

การจัดการความเสี่ยง

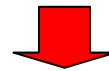


การสร้างความเข้าใจ

- การจัดการ/บริหารความเสี่ยง
- การจัดการ/บริหารความเสี่ยงในภาครัฐ
- ความเสี่ยงคืออะไร
- แนวคิดพื้นฐานในการจัดการ/บริหารความเสี่ยง
- กระบวนการจัดการความเสี่ยงเป็นอย่างไร
- การประยุกต์ใช้การจัดการความเสี่ยงในองค์กร
- การดำเนินการตามกรอบตัวชี้วัดในเรื่องของการบริหารความเสี่ยง

ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง (1)

การวางนโยบาย บริหารงานผิดพลาด ไม่บรรลุตามเป้าประสงค์



อะไรคือปัญหาสำคัญ



การเปลี่ยนแปลง
ความไม่แน่นอนของ
ปัจจัยต่าง ๆ

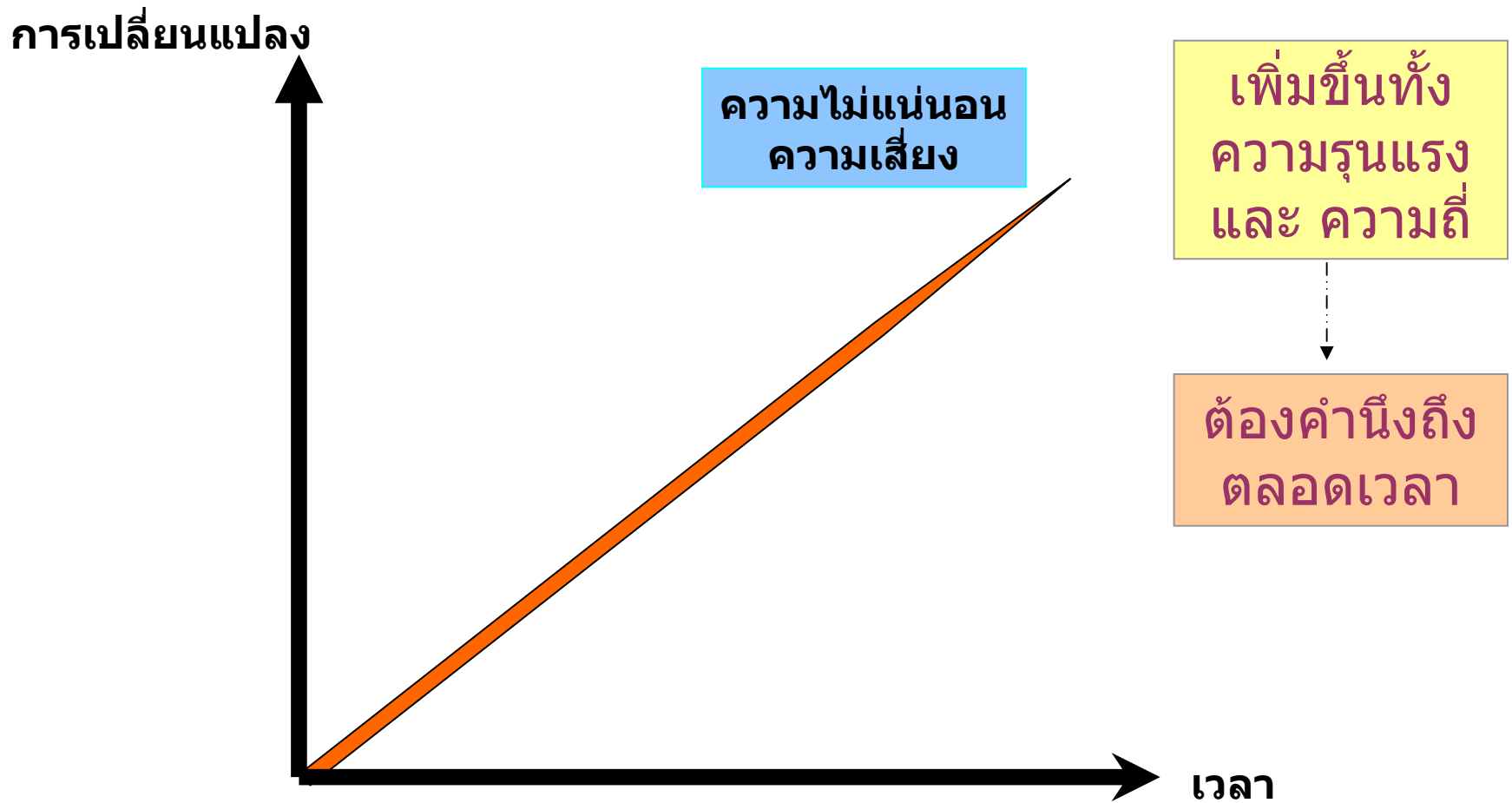


เกิดเหตุการณ์ที่
ส่งผลกระทบ



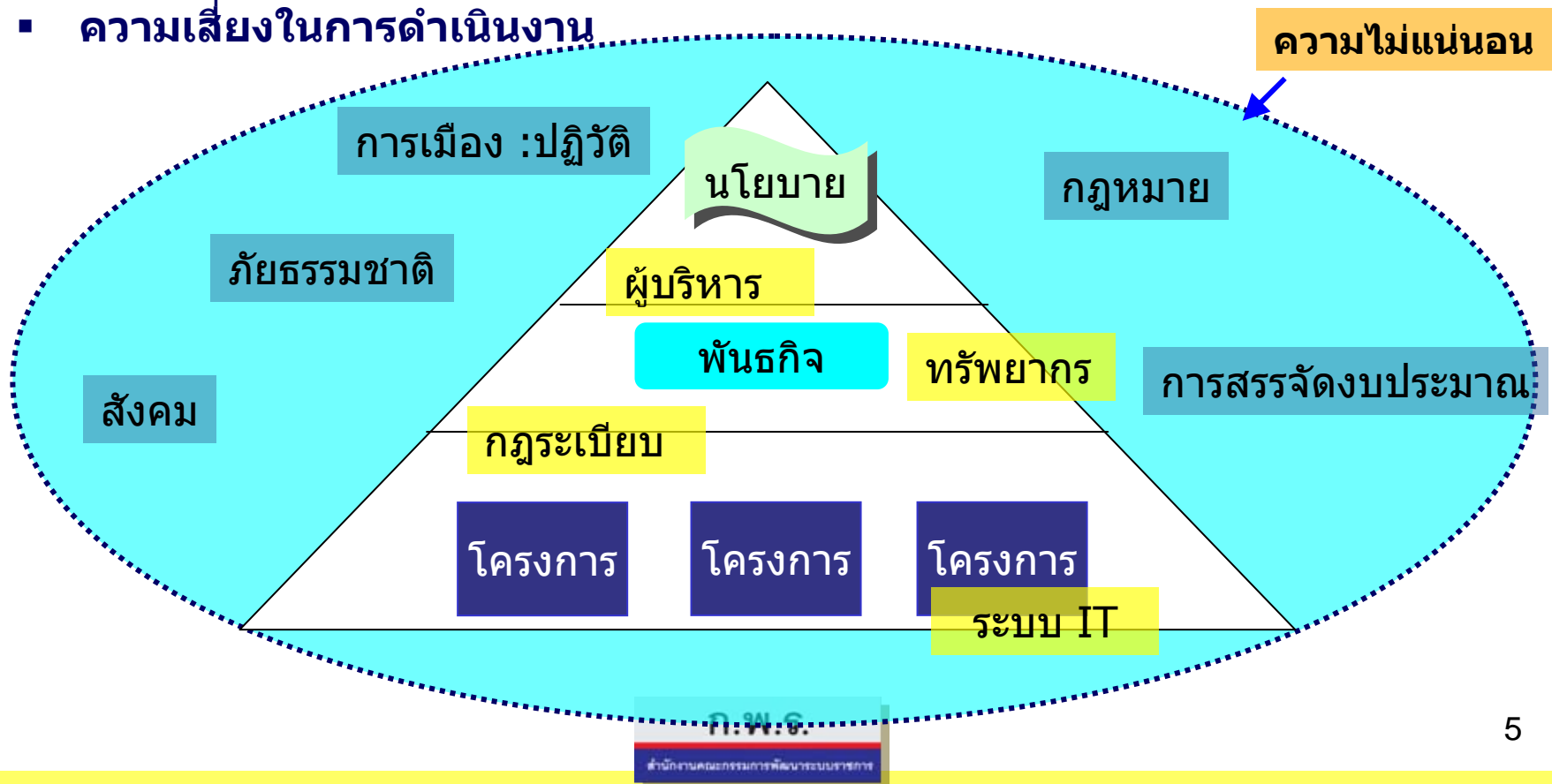
การบริหารความเสี่ยง : ให้ความสำคัญกับผลของความไม่แน่นอน

ความจำเป็นของการบริหาร/จัดการความเสี่ยง (2)



ความจำเป็นของการบริหารความเสี่ยง (3)

- ความเสี่ยงในการวางแผนนโยบาย
- ความเสี่ยงในการเลือกโครงการ
- ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ
- ความเสี่ยงในการดำเนินงาน



การพัฒนาองค์การกับการจัดการ และบริหารความเสี่ยงในภาครัฐ

- การวิจัยและทำการศึกษาในการพัฒนาการจัดการของระบบราชการ
- พ.ร.ฎ การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (พ.ร.ฎ. GG)
- การนำเครื่องมือการบริหารจัดการมาใช้ เพื่อพัฒนา KM PMQA RM etc.
- การนำการจัดการ/บริหารความเสี่ยงมาประยุกต์ใช้

การจัดการยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ

Strategy Formulation

แผนการบริหารราชการแผ่นดิน
(2548-2551)



แผนปฏิบัติการราชการ 4 ปี

S
W
O
T

Vision
Strategic Issue

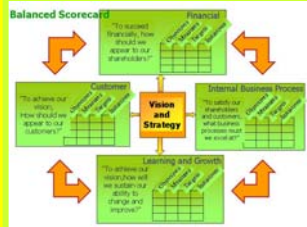
Goal
(KPI/target)

Strategies

การจัดการ
ความเสี่ยง

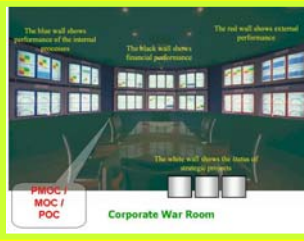
Strategic Control

Strategy Implementation



จําแนกผลการปฏิบัติงานตามหลักการบริหารจัดการองค์การ (ตาม พ.ร.บ. 2547 SAR- Card (ด))

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	ผลการดำเนินงาน
1. ส่งเสริมการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์	1.1. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	100%	100%
1.2. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	1.2. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	100%	100%
1.3. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	1.3. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	100%	100%
1.4. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	1.4. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	100%	100%
1.5. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	1.5. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	100%	100%
1.6. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	1.6. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	100%	100%
1.7. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	1.7. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	100%	100%
1.8. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	1.8. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	100%	100%
1.9. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	1.9. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	100%	100%
1.10. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	1.10. จำนวนโครงการที่ดำเนินการตามแผนยุทธศาสตร์	100%	100%



Strategic Management Process

Structure

Process/IT

Alignment

Rule & Regulation

People/Culture

Blueprint for Change

Action Plan

การจัดการความเสี่ยง

PMQA

ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

การจัดการยุทธศาสตร์อย่างมีประสิทธิภาพ

Proactive Management

การวางแผนยุทธศาสตร์ที่ดี
Good Strategic Planning

+

การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์
ได้ดี
Good Strategic Execution

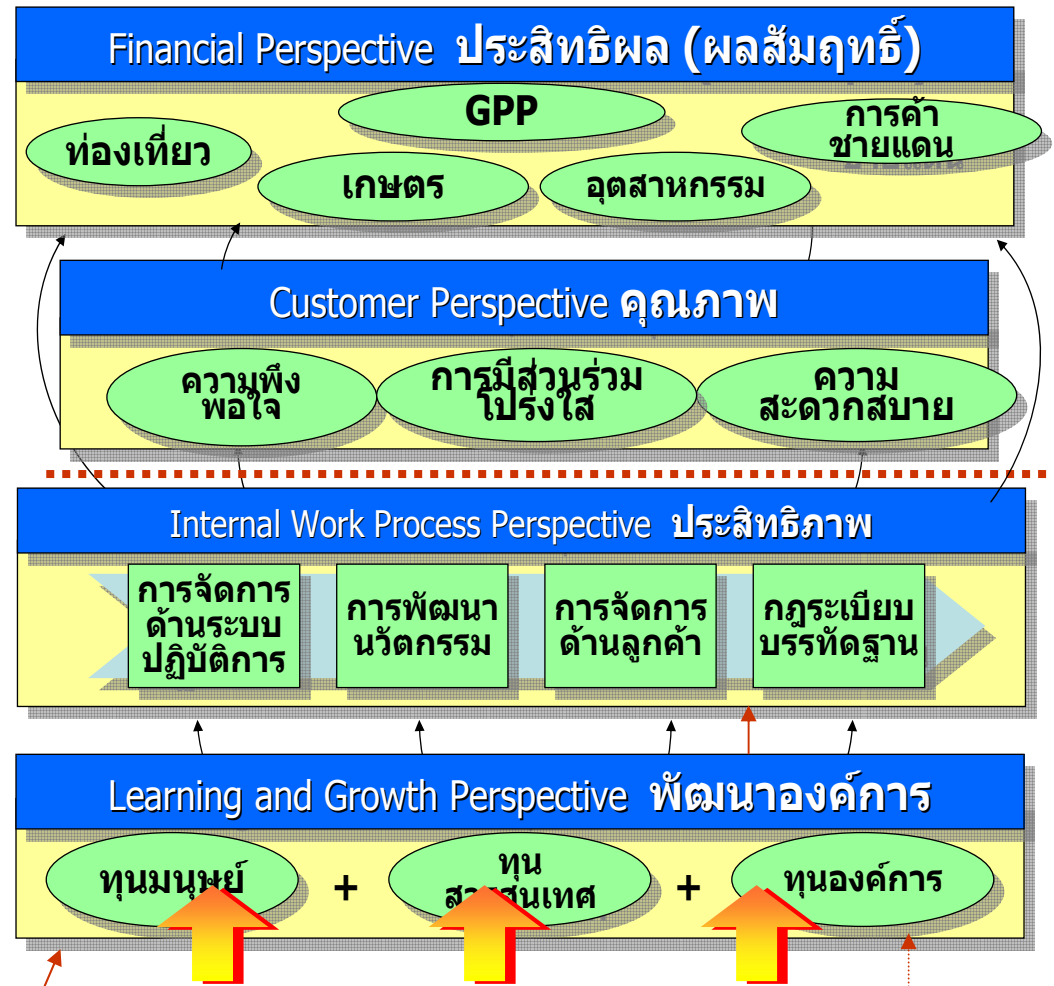
=

ยุทธศาสตร์ที่ดี
Good Strategy

การบริหาร/จัดการความเสี่ยง
RISK MANAGEMENT

การจัดการความเสี่ยงมีส่วนช่วยให้องค์กรในภาครัฐสามารถที่จะวางแผนการดำเนินงาน
เป้าประสงค์ และ การดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

STRATEGY MAP/BSC



องค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization – HPO)

↑

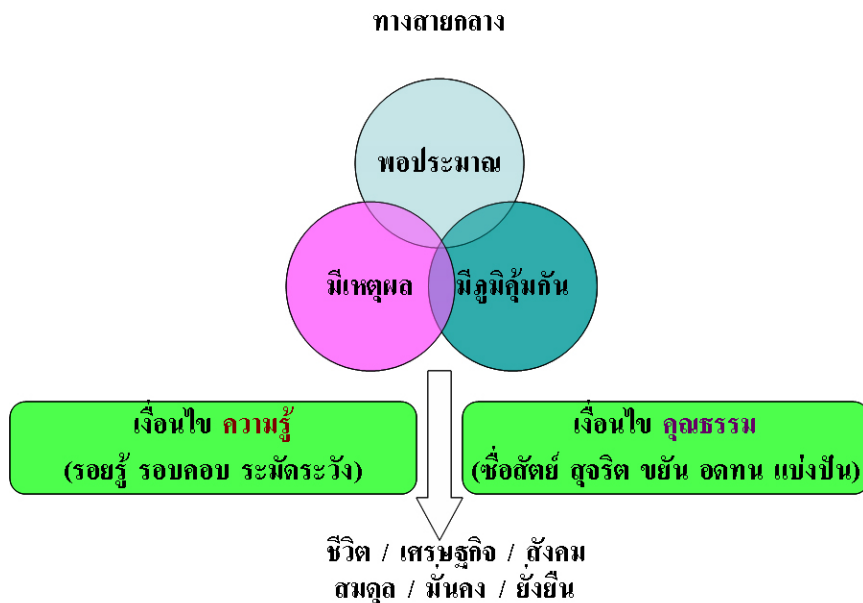
Core Values : จริยธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติ

MBNQA/PMQA

Knowledge Management

Risk Management

ประโยชน์ของการจัดการความเสี่ยง



- โปร่งใส** → ตรวจสอบได้
- ประหยัด** → ลดขั้นตอน
หลีกเลี่ยงความสูญเสียด้าน
กระจายอำนาจ
- ประสิทธิภาพ
เป็นเลิศ** → ลดการเผชิญ
กับปัญหาระหว่างการ
ดำเนินการ
- เพิ่ม
ประสิทธิผล** → บรรลุตามเป้าประสงค์

แนวคิดพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง (1)

ปัจจุบันเป็นยุคสมัย ที่ต้องเผชิญกับผลกระทบของ เปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ รวดเร็ว และ รุนแรง ในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจที่เชื่อมโยงกันระหว่างประเทศ ด้านการเมืองที่มีการตื่นตัวในสิทธิและเสรีภาพอย่างกว้างขวาง การพัฒนาด้านเทคโนโลยี สังคมที่ก่อให้เกิดค่านิยมแบบใหม่ ๆ ดังนั้น เพื่อความอยู่รอดและอยู่อย่างประสบผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้อง

(เอกชน) : จำเป็นในเรื่องของความอยู่รอด ต้องระวัง ปรับตัว และ เตรียมตัว ให้ที่จะ เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคต

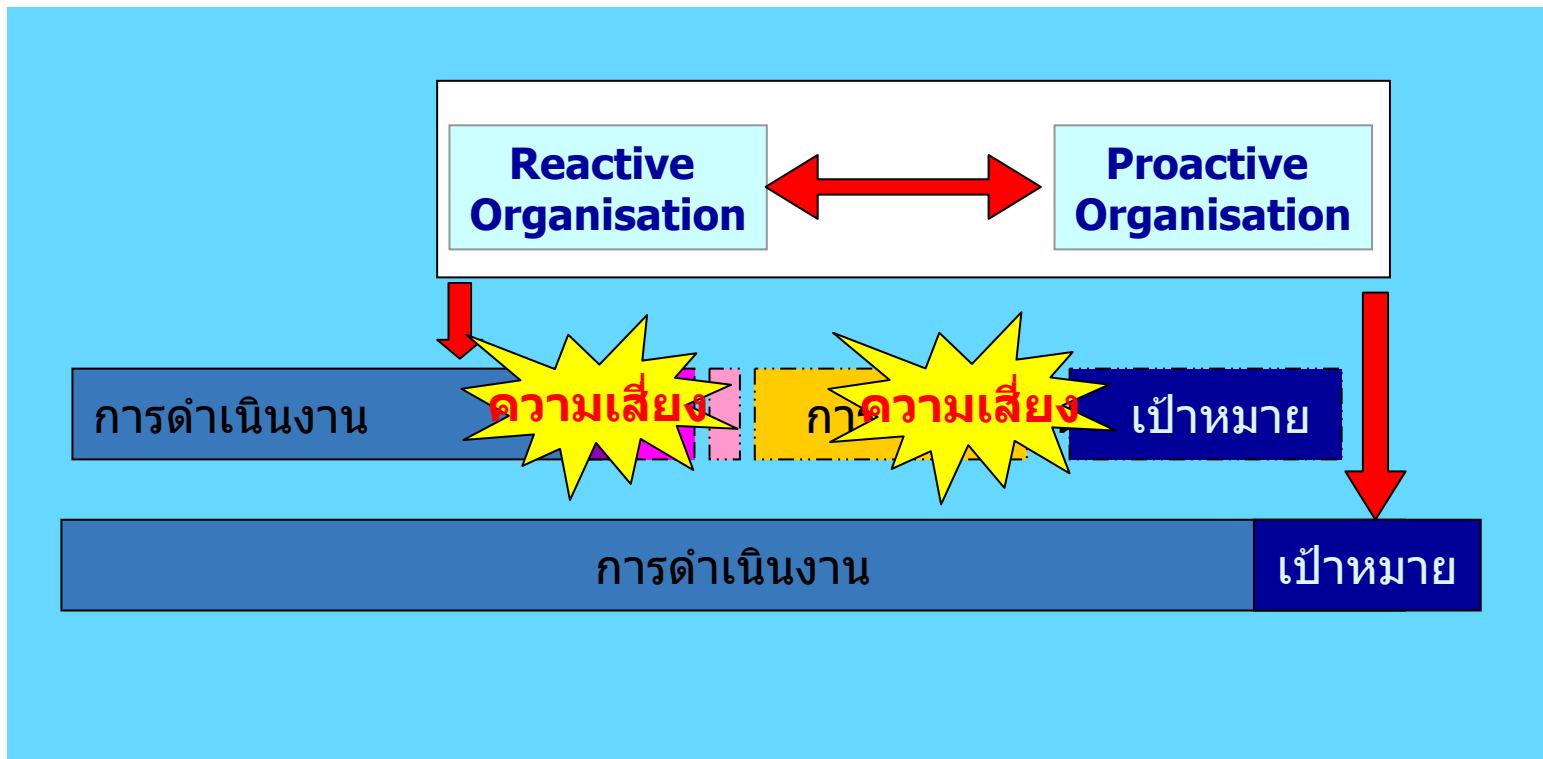
ภาครัฐ :



แนวคิดพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง (2)

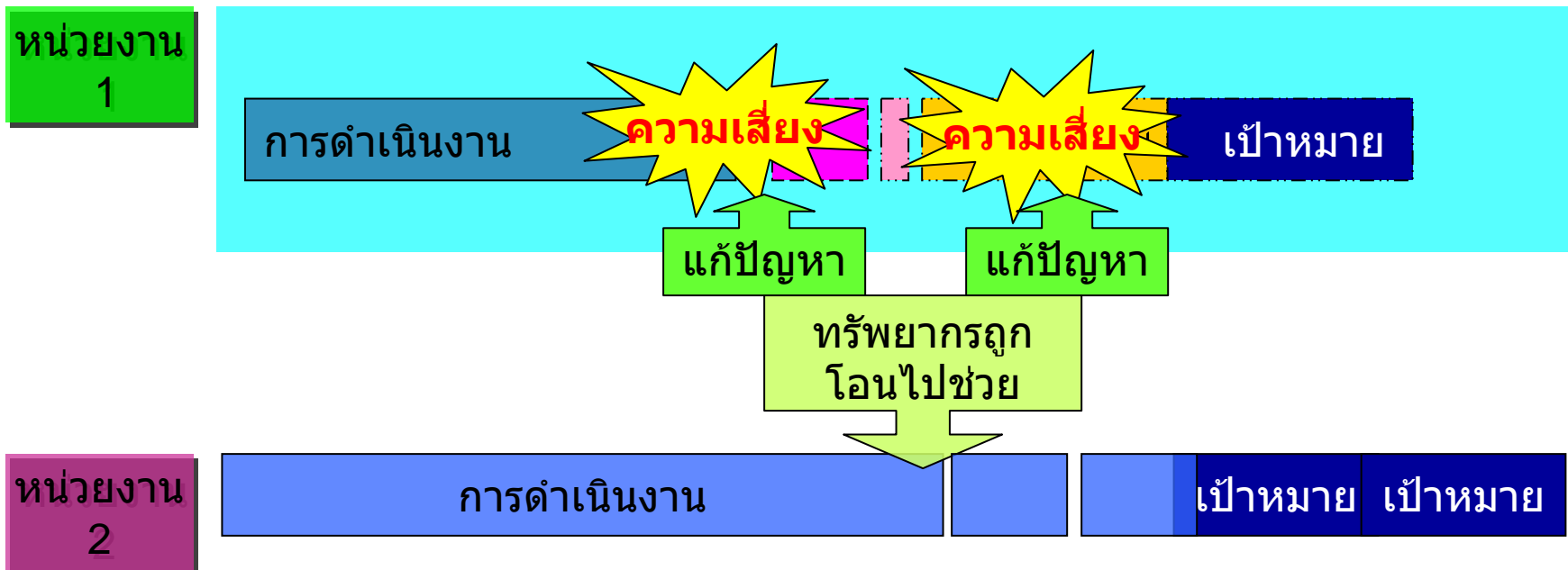
การจัดการความเสี่ยงเน้นแนวทางการบริหารจัดการเชิงรุก
(Proactive Management/Risk Management)

มากกว่าแนวทางการบริหารจัดการเชิงรับ
(Reactive Management/Crisis Management)



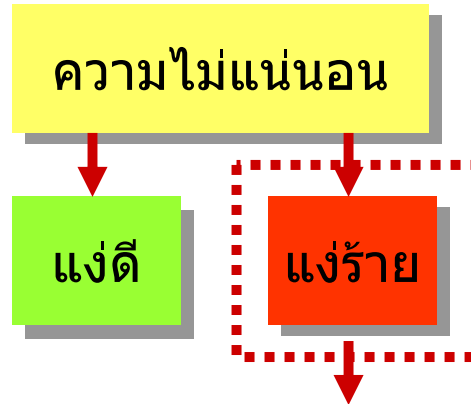
แนวคิดพื้นฐานในการจัดการความเสี่ยง (3)

เมื่อองค์กรเผชิญกับ ความเสี่ยง/ปัญหา/อุปสรรค
เกิดปัญหาในการตัดสินใจ ไม่เหมาะสม/ไม่ถูกต้อง
สิ้นเปลืองทรัพยากร เงิน เวลา ไม่เป็นไปตามความคาดหมาย



การบริหาร/จัดการความเสี่ยง

- การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)
- การจัดการความไม่แน่นอน (Uncertainty Management)



- การจัดการความเสี่ยง (Risk Management - Proactive)
- การจัดการภาวะวิกฤต (Crisis Management - Reactive)

เข้าใจความเสี่ยง (1)

เป็นเรื่องปกติ ใกล้เคียง อยู่กับเราตลอด

- การพั่น/กางลงทุน
- การทำงานในโรงงาน
- การขับรถ
- การใช้ชีวิต

สิ่งที่ทำยิ่งใหม่ ความเสี่ยงยิ่งมาก เพราะเราขาดความรู้ความเข้าใจ

ในการดำเนินการองค์กรต้องเผชิญกับความเสี่ยงเสมอ

- องค์กรเอกชน ลงทุนเพื่อต้องการได้กำไรตามที่ คาดหวัง ไว้
- องค์กรภาครัฐ บริหารงานตามเป้าประสงค์ที่ คาดหวัง ไว้
- ดำเนินการโดยไม่คำนึงถึงความเสี่ยง โดยมาก (ถ้าไม่โชคดี) จะ ไม่ได้ดังที่คาดหวัง ผิดหวัง

อนาคตไม่แน่นอน

เข้าใจความเสี่ยง (2)

ความเสี่ยงคืออะไร มาจากไหน



ความหมายของความเสี่ยง

เหตุการณ์ที่เมื่อเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการบรรลุ
วัตถุประสงค์ และ เป้าหมายของขององค์กร

เข้าใจความเสี่ยง (3)

สรุปความเข้าใจเกี่ยวกับความเสี่ยง

- ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่ละเอียดไม่ได้
- การเปลี่ยนแปลงรุนแรงขึ้น
- ความเสี่ยงเป็นผลมาจากความไม่แน่นอน
- ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอนาคต
- ความเสี่ยงมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ส่วน
- ความเสี่ยงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการตัดสินใจ
- ทำสิ่งใหม่ นโยบายใหม่ โครงการใหม่ (ไม่แน่ใจเพิ่มความสงสัย)
- ปัจจัยที่อยู่รอบตัวเรามีความสัมพันธ์กัน

ความเสี่ยงและการบริหารจัดการ



อย่า ละเลยเชิงรับ เพราะเป็นไปได้ที่จะคิดเชิงรุก
ได้ทุกเรื่องแม้ว่าเราจะวางแผนรัดกุมเท่าใดมักมีเหตุการณ์ที่คาด
ไม่ถึงเกิดขึ้นเสมอ

วัตถุประสงค์ในการจัดการความเสี่ยง

เพื่อให้องค์กรสามารถลดระดับความเสี่ยงให้อยู่ใน สถานะที่ควบคุมได้ หรือ อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด เพื่อให้องค์กรมีความพร้อมไม่ต้องเผชิญกับความเสียหาย หรือ เพิ่มความมั่นใจในการที่จะเผชิญกับมัน และส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

โดยผ่าน กระบวนการ ที่สร้างความเข้าใจกับ ความเสี่ยง (ส่วนประกอบ) ผลกระทบ ต่อวัตถุประสงค์ในการทำงาน เพื่อช่วยให้หาแนวทางการจัดการ/บริหารความเสี่ยงได้อย่างเหมาะสม และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร

★ การจัดการความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ทำกันอยู่แล้ว และ คำนึงถึงอยู่แล้ว หากแต่เป็นระบบแค่ไหน ? ละเอียดละเอียดแค่ไหน ? องค์กรมีลักษณะการจัดการความเสี่ยงอย่างไร ?

กระบวนการจัดการความเสี่ยง (1)

มีขั้นตอนที่หลากหลาย

- 2 ขั้นตอน (Software Industry)
- 3 ขั้นตอน (Construction Industry)
- 4 ขั้นตอน (ทั่วไป UK USA Australia และ Korea)
- 8 ขั้นตอน PRAM process (UK)

กระบวนการจัดการความเสี่ยง (2)



ความเสี่ยงเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ
ดังนั้นควรดำเนินการตาม
กระบวนการจัดการความ
เสี่ยงเป็น ช่วงๆ เช่น ทุก 3
เดือน 6 เดือน เป็นต้น

การระบุความเสี่ยง (1)

ความหมาย และ วัตถุประสงค์

การระบุความเสี่ยงเป็นขั้นตอนเริ่มต้นในการค้นหาความเสี่ยงที่สำคัญ เพราะหากไม่รู้ว่าอะไรคือความเสี่ยง ก็ไม่สามารถวางแผนจัดการความเสี่ยงได้

แนวคิดในการระบุความเสี่ยง

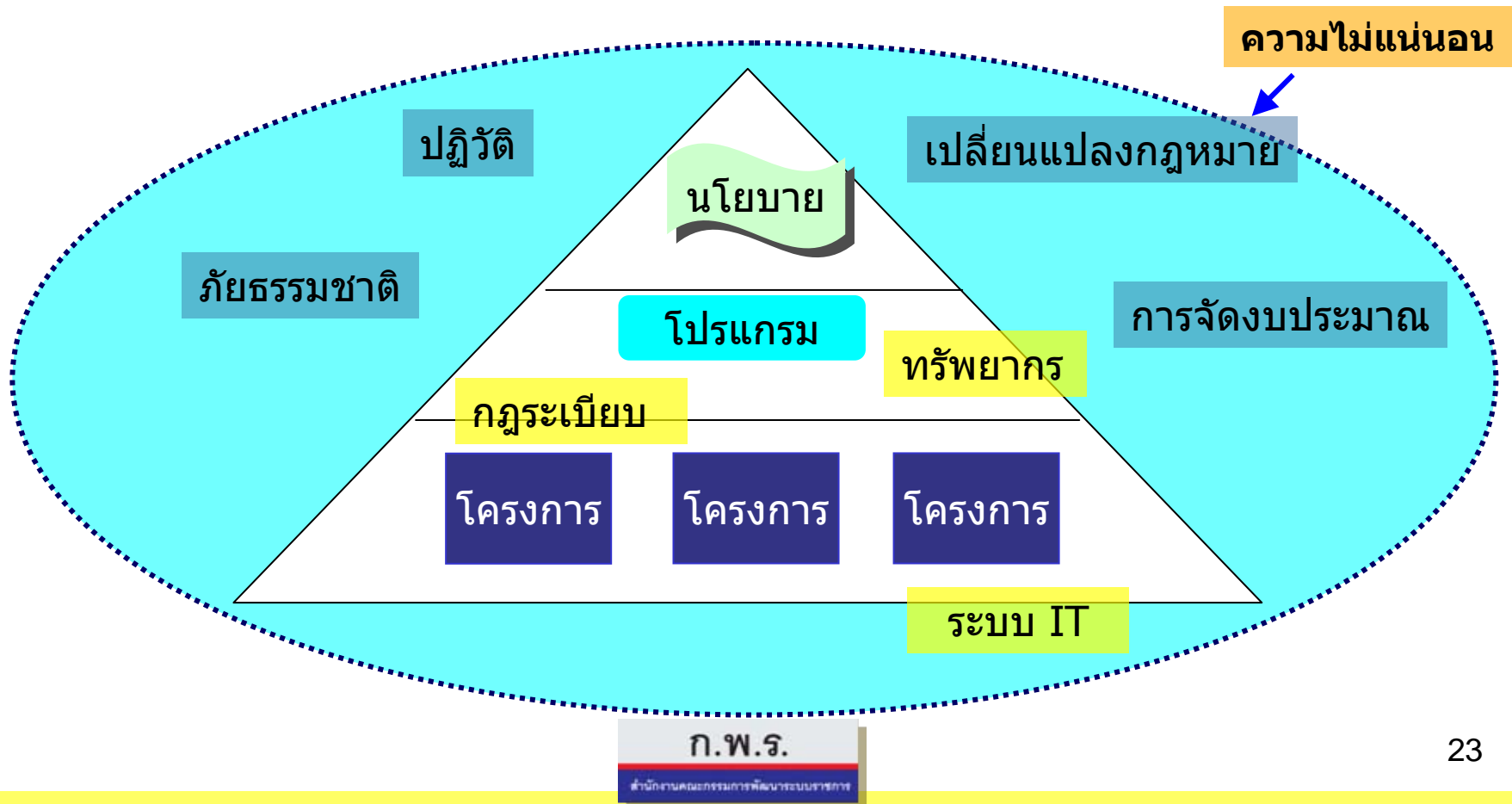
(เริ่มต้น) : คิดในแง่ลบ เรื่องร้าย ๆ
อะไรที่จะเกิดขึ้นแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงาน และ บรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์กร

what if - analysis

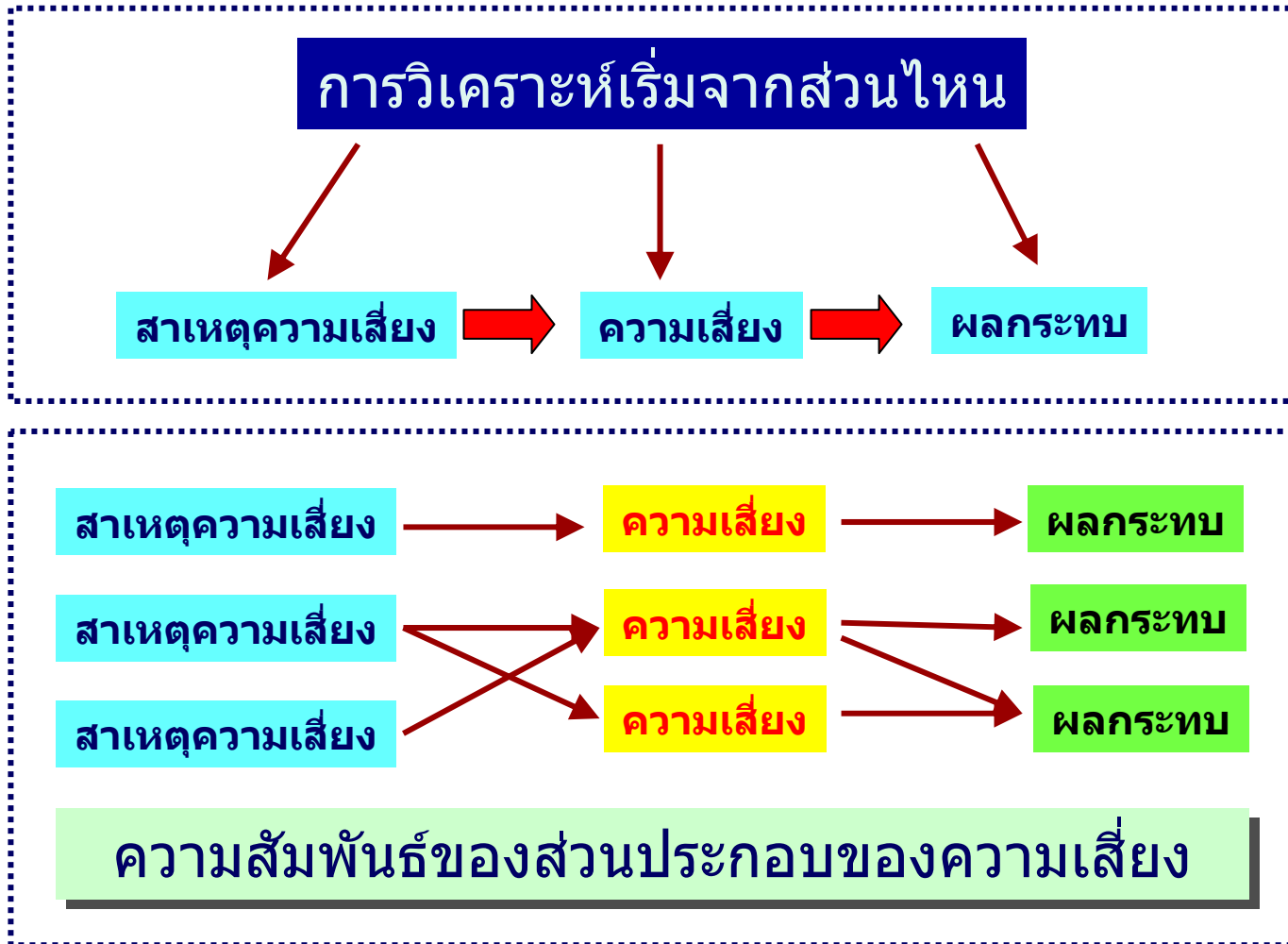
การระบุความเสี่ยง (4)

มุมมองใน
การระบุ
ปัจจัยเสี่ยง

- พิจารณาจาก วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือ ภาพรวม
- พิจารณาจากงาน (รายละเอียด) หรือ กิจกรรมที่จะดำเนินงานอย่างละเอียด โดยพิจารณาว่าในแต่ละกิจกรรมที่จะทำจะมีความเสี่ยงใดบ้าง



การระบุความเสี่ยง (4)



การระบุความเสี่ยง (4)

ตารางระบุความเสี่ยง

ประเด็นยุทธศาสตร์ :

การเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของอุตสาหกรรม วิสาหกิจขนาดย่อม และวิสาหกิจชุมชน สู่ระดับโลก

ตัวอย่าง (2)

กิจกรรม/กระบวนการ/โครงการ : กิจกรรมการให้คำแนะนำต่อผู้รับบริการ

ลำดับที่	ประเภทความเสี่ยง	สาเหตุความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	หมายเหตุ (ทางด้าน)
1	ภายใน : การดำเนินงาน (ศักยภาพของบุคลากร)	<u>เจ้าหน้าที่มีประสบการณ์ไม่เพียงพอ</u>	การจัดทำ TOR ให้กับที่ปรึกษาไม่ถูกต้อง	ที่ปรึกษาไม่สามารถแก้ปัญหาให้ผู้รับบริการได้	<u>ไม่สามารถช่วยผู้รับบริการ (เพิ่มศักยภาพ)</u>
			ลูกค้าให้ข้อมูลจำกัด ไม่ชัดเจน ครบถ้วน	วิเคราะห์ปัญหาไม่ถูกต้องไม่ตรงตามปัญหา	

การระบุความเสี่ยง (6)

เทคนิคที่ใช้ในการระบุความเสี่ยง

การระดมความคิด (Brainstorming)

การสอบถามความคิดเห็นจากผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (Expert Interviews)

การแจกแบบสอบถามความคิดเห็น (Questionnaire)

การจัดทำ Risk Check Lists (ตามปัจจัยความเสี่ยง)



ลำดับ	ประเภท	ปัจจัยเสี่ยง	เหตุการณ์	ผลกระทบ

การประเมินความเสี่ยง (1)

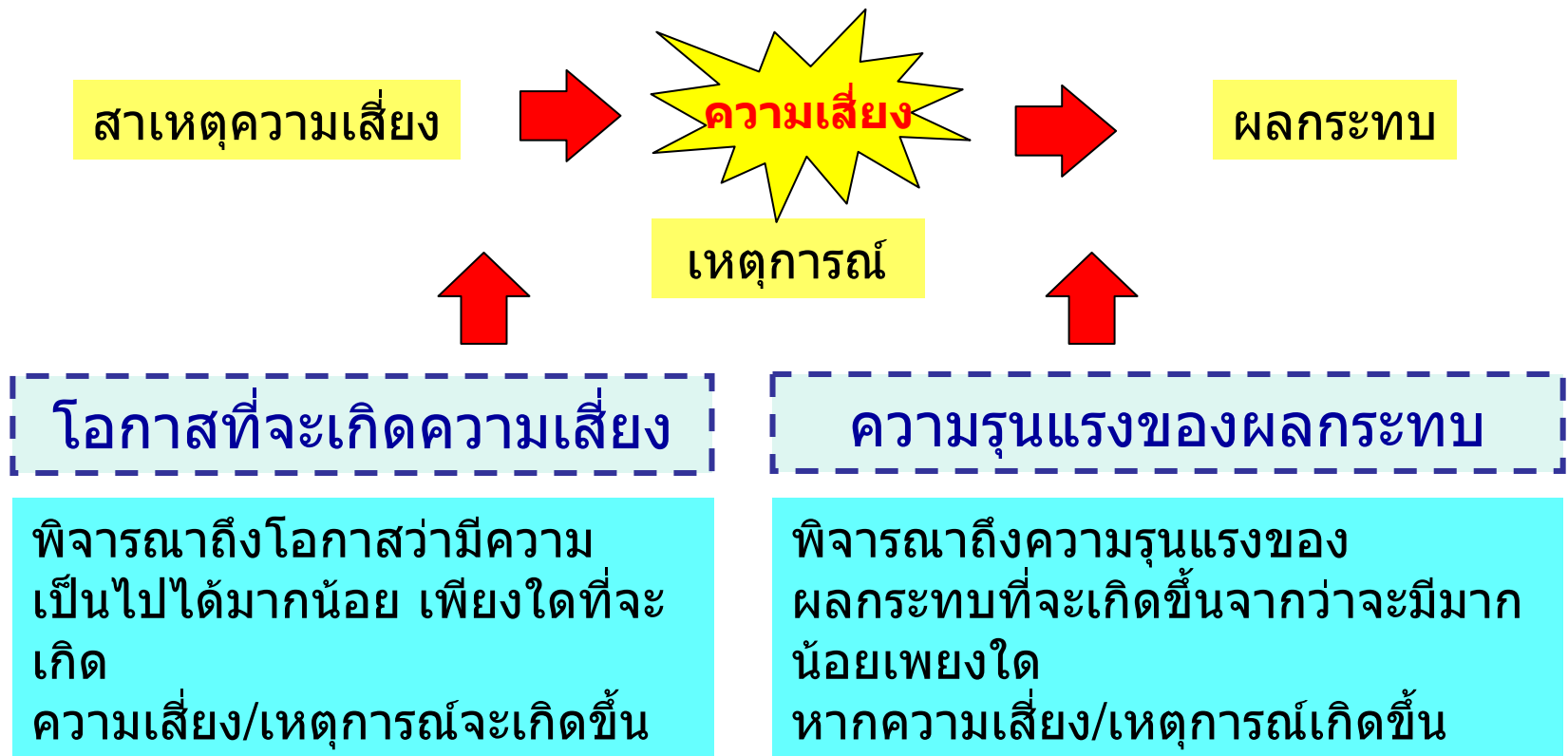
ความหมาย และ วัตถุประสงค์

ผลลัพธ์จากขั้นตอนการระบุความเสี่ยง
จะทำให้เกิดปัจจัยเสี่ยงจำนวนมาก
ดังนั้นแล้วเพื่อช่วยในการตัดสินใจลงทุนและ
วางแผนจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม
จำเป็นที่จะต้องพิจารณาความความเสี่ยงตาม

 ความสำคัญของความเสี่ยงที่จะต้องนำมา
คิดหาทางแก้ไขต่อไป

การประเมินความเสี่ยง (2)

หลักเกณฑ์เบื้องต้นในการประเมินความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยง (3)

เครื่องมือที่ช่วยในการประเมินความเสี่ยง

ตารางประเมินความเสี่ยง Risk Impact Grid

โอกาสที่จะเกิด	มีโอกาสสูงมาก (5)					เชิงคุณภาพ
	เป็นไปได้มาก (4)					
	น่าจะเป็นไปได้ (3)					
	โอกาสค่อนข้างน้อย (2)					
	ไม่คาดว่าจะเกิดขึ้น (1)					
ผลกระทบ		ละเลยได้ (1)	กระทบเล็กน้อย (2)	กระทบปานกลาง (3)	กระทบมาก (4)	ร้ายแรง (5)

การประเมินความเสี่ยง (4)

ตารางประเมินความเสี่ยง Risk Impact Grid

โอกาสที่จะเกิด

มีโอกาสมาก (5)

เป็นไปได้มาก (4)

น่าจะเป็นไปได้ (3)

โอกาสน้อย (2)

ไม่น่าที่จะเกิดขึ้น (1)

	5			4
3			2	
1				

ผลกระทบ

ละเอียด (1)

กระทบน้อย (2)

กระทบปานกลาง (3)

กระทบมาก (4)

ร้ายแรง (5)

การประเมินความเสี่ยง (5)

สงสัย ความคิดเห็นไม่ตรงกัน วิเคราะห์เพิ่มเติม
หาข้อสรุป สร้างความเข้าใจในการหาข้อสรุป
ร่วมกัน (พิจารณาจาก เงินทรัพยากร และ เวลา)
ผลจาก risk map เป็นแค่การทำทำความเข้าใจ
เบื้องต้นเท่านั้น



การประเมินความเสี่ยง (6)

โดยทั่วไปผลลัพธ์ของ Risk Impact Grid (Risk Matrix) จะถูกใช้ในรูปของการคำนวณเปรียบเทียบ โดยใช้สูตร

โอกาสที่ความ
เสี่ยงจะเกิด

*

ผลกระทบของความ
เสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

=

ระดับต่อการดำเนินงาน/
วัตถุประสงค์

การใช้ Risk Impact Grid นั้นเป็นการสร้างความเข้าใจเบื้องต้น
ในมุมมองของแต่ละคน ต่อความเสี่ยงเท่านั้น (**ข้อควรระวัง**)

เพิ่มความเข้าใจโดย

- อธิบายเพิ่มเติมในรายละเอียด
- คำนวณผลกระทบในรูปของตัวเงิน/ ทรัพยากรที่ต้องใช้เพิ่ม / เวลาที่ต้องใช้เพิ่ม

การประเมินความเสี่ยง (7)

ตัวอย่าง (2)

ลำดับ ความเสี่ยง	โอกาสที่จะเกิด/ ความถี่	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง
1	4	4	16	
2	4	5	20	
3	5	5	25	
4	4	4	16	
5	4	4	16	
6	5	4	20	
7	5	5	25	

การประเมินความเสี่ยง (8)

ระดับ ผลกระทบต่อ TL	ด้านการเงิน	ด้าน กฎระเบียบ	ความพึงพอใจ	ความสูญเสีย	ความปลอดภัย
<TL	<1000	ชี้แจง	9	5%	1
=TL	<3000	บันทึกและ กำกับดูแล	7	10%	2
>TL*2	<5000	ค่าปรับ	5	25%	3
>TL*3	<9000	ตัดเงิน	3	40%	4
>TL*4	<12000	ไล่ออก	1	50%	5

การเลือกกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง (1)

ความหมาย และ วัตถุประสงค์

การใช้กระบวนการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพ
ในการคัดเลือกกลยุทธ์เพื่อจัดการความเสี่ยงได้อย่าง
เหมาะสมตามความสำคัญของความเสี่ยง



การเลือกกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง (2)

กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง

การยอมรับความเสี่ยง (Risk Acceptance)
ยอมรับความเสี่ยงนั้น
ถึงแม้ว่าจะเกิดขึ้น และ
ไม่ทำอะไรก่อนที่ความ
เสี่ยงจะเกิด

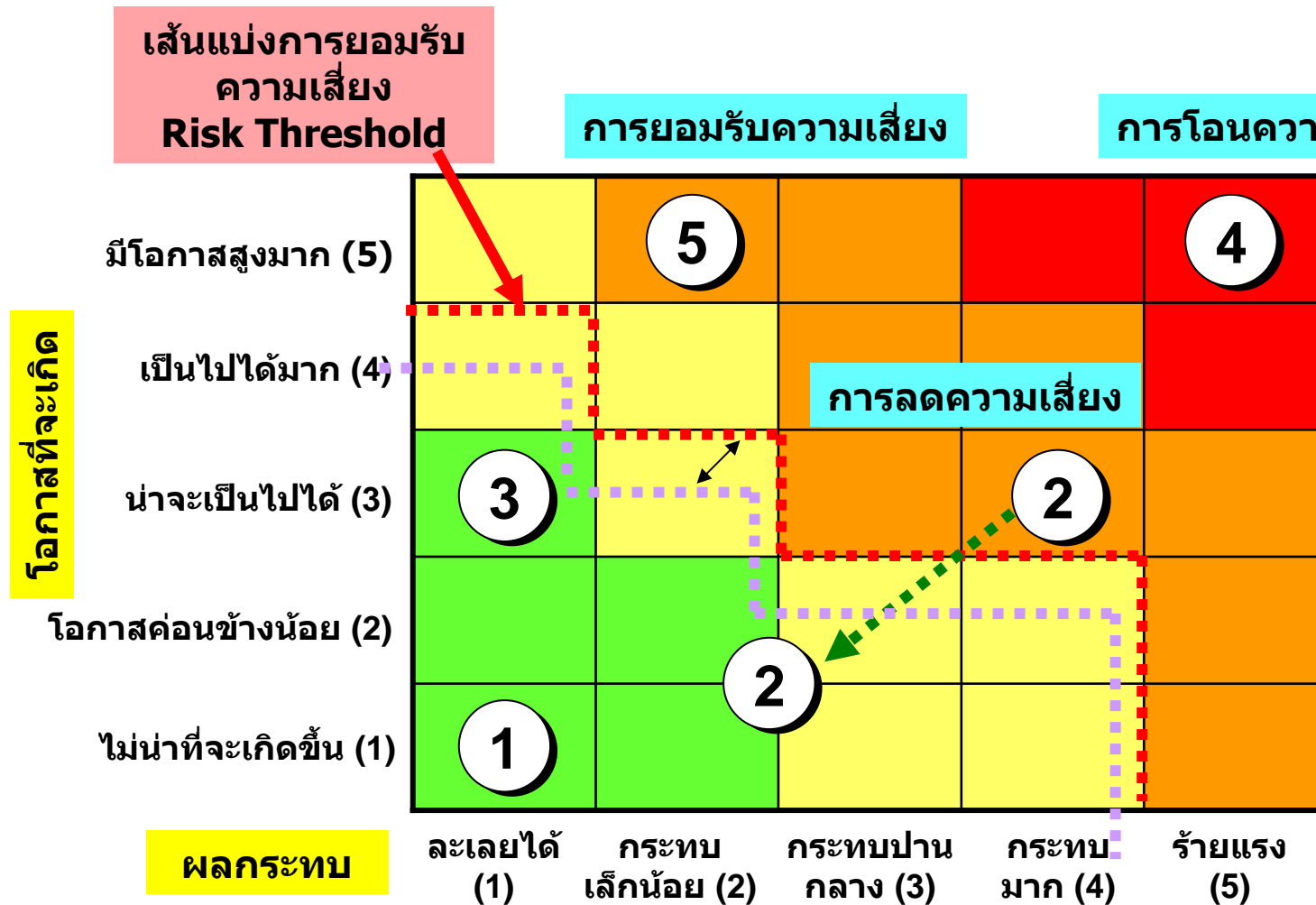
การบรรเทาความเสี่ยง (Risk Mitigation)
การหาแนวทางในการลด
ระดับความรุนแรงของ
ความเสี่ยง เมื่อความ
เสี่ยงเกิดขึ้น

การลดความเสี่ยง (Risk Reduction)
การลดโอกาสที่จะเกิดความ
เสี่ยงโดยการกระทำ
บางอย่างเพื่อป้องกันการ
เกิดขึ้นของความเสี่ยง

การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Risk Avoidance)
ที่จะเผชิญ
การหลีกเลี่ยงกับความ
เสี่ยง - การหลีกเลี่ยงที่จะ
ดำเนินการ

การโอนความเสี่ยง (Risk Transfer)
การโอนความรับผิดชอบในการ
รับผิดชอบในความเสี่ยง - การจ้าง
ผู้อื่นมาดำเนินการแทน, การซื้อ
ประกันภัย

การเลือกกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง (3)

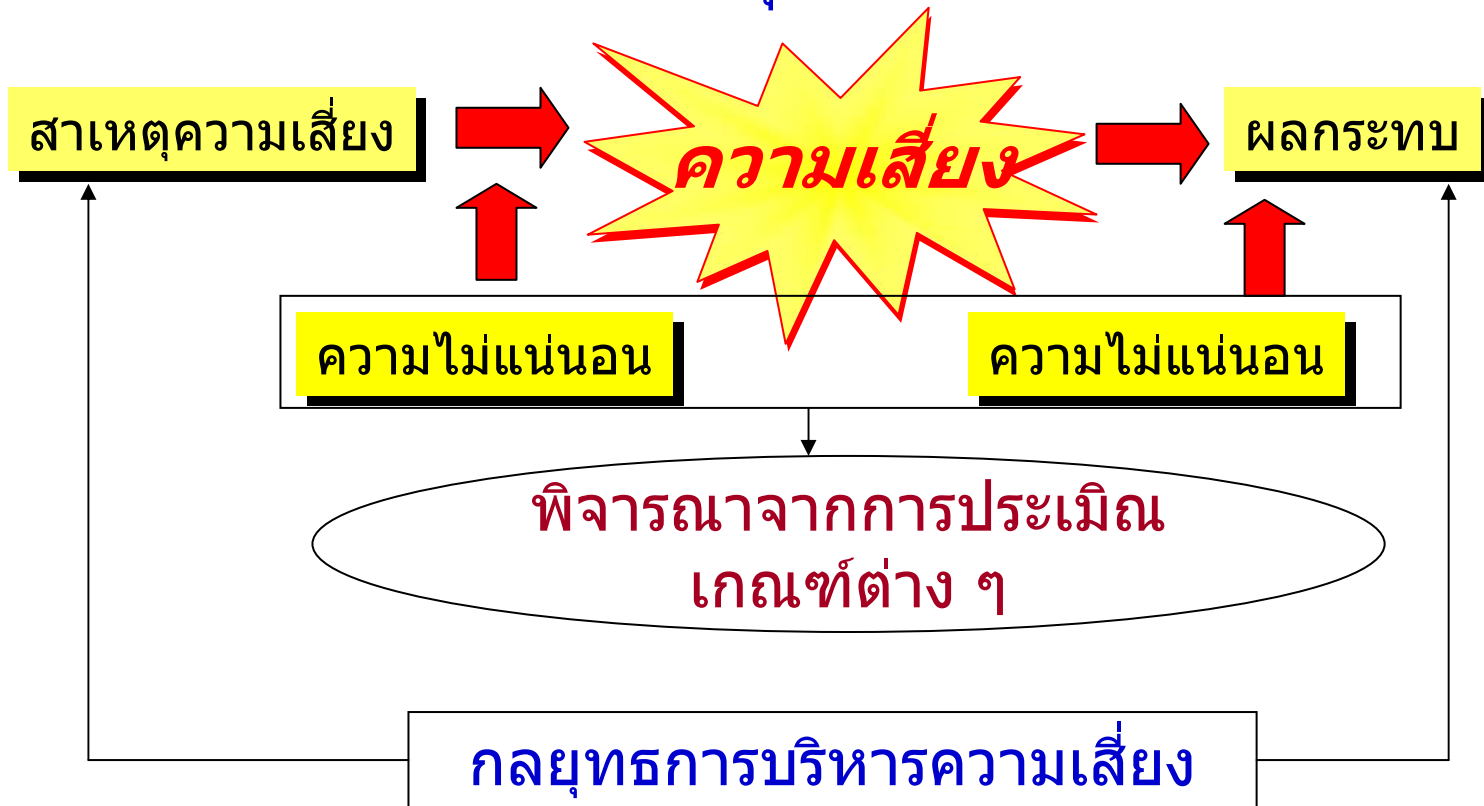


การเลือกกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง (4)

หลักเกณฑ์ในการเลือกกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง

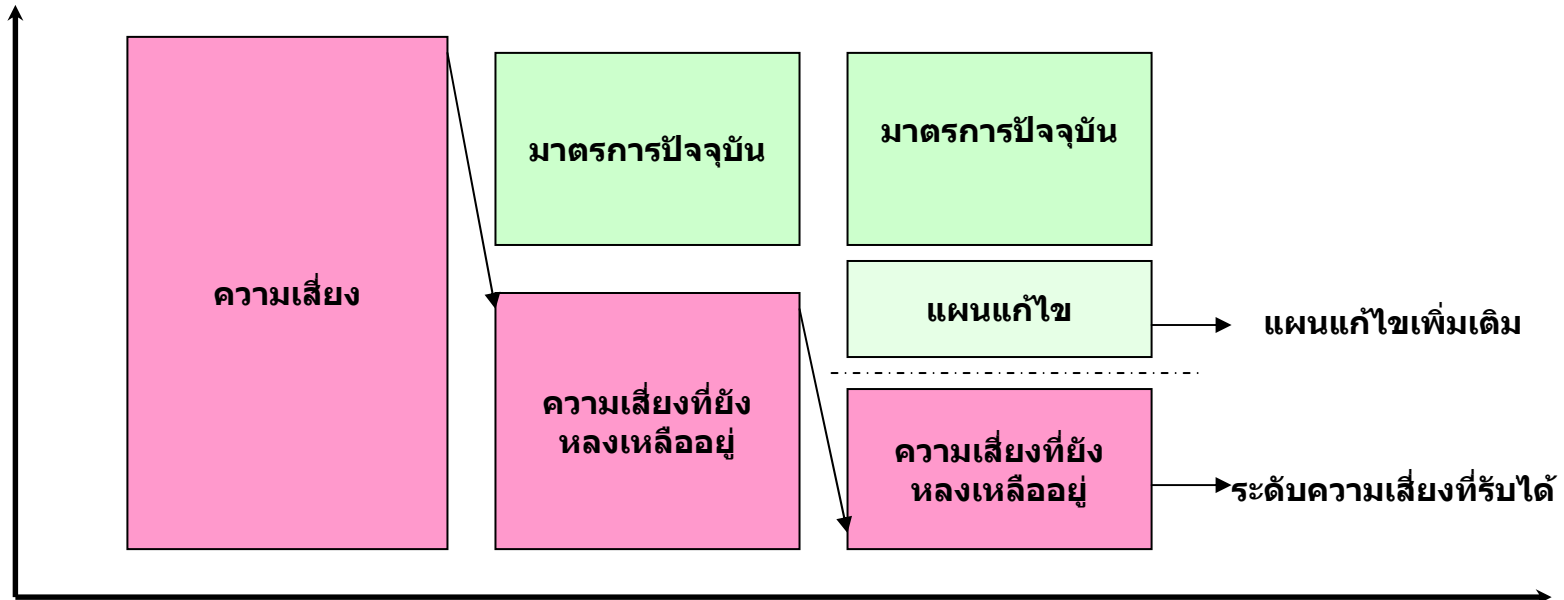
- ความสามารถในการจัดการความเสี่ยงขององค์กร
- ระดับการยอมรับความเสี่ยง (ความเชื่อมั่น - Risk Threshold)
- ต้นทุนในการจัดการความเสี่ยง - ทรัพยากร, เงิน , เวลา
- ความสามารถของผู้ที่จะรับโอนการจัดการความเสี่ยง
- ความจำเป็น/ความเร่งด่วนของแผน ในการจะต้องดำเนินการตามแผนที่ได้วางไว้
- ความต่อเนื่องในการดำเนินการ
- การจัดทำแผนสำหรับรองรับภาวะภายหลังความเสี่ยงที่เกิดขึ้น

การพิจารณาเลือกกลยุทธ์บริหารความเสี่ยง



การเลือกกลยุทธ์จัดการความเสี่ยง (6)

ความเสี่ยงที่หลงเหลืออยู่ (Risk Residual)



การควบคุมและรายงานความเสี่ยง (1)

ความหมาย และ วัตถุประสงค์

เมื่อคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมแล้ว องค์กรต้องทำการดำเนินการตามที่ได้วางแผนไว้ และ ต้องทำการรายงานผลภายหลังจากที่ได้ดำเนินการตามแผนนั้นแล้ว ทั้งนี้เนื่องจากอาจมีความเสี่ยง เกิดขึ้นตามในภายหลังได้ (ควรมีการวางแผนสำรอง Contingency Plan เพื่อรองรับผลกระทบดังกล่าวด้วยก็ได้)

แผนสอง

การควบคุมและรายงานความเสี่ยง (2)

(กระบวนการที่ทำอย่างต่อเนื่อง)

- มองหา Signal/ Early Warning และ พร้อมแจ้งให้บุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ (**การเฝ้าระวัง**)
- การแจ้งความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการความเสี่ยง
- มีผู้รับผิดชอบในการจัดการความเสี่ยงแต่ละตัว

การควบคุมและรายงานความเสี่ยง (3)

เครื่องมือที่ใช้ในการรายงาน

ทะเบียนความเสี่ยง (Risk Register)

				การประเมินความเสี่ยง					
เป้าประสงค์	ตัวชี้วัด	ปัจจัยเสี่ยง	ความเสี่ยง	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	กลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง	กิจกรรมในการจัดการความเสี่ยง	เวลา
การพัฒนา กิจกรรมเพื่อ ส่งเสริมการ ท่องเที่ยว	จำนวน กิจกรรมที่ พัฒนาการ ท่องเที่ยว	การ ดำเนินงาน	การมีส่วน ร่วมของ ทุกภาค ส่วนใน จังหวัด	3	4	12	ลดความ เสี่ยง	ให้ทุกภาค ส่วยเข้ามามี ส่วนร่วม ตั้งแต่ ระยะแรก	กุมภาพันธ์

การควบคุมและรายงานความเสี่ยง (4)

วิเคราะห์ความเสี่ยง และ ประเมิน

ลำดับ	สาเหตุความเสี่ยง	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	การประเมิน	
				โอกาส	ผลกระทบ
	ภัยธรรมชาติ	ไฟไหม้	อาคารเสียหาย	5	5
	ไฟฟ้าลัดวงจร		อาคารเสียหาย	2	3
	วางเพลิง		อาคารเสียหาย	1	5

ทำแผนความเสี่ยง

ผลการประเมิน	เลือกความเสี่ยง	กลยุทธ์	ประเมินผล	
25	→	ยอมรับ บรรเทา : ดับ ไฟ	ลด ความ เสี่ยง ได้	5
6				
5				

การประยุกต์ใช้การจัดการความเสี่ยง (1)

วัตถุประสงค์ (Enterprise Wide Risk Management)

ส่งเสริมให้ทุกคนตระหนักถึงการจัดการความเสี่ยง
ดูแลความเสี่ยงในความรับผิดชอบของตัวเอง
เข้าใจผลกระทบจากการทำงานของตนเองต่อผู้อื่น
และองค์กรโดยรวม

การประยุกต์ใช้การจัดการความเสี่ยง (2)

- ยึดหลัก การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ
- การสนับสนุนจากผู้บริหาร
- จัดโครงสร้างในการสนับสนุนระบบการจัดการความเสี่ยง
- ทำระบบ training (โดยใช้ ทีมการจัดการความเสี่ยง/หน่วยงาน/ที่ปรึกษา)
- พัฒนาระบบการจัดการความเสี่ยงที่เหมาะสมกับองค์กร
- ปรับให้เหมาะสมกับสภาพองค์กรและขยายขอบเขตการประยุกต์ใช้
- การจัดการความเสี่ยง และ การตรวจสอบภายใน
- การจัดการความเสี่ยงเป็นเรื่องของทุกคนในองค์กร

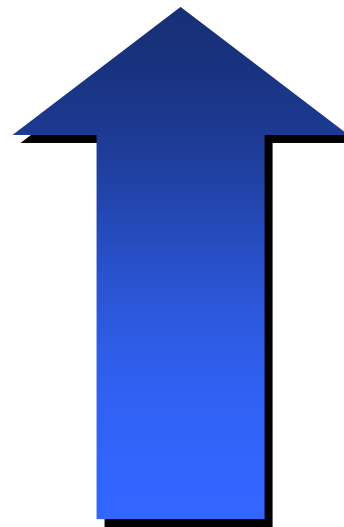
การประยุกต์ใช้การจัดการความเสี่ยง (10)

แนวทางการดำเนินงานของระบบการจัดการความเสี่ยง

การรวบรวมความเสี่ยงในองค์กรสามารถ
ดำเนินการได้ 2 รูปแบบคือ

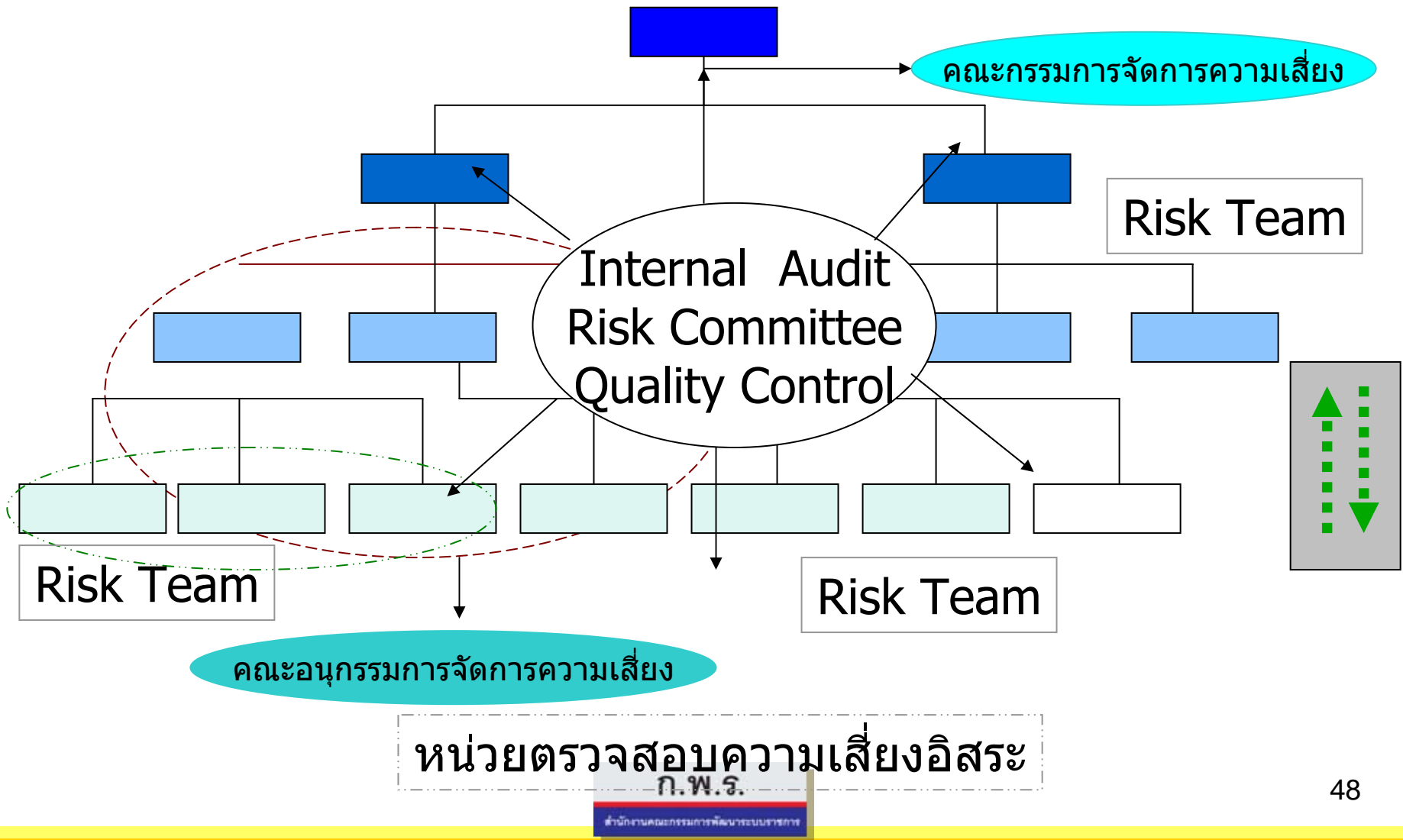


บนลงล่าง
Top Down



ล่างขึ้นบน
Bottom Up

การประยุกต์ใช้การจัดการความเสี่ยง (11)



สรุป : ทฤษฎีเรื่องการบริหารความเสี่ยง

แนวคิดของการบริหารความเสี่ยง

- การเปลี่ยนแปลง

- การพัฒนาองค์กร

กระบวนการบริหารความเสี่ยง

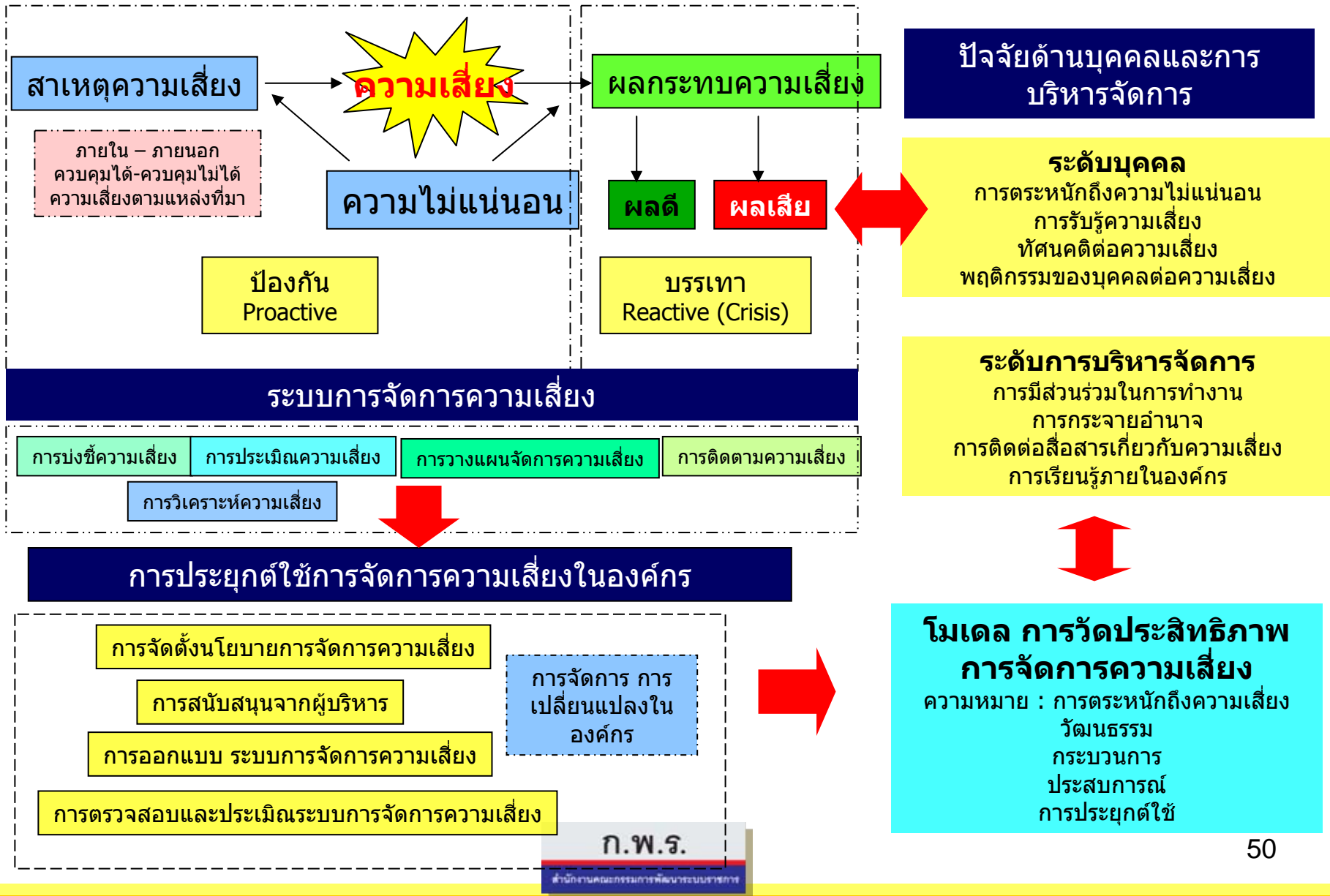
- 4 ขั้นตอน (เพื่อความเข้าใจ)

การประยุกต์ใช้การบริหารความเสี่ยง

- การบริหารการเปลี่ยนแปลง

- โครงสร้างของการบริหารความเสี่ยง

ภาพรวมการศึกษาการจัดการความเสี่ยง



แนวทางการดำเนินงานตามตัวชี้วัด

เรื่องระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบบริหาร
ความเสี่ยง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2550

วัตถุประสงค์ของตัวชี้วัดการบริหารความเสี่ยง

เพื่อให้หน่วยราชการมีระบบในการบริหารความเสี่ยงโดยการบริหารปัจจัยและควบคุม กิจกรรม รวมทั้งกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อลดมูลเหตุของแต่ละโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหาย และตรวจสอบได้อย่างมีระบบ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรตามยุทธศาสตร์เป็นสำคัญ

ระดับความสำเร็จของการจัดทำระบบ บริหารความเสี่ยง

- เป็นตัวชี้วัดเลือกในปี 2549
- เป็นตัวชี้วัดเลือกในปี 2550

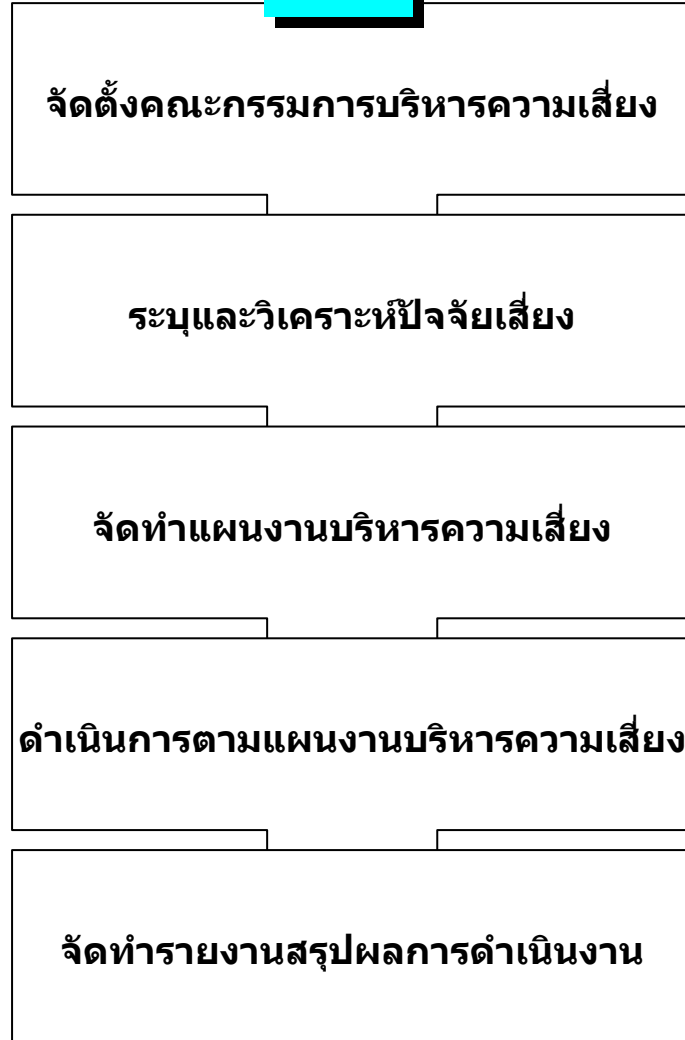
ขั้นตอนการดำเนินงานตามกรอบและแนวทางปี
2549

ขั้นตอนการดำเนินงาน (1)

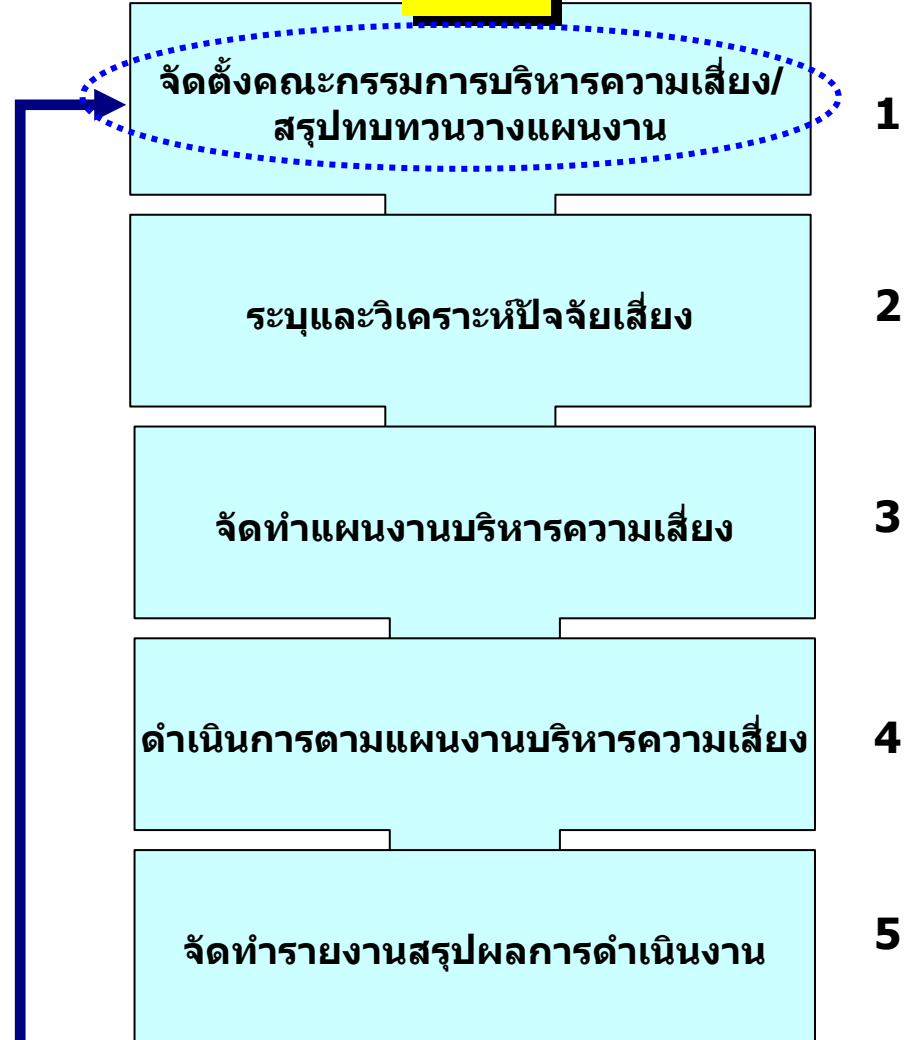
ขั้นตอน	เกณฑ์การให้คะแนน
1	จัดตั้งคณะกรรมการ หรือ คณะทำงานบริหารความเสี่ยง โดยมีผู้บริหารระดับสูงและผู้แทนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับแต่ละ <u>ประเด็นยุทธศาสตร์ของจังหวัด</u> ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงต้องมีบทบาทในการกำหนดนโยบายในการบริหารความเสี่ยง / หากได้ทำแล้วในปี 2549 ทำการสรุปการดำเนินงาน และ ข้อเสนอสำหรับปี 2550
2	จัดทำรายงานสรุปผลการวิเคราะห์ และประเมินความเสี่ยง ในการบรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติราชการประจำปี พ.ศ. 2550
3	นำข้อเสนอที่ได้จาก ขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาจัดทำแผนงานบริหารความเสี่ยง และได้รับความเห็นชอบจากผู้บริหารระดับสูงของจังหวัดภายในวันที่ 30 มีนาคม พ.ศ. 2550 และมีการสื่อสาร ทำความเข้าใจกับทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายในจังหวัด
4	ดำเนินการตามแผนงานบริหารความเสี่ยงได้แล้วครบถ้วน โดยมีการติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ และมีการสรุปอย่างน้อย ไตรมาสละ 1 ครั้ง
5	จัดทำรายงานสรุปผลการดำเนินงาน หลังจากที่ได้ดำเนินการตามแนวทางการบริหารความเสี่ยง แล้วเสร็จ โดยจำแนกระหว่างปัจจัยเสี่ยงที่สามารถควบคุม และที่ยังไม่สามารถควบคุมได้อย่างชัดเจน และกำหนดแนวทางข้อเสนอในการปรับปรุงการบริหารความเสี่ยง สำหรับปีต่อไปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงของจังหวัด

ขั้นตอนการดำเนินงาน (2)

2549



2550



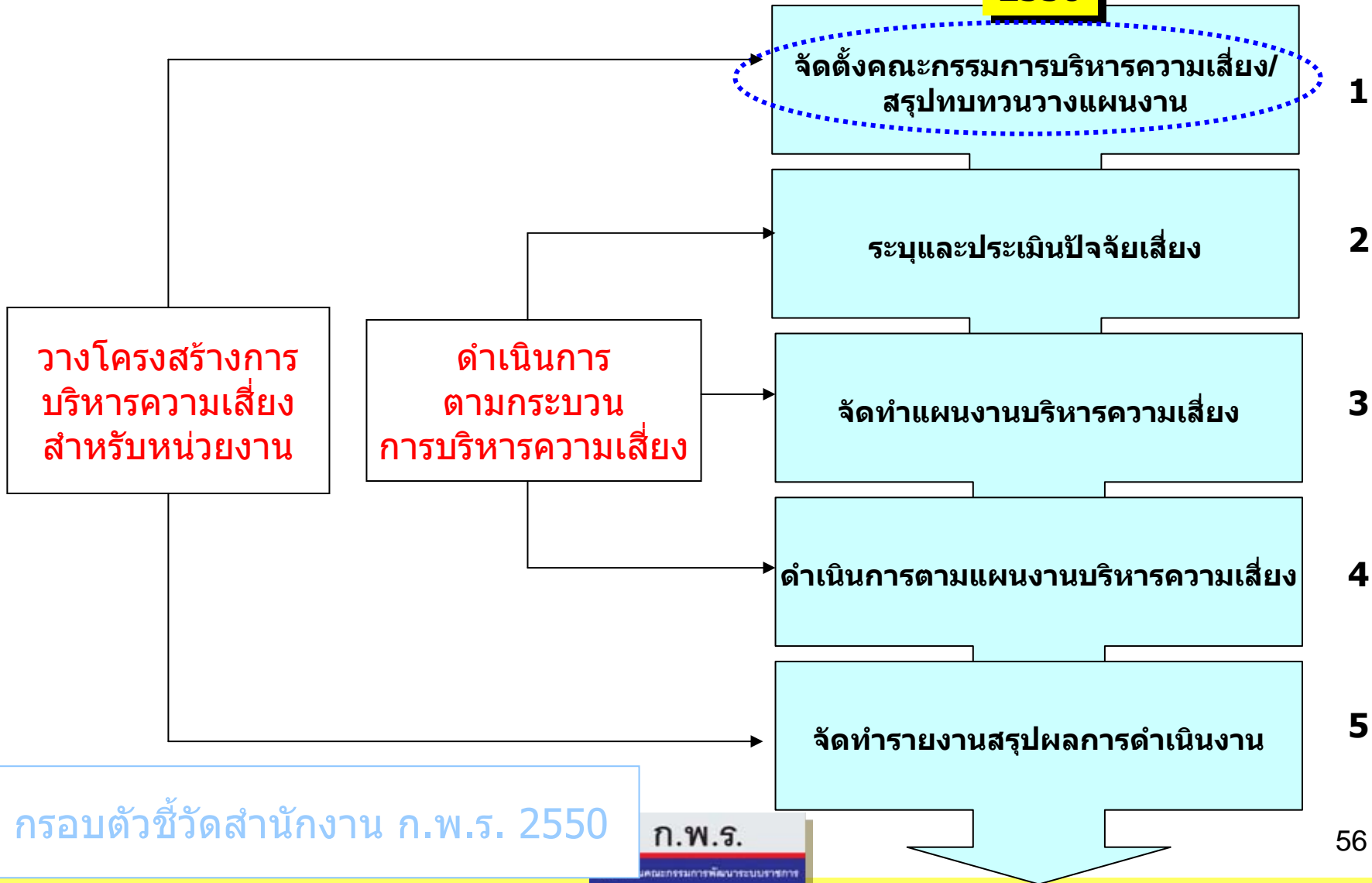
ก.พ.ร.

สำนักงานคณะกรรมการ การพัฒนาระบบราชการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน (3)

สิ่งที่หน่วยงานราชการต้องทำ : กรอบตัวชี้วัด

2550



กรอบตัวชี้วัดสำนักงาน ก.พ.ร. 2550

ก.พ.ร.

คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ

ขั้นตอนการดำเนินงาน (4)

ตัวชี้วัดที่ 14

มิติที่ 4 มิติด้านการพัฒนาองค์กร

น้ำหนัก : ร้อยละ 2

เกณฑ์การให้คะแนน : กำหนดระดับขั้นตอนความสำเร็จ (Milestone)

แบ่งเกณฑ์การให้คะแนนเป็น 5 ระดับ พิจารณาจากความก้าวหน้าของ
ขั้นตอนการดำเนินงานตามเป้าหมายแต่ละระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน	ระดับขั้นของความสำเร็จ (Milestone)				
	ขั้นตอนที่ 1	ขั้นตอนที่ 2	ขั้นตอนที่ 3	ขั้นตอนที่ 4	ขั้นตอนที่ 5
1	✓				
2	✓	✓			
3	✓	✓	✓		
4	✓	✓	✓	✓	
5	✓	✓	✓	✓	✓

แบบฟอร์มที่ 1 การระบุเหตุการณ์และประเมินความเสี่ยง

ประเภทความเสี่ยง	ปัจจัยเสี่ยง	รายละเอียดความสูญเสีย/ผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น	โอกาส	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง

หมายเหตุ แบบฟอร์มนี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น สามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมได้

แบบฟอร์มที่ 2 การตอบสนองต่อความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	แนวทางการตอบสนองต่อความเสี่ยง	กิจกรรมในการตอบสนองต่อความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	งบประมาณ	กำหนดการ

หมายเหตุ แบบฟอร์มนี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น สามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมได้

แบบฟอร์มที่ 3 สรุปผลการดำเนินงานจากการบริหารความเสี่ยง

ปัจจัยเสี่ยง	กิจกรรมในการตอบสนองต่อความเสี่ยง	ผลจากการใช้มาตรการตอบสนองต่อความเสี่ยง	โอกาสคงเหลือ	ผลกระทบคงเหลือ	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	ปัญหาอุปสรรค

หมายเหตุ แบบฟอร์มนี้เป็นเพียงตัวอย่างเท่านั้น สามารถปรับเปลี่ยนหรือเพิ่มเติมได้

คะแนนที่ 4

แบบฟอร์มที่ 4 สรุปแนวทางในการดำเนินงานตอนสิ้นปี

ลำดับ	ประเภทปัจจัยเสี่ยง		
	ควบคุมได้	ควบคุมไม่ได้	บริหารให้อยู่ในระดับที่รับได้

แผนบริหารความเสี่ยง	ข้อดี	ข้อเสีย	ปัญหา/อุปสรรค

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงแผนบริหารความเสี่ยง

คะแนนที่ 5

ขั้นตอนการทำรายงานการบริหารความเสี่ยง สำหรับจังหวัด

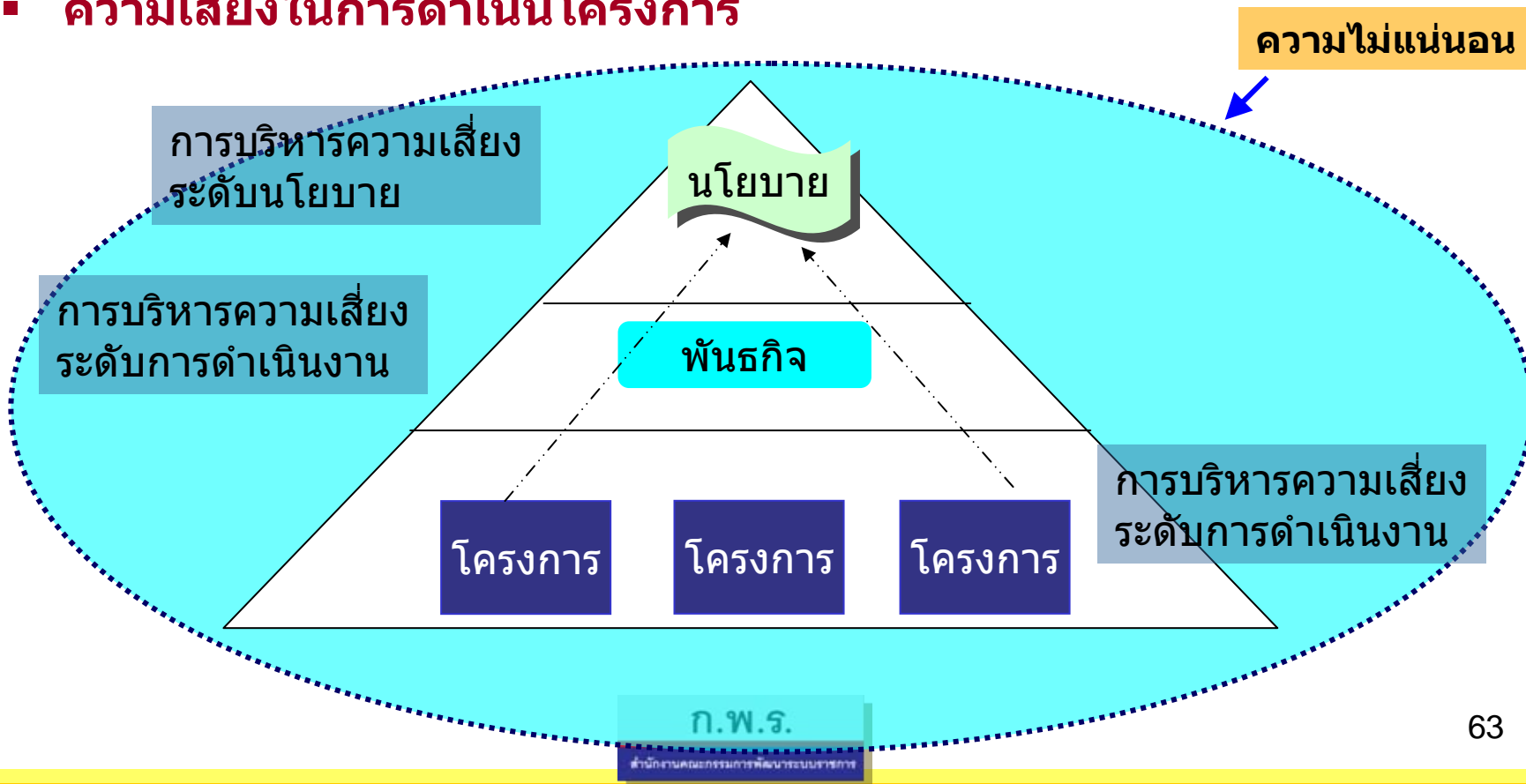
1. จัดตั้งคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง
2. พิจารณาประเด็นยุทธศาสตร์ : กิจกรรม / โครงการที่ต้องทำภายใต้ยุทธศาสตร์
3. ดำเนินการตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง
 - ระบุความเสี่ยงที่น่าจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรม/โครงการ
 - ประเมินความเสี่ยงตามที่ได้ระบุไว้
 - พิจารณากลยุทธ์ (มาตรการ) สำหรับบริหารความเสี่ยง
 - ลงรายละเอียด มาตรการ การบริหารความเสี่ยง (ทรัพยากร-เวลา-ผู้รับผิดชอบ) และ ความคาดหวังว่าความเสี่ยงน่าจะลดลงหลังจากดำเนินการตามมาตรการ
 - บันทึกผลที่ได้หลังจากที่ได้ดำเนินการตามมาตรการบริหารความเสี่ยง (ติดตามผลทุก ๆ 3 เดือน)
4. สรุปผลการดำเนินงานด้านการบริหารความเสี่ยงที่ผ่านมา (ข้อดี ข้อเสีย ปัญหาอุปสรรค ความสามารถในการควบคุม)

หลักเกณฑ์

ตัวอย่าง

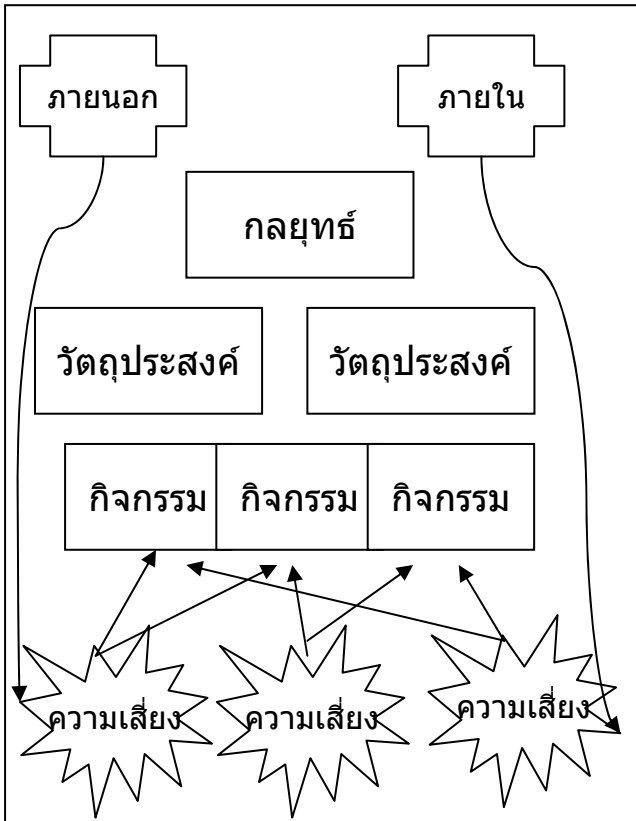
- ความเสี่ยงในการวางแผนนโยบาย
- ความเสี่ยงในการดำเนินงาน
- ความเสี่ยงในการเลือกโครงการ
- ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ

ความไม่แน่นอน

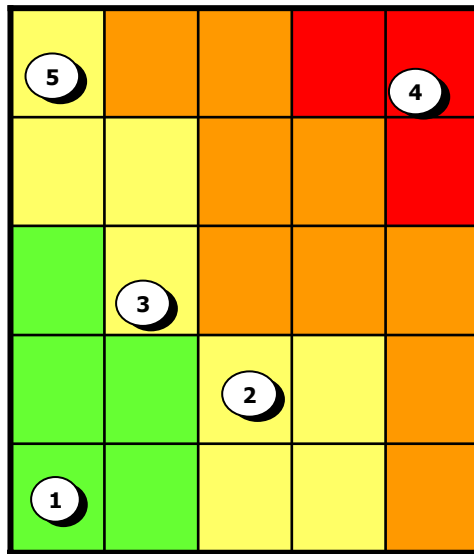


แนวทาง

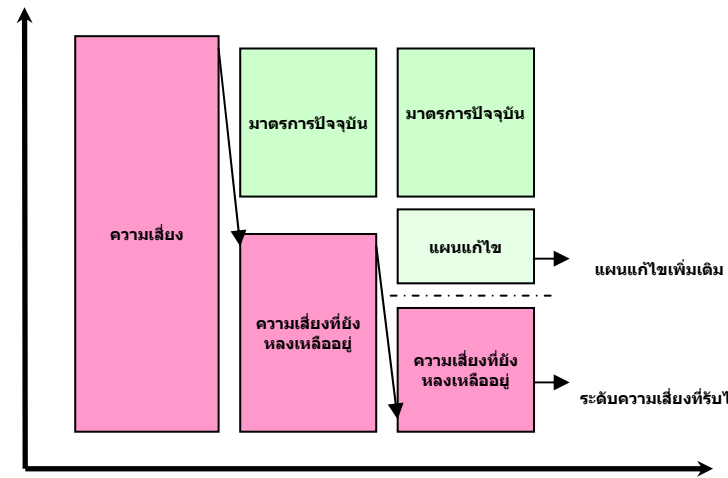
การระบุความเสี่ยง



การประเมินความเสี่ยง



การเลือกกลยุทธ์และการควบคุม



ยุทธศาสตร์ : การให้บริการกับประชาชน

เป้าประสงค์ : ประชาชนได้รับความพึงพอใจ

กิจกรรม/กระบวนการ/โครงการ

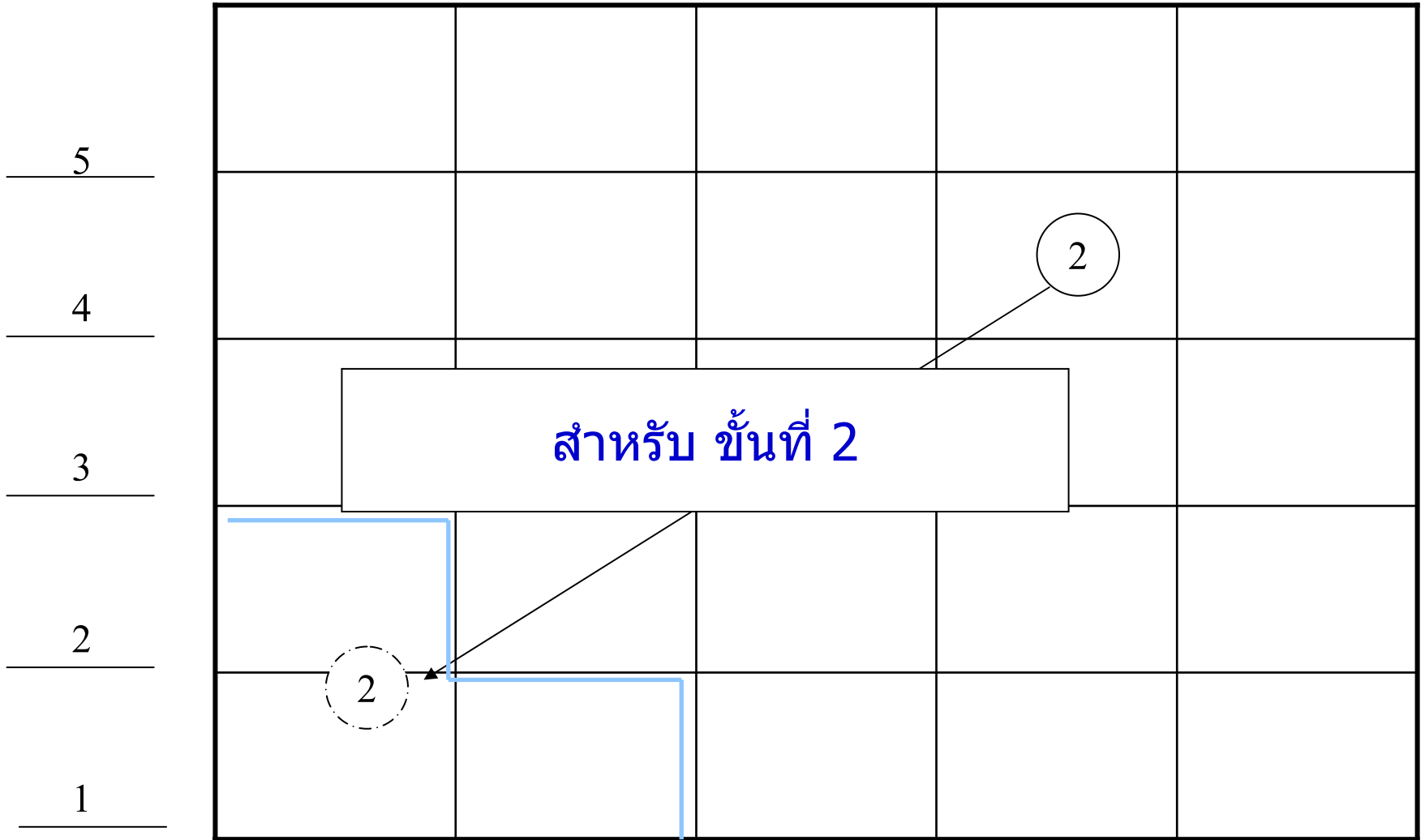
ลำดับที่	ประเภท	สาเหตุ	ความเสี่ยง	ผลกระทบ	หมายเหตุ (ทางด้าน)
1	ภายในการ ดำเนินการ :	ระบบการให้ บริการเก่า	ไม่สามารถให้บริการ ได้	ประชาชนไม่พอใจ ในการรับบริการ	
2	ภายในการ ดำเนินการ :	ข้าราชการขาด จิตสำนึก	การบริการไม่เสมอ ภาค		
3	ภายในการ ดำเนินการ :	เจ้าหน้าที่ขาด ทักษะ	ให้บริการล่าช้า		
		สำหรับ ชั้นที่ 2			

ตารางสรุปการประเมินความเสี่ยง

ลำดับที่	โอกาสที่จะเกิด/ ความถี่	ผลกระทบ	ระดับความเสี่ยง	รายละเอียดความเสี่ยง
2. เจ้าหน้าที่ ขาดทักษะ	4	4	16	

สำหรับ ชั้นที่ 2

โอกาสที่เจ้าหน้าที่ให้บริการไม่ได้



1

2

ก.พ.ร.

3

4

5

67

ตารางติดตามผลการดำเนินการ

ประเด็นยุทธศาสตร์ : การให้บริการกับประชาชน
ปัจจัยเสี่ยงลำดับที่ : 2

กิจกรรม (รายละเอียดในการจัดการ)	กำหนดการ	ผู้รับผิดชอบ	ผลลัพธ์	ความคืบหน้า %	ปัญหาและอุปสรรค
ฝึกอบรมพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่	มีนาคม	ปลัดอำเภอ	สำเร็จ	100	

สำหรับ ชั้นที่ 4

ตารางสรุปผลการดำเนินงานการบริหารความเสี่ยง

ลำดับความเสี่ยง	สาเหตุ	ผลกระทบที่เกิดขึ้น	ระดับความเสี่ยง	กิจกรรม (รายละเอียดในการจัดการ)	ผลลัพธ์	ระดับความเสี่ยงคงเหลือ	แนวทางการปรับปรุง
2.	เจ้าหน้าที่ขาดทักษะ	ให้บริการล่าช้า	16	ฝึกอบรมพัฒนาทักษะเจ้าหน้าที่	เจ้าหน้าที่มีทักษะการให้บริการที่ดีขึ้น	3	เพิ่มทักษะการฝึกอบรม
สำหรับ ชั้นที่ 4 และ 5							

???

หากมีข้อสงสัย และ ต้องการซักถามเกี่ยวกับ
การบริหารความเสี่ยง (เพิ่มเติม)

ติดต่อ

ดร. ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช
โทร. 02-356-9999 ต่อ 8941
poomporn@opdc.go.th