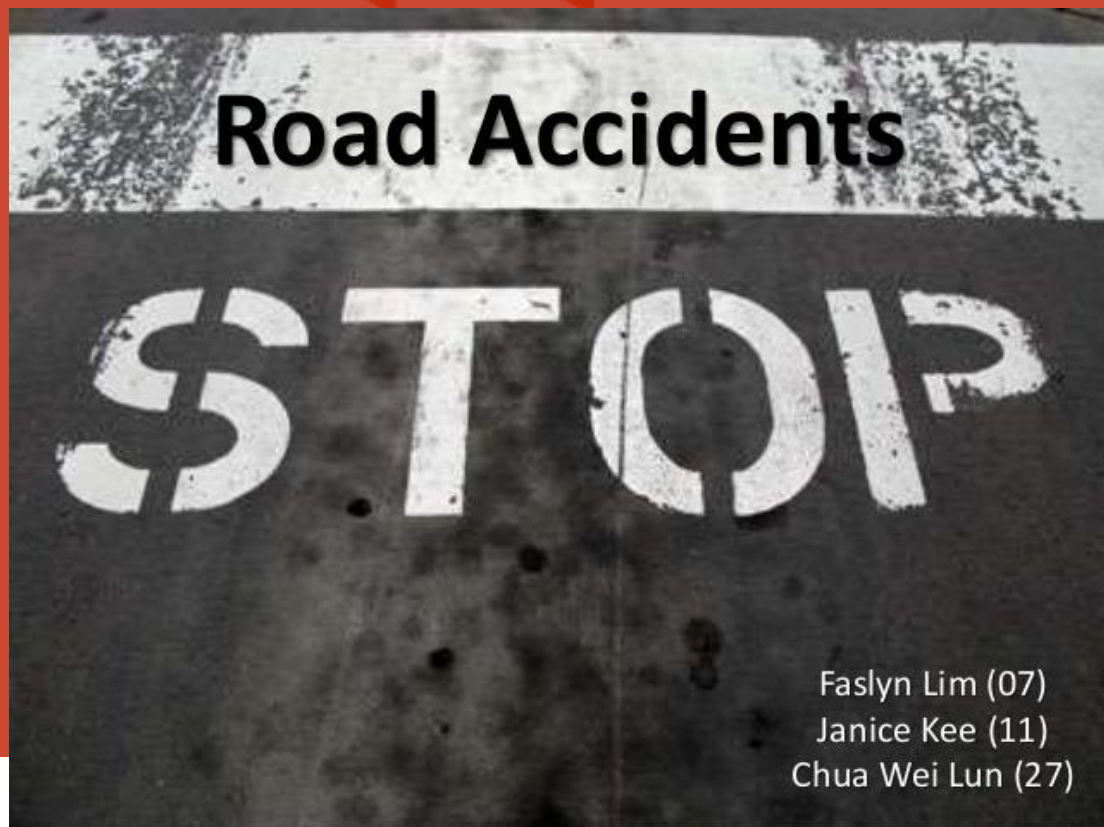


Risk Management

การจัดการความเสี่ยง



พลอยไพลิน สกลอรรจน์



ศูนย์วิชาการเพื่อความปลอดภัยทางถนน
มูลนิธิธันโยบายถนนปลอดภัย

Contents

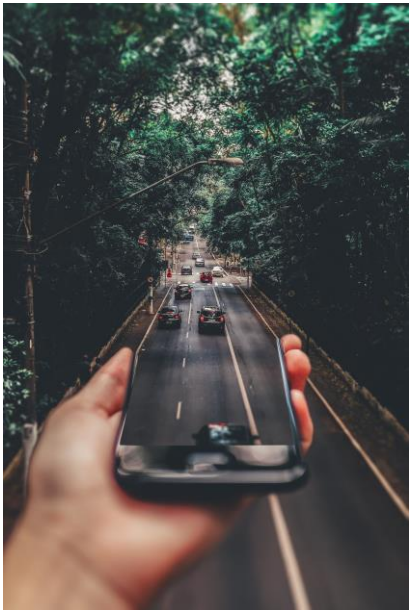
3	Introduction
4	What is Risk?
5	What is Risk Management?
8	4 Steps of Risk Management
11	Step 1 Risk Identification
12	Step 2 Risk Assessment
14	Step 3 Risk Response Planning
16	Step 4 Risk Implementation and Control
17	Roll out Mitigation and Contingency Plan
18	Identify Causes and Mitigation Plan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



Introduction

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความยุ่งยากและซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้บริหารและพนักงานที่จะทราบว่า มีปัญหาอะไรรออยู่ในอนาคตบ้าง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการอย่างเป็นระบบเพื่อทราบว่าธุรกิจมีโอกาสเผชิญปัญหาอะไรบ้างและจะหาทางป้องกัน หลีกเลี่ยงอย่างไร เพื่อให้ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุด

ดังนั้น การจัดการความเสี่ยง (Risk Management) จึงหมายถึง กระบวนการวางแผนการบริหารและจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจของบุคคลหรือธุรกิจใดๆ ในการหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด



องค์กรต้องมีกระบวนการระบุ และประเมินความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้น แล้วหาทางป้องกันเพื่อให้เกิดผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุด



What is Risk?

ความเสี่ยง (Risk) คือ ความไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ ความเสี่ยงจะถูกวัดด้วยผลกระทบที่ได้รับและความน่าจะเป็นของเหตุการณ์ หรือโอกาส หรือเหตุการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ ที่จะทำให้องค์กรไม่บรรลุวัตถุประสงค์นั้นๆ

ภาษาง่ายๆ ความเสี่ยง คือ สิ่งต่างๆ ที่อาจกีดกันองค์กรจากการบรรลุ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย || ความเสี่ยงทำให้ไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้



ความเสี่ยง คือ



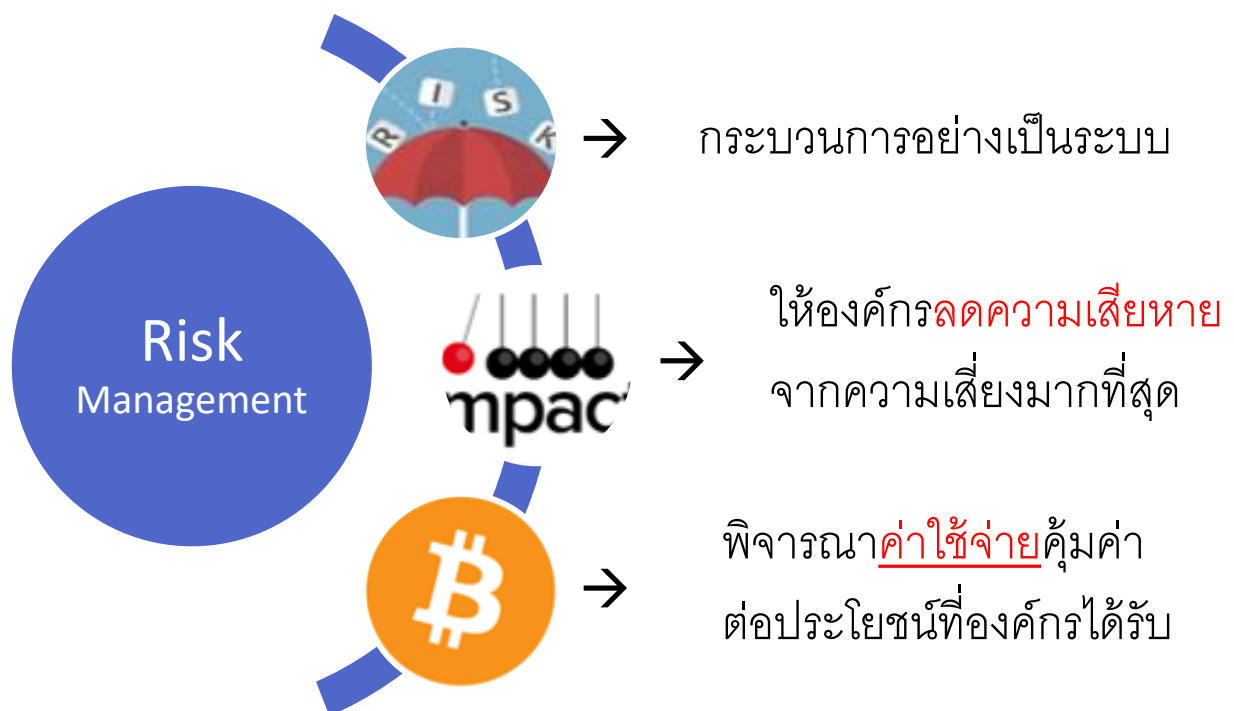
โอกาสที่จะประสบกับ
ความสูญเสียหรือ **สิ่งที่ไม่**
พึงประสงค์ หรือได้
เกิดขึ้นแล้ว

วัตถุประสงค์ที่จะทำหลักๆ ประกอบด้วย ด้านการปฏิบัติการ (Operation Risk) ด้านยุทธศาสตร์ (Strategy Risk) และด้านการแข่งขัน (Competitive Risk) ทั้งหมดอยู่ที่ว่า อะไรเป็นวัตถุประสงค์ที่เรากำหนดว่า จะสนใจเรื่องอะไร

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

4. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพรวมของความเสี่ยงที่สำคัญได้ทั้งหมด ทำให้พนักงานภายในองค์กรมีความเข้าใจถึงเป้าหมายและภารกิจหลักขององค์กร และตระหนักถึงความเสี่ยงสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างครบถ้วน ซึ่งครอบคลุมความเสี่ยงที่มีเหตุทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกองค์กร

5. ช่วยให้การพัฒนาองค์กรเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ทำให้รูปแบบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานขององค์กรมีการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกัน เช่น การตัดสินใจโดยที่ผู้บริหารมีความเข้าใจในกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ขององค์กร และระดับความเสี่ยงอย่างชัดเจน



4 Steps of Risk Management



4 Steps of Risk Management

ในการทำธุรกิจ องค์กรย่อมมีการกำหนดวัตถุประสงค์ภาพรวม (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)

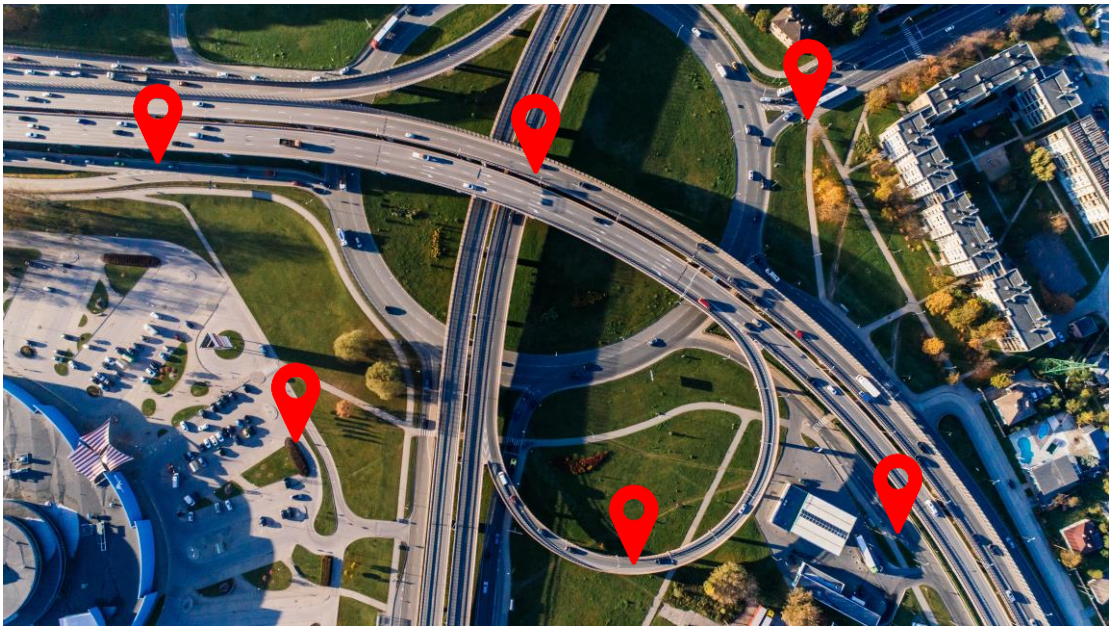




บุคลากรขององค์กรจะต้องสามารถวิเคราะห์ (Risk Analysis) และระบุให้ได้ว่าองค์กรหรือแต่ละหน่วยงานในองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงใดบ้าง (Risk Identification) ซึ่งความเสี่ยงที่เกิดขึ้นอาจมีขนาดและผลกระทบแตกต่างกัน (Risk Estimation) โดยความเสี่ยงบางประเภทมีโอกาสหรือความเป็นไปได้ที่จะเกิด (Likelihood) ตั้งแต่น้อยจนไปถึงสูง รวมถึงความรุนแรงหรือผลกระทบที่ตามมาจากรisk นั้น (Severity) อาจมีตั้งแต่ระดับน้อย ในขณะที่ความเสี่ยงบางประเภท อาจมีแนวโน้มที่อาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรอย่างมาก ดังนั้นบุคลากรในองค์กรจึงควรที่จะวิเคราะห์และระบุความเสี่ยงที่ธุรกิจนั้นเผชิญให้ได้

Step 1 Risk Identification

การระบุความเสี่ยงของกระบวนการทำงานนั้นๆ ควรมีการระดมสมองร่วมกันของพนักงานโดยตรงและผู้เกี่ยวข้อง เพราะพวกเขาเหล่านั้นเป็นคนที่รู้ดีที่สุดจากประสบการณ์ตรง ระบุความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ ออกมาให้มากที่สุด



☞ ระบุความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นได้ ☞
หรือได้เกิดขึ้นแล้วจากประสบการณ์

Step 2 Risk Assessment

การประเมินความเสี่ยง เป็นขั้นตอนที่เรียกว่า การวิเคราะห์และเรียงความสำคัญความเสี่ยง (Analyze & Prioritize Risk)

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

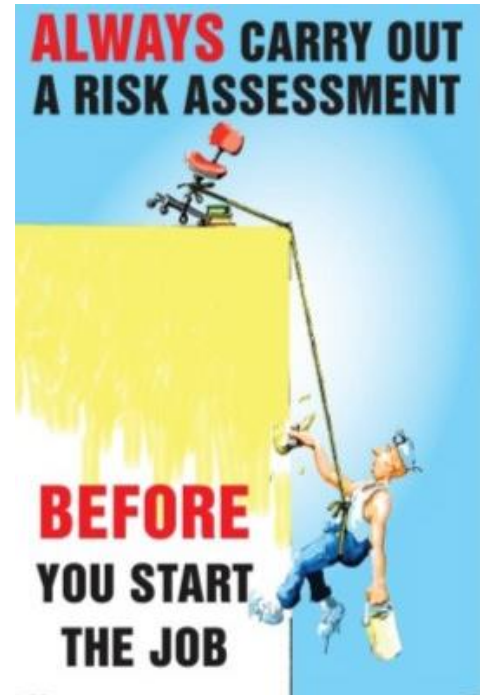
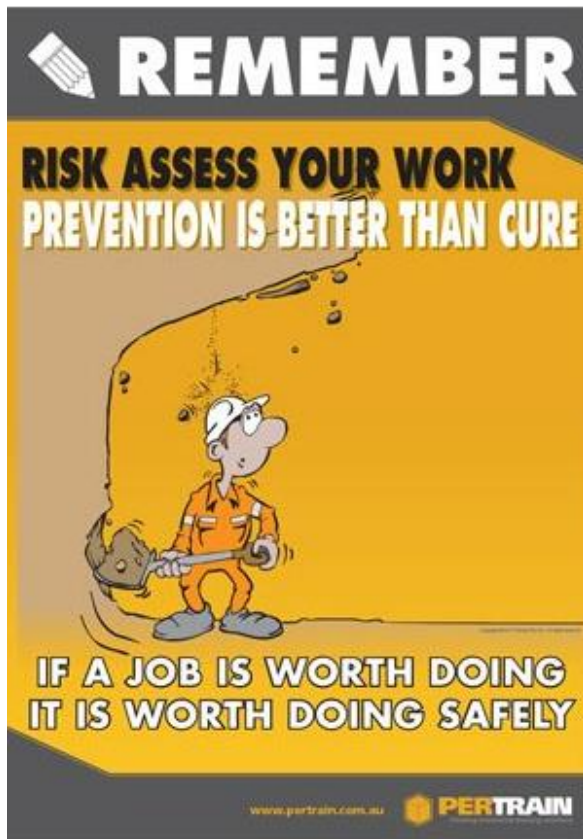
การประเมินความเสี่ยง ที่งานที่เกี่ยวข้องทั้งหมดควรร่วมกันประเมินจากประสบการณ์ในการกระบวนการทำงาน และมีผู้ชำนาญพิเศษ (Specialist) มาร่วม จะทำให้สามารถประเมินความรุนแรงได้ชัดเจนมากขึ้น

RISK MATRIX ตารางประเมินความเสี่ยง

โอกาสในการเกิด LIKELIHOOD

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

การประเมินความเสี่ยง เพื่อเป็น
แนวทางในการตัดสินใจถึงความสำคัญของ
การจัดการความเสี่ยงแต่ละเรื่อง และเพื่อให้
ผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของ
ความเสี่ยง (Prioritization) ที่จำเป็นต้อง
จัดการอย่างเป็นลำดับ รวมไปถึงใช้เป็น
แนวทางในการตัดสินใจเลือกวิธีที่เหมาะสมใน
การจัดการกับความเสี่ยงนั้นๆ



วิเคราะห์ ประเมินโอกาส
ในการเกิดความเสี่ยงและ
ความรุนแรง เรียงลำดับ
ความสำคัญ โดยใช้
ตารางประเมินความเสี่ยง

Step 3 Risk Response Planning

เมื่อเลือกความเสี่ยงที่สำคัญในกระบวนการทำงานได้แล้ว (ขั้นตอน 2) ขั้นตอนต่อไปคือ การวางแผนรับมือกับความเสี่ยง

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



☞ หาแนวทางป้องกันและการแก้ไขสำหรับ ☞ ความเสี่ยงที่เลือกมาจากขั้นตอน 2 (H&M)

การวางแผนรับมือกับความเสี่ง

1. การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)

ความเสี่ยงที่ได้รับอาจลดลงได้ ด้วยวิธีการหาทางป้องกัน เพื่อมิให้มีความเสียหายเกิดขึ้น ลดจำนวนครั้งของความเสียหายลง หรือลดความรุนแรงของเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งเรียกว่า แนวทางป้องกัน (Mitigation Plan) การวิเคราะห์ อาจอาศัยข้อมูลในอดีต ปัจจุบัน ซึ่งรวมถึงข้อมูลการคาดการณ์ในอนาคตประกอบการตัดสินใจ

2. การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer)

ธุรกิจจะต้องวิเคราะห์และตัดสินใจที่จะเลือกโอนความเสี่ยงออกไปในรูปแบบใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของธุรกิจนั้นๆ เช่น การโอนความเสี่ยงไปให้บุคคลอื่นที่มีใช้บริษัทประกันโดยสัญญา หรือการโอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกันภัยตามรูปแบบและเงื่อนไขที่ธุรกิจต้องการ

3. การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

อาจกระทำได้โดยวิธีการง่าย ๆ โดยที่ธุรกิจไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง แต่วิธีการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนี้น่าจะเป็นวิธีสุดท้ายหลังจากที่ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า ไม่อาจใช้วิธีการอื่นเข้ามาแก้ไขได้เท่า นั้น การตัดสินใจในวิธีการนี้ธุรกิจต้องเปรียบเทียบข้อดีและข้อเสียก่อนการตัดสินใจ

4. การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Acceptance/Retention)

ผู้บริหารขององค์กรยินยอมที่จะรับภาระความเสี่ยงหรือความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นไว้เอง เนื่องจากเล็งเห็นว่าโอกาส หรือความน่าจะเป็นที่จะเกิดความเสียหายอยู่ในวิสัยที่การทำธุรกิจนั้นยอมรับได้

“

บางความเสี่ยงป้องกันไม่ได้ 100% ต้องมีวิธีแก้ไขหรือทำอย่างไร
ให้มีผลกระทบต่องานให้น้อยที่สุด เรียกว่า **Contingency Plan**

”

Step 4 Risk Implement & Control

เมื่อดำเนินการในชั้นต่าง ๆ เรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนนี้จะเป็นการดำเนินการ ติดตามผล ทบทวน และควบคุมความเสี่ยง

แม้จะมีการจัดการกับความเสี่ยงที่ระบุไว้เป็นอย่างดีแล้ว องค์กรไม่ควรอยู่นิ่งหรือหยุดกิจกรรมการจัดการความเสี่ยง เพราะความเสี่ยงใหม่ๆ เกิดขึ้นได้เสมอ ดังนั้น ทุกองค์กรควรมีกิจกรรมในการประเมินความเสี่ยงใหม่ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในองค์กรตลอดเวลา เพื่อหาทางรับมือและจัดการกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและทันทั่วทั้งที่



ในการลงมือทำตามขั้นตอนของกระบวนการจัดการความเสี่ยงนั้น องค์กรควรมีเอกสารใช้ประกอบการทำงาน โดยสามารถออกแบบการระบุข้อมูลของแต่ละขั้นตอนตั้งแต่ต้นจนจบ เพื่อให้มั่นใจในข้อมูลที่ได้ในแต่ละขั้นตอน และสามารถกลับมาติดตามผล ทบทวน และนำเสนอผู้บริหารเพื่อการตัดใจได้อย่างครบถ้วน

RISK MANAGEMENT PLAN																	
กระบวนการ (Process Name)								จัดเตรียมโดย (Prepared By:)									
แผนก (Function/Department)								วันที่จัดเตรียม (Prepared Date:)									
ทีมงาน (Team Members)								อนุมัติโดย (Approved By:)									
ขั้นตอน 1 ระบุความเสี่ยงที่อาจเกิด (Identify Risks)		ขั้นตอน 2 วิเคราะห์และจัดลำดับความสำคัญความเสี่ยง (Risk Analysis and Prioritization)			ขั้นตอน 3 การวางแผนจัดการความเสี่ยง (Risk Response Planning)				ขั้นตอน 4 การลงมือปฏิบัติจัดการความเสี่ยง (Implement and Control Risks)			ผลลัพธ์จากการดำเนินการ (Actions Results)					
กระบวนการ/ขั้นตอนการทำงาน (Function/Process)	ลำดับ (No.)	ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นขององค์กร/ภัย (Potential Risk)	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) H/W/L	ความรุนแรง (Severity) H/W/L	อันดับ (Priority) Yes/No	แผนการหลีกเลี่ยง (Mitigation Plan)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible)	กำหนดวันเสร็จ (Target Completion Date)	แผนการแก้ไข (Contingency Plan)	ผู้รับผิดชอบ (Responsible)	กำหนดวันเสร็จ (Target Completion Date)	แผนการป้องกันความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้ว (Mitigation Actions Taken)	วันเสร็จสิ้น (Completion Date)	แผนการแก้ไขความเสี่ยงที่ดำเนินการแล้ว (Contingency Actions Taken)	วันเสร็จสิ้น (Completion Date)	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood) H/W/L	ความรุนแรง (Severity) H/W/L

Roll out Mitigation & Contingency Plan









หลายครั้งที่ทีมงานได้หาแนวทางป้องกัน (Mitigation Plan) และการแก้ไข (Contingency Plan) ครบถ้วนพร้อมจะลงมือปฏิบัติ แต่ไม่สามารถประสบความสำเร็จตามที่คาดการณ์ไว้ เพราะในการลงมือทำให้ได้ผลสำเร็จมีตัวแปรมากมายที่เป็นตัวขัดขวาง

ดังนั้น ผู้ที่รับผิดชอบนำแผนไปปฏิบัติ จะต้องพิจารณาเรื่องการวางแผน การสื่อสารไปยังผู้เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้ที่ต้องเป็นผู้ปฏิบัติโดยตรง บางแนวทาง อาจจะต้องมีการจัดอบรมให้เข้าใจก่อนลงมือทำ หรือทดลองทำเป็นตัวอย่างสเกล เล็กๆ ต้องการกำลังพลหรืองบประมาณเพิ่มหรือไม่

ที่สำคัญ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความคืบหน้าที่จับต้องได้ และมีการแจกแจงหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกคนหรือทุกหน่วยงาน

$$E = Q \times A$$

Effectiveness Quality Acceptance

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



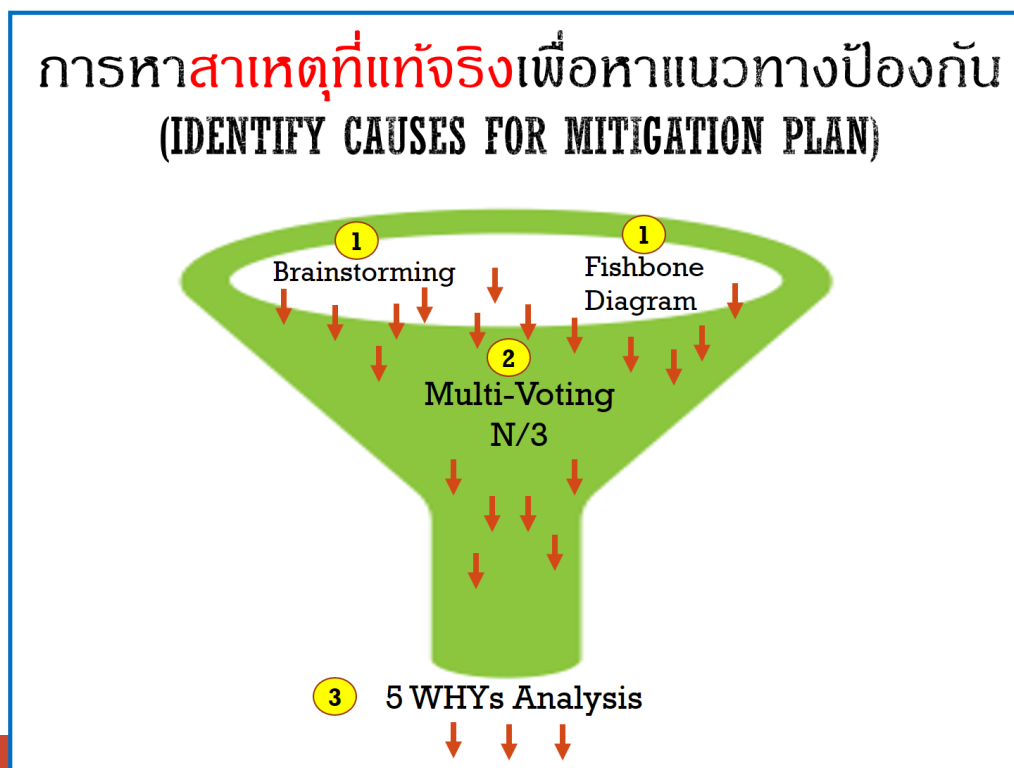
“ สิ่งสำคัญคือ การยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานต่อ แนวทางป้องกันและการแก้ไขที่ตัดสินใจเลือก ”

Identify Causes and Mitigation Plan

ก่อนลงมือหาแนวทางป้องกัน (Mitigation Plan) ที่ใช้ ต้องรู้สาเหตุที่แท้จริงที่ก่อให้เกิดความเสี่ยงนั้นๆ ก่อน มิฉะนั้นเราอาจจะได้แนวทางป้องกันที่ไม่มีประสิทธิภาพ เสียเวลา แรงงานและต้นทุนที่ดำเนินการ

กระบวนการหาสาเหตุที่แท้จริง เริ่มจากการระดมสมอง (Brainstorming) หาสาเหตุที่เป็นไปได้ (Potential causes) ให้มากที่สุด โดยสามารถใช้แผนผังก้างปลา (Fishbone diagram) หรือ 6M หรือ Ishikawa เป็นเครื่องมือในการมองให้ครบทุกด้าน

หลังจากนั้นให้รวมสาเหตุที่เป็นไปได้ทั้งหมดนำมาโหวตเลือก (Multi-voting; N/3) แล้วนำที่เหลือจากการโหวตมาถามคำถาม 5 คำถาม (5 Whys Analysis) เพื่อให้ได้สาเหตุที่แท้จริงของความเสี่ยงนั้นๆ




Idea Generation Workshop

เป็นกระบวนการที่องค์กรสามารถนำไปปรับใช้ สำหรับการจัดการ ความเสี่ยงตามขั้นตอนที่ได้กล่าวมาในคู่มือนี้ทั้งหมด โดยแนะนำให้จัดทำด้วย ความถี่ที่เหมาะสมกับความเสี่ยงขององค์กรหรือแต่ละหน่วยงาน


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



Idea Generation Workshop

นี่คือกระบวนการทั้งหมดของการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) ที่องค์กรของท่านสามารถนำไปปรับใช้ เพื่อให้ผู้บริหารและพนักงานทราบว่า มีปัญหาอะไรอยู่ในอนาคตบ้าง ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องมีกระบวนการอย่างเป็นระบบ เพื่อทราบว่า ธุรกิจจะมีโอกาสเผชิญปัญหาอะไรบ้างและจะหาทางป้องกันหรือหลีกเลี่ยงอย่างไรเพื่อให้ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นมีผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุด



Appendix Case Study



หมายเหตุ: Case Study นี้ จัดทำขึ้นเพื่อให้เห็นกระบวนการในการนำไปปรับใช้
เท่านั้น ดังนั้น ในการลงมือทำจริงควรมาจากการใช้เวลาร่วมกับทีมงาน โดยเฉพาะ
พนักงานขับรถ เนื่องจากเขาอยู่ในกระบวนการการส่งสินค้า (พนักงาน) โดยทำทุก
เส้นทาง ตาม direction ขององค์กรและจัดทำอย่างละเอียด

Identify objective

Workshop เริ่มจากระบุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective) ของแผนก และเขียน Sub-process ที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์

มีคำถามว่า การเขียน Sub-process ต้องเขียนละเอียดขนาดไหน คำตอบคือ เขียน Sub-process ที่สำคัญและหลักๆ ก่อน ให้ครบตั้งแต่จุดเริ่มจนถึงจุดสิ้นสุดของ Process หลังจากนั้นมาไล่ดูทีละ Sub-process แล้วเขียนเพิ่มให้ละเอียดขึ้น ยิ่งละเอียดแค่ไหน ก็จะทำให้การระบุความเสี่ยงในขั้นตอนนี้ไปทำได้ครอบคลุมมากขึ้น

PROCESS

PROCESS

PRO-CESS

objective

Process

PROCESS

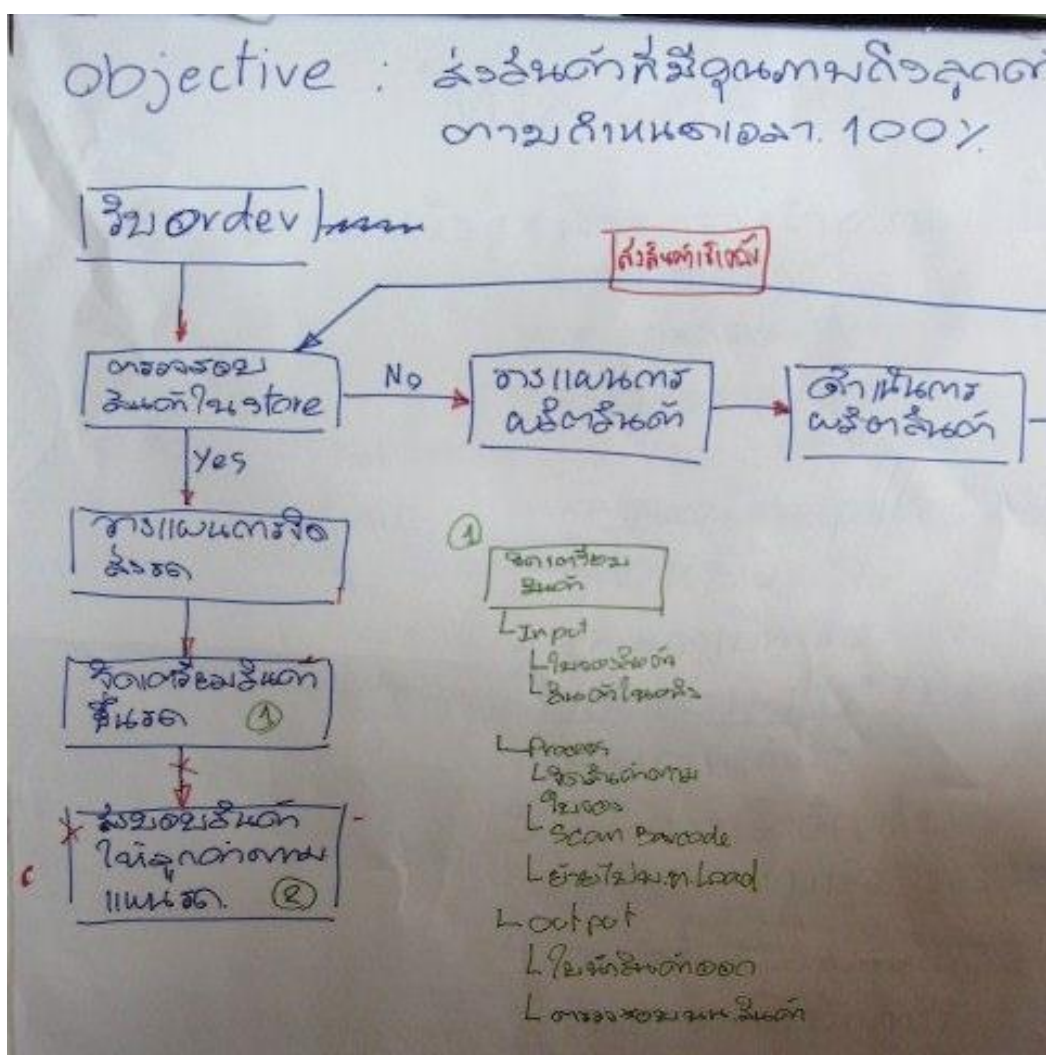
WORKSHOP 2

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

15 mins

Identify objective

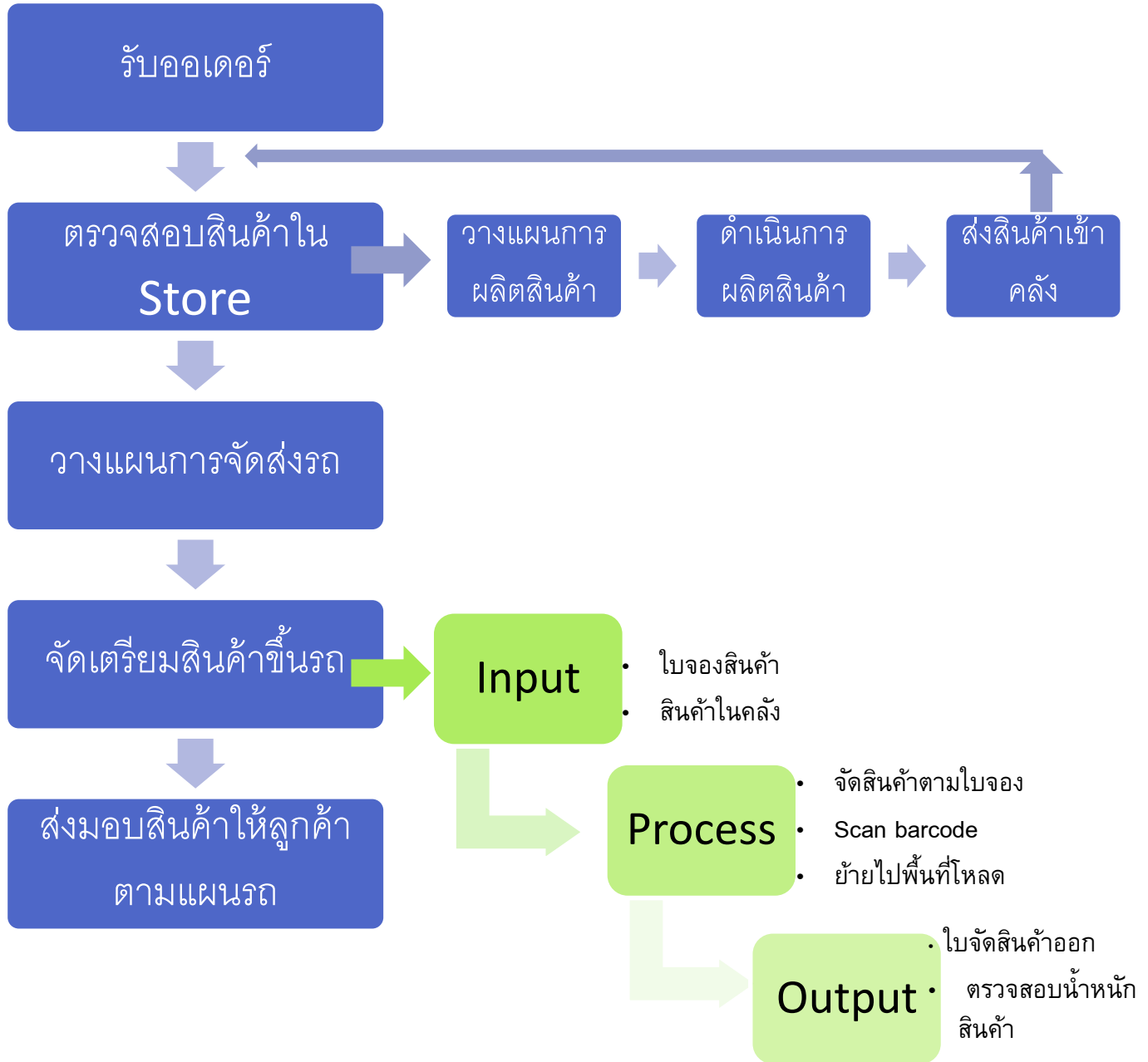
จากตัวอย่าง ได้ระบุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ (Objective) ของแผนก “ส่งสินค้าที่มีคุณภาพถึงลูกค้าตามกำหนดเวลา 100%” และเขียน Sub-process ที่สำคัญและส่งผลกระทบต่อวัตถุประสงค์ เริ่มตั้งแต่ ‘รับออเดอร์’ จนถึง ‘ส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตามแผนรถ’ หลังจากนั้นได้เขียน Sub-process เพิ่ม ขยาย ‘ตรวจสอบสินค้าในสโตร์’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



Identify objective

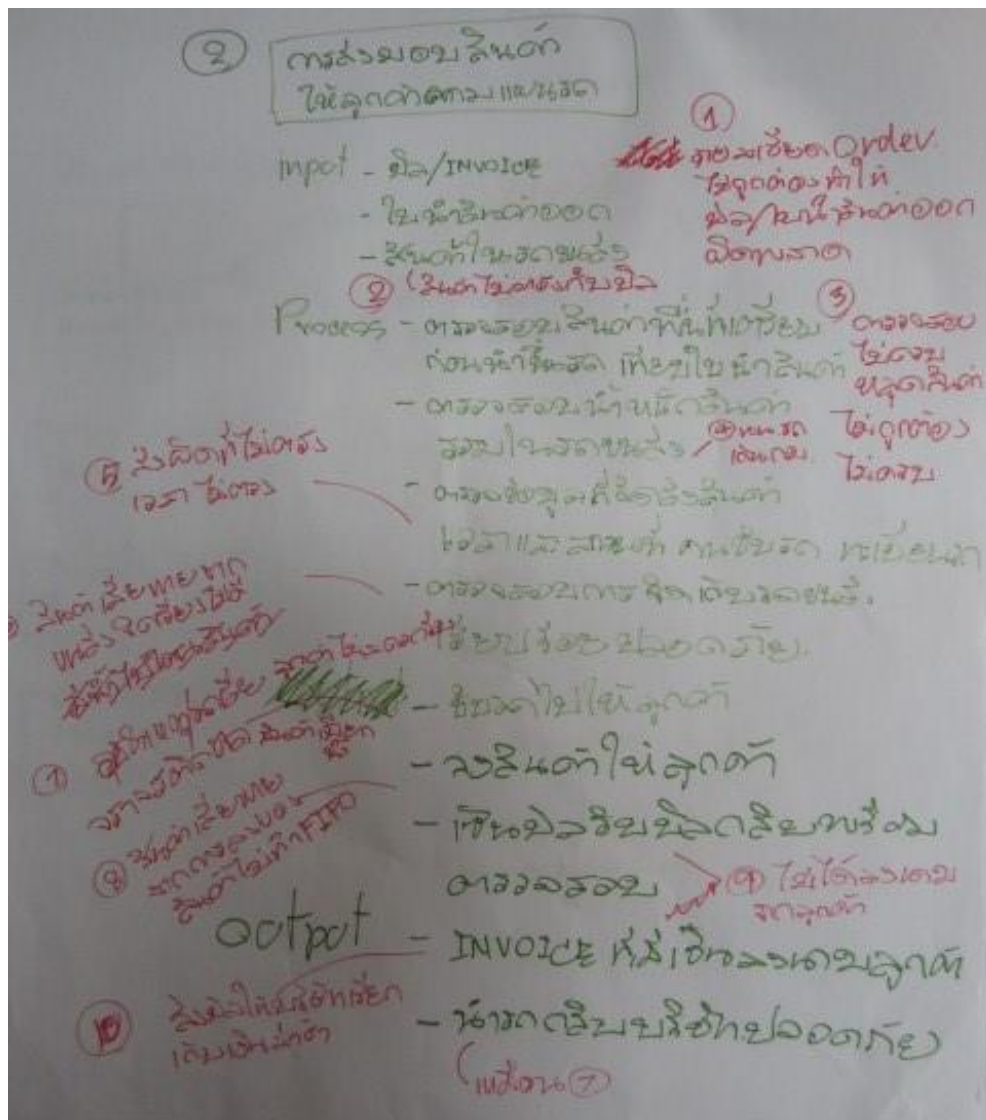
วัตถุประสงค์ (Objective) ของแผนก

“ส่งสินค้าที่มีคุณภาพถึงลูกค้าตามกำหนดเวลา 100%”



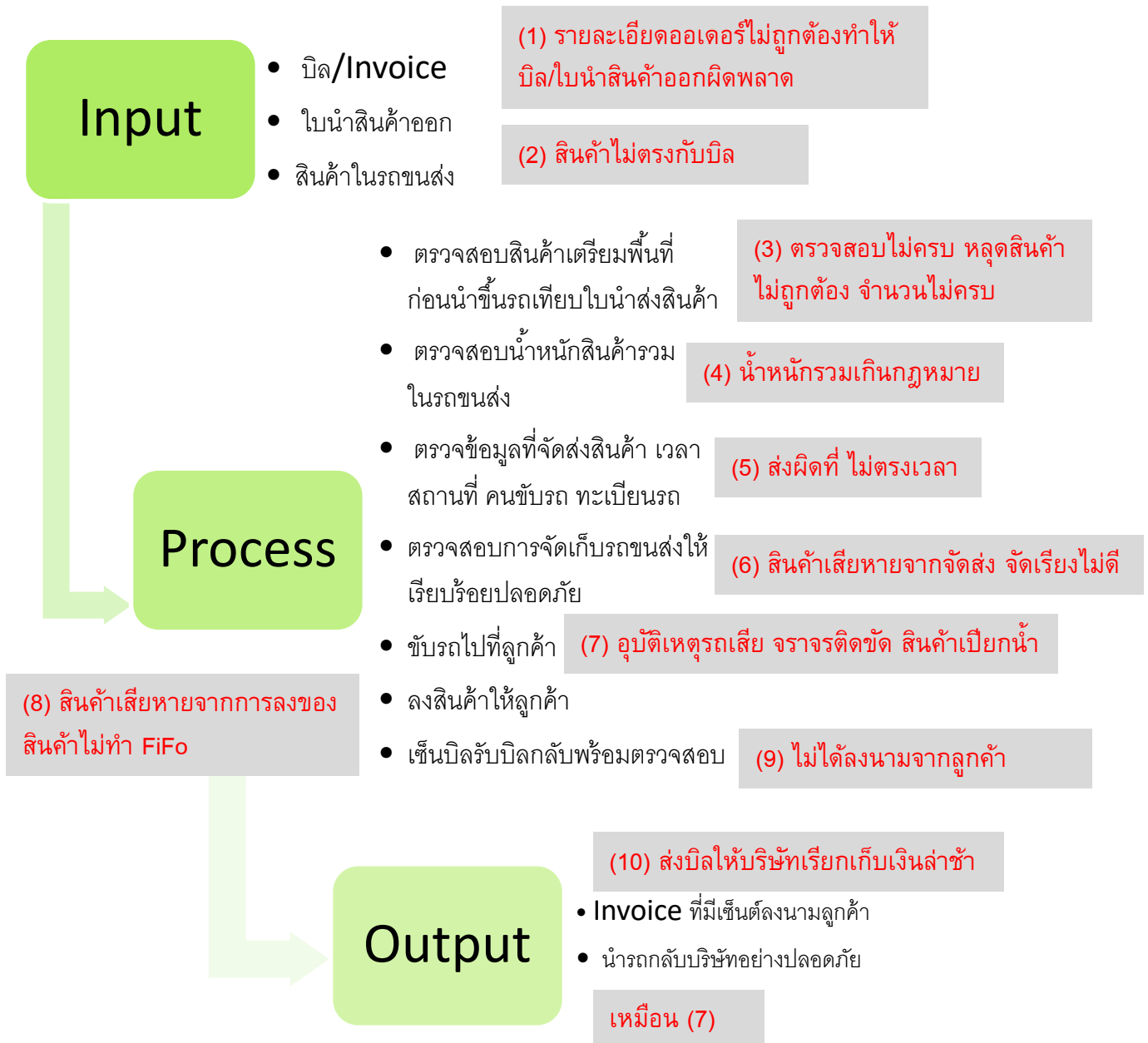
Step 1: Identify Risk

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



Step 1: Identify Risk

ส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าตามแผนรถ



Step 2: Analyze & Prioritize Risk

เมื่อได้ความเสี่ยงที่มีโอกาสเกิดขึ้นทั้งหมดแล้ว ขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์ ประเมินโอกาสในการเกิดความเสี่ยง (Likelihood) และความรุนแรงถ้าความเสี่ยงนี้ เกิดขึ้นจริง (Severity) แล้วเรียงลำดับความสำคัญของความเสี่ยง เพื่อเลือกเฉพาะ ความเสี่ยงที่สำคัญจริงๆ กับงาน โดยใช้ตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix)

ตารางประเมินความเสี่ยง

ความเสี่ยง	โอกาส	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
1 ระบบเสีย order ได้จุดต่อ ที่หน้า shop ในหน้าสินค้า ผิดพลาด	L	H	(M)
2 สินค้าไม่ตรงตาม ความต้องการ	M	H	(H)
3 ระบบล่ม สินค้าไม่ตรง สินค้าหลุดมือ	M	H	(H)
4 หน. เติมนคร. กิ่งกวด	L	M	(L)
5 ลังผิด ที่ ลังเดิม	L	H	(M)
6 สินค้าเสียหาย จัดส่ง	L	H	(M)
7 จุดขาย/จุดซื้อ อาจผิดพลาด ลูกค้าไม่พอใจ พนักงานไม่เต็มใจ	M	H	(H)
8 สินค้าเสียหาย ส่งของ/สินค้าไม่ ตรง FIFO	L	M	(L)
9 สินค้าไม่ตรงตาม ความต้องการ	L	H	(M)
10 สินค้าไม่ตรงตาม ความต้องการ	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 2: Analyze & Prioritize Risk

ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด	ความรุนแรง	ระดับความเสี่ยง
(1) รายละเอียดออเดอร์ไม่ถูกต้องทำให้บิล/ใบนำสินค้าออกผิดพลาด	L	H	M
(2) สินค้าไม่ตรงกับบิล	M	H	H
(3) ตรวจสอบไม่ครบ หลุดสินค้าไม่ถูกต้อง จำนวนไม่ครบ	M	H	H
(4) น้ำหนักรวมเกินกฎหมาย	L	M	L
(5) ส่งผิดที่ไม่ตรงเวลา	L	H	M
(6) สินค้าเสียหายจากจัดส่ง จัดเรียงไม่ดี	L	H	M
(7) อุบัติเหตุรถเสีย จราจรติดขัด สินค้าเปียกน้ำ	M	H	H
(8) สินค้าเสียหายจากการลงของ สินค้าไม่ทำ FIFO	L	M	L
(9) ไม่ได้ลงนามจากลูกค้า	L	H	M
(10) ส่งบิลให้บริษัทเรียกเก็บเงินล่าช้า	L	L	L

RISK MATRIX ตารางประเมินความเสี่ยง

โอกาสในการเกิด LIKELIHOOD

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

ความรุนแรง SEVERITY

Step 3: Risk Response Planning

ขั้นตอนที่ 3 ให้นำความเสี่ยงทั้งหมดที่ประเมินอยู่ในกลุ่ม H และ M จากตารางประเมินความเสี่ยงมาหา **แนวทางป้องกัน (Mitigation plan)** และ **แนวทางแก้ไขหรือแผนสำรอง (Contingency plan)** เมื่อความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้น โดยการพิจารณาและตัดสินใจเลือกแผนรับมือกับความเสี่ยง จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่าย (Cost) และผลประโยชน์ (Benefit) ที่องค์กรได้รับประกอบกันด้วย

การวางแผนรับมือกับความเสี่ยง

<p>การลดความเสี่ยงลง ด้วย การหาทางป้องกันเพื่อมิให้ ความเสียหายเกิดขึ้น</p> <ul style="list-style-type: none">• ลด Likelihood• ลด Severity <p>MITIGATION PLAN</p> <p>การรับความเสี่ยงไว้เอง หาก ผู้บริหารยินยอมและอยู่ในวิสัย ที่การทำธุรกิจยอมรับได้</p>		<p>การโอนความเสี่ยงออกไปตาม ความเหมาะสมของธุรกิจ เช่น โอนความเสี่ยงไปให้บริษัทประกัน</p> <p>การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง โดย ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับกิจกรรมที่ ก่อให้เกิดความเสี่ยงถ้าทำได้</p>
--	---	---

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

Step 3: Risk Response Planning

จากภาพ ได้นำตัวอย่างความเสี่ยงที่ถูกประเมินอยู่ในกลุ่ม H และ M จากตาราง ประเมินความเสี่ยงมาหา Mitigation plan และ Contingency plan ตามในรูปแบบ Mitigation plan และ Contingency plan ของความเสี่ยงใดๆ อาจจะมีหลายแผนก็เป็นไปได้

Risk	MITIGATION	CONTINGENCY
<p>ความเสี่ยงเกิดอุบัติเหตุ รถเสีย, 2 คน อีกรูปรถชน ชนแล้ว, ความเร็วที่ตก, ลูกตกไม่พร้อมรับ, สภาพอากาศฝนตก</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดหาคนเขียนเอกสารหรือ หรือบนเครื่องใช้ เช่น และจัดลำดับ ABC - ตรวจสอบความพร้อม รถหนึ่ง (รถใช้/เอาไว้) รถ, รถยนต์, รถจักรยาน - ตรวจสอบความพร้อมรถ - ตรวจสอบความพร้อม หรือบนรถที่เดินทาง สำรอง - ติดตั้งระบบ GPS หรือการนำรถโดยสาร และอาจนำรถฉุกเฉิน - ยื่นเอกสารขอเงิน ค่าเสียหายเบื้องต้น 1 ชม. => Procedure - ทำประกันภัยชีวิต - กำหนดเวลาเร็วใน การซ่อมรถ หรือ ของรถ Toyota PS - ติดต่อคนขับรถ ที่เช่ามาทดแทน หรือรถคันอื่นที่เช่า ที่จอดสำรอง - จัดหาคนขับรถทดแทน สำรองฉุกเฉิน 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำเอกสารหรือพิมพ์ หรือบน update ตลอด เวลา (PDF) - จัดเตรียมรถสำรอง - จัดเตรียมผู้ขับขี่ เผื่อฉุกเฉิน - จัดเตรียมทีมช่วยเหลือ ฉุกเฉินฉุกเฉิน - มีข้อมูลติดต่อ รถฉุกเฉินฉุกเฉิน ฉุกเฉิน - เตรียมค่าใช้จ่าย ฉุกเฉินฉุกเฉิน กรณีเกิด

Step 3: Risk Response Planning

Risk	Mitigation Plan	Contingency Plan
<p>รถขนส่งเกิดอุบัติเหตุ รถเสีย สินค้าชำรุดระหว่างขนส่ง จรรยาตติขัด ลูกค้าไม่พร้อม รับ สภาพอากาศฝนตก</p>	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำทะเบียนรถขนส่ง พร้อมการประเมินและจัดลำดับ ABC - ตรวจสอบสภาพรถขนส่ง - ตรวจสอบพนักงานขับรถ - ตรวจสอบเส้นทางพร้อมจัดหาเส้นทางสำรอง - ติดตั้งระบบ GPS เพื่อการติดตามและวางแผนฉุกเฉิน - ยืนยันความพร้อมก่อนรถขนส่งถึงลูกค้า 1 ชม. - ทำประกันภัยสินค้า - กำหนดความเร็วในการขับรถพร้อมควบคุมโดย GPS - ติดตามสภาพภูมิอากาศประจำวัน พร้อมติดตั้งสัญลักษณ์ที่จุดปล่อยรถ - จัดทำมาตรฐานการจัดวางสินค้าบนรถ 	<ul style="list-style-type: none"> - จัดทำทะเบียน เบอร์โทรศัพท์พร้อม update ตลอดเวลา (พชร) - จัดเตรียมรถสำรองที่บริษัท - จัดเตรียมผู้รับเหมาขนส่งฉุกเฉิน - จัดเตรียมทีมแก้ไขซ่อมรถฉุกเฉิน - มีข้อมูลเพื่อการติดต่อลูกค้ากรณีฉุกเฉิน - เตรียมค่าใช้จ่ายฉุกเฉินพร้อมมติดกาการใช้ได้

Step 4: Implement & Control Risk

ขั้นตอนสุดท้ายคือ การนำ Mitigation plan และ Contingency plan ลงมือทำ ทบทวน ดำเนินการ ติดตามผลและควบคุมความเสี่ยง โดยใช้ **A3 template** เป็น เอกสารช่วยควบคุม

ครบขั้นตอนทั้งหมดของการจัดการความเสี่ยง (Risk Management) องค์กรต้อง พิจารณาความถี่ในการทำกระบวนการนี้ที่เหมาะสมกับแต่ละแผนก

A3 TEMPLATE

RISK MANAGEMENT PLAN																
กระบวนการ (Process Name)						จัดทำโดย โดย (Prepared By:)										
แผนก (Function/Department)						วันที่จัดเตรียม (Prepared Date:)										
ทีมงาน (Team Members)						อนุมัติโดย (Approved By:)										
		ขั้นตอน 1 ระบุรายละเอียดของความเสี่ยง (Identify Risk)		ขั้นตอน 2 วิเคราะห์และจัดอันดับความเสี่ยง (Analyze and Prioritize)		ขั้นตอน 3 การวางแผนรับมือกับความเสี่ยง (Risk Response Planning)				ขั้นตอน 4 การลงมือปฏิบัติและควบคุมความเสี่ยง (Implement and Control Risk)			ผลลัพธ์ของกิจกรรม (Actions Results)			
กระบวนการ/ขั้นตอนการทำงาน (Function/Process)	ความเสี่ยง (Risk)	ความถี่ในการเกิดความเสี่ยง (Frequency)	โอกาสเกิด (Likelihood) H/N/L	ความรุนแรง (Severity) H/N/L	แผนการรับมือ (Mitigation Plan)	ผู้รับผิดชอบ (Responsibility)	กำหนดวันเสร็จสิ้น (Target Completion Date)	แผนการสำรอง (Contingency Plan)	ผู้รับผิดชอบ (Responsibility)	กำหนดวันเสร็จสิ้น (Target Completion Date)	ความถี่ในการดำเนินการ (Mitigation Action Times)	วันเสร็จสิ้น (Completion Date)	ผลการดำเนินงาน (Contingency Action Status)	วันเสร็จสิ้น (Completion Date)	โอกาสเกิด (Likelihood) H/N/L	ความรุนแรง (Severity) H/N/L






สสส
สำนักงานกองทุนสนับสนุน
การสร้างเสริมสุขภาพ

