

การบริหารความเสี่ยง

บทที่ 1 บทนำ

บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง 360 องศา

บทที่ 3 รู้จักกับความเสี่ยง

- 3.1 ความเสี่ยงคืออะไร
- 3.2 ความเสี่ยงมีกี่ประเภท
- 3.3 ผลเสียของความเสี่ยงต่อสังคม

บทที่ 4 ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

- 4.1 ความเสี่ยงมีผลเสียอย่างไรต่อองค์กร
- 4.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง
- 4.3 วัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยง
- 4.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง
- 4.5 วิธีการบริหารความเสี่ยง

บทที่ 5 ความเสี่ยงของบริบทราชการไทย

- 5.1 ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์
- 5.2 ความเสี่ยงของการดำเนินโครงการ
- 5.3 ความเสี่ยงทางการเงิน

บทที่ 6 ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

- 6.1 การจัดตั้งผู้บริหารงานด้านความเสี่ยงและทีมบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- 6.2 การระบุความเสี่ยงขององค์กร
- 6.3 การประเมินความเสี่ยงขององค์กร
- 6.4 การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง
- 6.5 การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

6.6 การติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

บทที่ 7 กรณีศึกษา

บทที่ 8 พร้อมจะบริหารความเสี่ยงแล้วหรือยัง

บทที่ 1

บทนำ

หลังจากผู้เขียนจบการศึกษาเมื่อปีพ.ศ. 2546
ผู้เขียนได้เดินทางกลับมาปฏิบัติราชการในตำแหน่งอาจารย์ทันที
หลังจากกลับมาแล้วผู้เขียนได้เชิญอาจารย์ที่ปรึกษาจากมหาวิทยาลัยพะเยาเนียบมาบรรยายในหลักสูตรสัมมนาเกี่ยวกับการบริหารความเสี่ยงที่จะจัดขึ้นในเดือนมกราคม 2548
อาจารย์ที่ปรึกษาได้ชวนให้ผู้เขียนร่วมเดินทางไปกับครอบครัวของอาจารย์เพื่อดำน้ำกันก่อนจะเริ่มหลักสูตรตอนต้นปี ผู้เขียนจึงได้เดินทางไปพบอาจารย์และครอบครัวที่ภูเก็ตเมื่อวันที่ 25 ธันวาคม 2546
เราได้ออกเรือไปดำน้ำร่วมกันทั้งหมด 4 ครั้งใน 1 วัน แต่แต่ละครั้งเราได้ขอให้ผู้เชี่ยวชาญทางการดำน้ำ (dive master) ซึ่งเป็นชาวสวิตเซอร์แลนด์พาเราย้ายไปตำแหน่งที่ไกลออกไปจากจุดเดิม
เพราะเราพบว่าน้ำใต้ทะเลมีความขุ่นอย่างผิดปกติ
จึงคิดเอาเองว่าจุดที่ดำน้ำคงจะอยู่ใกล้ชายฝั่งมากเกินไป
แต่จนถึงจุดสุดท้ายที่ค่อนข้างไกลจากชายฝั่งไปมาก น้ำใต้ทะเลก็ยังขุ่นเช่นกัน
เย็นวันนั้นเราจึงตกลงกับ dive master
ว่าวันรุ่งขึ้นเราจะเริ่มดำน้ำแต่เช้าเพราะคาดว่าน้ำจะยังนิ่งอยู่และเราอยากจะไปในจุดที่ไกลยิ่งไปกว่าเดิม เราจึงนัดให้เขามารับเราที่โรงแรมเวลา 8.00 น. เวลา 7.45 น.
เราทานอาหารเช้ากันที่ร้านอาหารบนชายหาดที่โรงแรม
อาจารย์และภรรยาได้ถามผู้เขียนว่าเมื่อเช้านี้แผ่นดินไหวใช่หรือไม่
ทั้งสองท่านบอกผู้เขียนว่าเห็นเตียงนอนในห้องพักร้อนไปมาค่อนข้างแรง
แต่ผู้เขียนไม่ได้รู้สึกอะไรเลยเพราะเปลี่ยจากการดำน้ำเมื่อวันก่อน
ยังกล่าวตอบไปว่าไม่น่าจะใช้เพราะประเทศไทยไม่ค่อยมีแผ่นดินไหว
จากนั้นเรายังคุยกันว่าวันนี้ไม่น่าจะนิ่ง
เพราะมองออกไปนอกทะเลเห็นน้ำที่นิ่งสงบและท้องฟ้าปลอดโปร่ง เรานั่งรอ dive master

อยู่อีกร่วมชั่วโมงจนเรื่องหยุดนิ่งกัน ผู้เขียนจึงโทรไปถามและขอให้เขารีบเดินทางมารับเรา
จำได้ว่าเขามารับเราเวลาประมาณ 9.20 น. เดินทางถึงร้านดำน้ำเพื่อเปลี่ยนเครื่องแต่งกายเวลา 9.35
น. เราเริ่มเดินลงไปที่ชายหาดเพื่อไปขึ้นเรือเมื่อเวลาเกือบ 10 นาฬิกา
ขณะที่เดินแบกถังอากาศลงไปในน้ำทะเลเริ่มลดลงเรื่อยๆ
นักท่องเที่ยวทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติต่างวิ่งลงมาดูปรากฏการณ์ประหลาด
พวกเราก็ยังคงเดินมุ่งหน้าไปที่เรือจนมองเห็นว่าน้ำใต้ท้องเรือไม่มีและเรือล้มตะแคงไปด้านหนึ่ง
เราทั้งหมดจึงหยุดอยู่กับที่เป็นเวลาเดียวกันที่ dive master
วิ่งกลับมาจากเรือแล้วตะโกนบอกพวกเราซ้ำๆว่า “Run! Tidal wave”
พวกเราจึงวิ่งถึงอากาศแล้วเริ่มวิ่งกลับเข้าชายฝั่งโดยไม่ได้เหลียวหลังมามองว่าเกิดอะไรขึ้น
ขณะนั้นน้ำทะเลทะลักเข้ามาไล่เท้าพวกเราขณะที่วิ่งกลับเข้าสู่พื้นดิน
เพียงชั่วครู่ น้ำก็ไหลกลับลงสู่ทะเล
พวกเราเกือบทั้งหมดเดินกลับลงไปที่ชายหาดด้วยความคิดว่าเหตุการณ์ได้จบลงแล้ว
อาจารย์ของผู้เขียนยังได้ถ่ายภาพหลังจากคลื่นลูกแรกได้เริ่มเทกลับสู่ทะเลแล้ว



ผู้เขียนเห็นชาวบ้านวิ่งไปมาด้วยความโกลาหล ส่วนมากวิ่งไปร้องไห้ไป
เพียงไม่กี่นาทีให้หลังเราก็เห็นกำแพงคลื่นในระยะไกลและเสียงตะโกนร้องให้ทุกคนวิ่งหนี
ผู้เขียนจึงเริ่มวิ่งอีกครั้งแต่ครั้งนี้เป็นการวิ่งโดยพอจะเริ่มเดาเหตุการณ์ได้ว่าน้ำน่าจะมาสูงกว่าเดิม
ต่างคนต่างพยายามวิ่งไปสู่ที่สูง
พวกเราโชคดีที่พนักงานร้านสปาของรีสอร์ทที่เราวิ่งผ่านกำลังสตาร์ทรถและรับเราขึ้นรถยนต์ส่วนตัวของ
เขาแล้วพากันหนีขึ้นไปที่สูง พวกเรากลับมาที่เกิดเหตุประมาณ 14.30 น.
แล้วแทบไม่เชื่อสายตาตัวเองกับความเสียหายที่ชายหาด
ภาพถ่ายนี้เป็นภาพจากจุดเดิมที่อาจารย์ได้ถ่ายไว้หลังจากคลื่นลูกแรก
และอีกภาพเป็นความสูญเสียของรีสอร์ทที่เราวิ่งผ่านขณะหนีจากคลื่นลูกที่สอง
ส่วนร้านค้าน้ำที่เราเปลี่ยนเครื่องแต่งกายเมื่อตอนเข้านั้นไม่เหลืออะไรอยู่เลยนอกจากถังอากาศที่กึ่ง
กลื่อนกลาดอยู่



นี่คือเรื่องจริงที่เกิดขึ้นกับอาจารย์ผู้สอนเรื่องการบริหารความเสี่ยงมาร่วม 20 ปี และผู้เขียนที่เพิ่งจะสำเร็จการศึกษาเรื่องการบริหารความเสี่ยง คลื่นยักษ์ tsunami ถือเป็นความเสี่ยงรูปแบบใหม่ที่เราไม่เคยประสบมาก่อน ผู้เขียนเชื่อว่าเราโชคดีรอดชีวิตมาได้เพราะ dive master มารับเราผิดเวลา มิเช่นนั้นแล้วเราทั้งหมดคงอยู่ได้น้ำหรือในเรือกลางทะเลที่ไม่ไกลจากชายฝั่งมากนัก นอกจากนั้น dive master ที่มีประสบการณ์เรื่องนี้เป็นผู้เตือนให้พวกเราวิ่งหนีก่อนด้วย หลังจากเหตุการณ์นี้ประเทศไทยเริ่มให้ความรู้เรื่องคลื่นยักษ์ tsunami และวางมาตรการเตือนภัยและแผนอพยพ ความสูญเสียจากคลื่นยักษ์ tsunami กระจายวงกว้างกว่าที่ใครจะสามารถคาดการณ์ได้ ความสูญเสียที่เกิดขึ้นกับโรงแรมและร้านค้ากิจการส่วนใหญ่ไม่มีการทำประกันภัยไว้ ค่าใช้จ่ายในการซ่อมแซมสถานประกอบการเหล่านี้จึงต้องได้รับความช่วยเหลือจากทั้งทางรัฐบาลและธนาคารในการเข้าไปให้สินเชื่อธุรกิจ ธุรกิจรายใหญ่เพียงไม่กี่รายเท่านั้นที่ได้ทำประกันภัยคุ้มครองกรณีธุรกิจหยุดชะงัก ถึงกระนั้นก็ตีความสูญเสียจากการที่นักท่องเที่ยวลดจำนวนลงอย่างมากยังส่งผลกระทบต่อเนื่องกับธุรกิจจังหวัดที่ได้รับผลกระทบจากคลื่นยักษ์ tsunami นี้ ความสูญเสียต่อทรัพย์สินเหล่านี้ไม่สามารถเทียบได้กับความสูญเสียต่อชีวิตของประชาชนชาวไทยและนักท่องเที่ยวต่างชาติซึ่งไม่สามารถประมาณมูลค่าเป็นจำนวนเงินได้ อันเป็นความสูญเสียที่เราทุกคนจะไม่สามารถถล่มเคลื่อนได้ไปอีกนาน อันที่จริงแล้วภัยพิบัติจากคลื่นยักษ์ถึงจะไม่สามารถได้รับการคาดการณ์ได้ แต่ระบบเตือนภัยหลังจากเกิดแผ่นดินไหวเพื่อการเตรียมการอพยพผู้คนจะสามารถลดความสูญเสียต่อชีวิตได้เป็นอย่างมาก

จากที่กล่าวมานี้คงไม่มีใครปฏิเสธว่าโลกทุกวันนี้เต็มไปด้วยความเสี่ยงในรูปแบบต่างๆ ในโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอยู่ตลอดเวลา ลักษณะและประเภทของความเสี่ยงที่เราต้องเผชิญก็เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดนิ่งเช่นกัน ความรู้ความเข้าใจและเครื่องมือที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพจึงต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ที่เราไม่เคยประสบมาก่อน ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงจากคลื่นยักษ์ tsunami อันเป็นภัยพิบัติทางธรรมชาติที่ประเทศไทยประสบเมื่อปลายปี 2547 ที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

หรือความเสี่ยงทางการเงินในรูปแบบใหม่อันเกิดขึ้นจากผลิตภัณฑ์ทางการเงินที่มีการพัฒนาออกมาใหม่อย่างต่อเนื่อง

เมื่อก้าวถึงความเสี่ยงทางการเงิน เหตุการณ์ที่ประเทศไทยเราได้รับบทเรียนราคาแพงที่สุดคือ วิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจเมื่อปี 2540

สถาบันทางการเงินหลายแห่งถึงขั้นล้มละลายไปด้วยเหตุผลหลัก คือ การไม่มีมาตรการและเครื่องมือสำหรับใช้ในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่ดี หลังจากเหตุการณ์นี้

ธนาคารในประเทศไทยหลายแห่งได้เริ่มจัดตั้งฝ่ายบริหารความเสี่ยงขึ้นมาเพื่อบริหารความเสี่ยงในด้านต่างๆของธนาคารภายใต้การกำกับดูแลของธนาคารแห่งประเทศไทย

สถาบันทางการเงินอื่นๆต่างก็เริ่มให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร สำหรับเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน เช่น

ตราสารอนุพันธ์ก็ได้รับการพัฒนาขึ้นหลังจากวิกฤตการณ์ทางเศรษฐกิจ

อย่างไรก็ดีเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินเหล่านี้ก็เปรียบเสมือนดาบสองคม

หากเครื่องมือเหล่านี้ถูกนำไปใช้อย่างไม่ถูกต้องหรือผิดพลาดประสงค์

เครื่องมือเหล่านี้ก็จะกลายเป็นแหล่งความเสี่ยงใหม่ได้เช่นกัน Barings Bank

ในประเทศสิงคโปร์นับเป็นตัวอย่างสำคัญของการใช้ตราสารอนุพันธ์อย่างผิดพลาดประสงค์โดยบุคคลเพียงผู้เดียว คือ Nick Leeson อันนำมาซึ่งความสูญเสียนับมูลค่าร่วมหนึ่งพันล้านเหรียญสหรัฐ ธนาคาร Barings ที่ดำเนินกิจการมาร่วม 200 ปี กลายเป็นแค่ธนาคารในประวัติศาสตร์

สิ่งที่เราเรียนรู้ได้จากเหตุการณ์ Barings Bank อีกเรื่องหนึ่งก็คือ

การบริหารความเสี่ยงขององค์กรจำเป็นจะต้องทำควบคู่กับการกำกับดูแลและตรวจสอบอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะหาก Barings Bank มีมาตรการการตรวจสอบภายในที่มีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารย่อมพบความผิดปกติในธุรกรรมการซื้อขายอนุพันธ์โดย Nick Leeson

รวมทั้งความสูญเสียที่เกิดจากธุรกรรมเหล่านี้ตั้งแต่เมื่อตอนที่ความสูญเสียยังไม่มาก

ด้วยความเจริญก้าวหน้าทางวิชาการและธุรกิจทางการเงิน

เครื่องมือบริหารความเสี่ยงทางการเงินเกิดขึ้นใหม่อยู่เสมอเพื่อสนองความต้องการของผู้ใช้เครื่องมือเหล่านี้ในโลกธุรกิจที่ธุรกรรมทางการเงินมีความซับซ้อนมากขึ้นทุกวัน

ฉะนั้นองค์ความรู้ในการนำเครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงินไปใช้อย่างถูกวิธีจึงควรได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยเช่นกัน

การบริหารความเสี่ยงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการบริหารองค์กรภาครัฐเช่นกัน
ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานระดับประเทศ ระดับจังหวัด หรือ ระดับท้องถิ่น
นโยบายสาธารณะใดที่รัฐบาลกำหนดอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงทางการเงินต่อประเทศหากนโยบายเหล่านั้นไม่ประสบผลสำเร็จตามที่คาด
อันที่จริงแล้วประเด็นและปัจจัยเสี่ยงควรเป็นสิ่งที่รัฐบาลให้ความสำคัญตั้งแต่ในขั้นตอนของการกำหนดนโยบายสาธารณะใดๆ เพื่อจะได้เตรียมมาตรการรองรับและจัดการกับความเสี่ยงเหล่านั้น
ทั้งนี้เพื่อให้นโยบายสาธารณะสามารถสัมฤทธิ์ผลตามที่วางแผนไว้ การบริหารงานระดับจังหวัด หรือ ระดับท้องถิ่นควรจะต้องมีการคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงเช่นกัน
การกำหนดยุทธศาสตร์ของจังหวัดควรต้องคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงเช่นกันเพื่อให้ยุทธศาสตร์นั้นสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ได้และขณะเดียวกันไม่ก่อให้เกิดความเสี่ยงต่อการบริหารงานด้านต่างๆ ของจังหวัด
คำสั่งทางปกครองที่เกี่ยวกับการบริหารงานจังหวัดสามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงต่อความรับผิดทางกฎหมายอันเกิดจากกรณีพิพาทกับผู้ที่ได้รับความเสียหายจากคำสั่งนั้นได้

นอกจากนี้ เรายังอยู่ในโลกที่ภัยจากการก่อการร้ายเพิ่มความถี่และความรุนแรงมากขึ้นทุกวัน ความไม่แน่นอนในการดำเนินชีวิตและธุรกิจเพิ่มมากขึ้นจนอาจจะเรียกได้ว่าความเสี่ยงเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน ในประเทศสหรัฐอเมริกาที่เช่นเดียวกัน หลังจากเกิดภัยก่อการร้ายถล่มตึก World Trade Center เมื่อวันที่ 11 กันยายน 2541 ตำแหน่งบริหารใหม่ที่เกิดขึ้น คือ Chief Risk Officer (CRO) ท่านคงคุ้นเคยกับตำแหน่งบริหารอย่างเช่น Chief Executive Officer (CEO) หรือ Chief Financial Officer (CFO) เช่นเดียวกันกับในประเทศสหรัฐอเมริกาที่ก่อนหน้านี้ 11 กันยายน 2541 แทบไม่มีใครรู้จักตำแหน่ง CRO แต่ทุกวันนี้ตำแหน่ง CRO กลายเป็นตำแหน่งที่ได้รับความสำคัญและเติบโตอย่างรวดเร็วในองค์กรชั้นนำในประเทศสหรัฐอเมริกา ไม่เพียงแต่เหตุการณ์ 11 กันยายน 2541 เท่านั้นที่ทำให้ตำแหน่ง CRO ได้รับความสำคัญ แต่กรณีล้มละลายของบริษัท ENRON และ WorldCom เป็นปัจจัยเสริมสำคัญที่ทำให้องค์กรชั้นนำทั้งหลายตระหนักว่างานด้านการบริหารความเสี่ยงถือเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารองค์กร และงานนี้ควรได้รับการดูแลที่ระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ไม่ใช่เป็นงานที่จะปล่อยให้สายงานระดับล่างจัดการกันเอง ผลงานวิจัยที่ได้รับการสนับสนุนโดยบริษัท Pitney Bowes ซึ่งสำรวจความมั่นคงขององค์กร พบว่า 75%

ของผู้บริหารระบุว่าการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดที่ผู้บริหารให้ความสำคัญในการที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้เดินหน้าไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและมั่นคง ยอดเบี้ยประกันภัยรับของธุรกิจประกันวินาศภัยที่เพิ่มขึ้นเป็นเท่าตัวในประเทศสหรัฐอเมริกาหลังเหตุการณ์ 11 กันยายน 2541

เป็นอีกสัญญาณบ่งชี้ว่าภาคธุรกิจทั้งหลายได้หันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงโดยใช้การประกันภัยเป็นเครื่องมือหนึ่งในการถ่ายโอนความเสี่ยงขององค์กรไปสู่ธุรกิจประกันภัย เหตุการณ์ 11 กันยายน 2541 นี้ส่งผลต่อยอดเบี้ยประกันรับที่เพิ่มขึ้นของธุรกิจประกันวินาศภัยในประเทศไทยเช่นกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประกันภัยเบ็ดเตล็ดที่มีสัดส่วนตลาดเพิ่มขึ้นจาก 17.7% ในปี 2540 เป็น 26.8% ในปี 2543

จากตัวอย่างประสบการณ์ทั้งในประเทศไทยและต่างประเทศที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ชัดว่าการที่องค์กรหันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในด้านใดก็ตามก็มักเกิดขึ้นหลังจากเกิดความสูญเสีย ยิ่งความสูญเสียนั้นมากเท่าไร เรายิ่งหันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงที่นำมาซึ่งความสูญเสียนั้นมากขึ้นเท่านั้น ในขณะที่ความไม่แน่นอนบนทางเศรษฐกิจ การเมือง ภัยธรรมชาติ ภัยทางเทคโนโลยี และความเสี่ยงรูปแบบใหม่ๆเกิดขึ้นทุกวัน ในฐานะผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ การเรียนรู้จากความสูญเสียของผู้ที่สามารถนำมาซึ่งกลยุทธ์ในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรเราได้เช่นกัน ผู้บริหารจึงควรมีความเข้าใจพื้นฐานในเรื่องความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงเพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถพาองค์กรก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง

Toolkits

ชุดนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้สำหรับการสร้างวิทยากรต้นแบบโดยเสริมความรู้ความเข้าใจขั้นพื้นฐานในเรื่องความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้วิทยากรต้นแบบสามารถโยงความรู้ที่จะได้รับจากบทเรียนใน phase I

และเอกสารอ่านประกอบบทเรียนเข้ากับประสบการณ์ด้านความเสี่ยงของตนและสามารถถ่ายทอดความรู้ให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เพื่อให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้จากวิทยากรไปใช้ในการปฏิบัติด้านการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

บทที่ 2 การบริหารความเสี่ยง 360 องศา

ในยุคที่ใครๆต่างกล่าวถึงความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง
ท่านเองคงเคยสงสัยว่าความเสี่ยงคืออะไร ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง
องค์กรของท่านมีความเสี่ยงหรือไม่
การบริหารงานของท่านทุกวันนี้พิจารณาเรื่องการบริหารความเสี่ยงไว้ครบถ้วนแล้วหรือยัง
ถ้ายังไม่ครบถ้วน
ท่านยังขาดเครื่องมือใดที่จำเป็นและใครจะสามารถบริหารความเสี่ยงขององค์กรท่านได้
และคำถามอื่นๆอีกมากมายที่ผู้บริหารของเกือบทุกองค์กรทุกวันนี้ตั้งข้อสงสัยกับการบริหารความเสี่ยง
ผู้เขียนหวังว่าบทเรียนเล่มนี้จะช่วยตอบข้อสงสัยที่ท่านมีไม่มากก็น้อย

และหวังเป็นอย่างยิ่งมากบทเรียนเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ท่านในการบริหารงานให้องค์กรท่านมีศักยภาพและความยั่งยืนต่อไป

เมื่อเราไม่สามารถปฏิเสธได้ว่าเรอยู่ในโลกที่เต็มไปด้วยความเสี่ยง เราจึงควรหันมาทำความเข้าใจว่าความเสี่ยงคืออะไรและเราจะสามารถจัดการอย่างไรได้บ้างกับความเสี่ยงที่เราเผชิญ ความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการจัดการที่เหมาะสมอาจนำไปสู่ความเสี่ยงอีกอย่างหนึ่ง ผลกระทบเช่นนี้อาจต่อเนื่องจนทำให้องค์กรเผชิญกับโอกาสความสูญเสียที่มิหวัหวัได้ การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรเริ่มจากความเข้าใจในความหมายและประเภทของความเสี่ยง

เพื่อที่ท่านจะได้สามารถเลือกวิธีการประเมินและวิธีการจัดการความเสี่ยงให้เหมาะสมกับความเสี่ยงแต่ละประเภทที่ท่านเผชิญ

ความหมายของความเสี่ยงนั้นครอบคลุมกว้างกว่าแค่อันตรายที่มองเห็นหรือจับต้องได้ ความเสี่ยงทางการเงินรวมถึงความเสี่ยงจากการเสียโอกาสในการทำกำไร

ท่านจะได้ปรับพื้นฐานความเข้าใจในเรื่องความเสี่ยงในบท “รู้จักกับความเสี่ยง”

การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการบริหารความเสี่ยงถือเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญสำหรับบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ หลังจากที่ท่านเข้าใจแล้วว่าความเสี่ยงคืออะไร ท่านจึงควรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม

การกำหนดวัตถุประสงค์สำหรับการบริหารความเสี่ยงที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลให้องค์กรของท่านแบกรับความเสี่ยงที่ต่ำเกินไปซึ่งทำให้ต้นทุนค่าเสียโอกาสเพิ่มสูงขึ้น

นอกจากนี้ขั้นตอนหลักของการบริหารความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ความผิดพลาดในการประเมินโอกาสหรือขนาดของความสูญเสียส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การประเมินความเสี่ยงที่ต่ำไปอาจเป็นผลให้องค์กรแบกรับความเสี่ยงเอาไว้เองมากเกินไป และการประเมินความสูญเสียไว้สูงไปอาจเป็นผลให้องค์กรมีต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงที่มากเกินไป

ความจำเป็น เช่น

หากองค์กรมีแผนงานของโครงการก่อสร้างอาคารที่คาดการณ์เอาไว้ก่อนจะเริ่มโครงการว่าจะใช้เวลา 3 วันในการปรับปรุงที่ดินก่อนการก่อสร้าง ปรากฏว่าเมื่อเริ่มโครงการจริง ขั้นตอนของการปรับปรุงที่ดินยืดเยื้อออกไปเป็น 7 วัน

เป็นผลให้ขั้นตอนอื่นๆของการก่อสร้างต้องล่าช้าออกไป และหากการปรับปรุงเสร็จภายใน 1 วัน ก็เกิดผลเสียกับโครงการเพราะคนงานก่อสร้างจะยังไม่มาเริ่มงานจนกว่าอีก 2 วันตามกำหนดการ เป็นผลให้โครงการต้องเสียเวลาไปเปล่าๆ 2 วัน

ฉะนั้นการคาดการณ์ที่ผิดพลาดไม่ว่าจะคาดการณ์ไว้มากไปหรือน้อยไปก็อาจส่งผลเสียกับองค์กรได้ ความสามารถในการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงขององค์กรจึงเป็นสิ่งที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งในการ บริหารความเสี่ยงอย่างมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนของการประเมินความเสี่ยงนี้จำเป็นต้องอาศัยความรู้พื้นฐานทางสถิติและคณิตศาสตร์เพื่อช่วย ในการวิเคราะห์ข้อมูลความเสี่ยงในอดีตที่จะใช้อ้างอิงเป็นความน่าจะเป็นและความรุนแรงของความสุ ญเสียในอนาคต ทั้งหมดนี้จะได้กล่าวไว้ในบท “ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง”

ซึ่งท่านจะได้ศึกษาข้อเสียของความเสี่ยงและทำไมองค์กรจึงต้องบริหารความเสี่ยง

รวมทั้งการวิเคราะห์ความเสี่ยงและวิธีในการจัดการกับความเสี่ยง

เนื่องจากบทเรียนนี้เป็นบทเรียนเพื่อสร้างความเข้าใจเรื่องความเสี่ยงภัยพื้นฐานในภาพรวมของการบริ หารความเสี่ยง

ผู้เขียนจึงไม่ได้นำเนื้อหาของวิธีการคำนวณทางสถิติและคณิตศาสตร์เสนอไว้ในบทเรียนนี้

หากท่านผู้อ่านท่านใดสนใจ

ท่านสามารถทบทวนความรู้ทางสถิติและคณิตศาสตร์ได้ด้วยตนเองจากบทเรียนอื่น

เนื่องจากความเสี่ยงของหน่วยงานราชการมีความพิเศษแตกต่างจากความเสี่ยงที่องค์กรภา กเอกชนเผชิญ ผู้เขียนจึงได้แยกเนื้อหาที่เกี่ยวกับความเสี่ยงของบริบทราชการไทยไว้ในบทที่ 5 เพื่อท่านจะได้ศึกษาวิธีการวิเคราะห์และจัดการกับความเสี่ยงของหน่วยงานราชการพร้อมกับตัวอย่าง ประกอบในบทเรียนนี้

จากนั้นบท “ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร”

จะช่วยให้คุณเข้าใจลำดับขั้นตอนของการบริหารความเสี่ยง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่เพิ่งจะเริ่มทำการบริหารความเสี่ยง

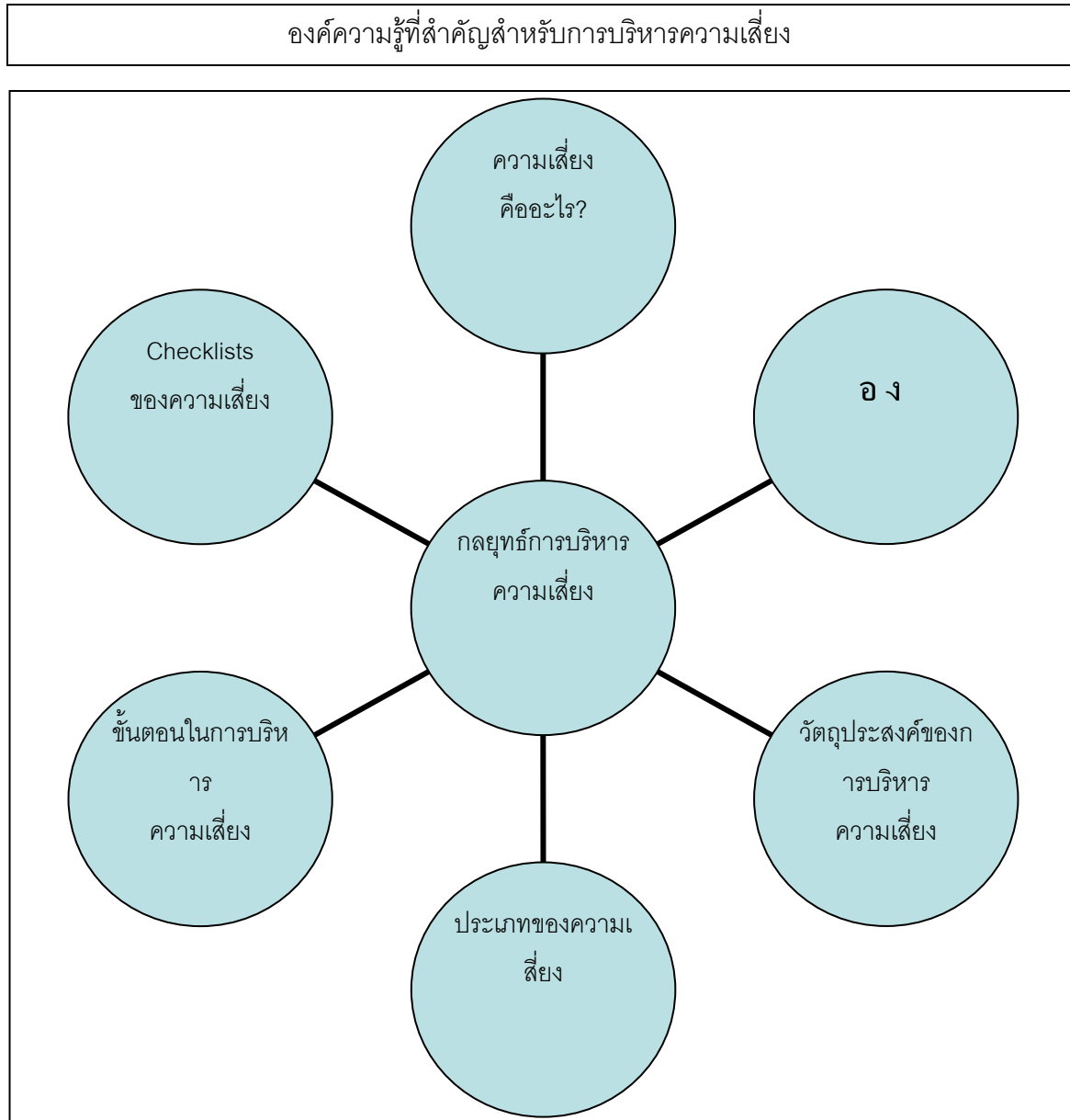
ทั้งนี้เพื่อให้ท่านสามารถเชื่อมโยงความรู้เกี่ยวกับความเสี่ยงในบทก่อนๆไปสู่การปฏิบัติสำหรับองค์กรข องท่านได้ต่อไป

หลังจากที่ท่านได้ลงนำความรู้ทั้งหมดไปปฏิบัติกับกรณีศึกษา

ผู้เขียนได้เสริมบททบทวนความรู้ทั้งหมดที่ท่านได้เรียนมาทั้งหมดจากบทเรียนเล่มนี้ไว้ในบท

“พร้อมจะบริหารความเสี่ยงแล้วหรือยัง” อันประกอบด้วยคำถามทบทวนความรู้และ checklist

ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐที่ผู้บริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึง
เพื่อให้ท่านพร้อมที่จะนำความรู้จากบทเรียนนี้ทั้งหมดไปสู่การปฏิบัติจริงในองค์กรของท่าน



- ร่าง -

บทที่ 3
รู้จักกับความเสี่ยง

3.1 ความเสี่ยงคืออะไร

คุณเคยเสี่ยงอย่างนี้หรือไม่?



เคย

ไม่เคย



เคย

ไม่เคย



เคย

ไม่เคย

- ร่าง -

คุณเคยเสี่ยงอย่างนี้หรือไม่?



เคย

ไม่เคย



เคย

ไม่เคย



เคย

ไม่เคย

คุณเคยเสี่ยงอย่างนี้หรือไม่?



เคย

ไม่เคย



เคย

ไม่เคย



เคย

ไม่เคย

ท่านคิดว่าความเสี่ยงในคำจำกัดความของท่านมีแค่กิจกรรมที่ท่านเห็นในรูปภาพข้างต้นหรือไม่ ถ้ามีแค่นั้น ท่านตอบเคยหรือไม่เคยเป็นส่วนใหญ่
ถ้าท่านตอบไม่เคยเป็นส่วนมากหมายความว่าชีวิตท่านแทบจะไม่ได้เผชิญกับความเสี่ยงเลยใช่ไหม
ท่านคิดว่าความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ท่านสามารถเลือกได้ว่าอยากจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับมันหรือไม่ก็ได้
ใช่หรือไม่ ถ้าไม่ใช่ ยังมีความเสี่ยงใดอีกที่ท่านเผชิญ แล้วท่านจะรู้ได้อย่างไรว่าจะอะไรเป็นความเสี่ยง
อะไรไม่ใช่ความเสี่ยงที่ท่านไม่ต้องจัดการ ก่อนที่จะตอบคำถามเหล่านี้ได้
ท่านควรจะเริ่มทำความเข้าใจกับความหมายของคำว่าความเสี่ยงก่อน

คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” (risk)
ต่างกันไปตามความเชี่ยวชาญและอาชีพของผู้ให้คำจำกัดความ นักเศรษฐศาสตร์ นักสถิติ
นักคณิตศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยง และผู้เชี่ยวชาญทางด้านประกันภัย
ต่างให้คำจำกัดความของคำว่า “ความเสี่ยง” แตกต่างกันไปตามมุมมองของตน
แต่แก่นของความหมายของคำว่าความเสี่ยงที่เหมือนกัน คือ
ความไม่แน่นอนที่อาจนำไปสู่ความสูญเสีย ยกตัวอย่างเช่น
ความไม่แน่นอนของการเกิดอุบัติเหตุบนท้องถนนอาจนำไปสู่การบาดเจ็บหรือเสียชีวิตจึงนับว่าเป็นคว
ามเสี่ยง
ความไม่แน่นอนหรือความแปรปรวนของราคาหุ้นที่เราลงทุนไว้อาจนำไปสู่การได้รับอัตราผลตอบแทน
ต่ำกว่าที่คาดหวังไว้จึงนับว่าเป็นความเสี่ยง
หรือความไม่แน่นอนที่จะเกิดพายุหนักที่อาจทำให้ธุรกิจต้องหยุดชะงักก็นับเป็นความเสี่ยง เป็นต้น

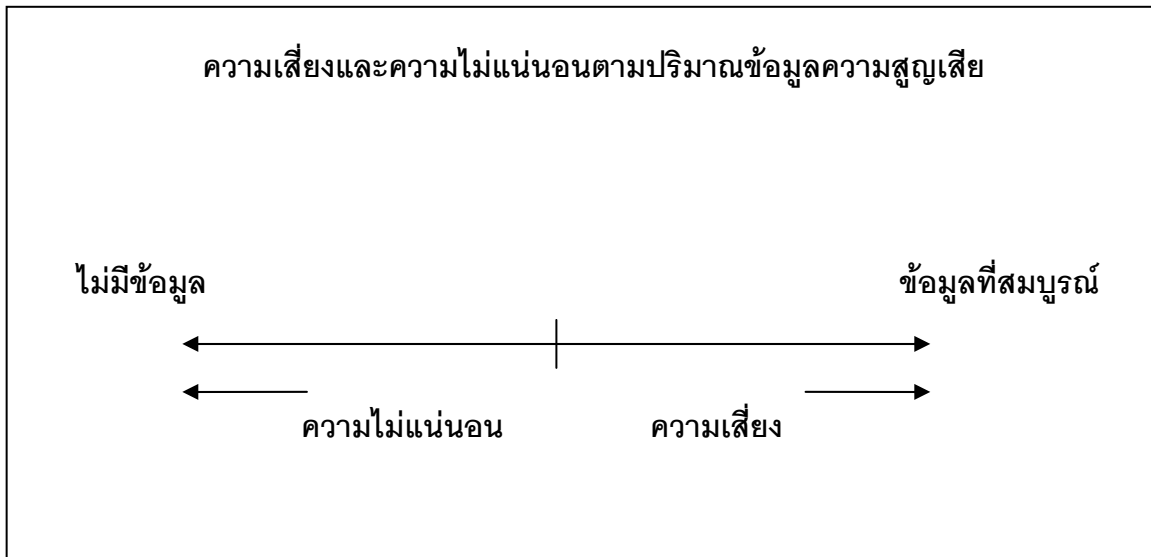
การตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยงกับการตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความไม่แน่นอนนี้
นั้นแตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น หากท่านตื่นนอนตอนเช้า
ท่านตัดสินใจว่าจะนำร่มติดตัวไปทำงานด้วยหรือไม่โดยการมองออกไปนอกหน้าต่าง
ท่านกำลังตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนที่ฝนอาจจะตกหรือไม่ตกระหว่างวัน
แต่ถ้าท่านฟังการพยากรณ์อากาศจากกรมอุตุนิยมวิทยาซึ่งรายงานว่ามีโอกาสที่ฝนจะตกระหว่างวัน คือ
70% ท่านจึงตัดสินใจนำร่มติดตัวไปทำงานด้วย
ในสถานการณ์หลังนี้ท่านตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง
ฉะนั้นถ้าท่านมีข้อมูลความน่าจะเป็นหรือข้อมูลของขนาดของความสูญเสีย
ท่านตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง แต่ถ้าหากท่านไม่มีข้อมูลเกี่ยวกับความสูญเสียเลย

แสดงว่าท่านต้องตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

การตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอนจึงถือว่าเปรียบเทียบได้กับการเดา

เพราะท่านไม่มีข้อมูลหรือเครื่องมือช่วยใดๆที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจ

ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนกับความเสี่ยงเป็นดังนี้



กล่าวโดยสรุปก็คือ

การตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยงเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลเกี่ยวกับความสูญเสีย

ประสิทธิภาพหรือผลจากการตัดสินใจย่อมมีความน่าเชื่อถือในผลลัพธ์มากกว่าการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน

คำศัพท์อีกสองคำที่มีความเกี่ยวข้องกับคำว่า “ความเสี่ยง” (risk) คือ คำว่า “ภัย” (peril) และ “อันตราย” (hazard) คำว่า “ภัย” หมายถึง สาเหตุของความสูญเสีย เช่น ถ้ากล่าวถึงไฟไหม้อาคาร ตัวภัยหมายถึง ไฟ ฉะนั้นสิ่งที่เป็นภัยพื้นฐาน ได้แก่ ไฟ ฟ้าผ่า พายุไต้ฝุ่น แผ่นดินไหว เป็นต้น ส่วนคำว่า “อันตราย” มีความหมายกว้างกว่าคำว่า “ภัย” กล่าวคือ “อันตราย”

เป็นสภาวะที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย คำว่า “อันตราย” สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. อันตรายทางกายภาพ (Physical hazard)

อันตรายทางกายภาพ

เป็นสภาวะทางกายภาพที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย เช่น

ฝนตกถนนลื่นเป็นอันตรายทางกายภาพที่เพิ่มโอกาสที่จะเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์บนท้องถนน ล็อกประตูบ้านเสียเป็นอันตรายทางกายภาพที่เพิ่มโอกาสที่ขโมยจะขึ้นบ้าน เป็นต้น สำหรับการบริหารงานระดับจังหวัด

ลักษณะภูมิประเทศของแต่ละจังหวัดส่งผลต่ออันตรายทางกายภาพที่ต่างกัน เช่น

จังหวัดทางภาคอีสานที่มีความเสี่ยงต่อกภัยแล้งสูง

จังหวัดทางภาคใต้ที่มีความเสี่ยงต่อกภัยน้ำท่วมสูง เป็นต้น

นอกจากนี้สิ่งปลูกสร้างที่ทางรัฐบาลสร้างยังอาจส่งผลต่อความสมดุลของธรรมชาติในจังหวัดและส่งเสริมโอกาสที่จะก่อให้เกิดความสูญเสียมากขึ้นได้ เช่น เขื่อน ฝายน้ำ

การตัดไม้ทำลายป่าหรือสิ่งปลูกสร้างที่บุกรุกพื้นที่ป่า เป็นต้น

อันตรายทางกายภาพ



2. อันตรายทางศีลธรรม (Moral hazard)

อันตรายทางศีลธรรมเป็นสภาวะทางจิตใจที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย เช่น การทุจริตของลูกจ้างเป็นอันตรายทางศีลธรรมที่เพิ่มโอกาสที่องค์กรจะประสบความสูญเสียทางการเงิน

- ร่าง -

การไม่ซื่อสัตย์ต่อข้อตกลงในสัญญาทางการค้าเป็นอันตรายทางศีลธรรมที่เพิ่มโอกาสของ
ความสูญเสียทางการเงิน เป็นต้น

อันตรายทางศีลธรรมที่การบริหารระดับจังหวัดเผชิญเกิดได้หลายรูปแบบ เช่น

การไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ของข้าราชการ

การที่ข้าราชการรับสินบนอันจะเพิ่มโอกาสความสูญเสียต่อจังหวัด

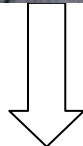
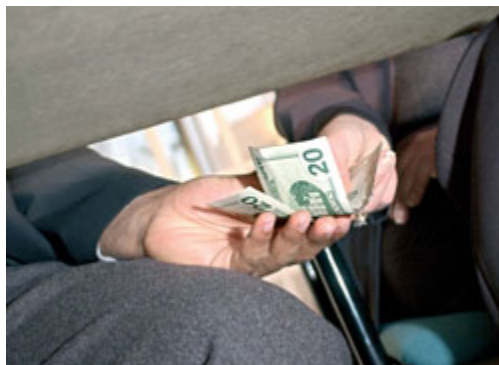
หากข้าราชการรับสินบนในการประมูลจัดซื้อจัดจ้างอาจส่งผลให้ทางจังหวัดได้รับสินค้าหรือ

อบริการที่มีคุณภาพด้อยกว่าที่ควรจะเป็น

หรืออาจจะทำให้ประมูลได้ผู้รับจ้างที่ไม่มีคุณภาพไม่สามารถดำเนินการตามโครงการได้

สำเร็จตามเป้าหมาย

อันตรายทางศีลธรรม



3. อันตรายทางกฎหมาย (Legal hazard)

อันตรายทางกฎหมายเป็นสภาวะและเงื่อนไขข้อบังคับทางกฎหมายที่สร้างหรือเสริมโอกาสที่ความไม่แน่นอนจะนำไปสู่ความสูญเสีย

ทั้งนี้อันตรายทางกฎหมายส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกฎหมายที่กำหนดความรับผิดชอบต่อบุคคลหรือนิติบุคคล เช่น

ความรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อมของธุรกิจที่ประกอบกิจการอันก่อให้เกิดกากของเสียมลพิษทำลายสิ่งแวดล้อม ความรับผิดชอบต่อผู้ประสบภัยทางรถยนต์

ความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคที่ได้รับความเสียหายจากการใช้สินค้าที่เราผลิตออกจำหน่าย เป็นต้น อันตรายทางกฎหมายนี้มักสูงมากขึ้นตามความเจริญของประเทศนั้น

เนื่องจากประเทศที่ได้รับการพัฒนาไปมากกว่ามีแนวโน้มที่จะกำหนดบทลงโทษทางกฎหมายในเรื่องความรับผิดสูงขึ้นไปด้วย

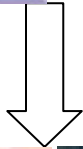
อันตรายทางกฎหมายนี้จึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่นักบริหารความเสี่ยงหันมาให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นในทุกประเทศ

อันตรายทางกฎหมายจากการบริหารงานระดับจังหวัดเป็นสิ่งที่ผู้บริหารจังหวัดต้องเผชิญจากการตัดสินใจออกคำสั่งทางการปกครองซึ่งอาจนำไปสู่ข้อพิพาทและการฟ้องร้องจากผู้ได้รับความเสียหายอันเป็นผลจากคำสั่งนั้น เช่น

คำสั่งเวนคืนที่ดินที่ราษฎรอาจร้องเรียนหรืออุทธรณ์กรณีที่ราษฎรคิดว่าราคาเวนคืนที่ดินไม่เหมาะสมกับราคาตลาด เป็นต้น

- ร่าง -

อันตรายทางกฎหมาย



**“ศาลปกครอง และ
วิธีพิจารณาคดีปกครอง”**

ข้าพเจ้าได้มีโอกาสได้ศึกษาเกี่ยวกับ
วิชาศาลปกครองและวิธีพิจารณาคดีปกครอง
และได้เรียนรู้เกี่ยวกับ
ที่จะต้องรู้ เกี่ยวกับศาลปกครอง



ความเสี่ยงสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆได้หลายรูปแบบตามมุมมองที่แตกต่างกันไป
เช่น

- ก) ความเสี่ยงตามที่ปรากฏ (objective risk) และความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก (subjective risk)

ความเสี่ยงตามที่ปรากฏ คือ

ความเสี่ยงที่วัดโดยค่าความเบี่ยงเบนไปจากค่าที่คาดหวังไว้
ฉะนั้นจึงเป็นความเสี่ยงที่สามารถได้รับการประเมินค่าคาดหวัง และ
ค่าความแปรปรวนทางสถิติได้
นั่นคือจะต้องเป็นความเสี่ยงที่สามารถได้รับการแสดงอยู่ในรูปของการแจกแจงของ
ตัวแปรสุ่มความเสี่ยงได้

ความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก (subjective risk) คือ

ความเสี่ยงที่เป็นไปตามความรู้สึก ไม่สามารถได้รับการประเมินโดยค่าทางสถิติ
เป็นความเสี่ยงที่ต่างกันไปตามความรู้สึกของแต่ละคน
นอกจากนั้นสำหรับคนคนเดียวความความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึกยังสามารถเปลี่
นไปได้ตามประสบการณ์ที่เปลี่ยนไปในแต่ละคน
ด้วยเหตุนี้เราจึงไม่สามารถนำหลักการกระจายความเสี่ยงและทฤษฎีทางสถิติความ
เสี่ยงตามความคิดความรู้สึกได้

- ข) ความเสี่ยงที่แท้จริง (pure risk) และความเสี่ยงจากการการเก็งกำไร (speculative risk)

ความเสี่ยงที่แท้จริงคือความเสี่ยงที่มีอยู่โดยธรรมชาติ

ไม่ใช่ความเสี่ยงที่เกิดจากการสร้างขึ้นมา

ฉะนั้นโอกาสของความสูญเสียจึงมีอยู่สองกรณี นั่นคือ

โอกาสที่จะเกิดความสูญเสีย และโอกาสที่จะไม่เกิดความสูญเสีย

ความเสี่ยงที่แท้จริงจึงอาจนำไปสู่ความสูญเสียหรือไม่สูญเสียเท่านั้น

ความเสี่ยงที่แท้จริงจะไม่นำไปสู่การทำการใดๆได้

ความเสี่ยงที่แท้จริงสามารถแบ่งได้ออกเป็นสามประเภท คือ

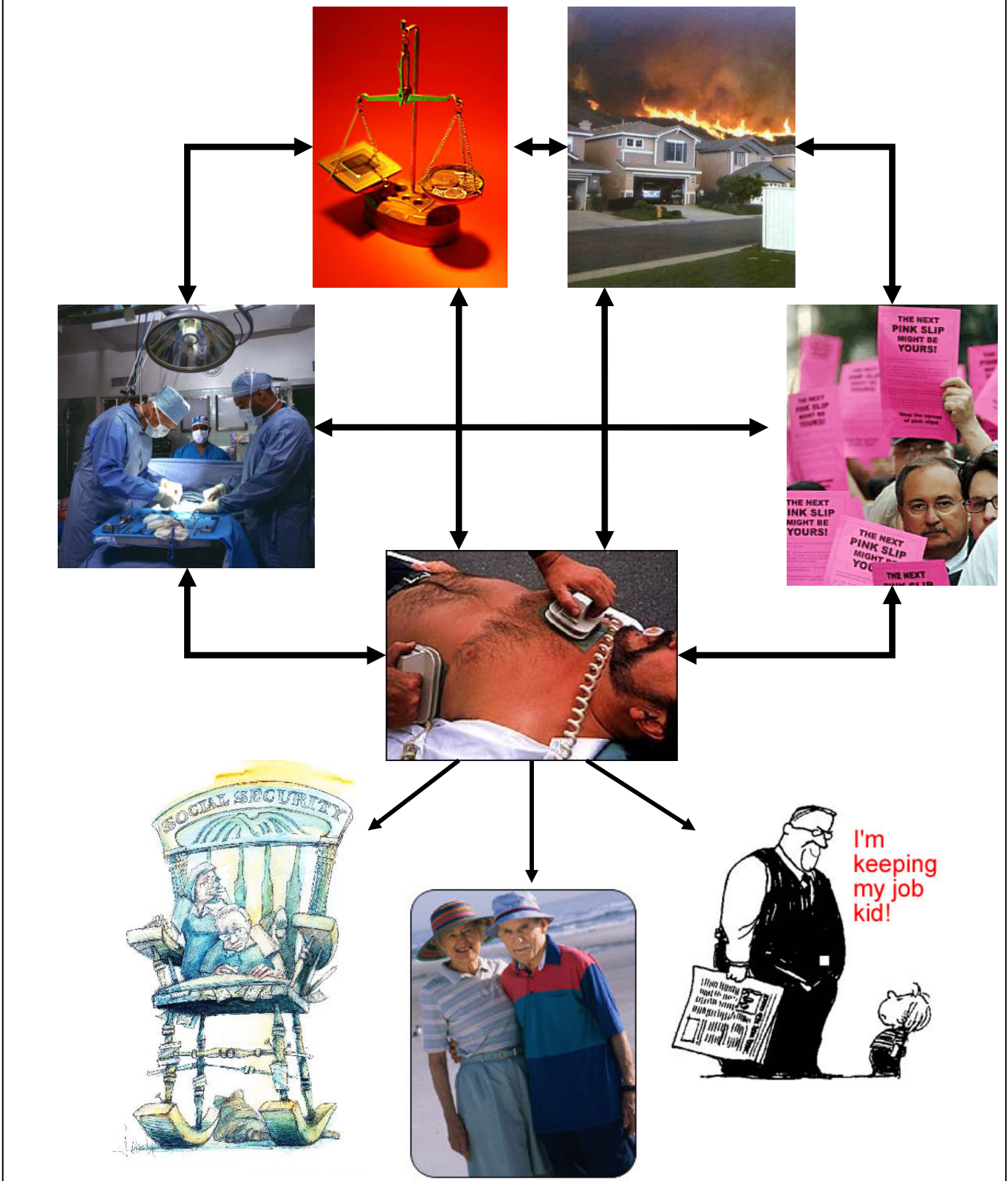
ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับตัวบุคคล ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับทรัพย์สิน

และความเสี่ยงที่แท้จริงจากระบบกฎหมาย

- ร่าง -

ความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยวกับตัวบุคคลจึงสามารถแสดงเป็นภาพรวม
ของวงจรชีวิตได้ดังนี้

วงจรชีวิตกับความเสี่ยงที่แท้จริงเกี่ยว



ความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร

เป็นความเสี่ยงที่ไม่ได้อยู่ตามธรรมชาติ
แต่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อหวังผลในการเก็งกำไรจากความเสี่ยงนั้น
ความเสี่ยงประเภทนี้จึงรวมถึงความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากการพนัน
ความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น
ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรจึงต่างไปจากความเสี่ยงที่แท้จริงในส่วนของความเสี่ยงจ
ากการเก็งกำไรสามารถนำไปสู่กำไร เท่าทุน หรือขาดทุน
จากกิจกรรมความเสี่ยงที่ถูกสร้างขึ้นมาเพื่อการเก็งกำไรนั้น
นอกจากนั้นความเสี่ยงจากการเก็งกำไรนี้ไม่สามารถถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภ
ยได้

ไม่มีบริษัทประกันภัยขายกรมธรรม์คุ้มครองความเสี่ยงจากการที่ราคาหุ้นจะตก
สาเหตุหลักที่บริษัทประกันไม่รับโอนความเสี่ยงประเภทนี้ คือ ความเสี่ยงเหล่านี้
ไม่สามารถบริหารจัดการด้วยทฤษฎีทางสถิติ เช่น กฎแห่งเลขจำนวนมากได้
กล่าวคือ ความเสี่ยงต่อหน่วยไม่ลดลงเมื่อเพิ่มจำนวนหน่วยความเสี่ยงให้มากขึ้น
ฉะนั้นบริษัทประกันภัยจึงไม่สามารถคาดการณ์ค่าคาดหวังของความเสี่ยงเหล่านี้ไ
ได้อย่างแม่นยำ

ซึ่งทำให้การกระจายความเสี่ยงภัยของกลุ่มผู้เอาประกันภัยเป็นไปได้อย่างยากหรือไม่มี
ประสิทธิผล

ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรเหล่านี้จึงต้องได้รับการจัดการด้วยวิธีการอื่นที่เหมาะสม
เช่น การใช้ hedging strategies อันเป็นวิธีการโอนความเสี่ยงภัยให้กับคู่สัญญา
ผ่านสัญญาอนุพันธ์ เป็นต้น รายละเอียดของ hedging strategies
จะได้กล่าวถึงในบทที่ 5 ต่อไป

ความเสี่ยงจากการเก็งกำไร



3.2 ความเสี่ยงที่เราทุกคนเผชิญมีกี่ประเภท

ความเสี่ยงที่มนุษย์และองค์กรทั้งหลายต้องเผชิญในแต่ละวัน มีทั้งความเสี่ยงที่ปรากฏและความเสี่ยงตามความคิดความรู้สึก ความเสี่ยงที่แท้จริงและความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร ความเสี่ยงพื้นฐานและความเสี่ยงเฉพาะ

ตัวอย่าง 2.1 พิจารณาครอบครัวที่มีระดับรายได้ปานกลางซึ่งมีสมาชิกในครอบครัว 4 คน คือ สามี ภรรยา บุตรสาวและบุตรชายที่ยังอยู่ในวันเรียน

ยกตัวอย่างความเสี่ยงที่ครอบครัวนี้เผชิญภายใต้ประเภทความเสี่ยงต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นประเภทละ
หนึ่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ปรากฏ: ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุบนท้องถนน

ความเสี่ยงจากความคิดความรู้สึก: ความเสี่ยงจากภัยยาเสพติดที่เกิดขึ้นกับเยาวชน

ความเสี่ยงที่แท้จริง: ความเสี่ยงจากการตายก่อนถึงเวลาอันควร หรือ การเจ็บป่วยของสามีผู้เป็น
หัวหน้าครอบครัว

ความเสี่ยงจากการเก็งกำไร: ความเสี่ยงจากการนำเงินออมของครอบครัวไปลงทุนในตลาดทุน

ความเสี่ยงพื้นฐาน: ความเสี่ยงจากภัยจากภาวะเศรษฐกิจฝืดเคือง

ความเสี่ยงเฉพาะ: ความเสี่ยงจากอัคคีภัยสำหรับบ้านพักอาศัย

ตัวอย่าง 2.2 พิจารณาการบริหารงานระดับจังหวัด

ยกตัวอย่างความเสี่ยงที่แต่ละจังหวัดต้องเผชิญภายใต้ประเภทความเสี่ยงต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นประ
เภทละหนึ่งความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่ปรากฏ: ความเสี่ยงจากทรัพย์สินของจังหวัดถูกขโมย

ความเสี่ยงจากความคิดความรู้สึก:

ความเสี่ยงจากการโยกย้ายของบุคลากรเนื่องจากความไม่ปลอดภัย
ภัยในจังหวัด

ความเสี่ยงที่แท้จริง: ความเสี่ยงจากอัคคีภัยที่จะเกิดกับศาลากลางจังหวัด

ความเสี่ยงจากการเก็งกำไร: ความเสี่ยงจากการบริหารเงินทุนจังหวัด

ความเสี่ยงพื้นฐาน: ความเสี่ยงจากภัยน้ำท่วม

ความเสี่ยงเฉพาะ: ความเสี่ยงจากอุบัติเหตุที่เกิดกับข้าราชการและลูกจ้างของจังหวัด

อันที่จริงแล้วความเสี่ยงใดความเสี่ยงหนึ่งสามารถที่จะมีคุณลักษณะสอดคล้องกับประเภทคว
ามเสี่ยงได้มากกว่าหนึ่งประเภท เช่น ความเสี่ยงจากอัคคีภัย ถือเป็นความเสี่ยงที่ปรากฏ

ในขณะเดียวกันเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง

และหากอัคคีภัยเกิดขึ้นกับบางอาคารเท่านั้นความเสี่ยงจากอัคคีภัยนั้นนับเป็นความเสี่ยงเฉพาะด้วย

ความเสี่ยงที่องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนเผชิญทุกวันนี้สามารถแบ่งเป็น 3 กลุ่มกว้างๆ คือ
ความเสี่ยงที่แท้จริง ความเสี่ยงทางการเงิน

และความเสี่ยงที่ไม่ใช่ความเสี่ยงทางการเงินซึ่งในที่นี้จะเรียกว่า ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน รายละเอียดของความเสี่ยงที่แท้จริงได้กล่าวถึงแล้วในบทนี้ ส่วนรายละเอียดของความเสี่ยงสองประเภทหลังอยู่ในบทที่ 5 ซึ่งจะได้กล่าวถึงที่มาของความเสี่ยงทางการเงินและความเสี่ยงจากการดำเนินงาน วิธีการประเมินความเสี่ยงแต่ละชนิด และ วิธีการบริหารจัดการความเสี่ยงแต่ละชนิด

3.3 ผลเสียของความเสี่ยงต่อสังคม

ความเสี่ยงนอกจากจะส่งผลเสียกับบุคคลหรือองค์กรแล้ว ยังส่งผลเสียต่อสังคมโดยรวมดังต่อไปนี้

- ก) ปริมาณของเงินทุนสำรองฉุกเฉินที่ต้องเพิ่มขึ้น
เมื่อความเสี่ยงประเภทต่างๆที่กล่าวถึงในหัวข้อที่แล้วเพิ่มขึ้น แต่ละครอบครัวและแต่ละองค์กรต้องเพิ่มปริมาณเงินทุนสำรองฉุกเฉิน ทำให้เงินส่วนที่เหลือเพื่อใช้ในการบริโภคของระดับครัวเรือน หรือเงินส่วนที่เหลือเพื่อใช้ในการลงทุนซ้ำหรือลงทุนอื่นๆต้องลดลง อันเป็นผลเสียกับสังคมโดยรวมในรูปของคุณภาพชีวิตที่ลดลงตามปริมาณเงินที่สามารถใช้จ่ายเพื่อการอุปโภคบริโภคที่ลดลง และในรูปของโอกาสการสร้างกำไรลดลงจากปริมาณเงินที่เหลือเพื่อใช้ในการลงทุนลดลง
- ข) ความเสี่ยงจากข้อกฎหมายความรับผิดชอบนำไปสู่การขาดตลาดสินค้าหรือบริการที่สำคัญต่อสังคม
ความเสี่ยงจากความรับผิดชอบตามกฎหมายสูงขึ้นมากในโลกปัจจุบัน ผู้ผลิตสินค้าที่จำเป็นต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชากร เช่น บริษัทยา มีโอกาสถูกฟ้องร้องและตัดสินให้รับผิดชอบจากความสูญเสียที่ลูกค้าที่ซื้อสินค้าไปใช้เกิดได้รับความสูญเสียจากการใช้สินค้านั้น หากการฟ้องร้องมีจำนวนครั้งเพิ่มมากขึ้น และปริมาณค่าความรับผิดชอบที่ศาลตัดสินสูงขึ้นมาก

บางบริษัทอาจพิจารณาแล้วเห็นว่าความเสี่ยงในการถูกฟ้องร้องให้รับผิดชอบใน
ทางลบของยาที่ผลิตขึ้นมาสำหรับโรคใหม่ๆ มีมากเกินไปกว่าผลกำไรที่จะได้รับ
บริษัทเหล่านี้อาจเลือกที่จะหยุดการผลิตยานั้นโดยสิ้นเชิง
ซึ่งนำมาซึ่งผลเสียต่อประชาชนในสังคมโดยรวมที่จะต้องเผชิญกับโรคใหม่ๆโดยไม่มียารัก
ษา

ค) ความกลัวและความกังวลที่มีอยู่ในสังคม

ความเสี่ยงแต่ละประเภทที่เพิ่มขึ้นย่อมนำมาซึ่งความกลัวและความกังวลที่ม
ากขึ้นของประชาชนในสังคม เมื่อความกลัวและความกังวลมากขึ้น
บุคคลหรือธุรกิจอาจตัดสินใจเลือกที่จะไม่ลงทุนเมื่อเทียบกับสถานการณ์ที่ความเสี่ยง
ต่ำกว่า
ฉะนั้นความกลัวและความกังวลเหล่านี้นำไปสู่การสูญเสียโอกาสในการสร้างรายได้หรือ
กำไร นอกจากนี้ความกลัวและความกังวลยังทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดลง
ซึ่งส่งผลต่อผลผลิตที่ลดลงตามมา

บทที่ 4 การบริหารความเสี่ยง

4.1 ความเสี่ยงมีผลเสียอย่างไรต่อองค์กร—ทำไมต้องบริหารความเสี่ยง

จากบทที่ 3 รู้จักกับความเสี่ยง

ท่านผู้อ่านได้ทราบแล้วว่าความเสี่ยงที่แท้จริงต่างไปจากความเสี่ยงจากการเก็งกำไรอย่างไร
ความเสี่ยงจึงไม่ใช่สิ่งที่ไม่ดีเสมอไป

ความเสี่ยงจากการเก็งกำไรที่ได้รับการบริหารที่ดีสามารถนำไปสู่โอกาสการทำกำไรได้
ฉะนั้นความเสี่ยงจึงไม่ใช่สิ่งที่เราต้องหลีกเลี่ยงหรือกำจัดมันเสมอไป

การบริหารความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่องค์กรรับได้และสามารถสร้างประโยชน์ให้กับองค์กรต่าง
หากเป็นสิ่งที่พึงกระทำ

ประเด็นหลักจึงอยู่ที่ความสามารถในการแยกแยะว่าความเสี่ยงใดเป็นผลเสียต่อองค์กร
ความเสี่ยงใดอาจจะเป็นผลดีกับองค์กร

แล้วเลือกที่จะจัดการกับความเสียหายเหล่านี้โดยอาศัยหลักการถ่วงดุลความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญให้เหมาะสม

ความเสี่ยงที่อาจนำไปสู่ผลเสียกับองค์กรส่วนมากเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง เช่น ความเสี่ยงจากอัคคีภัย ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ เป็นต้น ความสูญเสียต่อองค์กรจากความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านี้ค่อนข้างที่จะชัดเจน ข้อมูลอดีตของความสูญเสียจากความเสี่ยงที่แท้จริงมักได้รับการบันทึกไว้ภายในองค์กร ความเสี่ยงที่แท้จริงเหล่านี้นำมาซึ่งความสูญเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม ความสูญเสียทางตรง คือ ความสูญเสียทรัพย์สินจากภัยนั้น ความสูญเสียทางอ้อม คือ มูลค่าการเสียโอกาส ไม่ว่าจะเป็นการเสียรายได้ที่พึงได้รับจากทรัพย์สินนั้น หรือการเสียโอกาสจากการลงทุนในสถานการณ์ที่ความเสี่ยงสูงมากจนผู้บริหารเลือกตัดสินใจที่จะไม่เข้าร่วมกิจกรรมได้ที่เพิ่มความเสี่ยงให้กับองค์กร ถึงแม้ว่ากิจกรรมนั้นอาจจะนำมาซึ่งโอกาสการทำการกำไรให้กับองค์กร ฉะนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจประเภทของความเสี่ยงที่องค์กรของตนเผชิญเพื่อที่จะได้เลือกวิธีการที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยงเหล่านั้นให้อยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรองรับได้ และเอื้อโอกาสให้องค์กรสามารถเข้าร่วมกิจกรรมความเสี่ยงที่สามารถนำไปสู่โอกาสการสร้างรายได้และกำไรให้กับองค์กรได้ด้วย

ผลเสียขององค์กรจากความเสี่ยงที่แท้จริงที่มาจากระบบความรับผิดชอบตามกฎหมายยังสะท้อนออกมาให้เห็นในรูปของค่าใช้จ่ายที่สูงขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนที่สุดคือ บริษัทฯที่มีต้นทุนการวิจัยที่สูงมาก ซึ่งต้นทุนการวิจัยที่สูงคือ ต้นทุนของการบริหารความเสี่ยงนั่นเอง เพราะบริษัทฯมีโอกาสที่จะถูกฟ้องร้องจากผู้บริโภคเนื่องจากผลกระทบทางลบของยา จึงทำให้บริษัทฯทั้งหลายต้องให้ความสำคัญกับการวิจัยสูงมาก และต้นทุนการวิจัยที่สูงนี้ก็สะท้อนออกมาในรูปของราคาขายที่สูงตามไปด้วย อันเป็นผลเสียกลับมาสู่ผู้บริโภคในอีกด้านหนึ่งนั่นเอง ผลเสียขององค์กรก็คือ ต้นทุนในการวิจัยซึ่งคือต้นทุนในการผลิตที่สูง และต้นทุนการเสียโอกาสที่อาจจะสามารถผลิตยาอื่นที่สามารถสร้างกำไรได้เช่นกัน

สำหรับการบริหารงานระดับจังหวัดความเสี่ยงทางกฎหมายนี้สามารถนำมาซึ่งต้นทุนในการดำเนินการมาสูงขึ้นเช่นกัน

ความเสี่ยงทางการเงินเป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงหลักขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยหลักการแล้วความเสี่ยงทางการเงิน คือ ความเสี่ยงที่จะได้รับผลตอบแทนต่ำกว่าที่คาดหวังไว้

ก่อนที่จะเริ่มโครงการใหม่จึงต้องมีการประมาณการณั้ต้นทุนและรายได้ที่จะได้รับ หากรายได้ที่คาดการณ์สูงกว่าต้นทุนโครงการนั้นจึงเรียกได้ว่าเหมาะสมที่จะได้รับการลงทุน การวิเคราะห์ต้นทุนและรายได้ของโครงการเป็นตัวอย่างหนึ่งของการวิเคราะห์ความเสี่ยงทางการเงิน

ถึงกระนั้นก็ดีโครงการที่มีผลการวิเคราะห์ว่ารายได้สูงกว่าต้นทุนก็มิได้หมายความว่าโครงการนั้นไม่มีความเสี่ยงทางการเงิน

โครงการนั้นยังคงมีความเสี่ยงทางการเงินอยู่ทั้งด้านต้นทุนและรายได้ เพราะการวิเคราะห์รายได้และต้นทุนเป็นการวิเคราะห์ค่าประมาณการณั้ไว้ แต่โครงการยังคงมีความเสี่ยงที่รายได้จะต่ำกว่าที่ประมาณการณั้ไว้ หรือต้นทุนจะสูงกว่าที่ประมาณการณั้ไว้

ความเสี่ยงทางการเงินส่งผลเสียต่อองค์กรในรูปของรายได้ที่ลดลง ต้นทุนที่สูงขึ้น หรือกำไรที่มีความแปรปรวนไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้นั่นเอง

ความเสี่ยงทางการเงินนี้โดยส่วนมากไม่สามารถถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยผ่านการซื้อประกันได้ ในบทที่ 5

จะได้กล่าวถึงประเภทและวิธีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินโดยละเอียดต่อไป

หากอธิบายผลเสียของความเสี่ยงต่อองค์กรด้วยทฤษฎีทางการเงิน ความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการบริหารที่เหมาะสมจะส่งผลให้กระแสเงินสดขององค์กรมีความแปรปรวนสูง และเมื่อกระแสเงินสดมีความแปรปรวนสูง

มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดซึ่งเป็นค่าวัดมูลค่าขององค์กรย่อมจะลดลง ฉะนั้นองค์กรที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่ดีย่อมมีกระแสเงินสดที่มีความแปรปรวนต่ำและมีมูลค่าขององค์กรที่สูงขึ้นนั่นเอง องค์กรที่เป็นบริษัทเอกชนซึ่งมีผู้ถือหุ้นผู้เป็นเจ้าของบริษัท ผู้ถือหุ้นเหล่านี้ย่อมมีความต้องการหลักร่วมกัน คือ

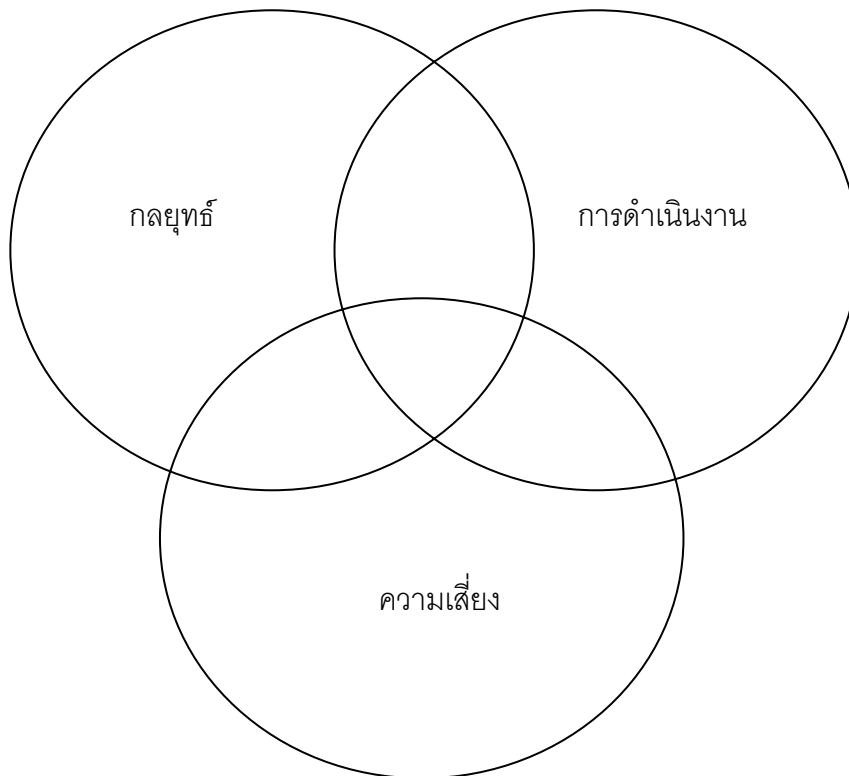
ความต้องการให้บริษัทที่ตนถือหุ้นอยู่มีมูลค่าสูงสุด
ผู้บริหารที่ได้รับการว่าจ้างมาบริหารจัดการบริษัทจึงจะต้องบริหารจัดการ
หรือดำเนินการใดๆก็ดีให้ความต้องการหลักนี้ของผู้ถือหุ้นสัมฤทธิ์ผล
ฉะนั้นเมื่อความเสี่ยงเป็นปัจจัยหลักปัจจัยหนึ่งที่จะส่งผลในทางลบกับมูลค่าของบริษัท
ผู้บริหารจึงมีหน้าที่ที่จะให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเพื่อเพิ่มมูลค่าขององค์กรตาม
วัตถุประสงค์ของผู้เป็นเจ้าของกิจการนั่นเอง สำหรับองค์กรภาครัฐ
ถึงแม้ว่าวัตถุประสงค์หลักของการบริหารองค์กรจะไม่ได้เป็นไปเพื่อสร้างกำไรสูงสุด
แต่ผลงานของผู้บริหารก็ยังคงวัดด้วยความสามารถในการบริหารองค์กรให้มีความมั่นคงสูงสุ
ด ตัวชี้วัดความมั่นคงที่ว่านี้ตัวหนึ่งก็คือ ความมั่นคงทางการเงิน
ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรภาครัฐจึงควรให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงด้วยเช่นเดียวกัน
เนื่องจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นว่าความเสี่ยงที่ไม่ได้รับการบริหารจัดการที่เหมาะสมสามารถ
นำไปสู่ความแปรปรวนของกระแสเงินสด หรือ ความมั่นคงทางการเงินขององค์กรได้

ด้วยเหตุผลทั้งหลายที่กล่าวมาทั้งหมดนี้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนทั่วโลกจึงให้ความ
มสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงเป็นอย่างมาก
รัฐบาลและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในแต่ละประเทศออกมาตรการการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจ
ประเภทต่างๆ รวมทั้งมาตรการการบริหารความเสี่ยงของหน่วยงานรัฐบาลด้วย
ธุรกิจที่มีการบริหารจัดการความเสี่ยงและมีหน่วยงานกำกับดูแลการบริหารความเสี่ยง ได้แก่
ธุรกิจธนาคาร และ ธุรกิจประกันภัย
สำหรับธุรกิจธนาคารนั้นได้มีการพัฒนาโครงสร้างและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในระดับ
นานาชาติภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการชื่อว่า Basel committee
สำหรับธุรกิจประกันภัยนั้นได้มีการพัฒนาโครงสร้างและแนวทางการบริหารความเสี่ยงในแต่ละ
ประเทศมาพร้อมๆกับธุรกิจประกันภัย
ในขณะนี้กำลังอยู่ในช่วงของการเจรจาและพิจารณาร่วมกันระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใน
ประเทศต่าง
เพื่อพัฒนาโครงสร้างและแนวทางการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจประกันภัยให้เป็นที่ไปในระดับ
นานาชาติด้วยเช่นกัน
สำหรับองค์กรภาครัฐในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการวางกรอบแนวทางในการบริหารความ
เสี่ยงในแต่ละรัฐมาเป็นเวลานานแล้ว

จึงเห็นได้ว่าทั้งภาคเอกชนและภาครัฐให้ความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงที่ขยายวงกว้างมากขึ้นทุกวัน และกระจายลงในหลายระดับมากขึ้นเช่นกัน

4.2 ความหมายของการบริหารความเสี่ยง

ความหมายของการบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างกว้าง คือ วิธีการบริหารจัดการที่เป็นไปเพื่อการคาดการณ์และลดผลเสียของความไม่แน่นอนที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยมีประสิทธิภาพมากขึ้น การบริหารความเสี่ยงถือเป็นองค์ประกอบหนึ่งของการบริหารจัดการทั่วไป การบริหารจัดการองค์กรจึงอาจแบ่งออกได้เป็นสามส่วนใหญ่ๆ คือ การจัดการทางกลยุทธ์ การจัดการทางการดำเนินงาน และการจัดการด้านความเสี่ยง แต่ละองค์กรย่อมมีรายละเอียดของสามส่วนงานบริหารจัดการนี้ต่างกันไป ซึ่งขอบเขตของงานในสามส่วนนี้ต่างมีทั้งส่วนที่แตกต่างและส่วนที่ต้องได้รับการพิจารณาร่วมกัน



การจัดการทางกลยุทธ์ประกอบด้วยการวางแผนกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้

การจัดการทางการดำเนินงานประกอบด้วยกิจกรรมทั้งหลายที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนและวิธีการในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจที่วางไว้ กล่าวอื่นย่อก็คือ

ขอบเขตงานของการจัดการด้านการดำเนินงานส่วนหนึ่งจึงเป็นไปเพื่อสนับสนุนหรือเอื้อให้แผนกลยุทธ์สัมฤทธิ์ผลนั่นเอง

ส่วนการจัดการด้านความเสี่ยงเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ลดความไม่แน่นอนบนขั้นตอนการทำงานและภาระวางแผนต่างๆขององค์กร

เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและพันธกิจได้อย่างแน่นอนมากขึ้น

ฉะนั้นท่านจะเห็นได้ว่าทั้งสามส่วนงานนี้ต้องทำงานร่วมกัน

การวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่มีอยู่ขององค์กรหรือความเสี่ยงที่อาจจะเพิ่มขึ้นกับองค์กรภายใต้แผนกลยุทธ์

การจัดการด้านความเสี่ยงอาจต้องอาศัยการปรับเปลี่ยนขั้นตอนในการดำเนินงาน

ฉะนั้นทั้งสามส่วนงานด้านการจัดการจำเป็นต้องมีการปรึกษาและวางแผนงานร่วมกันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดขององค์กร เป็นต้น

งานด้านบริหารความเสี่ยงจึงถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการองค์กร

และไม่ควรถูกจัดเป็นหน่วยงานแยกต่างหากออกไป

ทั้งนี้การที่ผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงการบริหารความเสี่ยงในการวางแผนกลยุทธ์

พร้อมทั้งต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในขั้นตอนของการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยเช่นกัน

มิเช่นนั้นแล้วแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้โดยขาดองค์ประกอบหลักในเรื่องการบริหารความเสี่ยงอาจนำมาซึ่งผลเสียกับองค์กร

และการนำแผนนี้ไปสู่การปฏิบัติอาจไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลหากขาดการไตร่ตรองในเรื่องการบริหารความเสี่ยง

4.3 วัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยงคืออะไร

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงสามารถแบ่งออกได้เป็นกลุ่มดังนี้

ก) วัตถุประสงค์ก่อนความสูญเสีย (Preloss objectives)

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียเป็นวัตถุประสงค์สำหรับการเตรียมการขององค์กรเพื่อวางแผนป้องกันความสูญเสีย เช่น การวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร

การวิเคราะห์ต้นทุนของการจัดการความเสี่ยง

ไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในการทำประกันภัย

ต้นทุนในการทำโครงการเพื่อความปลอดภัย เป็นต้น

นอกจากนี้วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียยังรวมถึงความพยายามที่จะลดความกลัวและความกังวลของผู้บริหารและพนักงานก่อนที่จะเกิดความสูญเสีย

เพราะความกลัวและความกังวลที่สูงมากไปอาจนำไปสู่การเสียโอกาสในการทำกำไร หรือประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานที่ลดลง

วัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงก่อนความสูญเสียควรจะต้องคำนึงถึงระเบียบข้อบังคับต่างๆในการดำเนินธุรกิจที่ทางองค์กรต้องปฏิบัติตาม เช่น อุปกรณ์รักษาความปลอดภัยขั้นต่ำที่แต่ละสถานประกอบการต้องมี

มาตรการในการกำจัดกากของเสียมลพิษที่รัฐบาลกำหนด

ความคุ้มครองขั้นต่ำสำหรับลูกจ้างตามกฎหมาย

หรือรายละเอียดบนฉลากสินค้าที่ถูกต้องตามระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

ข) วัตถุประสงค์หลังความสูญเสีย (Postloss objectives)

วัตถุประสงค์หลังความสูญเสียครอบคลุมการวางแผนการบริหารความเสี่ยงเพื่อรองรับเหตุการณ์ที่เกิดความสูญเสียขึ้นกับองค์กร

อันรวมถึงแผนการเยียวยาความสูญเสีย

แผนการดำเนินงานหลังเกิดความสูญเสีย

การพิจารณาถึงความมั่นคงของกระแสเงินสดหลังเกิดความสูญเสีย

และโอกาสความรับผิดชอบต่อผู้อื่นและสังคมหลังเกิดความสูญเสีย

ประเด็นที่สำคัญที่สุดของวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงหลังความสูญเสีย คือ

การวางแผนเพื่อความอยู่รอดขององค์กรเมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้น
โดยมีการวางแผนรองรับความเสี่ยงล่วงหน้าว่าเมื่อเกิดความเสี่ยงขึ้นจะมีการ
ดำเนินการอย่างไรให้องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปได้ถึงแม้จะเป็นการดำเนินงาน
ต่อไปเพียงบางส่วนก็ตาม
องค์กรภาครัฐยังต้องให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์นี้มากกว่าองค์กรภาคเอกชน
เพราะการบริการของหน่วยงานภาครัฐโดยส่วนมากมีความสำคัญต่อความเป็น
อยู่ของประชาชนและความอยู่รอดของท้องถิ่นและความอยู่รอดของประเทศ

ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์ก่อนหรือหลังเกิดความเสี่ยง
วัตถุประสงค์โดยรวมของการบริหารความเสี่ยงมิใช่เพื่อการขจัดความเสี่ยงขององค์กรให้หมดไป
ตามที่กล่าวไปแล้วก่อนหน้านี้ว่าความเสี่ยงบางชนิดที่สามารถนำไปสู่โอกาสการสร้างรายได้และ
กำไร เราไม่ควรกำจัดออกไป
เราเพียงแต่ควรที่จะบริหารจัดการให้ความเสี่ยงนั้นอยู่ในระดับที่องค์กรสามารถรับได้หากเกิดคว
ามเสี่ยงขึ้น ที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ
การวิเคราะห์ค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นภายใต้วิธีการบริหารความเสี่ยงเทียบกับประโยชน์ที่จะได้รับ
กล่าวคือวิธีการบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสมไม่ควรที่จะเป็นวิธีการที่มีต้นทุนสูงกว่าประโยชน์ที่จะ
ได้รับ หากเป็นเช่นนั้นการรับความเสี่ยงไว้เองอาจเป็นทางเลือกที่เหมาะสมมากกว่า นอกจากนั้น
การบริหารความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพควรจะเป็นการพิจารณาความเสี่ยงจากหน่วยงานต่างๆของ
องค์กรในภาพรวม
ความเสี่ยงที่รับเข้ามาในหน่วยงานหนึ่งอาจนำมาซึ่งโอกาสความเสี่ยงจากหน่วยงานนั้น
ในขณะเดียวกันอาจนำมาซึ่งโอกาสที่เป็นผลกำไรกับอีกหน่วยงานหนึ่งในองค์กร
ฉะนั้นหากการบริหารความเสี่ยงถูกจัดการในลักษณะแยกหน่วยงาน
ผลลัพธ์ที่ได้ อาจไม่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร
เพราะถ้าหากมองในภาพรวมแล้วความเสี่ยงที่รับเข้ามานั้นมีลักษณะของห่วงโซ่คุณค่าระหว่างโอกาส
ความเสี่ยงกับโอกาสการทำกำไรในองค์กรเองอยู่แล้ว
การบริหารความเสี่ยงแยกหน่วยงานจึงอาจเพิ่มต้นทุนความเสี่ยงให้กับองค์กรโดยไม่จำเป็น

4.4 การวิเคราะห์ความเสี่ยง

ตามหลักการทางสถิติ

ความเสี่ยงสามารถแสดงอยู่ในรูปของตัวแปรสุ่มของความสูญเสีย

การแจกแจงของตัวแปรสุ่มความสูญเสียจึงเป็นข้อมูลสำคัญที่สามารถช่วยให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นไปได้ง่ายมากขึ้น

โดยทั่วไปการแจกแจงของตัวแปรสุ่มความสูญเสียที่เราสามารถนำไปใช้ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงมีอยู่ 2 ประเภทคือ การแจกแจงความถี่ของตัวแปรสุ่มความสูญเสีย

และการแจกแจงความรุนแรงของตัวแปรสุ่มความสูญเสีย

การแจกแจงความถี่ของตัวแปรสุ่มความสูญเสีย คือ

ความถี่ของการเกิดความสูญเสีย กล่าวคือความสูญเสียนั้นเกิดขึ้นเป็นจำนวนครั้งบ่อยแค่ไหน

เช่น อาคารสำนักงานขององค์กรมีเหตุหารณีไฟฟ้าลัดวงจรประมาณปีละหนึ่งครั้ง

รถยนต์ขององค์กรประสบอุบัติเหตุทางรถยนต์ประมาณเดือนละสองครั้ง

พนักงานขององค์กรเข้ารับการรักษาพยาบาลจากสถานพยาบาลประมาณคนละสองครั้งต่อปี

เป็นต้น

การแจกแจงความรุนแรงของตัวแปรสุ่มความสูญเสีย คือ

การแจกแจงของมูลค่าความสูญเสียเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นต่อครั้ง เช่น

เมื่อเกิดเหตุไฟฟ้าลัดวงจรในอาคารสำนักงานมีความสูญเสียเป็นมูลค่าประมาณการณครั้งละ

50,000 บาท

ข้อมูลสามเดือนที่ผ่านมาแสดงมูลค่าความสูญเสียจากการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์ดังนี้

มูลค่าความสูญเสีย(บาท)	ความน่าจะเป็น
5,000	0.40
25,000	0.30
50,000	0.20
100,000	0.10

หรือการแจกแจงค่ารักษาพยาบาลของพนักงานองค์กรโดยเฉลี่ยต่อคนต่อปีเป็นดังนี้

มูลค่าความสูญเสีย(บาท)	ความน่าจะเป็น
------------------------	---------------

500	0.50
-----	------

2,000	0.30
-------	------

10,000	0.20
--------	------

เป็นต้น

ข้อมูลการแจกแจงความถี่และความรุนแรงของตัวแปรความสูญเสียสามารถนำไปใช้ประกอบกันเพื่อการประมาณค่าคาดหวังของความสูญเสียรวมที่จะเกิดกับองค์กรจากความเสี่ยงแต่ละชนิด ค่าคาดหวังเป็นค่าที่บอกให้เราทราบว่าความสูญเสียโดยเฉลี่ยจะเป็นเท่าใด

ส่วนค่าความแปรปรวนเป็นค่าวัดความเสี่ยงที่ใช้โดยทั่วไป

ค่าความแปรปรวนเป็นค่าที่บอกให้เราทราบว่าความสูญเสียที่เกิดขึ้นจะเบี่ยงเบนไปจากค่าคาดหวังได้มากน้อยแค่ไหน

ค่าความแปรปรวนที่สูงจึงสะท้อนความเสี่ยงของมูลค่าความสูญเสียที่อาจจะต่างไปจากค่าที่เราคาดได้สูงนั่นเอง

การประมาณค่าคาดหวังและความแปรปรวนของความสูญเสียต้องอาศัยหลักสถิติ

หลักสถิติสามารถช่วยให้เราเข้าใจลักษณะของปัญหาในหลายสถานการณ์

วิธีการทางสถิติเกี่ยวข้องกับการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล

การแสดงผลของการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถนำไปสู่การแก้ปัญหา

หรือช่วยในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่มีความไม่แน่นอนและสถานการณ์ที่มีความเสี่ยงให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

เนื่องจากการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กรต้องเกี่ยวข้องกับข้อมูลจำนวนมากเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรอยู่ตลอดเวลา

ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของข้อมูลเฉพาะของความเสี่ยงเฉพาะที่องค์กรเราเกี่ยวข้องตามองค์ประกอบของสายงานและข้อมูลของความเสี่ยงที่ทุกองค์กรในตลาดโดยรวมต้องเผชิญ

ความเข้าใจหลักการทางสถิติจะช่วยให้การคาดการณ์มูลค่าของความเสี่ยงเป็นไปอย่างแม่นยำมากขึ้น และช่วยให้การตัดสินใจในการบริหารความเสี่ยงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเช่นกัน

ผู้เขียนจึงขอแนะนำให้ผู้อ่านที่สนใจอ่านบททวนความรู้ทางสถิติจากหนังสือที่ท่านเคยเรียนหรือหาอ่านจากหนังสือสถิติเบื้องต้นตามร้านหนังสือทั่วไป

4.5 วิธีการการบริหารความเสี่ยง

ตั้งแต่บทแรก เป็นต้นมา ท่านได้เรียนรู้ว่าความเสี่ยงคืออะไร ความเสี่ยงมีผลเสียอย่างไรต่อองค์กรและต่อสังคม การบริหารความเสี่ยงคืออะไร และวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงคืออะไร ในหัวข้อนี้เราจะได้เรียนรู้วิธีการในการบริหารความเสี่ยงว่าความเสี่ยงแต่ละประเภทมีวิธีการบริหารจัดการอย่างไรได้บ้าง

วิธีการบริหารความเสี่ยงสามารถสรุปได้เป็น 4 วิธีการหลักดังนี้

ก) การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

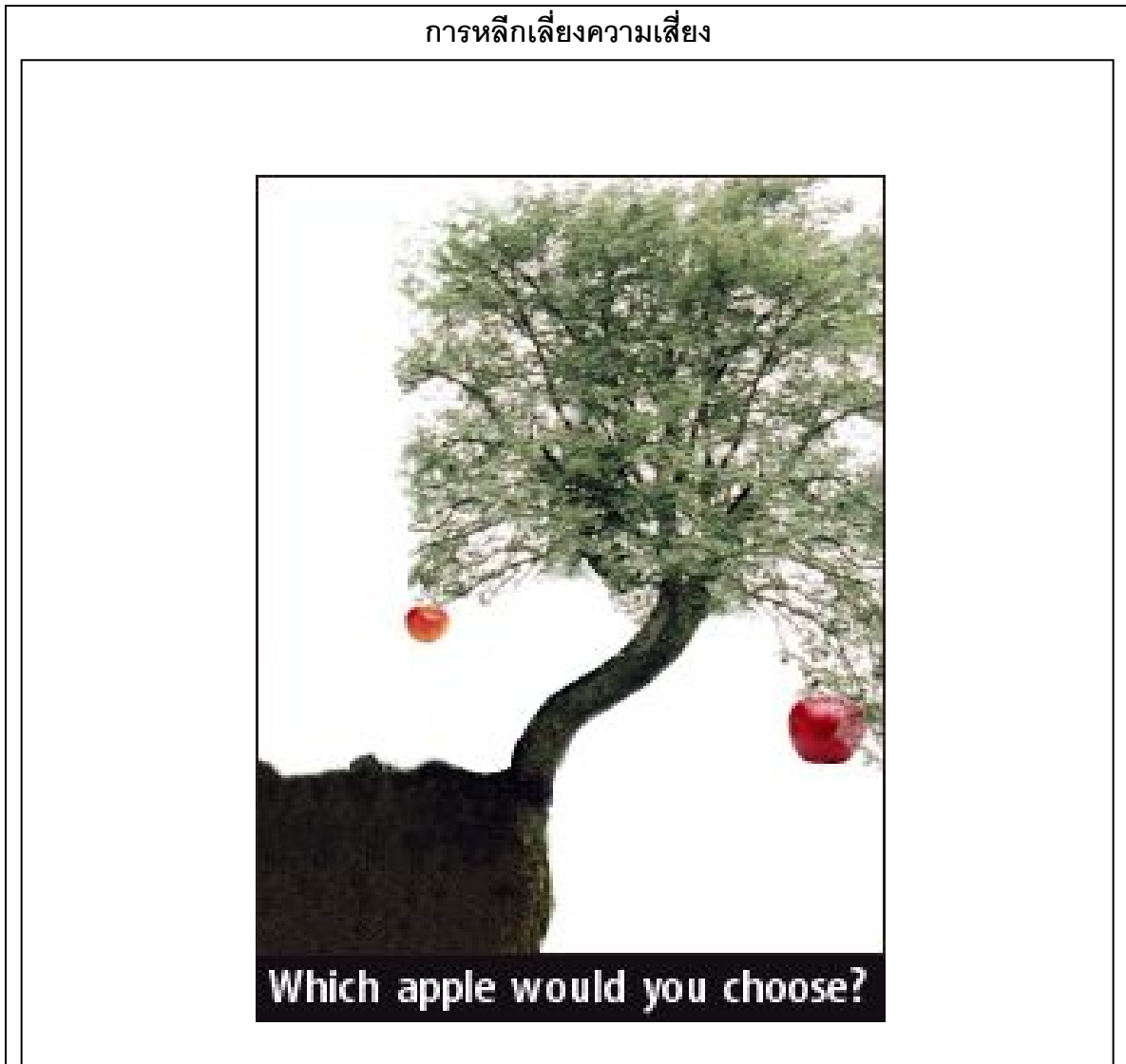
การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงเป็นวิธีการที่ง่ายที่สุดในการบริหารความเสี่ยง กล่าวคือการเลือกที่จะไม่รับความเสี่ยงไว้เลย ทั้งนี้การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์ต้นทุนกับผลประโยชน์ที่จะได้รับแล้วเมื่อพบว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับไม่คุ้มกับต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจึงหลีกเลี่ยงที่จะเผชิญกับกิจกรรมความเสี่ยงนั้นโดยสิ้นเชิง หรือการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงอาจเกิดขึ้นจากกรณีที่มีผู้มีอำนาจที่หน้าที่ตัดสินใจในกิจกรรมความเสี่ยงนั้นเป็นผู้ที่มีความต้านทานต่อความเสี่ยงนั้นต่ำมากจึงเลือกที่จะหลีกเลี่ยงกิจกรรมความเสี่ยงนั้นทั้งๆที่ไม่ได้วิเคราะห์ว่าความเสี่ยงนั้นจะก่อให้เกิดผลประโยชน์มากกว่าต้นทุนหรือไม่ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยงในกรณีหลังนี้จึงอาจน่าซึ่งการเสียโอกาสในการทำสร้างรายได้ละทำกำไรขององค์กรได้

ในการบริหารงานจริง

ความเสี่ยงบางอย่างเราไม่สามารถที่จะหลีกเลี่ยงได้โดยสิ้นเชิง ตัวอย่างที่ชัดเจนที่สุดของความเสี่ยงที่เราไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ คือ ความเสี่ยงที่แท้จริง

- ร่าง -

คนทุกคนไม่สามารถหลีกเลี่ยงความตามหรือการเจ็บป่วยได้
จังหวัดกรุงเทพมหานครไม่สามารถหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของฝนตกน้ำท่วมได้
เป็นต้น
เราจึงต้องหาวิธีการจัดการกับความเสี่ยงนั้นให้เหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร



ข) การควบคุมความสูญเสีย

ตั้งที่กล่าวมาแล้วข้างต้น

เมื่อองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้

วิธีการต่อไปที่เหมาะสม คือ การวิเคราะห์หาวิธีการควบคุมความเสี่ยง หรือ
ควบคุมความสูญเสีย วิธีการควบคุมความสูญเสียมีสองวิธีการหลัก คือ
การป้องกันการเกิดความสูญเสีย

และการควบคุมขนาดของความสูญเสียหลังเกิดความสูญเสียขึ้น

การป้องกันการเกิดความสูญเสียจึงเป็นวิธีการที่พยายามจะลดความ
มณีของการเกิดความสูญเสีย

นั่นคือการวิเคราะห์หามาตรการหรือวิธีการใดๆในการที่ป้องกันไม่ให้ความสูญเสี
ยเกิดขึ้น เช่น

การติดตั้งเครื่องตัดระบบไฟฟ้าในตัวอาคารเมื่อเกิดไฟฟ้าลัดวงจรเพื่อป้องกันกา
รเกิดไฟไหม้อาคาร

การฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่กับประชาชนในหมู่บ้านเพื่อป้องกันการติดโรคไ
้หวัดใหญ่ เป็นต้น

การควบคุมขนาดของความสูญเสียเป็นวิธีการที่พยายามจะลดควา
มรุนแรงของความสูญเสียเมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นแล้ว เช่น

การติดตั้งเครื่องฉีดน้ำหรือเครื่องดับควันเพื่อควบคุมเพลิงให้อยู่ในวงจำกัดเมื่
อเกิดเพลิงไหม้อาคาร

การติดตั้งเขื่อนกระสอบทรายและเครื่องสูบน้ำในบริเวณที่มีแนวโน้มว่าจะเกิ
ตน้ำท่วมขังจากการเกิดฝนตกใหญ่ เป็นต้น

การป้องกันการเกิดความสูญเสีย



การควบคุมขนาดของความสูญเสีย



ค) การรับความเสี่ยงไว้เอง

เราทุกคนและองค์กรทุกองค์กรต่างก็รับความเสี่ยงไว้เองไม่มากก็น้อย ความเสี่ยงที่รับเอาไว้เองนี้ บางคน บางองค์กรก็มีการจัดการแผนควบคุมความสูญเสีย แต่บางคน บางองค์กรก็ไม่ได้จัดทำแผนควบคุมความสูญเสียไว้เลย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับที่มาของการรับความเสี่ยงไว้เอง หากเราได้วิเคราะห์ความเสี่ยงนั้นแล้วเห็นว่าความเสี่ยงนั้นไม่มีวิธีการใดเลยที่เหมาะสมในการจัดการนอกจากรับเอาไว้เอง เราจึงเป็นผู้เลือกรับความเสี่ยงนั้นเอาไว้เองโดยที่เรารู้ว่าความเสี่ยงนั้นมีอยู่ เราจึงมักมีการเตรียมแผนที่จะควบคุมความสูญเสียเอาไว้ เช่น

นายชนเบาเลือกที่จะซื้อกรมธรรม์ประกันรถยนต์ที่มีเงื่อนไขความรับผิดส่วนแรก 2,000 บาท เมื่อเกิดความสูญเสียขึ้นไม่เกิน 2,000 บาท
นายชนเบาจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบความสูญเสียนั่นเอง
แต่เมื่อเกิดอุบัติเหตุที่มีมูลค่าความสูญเสียสูงกว่า 2,000 บาท
นายชนเบารับผิดชอบค่าใช้จ่ายสูงสุดเพียงแค่ 2,000 บาท
ส่วนที่เหลือบริษัทประกันภัยเป็นผู้รับผิดชอบ
ในกรณีเช่นนี้นายชนเบาเป็นผู้วิเคราะห์และเลือกที่จะรับความเสี่ยงจากอุบัติเหตุทางรถยนต์เอาไว้เองเป็นมูลค่าเท่ากับ 2,000 บาท

บางกรณีบุคคลหรือองค์กรรับความเสี่ยงเอาไว้เองโดยไม่ได้วิเคราะห์หรือเลือกที่จะรับความเสี่ยงนั้นไว้
แต่ความเสี่ยงนั้นคงเหลืออยู่กับตัวบุคคลหรือองค์กรโดยอาจจะเกิดจากความผิดพลาดในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยงที่ความเสี่ยงบางอย่างถูกละเว้นหรือมองข้ามไป จนทำที่สุดเหลือเป็นความเสี่ยงที่บุคคลหรือองค์กรนั้นต้องรับไว้เอง
ตัวอย่างที่ชัดเจน คือ ความเสี่ยงจากการว่างงานอันถือเป็นความเสี่ยงที่สูงมาก
แต่คนส่วนใหญ่มองข้ามความเสี่ยงนี้ จึงไม่ได้ใช้วิธีการใดๆในการจัดการกับมัน
ทำให้เป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่กับเกือบทุกคนในตลาดแรงงาน
รัฐบาลประเทศไทยเราและในอีกหลายประเทศเล็งเห็นความสำคัญของความเสี่ยงนี้ระดับประเทศจึงเพิ่มความคุ้มครองความเสี่ยงจากการว่างงานเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของโครงการประกันสังคม

เหตุการณ์วิกฤตเศรษฐกิจก็เป็นตัวอย่างหนึ่งของการที่องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในประเทศไทยในยุคสมัยนั้นได้รับเอาความเสี่ยงทางการเงินไว้กับองค์กรเองมากเกินไป โดยส่วนมากแล้วเป็นการรับความเสี่ยงไว้โดยไม่ได้ตั้งใจ
ไม่ได้เล็งเห็นความเสี่ยงที่ตนเผชิญอยู่
ทำให้ไม่ได้มีการเตรียมวิธีจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินนั้นอย่างเหมาะสม

ในฐานะผู้บริหาร

เมื่อทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพื่อพิจารณาที่จะเลือกรับความเสี่ยงแต่ละชนิดไว้เองหรือไม่
ท่านควรคำนึงถึงการแจกแจงความถี่และความรุนแรงของตัวแปรความสูญเสียประกอบกับกำลังความสามารถในการรับความเสี่ยงไว้เองได้ด้วย

ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นบ่อยแต่มีความรุนแรงน้อยมากถือเป็นความเสี่ยงที่องค์กรมา
สามารถรับเอาไว้เองได้หากองค์กรมีกำลังทรัพย์ที่จะรับความรุนแรงของความสูญ
เสียนั้นได้

อย่างเช่นในกรณีของนายชนเบาที่พิจารณาแล้วเห็นว่าอุบัติเหตุที่เข้าไปสู่มูลค่า
ความสูญเสียเล็กน้อยไม่เกิน 2,000 บาท

ถึงแม้จะเกิดขึ้นบ่อยแต่มูลค่าของความสูญเสียเป็นมูลค่าที่นายชนเบาสามารถรับ
ผิดชอบเองได้ นายชนเบาจึงเลือกซื้อความคุ้มครองที่มีความรับผิดชอบส่วนแรก
2,000 บาท ความเสี่ยงที่ถึงแม้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยหรือโอกาสเกิดขึ้นน้อยมาก
แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้วมีมูลค่าความสูญเสียที่สูงมาก

ความเสี่ยงประเภทนี้ท่านไม่ควรที่จะเลือกรับเอาไว้เอง เช่น

ความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติที่ถึงแม้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยนักแต่มูลค่าความสูญเสียต่อ
องค์กรอาจสูงมากถึงขั้นทำให้องค์กรล้มละลาย

ท่านควรเลือกวิธีการอื่นที่เหมาะสมในการจัดการกับความเสี่ยงนี้แทนที่จะรับเอาไว้
ไว้เอง

ง) การถ่ายโอนความเสี่ยง

ความเสี่ยงที่เราหลีกเลี่ยงไม่ได้และไม่สามารถรับเอาไว้เองได้ควรได้
รับการถ่ายโอนไปให้ผู้อื่น ผู้อื่นในที่นี้ที่มักได้รับการนึกถึงก่อนใครก็คือ
บริษัทประกันภัย

เพราะธุรกิจประกันภัยเป็นธุรกิจที่มีหัวใจสำคัญคือการรับโอนความเสี่ยงจากบุคคล
ละองค์กร ถึงกระนั้นก็ดี บริษัทประกันภัยไม่ได้รับโอนความเสี่ยงทุกประเภท
ความเสี่ยงที่แท้จริงเท่านั้นที่สามารถจะได้รับการถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้
ดี นอกจากนั้น

บริษัทประกันภัยยังมีสิทธิที่จะปฏิเสธการถ่ายโอนความเสี่ยงนั้นหากบริษัทประกัน
ภัยวิเคราะห์แล้วพบว่าบุคคลหรือองค์กรนั้นจัดอยู่ในกลุ่มที่มีความเสี่ยงสูงเกินไป
กว่าความเสี่ยงโดยเฉลี่ยมากเกินไป

การถ่ายโอนความเสี่ยงผ่านเครื่องมืออื่นที่ไม่ใช่การประกันภัยจึงถือเป็นเรื่องสำคัญ
เป็นอย่างยิ่งสำหรับการบริหารความเสี่ยง

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโลกปัจจุบันนี้ที่ความเสี่ยงในรูปแบบใหม่ที่ไม่ใช่ความเสี่ยง

ที่แท้จริงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาจากพัฒนาการทางการเงินที่ทำให้สินค้าทางการเงินการลงทุนเกิดขึ้นมากมาย

การถ่ายโอนความเสี่ยงผ่านเครื่องมือที่เรียกว่าตราสารอนุพันธ์จึงมีความสำคัญมากขึ้นทุกวัน

วิธีการถ่ายโอนความเสี่ยงให้คู่สัญญาภายใต้ตราสารอนุพันธ์จะได้กล่าวถึงในบทที่ 5

การถ่ายโอนความเสี่ยงให้คู่สัญญาประเภทใดก็ดีเป็นกระบวนการในการบริหารความเสี่ยงภัยที่เรียกว่า hedging ซึ่งเป็นวิธีการในการถ่วงดุลความเสี่ยงที่ตนมีด้วยผลตอบแทนในทางตรงกันข้ามโดยอาศัยสัญญาเป็นเครื่องมือในการถ่ายโอนความเสี่ยง

ธุรกิจประกันภัยก็มีการถ่ายโอนความเสี่ยงระหว่างบริษัทประกันภัยด้วยกันผ่านสัญญารับประกันภัยต่อ

บริษัทประกันภัยที่รับความเสี่ยงโดยตรงจากลูกค้ารายบุคคลหรือรายองค์กรสามารถบริหารความเสี่ยงที่ตนรับมาด้วยการพิจารณาเลือกรับความเสี่ยงนั่นเองด้วยสัดส่วนที่เหมาะสมกับความสามารถในการชดใช้ความสูญเสียของบริษัทและตามระดับความต้านทานความเสี่ยงของบริษัท

ส่วนที่เหลือจึงถ่ายโอนให้กับบริษัทรับประกันภัยต่อ

บริษัทรับประกันภัยต่อสามารถรับความเสี่ยงที่สูงมากได้เนื่องจากการรับประกันภัยต่อเป็นการกระจายความเสี่ยงภัยในฐานที่กว้างมากขึ้นจากหลายกลุ่มลูกค้าหลายบริษัท หลายประเทศ และหลายทวีป

เมื่อเกิดความสูญเสียกับลูกค้าเพียงรายใดรายหนึ่ง กลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง หรือประเทศใดประเทศหนึ่ง

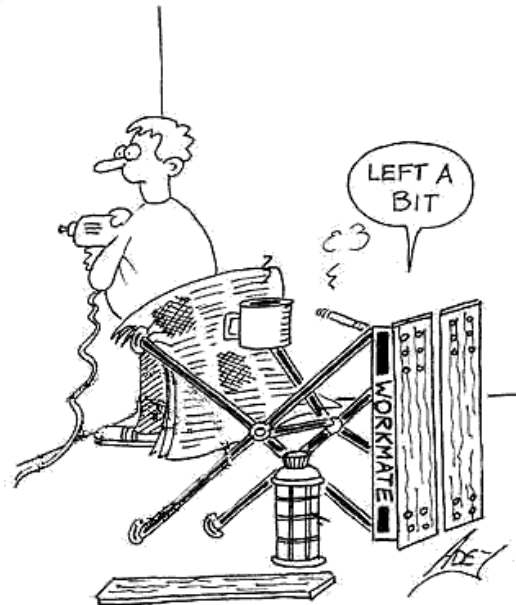
บริษัทรับประกันภัยต่อยังคงสร้างกำไรจากกลุ่มที่ไม่เกิดความสูญเสียที่เหลือจำนวนมากเพียงพอที่จะชดเชยความสูญเสียที่บริษัทต้องรับผิดชอบได้

ถึงกระนั้นก็ดีความสูญเสียที่มากผิดปกติก็อาจนำมาซึ่งการล้มละลายของบริษัทรับประกันภัยต่อด้วยเช่นกัน

บริษัทประกันภัยจึงต้องวิเคราะห์สถานะทางการเงินของบริษัทรับประกันภัยต่อในกระบวนการบริหารความเสี่ยงภัยโดยการถ่ายโอนความเสี่ยงให้กับบริษัทรับประกันภัยต่อ

- ร่าง -

การถ่ายโอนความเสี่ยง



บทที่ 5

ความเสี่ยงของบริบทราชการไทย

5.1 ความเสี่ยงตามแผนยุทธศาสตร์

ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐมีความแตกต่างไปจากความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชน เนื่องจากวิสัยทัศน์และพันธกิจต่างกันอย่างชัดเจน แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาคเอกชนจึงมุ่งเน้นไปที่การสร้างกำไรสูงสุด ความเสี่ยงทางการเงินจึงเป็นความเสี่ยงที่สำคัญที่สุดในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาคเอกชน ไม่ว่าจะเป็นความเสี่ยงจากการลงทุน ความเสี่ยงจากสภาพคล่องทางการเงิน หรือความเสี่ยงด้านสินเชื่อจากรูขุมทรัพย์ทางการเงิน เป็นต้น ในขณะที่แผนยุทธศาสตร์ขององค์กรภาครัฐมุ่งเน้นไปที่การตอบสนองนโยบายรัฐและให้บริการประชาชน การบริหารความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐจึงเกี่ยวเนื่องกับความเสี่ยงเชิงนโยบาย และปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถบรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งความเสี่ยงทางการเงินนับเป็นหนึ่งในปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อหน่วยงานราชการไม่สามารถดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้สำเร็จ

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์อาจไม่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยความเสี่ยงดังต่อไปนี้

1. ความเสี่ยงด้านธุรกิจ

ความเสี่ยงด้านธุรกิจขององค์กรภาครัฐครอบคลุมความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับนโยบายและแผนกลยุทธ์ เช่น

ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการบรรลุเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งไว้ อันเป็นผลมาจากการขาดการวางแผนการดำเนินงานที่สามารถรองรับแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างเต็มที่ เช่น

แผนยุทธศาสตร์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานด้วยการสร้างระบบบริหารงานอิเล็กทรอนิกส์ที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรที่จะเป็นผู้ใช้ระบบที่พัฒนาขึ้นมา

ฉะนั้นถึงแม้ระบบบริหารงานอิเล็กทรอนิกส์จะได้รับการพัฒนาจนสำเร็จ

แต่อาจไม่สามารถเพิ่มขีดความสามารถของการปฏิบัติงานได้ตามเป้าประสงค์ที่ตั้ง

ไว้เพราะผู้ปฏิบัติไม่มีความรู้ความเข้าใจในระบบอิเล็กทรอนิกส์ดังกล่าว นอกจากนี้การตัดสินใจด้านการบริหารงานอันส่งผลต่อทิศทางขององค์กรในทางที่ไม่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์นับเป็นความเสี่ยงเชิงด้านธุรกิจเช่นกัน

2. ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

ความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่อาจส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์

เป็นความเสี่ยงที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์และส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ เช่น

- การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ทำให้ไม่ประสบผลสำเร็จ หรือประสบความสำเร็จแต่ล่าช้าไปกว่าที่คาดการณ์ไว้
- การออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานที่ไม่เหมาะสม
- ผู้ปฏิบัติในแต่ละหน่วยงานไม่ปฏิบัติตามกฎระเบียบ ขั้นตอน หรือข้อกำหนดในการปฏิบัติงาน
- การปฏิบัติงานผิดพลาดหรือล่าช้า อันเป็นความผิดพลาดของบุคลากรที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
- การขาดข้อมูลหรือเครื่องมือที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์
- การทุจริตโดยบุคลากรภายในองค์กรเอง บุคคลภายนอก การที่คู่สัญญาจัดซื้อจัดจ้างในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างไม่สามารถดำเนินการได้ตามสัญญา นอกจากจะส่งผลให้เกิดผลในทางลบกับโครงการนั้นๆ แล้ว ยังอาจส่งผลกระทบต่อเนื่องไปยังโครงการอื่นที่สำคัญสำหรับแผนยุทธศาสตร์อีกด้วย

3. ความเสี่ยงทางการเงิน

แผนยุทธศาสตร์ที่ดีควรได้รับการกำหนดภายใต้เงื่อนไขและองค์ประกอบที่จะอำนวยความสะดวกให้การดำเนินการตามแผนนั้นสามารถสัมฤทธิ์ผลได้ตามเวลาที่กำหนด แต่ในทางปฏิบัติบ่อยครั้งที่โครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถดำเนินการได้

อย่างต่อเนื่อง

หรือสำเร็จลุล่วงภายใต้กรอบเวลาที่กำหนดเป็นเพราะการบริหารงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ

ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการประเมินค่าใช้จ่ายของโครงการไว้ต่ำกว่าที่ควรจะเป็น หรือการเพิ่มขึ้นของราคาวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับโครงการทำให้งบประมาณที่ตั้งไว้ไม่เพียงพอ ทำให้โครงการสำเร็จล่าช้า

หรือต้องยอมลดคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์เพื่อให้โครงการสามารถสำเร็จได้ตามกำหนด ซึ่งทำให้คุณภาพของผลงานของโครงการไม่ดีเท่าที่วางแผนไว้ นอกจากนี้ บางหน่วยงานราชการไม่มีการจัดสรรเงินหรือทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม

อันเป็นความผิดพลาดทางการดำเนินงานที่ส่งผลต่อความเสี่ยงทางการเงินของหน่วยงาน

หน่วยงานตรวจสอบภายในจึงควรมีบทบาทที่สำคัญยิ่งในการตรวจสอบการจัดสรรเงินสำหรับโครงการต่างๆอย่างเหมาะสม

และตรวจสอบการเบิกจ่ายที่ถูกต้องตามงวดที่มีการกำหนดไว้ในโครงการ

4. ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์

ความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำแต่ส่งผลกระทบต่อการสัมฤทธิ์ผลตามแผนยุทธศาสตร์เป็นอีกหนึ่งกลุ่มความเสี่ยงหลักที่ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญ ในหลายกรณีผู้บริหารอาจเข้าใจว่าความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยครั้งเป็นความเสี่ยงที่ไม่จำเป็นต้องได้รับการจัดการโดยเร่งด่วน

หรือเป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับเอาไว้ได้เอง

ความเข้าใจผิดเช่นนี้เป็นอันตรายอย่างยิ่งต่อองค์กร

ทั้งนี้เนื่องจากทฤษฎีความเสี่ยงจะให้ความสำคัญกับความรุนแรงของความสูญเสียมากกว่าความถี่ของความสูญเสีย กล่าวคือ

ความเสี่ยงที่มีความรุนแรงน้อยแต่เกิดขึ้นบ่อยครั้งเป็นความเสี่ยงที่องค์กรสามารถรับเอาไว้ได้เอง

เนื่องจากความถี่ที่มากนั้นจะช่วยเสริมให้การคาดการณ์ทางสถิติเป็นไปได้อย่างแม่นยำมากยิ่งขึ้น และความรุนแรงที่น้อยนั้นไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรในภาพรวม

ในขณะที่ความเสี่ยงที่มีความรุนแรงมากแต่เกิดขึ้นไม่บ่อยครั้งนับเป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับความสำคัญ

เพราะการคาดการณ์การเกิดความสูญเสียไม่สามารถเป็นไปได้อย่างแม่นยำ

และหากเกิดความสูญเสียขึ้นจะส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อองค์กร

ผลกระทบต่อการทำงานจากความเสี่ยงที่ไม่ได้เกิดขึ้นเป็นประจำ เช่น การพึ่งพิงระบบอิเล็กทรอนิกส์มากเกินไปโดยขาดการป้องกันความเสี่ยงที่มีประสิทธิภาพ

เป็นผลให้เกิดความขัดข้องในการปฏิบัติงานตามแผนยุทธศาสตร์เมื่อระบบอิเล็กทรอนิกส์ขัดข้องหรือล่มลง ถึงแม้ระบบอิเล็กทรอนิกส์จะได้ขัดข้องหรือล่มลงบ่อยครั้ง แต่หากเกิดเหตุการณ์นี้ขึ้นจะส่งผลกระทบต่อการทำงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร

นอกจากนี้ความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ยังรวมถึงเหตุการณ์ที่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของผู้บริหาร

ทำให้แผนยุทธศาสตร์ไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ตามเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้

ฉะนั้นถึงแม้องค์กรจะได้มีการจัดการบริหารความเสี่ยงด้านธุรกิจ

ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน ความเสี่ยงทางการเงิน

และความเสี่ยงด้านเหตุการณ์ภายในองค์กรไว้อย่างเหมาะสมและครบถ้วนแล้ว

การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์อาจไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้หากขาดการวางแผนรองรับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก

ตัวอย่างของความเสี่ยงด้านเหตุการณ์มีต้นเหตุที่แท้จริงจากปัจจัยภายนอกที่สำคัญและอาจส่งผลต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ เช่น

- ความเสี่ยงทางการเมือง เช่น การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล

เป็นผลให้แผนยุทธศาสตร์บางแผนที่ไม่สอดคล้องกับแนวนโยบายของรัฐบาลใหม่ไม่สามารถดำเนินการต่อเนื่องจนถึงขั้นสุดได้

- การโยกย้ายผู้บริหาร

ทำให้ขาดความต่อเนื่องของการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์เนื่องจากผู้บริหารใหม่อาจไม่เห็นความสำคัญของแผนยุทธศาสตร์เดิมหรือมีแนวทางการบริหารที่แตกต่างไปจากแผนยุทธศาสตร์เดิม

- ภัยธรรมชาติ มหันตภัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและชุมชน
ทำให้แผนยุทธศาสตร์บางแผนต้องปรับปรุงใหม่เพื่อคุ้มครองทรัพยากรที่มีไปสำหรับบรรเทาความสูญเสียเฉพาะหน้า
- ความเสี่ยงทางกฎหมาย
การเปลี่ยนแปลงแก้ไขกฎหมายโดยฝ่ายนิติบัญญัติอาจส่งผลกระทบต่อความเป็นไปได้ของโครงการบางโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์
- ความเสี่ยงทางเศรษฐกิจ
ความถดถอยทางเศรษฐกิจหรือวิกฤตเศรษฐกิจอาจส่งผลให้เกิดการระงับหรือชะลอการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์
- ผู้รับจ้างหรือผู้รับเหมาของโครงการล้มละลาย
ซึ่งหากเป็นโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์ย่อมส่งผลให้การดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ไม่ประสบความสำเร็จ
- ความเสี่ยงจากการก่อการร้ายที่สร้างความสูญเสียต่อบุคลากรหรือทรัพย์สินขององค์กร

5.2 ความเสี่ยงของการดำเนินโครงการ

จากที่กล่าวมาแล้วถึงความจำเป็นและความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงภายใต้แผนยุทธศาสตร์

ท่านจะเห็นได้ว่าการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ใดจะไม่สัมฤทธิ์ผลหากโครงการภายใต้แผนยุทธศาสตร์นั้นไม่สามารถดำเนินการได้สำเร็จตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนดไว้นั่นเอง

ฉะนั้นองค์ประกอบที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของแผนยุทธศาสตร์ คือ

การบริหารโครงการอย่างเป็นระบบ โดยมีการคำนึงถึงปัจจัยเสี่ยงด้านต่างๆของโครงการ

และมีการวางแผนรองรับเหตุการณ์ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นได้

ทั้งนี้เป้าหมายหลักของการบริหารความเสี่ยงของโครงการ คือ

การบริหารโครงการให้สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่อง

ภายใต้ระยะเวลาและงบประมาณที่กำหนด

ในหัวข้อนี้จึงจะได้กล่าวถึงกรอบแนวทางในการบริหารความเสี่ยงของโครงการเพื่อให้ท่านสามารถ

นำไปประยุกต์ใช้กับแผนยุทธศาสตร์ที่ยังไม่ได้มีการวางแผนการบริหารความเสี่ยง

และที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้น

ในอนาคตท่านควรคำนึงถึงแผนการบริหารความเสี่ยงตั้งแต่ขั้นตอนการกำหนดแผนยุทธศาสตร์ เพื่อให้แผนยุทธศาสตร์ที่ท่านกำหนดขึ้นนั้นสามารถประสบความสำเร็จตามตัวชี้วัดทั้งหมด

คำจำกัดความ

ความเสี่ยงโครงการ คือ

เหตุการณ์ความไม่แน่นอนที่หากเกิดขึ้นจะเป็นผลให้การดำเนินการตามโครงการไม่ประสบความสำเร็จภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนด

การบริหารความเสี่ยงโครงการ คือ

กระบวนการบริหารงานอย่างเป็นระบบที่มีการวางแผนตั้งแต่การระบุปัจจัยเสี่ยงของโครงการ การวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงของโครงการ การกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงโครงการ ตลอดจนการติดตามประเมินผลการดำเนินโครงการ

การบริหารความเสี่ยงโครงการต้องอาศัยข้อมูล เครื่องมือ

และเทคนิคต่างๆที่จะช่วยให้ผู้จัดโครงการสามารถบริหารโครงการด้วยความน่าจะเป็นที่จะเกิดเหตุการณ์อันเป็นเชิงบวกกับโครงการมากที่สุด

และลดโอกาสที่เหตุการณ์ที่ส่งผลกระทบต่อโครงการให้มากที่สุดเช่นกัน

วัตถุประสงค์หลักของการบริหารความเสี่ยงโครงการ คือ

การสร้างกระบวนการทำงานที่ช่วยให้ผู้รับผิดชอบโครงการและผู้ร่วมโครงการมีข้อมูลและทางเลือกในการตัดสินใจดำเนินการตามโครงการ

โดยพยายามที่จะลดผลกระทบเชิงลบต่อทั้งค่าใช้จ่ายโครงการและ

ระยะเวลาของขั้นตอนการทำงานให้มากที่สุด

การวางแผนบริหารความเสี่ยงโครงการควรได้รับการจัดทำก่อนเริ่มดำเนินการ ส่วนขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงโครงการมีดังนี้

1. ผู้รับผิดชอบ

กำหนดผู้ร่วมโครงการเป็นทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการ

2. การระบุความเสี่ยงโครงการ

ทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการ

ทำการระบุความเสี่ยงโครงการโดยการระดมสมอง การสัมภาษณ์

และการตรวจสอบรายการความเสี่ยงจาก checklist

การระบุความเสี่ยงโครงการจึงมีทั้งส่วนที่มาจากประสบการณ์ของผู้ปฏิบัติงาน
น ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และข้อมูลในอดีต

ผู้ร่วมรับผิดชอบระบุความเสี่ยงโครงการควรคำนึงถึงประเด็นอุปสรรคของการดำเนิน
งานตามโครงการ

สัญญาณบ่งชี้ถึงอาการที่จะนำไปสู่ความเสี่ยงที่โครงการจะไม่ประสบผลสำเร็จ
การระบุความเสี่ยงจึงอาจแยกออกได้เป็น

- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อต้นทุนของโครงการ
- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อระยะเวลาของโครงการ
- ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อขอบเขตงานตามโครงการ

3. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงคุณภาพ

ทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการประเมินโอกาสและผลกระทบ
ของแต่ละรายการความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ

เพื่อประโยชน์ในการจัดอันดับรายการความเสี่ยงที่ควรได้รับความสำคัญก่อนหลัง
ตามความน่าจะเป็นและความรุนแรงของรายการความเสี่ยงนั้นๆ

ในทางปฏิบัติผู้รับผิดชอบสายงานที่เป็นหนึ่งในขั้นตอนการดำเนินโครงการย่อมมี
ประสบการณ์

และความเชี่ยวชาญในการประเมินความเสี่ยงของโครงการได้ดีกว่าผู้จัดการโครง
การ

4. การวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณ

หากมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เช่น ค่าใช้จ่าย
ระยะเวลาราคาวัสดุอุปกรณ์ เป็นต้น

ทางทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการควรจัดตั้งผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ
ด้านสถิติและการประมวลผลข้อมูลทำการวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณทำ
การเก็บข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลและเสนอผลการวิเคราะห์ที่แสดงโอกาสและผลกระทบของรายการ
ความเสี่ยงได้รับการระบุ

ถึงแม้ว่าโครงการไม่ใช่ทุกโครงการที่จำเป็นต้องได้รับการวิเคราะห์เชิงปริมาณ
เสมอไป

แต่ผู้เขียนขอแนะนำว่าทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงควรตรวจสอบทุกครั้ง

งที่มีการบริหารโครงการว่ามีข้อมูลเชิงประมาณและการวิเคราะห์เชิงปริมาณที่จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงโครงการหรือไม่ อย่างไร

โดยเฉพาะอย่างยิ่งหากเป็นโครงการขนาดใหญ่

การประเมินความเสี่ยงของโครงการโดยอ้างอิงผลการวิเคราะห์เชิงคุณภาพเพียงอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอ โดยทั่วไปแล้ว

โครงการขนาดใหญ่ที่มีงบประมาณในการลงทุนสูงจำเป็นต้องมีทีมวิเคราะห์ความเสี่ยงเชิงปริมาณโดยเฉพาะ

เพื่อให้การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงใด ๆ มีข้อมูลสถิติรองรับการตัดสินใจในแต่ละทางเลือก

5. การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงโครงการ

ทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการร่วมกันวิเคราะห์เพื่อสรุปหาวิธีการบริหารความเสี่ยงสำหรับแต่ละรายการความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ

วิธีการบริหารความเสี่ยงมีสี่วิธีการหลัก คือ

○ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)

หากทางเลือกที่ดีที่สุดในการบริหารความเสี่ยงที่ได้รับการระบุ คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง

ผู้บริหารโครงการจำเป็นต้องปรับกระบวนการงานหรือขั้นตอนในการทำงานเพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้น

นอกจากนั้นการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงบางรายการอาจกระทำได้โดยการปรับขอบเขตของโครงการ การปรับค่าใช้จ่ายของโครงการ หรือการปรับระยะเวลาของโครงการ

○ การรับความเสี่ยงไว้เอง (Risk Retention)

ความเสี่ยงบางรายการที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้และอาจก่อให้เกิดต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงที่สูงไปกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

ผู้บริหารโครงการอาจต้องเลือกการรับความเสี่ยงนั้นเอาไว้เอง

นั่นคือ ไม่มีการเปลี่ยนแปลงแก้ไขกระบวนการ

ขั้นตอนในการทำงาน ไม่มีการเพิ่มหรือลดขอบเขตของโครงการ

ค่าใช้จ่ายของโครงการ หรือระยะเวลาของโครงการ

เพื่อหลีกเลี่ยงความเสี่ยงนั้น

○ การลดความสูญเสีย (Loss Control)

ผู้บริหารโครงการสามารถเลือกที่จะรับความเสี่ยงเอาไว้เองโดยมีการกำหนดแผนลดความสูญเสีย

โดยการกำหนดแผนลดความสูญเสียนี้ควรประกอบไปด้วยแผนลดโอกาสการเกิดความสูญเสีย และ

แผนลดความรุนแรงของความสูญเสียหลังจากเกิดความสูญเสียขึ้นแล้ว

การกำหนดแผนบริหารความเสี่ยงด้วยการลดความสูญเสียทั้งก่อนและหลังการเกิดความสูญเสียนี้นำมาซึ่งค่าใช้จ่ายของโครงการที่เพิ่มขึ้น

ผู้บริหารโครงการจึงควรปรับงบประมาณเพื่อรองรับค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นนี้ก่อนที่จะเริ่มดำเนินโครงการ

○ การถ่ายโอนความเสี่ยง (Risk Transference)

การถ่ายโอนความเสี่ยงส่วนมากเป็นการถ่ายฝ่ายสัญญา เช่น สัญญาประกันภัย

หากความเสี่ยงเป็นความเสี่ยงที่แท้จริงที่สามารถซื้อประกันได้

หรือถ่ายโอนผ่านสัญญารับเหมา

การกำหนดราคารับเหมาที่คงที่เท่ากับเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงด้านราคาของวัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับโครงการไปให้กับผู้รับเหมา

หรือถ่ายโอนผ่านสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง

การกำหนดให้ผู้รับจ้างรับประกันคุณภาพสินค้าหรือบริหารที่ได้รับการจัดซื้อจัดจ้างเป็นการถ่ายโอนความเสี่ยงของค่าใช้จ่ายเพิ่มเติมที่

อาจเกิดขึ้นจากสินค้าที่ชำรุดหรือไม่ได้คุณภาพ อย่างไรก็ตาม

ความเสี่ยงบางรายการอาจไม่สามารถถ่ายโอนได้ด้วยวิธีการใด

6. การติดตามประเมินผล

ตลอดระยะเวลาของโครงการ

ทีมผู้รับผิดชอบแผนบริหารความเสี่ยงโครงการควรติดตามประเมินผลการดำเนินงานโครงการ ระบุปัจจัยเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเพิ่มเติม และดำเนินการตั้งแต่ขั้นตอนที่ 3 ใหม่

เพื่อสามารถกำหนดแผนรองรับความเสี่ยงโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
วิธีการบริหารความเสี่ยงที่ได้เลือกไว้เดิม

หากพบปัญหาหรืออุปสรรคในการดำเนินการ ควรได้รับการปรับแก้

หรือหาข้อมูลเพิ่มเติมเพื่อวิเคราะห์หาทางเลือกที่ดีกว่าต่อไป

การติดตามประเมินผลนี้

จึงควรเป็นการติดตามประเมินผลทั้งตัวความเสี่ยงเองและตัววิธีการบริหารความเสี่ยง
ด้วย

การดำเนินการอย่างต่อเนื่องในขั้นตอนการติดตามประเมินผลนี้นอกจากจะช่วยให้การ
ดำเนินโครงการเป็นไปอย่างราบรื่นและประสบผลสำเร็จสูงสุดแล้ว

ข้อมูลและผลที่ได้ยังเป็นประโยชน์ต่อการบริหารความเสี่ยงโครงการในอนาคตอีกด้วย
ฉะนั้นข้อมูลและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอนควรมีการจัดเก็บอย่างเป็นระบบ

5.3 ความเสี่ยงทางการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงินเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การตัดสินใจหลักทางการเงิน
ของผู้บริหาร เช่น การตัดสินใจลงทุนในโครงการใหม่

การตัดสินใจในเลือกประเภทของแหล่งเงินทุนเพื่อโครงการใหม่

การตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดซื้อจัดจ้าง เป็นต้น

ซึ่งการตัดสินใจเหล่านี้นำไปสู่ระดับของความเสี่ยงทางการเงินที่แตกต่างกันในแต่ละองค์กร

ความเสี่ยงทางการเงินโดยส่วนมากจึงปรากฏอยู่บนงบการเงิน

แต่ความเสี่ยงทางการเงินบางประเภทก็อาจไม่ปรากฏให้เห็นบนงบการเงิน เช่น

ความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราสำหรับองค์กรที่มีรายรับหรือรายจ่ายเป็นสกุลเงินต่างชาติ

ในบางรายการ แต่บันทึกรายการเป็นเงินบาทเท่านั้น

ฉะนั้นผู้บริหารจึงต้องคำนึงถึงความเสี่ยงที่แทรกอยู่ในงบการเงินเหล่านี้ด้วยถึงแม้มูลค่าของความ
เสี่ยงจะไม่ได้ปรากฏชัดเจนบนงบการเงิน

ความเสี่ยงทางการเงินนี้ส่งผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จของโครงการภายใต้แผนยุทธ

ศาสตร์และเป็นความเสี่ยงที่องค์กรภาครัฐมักไม่ให้ความสำคัญเท่าที่ควร

ทั้งที่อันที่จริงแล้วความเสี่ยงทางการเงินที่ได้รับการจัดการที่มีประสิทธิภาพนอกจากจะช่วยเพิ่มคว

ามเชื่อมั่นในการดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์ได้สัมฤทธิ์ผลแล้ว

ยังสามารถซื้อให้องค์กรสามารถลงทุนในโครงการใหม่ที่เกิดขึ้นระหว่างปีที่ต้องชำระอาจต้องพลาดโอกาสไปหากสถานะทางการเงินไม่เอื้ออำนวย

5.3.1 แหล่งที่มาความเสี่ยงทางการเงิน

โดยทั่วไป

แหล่งที่มาของความเสี่ยงทางการเงินสำหรับองค์กรสามารถแบ่งออกได้เป็นสามประเภทหลัก คือ

1. ความเสี่ยงทางการเงินจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหรือการเปลี่ยนแปลงของตลาด เรียกว่า ความเสี่ยงทางราคา หรือ ความเสี่ยงทางตลาด

ความเสี่ยงทางราคา คือ

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทางตลาดที่ส่งผลให้อัตราผลตอบแทนจากการลงทุนต่ำกว่าที่คาดหวังไว้

ความเสี่ยงทางราคานี้อาจเป็นผลมาจากความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของราคาตลาดของสินทรัพย์

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

ความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงสภาพคล่องของทรัพย์สินอันเป็นผลให้ราคาทรัพย์สินเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น

การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้นมีผลในทางบวกต่อรายได้จากดอกเบี้ย

แต่ส่งผลในทางลบต่อต้นทุนของโครงการที่สูงขึ้นถ้าแหล่งเงินทุนของโครงการคือ เงินกู้ ในทางตรงกันข้าม ถ้าอัตราดอกเบี้ยลดลง

รายได้จากดอกเบี้ยสำหรับองค์กรที่มีบัญชีเงินฝากย่อมลดลง

แต่ต้นทุนของโครงการที่ใช้แหล่งเงินทุนจากภายนอกย่อมลดลงเช่นกัน

ความแปรปรวนของปัจจัยอื่นในตลาดส่งผลต่อความเสี่ยงทางการเงินในรูปแบบของต้นทุนค่าใช้จ่ายโครงการที่สูงขึ้น ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ

ราคาวัสดุก่อสร้างที่เปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลกระทบต่อกระทรวง ทบวง กรม

ที่มีโครงการก่อสร้างอยู่ในปีงบประมาณนั้น

อันอาจนำไปสู่ภาวะงบประมาณขาดแคลนทำให้โครงการไม่สามารถประสบความสำเร็จหรืออาจเกิดความล่าช้า หรือ
ในปีงบประมาณที่ทางองค์กรมีการจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์
ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงขอราคาค่อนข้างสูง
ความทันสมัยของอุปกรณ์ถือเป็นประเด็นสำคัญประกอบการพิจารณาจัดซื้อเช่นกัน แผนการจัดซื้อหากเป็นไปได้ย่อมล่าช้า
เมื่อถึงวันส่งมอบสินค้าตามสัญญาจัดซื้ออุปกรณ์คอมพิวเตอร์เหล่านั้นอาจมีราคา
ลดต่ำลงมาก จำนวนเงินที่จ่ายให้กับอุปกรณ์เหล่านั้นจึงสูงเกินกว่าราคาตลาด
หรือ
เงินงบประมาณไม่ได้รับการใช้จ่ายอย่างคุ้มค่าเท่าที่ควรจะเป็นเพราะด้วยเงินจำนวนเท่ากันจะสามารถซื้ออุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัยมากกว่า เป็นต้น
นอกจากนี้
อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราที่เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ส่งผลในทางลบกับรายรับหรือ
รายจ่ายขององค์กรในรูปของสกุลเงินต่างประเทศ
ส่วนความเสี่ยงของการเปลี่ยนแปลงสภาพคล่องของทรัพย์สินนั้นนับเป็นความเสี่ยง
ทางการเงินขององค์กรด้วยเช่นกัน
แต่มักจะได้รับความสำคัญรองไปจากความเสี่ยงอื่นที่กล่าวไปแล้วข้างต้น

สำหรับองค์กรภาครัฐ

ถึงแม้ความเสี่ยงทางการเงินจากการเปลี่ยนแปลงของราคาหุ้นและการเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ยจะไม่มี ความสำคัญมากเท่ากับสำหรับองค์กรเอกชน
แต่ความเสี่ยงทางการเงินจากการลงทุนนี้มีความสำคัญกับองค์กรภาครัฐที่มีสห
กรณ์ออมทรัพย์ขององค์กร
ซึ่งการบริหารสหกรณ์ฯจะต้องเกี่ยวข้องกับการลงทุนเพื่อให้ได้อัตราผลตอบแทน
ที่สูงมากพอกับอัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่ให้กับสมาชิกสหกรณ์ฯ
การตัดสินใจในการลงทุนจึงมีผลต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ฯและอาจส่ง
ผลต่อสถานะทางการเงินขององค์กรเช่นกัน
ผู้บริหารองค์กรภาครัฐจึงควรมีความเข้าใจความเสี่ยงทางตลาดซึ่งเป็นผลมาจา
การลงทุนในระดับที่สามารถกำกับดูแลการบริหารงานของสหกรณ์ฯได้

2. ความเสี่ยงทางการเงินจากสินเชื่อหรือจากความน่าเชื่อถือ เรียกว่า
ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

ความเสี่ยงทางด้านความน่าเชื่อถือ คือ

ความเสี่ยงจากการที่คู่สัญญาทางการเงินไม่สามารถปฏิบัติตามสัญญา เช่น
ลูกหนี้สัญญาเงินกู้ไม่สามารถชำระเงินต้นและดอกเบี้ยได้ตามสัญญาไม่ว่าจะเป็น
ไปโดยเหตุจำเป็นหรือความตั้งใจของลูกหนี้

ส่วนความเสี่ยงทางการเงินของโครงการที่นับเป็นความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ
สามารถมีที่มาได้จากการที่คู่สัญญาในสัญญารับเหมา

หรือสัญญาจัดซื้อจัดจ้างไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขในสัญญาได้

อันส่งผลเสียทางการเงินกับโครงการ

ในการที่จะต้องหางบประมาณมาจัดจ้างผู้รับเหมารายใหม่เพื่อสานต่อโครงการใ
ห้สำเร็จ

ซึ่งส่งผลเสียไปถึงการดำเนินโครงการภายใต้กรอบระยะเวลาที่กำหนดอีกด้วย

นอกจากนี้

องค์กรภาครัฐที่มีสหกรณ์ออมทรัพย์ขององค์กรเองก็เผชิญกับความเสี่ยงด้านสิน
เชื่อในลักษณะเดียวกันกับธุรกิจธนาคาร นั่นคือ

สมาชิกสหกรณ์ออมทรัพย์ที่กู้เงินไปจากสหกรณ์ฯ

อาจจะไม่สามารถชำระเงินต้นและดอกเบี้ยคืนได้ตามสัญญา

3. ความเสี่ยงทางการเงินจากการดำเนินงาน

ความผิดพลาดและความไม่แน่นอนทางการดำเนินงานสามารถนำมา
ซึ่งความเสี่ยงทางการเงินต่อโครงการได้เช่นกัน เช่น

กระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพทำให้เกิดการบันทึกข้อมูลทางการเงินผิด
พลาด หากองค์กรขาดระบบการตรวจสอบที่ดีด้วย

ความผิดพลาดเหล่านี้สามารถนำไปสู่ความสูญเสียการเงินที่สูงมากต่อโครงการ
ได้ นอกจากความผิดพลาดในเรื่องของกระบวนการดำเนินงานภายในแล้ว

ความเสี่ยงจากการดำเนินงานยังอาจเป็นผลมาจากโครงสร้างระบบขององค์กร

และความผิดพลาดของบุคลากร

ความเสี่ยงจากการดำเนินงานนี้มีความสำคัญกับการบริหารความเสี่ยงของโครงการเป็นอย่างมาก

เพราะนอกจากจะสามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงทางการเงินแล้ว

ยังอาจนำมาซึ่งความเสี่ยงที่ไม่สามารถวัดเป็นรูปเงินโครงการได้ด้วย

ไม่ว่าจะเป็นการที่ไม่สามารถดำเนินโครงการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

หรือการเสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กรอันเป็นผลมาจากความล้มเหลวของโครงการ

ในอดีตองค์กรทั้งหลายมักคำนึงถึงเพียงแต่ความเสี่ยงที่แท้จริงและความเสี่ยงทางการเงินที่ปรากฏบนงบการเงินขององค์กรเป็นหลักในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ทั้งที่ความเสี่ยงขององค์กรสามารถเกิดขึ้นจากกระบวนการทำงานขององค์กรเองเดิมที่ธุรกิจธนาคารและธุรกิจประกันภัยที่มีระเบียบข้อบังคับในการบริหารความเสี่ยงก็ให้ความสำคัญแค่กับความเสี่ยงที่แท้จริงและความเสี่ยงทางการเงินเท่านั้น

แต่ระเบียบข้อบังคับการบริหารความเสี่ยงปัจจุบันของทั้งสองธุรกิจได้เพิ่มความเสี่ยงจากการดำเนินงานเป็นอีกหนึ่งความเสี่ยงหลักที่ทั้งธุรกิจธนาคารและธุรกิจประกันภัยต้องให้ความสำคัญ

องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนอื่นๆได้เริ่มหันมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงจากการดำเนินงานนี้เช่นเดียวกัน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนในกระบวนการทำงานมากขึ้น การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างรวดเร็วมากขึ้นแต่โอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดก็สูงขึ้นเช่นกัน

ความผิดพลาดที่เพียงบางจุดอาจสามารถนำไปสู่ความสูญเสียที่มิโหฬารได้

เช่น หากฐานข้อมูล หรือ ระบบเครือข่ายในองค์กรล่ม

องค์กรอาจสูญเสียข้อมูลสำคัญที่ไม่ได้บันทึกสำรองไว้

หรือความเสี่ยงจากการที่ข้อมูลสำคัญจะถูกโจรกรรมผ่านระบบเครือข่าย

ในอดีตความเสี่ยงเหล่านี้ไม่เคยอยู่ในรายการความเสี่ยงที่องค์กรต้องคำนึงถึง แต่ด้วยวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี

องค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงในรูปแบบที่ไม่เคยประสบมาก่อน
องค์กรจึงควรต้องเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับความเสี่ยงจากการดำเนินงานเหล่านี้

ความหมายของความเสี่ยงจากการดำเนินงานครอบคลุมความเสี่ยง
ที่นำมาซึ่งความสูญเสียทั้งทางตรงและทางอ้อม
อันเป็นผลมาจากความผิดพลาดหรือล้มเหลวของกระบวนการทำงานภายใน
บุคลากรและระบบ หรือจากปัจจัยภายนอก
ระเบียบข้อบังคับการบริหารความเสี่ยงของธุรกิจธนาคารและธุรกิจประกันอ้างอิง
ความหมายเดียวกันนี้สำหรับความเสี่ยงจากการดำเนินงาน
ยกเว้นเพียงแต่สนใจความเสี่ยงที่นำไปสู่ความสูญเสียโดยตรงเท่านั้น
ทั้งนี้เพื่อความเป็นไปได้ในการประเมินความเสี่ยง
ทั้งนี้

การประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานเชิงปริมาณนั้นเป็นเรื่องยาก
เนื่องจากข้อมูลที่จำเป็นสำหรับการประเมินความสูญเสียของแหล่งที่มาความเสี
ยจากการดำเนินงานตามที่กล่าวมาแล้วข้างต้นมักไม่มีการจัดเก็บไว้
การประเมินความเสี่ยงจากการดำเนินงานจึงมักเป็นการประเมินโดยอาศัยประส
บการณ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร

กรณีศึกษาที่ 1 พิจารณาธุรกรรมการซื้อเครื่องตรวจระเบิดจากประเทศเยอรมนี

รัฐบาลไทยจะต้องจ่ายค่าเครื่องจักรให้กับบริษัทในประเทศเยอรมนีภายในสองวันเป็นจำนวน 1

ล้านยูโร อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ณ. ปัจจุบัน คือ 49 บาทต่อ 1 ยูโร

รัฐบาลจึงต้องเตรียมเงินค่าเครื่องจักรเป็นจำนวน 49 ล้านบาทซึ่งจะชำระผ่านบัญชีธนาคาร ก.

ในประเทศไทยซึ่งโอนเงินผ่านบัญชีไปที่ธนาคาร AAA ในประเทศเยอรมนี

ธุรกรรมนี้มีความเสี่ยงทางการเงินอะไรบ้างที่เกี่ยวข้อง

ก) ความเสี่ยงจากตลาด

รัฐบาลคาดการณ์ไว้ว่าจะต้องชำระค่าเครื่องจักรเป็นเงินจำนวน 59 ล้านบาทให้กับบริษัทในประเทศเยอรมนี ทั้งนี้อิงตามอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ณ. ปัจจุบันเมื่อถึงวันชำระเงินจริงอัตราแลกเปลี่ยนเปลี่ยนเป็น 51 บาทต่อ 1 ยูโร รัฐบาลไทยมีภาระค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นถึง 2 ล้านบาทจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา

ข) ความเสี่ยงด้านสินเชื่อ

รัฐบาลได้นำเงินเข้าฝากบัญชีที่ธนาคาร ก. ในวันถัดมาเพื่อเตรียมการโอนเงินผ่านธนาคารในวันรุ่งขึ้นตามกำหนดวันชำระหนี้ในสัญญาปรากฏว่าธนาคาร ก. ประกาศล้มละลายหลังจากวันที่ทางรัฐบาลได้ฝากเงินเข้าบัญชีเป็นจำนวนเงิน 49 ล้านบาท ถึงแม้ว่าในที่สุดรัฐบาลจะสามารถฟ้องร้องได้เงินจำนวนนี้คืน รัฐบาลคงต้องเผชิญกับความสูญเสียจากค่าปรับและดอกเบี้ยจากการชำระเงินล่าช้าหรืออัตราแลกเปลี่ยนที่อาจจะเปลี่ยนแปลงสูงมากขึ้นอีก

ค) ความเสี่ยงจากการดำเนินงาน

ข้าราชการผู้ทำธุรกรรมกับธนาคารอาจแจ้งเลขที่บัญชีของบริษัทเจ้าหน้าที่ในประเทศเยอรมนีผิด ทำให้การชำระเงินเกิดความล่าช้า และเกิดความสูญเสียในรูปค่าปรับและดอกเบี้ย หรือพนักงานธนาคารกระทำการทุจริตเป็นผลให้รัฐบาลประสบความสูญเสีย

ความเสี่ยงทางการเงินที่โครงการอาจเผชิญ คือ ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ (credit risk) ที่เกิดจากสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง ผู้บริหารจึงควรทำความเข้าใจการวิเคราะห์ความเสี่ยงด้านความน่าเชื่อถือ องค์ประกอบหลักที่ในการวิเคราะห์ Credit Risk มีดังต่อไปนี้

ก) คุณลักษณะของฝ่ายบริหารจัดการของบริษัทผู้เสนอตนเป็นผู้รับจ้างตามสัญญาจัดจ้าง

การบริหารจัดการของบริษัทบ่งบอกถึงคุณภาพขององค์กรโดยรวม การวัดคุณภาพของฝ่ายบริหารจัดการเป็นเรื่องยาก แต่โดยรวมแล้วผู้ว่าจ้างควรจะสนใจในนโยบายและแผนกลยุทธ์ของฝ่ายบริหารจัดการใน การแก้ไขปัญหามีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด ฉะนั้นสิ่งที่ควรคำนึงถึงทิศทางและแนวโน้มของแผนกลยุทธ์ ปรัชญา และ แนวทาง ในการบริหารการเงิน ลักษณะการบริหารงานว่ามีความเป็นอนุรักษ์นิยมมากน้อยเพียงใด ประวัติการรับจ้างงานในอดีต ซึ่งเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จในอนาคต แผนงานและเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต ระบบการควบคุมการดำเนินงาน รวมทั้ง การจัดการ ความเสี่ยง ของ องค์กร การวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะเหล่านี้ของผู้รับจ้างจะช่วยให้ผู้ว่าจ้างสามารถทราบถึงพื้นฐาน ความสำเร็จ คุณภาพของธุรกิจ ผลประกอบการของ บริษัท ศีลธรรม และ ความรับผิดชอบ ของ ผู้บริหาร บัณฑิตเหล่านี้จะเป็นตัวชี้วัดพื้นฐานที่บ่งบอกความสามารถและความเต็มใจในการปฏิบัติตาม ข้อสัญญาในอนาคต

ข) สถานะทางการเงินของบริษัทผู้เสนอตนเป็นผู้รับจ้างในสัญญาจัดซื้อจัดจ้าง

การวิเคราะห์สถานะทางการเงินของผู้รับจ้างคือการวิเคราะห์กระแสเงินสดของผู้รับจ้าง เป็นหลัก เพื่อศึกษาสภาพคล่องทางการเงินของผู้รับจ้าง เงินสดที่ผู้รับจ้างสามารถนำไปใช้จ่ายได้ เรียกว่า กระแสเงินสดปลดภาระหนี้ หรือ Free Cash Flow ซึ่งสามารถนำไปใช้ชำระดอกเบี้ย ชำระหนี้ หรือจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้น ผู้ว่าจ้างจึงจำเป็นต้องเข้าใจรายละเอียดของงบการเงิน เพื่อที่จะได้สามารถวิเคราะห์ Free Cash Flow และอัตราส่วนทางการเงิน (financial ratios) ที่จะเป็นตัวบ่งชี้สภาพคล่องและความสามารถในการปฏิบัติตามข้อสัญญาทางการเงินของผู้รับจ้างได้ อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้วัดสถานะทางการเงินของผู้รับจ้างมีดังต่อไปนี้

1) อัตราส่วนวัดความสามารถในการทำกำไร (profitability ratios)

ความสามารถในการทำกำไร (profitability) ของผู้รับจ้าง เป็นเครื่องวัดผลของนโยบายและการตัดสินใจของฝ่ายบริหารจัดการ ฉะนั้น

Profitability Ratios จึงเป็นตัววัดประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้รับจ้าง Profitability Ratios ประกอบด้วย ผลจากการบริหารสภาพคล่อง และ การบริหารจัดการสินทรัพย์ และหนี้สิน ซึ่งอาจวัดได้ด้วยอัตราส่วนวัดผลกำไรต่อยอดขาย 1 บาท (profit margin on sales) ความสามารถในการทำกำไรต่อสินทรัพย์ 1 บาท (return on assets) ความสามารถในการทำกำไรต่อมูลค่าหุ้น 1 บาท (return on equity)

อัตราส่วนทางการเงินเหล่านี้เป็นประโยชน์ในการประเมินผลการบริหารงานของผู้รับจ้าง ในอดีต เพื่อคาดการณ์ความสามารถบริหารงานของผู้รับจ้างในอนาคต นอกจากนี้ยังช่วยชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนหรือจุดแข็งของความสามารถในการบริหารงานของผู้รับจ้างแต่ละรายเพื่อเปรียบเทียบความมั่นคงทางการเงินของผู้รับจ้างเหล่านี้ประกอบการคัดเลือกผู้รับจ้างที่มีความมั่นคงทางการเงิน

2) อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้วัดสภาพคล่อง (liquidity ratios)

สินทรัพย์ที่มีสภาพคล่อง (liquid asset) คือสินทรัพย์ที่สามารถขายเพื่อเปลี่ยนเป็นเงินสด ราคาตลาดได้ง่าย อัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องของผู้รับจ้างที่นิยมใช้ คือ อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio) ซึ่งวัดสภาพคล่องในการชำระหนี้สินหมุนเวียน (current liabilities) ด้วยสินทรัพย์หมุนเวียน (current asset) ที่องค์กรมีอยู่นั้น คือ วัดความสามารถในการชำระหนี้สินหมุนเวียนสินทรัพย์ที่นับเป็นสินทรัพย์หมุนเวียน (current asset) คือ เงินสด (cash) หลักทรัพย์ที่มีสภาพคล่องสูง (marketable securities) บัญชีลูกหนี้ - ค้างรับ (account receivable) และสินค้าคงคลัง (inventories) ส่วนหนี้สินที่นับเป็นหนี้สินหมุนเวียน (current liabilities) คือ บัญชีเจ้าหนี้ - ค้างจ่าย (account payables และ short-term note payables) ภาษีค้างจ่าย (accrued taxes) และค่าใช้จ่ายค้างชำระ (accrued expenses)

3) อัตราส่วนทางการเงินที่ใช้วัดความสามารถในการบริหารหนี้สิน (debt management ratios)

เมื่อบริษัทผู้รับจ้างต้องการเพิ่มทุน ทางเลือกหนึ่งในการเพิ่มทุนคือ
กู้จากธนาคาร หรือออกตราสารหนี้เพื่อระดมเงินทุนจากนักลงทุน
ข้อดีของการเพิ่มทุนด้วยการเพิ่มหนี้คือ
ความเป็นเจ้าของของผู้ถือหุ้นบริษัทไม่เปลี่ยนแปลง และถ้าผลประกอบการดี
บริษัทมีภาระแค่เพียงชำระหนี้สินและดอกเบี้ย
โดยไม่ต้องแบ่งผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้นรายใหม่เมื่อเทียบกับวิธีการเพิ่มทุนด้วยการ
ออกหุ้นใหม่
ฉะนั้นการเพิ่มทุนด้วยการกู้ยืมหรือออกตราสารหนี้จึงเป็นการส่งสัญญาณที่ดีให้
กับนักลงทุน
เพราะแสดงว่าผู้บริหารมีความมั่นใจว่าจะสามารถสร้างกำไรและผลตอบแทนได้
มากเพียงพอที่จะชำระเงินต้นและดอกเบี้ยของเงินกู้ยืม
ในขณะที่เดียวกันนักลงทุนสามารถคาดเดาได้ว่าผู้บริหารมีความมั่นใจในการดำเนิน
งานและผลตอบแทนที่คาดการณ์ไว้
จึงไม่ต้องการแบ่งผลกำไรนี้ให้กับผู้ถือหุ้นรายใหม่ ในอีกทางเลือกหนึ่ง
ถ้าบริษัทเลือกเพิ่มทุนโดยออกหุ้นใหม่
นักลงทุนในตลาดอาจคาดการณ์ได้ว่าผู้บริหารไม่มีความมั่นใจในผลกำไรในอนาคต
จึงต้องการให้ผู้ถือหุ้นรายใหม่เข้ามาช่วยแบกรับความเสี่ยงในการดำเนินงานในอนาคต
จึงเปรียบเสมือนต้องการส่งสัญญาณที่ไม่ดีไปสู่นักลงทุน

ในฐานะผู้ว่าจ้าง
หนี้สินต่อส่วนของผู้รับจ้างยิ่งมากแสดงว่าผู้รับจ้างใช้เงินกู้ยืมมากกว่า
ส่วนของผู้รับจ้างในการดำเนินงาน สะท้อนถึงความเสี่ยงทางการเงินที่สูงกว่า
และผู้ว่าจ้างจะเผชิญกับความเสี่ยงที่ผู้รับจ้างจะไม่สามารถปฏิบัติตามข้อสัญญา
ได้เนื่องจากสถานะทางการเงินที่ไม่มั่นคง

การวิเคราะห์ความสามารถในการปฏิบัติตามข้อสัญญาทางการเงินโดยอาศัยอัตรา
ส่วนทางการเงินที่กล่าวไปแล้วข้างต้นอาจไม่เพียงพอในบางสถานการณ์ เช่น
ในกรณีที่กำไรสุทธิ (Net Income) เป็นบวก แต่กระแสเงินสดจากการดำเนินงานติดลบ
ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้รับจ้างประสบปัญหาทางการเงินจนอาจถึงขั้นล้มละลาย

แต่อัตราส่วนทางการเงินที่กล่าวไปทั้งหมดข้างต้นไม่ได้รวมเอาผลของกระแสเงินสดจากการดำเนินงานเข้ามาพิจารณาเข้าไว้ในภาวะคำนวณอัตราส่วนทั้งหลายข้างต้นจึงไม่สามารถส่งสัญญาณอันตรายให้กับผู้ว่าจ้างได้อย่างชัดเจน ผู้ว่าจ้างจึงควรทำความเข้าใจบกระแสเงินสดเพื่อจะได้สามารถวิเคราะห์กระแสเงินสดจากการดำเนินงานของผู้รับจ้างได้

ค) เงื่อนไขของสัญญา

สัญญาจัดซื้อจัดจ้างมักระบุทั้งข้อบังคับและข้อห้ามที่ผู้รับจ้างพึงหรือไม่พึงปฏิบัติ ข้อบังคับในหน้าที่ของผู้รับจ้างตามสัญญา คือ ข้อบังคับที่ผู้รับจ้างต้องปฏิบัติตามสัญญา เช่น รายงานความคืบหน้าของโครงการตามงวดที่กำหนดในสัญญา เป็นต้น ข้อห้ามระบุสิ่ง ที่ ผู้ รับ จ้าง ไม่ พึง ก ระ ทำ ซึ่งมักจะเป็นผลมาจากการต่อรองระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้าง ผู้รับจ้างย่อมอยากให้มีข้อห้ามน้อยที่สุด ในขณะที่ผู้ว่าจ้างย่อมอยากมีข้อห้ามให้มากที่สุด ข้อห้ามอาจมีลักษณะแตกต่างกันไปตามประเภทของโครงการ ระยะเวลาของโครงการ และควมประสงค์ของผู้ว่าจ้าง เช่น ข้อห้ามในการเปิดเผยข้อมูลใดๆของผู้ว่าจ้างต่อสาธารณชน การกำหนดค่าปรับกับผู้รับจ้างหากผู้รับจ้างกระทำการใดอันเป็นการผิดต่อเงื่อนไขในสัญญา หรือข้อสัญญาอาจกำหนดให้มีการบอกยกเลิกการว่าจ้างได้ในกรณีที่ผู้รับจ้างไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขเฉพาะที่ระบุไว้ในสัญญา

5.3.2 เครื่องมือในการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน

เนื่องจากความเสี่ยงทางการเงินส่วนมากเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากการเก็งกำไร ความเสี่ยงทางการเงินจึงไม่สามารถได้รับการถ่ายโอนไปให้บริษัทประกันภัยได้ เราสามารถจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินส่วนหนึ่งได้โดยวิธีการกระจายความเสี่ยง (diversification) ซึ่งเป็นวิธีการที่ใช้ในการจัดการความเสี่ยงภัยประเภทอื่น เช่น ความเสี่ยงภัยที่แท้จริงด้วยเช่นกัน

พิจารณาวิธีการกระจายความเสี่ยงสามารถลดความเสี่ยงได้โดยลดค่าความแปรปรวนซึ่งเป็นค่าวัดความเสี่ยงลดลงกระจายความเสี่ยงร่วมกัน

การกระจายความเสี่ยงจากการลงทุนสามารถทำได้หลายระดับ

ตั้งแต่ลงทุนในหลักทรัพย์หลายกลุ่มจนถึงการลงทุนในหลายหลักทรัพย์หลายประเทศ

อย่างไรก็ตามวิธีการกระจายความเสี่ยงก็ไม่สามารถจัดการกับความเสี่ยงทางการเงินได้ทั้งหมด

ทั้งนี้เนื่องจากบางส่วนของความเสี่ยงทางการเงินอาจเป็นความเสี่ยงของระบบตลาดที่ไม่สามารถกระจายออกไปได้หรือที่เรียกว่า Systematic Risk

อีกวิธีการหนึ่งที่ใช้ในการบริหารความเสี่ยงทางการเงิน คือ การป้องกันความเสี่ยง (hedging strategy) ซึ่งจะได้อธิบายรายละเอียดในหัวข้อถัดไป

5.3.3 การป้องกันความเสี่ยง (Hedging Strategy)

การป้องกันความเสี่ยงเป็นหนึ่งในวิธีการบริหารความเสี่ยงทางการเงินที่สำคัญและใช้กันอย่างแพร่หลายในหลายรูปแบบ ส่วนมากแล้วการป้องกันความเสี่ยง

อาศัยตราสารอนุพันธ์ประเภทต่างๆเป็นเครื่องมือในการถ่ายโอนความเสี่ยงไปให้กับคู่สัญญาในตราสารอนุพันธ์

โดยหลักการแล้วหากเรามีความเสี่ยงด้านใดเราจะเลือกใช้ตราสารอนุพันธ์ในทางที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ทางการเงินในทางตรงกันข้ามกับความเสี่ยงที่เราเผชิญ

ตราสารอนุพันธ์ คือ สัญญาทางการเงินที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับการซื้อขายสินทรัพย์อ้างอิง (underlying asset)

การซื้อขายสินทรัพย์นี้จะเกิดขึ้นในอนาคตและระบุวันที่จะทำการซื้อขายไว้ในสัญญา เรียกว่า maturity date ณ. ราคาที่กำหนดไว้ล่วงหน้าในสัญญา เรียกว่า strike price

มูลค่าหรือราคาของตราสารอนุพันธ์จึงขึ้นอยู่กับเปลี่ยนแปลงของราคาของสินทรัพย์อ้างอิง ตราสารอนุพันธ์ มีสี่ประเภทหลัก คือ forward futures option และ swap

องค์กรภาครัฐสามารถใช้สัญญาที่มีลักษณะเช่นเดียวกับตราสารล่วงหน้า (forward contract)

- ร่าง -

ในการป้องกันความเสี่ยงจากการที่ราคาวัสดุหรือสินค้าที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กรจะเปลี่ยนแปลงไปในอนาคต เพื่อป้องกันโอกาสที่งบประมาณที่ตั้งไว้สำหรับโครงการจะไม่เพียงพอ

เช่น

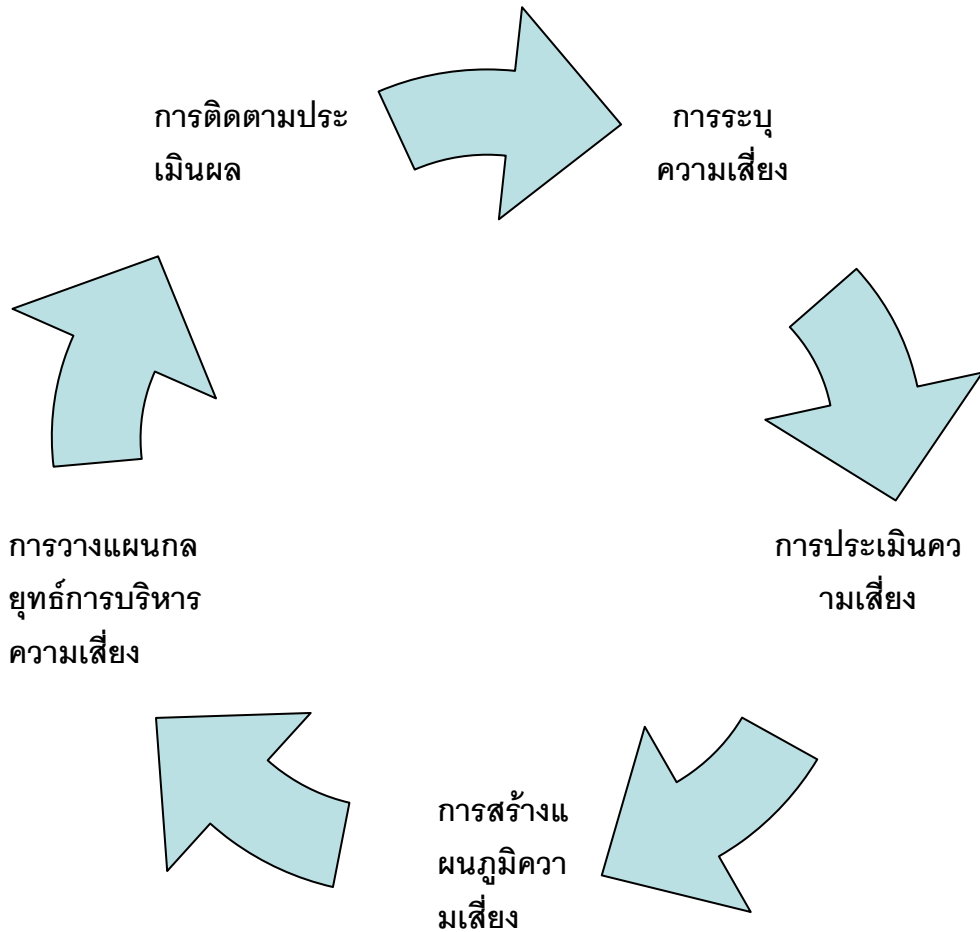
การทำสัญญาเช่าอาคารสำนักงานที่มีกำหนดราคาคงที่ด้วยระยะเวลายาวมากพอที่ทางองค์กรจะสามารถป้องกันความเสี่ยงจากค่าเช่าที่อาจจะสูงขึ้น

อันจะเป็นผลให้งบประมาณที่ตั้งไว้ไม่เพียงพอ เป็นต้น

บทที่ 6
ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ในบทสุดท้ายนี้ท่านจะได้เรียนรู้ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ตั้งแต่ขั้นตอนที่จำเป็นสำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มทำการบริหารความเสี่ยงเป็นครั้งแรก จนถึงขั้นปัญหาและอุปสรรคในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ดังแสดงในภาพรวมได้ดังนี้

- ร่าง -



อีกหนึ่งขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยงที่จะกล่าวถึงในบทนี้เป็นขั้นตอนกว้างๆที่เป็นแนวทางในการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

การนำไปประยุกต์ใช้ปฏิบัติกับองค์กรจริงจึงควรต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมขององค์กรตามที่ท่านเห็นสมควร

6.1 การจัดตั้งผู้บริหารงานด้านความเสี่ยงและทีมบริหารความเสี่ยงขององค์กร

อันที่จริงแล้วขั้นตอนที่สำคัญที่สุดก่อนการวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กรไว้ก็คือ ขั้นตอนแรกๆที่ผู้บริหารพึงปฏิบัติ คือ

การสร้างความรู้สึกร่วมในงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร

เพื่อให้พนักงานทุกคนในองค์กรเห็นความสำคัญของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กรและผู้ปฏิบัติงานหลังจากองค์กรได้ทำการบริหารความเสี่ยง

ทั้งนี้เพื่อให้ทุกคนในองค์กรให้ความร่วมมือและพร้อมที่จะปฏิบัติตามมาตรการในการบริหารความเสี่ยงขององค์กรในขั้นตอนต่างๆ

ขั้นตอนแรกนี้อาจจะเริ่มจากการให้ความรู้พนักงานเรื่องการบริหารความเสี่ยงขององค์กร และให้พนักงานทุกระดับมีส่วนร่วมในการออกความเห็นเกี่ยวกับประเด็นความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ

จากนั้นองค์กรควรจัดตั้งผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงซึ่งควรมีส่วนร่วมในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

กล่าวคือผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงควรจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับองค์กรเป็นอย่างดี และเป็นผู้ที่จะต้องสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหารในส่วนงานอื่นขององค์กรได้ เพื่อตอบรับนโยบายและพันธกิจขององค์กรได้อย่างเหมาะสม ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ว่างานบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำร่วมกันกับงานวางแผนกลยุทธ์และแผนการดำเนินงานขององค์กร

หลายคนอาจตั้งข้อสงสัยว่าผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงขององค์กร หรือ chief risk officer (CRO) จำเป็นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ทั้งด้านความเสี่ยง การเงิน สถิติ คณิตศาสตร์ การจัดการการดำเนินงาน และการจัดการทางเทคโนโลยีสารสนเทศ หรือไม่ คำตอบคือถ้าได้ก็เป็นเรื่องดีกับองค์กร

แต่ลักษณะที่สำคัญมากกว่าสำหรับผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยง คือ

ความเข้าใจในวัตถุประสงค์ของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

และความสามารถในการสร้างทีมที่มีความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆที่กล่าวมาข้างต้น

ฉะนั้นผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงไม่จำเป็นจะต้องมีความรอบรู้เสียทุกด้าน

แต่ควรเป็นผู้ที่มีความสนใจงานด้านการบริหารความเสี่ยงอย่างแท้จริง

ผู้รับผิดชอบงานบริหารความเสี่ยงมีหน้าที่ในการกำหนดขอบเขตและเป้าหมายงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรร่วมกับทีมงานบริหารด้านอื่นขององค์กร

วางกรอบแนวทางการวิเคราะห์ความเสี่ยงขององค์กร สร้างทีมนักบริการความเสี่ยงขององค์กร

ร่วมมือกับหน่วยงานบริหารด้านอื่นขององค์กรในขั้นตอนการวิเคราะห์ความเสี่ยง

การประเมินความเสี่ยง การวางแผนกลยุทธ์ด้านการบริหารความเสี่ยง

การติดตามประเมินผลการบริการความเสี่ยงขององค์กร

การสร้างทีมงานบริหารความเสี่ยงเป็นอีกขั้นตอนสำคัญของการเริ่มทำการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทีมงานบริหารความเสี่ยงควรประกอบไปด้วยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางสถิติ

คณิตศาสตร์ การเงิน การดำเนินงาน

และความเชี่ยวชาญด้านอื่นที่จำเป็นในการวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงขององค์กรนั้น
ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับขอบเขตของงานบริหารความเสี่ยงที่ทางผู้บริหารด้านความเสี่ยงได้วางไว้ร่วมกับทีม

ผู้บริหารขององค์กร ในช่วงเริ่มต้นของการจัดตั้งทีมงานบริหารความเสี่ยง

งานหลักที่ทีมงานเริ่มได้ก่อน คือ การวิจัยขององค์กรเพื่อระบุความเสี่ยงด้านต่างๆ

และการวิจัยรายละเอียดของความเสี่ยงที่สำคัญขององค์กร

ทีมงานบริหารความเสี่ยงจึงต้องทำงานร่วมกับทีมงานฝ่ายต่างๆขององค์กรเพื่อเก็บข้อมูลเกี่ยวกับ
ความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ

นอกจากนี้ทีมงานบริหารความเสี่ยงยังเป็นทีมที่ให้ความรู้ด้านความเสี่ยงกับหน่วยงานอื่นๆในองค์กร
เพื่อให้แต่ละหน่วยงานขององค์กรเข้าใจขอบเขตงานของทีมงานบริหารความเสี่ยง

ความสำคัญของงานบริหารความเสี่ยง

ผลกระทบและผลประโยชน์ที่ทีมงานอื่นจะได้รับจากการบริหารความเสี่ยง

เมื่อสามารถจัดตั้งทีมงานบริหารความเสี่ยงได้แล้ว ขั้นตอนที่สำคัญต่อไป คือ

การวางขอบเขตและวัตถุประสงค์ของงานบริหารความเสี่ยง

ทางทีมงานควรมีส่วนร่วมในการวางขอบเขตของงานบริหารความเสี่ยงและเข้าใจในวัตถุประสงค์
หลักของงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรอย่างแท้จริง

เพราะทีมงานบริหารความเสี่ยงจะเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ติดตามประเมินผลและปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์
ได้ก็ตามที่จำเป็นเพื่อให้งานบริหารความเสี่ยงสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง

ความเข้าใจในเป้าหมายของงานบริหารความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งสำหรับทำ
งานบริหารความเสี่ยงก่อนที่จะได้เริ่มปฏิบัติงานจริง

6.2 การระบุความเสี่ยงขององค์กร

หลังจากที่ได้มีการจัดตั้งทีมงานบริหารความเสี่ยงแล้ว

ทางทีมงานมีหน้าที่ในการเก็บข้อมูลความเสี่ยงขององค์กรโดยการศึกษาพร้อมกับหน่วยงานต่างๆ
ขององค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงที่องค์กรเผชิญ

ขั้นตอนในการระบุความเสี่ยงนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากสำหรับการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

เพราะถ้าหากการระบุความเสี่ยงไม่ได้รับการศึกษาอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้ว

ความเสี่ยงที่ไม่ปรากฏในขั้นตอนนี้จะกลายเป็นความเสี่ยงที่เหลืออยู่กับองค์กรโดยที่ไม่ได้รับการวิ
เคราะห์วางแผนการจัดการใดๆ

ซึ่งความเสี่ยงเหล่านี้อาจนำมาซึ่งความสูญเสียที่ยิ่งใหญ่กับองค์กรได้
 ในขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงขององค์กรนี้
 ทางทีมบริหารความเสี่ยงจึงควรให้ความสำคัญกับการระบุความเสี่ยงทั้งหมดที่องค์กรเผชิญ
 ระบุความเสี่ยงให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

วิธีการที่นิยมใช้กันในขั้นตอนการระบุความเสี่ยงขององค์กร คือ
 การประชุมร่วมกับหน่วยงานต่างๆขององค์กรเพื่อทำการระบุความเสี่ยงร่วมกัน
 อันเป็นการเปิดโอกาสให้แต่ละหน่วยงานได้ประเมินตนเองในด้านความเสี่ยงร่วมกัยที่งานบริหาร
 ความเสี่ยง
 บางองค์กรอาจเลือกที่จะส่งรายละเอียดของขอบเขตงานบริหารความเสี่ยงขององค์กรให้แต่ละหน
 วยงาน ประกอบกับแบบฟอร์มการประเมินหน่วยงานตนเองด้านความเสี่ยง
 แล้วค่อยเก็บข้อมูลเหล่านี้กลับมาทำการวิเคราะห์ในขั้นตอนต่อไป
 ตารางต่อไปนี้แสดงตัวอย่างของการระบุความเสี่ยงในองค์กรภาครัฐ
 อันเป็นกรอบแนวทางกว้างๆในการระบุความเสี่ยงและผลกระทบด้านต่างๆที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร

ที่มาของความเสี่ยง	ผลกระทบต่อด้านต่างๆขององค์กร						
	การเงิน	ทรัพยากรสิน	บุคลากร	การบริการ	ชื่อเสียง	ความรับผิดชอบ	สิ่งแวดล้อม
ภัยธรรมชาติ							
สัญญาและนิติสัมพันธ์							
การดำเนินงานทางการเงิน							
การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ							
การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม							
กฎหมายหรือระเบียบ							
สถานะเศรษฐกิจ							
กิจกรรมและการให้บริการของรัฐ							
การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนและวัตถุดิบจากภายนอก							
ความสูญเสียทางทรัพยากรสิน							

การใช้เทคโนโลยี							
แรงงาน							

ในขั้นตอนนี้ควรมีการเก็บข้อมูลความสูญเสียที่เกิดขึ้นในแต่ละหน่วยงานเพิ่มเติมในรูปแบบของความถี่ของการเกิดความสูญเสีย และความรุนแรงของความสูญเสีย นอกจากนี้ข้อมูลของการดำเนินการใดๆ เพื่อลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นในอดีต ทั้งที่ประสบผลสำเร็จและปัญหาอุปสรรค

จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อทีมงานบริหารความเสี่ยงในการดำเนินงานในขั้นต่อไป

ความสูญเสียบางประเภทอาจจะสามารถหาข้อมูลความถี่และความรุนแรงได้จากแหล่งข้อมูลภายใน

แต่ในบางกรณีข้อมูลความเสี่ยงจากแหล่งภายนอกก็ถือเป็นข้อมูลที่ทางทีมงานบริหารความเสี่ยงควรให้ความสำคัญในการจัดเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลจากภายนอกนี้ เช่น

ข้อมูลความสูญเสียที่เกิดกับธุรกิจที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับองค์กรที่เราวิเคราะห์

ข้อมูลทางสถิติของภัยธรรมชาติ ข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของราคาหลักทรัพย์ในตลาด

ข้อมูลอัตราดอกเบี้ย หรือข้อมูลทางการเมือง เป็นต้น

ข้อมูลเหล่านี้นอกจากจะช่วยเสริมให้การวิเคราะห์ความเสี่ยงเป็นไปอย่างมأنยำมากขึ้นแล้ว

ยังถือเป็นข้อมูลที่ทีมงานบริหารความเสี่ยงควรให้ความสำคัญอย่างยิ่งหย่อนไปกว่าข้อมูลความสูญเสียในอดีตขององค์กร

เพราะความสูญเสียที่ยังไม่เคยเกิดขึ้นกับองค์กรไม่ได้หมายความว่า จะไม่สามารถเกิดขึ้นกับองค์กรเราได้

6.3 การประเมินความเสี่ยงขององค์กร

การประเมินผลกระทบความเสี่ยงต่อองค์กรสามารถจัดทำแยกเป็นความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย

ความถี่ของการเกิดความสูญเสียเป็นมาตรวัดจำนวนครั้งที่เกิดความสูญเสียสำหรับความเสี่ยงแต่ละประเภทที่ระบุไว้

ส่วนความรุนแรงของความสูญเสียเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์ความเสี่ยงเพราะเป็นเครื่องบ่งชี้ว่าหากความเสี่ยงที่ระบุไว้เกิดเป็นความสูญเสียขึ้นมาจะมีความรุนแรงมากน้อยเพียงใด

การวางแผนมาตรการจัดการความเสี่ยงภัยจึงต้องอาศัยข้อมูลความถี่และความรุนแรงนี้ในการเลือกวิธีการที่จะสามารถรองรับความเสี่ยงได้อย่างเพียงพอเหมาะสม

การประเมินความถี่ของความสูญเสียที่ไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยนักในอดีตอาจเป็นเรื่องยากและมีความซับซ้อน

การประเมินความถี่ของความสูญเสียลักษณะนี้ไม่ควรที่จะอิงข้อมูลในอดีตเพียงอย่างเดียว แต่ควรใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรโดยรวมร่วมด้วย

การวิเคราะห์ความเสี่ยงภายใต้สถานการณ์ที่เป็นไปได้ทั้งหมด (scenario analysis)

การศึกษาข้อมูลเพิ่มเติมจากองค์กรอื่นๆ หรือจากนักบริหารความเสี่ยงอื่น เช่น

ผู้เชี่ยวชาญด้านความเสี่ยงที่อยู่ในธุรกิจประกันภัย

จะช่วยเสริมให้การประเมินความถี่ของความสูญเสียเป็นไปได้อย่างสมเหตุสมผลมากขึ้น ถึงแม้จะเป็นความเสี่ยงที่มีการเกิดขึ้นเป็นประจำก็ตาม

การวิเคราะห์ปัจจัยเสี่ยงปัจจุบันขององค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง เช่น

ถ้าปัจจุบันพนักงานขับรถขององค์กรต้องขับรถเพื่องานราชการเป็นระยะทางมากกว่าปีที่แล้วสองเท่า

ฉะนั้นจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุทางรถยนต์เมื่อปีที่แล้วย่อมไม่สามารถสะท้อนความถี่ของอุบัติเหตุที่จะเกิดขึ้นในปีนี้

การประเมินความรุนแรงของความสูญเสียเป็นการคาดการณ์มูลค่าของความสูญเสียเมื่อเกิดภัยขึ้นกับองค์กร

การที่ทีมบริหารความเสี่ยงจะสามารถระบุได้ว่าความสูญเสียจะมีความรุนแรงมากหรือน้อยต้องอาศัยปัจจัยประกอบการพิจารณาหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น มูลค่าความสูญเสียในอดีต

ขนาดของความสูญเสียที่องค์กรสามารถรองรับได้โดยไม่ทำให้เกิดการหยุดชะงัก

และสำหรับองค์กรภาครัฐ สิ่งที่ควรคำนึงถึงด้วย คือ ความสูญเสียที่อาจเกิดกับชุมชน

ไม่ใช่ความสูญเสียต่อองค์กรเท่านั้น

จากแหล่งที่มาของความเสี่ยงแต่ละแหล่งในตารางที่แสดงในขั้นตอนการระบุความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรทำการแจกแจงรายละเอียดของความเสี่ยง

ประเมินความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย

หากทางองค์กรไม่มีข้อมูลในอดีตที่สามารถนำมาใช้ระบุความถี่และความรุนแรงของความเสี่ยง ซึ่งอันที่จริงแล้วเป็นปัญหาพื้นฐานขององค์กรที่เพิ่งเริ่มจัดการบริหารความเสี่ยงขององค์กร

ทีมบริหารความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถร่วมกันประเมินความถี่และความรุนแรงของความเสียหายในเกณฑ์ที่ท่านเห็นว่าเหมาะสม เช่น สูงหรือต่ำ สูง กลาง ต่ำ หรือ

ใช้คะแนนเป็นมาตรวัดที่ละเอียดยิ่งขึ้นเป็นคะแนน 1 ถึง 5

อย่างที่ใช้ในบทเรียนนี้ซึ่งจะแสดงในขั้นต่อไป

พร้อมกันนี้ทางผู้วิเคราะห์ความเสี่ยงและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงที่ได้รับการระบุดูร่วมกันพิจารณาเพื่อเสนอกลยุทธ์ที่เป็นทางเลือกสำหรับการจัดการกับความเสี่ยงแต่ละรายการดังตัวอย่างการประเมินความถี่และความรุนแรงจากภัยธรรมชาติดังแสดงในตารางต่อไปนี้

แหล่งที่มาของความเสี่ยง คือ ภัยธรรมชาติ

ผลกระทบ	รายละเอียดของความเสี่ยง	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการจัดการความเสี่ยง
การเงิน				
ทรัพย์สิน				
บุคลากร				
การบริการ				
ชื่อเสียง				
ความรับผิดชอบ				
สิ่งแวดล้อม				
ชุมชน				

ทีมบริหารความเสี่ยงควรทำการประเมินข้อมูลดังตารางที่แสดงดังกล่าวสำหรับทุกแหล่งที่มาของความเสี่ยง เพื่อนำไปสร้างแผนภูมิความเสี่ยงในขั้นตอนถัดไป

6.4 การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง

ขั้นตอนต่อมา คือ การสร้างแผนภูมิความเสี่ยง

เพื่อให้ผู้บริหารและทุกคนในองค์กรได้เห็นภาพรวมเดียวกันว่าความเสี่ยงมีการกระจายตัวตามความเสี่ยงและความรุนแรงอย่างไร

ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารความเสี่ยงสามารถเลือกจัดการกับความเสี่ยงที่มีความสำคัญมากที่สุดได้ก่อน

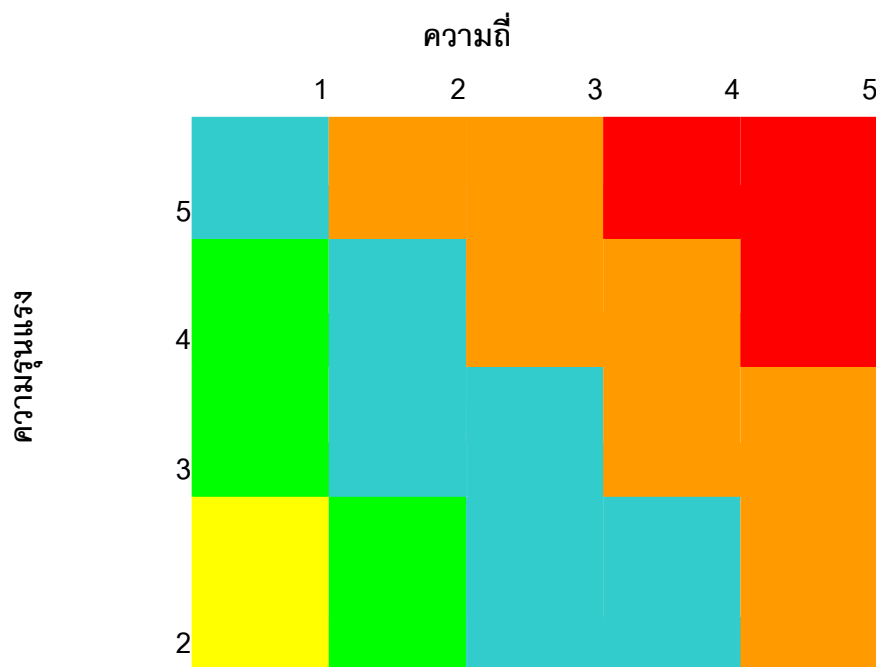
การสร้างแผนภูมิความเสี่ยงอาศัยข้อมูลความเสี่ยงในรูปของความถี่และความรุนแรงที่เก็บรวบรวมจากขั้นตอนการประเมินความเสี่ยงขององค์กร

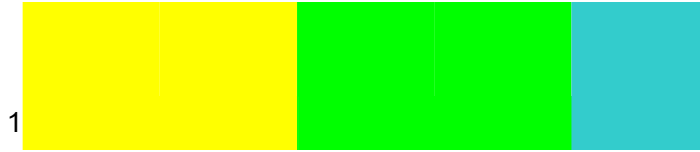
แผนภูมิความเสี่ยงสำหรับแต่ละแหล่งที่มาของความเสี่ยงสามารถแสดงได้ในรูปของค
 วามถี่และความรุนแรงดังนี้ หากความถี่และความรุนแรงแบ่งออกเป็นแค่สูงกับต่ำ

	ความถี่	
	ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง	ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง
ความรุนแรง	ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ	ความถี่สูง/ความรุนแรงต่ำ

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่สูง/ความรุนแรงสูง”
 ที่มุมขวาบนสุดของแผนภูมิความเสี่ยง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน
 ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงสูง” ที่มุมซ้ายบนของแผนภูมิความเสี่ยง
 เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการเป็นอันดับรองลงมา ส่วนความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง
 “ความถี่ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ” ที่มุมซ้ายล่างของแผนภูมิความเสี่ยง
 เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับเอาไว้เองได้

ถ้าความถี่และความรุนแรงสามารถมีค่าวัดที่ละเอียดกว่าจากต่ำสุดมีค่าเท่ากับ 1
 ถึงสูงสุดมีค่าเท่ากับ 5 แผนภูมิความเสี่ยงจะมีความละเอียดมากขึ้นดังนี้





ความเสี่ยงแต่ละรายการที่ได้รับการระบุและประเมินความถี่และความรุนแรงจะถูกนำมาจัดไว้ตามข้อที่เหมาะสมในแผนภูมิความเสี่ยงข้างต้นเพื่อให้เห็นภาพรวมของแต่ละแหล่งความเสี่ยงว่ามีผลกระทบต่อองค์กรในด้านใดบ้าง และมากน้อยเท่าไรในรูปความเสี่ยงและความรุนแรง แผนภูมิความเสี่ยงนี้ยังสามารถจัดทำแยกเป็นสำหรับผลกระทบแต่ละด้าน เช่น ผลกระทบทางการเงินที่มีมาจากแหล่งความเสี่ยงใดบ้าง และแต่ละแหล่งความเสี่ยงมีความถี่และความรุนแรงมากน้อยแค่ไหน การสร้างแผนภูมิทั้งสองลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพรวมขององค์กรแหล่งความเสี่ยงที่ระบุจะส่งผลกระทบต่อด้านต่างๆขององค์กรมากน้อยเพียงใดตามลำดับ และผลกระทบต่อองค์กรในแต่ละด้านมีที่มาของความเสี่ยงจากแหล่งความเสี่ยงแต่ละแหล่งมากน้อยเพียงใดตามลำดับ

สิ่งที่ใส่ไว้ในแผนภูมิความเสี่ยงนี้เป็นเครื่องบอกให้รู้ถึงลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่ควรได้รับการดูแลจัดการก่อนตั้งแต่สีแดง จนถึงความเสี่ยงที่ทางองค์กรอาจจะสามารถรับความเสี่ยงไว้ได้เองในพื้นที่สีเหลือง ทั้งนี้ลำดับความสำคัญของความเสี่ยงในแผนภูมิความเสี่ยงเช่นนี้สามารถปรับได้ตามความเหมาะสมและความสามารถในการรองรับความเสี่ยงของแต่ละองค์กร

ตัวอย่าง ที่บริหารความเสี่ยงของจังหวัดรัตนบุรีระบุความเสี่ยงที่จังหวัดเผชิญดังต่อไปนี้

ที่มาของความเสี่ยง	ผลกระทบต่อด้านต่างๆขององค์กร						
	การเงิน	ทรัพยากร	บุคลากร	การบริการ	ชื่อเสียง	ความรับผิดชอบ	สิ่งแวดล้อม
ภัยธรรมชาติ	√	√	√				√
สัญญาและนิติสัมพันธ์	√					√	
การดำเนินงานทางการเงิน	√					√	
การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ	√	√		√	√		

การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม	√	√	√				√
กฎหมายหรือระเบียบ				√		√	
สถานะเศรษฐกิจ	√						
กิจกรรมและการให้บริการของรัฐ				√	√		
การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนและวัตถุดิบจากภายนอก	√			√	√		
ความสูญเสียทางทรัพย์สิน	√	√					
การใช้เทคโนโลยี				√			
แรงงาน				√		√	

*การระบุความเสี่ยงนี้เป็นเพียงตัวอย่างสำหรับจังหวัดสมมติ

รายการความเสี่ยงและผลกระทบความเสี่ยงต่อด้านต่างๆย่อมแตกต่างกันไปตามลักษณะการดำเนินงานและภูมิประเทศของแต่ละจังหวัด

ขั้นต่อไปที่ทีมงานบริหารความเสี่ยงของจังหวัดรัตนบุรีได้ทำการประเมินความเสี่ยงภัยจากแต่ละแหล่งที่มาดังนี้ ในที่นี้ยกตัวอย่างสามแหล่งที่มาของความเสี่ยง

1. ภัยธรรมชาติ

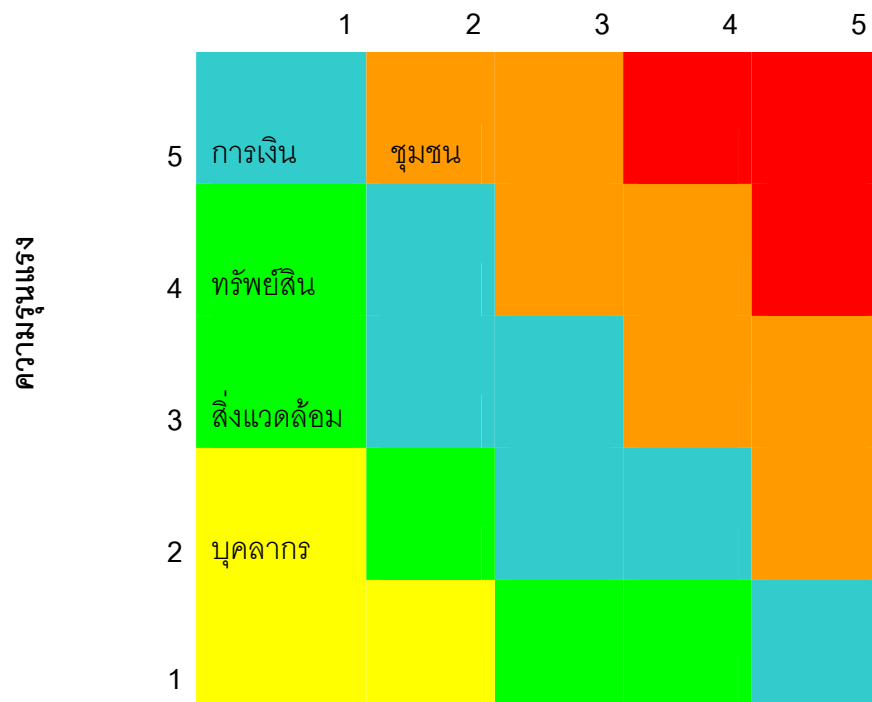
ผลกระทบ	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่
การเงิน	เงินที่ต้องใช้ในการบรรเทา สาธารณภัย	1
ทรัพย์สิน	ทรัพย์สินของทางราชการเสียหาย	1
บุคลากร	เจ้าหน้าที่รัฐได้รับความสูญเสียโดยตรงหรือจากการปฏิบัติหน้าที่ในการบรรเทาสาธารณภัย	1
การบริการ		
ชื่อเสียง		
ความรับผิดชอบ		
สิ่งแวดล้อม	สิ่งแวดล้อมในจังหวัดได้รับความเสียหาย	1

- ร่าง -

ชุมชน	ชาวบ้านในจังหวัดได้รับความสูญเสียโดยตรงหรือจากผลกระทบโดยอ้อม เช่น ถนนหนทางถูกตัดขาดจากเหตุภัยธรรมชาติ	2
-------	---	---

ภัยธรรมชาติ

ความถี่



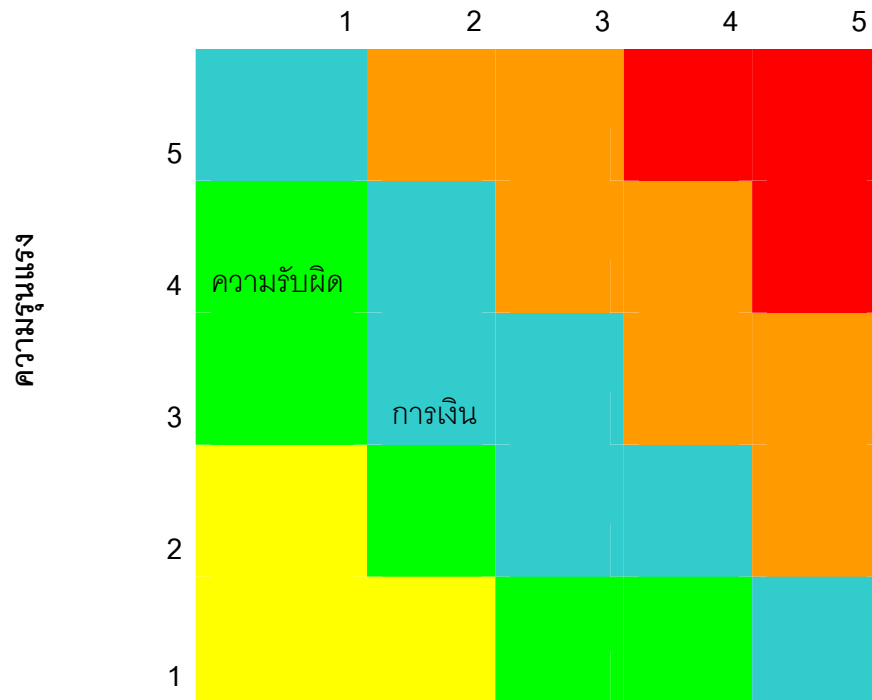
2. สัญญาและนิติสัมพันธ์

ผลกระทบ	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการ
การเงิน	ข้อเสียเปรียบในสัญญาซื้อขายจัดจ้าง	2	3	ฝ่ายกฎหมายควรให้ความสำคัญ
ทรัพย์สิน				
บุคลากร				
การบริการ				
ชื่อเสียง				
ความรับผิด	ความรับผิดที่เกิดจากสัญญาเช่าซื้อ	1	4	ฝ่ายกฎหมายควรให้ความสำคัญ
สิ่งแวดล้อม				

ชุมชน				
-------	--	--	--	--

สัญญาและนิติสัมพันธ์

ความถี่



3. การดำเนินงานทางการเงิน

ผลกระทบ	รายละเอียดของความสูญเสีย	ความถี่	ความรุนแรง	วิธีการ
การเงิน	รายรับภาชีลดลง	2	3	เพิ่มมาตรการการจัด
ทรัพย์สิน				
บุคลากร				
การบริการ				
ชื่อเสียง				
ความรับผิด	ความรับผิดที่เกิดจากการทำธุรกรรมทางการเงินผิดพลาด	2	3	ให้ความรู้
สิ่งแวดล้อม				
ชุมชน				

เมื่อสามารถระบุความถี่และความรุนแรงครบทุกแหล่งที่มาของความเสียหายแล้ว ทีมบริหารความเสี่ยงสามารถสร้างแผนภูมิความเสี่ยงของทั้งองค์กรได้ เพื่อจะให้เห็นภาพว่าเมื่อรวมทุกแหล่งที่มาความเสี่ยงแล้วองค์กรเผชิญกับความเสี่ยงจากรายการใดมากที่สุดในพื้นที่สีแดง และจากนั้นจะสามารถจัดลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังตามความเหมาะสม

6.5 การวิเคราะห์และวางแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงที่เหมาะสม

ในขั้นเริ่มต้นของการบริหารความเสี่ยงขององค์กร ทางผู้บริหารความเสี่ยงและทีมผู้บริหารขององค์กรโดยส่วนมากจะเริ่มการจัดการกับความเสี่ยงที่อยู่ในเขตสีแดงหรือสีส้มก่อน วัตถุประสงค์หลักในการจัดการกับความเสี่ยงเหล่านี้ก็เพื่อลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสียให้ลงมาอยู่ในเขตสีฟ้าหรือเขียวของแผนภูมิความเสี่ยง

แผนภูมิความเสี่ยงยังเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารในการมองผลกระทบของความเสียหายจากแต่ละแหล่งที่มาเพื่อการเปรียบเทียบในภาพรวมขององค์กรว่าความเสี่ยงใดอยู่ในเป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการอย่างเร่งด่วน ความเสี่ยงใดควรได้รับการจัดการในอันดับรองลงไป ในภาพรวมขององค์กรผู้บริหารยังสามารถเห็นการกระจายตัวของความสูญเสียว่ามาจากแหล่งที่มาใดเป็นหลักจะได้เลือกวิธีการจัดการที่เหมาะสมกับความเสี่ยงนั้นได้

หลังจากได้ลำดับของความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อนหลังแล้ว ขั้นตอนต่อไป คือ การวิเคราะห์เพื่อวางแผนกลยุทธ์ในการจัดการกับแต่ละความเสี่ยง ทีมบริหารความเสี่ยงควรคำนึงถึงต้นทุนและผลประโยชน์ที่จะได้รับภายใต้ทางเลือกต่างๆ ทีมบริหารความเสี่ยงสามารถพิจารณา 4 ทางเลือกหลัก คือ การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การรับความเสี่ยงไว้เอง การควบคุมความสูญเสีย การถ่ายโอนความเสี่ยง ตามที่ได้กล่าวไว้ในบทที่ 4 ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

คอลัมน์ที่สามและสี่ในตารางนี้แสดงประมาณการณ้ค่าใช้จ่ายและประมาณการณ้ผลประโยชน์ที่จะได้รับจากแต่ละทางเลือกในการบริหารความเสี่ยง

ส่วนคอลัมน์สุดท้ายเป็นการสรุปทางเลือกที่เหมาะสมสำหรับแต่ละความเสี่ยง

ความเสี่ยง	วิธีการจัดการความเสี่ยง	ประมาณการณ้ค่าใช้จ่าย	ประมาณการณ้ผลประโยชน์	ทางเลือกที่เหมาะสม
อันดับที่ 1	หลีกเลี่ยง			

	รับความเสี่ยงเอง			
	ควบคุมความสูญเสีย			
	ถ่ายโอนความเสี่ยง			
อันดับที่ 2	หลีกเลี่ยง			
	รับความเสี่ยงเอง			
	ควบคุมความสูญเสีย			
	ถ่ายโอนความเสี่ยง			
อันดับที่ 3	หลีกเลี่ยง			
	รับความเสี่ยงเอง			
	ควบคุมความสูญเสีย			
	ถ่ายโอนความเสี่ยง			

6.6 การติดตามประเมินผลแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

เมื่อได้ทางเลือกที่เหมาะสมในการบริหารความเสี่ยง

ทีมผู้บริหารความเสี่ยงต้องกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงที่แต่ละหน่วยการจะต้องร่วมปฏิบัติ ความเสี่ยงบางรายการเป็นความเสี่ยงเฉพาะที่เกิดจากหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งในองค์กรเท่านั้น แต่ความเสี่ยงหลายรายการเป็นความเสี่ยงที่ทุกฝ่ายมีส่วนก่อให้เกิด

การนำแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงไปสู่การปฏิบัติจึงต้องอาศัยความเข้าและความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง ปัญหาที่ทีมบริหารความเสี่ยงต้องเผชิญ คือ

การขาดความร่วมมือจากหน่วยงานในองค์กรที่ต้องปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง การติดตามประเมินผลกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงจึงเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการศึกษาปัญหาและอุปสรรคในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยง

การติดตามประเมินผลจะช่วยให้ทีมบริหารความเสี่ยงได้ข้อมูลเพิ่มเติมไปใช้เพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์การบริหารความเสี่ยงให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

การบริหารความเสี่ยงเป็นงานที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง

ความเสี่ยงแต่ละประเภทเปลี่ยนไปตามความเปลี่ยนแปลงของโลก

เทคโนโลยีที่ทันสมัยมากขึ้นสามารถนำมาซึ่งความเสี่ยงที่เพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน

การบริหารความเสี่ยงจึงต้องได้รับการประเมินผลและปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน

น การติดตามประเมินผลจึงไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่นำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันต่อเหตุการณ์

บทที่ 7 กรณีศึกษา

กรณีศึกษาที่ 1

บริษัทโนเวย์ จำกัด

เป็นบริษัทขนาดใหญ่ที่ดำเนินธุรกิจขายตรงผ่านระบบผู้แทนจำหน่ายมากกว่า 40 ปี และมีการลงทุนอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการพัฒนาสินค้าและการปรับปรุงประสิทธิภาพของการขายตรง ปีละหลายร้อยล้านบาท ในกลางปี 2547 บริษัทโนเวย์ จำกัด

ได้ปรับปรุงนโยบายและเริ่มศึกษาการจำหน่ายสินค้าโดยระบบร้านจำหน่ายสินค้าปลีก ซึ่งจะเป็นการจำหน่ายสินค้าโดยตรงให้แก่สมาชิกและบุคคลทั่วไป ต่อมา ในกลางปี 2548

บริษัทโนเวย์ จำกัดได้เริ่มประชาสัมพันธ์โครงการ “pick and pay” หรือ “จับ แล้ว จ่าย”

เพื่อที่จะเปิดร้านจำหน่ายสินค้าปลีกร้านแรกที่บริเวณใกล้สวนลุมพินี

โดยให้ลูกค้าและบุคคลทั่วไปสามารถเข้าเลือกซื้อสินค้าโดยตรงได้ในลักษณะเดียวกับร้านสะดวกซื้อทั่วไป นอกจากนี้ บริษัทโนเวย์ จำกัด มีความประสงค์ที่จะสื่อความหมายให้ลูกค้าเข้าใจได้ว่า

ในระบบร้านจำหน่ายสินค้าปลีกแบบใหม่นี้ ลูกค้าสามารถเข้าไปเลือกซื้อสินค้าได้อย่างสะดวก รวดเร็ว โดยสามารถทดลองใช้สินค้าได้ก่อนที่จะซื้อ และเมื่อเลือกสินค้าได้ตามความต้องการแล้ว

ก็เพียงแค่เดินไปชำระเงินที่เคาท์เตอร์เก็บเงินเท่านั้น ลูกค้าก็สามารถรับสินค้ากลับไปใช้ได้ทันที

บริษัทโนเวย์ จำกัด จึงออกแบบป้ายที่ใช้ติดบริเวณร้านค้าของตนโดยใช้คำว่า “pick and pay” เป็นสื่อ

ในโครงการ “pick and pay” นี้ บริษัทโนเวย์ จำกัด

ได้ลงทุนการศึกษาและการประชาสัมพันธ์ไปกว่าร้อยล้านบาท

และเมื่อร้านจำหน่ายสินค้าปลีกร้านแรกได้รับความสำเร็จอย่างดี บริษัทโนเวย์ จำกัด

จึงได้ติดต่อหาซื้อที่ดินรวมทั้งเช่าสถานที่หลายสิบแห่งเพื่อใช้เป็นที่ตั้งของสาขาเพิ่มเติม

ต่อมา ในปลายปี 2548 บริษัทโนเวย์ จำกัด ได้รับจดหมายจากนายสมชายแจ้งให้หยุดใช้ป้าย “pick and pay” ทั้งนี้ เพราะว่าเป็นป้ายที่คล้ายกับป้าย “pick N pay” ที่นายสมชายได้ใช้เป็นชื่อ แชนวิสปลาทูน่าที่มีจำหน่ายในร้านขายขนมของนายสมชาย และนายสมชายได้จดทะเบียนคำว่า “pick N pay” เป็นเครื่องหมายการค้าของแชนวิสปลาทูน่าของตนเรียบร้อยแล้วตั้งแต่ปี 2544 แล้ว พร้อมกันนี้ นายสมชายยังได้แจ้งด้วยว่า หากไม่สามารถตกลงกันได้ภายในหนึ่งเดือน นายสมชายจะให้ทนายความไปแจ้งความกับตำรวจเพื่อให้พนักงานอัยการฟ้องบริษัทโนเวย์ จำกัด เป็นคดีอาญาในความผิดฐานเลียนเครื่องหมายการค้าของนายสมชายที่ได้จดทะเบียนไว้แล้ว

บริษัทโนเวย์ จำกัด

ได้ติดต่อกับนายสมชายเพื่อขออธิบายว่าไม่มีเจตนาที่จะเลียนเครื่องหมายการค้าของนายสมชาย แต่นายสมชายยืนยันที่จะเรียกร้องค่าเสียหายในเบื้องต้นจำนวน 10,000,000 บาท จากบริษัทโนเวย์ จำกัด ซึ่งในที่สุด เพื่อยุติปัญหาต่างๆ

และเพื่อมิให้โครงการดังกล่าวต้องหยุดชะงักไปจากการต่อสู้คดีในชั้นศาล บริษัทโนเวย์ จำกัด

จำเป็นต้องยอมจ่ายเงินให้นายสมชายจำนวน 10,000,000 บาท

ดังนั้น หากในระยะแรกก่อนเริ่มโครงการ บริษัทโนเวย์ จำกัด

มีโอกาสมาปรึกษาท่านซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในด้านการวางแผนการจัดการความเสี่ยงและขอให้ท่านช่วยวางแผนจัดการความเสี่ยงเกี่ยวกับการโครงการ “pick and pay” นี้ ท่านจะให้คำปรึกษาอย่างไร

กรณีศึกษาที่ 2

บริษัทเอบีซี จำกัด ผลิตชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์จำหน่ายในประเทศไทยมาตั้งแต่ปี 2545 โดยมียอดจำหน่ายเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว ในปี 2548 บริษัทเอบีซี จำกัด ประสงค์ที่จะพัฒนาชิ้นส่วนคอมพิวเตอร์รุ่นใหม่ขึ้นมา และมีความจำเป็นต้องนำเข้าส่วนประกอบสำคัญจากประเทศเกาหลีใต้ บริษัทเอบีซี จำกัด จึงได้ติดต่อขอสั่งซื้อส่วนประกอบดังกล่าวจากบริษัทหนึ่งในประเทศเกาหลีใต้ ซึ่งได้เสนอราคาขายให้ต่ำกว่าบริษัทอื่นๆ ที่ติดต่อไว้ โดยในการสั่งซื้อสินค้าครั้งแรกจากบริษัทนี้มีมูลค่าถึง 1,200,000 เหรียญสหรัฐ ในส่วนของการชำระราคา บริษัทที่เกาหลีใต้ให้บริษัทเอบีซี จำกัด ชำระเงินผ่านธนาคารโดยใช้เลตเตอร์ออฟเครดิต

บริษัทเอบีซี จำกัด จึงได้ติดต่อธนาคารกรุงสุโขทัย เพื่อทำสัญญาขอใช้เลตเตอร์ออฟเครดิต และได้ขอคำแนะนำปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากการชำระเงินโดยใช้เลตเตอร์ออฟเครดิตในกรณีจากนักกฎหมายคนหนึ่ง นักกฎหมายเตือนบริษัทเอบีซี จำกัด ว่า การชำระเงินโดยใช้เลตเตอร์ออฟเครดิต มีความเสี่ยงหลายอย่าง ที่สำคัญคือ เลตเตอร์ออฟเครดิตเป็นการชำระเงินตามเอกสารต่างๆ เช่น ใบตราส่ง และเอกสารการส่งของ เป็นต้น และธนาคารจะชำระเงินตามเอกสารและจะมาได้เบี้ยจากบริษัทเอบีซี จำกัด ตามเอกสารและเงินที่ชำระให้ไป ดังนั้น หากบริษัทที่เกาหลีใต้ ซึ่งไม่เคยติดต่อกับบริษัทเอบีซี จำกัดมาก่อนเลย ทำใบตราส่งและเอกสารต่างๆ อย่างครบถ้วนและส่งไปเรียกเก็บเงินจากธนาคาร

ธนาคารก็จะชำระเงินให้ไปตามเอกสารและมาไต่เบี่ยเอา กับบริษัทเอบีซี จำกัด แม้ว่าต่อมาเมื่อสินค้าถูกส่งมาถึงแล้วปรากฏว่าเป็นสินค้าที่ไม่มีคุณภาพหรือมีจำนวนไม่ครบถ้วนก็ตาม แม้ว่าจะมีการชำระเงินผ่านธนาคารโดยใช้เช็คเตอร์ออฟเครดิตอย่างแพร่หลายและปัญหาการส่งสินค้าไม่ถูกต้องครบถ้วนในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นไม่บ่อยครั้งก็ตาม แต่หากเกิดขึ้นก็จะสร้างความเสียหายให้บริษัทเอบีซี จำกัดเป็นอย่างมาก

นักกฎหมายคนเดียวกันนี้ยังได้ให้ความเห็นต่อว่า ถ้าบริษัทเอบีซี จำกัดจะใช้เช็คเตอร์ออฟเครดิตโดยระบุสกุลเงินเป็นเงินเหรียญสหรัฐ เพื่อให้บริษัทเอบีซี จำกัดได้ประโยชน์จากอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำกว่าการในสกุลเงินบาทไทย บริษัทเอบีซี จำกัดต้องรับความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา ซึ่งในช่วงของระยะเวลาตามสัญญาจะมีการเรียกเก็บเงินอาจเป็นเวลานานหลายเดือน และน่าจะก่อให้เกิดความไม่แน่นอนของเงินหมุนเวียนของบริษัทเอบีซี จำกัด เอง นอกจากนี้ควรคำนึงถึงปัญหาของดอกเบี้ยผิดนัดด้วย เพราะไม่ว่าจะเป็นเช็คเตอร์ออฟเครดิตในสกุลเงินใด แต่หากมีกรณีที่บริษัทเอบีซี จำกัด ผิดนัดชำระหนี้แก่ธนาคารกรุงสุโขทัย ธนาคารกรุงสุโขทัยจะสามารถปรับอัตราดอกเบี้ยเป็นอัตราดอกเบี้ยผิดนัดซึ่งเป็นผลให้อัตราดอกเบี้ยเพิ่มขึ้นกว่าหนึ่งเท่าตัว

หลังจากได้รับคำแนะนำจากนักกฎหมายคนดังกล่าวแล้ว กรรมการบริหารของบริษัทเอบีซี จำกัด รู้สึกไม่แน่ใจกับการสั่งซื้อสินค้าดังกล่าวโดยชำระเงินผ่านธนาคารโดยใช้เช็คเตอร์ออฟเครดิต และได้พบกับท่านซึ่งกำลังอ่านหนังสือการจัดการความเสี่ยงอยู่อย่างขมกัเขม่น กรรมการบริหารของบริษัทเอบีซี จำกัด จึงได้เข้ามาขอคำแนะนำจากท่านเกี่ยวกับการจัดการความเสี่ยงในการซื้อสินค้ากรณีนี้

กรณีศึกษาที่ 3

โรงเรียนอนุบาลอภิชาตบุตรเปิดดำเนินการมาเป็นเวลา 20 ปี ตั้งอยู่บนถนนลาดพร้าว ปัจจุบันมีครู 15 ท่าน มีจำนวนนักเรียนลดลงอย่างมากในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาดังนี้

<u>ปี พ.ศ.</u>	<u>นักเรียน (คน)</u>
2544	200
2545	180
2546	150
2547	100
2548	50

จะเห็นได้ว่าจำนวนนักเรียนลดลงถึง 4 เท่าในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา ในขณะที่ครู 15 ท่านไม่ได้มีการเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาดังกล่าว ครู 8 ท่านจาก 15

- ร่าง -

ท่านเป็นครูที่ทำงานกับโรงเรียนมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งโรงเรียนเมื่อ 20 ปีที่แล้ว ครู 2 ท่านจาก 15 ท่านจะมีอายุครบเกษียณ 60 ปี ในปีพ.ศ. 2549

ค่าเทอมปัจจุบันเทอมละ 15,000 บาท ต่อคน
ไม่รวมค่าหนังสือและค่ากิจกรรมพิเศษอื่นๆ

นางสาววิตตรี ทายาทของผู้บริหารเดิม
เพิ่งจะได้รับมอบตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนเมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2548
นางสาววิตตรีเพิ่งจบการศึกษาระดับปริญญาเอกทางการบริหารการศึกษามาจากมหาวิทยาลัย
ในต่างประเทศ
เมื่อเข้ามารับตำแหน่งจึงเริ่มสังเกตเห็นถึงปัญหาจำนวนนักเรียนที่ลดลงอย่างต่อเนื่องทุกปี
นางสาววิตตรีเชื่อว่าสาเหตุหลัก คือ
รูปแบบการเรียนการสอนที่เป็นภาษาไทยไม่เป็นที่นิยมของผู้ปกครองในยุคปัจจุบัน
นางสาววิตตรีจึงมีแนวคิดที่จะปรับปรุงหลักสูตรการเรียนการสอนของโรงเรียนให้เป็นหลักสูตรนานาชาติ
ซึ่งจะต้องมีการจ้างครูใหม่ที่สามารถสอนเป็นภาษาต่างชาติได้มาทดแทนครูเก่าที่ส่วนมากไม่มีศก
ยภาพในการสอนเป็นภาษาต่างชาติ
นอกจากนั้นทางโรงเรียนจำเป็นต้องปรับปรุงทัศนียภาพและสิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียนซึ่งดูล้าสมัย
ให้มีภาพลักษณ์ของการเป็นโรงเรียนนานาชาติ ชื่อโรงเรียนจะมีการเปลี่ยนให้เป็นชื่อ NIDA
เพราะฟังดูเป็นนานาชาติมากขึ้น นางสาววิตตรีคิดว่าจะสามารถเพิ่มค่าเทอมขึ้นเป็นเทอมละ
60,000 บาทต่อคน
นางสาววิตตรีมีโครงการที่จะขยายการเรียนการสอนไปสู่ระดับประถมและมัธยมศึกษาในขั้นต่อไป
จากสถานะทางการเงินของโรงเรียนที่ถดถอยตามจำนวนนักเรียนที่ลดลงมาโดยตลอดในหลายปีที่
ผ่านมา เป็นผลให้นางสาววิตตรีไม่มีเงินสดในมือเพื่อเริ่มโครงการดังกล่าวข้างต้น
นางสาววิตตรีจำเป็นต้องอาศัยแหล่งเงินทุนจากภายนอก
นางสาววิตตรีประเมินเงินทุนขั้นต้นที่จำเป็นสำหรับการปรับปรุงหลักสูตรและสภาพโรงเรียนเป็นจำ
นวน 10 ล้านบาท

ในขณะที่นางสาววิตตรกำลังทำแผนธุรกิจเพื่อติดต่อขอสินเชื่อธุรกิจจากธนาคาร นางสาววิตตรีได้รับการติดต่อจากบริษัท CAREFIVE เพื่อเจรจาขอซื้อที่ดินแปลงที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียนอนุชาตบุตร เพื่อนำไปสร้างซูเปอร์มาร์เก็ต ที่ดินมีจำนวน 3 ไร่ ราคาเสนอซื้อตารางวาละ 35,000 บาท รวมราคาซื้อที่เสนอต่อทั้งแปลงเท่ากับ 42 ล้านบาท นางสาววิตตรีจึงเริ่มลังเลที่จะดำเนินการตามแผนการปรับปรุงหลักสูตรของโรงเรียน

ถ้าท่านเป็นนางสาววิตตรี ท่านจะตัดสินใจอย่างไร
ความเสี่ยงที่นางสาววิตตรีเผชิญมีอะไรบ้างและควรได้รับการจัดการอย่างไร

กรณีศึกษาที่ 4 หากจังหวัดที่ท่านบริหารมีครัวเรือนเกิน 70%

เป็นครัวเรือนเกษตรกรซึ่งมีผลผลิตหลัก คือ ลำไย

รายได้ต่อครัวเรือนของเกษตรกรในจังหวัดท่านมีความผันแปรจากสองปัจจัยด้วยกัน คือ

1. การเปลี่ยนแปลงของราคาตลาดอันเป็นผลมาจากปริมาณผลผลิตรวมของลำไยใน
ประเทศ
หากผลผลิตรวมลำไยในปีใดสูงเกินกว่าความต้องการซื้อลำไยในปีนั้นมาก
ราคาของลำไยตกลง ฉะนั้น
ถึงแม้เกษตรกรในจังหวัดท่านจะมีปริมาณผลผลิตเป็นไปตามเป้า

แต่หากปริมาณผลผลิตลำไยรวมในประเทศสูง
รายรับรวมของเกษตรกรในจังหวัดท่านย่อมลดลงจากที่ควรจะเป็นอันเป็นผลมาจาก
ารราคาตลาดที่ลดต่ำลง

2. การเปลี่ยนแปลงของปริมาณผลผลิตของเกษตรกรในจังหวัดท่าน
ในขณะที่ราคาตลาดคงที่
ปริมาณผลผลิตที่ลดลงอันอาจจะเป็นผลมาจากภัยแล้ง
ย่อมส่งผลให้รายรับรวมของเกษตรกรลดต่ำลง

หากพิจารณาโดยละเอียดแล้ว

ท่านจะเห็นได้ว่าความเสี่ยงของปริมาณผลผลิตมีการถ่วงดุลกับความเสี่ยงทางราคา (natural
hedge) อยู่แล้วในตัว

เนื่องจากประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดเป็นเกษตรกร
ในปีใดที่รายได้เกษตรกรลดต่ำลงจากเหตุผลใดก็ตามข้างต้น
ปริมาณการใช้จ่ายของประชากรในจังหวัดย่อมลดลงและส่งผลกระทบต่อสถานะเศรษฐกิจของจังหวัด
ด้วยความรู้เรื่องการบริหารความเสี่ยงที่ท่านได้เรียนรู้จากบทเรียนนี้
ท่านคิดว่า จะแก้ปัญหารายได้เกษตรกรได้อย่างไร

กรณีศึกษาที่ 5 ท่านเป็นผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดอมรธานีในภาคอีสาน

ซึ่งมีจำนวนประชากร 1,223,315 คน 50% ของประชากรมีอาชีพเกษตรกร มีผลผลิตหลัก คือ

ข้าว รายได้เฉลี่ยต่อครัวเรือนเท่ากับ 22,500 บาท จำนวนสมาชิกเฉลี่ยต่อครัวเรือนเท่ากับ 4 คน พื้นที่ของจังหวัดไม่มีส่วนใดติดชายฝั่งทะเล แต่มีพื้นที่ติดกับจังหวัดข้างเคียงสามจังหวัด ซึ่งมีลักษณะภูมิประเทศและความเจริญใกล้เคียงกับจังหวัดอมรธานี และมีผลผลิตหลักคล้ายคลึงกับทางจังหวัดอมรธานี

ทางจังหวัดมีนโยบายพัฒนาจังหวัดในด้านต่างๆ รวมทั้งด้านคมนาคม เพื่อเป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจและส่งเสริมการลงทุนจากภาคอุตสาหกรรมการผลิต ในขณะที่เดียวกันท่านเห็นว่าจังหวัดอมรธานีควรได้รับการส่งเสริมด้านการท่องเที่ยวด้วยเช่นเดียวกัน เนื่องจาก จังหวัดอมรธานีมีแหล่งท่องเที่ยวหลักเป็นปูชนียสถานสมัยโบราณที่งดงามและท่านเห็นว่าควรได้รับการนำมาประชาสัมพันธ์เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว

ในด้านนโยบายการพัฒนาด้านคมนาคมของจังหวัด ท่านได้มอบหมายให้คณะกรรมการผู้เชี่ยวชาญด้านคมนาคมและผังเมืองเป็นผู้ศึกษาเส้นทางคมนาคมทางรถที่ควรจะต้องตัดเพิ่ม ท่านเห็นด้วยกับข้อเสนอโครงการและได้จัดให้มีการประมูลเพื่อจัดซื้อจัดจ้างบริษัทรับเหมาก่อสร้างทางคมนาคมดังกล่าว จนในที่สุดได้คัดเลือกบริษัท สร้างทน จำกัดมารับผิดชอบก่อสร้างโครงการนี้ บริษัทสร้างทนได้เซ็นสัญญาจัดซื้อจัดจ้างกับทางจังหวัดโดยมีข้อกำหนดให้เริ่มก่อสร้างทันทีที่ทางการจังหวัดได้เวนคืนที่ดินทั้งหมดสำเร็จ โดยที่บริษัทสร้างทนต้องดำเนินการก่อสร้างให้แล้วเสร็จภายใน 12 เดือนนับจากวันที่มีการเริ่มก่อสร้าง ทางจังหวัดคาดว่าจะสามารถเวนคืนที่ดินได้แล้วเสร็จภายใน 8 เดือน เมื่อทางการจังหวัดได้เวนคืนที่ดินไปแล้วประมาณหนึ่งในสาม คณะกรรมการได้เข้าชี้แจงต่อท่านว่าการตัดถนนเพิ่มเข้าตัวเมืองชั้นในเช่นนี้อาจส่งผลกระทบต่อทัศนียภาพของปูชนียสถานคู่บ้านคูเมืองของจังหวัดอันจะส่งผลกระทบต่อนโยบายส่งเสริมการท่องเที่ยวของจังหวัด ทางคณะกรรมการจึงเสนอให้ตัดถนนอ้อมรอบตัวเมืองให้มีรัศมีห่างจากปูชนียสถานอย่างน้อย 3 กิโลเมตร การตัดถนนอ้อมตัวเมืองเช่นนี้จะส่งผลให้ยอดรวมระยะทางในการก่อสร้างเพิ่มขึ้น ซึ่งทางบริษัทสร้างทนแสดงความยินดีที่จะเจรจาปรับปรุงแก้ไขข้อสัญญาทั้งหมดค่าการว่าจ้าง และระยะเวลาของสัญญา

ท่านจะตัดสินใจอย่างไรในสถานการณ์เช่นนี้
ปัจจัยเสี่ยงที่ท่านต้องคำนึงถึงมีอะไรบ้าง
ท่านจะวางแผนรองรับกับความเสี่ยงที่ท่านมองเห็นเหล่านี้อย่างไร

บทที่ 8

พร้อมจะบริหารความเสี่ยงแล้วหรือยัง

ผ่านมาจนถึงบทนี้ท่านได้เรียนรู้อะไรไปแล้วบ้างเกี่ยวกับความเสี่ยง
ท่านสามารถตรวจสอบความเข้าใจของท่านในเรื่องการบริหารความเสี่ยงโดยทดลองตอบคำถามต่อไปนี้

ท่านคิดว่าประโยคต่อไปนี้ถูกหรือผิด

ถูก **ผิด**

- ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงในการบริหารองค์กรภาครัฐ
- ความเสี่ยงกับความไม่แน่นอนคือสิ่งเดียวกัน
- การลงทุนในหุ้นเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง
- การทำประกันชีวิตเป็นการตัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริง
- ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับกสทศตัดสินใจภายใต้สภาวะที่มีความเสี่ยง
- วิธีการหนึ่งในการจัดการกับความเสี่ยงจากการเก็งกำไร คือ การซื้อประกันภัย
- การกระจายความเสี่ยงภัยเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจากการพนัน
- แผ่นดินไหวเป็นความเสี่ยงเฉพาะ
- Hedging เป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการกับความเสี่ยงทางการเงิน
- บริษัทประกันภัยขายกรมธรรม์คุ้มครองความเสี่ยงทุกชนิด
- ความเสี่ยงด้านสินเชื่อคือความเสี่ยงที่แท้จริง
- ความเสี่ยงทางการเงินมักเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจากการเก็งกำไร
- การกระจายความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยง
- การรับความเสี่ยงไว้เองเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มกิจการ
- ขั้นตอนแรกและขั้นตอนสุดท้ายของการบริการความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยง

เฉลย

- | ถูก | ผิด | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | ความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงในการบริหารองค์กรภาครัฐ |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | ความเสี่ยงกับความไม่แน่นอนคือสิ่งเดียวกัน |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | การลงทุนในหุ้นเป็นความเสี่ยงที่แท้จริง |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | การทำประกันชีวิตเป็นการจัดการกับความเสี่ยงที่แท้จริง |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ข้อมูลเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการตัดสินใจภายใต้สถานะที่มีความเสี่ยง |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | วิธีการหนึ่งในการจัดการกับความเสี่ยงจากการเก็งกำไร คือ การซื้อประกันภัย |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | การกระจายความเสี่ยงภัยเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงจากการพนัน |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | แผ่นดินไหวเป็นความเสี่ยงเฉพาะ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | Hedging เป็นวิธีการหนึ่งในการจัดการกับความเสี่ยงทางการเงิน |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | บริษัทประกันภัยขายกรมธรรม์คุ้มครองความเสี่ยงทุกชนิด |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | ความเสี่ยงด้านสินเชื่อคือความเสี่ยงที่แท้จริง |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ความเสี่ยงทางการเงินมักเกี่ยวข้องกับความเสี่ยงจากการเก็งกำไร |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | การกระจายความเสี่ยงเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารความเสี่ยงที่แท้จริง |
| <input type="checkbox"/> | <input checked="" type="checkbox"/> | การรับความเสี่ยงไว้เองเป็นวิธีการที่เหมาะสมที่สุดสำหรับองค์กรที่เพิ่งเริ่มกิจการ |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | ขั้นตอนแรกและขั้นตอนสุดท้ายของการบริการความเสี่ยง คือ การระบุความเสี่ยง |

Checklist ความเสี่ยงขององค์กรภาครัฐ

จากตารางการระบุความเสี่ยงในบท “ขั้นตอนในการบริหารความเสี่ยง”

ผู้เขียนได้รวบรวมรายการความเสี่ยง ความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรภาครัฐ และวิธีการจัดการกับความเสี่ยง จากแหล่งที่มาของความเสี่ยง 12 แหล่งไว้ดังต่อไปนี้

1. ภัยธรรมชาติ

1.1 ความเสี่ยง

- พายุฝน
- พายุไต้ฝุ่น
- ฟ้าผ่า
- น้ำท่วม
- ดินถล่ม
- น้ำป่าไหลหลาก
- แผ่นดินไหว
- สึนามิ
- ฯลฯ

1.2 ความสูญเสีย

- ทรัพย์สินขององค์กรเสียหาย
- การจลาจลตัดขาด
- สาธารณูปโภคถูกตัดขาด
- การติดต่อสื่อสารถูกตัดขาด
- อาหารขาดแคลน
- การบริการขององค์กรภาครัฐต้องหยุดชะงัก
- สมาชิกครอบครัวของประชากรพลัดหลง

- ร่าง -

- อาชญากรรมในช่วงที่มีความวุ่นวาย
- การรั่วของสารพิษสู่สิ่งแวดล้อม
- การบาดเจ็บและตายของบุคลากรและประชาชน
- เครื่องจักรขององค์การภาครัฐได้รับความเสียหาย
- ข้อมูลในระบบคอมพิวเตอร์ได้รับความเสียหาย

1.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- มีการประเมินความเสี่ยงทั้งด้านความถี่และความรุนแรงของภัยธรรมชาติต่างๆที่ทางจังหวัดเผชิญเพื่อเก็บข้อมูลสถิติไว้ช่วยประกอบการตัดสินใจและการวางแผนบริหารความเสี่ยงจากภัยธรรมชาติ
- วางมาตรการรองรับการบรรเทาสาธารณภัยที่มีประสิทธิภาพ เช่น การอพยพคน การนำอาหารและน้ำเข้าช่วยเหลือผู้ได้รับความสูญเสีย เป็นต้น
- กำหนดหน่วยงานและผู้รับผิดชอบงานด้านการบรรเทาสาธารณภัย
- วางแผนการขอความช่วยเหลือจากจังหวัดใกล้เคียงและรัฐบาลกลาง
- ตั้งกองทุนเงินสำรองฉุกเฉินสำหรับใช้บรรเทาสาธารณภัย

2. สัญญาและนิติสัมพันธ์

2.1 ความเสี่ยง

- สัญญาจ้างจัดซื้อ
- สัญญาเช่าซื้ออสังหาริมทรัพย์ เครื่องจักร อุปกรณ์ หรือยานพาหนะ
- สัญญาขายอสังหาริมทรัพย์
- สัญญาการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินร่วมกัน
- สัญญาความร่วมมือทางการดำเนินงาน
- สัญญาประกันภัย
- การออกคำสั่งทางการปกครอง
- ฯลฯ

2.2 ความสูญเสีย

- เงินปรับจากการไม่สามารถทำตามข้อสัญญาได้
- คดีแพ่ง
- สัญญาถูกนำไปใช้ในเขตอำนาจขององค์กร

- คู่สัญญาไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญา
- ผู้ขายสินค้าส่งสินค้าที่ไม่ได้มาตรฐานหรือชำรุด
- จังหวัดถูกฟ้องร้องจากการบริการและการบริหารงาน
- ต้นทุนจริงเกินต้นทุนประมาณการณ
- ความสูญเสียต่อทรัพย์สินที่ทางจังหวัด
- บริษัทประกันภัยปฏิเสธความคุ้มครอง
- การสูญหายของสัญญาหรือการที่องค์กรไม่สามารถบังคับใช้สัญญาได้
- ความผิดพลาดจากการดำเนินงานของเจ้าหน้าที่ทำให้เกิดผลเสียต่อสัญญา

2.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- เพิ่มประสิทธิภาพและให้ความสำคัญกับฝ่ายกฎหมาย
- วางแผนการบริหารความเสี่ยงจากความรับผิดชอบทางกฎหมาย
- กำหนดมาตรการตรวจสอบทางข้อกฎหมายสำหรับสัญญาทางกฎหมายขององค์กร
- มีมาตรการตรวจสอบการปฏิบัติตามข้อสัญญาต่างๆของคู่สัญญา
- กำหนดบทลงโทษสำหรับผู้ถูกจ้างในสัญญาจัดซื้อจัดจ้างอย่างชัดเจน
- ให้ความสำคัญกับการตั้งคณะกรรมการตรวจรับโดยจัดตั้งผู้ที่มีความรู้ในเรื่องและสินค้าที่เกี่ยวข้องนสัญญา
- จัดทำสถิติความสูญเสียอันเป็นผลมาจากความรับผิดชอบทางกฎหมาย
- จัดเก็บสัญญาต่างๆในที่ปลอดภัย
- มีการตรวจสอบการดำเนินการภายในเป็นระยะ
- มีการจัดทำรายงานผลการดำเนินงานตามสัญญาต่างๆตามงวดที่กำหนด

3. การดำเนินงานทางการเงิน

3.1 ความเสี่ยง

- การทำธุรกรรมทางการเงิน
- การลงทุน
- การจัดการกับเงินสด
- การพึ่งพิงเงินงบประมาณแผ่นดิน
- สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

- มูลค่าของอสังหาริมทรัพย์
- ข้อมูลสถิติทางการเงิน
- ฯลฯ

3.2 ความสูญเสีย

- รายรับลดลง
- รายได้ภาษีที่ลดลง
- ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ
- งบประมาณแผ่นดินที่ได้รับลดลง
- ผลตอบแทนจากการลงทุนลดลง

3.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- วางมาตรการการตรวจสอบทางการเงินภายในองค์กรอย่างรัดกุม
- วางแผนการลงทุนอย่างรอบคอบ
- มีการจัดเก็บข้อมูลทางการเงินขององค์กรอย่างเป็นระบบและปลอดภัย
- มีการสำรองข้อมูลทางการเงินไว้ในที่ปลอดภัย
- มีแผนการรองรับกับโอกาสที่รายรับขององค์กรจะลดลงไม่ว่าจะมาจากสาเหตุใดก็ตาม
- วางแผนการใช้จ่ายเงินงบประมาณอย่างเหมาะสม

4. การกระทำมิชอบของเจ้าหน้าที่รัฐ

4.1 ความเสี่ยง

- การทุจริตของเจ้าพนักงาน
- ความขัดแย้งทางวัตถุประสงค์ในการทำงาน
- ช่องว่างในระเบียบและข้อกำหนด
- ฯลฯ

4.2 ความสูญเสีย

- ต้นทุนจากการดำเนินคดีความ
- ต้นทุนจากการตรวจสอบทางวินัย
- ประชาเกิดความไม่พอใจ
- การถูกฟ้องร้องที่ศาลปกครองเมื่อท่านเกี่ยวข้องกับกรทุจริตของเจ้าพนักงาน

4.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- การเพิ่มความสำคัญในเรื่องคุณธรรมในการปฏิบัติราชการ
- เพิ่มมาตรการการตรวจสอบภายในที่รัดกุม
- การสร้างระบบการดำเนินงานที่ไม่เอื้อต่อการทุจริต
- หามาตรการปิดช่องโหว่ในระเบียบการปฏิบัติราชการ

5. การกระทำหรือละเว้นโดยบุคคลที่สาม

5.1 ความเสี่ยง

- อาชญากรรมที่ก่อโดยบุคคลที่สาม
- การประมาท และเลินเล่อของบุคคลที่สาม
- การก่อกมลพิษต่อสิ่งแวดล้อมโดยบุคคลที่สาม
- ฯลฯ

5.2 ความสูญเสีย

- ความสูญเสียต่อทรัพย์สินของทั้งภาครัฐและเอกชน
- การปนเปื้อนของมลพิษในสิ่งแวดล้อม
- การบาดเจ็บหรือตามของเจ้าหน้าที่รัฐหรือประชาชน
- ภาวะเศรษฐกิจฝืดเคืองอันเป็นผลจากความสูญเสียของทรัพย์สินที่แผ่ขยายวงกว้าง
- ต้นทุนในการเตรียมการป้องกันความสูญเสียจากการกระทำของบุคคลที่สาม
- การเสื่อมเสียชื่อเสียงขององค์กรหากไม่สามารถดำเนินการใดๆเพื่อยุติการที่ความสูญเสียโดยบุคคลที่สามได้
- การสูญเสียข้อมูลสำคัญขององค์กร หรือของจังหวัด
- ความรับผิดชอบที่มีต่อประชาชนถึงแม้ความสูญเสียจะเกิดจากการกระทำของบุคคลที่สาม เช่น
การที่ภาครัฐต้องเป็นผู้ออกค่าใช้จ่ายในการชำระล้างสารมลพิษจากสิ่งแวดล้อม หากไม่สามารถบังคับใช้กฎหมายเพื่อเอาผิดกับโรงงานที่ปล่อยสารมลพิษสู่สิ่งแวดล้อม
- ต้นทุนจากการรักษาพยาบาลที่ได้รับผลกระทบจากภาครัฐ โดยที่การบาดเจ็บของผู้ป่วยเป็นผลมาจากการกระทำของบุคคลที่สาม

5.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- วางมาตรการรองรับความสูญเสียและป้องกันความสูญเสียจากการกระทำของบุคคลที่สาม เช่น การบังคับใช้กฎหมายเพื่อเอาผิดกับผู้กระทำละเมิด การแสวงหาผู้รับผิดชอบในเหตุแห่งความเสียหายโดยบุคคลที่สาม เป็นต้น
- เพิ่มมาตรการรักษาความปลอดภัยในพื้นที่หรือเวลาที่จำเป็น
- วางมาตรการรักษาความปลอดภัยเป็นพิเศษกับแหล่งสาธารณูปโภคหลักของชุมชน
- ทำงานร่วมกับกรมตำรวจและรัฐบาลกลางในการสร้างความปลอดภัยให้กับชุมชน
- มีการสำรองข้อมูลที่สำคัญไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- ฝึกอบรมเจ้าหน้าที่รัฐให้พร้อมรับสถานการณ์ความรุนแรงที่เกิดจากการกระทำของบุคคลที่สาม

6. กฎหมายหรือระเบียบ

6.1 ความเสี่ยง

- การเปลี่ยนแปลงของระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- การเปลี่ยนแปลงของขอบเขตอำนาจในการปกครอง
- ฯลฯ

6.2 ความสูญเสีย

- รายรับลดลง
- ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น
- เพิ่มขึ้นตอนและในการทำงาน
- ลดเวลาการให้บริการของเจ้าหน้าที่รัฐ
- ค่าปรับและบทลงโทษอื่นจากระเบียบที่เปลี่ยนแปลง
- ขอบเขตของการบริหารอาจลดลง อันอาจเกิดผลเสียกับชุมชน

6.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ติดตามการเปลี่ยนแปลงของระเบียบ ข้อบังคับ และกฎหมาย
- เตรียมมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลง

7. สภาวะเศรษฐกิจ

7.1 ความเสี่ยง

- เศรษฐกิจฝืดเคือง
- ภาวะเงินเฟ้อ
- อัตราดอกเบี้ยสูงขึ้น
- ฯลฯ

7.2 ความสูญเสีย

- ต้นทุนในการดำเนินงานเพิ่มสูงขึ้น
- งบประมาณที่ได้รับลดลง
- การโยกย้ายแรงงาน

7.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- มีมาตรการรองรับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ
- มีการสำรองวัตถุดิบที่จำเป็น
- ใช้เครื่องมือทางการเงินในการทำ hedging สำหรับความเสี่ยงทางราคา

8. กิจกรรมและการให้บริการของรัฐ

8.1 ความเสี่ยง

- การดำเนินงานและการบริการพื้นฐานขององค์กร
- ความผิดพลาดในการติดต่อสื่อภายในและกับชุมชน
- เครื่องจักร อุปกรณ์ และ ยานพาหนะ
- การคมนาคม
- แหล่งสันทนากการที่รัฐเป็นผู้ให้บริการ เช่น สวนหย่อม สวนสัตว์ เป็นต้น
- สถาบันการศึกษา
- การรักษาความปลอดภัยในชุมชน
- การบริการด้านสาธารณสุข
- การบริการทางสังคม เช่น บ้านพักคนชรา สถานรับเลี้ยงเด็กอ่อน เป็นต้น
- การสาธารณสุข
- การกำจัดขยะและสิ่งปฏิกูล
- อาคารสถานที่ราชการ เช่น ที่จอดรถ

- ศาลสถิตยุติธรรม
- การกำจัดกากของเสียมลพิษ
- ฯลฯ

8.2 ความสูญเสีย

- ความรับผิดชอบต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในสถานที่ราชการ
- ความรับผิดชอบต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในที่สาธารณะ เช่น ถนนชำรุด ทางเดินเท้าเป็นหลุมเป็นบ่อ ฝาท่อชำรุด เป็นต้น
- ความรับผิดชอบต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในสถานที่ก่อสร้างของทางราชการ
- ความรับผิดชอบต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน จากส่วนของการบริการ เช่น การที่เจ้าหน้าที่ตำรวจเข้าปราบปรามเหตุร้ายเป็นเหตุให้เกิดการบาดเจ็บและสูญเสียทรัพย์สินของประชาชนผู้บริสุทธิ์
- ความรับผิดชอบจากการไม่ให้ความเป็นธรรมในสังคมกับบุคคลบางกลุ่ม เช่น คนสูงอายุ คนที่มีเชื้อชาติอื่นที่ไม่ใช่เชื้อชาติไทย หรือ การบริการของภาครัฐที่ไม่ให้ความเป็นธรรมกับเพศหญิง เป็นต้น
- ความรับผิดชอบต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน บนรถบริการสาธารณะ
- อาหารเป็นพิษ
- โรคระบาด
- มลพิษต่อสิ่งแวดล้อม
- ความรับผิดชอบต่อการบาดเจ็บ หรือ ความเสียหายต่อทรัพย์สิน ในสถาบันการศึกษาของรัฐ

8.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- จัดจ้างเจ้าหน้าที่รัฐที่มีความสามารถและความรับผิดชอบสูง สร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีเพื่อไม่ให้เกิดการเปลี่ยนงานบ่อย
- พยายามกระตุ้นและเน้นย้ำให้เจ้าหน้าที่รัฐปฏิบัติตามระเบียบอย่างเคร่งครัด
- มีการฝึกอบรมที่จำเป็นและเหมาะสมให้กับเจ้าหน้าที่รัฐเพื่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

- มีการตรวจสอบสภาพความปลอดภัยของสถานที่ อาคาร ที่สาธารณะต่างๆอย่างสม่ำเสมอ
- มีการซ่อมแซมสิ่งทีพบว่าสึกหรอและอาจก่อให้เกิดอุบัติเหตุโดยเร็ว
- มีมาตรการรักษาความปลอดภัยสำหรับทรัพย์สินของราชการ
- มีการควบคุมปริมาณการใช้สารพิษในชุมชน
- บังคับใช้กฎหมายด้านมาตรฐานความปลอดภัยในโรงงานอุตสาหกรรม
- ตรวจสอบเครื่องจักร และอุปกรณ์ต่างสม่ำเสมอ
- ทำความเข้าใจในกับเจ้าหน้าที่รัฐในการให้บริหารกับประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน
- จัดตั้งคณะกรรมการบริการความเสี่ยงเพื่อกำกับดูแลมาตรฐานความปลอดภัย และวางแผนการบริหารความเสี่ยงขององค์กร
- จัดเก็บข้อมูลทางสถิติที่เกี่ยวข้องกับความเสี่ยงของชุมชน

9. การพึ่งพิงแหล่งเงินทุนและวัตถุดิบจากภายนอก

9.1 ความเสี่ยง

- การพึ่งพิงสาธารณูปโภค เช่น น้ำ ไฟฟ้า โทรศัพท์ จากส่วนกลาง
- การพึ่งพิงวัตถุดิบและทรัพยากรที่จำเป็นจากภายนอก เช่น น้ำมัน อาหาร และ ยา
- การพึ่งพิงการให้บริการจากภายนอก เช่น การบรรเทาสาธารณภัย
- การพึ่งพิงความช่วยเหลือจากภายนอก

9.2 ความสูญเสีย

- ขาดแคลนสาธารณูปโภค
- ขาดแคลนการบริการที่จำเป็น
- ขาดแคลนความช่วยเหลือเมื่อเกิดภัยขึ้น
- การบาดเจ็บและสูญเสียทรัพย์สินของประชาชน

9.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- มีมาตรการรองรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นแบบเฉียบพลัน
- กำหนดหน่วยงานที่รับผิดชอบเมื่อเกิดการขาดแคลนอาหาร และเครื่องสาธารณูปโภค

- ทำสัญญาซื้อขายระยะยาวสำหรับสินค้าและวัตถุดิบที่จำเป็นต่อประชาชนในจังหวัดที่ราคาคงที่
- การสร้างสัมพันธที่ดีและทำสัญญาความร่วมมือในกรณีเกิดเหตุภัยพิบัติกับจังหวัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง
- ใช้บริการจากผู้ขายมากมาย ไม่ควรพึ่งพิงผู้ประกอบการเพียงรายเดียว

10. ความสูญเสียทางทรัพย์สิน

10.1 ความเสี่ยง

- ไฟไหม้อาคารสถานที่ราชการ
- อุบัติเหตุที่เกิดกับรถบริการสาธารณะ
- ภัยที่เกิดกับต่อทรัพย์สินสาธารณะ เช่น ทางเดินเท้า สะพาน ป้ายจราจร
- ภัยที่เกิดกับข้อมูลขององค์กร และข้อมูลจังหวัด
- ภัยที่เกิดกับทรัพย์สินของราชการ
- ภัยที่เกิดกับต้นไม้สาธารณะ
- ฯลฯ

10.2 ความสูญเสีย

- ทรัพย์สินสูญเสียโดยสิ้นเชิง
- ทรัพย์สินชำรุดเสียหาย
- ต้นทุนค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา
- ความสูญเสียทางอ้อมจากทรัพย์สินที่ทางราชการเคยได้รับค่าเช่า
- ความสูญเสียต่อปฐมนิยสถาน
- ความสูญเสียต่อทรัพย์สินที่ทางราชการเช่าซื้อ
- ความสูญเสียต่อระบบคอมพิวเตอร์
- ความสูญเสียต่อข้อมูลขององค์กรและข้อมูลจังหวัด
- ความสูญเสียต่อทรัพย์สินสาธารณะ
- ค่าใช้จ่ายในการกำจัดกากของเสียมลพิษ

10.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- การติดตั้งระบบป้องกันภัย เช่น เคราองดักจับควัน เครื่องพรมน้ำ
- การติดตั้งและหมั่นตรวจสอบเครื่องมือและอุปกรณ์ในการดับเพลิง

- การตรวจสอบสภาพความปลอดภัยของสถานที่ราชการ และสถานที่สาธารณะอย่างสม่ำเสมอ
- ตรวจสอบปริมาณน้ำสำรองที่มี
- ตรวจสอบประสิทธิภาพและการทำงานของเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ
- เก็บสำรองข้อมูลสำคัญไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- ชักซ้อมการอพยพหนีภัยเป็นระยะ
- ให้ความรู้เจ้าหน้าที่รัฐในการปฏิบัติงานภายใต้ความระมัดระวังต่อภัยที่จะเกิดต่อทรัพย์สิน
- ซื่อประกันภัย

11. การใช้เทคโนโลยี

11.1 ความเสี่ยง

- คอมพิวเตอร์เมนเฟรม
- ระบบเครือข่าย
- เครื่องคอมพิวเตอร์
- อินเทอร์เน็ต
- อีเมลล์
- เวบไซต์
- โทรศัพท์มือถือ
- เครื่องโทรสาร
- ฯลฯ

11.2 ความสูญเสีย

- ความสูญเสียทางกายภาพที่เกิดกับอุปกรณ์โดยตรง
- การสูญเสียข้อมูลจากความผิดพลาดของระบบ หรือความประมาทของคน
- การละเมิดข้อมูลส่วนตัว
- การใช้อีเมลล์ของเจ้าหน้าที่รัฐที่ทำให้เกิดความรับผิดชอบต่อองค์กร
- เนื้อหาในเวบไซต์ขององค์กรอาจก่อให้เกิดความรับผิดทางกฎหมาย เช่น การละเมิดลิขสิทธิ์ เป็นต้น
- การถูกขโมยข้อมูลโดย hackers

- การใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีในที่ทำงานเพื่อการบันเทิงส่วนตัว
ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานและการให้บริหารประชาชนลดลง
- การละเมิดสิทธิ์ในการใช้ซอฟต์แวร์
- การขาดแคลนซอฟต์แวร์ที่จำเป็นในการทำงาน
- การลงทุนในเทคโนโลยีที่เกิดความจำเป็น
- การบริการหยุดชะงักจากปัญหาที่เกิดกับเทคโนโลยี
- ธุรกรรมทุจริตผ่านระบบออนไลน์

11.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- เก็บข้อมูลที่สำคัญสำรองไว้ในสถานที่ปลอดภัย
- จัดวางเครื่องมือและอุปกรณ์เทคโนโลยีในที่ที่เหมาะสมและเสี่ยงต่อความสูญเสีย
น้อย
- การติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบคอมพิวเตอร์
- การติดตั้งระบบรักษาความปลอดภัยของระบบข้อมูล เช่น การใช้ password
ในการเข้าใช้ข้อมูลที่สำคัญ
- การฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ให้สามารถใช้อุปกรณ์เทคโนโลยีได้อย่างถูกต้องและมีประ
สิทธิภาพ
- วางระเบียบการใช้อีเมลที่เหมาะสม
- กำหนดผู้รับผิดชอบดูแลเนื้อหาบนเว็บไซต์
- พยายามควบคุมระบบเครือข่ายผ่านศูนย์กลาง

12. แรงงาน

12.1 ความเสี่ยง

- เจ้าหน้าที่ของรัฐ
- อาสาสมัคร
- ลูกจ้างชั่วคราว
- นโยบายการจ้างงาน
- อุบัติเหตุจากการทำงาน
- ฯลฯ

12.2 ความสูญเสีย

- ค่าใช้จ่ายในการรักษาพยาบาล
- ค่าใช้จ่ายในการดำเนินคดี
- ค่าปรับและค่าดำเนินคดีจากการจ้างลูกจ้างต่างด้าว
- ค่าปรับและค่าดำเนินคดีจากการจ้างลูกจ้างอื่นที่ผิดกฎหมาย
- การว่างงานที่สูงจากภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ
- การโยกย้ายแรงงาน
- ความรับผิดชอบของรัฐต่อการกระทำของเจ้าหน้าที่รัฐ
- ความรับผิดชอบของรัฐต่อการกระทำของอาสาสมัคร

12.3 วิธีการจัดการความเสี่ยง

- ร่างกฎระเบียบข้อบังคับในการจ้างงานอย่างละเอียดและชัดเจน และบังคับใช้อย่างมีประสิทธิภาพ
- สร้างมาตรฐานความปลอดภัยในสถานที่ทำงานทั้งในสถานที่ราชการ และสถานประกอบการของเอกชน
- การบังคับใช้กฎหมายแรงงานกับการจ้างงานของนายจ้างในจังหวัด
- กระตุ้นให้ภาคเอกชนเห็นความสำคัญของการอบรมพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งพนักงานที่ทำงานที่มีความเสี่ยงสูงเพื่อลดอุบัติเหตุจากการทำงาน
- ตรวจสอบความคุ้มครองในเรื่องการประกันสุขภาพของพนักงานในภาคเอกชน
- กำหนดขอบเขตงานและความรับผิดชอบของภาครัฐสำหรับอาสาสมัครให้ชัดเจน

ทั้งหมดนี้เป็นเพียง checklist

ที่จะช่วยให้ท่านได้เริ่มคำนึงถึงความเสี่ยงจากแหล่งที่มาต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานด้านต่างๆขององค์กร ท่านควรเพิ่มเติมรายการความเสี่ยง ความสูญเสีย

และวิธีการจัดการกับความเสี่ยงที่ท่านเผชิญ

ขั้นตอนของการระบุความเสี่ยงถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด

ฉะนั้นท่านควรใช้เวลากับขั้นตอนนี้เพื่อให้ได้รายการความเสี่ยงที่องค์กรท่านเผชิญให้ครบถ้วนที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้

จากนั้นท่านจึงจะสามารถประเมินความเสี่ยงแต่ละรายการได้อย่างสบายใจว่าท่านไม่ได้หลงลืมความเสี่ยงรายการใดไป เพราะอย่างที่เคยกล่าวเอาไว้ก่อนหน้านี้ว่า

ความเสี่ยงใดก็ตามที่ท่านไม่ได้ทำห้ระบุนไว้ คือความเสี่ยงที่ท่านจะไม่ได้ประเมิน และไม่ทำการจัดการกับความเสี่ยงนั้น

บางท่านอาจจะคิดว่าความเสี่ยงที่เล็กน้อยอาจไม่จำเป็นต้องระบุ

แต่แท้จริงแล้วความเสี่ยงที่เล็กน้อยอาจนำไปสู่หรือเพิ่มโอกาสการเกิดความเสี่ยงอื่นที่ส่งผลต่อความสูญเสียที่มิโหฬารได้

สรุป

เมื่อท่านได้ลองระบุความเสี่ยงขององค์กรท่านและประเมินความเสี่ยงเหล่านั้นแล้ว ท่านสามารถลองกำหนดแผนการบริหารความเสี่ยงกับความเสี่ยงที่ท่านจะทำการจัดการกับมันก่อน นั่นคือความเสี่ยงที่ตกอยู่ในพื้นที่สีแดงหรือสีส้มบนแผนภูมิความเสี่ยง หากองค์กรท่านไม่เคยทำการบริหารความเสี่ยงมาก่อน ท่านอาจจะเริ่มบริหารความเสี่ยงที่อยู่ในพื้นที่สีแดงก่อน เมื่อท่านมีประสบการณ์การบริหารความเสี่ยงมากขึ้น ท่านจะเข้าใจวิธีการในขั้นตอนต่างๆและมีความมั่นใจมากขึ้นในการบริหารความเสี่ยงอย่างต่อเนื่องต่อไปในอนาคต เมื่อท่านมีความมั่นใจแล้ว ท่านจะขยับลงมาให้ความสำคัญกับความเสี่ยงในพื้นที่สีส้มย่อมเป็นเรื่องที่ง่ายมากขึ้น หลักการในการเลือกวิธีการบริหารความเสี่ยงเหมาะสมก็คือ วิธีการนั้นจะต้องสามารถลดความถี่และความรุนแรงของความสูญเสีย นั่นคือ ความเสี่ยงที่ได้รับการจัดการแล้วควรจะเลื่อนตำแหน่งจากพื้นที่สีแดงมาอยู่ในพื้นที่สีส้ม เป็นต้น และวิธีการนั้นจะต้องเป็นวิธีการที่ไม่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ

- รัง -