

โครงการยกระดับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) จากแผนสู่การปฏิบัติ

1. ชื่อโครงการ/ แผนงาน: โครงการยกระดับการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) จากแผนสู่การปฏิบัติ

2. หลักการและเหตุผล:

องค์การอุตสาหกรรมป่าไม้ (อ.อ.ป.) เป็นรัฐวิสาหกิจที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรป่าไม้และการดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ซึ่งการดำเนินงานดังกล่าวมีความเสี่ยงต่อการหยุดชะงักจากเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น อัคคีภัย การโจมตีทางไซเบอร์ ภัยธรรมชาติ หรือเหตุการณ์ฉุกเฉินอื่น ๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อ การให้บริการ การดำเนินงาน และภาพลักษณ์ขององค์กร ที่ผ่านมา อ.อ.ป. ได้จัดให้มีโครงสร้างการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Committee) และคณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM Work Team) และคณะทำงานตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน (Incident Response Team: IRT) รวมถึงได้เริ่มมีการจัดทำแผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) สำหรับเหตุการณ์สำคัญบางประเด็น และในเดือน พฤษภาคม 2569 ได้ขออนุมัติโครงการหลักสูตรการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ ให้กับคณะกรรมการฯ และคณะทำงานฯ

อย่างไรก็ตาม การมีโครงการ แผนงาน และการฝึกอบรม ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้ระบบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM system) สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน จำเป็นต้องมีการดำเนินการต่อเนื่องอย่างเป็นระบบ รวมถึงการบูรณาการเข้ารับการดำเนินงาน การบริหารองค์กร และการสื่อสารสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก

ดังนั้น เพื่อยกระดับการดำเนินงานด้านการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจของ อ.อ.ป. จากระดับเริ่มต้น (การจัดทำแผน) ไปสู่การปฏิบัติจริง (ระบบการดำเนินงานจริงที่มีความต่อเนื่องและสร้างความเชื่อมั่น)

3. วัตถุประสงค์:

1. เพื่อพัฒนาระบบบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ของ อ.อ.ป. ให้มีความเป็นระบบครอบคลุม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
2. เพื่อเสริมสร้างความพร้อมของผู้บริหารและบุคลากรในการรับมือและฟื้นฟูการดำเนินงานเมื่อเกิดเหตุการณ์ขึ้นวิกฤต
3. เพื่อบูรณาการ BCM เข้ากับระบบการบริหารองค์กร การบริหารความเสี่ยง และสอดคล้องตามหลักเกณฑ์การประเมินกระบวนการปฏิบัติงานและการจัดการ Core Business Enablers (SE-AM)
4. เพื่อสร้างความเชื่อมั่นด้านความต่อเนื่องทางธุรกิจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก

4. ผลผลิต (Output) และผลลัพธ์ (Outcome)

ผลผลิต (Output):

1. ระบบและกรอบการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCM) ระดับองค์กร
2. แผนความต่อเนื่องทางธุรกิจ (BCP) ที่ผ่านการทบทวนและทดสอบอย่างต่อเนื่อง พร้อมรายงานผลการซักซ้อมและการประเมินความพร้อม
3. เอกสารและการสื่อสาร BCM ฉบับเผยแพร่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ผลลัพธ์ (Outcome):

1. องค์กรสามารถดำเนินงานต่อเนื่องได้เมื่อเกิดเหตุการณ์ชั้นวิกฤต
2. ลดระยะเวลาและความรุนแรงของผลกระทบจากการหยุดชะงัก เมื่อเกิดเหตุการณ์อยู่ในชั้นวิกฤต
3. เพิ่มความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานของ อ.อ.ป.

5. เป้าหมาย:

1. เพื่อให้การดำเนินงานตามแผน BCP ครอบคลุมกระบวนการงานสำคัญขององค์กรอย่างน้อยร้อยละ 80
2. เพื่อให้มีกระบวนการในการซักซ้อมและทดสอบแผน BCM อย่างต่อเนื่องทุกปี

6. ตัวชี้วัด:

เชิงปริมาณ: จำนวนบุคลากรที่เข้าร่วมกิจกรรมตามขั้นตอนกระบวนการดำเนินงานตามแผน BCM

เชิงคุณภาพ:

1. ระดับความเข้าใจบทบาทด้าน BCM ของบุคลากร
2. ระดับความพร้อมขององค์กรจากการประเมินหลังมีการทดสอบแผน
3. ความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (จากการประเมิน/ ข้อเสนอแนะ)

7. ขั้นตอนและแนวทางการดำเนินงาน

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน | ระยะเวลา |
|---|--|---------------|
| ปีที่ 1 (2569) การนำระบบ BCM ไปสู่การปฏิบัติจริง | | |
| 1. | จัดฝึกอบรมให้ความรู้ด้าน BCM | พ.ค. 69 |
| 2. | สรุปผลการอบรมและประเมินผล | มิ.ย. 69 |
| 3. | กำหนดบทบาท หน้าที่ และสายบังคับบัญชาในภาวะวิกฤตอย่างเป็นลายลักษณ์อักษร | มิ.ย.-ต.ค. 69 |
| 4. | ให้ทุกสำนักจัดทำแผนปฏิบัติการด้าน BCM (BCM Action Plan) ของแต่ละสำนัก | |
| 5. | ทบทวนและปรับปรุงแผน BCP ที่มีอยู่ให้สอดคล้องกับกระบวนการจริง และเป็นปัจจุบัน | |
| 6. | ซักซ้อมแผน BCP อย่างน้อย 1 สถานการณ์ และประเมินผล | |
| ปีที่ 2 (2570) การบูรณาการ BCM เข้ากับระบบการบริหารองค์กร | | |
| 1. | ดำเนินการวิเคราะห์ผลกระทบทางธุรกิจ (BIA) ในระดับองค์กร | ม.ค.-มี.ค. 70 |
| 2. | ระบุกระบวนการงานสำคัญ (Critical Functions) และลำดับความสำคัญ | |

| ลำดับ | ขั้นตอนการดำเนินงาน | ระยะเวลา |
|---|--|---------------|
| 3. | ขยายและจัดทำแผน BCP เพิ่มเติมให้ครอบคลุมเหตุการณ์สำคัญอื่น ๆ | |
| 4. | เชื่อมโยง BCM กับการบริหารความเสี่ยง แผนยุทธศาสตร์ และงบประมาณ - ด้านความเสี่ยง เน้นที่โอกาสเกิดที่สูงมาก แต่ผลกระทบรุนแรง (กำหนดรายการความเสี่ยง, วิธีการจัดการความเสี่ยงเดิม, บทบาทหน้าที่ของ BCM ในการดำเนินงานส่วนที่เกี่ยวข้อง) - ด้านแผนยุทธศาสตร์ คัดเลือกยุทธศาสตร์ที่อาจเกิดความเสี่ยงต่อการหยุดชะงัก - ด้านงบประมาณ ระบุถึงความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นหากเราไม่มีการเตรียมการล่วงหน้า หากเกิดเหตุการณ์ขั้นวิกฤต | เม.ย.-มิ.ย.70 |
| 5. | ดำเนินการซักซ้อมแผน (Tabletop Exercise, Walkthrough Exercise, Simulation Exercise, Full-scale Exercise) | ก.ค.-ส.ค. 70 |
| 6. | จัดทำคู่มือ BCM ระดับองค์กร (คู่มือการทำงานในภาวะวิกฤต) | เม.ย.-ต.ค.70 |
| ปีที่ 3 (2571) สร้างความเชื่อมั่นและการสื่อสารสู่ภายนอก | | |
| 1. | จัดทำเอกสารและนโยบาย BCM สำหรับการเผยแพร่สู่สาธารณะชน | ม.ค.-ก.พ.71 |
| 2. | จัดทำ/ พัฒนาสื่อเพื่อสื่อสาร BCM สำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก | ม.ค.-ธ.ค.71 |
| 3. | เผยแพร่ข้อมูล BCM บนเว็บไซต์, รายงานประจำปี และสื่อช่องทางอื่น ๆ ของ อ.อ.ป. | |
| 4. | ดำเนินการซักซ้อมแผนร่วมกับหน่วยงานภายนอกที่เกี่ยวข้อง (ตามความเหมาะสม) | ก.ค.-ส.ค.71 |
| 5. | สรุปและประเมินระดับความเชื่อมั่นและข้อเสนอแนะของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย | ก.ย.-ธ.ค.71 |
| 6. | สรุปผลการดำเนินงาน BCM ระยะ 3 ปี และจัดทำข้อเสนอพัฒนาในปีถัดไป | |

8. ผู้รับผิดชอบโครงการ

1. คณะกรรมการบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
2. คณะทำงานบริหารความต่อเนื่องทางธุรกิจ
3. คณะทำงานตอบสนองต่อเหตุการณ์ฉุกเฉิน
4. ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน ฝ่ายพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน ส.นผ.

9. งบประมาณและแหล่งเงินของโครงการ

150,000 บาท (ระยะเวลา 3 ปี) งบประมาณรายได้ - รายจ่าย ฝึกอบรมในประเทศ ขององค์การอุตสาหกรรมป่าไม้

10. ระยะเวลาดำเนินการ

ระยะเวลา 3 ปี (พฤษภาคม 2569 - ธันวาคม 2571)

11. การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง: บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ด้าน BCM

สถานะก่อนการบริหารความเสี่ยง: 3 x 4

เป้าหมาย: 1 x 2

เกณฑ์วัด: ความพร้อมในการตอบสนองบทบาทหน้าที่เมื่อเกิดเหตุ

ตารางแสดงระดับความเสี่ยง (Risk Level)

| โอกาสเกิด (L) | | | ผลกระทบ (I) | | |
|---------------|----------|---|-------------|----------|--|
| ระดับ | ความหมาย | รายละเอียด | ระดับ | ความหมาย | รายละเอียด |
| 5 | สูงมาก | บุคลากรหลักเปลี่ยนแปลงบ่อย ไม่มีการถ่ายทอดงาน ทำให้ BCM ขาดความต่อเนื่อง | 5 | สูงมาก | ไม่สามารถควบคุมเหตุวิกฤตได้ ส่งผลให้ภารกิจหลักหยุดชะงักอย่างรุนแรง |
| 4 | สูง | บุคลากรมีภาระงานสูง เข้าร่วมกิจกรรม BCM ไม่ครบถ้วน และไม่มีผู้ทดแทนชัดเจน | 4 | สูง | การตอบสนองล่าช้า บทบาทไม่ชัดเจน ทำให้การควบคุมสถานการณ์ไม่เป็นไปตามแผน |
| 3 | ปานกลาง | บุคลากรบางส่วนเปลี่ยนตัวหรือเข้าร่วมกิจกรรม BCM ไม่ต่อเนื่อง | 3 | ปานกลาง | ตอบสนองได้บางส่วน แต่ยังล่าช้าและกระทบต่อการดำเนินงานบางด้าน |
| 2 | น้อย | มีผู้รับผิดชอบและผู้แทนสำรอง แต่การมีส่วนร่วมยังไม่ครบทุกกิจกรรม | 2 | น้อย | ตอบสนองได้ตามกรอบเวลา ควบคุมผลกระทบให้อยู่ในวงจำกัด |
| 1 | น้อยมาก | กำหนดบทบาทผู้รับผิดชอบ BCM ชัดเจน มีผู้แทนสำรอง และถ่ายทอดงานอย่างต่อเนื่อง | 1 | น้อยมาก | ตอบสนองได้ทันที การดำเนินงานหลักยังคงต่อเนื่อง |

| | | | | | | | |
|---------------------|---|---------------------------|------|---------|-----|--------|----|
| ผลกระทบ (Impact: I) | 5 | สูงมาก | 5 | 10 | 15 | 20 | 25 |
| | 4 | สูง | 4 | 8 | 12 | 16 | 20 |
| | 3 | ปานกลาง | 3 | 6 | 9 | 12 | 15 |
| | 2 | น้อย | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |
| | 1 | น้อยมาก | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | น้อยมาก | น้อย | ปานกลาง | สูง | สูงมาก | |
| | | โอกาสเกิด (Likelihood: L) | | | | | |

กิจกรรมจัดการความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง: บุคลากรขาดความต่อเนื่องในการมีส่วนร่วมและการปฏิบัติบทบาทหน้าที่ด้าน BCM

| สาเหตุความเสี่ยง | กิจกรรมจัดการความเสี่ยง | ระยะเวลา | ผู้รับผิดชอบ |
|------------------------------------|---|------------------------------|--------------------------------|
| การเปลี่ยนแปลงบุคลากรและภาระงานสูง | ทบทวน/ ปรับปรุง การแต่งตั้งผู้รับผิดชอบด้าน BCM และผู้แทนสำรองอย่างเป็นทางการ | พ.ค.-ธ.ค. 69 | ส่วนบริหารความเสี่ยงฯ ส.นผ. |
| ขาดความเข้าใจบทบาท BCM | อบรมและสื่อสารบทบาทหน้าที่ของคณะทำงาน BCM อย่างต่อเนื่อง | พ.ค. 69 | |
| แผนไม่ถูกนำไปใช้จริง | ซักซ้อมและทดสอบแผน BCM/ BCP อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง | ก.ค.-ส.ค. 70, ก.ค.-ส.ค.71 | |

12. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

- องค์กรมีระบบ BCM ที่ต่อเนื่องและยั่งยืน
- เพิ่มระดับความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์ที่ดีสู่สาธารณชน

13. การวิเคราะห์การติดตาม และการประเมินผล

- ติดตามรายงานผลการดำเนินงานต่อคณะทำงานBCM, คณะกรรมการ BCM อย่างน้อย 1 ครั้ง/ ปี
- สรุปผลการประเมิน ข้อเสนอแนะ และปรับปรุงแผนพร้อมกำหนดแนวทางการดำเนินงานของปีถัดไป เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

ลงชื่อ.....สุภาพร.....ผู้เขียนโครงการ

(นางสาวสุภาพร สิงห์ทองรัตน์)

พนักงาน (ระดับ 5) งานควบคุมภายใน
ส่วนบริหารความเสี่ยงและควบคุมภายใน
สำนักนโยบายแผนและยุทธศาสตร์