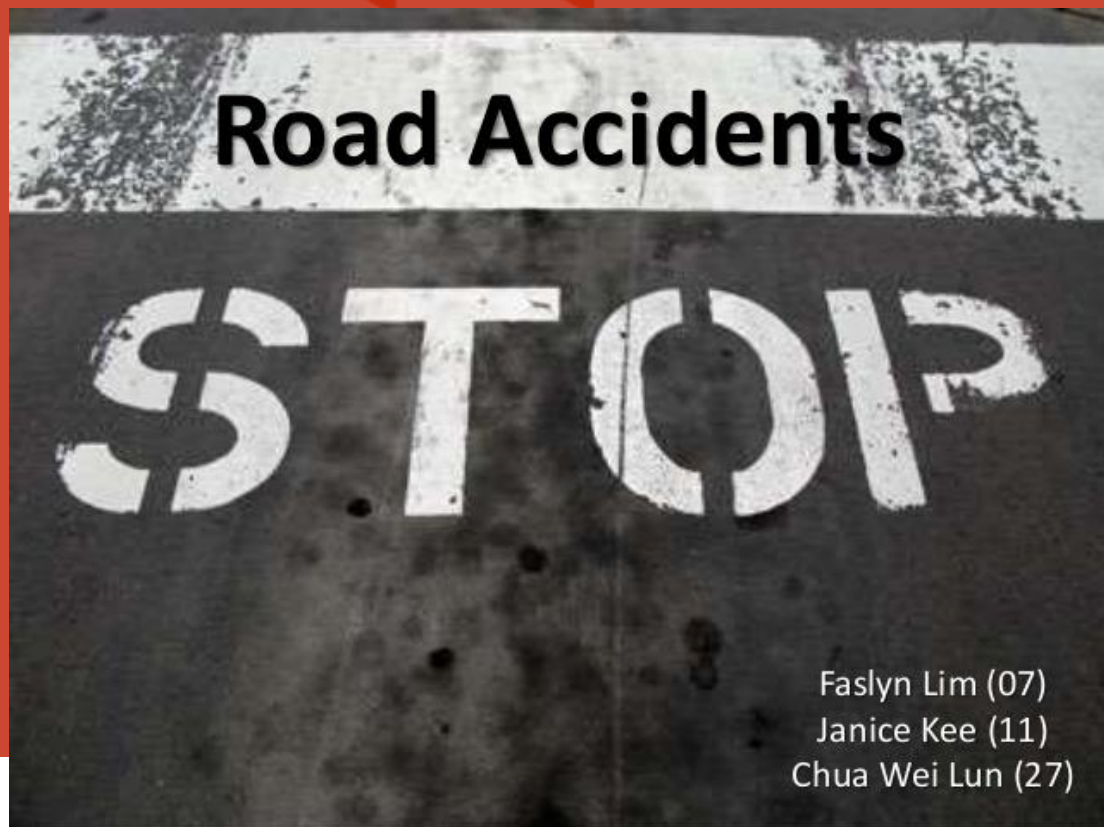


# Risk Management

การจัดการความเสี่ยง

(เอกสารประกอบการอบรม)



พลอยไพลิน สกลอรرنธ์

ศูนย์วิชาการเพื่อความปลอดภัยทางถนน  
มูลนิธิธันโยบายถนนปลอดภัย

# Contents

3	Introduction
4	What is Risk?
5	What is Risk Management?
8	4 Steps of Risk Management
11	Step 1 Risk Identification
12	Step 2 Risk Assessment
14	Step 3 Risk Response Planning
16	Step 4 Risk Implementation and Control
17	Roll out Mitigation and Contingency Plan
18	Identify Causes and Mitigation Plan
19	Idea Generation Workshop
23	Appendix : Case Study



# Introduction

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ และก็ยังเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารและพนักงานที่จะทราบว่า มีปัญหาอะไรรออยู่ในอนาคตบ้าง ดังนั้นองค์กรจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนการอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะให้ทราบว่าธุรกิจจะมีโอกาสเผชิญปัญหาอะไรบ้างและจะหาทางป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอย่างไรเพื่อให้ **ความสูญเสีย** ที่อาจจะเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุด

ดังนั้น **การจัดการความเสี่ยง (Risk Management)** จึงหมายถึง กระบวนการวางแผนการบริหารและการจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจของบุคคลหรือธุรกิจใดๆ ในอันที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด



องค์กรต้องมีกระบวนการระบุ และประเมินความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น แล้วหาทางป้องกันให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุด



# What is Risk?

**ความเสี่ยง (Risk)** คือ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ ความเสี่ยงนี้จะถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับและความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ หรือ โอกาส หรือ เหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ

ภาษาง่าย ๆ ความเสี่ยง คือ สิ่งต่างๆ ที่อาจกีดกันองค์กรจากการบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย ความเสี่ยงทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



**ความเสี่ยง คือ**



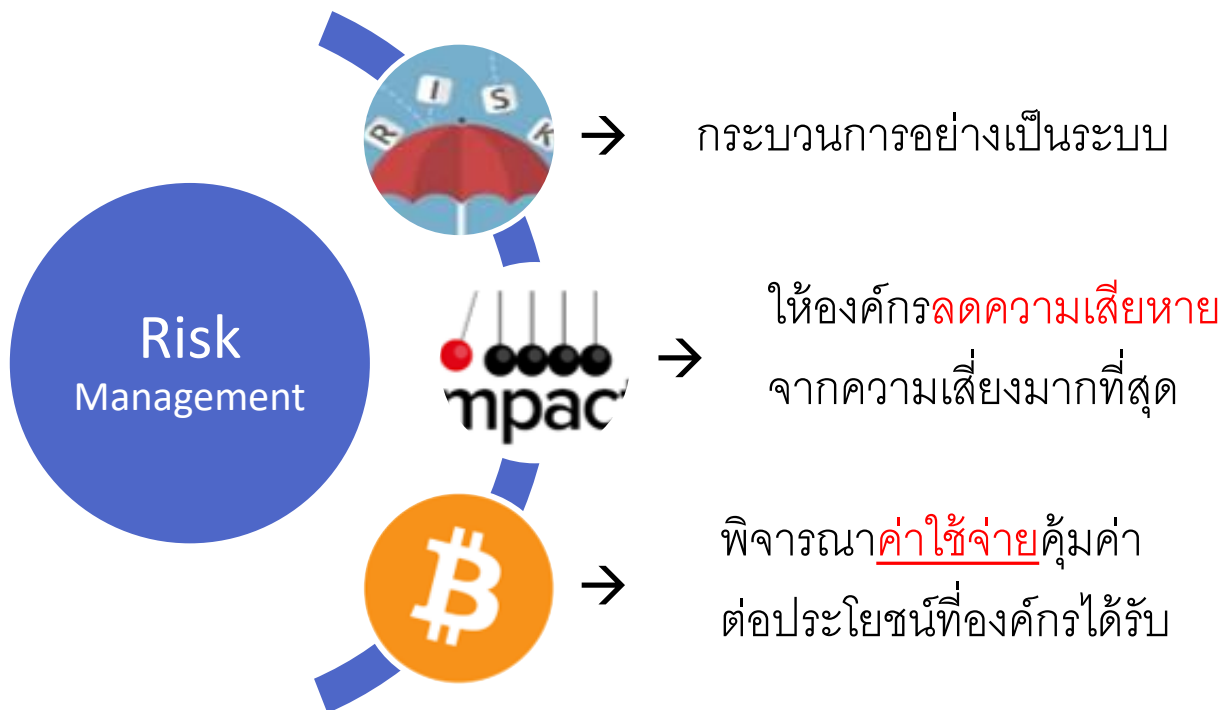
**โอกาสที่จะประสบกับ  
ความสูญเสียหรือสิ่งที่ไม่  
พึงประสงค์ หรือได้  
เกิดขึ้นแล้ว**

วัตถุประสงค์ที่จะทำหลักๆ ประกอบด้วย ทางด้านการปฏิบัติการ (Operation Risk) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk) และด้านการแข่งขัน (Competitive Risk) ทั้งหมดอยู่ที่ว่า อะไรเป็นวัตถุประสงค์ที่เรากำหนดว่าเราจะสนใจเรื่องอะไร

เวลาปกติของการทำแผนงาน เราจะดูที่เรื่องของความประสบความสำเร็จ หากดูเรื่องของความเสี่ยงจะดูที่เรื่อง **ถ้าจะไม่สำเร็จ อะไรคือ ตัวขวาง**

# What is Risk Management?

การจัดการความเสี่ยง หรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) คือ กระบวนการในการระบุ (Risk Identification) การวิเคราะห์ (Risk Analysis) การประเมิน (Risk Assessment) การดูแลตรวจสอบและควบคุมความเสี่ยง (Risk Control) ที่สัมพันธ์กับกิจกรรมและกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากความเสี่ยงที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง



# ประโยชน์จากการจัดการความเสี่ยง

1. เป็นการสร้างฐานข้อมูลความรู้ที่มีประโยชน์ต่อการบริหาร และการปฏิบัติงานในองค์กร เป็นแหล่งข้อมูลสำหรับผู้บริหารในการตัดสินใจด้านต่างๆ เนื่องจากการจัดการความเสี่ยง เป็นการดำเนินการซึ่งตั้งอยู่บนสมมุติฐานในการตอบสนองต่อเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร

2. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงต่างๆ ที่สำคัญได้ทั้งหมด ทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในองค์กร และจากปัจจัยภายนอกองค์กร

3. เป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารงาน ช่วยให้ผู้บริหารสามารถมั่นใจได้ว่า ความเสี่ยงได้รับการจัดการอย่างเหมาะสมและทันเวลา รวมทั้งเป็นเครื่องมือที่สำคัญของผู้บริหารในการบริหารงาน และการตัดสินใจในด้านต่างๆ เช่น การวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ การติดตามควบคุมและวัดผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและสามารถสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กรได้เป็นอย่างดี



## ประโยชน์จากการจัดการความเสี่ยง

4. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน

5. ช่วยให้การพัฒนาการบริหารและจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาถึงระดับความเสี่ยงในแต่ละกิจกรรมและการเลือกใช้มาตรการในการจัดการความเสี่ยง



# 4 Steps of Risk Management





# 4 Steps of Risk Management

ในการทำธุรกิจ องค์กรย่อมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของภาพรวม (Objective Establishment) องค์กรและหน่วยงานต่างๆ ที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ นั่นคือ สิ่งแรกก่อนที่จะทำการจัดการความเสี่ยงใน 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้



1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)
2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)
3. การวางแผนรับมือกับความเสี่ยง (Risk Response Planning)
4. การลงมือทำ ติดตามและควบคุม (Risk Implement & Control)





บุคลากรขององค์กรจะต้องสามารถวิเคราะห์ (Risk Analysis) และระบุให้ได้ว่าองค์กรหรือแต่ละหน่วยงานในองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงใดบ้าง (Risk Identification) ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจมีขนาดและผลกระทบที่แตกต่างกัน (Risk Estimation) โดยที่ความเสี่ยงบางประเภทอาจจะมีโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิด (Likelihood) ตั้งแต่น้อยจนไปถึงมีความเป็นไปได้สูง รวมถึงความรุนแรงหรือผลกระทบที่ตามมาจากรisk ที่เกิดขึ้น (Severity) อาจมีตั้งแต่ระดับน้อย ในขณะที่ความเสี่ยงบางประเภท อาจมีแนวโน้มที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรอย่างมาก ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจึงควรที่จะวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่ธุรกิจนั้นเผชิญให้ได้

# Step 1 Risk Identification

การระบุความเสี่ยงของกระบวนการทำงานนั้นๆ ควรมีการระดมสมองร่วมกันของพนักงานโดยตรงและผู้เกี่ยวข้อง เพราะพวกเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้ดีที่สุดจากประสบการณ์ตรง ระบุความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ออกมาให้มากที่สุด



☞ ระบุความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ ☞  
หรือได้เกิดขึ้นแล้วจากประสบการณ์



# Step 2 Risk Assessment

การประเมินความเสี่ยง หรือเป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การวิเคราะห์และเรียงความสำคัญความเสี่ยง (Analyze & Prioritize Risk)

เมื่อทำการระบุความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ทั้งหมดแล้วจากขั้นตอนแรก ขั้นตอนต่อไป คือ ทำการวิเคราะห์ ประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยงนั้นๆ (Likelihood) และความรุนแรงถ้าความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจริง (Severity) แล้วเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงทั้งหมด เพื่อเลือกเฉพาะความเสี่ยงที่สำคัญจริงๆ กับงาน โดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) เป็นตัวช่วยประเมิน

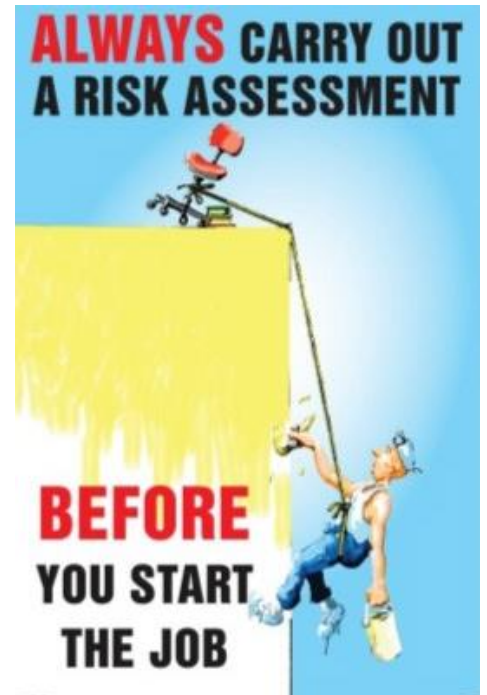
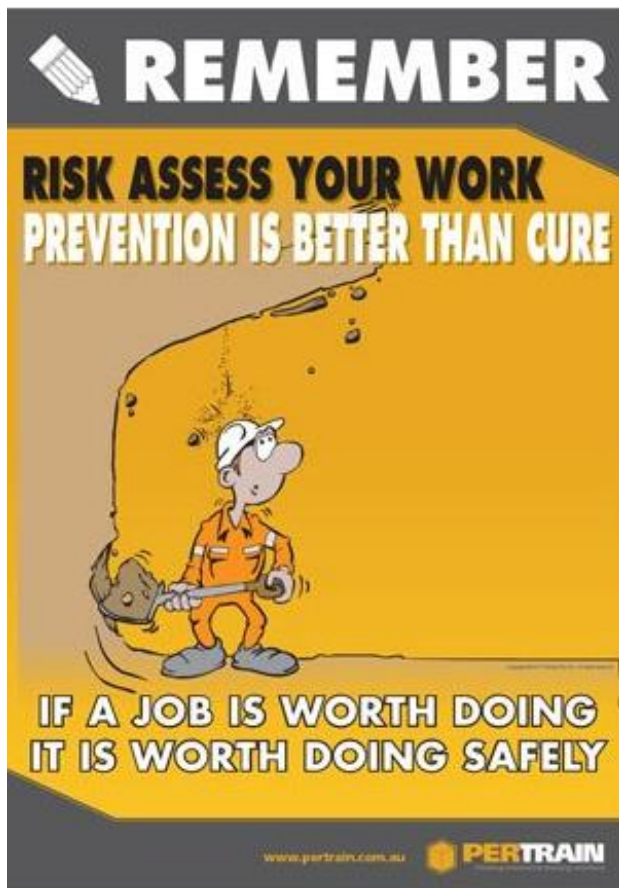
การประเมินความเสี่ยง ทีมงานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดควรร่วมกันประเมินจากประสบการณ์ในการกระบวนการทำงาน และการมีผู้เชี่ยวชาญพิเศษ (Specialist) มาร่วม จะทำให้สามารถประเมินความรุนแรงได้ชัดเจนมากขึ้น

## RISK MATRIX ตารางประเมินความเสี่ยง

### โอกาสในการเกิด LIKELIHOOD

	Low	Medium	High
High	M	H	H
Medium	L	M	H
Low	L	L	M

การประเมินความเสี่ยง เพื่อเป็นแนวทาง ในการตัดสินใจถึงความสำคัญของการจัดการความเสี่ยงแต่ละเรื่อง และเพื่อให้ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยง (Prioritization) ที่จำเป็นต้องได้รับการจัดการอย่างเป็นลำดับ รวมไปถึงใช้เป็นแนวทาง ในการตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมในการจัดการ กับความเสี่ยงนั้นๆ



วิเคราะห์ ประเมินโอกาส  
ในการเกิดความเสี่ยงและ  
ความรุนแรง เรียงลำดับ  
ความสำคัญ โดยใช้  
ตารางประเมินความเสี่ยง

# Step 3 Risk Response Planning

เมื่อเลือกความเสี่ยงที่สำคัญในกระบวนการทำงานได้แล้วจากขั้นตอน 2 ขั้นตอนต่อไปคือ การวางแผนรับมือกับความเสี่ยง

ในการตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมในการรับมือกับความเสี่ยงนั้นๆ มีได้หลากหลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการลดความเสี่ยง (Risk Reduction) การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance) และการรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance)



☞ หาแนวทางป้องกันและการแก้ไขสำหรับ ☞  
ความเสี่ยงที่เลือกมาจากขั้นตอน 2 (H&M)

# การวางแผนรับมือกับความเสี่ง

## 1. การลดความเสี่ง (Risk Reduction)

ความเสี่งที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการหาทางป้องกัน เพื่อมิให้มีความเสี่งหายเกิดขึ้น การลดความเสี่งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะลดจำนวนครั้งของความเสี่งหายลง หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเรียกว่าแนวทางป้องกัน (Mitigation Plan) การวิเคราะห์อาจอาศัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการตัดสินใจ

## 2. การโอนความเสี่ง (Risk Transfer)

เป็นวิธีการจัดการความเสี่งอีกรูปแบบหนึ่ง ที่ธุรกิจจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่งออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ เช่น การโอนความเสี่งไปให้บุคคลอื่นที่มีใช้บริษัทประกันโดยสัญญา หรือการโอนความเสี่งไปให้บริษัทประกันภัยตามรูปแบบและเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องการ

## 3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ง (Risk Avoidance)

การหลีกเลี่ยงความเสี่งอาจกระทำได้โดยวิธีการง่าย ๆ โดยที่ธุรกิจไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ง แต่วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่งนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่านั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

## 4. การรับความเสี่งไว้เอง (Risk Acceptance/Retention)

คือการที่ผู้บริหารขององค์กรนั้นๆ ยินยอมที่จะรับภาระความเสี่งหรือความเสี่งหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสี่งหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้

“ บางความเสี่งป้องกันไม่ได้ 100% ต้องมีวิธีแก้ไขหรือทำอย่างไรให้มี ”

ผลกระทบต่องานให้น้อยที่สุด เรียกว่า **Contingency Plan**

# Step 4 Risk Implement & Control

เมื่อการดำเนินงานในขั้นต่างๆ ได้ดำเนินงานผ่านพ้นไป ขั้นตอนนี้จะเป็นการดำเนินการ ติดตามผล ที่ได้กระทำไป ทบทวนและควบคุมความเสี่ยง

อย่างไรก็ตาม แม้จะมีการจัดการกับความเสี่ยง ที่ถูกระบุไว้เป็นอย่างดีแล้ว องค์กรไม่ควรอยู่นิ่งหรือหยุดกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง เพราะความจริงแล้วความเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้น ทุกๆ องค์กรควรมีกิจกรรมในการประเมินความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรตลอดเวลา เพื่อหาทางรับมือและจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและทันท่วงที



ในการลงมือทำตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการความเสี่ยงนั้น องค์กรควรมีเอกสารใช้ประกอบการทำงาน โดยสามารถออกแบบการระบุข้อมูลของแต่ละขั้นตอน ตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้มั่นใจในข้อมูลที่ได้ในแต่ละขั้นตอน และสามารถกลับมาติดตามผล ทบทวน และนำเสนอผู้บริหารเพื่อการตัดสินใจได้อย่างครบถ้วน

RISK MANAGEMENT PLAN																	
กระบวนการ (Process Name)		จัดเตรียมโดย (Prepared By:)															
แผนก (Function/Department)		วันที่จัดเตรียม (Prepared Date:)															
ทีมงาน (Team Members)		อนุมัติโดย (Approved By:)															
		ขั้นตอน 1 ระบุความเสี่ยงที่เป็นไปได้ (Identify Risks)		ขั้นตอน 2 วิเคราะห์และเรียงลำดับความสำคัญความเสี่ยง (Risk Analysis and Prioritization)			ขั้นตอน 3 การวางแผนรับมือกับความเสี่ยง (Risk Response Planning)			ขั้นตอน 4 การลงมือปฏิบัติและควบคุมความเสี่ยง (Implement and Control Risks)		ผลลัพธ์เชิงดำเนินการ (Actions Results)					
กระบวนการขั้นตอนการทำงาน (Function Process)	ลำดับ (No)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นหรือเคยเกิดขึ้นแล้ว (Potential Risk)	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) H/M/L	ความรุนแรง (Severity) H/M/L	เลือก? (Prioritized) Yes/No	แผนการป้องกัน (Mitigation Plan)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible)	กำหนดวันเสร็จสิ้น (Target Completion Date)	แผนการสำรอง (Contingency Plan)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible)	กำหนดวันเสร็จสิ้น (Target Completion Date)	แผนการลงมือปฏิบัติดำเนินการแล้ว (Mitigation Actions Taken)	วันแล้วเสร็จ (Completion Date)	แผนการแก้ไขเชิงดำเนินการแล้ว (Contingency Actions Taken)	วันแล้วเสร็จ (Completion Date)	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) H/M/L	ความรุนแรง (Severity) H/M/L



# Roll out Mitigation & Contingency Plan









หลายๆ ครั้งในที่ทีมงานได้หาแนวทางป้องกัน (Mitigation Plan) และการแก้ไข (Contingency Plan) ได้ครบถ้วนพร้อมจะลงมือปฏิบัติ แต่ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ผลตอบรับแบบที่คาดการณ์ไว้ เพราะในการลงมือทำให้ได้ผลสำเร็จ มีตัวแปรมากมายที่เป็นตัวขัดขวาง

ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติ จะต้องพิจารณาเรื่องของการวางแผน การสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้ที่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง บางแนวทาง อาจจะต้องมีการจัดอบรมให้เข้าใจก่อนลงมือทำ หรือทดลองทำเป็นตัวอย่างสเกล เล็กๆ ต้องการกำลังพลหรืองบประมาณเพิ่มหรือไม่

ที่สำคัญ จะต้องมีความรับผิดชอบหรือความคืบหน้าที่จับต้องได้ และมีการ แจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนหรือทุกหน่วยงาน

$$E = Q \times A$$

Effectiveness = Quality x Acceptance

Topics consider	
	Action plan
	Communication plan
	Training plan
	Pilot?
	Required resources
	Approval for budget
	Define measures of success
	Role & responsibility of team



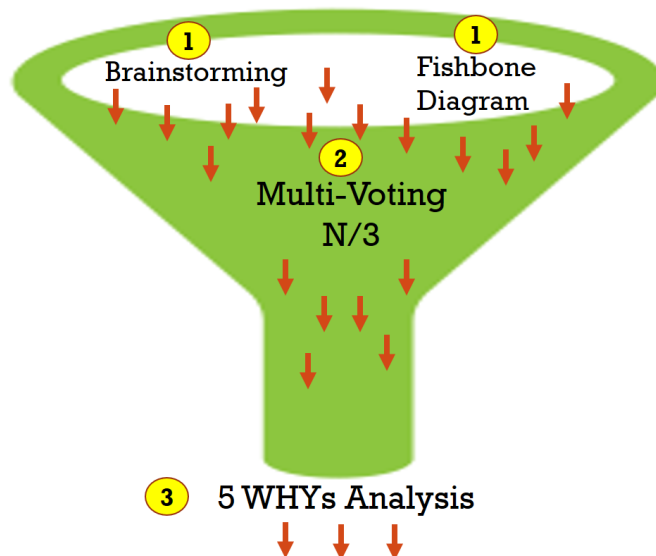
“ สิ่งสำคัญคือ การยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานต่อ แนวทางป้องกันและการแก้ไขที่ตัดสินใจเลือก ”

# Identify Causes and Mitigation Plan

ก่อนที่จะลงมือหาแนวทางป้องกัน (Mitigation Plan) ที่ใช้นั้น ต้องรู้สาเหตุที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ ก่อน มิฉะนั้น เราอาจจะได้แนวทางป้องกันที่ไม่มีประสิทธิภาพ เสียเวลา แรงงานและต้นทุนที่ดำเนินการ

กระบวนการหาสาเหตุที่แท้จริง เริ่มจากการระดมสมอง (Brainstorming) หาสาเหตุที่เป็นไปได้ (Potential causes) ให้มากที่สุด โดยสามารถใช้ แผนผังก้างปลา (Fishbone diagram) หรือ 6M หรือ Ishikawa เป็นเครื่องมือในการมองให้ครบทุกด้าน หลังจากนั้นให้รวมสาเหตุที่เป็นไปได้ทั้งหมดนำมาโหวตเลือก (Multi-voting; N/3) แล้วนำที่เหลือจากการโหวตมาถามคำถาม 5 คำถาม (5 Whys Analysis) เพื่อให้ได้สาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงนั้นๆ

## การหาสาเหตุที่แท้จริงเพื่อหาแนวทางป้องกัน (IDENTIFY CAUSES FOR MITIGATION PLAN)



# Idea Generation Workshop

กระบวนการ Idea Generation Workshop เป็นกระบวนการที่องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ สำหรับการจัดการความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาในคู่มือนี้ทั้งหมด โดยแนะนำให้จัดทำด้วยความถี่ที่เหมาะสมกับความเสี่ยงขององค์กรหรือแต่ละหน่วยงาน

## IDEA GENERATION WORKSHOP FOR RISK MANAGEMENT




การลงมือปฏิบัติจัดการความเสี่ยง  
โดยใช้สถานการณ์จริงในการทำงาน

# Idea Generation Workshop


**Project Risk Management Processes**

**1**



**Plan Risk Management**

**2**



**Identify Risks**

**1. ระบุวัตถุประสงค์ของแผนกและกระบวนการทำงาน (Sub-process) ที่เกี่ยวข้องและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์**

**2. ระบุความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้หรือเคยเกิดขึ้นแล้วจากประสบการณ์ของแต่ละ Sub-process**

- แต่ละคนเขียนไอเดียของตัวเองบน post-it แล้วแปะบน flipchart
- จัดกลุ่มของไอเดียที่ซ้ำกันเข้าด้วยกัน
- สรปจำนวนไอเดียที่ได้

**Project Risk Management Processes**

**1**



**Plan Risk Management**

**2**



**Identify Risks**

**3**



**Qualitative Risk Analysis**

**3. ประเมินความเสี่ยงโดยใช้ Risk Matrix**

- นำไอเดียทั้งหมดจาก (2) มาประเมินโดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง

		LIKELIHOOD		
		Low	Medium	High
SEVERITY	High	M	H	H
	Medium	L	M	H
	Low	L	L	M

# Idea Generation Workshop





# Appendix Case Study



# Identify objective

Workshop แรกเริ่มต้นระบุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective) ของแผนก และเขียน Sub-process ที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

มีคำถามว่า การเขียน Sub-process ต้องเขียนละเอียดขนาดไหน คำตอบคือ ให้คุณเขียน Sub-process ที่สำคัญและหลักๆ ก่อน ให้ครบตั้งแต่จุดเริ่มจนถึงจุดสิ้นสุดของ Process หลังจากนั้นมาไล่ดูทีละ Sub-process แล้วเขียนเพิ่มให้ละเอียดขึ้นได้ ยิ่งละเอียดแค่ไหน ก็จะทำให้การระบุความเสี่ยงในขั้นตอนนี้ไปทำได้ครอบคลุมมากขึ้น

**PROCESS** **PROCESS**

**PRO-CESS**

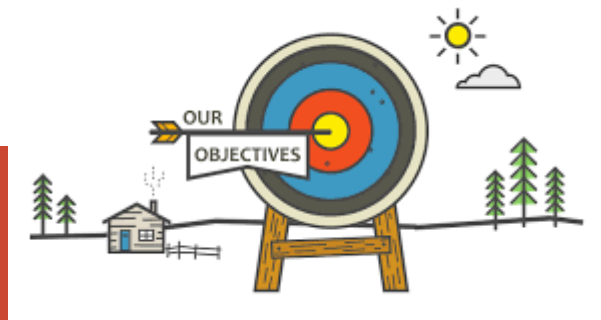
**objective**

**Process**

**PROCESS**

**WORKSHOP 2**  
เลือกแผนกสำหรับ  
**Case study**  
ระบุวัตถุประสงค์  
และ Sub-process ที่  
สำคัญและส่งผลต่อ  
วัตถุประสงค์นั้น ๆ ?

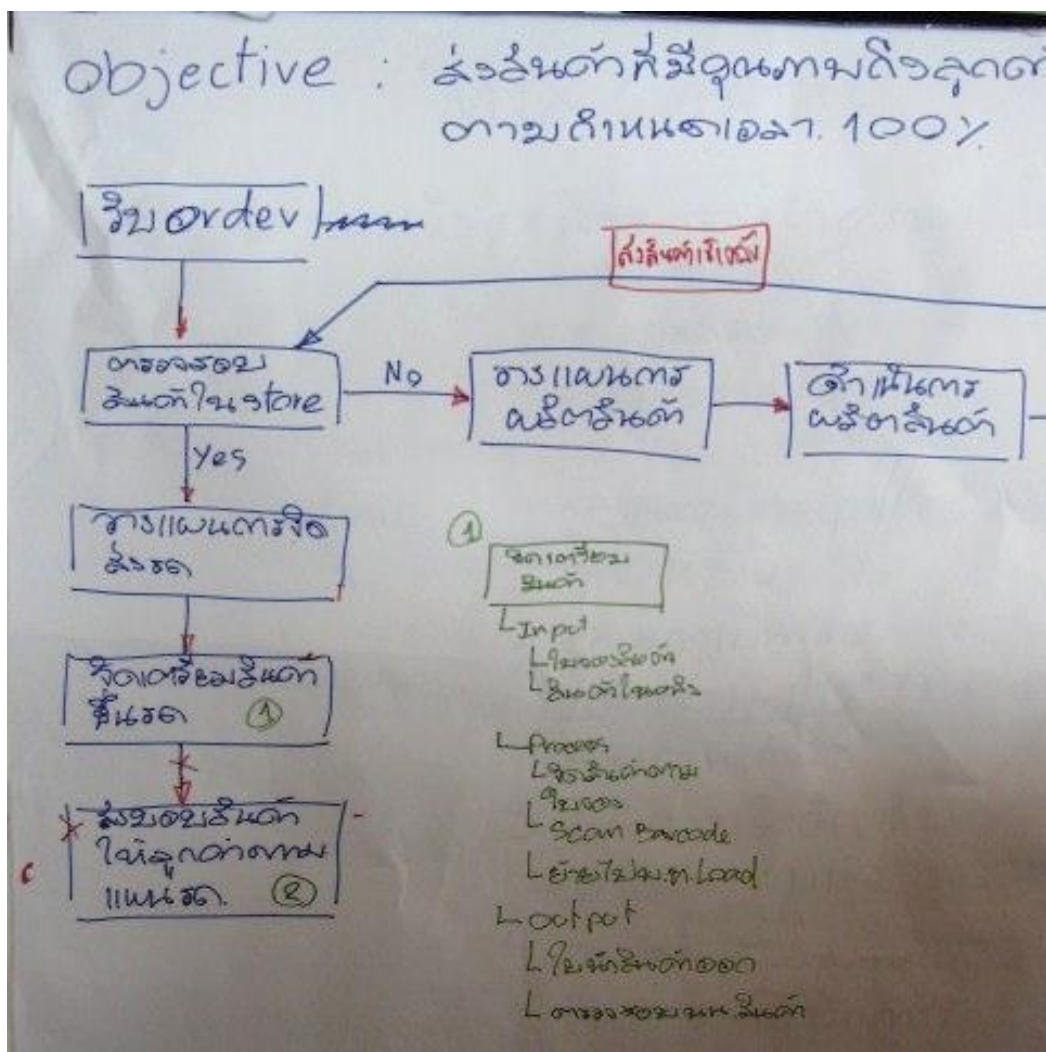
15 mins





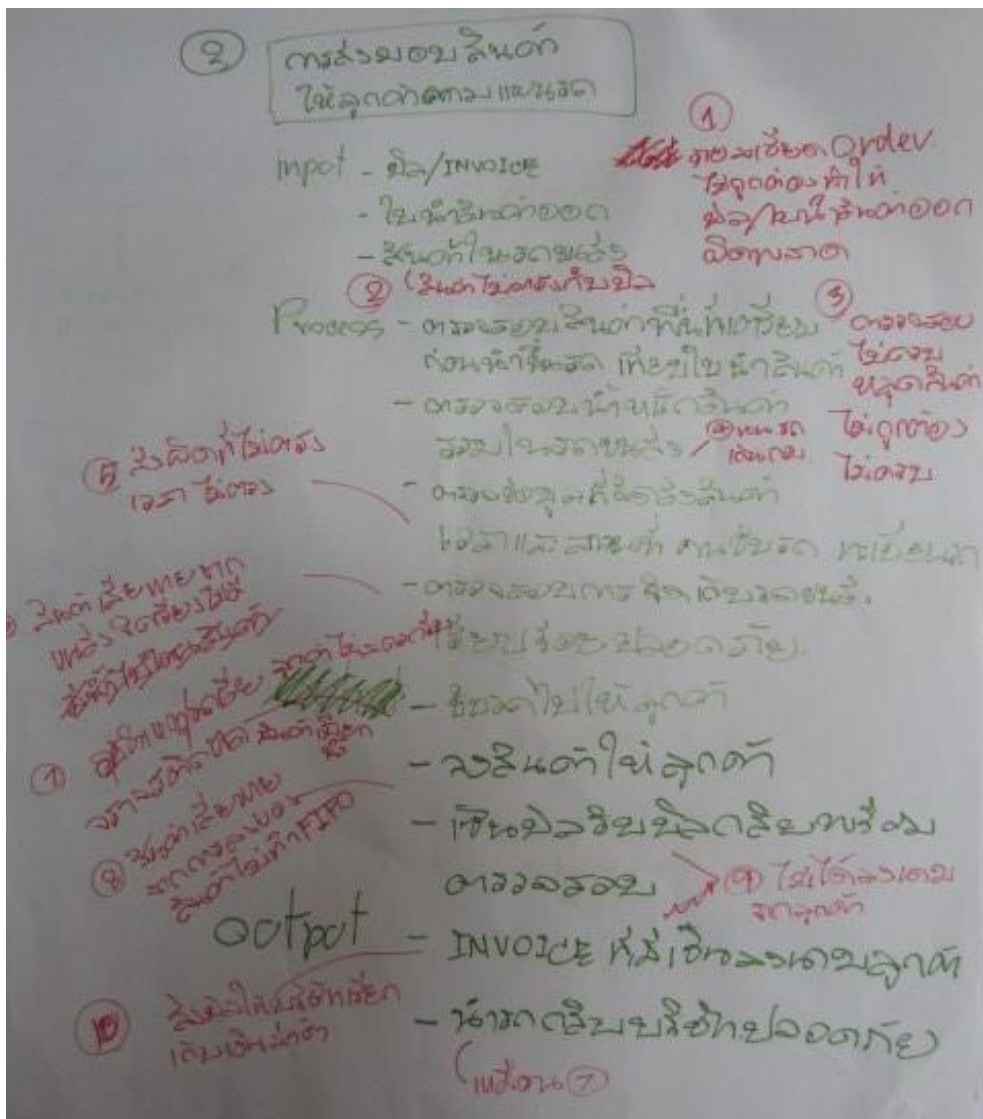
# Identify objective

จากตัวอย่างของกลุ่ม Mix & Match ได้ระบุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective) ของแผนก “ส่งสินค้าที่มีคุณภาพถึงลูกค้าตามกำหนดเวลา 100%” และเขียน Sub-process ที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เริ่มตั้งแต่ ‘รับออเดอร์’ จนถึง ‘ส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตามแผนรถ หลังจากนั้นได้เขียน Sub-process เพิ่ม ขยาย ‘ตรวจสอบสินค้าในสโตร์’ และ ‘จัดเตรียมสินค้าขึ้นรถ’ เพื่อให้เห็นภาพชัดยิ่งขึ้น



# Step 1: Identify Risk

หลังจากได้ Sub-process ที่สำคัญและส่งผลต่อวัตถุประสงค์ทั้งหมดแล้ว ให้ทำการเลือกมาหนึ่ง Sub-process เป็นตัวอย่าง ทำการระบุความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นหรือเคยเกิดขึ้นแล้วจากประสบการณ์ออกมาให้มากที่สุด แต่ในการทำงานจริงต้องทำขั้นตอนนี้กับทุก Sub-process ให้ครบ



# Step 2: Analyze & Prioritize Risk

เมื่อได้ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นทั้งหมดแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ประเมินโอกาสในการเกิดความเสียหาย (Likelihood) และความรุนแรงถ้าความเสี่ยงนี้เกิดขึ้นจริง (Severity) แล้วเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเลือกเฉพาะความเสี่ยงที่สำคัญจริงๆ กับงาน โดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix)

ปร. 12 มิ.ย. ความเสี่ยง

ความเสี่ยง	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
1 ระบบสั่งซื้อ order ใ้ลูกค้า ทำไม่ได้ ในกรณีที่ order ผิดพลาด	L	H	(M)
2 สิทธิ์ในโปรแกรม ลิขสิทธิ์	M	H	(H)
3 การส่งมอบ สิทธิ์ในโปรแกรม สิทธ์ในลูกค้า	M	H	(H)
4 หน. เงินคง. กักตุน	L	M	(L)
5 ข้อผิดพลาด ข้อมูล	L	H	(M)
6 สิทธิ์ในโปรแกรม ลิขสิทธิ์	L	H	(M)
7 ข้อผิดพลาด จากลูกค้า ลูกค้าไม่ส่งเอกสาร ผิดพลาด สิทธิ์ในโปรแกรม	M	H	(H)
8 สิทธิ์ในโปรแกรม ลิขสิทธิ์ ตาม FIFO	L	M	(L)
9 สิทธิ์ในโปรแกรม ลิขสิทธิ์	L	H	(M)
10 สิทธิ์ในโปรแกรม ลิขสิทธิ์	L	L	(L)

**RISK MATRIX** ตารางประเมินความเสี่ยง

โอกาสในการเกิด LIKELIHOOD

		Low	Medium	High
ความรุนแรง SEVERITY	High	M	H	H
	Medium	L	M	H
	Low	L	L	M

# Step 3: Risk Response Planning

ขั้นตอนที่ 3 ให้นำความเสี่ยงทั้งหมดที่ถูกประเมินอยู่ในกลุ่ม H และ M จากตารางประเมินความเสี่ยงมาหา **แนวทางป้องกัน** (Mitigation plan) และ **แนวทางแก้ไขหรือแผนสำรอง** (Contingency plan) เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น การพิจารณาและตัดสินใจเลือกแผนรับมือกับความเสี่ยง จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่องค์กรได้รับประกอบกันด้วย

## การวางแผนรับมือกับความเสี่ยง

การลดความเสี่ยงลง ด้วย การหาทาง**ป้องกัน**เพื่อมิให้ความเสียหายเกิดขึ้น

- ลด Likelihood
- ลด Severity

### MITIGATION PLAN

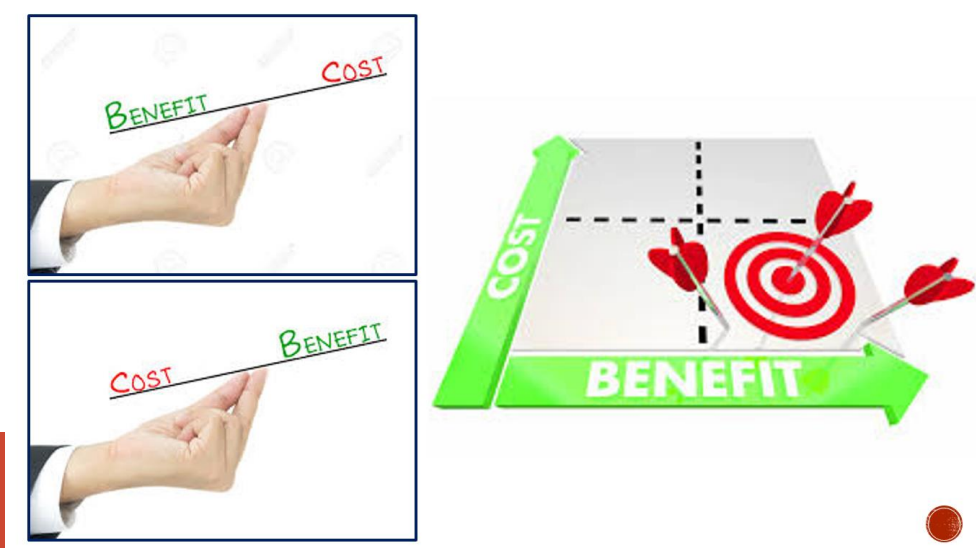
การ**รับ**ความเสี่ยงไว้เอง หากผู้บริหารยินยอมและอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจยอมรับได้



การโอนความเสี่ยงออกไปตามความเหมาะสมของธุรกิจ เช่น โอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกัน

การ**หลีกเลี่ยง**ความเสี่ยง โดยไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงถ้าทำได้

บางความเสี่ยงป้องกันไม่ได้ 100% ต้องมีวิธี**แก้ไข**หรือทำอย่างไรให้มีผลกระทบต่องานให้น้อยที่สุด เรียกว่า **CONTINGENCY PLAN**



# Step 3: Risk Response Planning

ตัวอย่างของกลุ่ม Mix & Match นำตัวอย่างความเสี่ยงที่ถูกประเมินอยู่ในกลุ่ม H และ M จากตารางประเมินความเสี่ยงมาหา Mitigation plan และ Contingency plan ตามในรูป  
 Mitigation plan และ Contingency plan ของความเสี่ยงใดๆ อาจจะมีหลายแผนก็เป็นไปได้

Risk	MITIGATION	CONTINGENCY
ความเสี่ยงเกิดอุบัติเหตุ ฟ้าผ่า, 2 เมตร อากาศหนาว หนาว, อากาศร้อนจัด, ลูกตกไม่พร้อมรับ, สภาพอากาศฝนตก	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดหาเครื่องกันแดดสำหรับ                              หน่องและทีม: เช่น                              และจัดน้ำดื่ม A B C</li> <li>- ตรวจสอบความพร้อม                              สภาพเครื่อง (เช่น เสื้อผ้า/รองเท้า)                              เช่น, รองเท้า, หมวก, ถุงมือ</li> <li>- ตรวจสอบความพร้อมอุปกรณ์</li> <li>- ตรวจสอบความพร้อมเส้นทาง                              หน่องและทีมที่เดินทาง                              ล้ำสุด</li> <li>- ติดตั้งระบบ GPS                              หรือการติดตาม                              และวางแผนฉุกเฉิน</li> <li>- ยื่นเอกสารขออนุญาต                              กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง                              1 ชม. =&gt; Procedure</li> <li>- ฝึกซ้อมเกี่ยวกับขั้นตอน</li> <li>- กำหนดแผนสำรองใน                              การขึ้นยอด หน่อง                              ของระบบ TOE &amp; PS</li> <li>- งดทานอาหาร                              ที่เสี่ยงต่อการเจ็บป่วย                              หน่องและทีมที่เดินทาง                              ฟ้าผ่าปล่อยรอด</li> <li>- จัดหาอุปกรณ์การปฐมพยาบาล                              สำหรับทีมและทีม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- จัดทำแผนสำรองในกรณีที่                              หน่อง update ตลอด                              เวลา (NVR)</li> <li>- จัดเตรียมรถพยาบาล                              ฉุกเฉิน</li> <li>- จัดเตรียมทีมแพทย์                              ฉุกเฉินฉุกเฉิน</li> <li>- มีข้อมูลติดต่อ                              หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง                              ฉุกเฉิน</li> <li>- เตรียมชุดปฐมพยาบาล                              ฉุกเฉินพร้อมอุปกรณ์                              การปฐมพยาบาล</li> </ul>

# Step 4: Implement & Control Risk

ขั้นตอนสุดท้ายคือ การนำ Mitigation plan และ Contingency plan ไปลงมือทำ ทบทวน ดำเนินการ ติดตามผล และควบคุมความเสี่ยง โดยใช้ **A3 template** เป็นเอกสารช่วยควบคุม

ครบขั้นตอนทั้งหมดของการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) องค์กรต้องพิจารณาความถี่ในการทำกระบวนการนี้ที่เหมาะสมกับแต่ละแผนก

## A3 TEMPLATE

RISK MANAGEMENT PLAN																
กระบวนการ (Process Name)										จัดทำโดย (Prepared By:)						
แผนก (Function/Department)										วันที่จัดเตรียม (Prepared Date:)						
ทีมงาน (Team Members)										อนุมัติโดย (Approved By:)						
		ขั้นตอน 1 ระดมสมองเพื่อค้นหาความเสี่ยง (Identify Risks)			ขั้นตอน 2 วิเคราะห์และจัดลำดับความเสี่ยง (Analyze and Prioritize Risks)			ขั้นตอน 3 การวางแผนรับมือกับความเสี่ยง (Risk Response Planning)				ขั้นตอน 4 การลงมือปฏิบัติและควบคุมความเสี่ยง (Implement and Control Risks)			ผลลัพธ์ของกิจกรรม (Actions Results)	
กระบวนการ/ขั้นตอนการทำงาน (Function/Process)	ความเสี่ยง (Risk)	ความเสี่ยงที่ปรากฏ/ความเสี่ยงที่คาดการณ์ได้ (Likelihood)	ผลกระทบ (Severity)	ระดับ (Priority)	มาตรการป้องกัน (Mitigation Plan)	ผู้รับผิดชอบ (Responsibility)	กำหนดวันแล้วเสร็จ (Target Completion Date)	แผนการสำรอง (Contingency Plan)	ผู้รับผิดชอบ (Responsibility)	กำหนดวันแล้วเสร็จ (Target Completion Date)	มาตรการป้องกันที่ดำเนินการแล้ว (Mitigation Actions Taken)	วันแล้วเสร็จ (Completion Date)	ผลการดำเนินงานที่ดำเนินการแล้ว (Contingency Actions Taken)	วันแล้วเสร็จ (Completion Date)	โอกาส/ความถี่ (Likelihood)	ความรุนแรง (Severity)





  
**สสส**  
สำนักงานกองทุนสนับสนุน  
การสร้างเสริมสุขภาพ

