฏิบัติงานได้เช่นเดิม
- ให้ความช่วยเหลือหน่วยงานต่าง ๆ ในการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้ได้ในระดับปกติ

6. ข้อมูลและสถานที่สำรอง (Data and Back-up Location)

ในที่นี้ หมายถึง ฐานข้อมูลทางธุรกิจประเภทต่าง ๆ สถานที่ใช้เก็บสำรองข้อมูล สถานที่สำรองเพื่อรองรับการปฏิบัติงาน สถานที่สำรองเพื่อจัดเก็บสินค้า เครื่องมือ เครื่องจักรกล เป็นต้น เพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้ทันทีภายหลังวิกฤต รวมถึงพัฒนา ปรับปรุง เพิ่มขีดความสามารถในด้านต่าง ๆ ให้ได้เทียบเท่าระดับการปฏิบัติงานปกติ

7. การติดตั้งระบบงาน และการเริ่มทำงานใหม่ (Restore Technology and Functionality)

เมื่อมีความพร้อมทางด้านสถานที่ ข้อมูล เครื่องมือเครื่องใช้ บุคลากร และทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นแล้ว การติดตั้งระบบงาน Applications และโปรแกรมการปฏิบัติงาน เพื่อเริ่มปฏิบัติงานจริง หลังจากต้องหยุดชะงักจากเหตุการณ์วิกฤต คณะทำงานพลิกฟื้นธุรกิจ (DRT) และหน่วยงานแต่ละส่วนร่วมกันดำเนินการ

8. การทดสอบและรักษาสถานภาพ (Testing and Maintenance)

เป็นการทดสอบกระบวนการปฏิบัติงาน และ ระบบงานว่าสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอ ถูกต้อง และต่อเนื่องเช่นเดิมหรือไม่ มีส่วนใดบกพร่องต้องปรับปรุง มีกระบวนการปฏิบัติงานใด ๆ (Business Processes Redesign) ที่จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลง แตกต่างไปจากเดิม หรือไม่ จะต้องจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานใด ๆ เพิ่มเติมอีกบ้าง การรักษามาตรฐาน และ ความสม่ำเสมอในการปฏิบัติงาน และพัฒนาปรับปรุงให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

เมื่อสามารถพลิกฟื้นธุรกิจที่ได้รับความเสียหายจากภาวะวิกฤตจนสามารถกลับมาดำเนินธุรกิจได้ในระดับปกติ หรืออย่างน้อยธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ ไม่หยุดชะงัก คณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤต คณะทำงานภาวะวิกฤต (RWT) และคณะทำงานพลิกฟื้นธุรกิจ (DRT) จะต้องส่งมอบการดำเนินงานปกติให้กับผู้บริหารของแต่ละสายงานได้รับผิดชอบงานในส่วนต่าง ๆ โดยพิจารณาถึง

- ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ ความเข้าใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างไม่มีปัญหา
- ผู้บริหารในสายงาน หรือกระบวนการปฏิบัติงาน จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้นกระบวนการฟื้นฟูการดำเนินงานหลังจากวิกฤต
- อาจกำหนดให้มี Help Desk ในช่วงของการเปลี่ยนผ่านการดำเนินงาน เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติงานภายหลังการฟื้นฟู

นอกจากนี้คณะกรรมการเฉพาะกิจบริหารภาวะวิกฤต (CMC) คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ (RMC) และคณะกรรมการบริหารความเสี่ยงองค์กร (CRMC) จะต้องร่วมกันจัดทำรายงานผลการดำเนินการด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นบทเรียน ข้อเสนอแนะ และข้อเสนอแนะ เพื่อการทบทวน และปรับปรุงแผนการบริหารความเสี่ยงนำเสนอต่อคณะกรรมการบริษัท (BoD) เพื่อพิจารณา

บทที่ 4

แผนการสื่อสารในภาวะวิกฤตของบมจ.เด็มโก้ (Crisis Communication Management)

1. คำนำ	28
2. คำนิยาม (Definition)	29
3. แผนการดำเนินงาน	
ส่วนที่ 1 การจัดโครงสร้างคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต	29
ส่วนที่ 2 การกำหนดบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต	29
ส่วนที่ 3 การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจคู่มือการจัดการ และการสื่อสารในภาวะวิกฤต	31
ส่วนที่ 4 การฝึกปฏิบัติและปรับปรุงคู่มือการบริหารจัดการในภาวะวิกฤต (Crisis Management) ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป	31

1. คำนำ

ภาวะวิกฤต หมายถึง เหตุการณ์หรือสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นและจะส่งผลกระทบต่อก่อให้เกิดความเสียหายอย่างรวดเร็วและรุนแรง ทั้งต่อชีวิต ทรัพย์สิน ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินชีวิต หรือการดำเนินงานตามปกติของบุคคล ผู้ประกอบการ ห้างร้าน รวมถึงภาครัฐ ซึ่งเหตุการณ์หรือสถานการณ์ดังกล่าว อาจเกิดจากธรรมชาติ เช่น น้ำท่วม ภัยแล้ง แผ่นดินไหว และ / หรือฝีมือมนุษย์ เหตุก่อการร้าย จลาจล ถ้าหากเกิดขึ้นแล้ว ไม่ได้มีการดำเนินการแก้ไขอย่างทันทั่วทั้งที่ อาจก่อให้เกิดความเสียหายที่รุนแรงมากขึ้นอันจะส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ ความเชื่อมั่น และศรัทธาอีกด้วย

สถานการณ์วิกฤตไม่ได้เป็นเพียงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และสามารถแก้ไขได้ภายในระยะเวลาอันสั้น หากผู้มีส่วนรับผิดชอบ หรือผู้ที่ได้รับผลกระทบไม่ได้รับทราบถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง ที่จะต้องดำเนินการตามกระบวนการที่จะแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ ดังนั้น การบริหารจัดการภาวะวิกฤตโดยเฉพาะในเรื่องของการสื่อสารกระบวนการ จึงต้องเข้าใจกลุ่มเป้าหมายว่ามองอย่างไร ต้องการสิ่งใด เพื่อวางกลยุทธ์ในการบริหารวิกฤตนั้นอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเพิ่มโอกาสของความสำเร็จ และลดโอกาสของความล้มเหลว

บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทที่อยู่ในตลาดหลักทรัพย์ มีพนักงานในกลุ่มบริษัทกว่า 700 คน มีโรงงานของบริษัท เด็มโก้ เพาเวอร์ จำกัด อยู่ที่ลพบุรี มีไซต์งานอยู่ตามจังหวัดต่าง ๆ ทั่วภูมิภาคของประเทศ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการจัดการ และการสื่อสารในภาวะวิกฤต เพื่อจัดโครงสร้างการดำเนินงานที่เหมาะสม ผู้บริหารและพนักงานเข้าใจถึงสภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น และสามารถสื่อสารให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้รับทราบอย่างทันทั่วทั้งที่ อย่างมีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการสร้างชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้เสียที่ข้องทุกภาคส่วน

2. คำนิยาม (Definition)

ลำดับ (No.)	คำศัพท์ (Term)	คำจำกัดความ (Description)
1	วิกฤตการณ์ หรือ Crisis	เหตุการณ์ที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์กร สถานที่ ทรัพยากร และชื่อเสียงภายในระยะเวลาอันสั้น ซึ่งต้องได้รับการแก้ไขอย่างเร่งด่วน เพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจภายในองค์กร
2	การจัดการภาวะวิกฤต หรือ Crisis Management	การจัดการ โครงสร้าง บุคลากร และกระบวนการ ตลอดจนศิลปะในการวางแผนและการตัดสินใจในการยับยั้ง วิกฤตการณ์ก่อนจะลุกลามเสียหายมากขึ้น
3	Crisis Management Team (CMT)	ผู้บริหารที่มีอำนาจในการตัดสินใจสูงสุดขององค์กร ต่อกระบวนการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต
4	Crisis Communication Team (CCT)	บุคลากรที่เข้ามามีส่วนร่วมในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สถานการณ์ วางแผนการสื่อสาร และการดำเนินการสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤต
5	Crisis Manager	บุคคลที่ทำหน้าที่เป็น “ผู้ประสานงานหลัก” ในการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

3. แผนการดำเนินงาน

ส่วนที่ 1 จัดโครงสร้างคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต

เพื่อให้การปฏิบัติงานด้านการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ จึงได้จัดโครงสร้างของคณะกรรมการให้สอดคล้องกับขนาดขององค์กร โดยแบ่งการสื่อสารในภาวะวิกฤตเป็น 2 ระดับชั้น ประกอบด้วย

ระดับองค์กร ประกอบด้วย กรรมการผู้จัดการ รองกรรมการผู้จัดการ ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ และผู้จัดการงานบริหารทรัพยากรบุคคล

ระดับหน้าไซต์งาน ประกอบด้วย PM ตัวแทนเจ้าของงาน หัวหน้าผู้รับเหมา

ส่วนที่ 2 การกำหนดบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ตำแหน่งงาน	ตำแหน่งใน Crisis Management Plan	หน้าที่ ความรับผิดชอบ
กรรมการผู้จัดการ	หัวหน้าคณะกรรมการสื่อสารในภาวะวิกฤต	มีอำนาจตัดสินใจสูงสุดในการจัดการ และการสื่อสารในภาวะวิกฤต

ตำแหน่งงาน	ตำแหน่งใน Crisis Management Plan	หน้าที่ ความรับผิดชอบ
รองกรรมการ ผู้จัดการสายงาน สนับสนุนธุรกิจ	โฆษก	เป็นตัวแทนของบริษัท มีหน้าที่ในการให้ข่าว ชี้แจงข้อเท็จจริง อำนวยความสะดวกในการให้ข้อมูลกับผู้มีส่วนได้เสีย
ผู้ช่วยกรรมการ ผู้จัดการสายงาน บริหารทรัพยากร บุคคล	Crisis Manager ระดับองค์กร	<ol style="list-style-type: none"> 1. รับแจ้งเหตุวิกฤต 2. ตรวจสอบข้อมูล 3. ประเมินสถานการณ์เบื้องต้น 4. รายงานเหตุวิกฤตต่อหัวหน้างาน
Project Manager	Crisis Manager ระดับหน้าไซต์งาน	<ol style="list-style-type: none"> 5. รายงานเหตุวิกฤตต่อกรรมการผู้จัดการ และตัดสินใจว่าจะประสานงานกับ Crisis Communication Team (CCT) ระดับองค์กร หรือ ระดับหน้าไซต์งาน เพื่อกำหนดแนวทางร่วมกัน 6. นำเสนอแนวทางการสื่อสารแก่ผู้บริหาร 7. จัดเตรียมข้อมูลและซักซ้อมกับโฆษกก่อน 8. ตัดสินใจดำเนินการสื่อสารตามอำนาจตัดสินใจในแต่ละชั้น

ตำแหน่งงาน	ตำแหน่งใน Crisis Management Plan	หน้าที่ ความรับผิดชอบ
พนักงานฝ่าย Operation / Support	ผู้ปฏิบัติงานบริการลูกค้า	<ol style="list-style-type: none"> 1. ประเมินสถานการณ์ ตรวจสอบข้อมูลกับหน่วยงานที่เกิดเหตุ ดูว่ากลุ่มเป้าหมายกังวลเรื่องอะไร ทำอย่างไรถึงจะคลี่คลายความกังวลนั้นได้

ตำแหน่งงาน	ตำแหน่งใน Crisis Management Plan	หน้าที่ ความรับผิดชอบ
		2. กำหนดทิศทางการสื่อสาร กำหนดข้อความหลักในการสื่อสาร (Key Message) วางกลยุทธ์ในการสื่อสารให้ตรงกลุ่มเป้าหมาย 3. กำหนด / ร่างข้อมูลที่ใช้ในการสื่อสารแบบต่างๆ จัดทำเนื้อหา เช่น ข่าวแจก ประกาศตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลก่อนนำเสนอผู้บริหาร โฆษก และผู้เกี่ยวข้อง 4. บริหารจัดการช่องทางการสื่อสารทั้งหมด 5. รูปและประเมินผลการสื่อสาร พร้อมทั้งปรับแผนประชาสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ส่วนที่ 3 การประชุมชี้แจงเพื่อสร้างความเข้าใจคู่มือการจัดการและการสื่อสารในภาวะวิกฤต

กำหนดให้มีการจัดประชุมชี้แจงคู่มือ และขั้นตอนปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุวิกฤต ดังนี้

1. การบรรยายรายละเอียดคู่มือและขั้นตอนปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุวิกฤตในการประชุม Manager Forum สำหรับผู้บริหารและพนักงาน จัดที่สำนักงานใหญ่
2. การบรรยายคู่มือ และขั้นตอนปฏิบัติเมื่อเกิดเหตุวิกฤตในการประชุม สำหรับ PM ที่อยู่ประจำหน้าไซต์งาน จัดที่ สำนักงานใหญ่

ส่วนที่ 4 การฝึกปฏิบัติ และปรับปรุงคู่มือฯ ให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

กำหนดให้มีการฝึกปฏิบัติเป็นประจำ โดยให้คณะกรรมการบริหารความเสี่ยงระดับจัดการ ทบทวนและปรับรายชื่อคณะทำงานสื่อสารประชาสัมพันธ์ในภาวะวิกฤตให้เป็นปัจจุบันทุกปี เพื่อให้คู่มือและขั้นตอนปฏิบัติด้านการสื่อสารประชาสัมพันธ์มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป



Growing Together with Pride and Sustainability
"ก้าวไปด้วยกันอย่างภาคภูมิใจ และยั่งยืน"

บริษัท เด็มโก้ จำกัด (มหาชน)
59 หมู่ที่ 1 ตำบลสวนพริกไทย อำเภอเมืองปทุมธานี จังหวัดปทุมธานี 12000
โทรศัพท์ 02-959-5811 โทรสาร 02-959-5811
WWW.DEMCO.CO.TH