

ระเบียบปฏิบัติ การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ	รหัสเอกสาร : MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้ : 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข : 00
	หน้าที่ : 1 / 12

สารบัญ

ต้นฉบับ

รายละเอียด	หน้า
1. วัตถุประสงค์ (Purpose)	2
2. ขอบเขต (Scope)	2
3. คำจำกัดความ (Definition)	2
4. เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Reference)	3
5. ระเบียบปฏิบัติ (Procedure)	4-12
6. ประวัติการแก้ไข (History Record)	12

ระเบียบปฏิบัติ การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ	รหัสเอกสาร	: MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้	: 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 2 / 12

1. วัตถุประสงค์ (Purpose)

1.1 ระเบียบการปฏิบัติงานนี้จัดทำขึ้นเพื่อให้เข้าใจและกำหนดกิจกรรมหรือกระบวนการหลักขององค์กร เป็นแนวทางในการชี้แจงวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจและประเมินความเสี่ยงทางธุรกิจ การจัดลำดับความสำคัญของกิจกรรมที่สำคัญต่อความเสี่ยงทางธุรกิจ กำหนดเวลาที่ใช้ในการทำให้กลับสู่สภาพเดิม ทราบถึงการเตรียมทรัพยากรที่เหมาะสมในการฟื้นฟูธุรกิจ

1.2 เพื่อทราบจุดอ่อน สิ่งคุกคาม และผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นต่อกิจกรรมหรือกระบวนการหลักและทรัพยากรต่างๆที่ต้องใช้งาน

1.3 เพื่อกำหนดกลยุทธ์สำหรับการฟื้นคืนกลับของกิจกรรมหรือกระบวนการหลัก (Critical Activities) ภายใน (RTO) ที่กำหนด

2. ขอบเขต (Scope)

ระเบียบการปฏิบัติงานนี้ใช้สำหรับการวิเคราะห์ผลกระทบและประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจหลักของบมจ. สาคี คลัสเตอร์, บจก. โพลีเมอร์ริท เอเชีย และ บจก. คอมโพลีท เอเชีย

3. คำจำกัดความ (Definition)

- กิจกรรม (Activity): กระบวนการหรือกลุ่มของกระบวนการในความดูแลขององค์กร (หรือในนามองค์กร) ซึ่งผลิตหรือสนับสนุนผลิตภัณฑ์หรือบริการ 1 ชนิดหรือมากกว่า 1 ชนิด
- กระบวนการ (Process): เป็นกลุ่มของความสัมพันธ์หรือกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันซึ่งจะทำให้เกิดการแปรรูปจากขาเข้า (Input) ไปยังขาออก (Output)
- ผลกระทบ (Impact): ผลลัพธ์ที่ได้ประเมินว่าจะเกิดขึ้น
- ช่วงเวลาการหยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด (Maximum Tolerable Period of Disruption : MTPD): ช่วงเวลาสูงสุดที่ธุรกิจหยุดชะงักหากเกินกำหนดเวลานี้แล้วจะไม่สามารถทำให้ธุรกิจฟื้นคืนสู่สภาพปกติได้
- ระยะเวลาเป้าหมายในการฟื้นคืนสภาพ (Recovery Time Objective : RTO): ระยะเวลาเป้าหมายที่ใช้ในการดำเนินการ เพื่อให้การส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการและกิจกรรมหรือกระบวนการกลับสู่สภาวะปกติหลังจากเกิดอุบัติการณ์
- การวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (Business Impact Analysis : BIA): กระบวนการวิเคราะห์ถึงกิจกรรมทางธุรกิจและผลทางธุรกิจที่เกิดจากการหยุดชะงักของกิจกรรมนั้นที่อาจเกิดขึ้นได้
- ทรัพยากร (Resources): สินทรัพย์ทั้งหมด ประชาชน ทักษะ ข้อมูล เทคโนโลยี (รวมถึงโรงงานและอุปกรณ์) ที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง บัญชีป้อนเข้าและข้อมูล (อาจเป็นอิเล็กทรอนิกส์หรือไม่ก็ได้) ซึ่งองค์กรต้องมีพร้อมสำหรับการดำเนินงานและเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ</div>	รหัสเอกสาร	: MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้	: 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 3 / 12

- 3.8 สินทรัพย์ (Asset): คน สิ่งแวดล้อม สาธารณูปการ วัสดุ ข้อมูลข่าวสาร ชื่อเสียงทางธุรกิจหรือกิจกรรมที่มีมูลค่า
สินทรัพย์อาจจะมีคุณค่าต่อฝ่ายตรงข้ามเท่าๆ กับต่อเจ้าของสินทรัพย์แม้ว่าอาจจะแตกต่างกันตามธรรมชาติและ
ความสำคัญก็ตามสินทรัพย์รวมถึง ชุมชนและสิ่งแวดล้อมโดยรอบพื้นที่ด้วย
- 3.9 ความเสี่ยง (Risk): บางอย่างซึ่งอาจเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อการบริหารวัตถุประสงค์ซึ่งเป็นการสัมพันธ์ของ
โอกาสในการเกิดภัยคุกคาม โดยเฉพาะจากจุดอ่อนที่อาจเกิดขึ้นได้ และทำให้เกิดผลกระทบตามมาที่ไม่พึง
ประสงค์ต่อองค์กร
- 3.10 ภัยคุกคาม (Threat): สถานการณ์ เหตุการณ์ หรือภาวะที่มีศักยภาพในการก่อให้เกิดความสูญเสีย หรืออันตรายต่อ
ชีวิตและสินทรัพย์ ซึ่งอาจเกิดจากการกระทำของมนุษย์และภัยธรรมชาติ ทั้งที่เคยเกิดขึ้นในอดีตและไม่เคยเกิด
ในอดีต แต่มีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต
- 3.11 จุดอ่อน (Vulnerability): จุดที่ง่ายต่อการรั่วไหล จารกรรม การก่อ วินาศกรรม การบ่อนทำลายหรืออื่นๆ ทั้งทาง
กายภาพ การปฏิบัติงาน เศรษฐกิจ ธุรกิจ ความถูกต้องตามกฎหมายและความเสียหายอื่นๆ
- 3.12 Minimum Business Continuity Objective (MBCO): ระดับต่ำสุดของบริการและ/หรือผลิตภัณฑ์ที่องค์กรสามารถ
ยอมรับได้ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในระหว่างหยุดชะงัก
- 3.13 คณะกรรมการ: คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 3.14 คณะทำงาน: คณะทำงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
- 3.15 BCMR: ตัวแทนฝ่ายจัดการด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ

4. เอกสารที่เกี่ยวข้อง (Reference)

บันทึกคุณภาพ	รหัสเอกสาร	ผู้รับผิดชอบ	ดัชนีในการจัดเก็บ	ระยะเวลาจัดเก็บ
4.1 การชี้แจงผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงัก	MO-F-038	BCMR	ตาม รหัสเอกสาร	3 ปี
4.2 การจัดลำดับกิจกรรมหรือกระบวนการหลักในการฟื้นคืนกลับ	MO-F-039	BCMR	ตาม รหัสเอกสาร	3 ปี
4.3 ทะเบียนภัยคุกคามและบริบท	MO-F-040	BCMR	ตาม รหัสเอกสาร	3 ปี
4.4 การประเมินความเสี่ยง	MO-F-042	BCMR	ตาม รหัสเอกสาร	3 ปี
4.5 แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ	MO-F-043	BCMR	ตาม รหัสเอกสาร	3 ปี

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ</div>	รหัสเอกสาร	: MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้	: 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 4 / 12

5. ระเบียบปฏิบัติ (Procedure)

5.1 ความรับผิดชอบ

5.1.1 คณะทำงานการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของบริษัทฯ มีหน้าที่ดังนี้

- วิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ
- จัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ และติดตามผลการดำเนินงานเป็นระยะ

5.1.2 ผู้จัดการฝ่ายและผู้แทนฝ่ายบริหาร (BCMR) ทำหน้าที่สนับสนุน ให้ข้อมูล ตรวจสอบและอนุมัติ ผลการวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ และร่วมจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

5.2 กำหนดผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักที่สำคัญ

คณะกรรมการร่วมลงความเห็นในการกำหนดผลิตภัณฑ์หรือบริการหลักที่สำคัญ ที่เป็นประโยชน์ต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยคำนึงถึง

- ความต้องการในการดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง
- วัตถุประสงค์และความจำเป็นขององค์กร
- ระดับความเสี่ยงที่องค์กรยอมรับได้
- กฎหมาย กฎระเบียบ และข้อตกลง
- ประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก

5.3 ชี้นำกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์หรือบริการสำคัญ

BCMR ร่วมกับคณะทำงาน ชี้นำกิจกรรมหรือกระบวนการที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์หรือบริการสำคัญ ลงในแบบฟอร์มการชี้นำผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงัก (MO-F-038) ซึ่งการชี้นำกิจกรรมหรือกระบวนการสนับสนุนดังกล่าวสามารถทำได้โดย

- ทบทวนรายการผลิตภัณฑ์หรือบริการสำคัญ
- ทบทวนกระบวนการและขั้นตอนการดำเนินงานขององค์กร

5.4 ชี้นำผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงัก

BCMR ร่วมกับคณะทำงาน ทำการชี้นำผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงักโดยคำนึงถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่สำคัญ ขององค์กรที่ยังคงต้องดำเนินการต่อไปถึงแม้องค์กรจะไม่สามารถปฏิบัติตามกิจกรรมนั้นได้ โดยระบุผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงัก และประเมินการเปลี่ยนแปลงผลกระทบเมื่อเวลาผ่านไปโดยใช้เกณฑ์ผลกระทบตามตารางที่ 1 ลงในแบบฟอร์มการชี้นำผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงัก (MO-F-038) โดยการชี้นำผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ (BIA) ที่จะก่อให้เกิดการหยุดชะงักของกิจกรรมหลัก หรือกระบวนการที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการที่สำคัญโดยพิจารณาจากผลกระทบในด้านต่างๆ ดังนี้

ผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงัก

- การเงิน
- ลูกค้าและผู้จำหน่ายปัจจัย (Suppliers)

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ</div>	รหัสเอกสาร	: MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้	: 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 5 / 12

- ความปลอดภัยของชีวิตของพนักงานและชุมชน
- กฎหมายและกฎข้อบังคับ
- สิ่งแวดล้อม
- กระบวนการธุรกิจและการปฏิบัติการ
- การให้บริการ
- ความน่าเชื่อถือขององค์กร
- ชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร
- การต่อต้านจากสาธารณชน
- ความสูญเสียทรัพย์สิน

การชี้แจงและการประเมินดังกล่าวให้พิจารณาจากผลกระทบในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อมได้แก่

ผลกระทบทางตรง เช่น

- ความสูญเสียด้านการเงินที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ เช่น ราคาสินค้า ทรัพย์สินถูกโจรกรรม
- เบี่ยงประกันที่เพิ่มขึ้น หลังเกิดความสูญเสียร้ายแรง
- ความสูญเสียทางธุรกิจทันทีจากเหตุการณ์นั้น
- ค่าใช้จ่ายด้านบุคลากรที่เป็นผลจากเหตุการณ์นั้น
- เวลาที่ใช้ในการจัดการกับความเสียหาย
- ความเสียหายที่ไม่ครอบคลุมจากการทำประกัน

ผลกระทบทางอ้อม เช่น

- ผลกระทบทางลบจากการรายงานในสื่อ
- การรับรู้ด้านลบของผู้บริโภคในระยะยาว
- ต้นทุนด้านการประชาสัมพันธ์เพิ่มเติมเพื่อแก้ไขปัญหาภาพลักษณ์ที่ติดลบ
- สินค้าทดแทนที่ลดลงจากความเสียหายที่สูง
- ค่าจ้างแรงงานที่สูงขึ้นเพื่อดึงดูดพนักงาน เนื่องจากภาพลักษณ์ด้านลบขององค์กร
- แนวคิดของผู้ถือหุ้นต่อการจัดการที่ผิดพลาด
- ขวัญและกำลังใจของพนักงานที่นำไปสู่การหยุดงานหรือเปลี่ยนงาน

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ</div>	รหัสเอกสาร	: MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้	: 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 6 / 12

ตารางที่ 1 เกณฑ์ผลกระทบ

ความรุนแรง		รุนแรงมาก(4)	รุนแรง(3)	ปานกลาง(2)	น้อย(1)
ประเภท					
1.ด้านการเงิน	สูญเสียเงิน	> 29 MB.	>15 MB. ถึง ≤ 29 MB.	> 6 MB. ถึง ≤ 15 MB.	≤ 6 MB.
	ผลกระทบต่อสภาพคล่อง	สูญเสียสภาพคล่อง ≥ 120 MB.	สูญเสียสภาพคล่อง ≥ 60 MB. ถึง > 120 MB.	สูญเสียสภาพคล่อง ≥ 30 MB. ถึง > 60 MB.	สูญเสียสภาพคล่อง < 30 MB.
2.ด้านกระบวนการธุรกิจและการปฏิบัติการ	ผลกระทบต่อกระบวนการผลิต	- สูญเสียโอกาสในการผลิต/ หยุดผลิต กระทั่งกันเป็นเวลามากกว่า 2 สัปดาห์	- สูญเสียโอกาสในการผลิต/ หยุดผลิต กระทั่งกันเป็นเวลามากกว่า 1 สัปดาห์ ถึง 2 สัปดาห์	- สูญเสียโอกาสในการผลิต/ หยุดผลิต กระทั่งกันเป็นเวลามากกว่า 5 วัน ถึง 1 สัปดาห์	- สูญเสียโอกาสในการผลิต/ หยุดผลิต กระทั่งกันเป็นเวลามากกว่า 3 วัน ถึง 5 วัน
	ปริมาณการผลิตคลาดเคลื่อน (KPI ด้านการผลิต/ เดือน)	> 50%	> 25 ถึง ≤ 50%	> 18 ถึง ≤ 25%	≥ 10 ถึง ≤ 18%
	ผลกระทบต่อแผนงานโครงการที่เป็นกลยุทธ์หลัก	ส่งผลกระทบต่อนโยบายหลัก (Company Policy) หลักของบริษัท	ส่งผลกระทบต่อ Action Plan ของส่วน/ ฝ่าย	ผลกระทบต่อ Action Plan ของแผนก	ผลกระทบต่อแผนงานย่อย
3.ด้านชื่อเสียงองค์กร	ผลกระทบต่อชื่อเสียง	การปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎหมาย ถูกบังคับคดี และถูกนำเสนอผ่านสื่อทุกช่องทาง / พบการทุจริตและการบริหารงานไม่โปร่งใสของผู้บริหารระดับจัดการ	ถูกฟ้องร้องต่อศาล / เป็นข่าวผ่านสื่อระดับภูมิภาค / ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดนโยบายองค์กร/ พบการทุจริตและการบริหารงานไม่โปร่งใสของผู้บริหารระดับจัดการ และระดับบังคับบัญชา	เป็นข่าวและถูกนำเสนอผ่านสื่อระดับท้องถิ่น	ถูกร้องเรียนจากพื้นที่/ ชุมชนรอบโรงงาน
	การต่อต้านจากสาธารณะ	การปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎหมาย มีการประท้วงจากชุมชนและขัดขวางการเข้าปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์กร บริษัทไม่สามารถควบคุมได้	มีการประท้วงจากชุมชนและยื่นข้อร้องเรียนสามารถควบคุมได้	มีความไม่พอใจจากชุมชนและร้องเรียนผ่านผู้นำชุมชน และถูกนำเสนอออกสื่อ เช่น วิทยุชุมชน หรือเคเบิลทีวี	มีความไม่พอใจจากชุมชนและส่งตัวแทนยื่นข้อร้องเรียนเป็นลายลักษณ์อักษรต่อฝ่ายจัดการของบริษัท

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ</div>	รหัสเอกสาร	: MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้	: 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 7 / 12

ความรุนแรง		รุนแรงมาก(4)	รุนแรง(3)	ปานกลาง(2)	น้อย(1)
ประเภท					
	ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม	การปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎหมายมีผลกระทบในระดับท้องถิ่น ไม่สามารถฟื้นฟูได้หรือใช้เวลานานมาก เช่น แก๊สระเบิด ฝุ่น น้ำเสียหรือสารเคมีหกเลอะจนเกิดผลกระทบต่อเนื่องในวงกว้าง	ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดนโยบาย/ มีผลกระทบระดับท้องถิ่น ใช้เวลานาน แต่สามารถกลับสู่สภาพเดิมได้	มีผลกระทบปานกลาง ต้องใช้เวลาฟื้นฟู	มีผลกระทบน้อย สามารถฟื้นฟูได้รวดเร็ว
	ผลกระทบต่อชุมชน	การปฏิบัติไม่สอดคล้องกับกฎหมาย มีผลกระทบต่อชุมชนครอบคลุมพื้นที่โดยรอบของบริษัท ต้องให้หน่วยงานของรัฐเข้ามาช่วยดำเนินการแก้ไข	ไม่ปฏิบัติตามข้อกำหนดนโยบาย/ มีผลกระทบต่อชุมชนภายนอกบริษัท บางพื้นที่รอบโรงงาน ต้องใช้ระยะเวลาแก้ไข 7 วัน	มีผลกระทบต่อชุมชนภายนอกบริษัทบางพื้นที่รอบโรงงาน ใช้ระยะเวลาแก้ไข 3 วัน	มีผลกระทบต่อชุมชนภายนอกบริษัทบางพื้นที่รอบโรงงานต้องใช้เวลาแก้ไข 1 วัน
4.ด้านลูกค้า/คู่ค้า	ผลต่อลูกค้า/คู่ค้า	สูญเสียลูกค้า/คู่ค้า	มีแนวโน้มจะสูญเสียลูกค้า/คู่ค้า	ลูกค้า/คู่ค้าไม่พอใจ มีการร้องเรียนผ่านผู้บริหาร เป็นลายลักษณ์อักษร	ลูกค้า/คู่ค้า ไม่พอใจ ร้องเรียนผ่านหน่วยงานที่รับผิดชอบ
	ปริมาณซื้อขายผลิตภัณฑ์	ลดลง > 25%	ลดลง > 12% ถึง 25%	ลดลง > 9% ถึง 12%	ลดลง ≥ 3% ถึง 9%
	การส่งมอบสินค้า	ไม่สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า/คู่ค้า ได้ (ทั้งด้านการขนส่งและผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในคลังสินค้า)	สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า/คู่ค้า ได้เพียงบางส่วนและสามารถจัดส่งได้ในภายหลัง แต่ล่าช้ากว่ากำหนด	สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า/คู่ค้า ได้เพียงบางส่วนและสามารถจัดส่งได้ในภายหลัง แต่ส่งทันตามกำหนด	สามารถส่งมอบสินค้าให้กับลูกค้า/คู่ค้า ได้ และสามารถจัดส่งได้ในภายหลัง และส่งทันตามกำหนด
	ความพึงพอใจของลูกค้า	คะแนนประเมินทุกหัวข้ออยู่ในเกณฑ์ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	คะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปรับปรุงอย่างเร่งด่วน	คะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ปรับปรุง	คะแนนเฉลี่ยอยู่ในเกณฑ์ พอใช้
5.ด้านบุคลากร	การสูญเสียต่อชีวิตพนักงาน	ทุพพลภาพ หรือเสียชีวิต	มีการบาดเจ็บ หรือเจ็บป่วยถึงขั้นหยุดงาน	มีการบาดเจ็บที่ต้องได้รับการรักษาจากแพทย์ (ไม่หยุดงาน)	มีการบาดเจ็บเล็กน้อยในระดับปฐมพยาบาล
	ขวัญและกำลังใจของพนักงาน	พนักงานเกิดการนัดหยุดงานประท้วง	พนักงานขอพบหรือเจรจาหรือส่ง เอกสารหรือ e-mail ถึงผู้บริหาร	มีเอกสารข้อร้องเรียนผ่านช่องทางการรับข้อร้องเรียน	พนักงานเสียขวัญและกำลังใจในระยะสั้น (ชั่วคราว)

<div style="text-align: center;"> <h1 style="color: #4F81BD;">ระเบียบปฏิบัติ</h1> <h2 style="color: #4F81BD;">การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ</h2> </div>	รหัสเอกสาร : MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้ : 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข : 00
	หน้าที่ : 8 / 12

5.5 ประเมินค่า MTPD

BCMR ร่วมกับคณะทำงาน ประเมินค่า MTPD (Maximum tolerable period disruption) ของช่วงเวลาหยุดชะงักที่ยอมรับได้สูงสุด ของแต่ละกิจกรรม ลงในแบบฟอร์มการชี้บ่งผลกระทบที่เกิดจากการหยุดชะงัก (MO-F-038)

5.6 จัดลำดับการฟื้นคืนกลับของกิจกรรมหรือกระบวนการหลัก

- BCMR ร่วมกับคณะทำงาน จัดลำดับการฟื้นคืนกลับของกิจกรรมหรือกระบวนการหลัก โดยเรียงลำดับจากค่า MTPD ของแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการหลัก สูงสุดก่อนตามลำดับ ลงในแบบฟอร์มการจัดลำดับกิจกรรมหรือกระบวนการหลักในการฟื้นคืนกลับ (MO-F-039) สำหรับเลือกกิจกรรมการฟื้นคืนกลับเพื่อดำเนินการ
- ชีบ่งสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือกระบวนการหลักลงในแบบฟอร์มการจัดลำดับกิจกรรมหรือกระบวนการหลักในการฟื้นคืนกลับ (MO-F-039) กำหนดสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมหรือกระบวนการหลัก ที่ครอบคลุม ทั้งภายในและภายนอกบริษัทฯ ดังนี้

ภายใน

- กระบวนการสนับสนุน
- ข้อมูลของอุปกรณ์ เครื่องมือในกระบวนการ
- หลักฐานสนับสนุน
- ทักษะและความรู้

ภายนอก

- ลูกค้า
- ผู้จำหน่ายปัจจัยในการดำเนินกิจการ
- หุ้นส่วนจากแหล่งภายนอก

5.7 ประเมินการทรัพยากรที่ต้องใช้ในการฟื้นคืนกลับ

BCMR ร่วมกับคณะทำงาน ประเมินการทรัพยากรที่ต้องใช้ในการฟื้นคืนกลับโดยกำหนดทรัพยากรที่ต้องการในการฟื้นคืนกลับแต่ละกิจกรรมและกระบวนการหลัก ลงในแบบฟอร์มการจัดลำดับกิจกรรมหรือกระบวนการหลักในการฟื้นคืนกลับ (MO-F-039) โดยพิจารณาจากสินทรัพย์ชนิดต่างๆ ของบริษัทฯ ได้แก่

- Hard ware** เช่น อุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้เพื่อดำเนินการ เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร วัสดุ ฯลฯ ที่เกี่ยวข้องกับข้อมูลสำคัญ
- Soft ware** เช่น ระบบปฏิบัติการ/โปรแกรม/วิธีการทำงานต่างๆ ฯลฯ ทั้งที่จัดซื้อมา พัฒนาขึ้นเองและว่าจ้างผู้อื่นพัฒนา
- Information** เช่น เนื้อหาของข้อมูลต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินงานของระบบและเนื้อหาของข้อมูลที่ใช้สนับสนุนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- Service** เช่น บริการระบบสาธารณูปโภค สิ่งที่อำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน (ไฟฟ้า, IT, ประปา, โทรศัพท์ ฯลฯ) และบริการต่างๆ ทั้งที่ได้จากหน่วยงานภายใน/ภายนอก
- Personal** เช่น พนักงาน (ทั้งรับเหมาและประจำ, บุคคลจากภายนอก)
- Location** เช่น สถานที่ที่ใช้ในการดำเนินงาน

<div style="text-align: center;"> <h1 style="color: #000080;">ระเบียบปฏิบัติ</h1> <h2 style="color: #000080;">การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ</h2> </div>	รหัสเอกสาร : MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้ : 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข : 00
	หน้าที่ : 9 / 12

5.8 กำหนดค่า Minimum level และ ค่า RTO

BCMR ร่วมกับคณะทำงาน กำหนดค่า Minimum level และ ค่า RTO ลงในแบบฟอร์มการจัดลำดับกิจกรรมหรือกระบวนการหลักในการฟื้นคืนกลับ (MO-F-039) ตามแนวทาง ดังนี้

ค่า Minimum level ให้กำหนดเป็นระดับเปอร์เซ็นต์ขั้นต่ำของทรัพยากรที่จะใช้ในการฟื้นฟูแต่ละกิจกรรมหรือกระบวนการหลักตามความเหมาะสมภายในเวลาของค่า RTO

ค่า RTO (Recovery Time Objective) ให้กำหนดเป็นระยะเวลาเป้าหมายที่ใช้ในการดำเนินการฟื้นฟูแต่ละ บริการหรือกิจกรรมหรือกระบวนการหลักกลับสู่สภาวะปกติหลังจากเกิดอุบัติเหตุ ตามความเหมาะสม (ค่า RTO ต้องน้อยกว่า MTPD)

5.9 BCMR./คณะกรรมการ/คณะทำงาน

การประเมินความเสี่ยง

ทำการประเมินความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง (MO-F-042) โดยนำทรัพยากรที่ได้มาจากแบบฟอร์มการจัดลำดับกิจกรรมหรือกระบวนการหลักในการฟื้นคืนกลับ (MO-F-039) มาดำเนินการประเมินความเสี่ยง

1) ระบุรายละเอียดของภัยคุกคามและผลกระทบจากการหยุดชะงักของกิจกรรมหรือกระบวนการผลิตที่สนับสนุนผลิตภัณฑ์ที่สำคัญลงในแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง (MO-F-042)

หมายเหตุ 1 ที่มาของข้อมูลภัยคุกคามได้จากการศึกษาภัยคุกคามที่เคยเกิดขึ้นแล้วในอดีตหรือมีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้น หรือความไม่แน่นอนในการเกิดภัยคุกคาม ทั้งที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกในด้านต่างๆ ได้แก่ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง โดยพนักงานทุกท่านและผู้รับผิดชอบงานที่เกี่ยวข้องจะเป็นผู้รวบรวมข้อมูลในแต่ละด้าน เช่น

- ด้านสังคม(Social) รวบรวมข้อมูลโดย ส่วนบุคคลธุรการ
- ด้านเทคโนโลยี (Technological) รวบรวมข้อมูลโดย ส่วนวิศวกรรม และส่วนซ่อมบำรุง
- ด้านเศรษฐกิจ(Economic) รวบรวมข้อมูลโดย ฝ่ายบัญชีและการเงิน
- ด้านสิ่งแวดล้อม(Environmental) รวบรวมข้อมูลโดย แผนกอนุรักษ์พลังงานและสิ่งแวดล้อม
- ด้านการเมือง(Political) รวบรวมข้อมูลโดย ส่วนบุคคลธุรการ

หมายเหตุ 2 คณะทำงาน BCM ทำการประชุมพิจารณาข้อมูลภัยคุกคามและบริบทต่างๆ ตามความเหมาะสมหรืออย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อพิจารณาความเกี่ยวข้องของข้อมูลที่ได้รับรายงานจากคณะทำงาน หรือรวบรวมโดยคณะทำงาน BCM ที่รับทราบจากแหล่งข่าวต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกบริษัท และบันทึกผลการพิจารณาลงในแบบฟอร์มทะเบียนภัยคุกคามและบริบท (MO-F-040) เพื่อรายงานต่อคณะกรรมการ BCM ในพิจารณาการดำเนินการต่างๆ

2) ระบุมาตรการควบคุมที่มีอยู่ในปัจจุบันลงในแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง (MO-F-042) โดยคำนึงถึงความความเพียงพอและประสิทธิภาพของมาตรการต่างๆ เช่น การรักษาความปลอดภัยด้านกายภาพและข้อมูล การควบคุมด้านการบริหาร การสมบูรณของการนำมาตรการไปปฏิบัติ

<div>ระเบียบปฏิบัติ</div> <div>การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ</div>	รหัสเอกสาร	: MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้	: 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 10 / 12

- 3) ประเมินผลกระทบของภัยคุกคามลงในแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง (MO-F-042) โดยนำระดับคะแนนผลกระทบที่ประเมินใน BIA (ตารางที่ 2 เกณฑ์ผลกระทบ) มาใช้และเลือกระดับผลกระทบที่มากที่สุด
- 4) ประเมินระดับโอกาสลงในแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง (MO-F-042) โดยใช้เกณฑ์ระดับคะแนนโอกาสตามตารางที่ 3 นี้

ตารางที่ 2 ระดับคะแนนผลกระทบ

เกณฑ์ในการให้คะแนนผลกระทบ	
ระดับคะแนน	ผลกระทบของเหตุการณ์ต่อทรัพยากร
3	มาก (สูญเสีย >70% ของทรัพยากร)
2	ปานกลาง (สูญเสีย >30% แต่ไม่เกิน 70% ของทรัพยากร)
1	น้อย (สูญเสียไม่เกิน 30% ของทรัพยากร)

ตารางที่ 3 ระดับคะแนนโอกาส

เกณฑ์ในการให้คะแนนโอกาส		
ระดับคะแนน	โอกาส	พิจารณาจากมาตรการ
3	มาก	ยังไม่มีมาตรการป้องกันการหยุดชะงัก
2	ปานกลาง	มาตรการที่มีอยู่สามารถป้องกันการหยุดชะงักได้แต่ยังไม่ครบถ้วน
1	น้อย	มาตรการที่มีอยู่สามารถป้องกันการหยุดชะงักได้อย่างเป็นรูปธรรม

- 5) ระบุระดับความเสี่ยงลงในแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง (MO-F-042) โดยพิจารณาจากตารางความสัมพันธ์ของคะแนนโอกาสการเกิดกับคะแนนผลกระทบ ดังนี้

ตารางที่ 4 ตารางความสัมพันธ์ของคะแนนโอกาสการเกิดกับคะแนนผลกระทบ

โอกาสเกิด \ ผลกระทบ	น้อย	ปานกลาง	มาก
	(1)	(2)	(3)
มาก (3)	High	High	High
ปานกลาง (2)	Low	Medium	High
น้อย (1)	Low	Low	Medium

<div style="text-align: center;"> <h1 style="color: blue;">ระเบียบปฏิบัติ</h1> <h2 style="color: blue;">การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ</h2> </div>	รหัสเอกสาร : MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้ : 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข : 00
	หน้าที่ : 11 / 12

ตารางที่ 5 ตารางความหมายระดับความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยง	ความหมาย
Low	ความเสี่ยงเล็กน้อย
Medium	ความเสี่ยงปานกลาง อยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้
High	ความเสี่ยงสูง ต้องมีการดำเนินงานเพื่อลดหรือควบคุมความเสี่ยง

5.10 การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์และจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ

- BCMR.ร่วมกับคณะทำงานระบุวิธีดำเนินการกับความเสี่ยงที่มีอยู่ในแต่ละกิจกรรม หรือกระบวนการหลักลงในแบบฟอร์มการประเมินความเสี่ยง (MO-F-042) โดยเลือกวิธีการลดความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมหลักให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ เพื่อ
 - ปกป้องกิจกรรม/กระบวนการหลัก
 - รักษาระดับ การดำเนินการต่อเนื่อง การนำกลับมาใหม่ และการฟื้นคืนกลับของกิจกรรม/ กระบวนการหลัก
 - การบรรเทา โต้ตอบ และการจัดการกับผลกระทบ

ตัวอย่างกลยุทธ์แยกตามทรัพยากร

บุคลากร ความปลอดภัยของร่างกาย , บริการทางการแพทย์สำหรับกรณีฉุกเฉิน , กลุ่มครอบครัวของพนักงาน , การฝึกอบรมข้ามสายงานและทดแทนการสูญเสียบุคลากร , คนในและคนนอกองค์กรต้องการข้อมูลข่าวสาร

อาคาร สถานที่ สถานที่สำรอง , กู้กลับมาที่ละขั้นตอน , การปรับเปลี่ยนพื้นที่ที่สามารถทำได้ระหว่างการวางแผน

เทคโนโลยี พิจารณาว่าเป็นเทคโนโลยีที่พัฒนาเอง รับมาจากคนอื่น , กระจายเทคโนโลยีเดียวกันไปหลายๆพื้นที่ เก็บอุปกรณ์ชุดเก่าไว้เป็นอุปกรณ์สำรอง , ลดความเสี่ยงการส่งอุปกรณ์ใช้เวลานาน

ข้อมูล ต้องชี้บ่งช่องทางการสื่อสารที่สำคัญ,ชี้บ่งจุดสำคัญที่ทำให้ล้มเหลว , ต้องสอนบุคลากรให้ใช้ช่องทางสื่อสารสำรอง , เอกสาร อุปกรณ์และสิ่งของต่างๆ ต้องพร้อมใช้งานทันที , ต้องวางแผนสื่อสารในภาวะฉุกเฉิน , ระยะเวลาในการกู้ระบบ IT, จำนวนสถานที่ที่มีการใช้เทคโนโลยี

Supplies เส้นทางสำรองสำหรับการขนส่ง , ข้อมูลสำรอง , แหล่งพลังงานชั่วคราว , การทำสัญญา

- BCMR.ร่วมกับคณะทำงานการจัดทำแผน BCM โดยนำกลยุทธ์ที่เลือกในการฟื้นคืนมาจัดทำขั้นตอนการปฏิบัติงานความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Procedure) และนำเข้าเป็นเอกสารควบคุมในระบบหรือสามารถเขียนลงในแบบฟอร์มแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (MO-F-043)
- ผู้เกี่ยวข้องในการปฏิบัติ นำวิธีการตามที่ระบุในขั้นตอนการปฏิบัติงานความต่อเนื่องทางธุรกิจ (Business Continuity Procedure) หรือ แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (MO-F-043) ไปปฏิบัติตามให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ระเบียบปฏิบัติ การวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ	รหัสเอกสาร	: MO-P-014
	วันที่เริ่มใช้	: 08/08/60
	ครั้งที่แก้ไข	: 00
	หน้าที่	: 12 / 12

หมายเหตุ ผลจากการวิเคราะห์ผลกระทบและการประเมินความเสี่ยงต่อธุรกิจ ตลอดจนเกณฑ์ในการประเมิน จะต้องถูกทบทวนเพื่อตรวจสอบสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง หรือในโอกาสต่างๆ ได้แก่ ภายหลังการเกิดอุบัติการณ์ที่ต้องประกาศใช้แผน BCM, เกิดเหตุการณ์ที่อาจส่งผลกระทบต่อการค้าดำเนินธุรกิจ หรือในกรณีอื่นๆตามความเหมาะสม

6. ประวัติการแก้ไข (History Record)

ครั้งที่แก้ไข	วันที่แก้ไข	รายละเอียด
00	08/08/60	ยกร่างเอกสารระเบียบปฏิบัติใหม่