

คู่มือการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่อง ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1

-การลดผลกระทบจากภัยพิบัติ และ
การปรับปรุงการรับมือกับภัยพิบัติโดยบริษัทญี่ปุ่น

1 สิงหาคม พ.ศ.2548

สภการบริหารจัดการภัยพิบัติกลาง
คณะสอบสวนพิเศษด้านการปรับปรุงการบริหารจัดการภัยพิบัติ
โดยการใช้แนวทางภาคเอกชนและการตลาด

คณะทำงานด้านการประเมินองค์กร/ความต่อเนื่องของธุรกิจ
สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รัฐบาลประเทศญี่ปุ่น

สารบัญ

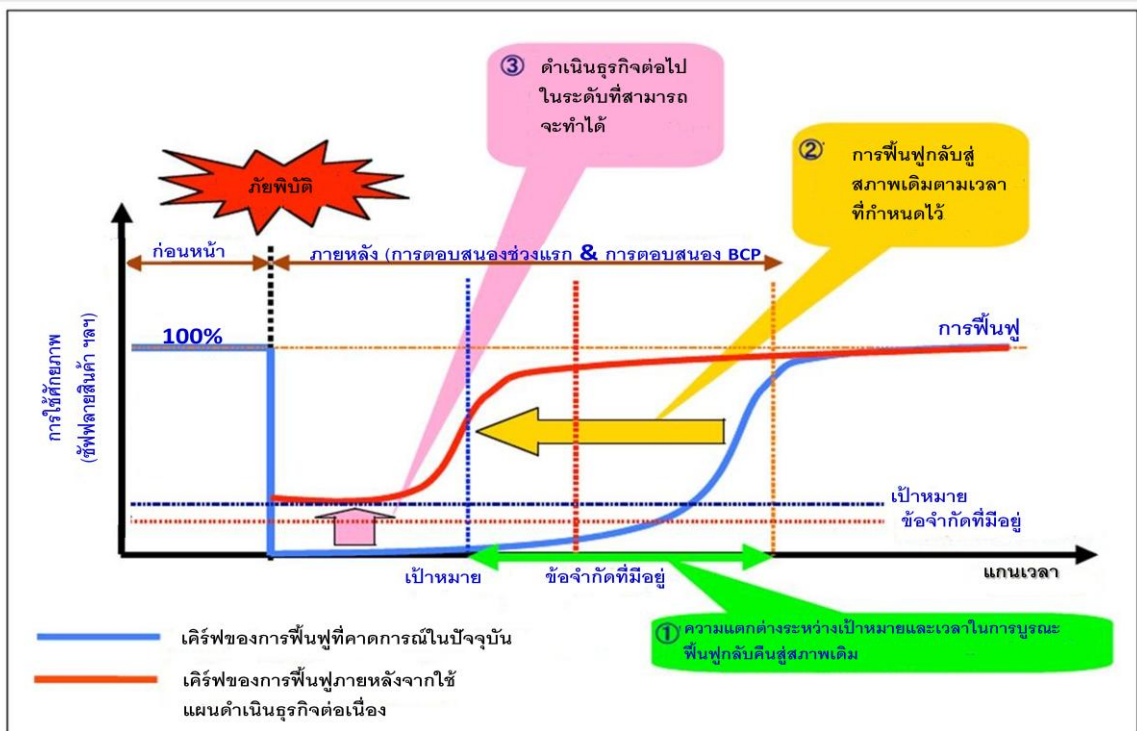
1. คำว่า “แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง” คืออะไร?	1
2. ลักษณะของการปฏิบัติที่ดีในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง	2
3. คุณลักษณะของคู่มือ	2
4. ความมุ่งมั่นและประเด็นที่จะช่วยในการนำแนวทางการปฏิบัติที่ดีมาใช้	3
5. สถานะของคู่มือ	4
6. การใช้เช็คลิสต์	5
ส่วนที่ 1 ความจำเป็นของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องและหลักแนวคิดขั้นพื้นฐาน	6
1.1 ความจำเป็นของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง และประเด็น	6
1.1.1 ความจำเป็นสำหรับการดำเนินความพยายามเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไปได้ในยามที่เกิดสถานการณ์ภัยพิบัติขึ้น	6
1.1.2 ประเด็นในหลักแนวคิดของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง	6
1.1.3 ลักษณะของแผนการดำเนินธุรกิจเฉพาะในญี่ปุ่นเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติทาง ธรรมชาติที่เกิดขึ้นเป็นบริเวณกว้าง	7
1.2 หลักแนวคิดสำคัญ	7
1.2.1 การคาดการณ์ภัยพิบัติที่จะเกิดขึ้น	7
1.2.2 สิ่งที่ต้องทำไปพร้อม ๆ กันนอกเหนือจากแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง	8
1.2.3 สถานะขององค์กรที่ย่อยยงที่ได้แจจแจงไว้คู่มือฉบับนี้	9
1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง	10
ส่วนที่ 2 สาระของการวางแผนธุรกิจต่อเนื่องและแนวทางการปฏิบัติที่ได้รับการยอมรับ	12
2.1 นโยบาย	12
2.2 แผน	13
2.2.1 การตรวจสอบความเสี่ยงจากภัยพิบัติ	13
2.2.2 การประเมินระดับของผลกระทบ	13
2.2.2.1 การประมาณการระยะหยุดให้บริการและศักยภาพในการตอบสนอง	14
2.2.2.2 การกำหนดว่าสิ่งใดเป็นกิจการสำคัญ	14
2.2.2.3 การกำหนดเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูกิจการ	15
2.2.3 การคาดการณ์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับกิจการสำคัญของบริษัท	15
2.2.4 การเลือกองค์กรประกอบสำคัญ	19

2.2.5 การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง	19
2.2.5.1 อธิบายให้เกิดความเข้าใจถึงสายการบังคับบัญชา	20
2.2.5.2 การกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานใหญ่และที่ตั้งอื่น ๆ.....	20
2.2.5.3 กระจายข่าวสารออกข้างนอกและการแลกเปลี่ยนข้อมูล	21
2.2.5.4 สำรองระบบข้อมูลข่าวสาร	21
2.2.5.5 การสนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ	22
2.2.6 สิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างอื่นในเวลาเดียวกันนอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง	23
2.2.6.1 การรักษาชีวิตคนและการสร้างความปลอดภัย	23
2.2.6.2 การบรรเทาความเสียหายที่เกิดกับสำนักงาน อาคาร และเครื่องมือ	23
2.2.6.3 การป้องกันภัยพิบัติที่อาจจะเกิดตามมา (Secondary Disaster)	25
2.2.6.4 การประสานงานกับชุมชนท้องถิ่นและการให้การสนับสนุน.....	25
2.2.6.5 การร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน	26
2.2.6.6 ข้อพิจารณาอื่น ๆ	26
2.3 การฝึกปฏิบัติและการควบคุม	27
2.3.1 การปฏิบัติการตอบโต้สถานการณ์ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง	27
2.3.2 การจัดเก็บเอกสาร (Documentation)	28
2.3.2.1 การจัดทำแผนและคู่มือ	28
2.3.2.2 การจัดทำเช็คลิสต์	28
2.3.3 การเงินการคลัง	28
2.3.4 การยืนยันหรือรับรองว่าแผนสามารถใช้งานได้ในทางปฏิบัติ	28
2.3.5 ความสำคัญของการตัดสินใจในกรณีเกิดภัยพิบัติ.....	29
2.4 การให้ความรู้และการฝึกอบรม	29
2.5 การตรวจสอบและการแก้ไข.....	30
2.6 การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร	30
ส่วนที่ 3 คำแนะนำสำหรับฝ่ายบริหารและองค์กรภาคธุรกิจ	31
ภาคผนวก: อธิบายคำศัพท์.....	32
เช็คลิสต์สำหรับคู่มือการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่อง ฉบับพิมพ์ ครั้งที่ 1.....	38

1. คำว่า “แนวปฏิบัติที่ดีของการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง” คืออะไร?

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหลายรวมถึงตัวของลูกตัวเอง มีสิ่งที่ต้องการคือ หากมีการเกิดภัยพิบัติ หรืออุบัติเหตุขึ้นและก่อให้เกิดความเสียหายกับบริษัท บริษัทจะต้องไม่หยุดกิจการที่มีความสำคัญ หรือหากว่าจำเป็นต้องมีการหยุดกิจการ ก็จะต้องรีบเปิดให้บริการใหม่ให้เร็วที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ การดำเนินธุรกิจต่อเนื่องเป็นเรื่องที่ได้รับการจัดลำดับจากบริษัทต่าง ๆ ให้เป็นประเด็นยุทธศาสตร์ในระดับการบริหารจัดการ เป็นการดำเนินการไปเพื่อป้องกันไม่ให้ลูกค้าหันไปใช้สินค้าและบริการของบริษัทอื่นหรือบริษัทคู่แข่ง อันจะส่งผลให้มูลค่าการตลาดต่ำลง และจะส่งผลลบกับภาพพจน์ของบริษัทอันเนื่องมาจากการหยุดกิจการ

เราเรียกแผนที่มีเป้าหมายเพื่อที่จะสามารถรับประกันความต่อเนื่องของการดำเนินธุรกิจนี้ว่า “แผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง” หรือ Business Continuity Plan (BCP) โดยตามปกติแล้วแผนนี้มึเนื้อหาเกี่ยวกับการจัดทำงานระบบสำรองและสำนักงาน บุคลากรตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน และการยืนยันความปลอดภัยอย่างรวดเร็ว การจะทำให้แผนนี้ประสบความสำเร็จทำได้โดยการปฏิบัติอย่างถูกต้องตามลักษณะกิจการบริษัทและขนาดของกิจการ ทุกบริษัทสมควรที่จะมีแผนดังกล่าวนี้ด้วย เหตุผลที่ว่าบริษัทไม่ต้องลงทุนมากในเรื่องนี้



แนวคิดของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

ยุโรปและอเมริกามีความก้าวหน้ากว่าญี่ปุ่นในเรื่องของการนำเอาแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องมาปฏิบัติ ในขณะที่ยังปรากฏว่ามีความเหลื่อมล้ำในมาตรการป้องกันสาธารณภัยของบริษัทญี่ปุ่นแต่ก่อน แต่ยังมีหลายประการที่แนวคิดสำคัญและวิธีการมีความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงขอแนะนำให้บริษัท

ได้ทบทวนแผนของบริษัทแต่เดิมกับหลักการและแนวคิดของการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง ยกเว้นในกรณีที่บริษัทได้ดำเนินการในเรื่องนี้เป็นอยู่แล้ว

2. ลักษณะของการปฏิบัติที่ดีในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

การปฏิบัติที่ดีในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลจากการที่บริษัทได้พัฒนาแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง ผ่านการตรวจสอบสิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องตรวจสอบ ผ่านการจัดฝึกอบรม ทบทวนแผนแล้ว นั้นมีลักษณะดังต่อไปนี้ที่มีความแตกต่างจากมาตรการป้องกันภัยพิบัติเดิมของบริษัท

(1) แผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องถูกพัฒนาขึ้นจากการคาดการณ์ว่าจะมีความเสียหายอย่างร้ายแรงที่อาจจะส่งผลกระทบต่อในเชิงลบกับธุรกิจของบริษัท

(2) เป็นที่สังเกตว่าภายหลังจากเหตุภัยพิบัติจะมีทรัพยากรเหลืออยู่อย่างจำกัด และความพยายามควรเน้นย้ำในเรื่องของภารกิจที่สำคัญเท่านั้น

3. แต่ละบุคคลที่รับผิดชอบภารกิจสำคัญแต่ละภารกิจจะต้องทำรายการกรณีต่าง ๆ ที่ความต่อเนื่องของการปฏิบัติภารกิจสำคัญที่อาจจะได้รับความเสียหาย และนอกจากนี้จะต้องตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งผลก็คือจะสามารถคาดการณ์ภัยพิบัติที่จะเกิดขึ้นได้ทุกกรณี

4. มีการระบุปัจจัยสำคัญ (คอขวด) ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับความต่อเนื่องของภารกิจสำคัญ ที่อาจจะใช้เวลาและต้องใช้แรงงานสำหรับการจัดซื้อใหม่และการฟื้นฟู และสิ่งนี้อาจจะขัดขวางภารกิจในการฟื้นฟู

5. มีการกำหนดเวลาในการบูรณะฟื้นฟู และมีการเตรียมการล่วงหน้าสำหรับการบูรณะฟื้นฟู โดยดำเนินการในรูปแบบบูรณาการ

6. มีการจัดตั้งระบบบริหารจัดการในสถานะฉุกเฉินอย่างเป็นเอกภาพหนึ่งเดียว โดยระบบบริหารจัดการประกอบด้วยการบริหารธุรกิจ การตัดสินใจและการบริหารงาน โดยในแผนดังกล่าวจะรวมองค์ประกอบของการจัดการสถานะฉุกเฉิน การตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน การคงไว้ซึ่งสายการบังคับบัญชา การสื่อสาร การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการตัดสินใจเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจที่มีความสำคัญ

3. คุณลักษณะของคู่มือ

(1) เมื่อคำถึงถึงการที่บริษัทญี่ปุ่นมักจะมี ความคุ้นเคยเป็นอย่างดีกับภัยพิบัติทางธรรมชาติ และบริษัทญี่ปุ่นมักจะรู้สึกว่าจะทำอะไรไม่ถูกเมื่อความเสียหายไม่เป็นไปตามที่ตนเองคาดการณ์ไว้ ซึ่งเรื่องดังกล่าวนี้ในแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องได้มีคำอธิบายเรื่องความสำคัญของการวางแผนและอธิบายว่าจะเริ่มต้นอย่างไร ในเรื่องของการวางแผนนี้จะเน้นอธิบาย ในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในโลกแห่งความเป็นจริงเป็นหลัก ซึ่งภัยพิบัติที่มักจะเกิดขึ้นในญี่ปุ่นคือแผ่นดินไหว และภัยนี้ก็เป็นที่หวาดกลัวของต่างประเทศ เช่นเดียวกันเพราะมีศักยภาพในการสร้างความเสียหายได้มาก หลังจากนั้นก็ค่อย ๆ เพิ่มประเภทของภัยพิบัติอื่น ๆ ที่คาดการณ์ว่าจะเกิด

(2) ในการพัฒนาหรือปรับปรุงการเตรียมความพร้อมนั้น ไม่จำเป็นต้องลงทุนสูง ขอแนะนำว่าให้พิจารณาในประเด็นเฉพาะเรื่องไป ให้ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ และทำในลักษณะบูรณาการ (ขออย่าว่าไม่มี

ความจำเป็นเลยแม้แต่น้อยที่จะต้องซื้อตึกหรืออาคารใหม่ทั้งหมดเพื่อสร้างตึกหรืออาคารที่สามารถต้านทานแผ่นดินไหว)

(3) เมื่อมีสถานการณ์ที่ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่อยู่ในซัพพลายเชน จะต้องถูกภาคบังคับให้จัดทำแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องแล้ว เป้าหมายการดำเนินการในขั้นแรกนั้นไม่จำเป็นจะต้องทำให้ได้ทุกเรื่องทุกประเด็นของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง (กล่าวคือไม่จำเป็นต้องทำให้ได้เหมือนกับในยุโรปและอเมริกา) แต่ควรทำเท่าที่ทำได้ในทางปฏิบัติไปก่อน ในทางกลับกันนั้นบริษัทก็จะต้องมีความพยายามค่อย ๆ ยกระดับมาตรฐานให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล แต่ขอย้ำว่าการดำเนินการที่ก่อให้เกิดการลงทุนซ้ำซ้อนนั้นไม่ได้อยู่ในคำแนะนำของกลุ่มนี้

(4) เป็นที่ชัดเจนว่าการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องนั้นไม่ใช่เป็นงานสำคัญขั้นแรกที่บริษัทจะต้องทำทันทีภายหลังจากเกิดภัยพิบัติ แต่สิ่งที่บริษัทจะต้องทำก่อนเป็นลำดับแรกภายหลังจากการเกิดภัยพิบัติคือการมุ่งเน้นไปในเรื่องของการรักษาชีวิต และการป้องกันไม่ให้เกิดภัยพิบัติซ้ำเติมขึ้นมาอีก ในการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่องนั้นควรจะต้องมีความร่วมมือจากชุมชนด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สอดคล้องกับแผนมาตรการรองรับการเกิดภัยพิบัติที่ได้จัดทำไว้ก่อนหน้า

(5) บริษัทญี่ปุ่นที่ประสบกับภัยพิบัติที่ส่งผลกระทบเป็นพื้นที่วงกว้าง ได้มีการนำเอาความร่วมมือกับชุมชน และมีการช่วยเหลือชุมชน ในมาตรการป้องกันภัยพิบัติต่าง ๆ คณะผู้บริหารยังได้มีการประกาศเรื่องความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดจากภัยพิบัติเป็นวงกว้างเพื่อเป็นการกระตุ้นเตือนให้ชุมชนได้มีการนำแนวทางการปฏิบัติที่ดีมาดำเนินการ

(6) ขอแนะนำว่าให้มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และไม่ต้องคำนึงมากนักว่าจะให้มีความสมบูรณ์แบบในช่วงแรก และในการที่จะทำแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องนั้นสิ่งควรมองข้ามไม่ได้คือแบบแผนและแนวทางเดิมของบริษัทในภาพรวมทั้งหมดนั้นมีความสำคัญ ซึ่งหมายความว่าถ้าบริษัทมีระบบการจัดการในเรื่องนี้ดีอยู่แล้ว ก็ควรให้การดำเนินการแผนธุรกิจต่อเนื่องมีความสอดคล้องกับแผนและแนวทางเดิม

4. ความมุ่งหวังและประเด็นที่จะช่วยในการนำแนวทางการปฏิบัติที่ดีมาใช้

จากการที่บริษัทญี่ปุ่นได้ผ่านประสบการณ์เรื่องของแผ่นดินไหวมาก่อน บริษัทญี่ปุ่นเองนั้นก็ได้มีการมาตรการรับมือเช่นการสร้างตึกอาคารให้รองรับความรุนแรงของแผ่นดินไหว การมีแผนบูรณะฟื้นฟูที่ประสานสอดคล้องกันแผนของภาครัฐ ซึ่งแผนและมาตรการเหล่านี้ได้ผ่านการตรวจสอบและประเมินจนอาจกล่าวได้ว่าญี่ปุ่นมีความก้าวหน้ากว่าหลายประเทศในเรื่องนี้ แต่อย่างไรก็ดีอยากจะบอกว่าประเทศญี่ปุ่นของเรานั้นยังล้าหลังในเรื่องของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง ซึ่งจะเป็นยุทธศาสตร์ในการป้องกันกิจการที่สำคัญยิ่งยวด (critical operations) เพื่อให้บริการต่อไปได้ในยามที่ประสบภัยพิบัติหรืออุบัติเหตุขั้นรุนแรง ดังนั้นหลักคิดคือว่าหากได้มีการส่งเสริมให้มีการนำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องมาใช้แล้ว ก็จะช่วยลดความเสี่ยงของตัวบริษัทเอง และรวมถึงความเสี่ยงของบริษัทที่เกี่ยวข้องด้วย และนอกจากนี้ยังจะช่วยลดความเสียหายทางอ้อมได้ด้วยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ เป็นแรงจูงใจที่ทำให้ต้องเขียนคู่มือฉบับนี้ขึ้นอย่างที่ได้กล่าวแล้วว่าถึงแม้บริษัทจะมีและใช้แนวทางตลอดจนมาตรการป้องกันและลดผลกระทบจากภัยพิบัติของเดิมอยู่แล้ว แต่เมื่อเราดูหลักการ แนวคิดและวิธีการแล้วจะเห็นว่ามีความ

แตกต่างกันในหลายประเด็น และในส่วนของเนื้อหาที่มีความคล้ายคลึงกันนั้น เราก็ควรที่จะหยิบมาใช้ทั้งสองส่วน (กล่าวคือภาครัฐก็จะต้องดำเนินการต่อไปในเรื่องของการคาดการณ์ความเสียหาย การบูรณะฟื้นฟู การลงทุน โดยการรายงานแจ้งให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทราบ) ในการขับเคลื่อนเรื่องแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง สิ่งที่จะต้องคำนึงถึงก่อนจะมีหลายประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ขอย้ำอีกครั้งหนึ่งว่าถึงแม้บริษัทจะมีเป้าประสงค์หลักที่จะทำให้มีการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่องต่อไปได้ในยามที่ประสบภัยพิบัตินั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือการรักษาชีวิตของพนักงานเจ้าหน้าที่ของบริษัท

ประการที่ 2 ความสนใจหลักในประเด็นเกี่ยวกับประเภทของภัยพิบัติในญี่ปุ่นจะแตกต่างจากยุโรปและอเมริกา กล่าวคือในยุโรปและอเมริกาให้ความสนใจในภัยพิบัติที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์เป็นหลัก เช่น การก่อการร้าย เป็นต้น ในขณะที่ญี่ปุ่นจะให้น้ำหนักมากกว่ากับภัยพิบัติที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติเมื่อเปรียบเทียบประเภทของภัยคุกคามทั้งสองกรณีก็จะเห็นว่าในกรณีของภัยพิบัติทางธรรมชาตินั้นเมื่อเกิดขึ้นจะเกิดความเสียหายในวงกว้างมากกว่า และเป็นการยากที่มนุษย์จะป้องกันภัยพิบัติเหล่านี้ไม่ให้เกิดขึ้นได้ เมื่อมีความต่างเช่นนี้เราก็เห็นว่ามาตรการที่มีประสิทธิภาพสำหรับภัยทั้งสองลักษณะก็จะแตกต่างกัน เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วบริษัทญี่ปุ่นไม่ควรทำตามอย่างที่บริษัทของอเมริกาและยุโรปเสียทุกอย่างแต่ให้พัฒนารูปแบบให้สอดคล้องกับสถานการณ์ในประเทศญี่ปุ่น ในทางกลับกันเรามุ่งหวังที่จะมีแผนที่ใช้กรอบแนวเดียวกันเพื่อให้การดำเนินการแผนธุรกิจเฉพาะประเทศญี่ปุ่นได้มีมาตรฐานเทียบเท่าระดับโลกเช่นเดียวกัน

ประการที่ 3 แนวทางในเอกสารเล่มนี้ได้ถูกเขียนไว้สำหรับบริษัทเอกชน และเน้นย้ำถึงความจำเป็นและมีประสิทธิภาพขององค์กร (Corporations) ที่ปฏิบัติงานในความร่วมมือโดยคำนึงถึงซัพพลายเชนด้วย การทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องที่มีประสิทธิภาพนั้นจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในการปกครองและการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เหมาะสม ยกตัวอย่างเช่น ถ้าสมมติว่าในการซ่อมแซมโรงงานหรืออุปกรณ์การผลิตมีความจำเป็นต้องได้รับการอนุมัติจากผู้มีอำนาจหน้าที่ แต่ละหน่วยการปกครองจะต้องสนองตอบเนื่องจากมองเห็นความสำคัญของการดำเนินแผนธุรกิจต่อเนื่องในการบรรเทาภัยพิบัติ

5. สถานะของคู่มือ

คู่มือนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้คำแนะนำแก่บริษัทญี่ปุ่นในเรื่องของแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องทั้งในส่วนของเนื้อหาที่ดี และในส่วนของผลที่จะเกิดขึ้นเมื่อนำมาใช้ นอกจากนี้คู่มือยังจะช่วยให้บริษัทในการพิจารณาอย่างอิสระบนพื้นฐานของความสำคัญของการคำนึงถึงการป้องกันและบรรเทาภัยพิบัติเมื่อมองในมิติของสังคม บนพื้นฐานของความสำคัญของการดำรงอยู่ของธุรกิจ และบนพื้นฐานของผลการทำความดีที่ได้รับ หากมองไปยังภาคราชการและคณะกรรมการสอบสวนพิเศษ ก็ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าอยากจะให้ทุกบริษัทได้มีการดำเนินการในเรื่องนี้ และต้องการให้แนวความคิดเรื่องแผนธุรกิจต่อเนื่องได้กระจายไปอย่างถ้วนทั่ว

6. การใช้เช็คเงินสด

ในคู่มือนี้ได้มีการจัดทำ “เช็คเงินสดของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง” ไว้ เพื่อให้สามารถตรวจสอบว่าได้มีการนำกระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ไปใช้อย่างถูกต้อง

นอกจากนี้แล้ว เช็คเงินสดนี้ ยังมีประโยชน์สำหรับเป็นสิ่งยืนยันว่าสิ่งไหนเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องปฏิบัติให้ได้ในแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง ความคาดหวังของผู้เขียนคู่มือนี้คือการใช้ เช็คเงินสดนี้หลาย ๆ ครั้ง ใช้ซ้ำแล้วซ้ำอีก และในขณะเดียวกันก็มีการปรับปรุงเช็คเงินสดอย่างต่อเนื่องเพื่อทำให้มีกิจกรรมดำเนินแผนธุรกิจต่อเนื่องนี้ดำเนินต่อไปด้วยความเข้มแข็ง

ส่วนที่ 1 ความจำเป็นของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องและหลักแนวคิดขั้นพื้นฐาน

1.1 ความจำเป็นของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง และประเด็น

1.1.1 ความจำเป็นสำหรับการดำเนินความพยายามเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการอย่างต่อเนื่องไปได้ในยามที่เกิดสถานการณ์ภัยพิบัติขึ้น

ในประเทศญี่ปุ่นซึ่งมีภัยพิบัติเกิดขึ้นบ่อย ๆ นั้น ในภาพรวมคืออยากจะเห็นการทำให้ญี่ปุ่นเป็นประเทศที่มีความเข้มแข็งพร้อมรับมือภัยพิบัติ มีความร่วมมือกันของทุกภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นภาคราชการ เอกชน และประชาชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สถานการณ์ที่อาจจะทำให้เกิดผลกระทบไปยังภาคธุรกิจของโลกด้วยนั้นก็ยิ่งมีความสำคัญที่ภาคธุรกิจของญี่ปุ่นจะต้องพัฒนาการเตรียมความพร้อมของตนเองเพื่อให้เวลาที่เกิดภัยพิบัติจะสามารถฟื้นฟูบูรณะกิจกรรมทางธุรกิจที่มีความสำคัญจำเป็นให้กลับสู่ระดับที่เป็นอยู่ก่อนที่จะเกิดเหตุการณ์เช่นว่านี้ ความสำคัญอีกประการหนึ่งคือเรื่องของชุมชนหมู่บ้านความร่วมมือของบริษัทในการรับมือภัยพิบัติทำให้สามารถดูแลประชาชนเรื่องการจ้างงานและการรักษา Supply Chain เอาไว้ได้

แต่ในอีกประเด็นหนึ่งนั้น ก็ต้องขอเน้นย้ำเช่นกันว่าในฝั่งของบริษัทลูกค้าและตลาดนั้นได้มองเห็นความสำคัญเป็นอย่างสูงกับการเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติอย่างละเอียดและอย่างเป็นระบบ

โดยเฉพาะอย่างยิ่งขณะนี้ก็เป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง (เช่นกรณีทวีปยุโรปและอเมริกา) แล้วว่าการส่งเสริมการนำแผนธุรกิจต่อเนื่องมาใช้ในบริษัทนั้น จริง ๆ แล้วเป็นการทำให้มีมูลค่าเพิ่มเกิดขึ้นกับบริษัทนั่นเอง

1.1.2 ประเด็นในหลักแนวคิดของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง¹

เป็นที่ทราบกันดีอยู่แล้วว่าบริษัทญี่ปุ่นได้มีการเตรียมการรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติอย่างมีมาตรฐานอยู่ในขั้นแนวหน้าของโลก แม้จะมั่นใจนักหนาในเรื่องนี้ แต่เราควรศึกษาหลักแนวคิดที่ว่า “เราควรจะให้ความสำคัญ และเตรียมพร้อมรับมือกับ ภัยพิบัติโดยใช้แผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง ซึ่งไม่ว่าจะเป็นภัยประเภทไหนก็รับมือได้หมด”²

ในประเทศญี่ปุ่น ซึ่งภัยธรรมชาติเกิดขึ้นถี่นั้น มีหลายบริษัทที่มีความยอดเยี่ยมที่ได้มีการคาดการณ์ล่วงหน้าว่าจะมีภัยพิบัติเกิดขึ้นและได้วางแผนเตรียมความพร้อมไว้แล้ว โดยอาศัยประสบการณ์เกี่ยวกับภัยพิบัติทางธรรมชาติและเกี่ยวเนื่องกับการตอบโต้สถานการณ์เฉพาะหลังการเกิดภัยพิบัติขึ้น จึงทำให้เรามีความเชื่อว่า จริง ๆ แล้วเราไม่มีทางเลือกอื่นใดเลย นอกจากการตัดสินใจหลังจากมีความเข้าใจความเสียหายที่แท้จริง แต่อย่างไรก็ตาม เป็นสิ่งจำเป็นที่จะพิจารณาว่าทำที่หรือความคิดแบบนี้นำไปสู่ความเข้าใจที่คาดเคลื่อนเกี่ยวกับ “การส่งเสริมการเตรียมความพร้อมขั้นสูงสำหรับทุกประเภทภัย” ซึ่งเป็นแนวคิดกระแสหลักของหลักการด้านการดำเนินธุรกิจเฉพาะ

¹ ในคู่มือนี้ขอให้องค์กรดำเนินธุรกิจต่อเนื่องเป็นเรื่องของ “business (jigyō) continuity” จากเดิมที่มองว่าเป็น “business (gyomu) continuity”

² ในหลายมุมมองที่เป็นแนวการปฏิบัติที่ดีจะอยู่ภายใต้ความคิดที่ว่าต้องเตรียมการรับมือภัยพิบัติทุกประเภทภัย

บริษัทญี่ปุ่นน่าจะต้องทราบด้วยว่าถ้าบริษัทได้มีการให้แต่ละแผนกของตนเอง มีทำมาตรการรับมือแผ่นดินไหวเพียงประเภทเดียวเท่านั้น ไม่ได้เผื่อให้กับภัยประเภทอื่นด้วย นั้น ความเป็นจริงก็คือว่าในหลาย ๆ กรณีมาตรการที่เตรียมพร้อมรับมือเฉพาะเรื่องแผ่นดินไหว ก็สามารถเข้ากับภัยประเภทอื่น ๆ ทั้งภัยธรรมชาติและภัยที่เกิดจากการกระทำของมนุษย์ด้วย ถ้ามีความคิดเห็นตรงจุดนี้สอดคล้องต้องกันแล้ว บริษัทญี่ปุ่นจะสามารถเข้าใจว่าทำไมบริษัทต่างชาติจึงให้ความสำคัญในการพัฒนาแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องที่สามารถรับมือได้กับทุกภัย แทนที่จะเน้นไปที่ภัยธรรมชาติที่พวกเขาเห็นว่าความความเสี่ยงน้อย

1.1.3 ลักษณะของแผนการดำเนินธุรกิจเฉพาะในญี่ปุ่นเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติทางธรรมชาติที่เกิดขึ้นเป็นบริเวณกว้าง

ดังที่ได้กล่าวแล้วว่าแผนการดำเนินธุรกิจเฉพาะไม่ใช่เป็นสิ่งที่ทำภายหลังจากที่ได้มีการสำรวจตรวจสอบความเสี่ยง แต่เป็นสิ่งที่มีการพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถเดินหน้ากิจกรรมทางธุรกิจที่สำคัญไม่ว่าความเสี่ยงจะเป็นเช่นไร³

อย่างไรก็ดี ในประเทศญี่ปุ่นนั้น เมื่อได้เกิดแผ่นดินไหวกินพื้นที่บริเวณกว้างใหญ่ไพศาล ลักษณะการดำเนินการตอบสนองต่อสถานการณ์ของบริษัทญี่ปุ่นก็มีความเป็นไปได้สูงว่าจะต้องอาศัยความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นและบริษัทอื่น ๆ ด้วย ความคาดหวังสำหรับความร่วมมือจากท้องถิ่นมีสูงในความคิดของบริษัท และในเหตุการณ์ภัยพิบัติที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วก็ได้เคยมีประสบการณ์ที่หลาย ๆ บริษัทร่วมมือกันเป็นอย่างดี ดังนั้นเป็นที่เชื่อได้ว่าประเด็นต่อไปนี้ในญี่ปุ่นก็จะทำได้ดีกว่าในบริษัทต่างประเทศ

คู่มือนี้ได้รับการพัฒนาขึ้นโดยพิจารณาถึงแนวโน้มในการเดินทางไปสู่มาตรฐานสากลในส่วนของ การจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง ถ้าความร่วมมือกับชุมชนท้องถิ่นถูกนำไปผนวกกับแผนการดำเนินธุรกิจเฉพาะโดยเป็นส่วนเสริมที่แล้วแต่ความสมัครใจ ก็ไม่ต้องเป็นกังวลว่าจะทำให้ไม่มีมาตรฐานสากล และเป็นหน้าที่ของบริษัทญี่ปุ่นที่อยู่ต่างประเทศที่จะต้องทำความเข้าใจถึงความสำคัญของเรื่องนี้ด้วย ทั้งนี้เพราะว่าภัยพิบัติสามารถเกิดขึ้นได้ทุกหนแห่งในโลก

1.2 หลักแนวคิดสำคัญ

1.2.1 การคาดการณ์ภัยพิบัติที่จะเกิดขึ้น

เมื่อบริษัทเริ่มที่จะทำการวางแผนรับมือกับภัยพิบัติ ขณะที่เริ่มคิดพินิจพิจารณาเกี่ยวกับความเสี่ยงภัยด้านต่าง ๆ อยู่ นั่น คำถามใหญ่ ๆ ก็จะเริ่มผุดขึ้นมา

ดังที่กล่าวไว้ด้านบน แผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องได้ถูกพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถเดินหน้าเครื่องจักรสำคัญ ๆ ได้โดยไม่ต้องสนใจว่าภัยพิบัติประเภทไหนจะมาเยือน ซึ่งหากมีหลักคิดเช่นนี้แล้วก็จะหมายถึงว่าบริษัทก็ต้องดูความเสี่ยงภัยทุกประเภทเป็นรายตัว บริษัทญี่ปุ่น

³ ภัยพิบัติขนาดใหญ่ที่ล่าช้าธุรกิจนี้เพียงอย่างเดียวไม่สามารถรับมือไหว

อาจจะมีความไม่เต็มใจที่จะทำหากจะต้องมาดูความเสี่ยงภัยทุกประเภท ดังนั้นหนทางที่สามารถเข้าใจง่ายควรให้บริษัทคิดให้ได้ว่า จะเริ่มจากตรงไหนก่อน

ในทางกลับกันนั้น ถ้ามาตรฐานสากลของการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องมีการพัฒนาก้าวหน้าไปเรื่อย ๆ (เรื่องนี้สามารถใช้จินตนาการได้จากตัวอย่างของมาตรฐานสากลอันก่อนหน้า) ก็ดูเหมือนว่า “ความเสี่ยงต่อภัยพิบัติที่แต่ละบริษัทได้คาดการณ์และได้เลือกไว้” จะไม่ถูกบรรจุไว้ในข้อกำหนดองค์ประกอบที่นำไปสู่มาตรฐาน และจะทำให้แต่ละบริษัทจะต้องใช้ดุลยพินิจของตนเอง

ในทำนองเดียวกัน ถ้าดูในแนวทางในคู่มือเล่มนี้ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการช่วยจูงใจและกระตุ้นให้บริษัทหลายหลายประเภทได้มีแนวทางขั้นพื้นฐานเป็นแนวปฏิบัติ นั้น สิ่งที่ยากจะแนะนำคือให้เพิ่มจากกิจกรรมภายใน (In-house activities) โดยตั้งสมมติฐานว่าแผ่นดินไหวคือภัยพิบัติที่คาดการณ์ไว้ว่าจะเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้ภัยที่สุดในกรณีจินตนาการ และถูกพิจารณาว่าเป็นความเสี่ยงต่อภัยพิบัติที่ร้ายแรงที่สุดที่บริษัทจะต้องเผชิญ (ซึ่งเป็นเช่นเดียวกับที่ประเทศอื่น ๆ มีทัศนคติ) บริษัทอาจจะเริ่มต้นโดยการเลือกแหล่งที่มาของความเสี่ยงอันอื่น (หรือแหล่งความเสี่ยงอีกหลาย ๆ แห่ง) ที่ก่อให้เกิดความกังวลในระดับสูงมาก⁴

กล่าวโดยสรุปคือว่ามันเป็นสิ่งสำคัญที่บริษัทซึ่งมีการปฏิบัติการณ์ที่สำคัญอย่างยิ่งจะต้องดำเนินการด้วยเป้าหมายที่ง่ายสำหรับการทำให้บรรลุ และบริษัทก็ควรที่จะเริ่มนำมาตราการเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง สำหรับวัตถุประสงค์เช่นนี้เราสามารถดูได้จากตัวอย่างจากกรณีแผ่นดินไหว (หรือภัยประเภทอื่น) ในช่วงเวลาที่มีมาตรการเฉพาะออกมานั้น ถ้าหากท่านคิดเรื่องนี้เป็น การส่วนตัวว่ามาตรการนี้จะเป็นผลหรือไม่สำหรับภัยอื่น ๆ นอกจากแผ่นดินไหว หรือมีการทบทวนมาตรการดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ การทำเช่นนี้ก็เป็นที่ค่อนข้างแน่ที่ท่านกำลังเข้าใจแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องที่เพียงพอเข้าไปทุกขณะ⁵

1.2.2 สิ่งที่ต้องทำไปพร้อม ๆ กันนอกเหนือจากแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

ดังที่ได้กล่าวมาตั้งแต่ต้นถึงความจำเป็นและความสำคัญของการมีแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องที่บริษัทควรจะต้องมีไว้เพื่อเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติ แต่อย่างไรก็ตามในขณะที่เราดำเนินการเรื่องแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง มีสิ่งสำคัญ 3 ประการดังต่อไปนี้ที่เราจะต้องคำนึงถึง แผนมาตรการตอบโต้ภัยพิบัติที่ได้เคยใช้ปฏิบัติกันมาในญี่ปุ่น มันเป็นความจริงที่มีความซ้ำซ้อนกันอยู่ และคงเป็นไปได้ยากที่จะอธิบายว่าทำไมถึงจะต้องทำให้เรื่องการทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องเป็นที่รับรู้และเข้าใจ อันที่จริงแล้วประเภทและระดับของการจัดลำดับความสำคัญเป็นสิ่งที่บริษัทจะพิจารณาด้วยตนเอง

- การทำให้เกิดความปลอดภัยต่อชีวิต

ในอุตสาหกรรมที่ลูกค้าเข้ามาเยี่ยมหรือยังคงอยู่ในบริเวณเขตของอุตสาหกรรมนั้น ลำดับความสำคัญเร่งด่วนสูงสุดคือการทำให้เกิดความปลอดภัยแก่ชีวิตของลูกค้า

⁴ ความเสี่ยงจากภัยพิบัติประเภทอื่นเช่น ไข้ฝุ่น ฝนตกหนัก หรือความเสี่ยงที่เกิดจากมนุษย์เป็นผู้กระทำเช่นเชื้อโรค ก่อการร้าย ไฟไหม้ การจลาจล ไฟฟ้าดับทั่วทั้งเมือง เป็นต้น

⁵ ในอันที่จริงแล้วในแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของบริษัทในอเมริกาและยุโรปนั้น ความเสี่ยงภัยพิบัติที่คาดการณ์ได้นั้นสามารถยอมรับได้เว้นเสียแต่ว่าจะได้มีการตั้งคำถาม

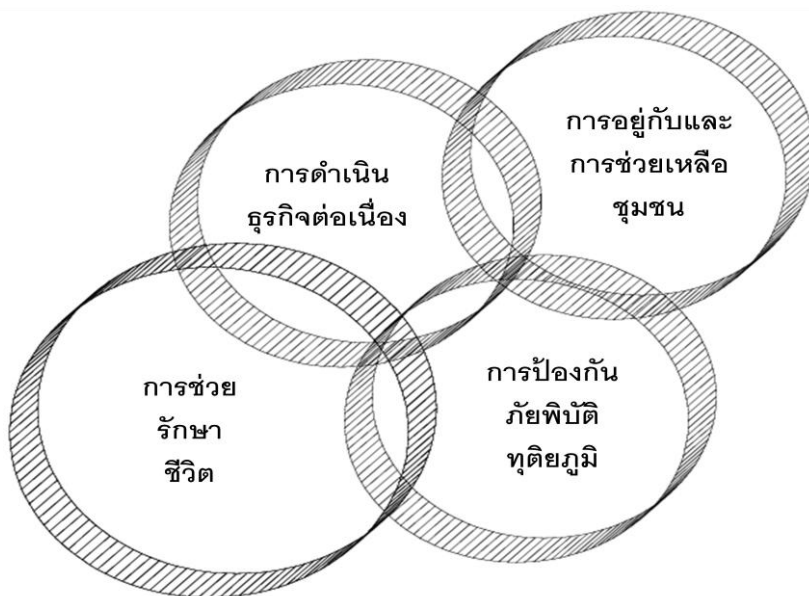
โดยหลักทั่ว ๆ ไป การรักษาความปลอดภัยต่อชีวิตสำหรับทุกชีวิตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ อาทิ เจ้าหน้าที่ ลูกจ้าง ลูกจ้างชั่วคราว บุคลากรใกล้ชิด หรือบุคลากรของบริษัทอื่นที่มาร่วมงาน⁶

- การป้องกันเหตุเกิดซ้ำซ้อน (Secondary Disaster)

จากตัวอย่างของอุตสาหกรรมการผลิต แสดงให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการฝึกซ้อมแผนเพื่อป้องกันการเกิดเหตุซ้ำซ้อนขึ้นมาอีกซึ่งหากเกิดขึ้นก็จะลุกลามขยายไปถึงอาณาบริเวณใกล้เคียง เหตุซ้ำซ้อนเช่นว่านี้เช่น ไฟไหม้ ตึกหรือโครงสร้างถล่มทลายลงมา หรืออาจจะเป็นเรื่องของการรั่วไหลของสารเคมี⁷

- การมีส่วนร่วมและการอยู่ร่วมกับชุมชนท้องถิ่น

เมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้นมา ควรจะทำการฟื้นฟูที่เร็วที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้โดยร่วมมือกันระหว่างประชาชน ภาครัฐ และบริษัทลูกค้า นอกจากชุมชนท้องถิ่นจะช่วยเหลือกันเองแล้ว โดยทั่วไปก็จะมี การจ่ายเงินช่วยเหลือ การสร้างบ้านหรืออาคารให้ รวมถึงการให้วัสดุสิ่งของอีกด้วย จะเป็นสิ่งที่น่าชื่นชมที่บริษัทจะได้มีส่วนร่วมด้วยโดยอาจจะสนับสนุนทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่เช่นส่งวิศวกรหรืออาสาสมัคร อีกประการหนึ่งคือควรมีความร่วมมืออย่างใกล้ชิด⁸



เป้าหมายของการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

1.2.3 สถานะขององค์กรที่ย่อยยงที่ได้แจจแจงไว้ค้มีฉบับนี้

คู่มือฉบับนี้มีเป้าหมายเพื่อแจจแจงรายการสำคัญหลัก ๆ ที่จำเป็นสำหรับการเตรียมการสำหรับภัยพิบัติและมาตรการสำหรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของกิจการขนาดเล็ก ปาน

⁶ มาตรการเฉพาะเช่นแผนอพยพ การตรวจสอบว่าทุกคนปลอดภัย การเก็บสำรองน้ำดื่ม การอบรมให้ความรู้ เป็นต้น

⁷ ยกตัวอย่างเช่น มันเป็นธรรมดาที่บริษัทที่เป็นเจ้าของสารอันตรายจะต้องปฏิบัติตามระเบียบกฎหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามเกิดภัยพิบัติต้องปฏิบัติให้เคร่งครัดยิ่งขึ้นไปอีก

⁸ แล้วแต่ความสมัครใจของชาวบ้านชุมชน ถ้าเป็นไปได้ให้มีการตกลงกันไว้ล่วงหน้า

กลางและขนาดใหญ่⁹ อย่างไรก็ตามก็ต้อยากจะบอกว่าคู่มือนี้ไม่ได้มีเจตนาจะบังคับให้บริษัทถือเป็นมาตรฐาน โดยจะให้แต่ละบริษัทแต่ละบริษัทใช้ดุลยพินิจของตนเองในการนำไปใช้ ดังนั้นการแจกแจงแต่ละรายการจะเป็นอย่างไรในรายละเอียดนั้นก็ขึ้นอยู่กับปัจจัยเช่น สภาพเงื่อนไขของพื้นที่ วัฒนธรรม และความเข้มแข็งของแต่ละบริษัทเอง

สิ่งที่ต้อยากจะเน้นย้ำเป็นประการแรกที่สุดคือมาตรการต่าง ๆ ที่ภาครัฐเป็นผู้ที่กำหนดโดยจะดูความเหมาะสม และคู่มือนี้อาจจะไม่เหมาะในการนำไปใช้ในกรณีของการลงทุนขนาดใหญ่ แต่โดยหลักใหญ่แล้วคู่มือจะเสนอแนะมาตรการแก่บริษัทในการตรวจสอบ การวางแผน และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในการใช้แนวทางที่เสนอไว้ในคู่มือเล่มนี้บริษัทก็จะต้องพิจารณาแบบกว้าง ๆ

คู่มือนี้ได้อธิบายรายการขั้นพื้นฐานที่พบได้ทั่วไป ในบริษัทต่าง ๆ ในญี่ปุ่นก็มีหนังสือคู่มือในลักษณะนี้ออกตีพิมพ์เช่นกัน ยกตัวอย่างเช่น “คู่มือสำหรับการพัฒนาแผนธุรกิจต่อเนื่องในภาคการเงิน” โดยมูลนิธิศูนย์ข้อมูลระบบการเงิน (Financial Information System Center) และ “คู่มือการพัฒนาแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง” (รายงานผลการศึกษากี่ยวกับการทำอย่างไรให้บริษัทประยุกต์ใช้เรื่องของการดูแลระบบความปลอดภัยของข้อมูลข่าวสาร) ซึ่งคู่มือนี้จัดทำโดยกระทรวงเศรษฐกิจ การค้า และอุตสาหกรรม เราเชื่อว่าเป็นเรื่องธรรมชาติที่หนังสือคู่มือเหล่านี้ควรจะได้รับ การเคารพและถูกใช้งานในด้านนั้น ๆ และเราก็เชื่อเช่นกันว่าคู่มือของเราเล่มนี้จะเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์สำหรับบริษัทหรือธุรกิจอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.3 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

คู่มือเล่มนี้ไม่ได้ต้องการให้เกิดความสมบูรณ์เหลือเฟือในการพัฒนาแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง เสียตั้งแต่ช่วงแรก ๆ ที่ดำเนินการ สิ่งที่เราคาดหวังคือการค่อย ๆ พัฒนาโครงสร้างเพื่อไปสู่ความเข้มแข็ง และพร้อมรับมือภัยพิบัติและจะต้องทำอย่างต่อเนื่อง

ในการพัฒนา จัดทำแผน มาตรการ หากจะให้มีประสิทธิภาพจะต้องมีการทำอย่างต่อเนื่อง แนวทางหนึ่งคือการดำเนินการโดยใช้ระบบการจัดการที่จะมีประโยชน์เมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้น

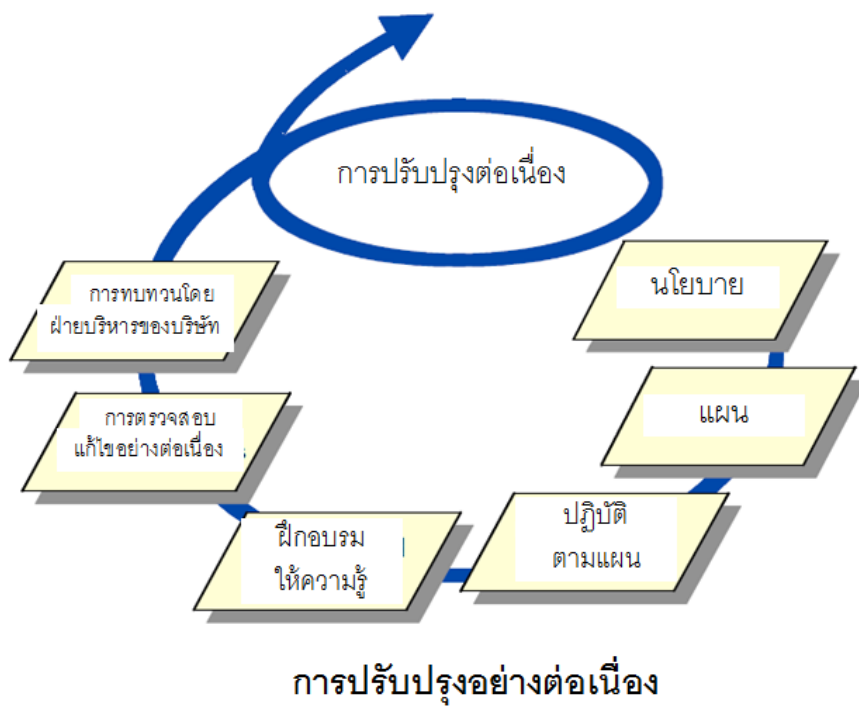
ระบบการจัดการคือเทคนิคการจัดการด้านธุรกิจที่เราจะพบว่าได้ถูกนำไปใช้แล้วในเรื่องของการควบคุมคุณภาพสินค้า การบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อม และการรักษาความปลอดภัยข้อมูลข่าวสาร โดยในระบบนี้จะมีลักษณะ 3 ประการ คือ (1) ระบบนี้จะถูกใช้ในการบริหารงาน (2) บริษัทเป็นผู้กำหนดว่าจะใช้ส่วนไหนมาปฏิบัติ และ (3) การพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

ในการปรับปรุงระบบบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง (ดังภาพที่แสดงด้านล่าง) หมายถึง (1) ผู้จัดการจัดทำนโยบาย (2) จัดทำแผน (3) นำแผนมาปฏิบัติให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมประจำวันของบริษัท (4) ปรับปรุงเรื่องของการให้ความรู้และการฝึกอบรมแก่พนักงาน (5) ตรวจสอบและแก้ไข และ (6) มีการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ

ขอแจกแจงรายการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการดังนี้ การมีส่วนร่วมของผู้จัดการ, มาตรการสามารถจัดทำได้โดยผนวกเอาการขั้นตอนการประเมินตนเองในกิจกรรมปกติประจำวัน, พื้นที่ที่เป็นจุดอ่อนของบริษัท และการพัฒนาคนสามารถทำได้โดยการให้การศึกษาและการฝึกอบรม^{10 11 12 13}

⁹ คู่มือนี้แม้จะเขียนไว้สำหรับบริษัท แต่องค์กรอื่น ๆ หรือแม้แต่รัฐบาล องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้

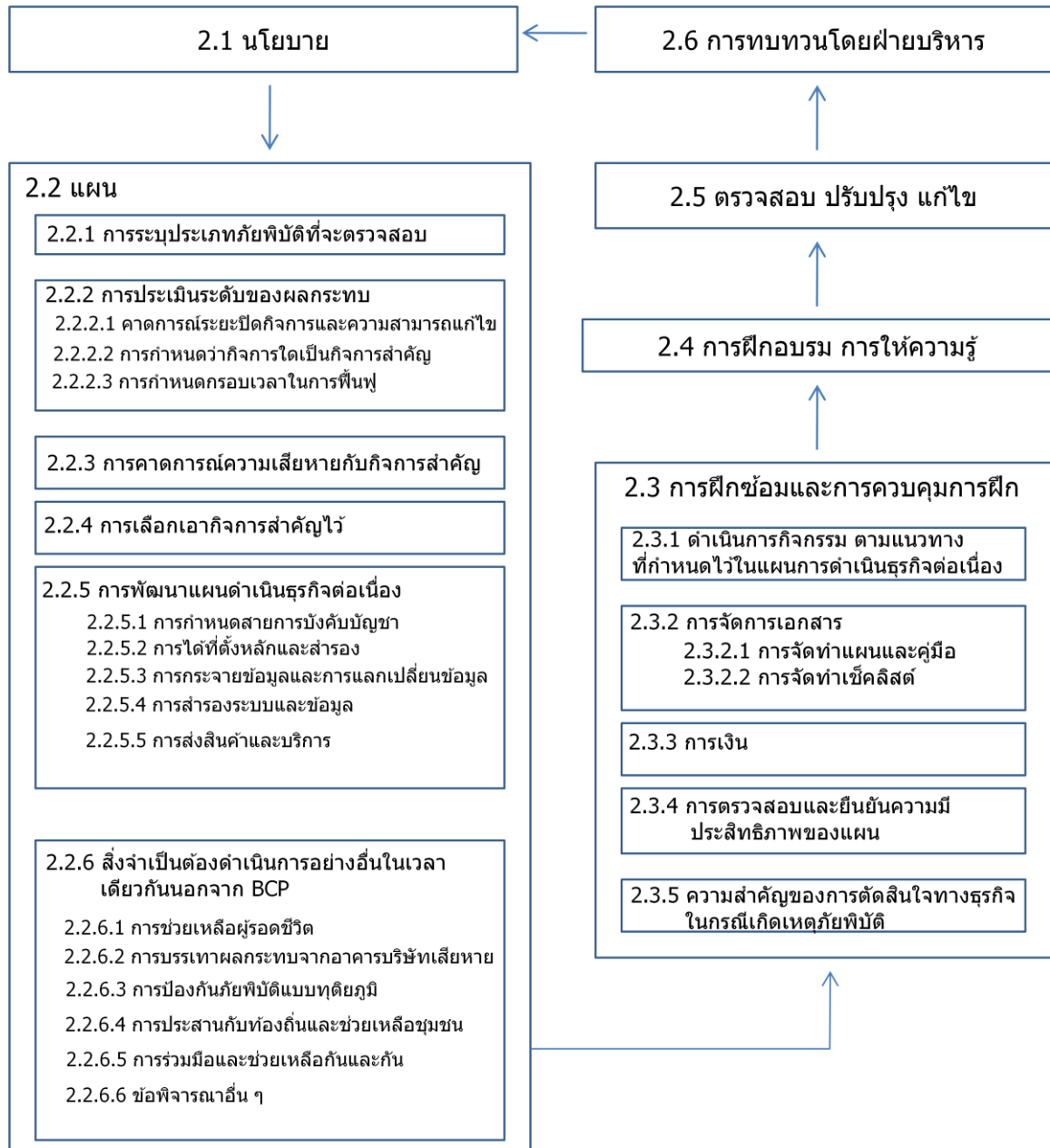
¹⁰ ดูหัวข้อ 2.4



-
- 11 แม้ว่าวิธีการสำหรับการจัดทำแผนดำเนินงานต่อเนื่องจะสำเร็จด้วยการทำโครงสร้างมากกว่าวิธีอื่น แต่การปรับปรุงต่อเนื่องหรือหลักไคเซนของญี่ปุ่นก็ถือว่าเป็นจุดแข็ง
 - 12 ในคู่มือนี้เห็นว่าบริษัทควรดำเนินการเชิงรุกมากกว่าการตั้งรับ
 - 13 คู่มือนี้ไม่มีเจตนาที่จะให้มีการออกใบประกาศ

ส่วนที่ 2 สารระขอการวางแผนธุรกิจต่อเฟื่องและแนวทางการปฏิบัติที่ใ้รับการยอมรับ

ผังการดำเนินธุรกิจต่อเฟื่องที่ใ้รับการยอมรับแล้วว่าเป็นแบบอย่างที่ดี



2.1 นโยบาย

ผู้จัดการจะต้องเตรียมแผนการดำเนินธุรกิจต่อเฟื่องเพื่อรับมือภัยพิบัติ และต้องทำให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้โดยไม่มีข้อยกเว้น และจะต้องทำให้เป็นนโยบายพื้นฐานให้จงได้ ผู้จัดการจะต้องอธิบายถึงกิจกรรมเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจต่อเฟื่องให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกบริษัทให้พวกเขาเหล่านั้นได้เข้าใจ¹⁴ ในการทำเช่นว่านี้ ทุกท่านในระดับบริหารสูงสุดจะต้องรับทราบและเกี่ยวข้องด้วย

¹⁴ คำอธิบายโดยใช้ 5ws (ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไหร่ อย่างไร) และ 2hs (อย่างไร และเท่าไร)

มีฉะนั้นจะเกิดปัญหาเรื่องของการสนับสนุนและความร่วมมือทั้งจากภายใน ภายนอกบริษัท หรือแม้แต่จากต่างประเทศ

และในประการต่อมาคือ การได้รับความเห็นชอบที่เป็นมติจากที่ประชุมคณะกรรมการระดับบริหารสูงสุดและระดับผู้อำนวยการต่าง ๆ จากนั้นจะต้องประกาศให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วกันทั้งบริษัท

ผู้จัดการควรจะจัดหาแหล่งทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากรเพื่อดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย นอกจากนี้ผู้จัดการจะต้องจัดสรรเวลาของตนเองให้กับการเข้าร่วมพัฒนาแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของบริษัท

2.2 แผน

ในการจัดทำแผนประจำปีของบริษัทหนึ่ง ๆ นั้น มีความจำเป็นที่จะต้องเตรียมแผนประจำปีเพื่อรับมือกับภัยพิบัติไว้ด้วยเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง¹⁵ (แผนนี้จะต้องได้รับการทบทวนอย่างสม่ำเสมอ (ดูข้อ 2.6) ซึ่งในการนี้ แผนดังกล่าวควรจะได้รับบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของแผนภาพรวมบริษัททั้งหมดที่จะต้องได้รับอนุมัติจากระดับบริหารสูงสุดของบริษัท¹⁶

2.2.1 การตรวจสอบความเสี่ยงจากภัยพิบัติ

ดังที่ได้กล่าวแล้วในข้อ 1.2.1 แผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องควรจะต้องได้รับการจัดทำโดยมีเป้าหมายเพื่อการการปฏิบัติการสำคัญสามารถเดินหน้าต่อไปได้ไม่ว่าจะต้องเผชิญกับภัยพิบัติชนิดใดก็ตาม ซึ่งจะเป็นภัยประเภทใดนั้นก็แล้วแต่บริษัทจะพิจารณาตามบริบทของตนเอง สิ่งที่สำคัญก็คือว่าในการทำความเข้าใจกับบริษัทจะต้องมีวิธีการนำเสนอที่ง่ายสำหรับบริษัทในการทำความเข้าใจถึงแนวปฏิบัติที่ดี

ดังนั้น คู่มือนี้ จึงมีข้อแนะนำว่าควรเริ่มต้นที่การมีกิจกรรมภายในบ้านของตนเอง (in-house activities) ก่อนโดยมองว่าแผ่นดินไหวเป็นความเสี่ยงของบริษัท ในประเทศญี่ปุ่นแผ่นดินไหวสามารถเกิดได้ทุกที่ ในกรณีนี้การคาดการณ์เหตุการณ์ควรจะดูเฉพาะแผ่นดินไหวที่อาจจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่สำนักงานใหญ่ แหล่งผลิตหรือโรงงานหลักของบริษัท ในการเริ่มต้นกิจกรรมภายในบ้านนั้น ท่านสามารถพิจารณาความเสี่ยงต่อแผ่นดินไหวหลาย ๆ จุด หรือพิจารณาความเสี่ยงจากภัยอื่น ๆ ด้วย ท่านอาจจะพิจารณาความเสี่ยงจากภัยพิบัติทุกชนิดทุกประเภทแต่ไม่ขอแนะนำให้ทำเช่นนั้น ที่ดีแล้วท่านควรเริ่มต้นจากจุดเล็ก ๆ แล้วค่อย ๆ ปรับปรุง พัฒนาไปที่ละขั้นทีละตอนจะดีกว่า

2.2.2 การประเมินระดับของผลกระทบ

ในหลักการของการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง หากเกิดกรณีที่บริษัทจะต้องหยุดกิจกรรมการผลิตไม่ว่าจะด้วยเหตุผลใดก็ตามแล้วแต่นั้น จะต้องมีการกำหนดเวลาที่จะเปิดกิจการใหม่ ซึ่งบริษัทก็จะต้องประเมินว่าการหยุดกิจการเป็นเวลาเท่าใดที่จะเกิดผลกระทบต่อบริษัท ในการประเมินระดับของผลกระทบจะต้องดูถึงเรื่องการปฏิบัติการที่สำคัญและการจัดทำลำดับความสำคัญเร่งด่วนในเรื่องของการเยียวยาฟื้นฟู จะต้องมีการจัดทำรายการสิ่งที่จะเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการบูรณะฟื้นฟูให้ทันกำหนดเวลาไว้ด้วย¹⁷

¹⁵ เช่นวงรอบของการพัฒนาแผน BCP ควรสอดคล้องกับวงรอบปกติของบริษัท

¹⁶ การดำเนินการเรื่องนี้ควรทำให้เป็นธุระของบริษัททั้งระบบ มิเช่นนั้นอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จ

¹⁷ เพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานของยุโรปและอเมริกาขอแนะนำให้มีการจัดทำ Business Impact Analysis หรือการวิเคราะห์ผลกระทบต่อธุรกิจ

2.2.2.1 การประมาณการระยะหยุดให้บริการและศักยภาพในการตอบสนอง

ประการแรก สมมติว่าซัพพลายของผลิตภัณฑ์และบริการสำคัญมีการหยุดชะงัก¹⁸ สิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการคือการประเมินว่าการหยุดชะงักดังกล่าวจะส่งผลกระทบต่ออย่างไรบ้าง โดยในการประเมินนั้นกล่าวได้ว่าจะทำในส่วนของ การส่งมอบที่ลดลง การสูญเสียผลกำไร การจ่ายค่าชดเชย การสูญเสียความเชื่อมั่น (จำนวนลูกค้าลดลง) ปัญหาด้านการเงิน จากนั้นก็จะเป็นการพิจารณาว่าบริษัทจะสามารถยืนอยู่ได้นานเท่าใด

การประเมินระดับของผลกระทบเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการประเมินว่าการปฏิบัติการสำคัญใดจะต้องดำเนินการ ถ้าหากได้มีการดำเนินการอย่างละเอียดรอบคอบแล้ว มันจะต้องใช้เวลาและงบประมาณมากทีเดียว ซึ่งการทำโดยละเอียดนั้นอาจจะไม่จำเป็นเท่าใดนัก โดยทางเลือกที่ดีคือการใช้วิธีวิเคราะห์เชิงปริมาณอย่างง่าย ๆ โดยใช้ปริมาณของยอดขายแต่ละวัน และปริมาณงานด้านธุรการที่ดำเนินอยู่ก็สามารถทำได้แล้ว นอกจากนี้หากเป็นการยากที่จะหาค่าความเสียหายหรือค่าของความเชื่อมั่น ก็อาจจะใช้วิธีการดูระดับความรุนแรงที่มีผลต่อการบริหารจัดการ

ในแนวปฏิบัติที่ดีที่ประสบความสำเร็จนั้น เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ที่จะทำการวิเคราะห์แบบ *prima facie* โดยจำทำแบบสอบถามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ระดับหัวหน้าของฝ่ายและแผนกต่าง ๆ รวมถึงการสัมภาษณ์ระดับบริหารจากนั้นก็ดำเนินการในขั้นต่อไป ถ้าหากดำเนินการปรับปรุงเช่นนี้ต่อไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่องก็เป็นที่น่าพอใจที่แน่นอนชัดเจนว่าแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของบริษัทก็จะมีผลสัมฤทธิ์มากขึ้นเรื่อย ๆ

ในทางกลับกันหากมีการใช้เวลานานมากเกินไปในการประเมินผลกระทบถึงแม้ว่าจะได้รายละเอียดครบถ้วนสมบูรณ์แต่อาจจะไร้ประโยชน์ก็ได้เพราะข้อมูลในแต่ละเวลาสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอด กล่าวคือข้อมูลที่ได้ในช่วงเวลาหนึ่งอาจจะใช้ไม่ได้แล้วในเวลาปัจจุบัน เป็นต้น

2.2.2.2 การกำหนดว่าสิ่งใดเป็นกิจการสำคัญ

ถ้าหากเกิดภัยพิบัติขึ้นและมีผลกระทบต่อบริษัทแล้ว ส่วนใหญ่จะเป็นการยากที่บริษัทจะสามารถขับเคลื่อนการปฏิบัติทุกอย่างไปพร้อม ๆ กัน ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วบริษัทก็ต้องเลือกจัดทำดับความสำคัญว่าจะคงกิจการที่สำคัญประเภทใดไว้ ในทำนองเดียวกันในขณะที่เราระลึกถึงภัยพิบัติที่อาจจะเกิดขึ้นไว้ในใจ มันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกำหนดหรือเลือกกิจการสำคัญที่สอดคล้องกับมีความสำคัญเร่งด่วนสูงสุดของบริษัทที่จะต้องมีการเดินหน้าการผลิต ในขณะที่เรากำลังพิจารณากำหนดอยู่นี้ สิ่งที่เหมาะสมคือการเลือกกิจการที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับชีวิตของมนุษย์ ที่สร้างกำไรปริมาณมากที่ผลิตสินค้าจำนวนมาก และกิจการสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อลูกค้า บนพื้นฐานของการคำนวณเกี่ยวกับการหยุดชะงักของกิจการและความสามารถในการบูรณะฟื้นฟู

ถ้าหากเป็นไปได้ควรจะมีการสำรวจประเมินเชิงปริมาณเรื่องระดับของผลกระทบต่อกิจการแต่ละประเภทเชื่อมโยงกับระยะเวลาที่หยุดกิจการ ประเด็นที่จะต้องทำคือเรื่องของซ็ออรายการผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถส่งซัพพลายที่ได้ ปริมาตรของซัพพลายท์ การลดลงของยอดขายสุทธิ การลดลงของผลกำไร และผลกระทบต่อลูกค้า พนักงาน สังคม และประชาชน

¹⁸ เมื่อเริ่มการตรวจสอบอาจจะเริ่มจากการตรวจสอบการหยุดส่งสินค้าและบริการเนื่องจากภัยพิบัติก็น่าจะเพียงพอแล้ว

โดยหลักการ การเลือกและตรวจสอบกิจกรรมสำคัญเพียงหนึ่ง หรือสอง-สามรายการก็เป็นการเพียงพอแล้ว จากนั้นค่อยปรับปรุงและพัฒนาไปเรื่อย ๆ ตามที่ได้กล่าวแล้ว

2.2.2.3 การกำหนดเวลาเป้าหมายในการฟื้นฟูกิจการ

โดยอาศัยพื้นฐานจากการประเมินระดับของผลกระทบดังกล่าวแล้วก่อนหน้านี้ บริษัทก็จะสามารถประสานกับทุกส่วนที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นลูกค้า ฝ่ายบริหาร ภาคสังคม เกี่ยวกับการกำหนดเวลาได้ว่าจะหยุดกิจการได้เป็นเวลานานเท่าใด การทำเช่นนี้เองที่จะเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

ในสภาวะการเกิดภัยพิบัติที่แท้จริงนั้น มันเป็นเรื่องธรรมดาที่สามารถเข้าใจว่าการที่จะฟื้นฟูกิจการได้เร็วหรือช้าขึ้นขึ้นอยู่กับขนาดของพื้นที่ที่เกิดภัยพิบัติและความเล็กหรือใหญ่ของความเสียหายที่เกิดขึ้นกับโครงสร้างพื้นฐาน ดังนั้นการกำหนดเวลาเป้าหมายที่จะฟื้นฟูเข้าสู่สภาพเดิมนั้นควรทำเฉพาะในส่วนที่สามารถทำได้ในทางปฏิบัติก็เป็นการเพียงพอแล้ว ยกตัวอย่างเช่นอาจจะเป็นเพียง 3 ชั่วโมงถัดไป สามวันถัดไป หรือสิบวันถัดไป เป็นต้น

ในการการฟื้นฟูกิจการตามเวลาที่กำหนดนั้น มันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องมีการดำเนินการการจัดซื้อจัดหาสิ่งของหรือทรัพยากรให้ทันเวลาที่กำหนดไว้ด้วย

ซึ่งในเรื่องนี้ เมื่อได้คำนึงถึงกำหนดเวลาแล้วนั้น หากเป็นบริษัทที่ (1) ดำเนินกิจการเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐานที่สังคมต้องการให้มีการฟื้นฟูอย่างรวดเร็ว (2) สถาบันด้านการเงินที่มีความสำคัญเกี่ยวกับความมีเสถียรภาพของระบบการเงินการคลัง และ (3) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ที่มีพันธกรณีต้องดูแลผู้ที่เป็นสมาชิก มันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องกำหนดเวลาให้สอดคล้องกับเงื่อนไขต่าง ๆ ในความตกลง กฎหมาย ระเบียบ ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย¹⁹

ในการกำหนดระยะเวลาในการฟื้นฟูกิจการนั้นมีผลกระทบต่อการส่งเสริมมาตรการด้านการป้องกันภัยพิบัติเพราะเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่รับผิดชอบนั้นจะทำหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

2.2.3 การคาดการณ์ความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นกับกิจการสำคัญของบริษัท

ในลำดับขั้นตอนต่อไปคือการคาดการณ์หรือทำนายเกี่ยวกับระดับความรุนแรงของความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหายอย่างเช่นความเสี่ยงจากภัยพิบัติ²⁰ ขั้นตอนการประเมินผลกระทบทางธุรกิจที่ได้อธิบายไปแล้วในข้อ 2.2.2 จะคาดการณ์ถึงผลกระทบที่มีต่อธุรกิจหากจะต้องหยุดกิจการ ในขั้นตอนนี้จะเป็นการคาดการณ์ความเสียหายที่อาจเป็นไปได้และนำไปสู่การจัดทำมาตรการเฉพาะด้านในการคาดการณ์ความเสียหายนั้นจะต้องพิจารณาผลกระทบต่อฟังก์ชันของธุรกิจหลายด้าน เช่น โรงงาน สำนักงาน เครื่องจักรกล เครื่องมือ พนักงาน วัตถุดิบ การขนส่ง การบรรจุหีบห่อ และลูกค้า²¹

ดังที่ได้กล่าวแล้วในข้อ 2.2.1 ว่าคู่มือเล่มนี้ได้มีข้อเสนอแนะให้เริ่มต้นจากกิจกรรม “ในบ้าน” ก่อนบนสมมติฐานที่ว่าจะมีแผ่นดินไหวเกิดขึ้น ถ้าได้มีการเริ่มต้นการประเมินผลกระทบโดยไม่ได้ระบุ

¹⁹ เพื่อตัดสินใจในเป้าหมายนี้ควรมีการประสานงานกับชุมชนท้องถิ่น ตามที่กล่าวแล้ว

²⁰ การตรวจสอบนี้เรียกว่า risk analysis คือการวิเคราะห์ความเสี่ยงภัย รายละเอียดค้นคว้าเพิ่มเติมได้จาก JISQ2001

²¹ สำหรับมาตรการต่อต้านการก่อการร้ายนั้นอาจจะต้องจินตนาการว่ามีศึกถล่ม แต่ไม่ใช่ทุกบริษัทจะต้องตั้งสมมติฐานว่าบริษัทถูกเสียหายทุกแห่ง

ประเภทของภัยที่จะเกิดขึ้นก็ควรที่จะต้องดำเนินการบางสิ่งบางอย่างก่อนการคาดการณ์ โดยภัยพิบัติที่คาดว่าจะเกิดขึ้น อาทิ แผ่นดินไหว น้ำท่วม ไฟไหม้ โรคซาร์ส การก่อการร้าย โดยพิจารณาถึงความเป็นไปได้และผลการวิเคราะห์ เป็นต้น ในส่วนของการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น ขอแนะนำให้เลือกประเภทภัยพิบัติสำหรับการคาดการณ์ความเสียหาย และพยายามหลีกเลี่ยงการวิเคราะห์ภัยพิบัติแบบเหมาเข่งร่วมกัน

การคาดการณ์ความเสียหายจากแผ่นดินไหว

แผ่นดินไหวเป็นภัยคุกคามที่ร้ายแรงที่สุดสำหรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของบริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศญี่ปุ่น ความเสียหายที่ได้มีการคาดการณ์นั้นแตกต่างกันในแต่ละแห่งขึ้นอยู่กับว่าพื้นที่ใดจะมีความแรงของคลื่นแผ่นดินไหวเท่าใดบวกกับปัจจัยอื่น ๆ ด้วย ถ้าบริษัทของท่านมีที่ตั้งอยู่สองหรือหลายแห่งทำเลก็น่าเชื่อว่าเมื่อเกิดแผ่นดินไหวความแรง 7 ริคเตอร์ขึ้นก็จะไม่ได้รับผลกระทบทุกแห่งในคราวเดียวกัน แต่ถ้าบริษัทของท่านมีที่ตั้งเพียงแห่งเดียวโอกาสที่บริษัทจะโดนถล่มด้วยแผ่นดินไหวขนาด 7 หรือ 6 หรือ 5 ก็ยังถือว่าน้อยเนื่องจากความรุนแรงก็ยังถือว่าไม่มาก ซึ่งก็จะเป็นเรื่องที่โชคดีที่บริษัทจะหาหนทางรับมือของบริษัทเอง

ดังนั้น จึงขอแนะนำว่าให้เริ่มต้นทำการทบทวนเสีย โดยตั้งสมมติฐาน เช่น กิจกรรมสำคัญของบริษัทได้รับผลกระทบจากแผ่นดินไหวขนาดมากกว่า 6 ริคเตอร์ เป็นต้น หรืออีกทางเลือกหนึ่งบริษัทของท่านอาจจะอ้างอิงจากการคาดการณ์ของหน่วยงานภาครัฐเกี่ยวกับความรุนแรงของแผ่นดินไหวที่อาจจะส่งผลกระทบต่อสำนักงานใหญ่หรือโรงงานหลักของบริษัทท่าน (เรื่องนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับเรื่องน้ำท่วมได้)

อีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญคือการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการคาดการณ์ที่จะหยุดกิจการสาธารณูปโภคสำคัญ (lifeline) อันอาจจะส่งผลต่อการประกอบกิจการของบริษัทของท่าน ถึงแม้ว่าเรื่องการทำเรื่องนี้จะเกิดความยุ่งยากแต่เป็นสิ่งที่ควรทำ²²

ด้วยความตระหนักดีว่าจริง ๆ แล้วแผ่นดินไหวในแต่ละครั้งจะมีความแตกต่างกัน บริษัทญี่ปุ่นที่ตั้งอยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัยต่อการเกิดแผ่นดินไหวประเทศนี้อาจจะลังเลหรือไม่เต็มใจที่จะจัดทำแผนรับมือกับความเสียหายที่คาดว่าจะเกิดขึ้น อย่างไรก็ตามมาตรการสำหรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องมักจะมีประสิทธิภาพในยามเกิดภัยพิบัติขึ้นจริง ๆ นอกเหนือจากที่สิ่งที่ได้มีการคาดการณ์กันเอาไว้ นอกจากนี้หากนำเอาแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไปบูรณาการกับการฝึกอบรมพนักงานและการทบทวนประจำวงรอบแล้ว จะช่วยเสริมสร้างขีดความสามารถของพนักงานแต่ละคนหรือรวมของบริษัทเองในภาพรวมให้สามารถป้องกันภัยพิบัติได้ สิ่งเหล่านี้คือคำอธิบายว่าทำไมยุโรปและอเมริกาจึงให้ความสำคัญเป็นอย่างมากกับการจัดทำและใช้แผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

²² ในการคำนวณผลกระทบบริษัทส่วนใหญ่จะคิดจากช่วงเวลาจากระบบสาธารณูปโภคหลักใช้การไม่ได้

การปรับปรุงการเตรียมพร้อมรับมือแผ่นดินไหวทำได้อย่างไร

สมมติว่ามีการคาดการณ์ภัยที่จะเกิดขึ้นคือแผ่นดินไหว ท่านสามารถกำหนดได้ว่า จะคาดการณ์ความรุนแรงของแผ่นดินไหวไว้ในระดับใดและคาดการณ์ต่อไปถึงผลกระทบต่อธุรกิจของท่าน ถ้าหากว่าสามารถทำการคาดการณ์ได้แบบละเอียดถี่ถ้วนได้ก็ขอแนะนำว่าให้ตรวจสอบปัจจัยที่จะเป็นต้นเหตุให้เกิดความเสียหายอย่างน้อย 1 ปัจจัย ยกตัวอย่างเช่น ปัจจัยที่สามารถทำให้เกิด (1) ดึกที่ไม่ได้มาตรฐานรองรับแผ่นดินไหวเกิดการถล่มทำให้พนักงานเข้าดึกไม่ได้ (2) ความเสียหายกับอุปกรณ์การผลิตชิ้นสำคัญทำให้เกิดความล่าช้าในการฟื้นฟูที่อาจยืดเวลาไปถึงประมาณ 1 เดือน²³

การจำลองสถานการณ์แผ่นดินไหวสามารถทำได้เพื่อพิจารณา (1) ดึกอาคารใดที่จะเสียหายและเสียหายอย่างไร (2) สิ่งอุปกรณ์ใด ตัวต่อตัวเชื่อมใด ที่จะเสียหายและเสียหายอย่างไร (3) จะใช้เวลาเท่าใดจึงจะซ่อมแซมอุปกรณ์เหล่านี้ได้ (4) จะมีพนักงานจำนวนเท่าใดที่จะสามารถเข้าไปในสำนักงานหรือโรงงานได้ (5) สัดส่วนของรายการสินค้าคงคลังที่ไม่ได้รับผลกระทบ และ (6) สาธารณูปโภคพื้นฐานจะหยุดให้บริการเป็นเวลานานเท่าใด

ในประการแรก ท่านไม่ต้องทำละเอียดในเรื่องของการสร้างสถานการณ์จำลองเรื่องแผ่นดินไหว สิ่งสำคัญคือให้มีการเริ่มต้นดำเนินการเสียก่อนแล้วค่อยปรับแต่งและพัฒนาไปอย่างต่อเนื่อง^{24 25}

โดยทั่วไปแล้วในปัจจุบัน เรื่องของการบริหารจัดการความเสี่ยงหรือการวิเคราะห์เพื่อจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องจะใช้สถานการณ์จำลองที่เลวร้ายที่สุด (worst case scenario) เป็นตัวตั้ง (ซึ่งก่อนหน้านี้จะใช้สถานการณ์ที่น่าจะใกล้เคียงความจริงมากที่สุด เป็นตัวตั้ง) แต่ในการวิเคราะห์ขั้นพื้นฐานนั้น ท่านก็ไม่ต้องถึงกับใช้การจำลองสถานการณ์เลวร้ายที่สุด แต่ให้ทำประมาณหนึ่งหรือสองขั้นตอนเพิ่มเติมจากสถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริงมากที่สุด)

ในบางบริษัทก็อาจพบว่าไม่สามารถทำมาตรการอะไรได้เลยในการเตรียมความพร้อมรับมือแผ่นดินไหวตามที่ได้ศึกษาวิเคราะห์ไว้ หากเป็นเช่นนี้ก็อย่าเพิ่งหยุดและไม่ทำอะไรเลย บริษัทควรกลับไปทบทวนการวิเคราะห์สถานการณ์ให้อยู่ในขอบเขตที่จะบริหารจัดการได้แทน กล่าวคือให้คาดการณ์ผลกระทบที่น้อยลงมาอีกและอยู่ในระดับที่จะสามารถจัดการได้ เช่นแค่เพียง 5 ริกเตอร์แทนที่จะเป็น 6 ริกเตอร์ การมีมีบริษัทต่าง ๆ มากขึ้นเรื่อย ๆ มีมาตรการ ในการรับมือแผ่นดินไหวจะช่วยส่งเสริมเติมเต็มศักยภาพและขีดความสามารถของชุมชนนั่นเอง

²³ ในการทำการทำนายแม่นยำนั้นควรสร้างความเปลี่ยนแปลงให้กับเงื่อนไขของเหตุการณ์ เช่นวันของสัปดาห์ เป็นต้น

²⁴ ในข้อความนี้ ความเสียหายที่เกิดจากแผ่นดินไหวคำนวณได้จากระดับความรุนแรงของคลื่นแผ่นดินไหว หรือ seismic intensity ในการดำเนินการควรวีธีการที่ง่าย ๆ ที่สุด

2.2.4 การเลือกองค์ประกอบสำคัญ

บนพื้นฐานของความเสียหายที่คาดการณ์ว่าจะส่งผลกระทบต่อกิจการสำคัญของบริษัท เครื่องมือการผลิตชิ้นหลัก ข้อมูลข่าวสาร หรือทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งความอยู่รอดของบริษัทต้องขึ้นอยู่กับการฟื้นฟูที่รวดเร็ว นั้น บริษัทจะต้องทำการเลือกองค์ประกอบสำคัญ (ที่ใช้เวลาฟื้นฟูนาน หรือคอขวดที่ส่งผลให้การผลิตทำได้อย่างจำกัด²⁶) เป็นเพราะระยะเวลาที่ใช้ในการกู้คืนอุปกรณ์หรือเครื่องมือในกิจการสำคัญของบริษัทจะส่งผลกระทบต่อระยะเวลาหรือจำนวนวันที่ธุรกิจจะกลับเข้าสู่สภาวะปกติ ดังนั้นจึงต้องมีมาตรการเพื่อลดจำนวนวันให้เหลือน้อยที่สุด

พึงระลึกไว้ว่าในการมีมาตรการดังกล่าวนั้นเป็นการเปลี่ยนองค์ประกอบหลักไปเป็นทรัพยากรอื่น ๆ ด้วยเหตุนี้ควรเลือกเอาองค์ประกอบหลักสองประการหรือมากกว่านั้น ในขณะที่เป้าหมายของมาตรการก็จะต้องมีการทบทวนอย่างต่อเนื่อง

ในทางปฏิบัตินั้น จะมีการตรวจสอบผลัดกันไปมาระหว่างการประเมินผลกระทบ (ข้อ 2.2.2) และการเลือกเอาองค์ประกอบสำคัญ

2.2.5 การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

เพื่อให้มั่นใจว่าธุรกิจจะดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง ฝ่ายบริหารจะต้องจัดทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องที่จะทำให้การฟื้นฟูธุรกิจภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด ในการนี้ฝ่ายบริหารอาจจะสามารถค้นพบว่าการตอบสนองต่าง ๆ โดยใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมของบริษัท ขนาดและลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

ในกระบวนการจัดทำมาตรการเฉพาะเจาะจงนั้น ฝ่ายบริหารจะต้องตัดสินใจจากจุดยืนดังที่จะได้กล่าวต่อไปนี้ (กล่าวคือจะทำอย่างไรจึงจะปกป้ององค์ประกอบหลัก และจะมีมาตรการอย่างไรหากองค์ประกอบหลักได้รับความเสียหาย)

รายการดังต่อไปนี้คือสิ่งที่สำคัญเพื่อให้การขับเคลื่อนธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ในกรณีบริษัทประสบกับภัยพิบัติ

- (1) อธิบายให้เกิดความเข้าใจถึงสายการบังคับบัญชา
- (2) การกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานใหญ่และที่ตั้งอื่น ๆ
- (3) กระจายข่าวสารออกข้างนอกและการแลกเปลี่ยนข้อมูล
- (4) สำรองระบบข้อมูลข่าวสาร
- (5) การสนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ

ถ้าหากเกิดกรณีที่ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (รายการที่ 5) เกิดปัญหาต้องหยุดกิจการเป็นการชั่วคราว ก็อาจจะไม่เป็นไร เพราะยังมีรายการที่ (1) และ (4) ได้มีการจัดตั้งไว้แล้ว และเมื่อระยะเวลาที่หยุดกิจการก็อยู่ในกรอบที่สามารถดำเนินการได้

รายการที่เป็นกุญแจสำคัญ (1) ถึง (5) มีคำอธิบายและรายละเอียดเพิ่มเติม ดังต่อไปนี้

²⁵ ในเทคนิคมาตรฐานของการจัดการความเสี่ยงนั้นจะมีการเรียงลำดับความเสี่ยงภัย มีการระบุเจาะจง คำถาม วิเคราะห์ ประเมิน เป็นต้น ซึ่งไม่ได้ระบุไว้ในคู่มือนี้

²⁶ เช่นภาวะคอขวดจะมีตั้งแต่องค์ประกอบของธุรกิจ เช่นงาน กระบวนการ แผนก การส่งสินค้า เจ้าหน้าที่ ข้อมูลและระบบ เครื่องจักร เครื่องมือ วัตถุดิบ เป็นต้น

2.2.5.1 อธิบายให้เกิดความเข้าใจถึงสายการบังคับบัญชา

การจัดทำระบบขององค์กรที่เกี่ยวข้องเนื่องกับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องและการกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน การกำหนดผังการบังคับบัญชาที่ชัดเจนเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่งยวด และจะเป็นสิ่งที่การันตีได้ว่าจะมีการรับมือกับภัยพิบัติได้อย่างประสบความสำเร็จ ผู้ที่จะเข้ามารับผิดชอบงานนี้จะต้องได้รับการแต่งตั้งจากคณะผู้บริหาร เนื่องจากมาตรการด้านการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องจะต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่าย ไม่ใช่เป็นเรื่องของหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งตามลำพัง ดังนั้นแต่ละแผนกก็ต้องมีการจัดตั้งหน่วยงานย่อยด้านการรับมือภัยพิบัติไว้ที่แผนกของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นด้านแผน ด้านอำนวยการ ด้านปฏิบัติการ เป็นต้น และเรื่องของทรัพยากรก็มีความสำคัญที่จะต้องมีการเตรียมการจัดซื้อไว้ ในธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางนั้น คณะผู้บริหารสูงสุดมักจะริเริ่มการดำเนินการเรื่องการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องด้วยตัวของพวกเขาเอง ไม่ว่าจะเป็นรูปแบบไหนก็ตามก็ต้องทำให้บทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแต่ละฝ่ายมีความชัดเจน

เมื่อทางเนื้อหาของแผนดำเนินธุรกิจเฉพาะออกดู มีบางประเด็นที่ควรจะได้รับพิจารณาอย่างระมัดระวังซึ่งเกี่ยวข้องกับ “แจกแจงทำความเข้าใจถึงสายการบังคับบัญชา” ซึ่งประกอบด้วย

- เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ควรจัดให้มีระบบการบังคับบัญชาที่ชัดเจนของผู้ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ อาทิ หัวหน้าที่ดูแลรับผิดชอบมาตรการตอบโต้ของสำนักงานใหญ่ ฝ่ายเลขานุการ แผนกดำเนินการที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น
- เนื่องจากภัยพิบัติมักก่อให้เกิดกิจกรรมที่พิเศษเหนือธรรมดาขึ้น จึงควรมีการจัดระบบที่สามารถระดมสรรพกำลังและการปฏิบัติระหว่างหน่วยงานภายในไว้²⁷
- ต้องมีมาตรการด้านกำลังคนรองรับกรณีหัวหน้าที่ดูแลมาตรการตอบโต้ของสำนักงานใหญ่ไม่อยู่ หรือไม่สามารถติดต่อได้
- ในแต่ละแผนกก็ต้องมีมาตรการด้านกำลังคนรองรับกรณีที่หัวหน้างานที่รับผิดชอบเรื่องนี้ไม่อยู่หรือติดต่อไม่ได้

2.2.5.2 การกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานใหญ่และที่ตั้งอื่น ๆ

ในยามที่เกิดภัยพิบัติควรจะมีสถานที่ปฏิบัติงานที่หัวหน้าต่าง ๆ พร้อมด้วยเจ้าหน้าที่สามารถมาร่วมกันประชุมปรึกษาหารือแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งหากกรณีที่สำนักงานใหญ่ได้รับความเสียหายใช้การไม่ได้ก็ควรที่จะมีสถานที่สำรองที่เหมาะสมใช้เพื่อการนี้²⁸

ต่อไปนี่คือข้อพิจารณาอย่างระมัดระวังในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักงานใหญ่และที่ตั้งอื่น ๆ

- นอกเหนือจากความเป็นไปได้ที่จะได้พื้นที่ซึ่งธุรกิจในพื้นที่ที่เกิดภัยพิบัติแล้ว บริษัทควรตรวจสอบความเป็นไปได้ของการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องในพื้นที่ที่ไม่ได้ประสบภัยด้วย (นั่นคือการตรวจสอบการย้ายฐานควบคุมไปยังพื้นที่หรือโรงงานนอกพื้นที่ประสบภัย) ถึงแม้ว่า

²⁷ เมื่อจะมีการจัดตั้งหน่วยงานรับมือสภาวะฉุกเฉิน วิธีหนึ่งคือใช้องค์กรที่มีอยู่แล้ว วิธีอื่นคือการแบ่งตามหน้าที่เช่นการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร วิเคราะห์ โลกทัศน์ และขอแนะนำให้ปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

²⁸ จุลรวมพลอาจจะเป็นสำนักงานฝ่ายขาย หรือสำนักงานด้านนอกที่ทำการค้าอย่างเดียวกัน สภาหอการค้า เป็นต้น

การย้ายฐานบัญชาการไปยังพื้นที่ปลอดภัยอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ถูกระบุว่าจะต้องทำตามแต่ว่า มันก็มีความจำเป็นที่จะต้องพิจารณาในเรื่องนี้อย่างระมัดระวังว่าผู้มีส่วนเกี่ยวข้องให้ความเห็นชอบด้วยหรือไม่อย่างไรด้วย

- การใช้เอกสารและการใช้บริการข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์ในพื้นที่ห่างไกล
- ควรพิจารณาเรื่องของความแตกต่างเรื่องเวลา (เนื่องจากข้อมูลข่าวสารอาจจะต้องถูกส่งไปยังต่างประเทศซึ่งเป็นเวลาทำงานในขณะที่ญี่ปุ่นเป็นวันหยุด เป็นต้น)
- การใช้ทรัพยากรของชุมชน เช่นแผนงานโครงการของเทศบาล หรือกิจกรรมด้านการป้องกันภัยพิบัติของเพื่อนบ้าน เป็นต้น

2.2.5.3 กระจายข่าวสารออกข้างนอกและการแลกเปลี่ยนข้อมูล

ภายหลังจากการเกิดเหตุภัยพิบัติ มันเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างหุ้นส่วนทางธุรกิจ ผู้บริโภค พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน และรัฐบาลท้องถิ่น²⁹ ในบริบทนี้ควรจะต้องมีมาตรการป้องกันสถานการณ์ดำมืด (Blackout Situation) ซึ่งเป็นสภาวะที่ทุกคนไม่รู้ว่าจะเกิดอะไรขึ้นบ้างในองค์กร³⁰ เรื่องนี้เป็นข้อย้ำเตือนที่ดีว่าการประสานงานกันก่อนหน้าในยามปกติของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการ

ประเด็นสำคัญในเรื่องนี้ที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

- จัดตั้งระบบการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การกระจายและการประชาสัมพันธ์
- การพัฒนาระบบการสื่อสารระหว่างส่วนที่เกี่ยวข้อง ประชาชนในพื้นที่ ซัพพลายเชน เป็นต้น
- การจัดให้มีเครื่องมือสื่อสารและการรับส่งข้อมูลข่าวสาร

2.2.5.4 สำรองระบบข้อมูลข่าวสาร

ระบบข้อมูลข่าวสารเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ เป็นสิ่งที่จำเป็นยิ่งยวดที่ข้อมูลข่าวสารจะต้องได้รับการสำรองไว้สำหรับใช้ในกรณีฉุกเฉินโดยเก็บไว้อย่างน้อยในที่สองแห่งหรือมากกว่านั้น โดยต้องเป็นที่ที่มีโอกาสรับผลกระทบจากภัยพิบัติน้อย³¹ โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความจำเป็นต้องมีระบบสำรองข้อมูลที่มีประสิทธิภาพเพื่อดูแลกิจการที่เป็นหัวใจสำคัญของบริษัท แต่อย่างไรก็ดีหากว่าบริษัทได้ผ่านพ้นสภาวะวิกฤตแล้วก็ให้ระมัดระวังปัญหาเรื่องความซ้ำซ้อนหรือไม่ตรงกันของข้อมูลเมื่อได้มี

²⁹ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องเป็นประจำนี้เรียกว่า “การสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยง” หรือ risk communication ในอีกทางหนึ่งหากเป็นช่วงหลังจากการเกิดภัยพิบัติเรียกว่า “การสื่อสารในสภาวะฉุกเฉิน”

³⁰ โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริษัทที่ทำการค้าระหว่างประเทศควรตอบสนองอย่างทันที่ เพราะข่าวแผ่นดินไหวอาจจะทำให้เกิดการเลิกการติดต่อธุรกิจ การเลื่อนการทำสัญญา เป็นต้น

³¹ รายละเอียดของการจัดระบบสำรองดูได้จากคู่มือ “Guidebook for developing contingency plan in financial institutions” ภายใต FISC หรือ คู่มือ METI’s Guideline for developing business continuity plan

การย้ายกลับเข้าที่ตั้งตามปกติ เพื่อป้องกันปัญหานี้บริษัทควรต้องมีแผนอย่างละเอียดในการกลับเข้าที่ตั้งปกติ โดยทำไว้ล่วงหน้า³²

ประเด็นสำคัญในเรื่องนี้ที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

- ทำให้กระจ่างในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจที่มีความสำคัญของบริษัทและระบบบริหารจัดการข้อมูลข่าวสาร
- พัฒนาระบบสำรองข้อมูลของกิจการสำคัญ ระบบชั่วคราว และการย้ายกลับที่ตั้งตามปกติ
- ควรมีระบบไฟฟ้าสำรอง อาทิ เครื่องปั่นไฟ อุปกรณ์ สายไฟฟ้า เป็นต้น
- การใช้บริการเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ในพื้นที่ห่างไกล

2.2.5.5 การสนับสนุนผลิตภัณฑ์และบริการ

ในทุกวันนี้บริษัทผู้ผลิตไม่ค่อยที่จะเข้าร่วมในกระบวนการทั้งหมดตั้งแต่ขั้นส่วนต่าง ๆ ไปจนถึงผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปอย่างเบ็ดเสร็จด้วยตนเองแล้ว ถ้ามีภัยพิบัติเกิดขึ้นกับส่วนใดส่วนหนึ่งในกระบวนการผลิต ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของวัตถุดิบ อะไหล่ การขนส่ง โรงงานผลิต หรือการขาย ย่อมส่งผลให้การส่งผลิตภัณฑ์ไปยังตลาดมีปัญหา สิ่งนี้แสดงให้เห็นชัดเจนว่าการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไม่ใช่เป็นสิ่งที่บริษัทหนึ่งบริษัทเดียวจะดำเนินการอย่างเบ็ดเสร็จเด็ดขาด ดังนั้นจึงมีความสำคัญที่จะต้องมีการรวบรวมข้อมูลที่สำคัญของส่วนที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างเป็นระบบและอย่างเป็นประจำต่อเนื่อง และควรมีการกระจายความรู้เรื่องการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องให้กับบริษัทหุ้นทุกแห่งให้มีความเข้าใจในเรื่องนี้

ในส่วนของความต่อเนื่องของการส่งสินค้าหรือบริการนั้น ความต่อเนื่องอาจจะตีความหมายว่าต่อเนื่องจากการที่โรงงานผลิตสามารถฟื้นฟูกลับคืนสู่สภาพได้รวดเร็ว หรือด้วยวิธีอื่นเช่นการผลิตเองหรือใช้การผลิตจากแหล่งอื่น ซึ่งก็จะช่วยแก้ไขปัญหาระงับชะงักได้ นอกจากนี้อาจจะทำให้เกิดความต่อเนื่องจากการที่มีสต็อกของไว้อย่างเพียงพอ สรุปก็คือว่าเมื่อเกิดความเสียหายแก่โรงงานที่เป็นส่วนสำคัญของการผลิตแล้ว ธุรกิจก็ยังดำเนินต่อไปได้โดยมีวิธีการอย่างใดอย่างหนึ่ง

ประเด็นสำคัญในเรื่องนี้ที่ต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

- เพื่อเป็นมาตรการเพิ่มเติมจากมาตรการที่จะทำให้โรงงานฟื้นฟูอย่างรวดเร็วแล้ว ควรพิจารณาทางเลือกอื่น ๆ ของการผลิตที่อยู่นอกพื้นที่ประสบภัย
- มันเป็นเรื่องที่สำคัญที่จะต้องรู้ว่าความเสียหายอะไรบ้างที่ซัพพลายเออร์ หรือวัสดุจะรับ เมื่อเกิดเหตุภัยพิบัติขึ้น คำแนะนำคือให้มองหาทางเลือกไว้ด้วยตรงนี้ และหากเป็นไปได้ก็ควรที่จะทำงานร่วมกับพวกเขาในการพัฒนาแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง³³

³² ยกตัวอย่างเช่น (1) สำรองระบบสิ่งของโดยระวังเรื่องการเข้ากันได้ของระบบ (2) หากเป็นระบบ manual ระวังเรื่อง entries

³³ ในเรื่องของการจัดการความเสี่ยงจะมีการแบ่งมาตรการออกเป็นการหลีกเลี่ยง การลดความเสี่ยง การถ่ายโอนความเสี่ยง เป็นต้น แต่ในคู่มือนี้จะไม่แสดงรายละเอียดเหล่านี้

- ความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดีเป็นที่ที่จำเป็นต้องมี และต้องดำเนินการล่วงหน้ากับผู้ซื้อ และซัพพลายเออร์ในกระบวนการผลิตทั้งหมด (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ตั้งไม่กระจาย)
- ควรมีการเตรียมการเรื่องไออีเอ็ม และจัดทำความร่วมมือระหว่างกันและกันไว้ (โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีที่ตั้งไม่กระจาย)
- ควรที่การทบทวนแนวคิดเรื่องการมีสต็อกที่เหมาะสม (โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณีที่อะไหล่หรือวัสดุจะต้องสั่งจากแหล่งนี้เพียงแหล่งเดียวเท่านั้น)

2.2.6 สิ่งที่ต้องดำเนินการอย่างอื่นในเวลาเดียวกันนอกเหนือจากการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

ภัยพิบัติหนึ่งเมื่อเกิดขึ้นมักจะก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ มากมายตามมา³⁴ ไม่ใช่มีเฉพาะเรื่องการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องเท่านั้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความช่วยเหลือชีวิตคน การป้องกันภัยพิบัติซ้ำเติมอื่น ๆ การช่วยเหลือชุมชน และการเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนด้วย

2.2.6.1 การรักษาชีวิตคนและการสร้างความปลอดภัย

ในการช่วยชีวิตลูกค้า ผู้บริหาร พนักงาน เจ้าหน้าที่ของบริษัทเครือข่าย หรือลูกจ้างชั่วคราวนั้น จะต้องใช้กำลังคนมากที่สุดเท่าที่จะสามารถระดมมาได้ วิธีหนึ่งที่สามารถช่วยรักษาชีวิตได้คือการเสริมสร้างความแข็งแรงของตึกให้ทนทานต่อแผ่นดินไหว (Earthquake retrofits) มาตรการนี้มีความเหมาะสมอย่างมากกับอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่มีผู้มาใช้บริการซื้อสินค้าจำนวนมากในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ^{35 36}

เมื่อเกิดภัยพิบัติกระหน่ำโจมตี จะต้องมีการยืนยันถึงความปลอดภัยของพนักงานและลูกค้าอย่างทันทีทันใด ซึ่งในเรื่องนี้ควรมีการจัดทำขั้นตอนวิธีปฏิบัติในการยืนยันความปลอดภัยเช่นว่านี้ และทำการฝึกทบทวนอย่างจริงจังต่อเนื่อง สิ่งนี้จะสามารถช่วยได้มากในยามเกิดฉุกเฉิน³⁷

2.2.6.2 การบรรเทาความเสียหายที่เกิดกับสำนักงาน อาคาร และเครื่องมือ

ถึงแม้ว่าการตรวจสอบเรื่องสถานที่สำรองจะมีความสำคัญสำหรับความต่อเนื่องของการดำเนินกิจการสำคัญก็ตาม แต่จะเป็นการดีที่สุดถ้าสำนักงานใหญ่ของบริษัท โรงงาน อาคาร ตลอดจนเครื่องมืออยู่ในสภาพที่ปลอดภัยไร้ผลกระทบหลังจากเกิดภัยพิบัติ ซึ่งเมื่ออาคารสำนักงานไม่ได้รับผลกระทบย่อมหมายถึงความปลอดภัยของชีวิตคนด้วย ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้การบูรณะฟื้นฟูเยียวยาสามารถดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว

³⁴ เช่นเรื่องการต่อต้านแผ่นดินไหว จะมีเรื่องมาตรการป้องกันความเสียหายหรือทำให้ความเสียหายมีน้อยที่สุด มาตรการบรรเทาผลกระทบโดยตรงในการป้องกันไฟไหม้และสารเคมีรั่วไหล หรือมาตรการโดยอ้อมเช่นการรับมือกับผลกำไรหดหาย การจ่ายค่าชดเชย เป็นต้น

³⁵ การพิจารณาควรรวมถึงเรื่องของการเชี่ยวชาญสภาพจิตใจด้วย

³⁶ ควรให้ความสนใจกับเรื่องของการเตรียมความพร้อมรับมือสึนามิ แผ่นดินไหว และอัคคีภัย สำหรับความจำเป็นเรื่องฝึกอบรมขอให้ดูหัวข้อเกี่ยวกับการฝึกอบรมในคู่มือเล่มนี้

³⁷ ตัวอย่างเรื่องนี้คือการสร้างเครือข่ายการติดต่อ การใช้ระบบความปลอดภัยของพนักงาน การจัดระบบรวมพล เป็นต้น

อีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญเช่นกันคือความมั่นคงแข็งแรงทนทานต่อแรงสั่นสะเทือนจากแผ่นดินไหวของตึกอาคารในญี่ปุ่น จึงเป็นเรื่องสำคัญที่จะต้องมีความพยายามทำให้โครงสร้างต่าง ๆ มั่นคงแข็งแรง การเตรียมความพร้อมสำหรับรับมือพายุหรือน้ำท่วมก็เป็นสิ่งที่ควรกระทำ เนื่องจากสองสิ่งนี้ก็สามารถสร้างความเสียหายได้เช่นกัน³⁸

ปรับปรุงการเตรียมพร้อมของท่านในการรับมือกับแผ่นดินไหว

ในประเทศญี่ปุ่นการป้องกันแผ่นดินไหวถือเป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่บริษัทหรือสถานประกอบการจะต้องดำเนินการเพื่อช่วยปกป้องชีวิตของมนุษย์ เพื่อป้องกันการเกิดอัคคีภัยติดตามมา และเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อเนื่องไปได้ และเพื่อให้การฟื้นฟูเยียวยาสามารถทำได้เร็วที่สุดในกรณีที่อาคารสำนักงานหรือสถานประกอบการสร้างขึ้นในสมัยก่อนที่มาตรฐานใหม่ในการรองรับแผ่นดินไหวประกาศบังคับใช้ ก็มีข้อแนะนำให้ท่านจัดทำแผนปฏิบัติการในระยะปานกลาง ทำการตรวจสอบสภาพและทำการเสริมความแข็งแรง ในกระบวนการนี้ท่านอาจจะกำหนดความสำคัญเร่งด่วนของการเสริมความแข็งแรงของอาคารโดยมองถึงแง่มุมด้านความคุ้มค่าและดูจากผลของการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบตามที่ได้อธิบายไว้ในคู่มือเล่มนี้

การบูรณะฟื้นฟูจะล่าช้าลงไปถ้าอุปกรณ์จำเป็นเช่นระบบแอร์คอนดิชันได้รับความเสียหาย แม้ว่าตึกจะปลอดภัยก็ตาม ควรจะต้องมีการป้องกันการตกลงของวัตถุต่าง ๆ³⁹

ในการเสริมสร้างความแข็งแรงให้ตึกอาคารเก่าเพื่อให้ต่อกรกับแรงเขย่าจากแผ่นดินไหวนั้นอาจจะทำได้ยากสำหรับหลายบริษัทเพราะมีค่าใช้จ่ายที่สูงพอสมควร แต่ถึงแม้จะยากปานใดก็ตามท่านก็ไม่ควรเพิกเฉยหรือละเลยการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องและไม่ควรตอบสนองอย่างล่าช้า เรื่องนี้ต้องพูดย้ำให้ชัดเจนว่าการจัดทำแผนธุรกิจต่อเนื่องและการลงทุนโดยใช้เงินเป็นคนละเรื่องกัน

นอกจากแผ่นดินไหวแล้ว ญี่ปุ่นยังเสี่ยงต่อภัยพิบัติอื่น เช่น ใต้ฝุ่นที่นำห่าฝนจำนวนมากเข้ามาด้วย พายุฝน (น้ำล้นตลิ่ง เป็นต้น) พายุกระโชกแรง และสึนามิ ถ้าหากท่านสามารถได้ข้อมูลจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ก็ขอแนะนำให้ใช้ข้อมูลนี้เป็นแหล่งอ้างอิงในการจัดทำมาตรการที่จะรับมือภัยพิบัติตามที่ได้คาดการณ์ไว้ ถ้าสำนักงานหรือสถานประกอบการของท่านตั้งอยู่ในพื้นที่เสี่ยงอุทกภัย มันอาจจะจำเป็นที่จะต้องป้องกันอุปกรณ์การผลิต อุปกรณ์สำนักงาน อุปกรณ์เชื่อมต่อต่าง ๆ จากความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ซึ่งทำได้โดยการยกอุปกรณ์เหล่านี้ให้อยู่ในระดับพื้นน้ำหรือขึ้นไปชั้นที่สูงขึ้นไป

³⁸ ในยุคสังคมข้อมูลข่าวสารในปัจจุบันนี้ การสูญหายของข้อมูลถือเป็นเรื่องใหญ่ที่มีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อบริษัท จึงต้องมีมาตรการดูแลรักษาเครื่องเซิร์ฟเวอร์ ดิสก์ และเครื่องมือสำคัญอื่น ๆ ด้วยเช่นกัน

³⁹ มาตรการป้องกันของหล่นควรมีพร้อม ๆ กับมาตรการป้องกันการโจรกรรมด้วย

2.2.6.3 การป้องกันภัยพิบัติที่อาจจะเกิดตามมา (Secondary Disaster)

ควรจะมีการกำหนดมาตรการต่าง ๆ เพื่อป้องกันการการเกิดไฟไหม้ เพื่อตรวจสอบการกระจายของไฟ และป้องกันการประทุหรือรั่วไหลของสารเคมี อันจะเป็นการสร้างปัญหาให้กับชุมชนหมู่บ้าน ภายหลังที่เกิดภัยพิบัติขึ้นควรจะมีการสำรวจตรวจสอบในทันที การตรวจสอบควรทำอย่างเป็นระบบ เพื่อแสดงให้เห็นว่าปัญหาต่าง ๆ ที่ได้กล่าวมาแล้วยังคงมีอยู่หรือไม่ และเพื่อตรวจสอบว่ามีตึก อาคาร หรือสิ่งปลูกสร้างใดที่อาจจะถล่มและกินพื้นที่ไปยังนอกอาณาเขตของบริษัท และถ้าหากตรวจสอบพบว่าชุมชนใกล้เคียงมีความเสี่ยงจะต้องดำเนินการดังนี้คือ 1) แจ้งเตือนชาวชุมชนทุกคน หรือขอให้พวกเขาอพยพออกไป 2) แจ้งเจ้าหน้าที่ที่มีอำนาจหน้าที่ 3) ร่วมกับชุมชนในการตอบโต้สถานการณ์ ซึ่งทุกเรื่องที่ได้กล่าวมาควรได้รับการบรรจุไว้ในแผน

2.2.6.4 การประสานงานกับชุมชนท้องถิ่นและการให้การสนับสนุน

หากคุณสมบัติการเกิดภัยพิบัติจากในอดีตที่ผ่านมาหลายครั้งภัยพิบัติได้ส่งผลกระทบต่อรัฐบาลท้องถิ่น ชาวชุมชน และสถานประกอบการไปพร้อม ๆ กัน ดังนั้นทุกส่วนจำเป็นที่จะต้องมีการประสานงานและมีความร่วมมือกันอย่างใกล้ชิดเพื่อให้การบูรณะฟื้นฟูเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

ถ้าบริษัทมุ่งที่จะทำเรื่องของการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องเพียงอย่างเดียว สิ่งที่บริษัทควรให้มีลำดับความสำคัญสูงสุดคือการได้มาซึ่งทรัพยากรภายนอกที่จะใช้การการฟื้นฟูเยียวยาและการพัฒนาแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง ถ้าบริษัทคิดได้เพียงเท่านี้โดยคำนึงเพียงแค่ประโยชน์ของบริษัทตนเองเพียงเท่านี้ ผลร้ายที่จะติดตามมาคือเกิดการจรรยาบรรณผิดในทุกที่ เกิดความตื่นตระหนกในการสะสมเสบียงอาหาร และปัญหาอื่น ๆ ที่จะเป็นอุปสรรคต่อการฟื้นฟูเยียวยาชุมชนท้องถิ่น ขอแนะนำอย่างแรงกล้าให้หลีกเลี่ยงการกระทำที่ส่งจะผลร้ายดังเช่นว่านี้ในทุกวิถีทาง ซึ่งคณะผู้จัดทำคู่มือเล่มนี้ได้รับการร้องขอจากรัฐบาลให้ขอให้ทุกบริษัทมีความเข้าใจและให้ความร่วมมือด้วย

สำหรับบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากการมีสิ่งอุปกรณ์ หรือเครื่องมือเสียหายนั้น ในช่วงของการฟื้นฟูก็จะต้องมีกิจกรรมการขนถ่ายเครื่องมืออุปกรณ์ กิจกรรมการก่อสร้าง การสร้างแรงสนับสนุน หรือกิจกรรมอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดเสียงดังน่ารำคาญต่อชุมชนชาวบ้าน ดังนั้นการสร้าง ความเข้าใจกับชุมชนชาวบ้านเป็นสิ่งที่จะต้องกระทำเป็นอย่างยิ่ง

ยกตัวอย่างเช่น บริษัท (ยกเว้นกิจการที่จำเป็นและสำคัญจริง ๆ) ไม่ควรเรียกให้พนักงานมาทำงานตัวที่บริษัทในช่วงเกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ควรเรียกเฉพาะผู้ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการในสถานะฉุกเฉินเท่านั้น ส่วนพนักงานที่ไม่ได้มีส่วนเกี่ยวข้องก็ให้อยู่ที่บ้าน ซึ่งพวกเขาเหล่านั้นก็จะปลอดภัยจากความเสี่ยงภัยอันตราย (เช่น ช่วง 3 วันแรก ของการเกิดแผ่นดินไหว) และอาจจะมีโอกาสที่จะช่วยเหลือผู้อื่นให้รอดชีวิตได้ หรือป้องกันหรือดับไฟ ช่วยผู้ที่อ่อนแอ ซึ่งก็คือการช่วยเหลือสังคมนั่นเอง⁴⁰ และถ้าที่ตั้งของบริษัทอยู่ในเมือง บริษัทเองในกรณีนี้ก็ถือว่าได้ช่วยเหลือคลายปัญหาการจราจรในภาพรวมได้

ภายหลังจากการเกิดภัยพิบัติขึ้น บริษัทควรร่วมมือกับประชาชน ภาครัฐ ภาคเอกชนที่เป็นหุ้นส่วน และภาคอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพราะเนื่องจากว่าในส่วนของชุมชนนั้นหากสามารถฟื้นฟูกลับคืนสู่

⁴⁰ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่นครหลวงจะมีประเด็นปัญหาต่าง ๆ พ่วงตามมาเช่นน้ำ อาหารการกิน ของเสีย ขยะ เป็นต้น ซึ่งถ้าเรียกพนักงานเข้ามาบริษัทก็จะต้องดูแลเรื่องนี้อย่างดี ไม่ควรโยนภาระให้กับชุมชน

สภาพเดิมได้เร็วมากเท่าใดก็จะเป็นผลดีต่อตัวของบริษัทเองด้วย ซึ่งถ้าบริษัทมีความเต็มใจ ใช้วิธีการของตนเองในการฟื้นฟูบูรณะชุมชนหรือช่วยบริการในการบรรเทาทุกข์ผู้ประสบภัยก็จะถือเป็นสิ่งที่ดีมากในมุมมองของสังคม ซึ่งเรื่องนี้สามารถกระทำได้โดยประสานกับหน่วยงานกลางด้านสังคม การเตรียมการว่าจะต้องทำอะไรบ้างในช่วงของสถานการณ์ฉุกเฉิน⁴¹ ซึ่งอันที่จริงแล้วบริษัทควรจะทำงานร่วมกับเครือข่ายเหล่านี้ในลักษณะเป็นกิจวัตร ประจำสม่ำเสมอ⁴²

บริษัทสามารถเกื้อกูลชุมชนท้องถิ่นได้ในหลาย ๆ ทาง เช่น (1) การบริจาคเงินช่วยเหลือ (2) เปิดให้ใช้อาคารสถานที่เป็นจุดรองรับการอพยพ⁴³ (3) การแจกจ่ายสิ่งของช่วยเหลือผู้ประสบภัย โดยใช้สิ่งของในสต็อกของบริษัท (ซึ่งเรื่องนี้เป็นสิ่งที่ได้ปฏิบัติมาอยู่เป็นประจำอยู่แล้ว) (4) การส่งเจ้าหน้าที่วิศวกรและเจ้าหน้าที่เทคนิคออกปฏิบัติการ (5) ส่งเสริมให้พนักงานบริษัทเข้าร่วมกิจกรรมอาสาสมัครต่าง ๆ เหล่านี้คือตัวอย่างกิจกรรมที่บริษัทสามารถทำได้เพื่อสนับสนุนการปฏิบัติการช่วยเหลือบรรเทาทุกข์และฟื้นฟูชุมชนที่ประสบภัย ซึ่งทำยที่สุดแล้วไม่ว่าจะช่วยเหลือชุมชนด้วยวิธีใด บริษัทก็จะได้มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของชุมชน

นอกจากนี้การปล่อยให้มีการขยายตัวของระบบอาสาสมัครในหมู่ของบริษัทต่าง ๆ ก็จะทำให้เกิดการส่งเสริมกิจกรรมจิตอาสาของพนักงานแต่ละคนอีกด้วย

2.2.6.5 การร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

การช่วยเหลือตนเองเพื่อกลับคืนสู่สภาพเดิมจะมีข้อจำกัดหากภัยพิบัติที่เกิดขึ้นมีขนาดใหญ่และกินพื้นที่กว้างขวางมาก ในมุมมองของการดำเนินธุรกิจต่อเนืองนั้น ควรจะได้มีการจัดตั้งกลไกการช่วยเหลือซึ่งกันและกันขึ้นในเขตนิคมอุตสาหกรรม ในสมาคมบริษัท ร่วมกับกลุ่มผู้ซื้อในซัพพลายเชน และกับภาคอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมลักษณะเดียวกัน⁴⁴

2.2.6.6 ข้อพิจารณาอื่น ๆ

ถ้าหากภัยพิบัติเกิดขึ้นในช่วงเวลาทำงาน พนักงานควรได้รับแจกสิ่งของจำเป็น น้ำ อาหาร คอมพิวเตอร์ 100 หรือสิ่งจำเป็นอื่น ๆ ก่อนที่จะเดินทางกลับบ้าน ดังนั้นจึงควรมีการทำคลังสำรองสิ่งของในปริมาณที่เหมาะสมเพื่อใช้สำหรับเจ้าหน้าที่ของบริษัทที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่จนกว่าจะเข้าสู่สภาวะปกติ นอกจากนี้ควรเตรียมสิ่งของจำเป็นแก่เหล็กหรือเครื่องมือช่วยเหลือชีวิตอื่น ๆ ไว้ใกล้มือเพื่อช่วยผู้ที่ติดอยู่กับซากตึก⁴⁵

41 ความตกลงค่าใช้จ่าย-การเบิกคืน นั้น บางครั้งก็รวมเป็นเรื่องของกิจกรรมการให้ความช่วยเหลือในยามเกิดภัยพิบัติ ซึ่งควรครอบคลุมถึงเรื่องอาหาร เครื่องดื่ม การทำความสะอาด การซ่อมเครื่องมือ การย้ายสิ่งของ บริการด้านการแปล

42 บริษัทต้องรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับ NPOs และชุมชนอย่างเป็นประจำ เช่นการเสนอให้มีการใช้สถานที่ของบริษัทเป็นที่พบปะ ประชุม ทำกิจกรรม เป็นต้น

43 ถ้าบริษัทเป็นเจ้าของโรงพยาบาล โรงแรม อาคารผู้โดยสารที่จะสามารถเปลี่ยนเป็นสถานพยาบาลชั่วคราว ต้องเตรียมเครื่องปั่นไฟ สำรอง น้ำดื่ม เชื้อเพลิง เต่อกรณ์ที่ระบบสาธารณูปโภคพื้นฐานของรัฐใช้การไม่ได้

44 มีการดำเนินการได้หลายอย่างเช่น การส่งสิ่งของโดยใช้ไออีเอ็ม การใช้สำนักงาน และการส่งเจ้าหน้าที่เป็นหน่วยกู้ภัย เป็นต้น

45 เนื่องจากในยามที่เกิดเหตุภัยพิบัติ เจ้าหน้าที่ที่ปกติของหน่วยงานเช่นจากภาครัฐมักจะเดินทางมาถึงที่เกิดเหตุช้า จึงต้องเตรียมอุปกรณ์ จำพวกนี้ไว้ อาจจะมีเพิ่มในส่วนของเสื้อ พลุ ค้อน เครื่องตัดลวด แม่แรง เชือก บรรได หน้ากากกันฝุ่น เป็นต้น

การบรรเทาความเสียหายที่เกิดกับบ้านของพนักงานเองก็มีความสำคัญโดยตัวของมันเอง คือเมื่อพนักงานไม่มีความกังวลกับเรื่องบ้านของตนก็จะสามารถให้เวลากับงานของบริษัทอย่างเต็มที่ ซึ่งเรื่องนี้บริษัทก็ต้องพิจารณาอย่างจริงจังด้วย⁴⁶

2.3 การฝึกปฏิบัติและการควบคุม

2.3.1 การปฏิบัติการตอบโต้สถานการณ์ที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

หลังจากได้จัดทำแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องแล้ว ควรได้มีการจัดสรรงบประมาณให้กับโครงการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเตรียมความพร้อมรับมือสถานการณ์ภัยพิบัติ ซึ่งควรอยู่ในโครงการประจำปี ควรอยู่ในแผนระยะปานกลางหรือระยะยาว และที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง ประเด็นสำคัญประการหนึ่งสำหรับงานด้านการเตรียมความพร้อมคือการมุ่งจุดสนใจไปในเรื่องของการเลือกเอาส่วนสำคัญ (Extraction of Key Elements) ดังที่ได้กล่าวไว้ในข้อ 2.2.4⁴⁷

แผนจะไม่มี ความหมายและกลายเป็นเพียงแค่กระดาษถ้าไม่ได้นำมาปฏิบัติ ประเด็นก็คือว่าแผนที่มีอยู่นั้นจะต้องได้ถูกนำมาปฏิบัติและเป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้แต่แรก และทำอย่างไรให้แผนใหม่ถูกนำมาใช้เช่นเดียวกัน⁴⁸

⁴⁶ สิ่งสำคัญด้วยเช่นกันคือการที่พนักงานควรมีความรู้เกี่ยวกับการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับโครงสร้างบ้าน การป้องกันการล้มของเฟอร์นิเจอร์ การสำรองสิ่งของจำเป็น และการประกกันภัย ควรฝึกใช้ระบบบริการข้อความฉุกเฉิน (หมายเลข 171) เพื่อช่วยในการตรวจสอบสภาพความปลอดภัยของพนักงานด้วย

⁴⁷ มาตรการตอบโต้ขั้นพื้นฐาน อาจประกอบด้วย

- จัดทำผังการบังคับบัญชา ที่แสดงบทบาทชัดเจน
- จัดทำกระบวนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง
- จัดทำแหล่งทรัพยากรและทรัพยากรสำรองที่จำเป็น
- กำหนดสถานที่สำรอง เตรียมการเรื่องเอกสารคู่มือ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ สายโทรศัพท์ โตะทำงาน เอกสาร เครื่องมือสำนักงาน
- เตรียมวิธีสำรองข้อมูล เลือกข้อมูลที่จะสำรอง จัดระบบการนำกลับมาสู่ระบบปกติ
- สำรองข้อมูลเอกสารที่สำคัญซึ่งขาดต่อความอยู่รอดของบริษัท
- พิจารณากระจายแหล่งผลิต
- พิจารณาแหล่งเก็บคลังสินค้า
- พิจารณาเรื่องการมีหุ้นส่วนสองหุ้นส่วนหรือมากกว่านี้
- พิจารณาจัดทำข้อตกลง ไอเอ็มกับบริษัทที่คล้ายกัน
- จัดทำเครือข่ายการติดต่อฉุกเฉิน เตรียมเครื่องมือหรือวิธีการติดต่อในยามฉุกเฉินหนึ่งหรือสองวิธี
- แจกจ่ายคู่มือให้กับพนักงานเพื่อเก็บไว้ที่บ้านด้วย
- จัดทำรายละเอียดการติดต่อของลูกค้า หุ้นส่วนธุรกิจ ส่วนราชการ หนังสือพิมพ์ บริษัทโฆษณา
- การทำสัญญาด้านการฟื้นฟูกับผู้ให้บริการด้านดังกล่าว
- การจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติสำหรับการดำเนินการด้วยระบบมือเปล่า (manual)

* ข้อมูลสำคัญยิ่งขาดคือข้อมูลที่จำเป็น ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อมในยามเกิดภัยพิบัติ จำเป็นโดยตรงคือพวกแบบแปลน เลข์เฮ้าส์ เอกสารการควบคุมคุณภาพ จำเป็นโดยอ้อมคือเอกสารควบคุมภายใน เอกสารการเงิน เป็นต้น

⁴⁸ ถ้าบริษัทมีความคุ้นเคยกับระบบการจัดการอยู่แล้ว บริษัทที่เพียงแค่นำมาดำเนินการตามรายการมาตรฐานเช่นการจัดทำรายการ การควบคุม การปฏิบัติ การควบคุมเอกสาร

2.3.2 การจัดเก็บเอกสาร (Documentation)⁴⁹

2.3.2.1 การจัดทำแผนและคู่มือ

แต่ละแผนควรมีการจัดทำชุดเอกสารที่สมบูรณ์เกี่ยวกับแผนและคู่มือขั้นตอนการดำเนินการ โดยแยกเป็นแต่ละบทบาท ในเอกสารควรบรรจุข้อมูลเรื่องนโยบายสำหรับมาตรการการดำเนินธุรกิจ ต่อเนื่อง ข้อมูลการคาดคะเนความเสียหาย แผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง การเตรียมความพร้อมล่วงหน้า กิจกรรมของธุรกิจในช่วงเวลาที่เกิดภัยพิบัติ การควบคุมองค์กร ผังสายการบังคับบัญชาขององค์กรในสถานะฉุกเฉิน และข้อมูลแผนการปรับปรุงที่กำลังดำเนินอยู่⁵⁰

ในแผนนี้ควรมีส่วนที่แสดงหรืออธิบายวิธีการสำหรับการเดินหน้ากิจการสำคัญของบริษัทภายใต้กรอบเวลาที่กำหนด

คู่มือควรจะถูกใช้เพื่อให้พนักงานได้รับทราบและทำความเข้าใจกับนโยบายและมาตรการตอบโต้สถานการณ์ และเพื่อส่งต่อความรู้ในเรื่องดังกล่าวไปให้กับผู้ที่เข้ามารับตำแหน่งใหม่ และควรมีการใช้ในช่วงการเรียนรู้อุปกรณ์ประจำวัน

2.3.2.2 การจัดทำเช็คลิสต์

เมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้นพนักงานมักจะไม่ค่อยมีเวลาที่จะเปิดดูแนวปฏิบัติที่กำหนดไว้ในเอกสารคู่มือ ดังนั้นเจ้าหน้าที่ผู้ที่มีหน้าที่รับผิดชอบที่จะต้องรับมือกับเหตุการณ์จะต้องมีเช็คลิสต์อยู่ใกล้ตัวตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เขาตรวจสอบนโยบายและทิศทาง สิ่งที่จะต้องดำเนินการในขั้นต่ำที่สุด การควบคุมสถานการณ์ ขั้นตอนวิธีปฏิบัติสำหรับการเดินหน้ากิจการสำคัญของบริษัทอย่างต่อเนื่อง

2.3.3 การเงินการคลัง

บริษัทที่ประสบภัยพิบัติแล้วแต่มีความต้องการเม็ดเงินเพื่อซ่อมแซมหรือปรับปรุง ตึกอาคาร ที่ได้รับความเสียหาย และเพื่อรักษาเครดิตทางการเงิน การพิจารณาในเรื่องของการเงินนั้นอาจจะเกี่ยวข้องกับการประกันภัยและการสำรองเงินกู้สำหรับใช้ในกรณีเกิดภัยพิบัติ นอกจากนี้ยังขอแนะนำ ให้พิจารณาเงินกู้ยืมจากเทศบาลด้วย

2.3.4 การยืนยันหรือรับรองว่าแผนสามารถใช้งานได้ในทางปฏิบัติ

มันเป็นสิ่งที่จะต้องมีการรับรองว่ากิจการสำคัญของบริษัทจะสามารถได้รับการฟื้นฟูได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ยกตัวอย่างเช่น การตรวจสอบให้ชัดเจนว่าจะสามารถจัดซื้อจัดหาวัสดุอุปกรณ์ได้ตามกำหนดเวลาหรือไม่ และถ้าหากเกิดกรณีที่จะต้องดำเนินการด้วยมือแทนที่ด้วยระบบไฟฟ้าในยามที่มีการปิดระบบนั้น ก็จะต้องมีการฝึกซ้อมว่าสามารถจะทำได้ตามที่กำหนดไว้หรือไม่

⁴⁹ รวมถึงแผนและคู่มือ ตลอดจนเอกสารอื่น ๆ เช่น คำขอสำหรับการตัดสินใจสั่งการ รายงานการประชุม ประวัติการฝึกอบรม บันทึกการตอบโต้ภัยพิบัติ

⁵⁰ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว คู่มือที่จัดทำขึ้นเหล่านี้มักจะมีผังไฮราอิ ที่ประกอบด้วยนโยบาย ระเบียบ มาตรฐาน กระบวนการปฏิบัติ เป็นต้น

2.3.5 ความสำคัญของการตัดสินใจในกรณีเกิดภัยพิบัติ

ในบางครั้งภัยพิบัติอาจจะมี ความรุนแรงเกินกว่าที่คาดการณ์ไว้ และทำให้มาตรการเตรียมความพร้อมของบริษัทที่ได้เตรียมการไว้ไม่เพียงพอต่อการรับมือ⁵¹ ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ฝ่ายบริหาร (หัวหน้าฝ่ายมาตรการตอบโต้สถานการณ์ของสำนักงานใหญ่) และรวมถึงหน่วยสนับสนุนทั้งหลายทั้งปวงจะต้องไม่ติดยึดกับแผนที่มีอยู่เท่านั้น แต่ให้ใช้แผนที่มีอยู่เป็นพื้นฐานสำหรับการประชุมปรึกษาหารือ และการตัดสินใจใด ๆ จะขึ้นกับสถานการณ์ปัจจุบัน ณ เวลานั้น ๆ⁵²

2.4 การให้ความรู้และการฝึกอบรม

เป็นสิ่งสำคัญที่ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงานแต่ละฝ่ายจะต้องมองเห็นความสำคัญของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องโดยทำเรื่องนี้ให้เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องตรงกัน หรือสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ถาวร ซึ่งสิ่งนี้ได้ช่วยให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการให้ความรู้ การศึกษา และการฝึกอบรมอย่างเป็นประจำและต่อเนื่อง⁵³

ในยามที่เกิดภัยพิบัตินั้น คงจะเป็นเรื่องดีเพื่อแผนกจะบอกหัวหน้างานหรือคนที่เกี่ยวข้องจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้ เนื่องจากได้จัดทำคู่มือ หรือทำเอกสารไว้แล้ว ดังนั้นจึงมี

51 ยกตัวอย่างเช่นกรณีแผ่นดินไหว “Niigata-Chubu Earthquake” ที่มีการเกิดอาฟเตอร์ช็อคใหญ่หลายครั้งตามมา ซึ่งเหนือความคาดหมาย

52 ขั้นตอนการปฏิบัติดังต่อไปนี้เป็นการปฏิบัติตามเวลาก่อนหลัง และเป็นสิ่งที่ปฏิบัติกันโดยทั่วไป

- ตรวจสอบความเสียหายโดย ไม่ชักช้า
- จะเลือดยี่สิบสุดท้ายหากไม่สามารถรู้ข้อมูลข่าวสาร
- หาข้อมูลเกี่ยวกับความเสียหายที่เกิดกับซัพพลายเชน
- ระดมเจ้าหน้าที่โดยเร็วที่สุด และแต่งตั้งคณะทำงานทันที
- ส่งเจ้าหน้าที่สำรวจล่วงหน้า
- รายงานขั้นต้นผลกระทบต่อกิจการของบริษัท
- จัดทำแผนนโยบายในการตอบโต้สถานการณ์ฉุกเฉิน
- จัดลำดับความสำคัญของมาตรการตอบโต้สถานการณ์
- การให้ข้อเสนอแนะในการปฏิบัติในช่วงแรก และควบคุมความก้าวหน้า
- การสร้างทีมหรือองค์กรฉุกเฉิน และแต่งตั้งผู้นำทีม
- การตัดสินใจว่าจะย้ายกิจการไปยังที่อื่นหรือไม่
- การตรวจสอบวัสดุสำหรับบูรณะฟื้นฟู
- การหาข้อมูลเกี่ยวกับเงื่อนไขของกิจการที่มีการกู้คืน
- เช็คว่าวัสดุใดที่จำเป็นต้องใช้เพิ่มเติม
- ตัดสินใจว่ากิจการจะสามารถดำเนินการได้เป็นปกติหรือไม่
- ตรวจสอบมาตรการเชิงป้องกัน
- จัดหางบประมาณพิเศษเพิ่มเติม
- การแจ้งข้อมูลต่อสาธารณะ
- การสรุปบทวนกิจกรรมในอดีต

53 การโยกย้ายพนักงานเป็นเรื่องปกติของทุกบริษัท ซึ่งในช่วงหลายปีที่ผ่านมาจะเห็นว่ามีการแตกตัวของบริษัท การรวมตัวของบริษัท เป็นต้น แต่ภายใต้ภาวะเช่นนี้สิ่งที่ควรทำคือการรักษาไว้ซึ่งความรู้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญ การฝึกอบรมจะสามารถตอบโต้ภัยพิบัตินี้ได้

ความจำเป็นที่จะต้องดำเนินการฝึกซ้อมการปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง และในการฝึกซ้อมการปฏิบัตินั้นควรมีกิจกรรมย่อยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ให้ครบถ้วน เริ่มตั้งแต่การให้ความรู้ การฝึกซ้อมแผนแบบบนโต๊ะ (desktop exercise) การฝึกอบรมเรื่องการตัดสินใจสำหรับผู้ที่เป็นคีย์แมนสำคัญ การฝึกซ้อมการอพยพ การหนีไฟ การฝึกซ้อมสำรองข้อมูล หรือการฝึกซ้อมการจัดตั้งศูนย์อำนวยการฯ เป็นต้น

เนื่องจากการเกิดภัยพิบัติไม่เอื้อต่อการอ่านหรือดูเอกสารคู่มือใด ๆ ในจุดที่เกิดเหตุเลย ดังนั้นพนักงานหรือบุคคลใดที่มีความชำนาญหรือคุ้นเคยกับคู่มือเหล่านี้ควรจะได้รับการอบรมให้เป็น Contingent

2.5 การตรวจสอบและการแก้ไข

บริษัทควรประเมินเงื่อนไขของการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่องโดยจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของการตรวจสอบภายในของบริษัท (หรือตรวจสอบบ่อยครั้งกว่านี้ก็ยิ่งดี) การตรวจสอบควรจะทำดำเนินการเพื่อให้เห็นว่าสิ่งที่ได้ที่ยังไม่ได้มีการดำเนินการ หรือสิ่งใดที่จะต้องเพิ่มประสิทธิภาพ ผลการประเมินเหล่านี้ ตลอดจนรายละเอียดในการปรับปรุงแก้ไขควรรายงานให้ผู้บริหารทราบ

2.6 การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร

เมื่อได้รับรายงานผลการตรวจสอบแล้ว ฝ่ายบริหารควรจะทำปฏิบัติดังนี้คือ เรียงลำดับรายการที่จะต้องมีการปรับปรุง ทบทวนกิจกรรมการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องในภาพรวม การกำหนดทิศทาง การดำเนินกิจกรรมสำหรับปีต่อ ๆ ไป ในการทำเช่นนี้ ฝ่ายบริหารควรจะต้องสร้างสมดุลระหว่างการแก้ไขสถานการณ์ในปัจจุบันและในขณะเดียวกันก็ต้องตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมด้านการประกอบธุรกิจ การทบทวนในลักษณะเช่นนี้ของฝ่ายบริหารอย่างเป็นประจำและสม่ำเสมอจะเป็นการสร้างเสริมความเข้มแข็งและเตรียมพร้อมรับมือภัยพิบัติได้ดีที่สุด⁵⁴

นอกเหนือจากการทบทวนแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องโดยฝ่ายบริหารแล้ว การทบทวนแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องในภาพรวมทั้งระบบก็จะต้องทำด้วยถ้าหากมีความเปลี่ยนแปลงของกิจการต่าง ๆ เช่นปรับโครงสร้างใหม่ การขยายโรงงาน การมีผลิตภัณฑ์ใหม่ การย้ายที่ตั้งโรงงาน เป็นต้น ซึ่งในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจของในญี่ปุ่นมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

54 สารสำคัญดังต่อไปนี้เกี่ยวข้องกับหัวข้อที่ 2.5 และ 2.6: ถ้าระบบการจัดการเรื่องคุณภาพ หรือ ISO9000 ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO14001 ระบบการจัดการความเสี่ยง JISQ2001 หรือระบบการจัดการด้านความปลอดภัยข้อมูลข่าวสาร ISO17799 ได้ถูกนำมาใช้อยู่แล้ว สิ่งที่จะต้องมีการดำเนินการก็คือทำให้เป็นส่วนหนึ่งของระบบเหล่านั้นนั่นเอง (กล่าวคือ “การติดตาม”, “การประเมินผล”, “การปรับปรุงแก้ไข” และ “การควบคุม”)

ส่วนที่ 3 คำแนะนำสำหรับฝ่ายบริหารและองค์กรภาคธุรกิจ

โดยการอ้างอิงกรอบแนวทางเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องที่เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายในยุโรปและอเมริกาเหนือ กลุ่มมือเล่มนี้ได้กล่าวถึงสิ่งที่ควรทำและไม่ควรทำในการนำมาตราการด้านดังกล่าว มาปฏิบัติ และในบรรดาสິงต่าง ๆ นั้นฝ่ายบริหารได้ถูกคาดหวังต่อการตัดสินใจที่ถูกต้อง ไม่ผิดพลาดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย

สำหรับคู่มือนี้กล่าวโดยสรุปแล้ว คณะสืบสวนพิเศษแห่งสภาการจัการภัยพิบัติกลางของรัฐบาลญี่ปุ่น ได้มีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้สำหรับองค์กรภาคธุรกิจ และฝ่ายบริหารของบริษัทได้พิจารณาในการจัดทำมาตรการรับมือกับภัยพิบัติ

(1) เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องให้มีจำนวนบริษัทมากขึ้นเรื่อย ๆ ได้รับรู้ว่าการที่บริษัทจะมีลูกค้าจำนวนมากและมีมูลค่าที่สูงขึ้นนั้น สิ่งนี้จะเกิดขึ้นได้จาก ชื่อเสียงในการดำเนินการเรื่องแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องเพื่อพร้อมรับมือภัยพิบัติ ในหมู่ผู้ถือหุ้น หุนส่วนทางธุรกิจ ผู้บริโภค เจ้าหน้าที่ พนักงาน งานที่รออยู่ข้างหน้าคือการขยายการเตรียมความพร้อมตรงนี้ไปอีก

(2) เมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้นคราใด สิ่งที่จะต้องจำเป็นสำหรับธุรกิจที่ได้รับผลกระทบคือการตัดสินใจที่จะกระชักรายการประกอบกิจการให้แคบเข้าและระดมคนที่มีอยู่จำกัดไปอยู่ในส่วนนี้เท่านั้น

(3) มันเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องทำให้บริษัทจำนวนมากขึ้นทราบว่าการสำรวจตรวจสอบมาตรการเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจอย่างยิ่งในการบริหารธุรกิจเพราะจะทำให้บริษัทได้เรียนรู้ว่าในกิจการที่สำคัญ กระบวนการ หรือวัสดุอันสิ่งใดเป็นสิ่งสำคัญเร่งด่วน และดำเนินมาตรการที่มีประสิทธิภาพให้สอดคล้องกับระดับความเสี่ยงและระดับความสำคัญ และในท้ายที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีประสิทธิภาพ คุ่มค่ากับการลงทุน

(4) ความเสี่ยงต่อแผ่นดินไหวของบริษัทญี่ปุ่นเป็นความกังวลอย่างฝังรากลึกต่อนักลงทุนต่างประเทศด้วยเช่นกัน เพื่อกำจัดความกังวลนี้ขอแนะนำให้เปิดเผยรายละเอียดของความเสี่ยงต่อแผ่นดินไหวไปพร้อม ๆ กับมาตรการตอบโต้โดยวิธีการบางอย่าง (อาทิรายงานด้านการเงิน รายงานยอดการขาย และรายงานด้านสิ่งแวดล้อม) การทำเช่นนี้อาจจะสะท้อนถึงเครดิตของบริษัทไปด้วยในตัว

(5) มันมีความจำเป็นที่จะต้องทำให้บริษัทจำนวนมากยิ่งด้รู้ว่าการเตรียมความพร้อมรับมือภัยพิบัติ และการตอบโต้ภัยพิบัติที่เกิดถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบของฝ่ายบริหาร ซึ่งแนวคิดแบบนี้ควรต้องให้มีการรับรู้กันทั่วทั้งบริษัทว่าเป็นส่วนหนึ่งของความรับผิดชอบต่อสังคม ถ้ามองในแง่ทางด้านเศรษฐกิจแล้วการบรรเทาความเสียหายจากภัยพิบัติและการนำเอาการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่องมาปฏิบัตินั้นถือเป็นการหยิบยื่นโอกาสให้กับบริษัทในการลดความสูญเสียในด้านเศรษฐกิจ และยังได้กำไรเสียอีกจากดีมานด์ที่เกี่ยวกับการบูรณะฟื้นฟูที่จะติดตามมา ในมุมมองด้านสิ่งแวดล้อม มาตรการป้องกันภัยพิบัติซ้ำสองเช่นมลพิษด้านสิ่งแวดล้อมนั้นถือว่าเป็นที่นิยมสูง ถ้ามองในด้านสังคม การฟื้นฟูธุรกิจที่รวดเร็วจะทำให้เกิดการจ้างงานที่อาจจะมาพร้อม ๆ กับชื่อเสียงด้านความปลอดภัย

ภาคผนวก: อธิบายคำศัพท์

BCP (Business Continuity Plan) แผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

เป็นนิยามของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

ISO (International Organization for Standardization)

เป็นองค์กรระหว่างประเทศด้านการกำหนดมาตรฐาน มีสมาชิกที่เป็นหน่วยงานกำหนดมาตรฐานของประเทศต่าง ๆ ทำหน้าที่พัฒนาและแก้ไขมาตรฐานอุตสาหกรรมทุกประเภท

JIS (Japanese Industrial Standard)

เป็นหน่วยงานกำหนดมาตรฐานอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น ก่อตั้งเมื่อปี ค.ศ.1949

NPO (Non-Profit Organization)

เป็นหน่วยงานที่ดำเนินการโดยไม่หวังผลกำไร ที่มักจะปฏิบัติงานช่วยเหลือสังคม กฎหมายที่เรียกว่า NPO law ได้ให้สถานะสำหรับหน่วยงานประเภทนี้เช่นเดียวกับบริษัท โดยมีขั้นตอนตามที่กำหนดตามกฎหมาย

OEM (Original Equipment Manufacturing)

เป็นระบบในการจัดส่งสินค้า เป็นการทำให้อุปกรณ์และผลิตภัณฑ์สุดท้ายเป็นแบรนด์ของผู้ซื้อ

Decision Making Training

คือการฝึกอบรมที่เกี่ยวกับการตัดสินใจและการให้กำหนดทิศทางในเวลาที่มีอยู่สั้น ๆ ว่าจะจัดการอย่างไรต่อองค์กร บุคลากร และเงินทุน โดยสมมติสถานการณ์ หรือเหตุการณ์เกิดขึ้น

Business Suspension Losses

ยอดการขายที่ลดลงและรวมถึงการหายไปของผลกำไรจากการหยุดกิจการของธุรกิจ

Desk Training

เป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมด้านการตัดสินใจ โดยจะฝึกอบรมเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญตามช่วงเวลา โดยสมมติสถานการณ์หรือเหตุการณ์เกิดขึ้น

Previous Earthquake-proof Standards

เป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับความทนทานต่อแรงของแผ่นดินไหว แนบท้ายกฎหมายมาตรฐานอาคารที่ตราขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1950 มีการแก้ไขเพิ่มเติม 2 ครั้งในปี 1971 และ ปี 1981 ภายหลังจากการเกิดแผ่นดินไหวขนาดใหญ่สองครั้ง ในคู่มือเล่มนี้อ้างถึงมาตรฐานอาคารที่ใช้ก่อนปี ค.ศ.1981 ซึ่งเป็นความกังวลของผู้คนเกี่ยวกับตึกที่สร้างก่อนมีมาตรฐานนี้มาบังคับใช้

Crisis Communications

คือการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในช่วงที่เกิดสถานการณ์ฉุกเฉิน ซึ่งรวมถึงการแถลงข่าวในช่วงเกิดวิกฤติการณ์ การสื่อสารในช่วงวิกฤติเป็นส่วนหนึ่งของการสื่อสารเกี่ยวกับความเสี่ยงภัย

Critical Path

ในกรณีที่มีการแยกออกเป็นสองทางหลาย ๆ ครั้งในกระบวนการของโครงการ Critical Path คือเส้นทางการทำงานที่สามารถทำให้กระบวนการปฏิบัติงานทั้งหมดสำเร็จได้ในเวลาเร็วเร็ว มันเป็นสิ่งที่จำเป็นที่จะต้องติดตามกระบวนการนี้อย่างใกล้ชิด เนื่องจากหากล่าช้าจะทำให้เกิดผลกระทบต่อกระบวนการทั้งหมด

Contingency Plan

คือแผนที่จัดเตรียมไว้ก่อนหน้า เป็นแผนที่ระบุถึงกระบวนการขั้นตอนในการรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน

Disaster Loan

เทศบาลหลายแห่งมีระบบการปล่อยเงินกู้สำหรับใช้แก้ไขความเสียหาย โดยให้เงินกู้แก่ผู้ประสบภัยจากแผ่นดินไหว อัคคีภัยขนาดใหญ่ พายุ หรืออุทกภัย รายละเอียดของเงินกู้ที่ถูกต้องพิมพ์ในเวปไซต์ของเทศบาล สำหรับในส่วนของเงินกู้แก่เอส-เอ็ม-อี รัฐบาลได้จัดตั้งระบบสำหรับเงินกู้เพื่อช่วยเร่งรัดการบูรณะฟื้นฟูหลังเกิดภัยพิบัติ

Supply Chain

คือห่วงโซ่ซัพพลายที่เชื่อมโยงระหว่างซัพพลายเออร์ไปจนถึงลูกค้า ประกอบด้วยการพัฒนา การจัดซื้อ ผู้ผลิต การกระจาย และการขาย ซัพพลายเชนเกี่ยวข้องกับซัพพลายเออร์ ผู้ผลิต ผู้กระจาย (ผู้ค้าส่ง) ผู้ค้าปลีก และผู้บริโภค

Service Level Agreement

ในการดำเนินการตามความตกลง ความตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรสำหรับระดับคุณภาพของการให้บริการบนพื้นฐานของขอบเขตและเนื้อหาที่จะต้องให้ตลอดจนสำหรับกฎการปฏิบัติเพื่อให้ตระหนักของรายละเอียดของข้อตกลง

Assistance Agreement

ความตกลงก่อนหน้าที่ดำเนินการระหว่างรัฐบาลท้องถิ่นกับบริษัท ซึ่งเกี่ยวกับธุรกิจที่ก่อกำเนิดขึ้นภายหลังจากการเกิดภัยพิบัติ เนื้อหาของความตกลงจะเกี่ยวกับการจัดส่งอาหาร ศูนย์อพยพ และการสนับสนุนให้เปิดถนน

Business Continuity Plan

เป็นยุทธศาสตร์ในการดำเนินธุรกิจที่จะไม่ทำให้กิจการที่มีความสำคัญของบริษัทหยุดชะงักในช่วงการเกิดภัยพิบัติ และถึงแม้เมื่อเกิดภัยพิบัติก็จะทำให้บริษัทฟื้นตัวได้เร็วตามเวลาที่กำหนด และปกป้องการสูญเสียลูกค้าไปให้กับคู่แข่งซึ่งจะทำให้มูลค่ารวมของบริษัทถดถอยลงในที่สุด มาตรการเช่นว่านี้ประกอบด้วย การปรับปรุงระบบการสำรอง การมีที่ตั้งบริษัทสำรองไว้ การยืนยันเรื่องความปลอดภัยที่รวดเร็ว การมีบุคลากรและสำนักงานทางเลือกพร้อมใช้ แผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไม่ใช่เป็นเพียงแค่แผนธรรมดา แต่รวมถึงการบริหารจัดการแบบเบ็ดเสร็จ

Initial Response System

เป็นระบบที่ถูกนำมาใช้ทันทีภายหลังจากการเกิดเหตุภัยพิบัติขึ้น เป็นหน้าที่ของหน่วยงานที่จะต้องแต่งตั้งบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบเป็นหัวหน้าในการตอบโต้สถานการณ์ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เป็นระบบที่มีอำนาจในการสั่งการและคำสั่งไปยังหน่วยงานในพื้นที่ และมีหน้าที่แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารด้วย

Information Security Governance

ในส่วนของการรักษาความปลอดภัยของข้อมูลข่าวสาร การจัดทำระบบสำหรับการตัดสินใจ การให้ความสนใจต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และกลไกระบบภายในที่จะช่วยให้การดำเนินการภายในของบริษัทได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

Earthquake-proof Repair Promotion Law

(Law concerning Promoting of Earthquake-proof Repair of Buildings)

เป็นกฎหมายที่ตราขึ้นเมื่อ 25 ธันวาคม ค.ศ.1995 มีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงความปลอดภัยของอาคารจากแผ่นดินไหว ซึ่งจะนำไปสู่ความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของประชาชนจากการถล่มของตึกและอาคารจากการเกิดของแผ่นดินไหว

Third Party Certification System

ระบบการให้การรับรองโดยบุคคลที่ 3 เป็นระบบที่เกี่ยวกับการรับรองว่าบุคคลหรือองค์กร มีความเกี่ยวข้องหรือได้ดำเนินการกิจกรรมที่เป็นไปตามข้อกำหนดของมาตรฐาน ซึ่งเป็นการรับรองและให้ใบประกาศนียบัตรโดยผู้ที่ไม่ได้มีส่วนในการดำเนินธุรกรรมโดยตรงกับบริษัท

Opening-up of Roads

การเคลื่อนย้ายสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการจราจรทางถนนเพื่อให้สามารถใช้เป็นเส้นทางสัญจรได้

Hazard Map

เป็นแผนที่ระบุภัยคุกคามที่ได้มีการศึกษาคาดการณ์ไว้เป็นการล่วงหน้าแล้ว เทศบาลจะทำการเปิดเผยและตีพิมพ์ข้อมูลเหล่านี้ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของชุมชนและเมืองนั้น ๆ รายการภัยประกอบด้วยการระเบิดของภูเขาไฟ พื้นที่ที่เสี่ยงต่อการเกิดแผ่นดินถล่มและอุทกภัย หรือพื้นที่รองรับการอพยพ เส้นทางอพยพในช่วงเวลาที่เกิดแผ่นดินไหว

Back-up Office

สำนักงานสำรองที่เตรียมไว้เป็นการล่วงหน้าเพื่อรับมือกรณีที่สำนักงานหลักไม่สามารถใช้การได้เนื่องจากเหตุภัยพิบัติหรือการก่อการร้าย สำนักงานสำรองนี้จะสามารถรองรับเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง และจะมีเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

BIA: Business Impact Analysis

เป็นกระบวนการที่ยืนยันถึงผลกระทบต่อกิจการของบริษัทและต่อการเงินซึ่งเกิดจากการหยุดกิจการของบริษัท เป็นการระบุถึงธุรกิจที่มีความสำคัญยิ่งยวด การปฏิบัติการและกระบวนการตลอดจนทรัพยากรด้านธุรกิจ และจะทำการสำรวจวิเคราะห์ผลกระทบต่อการทำงานต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น เป็นการดำเนินการตามกระบวนการดังต่อไปนี้ (1) การเลือกกิจการที่มีความสำคัญ (2) การวิเคราะห์กระบวนการทางธุรกิจ การระบุถึงองค์ประกอบที่มีความสำคัญยิ่งยวด (คอขวด) ในการดำเนินงานธุรกิจต่อเนื่อง (3) การกำหนดลำดับความสำคัญเร่งด่วนในการฟื้นฟู และ (4) การกำหนดกรอบเวลาในการฟื้นฟู

Blackout

เป็นสภาพการณ์ที่เป็นไปไม่ได้ที่จะรับส่งและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันในองค์กรเอง และระหว่างองค์กรกับหน่วยงานภายนอก

Bottleneck

สภาพการณ์ที่องค์ประกอบหลักในหลาย ๆ ส่วนของการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไม่สามารถดำเนินการให้มีความคืบหน้าต่อไปได้

Management System

คือวิธีการที่เป็นมาตรฐานสำหรับการบริหารจัดการ ผู้จัดการมีส่วนร่วมกับการพัฒนาโยบาย การวางแผน การดำเนินการ การตรวจสอบ และการทบทวน

Rally Point System

ระบบจุดนัดพบ เป็นระบบที่มีการนัดหมายผู้คนให้มารวมตัวกันตามเวลาและสถานที่ที่กำหนดไว้ เป็นการล่วงหน้า ยกตัวอย่างเช่นเมื่อเกิดภัยพิบัติขึ้นให้ไปรวมตัวกัน ณ จุดรวมพล X ภายในเวลา 48 ชั่วโมงภายหลังจากเกิดภัยพิบัติ จากนั้นบริษัทก็จะแจ้งให้ทราบเกี่ยวกับการดำเนินการต่อไป เป็นต้น

Risk Communication

เป็นกิจกรรมและกระบวนการสำหรับการส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันว่ามีความเสี่ยงเป็นอย่างไรบ้าง โดยการสื่อสารผ่านการแลกเปลี่ยนข้อมูลจากผู้ส่งและผู้รับ โดยการแลกเปลี่ยนสามารถทำได้ทั้งในองค์กรเองและระหว่างองค์กรของตนเองกับองค์กรอื่น ๆ

Qualification of Risks

เป็นการประเมินเชิงตัวเลขเกี่ยวกับความถี่และระดับของผลกระทบจากความเสี่ยงด้วยกรรมวิธีบางอย่าง

Risk Management

เป็นการคาดการณ์เกี่ยวกับความเสี่ยงและการดำเนินการเพื่อลดความเสี่ยงถ้าหากพบว่าสภาพแวดล้อมมีความเสี่ยงภัย การดำเนินการประกอบด้วยการจัดการ ความเชี่ยวชาญ ระบบ และมาตรการตอบโต้สำหรับการเอาชนะความเสี่ยง

Risk Analysis

คือการระบบสาเหตุของปัญหาโดยการใช้ข้อมูลอย่างเป็นระบบ และทำการวิเคราะห์ความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ และระดับของผลกระทบจากเหตุการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

เช็คลิสต์สำหรับคู่มือการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่อง ฉบับพิมพ์ ครั้งที่ 1

เช็คลิสต์นี้ทำขึ้นเพื่อใช้ในการประเมินการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่องของบริษัทตามที่ได้กล่าวถึงไว้ในบทที่ 2 เรื่อง “เนื้อหาสาระของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องและแนวทางการปฏิบัติที่ดี” ของคู่มือการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่อง ฉบับพิมพ์ครั้งที่ 1 นอกจากนี้เช็คลิสต์นี้ ยังช่วยให้มองภาพของการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องมีความชัดเจนมากขึ้นในส่วนของการบอกว่ากิจกรรมใดมีความสำคัญตามลำดับก่อนหลัง ในขณะที่ด้านหนึ่งนั้นเช็คลิสต์นี้น่าจะมีประโยชน์ในการส่งเสริมให้บริษัทหรือธุรกิจได้พร้อมใจกันมาจับเรื่องนี้ แต่อีกด้านหนึ่งนั้นก็ขอให้ฝ่ายบริหารได้ตระหนักถึงผลของการตรวจสอบด้วย ในเช็คลิสต์นี้หัวข้อที่มีเครื่องหมาย * กำกับหมายถึงเป็นหัวข้อที่สำคัญ และหากต้องการดูรายละเอียดของแต่ละข้อให้กลับไปอ่านรายละเอียดในคู่มือ

2.1 นโยบาย

- * 1. ฝ่ายบริหารได้จัดทำแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือหากมีเหตุภัยพิบัติเกิดขึ้น และพร้อมกันนี้ฝ่ายบริหารได้แจ้งให้ทุกคนในองค์กรทราบ
- * 2. ผู้จัดการได้จัดทำนโยบายขั้นพื้นฐานเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องที่จะดำเนินการ
- * 3. ผู้จัดการได้อธิบายและทำความเข้าใจถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งในและนอกบริษัท
- * 4. นโยบายได้รับความเห็นชอบจากมติของบอร์ดผู้บริหารหรือคณะกรรมการบริหาร
- 5. นโยบายที่ได้รับความเห็นชอบแล้วนั้น ได้รับการเผยแพร่ให้ทุกฝ่ายทราบอย่างกว้างขวาง
- * 6. ผู้จัดการได้จัดสรรทรัพยากร อาทิ งบประมาณและบุคลากรเพื่อดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องตามที่กำหนดไว้ในนโยบาย
- * 7. ผู้จัดการได้จัดสรรของตนเองสำหรับเข้าร่วมในการพัฒนาแผนของบริษัท

2.2 แผน

- * 1. ผู้จัดการได้พัฒนาแผนประจำปีเกี่ยวกับการทำอะไรให้แผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดการธุรกิจประจำปี
- * 2. แผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของแผนการจัดการธุรกิจประจำปีของทั้งบริษัทที่ได้รับความเห็นชอบจากฝ่ายบริหารสูงสุด

2.2.2.1 การคาดการณ์ช่วงเวลาหยุดกิจการและศักยภาพในการตอบโต้สถานการณ์ (การวิเคราะห์ผลกระทบ)

- * 1. โดยเป็นการดำเนินการแบบจำเพาะเจาะจง การทำการประเมินมูลค่าสินทรัพย์ของบริษัท (turnover) ที่ลดลง กำไรที่หดหาย ค่าขาดเชย การลดลงของความน่าเชื่อถือ (การหายไปของลูกค้า) และสถานะทางการเงินถดถอย จากนั้นทำการประเมินว่าจะหยุดกิจการเป็นเวลานานเท่าใด โดยการประเมินผลกระทบจากการหยุดส่งซัพพลายส์ของสินค้าและบริการที่สำคัญในส่วนของการลดลงของ

มูลค่าสินทรัพย์ของบริษัท กำไรที่หายไป ค่าชดเชย การลดลงของความน่าเชื่อถือ (การหายไปของ ลูกค้า และสถานะการเงินที่ถดถอย

2.2.2.2 การกำหนดว่ากิจการใดเป็นกิจการสำคัญยิ่งยวด

* 1. มีการจัดลำดับความสำคัญของกิจการที่สำคัญยิ่งยวดที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องในช่วง การเกิดภัยพิบัติ บนพื้นฐานของการประเมินระดับของผลกระทบ

2. มีการประเมินผลกระทบในเชิงคุณภาพต่อแต่ละกิจการในระหว่างการหยุดการดำเนินธุรกิจ

2.2.2.3 การกำหนดเป้าหมายและกรอบเวลาในการฟื้นฟู

* 1. ได้มีการกำหนดกรอบเวลาการฟื้นฟูเมื่อได้มีการยอมรับว่าจะมีการหยุดการดำเนินกิจการที่มี ความสำคัญยิ่งยวด โดยมีพื้นฐานจากผลของการประเมินระดับของผลกระทบ และที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ ลูกค้า ภาครัฐ และพันธมิตรต่อสังคม

* 2. มีการกำหนดกรอบเวลาในการฟื้นฟูโดยดำเนินการให้เป็นไปตามสัญญาหรือกฎหมายพิเศษ

2.2.3 การคาดการณ์ความเสียหายต่อกิจการที่สำคัญอย่างยิ่งยวดที่อาจเกิดขึ้น

* 1. ได้มีการพยากรณ์ความเสียหายที่อาจเกิดจากกิจการที่มีความสำคัญยิ่งยวด โดยพิจารณาถึง ผลกระทบต่อเป้าหมายต่าง ๆ ยกตัวอย่างเช่น สำนักงาน โรงงาน เครื่องมือ เครื่องจักร คนงาน วัตถุดิบ การขนส่ง การบรรจุหีบห่อ และลูกค้า

2.2.4 การคัดสรรสิ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญ

* 1. ได้ดำเนินการคัดสรรเอาสิ่งที่เป็นองค์ประกอบสำคัญของการดำเนินธุรกิจ เช่น เครื่องมือการผลิต ข้อมูลข่าวสาร และทรัพยากรอื่น ๆ ที่จำเป็นต่อการฟื้นฟูการผลิตหรือการดำเนินกิจการทางด้าน ธุรกิจ โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการคาดการณ์เกี่ยวกับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากผลกระทบของ ภัยพิบัติ

* 2. ได้มีการคาดการณ์องค์ประกอบสำคัญหลายประการและทำการทบทวนอยู่เสมอ

2.2.5.1 การทำให้สายการบังคับบัญชามีความกระฉับกระชวย

* 1. ได้มีการทำให้ระบบการจัดองค์กร บทบาทและสายการบังคับบัญชา ภายใต้แผนการดำเนิน ธุรกิจต่อเนื่อง มีความชัดเจน

* 2. ได้มีการแต่งตั้งบุคคลที่รับผิดชอบระบบการจัดองค์กรของแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง จาก ฝ่ายบริหาร

3. ควรมีการจัดตั้งระบบการประสานงานระหว่างแผนกต่าง ๆ

* 4. ได้มีการจัดตั้งไว้เป็นการล่วงหน้าซึ่งอำนาจในการโยกย้ายบุคลากรหรืออำนาจสั่งการของ หัวหน้ามาตรการตอบโต้ภัยพิบัติของสำนักงานใหญ่ และหัวหน้ามาตรการตอบโต้ภัยพิบัติของแต่ละ แผนก

2.2.5.2 การสร้างความมั่นใจว่าการดำเนินงานของสำนักงานใหญ่ และสถานที่สำคัญอื่น ๆ สามารถ ดำเนินต่อไปได้

* 1. ได้มีการเลือกที่ตั้งของศูนย์บัญชาการสำหรับการปฏิบัติงานของหัวหน้ามาตรการตอบโต้ภัย พิบัติและเจ้าหน้าที่ที่เกี่ยวข้อง โดยเลือกไว้หลายแห่ง

- * 2. นอกเหนือจากความเป็นไปได้ในการฟื้นฟูการดำเนินการของบริษัทในพื้นที่ประสบภัย ได้มีการตรวจสอบการดำเนินการธุรกิจต่อเนื่องในพื้นที่ที่ไม่ได้รับผลกระทบ (กล่าวคือ การย้ายการควบคุม การปฏิบัติไปยังสถานที่หรือโรงงานด้านนอกพื้นที่รับผลกระทบ)

2.2.5.3 การส่งข้อมูลข่าวสารสู่ภายนอกและการแลกเปลี่ยนข่าวสาร

- * 1. ได้มีการดำเนินมาตรการเกี่ยวกับการส่งข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลังจากการเกิดภัยพิบัติ และป้องกันสถานการณ์ที่เรียกว่าสัญญาณขาดข้อมูล (Blackout) ซึ่งก็คือสถานการณ์ที่แต่ละคนแต่ละฝ่ายต่างก็ไม่ทราบว่ามีกิจกรรมอะไรบ้างเกิดขึ้น
- * 2. ได้พิจารณาอย่างเพียงพอสำหรับการจัดตั้งระบบสำหรับการรวบรวมข้อมูลข่าวสาร การกระจายข่าวสาร และการประชาสัมพันธ์

2.2.5.4 การสำรองระบบข้อมูลข่าวสาร

- * 1. ได้ทำการสำรองข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น และได้มีการเก็บข้อมูลสำรองเช่นว่านี้ไว้ ณ หลายแห่งที่จะทำให้เป็นไปได้ยากว่าจะไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติที่เกิดขึ้นในพร้อม ๆ กัน
 - 2. ใช้ประโยชน์จากแหล่งเก็บข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์และเก็บเอกสารในระยะไกล
- * 3. บำรุงรักษาระบบสำรองข้อมูลที่เป็นส่วนสนับสนุนกิจการที่มีความสำคัญอย่างยิ่งยวด
- * 4. ได้มีการพัฒนาแผนฟื้นฟูที่มีการกำหนดรายละเอียด เพื่อป้องกันความล้มเหลวของการเปลี่ยนผ่านจากระยะฉุกเฉินเข้าสู่ระยะปกติ
 - 5. ได้มีการดำเนินการมาตรการเพิ่มเติมประกอบด้วย การเตรียมเครื่องมือและระบบไฟฟ้าสำรองระบบจ่ายไฟ และระบบสายไฟ

2.2.5.5 การป้องกันสินค้าและบริการ

- * 1. ได้มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของบริษัทภาคีเครือข่าย ซึ่งเป็นซัพพลายเออร์ ขนส่ง การผลิต การขาย อย่างสม่ำเสมอ และพร้อมกันนี้ได้มีการทำความเข้าใจเกี่ยวกับเงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องของภาคีเครือข่ายเหล่านี้ด้วย
 - 2. ได้พิจารณาสถานประกอบการหรือแหล่งผลิตเพิ่มเติมที่ไม่ได้อยู่ในพื้นที่ที่ได้รับผลกระทบ
 - 3. ได้มีการเตรียมการในส่วนของบริษัทเครือข่ายอะไหล่และวัตถุดิบ
 - 4. ได้มีการทำความเข้าใจร่วมกันไว้ล่วงหน้ากับซัพพลายเออร์ที่อยู่ในซัพพลายเชน
 - 5. ได้มีการใช้การเตรียมการด้านไอทีเอ็ม และความตกลงที่จะช่วยเหลือกันและกัน กับบริษัทอื่น ๆ ที่มีความคล้ายคลึงกัน
 - 6. ได้มีการทบทวนหลักการแนวคิดในการสต็อกสิ่งของ

2.2.6.1 การจัดให้มีและยืนยันถึงความปลอดภัยของชีวิต

- * 1. ได้มีการพิจารณาเตรียมการในส่วนของคุณคลากรที่จะทำหน้าที่ค้นหาและกู้ชีพกู้ภัย ให้ได้มีจำนวนมากที่สุดเท่าที่ทำได้ เพื่อที่จะสามารถช่วยรักษาชีวิตของคุณคลากรบริษัทและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในทุกระดับ

* 2. ได้มีการเตรียมความพร้อมในกรณีที่เกิดภัยพิบัติขึ้นนั้น สามารถดำเนินการช่วยเหลือชีวิตของเจ้าหน้าที่บริษัทได้ทันที

2.2.6.2 การบรรเทาความเสียหายที่อาจจะเกิดกับสำนักงาน สถานประกอบการ และเครื่องมือ

* 1. ได้มีการดำเนินมาตรการป้องกันแผ่นดินไหวสำหรับอาคารสำนักงานสถานที่ปฏิบัติงาน สถานประกอบการและเครื่องมือต่าง ๆ

* 2. ได้มีการดำเนินการป้องกันวัตถุสิ่งของ หรือเครื่องมือต่าง ๆ ตกหล่น

3. ได้มีมาตรการเตรียมพร้อมรับมือกับลมพายุ หรืออุทกภัย เพื่อปกป้องเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ต่าง ๆ

2.2.6.3 การป้องกันมิให้เกิดภัยพิบัติอื่นซ้ำเติม

* 1. ได้มีการดำเนินมาตรการป้องกันการเกิดไฟไหม้ การตรวจสอบการกระจายตัวของไฟ การป้องกันการฟุ้งกระจายหรือรั่วไหลของสารเคมี ของเหลว

* 2. ในแผนการดำเนินธุรกิจเฉพาะ มีการเตรียมการในส่วนของการแจ้งเตือนชุมชนหมู่บ้านที่ตั้งอยู่บริเวณใกล้เคียง ในกรณีที่เกิดความเสี่ยง และนอกจากนี้ได้มีการร้องขอให้ชุมชนชาวบ้านใกล้เคียงช่วยรายงานข้อมูลให้กับเจ้าหน้าที่กรณีที่น่าจะเกิดสภาพความเสี่ยง

* 3. ได้มีมาตรการเตรียมพร้อม เช่นการฝึกซ้อม การฝึกอบรม ในส่วนของการรวมพลพนักงานเจ้าหน้าที่ โดยให้มีการดำเนินการล่วงหน้า

2.2.6.4 การประสานงานกับชุมชนท้องถิ่นและการช่วยเหลือชุมชนท้องถิ่น

* 1. ในการจัดทำและการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนดำเนินธุรกิจต่อเนืองนั้น ได้มุ่งความสนใจหรือการให้ความสำคัญกับการที่จะไม่สร้างปัญหาต่องานด้านการการบูรณะฟื้นฟูของภาครัฐบาล ไม่ซ้ำเติมปัญหาด้านการจราจร และการทำให้ผู้คนเกิดความแตกตื่นกักตุนซื้อสินค้า

* 2. ได้มีการพิจารณาว่าในช่วงหลังจากผ่านพ้นสถานการณ์ภัยพิบัตินั้น บริษัทได้ให้โอกาสแก่พนักงานเจ้าหน้าที่ได้หยุดงานและไปช่วยงานสาธารณะของชุมชนหมู่บ้าน เช่นการช่วยควบคุมอัคคีภัย การช่วยชีวิตเพื่อมนุษย์ หรือช่วยเหลือผู้ที่อ่อนแอ โดยข้อยกเว้นคือเจ้าหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติงานด้านมาตราในสถานะฉุกเฉินของบริษัท ที่ไม่อาจจะอนุญาตได้ในช่วงเวลาดังกล่าว

3. ได้มีการพิจารณาการให้ความร่วมมือกับภาคประชาชน ภาครัฐ และภาคธุรกิจที่เป็นหุ้นส่วน เพื่อให้ภาพรวมของการฟื้นฟูเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถฟื้นฟูได้โดยเร็วที่สุด

2.2.6.5 ความร่วมมือและความช่วยเหลือกันและกัน

1. ได้มีการจัดตั้งกลไกการให้ความช่วยเหลือกันและกันในยามฉุกเฉิน ระหว่างอุตสาหกรรม โรงงานที่ตั้งอยู่บริเวณนิคมอุตสาหกรรมเดียวกัน ระหว่างสมาคม ชัฟฟลายเซน หรือบริษัทอื่น ๆ ในประเภทอุตสาหกรรมเดียวกัน

2.2.6.6 ข้อพิจารณาอื่น ๆ

- 1. ได้มีการเตรียมสิ่งของต่าง ๆ ที่จำเป็นไว้ เช่น น้ำ อาหาร สุขาเคลื่อนที่ โดยตั้งสมมติฐานว่ามีการเกิดภัยพิบัติในช่วงเวลาทำงาน
- * 2. ได้มีการเตรียมเครื่องมือ อุปกรณ์ สิ่งของต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ปฏิบัติการค้นหา ช่วยเหลือกู้ภัย และของเจ้าหน้าที่ที่จะต้องกู้คืนกิจการที่มีความสำคัญยิ่งยวดของบริษัท
- * 3. ได้มีการเตรียมเครื่องมือเครื่องมือเช่นท่อนเหล็กไว้เพื่อเอาไว้ใช้ช่วยชีวิตคนที่ติดอยู่ในซากตึกเป็นต้น
- 4. ได้มีการดำเนินการบรรเทาความทุกข์จากความสูญเสียต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับครอบครัวของพนักงานเจ้าหน้าที่

2.3.1 การดำเนินกิจกรรมที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

- * 1. ได้มีการจัดสรรงบประมาณในจำนวนที่เหมาะสมสำหรับการขับเคลื่อนงานด้านการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องไว้แล้ว
- * 2. ได้มีการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง โดยมีลักษณะเป็นกิจกรรมประจำปี

2.3.2.1 การจัดทำแผนและคู่มือ

- * 1. ได้มีการจัดทำแผนและคู่มือการปฏิบัติเพื่อให้เป็นไปตามแผนโดยแยกเป็นแต่ละแผนก และแยกตามบทบาท ซึ่งรวมถึงวิธีการสำหรับการดำเนินการทำให้การกู้คืนกิจการที่มีความสำคัญยิ่งยวดประสบความสำเร็จเป็นไปตามกรอบเวลา
- * 2. ได้มีการจัดทำคู่มือที่ครอบคลุมเกี่ยวกับการดำเนินการให้เป็นไปตามแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

2.3.2.2 การจัดทำเช็คลิสต์

- 1. ได้จัดทำเช็คลิสต์ที่ครอบคลุมกระบวนการในขั้นต่ำที่สุดที่ต้องดำเนินการสำหรับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง

2.3.3 การเงิน

- 1. ได้มีการพิจารณาทางเลือกด้านการเงินต่าง ๆ เช่นการประกันภัย การกู้เงินสำหรับภัยพิบัติ ดอกเบี้ยต่ำจากธนาคาร และสิทธิความชอบธรรมในการกู้เงินจากเทศบาล โดยการตั้งสมมติฐานว่าสำนักงานและสถานประกอบการได้รับผลกระทบ

2.3.4 การรับรองยืนยันว่าแผนที่มีอยู่สามารถนำมาใช้ปฏิบัติได้จริง

- * 1. มีการรับรองยืนยันว่าการกู้คืนและการฟื้นฟูกิจการที่มีความสำคัญยิ่งยวดจะสามารถดำเนินการได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด

- * 2. มีการรับรองยืนยันว่าการจัดซื้อจัดหาเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการกู้คืนกิจการที่มีความสำคัญยิ่งยวดสามารถดำเนินการได้ภายในกรอบเวลาที่กำหนด
- * 3. มีการรับรองและยืนยันว่าในกรณีที่จะต้องใช้ระบบ manual แทนระบบอัตโนมัติที่อาจจะเสียหายนั้น สามารถปฏิบัติได้จริง

2.3.5 ความสำคัญของการตัดสินใจทางธุรกิจในกรณีที่เกิดภัยพิบัติขึ้น

- 1. ฝ่ายบริหาร (หัวหน้ามาตรการการตอบโต้สถานการณ์ของสำนักงานใหญ่) และสำนักงานสนับสนุนได้มองเห็นความสำคัญของการที่จะต้องตัดสินใจภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นอยู่ ณ ตอนนั้น ขณะนั้น แทนที่จะยึดติดกับแผนหรือแนวปฏิบัติที่ใช้อยู่ ซึ่งในกรณีนี้หมายถึงเมื่อยามที่สถานการณ์ภัยพิบัติอยู่นอกเหนือจากความคาดหมายและเกินขีดความสามารถของบริษัทที่จะรับมือ

2.4 การให้ความรู้และการฝึกอบรม

- * 1. ได้มีการจัดกิจกรรมในการให้ความรู้และการฝึกอบรมเกี่ยวกับแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ
- * 2. สมาชิกมีความคุ้นเคยกับคู่มือเป็นอย่างดี

2.5 การตรวจสอบและแก้ไข

- * 1. ได้มีการดำเนินการตรวจสอบสถานการณ์เกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ ให้มากกว่าปีละหนึ่งครั้ง และทำให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมของหน่วยตรวจสอบภายใน
- * 2. ได้มีการหาจุดบกพร่องและดำเนินการปรับปรุงถ้าสามารถดำเนินการได้ในช่วงเวลาปกติ
- * 3. ได้มีการส่งผลของการประเมินและรายละเอียดของการปรับปรุงเสนอต่อฝ่ายบริหาร

2.6 การทบทวนโดยฝ่ายบริหาร

- * 1. ฝ่ายบริหารได้จัดลำดับรายการที่จะต้องได้รับการปรับปรุง โดยอาศัยผลจากการประเมินจากนั้นฝ่ายบริหารได้ทำการทบทวนกิจกรรมด้านการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องในภาพรวมทั้งหมด และกำหนดทิศทางในการดำเนินกิจกรรมในปีต่อ ๆ ไป
- * 2. เมื่อได้มีการเปลี่ยนแปลงกิจการที่มีความสำคัญยิ่งยวด เช่น เปลี่ยนการดำเนินธุรกิจ หรือปรับปรุงโครงสร้าง การขยายธุรกิจ การมีการผลิตสินค้าตัวใหม่ การย้ายโรงงาน เป็นต้น ฝ่ายบริหารได้ทำการทบทวนแผนการดำเนินธุรกิจต่อเนื่องใหม่ทั้งหมด
