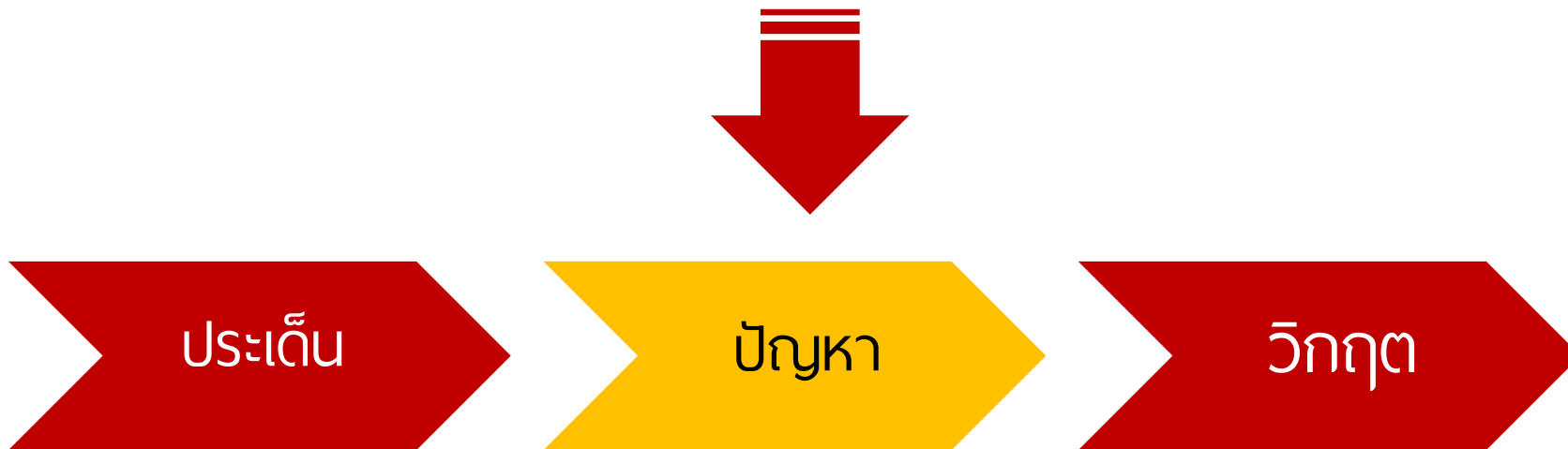


การบริหารความเสี่ยง

Risk Management

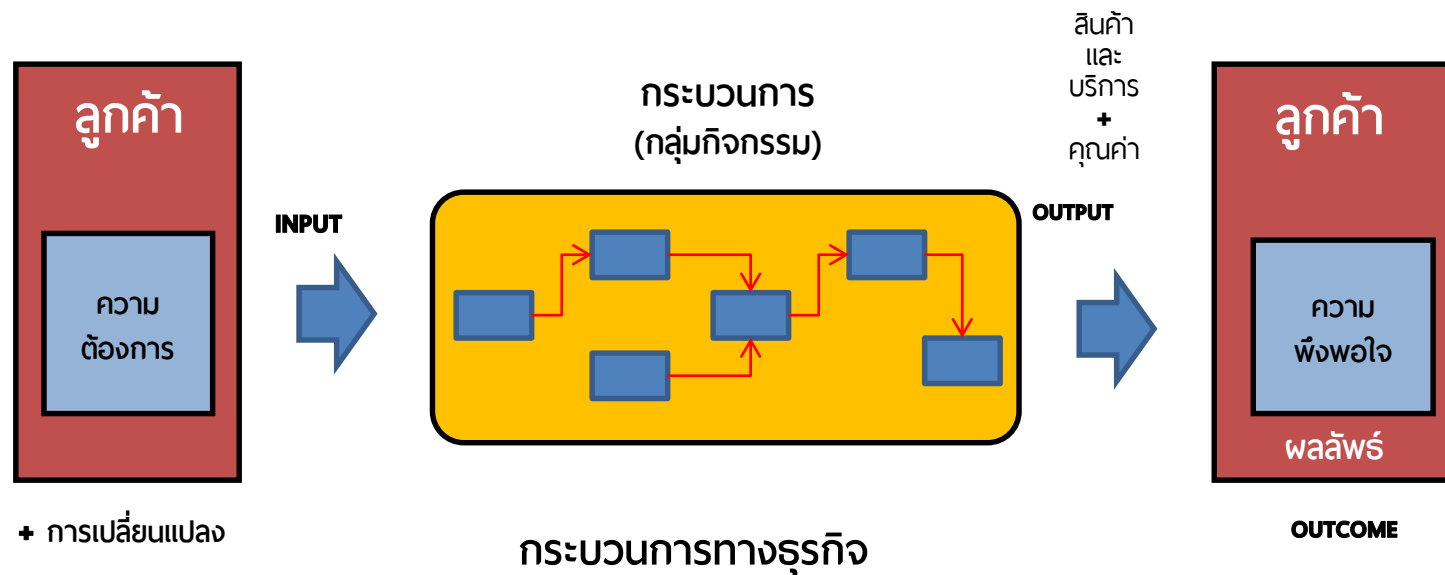
การตอบสนองต่อประเด็น ปัญหา วิกฤต

- การเปลี่ยนแปลง และการ แข่งขัน เป็น ตัวสร้างประเด็น
- ประเด็น ไม่ได้รับการตอบสนอง จะเป็น ปัญหา
- ปัญหา ไม่ได้รับการตอบสนอง จะพัฒนาเป็น วิกฤต



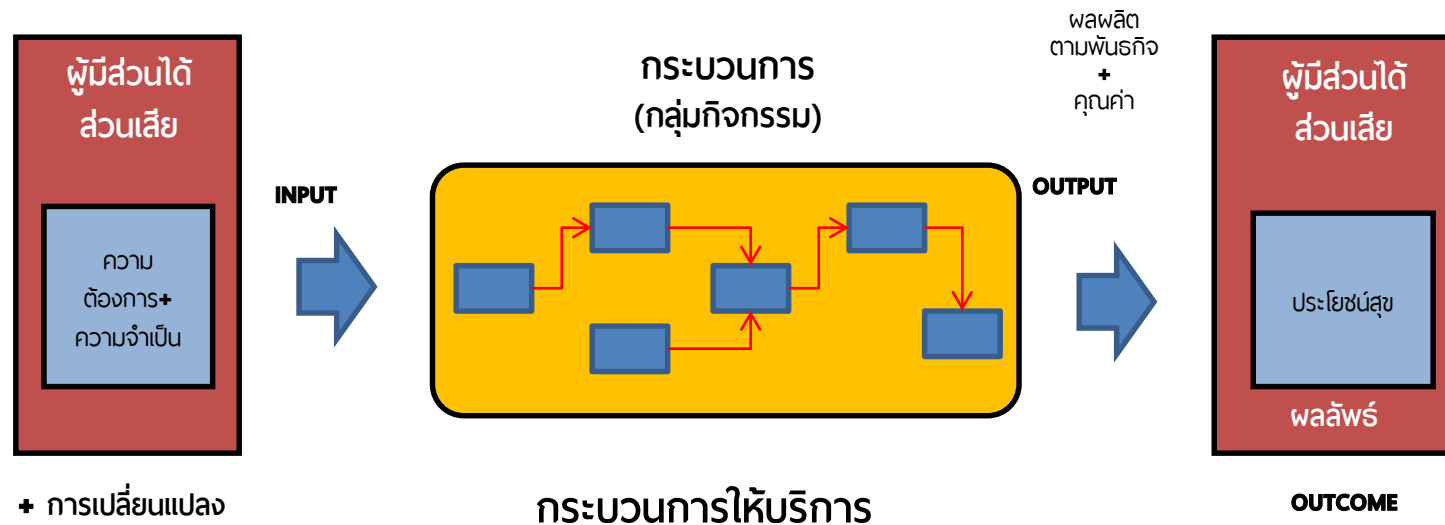
กระบวนการตอบสนองทางธุรกิจ

การตอบสนองทางธุรกิจเป็นการบริหารกิจกรรมต่างๆเพื่อ *เปลี่ยนปัจจัยเข้า* ทางธุรกิจให้นำส่ง “คุณค่า” ที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้



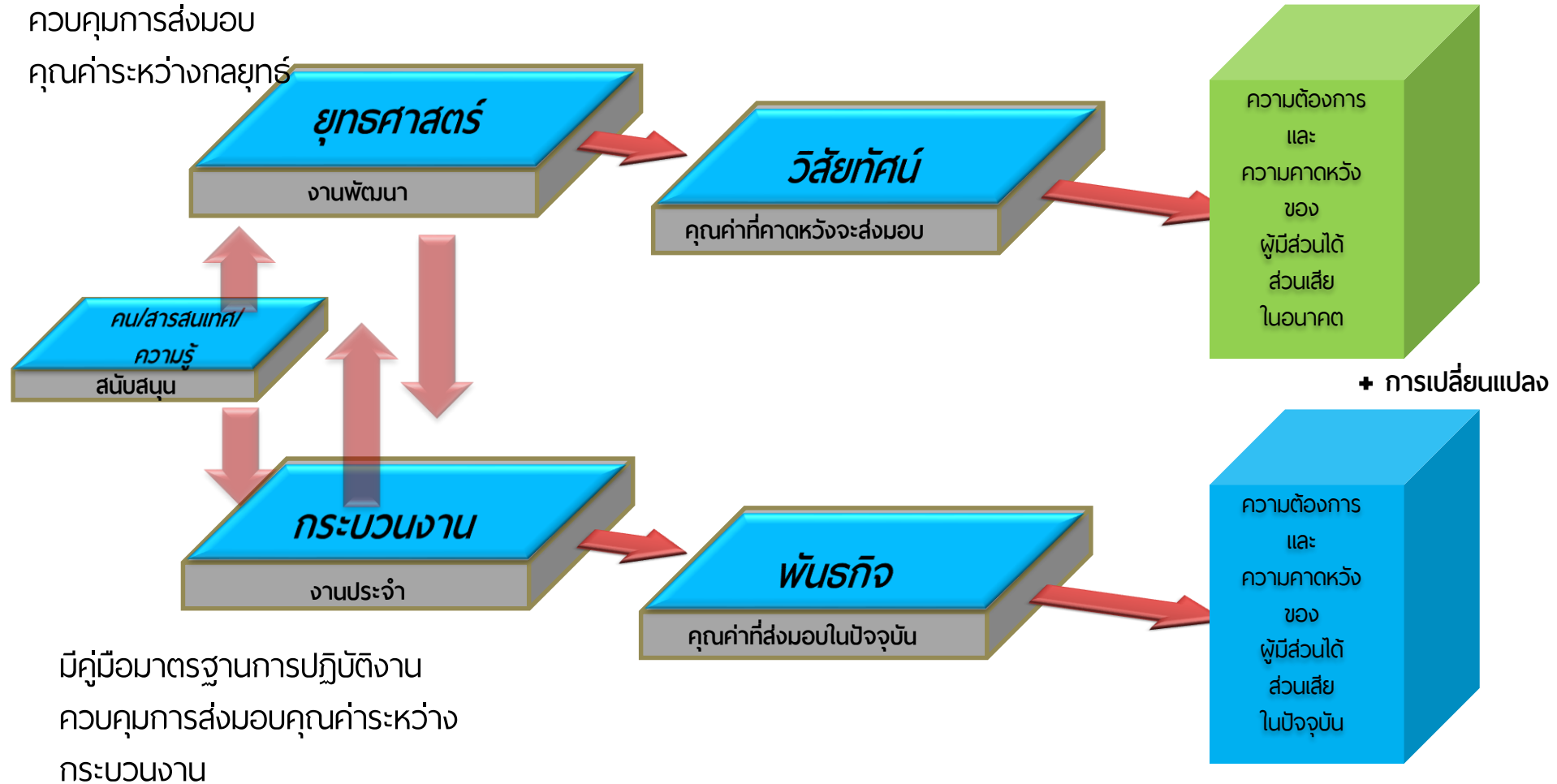
กระบวนการตอบสนองของหน่วยงานราชการ

การตอบสนองของหน่วยงานราชการ เลือกที่จะตอบสนองไม่ได้ ต้องนำส่ง“คุณค่า” เพื่อตอบสนองทั้งสิ่งที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมีความ “จำเป็น” และ “ต้องการ”



การหลอมรวมคุณค่าที่ส่งมอบจากงานเชิงยุทธศาสตร์และงานตามพันธกิจ

ใช้แผนยุทธศาสตร์
ควบคุมการส่งมอบ
คุณค่าระหว่างกลยุทธ์



มีคู่มือมาตรฐานการปฏิบัติงาน
ควบคุมการส่งมอบคุณค่าระหว่าง
กระบวนงาน

การบริหารงานโครงการ

งานโครงการ ต่างจากงานทั่วไปอย่างไร



มีจุดเริ่มต้น-สิ้นสุด



เป็นงานทำครั้งเดียว
One Time Shot

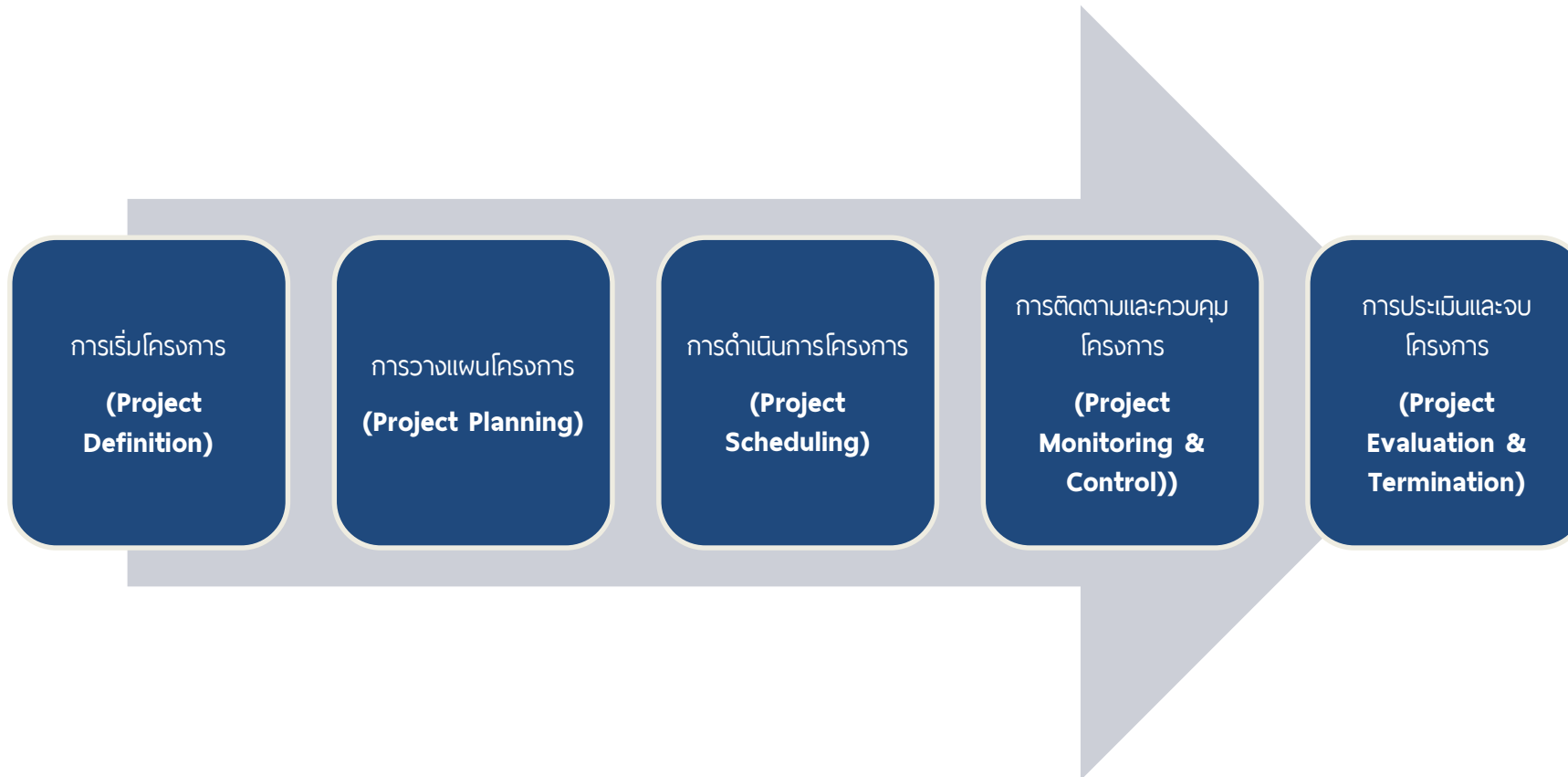


ไม่คุ้มจะตั้งเป็น
โครงสร้างประจำ



มีความเฉพาะตัว
มีข้อจำกัดพิเศษ

การบริหารโครงการ



เริ่มต้นโครงการ (Project Definition)

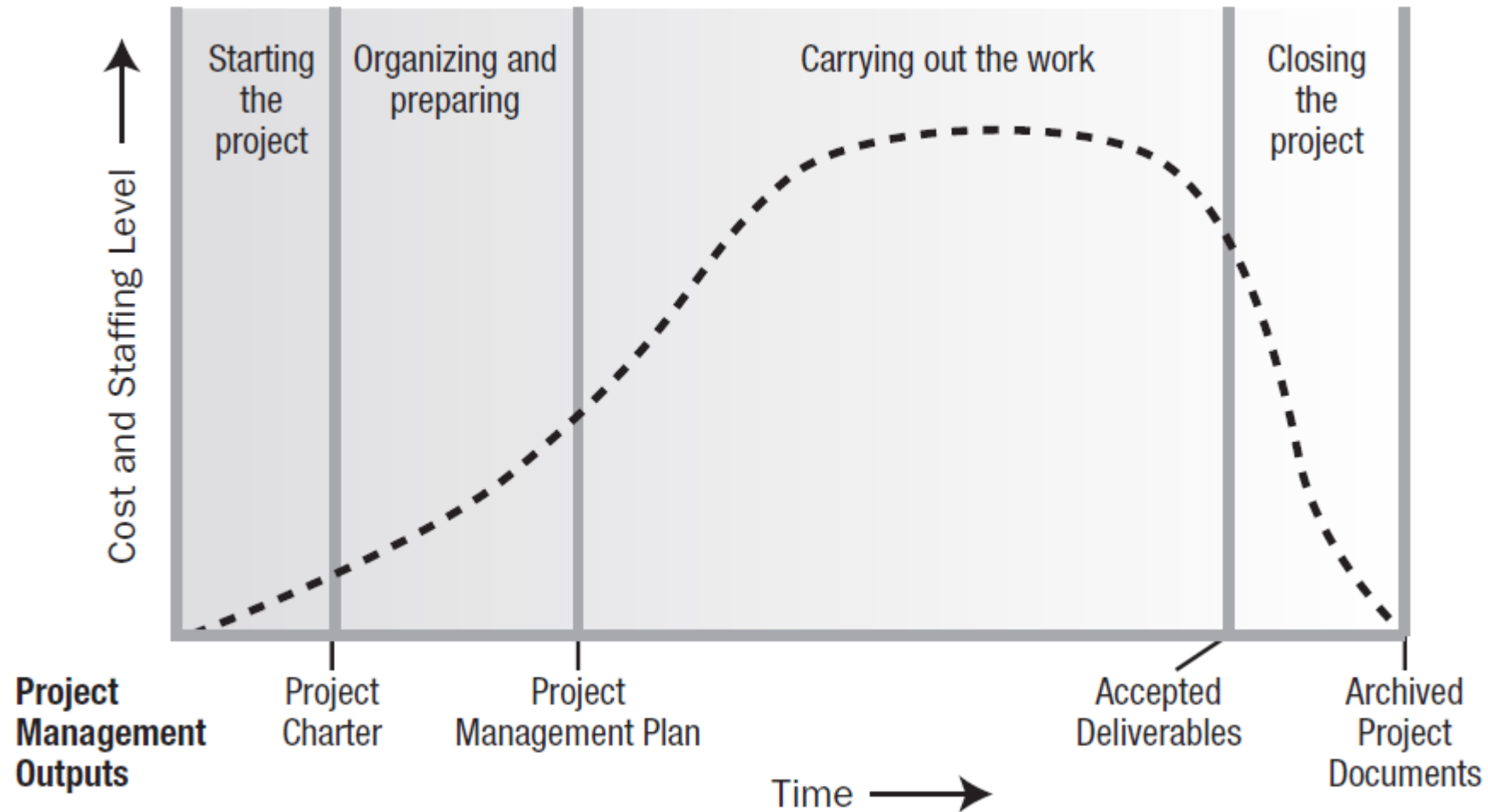


การเขียนข้อความปัญหา (**Problem Statement**) เพื่อตอบคำถาม:
“ทำไมถึงต้องมีโครงการ โครงการมีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร/ผู้รับบริการ”

สถานการณ์เป็นอย่างไร(**Situation**) > อะไรคือประเด็นปัญหา(**Complication**)

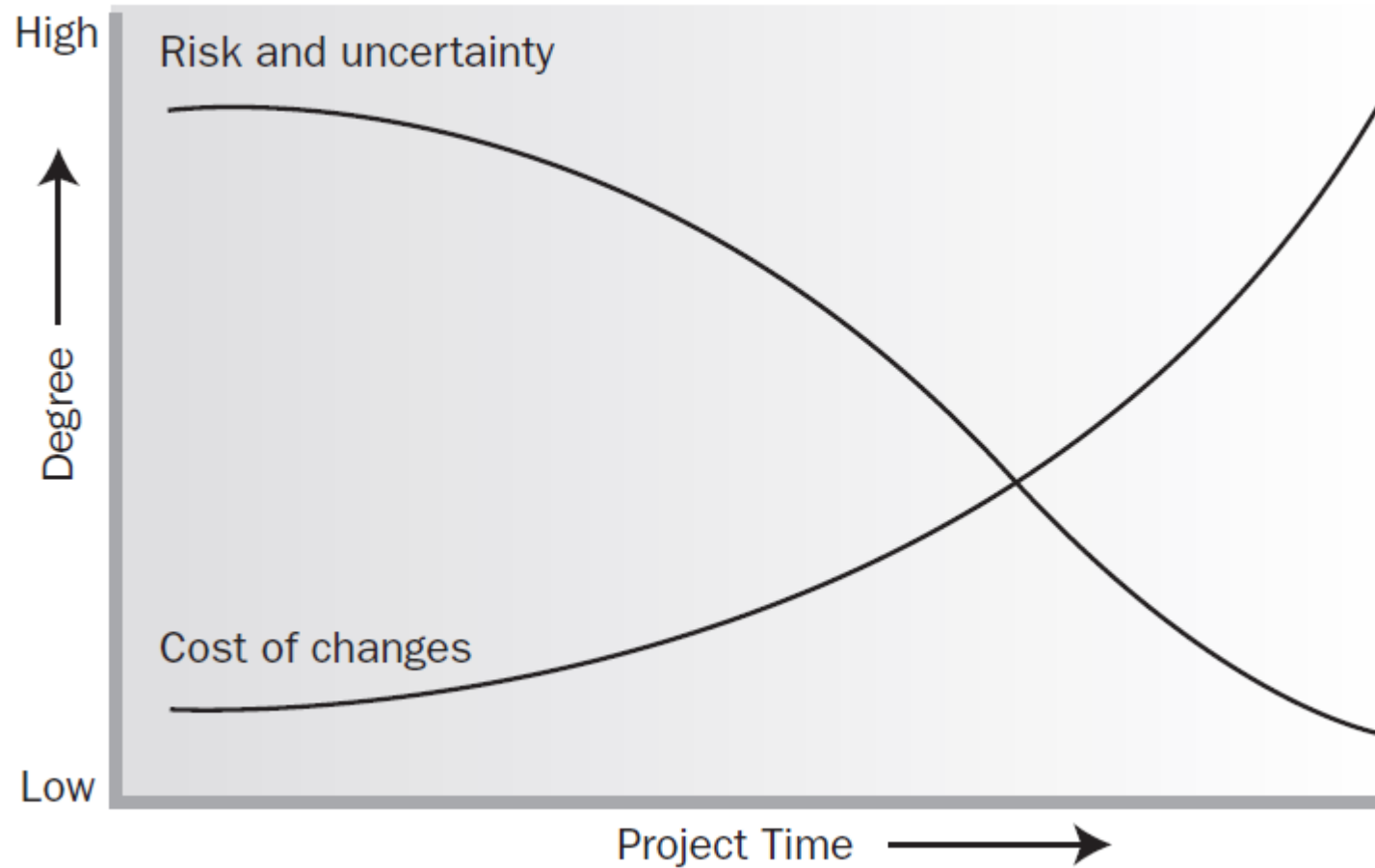
คุณลักษณะของวงจรชีวิตของโครงการ

Characteristics of the Project Life Cycle



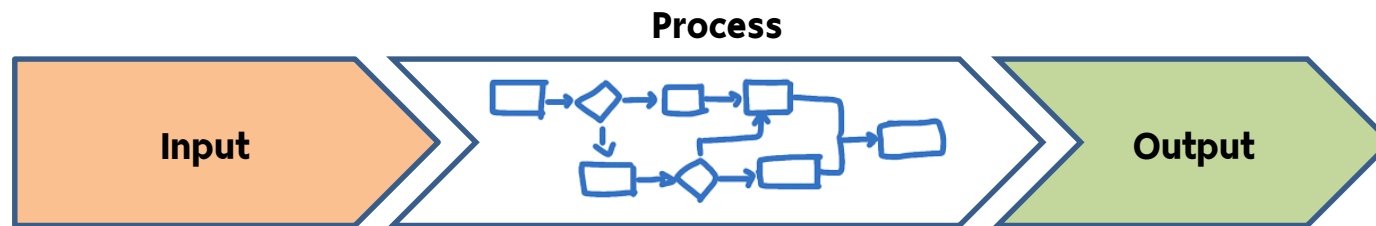
คุณลักษณะของวงจรชีวิตของโครงการ

Characteristics of the Project Life Cycle

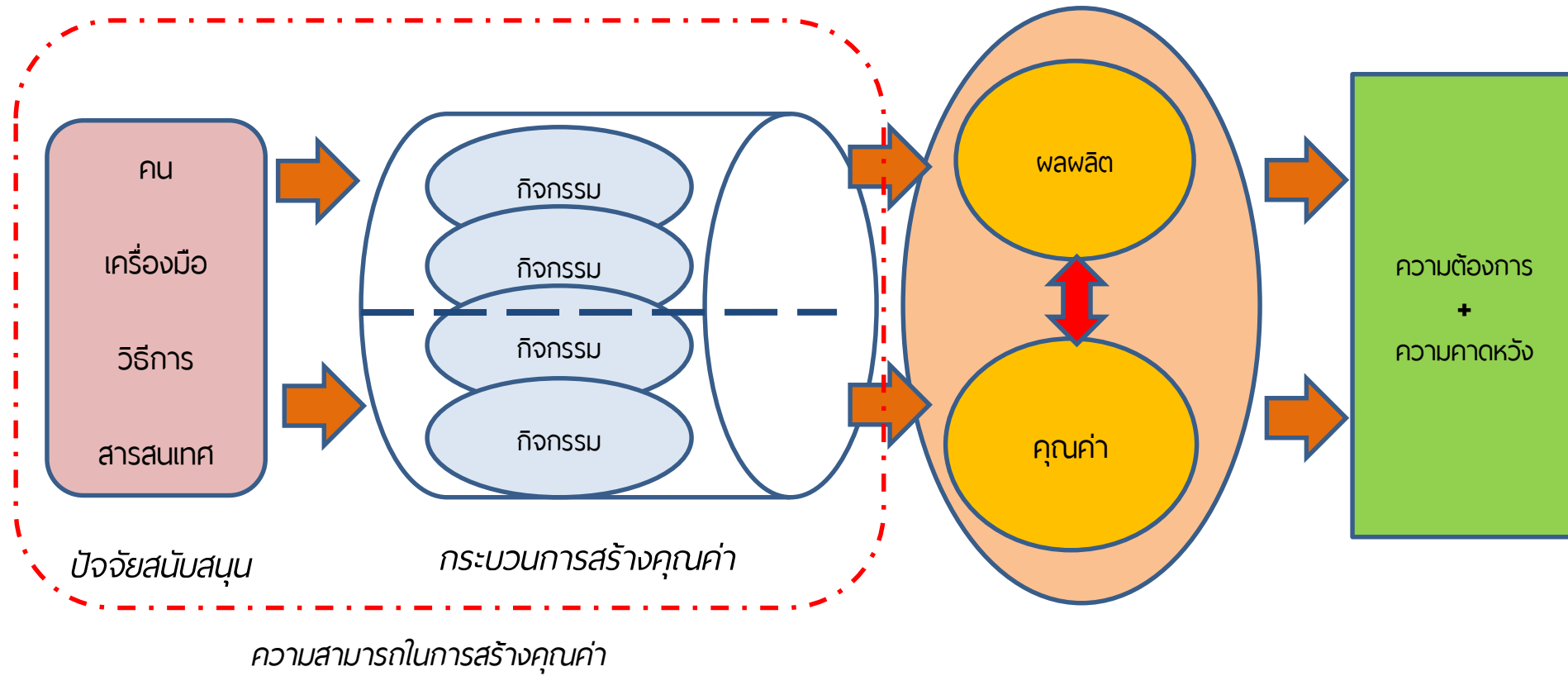


ความหมายของกระบวนการ

- กระบวนการ คือ กลุ่มของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ในการเปลี่ยน **INPUT** เป็น **OUTPUT** ที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กร อย่างเป็นระบบ
- กระบวนการจะไม่สามารถหยุดจนกว่าจะได้ **OUTPUT** ตามที่ต้องการ กระบวนการสามารถสะดุดได้เนื่องจากขาดวัตถุดิบ, เวลา หรือจากอุปสรรคใดๆ ก็ตาม ดังนั้นเราต้องมีวิธีการจัดการให้ **OUTPUT** สัมฤทธิ์ผลตามที่มุ่งหวัง
- องค์ประกอบที่เล็กที่สุดของกระบวนการ คือ กิจกรรม(ขั้นตอน)



สร้างคุณค่าเพื่อตอบสนอง



ความเสี่ยง (Risk)

ความเสี่ยง (Risk) หมายถึง โอกาส/เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ที่จะส่งผลกระทบ ทำให้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเบี่ยงเบนไปก่อให้เกิดความเสียหาย มีความไม่แน่นอน และสามารถเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา



หลักการและแนวคิด

ทุก ๆ องค์กรล้วนแต่มีความเสี่ยง ซึ่งก็คือความไม่แน่นอนที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงานหรือเป้าหมายขององค์กร

จึงจำเป็นต้องมีการจัดการเสี่ยงเหล่านั้นอย่างเป็นระบบ โดยต้องคำนึงถึงความคุ้มค่าในการจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม



ความสำคัญของการบริหารความเสี่ยง



องค์กรมีเป้าหมาย มีหน้าที่ ที่ต้องบรรลุ

มีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นตลอดเวลา

หากองค์กรรับมือกับความไม่แน่นอนไม่ได้ดี
อาจทำให้ผลงานไม่เป็นตามต้องการ หรือ
พลาดโอกาสสำคัญได้

สร้างความมั่นใจต่อบุคลากร และประชาชน

ความเข้าใจผิด 3 ประการ เกี่ยวกับความเสี่ยง

1. ความเสี่ยงเป็นสิ่งไม่ดี
(Risk is Always bad)



2. ต้องกำจัดความเสี่ยงให้หมดสิ้น
(Risk Must be eliminated at all costs)



3. การไม่เสี่ยงเลยจะคุ้ม/ปลอดภัยที่สุด
(Playing it safe is the safest thing to do.)

➤ How is risk being incorporated into the new **ISO 9001:2015** standard?

In the Introduction the concept of risk-based thinking is explained.

In **Clause 4** the organization is required to determine the risks which can affect its ability to meet the **system objectives**. It recognizes that the consequences of risk are not the same for all organizations. For some, the consequences of delivering a non-conforming product are minor; for others the consequence can be fatal. So risk-based thinking means considering risk quantitatively as well as qualitatively, depending on the business context.

In **Clause 5** top management is required to demonstrate leadership and commit to ensuring that **risks and opportunities** that can **affect the conformity of a product or service** are determined and addressed.

In **Clause 6** the organization is required to take action to **identify risks and opportunities** and plan how to address the identified risks and opportunities.

Clause 8 looks at operational planning and control. The organization is required to plan, implement and control its processes to address the actions identified in Clause 6.

In **Clause 9** the organization is required to monitor, measure, analyze and evaluate the risks and opportunities.

In **Clause 10** the organization is required to **improve by responding to changes in risk**.

So in effect we have the PDCA (Plan, Do, Check, Act) cycle applied to risk.

Act

Implement changes to your approach and continually review opportunities for improvement

Plan

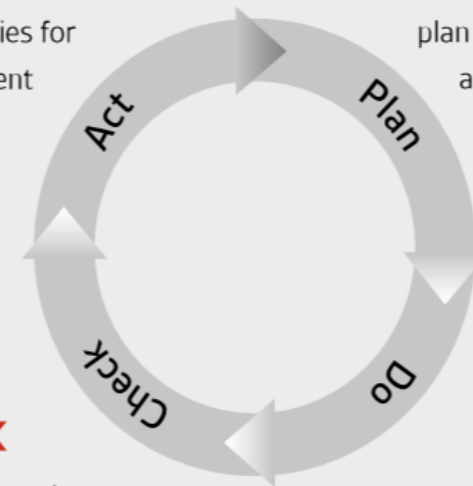
Gain leadership commitment. Identify and assess risks. Create plan to address risks and opportunities

Check

Monitor your plans through measurements, internal audit and reporting

Do

Implement your plan to mitigate risks, through communication, training and controls



แนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง

กระบวนการ

- เป็นเครื่องมือนำไปสู่จุดหมาย
- ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา สอดคล้องกับแนวทางปฏิบัติขององค์กร

เกิดจากบุคลากร

- ไม่ใช่เพียงนโยบาย หรือการสำรวจความคิดเห็น
- แต่เป็นการปฏิบัติร่วมกันของทุกคนในองค์กร

ประยุกต์ใช้ในแผน ยุทธศาสตร์

- พิจารณาความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์
- ประยุกต์ใช้ร่วมกับแนวปฏิบัติขององค์กร
- เป็นส่วนหนึ่งของการกำกับดูแลองค์การที่ดี

แนวคิดพื้นฐานของการบริหารความเสี่ยง

นำไปใช้ทั่วทั้งองค์กร

- มองความเสี่ยงในระดับองค์กร
- ประยุกต์ใช้ทุกระดับ ทั่วทั้งองค์กร

ความเสี่ยงที่ยอมรับได้

- ความเสี่ยงไม่ได้หมดไป
- อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ที่จะบรรลุเป้าประสงค์

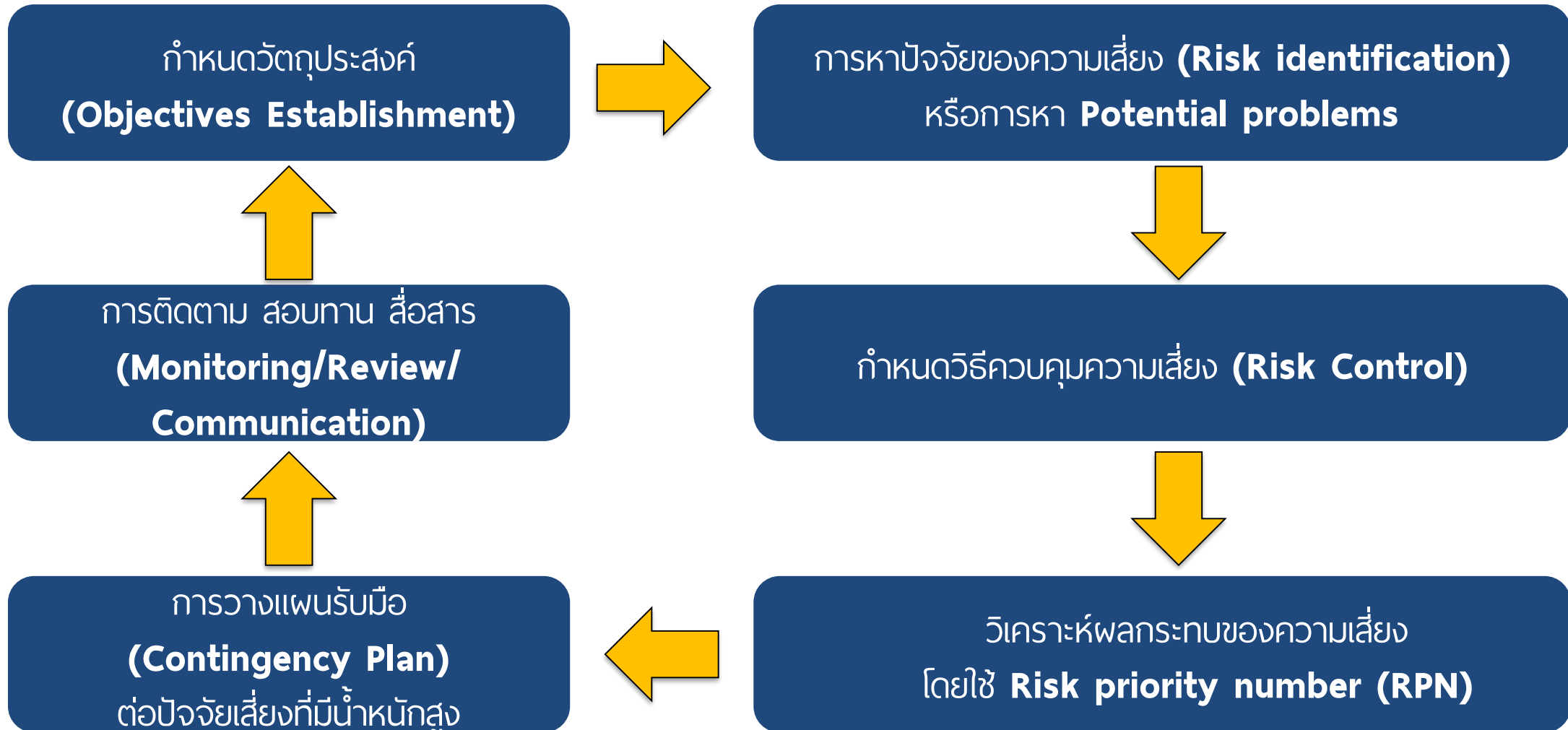
ให้ความมั่นใจ
สมเหตุสมผล

- ให้ความมั่นใจแก่ผู้บริหาร และประชาชนได้
- แต่มิใช่การรับประกันโดยสมบูรณ์

การบรรลุวัตถุประสงค์

- เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้โอกาสบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การปฏิบัติงานตามพันธกิจสูงขึ้น

กระบวนการในการบริหารความเสี่ยง



การหาปัจจัยเสี่ยง (Risk identification)

การวิเคราะห์สถานการณ์และปัจจัยเสี่ยง **(Situation analysis)**
ที่จะทำให้เกิดความผิดพลาดต่อการบรรลุเป้าหมายโครงการ

	ปัจจัยภายใน	ปัจจัยภายนอก
ควบคุมได้		
ควบคุมไม่ได้		

ประเภทและแหล่งของความเสี่ยง

ภายใน



ภายนอก



ประเภทของความเสี่ยง (S-O-F-C)



ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (S)

กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
การกำหนดกลยุทธ์	กำหนดกลยุทธ์ผิดพลาดไม่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	กิจกรรมตามแผนกลยุทธ์ไม่สามารถนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้
การแข่งขันเชิงกลยุทธ์	กลยุทธ์ขององค์กรไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน (๐)

กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
การบริหารบุคลากร	ทักษะบุคลากรที่มีอยู่ไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงานในอนาคต
การบริหารความปลอดภัย	เกิดอุบัติเหตุจากการปฏิบัติงาน
การบริหารเทคโนโลยี	เทคโนโลยีล้าสมัย
การจัดการสิ่งแวดล้อม	สร้างมลพิษให้ชุมชนรอบด้าน สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์

ความเสี่ยงด้านการเงิน (F)

กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
การบริหารงบประมาณ	- เบิกจ่ายงบประมาณไม่ทันตามกำหนดเวลา - งบประมาณไม่เพียงพอต่อการดำเนินงาน
การบริหารกระแสเงินสด	- ขาดสภาพคล่อง - ลูกหนี้ไม่ชำระหนี้ตามกำหนด
การจัดซื้อ จัดจ้าง	ราคาวัตถุดิบเพิ่มอย่างรุนแรง อัตราแลกเปลี่ยน/ดอกเบี้ย เปลี่ยนแปลง

ตัวอย่างการระบุเหตุการณ์

ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ (C)

กระบวนการ/กิจกรรม	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
การควบคุมให้ปฏิบัติตามสัญญา	- การดำเนินการไม่สำเร็จตามระยะเวลาในสัญญา - ผลงานไม่เป็นไปตามข้อตกลงในสัญญา
การปรับปรุงกฎระเบียบ	- บุคลากรในองค์กรต่อต้านกฎระเบียบใหม่ - องค์กรได้รับความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ

ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความซื่อสัตย์	การปฏิบัติหน้าที่อย่างตรงไปตรงมาตามกฎหมาย กฎระเบียบ รักษาความสัตย์ เปิดใจกว้าง ไม่หลอกลวง ไม่ปิดความรับผิดชอบ ไม่ใช้ผู้อื่นเป็นเครื่องมือเพื่อแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตัว	- ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อพวกพ้อง - ใช้ช่องโหว่ทางกฎหมายเพื่อแสวงหาประโยชน์ส่วนตัว
ความโปร่งใส	การเปิดเผยข้อมูล วิธีการและขั้นตอนการดำเนินงาน รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมรับรู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ กระบวนการดำเนินการ และตรวจสอบการทำงาน	- ไม่เปิดเผยข้อมูลและขั้นตอนการดำเนินการ - เปิดเผยข้อมูลไม่ครบถ้วน บิดเบือนข้อมูล - ไม่เปิดเผยข้อมูลเพื่อการตรวจสอบการทำงาน
ความยุติธรรม	การปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน โดยยึดหลักด้านสิทธิผลประโยชน์ ข้อดี ความพยายามของแต่ละคน หรือการช่วยเหลือสังคมเป็นพื้นฐานในการตัดสินใจ	- ปฏิบัติต่อผู้รับบริการอย่างไม่เป็นธรรม เสมอภาค - เอื้อประโยชน์ให้กับกลุ่มใด กลุ่มหนึ่งเป็นพิเศษ
ความสามัคคี	การช่วยเหลือ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน	- แบ่งพรรคแบ่งพวกในการทำงาน - ไม่ให้ความร่วมมือในการทำงาน

ความเสี่ยงด้านธรรมาภิบาล

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น
ความมีประสิทธิภาพ	การทำงานอย่างรวดเร็วและใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้ได้ผลคุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด	• ปฏิบัติงานล่าช้ากว่ากำหนด • ขาดระบบและขั้นตอนการดำเนินการที่มีประสิทธิภาพ
ความรับผิดชอบ	การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานและผลที่เกิดขึ้น	• โยนความผิดให้กับผู้อื่น • ไม่ยินดีให้มีการตรวจสอบ • ไม่รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น
การมุ่งเน้นผลงาน	การปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย สามารถวัดหรือประเมินผลได้อย่างเป็นรูปธรรม	• ขาดเป้าหมายและแผนงานที่ชัดเจนในการดำเนินการ • งานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย
ความคล่องตัว	การเรียนรู้และปรับตัวให้ทันกับเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป	• ไม่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
การทุจริตคอร์รัปชัน	การประพฤติปฏิบัติโดยใช้อำนาจหน้าที่ทำผิดกฎหมาย หรือระเบียบ มีการฉ้อโกงทรัพย์สินของทางราชการ	• เจ้าหน้าที่รับสินบนในการทำงาน

การประเมินความเสี่ยง

โอกาสที่จะเกิด (Probability of occurrence)

ความรุนแรงของผลกระทบ (Severity of the effect)

Severity of the effect (ความรุนแรงของผลกระทบ)

Level	Descriptor	Description/Impact
1	Insignificant ไม่มีผล	Low Financial loss, no injuries สูญเสียด้านการเงินน้อยมาก ไม่บาดเจ็บ
2	Minor เล็กน้อย	Medium financial loss, first aid treatment, on-site release immediately contained สูญเสียด้านการเงินปานกลาง ปฐมพยาบาลเบื้องต้น
3	Moderate ปานกลาง	High financial loss, medical treatment required, on-site release contained with outside assistance สูญเสียด้านการเงินสูง
4	Major มาก	Major financial loss, extensive required, loss of production capability, off-site release with no detrimental effects
5	Catastrophic สูงมาก	Huge financial loss ,death, toxic release, off-site with detrimental effects เป็นอันตราย

Probability of occurrence (โอกาสที่จะเกิด)

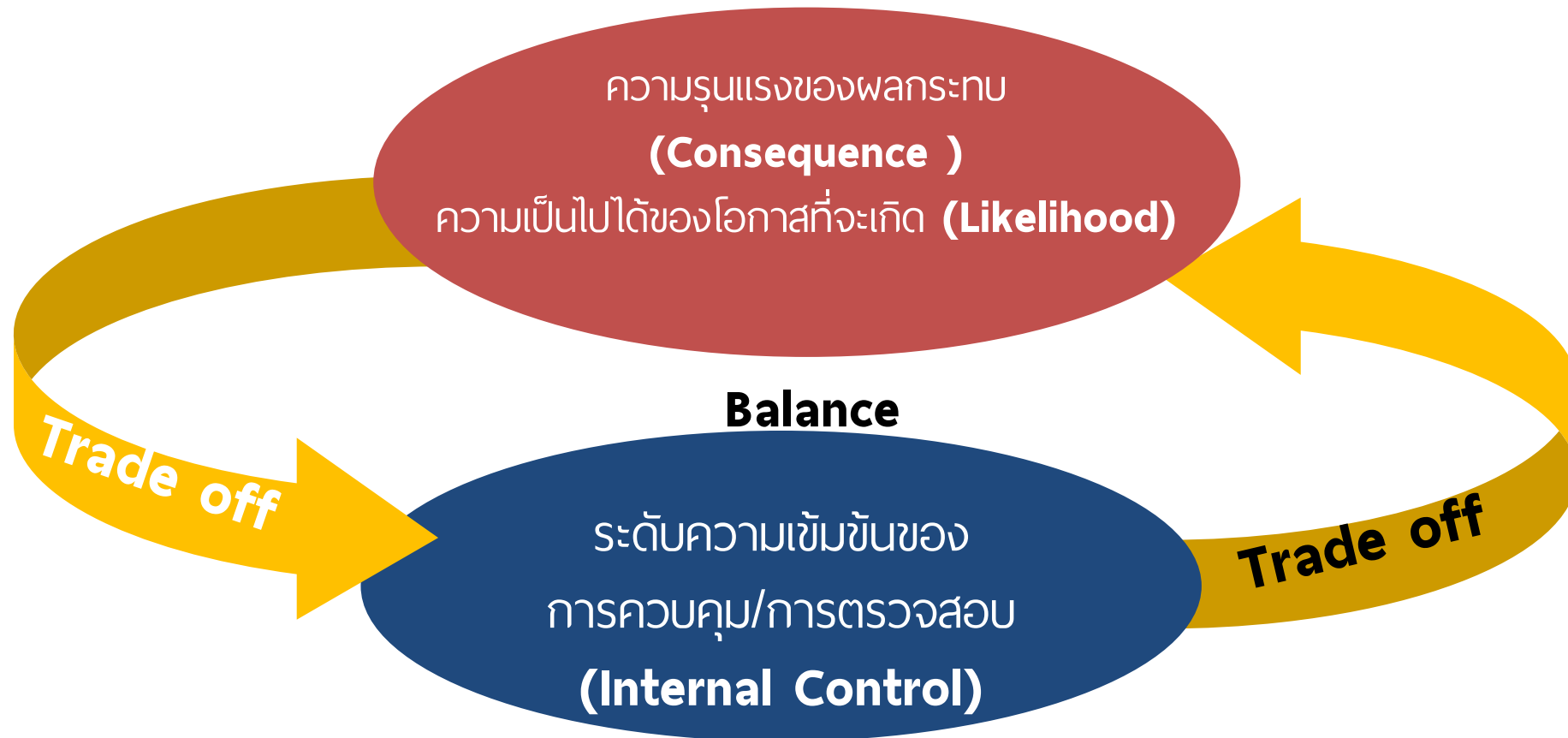
Level	Probability	Description
1	Rare น้อยมาก	May occur only in exceptional circumstances (e.g. once in 10 years ทุก 10 ปี)
2	Unlikely ไม่ค่อย	Could occur at some time (e.g. once in 5 years ทุก 5 ปี)
3	Possible บางที	Might occur at some time (e.g. once in a years ทุกปี)
4	Likely บ่อย	Will Probably occur in most circumstances (monthly ทุกเดือน)
5	Almost Certain แน่นอน เป็นประจำ	Is expected to occur in most circumstances (e.g. daily ทุกวัน)

การประเมินความเสี่ยง

Likelihood ความน่าจะเป็น	Consequences				
	Insignificant 1	Minor 2	Moderate 3	Major 4	Catastrophic 5
Almost Certain 5	M 5	H 10	H 15	E 20	E 25
Likely บ่อย 4	M 4	M 8	H 12	E 16	E 20
Moderate ปานกลาง 3	L 3	M 6	M 9	H 12	H 15
Unlikely ไม่ค่อย 2	L 2	M 4	M 6	M 8	H 10
Rare น้อยมาก 1	L 1	L 2	L 3	M 4	M 5

การประเมินความเสี่ยง

ประเด็นในการพิจารณา เพื่อประเมินความเสี่ยงตาม ระบบการบริหารความเสี่ยง

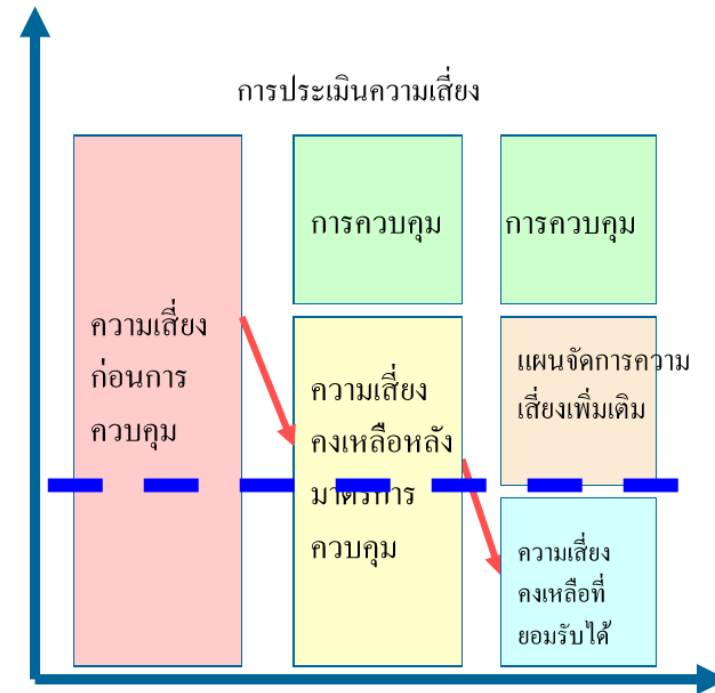


การประเมินความเสี่ยง

ระดับความเสี่ยงคงเหลือที่ยอมรับได้

ตารางจัดลำดับความเสี่ยง (RISK MATRIX)

โอกาส ผลกระทบ	(1) เกิดขึ้นยาก	(2) เกิดขึ้น น้อย	(3) เกิดขึ้น บ้าง	(4) เกิดขึ้น บ่อยครั้ง	(5) เกิดขึ้น ประจำ
รุนแรงมาก (5)	5	10	15	20	25
รุนแรง (4)	4	8	12	16	20
ปานกลาง (3)	3	6	9	12	15
น้อย (2)	2	4	6	8	10
น้อยมาก (1)	1	2	3	4	5



Risk-Control-Internal Auditing

Risk	Control	
x	✓	Wastes
✓	x	Unacceptable

- วัตถุประสงค์ ที่ไม่มี การควบคุม ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้
- การควบคุม โดยปราศจาก ความเสี่ยง คือความสูญเสียด้านทรัพยากร
- ความเสี่ยง ที่ปราศจาก การควบคุม เป็นเรื่องที่ยอมรับไม่ได้
- การตรวจสอบภายใน ที่ไม่ครอบคลุมทั้ง ความเสี่ยง และ การควบคุม เป็นเรื่องที่เสียเวลา
- รายงานสิ่งผิดปกติ **Abnormality Report “Risk Based Auditing”**

กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง: 4T Strategy

ยอมรับ

Take

สร้างระบบเฝ้าระวัง(**Monitor**) ถ้าเกิดปัญหาแก้ไขไปตามสถานการณ์

ลดผลกระทบ

Treat

หลีกเลี่ยงการดำเนินการแบบเต็มรูปแบบ โดยดำเนินการเป็นโครงการนำร่อง (**Pilot project**)

หลีกเลี่ยง/กำจัด

Terminate

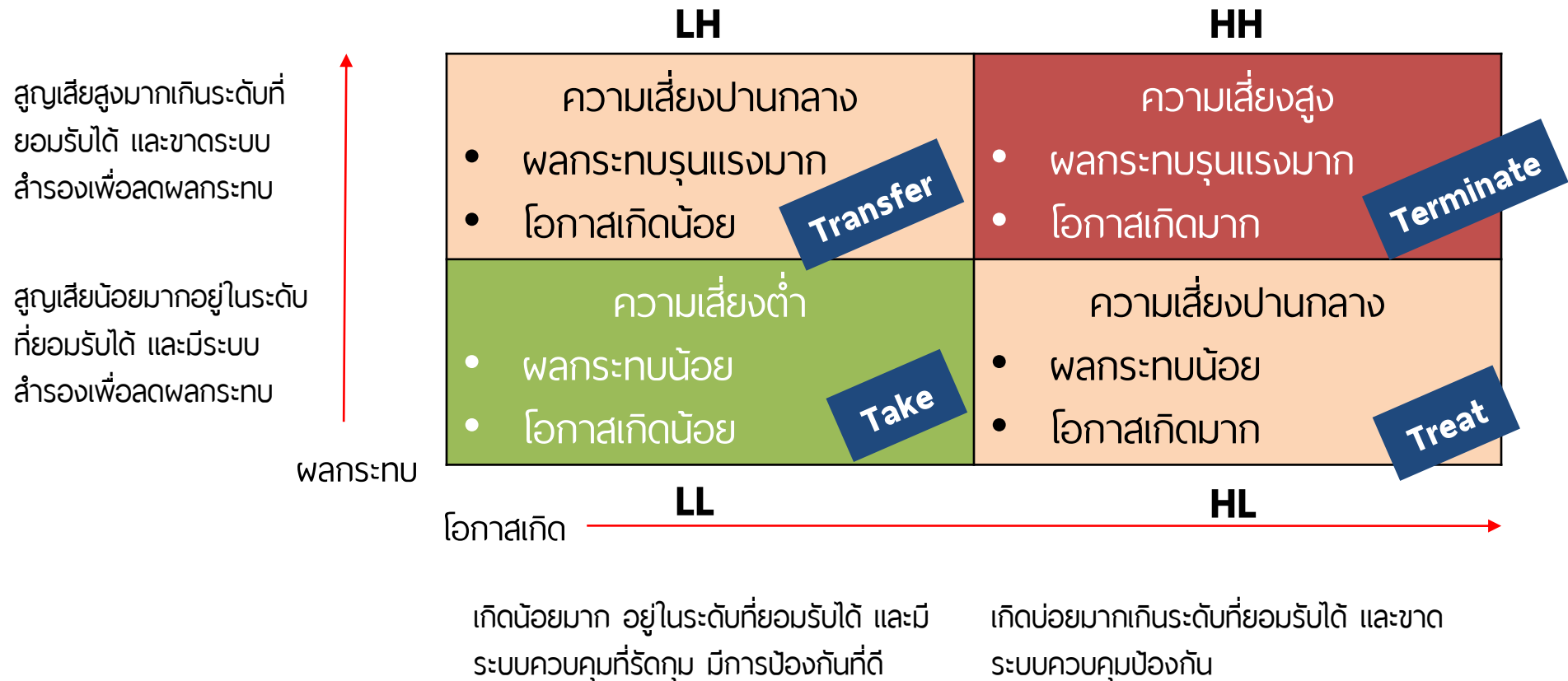
เปลี่ยนวิธีการ ใช้วิธีการอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ถ่ายเท

Transfer

เซ็นการทำประกันความเสียหายของโครงการ หรือ ดำเนินการให้ผู้อื่นรับผิดชอบแทน (การขายต่อ)

แผนภูมิระดับความเสี่ยง (Risk Profile/Matrix)



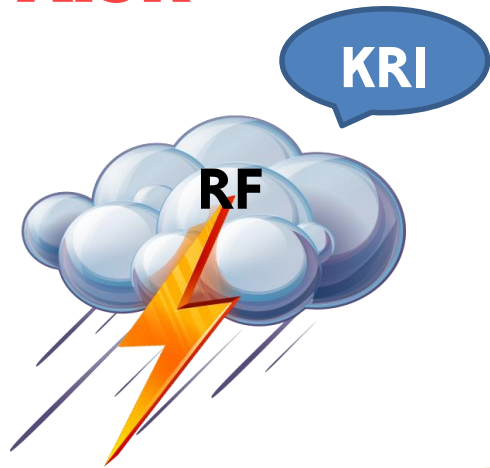
KRI: ดัชนีเตือนภัย สำหรับติดตามความเสี่ยง

ควรกำหนดดัชนีวัดความเสี่ยง (Key Risk Indicator; KRI) ที่สะท้อนถึงสาเหตุ และโอกาสที่จะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยง เพื่อใช้ในการติดตามดูแลความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ดัชนีวัดความเสี่ยงควรกำหนดเป็นลักษณะเป็นการมองไปในอนาคต (Forward looking/Leading Indicator) ที่สามารถสะท้อนแนวโน้มของความเสี่ยงได้ เช่น

- อัตราการเติบโตของจำนวนผู้มารับบริการ (เร็วเกินไป)
- อัตราการลาออกของพนักงาน (สูงเกินที่กำหนดไว้)
- ระยะเวลาในการพัฒนาสินค้าใหม่ (นานไป)

Risk



Risk Factor : RF
สาเหตุหรือปัจจัยความ
เสี่ยง

Key Risk Indicator:

KRI

ตัวชี้วัดความเสี่ยงหลัก
ที่เป็นสาเหตุสำคัญของ RF

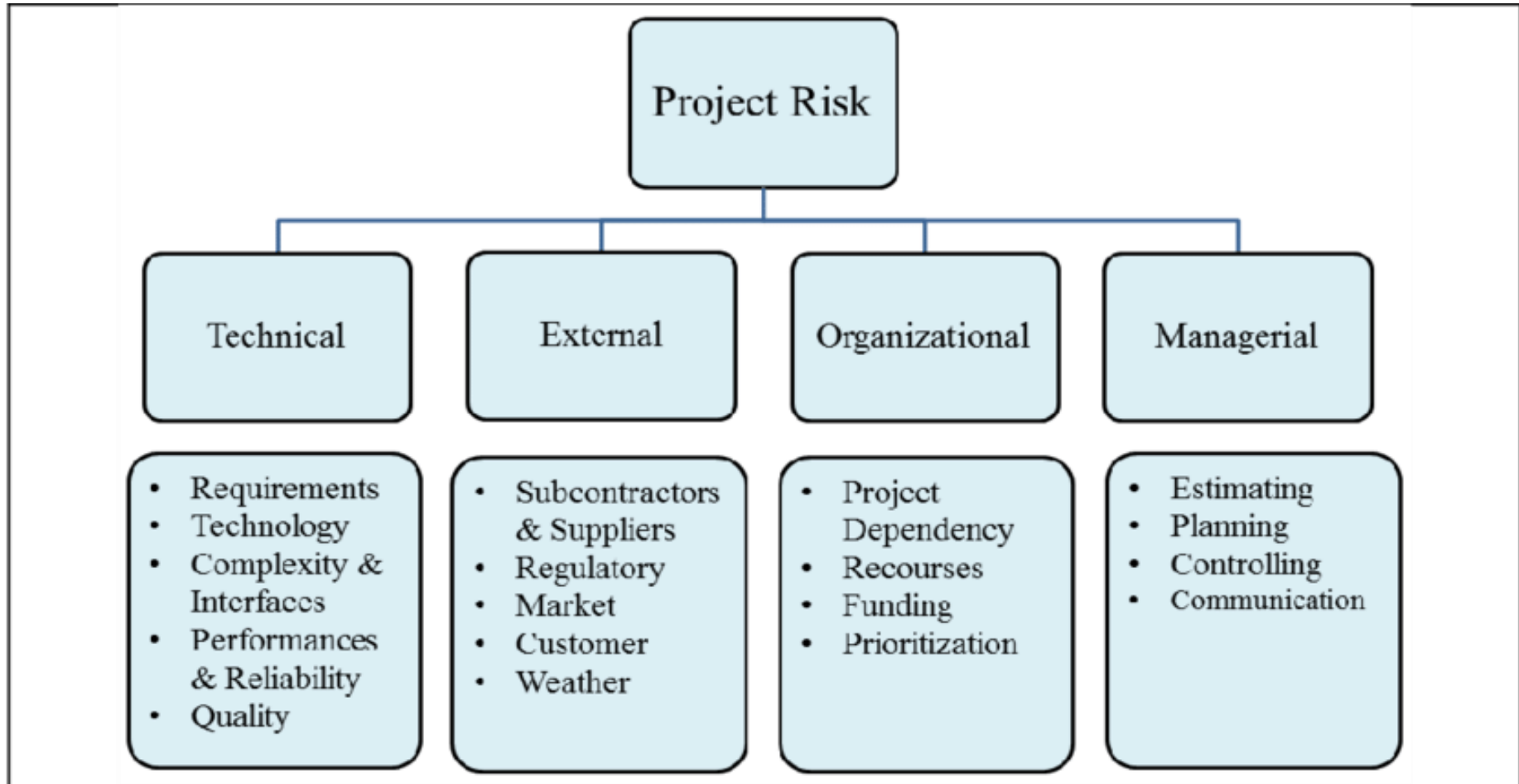
Risk Appetite

**Risk
Tolerance**

Risk Appetite : RA
ระดับความเสี่ยงที่ยอมรับ
ได้
ของ **KRIs** หรือ **RF**

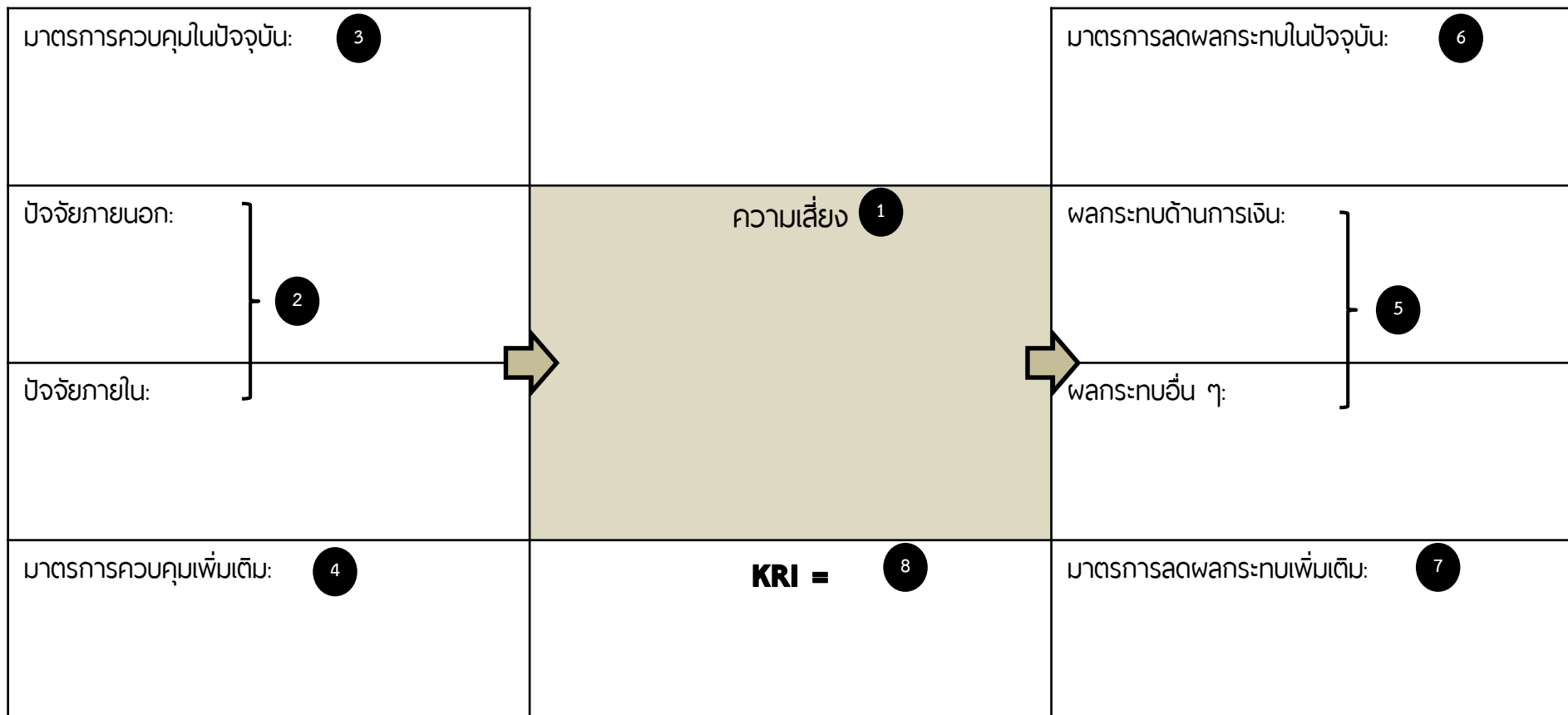
Risk Tolerance
ระดับความเบี่ยงเบนที่
ยอมรับได้

Risk Category



Risk Breakdown Structure (RBS) (PMI 2008)

โครงการ:			
วัตถุประสงค์โครงการ:		ขอบเขต:	
งบประมาณ:	ระยะเวลา:	พลผลิต:	พลัฟร์:



โครงการ:								
วัตถุประสงค์				ตัวชี้วัดความสำเร็จ และค่าเป้าหมาย				
ขอบเขต			ระยะเวลา	งบประมาณ		ผลลัพธ์ - ระดับคุณภาพที่คาดหวัง		
กิจกรรม/ขั้นตอนหลัก	รายการความเสี่ยง	ตัวชี้วัดความเสี่ยง (KRI)	สาเหตุที่ทำให้เกิด (ภายใน-ภายนอก)	ผลกระทบ	มาตรการควบคุม/ลด ผลกระทบในปัจจุบัน	ประเมินความเสี่ยง		การบริหารความเสี่ยง เพิ่มเติม
						โอกาส	ผลกระทบ	

TOTAL
ENTERPRISE
SOLUTION



www.facebook.com/BIZVALUES



: @slv4981v



: kittinat77@gmail.com

