

การจัดทำ Risk Map

กรณีศึกษา:

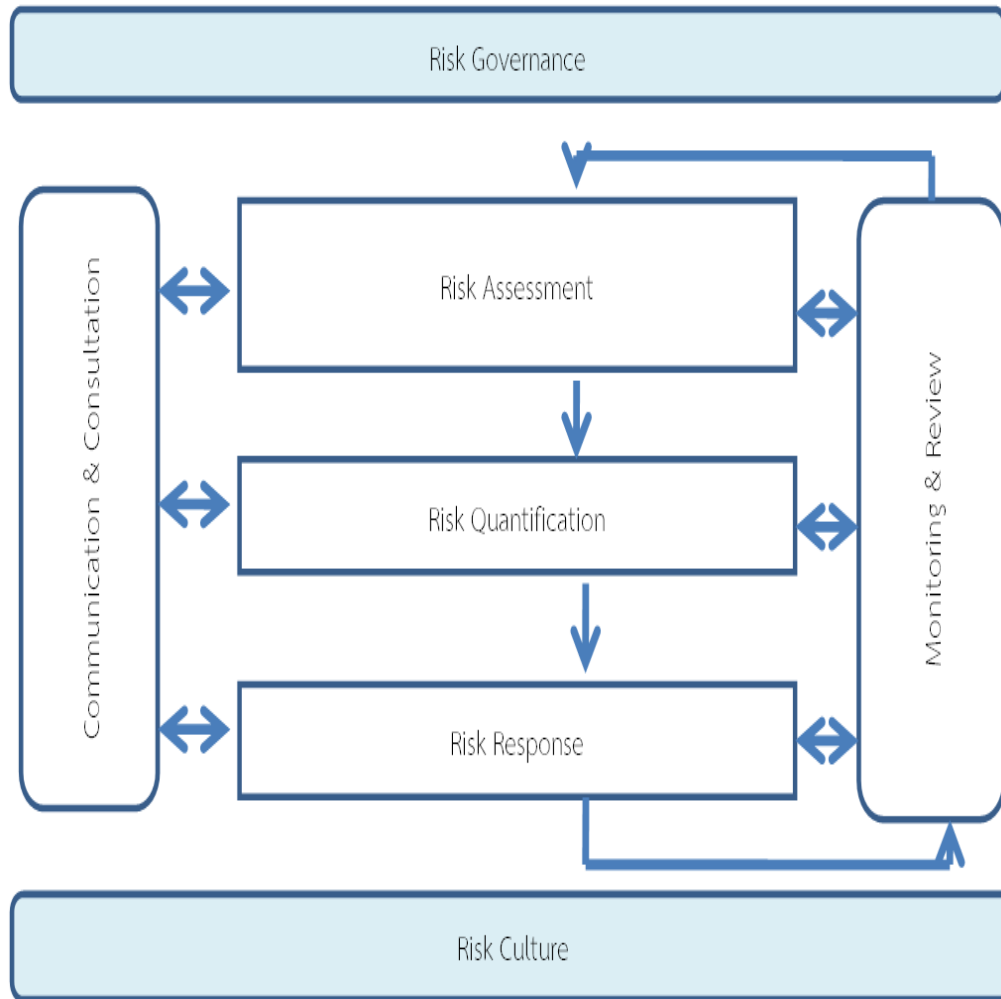


การทางพิเศษแห่งประเทศไทย

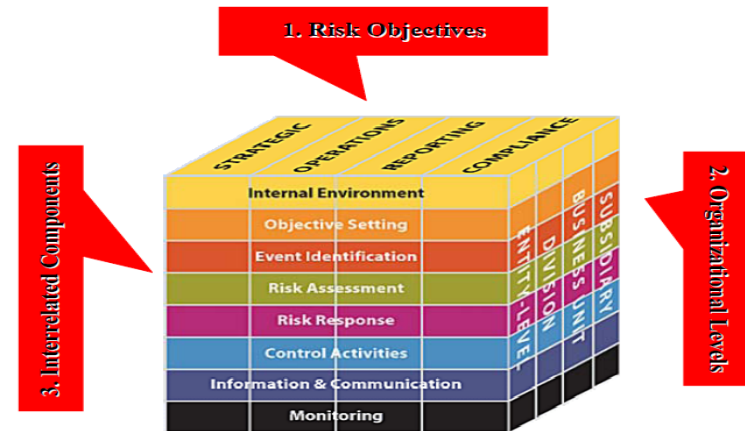
By Dr. Paradee Namwongse

Risk Management Process and Level

Risk Management Process



Risk Management Model: COSO



Risk Management Level



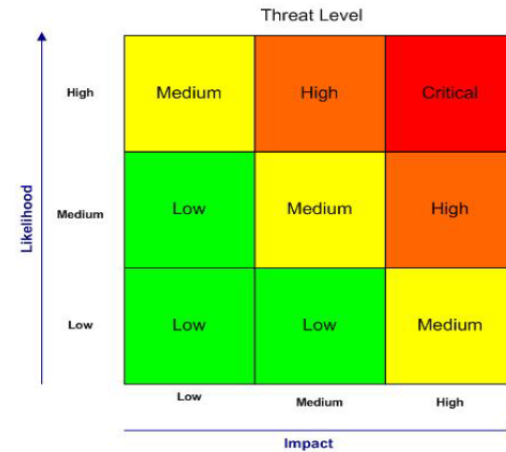
Risk Management Tool

Risk Register

(ก) เป้าประสงค์ของโครงการ : ... (ข) วัตถุประสงค์ของโครงการ : ... (ค) วัตถุประสงค์ของโครงการ : ... (ง) วัตถุประสงค์ของโครงการ : ... (จ) วัตถุประสงค์ของโครงการ : ... (ฉ) วัตถุประสงค์ของโครงการ : ... (ช) วัตถุประสงค์ของโครงการ : ... (ซ) วัตถุประสงค์ของโครงการ : ...

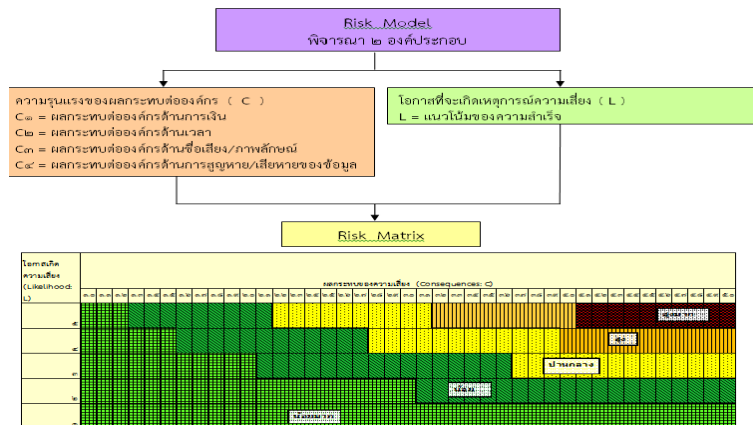
ลำดับความเสี่ยง (Risk ID)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Factor)	ประเภทความเสี่ยง (Risk Category)	ระดับความเสี่ยง (Risk Level)		การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)	การวิเคราะห์ความเสี่ยง (Risk Analysis)			การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring)	การควบคุมความเสี่ยง (Risk Control)
			ความรุนแรง (Severity)	ความถี่ (Frequency)				โอกาสเกิด (Probability)	ผลกระทบ (Impact)	การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)			
1	ความเสี่ยงด้านเทคนิค	ความเสี่ยงด้านเทคนิค	High	High	High	High	High	High	High	High	High	High	
2	ความเสี่ยงด้านบุคคล	ความเสี่ยงด้านบุคคล	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	Medium	
3	ความเสี่ยงด้านเวลา	ความเสี่ยงด้านเวลา	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	Low	

Risk Heat Maps and Profiles

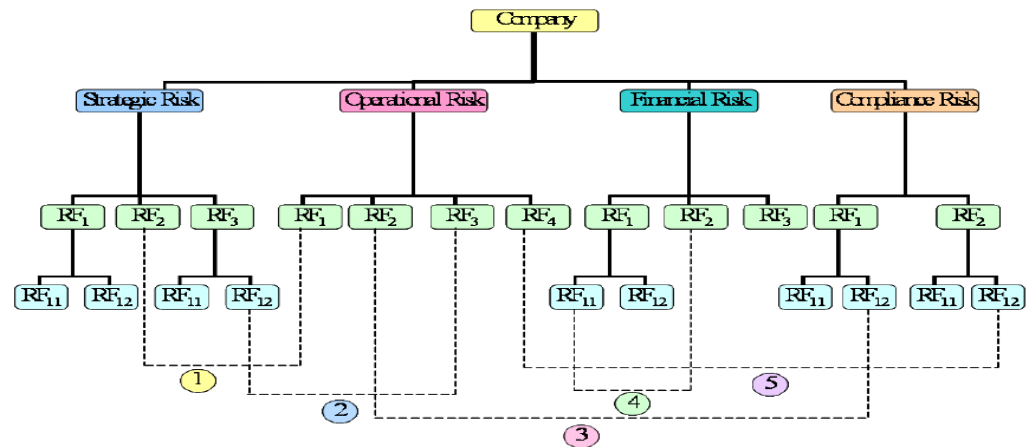


Risk = Likelihood x Impact

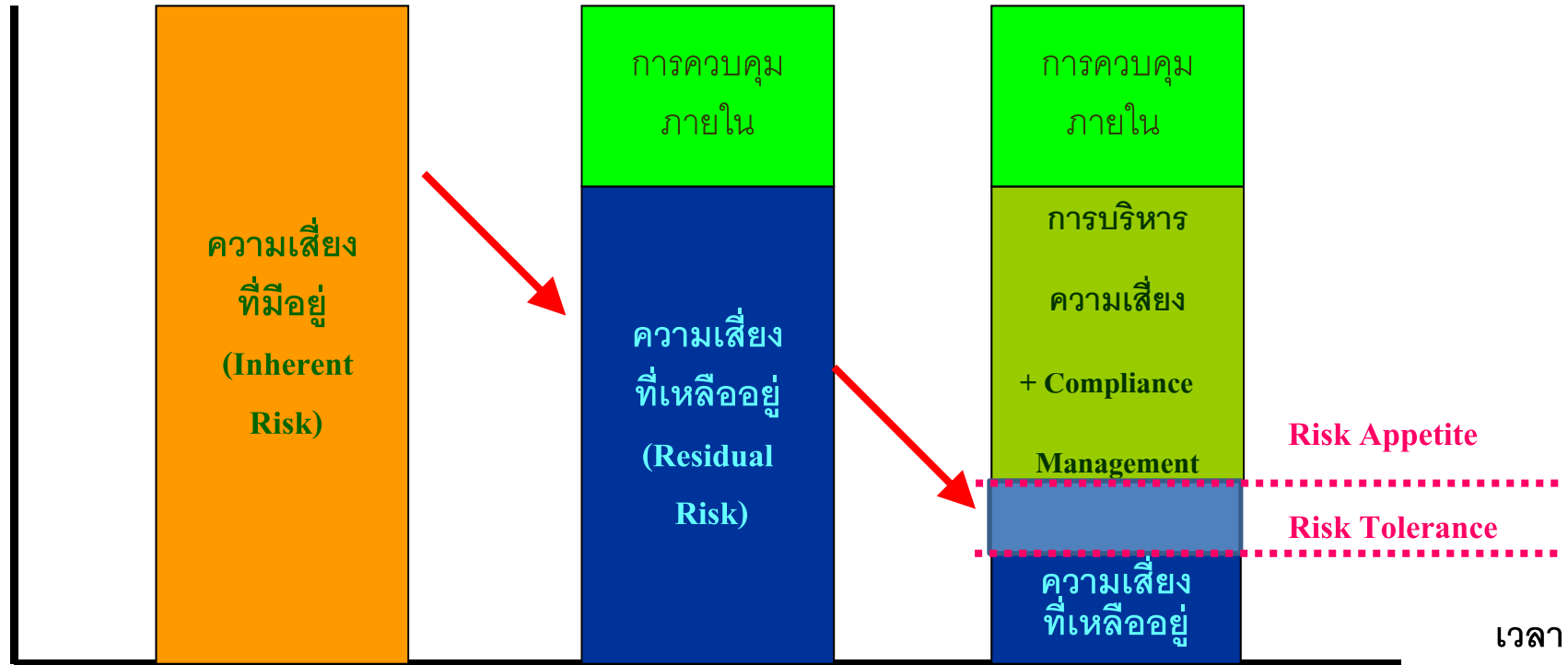
Risk Model and Matrix



Risk (Correlation) Map



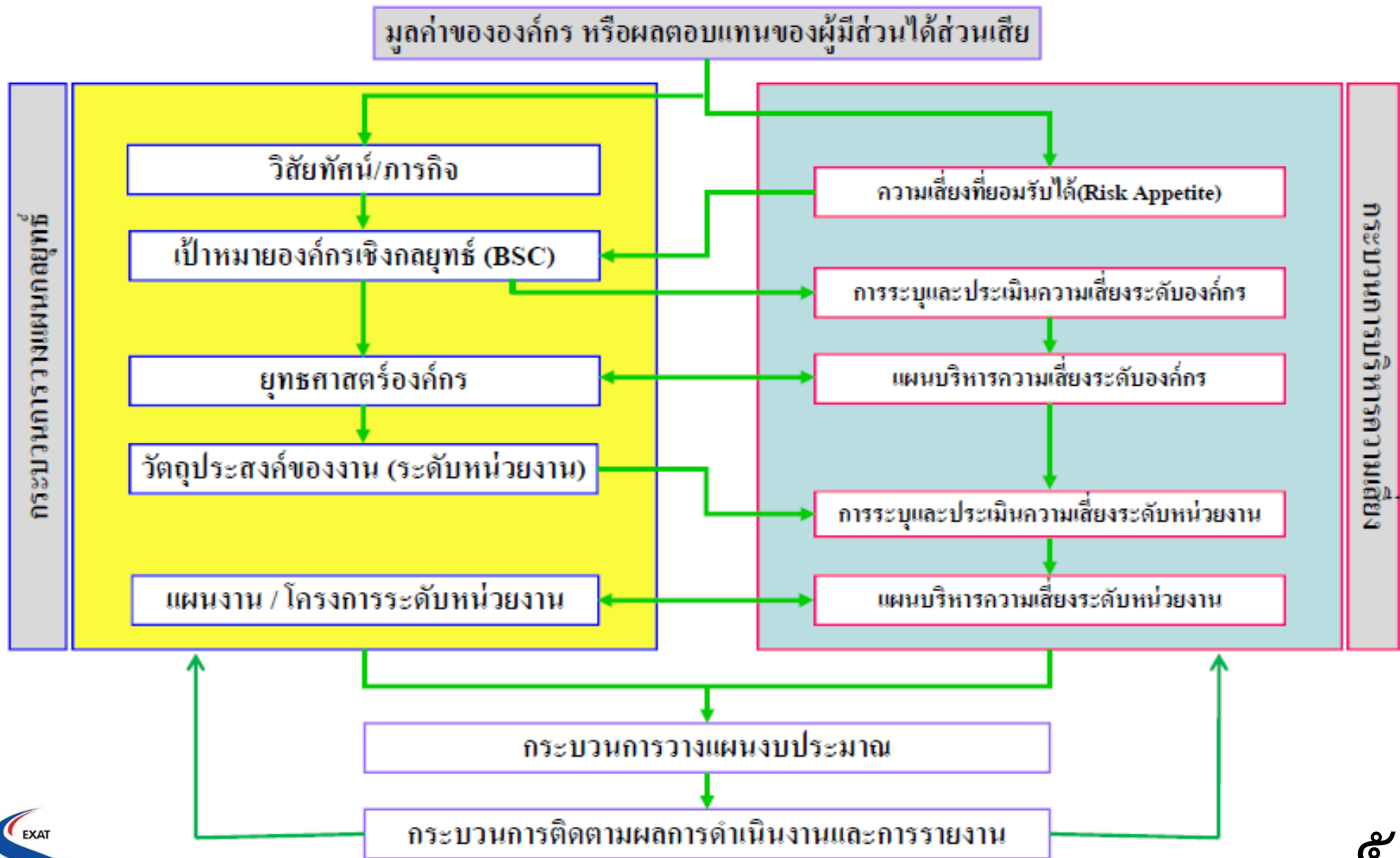
Risk Management Concept



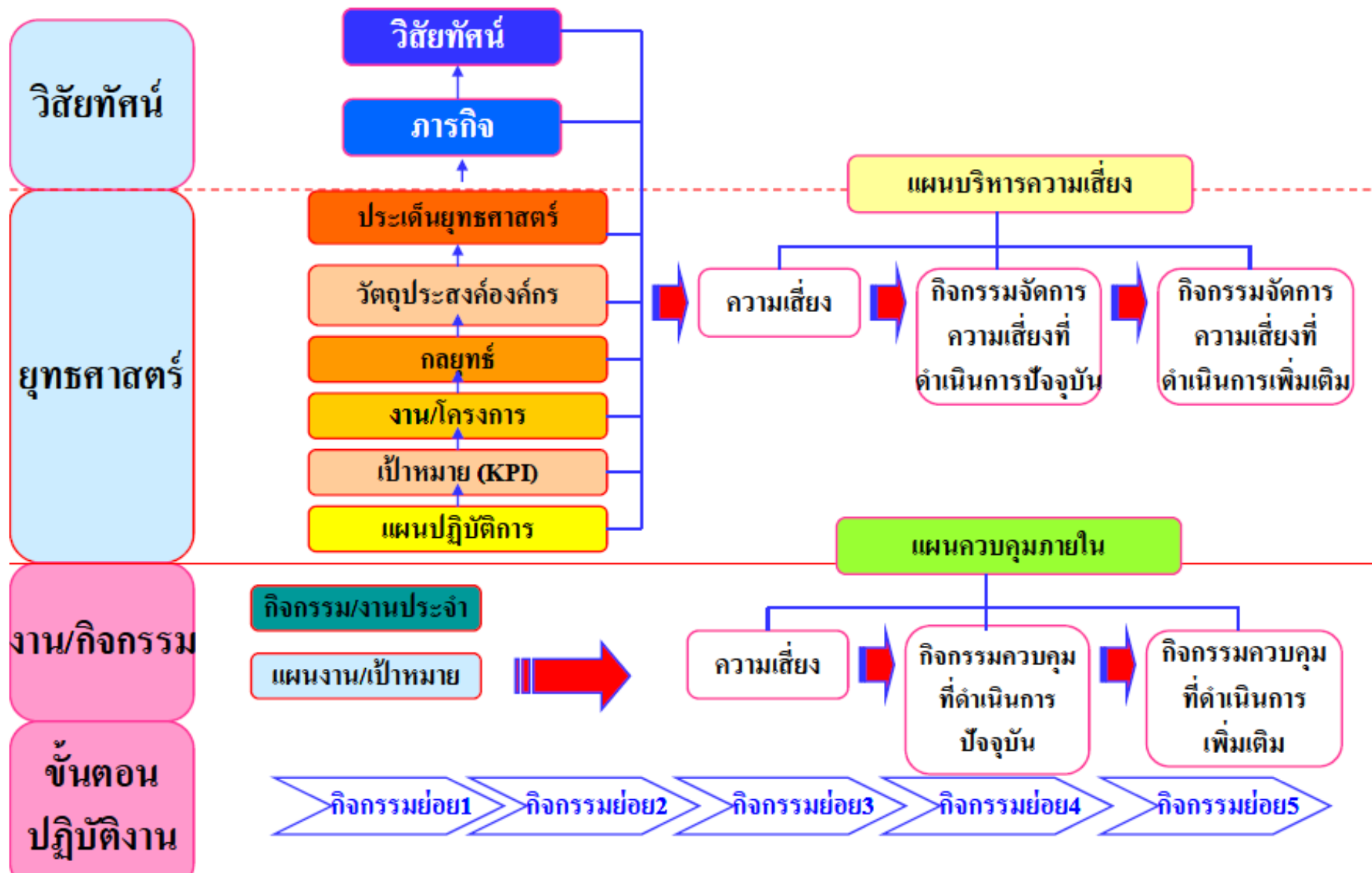
Function of Risk Map



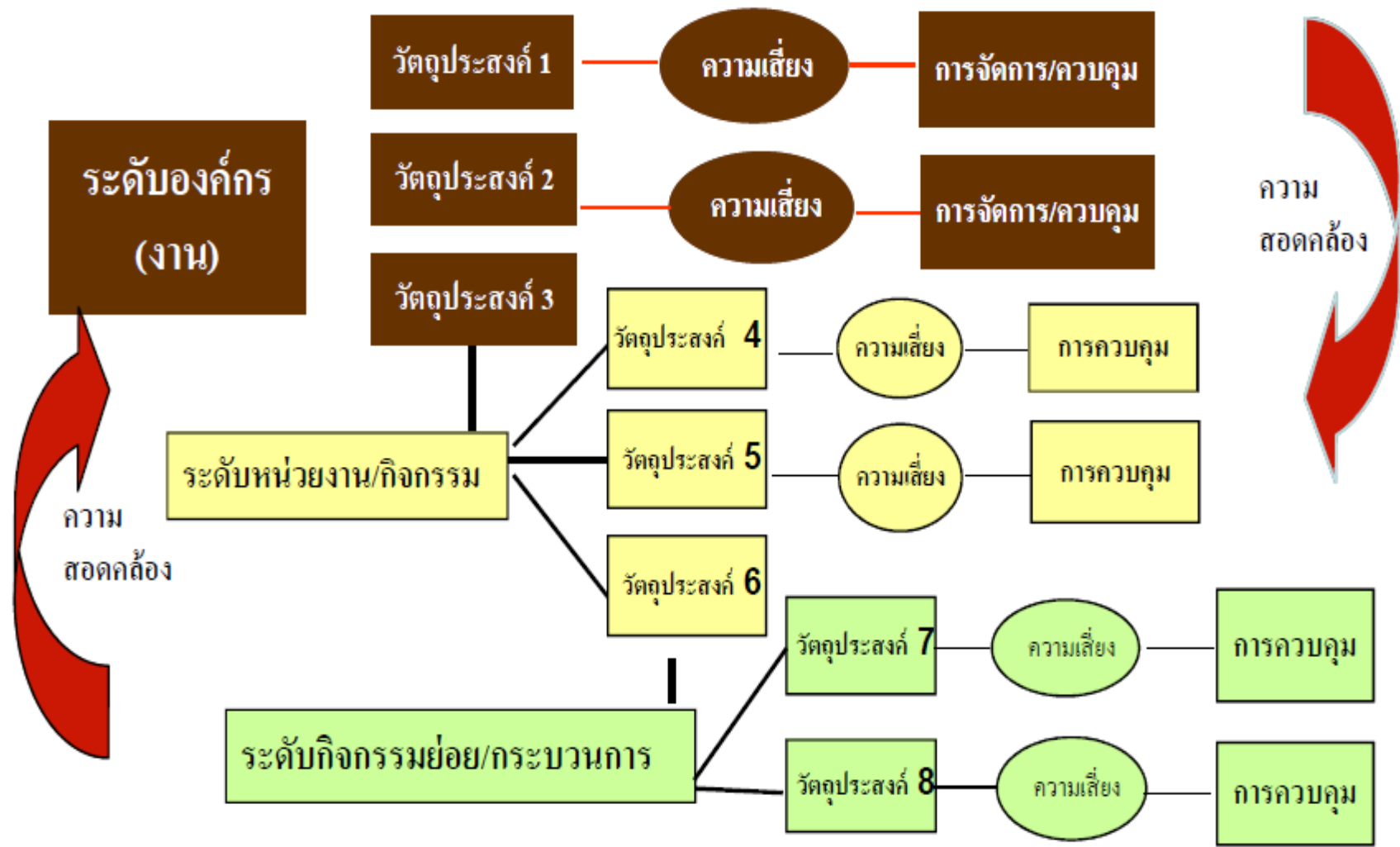
การเชื่อมโยงกระบวนการบริหารความเสี่ยงกับกระบวนการวางแผนกลยุทธ์



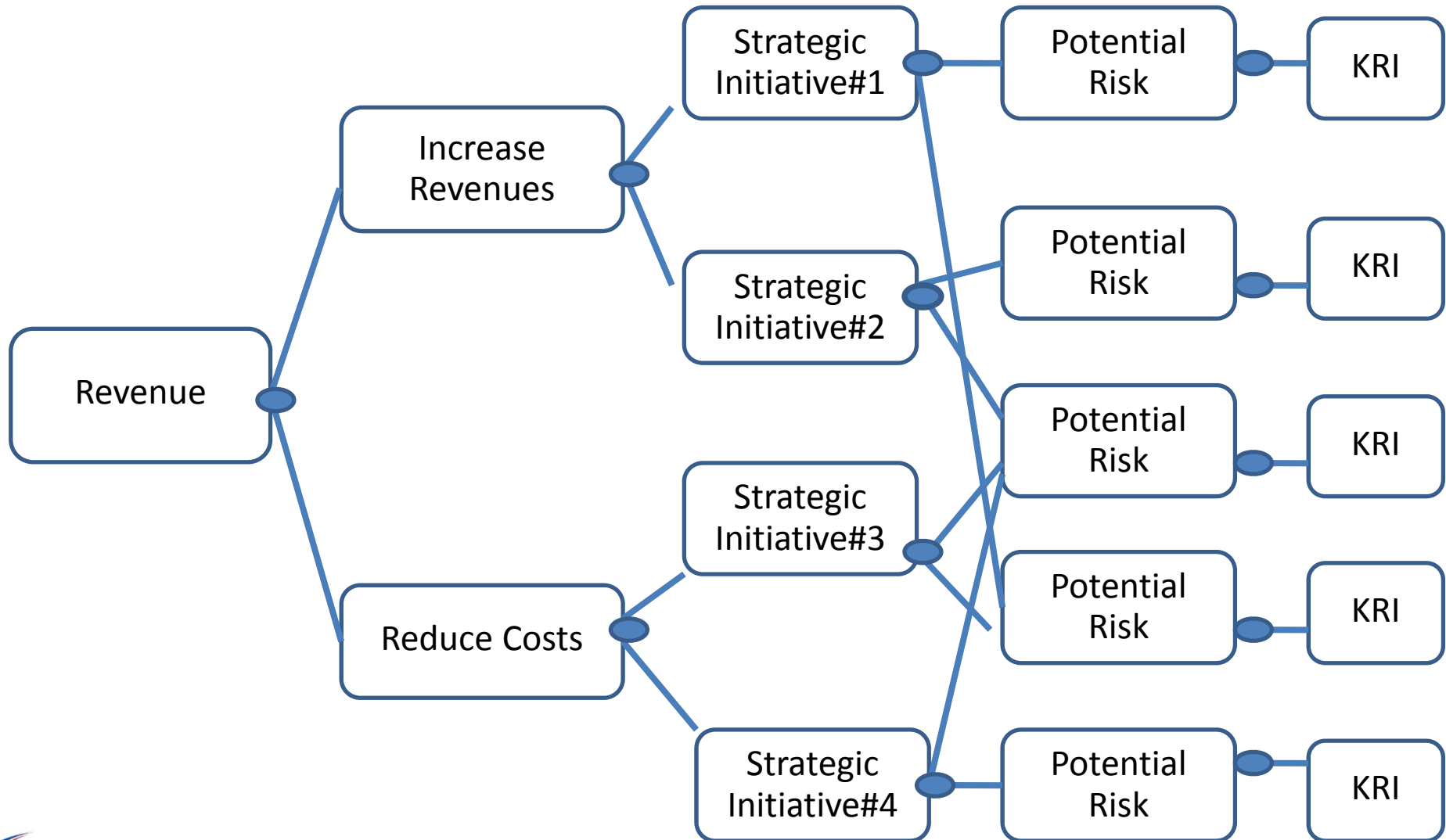
การระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยงตามแผนกลยุทธ์



ลำดับชั้นของการระบุและวิเคราะห์ความเสี่ยง



ตัวอย่างแนวทางกำหนดตัวชี้วัดความเสี่ยง



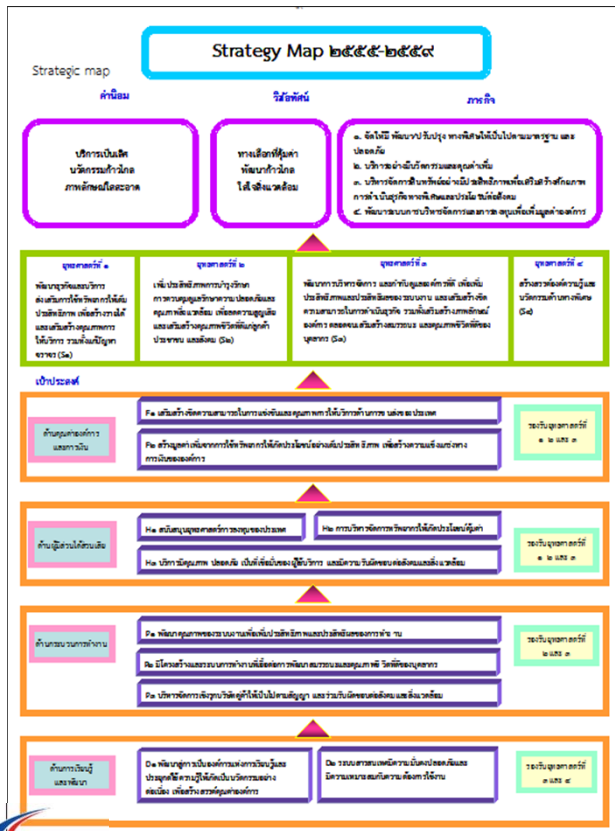
การจัดทำ Risk Map ของ กทพ.

การใช้ SWOT เป็นเครื่องมือระบุความเสี่ยง

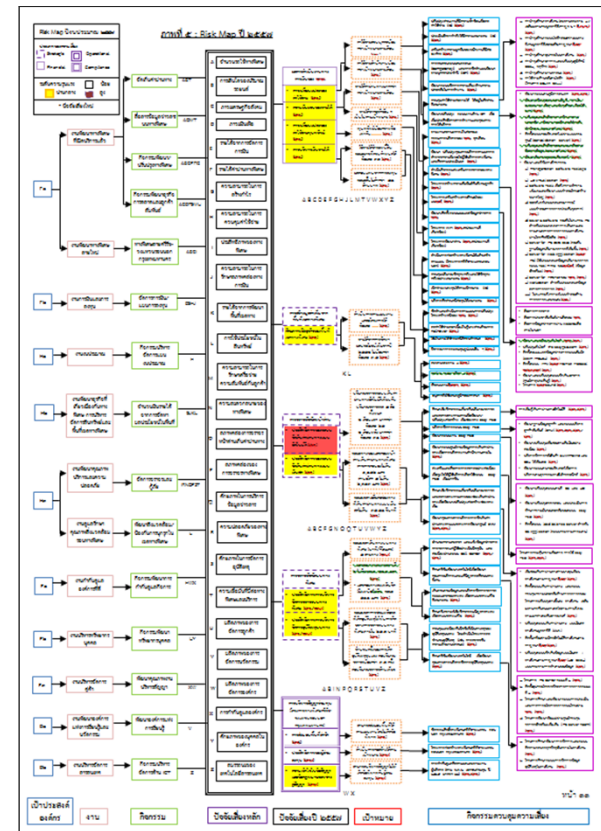
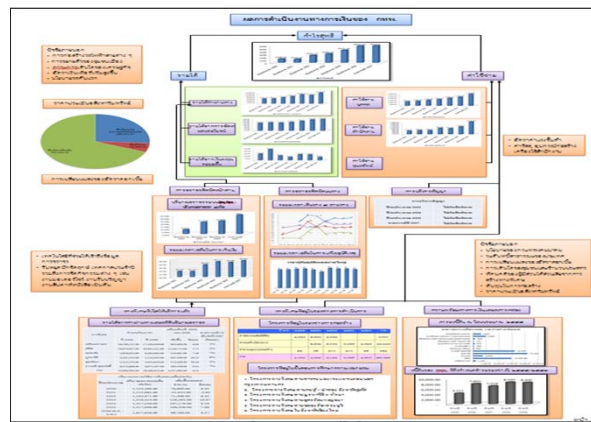
แผนยุทธศาสตร์

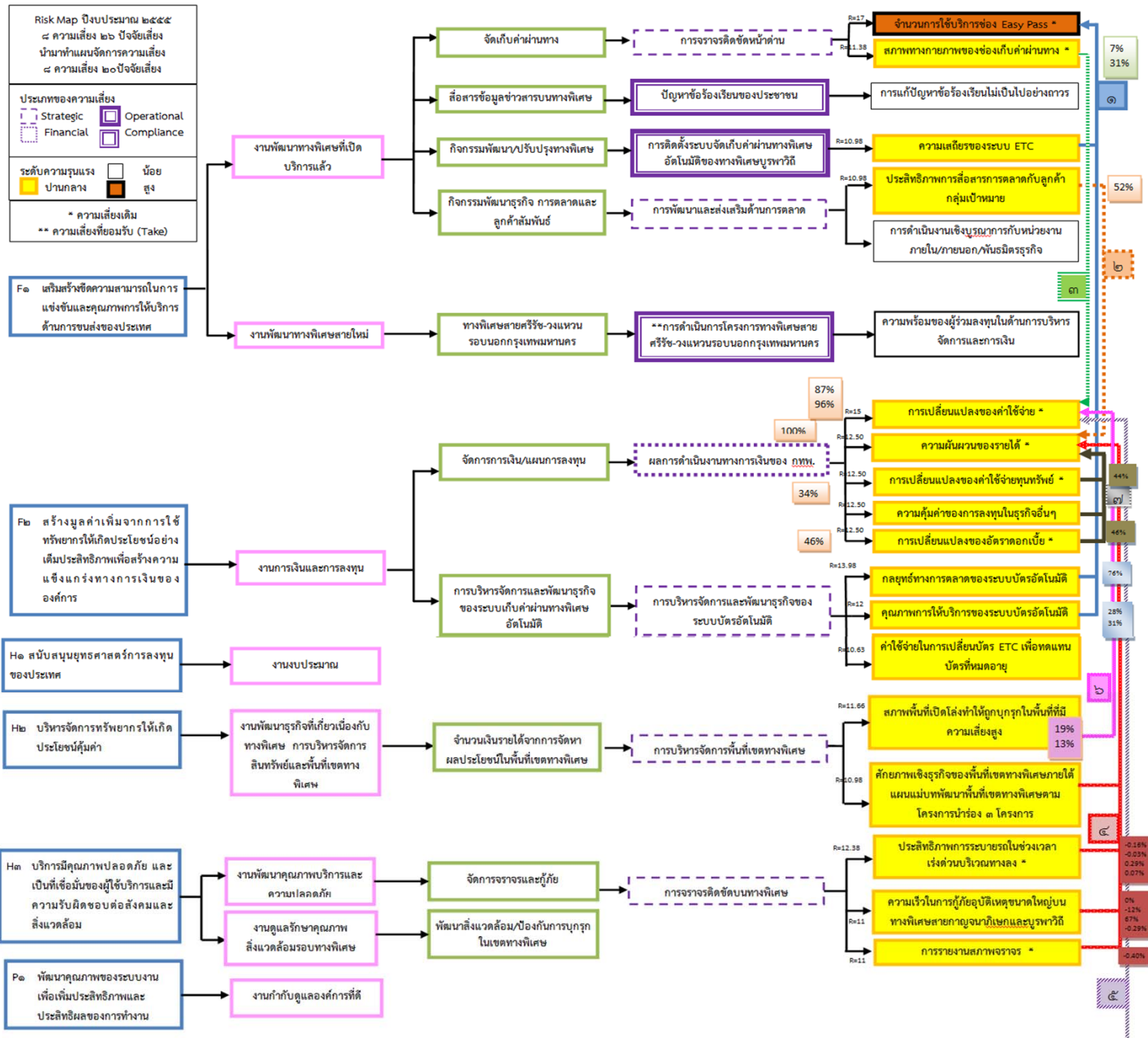
วิเคราะห์โอกาส/
สถานการณ์เสี่ยง

Risk Map



โอกาสของยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ ๒๕๕๖	โอกาสของยุทธศาสตร์ปีงบประมาณ ๒๕๕๖	ความเสี่ยง
๑๑. สนับสนุนนโยบายการพัฒนาประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า ๑๒. สนับสนุนนโยบายการพัฒนาประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า	๑๓. รัฐบาลมีนโยบายการพัฒนาประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า ๑๔. รัฐบาลมีนโยบายการพัฒนาประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า	การบริการที่มุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ การบริการที่มุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ
๑๕. สนับสนุนนโยบายการพัฒนาประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า ๑๖. สนับสนุนนโยบายการพัฒนาประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า	๑๗. รัฐบาลมีนโยบายการพัฒนาประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า ๑๘. รัฐบาลมีนโยบายการพัฒนาประเทศไทยสู่สังคมก้าวหน้า	การบริการที่มุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ การบริการที่มุ่งเน้นคุณภาพและประสิทธิภาพ





Risk Map ปีงบประมาณ 2565 11 ความเสี่ยง 21
ปัจจัยเสี่ยง นำมาทำแผนจัดการความเสี่ยง

ประเภทของความเสี่ยง
 Strategic Operational
 Financial Compliance

ระดับความรุนแรง
 น้อย ปานกลาง
 สูง สูงมาก

F1 สร้างผลตอบแทนเพื่อเลี้ยงตัวเองได้

F2 พัฒนาการบริหารจัดการด้านการเงิน

H1 สร้างความต้องการและความพึงพอใจในการให้บริการโดยอาสา

P1 ปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจหลัก

D1 ปรับโครงสร้างและขนาดองค์กร ให้เหมาะสม

D2 พัฒนาระบบบริหารจัดการบุคลากร ตามหลักการบริหารจัดการที่ดี

D3 พัฒนาระบบการบริหารจัดการและเพิ่มศักยภาพแก่บุคลากรทุกระดับ

เป้าประสงค์องค์กร

งานเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน

งานบริหารจัดการหนี้สิน

งานขอรับเงินสนับสนุนจากสนับสนุนจากรัฐ

งานศึกษาวิจัย

งานปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานตามภารกิจหลัก

งานปรับโครงสร้างองค์กร

งานพัฒนาบุคลากร

งาน

ปรับปรุงและยกระดับคุณภาพการให้บริการ

เพิ่มรายได้

พัฒนาปรับปรุงโดยสาร/จัดหาโครงสร้างพื้นฐานและสิ่งอำนวยความสะดวก

บริหารจัดการหนี้สิน และรอดผิดกฎหมาย

บริหารจัดการหนี้สินในระยะสั้น-ปานกลาง

ลดการขาดทุนจากการดำเนินการตามนโยบายของรัฐ

พัฒนาคุณภาพการให้บริการภายใต้บริการเชิงสังคม (PSO)

พัฒนาระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ

พัฒนาระบบการบริหารสัญญา

ปรับโครงสร้างเพื่อรองรับระบบบริหารงานสมัยใหม่

พัฒนาระบบงานทรัพยากรบุคคลและศักยภาพของบุคลากร

กิจกรรม

ORM2 การเกิดอุบัติเหตุ

ORM4 การให้บริการตามมาตรฐาน ISO 9001 : 2008

ORM1 การหาข้อได้เป็นไปตามเป้าหมาย

SRM1 การเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการ

ORM5 คุณภาพการให้บริการนอกเขตร่วมบริการ

FRM2 การบริหารจัดการหนี้สิน

FRM1 การบริหารจัดการด้านการเงินให้เกิดสภาพคล่อง

ORM3 การได้รับเงินสนับสนุนจากการให้บริการ PSO

ORM6 การใช้เทคโนโลยีในการปฏิบัติงาน

CRM1 การบริหารสัญญา

SRM2 การพัฒนาองค์กร

ความเสี่ยง

การเกิดอุบัติเหตุที่เป็นซ้ำเกิด

ความพึงพอใจของผู้ให้บริการ

การแก้ไขข้อบกพร่องที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนด

จำนวนพนักงานประจำรถโดยสารไม่เพียงพอ

ประสิทธิภาพการจัดเก็บรายได้ค่าโดยสารร่วมบริการ

ปรับปรุงคุณภาพรถโดยสารประจำทาง

การไม่ได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐ

ข้อร้องเรียนของผู้ใช้บริการ รอคอยร่วมบริการ ผ่าน Call center

ความพึงพอใจของผู้ใช้บริการ รอคอยร่วมบริการ

ประสิทธิภาพการจัดการหนี้การค้า

ความผันผวนของรายได้

การเปลี่ยนแปลงของค่าใช้จ่าย

จำนวน คน.พักรงไม่เป็นที่ตามเงื่อนไข

ความพึงพอใจของผู้ให้บริการ

การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐ

การเกิดกระแสไฟฟ้าขัดข้อง ไฟฟ้าดับ แรงดันไฟฟ้าไม่คงที่

ขาดบุคลากรที่มีทักษะในการแก้ปัญหาเบื้องต้นด้าน IT

บุคลากรขาดความเข้าใจในสาระของสัญญา

การไม่ปฏิบัติตามสัญญาของคู่สัญญา

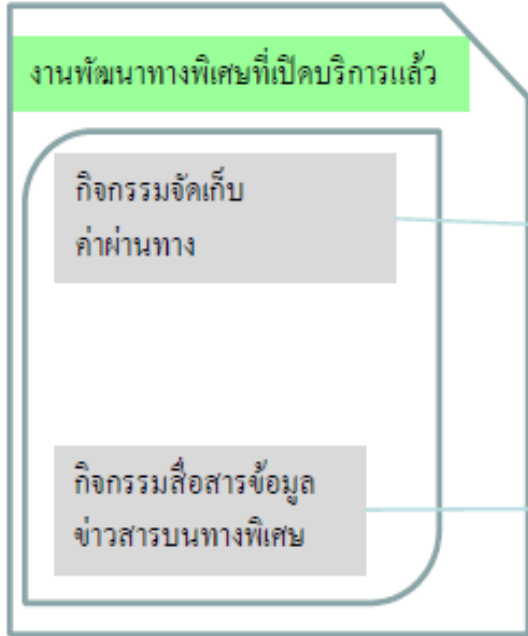
โครงสร้างองค์กรมีขนาดใหญ่ และมีลำดับชั้นแบบราชการ

ขาดบุคลากรที่มีศักยภาพ

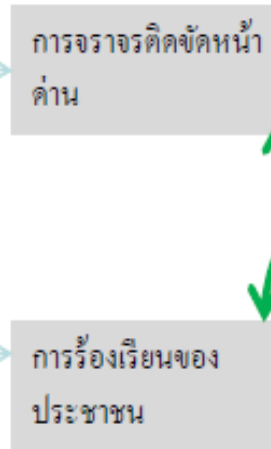
สาเหตุความเสี่ยง

F1: เสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน และ
คุณภาพการให้บริการด้านการขนส่งของประเทศ

งาน/กิจกรรม

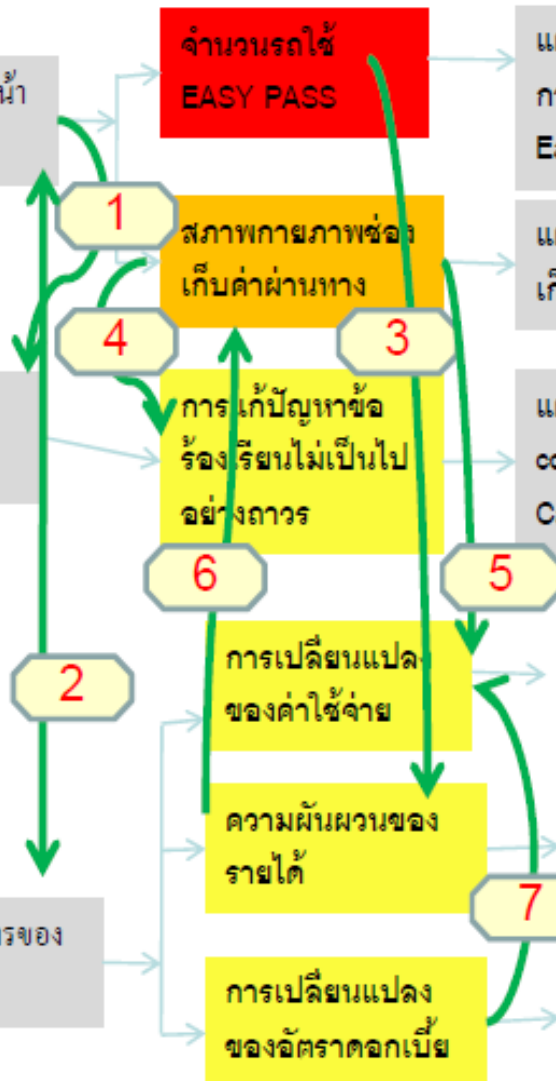


ความเสี่ยง

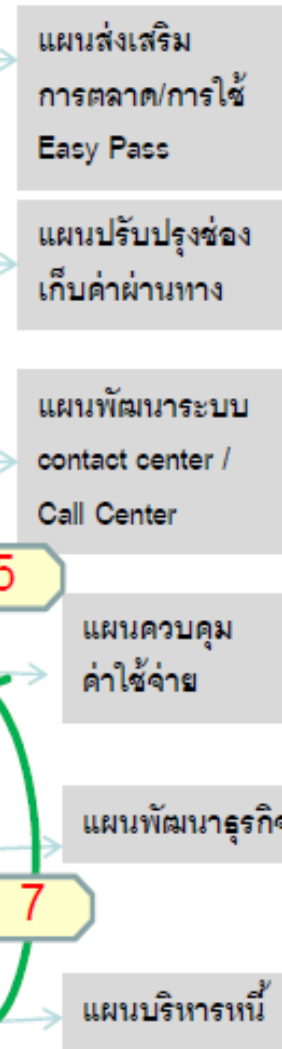


ตัวอย่างแสดงความสัมพันธ์ ของความเสียหายด้วยRisk Map

สาเหตุความเสี่ยง



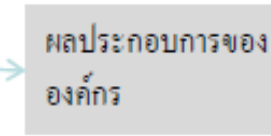
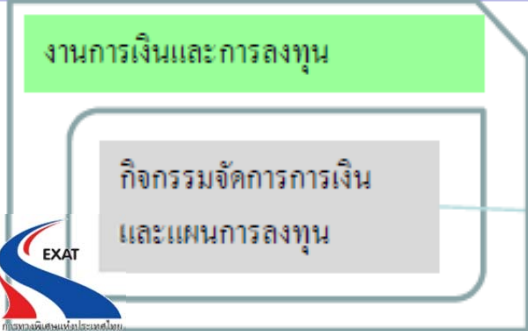
แผน/กิจกรรมจัดการ



ผู้รับผิดชอบ



F2: สร้างมูลค่าเพิ่มจากการใช้ทรัพยากรให้เกิด
ประโยชน์อย่างเต็มประสิทธิภาพเพื่อสร้างความ
แข็งแกร่งทางการเงินขององค์กร



ตารางแสดงรายละเอียดการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของความเสี่ยงใน Risk Map

ความสัมพันธ์ของ ความเสี่ยง	ผลกระทบต่อ ความเสี่ยงอื่น	ผลกระทบต่อเป้าประสงค์องค์กร	
		เชิงปริมาณ	เชิงคุณภาพ
สาเหตุ: สภาพกายภาพ ช่องเก็บค่าผ่านทาง	สาเหตุ: การแก้ปัญหา ร้องเรียนไม่เป็นไปอย่าง ถาวร	การดำเนินการแก้ไข ปัญหาการจราจรติดขัด หน้าด่านโดยเฉพาะในช่วง เร่งด่วน และการติดขัดบน ทางได้ตามเป้าหมาย ส่งผลให้รายได้ค่าผ่านทาง เป็นไปตามเป้าหมาย จึงมี ผลให้การดำเนินงานทาง การเงินของ กทพ. การ บริหารและจัดการหนี้ (Roll-Over) โดยการใ้ รายได้ชำระหนี้ และค่า EP เป็นไปตามเป้าหมาย	การดำเนินการแก้ไข ปัญหารถติดหน้าด่าน ในช่วงเร่งด่วนได้ โดยใช้ เวลาเฉลี่ยต่อช่องทางใน การจัดเก็บค่าผ่านทาง แบบเงินสด (พิจารณา เวลาตั้งแต่ก่อนถึงตู้เก็บค่า ผ่านทาง 50 เมตร จนถึง พนักงานบันทึกการรับค่า ผ่านทาง) = 35.15 วินาที ทำให้ผู้ใช้บริการมีความพึง พอใจในบริการ ด้านการ จัดเก็บค่าผ่านทางด้วย ระบบเงินสด 85.2%

การใช้ประโยชน์ Risk Map

- เป็นแผนภาพแสดงความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร ซึ่งเชื่อมโยงกับเป้าประสงค์องค์กรในแผนกลยุทธ์
- แสดงประเด็นความเสี่ยง สาเหตุความเสี่ยง ระดับความรุนแรงของความเสี่ยง ความสัมพันธ์ระหว่างความเสี่ยง และความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุความเสี่ยง
- แสดงแผน/กิจกรรมจัดการความเสี่ยง
- เป็นกรอบในการพัฒนาแบบจำลองความเสี่ยง (Risk Model) เพื่อสนับสนุนการบริหารความเสี่ยงโดยรวมขององค์กร (Portfolio View of Risk)

ขอบคุณค่ะ

ภารดี นามวงศ์

e-mail:paradee.nam@gmail.com