



บริหาร**ความต่อเนื่อง** ในภาวะวิกฤต

(Business **Continuity** Management)

กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์

บริหารความต่อเนื่อง ในภาวะวิกฤต

กิตติพัทธ์ จิรวาสวงศ์

บริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤต (Business Continuity Management)

กิตติพัทธ์ จิรวังวงศ์

พิมพ์ครั้งที่ 1 พฤษภาคม 2565

ออกแบบและจัดทำโดย
กิตติพัทธ์ จิรวังวงศ์
บริษัท เคพีซี แอดไวเซอร์ จำกัด

พิมพ์ที่
บริษัท เกรท มีเดีย เอเจนซี จำกัด
85 ซ.บรมราชชนนี 75 ถนนบรมราชชนนี
แขวงบางระมาด เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ 10170
โทร 085-955-6426, 086-330-6425
สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติ

เครดิตภาพ
This cover has been designed
using resources from Flaticon.com

ข้อมูลทางบรรณานุกรม
กิตติพัทธ์ จิรวังวงศ์.
บริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤต. กรุงเทพฯ: เกรท มีเดีย เอเจนซี
– พิมพ์ครั้งที่ 1, 2565. 288 หน้า
1. การพัฒนาองค์กร 2. การจัดการเหตุฉุกเฉิน 3. ความต่อเนื่อง. I. ชื่อเรื่อง
ISBN 978-616-590-711-8

ราคา 320 บาท

เกริ่นนำ

นับตั้งแต่เหตุการณ์น้ำท่วมใหญ่ในประเทศไทยเมื่อปี 2554 ผมเองได้มีโอกาสไปบรรยายเรื่องการบริหารความต่อเนื่องในภาวะวิกฤตให้กับหลาย ๆ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน และเห็นว่าน่าจะมีหนังสือเล่มเล็กที่จะช่วยอธิบายถึงแนวทางในการรับมือกับเหตุการณ์ต่างๆ รวมถึงการทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ จึงเป็นที่มาของการเริ่มต้นลงมือเขียนหนังสือเล่มนี้ขึ้นมา

แต่ด้วยข้อจำกัดในหลายๆ อย่าง รวมถึงช่วงแรกที่เขียนออกมาต้องรื้อทิ้งไปหลายรอบ เพราะไม่ได้เนื้อหาอย่างที่ต้องการ ทำให้ว่างเว้นจากการเขียนไปหลายครั้ง จนถึงช่วงสถานการณ์โควิด มีเวลาได้กลับมาเขียนเรื่องนี้ อย่างจริงจังอีกครั้งจนสำเร็จออกมาได้ แต่ก็ไม่ง่ายเลยที่จะอธิบายเรื่องนี้ให้เข้าใจง่าย ๆ และสามารถนำไปใช้งานได้

หนังสือเล่มนี้ จะอธิบายถึงเรื่องราวเกี่ยวกับแนวทางในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินต่างๆ ที่เกิดขึ้นและอาจส่งผลทำให้องค์กรต้องหยุดการทำงานไป ผ่านการจัด

ทำและดำเนินการตามแผน ที่เรียกว่า แผนบริหารความต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดความเสียหายกับองค์กรน้อยที่สุด รวมถึงช่วยทำให้องค์กรสามารถกลับมาทำงานได้เร็วที่สุดด้วย

การดำเนินการในการบริหารความต่อเนื่อง จะแบ่งออกเป็น 3 ส่วนด้วยกัน หนึ่งคือ การรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น สองคือ การทำให้องค์กร สามารถกลับมาทำงานในระดับที่กำหนดภายในเวลาที่ต้องการ และสามารถฟื้นฟูและบรรเทาความเสียหายต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้องค์กรกลับมาสู่ภาวะปกติโดยเร็วที่สุด ซึ่งในหนังสือเล่มนี้ได้อธิบายเอาไว้ทั้งสามส่วน และหวังว่าจะเป็นประโยชน์กับองค์กรต่างๆ ในการจัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉินที่จะเกิดขึ้นได้เป็นอย่างดี

กิตติพัทธ์ จิรวังวงศ์

พฤษภาคม 2565

สารบัญ

เปลี่ยนแปลง	8
ความต่อเนื่อง	14
วางแผน	50
วิเคราะห์	86
ออกแบบ	144
จัดทำ	192
ฝึกซ้อม	252
ความยืดหยุ่น	280

"If you wait for a crisis
to begin to lead,
it's too late"

Robert Scott

President and chief operating officer
Morgan Stanley
(December 2001 to December 2003)



**เปลี่ยนแปลง
(CHANGE)**

หนึ่งในปัจจัยสำคัญ ที่ช่วยทำให้องค์กรในปัจจุบันสามารถ
สร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน หรือช่วยป้องกันไม่ให้องค์กรที่ประสบความสำเร็จมาอย่างต่อเนื่อง ต้องล้มลงไปภายใน
ช่วงเวลาข้ามคืน นั่นคือ **ความสามารถขององค์กรในการรับมือ
และจัดการกับภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉิน** ที่เกิดขึ้นกับ
องค์กร

ในรายงานที่จัดทำขึ้นโดยหน่วยงานต่าง ๆ รวมถึงงาน
ศึกษาจาก World Economic Forum (WEF) ต่างระบุไปในทิศทาง
เดียวกันว่า แนวโน้มที่โลกใบนี้ จะเจอกับภาวะวิกฤตในรูปแบบ
ต่าง ๆ ในจำนวนที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ ปี รวมถึงมูลค่า
ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากภาวะวิกฤตต่าง ๆ ก็เพิ่มสูงขึ้นอย่างก้าว
กระโดดด้วยเช่นกัน

ภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินนี้ สามารถเกิดขึ้นได้ในหลากหลายรูปแบบ ตั้งแต่เกิดจากภัยพิบัติทางธรรมชาติในรูปแบบต่าง ๆ เช่น น้ำท่วม พายุ แผ่นดินไหว ภัยแล้ง โรคระบาด หรืออาจเป็นเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ ทั้งโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจ เช่น ไฟไหม้ การก่อเหตุวินาศกรรม ความเสียหายของระบบสาธารณูปโภค การชุมนุมประท้วง การบุกรุกระบบไซเบอร์

การเกิดขึ้นของภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในรูปแบบต่าง ๆ นี้ มีโอกาสที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรต่าง ๆ ได้ไม่มากนักเลย หรืออาจจะไม่ส่งผลกระทบเลยก็เป็นไปได้ ในกรณีที่ส่งผลกระทบ จะมีทั้งที่เกิดขึ้นและส่งผลกระทบโดยตรงกับองค์กรเอง หรืออาจจะส่งผลกระทบในทางอ้อมต่อองค์กร นั่นคือ เหตุการณ์ฉุกเฉินนั้นเกิดขึ้นกับองค์กรอื่น ที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรเรา เช่น เกิดขึ้นกับลูกค้า หรือเกิดขึ้นกับคู่ค้าและผู้ส่งมอบขององค์กรเรา พอองค์กรเหล่านั้นได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น ก็จะส่งผลต่อเนื่องมาถึงองค์กรเราด้วย เช่น คำสั่งซื้อจากลูกค้าที่ลดลง หรือผู้ส่งมอบไม่สามารถส่งมอบวัตถุดิบให้กับเราได้

ทั้งนี้ผลกระทบที่เกิดขึ้นจะมีมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับสองปัจจัย ปัจจัยแรก คือ **ความรุนแรงของภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น** ซึ่งความรุนแรงจะมีมากหรือน้อยยังขึ้นกับสองเงื่อนไขอีกด้วย นั่นคือขนาดของเหตุการณ์ฉุกเฉินว่าเกิด

ขึ้นมาน้อยเพียงใด มีการขยายเป็นวงกว้างไปมาน้อยแค่ไหนกับเงื่อนไขที่สองคือ ระยะเวลาที่เกิด ว่ามีความต่อเนื่องยาวนานแค่ไหนกว่าเหตุการณ์ฉุกเฉินนั้นจะยุติ เพราะหากเกิดเหตุการณ์ต่อเนื่องเป็นเวลานาน ย่อมทำให้เกิดความเสียหายที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ส่วนปัจจัยที่สองที่จะทำให้เกิดผลกระทบมากหรือน้อยนั้นจะขึ้นอยู่กับ **ขีดความสามารถขององค์กรเองในการรับมือกับภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น**

การรับมือจะมีตั้งแต่การคาดการณ์ถึงเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นว่ามีโอกาสเกิดมากน้อยแค่ไหน เพื่อมาวางแผนมาตรการในการป้องกัน และเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น องค์กรมีความสามารถในการรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้นได้ดีเพียงใด ที่จะช่วยทำให้องค์กรได้รับผลกระทบ หรือเกิดความเสียหายน้อยที่สุด ไปจนถึงหากเหตุการณ์ฉุกเฉินนั้น ส่งผลทำให้องค์กรต้องเกิดการหยุดชะงัก ไม่สามารถดำเนินงานต่อได้ องค์กรจะทำอย่างไรถึงจะสามารถฟื้นฟูและกลับมาทำงานต่อได้เร็วที่สุด

เพราะหากองค์กรมีการบริหารจัดการที่ไม่ดี ไม่สามารถรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นได้แล้ว อาจส่งผลทำให้องค์กรได้รับความเสียหายต่าง ๆ อย่างมากได้ ตั้งแต่ความเสียหายที่เกิดขึ้นโดยทันทีเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น ทั้งในแง่ของชีวิตและทรัพย์สิน เช่น ความเสียหายที่เกิดขึ้นจากไฟไหม้ จากน้ำท่วม หรือจากการก่อวินาศกรรม ไปจนถึงความเสียหายที่จะเกิดขึ้นตามมาในภายหลัง เช่น การไม่สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้าได้ตามที่

กำหนด จนต้องมีค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น หรืออาจทำให้เสียลูกค้ารายนั้นไป หรือหากองค์กรไม่สามารถรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินได้ เป็นอย่างดี อาจทำให้ขาดความเชื่อมั่นจากลูกค้าทั้งในปัจจุบัน และในอนาคต รวมถึงอาจส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงขององค์กรอีกด้วย

ดังนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กร จะต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ในการจัดการกับภาวะวิกฤต หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น เพื่อให้องค์กรได้รับผลกระทบน้อยที่สุด และรักษาความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กรเอาไว้ได้อย่างต่อเนื่อง

การดำเนินการจะครอบคลุมตั้งแต่ การวางแผนป้องกัน เพื่อไม่ให้เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น หรือหากเกิดขึ้นก็ให้ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์น้อยที่สุด การรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดความสูญเสียน้อยที่สุด การรักษาความต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กรในขณะที่กำลังเผชิญกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน และการดำเนินการเพื่อฟื้นฟูให้องค์กรกลับสู่ภาวะปกติได้โดยเร็ว

ซึ่งเราจะเรียกการดำเนินการทั้งหมดนี้ว่า การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management - BCM)



ความต่อเนื่อง (CONTINUITY)

เหตุการณ์ที่เรียกว่า 9-11 เป็นเหตุการณ์ก่อวินาศกรรมซึ่งเกิดขึ้นในปี 2001 ที่มีผู้ก่อการร้ายกลุ่มหนึ่งนำเครื่องบินพุ่งเข้าชนตึกเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ในสหรัฐอเมริกา จนทำให้ตึกสูงทั้งสองตึกพังลงมา และมีผู้คนเสียชีวิตจำนวนมากจากเหตุการณ์ในครั้งนั้น

มอร์แกน สแตนเลย์ (Morgan Stanley) เป็นบริษัทด้านการเงินและการลงทุนชั้นนำในระดับโลก รวมถึงเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีสำนักงานใหญ่อยู่บนตึกเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ จากจำนวนพนักงานที่มีกว่า 3,800 คนในขณะนั้น พอเกิดเหตุการณ์ขึ้น บริษัทสามารถอพยพพนักงานส่วนใหญ่ลงมาจากอาคารได้อย่างปลอดภัย โดยมีพนักงานของบริษัทเสียชีวิตในจำนวนที่น้อยมาก เมื่อเทียบกับอีกหลาย ๆ บริษัทที่พนักงานเสียชีวิตกันเป็นจำนวนมาก (ข้อมูลจากทางมอร์แกน สแตนเลย์ระบุว่า มีพนักงานเสียชีวิตจากเหตุการณ์ครั้งนั้น 13 คน)

นอกจากนั้น มอร์แกน สแตนเลย์ ยังสามารถที่จะกลับมาดำเนินธุรกิจต่อได้ หลังจากเกิดเหตุการณ์ในเวลาอันสั้นได้อีกด้วย ในขณะที่อีกหลายบริษัทต้องปิดกิจการไปจากเหตุการณ์ในครั้งนั้น

เรื่องราวของ มอร์แกน สแตนเลย์ ถูกนำมาบอกเล่าต่อในภายหลัง ถึงความสามารถขององค์กรในการจัดการกับภาวะวิกฤตได้เป็นอย่างดีมาก จนกลายเป็นกรณีศึกษาที่ดีในเรื่องนี้ คำถามคือ **บริษัทนี้ทำอะไรไปบ้าง และ ทำได้อย่างไร**

จริง ๆ แล้ว เหตุการณ์วินาศกรรมที่ตึกเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ เคยเกิดขึ้นมาก่อนแล้ว ในปี 1993 ซึ่งถือเป็นครั้งแรกที่สถานที่แห่งนี้ถูกวางระเบิด แต่ในครั้งนั้นไม่ได้สร้างความเสียหายให้กับอาคารมากนัก และเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้น ทางมอร์แกน สแตนเลย์ ก็ได้มีการอพยพพนักงานลงมาจากอาคารเช่นกัน ในครั้งนั้นบริษัทใช้เวลาในการอพยพพนักงานทั้งหมดกว่า 4 ชั่วโมง ทั้งๆ ที่บริษัทมีพนักงานน้อยกว่ามาก เมื่อเทียบกับตอนเกิดเหตุการณ์ในปี 2001

หลังจากเกิดเหตุการณ์ครั้งนั้น ทางผู้บริหารของ มอร์แกน สแตนเลย์ มองว่าหากเกิดเหตุการณ์แบบนี้ขึ้นอีก และหากมีความรุนแรงมากกว่านี้ ถ้าบริษัทยังใช้เวลาในการอพยพคนนานขนาดนี้ น่าจะสร้างความเสียหายให้กับบริษัทอย่างมากแน่นอน ดังนั้นทางผู้บริหารของบริษัท จึงมีการกำหนดออกมาเป็นนโยบายที่จะปรับปรุงแนวทางในการดำเนินการ หากเกิดเหตุการณ์วิกฤตขึ้นอย่างจริงจัง ทั้งวิธีการในการรับมือ แนวทางในการอพยพพนักงาน

ไปยังสถานที่ปลอดภัย รวมถึงจะอย่างไรเพื่อให้ธุรกิจสามารถกลับมาดำเนินการต่อได้อย่างรวดเร็ว และจัดให้มีการฝึกซ้อมตามแนวทางที่กำหนดไว้ อย่างจริงจัง สม่าเสมอ รวมถึงมีการปรับปรุงแนวทางให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วย

จนมาถึงช่วงเช้าของวันที่ 11 เดือนกันยายน ปี 2001 ที่เกิดเหตุการณ์ขึ้นอีกครั้ง ในช่วงที่เครื่องบินลำแรกได้พุ่งชนตึกเวิลด์เทรดเซ็นเตอร์ พนักงานของ มอร์แกน สแตนเลย์ สามารถอพยพลงมาจากตึกได้ภายในเวลาเพียง 45 นาที (เมื่อเทียบกับ 4 ชั่วโมงในครั้งที่แล้ว) และสามารถเดินทางไปยังพื้นที่ปลอดภัยตามที่ได้กำหนดไว้อย่างรวดเร็ว รวมถึงมีพนักงานจำนวนหนึ่ง ได้เดินทางไปยังสำนักงานสำรอง (Backup Site) ที่อยู่ห่างออกไปไม่กี่ช่วงตึก และสามารถเปิดทำงานสำนักงานสำรองนี้ ภายหลังเกิดเหตุการณ์ได้เพียงไม่ถึงชั่วโมง หลังจากนั้นไม่นานผู้บริหารระดับสูงของบริษัท ได้เดินทางมารวมตัวกันที่สำนักงานสำรองแห่งนี้ เพื่อใช้เป็นศูนย์บัญชาการในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินต่อไป

โดยกระบวนการทำงานแรกๆ ที่ทาง มอร์แกน สแตนเลย์ สามารถนำกลับมาทำงานได้อย่างรวดเร็ว คือ Call Center เพื่อให้บริษัทสามารถติดต่อสื่อสารทั้งกับพนักงาน สำนักงานสาขาต่างๆ ที่มีอยู่ทั่วโลก ลูกค้า นักลงทุน รวมถึงสื่อมวลชน ที่ต่างตกใจ และต้องการข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับบริษัท ชะตากรรม ความเสียหาย และ การช่วยเหลือกับพนักงานที่ได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์นี้ รวมถึง การให้ความช่วยเหลือกับหน่วยงานของรัฐในการรับมือกับ

เหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นด้วย

เรื่องราวของ มอร์แกน สแตนเลย์ เป็นหนึ่งในตัวอย่างขององค์กรที่มีการจัดการกับเหตุการณ์ฉุกเฉินได้เป็นอย่างดี ทั้งในด้านการรับมือ และความสามารถในการกลับมาดำเนินการต่อได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงภาวะผู้นำในการรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

หากมองในมุมกลับกัน ถ้าหากองค์กรไม่มีการวางแผนในการรับมืออย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น อาจทำให้เกิดความเสียหายได้อย่างมาก และองค์กรเองก็อาจจะไม่สามารถอยู่รอดต่อไปได้ ดังนั้น ความสามารถในการรักษาความต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต่างๆ จะต้องสร้างให้เกิดขึ้นกับองค์กรด้วย

ความหมายของ การบริหารความต่อเนื่อง

คำว่า **ความต่อเนื่องทางธุรกิจ** หรือ Business Continuity ตามมาตรฐานสากล ISO 22301 ระบุหมายถึง ขีดความสามารถขององค์กรในการวางแผน และการรับมือกับเหตุการณ์ หรือ อุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น รวมถึงการรักษาความต่อเนื่องในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริการภายในกรอบเวลาที่ยอมรับได้ ที่ขีดความสามารถที่กำหนดไว้ ในช่วงที่เกิดการหยุดชะงักขึ้น

ส่วนคำว่า **การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ** หรือ Business Continuity Management หมายถึง การบริหารงานแบบองค์รวม ตั้งแต่การระบุถึงเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น และผลกระทบของเหตุการณ์ที่มีต่อการดำเนินงานขององค์กร รวมถึงการพัฒนาความสามารถขององค์กรให้มีความยืดหยุ่น เพื่อให้สามารถตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมถึงดูแลชื่อเสียง ภาพลักษณ์ และกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างคุณค่าอย่างมีประสิทธิภาพ

คำว่า **เหตุการณ์ฉุกเฉิน** (Incident) นี้ จะเป็นเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น และส่งผลทำให้เกิดการหยุดชะงัก รวมถึงอาจทำให้เกิดการสูญเสียด้วย ซึ่งอาจเป็นเหตุการณ์ที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าจะเกิดและส่งผลกระทบต่อองค์กรเรา เช่น การเกิดพายุ น้ำท่วม หรือ อาจจะเป็นเหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้เลย เช่น แผ่นดินไหว ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นเหตุการณ์ขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เกิดขึ้นจากอุบัติเหตุ หรือ เกิดขึ้นจากความตั้งใจของมนุษย์ เช่น การก่อวินาศกรรม การบุกรุกทางไซเบอร์ ก็ตาม ล้วนแล้วแต่เป็นสาเหตุที่อาจทำให้การดำเนินงานขององค์กรได้รับผลกระทบ และส่งผลต่อความสามารถขององค์กรในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ และบริการให้กับลูกค้าได้ทั้งนั้น

อย่างไรก็ตาม แทนที่องค์กรจะมารอให้เหตุการณ์เหล่านั้นเกิดขึ้น แล้วถึงค่อยมาคิดลงมือแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ก็อาจจะช้าเกินไป หรืออาจทำให้เกิดความเสียหายอย่างมากกับองค์กรขึ้นได้

ดังนั้น องค์กรควรมีการดำเนินการอย่างเป็นระบบ ในการ
บริหารความต่อเนื่องเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น เพื่อช่วยทำให้
องค์กรสามารถรับมือกับสิ่งที่เกิดขึ้น และกลับสู่การปฏิบัติงานได้
ตามปกติ ก่อนที่ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากเหตุการณ์ฉุกเฉินนั้น จะ
สร้างความเสียหายกับองค์กรจนถึงระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้

การบริหารความต่อเนื่อง จะครอบคลุมตั้งแต่

- การกำหนดว่าผลิตภัณฑ์ บริการ รวมถึงกระบวนการที่
เกี่ยวข้องกับการทำให้เกิดผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ
ขององค์กร มีอะไรบ้าง
- การจัดลำดับความสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการของ
องค์กร รวมถึงผลกระทบในด้านต่าง ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น
หากองค์กรไม่สามารถส่งมอบผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้
กับลูกค้าได้ภายในเวลาที่ได้มีการตกลงกันไว้
- การสร้างความรู้และความเข้าใจ เกี่ยวกับภัยคุกคามใน
รูปแบบต่าง ๆ ที่มีโอกาสจะเกิดขึ้น และผลกระทบที่มี
ต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร
- การดำเนินการขององค์กร ในการรับมือกับเหตุการณ์
ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เพื่อให้ผลกระทบที่จะสร้าง
ความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สินขององค์กรเกิดขึ้น
น้อยที่สุด หรือไม่ให้มีผลกระทบเกิดขึ้นเลย
- การดำเนินการฟื้นฟูกิจกรรม หรือกระบวนการทำงาน
ต่าง ๆ ให้สามารถกลับมาทำงานได้ตามปกติ หรืออยู่ใน

ระดับที่ต้องการ หลังจากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น และ
ส่งผลทำให้กระบวนการเหล่านั้น เกิดการหยุดชะงักไป

- การดูแลให้มั่นใจว่า องค์กรได้มีการเตรียมความพร้อม
ในด้านต่าง ๆ รวมถึงทบทวน และปรับปรุงแนวทางเป็น
ประจำ เพื่อให้สามารถนำมาใช้ในทุก ๆ สถานการณ์ได้
อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ขอบเขตของการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ จะ
ครอบคลุม ตั้งแต่ การดำเนินการเพื่อปกป้องดูแลบุคลากร สถานที่
ทำงาน เทคโนโลยี สารสนเทศ ห่วงโซ่อุปทาน ผู้ที่เกี่ยวข้อง และ
ชื่อเสียงขององค์กร ก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น รวมถึง
สามารถรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
เพื่อให้เกิดความปลอดภัยกับชีวิตและทรัพย์สินขององค์กรให้มาก
ที่สุด รวมถึงการจัดการกับผลกระทบที่ตามมา และการรักษาความ
ต่อเนื่องในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดความเสียหายทั้ง
ต่อองค์กร ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรน้อยที่สุด

วัตถุประสงค์ของ การบริหารความต่อเนื่อง

ประโยชน์ที่จะได้ จากการบริหารความต่อเนื่องขององค์กร
สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ด้านด้วยกัน คือ ด้านธุรกิจ ด้านการเงิน
ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และด้านกระบวนการภายในองค์กร

ด้านธุรกิจ การบริหารความต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ในเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

ด้านการเงิน การบริหารความต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์กรสามารถลดความเสียหายที่จะเกิดขึ้นทั้งทางด้านการเงิน และทางข้อกฎหมายต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงช่วยในการลดต้นทุนการดำเนินงานทั้งทางตรง และทางอ้อม ที่จะเกิดขึ้นจากการหยุดชะงักขององค์กรได้อีกด้วย

ด้านผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การบริหารความต่อเนื่อง จะช่วยปกป้องชีวิต ทรัพย์สิน รวมถึงสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ เมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น รวมถึงยังช่วยสร้างความเชื่อมั่นในขีดความสามารถขององค์กรกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ ในการสร้างความสำเร็จให้เกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง

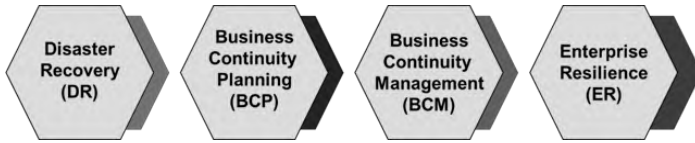
ด้านกระบวนการภายในองค์กร การบริหารความต่อเนื่อง จะเป็นการปรับปรุงความสามารถในการทำงานขององค์กร ในช่วงที่เกิดการหยุดชะงัก รวมถึงช่วยระบุถึงจุดอ่อนต่าง ๆ ในการทำงานขององค์กร เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นต่อไป

นอกจากนั้น การบริหารความต่อเนื่อง ยังช่วยในการรักษาชื่อเสียงและความน่าเชื่อถือขององค์กรเอาไว้ รวมถึงส่งเสริมให้องค์กรมีความยืดหยุ่น (Resilience) ในการทำงานมากขึ้นด้วย

พัฒนาการของ การบริหารความต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่อง ไม่ได้เพิ่งจะมีในช่วงนี้ แต่มีมานานแล้ว และมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่องด้วย โดยในยุคแรกๆ การดำเนินการ จะเป็นลักษณะของการทำงานในเชิงรับมากกว่า คือจะมีการดำเนินการเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้นแล้ว และส่วนใหญ่ก็จะเน้นไปที่การรับมือกับเหตุการณ์ภัยพิบัติต่างๆ ที่เกิดขึ้นเป็นหลัก โดยจะเรียกแผนการดำเนินการรูปแบบนี้ว่า Disaster Recovery Plan (DRP) หรือ **แผนฟื้นฟูจากภัยพิบัติ** รวมถึงการดำเนินการ จะเน้นไปที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศขององค์กรเป็นส่วนใหญ่ ยังไม่ได้ครอบคลุมไปถึงกระบวนการทำงานอื่นๆ เท่าไหร่

ในเวลาต่อมา มีการมองว่าหากเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือภัยพิบัติขึ้น การฟื้นฟูเพียงแค่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเพียงอย่างเดียว น่าจะไม่พอที่จะทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ดังนั้น จึงได้มีการขยายการจัดทำแผนการดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินให้ครอบคลุมไปถึงกระบวนการทำงานอื่นๆ ด้วย โดยมีจุดมุ่งหมายในการทำให้องค์กรสามารถกลับมาดำเนินการต่อได้เร็วที่สุด หลังจากที่ต้องหยุดไป อันเนื่องมาจากผลกระทบที่เกิดจากเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือภัยพิบัติ และเรียกแผนการดำเนินการนี้ว่า **แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ** หรือ Business Continuity Plan (BCP)



พัฒนาการของการบริหารความต่อเนื่อง

หลังจากนั้น มีการยกระดับการดำเนินการจัดทำแผนการดำเนินการ ให้เป็นเรื่องของระบบการบริหารจัดการที่ครอบคลุมทั่วทั้งองค์กร มีการดำเนินการอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยพัฒนาเป็น **ระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ** หรือ Business Continuity Management (BCM) และมีการจัดทำออกมาเป็นมาตรฐานสากล เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบด้วย เช่น มาตรฐาน BS 25999 มาตรฐาน ISO 22301

จนมาถึงในปัจจุบันที่การบริหารความต่อเนื่อง ได้เปลี่ยนจากการทำงานเชิงรับ มาเป็นการทำงานเชิงรุก ที่เน้นการสร้างให้เกิดความคล่องตัวและความยืดหยุ่นมากขึ้นกับองค์กรในการรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉิน หรือภัยพิบัติต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น ซึ่งไม่ได้จำกัดอยู่แค่ภัยพิบัติทางธรรมชาติเท่านั้น แต่รวมไปถึงความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง โดยเรียกการดำเนินการนี้ว่า Enterprise Resilience (ER) หรือ **การสร้าง ความยืดหยุ่นองค์กร** ซึ่งเป็นการพัฒนาความสามารถขององค์กร ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและซับซ้อนอย่างมาก เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการไว้ได้อย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานด้านบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

ตลอดเวลาที่ผ่านมา ได้มีการจัดทำแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่องขององค์กร ออกมาเป็นมาตรฐานสากลอย่างต่อเนื่อง

เริ่มจาก หน่วยงานด้านการจัดการสถานการณ์ฉุกเฉินของสหรัฐอเมริกาที่ชื่อ National Fire Protection Association (NFPA) ได้มีการจัดทำมาตรฐานที่เกี่ยวกับการจัดการกับสถานการณ์ฉุกเฉินออกมาเป็นครั้งแรกในปี 1995 ชื่อ NFPA 1600 Recommended Practice for Disaster Management หลังจากนั้นได้มีการปรับปรุงออกมาเป็นฉบับใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง โดยล่าสุดเป็นฉบับปี 2019 ในชื่อว่า NFPA 1600 Standard on Continuity, Emergency, and Crisis Management

ต่อมาในปี 2003 BSI (The British Standard Institution) ซึ่งเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดทำมาตรฐานของอังกฤษ มีการเผยแพร่เอกสารออกมา เรียกว่า PAS 56 Guide to Business Continuity Management เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจให้เกิดขึ้นในองค์กร

หลังจากนั้นปี 2006 ได้มีการพัฒนาต่อยอดจากเอกสารดังกล่าว มาเป็นมาตรฐานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่เรียกว่า BS 25999-1 (Code of Conduct) โดยจะเป็นมาตรฐานที่เกี่ยวกับหลักปฏิบัติสำหรับการพัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ และปี 2007 ทาง BSI ได้ออกมาตรฐาน BS 25999-2 (Specification) ซึ่งจะใช้เป็นข้อกำหนดของมาตรฐานระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ที่สามารถให้การรับรองได้เช่นเดียวกับมาตรฐานระบบบริหารจัดการอื่นๆ

ภายหลังจาก BSI ได้มีการประกาศใช้มาตรฐานทั้ง 2 ฉบับนี้แล้ว (BS 25999-1 และ BS 25999-2) องค์กรต่างๆ ทั่วโลกต่างนำมาตรฐานทั้งสองฉบับนี้ มาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่องขององค์กรกันเป็นจำนวนมาก รวมถึงหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐ และภาคเอกชนในประเทศไทยด้วย

ต่อมาในปี 2012 ISO หรือ International Organization for Standardization ซึ่งเป็นหน่วยงานระหว่างประเทศ ที่ดูแลเรื่องการพัฒนามาตรฐานสากลต่างๆ และมีสมาชิกอยู่ทั่วโลก ได้มีการจัดทำเป็นมาตรฐาน ISO ทางด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ออกมา เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับองค์กรต่างๆ ในการพัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยกำหนดเป็น ISO 22301 Business continuity management systems และได้มีการทบทวนปรับปรุง รวมถึงออกฉบับใหม่อีกครั้งในปี 2019

หลังจากนั้น ทาง ISO ยังมีการจัดทำมาตรฐานที่จะใช้เป็นคู่มือสำหรับการนำมาตรฐาน ISO 22301 มาใช้อีกด้วย โดยมีการกำหนดออกมาเป็นมาตรฐาน ISO 22313 Business continuity management systems: Guidance on the use of ISO 22301 และประกาศใช้เป็นครั้งแรกในปี 2012 พร้อมกันกับมาตรฐาน ISO 22301 ฉบับแรก หลังจากนั้น ได้มีการปรับปรุงฉบับใหม่ออกมาอีกครั้งในปี 2020

นอกจาก ISO 22301 และ ISO 22313 แล้ว ทาง ISO ยังมีการจัดทำมาตรฐานอื่นๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารความต่อเนื่องขึ้นมาอีกหลายฉบับด้วย เช่น

- ISO 22315:2014 Guidelines for mass evacuation planning สำหรับใช้เป็นแนวทางในการวางแผนเพื่อการอพยพ กรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉินขึ้น
- ISO/TS 22317:2021 Guidelines for business impact analysis (BIA) สำหรับใช้เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจที่เกิดจากเหตุการณ์ฉุกเฉิน
- ISO/TS 22318:2021 Guidelines for supply chain continuity management สำหรับใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของห่วงโซ่อุปทาน
- ISO 22320:2018 Guidelines for incident management สำหรับใช้เป็นแนวทางขององค์กรในการรับมือกับเหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้น

- ISO 22322:2015 Guidelines for public warning สำหรับเป็นแนวทางในการสื่อสารและการแจ้งเตือนต่อสาธารณะ ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ฉุกเฉิน
- ISO 22329:2021 Guidelines for the use of social media in emergencies สำหรับใช้เป็นแนวทางในการใช้สื่อสังคมในช่วงที่เกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน
- ISO/TS 22330:2018 Guidelines for people aspects of business continuity สำหรับใช้เป็นแนวปฏิบัติที่เกี่ยวกับบุคลากรในการสร้างความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- ISO/TS 22331:2018 Guidelines for business continuity strategy สำหรับใช้เป็นแนวทางในการเลือกกลยุทธ์ในการรักษาความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- ISO/TS 22332:2021 Guidelines for development business continuity plans and procedures สำหรับใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องและขั้นตอนการปฏิบัติงาน
- ISO/TS 22375:2018 Guidelines for complexity assessment process สำหรับกระบวนการประเมินความซับซ้อนขององค์กร เพื่อปรับปรุงความมั่นคงปลอดภัย และความยืดหยุ่นขององค์กร
- ISO 22398:2013 Guidelines for exercises สำหรับใช้เป็นแนวทางในการออกแบบ และการดำเนินการในการฝึกซ้อมแผนบริหารความต่อเนื่องต่าง ๆ ขององค์กร
- รวมถึงอีกหลาย ๆ มาตรฐานที่เกี่ยวข้อง