

Checklist

การจัดการธุรกิจในภาวะวิกฤต จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ เชื้อไวรัส COVID-19



Excel



Download

เอกสาร
รูปแบบ Excel



ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้จัดทำ **Checklist การจัดการธุรกิจในภาวะวิกฤตจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19)** เพื่อเป็นแนวทางในการรับมือและวางแผนการดำเนินธุรกิจให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งประกอบด้วยแนวทางสำคัญ 4 ด้าน คือ

- 1 **Emergency Response:** การดำเนินการของบริษัทเพื่อตอบสนองอย่างทันท่วงที่ต่อสถานการณ์ COVID-19
- 2 **Crisis Management:** การบริหารจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ของบริษัท
- 3 **Impact Mitigation:** การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19
- 4 **Business Recovery:** การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจภายหลังสถานการณ์ COVID-19

บริษัทสามารถใช้ **Checklist** นี้เป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการประเมินความพร้อมของบริษัท เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทมีการตอบสนองและบริหารจัดการองค์กรภายใต้สถานการณ์ COVID-19 ได้อย่างครอบคลุมรอบด้าน ซึ่งรวมถึงการฟื้นฟูการดำเนินธุรกิจภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาด ทั้งนี้ บริษัทสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการทบทวนกระบวนการจัดการความเสี่ยงอื่น ๆ ได้

01 Emergency Reponse:

การดำเนินการของธุรกิจเพื่อตอบสนองอย่างทันท่วงทีต่อสถานการณ์ COVID-19

เพื่อให้บริษัทสามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะหน้าได้ทันท่วงที บริษัทมองหาสัญญาณที่ทำให้บริษัทต้องตัดสินใจดำเนินการได้อย่างรวดเร็ว รวมถึงคาดการณ์และประเมินผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้าน Internal Operation ด้าน Supply Chain และด้าน Financial Status เป็นต้น รวมถึงกำหนดมาตรการรับมือที่เกี่ยวข้อง เช่น การ Call BCP การกำหนดแนวทางการดูแลสุขอนามัย/สุขภาพของพนักงาน การจัดเตรียมอุปกรณ์ในการทำงาน Work From Home ให้พนักงาน เป็นต้น

แนวทาง	Check		
	Yes	No	ประเด็นที่สามารถดำเนินการเพิ่มเติมได้
1 บริษัทมีการติดตามและเริ่มตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19			
2 บริษัทกำหนดเหตุการณ์หรือสัญญาณ (Trigger Points) ที่อาจมีผลกระทบต่อการดำเนินงานหรือชีวอนามัยและความปลอดภัยของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อการตัดสินใจหรือดำเนินการจัดการได้ทันต่อภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น			
3 บริษัทคาดการณ์และประเมินสถานการณ์ที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ของบริษัท ได้แก่ <ul style="list-style-type: none"> ด้าน Business Operation ด้าน Supply Chain ด้าน Financial Status ด้านสำคัญอื่น ๆ 			
4 ในช่วงต้นของเหตุการณ์ คณะกรรมการบริษัทและทีมผู้บริหารมีการประชุมหารือร่วมกันเพื่อรับมือกับสถานการณ์ COVID-19 ที่เกิดขึ้น			
5 บริษัทมีการตัดสินใจออกมาตรการที่สำคัญต่าง ๆ เพื่อรับมือหรือตอบสนองอย่างทันท่วงทีต่อสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ในช่วงต้น เช่น การ Call BCP การกำหนดจำนวนพนักงานที่ต้องปฏิบัติงาน สถานประกอบการ และ Work From Home การกำหนดแนวทางการดูแลสุขอนามัย/สุขภาพของพนักงาน การจัดเตรียมอุปกรณ์ในการทำงาน Work From Home ให้พนักงาน เป็นต้น			
6 การดำเนินการอื่น ๆ ของบริษัทในช่วงต้นของเหตุการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19			

02 Crisis Management:

การบริหารจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ของบริษัท

ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัทได้กำหนดทีมจัดการเฉพาะกิจของบริษัทหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานและการตัดสินใจมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ จากการประกาศ พ.ร.ก. ฉุกเฉินฯ และมาตรการ Social Distancing อาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะเดิมตามภาวะปกติได้ทั้งหมด บริษัทอาจเผชิญอุปสรรคในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิตสินค้าและบริการ การจัดส่ง การจำหน่ายและการให้บริการ สภาพคล่องและสถานะทางการเงินของบริษัท เป็นต้น ซึ่งบริษัทได้กำหนดแนวทางการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจยังคงสามารถดำเนินต่อไปได้ ที่สำคัญบริษัทได้สื่อสารแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต COVID-19 ให้ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัท

แนวทาง	Check		
	Yes	No	ประเด็นที่สามารถดำเนินการเพิ่มเติมได้
1 ฝ่ายจัดการของบริษัทมีการรายงานสถานการณ์และความคืบหน้าของการดำเนินการต่าง ๆ ในช่วงภาวะวิกฤตแก่คณะกรรมการบริษัทอย่างสม่ำเสมอ			
2 บริษัทกำหนดให้มีทีมจัดการเฉพาะกิจหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรงในช่วงภาวะวิกฤต เพื่อช่วยให้การดำเนินงานและการตัดสินใจของบริษัทมีประสิทธิภาพ			
3 บริษัทมีการจัดการและเตรียมทรัพยากรให้สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องในภาวะวิกฤตที่เกิดขึ้น เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ (เช่น อุปกรณ์ IT แอปพลิเคชันเพื่อใช้ในการทำงานออนไลน์ ทีม IT Support เป็นต้น) อุปกรณ์ความปลอดภัยและชีวอนามัย (เช่น หน้ากากอนามัย เจลล้างมือ อุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับความสะอาดของสถานที่ทำงานและพื้นที่ส่วนกลาง เป็นต้น) ทรัพยากรอื่น ๆ (เช่น การจัดเตรียมที่พักชั่วคราวใกล้สถานประกอบการ การจัดเตรียมอาหาร การจัดเตรียมพาหนะรับส่ง เป็นต้น)			



02 Crisis Management: การบริหารจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ของบริษัท (ต่อ)

ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัทได้กำหนดที่จัดการเฉพาะกิจของบริษัทหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานและ **การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ** นอกจากนี้ จากการประกาศ พ.ร.ก. ฉุกเฉินฯ และมาตรการ Social Distancing อาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะเดิมตามภาวะปกติ ได้ทั้งหมด บริษัทอาจเผชิญอุปสรรคในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิตสินค้าและบริการ การจัดส่ง การจำหน่ายและการให้บริการ สภาพคล่องและสถานะทางการเงินของบริษัท เป็นต้น ซึ่งบริษัทได้ **กำหนดแนวทางการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจยังคงสามารถดำเนินต่อไปได้** ที่สำคัญบริษัทได้ **สื่อสารแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต COVID-19** ให้ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัท

แนวทาง	Check		
	Yes	No	ประเด็นที่สามารถดำเนินการเพิ่มเติมได้
<p>4 ในช่วงภาวะวิกฤตส่งผลให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะเดิมตามปกติได้ บริษัทมีการปรับตัวในด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none"> • ด้านการผลิตสินค้าหรือบริการ เช่น การปรับรูปแบบสินค้าและบริการ การปรับรูปแบบธุรกิจ การปรับกระบวนการจัดหาวัตถุดิบ การปรับขั้นตอนการผลิต เป็นต้น • ด้านการขนส่ง เช่น การปรับเปลี่ยนเส้นทางหรือช่วงเวลาในการขนส่ง การจัดหาผู้ค้าเพิ่มเติมเพื่อช่วยให้การขนส่งและการกระจายสินค้าเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น • ด้านการจำหน่ายและการให้บริการ เช่น การเพิ่มช่องทางการจำหน่ายและการให้บริการ การเพิ่มมาตรการดูแลสุขอนามัยของพนักงานและลูกค้าเพื่อสร้างความมั่นใจ การปรับ/ขยายกลุ่มลูกค้า เป็นต้น • ด้านสภาพคล่องและสถานะทางการเงินของบริษัท เช่น การมีมาตรการสำคัญเพื่อช่วยให้บริษัทสามารถรักษา Cash Flow ในช่วงภาวะวิกฤต การทบทวนค่าใช้จ่าย แผนการลงทุน การขอขยายเวลาการชำระหนี้ การศึกษาและใช้สิทธิประโยชน์จากมาตรการบรรเทาผลกระทบที่ได้จากภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น 			
<p>5 ในช่วงภาวะวิกฤต บริษัทกำหนดประเด็นสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอก รวมทั้งกำหนดวิธีการ/ขั้นตอน/ช่องทางในการสื่อสารที่ชัดเจน</p> <p>ผู้มีส่วนได้เสีย: พนักงาน คู่ค้า ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ อื่น ๆ</p>			

02 Crisis Management:

การบริหารจัดการภาวะวิกฤต COVID-19 ของบริษัท (ต่อ)

ในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 บริษัทได้กำหนดทีมจัดการเฉพาะกิจของบริษัทหรือมีผู้รับผิดชอบโดยตรง เพื่อให้การดำเนินงานและ การตัดสินใจมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ จากการประกาศ พ.ร.ก. ฉุกเฉินฯ และมาตรการ Social Distancing อาจส่งผลให้บริษัทไม่สามารถดำเนินงานในลักษณะเดิมตามภาวะปกติ ได้ทั้งหมด บริษัทอาจเผชิญอุปสรรคในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิตสินค้าและบริการ การจัดส่ง การจำหน่ายและการให้บริการ สภาพคล่องและสถานะทางการเงินของบริษัท เป็นต้น ซึ่งบริษัทได้ กำหนดแนวทางการปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจยังคงสามารถดำเนินต่อไปได้ ที่สำคัญบริษัทได้สื่อสารแนวทางการบริหารจัดการองค์กรในภาวะวิกฤต COVID-19 ให้ผู้มีส่วนได้เสีย ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการดำเนินงานของบริษัท

แนวทาง	Check		
	Yes	No	ประเด็นที่สามารถดำเนินการเพิ่มเติมได้
6 ในช่วงภาวะวิกฤต บริษัททำการสื่อสารแก่ผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกตามประเด็นสื่อสารที่บริษัทระบุไว้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย ผู้มีส่วนได้เสีย: พนักงาน คู่ค้า ลูกค้า ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ อื่น ๆ			
7 บริษัทได้กำหนดระยะเวลาในการติดตามสถานการณ์ และได้ติดตามความคืบหน้าของการดำเนินงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้มั่นใจว่าบริษัทสามารถมีข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจได้อย่างทันท่วงที			
8 การดำเนินการอื่นๆ ของบริษัท			

03

Impact Mitigation:

การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อธุรกิจ แต่ยังส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เช่น พนักงานและครอบครัวของพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น ตลอดจนชุมชนและสังคมในวงกว้าง **บริษัทมีการดูแลและบรรเทาผลกระทบให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง** เพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระยะยาว และเป็นการรักษาสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งยังเป็นการแสดงบทบาทของบริษัทในการเป็น Good Citizenship อีกด้วย

แนวทาง	Check		
	Yes	No	ประเด็นที่สามารถดำเนินการเพิ่มเติมได้
<p>① บริษัทมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นและจัดการผลกระทบ (การบรรเทาและ/หรือสร้างประโยชน์) ให้แก่ พนักงานและครอบครัว ได้แก่</p> <ul style="list-style-type: none">• การดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงานและจัดหาอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้องให้แก่พนักงานอย่างเพียงพอ• การช่วยเหลือด้านการเงินหรือปัจจัยสี่ เช่น เงินช่วยเหลือพิเศษหรือเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำสำหรับพนักงานที่ครอบครัวได้รับผลกระทบ ทุนการศึกษาสำหรับบุตรของพนักงาน การสนับสนุนด้านอาหารหรือที่พักอาศัย การช่วยเหลือค่าใช้จ่ายกรณีติดเชื้ เป็นต้น• กรณีที่บริษัทต้องมีการเลิกจ้างหรือปรับลดเงินเดือน/สวัสดิการของพนักงาน บริษัทควรมีแนวทางการดำเนินงานที่สอดคล้องและเป็นไปตามที่กฎหมายระบุ• การดำเนินการอื่น ๆ ของบริษัท			
<p>② บริษัทมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นและจัดการผลกระทบ (การบรรเทาและ/หรือสร้างประโยชน์) ให้แก่ ลูกค้า เช่น การพัก/ลดอัตราค่าธรรมเนียม การขยายเวลาชำระเงิน การจัดโปรแกรมให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าในราคาพิเศษ เป็นต้น</p>			
<p>③ บริษัทมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นและจัดการผลกระทบ (การบรรเทาและ/หรือสร้างประโยชน์) ให้แก่ คู่ค้า เช่น การร่นระยะเวลาการจ่ายเงินให้แก่คู่ค้าเร็วขึ้น กรณีมีการเลื่อนการสั่งซื้อสินค้าและบริการจากคู่ค้า/คู่ธุรกิจ ได้มีการตกลงเงื่อนไขอย่างเป็นธรรม เป็นต้น</p>			

03

Impact Mitigation:

การบรรเทาผลกระทบและดูแลผู้มีส่วนได้เสียอย่างรอบด้านในสถานการณ์ COVID-19 (ต่อ)

การแพร่ระบาดของ COVID-19 ไม่เพียงส่งผลกระทบต่อธุรกิจ แต่ยังส่งผลกระทบต่อผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้องกับบริษัท เช่น พนักงานและครอบครัวของพนักงาน ลูกค้า คู่ค้า ผู้ถือหุ้น ตลอดจนชุมชนและสังคมในวงกว้าง **บริษัทมีการดูแลและบรรเทาผลกระทบให้แก่ผู้มีส่วนได้เสียที่เกี่ยวข้อง** เพื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นระยะยาว และเป็นการรักษาสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งยังเป็นการแสดงบทบาทของบริษัทในการเป็น Good Citizenship อีกด้วย

แนวทาง	Check		
	Yes	No	ประเด็นที่สามารถดำเนินการเพิ่มเติมได้
④ บริษัทมีการประเมินผลกระทบที่เกิดขึ้นและจัดการผลกระทบ (การบรรเทาและ/หรือสร้างประโยชน์) ให้แก่ ผู้ถือหุ้น เช่น การจัดประชุมผู้ถือหุ้นในรูปแบบออนไลน์ การมีช่องทางรับฟังความเห็นและสื่อสารแนวทางการบริหารความเสี่ยงและรับมือในสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ถือหุ้น เป็นต้น			
⑤ บริษัทมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ ชุมชนหรือสังคม จากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เช่น โครงการที่เชื่อมโยงกับศักยภาพและกระบวนการทางธุรกิจ (In Process) โครงการจิตอาสา การบริจาค การช่วยเหลืออื่น ๆ (After Process) เป็นต้น			
⑥ การดำเนินการอื่น ๆ ของบริษัท			

04 Business Recovery:

การวางแผนฟื้นฟูธุรกิจภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19

ภายหลังจากสถานการณ์ COVID-19 เริ่มคลี่คลายแล้ว บริษัทมีการดำเนินการเพื่อให้ธุรกิจกลับมาสู่ภาวะปกติโดยเร็ว โดยบริษัทอาจประเมินระยะเวลาการฟื้นตัวและสัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับผลกระทบ มีการทบทวนเป้าหมายและแผนงานใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ขณะเดียวกัน บริษัทจำเป็นต้องทำความเข้าใจและวิเคราะห์ “New Normal” ของอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น ตลอดจนกำหนดแผนระยะยาวในการรับมือ “New Normal” เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของบริษัท

แนวทาง	Check		
	Yes	No	ประเด็นที่สามารถดำเนินการเพิ่มเติมได้
① เมื่อเหตุการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ยุติลง บริษัทมีการประเมินระยะเวลาการฟื้นตัวและสัดส่วนของธุรกิจที่ได้รับผลกระทบจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 เพื่อใช้ในประกอบการทำแผนฟื้นฟูหรือการทบทวนแผนการดำเนินงานของบริษัทต่อไป			
② บริษัทมีการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญเรื่องเร่งด่วนที่บริษัทต้องมีการพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินธุรกิจกลับมาเป็นปกติได้โดยเร็ว			
③ บริษัทมีการทบทวนเป้าหมายและแผนการดำเนินงานในระยะสั้นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น			
④ บริษัททำความเข้าใจและวิเคราะห์ “New Normal” ของอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้นภายหลังจากสถานการณ์วิกฤต COVID-19			
⑤ บริษัทกำหนดแผนระยะยาวในการรับมือ “New Normal” เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวของบริษัทการดำเนินการอื่น ๆ ของบริษัท			
⑥ การดำเนินการอื่น ๆ ของบริษัท			

