



กรมการแพทย์  
DEPARTMENT OF MEDICAL SERVICES

# แนวทางการบริหาร ความต่อเนื่องทางธุรกิจ

(BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT : BCM)



กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร  
กรมการแพทย์

# แนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management: BCM)

## ที่ปรึกษา

นายแพทย์ทวีศิลป์ วิษณุโยธิน

อธิบดีกรมการแพทย์

นายแพทย์ธนินทร์ เวชชาภินันท์

รองอธิบดีกรมการแพทย์

นายแพทย์สภานต์ บุณนาค

รองอธิบดีกรมการแพทย์

นายแพทย์ไพโรจน์ สุรัตน์วณิช

รองอธิบดีกรมการแพทย์

นายแพทย์อัครฐาน จิตนุยานนท์

รองอธิบดีกรมการแพทย์

## คณะผู้จัดทำ

นายแพทย์สถิตย์ นิรมิตมหาปัญญา

ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยและประเมินเทคโนโลยีทางการแพทย์

ทันตแพทย์หญิงอณอง มั่งคั่ง

ทันตแพทย์ชำนาญการพิเศษ

นางสาวศิวาพร สังกรม

รักษาราชการแทนผู้อำนวยการกองยุทธศาสตร์และแผนงาน

นายแพทย์ธฤต แตระกุล

รักษาการในตำแหน่งผู้อำนวยการ กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร

นายแพทย์สุพิเชฐ ท้ายแป

นายแพทย์เชี่ยวชาญ โรงพยาบาลราชวิถี

นายแพทย์วรการ พรหมพันธุ์

นายแพทย์ชำนาญการพิเศษ โรงพยาบาลราชวิถี

นางนริศรา แยมทรัพย์

นายแพทย์เชี่ยวชาญ สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี

นางสาวธฤตา เหล่าม่วง

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการพิเศษ

นางสาวมณีนุช วุฒิการณ์

สำนักนิติเวชระบบการแพทย์

นายเจษฎา แสงชูโต

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ สำนักนิติเวชระบบการแพทย์

นางสาวฉัตรดาว สีเขวงวงศ์

นักวิชาการสาธารณสุข สำนักนิติเวชระบบการแพทย์

นางสาวสุรียรัตน์ คลุพพาน

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

นางสาวกัญญา วัชระคุณกุล

นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ

ว่าที่ร้อยตรีทัตพล บัวขาว

เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติงาน

นางสาวณัฐชา ณะพิมลกุล

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

นายปฐม เบ็ญจสุพัฒน์

นักวิเคราะห์นโยบายและแผน

นักวิชาการคอมพิวเตอร์

## พิมพ์ครั้งที่ 1

พฤษภาคม 2568

## จัดทำโดย

กลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข ถนนติวานนท์ ตำบลตลาดขวัญ

อำเภอเมือง จังหวัดนนทบุรี 11000

# สารจากอธิบดีกรมการแพทย์

สถานการณ์ปัจจุบันที่ทั่วโลกและประเทศไทยต้องเผชิญสภาวะวิกฤตมากมาย จากหลาย ๆ เหตุการณ์ อาทิ ภัยพิบัติ อุทกภัย อัคคีภัย ชุมชนประท้วง/จลาจล แผ่นดินไหว รวมไปถึงโรคระบาด ซึ่งเป็น เหตุการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาล่วงหน้าได้ และเป็นสาเหตุที่ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ปกติ กรมการแพทย์ซึ่งเป็น องค์กรทางการแพทย์และสาธารณสุขที่ให้บริการประชาชนด้านการดูแลรักษา และบริการ สนับสนุนวิชาการ ก็ยังได้รับผลกระทบจากสถานการณ์ดังกล่าว ถึงแม้ว่าหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ จะมีการบริหารจัดการความเสี่ยงและ แผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ แต่อย่างไรก็ตามเหตุบางประการที่ไม่สามารถ หลีกเลี่ยงได้



กรมการแพทย์เป็นองค์กรที่เห็นความสำคัญทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity management : BCM) ความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต เพื่อการวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ตั้งแต่ปี 2555 จนถึงปัจจุบัน กำหนดกรอบทบทวนแผนตลอดจนจัดสรร ทรัพยากร งบประมาณ แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องอย่างเพียงพอ และใช้ประโยชน์ร่วมกันอย่างสูงสุด มีการติดตามการปฏิบัติให้เป็นไปตาม นโยบายและแผนรองรับ ดังนั้น เพื่อให้การดำเนินงานของกรมการแพทย์และหน่วยงานในสังกัดเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เตรียมการรับมือและลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น กรมการแพทย์โดยกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร จึงได้จัดทำแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity management : BCM) ให้หน่วยงานมีทิศทางการจัดทำ แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าหากเกิดเหตุการณ์วิกฤตต่าง ๆ จะสามารถดำเนินงานได้ในเวลาที่เหมาะสม เพิ่มความมั่นใจต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ช่วยให้หน่วยงานสามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และทำให้กระบวนการที่สำคัญ (Critical Business Process) กลับมาดำเนินงานได้อย่างปกติในระดับการให้บริการที่กำหนดไว้ รวมทั้ง ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้น

มุ่งหวังว่าแนวทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity management : BCM) ความพร้อมต่อสภาวะวิกฤตในการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) นี้ จะช่วยให้หน่วยงานได้นำไปใช้ได้จริงและสามารถดำเนินภารกิจหลักได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสภาวะการณ์ เพื่อให้ประชาชนได้รับการดูแลอย่างดียิ่ง ดังปณิธานของกรมการแพทย์ “ทำดีที่สุดเพื่อทุกชีวิต”

นายแพทย์ทวีศิลป์ วิษณุโยธิน  
อธิบดีกรมการแพทย์

# คำนิยาม

กรมการแพทย์เป็นองค์กรที่มีหน่วยงานในสังกัดจำนวน 46 หน่วยงาน และเป็นสถานบริการสุขภาพจำนวน 34 หน่วยงานที่ให้บริการดูแลรักษา และบริการวิชาการเมื่อเกิดสถานการณ์ที่ไม่อาจเลี่ยงได้จากสาธารณภัย เช่น ในปี 2563 สถานการณ์โรคระบาดโควิด-19 หรือแม้แต่ สถานการณ์แผ่นดินไหว ดึกดลุ่มที่ผ่านมาเมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2568 ทำให้กรมการแพทย์ตระหนักถึงแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ที่ต้องมีการนำมาใช้เมื่อเกิดผลกระทบกับการบริการ และจากการทบทวนการดำเนินงานกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร กรมการแพทย์ที่มีส่วนรับผิดชอบทางการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity management : BCM) เห็นว่าหน่วยงานในสังกัดควรมีการจัดทำแผน BCP ที่ทันต่อสถานการณ์เพื่อรองรับภาวะวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ในฐานะที่เป็นรองอธิบดีกรมการแพทย์ ที่ดูแลด้าน Operation กรมการแพทย์ในสถานการณ์เร่งด่วน แผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการที่ต้องทำอย่างรวดเร็ว เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาดและลูกกลามจนเกิดผลกระทบในระยะยาวโดยเฉพาะงานบริการการดูแลรักษาที่ต้องฟื้นคืนให้เร็วที่สุด การเตรียมพร้อมรองรับภัยที่เกิดขึ้นหน่วยงานควรให้ความสำคัญและมีแผนการอย่างต่อเนื่อง ต้องขอขอบคุณที่มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ สุขภาพเด็กแห่งชาติตมหาราชินี สำนักนิเทศระบบการแพทย์ กองยุทธศาสตร์และแผนงาน และกลุ่มพัฒนาระบบบริหาร ที่ช่วยให้การทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เป็นไปด้วยดีและหวังว่าคู่มือแนวทางเล่มนี้จะช่วยให้หน่วยงานได้นำไปใช้ทบทวนและจัดทำแผนของหน่วยงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคตได้ดียิ่งขึ้น



นายแพทย์ธนิษฐ์ เวชชาภินันท์  
รองอธิบดีกรมการแพทย์

# คำนำ

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity management : BCM) เป็นความสำคัญในการวางแผนงานที่ป้องกันผลกระทบในด้านต่างๆที่จะเกิดขึ้นกับระบบงาน การบริการ หากหน่วยงานมีความตระหนักถึงการเตรียมการ การเตรียมความพร้อมที่จะรองรับสถานการณ์ที่ไม่อาจคาดการณ์ว่าจะเกิดเมื่อไหร่ ถ้าปฏิบัติได้อย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง เชื่อได้ว่า แผนที่วางไว้จะช่วยให้การดำเนินงานนั้นประสบผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพช่วยคลี่คลายสถานการณ์ต่างๆ เป็นไปด้วยดี ดังนั้นองค์กรที่เริ่มต้นตัวและจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) แล้ว ควรมีการทบทวนอย่างเป็นระบบ ส่วนองค์กรที่กำลังริเริ่มก็สามารถดำเนินการได้จากคู่มือแนวทางเล่มนี้ อย่างไรก็ตามทางคณะผู้จัดทำได้จัดทำคู่มือนี้ ขึ้นเพื่อให้องค์กรที่ต้องเริ่มกระบวนการวางแผนงานมีความเข้าใจและดำเนินการได้อย่างเป็นระบบ มีตัวอย่างจากหลายแหล่งทั้งเนื้อหาในเล่มและตัวอย่างมากมาย ผู้อ่านสืบค้นได้โดยทั่วไป ซึ่งในเล่มนี้มีเนื้อหาเบื้องต้นเหมาะสำหรับการศึกษา ทบทวน ประกอบด้วย ความเข้าใจการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business continuity management : BCM) การพัฒนาทำแผน BCP ที่ทันต่อสถานการณ์รองรับภาวะวิกฤต แบบฟอร์มต่างๆที่ใช้ในการดำเนินการ รวมถึงตัวอย่างของแบบตรวจสอบแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP Checklist) ของหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ และตัวอย่างแผน BCP หน่วยงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

คณะทำงานผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือฉบับนี้เป็นแนวทางเบื้องต้นให้กับหน่วยงานได้วางแผนจัดทำแผน BCP นำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับบริบทของตนเองได้อย่างเหมาะสมต่อไป

คณะผู้จัดทำ

## วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรหลักในการจัดหาบริการทางการแพทย์แบบองค์รวมระดับชาติเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีกว่าของประชาชน

## ค่านิยม

- M : Mastery เป็นนายตนเอง
- O : Originality เร่งสร้างสิ่งใหม่
- P : People Centered ใส่ใจประชาชน
- H : Humility ถ่อมตนอ่อนน้อม
- D : Determination For The Nation พร้อมนำระดับชาติ
- M : Moving Together สามารถไปด้วยกัน
- S : Specialist มุ่งมั่นสู่ความเป็นเลิศ

## พันธกิจ

สร้างและถ่ายทอดองค์ความรู้ นวัตกรรม เทคโนโลยีทางการแพทย์ที่สมคุณค่าและจัดบริการทางการแพทย์เฉพาะทางระดับตติยภูมิที่ยุ่ยกยักซ้บซ้อนโดยใช้หลักการบริหารราชการแบบมีส่วนร่วมกับทุกภาคส่วน

## ภารกิจ

การพัฒนาวิชาการด้านการบำบัดรักษาและฟื้นฟูสมรรถภาพทางการแพทย์ฝายกาย โดยมีการศึกษา วิจัย พัฒนา และถ่ายทอดองค์ความรู้และเทคโนโลยีทางการแพทย์ที่เหมาะสม การเพิ่มพูนความรู้และทักษะการปฏิบัติงานแก่บุคลากรทางการแพทย์เฉพาะทางที่มีคุณภาพ ให้บริการทางการแพทย์เฉพาะด้าน หรือในระดับตติยภูมิที่ยุ่ยกยักซ้บซ้อนอย่างได้มาตรฐานเพื่อให้ผู้รับบริการพึงพอใจ

## เป้าหมาย

- **ระยะ 20 ปี (2560 – 2580)**

ประชาชนสุขภาพดีได้รับบริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพอย่างเสมอภาค การแพทย์ไทย เป็น 1 ใน 3 ของเอเชีย

- **ระยะ 5 ปี (2566 - 2570)**

ประชาชนได้รับบริการทางการแพทย์ที่มีคุณภาพและมาตรฐานวิชาชีพอย่างเสมอภาค

# สารบัญ

หัวข้อ	หน้า
1. บทนำ	1
2. การบริหารความต่อเนื่อง (Business Continuity Management-BCM)	3
3. การพัฒนาแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	8
3.1 การทำความเข้าใจองค์กร	9
3.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง	15
3.3 การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan-BCP)	18
<b>ภาคผนวก 1</b>	
แบบฟอร์มแนะนำสำหรับการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง	24
<b>ภาคผนวก 2</b>	
แบบตรวจสอบแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP Checklist) สำหรับ หน่วยงานส่วนกลางกรมการแพทย์	33
<b>ภาคผนวก 3</b>	
แบบตรวจสอบแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP Checklist) สำหรับ โรงพยาบาล/สถาบัน กรมการแพทย์	38
<b>ภาคผนวก 4</b>	
แผน BCP กรมการแพทย์และหน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง	42

ปัจจุบันองค์กรต้องเผชิญกับภัยคุกคามและเหตุการณ์ไม่คาดฝันหลากหลายรูปแบบ อาทิ ภัยพิบัติทางธรรมชาติ สถานการณ์อุทกภัยที่เกิดขึ้นเมื่อปลายปี 2554 เหตุการณ์ความไม่สงบ สถานการณ์ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัส โควิด-19 (COVID-19) ที่เกิดขึ้นเมื่อปลายปี 2562 จนถึงปัจจุบันการเกิดแผ่นดินไหว รวมถึงความเสียหายจากสถานการณ์ความมั่นคงปลอดภัยทางไซเบอร์ (Cyber Security) หรือเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร และถ้าหากเกิดขึ้นในระบบสุขภาพก่อให้เกิดผลกระทบต่อชีวิตผู้ป่วย คุณภาพการดูแลรักษา ตลอดจนความเชื่อมั่นของประชาชน ซึ่งสถานการณ์ดังกล่าวเป็น บทเรียนสำคัญที่ คณะรัฐมนตรีในการประชุมเมื่อวันที่ 24 เมษายน 2555 ได้มีมติเห็นชอบกรอบแนวทางการดำเนินการเตรียมความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติและมาตรการที่เกี่ยวข้อง ตามที่ ก.พ.ร. เสนอ โดยกำหนดให้ หน่วยงานของรัฐ และ รัฐวิสาหกิจดำเนินการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤติ (Business Continuity Management : BCM) เพื่อให้ สามารถรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นแล้วยังคงปฏิบัติงาน และให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) เพื่อกำหนดเป็นกระบวนการบริหารจัดการนำมาใช้เพื่อระบุ วิเคราะห์ วางแผน และบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ เตรียมความพร้อมในการรับมือ และฟื้นฟูกระบวนการสำคัญให้สามารถดำเนินงานต่อเนื่องหรือกลับสู่ภาวะปกติได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม โดยครอบคลุมตั้งแต่การป้องกัน ลดผลกระทบการตอบสนองเหตุการณ์ฉุกเฉิน และการฟื้นฟูสู่สภาพปกติ แม้แต่องค์การอนามัยโลก (World Health Organization : WHO) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของการจัดทำแผนความต่อเนื่องในการดำเนินงาน (Continuity of Essential Health Services) เพื่อให้สถานพยาบาลสามารถคงไว้ซึ่งบริการจำเป็นต่อประชาชนได้ในช่วงเกิดวิกฤติ เช่น การระบาดของโรคโควิด-19 ซึ่งเป็นตัวอย่างสำคัญที่แสดงให้เห็นว่าหากไม่มีแผนรองรับอย่างเหมาะสม อาจส่งผลกระทบต่อให้บริการทางการแพทย์อย่างรุนแรง

นอกจากนี้ มาตรฐานสากล ISO 22301:2019 (Security and resilience , Business continuity management systems , Requirements) ยังเป็นกรอบแนวทางสากลที่องค์กรสุขภาพหลายแห่งนำมาใช้ เพื่อพัฒนาและจัดทำระบบบริหารความต่อเนื่องในการดำเนินงานให้มีมาตรฐานและประสิทธิภาพ สอดคล้องกับแนวทางของกระทรวงสาธารณสุข กรมการแพทย์ และแนวทางการจัดทำแผน BCP ตามประกาศของกรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย (ปภ.) ดังนั้น การพัฒนาและจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) สำหรับหน่วยบริการสุขภาพ จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นคงในการให้บริการทางการแพทย์ในช่วงภาวะวิกฤติ ควบคู่ไปกับการรักษาคุณภาพมาตรฐานบริการ ความปลอดภัยของผู้ป่วย บุคลากร และความเชื่อมั่นของสังคม

โดยสรุปถือได้ว่า การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) จึงเป็นแนวทางสำคัญที่หน่วยบริการสุขภาพและสาธารณสุขควรนำมาปรับใช้ เพื่อจัดเตรียมมาตรการรับมือ วางแผน และบริหารจัดการกรณีเกิดเหตุการณ์ไม่คาดฝันหรือวิกฤตที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการหลักในการให้บริการ การดำเนินงาน หรือความปลอดภัยของผู้ป่วยและบุคลากร โดย BCM เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนเป็นระบบ ครอบคลุมตั้งแต่การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA) การจัดทำแผนความต่อเนื่อง (Business Continuity Plan: BCP) การทดสอบแผน และการทบทวนปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการจัดทำ Business Continuity Plan (BCP) จึงเป็นเครื่องมือสำคัญภายใต้กรอบของ BCM ซึ่งทำหน้าที่เป็นแผนปฏิบัติการฉุกเฉินที่ระบุขั้นตอน วิธีการ และบุคคลรับผิดชอบในการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการคงไว้ซึ่งกระบวนการหลักในการดำเนินงานที่จำเป็น และการฟื้นฟูกระบวนการอื่น ๆ ให้กลับสู่สภาวะปกติโดยเร็วที่สุด ทั้งนี้ BCP จะช่วยสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้รับบริการ คู่ค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และสังคมโดยรวมว่าองค์กรมีความพร้อมในการบริหารจัดการเหตุการณ์ไม่คาดฝันอย่างเป็นระบบ

### อ้างอิงจาก

1. World Health Organization (WHO). (2020). Maintaining essential health services: operational guidance for the COVID-19 context. Geneva: WHO.
2. International Organization for Standardization. (2019). ISO 22301:2019 Security and resilience — Business continuity management systems — Requirements. Geneva: ISO.
3. กรมการแพทย์ กระทรวงสาธารณสุข. (2563). แนวทางการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Plan: BCP) สำหรับสถานพยาบาลภาครัฐ.
4. กรมป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย. (2565). แนวทางการบริหารจัดการเหตุฉุกเฉินและแผน BCP ภาครัฐ.

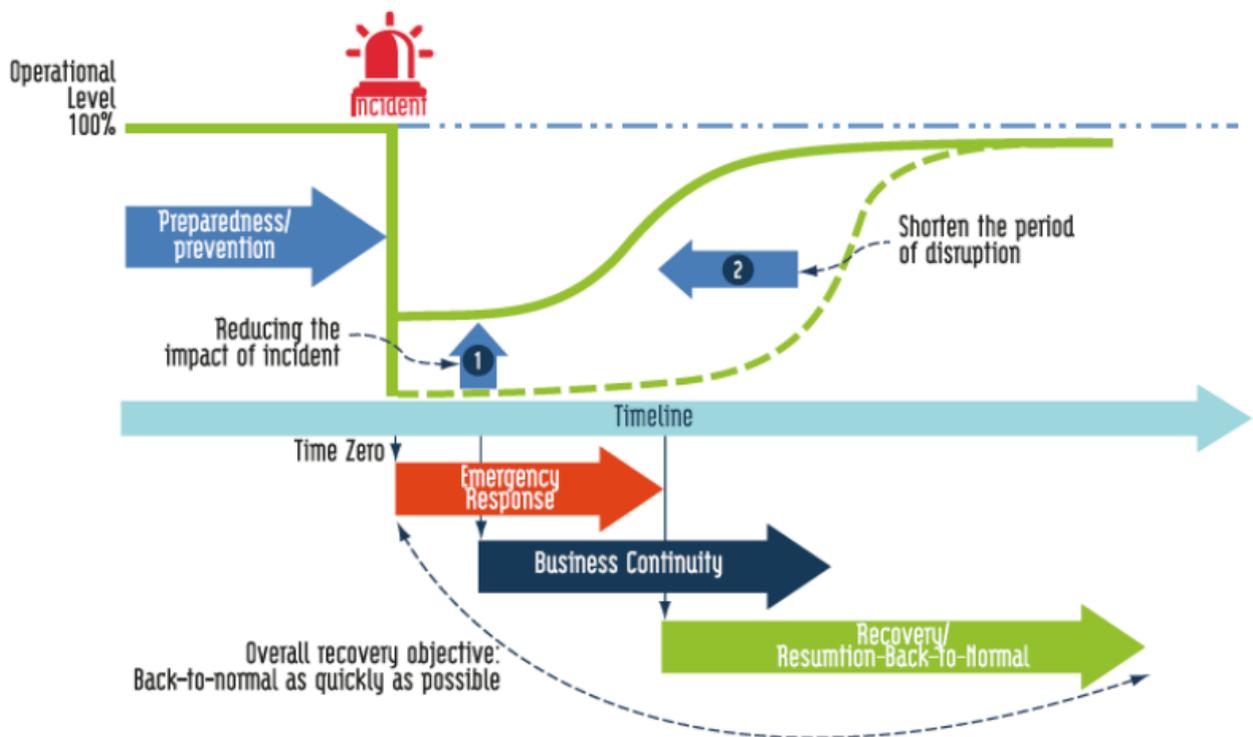
## 2

## การบริหารจัดการความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM)

การบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Management : BCM) หมายถึง องค์กรรวมของกระบวนการบริหารซึ่งปกป้องภัยคุกคามต่อองค์กร และผลกระทบของภัยคุกคามนั้น ต่อการดำเนินธุรกิจ และให้แนวทางในการสร้างขีดความสามารถให้องค์กรมีความยืดหยุ่น เพื่อการ ตอบสนองและปกป้องผลประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ชื่อเสียง ภาพลักษณ์และกิจกรรมที่สร้างมูลค่าที่มีประสิทธิผล (มอก.22301-2553)

โดยมีวัตถุประสงค์หลัก คือ

- 1) เกิดผลกระทบต่อองค์กรน้อยที่สุด ด้วยการวางแผนและเตรียมการรองรับเพื่อลดระดับ ผลกระทบและความเสียหายจากเหตุการณ์ให้น้อยที่สุด
- 2) กลับมาดำเนินธุรกิจหลักภายหลังการหยุดชะงักได้เร็วที่สุด โดยดำเนินการตามแผน เพื่อให้สามารถกลับมาดำเนินงานให้บริการได้เร็วที่สุด และกำหนดระยะเวลาในการกู้คืนกระบวนการทาง ธุรกิจ/ การให้บริการที่มีความสำคัญ



ที่มา : Business Continuity Management, Apichai Phongphotakul management

แนวคิดการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ เน้นการควบคุมดูแลและป้องกันทรัพยากรที่สำคัญต่อการดำเนินงาน หรือให้บริการเพื่อสร้างประโยชน์ สูงสุดสำหรับผู้ให้บริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยบ่งชี้ภัยคุกคาม ผลกระทบ และแนวทางในการรับมือ กับอุบัติเหตุ และผลกระทบนั้น เมื่อระบบการควบคุมภายในที่มีอยู่ไม่สามารถ ควบคุมดูแลและป้องกันได้ทั้งหมดเมื่อเกิดอุบัติเหตุขึ้น ระดับการดำเนินงาน หรือให้บริการจะลดลง จึงต้องรีบ ดำเนินงานหรือให้บริการกลับมาในระดับที่เหมือนภาวะปกติ ซึ่งจำเป็นต้องใช้เวลา การลดระยะเวลาการหยุดชะงัก ให้สามารถกอบกู้การดำเนินการให้กลับเป็นปกติได้เร็วขึ้นโดยแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลา ดังนี้

**1) ช่วงระยะเวลาแรก** เป็นการตอบสนองต่ออุบัติเหตุ/เหตุฉุกเฉิน/วิกฤต (Incident/Emergency Management) หากเหตุการณ์และความเสียหายขยายตัวไปในวงกว้างการตอบสนองต้องยกระดับเป็นการบริหาร จัดการวิกฤต (Crisis Management)

**2) ช่วงการจัดการความต่อเนื่อง** เป็นช่วงการทำให้เกิดความต่อเนื่องของกระบวนการทางธุรกิจ (Continuity Management) เพื่อให้หน่วยงานสามารถกลับมาดำเนินงานได้

**3) ช่วงการกอบกู้** เป็นช่วงการดำเนินงานและการให้บริการกลับสู่ภาวะปกติซึ่งแบ่งเป็น 2 ระดับ คือ

3.1) ระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการที่องค์กรยอมรับได้กับผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสียทั้งหมดภายในระยะอันสั้น

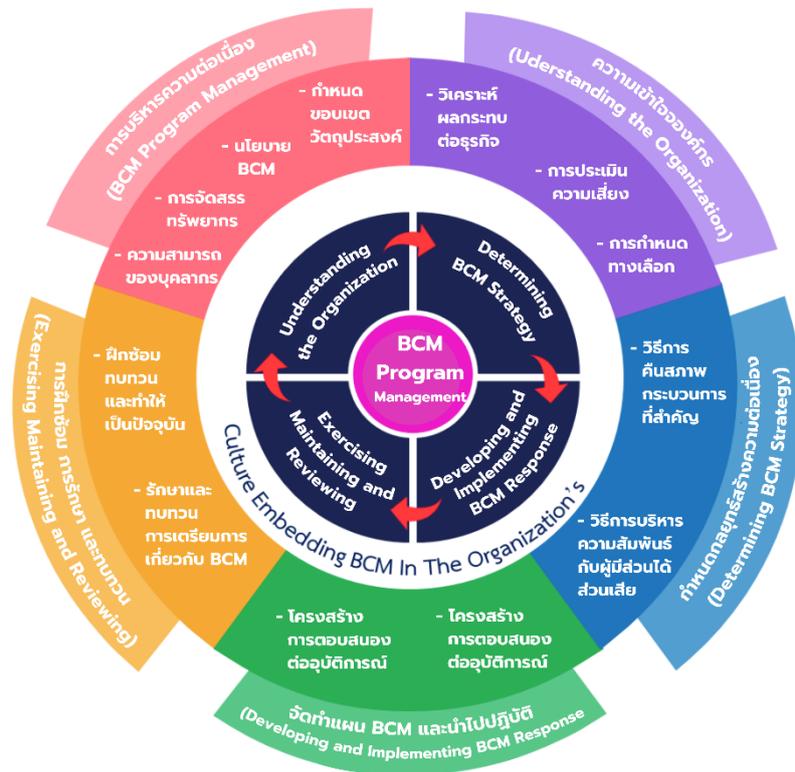
3.2) ระดับที่องค์กรกลับมาให้บริการได้ปกติตามระยะเวลาที่กำหนดของการดำเนินการกอบกู้ กระบวนการทางธุรกิจ (Recovery)

ทั้งนี้ สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆ หากเกิดขึ้นอาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานไม่สามารถดำเนินงาน หรือให้บริการได้ตามปกติดังนั้นจึงเป็นความจำเป็นที่หน่วยงานต้องจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อเตรียมพร้อมรับภัยซึ่งการเตรียมความพร้อมจะให้ความสำคัญในกระบวนการเตรียมความพร้อม ของทรัพยากรและความรู้ความเข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของเจ้าหน้าที่เกี่ยวข้องโดยวัตถุประสงค์ (Objectives) ของการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนี้

- เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของการปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤต
- เพื่อให้หน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่างๆที่อาจเกิดขึ้น
- เพื่อลดผลกระทบในด้านต่างๆ จากการหยุดชะงักการดำเนินงาน เช่น เศรษฐกิจ การเงิน การให้บริการ สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม เป็นต้นรวมทั้งชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน
- เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้

แนวทางการบริหารความต่อเนื่องที่ได้รับการใช้อย่างแพร่หลาย คือ มาตรฐาน Business Continuity Standard (BS25999) ซึ่งกำหนดโดย British Standards Institution : BSI มีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ในประเทศอังกฤษ เป็นต้นแบบของการพัฒนาไปสู่มาตรฐาน ISO 22301 ปัจจุบันพัฒนาเป็น ISO22301:2019

6 องค์ประกอบหลักหรือวงจรการบริหารความต่อเนื่อง (BBM Life Cycle) มีรายละเอียด ดังนี้



ที่มา : มาตรฐานสากล business Continuity Standard (BS25999)

ที่มา : Life cycle of BCM : BS25999 Standard

มาตรฐาน BS25999 มี 6 องค์ประกอบหลักเป็นวงจรการบริหารความต่อเนื่อง (BCM Life Cycle) ซึ่งหน่วยงานสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ตามขอบเขตวิธีการบริหารจัดการ และทรัพยากรที่ต้องใช้ใน BCM ของแต่ละองค์กรที่มีความแตกต่างกันไปตามขนาดภารกิจและทรัพยากรที่ใช้งาน ดังนี้

**1. การบริหารโครงการจัดการความต่อเนื่อง (BCM Program Management)** โครงการจัดการความต่อเนื่องถือว่าเป็นองค์ประกอบหลักและเป็นขั้นตอนแรกของการบริหารความต่อเนื่องเป็นการจัดทำกรอบนโยบาย BCM โครงสร้าง BCM หน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงเจ้าหน้าที่ระดับต่างๆ รวมถึงการจัดตั้งทีมงานด้าน BCM การกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ขั้นตอนการปรับระดับของเหตุการณ์ (Incident Escalation Process) วิธีการบริหารโครงการบริหารความต่อเนื่องและการติดตามพร้อมทั้งรายงานความคืบหน้า

**2. การศึกษาและทำความเข้าใจองค์กร (Understanding the Organization)** การเข้าใจองค์กรเป็นกระบวนการทำความเข้าใจกับหน่วยงาน ซึ่งหมายถึงความรู้และความเข้าใจในสภาพและการดำเนินงานของหน่วยงานว่าจะรับผลกระทบหรือความเสี่ยงอย่างไรผ่านวิธีการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจหรือผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (Business Impact Analysis : BIA) และการประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment : RA) เพื่อระบุความเร่งด่วนของกิจกรรมต่างๆ และระดับความสามารถที่ต้องการ เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการจัดระดับความสำคัญของกระบวนการกำหนดแนวทางและการกำหนดกลยุทธ์ในข้อต่อไป

3. การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง (Determining BCM strategy) แนวทางในการตอบสนองต่อการหยุดชะงักของการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่ กลยุทธ์กู้คืนการดำเนินงาน (Recovery Strategy) ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ต้องจัดทำก่อนการพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉินและกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรที่เหมาะสมตามข้อมูลที่ได้จากผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ(BIA) โดยต้องกำหนดในเรื่อง บุคลากร (People) สถานที่ปฏิบัติงาน (Premise) อุปกรณ์และเครื่องมือ (Equipment) เทคโนโลยี (Technology) ข้อมูล (Information) และผู้ผลิตสินค้าหรือผู้ให้บริการ (Suppliers)

4. การพัฒนาและเตรียมการตอบสนองต่อเหตุการณ์ในภาวะฉุกเฉิน (Developing and Implementing BCM Response) ภายหลังจากการกำหนดกลยุทธ์แล้วจะต้องจัดทำแผนงานเตรียมตอบสนองต่อภาวะฉุกเฉินให้เป็นไปตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ โดยจัดทำแผน ดังต่อไปนี้

- Incident Management Plans (IMP): เพื่อจัดการกับวิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้น
- Emergency/ Crisis Management Plan (CMP): เพื่อจัดการกับวิกฤตฉุกเฉินที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่ขยายไปในวงกว้าง
- Business Continuity Plans (BCP): เพื่อบริหารภารกิจอย่างต่อเนื่อง โดยมุ่งทำขั้นตอนงานที่สำคัญต่อภารกิจ และใช้ทรัพยากรหลักอย่างเหมาะสมพร้อมทั้งเตรียมแผนรับผลกระทบจากสถานการณ์
- Recovery Plans (RP): แผนกู้คืนภารกิจหลังภัยพิบัติผ่านพ้นไป

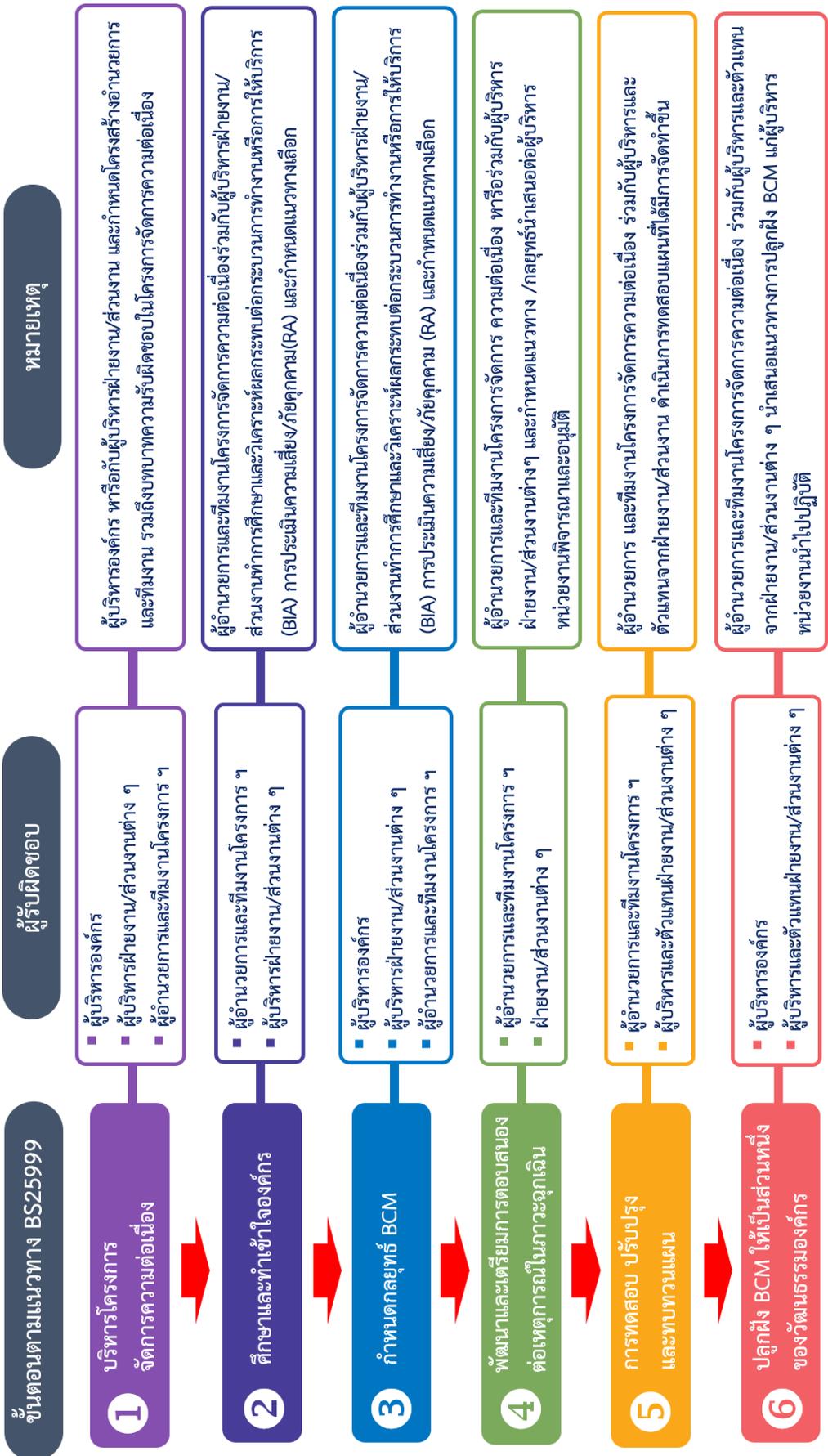
#### 5. การทดสอบ ปรับปรุง และทบทวนแผน (Exercising Maintaining and Reviewing)

เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เนื่องจากเป็นกระบวนการที่ทำให้แน่ใจได้ว่า BCM ที่ได้จัดทำขึ้นสามารถใช้ได้จริงรวมทั้งเพื่อเตรียมความพร้อม ตลอดจนตรวจสอบความสามารถของบุคลากร และประสิทธิภาพของแผนในการตอบสนองต่อวิกฤตการณ์ โดยรูปแบบการทดสอบอาจมีตั้งแต่ระดับง่ายไปหายาก ดังนี้

- Call Tree คือ การซ้อมการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อทางโทรศัพท์หรือช่องทางอื่น ๆ ที่สามารถติดต่อและยืนยันการรับแจ้งเหตุได้อย่างทันการณ์
- Tabletop Testing คือ การประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับทุกหน่วยที่เกี่ยวข้องโดยจำลองโจทย์สถานการณ์ขึ้นมา และทดลองนำแผน BCP มาพิจารณาว่าใช้ตอบโจทย์แต่ละขั้นตอนได้หรือไม่
- Simulation คือ การทดสอบโดยจำลองสถานการณ์เสมือนจริง และทดลองนำแผน BCP มาประยุกต์ใช้
- Full BCP Exercise คือ การทดสอบเต็มรูปแบบและใกล้เคียงสถานการณ์จริงมากที่สุด

6. การปลูกฝัง BCM ให้เป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร (Embedding BCM in the Organization's Culture) การทำให้ BCM ผสมกลมกลืนเข้าจนเป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลาและจิตวิทยาที่จะทำให้เจ้าหน้าที่ทุกคนได้รับทราบ และเข้าใจถึงความสำคัญของ BCM ตลอดจนบทบาทหน้าที่ที่ทุกคนพึงมีเพื่อให้ภารกิจสามารถดำเนินการต่อไปได้ในยามที่เกิดเหตุวิกฤต

ตามมาตรฐาน BS25999 ชำงต้น ควรกำหนดกลุ่มผู้รับผิดชอบและโครงสร้างของการจัดการความต่อเนื่อง ดังนี้



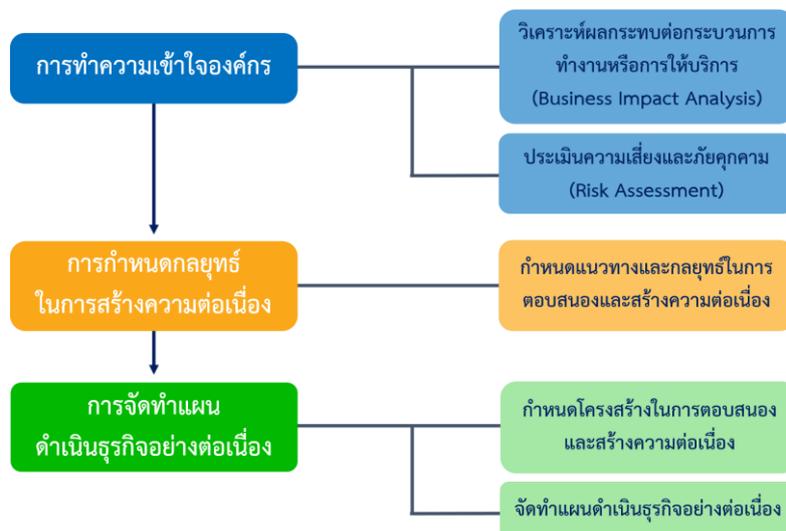
นอกจากมาตรฐาน BS25999 ยังมีมาตรฐาน ISO22301 และ มอก. 22301 ที่สามารถพิจารณา และนำไปประยุกต์ใช้ ในการบริหารจัดการและพัฒนาความต่อเนื่องได้ และเมื่อองค์กรได้จัดให้มีการทำ BCM สิ่งที่จะได้มา คือ

- 1) สามารถระบุถึงผลกระทบและความเสียหายหากเกิดเหตุให้การดำเนินงานหยุดชะงัก (จากการทำ BIA : Business impact analysis)
- 2) มีแผนการจัดการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่ได้อันเป็นการลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
- 3) ทำให้เกิดการประสานงานแบบข้ามสายงาน (cross-team working)
- 4) แสดงศักยภาพขององค์กรในการตอบสนองต่อสถานการณ์รูปแบบต่าง ๆ ในรูปแบบของการซักซ้อม
- 5) เป็นการยกระดับภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กรในแง่ของการบริหารจัดการที่ดีหรือ Good Governance
- 6) เป็นการสร้างความมั่นใจให้กับ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องถึงความสามารถในการให้บริการหรือให้ผลผลิตได้ในระดับที่ตกลงไว้

### 3

## การพัฒนาแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

คู่มือฉบับนี้จะนำเสนอแนวทางในการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เพื่อให้หน่วยงานของรัฐนำไปปรับใช้ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงาน ซึ่งการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต แบ่งโครงสร้างที่สำคัญออกเป็น 3 ขั้นตอนหลักและ 5 ขั้นตอนย่อย ดังรูปที่ 4



รูปที่ 4 โครงสร้างของแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

ที่มา : ดัดแปลงจากคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563, หน้า 9

### 3.1 การทำความเข้าใจองค์กร

ความเข้าใจองค์กรเป็นขั้นตอนแรกในการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถพิจารณาระบุ และ ศึกษาความสำคัญของกระบวนการ กิจกรรม และ/หรือผลิตภัณฑ์ ที่หน่วยงานกำลังดำเนินการอยู่ อันเป็นกลไกที่สำคัญ ในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ของหน่วยงาน การเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ กับหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมทั้งทำให้ทราบและตระหนักถึงความเสี่ยงและภัยคุกคามที่อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงาน และการให้บริการของหน่วยงาน ซึ่งจะช่วยให้องค์กรลดความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นได้ ดังนี้

- ลดโอกาสของการดำเนินงานที่ต้องหยุดชะงัก
- ลดระยะเวลาในการตอบสนองและกอบกู้สถานการณ์ให้กลับสู่สภาวะปกติ
- จำกัดผลกระทบต่อองค์กรจากการหยุดชะงักการดำเนินงาน

นอกจากนี้ การเข้าใจองค์กรยังทำให้มั่นใจได้ว่าแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) สามารถตอบสนองต่อ กระบวนการ กิจกรรม และ/หรือผลิตภัณฑ์ของหน่วยงานตามลำดับความสำคัญและความเร่งด่วน ซึ่งขั้นตอนของการทำ ความเข้าใจองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอนย่อย ได้แก่ การระบุกิจกรรม กระบวนการ และ/หรือผลิตภัณฑ์ในการ ดำเนินงาน การประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นต่อองค์กร และการประเมินผลกระทบต่อกระบวนการ ดำเนินงาน

#### 3.1.1 การระบุกิจกรรม กระบวนการ และ/หรือผลิตภัณฑ์

เป็นขั้นตอนการพิจารณาและระบุกิจกรรม กระบวนการ ผลผลิต/ผลิตภัณฑ์ ในหน่วยงานของตนโดยดำเนินการ ดังนี้

1) นำโครงสร้างองค์กรและคำบรรยายลักษณะงาน (Functional Description) มาพิจารณากำหนด กระบวนการปฏิบัติงานของหน่วยงาน ตัวอย่างเช่น คำบรรยายลักษณะงานของฝ่ายบริหารทั่วไป ประกอบด้วย

- ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณและงานธุรการทั่วไป
- ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสถิติข้อมูล
- ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน งบประมาณ และเร่งรัดติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานของ หน่วยงาน

2) ศึกษาคำบรรยายลักษณะงาน (Functional Description) และกำหนดกิจกรรมหรือกระบวนการสำคัญ ลงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การกำหนดกระบวนการ จากคำบรรยายลักษณะงาน (Functional Description)

หน่วยงาน	กิจกรรม/กระบวนการ	หมายเหตุ
ฝ่ายบริหารทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ และงานธุรการทั่วไป</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>งานสารบรรณ และงานธุรการทั่วไป</li> </ul>
ฝ่ายบริหารทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสถิติข้อมูล</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การเงิน การบัญชี และพัสดุ</li> <li>การบริหารบุคคล</li> <li>งานประสานงาน (ทั้งภายในและภายนอก)</li> </ul>
ฝ่ายบริหารงานทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงานงบประมาณ และเร่งรัดติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>งานจัดทำแผนงานและงบประมาณ</li> <li>งานติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน</li> </ul>

การกำหนดกิจกรรม/กระบวนการในการปฏิบัติงาน ควรมีการสัมภาษณ์หรือนำฝ่ายงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดมาให้ข้อมูลและมีส่วนร่วมในการกำหนดกระบวนการ และให้ดำเนินการกำหนดกิจกรรม/กระบวนการจนครบทุกฝ่ายงาน/ส่วนงานในหน่วยงาน แล้วจึงนำกระบวนการทั้งหมดมาสรุปรวมลงในตารางที่ 1 เพื่อประเมินผลกระทบในขั้นตอนที่ 3.1.3

### 3.1.2 การประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคาม

หน่วยงานต้องศึกษาและระบุความเสี่ยง ภัยคุกคามที่มีโอกาสเกิดในพื้นที่ปฏิบัติงาน และส่งผลกระทบต่อองค์กรเป็นลายลักษณ์อักษร พร้อมแจ้งให้ทุกหน่วยงานในองค์กรรับทราบเพื่อตระหนักถึงความเสี่ยงและภัยคุกคามรวมทั้งเข้าใจถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงาน โดยความเสี่ยงจากสาธารณภัยที่สำคัญตามแผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2564 - 2567 ได้ระบุไว้ดังต่อไปนี้ อัคคีภัย वादภัย อุทกภัย/ภัยแล้งและสึนามิ โรคระบาดในมนุษย์ โรคระบาดในสัตว์ โรคระบาดในพืช สาธารณภัยทางน้ำ/ทางทะเล แผ่นดินไหว วิศวกรรมและการก่อกองถล่ม ภัยจากสารเคมีและวัตถุอันตราย ภัยอื่น ๆ ที่กระทบต่อสาธารณชน เช่น ฝุ่นละอองขนาดเล็ก (PM 2.5) จากแหล่งกำเนิดมลพิษต่าง ๆ ได้แก่การใช้ยานพาหนะที่มีควันดำ การเผาในที่โล่ง การระบายอากาศเสียจากโรงงาน และครัวเรือน โดยมีแนวทางในการประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคาม ดังนี้

1) **หน่วยงานวิเคราะห์ผลกระทบ** ที่อาจเกิดขึ้นจากความเสียหายและภัยคุกคามจากเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยสามารถแบ่งประเภทของผลกระทบต่อทรัพยากรได้ 5 ด้าน ดังนี้

(1) **ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก** : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักของหน่วยงาน ได้รับความเสียหายและส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติงานได้ในช่วงระยะแรก หรือระยะกลาง หรือระยะยาวซึ่งรวมถึงการที่ผู้รับบริการไม่สามารถเข้าถึงสถานที่ ให้บริการของหน่วยงานด้วย

(2) **ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ** : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้งานวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ หรือไม่สามารถจัดหา จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญเพื่อนำไปใช้ในการปฏิบัติงานได้

(3) ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ หรือเข้าถึงข้อมูลที่สำคัญในการปฏิบัติงานได้

(4) ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรหลักไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้

(5) ผลกระทบด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ : เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ลูกค้า/ ผู้ให้บริการแก่หน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียไม่สามารถที่จะให้บริการหรือส่งมอบงาน เพื่อให้หน่วยงาน ใช้ในการปฏิบัติงานได้

2) นำผลวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงและภัยคุกคามไประบุไว้ในตารางที่ 2 ทั้งนี้ ความเสี่ยงและภัยคุกคามบางเหตุการณ์อาจส่งผลกระทบต่อทรัพยากรของหน่วยงานได้มากกว่า 1 ด้าน เช่น การเกิดอัคคีภัย อาจเกิดความเสียหายต่ออาคารและสถานที่ปฏิบัติงาน รวมถึงความเสียหายต่อวัสดุ อุปกรณ์ และเครื่องมือ ตลอดจนชีวิตและความปลอดภัยของเจ้าหน้าที่ ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลที่สำคัญ แต่ในทางกลับกันลูกค้า/ผู้ให้บริการแก่หน่วยงาน/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย อาจไม่ได้รับผลกระทบ เนื่องจากมีสถานที่ปฏิบัติงานนอกพื้นที่ก็ได้

ตารางที่ 2 การประเมินความเสี่ยงและภัยคุกคาม และผลกระทบต่อทรัพยากรสำคัญ

ความเสี่ยง และ ภัยคุกคาม	ผลกระทบ				
	ด้านอาคารสถานที่ปฏิบัติงานหลัก	ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ	ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ	ด้านบุคลากรหลัก	ด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
1. อัคคีภัย	✓	✓	✓	✓	✓
2. วาตภัย	✓	✓	✓	✓	✓
3. อุทกภัย/ภัยแล้งและสึนามิ	✓	✓	✓	✓	✓
4. โรคระบาดในมนุษย์	✓	✓	✓	✓	✓
5. โรคระบาดในสัตว์	✓	✓	✓	✓	✓
6. โรคระบาดในพืช	✓	✓	✓	✓	✓
7. สาธารณภัยทางน้ำ/ทางทะเล	✓	✓	✓	✓	✓
8. แผ่นดินไหว	✓	✓	✓	✓	✓
9. วินาศกรรมการก่อจลาจล	✓	✓	✓	✓	✓
10. ภัยจากสารเคมีและวัตถุอันตราย	✓	✓	✓	✓	✓
11. ภัยอื่น ๆ ที่กระทบต่อสาธารณชน	✓	✓	✓	✓	✓

หมายเหตุ : ความเสี่ยงและภัยคุกคาม นำมาจากแผนป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ พ.ศ. 2564 - 2570

### 3.1.3 การประเมินผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงาน

การประเมินผลกระทบต่อกระบวนการ หรือการวิเคราะห์ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (Business Impact Analysis) หน่วยงานต้องประเมินผลกระทบ ซึ่งระดับผลกระทบจะแบ่งออกเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์การพิจารณาระดับผลกระทบ ดังตารางที่ 3

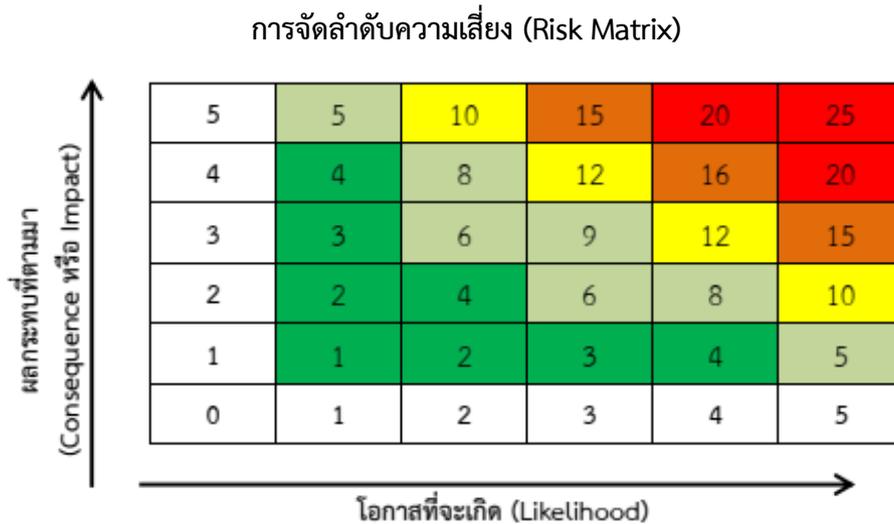
ตารางที่ 3 ระดับผลกระทบและลักษณะของผลกระทบ

ระดับผลกระทบ	หลักเกณฑ์การพิจารณาระดับของผลกระทบ
สูงมาก	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับสูงมาก</li> <li>▪ ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการลดลงมากกว่า ร้อยละ 50</li> <li>▪ เกิดการสูญเสียชีวิตและ/หรือภัยคุกคามต่อสาธารณชน</li> <li>▪ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับประเทศและนานาชาติ</li> </ul>
สูง	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับสูง</li> <li>▪ ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการ ลดลงร้อยละ 25 - 50</li> <li>▪ เกิดการบาดเจ็บต่อผู้รับบริการ/บุคคล/กลุ่มคน</li> <li>▪ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับประเทศ</li> </ul>
ปานกลาง	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับปานกลาง</li> <li>▪ ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการ ลดลงร้อยละ 10 - 25</li> <li>▪ ต้องมีการรักษาพยาบาล</li> <li>▪ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับท้องถิ่น</li> </ul>
ต่ำ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ เกิดความเสียหายต่อองค์กรเป็นจำนวนเงินในระดับต่ำ</li> <li>▪ ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการ ลดลงร้อยละ 5 - 10</li> <li>▪ ต้องมีการปฐมพยาบาล</li> <li>▪ ส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและความมั่นใจต่อองค์กรในระดับท้องถิ่น</li> </ul>
ไม่เป็นสาระสำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ส่งผลให้ขีดความสามารถในการดำเนินงานหรือให้บริการ ลดลงน้อยกว่าร้อยละ 5</li> </ul>

### การประเมินความเสี่ยงของสถานะวิกฤตหรือภัยคุกคามต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร (Risk Evaluation)

เป็นการประเมินระดับความรุนแรงของความเสียหายเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในตารางจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Matrix) ซึ่งระดับความสำคัญของความเสี่ยงมีทั้งหมด 4 ระดับ คือ

1. ระดับ VH : Very High Risk ความเสี่ยงสูงระดับที่มีนัยสำคัญ
2. ระดับ H : High Risk ความเสี่ยงสูงระดับที่มีนัยสำคัญ
3. ระดับ M : Moderate Risk ความเสี่ยงระดับปานกลาง
4. ระดับ L : Low Risk ความเสี่ยงระดับต่ำ



การพิจารณาความจำเป็นในการจัดการความเสี่ยงโดยใช้ระดับความเสี่ยง และแนวทางการดำเนินการ ดังตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงต่างๆ และแนวทางการดำเนินการ

ตารางที่ 4 ระดับความเสี่ยงและแนวทางการดำเนินการ

เขียวเข้ม	ถือว่าเป็นความเสี่ยงที่ไม่มีนัยสำคัญต่อการดำเนินงาน
เขียวอ่อน	ความเสี่ยงอยู่ในระดับต่ำ (Low) สามารถยอมรับได้โดยไม่ต้องมีการควบคุมหรือจัดการความเสี่ยง แต่อาจต้องติดตามและเฝ้าระวังความเสี่ยงเป็นระยะ ๆ ไม่ต้องจัดทำแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน
เหลือง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับปานกลาง (Moderate) สามารถยอมรับได้แต่ต้องมีการติดตามเฝ้าระวังอย่างใกล้ชิด เพื่อควบคุมความเสี่ยงไม่ให้เคลื่อนย้ายไปสู่ระดับที่ไม่สามารถยอมรับได้ หรืออาจมีมาตรการป้องกันเฉพาะแต่ไม่ต้องจัดทำแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน
ส้ม	ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูง (High) ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการจัดการความเสี่ยง หรือกระจายถ่ายโอน ความเสี่ยงให้หน่วยงานอื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบไป เพื่อควบคุมความเสี่ยงให้สู่ระดับที่ยอมรับได้ อาจมีมาตรการป้องกันเฉพาะและ/หรือจัดทำแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน
แดง	ความเสี่ยงอยู่ในระดับสูงมาก (Very High) ไม่สามารถยอมรับได้ ต้องมีการเร่งจัดการความเสี่ยงทันที เพื่อให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้และมีการประเมินซ้ำ จัดทำแผนตอบโต้ภาวะฉุกเฉิน

### มาตรการในการจัดการความเสี่ยง

อาจพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงทางเลือกใดทางเลือกหนึ่งหรือรวมกัน ดังต่อไปนี้

1. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoid the Risk) โดยการตัดสินใจไม่เริ่มหรือดำเนินกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง
2. การขจัดแหล่งกำเนิดความเสี่ยง (Remove the Risk Source)
3. การเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิด (Change the Likelihood)
4. การเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่ตามมา (Change the Consequence)
5. การแบ่งปันความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่น (Share the Risk)
6. การยอมรับความเสี่ยงไว้ (Retain the Risk)

นอกจากการพิจารณาประเมินผลกระทบแล้ว หน่วยงานต้องประเมินระดับผลกระทบในแต่ละช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ด้วย ว่าเริ่มส่งผลกระทบเมื่อหยุดชะงักเป็นระยะเวลาเท่าไร โดยแบ่งออกเป็น 6 ช่วงระยะเวลา คือ

- 1) 0 - 2 ชั่วโมง
- 2) 2 - 4 ชั่วโมง
- 3) 1 วัน
- 4) 1 สัปดาห์
- 5) 2 สัปดาห์
- 6) 1 เดือน

โดยมีขั้นตอนในการวิเคราะห์ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับหน่วยงาน ดังนี้

1) นำกระบวนการที่ได้มีการศึกษา วิเคราะห์ และกำหนดไว้ในตารางที่ 1 มาประเมินกระบวนการที่สำคัญและระบุระดับผลกระทบ (ตามเกณฑ์การพิจารณาในตารางที่ 3) โดยต้องพิจารณาถึงความเสี่ยง ภัยคุกคาม และผลกระทบต่อทรัพยากรหลักในการดำเนินงานหรือการให้บริการของหน่วยงานในแต่ละกระบวนการ และจัดทำเป็นข้อมูลตามตารางที่ 5

ตารางที่ 5 กระบวนการสำคัญและผลกระทบตามช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงัก

กระบวนการ	ระดับผลกระทบ	ระยะเวลาของการหยุดชะงัก					
		0 - 2 ชั่วโมง	2 - 4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
ดำเนินการเกี่ยวกับงานสารบรรณ และงานธุรการทั่วไป	สูง		✓	✓	✓	✓	✓
ดำเนินการเกี่ยวกับงานด้านการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสถิติข้อมูล	สูง			✓	✓	✓	✓
ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดทำแผนงาน งบประมาณ และเร่งรัดติดตามประเมินผล การปฏิบัติงาน	สูง						✓

2) ภายหลังจากประเมินและระบุระดับผลกระทบแล้ว ขั้นตอนต่อไปให้พิจารณาช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักเมื่อสภาวะวิกฤต/ภัยคุกคามเริ่มส่งผลกระทบกับการดำเนินงานของหน่วยงาน ซึ่งในบางกรณีเหตุการณ์ความเสี่ยงหรือภัยคุกคามอาจยังไม่ส่งผลกระทบในทันทีแต่จะเริ่มและ/หรือทวีความรุนแรงในช่วงระยะเวลาถัดไป ตัวอย่างเช่น งานสารบรรณและงานธุรการทั่วไป เหตุการณ์ความเสี่ยงหรือภัยคุกคามอาจยังไม่ส่งผลกระทบในทันทีแต่หากระยะเวลาล่วงเลยไป ตั้งแต่ 2 - 4 ชั่วโมงขึ้นไป อาจส่งผลกระทบให้หน่วยงานไม่สามารถออกหนังสือ ซึ่งเป็นงานที่ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบให้แก่หน่วยงานภายนอกได้หรือไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้มีผลบังคับใช้ในกรณีเร่งด่วน

3) กระบวนการ/ขั้นตอนการปฏิบัติงานใดที่ประเมินแล้ว หากพบว่าได้รับผลกระทบจากสภาวะวิกฤตอยู่ในระดับสูงถึงสูงมากและมีช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักในการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 0 - 2 ชั่วโมง ถึง 1 วัน ให้กำหนดเป็นกระบวนการเร่งด่วนที่ต้องจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่องตามแนวทางที่จะกล่าวต่อไป

สำหรับกระบวนการที่ประเมินแล้ว พบว่าผลกระทบอยู่ในระดับปานกลางและมีช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักอยู่ระหว่าง 0 - 2 ชั่วโมง ถึง 1 วัน ให้หน่วยงานพิจารณาตามความเหมาะสมในการจัดทำแผนบริหารความต่อเนื่อง

### 3.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความต่อเนื่อง

การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการสร้างความต่อเนื่องของการปฏิบัติงาน เป็นขั้นตอนก่อนมีการจัดทำแผนดำเนินงานอย่างต่อเนือง ทั้งนี้ เพื่อให้มั่นใจว่าแผนที่ได้จัดทำขึ้นสอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เนื่องจากการเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากรขององค์กรในสภาวะวิกฤต ในบางกรณีจำเป็นต้องใช้งบประมาณ อาทิ การสร้างระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสำรอง เพื่อให้สามารถสนับสนุนการทำงานในกรณีที่ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศหลักไม่สามารถใช้งานได้ ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางในการสร้างความต่อเนื่องจึงต้องผ่านการพิจารณาของผู้บริหารขององค์กร ซึ่งทรัพยากรที่ต้องเตรียมพร้อมมีอย่างน้อย 5 ด้าน ได้แก่ ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก ,ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ ,ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ ,ด้านบุคลากร และด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยมีขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการ ดังนี้

**3.2.1 ระบุทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในกระบวนการสำคัญ** ทั้ง 5 ด้าน โดยให้พิจารณาจากการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบัน และปรับลดให้สอดคล้องกับระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต (หน่วยงานไม่ควรกำหนดทรัพยากรเสมือนการปฏิบัติงานในสภาวะปกติ) เช่น หากหน่วยงานกำหนดระดับการดำเนินงานหรือการให้บริการในสภาวะปกติไว้ที่ร้อยละ 50 ดังนั้น ในสภาวะวิกฤตการใช้ทรัพยากรควรปรับลดให้เหมาะสมกับสถานการณ์ โดยให้ระบุรายละเอียดแยกตามประเภทของทรัพยากรในตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การกำหนดทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงานและการให้บริการ

กระบวนการ	การกำหนดทรัพยากรที่สำคัญ				
	อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน	เครื่องมือและอุปกรณ์	ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ	บุคลากร	ลูกค้า/ผู้รับบริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
งานสารบรรณ และงานธุรการทั่วไป	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้พื้นที่สำนักงาน 10 ตรม. (5 คน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องคอมพิวเตอร์ (ตั้งโต๊ะหรือพกพา) พร้อมเครื่องพิมพ์ จำนวน 1 ชุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>ระบบ GFMS</li> <li>ระบบเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรหลัก จำนวน 5 คน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ให้บริการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต*</li> </ul>
งานด้านการเงิน การบัญชี วัสดุ ครุภัณฑ์ การบริหารบุคคล งานติดต่อประสานงาน งานสถิติข้อมูล	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้พื้นที่สำนักงาน 10 ตรม. (5 คน)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องคอมพิวเตอร์ (ตั้งโต๊ะหรือพกพา) พร้อมเครื่องพิมพ์ จำนวน 1 ชุด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบจัดซื้อจัดจ้าง</li> <li>ระบบ GFMS</li> <li>ระบบเชื่อมโยงอินเทอร์เน็ต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บุคลากรหลัก จำนวน 5 คน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้ให้บริการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต*</li> </ul>

**3.2.2 ศึกษาและกำหนดกลยุทธ์ในการบริหารความต่อเนื่อง** เสนอผู้บริหารองค์กรพิจารณาอนุมัติ ภายหลังจากการกำหนดและรวบรวมทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานและการให้บริการในกระบวนการที่สำคัญของแต่ละหน่วยงานแล้ว โดยแนวทางในการพิจารณาอาจประกอบด้วยทางเลือก ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง

ทรัพยากรสำคัญ	กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง
อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ สรรหาและเตรียมอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง กับหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในสังกัด หรือนอกสังกัด</li> <li>▪ สรรหาและเตรียมอาคาร/ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง กับภาคเอกชน อาทิเช่น โรงแรม มุลินี เป็นต้น</li> <li>▪ กำหนดแนวทางให้เจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานที่บ้านได้</li> </ul>
เครื่องมือและอุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ จัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์สำรอง เพื่อใช้ในสภาวะวิกฤต</li> <li>▪ ทำข้อตกลงกับหน่วยงานราชการหรือภาคเอกชน เพื่อขอยืมเครื่องมือและอุปกรณ์</li> <li>▪ ดำเนินการจัดซื้อเครื่องมือและอุปกรณ์ ผ่านกระบวนการจัดซื้อจัดจ้างพิเศษ</li> </ul>
ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบงานสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ประสานงานกับหน่วยงานเทคโนโลยี เพื่อจัดเตรียมและให้มีระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศสำรอง</li> <li>▪ ปฏิบัติงานโดยไม่ใช้ระบบงานเทคโนโลยี (Manual) ไปก่อน แล้วจึงป้อนข้อมูลเข้าในระบบ เมื่อกลับคืนสู่สภาวะปกติ</li> <li>▪ จัดหาพื้นที่บนระบบ Cloud หรือ Server ของหน่วยงาน เพื่อให้เจ้าหน้าที่จัดเก็บข้อมูลและสามารถปฏิบัติงานนอกสำนักงานได้</li> <li>▪ พัฒนาระบบการให้บริการของหน่วยงาน เป็นระบบ e-service</li> </ul>
บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กำหนดให้มีบุคลากรหลักและบุคลากรสำรอง ทำงานทดแทนกันได้ ในสภาวะวิกฤต</li> <li>▪ กำหนดแนวทางและกลุ่มบุคลากรที่สามารถขอให้ช่วยปฏิบัติงานชั่วคราวจากหน่วยงานราชการอื่น ๆ ในสังกัด หรือส่วนกลาง</li> </ul>
ลูกค้า/ผู้ให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ กำหนดให้มีลูกค้า/ผู้ให้บริการสำรอง/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อเรียกใช้บริการได้ในสภาวะวิกฤต</li> <li>▪ พิจารณากระจายความเสี่ยง โดยมีลูกค้า/ ผู้ให้บริการ มากกว่า 1 ราย สำหรับให้บริการแก่หน่วยงาน</li> </ul>

### ตัวอย่าง กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงานราชการระดับ

ทรัพยากรสำคัญ	กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง
อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้ใช้พื้นที่ปฏิบัติงานสำรองภายในศาลากลางจังหวัด โดยมีการสำรวจความเหมาะสมของสถานที่ ประสานงาน และเตรียมความพร้อม กับหน่วยงานเจ้าของพื้นที่</li> </ul>
เครื่องมือและอุปกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้มีการจัดหาคอมพิวเตอร์สำรองที่มีคุณลักษณะเหมาะสมกับการใช้งาน พร้อมอุปกรณ์ที่สามารถเชื่อมโยงต่อผ่านอินเทอร์เน็ตเข้าสู่ระบบเทคโนโลยีของส่วนกลางและกรมบัญชีกลางได้</li> <li>กำหนดให้ใช้คอมพิวเตอร์แบบพกพา (Laptop/ Notebook) ของเจ้าหน้าที่ได้เป็นการชั่วคราว หากมีความจำเป็นเร่งด่วนในช่วงระหว่างการจัดหาคอมพิวเตอร์สำรอง <u>ทั้งนี้ ต้องได้รับอนุญาตจากหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่องในการกู้คืน</u></li> </ul>
ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบงานสารสนเทศ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ระบบการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่มีความสำคัญมีลักษณะแบบรวมศูนย์และเชื่อมโยงระบบเครือข่ายต่อผ่านอินเทอร์เน็ตกับส่วนกลาง ทำให้หน่วยงานไม่มีระบบคอมพิวเตอร์สำรองของตนเอง ดังนั้น การกู้คืนสถานการณ์อาจต้องรอจนกว่าระบบการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศของส่วนกลางจะกลับคืนให้สามารถใช้งานได้</li> </ul>
บุคลากร	<ul style="list-style-type: none"> <li>กำหนดให้ใช้บุคลากรสำรองทดแทนภายในฝ่ายงานหรือกลุ่มงานเดียวกัน</li> <li>กำหนดให้ใช้บุคลากรนอกฝ่ายงานหรือกลุ่มงาน ในกรณีที่บุคลากรนั้นไม่เพียงพอหรือขาดแคลน</li> </ul>
ลูกค้า/ผู้ให้บริการผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศของจังหวัด กำหนดผู้ให้บริการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต 2 ราย คือ TOT และ CAT หากผู้ให้บริการหลักไม่สามารถให้บริการได้ ระบบเชื่อมโยงจะปรับเปลี่ยนไปใช้ระบบของผู้ให้บริการสำรองแทน</li> <li>กำหนดให้ใช้อุปกรณ์เชื่อมโยงระบบการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลที่สำคัญของหน่วยงานกลางผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของเอกชน ในกรณี ที่ผู้ให้บริการเชื่อมโยงระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ตของจังหวัด ทั้ง 2 ราย ไม่สามารถให้บริการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด</li> </ul>

**3.2.3 นำกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องที่ได้รับการอนุมัติแล้ว ไปจัดทำแผนการบริหารความต่อเนื่องต่อไป** หลังจากกำหนดกลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องและเมื่อได้รับการอนุมัติแล้ว องค์กรจึงนำแนวทางดังกล่าวไปจัดทำเป็นแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP) ที่มีรายละเอียดชัดเจน เพื่อเตรียมพร้อมรับมือกับเหตุการณ์ไม่คาดคิดและสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

### 3.3 การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)

การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) เป็นขั้นตอนของการจัดทำแผนงานเพื่อเตรียมความพร้อมให้หน่วยงานสามารถตอบสนองต่อสถานะฉุกเฉินที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานของหน่วยงานต้องหยุดชะงัก หรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง และลดผลกระทบในด้านต่าง ๆ การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องต้องกำหนดไว้เป็นยุทธศาสตร์และได้รับการอนุมัติ มีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

- กำหนดโครงสร้างและคณะบริหารความต่อเนื่อง
- กำหนดกระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน (Call Tree)
- กำหนดแนวทางการตอบสนองเหตุการณ์และกอบกู้กระบวนการ เพื่อบริหารความต่อเนื่องในช่วงเกิดเหตุในระยะสั้น และการกลับคืนในระยะกลาง
- รวบรวมข้อมูลและรายละเอียด

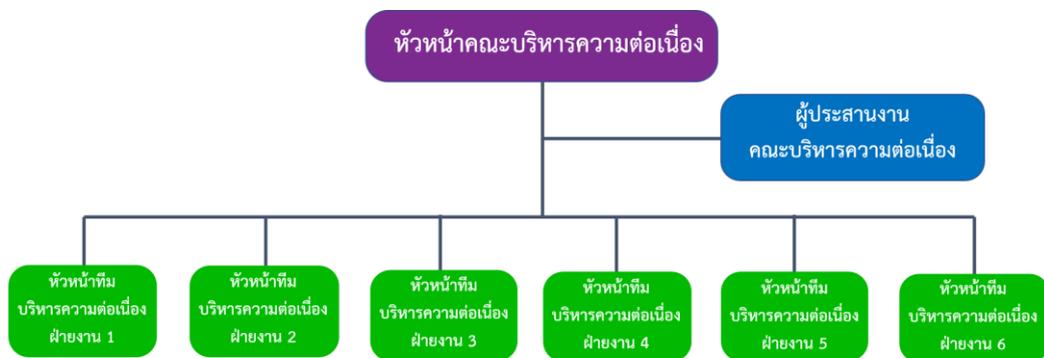
#### 3.3.1 การกำหนดโครงสร้างและคณะบริหารความต่อเนื่อง

เพื่อให้แผน BCP สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลการจัดตั้งคณะบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team) ของหน่วยงาน จึงเป็นขั้นตอนแรกที่ต้องมีการพิจารณากำหนดขึ้น โดยอาจมีโครงสร้างดังรูปที่ 5 ดังนี้

1) หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน มีหน้าที่ในการประเมินลักษณะ ขอบเขต และแนวโน้มของอุบัติการณ์ที่เกิดขึ้น เพื่อตัดสินใจประกาศใช้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง ตลอดจนสรรหาทรัพยากรตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

2) หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ ผู้บริหารของฝ่ายงาน/ส่วนงานในหน่วยงาน มีหน้าที่ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานของหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่องและคณะบริหารความต่อเนื่องและดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง ตลอดจนสรรหาทรัพยากรที่ได้กำหนดไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของฝ่ายงาน/ส่วนงานของตน

3) ผู้ประสานงานคณะบริหารความต่อเนื่อง มีหน้าที่ในการติดต่อและประสานงานภายในหน่วยงานและให้การสนับสนุนในการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายงาน/ส่วนงาน ภายในหน่วยงานและองค์กร และดำเนินการตามขั้นตอนและแนวทางการบริหารความต่อเนื่อง



รูปที่ 5 ตัวอย่างโครงสร้างคณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน

ที่มา : ดัดแปลงจากคู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563, หน้า 17

ภายหลังการกำหนดโครงสร้างคณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน ให้ระบุรายชื่อและหมายเลขติดต่อหรือช่องทางสื่อสารอื่น ๆ เช่น line group, E-mail เป็นต้น ของบุคลากรและทีมงานบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team) โดยกำหนดบุคลากรหลักและบุคลากรสำรอง ในกรณีที่บุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ให้บุคลากรสำรองรับผิดชอบบทบาทของบุคลากรหลักไปก่อน จนกว่าจะได้มีการมอบหมายและแต่งตั้งขึ้นโดยหัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่องในการบริหารความต่อเนื่องและการกลับคืนสู่สถานการณ์ปกติ ดังตารางที่ 8

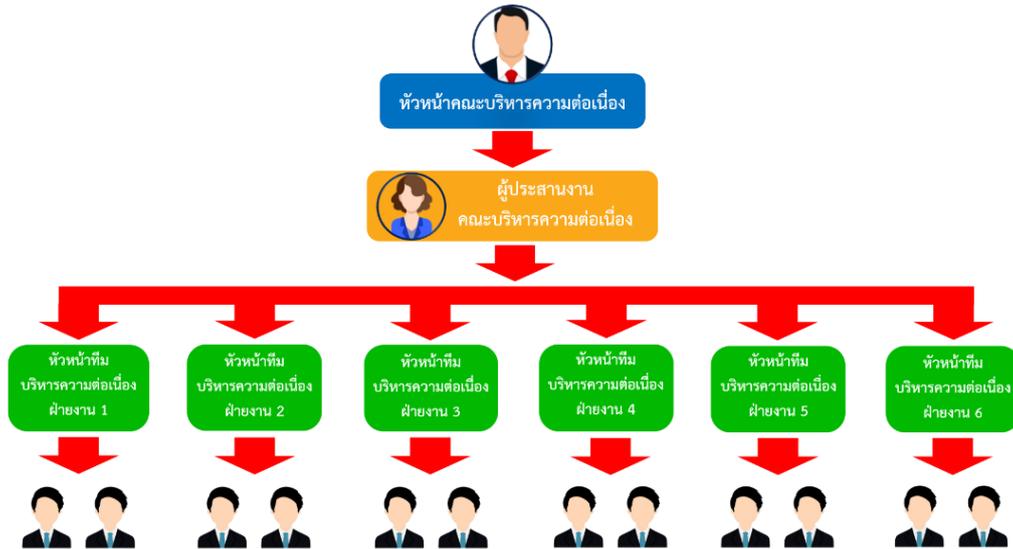
ตารางที่ 8 ตารางข้อมูลรายชื่อบุคลากรและบทบาทของคณะบริหารความต่อเนื่อง (BCP)

บุคลากรหลัก		บทบาท	บุคลากรสำรอง	
ชื่อ	เบอร์โทรศัพท์		ชื่อ	เบอร์โทรศัพท์
XXXXXXXXXXXX	081 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง	XXXXXXXXXXXX	081 XXX XXXX
XXXXXXXXXXXX	082 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 1	XXXXXXXXXXXX	082 XXX XXXX
XXXXXXXXXXXX	083 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 2	XXXXXXXXXXXX	083 XXX XXXX
XXXXXXXXXXXX	084 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 3	XXXXXXXXXXXX	084 XXX XXXX
XXXXXXXXXXXX	085 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 4	XXXXXXXXXXXX	085 XXX XXXX
XXXXXXXXXXXX	086 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 5	XXXXXXXXXXXX	086 XXX XXXX

### 3.3.2 การกำหนดกระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน (Call Tree)

กระบวนการ Call Tree คือ กระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับสมาชิกในคณะบริหารความต่อเนื่องและทีมงานบริหารความต่อเนื่องตามรายชื่อที่ปรากฏในตารางข้อมูลรายชื่อ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถบริหารจัดการในการติดต่อบุคลากรของหน่วยงาน ภายหลังจากมีการประกาศเหตุการณ์ฉุกเฉินหรือสภาวะวิกฤต

กระบวนการ Call Tree จะเริ่มต้นที่หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่องแจ้งให้ผู้ประสานงานคณะบริหารความต่อเนื่องทราบถึงเหตุการณ์ฉุกเฉินเพื่อให้ผู้ประสานงานฯ แจ้งให้หัวหน้าทีมบริหารความต่อเนื่องรับทราบเหตุการณ์ฉุกเฉินและการประกาศใช้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ตามสายงานการบังคับบัญชาของแต่ละงาน จากนั้นหัวหน้าฝ่ายงาน/ส่วนงานมีหน้าที่แจ้งไปยังบุคลากรภายใต้การบังคับบัญชาเพื่อรับทราบเหตุการณ์ฉุกเฉินและการประกาศใช้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่องของหน่วยงานตามช่องทางติดต่อสื่อสารที่ได้ระบุไว้ในแผน ทั้งนี้ อาจแจ้งเหตุผ่านเทคโนโลยีอื่น ๆ ได้ในกรณีที่ไม่เร่งด่วน เช่น ระบบ Chat แต่ผู้แจ้งเหตุต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าผู้รับแจ้งได้อ่านและรับทราบแล้ว โดยเฉพาะการแจ้งเป็นกลุ่มต้องตรวจสอบว่าได้รับทราบและตอบกลับทุกคน ดังนั้น การแจ้งผ่านโทรศัพท์ยังคงเป็นแนวทางที่เหมาะสมหากเป็นเหตุฉุกเฉินเร่งด่วน ดังรูปที่ 6



รูปที่ 6 กระบวนการแจ้งเหตุฉุกเฉิน Call Tree

ที่มา : คู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต, สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2563, หน้า 19

### 3.3.3 การกำหนดแนวทางการตอบสนองเหตุการณ์และกอบกู้กระบวนการ

ขั้นตอนในการบริหารความต่อเนื่องและกอบกู้กระบวนการ แบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอนตามระยะเวลา ดังนี้

- การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที ภายใน 24 ชั่วโมง
- การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะแรก ภายใน 7 วัน
- การตอบสนองต่อเหตุการณ์และกอบกู้กระบวนการปฏิบัติงานในระยะเวลาดำเนินการ 7 วัน

#### 1) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที ภายใน 24 ชั่วโมง

เป็นการตอบสนองที่ให้ความสำคัญในการติดตาม สอบถาม ประเมินสถานการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อทรัพยากรสำคัญในการดำเนินงานหรือการให้บริการของหน่วยงาน ตลอดจนการติดต่อสื่อสารกับบุคลากรของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้รับทราบข่าวสารและกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานของหน่วยงานในระยะต่อไป โดยมีขั้นตอนหลักประกอบด้วย

(1) ติดตาม สอบถาม และประเมินเหตุฉุกเฉิน/วิกฤติ กับหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการตามแผนการจัดการอุบัติการณ์ (Incident Management Plan) ขององค์กร เพื่อประเมินความจำเป็นในการประกาศใช้แผนบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน

(2) แจ้งเหตุฉุกเฉิน/วิกฤติ ตามกระบวนการ Call Tree ให้กับบุคลากรหลักและคณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงาน เพื่อประชุม รับทราบ และประเมินความเสียหายและผลกระทบต่อการดำเนินงานและการให้บริการ และทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ดังนี้

- สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง
- วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ
- เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ
- บุคลากรหลัก
- คู่ค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

รวมทั้งการสรุปจำนวนและรายชื่อบุคลากรในหน่วยงานที่ได้รับบาดเจ็บ/เสียชีวิต

(3) พิจารณากระบวนการงาน/งานที่มีความเร่งด่วน และส่งผลกระทบอย่างสูงต่อการดำเนินงานหรือให้บริการของหน่วยงาน เพื่อให้มีการจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่องและทรัพยากรที่ได้รับความเสียหายจนไม่สามารถใช้ในการปฏิบัติงานได้

(4) รายงานความเสียหายและความคืบหน้าให้คณะบริหารความต่อเนื่องขององค์กรและส่วนกลางให้ทราบ และขออนุมัติดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

(5) แจ้งเหตุฉุกเฉิน/วิกฤติ ตามกระบวนการ Call Tree ให้กับบุคลากรของหน่วยงานเพื่อรับทราบขั้นตอนในการปฏิบัติต่อไป

## 2) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะแรก ภายใน 7 วัน

การตอบสนองในระยะต่อไป ภายหลังจากการตอบสนองและบริหารจัดการต่อเหตุการณ์ภายใน 24 ชั่วโมงแล้ว เป็นการตอบสนองเพื่อให้หน่วยงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง สำหรับกระบวนการงานและกิจกรรมที่มีความสำคัญ เพื่อลดผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือการให้บริการของหน่วยงาน โดยการดำเนินการในระยะเวลา 7 วันนี้ จะให้ความสำคัญกับการสรรหาทรัพยากรหลักที่ได้รับผลกระทบ และดำเนินงานตามที่ได้รับอนุมัติในวันแรก โดยมีขั้นตอนหลักที่ต้องดำเนินการ ดังนี้

(1) ติดตามสถานะภาพการกอบกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบ และประเมินความจำเป็นและระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกอบกู้คืน

(2) ติดตามการจัดหาทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและจำเป็นต้องใช้ในการบริหารความต่อเนื่อง ได้แก่ สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ บุคลากรหลัก และลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

(3) กำหนดให้ฝ่ายงาน/ส่วนงาน เจ้าของกระบวนการสำคัญที่ได้รับผลกระทบกลับมาดำเนินการและให้บริการ

(4) รายงานความคืบหน้าให้คณะบริหารจัดการวิกฤติขององค์กรและส่วนกลาง ตามที่ได้กำหนดไว้

## 3) การตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินและกู้คืนกระบวนการปฏิบัติงาน ในระยะเวลาเกิน 7 วัน

การตอบสนองและบริหารจัดการต่อเหตุการณ์ฉุกเฉินในระยะเวลา 1 - 7 วัน สามารถสร้างความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน และความพร้อมของทรัพยากรที่สำคัญได้ระดับหนึ่ง ตามที่ระบุไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น คณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงานต้องพิจารณาการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะกลางถึงระยะยาว เพื่อกอบกู้กระบวนการปฏิบัติงานให้สามารถกลับมาดำเนินการได้ตามปกติ โดยมีแนวทาง ดังนี้

(1) ติดตามสถานะภาพการกู้คืนมาของทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบ และประเมินระยะเวลาที่ต้องใช้ในการกลับมาดำเนินงานหรือให้บริการได้ตามปกติ

(2) ทรัพยากรที่ได้รับผลกระทบและเสียหายจนไม่สามารถนำกลับมาใช้งานได้อีก เป็นหน้าที่ของ คณะบริหารความต่อเนื่องของหน่วยงานที่ต้องพิจารณาและจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นมาใช้เพื่อดำเนินงานและให้บริการ ได้ตามปกติทั้ง 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน กรณีอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก ได้รับความเสียหายจนไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติได้ ให้พิจารณาและสำรวจอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลักชั่วคราว ที่สามารถรองรับการปฏิบัติงาน ในสภาวะปกติของหน่วยงานได้ รวมทั้งพิจารณาการซ่อมแซมและ/หรือก่อสร้างอาคารขึ้นใหม่
2. ด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ ดำเนินการซ่อมแซมหรือจัดซื้อจัดจ้างวัสดุอุปกรณ์และเครื่องมือ ที่ได้รับความเสียหาย
3. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ ประสานงานกับหน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศ ในการกู้คืนข้อมูลสารสนเทศ รวมทั้งการร้องขอเอกสาร และข้อมูลสำคัญที่ได้รับความเสียหายจากหน่วยงานภายนอก
4. ด้านบุคลากรหลัก สำรวจบุคลากรที่ได้รับผลกระทบและไม่สามารถกลับมาปฏิบัติงาน เพื่อสรรหาบุคลากรทดแทนชั่วคราว
5. คู่ค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ดำเนินการสรรหาคู่ค้าผู้ให้บริการรายใหม่ สำหรับสินค้าและ/หรือบริการสำคัญที่ได้รับผลกระทบ ทดแทนคู่ค้า/ผู้ให้บริการที่ไม่สามารถกลับมาดำเนินงานได้อีก

(3) รายงานความคืบหน้าให้คณะบริหารจัดการวิกฤตขององค์กรและส่วนกลาง ตามที่ได้กำหนดไว้รับทราบ

### 3.3.4 การรวบรวมข้อมูลและรายละเอียด

ข้อมูล รายละเอียด และแนวทางของการบริหารความต่อเนื่องที่ได้มีการระบุ วิเคราะห์ และจัดทำขึ้นตามแนวทาง ที่กล่าวมา จะรวบรวมไว้ในรูปแบบของแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบ 6 ส่วน ดังนี้

ตารางที่ 9 การรวบรวมข้อมูลรายละเอียดของแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

องค์ประกอบของแผน	แหล่งข้อมูล	หมายเหตุ
1. จัดตั้งทีม (BCM Structure)	รูปที่ 5	โครงสร้างคณะบริหารความต่อเนื่อง พิจารณาจากโครงสร้างองค์กรของ หน่วยงานและสายการบังคับบัญชา ของหน่วยงาน
2. วิเคราะห์ความเสี่ยงและภัยคุกคามและ ผลกระทบต่อทรัพยากรสำคัญในการ ดำเนินงานและการให้บริการ (Risk & Threat Assessment) องค์ประกอบของแผน	ตารางที่ 2	ผลจากการระบุความเสี่ยงและภัย คุกคามและวิเคราะห์ผลกระทบต่อ ทรัพยากรสำคัญในการดำเนินงานหรือ การให้บริการของหน่วยงานทั้ง 5 ด้าน <ul style="list-style-type: none"> <li>■ อาคาร/สถานที่ปฏิบัติงาน</li> <li>■ เครื่องมือและอุปกรณ์</li> <li>■ ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบ สารสนเทศ</li> <li>■ บุคลากร</li> <li>■ คู่ค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย</li> </ul>

องค์ประกอบแผน	แหล่งข้อมูล	หมายเหตุ
3. วิเคราะห์กระบวนการสำคัญ (Critical Process) และทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้เพื่อการบริหารงานให้เกิดความต่อเนื่อง	ตารางที่ 5	กระบวนการสำคัญของหน่วยงาน และผลกระทบที่ได้รับจากความเสี่ยงและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น ตามช่วงระยะเวลาของการหยุดชะงักการปฏิบัติงาน
4. วิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบริหารงานให้เกิดความต่อเนื่อง (Critical Resource Requirement)	ตารางที่ 6	ทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงาน และให้บริการ รวบรวมจากกระบวนการและตามประเภทของทรัพยากรสำคัญ
5. จัดทำกลยุทธ์ความต่อเนื่อง (Business Continuity Strategy)	ตารางที่ 7	กลยุทธ์และแนวทางในการบริหารความต่อเนื่องที่ได้รับการปรับให้เหมาะสมกับหน่วยงานและนำไปปฏิบัติได้จริง
6. กำหนดแนวทางการดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ และการกู้คืนกระบวนการในการปฏิบัติงาน <ul style="list-style-type: none"> <li>■ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที (ภายใน 24 ชั่วโมง)</li> <li>■ การตอบสนองต่อเหตุการณ์ในระยะแรก (ภายใน 1-7 วัน)</li> <li>■ การตอบสนองต่อเหตุการณ์และการกู้คืนกระบวนการปฏิบัติงานภายหลัง 7 วัน</li> <li>■ การตอบสนองระยะยาว (มากกว่า 1 เดือน)</li> </ul>	ภายใต้หัวข้อ 3.3.3 การกำหนดแนวทางการตอบสนองต่อเหตุการณ์และกอบกู้กระบวนการ	คู่มือฉบับนี้ เป็นเพียงแนวทางเบื้องต้น ดังนั้น ให้หน่วยงานพิจารณาแนวทางในการตอบสนองต่อเหตุการณ์และการกู้คืนกระบวนการปฏิบัติงานตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน
<b>ภาคผนวก</b>		
ก. รายชื่อเจ้าหน้าที่และข้อมูลเพื่อการติดต่อสื่อสาร	ฝ่ายงาน/ส่วนงาน ทรัพยากรบุคคล ของหน่วยงาน	ให้ระบุรายชื่อและหมายเลขโทรศัพท์สำหรับในการติดต่อ
ข. สรุปรายการและจำนวนทรัพยากรสำคัญเพื่อใช้ในการดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง	ตารางที่ 6	ทรัพยากรสำคัญที่ใช้ในการดำเนินงาน และให้บริการ รวบรวมตามกระบวนการและประเภทของทรัพยากรสำคัญ
ค. รายชื่อหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง	หน่วยงานราชการ และผู้ที่เกี่ยวข้อง	ให้ระบุรายชื่อและหมายเลขโทรศัพท์ในการติดต่อของหน่วยงานราชการที่เกี่ยวข้องและผู้ที่เกี่ยวข้อง (ผู้ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงลูกค้า กลุ่มประชาชน มูลนิธิ คู่ค้า และผู้ให้บริการที่สำคัญ)

ภาคผนวก 1  
แบบฟอร์มแนะนำสำหรับ  
การจัดทำแผนดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง

## แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP)

แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) จัดทำขึ้น เพื่อให้ "หน่วยงาน" เตรียมความพร้อมองค์กร และสามารถนำไปใช้ในการตอบสนองและปฏิบัติงานในสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินต่าง ๆ ทั้งที่เกิดจากภัยธรรมชาติ อุบัติเหตุ อุบัติการณ์ โรคระบาด หรือการมุ่งร้ายต่อองค์กร โดยไม่ให้สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินดังกล่าวส่งผลให้หน่วยงานต้องหยุดการดำเนินงานหรือไม่สามารถให้บริการได้อย่างต่อเนื่อง การที่หน่วยงานไม่มีกระบวนการรองรับให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างต่อเนื่อง อาจส่งผลกระทบต่อหน่วยงานในด้านต่าง ๆ เช่น เศรษฐกิจ การเงิน การให้บริการ สังคม ชุมชน สิ่งแวดล้อม ชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน เป็นต้น ดังนั้น การจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้หน่วยงานสามารถรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด และทำให้กระบวนการที่สำคัญ (Critical Business Process) กลับมาดำเนินงานได้อย่างปกติในระดับการให้บริการที่กำหนดไว้ รวมทั้ง ลดระดับความรุนแรงของผลกระทบที่เกิดขึ้นต่อหน่วยงานได้

### วัตถุประสงค์ (Objectives) ของการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

- เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารความต่อเนื่อง
- เพื่อให้หน่วยงานมีการเตรียมความพร้อมในการรับมือกับสภาวะวิกฤต และลดผลกระทบจากการหยุดชะงักในการดำเนินงานหรือการให้บริการ
- เพื่อบรรเทาความเสียหายให้อยู่ระดับที่ยอมรับได้
- เพื่อให้ประชาชน เจ้าหน้าที่ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stake holders) มีความเชื่อมั่นในศักยภาพของหน่วยงาน แม้หน่วยงานต้องเผชิญกับเหตุการณ์ร้ายแรงและส่งผลกระทบจนทำให้การดำเนินงานต้องหยุดชะงัก
- ฯลฯ

### สมมติฐานของแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP Assumptions)

เอกสารฉบับนี้จัดทำขึ้นภายใต้สมมติฐาน ดังต่อไปนี้

- เหตุการณ์ฉุกเฉินที่เกิดขึ้นในช่วงเวลาสำคัญต่าง ๆ แต่มิได้ส่งผลกระทบต่อสถานที่ปฏิบัติงานสำรองที่ได้มีการจัดเตรียมไว้
- หน่วยงานเทคโนโลยีสารสนเทศรับผิดชอบในการสำรองระบบสารสนเทศต่าง ๆ โดยระบบสารสนเทศสำรองมิได้รับผลกระทบจากเหตุการณ์ฉุกเฉินเหมือนกับระบบสารสนเทศหลัก
- "บุคลากร" ที่ถูกระบุในเอกสารฉบับนี้ หมายถึง เจ้าหน้าที่และพนักงานทั้งหมดของหน่วยงาน
- ฯลฯ

## ขอบเขตของแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Scope of BCP)

แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP) ฉบับนี้ ใช้รองรับสถานการณ์ กรณีเกิดสภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินในพื้นที่สำนักงานของหน่วยงาน หรือภายในหน่วยงาน เช่น เหตุการณ์ต่อไปนี้

- เหตุการณ์อุทกภัย
- เหตุการณ์อัคคีภัย
- เหตุการณ์ชุมนุมประท้วง/จลาจล
- เหตุการณ์โรคระบาด
- ฯลฯ

## การวิเคราะห์ทรัพยากรที่สำคัญ

สภาวะวิกฤตหรือเหตุการณ์ฉุกเฉินมีหลากหลายรูปแบบ ดังนั้น เพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการการดำเนินงานขององค์กรให้มีความต่อเนื่อง การจัดหาทรัพยากรที่สำคัญจึงเป็นสิ่งจำเป็น และต้องระบุไว้ในแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการเตรียมการทรัพยากรที่สำคัญ จะพิจารณาจากผลกระทบใน 5 ด้าน ดังนี้

1. **ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้รับความเสียหายหรือไม่สามารถใช้สถานที่ปฏิบัติงานหลักได้ และส่งผลให้บุคลากรไม่สามารถเข้าไปปฏิบัติงานได้ชั่วคราวหรือระยะยาว ซึ่งรวมทั้งการที่ผู้รับบริการไม่สามารถเข้าถึงสถานที่ให้บริการของหน่วยงานด้วย
2. **ผลกระทบด้านวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ไม่สามารถใช้งานวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ หรือไม่สามารถจัดหา/จัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญได้
3. **ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ระบบงานเทคโนโลยี หรือระบบสารสนเทศ หรือข้อมูลที่สำคัญไม่สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ตามปกติ
4. **ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้บุคลากรหลักไม่สามารถมาปฏิบัติงานได้ตามปกติ
5. **ผลกระทบด้านลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ** หมายถึง เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้ลูกค้า/ผู้ให้บริการ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ไม่สามารถติดต่อหรือให้บริการหรือส่งมอบงานได้

สรุปเหตุการณ์สถานะวิกฤตและผลกระทบจากเหตุการณ์ (ทำเครื่องหมาย ✓ ในด้านที่ได้รับผลกระทบ)

ความเสี่ยง และ ภัยคุกคาม	ผลกระทบ				
	ด้านอาคาร สถานที่ปฏิบัติงาน หลัก	ด้านวัสดุอุปกรณ์ ที่สำคัญ	ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศและ ข้อมูลที่สำคัญ	ด้านบุคลากรหลัก	ด้านลูกค้า/ผู้รับบริการ/ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญ
1. อัคคีภัย					
2. वादภัย					
3. อุทกภัย/ภัยแล้งและสึนามิ					
4. โรคระบาดในมนุษย์					
5. โรคระบาดในสัตว์					
6. โรคระบาดในพืช					
7. สาธารณภัยทางน้ำ/ทางทะเล					
8. แผ่นดินไหว					
9. วินาศกรรมการก่อจลาจล					
10. ภัยจากสารเคมีและวัตถุอันตราย					
11. ภัยอื่น ๆ ที่กระทบต่อสาธารณชน					

แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan : BCP) ฉบับนี้ ไม่รองรับการปฏิบัติงานในกรณีที่เหตุขัดข้องเกิดขึ้นจากการดำเนินงานปกติ และเหตุขัดข้องดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบในระดับสูงต่อการดำเนินงานและการให้บริการของหน่วยงาน เนื่องจากหน่วยงานยังสามารถจัดการหรือปรับปรุงแก้ไขสถานการณ์ได้ภายในระยะเวลาที่เหมาะสม โดยผู้บริหารหน่วยงานหรือผู้บริหารของแต่ละกลุ่มงานและฝ่ายงานสามารถรับผิดชอบและดำเนินการได้ด้วยตนเอง

### ทีมงานแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (Business Continuity Plan Team)

เพื่อให้แผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ((Business Continuity Plan : BCP) ของฝ่ายบริหารทั่วไปสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล จะต้องจัดตั้งทีมงานบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team) ขึ้น โดย BCP Team ประกอบด้วย หัวหน้าทีมงานบริหารความต่อเนื่อง และทีมงานบริหารความต่อเนื่อง โดยทุกตำแหน่งจะต้องร่วมมือกันดูแล ติดตาม ปฏิบัติงาน และกู้คืนเหตุการณ์ฉุกเฉินในฝ่ายงานของตนเองให้สามารถบริหารความต่อเนื่องและกลับสู่สภาวะปกติได้โดยเร็ว ตามบทบาทหน้าที่ที่กำหนดไว้ของทีมงานบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team) และในกรณีที่บุคลากรหลักไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ ให้บุคลากรสำรองรับผิดชอบทำหน้าที่ในบทบาทของบุคลากรหลัก ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 รายชื่อบุคลากรและบทบาทของคณะบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team)

บุคลากรหลัก		บทบาท	บุคลากรสำรอง	
ชื่อ	เบอร์โทรศัพท์		ชื่อ	เบอร์โทรศัพท์
XXXXXXXXXXXX	081 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง	XXXXXXXXXXXX	081 XXX XXXX
XXXXXXXXXXXX	082 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 1	XXXXXXXXXXXX	082 XXX XXXX
XXXXXXXXXXXX	083 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 2	XXXXXXXXXXXX	083 XXX XXXX
XXXXXXXXXXXX	084 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 3	XXXXXXXXXXXX	084 XXX XXXX
XXXXXXXXXXXX	085 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 4	XXXXXXXXXXXX	085 XXX XXXX
XXXXXXXXXXXX	086 XXX XXXX	หัวหน้าคณะบริหารความต่อเนื่อง ฝ่ายงาน 5	XXXXXXXXXXXX	086 XXX XXXX

**กลยุทธ์ความต่อเนื่อง (Business Continuity Strategy)**

กลยุทธ์ความต่อเนื่อง เป็นแนวทางในการจัดหาและบริหารจัดการทรัพยากรให้มีความพร้อมเมื่อเกิดสภาวะวิกฤต ซึ่งพิจารณาทรัพยากรใน 5 ด้าน ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 รายการทรัพยากรและกลยุทธ์ความต่อเนื่อง

ทรัพยากร	กลยุทธ์ความต่อเนื่อง
อาคาร/สถานที่ปฏิบัติสำรอง	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ .....</li> <li>■ .....</li> </ul>
วัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ/ การจัดหาจัดส่งวัสดุอุปกรณ์ที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ .....</li> <li>■ .....</li> </ul>
เทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ .....</li> <li>■ .....</li> </ul>
บุคลากรหลัก	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ .....</li> <li>■ .....</li> </ul>
ลูกค้า/ผู้ให้บริการที่สำคัญ/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ .....</li> <li>■ .....</li> </ul>

## ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ

การวิเคราะห์ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (Business Impact Analysis) พบว่ากระบวนการทำงานที่ฝ่ายงานต้องให้ความสำคัญและกลับมาดำเนินงานหรือฟื้นคืนสภาพให้ให้ได้ภายในระยะเวลาตามที่กำหนดปรากฏดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ Business Impact Analysis

กระบวนการหลัก	ระดับความเร่งด่วน (สูง / ปานกลาง / ต่ำ)	ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ				
		4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน

สำหรับกระบวนการอื่น ๆ ที่ประเมินแล้ว อาจไม่ได้รับผลกระทบในระดับสูงถึงสูงมาก หรือมีความยืดหยุ่นสามารถชะลอการดำเนินงานและการให้บริการได้ โดยให้ผู้บริหารของฝ่ายงานประเมินความจำเป็นและเหมาะสม ทั้งนี้ หากมีความจำเป็น ให้ปฏิบัติตามแนวทางการบริหารความต่อเนื่องเช่นเดียวกับกระบวนการหลัก

## การวิเคราะห์เพื่อกำหนดความต้องการทรัพยากรที่สำคัญ

1) ด้านสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง (Working Space Requirement) ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การระบุพื้นที่การปฏิบัติงานสำรอง

ประเภททรัพยากร	สถานที่ / ที่มา	4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
พื้นที่สำหรับสถานที่ปฏิบัติงานสำรอง						
พื้นที่สำหรับสถานที่ปฏิบัติงานใหม่ในกรณีจำเป็น						
ปฏิบัติงานที่บ้าน						
รวม						

2) ความต้องการด้านวัสดุอุปกรณ์ (Equipment & Supplies Requirement) ดังตารางที่ 5 การระบุจำนวนวัสดุอุปกรณ์

ตารางที่ 5 การระบุจำนวนวัสดุอุปกรณ์

ประเภททรัพยากร	ที่มา	4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน

3) ความต้องการด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูล (IT & Information Requirement) ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 การระบุความต้องการด้านเทคโนโลยี

ประเภททรัพยากร	แหล่งข้อมูล	4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน

4) ความต้องการด้านบุคลากรสำหรับความต่อเนื่องเพื่อปฏิบัติงาน (Personnel Requirement) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การระบุจำนวนบุคลากรหลักที่จำเป็น

ประเภททรัพยากร	4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน
จำนวนบุคลากรปฏิบัติงานที่สำนักงาน / สถานที่ปฏิบัติงานสำรอง					
จำนวนบุคลากรปฏิบัติงานที่บ้าน					
รวม					

5) ความต้องการด้านผู้ให้บริการที่สำคัญ (Service Requirement) ดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 การระบุจำนวนผู้ให้บริการที่ต้องติดต่อหรือขอรับบริการ

ฝ่ายงาน / กลุ่มงาน	4 ชั่วโมง	1 วัน	1 สัปดาห์	2 สัปดาห์	1 เดือน



### วันที่ 8 การตอบสนองระยะกลาง (1 สัปดาห์)

การปฏิบัติใดๆ ให้บุคลากรของทุกกลุ่ม คำนึงถึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่น และปฏิบัติตามแนวทาง แผนเผชิญเหตุ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
- .....		<input type="checkbox"/>

### การตอบสนองระยะยาว (มากกว่า 1 เดือน)

การปฏิบัติใดๆ ให้บุคลากรของทุกกลุ่ม คำนึงถึงถึงความปลอดภัยในชีวิตของตนเองและบุคลากรอื่น และปฏิบัติตามแนวทาง แผนเผชิญเหตุ และขั้นตอนการปฏิบัติงานที่กำหนดอย่างเคร่งครัด

ขั้นตอนและกิจกรรม	บทบาทความรับผิดชอบ	ดำเนินการแล้วเสร็จ
- .....		<input type="checkbox"/>

กรณีหน่วยงานที่มีภารกิจที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคง เป็นเรื่องที่มีชั้นความลับของข้อมูลหรือข้อมูล มีความอ่อนไหวที่หน่วยงานไม่อาจเผยแพร่ต่อสาธารณะ หรืออาจมีผลกระทบต่อความมั่นคงของประเทศได้จัดทำแผนรองรับภารกิจดังกล่าวไว้แล้ว และจัดเก็บไว้ที่หน่วยงาน โดยมีรายชื่อแผนที่จัดเก็บไว้ ดังนี้

1. ....
2. ....

ภาคผนวก 2  
แบบตรวจสอบแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง  
(BCP Checklist)  
สำหรับ หน่วยงานส่วนกลางกรมการแพทย์

แบบตรวจสอบแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP Checklist)  
สำหรับ...หน่วยงานส่วนกลางกรมการแพทย์  
ชื่อหน่วยงาน.....

ลำดับ	รายละเอียด	ดำเนินการ	
		✓	X
<b>ส่วนที่ 1 การทำความเข้าใจองค์กร</b>			
1.1	การจัดตั้งคณะทำงานแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team)		
1.2	การระบุบทบาทภารกิจหลักของหน่วยงาน ได้แก่		
	1.2.1 กลุ่มงานอำนวยการ		
	1.2.2 กลุ่มงานการเงินและบัญชี		
	1.2.3 กลุ่มงานพัสดุ และยานพาหนะ		
	1.2.4 กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์และแผนงาน		
	1.2.5 กลุ่มงานพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ (IT)		
	1.2.6 กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มที่ 1 (ชื่อกลุ่มงาน _____)		
	1.2.7 กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มที่ 2 (ชื่อกลุ่มงาน _____)		
	1.2.8 กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มที่ 3 (ชื่อกลุ่มงาน _____)		
	1.2.9 อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
1.3	การวิเคราะห์ทรัพยากรที่สำคัญ พิจารณาจากผลกระทบ 5 ด้าน ได้แก่		
	1.3.1 ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก		
	1.3.2 ผลกระทบด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่สำคัญ		
	1.3.3 ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก		
	1.3.4 ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ		
	1.3.5 ผลกระทบด้านลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
1.4	สรุปเหตุการณ์สภาวะวิกฤตและผลกระทบจากเหตุการณ์		
<b>ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของภัยคุกคามและผลกระทบต่อทรัพยากรสำคัญในการดำเนินงาน</b>			
2.1	การวิเคราะห์บทบาทภารกิจหลักของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับภัยคุกคาม ได้แก่		
	2.1.1 กลุ่มงานอำนวยการ		
	2.1.2 กลุ่มงานการเงินและบัญชี		
	2.1.3 กลุ่มงานพัสดุ และยานพาหนะ		
	2.1.4 กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์และแผนงาน		
	2.1.5 กลุ่มงานพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ (IT)		
	2.1.6 กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มที่ 1 (ชื่อกลุ่มงาน _____)		

ลำดับ	รายละเอียด	ดำเนินการ	
		✓	X
	2.1.7 กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มที่ 2 (ชื่อกลุ่มงาน _____)		
	2.1.8 กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มที่ 3 (ชื่อกลุ่มงาน _____)		
	2.1.9 อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
2.2	<b>การจัดประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ/วิชาการ (Business Impact Analysis) ได้แก่</b>		
	2.2.1 กลุ่มงานอำนวยการ เช่น การรับ-ออก เลขหนังสือ, การจัดเก็บเอกสาร		
	2.2.2 กลุ่มงานการเงินและบัญชี เช่น ระบบรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ		
	2.2.3 กลุ่มงานพัสดุ และยานพาหนะ เช่น การจัดซื้อจัดจ้าง		
	2.2.4 กลุ่มงานพัฒนายุทธศาสตร์และแผนงาน เช่น การจัดทำรวบรวมรายงานตัวชี้วัด		
	2.2.5 กลุ่มงานพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ (IT) เช่น งานระบบควบคุมห้องประชุม ระบบคอมพิวเตอร์/อินเทอร์เน็ต		
	2.2.6 กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มที่ 1 (ชื่อกลุ่มงาน _____)		
	2.2.7 กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มที่ 2 (ชื่อกลุ่มงาน _____)		
	2.2.8 กลุ่มงานวิชาการ กลุ่มที่ 3 (ชื่อกลุ่มงาน _____)		
	2.2.9 อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
<b>ส่วนที่ 3 วิเคราะห์กระบวนการสำคัญ และทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้เพื่อการบริหารงานให้เกิดความต่อเนื่อง</b>			
3.1	การกำหนดระดับขั้นต่ำ (Acceptable level) ในการดำเนินการกิจหลัก หรือการจัดบริการ ต่อเนื่องได้ในระหว่างเกิดสภาวะวิกฤต และช่วงเวลาที่สามารถรับมือกับสภาวะวิกฤตได้		
3.2	การกำหนดระยะเวลาฟื้นคืน สู่สภาวะการทำงานได้ตามปกติ (recovery time)		
<b>ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากรที่สำคัญต่อการบริหารงานให้เกิดความต่อเนื่อง</b>			
4.1	การกำหนดทรัพยากรที่สำคัญในสภาวะวิกฤต (ระยะเฝ้าระวัง ระยะแจ้งเตือน ระยะตอบโต้)		
4.2	เกณฑ์การเปิดแผน BCP ของหน่วยงาน		
<b>ส่วนที่ 5 จัดทำกลยุทธ์ความต่อเนื่อง (Business Continuity Strategy)</b>			
5.1	<b>การกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องให้สามารถกลับมาทำงานได้ตามปกติ ได้แก่</b>		
	5.1.1 ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก		
	5.1.2 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่สำคัญ		
	5.1.3 ด้านบุคลากรหลัก		
	5.1.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ		
	5.1.5 ด้านลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
5.2	<b>การกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การขจัด แหล่งกำเนิดความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิด การเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่จะเกิด</b>		

ลำดับ	รายละเอียด	ดำเนินการ	
		✓	X
	ตามมา การแบ่งปันความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่น หรือการยอมรับความเสี่ยงไว้ ซึ่งหน่วยงานอาจพิจารณาทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง หรือรวมกัน รวมถึงการพิจารณาความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ต้นทุนการจัดการความเสี่ยง ทรัพยากรที่ต้องใช้ และความสามารถของผู้ที่รับโอนจัดการความเสี่ยง		
<b>ส่วนที่ 6 กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ และฟื้นฟูกระบวนการทำงานหลังเกิดเหตุวิกฤต</b>			
6.1	<b>กำหนดแนวทางการตอบสนองต่อสภาวะวิกฤต ได้แก่</b>		
	6.1.1 การประเมินสถานการณ์		
	6.1.2 การสื่อสารองค์กร		
	6.1.3 การแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อโทรศัพท์ (Call tree)		
	6.1.4 การสำรวจความเสียหาย การจัดหาทรัพยากร การกลับมาให้บริการ และติดตามความคืบหน้า		
6.2	<b>ขั้นตอนการบริหารความต่อเนื่อง และกอบกู้กระบวนการ</b>		
	6.2.1 การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที (ภายใน 24 ชั่วโมง)		
	6.2.2 วันที่ 2 – 7 การตอบสนองในระยะสั้น		
	6.2.3 วันที่ 8 การตอบสนองระยะกลาง (1 สัปดาห์)		
	6.2.4 การตอบสนองระยะยาว (มากกว่า 1 เดือน)		

หมายเหตุ : แหล่งข้อมูล/ตัวอย่าง

1. คู่มือประกอบการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง สำหรับสถานพยาบาลกรณีโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ (Business Continuity Plan for Emerging Infectious Disease In Healthcare Facilities) โดย กรมการแพทย์
2. คู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management : BCM) โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
3. แผนบริหารความต่อเนื่อง สำหรับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Plan : BCP) โดย กองสาธารณสุขฉุกเฉิน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ลงชื่อ-นามสกุล.....

เบอร์โทร.....

หน่วยงาน.....

ผู้ให้ข้อมูล

ภาคผนวก 3  
แบบตรวจสอบแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง  
(BCP Checklist)  
สำหรับ โรงพยาบาล/สถาบัน กรรมการแพทย์

แบบตรวจสอบแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง (BCP Checklist)  
 สำหรับ...โรงพยาบาล/สถาบัน กรมการแพทย์  
 ชื่อโรงพยาบาล/สถาบัน.....

ลำดับ	รายละเอียด	ดำเนินการ	
		✓	X
<b>ส่วนที่ 1 การทำความเข้าใจองค์กร</b>			
1.1	การจัดตั้งคณะทำงานแผนบริหารความต่อเนื่อง (BCP Team)		
1.2	การระบุบทบาทภารกิจหลักของโรงพยาบาล/สถาบัน ได้แก่		
	1.2.1 การให้บริการดูแลผู้ป่วยใน		
	1.2.2 การให้บริการดูแลผู้ป่วยนอก		
	1.2.3 การส่งต่อผู้ป่วย		
	1.2.4 การฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์ และสาธารณสุข		
	1.2.5 การบริหารจัดการภาครัฐเพื่อสนับสนุนงานบริการ (back office)		
	1.2.6 อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
1.3	การวิเคราะห์ทรัพยากรที่สำคัญ พิจารณาจากผลกระทบ 5 ด้าน ได้แก่		
	1.3.1 ผลกระทบด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก		
	1.3.2 ผลกระทบด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่สำคัญ		
	1.3.3 ผลกระทบด้านบุคลากรหลัก		
	1.3.4 ผลกระทบด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ		
	1.3.5 ผลกระทบด้านลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
1.4	สรุปเหตุการณ์สภาวะวิกฤตและผลกระทบจากเหตุการณ์		
<b>ส่วนที่ 2 การวิเคราะห์ความเสี่ยงของภัยคุกคามและผลกระทบต่อทรัพยากรสำคัญในการดำเนินงาน</b>			
2.1	การวิเคราะห์บทบาทภารกิจหลักของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องกับภัยคุกคาม ได้แก่		
	2.1.1 การให้บริการดูแลผู้ป่วยใน		
	2.1.2 การให้บริการดูแลผู้ป่วยนอก		
	2.1.3 การส่งต่อผู้ป่วย		
	2.1.4 การฝึกอบรมบุคลากรทางการแพทย์ และสาธารณสุข		
	2.1.5 การบริหารจัดการภาครัฐเพื่อสนับสนุนงานบริการ (back office)		
	2.1.6 อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
2.2	การจัดประเมินความเสี่ยงและวิเคราะห์ผลกระทบต่อกระบวนการทำงานหรือการให้บริการ (Business Impact Analysis) ได้แก่		
	2.2.1 ด้านคุณภาพบริการผู้ป่วยใน - นอก		

ลำดับ	รายละเอียด	ดำเนินการ	
		✓	X
	2.2.2 ด้านศักยภาพและขีดความสามารถในการให้บริการทางการแพทย์		
	2.2.3 ด้านความปลอดภัยและสุขภาพจิตของบุคลากร		
	2.2.4 ด้านการเงินและงบประมาณ		
	2.2.5 ด้านภาพลักษณ์และชื่อเสียงของโรงพยาบาล		
	2.2.6 ด้านวิชาการและการฝึกอบรม		
	2.2.7 อื่นๆ (โปรดระบุ).....		
<b>ส่วนที่ 3 วิเคราะห์กระบวนการสำคัญ และทรัพยากรสำคัญที่ต้องใช้เพื่อการบริหารงานให้เกิดความต่อเนื่อง</b>			
3.1	การกำหนดระดับขั้นต่ำ (Acceptable level) ในการดำเนินการกิจหลัก หรือการจัดบริการ ต่อเนื่องได้ในระหว่างเกิดสภาวะวิกฤต และช่วงเวลาที่สามารถรับมือกับสภาวะวิกฤตได้		
3.2	การกำหนดระยะเวลาฟื้นคืน สู่ภาวะการทำงานได้ตามปกติ (recovery time)		
<b>ส่วนที่ 4 วิเคราะห์ความต้องการด้านทรัพยากรที่สำคัญต่อการบริหารงานให้เกิดความต่อเนื่อง</b>			
4.1	การกำหนดทรัพยากรที่สำคัญในสภาวะวิกฤต (ระยะเฝ้าระวัง ระยะแจ้งเตือน ระยะตอบโต้)		
4.2	เกณฑ์การเปิดแผน BCP ของหน่วยงาน		
<b>ส่วนที่ 5 จัดทำกลยุทธ์ความต่อเนื่อง (Business Continuity Strategy)</b>			
5.1	การกำหนดกลยุทธ์ความต่อเนื่องให้สามารถกลับมาทำงานได้ตามปกติ ได้แก่		
	5.1.1 ด้านอาคาร/สถานที่ปฏิบัติงานหลัก		
	5.1.2 ด้านวัสดุ อุปกรณ์ที่สำคัญ		
	5.1.3 ด้านบุคลากรหลัก		
	5.1.4 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและข้อมูลที่สำคัญ		
	5.1.5 ด้านคู่ค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย		
5.2	การกำหนดแนวทางการจัดการความเสี่ยง ได้แก่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การขจัดแหล่งกำเนิด ความเสี่ยง การเปลี่ยนแปลงโอกาสที่จะเกิด การเปลี่ยนแปลงผลกระทบที่จะเกิดตามมา การ แบ่งปันความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่น หรือการยอมรับความเสี่ยงไว้ ซึ่งหน่วยงานอาจพิจารณา ทางเลือกในการจัดการความเสี่ยงทางเลือกใดทางเลือกหนึ่ง หรือรวมกัน รวมถึงการพิจารณา ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร ต้นทุนการจัดการความเสี่ยง ทรัพยากรที่ต้องใช้ และความสามารถของผู้ที่รับโอนจัดการความเสี่ยง		
<b>ส่วนที่ 6 กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อเหตุการณ์ และฟื้นฟูกระบวนการทำงานหลังเกิดเหตุวิกฤต</b>			
6.1	กำหนดแนวทางการตอบสนองต่อสภาวะวิกฤต ได้แก่		
	6.1.1 การประเมินสถานการณ์		
	6.1.2 การสื่อสารองค์กร		
	6.1.3 การแจ้งเหตุฉุกเฉินให้กับทีมงานที่เกี่ยวข้องตามผังรายชื่อโทรศัพท์ (Call tree)		

ลำดับ	รายละเอียด	ดำเนินการ	
		✓	X
	6.1.4 การสำรวจความเสียหาย การจัดหาทรัพยากร การกลับมาให้บริการ และติดตามความคืบหน้า		
6.2	ขั้นตอนการบริหารความต่อเนื่อง และกอบกู้กระบวนการ		
	6.2.1 การตอบสนองต่อเหตุการณ์ทันที (ภายใน 24 ชั่วโมง)		
	6.2.2 วันที่ 2 – 7 การตอบสนองในระยะสั้น		
	6.2.3 วันที่ 8 การตอบสนองระยะกลาง (1 สัปดาห์)		
	6.2.4 การตอบสนองระยะยาว (มากกว่า 1 เดือน)		

หมายเหตุ : แหล่งข้อมูล/ตัวอย่าง

1. คู่มือประกอบการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง สำหรับสถานพยาบาลกรณีโรคติดเชื้ออุบัติใหม่ (Business Continuity Plan for Emerging Infectious Disease In Healthcare Facilities) โดย กรมการแพทย์
2. คู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Management : BCM) โดย สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ
3. แผนบริหารความต่อเนื่อง สำหรับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต (Business Continuity Plan : BCP) โดย กองสาธารณสุขฉุกเฉิน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข

ลงชื่อ-นามสกุล.....

เบอร์โทร.....

หน่วยงาน.....

ผู้ให้ข้อมูล

## ภาคผนวก 4

แผน BCP กรมการแพทย์และหน่วยงาน  
ในสังกัดกรมการแพทย์ และอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

# แผน BCP กรมการแพทย์และหน่วยงาน ในสังกัดกรมการแพทย์ และอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง



แผน BCP พ.ศ. 2563 - 2565  
หน่วยงานในสังกัดกรมการแพทย์ แยกตามประเภทสาธารณสุข



แผนบริหารความต่อเนื่องสำหรับการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต  
(BUSINESS CONTINUITY PLAN : BCP)  
กองสาธารณสุขฉุกเฉิน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข



คู่มือประกอบการจัดทำแผนดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง  
สำหรับสถานพยาบาล กรณีโรคติดต่ออุบัติใหม่  
BUSINESS CONTINUITY PLAN FOR EMERGING  
INFECTIOUS DISEASE IN HEALTHCARE FACILITIES  
โดย กรมการแพทย์



แผนการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยแห่งชาติ  
พ.ศ. 2564 - 2570  
คณะกรรมการป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย



คู่มือการบริหารความพร้อมต่อสภาวะวิกฤต  
(BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT : BCM)  
สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.)

